

HZ BOOKS
华章经管

《纽约时报》赞誉本书是战略类书籍中的一个里程碑

企业

战略博弈

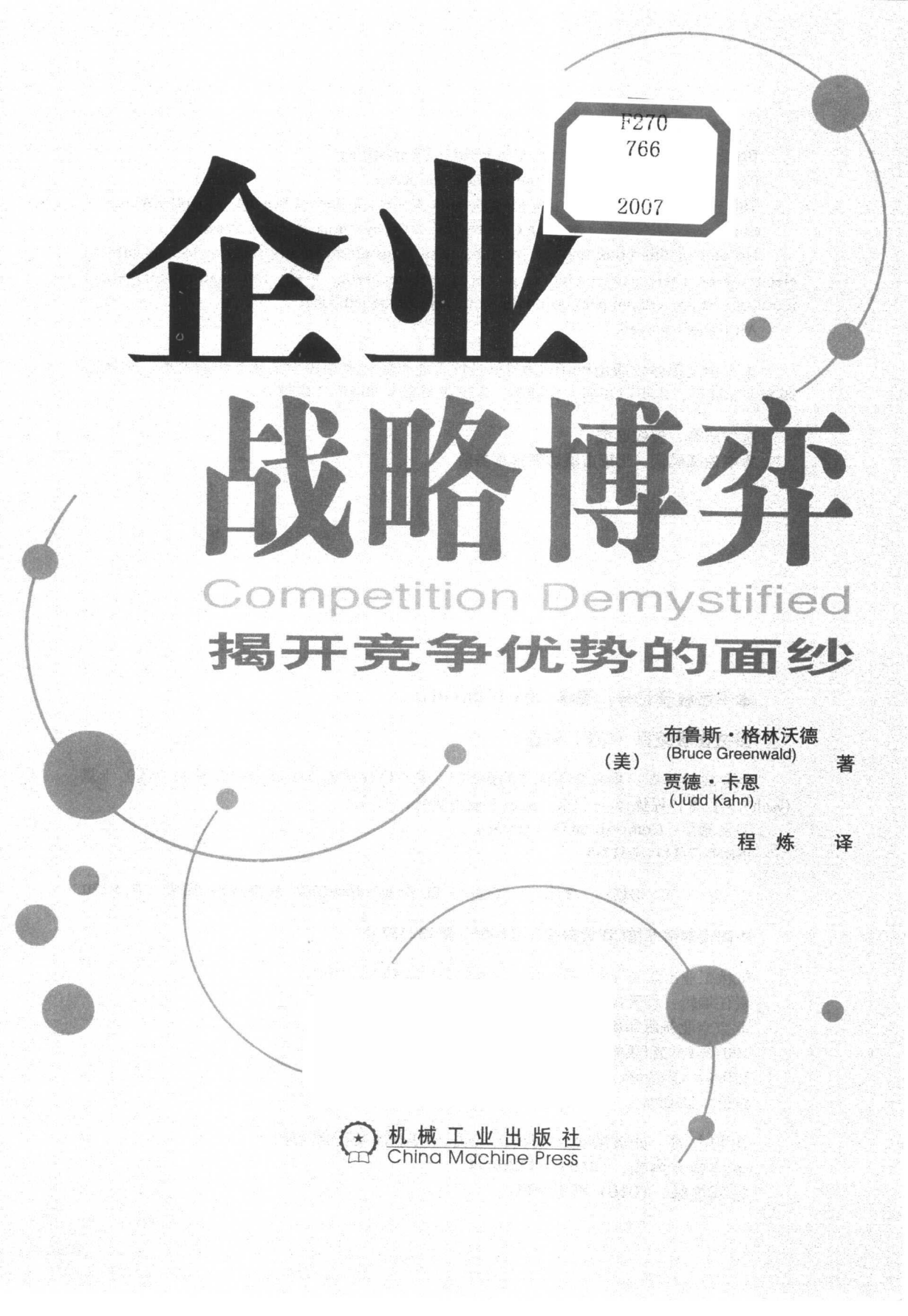
Competition Demystified

揭开竞争优势的面纱

布鲁斯·格林沃德
(Bruce Greenwald) 著
(美) 贾德·卡恩
(Judd Kahn)
程 炼 译



机械工业出版社
China Machine Press



企业

F270

766

2007

战略博弈

Competition Demystified

揭开竞争优势的面纱

布鲁斯·格林沃德
(Bruce Greenwald) 著
(美) 贾德·卡恩
(Judd Kahn)

程炼译



机械工业出版社
China Machine Press

Bruce Greenwald , Judd Kahn. Competition Demystified.

