

Peter Doyle

本书荣获英国管理咨询学会（MCA）最佳管理类图书奖

营销管理与战略

第3版

[英] 彼得·多伊尔 著 杨艾琳 朱翊敏 王远怀 译

Marketing Management & Strategy

 人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

第 3 版

营销管理 与 战略

[英] 彼得·多伊尔 著

杨艾琳 朱翊敏 王远怀 译

 人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

图书在版编目(CIP)数据

营销管理与战略(第3版)/(英)多伊尔(P. Doyle)著;杨艾琳,朱翊敏,王远怀译
—北京:人民邮电出版社,2006.4

ISBN 7-115-13868-0

I. 营… II. ①多… ②杨… ③朱… ④王… III. 市场营销学 IV. F713.50

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第029813号

Marketing Management and Strategy, Third Edition, by Peter Doyle

ISBN 0 - 273 - 65150 - 1

Copyright © 2002 by Pearson Education Limited.

Authorized translation from the English language edition published by Pearson Education Limited.

All rights reserved. For sale in Mainland China only.

本书中文简体字版由 Pearson Education Limited 授权人民邮电出版社出版发行。
未经出版者书面许可,本书的任何部分不得以任何形式复制或抄袭。

著作权合同登记 图字:01-2003-3837

版权所有,侵权必究。

营销管理与战略(第3版)

- ◆ 著 (英)彼得·多伊尔
- 译 杨艾琳 朱翊敏 王远怀
- 策 划 刘 力 陆 瑜
- 责任编辑 樊 妮 邱菡仪
- 装帧设计 O. E. T.

- ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号A座
邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
电话 (编辑部)010-64964059 (销售部)010-64983296
北京圣瑞伦印刷厂印刷
新华书店经销

- ◆ 开本: 730×988 1/16
印张: 27.5
字数: 500千字 2006年4月第1版 2006年4月第1次印刷
著作权合同登记 图字:01-2003-3837
ISBN 7-115-13868-0/F·688

定价: 58.00元

本书如有印装质量问题,请与本社联系 电话:(010)64981059

前 言

本书探讨了市场营销在现代组织中的作用，并对经理们为分析当今的市场和利用不断涌现的机会所必需的那些最重要的概念和方法进行全新的评述。对大多数组织来说，市场营销是成功的最重要决定因素。对处在当今动态的和全球竞争市场中运营的企业来说，这显然是对的，因为满足顾客或使顾客满意是它们能产生收益的惟一决定因素。而且，市场营销也越来越为公共事业部门和其他非营利组织的管理者所重视。毕竟，没有任何组织只为自己而存在，毋宁说，它们的任务还是要满足创造这些组织的“公众们”的需要。

许多经理仍然把市场营销与推销相混淆。对他们来说，“市场营销”这个词让他们脑中呈现出在电视中看到的引人注目的广告形象，商店内促销的骗人花招，或圆滑的推销员的形象。但是，这些形象与当今成功的市场营销战略几乎没有丝毫关系。真正的市场营销是一门管理哲学，它认识到只有比竞争对手更有效地满足顾客当前和未来的需要，企业的成功才可持续。推销和市场营销在它们各自的方法上形成鲜明对比。推销设法劝说顾客购买企业所拥有的东西；相反，市场营销设法使企业开发和提供顾客认为真正有价值的东西。这样，市场营销努力建立企业和顾客长期的、互惠互利的合作伙伴关系。

21 世纪，市场营销变得更加重要。昨天的稳定市场已经消失，今天的市场是变化无常、快速移动并不断分裂的。因为顾客的欲望在变，技术在进步，竞争对手也在不断发现增加价值的新方法，并为顾客创造额外的满意度。不关注这些不断变化的市场的组织很快就会被它们更敏锐的竞争对手的新产品、新服务和新定位战略所取代。没有任何组织能够躲避这种趋势。如玛莎百货、通用汽车、ICI、施乐、Olivetti 和飞利浦等这些不久前还被其他企业的经理们视为偶像的公司，现在却在为生存而苦苦挣扎。每年，都有数以百计不知名的但历史悠久的公司从人们的视线里消失。

市场营销——对顾客进行仔细的分析并寻求增值的新方法——是经理们在汹涌波涛中生存的惟一契机。在下面的章节里，我们会着眼于如何去做。我们会指出如何发展一个以市场为导向的组织，以及这会如何影响公司最终的利润、成长

