

Gaining and Sustaining Competitive Advantage

4th Edition

战略管理

获取持续竞争优势

(原书第4版)

(美) 杰伊 B. 巴尼 (Jay B. Barney) 著

俄亥俄州立大学

周建 等译

F272
J0646..3

阅 览

Gaining and Sustaining Competitive Advantage

4th Edition

战略管理

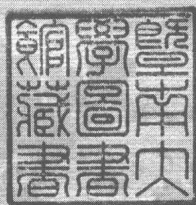
获取持续竞争优势

(原书第4版)

(美) 杰伊 B. 巴尼 (Jay B. Barney) 著

俄亥俄州立大学

周建 等译



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

战略管理: 获取持续竞争优势 (原书第4版) / (美) 巴尼 (Barney, J. B.) 著; 周建等译. —北京: 机械工业出版社, 2013. 9

(华章教材经典译丛)

书名原文: Gaining and Sustaining Competitive Advantage

ISBN 978-7-111-43844-1

I. 战… II. ①巴… ②周… III. 企业管理-战略管理-教材 IV. F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 198326 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: 01-2011-2879

Jay B. Barney. Gaining and Sustaining Competitive Advantage, 4th Edition.

ISBN 978-0-13-612092-6

Authorized translation from the English language edition, entitled Gaining & Sustaining Competitive Advantage, 4E, by Barney, Jay R., published by Pearson Education, Inc., Copyright © 2011.

All rights reserved. No Part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc.

Chinese Simplified language edition published by Pearson Education Asia LTD., and China Machine Press Copyright © 2013.

本书中文简体字版由 Pearson Education (培生教育出版集团) 授权机械工业出版社在中华人民共和国境内 (不包括中国台湾地区和香港、澳门特别行政区) 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。

本书封底贴有 Pearson Education (培生教育出版集团) 激光防伪标签, 无标签者不得销售。

本书是战略管理领域资源学派的代表作之一, 遵循战略管理的传统, 从企业的层面展开, 提出了资源基础理论。本书以 VRIO 为理论框架, 统领各个章节的内容。在本书中, VRIO 作为一种机制, 整合了战略管理理论的两个主流视角——定位观和资源基础观。对任何尝试将资源或能力作为竞争优势来源的企业来说, VRIO 代表了它们必须仔细审视的四个问题, 这也是本书的实践价值所在。从内容上看, 本书强调企业的外部分析, 用了三章的篇幅来阐述 SWOT 的各个方面, 还特别阐述了风险和不确定环境下的选择分析 (即柔性战略) 以及共谋战略等。

本书适用于管理学专业的学生。

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: 洪海山 版式设计: 刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷

2013 年 9 月第 1 版第 1 次印刷

185mm × 260mm · 22.5 印张

标准书号: ISBN 978-7-111-43844-1

定 价: 69.00 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) 88379210 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

一直以来，战略管理领域发展迅速，这部分反映了学术的进步——更好的理论、方法和措施，提高了我们对战略管理领域已知和未知的理解，而把这些学术上的发展整合到该领域最新的教材中，就显得尤为重要。这也部分反映了战略管理学者研究的公司竞争环境的变化。世纪之交以来，全球商业遇到了现代历史上从未有过的挑战——2000年高科技泡沫、“9·11”事件、中国和印度的崛起、2008年大衰退、2010年欧洲金融危机等。面对这些挑战，企业不得不采取新战略，战略管理学者们也不得不努力理解这些新战略，并思考这些战略是否和现有理论保持一致。

以上是更新本书的原因，也就是探索全球企业竞争环境的改变对获得并保持竞争优势能力的影响。

与第3版的区别

为了达到上述目的，本版做出了以下具有针对性的、实质性的改变：

- 更新了书中的实例，并在必要时进行替换。从第1章更新安海斯-布希公司经典的使命声明以反映该公司新的股权结构和全球目标，到第15章阐述贸易壁垒的重现以改写了国际竞争结构，实例更新一直在新版中贯穿始终。
- 第2章在讨论计算测度指标的管理决策权时，将新的《萨班斯-奥克斯利法案》报告要求纳入考虑范围内，尽管在该部分和第12章都表示完全透明可能无法实现。
- 删减了第2章关于企业估值方法的内容，简化了章节，从而反映在评估企业绩效方面思想上的转变。
- 第3章依旧主要分析企业的环境威胁，但本版认为与评估某行业的整体吸引力相比，理解企业遇到的特定威胁更为重要。以上改变导致第4章中探讨机会的内容有实质性的增加。
- 具体而言，第4章探讨了与企业威胁直接联系的企业机遇。这个观点指出，有时企业能够将威胁转变为机遇，从而创建可持续竞争优势。
- 第5章围绕谷歌的实例进行讨论。显然，本书出版之际，谷歌依旧在高位运行。第5章运用资源基础观的逻辑来描述为什么选择谷歌作为例子，并分析谷歌高水平的绩效得以持续的原因。
- 简化了第6章和第7章，但成本领先和产品差异化的逻辑仍旧与先前版本相似。

