



HARVARD BUSINESS SCHOOL  
CASES

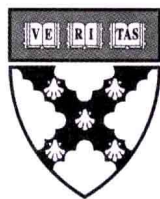
哈佛商学院案例（第二辑）

# 战略管理

# Strategy

刘刚 译

中国人民大学商学院组织审校



HARVARD BUSINESS SCHOOL  
CASES

哈佛商学院案例（第二辑）

# 战略管理

# Strategy

刘刚 译

中国人民大学商学院组织审校

中国人民大学出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

战略管理/刘刚译.  
北京:中国人民大学出版社,2009  
(哈佛商学院案例·第二辑)  
ISBN 978-7-300-10338-9

I. 战…  
II. 刘…  
III. 企业管理-案例  
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 023214 号

Copyright 2007 President and Fellows of Harvard College. All rights reserved.

哈佛商学院案例 (第二辑)

战略管理

Strategy

刘刚 译

中国人民大学商学院组织审校

---

出版发行	中国人民大学出版社	邮政编码	100080
社 址	北京中关村大街 31 号		
电 话	010-62511242 (总编室)	010-62511398 (质管部)	
	010-82501766 (邮购部)	010-62514148 (门市部)	
	010-62515195 (发行公司)	010-62515275 (盗版举报)	
网 址	<a href="http://www.crup.com.cn">http://www.crup.com.cn</a>		
	<a href="http://www.ttrnet.com">http://www.ttrnet.com</a> (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	北京市易丰印刷有限责任公司		
规 格	210 mm×285 mm 16 开本	版 次	2009 年 3 月第 1 版
印 张	22 插页 1	印 次	2009 年 3 月第 1 次印刷
字 数	457 000	定 价	55.00 元

---

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换



# 出版说明

随着 MBA 教育逐渐走向成熟，人们对于案例教学已不再陌生，很多院校，特别是首批 MBA 试点院校已经比较普遍地采用案例教学这种模式。案例教学、案例编写也成为全国 MBA 教学指导委员会十分重视并大力推广的重要工作。为满足教学需要，中国人民大学出版社与哈佛商学院出版公司达成了引进出版哈佛商学院案例的协议，围绕 MBA 教学选择了十门课程，包括：战略管理，人力资源管理，营销管理，公司财务管理，领导学，组织行为学，供应链管理，技术与运营管理，财务报告与控制，企业、政府与国际经济。

多年来，中国人民大学出版社一直在不懈地打造经管类图书的品牌，特别是，作为高等教育教材出版的市场领先者，我们一直希望能为中国的管理教学和实践提供更多、更好的产品。随着中国 MBA 市场规模的扩大，学生人数的增加、素质的提高，教师队伍的成熟，我们发现，案例教学教材的数量不足及质量不高成了一个比较大的问题，基于大量的市场调研，哈佛商学院的案例便成了我们针对 MBA 教学引进案例的首选。毕竟，哈佛大学是最早开始 MBA 教育的，其 MBA 学位计划有近百年的历史。哈佛案例每年能销 600 万份，其案例教学法也在逐渐为世界上各大学校所熟悉和借鉴。作为一家以为高等教育服务为己任的大学出版社，我们深感哈佛案例的引进对于我国工商管理教育理论和实践的提升具有十分重要的意义，事实上，我们在 2002 年曾引进出版了一套哈佛商学案例，分商务基础系列和实务系列，共 21 种，在当时引起了很大的反响，只是囿于条件，案例没能根据课程设置选取，不便于教师在教学中使用，基于此，便有了我们这套针对 MBA 核心课程的案例。

在运作这套案例的过程中，我们广泛听取了老师们的意见和建议，我们发现，单是引进一些案例并出版不能满足教学的实际需要，对于很多老师来说，如何讲授哈佛案例才是一个难点。同时，我们在前期调研和筹备工作中也深感案例的推广不再局限于传统意义上的图书推广工作，它已超出了传统单纯出版图书的概念，变成了一种教学理念和教学方法的推广，它需要我们提供更多、更长期的后续服务，并改变传统的出版模式。

就在我们推出这套案例书之际，哈佛商学院酝酿已久的 PCMPCL (Program on Case

Method and Participant-Centered Learning) 培训计划也已正式启动。为配合 PCMPCL 项目, 哈佛商学院出版公司邀请包括中国大陆、香港、台湾和新加坡等国家和地区的商学院选派教授到哈佛商学院参加哈佛案例教学的培训。在案例出版后, 我们还将提供教学支持, 以帮助中国教师更好、更便利地使用案例。

