

工商管理 经典译丛

哈佛商学院
案例教程

“十五”国家重点图书出版规划项目

公司战略

企业的资源和范围

Corporate Strategy

Resources and The Scope of The Firm

David J. Collis Cynthia A. Montgomery

(美) 大卫·J.科利斯
辛西娅·A.蒙哥马利 著
王永贵 杨永恒 译
韩经纶 审校

Mc
Graw
Hill

FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

Mc
Graw
Hill Education

F276.6
15:2

管理经典译丛

哈佛商学院
案例教程

“十五”国家重点图书出版规划项目

公司战略

企业的资源和范围

Corporate Strategy

Resources and
The Scope of
The Firm

David J. Collis Cynthia A. Montgomery

(美) 大卫·J.科利斯
辛西娅·A.蒙哥马利 著

王永贵 杨永恒 译
韩经纶 审校

FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

Mc
Graw
Hill Education

© 东北财经大学出版社 2005

图书在版编目(CIP)数据

公司战略:企业的资源与范围/(美)科利斯(Collis, D. J.)等著;王永贵等译. —修订版. —大连:东北财经大学出版社, 2005. 8

(“十五”国家重点图书出版规划项目·工商管理经典译丛)

书名原文:Corporate Strategy:Resource and the Scope of the Firm

ISBN 7-81084-668-x

I. 公… II. ①科…②王… III. 公司—企业管理 IV. F276.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第055826号

辽宁省版权局著作权合同登记号:图字06-2005-142号

David J. Collis, Cynthia A. Montgomery: Corporate Strategy: Resources and the Scope of the Firm

Copyright © 1997 by The McGraw-Hill Companies, Inc., original ISBN 0-256-17894-1

DUFEP is authorized by McGraw-Hill Education to publish and distribute exclusively this simplified Chinese edition. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only (excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan). Unauthorized export of this edition is a violation of the Copyright Act. No part of this publication may be reproduced or distributed by any means, or stored in a database of retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

All rights reserved.

本书简体中文版由麦格劳—希尔教育出版公司授权东北财经大学出版社独家出版发行。此版本仅限在中华人民共和国境内(不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾)销售。未经授权的本书出口将被视为违反版权法的行为。未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或发行本书的任何部分。

版权所有,侵权必究。

本书封面贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签,无标签者不得销售。

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街217号 邮政编码 116025)

总编室:(0411)84710523

营销部:(0411)84710711

网址:<http://www.dufep.cn>

读者信箱:dufep@vip.sina.com

大连海事大学印刷厂印刷

东北财经大学出版社发行

幅面尺寸:200mm×270mm 字数:652千字 印张:27 1/4 插页:1

2005年8月修订

2005年8月第2次印刷

责任编辑:高鹏 刘东威

责任校对:边小禾

封面设计:冀贵收

版式设计:钟福建

定价:48.00元

作者简介

大卫·J. 科利斯, 哈佛商学院工商管理系教授, 研究方向是企业、政府与竞争, 系全球竞争与公司战略方面的专家。当前, 他正在进行的一项研究是“大型跨国公司总部的角色比较研究”。最近, 他的研究成果已经在《哈佛商业评论》、《斯隆管理杂志》和《欧洲管理杂志》上发表。同时, 他还是《国际竞争力》、《超越自由贸易》和《跨国公司管理》等著作的作者之一。

1976 年, 他以双优的成绩获得了剑桥大学工商管理硕士学位, 同时, 他也是剑桥大学莱恩伯利学者 (Wrenbury Scholar)。1978 年, 他以哈佛商学院贝克学者 (Baker Scholar) 的身份获得了该院的工商管理硕士学位; 1986 年, 他又在哈佛大学企业经济系获博士学位, 是该系系主任的博士研究生。1978—1982 年, 他曾在波士顿咨询公司伦敦分部工作, 并专门研究欧洲公司的公司战略和全球竞争。1986 年, 即在加盟哈佛商学院之前, 他曾在哥伦比亚大学执教一年。目前, 他还是几家美国与欧洲大型公司的顾问。

辛西娅·A. 蒙哥马利, 哈佛商学院工商管理系约翰·迈克利恩教授, 她于 1979 年在颇尔德大学 (Purdue University) 获得产业管理博士学位。她的博士论文《公司多角化研究》获得了 1980 年度通用电气公司设立的杰出战略管理研究奖。辛西娅·A. 蒙哥马利教授的第一份教学工作是在密歇根大学的企业研究院。1985 年, 她加盟位于西北部的凯洛格管理学院, 并在这里获得了 1988 年度杰出教师奖。1989 年, 她来到哈佛商学院任教。