- 第8章对实物期权的分析是战略管理教材中最新的。实物期权领域发生了一些对实践很重要但不甚明确的发展，因此下一版才会涵盖这些改变。
- 第9章增加了几个共谋的实例。每当我认为在全球化背景下，共谋并不可行时，总会出现一些采取该战略的企业。
- 第3版对第10章关于纵向一体化的内容做出了实质性的改变，因此本版没有太大的变化。
- 第11章涵盖了“看似无关的”多元化实例，改变了多元化与企业特定人力资本之间的关系，反映了通用型和企业特定人力资本的新见解。第12章在讨论多元化战略的执行时，也反映了以上改变。
- 第13章包含了许多新案例，丰富的战略联盟数量和类型显著影响了对于联盟稀缺性的讨论——存在很多联盟并不意味着为实现特定目标的联盟并不稀少。
- 第14章的改变主要体现在更新实例上。
- 第15章讨论了国际化战略，主要改变是更新了实例。

本书一贯的特色

尽管有如此多的改变，但本书仍旧保持一直以来的特色。

整合了战略管理研究

我希望本书能够展现整合后的战略管理领域观点。为了促进整合，本书前五章建立了一个框架（第5章将之加以总结）并把它作为其余章节的组织框架。因此，不像其他书，本书并不是按照企业可能遇到的不同类型的竞争环境来组织的，这种结构过度重视企业绩效的环境要素而非组织要素。在建立了框架后，本书各章主要分析企业为了获得竞争优势可能选择的特定战略。在业务层面，这些选择主要包括成本领先（第6章）、产品差异化（第7章）、柔性（第8章）以及共谋（第9章）。在公司层面，这些选择包括纵向一体化（第10章）、多元化（第11章和第12章）、战略联盟（第13章）、兼并和收购（第14章）以及国际化战略（第15章）。每章都会联系影响企业采取战略能力的组织优势和劣势，来探讨战略选择如何帮助企业克服环境威胁、利用环境机会以获取持续竞争优势。

为了促进整合，本书并没有在几个独立的部分分开讨论战略制定及战略实施。一些书籍和文章认为独立研究战略制定和战略实施是可能的，但这种观点显然是错误的。一方面，公司在制定战略时不考虑如何实施战略是个错误；另一方面，评估企业执行战略所做的努力时，不考虑企业正在尝试执行的战略也是不可能的。然而，有很多战略管理教材在不同的部分对这些话题分开探讨。

对于企业面临的各种战略选择，本书将战略的制定和实施结合起来进行了讨论。因此，在第6章的开头讨论了以下问题：何种情况下推行一种战略将创造经济价值，以及何种情况下推行一种战略将带来持续竞争优势。在讨论战略制定后，讨论企业实施这一战略必须采取的行动。对于企业的所有战略选择（除了多元化战略），战略制定和战略实施出现在同一章中。对

于企业多元化战略，战略制定在第11章，战略实施在第12章，这样安排是因为多元化战略实施的内容比较多。

包括最新研究

我希望总结战略管理及相关学科的最新研究成果。为了达到这一目的，我做出了如下努力。每章涵盖了一些当前甚至尚未出版的观点及研究。第2章讨论了企业绩效，分析了一系列刚刚出现在战略管理文献中的衡量企业绩效的方法，包括特雷诺指数、夏普的方法、詹森指数和托宾 q ，还介绍了在其他战略管理教材中没有被广泛讨论的方法，包括分析企业绩效的事件研究方法。另外，第5章探讨组织优势和劣势，这是对著名的企业资源基础观的最新总结。第9章在讨论共谋时吸收了博弈论的最新发展。第11章基于战略管理及金融学的现有成果讨论了公司多元化战略。第15章利用最近的大量相关文献分析了国际化战略。

保证可获得性及应用性

如果学生及实践者不能够阅读、理解并应用这些研究，对他们来说，这些研究的意义就十分有限。涵盖战略管理及相关学科的所有主要研究分支是不够的，这些成果能够被获得及应用同样重要。为了达到这一目标，我做出了如下努力。首先，本书中涉及大量实例。这些实例大部分来源于《财富》《商业周刊》《华尔街日报》。如果不能找到文献中探讨的战略现象的对应实例，那么通常会从书中将这个战略管理现象的讨论删除。这里体现的逻辑是直截了当的：如果不能在流行的商业书刊中找到实例，也许这个现象在理论上是有趣的，但在实践上并不重要，因此删除也不会有任何损失。

另外，每章以本章小结和复习题收尾。本章小结重点阐述了该章讨论的重要问题，复习题迫使读者超越书中所写的内容，尝试理解管理真实企业的含义。

本书并没有运用大多数战略管理教材用于提高可获得性和应用性的案例方法。缺少案例并不意味着在讲授战略管理时案例方法无关紧要。实际上，我认为对于任何战略管理课堂来说，案例教学是十分重要的组成部分。然而，案例应该帮助学生及管理者理解观点、模型、方法以及如何参与战略分析及战略制定。本书主要讨论这些观点、模型和方法，我认为老师应该自己选择运用这些工具的案例。

