

大策略就是企业的战略，使命，定位以及构建核心竞争力，这是最精髓的
这的基石，如执行大策略时，企业还需要决定如何竞争，要不要得价，要
不要进行并购，等等，所以大策略需要小策略的配合，即小策略是在大策
略的前提下针对局部的发展，大策略就是企业的使命、使命，定位以及建
构核心竞争力，这是最精髓的基石，如执行大策略时，企业还需要决
定如何竞争，要不要得价，要不要进行并购，等等，所以大策略需要小策
略的配合，即小策略是在大策略的前提下针对局部的发展。

美国和中国香港、台湾、大陆等地知名学府30年教学经验累积提炼
台湾大学EMBA“策略管理”课程多年沿用权威讲义

策略精论

进阶篇

企业如何构建竞争优势？

企业兴衰与策略息息相关。

掌握正确的策略，企业才能创造持久的竞争优势。



汤明哲 著

现任台湾大学副校长。美国麻省理工斯隆商学院管理博士，专攻策略管理。在美国和中国香港、台湾及大陆等地的著名学府，累积近30年教学经验，在台湾大学EMBA课程中教授“策略管理”多年。研究主要集中于以下几个领域：产业分析，尤其是竞争中的科技创新；进入国际市场的策略；科技与策略的互动。



中信出版社·CHINACITICPRESS

中国人常说，“赚钱是一运二命三风水四积德五读书”，企业的成败兴衰固然可归因于运气，但企业不可能长期得到好运的眷顾，或长期走霉运。“运气”更不是企业经营的关键，策略的正确与否才是企业长期兴衰之所系。中国人常说，“赚钱是一运二命三风水四积德五读书”，企业的成败兴衰固然可归因于运气，但企业不可能长期得到好运的眷顾，或长期走霉运。“运气”更不是企业经营的关键，策略的正确与否才是企业长期兴衰之所系。

策略精论

进阶篇

企业如何构建竞争优势？

汤明哲 著

图书在版编目 (CIP) 数据

策略精论 (进阶篇) / 汤明哲著. —北京: 中信出版社, 2013.1

ISBN 978-7-5086-3693-1

I. 策… II. 汤… III. 企业经营管理 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2012) 第 279988 号

策略精论 (进阶篇)

著 者: 汤明哲

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承印者: 北京画中画印刷有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 15.5 字 数: 168 千字

版 次: 2013 年 1 月第 1 版 印 次: 2013 年 1 月第 1 次印刷

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5086-3693-1/F · 2773

定 价: 42.00 元

版权所有 · 侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84849555 服务传真: 010-84849000

投稿邮箱: author@citicpub.com



大策略 小策略

去年和台湾台积电张忠谋董事长对谈时，张董事长不经意间提出大策略、小策略的概念，这个想法解开了我数十年的疑惑。到底什么是策略？定价？技术的选择？地理区域的扩张？价值链的整合？要不要一条龙生产？如何应对互联网的新形态竞争？这些看似都是影响重大的策略议题，但和定位、竞争优势、核心竞争力又有什么关系？其实这些策略可以分为大策略和小策略。大策略是策略形成的基础，就是公司的愿景、使命、定位，以及建构核心竞争力。执行大策略时，企业还要制定竞争的方式：要不要降价、要不要进行并购等等。因此大策略需要小策略的配合，换言之，小策略是在大策略的框架下所衍生的策略，基础篇讨论的是大策略，进阶篇讨论的是小策略。

基于基础篇的基本概念，进阶篇介绍较为复杂的小策略协助大策略的执行，例如垂直整合、并购、国际化、知识管理、技术和网络策略。这些策略的形成要以经济分析为基础，而且是管理高度极高的策略，都是管理方面的重大挑战。

以前笔者在美国伊利诺伊大学教书时，对于这些策略没有想清楚，盲目地引用研究文献，教美国学生不要多元化、不要垂直整合、不要国际化、不要并购，因为研究显示这些策略的失败率超过 50%。但 15 年前回到亚洲后，经过十几年的反思，我发现以前真的是教错了。这些策略都是执行上难度很高的策略，但成功的公司都会执行这些策略，因此不能因为失败率高就不执行这些策略，而是要学会如何执行。现在想起来，以前年少，虽有博士学位但思想不够成熟，以致误人子弟。

事实上，公司策略的形成和执行是高段的管理，大策略是粗放的管理，当企业的管理从粗放走到精致时，就需要好好盘算如何进行小策略的配合。进阶篇介绍了 9 个小策略，每个小策略都有非常复杂的决策过程，所以策略管理是高段的管理。

