

第 1 章

是否存在一般战略原则？

本书的中心议题是，我们可以通过对过去经验的研究而将企业的战略与绩效联系起来。当然，每位管理者都可以从其自身经历、他人的相关经验以及通过研究竞争对手的行为来获得经验。除了从这些直接渠道获得经验以外，我们认为，通过分析各个行业众多公司的经验，也同样会发现战略与绩效之间的一般联系。这就是我们和战略规划协会（SPI，Strategic Planning Institute）的同事们自 1972 年开始着手 PIMS（Profit Impact of Market Strategy）计划以来一直所从事的研究工作。从那以后，450 多个公司向我们提

供了信息资料，这些资料记载了近 3000 个战略业务单位 (SBUs) 在 2 至 12 年内的战略与财务结果。这一供研究使用的数据库涵盖了大小不同的公司，涉及到了北美市场、欧洲市场以及其他地区的市场，并包括了多种多样的产品和服务，从糖果到大型资本品以至到金融服务等。

通过研究这些大量业务的实际经验，我们相信，我们和我们的合作者们已成功地表明了在不同市场和竞争环境中战略与绩效之间的重要联系。在本书中，我们总结了一些主要的经验教训，它们得自于对 PIMS 的研究以及它 70 年代初以来在数以百计的现实情形中的具体应用。我们还力图将我们基于 PIMS 的工作与其他人的观点和研究相结合，这包括像彼得·德鲁克 (Peter Drucker) 和迈克尔·波特 (Michael Porter) 这样的权威以及联邦贸易委员会业务分类 (Federal Trade Commission's Line of Business) 研究部门的实际调查。

我们认为本书中所概括的一般战略原则应属于对自由企业经济中的管理人员的基础教育。这些原则不是为了解决具体的业务问题而提供现成的公式，就像运用水力学和热力学原理来解决某些具体的工程项目那样。但是，这些原则能够为具体分析提供基础，以便获得一个较好的决策。从这方面来看，我们相信我们关于战略与绩效一般联系的探索将有助于私人企业或整个经济达到更高的效率。

PIMS 方法

怎样才能发现“战略原则”呢？我们在 PIMS 计划中使用的方法是对在不同的市场和竞争环境中进行的许多业务的实际经验进行记录整理。对每一项这样的业务，我们收集了以下三方面的信息：

- 对业务运行所处市场条件的描述。这包括 SBU 的分销渠

道、顾客数量、业务规模、市场增长率和通货膨胀率。

·业务单位在其市场中的竞争地位。对竞争地位的衡量包括与竞争相关的市场份额、相对质量、价格和成本以及垂直一体化程度。

·对 SBU's 财务和经营绩效以年为标准 对 2 至 12 年的时期进行衡量。

通过对大量业务单位有关这类信息的分析，我们便可发现它们之间联系的共同模式。举一个简单的例子：如果我们对以下两组业务进行比较：一组是以较大的平均交易额（超过 1000 美元）向顾客销售产品，另一组则是以较小的交易额向顾客销售产品，我们就会发现二者在获利能力上明显不同。第一组中的业务平均可达到约 21% 的税前投资收益率（ROI）而后的平均税前投资收益率则为 27%。

然而，仅仅观察两组业务之间获利能力的差异是不够的，我们必须问一问这种差异是否有意义。为什么小额销售的获利能力更高？在此例中，原因非常明显：当顾客购买高价产品或大量购买产品时，他们可能更主动地寻求讨价还价，甚至还可能到其他地方购买，因为潜在的节约值得做这样努力；而在小额购买中，购买者则可能遵循某些购买常规：如坚持相同的供应商或选择某个知名品牌（比较一下你自己最近一次购买汽车和最近一次购买电池）。购买数量以及顾客购买模式的其他特点对绩效的影响我们将在第四章中予以详细地讨论。

我们发现和证明战略原则的努力既包括统计分析也包括运用逻辑以发现既重要又敏感的业务绩效间的差异。有时对一个原则的推理往往来源于经济理论：例如，我们调查了市场占有率和获利能力之间的关系，因为经济理论使我们知道规模经济在大多数情况下影响业务的绩效。除了正式的经济理论外，我们还受到许多富有经验的管理人员们的判断和信念的指导，这些