运作案例出版的过程是艰苦的, 但结果是美好的、令人难忘的。在和哈佛商学院出版公司的合作中, 我们一次又一次地听到他们虔诚地谈及他们的使命: 改善管理实践。在案例出版的过程中, 很多人做了辛苦的工作, 我们感谢哈佛商学院高级副院长、贝克基金教授史蒂文·C·惠尔赖特先生 (Steven C. Wheelwright), 他为我们的案例书出版写了序, 他在这套案例书 10 门课的选择中起了决定性的作用, 没有他的努力, 这套书的出版是不可能的。感谢 John Quelch, Michael Tushman, Debora Spar, Pankaj Ghemawat, David Hawkins 以及 David Upton 等教授, 他们在我们初选案例的过程中给予了建议和指导; 感谢哈佛商学院和哈佛商学院出版公司的下列人员, 他们为案例的挑选做了许多工作: Paul Andrews, Tim Cannon, Tad Dearden, Mike Derocco, Pat Hathaway, Amy Iakovou 和 Carol Sweet; 感谢哈佛商学院出版公司国际部总经理陈欣章先生, 他促成了案例最终出版协议的签订和执行, 并完成了整个过程中的协调工作。最后, 也要感谢所有参加案例中文版翻译的教授, 他们都有自己繁重的教学任务, 在出版时间紧迫的情况下, 各位教授都高质量地按时完成了翻译工作。

我们希望这套案例书的出版以及后续的培训工作的影响能影响几百、几千乃至上万个 MBA; 我们希望他们能用一种新的视角, 适应国际化的大趋势, 理解现代企业的管理方法, 理性地接受信用经商的理念, 推动中国经济的更大发展; 我们希望能通过我们的出版物来引导中国的管理实践。如能实现这些目标, 那么其间的各种辛苦努力也就值得了。

感谢您选用或关注我们的这套案例书, 对您的任何反馈我们都十分珍视。我们的联系电话: 010-62514162 或 62515743; E-mail: rdcbsjg@crup.com.cn; 网址: <http://www.rdjg.com.cn>。

中国人民大学出版社



# 总序

“培养世界上有影响力的领导人”是哈佛商学院的使命。1908年，哈佛商学院正式成立。为实现这一使命，哈佛商学院通过实施各种项目，影响众多不同的人。哈佛商学院最出名的可能是其MBA项目，但同时我们也通过开展高级管理人员培训项目（Executive Education Program）（包括AMP项目以及其他逾100个为职业经理人开设的各种培训项目）和通过哈佛商学院出版公司的出版物追求我们的使命。我们的出版物包括《哈佛商业评论》、哈佛商学院图书、网络课程，以及哈佛商学院案例研究。

为杰出院校提供建议也是我们使命的一个重要方面。在过去的60年里，哈佛商学院不仅为世界上许多院校提供了教学案例，还通过各种项目帮助他们及其教师提升了自己的案例教学能力。包括：国际教师项目（ITP）、以参与者为中心的教学法培训项目（CPCL）、案例教学与以参与者为中心的教学法培训项目（PCMPCL）。其中，PCMPCL项目发起于2005年8月，其目的在于帮助中国大陆、香港、台湾和新加坡等国家和地区的主要商学院提升其在MBA项目、高级管理人员培训项目以及以管理实践为导向的研究中，熟练运用案例教学和启发式教学的能力。

通过多年的实践，哈佛商学院发现案例教学的应用通常需要经历三个阶段。第一阶段，案例在管理学课堂上是作为概念或原理的例子、说明来使用的；第二阶段，将案例研究作为主要的学习方法，依靠案例讨论；第三阶段，教授开始把他们在案例研究和课程发展上取得的成果大量应用于教学，以便更好地理解 and 传授如何做决定。

为实践我们的使命，哈佛商学院和哈佛商学院出版公司很高兴与中国人民大学出版社携手帮助中国商学院及其教授实现从第二阶段向第三阶段的跨越。我们的努力包括：为来自中国大陆、香港、台湾和新加坡等国家和地区的教授提供为期10天的PCMPCL培训；出版一套根据MBA核心课编辑的案例书（分中文版和英文版）；组织一系列后续服务的案例教学和案例写作的培训班；建立一个服务于中国教师的案例服务中心。

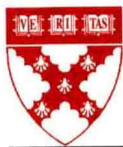
我们这样做的目的有两个，并且这两个方面都与哈佛商学院的使命紧密相连。一个目的是通过帮助全球教育机构——正如我们在中国发现的那些机构一样——发展它们自身的、着眼于管理实践的案例教学能力，从而促进全球管理教育水平的提高。另

一个目的是帮助这些机构培养一些能够在他们的学校中起到带头作用的教师，使他们能够写出新的、能够与世界分享的案例研究和教学资料。这种既符合国际标准，又与中国具体管理实践相关的案例研究正是中国管理教育机构所急需的。

我们很高兴中国人民大学出版社和中国许多优秀的商学院加入我们的队伍。我们希望哈佛案例书在中国的出版能对中国的教育机构、教师及其培养的未来职业经理人有所帮助，帮助他们实现在全球经济中扮演重要角色的梦想。

