

公司战略经济学

Q158708

David Besanko

David Dranove

Mark Shanley

武亚军 总译校

北 京 大 学 出 版 社
北 京

著作权合同登记 图字: 01 - 1999 - 1910

图书在版编目(CIP)数据

公司战略经济学/武亚军等译. - 北京: 北京大学出版社, 1999. 7
ISBN 7-301-04258-2

I. 公… II. 武… III. 公司-战略-经济学-教材 IV. F276.0

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 27878 号

Copyright © 1996, by John Wiley & Sons, Inc. All rights reserved. Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons, Inc.

本书中文本获得美国约翰·威利父子出版公司授权

书 名: 公司战略经济学

著作责任者: 戴维·贝赞可等 武亚军 总译校

责任编辑: 刘灵群

标准书号: ISBN 7-301-04258-2/F·310

出版者: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村北京大学校内 100871

网 址: <http://cbs.pku.edu.cn/cbs.htm>

电 话: 出版部 62752015 发行部 62754140 编辑部 62752027

电子信箱: zpup@pup.pku.edu.cn

排 版 者: 兴盛达激光照排中心

印 刷 者: 北京经纬印刷厂印刷

发 行 者: 北京大学出版社

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 42.25 印张 1040 千字

1999 年 9 月第一版 1999 年 9 月第一次印刷

定 价: 68.00 元

谨以此书

献给我们的孩子们：

感谢他们的力量和灵感。

献给我们的妻子们：

感谢她们的爱和支持。

作者简介

本书作者戴维·贝赞可、戴维·德雷诺夫、马克·尚利,为美国西北大学凯洛格管理学院战略与管理系著名教授。三位作者有孔实的应用经济学研究背景和丰富的战略管理教学经验,并发表学术论文多篇。从1991年至今,三位作者一直在该学院任教。该学院在全美最佳商学院排名中,多次名列前茅。

译者简介

本书总译校武亚军,1991年、1994年、1999年分别获得工学学士(清华大学)、管理科学硕士、经济学博士(北京大学),现为北京大学光华管理学院战略与管理学讲师。1998年1月至3月曾赴美国西北大学凯洛格管理学院进修学习。目前主要研究领域为企业战略、环境与资源经济学。

译者的话

从经济学的角度系统地研究企业战略的代表人物是哈佛商学院的波特教授,其代表作是《竞争战略》(1980)、《竞争优势》(1985)。在《竞争战略》一书中,波特从产业组织理论的角度,系统地探讨了企业经营战略问题,提出了产业分析的基本框架(五种力量分析)和企业产业内定位的三种一般竞争战略。该理论以传统的产业组织理论(即市场结构—行为—绩效框架)为基础,将产业组织经济学与企业战略研究相结合,从而将企业战略的研究推进到一个新高度。在《竞争优势》一书中,波特以前一本书为基础,阐述了企业如何才能选择和实施一般竞争战略以获得和保持竞争优势,其主要目的是在战略及其实施之间搭起桥梁。通过这两本书,波特确立了其“产业与竞争分析—一般竞争战略—获取和维持竞争优势”的企业战略管理基本框架。由于这一框架奠基于较成熟的传统产业组织理论,有较强的系统性,同时又融合了获取竞争优势的实务途径,因此,波特的理论成为20世纪整个80年代企业战略管理的主流观点。

现代经济学的新发展,以及20世纪90年代经营环境的变化,改变了这一格局。从企业战略经济学的研究来看,这些新发展主要体现在以下四个方面:

第一,交易费用经济学的发展,加深了人们对企业边界尤其是纵向边界变动规律的认识,从而为企业的生产或购买决策制定以及交易治理机制的安排提供了基础。对企业横向边界、纵向边界以及整体边界规律认识的提高,有助于企业重大战略决策,如企业一体化战略、纵向链关系战略、多样化战略、战略联盟等的成功率。

第二,新产业组织理论的发展,尤其是以博弈论和信息经济学为基础的产业组织理论的发展,加深了人们对产业与市场竞争规律的理解,从而为企业的竞争定位、竞争方式选择、进入/退出决策、价格策略以及研究与开发决策等提供了基础。这些发展,拓展并深化了传统的产业组织分析框架,提高了基于产业竞争规律的竞争策略的效果和效率。

