

工商管理核心课程教材

Mc
Graw
Hill

HZ BOOKS
华章教育

(原书第2版)

公司战略

基于资源论的观点

Corporate Strategy: A Resource-Based Approach (Second Edition)



(美) 戴维 J. 科利斯 (David J. Collis) (哈佛商学院) 著
辛西娅 A. 蒙哥马利 (Cynthia A. Montgomery) (哈佛商学院)

王永贵 杨永恒 等译

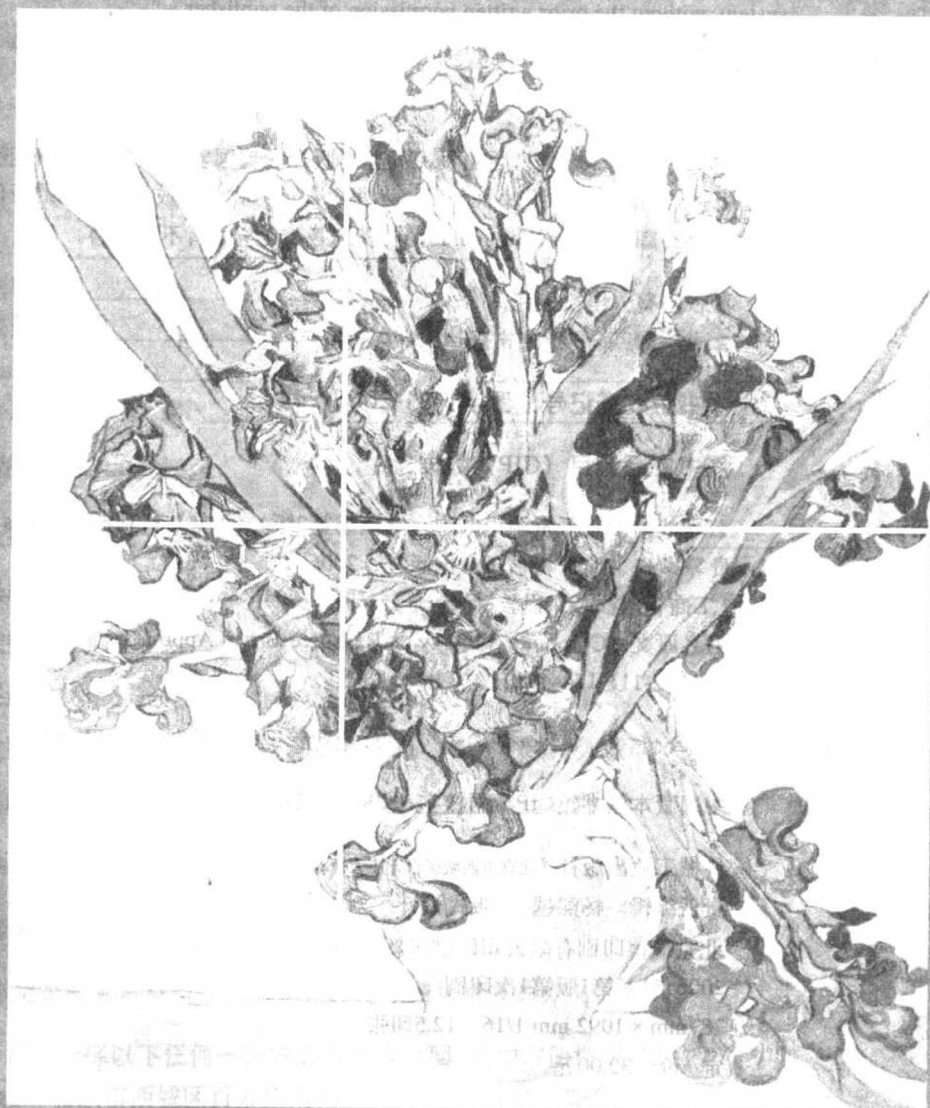


机械工业出版社
China Machine Press

(原书第2版)

公司战略 基于资源论的观点

Corporate Strategy: A Resource-Based Approach (Second Edition)



(美)

戴维 J. 科利斯 (David J. Collis) (哈佛商学院)
辛西娅 A. 蒙哥马利 (Cynthia A. Montgomery) (哈佛商学院)

著



机械工业出版社
China Machine Press

王永贵 杨永恒 等译

本书立足于从企业资源论的观点来分析战略问题,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的基础之上的,是建立在公司于特定的竞争环境中配置这些资源的独特方式的基础之上的。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,所以本书也对这些重要问题进行了十分深入的阐述和剖析。

本书适合于企业管理人员、从事企业管理与战略管理研究的学者以及高等院校管理类师生。

David J. Collis, Cynthia A. Montgomery. Corporate Strategy: A Resource-Based Approach. Second Edition.

ISBN 0-07-231286-6

Copyright © 2005 by The McGraw-Hill Companies, Inc.

Original language published by The McGraw-Hill Companies, Inc. No part of this publication may be reproduced or distributed in any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

Simplified Chinese translation edition jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) Co. and China Machine Press.

