

PIMS

# 战略与绩效

## — PIMS 原则

THE PIMS Principles—Linking  
Strategy to  
Performance

【美】 罗伯特 D.巴泽尔 著  
布拉德利 T.盖尔

吴冠之 等译

华夏出版社

the PIMS PRINCIPLES——  
Linking Strategy to Performance

# 战略与绩效

——PIMS 原则

[美] 罗伯特 D. 巴泽尔 著  
布拉德利 T. 盖尔

吴冠之 蔡文浩 译  
王智慧 路志凌

华夏出版社  
The Free Press

## 图书在版编目(CIP)数据

战略与绩效:PIMS原则/(美)巴泽尔(Buzzell, R. D.), (美)盖尔(Gale, B. T.)著;吴冠之等译. - 北京:华夏出版社, 1999. 12  
(哈佛商学经典·名著系列)

书名原文: The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance

ISBN 7-5080-2084-7

I. 战… II. ①巴… ②盖… ③吴 III. ①企业管理-经济战略 ②企业管理-市场营销学 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 74607 号

华夏出版社出版发行

(北京东直门外香河园北里4号 邮编:100028)

新华书店经销

北京房山区先锋印刷厂印刷

850×1168 1/32开本 10.25印张 236千字

2000年1月北京第1版 2000年1月北京第1次印刷

定价:22.00元

本版图书凡印刷、装订错误,可及时向我社发行部调换

# 前 言

“为什么又是一本竞争战略的书？”这个问题提的似乎很有道理。关于战略方面的书籍人们已经写了许多，尤其是在过去的几年时间里更是如此。如果说在这方面还有什么事情仍未被提及的话，那么，任何一个关注该领域的人都可能会感到奇怪。

的确，许多业务经理、咨询顾问和学术研究者都已经对竞争战略发表了他们的观点和看法，但是，我们相信在撰写本书的过程中，我们就目前正在讨论的有关企业如何在当今全球经济环境中最有效地参与竞争的问题，提出了一些独到的见解。与

## 2 战略与绩效——PIMS原则

该领域中的其他作者相比,我们用于连接战略与业务绩效的“独有材料”是实际证据。这个实际证据取自于 PIMS(Profit Impact of Market Strategies)数据库,该数据库包含了大约 3000 个业务单位的财务和战略方面的信息。

PIMS 研究计划始于 1972 年,其目的是确定影响盈利性和增长的主要战略性因素。从那时起,大约 450 家公司提供了他们的产品划分或其他战略业务单位的年度数据,时间范围是从第 2 年到第 10 年。PIMS 计划的机构设在战略计划协会(SPI),该协会的成员包括了来自北美和欧洲、国营和私营、大小各不相同的公司。许多不同类型的产品和市场均反映在该数据库中——它们之中有消费品、重工业品、原材料产品、高技术产品、设备和服务等。

从 70 年代中期开始,PIMS 数据库就被公司的经理和计划专家们以多种方式进行运用。基于 PIMS 分析的有关应用包括制定业务计划、评估部门经理们提供的预测,以及评价与其他公司可能发生的收购和脱离等情况。我们会同 SPI 以及学术机构中其他众多的调查者,利用该数据库调查一般性战略问题和战略关系。在 100 多篇已出版的调研报告中(见参考书目),研究者们利用 PIMS 已探讨了如下的问题:

- 市场份额究竟有多么重要?它如何影响绩效的各种因素?
- 何时垂直一体化才有利可图?
- 在何种条件下投资于机械化或自动化业务?

