哈佛经管图书简体中文版全球独家授权

产业演变与企业战略

实现并保持佳绩的原则

〔美〕安妮塔·M.麦加恩 著 孙选中 等译

HOW INDUSTRIES EVOLVE Principles for Achieving and Sustaining Superior Performance

商務印書館
THE COMMERCIAL PRESS

产业演变与企业战略

实现并保持佳绩的原则

〔美〕安妮塔·M.麦加恩 著 孙选中 等译

商務印書館
2007年·北京

Anita M. McGahan

HOW INDUSTRIES EVOLVE

Principles for Achieving and Sustaining Superior Performance

Original work copyright © Harvard Business School Publishing Corporation.

Published by arrangement with Harvard Business School Press.

图书在版编目(CIP)数据

产业演变与企业战略——实现并保持佳绩的原则/〔美〕麦加恩著;孙选中等译. —北京:商务印书馆,2007

ISBN 7-100-05016-2

Ⅰ.产… Ⅱ.①麦…②孙… Ⅲ.企业管理 Ⅳ.F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第046301号

所有权利保留。

未经许可,不得以任何方式使用。

产业演变与企业战略

——实现并保持佳绩的原则

〔美〕安妮塔·M.麦加恩 著

孙选中 等译

商 务 印 书 馆 出 版

(北京王府井大街36号 邮政编码 100710)

商 务 印 书 馆 发 行

北京瑞古冠中印刷厂印刷

ISBN 7-100-05016-2/F·621

2007年1月第1版 开本 700×1000 1/16

2007年1月北京第1次印刷 印张 19¾

印数 5 000册

定价:48.80元

商务印书馆—哈佛商学院出版公司经管图书
翻译出版咨询委员会

（以姓氏笔画为序）

方晓光　盖洛普（中国）咨询有限公司副董事长
王建铆　中欧国际工商学院案例研究中心主任
卢昌崇　东北财经大学工商管理学院院长
李维安　南开大学商学院院长
陈国青　清华大学经管学院常务副院长
陈欣章　哈佛商学院出版公司国际部总经理
陈　儒　中银国际基金管理公司执行总裁
忻　榕　哈佛《商业评论》首任主编、总策划
赵曙明　南京大学商学院院长
涂　平　北京大学光华管理学院副院长
徐二明　中国人民大学商学院院长
徐子健　对外经济贸易大学副校长
David Goehring　哈佛商学院出版社社长

致中国读者

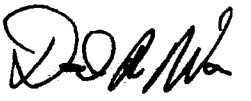
哈佛商学院经管图书简体中文版的出版使我十分高兴。2003年冬天，中国出版界朋友的到访，给我留下十分深刻的印象。当时，我们谈了许多，我向他们全面介绍了哈佛商学院和哈佛商学院出版公司，也安排他们去了我们的课堂。从与他们的交谈中，我了解到中国出版集团旗下的商务印书馆，是一个历史悠久、使命感很强的出版机构。后来，我从我的母亲那里了解到更多的情况。她告诉我，商务印书馆很有名，她在中学、大学里念过的书，大多都是由商务印书馆出版的。联想到与中国出版界朋友们的交流，我对商务印书馆产生了由衷的敬意，并为后来我们达成合作协议、成为战略合作伙伴而深感自豪。

哈佛商学院是一所具有高度使命感的商学院，以培养杰出商界领袖为宗旨。作为哈佛商学院的四大部门之一，哈佛商学院出版公司延续着哈佛商学院的使命，致力于改善管理实践。迄今，我们已出版了大量具有突破性管理理念的图书，我们的许多作者都是世界著名的职业经理人和学者，这些图书在美国乃至全球都已产生了重大影响。我相信这些优秀的管理图书，通过商务印书馆的翻译出版，也会服务于中国的职业经理人和中国的管理实践。

20 多年前，我结束了学生生涯，离开哈佛商学院的校园走向社会。哈佛商学院的出版物给了我很多知识和力量，对我的职业生涯产生过许多重要影响。我希望中国的读者也喜欢这些图书，并将从中获取的知识运用于自己的职业发展和管理实践。过去哈佛商学院的出版物曾给了我许多帮助，今天，作为哈佛商学院出版公司的首席执行官，我有一种更强烈的使命感，即出版更多更好的读物，以服务于包括中国读者在内的职业经理人。

在这么短的时间内，翻译出版这一系列图书，不是一件容易的事情。我对所有参与这项翻译出版工作的商务印书馆的工作人员，以及我们的译者，表示诚挚的谢意。没有他们的努力，这一切都是不可能的。

哈佛商学院出版公司总裁兼首席执行官



万季美

前　言

企业经理人员可能会觉察到其所属产业中存在着一些未被利用的机会，也可能对本企业缺乏创新方面的记录感到灰心，本书就是为了解决这些问题而量身打造的。本书的主旨是介绍一套与产业演变相适应的整体战略工具，从而使企业能够实现并保持佳绩。咨询顾问和投资分析师们会发现：本书所提供的分析工具非常适用于评估企业发展战略，并具有获得可观投资回报的潜力。

本书的思想源于10项具体的统计分析研究，以及25个案例分析，这些分析都是企业在产业演变过程中所遇到的有代表性的问题。[1]本书是与哈佛商学院、斯坦福大学以及波士顿大学的有关人员一道历经十年的研究成果。

本书的统计资料和案例研究是以实际调研为基础，并不断对问卷所提出问题的精确性进行修正。统计分析收集了700多家企业的资料，并以企业利润和投资回报为尺度对企业运营效果进行了评估。对于企业在产业演变中遇到的问

前言

题，本书采用已有的企业理论对其进行检验，并最终推导出有关产业演变的若干假设。例如通过一些统计分析结果得出了这样一个假设：产业中的架构性变化可以采取多种方式，这主要取决于本产业中的企业资产能否重新配置到其他产业之中。

通过案例分析，这些假设得到了检验和完善，并且揭示出了企业经理人员在不同环境中面临的管理问题。本书中的许多案例都是通过哈佛商学院出版社获得的；这些案例被应用于 MBA 课堂教学之中，其内容主要与产业结构、产业变化以及竞争优势有关。本书将统计分析和案例研究的推导结果综合在一起，形成了一个被统计规则所支持的框架体系，用来处理案例研究中提出的各种问题。

这里，我要向我的同事们表示感谢！哈佛商学院的迈克尔·波特教授（Michael E. Porter）和我一道对本书的许多统计分析进行了合作研究。我不禁回忆起二十多年前在波特教授所教授的具有开创性意义的课程中，我所学到的产业结构的相关内容。“理论源于实践”的治学方法，在当时商学院的教学体制中是非常独特的，它为本书提供了一个竞争分析的研究框架。[2] 同时，我还在波特教授创办的哈佛大学战略与竞争力研究所里学习到其对竞争本质的广博深入的认识。我要向战略和竞争力研究所的同事们表示由衷的谢意！

感谢哈佛经济学院和哈佛商学院的理查德·凯夫斯教授（Richard Caves）！凯夫斯教授在产业经济和管理战略领域进行的有关产业结构、管理方法和企业绩效的开创性研



究，对于本书观点的提出也产生了重要影响。

本书的研究方法，受到了1999年我在哈佛商学院教授的一门“企业史基础”(Business History Foundations)课程的影响。在托马斯·麦克劳教授(Thomas McCraw)的领导下，这门课程通过对美国、日本、德国和英国的诸多先驱型公司的案例研究，向学生介绍了企业领导者面临的种种挑战。这门课程的主要观点都在本书中得以体现，即产业演变观点、对比的分析方法以及强调制度对于商业决策内容的影响，等等。

2000年秋，伦敦商学院主办的《企业战略评论》(*Business Strategy Review*)杂志刊登了一篇题为“产业如何演变”(“How Industry Evolve”)的文章。在该篇文章中，我重点研究了产业演变对于企业行为的影响。非常感谢编辑帕特里克·巴韦斯(Patrick Barwise)、玛丽·坎贝尔(Mary Campbell)以及《企业战略评论》杂志为我提供了发表这篇文章的机会，而这篇文章恰恰是本书的基础。

感谢哈佛商学院出版社的霍利斯·海姆布什(Hollis Heimbouch)对本书的编辑工作，并特别感谢雷吉娜·玛如卡(Regina Maruca)和苏姗娜·罗坦都(Suzanne Rotondo)对本书每章内容的细致入微的编辑，她们的努力工作奠定了本书的基础。我还要向安·英格利希(Ann English)、肯·哈腾(Ken Hatten)、查尔斯·赖尔登(Charles Riordan)、金·威斯(Kim Vaeth)以及布赖恩·瓦尔德曼(Brian Waldman)致以诚挚的谢意，感谢他们为本书主要章节提供的深入、细

企业战略

致的评论。我还要特别感谢罗坦都编辑最早向我提出了写作本书的建议！另外，也要向几位匿名评论者对本书的评论和建议表示感谢！

感谢研究协会（Research Associates）的戴尔·考克思（Dale Coxe）、锡德里克·爱斯凯尔（Cedric Escalle）、曼纽拉·郝恩威斯（Manuela Hoehn-Weiss）、朱莉娅·寇尔（Julia Kou）、约翰·麦圭尔（John McGuire）、苏姗娜·波迪（Suzanne Purdy）、查尔斯·赖尔登以及杰弗里·沃特（Geoffrey Verter）在本书案例研究中所做的一切出色的协助工作。感谢哈佛商学院出版社的马西·巴恩斯—亨利（Marcy Barnes-Henrie）、梅琳达·麦瑞努（Melinda Merino）、吉那特·鲍特（Zeenat Potia）、阿斯特丽德·桑多瓦尔（Astrid Sandoval）、布赖恩·苏特（Brian Surette）以及盖尔·瑞德威尔（Gayle Tredwell）的支持、鼓励和编辑工作。感谢波士顿大学的MBA学生索密安那·塞姆（Sowmyanarayan Sampath）和艾比·莱达斯（Abby Levendusky）以及波士顿大学的讲师爱格兹·爱瑞肯（Ilgaz Arikan）和曼纽拉·赫恩—韦斯（Manuela Hoehn-Weiss）为本书的数据收集和案例分析所做的工作。我还要感谢来自智利南部的朋友们在我写作本书第一稿时对我的鼓励，以及我在2003年春季在访问纽约大学时所接触的朋友们对本书手稿提出的建议。

感谢尼古拉斯·阿盖尔斯（Nicholas Argyres）、约翰·鲍姆（Joel A. C. Baum）、杰弗里·L. 弗曼（Jeffrey L. Furman）、潘凯基·凯姆瓦特（Pankaj Ghemawat）、布赖恩·S.

西尔弗曼(Brian S. Silverman)和拜伦·威莱格(Belen Villalonga)的亲密合作与长期友谊。我还要对支持本书研究的同事们表示感谢,特别是拉菲尔·阿密特(Rafael Amit)、乔治·贝克(George Baker)、塞弗林·博伦斯坦(Severin Borenstein)、斯蒂芬·布拉德利(Stephen Bradley)、亚当·布兰登伯格(Adam Brandenburger)、伊恩·科伯恩(Iain Cockburn)、芭芭拉·范伯格(Babara Feinberg)、鲍尔·凯柔斯(Paul Geroski)、凯瑟琳·吉罗尔伊(Kathleen Gilroy)、肯·哈滕、约翰·亨德森(John Henderson)、丽贝卡·汉德森(Rebecca Henderson)、那林·库拉卡(Nalin Kulatilaka)、麦克尔·劳森(Michael Lawson)、路易斯·莱太(Louis Lataif)、约翰·麦克阿瑟(John McArthur)、汤姆·麦格劳(Tom McCraw)、瓦伦·麦克法兰(Warren McFarlan)、威尔·米切尔(Will Mitchell)、戴维·莫厄里(David Mowery)、理查德·尼尔森(Richard Nelson)、杰克逊·尼克森(Jackson Nikerson)、吉姆·鲍斯特(Jim Post)、简·瑞根(Jan Rivkin)、理查德·罗森布鲁姆(Richard Rosenbloom)、麦克尔·莱亚尔(Michael Ryall)、阿瑟·斯莱弗(Arthur Schleifer)、阿尔·西尔克(Al Silk)、理查德·特德洛(Richard Tedlow)、萨斯尔·瓦切尼(Sushil Vachani)、恩·韦卡特曼(N. Venkatraman)、悉尼·温特(Sidney Winter)、萨拉·伍尔弗顿(Sarah Woolverton)以及麦克尔·吉野(Michael Yoshino)。我还要对2002年和2003年参加我在波士顿大学开设的"产业演变"课程的学生致以谢意(当时本书正处于

初稿的写作状态之中)！我还要感谢波士顿大学 BUILDE 系统研究中心以及院长办公室给予我的资金支持！

感谢我的朋友和家人对我的支持和关心！

目录

CONTENTS

前言 …… i

第一章 导言 …… 1

创新疲劳症的矫正方法 …… 6

本书的分析方法 …… 10

为什么演变的脚步看起来是在加快？ …… 22

在产业演变中发现机会 …… 26

第一部分 了解产业演变 …… 33

第二章 产业演变的四种轨迹 …… 35

起点 …… 36

渐进性演变 …… 47

创新性演变 …… 55

适度性演变 …… 65

激进性演变 …… 73

按规则进行竞争 …… 80

第三章 四种演变轨迹的具体分析 …… 83

演变模式 …… 85

渐进性演变的生命周期 …… 89

创新性演变的生命周期 …… 96

适度性演变的各个阶段 …… 102

激进性演变的各个阶段 …… 110

意义 …… 118

第四章　评估特定产业的演变性质和阶段 …… 121
第一步：界定你的产业界限 …… 122
第二步：判断是否是架构性变化 …… 132
第三步：判断是否是基础性变化 …… 139
第四步：评估产业演变的阶段 …… 145
意义 …… 152
第二部分　依据产业演变制定战略 …… 155
第五章　遵从产业演变规则 …… 157
架构性变化的先决条件 …… 159
基础性变化的先决条件 …… 171
各个变化阶段的先决条件 …… 181
总结和建议 …… 189
第六章　利用产业演变中的机会制定业务单元的战略 …… 191
基础性的战略选择 …… 192
渐进性演变 …… 196
创新性演变 …… 205
适度性演变 …… 217
激进性演变 …… 228
回报 …… 237

第七章　利用产业演变实行跨产业的多元化经营 …… 239
制定有效的公司战略所应具备的条件 …… 240
多元化下的战略选择 …… 249
结论:产业演变影响着公司战略 …… 266
第八章　结语 …… 269
在演变的范围内运营 …… 271
制定更好的战略决策 …… 277
注释 …… 287
作者介绍 …… 295
译后记 …… 297

第一章　导言

绝大多数管理者都十分重视企业的未来，并致力于企业的持续健康发展。他们总是把个人利益与其所领导的企业的利益紧密联系在一起。他们冒险进行项目投资以创造发展机会，在必要时，也会为了充分利用机会而对企业实施重组。

对这些管理者而言，最主要的挑战是怎样在产业演变的过程中，甄别哪些是真正的机会而哪些则仅仅是转瞬即逝的幻象。咨询顾问、各类会议、市场调研和商业新闻都提供了有关产业发展趋势的重要信息，但是凭借这些信息作出战略决策仍非易事。一些企业就由于过于频繁地调整战略方向，以致业绩相当糟糕。那些缺乏耐心的投资者因为投资项目在获得赢利之前就面临被淘汰的命运而深感受挫，扬言要更换管理层。在执行层面，雇员们也被反复的变更搞得精疲力竭、怨声载道，并逐渐丧失了最初的积极性。

本书旨在帮助你的企业获得成功并保持出色的业绩，条件是你必须遵守以下两个原则：第一，避免违背产业演变规

则的战略所带来的无谓的风险和成本。目的就是要确保在现在或将来，你所预想的战略能够在企业发展的某个具体环境中获得成功。第二，发现并利用产业演变为企业发展带来的一系列机遇，借以打造企业的优势。这里，最大的挑战莫过于要赶在你的竞争对手之前洞悉产业结构变革中蕴藏的机会，然后运用你现有的实力赢得持久的竞争优势。

