

1. 创造公司优势^①

戴维·J·科利斯 辛西娅·A·蒙哥马利

作者简介

戴维·J·科利斯（David J. Collis）目前是耶鲁管理学院战略领域的客座副教授，以及多家美国和欧洲大公司的咨询。他目前从事大型跨国公司中公司总部的作用的国际性比较研究。他与辛西娅·A·蒙哥马利合著了《公司战略》一书，并在各种期刊（包括《哈佛商业评论》、《战略管理杂志》、《欧洲管理杂志》）上发表了多篇文章，并有多部著作，包括《管理跨国公司》、《国际竞争力》和《超越自由贸易》。

辛西娅·A·蒙哥马利（Cynthia A. Montgomery）是哈佛商学院企业管理蒂姆肯基金教授。她的研究重点是公司战略及多元化公司的

① 原文发表于《哈佛商业评论》1998年5/6月号 重印号 98303

竞争力，特别是有关跨国公司参与竞争的市场问题，公司的资源体系以及跨多种业务创造价值等。她与戴维·J·科利斯合著了《公司战略》一书，是《公司基于资源和演变的理论》的编辑，她与迈克尔·E·波特共同编辑了《战略：寻求并确保竞争优势》，并在管理学杂志上发表了多篇文章。蒙哥马利博士是 UNUM 公司、纽厄尔公司（Newell Co.）和几家美林共同基金（Merrill Lynch）的董事会成员。

内容提要

真正杰出的公司战略与那些差强人意的战略区别在哪里？公司一级的主管人员怎样为其业务创造出实实在在的优势，让整个公司优于各部门的叠加？

本文为经营多项业务的公司创造价值提供了一个全面的框架，着手解决了公司战略最基本的问题：公司应开展何种业务？它应该如何跨业务协调其商业行为？公司行政机构应扮演何种角色？公司应如何衡量和控制业绩？

作者通过对泰科国际公司（Tyco）、夏普公司（Sharp）、纽厄尔公司以及 Saatchi & Saatchi 公司进行了详尽的研究，说明上述问题的答案在很大程度上取决于公司的特殊资源——各类资产、技能和能力的性质。这些资源涵盖了从高度专业化的一端到非常普通的一端的整个体系。公司在这个资源体

系中所处的位置，决定了它应该参与哪些业务的竞争，也决定了它对机构设置的选择。

作者通过运用这个框架，指出了因偏离公司战略而导致的常见失误。有些公司不是根据有助于在各个业务领域形成优势的资源的共性，而是根据产品的共性，错误地开展了业务。它们建立的公司行政机构与基础设施流于一般，而没能量身打造出可满足特定战略需要的组织结构和体系。文中列举的公司实例说明，适合于所有公司的最佳模式并不存在。你会发现，在资源体系的不同位置都能找到出色的公司战略。

大部分从事多种经营的公司只是将公司的几个部分放在一起，仅此而已。尽管公司主管人员对采取什么方法才能在各自的业务领域取得竞争优势已有更深刻的体会，但谈到如何跨多种业务创造公司优势，情况就不那么令人鼓舞了。

的确，公司主管人员能感觉到来自公司董事会和资本市场要求增值的压力越来越大。但迄今为止，这种压力对如 ITT 这样病态的公司的战略产生的影响最大。此类公司极大地破坏了开展业务的价值，最终不得不停业。而侥幸摆脱这种命运的公司（我们认为并不在少数）是那些在公司这一级上来说，既没有破坏价值但也没能创造价值的公司。

失败的原因并不是缺少尝试。在一个历时 6 年的研究项目中，我们研究过的大多数主管人员建立的公司行政机构流于空泛，似乎存在一种每个公司都应遵循的最佳模式

的 50 家公司中，有很多公司的主管人员确实在努力制定切实可行的公司战略。有些主管人员致力于公司的核心竞

争力，有些则重新调整公司的投资组合，还有一些则建立培训机构。无论哪种情况，主管人员都以公司战略的各个因素如资源、业务或公司机构为焦点。而他们缺少的是将各因素整合成一个整体的洞察力。洞察力是公司优势的实质所在，是公司通过配置和协调其多种经营活动去创造价值的方法。说到底，它是真正杰出的公司战略区别于其他只能说差强人意的战略之所在！