某些管理权威们怀疑回答如此宽泛的问题的意义。他们认为每个具体情况都具有许多明显的特征,将这些特征一般化简直是不可能的。但是,PIMS 计划的基本前提是,有用的一般性结论可以获得关于战略与绩效之间的联系;于是,便产生了本书的书名。这并不是说具体情况的因素是不重要的:事实上,这些因素几乎总是重要的。但是,按照我们的观点,经理们和将要成

为经理的人们可以在类似的情况下从其他人的经验中学到许多解决他们自己难题的方法。

本书总结的“PIMS 原则”，反映了我们对 PIMS 研究中所获得的最重要结论的一般认识。当然，这项工作并不是完全由我们自己来完成的，我们由衷地感谢那些无论是过去还是现在曾给予我们某些观点和帮助的同事们。在本书的致谢部分，我们列出了他们许多人的名字。我们希望那些正在从事实际工作的经理们和计划专家们会发现本书是有用的思想源泉。我们也希望那些具有远大抱负的未来经理们和他们的老师们，在 MBA 的课程中或在其他相应的课程中会读到此书，并思考本书总结出的有关概念和研究成果。最后，我们希望公共政策的制定者们能够发现我们的工作在学习现代经济系统的运行方面是有帮助的。

哈佛商学院 罗伯特 D·巴泽尔  
战略计划协会 布拉德利 T·盖尔

# 致 谢

自 1972 年关于竞争战略的 PIMS 研究计划开始进行以来,许多组织和个人为本书做的大量工作,这些工作构成了本书的基础。无论是过去还是现在,参与此项研究的公司不仅提供了数据,而且还提供了资金方面的支持,如果没有这些支持,PIMS 的研究计划是不可能实现的。我们由衷地感谢多年以来参与研究计划的数百名经理和计划专家们所提供的建议和帮助。

我们尤其要感谢战略计划协会过去的和现任的董事长比尔·沃马克(Bill Wom-

## 2 战略与绩效——PIMS 原则

mack, Mead Corporation), 杰里·韦斯 (Jerry Weiss, Chase Manhattan Bank), 和沃思·卢米斯 (Worth Loomis, Dexter Corporation)。战略计划学会的其他现任董事们对此项研究也非常支持。他们包括阿瑟 J·巴拉德 (Arthur J. Ballard, Rohm and Hass); 乔治·查佐特 (Georges Chazot, SAFT/CGE); 冈纳·达尔斯特 (Gunnar Dahlsten, Swedish Match); 理查德·多诺弗里奥 (Richard Donofrio, SNET); 小约翰 B·弗雷 (John B. Frey, Jr., E. I. du Pont de Nemours); 小罗杰·甘特 (Roger Gant, Jr., Glen Raven Mills); 托马斯·拉蒂梅尔 (Thomas Latimer, Chicago Pneumatic Tool); 罗伯特 L·雷恩 (Robert L. Rain, Baxter Travenol); 唐纳德 R·拉塞尔 (Donald R. Russell, Sonoco Products); 罗伯特·萨斯劳 (Robert Saslaw, TRW); 戴维 K·斯托特 (David K. Stout, Unilever); 和詹姆斯 R·尤塔斯基 (James R. Utaski, Johnson & Johnson)。已故的赫尔曼·格拉布尔 (Hermann Grabherr, Siemens) 在他于 1986 年 11 月过早地去世前是董事会中具有影响的成员。前任董事——迪金森 (Becton Dickinson) 公司的威尔逊·诺伦 (Wilson Nolen), 多年来始终为我们提供支持。

我们的同事们, 即过去的和现在的 SPI 工作人员们, 他们为 PIMS 计划的设计作出了主要的贡献, 并为 PIMS 模型在管理问题上的应用承担了主要的责任。在此, 我们特别要感谢马克·丘西尔 (Mark Chussil), 唐纳德·斯威尔 (Donald Swire), 乔尔·罗森菲尔德 (Joel Rosenfeld), 罗伯特·卢克斯 (Robert Luchs), 唐纳德 F·希尼 (Donald F. Heany), 约瑟夫·帕腾 (Joseph Patten), 基斯·罗伯茨 (Keith Roberts), 约翰·基尼文 (John Guiniven), 和鲁斯 G·纽曼 (Ruth G. Newman)。

