


第一部分


公司战略的本质



战略是什么？我们必须承认，它可能是当今企业界用得最多、也是用得最滥的名词。从广告、后勤到人事，甚至门房管理，什么东西都有战略。这是对战略的亵渎，因为战略是一个既深奥、又实用的概念。

波士顿顾问公司的奠基人布鲁斯·亨德森对战略作出了经典的概括：“任何想要长期生存的竞争者都必须通过差异化而形成压倒所有其他竞争者的独特优势。勉力维持这种差异化，正是企业长期战略的精髓所在。”

布鲁斯毕生都在寻求建立一个宏大而统一的战略理论框架。他的这种追求涉及面相当广泛——最终还深入到现代生物学和进化论的领域。“战略与自然竞争”是布鲁斯最后几篇《管理新视野》之一，它代表了他探究战略本质的最高思想成就。



战略与自然竞争

布鲁斯·D·亨德森,1980

战略竞争可以压缩时间。它能在短短几年间扭转竞争态势。相反，若是自然竞争，则需要几代人的时间才能取得相同的演化结果。

在企业界，虽然战略竞争的运用只是初露端倪，但它将给企业生产效率带来的影响，很可能不亚于工业革命对个人生产效率的影响。

战略竞争的基本要素是：

- 能够将竞争活动理解为一个完整的动态系统，认识到这个系统是由竞争对手、客户、资金、人力和资源的互动过程所构成的。
- 能够运用上述理解，预测某一特定的干扰将给竞争系统带来的后果，以及如何造就一种稳定的动态均衡新模式。
- 随时都能调遣后备资源，使这些资源能尽其所能，充分利用。尽管这些资源会被永久性占用，成果却要待日后才体现。

- 能够预测风险与收益，并以充分的精确度和自信心验证上述资源调遣决策的正确性。
- 精心策划、实施上述资源调遣活动的意愿。

听起来，上面这些对战略的描述似乎是平时任何投资决策都必需的基本要求。事实的确如此，但又远甚于此。战略实施是全方位的行为。战略，从定义上看，就要求整个公司实体的专注和投入。任何竞争者，倘若未能就对手的战略竞争作出反应，部署并投入自身的资源与之抗衡，那双方的竞争格局就会扭转，竞争均衡就会发生重大的变化，这就是战略竞争导致时间压缩的原因所在，而自然竞争是绝没有这些特性的。

自然竞争是渐变的互动方式，是自发的适应性行为。然而，在特征行为的改变上，自然竞争本来就是极端保守的。相反，战略竞争则需要精心策划、深思熟虑，实施过程也经过缜密的推演，而其结果往往是在较短时间内产生巨变。

自然竞争是渐进性的。

战略竞争是革命性的。

自然竞争是风险极低、积累型的尝试和从错误中汲取教训的过程。似乎会带来好处的细微改变是渐渐得以采纳及保留的。接着又会有另一些细微改变经过尝试后加入。这种学习并不需要身心的投入，也不需要什么远见，只不过是顺其自然而已。这就是进化的基本模式，也就是达尔文所谓的自然选择。即使由纯粹的几率或便利来支配，这个过程也能发生。正因为如此，自然竞争必然是一个非常保守的渐变过程。不管远期的最终结果如何，在短期内这一过程的变化几乎不容易被察觉。

战略竞争的专注与投入，目的正是要在竞争关系中激起巨变。只有两种基本的阻碍因素才会弱化战略竞争的革命性。战

略失败和战略成功一样，都能产生一举定乾坤的决定性后果。还有，与进攻方相比，高度警惕的防御方往往占有得天独厚的竞争优势。战略的成功通常取决于竞争者的文化、理念、态度和行为特征，以及它们对彼此的了解程度。

这就是为什么公司战略的竞争模式和地缘政治、军事战略一样，都会有较长的自然竞争过程。战略能使竞争关系发生相对突然而重大的变动，从而打断这一过程。这是老掉牙的战争与和平模式，即在和平环境下同样存在着竞争。

