



哈佛经管图书简体中文版全球独家授权

硬球战略



强势竞争，王者之道

〔美〕乔治·斯托克 罗伯特·拉舍诺 著
文跃然 周禹 译 罗佐 审校

- ◎全力打击竞争对手
- ◎将竞争优势转化为决定性优势
- ◎进攻对手要害，以反常取胜

HARDBALL ARE YOU PLAYING TO PLAY OR PLAYING TO WIN?



商务印书馆
THE COMMERCIAL PRESS

硬球战略

强势竞争，王者之道

〔美〕乔治·斯托克 罗伯特·拉舍诺 以及 约翰·巴特曼 著
文跃然 周禹 译 罗佐 审校

商务印书馆

2006年·北京

George Stalk, Robert Lachenauer, with John Butman

HARDBALL

Are You Playing to Play or Playing to Win?

Original work copyright © Harvard Business School Publishing Corporation.

Published by arrangement with Harvard Business School Press.

图书在版编目(CIP)数据

硬球战略:强势竞争,王者之道/(美)斯托克,(美)拉舍诺,(美)巴特曼著;文跃然,周禹译. 罗佐审校 —北京:商务印书馆,2006
ISBN 7-100-04910-5

I. 硬… II. ①斯…②拉…③巴…④文…⑤周…⑥罗… III. 企业管理—研究
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 011409 号

所有权利保留。

未经许可,不得以任何方式使用。

硬 球 战 略

——强势竞争,王者之道

〔美〕乔治·斯托克 罗伯特·拉舍诺 以及 约翰·巴特曼 著
文跃然 周禹 译 罗佐 审校

商 务 印 书 馆 出 版

(北京王府井大街36号 邮政编码 100710)

商 务 印 书 馆 发 行

北京瑞古冠中印刷厂印刷

ISBN 7-100-04910-5/F·611

2006年8月第1版

开本 700×1000 1/16

2006年8月北京第1次印刷

印张 13¼

印数 10 000 册

定价: 35.00 元

内容提要

伟大的公司失败了，是因为失去了“优势”；一旦让竞争对手注意到你已失去“优势”，那么一向自负的你可能就要跌跟头了；新创业的公司如果没能建立并发展“优势”，那可能很快就会关门大吉。如果认为“优势”仅仅就是所谓的竞争优势，那么你正带领公司走向失败。

战略专家乔治·斯托克和罗伯特·拉舍诺预言在下一个10年里竞争将变得更加激烈，以致小打小闹和短期优势并不足以支撑企业的生存和发展。硬球战略着眼于将竞争优势转化为决定性优势的严格战略执行力，从而使竞争对手受到压制、排斥甚至惩罚。

本书将带领读者深入到“硬球比赛”的世界里——这个世界里的角逐者们正以极大的热情追求胜利，以冷酷无情的态度追求强势，甚至以各种激进的、不择手段的方式超越竞争对手，为其所不能为，达其所不能达。基于25年来对许多企业的研究和咨询经验，斯托克和拉舍诺向我们揭示了“硬球手”们怎样获得决定性的胜利的——当然，前提是既不钻法律的空子，也不折损对客户和股东应尽的义务和责任。尽管大多采用硬球战略的公司态度强硬，并且不懂道歉，但同时他们往往也是进行“软性”管理的行家老手——比如他们能够通过有效地笼络人才、抓住关键性的问题和事件迅速建立起组织文化等方面来获得成功。

基于对多个产业的细致观察和丰富素材的积累，本书为我们勾勒出了七种具有代表性的硬球战略，它们包括：发挥强势、全力打压；以反常取胜；进攻对手的利润要害；学以致用“拿来主义”；诱使敌人撤退；打破妥协；硬球并购。

