

COMPETING AGAINST SCALE

The growth cube for scale-based competition



科尔尼
ATKEARNEY

战略管理经典系列

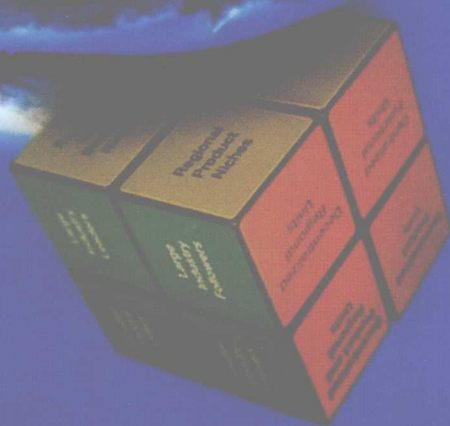
决胜规模之战

科尔尼增长魔方

在企业规模化竞争中的应用

安伟杰(Andrej Vizjak) 著

孙 健 孙玮超 秦 越 译



上海百家出版社
Shanghai Baijia Publishing House

COMPETING AGAINST SCALE

The growth cube for scale-based competition



科尔尼
ATKEARNEY

战略管理经典系列

决胜规模之战

科尔尼增长魔方
在企业规模化竞争中的应用

安伟杰(Andrej Vizjak) 著
孙健 孙玮超 秦越 译



上海百家出版社
Shanghai Baijia Publishing House

图书在版编目(CIP)数据

决胜规模之战：科尔尼增长魔方在企业规模化竞争中的应用/安伟杰(Vizjak, A.)著;孙健等译.上海:百家出版社,2009.2

(科尔尼战略管理经典系列)

ISBN 978-7-80703-904-4

I. 决… II. ①安…②孙… III. 企业管理-研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 195404 号

从 书 名	科尔尼战略管理经典系列
书 名	决胜规模之战
著 者	安伟杰(Andrej Vizjak)
译 者	孙 健 孙玮超 秦 越
责任编辑	唐少波
封面设计	梁业礼
出版发行	上海文艺出版总社(www.shwenyi.com) 上海百家出版社(www.bjph.net)
地 址	上海市瞿溪路 1365 弄 3 号 (200032)
经 销	各地 新华书店
照 排	南京展望文化发展有限公司
印 刷	上海图宇印刷有限公司
开 本	700×1000 毫米 1/16
印 张	15.25
字 数	247 000
版 次	2009 年 2 月第 1 版 2009 年 2 月第 1 次印刷
	ISBN 978-7-80703-904-4/F·50
定 价	28.00 元

上海百家出版社常年法律顾问:上海瑞富律师事务所
田原律师(13501917060)
商瑜律师(13501679328)

序

上海汽车工业(集团)总公司董事长

胡文元

1974年,匈牙利布达佩斯建筑学院厄尔诺·鲁比克教授发明了魔方,这个小方块因其奥妙无穷的变化令许多人为之着迷。今天,安伟杰博士撰写的《决胜规模之战》一书,将为我们展示另一个魔方——科尔尼增长魔方,告诉我们面对变幻莫测的未来,如何把握先机,选择正确战略,赢得规模竞争的优势和胜利。

在21世纪世界经济全球化浪潮下,中国汽车市场呈现出国内市场国际化、行业竞争白热化、市场增长持续化、消费需求个性化发展特征。面对新的机遇和挑战,上汽集团立足上海,在国内率先走出一条“低成本,发展快,合作共赢”的国际国内兼并重组发展道路,先后在柳州、仪征、烟台、沈阳、青岛、重庆、南京和韩国、英国等地建立整车制造基地,进一步做大做强,做强实力,实现了由小到大、由弱变强的跨越式发展,从一家地方小企业发展成为世界500强企业。至2007年,上汽集团整车销售已超过169万辆,位居全国第一。