目前，常见的现代企业行为似乎处于自然竞争和战略竞争这两种极端之间。不过，倾向战略竞争看来是一种长期的趋势。最具野心、勇往直前的竞争者若能成功运用战略竞争，那么，其他企业就必须具备相同的远见卓识和资源投放能力才能得以生存。最终，竞争格局的变化多数将由战略引发，企业要想适应这种环境，就必须掌握战略竞争的方法。

人们理当尊重自然竞争。因为自然竞争造就了地球这颗行星上无穷无尽、鬼斧神工般的复杂性和多样性，造就了千姿百态的芸芸众生。这纯粹是由几率一手完成的，没有计划，没有预测，也没有目标；起始点是相当乏味的化学混合剂一类的东西。然而，这个过程耗费了数百万年的时间，经历了几乎无穷无尽的变化和适应活动。

我们必须彻底了解自然竞争。自然竞争是一个基础。自然竞争系统及其交互模式，是一切战略竞争赖以立足的基础，战略竞争必须在这个基础上加以完善。若外界干扰这个系统的反馈链，会影响自然竞争中的各种关系。要对这种影响作出预测，我们就必须了解自然竞争。

形成有别于竞争对手的差异是在自然竞争中生存的前提条

件。虽然这些差异可能不很明显，但在同一时间、同一地点，以相同方式生活的竞争者之间是极难维持稳定局面的。在某些常见的竞争环境下，差异可能给一个竞争者带来压倒其他对手的优势。这种差异的价值，成了衡量某个竞争者未来的兴旺程度和生存前景的尺度。

在一个具有极多变量的环境中，竞争要素的结合方式几乎是无穷无尽的。这个世界挤满了许许多多的竞争者，它们各不相同，共存于一个动态但又稳定的均衡之中。人们不必为此感到惊讶。这些竞争者的大小、行为及特征分布并不是偶然的，而是有着必然性。同时，尽管其细节总在不断变化，这种分布却一直处于稳定状态。这些差异是每一个竞争者在自己所处的特定子环境中求得生存的首要条件。自然竞争向来都是如此。

战略竞争并不是什么新鲜事物。自从人类有能力把智慧、想象力和积累的资源结合起来，精心协调行动之后，就已经认识到战略竞争的各种要素，并将其运用于战争之中。很多箴言凝聚了千百年来智慧的结晶 比如‘集中力量 以强击弱’等等。

但是，军事战略大多都只注意战役或战争本身。而竞争关系的均衡既存在于战争时期，也存在于和平时期，军事战略对此却从不关心。地缘政治的视野则较为开阔，关注贯穿于这种动态均衡的竞争行为。然而，地缘政治的动态均衡依然缺乏一个具有普遍性的理论框架。

毋庸置疑，企业竞争的通用理论还在襁褓之中。但那些融合了所有竞争要素的通用理论，看来正在逐步形成气候。这种融合本身就是一个具有转折意义的发展。

有关企业竞争的经典经济理论看来是太简单、太苍白了。它们已经谈不上有什么贡献，反而成了进步和理解的障碍。这

些理论并没有立足于动态均衡，而是把竞争视作静态经济中的静态均衡现象。经典经济理论建立在抽象的成本行为模式基础之上，而这些成本行为模式在现实生活中是断然不会出现的，且与人们目睹的、量化的客观现象背道而驰。这些理论对竞争行为所作的种种假设在现实中根本观测不到，也无助于对竞争行为的预测。“完全竞争”这一参照框架只是一个理论性概念，它从来就没有真正存在过，或许根本就不可能存在。不幸的是，人们一直用上述经典理论来制定公共政策，这些公共政策因而同样不切实际。

建立普遍的企业竞争理论，人们就能预测任何企业竞争的结局。企业竞争理论可以作为战略竞争和建设性公共政策的基础，普通大众都能从中获益。要建立一个通用的企业竞争理论框架，就必须验证与检讨许多环环相扣的假设。

现在，我们可以假设：

- 高效竞争能够造就一批从极小到极大、规模不等的竞争者。这种规模结构会在长时间内保持稳定。
- 那些得以生存发展的竞争者具备有别于其他所有对手的独特优势。这些优势是由特定的时间、地点、产品和顾客组合而成的。
- 任一竞争者都会遇到形形色色的对手，而几乎每一种相关要素的组合都会受到这些对手的限制。每一个竞争者都会改变、适应、成长 都会重新部署资源 因此，竞争均势的前沿总是在不断变化。
- 在那些竞争能力处于均势的前沿，冲突将无休止。
- 在一方占据绝对优势的领域，冲突极少发生。拿军事上的战场作类比，这一假设就会显而易见。