和安全目标。然后，我们会检验如何有效地通过产品、价格、渠道、沟通和服务政策来建立和实施市场营销战略。

本书的目标读者是那些在组织里担任或希望担任高级管理职位的人们。它不只是写给市场营销专业人士看的。市场营销对一个组织的成功是如此重要，它不可能只被认为是一个专业的领域。市场营销的知识和对它的关注是所有经理人的重要责任，而无论他们的职责是什么。经理们的最终任务是致力于开发产品和服务，比竞争对手更有效地满足顾客实际或潜在的需要。

在撰写本书的时候，考虑到两个特殊读者群体：第一，在国际市场竞争中的企业的中高层管理人员；第二，那些攻读 MBA 的人，我希望他们会认为本书是他们市场营销研究生课程的合适教材。我在世界各地教 MBA 和高级经理培训课程中发现，高级经理和 MBA 不再是不同的和分离的。所有的顶级商学院现在都坚持认为攻读 MBA 的人应该有丰富的商业经验(平均年龄为 30 岁)。今天的 MBA 学生要求使用实际的、以执行为导向的教材，他们对非实践的学术理论化东西不感兴趣。同时，在高级管理人员中有一种明显的转变，他们希望管理类的教科书能够就如何应对在一个动态的国际市场环境中的那些复杂而又困难的竞争问题给出更加严谨的分析和指导。今天，一个高层次的高级经理培训课程的教学与优秀的、MBA 课程班在内容和要求上是相似的。在相关学科领域中，拥有两类读者的书籍现在已很普遍，例如，汤姆·彼得斯、迈克尔·波特、肯尼奇·欧曼、加里·哈默尔和查尔斯·汉迪等人的著作。然而，在市场营销领域，还没有这种书出版。希望本书能够填补这个空白。

本书的主要目的是为市场营销决策和市场营销战略提供一个实际的指导。它的目标如下。

- 吸引那些跨所有职能领域的企业高级管理人员。有效的市场营销基本上是一个多职能的任务。今天，为提升组织的市场营销竞争力，所有的经理们都需要献计献策。
- 利用多种学科最新研究成果。成功的市场营销要求经理们利用许多领域(包括财务、会计、经济学、信息技术和组织行为学)的最新的研究成果和方法。
- 反映当今市场中经理们面临的主要问题。21 世纪给我们带来新的要优先考虑的因素，包括对环境压力的反应、基于时间竞争的关注、欧盟和其他区域市场的重要性、产品生命周期的缩短，以及越来越重要的创新。
- 展示一个全球化的视角。对当今那些大公司来说，市场和竞争的国际化强烈地影响了它们战略的每一个方面。但是，与其他书不同的是，本书并没有一个特别的章节是单论国际市场的，国际化的视角已贯穿全书了。

- 从更深层次上认识市场营销与战略。本书是写给现在的或未来的高级管理人员的。所以，本书假设他们都熟悉企业的运营以及主要的市场机制，免去了对单纯描述性的材料和低层次的管理主题的重复论述，从而可以更多关注高级管理人员最关心的问题。
- 提供一种实践的、重实效的方法。本书竭力为提高市场营销绩效提供指导。只有当概念能为经理们进行重要的决策提供真正的洞察力时，本书才提出概念。为了在更多的篇幅内对最实际的和相关的思想和方法进行详细介绍，有必要忽略那些抽象的学术性理论。
- 提供最新评论。本书包含了在市场、战略和相关学科方面的最新思想。

第三版

第一版的出版已经达到了本书的主要目标。它被许多领先的商学院的 MBA 项目所采用。这些大学包括伦敦商学院、阿斯顿大学、布莱顿大学、白金汉郡大学、剑桥大学、德比大学、爱尔兰国立高威大学、林肯大学、利物浦大学、鲁顿大学、纽卡斯尔大学、诺威奇大学、北伦敦大学、牛津布鲁克斯大学、萨里大学、帝赛德大学、华威大学以及爱尔兰都柏林大学。

本书还被许多公司高级经理培训项目广泛地采用，这些公司包括 AstraZeneca、嘉实多、吉百利史威士、Coats Viyella、可口可乐、KPMG、诺华制药和盛世长城等。

我很感激那些采用本书的大学和公司，在这一版里，我也采纳了他们的许多建议。

新版得到修订和更新，并在每一章里都有所表现。尤其是更强调互联网、关系营销、市场营销中的品牌和财务方面。另外，增加了一章——关于转变期的管理，其中包含许多当今高层管理人员非常关心的一系列战术上和战略上的问题。新版的改编反映了外部环境的变化、专业营销的新视角以及当今研究著作的新洞见。