管理人员参与了 PIMS 计划的设计并于 60 年代使这一计划在通用电器公司率先推行。

PIMS 与规划组合的主要不同

许多业务总经理、管理咨询人员和战略管理领域的学术研究人员都将 PIMS 视为是规划组合的一种变形。从这个角度上看，基于 PIMS 的对一个或多个业务组合的评价是按其所处地位划分成一个组合矩阵或方格进行评价的一种替代——或者有时是一种补充。

组合分类系统包含多种图形，大小不一。最简单的一种是波士顿咨询集团 (Boston Consulting Group) 于 70 年代早期所推广的增长—份额矩阵¹。其他的还包括所谓的通用电气/麦肯锡 (General Electric/McKinsey) 的吸引力—地位矩阵以及由阿瑟 D·雷特尔公司 (Arthur D. Little, Inc.) 开发的竞争地位—生命周期分类方案。尽管这些系统与其他一些组合系统存在着很明显的差异，但是它们所遵循的原理是相同的。正如理查德·贝蒂斯 (Richard Bettis) 和威廉·霍尔 (William Hall) 所总结的，将业务进行组合归类的基本原理是：

“……一项业务在矩阵中所处的地位应决定战略任务以及业务战略的一般特征”²。

在美国和其他一些工业化国家，许多公司尤其是那些大公司和采用多种经营的公司目前都在以各种方式广泛地应用规划组合方法。根据菲利普·哈斯佩斯拉夫 (Phillippe Haspeslagh) 1980 年对美国大公司的一项调查，有半数以上公司使用规划组合系统³。多年以来，对组合方法的讨论、使用以及评价为管理人员、咨询顾问和商学院的学生们创造了一些新名词，如为大家所熟知的某些比喻：“狗”、“金牛”和“挤奶战略”等。

我们在对 PIMS 数据库进行整理和分析过程中所使用的逻辑

辑方法与广泛使用的组合逻辑方法在一个基本的、重要的方面是相似的。我们以某项业务的合理的财务目标或至少是以应采用战略的某些基本特征作为共同的出发点，它取决于（1）战略地位和（2）市场特征。

然而，在 PIMS 方法和组合分类系统之间仍存在一些重大的差异。一方面是组合系统试图以少量的几个关键因素来解释业务的绩效，增长—份额矩阵，正如其名称所表现的那样，它只是依据市场增长率和相对市场份额这两个特征将一项业务划归到四组当中的某一组，而所有其他影响获利能力的因素均被盲目地忽略掉了。比较而言，PIMS 从开始就揭示了影响绩效的诸多战略因素以及相应的市场环境等。例如，投资密集度、产品或服务的质量（相对于竞争对手）、劳动生产率和垂直一体化等——在多种战略因素中——对业务绩效有着很大的影响。而在广泛运用的组合分类系统中有关战略的众多方面都未得到充分地体现。

PIMS 与规划组合系统的第二个重大区别是我们设计和使用了一个数据库用以观测战略在不同环境下是如何影响结果的，这一数据库包含了许多不同种类的业务在不同国家和产业的经营状况。我们相信，只有调查各种不同的类型和情况，才能获得有关竞争战略的某些有意义的结论。因为在一种情况下比较有效的战略在另外一种情况下却可能是灾难性的，换句话说，不能同样地对待所有“狗”类业务，对“金牛”类业务也是如此。

对战略规划的反意见

从 70 年代早期至 80 年代早期，有关规划组合和规划的各种理论方法风靡一时，规划顾问和公司规划人员在数量、规模和权力方面迅速膨胀。而反对这种行动的意见也许就不可避免地随之产生，正如肯尼思·安德鲁斯（Kenneth Andrews）在 1984 年

的一篇文章中所提到的那样：

伴随着席卷管理领域的热情，一种对战略规划的反冲便逐渐发展起来⁴。

安德鲁斯所言的反冲导致了规划人员的大规模裁减和规划过程的变化，十年前推广这种战略新观点的顾问们也在改变着他们所做的工作⁵。“打击”规划组合几乎同当时流行这种方法一样盛行。

