

战略逻辑

[英] 鄯卡洛斯·加里洛摇著

徐海鸥摇译

经济管理出版社

译者序

把企业做强做大，是所有企业人的目标，并成为他们不懈努力的动力。但是，在向更大更强的目标艰难跋涉中，能成功实现心中梦想的企业寥若晨星，其中原因非常多。工商业经营活动是完全以胜败论英雄的，也就是说，是以结果为定论的。在努力的过程中，几乎所有人都是“在黑夜中摸索的盲人”，这种结果的不可知性让人无奈，但也充满挑战。

尽管这样，我们还是可以从前人、从经验、从科学的研究和分析中，多少学到一些有用的知识，减少自己摸索的成本。这本书以浅显明了的论述方式和大量的实例，为我们提供了一个思考论题，也许我们过去忽视了它，也许我们也曾经考虑过，但百思不得其解，这个论题就是“战略逻辑”。

我在翻译这本书的过程中，曾经把译稿的一些章节分送给一些从事企业管理的朋友，他们读后都认为这是一本难得的好书，对他们的管理思维不无帮助，甚至自发组织了一次小规模的主题座谈会，这种情况在我过去翻译十几本书中是没有的。我希望我对这本书的判断，以及这些朋友的判断是正确的。

才疏学浅，其中错误在所难免，如蒙读者指正，真挚地表示感谢。

致摇谢

本书的作者和出版商希望对下列允许我们使用其具有版权的材料表示感谢：《经济学家》，伦敦，~~1994~~年，插图 ~~1994~~和插图 ~~1994~~，以及波士顿咨询集团，~~1994~~年，插图 ~~1994~~

本书竭力尊重所有版权拥有者，但是，如果在引用中有任何无意的疏忽，出版商将乐于在第一时间里做出必要的调整。

导摇摇言

如果粤等于月，月等于悦，那么，粤就等于悦。这是形式逻辑中最典型的法则。这一法则为所有推理提供了一个基础。如果某个人试图运用与这一法则相矛盾的陈述来解释某件事情，我们可能会立刻提出异议：你的说法不符合逻辑。

缺乏逻辑，科学就不可能存在，我们就不能保证所提出的观点的正确性。逻辑是如此重要，以至于我们从孩童时代起，就一直在潜移默化地接受它的灌输。可以这样说，我们教育中的绝大部分恰好是由逻辑组成的。一些心理学家甚至走得更远，他们凭借可靠的理由说明，基础逻辑原理是先天的：我们带着它们来到这个世界，与我们具有的听和看的能力一样强大。

这些逻辑原理的简单性带有一点欺骗性：它们是简单的，但是，没有它们，我们就无法构建更复杂的结构，我们就不能回答科学和技术处理方面的更大问题。例如，如果伽利略不把物理纳入逻辑的轨道上，他就不能获得如此大的进步。在他以前，每一个“科学家”都曾有自己的观点，他们运用自己的术语，提出特别的论点，但是，从来没有成立并被接受。然而，一旦逻辑的基础规范被应用时，进程就明显加快了，仅仅过了数年以后，牛顿就解答了物理学在数千年时间里一直试图解开的最重要问题。在短短的 166 年时间里，我们从魔

法和炼金术时代跨越到了量子结构时代。

而在商业世界里，我们走过的时间离中世纪并不远。如果我们请教物理学家是什么决定了物体下落的速度，我们将从任何一个物理学家那里得到同样准确的答案。但是，如果我们请教一个经济管理专家，为什么某个特定的公司是盈利的，或某个特定的行业是否有前景，我们将得到具有各种可能性而基本上都具独特见解的回答。这些答案不仅仅是在对结果的推论上众说纷纭，而且在它的起点上、它的参数上、它的内部逻辑上，甚至在描述它的术语上都是众说纷纭的。这种现象非常像中世纪时的物理学家所面对的情况。亚里士多德说，物体落到地上，是因为“地球的中心是物体的天然场位”。这个论断与我们说公司经营得很好是因为它提供了“附加值服务”，或经营得不好是因为“全球化”没有什么太大的区别。显然，依据这种推理不能使我们走得更远。

