

战略逆转

Reversed Strategies

破坏性创新浪潮下的企业抉择

王真 / 著



经济科学出版社
Economic Science Press

战略逆转

Reversed Strategies

破坏性创新浪潮下的企业抉择

王真 / 著



经济科学出版社
Economic Science Press

图书在版编目 (CIP) 数据

战略逆转：破坏性创新浪潮下的企业抉择 / 王真著.

—北京：经济科学出版社，2010.12

ISBN 978 - 7 - 5141 - 0273 - 4

I. ①战… II. ①王… III. ①企业管理 - 经济发展战略 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 254586 号

责任编辑：吕亚亮 凌 敏

责任校对：张长松 韩 宇

技术编辑：李 鹏

战略逆转

——破坏性创新浪潮下的企业抉择

王 真 著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址：北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编：100142

教材编辑中心电话：88191307 发行部电话：88191540

网址：www. esp. com. cn

电子邮件：lyl@ esp. com. cn

北京三木印刷有限公司印装

787 × 1092 16 开 13 印张 210000 字

2011 年 8 月第 1 版 2011 年 8 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5141 - 0273 - 4 定价：26.00 元

(图书出现印装问题，本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

前 言

这是一本关于敦促企业重新考虑其战略定位的专著，战略逆转便是重新定位的主要内涵，而破坏性创新是战略逆转的原动力。

1969年，美国人杰克·特里特（Jack Trout）在他的一篇题为“定位就是一个博弈者在充斥追随者的市场上谋求自身地位的博弈”的文章中首先用到了定位这个词汇，他推崇的是一种在竞争品市场上谋求差异化经营的思想。1981年，杰克·特里特又和阿尔·瑞尔斯（Al Ries）合作出版了《定位》一书。美国市场学会曾称“定位”一词是20世纪最有影响力的词汇。定位，以其神奇的作用在市场上成就了一个又一个神话，掀起了一个又一个波澜。

但是，随着商品世界的进一步丰富，市场竞争的进一步白热化，特里特等人只将定位行为局限在商业细节的差别上的那类研究，不但不足以解释当今市场竞争的战略特点，反而影响了对一个商品乃至一家企业长远发展方向的整体判断。许多早已熟悉的产品，早已熟识的形象，今天竟变得十分模糊。比如，我们实在不知如何甄别美国宝洁公司的潘婷、飘柔等洗发水和英国联合利华公司的夏士莲、力士等洗发水的定位不同；同理，我们很难说得清可口可乐和百事可乐在口感以外，还有什么能让人们感受得到的差别；同样，我们还难以合适地界定诸如“混合动力汽车”这类模棱两可的产品。就算是说到纯电动汽车，在汽车工业日渐衰落的今天（只有中国因刚刚进入“普及”阶段而如日东升），纯电动汽车会给企业带来全新的定位吗？仅就目前的情形上观察，大型车企每年多达数十亿美元的投入并未带来令人满意的答案，技术，干脆叫创新，在交替变革的关键时期，常常使企业出现定位的混乱和士气的低迷。

这些企业真的失去了战略定位吗？显然不是，既然如此，我们为什么又看不到鲜明的战略变化呢？答案只有一个，那就是我们一向以为合适的战略定位与研究方法已经老旧，许多战略问题难以用传统的思维定式来解释，“定位”的概念确实需要更新了。简而言之，我们需要回到一个更大

的视野上去定位现实，把握形势，憧憬未来，这个视野就是三维战略空间。

鉴于第一战略空间的“不变性”，大多数企业处于这一战略空间之中，即便发生逆转，不久后，多数企业仍然平衡于这样一个稳定的空间之中。如果不是特定的前后比较研究，有谁能看得出来一家企业的战略的“三世因果”？所以，第一战略空间是个“常态”，或称其为“静态”。因为没有逆转，留在这个空间中的企业充满着激烈的竞争。但仅就其变化程度来说，较之“逆转”还有很大差距。所以，我们的详尽研究先从第八战略空间开始，而将“常态”的空间往后放放，逐一降序探讨，直到第一战略空间。

