

中信 管理经典

马浩◎著

竞争优势

解剖与集合

战略既需要解构分析，更需要综合建构，马浩教授的《竞争优势：解剖与集合》一书很好地兼顾了解构与综合这两方面的要求，为解决企业战略实践问题提供了强有力的思维工具。

——项保华博士 复旦大学、浙江大学教授、博导



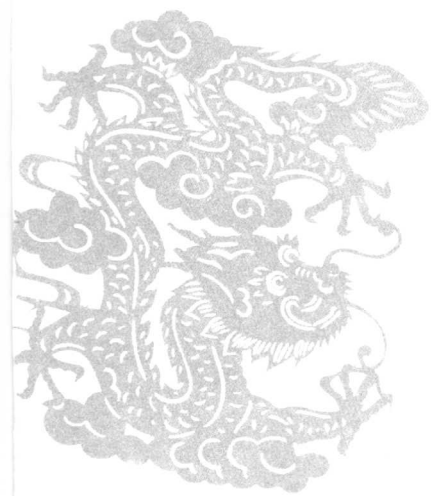
中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

马浩◎著

竞争优势

解剖与集合

中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE



图书在版编目 (CIP) 数据

竞争优势: 解剖与集合 / 马浩著. —北京: 中信出版社, 2004.11

ISBN 7-5086-0316-8

I. 竞… II. 马… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2004) 第105570号

竞争优势: 解剖与集合

JINGZHENG YOUSHI: JIEPOU YU JIHE

著 者: 马 浩

责任编辑: 李 耀

出 版 者: 中信出版社 (北京市朝阳区东外大街亮马河南路14号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经 销 者: 中信联合发行有限责任公司

承 印 者: 中国农业出版社印刷厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 16.75 字 数: 236千字

版 次: 2004年11月第1版 印 次: 2004年11月第1次印刷

书 号: ISBN 7-5086-0316-8/F · 802

定 价: 28.00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: 010-85322521

<http://www.publish.citic.com>

010-85322522

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

满怀爱与感激
献给我的父母

致 谢

这本论著是笔者过去8年间在战略管理领域耕耘劳作的结晶，而促成本书成就的学术历程则长达20年之久。1984年，那是一个崇尚思想解放、学术自由的年代，那时我是北京工业学院管理系二年级的学生。一个偶然的机会，我在图书馆接触到英文原版的管理学教课书，颇觉新奇，甚有好感。在之后的两年间，对管理学的好感一发不可收拾，我读遍了所有此类馆藏。每每以管理学人自居，鼓吹管理学之正统，不满于经济学家独霸天下之行径，不齿于将管理学归之于边缘和交叉学科之混淆视听，于是有了立志专攻管理学之心。以一己之喜好而择业，实为幸事。1989年秋，我赴美求学，在得克萨斯大学奥斯汀校区（The University of Texas at Austin）攻读战略管理学博士学位，从此正式入道管理学。

我的导师戴维·B·杰米森（David B. Jemison）教授将我引入了战略管理经典著作的殿堂，帮助我奠定了日后钻研所必需的、牢固的概念基础。他在研究与教学中表现出的对管理实践的强烈关注和欣赏，也对我后来的研究和教学产生了深刻的影响。他所强调的对战略问题总体的把握和分析、他对理论整合方面的独到见解和眼界，使我至今受益匪浅。我也感谢其他得克萨斯教授对我的帮助与提携。我师从饶复立（T. Ruefli）教授学习产业经济学和以战略内容为主的研究，师从弗瑞缀克森（J. Fredrickson）教授学习高层管理团队和以战略过程为主的研究，师从休泊（G. Huber）教授研究复杂组织中的战略决策理论。从迈克丹尼尔（McDaniel

Jr.)教授那里我不仅得到了政策分析的基本训练,而且感悟到许多从学者角度看问题的独特意蕴和平实的喜悦。戈丹(B. Golden)教授与我合作写出了我的第一篇学术论文,使我得以在1992年第一次在管理学会年会上宣读论文。我要感谢时任德州农工大学教授的巴尼(J. Barney)博士,慷慨出任我博士论文委员会的惟一特聘校外委员,他的爽朗笑声和他的论著一样具有感染力。