教师可以结合大量的案例材料来讲授本书，本书的结构使选择案例相对容易。因为本书多围绕企业面临的特定战略选择来加以组织，因此关于企业是否选择某一特定战略的案例都能用来证明某一章节中的观点和模型是如何在实际情景下应用的。例如，为了使有关成本领先竞争战略的分析更生动，纽柯钢铁公司及沃尔玛公司的案例就是很好的选择，因为这些企业采取成本领先战略。为了使得纵向一体化战略的讨论更生动，科朗设备、壳牌公司及Nucleon公司的案例是很好的选择，因为这些企业一直在追随纵向一体化战略。探讨公司多元化战略时，可以使用采取多元化战略的公司作为案例，如纽威乐柏美、柯达、库柏工业集团。

致谢

1984年，我还是加州大学洛杉矶分校的副教授，那时我开始创作这本书的第1版。很多年过去了，不管是作为得克萨斯A&M大学的教职工，还是最近担任俄亥俄州立大学费歇尔商学院“公司战略精要”课程的讲习教授，我一直在修订本书。这些机构的所有同事、学生及朋友对我完成本书产生了深远的影响，以至于长期以来，我把本书及后续版本叫作“百家之言”。在加州大学洛杉矶分校时，Bill McKelvey、Bill Ouchi、Dick Rumelt帮助我形成学术生活及研究的方法。早期与Bill Ouchi、Dick Rumelt的合作对我作为一名经济学导向的战略学者有重要影响。我有幸拥有一些有着不同寻常天赋的博士生，他们也影响了我，这些学生包括Kathleen Conner、Bill Hesterly、Julia Liebeskind、Jim Robins和Todd Zenger。

当我到得克萨斯A&M大学时，我发现了一个蓬勃发展的战略管理研究团队。这里的同事对我的工作有着重要的影响。这些人包括Barry Baysinger、Bert Cannella、Javier Gimeno、Mike Hitt、Bob Hoskisson、Tom Turk及Abby McWilliams。我的工作同样受到一些富有天赋的博士生的影响，包括Lowell Busenitz、Jim Fiet、Mark Hansen、Doug Moesel及Beverly Tyler。我在得克萨斯A&M大学期间，完成了建立组织框架及应用它来分析战略选择的大部分工作。我很感激得克萨斯A&M大学的部门负责人Don Hellriegel及Mike Hitt，因为在他们的带领下，才得以形成能够完成这些工作的环境。

到俄亥俄州立大学费歇尔商学院，同事的友谊及支持仍旧非常重要，这包括管理系的Sharon Alvarez、Jay Anand、Kate Conner、Jay Dial、Ashton Hawk、Konstantina Kioussis、Michael Leiblein、Mike Peng、Oded Shenkar、Alice Stewart及Sharon James，财管系的Anil Makhija、Rene Stulz、Ralph Walking及Karen Wruck。系主任David Greenberger、高级副院长Steve Mangum及院长Chris Poon对创建一个使得完成这样一本书成为可能的学术环境大有裨益。在费歇尔商学院，我能够和一些非常睿智的博士生工作，他们也对本书有所贡献，包括Asli Arikan、Ilgaz Arikan、Doug Bosse、Naga Damaraju、Nilesh Khare、Woonghee Lee、Alison Mackey、Ty Mackey、Doug Miller、Masa Okada、Heli Wang和Al Warner。

实际上，如果没有我的富有才华和极其勤奋的助手Kathy Zwanziger的帮助，第4版永远不会完成。战略管理领域知道我的每个人也都知道Kathy。

在此期间，在我的生活中，唯一不变的是我的家庭。没有他们，以上的任何事情都不可能完成，也不会有价值。因此，谨将本书献给我的家人——妻子Kim；三个孩子，分别是Lindsay（以及她的丈夫Ryan和他们的四个孩子Isaac、Chloe、Audrey、Lincoln）、Kristian（以及他的妻子Amy和他们的两个孩子Dylan、Lucas）、Erin（以及她的丈夫Dave和他们的两个孩子Royal、Nolan）。

前言

第一部分 战略分析的逻辑

第1章 导论：什么是战略 /2

- 1.1 什么是战略 /4
- 1.2 战略管理过程 /6
- 1.3 突现战略 /10
- ▶▶▶ 本章小结 /11
- ▶▶▶ 复习题 /12
- ▶▶▶ 注释 /12

第2章 公司的绩效和竞争优势 /13

- 2.1 公司绩效和竞争优势 /13
- 2.2 竞争优势的度量 /15
- 2.3 利益相关者的选择 /30
- ▶▶▶ 本章小结 /31
- ▶▶▶ 复习题 /31
- ▶▶▶ 注释 /33

第3章 环境威胁的评估 /36

- 3.1 结构-行为-绩效模型 /36
- 3.2 环境威胁的五力模型 /38
- 3.3 五力模型的应用 /50
- 3.4 其他行业力量：互补者 /53
- 3.5 威胁分析的其他启示 /54
- 3.6 国际化环境下的竞争威胁 /54
- ▶▶▶ 本章小结 /55
- ▶▶▶ 复习题 /56
- ▶▶▶ 注释 /56