Copyright © 2005 Bruce Greenwald and Judd Kahn.

This edition published by arrangement with Portfolio, a member of Penguin Group(USA) Inc.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2006 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由Portfolio授权机械工业出版社在中国大陆独家出版发行。未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号：图字：01-2006-1611

图书在版编目（CIP）数据

企业战略博弈：揭开竞争优势的面纱 /（美）格林沃德（Greenwald, B.），（美）卡恩（Kahn, J.）著；程炼译。—北京：机械工业出版社，2007.1

书名原文：Competition Demystified

ISBN 7-111-20317-8

I. 企… II. ①格… ②卡… ③程… III. 企业—市场竞争—经济战略—研究 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字（2006）第132437号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037）

责任编辑：程天祥 版式设计：刘永青

北京京北制版印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2007年1月第1版第1次印刷

170mm×242mm·17印张

定价：38.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

本社购书热线：（010）68326294

投稿热线：（010）88379007

译者序

PREFACE

尽管“战略”已经成为了企业管理的关键词，然而在很多情况下，它却是一个模糊甚至被滥用的概念。我们在各种层次、环节和部门的商业计划中几乎都能看到“战略”的字样。当战略沦为四处张贴的时髦标签，它对企业发展自然也就帮助甚微。因此要使战略真正成为企业管理的得力工具，就必须了解这一概念的真实含义以及如何有效地运用它。

《企业战略博弈》就是为这一目的而撰写的。或许是由于其作者——著名的哥伦比亚大学教授布鲁斯·格林沃德——的特殊身份，这本书严谨而实用的风格使它与其他关于商业战略的“口水书”截然不同。通过对管理大师迈克尔·波特的五要素分析体系的拓展与简化，它成功地将理论的严格性与可操作性融合在一起。在澄清战略与战术之间的区别（战略决策的结果取决于其他经济主体的行动与反应）并指出商业战略的核心（竞争优势的创造、保护与利用）之后，这本书给出了制定商业战略的真正秘诀：将注意力放在市场的进入壁垒上；只要能够依靠更高的消费者忠诚度、更低的生产成本或规模经济成功地建立并维持市场壁垒，那么剩下的问题就会迎刃而解。与迈克尔·波特繁琐的五要素分析相比，这一思路似乎简单得令人难以置信，不过我们不应忘记那句格言，“伟大战略家的成功之处往往在于他知道应该放弃什么”，而本书也用严密的理论分析和大量的案例令人信服地证明了这种简化的合理性，并且详细地介绍了在不同的市场环境当中应该如何遵循这一思路来制定商业战略。

除了简单明确的总体思路之外，本书的许多具体内容也给人耳目一新之感。例如，基于对“竞争”这一概念的深刻理解，它破除了许多流行的错误观念，如“产品差异化可以避免竞争对利润的侵蚀”，“市场扩大有利于企业发展”，“商战当中应该在自己更占优势的市场上打击对手”，等等。同时，作者对许多现实案例（如苹果计算机发展战略的成败）的分析也和我们平时常见的“主流”观点不同，读罢颇能引人深思。书中覆盖多个行业的精彩案例更是为企业管理者提供了不可多得的宝贵经验和教训。

能够将这本精彩的著作尽可能真实地奉献给大家，这是译者最大的愿望。但是由于水平所限，错漏之处在所难免，还望读者多多批评指正。

程 炼

2006年11月15日

前 言

FOREWORD

商道中人都了解竞争与战略的重要性。不过，尽管久经沙场的企业家大都知道经营中的这两个要素密切相关，却很少有人理解它们的实质以及彼此之间的直接关系。

本书将拨开笼罩在竞争与战略之上的层层迷雾。我们的目标是澄清读者对战略的理解并帮助他们重构自己的思路。我们希望管理者能够了解他们的市场是如何运作的，自己的竞争潜力何在，以及如何开发和保护这些潜力。为此目的，我们不仅就市场竞争的一般原则进行了广泛的讨论，而且对实际案例做了详尽的剖析。我们认为，这两者结合之后，将会对那些需要做出战略决策的人大有启迪。