在对常规战略分析的批评意见中，有一种批评是较为中肯的，它强调战略顾问们以大量概括或“原理”为基础而提出的建议误导了一些管理人员，有些评论者甚至认为根本就没有对于战略有效概括。迈克尔·卢伯特金 (Michael Lubatkin) 和迈克尔·皮茨 (Michael Pitts) 在一篇文章中通过比较“策略展望”和“PIMS 展望”提出了这一观点，他们认为“策略展望”的前提是“...不存在两个完全相同的业务... (因此) 对于获得竞争优势而言，可能极少有 (如果说有的话) 特定的公式可以遵循”⁶。他们进一步提到“PIMS 展望”所包含的对复杂管理问题进行公式化的机械应用将会导致令人不快的结果。

我们应当承认这样的批评，在某种程度上，它们是针对一些 PIMS 的支持者和其他一些战略概括方法的支持者所提出的过度热情和过分简单化的观点而提出的。当 PIMS 的研究结果在 70 年代中期公开报告以后⁷，有关战略概括的所有观点几乎是全新的。在战略管理理论的第一次热浪中，有些观点不可避免地被过度简化，而且提出了一些过分的看法。几十年以前，当数量方法 (运筹学) 首次广泛应用于解决企业问题时，对这种方法的过度推崇和不切实际的期望——伴随的是幻想的破灭——也曾同样地发生。

像那些批评 PIMS 和规划组合的人们一样，我们并不认为在管理决策的制订中有“公式”可循或存在将一般原理应用于具

体问题即可奏效的“捷径”，我们希望在本书中能够避免任何这种过度简化方法的出现。我们并不是想声明已发现了像物理学中那样普遍和精确的“战略定律”但我们再次指出存在着这样一种为管理人员提供的具有指导价值的一般联系，实际上，过分强调每种情况的独特性与过分强调它们可归结为几类同样是过度简单化的。

因此，我们的观点是：确实存在着一些原理，它们能够帮助管理人员理解和预测战略选择和市场条件是如何影响业务绩效的，其中有些原理可以应用于近乎所有种类的业务，而有些则只适用于某些特定的类型或在某一特定的条件下才比较有效。任何一种原理都不能构成某个单独个案的完整公式或办法，因为除了要考虑一般的因素以外，还需要考虑一些具体情况特殊因素。一般原理必须通过适当地修正才能适应某种特殊的情况，这时，不适合于一般原理的某些因素也必须相应地考虑进去。

战略原则：一些例子

为了描述我们所说的战略原则的含义并介绍一下以后章节所要涉及的题目，我们在此总结了六点有关战略与绩效之间最重要的联系。

1 从长期来看，影响一项业务单位绩效最重要的单个因素是相对其竞争对手的产品和服务的质量。质量优势可以在两个方面促进绩效：

- 从短期来看，优异的产品质量可以通过溢价来增加利润，正如知名的养鸡大王弗兰克·珀度 (Frank Perdue) 所描述的：“顾客会不怕麻烦地特意购买优质产品，你可对此索价”。与珀度的理论相一致，在相对质量位居前三位的PIMS业务其产品和服务的售价平均要比后三位业务的

价格高出 5-6% (相对其竞争对手)

在更长的时期内，优异的质量和 / 或不断提高的相对质量是一项业务获得增长的最有效方式。质量可导致市场的扩张和市场份额的提高。数量的增加意味着一个具有优异质量的竞争者可以比其竞争对手获得更大的规模优势。即便由于提高产品质量会带来短期成本的增加，但一段时间之后，这些成本便会被规模经济所抵消。事实是：平均来看，具有卓越质量的业务同领先的竞争对手的业务一样具有相同的成本。只要其售价没有超出界限，它们就可持续增长并能获得很高的边际利润。

相对质量和业务绩效之间的联系如表 1-1 所示。正如表中所描述的，企业通常首先是通过产品 / 服务的设计创新来获得质量优势，然后再通过增加产量来获得质量优势，质量投资的成功会带来产量的增长从而实现规模经济。