在对产业具体演变轨迹充分了解的基础上，一旦制定了战略，管理者通常要面临的问题就变得很容易解决了。以下所列举的就是其中的一些问题：

- 新技术在怎样的情况下会改变产业结构？它们在怎样的情况下将被现存的产业结构所采用？能源部门总是能开发出一系列新技术用以发电。现在主导产业的那些企业在新技术出现后还能处于支配地位吗？
- 如何在不浪费资源的情况下，提升企业的创新能力？许多企业在总部之外建立了一系列风险投资创业项目，希望至少有一个或几个会实现赢利。小规模风险投资何时才能在产业演变的浪潮中屹立潮头？小规模投资什么情况下是物非所值的？
- 在怎样的情况下市场能够接受新的产品？在怎样的情况下消费者更倾向于购买现有产品？本田(Honda)和丰田(Toyota)创造了部分依靠电力的混合动力汽车。一项创新怎样才算是超前的？混合动力车推出后多久才能真正得到推广使用，并对传统小型汽车的销售形成致命的打击？

- 在怎样的情况下企业在作重要战略决策时可以依赖现有顾客的反馈意见？宝洁(P&G)公司在新产品投放市场之前通常会采取焦点座谈的方式以完善自己的产品，并以此在业界享有盛名。它曾经对香皂、洗衣粉和牙膏等相关产品进行了密集式的调研，在所获信息的基础上再决定新产品的生产，从而获得了极大的成功。市场调研何时是可信赖的？何时必须生产与市场调研结果大相径庭的新产品才能获得成功？
- 企业在怎样的情况下应当将新产品快速投放市场以获得竞争优势，在怎样的情况下应当在产品面市之前对其进行充分的调试和改进？在当年的网络热潮中，许多企业为了吸引消费者的眼球甚至不惜以牺牲产品质量为代价，结果却是麻烦不断。获取先发优势的冲动蛊惑了众多的企业，以致有部分企业在根本没有能力完成订单时便匆匆涌入了网络大潮。企业在怎样的情况下可以忍受等待？在怎样的情况下必须加入竞争？管理者怎样才能判定竞争对手的仓促行动是否可以持续？
- 企业怎样才能成功化解竞争对手分流客户的威胁？企业在怎样的情况下可以采用联盟或并购战略抢占竞争先机？企业怎样才能以最小的成本巩固自己的地位？很多生物技术领域的小企业企图在药品开发上有所突破，借此在有利可图的制药产业分得一杯羹，并试图动摇老牌制药企业的领导地位。部分已经成功研制出新

药品的生物科技企业期望通过与传统的制药厂，如默克(Merck)、葛兰素史克(GlaxoSmithKline)、辉瑞(Pfizer)等结成联盟来推广它们的产品。这种联盟对制药业龙头企业来说合算吗？较之与没有采用联盟战略的竞争对手而言，联盟带来了竞争优势吗？这种联盟是否足以阻止新企业的进入呢？又是否削弱了生物技术企业进军制药业的实力呢？

- 企业在怎样的情况下能通过某一独立部门的改革而实现整体转型？换句话说，企业能否通过采用一个小部门的改革经验来完成整体改革呢？作为整体改革引擎的部门改革在何种情况下会面临失败？是否存在这样一种特例，企业能够不费吹灰之力地将部门的经营活动融入到整个组织的经营活动中，并实现赢利呢？
- 企业在怎样的情况下应该让现有的领导者主持革新？在怎样的情况下应该让拥有全新观点的新加盟者主持革新？20 世纪 90 年代后期，查尔斯·施瓦布(Charles Schwab)领导其所在的企业开始从事电子商务。但在同一时期，IBM 的改革却是由一个外来者卢·郭士纳(Lou Gerstner)主导的，而且这个外来者还并非电脑方面的专家。在怎样的情况下管理层的连续性对企业改革具有决定性的作用？而在怎样的情况下必须引进具有新思维的外来者方能实现改革？
- 为了改善赢利状况，企业忍受低利润率甚至负利润率的底线是什么？2002 年初，亚马逊(Amazon.com)宣

称其在2001年最后一季度实现了赢利，这是该企业IPO四年半以来首次实现赢利。而当时的投资者曾经满怀憧憬，以为通过IPO计划，企业能够很快实现扭亏为盈。其他许多曾为投资者带来同样幻想的企业则早已被淘汰出了市场。那么，到底在什么条件下方能预期短期的损失可以换来长期的收益增长呢？

这些问题的答案取决于特定环境中产业结构的演变方式。理解产业演变的轨迹，可以使我们心无旁骛，更快地作出决策，并最终提高企业的投资回报率。

本书所有的观点都是在多年的统计研究和案例分析的基础上提出的，这些研究涉及了经济领域内几乎所有的产业。这些基础研究不仅具有理论性和历史性，更具有实证性，所有研究结果都来自于对过去实际发生案例的长期仔细观察。在本书的部分章节里，你将看到这种持续的观察是如何从理论和历史的角度对某种既定的模式作出解释的。

作为本研究核心部分的案例研究表明，许多试图改善企业经营状况的努力常常会付诸东流，很重要的原因便在于我们混淆了“创新提升业绩”和“只有某些创新能在特定的产业背景下提升业绩”这两种认识。本书并没有提供如何进行创新的良方，而是试图通过提供分析框架和工具帮助你自动纠正偏差，正确评价你的战略，看其是否符合整个产业演变的基本规则。

本书的英文书名——“How Industries Evolve(产业如何演变)”是要表达这样一种观点，那就是真正的演变要延续很长的时间(通常是十年，甚至几十年)，并且这种演变是分阶段推进

企业战略

的。[1]如果你能长时期进行观察的话，你应该可以提前很多就预测到这个变化可能带来的影响。而假设你并不关注产业演变的长期轨迹，你可能将被迫承担在应对未知变革时过快的反应所带来的风险。已有证据表明，许多大企业由于其管理者对一些大的变革反应迟钝或者反应过于激进而无谓地丧失了很多的市场机会。一个妥善的行动应该理解产业演变的实质，然后为即将产生的不可避免的挑战和机会作好准备。在风险较高时，提早作准备可以使你避免快速、仓促地采取行动。

创新疲劳症的矫正方法

创新疲劳症，通常发生在那些一味追求在竞争中保持领先地位，然后又不断苛求对现状有所超越的组织当中。当管理者盲目对每一个机会作出反应，而不管其是否真正重要时，创新疲劳症就表现得尤为典型。当制定的战略遵循产业演变规则并反映产业发展的长期趋势时，企业才能将精力集中于特色经营方面，从而避免与对手进行正面交锋，甚至弄得两败俱伤。

“创新”一词在本书中是指企业所进行的那些日后可以获得回报的投资，例如企业在培训计划、基础设施开发以及研发机构方面的支出等。[2]在许多企业中，管理者对创新感到很失望，因为他们所作的投资并未获得回报，这种情况在过去十年间尤为常见。但近年来的疲劳症则主要是由创新引起的风险造成的，即在投资开始赢利前，环境或组织的内部结构有可能早已发生了变化。然而，风险中同样孕育着机遇。创新可以

使企业持续发展，实现长期赢利。如果没有不断的创新，企业将无法了解顾客的需求、供应商的能力和有效竞争的标准。从长期来看，这些都是企业应对灾难的良方。

创新一般能使企业在两个方面受益，即获得更高的存活概率和更强的赢利能力。[3]生存依赖于创新，因为创新能使企业在面临经营性和资产性危机时保持有效的行动能力。当投资和战略背离时，创新的努力将化为泡影，企业可能会在毫无成果的创新上过度投资，管理者也可能会对创新潜在的赢利能力产生怀疑。最后，企业因发生了过多不必要的支出并疏远了顾客，从而威胁到自己的生存。

企业要想在未来获得更强的赢利能力，必须要依据其战略进行相应的创新，这样的创新才是独一无二的。换句话说，企业的投资只有能够换来更高的预期回报或者能够降低预期的费用(或者特定条件下二者兼具)，企业才有可能在未来的竞争中脱颖而出。相反，企业进行的创新如果与自身战略并不协调一致，其赢利能力将不能维持其自身的发展(见框图 1－1 将成长的风险作为首要目标的讨论)。

产业演变非常重要，因为它会带来广泛的投资机会，而这种机会最终将带来更高的赢利能力。当然，企业可能会以另外的方式来提升业绩，比如说通过更好的组织程序或提高已有产品的性能，但是企业发展的真正重要和长期有效的机会还是源自环境的变化。

想想苹果电脑(Apple Computer)和凯马特(Kmart)的命运，在 21 世纪早期两家企业均未将其战略与它们核心产

业的演变相统一。在推出 iPod 之前，苹果的主业是制造电脑硬件和软件，尽管它开发出了新的产品（特别是 iMac 电脑），但企业的发展前景仍然受到了其专有的操作系统的阻碍。对系统定价、企业的零售点、应用软件实用性等日趋增加的担忧，反映出它与产业演变规则的不一致。苹果在电脑硬件产业中的机会是在抓住环境发生的主要变化的基础上能够利用其已有的独特资源，如开放源代码软件的开发、积极的存货管理运动。要想成为像戴尔（Dell）、惠普（Hewlett-Packard）或微软（Microsoft）一样的巨人，苹果需要开辟一条能够满足潜在顾客需要，并使其规模化的全新的道路。同时，苹果也发现了利用其资源特别是品牌资源和在工业设计方面的专家资源的途径，即通过在产业演变的不同阶段向相关商业领域推出新产品，如 iPod。

框图 1－1　成长、生存和赢利

本书强调业绩由两大要素决定，即生存和赢利。那么，成长怎样嵌入业绩方程呢？

成长是一个值得追求的目标，但只有在其所带来的收益（用是否能够提高存活概率和获取更强的赢利能力来衡量）大于成本时才是如此。很多企业仅仅追求所谓的成长，而根本没有考虑成长能否在长期抑或短期内带来投资回报。

从更广的视角来看，成长目标是否合适，取决于对整个产业演变轨迹和单个企业发展阶段的准确把握。例如，

当产业处于生命周期的震荡期时，合适的成长速度对于生存和赢利都至关重要。但一旦进入衰退期，过快的成长可能会造成利润无法弥补成本的后果。

在其他情形下，不适当的成长预期对企业而言可能是灾难性的。当产业处于架构性变化时（在第二章中将详细论述），企业设定成长性目标无异于认定产业还会像以往一样在一个较长时期内支持其业务的发展。如果坚持这一观点，基本上可以肯定，从长期看，企业必将提高对这一产业的投入，却无法获得合理的回报。

最后，当成长成为了生存的必要条件或与赢利这个现实目标紧密相关时，成长也就变成了次要目标。譬如当产业处于震荡期，企业为了赢得竞争优势而必须使规模降到最小时，成长对于生存就变得十分必要了，当然这种情况只有在特殊的环境中才会形成。当企业为了获得有利的竞争地位或者为了利用产业结构的特殊变化，成长就有可能成为赢利目标的一部分。在所有这些案例中，最大的挑战是把成长和作为首要目标的生存和赢利相联系，这样，负责执行战略的管理者团队就知道应怎样准确地评估成长所产生的长期回报是否超过了成本。

凯马特在21世纪初期遇到的问题比起苹果来要更让人沮丧。2002年1月，由于与沃尔玛（Wal-Mart）的激烈竞争，凯马特不得不申请破产保护，希望通过重组以应对竞争。折扣零售业是一个靠高效率来保持运转的产业，只有建立一个

包含配送、店面运营、采购、人力资源、市场和其他经营活动的连锁系统才能够进入，这是产业特征使然。凯马特要想在竞争中与对手势均力敌，就必须通过提高运营效率来收复失去的市场。但这个任务对于凯马特来说太过艰难，因为作为该产业的旗舰，沃尔玛这个竞争对手也是具有相当活力的，其自身也在不断优化和发展。

本书的主要框架，是为了帮助你把对创新的理解和产业演变统一起来。对于面临与苹果和凯马特相类似困境的管理者，这些分析框架将帮助其发掘出真正的机会，并勾勒出一条使企业能有效利用这个机会的途径。当把创新直接与将来的回报相联系时，企业可以提高成功的概率，并减少由于经济效益不佳和刻意的独立决断所导致的创新疲劳症。

本书的分析方法

本书的框架结构如下：第二章和第三章集中论述了产业演变问题；第四章提供了分析特定产业的技巧，其基本的观点是产业演变必须遵循四种轨迹之一，即渐进性演变、创新性演变、适度性演变以及激进性演变。[4]图 1－1 介绍了四种演变轨迹之间存在的主要差异。

渐进性演变是产业演变中最为常见的一种类型，主要是指通过对基本模式和方法的不断创新来提高企业的运营效率。当折扣零售企业通过地域的扩张而稳步发展并通过在配送、信息技术和店面运营等方面实力的增强而提高了利润时，它们便处于渐进性演变的过程中。

创新性演变是最不常见的演变类型，一般发生在顾客和产业之间的关系很稳定，但是为了生存和保持产业领先地位就必须提高资源流动性的情况下。想一想石油和天然气开采业以及电影制片业，这些企业长期投资一些大的项目来创造新的资产。当原有的石油储备消耗殆尽，或影迷们对以前的电影失去兴趣时，新的投资就会出现。

适度性演变比渐进性演变要少一些，但比创新性演变和激进性演变要更常见。它一般发生在产业结构的核心部分已处于危机边缘，而旧的资源依旧保留了部分残余价值的情况下。适度性演变通常导致市场边界发生普遍的调整，比如当前部分电力批发市场就存在此类情况。在这些市场中，新的交易机制允许电力生产企业将其服务提供给比以往更广泛的顾客群体。

激进性演变并不是很常见，当出现全新的价值创造方式，并对产业中所有的核心资产和核心经营活动构成威胁时，激进性演变就有可能会产生。例如当电脑得到推广时，打字机制造业就发生了激进性演变。

图 1－1　四种产业演变轨迹的介绍

渐进性演变

例子：折扣零售业、长途货运业、民用航空业

变化规则：

- 在全面铺开业务前不断进行市场调查
- 确定竞争基准点，并公开成绩

- 与其通过兼并快速扩张，不如慢慢增加产能

蕴涵的创新机会：

- 构建一个能统领地域市场和产品市场的系统
- 把各项经营活动紧密联系起来

创新性演变

例子：制药业、动画制作业、石油和天然气开采业

变化规则：

- 在并未掌握可靠市场信息的情况下将资源投放在更具潜能的项目上
- 开发系统，为市场带来成功项目
- 放弃失败项目

蕴涵的创新机会：

- 创造突破性资产开发项目
- 开发有效系统，将项目推向市场

适度性演变

例子：证券经纪业、艺术品拍卖业、汽车经销业

变化规则：

- 采用新的方法与顾客和供应商交易
- 缩减投入，只投向固定的基础设施
- 重新筹划资产，将其用于更具赢利性的非商业用途

蕴涵的创新机会：

- 尽早发现忠诚的核心顾客群
- 与竞争对手、顾客、供应商合作或联合
- 推进或退出与顾客或供应商的整合

激进性演变

例子：隔夜快递业、有线电话制造业、打字机制造业

变化规则：

- 仔细辨别赢利业务，从非赢利业务中退出
- 避免将生命周期长的资产投入到业务中

蕴涵的创新机会：

- 准确评估变革的时机，尽可能长时期地保持赢利
- 用可变的经营活动代替固定资产从而提高效率

对某一特定产业的演变轨迹进行判断时，通常要将新科技、全球化、顾客偏好以及其他因素将会带来的不同程度的威胁作为衡量标准。威胁一旦存在，就会对产业现有的收益和成本要素产生压力，从而促进变革。（框图 1－2 分析了迈克尔·波特的五力模型中所包含的产业结构的要素与产业演变之间的关系。）在所有产业演变轨迹中，创新对于赢利都是至关重要的。而当威胁向纵深发展时，创新对于生存则如同救命稻草。此外，如果企业能够充分利用产业更替中涌现出来的机会，那么它对于新投资项目的创新规划将变得更富有成效。