上汽集团在发展历程中深感,企业规模增长不是简单的“ $1+1=2$ ”数学累加,必须采用正确的规模竞争增长战略,才能实现量与质的转变,才能真正发挥企业的规模竞争优势。古语“他山之石,可以攻玉”,本书正是集成了科尔尼的全球智慧,开启了一扇研究全球兼并重组和探讨规模竞争战略的窗口,为有志在未来行业整合中抢占先机的中国企业提供了宝贵的实践经验和指导工具。

2008年12月

随着中国市场越来越快地融入到全球市场中去，一大批中国的企业正在各行各业中崛起，开始了它们的全球化之旅。这些领先的中国企业最终的目标是成为它们所在行业的全球领导者。然而今天，无论是在国内还是国外的市场上，他们都不可避免地面临着巨大的竞争和挑战，因为他们面临的是规模比自身要大许多倍的，在行业中居于领导地位的跨国企业。如何在这场规模悬殊的竞争中取胜，从而在未来的行业整合中占有先机，本书也许能够帮助中国企业去认真地思考这个问题。

本书的主题是探讨企业如何在未来的规模竞争中取胜的策略。今天在行业整合的潮流中，企业都开始越来越多地去思考规模的命题本身，这在一定程度上已经成为了企业的竞争战略中最核心的问题。与此同时，与规模直接相关的并购整合能力，也被提高到了远

比生产力、质量、新产品和服务等能力更重要的地位,然而规模是需要去精心地计划 and 管理的。本书的作者根据其长期的企业管理和咨询经历以及科尔尼公司的研究成果,分析了多家成功企业获取和管理规模的经验,从而总结出非常实用的基于规模的竞争战略举措,并辅以实际案例和理论分析的说明,从而为企业管理者、企业咨询人员和研究人员提供了实战性很强的企业战略规划指南。

为了使书中提出的理论框架更好地普及,作者还精心设计了一个新的工具——科尔尼增长魔方(the growth cube)来诠释其增长战略的精髓,并将高层次的战略思考,基于规模的竞争战略举措与企业的转型和新组织的建立联系起来,从而为企业的具体实践提供了一个高效的指导工具。本书既演示了一家初具规模的企业,如何在未来的行业整合的最终状态中成为真正的全球行业领导者;也为那些希望最终成为少数几家在行业整合中幸存,并在利基细分市场上业绩超群的小企业,提供一套实用的建议。因此,本书无论对大企业还是小企业,同样是适用的。

译 者

2008 年 10 月

Foreword | 前言

传统的竞争战略已成为了过去时。今天,伴随规模经济而来的大型企业并购实力令规模“优势”日益凸显。事实上,对如今的公司来说,规模的重要性远胜于生产力、质量、新产品、服务或速度。此外,规模是运用其他成功杠杆的先决条件。成功企业实现并管理规模的方式成为了获得及保持竞争优势最有力的来源。公司无论大小都在为规模而战。由于受下一波合并、收购及联盟的影响,今天的行业领袖也许明天会沦为行业追随者,而新的——规模更大的——企业会迅速进入行业,抑或今天的行业追随者将得以跻身明日业界领袖的行列。

20 世纪后期的竞争格局中,新的竞争战略以及随之带来的市场创新,其平均生命周期为 10—15 年。每一项创新战略框架都会引发竞争地位和公司组织的重大转变。本书描述的创新增长框架探讨了基于规模的竞争战略。过去 10 年间,世界各地几乎所有行业所经历的并购和联盟浪潮,迫使管理者们从仅仅关注竞争成本、质量和快速反应,转变为聚焦于纯粹的“规模”。重新关注基于规模的竞争势在必行,这不仅能使大公司赢得最终决战,成为全球市场的领袖之一,也将帮助小公司在合并中求得生存,成为为数不多的一流利基企业。

本书的撰写基于以下两大根源:

○ 第一个根源是我与弗雷泽(Fritz Kröger)先生的紧密合作。弗雷泽先生是科尔尼公司的思想领袖、价值创造增长措施和并购策略理论的创始人。他的理论最初只针对大型企业和长期合并,并没有考虑小型企业。而我迫切想向大家证明,在一些高度集中的行业里,确实有很多小公司做得非常成功。通过一



系列的讨论,我们制定了“在利基市场中寻求增长”的措施,并与德国因格尔施塔特艾希施泰特大学(University of Eichstaett)管理科学院院长 Max Ringlstetter 共同撰书,详细识别并阐述了小公司所应该采取的成功增长战略。与此相关的经验研究促使我们撰写了一系列关于其他国家利基战略的书籍。

○ 再来谈谈第二个根源:在成为科尔尼组织与企业转型(Organization & Transformation)咨询业务部欧洲区负责人后,我有幸与一支庞大的国际团队合作,共同分析全球各主要国家及行业的 10 000 多家公司基于规模的竞争情况。根据分析结果,我们开发了一种新的管理工具——科尔尼增长魔方,将高层次的战略思想分解成公司在构建新的组织结构及寻求转型时所应采取的具体行动。该工具既适用于大公司,也适合小公司。我们首先在与几家斯洛文尼亚公司的咨询项目中运用了这一增长魔方,帮助他们设计并执行转型项目,以应对斯洛文尼亚自 2004 年加入欧盟后竞争环境扩大的局面。今天,这些公司——包括 Gorenje、Mercator、Droga Kolinska、Privovarna Laško、SCT、Petrol、斯洛文尼亚电信(Telekom Slovenija)、Iskratel 和 Mladinska knjiga——尽管规模有限,但都在高度集中的全球行业的竞争中成功地占据了一席之地。我们的研究发现于 2004 年 4 月由斯洛文尼亚 GV Založba 出版社结集成书。之后,我们将对斯洛文尼亚的研究结果与我们的德国客户、同事以及科尔尼全球领导人分享。他们鼓励我修正最新的研究发现,拓宽研究范围,并以英语撰书,以便同世界各地对增长新方法感兴趣的公司共享。同时,我们欧洲组织与转型咨询团队的成员,通过进一步的分析、讨论,加之与欧洲、美国不同行业客户的合作经验,对这一方法进行了验证。他们作为本书第 7 章“对基于规模的竞争的案例研究”的作者,贡献了他们个人的研究发现。

本书的成功撰写离不开科尔尼“基于规模的竞争举措”项目的核心团队成員 Constanze Freienstein 和 Branko Kalpič 的不懈努力,以及斯洛文尼亚经济研究所 Matej Koren 和艾希施泰特大学 Goran Zd Ocvirk、Peter Schmidt 和 Christoph Buchmann 的调研支持。

诚挚感谢所有曾帮助撰写本书的每一个人!

安伟杰 (Andrej Vizjak)

andrej.vizjak@atkearney.com

Contents | 目 录

开 篇 基于规模的竞争——一种全新的竞争优势	1
基于规模的竞争成为必然	1
规模抵御收购	3
基于规模竞争的六大增长魔方行动	6
 第 1 章 定位企业的规模特征	9
规模的地区分布状况	12
行业整合的规模特征	14
行业集中的现状	16
案例研究：贝塔斯曼传媒公司的增长概况	21
 第 2 章 设立增长标杆	25
按地区与行业部门划分的增长特征	27
顶级表现者的财务指标	28
顶级业绩增长也能阻止小型公司沦为并购的牺牲品	32
关于增长特征的结论	34
案例分析：贝塔斯曼媒体的增长特征	34
 第 3 章 审核增长方向	37
利基市场——小型公司的增长机会	38