管理者经常会将战略与计划混淆起来。他们认为，任何吸引客户或提高利润的计划都是战略，任何需要大量资源或较长时间去实施的大型计划都是“战略性”的。基本上，只要是用于回答“如何才能赚钱”这一问题的计划都被当做商业战略。结果是，有太多的管理者疲于应付那些他们无法取胜的战斗，却疏于保护和利用那些真正能够为他们的胜利奠定基础的优势。

战略确实是获取并保持胜利的计划，但它绝不仅仅是关于如何生产产品或服务然后销售出去获取利润的点子。确切地说，战略是那些着眼于竞争者的行动与反应方面的计划。

作为其核心，战略思维则是关于竞争优势的创造、保护与利用的。在公平

的赛场上，在同等条件下对所有竞争者开放的市场中，竞争会使所有参与者的回报都降到同样的最小值。因此，为了获得超出这一最小值的利润，一家公司就必须能够做某些其竞争者所无法做到的事情，换句话说，它必须利用自己的竞争优势。战略分析最为适当的出发点就是，仔细地评估公司市场地位中那些无法或者只能被很少的竞争者所复制的经济优势。

当涉及战略问题的时候，竞争优势存在与否就构成了一道分水岭。在分水岭的一边，市场中没有任何企业享有明显的竞争优势。在这些市场中，战略不成其问题。无论是在客户、技术或其他的成本优势方面，大量的竞争者都具备基本相同的渠道或能力。每家企业都或多或少地处于同等的竞争地位。企业所采取的改善市场地位的任何措施都会被迅速模仿。由于没有任何企业享有竞争优势，这种创新与模仿的过程将不断重复下去。在这些市场中，最合理的行为并非是通过策略击败竞争者，而仅仅是尽可能地提高经营效率以超越它们。

在没有竞争优势的市场中，持续地追求经营效率对于企业来说是极为关键的。然而，经营效率只是一个战术而非战略问题，它所关注的是企业内部的体制、结构、人员和业务，等等。而战略，根据其定义，关注的是企业外部的市场和竞争者的行动。

在分水岭另一边的市场中，战略具有至关重要的地位。这些市场里的企业具有竞争优势，而获取高额利润的关键则在于它们能否有效地应对市场中其他企业的竞争，同时阻挡住那些潜在的进入者。这种对于外部主体的关注正是商业战略的核心所在。本书就是关于如何识别、理解、预测和影响这些重要外部主体的一本手册。

本书的创作得到了许多人的帮助。这其中特别要提到的是保罗·约翰逊 (Paul Johnson)、南希·卡德威尔 (Nancy Cardwell)、巴里·内勒巴夫 (Barry Nalebuff)、约翰·赖特 (John Wright)、斯蒂芬妮·兰德 (Stephanie Land)、艾德里安·扎克海姆 (Adrian Zackheim)、保罗·索金 (Paul Sonkin)、阿蒂·威廉姆斯 (Artie Williams) 以及哥伦比亚商学院和蜂鸟价值基金 (Hummingbird Value Funds) 的同事们。来自我们家庭，尤其是艾瓦·西夫 (Ava Seave)、安妮·罗金 (Anne Rogin) 和加布里埃尔·卡恩 (Gabriel

Kahn) 的帮助与支持也是不可或缺的。

我们还必须感谢许多极为聪明而又活跃的学生，本书的内容就是通过他们所参与的课程发展出来的。本书源于在哥伦比亚大学讲授的一门MBA二年级课程——战略行为经济学 (Economics of Strategic Behavior)。这门课程最初在1995年开设，计划注册学生数量60人。近十年之后，现在它已经成为各班80%以上学生的选修课。EMBA项目面向的是那些由其所在企业资助并且更具实务经验的学生，在其中三百人的班上，有超过二百人选修了这门课程。当初开设这门课程的目标是使学生对于商业战略这一复杂的领域有一个清晰的了解。课程的受欢迎程度证明它已经在很大程度上实现了这一目标。我们希望这本书同样能够帮助那些深感商业战略之重要的、范围更为广泛的读者清晰地了解这一领域。

目 录

CONTENTS

译者序

前言

第1章 战略、市场与竞争/1

- 1.1 什么是战略/1
- 1.2 只考虑一种力量/3
- 1.3 狭地争雄/5
- 1.4 何种竞争优势/6
- 1.5 战略分析的过程/7
- 1.6 竞争的视野/8
- 1.7 后面的章节安排/12

