

David J. Collis
Cynthia A. Montgomery

CORPORATE
STRATEGY

RESOURCES
AND
THE SCOPE OF
THE FIRM



工商管理经典译丛

公司战略

企业的资源与范围

[美]

大卫·J·科利斯
辛西娅·A·蒙哥马利 著

王永贵 杨永恒 译
韩经纶 校

哈佛商学院
案例教程

中译本



东北财经大学出版社

DUFEP Dongbei University of Finance & Economics Press



McGraw-Hill 出版公司

工商管理经典译丛

公 司 战 略

企业的资源与范围

[美] 大卫·J.科利斯
辛西娅·A.蒙哥马利 著
(哈佛商学院)

王永贵 杨永恒 译
(南开大学国际商学院)
韩经纶 校
(南开大学国际商学院)

东北财经大学出版社
McGraw-Hill 出版公司

图书在版编目(CIP)数据

公司战略:企业的资源与范围/(美)科利斯(Collis, D. J.)等著;王永贵等译. —大连:东北财经大学出版社, 2000.3(2001.7重印)

(工商管理经典译丛)

书名原文: Corporate Strategy: Resources and the Scope of the Firm

ISBN 7-81044-624-X

I. 公… II. ①科… ②王… III. 公司-企业管理 IV. F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 46801 号

辽宁省版权局著作权合同登记号: 图字 06-1999-66 号

David J. Collis, Cynthia A. Montgomery: Corporate Strategy: Resources and the Scope of the Firm

Original English Edition Copyright © 1997 by The McGraw-Hill Companies, Inc., Original ISBN 0-256-17894-1

Simplified Chinese Translation Copyright © 1998 published jointly by Dongbei University of Finance & Economics Press and McGraw-Hill Book Co.

All Rights Reserved.

本书简体中文版由东北财经大学出版社和 McGraw-Hill 出版公司合作出版, 仅限中国境内销售。未经出版者书面许可, 任何人均不得复制、抄袭或节录本书的任何部分。

版权所有, 侵权必究。

东北财经大学出版社合作出版
McGraw-Hill 出版公司

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

网 址: <http://www.dufep.com.cn>

读者信箱: chbooks@online.ln.cn

朝阳新华印刷厂印刷 东北财经大学出版社发行

开本: 787 毫米 × 960 毫米 1/16 印张: 36 1/4 插页: 2
2000 年 3 月第 1 版 2001 年 7 月第 2 次印刷

责任编辑: 刘东威
封面设计: 冀贻收

责任校对: 刘士平
版式设计: 单振敏

定价: 58.00 元

工商管理经典译丛编审委员会

韩经纶(南开大学国际商学院教授,博士生导师)

赵曙明(南京大学国际商学院院长,教授,博士生导师)

于立(东北财经大学 MBA 中心主任,教授,博士生导师)

张文贤(复旦大学管理学院教授,博士生导师)

李一军(哈尔滨工业大学管理学院院长,教授)

刘晋(南京航空航天大学工商管理学院副院长,副教授)

李东(北京大学光华管理学院管理信息系主任,副教授)

作者简介

大卫·J.科利斯,哈佛商学院工商管理系教授,研究方向是企业、政府与竞争,系全球竞争与公司战略方面的专家。当前,他正在进行的一项研究是“大型跨国公司总部的角色比较研究”。最近,他的研究成果已经在《哈佛商业评论》、《斯隆管理杂志》和《欧洲管理杂志》上发表。同时,他还是《国际竞争力》、《超越自由贸易》和《跨国公司管理》等著作的作者之一。

1976年,他以双优的成绩获得了剑桥大学工商管理硕士学位,同时,他也是剑桥大学莱恩伯利学者(Wrenbury Scholar)。1978年,他以哈佛商学院贝克学者(Baker Scholar)的身份获得了该院的工商管理硕士学位;1986年,他又在哈佛大学企业经济系获博士学位,是该系系主任的博士研究生。1978—1982年,他曾在波士顿咨询公司伦敦分部工作,并专门研究欧洲公司的公司战略和全球竞争。1986年,即在加盟哈佛商学院之前,他曾在哥伦比亚大学执教一年。目前,他还是几家美国与欧洲大型公司的顾问。