**史蒂文·C·惠尔赖特**

**哈佛商学院高级副院长，贝克基金教授**



# 序 言

自 20 世纪 90 年代初开始引入 MBA 学位教育以来，以培养应用型高层次管理人才为目标的中国管理教育经过了十几年的发展，从最初的 9 所院校年招生不足百人发展到 2006 年的 96 所院校 2 万多人的招生规模，累计招生超过 10 万人。这期间，中国经济也经历了持续高速增长，GDP 总量从 1990 年的世界第 11 位上升到 2006 年的第 4 位，进出口总额从第 15 位上升到第 3 位。应该说，以 MBA 学位教育为代表的管理教育的超常规发展反映了经济高速发展对管理人才的迫切需要。

在短短的十几年间，在各相关院校的努力下，中国的管理教育经过引进和消化吸收，为满足经济发展对管理人才的迫切需求作出了应有的贡献。但是，随着社会对高水平管理人才需求的进一步增加，如何提升管理教育的水平成为中国高校的商学院、管理学院所面临的共同问题。

管理是一门源于实践又用于实践的学问，因此，以培养应用型管理人才为目标的工商管理教育是否贴近管理实践，培养出来的学生是否具有应对快速变化的环境解决实际问题的能力，应当是衡量管理教育水平高低的主要标准。自 1900 年美国达特茅斯大学授予商学硕士学位和 1908 年哈佛大学设立工商管理硕士（MBA）项目以来，西方的现代管理教育已经历了上百年的发展。在美国管理教育上百年的发展过程中，对管理教育的内容、方法和方向的争论从未停止过。近年来，对管理教育过分学术化的批评越来越多。历史不长的中国工商管理教育应该认真学习和借鉴国外管理教育发展过程中的经验和教训。说到我国的情况，我认为目前有三个方面的问题亟待解决：

(1) 教育内容和教学方法的问题。在过去的几十年中，随着学术市场的不断发展，西方国家管理学科的划分越来越细，管理教育中的职能化倾向越来越突出。这样的趋势自然在中国的 MBA 教育中被承袭下来。体现在课程的设置上，即学科分割的职能化的课程占据了 MBA 学位教育的主导地位。亨利·明茨伯格说：“管理不等于市场加财务加会计再加上诸如此类的东西。”如何开发出一些跨（多）学科的综合的管理课程，使学生了解管理实践的复杂性，是课程设计的一个难题。另外，在教学方法上，以教师为中心的知识传授型的教学仍是主要的教学方式。

(2) 教师的问题。管理教育规模的快速扩大导致师资的严重不足，同时，师资的



质量也成为制约管理教育水平提高的最主要因素。师资质量不能满足管理教育的要求是出于两个原因：第一，商学院的教师是在学科划分越来越细的学术环境中训练出来的，大多缺乏管理的实践经验；第二，在现有的评价和晋升机制下，大多数教师将主要精力放在学术研究上，对教学的投入很少，而划分越来越细的学术市场更鼓励越来越量化的纯学术研究而非实践导向的研究。

(3) 学院的问题和管理教育评价体系的问题。学院的资源投入和政策导向影响管理教育的水平。现有的教育评价体系促使商学院出现趋同的趋势，商学院更愿意支持显性的学术研究，不愿意在教学上进行更大的投入，因为高水平的学术论文和著作被认为是衡量学院水平的最重要标志。

应中国人民大学出版社的要求为哈佛商学院案例（第二辑）的中文版写序，却对管理学教育发了大篇的议论，好像跑题了。其实，案例教学不单纯是教学方法问题，它背后隐含的是与教育理念和评价机制相关的一系列问题，包括如何使管理教育的内容与管理实践有更紧密的联系，如何鼓励教师在教学内容和教学方法的改进上有更多的投入，如何将以教师为中心的知识传授型的教学方式转变为以参与者为中心的学习方式等等。哈佛式的案例教学要求教师在教学上有更多的投入，要求学院对教学给予更多的重视，要求管理教育评价把学生的培养质量放在更重要的位置。哈佛商学院在上百年的发展过程中，始终坚持自己的办学特色，这是值得称道的。中国的商学院也应当根据自己的历史和优势，形成不同的办学特色和风格。尽管对案例教学存在各种批评，但由于更接近管理实践、更能启发思考、促进学生更积极地学习，案例教学在培养大批管理人才方面的作用是其他教学方式所无法替代的。德鲁克说过：在所有的组织当中，90%的管理问题是共同的，只有10%的问题是不同，这是由这个组织的使命、文化以及不同的语言而形成的差异。从这个角度说，哈佛案例所反映的管理实践具有相当的普遍性，其主要内容对中国学生也是适用的。