在博然特大学商学院的10年里,我有幸与很卓越的学者为伍,受益良多。我的系主任契梯帕蒂(Chittipeddi)教授和蒂巴梯斯塔(R. DiBattista)教授为我提供了良好的学术支持环境。鲍威尔(T. C. Powell)教授通过和我多次的探讨与争论,终于说服我承认持久的卓越经营绩效乃战略的最终目的。自2000年以来,凯瑞(R. Karri)教授成了我的合作伙伴,我们的研究工作颇有成效,本书第六章就得益于我们的合作研究。

我要感谢我过去十几年间所有的学生,包括得克萨斯大学、博然特大学商学院和北京大学的学生,他们的问题和见解对我的教学和研究影响深刻。我尤其要感谢我的MBA学生、EMBA学生和高层经理培训班的学员,感谢他们的经验和见地,以及对我的教学和研究成果的反馈。他们是企业管理的直接实践者,其中不乏经验丰富的高层决策者。在与他们的交往中,我能够对我在研究中遇到的问题同他们进行切磋和印证。同时,这种交流亦有助于增强我对理论探索的信心与动力,它使我认识到我的工作是有价值和现实意义的,是与实践相关的。我恳切地希望这本书的出版能够对更多的管理者有所助益。

我要感谢北京大学中国经济研究中心和北大国际MBA项目的支持。特别感谢林毅夫主任和胡大源教授邀我加盟中国经济研究中心和北大国际MBA,并为我提供了一流的工作环境。在中国经济研究中心成立10周年之际,北京大学出版社决定出版系列丛书,以为庆贺。本书的英文原稿为丛书中的一册。考虑到广大国内读者的潜在需求,现将本书中文版付梓,奉献给有志于提高中国战略管理理论与实践的读者诸君。

我要感谢北大国际MBA培训部经理杨昕女士为本书的出版做出的努力。我由衷地感谢中信出版社王斌社长对本书出版的亲自支持,以及蒋蕾女士和她的团队为本书的编辑出版做出的辛勤努力,尤其是我的责任编辑李耀的出色工作。他们的工作使我的书稿增色不少,更加可读。他们还认真地将外国著作者的人名全部译成中文,以利于阅读。

一本书的付梓倾注着很多人的心血。我感谢前辈战略管理学者的卓越贡献,他们锲而不舍的努力使得我今天的理论整合成为可能。当然,本书中一切谬误、缺失、遗略、不当之处,皆由笔者一人负责。

在本书8年的写作过程中,马勒的音乐曾经是笔者不可或缺的精神食粮。马勒的音乐全方位地拥抱着生活,这正是其魅力所在。伯恩斯坦曾言:“没有音乐的生活是可怕的,没有生活的音乐只是学术而已。”希望先贤大师的人文主义关怀能够赋予此书以灵气,并折射出现实主义的光彩。

以思考和文字为生的人,最需要也最感激的是家人的理解和支持。这种理解和支持若是登记入账,便是永远也还不完的。我的父母总是把我的教育和进步放在首位,数十年如一日。他们是激励我的榜样。我父亲为本书题写了书名,这使我感到骄傲和欣慰。我的妹妹和哥哥以及他们的家人也令我感激,在我出国游学的15年里,他们毫无怨言地替我分担了我应尽的那份对家庭的责任和对父母的关照。我要感谢我的爱妻袁远和我的岳父岳母对我们家庭生活的照料,使我有充足的时间专心于我的研究和教学以及本书的写作。妻的爱与关怀点亮了我的世界。洁鸥,我们将近两岁的爱女,用她天使般美丽的微笑帮助爸爸为这8年的辛劳画上了漂亮的句号。

马浩 谨识

2004年9月于朗润园

前 言

企业是现代社会中不可或缺的重要的经济和社会实体。企业经营管理这一游戏的实质在于对社会与生态环境中有限资源的竞争。游戏中的胜者，根据定义，注定是那些能够攫取、占有和使用大量社会与经济资源并对社会产生深远影响者。对于企业而言，尤其是胜者而言，它们的存在证明了它们相对于其他企业或社会经济实体的竞争优势。换句话说，它们之所以存在，是因为它们能够更好地为顾客提供有价值的产品或服务、满足社会的需求。正因如此，它们也通过赢得卓越的经营绩效而得到了应有的嘉奖。一言以蔽之，要在竞争中生存并取胜，一个企业需要拥有竞争优势。

本书试图提出一套关于竞争优势的实质以及起因的综合性的分析框架。一个企业如果希望获得持久的卓越经营绩效，它就必须不断获取、增强、更新它相对于其他企业的竞争优势。竞争优势从哪里来？如何发现并把握竞争优势？什么因素影响竞争优势的可持续性？一个企业的不同竞争优势如何产生互动作用？我们研究战略管理的最终目的，在于理解持久的竞争优势和长期卓越的经营绩效。有鉴于此，对上述问题的回答不但具有重要的理论意义，而且也颇具实践指导意义。写作本书的动机恰恰映照了这一双重含义。