辛西娅·A.蒙哥马利,哈佛商学院工商管理系约翰·迈克利恩教授,她于1979年在颇尔德大学(Purdue University)获得产业管理博士学位。她的博士论文《公司多角化研究》获得了1980年度通用电气公司设立的杰出战略管理研究奖。辛西娅·A.蒙哥马利教授的第一份教学工作是在密歇根大学的企业研究院。1985年,她加盟位于西北部的凯洛格管理学院,并在这里获得了1988年度杰出教师奖。1989年,她来到哈佛商学院任教。

辛西娅·A.蒙哥马利教授的研究方向是公司战略与多角化公司的竞争力。其中,她对跨国公司展开竞争的市场、公司的资源基地和多产品线之间的价值创造等问题表现出浓厚的兴趣。

另外,辛西娅·A.蒙哥马利教授也是《战略:寻求与保护竞争优势》(与迈克尔·波特合作)和《基于资源公司进化理论:发挥协同效应》两本书的编辑,并在《战略管理杂志》、《管理科学》、《企业研究》、《经济观杂志》、《美国经济评论》、《RAND经济研究》和《哈佛商业评论》等著名刊物上发表了许多篇论文,她还是美林共同基金(Merrill Lynch mutual funds)和UNUM公司的董事。

译者简介

韩经纶,南开大学国际企业管理系教授、博士生导师,南开大学国际商学院学术委员会副主任,南开大学学术委员会委员,南开大学加拿大研究中心执行主任,中国加拿大研究会副会长,天津市学位委员会学科评议组成员,富布赖特学者(1994—1995),美国哥伦比亚大学高级客座教授,欧洲国际市场学会会员,国家级软科学专家。长期从事管理学、国际企业管理、国际营销与贸易等课程的教学与研究工作,先后主持、参加并完成了国家、省部级课题 15 项,在国内外公开发表专著、译著、教材 21 部、论文 60 余篇,1998 年获“加拿大一亚太研究奖”,曾先后三次分赴美国、加拿大、香港、芬兰研修讲学。

王永贵,南开大学国际企业管理系博士研究生,1998 年赴加拿大约克大学访问研究;系 1998 年度加拿大国际研究理事会(ICCS)学位论文奖获得者、1999 年度安子介国际贸易奖获得者,中国注册会计师协会、中国加拿大研究会会员,现为天津创越企业管理咨询有限公司高级咨询师。近年来,他主持国际课题“加拿大开拓国际市场整体战略研究”(ICCS)1 项,参与国家自然科学基金和国家教委人文社科基金等国家级与省部级课题 8 项、国际课题 6 项、横向课题 5 项,参编论著 11 部,主译、参译译著 4 部,在国内外公开发表论文 20 余篇。研究领域涉及战略管理、国际企业管理与财务管理。

杨永恒,南开大学国际企业管理系博士研究生,中国加拿大研究会会员。研究方向为企业国际化、竞争战略、市场营销和财务管理等,现为天津创越企业管理咨询有限公司管理咨询师。近年来,参与国家自然科学基金等国家级与省部级课题 5 项、国际课题 4 项、横向课题 3 项,参编论著 5 部、主译译著 3 部,在国内外公开发表论文 10 余篇。