第2章 竞争优势I：供应与需求/14

- 2.1 差异化神话/14
- 2.2 进入壁垒与竞争优势/17
- 2.3 供应优势：竞争成本/18
- 2.4 需求优势：客户忠诚度/21

第3章 竞争优势II：规模经济与战略/26

- 3.1 规模经济与客户忠诚/26
- 3.2 捍卫规模经济/28
- 3.3 战略与供应或需求竞争优势/32

- 3.4 战略与规模经济/33
- 3.5 竞争优势、战略规划与区域性机会/35
- 第4章 竞争优势的评估/36**
 - 4.1 三个步骤/36
 - 4.2 竞争优势评估各步骤的实际操作：对苹果计算机未来发展状况的考察/39
 - 4.3 小结/52
- 第5章 在合适的地方做大：沃尔玛公司、Coors公司和区域性规模经济/53**
 - 5.1 沃尔玛公司：新的世界冠军/53
 - 5.2 行业分析/54
 - 5.3 Coors啤酒公司的全国扩张战略/68
 - 5.4 虚拟与现实：因特网与竞争优势/76
- 第6章 市场区间优势与增长的困境：个人计算机产业中的康柏与苹果公司/78**
 - 6.1 一项破坏性的技术/78
 - 6.2 设计一家新公司/79
 - 6.3 行业分析/80
 - 6.4 康柏公司的优势/84
 - 6.5 苹果公司案例/88
- 第7章 生产优势的丧失：激光唱盘、数据转换与烤面包机/95**
 - 7.1 飞利浦公司开发激光唱盘（CD）的案例/95
 - 7.2 思科公司的网络业务/101
 - 7.3 烤面包机？/108
- 第8章 公司所参与的博弈：竞争战略的结构化方法I——囚徒困境博弈/110**
 - 8.1 价格竞争与囚徒困境/112
 - 8.2 走出困境/117
- 第9章 野蛮的可乐战争：囚徒困境中的可口可乐与百事可乐/124**
 - 9.1 百事可乐的挑战/124
 - 9.2 可乐饮料的简要历史回顾/125
 - 9.3 行业分析/126
 - 9.4 何种竞争体制/127
 - 9.5 可乐之战：汽水制造商面临的囚徒困境/129
 - 9.6 企业文化是注定的吗/136

- 第10章 进入鸡笼的狐狸：福克斯公司挺进电视网行业的案例分析/138**
- 10.1 福克斯广播公司/138
 - 10.2 广播产业/138
 - 10.3 友好的竞争/144
 - 10.4 还有新来者的位置吗？/145
 - 10.5 行业模式的转变/148
 - 10.6 存在协同效应吗/149
 - 10.7 福克斯公司案例的启发/150
- 第11章 公司所参与的博弈：竞争战略的结构化方法II——进入/独占博弈/151**
- 11.1 产量竞争/151
 - 11.2 进入者的战略/152
 - 11.3 在位企业的战略选择/157
 - 11.4 关于无主领域的战略/159
 - 11.5 分析竞争性互动的一般原则/159
- 第12章 无力高飞：Kiwi公司进入航空业的案例分析/163**
- 12.1 黑洞：航空业的投资回报率/163
 - 12.2 绝非黄金岁月：政府管制下的航空业/164
 - 12.3 蜂拥而入：管制的终结/165
 - 12.4 1990年的行业状况/167
 - 12.5 Kiwi航空公司的创立/169
 - 12.6 Kiwi航空公司的结局/173
- 第13章 未能一次成功：柯达公司进入一次成像市场的案例分析/175**
- 13.1 门口的大象/175
 - 13.2 宝丽来公司的成长过程/176
 - 13.3 越过障碍：柯达公司的市场进入/180
 - 13.4 结局/186
- 第14章 相互合作：把饼做大，公平分配/189**
- 14.1 理想化的视角/189
 - 14.2 先考虑结果/191
 - 14.3 优化行业使总体收益最大化/192
 - 14.4 运用“公平”原则分配收益以维持合作/196