不断提高管理教育的水平以满足社会经济发展对合格管理人才的需要是所有商学院和从事管理教育的教师的历史责任。中国人民大学商学院历来重视和倡导理论与实践结合，鼓励教师深入企业实际发现研究课题，近年来尤其加大了对实践导向的研究的支持，鼓励教师投入更多精力改进教学内容和教学方法。此次与中国人民大学出版社合作，组织学院各学科的优秀教师集中翻译这套哈佛案例集，目的是进一步推动案例教学，并以此促进管理教育水平的提高。我们希望得到国内同行的支持和指导，也希望与大家一起努力，为中国管理教育的发展作出贡献。

伊志宏

中国人民大学商学院院长



# 目 录

行业的演变 (701 - 008) .....	(1)
医药行业: 21 世纪的挑战 (703 - 489) .....	(15)
欧洲空战: 瑞安航空 (A) (700 - 115) .....	(47)
欧洲空战: 瑞安航空 (B) (700 - 116) .....	(56)
欧洲空战: 瑞安航空 (C) (700 - 117) .....	(60)
创造竞争优势 (798 - 062) .....	(79)
与戴尔较量 (A) (799 - 158) .....	(99)
与戴尔较量 (B): 1998—2003 年 (704 - 476) .....	(126)
2005 年的苹果电脑 (705 - 469) .....	(140)
三星电子 (705 - 508) .....	(148)
英国卫星广播公司与天空电视公司的竞争 (794 - 031) .....	(174)
菲律宾蓝美仁公司: 挑战跨国巨人 (704 - 405) .....	(193)
公司战略的要点 (705 - 449) .....	(224)
纽威尔: 公司战略 (799 - 139) .....	(234)
泰科国际公司 (A) (798 - 061) .....	(257)
Arcor 集团: 全球战略与本国危机 (704 - 427) .....	(285)
Atlas Eléctrica 公司的国际化战略 (704 - 435) .....	(322)
译后记 .....	(338)



9-701-008

# 行业的演变

发行日期:2000年7月10日

行业是一个企业、顾客、供应商、替代品、互补品之间复杂的关系网络。通常而言，行业结构变化相对较慢。这些关系之间相互强化，如果试图大幅度地改变其中某种力量，将遭遇来自其他力量的抵制。各种力量之间的关系以及竞争模式很稳定，某一行业的进入诱因将与其进入障碍趋于平衡。变化是逐渐发生的。《竞争与战略》这门课程中的案例说明：许多行业的结构具有稳定性。即便在诸如半导体及个人计算机这样的高科技行业中，结构变化也需要几十年的时间。我们可以发现：20世纪60年代以来，诸如软饮料和折扣零售业等行业的竞争模式根本没有太大的变化。

当然，有时某个行业可能发生彻底的变化。像福特这样的大规模生产商取代了早期小作坊式的汽车生产商。夫妻店迅速让位于像家得宝（Home Depot）这样的“品类杀手”型零售商。工作站制造商取代了大型机与微型机制造商。随着新进入者对市场的渗透，以及企业相对于买方与供应商力量平衡关系的变化，行业结构发生了巨大的变化。原来居于领导地位的企业落后了，后起之秀取代了它们的位置。

复杂系统（不仅包括行业，还包括有机体、生态系统、组织等众多类型）的研究者逐渐认识到：系统具有两种自然的变化方式，包括改良型变化和革命性变化。<sup>[1]</sup>改良型变化是逐渐发生的，在某一时期，行业结构的某一两个方面发生变化。与此形成鲜明对比的是，当革命性变化出现时，行业结构的相关因素同时发生变化。行业结构得以“解冻”，行业内的相对地位将重新洗牌。这样的变化发生之后，各种竞争力量将与以前大不一样。

对于企业来说，行业演变时期将面临巨大的威胁，也意味着巨大的机会。行业中的领导者将面临地位不稳固的威胁，可能被挑战者和新进入者所取代。相反，行业演变时期也将创造机会，可以创办新企业，并使其确立领导地位。竞争

*Professors Michael E. Porter and Jan W. Rivkin prepared this note.*

Copyright © 2000 by the President and Fellows of Harvard College. To order copies or request permission to reproduce materials, call 1-800-545-7685, write Harvard Business School Publishing, Boston, MA 02163, or go to <http://www.hbsp.harvard.edu>. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, used in a spreadsheet, or transmitted in any form or by any means—electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise—without the permission of Harvard Business School.