除了管理著作对本书的影响外，另外几个因素也影响了它。一个是我与同事们进行的研究，我的同事们来自于多所大学，主要包括华威大学、伦敦商学院、欧洲工商学院、斯坦福大学、拉德福德大学、南卡罗来纳大学和夏威夷大学。在我的许多研究同事中，我特别感谢以下教授：Marcel Corstjens、David Cook、Ian Fenwick、Zeki Gidengil、Graham Hooley、Jim Lynch、John McGee、Paul Michelle、

John Saunders、Vivienne Shaw、Veronica Wong 以及 Arch Woodside。

我的教学和研究方法也受到其他优秀学者的影响，他们是伦敦商学院的 Ken Simmonds 教授、斯坦福大学的 Venkataraman Srinivasan 教授、INSEAD 的 Jean-Claude 教授、Philippe Naert 教授、David Weinstein 教授、Strathclyde 大学的 Michael Baker 教授、华威大学的 Robin Wensley 教授、纽约大学的 Susan Douglas 教授和已故的哥伦比亚大学的 Abe Schuchman 教授。

书中大部分内容是我从事咨询工作 20 多年的体会。特别是，本书受到在以下组织中工作的经理们的影响：

American Home Products	Marks & Spencer
BMP DDB Needham	Nestlé
British Airways	Novartis
British Telecom	Ogilvy & Mather
British Steel (now Corus)	Philips
Burmah Castrol	Price Waterhouse
Cabinet Office	Rhône Poulenc
Cargill	Saatchi & Saatchi
Coats Viyella	Sandoz
Coca-Cola	Sears
Dunhill	Shell
Electrolux	SKF
Gemini	J. Walter Thompson
Hewlett-Packard	Unilever
IBM	Volvo
ICI	Zeneca (now AstraZeneca)
KPMG	Zyma
3M	

我很感激 Shirley Clarke 为我提供优秀的秘书帮助。我也谢谢 Veronica Wong 博士，她帮我检查整部书稿，并提出有洞察力的建议。

我向我的妻子 Sylvia 和我的儿子 Bon 和 Hugo 致以深深的谢意，正是他们给予我支持、鼓励和灵感才使我得以完成本书。

目 录

前 言	1
-----	---

第 1 章 管理：目标与任务 1

目标与成功	1
利益相关者的目标和限制	10
确立平衡的目标	13
建立战略	17
战略成功的标准	20
战略意图	22
核心能力	23
组织维度	25
小 结	28

第 2 章 以顾客为主导的企业 30

市场营销理论	30
以顾客为主导的企业	35
成 功	38
关注需要	40
组 织	43
竞争优势	46
整个企业	46
顾客作为资产	47
创建以顾客为导向的企业	50
小 结	57

第3章 市场细分、定位与营销组合	59
市场细分	60
动态目标战略	71
创造差异化优势	75
定位战略	81
市场营销计划	83
以市场为中心的组织	88
小 结	89
第4章 战略市场计划	91
适应变化	91
计划体系的演变	96
公司战略	98
业务单位战略	116
小 结	126
第5章 市场活力和竞争战略	129
迷惑的周期	129
市场活力	135
市场的演变	138
制定营销战略	143
缝隙公司	153
小 结	155
第6章 创建成功的品牌	157
产品和品牌	158
附加价值	160
如何建立品牌	166
品牌的利益	170
多品牌、产品系列和品牌延伸	174
复兴、重新定位和合理化	177
区域性和全球性品牌	181

购买品牌与创建品牌	182
评估品牌	184
品牌建设的困境	185
小 结	187

第7章 创新与新产品开发 189

创新的意义	189
为什么要创新	192
快速创新者的战略机会	195
创新的障碍	197
形成适合创新的组织	199
新产品开发过程	205
顾客接受过程	213
小 结	217

第8章 定价策略：价值的实现 219

评估价格竞争力	221
确定最初的价格	223
发动价格的变化	233
控制经销商的涨价幅度	237
小 结	240

第9章 沟通策略 242

引 言	242
沟通与购买者行为	244
广告策划	254
直复营销	268
互动营销	270
销售促进	271
公共关系	275
确定营销组合	277
小 结	278