译者前言

像工业革命改变了 18 世纪农业社会生活一样,第三次浪潮正在创造着世界和未来。那些在第二次浪潮中产生并发展起来的公司为了克服冲击、学习新本领和寻找机会,纷纷趋附于再造工程、标杆管理、战略联盟、学习型组织、资源外取、企业重组和精益生产等现代管理新潮。然而,在知识经济、信息经济和网络经济日趋占据主导地位的超强竞争时代,靠质量、技能和市场壁垒而长期保持竞争优势的日子已经一去不复返了,企业的成功只能来源于比竞争对手更有效和更快速地培育、积蓄和更新资源——有形资源和无形资源(包括知识资源和企业能力)。因此,任何企业所追求的任何管理时尚都应该趋于回到管理的根本,致力于资源与能力的获取、充分利用与适时更新。但许多能够区分不同企业的战略资源,特别是无形资源却很难迅速地从要素市场上购得,而只能依赖于长期的内部开发。与此相应,战略管理备受关注,企业纷纷谋求制定和实施一种既能够充分利用自身优势,又能够对激变的环境做出快速反应的有效战略。面对近年来财运逆转的打击,即使是 IBM 公司、西屋电气公司、时代华纳公司、美国运通公司、通用汽车公司和美国柯达公司等世界著名公司也概莫能外。

从总体讲,战略管理这门诞生于 20 世纪五六十年代的科学,大致可以分成以下几个发展阶段:在六七十年代相对稳定的经营环境下,钱德勒的“结构跟随战略”假说和以安东尼—安索夫—安德鲁斯范式为代表的战略理论得到普遍关注和运用;到了七八十年代,随着企业经营环境的变化,以经营组合管理理论和波特的竞争定位理论为主流的战略理论日益受到重视;到了 80 年代中后期,特别是 90 年代以后,与技术创新的加剧、国际竞争的激烈、顾客需求的变化等多种激变因素相适应,基于资源和能力的战略管理理论逐渐发展和完善起来,它从公司整体和业务单位两个层次研究战略问题,在关注外部环境机会的同时强调企业内部的差异,整合了以前不同学派的管理理论,注重战略理论与战略实践的结合,因而更能够适应当今激变的环境。在这里值得指出的是,在 80 年代末、90 年代初,一些学者还对博弈理论在战略管理领域的应用进行了探讨。

因此,如果要在 21 世纪的超强竞争年代求得生存与发展的话,企业就必须基于资源的公司战略观来寻找武器。哈佛商学院教授、全球竞争与公司战略专家——大卫·J.科利斯先生和公司资源理论的先驱之一——哈佛商学院工商管理系教授辛西娅·A.蒙哥马利女士撰写的《公司战略——企业的资源与范围》确实是这一领域的一部佳作,既富有理论高度,又不乏极强的操作性,是作者多年的理论研究和企业实践的产物。全书从整合与借鉴公司资源基础论和组织经济学中的有关理论入手,紧紧围绕资源的特质以及资源的合理利用与配置逐步展开,从崭新的视角对公司战略、公司层面战略、业务单位层面战略的有关问题与实践进行了极富见地的、深入浅出的论述,阐述了通用资源与专有资源、公司资源连续统一体与公司战略连续统一体等基本概念,分析了长期困扰企业的公司范围、公司规模和公司治理等问题,为读者提供了公司战略三角形和价值创造区等全新而实用的战略管理工具。鉴于上述特征,它既适合于想要使公司在 21 世纪立于不败之地的经理人员使用,也适合于从事企业管理与战略管理的学者研究时做参考;对于各高等院校管理类学生和研究生来说,本书也不失为一本理想的教材。

本书由南开大学国际企业管理系博士研究生王永贵和杨永恒翻译,南开大学国际商学院教授、博士生导师韩经纶教授审校。同时,龚永恒、张欣同志也参加了部分书稿的初译工作。在翻译过程中,译者还得到了东北财经大学出版社有关领导和同志的诸多帮助。正是他们的无私帮助和全力支持,才确保本书得以顺利出版,在此向他们表示衷心的感谢!

鉴于译者水平有限和翻译中的语言转换技巧等问题,不当之处在所难免,敬请读者批评指正!