个别化的优势	38
专门化优势	38
集中化优势	39
做出选择：哪一种类型是对的？	39
各行业小型公司的增长方向	43
不同的增长方向对规模特征的要求	46
作为大型公司增长机会的整体全球性市场	47
案例研究：贝塔斯曼媒体业务的增长方向	50
第 4 章 利用独特的增长能力	53
大公司的增长能力	54
规模经济	55
企业并购能力	60
大公司其他与规模有关的能力	61
小型企业的增长能力	63
产品和区域专注	63
与产品相关的能力	66
不同行业的小型企业的独特增长能力	66
独特增长能力的临界规模	70
案例研究：贝塔斯曼集团的增长能力	71
第 5 章 选择正确的增长路径	73
大型企业的增长路径	74
以地理区域划分企业的增长路径	76
按行业划分大型企业的增长路径	77
小型企业的增长路径	79
以增长方向和增长能力划分小型企业的增长路径	80
以行业划分小规模企业的增长路径	81
结论：选择正确的增长路径	82

案例分析：贝塔斯曼传媒集团的增长路径	83
第 6 章 调整组织设计	85
分散的产品和地区单元模式是大型企业典型的组织设计类型	87
大型企业分散为各自主经营单元	87
协调分散的产品和地区经营单元	89
小型企业的组织	90
组织小型企业寻找最佳增长方向	92
组织小型企业开发独特增长能力	93
组织小型企业选择最佳增长路径	96
按行业划分小型企业的组织设计	97
与小型企业具体规模相适应的组织设计	98
组织企业实现外向型增长	98
组织设计结论	100
案例研究：贝塔斯曼传媒集团的组织设计	100
传媒业案例研究结论	104
第 7 章 对基于规模的竞争的案例研究	106
公用事业：以适当的增长魔方应对欧洲公用事业的迅猛整合	106
产业集中度与规模特征	108
增长特征	110
增长方向	111
独特的增长能力	115
增长路径	116
组织架构设计	118
结论	118
保险业：国内整合正逐渐改变着分散的全球保险业	119
产业集中度与规模特征	120
增长特征	121

增长方向	122
增长能力	123
增长路径	124
组织架构设计	126
建筑业：西班牙建筑公司通过实行转型与规模进行抗争	129
增长特征	131
增长方向	132
增长能力与增长路径	134
组织架构转型	136
结论	137
电信业：改革中的德国电信	138
产业集中度与规模特征	138
增长特征	142
增长方向	143
增长能力	145
增长路径	147
组织架构设计	149
结论	150
化工业：阿尔塔纳(Altana)在行业整合阶段于市场利基中增长	150
产业集中度与规模特征	151
增长特征	152
增长方向	153
增长能力	155
增长路径	156
组织架构设计	158
结论	159
欧洲东南部国家的食品零售业：Delta 赢得规模之战的机会	159
产业集中度与规模特征	162
增长特征	163

增长方向	163
增长路径	165
增长能力	166
组织架构设计	167
结论	167
西欧食品零售业：Ahold 转型以投入规模之战	168
产业集中度与规模特征	170
增长特征	171
增长方向	172
独特的增长能力	172
增长路径	174
组织架构设计	174
结论	176
旅行社、百货商场与服装零售：Arcandor 转型以投入规模之战	176
产业集中度与规模特征	178
Arcandor 的增长特征	180
Arcandor 的增长方向	180
Arcandor 独特的增长能力	181
Arcandor 的增长路径	183
Arcandor 的组织设计	185
结论	185
咖啡：illy 转型成为行业趋势创立者	187
行业集中度与规模	188
增长特征	189
增长方向	190
增长能力	192
增长路径	194
组织设计	195
结论	196

汽车供应商：Peguform 的转型	196
行业集中度与规模概况	197
增长特征	199
增长方向	200
增长能力	201
增长路径	202
组织设计	203
结论	203
石油冶炼与零售：PKN ORLEN 的成功故事	204
规模特征	205
冶炼业务	205
零售	206
增长特征	208
增长方向	209
增长能力	210
增长路径	211
组织设计	213
结论	213
第 8 章 根据增长魔方定义转型规则	214
大型公司的转型战略	214
小型公司的转型战略	216
数据来源	219
贡献者简历	222