第 10 章 人员推销 281

销售队伍的目标	282
销售队伍的策略	283
结构与规模	288
资源配置	293
销售管理	295
销售过程	301
谈 判	306
管理客户关系	310
小 结	311

第 11 章 管理营销渠道 313

渠道的作用	314
设计分销渠道	317
管理分销渠道	321
渠道演变	324
组织分销渠道	328
小 结	336

第 12 章 服务企业的营销 338

服务的性质	339
服务的特征	342
服务的任务	346
服务营销策略	352
小 结	367

第 13 章 转变期管理 370

短期改进或长期改进	371
行业转变的类型	373
一些财务概念	376
整合阶段	379
转型计划	388
小 结	398

第 14 章 21 世纪的营销 401

营销：摘要重述	401
变化的营销环境	405
变化的营销战略	408
改变营销组织	412
转向合作精神	416
实施营销	417
小 结	419

补充阅读 421

管理：目标与任务

“当外部变化的速度超过公司内部时，末日就要来临。”

——GE 主席杰克·韦尔奇

今天，高速更新的技术、信息革命和全球竞争给企业带来新的挑战。本书阐释营销管理与战略的作用，以及营销管理与战略如何有助于企业在新竞争环境中取得成功。营销与战略管理是使企业达到目标的工具。公司的目标以及运作企业的经理们的目标是本章关注的主题。这些企业的目标非常重要，因为这些目标决定了组织的价值观、发展的方向、建立起来的能力以及衡量业绩和激励员工的方法。

本章揭示了经理们如何力图简化企业的目标。这种倾向常常导致不必要的短期主义，降低了国际竞争力和强化了脆弱性。经理们需要建立一系列平衡的目标，包含比盈利和增长更多的内容。多种目标是必需的，因为从长远来看，公司必须满足多个利益相关者的需要。管理层的中心任务是建立目标以满足企业赖以生存的所有利益相关者，包括顾客、股东、经理人、员工和社区。

本章将探讨三个问题。第一，批判性地审查了经理们衡量企业成功最常用的标准。用利润或增长这样单一的标准追求“卓越”或突出的业绩，不可避免地会产生严重的问题。相反地，通过一套平衡的目标体系，可以选择不同的方法取得令人满意的业绩。第二，战略概念和评判其他潜在战略的选择标准也在本章中得以讨论。企业长远的竞争力取决于管理层建立核心竞争力的能力。本章最后讨论了如果要创造这些能力和获取国际竞争力，企业应该建立的组织类型。

目标与成功

公司用各种标准来判断业务单位的成功并激励它们的经理们。每一个目标都有一些优点。只有当某一个目标是为了排除其他目标时，这些标准的局限性才变

得十分明显。遗憾的是，近年来有一种越来越强的倾向是强调衡量业绩用独特标准。原因之一是社会普遍期望企业不断成长，它鼓励记者与评论家设法对公司按照业绩排名，如足球队一样。这样的排名要求单一的和明显的衡量标准，如投资报酬率（ROI）或经济附加值（EVA）。经理们看见他们自己有规律地、公开地同竞争对手以“成功”排名。第二个原因是越来越多的关于“卓越”公司的书籍和文章出现。有名的例子如彼得斯和沃特曼的《追求卓越》，科林斯和波拉斯的《基业长青》和哈默尔的《领导企业变革》¹。这些作者一般选择一两个衡量“卓越”的标准，例如盈利或增长，发现这些标准中的最好业绩者，并颂扬那些仿效这些公司和在这些公司中工作的经理们。

然而，问题是这些当初被称做卓越的公司后来也出现了一些非常糟糕的业绩表现。例如，由彼得斯和沃特曼选出的43家美国优秀公司里，只有14家在5年后仍然表现良好，只有5家在10年后依然表现良好。事实上，许多公司已经完全消失了——这并不是许多经理人愿意努力仿效的业绩模式。同样地，在英国，最畅销的管理出版刊物——《当今管理》（*Management Today*）每年选出英国的最佳公司。1980~1990年中选出的12家公司里，只有5家生存到1996年！5家生存的公司中只有1家可以仍然被称做优秀业绩者。²

综上所述，用一两种标准来衡量优秀业绩并对未来成功进行预测是远远不够的。如下面所解释的，主要原因是每一个标准只与一组利益相关者紧密相关。例如，提高股东价值有益于股东，但无助于经理、员工和当地社区。类似地，销售额快速增长通常为经理们带来好处，但它却暗含极大的风险，并降低所有者和债权人的回报。管理层越是倾向于用某一个成功标准去寻求超常的业绩，这些冲突就会变得更大，企业也更加不稳定。