为强化实战效果，每一战略空间均以1~2个实例为主展开讨论，有些篇章虽然只用到了一个案例，但其丰富程度亦可以一当十，完全可以承担我们的“靶子”作用。话又说回来了，实例按说也只是个引子，光凭它们也不一定够用。所以论述中间夹杂不少微小案例，或顺理成章，或信手拈来，总之是为着不断增加佐证，使读者信服。

从短期看，战略逆转是企业的市场选择，从长期看则是历史的必然。人类历史证明，经济繁荣、科学技术发展是社会前进的主要动力，而导致社会剧变的科学技术进步所采用的最主要的形式就是“破坏性创新”。本书将“破坏性技术”作为战略逆转的原动力，作为战略逆转动因的基本解释。由此证明，总体上讲，战略逆转是顺乎历史潮流和市场取向的战略行动，是一种健康的企业行为，我们无须从统计上传达这一思想，仅从国际大型企业集团的近期变动上便可略见一斑。所以，本书在第1章以大量篇幅论述并证明了当代破坏性创新的种种端倪，其间特别向我国的企业发出警报。

中国的企业或者“更大范围”的主体说得最多的一句话就是“创新”，但真正创新者则寥寥无几。在近乎原始积累般的改革开放初期，如此说并如此做了也就算了，背负痛苦，享受快乐，那是必需的经历。但今天则不同了，在实现“小康”，力求在21世纪中叶达到“中等发达国家水平”的新决策环境下，传统的战略必须改变。不管你怎么看，全球范围内的、大规模的战略逆转时代已经到来，除了主动迎接它，你没有别的办法。沽名钓誉的、偷梁换柱的、夜郎自大的、畏缩不前的等等，统统都在批判之列。在此，我斗胆引用马克思《资本论》德文版序言中的一句话来明示观点，他说道：“如果德国读者看到英国工农业工人所处的境况

而伪善地耸耸肩膀，或者以德国的情况远不是那样坏而乐观的自我安慰，那我就要大声地对他说：这正是说的阁下的事情！”^①

为着跟踪国际上技术创新的最新动态，本书较多地使用了外国特别是发达国家的案例，它们大多来自《财富》中文网等少数刊物，以便读者详尽察看。需要说明的是，这样做的目的就是“跟踪”，绝没半点“崇洋媚外”的意思。

在叙述三维战略空间的基本战略选择时，大量地使用了我近年来独立开发的分析判断模型与工具，因此说本书是近年来我关于企业战略实践的研究心得的一个集结。其中有些方法虽然出现在某些特定的篇章中，但却能够在其他篇章的议题中得到应用，切不可认为列在哪里就属于哪里，方法体系大多都是共享的。

有些研究心得，出于我对个别事件的个别研究，或出于个人的某些特定实践，也有的出于我课堂教学中或备课或讲授时的“有感而发”，这为本书平添几分“意识流”效果。我对其中一些有价值的思想火花倍加珍惜，但这些思想火花并不一定都去构造形成科学论文，有些是不必短话长说；而有些则涉及较宽的领域以致不应涉猎过多，否则我们的研究方向将宽泛到一发不可收拾的境地。但是，多数思想的火花是可以在专著中表达的，这正是专著的绝对优势所在，也是读者可以付出关注的最大理由。

战略逆转是个全新的概念，尽管已由大量实践逐步告知它的存在，但其外延与内涵以及整个战略体系尚在总结探索之中，论说不当处敬请读者赐教。

感谢我的家人，对于我近期鲜有的陪伴，父母双亲给予了最大限度的宽容，那份天下最真的感情，我永远铭记于心；岳父岳母二老体贴入微，关怀备至，恩情所致，励我不舍精进；妻子无时不在地给予了最真切关怀，她对我的关心甚至超过了我自己，只有我知道，这是份怎样深切的爱；女儿是我真心的朋友，是她的一再鼓励才使我坚持了下来，我对她的爱是永恒的。我的许多同事早已与我探讨过其中不少的话题，对于他们的帮助我深表谢意；我的许多学生是我的第一读者，因为我的许多思想已在课堂上向他们陈述，对于他们的耐心和帮助，我将以更优秀的讲授予以报答。