开篇 基于规模的竞争—— 一种全新的竞争优势

相当长的一段时期以来,并购活动一直在不断地改写竞争的规则。近期,全球大部分行业的集中度已达到相当高的水平,其结果将是由少数几个大公司来主导整个行业。由于这个发展趋势——尽管某些国家比其他国家提升速度要快,但就全球而言,整体提升速度仍然十分显著——今天,关键的战略问题已经发生改变。战略问题已不再是:哪一家公司可以凭借创新产品在竞争中脱颖而出,或者谁能够以较低的成本参与竞争?今天的问题是:谁能够赢得当前基于规模的竞争?换言之,关键的战略问题是:谁具有足够的规模尽快收购其他竞争者——成为行业最终的三巨头之一——来参与行业的“终级之战”,即全球行业集中度的最终阶段。在这一点上,行业中3家最大的公司占了全球行业总销售量的80%以上,同时由几家业绩优异的小型公司贡献剩下20%的销售量。

传统的战略理念已不再适用于日新月异的商业领域。战略重点转向基于规模的竞争需要一个全新的战略框架,能够使管理者了解新的战略重点,并采取相应的行动。首先,管理者必须了解他们的行业集中度的动态发展及其相对规模,从而主动决定两个可以选择的发展方向:成为行业领先者中的前三强或者开发可持续的利基市场,并通过“终极之战”成为利基市场中业绩优异的佼佼者。如果一家公司不想在下一波并购浪潮袭来时沉没,除了这两个战略选择以外,别无他法。

基于规模的竞争成为必然

本书旨在定义切实可行的规模竞争的框架,这个框架已经得到了战略管

理咨询公司——科尔尼公司的全球行业与案例研究项目的实证研究的验证。我们的实证研究重点关注全球 10 500 家上市公司^①的案例，截至 2006 年底，上述每一家公司的资本总市值均超过 1 亿美元，资本市值总额为 40 万亿美元^②。

上述分析证明，规模成为关键成功因素的原因不仅仅在于“规模经济”这一极其重要的概念（此概念是早在我们此项研究之前就存在的一个管理理论），而更主要地是来自大型且日益发展的公司的“收购实力”在不断增强。我们将重点研究这个与规模相关的重要能力。为了解大型公司的“收购实力”及其影响，我们分析了过去 10 年间全球范围内所有交易价值达 1 亿美元的收购与大型兼并（M&A）^③。在 1997 年 1 月 1 日至 2006 年 12 月 31 日间所有全球并购的总交易价值达 147 680 亿，占过去 25 年内并购交易总价值的 80%（参见图 0.1）。

