

大赢家与大输家

企业长期兴衰的四大要因

本书作者系统地分析了美国1 000家大公司的表现，发现其中只有3.2%的公司能在十年里始终立于不败之地。为何这些公司能够长盛不衰，而大多数其他公司只能昙花一现呢？通过对比研究，他总结出了企业长期兴衰的四大决定性因素。

BIG WINNERS AND BIG LOSERS

艾尔弗雷德·A·马库斯 (Alfred A. Marcus) 著 陈雪芬 译

大赢家与大输家

企业长期兴衰的四大要因

BIG WINNERS AND BIG LOSERS

艾尔弗雷德·A·马库斯 (Alfred A. Marcus) 著 陈雪芬 译

图书在版编目 (CIP) 数据

大赢家与大输家：企业长期兴衰的四大要因/马库斯著；陈雪芬译．

北京：中国人民大学出版社，2007

（沃顿商学院图书）

ISBN 978-7-300-08181-6

I. 大…

II. ①马… ②陈…

III. 企业管理-研究

IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 085876 号

沃顿商学院图书

大赢家与大输家

——企业长期兴衰的四大要因

艾尔弗雷德·A·马库斯 著

陈雪芬 译

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

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 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京华联印刷有限公司

规 格 160 mm×230 mm 16 开本

版 次 2007 年 7 月第 1 版

印 张 23.5 插页 3

印 次 2007 年 7 月第 1 次印刷

字 数 289 000

定 价 45.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

美国宾夕法尼亚大学 沃顿商学院



被誉为现代 MBA 发源地的沃顿商学院 (The Wharton School) 创立于 1881 年, 是美国第一所大学商学院, 也是世界上历史最悠久的商学院。沃顿商学院在美国及全球商学院的排名中一直名列前茅, 并被认为是全美最具有开拓精神、创新意识和国际化视角的商学院。

沃顿商学院全球最佳

- 在英国《金融时报》的排名 (最权威的全球商学院排名)

2001—2006 年, 沃顿商学院连续 6 年被评为全球最佳商学院。

- 在美国《华尔街日报》(美国最有影响的财经类报纸) 的排名

2004 年沃顿商学院被评为全球最佳商学院。

- 在美国《商业周刊》的排名 (全美最有影响的商学院排名, 每两年发布一次)

1994 年、1996 年、1998 年、2000 年、2004 年, 沃顿商学院均被评为全美最佳商学院。

沃顿商学院出版社

沃顿商学院出版社由沃顿商学院与培生教育出版集团共同创建。沃顿商学院出版社以沃顿商学院丰富的师资资源为依托, 同时聚合了来自各方面的管理大师、企业家、专家和学者资源, 出版具有高度创新和实践指导意义的商业类图书以及其他形式的出版物。

沃顿商学院图书的特色是:

- 权威性。沃顿商学院自身的资源以及凝聚在其周围的商业大师、企业家、专家等资源, 使得沃顿商学院

图书无论从选题筛选还是内容上都具有极高的权威性。

- 创新性。沃顿商学院图书继承了沃顿商学院的创新传统, 其图书的主题和内容都体现出对当今商业活动与规则的创新性思考、开拓与探索, 引领了商业新潮流。

- 实践性。沃顿商学院图书的内容取之于商业实践活动, 提升于商业实践活动, 并最终对商业实践活动具有很强的指导作用。

- 全球视野。沃顿商学院图书的视角并不仅限于美国, 而是站在全球的角度, 审视各个商业领域中的最新、最优的商业模式、思维和规则, 创造适用于在全球拓展和扩张的商业方式。

沃顿知识在线

沃顿知识在线 (Knowledge @ Wharton) 是沃顿商学院的独特资源, 是美国商学院中推出的第一个在线商业知识杂志。它推出大量商业实务方面的最新思想与成果, 发布沃顿教师的新观点, 提供许多有关商业热点问题和行业研究的论述与分析文章。目前, 沃顿知识在线在 189 个国家拥有超过 400 万用户。

沃顿知识在线中文版 (<http://knowledge.wharton.com.cn>) 于 2005 年 3 月在上海正式推出, 其内容包括: 最新商业趋势分析、对企业领袖人物及沃顿教授的访谈、最新商业理论研究成果等, 其中 80% 是关于中国的。沃顿知识在线中文版每两周发表 7 篇专题文章, 其数据库还包括 1 500 多篇文章和研究报告。

