

重新调整企业的资源组合，实现持续增长

企业成长的动力

内增、外借还是并购

[法] 劳伦斯·凯普伦 (Laurence Capron) [加] 威尔·米切尔 (Will Mitchell) 著

李茶 刘星 马娜 夏惠娟◎译



BUILD BORROW OR BUY

Solving the Growth Dilemma



机械工业出版社
China Machine Press

企业成长的动力
内增、外借还是并购

[法] 劳伦斯·凯普伦 [加] 威尔·米切尔 著
(Laurence Capron) (Will Mitchell)

李茶 刘星 马娜 夏惠娟◎译

BUILD
BORROW
OR BUY

Solving the Growth Dilemma



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

企业成长的动力: 内增、外借还是并购 / (法) 凯普伦 (Capron, L.), (加) 米切尔 (Mitchell, W.) 著; 李茶等译. —北京: 机械工业出版社, 2013.10

书名原文: Build, Borrow, or Buy: Solving the Growth Dilemma

ISBN 978-7-111-44592-0

I. 企… II. ①凯… ②米… ③李… III. 企业成长—研究 IV. F271

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 256443 号

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

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: 01-2013-6668

Laurence Capron and Will Mitchell. Build, Borrow, or Buy: Solving the Growth Dilemma.

Copyright © 2012 Harvard Business School Publishing Corporation.

Published by arrangement with Harvard Business Review Press.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2013 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 Harvard Business Review Press 授权机械工业出版社在中华人民共和国境内 (不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区) 独家出版发行。未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

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: 刘利英 版式设计: 刘永青

藁城市京瑞印刷有限公司印刷

2014 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

170mm × 242mm • 12.75 印张

标准书号: ISBN 978-7-111-44592-0

定 价: 39.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

《企业成长的动力：内增、外借还是并购》提供了一个创新且实用的框架，辅助客观的决策制定，并帮助建造一条通向增长的节制之路。

Arnaud Bernaert

飞利浦（Philips）医疗保健公司并购高级副总裁

关于内增、外借还是并购的选择是每一个 CEO 不得不面对的困局。本书为 CEO 们提供了一个简单但强大的框架，让你在制定决策时不再付出高昂的代价。

Sucheth Davuluri

Neuland Laboratories Limited 总裁

这是一个用于思考在当今日益复杂并相互关联的商业世界里重要的战略问题之一的有洞见的框架。凯普伦和米切尔为如何在内部开发、授权联盟以及并购之间选择最适当的成长路径提供了清晰的指导。

Franz B. Humer

Roche Group and Diageo PLC 董事长

《企业成长的动力：内增、外借还是并购》可以应对公司在当今寻求增长中所面临的最困难的战略决策问题。这是一个均衡清晰的分析，值得每一位 CEO 阅读。

Kevin P. Ryan

Gilt Groupe 创始人及 CEO

BUILD,
BORROW,
OR BUY
赞誉

对于中国企业而言，这是一个充满增长机遇的时代。产业周期不断演进，使得企业通过提高规模效应优胜劣汰，整合行业。同时，技术创新和融资环境的发展不断地降低进入门槛，使得创业者可以直接挑战传统大企业。愈演愈烈的市场竞争从单个产品扩散到平台，进而到整个生态系统，在催生诸如电商等新兴行业的同时，也使传统行业焕发生机。而身处不断升级的全球化大潮中，中国企业也从代工和合资的过程中学习成长，在产业链中占据更有利的位置，甚至迈开了海外并购的步伐，与跨国企业同台竞争。

然而，在不断进取成长的过程中，中国企业也面临着各种挑战。由于历史包袱或者生存压力，很多企业在内部研发的投入、方向和产出方面往往追求短期效应，视野不够长远。虽然中国拥有了越来越多的世界 500 强企业，但许多企业的优势仍来自于垄断而非效率和创新。为了弥补自身技术、研发能力和品牌的不足，不少企业在国内外开展并购，甚至形成并购的热潮，但由于对整合难度估计不足，导致效益低下甚至失败。另有一些企业通过合资和战略联盟借助外力，却由于产权或者合同纠纷层出不穷，效果不尽如人意。

内增、外借还是并购？企业的增长路径究竟该如何选择？中国企业迫切需要一个系统性的关于成长路径的决策框架。然而，遗憾的是，中国学界在这方面的探索仍然非常有限，而对企业的实际决策有启示意义的研究更是屈指可数。学界研究的匮乏也反映出中国的大环境并未对企业成长路径的科学选择给予充分的重视。幸运