第三,企业理论的新发展,尤其是资源基础的企业观和企业能力理论的

发展,加深了人们对企业竞争优势来源和企业范围的理解,从而为企业战略目标的确定、企业的战略发展模式、核心能力的培养和利用等提供了新方法和新观点。这一发展标志着对企业长期经营战略的研究进入了一个新阶段。目前,这一研究领域正处于迅速发展之中。

第四,其他一些经济理论,如委托—代理理论、关于权力和文化的经济理论、关于组织结构的经济理论等方面的进展,丰富了人们对于组织激励系统、组织结构及组织成员行为的理解,为战略实施提供了一些有用的方法与工具。

90年代经营环境的变化,特别是经济的全球化趋势、竞争的加剧、产业边界的融合与变动、技术变革的加速,以及顾客需求的多样化,也使得传统的战略管理理论受到了很大挑战,并要求企业战略管理的理论基础、理论范式及其重点发生转移。

二

这本教科书就是在上述大背景下出现的。一方面,该书总结了直到90年代中期有关战略的经济学领域的新发展,系统地反映了世界范围内该领域的研究成果;另一方面,它明确地以MBA和管理类学生为主要对象,以通俗易懂的方式,将有关内容合理安排,从而填补了战略管理领域高级教科书的一个空白。因此,本书一经出版,就受到了世界范围内职业管理教育界的注目和好评。

译者认为,本书具有以下三个明显特点:第一,内容新颖全面。它从经济学的角度系统地研究了企业战略的原理,吸收了交易费用经济学、产业组织理论、组织经济学以及战略理论的核心内容,对企业的边界、市场与竞争分析、战略定位及其动态、内部组织等问题进行了分析和归纳,内容涵盖了该领域直到90年代中期的主要研究成果。第二,学理严谨。本书几位作者均为西北大学凯洛格管理学院战略与管理系的教授,有扎实的应用经济学研究背景和丰富的战略管理教学经验,他们十分注重课程的学科基础,教材对象又主要是以MBA和管理类学生为主,因此在论述中十分注意科学性和严谨性,并且在书中引用了大量的参考文献,可供读者进一步阅读与研究。第三,实例十分丰富。为了增强该书的管理含义,书中每章都引用了若干实例对所述内容在实践中的应用加以说明,因此可以为学员提供丰富的感性材料。

正是由于这些原因,本书从1995年一出版,就成为美国一些著名管理学院MBA和管理类学生在企业战略方面中高级课程的教科书或重要教学参考书,并在我国台湾、香港和一些东南亚国家得到广泛传播。

三

译者第一次看见这本书,是在1997年8月上海举办的全国MBA战略管理师资培训班上,当时的教员——曾在美国教书十多年现任职于台湾大

学的汤明哲教授,给培训班教师推荐了这本书,并以光华教育基金会和台湾大学管理学院的名义,向全国 56 所 MBA 招生院校各赠送了一本该书的英文原版。

1998 年 1 月到 3 月,本书译校者赴美国西北大学凯洛格管理学院进修学习。在此期间,产生了将此书翻译为中文的想法。此想法得到了该书三位作者的热情鼓励与支持。译校者返回北京后,遂组织了北京大学光华管理学院 96、97 级的部分研究生翻译此书。初译人员如下:陈游芳(第 0、1、15 章)、居恒(第 2、3、4 章)、李文德(第 5、6、7、8 章)、黄斌(第 9、10、11 章)、张新宇(前言、第 12 章)、周蔚文(第 13、14 章)、李莉(第 16、17 章)、彭睿(第 18、19 章)。最后,由武亚军对全部初稿进行校阅和统稿。其中,居恒同学帮助统一了部分人名和公司名。

需要指出的是,由于本书内容新颖广泛,引用文献较多,并涉及大量的实际公司的资料,因此给本书的译校带来不少困难。为此,本书译校者尽了较大努力,力求译文的准确、统一与流畅。但即便如此,在有关术语的中文名称、人名和公司名等方面,相信仍然会存在不当之处,因此,热诚希望各界同仁与广大读者批评指正。此外,为方便读者阅读,在本书中文版的末尾附有原书的索引,并在中文版页面左边位置注出了相应的原书页码。

北京大学出版社的刘灵群先生,是本书的责任编辑,他积极协助取得本书的中文版版权,并为本书的及时出版作出了努力,在此谨表示感谢。另外,要感谢北京大学光华管理学院的领导和同事,是他们的关心和支持,使得本书的翻译成为可能,并使之在一个良好的环境中进行。最后,感谢光华管理学院 97 级的硕士研究生,是他们的支持与帮助,才使本书的翻译工作顺利完成。