最后要致谢的也是本书第一应致谢的两位关键人物：吕亚亮和凌敏，

^① 马克思：《资本论》德文版第一卷（中译本），经济科学出版社1987年版，第2页。

他们的不辞辛劳方使本书得以面世，其中难度我最清楚，对我的意义，我最明白。知恩图报，我愿将我和其他专家的好作品永续地推荐给他们。

王 真

2010年12月19日

E-mail: wangzhen @ btbu. edu. cn

Mobile Phone: 15010706056

Tel: 81353700

目 录

第 1 章 战略逆转的原动力——破坏性创新	1
1.1 近年我国跨国并购的技术取向	2
1.2 从“破”字上看破坏性创新的产业化征兆	9
1.3 从“立”字上看破坏性创新的产业化征兆	14
1.4 腾中——“迷途即返”的实例	21
1.5 破坏性创新的基本特征.....	27
第 2 章 企业战略空间概述	31
2.1 三维战略空间.....	33
2.2 要素逆转与战略逆转.....	34
2.3 八个卦限和八个战略空间.....	37
第 3 章 第八战略空间 (+x, -y, -z)	54
3.1 双边战略逆转——电动汽车市场上的明争暗斗.....	54
3.2 背景介绍及近期态势.....	55
3.3 强手如林.....	60
3.4 逆转中的战略选择.....	61
第 4 章 第七战略空间 (-x, -y, -z)	69
4.1 单边逆转——通用电气试水“浓缩铀”	69
4.2 “驾驭”自己的使命——使命摩托公司的全逆空间	83
第 5 章 第六战略空间 (-x, +y, -z)	91
5.1 夹缝中依旧宽余——广播市场概览.....	91
5.2 双边逆转——谁与争锋.....	93

第6章 第五战略空间 (+x, +y, -z)	107
6.1 棘轮效应浅说	107
6.2 应战苹果——靠棘轮效应制胜	111
第7章 第四战略空间 (+x, -y, +z)	118
7.1 杠铃策略——汉堡王单边战略逆转	118
7.2 单边逆转——IBM 阿尔玛登研究中心的“电子自旋”	127
第8章 第三战略空间 (-x, -y, +z)	136
8.1 杜邦公司——第二次战略逆转	136
8.2 单边逆转——苹果II又回来了	152
第9章 第二战略空间 (-x, +y, +z)	169
9.1 网购冲击波	169
9.2 传统零售商——何去何从	174
第10章 第一战略空间 (+x, +y, +z)	181
10.1 第一战略空间的王者——愚弄百姓的“大可”和 “二可”	181
10.2 一仆不侍二主——杰尼亚的忠诚	187
参考文献	195

第 1 章

战略逆转的原动力——破坏性创新

克雷顿·M·克里斯滕森（Clayton M. Christensen）于1995年提出了“破坏性技术”（Disruptive Technology）（Christensen, 1995）这一重要概念，1997年又代之以“破坏性创新”（Disruptive Innovation）和“继承性创新”（Sustaining Innovation）（Christensen, 1997）这两个重要概念。前者用以描述那些对现行技术体系及其市场需求产生强烈冲击的、能够满足人类更高品质的社会经济利益及文明追求的全新技术体系；后者用以描述技术更新改造的延续性，即在技术原理与技术内核未发生根本性变革的前提下，通过提升技术水平使后一代技术产生更大的效能。毋庸置疑，人类历史上任何重大技术进步都以“破坏性”为其标志，亦即全新的技术体系对现行技术体系的根本性替代。

