

PEARSON

全美最新工商管理权威教材译丛

Strategy and the Business Landscape

战略管理

第2版

〔美〕潘卡·杰梅沃特 等著
(Pankaj Ghemawat)

何润宇 译



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

PEARSON

全美最新工商管理权威教材译丛

Strategy and the Business Landscape

战略管理

第2版

〔美〕 潘卡·杰梅沃特 等著
(Pankaj Ghemawat)

何润宇 译



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

北京市版权局著作权合同登记 图字:01-2006-0777

图书在版编目(CIP)数据

战略管理/(美)杰梅沃特(Ghemawat, P.)等著;何润宇译. —北京:北京大学出版社, 2009.5
(全美最新工商管理权威教材译丛)

ISBN 978-7-301-13809-0

I. 战… II. ①杰… ②何… III. 企业管理-研究生-教材 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 066538 号

Authorized translation from the English language edition, entitled STRATEGY AND THE BUSINESS LANDSCAPE, 2nd Edition, 0131430351 by PANKAJ GHEMAWAT, published by Pearson Education, Inc, publishing as Prentice Hall. Copyright © 2006 by Pearson Education, Inc.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc.

本书原版书名为《战略与商业景致》(第2版),作者潘卡·杰梅沃特等,书号 0131430351,由培生教育出版集团 2006 年出版。版权所有,盗印必究。未经培生教育出版集团授权,不得以任何形式、任何途径,生产、传播和复制本书的任何部分。

CHINESE SIMPLIFIED language edition published by PEARSON EDUCATION ASIA LTD., and PEKING UNIVERSITY PRESS Copyright © 2009.

本书简体中文版由北京大学出版社和培生教育亚洲有限公司 2009 年出版发行。

书 名: 战略管理(第2版)

著作责任者: [美]潘卡·杰梅沃特 等著 何润宇 译

责任编辑: 张迎新 李 琳

标准书号: ISBN 978-7-301-13809-0/F·1928

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926 出版部 62754962

电子邮箱: em@pup.pku.edu.cn

印刷者: 北京宏伟双华印刷有限公司

经销者: 新华书店

850 毫米×1168 毫米 16 开本 11.25 印张 230 千字

2009 年 5 月第 1 版 2009 年 5 月第 1 次印刷

印 数: 0001—4000 册

定 价: 25.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话: 010-62752024 电子邮箱: fd@pup.pku.edu.cn

献给我的父母——*Mahipal Singh Ghemawat*
博士和 *Shanta Ghemawat* ——他们坚定了我治学与
授业的信念

前言

我们对《战略管理》(*Strategy and the Business Landscape*)的第二版作了全新的改写,根据需要增加了竞争态势与公司层面战略这两章。不过,同第一版一样,本书仍基于20世纪80年代早期以来我在哈佛商学院为MBA和EMBA讲授战略时的经验,同样继续强调实用性、易读性和严谨性。

就严谨性而言,《战略管理》一书建立在当代战略领域的研究成果之上,采取了以价值为着眼点、以公司为核心的视角,与在价值创造与转移方面的近期研究相一致。这一视角不仅统合了不同章节中的论述,还推广了一种战略分析方法。不过,本书开篇仍保留了原来的风格,从历史角度对战略这一领域作了明晰的回顾。我们希望,对本领域历史的理解能使我们拨开迷雾,认清那些或好或坏的新的战略观点。

易读性同实用性和严谨性同样相关。《战略管理》一书意在面向实践者或准实践者,为此本书的写作定位是对战略的简短介绍或回顾。目标读者影响了我们对在何种程度上强调学术研究、在何种程度上从商业和咨询角度入手的决策。除历史介绍一章外,各章都提出了战略发展过程中的指导意见,包括跟进或验证步骤、应用原则等。行文的可读性增强了意欲达到的实用性效果。

显然,尽管新增了两章,但不要说战略教材,就是同多数市场书相比,本书也是相当简短的,这就增强了可读性。此外,保持统一的论述视角有助于避免不必要的曲解和误读。最后但并非最无足轻重的一点是,本书收集了大量描述详尽的实例,包括一些“内部”观点的勾勒。