盈 利

在西方公司，盈利始终是高层经理制定战略的最重要的目标（见表1.1）。有时，他们是以一个绝对的利润标准为目标；更经常地，它是一个比率，如每股收益、资本回报或股东资金回报。目标通常是基于过去业绩和通过比较同行业的其他公司来决定。业绩至少是每年而通常是每季度或每周通过对照利润目标来衡量的。盈利几乎完全是衡量企业和部门成功的主要标准，并且是高级管理人员的整个收入中日益增长的巨额奖金部分的基础。在美国和英国，利润或收益是股票市场评估一个公司的关键因素。所以，企业把利润或收益看得很高。一个主要证券经纪商的负责人清晰地表达了这一点（见框1.1）。

表 1.1 2001 年世界最大的 25 家公司

公司名称	国家	市场资本 10 亿美元	销售收入 10 亿美元	利润 10 亿美元	净资产报 酬率%	员工数 千人
1. 通用电气	美国	477	128	19	11	313
2. 思科系统	美国	305	19	4	23	34
3. 埃克森美孚	美国	286	206	27	21	79
4. 辉瑞制药	美国	264	30	6	40	90
5. 微软	美国	258	23	14	33	39
6. 沃尔玛	美国	251	191	10	14	1244
7. 花旗银行	美国	250	n/r	n/r	27	242
8. Vodafone	英国	227	12	2	1	29
9. 英特尔	美国	227	34	15	31	86
10. 皇家荷兰壳牌 石油集团	荷兰/ 英国	206	149	13	29	95
11. 美亚国际保险公司	美国	206	n/r	8	—	55
12. 诺基亚	芬兰	197	27	5	46	59
13. 默克	美国	195	40	10	34	57
14. 甲骨文	美国	182	10	10	157	41
15. BP	英国	178	148	17	16	98
16. NTT DoCoMo	日本	175	33	4	18	220
17. SBC Communications	美国	174	51	13	18	15
18. IBM	美国	164	88	8	23	316
19. GlaxoSmithKline	英国	160	27	9	49	108
20. EMC	美国	156	9	2	32	24
21. Verizon	美国	147	65	18	31	—
22. 可口可乐	美国	143	20	3	21	37
23. 汇丰银行控股公司	英国	141	n/r	10	31	170
24. 强生	美国	135	29	7	26	120
25. 丰田	日本	124	115	7	7	211

资料来源: *Financial Times* 11 May 2001.

利润的重要性

“每天早上 8 点 15 分, 公司的证券交易商和分析员碰头, 考虑当天为 300 多个机构顾客提出什么建议。分析员给出对具体股票的建议: 买进、持有或卖出。正是这些建议, 同其他 20 多个证券交易机构相似的结论一起, 驱动着市场的股价。影响分析员和市场观点的惟一最重要的数字是预测每股盈利。”

资料来源: I. H. Davison, chairman of Alexanders Laing and Cruickshank.

尽管相当普遍的方法是用衡量利润的标准来评判企业成功，但这些指标有明显的、众所周知的缺陷。第一，实际的利润容易并通常被经理们操纵，从而产生令人误解的结果。对折旧、股票定价、研究与开发、外汇换算等进行账务处理，经常会有多种不同的但又都完全合法的会计方法，特别是对并购的合并报表不同方法的选择，能够把收购时的报表上的亏损变成巨额的盈利，反之亦然。例如，Polly Peck 被评为英国 20 世纪 80 年代最成功的公司（在 1991 年倒闭前），后来的事实表明，这些年来它一直亏损。如 1988 年，该公司的报表上没有反映 2 500 万英镑的亏损，却由于选择抵消储备金 1.7 亿英镑而显示出 1.55 亿英镑利润。所以，公布的利润数据是令人怀疑的。另外，不同的立法也会产生非常不同的结果。例如 SmithKline Beecham 公司，它的利润在英国是 1.3 亿英镑，但在美国却只有 0.9 亿英镑。卡尔顿（Carlton）传播公司的利润在英国为 2.38 亿美元，但是基于严格的美国会计制度计算只有 1.33 亿美元。³

