



Strategic Logic

战略逻辑

J. Carlos Jarillo

【英】J.卡洛斯·加里洛 著

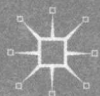
徐海鸥 译

如果A等于B，B等于C，那么，A就等于C。这是形式逻辑中最典型的法则。这一法则为所有推理提供了一个基础。如果一个人试图运用与这一法则相矛盾的陈述来解释某件事情，我们可能会立刻提出异议：你的说法不符合逻辑。



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



Strategic Logic

战略逻辑

J. Carlos Jarillo

【英】J. 卡洛斯·加里洛 著

徐海鸥 译

如果A等于B，B等于C，那么，A就等于C。这是形式逻辑中最典型的法则。这一法则为所有推理提供了一个基础。如果一个人试图运用与这一法则相矛盾的陈述来解释某件事情，我们可能会立刻提出异议：你的说法不符合逻辑。

经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

战略逻辑 / (英) 加里洛著; 徐海鸥译.

—北京: 经济管理出版社, 2005

ISBN 7-80207-310-3

I. 战... II. ①加... ②徐... III. 企
业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第
049870 号

出版发行: **经济管理出版社**

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话: (010) 51915602 邮编: 100038

印刷: 北京晨旭印刷厂

经销: 新华书店

责任编辑: 卢小生

技术编辑: 蒋方

责任校对: 叶子

789mm × 1092mm/16

18.5 印张 222 千字

2005 年 7 月第 1 版

2005 年 7 月第 1 次印刷

印数: 1—5000 册

定价: 32.00 元

书号: ISBN 7-80207-310-3/F·298

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部

负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974

邮编: 100836

译者序

把企业做强做大，是所有企业人的目标，并成为他们不懈努力的动力。但是，在向更大更强的目标艰难跋涉中，能成功实现心中梦想的企业寥若晨星，其中原因非常多。工商业经营活动是完全以胜败论英雄的，也就是说，是以结果为定论的。在努力的过程中，几乎所有人都是“在黑夜中摸索的盲人”，这种结果的不可知性让人无奈，但也充满挑战。

尽管这样，我们还是可以从前人、从经验、从科学的研究和分析中，多少学到一些有用的知识，减少自己摸索的成本。这本书以浅显明了的论述方式和大量的实例，为我们提供了一个思考论题，也许我们过去忽视了它，也许我们也曾经考虑过，但百思不得其解，这个论题就是“战略逻辑”。

我在翻译这本书的过程中，曾经把译稿的一些章节分送给一些从事企业管理的朋友，他们读后都认为这是一本难得的好书，对他们的管理思维不无帮助，甚至自发组织了一次小规模的主题座谈会，这种情况在我过去翻译十几本书中是没有的。我希望我对这本书的判断，以及这些朋友的判断是正确的。

才疏学浅，其中错误在所难免，如蒙读者指正，真挚地表示感谢。

致 谢

本书的作者和出版商希望对下列允许我们使用其具有版权的材料表示感谢：《经济学家》，伦敦，2002年，插图 1.6 和插图 3.5，以及波士顿咨询集团，1970年，插图 6.2。

本书竭力尊重所有版权拥有者，但是，如果在引用中有任何无意的疏忽，出版商将乐于在第一时间里做出必要的调整。

目 录

| | |
|-----------|-------|
| 导 言 | (1) |
|-----------|-------|

第一部分 战略逻辑的基本要素

| | |
|---|--------|
| 第一章 基本原则 | (17) |
| 供需平衡（一些公司为什么难以找到客户，而另一些公 司则不能生产出足够产品的原因） | (18) |
| 为什么供应有的时候不能满足需求 | (22) |
| 产品（或服务）什么时候才真正具有独特性 | (24) |
| 差异性和持续的利润 | (28) |
| 成本差异 | (30) |
| 错误的二分法 | (42) |
| 阻止进入的价格 | (44) |
| 竞争 | (45) |
| 结论 | (51) |
| 第二章 战略分析的核心单位 | (53) |
| 部门什么时候不是部门 | (54) |
| 例子：个人计算机部门的活动 | (57) |
| 找到公司内部的收益之源 | (64) |