没有大量来自各方面的帮助和支持,本书是无法呈现给读者的。显然,我最应感谢的是本书

独立章节中的共同作者——布鲁诺·卡西曼(Bruno Cassiman),戴维·科利斯(David J. Collis),以及珍·里夫金(Jan W. Rivkin),他们每个人都将所承担的章节内容提升到了一个新的高度,并为本书其他一些章节提出了自己的真知灼见。当然,并不能就此认为他们中的某位已认同本书终稿的全部内容。

我还要感谢其他那些现在及以前在哈佛商学院和巴塞罗纳 IESE 商学院的同事们,他们为本书某章或某几章的内容给予了非常有益的评论,特别是 Bharat Anand, Adam Brandenburger, Estelle Cantillon, Ramon Casadesus-Masanell, Giovanni Gavetti, Tarun Khanna, Cynthia Montgomery, Felix Oberholzer-Gee, Gary Pisano, Joan Ricarti Costa, Michael Rukstad, Jordan Siegel, John Wells, Dennis Yao,以及 Pai-Ling Yin。进步保险公司(Progressive Insurance)的 Tom King 为全书提供了一种实践者的视角。

此外,我对提出指导意见的各位评论家们表示衷心的感谢:

Robert Black,霍顿学院(Houghton College)

Ralph Biggadike,哥伦比亚大学(Columbia University)

Thomas Chandy,宾厄姆顿大学(Binghamton University)

Tim Dacin,得克萨斯 A&M 大学(Texas A&M University)

Constance Helfat,达特茅斯学院(Dartmouth College)

Gary Judd,兰塞丽尔工艺学院(Rensselaer Polytechnic Institute)

Daniel E. Levinthal,宾夕法尼亚大学(University of Pennsylvania)

Joseph Mahoney,伊利诺伊大学乌尔班纳香槟学院(University of Illinois at Urbana-Champaign)

George Puia,印第安纳州立大学(Indiana State University)

John A. Seeger,本特利学院(Bentley College)

Mark Shanley,西北大学(Northwestern University)

Richard Spinello,波士顿学院(Boston College)

John Stevens,雷海大学(Lehigh University)

Duane Windsor,赖斯大学(Rice University)

Todd Zenger,华盛顿大学(Washington University)

我还要感谢我的精力充沛的研究伙伴肯·马克(Ken Mark)和出类拔萃的行政助理塞瑞琳·斯苔凯蒂(Sharilyn Steketee),他们无法估量的帮助推动了本书的再版,当我坚持对各章作“最后一次”修正时,戴维·帕克(David Parker)和他的培生教育出版集团(Prentice Hall)的编辑团队对本书给予了极大的耐心。当然,我还是一如既往地要感谢我的妻子安纳瑞达哈·迈

彻·杰梅沃特(Anuradha Mitra Ghemawat),以及我的女儿安纳亚·莫米达·杰梅沃特(Ananya Maumita Ghemawat),她们给予了我支持与活力。

最后,如果没有所有的学术先驱,以及我就各主题与之交流和学习的所有的学生与践行者们,此书还是无法完成,我在此谨表谢意。

作者于马萨诸塞州剑桥

目录

第1章 战略的起源	(1)
1.1 背景	(2)
1.2 学院派的贡献	(5)
1.3 战略咨询顾问的崛起	(9)
1.3.1 BCG 与经验曲线	(10)
1.3.2 从经验曲线到投资组合计划	(11)
1.3.3 战略事业单位与投资组合计划	(12)
1.4 问题与展望	(14)
小结	(16)
术语表	(17)
第2章 描画商业景致	(18)
2.1 供给—需求分析	(21)
2.2 “五力”框架	(23)
2.2.1 力量一:竞争水平	(26)
2.2.2 力量二:进入者的威胁	(27)
2.2.3 力量三:替代品的威胁	(28)
2.2.4 力量四:买方力量	(29)
2.2.5 力量五:供方力量	(30)
2.3 价值网络及其他概括性成果	(31)
2.4 描画商业景致的流程	(34)
2.4.1 步骤一:收集信息	(34)
2.4.2 步骤二:刻画边界	(35)