辛西娅·A. 蒙哥马利教授的研究方向是公司战略与多角化公司的竞争力。其中, 她对跨国公司展开竞争的市场、公司的资源基地和多产品线之间的价值创造等问题表现出浓厚的兴趣。

另外, 辛西娅·A. 蒙哥马利教授也是《战略: 寻求与保护竞争优势》(与迈克尔·波特合作) 和《基于资源公司进化理论: 发挥协同效应》两本书的编辑, 并在《战略管理杂志》、《管理科学》、《企业研究》、《经济观杂志》、《美国经济评论》、《RAND 经济研究》和《哈佛商业评论》等著名刊物上发表了许多篇论文, 她还是美林共同基金 (Merrill Lynch mutual funds) 和 UNUM 公司的董事。

译者前言

像工业革命改变了 18 世纪农业社会生活一样,第三次浪潮正在创造着世界和未来。那些在第二次浪潮中产生并发展起来的公司为了克服冲击、学习新本领和寻找机会,纷纷趋附于再造工程、标杆管理、战略联盟、学习型组织、资源外取、企业重组和精益生产等现代管理新潮。然而,在知识经济、信息经济和网络经济日趋占据主导地位的超强竞争时代,靠质量、技能和市场壁垒而长期保持竞争优势的日子已经一去不复返了,企业的成功只能来源于比竞争对手更有效和更快速地培育、积蓄和更新资源——有形资源和无形资源(包括知识资源和企业能力)。因此,任何企业所追求的任何管理时尚都应该趋于回到管理的根本,致力于资源与能力的获取、充分利用与适时更新。但许多能够区分不同企业的战略资源,特别是无形资源却很难迅速地要从要素市场上购得,而只能依赖于长期的内部开发。与此相应,战略管理备受关注,企业纷纷谋求制定和实施一种既能够充分利用自身优势,又能够对激变的环境做出快速反应的有效战略。面对近年来财运逆转的打击,即使是 IBM 公司、西屋电气公司、时代华纳公司、美国运通公司、通用汽车公司和美国柯达公司等世界著名公司也概莫能外。

从总体讲,战略管理这门诞生于 20 世纪五六十年代的科学,大致可以分成以下几个发展阶段:在六七十年代相对稳定的经营环境下,钱德勒的“结构跟随战略”假说和以安东尼—安索夫—安德鲁斯范式为代表的战略理论得到普遍关注和运用;到了七八十年代,随着企业经营环境的变化,以经营组合管理理论和波特的竞争定位理论为主流的战略理论日益受到重视;到了 80 年代中后期,特别是 90 年代以后,与技术创新的加剧、国际竞争的激烈、顾客需求的变化等多种激变因素相适应,基于资源和能力的战略管理理论逐渐发展和完善起来,它从公司整体和业务单位两个层次研究战略问题,在关注外部环境机会的同时强调企业内部的差异,整合了以前不同学派的管理理论,注重战略理论与战略实践的结合,因而更能够适应当今激变的环境。在这里值得指出的是,在 80 年代末、90 年代初,一些学者还对博弈理论在战略管理领域的应用进行了探讨。

因此,如果要在 21 世纪的超强竞争年代求得生存与发展的话,企业就必须基于资源的公司战略观来寻找武器。哈佛商学院教授、全球竞争与公司战略专家——大卫·J. 科利斯先生和公司资源理论的先驱之一——哈佛商学院工商管理系教授辛西娅·A. 蒙哥马利女士撰写的《公司战略——企业的资源与范围》确实是这一领域的一部佳作,既富有理论高度,又不乏极强的操作性,是作者多年的理论研究和企业实践的产物。全书从整合与借鉴公司资源基础论和组织经济学中的有关理论入手,紧紧围绕资源的特质以及资源的合理利用与配置逐步展开,从崭新的视角对公司战略、公司层面战略、业务单位层面战略的有关问题与实践进行了极富见地的、深入浅出的论述,阐述了通用资源与专有资源、公司资源连续统一体与公司战略连续统一体等基本概念,分析了长期困扰企业的公司范围、公司规模和公司治理等问题,为读者

提供了公司战略三角形和价值创造区等全新而实用的战略管理工具。鉴于上述特征,它既适合于想要使公司在 21 世纪立于不败之地的经理人员使用,也适合于从事企业管理与战略管理的学者研究时做参考;对于各高等院校管理类学生和研究生来说,本书也不失为一本理想的教材。

本书由王永贵博士和杨永恒博士翻译,南开大学国际商学院教授、博士生导师韩经纶教授审校。同时,龚永恒、张欣同志也参加了部分书稿的初译工作。在翻译过程中,译者还得到了东北财经大学出版社有关领导和同志的诸多帮助。正是他们的无私帮助和全力支持,才确保本书得以顺利出版,在此向他们表示衷心的感谢!