框图 1－2　波特的五力模型和产业演变的驱动力

产业演变反映了经营行为的变化轨迹，演变可能有成百上千种诱因，但通常由几种驱动力共同引发。要对经营行为产生影响，就必须使环境的变化至少影响产业结构五个基本要素中的一个。这五个要素将对产业中所有的企

企业战略

业产生影响，它们包括：顾客议价能力、供应商议价能力、替代品的威胁、产业现有的竞争状况和新进入者的威胁。1980年，波特在其《竞争战略》(*Competitive Strategy*)一书中，首次提出了五力的概念，并认为这五个要素决定了产业的平均利润水平。

简而言之，技术、人口统计、法律法规、贸易壁垒和政治条件等方面的变化都是五力发生变化的主要驱动力。波特的模型对于理解产业的平均利润率是很重要的，但仍有一些重要问题悬而未决。这些问题包括：变化从何而来？何时变化是系统性的？企业怎样才能使反应更加有效？

本书提出的框架是对五力模型的补充，希望能帮助你找到使你的企业应对产业演变的良方。该框架是建立在这样一种观点的基础之上的，即获得持久卓越的业绩，并不是要单独分离出某个变革的驱动力，而是要理解产业变化的规则。制定成功战略的秘诀，在于对产业结构变迁含义的把握，而绝非驱动力本身。

威胁可能在两个层面发生：产业的核心经营活动层面和核心资产层面。核心经营活动和核心资产对于研判产业的演变轨迹至关重要，所以有必要在展开讨论之前先区分这些概念。从广义上来看，核心经营活动和核心资产在威胁来临之前一直是已有产业创造价值的主要来源。资产可定义为产业中具有持久价值的企业财产，经营活动表明了可为企业创造价值的行为。“核心”一词通常可以定义为产业中创造

价值的最主要的经营活动和资产。当一些新模式出现使得已有的核心经营活动和核心资产无法再继续创造价值时，它们就会面临被淘汰的威胁。（下一章将对如何界定资产和经营活动，怎样断定其是否属于核心资产和核心经营活动，以及什么会构成真正的淘汰性威胁等进行详细的讨论。）

在产业演变的四种轨迹中，每一种轨迹所涉及的淘汰性威胁都有不同的模式。当核心资产和核心经营活动同时发生危机时，产业就面临着激进性演变。当核心资产和核心经营活动均未发生危机时，产业演变就是渐进性的。当核心资产或核心经营活动之中只有一个面临危机时，演变就属于创新性或适度性的。图 1－2 反映了这其中的关系。

产业演变的四种轨迹中的任何一种轨迹，对于成功创新的影响都是各不相同的。在某一种演变环境中造就成功创新的核心因素，可能会在其他类型的轨迹中成为对赢利构成极大威胁的因素，甚至导致企业的生存危机。在后面的章节中你将会看到，产业演变的部分规则是非常明确具体的，而有些规则却仅仅是一般的推论或者纲要。在每一种轨迹中，演变的规则就像是公路上的栅栏，这些栅栏确定了大致的行驶路线，但并没有指明哪些车道你可以行驶，以多快的速度行驶以及何时驶出高速路。同样，产业演变轨迹决定了创新的大方向，但是不能准确地告诉你何时投资，以多快的速度进行创新以及何时退出。[5]没有哪一种演变轨迹能独立创造一种成功的战略模式，但是任何一种轨迹都可以大致决定创新的大方向。

渐进性演变

渐进性演变是四种产业演变轨迹中最常见的。在这一轨迹中，核心经营活动和核心资产都是稳定的，企业在原有基础上继续发展，并不会为了创新而完全抛弃原有的模式。在渐进性演变中，创新倾向于在较小范围内进行，即企业通过渐进式的创新逐步完善，但并不动摇核心经营活动和核心资产的地位。折扣零售业、长途货运业和民用航空业就是渐进性演变的例子。

图 1-2　产业演变轨迹

核心经营活动*	核心资产**	演变轨迹
受到威胁	受到威胁	激进性
未受到威胁	受到威胁	创新性
受到威胁	未受到威胁	适度性
未受到威胁	未受到威胁	渐进性

*核心经营活动：是能让供应商更愿意交易、顾客更愿意支付的可创造价值的重复性经营活动。这种从价值创造角度所下的定义反映了亚当·M. 布兰格博格(Adam M. Brangenburger)和哈伯恩·斯图尔特(Harbonrne Stuart)发表在1996年《经济和管理战略杂志》(*Journal of Economic and Management Strategy*)上的“价值导向型战略”(“Value-Based Business Strategy”)一文的观点。

**核心资产：是使企业更有效率地从事核心经营活动的持久性资产。其中包括无形资产，如商标和知识资本。当新形势出现，要求加速其折旧时，核心资产将面临被淘汰的威胁。

在渐进性演变轨迹中，创新有赖于顾客和供应商长期的反馈。对于那些想在当地的竞争格局中处于领导地位的企业来说，成长通常意味着进行地域的扩张和产品线的延伸。处于渐进性演变轨迹中的企业，在对创新是否能产生持久竞争力这一问题上并无把握时，没有必要投入大量资金进行冒险。它们可以在一个有限的范围内进行试验，然后视结果如何再决定是否拓展经营活动。美国西南航空（Southwest Airlines）公司对此法就曾屡试不爽。它根据乘客的兴趣、便利性、天气原因造成的延误等标准不断测试新航线，以保证新航线符合“西南模式”，即随时都能为乘客提供便利的服务。如果航线能符合要求，就继续测试；如果不能，则果断放弃，并在吸取经验后转而进行新的航线测试。

因此，处于渐进性演变轨迹中的企业，其业绩依赖于两种主要能力：一是能够开拓一套高效率的连锁经营活动系统；二是能对顾客和供应商的反馈作出快速回应。

创新性演变

创新性的产业演变轨迹意味着对产业有较大的创新但并不威胁到核心经营活动，该产业与顾客和供应商的关系保持相对稳定。渐进性演变和创新性演变最大的不同是，创新性演变的核心资产受到被淘汰的威胁。[6]有意思的是，在创新性演变中，威胁并不是直接来源于顾客和供应商，而是来源于竞争者或是新进入者。

创新性演变的例子包括电影制片业、制药业、石油开采

业、文学作品出版业等。这些产业的特点是通过不断的试错以创造新的资产。在此类产业中，赢利有赖于两种类型的创新。首先，企业必须进行模式创新，推出一系列具有商业可行性的项目（如故事片、畅销药、采油点和新书等）。每一个项目都反映了企业所取得的重大发展和拥有的独一无二的新资产。第二，企业能够致力于发展核心经营活动，以使其项目成功商业化。这些经营活动通常包括与消费者、采购商、分销商、供应商以及其他上游或下游产业链条中的相关人员建立起良好的关系。

电影制片业今天的发展模式就是创新性模式。成功的电影制片商通常会制作一系列新电影，而每一部电影都是富于创新性的。龙头企业之所以有卓越的表现，一定程度上是因为其构建了一个互补性的网络。而这种网络的基础是制片商与电影放映商和有线电视从业人员之间的良好合作。

在制药业中，一个大型药物项目的开发商会运用他们的管理能力与联邦药管局进行协商以便获得进入的许可，然后运用营销能力将新药物进行成功的商业化。石油和天然气开采业蕴涵着大量的开采风险。当一个采油点被成功地开发，产业中的龙头企业就会积极地和提炼厂以及分销商建立关系。软件包开发商一般会同时开发几个新产品，期望其中的一个或更多能够畅销。通过运用良好的技巧进行使用测试、技术认证和市场营销，龙头企业延续了它们的成功。

总之，对处于遵循创新性演变轨迹的产业中的企业来说，其业绩主要取决于几个基本的能力：使企业有效发展新

资产的项目管理能力，对项目风险的评估能力，为新产品的成功商业化而与上、下游企业保持互补性合作关系的能力。

适度性演变

与激进性演变一样，适度性产业演变发生在新形势对产业核心经营活动构成威胁，并随之危及公司与顾客和长期供应商的关系的情况下。与激进性演变不同的是，处在适度性演变中的企业的核心资产并未受到被淘汰的威胁。

典型的适度性演变，表明企业提供给顾客和供应商的信息构成发生了巨大的变化。例如电力传输市场正经历适度性演变，这表现在电力管制的撤销提供给了消费者配送的选择，并且在线交易使电力生产企业对其服务有了更多类型的支付方式。

由于适度性演变的产生，该产业的产品市场、关键原材料、主要技术和相关雇员都会变得更具有竞争力。虽然比不上渐进性演变那样常见，但适度性演变也是非常普遍的。

适度性演变与激进性演变的主要区别是：在适度性演变中，产业的核心资产并未受到被淘汰的威胁，尽管它们的价值有赖于其与新顾客及供应商建立的关系，这就使得适度性演变比激进性演变更加难以掌控。因为管理者不仅要找到保持住原有资产的方法，同时还要发展全新的关系模式。相反，在激进性演变中，由于最后几乎没有什么原有的经营活动和资产被保留下来，因此也就更容易全身而退。

在适度性演变中，需要尝试用新方法重组经营活动以创

造价值来维持企业的业绩。思考一下唱片业的造星能力(包括广播推介、舞台舞蹈、服装、形象设计及其他技术)和拍卖业的鉴定资源。为了与新的网络竞争对手一较高下,老牌大公司正将资源投向新的经营活动,以此为完全不同的顾客群体创造价值。与以往唱片业在造星上进行大量支出不同,富有远见的制片商开始推出造星服务以迎合有抱负的音乐人的需求。虽然顾客和经营活动都发生了变革,但是核心资源——造星能力仍然是适用的。同样的,受到 eBay 挑战的传统拍卖商,也开始运用其鉴定能力,在网上为顾客提供付费的物品鉴定服务。通过用新方法重组原有的经营活动,这些企业在适度性演变中得到了继续发展的机会。

今天,汽车销售商正面临一场被称作非适度性的然而却是特殊的适度性变化。当顾客和供应商们对传统的核心经营活动变得不再敏感,产业内部边界开始模糊时,非适度性的变化就发生了。在汽车销售业,非适度性变化正在使一些经营活动变得过时,如主动销售和早期的融资,但同时它也提高了其他一些经营活动的重要性,如汽车储备和服务提供。

对于处于适度性演变道路上的企业来说,在与新顾客和新供应商建立关系的同时,还应具备处理原有资产,在不疏远顾客和供应商的基础上维持与其之间的关系,以及运用新方法对原有资产进行重新部署和有效利用的能力。在这种类型的变化中,做好管理工作是最严峻的挑战,因为企业必须要有勇气去承受原有顾客的不满和原有供应商的抵触,并面对组织有可能发生的剧变。

激进性演变

当新形势对某一产业的核心资产和核心经营活动均构成威胁时，激进性演变就会发生。通常，这种演变是由科技或规则的突破性进展所驱动的。顾客偏好发生巨大的转变，原有供应商的能力就会变得过时，已经形成的规模经济会将企业局限在按过时方法开展业务的旧框架中。结果，企业不得不重新建立与其他公司、顾客、供应商的关系。今天，随着移动电话的日益流行，电话制造业即传统的有线电话和无绳电话制造业正在经历激进性演变。由于激进性演变意味着全面而广泛的威胁，因此是产业演变中一种相对不太常见的形式(尽管不像创新性演变那样少见)。当它发生时，该产业中的企业将遭遇严重的危机，并将深受打击。

企业要想在激进性演变中取得成功，就必须要制定针对产业结构转型的战略。历史给我们上的深刻的一课是，新兴产业中的领导者几乎很少是激进性演变发生前原有产业的领导者。对于一个原有产业的领导者来说，很难在激进性演变中幸存，然后成功进入新兴产业，并成为该新兴产业的领导者。

对于正在经历此类演变的企业来说，尽管存在种种挑战，但仍有选择的机会。如果在激进性演变刚刚开始的时候企业就已经有所意识，那么选择的余地将是最大的。但如果不考虑企业何时对现状产生清晰的认识，那么最大的挑战就是要避免使企业在旧业务框架中陷得过深。在一个正在经

历激进性演变的产业里，能否从原有资产和经营活动中抽离价值，同时避免重复投资将最终决定企业的业绩。

为什么演变的脚步看起来是在加快?

在已经举办的产业会议上，究竟有多少次发言者们一开始就谈论到过去几年中变化的脚步在加快，我们已不得而知。但总的来看，许多管理者都感觉到为了维持企业的业绩，他们不得不更加努力。这种对演变加快的感觉怎样才能与我们通常所认为的产业演变要经历几十年的观点相统一呢?

答案有两个。首先，在部分产业中，过去几年的演变步伐的确在加快，如经纪业、长途货运业、广播传媒业、长途电信业等就是例子。然而所有这些例子中，近些年来演变的加速仅仅是对过去数十年间持续进行的广泛转型的一个反映，而且这种转型仍将持续数年。举个例子，由于利益冲突丑闻，部分客户对经纪行业已逐渐失去信心。但这仅是几十年转型的一个方面，反映出顾客对咨询服务、新的融资渠道、以信息为基础的规模经济的失败等的认识已经发生了变化。

第二个答案(也是更准确的一个答案)是，产业演变的规模可能会产生快速变革的幻象。换言之，某些产业演变的脚步看似在加速，但实质上仅仅是因为转型涉及的范围十分广泛而已。例如在折扣零售业，反映了山姆·沃尔顿(Sam Walton)关于配送体系、网点布局、网点结构和采购策略方面的基本构想的行业主流模式出现在几十年前。今天，与沃尔

玛模式的出现有关的行业重组依然持续着。对于那些效率不高的零售商，虽然看起来变化的脚步好像在加快，但事实上不过是竞争的压力加大了而已。随着沃尔顿和他的继承者们持续增加投资以提升沃尔玛的竞争力，这种压力也在不断增大。有些折扣零售商对于这些变化对整个产业结构的深刻意义缺乏长远的认识。对于它们而言，过去十年间与沃尔玛的对抗可能已经造成令人惊讶的后果，其中之一就是好像感觉产业演变的速度加快了。实际上，如果仔细分析的话，这种新的折扣零售系统的重要性可能在几十年前就已经被揭示出来了。

“主流模式”在本书中将反复出现。当一种基本模式与其他模式相比在效率和效益方面都更具有优势，由此导致行业中的龙头企业在经营活动的组织管理方面十分相似时，我们就认为这种模式是主流模式。[7]通常，网络在主流模式的推广过程中扮演了核心角色，如快递业中的轮辐式模式（hub-and-spoke model）以及银行业中的分行网络都是这样的例子。在汽车制造业中，主流模式构建在燃烧发动机、变速箱及刹车系统等与发动机分离的部件之上。主流模式使龙头企业能够创造规模经济，实现其价值；同时，主流模式的变化也代表了产业结构的突破性转型。

尽管我们试图得出突破只是一种常规现象的结论，但研究表明，产业演变的特性在产品和技术的更新换代中能够得以保持。要理解这一概念，关键是要理解突破因何产生，而非突破本身。演变（即突破采取的方式）的本质甚至在演变

加速的时候也保持了其特性。当演变加速时，在某一具体产业中成功创新的规则会是相同的。例如在电影制片业中，发展的脚步比过去确实快了许多，但数十年来，电影在构思、拍摄、制片和营销等方面都是稳定的，由此也导致了产业领导者的连贯性。

为什么演变的本质能够长时间内保持不变？因为顾客、供应商对既定模式已经非常习惯，对新机会进行吸收、理解和作出反应也需要一段时间。由于原有的一些根基深厚的企业可能受到威胁，因此旧的系统具有很强的生命力。例如1994年由米其林(Michelin)首创的子午线轮胎，较此之前的斜交帘布轮胎，在技术上有了很大的进步，但是该轮胎并没有立刻成为主流。直至数年后，汽车制造商开始制造带悬架的重型汽车时，子午线轮胎才成为主流产品。因为子午线轮胎并没有使当时大多数的汽车改善性能，而汽车制造商们也不愿意冒风险花费大量资金来改变设计。子午线轮胎历经艰难最后为公众所接受，是因为消费者要求汽油燃烧得更充分，这就迫使美国小型汽车必须进行重新设计和制造。