我必须强调，本书的主要对象是战略管理的实践者。如果单就学术研究而言，一个学者将不得不深入某一相对狭窄的领域，用非常专业的方法和手段，对某一个具体的战略问题进行全面、

深层的了解。但就企业经营管理者而言，复杂多变的现实并不会自觉地用优雅的理论来给自己划线圈框。这就意味着，战略管理实践者的工具箱中必须有多种工具待用，以备各种不同战略管理挑战与情境之需。一个战略家注定要是通才，博采诸家理论之长，广求实战辅持良方。正因如此，本书的探讨遵循了集成之法，旨在理论上的整合。集成之法，贵在总体的把握。本书不以任何具体的视角、框架和范式为窠臼，而是以问题或任务为主导。这里的核心问题，毫无疑问，就是企业的竞争优势。

为了更好地理解竞争优势，本书广采博取战略管理和相关领域的现有资源（任何关于竞争优势的学说、理论、模型、框架和例证），全面、系统、近距离地考查了战略管理学的文献资料。通过SELECT 框架，也就是竞争优势的实质内涵（Substance）、表现形式（Expression）、定位所在（Locale）、作用影响（Effect）、起因缘由（Cause）、时间跨度（Time-horizon），以及ARTS框架，也就是竞争优势的放大（Amplification）、更新（Renewal）、取舍（Trade-off）、延持（Sustaining）。本书萃取了战略管理领域浩若烟海的佳作，通过精练、研磨，以平实易懂的文字、逻辑完整的叙述，为战略管理的实践者提供了一套理论扎实、行之有效的战略分析方法和手段。在这里，我的角色其实有些像建筑师，让我们看一下我们的主要建筑构件和材料吧。

在过去的40多年间，战略管理领域学说繁杂、流派纷呈，定性定量，论著甚丰，其中不乏经典力作。企业史学大家小钱德勒（A. Chandler, Jr.）的《战略和结构》（*Strategy and Structure*, 1962）堪称现代战略管理领域奠基之作。小钱德勒用“战略”一词表述了企业关于长期目标、行动过程和资源配置的选择。安索夫（I. H. Ansoff）的《公司战略》（*Corporate Strategy*, 1965）凸显了多元化经营战略中的协同作用以及企业成长战略的设计与思考。

在另一具有划时代意义的奠基之作《公司战略的概念》（*Concept of Corporate Strategy*, 1971）中，安德鲁斯（K. Andrews）正式提出

“战略”为战略管理领域的核心基石概念。这一领域当时被称为“企业政策”。他和哈佛商学院的同事极力倡导SWOT分析框架^①，强调战略的成功在于企业外部环境的要求和企业内部组织运作的契合。

鲁梅尔特（R. P. Rumelt）于1974年发表了《战略、结构和经济绩效》（*Strategy, Structure and Economic Performance*）一书，提醒大家注意相关性多元化经营的竞争优势（范围经济或协同效应），以及选择与企业战略相应的组织结构的重要性。此著作照应、接续了小钱德勒的开山之作《战略与结构》中的主题，并开战略研究中大规模数据应用和统计分析之先河。

霍法（C. Hofer）和申德尔（D. Schendel）发表了集当时企业政策和战略计划研究之大成的论著《战略制定：分析中的概念》（*Strategy Formulation: Analytical Concepts*, 1978）。这本书的出版提高了这一领域基本概念和分析框架的正式化，并促成了“战略管理”代替“企业政策”和“战略计划”等名称作为这一领域的正式名称。他们两人在该书中提出的制度战略、公司战略、竞争战略、功能战略的分层，至今仍然影响着战略管理的研究与实践。

迈尔斯（R.E. Miles）和斯诺（C. S. Snow）在《组织战略、结构和过程》（*Organizational Strategy, Structure, and Process*, 1978）中首次提出一种基本竞争战略的分类体系。不同的企业在对待外部定位、内部组织和技术操作过程等经营任务时，采用不同战略态势：前瞻、分析、守成、漂移。该书强调战略、结构和过程的有机组合与理想状态，并承认殊途同归的可能性：基本战略体系中的任何一个稳定战略都可能导致卓越绩效。

