

# RE MIX STRATEGY

The Three Laws of Business Combinations  
The Three Laws of Business Combinations

## 重混战略

融合内外部资源共创新价值

[美] 本杰明·戈梅斯-卡塞雷斯◎著  
(Benjamin Gomes-Casseres)

徐飞 宋波 任政亮◎译

凯文·凯利在《必然》中预言  
“重混”是一股自然而然的改变力量

小米 飞利浦 IBM 思科  
星空联盟 拜耳 雪佛兰 施乐等  
企业的高管联袂推荐

当今企业最重要的竞争方式  
不再是增添新资源  
而是重新组合现有资源

重混战略的三大法则  
将指引你进入一片片蓝海

# REMIX STRATEGY

The Three Laws of  
Business Combinations

## 重混战略

融合内外部资源共创新价值

[美] 本杰明·戈梅斯-卡塞雷斯◎著  
(Benjamin Gomes-Casseres)

徐飞 宋波 任政亮◎译

中国人民大学出版社  
· 北 京 ·

## 图书在版编目 (CIP) 数据

重混战略：融合内外部资源共创新价值/（美）本杰明·戈梅斯-卡塞雷斯著；徐飞等译.—北京：中国人民大学出版社，2017.3

ISBN 978-7-300-23849-4

I. ①重… II. ①本…②徐… III. ①企业战略 IV. ①F272.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 006602 号

## 重混战略

——融合内外部资源共创新价值

[美] 本杰明·戈梅斯-卡塞雷斯 著

徐 飞 宋 波 任政亮 译

Chonghun Zhanlüe

---

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511770 (质管部)

010-82501766 (邮购部) 010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司) 010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com>(人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京联兴盛业印刷股份有限公司

规 格 148 mm×210 mm 32 开本 版 次 2017 年 3 月第 1 版

印 张 8.75 插页 2 印 次 2017 年 3 月第 1 次印刷

字 数 154 000 定 价 45.00 元

---

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

这是一本轻巧而厚重的书。轻巧是因为主题聚焦精干，论述简明扼要，文字顺畅洗练，叙述生动有趣；厚重是指篇幅虽不足 300 页，但从职业生涯早期产生重混战略的初步想法，到后来长期从事业务组合咨询、教学和学术研究的积累，再加上酝酿、前期准备和最终完成本书的写作，卡塞雷斯教授前后耗费的时间不下 30 年，可谓“加强版”的十年磨一剑。因此，作为同样在相关领域有着多年教学和学术研究经验的学者，尽管工作繁重，但当人大出版社盛情邀请我翻译此书时，我非常爽快地应允了。

在具有高度复杂性、动态性和不确定性的商业世界，技术的突飞猛进和全球化浪潮一方面打开了新市场，同时也带来了新问题、新竞争，从而使企业竞争优势日益难以把握且转瞬即逝。无论是为了生存还是持续创新发展，多变的商业环境和竞争格局都要求企业进行收购、联盟、合资、共享市场、外包等各种组合，这恰是作者的核心观点，即整合或重混（remix）两家或多家企业（机构或组织）的资源或能力是创造价值的有效战略途径。当下，企业最重要的问题不再是该不该实施重混战略，而是什么类型的业务或商业组合最能满足其需求和期望，以及企业怎样才能更有效地管理这些组合。

基于战略的资源基础观和能力观，卡塞雷斯教授构架了一个可以解释企业联盟合作及资源整合过程中创造并获取价值的框架，揭示了资源能力重混对于企业实现  $1+1>2$  协同效应及获取竞争优势的重要性。进一步，他独创性地提出了企业如何通过合作创造价值进而获取收益的最基本的三大法则——确定潜在共同价值、管理合作关系、分享共同价值，给出了确定、管理和分享共同价值的必要工具，并利用大量案例展示了这些工具在不同情况下的实际应用。

概言之，重混战略是公司对于目标、资源、组织体制的重新定位、重新配置、重新构造和调整，以适应内外部环境的变化，保持和创造竞争优势的过程。在此过程中，企业通过在战略层面对业务、组织结构以及财务等方面的调