All rights reserved.

本书中文简体字翻译版由机械工业出版社和美国麦格劳-希尔教育(亚洲)出版公司合作出版。未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

本书封底贴有McGraw-Hill公司防伪标签,无标签者不得销售。

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:01-2005-2444

图书在版编目(CIP)数据

公司战略:基于资源论的观点(原书第2版)/(美)科利斯(Collis, D. J.)等著;
王永贵等译.-北京:机械工业出版社,2006.1

(工商管理核心课程教材)

书名原文:Corporate Strategy: A Resource-Based Approach

ISBN 7-111-17445-3

I. 公… II. ①科… ②王… III. 企业管理-研究-教材 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第111589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:杨熙越 版式设计:刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2006年1月第1版第1次印刷

787mm×1092mm 1/16·12.5印张

定 价:32.00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

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必须回到管理的根本，致力于资源与能力的获取、充分利用与适时更新并成功进行战略变革。但许多异质性的战略资源、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，强调稳定性与灵活性的动态平衡的战略管理理论与实践备受关注，企业纷纷谋求制定和实施一种既能够充分利用自身优势，又能够对激变环境做出快速反应的动态战略，即使是IBM公司、西屋电气公司、时代华纳公司、美国捷运公司、通用汽车公司和美国柯达公司等世界著名公司也不能例外。

从总体上讲，战略管理这门诞生较晚的科学，大致可以分成以下几个发展阶段：在20世纪六七十年代相对稳定的经营环境下，以钱德勒的“结构跟随战略”假说和安东尼-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20世纪七八十年代，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20世纪80年代中后期，特别是20世纪90年代以后，与技术创新的加速、国际竞争的加剧和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，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的内部差异，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20世纪80年代末、90年代初，一些学者还对把博弈理论应用于战略管理领域进行了探讨。

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，企业就必须到基于资源的公司战略观中去寻找武器，本书实是这一领域的佳作，既富有理论高度，又不乏极强的可操作性，是作者多年的理论研究和企业实践的产物。全书从整合与借鉴基于资源的企业理论和组织经济学中的有关理论入手，紧紧围绕资源的特质性以及资源的合理利用与配置而逐步展开，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相关问题与实践进行了极富见地而又深入浅出的论述，阐述了通用资源与专有资源、公司资源谱系与公司战略谱系等基本概念，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“价值创造区域”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参考和作为各高等院校管理类学生和研究生教材。

在理论界与企业界人士殷切地期盼和等待了8年之久的今天，本书第2版终于面世了，由此可见戴维 J. 科利斯博士、辛西娅 A. 蒙哥马利两位战略管理大师严谨的学风。在新版中，作者不仅运用最新的研究成果和企业案例对各章内容进行了更新，而且还增加了全新的一章——“公司转型：公司战略的动态性”，从而更进一步增强了本书“动静”结合的特点，使本书的战略管理理论与工具更加适应当前的超强竞争环境。同时，作者还对第1版中的每一章内容都进行了大量的修改，不仅使内容更加完善和更能体现当代竞争的特点和现况，而且还增添和修订了许多企业案例。

本书是由南京大学商学院王永贵教授和清华大学公共管理学院杨永恒博士后共同翻译的。同时，南京大学商学院张欣老师和东北农业大学刘畅老师也参与了部分初稿的翻译与整理工作。同时，南京大学、清华大学和南开大学的有关专家也为本书的翻译出版提供了不少建议，在此一并表示衷心的感谢！

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，敬请广大读者批评指正。

王永贵

译者简介

王永贵，南京大学商学院教授、学科带头人，香港城市大学管理科学博士，南开大学工商管理博士、经济学硕士、经济学学士，研究方向为战略管理与动态竞争优势、服务营销与管理、战略柔性与客户定制、顾客价值与顾客关系管理等，系加拿大约克大学访问学者、香港城市大学高级副研究员、中国加拿大研究会会员、美国信息系统协会会员、美国市场学协会会员、中国管理研究国际协会会员、中国注册会计师协会会员，先后荣获加拿大研究国际理事会（ICCS）学位论文奖、安子介国际贸易奖学术鼓励奖、天津市优秀社科成果二等奖、全国哲学社会科学规划办公室优秀社科成果专家鉴定等级“优秀”等国家级、省部级奖励和校、院级奖励。近年来，先后主持国家社会科学基金项目和国家自然科学基金项目四项[国家自然科学基金与中加大学产业合作组织（CCUIPP）重点研究项目（70142023）；国家自然科学基金青年项目（70202002）；国家自然科学基金面上项目（70472052）；国家社会科学基金项目青年项目（02CJL004）]，主持国际合作课题6项，参与国家级和省部级研究课题二十余项、企业咨询课题十余项，在 *Journal of Engineering of Technology Management* (JETM)、*Competitiveness Review*、*International Journal of Managing Service Quality*、*The Journal of Management Development*、*Information Systems Frontiers*（2篇SCI索引论文，3篇EI索引论文，6篇ABI全文收录论文，7篇ISTP索引论文）、《管理世界》、《管理科学学报》、《南开管理评论》、《南开经济研究》、《外国经济与管理》、《经济管理》、《上海财经大学学报》、《东北财经大学学报》、《南大商学评论》、《中国流通经济》和《当代财经》等国内外知名学术期刊上公开发表学术论文六十余篇，公开发表国际著名会议论文二十余篇，出版专著（译著）二十余部，代表作为《21世纪企业制胜方略——构筑动态竞争优势》、《战略柔性与企业高成长——构筑刚柔并济的动态竞争能力》、《顾客资源管理——关系、权益、价值和知识》和《组织市场营销学》以及“对核心竞争能力的关键构成要素与企业竞争绩效的实证研究”（英文）等。