资源体系中掌握不同资源的公司所作的各种选择

杰出的公司战略并非各种基础材料的随意堆砌，而是一个由各独立部分精心构筑起来的体系。它不仅是一个强有力的创意，它还积极指导主管人员针对公司要开发的资源，要参与竞争的业务，以及使之全面运转起来的公司机构，作出决定。

但它还远非如此：一个杰出的公司战略，其各种因素是相互统一的。这种统一性取决于公司所掌握的资源，包括其特定资产、各种技术技能。公司掌握的资源起到穿针引线的作用，是最终决定其他部分的因素（见图 1—1）。

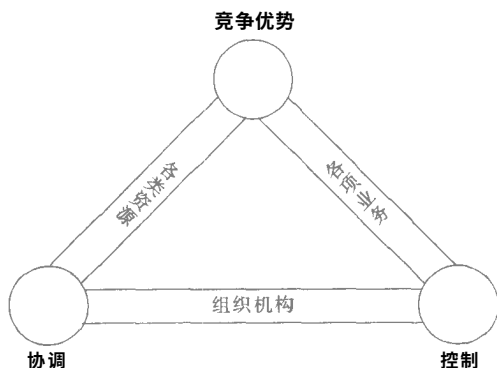


图 1—1 公司战略三角

杰出的公司战略首先来自于三角形各边的力量：优

良的而不是普通的资源，在具有吸引力的行业处于强有力的市场地位，以及行之有效的管理机构。然而，真正的公司优势还需要每个角的紧密结合。当公司的资源对其业务能否取得成功起决定作用时，就形成了竞争优势；当机构的配置使业务部门能够借助于资源时，就能获得增效作用，并达到相互的协调。最后，公司的业绩衡量与奖励机制同公司业务的结合形成战略控制。

为公司创造优势提供基础的各类资源形成一个体系——从高度专业化的一端过渡到非常普通的一端。日本夏普电子公司在光电业务领域拥有专业化的技术知识，它为公司的各项业务带来了竞争优势。而位于该体系另一端的集团企业泰科国际公司，则通过普通的管理技术和公司管理体系为它的各项业务创造价值（见图 1—2）。

这个战略资源体系之所以重要，是因为公司在这个体系中所处的位置决定了它应该参与哪些业务的竞争，也决定了它对机构设置的选择。我们的研究表明，大部分主管人员认为他们能将公司的战略很好地整合在一起，但事实并非如此。他们不是根据有助于在各个业务领域形成优势资源的共性，而是根据产品的共性，错误地开展了业务。这是个常见而且代价沉重的错误（参见后文“相关性涉及资源而非产品”）。此外，他们建立的公司行政机构与基础设施流于空泛，而没能量身打造出可满足特定战略需要的组织结构和体系，就好像有一种最佳模式，每个公司都应遵循似的。当前流行的模式碰