鉴于译者水平有限和翻译中的语言转换技巧等问题,不当之处在所难免,敬请读者批评指正!

译 者
于南开园

前言

在长期的发展过程中,战略管理已经形成了两个相互分立的研究领域,即业务层面的战略和公司层面的战略。其中前者主要致力于产业内竞争优势的研究;后者主要致力于对多角化公司进行管理的总体计划的研究。无论是从有关战略的教学角度,还是从对战略的理解角度,本书都旨在为这两个彼此隔离的分析层面架起一座桥梁,并努力就杰出经济绩效的源泉问题达成一致看法。

正如本书的副标题所示,本书从公司的资源和范围角度来研究战略,其核心思想是:公司及其竞争优势是建立在公司所拥有的独特资源及它在特定的竞争环境中配置这些资源的方式基础之上的。同时,鉴于有关公司的边界选择和促使战略获得预期成功的组织机制等因素也至关重要,所以本书对它们也进行了非常深入的研究。

本书主要阐述和讨论公司战略问题,但这里所讲的战略观点具有动态性,并将公司和业务两个层面的分析整合在一起。一方面,它承认这两个层面之间存在的分歧;另一方面,它也承认二者之间亦在很多重要方面存在着重叠。本书以公司的成长和发展为线索,即从单一业务公司开始,逐步过渡到大规模的多角化经营的垂直整合型公司。这种从发展的角度逐步深入的方式加强了公司战略和业务战略之间的必然联系,从而有利于深化对战略这两个层面的传统理解。同时,本书也论证了公司优势常常通过不断提高单个业务单位的绩效水平而在业务层面加以实现的观点。

本书的许多观点都是从两个截然不同的研究范畴中提炼出来的,一个是已经在战略管理领域引起普遍关注的公司资源基础论;另一个是组织经济学,特别是交易成本分析和代理理论。它们都对本书的论点贡献很大。

尽管本书建立在以前研究传统的基础之上,但它却包括了大量其他地方所没有的材料。其中最重要的是,本书介绍了一种有关公司战略的独特方法,它是作者在许多年来从事有关这一主题的研究、教学和咨询的实践过程中形成的,是作者心血的结晶。诸如把产业与竞争分析同公司的资源基础论联系起来的“价值创造区”、用于评价公司优势的独特框架——“公司优势三角形”等思想都是深深地融入本书核心部分的智慧。

本书是作者于过去五年中设计的,并在哈佛商学院讲授的公司战略课程的产物。该课程吸引了范围相当广泛的学生,既包括那些旨在成为咨询专家、投资银行家或股评专家的学生,也包括那些计划经营家族企业或在主要行业或消费品公司谋求长期职业发展并意欲成为总经理的学生。参与对象的这种多样性进一步证实了这些思想的重要本质及其适用的公司和环境范围。此外,在经理项目中,那些具有丰富经验的经理人员的主要目标是习得有价值且实用的管理工具,这些思想也被他们广泛接受。

【正文内容】

本书共包括8章课文、12个案例和3篇相关主题的附录。每章都可以独立成文,并都包括原理和实践两个组成部分。其中,在原理部分,通过对相关理论和支持性实证研究的描述来引入一个主题;在实践部分,则把上述观点整合成可以应用于案例研究和战略分析的实用框架和工具。

第1章从简介公司战略开始,引入了本课程的基本组织框架,即公司战略三角形;然后又分别针对该框架的每一个构成要素进行了详细的论述。随着论述的不断深入和资料的不断积累,有关如何设计和执行有效的公司战略的整幅画面就逐渐呈现在读者的面前。

第2章阐述了重要的资源理论,揭示了资产与能力赚取经济租金的途径。作者认为,无论是在业务层面,还是在公司层面所取得的杰出经济绩效最终都归功于企业配置其相对出众和稀缺的资源的技能。“价值创造区”向读者展示了使公司的资源与其竞争环境相匹配的关键步骤。