第4章 评估环境的机会 /59

- 4.1 作为机会的环境威胁 /59
- 4.2 机会与产业结构 /62
- 4.3 环境威胁和机会的战略群体分析 /81
- 4.4 环境威胁和机会的 SCP 模型的局限性 /83
- ▶▶▶ 本章小结 /86
- ▶▶▶ 复习题 /86
- ▶▶▶ 注释 /86

第5章 评估企业的优势和劣势：

资源基础观 /90

- 5.1 对企业优势和劣势的传统研究 /91
- 5.2 分析组织的优势和劣势 /94
- 5.3 利用 VRIO 框架 /106
- 5.4 资源基础观的意义 /109
- 5.5 VRIO 框架的局限性 /112
- ▶▶▶ 本章小结 /114
- ▶▶▶ 复习题 /114
- ▶▶▶ 注释 /114

第二部分 经营战略

第6章 成本领先 /120

- 6.1 定义成本领先 /120
- 6.2 成本领先的经济价值 /129
- 6.3 成本领先和持续竞争优势 /131
- 6.4 组织实施成本领先 /136

▶▶▶ 本章小结 / 139

▶▶▶ 复习题 / 139

▶▶▶ 注释 / 140

第7章 产品差异化 / 142

7.1 产品差异化的内涵 / 142

7.2 识别产品差异化的基础 / 148

7.3 产品差异化的经济价值 / 150

7.4 产品差异化与可持续竞争优势 / 153

7.5 实施产品差异化的组织结构 / 157

7.6 实施产品差异化战略和成本领先战略 / 165

▶▶▶ 本章小结 / 167

▶▶▶ 复习题 / 168

▶▶▶ 注释 / 168

第8章 柔性：风险和不确定条件下的实物期权分析 / 170

8.1 将风险和不确定性引入战略决策：传统方式 / 170

8.2 定义柔性和期权 / 173

8.3 柔性的经济价值 / 176

8.4 柔性和可持续竞争优势 / 187

8.5 组织实施柔性 / 188

▶▶▶ 本章小结 / 189

▶▶▶ 复习题 / 189

▶▶▶ 注释 / 190

第9章 隐性共谋：以合作降低竞争 / 193

9.1 合作的问题 / 194

9.2 共谋的定义 / 195

9.3 共谋的经济价值 / 196

9.4 隐性共谋和可持续竞争优势 / 207

9.5 组织起来执行隐性共谋 / 208

▶▶▶ 本章小结 / 209

▶▶▶ 复习题 / 209

▶▶▶ 注释 / 210

第三部分 公司战略

第10章 纵向一体化战略 / 214

10.1 纵向一体化的定义 / 214

10.2 纵向一体化的经济价值 / 215

10.3 纵向一体化和可持续竞争优势 / 226

10.4 组织实施纵向一体化 / 230

▶▶▶ 本章小结 / 233

▶▶▶ 复习题 / 234

▶▶▶ 注释 / 234

第11章 多元化战略 / 236

11.1 公司多元化的类型 / 236

11.2 公司多元化的经济价值 / 238

11.3 多元化和可持续竞争优势 / 253

▶▶▶ 本章小结 / 255

▶▶▶ 复习题 / 255

▶▶▶ 注释 / 256

第12章 组织和实施公司多元化 / 260

12.1 代理成本 / 260

12.2 组织结构 / 263

12.3 管理控制系统 / 272

12.4 薪酬政策 / 279

▶▶▶ 本章小结 / 280

▶▶▶ 复习题 / 281

▶▶▶ 注释 / 281

第13章 战略联盟 / 284

13.1 战略联盟的类型 / 284

13.2 战略联盟的经济价值 / 285

13.3 战略联盟和可持续竞争优势 / 294

13.4 组织战略联盟 / 296

▶▶▶ 本章小结 / 300

▶▶▶ 复习题 / 301

▶▶▶ 注释 / 301

第 14 章 兼并与收购战略 / 305

14.1 兼并与收购战略的经济价值 / 305

14.2 兼并收购和可持续竞争优势 / 312

14.3 组织并实施一项兼并购或收购 / 323

▶▶▶ 本章小结 / 324

▶▶▶ 复习题 / 325

▶▶▶ 注释 / 325

第 15 章 国际化战略 / 327

15.1 国际化战略的经济价值 / 328

15.2 国际化战略和可持续竞争优势 / 341

15.3 国际化战略型组织 / 343

▶▶▶ 本章小结 / 347

▶▶▶ 复习题 / 347

▶▶▶ 注释 / 348

PART1

第一部分

战略分析的逻辑

导论：什么是战略

大部分人知道简单的扑克游戏“黑杰克”，有时也被叫作“21点”。这种游戏在全世界的赌场都很盛行，其游戏规则很简单：玩家要使自己的牌面点数加起来比庄家（即赌场的发牌员）更接近21点，但不能超过21点。在这种游戏里，如果抽到花牌（J、Q、K）均算作10点；抽到A可以算作1点，也可以算作11点；其余牌均按其原面值计算（方片2算2点，黑桃9就算9点，依次类推）。游戏开始时，庄家先给每位玩家和自己各发两张牌，一张牌面朝上，一张牌面朝下。然后玩家依次要牌，最后轮到庄家。各种玩法有不同的复杂规则（双倍下注、买保险，诸如此类），但总体而言，玩黑杰克只需要做出一个决定：你是否该继续要牌？