的是，作为后发者的我们，可以借鉴发达国家学界的经验和研究发现，主动学习，减少错误。

在这种情况下，在国内翻译并出版发行这部由国际知名学者劳伦斯·凯普伦教授和威尔·米切尔教授撰写的专著，便有着重大的意义。劳伦斯·凯普伦是欧洲工商管理学院（INSEAD）联盟与积极所有权 Paul Desmarais 讲座教授，兼任欧洲工商管理学院高管培训项目中并购和企业战略方向的主任。威尔·米切尔是美国杜克大学 Fuqua 商学院国际管理系教授，兼任多伦多大学新技术与商业化 Anthony S. Fell 讲座教授和罗特曼商学院的战略教授，也是国际顶尖杂志《战略管理》杂志（*Strategic Management Journal*）的主编之一。两位教授基于几十年对公司战略的深度理论研究和丰富的教学、咨询经验，提出了一套系统的决策框架，帮助企业评估和明确已有知识和技能的缺陷，在动态的竞争环境中审时度势，选择最优的成长战略和资源获取方式。许多时候，由于路径依赖或羊群效应等种种原因，企业很难在自主创新（内增），建立契约或联盟关系以及联合经营（外借），或兼并收购（并购）中做出正确的选择，要么墨守成规，故步自封，要么盲目冲动，贸然行动。本书不但清晰地阐释了内增、外借和并购这三种核心战略的本质，更能帮助企业建立均衡协调的内增—外借—并购战略组合，培养动态选择的能力，获得持续的竞争优势。

他山之石，可以攻玉。结合本书的观点，我们可以反思我国企业成长过程中的经验和教训。许多并购的失败，可能源于开展并购之前，管理者并未充分考量其他可能的资源获取方式（如内增或者外借模式），落入并购陷阱；也可能源于并购之后，企业缺乏清晰的整合蓝图，未能有效整合资源，处理好包括识别、保留关键人员在内的治理问题。特别是在跨国并购时，中国企业有时操之过急，而忽视了更有效的渐进性的策略——在早期采用松散的联盟方式，给被收购的企业更多的自主权；其后当对当地市场与企业文化和资源有了更清晰的了解时，再展开全面的整合行动。另外，由于种种

历史原因，如早期许多合资企业的失败，或中国长期以来对于知识产权保护的不足，联盟等外借策略在中国一直没能得到足够的重视。然而，随着国家对知识产权的保护逐渐增强，制度环境不断优化，契约或与合作者联盟的战略选择变得更加可行。特别是在平台战略日趋重要的今天，单个企业很难通过内增或并购来控制所有的软件应用或者物流设施。采取“自建团队+外包”的混合模式，在成本、效率、服务价值方面找到平衡，往往是更有效的路径。本书在国内的发行，很大程度上可以帮助国内市场更好地理解如何运用契约和联盟，更灵活地以较低的风险和成本获得目标资源。

总之，本书可以帮助中国企业更加有效地选择适合自己的成长路径，促使产业界和学术界对企业发展和管理进行更深层次的思考。在过去的几十年里，中国经济总体规模奇迹般地增长，已经跃居世界第二位。但是，企业个体的发展仍然不足，产业组成和所有制的分布也有待优化。中国宏观经济能否持续地增长，很大程度上取决于产业结构的调整和每个企业的战略选择。特别是，社会大众对环境、教育、健康、食品安全、清洁高效的能源等诸多方面的迫切期望，不但对企业社会责任提出了更高要求，更创造了无穷的商业机会，为企业开辟了更广阔的增长空间。本书中关于内增、外借、并购等战略的论述和洞察，将会帮助企业更好地抓住这些机会。

最后，衷心感谢清华大学经管学院杨斌教授的联络引荐，感谢北京华章图文信息有限公司周中华先生、王磊女士和吴亚军先生的鼎力支持，感谢刘夏风女士、任静静女士和哈佛商学院出版社 Jon Shipley 先生对本书版权的周全安排，感谢策划编辑袁璐先生的精心组织，责任编辑刘利英女士高度悉心负责的编辑，和翻译团队李茶、刘星、马娜和夏惠娟高效高质量的翻译（特别是刘星细心的组织工作）。