第3章阐明了公司在既定产业中最佳的竞争范围及其资源配置模式的演化过程。为此,本章对存在于公司内部和外部,并能够引起公司扩大或缩小其经营范围的各种力量进行了分析,以确保公司在其所在的产业中能够赢得竞争的成功。同时,本章也对规模经济和范围经济进行了详细的分析,并对照公司价值链上的活动对它们进行了评价。

第4章论述了产业间的资源配置问题和多角化公司的基本经济原理。尽管长期以来人们都认为高度多角化公司独具特色,但本章的讨论表明:它们实际上与其他公司有许多共同之处。最典型的就是支配多角化公司行为的规则并不是其独有的,而是颇为普遍的现象的一部分,这种现象与公司资源的价值以及公司据以展开竞争的市场的引力相关。

到目前为止,本书都是紧紧围绕“公司的边界是由其面临的环境机会及其所拥有的资源决定的”这一简化的观点展开的,但实际情况要复杂得多。因此,作者在第5章指出,问题并不仅仅在于是否从事某一活动,更重要的是决定在哪里进行这一活动,即是在公司层阶制度之内进行,还是通过某种市场交换的形式进行。代理理论和交易成本分析所引发的争论不仅提出了一些挑战“组织层阶制度绝对优越”的根本性问题,而且还论证了在进行选择时对一系列备选方案进行比较评价的必要性。本章中有关这类问题的内容主要是围绕垂直整合型公司进行论述的。

第6章讨论了战略的执行以及能够使层阶组织发挥作用并确保战略得以充分实现的体制、结构和过程。鉴于许多公司战略的失败并不是由于思想不正确,而更多的是由于执行不力,所以本章通过把公司的组织设计与其战略的关键要素联系起来解决了这一难题。同时,本章也对公司总部在资源分享和协调各项业务活动中所扮演的角色进行了重点分析。

第7章对“公司战略三角形”作为一个完整的整合系统如何运作进行了研究,而且研究重点也从“公司战略三角形”的单一构成要素转向了多要素的广泛研究。它不仅综合了以前各章的主要思想,而且还提出了综合评价公司战略的标准和方法。

尽管许多管理著作常常假设高级经理人员能够而且愿意通过制定公司战略来增加公司的价值,但最近有关公司治理方面的剧变表明:事实并非如此。第8章在列举有关这一现象的证据的基础上,提出了几种能够解释公司经理人员为什么并不总是按照股东利益行事的理论,讨论了与公司战略的制定和执行相适应的责任,以及现有的能够约束不正当战略行为的结构性力量。

致 谢

本书的写作历经漫长的五年,在写作过程中,作者得到了来自各界的支持。因此,我们要对曾给予帮助的所有人士表示感谢。他们之中有哈佛商学院的同事们,包括对我们的工作给予支持和资助的研究主任;竞争和战略研究领域的其他同事,特别是史蒂夫·布兰德利、潘科·盖莫瓦特、迈克尔·波特、大卫·瑶菲;允许我们在本书中使用其案例的同事:诺曼·伯格、罗萨贝施·坎特、杰伊·罗池、加里·拉沃曼、安尼塔·迈克格罕和加里·皮赛诺;本研究领域以外的有兴趣的人士,包括乔治·贝克、楠西·寇恩和约瑟夫·保沃;我们的研究合作者托比·斯图亚特、戴安娜·迈格纳尼以及支持人员 T 哈理森(“T”Harrison)、迈克尔·迈克科利和朱利·马恩特。

至于学院以外,我们曾向在这一领域中积极工作或从事这些案例的教学和评价的诸多人士学习并从中受益,数目之多,实难一一表示感谢。其中,我们特别要为杰伊·巴尼、理查德·罗曼尔特和菲利普·海派斯拉夫对案例做出的贡献及许多启发性的交流而向他们表示感谢。在英格兰,迈克尔·顾尔德、安德鲁·坎贝尔和马克斯·亚历山大的研究工作与我们并驾齐驱,他们研究公司战略的方法与我们非常相似,因此我们(特别是大卫·科利斯)要对他们的许多有意义的讨论表示谢意。此外,我们也要向对课文草稿、终稿进行评审的哥伦比亚大学的凯瑟瑞恩·哈里甘、明尼苏达州大学的菲利普·布朗米利、北卡罗莱纳州大学的理查德·A. 比提斯、南加利福尼亚大学的罕瑞罕恩、加利福尼亚大学洛杉矶分校的马威·莱伯曼、伊利诺伊州立大学的塞延·罗恩·桑切斯和密歇根州立大学的斯蒂颇特等表示感谢;向为本书编写计划提出有价值建议的英属哥伦比亚大学的艾米特、得克萨斯 A&M 的杰伊·巴尼、纽约大学的詹尼佛·拜塞尔、明尼苏达州立大学的菲利普·布朗米利、颇尔德大学的汤姆斯·布鲁施、IESE 的朝蒂·凯奈斯、凯斯西部瑞泽兀大学的塞延·查特吉、艾罗斯姆斯大学的威特、得克萨斯大学的大卫·杰枚逊、艾末瑞大学的罗伯特·凯泽建、罗特戴姆管理学院的罗恩·迈耶、北卡罗莱纳州立大学的尼丁·阪格卡、西北大学的彼得莱夫、华盛顿大学的劳拉·保颇、IESE 的琼·里卡特、谢尔德商学院的比尔·理查德森、劳瑶拉玛·利茫恩特大学的彼得·史密斯、瑞恩、斯坦福大学的盖斯·瑟罗娜、帝国大学的理查德·斯库恩伯格、丹佛大学的维恩、明尼苏达州大学的艾克巴·载黑尔、华盛顿大学的托德·赞格等表示感谢。