大量的基于 PIMS 的研究已由学术性的调查人员来完成, 他们的出版物列于附录 C 中。其中最重要的作者是拉尔夫 G·M·萨尔坦 (Ralph G. M. Sultan), 他帮助设计了第一阶段的计



划,另外还有拉尔夫·比格迪克(Ralph Biggadike)。最近,我们的学术研究计划在我们的顾问委员会指导下取得了极大的收获。顾问委员会的成员有:理查德 E·卡夫斯(Richard E. Caves, 哈佛大学), F. M. 谢勒(F. M. Scherer, 斯沃斯莫尔学院), 乔治·戴(George Day, 多伦多大学), 林恩·菲利普斯(Lynn Phillips, 斯坦福大学), 和戴维·赖伯斯坦(David Reibstein, 宾夕法尼亚大学)。

约翰·麦克阿瑟(John McArthur), 哈佛商学院院长, 承蒙他给鲍勃·巴泽尔(Bob Buzzell)安排任务时的善意, 给鲍勃留出了用于写作的时间。同时也要感谢弗吉尼亚大学高露洁达登商学院(Colgate Darden Graduate School of Business, University of Virginia)的约翰·罗森布拉姆(John Rosenblum)院长和保罗·法里斯(Paul Farris)教授, 他们为计算机处理和写作提供了一个安静、友善的工作氛围。

最后,我们对那些为组织和准备手稿的出版而提供帮助的人员们表示感谢。自由出版社(Free Press)的鲍勃·华莱士(Bob Wallace)从本书初具雏型开始就一直鼓励我们。SPI 的贝尔·拉斯廷(Bel Rustin), 哈佛商学院的詹尼斯·福德(Janis Forde)和苏珊·布莱克曼(Susan Blackman)非常耐心地对本书的文字进行了润色和处理。

我们感谢所有支持和帮助过我们以及参与过 PIMS 计划的人。不过,他们中的任何一个人均无需对本书的错误和疏漏负有责任。

### 特别致谢

PIMS 计划和战略计划模型在通用电气公司应用的基本构思最初是由悉尼·舍费勒(Sidney Schoeffler)提出的,这些构思逐步发展成为 PIMS。如果没有他最初的、创造性的数据分析

#### 4 战略与绩效——PIMS 原则

方法以及让人接受其想法的决心，本书所归纳的内容便几乎无法完成。我们以及任何一个参与 PIMS 的人，都深深地感谢悉尼。从工作开始起，他就是解决业务难题和进行研究的永不枯竭的思想源泉。他总是要求我们将 PIMS 数据库中所提供的真知灼见与经理们的实际工作联系起来，并广泛地涉足于工商界。

我们希望悉尼会喜欢这本书，当然，他对本书的缺点不负有任何责任。

罗伯特 D·巴泽尔  
布拉德利 T·盖尔  
剑桥 马萨诸塞州  
1986 年 12 月

# 目 录

前言 .....	1
致谢 .....	1
第1章 是否存在一般战略原则? .....	1
第2章 战略与绩效的联系 .....	18
第3章 从经验中学习:PIMS方法 .....	32
第4章 选择盈利市场 .....	54
第5章 市场地位与盈利性 .....	72
第6章 质量为王 .....	106

2 战略与绩效——PIMS 原则

第 7 章 资本密集程度可能破坏计划 .....	138
第 8 章 垂直一体化何时获得补偿 .....	163
第 9 章 市场领导者和市场追随者的战略 .....	182
第 10 章 市场演进与竞争战略 .....	199
第 11 章 未来管理 .....	215
第 12 章 业务集团一体化战略 .....	234
附录 A:PIMS 数据库 .....	261
附录 B:统计方法 .....	279
注释与参考 .....	293
译者后记 .....	308