最后作者还明确了应该由谁来使用和推行以上的硬球战略，每种战略在什么样的环境下最为有效，以及如何轻松化解对手的攻击。

本书为我们描述的战略是持续有效的，它们也正是那些已经获得胜利的世界级企业的选择。本书同时也为新一代的商业角逐者们重新定义并诠释了竞争的要义。

作者简介

乔治·斯托克是波士顿咨询公司的副总裁，畅销书《与时间竞争》的合著者。

罗伯特·拉舍诺现任GEO2应用技术的首席执行官，曾任波士顿咨询公司的理事。

约翰·巴特曼是许多有关商业管理和社会变革的著作的作者、编辑和合作者。

新书介绍

哈佛经管图书涵盖战略、领导力、人力资源管理、市场营销、变革与创新、一般管理等六大领域，其中包括两套丛书。近期新书有：

《蓝海战略》

《记住你是谁》

《董事会的作用与效率》

《品类杀手》

《领导力革命》

《精通兼并之道》

◆ 经理人下午茶系列

◆ 挑战经理人系列

责任编辑：王艺博

封面设计：郝永祺

版式设计：毛尧泉

联系方式：jingguan@cp.com.cn

商务印书馆—哈佛商学院出版公司经管图书 翻译出版咨询委员会

(以姓氏笔画为序)

- | | |
|----------------|-------------------|
| 方晓光 | 盖洛普(中国)咨询有限公司副董事长 |
| 王建柳 | 中欧国际工商学院案例研究中心主任 |
| 卢昌崇 | 东北财经大学工商管理学院院长 |
| 李维安 | 南开大学商学院院长 |
| 陈国青 | 清华大学经管学院常务副院长 |
| 陈欣章 | 哈佛商学院出版公司国际部总经理 |
| 忻 榕 | 哈佛《商业评论》首任主编、总策划 |
| 赵曙明 | 南京大学商学院院长 |
| 涂 平 | 北京大学光华管理学院副院长 |
| 徐二明 | 中国人民大学商学院院长 |
| 徐子健 | 对外经济贸易大学副校长 |
| David Goehring | 哈佛商学院出版社社长 |

致中国读者

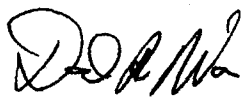
哈佛商学院经管图书简体中文版的出版使我十分高兴。2003年冬天,中国出版界朋友的到访,给我留下十分深刻的印象。当时,我们谈了许多,我向他们全面介绍了哈佛商学院和哈佛商学院出版公司,也安排他们去了我们的课堂。从与他们的交谈中,我了解到中国出版集团旗下的商务印书馆,是一个历史悠久、使命感很强的出版机构。后来,我从我的母亲那里了解到更多的情况。她告诉我,商务印书馆很有名,她在中学、大学里念过的书,大多都是由商务印书馆出版的。联想到与中国出版界朋友们的交流,我对商务印书馆产生了由衷的敬意,并为后来我们达成协议、成为战略合作伙伴而深感自豪。

哈佛商学院是一所具有高度使命感的商学院,以培养杰出商界领袖为宗旨。作为哈佛商学院的四大部门之一,哈佛商学院出版公司延续着哈佛商学院的使命,致力于改善管理实践。迄今,我们已出版了大量具有突破性管理理念的图书,我们的许多作者都是世界著名的职业经理人和学者,这些图书在美国乃至全球都已产生了重大影响。我相信这些优秀的管理图书,通过商务印书馆的翻译出版,也会服务于中国的职业经理人和中国的管理实践。

20 多年前,我结束了学生生涯,离开哈佛商学院的校园走向社会。哈佛商学院的出版物给了我很多知识和力量,对我的职业生涯产生过许多重要影响。我希望中国的读者也喜欢这些图书,并将从中获取的知识运用于自己的职业发展和管理实践。过去哈佛商学院的出版物曾给了我许多帮助,今天,作为哈佛商学院出版公司的首席执行官,我有一种更强烈的使命感,即出版更多更好的读物,以服务于包括中国读者在内的职业经理人。

在这么短的时间内,翻译出版这一系列图书,不是一件容易的事情。我对所有参与这项翻译出版工作的商务印书馆的工作人员,以及我们的译者,表示诚挚的谢意。没有他们的努力,这一切都是不可能的。

哈佛商学院出版公司总裁兼首席执行官



万季美

目录

CONTENTS

第一章	硬球宣言	1
第二章	强势打压	29
第三章	出奇制胜	55
第四章	直捣黄龙	75
第五章	拿来主义	93
第六章	声东击西	111
第七章	打破妥协	129
第八章	硬球并购	153
第九章	赛场风云	175
第十章	硬球思维	193
注释		201
作者简介		205