整实现企业的全面变革，促进企业机制转换与组织再造，重塑企业竞争优势，为企业构筑持续增长平台。企业通过重混战略，可以从战略上把握外部环境，在激烈竞争中保持清晰的发展思路，为公司持续增长提供坚实基础。

实际上，20世纪初伟大的政治经济学家熊彼特最早关注到业务组合这一领域。在创业过程中他发现，即使无足轻重的企业日常事务，也会因为业务组合的不同而发生翻天覆地的变化。纵观当下企业竞争态势，为满足多个利益相关者需求，企业常常会选择构建战略联盟，联盟使得竞争空间从过往的“单个企业之间”转向如今的“战略集团之间”。战略集团的竞争体现了资源组合之间的竞争，其中，企业需要实施更加灵活多变的收购、合资或结盟等战术才能获得竞争优势，业务组合和商业组合俨然已成为企业竞争和创新的关键因素。企业的管理者们正在利用组合和重混战略推动创新发展，尽管这些组合的实施细节各不相同，但就其本质，都试图通过重新组合或资源再利用来创造价值。《重混战略》一书不拘泥业务组合的细枝末节，而是剖析每个组合的内在逻辑，试图帮助读者从战略层面理解企业的竞争与合作机理，提供给读者战略管理思维方式和工具，借助这些工具就能知道如何利用业务组合创造价值，如何管理资产组合，如何在长期交易中获利。

《重混战略》还为广大读者和管理者提供了重新思考企业战略核心问题的契机。竞争优势的来源是什么？企业如

何应对变革和创新？公司治理如何影响竞争力？如何衡量企业战略决策的投资回报率？读者可在本书寻得解决上述核心问题的新视角。除此之外，本书从宏观视角关注业务如何影响企业的整体利益，提供考察企业所面对的竞争、监管、组织、人事和文化的核心原则，帮助经理人以更系统、更从容、更灵活的方式管理商业组合。

具体而言，全书分为重混的三大法则、评估组合关系、确定潜在共同价值、管理合作关系、分享共同价值、多合作伙伴群体中的三大法则、反思战略七章，内容涵盖三大法则的现实含义、关系谱、关系足迹、业务组合的价值创造、共同价值、价值栈，以及管理协同、三种关系模型、竞合、合作伙伴定位、群集、群体优势、关系优势等重混战略的核心内容。三大法则在具体应用时颇有挑战性，管理者不能生搬硬套、不能固步自封，如何不断在三大法则中进行权衡取舍，既要理性也需直觉，既是科学更是艺术。对此，本书在“洞见”版块提供了如何将理论框架应用于实践的小技巧。该书还提供了 20 个相应的重混战略工具，这些融入案例中的管理工具很好地体现了现代商业思维，对大型跨国公司、中小企业以及非营利组织均适用。

不同于市面上大多数已有的并购、联盟与合资等战略著作，本书的最大特色在于同时关切理论和实务，将研究者的学术思想和管理者的最佳实践紧密融合。在吸收了大量本领域学者理论研究和其他相关领域专家的管理智慧后，

作者基于自身的研究经验、管理观察和实践检验，以及过去几十年来业界同事的交流心得写作此书。尽管不可避免地涉及经济、法律、组织设计、谈判以及其他相关领域的理论或观点，但作者都尽可能以非学术化语言深入浅出地加以阐释。为解释和说明理论，本书还介绍和分析了 50 余家重点企业的案例，包括众多行业的主要参与者，涉及航空、汽车、媒体、药品、信息技术、服务、消费品、能源等多个行业。