尽管人们熟知破坏性创新的巨大魅力，但每每在其来临之际，要么踌躇不前，坐失良机；要么好高骛远，急功近利。美国人西奥多·莱维特（Theodore Levitt）早在40年前就指出的“营销近视症”（Marketing Myopia）至今仍困扰着人们：“他们认为自己干的就是铁路而非交通”（Theodore Levitt, 1960）。用今天的话讲，就是“只让顾客买我的产品不为顾客提供解决方案”。狭隘的认识势必导致错误的战略选择。就企业而言，如果不能制定正确的、具有远见的技术引进战略，就会胸无成竹，良莠不辨，捡了芝麻，丢了西瓜，从而失去未来的竞争优势。就政府而言，如果对悄然到来的“破坏性创新革命”判断失误或置若罔闻，就会错过最佳的政策引导时机。

遗憾的是，很少有人意识到破坏性创新的来临。中国企业在忙于国际收购，而收购的产业、产品实在不敢让人恭维，捡人家过剩的生产线不说，更有甚者，还要买走人家过时了的旧技术。本书后面将举一个未成功

的案例，就是腾中欲购“悍马”的实例。从这个意义上讲，说本书是研究战略逆转的专著，不如说是力谏中国企业快速实现战略逆转的“谏议书”。按照阿尔温·托夫勒的产业时代划分，我们已经错过了工业革命这个第二次浪潮，以高新技术产业为基本特征的第三次浪潮我们绝不能再次错过！

1.1 近年我国跨国并购的技术取向

我国是技术引进的强大主体，是近年来国际高新技术市场上活跃的买家。充分利用眼下的经济形势，在技术价格的低谷时期大量买进高新技术，显然是重要的战略选择，是促进产业及企业实现战略逆转的关键举措。近年来，我国对外直接投资额连年飙升。商务部、国家统计局、国家外汇管理局2010年9月5日在厦门联合发布的《2009年度中国对外直接投资统计公报》显示，2009年我国对外直接投资净额565.3亿美元，同比增长1.1%。其中非金融类478亿美元，同比增长14.2%，占84.5%；金融类87.3亿美元，同比下降37.9%，占15.5%。至此我国对外直接投资已连续8年保持增长势头。从这个势头中，是不是可以看到基于技术市场新的战略逆转的基本趋势呢？

从目前掌握的情况上看，我国企业通过并购获得的技术，大多处于“继承性创新”领域，而对于那些具有破坏性创新特征的技术则大多敬而远之。这种技术结构可以从我国企业对外直接投资的行业结构上略见一斑（见图1-1）。

从图1-1中可以看到，位居前8名的行业基本上属于劳动密集型产业、资源产业和机械制造业等三大传统产业，而位居后7位的行业，除了公用设施产业、第一产业及少量其他产业外，均属于技术含量较高的产业。

图1-2阐明了直接投资的产业结构。从图1-2中可以看到，具备一定技术含量的产业所占比重均较低下，如：技术服务和地质勘察业仅占1.2%，信息传输/计算机服务/软件业仅占0.8%，两项之和只有区区2%的规模。由于电力和制造业的技术含量中带有部分高技术成分，如光伏发电、风电及半导体工业等，若将其考虑在内，不过增加区区6.4%，再加上刚才的2%，也只有8.4%这么小的规模。总之，从这个角度上考察产业技术变革，战略逆转的可能性微乎其微。

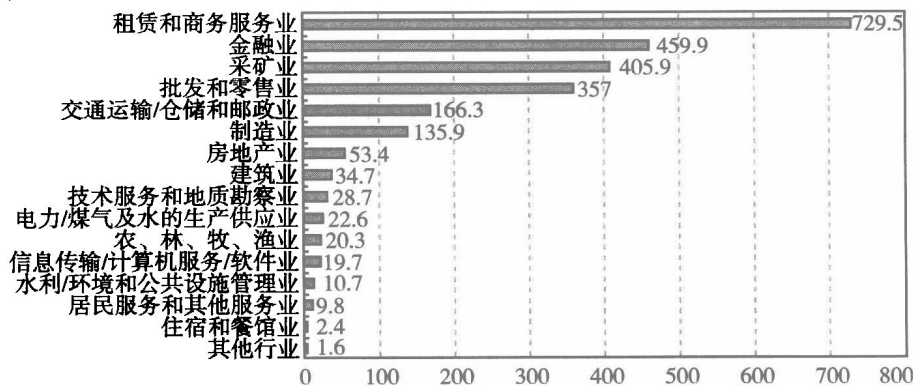


图 1-1 2009 年度中国对外直接投资存量行业分布 (单位: 亿美元)