将科技创新成功地转化为产品并进行商业化，诸如此类的困难，在一系列产业中都曾发生过。例如20世纪90年代末，商务人士开始大量购买 Palm Pilots 系列产品。但事实上，这之前很早，PDA(个人数字助理)就已经存在了。1993年，在前任 CEO 约翰·斯卡利(John Sculley)的支持下，苹果公司(Apple)就推出了 Newton(早期的 PDA)。[8]再比如，早在19世纪末西尔斯·罗巴克(Sears Roebuck)公司推出其具

有传奇色彩的目录管理方式之前，就已经有很多公司在尝试着进行远程销售了。

即使是代表了科技重大突破的所谓激进性创新，要想在几年内成功地实现商业化也是非常困难的。在 PDA 的案例中，当供应商同意制造新产品的部件之前，它们希望能理解自己所承担的义务。顾客则希望他们购买的 PDA 能够确保有不间断的应用软件支持。由此可见，产业自发寻求突破的努力有可能在数年内都无法取得成功，但是一旦顾客和供应商接受了新的突破，演变似乎就会非常迅速。

那么，演变的脚步加快了吗？演变加速的产业可能会处在一个快速变革的阶段，而这个阶段本身是更长的演变过程的一部分。（演变的阶段将在第三章作详细介绍。）当顾客只接受熟悉的商品，供应商努力维持既得利益，竞争对手看不到新业务的赢利潜力时，演变的脚步就会放慢。即使业内所有企业都致力于加速演变，顾客和供应商们的守旧行为仍然会妨碍产业演变的脚步。不妨想想历史上关于重大的概念性或科技性突破的例子，例如 PDA 的出现。顾客在无法确定新产品是否会很快就过时之前，对新产品通常会有抵触情绪。而供应商们一般会直到能确认新产品具有持久竞争力时，才会考虑接受它。

由于演变速度的加快通常是一个更长过程中的一部分，因此企业应该在作出反应之前对演变的含义进行更仔细的评判。快速决策更容易导致企业的战略失误，因此在理解产业演变的进程上多花一些时间，有助于你摆正位置，并以一

个更加广阔的视角来判断突破何时会发生，机会又在哪里。关键是要尽早意识到产业的演变，从而使选择范围最大化。

可能你会得出结论，觉得自己在产业演变中无所作为，因为这个进程是如此漫长。这种想法是完全错误的。如果你想从本书中学到一点东西的话，那么我希望是以下这个观点：找出并了解阻碍你能力发挥的劣势经营活动和资产，与找出并了解优势经营活动和资产同样重要——因为最大的局限有可能会带来最多的利润。

在产业演变中发现机会

对产业演变的理解能够为转型期战略和创新计划的制定构筑基础，下一章中为产业演变的规则所下的定义主要涉及构建产业结构的五力。[9]这五力在洞悉机会和协调战略的过程中可以起到关键的作用。（框图 1－3 讨论的主要是为什么企业在面临产业结构重大变化时其战略仍十分重要。）

20 世纪 90 年代，查尔斯·施瓦布在经纪业发现了新的机会，并在 1997 年末决定将公司发展成为网络折扣交易的领头羊。当时，许多经纪人认为，长期来看，这是一个只会吸引专家和短线交易者的业务。传统观点主张，当市场处于低迷时期时，主流投资者就会发现网上自助交易的弊端。

部分有超前思维的经纪商与主流观点形成了分歧，他们对于网络这种新渠道将造成的影响看法相对比较乐观。施瓦布的领导团队在此基础上又前进了几步，通过及时对网上的机会作出反应，将经纪业脱媒（Disintermediation），并以此

作为产业结构大转型的一部分。这种改变使得把经纪业和咨询服务业结合在一起的范围经济走向全面瓦解。

框图 1－3　为什么战略仍然是很重要的？怎样将战略运用到产业演变中？

许多管理者对战略的概念不屑一顾，因为他们发现当环境变化时，具体详尽的规划将会变得无关紧要。然而，这里真正的问题在于对战略的误解，误认为战略只是一种狭隘的、告诉人们怎样行动的计划。实际上，战略的核心是一种指导方针，告诉人们企业怎样才能够进行独特的创新，并由此获取价值。[a]在企业中，战略指导高层管理者、中层管理者、区域管理者和一线雇员进行决策。当一个组织的决策制定者在没有充分交流的情况下被迫作出重要的相关决定时，一个清晰的战略在这种快速变化的时刻意义尤其重大。

当战略与产业演变相匹配时，公司的业绩会由于以下三个原因而获得改善：

1. 可以更容易地以更低的成本吸引并留住顾客。
2. 与供应商的关系变得更容易处理。
3. 如果企业特色鲜明，竞争性威胁会相应减少。

在企业开发新产品的过程中，适时的调整可以降低失败的概率，投资者也会变得更有信心，因为他们认为企业适度的变革将在产业演变过程中取得实效。

第一章

NTT DoCoMo 是 NTT(日本电报电话公司)的子公司。1999 至 2000 年间,该公司根据产业演变进程制定了公司战略,开创并在日本国内普及了 i-mode 业务。这一业务很好地满足了顾客需求,开辟了一个新的市场。年轻人对这种通过手机接入无线网络的科技新宠趋之若鹜。DoCoMo 随后将供应商提供的应用程序载入到该业务中,这样便可以通过电话公司对其提供的服务收费。很快,i-mode在商业领域里广受欢迎。在 i-mode 业务推出头三年内,DoCoMo 的客户群已达到了 3 200 万,占到日本总人口的约 25%。[b]2002 年,投资者高涨的热情使得 DoCoMo 终于从其母公司 NTT 中独立出来,但后者仍然持有该公司大部分的股份。这是一个通过战略迎合产业演变,从而使公司尽快捕捉机会并获取利润的很好的案例。

DoCoMo 为何能够获得成功?其母公司 NTT 建立 DoCoMo 是为了抓住与产业结构变化相关的机会。作为日本的国有电话公司,NTT 对顾客偏好和供应商能力的了解无人能及。DoCoMo 在母公司知识资本和基础设施的支持下,实现了快速的发展。NTT 品牌为 DoCoMo 提供了重要的支持,因为它使顾客和供应商马上就能对其产生认知和信任感。[c]就这样,凭借着其所制定的与产业演变规则相符合的战略,在充分掌握顾客偏好、供应商能力和竞争对手弱点的有利条件下,DoCoMo 很快在日本手机市场上获得了成功。

a. 本书使用了"价值创造"一词，用以描述公司怎样处理与顾客和供应商的关系，而不是与投资者的关系。"独特性"是价值创造的核心。见 Michael E. Porter, "What is Strategy?" *Harvard Business Review* (November-December 1996): 61－78。

b. 见 NTT DoCoMo2002 年年报。

c. 随着与母公司 NTT 日益脱离，DoCoMo 逐渐陷入困境。特别是当其开始开辟新的市场，而新市场与日本国内市场演变规则迥异时，DoCoMo 在与产业演变的协调方面又面临了新的挑战。

在对产业演变拥有着深刻理解的基础上，施瓦布经纪行誓将公司所有的客户都转移到折扣经纪业务中。由于价格下降且配套动作十分巨大，以至于公司根本没有机会再重返原有的模式。这是一个以公司命运为赌注的决定，然而全力投入到这个孤注一掷的行动使公司在产业发生适度性演变初期就成为了产业龙头，并且一直保持至今。

理解产业演变能够使你对特定情形下的交易作出更好的评估，例如快递行业领军者们在今天就面临此类特定情形。虽然对安全加密究竟何时普及现在仍存在争议，但安全加密系统的发展必然会使网络传输文件变得更加安全和廉价，对快递业务形成冲击将不可避免。此时，对快递公司而言，就会面临是继续投资还是等待产业走向衰落的抉择。联邦快递（Federal Express）、联合包裹（UPS, United Parcel Service）以及其他快递公司不得不停止在分销中心等有可能

迅速贬值的专用资产上进行再投资，即使这么做就意味着在一个处于衰退状态的产业中丧失竞争优势亦无可奈何。然而，对产业演变的分析将会使你看到投资选择和公司财务报表之间的联系；同时，也会使你理解为什么要逐步放弃一些当前赢利的业务——因为这些业务最终只会带来较低的回报，而新的模式从长远来说将会更加成功。关键是要清楚地理解产业演变的各个阶段，在公司的地位仍然稳固的时候进行再投资，而在产业临近变革时则适时停止再投资。

关于战略决策制定的讨论反映了历史对现实的深刻影响。在21世纪最初的十年，部分企业不愿放弃目前正在赢利的业务，这种行为是可以理解的。实际上，长期专注于核心经营活动，并保持其连贯性，将会使企业的生命力更加持久。但是，充分认识和利用原有经营活动创造价值的模式，并在其不再具备创造价值潜力的时候选择果断放弃，从长期看，对改善公司业绩将更为有利。当企业急于为那些不可预见的问题寻求解决之道时，通常会忽略长远的发展。但对长远发展的精确分析和重点关注，将为企业避免得不偿失的错误投资奠定基础。

第二章到第四章的内容为我们理解特定产业的变化规则打下了基础，在第四章的最后部分，你将会了解到如何判断你的产业是遵循渐进性的、创新性的、适度性的以及激进性的演变轨迹中的哪一种，你还会获得评估各个发展阶段的工具，这对于你制定应对之策十分关键。第五章至第七章介绍了如何制定与产业演变相配套的战略，其间的主题涵盖了

在产业中的重新定位和多元化发展的选择等等。这些章节都非常重视提供必要的背景，以便于你充分利用产业演变的规则，制定出拓展机会的新战略。

企业战略

产业演变与

HOW INDUSTRIES EVOLVE

第一部分 了解产业演变





第二章　产业演变的四种轨迹

在第一章中我们强调了：如果违反了产业演变的规则，企业战略就不可能获得成功。即使只是想了解产业演变是怎样影响战略的，采取这样的尝试方式的成本也未免太高。不过，只要认真分析就不仅仅能确保企业战略与演变的规则保持一致；如果企业能够根据产业演变的轨迹创造出来的机会灵活地调整战略，那么改善企业收益的机会也会相应增加。一些大公司通常会在产业环境发生变化时，充分利用新的机会完善它们的战略。

要对企业进行严格的诊断，首先必须准确地理解渐进性、创新性、适度性和激进性四种产业演变的模式。本章为每一种模式提供了背景条件方面的补充信息，描述了它们之间在具体细节上存在的差异，并对如何判断哪一种模式适用于你的情况提出了一些基本原则。

第二章

起点

在开始判断你所处的产业符合这四种产业演变模式中哪一种之前，请牢记以下几个原则：

- 每个产业都会遵循一种演变模式。这里所列的四种模式包括了产业演变的各种可能，如果你感觉很难判断哪种模式适用于你所在的产业，那么可能是你对产业的界定过于宽泛。第四章提供了界定产业边界的一些分析工具。
- 每个产业只遵循一种演变模式。四种演变模式都是相对独立的，但四种模式的特征可能会有部分的重合，这个细微之处非常重要。比如在渐进性演变和适度性演变中，核心资产基本保持了稳定，均未受到威胁；而在激进性演变和适度性演变中，核心经营活动均受到被淘汰的威胁。因此，你不可避免地会发现自己的产业具有别的演变轨迹的某些特征。但是，四种模式本身却是各不相同的，因为每种模式都有各自独特的特征。在界定某个具体产业时，必须依据综合标准，严格审视核心经营活动和核心资产的状况。
- 不同模式之间很少发生相互转变。原因是每个模式只是代表变化的路径，而不是变化的速度或具体特征。只有在极少数的情况下，当被淘汰的威胁突然出现或者突然消失的时候，模式之间才有可能发生相互转变。



> 即使是在产业没有面临被淘汰的威胁的时候，结构性变化也是非常重要的。四种类型的产业演变的强度、方式以及所产生的影响都是各不相同的。对变化的潜在规模进行估量十分重要，即使是在产业的核心经营活动和核心资产并未处在被淘汰的威胁的情况下也是如此。例如在渐进性演变中，微小的变化累积起来所产生的效应可能是非常巨大的。在家居零售业中，家得宝（Home Depot）通过不断地更新经营活动和创造新资产来增强竞争实力，而产业中那些无法预见家得宝战略意图的竞争对手，最终不得不面临赢利危机，甚至是生存危机。因此，千万不要因为一度逼近的产业危机消失了，就可以不遵守渐进性改革的模式了。

经营活动和资产何时是“核心”的？

从第一章中可知，要正确评估究竟适用哪个模式，首先要确认核心经营活动和核心资产是否面临被淘汰的威胁。渐进性演变发生时，产业的核心经营活动和核心资产都未遭受威胁；而当两者均受到威胁时，激进性变化就会发生。在另外两种演变模式中，是核心经营活动和核心资产其中的一个受到了威胁。

在定义“核心资产”和“核心经营活动”之前，有必要先弄清资产和经营活动的差别。资产是企业所拥有的耐用性物品和服务，只有在拥有有形或无形资产时，企业所有权才成

立。比如设备、商标、专利都是资产，但雇员的技能、新的研发能力等就不是资产。按照会计学的概念，如果某一物品在不使用的情况下仍旧能保持其特性就认为它是耐用的。房屋、工厂、设备、现金、存货和应收账款等都属于资产。而品牌价值和知识产权如果在其停止使用一年后仍能够保持其创造价值的潜力，就也可以被看作资产。

经营活动是在创造收入和管理成本的企业指导方针的指引下采取的一系列行为，例如采购、运营、人力资源管理、配送、营销和销售等。经营活动是产业内企业之间、企业与顾客以及供应商之间关系的一部分。经营活动不是持久不变的，但它始终是公司财务报告收入项的来源。[1]

认识了经营活动和资产之后，下一步就要界定什么是“核心”。测试标准如下：如果在某个特殊时期，某些经营活动的停止或某些资产的消失将导致整个企业收益的实质性减少，那么这些经营活动或资产就是“核心”的。[2] 在绝大多数例子中，这种测试和评价需要一年左右的时间。因此，在一年内，如果某种经营活动或资产无法在不损害收益的情况下被其他经营活动或资产代替，就可以将其定义为“核心”经营业务或“核心”资产。

这种测试看起来很抽象，但一旦操作起来其实并不难做到。比如可口可乐的品牌就是一种核心资产，因为企业如果没有这个品牌，一年内它的收入和利润将大大地降低；不仅如此，这一品牌资产还根本不可能被取代或重新创造。同理，贷款活动对于商业银行而言也是核心经营活动。



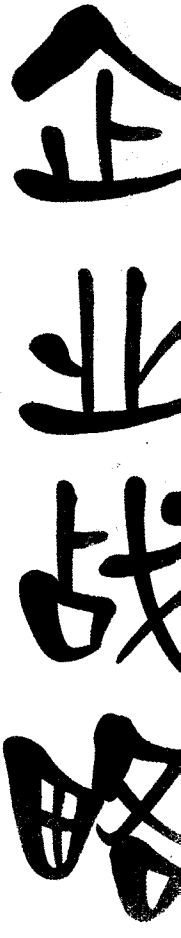
在测试中，要尽量使要剔除的对象具体而精确。假设现在所有的食品连锁店的经营网点立即“消失”，那么一年之内，它们绝对不可能重建原有的所有网点，或找到新的建店地址，所以对食品零售业来说，现有店面就是它的核心资产。记住，任何单一的店面对于整个产业来说都不是核心的，因为在其消失的一年内便可以重建或找到替代者，收益也会在一年内恢复到原有水平。这就意味着所有店面加在一起才是核心资产，而单一的店面则不是。也就是说，单一店面面临被淘汰的威胁并不会导致整个零售业的激进性或创新性的变化。但是，如果所有店面同时面临威胁，那么激进性或创新性演变就会发生了。