译者

1999 年 6 月 20 日于南开园

前 言

在长期的发展过程中,战略管理已经形成了两个相互分立的研究领域,即业务层面的战略和公司层面的战略。其中前者主要致力于产业内竞争优势的研究;后者主要致力于对多角化公司进行管理的总体计划的研究。无论是从有关战略的教学角度,还是从对战略的理解角度,本书都旨在为这两个彼此隔离的分析层面架起一座桥梁,并努力就杰出经济绩效的源泉问题达成一致看法。

正如本书的副标题所示,本书从公司的资源和范围角度来研究战略,其核心思想是:公司及其竞争优势是建立在公司所拥有的独特资源及它在特定的竞争环境中配置这些资源的方式基础之上的。同时,鉴于有关公司的边界选择和促使战略获得预期成功的组织机制等因素也至关重要,所以本书对它们也进行了非常深入的研究。

本书主要阐述和讨论公司战略问题,但这里所讲的战略观点具有动态性,并将公司和业务两个层面的分析整合在一起。一方面,它承认这两个层面之间存在的分歧,另一方面它也承认二者之间亦在很多重要方面存在着重叠。本书以公司的成长和发展为线索,即从单一业务公司开始,逐步过渡到大规模的多角化经营的垂直整合型公司。这种从发展的角度逐步深入的方式加强了公司战略和业务战略之间的必然联系,从而有利于深化对战略这两个层面的传统理解。同时,本书也论证了公司优势常常通过不断提高单个业务单位的绩效水平而在业务层面加以实现的观点。

本书的许多观点都是从两个截然不同的研究范畴中提炼出来的,一个是已经在战略管理领域引起普遍关注的公司资源基础论;另一个是组织经济学,特别是交易成本分析和代理理论。它们都对本书的论点贡献很大。

尽管本书建立在以前研究传统的基础之上,但它却包括了大量其他地方所没有的材料。其中最重要的是,本书介绍了一种有关公司战略的独特方法,它是作者在许多年来从事有关这一主题的研究、教学和咨询的实践过程中形成的,是作者心血的结晶。诸如把产业与竞争分析同公司的资源基础论联系起来“价值创造区”、用于评价公司优势的独特框架——“公司优势三角形”

等思想都是深深地融入本书核心部分的智慧。

本书是作者于过去五年中设计的,并在哈佛商学院讲授的公司战略课程的产物。该课程吸引了范围相当广泛的学生,既包括那些旨在成为咨询专家、投资银行家或股评专家的学生,也包括那些计划经营家族企业或在主要行业或消费品公司谋求长期职业发展并意欲成为总经理的学生。参与对象的这种多样性进一步证实了这些思想的重要本质及其适用的公司和环境范围。此外,在经理项目中,那些具有丰富经验的经理人员的主要目标是习得有价值且实用的管理工具,这些思想也被他们广泛接受。

正文内容

本书共包括 8 章课文、12 个案例^① 和 3 篇相关主题的附录。每章都可以独立成文,并都包括原理和实践两个组成部分。其中,在原理部分,通过对相关理论和支持性实证研究的描述来引入一个主题;在实践部分,则把上述观点整合成可以应用于案例研究和战略分析的实用框架和工具。

第 1 章从简介公司战略开始,引入了本课程的基本组织框架,即公司战略三角形;然后又分别针对该框架的每一个构成要素进行了详细的论述。随着论述的不断深入和资料的不断积累,有关如何设计和执行有效的公司战略的整幅画面就逐渐呈现在读者的面前。

第 2 章阐述了重要的资源理论,揭示了资产与能力赚取经济租金的途径。作者认为,无论是在业务层面,还是在公司层面所取得的杰出经济绩效最终都归功于企业配置其相对出众和稀缺的资源的技能。“价值创造区”向读者展示了使公司的资源与其竞争环境相匹配的关键步骤。

第 3 章阐明了公司在既定产业中最佳的竞争范围及其资源配置模式的演化过程。为此,本章对存在于公司内部和外部,并能够引起公司扩大或缩小其经营范围的各种力量进行了分析,以确保公司在其所在的产业中能够赢得竞争的成功。同时,本章也对规模经济和范围经济进行了详细的分析,并对照公司价值链上的活动对它们进行了评价。