杨永恒，清华大学公共管理学院博士后、清华大学国情研究中心助理研究员，南开大学国际商学院博士、香港城市大学管理科学系博士，曾任教于南京大学商学院，研究方向为服务运作管理、质量管理、公共服务与政府绩效、管理科学与应用统计等。近年来，主持国家自然科学基金项目1项、中国博士后科学基金1项，联合主持世界银行/DFID（英国国际开发署）国际合作项目1项，出版专著1部，参编论著5部，主译译著4部，在国内外公开发表论文二十余篇。

前言

在长期的发展过程中，战略管理已经形成了两个相互独立而又相关的研究领域，即业务层面的战略和公司层面的战略。其中，前者主要致力于某一产业内部竞争优势的研究；后者主要致力于研究多角化公司管理的总体计划。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，并努力在杰出经济绩效的源泉问题上提供比较一致的看法。

正如本书副标题所示，本书立足于从企业资源论的观点来分析战略问题，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的基础之上的，是建立在公司于特定的竞争环境中配置这些资源的独特方式的基础之上的。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，所以本书也对这些重要问题进行了十分深入的阐述和剖析。

本书所阐述的战略观是具有动态性的。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，本书也论证了这样一种观点：通常，公司优势都是通过不断提高单个业务单位的绩效水平而在业务层面实现的。

本书是建立在以前研究传统的基础之上的。特别值得一提的是：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，第一是已经在战略管理领域引起普遍关注的基于资源的企业理论；第二是组织经济学，特别是交易成本分析和代理理论。这些理论传统都对本书所提出的论点贡献很大。

更为甚者，本书还囊括了许多在其他地方无法找到的资料。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逐渐形成的，是作者心血的结晶。诸如把产业与竞争分析同企业资源理论联系起来的“价值创造区域”、用于评价公司优势的独特框架——“公司优势三角形”等思想，都是最新的研究成果和心得，与本书的其他观点浑然一体，共同构成本书的核心部分。

本书是作者于过去5年里设计的、并在哈佛商学院讲授的公司战略课程的结晶。该课程吸引的学生范围相当广泛，既包括那些梦想成为咨询专家、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大型工业公司或消费品公司谋求长期职业发展并想成为总经理的学生。参与对象的多样性，进一步证实了本书所囊括的核心思想的重要本质及其适用的公司 and 环境范围。而且，本书的这些核心思想也得到了经理培训项目学员的高度认可。在这些经理培训项目中，学员是那些具有丰富经验的经理人员，其学习的主要目标是习得有用且实用的管理工具。

本书一共包括9个章节和三个针对相关主题的补充附录。在本版中，作者新增加了一章全新的内容，并对另外一章进行了大量修改。而且，剩余各章也都进行了更新，参阅和引用了最新的文献

和案例。与上一版类似，本书的每一章都可以独立成文，并且都包括理论和实践两个组成部分。其中，理论部分通过对相关理论和支持性实证研究的描述来重点介绍一个主题；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章从简单介绍公司战略开始，阐述了本课程的基本组织框架，即公司战略三角形。在后面的几章里，我们分别针对该框架的每一项构成要素进行了深入的探讨和剖析。随着论述的不断深入和资料的不断积累，有关如何设计和实施有效的公司战略的整幅画面就逐渐呈现在读者面前。

第2章重点介绍了企业资源理论的精髓，揭示出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，最终都归功于企业对相对稀缺而优质的资源进行配置的技能。其中，通过引入“价值创造区域”的概念，作者形象地向读者展示了使公司资源与其竞争环境匹配起来的关键步骤。

第3章描述了公司在既定产业中的最佳经营范围，并剖析了企业的资源配置模式是如何随着时间的推移而不断演化的。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。合理的经营范围，有助于确保公司在特定的产业中成功地进行竞争。同时，本章也对规模经济和范围经济进行了详细分析，并对照公司价值链上的各项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公司实施多角化经营的基本经济原理。尽管长期以来人们都认为高度多角化的公司独具特色，但本章的讨论则表明：它们实际上与其他公司有许多共同之处。其中，最典型的的就是支配多角化公司行为的规则并不是其独有的，而仅仅是十分普遍的一般现象的一部分，它们都与公司资源的价值以及公司据以展开竞争的市场引力相关。

