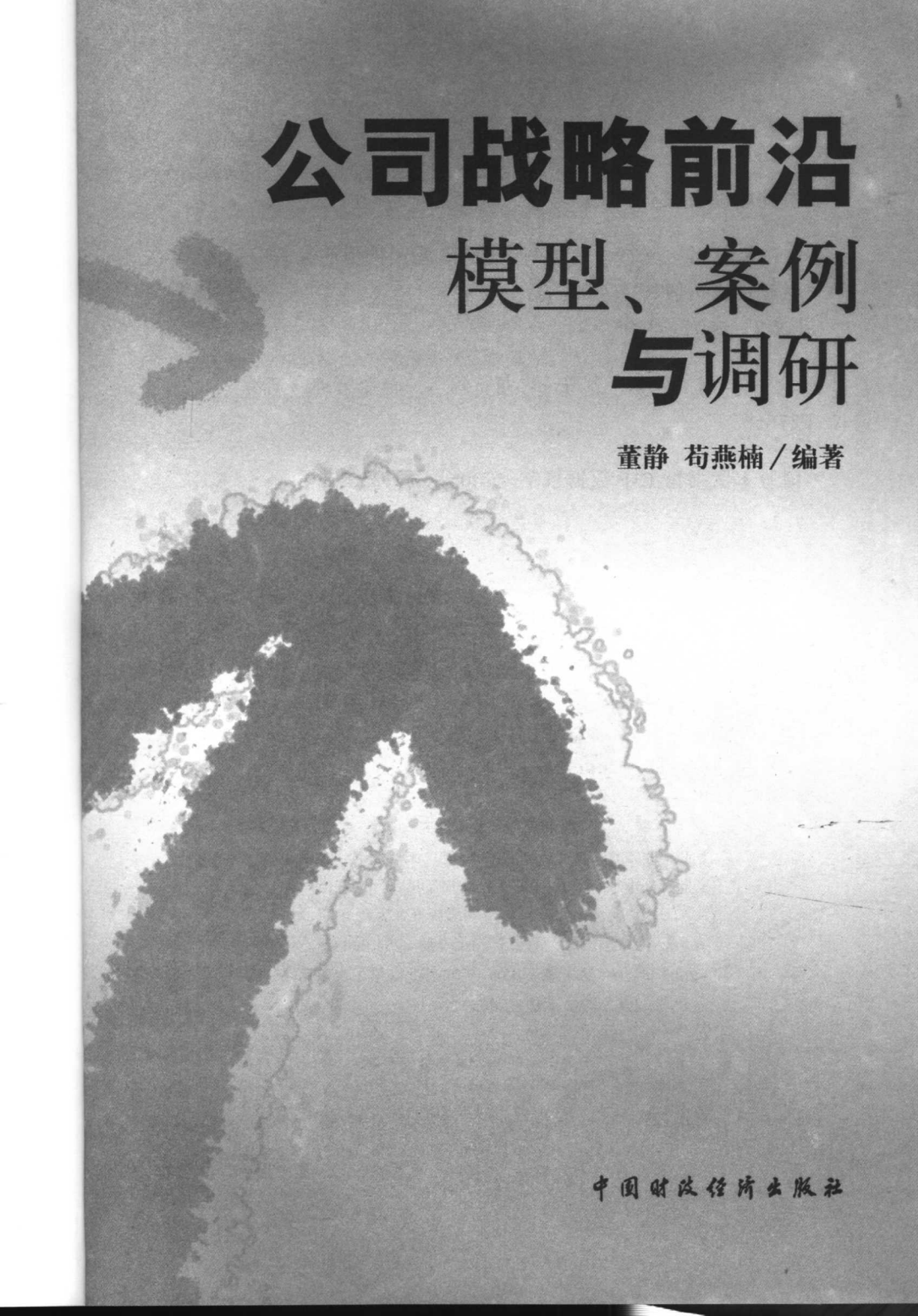


公司战略前沿 模型、案例 与调研

GongSiZhanLueQianYan
MoXing, AnLiYuDiaoYan
董静 苟燕楠 / 编著



中国财政经济出版社



公司战略前沿

模型、案例 与调研

董静 苟燕楠 / 编著

中国财政经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

公司战略前沿：模型、案例与调研/董静，苟燕楠编著. —北京：
中国财政经济出版社，2005.11

ISBN 7-5005-8705-8

I. 公… II. ①董…②苟… III. 公司-企业管理-研究
IV. F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 125011 号

中国财政经济出版社出版

URL: <http://www.cfeph.cn>

E-mail: cfeph@cfeph.cn

(版权所有 翻印必究)