希望本书的翻译出版,能对我国的工商管理教育与研究的发展,以及提高企业家的战略管理能力有所裨益。

武亚军

于北京大学光华管理学院,1998 年 12 月

原版序言

迈克尔·波特在其经典著作《竞争战略》的序言中认为,经营战略研究领域缺乏一个分析性基础,并且极少能提供一般性的或原理性的见解。他同时认为,经济学家尤其是研究产业与竞争的经济学家可以为发展这样一种见解而作出贡献,但实际上,他们在很大程度上对实际工作的经理们的需求不敏感。波特的著作对经济分析如何为实际工作的经理揭示和发展有用的见解提供了一个很好的范例,尤其是在处理企业对外部环境的战略方面。自从波特的著作出版之后,经济学和战略管理的研究已经在企业外部市场环境与企业内部组织的理解方面取得了重要的进展。这本书的目的,就是把这些进展以一种容易为 MBA 学生、高年级本科生、经理班学员和实际工作经理们理解的方式加以组织和介绍。这本书采取了综合的经济学观点,它是基于我们的一个基本信念,即从经济学中得出的见解可以为企业内部和外部战略的形成与评价提供一个内在一致的基础。不过,本书的读者并不需要学习一门微观经济学课程以便理解本书内容并从中获益。读者需要具备的基本经济学知识在本书的经济学基础部分进行了介绍,并且我们试图以实际公司和行业中的例子对一些关键的命题和看法加以说明。

这本书代表了本书共同作者几年来合作的成果,这个合作是我们在四年前加入西北大学凯洛格管理研究生院的管理与战略系时开始的。该系在一年级秋季学期开设名为“组织管理”的课程。在此之前,这门课程是作为传统的以案例为基础的商业政策课程被教授的,其重点是对经营的各职能领域(营销、财务、生产等)的整合,以及发展一种“一般管理方法”。虽然曾经非常受欢迎并被富有技巧地讲授,但到 1991 年,该课程的教学已相当艰难,并且变得几乎难以让受过学科训练的教员授课。

我们三个人被授予重新设计该课程的任务。我们面临的挑战是巨大的。学院的政策是(而且继续是)不允许学生免修该课程。虽然许多来凯洛格的学生受过商业和经济学方面的本科训练,但很多没有。此外,在凯洛格的课程表上,学生在选修微观经济学、财务和营销课程之前修这门课。最后,一旦冬季学期开始,那些要在咨询公司作实习生的凯洛格的一年级学生要受到咨询公司的案例面试,所以他(她)们需要在秋季学期中学习一些有助于在面试中提高速度和表现的内容。

当我们面对凯洛格的课程表,很自然的想法是,我们要重新设计的这门课程应该尝试在教给学生战略分析的工具和概念方面提供一个坚实基础。给定我们在应用经济学和战略管理的研究和教学背景,我们相信为了使一门课程可以教授,需要一个内在一致的知识核心,这个核心应来自产业经济学、交易费用经济学、组织经济学和现代战略文献。我们也感到,这门课程应该具有一个有力强的管理的、实证的和历史的观点。不幸的是,当我们四处搜寻后,仍然找不到一本满意的教材来适应我们为课程设计的教学方法。大部分可得到的标准的战略管理教科书缺乏学科基础,并且只有少数包括20世纪80年代和90年代在经济学和战略研究方面出现的新知识(如极少的教科书讨论交易费用经济学或资源基础的企业观)。此外,大部分这类书籍是针对一般读者的,而不是像凯洛格这样的商学院的学生。与全国各地的同事的商讨使我们得出结论,即我们并不是为教授经营战略寻找合适教科书而苦恼的唯一的人。的确,有许多商学院在为其核心的战略课程选择教材时是有困难的。我们的结论是该市场是个空缺,因此我们撰写了本书来填补这个空缺。