到此为止，本书都是紧紧围绕“公司的边界是由其所面临的环境机会及其所拥有的资源决定的”这一观点来展开的，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，而更重要的是决定在哪里实施这一活动——是在公司层阶制度之内进行，还是通过某种市场交换形式进行。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，而且还显示出在进行这种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探讨，主要是围绕垂直整合型公司进行的。

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。事实上，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。因此，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，成功地解决了这一难题。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章的关注焦点超出了构成“公司战略三角形”的单项要素，把“公司战略三角形”视做一个完整的整合系统，并探讨了这一整合系统是如何运作的。本章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层经理人员能够而且愿意通过制定公司战略来提升公司的价值，但最近有关公司治理的剧变表明：事实并非总是如此。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实施相对应的责任，剖析了现有的、能够约束不当战略行为的结构性力量。

第9章则探讨了一个全新的主题。在此之前，我们已经阐述了公司战略的各项主要构成因素的一致性和静态匹配与适合要求。本章的论述则表明：许多企业面临的挑战并不是既有战略的优化问题，而是如何寻求和成功实现整个公司战略的转型。因此，在这一章里，我们探讨了制定公司战略的动态性问题，阐述了企业在追求新的公司愿景过程中应该如何对其战略的各项构成要素进行变革。

致谢

本书的写作历经了5年的漫长时间，是作者在社会各界支持下所取得的研究成果。因此，我们要对在本书的写作过程中曾经给予过帮助的所有人士表示感谢。其中有哈佛商学院的同事：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和多年来一直给予我们帮助的副研究员以及研究支持人员。

同时，我们也要感谢哈佛商学院以外的朋友们，我们曾向在这一领域中积极工作的诸多人士求教并从中受益，他们从事公司战略的教学并对本书的完善给出了中肯的建议。需要感谢的人数目之多，以至于实难一一表示感谢。

需要特别指出的是，我们希望向伊丽莎白·维尼·约翰逊特别致谢，感谢她在研究中和本书的写作中所发挥的作用。在帮助我们完善本书草稿的过程中，她的工作已经远远超出其作为副研究员的责任。我们非常感激有人能够这么热情而忘我地投入到项目之中，而且还为我们的项目做出了那么大的贡献。

最后我们想向我们的家人表示感谢。辛西娅（Cynthia）的丈夫伯格·沃纳菲尔特（Birger Wernerfelt）不仅是企业资源理论的奠基人之一，而且还在本书的写作过程中提供了许多有价值的建议。同时，如果没有我妻子吉尔（Jill）的热情支持，我也不可能完成本书。为了让我能够专心写作，吉尔承担了所有的家务工作。此外，威廉、埃玛和夏洛很长时间没有得到应有的父爱，现在他们终于可以享受了。

戴维 J. 科利斯

作者简介

戴维 J. 科利斯，哈佛商学院教授、耶鲁大学管理学院和哥伦比亚商学院教授。他长期从事哈佛商学院高级经理培训项目的教学任务并担任项目主任。目前，他是哈佛商学院工商管理硕士（MBA）系列1958期高级讲师，从事战略管理的教学与研究工作。在加盟哈佛商学院之前，他曾经在耶鲁大学管理学院工作5年，担任国际企业管理方向的副教授。他是战略管理和全球竞争方面的专家。同时，他还是最近出版的力作《公司总部》（合作者是迈克·古尔德和戴维·杨）的作者之一。他的研究成果经常在《哈佛商业评论》、《管理学学会期刊》、《战略管理期刊》和《欧洲管理期刊》上发表。此外，他还出版了许多著作，如《跨国公司管理》、《国际竞争力》和《超越自由贸易》等。由他撰写的50多个案例远销世界各地，销量超过了40万份。

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；1978年，他以哈佛商学院贝克学者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，是该院院长的博士研究生。从1978年到1982年，他曾在波士顿咨询公司伦敦分部工作。现在，他是多家大型美国公司的顾问，是哈特国际商学院的理事会成员，是网上学习解决方案提供商WebCT公司、维瓦尔第伙伴公司、福尔德威尔公司和前大洋喷气式用品公司的顾问委员会成员。同时，他还是网上学习的联合奠基人之一。

辛西娅 A. 蒙哥马利，拥有普渡大学工业管理博士学位。同时，她的博士论文“公司多角化研究”获得了通用电气公司设立的杰出战略管理研究奖。她的第一份教学工作是在密歇根大学的工商管理研究院。后来，她加盟凯洛格管理学院，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。

她的研究兴趣主要集中在公司治理与公司战略。其中，她对与董事会、收购与兼并和多业务间的价值创造相关的问题表现出更加浓厚的兴趣。

她还是《公司的资源理论与演进理论》、《战略：寻求与保护竞争优势》（与迈克尔·波特合作）的两部力作的主编。同时，她还在《战略管理期刊》、《管理学学会期刊》、《管理科学》、《工商管理学报》、《经济观察学报》、《美国经济评论》、《RAND经济学报》和《哈佛商业评论》等著名刊物上发表了多篇论文。最后，她还是美林共同基金和涅瓦公司的董事。