吴迅

密歇根大学罗斯商学院战略系助理教授

美国密歇根州安娜堡市

2013年10月27日

从多种意义上说,本书的写作开始于1993年秋天。那时是在密歇根大学安娜堡分校,我们两人各自研究公司如何在动态的环境中生存并不断调整,尤其是公司如何利用并购、联盟以及其他机制来获取和重组战略资源。我们的初次见面及随后的合作开启了两个家庭长达20年之久的亲密友谊,而我们两人也对公司如何通过有效的资源选择和资源管理战略来竞争和生存,展开了合作研究及教学。

本书主要源于我们在过去十年中进行的研究,这些研究基于更早期的研究项目,主要针对公司应该如何“内增、外借或者并购”竞争所需资源,尤其是公司应如何从摆在面前的多种资源获取途径中做出选择。在研究过程中,我们有幸采访了一些管理者,他们来自全球各地以及各行业的优秀企业。我们无比感激这些管理者愿意分享他们的经验,不论是成功的还是失败的。他们的坦诚给予我们鼓励和灵感,他们的见地对于我们的进步至关重要。来自这些管理者的故事将贯穿于我们的整本书。

我们也从同事及其他学者的想法和文章中获益匪浅,他们为进化和生态理论、动态能力及企业间转移这一广袤的学术领域提供了关键的见解。我们尤其感谢 Rajshree Agarwal、Erin Anderson、Ashish Arora、Jay Barney、Glenn Carroll、Wes Cohen、Karel Cool、Michael Cusumano、Yves Doz、Kathleen Eisenhardt、John Freeman、Alfonso Gambardella、Philippe Haspeslagh、Bruce Kogut、Dan Levinthal、

Marvin Lieberman、Phanish Puranam、Brian Silverman、Harbir Singh、David Teece、Michael Tushman、Oliver Williamson、Sidney Winter 以及 Maurizio Zollo 给予我们的启发和灵感。

在过去这些年，我们有幸与富有才能的合著者们合作发表论文、文章及案例研究，他们帮我们进一步深化了对于公司内增—外借—并购战略的思考。这些合著者包括 Gautam Ahuja、Jay Anand、Asli Arikan、Joel Baum、Rich Bettis、Fares Boulos、Nir Brueller、Olivier Chatain、Pierre Dussauge、Bernard Garrette、Mauro Guillén、Connie Helfat、Rebecca Henderson、Glenn Hoetker、John Hulland、Jung-Chin Shen、Kevin Kaiser、Samina Karim、Ishtiaq Mahmood、Xavier Martin、Anita McGahan、Louis Mulotte、Anuradha Nagarajan、Joanne Oxley、Anne Parmigiani、Urs Peyer、Nathalie Pistre、Karen Schnatterly、Myles Shaver、Kulwant Singh、Anand Swaminathan、Bart Vanneste 以及 Charles Williams。他们以及其他同事的研究成果，被列在书后的附录中。

我们同样得益于从学生身上所学到的一切。这些学生来自我们过去 20 年中教学和研究所在的大学，包括各种 MBA 项目、EMBA 项目、管理培训项目、健康管理项目以及博士项目。我们曾在许多院校有过愉快的工作经历（包括加州大学伯克利分校、杜克大学、巴黎高等商学院、欧洲工商管理学院、加拿大毅伟商学院、凯洛格商学院、密歇根大学、麻省理工学院斯隆商学院、多伦多大学、沃顿商学院、威特沃特斯兰德大学以及新加坡国立大学），遇到了大批优秀的学生，他们多元的背景、想法和视野令人印象深刻，他们的视角使得本书进一步充实。

我们还获得了来自出版商和编辑的极大鼓励和宝贵建议。David Champion 帮助我们将想法成型，并为本书的进一步写作提供了关键性指导。Tamzin Mitchell 和 Matt Darnell 进行了初步的编辑工作，使本书不至于太过晦涩。Lew McCreary 用不懈的耐心和同样不懈的固执，敦促我们

明晰自己的逻辑，使得本书真正具有可读性。感谢哈佛商业评论出版社的 **Melinda Merino** 愿意给我们的拙著以出版的机会。

最后，我们深深地感激我们的家庭。没有他们惊人的支持和耐心，我们是无法完成这本书的。劳伦斯由衷地感谢丈夫 **Pierre Chandon** 以及他们的三个女儿 **Louise**、**Claire** 和 **Marie** 所给予的支持。威尔也深深地感谢来自 **Dilys Bowman** 以及他们的三个孩子 **Mairi**、**Tamzin** 和 **Luc** 的支持，他保证会在一小时内回家的。