本书的编排

本书由四部分组成。第一部分集中于企业的边界。主要课题包括自制/购买决策(纵向边界)的经济学,市场交换的交易费用,规模经济与范围经济,以及多样化。第二部分涵盖了基于产业组织(IO)经济观点的竞争战略方面的内容。它包括“传统的产业组织”问题如市场结构和“现代的产业组织”问题如动态定价竞争。它也包括了对承诺的讨论,该问题在最近一些年中受到经济学和战略文献两方面的很大关注。第三部分包括战略定位及其动态。这一部分的几章为人们理解竞争优势的实质、它的诊断、它可维持的条件以及如何首先获得它提供了一个经济基础。书的这一部分取自于经济学和战略两方面的现代文献。第四部分涵盖了与内部组织有关的问题,包括代理关系的经济学,组织设计的经济学,以及政治、权力和文化。这部分的一个主要创新是我们尝试整合来自经济学和组织理论两方面的见解。

全书中自由地插入真实世界的例子,以便将有关的经济模型与实践联系起来。每一章至少有三个“实例栏”,详细地讨论大量不同的组织。商业世界是不断变化的,当这本书进入市场的时候,我们关于许多组织和个人的文献可能会过时,但我们希望从中学到的经验能够持久。

我们相信这本书既可以作为核心的战略课程的教材使用,或者也可以作为偏重于产业经济学和企业经济学的管理经济学课程的教材使用。作为MBA学生的战略或战略管理课程,我们建议使用第一、三和四部分的章节。在为凯洛格一年级MBA学生开设的为期10周的秋季学期战略课程中,我们通常安排如下几章:

第1章 现代企业的演进

第2章 企业的纵向边界

- 第3章 市场交换的交易费用
- 第4章 纵向链条的组织:纵向一体化的经济学
- 第5章 横向边界:规模经济与范围经济
- 第7章 行业分析
- 第12章 寻求竞争优势的战略定位
- 第13章 成本与差异优势分析
- 第14章 可持续竞争优势
- 第17章 战略与结构
- 第19章 战略与总经理

我们将第6章的多样化经营从课程教学中舍去,是因为此课题将在后续的较深的课程中被包括。如果多样化经营被包括在一个基础的战略课程中,则这一章应该被包括在上面的名单里。如果我们有一个一学年的战略课程,我们将增加第8章(市场结构与竞争)、第15章(竞争优势的起源:创新、演化和环境)、第16章(激励与代理)和第18章(权力与文化)。

我们将企业的边界的章节放在战略章节(第7章和12-15章)之前,这对某些人来说可能会感到不正常。当然,教员也不一定要按照这个顺序。只要学生理解经济学基础部分的内容以及第5章规模经济与范围经济的内容,战略的章节(第12-15章)可以在企业边界的章节(第2-4和6章)之前讲授。

第9-11章关于承诺、动态竞争和进入/退出的内容是与现代产业组织经济学联系最紧密的部分,因此,它们也是本书中最带有“博弈论味道”的章节(虽然基础部分对博弈论的介绍与第8章的内容一起足够使学生理解这些内容)。这一部分的章节对那些经济学基础较薄弱的学生来说是最费精力的。由于在凯洛格学院我们的基础战略课程中,学生还没有学习经济学,因此我们在教学中没有包括这些章节。第12章及其以后的内容并不依赖于第9-11章的内容,因此这些章节可以很容易地跳过而并不影响连续性。

本书也可用于战略或管理经济学课程,其重点是竞争战略和现代产业组织。对一个学期的课程来讲,我们建议使用下面的几章:

- 第5章 横向边界:规模经济与范围经济
- 第7章 行业分析
- 第8章 市场结构与竞争
- 第9章 战略承诺与竞争
- 第10章 价格竞争动态
- 第11章 进入和退出
- 第12章 寻求竞争优势的战略定位
- 第13章 成本与差异优势分析
- 第14章 可持续竞争优势
- 第15章 竞争优势的起源:创新、演化和环境

对于一学年的课程,可以在以上名单中增加第6章,并且补充以章节后

附有竞争战略、产业组织和博弈论方面进一步阅读材料的内容。

感谢

我们要对很多人表示谢意。我们要感谢吉姆·基夫,是他鼓励我们完成此项计划。我们特别要感谢威利公司的惠特尼·布莱克,为她在完成这本书中所做的重要工作。在与本书有关的事情中,她安排了本书的编辑、寻找评阅者以及协调本书的营销活动。此外,除了鼓励我们工作的热情,她还在处理此书写作过程中产生的问题和担心方面给予我们很多帮助。我们要感谢弗雷德里克·考特莱特,因为他使本书从其他资料中引用有关数据、图表和引文获得版权许可,并且我们要感谢威利公司的珍妮·弗利诺 J,因为她使这本书的印刷如期完成。我们深深感谢杰拉尔德·隆巴迪,他为本书各章最初的清样进行排版。他的杰出建议加强了本书的可读性,他仔细的编辑使我们的行文更加清晰、要点更加突出。