# 第 1 章

## 是否存在一般战略原则？

本书的中心议题是，我们可以通过对过去经验的研究而将企业的战略与绩效联系起来。当然，每位管理者都可以从其自身经历、他人的相关经验以及通过研究竞争对手的行为来获得经验。除了从这些直接渠道获得经验以外，我们认为，通过分析各个行业众多公司的经验，也同样会发现战略与绩效之间的一般联系。这就是我们和战略计划协会(SPI, Strategic Planning Institute)的同事们自1972年开始着手PIMS(Profit Impact of Market Strategy)计划以来一直所从事的研究工作。从那以后，450多个公司向我們提

## 2 战略与绩效——PIMS 原则

供了信息资料, 这些资料记载了近 3000 个战略业务单位 (SBU) 在 2 至 12 年内的战略与财务结果。这一供研究使用的数据库涵盖了大小不同的公司, 涉及到了北美市场、欧洲市场以及其他地区的市场, 并包括了多种多样的产品和服务, 从糖果到大型资本品以至到金融服务等。

通过研究这些大量业务的实际经验, 我们相信, 我们和我们的合作者们已成功地表明了在不同市场和竞争环境中战略与绩效之间的重要联系。在本书中, 我们总结了一些主要的经验教训, 它们得自于对 PIMS 的研究以及它 70 年代初以来在数以百计的现实情形中的具体应用。我们还力图将我们基于 PIMS 的工作与其他人的观点和研究相结合, 这包括像彼得·德鲁克 (Peter Drucker) 和迈克尔·波特 (Michael Porter) 这样的权威以及联邦贸易委员会业务分类 (Federal Trade Commission's Line of Business) 研究部门的实际调查。

我们认为本书中所概括的一般战略原则应属于对自由企业经济中的管理人员的基础教育。这些原则不是为了解决具体的业务问题而提供现成的公式, 就像运用水力学和热动力学原理来解决某些具体的工程项目那样。但是, 这些原则能够为具体情况分析提供基础, 以便获得一个较好的决策。从这方面来看, 我们相信我们关于战略与绩效一般联系的探索将有助于私人企业或整个经济达到更高的效率。

### PIMS 方法

怎样才能发现“战略原则”呢? 我们在 PIMS 计划中使用的方法是对在不同的市场和竞争环境中进行的许多业务的实际经验进行记录整理。对每一项这样的业务, 我们收集了以下三方面的信息:

- 对业务运行所处市场条件的描述。这包括 SBU 的分销渠

道、顾客数量、业务规模、市场增长率和通货膨胀率。

·业务单位在其市场中的竞争地位。对竞争地位的衡量包括与竞争相关的市场份额、相对质量、价格和成本以及垂直一体化程度。

·对SBU's财务和经营绩效以年为标准,对2至12年的时期进行衡量。

通过对大量业务单位有关这类信息的分析,我们便可发现它们之间联系的共同模式。举一个简单的例子:如果我们对以下两组业务进行比较:一组是以较大的平均交易额(超过1000美元)向顾客销售产品,另一组则是以较小的交易额向顾客销售产品,我们就会发现二者在获利能力上明显不同。第一组中的业务平均可达到约21%的税前投资收益率(ROI),而后的平均税前投资收益率则为27%。

然而,仅仅观察两组业务之间获利能力的差异是不够的,我们必须问一问这种差异是否有意义。为什么小额销售的获利能力更高?在此例中,原因非常明显:当顾客购买高价产品或大量购买产品时,他们可能更主动地寻求讨价还价,甚至还可能到其他地方购买,因为潜在的节约值得做这样努力;而在小额购买中,购买者则可能遵循某些购买常规:如坚持相同的供应商或选择某个知名品牌(比较一下你自己最近一次购买汽车和最近一次购买电池)。购买数量以及顾客购买模式的其他特点对绩效的影响我们将在第四章中予以详细地讨论。

我们发现和证明战略原则的努力既包括统计分析也包括运用逻辑以发现既重要又敏感的业务绩效间的差异。有时对一个原则的推理往往来源于经济理论:例如,我们调查了市场占有率和获利能力之间的关系,因为经济理论使我们知道规模经济在大多数情况下影响业务的绩效。除了正式的经济理论外,我们还受到许多富有经验的管理人员们的判断和信念的指导,这些