20世纪80年代，迈克尔·波特（Michael E. Porter）的《竞争战略》（*Competitive Strategy*, 1980）和《竞争优势》（*Competitive Advantage* 1985）曾风靡一时，尽显产业结构分析法之魅力。五因素模式、三种基本战略、价值链等，被战略研究者、实践者和咨

^① 即优势（Strength）、弱势（Weakness）、机会（Opportunity）、威胁（Threat）分析框架。——出版者注

询者等奉为至宝、津津乐道并广为流传。

纳尔森 (R. Nelson) 和温特 (S. Winter) 的《经济变化的演化理论》(An Evolutionary Theory of Economic Change, 1982) 一书以经济学家的严谨和犀利阐述了企业发展、变化的内在机制。它帮助管理学者更清楚地认识到 (或者说是证实了管理学者长期观察并相信存在的) 组织 “常规” 的现象和功用。该书的理论也有助于揭示企业的学习、调整、应变和竞争优势。

盖莫沃特 (P. Ghemawat) 在《承诺》(Commitment: The Dynamics of Strategy, 1991) 中, 继其老师凯夫斯 (R. Caves) 之先学, 阐述了战略的固恒性对于获取持久竞争优势的必要性。战略的实质在于不断进行一系列的投资决定, 这些决定之所以是战略性的, 就在于其不可逆转性。这种大规模的、不可逆转的投资决定被视为战略性的承诺。没有这种承诺, 就不可能有持久的竞争优势。

对于战略管理学者而言, 20世纪最伟大的经济学家无疑首推熊彼特 (J. A. Schumpeter)。他对资本主义经济发展过程的精辟阐释以及 “创造性的毁灭” 是经济发展原动力的论断, 不但对纳尔森和温特等经济学家影响深远, 而且对战略管理学者有着巨大的影响。普拉哈拉德 (C. K. Prahalad) 和哈默尔 (G. Hamel) 在《为未来竞争》(Competing for the Future, 1994) 中, 对他们早先在《哈佛商业评论》上发表的关于战略意图和核心竞争力等论点, 做了更广泛深入的解说。细读其战略意图之说, 颇具熊氏理论意蕴。

熊氏理论的继承者还包括名噪一时的超级竞争学说的始作俑者达文尼 (D' Aveni)。在《超级竞争》(Hypercompetition, 1994) 中, 达文尼描述了企业竞争不断升级的穷杀、恶斗、死磕的现象, 否定了持久竞争优势的重要性甚至其存在的可能性。在这种情况下, 恰如格鲁夫 (A. Grove) 所言: “只有惶惶不可终日者才能生存。”

几乎是在同时, 我们也看到了一份死亡报告: 《竞争的死亡》(The Death of Competition, 1996)。在这本书中, 詹姆斯·摩尔

(J. Moore) 雄辩地声称我们所认识的常规意义上的竞争, 比如以产品或市场为基础的一对一竞争, 已经没有太大的分析价值。相反, 竞争比往常更激烈, 而竞争的焦点也已经转移到企业在整个商业生态环境中领导地位的竞争。企业群组与企业群组的对垒, 战略联盟与战略联盟之间的抗衡, 对核心技术的控制, 对产业标准的追求, 远远超过了在某一个市场上独霸一方的要求。竞争的空间图景发生了翻天覆地的巨变。

从博弈论引申出来的、借用了某企业家自造新词的“竞合”理论闪亮登场了。在《竞合》(Coopetition, 1996) 中, 布兰登博格 (Brandenburger) 和内尔巴夫 (Nalebuff) 对在竞争与合作中寻求平衡的道理和益处如数家珍。为获取竞争优势, 他们两人鼓励管理者应首先考虑如何去改变游戏——游戏的构成、参赛者以及游戏规则, 而不是碰见什么游戏就玩什么游戏, 循规蹈矩, 自囿于现有的游戏规则中。

最近, 巴尼 (J. Barney) 的再版著作《获取和延持竞争优势》(Gaining and Sustaining Competitive Advantage, 2002), 系统展示了资源本位企业观的精华。资源本位企业观发祥于20世纪80年代中叶, 它视企业为资源与能力的特定组合, 一反当时独步天下的波特产业分析理论。该学说建立于沃纳菲特和鲁梅尔特的基础理论之上, 由巴尼发挥应用, 几近巅峰。其核心思想就是企业战略和持久竞争优势应建立在那些有价值的、稀缺的、独特的、不可模仿和复制的资源之上。