2.4.3	步骤三:识别参与者集群	(37)
2.4.4	步骤四:理解集群层面的议价力量	(37)
2.4.5	步骤五:动态思考	(38)
2.4.6	步骤六:商业景致的调适与塑造	(41)
小结		(43)
术语表		(44)
第3章	创造竞争优势	(45)
3.1	竞争定位的概念发展	(48)
3.1.1	成本分析	(48)
3.1.2	差异分析	(50)
3.1.3	成本与差异	(52)
3.1.4	附加值	(55)
3.2	分析过程	(57)
3.2.1	步骤一:通过活动分析相关成本	(59)
3.2.2	步骤二:通过活动分析相对支付意愿	(62)
3.2.3	步骤三:开发各种战略方案并作出选择	(65)
3.3	整体与局部	(67)
小结		(68)
术语表		(69)
第4章	预见竞争态势	(70)
4.1	简单博弈	(71)
4.2	动态博弈	(76)
4.3	竞争对手分析	(81)
4.3.1	应用:埃森哲公司的印度战略	(83)
4.3.2	整合	(85)
4.4	展开分析过程	(87)
4.4.1	原则一:广泛思考一系列的战略选择	(88)
4.4.2	原则二:扩大动态分析工具箱	(91)
4.4.3	原则三:确保分析与行业及公司情境相匹配	(93)
小结		(94)
术语表		(95)

第5章 保持骄人业绩	(97)
5.1 可持续性与资源	(99)
5.2 模仿的威胁	(103)
5.2.1 保密的信息	(104)
5.2.2 转换成本/关系	(104)
5.2.3 规模经济	(105)
5.2.4 报复的威胁	(105)
5.2.5 模仿的滞后	(106)
5.2.6 升级	(106)
5.3 替代的威胁	(109)
5.3.1 不回应	(110)
5.3.2 转移/收获	(110)
5.3.3 防御	(111)
5.3.4 观望	(111)
5.3.5 转换	(111)
5.3.6 重组	(112)
5.3.7 蛙跳	(112)
5.4 强行索价的威胁	(113)
5.4.1 签约	(114)
5.4.2 一体化	(114)
5.4.3 提高(并利用)议价能力	(115)
5.4.4 建立相互依存关系	(116)
5.4.5 培养信任	(117)
5.5 懈怠的威胁	(118)
5.5.1 获取信息	(120)
5.5.2 监控行为	(120)
5.5.3 提供业绩诱因	(121)
5.5.4 塑造规范	(121)
5.5.5 聚合资源	(121)
5.5.6 管理变革	(122)
5.5.7 激发变革	(122)

5.6 一个综合案例:沃尔玛(Wal-Mart)	(122)
小结	(126)
术语表	(127)
第6章 选择公司领地	(128)
6.1 公司战略的实践历程	(129)
6.2 两个检验	(132)
6.3 较优性检验	(135)
6.3.1 行业吸引力	(136)
6.3.2 竞争优势	(137)
6.3.3 风险因素	(143)
6.4 最优性检验	(144)
6.4.1 交易成本与所有权	(144)
6.4.2 公司管理模式	(147)
6.5 应用:美林证券对美国在线与时代华纳合并案的分析	(150)
小结	(153)
术语表	(154)
主题索引	(155)

第1章 战略的起源

如果我们希望提高某一特定地块的产量,而分析表明那儿的土壤似乎缺钾,那么钾就可以被称为战略性(或限制性)因素。

——切斯特·I. 巴纳德(Chester I. Barnard)

“战略”这一术语……力图关注各个对手不同决策间的相互关系,以及他们对其他对手的行为预期。

——托马斯·C. 谢林(Thomas C. Schelling)

我们可以将战略视为企业基本长期目标和目的确定、行动过程的调整,以及对实现这些目标所必需的各项资源的分配。

——小艾尔弗雷德·D. 钱德勒(Alfred D. Chandler, Jr.)