地位的绝大多数重大的变化——不管这种变化是朝好的方向还是坏的方向——都源于行业的动态性，而不是对稳定结构或好或坏的把握。

演变时期同样给企业提供了影响未来行业结构的特殊时机。决定行业结构的各种因素通常相互影响。例如，竞争对手之间的竞争可能影响顾客在各个供应商之间转换的难度，或者导致新的企业进入这一行业。由于相互影响的存在，行业演变未来的走向可能多种多样，形成某种内部具有连贯性的结构。这种行业结构很难事先预测到。当然，通过自身的行动，企业将影响：在未来众多的潜在结构中，哪种结构将真正出现。

例如，软饮料行业目前显现出具有吸引力的结构：品牌推广的努力削弱了顾客和灌装商的力量，提高了进入门槛；各种协议确保了灌装商处于企业的掌控之中，也提高了进入门槛；竞争对手之前围绕广告和产品的可获得性展开竞争，而不是围绕价格展开竞争。这些特性之所以产生，是因为在 19 世纪末 20 世纪初，当这一行业开始兴起之时，可口可乐和百事可乐作出了相应的选择。然而，人们可以想象到：如果企业之间毫无区别，提供同样的棕色糖水，软饮料行业可能出现一种完全不同的结果，企业之间将在价格上展开激烈的竞争，进入壁垒将很低，顾客可以很容易地在不同的产品之间进行转换。

总体而言，行业演变本身无所谓好坏之分。行业发生演变之后，参与者不一定获得比以前更高的利润水平，实际上，行业的吸引力可能下降。许多受互联网影响的行业其潜在的利润水平反而下降了。一些管理者总强调从自身利益的角度来促成这种演变，但如果不统一考察演变对行业结构和竞争优势的影响后果，这种看法至少是不全面的。

本课件将分析行业的演变过程中可能面临的各种挑战。我们首先考察演变通常需要经历的几个阶段，接下来，分析战略管理者在上述阶段可以采用的各种核心工具，以及新的工具是如何形成的。

## 行业演变的特性

我们这里关注的焦点是已有行业的演变过程，但大多数的观点同样可以适用于各种新兴行业的诞生。事实上，当人们从更宽广的视角思考时，几乎不存在真正的新兴行业的诞生。例如，汽车行业的诞生在很多方面是原来人力运输工具这一市场演变的结果，这一市场一直由汽车的一种替代产品——马车所统治着。相应地，互联网正在催生一些全新的行业（例如，许多企业的礼品券销售），但更常见的是推动已有行业（如图书零售业）的演变。

演变中的行业通常经历几个可预测的阶段：诱因阶段、酝酿及试验阶段、新型稳定结构形成阶段。

## 诱因

尽管行业演变涉及系统的变化，但人们通常可以找到引发“大火”的“火苗”。“火苗”或诱因将使以前不可能实现的崭新的经营方式成为可能，这种经营方式对成本或买方价值产生巨大的影响。当企业采用新的活动系统时，竞争力量以及相对地位将发生变化。引发这些变化的事件有三种基本类型。

第一，技术的变化将使新的活动系统成为可能，这一新的活动系统或者产生更多的买方价值，或者可以用更低的成本创造买方价值，或者同时达到这两个目标。例如，与以前的电子机械技术相比，20世纪五六十年代电子计算技术的出现使记录、制表、计算的效率大幅度提高。IBM这家老牌的办公机器制造商成功地运用这一新技术重塑了其活动系统。结果，演变强化了其地位。另一家办公机器制造商，National Cash Register勉强度过了这一演变过程，其他行业领导者，如Remington Rand和Burroughs却全体销声匿迹。<sup>[2]</sup>

类似地，一系列技术，如条形码扫描设备、卫星通信、计算机、自动分拣机改变了美国20世纪八九十年代零售业的面貌。<sup>[3]</sup>诸如沃尔玛、玩具反斗城等零售商利用这些新技术，改进了其物流、商品分类、定价、采购、服务等活动，因此而产生的成本节约使这些零售商得以快速扩张，这些新技术中所固有的规模经济性也有助于零售商之间的广泛结盟，而这进一步改变了零售商与消费品制造商之间的力量关系。

第二，消费者需求的变化形成了新的成本结构，或者改变了买方价值的内容。那些预测到这些变化并努力使其自身适应这种新变化的企业，在行业演变之后获得了更加强有力的地位。例如，第二次世界大战以后，美国消费者变得更加富有，购买了汽车，并搬到了郊区。因此，商场离家远近对于买方价值而言已经不再重要，而更大的停车场变得更加重要。零售领域发生了巨大的变化，购物中心迅速取代了城市中心区的商业街。在个人计算机领域，随着20世纪90年代的技术发展，个人消费者和企业购买者对销售人员和经销商的技能所赋予的价值越来越小。这一买方价值概念的变化给诸如戴尔、Gateway等个人计算机直销商的戏剧性崛起铺平了道路。

需要注意的是，只有当：（1）满足新需要的活动与满足原有需要的活动具有显著的差异时；（2）新的价值概念引起五种竞争力量的一种或多种力量发生变化时，买方价值概念的变化才可能带来行业的演变。某种新概念如果能够很好地适应原有的活动系统，同时不改变竞争力量的格局，那么对行业的形态产生的影响将很小。