| | |
|---------------------------|-------------|
| 如何做出正确的竞争分析 | (70) |
| 收益的另一个源泉：行业的重组 | (74) |
| 结论 | (79) |
| 第三章 行业的演变 | (81) |
| 预见性分析的方法论 | (83) |
| 技术变化——行业变化的第一发动机 | (85) |
| 行业的成本结构变化 | (85) |
| 产品的内在“差异”的改进 | (88) |
| 规则的变化 | (90) |
| 需求的变化 | (92) |
| 直接变化和诱使的变化 | (95) |
| 新技术和战略逻辑 | (97) |
| 从演变到创造：战略逻辑在新商业中的应用 | (104) |
| 网络效应：走向自然垄断 | (108) |
| 演变战略：进入壁垒的消蚀 | (113) |
| 从瞬间灵感到永续经营 | (115) |
| 结论 | (116) |

第二部分 公司发展的分析

| | |
|---------------------------|--------------|
| 第四章 从活动到企业 | (121) |
| 公司为什么要实施纵向合并 | (122) |
| 纵向合并的大谬误：中介的消除 | (124) |
| 行业分解的逻辑 | (127) |
| 在纵向合并决定中的进入壁垒现实 | (132) |
| 为什么纵向合并通常会降低公司的长期效益 | (134) |
| 纵向合并在什么时候才有意义 | (139) |

| | |
|-----------------------------|--------------|
| 明显的解决方法：转包合同····· | (143) |
| 对做出纵向合并决定的一些指南····· | (147) |
| 全新的解决方法：“战略网络”····· | (150) |
| 结论····· | (153) |
| 第五章 全球化进程和入门费····· | (155) |
| 全球化和战略逻辑····· | (159) |
| 国际化进程战略····· | (164) |
| 需求国际化的商业特征····· | (165) |
| 它为什么总是表现不佳····· | (170) |
| 设计公司国际化进程的一些指南····· | (174) |
| 多数人的认识和学习····· | (178) |
| 跨国公司的战略····· | (179) |
| 结论····· | (187) |
| 第六章 多样化····· | (189) |
| 多样化公司的管理····· | (191) |
| 组合计划技术····· | (193) |
| 为什么组合管理方法（及集团公司）不能发挥效用····· | (196) |
| 管理组合不是战略····· | (198) |
| 战略逻辑和黑猩猩····· | (200) |
| 多样化不是减小风险·····除非····· | (203) |
| 尊重战略逻辑的新企业的成长····· | (206) |
| 结论····· | (213) |

第三部分 行动中的逻辑

| | |
|------------------------------|--------------|
| 第七章 对成长的研究：合并和收购····· | (217) |
| 合并或收购的战略理由····· | (219) |

| | |
|--|--------------|
| 合并和收购为什么经常失败····· | (226) |
| 观点正确，但是代价太大····· | (237) |
| 实践思考····· | (241) |
| 第八章 设计一个成功的战略····· | (245) |
| 战略的失败····· | (246) |
| 什么东西不是战略····· | (248) |
| 战略思维····· | (259) |
| 对战略思维的一些指南····· | (268) |
| 结论····· | (270) |
| 结论 从逻辑到实践····· | (273) |
| 在一个好部门中还是有一个好的管理？····· | (273) |
| 战略逻辑和管理能力····· | (274) |
| 运气，一个关键的变数····· | (276) |
| | |
| 图 1.1 两种成本曲线，最小规模效益移向右列····· | (28) |
| 图 1.2 成本领导者能得到至少大于自己的成本和后来的 竞争对手的成本之间的差异利润····· | (31) |
| 图 1.3 规模经济的成本曲线····· | (33) |
| 图 1.4 成本曲线和最小效益规模····· | (34) |
| 图 1.5 成本领导者的持续性利润····· | (41) |
| 图 1.6 美国三个主要的汽车制造商在过去 10 年里创造的 累计经济价值····· | (50) |
| 图 1.7 根据进入壁垒和退出壁垒对行业的分类····· | (51) |
| 图 2.1 个人计算机部门的主要活动····· | (61) |