- 企业竞争必然会有多条战线，每条战线上都有一个竞争对手。
- 任何对资源进行重新部署的行为，都会引起至少两条战线上的竞争力量对比的变化。如果一条战线加强了，另外一条就必然遭到削弱。
- 每当竞争均势的前线或“战区”趋于稳定或静止就会出现一种“保守型”竞争。在“保守型”竞争中防御方咄咄逼人而进攻方则相对温和。这是因为双方都能预见对方的行动，而大家对此又都心照不宣。
- 关键的竞争变量愈少，竞争者的数量也就愈少。如果关键的因素只有一个，那么最多只有两三个竞争者能够共存。要是市场出现萎缩，就只有一个竞争者能够获得生存的机会。这就是“三四律（Rule of Three and Four）”。
- 具有潜在重要性的变量愈多，共存的竞争者数量就愈多，但这些竞争者的绝对规模也就愈小。
- 环境变化愈频繁，得以生存的竞争者就愈少。在此应对巨变的能力成了至关重要的决定性因素。
- 新的竞争者若要进入一个市场，就必须在市场的某个局部建立并显示压倒现有竞争者的绝对优势。进入市场的次序是非常重要的。

凡此种种假设，均可直接由目睹的事实以及生物学、生态学里的进化理论推演而来。它们都是自然竞争的模式。

波士顿顾问公司的早期工作，旨在以下列几点为前提，建立一个通用的竞争理论框架：

- 可见的成本行为模式；

- 探索可持续增长和资本运用的动态；
- 资本市场在上述效应的增大或衰减过程中所起的作用；
- 上述各点在竞争系统中的关系。

我们早就认识到，用会计理论来诠释经济行为并不恰当，因为会计理论是为其他目的而建立的。于是，我们另辟蹊径，发展了一组概念，可概括为“现金流量是一切的关键”。

以此为开端，我们又相继提出了经验曲线、增长与份额之间的权衡，以及产品组合这些概念。经验共享分析、经营风险与财务风险之间的权衡、市场渗透成本、竞争者文化与行为推断法等概念是在此基础上进一步的扩展。

时至今日，上面这些观点有很多都已经为人们所广泛接受，融入了商业语言体系。

这种抽象的企业竞争理论框架还远不够完善。有关竞争系统的知识和见解正在高速扩展，其速度可媲美于上个世纪对自然科学的知识见解。

我们相信，深入了解战略竞争，必将大大提高生产效率，增强人类掌握未来、发挥潜能的本领。

第二部分

公司战略的发展



奠基石

60年代中期，布鲁斯·亨德森及其成立不久的公司的一个工作小组受聘于一家主要的半导体制造商。这家厂商的要求是：找出半导体行业混乱的价格行为的幕后驱动力。事实上，工作小组发现，价格行为一点都不混乱——价格随成本同步变动。每当产量翻番，价格和成本就会系统地下降 25%。经验曲线从此诞生，同时也拉开了公司战略发展的序幕。

经验曲线本身并不那么重要。早在第二次世界大战时期，就已经有文献记载了一种与经验曲线类似的现象，即学习曲线。学习曲线效应也能降低直接劳动成本。真正具有革命性的是经验曲线所蕴涵的意义。在大多数情况下，竞争者的累计经验之比与市场份额之比十分接近。如果总的增值（value-added）成本随累计经验的增加而有规律地下降，那么竞争者之间就会出现与相对市场份额成比例的系统成本差异。当时，还没有什么企业理论或经济学原理能够认识到这种可能性。

经验曲线的影响是十分深远的。它说明，竞争

优势非常重要 而通过精心管理 企业是能够取得和掌握竞争优势的。它还说明，市场份额是一项特别有价值的资产 不应轻易转让。

上述见解使人们得以从一个全新的角度来审视有关定价和生产能力的决策。定价要能弥补产品开发成本 在成长性行业中 必须用足生产能力——这两种广为接受的企业实践，等于是靠出卖未来换取短期利得。另一方面 先发制人地降价、率先扩充生产能力则能‘买到’市场份额、降低相对成本 并使竞争者对某一行业兴趣大减。