我们也要感谢伊丽沙白·维尼·约翰逊,她在本书的写作和研究中不但完成了其作为研究人员责任,而且还额外地帮助我们完成本书的撰写任务。我们非常高兴地发现,她不但热情忘我地投入到项目中,而且还做出了杰出贡献。

最后我们想向我们的家人表示感谢,辛西娅的丈夫伯格·沃纳维尔特不仅是资源基础论的奠基人,而且还在本书的写作过程中提供了许多观点。如果没有妻子吉尔的热情支持,大卫也不可能完成本书。为了使大卫能够专心致力于写作,吉尔承担了所有的家务工作。此外,威廉姆、艾玛和查罗特很长时间没有得到应有的父爱,现在他们终于可以享受了。

教师反馈表

麦格劳—希尔教育公司 (McGraw - Hill Education) 是美国著名教育图书出版与教育服务机构, 以出版经典、高质量的理工科、经济管理、计算机、生命科学以及人文社科类高校教材享誉全球, 更以网络化、数字化的丰富的教学辅助资源深受高校教师的欢迎。

为了更好地服务中国教育界, 提升教学质量, 2003 年麦格劳—希尔教师服务中心在北京成立。在您确认将本书作为指定教材后, 请您填好以下表格并经系主任签字盖章后寄回, 麦格劳—希尔教师服务中心将免费向您提供相应教学课件, 或网络化课程管理资源。如果您需要订购或参阅本书的英文原版, 我们也会竭诚为您服务。

书名			
所需要的教学资料			
您的姓名			
系			
院/校			
您所讲授的课程名称			
每学期学生人数	_____人	_____年级	学时
您目前采用的教材	作者: _____ 出版社: _____ 书名: _____		
您准备何时用此书授课			
您的联系地址			
邮政编码		联系电话	
E-mail (必填)			
您对本书的建议:		系主任签字 盖章	

FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

大连市沙河口区尖山街 217 号

邮编: 116025

电话: 0411 - 84710715

传真: 0411 - 84710731

电子信箱: ts@dufe.edu.cn

网址: Http: //www.dufep.cn

**Mc
Graw
Hill Education**

麦格劳—希尔教育出版公司教师服务中心

北京清华科技园创业大厦 A 座 907 室

邮编: 100084

电话: 010 - 62790299

传真: 010 - 62790292

教师服务热线: 800 - 810 - 1936

教师服务信箱: instructorchina@mcgraw-hill.com

网址: http: //www.mcgraw-hill.com.cn

目 录

作者简介

译者前言

前 言

致 谢

第1章

公司战略绪论 1

第2章

资源与租金 22

第3章

产业中的规模与范围 48

第4章

多角化扩张 65

第5章

公司范围的组织界限 87

第6章

管理多业务公司 113

第7章

营造竞争优势 147

目 录

公司战略

1

第8章

公司治理	158
案例1—1	
沃特·迪斯尼公司(A): 公司战略	177
案例1—2	
西巴—盖基公司的业务组合计划和新港投资建议	200
案例2—1	
马克·斯宾塞有限公司(A)	212
案例3—1	
1989年的第一银行公司	233
案例3—2	
马斯科公司(A)	256
案例4—1	
英克灵公司: 马尔科姆·韦德尔的故事(A)	266
案例4—2	
库珀工业公司的公司战略	288
案例5—1	
1978—1984年的威泽公司	312
案例5—2	
鸟眼食品公司和英国冷冻食品产业(A)	332
案例6—1	
百事可乐公司的餐馆业务	350
案例7—1	
1985年的比阿特丽斯	380
案例8—1	
帝国化学工业公司和汉森公司(A)	397