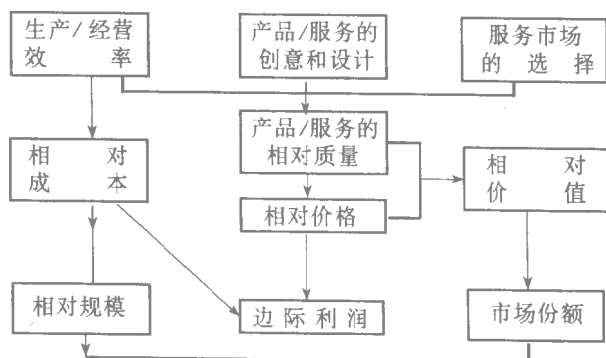


表 1-1 相对质量、市场份额和利润的重要联系

我们应当强调 在表 1-1 中所显示的这种关联代表着平均意义上所发生的事情，正如 PIMS 数据库所反映的那样。并不是所有为提高质量而付出的努力都有所回报，而且在这样做时，

甚至其附加成本可能会超过利润。但在大多数情况下，质量战略是确实有报偿的。

在 80 年代，当质量的重要性被美国以及欧洲的企业经理们广泛接受以后——如同菲利普·克罗斯比 Philip Crosby 的畅销书《质量是免费的》的名字一样——就很少有现实的证据能够反对这一观点。PIMS 数据库中各业务的实际市场效果的确支持了克罗斯比的概括，同时也表明了质量确实促进了业务的增长和利润的提高。有关这些联系在第 6 章中将有详细的研究。

2、市场份额与获利能力高度相关。如表 1-2 所示，有着较大市场份额的业务单位——占所服务市场的 50% 以上——所得到的收益率是那些较小市场份额业务单位的三倍以上（小份额是指占市场的 10% 以下）。

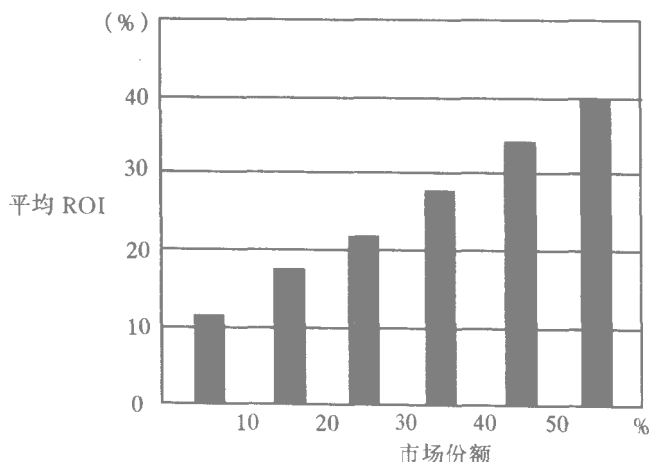


表 1-2 市场份额和投资收益率

注 基于 PIMS 数据库中 2611 个业务单位 4 年的平均税前、息前投资收益率

一些观察家们认为 份额 - 获利能力之间的联系很大程度上是不真实的⁸，他们指出：强有力的市场地位和较高的投资收

益率是其他一些因素作用的结果，尤其是管理技巧或运气的成份较大。确实是这样，具有较大市场份额的业务所获得的超额利润的一部分可以用那些与强有力的竞争地位相关的各种因素——特别是优良的相对质量——的作用来予以解释。但是，当我们把质量连同 20 多个其他的市场和战略因素考虑在内时，市场份额对获利能力仍有一种很强的正面影响。其净影响约为：每 10 个百分点市场份额的增加会得到 3.5 个百分点的投资收益率。进一步的讨论见第 5 章。

除了相对质量之外，形成市场份额 - 获利能力关系的主要原因是较大市场份额的业务可以得益于规模经济。他们只是比较小的竞争对手具有更低的单位成本，这种成本优势远远小于以往那些对“经验曲线定价策略”表现出过度热情的支持者们所声称的成本优势，但它是切实的，并且直接反映在较高的边际利润上面。

市场份额和获利能力的这种关系并不意味着每个业务都能够或应该努力增加其市场份额！就竞争而言，成本对于获取市场份额可能有抑制作用，尤其是在以降价为主要手段时表现得尤为突出。这方面一个生动的例子是 80 年代早期雅马哈公司对摩托车领域的世界市场领导者——本田公司 (Honda) 所发起的一次攻击，雅马哈总裁久生小池 (Hisao Koike) 决定压倒本田并试图通过降价、引进新车型以及强大的广告攻势来实现这一目标。然而，其结果却是沉重的债务负担和大规模的裁员以及小池最终的免职。