强调逻辑一贯性和操作实践性是该书的另一大特色。在回答企业如何创造新商业价值这一中心问题时，无论是针对单个企业还是多合作伙伴群体，本书都将业务组合的三大法则贯穿始终，一方面保持逻辑一致性，另一方面也有助于管理者专注应对业务组合识别、传递和价值共享全过程中的日常挑战。为了帮助企业将上述三大法则应用于具体决策，增强可操作性，本书围绕三大法则设计了一系列管理工具，这些工具对实操中解决和处理何时建立业务组合，如何管理合作关系，以及怎样确保企业获得与努力匹配的回报等都大有裨益。总之，作为市场上为数不多的解释业务组合创造新价值背后的重要概念和原理，并提供可立即实施的操作的著作之一，本书不仅可作为主导或参与并购、联盟、合资等重混战略的商界领袖和管理者们的实务指南，也适合作为相关领域研究者和学生的参考读物。

随着经济全球化进程的日益加快，中国企业的经营环



境发生了剧烈变化，企业竞争力问题逐渐成为被关注的热点。竞争力是关系企业生存和发展的决定性因素，在激烈的市场竞争中，只有那些经营灵活、不断创新、富有竞争力的企业，才能长期生存并获取持续竞争优势；反之，那些缺乏活力、反应迟缓、缺乏创新、没有竞争力的企业终将被市场淘汰。企业战略重混已经成为企业提高竞争力，保持竞争优势的重要途径。未来企业为获得并保持竞争优势而进行的竞争将更为激烈，企业内部或企业间的业务及战略重混必将日益频繁和强劲。

当今商业环境唯一不变的就是变化，谁能快速识别变化、把握变化、管理变化，谁就能获得竞争优势。竞争优势并非与生俱来，也非一成不变，一招制胜的前提是企业快速敏捷地寻求机会，并针对竞争对手做出迅速反应。重混战略既可以帮助企业快速行动，又可以激发企业内部的创新力。企业使用重混战略转变商业模式，还可以创造竞争的新态势，追根究底，创造业务组合是快速重新定位企业的途径，新的组合也可以阻止竞争对手。通过巧妙组合内外部资源，可以展开新的业务或改变现有业务的核心。通过执行恰当的重混战略，能够创造新的价值，形成新的竞争优势，甚至根本改变面对竞争者的方式。