注: 之所以选择“存量”而非“流量”旨在考察各行业保有的总规模。

资料来源:《2009 年度中国对外直接投资统计公报》。

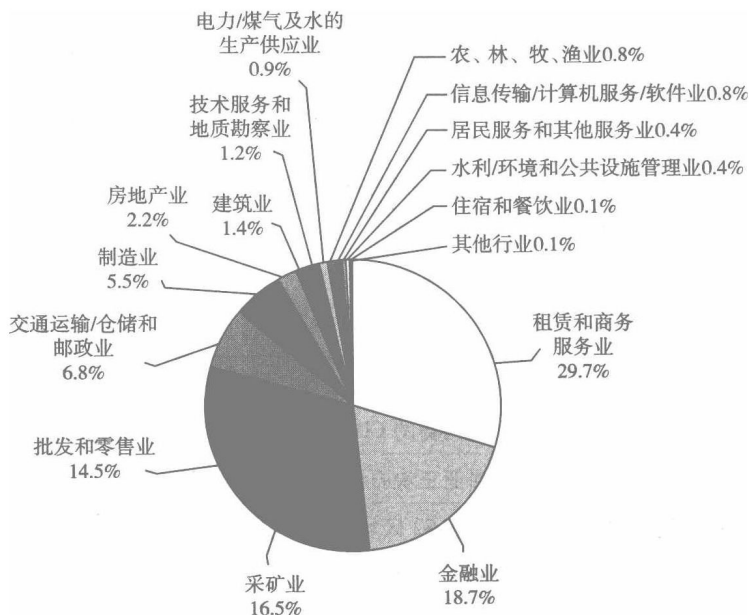


图 1-2 对外直接投资的行业结构

资料来源: 同图 1-1。

通过对我国 70 家跨国并购企业的典型案例分析, 也会得到殊途同归且更为细致的分析结果 (见表 1-1)。

表 1-1 1988 ~ 2009 年我国典型跨国并购企业统计 (时间序列)

企业简称	收购对象	所属行业	时间
首钢集团	美国麦斯塔工程公司 70% 股份	冶金	1988
	秘鲁铁矿	矿产资源	1992
中石油	泰国邦亚区块项目石油开采权	能源	1993
	秘鲁得塔拉拉油田第七区块石油开采权	能源	
	秘鲁得塔拉拉油田第六区块石油开采权	能源	1995
	苏丹穆格德盆地 6 区块油田开发	能源	
	委内瑞拉马拉开波湖区英特甘博区块	能源	1997
	委内瑞拉湖区卡拉高莱斯油田石油开采作业权	能源	
	厄瓜多尔等国的油气开发项目	能源	
	穆格莱德盆地 1/2/4 区块的石油开发权	能源	
	苏丹穆格莱德盆地 3 号区块和 7 号区块油田的部分股权	能源	
	哈萨克斯坦阿克纠宾油气公司 60% 股份	能源	
	哈萨克斯坦乌津油田开采权	能源	
华工科技	澳大利亚切割机公司 (ACS)	机械制造	2000
万向集团	美国舍勒公司	机械制造	
海尔集团	意大利迈尼盖蒂公司电冰箱厂	家电	2001
华立集团	飞利浦在美国加州圣何赛的 CDMA 移动通信部门	通讯技术	
中海油	澳大利亚和印度尼西亚三块石油天然气田	能源	2002
中石化	德国普鲁士格公司也门 S2 区块勘探开发权	能源	
	阿尔及利亚老油田的开发改造项目	能源	
TCL	德国施耐德电器的彩电生产线	家电	
大连机床	美国英格索尔生产系统公司	机械制造	2002
上海电气	日本秋山印刷	印刷业	