本书也受益于凯洛格学院和其他地方的同事与朋友在课堂内的检验。在此方面,我们特别要感谢麻省理工大学斯隆学院的丽贝卡·亨德森、芝加哥大学商学院的罗布·格特纳和凯洛格的同事吉姆·达那。丽贝卡和罗布对如何安排和细化全书的各章提出了很好的建议。吉姆也对本书的内容提出了很好且十分有用的反馈,同时也使我们对编辑过程中未注意到的打印和排版错误引起注意。本书也得益于同凯洛格学院同事们的讨论,其中包括丹尼尔·斯珀伯,凯斯琳·施皮尔,凯特·罗基特,皮埃尔·里贾布,马格利特·彼德拉夫,埃德·蔡耶克和兰杰·古拉迪。我们特别要感谢史蒂文·波斯特尔,他关于定位及其动态的见解极大地影响了第 12、13 和 14 章的最终内容。我们也非常感谢凯洛格学院院长唐纳德·雅格布斯和副院长马克·萨特思韦特,是他们给予我们机会来发展凯洛格的基础战略课程,并且在本书写作过程中给予热情的鼓励与支持。

我们也非常感谢本书评阅者的意见。他们对于本书包括的内容、应该强调的重点以及如何安排的建议明显加强了本书的实力。除丽贝卡·亨德森、罗布·格特纳之外,他们是加里·伯顿,格伦·卡洛尔,塞延·查特里基,赫尔曼·戴姆斯,卡尔·埃诺莫托,特雷·弗莱谢尔,查利斯·格雷,威廉姆·冈瑟,布鲁斯·贾菲,汤姆·莱昂斯,阿什那施·莱尔,里克·米勒,达尔文·内尔,查尔斯·斯诺,帕布罗·斯皮勒和马克·朱潘。

一些凯洛格学院的管理学硕士生对本书的某些章节提供了十分有用的帮助。我们要感谢约翰·埃罗对第 1—8 章的手稿校对和输入,威廉姆·弗尼斯也为我们校对了许多章节并且对不少章节提出了非常有益的建议。安娜·杜特拉帮助研究和撰写了第 6 章例 6.2 关于大陆银行和美洲银行的合并的内容。苏珊·埃弗里其撰写了第 7 章关于复印机业的内容。黛安娜·凯特亚玛,乔恩·帕斯曼,克雷格·萨弗尔,托德·赖克曼和菲利普·姚为第 10 章例 10.3 关于香烟业的内容提供了有关资料。约瑟夫·鲍曼帮助研究和撰写了第 16 章例 16.3 关于伊利诺伊州儿童与家庭服务中心的内容。迈克尔·

朗斯伯瑞帮助研究和撰写了第 17 章例 17.6 关于三星公司的内容。

最后,我们要感谢凯洛格学院 1993 - 1994 和 1994 - 1995 学年选修管理与战略类 D31 课程(组织管理学)或管理经济学类 D41 课程(竞争战略)的所有学生,他们阅读了本书的初稿。他们的批评、意见和建议非常有助于本书的教授。我们特别感谢学生为在全书中用以说明概念要点而提出的大量现实世界的例子。我们也对他们阅读本书初稿中表现出的耐心和欢迎表示感谢。这本书的最初意图源于我们为凯洛格学院的学生提供一本有挑战性的、有学科基础的战略课程的愿望。我们很高兴地说我们的学生对本书的最后完成产生了重要影响。

David Besanko 戴维·贝赞可

David Dranove 戴维·德雷诺夫

Mark Shanley 马克·尚利

于埃文斯顿,伊利诺伊

1995 年 8 月



前言：战略与经济学

为何学习战略？

I-1 为回答此问题，我们首先必须理解何为战略。让我们考察一下该领域三位权威人士对战略所下的定义：

……一个企业基本的长期目标和目的确定，以及为实现此目标所必须采取的行动和对资源的分配。——艾尔弗雷德·钱德勒^①

……由目的、目标以及为实现这些目标而采取的主要政策、计划组成的模式，该模式决定了公司处于或应该处于何种行业，以及公司属于或应该属于何种类型。——肯尼斯·安德鲁斯^②