下一张牌究竟该不该要？关于这一点有不同的理论。有些玩家凭自己的直觉和运气来博弈。他们要牌是因为“感觉上好像对路”。有时这些直觉型玩家手持的牌面点数加起来已经有18点了，但直觉仍该继续要牌——结果居然真会拿到一张3点！另外一些玩家则用一些很简单的对策来决定是否继续要牌：如果牌面加起来达到或超过16点，就不再要牌；15点或15点以下，就拿牌。这类简易对策法倒是易学易用，有时甚至很灵。当然，还有一些玩家使用的是更为复杂精密的博弈法来取胜。譬如说，玩家手持牌面总数达到了16点，但庄家亮牌如果是10点，就继续要牌；如果庄家亮牌不是10，玩家要拿牌的话，手持牌面总点数得是14点。这类有点“权变理论”意味的策略比起那些简易对策来说就更为复杂微妙，而且是基于对黑杰克这类博弈游戏背后隐含的概率论的部分理解之上。

当然，通过把概率论严密精准地应用到黑杰克上，也能推导出一套复杂精妙的策略

来。表1-1总结了这样一套游戏策略。这类玩法规则基于两个定义：玩家的定牌（当玩家持牌点数达到12、13、14、15或16）和庄家的定牌（庄家手上亮出牌的点数为2、3、4、5或6）。在这种玩法中，玩家假定庄家手中没有亮出的牌是10点，因为10在这种情况下是最有可能出现的。如果庄家持有一张10再加上一张2、3、4、5或6，那么轮到庄家要牌时，情况很可能会是庄家超过21点。因为当他们亮出的牌为2、3、4、5或6时，庄家很有可能超过21点，赌场俗称“爆掉”。此时，玩家应谨慎地继续要牌。另一方面，如果庄家亮出的是A、7、8、9或10，那么玩家必须步步紧逼，因为最有可能出现的结果是庄家将会拿到16、17、18、19、20或21。

表1-1展示了这种简易的直觉算牌法在游戏策略中严密精准的应用。

当然，除了表1-1所示的这种算牌法的运用，还有其他很多策略不胜枚举。现在暂时撇开下注不说（因为相当复杂），策略的实施方式也很重要。尽管从严格意义上讲，运用表1-1所示的策略不能算“出老千”，但赌场通常能以强行逐客的方式将那些运用这类策略的玩家拒之门外。所以，如果要运用这类游戏策略，你必须掩人耳目。需要掩盖的特征涵盖了参与游戏的方方面面，从你的穿戴（不能太花哨也不能太随便，即你不能太突出），你点的饮料（白水和果汁要好过酒类饮品），到你实施策略的方式（每隔一个小时你得违背一下表1-1的规则以避免赌场经营者的监视），再到进入赌场前你得演练多久（大部分专家建议进赌场前先演练24小时）。

这样，黑杰克的胜算法我们一共阐述了四套策略：凭直觉和运气的博弈法、简单策略法、类似权变理论的策略法，以及在熟悉赌场运作的前提下运用概率论的更为复杂精密的博弈法。假设你要花钱雇某个人来替你玩黑杰克的游戏，你的目的是最大化你的投资回报，那你选择哪一种博弈策略来进行投资呢？¹

大部分潜在投资者会选择在熟悉赌场运作的前提下以概率论为基础的博弈法。从长远来看，这套方法最能产生积极回报——事实上，这套博弈法的确使玩家具有更大的胜算。当然，运用其他策略也会产生正回报，至少有的时候会。但四种博弈法相比较，从长远看还是最后一种最具期待。

以上是黑杰克玩法的一个简述版本。取胜这一游戏的博弈法，即玩家能采用的战略，实际上相对而言是容易阐述也容易运用的。当然，做生意比起黑杰克是更为复杂的游戏。举例来说，黑杰克的游戏规则是一成不变的，但商场的游戏规则则是随科技、产业结构和消费供求的变化而无穷变化的。然而，经营活动也仍然是一场游戏，只是不同的商家关于如何在竞争游戏中胜出有不同的理论而已。

一些企业在商场的角逐中使用的是感性的直觉法。它们采取的行动方针是基于“感觉上对路”。这样的企业时而鸿运当头、事业兴旺，时而时运不济、一败涂地。另有商家采用简明易懂的策略法：“如果不能在新兴产业中成为龙头老大或老二，就干脆别做。所谓不做则已，做则必胜。”简易策略具有一大好处，即公司里人人都能理解它。如果这套策略恰好与该产业背

表 1-1 黑杰克游戏直觉算牌法的应用

定义
玩家的定牌——玩家持牌总点数达到 12、13、14、15 或 16
庄家的定牌——庄家手上亮出牌的点数为 2、3、4、5 或 6
游戏策略
如果你有定牌（16）而庄家没有定牌（10），拿牌
如果你（14）和庄家（5）均拿到了定牌，停牌
如果你持牌总点数达到 17 且手上没有 A，停牌
如果你手持三张牌，牌面相加得 16，而庄家亮牌 10，停牌
如果你持两张 7，庄家亮牌 10，停牌
当你拿到 A 时：
• A、9 和 A、8：停牌
• A、7：庄家若亮 9、10 或 A，拿牌；否则停牌
• A、6：拿牌

资料来源：J. Schaffel (2006). *The Pocket Guide to Winning Blackjack*, 参见 www.winningblackjack.ca.