14.5 纯粹的假设? /200

第15章 合作：该做什么，不该做什么/201

15.1 良性循环是如何结束的：任天堂公司的游戏/201

15.2 炼金术：汽油添加剂行业的合作/210

15.3 保持距离：苏富比公司和佳士得公司之间失败的合作/216

第16章 战略视角下的项目评估：改进投资决策/221

16.1 战略与价值/221

16.2 净现值方法的价值/222

16.3 价值评估的战略方法/224

16.4 关于价值评估的总结/232

16.5 从公司整体到项目分析/233

第17章 公司发展与战略：企业并购、风险投资与品牌扩张/234

17.1 企业并购/234

17.2 风险投资/242

17.3 发掘品牌优势/244

第18章 平等竞技场：如何在竞争性的环境中发展壮大/248

18.1 管理很重要/248

18.2 生产率边界/249

18.3 管理与公司绩效/255

附录A 资源或投资回报率的度量方法/258

第 1 章

战略、市场与竞争

1.1 什么是战略

至少在过去的半个世纪里，战略一直是管理中的焦点问题。盟军在第二次世界大战中的胜利充分显示了大战略在战争中的必要性，而之后的数十年时间里，商界领袖们则证明了这一概念在他们的战场中的价值。今天，战略已经是商学院的一个基本科目。大多数大型公司都设有内部的战略规划部门，即使是那些未设这一部门的公司也经常雇用外部咨询公司的专家小组来指导战略规划。

数十年间，战略的定义已经发生了变化，而它的规划程序也经历了无止境的修改与变革。某些公司甚至完全废止了正式的战略规划程序。不过在这些纷乱的潮流当中，战略有一项特征却显得越来越突出，并且将它与其他的管理职能区别开来。

战略的这个特征就是“大”。正如人们所知道的，与战术性的选择不同，战略性决策意味着对组织的长期投入。它们要求巨大的资源配给。战略决策是由高层管理者做出的，并且制定决策意味着艰苦的研究工作与令人身心俱疲的会议。变更战略就像改变一艘航空母舰的航向一样——它不可能很快实现。

在第二次世界大战中，美国做出的最高层次的战略决策是：首先在欧洲还是太平洋地区进行重大战役。另一些较低层次的战略决策包括承诺开辟第二战场以及选择诺曼底海岸作为进攻欧洲的登陆点。在商业方面，AT&T公司分别做出的两个决策——进入信息处理行业和将地区电话业务分离出去——都是战略性的选择，^①这两

① 尽管司法部要求AT&T公司以某种方式进行重组，但是公司自身也在很大程度上参与了将地区贝尔运营公司（Regional Bell Operating Companies）分离出去的战略规划。

者都未成功。通用电气公司早在杰克·韦尔奇（Jack Welch）担任CEO之前就宣布过的政策——它将退出任何自己不占有领先市场份额的行业——也是一项战略原则。

偶尔地，某些当时看起来并非战略性的决策会产生巨大的影响。当IBM公司进入个人计算机行业时，它选择了开放标准并做了两个或许看起来无关紧要因而仅仅是战术性的“自制-购买”决策。它没有开发自己的操作系统，而是向一家从来没人听说过的小公司购买了特许权。在微处理器方面，它也做出了类似的选择，把订单给了另一家供应商。这些决策造就了有史以来最为成功的两家企业：微软和英特尔公司。这两家公司，而不是IBM，成为了个人计算机浪潮的受益者。现在回过头来看，那些决策显然都是战略性的，有着深远的影响。如果仔细地考察重大事件的历史，我们无疑会发现许多其他的例子：它们都不是战略性规划的结果，而只是其他决策的副产品，或者仅仅是其规模大大超出了人们的预期而已。

不过无论是以投入的资金、规划过程所耗费的时间甚至是最终结果来衡量，“大”这一特征都不能与战略性划等号。尽管规模与重要性是大部分战略性商业决策的特征，我们仍然主张它们并非战略的判断标准。我们认为战略与战术之间的分界线应该划在别处。

根据我们的观点，战略决策是这样一些决策：它们的结果取决于其他经济主体的行动与反应。而战术决策则可以在孤立状态下做出并且主要取决于有效的实施。理解这一区别是制定有效战略的关键。

设计有效的战略是取得商业成功的关键。在任何行业当中，最宝贵的资源都是管理者的注意力，尤其是高层管理者的注意力。这种注意力不应被浪费在毫无重点的一堆事务当中或者不恰当的目标上，也不应消耗在关于企业正确发展方向的无休止讨论上。这本书的目标就是为战略分析给出一个循序渐进的清晰步骤，首先帮助企业了解它在竞争环境中的适当位置，然后再指导它进行战略选择。