当然，我们必须前进。公司在任何时候遭遇失败，工作就会被破坏；投资在任何时候不产生效应，用于效益投资以改善未来的资本就会损失。在过去一些年里，这些不尽如人意的情况由于严重的战略失误而特别多，从投资到汽车电话特许业务上造成的无可挽回的失败，到毁掉数亿元资产和上万个工作岗位的巨大合并活动等。

但是，毕竟还有一些好消息，即我们开始认识到，商业世界的确实存在一个内在的、清楚的、明确的逻辑系统，如果我们运用得当的话，它能够帮助我们预防失误。显然，我们不能奢望某些与人类的行为相关的事情能像数学一样精确无误。但是，我们可以要求严肃的分析，概念的阐明和缜密的推理，它们将让我们找到解决复杂问题的特定方法。这本书就是发展逻辑的。

与所有关于逻辑的著作一样，我们将从非常简单的规则开始，它们是基础，对构建系统绝对必要。囫圇吞枣地了解这些规则，而不去

更深入地了解已经被人们比较了解的观点，是一个严重的错误。因为在没有完全掌握基本概念以前，特别是没有建立起可靠、客观的论点以前，我们很容易对几乎所有事情做出模棱两可、含糊其辞的解释和辩护，使所有东西都隐藏在显然是诡辩术语的假象之后。然而，如果读者能够在最初的步骤中付出努力，那么，我们将最终对如何回答由经营战略引起的复杂问题拥有清晰的观点。

在这里，我特别要强调的是，我们将分析下列这样一些问题：

□摇什么样的公司在长期是更稳固的，大公司还是小公司？我们在解读一个公司时，几乎一致认为公司的规模和销售领导力（特别是在大型合并以后）能够使大公司成为一个“无与伦比的偶像”。但是，我们在频繁地解读这些公司时也认识到，当大公司经营不佳时（不幸的是，这种情况经常发生），我们能找到的理由却常常是由于它缺乏灵活性；由于它是一只硕大无比的“恐龙”，因此，它非常容易掠夺那些规模较小的企业，而这些小企业是一些身手更敏捷的竞争对手。这两种解读哪一个更接近真实？它取决于什么？

□摇在整合活动中发生的一些事情非常类似：我们经常听到对公司的成功做出这样的解释：它事实上“控制了整个价值链”。但是，细想一下，我们感到，也许把公司的成功（或失败）归因于它的某些更专业化的“核心活动”上似乎更合理一些。

□摇什么样的公司是更好的公司，在源个国家（类似规模的国家）里拥有源%的市场份额，还是在一个国家拥有源%的市场份额？这不是一个理论性问题（尽管我喜欢在我的测试中运用理论），因为一个公司做出不同的投资，就可能带来非常不同的结果，问题取决于答案。

□摇风险多样化更好一些，还是集中核心能力，因为这似乎是当

前的流行做法更好一些？

摇“互联网改变所有事物”并非事实，这一点现在似乎已经非常清楚。但是，它是否改变了什么事物吗？如果是，改变了什么？

摇公司应当奋力争取的成长比例是什么？

我的回答是：这些都是非常基础的问题，但是，给出的答案却经常错误百出。在许多案例中，存在不清晰的逻辑，因此，导致得出特定的答案。如果我们到一组生物学家或化学家那里继续我们的分析，把这些问题中相同的东西置于他们的领域里，我们可能得到完全一致、毫无异议的答案，因为这些问题是非常基础的。但是，如果我们把这些问题置于商业世界的人那里，我们得到的将是相去甚远、各持己见的答案：不仅对问题的结果，而且对问题本身的观点和论点也是如此。我们将很快看到，之所以在商业世界里会产生这样的问题，是因为它们中不存在完整的内在逻辑。