1

公司战略绪论

1.1 为什么需要公司战略

请读者认真分析一下下列公司：IBM 公司、西屋电气（Westinghouse Electric）公司、时代华纳（Time Warner）公司、美国运通（American Express）公司、通用汽车（General Motors）公司、美国柯达（Kodak）公司。它们都已经举世闻名，都在多个市场上展开竞争，并且在过去都享受了超出行业正常水平的利润。但除此以外，它们还有什么共同点呢？

最近，它们中的每一家公司都遭受着财运逆转的打击。在 1983 年至 1993 年期间，一方面，标准普尔（S&P）指数几乎增长了三倍；但另一方面，这些公司却几乎不能维持各自的价值。其中有几家公司，包括 IBM 公司和西屋电气公司这样古老的工业巨头，公司价值在这段时期甚至有所下降，如表 1—1 所示。

表 1—1

几家大型美国公司的市场价值的变化

单位：10 亿美元

	1983 年	1993 年
IBM 公司	74.5	36.7
坦尼克公司（Tenneco）	5.7	8.1
西屋电气公司	4.8	4.6
时代华纳公司	6.0*	14.5
数字设备（Digital Equipment）公司	4.1	3.0
美国运通公司	7.0	13.3
通用汽车公司	23.4	38.7
柯达公司	13.0	15.4
总计	138.5	134.3
标准普尔指数	164.9	460.2
* 估计数。		

这些公司具有的另外一个共同点是“公司首席执行官的偶然替换”。在 20 世纪 90 年代早期，它们中的每家公司都更换了各自的首席执行官。造成这一共同点的原因，并不一定是管理技能较差，而是公司战略的失败。它们都不能制定出一项有效应付不断变化的竞争环境的战略，或者不能制定出一项有效利用自己拥有的广阔业务范围的潜在利益的战略。

然而，这些企业的领导努力克服却未能解决的问题未必一定是他们自己造成的，因为与战舰一样，公司也具有巨大的惯性。当劣质战略的病态结果表现出来的时候，情形常常已经变得相当糟糕，并且公司也相应地衰退了。不过，这些隐含的损害并没有降低制定和执行有效公司战略的重要性，相反，它们却增加了这种重要性。由于公司战略的影响时间之长、范

围之广、程度之深，所以它能够产生比其他多数管理决策更重要的结果。因此，制定公司战略是首席执行官的关键任务和主要责任。

1.1.1 变革的压力

令人奇怪的是，高层管理者从来就没有对公司战略给予过很多关注。据有关调查显示，管理者常常把公司战略放在他们应该关注的主要问题清单的下部，排在了诸如管理创新和组织变革等主题之后。^① 他们为什么这样做呢？是因为多数经理人员认为：自己已经有了一项有效的公司战略，所以剩下的工作只是考虑执行中的一些细节问题了吗？是因为公司经理人员已经得到了某种保护，并且可以免受由战略导致的绩效下降这个不利结果的影响了吗？对于这些问题，目前尚不十分清楚。

然而，不幸的是，正如表 1—1 所示，高层经理以前对公司战略采取漠不关心的做法的合理性并没有得到一些公司的绩效证明。过去，这些结果很可能只能产生有限的反响，但公司控制市场在 20 世纪 80 年代所发生的巨大变化却结束了这种状况。解雇首席执行官仅仅构成对那些未能执行有效的公司战略的管理阶层的一个威胁。另外一个更激进的矫正手段就是公司接管（takeover）。在 1980—1987 年期间，在全部制造业资产中，通过某种形式的财务交易而易手的资产占总资产的比重竟高达 20%。^②

的确，在 20 世纪 80 年代，有关公司层阶制度使一系列业务的合理治理结构的假设受到了严峻的挑战。特别是，在这段时期，出现了一种新型公司组织——杠杆收购，它能够矫正最具病态性的公司业务组合状况。据估计，到 80 年代末期，美国公司产出的 7% 是由杠杆收购产生的。^③

在这段时期，其他的新型组织形式也变得重要起来，主要包括员工所有权计划、所谓的虚拟公司和盛行一时的合资企业与其他协作安排。^④ 其中，在虚拟公司中，基于市场的灵活的链接网络取代了在独立的实体之间的以命令控制为特征的层阶制度。关于员工所有权计划请读者参见“埃维思（Avis）公司”。另外一个明显的变化就是特许经营的快速发展，到 1990 年，其销售额已经达到 7 000 亿美元。^⑤