社址：北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码：100036

发行处电话：88190406 财经书店电话：64033436

北京财经印刷厂印刷 各地新华书店经销

880×1230 毫米 32 开 10 印张 254 000 字

2005 年 11 月第 1 版 2005 年 11 月北京第 1 次印刷

定价：20.00 元

ISBN 7-5005-8705-8/F·7568

(图书出现印装问题，本社负责调换)

前言



QianYan

基于在公司战略领域的长期研究和教学工作，结合这一领域的最新发展，我们组成了由理论扎实的教师、经验丰富的实践者、富有热情与创造精神的学生构成的研究团队，历时半年，以前沿性和实践性为基本指导原则，完成了这项包括多个理论专题和实践调研专题的研究。

全书涵盖六大主题：具有临界容量（Critical mass）效应的行业中的竞争策略；改变行业结构的策略；战略中的博弈问题；创新战略；多元化与联盟问题；道德风险与经营者行为变迁。其中前三个专题偏重于模型和案例分析，后三个专题多涉及实地调查研究，调查企业共计近 70 家。

临界容量是指能够引起连锁反应的最小数量，达到成本有效性的最小规模，它往往与网络外部性、正反馈等概念联系在一起，并且时常导致“赢者通吃”（Winner - take - all）现象。临界容量效应广泛存在于软件、通讯、网络、语言等广阔的经济和社会生活领域。如果企业能够使

自己的技术或产品在市场上达到临界容量，通常便意味着在竞争中占据了压倒性优势。我们用两篇研究报告较为全面地分析了临界容量效应，介绍了相关的S曲线、花车模型、赢者通吃模型等，分析了临界容量在现实中的表现和应用，探讨了企业如何在具有临界容量效应的产业中获取竞争优势的策略。

当我们分析企业的战略问题时，通常以产业的基本结构不变、游戏规则既定为假设前提。然而事实上，因技术、需求、竞争等因素的影响，特定产业的结构始终处于动态变化之中。我们引入双螺旋模型分析产业结构从纵向演化为横向或从横向演化为纵向的一般规律，并应用这一模型分析国内外汽车产业的发展。对于纵向一体化策略，我们着重分析了纵向一体化决策的考量标准和适用的情形，以及何时通过准纵向一体化或逆纵向一体化缓解其中蕴涵的风险。

从某种角度来看，战略也是一个博弈的过程。我们结合国内外的经典案例，深入分析了竞争中的先动优势和先动劣势（即后动优势），探讨了企业维持先动优势的可行策略。对市场竞争中最常见的价格战，我们运用博弈论中的“囚徒困境”、“斗鸡博弈”、“智猪博弈”、“猎人博弈”、“夫妻博弈”等模型，结合我国家用电器、通信等行业的实例，分析了价格竞争的利弊得失和应对策略。

创新是企业战略决策中的一个永恒话题，“创造性的破坏”是经济发展的根本动力（熊彼特，1912）。为了了解我国企业的创新策略和创新现状，我们组织了三项实地调研。一项是对上海地区商业银行金融创新的调研，一项是对大学创业园区中的中小高科技企业技术创新的调研，还有一项是对浙江和上海中小民营企业创新的调研。三项调研的对象不同，调查问卷中涵盖的问题也不尽相同，在揭示出一些共性特征的同时，调研也反映出不同类型企业各不相同的创新难题。

企业的多元化经营是一个颇受争议的话题。我们以交易成本为

视角，探讨资产专用性、交易频率、不确定性的不同组合如何影响企业的多元化经营决策。结合国内外的企业实践，分析多元化策略的利弊。与这篇理论研究相呼应，我们组织了一项实地调查研究，对上海中小型改制企业的多元化经营做了调研，揭示了这类中小企业多元化的特征和面临的挑战。联盟是当前企业界颇为盛行的一种策略，有时被认为是多元化或一体化策略的有益补充。我们从专用性人力资产角度对企业联盟策略做了分析。