战略问题与战术问题

请看下面的例子。鉴于吉普车在20世纪80年代中期的成功，许多汽车企业都决定生产运动型多功能车（SUV）。对于这些企业来说，进入SUV市场的决策是战略性的，而在此之后的一切就都是战术性的了。成功取决于高效的执行，包括厂房和设备上的正确投资、市场营销、设计时间和管理者在持续的组织结构完善上所花的精力。这是因为，由于市场的竞争性质，所有的企业都能够轻易进入，没有企业需要考虑竞争者的行动对自己的影响，这样的竞争者太多了，根本操心不过来，所以归根结底，成功取决于巧妙的实施。

与战术性选择相反，战略决策则有着外向型的视角。它们涉及每个企业都必须面对的两个问题。

第一个问题是选择竞争的领域，也就是所要参与的市场。我们前面所描述的所有事例——美国在第二次世界大战中对主要战场的选择，AT&T公司关于要进入与放弃的市场的决策，通用电气公司在参与竞争的行业方面的政策——都涉及此类选择。IBM公司将其个人计算机操作系统和微处理器外包的决策也是如此：它决定不在这些市场上参与竞争。按照我们的定义，对市场的选择是战略性的，因为它决定了那些将会影响企业经济前景的外部行为主体。

第二个战略问题涉及对这些外部主体的管理。为了制定和实施有效的战略，企业必须预测并且在可能的情况下控制这些外部主体的反应。理论和经验都表明这并非易事。这些相互作用非常复杂且不确定。对于那些必须做出战略决策的管理者和试图解释为什么某种战略比其他战略效果更好的商业学者来说，并不存在一个精确的规则。即使是这个世界上最好的专业训练也无法帮助你绝对肯定地预测某个疯狂的CEO会对你最新的行动做出什么反应。不过如果在制定战略时不将这种反应加以考虑，那就会酿成大错。

战略与战术决策间的区别见表1-1。

表1-1 战略与战术决策之间的区别

	战略决策	战术（和经营或职能）决策
管理层次	高级管理层、董事会	中层、职能部门、地区
资源	公司	区域、部门
时间	长期	年度、月度、日
风险	如果不成功企业甚至可能面临生存问题	有限
问题	我们应该定位于什么行业？ 我们必须开发出什么样的关键竞争力？ 我们应该如何应对竞争者？	我们应如何缩短送货时间？ 我们应该定多大的促销折扣？ 我们销售代理的最优职业途径是什么？

1.2 只考虑一种力量

由于迈克尔·波特（Michael Porter）出版于1980年的开创性著作《竞争战略》，近年来的战略思维越来越认识到经济主体之间相互作用的重要性。通过着眼于外部主体和它们的行为，波特显然把战略规划转到了正确的方向上。不过，要识别出波特复杂模型中的诸多因素并且厘清它们之间的相互关系，对于许多人来说都是极为困难的。我们将在这里给出一种大大简化了的方法。

我们赞同波特的观点，即五种力量——替代产品、供应商、潜在进入者、客户和行业内的竞争者——会影响竞争环境。不过，与波特及其追随者不同的是，我们认为这些力量并不具有相同的重要性。其中之一显然比其他力量更为重要。它

是如此强大，以至于寻求发展与制胜战略的领导者一开始必须先忽略其他因素而专注于它。这种力量就是进入壁垒——决定波特理论中“潜在进入者”的力量。

如果存在壁垒，新企业就难以进入市场，现有的企业也难以扩张，而这两者基本上是一回事。实际上只存在两种可能性：或者市场内的现有企业得到进入（或扩张）壁垒的保护，或者没有。在竞争形势中其他因素对于企业成功的影响都无法和这些壁垒相提并论。

如果不存在进入壁垒，那么许多战略方面的考虑都可以忽略。企业无需为与无法确定的竞争者之间的相互影响而操心，同样也用不着去预测或影响它们的行为，因为这样的竞争者太多了，根本无法应付。

在一个无数的企业正寻找投资机会的世界里，无保护行业的回报率会被压低到不存在“经济利润”的水平，也就是说，其中不存在超过投资资本成本的收益。如果需求状况使得某家企业能够获得异乎寻常的高回报率，其他企业也将注意到这个机会并且蜂拥而入。历史和经济理论都证明了这一命题的正确性。随着更多企业的进入，需求被它们所分割。由于现在固定成本被分摊到相对较少的售出产品上，单位成本上升了，价格下降，原先吸引新进入者的高利润消失了。