我们为什么还需要另外一本关于战略管理的书呢? 写作本书的目的是什么呢? 本书的使命在于迅速切入战略管理的诸多里程碑式的成就, 整合不同学说、流派、视角和体系的精华。本书的要义和核心概念就是竞争优势。本书提出和阐释的SELECT以及ARTS分析框架便是理论整合的结晶。此举的渊源可追溯到熊彼特的创新理论。创新往往来自于对现有观点、材料、组织方法的创造性组合。我的目标是使SELECT以及ARTS框架比它们所构建于其上的那些基石更全面有效, 同时此框架本身并不替代这些基石。

战略决策的成败很大程度上取决于战略实践者的选择，我们必须弄清楚在什么时候和什么境况下应用某种现有的理论。希望本书的分析框架能够帮助战略管理实践者更好地应用各种工具。在战略管理实践者寻求和保持竞争优势的艰辛过程中，如果本书能够帮助他们对可能面临的选择空间和视角有更全面、深入的了解的话，当是笔者梦之所求，幸之所在。

导 言

战略的精髓在于取胜。就企业而言，战略的目标在于赢得持久的卓越经营绩效。经过精心考量并成功实施的战略，可以帮助企业建立相对于其对手的竞争优势，从而实现卓越的经营绩效。一个企业若想取得竞争优势并以之获利，它的战略管理者就必须具有胜者的想像力。取胜是一种思维定式，一个内在的、鲜活的意志状态；取胜是一种世界观，一个系统的、一致的处世哲学。战略即取胜，取胜即战略。尘埃落定后，胜者名垂青史，被奉为英雄，他们不但对经济与社会造成直接的影响，他们的成就和遗产也往往为后人颂扬。发挥胜者的想像力，以战略取胜，这是企业竞争的精彩妙趣之处。

你必须去统治而赢，或者就要遭奴役而输。受难或胜利，就如同当铁案或做弃锤。

歌德

想要成为一名胜者，仅仅把企业看成是产品市场的组合或者资源与能力的组合是远远不够的。你必须把你的企业看成一个竞争优势的集合。你的企业必须在某一方面强于对手。这种强烈的取胜意识为灼热燃烧的欲望推波助澜：敢为人先、竞取最优。这种积极取胜的世界观帮助战略管理者定义企业的使命：企业存在的根本原因、企业的自我认知以及社会形象。你的企业之所以存在是因为它能更好地为顾客提供价值。企业的形象和自我认知取

决于它对社会的独特贡献，不管是经济的或非经济的。也正是这种独特贡献才使得你们的战略管理团队成为胜者。简而言之，你必须把企业看做一个取胜的载体，一个竞争优势的集合。请看下面的案例。

尽管去做！

耐克（Nike）这个词意指胜利女神。以之为名的企业耐克公司在现代商战中，可以说是一个胜者的传奇。在1962年斯坦福大学MBA项目的一篇期末论文中，菲尔·奈特提出用海外廉价劳动力制造优质运动鞋并返销美国的商业计划，这个计划是受廉价的日本照相机可以与高质高价的德国品牌竞争的启发。当时德国（著名品牌阿迪达斯的故乡）的劳动力成本过高，并不是世界上最理想的运动鞋制造基地。耐克认为自己完全可以打败阿迪达斯，并制定了高质量、低成本、重形象的竞争战略。耐克拥有具有远见、雄心和激情的体育运动专家组成的战略管理层，它以敬业的内行管理团队、灵活的组织结构、创新的企业文化、求胜的竞争理念实施自己制定的战略，结果它取得了胜利，获得了持久的卓越经营绩效。

耐克的低成本制造战略本身就表明了以竞争优势取胜、在有可能取胜的方面着力的重要性。同时，耐克一贯坚持并完善它的三足战略定位：强大的研发投入保证产品质量上乘、设计领先；不断寻求并开发劳动力成本低廉的国家和地区，以此来保证成本控制上的优势；有效的广告宣传、协调的促销行动以及明星形象大使的助阵，共同为耐克的牌增光添色。

确切地说，耐克所卖的是一种形象、一种精神。当人们提起耐克的时候，他们脑海中闪现的是体育运动中的英雄，想到的是一种求胜进取的态度，这种感染力远远超过体育运动领域本身。在奈特办公室内间的门后，挂着一个飞镖游戏盘。镖盘的中间是耐克视为眼中钉、肉中刺的竞争对手——锐步公司的董事长保罗·费耶曼的照片。