后隐藏的经济规律一致,就能带来积极的经济回报;反之,则会导致亏损。还有些企业运用类似权变理论的策略,根据产业周期演变的规律来调整自己的策略。同样,这类稍复杂的博弈法也只能在有些时候胜出。

不言而喻,在竞争游戏中最好的胜出法,如同黑杰克中最好的胜出法一样,是基于在熟悉游戏规则的前提下,采用最优博弈法并在现实场景中加以实施。在经营活动中,要熟知如何采用最优博弈法在竞争游戏中胜出并不取决于概率论的运用。最好的做法是用经济理论来理解企业所处的竞争游戏结构,并从中推导出“游戏规则”。这些规则的运用要求管理者懂得如何组织领导并激励员工有效地实施这些规则。当然这类规则在企业环境中的实施并不需要理解赌场是如何运作的,但需要管理者对组织如何实施企业胜出的博弈论有一个更为深入的理解。取胜“商场游戏”的这种最优战略虽说不能使企业永远保证卓越绩效,但从长远来看,使用这类战略的投资者比使用其他战略的投资者更有可能实现其财富的最大化。

1.1 什么是战略

如果说商业是一场游戏的话,那么它一定非常复杂,而公司的战略就是这场游戏中,指导行动获取胜利的理论。更准确地说,公司战略是关于如何在市场和产业中获取更佳绩效的理论。²要想对战略进行评估和选择,就需要对战略如何形成的经济逻辑、战略如何实施的组织逻辑有深入的理解。有些企业的战略非常糟糕,却时常走运并能侥幸地取得优良的绩效,如果我们对经济学视角下的战略选择,对组织结构视角下的战略实施领悟不够深刻,那么企业的战略就很难产生高水平的绩效。³

企业对产业或者市场中的关键经济过程 and 如何确定自己的途径以获取竞争优势的认识有时候是错误的。比如 20 世纪 60 年代早期,日本本田摩托车公司进入美国市场的时候就认为:与哈雷-戴维森、凯旋和其他业内摩托车生产企业进行竞争的最佳方式,或者说为了在美国摩托车市场取得好的绩效,就是销售大功率的摩托车。但不幸的是,美国消费者并不想从本田公司购买大型摩托车,毕竟他们可以从已有的生产企业购买。美国消费者希望从本田公司购买的是小型摩托车。本田公司发现美国消费者的真正需求后,就改变了原先的战略,从而生产小型摩托车。当本田公司在小型摩托车成功建立了利基市场后,才开始引入大型摩托车。这个力求在美国摩托车市场取得出色绩效的战略非常成功,本田公司和其他日本的摩托车生产企业击败了美国的摩托车生产企业,那些在 60 年代早期和本田公司竞争的企业中,只有哈雷-戴维森依然屹立在这个行业之中。⁴

本田公司最初的为在美国摩托车市场上取得成功的竞争战略是错误的,但是本田公司意识到了它的错误,及时地做出了改变,并取得了最后的成功。其他许多公司也会在某个市场或者行业中制定错误的战略,但是他们往往不能或者不愿意改变既有战略。比如,Yugo 汽车在 20 世纪 80 年代中期进入美国汽车市场,它的竞争战略非常简单——低价销售。Yugo 汽车认为,通过这个战略,可以占领美国低价汽车市场。但是这个理论没有考虑到,虽然很多美国消费者打算购买并不昂贵的汽车,但是他们依然非常在意汽车的驾驶性能和安全性。Yugo 汽车确实比其他汽车生产企业生产的汽车价格更低,但是它的性能和安全性被普遍认为是不可靠的。而且,就算 Yugo 汽车比其他新车便宜,却做不到比二手车更便宜。这些二手车中的很多具有更好的性能和品质。不用说,Yugo 汽车没有在美国市场上成功地卖出过汽车,并曾经被评为美国市场新车中质量最差产品。⁵

本田公司和 Yugo 汽车公司为在美国市场上取得成功都制定过错误的战略，同时，也有很多企业制定了非常复杂并且成功的战略，比如沃尔玛。⁶

1962 年，山姆·沃尔顿和他的哥哥巴德在阿肯色州的郊区，经营着 16 家本·富兰克林“五美分”廉价商店。早期，山姆·沃尔顿就发现在城市郊区发展区域性的折扣连锁批发商店具有巨大的潜力，但他没能说服本·富兰克林连锁店的所有者抓住这个机会。最终，山姆·沃尔顿创立了自己的公司，名为沃尔玛。