| | |
|---|-------|
| 图 2.2 戴尔公司和它的主要竞争对手的 盈利性和成长性 | (76) |
| 图 3.1 新和老两种成本曲线, 新曲线具有更高的 最小效益规模, 因此减少了竞争对手的数量 | (86) |
| 图 3.2 因技术基础的变化而使最小效益规模下降 | (88) |
| 图 3.3 微软公司股票价格的变化 | (99) |
| 图 3.4 网景公司股票价格的变化 | (102) |
| 图 3.5 三个具有网络效应的公司用户的增加 | (112) |
| 图 4.1 纵向合并的工业组织 | (128) |
| 图 4.2 横向的工业组织 | (129) |
| 图 5.1 世界出口、对外直接投资和世界 GNP 的成长 .. | (156) |
| 图 5.2 英国、德国、日本和美国 1996 ~ 2000 年 出口占 GDP 的比例 | (158) |
| 图 5.3 当存在规模经济时的成本曲线 | (159) |
| 图 5.4 距离效应成本及上升成本曲线 | (161) |
| 图 5.5 总成本曲线, 考虑生产和距离的成本 | (161) |
| 图 5.6 决定行业自然范围的市场规模的不同 最小效益规模 | (164) |
| 图 5.7 如果决定规模经济的变数是国内的, 总规模 微不足道 | (173) |
| 图 5.8 集中化和本土化矩阵 | (181) |
| 图 5.9 不同部门的国际化特征 | (182) |
| 图 5.10 全球化战略的特征 | (182) |
| 图 5.11 跨国战略的特征 | (184) |
| 图 5.12 沿着集中化和本土化轴向的战略运动 | (185) |
| 图 6.1 公司发展的三个轴向 | (189) |

| | | |
|-------|--------------------------|-------|
| 图 6.2 | 市场成长/市场份额矩阵图 | (195) |
| 图 6.3 | Tyco 国际公司的股票价格 | (209) |
| 图 7.1 | 1990 ~ 2001 年合并和收购 | (218) |
| 图 7.2 | 美国在线时代华纳公司的价值 | (234) |

导 言

如果 A 等于 B，B 等于 C，那么，A 就等于 C。这是形式逻辑中最典型的法则。这一法则为所有推理提供了一个基础。如果某个人试图运用与这一法则相矛盾的陈述来解释某件事情，我们可能会立刻提出异议：你的说法不符合逻辑。

缺乏逻辑，科学就不可能存在，我们就不能保证所提出的观点的正确性。逻辑是如此重要，以至于我们从孩童时代起，就一直在潜移默化地接受它的灌输。可以这样说，我们教育中的绝大部分恰好是由逻辑组成的。一些心理学家甚至走得更远，他们凭借可靠的理由说明，基础逻辑原理是先天的：我们带着它们来到这个世界，与我们具有的听和看的能力一样强大。

这些逻辑原理的简单性带有一点欺骗性：它们是简单的，但是，没有它们，我们就无法构建更复杂的结构，我们就不能回答科学和技术处理方面的更大问题。例如，如果伽利略不把物理纳入逻辑的轨道上，他就不能获得如此大的进步。在他以前，每一个“科学家”都曾有自己的观点，他们运用自己的术语，提出特别的论点，但是，从来没有成立并被接受。然而，一旦逻辑的基础规范被应用时，进程就明显加快了，仅仅过了数年以后，牛顿就解答了物理学在数千年时间里一直试图解开的最重要问题。在短短的 300 年时间里，我们从魔法

和炼金术时代跨越到了量子结构时代。

而在商业世界里，我们走过的时间离中世纪并不远。如果我们请教物理学家是什么决定了物体下落的速度，我们将从任何一个物理学家那里得到同样准确的答案。但是，如果我们请教一个经济管理专家，为什么某个特定的公司是盈利的，或某个特定的行业是否有前景，我们将得到具有各种可能性而基本上都具独特见解的回答。这些答案不仅仅是在对结果的推论上众说纷纭，而且在它的起点上、它的参数上、它的内部逻辑上，甚至在描述它的术语上都是众说纷纭的。这种现象非常像中世纪时的物理学家所面对的情况。亚里士多德说，物体落到地上，是因为“地球的中心是物体的天然场位”。这个论断与我们说公司经营得很好是因为它提供了“附加值服务”，或经营得不好是因为“全球化”没有什么太大的区别。显然，依据这种推理不能使我们走得更远。