“我们就是要赢！”奈特如是说。耐克确实在赢。40年来，耐克鼓励大家去赢。当竞争变得白热化、个性化的时候，要么吃掉别人当午餐，要么被别人当午餐干掉。正是这种热火朝天的竞争风潮使得运动鞋生意成为令人目不暇接的时髦行当。也正是由于像锐步这样的对手对耐克的不断挑战，使运动鞋品牌之间的较量变成了形象的比拼。大象起舞，绿草遭殃。在形象战升级的过程中，耐克和锐步共同巩固了它们的市场地位。它们打得巧妙，只言品牌形象，不提价格膨胀；它们打得艰苦，而最终只能有一家成为王者。奈特坚信，那个永远的赢者、第一名、冠军、金牌、最好的，只能是耐克。1996年亚特兰大奥运会时，耐克的广告语辛辣尖刻：其实你没有“赢”得银牌，你是“输”掉了金牌。

永远低价，永远！

请看如下事实。1945年：经营本·富兰克林连锁杂货店，这是山姆·沃尔顿的第一个零售企业；1962年：沃尔玛最早的四家店开张；1972年：沃尔玛在纽约上市；1985年：沃尔顿被《福布斯》选为美国首富；1996年：沃尔玛超过通用汽车公司，成为除美国政府以外的美国最大雇主；2003年：沃尔玛年总销售额达2560亿美元，稳居美国《财富》500强之首。

是什么使沃尔玛长盛不衰？它取胜的秘诀在哪里？沃尔玛的竞争优势有哪些？关于竞争优势，有人说是它的店址选择、库存管理；也有人说是它的管理、配送系统；还有人说是它的砍价能力以及与供应商的紧密联系，是它的卫星系统和信息技术，是它高层团队的勤俭之风，是渗透到整个公司文化中的员工敬业和服务理念。

很显然，取胜秘诀必定是上述因素的组合。沃尔玛初始的地点定位给了它近乎垄断的优势——它进入的那些小乡镇正好足够支撑一个沃尔玛，但又不足以容纳另外一个平价连锁店。

沃尔玛利用其规模经济，实际上行之有效地消除了当地夫妻店和其他家庭经营零售店的竞争。当时的业界龙头凯马特基本上

忽视了沃尔玛的战略，它不相信大规模平价零售在乡镇市场的可行性。沃尔玛迅速扩张，凯马特置若罔闻。当沃尔玛几乎完全占尽全美那些合乎其发展战略的地点时，它的地点优势已经羽毛渐丰，任何对手都无法轻易模仿复制。

应该说沃尔玛是很幸运的。当它在积蓄力量、刻苦练兵之时，它几乎没有遭遇多少竞争性压力或打击报复。在它学习如何更好地服务于客户群体的时候，它积累了很多竞争优势。它的高效管理和库存管理系统使得它每三天就可将所有货架更换一遍。它很早就率先使用卫星通讯技术和后来的各种高科技手段，这使得它能够准确地查找货品，更好地促进内部各部门的沟通和合作伙伴的交流，并能与其供货商共同拟定未来库存需求量。

尤其重要的可能是沃尔玛的以节俭为核心的企业文化和管理方式。异常节俭的沃尔顿自嘲说：“我喜好便宜。”在沃尔玛创建之初，沃尔顿要求经理们在出差的时候合住旅店客房，能步行就不坐出租车，甚至给供应商打对方付费电话。这保证了沃尔玛对低成本、低价格的承诺。一个战略，多种优势，沃尔玛获得了全面卓越的经营绩效。

后来当沃尔玛不得不在城市市场和竞争对手正面交锋的时候，它已经拥有了强大的竞争优势组合。毫不奇怪，其结果是不战而胜。20世纪80年代后期，几乎每一家沃尔玛的开张，都必定伴随着一家凯马特在同一城市的倒闭。没有竞争优势，不要去直面竞争；有了竞争优势，反倒不一定再需要去竞争。正所谓水到渠成。长江后浪推前浪，企业创新也是如此。新旧交替，优胜劣汰。在过去的数十年中，凭借不断更新的竞争优势，沃尔玛尽显王者风范。

我们为生活带来美好！

企业求大，大可为美。当然，关键还在于取胜而不是做大本身。大企业不但提供许多就业机会，而且是国民经济的栋梁，其成败关系国计民生。美国通用电气（GE）在2003年《财富》500强中排名第五，很长一段时间高居世界上市值最大公司榜首。自