所有这些现象均已表明，最近，许多传统公司的绩效水平都与理想状态相去甚远。在 20 世纪 80 年代，美国遭受了国际竞争能力的信仰危机，这场危机确实也反映出美国对其公司巨头的生存能力所表现出来的忧虑。^⑥

相应地，许多美国公司（和世界各地的公司）都开始了革新活动，转换公司战略和公司文化。一些有闯劲的首席执行官纷纷尝试重新构造（restructure，或译为重组）、调整重心（refocus，或译为再集中）、合理化（rationalize）和再造工程（reengineer）等活动，希望能够使公司再生并恢复活力。核心竞争能力和合理规模的概念逐步深入人心，并成为解决

① C. Gopinath and R. C. Hoffman, "Research for Strategic Management: The CEO's Perspective," Working Paper, University of Delaware, Newark, DE, 1992.

② Michael G. Rukstadt, "RJR Nabisco and Leveraged Buyouts," Harvard Business School Cases No. 9-390-077, 1990. 在这段时期，有很大一部分资本市场活动包括同一资产从一个所有者手中转移到另一个所有者手中。

③ Michael G. Rukstadt, "RJR Nabisco and Leveraged Buyouts," Harvard Business School Cases No. 9-390-077, 1990. 在这段时期，有很大一部分资本市场活动包括同一资产从一个所有者手中转移到另一个所有者手中。

④ William E. Halal, A. Gernanmayeh, and J. Pourdehnad, *Internal Markets* (New York: John Wiley & Sons, 1993).

⑤ G. Matusky, "The Competitive Edge: How Franchisees Are Teaching the Corporate Elephants to Dance," *Success*, September 1990, pp. 58-65.

⑥ Robert E. Hoskisson and M. A. Hitt, *Downsizing: How to Tame the Diversified Firm* (Oxford: Oxford University Press, 1994).

埃维思 (Avis) 公司

沃伦·埃维思 (Warren Avis) 在 1946 年创建了自己的小汽车出租公司。从那时起, 该机构共易手 11 次。仅在 20 世纪 80 年代的接管浪潮中, 埃维思公司 10 年里竟更换了 6 个所有者。在 1983 年, 其母公司诺顿西蒙有限公司 (Norton Simon Inc.) 被埃思马克公司 (Esmark) 兼并; 接着, 埃思马克公司又于 1984 年被比阿特丽斯公司 (Beatrice Company) 兼并。随后, KKR (Kohlberg Kravis Roberts) 公司通过一场杠杆收购将比阿特丽斯公司并入麾下。然后, KKR 公司又于 1986 年将埃维思公司出售给威斯利资本公司 (Wesray Capital Corp.) 和埃维思公司的管理阶层。

威斯利公司认为, 公司最大的盈利潜力来自于员工持股计划 (ESOP) 的实施。这项员工持股计划深受员工的欢迎, 从而结束了埃维思公司漂泊不定的状态, 并为公司带来了稳定。

在公司的所有权如旋转木马般更替的整个过程中, 成本飞速上涨, 但经营却严重滞后。埃维思公司的董事长约瑟夫·威特利尔 (Joseph Vittoria) 解释说: “公司每次更换所有者的时候, 我一方面必须对他们进行培训, 另一方面也必须根据他们的要求做出调整。”然而, 在公司员工购买了公司以后的一年半时间里, 埃维思公司的收益却开始迅速增加, 成本也不断下降。结果, 尽管整个行业尚处于衰退期, 埃维思公司却取得了良好的业绩, 获得了快速成长。该公司的管理人员相信, 由于公司员工素质不断提高, 公司能够提供高质量的服务管理, 最终使顾客投诉的数量下降了 40%。

埃维思公司在经过多次易手之后, 终于依靠自己达到了最好的业绩水平。

公司中存在的根本问题的有效方法, 请参见附录 A “过去的公司战略方法”。然而, 在实践中, 这些方法常常只能提供部分解决方法。例如, 柯达公司替换其首席执行官凯·怀特摩尔 (Kay Whitmore) 之前, 在五年之内围绕着一成不变的成像能力这一课题已经进行了三次重组。所以, 尽管在 20 世纪 80 年代和 90 年代曾经发起了许多诸如此类的狂热行动, 但公司仍然存在许多公司战略问题。