在方法上，财务专家们也都熟悉围绕传统利润标准的一系列限制。盈利容易通过债务而不是发行股票融资的方式而有所提高。虽然每股收益提高了，但由于财务风险更高，股票的价值却下降了。人们通常也没有考虑到利润需要额外的现金支持。于是，利润的增长就可以轻易地掩盖快速增长的现金流危机。

最后，也是最重要的是，利润作为衡量企业价值的标准有致命的缺陷。利润和投资回报率是衡量企业过去的业绩，而不是企业未来的潜力。关注盈利并将其作为首要的目标，总是让短期行为的管理层愿意为了短期的利益牺牲企业长期的国

长期增长与短期盈利：英国的案例

在过去的 20 年里，英国的工业出现了一个引人注意的悖论，生产率增长的同时却伴随着国际竞争力的急速下降。

1980~2000 年，英国工业人均产出增长了 80%，远远超过了日本、美国和欧洲其他国家的生产率增长。然而，世界的市场在扩大，英国的工业产出没有增长。相反，即使不考虑缓慢的生产率增长，工业产出在日本和意大利分别增加了 70%，美国是 60%，德国是 35%，法国是 20%。

用什么可以解释这一悖论呢？生产率是用产出（汽车的数量、卖出的机床等）除以投入（员工人数、资金数量等）计算的。英国的公司关注削减投入——分母管理。而海外的竞争对手关注扩大产出——分子管理。英国的经理们寻求降低成本和增加短期利润。他们的对手则发现市场机会，投资新产品和技术，并且建立竞争优势。结果是，外国公司扩张了，英国的工业就业收缩超过 1/3（300 万员工），并且工业在 GDP 的比重从 1973 年的 32% 下降到 2000 年的不足 20%。

际竞争力。经理们知道，通过提高价格、降低成本、减少产品开发和品牌支持以及削减投入等措施，可以轻易地提高当前收入。通常这样做，董事会成员可能会被欺骗一两年，以为这样企业会产生“好转”。事实上，大多数利润提高的项目只是资产剥离。突然的利润改进通常是对公司未来前景的破坏，而不是代表了公司潜能的提高。正如框 1.2 所示，这样的误解也会影响国家的政策。

增 长

仅次于利润，营业额或资产的增长是五分之四以上企业的中心目标。⁴ 增长可以从内部获取，也可以从收购中获得。当想要获得较高的增长率时，收购总是起重要作用。一些公司将增长与规模放在一个非常优先考虑的位置。在哈佛商学院西奥多·莱维特(Theodore Levitt)教授的影响下，盛世长城公司宣传它们所谓的“统制法则”，意思是“成为世界第一的公司是极好的，成为第二可以说是了不起的，成为第三会受到威胁，成为第四则是致命的。”规模成为公司压倒一切的目标，所以它追求一连串的收购以建立世界上最大的通信公司。

有几种对增长目标的解释。许多经理们相信，如盛世长城公司，在规模与最终盈利之间有一个联系。除非一个公司能成为最大的企业之一，否则面对更强大的竞争对手时，公司将是脆弱的。管理者薪酬、威望和管理的额外收入都同企业规模相关联。会计程序也鼓励收购式的增长。在许多国家，会计惯例允许将收购成本剔除在损益表之外，这样就会造成利润和每股收益的膨胀，从而掩盖了真实的收购成本。相反，内部增长对高速增长的公司吸引力不大，因为这样的增长通常较慢，而投资必须从损益表中冲销。

增长是一个合理的目标，但是，如果过分追求规模，并把它作为一个战略，已经被证实为不如把利润作为标准那样稳健。绝大多数过分追求规模的公司的行为已经证明：过分追求规模是非常短视的。实际上，用于解释公司失败原因的一个计算机模型显示，非常快速的销售增长是随后公司垮掉的最好预言者。⁵ 原因很简单，企业非常快速的增长与突如其来的新挑战、隐藏的危机和组织上的制约参杂在一起，几乎是不可能管理的。而且，当公司承担更多的债务时，过高的增长率总是带来更高水平的财务风险。最后，假定股市会有效地评估公司的价值，那么收购溢价通常比收购的股价增加 50%，目标公司业绩的真正巨大提高必须从收购者中获得。现实中，许多公司对被收购者潜在的协同作用似乎做最草率的检查。收购交易通常需要信念，即相信快速的市场增长、通货膨胀，以及上升的资产价格将会使高昂的收购随后变得物有所值。

当这些预测被证明是过于乐观时，增长战略的真正代价就变得不言而喻了。