沃顿商学院出版社 编辑委员会



沃顿商学院出版社编辑委员会由以下沃顿商学院的资深教授组成，以确保所有英文原稿及资料在论述重要议题时，在概念及视角上都能符合以下沃顿商学院标准：

- 切题
- 以事实为基础
- 及时
- 概念合理
- 可运用在现实决策中

■ David C. Schmittlein 博士

Ira A. Lipman Professor, 沃顿商学院副院长, 沃顿商学院出版社编辑委员会主席; 专长领域: 市场营销

■ Yoram (Jerry) Wind 博士

The Lauder Professor, 沃顿商学院研究员计划主任, SEI 高级管理研究中心主任, 沃顿商学院出版社编辑; 专长领域: 市场营销

■ Franklin Allen 博士

Nippon Life Professor of Finance, 财务学会中心联合主任; 专长领域: 经济学

■ Peter Cappelli 博士

George W. Taylor Professor of Management, 人力资源中心主任

■ Thomas Donaldson 博士

Mark O. Winkelman Professor

■ Richard J. Herring 博士

Jacob Safra Professor of International Banking, 财务学会中心联合主任; 专长领域: 财务

■ John C. Hershey 博士

Daniel H. Silberberg Professor; 专长领域: 运营管理、信息管理

■ Paul R. Kleindorfer 博士

Anheuser-Busch Professor of Management Science, 风险管理及决策流程中心联合主任; 专长领域: 企业与公共政策

■ Ian C. MacMillan 博士

Fred R. Sullivan Professor, 斯奈德创业研究中心主任; 专长领域: 管理学

■ Andrew Metrick 博士

专长领域: 财务

■ Olivia S. Mitchell 博士

International Foundation of Employee

Benefit Plans Professor, 退休金研究协会执行董事, 贝特纳退休金及退休研究中心主任; 专长领域: 保险及风险管理、企业与公共政策

■ David J. Reibstein 博士

William Stewart Woodside Professor; 专长领域: 市场营销

■ Kenneth L. Shropshire

David W. Hauck Professor; 专长领域: 法学

■ Harbir Singh 博士

Edward H. Bowman Professor of Management, 麦克科技创新中心联合主任

■ Michael Useem 博士

The William and Jacaiyn Egan Professor, 领导力与变革管理中心主任; 专长领域: 管理学

管理委员会

■ Barbara Gyde

沃顿商学院出版社常务董事, 沃顿商学院广告战略总监

■ Mukul Pandya

沃顿商学院出版社编辑, 沃顿知识在线编辑兼主任

■ John Pierce

沃顿商学院出版社副总裁兼营销总监

■ Timothy C. Moore

沃顿商学院出版社副总裁兼主编

■ Yoram (Jerry) Wind 博士

沃顿商学院编辑

前言

长盛不衰的公司十分罕见。是什么让它们保持了增长的势头？是什么造就了它们持续的成功？本书对长期取得成功的公司与业绩长期低迷的公司作了比较，找到了保持公司基业常青的四大秘诀。通过审视这些大赢家的经历，我提炼出了影响公司业绩的关键因素。每家公司都有与众不同的经营模式，要想成为一个大赢家，就意味着要有行之有效的缝隙市场策略，且该策略应在灵活性、纪律性、专注性这三者之间取得平衡。

处理这些因素之间的矛盾并非易事。大赢家综合了这些互相对立的特征，其他公司虽然能够模仿大赢家的个别特点，但无法在整体的运营模式上与之相比。同样，大输家也并非由于一两个不良特点而导致失败，它们的低迷表现是许多不利因素共同作用的结果。

本书所揭示的每一个特征本身都能提供一个有价值的经验教训，是它们造就了公司的长期优势，或导致了公司的长期劣势，从事管理的人员将从中获益良多。然而，他们所面临的主要挑战是如何协调对立特征之间的矛盾：一方面是最佳利润点和灵活性，另一方面是纪律性和专注性。对于这个矛盾的协调能力影响着你能取得长期成功的程度。

做一个长期的、一个时代的大赢家，而不是稍纵即逝的胜利

者，是很困难的。1992—2002年间，几乎没有几家公司能够成为这样的大赢家，美国最大的1 000家公司中仅有大约3%的公司业绩高于各自所处行业的平均市场业绩，大约有6%的公司业绩低于行业平均水平。业绩长期低迷的公司数量比长期保持优良业绩的公司要多。属于大赢家的那些公司通常运作低调，相对知名度不高，这些公司包括安费诺（Amphenol）、鲍尔公司（Ball）、家庭美元百货（Family Dollar）、Brown & Brown、动视公司（Activision）、德雷斯（Dreyer's）、森林实验室制药公司（Forest Labs）和Fiserv公司等，它们的故事将在下文进行详细描述。相比较而言，处于持续竞争劣势的那些公司知名度更高，包括固特异、盖普、萨费科、孩之宝和金宝汤公司等耳熟能详的名字。