目 录

译者序	
译者简介	
前言	
作者简介	

第1章 公司战略导论	1
1.1 为什么需要公司战略	1
1.2 什么是公司战略	4
1.3 一种新的公司战略框架	6
1.4 未来之路	9

附录A 以前的公司战略方法	13
A.1 公司战略的概念	13
A.2 组织结构与多角化经营	13
A.3 业务组合计划	15
A.4 基于价值的战略	17
A.5 通用的公司战略	18
A.6 基于资源的观点	19
A.7 财务绩效	19

第2章 资源与租金	21
2.1 引言	21
2.2 业务单位战略	21
2.3 资源	22
2.4 经济租金	30
2.5 基于资源的战略	32

附录B 业务战略和行业分析	41
B.1 战略识别	41
B.2 行业分析	42
B.3 一般战略	45

第3章 产业的规模与范围	48
3.1 引言	48
3.2 范围的维度	48
3.3 规模经济	49
3.4 范围经济	52
3.5 开发利用规模和范围经济的障碍	54
3.6 寻求规模与范围效应	56

第4章 多角化扩张	62
4.1 引言	62
4.2 公司为什么要实施多角化扩张	62
4.3 导向成功	63
4.4 业务的选择	65
4.5 多角化经营与公司绩效	69
4.6 扩张模式	73
4.7 合并与收购	74
4.8 内部发展	76
4.9 联盟	77

第5章 公司范围的组织边界	83
5.1 引言	83

5.2 公司的范围: 资源与竞争优势	83	第7章 营造竞争优势	138
5.3 公司的范围: 市场或层阶组织	84	7.1 引言	138
5.4 市场	86	7.2 价值创造系统	138
5.5 层阶组织	90	7.3 有效公司战略的“谱系”	141
5.6 结论: 在市场与层阶组织之间 做出选择	93	7.4 评估公司战略	143
5.7 选择公司的范围	95	7.5 结论	146
5.8 决策过程	96	第8章 公司治理	148
第6章 管理多业务公司	108	8.1 引言	148
6.1 引言	108	8.2 治理因何失灵	149
6.2 行政体系	108	8.3 管理不善	153
6.3 组织结构	111	8.4 治理环境的变革	155
6.4 系统与过程	113	8.5 公司董事会的角色	159
6.5 公司总部的角色	117	8.6 首席执行官的责任	162
6.6 愿景	117	第9章 公司转型: 公司战略的 动态性	168
6.7 资源监护人	118	9.1 引言	168
6.8 一般管理职能	118	9.2 问题: 失败的原因	168
6.9 设置行政体系	119	9.3 补救: 变革杠杆	174
附录C 实现公司一致性的 机制	128	9.4 变革	179
C.1 资源和技能的转移	128	9.5 结论	184
C.2 活动协调	131		
C.3 协调战略	132		

第1章

公司战略导论

1.1 为什么需要公司战略

请读者认真看看以下公司并进行思考：埃特纳公司、第一银行、金宝汤公司、可口可乐公司、美泰公司和施乐公司。它们都已经举世闻名，都在多个市场上展开竞争，并且在过去都曾获得过超出产业正常水平的利润。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1995～2000年期间，一方面，标准普尔500指数几乎增长了3倍；但另一方面，这些公司却几乎不能保持各自的价值。其中的一家——美泰公司，其公司价值在这段时期甚至有所下降，如表1-1所示。

表1-1 选取的几家大型美国公司市场价值的变化 (单位：10亿美元)

	1995年	2000年	平均每年变化(%)
埃特纳公司	8.1	8.7	1.4
第一银行	29.2	35.1	3.7
金宝汤公司	8.6	11.9	6.7
可口可乐公司	69.2	123.8	12.3
美泰公司	8.0	5.4	(7.6)
施乐公司	12.0	17.3	7.6
标准普尔500	530.0	1407.0	21.6

这些公司具有的另外一个共同点是：公司首席执行官的更替。在20世纪90年代早期，这几家公司都更换了首席执行官。其原因并不一定是管理技能较差，而是公司战略的失败——不能制定出可以有效应对不断变化的竞争环境的战略，或是制定的战略无法充分利用已有的潜在利益。

然而，这些企业的领导者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，公司也具有很大的惯性。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，它们实际上提升了战略制定与实施的重要性。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。事实上，在现有领导者的率领下，其中有些公司已经准备好进行彻底的战略变革并逐渐从“恶梦”中苏醒过来，这也正反映出这种责任与角色。