当然，逻辑并不意味着决定论。商业世界的逻辑是成千上万人互相交往、互相影响的结果，它不能假装出诸如物理学或化学等自然科学的精确性，自然科学处理的是惰性材料。大量以公司收益性活动为依据的变数是巨大的，其中运气就是不可忽视的因素之一。然而，清晰的战略逻辑依然可以为商业现实投射出一缕光芒。让我们用一个事例来加以说明。

正如所有人都知道的那样，亚马逊网站是一家互联网零售商，它从书店开始起步，逐渐加入了其他经营线路。公司由于吸引了巨大的市场资本而闻名于世，在它的巅峰期，它的资本达到 240 亿美元，是 ~~其净资产~~ ~~其净资产~~ 和 ~~其净资产~~ 资本总和的倍数。但是，经历了多年亏损以后，它现在似乎正面临倒闭。当投资者突然明白，在亚马逊网站的利润中，最大的一部分只是非常成功的书籍和电子零售业务，除此源

以外，就什么也没有了，在他们确信这一点以后，亚马逊的市场份额飞速地滑落（今天它的市场估价是 100 亿美元，比最高峰时少了 15 倍）。

还有另一家互联网公司，就是我们称为 易趣的网站，它是一个在线拍卖商。当任何一个人希望出售某件物品时（从老式照相机到披头士乐队的唱片集），都可以把它邮寄到 易趣网站，有意购买的出价人可以在该网站上竞相报价，直到规定的日期和时间为止。在拍卖终止时，最高的出价者就可获得这一物品。使 易趣对商业观点充满兴趣的是，与许多互联网公司不同，它可以非常快地盈利，它的收益性每年都在提高。它的竞争地位每一天都成长得更强大，它已经把许多竞争对手远远地甩在后面，包括亚马逊网站，后者曾开发过一个不成功的拍卖网站。这两个“网络英雄”之间有什么不同？如果把这个这个问题放在我们的战略逻辑框架之中，回答并不复杂。

拍卖业务有一个固有的特征：出售者的兴趣在于他们能够在一个吸引众多买家的场所展现他们可出售的物品。买家希望前往一个他们能尽可能多地了解货物品种，能够很容易进行挑选的地方购买他们需要的东西。因此，贸易涉及的所有部门（买方和卖方）都有去同样的拍卖行的特定兴趣，不管它是什么样的形式。结果是，拍卖业务表现出一种强力集中的趋向，在短时间里，能在兼并中幸存下来的拍卖行非常少。而新开张的拍卖行往往无法成功地创立店铺品牌，因为他们不能吸引卖主向买主提供他们短缺的东西，同时也不能吸引买主向卖主提供他们短缺的东西。这一行业呈现的垄断趋势如此强大，以至于 易趣本身在日本失败了，在那个国家里，另一家公司（雅虎！日本）建立了它自己的第一家网站，取代了 易趣在美国的位置。无论在哪里，当一家拍卖行实现了重大的市场销售份额时，它就会迅速繁荣起来，取得类似垄断的地位，这种地位能提高价格，为公司带来非

常可观的收益性（~~沃尔玛~~不仅仅在销售和利润上增长，而且它每年的毛利润也在增长）。

把这种情况与书店做一个比较。当顾客购买一本书时，他在这里购买这本书的价值与另一个人在同样场所购买它一样。只要这本书是我想要的，价格是合理的，我不会介意事实上我是否是惟一购买这本书的顾客。当然，如果有更多的顾客光临，书店就可以降低它的书价，为它的顾客提供更优惠的书价，但是，参与这一交易的困难少于参与拍卖。因此，与组织拍卖的经营相比，在实际中，书籍销售行业中的兼并集中活动更少。

我们现在先不对这一例子进行更深一步的探讨（我们将在第三章里讨论比例经济时，细致地分析 ~~沃尔玛~~ 的经营结构，以及亚马逊网站为什么可能成为非常盈利的公司的原因），有一点似乎很清楚，拍卖行存在某些内在固有的喜好收益性的特征。极为关键的一点是，这个“某些内在固有的特征”能够（必须！）在开展这些业务以前得到分析。~~沃尔玛~~可能比亚马逊网站更快地实现收益性这一事实，就是我们正在探讨的战略逻辑已经表明的某些东西。当然，管理的质量对特定公司的经营结果也发挥非常重要的影响。但事实是，一些经营模式的确比另一些经营模式更可靠。可靠性是产生上述平均利润的能力，它是我们在本书中要重点研究的内容。