第 4 章论述了产业间的资源配置问题和多角化公司的基本经济原理。尽管长期以来人们都认为高度多角化公司独具特色,但本章的讨论表明:它们实际上与其他公司有许多共同之处。最典型的就是支配多角化公司行为的规则并不是其独有的,而是颇为普遍的现象的一部分,这种现象与公司资源的价值

^① 原书包括 27 个案例,因篇幅有限,本书仅节选其中较为经典的 12 个案例。有兴趣的读者可与东北财经大学出版社联系,索取其他有关的案例中译版本——编者注。

以及公司据以展开竞争的市场的引力相关。

到目前为止,本书都是紧紧围绕“公司的边界是由其面临的环境机会及其所拥有的资源决定的”这一简化的观点展开的,但实际情况要复杂得多。因此,作者在第5章指出,问题并不仅仅在于是否从事某一活动,更重要的是决定在哪里进行这一活动,即是在公司层阶制度之内进行,还是通过某种市场交换的形式进行。代理理论和交易成本分析所引发的争论不仅提出了一些挑战“组织层阶制度绝对优越”的根本性问题,而且还论证了在进行选择时对一系列备选方案进行比较评价的必要性。本章中有关这类问题的内容主要是围绕垂直整合型公司进行论述的。

第6章讨论了战略的执行以及能够使层阶组织发挥作用并确保战略得以充分实现的体制、结构和过程。鉴于许多公司战略的失败并不是由于思想不正确,而更多的是由于执行不力,所以本章通过把公司的组织设计与其战略的关键要素联系起来解决了这一难题。同时,本章也对公司总部在资源分享和协调各项业务活动中所扮演的角色进行了重点分析。

第7章对“公司战略三角形”作为一个完整的整合系统如何运作进行了研究,而且研究重点也从“公司战略三角形”的单一构成要素转向了多要素的广泛研究。它不仅综合了以前各章的主要思想,而且还提出了综合评价公司战略的标准和方法。

尽管许多管理著作常常假设高级经理人员能够而且愿意通过制定公司战略来增加公司的价值,但最近有关公司治理方面的剧变表明:事实并非如此。第8章在列举有关这一现象的证据的基础上,提出了几种能够解释公司经理人员为什么并不总是按照股东利益行事的理论,讨论了与公司战略的制定和执行相适应的责任,以及现有的能够约束不正当战略行为的结构力量。

致 谢

本书的写作历经漫长的五年,在写作过程中,作者得到了来自各界的支持。因此,我们要对曾给予帮助的所有人士表示感谢。他们之中有哈佛商学院的同事们,包括对我们的工作给予支持和资助的研究主任;竞争和战略研究领域的其他同事,特别是史蒂夫·布兰德利、潘科·盖莫瓦特、迈克尔·波特、大卫·瑶菲;允许我们在本书中使用其案例的同事:诺曼·伯格、罗萨贝施·坎特、杰伊·罗池、加里·拉沃曼、安妮塔·迈克格罕和加里·皮赛诺;本研究领域以外的有兴趣的人士,包括乔治·贝克、楠西·寇恩和约瑟夫·保沃;我们的研究合作者托比·斯图亚特、戴安娜·迈格纳尼以及支持人员 T 哈里森(“T” Harrison)、迈克尔·迈克科利和朱利·马恩特。