……它决定公司业务活动的框架并对协调活动提供指导，以使公司能应付并影响不断变化的环境。战略将公司偏爱的环境和它希望成为的组织类型结合起来。——伊丹敬之^③

I-2 这些定义有许多共同之处。诸如“长期目标”和“主要政策”等词汇表明，战略必须与一个工商组织面临的“大”决策相联系，这些决策将最终决定其成功或失败。对“目标模式”和“企业业务活动的框架”的强调则表明战略涉及一致性的行为，它因此暗含着，战略一旦设定，轻易不能改变。最后，战略是“定义一个公司目前是及应该是何种类型”的观点表明，战略决策影响公司的竞争个性(competitive persona)，即公司成员对如何在竞争性环境中成功的共同理解。

简而言之，战略是组织成功的根本，这也是研究战略既可盈利又有学术吸引力的原因。本书的目的，主要是(尽管不是唯一地)运用经济学观点研究分析战略。我们的核心观点是，通过揭示适合于许多不同战略情形的持久性原则，人们可以获益很多。其价值通过两种基本方式实现：第一，通过获得对公司如何竞争与自我组织(该知识就其本身而言也非常重要)的更多理解；第二，通过发展一套更可靠地进行良好的战略决策的基础。说完这些，我们要补充一点，本书并非是一本“战略秘诀”。现实的行业和真实企业

① Chandler, A., *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, Cambridge, MA: MIT Press, 1962, p. 13.

② Andrews, K., *The Concept of Corporate Strategy*, Homewood, IL: Irwin, 1971.

③ Itami H., *Mobilizing Invisible Assets*, Cambridge, MA: Harvard University Press, 1987.

的复杂环境使得死记硬背专业名词和追求时尚对工商企业来说的确是危险的。对本书中讨论的概念和原则的成功运用依赖于具体的制度、组织及经济的复杂性,这些复杂性产生于一个特定的企业处于一个特定的环境中时。我们无法许诺你,本书将保证使你成为更成功的战略决策者。学习本书能帮助你的是,使你增加对纷繁复杂的战略环境的更好认识,而这是通向成功战略决策的关键性一步。

为何用经济学?

人们可通过各种方式研究战略。人们可从数学的博弈论角度研究战略,试图去发现在涉及竞争的环境中作出选择的逻辑。战略也可从心理学角度研究,重点放在个体决策者的动机和行为如何影响其组织的方向和运作,以及放在在多大程度上竞争或战略决策可被看作是个体决策者偏见的反映。人们还可以从组织角度研究与战略有关的问题,或者是从社会学原则出发,强调社会结构角色、网络和组织惯例在复杂组织作出决策时的作用;或者从政治学角度,强调治理结构和联盟的重要性。

I-3 对于从多种模型和多学科角度考察战略要多说几句。战略知识的深度像其广度一样重要。也就是说,从详细的经济学应用中可获益许多。深厚的经济学知识使更细致更有力的假设得以提出,使内容更丰富的战略得以发展。借用本书中将介绍的概念,我们相信“专注”于经济学,将产生重大的“产品专一化的规模经济”(product-specific economies of scale)。

经济学的一个优势,以及它被广泛用于个体及组织的决策制定的原因在于,它要求清晰地分析被考察的某一过程的关键因素。经济模型必须仔细辨明下述每个因素:

- 决策者(decisions makers)。谁是活跃的参与者?谁的决策是目前情况下的“固定”因素?

- 目标(goals)。决策者想实现什么?他们是追求利润最大化吗?他们是否有非经济因素的考虑?决策者如何协调这些相互矛盾的目标?

- 选择(choices)。应考虑采取何种行动?什么是战略变量?(例如,制造商是选择不同的质量水平还是质量水平固定?)所作决策的时间尺度是什么?

- 选择与结果之间的关系(relations between choices and outcomes)。特定决策与特定结果之间的联系机制是什么?在一些选择例如价格和某一些结果例如市场份额之间,是否有功能性的关系?考虑某些不确定因素,例如偏好、技术及其他决策者的选择,选择与结果的关系是否更复杂?