巧偏爱那种极为精简的公司行政机构，然而，我们应该看到，适合于所有公司的最佳模式并不存在。

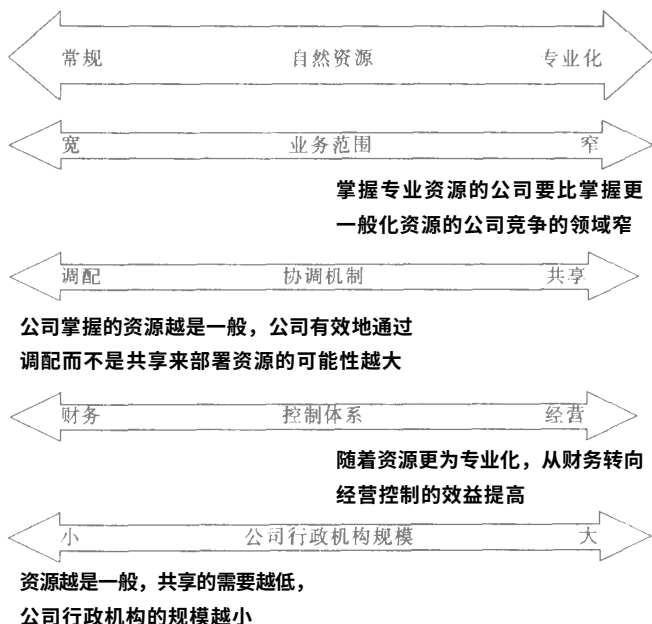


图 1—2 资源体系

事实远非如此。你会发现，在资源体系的不同位置都能找到出色的公司战略。有的公司可能适合精简型的，有的需要更丰富、更有深度的结构。让我们来研究一下纽厄尔公司，该公司掌握的资源既不过分普通，也不属于高度专业化的，而是二者颇具吸引力的结合。

纽厄尔公司的优势

1966年，斯坦福大学工商管理硕士丹尼尔·弗格森（Daniel Ferguson）出任纽厄尔公司的首席执行官。纽厄尔公司是一家历史悠久的铜窗帘杆制造商，公司1966年的营业收入为1400万美元，只有有限的几种纺织设备产品系列，对于未来并无明确战略。弗格森着手创建“从我们最拿手的业务做起”的理念。那时，纽厄尔公司的产品大量销售给伍尔沃思公司（Woolworth's）和克雷斯吉公司（Kresge），即后来的凯马特公司（K-mart）。弗格森预见到零售业将出现合并的趋势，并设想了纽厄尔公司所扮演的角色：“我们清楚自己知道如何制造大批量低成本的产品，而且我们知道如何同大型的规模商品零售商拉关系，并向它们出售产品。”

1967年7月，弗格森确定了他为纽厄尔公司制定的战略，明确了公司的市场重点是硬件设备和自行组装产品。接着，公司首次收购了非纺织设备公司——生产洗浴设备的Mirra Cote公司，以便为纽厄尔公司现有产品寻找新的折扣销售的出路。随后30年中，公司共完成了75次以上的并购，每一次都遵循着弗格森在1967年精心策划的战略指导：“纽厄尔公司确定的基本业务是制造成批系列产品，并销售给批量产品经销商。向大型零售商出售成套的系列商品，其形成的销售影响要大于分别销售每个系列的产品，纽厄尔公司意在通过经营业绩和成套商品的市场杠杆作用促进公司业务的增长。”

尽管公司每年都要审议该战略，但它的基本原则大

体不变。由于纽厄尔公司不断追求这一理念，1997年，公司的营业收入已达30亿美元，在《财富》杂志评选的全球500家10年全部返还股东投资的企业中名列第22位。观察一下纽厄尔公司的战略就能发现为什么它能取得如此骄人的成绩。

资源与业务

如今，纽厄尔公司生产的产品品种丰富，从丙烷打火机、发卡到办公用品，看上去像是彼此无关产品的奇特组合。但纽厄尔公司离集团企业还差得远。其各项业务的相关性并非来自产品本身，而是来自它们利用的共同资源：纽厄尔公司与折扣零售商的关系，其有效的大批量生产及出色的服务，包括覆盖全国的服务点，准时交货与规划商品销售。

我们怎么知道纽厄尔公司很好地平衡了资源和业务？因为公司的各种能力强化了它所开展的各项业务的竞争能力。纽厄尔公司并购的许多公司的经营业绩都不好，这些公司被纽厄尔公司并购后，一般而言，其公司的营业利润将从5%上升到15%或更高。

公司所拥有的资源决定了哪些业务可以开展，哪些业务不能插手。纽厄尔公司绝不会参与高科技、季节性或时装产品的竞争，因为公司不具备这方面的技术；公司也不会进入那些折扣零售以外的销售渠道的业务领域。的确，虽然生产家庭缝纫产品的Wm. E. Wright公司盈利状况不错，但当它的分销渠道变为专营店后，纽厄尔公司就把它卖掉了资源与业务相互适应的