本书揭示了经营业绩长期高于行业平均水平的企业的秘密，1992—2002年的数据分析结果表明，经营状况的差异并非偶然因素造成的，而是存在明显的规律。由于大赢家和输家当时所面临的状况类似，能解释经营状况差异的是大赢家采用、实施了与大输家不同的策略。我将在本书中探讨大赢家的一些特征如何形成合力，并构成包括最佳利润点、灵活性、纪律性和专注性等要素的运营模式。获得竞争优势的公司将这些要素融合在一起，构成更大的蓝图。这些单个因素的积极方面相互支撑、相互加强。同样，业绩不佳的公司的不利因素也相互维持、相互叠加。

本书将帮助管理人员了解自身企业现有的特点，然后有计划地、逐步合理地建立自身优势。此外，管理人员必须始终意识到这些单个的特征如何交织在一起，构成涉及范围更广、综合性更强的运营模式。请不要忽略这样一个事实，即那些创造优势和导致劣势的更综合化的模式将相互抵触、相互矛盾的因素融为一体。管理人员必须综合应用最佳利润点、灵活性、纪律性和专注性，避免无效利润点、固执僵化、笨拙无能和目标涣散。本书集

中讨论了这些模式，一方面是通过灵活性、纪律性、专注性明确界定的缝隙市场领域所构成的优势模式，另一方面是因固执僵化、笨拙无能、目标涣散而界定不明的市场领域所构成的劣势模式。

本书的写作过程

在撰写本书的过程中，我得到了 500 多位业界管理人员的大力支持。他们就职于像塔吉特 (Target)、百思买 (Best Buy)、佳腾 (Guidant)、嘉吉 (Cargill)、通用磨坊公司 (General Mills)、美敦力 (Medtronic)、富国银行集团 (Wells Fargo)、美国运通 (American Express)、3M、毅康 (Ecolab)、波士顿科学公司 (Boston Scientific)、霍尼韦尔 (Honeywell)、美国银行公司 (U. S. Bancorp)、Piper Jaffray 投资银行、卡尔森集团 (Carlson Companies)、西方出版集团 (West Group)、美国西南航空 (Northwest Airlines)、圣保罗集团公司 (St. Paul Companies)、希捷 (Seagate)、ADC、英特尔、联合防务 (United Defense)、江森自控 (Johnson Controls)、德勤 (Deloitte Touche)、创融 (Supervalu)、北极星 (Polaris)、罗斯蒙特 (Rosemount)、伊顿 (Eaton)、RBC Dain Rauscher、优利系统公司 (Unisys)、家得宝 (Home Depot)、Allina 药物集团、托罗 (Toro)、联合健康 (United Health)、Thrivent 投资管理公司、唐纳森 (Donaldson)、安永 (Ernst and Young)^[1]等知名的跨国公司。这些管理人员均有着 7 年以上的工作经历，分成每组 5~6 人的小组，每个小组撰写关于 2 家公司的报告。他们比较了长盛不衰和连年不利的两家公司的特点，其中一家公司连续 10 年的业绩远远超出同行业公司在股票市场的平均业绩，另一家公司在同一时间段内的

业绩低于同行业公司 在股票市场的平均业绩（公司名单如下）。

行业	赢家	输家
科技	安费诺	LSI 逻辑公司
制造/设备	SPX	施耐宝
软件	Fiserv	参数技术公司
食品	德雷斯	金宝汤公司
医药/化学药品	森林实验室制药公司	IMC 环球公司
制造/工业	鲍尔公司	固特异
金融	Brown & Brown	萨费科公司
零售	家庭美元百货	盖普公司
娱乐/玩具	动视公司	孩之宝公司

这些管理人员解释了前一类公司基业常青而后一类公司持续失败的原因。为了解释这种差异，他们考察了公司策略的演变过程，其信息来自各公司的年度报告（尤其是报告中的第一部分，公司高层对战略的讨论），并咨询了其他相关人士。

对于上述 9 对公司中的每一对，都指定了 5 组管理人员来探讨以下问题：

- 这两家公司面临着怎样的外部挑战？
- 若要迎接这些挑战，这两家公司的内部实力如何？是否有软肋？
- 这两家公司分别采取了怎样的策略？
- 为何其中一家公司采取的策略比另一家更成功？