我们在本书中避免做的事情之一是研究分析工具，或者称为分析技术。亨利·明茨伯格是世界上最优秀的管理学作家之一，他曾经把这些技术定义为“一些节约我们的思维努力的东西”。而我在本书中更乐意做相反的事情：我更愿意本书的读者更艰苦地进行思考。更有甚者，我更愿意改变他们的思维方式，除非他们在分析战略问题时已经学会了严格进行推理的方法。如果我们能实现这一崇高的目标（这是我们双方的任务），读者将处于一个非常有利的位

□摇评价公司的战略计划，例如，作为一个外部的投资者或供应商。

□摇作为经理，评价自己公司的战略计划，在必要的时候做出调整（即任何时候）。

□摇作为负责帮助公司对一个非常简单的问题“现在我们应该做什么”进行回答的战略制定者或顾问，发展他们的创造力。

正如我已经指出的那样，这是一本雄心勃勃的书。我希望对一些公司为什么比另一些公司更能盈利的难题进行解释。我希望我们达到这样一个理解层面：能够让我们预见收益性将如何受到环境内或公司本身内部的变化影响。我希望，从本质上说，建立一套“收益性理论”。这个理论必须足以简单到能够在任何地方被容易地应用，同时又足以强大到能够解释极为复杂和快速变化的情景。

毫无疑问，我们需要这样一个理论。以戴姆勒汽车和克莱斯勒汽车的合并，或美国在线公司与时代华纳的合并为例。当时，它们都被预言是一些商业天才们做出的极为漂亮的举措，人们坚信这些天才能够打造出无与伦比的公司奇迹。但是，没过多久，人们发现，这种合并造成的价值破坏的数量之巨大简直令他们不敢相信。许多人百思不得其解，但是，战略逻辑可以解释这两个合并案例中的失误所在。把注意力集中在这个问题上将为投资者节约数以亿计的美元，为社会提供数万个工作岗位。

不过，这本书本身不是一本“解决方法手册”。我的观点是，战略逻辑的缺乏是炒作时髦概念的“点金术”之类的书籍泛滥成灾的根源。公司的收益性是非常复杂的事物，容易受到许多变数的影响，它非常难以改善，不管是什么样的顾问承诺出什么样的解决方法。事苑

实上，尽管在过去的几十年里我们看到“大师”和“顾问”像雪崩一样泛滥，他们并没有在公司的健康问题上增加任何可评估性，而严格的医学却对平均寿命提出了可资证明的贡献。我们正在发展逻辑，它是一种思维方式，严谨刻板，循序渐进，不承认任何思维上和实践上的捷径。读者将从本书提供的许多案例中得出这样一个引人深思的结论：他们过去认为是好观点的许多事情也许是非常错误的。这是一个重要的进步，因为它让我们把注意力集中于有用的事物上。

本书的计划

本书分成战略逻辑的基本要素、公司发展的分析和行动中的逻辑三个部分。这三个部分的意义清晰明了。我们从解释战略逻辑的最简单的要素开始，然后再回过头来看看这些逻辑是如何被应用于为公司发展做出的基本决策，最后，通过把战略逻辑的整个框架应用于创造公司的任务来结束本书。

在第一章里，我们建立了战略逻辑的根本基础：公司只有在它能够做市场希望它做而它的竞争对手又不能仿效的事情时才能盈利；如果它做的事情它的竞争对手也能做，但是，它比竞争对手做得更经济，那么同样能赚钱；当然如果是上述二者的结合，结果也同样令人满意。