尽管为获取市场份额所付出的成本可能会超过回报，但情况不总是这样。实际上，PIMS 的绝大部分业务在提高他们市场份额地位的同时也在拥有不断增长的获利能力！我们将在第 9 章中进一步探讨有关建立市场份额的战略。

3、较高的投资密集度对获利能力是一种有力的拉动。投资

密集的业务往往是那些每一美元销售额、每一美元附加值或每一名员工所拥有资本额较高的业务。

不管采用以上哪种衡量尺度，高投资密集度——以固定资产或流动资本的形式——通常会导致低回报率。表 1-3 通过总投资对销售额的比率（根据生产设备利用率不同而有所调整）显示了这种战略因素的影响。随着投资密集度的提高，销售边际利润（税前）只是发生微弱地变化。由于投资基础在不断增加，因此投资收益率出现了稳定而迅速地下降。最高资本密集度业务的平均收益率比起较低资本密集度业务的收益率要低一半以上。

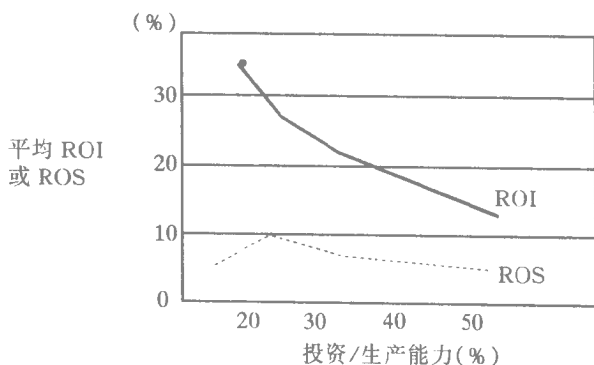


表 1-3 投资密集度和盈利能力

高资本密集度的利润萎缩效果是十分重要的，因为：

- 没有任何一种广泛应用的规划组合系统能够认识到投资密集度对盈利能力的影响。

- 那种流行的要重构美国和欧洲制造业工业化的观点包含了对工厂和设备增加的巨额投资。在汽车、钢铁和机械工具等行业中，那些领先的公司想通过机械化重新获得他们的竞争能力。这些驱动力能否使他们的收益率有所下降而不是上升？

当然，管理人员不会刻意地去追求资本密集度，然而，他们进行决策或采用的各种策略回会导致资本密集度的提高。他们扩大生产能力，使生产过程机械化，放松信贷或存货限制，其目标都是希望促进销售或降低成本。当这些决策导致较高的投资销售比时，解释有时是不准确的预测（预期的销售额未能实现），有时是竞争反击。但不管如何实现了机械化，事实是当资本密集度增加时，投资收益率通常却是下降的。

高资本密集度通常会降低盈利能力的事实并不意味着管理人员应当避免新的资本投入。只要销售额和附加值保持相等的增长，即使对一个业务单位的投资基础追加大量的资本也不会产生对资本密集度的不利影响。而且，只要一项特定增量投资的收益率超过了资本的使用成本，那么平均投资收益率的减少便是可以接受的。

有关投资策略和绩效之间的更深入讨论见第 7 章。

4 有大量所谓的“狗”类和“问题”类业务能够产生现金 而很多“金牛”类业务则不能。在规划组合中使用的增长－份额矩阵的指导原则是现金流量大部分依赖于市场增长和竞争地位（相对于最大竞争对手的份额）。因此，在稳定或衰退的市场中拥有主要市场份额的业务单位应产生大量现金，而那些在成长的市场中拥有少量市场份额的业务单位则使用更多的现金。这种原则的简洁性似乎使之要成为规划的一个基础，但问题是这样做常常是错误的。

与其他人在 PIMS 基础上的研究一起，我们的分析显示了市场增长和相对份额确实与现金流量有联系，而其他一些因素对绩效也存在着影响⁹。结果是基于增长－份额矩阵的现金流预测经常是错误的。关于这一点见表 1-4 所示 这里我们显示了位于增长－份额矩阵中不同位置的业务其净现金产出的比例（净现金流等于税后收入加折扣，再加上或减去一个单位投资的