本章回顾了截至20世纪70年代中期的企业战略思想史。贯穿于本书的历史视角的吸引力至少来自三个方面:

- 几十年来,尽管人们对战略(strategy)作了许多精辟的描述(参见本章开篇引语),力图

重新定义这一术语的大量著述仍然不断涌现^①,也许先给出个新定义会给人以特立独行之感。对战略思想史和实践史的研究,为我们提供了一种学习战略的不太武断的方法。

- 作为这一领域的参与者,学者、经理人员及咨询顾问们设想并提出了许多战略概念,而历史视角将这些变化着的战略概念组织起来,使我们能对各种思想条分缕析,否则就将是一团乱麻。这种方法在本书各章随处可见:与环境的共同演化、特定战略范式的发展与传播、范式的转换、早期思想的复苏等,均有所提及。

- 路径依赖观点(从 20 世纪 80 年代中期开始成为学院派战略家们重整旗鼓的原因之一)认为,对战略思想史的理解是更深入把握其未来发展走向的关键。

本章简要论述战略思想的起源,由包括军事前辈在内的一些背景介绍开始,然后论述 20 世纪 60 年代及 70 年代早期以来,由那些高校学者和咨询顾问们所发展和传播的各种战略思想,特别是投资组合策略。自 70 年代后半期,这一领域的发展并不令人满意,对此的回顾将作为本部分的结尾。需要特别说明的是,投资组合策略方格中尚待完善的两个基本维度——环境吸引力(environment attractiveness)和竞争定位(competitive positioning)——构成了这些主题大多数后续研究工作的阶梯,第 2 章和第 3 章将对此分别阐述,第 6 章则从公司战略的视角再度论述这一问题。通过强调战略思想的动态维度,第 4 章与第 5 章论述了投资组合策略的其他缺陷。

1.1 背景

“战略”作为术语可以追溯到古希腊,源自“*strategos*”一词,意指元首或军事统帅。在接下来的两千年间,对战略概念的解读仍主要强调其军事性。卡尔·冯克劳塞韦茨(Carl von Clausewitz)在 19 世纪前半叶所作的综合性阐释是一个非常有名的范例。他写道,虽然“策略……(系)交战时为军队所应用,战略(则是)为了战争的目的服务”^②。不过,直到始于 19 世纪后半叶的第二次工业革命以后,战略这一术语才开始进入到商业世界,在 20 世纪才真正开始

① 例如,可参见《哈佛商业评论》(*Harvard Business Review*)1996 年卷两位麦肯锡奖获得者的论文,“Strategy as Revolution” by Gary Hamel and “What Is Strategy?” by Michael E. Porter。

② Carl von Clausewitz, *On War*, trans. and ed. Michael Eliot Howard and Peter Paret (1976; reprint, Princeton, N. J.: Princeton University Press, 1984), p. 128.

普及。^①

第一次工业革命(18世纪中期到19世纪中期)并未对战略思想和行为起多少促进作用,这可能是由于这一事实:在以工业企业间激烈竞争为标志的这一阶段,事实上没有哪家企业有能力对市场产出产生显著影响。大多数公司维持较小的规模,固定资本越少越好。这一时期市场的无序和混乱,使亚当·斯密(Adam Smith)等经济学家将市场力量描述为“看不见的手”(invisible hand),单个公司对独立运行的市场基本无能为力。我们在本章开篇引语中所表述的那些战略观点,那些公司或者稍有涉及,或者根本就不需要。

19世纪后半叶起源于美国的第二次工业革命见证了战略的崛起,战略开始成为一种打造市场格局、影响竞争环境的力量。在美国,1850年后开始建造的铁路干线,使大规模市场的形成第一次有了可能。随着资本和信用的日益增多,大规模市场激发出大规模投资,以获得生产上的规模经济和分销中的范围经济。在某些资本密集型产业中,亚当·斯密所谓的“看不见的手”,开始让位于著名企业史学家小艾尔弗雷德·钱德勒(Alfred D. Chandler, Jr.)所谓的职业经理人的“看得见的手”(visible hand)。19世纪末期,一种新的公司形式开始在美国而后在欧洲出现:大型的纵向一体化公司,这类公司不仅在生产和营销方面投入巨资,且为协调这些职能而在管理层级上大把花钱。随着时间的推移,这类公司中的佼佼者开始影响和改变行业内的竞争环境,有时这种改变甚至是跨行业的。^②