第一章 硬球宣言

商

战中的硬球手^①往往是不择手段的，在法律许可的范围内，他们通过充分利用资源和有效推行战略来获得超越竞争对手的优势。具有竞争优势的企业能够吸引更多的客户、占有更高的市场份额、获取更丰厚的利润、更好地奖励员工，并可以削弱竞争者的市场，而且它们能够用获得的收益对所经营的事业进行再投资，不断改进产品质量、拓宽服务领域并改善经营流程，从而持续巩固和增强竞争优势。如果企业能够在长时间内保持这种良性循环，那么它们就能够将所获得的“竞争优势”(competitive advantage)转化为更强劲的优势——即我们所说的“决定性优势”(decisive advantage)。具有决定性优势的公司才具有更强的竞争力并占据更有影响力的位势，而不仅仅是一名市场领先者。它们能够

^① 作者认为当前的竞争十分激烈，甚至是“不择手段地进行竞争”。那些参与这样的竞争，并通过获得决定性优势而最终取得胜利的竞争者，并将其称之为“硬球手”(hardball player)，他们也正是那些选择并实施了“硬球战略”的竞争参与者。——译者注

战 略

利用所拥有的决定性优势来影响和引导整个产业的根本变革,从而使竞争者处于更加被动的位置,使合作伙伴和供应商必须根据它们的需要不断进行调适,同时也为客户带来更大的价值并获得持续增长的市场份额。

以竞争优势取胜的公司,无外乎是强调它们优秀、认真和明智的经营实践,而具有决定性优势的公司,无论在经营态度上还是经营行为上都表现得更为卓越。它们在市场竞争中全力以赴,高效快速地执行并不懈地提升竞争优势,并且总是力图表现得与其他公司具有鲜明的差异,尽管那些公司可能也拥有令人羡慕的业绩和具备卓有成效的经营技巧。而硬球公司在各个方面都以胜利为根本导向,它们总是在寻求决定性优势,对它们来说一切都为了胜利。而且,它们并不满足于“2:1”这样的险胜,它们需要的是以“9:2”那样的结果彻底击溃对手。

那些不具有竞争优势的公司,或可能仅有一两项优势却不能认识到或者不会去利用这种优势的公司——我们称之为“软球手”^①,就只能通过诸如增加交易量或削减成本的方式来随波逐流以维持生存。还有少数的公司试图通过一些华而不实的举措来掩饰糟糕的绩效,即使这些虚妄的举动不违法,那也是没有意义的。总之,这些公司早晚都是要出局的。

我们相信:在当前社会,通过竞争来尽可能地遏制对手

① 软球手(softball player)与硬球手(hardball player)相对,即指那些不具有竞争优势,或具有有限的竞争优势而不能获得决定性优势的竞争者,作者将这些平庸的竞争者称之为“软球手”。——译者注



是公司的一个基本目标。诺贝尔奖得主米尔顿·弗里德曼(Milton Friedman)在1970年12月13日版的《纽约时报杂志》(*New York Times Magazine*)上,引用其著作《资本主义与自由》(*Capitalism and Freedom*)时写道:“商家只承担着一个、且只承担这样一个社会责任——那就是在既定的游戏规则下通过有效利用资源和组织活动来增加利润,亦即在任何诡计和欺诈的条件下,积极地参与开放且自由的竞争。”

弗里德曼的观点引发了有关公司目标的激烈讨论。这些讨论在许多跨国公司中展开并传遍世界,学术界也注意到这个问题,并深深影响了我们的社会言论。这个讨论一直持续到今天。

波士顿咨询公司的创始人布鲁斯·亨德森(Bruce Henderson)基本上是赞成弗里德曼的观点的,但是他似乎更强调竞争的重要性。1973年,IBM和美国电报电话公司(AT&T)在“竞争公平性”方面遭到了一些非议,这件事使亨德森陷入了困扰和思考,他当时写道:“各个商业领域里的竞争领先者应该使其市场份额持续增长,如果做不到这些就很可能在竞争中失败。”