当然，我们必须前进。公司在任何时候遭遇失败，工作就会被破坏；投资在任何时候不产生效应，用于效益投资以改善未来的资本就会损失。在过去一些年里，这些不尽如人意的情况由于严重的战略失误而特别多，从投资到汽车电话特许业务上造成的无可挽回的失败，到毁掉数亿元资产和上万个工作岗位的巨大合并活动等。

但是，毕竟还有一些好消息，即我们开始认识到，商业世界的确存在一个内在的、清楚的、明确的逻辑系统，如果我们运用得当的话，它能够帮助我们预防失误。显然，我们不能奢望某些与人类的行为相关的事情能像数学一样精确无误。但是，我们可以要求严肃的分析，概念的阐明和缜密的推理，它们将让我们找到解决复杂问题的特定方法。这本书就是发展逻辑的。

与所有关于逻辑的著作一样，我们将从非常简单的规则开始，它们是基础，对构建系统绝对必要。囫圇吞枣地了解这些规则，而不去

手 書

更深入地了解已经被人们比较了解的观点，是一个严重的错误。因为在没有完全掌握基本概念以前，特别是没有建立起可靠、客观的论点以前，我们很容易对几乎所有事情做出模棱两可、含糊其辞的解释和辩护，使所有东西都隐藏在显然是诡辩术语的假象之后。然而，如果读者能够在最初的步骤中付出努力，那么，我们将最终对如何回答由经营战略引起的复杂问题拥有清晰的观点。

在这里，我特别要强调的是，我们将分析下列这样一些问题：

什么样的公司在长期是更稳固的，大公司还是小公司？我们在解读一个公司时，几乎一致认为公司的规模和销售领导力（特别是在大型合并以后）能够使大公司成为一个“无与伦比的偶像”。但是，我们在频繁地解读这些公司时也认识到，当大公司经营不佳时（不幸的是，这种情况经常发生），我们能找到的理由却常常是由于它缺乏灵活性；由于它是一只硕大无比的“恐龙”，因此，它非常容易掠夺那些规模较小的企业，而这些小企业是一些身手更敏捷的竞争对手。这两种解读哪一个更接近真实？它取决于什么？

在整合活动中发生的一些事情非常类似：我们经常听到对公司的成功做出这样的解释：它事实上“控制了整个价值链”。但是，细想一下，我们感到，也许把公司的成功（或失败）归因于它的某些更专业化的“核心活动”上似乎更合理一些。

什么样的公司是更好的公司，在 4 个国家（类似规模的国家）里拥有 10% 的市场份额，还是在一个国家拥有 40% 的市场份额？这不是一个理论性问题（尽管我喜欢在我的测试中运用理论），因为一个公司做出不同的投资，就可能带来非常不同的结果，问题取决于答案。

风险多样化更好一些，还是集中核心能力，因为这似乎是当

前的流行做法更好一些？


“互联网改变所有事物”并非事实，这一点现在似乎已经非常清楚。但是，它是否改变了什么事物吗？如果是，改变了什么？

公司应当奋力争取的成长比例是什么？

我的回答是：这些都是非常基础的问题，但是，给出的答案却经常错误百出。在许多案例中，存在不清晰的逻辑，因此，导致得出特定的答案。如果我们到一组生物学家或化学家那里继续我们的分析，把这些问题中相同的东西置于他们的领域里，我们可能得到完全一致、毫无异议的答案，因为这些问题是非常基础的。但是，如果我们把这些问题置于商业世界的人那里，我们得到的将是相去甚远、各持己见的答案：不仅对问题的结果，而且对问题本身的观点和论点也是如此。我们将很快看到，之所以在商业世界里会产生这样的问题，是因为它们中不存在完整的内在逻辑。

当然，逻辑并不意味着决定论。商业世界的逻辑是成千上万人互相交往、互相影响的结果，它不能假装出诸如物理学或化学等自然科学的精确性，自然科学处理的是惰性材料。大量以公司收益性活动为依据的变数是巨大的，其中运气就是不可忽视的因素之一。然而，清晰的战略逻辑依然可以为商业现实投射出一缕光芒。让我们用一个事例来加以说明。