这些大公司的高层经理人员第一次明确表达了对于清晰的战略思想的需要。例如,1923—1946年任通用汽车公司(General Motors, GM)首席执行官的艾尔弗雷德·斯隆(Alfred Sloan),曾针对其公司主要竞争对手——福特汽车公司(Ford Motor Company)的优势和劣势制定了成功的战略,他在退休以后还曾撰文详述此事^③。20世纪30年代,作为新泽西贝尔公司(New Jersey Bell)的高级管理人员,切斯特·巴纳德(Chester Barnard)宣称,经理人员应对依赖于“个人或组织行为”的“战略性因素”予以特别关注。^④

由于要在整个经济社会中解决稀缺资源配置问题,第二次世界大战不仅在军事领域,而且在商业领域对战略思想的发展起到了关键的推动作用。各种新的生产运作研究工具(如线性

① 从这两次工业革命及第三次工业革命的角度对商业史的描述,参见 Thomas K. McCraw, ed., *Creating Modern Capitalism: How Entrepreneurs, Companies, and Countries Triumphed in Three Industrial Revolutions* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1997)。一个直到20世纪末的企业战略的扩展性记述参见 Pankaj Ghemawat, “Competition and Business Strategy in Historical Perspective,” *Business History Review*, 76 (Spring 2002): 37—74。

② Alfred Chandler, Jr., *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise* (Cambridge, Mass.: MIT Press, 1962) and *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism* (Cambridge, Mass.: Belknap Press of Harvard University Press, 1990)。

③ 参见 Alfred P. Sloan, *My Years with General Motors*. (New York: Doubleday, 1963)。

④ Chester Barnard, *The Functions of the Executive* (1938; reprint, Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1968), pp. 204—205。

规划)应运而生,为在正式的战略规划中应用数量分析铺平了道路。1944年,约翰·冯纽曼和奥斯卡·摩根斯顿(John von Neumann and Oskar Morgenstern)出版了他们的经典著作《博弈论和经济行为》(*The Theory of Games and Economic Behavior*),解决了零和博弈问题(总的来说,主要在军事领域),并对有关非零和博弈提出了研究框架(主要在商业环境中,这些术语将在第4章中深入论述)。学习曲线(**learning curve**)概念在战时制订生产计划的种种尝试中成为一种重要的工具。20世纪二三十年代,军用飞机制造业首先发现了学习曲线,当时生产商们注意到,随着飞机总产量的倍增,直接劳动成本会以一定的比率持续下降。

在某些观察家的眼中,战时经验不仅鼓舞了新工具、新技术的发展,也鼓舞了在管理决策过程中正式战略思想的应用。彼得·德鲁克(Peter Drucker)在描述这一阶段时声称,“管理不是单纯的被动性和适应性行为,它意味着采取行动以获得期望的结果”。他指出,经济理论总是将市场视为个人无法左右的力量,超出了创业者个体以及组织的控制范围。而在大公司时代,管理“意味着努力塑造经济环境的责任,在该经济环境中规划、引导和实现变化的责任,不断降低经济环境对企业的行动自由所设限制的责任”^①。这一观点成为商业战略的关键理论基础——也就是说,通过持续的正式规划,公司能够对市场因素施以某些积极的控制。

不过,20世纪50年代,这些有关战略本质的深邃洞察似乎戛然而止。在美国,二战期间的生产配给、严格限额以及私人的高储蓄,使许多产品供不应求,随之而来的朝鲜战争进一步加剧了这一需求。欧洲和日本经历了更为严重的战后混乱局面,这导致了对列宁称之为“控制高地”的关键行业和企业更多的政府控制。与依赖市场力量相对应的是,政府控制的增长同样出现在贫穷国家,包括那些刚从殖民主义束缚中解放出来的新国家。^②