亨德森也描述过我们所提到的那种能够创造决定性优势的良性循环,“竞争环境下的市场份额应该是不稳定的。低成本的竞争者可能取代高成本的竞争者,使客户能够享受到低价格的好处,同时使供应商也能从中获益,这将是一个良性循环。但是如果企业即使采取低成本也不能在这个循

环中获得市场份额从而确立领先地位的话,这将束缚产业的发展……”。

亨德森总结道:以这种方式运营可能会导致该产业发生集群现象,同时又会造成更大层面上的危害——将会对国民经济的最优化和通胀的降低产生影响。换句话说,那些以自我为中心并追求胜出的公司的存在和发展,对整个社会经济的健康和发展也有着重要意义。¹

本书继承了米尔顿·弗里德曼、布鲁斯·亨德森以及其他研究者的思想,我们认为企业尽其所能地获得客户、获取利润并追求绝对的优势来压倒竞争对手是企业的本能。

以我们多年来与世界各国各行业的客户一起工作的经验来说,世界上最成功的企业领袖——我们所谓的“硬球手”——都认为不断寻求与发挥自身优势,并将其发挥到极致是他们对股东、客户、员工和社会各界不可推卸的责任。而且,这些硬球手还会尽可能利用优势去压制竞争对手最薄弱的环节和打击对手的痛处。这时对手们有两种选择:其一,选择委曲求全,这意味着他们由于没有有力的战略,甘当陪衬,屈服于胜利者设计的规则,在别人成功的背影下蹒跚而行;其二,他们可以敏锐地寻找胜利者辉煌铠甲上的裂痕,并以之为突破口发动进攻,力求按照自己的意愿来重新建立规则。我们当然提倡第二种选择和做法。商业,就如同生活一样会经历各种起落,时而获得优势、享受成功;时而面临勇敢者、创新者的威胁;时而在挑战面前疲于应付而屈服。

但是,一旦企业获得了优势和成功,并发展出广泛认可



的战略和成功模式时，他们就更需要注意避免将已获得成功的战略和模式奉为“不二法门”。这时，获胜者需要做的是：保持不断获取优势的动机和活力。正如百事可乐公司前总裁罗杰·恩里科(Roger Enrico)说过的，一个企业仅靠自己理想的方式来维持竞争优势是不可能的，随时让员工认识到企业的优势正受到挑战、处于危险之中，是企业领导者的责任；在必要的时候，我甚至会为公司设立强有力的对手来促使我们不断努力。

除了拥有优秀的领导人，硬球手们同样拥有所谓的“卓越的管理”。这些内容我们先前已经在《哈佛商业评论》(*Harvard Business Review*)上发表文章讨论过，本书则是要进一步深化它。然而，在以前的讨论中，我们表达的观点因为被认为过于强调“强势、强硬”，对那些“柔性的”问题(如企业文化层面、员工关系管理方面的问题等等)没有足够重视而受到了批评。其实我们并非故意忽视这些问题，而是想将问题都提升到战略层面进行思考。卓越的管理仅仅可能是促使经营成功的必要条件而非充分条件。不同的竞争优势和竞争模式对企业的赢利有着非常重要的影响。我们相信一个能够为企业提供硬球战略、并将之推行应用而使组织获得优势的管理团队，才能真正使员工获益。这些收益包括了情感、智力、社会认同、财务收益以及职业发展上的收益。提倡硬球战略，我们并非表示要丢弃和忽视已经认识到的关于如何去维护和创造组织内外人与人之间良好关系的问题；相反，我们相信为了求胜而工作、或与硬球手并肩作战的人

们——正如大家所看到的那样——将获得非常丰厚的回报，取得非常的成就。

硬球手的特质

首先，硬球手始终为胜利而战。他们推行能够带来竞争优势的战略，持续获得丰厚的销售边际收益，具有高于平均水平的边际利润和收入，负担低于平均水平的债务，具有优于平均水平的信用等级，当然最重要的是占有持续领先的市场份额。