明确这一点，对企业竞争力的强化和经济的发展至关重要。在美国，大约有60%的资产由多业

务公司所掌控。¹在欧洲，多业务公司所掌控的资产比例与此基本相同。²在发展中国家，那些多业务集团公司也在国民经济中占有很大比重。³因此，现代全球经济的有效运转，离不开有效的公司战略并依赖于有效的公司战略。在其职业发展的过程中，所有经理人员都不可避免地展开多角化经营的公司工作、领导本企业与多业务公司合作或与其正面竞争。

1.1.1 变革的压力

最近的公司治理丑闻已经对公司经理人员的责任给予了大量关注，即真正地为股东创造价值。然而，这种关注仅仅代表着就一系列不断发展变化的力量的逻辑推理。其中，这些力量自公司成长与多角化在20世纪60年代的初期较量中开始，就一直在发生变化。在过去的投机时代，造就了许多胡乱地（毫无计划的）组织在一起的大型联合企业，其多角化经营活动根本就无经济合理性可言。虽然那种投机时代已经过去了，但仍缺乏变革的压力。

在以弱小的竞争对手、被动的股东和毫无效率的公司董事会为特点的经营环境里，管理者往往很少（或根本不会）约束或限制不当的公司扩张（参见“股东价值的压力”）。

股东价值的压力

20世纪70年代：很小	20世纪90年代：逐渐增大
• 不顾任何价值来推动成长	• 积极的股东
• 弱小的竞争对手	• 积极的董事会
• 零散的、被动的股东	• 全球产品市场
• 无效的董事会	• 全球资本市场
20世纪80年代：提高	21世纪初期：重新思考
• 重组病态的业务组合	• 会计/财务丑闻
• 接管溢价不断提升	• 公司治理（萨班斯-奥克斯利法案, Sarbanes-Oxley Act）
	• 全球市场衰退

到了20世纪80年代，摇摆不定的钟摆刚刚开始向另外一端摆动，在公司控制市场上就出现了一批新的参与者——金融资本家，他们瞄准了那些最具病态的公司业务组合。过去，不良绩效或经理人员对公司战略的漠视可能只会产生有限的反响——最差的情况就是解雇首席执行官。但在20世纪80年代开始，一种更极端的解决方案——“公司接管”却形成了一种普遍的挑战和威胁。在1980～1987年期间，在全部制造业资产中，通过某种形式的金融交易而易手的资产占总资产的比重竟高达20%。⁴

在这段时期，作为公司重组的工具——杠杆收购出现了，从而进一步突出了“股东价值是公司存在的理由”的论断。同时，杠杆收购也超出了单纯的工具范畴，很快就被视做一种新型的公司组织。据估计，到20世纪80年代末期，美国公司产出的7%是由杠杆收购产生的。⁵虽然杠杆收购的重要性后来所有下降，但它却在20世纪90年代晚期股票市场泡沫破碎后显露出勃勃生机。⁶至少，它向世人表明：收购仍然是塑造公司前景的重要因素。

在这段时期，其他的新型组织形式也变得重要起来，主要包括员工所有权计划（参见“阿维斯公司”）、所谓的虚拟公司和盛行一时的合资企业与其他协作安排。⁷其中，在虚拟公司中，市场导向的、灵活的网络取代了在独立实体之间的、以命令控制为特征的层阶制度。另外一个明显的变化就是特许经营的快速发展，到2002年，其销售额已经达到8000亿美元。⁸

阿维斯公司

沃伦·阿维斯在1946年创建了自己的小汽车出租公司。从那时起，该机构共易手11次。仅在20世纪80年代的接管浪潮中，阿维斯公司10年里竟更换了6个所有者。在1983年，其母公司诺

顿西蒙有限公司被埃思马克公司兼并；接着，埃思马克公司又于1984年被比阿特丽斯公司兼并。随后，KKR公司又发起了一场杠杆收购，进行了调整与组合，并使比阿特丽斯公司成为一家私有公司。然后，KKR公司又于1986年将阿维斯公司出售给威斯利资本公司和阿维斯公司的管理阶层。

威斯利公司认为，公司最大的盈利潜力来自于员工持股计划（ESOP）的实施。这项员工持股计划深受员工欢迎，从而结束了阿维斯公司漂泊不定的状态，并为公司带来了稳定。

在公司的所有权如“旋转木马”般更替的整个过程中，成本飞速上涨，经营却严重滞后。阿维斯公司的董事长约瑟夫·维特利尔解释说：“公司每次更换所有者的时候，我一方面必须对他们进行培训，但另一方面也必须根据他们的要求做出调整。”然而，在公司员工购买了公司以后的一年半时间里，阿维斯公司的收益却开始迅速增加，成本也不断下降。结果，尽管整个产业尚处于衰退期，但阿维斯公司却取得了良好的绩效，获得了快速成长。该公司的管理人员相信，公司员工能够不断地取得进步，能够提供高质量的服务管理，最终使顾客抱怨的数量下降40%。

阿维斯公司在经过多次易手而陷于困境以后，终于使自己达到了最好的绩效水平。最近，创建于1870年的、最著名的床垫公司——席梦思床垫公司也经历了类似的情况。在1986~2003年期间，席梦思床垫公司分别归6个所有者所有，包括威斯利资本公司（席梦思自己的雇员）、美林公司、国际投资公司和托马斯·李合伙公司。在那段时期里，席梦思床垫公司的价值持续波动，在1991年低至5300万美元。最近，其销售价格为11亿美元。^①

① Wall Street Journal, September 9, 2004, p.B1.