尽管政治学家、社会学家和心理学家有时也必须问同样的问题,但是我们认为,就对这些问题的回答几乎毫无例外地成为其理论发展的一部分这一点而言,经济学理论是独特的。它的好处是在运用经济学分析得到结论和学者研究目前问题所作假设之间存在清晰的联系。这就留下了加思·萨罗尔所说的“审核轨迹”(audit trail),它使人们可以辨别未经证实的猜想或

假设与合乎逻辑获得的结论。^①

经济模型清晰的本质使经济学可以被广泛应用到许多问题上。例如,经济学被用于研究最高法院判决、离婚和吸毒。此外,经济学还提供了一个广泛的视角,从几乎囊括一个行业中各个企业间的互动到一个组织中个人间的相互关系。我们相信,本书显示出经济学为我们后边要讨论的主要战略问题提供了重要的有洞察力的观点。

I-4 另一方面,经济模型就其实质而言,是从个人和公司面对的复杂环境中抽象出来的。因此,针对特定情况运用经济学观点以便获得真知灼见,通常需要创造力和灵敏的直觉。它通常也需要对由于失误、历史、组织及政治因素对公司造成的限制有清楚的认识。经济学家也没能完全说明作出选择并使之转变为行动和结果的过程。对竞争战略决策的执行或一个内部组织性质的变化的管理过程,通常对其成功是很基本的。我们在本书中强调经济学,并非故意降低该过程的重要性,而是因为过多强调它超出了我们专业的范围。

所需原则

严肃的工商业观察者,对了解盈利和市场成功的原因有着强烈兴趣。这很容易理解,因为盈利是工商业活动的基本动力。然而,工商业的观察者们往往不严谨地得出结论,认为成功的关键因素可以被观察到并通过模仿成功企业的行为获得。顾问和流行的商业杂志上的大量管理处方建立在照搬高业绩公司的行动的基础上。如果讨论中的企业遇到困难及其行业是新的,这种建议就更有分量了。一些例子,如生物技术行业的基因科技公司,半导体行业的英特尔公司,很容易被人们想到。

然而,不严谨地将目前成功的企业作为行动的标准包含这样的假设:成功的结果与被识别的成功的关键因素相联系,并且通过模仿这些因素,其他公司可以获得类似的成功结果。尽管我们不认为公司的成功是偶然的,但我们仍确信用一个特定公司的经验来理解使所有企业成功的因素是相当困难的。

迅速草率地得出如下的结论有一些危险,即成功企业可观察到的实践为观察者提供了运用到自己企业的方法。成功的原因通常并不清楚,甚至对成功企业的管理者也是如此,而且它可能很复杂。许多因素会影响公司的行为,包括一些对观察者不明显的因素。例如,一个公司的内部管理系统可能尤其擅长激励技术创新,而这对不熟悉该公司如何运作的观察者来说是不明显的。

成功企业运作所处的行业和市场情况,可能与将来的模仿者所面临的有巨大差异。比如,在过去的合并浪潮中,许多公司试图扩大以获得规模经

^① Saloner, G., "Modeling, Game Theory, and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, 12, Winter 1991, pp. 119 - 136.

济和市场力量优势。但令许多公司失望的是,它们发现,行业的技术条件必须合适才能允许大企业获得这些优势。成功也可能部分归功于一系列个人偶然因素,包括运气等一些很难识别也不可能模仿的因素。

I-5 最后,只通过考察成功企业的战略来试图理解成功可能会产生偏差。与许多成功企业相联系的战略,可能也涉及大量不成功的企业。例如,有人可能发现 100 个成功企业中,65 个使用“扁平”组织结构(在组织的最高与最低层之间包含较少的垂直分层),他可能由此认为缺乏垂直分层是成功的标志。然而,不研究失败的企业,这一结论就是无效的。比如,一个完全对应的由 100 个失败企业组成的样本表明,其中 68 个是扁平组织结构,正确(通常也不太有意义的)结论是:扁平结构是所研究的 200 个企业的普遍特性,而不是成功的特别重要的因素。

我们确实相信研究企业行为是有用的。然而,这一研究的价值在于它有助于识别企业如此行动背后的普遍原则,而非试图列出导致自动的成功的一系列特征。成功或失败将是企业以特定方式,在特定的工商业环境中追求其目标的结果。企业活动的结果将由指导其行动的原则,以及如何使那些原则适应企业面对的环境来共同决定。一本战略方面的课本可以提供战略决策背后的普遍原则。但它不是无所不包的带来工商业成功的一致有效的秘诀大全。成功依赖于那些将原则与环境相适应的经理。