但不要小看这些小策略，有些小策略的成功会成为策略突破点，也就是说某些小策略执行成功，企业就有如打通任督二脉，创造出企业未来成长茁壮的契机。例如台湾的捷安特自行车公司在 1984 年就思考从自行车代工企业转型，决定在材料技术上突破，研发出碳纤维自行车，然后推销给欧洲自行车赛车手使用。赛车手使用捷安特碳纤维自行车屡获大奖，捷安特顺势而为在欧洲创出品牌，从此踏上自有品牌的坦途，捷安特的技术策略就成为其策略突破点。又如富邦集团经过并购台北银行、ING 人寿保险业务，很快成为台湾前几名的金融集团。成功的并购策略就是富邦的策略突破点。再如鸿海建立以客户为主的事业部组织，加上优越的制造能力，获得惠普和苹果的订单，再随着这两家公司成长。大订单也是策略突破点。

经营管理和下围棋一样也有段数之分。大策略加小策略的组成非常复杂，要苦思才能将所有的细节想清楚。笔者试着把管理分为高段和低段：

一段的管理就是初级的管理，也就是“目视”（eyeball）管理，当公司小的时候，管理者通过个人的巡视与监督，指导各个员工的行为、规划、任用、

绩效考核，全是个人作业。

二段的管理牵涉设备投资，在物资缺乏时代，能买到机器生产即能获利，无须复杂的管理机能，可以说是总承包管理。

三段的管理在生产上有所突破，能够大量生产，不过基本上还是以单一产品为主。价格和成本是主要竞争武器。

四段的管理是在生产上持续精进，除了发挥经济规模外，还在生产上锱铢必较，一点一滴全面降低成本。

五段的管理是除了成本控制外，再加上质量的控制，存货制度也加以改善，能够达到及时供货系统（JIT）。当然，公司的规模大到某种程度，管理的复杂度增加，必须靠标准作业程序来进行经营管理。管理信息系统也要上轨道，人治的色彩尽量减少。

六段的管理是在成本已经降低的条件下，从事新产品的发展，增加研发的附加价值。不仅如此，六段的管理还进行以时间为主的竞争，产品要比谁更新、更快。

七段的管理是创造营销上的附加价值，不再以价格作为唯一的竞争武器，而能以品牌及营销手段赚取更高的利润。对于顾客有更深度的了解，建立顾客关系管理系统（CRM）。同时将竞争优势移转到其他国家，成为国际化的公司。

八段的管理是创造新的策略定位，例如成为价值整合商（Value Integrator），或在价值链上进行跳蛙策略，直接诉诸消费者。

九段的管理就是将各部门最好的做法结合到一起。策略上有策略创新，营销上建立数据库营销，有深度的客户洞察，从而建立独特的品牌定位，生产上达到6个标准差，研发上有大量专利墙的保护核心科技，而且做到公司内部创业机制，最重要的是有独特的公司文化，以公司的愿景激发员工工作热忱，以工作环境而不是金钱作为主要的激励手段。管理能力上能够胜任一

系列并购的策略和整合的工作。好的文化可以维系公司 20 年的兴盛，好的策略可以维持公司 10 年的兴盛，好的待遇和红利只能维持公司 1 年的兴盛。

就如同围棋的段数，管理能力三段的企业，只能赚三段的钱，最重要的是：三个三段的棋士打不过一个九段的棋士。

管理的段数不是一蹴而就的，必须随着时间逐步发展。台湾的公司在过去的发展中，逐渐从粗放的管理走向精致的管理，在生产上，台湾公司，尤其是电子业，比世界大厂有过之而无不及，但在品牌、国际化、研发、人事管理和财务管理上，离世界水平还有一段距离，做到八九段管理的公司仍属少数。

本书付梓之前，回顾这二十几年的教书生涯，结论是：

策略靠苦思

执行靠用心

汤明哲

台湾大学国际企业学系教授兼台大副校长

自序 大战略 小战略

第1章 博弈论和竞争策略

- 何谓博弈论 /005
- 囚徒困境的应用 /008
- 序列博弈下的策略考虑 /015
- 博弈论和长期竞争策略 /021
- 博弈论和竞争态势 /022
- 结论 /023

第2章 定价策略

- 价格在策略上的考虑 /027
- 定价的策略 /029
- 价格歧视 /030
- 竞争态势定价 /038
- 谋和定价 /038
- 竞争定价 /043
- 结论 /047

第3章 并购策略

- 并购的基本现象和趋势 /054
- 并购的效果 /059
- 成功的并购策略 /061
- 并购的过程 /066
- 并购后的整合 /081
- 海外并购策略 /082
- 结论 /083