这些管理人员为这 9 对公司准备了 42 份报告，每份报告长度约为 30 页，下面是报告的标准结构。

报告的标准结构

解读持续竞争优势和劣势：保持基业常青的策略

- 执行摘要：在该部分阐述你的研究结果。公司有何与众不同之处？为何其中一家比另一家获得了更大的成功？
- 概述：包括两家公司的简介，涵盖公司历史、使命、长期目标、近期目标、公司所在地、员工数量、主要产品和市场等。
- 提供相关的业绩统计数据。相关性很重要。
- 寻找两家公司面临的关键竞争性挑战。它们面临的挑战有何不同？
- 分析两家公司的核心力和弱点，两者之间有何区别？
- 总结两家公司对这些挑战所作的主要回应。它们如何选择应对这些挑战的措施？理由是什么？
- 根据公司采用的战略，分析为何其中一家公司的业绩比另一家好得多？
- 总结并预测将来的发展趋势。
- 要求提供参考书目。
- 可以提供附件。

在完成报告初稿的基础上，这些管理人员进行了口头陈述，在这个过程中他们将接受质疑，促使他们进一步完善自己的结论，对造就持续竞争优势和导致持续竞争劣势的公司特点进行剖析。^[2]他们的报告应该是分析性而非描述性的，其目的是为了发展出一种理论，用以解释为何有些跨国公司能够长盛不衰，而有些却不能。

这个项目于2002年秋启动，到2003年春，我已经听取了3轮

口头报告，感觉听到了类似的主题：大赢家的业绩比大输家好得多的原因是：（1）占据了最佳利润点，（2）能迅速地进驻这些市场领域，（3）有纪律来保护这些市场空间，（4）目标明确，能够利用并扩展这些市场。大输家具有相反的特征，包括：（1）占据了无效利润点；（2）没有果断地远离这些市场；（3）对自身所处的境况反应迟钝；（4）未能扩展、利用所占据的市场。我要求最后两组管理人员对这一理论提出异议，以便进一步完善、改进。

这些管理人员撰写的报告是我写这本书的原始资料。我一遍遍地仔细阅读这些报告，寻找趋同的观点。对于每一对公司，我有5份报告。^[3]我认为这些管理人员撰写的报告是可靠的，因为这些人均来自业界，接受过战略管理概念和方法的训练。为了保证研究结果的正确性，只有在得到其他佐证后，我才认为某个报告里提供的信息是有效的。我试图通过这些方法来消除事实性或解析性的错误。

本书的大多数观点来自这些管理人员撰写的报告。这些报告为我提供了一些思考的方向，最终的结论是由我作出的，对此我也将负全部责任。我曾在数个场合〔明尼苏达大学（University of Minnesota）、亚利桑那州立大学（Arizona State University）、香港科技大学（Hong Kong Technical University）、希伯来大学（Hebrew University）、以色列 Technion 大学和 Tel Aviv 大学的管理研讨会的企业政策分会〕陈述了研究结果，并得到了反馈。培生出版集团和沃顿商学院出版社对本书的初稿提出了详细的修改意见，对此我都进行了大量的修改。^[4]

本书的结构如下：第1章阐释了为何有些公司能够基业常青，而有些公司却连连失利。第2章描述了确定大赢家和输家的过程。第3~7章深入分析了大赢家的特征：它们占据的最佳利润点以及它们所表现出的灵活性、纪律性和专注性。第8~12章分析了大输家的特征：它们所占据的不利位置以及所表现出来的固执僵化、笨拙

无能和目标涣散。第 13 章总结了主要的经验教训，是企业最佳实践的行为规范。第 14 章是你扭转逆境的必读章节，它将教你如何起步并避免摔跤。

自始至终，对于公司如何成为大赢家、避免成为大输家，本书都不断总结经验教训，提出了明确的建议。实在、具体、可行的建议将是阅读本书最重要的收获之一。

注 释

[1] 这些经理人员在明尼苏达大学学习，有些是卡尔森管理学院在职 MBA 项目的学员，有些是技术开发与领导力中心的技术硕士项目的在职学员。当时他们正在上一门关于战略管理的课程，我向他们介绍了战略管理的经典分析技巧，如五力分析法和产品定位等。见 Alfred A. Marcus, *Management Strategy: Achieving Sustained Competitive Advantage* (New York: McGraw Hill-Irwin, 2005)。在分析大赢家和输家之前，这些经理人员在对若干组公司的分析中用到了这些技巧。他们分析的公司是：英特尔和 AMD、巴诺 (Barnes and Noble) 和亚马逊 (Amazon.com)、戴尔和盖特韦、百思买和环城、摩根士丹利和嘉信公司、时代华纳和迪士尼、可口可乐和百事可乐、孟山都 (Monsanto) 和杜邦、沃尔玛和斯巴达食品 (Spartan Foods)。见 Alfred A. Marcus, *Winning Moves: A Casebook* (Lombard, IL: Marsh Publications, 2005)。