为更好地理解这一点,让我们考虑 90 年代工商业的认真的观察者,在试图分析成功的战略决策时面临的多样性。他或她将首先遇到企业中形式广泛的管理实践。就以三个得到高度评价并且成功的企业:耐克、摩托罗拉和沃马特为例。它们每个企业都有不同的组织结构和公司战略。耐克拥有很少的与传统大工业企业相联系的职能部门,主要是利用大量的独立的签约商来完成最初的生产工作和产品分销。耐克的成功很大程度上依赖于市场营销活动,包括利用著名运动员。摩托罗拉强调质量并紧密依赖严格监控的室内设计和生产。沃马特不像前两者,它是分销商和零售商。它依靠当地商店经理的主动性,以及复杂的购买和存货管理技术,以使其零售成本低于竞争对手。理解这些成功的管理实践可能令人困惑,特别是当其他一些公司用同样方法却并不太成功的时候。对于每一个耐克,就有一个 L. A. 吉尔;对于每一个摩托罗拉,就有一个德州仪器;而每一个沃马特,就有一个扎瑞思。

I-6 如果我们发现这一管理实践的多样性令人困惑,那么就让我们设想一下下一个 1910 年,甚至 1950 年的经理被带到今天的时代他将采取的反应。一直到 70 年代仍居企业界主导地位的巨大的层级制企业今天看来已经过时。通用汽车公司在 70 年代因石油短缺和日本汽车的进入而受到严厉抨击,但它的结构和战略从 20 年代到 60 年代一直是制造业的楷模。美国钢铁公司(现在的 USX)早在 1901 年就成为世界上第一个在其所在时代年收入达十亿美元的公司,现在却在相对规模上减小很多,必须依靠卖石油才能保持其作为 25 个美国最大工业企业之一的地位。过去受到尊敬而今天挣

扎着生存的企业的名单可以列出长长一串。

有两种观点来解释这种令人困惑的多样性和管理实践的演化发展。第一种认为,成功战略的发展太复杂,以致本质上是运气问题。如果这是真的,那么经理们就不必系统学习战略,只要顺着时下趋势而动,并听取管理“占卜家”的建议即可。

第二种观点认为,企业的成功是由于他们的经理所选择的战略最大限度地允许他们利用潜在的盈利机会,包括当时存在的和适应变化的环境而出现的。我们相信第二种解释。我们认为成功不是偶然的,不是碰巧落到了盲从时髦战略的人手中。相反,它可通过战略行动的基本原则被理解,这些基本原则被作决策的经理应用于各种不同的情况下。在本书中,我们要阐明我们所认为的企业行为、行业结构及市场绩效的普遍原则,这些原则不但适用于今天,而且适用于工商业历史上任何一个时期。尽管这些原则不能完全解释企业为何成功,但它们仍应成为任何一种系统的战略研究的基础。

请注意这一解释并不必然意味着成功企业的经理们意识到了他们的选择和存在的盈利机会之间的联系。相反,这也不表明特定战略或管理实践的失败意味着采取它的决策同决策制定的理性和普遍原则不一致。对我们来说,它实际上表明,识别一些战略原则是可能的,这些原则向我们揭示出在特定情况下,某些实践方式可能比另一些方式更会获得成功。倘若果真如此,战略的学习对必须面对变化和不确定性的经理来说就是不可或缺的。

战略的框架

在开始讨论什么是战略时,我们指出战略与企业面临的“大”问题相关。但它的具体含义是什么?这些“大”问题是什么?换言之,为了设计和实施一种成功的战略,企业必须注意些什么问题?我们认为,为了成功地设计并实施战略,企业必须面对四大类问题:

- 企业的边界(boundaries of the firm)——公司应该做些什么?其规模应该有多大,应该处于哪些行业?
- 市场与竞争分析(market and competitive analysis)——公司所处市场的性质是什么,以及该市场中公司之间竞争关系的实质是什么?
- 定位及其动态(position and dynamics)——公司如何在竞争中定位,其竞争优势的基础是什么,以及它如何随时间推移进行动态调整?
- 内部组织(internal organization)——公司内部的组织结构和系统应如何安排?

I-7

企业的边界

企业的边界定义企业在做些什么。边界有三种不同延展方向:纵向的、横向的和整体的。企业的纵向边界指企业自己从事的活动以及它从市场上专业性公司进行购买的活动的范围。企业的横向边界,指企业服务的产品