员工道德风险以及经营者行为在更大程度上属于公司治理的研究范畴，但是鉴于它们对公司经营和战略决策的重大影响，我们也把它们作为一个主题纳入进来，并开展了意义深刻的调查研究。一项是对金融行业员工道德风险的调研，一项是对企业产权变迁后经营者行为变化的调研。前者揭示了哪些道德风险问题对金融企业的危害最严重，管理层与员工间的信任问题，道德风险问题产生的诱因等等；后者反映了企业改制后经营者行为变化的一般规律，以及企业面临的新的困境和难题。

无论是较为抽象的模型分析还是更为具体的实地调研，我们在研究中强调总结商业运行的客观规律，揭示企业运作中的现实问题，并力图能对我国企业的发展具有一定启发和借鉴意义。实现这一目标并不容易，它要求选题要切合时代背景，理论模型要具有先进性和解释力，调查研究要扎实深入。为此，我们在组织开展这一系列研究之前很久就开始关注可以列作研究对象的领域，最终选定了上述六大主题，并决定以团队形式展开研究。为了保证相关的理论研究具有足够的先进性和解释力，在研究内容上，我们提出了非常明确的要求，包括：理论的前沿性，对概念和结构必须有清晰界定，分析模型的运用，案例研究，对中国企业的启发和借鉴。在组织模式上，制定了六个必须完成的步骤，包括：（1）资料初步收集与整理，小组内部讨论形成基本框架；（2）广泛征求意见，确定基本框架；（3）资料进一步收集与研究，多次小组讨论，形成初稿；

(4) 组织初稿评议会，经过提问与回答(Q & A)过程，确定改进方案；(5) 召开研究汇报会，在更大范围内听取各方参与者对改进稿的意见和建议；(6) 进一步修改和完善研究报告。在实际操作中，还是遇到了一些具体问题，最突出的就是如何把握理论的前沿性。为了确定适当的切入点，大家共同收集相关资料，分析研究重点和研究思路，广泛听取建议。

要揭示企业运作中的现实问题，要求调查研究活动要具备设计合理的调查问卷，符合研究主题的调研对象，以及客观真实的数据分析。为此，我们确定了调研报告必须涵盖的内容，即：背景介绍，包括宏观环境、产业特征和竞争状况；与调研主题相关的基本理论；样本选择；调查问卷；调研和访谈概况；数据分析；结论及解释。在组织程序上，也规定了六个必须完成的步骤，即：(1) 资料初步收集与整理，小组内部讨论形成基本行动方案与调研计划(问卷和样本)；(2) 广泛征求意见，确定基本调研方案和问卷；(3) 资料进一步收集分析，实地调研和访谈，问卷整理，数据分析；(4) 组织初稿评议会，对数据分析结果的客观性和全面性以及相关解释的合理性进行评价，提出改进建议；(5) 召开调研汇报会，在更大范围内听取大家对调研报告的意见和建议；(6) 对调研报告进行进一步修改和完善。在具体实施过程中，最突出的两个问题是问卷设计和调研单位的联系。为了能设计出既能反映我们所关心的问题又能被调研对象所理解且愿意回答的问卷，我们反复斟酌讨论，并在小范围内试验问卷的合理性。在最具挑战性的调研单位联络上，大家齐心协力共同克服困难，很多参与调研的团队成员都认为，这次亲身经历的调研活动令他们终身难忘。

从研究的角度来看，本书因所涉及的主题新颖独到，相应的实证研究较为扎实，在一定程度上展示了当代公司战略理论和实践的最新进展，具有较强的学术研究价值。从教学的角度来看，本书更是一本教学创新的成果汇编，因为它是研究型教学的一次尝试。我

们的理念是：以教学推动研究，以研究丰富教学。因此，相信本书的出版，无论是对关注公司战略的热心读者，还是对相关领域的研究和教学活动，均能起到有益的帮助。

本书的出版得到了中国财政经济出版社的徐珠丽老师和张晓彪老师以及我们的好友上海立昌环境工程有限公司总经理常立的大力支持，在此表示衷心的感谢。感谢上海财经大学国际工商管理学院的孙海鸣院长、郑纯选书记、孙经纬副院长、颜光华教授、王玉教授等老师，没有他们的支持与鼓励，这项研究型教学创新活动可能会失去最初的动力。感谢好友邹玲静、徐民华等，他们为调研工作的顺利开展提供了许多帮助。