在分析什么是核心经营活动和核心资产时，如果较大范围内的经营活动和资产不是核心的，那么就从这个范围开始，然后逐渐细化；而如果某个较小范围内的经营活动和资产也不是核心的，那就从较小范围开始，然后对其进行扩展。[3] 这种双向法能让你确定产业内所有的核心经营活动和核心资产。

表 2－1 总结了在界定核心经营活动和核心资产过程中涉及的一些主要定义。

表 2－1　核心资产和核心经营活动所涉及的定义

资产　一种物品要想成为资产必须具有：	
● 耐用性	即使闲置一年仍然拥有创造价值的潜能。
● 所有权	必须为产业内一个或多个企业所拥有。



第二章

经营活动 一种行为要想成为经营活动必须具有：

- 可控性　　行为必须由产业内的一个或多个企业主导。
- 收益导向性　旨在为产业内一个或多个企业增加收益或降低成本，或二者兼备。

核心 一项资产或经营活动如果能以下面这种方式对创造产业价值产生关键性影响，那么我们就说它是核心的。这种方式是：它此刻的消失（或持续消失一年）将造成一年内收益锐减，而替代的努力对此毫无帮助。

被淘汰的威胁

界定产业演变轨迹的最后一步，是评估核心经营活动和核心资产是否受到被淘汰的威胁。要了解你所在的产业，就必须要对那些潜伏在产业表象背后，将导致核心经营活动和核心资产价值受损的环境变化因素进行正确估计。是否存在一些潜在因素，可能会导致当前的核心经营活动和核心资产未来的价值被降低？这种威胁是否大到足以形成被淘汰的危机呢？

被淘汰的威胁可能缘于新技术的出现、政府政策的变化、新市场的开放或者战争的突然爆发，也可能缘于重要原材料的匮乏，例如大西洋沿岸部分区域对贝类的过度捕捞，已经对当地贝类贸易的核心经营活动构成了淘汰性威胁。一种威胁的产生往往是多种因素共同作用的结果。随着贝类资源日益减少，政府开始调整政策，限制渔民进入养护区

域捕捞。可见，对于当地贝类产业来说，原材料的短缺和政策的变化导致了威胁的产生。

被淘汰的威胁将造成不同的影响，关键是要看其是否威胁到核心资产和核心经营活动（框图 2－1 讨论了这种转型与破坏性科技创新的区别）。在全书中，我们把核心经营活动遭受到威胁的产业称为正在经历架构性变化的产业。[4] 之所以选择这种叫法，是因为核心经营活动所受到的威胁至少在一定程度上意味着收益和成本结构受到威胁；当某产业与顾客及供应商的关系陷入僵局，收益结构随之出现危机时，架构性变化就发生了。

别外，我把一个核心资产遭受到威胁的产业称为正在经历基础性变化的产业。之所以称之为基础性变化，是因为核心资产决定了产业的长期结构。没有核心资产，企业将没有任何的资产价值。基础性变化发生时，就意味着长期支撑核心经营活动的根本的框架结构出现了问题。

框图 2－1　破坏性技术、架构性变化和基础性变化

1997 年，克莱顿·M. 克里斯滕森（Clayton M. Christensen）在其著作《创新者的两难：新科技何时导致大公司的失败》（*The Innovator's Dilemma: When New Technology Cause Great Firms to Fail*）中，将破坏性技术定义为“将使产品性能退步的技术”。[a] 破坏性技术通常并不会马上对提供现有产品的公司形成威胁，因为该技术的整体价

值对主流市场影响并不太大。克里斯滕森进一步解释说：破坏性技术对于产业的威胁从长期来看可能是巨大的，因为突破性产品的更新速度相对要快于现有产品。然而，对于现有公司来说，将很难作出是否要投资于采用新技术的产品的决定，因为主流顾客“一般不想也确实不会使用基于破坏性技术制造出来的产品”。[b]

克里斯滕森的“破坏性技术”与本书的架构性变化和基础性变化有何关系呢？它们之间有三个基本区别。首先，本书分析的对象是产业而不是技术。产业不仅仅是市场，它还是同一产品的生产商的集合，也是同一市场的供应商的集合，如原材料供应商的集合（第四章将详细介绍）。破坏性技术着眼于产品在市场上的定位；而架构性变化或基础性变化则反映出产业为顾客和供应商提供的价值。

第二，本书讨论的变化是由不同的诱因促发的，并非仅仅缘于技术。克里斯滕森对科技进步给予了广泛而深刻的关注。他认为技术的演变对许多市场和产业都有重大意义（虽然他在研究破坏性技术时，针对的只是某个具体产业）。而在本书中，我们重点讨论的是变化对现有企业的影响，但并不考虑变化的诱因。科技、市场开放、全球化、供应饱和以及其他一些因素都是导致本书中所讨论的变化的诱因。有时候变化是缘于破坏性技术，有时则不是。

第三，威胁主要是由架构性变化或基础性变化所驱

动，但这并不意味着威胁会必然导致绝大多数现有公司陷于失败境地。换言之，架构性变化和基础性变化并不能按照现有公司遭遇到的实际的威胁来进行定义。克里斯滕森根据现有产业的绩效来界定“破坏性技术”，而架构性变化和基础性变化则是依据对现有核心资产和核心经营活动的威胁来定义。因此，本书将把更多的精力放在产业面临威胁时可以作出的选择上。

克里斯滕森的著作与本书在对现有企业的发展前景问题上所持的看法是相似的。两者均假设管理者希望能为组织的长期发展做正确的事情，同时也都讨论了变化对于组织结构、领导者及投资的意义。

a. Clayton M. Christensen, *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail* (Boston: Harvard Business School Press, 1997).

b. 同上，xvii 页。

架构性变化和基础性变化不一定同时发生，虽然它们经常是同时发生的。图 2－1 描述了架构性变化、基础性变化和四种演变轨迹之间的对应关系。创新性演变和激进性演变中蕴涵了基础性变化，适度性演变和激进性演变中蕴涵了架构性变化。它们之间的这种关系，我们在第一章中已经有所描述，但这里我将介绍一种概括淘汰性的威胁的新的表述方法。

多大的威胁才足以推动架构性变化和基础性变化的发生？一般来说，这种威胁要严重到足以对超过一家的产业龙

头企业的生存造成实质性影响，而且还将危及该产业中所有的企业。换句话说，威胁是针对整个产业的，将影响到所有未能及时作出战略反应的企业。此外，威胁一旦成为现实，则足以导致产业核心资产和核心经营活动的很大一部分受到被淘汰的威胁。eBay 在过去五年中出色的网上业务表现，已经让传统的拍卖业者面临被淘汰的威胁，网络拍卖的影响如今已经渗透到了整个拍卖业。

图 2－1　变化的特性与产业演变轨迹

		架构性	
		是	否
基础性	是	激进性	创新性
	否	适度性	渐进性

记住，并不是产业中所有的核心经营活动和核心资产都面临淘汰性威胁才叫实质性威胁。事实上，在许多处于危机的产业中，全面淘汰并不会出现。打字机、飞行器推进器和影剧院今天依旧存在，而且部分公司还很兴盛。然而，在过去的半个世纪里，这几个产业中不只是一家龙头企业经历了生存危机，危机还影响到整个行业。在这种情形下要创造出色的业绩，关键是要理解产业演变的规则，并适时地抓住机会。

下面的章节将对渐进性、创新性、适度性和激进性四种演变轨迹展开论述，并提供相关案例。这些案例涉及的企业，是在产业演变中积极应对挑战的企业。框图 2－2 主要就是对每种演变轨迹进行的带有普遍性的估计。

框图 2－2　　各种轨迹的普遍性如何?

对每种轨迹的普遍性作出评价是非常困难的,因为很难清楚地辨别所有情形下产业之间的界限,而且,判断核心资产和核心经营活动是否正受到被淘汰的威胁也难以获取可靠的数据。困难虽然存在,但在建构本文内容时,对每种演变轨迹出现的频率进行探讨仍是很有价值的。

下面是关于美国 20 世纪 80 年代至 90 年代产业演变的一个粗略估算:

激进性的——18.9%

创新性的——6.1%

适度性的——32.1%

渐进性的——42.9%

这一估算是在收集了按照四位标准产业分类代码(four-digit SIC code)分类的所有美国公开交易的公司 1981 至 1999 年间收益数据的基础上得出的。相关数据来自于康巴斯达(Compustat)数据库中的商业报告,然后我们通过多种方式剔除了那些对产业定义不准确的报告数据,以及正在进入或退出产业的一些企业的数据(因为其收入和资产的报告存在异常)。

这种收集数据的过程,使我们掌握了 726 个产业 18 年间每年的经营收入和平均资产的信息。下一步就是研究这些年份中每一个产业根据变化的趋势所作出调整的大小。营业收入发生实质性变化的产业一般被认为是发

生了架构性的变化(从技术上来讲,一个产业营业收入的标准差如果大大高于726个产业的平均值,那么该产业就被认为正在经历架构性变化);而资产发生实质性变化的产业则被认为是发生了基础性变化(如果标准差大大高于平均水平,就可以认定为正在经历基础性变化)。在对产业是否正在经历基础性变化或架构性变化进行确定以后,产业演变的轨迹也就明晰了。此处的百分比是对726个产业中各种演变轨迹出现频率的一个估计。

演变规则

产业演变有十条规则。可以分成三类:定义性规则、配套规则和行为规则。"定义性规则"是不可撼动的,在每个演变过程中都存在。它们之所以被称为定义性规则,是由于它们与界定演变轨迹的标准紧密相关。

"配套规则"是定义性规则的演绎,几乎在每一种具体轨迹中都存在(基本上没有例外)。配套规则涉及三个主要问题:产业界限的清晰性、有效运营的条件及创新点。

定义性规则和配套规则将在表2-2中阐述。

"行为规则"是以广泛适用的定义性规则和配套规则为基础,具体描述产业结构要素如何变化的经验法则。我们用波特的产业结构五力模型,来评价某一具体时点上产业的收益状况(见第一章框图1-2)。产业结构发生变化就是这五力发生作用的结果。

渐进性演变

渐进性演变不涉及对核心经营活动或核心资产的威胁。咖啡零售业、软饮料瓶装业、长途货运和木材加工业都是渐进性演变的例子。由于顾客和供应商对现状非常满意，而各竞争对手都倾向于追求独特的定位，因此产业的龙头企业能在原有经营活动基础上进行创新。当创新的努力失败时，结果也不会是灾难性的。通过顾客和供应商的反馈信息，企业能够很快从失败中吸取教训，从而在遭受暂时的打击后马上从头再来。

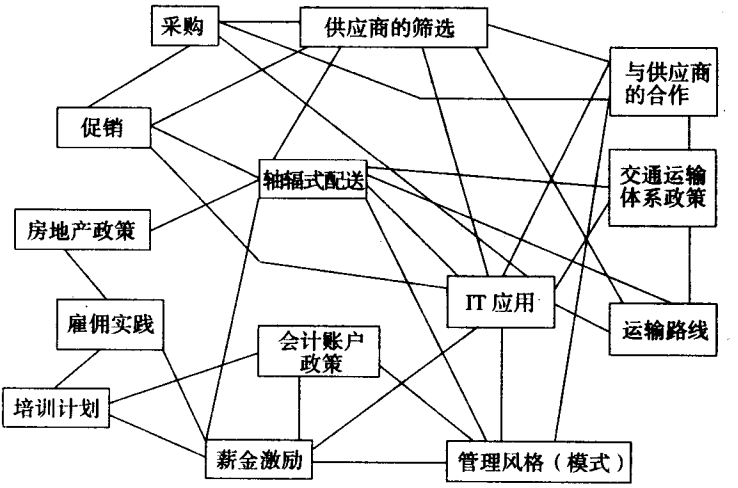
渐进性演变案例研究：折扣零售业

在北美和世界上绝大多数地方，折扣零售业都是通过渐进性演变而发展起来的。图 2－2 展示了折扣零售业的主要经营活动。各经营活动之间的连线，代表了发生在公司内部的合作和沟通。例如采购（图的左上方）是与促销相配合的，因为，对某一产品的促销将导致其需求的增长和订单的增多。同时，采购也与供应商的筛选相联系。如果一个厂商不能按时将商品送到折扣零售企业的配送中心，那么这个厂商可能就不会再有机会了。此外，采购还和企业与供应商之间的合作相联系。最有效率的折扣零售企业是能将可靠的供应商与 IT 系统整合在一起的经营者。

表 2－2　定义性规则与配套规则

	渐进性	创新性	适度性	激进性
定义性规则				
1. 核心经营活动稳定性				
● 主要关系	稳定	稳定	不稳定	不稳定
● 竞争态势	稳定	稳定	不稳定	不稳定
2. 核心资产稳定性	强	弱	强	弱
配套规则				
3. 产业的界限	清晰	清晰	不清晰	不清晰
4. 运营效率				
● 主流模式	连锁行为	有基础设施支持的项目组合	—	—
● 架构性变迁	—	—	在长期关系之外配置核心资产	保持赢利地位然后有效退出
5. 创新点	经营活动之间的联系	项目模块化	尝试资产配置	资产利用；退出机制多样化

图 2－2　折扣零售业的经营活动



上图分析表明，采购是折扣零售业的核心经营活动。设想一下，如果现在产业中所有的采购活动完全停止，并且在一年内不可能恢复到原来的状态，那么企业不得不重新用原来已经过时的方式与供应商进行联系，比如囤积存货和通过邮政系统发送书面订单等。此时，产业的收益将明显下降，而其与供应商之间的关系也会受到不利的影响，部分受到重创的供应商可能会因此而关门，或者停止与该产业打交道。

折扣零售业的赢利能力同样也有可能受到其他因素的影响。由于存在图 2－2 所描述的关系，大量关联活动的有效性都有可能降低。零售业者使用的 IT 系统将可能不再是最佳方式了；供应商之间的合作可能会被破坏；另外，经营者与供应商之间联合打造的及时送货系统也可能会被废止。

渐进性演变产业最主要的特征就是其所有的经营活动几乎都是核心的。如果用图 2－2 来分析其他的经营活动，同样也会得出相似的结论。经营活动系统的核心化是渐进性演变轨迹的典型特征（在其他演变方式中，各经营活动间相互关联的方式是相对简单的）。在渐进性演变中，产业的稳定性缘于经营活动之间的联系而不是某项单一的经营活动，所以，其结果就是各经营活动之间的联系结构图会变得十分复杂和混乱。

渐进性演变产业的另一个特征是，产业内的企业会公开自己的经营活动，并不会对其加以保密。这种做法虽然看上去有点违背常理，但这种开放的态度却可以使个体竞争者面临相对较少的风险。因为虽然单个经营活动比较容易模仿，

但要复制整个经营活动系统却是非常困难的。例如沃尔玛就以邀请顾客、供应商、风云人物、时尚明星甚至竞争对手参加其星期六上午的员工会议而闻名。但这并不危险，因为沃尔玛的效率凭借的是其各项经营活动之间的配合，而不是其他的什么秘密武器。各项经营活动之间的紧密联系和运作过程中的不断调整才是沃尔玛实现收益的法宝。渐进性演变产业中的企业不是保密型的，因为它们希望揭示出该行业的复杂特性，以此来阻拦外部竞争者进入。由于折扣零售业中的经营活动系统非常难以渗透，因此，其核心经营活动并未受到被淘汰的威胁。

同样，该产业的核心资产也未受到被淘汰的威胁。在折扣零售业中，核心资产包括配送中心、店面和品牌资产，没有什么新情况真正能够使这些资产受到被淘汰的威胁。在线销售可能会更加便捷，但是如果购买的商品数量很少，通过邮政运输的方式要比通过折扣零售商的方式的成本高得多。专业化的超级商场可能会有优势，但其在商品的品种方面无法与折扣零售店相媲美。折扣零售业的高效率持续吸引着顾客和供应商。

由于折扣零售业并没有受到架构性和基础性的威胁（处于渐进性演变中的所有产业均如此），因此产业中龙头企业的收益比较稳定。其中部分企业的退出是由于其在竞争中受挫，整个产业并没有处于被淘汰的威胁中。