正如所有人都知道的那样，亚马逊网站是一家互联网零售商，它从书店开始起步，逐渐加入了其他经营线路。公司由于吸引了巨大的市场资本而闻名于世，在它的巅峰期，它的资本达到 60 亿美元，是 Tesco、Safeway 和 Sainsbury 资本总和的倍数。但是，经历了多年亏损以后，它现在似乎正面临倒闭。当投资者突然明白，在亚马逊网站的利润中，最大的一部分只是非常成功的书籍和电子零售业务，除此



以外，就什么也没有了，在他们确信这一点以后，亚马逊的市场份额飞速地滑落（今天它的市场估价是 3.8 亿美元，比最高峰时少了 15 倍）。

还有另一家互联网公司，就是我们称为 eBay 的网站，它是一个在线拍卖商。当任何一个人希望出售某件物品时（从老式照相机到披头士乐队的唱片集），都可以把它邮寄到 eBay 网站，有意购买的出价人可以在该网站上竞相报价，直到规定的日期和时间为止。在拍卖终止时，最高的出价者就可获得这一物品。使 eBay 对商业观点充满兴趣的是，与许多互联网公司不同，它可以非常快地盈利，它的收益性每年都在提高。它的竞争地位每一天都成长得更强大，它已经把许多竞争对手远远地甩在后面，包括亚马逊网站，后者曾开发过一个不成功的拍卖网站。这两个“网络英雄”之间有什么不同？如果把这个问题放在我们的战略逻辑框架之中，回答并不复杂。

拍卖业务有一个固有的特征：出售者的兴趣在于他们能够在吸引众多买家的场所展现他们可出售的物品。买家希望前往一个他们能尽可能多地了解货物品种，能够很容易进行挑选的地方购买他们需要的东西。因此，贸易涉及的所有部门（买方和卖方）都有去同样的拍卖行的特定兴趣，不管它是什么样的形式。结果是，拍卖业务表现出一种强力集中的趋向，在短时间里，能在兼并中幸存下来的拍卖行非常少。而新开张的拍卖行往往无法成功地创立店铺品牌，因为他们不能吸引卖主向买主提供他们短缺的东西，同时也不能吸引买主向卖主提供他们短缺的东西。这一行业呈现的垄断趋势如此强大，以至于 eBay 本身在日本失败了，在那个国家里，另一家公司（雅虎！日本）建立了它自己的第一家网站，取代了 eBay 在美国的位置。无论在哪里，当一家拍卖行实现了重大的市场销售份额时，它就会迅速繁荣起来，取得类似垄断的地位，这种地位能提高价格，为公司带来非常可

观的收益性（eBay 不仅仅在销售和利润上增长，而且它每年的毛利润也在增长）。

把这种情况与书店做一个比较。当顾客购买一本书时，他在这里购买这本书的价值与另一个人在同样场所购买它一样。只要这本书是我想要的，价格是合理的，我不会介意事实上我是否是惟一购买这本书的顾客。当然，如果有更多的顾客光临，书店就可以降低它的书价，为它的顾客提供更优惠的书价，但是，参与这一交易的困难少于参与拍卖。因此，与组织拍卖的经营相比，在实际中，书籍销售行业中的兼并集中活动更少。

我们现在先不对这一例子进行更深一步的探讨（我们将在第三章里讨论比例经济时，细致地分析 eBay 的经营结构，以及亚马逊网站为什么可能成为非常盈利的公司的原因），有一点似乎很清楚，拍卖行存在某些内在固有的喜好收益性的特征。极为关键的一点是，这个“某些内在固有的特征”能够（必须！）在开展这些业务以前得到分析。eBay 可能比亚马逊网站更快地实现收益性这一事实，就是我们正在探讨的战略逻辑已经表明的某些东西。当然，管理的质量对特定公司的经营结果也发挥非常重要的影响。但事实是，一些经营模式的确比另一些经营模式更可靠。可靠性是产生上述平均利润的能力，它是我们在本书中要重点研究的内容。

我们在本书中避免做的事情之一是研究分析工具，或者称为分析技术。亨利·明茨伯格是世界上最优秀的管理学作家之一，他曾经把这些技术定义为“一些节约我们的思维努力的东西”。而我在本书中更乐意做相反的事情：我更愿意本书的读者更艰苦地进行思考。更有甚者，我更愿意改变他们的思维方式，除非他们在分析战略问题时已经学会了严格进行推理的方法。如果我们能实现这一崇高的目标（这是我们双方的任务），读者将处于一个非常有利的位