第三，管制的变化可能影响企业所提供的买方价值与成本的组合。通常而言，管制使某个行业维持在一种人为的结果上。那些影响进入、扩张、产品类型、定价的管制措施尤其如此。放松管制将释放出被压抑的经济力量，推动行业形成一种新的结构，随之而来的变化潮流将改变相对地位。例如，美国20世纪七八十年代航空管制的放松，为众多新航空公司的进入打开了大门，使航空公司可以在价格等新的维度上展开竞争。在放松管制以后，在业内占据统治地位的航空



公司大部分是以前就开展过类似活动的航空公司，但是它们之间竞争的性质与以往相比已大不相同。例如，一旦航空公司允许自由定价，恶性的价格竞争将真正占据主导地位，这种价格竞争通常是在边际成本较低、固定成本较高的行业中出现。在放松管制之后，一些最具盈利能力的航空公司进行了改革，如设计中心辐射式的航班路线结构以及计算机管理的订座系统，以避免激烈的价格竞争。

引发行业演变的因素可能来源于行业的上游、下游或者相关的互补行业。例如，汽车行业的出现对于车轭、马鞭、木轮等制造商将形成可怕的影响。

技术、顾客偏好或者管制的变化将引发行业的演变，但是直到公司及其经理层看到了变化的可能性并开始实施这一变化，演变才真正发生。缺乏管理层的洞察力和抉择，行业结构将倾向于维持原样。在企业采取行动促使潜在的行业结构发生演变之前，更具吸引力的替代结构在几年前就具有可行性了。例如，在弗雷德·史密斯（Fred Smith）建立联邦快递之前，通过中心辐射系统在第二天将包裹送达所必需的技术就已经可行了。早在亨利·福特（Henry Ford）将零部件组装起来改变汽车行业（间接地也改变了许多其他行业）之前，大规模生产所需要的与零部件相关的概念和技术就已经被认为成型了。

经理们不仅在将可能的结构变化变成实际的结构变化方面起作用，而且通过诸如投资新技术、开展影响顾客需求的市场营销活动、呼吁改变管制规则等手段，影响着可能的行业结构。人们不应该忽视每一个体在引发行业演变方面的创造力和决心。

尽管行业演变可能从某项新技术或某一管制变化开始，但接下来的过程通常是一个系统性的现象，行业结构的许多因素受到影响。尽管行业演变并非总能导致经营环境发生变化，但这种影响经常发生。在食品零售领域中，超市的兴起就是一个例子。汽车和家用电冰箱普及率的提高、消费者越来越远离城市中心区居住、大萧条时期消费者对成本的关注、对连锁店的开办有利的管制规则的变化，所有这些都推动了20世纪30年代以后超市取代店主亲自经营的小型食品店。在写给克罗格食品超市（Kroger Foods）总裁那封著名的信中，迈克尔·金·库伦（Michael “King” Cullen）所表现出来的巨大的热情同样促进了这种变化。<sup>[4]</sup>与以前的食品店相比，在行业演变过程中所建立起来的大型连锁超市竞争更加激烈，对食品供应商的控制力更强，给予了消费者更大的讨价还价权，相对于替代品（如自己加工食品）而言，具有更大的竞争优势。食品零售领域的规模经济性大幅度提升，独立的食品店让位于连锁店，进入食品零售领域变得越来越困难。随着行业的演变，五种竞争力量的各个方面均发生了变化。

行业演变最重要的诱因是那些从总体上改变相对地位的因素。这些因素共同开辟了新的经营方式，使某些企业的竞争地位比其他企业更有利。一旦演变真正发生，将使在位企业面临两难选择。如果顺应行业的变化趋势，在位企业必须按照新的方式行事，而这将破坏现有的竞争模式，使现有资产贬值。如果不存在这种两难选择，在位企业只要将新技术、新需求或新的管制环境融入到既定的战略中就可以了。比如，在受互联网影响的许多行业中，在位企业可以直接将互联网运用于现有的竞争方式之中，如沃尔玛将以网络为基础的信息和订货系统开发成一种新的顾客选择，依旧使用其已有的品牌、采购能力、物流系统。如果不存在

这种两难的选择，行业演变将对现行的竞争模式构成补充，而不是威胁。

我们认为，相对地位大幅度的改变很少是由于运营绩效单方面的改进引发的。这样的改进将促使整个行业的生产力边界发生变化，以便能够以更低的成本提供买方价值。<sup>[5]</sup>从本质上而言，有助于提高运营绩效的变化将对行业内的所有企业具有吸引力，通常会被广泛而迅速地采纳。结果，这些变化通常不会导致行业内相对地位的重新洗牌，除非一些企业的管理团队“睡得像木头一样”，没有采用这些最好的新方法。不要犯错误：正如最近对全面质量管理、标杆管理、基于时间的竞争等所强调的那样，跟上运营绩效新的变化是经理层职责中的关键部分。在大多数行业中，未能跟上运营绩效变化步伐的企业将很快退出。