净变动额)超过半数以上的‘问题’类业务和近 60% 的‘狗’类业务都是现金产出者!相反地,超过 1/4 的‘明星’类业务(指那些在增长的市场中市场份额位居前列的业务)和近乎同样比例的‘金牛’类业务实际上是净现金的使用者。

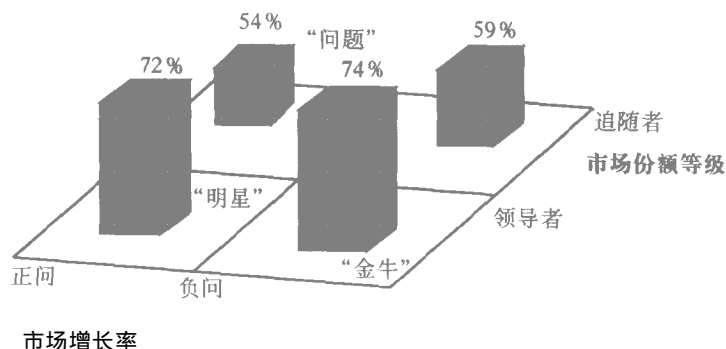


表 1-4 增长一份额矩阵中产生正向现金流量业务的百分比

产生这种与通常现金流量绩效相偏离的原因是因为市场增长和相对份额只是影响现金流量诸多因素中的两个因素。实际上,现金流量主要受到确定盈利能力的相同市场和战略因素的影响。这些因素已概括在第 3 章中,其中大部分将在后续的章节中做更详细的描述。

5、垂直一体化对某些业务来说是一个可获利的战略,但对另外一些业务则不然。这个“一般原则”是反映战略与绩效之间不确定联系的诸多“原则”中的一个。垂直一体化是有助于还是有损于盈利能力主要取决于所处的形势,而不在于为达到这一目的所花费的成本。

表 1-5 显示了对于处在不同市场份额地位的 SBU_s,垂直一体化对投资收益率的影响。对于小份额的业务,当垂直一体化程度较低时,投资收益率最高;但对于处在平均或高于平均份

额地位的业务，当垂直一体化程度较低或较高时，其投资收益率也是最高的；而当垂直一体化程度位于中等时，投资收益率则是最低的！

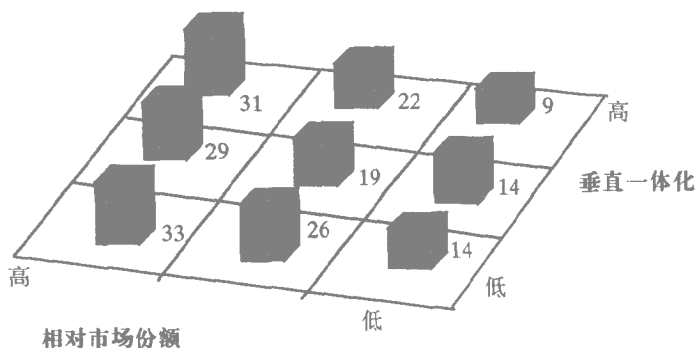


表 1-5 垂直一体化、市场地位和盈利能力

垂直一体化与盈利能力间的这种复杂联系反映出许多情况。比如，垂直一体化通常会导致较高的资本密集度，这是小份额业务所面对的主要问题，因为这些业务在纵向相联的每一阶段达到经营规模的最小效率是非常困难的。一家电子设备的生产商，如果其经营规模较小，就无法利用足够多的元件来证明对微处理器的生产所实行的垄断控制，而具有较大业务份额的公司如 IBM 和 AT&T 却能够做到这一点，并且通过生产自己的元件而从中获利。

有关垂直一体化的更深入研究将在第 8 章中论述。

6、大多数有利于增加投资收益率的战略因素对长期价值也有所贡献。我们有关 PIMS 的大多数工作是以销售边际利润或投资收益率作为衡量标准用以解释各业务单位盈利能力的不同。尽管我们用了 4 年的平均利润数字以将各年波动的影响减