董静 苟燕楠

2005年9月28日

目 录



MuLu

第 1 章	临界容量与网络效应·····	(1)
一、	临界容量及其机理·····	(1)
二、	网络外部性·····	(7)
三、	提高使用者数量的途径·····	(10)
四、	临界容量在现实中的运用·····	(12)
五、	结语·····	(18)
第 2 章	临界容量与商业策略·····	(20)
一、	临界容量与 S 曲线 ·····	(20)
二、	临界容量与新经济·····	(25)
三、	商业策略——企业如何尽快达到 临界容量·····	(32)
第 3 章	产业结构调整的双螺旋模型及案 例分析·····	(37)
一、	产业中的双螺旋结构·····	(37)
二、	案例分析：汽车制造商的双螺旋 战略·····	(44)

三、双螺旋结构与创新者	(51)
四、总结	(53)
第4章 企业纵向一体化战略决策	(54)
一、引例	(54)
二、纵向一体化战略的关键	(57)
三、一体化决策的考量标准	(58)
四、企业何时不会纵向一体化?	(67)
五、纵向一体化的替代方法	(72)
六、结论	(78)
第5章 博弈中的先动优劣势及案例分析	(80)
一、研究背景	(81)
二、先动优势的定义	(81)
三、先动优势的具体表现形式	(83)
四、后动优势(先动劣势)的存在	(85)
五、企业维持先动优势的具体策略	(88)
六、案例分析	(91)
七、对中国企业的启示	(101)
八、结论	(106)
第6章 市场竞争中的价格博弈分析	(108)
一、博弈论与经济行为	(108)
二、博弈论在价格战中的应用	(112)
三、价格战的局势分析及其中的博弈	(117)
四、价格战综述	(123)
五、正确应对价格战	(124)
六、案例分析与建议	(130)

第 7 章 商业银行金融创新调研	(135)
一、调研背景.....	(135)
二、调研结果分析.....	(139)
三、对制约我国银行业金融创新的原因的深层分析.....	(152)
四、总结.....	(156)
附录：调查问卷.....	(157)
 第 8 章 中小科技企业技术创新调研	(163)
一、调研背景.....	(163)
二、中小民营科技企业技术创新现状及特点.....	(166)
三、中小民营科技企业技术创新中存在的主要问题.....	(171)
四、结束语.....	(184)
附录：调查问卷.....	(185)
 第 9 章 中小民营企业技术创新调研	(190)
一、调研背景.....	(190)
二、调研结果分析.....	(192)
三、我们的建议.....	(209)
附录：调查问卷.....	(211)
 第 10 章 基于交易成本的企业多元化分析	(218)
一、交易成本.....	(218)
二、企业多元化.....	(219)
三、交易成本与多元化间的潜在关系.....	(220)
四、企业多元化与交易成本的降低.....	(228)
五、多元化经营是一把“双刃剑”	(230)
六、对我国的借鉴意义.....	(233)

第 11 章 国有小规模改制企业多元化经营调研	(236)
一、调查概况	(236)
二、企业多元化发展回顾	(237)
三、调研结果分析	(239)
四、对于企业多元化的整体分析	(250)
附录：调查问卷	(255)
第 12 章 专用性人力资产与企业联盟	(258)
一、基本概念	(258)
二、专用性人力资产及有关概念分析	(260)
三、企业联盟的定义	(261)
四、联盟中由专用性人力资产引起的交易成本	(264)
五、对联盟中专用性人力资产的制度思考	(266)
第 13 章 对金融行业员工道德风险的调研	(270)
一、重要结论	(270)
二、调研背景与目的	(271)
三、调研设计	(272)
四、研究结果	(272)
五、建议与措施	(280)
六、研究局限	(282)
附录：调查问卷	(283)
第 14 章 企业产权变迁后的经营者行为调研	(288)
一、调研背景	(288)
二、调研结果分析	(292)
三、几个例子	(303)
附录：调查问卷	(304)