目录

第4章 信息技术策略

- 策略性信息系统 /088
- 互联网策略 /093
- 互联网上的经营模式 /099
- 网络策略 /105
- 结论 /107

第5章 垂直整合的策略

- 垂直整合的定义 /116
- 垂直整合的动机 /117
- 垂直整合的效率 /121
- 垂直整合的问题 /129
- 硅统科技垂直整合策略的评估 /132
- 垂直控制的工具 /134
- 结论 /138

第6章 国际化策略

- 企业要不要国际化? /145
- 竞争优势可否跨越国界? /149
- 国际进入策略 /153
- 全球策略布局 /157
- 国际化的组织结构 /163
- 结论 /164

第 7 章 技术策略

- 技术环境的创新 /170
- 技术创新的经济分析 /172
- 技术创新的特色 /175
- 结论 /188

第 8 章 知识管理策略

- 竞争形态的历史 /194
- 知识与竞争优势 /195
- 知识管理的流程和策略 /199
- 结论 /210

第 9 章 策略执行力

- 执行力的重要性 /215
- 策略的执行 /218
- 执行力和组织程序 /226
- 执行力的文化 /230
- 策略与执行力 /235



第1章

博弈论和竞争策略

企业决策环环相扣，竞争态势的决定会对定价、产能、研发、产品线的广度产生相当深远的影响。是否要选择竞争，要视博弈中的其他因素而定，也要考虑策略的直接效果和策略效果。从博弈论的观点来看，制定策略一定要考虑对手的反应。博弈论所带来的策略性思维，仍是制定策略过程中必须考虑的因素。

传统策略理论最大的缺失是并未考虑竞争对手的反应，其中最明显的例子是迈克尔·波特教授提出的三个基本策略（generic strategies）：成本领导、差异化和集中。如果产业中的所有企业全部采用成本领导的策略，企业为了降低成本而纷纷追求规模经济，那么当其他竞争对手也追求产

传统策略理论最大的缺失
是并未考虑竞争对手的反应。

能扩张时，就会造成产能过剩，于是价格竞争日趋激烈，产生割喉式竞争的现象，最后使全体产业大幅亏损。台湾的信息产业便发生过这样血淋淋的事件，主要原因在于产业结构上，销售渠道被规模大的买主掌握。

台湾的信息企业在戴尔、惠普等大型买主的主导下，纷纷扩大规模以求降低成本，价格割喉战比比皆是。能够在价格战中存活下来的，只有寥寥几家。因此若不考虑对手的反应，只以扩大规模、盲目采取追求成本领导的策略，反而会造成双输的结局。当然，这也取决于成本领导策略是如何执行、达成的。如果成本领导策略是以扩大规模的方式达成的，对手可以轻易模仿，那就无法创造长久的竞争优势；若是以台塑集团“点点滴滴、聚沙成塔”的方式来做，因对手无法仿效，就不太容易陷入价格战的局面，因此策略决策

一定要考虑到竞争对手的反击策略。



不考虑竞争对手的可能反应所拟定出的策略无异于闭门造车，会酿成毁灭性的后果。

SWOT（优势、劣势、机遇、威胁）分析认为，企业的策略要适合产业中的机会，并规避产业趋势造成的威胁。但是大多数的厂商都对产业中的机会和威胁熟稔于心，于是SWOT分析反而导致了一窝蜂的投资，大家都采用相同的策略。台湾的葡式蛋挞、扫描仪、DRAM（动态随机存储器）等风潮，均是SWOT分析的产物，结果却造成亏损连连。因此不考虑竞争对手的可能反应所拟定出的策略无异于闭门造车，会酿成毁灭性的后果。

寡占产业尤其要考虑对手的反击策略，因为寡占行业（例如报纸业）只有少数竞争者，竞争者A的策略，会直接影响到竞争者B的策略，策略彼此影响，策略上的相互依存度高，所以务必要将对手可能的应对策略列入形成竞争策略的考虑。

比如戴尔公司董事长有个办公室，专门聘请曾在竞争对手公司任职的主管，然后负责研究并制定“竞争对手”（例如惠普）的策略，为戴尔提供竞争策略参考。由此可见，研究对手可能的应对策略是十分重要的事。

将对手策略列入考虑，然后再形成本身的策略，就是竞争策略的第三个要素——竞争态势。竞争态势决定了企业竞争的手段和激烈程度。如果企业决定和对手激烈竞争，价格只需高于变动成本，先于对手扩张产能，直到满足市场上的所有需求，尽量不让对手有扩充产能的空间。在广告方面，采取说服式广告，以攻击对手产品的弱点为目标，积极争取对手的客户；在人力资源方面，适时挖对手的人才；在专利方面，穷追猛打；在法律上，制约对手的发展空间，将客户防守得滴水不漏，绝对反击对手任何进攻的措施；在价格上，采取经验曲线定价策略；在价值链上，采取锁喉策略（foreclosure），绝不给对手留任何存活空间。