至最低，但我们仍会（并且已经）受到像美国管理人员普遍遭受的批评一样的指责，即支持和过分强调短期结果。为避免这一点，我们使用了一种长期增值的衡量标准并将之应用于 PIMS 数据库的 600 多项业务中，对这些业务我们掌握有至少 7 年的信息资料。我们的增值衡量方法是通过以现金流量贴现加上一个业务单位市值的净变化数额为基础，采用股票市场估价模型来衡量业务绩效的（这一衡量标准在第 11 章有详细解释）。这一方法使我们了解到，有些业务为了增强其战略地位，通常以短期利润为代价，在新产品或提高质量等方面进行投资。

当期获利最大化与长期价值最大化在多大程度上会相互冲突呢？表 1-6 显示了这两种衡量标准是如何相联系的。对每一项业务我们在 5 年规划基础上（以前 2 年作为基期）计算了平均的投资收益率，然后我们构造了一个既包含 5 年现金流量贴现，又包含期末业务（贴现）市值的增值指数。指数定义为全

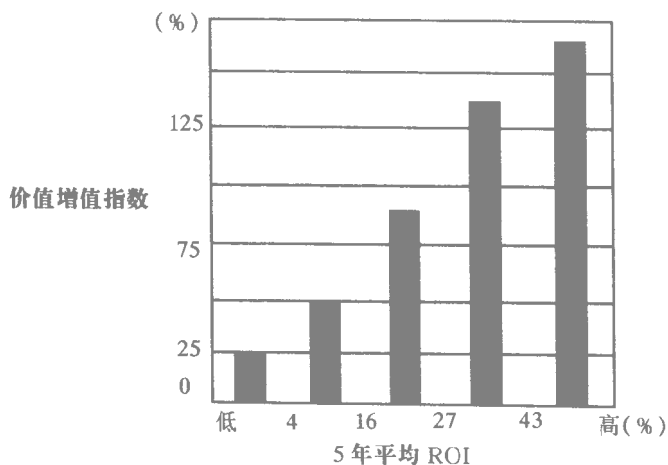


表 1-6 高投资收益率与长期“价值增值”通常相伴而行

注 对价值增值指数的解释见相应的章节 数据是基于 623 项业务至

少连续 7 年的有效资料信息

部价值（现金流量贴现值 DCF）+ 未来市值 与一个 SBU 初始市值之比。

如表 1-6 所示，高投资收益率的业务通常在长期增值指数上表现也很好，与此相一致，更详细的分析表明，大多数提高投资收益率的战略和市场因素有利于增加长期价值。例如，具有较强初始竞争地位的业务一般在长期价值上也表现极佳，那些有着较高劳动生产率、优良相对质量以及相对于竞争对手具有成本优势的业务也是如此。

在当期盈利能力和长期增值之间会有一些权衡。毫不奇怪，最常见的是与营销费用、研究与开发 R&D 费用和扩大生产能力费用方面相关的权衡。在每一个这样的领域中，从长期来看，运作良好的 SBU 比增值指数较低的同样业务更具有进取性。有关长期运作的不同情况在第 11 章中有详细概括。

全书概览

上述部分所总结的六个战略原则说明了我们与我们的合作者在进行这本书所依据的研究时所遵循的方法。基本概念在第 2 章中有详细概括，在那里我们用战略和绩效定义了我们所想表述的意义。第 3 章中讨论了收集和分析 PIMS 数据的方法，其他的技术细节见附录 A 和 B。

第 4-12 章讨论了影响业务绩效的主要战略因素。

第 4 章‘选择有利可图的市场’展示了如生命周期阶段、增长率和通货膨胀等一些市场特征是如何影响盈利能力的。竞争地位和相对产品质量在第 5 和第 6 章中有所描述。在这些章次中我们描述业务是如何获得强大的市场地位以及一些业务又是如何丧失其市场地位的，并且我们对衡量和提高质量总结了一套系统的方法。

第 7 章中讨论了资本密集度对于竞争与盈利能力的影响；第 8 章则讨论了有关垂直一体化的赞成和反对意见。

在第 9 章中对市场领导者和追随者的战略选择进行了比较，第 10 章则展示了这些战略选择是如何随着市场的演进而相应变化的。

第 11 章展示了我们对衡量绩效长期增值的某些观点，并且描述了它与市场条件和战略选择之间的联系。在第 12 章，我们研究了有关制定相关业务集团一体化战略的某些问题。