处于渐进性演变产业之中的企业要想获得持久的生命力并保持出色的业绩，关键是要严格坚持遵循组织核心资产

和核心经营活动的主流模式，以及高标准的运营效率，这样企业犯错的机会就会大大降低。

渐进性演变的规则

渐进性演变在产业发展过程中持续的周期很长，可能会延续数十年。变化何时开始通常很难确定，只有通过回顾才能追溯。1970 年，山姆·沃尔顿在偏远的中西部地区经营着 30 家折扣零售店，但他无法让供应商以合理的价格给他送货。于是，他建起了中央仓库和配送中心，这使得他可以大批量地采购并降低了成本。通常来说，在产业的核心经营活动受到架构性变化的威胁时，渐进性演变便结束了。

定义性规则

1. 核心经营活动稳定性。

鉴于核心经营活动未受到被淘汰的威胁，因此产业与顾客及供应商的关系相对比较稳定。经营活动的逐渐调整是为了确保产业中价值创造的基本方式不变。当变化开始时，它们的价值通过顾客和供应商的反馈会很快得到证实。变化所创造的新价值会重新进行配置，这样，顾客、产业和供应商均可受益。

2. 核心资产稳定性。

由于核心资产也不存在被淘汰的威胁，因此产业中的企业可以认真规划它们的投资，而不用担心与竞争对手进行肉搏式的竞争以求占得先机。换句话说，企业并没有迫于广泛的基础性威胁而进行创新的压力。因此，在广告、产品特征、

销售等领域的竞争皆可以按照既定方案顺利推进。

配套规则

3. 产业界限。

正在经历渐进性演变的产业的界限是比较容易定义的，因为经营活动的主流模式设置了较高的效率标准(值得注意的是，当产业刚刚兴起时是个例外)，但要判断边缘企业的情况，却是一个难题。对这些企业你很难判断它们是产业内的还是产业外的，因为无论是在地域上还是在产品特征上，它们都与产业中的龙头企业相去甚远。

4. 运营效率。

渐进性演变产业中的主流模式强调有一个连锁经营活动系统。虽然单一经营活动很容易被模仿，但鉴于各活动之间的相互关联性，整个经营活动系统却是很难被模仿的。通常，强有力的企业文化可以对员工的多样化抉择进行整合和协调。

5. 创新点。

在渐进性演变产业中，当创新包括以下几个要素时通常是最有效的：(1)调整了各经营活动间的关联方式；(2)增加了新的经营活动；或者(3)加强了各经营活动之间信息的流动。不过，那些可能动摇整个经营活动系统的大型项目，通常都不会特别成功。

行为规则

6. 顾客议价能力。

随着时间的推移，顾客对自己偏好的认识会日渐清晰，

这通常会导致其议价能力的增强。这种能力增强所带来的好处可能会超过其交易成本的增加(交易成本的增加是由产业内各企业的独特性和顾客的依赖性的增强所导致的)。

7. 供应商议价能力。

供应商通过调整其业务为产业创造出价值,这会增强他们的议价能力(其他条件不变)。与此同时,当供应商为了整个产业进行经营活动调整之际,其交易成本就会增加,而其对行业内现有企业的依赖性也会增强。供应商议价能力的提升或降低,取决于供应商能力与交易成本二者孰能占优。

对于员工(供应商的一种类型)我们要特别指出的是:员工在进入企业时通常是不具备相应技能的,但随后会逐渐掌握该产业的相关技能,这也使他们被限定在了该产业内。因此,通常情况下,非工会员工的工资只会慢慢增长。通过加入工会组织以弥补个人议价能力的不足,员工的议价能力就会相应地得到显著的提升。

8. 替代品的威胁。

对于顾客而言,替代品意味着可以得到更多的特性和更强大的功能,尽管其价格会比现有的产品和服务要高。对于供应商而言,替代品则意味着有了更多定制产品的机会,尽管这会减少产量。而替代的净效应则主要取决于外部选择更新的速度。

9. 产业现有的竞争状况。

现有企业试图通过建立快速增长的规模经济和范围经济以及寻求地域和产品特征的差异性来掌控竞争。扩大规

模的最好机会体现在将通过“边干边学”获得的知识融入到适度调整经营活动系统的行为中。拓宽领域的最好机会体现为通过不断的调整来增强经营活动间协作的效率。通过构筑独特的定位，现有企业将自己与竞争对手区分开来。结果，其所占市场份额在慢慢增长，但在处于行业龙头地位的企业之间，出现大的年度性市场份额变动还并不多见。竞争加剧或减弱取决于企业是否能够成功地扩大规模、拓宽领域，以及是否能够足够快速地实现差异化，并将那些规模小而效率高的竞争者淘汰出局。

10. 新进入者的威胁。

新进入者大都会为产业投资能够获得一个稳定回报的前景所吸引。但是，进入成本与回报的增长是同步的。根据主流模式建立的规模经济和范围经济为新进入者设置了进入壁垒，现有企业经营活动系统的复杂性也为运营效率设定了很高的标准。新进入者带来的威胁是增加还是降低，取决于新进入者是否能够正确认识在运营效率上赶超产业龙头企业时将会遇到的困难。

处于渐进性演变中的企业业绩

渐进性演变产业的赢利能力通常不会很高，但也不会太低。当一种主流经营模式被采用时，例如在折扣零售业中，投资于产业龙头企业的投资回报会高于投资于该产业的平均回报水平，但想高于创新性演变产业的投资回报几乎没有可能。长期来看，只要最初的投资风险不是太大，投资于渐

进性演变产业中的龙头企业通常能获得长期的高回报。沃尔玛和西南航空就是很好的例子。在20世纪80年代和90年代，这些公司在为股东创造高额回报方面是佼佼者，这要归功于它们根据风险及时作出的调整。因为当投资被证明是无效率之际，及时撤资的成本并不高，所以即便投资尝试失败，投资者们仍能够收回其投资。因此，这些公司给投资者带来了惊人的回报。

创新性演变

创新性演变发生时，核心资产已遭受到了被淘汰的威胁，但核心经营活动并未受到威胁。处于创新性演变中的产业包括制药业、石油和天然气开采业以及电影制片业等。这些产业中的企业所投资的都是一些有风险的项目，只有其中一部分可能会有所收益。

创新性产业中的龙头企业证明了该产业的变化是基础性的而非架构性的。这意味着，企业利用不断的创新来与核心客户及供应商维持良好的关系，并以此保住自己的地位。维持核心经营活动体系可以保持较好的稳定性，但对处于创新性演变中的产业来说这又将招致长期的危机，因为对产业来说，从来没有什么稳定的基础可言。在投资获得回报前，企业必须创造核心资产。创造力在任何可能的情况下都是需要的：企业通过将酝酿多年的产品投放市场，将能够获得卓越的业绩表现。

要想在创新性演变过程中获得领导地位（统领市场多

年），企业需要有一套稳定的核心经营活动体系，使得当项目准备完毕时可以陆续启动。

成功遵循了创新性演变轨迹的企业大都能够获得很高的收益。高收益继而会吸引新进入者投资大型的、有别于传统的项目，它们希望自己也能演绎灰姑娘的故事。新进入者的威胁再加上长期蕴藏的危机，可能会使你得出你所在的产业正在经历激进性演变而非创新性演变的结论。然而，与顾客及供应商之间关系的持续稳定性反映出这种变化并不是架构性的，对于产业中正在经历创新性演变的大企业来说，这种稳定性就是它们的优势。

企业要想在一个正处于创新性演变中的产业内立足，培育一个配套的支持性经营活动系统是极为关键的。通过这套系统，企业就会尽可能高效地使项目商业化。而获取收益的关键则在于开发出那些数年前已经开始构思并能利用核心资产的新产品和新服务。通过不断地开发出新产品和新服务，企业将连续获取高收益。具体讲，这主要是通过开发一系列的项目和培育对每一个创新性项目进行严格管理所必需的各种技巧来实现的。

创新性演变案例研究：电影制片业

电影制片业正处在创新性演变的发展道路上。好莱坞电影制片厂一般会同时制作几部影片，并维持与演员、导演、编剧、电影放映商、电影参展商等一整套的关系体系。运气好的话，一个制片厂一年就能推出好几部畅销片。

在20世纪50、60和70年代，电影制作的主流方式已经变得根深蒂固，产业进入了成熟期。电影制作的方式是如此为人们所熟悉，以至于我们都把下面这些情况当成理所当然的了。

- 大部分的好莱坞电影都会启用一到三个明星出任角色。
- 电影片长通常为两个小时。
- 每部电影都属于某个类型（如喜剧、浪漫喜剧、歌剧、惊悚或动作片）。
- 电影大都在暑期或12月份假期前后上映。
- 电影制片厂都位于几个大型中心区的其中一个，最有名的就是加利福尼亚州的好莱坞。
- 影片制作预算（包括编剧版税、演员酬劳、拍摄场景费和服装费等）通常在电影制作一年前就已确定。
- 参展商在电影尚未制作完成前就开始竞标电影的放映权。

有时候创新也会以这样的方式进行。《星球大战》（*Star Wars*）把扣人心弦的戏剧化情节和前所未有的特技效果结合起来，对科幻片进行了重新定义。《幻想曲》（*Fantasia*）以一个不同寻常的故事情节加上古典音乐拓展了成人动画片的范畴。然而在电影制作这个产业中，大部分的创新是在既定框架基础上创造一些新的资产，而这些资产可以被应用于产业核心经营活动系统中。

影片是电影制作的核心，但它常常会面临过时并被淘汰

的威胁。因此，制片厂一般都会投资于一系列高风险的影片并希望其中至少会有一部能取得成功。很多报道都指出，电影长片的制作费用在过去的20年里在稳步上升，这意味着制片公司在获得票房收入之前已投入了越来越多的资金。同时，为了有效地竞争这个产业的龙头地位而投入的资金也在显著提高，甚至已经超过了制片厂在这个产业中的平均投入。这就从另一个侧面说明，为追求领头羊的位置，制片厂所冒的风险已开始大大超过留在这个产业中的风险。对于有这样雄心的制片商来说，只有在影片票房收入非常惊人的情况下才值得冒这个风险。

这个趋势已成为了创新性演变的一种典型模式。在电影制片业，利益已经在扩大，这刺激着制片厂投入更多的资金来制作有票房潜力的影片。与之相比，在制药业中，一项非常成功的专利药品的开发通常需要投入不止十年的时间以及上亿元资金。

几乎所有正在进行创新性演变的产业都有一个重要的特点，那就是最初的投资和以后的收益之间会存在一个时滞，在一个产品商业化之前企业需要时间来打造核心资产。回报的这种滞后效应使得新产品开发的过程本身就蕴涵着风险。在电影制片业，制片厂在得到关于影片的市场价值的确切消息之前就要把进行影片制作的资金投入进去。在制药业也一样，企业在没有得到美国食品药品管理局批准同意的保证下就得开始投入时间和金钱以进行新产品的开发。

在项目开发之初，风险会是很高的，因为日后的收益还

不能被精确地预测到。而直到项目开发完毕，产品包装好并正式进入了市场后，来自买主和供应商的反馈意见才能够获得。如果你是一个具有浪漫主义戏剧思想的电影制作管理人员，你想制作一部以格雷戈里·佩克(Gregory Peck)和奥德丽·赫伯恩(Audrey Hepburn)为主演的影片，你就能在电影制作的过程中进行市场调查，预测如果影片在1953年7月第四个周末上映能获得多大收益。但恼人的是预测可能会不准确，影片的票房可能会受到气候、同期上映的别的电影、影评和共他一系列不可能提前好几个月就预测到的因素的影响。

在处于创新性演变的产业中，反馈意见不可靠的问题是普遍存在的。这是因为产品的特性在成功开发出来之前很难全面、准确地预测到，而在产品和服务正式被投放市场之前又有很长一段时间间隔。这就迫使创新性产业中的企业想要预测产品的未来需求量，就只能走在需求曲线的前头。这样在产品完全投入市场时才能满足买主们的不同喜好。但在现实中，这一预测工作实施起来难度相当大，以至于在产业中率先进行风险项目投资的企业有时会以失败告终。但是偶尔也会出现这样的情况：一家不出名的电影制片商可能会获得令人惊奇的突破，从而导致收益出人意料地剧增。唯一不变的是，处于产业创新性演变中的企业的业绩表现不可能总是一成不变的。

在创新性产业中，创新有时也会围绕核心经营活动而展开。这些经营活动趋向于稳定，成为规模经济和范围经济的

基础，继而减轻了价格竞争的压力。在电影制片业，当制片厂发现了推销它们影片的新方法时，创新就发生了。到20世纪90年代，迪士尼(Disney)、索尼影视(Sony Picture)、华纳兄弟(Warner Brothers)、派拉蒙电影公司(Paramount)和其他很多电影制片厂除了拥有传统的影院外，还有有线电视台和广播网络系统。一部影片在国内影院的票房收入通常还不到总收入的20%，而来自于海外市场、有线电视和录像带的收入则占到了剩余收入的大部分。收入来源的多样性，表明通过开拓更多的市场销售渠道可以降低风险。

尽管存在收益的不稳定性，但产业中的龙头企业很少会失去它的领军地位。企业通过两个主要途径保持其市场地位。首先，它们在项目管理方面发展了专门的技能以创造新的核心资产。电影制片厂通过制作一系列电影，来提高某一既定时期产出卖座大片的概率。第二，龙头企业所创造的核心活动，对于产品上市至关重要且难以被仿造，譬如销售渠道及其与供应商的关系。即使一家新进入企业成功开发了某个项目，但通常它还是不能打破进入壁垒，因为其无法构建核心经营活动的支持性系统。

电影制片业的主流模式是，同时投注于多部影片并维持与演员、导演、编剧、影片经销商、推广商、参展商及影评家之间的重要关系，这些关系确保了龙头企业长久的生命力。通过同时制作多部影片，龙头企业提高了项目管理方面的效率，降低了成本，并提高了单部影片的成功概率。许多大的电影制片厂即使在一系列影片票房失败的情况下也能很快

恢复，原因就在于它们拥有良好的关系网络，能够保持下一部影片票房的高成功率。

创新性演变的规则

当企业家们开始寻找能够成功控制商业风险的途径时，创新性演变也就开始了。在电影业、石油和天然气开采业以及制药业，这通常意味着要构建一个销售和项目管理系统。当核心经营活动受到威胁，企业不得不进行架构性变化时，创新性演变便结束了。

要想在处于创新性演变的某个产业内进行有效的竞争，需要遵守以下十条规则。这些规则通常也被分为定义性规则、配套规则和行为规则。

定义性规则

1. 核心经营活动稳定性

核心经营活动对于正在经历创新性演变的产业保持稳定性非常关键，因为其核心资产已经受到了威胁。确实，核心经营活动的稳定性保证了行业龙头企业所处的地位。因此，企业通常会在较长一段时期内发展和扩张其核心经营活动。

2. 核心资产稳定性

企业核心资产受到被淘汰的威胁，会使得那些寻求优异业绩的公司产生更新这些资产的需求。由于产业龙头企业拥有一套核心经营活动系统，这就极大地刺激了它们去创造新的核心资产。这些新的核心资产为企业新的商业化产品和服务奠定了基础（尽管单个产品的生命周期可能会很短）。

由于在新的核心资产的开发中存在风险，于是龙头企业开发出新的系统，对项目进行模块化管理。

配套规则

3. 产业界限

正在走创新性演变之路的产业，其界限相对容易确定。但是那些缺少重要关系网（如核心经营活动体系）的小企业的边界，可能不太好确定。这些小企业看起来好像总是昙花一现，缺乏持久性。

4. 运营效率

正处于创新性演变中的产业，其主流模式通常是采取多种方式进行新核心资产的开发。这样既确保了失败项目的影响将很快被消除，且不会危及其他项目，也不至于造成整个项目长期瘫痪。在支持性核心经营活动和创新性项目管理层面上，对运营效率的要求会更高，特别是在一个成熟产业里更是如此。创新性演变中的产业通常会给一些重要人物（如电影明星、化学研究师、地质学家等）支付很高的报酬。