对财务政策来说也是同样的道理。大多数人认为 举债是把既定的资产收益率 ROA 抬到更高的股本收益率 ROE 水平的一种方法——财务风险将会随之而来。经验曲线的思维方式改变了这种看法。经验曲线揭示出 在既定的股本收益率水平上 债务能够使资产收益率降得更低。若积极加以利用，债务将能支持先发制人的降价和生产能力扩充行为，从而帮助企业获取市场份额，最终降低企业的风险。同样，从竞争角度看，红利支付的潜在成本非常高，因为这种行为降低了可持续的增长率，从而减少了所能获取的市场份额。

然而，市场份额价值最重要的意义可能还在于资源配置。过去也好 现在也好 多数大公司都拥有业务组合，而这些业务的竞争地位和增长潜力各不相同。根据经验曲线的逻辑，每项业务负责为自己的增长融资这种通常的做法是一种自杀性的行为。

高增长业务无法产生足够的现金，因此无法跟上市场增长的步伐，最后只好出让自己的市场份额。而对于成熟业务而言，它们产生的现金又超过了能够有效投资的数量。最好把这些成熟的‘金牛’业务所产生的过剩现金流充分利用，用来支持高市场增长率的‘明星 (stars)’和‘问号 (question marks)’业务帮助它们取得领导地位。如果这些业务能够树立并巩固市场领导地位，那么当市场增长放缓时，它们自己也会成为金牛。增长-市场份额矩阵为这种现金流的良性循环提供了一个实施框架。

60年代到70年代之间，布鲁斯·亨德森以大量著述对经验曲线及其意义进行了论述。本书精选了其中最好的几篇。在评价这些文章的时候，我们必须提出这样一个问题：撇开它们的历史价值不说，在当今这个更为复杂、竞争更加激烈的世界上，这些理念还在多大程度上有其适用性？

显然，经验积累并非通往成本优势的唯一途径。确实，它似乎与今天很多行业的经济因素毫不相干（尽管从最纯粹的形式上看，经验曲线近年来得到了某种程度的复兴，人们把它看作是基于一时间和能力的竞争战略的基础），况且，我们也不能把成本差异和相对市场份额看作是竞争优势的唯一资源和衡量标准。创新、顾客特权和品牌价值同样重要。

但是，如果用‘竞争优势’不管其来源’来代替“经验积累”和“相对市场份额”，那么这些经典篇章所提出的大部分理念就并无过时之嫌。尤其是产品

组合这一概念 依然可以作为资源配置的框架 尽管人们常常将其误解和误用为通用的企业分类工具。

无论在实际工作还是在竞争者的意识中，竞争优势能够取得从而必须尽力维持，这一思想精髓依然闪烁着创新精神、依然能为我所用。在今天这种变幻莫测的市场上要保持优势 与 30 年前相比是要艰难得多了 但尽管如此 保持竞争优势是价值连城的资产 这一思想仍然是千真万确的。

经验曲线回顾：历史

布鲁斯·D·亨德森,1973

1966年，波士顿顾问公司采纳了“经验曲线”这一名词，来总括成本的变动模式。选择经验曲线这个名词的原因，是为了将它与已广为人知、且有大量文献记录的学习曲线效应区别开来。经验曲线和学习曲线有一定的联系，但两者又截然不同。

很早以前人们就知道，每生产一单位产品所需的工时会随重复劳动逐渐下降。在诸如战时飞机生产这一类工作中，这种效应尤为明显。一般而言，经验每翻一番，单位产品的生产工时就会下降大约 10% 到 15%。这种预期一直都是签订军事采购合同的依据之一。

但是 所谓的学习曲线效应却有一些明显的局限，它仅适用于直接劳动力。学习曲线效应意味着：每过一轮经验获得周期，要取得既定的成本下降幅度，所需的时间便要翻一番——除非工作改变。根据产量变动进行工作要素管理的可能性具有深远的含义，然而，这种含义却因上述局限而被掩盖了。

波士顿顾问公司创建经验曲线这个概念的原意是诠释加工