劳伦斯·凯普伦

威尔·米切尔

许多公司在为了追求增长而获得资源方面，做得尚有欠缺而不尽完美。大多数公司很擅长识别哪些是它们增长所必需的新资源。几乎所有公司将资源的识别视为挑战并严肃对待。然而，我们看到一个接一个的公司在增长中陷入困境，即便是一些声名远扬的公司。其中的原因便在于，比起识别资源，公司对于获得资源的方式选择给予了太少的关注。一直以来，公司低估了慎重选择正确增长路径（通过内增、外借还是并购）的重要性。结果，它们常常草率地做出选择，缺乏规章，未尽审慎，也没有指导的原则。一个普遍的事实是，它们根本没有清醒地做出选择；它们只是相信熟能生巧，按照曾经做过的方式来做。当之后它们未能把握住某一前景广阔的机遇时，也从未怀疑一切问题是否始于那个很久以前的草率选择。

我们撰写此书的目的就在于向读者展示如何建立一种新的、有力的公司竞争力，在追求新的增长机遇时，应遵循怎样的准则来选择最优路径。基于我们的研究，我们构建了一个完整的理论框架来确定在不同的情境中及不同的组合中应该内增、外借还是并购成功所需的资源。这三个组成我们书名的词语各表达了一种观点：
①内增：我们自己来做；②外借：我们需要他人的帮助；
③并购：我们将买来所需要的渠道。

当然，按照刚刚的说法，一切似乎非常简单。其实不然。

把握新的机遇常常需要你尚不具有的资源。这些资源可能由技能、技巧、技术、方法、广泛的能力和其他

资产的某些组合而构成。为了竞争某一机遇，一家公司必须拥有这些资源，或从内部建立，或从外部设法获得。

决定如何获得所需资源乍一看非常直接，所以很少有公司意识到在即使很有限的选项中做出明智的选择是何其困难、何其重要。因此，公司常常未经过多思考，仅靠过往相似的经验以及偏好，反射性地做出选择。正如我们即将指出的，这些不经心的习惯在很大程度上解释了许多可行的策略最终没能发挥潜力的原因。

为了在本书中解释这一困境，我们提出了三个简洁的假设性案例。这三个案例分别展示了在为把握重要的增长机遇而获得必要资源时，公司所采取的三种非常不同的途径。让我们将这些策略分别称为路径依赖型增长、机会主义型增长以及内增—外借—并购型增长。前两个情境粗略地描述了拙劣的路径选择方法带来的问题，而第三个情境则指出了我们将在后面的章节中讲述的解决方法。

路径依赖型增长：独技之驹的困境

Merlin 制造（三个案例都为虚构）是一家工程公司。在为其从事加工工业（如炼油、化工制造）的客户建立工业控制系统方面，**Merlin** 有着一系列成功业绩。它们的产品通常为自有技术，非常复杂，并且高度定制化。**Merlin** 传统的商业模式便是与大的产业客户紧密合作、咨询，量身定做解决方案。

不过最近，**Merlin** 的客户开始要求将控制系统建立于互联网之上，能够在一处同时管理多个制造基地。**Merlin** 的一些管理者注意到了这一趋势，而在公司内部也存在着关于是否以及何时开始提供互联网功能的争论。但是，工程组的许多人士对互联网加工控制系统的安全性和稳健性持怀疑态度。一种观望的共识盛行于公司管理层，直到 **Merlin** 的主要竞争者之一推出了一条基于互联网的新产品线。

多年以来，Merlin 主要通过收购来提升自己的技术能力。像其他通过收购来增加技术力的公司一样，Merlin 相信自己已经有了丰富的经验来筛选并收购小而技术领先的新贵公司，并将它们成功地纳入自己的文化中。在应对工业控制系统领域的变化时，这一收购的模式几乎被默认为 Merlin 公司的选择利器。这一公司的增长策略是路径依赖型的：事实上，Merlin 已将自己变成了一匹“独技之驹”。

长久以来，Merlin 已经建立了一套合体的收购程序。它们定期邀请顶尖的商业咨询顾问和学者进行兼并收购方面的培训。公司领导层越来越强调建立在先进的专业知识上的非凡收购表现。公司相信，这一可重复的规则化程序已随着时间推移变得更加完善和高效，Merlin 持续上升的股价便反映了这一点。