[2] 我也要求他们对那些声称找到了公司输赢秘密的其他图书进行评论和比较 (见附录 A)。

[3] 我把这些经理人员撰写的报告作为研究的出发点，寻找不断重复的主题，把共同的因素编号并归类。

[4] 2004 年秋，我请一组新的经理人员分析了 10 对其他的公司，证实了我的研究结果。

这些大赢家在 1993—2003 年间处于优势地位，但在 1992—2002 年间并非如此。在选择这些公司的过程中，我运用的方法稍有不同。我共有 30 份报告，且每一份对公司的报告长达 25 页，其结果与先前报告的结果相吻合，证实了处

大赢家与大输家

BIG WINNERS AND BIG LOSERS

于最佳利润点，以及具有灵活性、纪律性和专注性的重要性。

部门	大赢家	大输家
航空/国防	联合科技公司	雷神
化工	苏泰克公司	国际香料香精公司
电脑软件	维尔公司	康博
食品生产	先辈之骄	泰森公司
食品与药品	全营养食品市场公司	温迪克斯百货
综合零售	通用美元零售公司	Saks 公司
医疗	奥尼凯	麦哲伦医疗服务公司
家庭设备	富俊公司	涅瓦橡胶
汽车与零部件	索尔	爱克赛公司
多样化批发	华斯科	Audiovox 公司

目 录

第1篇 概述

3 第1章 持续的输与赢

5 最佳利润点

7 灵活性、纪律性与专注性

10 协调冲突

13 结语

19 第2章 成功与失败的公司

25 大赢家与大输家的特征

26 以时间和行业为参照点

27 持续的出色业绩

30 市场领袖如何创造股东价值

32 结语

第2篇 大赢家

39 第3章 稳操胜券的公司

- 39 安费诺公司
- 42 SPX 公司
- 43 Fiserv 公司
- 44 德雷斯公司
- 47 森林实验室制药公司
- 49 鲍尔公司
- 51 Brown & Brown 公司
- 52 家庭美元百货公司
- 54 动视公司
- 55 结语

57 第4章 最佳利润点

- 59 共同设计产品
- 65 融入基础架构
- 73 充当经纪人
- 81 结语

85 第5章 灵活性

- 87 迅速应对威胁与机遇
- 90 小规模才有高灵活性
- 93 应客户需求发展业务
- 101 进驻新市场，成为能满足客户特殊需求的唯一公司
- 108 积极收购，把握机会扩展并提升产品线

113 产品多元化足以使各部分业务盈亏互补

119 结语

121 第6章 纪律性

123 以持续有效的方式降低成本、提升质量

130 控制分销业务

134 管理并购业务，实现平稳过渡

139 创造特殊文化，鼓励员工参与

141 关注并影响规则变化，快速应对影响公司的政策

144 结语

147 第7章 专注性

148 聚焦核心力——坚持使命

151 为具有增长潜力的市场开发高增长、有针对性的产品

154 拓展全球业务

156 结语

第3篇 大输家

161 第8章 连年亏损的公司

162 LSI 逻辑公司

164 施耐宝公司

165 参数技术公司

165 金宝汤公司

167 IMC 环球公司

168 固特异公司

169 萨费科保险公司

170	盖普公司
171	孩之宝公司
173	结语
175	第9章 无效利润点
177	价格过高
181	价格过低
187	经营活动过于庞杂
193	结语
195	第10章 固执僵化
196	避免仅靠扩展核心产品来实现企业增长
201	避免过分依赖以价格取胜、区分度不高之大众商品
205	需求不足时，避免高价累积冗余产能
214	积极应对核心业务领域遭遇的滑坡
222	避免对客户需求的变化置若罔闻、反应迟钝
226	更大并不意味着更好
227	进驻盈利的缝隙市场
228	结语
231	第11章 笨拙无能
232	培养以低成本提供同类最佳服务和可定制产品的能力
238	掌控供应链
243	管理收购业务需具有前瞻性
245	激励员工
247	保持高伦理标准，培养应对监管的能力
250	结语