第 1 章

临界容量与网络效应^①

一、临界容量及其机理

在中国最受网民推崇的即时通讯服务平台莫过于腾讯公司推出的 QQ。QQ 诞生于 1999 年 2 月，截至 2005 年 4 月 4 日，经过短短 7 年的发展，现在 QQ 的注册用户已达到了 3 亿 5000 万，几乎覆盖了中国的全部网民。根据一项用户在线统计，2000 年 5 月，QQ 同时在线人数首次突破 10 万，2001 年 2 月突破 100 万，2003 年 2 月突破 1000 万，在不到 3 年的时间里完成了 100 倍的增长，可以说 QQ 在中国的即时通讯服务中占据着压倒性的市场份额。^②实际上，与 QQ 同时代的还有 Yahoo Messenger 和 Msn Messenger。尽管在国际上这两者比 QQ 有名气多了，但在中国市场上，他们明显有“大意失荆州”之憾。即时通讯需要有历史积淀，市场占有率

① 本章初稿由李洁、李旃旆、戴飞、戴栋栋撰写。

② 数据来源：www.tencent.com。

很难通过局部细节改变来扭转，比较明显的例子是网易泡泡，尽管它提供了免费短信服务，市场占有率也仅有 6%。当 QQ 用户数达到一定的临界数量时，即时通讯服务的新用户就会选择 QQ 而不选择其他厂商提供的产品。

尽管如此，我们要说先入优势并不意味着永远的胜利，如果后来者可以引入更高质量的产品或服务，还是可以扭转局面的。

现在大家上网基本上都用 IE，但在几年前浏览器市场还是由 Netscape Navigator 主导着。Netscape Navigator 由网景在 1994 年 4 月推出，同年微软推出 IE，但由于当时因特网的发展还没受到足够重视，微软只把 IE 看成 Windows 的一个普通软件。随着因特网的迅速普及，Netscape 在这段时间获得了迅猛发展，1995 年一度市场占有率达到 70% 以上。直至此时，微软意识到其战略失误，于 1995 年 11 月发布 IE2 并免费赠送此软件，而那时 Netscape 还是收费的，IE 于是占有了一席之地。之后微软不断加大在 IE 的研发力度，1997 年 10 月推出 Windows97 的操作系统升级版本，将 IE 与 Windows 捆绑，实现了浏览器与操作系统的完全融合。IE 优于 Netscape 的服务界面使之在浏览器市场份额迅速扩大并逐渐超过 Netscape。1998 年，Netscape 的市场份额下降至 50% 左右，1999 年初至 32%，2001 年至 13%，到 2002 年 8 月 26 日已降至 3.4%，同时 IE 占有率已达到 95.97%，Netscape 几乎完全被 IE 打败。

几年前，人们在網上搜索信息大部分都用 Yahoo，但现在基本上都用 Google。Google 的技术优势很明显，受到众多网友的青睐。2002 年，全球网民在 Google 上花的时间达到每月 1500 万小时，访问人数超过 2800 万，市场占有率达到 55% 以上，而屈居第二的 Yahoo 占有率为 20.6%。

通过对企业的比较，我们发现，在某些行业中成功的关键就在于是否相对于竞争者提前达到临界容量，也就是一旦达到临界容量就会出现赢者通吃的现象。

那么临界容量究竟是什么？

临界容量（也可称作临界数量）（Critical mass）的概念最初来源于核物理，其中文译名为“临界质量”。我们知道原子弹的核爆炸原理是核链式反应（Nuclear Chain Reaction），为维持链式反应所需要的裂变材料的最小质量就称为临界质量。少于临界质量的裂变材料不能维持核链式反应，因为绝大多数中子都逃逸了。

经济学家把临界数量定义为达到成本有效性的最小规模。然而需要指出的是，它不同于静态概念的规模经济，而是一个动态的概念。首先从“渐渐消亡的研讨会”^①来看待该概念。

假设院长组织了一项会议，最开始的时候人们通常都抱有很大的热情。因此，第一次的会议将会有 60%—70% 的人参加。然而原先预期所有人都会参加的人发现实际参加的远小于自己所预期，他们便会退出。则在第二轮时，参加的人数将下降到 50%—60%，由于又有一部分人发现实际参加的比自己预期的少，则又会退出一部分人，随着每一轮人数的递减，最后会议参加的人数将回降至零。