正如之前周期性发生的技术曲线上的新飞跃一样，Merlin 现在需要在其互联网流程控制的知识储备方面有新的提升。为了进入这一新市场，Merlin 自然打算再次启用它们神奇的收购程序，开始准备收购交易。

但是，互联网工业控制系统却是一头不太好驯服的小兽。即便是 Merlin 的工程师也对其心存怀疑，而且不同以往的是，公司内部对于该如何评估潜在的收购目标缺乏认识，甚至不知道该问的问题有哪些。不过，Merlin 还是尽其所能向前推进。然而，它们在这一新领域的收购最终没能取得预期的收益。尽职调查困难重重，谈判不畅，整合的过程也步履艰难——被收购公司中的关键人物甚至在收购协议墨迹未干之时就辞职离开。

Merlin 很快在新的市场中处于不利地位。更严重的是，新的收购卷走了过多的注意和投资，使得它们的核心业务也受到了冲击。Merlin 的股价受到重创，管理者们慌乱地试图重建投资者信心，然而事实证明这比预期的还要艰难。Merlin 失去了它们惯有的魔法，自己反倒沦为了被收购的目标。最终，Merlin 被它们的竞争对手收购并拆解。

无论一家路径依赖型的企业反射性地偏好哪一种选择，它们都可能在增

长中伴随挣扎，尤其是在动态竞争的情境中。当行业在新技术、市场和监管趋势方面发生变化，为传统的企业同时带来机遇和危机时，路径依赖型公司很难有效地做出反应。

机会主义型增长：当武断的决策带来混乱

Maverick 出版公司是传媒业的一家锐意进取的新兴公司。它们的竞争对手——那些在传统媒体业的知名公司正因为数字出版威胁着纸质出版的商业模式而面临挑战。与这些对手相比，**Maverick** 干劲十足，并且更加精益和敏捷，现在正凭借数字化技术爆炸式地增长。

当其他公司仍陷于胆小的渐进主义和小型实验时，**Maverick** 却有着强烈的进取心，把握一切机会获得新的数字化资源。它们听取投资银行的推销建议，并购互联网媒体公司，与开发有趣数码产品的合作者结为联盟，并通过谈判获取数字化技术的授权。它们还给予了内部开发团队很大的自由度来开发数字化资源。

当它的竞争者远没有如此积极地进行探索（不论是从内部还是从外部）之时，**Maverick** 干劲十足的策略以及将外部合作与内部开发相结合的方式赢得了媒体和商界专家的赞赏。

但是即使 **Maverick** 在积累新资源时投入了财力和时间，一种挫败感仍在员工中悄悄蔓延。公司在市场中并未呈现出它们应有的强大。**Maverick** 所收购的公司并未被很好地整合，也没有出现切实的协同作用。公司与技术授权合作者、联盟合作者之间日益明显的纠缠关系也没能得到有效的处理。公司中似乎没有人可以说清楚每一项合作关系该如何带来实际的贡献，该如何推进数字化策略。由于缺乏清晰明了的方向，许多分散的资源开发提案将员工引向不同的方向，使得他们失去了动力。

在激进的乐观主义的影响下，**Maverick** 在行业中其他公司仍过度谨慎、

踌躇、浪费时间之时便迅速地采取行动，然而它们的行动十分武断。在进行决策时，公司几乎没有进行战略性的协调。它们在内部投资一些项目，与合作者合作另一些项目，又通过并购目标公司进行更多的项目。公司挣扎着想从所有这些活动中开发出潜在利益，使得公司员工受制于这些昂贵耗时的并购与合作的混乱程序。事实上，在人们口中，Maverick 出版公司已经开始被贴上“混乱至极”的标签。

与“独技之驹”的 Merlin 公司不同，Maverick 能够利用多种增长路径，在一定程度上是走在正确道路上的。但是它们没能认真地分析所处的情境和相关因素，而我们了解到，这些因素都是在决策何种资源应选择何种增长路径时所必需的。相反，Maverick 在每一次决策应该内增、外借还是并购时都相当武断。如此一来，混乱便被引入了 Maverick 策略的 DNA 中。