运营绩效的不断变化将改变行业中的竞争力量。比如，如果最好的新方法提高了顾客的转换成本，顾客讨价还价的力量将大幅度下降。20世纪80年代，几乎在整个航空业都实行了飞行里程累积计划，但这并未改变航空公司之间的相对地位。行业中的观察者依然认为：这一计划能够提高顾客对特定的航空公司的忠诚度。<sup>[6]</sup>（飞行里程累积计划是否真正提高了转换成本仍值得怀疑。）

运营绩效的变化也可能改变行业结构。最坏的情况是，盲目地追求运营绩效将可能导致各个企业都朝着行业内某个特定的竞争地位靠拢。这种竞争地位的接近将使企业趋同化，从而导致相互之间的恶性竞争。比如，在商业印刷领域，各大企业均采用了新型印刷技术，这对顾客而言并没有什么本质的区别。

20世纪70年代，在食品杂货行业出现的条形码扫描设备以及通用产品码（universal product code, UPC）同样提供了有用的例子。对于诸如超市连锁业的领导企业，如克罗格和赛福威（Safeway）来说，安装扫描设备有助于其运营绩效的改进。但如果大家都采用了这一新技术（尽管速度各不相同），领导企业之间的相对地位就几乎不会改变。由于扫描设备的安装涉及较大的固定成本投入，因此这一技术强化了大型连锁店相对于夫妻店等小型零售店的优势。扫描设备以及通用产品码的出现使食品杂货供应商的讨价还价力量向超市转移，这些超市比其供应商掌握着更多、更好的有关顾客需求的信息。

## 试验

诱因阶段之后，通常是广泛试验阶段。在知道行业正在发生变化，但却不清楚具体变化的方向和程度的情况下，企业致力于通过试错来寻找一种能够确保成功的模式。比如，它们尝试不同的定位，为不同的目标顾客制定不同的价格和非价格的价值组合，确定不同的活动系统和一体化程度。在位企业通过变更其核心业务的相关活动，开发新业务，以便抓住新的机会或者应对新的威胁。新建企业或相关领域的企业将抓住这一时机进入该行业。

尤其当各种引发诱因的事件降低了行业的进入壁垒时，新进入者将大量涌入这一市场。实际上，通常而言，在行业演变时期，进入壁垒至少会短暂地降低。随着行业中所提供的产品或服务发生巨大的变化，现有的顾客关系和顾客忠诚将被打破。原来的各种技巧可能变得不那么重要了，新的技巧将很关键。新的顾客细分、分销渠道、采购来源将可能出现。



在正在演变的行业中，一系列的试验可能正在进行。以正在增长的互联网商业模式为例，广泛的试验具有大致相同的模式，发生在20世纪90年代的生物技术、80年代的个人计算机、70年代与集成电路相关的各种产品、60年代合成材料等众多的领域中。

美国的自动售货领域目前正在经历这样一个试验阶段。随着信息管理及供应链等方面新技术的发展，消费者开始对开车去购物的经历感到不满意，一些企业希望重塑这一高度细分的行业。一系列的试验正在展开，如Circuit City正在尝试将其在电子零售领域的方法用于销售二手汽车：其CarMax分部由一些靠近城市的大型网点组成，这些网点储存着大量可供选择的汽车，销售人员按照价格表报价，而不用讨价还价。Republic Industries试图建立一家涵盖新车销售、二手车交易、汽车租赁等业务的公司。在最初18个月的运营时间里，它收购了22家新车经销商，开设了7家二手车超级商场，购买了2家主要的汽车租赁公司。Auto-By-Tel则采用了一种完全不同的模式，作为一家以互联网为基础的数据交换中心，它将消费者推荐给已有的汽车经销商。通用汽车和福特一直在思考：它们是否需要并购经销商，还是帮助其他经销商巩固其销售网络。所有这些试验能否成功，还有待时间的检验。

行业演变的这一阶段以风险和缺乏信息为特征。此时，公司经常通过寻求一系列广泛的合作者来保护自身利益和获得信息。例如，在互联网门户网站、浏览器和网络接入行业，据报道，仅在1999年，美国在线（America Online）就涉及至少65家合资企业、合作者和联盟者，其合作者范围从美国航空、花旗银行到康柏、Motley Fool。<sup>[7]</sup>

由于充当公司之间信息渠道的联盟的兴起以及猖獗的模仿，在不断演变的行业中将很快形成某些潮流。起先由一家或一组公司发起的试验会很快被其他企业效仿。其中，部分追随领导者的行为是理性的，面对行业基本趋势的高度不确定性，企业认为竞争对手比自己更了解行业的未来发展趋势，从而模仿竞争对手。部分追随行为只是因为担心落后于他人。当企业相互模仿时，从长远来看，多数企业只能聚集在行业的某一特定领域中，而不可能因为各具特色而兴盛起来。