5. 创新点

当创新发生在那些为生产新产品和服务而设计的模块化项目中时，通常是最富成效的。大型的长期项目对于价值创造至关重要，同时，在支持性核心经营活动网络系统中，创新点也会不断产生。

行动准则

6. 顾客议价能力

顾客往往会对那些新的、采用了新的原材料或在某个方

面有突出表现的产品和服务的价值给予很高的评价。由于产品消费是经验性的(即产品的全部价值有赖于消费它们所获得的体验),因此顾客的偏好经常会发生无法预知的变化。当整个产业力求使顾客购买新产品变得更为便利时,交易成本就会趋于下降,从而也就降低了顾客的转换成本。顾客议价能力的提升或降低,取决于基本偏好的变化。

7. 供应商议价能力

一个产业中有几类供应商。那些创造核心资产的供应商一般拥有最大的影响力和最高的地位。他们试图保持较低的转换成本,以迫使业内企业选择他们的服务。比如,那些对项目管理不可或缺的优秀雇员就会得到高额的额外报酬。支持核心经营活动的供应商拥有稍逊于前者的影响力和地位:他们形成了专门的技能,并在此过程中提高交易成本。比如一大批从事支持性经营活动开发的骨干雇员在他们的职业生涯中获得了专门的行业技能,但他们也只有联合起来才能获得高薪水。供应商整体议价能力的大小,很大程度上取决于他们是否拥有足够的专业技能,可以促使行业中的企业为获取他们的服务展开竞争。

8. 替代品的威胁

对于顾客来说,替代品提供了一种不同的体验或者是以一种不同的模式提供了与原产品相同的体验。对于供应商来说,最有效的替代品是那些蕴涵了新创意,并为其商业化提供了新途径的产品。替代品威胁的增加或减少,取决于创意体验本身和获取创意体验的难易之间的对比。

9. 产业现有的竞争状况

企业试图通过不断扩大规模经济和范围经济来应对竞争。发展范围经济的最好方式是投资一系列的项目，每个项目都会创造新的核心资产。发展规模经济的最好机会则产生在支持性核心经营活动之间的协调中。在处于创新性演变的产业中，龙头企业的市场份额会由于其在商品化方面的不同表现而发生相应的变化。与此类似，产业发展的速度也会因为顾客偏好的突变、供应商能力和项目管理水平的变化而发生变化。企业通常会对它们的创新计划保密，因为支持性核心活动对于阻止模仿收效甚微。如果在新的核心资产形成之前，相关信息就已经被泄露，那么这种新创意就极易被模仿。总而言之，竞争的水平取决于企业在不同的创新能力基础上形成独特性特征的成功程度。

10. 新进入者的威胁

新进入者常常会被某个畅销产品的高回报率所吸引。有时，当某个外来者成功开发出一种新产品或一项新服务时，它便进入了这个产业。然而，想要在此产业中生存下来并取得出色的业绩，还必须要建立起一整套支持性核心经营活动系统。此时，项目开发所需的技能、支持性经营活动的网络体系和分散风险所需的规模等因素进一步构筑了进入壁垒。另外，现有企业也将会充分利用它们与顾客及供应商之间良好的关系，对新进入者予以打击。总之，新进入者威胁的大小，取决于外来者对于自己专有产品带来的回报与为获取支持性核心经营活动系统所付出的成本之间的权衡。

处于创新性演变中的企业业绩

一般来说，创新性演变的产业能够比遵循其他类型演变轨迹的产业获得更好的收益。然而，高收益是与高风险相伴而生的。当龙头企业和部分异军突起的新进入者取得出色的市场表现时，业内大部分企业却可能还在挣扎中求生。尽管大多数的新进入者将以失败而告终，但进入的诱惑还是相当大，因为一旦成功，回报是相当惊人的。因此，经营高手和低手之间结果的差异也会是非常显著的。一些进行创新性演变的企业获得了空前的成功，而另一些则损失巨大。

适度性演变

适度性演变，是架构性变化的一种，意味着产业的核心经营活动面临被淘汰的威胁。当信息流程的变化导致新的交易方式更有效率时，适度性演变通常就会发生。适度性演变通常会导致该产业与其顾客、供应商之间关系的重新洗牌，以及产业内许多企业的倒闭。与激进性演变相仿，在适度性演变中，对核心经营活动的威胁很少会使整个产业遭遇灭顶之灾，尽管可能会造成几家龙头企业发生破产或兼并。适度性演变的例子包括了汽车经销业、咖啡进口业和能源销售业等。

与激进性演变不同，在适度性演变中，核心资产仍保留了其适用性。对核心经营活动而非核心资产的威胁给管理带来了挑战：业绩最终决定于新关系的发展和经营活动的重

构，但同时也要保留住原有的品牌资产、知识资产和物质资产。最终目标是在保持现有收益的同时，把其最有价值的那部分核心资产剥离出来。

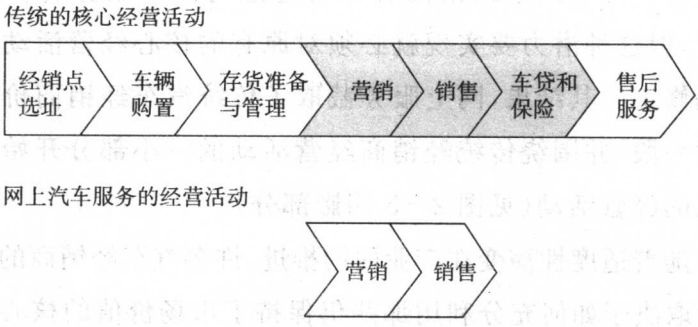
适度性演变案例研究：汽车经销业

适度性演变可能发生在任何产业和任何发展阶段。当其发生时，适度性演变会为产业确立一套新规则。20 世纪 90 年代中期，汽车经销业保持了持续稳定的发展，直至对其核心经营活动的淘汰性威胁出现。汽车制造业的技术进步延长了汽车的使用寿命，从而使汽车的购买频率大幅下降（在其他条件不变的情况下，汽车耐用性延长 50%意味着它能多出 33%的使用时间，汽车的购买频率也因此下降了约 1/3）。购买频率的下降使价格竞争变得异常激烈，收益也急剧下挫，逼迫一些经销商不得不退出市场。当核心经营活动受到被淘汰的威胁时，意味着渐进性演变规则已不再适用。一套全新的能反映产业适度性演变状态的规则应运而生。

汽车经销业在汽车电子商务（如 Autobytel.com 公司提供的网上汽车服务业务）盛行之前多年，就已经开始了适度性演变，但网上服务的发展加速了这一演变。刚开始时，网上服务只是提供汽车价格和性能方面的信息。几年以后，其服务内容得到拓宽，开始为顾客与汽车供应商提供一些中间业务，有的甚至还可提供购车贷款和保险服务。顾客被这种新方式所吸引，而经销商的名誉不佳和网上服务的便捷优势更进一步坚定了其利用网上服务的信念。这些新的功能造就了网上汽车服

务和传统汽车经销商之间错综复杂的关系。由于经销商必须付钱给网上服务公司，以得到相关的服务，所以汽车经销商既是网上服务公司的顾客又是其竞争对手(见图 2-3)。

图 2-3　汽车经销业的适度性演变



伴随网上服务提供商的成长和适度性演变的进行，在汽车经销业中，很多传统的业务逐渐风光不再。人员销售和当地市场营销变得不再那么重要。随着消费者对网上服务依赖性的增强，经销商发现继续雇用大量的推销人员已无必要，网上服务对传统销售方式和市场营销活动的威胁，正在使得传统经营活动变得过时。

然而，适度性演变并没有使汽车经销商的核心资产过时，他们的库存、在当地的声誉、展厅和服务设施仍然与顾客联系在一起。当传统的营销和销售活动变得不合时宜，汽车经销商们开始利用其拥有的其他资产，比如当地库存量、仓库、当地品牌资产等，来完善网上销售。

第二章

随着时间的推移，汽车经销商通过传统的主流运营模式创造的价值下降得尤为迅疾。一些经销商还是坚持以前老的业务模式，结果导致供给大大超过了市场容量，从而使得改革迫在眉睫。核心资产经过重新整合后在网上服务中尽管仍可适用，但转变的过程对于某些经销商来说，实在是过于痛苦。传统汽车经销商有潜力通过与网上服务合作创造价值，但这种潜力要实现就必须对原有的核心经营活动进行大幅修正。其结果，网上服务截取了传统汽车经销商价值链条的一段，并围绕传统经销商经营活动的一小部分开始开展自己的经营活动(见图 2－3 阴影部分)。

随着适度性演变在产业内的推进，许多汽车经销商的生死存亡取决于如何充分利用那些仍保持了市场价值的核心资产上。在这种形势下，汽车经销商、汽车制造商和顾客之间的整个关系链条都受到影响。一些经销商虽然经年致力于重组核心资产，但仍不得不吞下失败的苦果。在 20 世纪 90 年代，美国有超过 8%的汽车经销商被迫退出了该产业。[5] 要想在这种环境下获得成功，就要有足够的勇气把正在获取收益的核心资产剥离出来，投入到一个还不曾有所收益的新兴产业中去。

适度性演变的规则

在适度性演变中，被淘汰的威胁通常源自于信息流程的一些变化，因为这些变化导致了顾客和供应商开始抛弃原有的商业模式。新获得的信息通常非常重要，它使得新市场的开拓成为可能，因此企业就不再需要在企业内部协调业务活



动，而完全可以在自由市场上购买产品和服务。有时，企业需要拓展新业务才能进入到一个新的市场。比如在20世纪50年代，许多汽车制造商为了能进入市场而开始提供汽车信贷业务。只有当威胁涉及核心经营活动时，适度性演变才会结束。这种情况经常出现，因为大量的调整会使企业的能力只能够满足那些剩余顾客的需要。

定义性规则

1. 核心经营活动稳定性

在适度性演变中，由于核心经营活动受到被淘汰的威胁，产业与顾客及供应商的关系是不稳定的。尽管顾客和供应商对长期交易的可行性越来越担忧，但企业必须找到能维持有利可图的关系的新方法。

2. 核心资产稳定性

在适度性演变中，核心资产能保持其价值创造能力，并不会受到被淘汰的威胁。为了实现长期的价值创造，核心资产必须进行重构以支持包含不同经营活动的新的交易模式。但在短期内，核心资产仍能以传统的方式创造最大的价值。于是，产业内的企业不得不进行痛苦的抉择：究竟是以原有方式继续保持资源价值和赢利性关系体系，还是对资源进行重新配置。

配套规则

3. 产业界限

在适度性演变中，产业界限很难确定。首先，新模式看起来好像是原有产业的补缺者。由于新模式对核心经营活

动构成了威胁，因此它形成了一个独立的产业。界定适度性演变产业界限的诀窍是，记住它们首先都是架构性变化。由于新模式包含一套不同的核心经营活动（尽管有可能还是依赖原有的核心资产），因此它已经成为了一个新的产业，将按照新的规则来运行。

4. 运营效率

在适度性演变中，没有一个主流模式是在产业演变中居于中心地位的。业绩反映了企业操控核心活动转型的能力，以及从核心资产中剥离价值并保证价值不减损的能力。短期的赢利能力取决于企业能否在尽可能长的时间内在现有关系中保留住核心资产，即使是这种关系体系已经危机重重；而长期的生存和赢利能力则有赖于企业找到能够利用核心资产的新的运营模式。提高运营效率的关键，主要是能够在顶住产业压力的情况下平衡这两种看似相互冲突的需求。

5. 创新点

创新如果以下面两种形式中的某一种来进行，将是最富成效的：其一，它给企业提供了从新模式的核心资产中获取价值的途径；其二，它缓和了保留固有关系模式与追求新的关系模式之间的紧张状态。最成功的创新模式通常是指能够继续保持与原有顾客和供应商之间业务关系的新模式，这样，原有旧的关系体系就不会被彻底废弃。

行为规则

6. 顾客议价能力

交易成本的大幅变动，能够使顾客与产业的交易行为更

加高效，但对顾客议价能力的影响则取决于多种复杂因素。对核心经营活动的威胁可能会“溢出”，波及到产业内的顾客，从而使顾客不得不寻求自我保护，降低了议价能力。另一方面，核心经营活动所遭受的威胁可能不会扩散开来，顾客可能会自己去努力寻找能使他们从旧的产业关系体系中抽身的方法。总的来说，顾客议价能力取决于顾客鉴于外部选择的变化而导致的偏好改变，以及继续保持与该产业交易的可能性。

7. 供应商议价能力

在适度性演变中，供应商与其供货的产业之间有运营上的联系，但并不能确定其合作的长期前景会怎样，这会使得供应商不愿再对其现有的能力进行投资。如果供应商自身的行业也面临被淘汰的威胁，那么各方面的压力相叠加，供应商可能会竭尽所能提高效率，以保持其短期内的经营能力。供应商整体议价能力的大小，取决于其能否成功地找到新的交易方式——这种交易方式会通过新的模式使价值最大化。

8. 替代品的威胁

在适度性演变中，最大的替代品威胁是新模式的出现，这将导致产业内部分核心经营活动被淘汰。这些威胁可能表现为新的交易模式对顾客和供应商的分流，也可能是完全绕过顾客和供应商，并将他们与产业一起淘汰。无论是哪种方式，在适度性演变过程中，这种威胁会随着时间逐渐增大。

9. 产业现有的竞争状况

在适度性演变产业中，许多因素都会导致竞争加剧。首先是核心经营活动的规模经济会被打破；其次，在现有企业尽力消除固定核心资产的退出性障碍过程中，将出现大量的额外产能。同时，现有企业可能会制定新的战略以维持其竞争力。以下是应付竞争的几个主要技巧：(1)产品的范围经济可以抵消部分的淘汰性威胁；(2)与新兴产业的顾客、供应商、竞争对手以及外来者建立联系；(3)在将核心资产从旧模式转移到新模式过程中，通过寻求差异创造独特性。这样做的结果，既可能使竞争缓和，也可能使之恶化。不过，在适度性演变中，竞争一般是会恶化的。

10. 新进入者的威胁

进入壁垒通常出现在核心资产而非核心经营活动领域，这可能会增加进入的直接成本。当适度性演变在推进时，现有企业的反击将成为最大的进入障碍。在适度性演变的不同阶段，进入的威胁有时会增加，有时也会减少，但纵观这个较长时期的转型过程，这种威胁几乎总是在逐渐减小的。

处于适度性演变中的企业业绩

正在经历适度性演变的产业，其业绩通常不是很稳定，甚至还会逐渐恶化。虽然龙头企业在开始时可能会主导这个产业并能赢利，但是竞争者经过调整后其威胁就会变得越来越大。因此，在这时将核心资产转移到新的经营活动中(通常，这种新活动在最初曾对产业产生过威胁)以保持其价

值，这种做法会很有吸引力。不过，这种经营活动的重组将增加额外的成本，并会因此严重地影响到整体收益。所以，对于许多进行适度性演变的产业来说，其收益率一般都会非常低。

激进性演变

我们习惯于将很多演变认定为激进性演变，但证据表明，产业结构真正发生激进性演变的情况并不常见。激进性演变意味着同时发生了架构性变化和基础性变化，表明核心资产和核心经营活动均受到了威胁。由于州际卡车货运具有装载量更小、时间上更灵活、装取货种类和地点范围更广等特点，使得商业性铁路运输业发生了激进性演变。导致铁路业被淘汰的一个重要事件是20世纪50和60年代州际之间高速公路的修建。直到今天，铁路系统仍然按照激进性变化的规则在演变。

金融理财行业也在经历激进性转型，主要原因是大量有关理财的资讯已经越来越容易得到。投资者可以在网上利用现成的软件制定自己的理财计划，根本无须花钱请理财顾问。理财行业的许多主要供应商（即投资专家，通常任顾问之职）被大量抛到求职市场上，很大程度上是因为他们缺乏高水平的技能，不能满足投资者新的投资需要。在未来的十年间，理财业可能还会继续处于激进性演变之中。