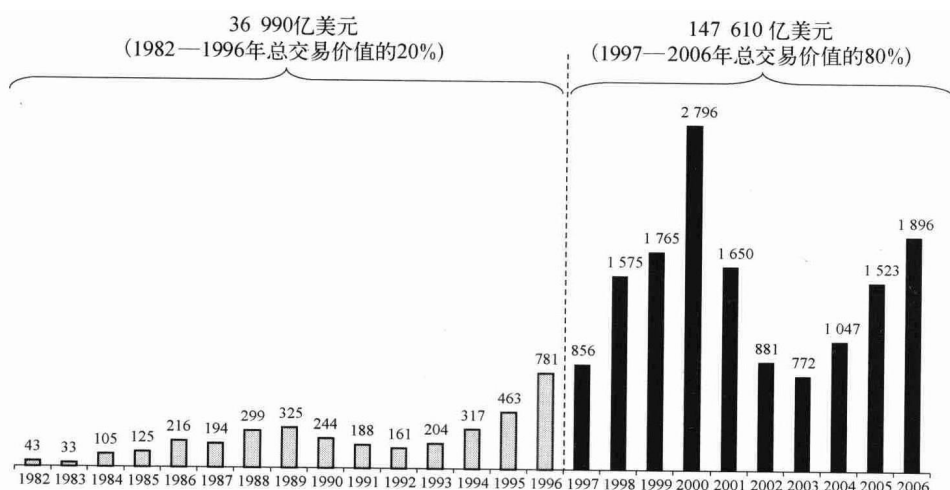


图 0.1 全球所有并购交易的年交易价值

注：所有全球并购的年交易价值等于或大于 1 亿美元交易值（所有数字均为 10 亿美元单位）

- ① 来源：世界证券交易所联合会，Worldscope 年报。
- ② 案例的选择取决于完整案例的可获得性与数据集的可比性。我们的案例代表了全球 53% 的上市公司，各公司资本总市值均超过 1 亿美元。根据路透社数据库，上述规模的公司总数在 2006 年为 19 680 个，共代表了 622 500 亿美元的资本市值。
- ③ 并购定义：成交后收购方占目标企业 50% 以上的所有权。交易价值定义：收购方支付的约价总价值，不包括费用与支出。美元价值包括对所有普通股、普通股等价物、优先股、债务、期权、资产、担保所支付的金额，以及在交易宣布日 6 个月内购买的股票。如果所承担债务为公开披露的，则该债务应包含在上述价值以内（资料来源：Dealogic）。

2001年,在互联网炒作平息之后,全球并购活动的强度在一段时间内才有所松懈。然而,自2003年以来,全球并购年交易价值再次逐年上涨。2005年,全球交易价值已超过15 000亿美元,而在2006年则已高达19 000亿美元。2007年上半年的交易价值已经达到12 690亿美元,预计2007年全年交易价值将有望攀升至25 000亿美元。

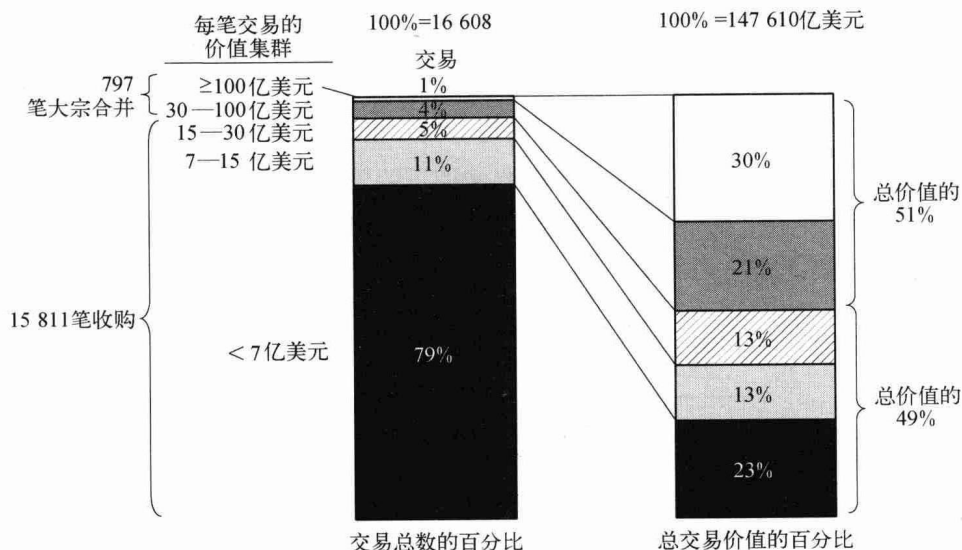


图 0.2 1997—2006 年全球每笔并购交易的价值集群

由图 0.2 可见,过去 10 年并购交易总价值的 51%都是所谓的大综合并——每笔交易的交易价值均超过 30 亿美元。仅特大型公司才能承担起该等规模的交易。另外 26%的交易总价值则由交易值大于 7 亿美元(且小于 30 亿美元)的交易构成,该等交易通常不会成为较小型公司的目标,反之极有可能成为大型公司猎取的对象^①。

规模抵御收购

一家大型且财务健康的公司以其高额价值建造防护壁垒以抵御并购。在

① 书中的大型公司被定义为截至 2006 年底资本总市值超过 100 亿美元的公司。