至于学院以外,我们曾向在这一领域中积极工作或从事这些案例的教学和评价的诸多人士学习并从中受益,数目之多,实难一一表示感谢。其中,我们特别要为杰伊·巴尼、理查德·罗曼尔特和菲利普·海派斯拉夫对案例做出的贡献及许多启发性的交流而向他们表示感谢。在英格兰,迈克尔·顾尔德、安德鲁·坎贝尔和马卡斯·亚历山大的研究工作与我们并驾齐驱,他们研究公司战略的方法与我们非常相似,因此我们(特别是大卫·科利斯)要对与他们的许多有意义的讨论表示谢意。此外,我们也要向对课文草稿、终稿进行评审的哥伦比亚大学的凯瑟瑞恩·哈里甘、明尼苏达州大学的菲利普·布朗米利、北卡罗莱纳州大学的理查德·A. 比提斯、南加利福尼亚大学的罕瑞罕恩、加利福尼亚大学洛杉矶分校的马威·莱伯曼、伊利诺伊州立大学的塞延·罗恩·桑切斯和密歇根州立大学的斯蒂颇特等表示感谢;向为本书编写计划提出有价值建议的英属哥伦比亚大学的艾米特·德克萨斯 A&M 的杰伊·巴尼、纽约大学的詹尼佛·拜塞尔、明尼苏达州大学的菲利普·布朗米利、颇尔德大学的汤姆斯·布鲁施、IESE 的朝蒂·凯奈斯、凯斯西部瑞泽兀大学的塞延·查特吉、艾罗斯姆斯大学的威特·德克萨斯大学的大卫·杰枚逊、艾末瑞大学的罗伯特·凯泽建、罗特戴姆管理学院的罗恩·迈耶、北卡罗莱纳州立大学的尼丁·阪格卡、西北大学的彼得莱夫、华盛顿大学的劳拉·保颇、IESE 的琼·里卡特、谢尔德商学院的比尔·理查德森、劳瑶拉玛·利茫恩特大学的彼得·史密斯·瑞恩、斯坦福大学的盖斯·

瑟罗娜、帝国大学的理查德·斯库恩伯格、丹佛大学的维恩、明尼苏达州大学的艾克巴·载黑尔、华盛顿大学的托德·赞格等表示感谢。

我们也要感谢伊丽莎白·维尼·约翰逊，她在本书的写作和研究中不但完成了其作为研究人员的责任，而且还额外地帮助我们完成本书的撰写任务。我们非常高兴地发现，她不但热情忘我地投入到项目中，而且还做出了杰出贡献。

最后我们想向我们的家人表示感谢，辛西娅的丈夫伯格·沃纳维尔特不仅是资源基础论的奠基人，而且还在本书的写作过程中提供了许多观点。如果没有妻子吉尔的热情支持，大卫也不可能完成本书。为了使大卫能够专心致力于写作，吉尔承担了所有的家务工作。此外，威廉姆、艾玛和查罗特很长时间没有得到应有的父爱，现在他们终于可以享受了。



目
录

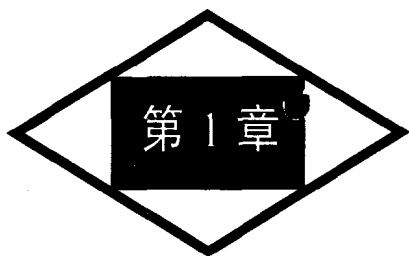
译者前言

前言

致谢

第1章	公司战略绪论	1
第2章	资源与租金	28
第3章	产业中的规模与范围	64
第4章	多角化扩张	86
第5章	公司范围的组织界限	114
第6章	管理多业务公司	148
第7章	营造竞争优势	194
第8章	公司治理	208
案例 1—1	沃特·迪斯尼公司(A):公司战略	233
案例 1—2	西巴—盖基公司的业务组合计划和新港投资建议	264
案例 2—1	马克·斯宾塞有限公司(A)	280
案例 3—1	1989年的第一银行公司	308
案例 3—2	马斯科公司(A)	339
案例 4—1	英克林公司:马尔科姆·韦德尔的故事(A)	353
案例 4—2	库珀工业公司的公司战略	382
案例 5—1	1978—1984年的威泽公司	413
案例 5—2	鸟眼食品公司和英国冷冻食品产业(A)	442