需要限制了公司可以开展的业务，但却提高了多种经营战略真正创造价值的可能性。

组织机构

出色的公司战略始于一种理念，即公司的资源如何让公司区别于多业务领域的其他竞争对手。但还必须阐明如何实现这种理念。特别是公司必须提供什么样的协调与控制才能有效地利用资源？

大部分公司级主管人员都知道要为其业务增值，但很少有人能将其落实到公司机构设置上，以实现增值的目的。很多主管人员不愿破坏独立业务单位的自主权和财务核算权。其他人则担心管理机构到头来会变得臃肿和官僚。但像纽厄尔这样的公司却用适中的行政经费做好了协调工作，并从中受益。

协调 纽厄尔公司明白，完全共享资源，如共有销售人员，并不总是获得增效作用的最佳方式。因此，纽厄尔公司在整个公司调配重要的资源，而不破坏其业务单位的独立性（参见后文“公司资源是该共享还是该调配？”）。

纽厄尔公司的很多技巧和经验已深深植入公司经理的脑海中。为了利用这种资源，纽厄尔公司慎重地对各业务部门经理进行轮换，并把他们从业务部门提拔到公司管理层。这种做法让纽厄尔公司把经验传播开，并形成了一个公司内部的专业人才库。公司会大范围地公开内部的职位空缺，这些职位一般由公司内部候选人填补。对纽厄尔公司来说，由于各项业务存在共性，诸如

类似的轮换所带来的好处得到充分实现并非偶然，而是深谋远虑的结果。

其他的轮换学习机会如部门主管一年有六次机会聚集在一起，召开总裁会议，以及他们在贸易展示会上会面。每年的管理会议将所有业务部门中主管销售与营销、运作、人力资源、控制和客户服务的业务副总裁召集在一起。各业务小组要召开为期两天的本部门会议，主要是进行演示和介绍项目，目的在于跨部门交流最好的做法。

与公司对许多资源进行调配形成对照的是，纽厄尔公司在下属所有业务部门惟一共享的是其先进的数据管理体系。满足其客户对有效率的物流、开具发票与回款的苛刻要求就是纽厄尔公司的战略中心（而且这项工作对责权范围极为敏感）因此，公司行政机构本身承担起了这些任务，并要求各部门接受它的各项条件与条款。其他所有经营活动，包括销售，是纽厄尔公司 20 个独立部门的责任。公司明确了不成立中心销售队伍的做法，因为公司担心这样做会使业务部门丧失自主权且无法做到会计独立核算。

控制体系 内部结构中另一个在公司战略中起重要作用的因素是公司的控制体系。没有适当的控制体系，公司总部很快就会丧失其确定战略方向和影响各业务部门业绩的能力。这就是采用何种衡量与奖励方法非常重要的原因。广泛地说，公司有两种控制体系可供选择：经营与财务控制。清楚哪一种形式适合公司的特定资源与业务，对创造公司优势至关重要（参见后文“财务与

经营控制”。

纽厄尔公司的经营管理与其依靠高级经理的经验战略相适应。该体系看重的是 30 种经营情况变量，管理部门认为这些变量对成功地开展业务至关重要；同时由于各项业务有很多的共性，因此，一个精心打造的体系可应用于所有业务。举例说明，纽厄尔公司认为不管一个业务部门如何组织，其 SG&A 开支绝不能超过 15%。所有差异要用括号注明，出现很多括号后，就要召开“括号会议”。同样，即使在销售额超出预算的情况下，如果固定成本出现不利差异，经理也会干预。从原则上说，高级经理是通过每月的业绩审核，密切对业务经营情况进行监督，这样，他们能够在与各部门经理进行讨论时提出有价值的意见。

报酬体系始终是控制体系的中心。同样，纽厄尔公司的报酬体系与其战略一致。为方便轮换，各部门的工资标准是统一的；基本工资根据各人职位和部门的大小决定。纽厄尔公司让各位经理和经营部门对其各自的表现负责，表现出色会得到奖励；业绩超过奖金最高水平的经理（资产收益率至少达到 32.5%）会受到重奖，奖金高达其基本工资的 100%。