你是否意识到你自己的公司有着相似的趋势，正陷入路径依赖型或者机会主义型增长策略？如果是这样，那么如何才能更成功地选择正确的增长路径呢？

内增—外借—并购型增长：适用于各种情境的正确解决途径

现在，我们来考虑一下第三种方法：内增—外借—并购型战略。在过去的 30 年中，Panacea 制药公司积极参与生物技术的变革，并引领开拓全球联网的创新模式。在这么多年中，公司日渐熟悉新兴技术和变换的市场，在开发和营销创新医药产品时，越来越依赖于一种包括内部研发、正常业务契约、战略联盟以及并购在内的混合战略组合。

公司在全球范围内招募表现优异的内部研发团队。不过，与部分竞争者不同，Panacea 长期以来一直通过外部资源补充着内部开发。公司对内部项目的投资标准一直很高，投资的项目必须有核心治疗领域中公司已受认可的技术。

在外部，公司一直诉诸于多种类型的技术许可，由此获得的化合物、产

品和目标技术很好地补充了内部开发。由于普通的契约常常不足以支持更深入的伙伴合作或者协调和规划核心资源，Panacea 也在寻求更复杂的合作形式以联合开发新产品、开拓新市场。

一旦某一项战略联盟会带来稳定增长的战略价值，或者需要更密切的合作，Panacea 会尝试将联盟转化为收购，买入曾经的合作者。在有着重要战略意义的治疗领域，公司也会进行直接的收购，以便获得加速内部学习的知识能力。

通过谨慎地选择不同的资源路径，Panacea 经历了一场根本性的转型。在行业进行全球化扩张之时，Panacea 保持着领先之势。关于何时在内部开发资源、何时通过契约或联盟来外借资源、何时遵循严格的程序来并购其他公司，Panacea 对战略途径的选择方式已渐成体系。

不同于 Maverick，Panacea 懂得如何妥当地在内增、外借和并购这三种策略中做好平衡。不同于 Merlin，公司避免了单一地依赖于某一种策略。Panacea 已经成长为一个对三种模式掌控自如的多面手，逐渐积累了决断力来判断何时哪一种途径是安全可行的，并最有可能带来成功。

本书的承诺

我们的研究和经验显示，具备成熟的内增—外借—并购选择能力是实现成功的有力工具。面对新的机遇，你将如何选择最优路径来获得有效竞争所必需的资源？对于此，本书将为你一步步展示资源路径框架。我们将此称为培育一种“强甄选能力”。（本部分末“术语汇编”中汇总了将在全书出现的专业用语。）

在详解资源路径框架时，我们将会展示全球各地的大小公司是如何开发可持续的增长战略，印证我们的框架的。本书将描述一些公司是如何超越竞争者，有着更快的增长、更少的破坏，获得更大的利润，最终培养起一种长期竞争优势的。这些公司通过遵循更加有序的流程，避免了增长过

程中的许多风险，并从它们付诸于增长战略选择和施行的各项努力中获益。相比较，书中也会展示那些没能采用或者偏离了这些原则的公司如何在追寻有效增长中身陷泥沼。的确，在这方面的疏忽常常会将公司引向覆灭，不论它们是在初创成功之后刚刚起步的新手，还是曾经呼风唤雨的行业领头羊。

本书中的许多观点都会为各种决策者带去价值：包括正在规划公司战略前景的总裁及其他管理者们，包括正在探索实现这些前景的关键路径的公司发展部门人员，也包括任何参与决定从何处以及如何获得新资源的决策者们。这些相关者中的每一方都有着不可缺少的领导责任，来确保资源路径框架最终能够为企业带来巨大的收益。

我们衷心希望读者能够获益于这一学习之旅。诚实而言，傻瓜式的、像GPS一样一步步导航至最优资源获得路径的系统是不存在的。领导者要培育强甄选能力，必须谨慎地做出判断，并按照规范建立组织。只有将智慧和原则很好地结合起来，才能使公司实现内增—外借—并购的最优组合，追寻成功的增长。

术语汇编

以下列出了将在全书中出现的术语。

资源 (resources)：公司为顾客创造商品和服务时所需的资产，包括但不限于工厂、设备等有形资产，技术知识、知识产权等无形资产，以及人力资源，即公司雇员和其他贡献于公司活动的内外部利益相关者。

战略资源 (strategic resources)：公司或为强化现有竞争优势，或为奠定未来优势，或兼有二者时所必需的资源。

现有资源 (existing resources)：公司已拥有或控制的，或已建立可靠获得