希望读者在阅读本书后，不仅能洞悉构建业务组合和实施战略的新思路，而且能够熟练运用重混战略管理工具将新思路落实到实践。无论是新成立的公司还是成熟的企

业转型和重组，通过重混和配置资源，都可以创造出更好的新业务，或者将原有的业务重塑得更好。

《重混战略》中文翻译版是我们三人团队合作的结晶，宋波博士、任政亮博士在翻译过程中的敬业勤勉、认真专注令人印象深刻。在此，也向本书的编辑丁一老师表示由衷的感谢。

徐 飞 博士 教授

## 第一部分 重混资源创造新价值

### 第一章

### 重混的三大法则

重混是当今至关重要的颠覆性方式 // 007

三大法则 // 013

三大法则的现实含义 // 024

### 第二章

### 评估组合关系

关系谱 // 031

关系足迹 // 040

描绘企业的关系足迹 // 049

## 第二部分 使用三大法则构建组合

### 第三章

#### 第一法则：确定潜在共同价值

共同价值带来协同效应 // 056

寻找外部互补的企业 // 060

考虑内部价值因素 // 072

寻找有潜力的组合 // 083

### 第四章

#### 第二法则：治理合作关系

摘下有色眼镜 // 087

三种关系模型 // 089

治理模式的影响因素 // 096

细看联盟治理 // 101

设计联盟的工具 // 109

### 第五章

#### 第三法则：分享共同价值

就算合作，竞争依旧存在 // 121

价值分享面临的难题 // 124

如何管理竞合关系 // 135

合作伙伴定位如何影响价值分享 // 143

管理价值分享的途径 // 151

## 第三部分 重混战略改变竞争方式

### 第六章

#### 在多方合作群体中应用三大法则

向群集间竞争的演化 // 160

群集中的潜在共同价值 // 164

群集治理 // 181

群集中的价值分享 // 191

### 第七章

#### 企业五大关键领域的决策转变

核心思想 // 198

关键领域一：战略 // 200

关键领域二：竞争优势 // 205

关键领域三：治理 // 211

关键领域四：变革与创新 // 218

关键领域五：投资回报 // 224

重混战略就握在你手中 // 230

重混战略工具集 // 233

第一部分  
重混资源创造新价值

# REMIX STRATEGY

The Three Laws of  
Business Combinations

在当代音乐和艺术中，重混是指组合其他媒体的碎片创造出的一种媒介：拼贴画是图片的混搭；新歌曲可能来自其他歌曲音轨的混音；甚至通过剪切和粘贴创建的文本也是一种重混。

本书中，重混指的是将两家组织的资源、资产和能力进行混合重配以创造价值。它形成于各种各样的业务组合，如苹果与 IBM 的联盟，诺华公司和葛兰素史克公司的合资，沃尔格林和布茨的合并，乐施会和玛莎百货的合作，通用电气和物联网伙伴威瑞森、英特尔及思科的组合，以及美国国家宇航局和太空探索技术公司的联合开发。在当今变化迅速、相互关联的商业环境中，这种资产重组是竞争优势的基本来源。它带来新的想法，提供获取新能力和市场的方式，并让企业充分利用它们所擅长的业务。

实际上，最有可能的情况是，企业已经考虑过收购、联盟、合资企业和其他类型的业务组合。企业面对的关键战略问题不是这些组合是否必要，而是如何利用这些业务组合创造价值，以及怎样获得这些价值。

作为寻找外部合作伙伴获取资源和能力的高管人员，他们最需要一些关键问题的实用指南：企业需要什么类型的业务组合？随着时间的推移如何管理它们？企业赚取多少利润？该利润可以弥补投资吗？本书第一部分引入一个简单有效的框架，帮助企业做出这些重要决定。后续章节介绍的实用工具，将揭示如何利用重混战略赚取利润。

## 第一章

# 重混的三大法则

企业由外而内联系在一起。兼并、收购、合资、联盟、合伙和其他业务组合，是企业从外部引入资源的方式，它们为大多数企业所采用，成为企业获得竞争优势的关键。

这并不奇怪！在最基本的层面，新价值往往来自于将不同来源的思想和要素组合在一起，如劳动和资本、技术和品牌、硬件和软件、全球和区域。在优势难以持久的当今世界，资产、能力、市场和人才的组合，比以往任何时候都重要。这种为创造新价值而进行的资源组合，称为**重混**（remix）。

每家科技公司都知道其中的含义——尽管企业的交易机会应接不暇，但其成功往往取决于联盟网络（如谷歌及其合作伙伴安卓）。大型公司看中初创企业的创新能力，主要是为了学习开拓新的想法（如大型制药公司向生物技术



初创企业投入大量资本)。传统工业企业在资产组合方面也不例外,至少有 10 家制造业公司在新兴市场有全球供应商网络和合作伙伴(如通用汽车公司和上海汽车工业总公司)。服务行业也有自己的方式,即通过网络与合作项目结合各方力量(如全球航空业的三大联盟:星空联盟(Star)、寰宇一家(Oneworld)和天合联盟(SkyTeam))。重混战略可能适用于每家企业。

尽管重混并非新生事物,但人们还没有充分把握如何将其应用于企业战略。真正的问题不在于是否应该获取外部资源,而是企业如何增强其竞争地位,如何创造价值,如何获取价值。无论是制定企业重混战略的高管、管理收购或合伙的中层人员,还是参与实际操作的基层管理者,都需要知道上述问题的答案。

在与企业管理层合作的过程中,我注意到他们的处事方式具有明显差异,这也促使我写作本书。在实施联盟和收购战略时,管理者已获得大量信息,实践经验也非常丰富。他们主要关注法律、管理和金融方面的具体细节,以及重混战略带来的人员管理和文化整合问题。然而,他们缺乏一套能为公司创造价值的指导原则。本书写作的初衷就是要提供一个简单有效的框架,帮助管理者清晰理解企业的关键决策,并将之成功运用于重混战略。本书将这些指导原则称为重混的三大法则。

有效利用资源的组合均遵循三大法则。这些法则虽不