沃尔玛在连锁零售行业中开始了激烈的折扣竞争，到 20 世纪 60 年代后期，一些折扣零售商包括 King's、Korvette's、Two Guys 和 Woolco 都被挤出了零售业市场，而行业中剩下企业的边际利润也都非常微薄，平均只有销售额的 2%~3%。尽管这个行业竞争形势严峻，但是沃尔玛依然实现了快速的成长。到 20 世纪 80 年代中期，多数零售商包括凯马特和 Zayre's 的净资产收益率平均只有 14%，但是沃尔玛却达到了 33%。沃尔玛的规模是凯马特的 4.6 倍，但是它的市值却是凯马特的 48 倍。到 2009 年，沃尔玛实现了 4010 亿美元的销售额，134 亿美元的营业收入。

沃尔玛在折扣零售市场上的竞争理论包括以下三个方面。

第一，在城市中相对偏远的地方选址，沃尔玛向居住在这一区域的消费者提供了大量物超所值的服务。而这些区域的市场容量往往只能支撑一家大型折扣零售商，所以沃尔玛就可以制定比在城市繁华区域的沃尔玛分店高 6% 的零售价格，这都归功于选择了这样的市场区域，这意味着避开了其他的竞争对手。

第二，沃尔玛建设了一套在零售业中非常有效且成本很低的物流网络。在建立了几个大型配送中心后，沃尔玛开始将每个分店中的详细存货信息收集到信息系统中。通过这些有关产品存货的信息可以实现及时、足量的订货，从而保证供货充足，而不必担心在仓库中积压了太多的存货。通过它的自有运输网络的高速运转和与供应商的协调，与凯马特等竞争对手相比，沃尔玛能够获得 6%~7% 的成本优势。

第三，山姆·沃尔顿创造了一种可以有效激励员工的组织文化和经营模式。为了突出低成本的重要性，沃尔顿建造了一个看起来非常像仓库的总部。山姆一直开着他那辆破旧的卡车，即使在他成为了美国最富有的人之后也依然如此。员工在他这种做事风格的影响下，共同创造了高于行业平均水平的运作效率和低于行业平均水平的残损率。

当然，沃尔玛也面临挑战。首先，在 20 世纪 90 年代早期，允许沃尔玛制定相对高价的远郊市场大部分已经被开发光了。为了实现继续增长，沃尔玛必须在竞争更加激烈的繁华区域进行扩张。其次，为了顺应零售业中仓储式销售的趋势，沃尔玛引入了山姆折扣大卖场。虽然折扣卖场有自己的独特优势，但是相比于折扣零售店，它的利润率更低。同时，沃尔玛在成长过程中也遇到了阻力。在几个新英格兰州区中，当地商人和社区领袖联合起来阻止沃尔玛改变已有零售物流网络，他们的生活和工作方式都与这些网络紧密相关。另外，沃尔玛在美国以外的国际市场的扩张过程中，有些并不顺利，相比预期花费了更长的时间才取得利润。在经过近 10 年的挣扎后，沃尔玛最终在墨西哥实现了赢利，但是在加拿大的并购在许多年里都没有产生利润；在德国的并购也非常不成功，最终在 2006 年退出了德国市场。甚至，一些观察家认为随着山姆·沃尔顿的去世，曾经对沃尔玛成功至关重要的那种特殊的员工文化也开始逐渐消散。

1.2 战略管理过程

通常企业制定它的战略——即关于成功竞争的理论，是通过战略管理过程实现的。战略管理过程指的是有助于增加企业选择好战略的可能性，所采取的一系列有序的分析 and 选择过程。图 1-1 展示了一个战略管理过程的例子。



图 1-1 战略管理过程

1.2.1 企业使命

确定使命是战略管理过程的起点。使命是企业的长期目标，它明确了企业希望在长期内要成为什么样的企业以及同时要避免什么这两个问题。使命通常被写成使命宣言的形式，表 1-2 列举了一些著名企业的使命宣言。