管理人员参与了 PIMS 计划的设计并于 60 年代使这一计划在通用电器公司率先推行。

### PIMS 与规划组合的主要不同

许多业务总经理、管理咨询人员和战略管理领域的学术研究人员都将 PIMS 视为是规划组合的一种变形。从这个角度上看,基于 PIMS 的对一个或多个业务组合的评价是对其业务按其地位划分成一个组合矩阵或方格进行评价的一种替代——或者有时是一种补充。

组合分类系统包含多种图形,大小不一。最简单的一种是波士顿咨询集团(Boston Consulting Group)于 70 年代早期所推广的增长-份额矩阵<sup>1</sup>。其他的还包括所谓的通用电气/麦肯锡(General Electric/McKinsey)的吸引力-地位矩阵以及由阿瑟 D·雷特尔公司(Arthur D. Little, Inc.)开发的竞争地位-生命周期分类方案。尽管这些系统与其他一些组合系统存在着很明显的差异,但是它们所遵循的原理是相同的。正如理查德·贝蒂斯(Richard Bettis)和威廉·霍尔(William Hall)所总结的,将业务进行组合归类的基本原理是:

“...一项业务在矩阵中所处的地位应决定战略任务以及业务战略的一般特征”<sup>2</sup>。

在美国和其他一些工业化国家,许多公司尤其是那些大公司和采用多种经营的公司目前都在以各种方式广泛地应用规划组合方法。根据菲利普·哈斯佩斯拉夫(Phillipe Haspeslagh)1980 年对美国大公司的一项调查,有半数以上公司使用规划组合系统<sup>3</sup>。多年以来,对组合方法的讨论、使用以及评价为管理人员、咨询顾问和商学院的学生们创造了一些新名词,如为大家所熟知的某些比喻:“狗”、“金牛”和“挤奶战略”等。

我们在对 PIMS 数据库进行整理和分析过程中所使用的逻辑



辑方法与广泛使用的组合逻辑方法在一个基本的、重要的方面是相似的。我们以某项业务的合理的财务目标或至少是以应采用战略的某些基本特征作为共同的出发点,它取决于(1)战略地位和(2)市场特征。

然而,在 PIMS 方法和组合分类系统之间仍存在一些重大的差异。一方面是组合系统试图以少量的几个关键因素来解释业务的绩效:增长-份额矩阵,正如其名称所表现的那样,它只是依据市场增长率和相对市场份额这两个特征将一项业务划归到四组当中的某一组,而所有其他影响获利能力的因素均被盲目地忽略掉了。比较而言,PIMS 从开始就揭示了影响绩效的诸多战略因素以及相应的市场环境等。例如,投资密集度、产品或服务的质量(相对于竞争对手)、劳动生产率和垂直一体化等——在多种战略因素中——对业务绩效有着很大的影响。而在广泛运用的组合分类系统中有关战略的众多方面都未得到充分地体现。

PIMS 与规划组合系统的第二个重大区别是我们设计和使用了一个数据库用以观测战略在不同环境下是如何影响结果的,这一数据库包含了许多不同种类的业务在不同国家和产业的经营状况。我们相信,只有调查各种不同的类型和情况,才能获得有关竞争战略的某些有意义的结论。因为在一种情况下比较有效的战略在另外一种情况下却可能是灾难性的,换句话说,不能同样地对待所有“狗”类业务,对“金牛”类业务也是如此。

## 对战略规划的反対意见

从 70 年代早期至 80 年代早期,有关规划组合和规划的各种理论方法风靡一时,规划顾问和公司规划人员在数量、规模和权力方面迅速膨胀。而反对这种行动的意见也许就不可避免地随之产生,正如肯尼思·安德鲁斯(Kenneth Andrews)在 1984 年