公司行政部门 有心人会到纽厄尔公司总部走一走，看看总部有些什么人，他们在做什么——这是任何一种战略的直接反映，从而了解该公司的战略。1997 年，纽厄尔公司总部有 375 名员工。除了经验丰富的高级经理骨干班子与业务主管们频繁接触外，大部分人在公司的集中化数据管理体系工作，该体系对公司的经营

至关重要。

纽厄尔公司从上到下保持着一种文化，这种企业文化深深浸润着公司要在满足折扣零售商需要方面当领头人的愿望。这是公司引以为荣的资本，以至于该行业有这样一个常常被问到的问题：“你的公司的经营和纽厄尔公司的一样吗？”几乎所有纽厄尔公司的高级经理都与客户保持着相当好的关系，他们并不是为了销售某个产品，他们是在“推销整个纽厄尔公司”。正如丹尼尔·弗格森所解释的那样：“与我们向大型零售商推销产品所做的每一件事一样，客户越是把我们看做有效的合作伙伴，当我们推出某种产品供品评时，我们的优势就越大。”

在纽厄尔公司各项业务创造的总价值中，公司只提留销售额的 2%，远远低于各部门作为纽厄尔公司一部分所取得的运营利润的增长。像这种实实在在的价值增长令纽厄尔公司取得了连续 10 年以每年 31% 的比率回报全部投资者的骄人业绩，而标准普尔 500 家公司的平均水平是 18%。

纽厄尔公司的成功之道

纽厄尔公司长期制胜最重要的经验是什么？

第一，对公司作为一个整体如何创造价值所具有的远见指导着公司战略的制定。在丹尼尔·弗格森初次制定纽厄尔公司的战略时，公司所拥有的资源充其量也就是中等水平。弗格森作出承诺进行投资，并掌握了能够

让纽厄尔公司在不断变化的市场上参与竞争的资源。

第二，公司战略是由相互独立的各个部分组成的一个体系。它的成功不但取决于各要素的品质优劣，还在于各要素如何互相补充强化。

第三，公司战略必须顺应并利用公司以外的各种机遇。纽厄尔公司捕捉到了 30 多年前折扣零售方式将抬头这一趋势；近来，纽厄尔公司调整了其国内战略重点，以开拓诸如家庭用品连锁店（Home Depot）及办公用品超级市场这种专营某类商品的大型廉价零售店的增长势头。

第四，公司成员的效益必须高于成本。公司的大部分优势要靠业务部门提高业绩来实现。虽然衡量一家公司的业绩是否良好常常要比纽厄尔公司这一案例中的情况困难得多，但公司必须确定它是否正在取得良好的业绩。否则，公司就不是在创造真正的公司优势。

仔细研究一下纽厄尔公司的战略中的各要素如何作为一个体系发挥作用我们就会发现，公司的各种资源起到了穿针引线的作用。正是纽厄尔公司各类资源的性质决定了公司应该在哪些业务领域参与竞争，决定了纽厄尔公司的组织机构以及公司行政部门在其业务协调与控制方面应该扮演的角色。

夏普公司的资源共享

日用电子消费品生产巨人夏普公司的销售额达 140

亿美元，它在资源体系中处于靠近高度专业化的一端。一度曾被其日本对手视为二流企业的夏普公司，由于不懈追求技术创新的理念，而得以在这个行业名列前茅

资源与业务

夏普公司掌握的宝贵资源是一套专业化光电技术，正是这套技术使公司的核心业务在竞争中具有了优势。液晶显示器（LCD）一直是该公司最为成功的技术，是夏普公司几乎所有产品中至关重要的部件。夏普摄像机大获成功说明了正是这项技术使公司赢得了竞争优势。公司的具有重大意义的产品 Viewcam 摄像机首次使用了 LCD 取景器，这项革新技术让夏普公司在该产品推出 6 个月的时间里迅速占领了日本 20% 的市场