反之，如果企业要采取合作的策略，在定价、产能、客户折扣、服务和地理区域的扩充，均要给对手保留获利空间。当然，企业也可以选择价格在价格方面不竞争，而在服务、质量等其他方面激烈竞争。

由于企业决策环环相扣，竞争态势就决定了企业其他的决策，属于高层次的决策，因此竞争态势是竞争策略的要素之一。企业可能有同样的策略定位、同样的差异化基础，但是竞争态势不同，策略的决策也不同。

竞争态势的选择基于竞争优势，没有竞争优势，策略就没有发挥的空间。只能精进（do better），跟着产业行规，从基本动作做起，发展竞争优势。

竞争态势的选择基于竞争优势，没有竞争优势，策略就没有发挥的空间。

要考虑对手的应对策略，进而形成本身的竞争态势并非易事，博弈论（game theory）可以提供思考逻辑的架构。虽然博弈论不容易理解，但你只要有耐心，还是可以精通其理。

何谓博弈论

博弈论描述的是竞争情境，当中有对手，通常就是参与竞争的厂商。每个对手均有策略选项（如高价或低价策略），根据每个对手的策略，产生收益矩阵（payoff matrix）。收益矩阵是在不同的策略组合中（如双方都采用高价策略），对手所获得的收益。各个对手再根据收益矩阵决定采取什么策略，以追求最高收益。简单的博弈论应用是囚徒困境（prisoners' dilemma）。事实上，囚徒困境是策略上决策的两难选择。

囚徒困境描述的是两个被逮捕的嫌疑犯面临的决策情境。两嫌犯的选择只有招供或不招

囚徒困境是策略上决策的两难选择。

供。在警方的讯问下，如果其中一人招供，另一人不招供，那招供的一方可以赦免其罪，不招供的则被判处死刑；如果双方都招供，双方均判处无期徒刑；如果双方都不招供，警方又找不到任何证据，双方均可无罪释放。囚徒困境中收益矩阵的关系图如图 1-1 所示：

		囚徒乙	
		招供	不招供
囚徒甲	招供	第二项 (甲/无期, 乙/无期)	第四项 (甲/释放, 乙/死刑)
	不招供	第一项 (甲/死刑, 乙/释放)	第三项 (甲/释放, 乙/释放)

图 1-1 囚徒困境的理论收益矩阵

收益矩阵中，第一栏是囚徒甲采取策略的结果，第二栏是乙采取策略的收益。如果甲不招供而乙招供，那么甲和乙的下场为：甲被判处死刑，乙被释放。

根据收益矩阵，甲和乙可以推导出对自己最有利的策略。甲要推导出对

自己最有利的策略，要先从乙可能采取的策略着手。



甲要推导出对自己最有利的策略，要先从乙可能采取的策略着手。

如果乙采取“招供”的策略，甲就有招供或不招供两种选择。甲招供的话，会面临无期徒刑；但若不招供的话，则会被判死刑。甲面对

的是无期或死刑，也就是收益矩阵第一项或第二项的结果。对于无期徒刑或死刑的选择，甲当然认为以“招供”方式换取无期徒刑是较明智的。

如果乙选择“不招供”，甲就可以有较大的空间，选择招供或不招供。换言之，只要乙不招供，甲不论招供还是不招供，都可以被“释放”。两个策略的收益是一样的。

如前所述，甲“招供”是应对乙“招供”所采取的最佳策略，而只要乙采取“不招供”策略，甲招供与否均不受影响。因此，甲面对以上收益矩阵，无论乙采取什么策略，甲的最佳策略都是要“招供”。

这种无论对手采取什么样的策略，我方都必须采取的策略叫作“主导策略”（dominant strategy）。主导策略只有一个，但并不是所有的博弈当中都有主导策略。

在现实社会中，共犯并不会轻易招供，这是因为收益矩阵和上述分析有所不同，即使招供，也会被酌量判刑（例如10年），而不会无罪释放，因此收益矩阵如图1-2所示：

无论对手采取什么样的策略，我方都必须采取的策略叫作“主导策略”。

		囚徒乙	
		招供	不招供
囚徒甲	招供	第二项 (甲/10年, 乙/10年)	第四项 (甲/10年, 乙/死刑)
	不招供	第一项 (甲/死刑, 乙/10年)	第三项 (甲/释放, 乙/释放)

图 1-2 囚徒困境的现实收益矩阵