续表

企业简称	收购对象	所属行业	时间
广东美的	三洋电机旗下的微波炉主要零件生产公司	家电	2002
中海油	西班牙国家石油公司——瑞普索公司在印度尼西亚的部分油田资产	能源	
上海海欣	美国格利奴公司在纽约的纺织分部	纺织服装业	
中石化	阿塞拜疆国家石油公司共同开发“Pirshagi”油田	能源	2003
TCL	法国汤姆逊公司彩电业务	家电	
大连机床	美国英格索尔曲轴加工系统公司	机械制造	
京东方	韩国现代显示技术株式会社的 TFTLCD 业务	电子信息	
中国集装箱	美国半挂车制造商 HPA Monon	机械制造	
上汽	韩国双龙汽车 48.92% 的股权	汽车	2004
大连机床	德国兹默曼公司	机械制造	
中国五矿	加拿大诺兰大公司	矿产资源	
飞雕电器	意大利 ELIOS 公司 90% 的股权	家电	
TCL	法国阿尔卡特公司 55% 的股权	通讯技术	
联想集团	IMB PC 业务	电子信息	2005
南京汽车	英国罗孚汽车公司和其发动机生产分部	汽车	
京城机电	德国阿尔道夫·瓦德里希科堡机床厂有限两合公司	机械制造	
冠捷科技	飞利浦电脑显示器以及低端平板电视业务	电子信息	
哈尔滨量刃	德国凯狮公司	机械制造	
德豪润达	ACA 北美电器（珠海）公司 70% 的股权	电器/家电	2006
中国蓝星	法国安迪苏集团	化工	
中海油	尼日利亚 OML130 石油区块 45% 的股权	能源	
中国建行	美国银行在中国香港的全资子公司美国银行（亚洲）100% 股权	金融	2006
杭州机床	德国 abaz&b 磨床有限公司 60% 股权	机械制造	
中国工行	南非标准银行 20% 的股权	金融	2007
中海油	哈萨克斯坦国家石油公司 67% 股权	能源	

续表

企业简称	收购对象	所属行业	时间
林德集团	德国帕希姆机场 100% 的股权	交通运输	2007
中国铝业	秘鲁铜业公司	矿产资源	
中国沙钢	英国 Stencor 公司旗下一座澳大利亚铁矿 90% 股份	矿产资源	
中国工行	印尼哈林姆银行 90% 股份	金融	
雅戈尔	KWD ASIA 持有的 Smart 100% 股权和 KWD 持有的 Xin Ma 100% 股权	纺织服装业	
中联重科	CIFA 公司 100% 的股权	机械制造	2008
山东迪尚	美国威高利公司	纺织服装业	
中国铝业	英国力拓公司 (RioTintoPlc) 12% 股权	矿产资源	
五矿集团	100% 控股德国 HPTEC 公司	矿产资源	
河南天海	美国汽车零部件企业 Kensa 公司 80% 的股份	机械制造	
五矿集团	OZ Minerals 公司部分资产	矿产资源	2009
天喜食品	蒙古国东苑矿业开发有限公司项	矿产资源	
中兴精密	日本马谷株式会社	机械制造	
美邦纺织	两家陷于困境的美国无缝内衣公司	纺织服装业	
华菱钢铁	澳大利亚 FMG (Fortescue Metals Group Ltd) 签约入股	冶金	
重庆耐德	澳大利亚达基国际有限公司	电子信息	2009
海尔集团	新西兰家电企业 Fisher & Paykel	家电	
浙江吉利	澳大利亚汽车自动变速器公司 DSI	机械制造	
中石油	新加坡石油公司 45.51% 股份收购	能源	
中石化	Addax 石油公司	能源	
苏宁电器	日本 LAOX 公司 27.36% 的股权	商业零售	2009
威海华岳	柬埔寨秀玉投资有限公司	林业	

资料来源：根据商务部网站检索汇总，<http://sousuo.mofcom.gov.cn/query/querySearch.jsp>，并根据各相关公司主页所提供的资料整理补充而成。