那么如何使会议最终的均衡不会趋于零呢？一个最好的办法就是固定 8 个（8%）必须参加的组员。

图 1-1 中有两条线。曲线代表的是根据各个预期的参加人数而实际会参加的人数的点的组合，而 45 度线代表的是实际参加的人数和预期参加的人数相同的点的组合。

如图所示，这两条线有三个交点 A、B、C。

在点 A 处，预期的人数为 9 个，实际参加的人数也为 9 个，恰好达到均衡。B、C 点实际参加和预期的均为 27 和 67，因此也均为均衡点。

^① 以下分析基于 Karel Cool 的研究成果 Critical mass and the winner - takes all battle。

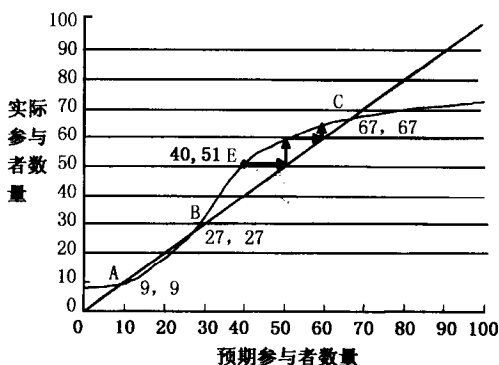


图 1-1 临界容量与研讨会

那么最终均衡点会在哪一点达到，有没有可能出现趋于零的情况或所有人都参加的情况？答案并不如此。由于有 8 个人必然参加，因此院长便会参加，因此最终的均衡都将会是大于等于 9。而在 C 点右侧任取一点，在该点处由于一部分的参加者对于实际参加的人数少于自己所预期的而感到失望后退出，最终均衡又将恢复到 67。

点 B 则是我们所最关注的临界容量点。这个点不同于 A、C 点，它是一个非稳态点，即动态的均衡点，一旦参加者的人数超过 B 点则会引发连锁反应直至 C 点，而当参加的人数少于 B 点时则会导致人数急剧下滑至 A 点，即你想最终达到一个怎样的均衡取决于你是否达到 B 点。以下稍作证明。

在 B 点左侧任取一点 E。在 E 处，由于预期的人数是 40 个，而实际参加的人数是 51 个，则下一期的预期参加人数将会达到 51 人，根据曲线，当预期人数为 51 人时，实际参加的人数将会是 60 人，由此下一期的预期参加人数变成了 60 人，而根据曲线，当预期参加的人数是 60 人时，实际参加的将会是 64 人，预期和实际的不相同将导致一连串的连锁反应直至两者相同的均衡点 C。

因此若你要保持一个高的出勤率，关键的一点就是要使人数达到 B 点。同样的道理，在动态的经济网络世界中，在存在着临界容量的产业中，达到临界产量的产品由于递增的网络规模引起的正反馈效应而迅速占领整个市场，而未能达到临界产量的产品则会面临失败，甚至销声匿迹。例如微软在 1998 年 5 月的市场价值达 2100 亿美元，而市场上好几种性能与 Windows 98 和 Windows NT 相似的操作系统的市价却只有几千万甚至更低。用户之所以选择微软是因为它的用户已达到了某种规模并导致它的系统成了市场的标准。^①

那么哪些原因会导致市场竞争产生“临界容量”效应呢？

首先是在购买前评估产品的行为。很多产品都是在购买后才能被检验，尤其是餐饮、教育、旅游、咨询等服务业，因此没有经验的消费者在选择各种产品前会询问别人的经验或通过各种渠道获取产品信息。最先获得大量好的口碑和信誉的企业将会变成顾客的第一选择，而顾客的良好反馈又将会吸引新一批的顾客，这将渐渐增强它的竞争优势，并成为新进企业的一大障碍。^②

其次，产品的耐久性。越是耐久的产品，顾客在选择时会越加谨慎。因为耐用品的使用会延续一段时间，它的投资成本很大，且一旦出现问题，将导致其他一系列事情的中断。比如航空业中，一旦飞机出现故障，航班安排的程序将重新调整，同时还要考虑维修费用，是否有维修的网点，公司的信誉损失等等。因此航空公司在选择购买飞机时会特别考虑制造商的信誉，它们的产品使用者是否已达到了某个数量且反应良好。这就是为什么基本上所有的航空公司都够买波音 737、空客 A320 而不购买小型飞机制造商的产品由

① 杨颖辉、冯中宪：“网络外部性的进一步探讨”，《北京工业大学学报（社会科学版）》，2003 年。

② Karel Cool: Critical mass and the winner - takes all battle.