1.1.2 严峻的现实: 一无所知^①

1990 年, 我们进行了一个现场研究项目, 目的是评价许多领先公司的公司战略状况。我们特别想弄清楚两件事: 第一, 是否已经把构成一家公司的各个单位都整合成一个连贯的整体; 第二, 一家公司的每个构成单位的竞争能力是否会由于它们出现在一家较大的公司中而受到影响。在本项研究过程中, 我们与来自 40 多个公司的经理人员进行了现场访谈。

结果, 在这次研究中, 我们发现了一个令人触目惊心的事实: 在我们的调查对象中, 管理阶层不能够清楚地阐述公司是怎样为其业务增值的竟然超过了被调查公司的一半。借用杰特鲁德·斯蒂恩 (Gertrude Stein) 的话就是: “当我们来调查公司战略的时候, 我们常常会发现, 人们对此尚一无所知。”

当被问到他们是否已经对公司的清盘价值进行过分析时, 一位财务总监回答道: “是。我们对此非常谨慎, 大概每个季度都要评价一次。坦率地讲, 我并不认为分开的单位会比把它们组合在一起时价值更大。”这虽然是一家明显高相关度的多角化公司, 但是, 竟没有一位高层经理人员提出过这样一种看法, 即由于公司能够增强其业务单位的竞争能力, 所以把这些业务单位整合起来之后的价值肯定高于它们处于分离状态时的价值。

一位非常有名的消费品公司的官员给出了这样的历史观点: “在传统上, 我们公司特

^① 译者注: 有一片空白、需要重新开始之意。

别强调推动最畅销的产品线的增长。只要我们能够这么做并且有利可图，我们就不会在使公司成为一个趋于合理化的整体方面付出很大努力。”按照他的观点，该公司正背负着沉重的包袱，以没有效率的方式展开经营活动。总有一天，也可能很快，公司就不得不采取措施来解决因此而造成的低效率问题，而在那个时刻到来之前，训令都相当简单，即“成长”。

正如这些评论所显示的，尽管在20世纪80年代和90年代出现了激进的转移，但公司领导通常仍不能够提供可以把公司黏合在一起或创造长期价值的战略导向。为了实现这一目标，领导们需要弄清楚公司战略到底包括哪些内容，特别是应该弄清楚“一项有效的公司战略具有什么特征”。这就是本书所面临的挑战。

原理

1.2 什么是公司战略

——目前，关于公司战略的定义有许多种。起初，人们用这一词汇来描述决定公司目标、制定实现目标的原则与政策以及定义公司将要从事的业务范围的决策模式。^①更现实地说，这意味着公司战略将处理一家公司所面临的任何一个战略问题，从摩托罗拉公司（Motorola）做出的进入蜂窝电话市场的决策，到一家小餐馆的老板做出的引进“储存所有可食用商品”的餐具柜的决策，无不在此范畴之内。

随着时间的推移，人们逐渐把公司战略分成两个层面，即业务层面的战略和公司层面的战略。其中，业务层面的战略主要解决如何在一个具体的、可识别的市场上构建可持续竞争优势的问题；公司层面的战略则是指一家多角化经营公司的总体计划。^②这种区分导致了许多分别适用于不同层面战略的、价值重大的分析框架和技术的产生。然而，由此而产生的分歧却使人们对这两个层面战略中相互重叠的许多重要领域不予重视，并最终阻碍了二者的整合过程。

本书为公司战略做出了一个更加广泛的定义：所谓公司战略，就是公司通过协调和配置或构造其在多个市场上的活动来创造价值的方式。

这个定义包括三个方面的重要内容：第一，它特别强调把创造价值作为公司战略的最终目的（请参见“价值创造”部分）；第二，它对公司的多市场范围（即配置或构造）给予关注，包括公司的产品界限、地理界限和垂直界限；第三，它强调公司如何管理发生于公司阶层制度之中的活动与业务（即协调）。可见，这个关于公司战略的定义既承认制定公司战略的重要性，也承认执行公司战略的重要性。

同时，值得强调的是，与过去的有关理论比较而言，这个定义没有把公司战略的相关性仅仅局限于大型多角化公司（请参见“大学是否需要公司战略”）。无论是明显的、还是隐

^① Kenneth R. Andrews, *The Concept of Corporate Strategy* (Burr Ridge, IL.: Dow-Jones, Irwin, 1971).

^② Michael E. Porter, "From Competitive Advantage to Corporate Strategy," *Harvard Business Review*, May-June 1987, pp. 43-59.