这样的表述听起来似乎没有什么意义。不过，对公司之所以能做一些别人不能复制的事情原因进行分析并不简单，它要求我们对一系列以非常不同的方式进行的操作机制拥有深刻的理解。竞争对手就在竞争中，现实生活中充满创新或高效率的公司，然而它们一直存在严重的收益性问题，因为竞争对手通过竞争已经飞速地把经营活动推到了极限。从个人计算机到电子通信，再到送到家庭的比萨饼，大多数公司为了保持良好发展时段而曾有非常艰难的时段，甚至在它们刚启愿

动的时候。

但是，事物并非总是如此。一些公司能够年复一年地坐稳龙头老大的交椅，它们显然对竞争具有免疫力。本章最后分析的问题是，所有战略逻辑由理解在什么样的条件下竞争对手能仿效创新（不管是产品创新还是成本创新）以及在什么样的条件下他们不能仿效组成。

在第二章里，我们根据词语的基本意义对公司进行分析：我们从战略观点的角度，根据它的不同要素进行细分。我们将看到，收益性一般只产生在公司几个特定的方面，而不是在公司的所有部分都产生，就像一般被假定的那样。这一章还进行了这样一种分析：在过去几年里非常流行的大多数战略分析技术，不管它们的理论可靠性如何，为什么通常不能有效地用于实践的原因。在这一章里，许多读者将为战略逻辑的应用结果感到惊讶。许多看上去似乎非常浅显明了的观点也许存在严重的错误。

前两个章节以一种静态的模式表达了基本的战略概念，并不对事物所涉及的事实进行思考。之所以这样做，是为了便于推动对“益智积木”的严格理解。不过，为了使分析更有效，我们的逻辑必须在现实生活中具有可应用性，并能随时依据情景而变化。在第三章里，我们对商业演变进展进行研究，为我们的基本概念提供基本的动态观点。我们将看见，可以加以应用的战略逻辑能够为作为工业进步的助推器的技术或规则投射耀眼的光芒。

在建立基本原则以后，无论它们是静态的还是动态的，我们就进入了本书的第二部分。在这一部分里，我们研究三个维度，公司沿着这三个维度成长，研究战略逻辑如何在这一成长过程中得到应用，以确保公司的收益性。我们从本质上论述了公司是如何依据三个主轴决定自己的实际战略位置的，这三个主轴是：产品市场（它们做的事情）、地理（它们做这些事情的地方）以及垂直组合（在公司中实际

实施了什么样的特殊活动，哪些来源于外部)。公司不应用抽象的战略，它们根据这些主轴做出决策，因此它与公司的真正战略紧密联系。

第四章从分析开始，通过尝试为下列问题的正确答案提供必要的逻辑，这个问题以一种最简单的方式表现：“我们是自己做它，还是购买它？”正如我们将要看到的那样，这可能是一个对公司的长期收益性产生最重要影响的决定，尽管我们经常非常草率地做出这些决定。我们将根据在特定环境中能分析最佳解决方法的明确规则，对垂直组合和外协的利弊、战略联盟和合伙的利弊进行详细的讨论。

第五章对当前全球化进程和这一进程是如何影响战略的问题进行研究。我们在这一章里将看到，全球化实际上比我们看见的要少得多，它与许多公司在海外从来没有实现与在它们国内经营中同样的收益性是不吻合的。在许多部门中，从银行业到肉类包装，大多数盈利的公司是那些远避国际扩张，牢牢地守住自己的地理根基的公司。

第六章研究的是多样化的逻辑问题：公司在什么时候应当专注于自己的事情，在什么时候、在什么样的环境中开始进入新的风险投资才有意义。再说一次，多样化是一个经常被公司关注的决定，不引进新产品、不进军新市场的公司极为罕见。我们将在这一章里说明必须遵循什么样的规则以便这一战略能发挥效用，不仅仅是保持收益性而是增加收益性。

“行动中的逻辑”是本书的最后一部分，它有两个侧重实践的章节，在这两个章节中，我们将说明如何把前面讨论过的原则应用于制定政策的现实中。第七章聚焦于合并和收购。在实践中，合并和收购指的是公司如何实现我们已经讨论过的企业扩张：垂直组合、多样化、国际化。尽管我们都知道，大多数的合并活动在产生预先期待的结果方面都惨遭失败，但现实却是，这一活动每一年都在实际地增