表 1-2 一些著名企业的使命宣言

百威英博 使命和战略 通过我们的品牌组合实现与消费者的共赢 消费者将从百威英博开始。我们承诺与消费者紧密联系，使他们能够不断地享受我们的品牌。实现这一目标的方法就是我们的超级品牌组合计划。在 200 多个品牌里，我们将会优先排列一组焦点品牌。我们相信这些品牌能够最有效地与消费者建立深入的联系。 赢在联结点 通过这一方式，使消费者最终选择购买或者消费我们的产品。通过在销售、促销和配送中运用各种能力和资产，我们将会在各联结点处赢得消费者的青睐。为了实现这个目标，必须提高销售和促销能力，成为消费者喜欢的供应商，持续地积累我们的品牌资产。 世界级效率 不管我们在哪里经营，不管我们的经济环境多么复杂，我们经营的每一个环节都是世界级效率的。我们始终关注在各种实际行动方面保持领先，包括能够稳步改变我们的啤酒表现的“工厂最优化管理”的项目。它也蕴含着提升我们在采购过程中的地位，以最大化我们的购买实力，有助于我们在购买一系列的货物和服务中实现最佳效果。我们也会优化我们的啤酒网络，共享最佳实践，从而能够实现高效学习和持续改进。 零基预算是实现世界级效率的关键环节，也是我们控制和优化成本的工具。它已经在许多区域得到了推广，并在大部分地方得到了高水平的运用。我们有这样一个简单的观念：实施它无疑是更加困难的，但是对百威英博人来说，零基预算已经成为了我们生活的一部分。 目标性对外扩张 目标性对外扩张的目的是在成熟市场巩固我们的地位，在高速成长的市场最大化地挖掘机会。我们近期所进行的收购，比如对中国福建雪津啤酒和对加拿大莱克波特啤酒的收购，就是这一战略的体现。 关键动力 创新动力 四大支柱的首要支撑是创新。我们努力将核心技术和对广阔市场的理解结合起来，发展一种健康的创新通道。为向消费者提供令他们兴奋的选择而积极创新的一个例子就是“自‘饮’自乐”啤酒机：将高质量的电器和消费者喜爱的啤酒商标结合到闪亮的金属小桶里，将这种干啤的味道和体验送到消费者的家中。 人才和文化动力 在百威英博，人才引导是最重要的竞争优势。伟大的人物总是在幕后，我们相信伟大的人物创造伟大的公司。我们的文化是主人翁精神、有纪律的执行和结果导向的结合。我们相信，只要我们的人才以主人翁的身份思考和行动，他们就会做出更好的决定，我们的团队也会以拔高但却可以实现的目标为基础。我们的目标设定、串联系统及补偿模型都是建立在主人翁精神的基础上。 有纪律的财务性动力 财务纪律是战略的基础，确保我们有正确的量度标准，正确地跟踪绩效，从而可以有效管理我们投入的资本和资本结构等资源的运用。

(续)

3M

我们是谁

3M 实质上是一家科技公司。我们生产成千上万种富有想象力的产品，也是多个市场上的领导者，从医疗保健、公路安全到办公产品、研磨剂、黏合剂等。成功来源于我们对技术的娴熟应用，并与现实中无穷的顾客需求相结合。当然，这些都源于3M 人的执著追求——为了使生活更加简单和美好。

我们的价值

在每一方面都不放弃诚实和正直。

以创新的技术、卓越的产品和服务来满足消费者。

通过持续及全球化发展，为股东提供可观的回报。

尊重社会和自然环境。

鼓励并发展员工的多样性、创造性和领导力。

成为员工引以为荣的企业。

IBM

在 IBM，我们为包括计算机系统、软件、网络系统、存储以及微电子设备在内的各种尖端信息科技产品的创新、开发和制造而不懈努力。我们通过专业的解决方案以及遍及全球的服务业务，为我们的客户将这些尖端的科技转换为价值。

奥克兰——突袭者

胜任才是硬道理！

资料来源：www.anheuser-busch.com；http://solutions.3m.com/wps/protal/3M/en_US/about-3M/information/about-us/；www.ibm.com；www.oaklandraiders.com。

1. 有些使命可能不会影响公司绩效

如表 1-2 所示，大部分使命陈述都有共同点。例如，很多使命阐述了企业从事的业务范围，如对 3M 来说就是基于科学的研究应用。还有些使命描述了企业将如何在行业内竞争，如奥克兰突袭者的“胜任才是硬道理”，还有很多定义了企业的核心价值，如 3M 和百威英博的价值。

事实上，使命陈述涵盖的共同要素是如此之多以至于使人怀疑使命陈述是否真的对企业有意义。此外，即使使命陈述描述了企业的独特性，但它如果并未作用于组织的行为，那么这一使命陈述对组织行为也不会产生多少影响。美国安然公司 1999 年的年度报告中有如下的使命陈述：

正直的理念：我们公开、诚实、真挚地面对顾客。我们说到做到，不说空话。⁷

这一理念公布时，安然高层管理者正忙于欺诈投资者、合作伙伴和安然自己的雇员，而这一欺诈案终于使安然的高层身陷牢狱之灾。⁸

2. 有些使命能够提升公司绩效

有了以上的前车之鉴，让我们来看看吉姆·柯林斯和杰里·波拉斯在《基业长青》一书中的研究，他们探寻了一些践行着自己的战略意图和使命的企业。表 1-3 罗列了一些一切以使命为中心的愿景型企业，其中非常有意思的是它们的长期利润率。⁹从 1926 年到 1995 年，这些愿景型企业每投入 1 美元最后都能得到 6 536 美元的回报。对其他的一般企业来说，在这一时间段内同样的投入平均只能得到 415 美元的回报。

表 1-3 一些愿景型企业

3M	万豪国际
美国运通	默克制药
波音	摩托罗拉
花旗	诺德斯通
福特	菲利普·莫瑞斯
通用电气	宝洁
惠普	索尼
IBM	沃尔玛
强生	迪士尼

资料来源：Adapted from J. C. Collins and J. I. Porras. *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. New York: Harper Collins Publishers, Inc.