二战后美国军方各军种间的竞争,对战略概念在商业应用中的发展起到了更直接的推动作用。在这一时期,美国军方领导人开始争论如何安排才能合理地保护四军种间的竞争,同时还要保有所需的战略和策略上的统一性。一些人提出,如果将陆军、海军、海军陆战队和空军统一为一个组织将会更有效率。随着争论的升级,社会学家菲利普·塞尔兹尼克(Philip Selznick)指出,海军部门“渐渐变成微妙的机构价值的捍卫者,多次力图构建区别于其他军种的显著特质”。从本质上讲,“海军发言人试图将陆军界定为一种‘人力’组织,而海军则是一种由技术和工程技能组成的调适完美的系统——一种‘以机器为中心’的组织。面对着它所感知到的致命威胁,海军在其独有方面变得具有高度的自我认知”^③。正如我们将看到的,独有能力(**distinctive competence**)这一概念在战略管理方面将产生巨大的反响。

① Peter Drucker, *The Practice of Management* (New York: Harper, 1954), p. 11.

② Daniel Yergin and Joseph Stanislaw, *The Commanding Heights: The Battle between Government and the Marketplace That Is Remaking the Modern World* (New York: Simon & Schuster, 1998).

③ Philip Selznick, *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation* (New York: Harper & Row, 1957), pp. 49—50.

1.2 学院派的贡献

杰出的经济学家们撰写了一些有关战略的早期著作。例如,制度经济学家约翰·康芒斯(John Commons)在他出版于1943年的著作中,论述了商业企业对战略性或限制性因素的关注。几年后,切斯特·巴纳德老调重弹,引用了他的钾盐案例及其他观点(参见本章开篇引言)。^①1937年,堪称第一位组织经济学家的罗纳德·科斯(Ronald Coase)发表了一篇引起广泛争议的论文,追问企业为什么会存在——这篇文章为他赢得了诺贝尔奖,在75年后仍被不断引用。^②1942年,作为技术专家的约瑟夫·熊彼特(Joseph Schumpeter)在其著作中强调,企业战略所包含的内容远远超出了传统微观经济学家所关注的价格制定范畴。^③此外,伊迪丝·彭罗斯(Edith Penrose)在其出版于1959年的著作中明确提出,商业企业的增长与其所控制的各种资源、用以协调资源利用的管理框架密切相关。^④不过,同商学院中的学者相比,经济学家们对早期企业战略学术思想的演进发展所作出的直接贡献就相形见绌了。

从1881年沃顿商学院(Wharton School)建院开始,第二次工业革命见证了美国许多杰出商学院的建立。尽管战略本身直到20世纪60年代才被明确界定,成立于1908年的哈佛商学院(Harvard Business School),早已率先致力于传播经理人员不应仅仅是职能管理者而应得到充分培训以进行战略思考的观点。1912年,哈佛推出了一门第二学年的必修课“公司策略”,力图将会计、生产运作和财务等职能领域中的知识整合起来,目的在于为学生提供解决战略问题的更宽广的视野,而这些问题是公司高管人员所时常面对的。1917年的一份课程描述中写到,“对任一商业问题的分析,不仅将表明其与该群体内其他问题的关系,还会揭示出群体间的紧密联系。在商业世界中,几乎没有什么问题是纯部门内的”。同样,各个部门的策略应该

① John Rogers Commons, *Institutional Economics; Its Place in Political Economy* (New York: Macmillan Co., 1934); Barnard, *Functions of the Executive*.

② Ronald H. Coase, "The Nature of the Firm," *Economica* 4, no. 16 (1937): 386—405. Reprinted in George Joseph Stigler and Kenneth E. Boulding, eds., *Readings in Price Theory* (Chicago: Richard D. Irwin, 1952). 除了影响了对战略与组织的思考的科斯的文章,还有一大批学者对组织理论作出了开创性贡献,我们在此无法一一表示敬意:亨利·法约尔(Henri Fayol)的行政理论(administrative theory)、埃尔顿·梅奥和麦尔维尔·多尔顿(Elton Mayo and Melville Dalton)的人际关系理论(human relations)、赫伯特·西蒙和詹姆斯·马奇(Herbert Simon and James March)的信息处理理论(information processing)等等。

③ Joseph Schumpeter, *Capitalism, Socialism, and Democracy* (New York: Harper, 1942).