夏普公司高级主管浅田惇（Atsushi Asada）描述夏普技术战略时说：“我们所投资的技术将来会成为公司的核心，这样的技术像原子核一样具有爆炸性的威力，可以用于许多产品的生产”。遵循这种战略，夏普公司可以成功地将业务范围扩展到许多新型业务领域，只要这些业务的竞争优势取决于公司的某种核心技术例如，作为其屏幕技术的延伸，夏普公司利用其向导（Wizard）产品创造出了个人电子管理器。

同大多数靠专业资源经营的公司一样，夏普公司开展的业务有相当的局限性：电视和视频体系，通信和音频体系，电器，信息体系和电子元件。与其竞争对手索尼公司（Sony）和松下公司（Matsushita）不同，夏普公司从未考虑进入电影业，因为它知道，离开它的技术

根基，它就不具备竞争优势。

组 织 机 构

夏普公司在技术上的投资有几个特点：成本高昂；领先时间较长；由于模仿或使用寿命短，技术给产品带来的优势可能是短暂的。要在这样的背景下取胜，夏普公司必须作出明智的投资选择，而且为弥补其投资，它必须在整个公司迅速广泛地应用新技术。

因此，不包括公司的研发人员，夏普公司总部的人员超过了 1 500 人。按照时下流行的公司精简的模式评判，这一数字显得过于庞大。但夏普公司的战略完全取决于它在共享技术行为方面广泛而复杂的协调工作——这就是为什么需要这么多总部员工的原因（见图 1—3）。

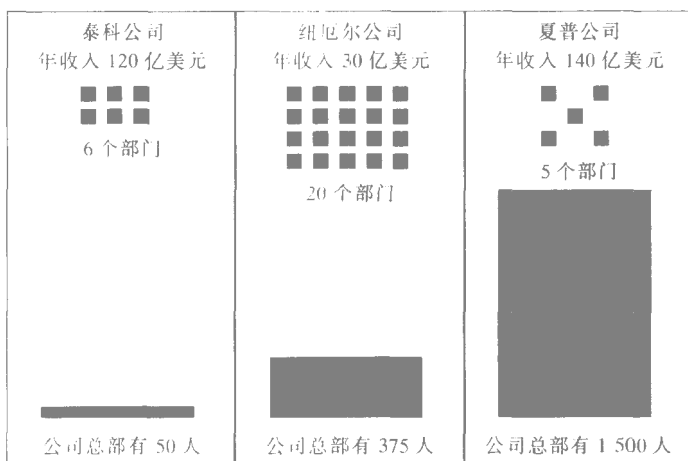


图 1—3 公司机构的规模并不存在一种万能的模式

协调 共享商业行为的需要决定了夏普公司的基本结构。与纽厄尔公司不同，夏普公司是按职能而非产品来划分业务部门的。其结果是，应用研究和重要元件的生产（如 LCD）归入单一的专业部门，以开拓规模经济。霍尼韦尔公司（Honeywell）则截然相反，这个典型的按产品组建业务部门的美国公司，一度曾在七个部门开展 LCD 的研究工作。

为防止职能部门成为一个直烟囱的结构，阻碍有效的产品开发，夏普公司让产品经理来负责（而不是掌管）一整套价值链经营活动的协调工作。公司成立了多个跨部门和公司的委员会，以确保共享行为，包括公司的研发部和销售力量，在不同的产品系列之间得到最佳配置和分配。夏普公司用了大量时间做协调工作，就是为了尽量减少各部门共享重要商业行为时不可避免产生的冲突。

夏普公司每年将大约 $1/3$ 的研发预算投在 10 个 ~ 15 个“金奖”项目上。这些项目是在公司技术战略会议上确定的，因为它们涉及到跨产品小组的原有技术。项目组的所有成员均得到公司总裁的授权，并佩戴着他们的金色绶带，这样他们可以在整个夏普公司调动人员以提供帮助。

控制体系 夏普公司的职能结构导致会计核算界限模糊，所以需要一种大大区别于单一部门核算损益的控制体系。夏普公司必须采用一个更注重人员表现，而不是短期财务结果的经营控制体系。因此，最起作用的激励方式是升职，而不是年终奖励。升职的根据是员工