加。因此，理解这一增加趋势的理由和为什么有如此多的失败原因就显得非常重要。

最后一章研究公司内部实际决定战略的问题：在所有的战略逻辑都被吸收以后，我们应当做什么？我们在前面曾经说过，这本书不提供产生可靠战略的工具。但是，我们提供一些工作模式，它们对创造性和严密逻辑的思维方式很适用。

就像读者很快会看见的那样，本书里充满案例，在以一个特殊的情况为开端而不对概念进行分析的做法是罕见的。尽管读者似乎喜欢这样，但是，它有一个不利之处：在一些情况中，案例是非常琐细的，我们必须深入商业技术细节探本求源。因为就是在技术细节中，差异经常呈现出来（也许这就是咨询顾问们因为提交精辟但没有有效的分析而频繁受到诘难的原因。在精辟和有效的分析之间的不同点是，后者包括所有相关的商业细节，而顾问们恰恰经常忽视这些细节）。

当然，阅读一本关于逻辑或机制的书不可能让读者立刻就理解爱因斯坦的理论，更遑论在对相对论的认识上能有所提高。但是，这样的研究可能是必要的先决条件。本书根据同一脉理，不可能是一本处方手册或诸如此类的东西。然而，它能为读者提供一个严肃的起点，使读者更准确地理解商业战略，更正确地评估公司的收益性并进而对工作岗位和社会肌体的健康具有巨大影响的决定。在现代经济中，由于现代经济的技术变化、规则的重写（私营化、反常规化）以及全球化，对联合体出现的偏好，对商业现象缺乏良好的了解等，这一点就显得特别迫切。在过去几年里，最成功的公司，以及一些最失败的公司，很大比例不只是一些新公司，而是因为它们做新的事情或以不同的方式做事情。在整个创新过程中，我们需要强有力的逻辑指引。

我们曾经说过，商业世界受到许多变数的影响。这就是为什么它的逻辑规则在许多情况下不能产生直接结果的原因。它也许还能给出相反的例子：有的时候，公司也许似乎藐视和挑战规则。在这些情况下，采取一种或两种态度是重要的，试图更努力地理解公司的成功是如何遵循战略逻辑的，或者等待不可避免的失败（与万有引力法则不同的是，战略逻辑有的时候需要一些时间才能发挥作用，而与万有引力法则相同的是，它终归会发挥作用）。不幸的是，我们在过去几年得到的是大量关于公司公然藐视逻辑规则而成长的例子，从“~~当哪哪是~~到 ~~耕~~公司，再到 ~~灾~~公司 ~~通用~~公司类型的合并，这些例子总是以非常糟糕的后果结束：逻辑在事物结束之处显示出自己的威严。复杂的情景并不意味着逻辑就是难以理解的：在物理界，即使是最复杂的现象也依然遵循着特定的逻辑规则。我们将在本书的章节中看到，所有似乎与逻辑规则对抗的战略表现出来的只是无知或对市场的贪婪，但是，逻辑最终赢得胜利。从这个意义上，我不得不警告读者：有关“新经济”的所有宣告都值得我们深刻地怀疑，不是因为创新性在商业世界里难以持续，商业世界里需要持续的创新性，而是因为游戏规则永远不会发生变化。新规则的倡导者要么是利己主义的（哪一个咨询顾问或教授不愿意说游戏规则已经变化并立刻由他们自己来解释它们），要么，而且更可能是因为无知。

管理书籍的读者经常寻找新观点。这本书建立在一个非常陈旧的观点上，特别是那些起源于过去 ~~缘~~年里在微观经济中不断前进的观点。然而，它提供了一些东西，这些东西经常被错失：简单和可靠的思维方式，有助于避免经常性的战略错误。在本书中阐述的许多原则是简单的，正如在形式逻辑的情况中一样，但是，这丝毫不影响它们的实用性。当然，不同的是，形式逻辑在经理的大脑中是相当“锚定”的，而战略逻辑有一个更纤细的转把。这就是为什么本书仔细