案例 6—1 百事可乐公司的餐馆业务	466
案例 7—1 1985 年的比阿特丽斯	505
案例 8—1 帝国化学工业公司和汉森公司(A)	528



公司战略绪论

1.1 为什么需要公司战略

请读者认真分析一下下列公司：IBM 公司、西屋电气 (Westinghouse Electric) 公司、时代华纳 (Time Warner) 公司、美国运通 (American Express) 公司、通用汽车 (General Motors) 公司、美国柯达 (Kodak) 公司。它们都已经举世闻名，都在多个市场上展开竞争，并且在过去都享受了超出行业正常水平的利润。但除此以外，它们还有什么共同点呢？

最近，它们中的每一家公司都遭受着财运逆转的打击。在 1983 年至 1993 年期间，一方面，标准普尔 (S&P) 指数几乎增长了三倍；但另一方面，这些公司却几乎不能维持各自的价值。其中有几家公司，包括 IBM 公司和西屋电气公司这样古老的工业巨头，公司价值在这段时期甚至有所下降，如表 1—1 所示。

这些公司具有的另外一个共同点是“公司首席执行官的偶然替换”。在 20 世纪 90 年代早期，它们中的每家公司都更换了各自的首席执行官。造成这一共同点的原因，并不一定是管理技能较差，而是公司战略的失败。它们都

不能制定出一项有效应付不断变化的竞争环境的战略,或者不能制定出一项有效利用自己拥有的广阔业务范围的潜在利益的战略。

然而,这些企业的领导努力克服却未能解决的问题未必一定是他们自己造成的,因为与战舰一样,公司也具有巨大的惯性。当劣质战略的病态结果表现出来的时候,情形常常已经变得相当糟糕,并且公司也相应地衰退了。不过,这些隐含的损害并没有降低制定和执行有效公司战略的重要性,相反,它们却增加了这种重要性。由于公司战略的影响时间之长、范围之广、程度之深,所以它能够产生比其他多数管理决策更重要的结果。因此,制定公司战略是首席执行官的关键任务和主要责任。

1.1.1 变革的压力

令人奇怪的是,高层管理者从来就没有对公司战略给予过很多关注。据有关调查显示,管理者常常把公司战略放在他们应该关注的主要问题清单的下部,排在了诸如管理创新和组织变革等主题之后。^①他们为什么这样做呢?是因为多数经理人员认为:自己已经有了一项有效的公司战略,所以剩下的工作只是考虑执行中的一些细节问题了吗?是因为公司经理人员已经得到了某种保护,并且可以免受由战略导致的绩效下降这个不利结果的影响了吗?对于这些问题,目前尚不十分清楚。

然而,不幸的是,正如表 1—1 所示,高层经理以前对公司战略采取漠不关心的做法的合理性并没有得到一些公司的绩效证明。过去,这些结果很可能只能产生有限的反响,但公司控制市场在 20 世纪 80 年代所发生的巨大变化却结束了这种状况。解雇首席执行官仅仅构成对那些未能执行有效的公司战略的管理阶层的一个威胁。另外一个更激进的矫正手段就是公司接管 (Takeover)。在 1980—1987 年期间,在全部制造业资产中,通过某种形式的财务交易而易手的资产占总资产的比重竟高达 20%。^②

的确,在 20 世纪 80 年代,有关公司层阶制度使一系列业务的合理治理结构的假设受到了严峻的挑战。特别是,在这段时期,出现了一种新型公司组织——杠杆收购,它能够矫正最具病态性的公司业务组合状况。据估计,到 80

^① C. Gopinath and R. C. Hoffman, "Research for Strategic Management: The CEO's Perspective", Working Paper, University of Delaware, Newark, DE, 1992.

^② Michael C. Rukstadt, "RJR Nabisco and Leveraged Buyouts", Harvard Business School Cases No. 9-390-077, 1990. 在这段时期,有很大一部分资本市场活动包括同一资产从一个所有者手中转移到另一个所有者手中。