无保护市场内的状况就像是一个在公平场地上进行并且人人都能参加的游戏。这些市场经常被错误地称为“商品”市场，^①其中只有最优秀的企业能够生存和发展，并且即使是它们也必须时刻保持高度警惕。如果没有进入壁垒的保护，企业所能做的惟一事情就是尽可能地高效运转。

经营效率可以看做一种战略，事实上，在没有进入壁垒的市场中，它是惟一正确的战略。不过，正如迈克尔·波特的定义，经营效率就是做竞争对手所做的事情但是比它们做得更好，因此它仍然是一种内部事务。按照我们对战略的定义，它是战术而非战略性的。但这并不意味着它不重要。经营效率可能是在任何行业中取得成功或者生存的最重要因素。在本书的最后一章，我们将描述坚定地着眼于经营效率会使一家企业如何大大地超过它的竞争者，尽管它在基本经济状况上与不那么成功的竞争者之间可能并无差别。

不过，追求经营效率仍然不需要考虑外部相互影响，而后者才是真正战略的核心。

进入壁垒与竞争优势

存在进入壁垒意味着在位企业能够做潜在竞争者做不到的事。“能够做潜在竞争者做不到的事”正是竞争优势的定义。因此，进入壁垒与在位优势实际上是描

^① 大部分差异化的产品仍然在无进入壁垒的市场中相互竞争，因此正如我们将描述的，差异化并不足以保护企业逃脱高度竞争市场的厄运。

述同一事物的两种方式。另一方面，进入优势则毫无价值。根据定义，一个成功的进入者将成为在位者。之后它却很容易受到下一个进入者的威胁，后者享有更新的技术、廉价劳动力或其他暂时性竞争优势。由于不存在进入壁垒，这一循环将永无止境。因此根据我们对战略的定义，只有当存在在位优势时，战略才有意义。

1.3 狭地争雄

在日益全球化的环境当中，贸易壁垒更低、运输更便宜、信息流通更快，来自原有竞争对手和新开放经济的威胁无处不在，看起来似乎竞争优势与进入壁垒行将消失。那些曾经在机床（Cincinnati公司）、纺织（Burlington Industries公司和J. P. Steven公司）甚至汽车（克莱斯勒公司、通用汽车公司、福特公司）等行业威风一时的美国公司的衰落似乎也印证了这一论点。在进口商品的攻击之下，这些公司或者利润大大削减，或者干脆整个消失了。不过这种宏观观点却忽视了竞争优势的一个重要特征——竞争优势几乎总是基于本质上是“地区性”的环境当中的。

让我们来看沃尔玛公司的历史，它是20世纪末最大的经济奇迹之一。零售业，尤其是折扣零售业，并不存在什么经营诀窍或者特殊技术。沃尔玛公司那些为人们所共知的经营手法，如“天天低价”和有效的商品分销，也不是什么别人无法复制的专有技术，然而沃尔玛公司却成功地占据了大多数它参与竞争的市场，尽管不是全部。它赖以成功的方法是极具启发意义的。

沃尔玛公司起初只是一家地区性的小折扣零售商，坐落在一个没有什么竞争的地方。它从所在地逐渐向外扩张，不断在其领域的边界上新建店面和分销中心。它最初所占领并享有竞争优势的市场并不是美国的折扣零售市场，而只是一个有限地区内的折扣零售业。在将这一地区的边界不断扩展的过程中，它在进入下一个区域之前总是先巩固自己在当前区域的地位。正如我们将要看到的，当它扩张得太远时，情况就变糟了。

首先确立自己在当前领域的统治地位，然后再进入相关领域，这也是另外两家大公司成功的秘诀，只不过在它们的情形当中，“领域”指的是产品市场空间，而不是地理区域。

微软公司最初也是占据了一个特殊领域，那就是IBM式个人计算机的操作系统。它一开始也面临着许多竞争对手，包括IBM公司本身，但是微软公司能够建立并保持自己的竞争优势，从而将其他公司挤出了市场的中心地带。它在这一领域的边缘成功扩张，增加了类似于文字处理、电子表格这样的关联软件产品。即