资本提供者对于这一时期的特征和后果起着关键作用。面对大量迅速的结盟行为，某一行业的资本提供者与行业中的企业一样面临着不确定性。相对于头脑冷静而言，他们对企业前景的评估可能严重脱离实际，不是过于乐观，就是过于悲观。通常，他们缺乏诸如利润、现金流等真实可靠的标准。当评估过于乐观时，就像一些人所坚信的那样：他们将长期投资于与互联网相关的行业中，过高的评估可能强化这样的试验。高价股票给企业提供创建新的试验、兼并和联盟的途径。获得不以近期利润为关注点的资本，会支持这种无法可持续发展的行为，并且可能破坏行业结构。

行业演变期间的试验模式至关重要，因为它深刻地影响着最终显现出来的潜在行业结构。在软饮料行业中，例如，可口可乐和百事可乐早期所作出的努力，包括推广产品品牌、将特许经营权卖给灌装商以及在广告形象上展开竞争，确定了最终具有吸引力的行业结构。如果这些公司确定了不同的先例，如激烈的价格竞争、与零售商直接联系、不做广告，后来的行业将具有显著不同的结构。



因为早期试验具有高度影响力，所以那些希望成为最终行业领导者的企业必须谨慎考虑它们在这一时期所确立的先例。它们必须思考：自身的行动是提升行业吸引力，抑或是破坏行业吸引力，这种行动必须将竞争对手的各种反应考虑在内。通常，企业将面临两难境地：是否应该尝试那些能巩固其自身相对地位的行为，哪怕这种行为可能破坏未来的行业结构？

## 集中

大多数试验惨遭失败。它们未能有效地满足客户对价值的新定义；或者未能针对足够多的客户，在客户价值与成本之间创造一个足够大的空间。在试验阶段结束后，通过反复的试错，行业演变中会形成一些成功的经营方法，这些方法有时被称为“居主导地位的设计”。<sup>[8]</sup>行业结构和相对地位的基础变得越来越清晰。当不确定性减小、一些企业意识到它们的努力失败时，通常会发生一轮震荡（见图 1）。近期对从圆珠笔到激光打印机的 46 种产品演变的研究表明：在典型的行业中，大约相当于高峰时期数量一半的企业将在随后的震荡过程中出局。<sup>[9]</sup>

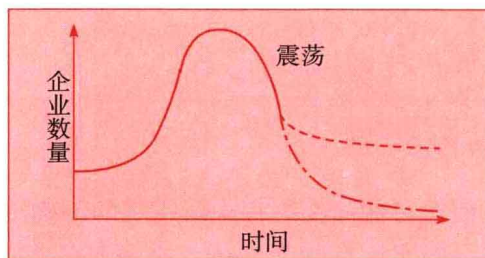


图 1 演变过程中行业内的企业数量

震荡期可能延续很长一段时间。<sup>\*</sup>上面提到的 46 种产品平均震荡期超过 10 年。然而，本研究涉及的产品可追溯到 1887 年。一些迹象表明：近年来行业演变的步伐加快了。其中，最先发起者完全垄断的持续时间（行业中第一家企业向市场投放新产品到第二家企业进入该市场之间的时间）就是表现之一。对于 1887—1906 年间推出的新产品，诸如洗发水、拉链和留声机唱片等，最先发起者的垄断时间平均持续 33 年。而 1967—1986 年间推出的新产品，包括激光打印机、视频

<sup>\*</sup> 为了解其中的原因，考虑以下这个简单的例子。假设一个新兴行业即将出现。为了进入这一行业，一家企业需要投资 1 000 万美元，而这笔投资是无法撤回的。谁都知道在这个行业中将最终产生三名“胜利者”，假设投资回报率高达 40%，每个胜利者将永久性地享有 400 万美元的年利润。其他企业可能赚取一些利润，但是不足以弥补其进入的投资。所有进入该行业的企业都将同等地拥有成为胜利者的机会。10 年后，任何进入者都必须追加 1 000 万美元的投资，以维持经营。

首先，要注意的是：不只有三家企业进入这一行业。我们如何知道这一点呢？假设某一时期仅有三个进入者。看到这种情况后，第四家企业将会对自己说：“如果我进入这个行业，将有 3/4 的机会成为胜利者，赚取 40% 的回报率。这并不糟糕，那就进入吧。”从长期来看，进入该行业的企业远多于能够成为胜利者的企业。

即使胜利者显现出来，失败者也可能不会马上退出。只要它们还能够补偿运营成本，它们仍将经营。只有当它们必须追加 1 000 万美元的投资时，才会退出该行业。

总的来说，成功的机会将诱使众多的企业进入该行业。而沉没投资无法撤回的事实可能导致失败者仍将在行业中维持一段时间。当初始投资使用期限很长且无法撤回，或者相应的追加投资要求较少，或者退出障碍很高时，震荡将持续特别长的时间。