④ Edith Penrose, *The Theory of the Growth of the Firm* (Oxford: Basil Blackwell, 1959).

保持一种“服从于企业总体策略的平衡”^①。

20 世纪 50 年代早期,哈佛商学院的两位公司策略教授——小乔治·阿尔伯特·史密斯和罗兰德·克里斯滕森(George Albert Smith, Jr. and C. Roland Christensen)——鼓励学生去探寻公司的战略是否与其竞争环境相匹配。在阅读案例时,学生们被教会追问:公司的各种策略是否“契合成一个整体、有效地满足了竞争态势的需要”^②? 为了强化这一问题,学生们会问及“行业整体表现如何? 在增长和扩张吗? 是静态的吗? 在衰退吗?”然后,在对竞争环境进行大体估测后,他们会继续追问“在这一具体行业中,任一公司要想与对手竞争,必需的基础是什么? 公司有什么样的特别能力来应对竞争?”^③

5 20 世纪 50 年代后期,另一位哈佛商学院公司策略教授肯尼斯·安德鲁斯(Kenneth Andrews)提出,“每一个商业组织、组织中的每一个下级单位,甚至每个个体(都应该)具有一系列明确表述的目的或目标,以保证其沿着经审慎选择的方向前进,避免向那些不希望的方向偏移”(重点词为作者标记,全书下同)。和通用汽车公司的艾尔弗雷德·斯隆一样,安德鲁斯认为,“长期而言,总经理的首要职能是对决定公司属性,确立、修正并努力实现目标这一连续过程的监督”^④。在安德鲁斯准备的瑞士制表业的行业研究和公司案例中,他发现该行业绩效上的显著差异与其不同的竞争战略相关,这一发现引出了他的前述结论。^⑤ 这种将行业分析与公司案例结合起来的形式,很快成为哈佛商学院公司策略课程的范式。^⑥

60 年代,商学院课堂讨论的主题开始集中于公司“优势”、“劣势”——其独有能力——与其在市场中所面对的“机会”和“威胁”(或风险)的匹配上。这个后来被简称为 **SWOT** 的分析框架,代表着向将明确的竞争思考引入有关战略问题所迈出的重要一步。肯尼斯·安德鲁斯将这些因素结合在一起,强调能力或资源必须与环境需要相匹配以获取价值(见图表 1.1)。^⑦ 1963 年,哈佛召开了一次公司策略会议,使得 SWOT 这一概念在学术界和管理界广为传播。该次大会吸引了众多的参与者,但随之而来的 SWOT 的流行——许多公司在 21 世纪的今天仍在使用的这一分析框架——却未能促进对公司独有能力的准确定义。为解决这一问题,战略学家们不得不确定公司的哪些方面是“在相对较长时期内持久不变的”,哪些“对于环境变化和

① Official Register of Harvard University, March 29, 1917, pp. 42—43.

② George Smith and C. Roland Christensen, *Suggestions to Instructors on Policy Formulation* (Chicago: Richard D. Irwin, 1951), pp. 3—4.

③ George Smith, *Policy Formulation and Administration: A Casebook of Top-Management Problems in Business* (Chicago: Richard D. Irwin, 1951), p. 14.

④ Kenneth Andrews, *The Concept of Corporate Strategy* (Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, 1971), p. 23.

⑤ 参见 Edmund Learned, C. Roland Christensen, and Kenneth Richmond Andrews, *Problems of General Management: Business Policy: A Series Casebook* (Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, 1961), pt. I.

⑥ Interview with Kenneth Andrews, April 2, 1997.

⑦ Kenneth Andrews, *The Concept of Corporate Strategy*, rev. ed. (Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, 1980), p. 69.