上述70个企业是从商务部网站上以“海外并购”、“跨国并购”以及“对外直接投资”三个主题词依次检索汇总而得，早至1988年改革开放初期，晚至2009年，跨越20年，具有随机性和典型代表性。通过对“收购对象”的描述可知其大致的行业归属，再将各相关企业按其行业归属进行归并，最后得到表1-2。

表1-2 1988~2009年我国按行业归并的企业数量

行业名称	涉及企业数量(家)	所占比重(%)
能源	20	28.57
机械制造	13	18.57
矿产资源	8	11.43
家电	7	10.00
电子信息	4	5.71
纺织服装业	4	5.71
金融	3	4.29
冶金	2	2.86
汽车	2	2.86
通讯技术	2	2.86
印刷业	1	1.43
化工	1	1.43
交通运输	1	1.43
商业零售业	1	1.43
林业	1	1.43

从表1-2中可以看到，70家企业中能源业、机械制造业、矿产资源和家电业占到68.57%，而电子信息和通讯技术这类具有领先性的高技术并购只占8.57%。根据表1-2的统计可以绘制出图1-3，以便非常直观地考察并购的行业结构。

行业走向的巨大差距并非没有道理。在世界经济不景气的前提下，抢占先机，占有战略资源，同时借机提升机械制造业的整体水平，进一步完善我国工业结构，这些都是无可厚非的。但是，仅仅依靠这种基础性的、传统的产业发展战略是远远不够的。一个有基础的经济并不一定是高速、

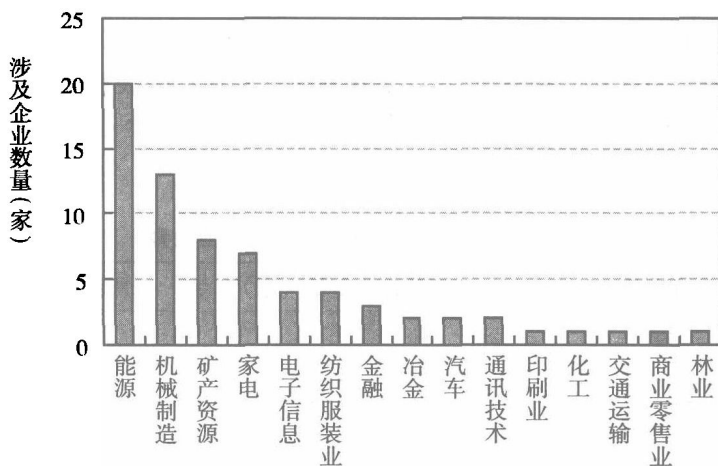


图 1-3 1988 ~ 2009 年我国跨国并购的行业走向

健康发展的经济，一个机械制造业大国也不会拥有强大的未来竞争力。

投资传统产业所获得的是现行技术标准，现行技术标准带来现行技术结构。但现行技术结构只对现行物化产品起到支撑作用。尽管现行技术结构也存在着更新改造的前景，不过囿于现行物化产品的限制，这种更新改造大多只能是“继承性”的。即便是微软的视窗操作系统这类高技术产品，也属于“继承性创新”。因为自 Win95 以来，其基本技术结构并没有本质变化。正是由于继承性创新的基础结构不变，仅仅依靠不断地升级换代实现竞争优势，因此在获得竞争优势的同时也为潜在的竞争对手留下了充足的“仿制”时间。而有了充足的仿制时间，自然也有了超越仿制对象的可能，这就是为什么在许多技术领域存在着“后来者居上”的现象——在研制同样的技术上竞争对手比原创人耗时更短，成本更低，甚至水平更高。当然，微软的视窗系统并不是好的例子，因为它至今没有遇上强大的对手，不过这一点与上述规律无关，只是美国反垄断法的悲哀而已。

显而易见，引进过多的继承性创新，势必使竞争处于“摩尔定律”^①支配下，也就是说，你必须持续不断地高速更新自己的产品，以保持业内的领先性。因此，你的成本便会不断地攀升，但在激烈的“仿制竞争”

^① 高登·摩尔（Gordon Moore，1965）先生指出，半导体集成电路的集成度每隔一年便会提高 1 倍，后人将其称为“摩尔定律”。