所有这些现象均已表明，最近，许多传统公司的绩效水平都与理想状态相去甚远。在20世纪80年代，美国遭受了国际竞争能力的信仰危机，这场危机确实也反映出美国对其公司巨头的生存能力所表现出来的忧虑。⁹

相应地，许多美国公司（和世界各地的公司）都开始了革新活动，以转换公司战略和公司文化。一些有闯劲的首席执行官纷纷尝试重组、调整重心、合理化和再造工程等活动，希望能够使公司再生并恢复活力。核心竞争能力和合理规模的概念逐步深入人心，并成为解决公司中存在的根本问题的有效方法，请参见附录A“以前的公司战略方法”。然而，在实践中，这些方法常常只能提供部分解决方案。例如，在柯达公司替换其首席执行官凯·惠特莫尔之前，该公司在5年之内围绕某种成像能力已经进行了3次重组。随着新纪元的到来，一些富有朝气和闯劲的投资者和董事会已经开始强调股东价值，并对公司战略流露出浓厚的兴趣。结果，首席执行官更换事件频频发生。¹⁰

1.1.2 严峻的现实

尽管存在着如上所述的巨大压力，尽管发生了如上所述的“疯狂”活动，但目前有关公司战略的实践却远远落后于理想水平。例如，最近一项实证研究表明：对于实施多角化经营的公司（即经营多种业务的公司）而言，其股票的实际交易价值要平均低于各项独立业务价值的20%。¹¹ 该项研究还表明：虽然40%的多角化公司的确为股东创造了价值，但其余的60%实际上却是在侵蚀股东价值。

为了更好地理解和评价世界领先公司在公司战略管理方面的现况，我们也开始了一项研究项目，并与许多企业的高层经理人员进行了交流与会谈。

结果，在这次研究中，我们发现了令人触目惊心的事实：在我们所研究的公司中，管理阶层不能够清楚地阐述公司是怎样为公司的业务组合增添价值的数目，竟然超过了被调查公司总数的一半。借用格特鲁德·斯坦的话就是，当我们来调查公司战略的时候，我们常常会发现“人们对此尚一无所知”。

当问到他们是否已经对公司的清盘价值进行过分析时，一位财务总监回答道：“是。我们对此非常谨慎，大概每个季度都要评价一次。坦率地讲，我并不认为分开的业务单位会比把它们组合在一起时价值更大。”这虽然是一家明显实施高相关多角化经营的公司，但是竟没有一位高层经理人员提出过这样一种看法，即由于公司能够增强其业务单位的竞争能力，所以把这些业务单位整合起来之后的价值肯定高于它们处于分离状态时的价值。

一位非常有名的消费品公司的领导给出了这样的历史观点，“在传统上，我们公司特别强调推动最畅销的产品线的增长。只要我们能够这么做、并且有利可图时，我们就不会在使公司成为一个趋于合理化的整体方面付出很大努力。实际上，我们这么做已经很长一段时间了。”按照他的观点，该公司正背负着沉重的包袱、以没有效率的方式展开经营活动。总有一天，也可能很快，公司就不得不采取措施来解决因此而造成的低效率问题，而在那个时刻到来之前，公司的命令都相当简单，即“成长”。

正如这些评论所显示的，尽管在20世纪八九十年代出现了激进的转移，但公司领导常常仍不能提供可以把公司粘合在一起或创造长期价值的战略导向。为了实现这一目标，领导们需要弄清楚公司战略到底包括哪些内容，特别是应该弄清楚“一项有效的公司战略具有什么特征”。开发和描述一个精确的框架来解决上述问题，就是本书所要迎接的挑战。

原理

1.2 什么是公司战略

目前，有关公司战略的定义有许多。起初，人们利用这一词汇来描述决定公司目标、制定实现目标的原则与政策以及定义公司将要从事的业务范围的决策模式。¹²更现实地说，这意味着公司战略将处理一家公司所面临的任何一个战略问题，从索尼公司涉足个人计算机市场的决策，到餐馆所有者做出的引进“储存所有可食用商品的餐具柜”决策，无不在此范畴之内。

随着时间的推移，人们逐渐把公司战略分成两个层面，即业务层面的战略和公司层面的战略。其中，业务层面的战略主要解决如何在一个具体的、可识别的市场上构建可持续竞争优势的问题；公司层面的战略则是指一家多角化经营公司的总体计划。¹³这种区分促进了许多分别适用于不同层面战略的、价值重大的分析框架和技术的产生，参见附录A和附录B。然而，因此而在业务层面的战略和公司层面的战略之间所产生的分歧，却使人们对这两个层面战略中相互重叠的许多重要领域不予重视，并最终阻碍了二者的整合过程。本书为公司战略做出了一个更加广泛的定义：所谓公司战略，就是公司通过协调、配置或构造其在多个市场上的活动来创造价值的方式。