戴尔公司(Dell)就是一个硬球手，它的竞争优势是成本结构。当惠普公司(Hewlett-Packard)宣布其PC业务由于价格战而无法获利时，戴尔公司立刻推出了一项经董事会认可的削价计划——在业务利润整体下降的当口上，这无疑是对对手们沉重的一击，使得其他的PC生产商在市场份额和利润水平上都对戴尔公司望尘莫及。

然而，硬球手是不会仅仅满足于竞争优势的。即使获得了较高水平的收入、利润及市场份额，他们也会无情地削减成本、改进体系并不断开发新产品和推出新服务来吸引新客户。他们的目标是一直强化竞争优势，直到这些优势具有了决定性——足以使他们能决定和主导产业发展与创新的进程与步调。由于需要持续地培育和优化良性循环，因此他们并不能安坐于所取得的领先地位上，而是通常趋向于追求大大超越一般公司平均寿命的常青基业。

丰田公司(Toyota)也是一个硬球手。它的竞争优势是



生产系统,通过这套系统,丰田创造了卓绝高效的生产率,制造出品质无与伦比的汽车;通过这套系统,它无情地进攻了防范意识已经非常弱的三大汽车制造商,从上世纪 80 年代的小型汽车开始,到后来的中型、全长型汽车,再到现在的卡车、SUVs,这无疑是对底特律利润中心的致命一击。丰田的生产系统并不神秘,也有其他生产制造商试图模仿。但是到目前为止,还没有一家公司能够以使用这套系统来威胁到丰田的领导地位。

可能有时硬球手表现得有些凶悍强暴,并且也不会道歉。然而他们却绝对不会伤害顾客,不会为私利去伤害所处产业的赢利水平;当然,他们也绝对不会做任何违法的事情。

沃尔玛公司(Wal-Mart)超级强大的后勤配送系统使它能够有效地削减成本和保证规模,从而创造了竞争优势。它要求供应商必须降低供应链成本。如果乐柏美^①(Rubbermaid)公司不能或者不愿意按沃尔玛的要求来使其配送系统合理化,从不同工厂高效、简单地配送货物,那么它本来丰厚的订单量就会急剧地减少。可见,一个硬球举动就可以剧烈地影响到乐柏美的总销售额。

硬球手通过把注意力集中在核心事件上来获得竞争优势,并把它转化为决定性优势。核心事件往往是为数不多的,但却对组织的未来有着决定性作用的事件。硬球手希望

^① 乐柏美(Rubbermaid)公司是美国一家主营家居、日用品的公司。——译者注。

战
略

员工持续地关注核心事件,并保证员工不被分心。

再如,渥索纸业(Wausau Papers)的总裁相信本来并不出彩的布罗卡事业部(Brokaw division)能够通过大力提升客户服务来构建其竞争优势,尤其是对小额订单的服务。几年来该公司集中力量降低成本、限制产品种类,并且只有在订单装满货车后才发货。总裁敦促员工着重关注能提升服务的一系列新流程、高效接收订单、快捷地组装机器并控制流程、快速打包及有效的卡车使用。一旦分管配送的主管不能驾驭这些业务,那么总裁就会作出人事变动来撤换他。

正如米尔顿·弗里德曼和布鲁斯·亨德森所表明的,硬球手不仅能够创造成功,还能使整个经济都受益。硬球手提高了效率,净化了市场,并促使所有的公司更加强大并更具竞争力;硬球手促进了产品与服务的创新,并且使产品和服务又好又便宜,使客户越来越满意。

但是硬球手的实践和行为却往往遭到冷眼或引起批评。就如《商业周刊》(*Business Week*)在头条发问“谁能终结丰田?”,《纽约时报杂志》(*New York Times*)担忧“沃尔玛对美国有好处吗?”,还有《财富》(*Fortune*)杂志也曾发文“戴尔:最平庸的孩子”。看来,硬球手采用的方式并没有被广泛接受,甚至可以肯定地说是没有受到好评。²

但实际上大多数来自公众的批评都主要针对于那些应该受到谴责、常常违法、行径恶劣的真正的坏家伙,他们在过去的十几年中已经受到揭发和处治甚至被送进了监狱。这些家伙并不是我们所说的硬球手,相反,这些公司正是那种