这个定义包括三个方面的重要内容：第一，它特别强调把创造价值作为公司战略的最终目的（请参见“创造价值”）；第二，它对公司的多市场范围（即配置或构造）给予关注，包括公司的产品边界、地理边界和垂直边界；第三，它强调公司如何管理发生于公司层阶制度之中的活动与业务（即协调）。可见，这个关于公司战略的定义，既承认制定公司战略的重要性，也承认执行公司战略的重要性。

创造价值

让我们从假设“公司战略的目的就是创造价值”开始。那么，这种价值应该完全由股东特有，还是应该与各个利益相关者共享呢？这一问题控制公司的经理人员需要做出的决策，请参见第8章。例如，在美国处于领先地位的巧克力糖果制造商——好时食品公司由密尔顿好时学校所控

制。其中，密尔顿好时学校创建于1909年，目的是为了给特定的年轻人提供住房、服务和教育。这里所说的年轻人是指那些身处宾夕法尼亚州奶制品之乡的、有财务与社会需求的年轻人。在2002年，当好时食品公司的管理者采取行动想要出售该公司的时候，密尔顿好时学校出面阻止这场交易。在由于无法按照计划而使公司遭受损失的情况下，该学校之所以出面阻止，部分原因是想保留住公司在当地的“慈善角色”。在这里，我们并不想讨论如何对公司战略所创造的价值进行分配，我们想要考虑的是，如果没有创造出价值，就没有什么可以分配给股东，更不用说与其他利益相关者共享了。

同时，值得强调的是，与过去的有关描述与理解比较而言，这个定义没有把公司战略的相关性仅仅局限于大型多角化公司（参见“大学需要公司战略吗？”）。无论是明显的、还是隐含的，各种规模的组织都必须就其展开竞争的市场范围和应当如何管理这些活动做出选择。因此，虽然小型制造企业需要就“是雇佣自己的销售人员、还是利用第三方分销商”这一问题展开讨论，而IBM公司需要对“是否应该收购普来斯古博公司的咨询业务做出决策”，但比较而言，公司战略问题在这两种不同规模的企业中却几乎处于同等重要的地位。

大学需要公司战略吗？

人们往往倾向于把多数组织都看做单独的业务实体，但事实是，这些组织常常是非常复杂的。你能想到的所有组织几乎都隐匿着许多十分有趣的公司战略问题。例如，大学。

尽管人们可以把大学简单地视为从事高等教育与学习的机构，但大学也是由许多不同的单位组成的。其中，可能包括商学院、医学院；可能包括出版社；也可能包括足球队或篮球队。显然，上述每个单位都有自己的顾客、员工或队员以及外部关联群体。而且，无论是隐含的、还是明显的，每个单位都有自己的竞争方式。但与此同时，由于自己是“更广泛”的大学这一集体中的一个成员，每个单位又不可避免地会受到整个大学的影响：各个单位都共享着大学的校园、大学的声誉和中心预算系统等等。所以，各个单位无论规模大小，其经营活动都要在许多方面受到由此而形成的各种内部关系的影响。任何对此持怀疑态度的人，可以考虑下面这一问题：“如果这些单位中的任何一个坐落在大学之外的某个实体，这个单位是否会变得更好。”

尽管上述各种联系通常都存在于不太引人注目的“后台”，但它们却能够迅速地在“前台”表现出来，并且常常会产生一系列的资源分配问题。例如，诸如互相资助等问题很可能会引发激烈的争论：较富有的单位是否应该支持较贫穷的单位？捐赠的基金是应该由学院持有还是由大学持有？此外，围绕标准问题也会产生许多激烈的争论。例如，可能有人会问：“一所世界著名大学是否应该取消其拥有的实力较弱的系所？或者完全相反，对这个系所进行投资，并使之达到合理的水平呢？从本质上讲，所有诸如此类的问题都是公司战略应该面对并加以解决的问题。

而且，上述这个定义也认识到：公司战略所包括的内容和范围远远超出了公司总部对经营活动的限制。无论一家公司正在实施的战略属于哪一种类型，公司战略的大部分价值最终都必须在各个业务单位中才能实现，而且都是通过增强其为顾客生产货物与服务以及向顾客交付货物和服务的能力来实现的。¹⁴ 因此，对于一家想要创造价值的公司——一家想要证实其作为一家多业务实体而存在具有合理性的公司而言，它就必须能够以某种方式增强其各项业务的竞争优势。所以，一方面，公司战略利用人们对业务层面战略的理解，但另一方面，公司战略又恰好揭示了这种分析活动；其重点强调的是公司整体与其各个组成部分之间的关系，特别是以下核心问题：在存在总公司的情况下，各个独立的业务单位的竞争优势和经营绩效水平是变得更好，还是变得更差。