在激进性演变中，顾客和供应商越来越不愿意用传统方式进行交易；同时，现有企业也被激发去剥离资源和产能，而

这些曾是它们价值创造的基础。激进性演变的典型结果是整个产业的重组，产业规模亦会变小。在激进性演变的过程中，当龙头企业为了竞争产业内仅存的最后一块蛋糕之际，消耗战也随之而来。但问题是，消耗战并不值得，因为企业在此期间的花费比它们随后在日渐萎缩的产业中所获得的要多得多。

激进性演变案例研究：打字机制造业

由于个人电脑业务的发展，打字机制造业已接近于激进性演变的尾声。这种变化是如此深远，以至于你想想都会觉得惊奇：打字机居然是个人电脑的前身。打字机与个人电脑的主要联系体现在产品的用途上（我们现在用个人电脑来处理文字，而不是打字机），但在其他方面，二者截然不同。首先，个人电脑一般是由厂商直接或经由增值转卖商间接销售给顾客，而打字机则通常是由一些专业化的分销商来销售。其次，个人电脑和打字机采用不同的原材料制造。个人电脑采用的是电子元件模块组合而成，易于组装；而打字机则是采用整体设计。第三，购买者采购的标准有实质性的差别。公司采购者在对打字机作出采购决定时，会考虑零部件的价值；而对个人电脑作出采购决定时，考虑的一般会是价格、服务和功能特性等。最后，个人电脑更易形成范围经济，因为除了能处理文字外，它还具有更多其他的功能。当然，以上所列的仅仅是个人电脑业与打字机制造业的部分差别，但至少表明了每个产业都将按照不同的规则在演变。个人电脑

业很少会把注意力放在与打字机的竞争上，而打字机制造商则肯定会对个人电脑的发展保持高度警惕。

记住，打字机制造业与个人电脑制造业是截然不同的，它们遵循的是不同的演变轨迹。打字机制造业进行的是激进性演变（而个人电脑业则处于渐进性演变中）。当个人电脑的发展使打字机制造业的核心资产和核心经营活动都面临被淘汰的威胁时，打字机制造业就被迫卷入了激进性演变中。当诸如此类的变化发生，产业陷入激进性演变，原来主导产业演变的旧规则就会被新的规则所替代。所有的一切都成为了问题。先前关于如何在打字机行业中竞争的忧虑（例如对于用更复杂的元件和更高的价格制造的更小的打字机，顾客会作出怎样的反应？）都统统让位于新的问题，那就是已经安装的打字机基础部件会不会很快过时。

总之，激进性演变可以在任何现有产业中发生。尽管激进性演变会带来很大的动荡，然而它并不是在短期内就会很快发生的。现在，你在一些写字楼仍然可以看到打字机，虽然已很少有公司还会像 20 年前那样花大把的钱在打字机上。为什么变化的脚步如此之慢？因为先前围绕打字机所建立的基础设施已经将顾客、分销商、厂商和竞争者牢牢地固定在系统内，墨盒生产、零部件生产、维修、打字员培训都提供了重要的服务，因此打字机的用户不愿意放弃使用。实际上，个人电脑使用者起初最关心的是他们机器的稳定性、安全性和可靠性。而为了创造比打字机行业更多的价值，个人电脑业必须要提供足够的利益来克服风险和转换成本。

第二章

激进性演变的规则

当对核心经营活动和核心资产的威胁变得日益清晰时，激进性演变就开始了。回想一下，区别一项经营活动或资产是否“核心”的关键是，如果该资产消失或经营活动停止一年，产业的收益会不会受到实质性损害。如果该经营活动或资产的确是不可替代的(即收益会受损)，那么它就是“核心”的。当一个产业的核心经营活动和核心资产同时遭到真正的被淘汰的威胁时，激进性演变就会发生，而且将持续到威胁消失为止。如果威胁一直存在，那么该产业就将一直处于激进性演变之中。

定义性规则

1. 核心经营活动稳定性

由于核心经营活动受到被淘汰的威胁，产业与顾客及供应商之间的关系均是不稳定的。销售价值的改变将导致顾客和供应商重新考虑是否继续与该产业做交易。

2. 核心资产稳定性

核心资产遭到被淘汰的威胁，将导致竞争的不稳定性。业内企业总是会面临是重建核心资产以保持竞争力，还是不断减少在业务方面的投入的矛盾。这种权衡无时无刻不在。

配套规则

3. 产业界限

在激进性演变中，龙头企业极易辨别，然而问题很可能出现在界定那些代表着新模式所带来的威胁的企业的地位

时。记住，产业界限或多或少是有相似性的，它们都受到了架构性的威胁。许多企业通常是既争取新业务，又不放弃旧业务，尽量寻求业务多元化。它们必须进行有效的竞争，以便能长期保持其在全部业务领域内的有利地位。

4. 运营效率

企业要生存，就必须为正在失去价值创造能力的耐用性资产和经营活动系统找到新的用途。在许多产业中，淘汰性威胁最初会刺激该产业的复兴，也可能导致产业在较长时期内仍然具有与新模式相抗衡的能力。现有产业的收益取决于核心资产和核心经营活动体系能维持多久。经历激进性演变的产业中的企业，通常会利用多元化策略来应对挑战，但在代表着架构性威胁的产业里，它们很少能够居于领先地位。

5. 创新点

在激进性演变的产业中，创新通常发生在两个层面：第一个层面，是通过减少投入、避免过度投资和利用先前未利用的机会为顾客创造价值，从而找到一条在已经受到威胁的产业中继续进行有效竞争的新路子。第二个层面，就是要进行多元化经营，虽然这些新业务最初看起来与核心经营活动和核心资产的保值毫不相干。

行为规则

6. 顾客议价能力

在激进性演变中，当顾客面临新的选择时，交易成本会发生重大变化。因为转投新的模式可能会带来大量的新建

成本或风险，所以顾客可能延迟采取这一行动的时间，这样就给现有产业提供了一个复兴价值创造的机会。新模式的交易费用通常较低，因此要想留住顾客将变得非常困难，而且，顾客还会逐渐被外部选择所吸引。因此，虽然在激进性变化中顾客议价能力可能会渐渐减弱，但长期来看则是朝着更高的议价能力发展的，直至产业内最终仅留下一小部分最忠实的顾客。

7. 供应商议价能力

供应商最初可能会与某一产业共同努力，以增进效率和提高效益。在这种努力过程中，随着供应商与该产业之间出现了新的依赖关系，其议价能力也会发生变化。当产业中的企业和供应商数量减少时，仍留在业内的供应商可能会获得议价能力，但也更容易受到产业收缩的不利影响。因此，他们可能会被迫停止继续投资于他们的现有能力。而产业中的现存企业可能会联合起来以确保能够获取关键性的原材料和服务。因此，在长期的转型过程中，供应商议价能力会有升有降，但产业演变却始终朝着更强的供应商议价能力发展。

8. 替代品的威胁

新模式意味着对现有产业产生替代的威胁。这种威胁可能体现在它把顾客和供应商吸引过去，也可能体现在它把顾客和供应商完全替代了。

9. 产业现有的竞争状况

规模经济和范围经济对于原有产业保持效率至关重要。



它们通常不会在激进性演变的过程中瓦解，因为在新出现的业务中，它们几乎没有任何机会进行重新配置。相反，在激进性演变过程中，企业会倾向于增加投资，通过扩大规模经济和范围经济来提高效率。为了管理过剩的产能，企业可能会与过去的竞争对手结成合作伙伴，甚至通过兼并、收购而与竞争对手合并为一个企业。尽管这些努力可能会取得一定成功，但随着激进性演变的继续推进，多余的产能还会继续增加。企业对这一产业的再投入可能会通过垂直一体化的方式而增加，以确保获取关键的供应商及下游销售渠道的关系。由于企业寻找新的市场空间或差异化的机会，竞争可能会有所缓和，企业也可以更好地参与竞争。竞争是加剧还是减缓，正是取决于这种努力是否成功。

10. 新进入者的威胁

新进入者在刚刚进入产业时，先是会被庞大的核心经营活动和核心资产体系所阻碍，然后又会受到现有企业的回击。因为新进入者获得合理的投资回报的前景很渺茫，所以他们进入的威胁通常并不是很大。

处于激进性演变中的企业业绩

处于激进性演变中的产业，其赢利能力（以投资回报率衡量）在转型之前通常是比较高的。首先，产业中的龙头企业通常可以暂时避开被淘汰的威胁。当威胁开始加剧时，产业内开始出现合并行为，而幸存的企业只要避免对产业进行过度投资，通常可以保持较高的赢利能力。在演变的高级阶

段，由于主要顾客的离去及企业之间消耗战的加剧，行业收益将大幅度下降。总之，激进性演变会给企业的生存带来巨大的威胁，特别是对产业中的龙头企业来说更是这样。

按规则进行竞争

产业演变轨迹之间的互相转变虽然很少出现，但还是有可能发生的。衡量是否发生相互转变的标准是，被淘汰的威胁是开始出现还是逐渐消失。当新的威胁出现时，产业会马上进入新的发展轨迹。这一轨迹取决于威胁的性质（即正在发生的变化是架构性的，还是基础性的）。当一个已有的威胁消失后，产业结构的演变将遵循一套不同的规则，而这就取决于接下去的变化是架构性的，还是基础性的。

几乎所有产业都是以渐进性或创新性的演变开始的，因为产业中的企业具有很强的动力去创造一个明晰的主流模式来组织经营活动以获取价值。当核心资产必须在其商业化价值还无法估计之前就要被创造出来时，产业就会经历创新性演变，而非渐进性演变。

在处于渐进性演变和创新性演变的产业中，主流模式中蕴涵了变化的压力。结果，产业价值创造的方法可能会遭到被淘汰的威胁，架构性变化也随之发生，产业会被迫进入激进性或适度性演变的轨道中。激进性演变和适度性演变都会在一个较长时期内进行，并将对现有龙头企业的竞争地位和赢利能力造成威胁。

经过长时间的经营活动重组后（通常会数十年），被淘汰

的威胁有可能减弱，其标志是产业重新回到渐进性或创新性的轨道。[6] 某个企业幸存下来后，虽然其规模比以前会有所减小，走的还是完全不同的路，但也会有新的机会去巩固自己的竞争地位。西尔斯公司凭借自己在零售业中的领导地位，得以在20世纪中期的商品目录零售业激进性演变中幸存。直到最近，西尔斯才重又开始其商品目录业务，虽然这一业务在公司整体收益中的重要性已大不如从前。今天，对西尔斯而言，最佳的选择是将其业务尽可能地多元化，然后凭借其品牌和销售能力创造出更多的长期价值，而并非只是做一般的销售。

各种轨迹之间的转变并不是经常发生的。产业会在数十年里，完全按照某种单一的模式进行演变。事实上，我们几乎从未听说过一个产业在十年内就发生了演变轨迹的转变。

产业演变中所遵循的规则，通常也会为其战略的有效性设定界限，每种演变轨迹都意味着产业会以不同的创新方式来保持其出色的业绩表现。要想利用产业演变中涌现出的机会来制定战略，首先必须要对每种演变轨迹的阶段性变化特征有所了解。较早认识到变化的企业比起那些较晚认识到的企业而言，选择往往会更多。通过创新充分利用演变的特征，企业可以显著地提高获得长期投资回报率的机会。下一章将主要介绍每种演变的各个阶段。第四章则将介绍某种产业适用于哪种轨迹以及你所分析的产业所经历的发展阶段。

产业演变与

第三章　四种演变轨迹的具体分析

第二章界定了四种主要的演变轨迹，并阐明了每个产业一般只按一种轨迹演变。为了应用这些理论谋求更好的业绩表现，接下来我们需要分析每一种演变是如何通过一系列的阶段而得以展开的。要想利用产业结构的转变制定发展战略，依赖于一种有效的方法，即充分利用转变的特定时机以及竞争对手将会承受的各种压力。通常，在各个阶段之间转变的拐点能够产生一定的震慑竞争对手并改善竞争地位的机会。在理解了四种演变轨迹之后，本章主要讨论的就是这些机会将何时出现，以及会以何种方式出现。

每个阶段的战略都有各自的主要特点。在变化的初期阶段，最具吸引力的选择往往是那些后期也能够加以实施的选择。当变化进行到中间阶段时，目标变得更加清晰和明确，这时公司需要通过竞争求得生存，并且通常也会利用其初期的选择所建立起来的机会。当产业演变进入到更高阶

段时，公司是在产业内集中资源维持经营，还是主动开展多元化经营进入到价值创造潜力更大的新业务中去，需要对这两者进行权衡。此时，要想在不损害短期赢利能力的情况下减少在当前产业中的投入，也常常会面临挑战。

图 3－1 总结了产业演变的四种轨迹所表现出的各个变化阶段。每种演变方式不同阶段的特点主要是看其变化是否是架构性的，而非直接去观察它是否是基础性的。在渐进性演变和创新性演变的情况下，“生命周期”模型是适用的。也许一些读者对于这个模型已比较熟悉，它常常被视为是理解产业演变的标准。由于生命周期模型非常直观，很多经营者习惯于利用该模型来指导他们为适应转型而进行的决策。但问题在于，生命周期模型并非对一切演变都适用，尤其是当处于激进性演变或者适度性演变的时候，这种分析模型将会导致非常危险的错误结论。图 3－1 展示了处于激进性和适度性（也就是架构性）演变时，适宜采用一种不同的阶段性变化分析模型，对这种模型我们将在下一部分展开讨论。

图 3－1　变革进程

产业演变的轨迹	描述	转变模型	转变阶段
渐进性	非架构性、非基础性	产业生命周期模型	分散阶段 震荡阶段 成熟阶段 衰退阶段
创新性	非架构性、基础性		

适度性	架构性、非基础性	阶段性变化模型	新兴阶段 趋近阶段 共存阶段 支配阶段
激进性	架构性、基础性		

演变模式

渐进性演变和创新性演变所适用的产业生命周期模型主要包括：分散阶段、震荡阶段、成熟阶段及衰退阶段。下面分别对每个阶段进行简要介绍：[1]

1. 分散阶段。产业都起源于分散阶段，这时公司以不同的方式进入市场。许多公司提供多种多样的产品，而且每种产品的产量都很低。公司往往是企业家私人所有，且以有限的产品集中服务于一个相对狭窄的地理区域，因为竞争者使用的程序各不相同，因而不存在统一的衡量标准。

2. 震荡阶段。随着时间的推移，产业开始进入震荡阶段，震荡阶段的到来是因为可以大量创造价值的主流模式出现了。一般来说，主流模式比其他模式更有效率，而且随着早期有影响力的采用者通过其关系网络对该模式的推广而使其获得了正统性。当产业采用了主流模式后，产量会快速增长，并且会给消费者和产业的供应商带来空前的价值。

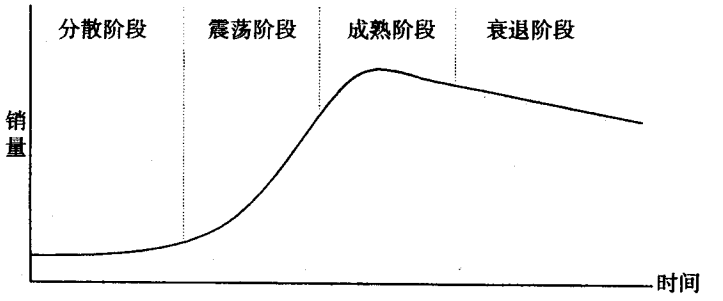
3. 成熟阶段：产业终将进入成熟阶段。在成熟阶段，产量增长放缓，产业结构变得非常稳定，业内几家龙头公司的排名也极少有变化。

4. 衰退阶段：当销量开始下降时，产业就步入了衰退阶

段。在这一阶段，竞争又会再次加剧。随着竞争逐渐升温，公司开始努力提高效率以恢复其赢利能力，产业内的大公司也开始打消耗战，结果导致所有的竞争者都业绩欠佳。

图 3－2 对产业的生命周期进行了总结。

图 3－2　渐进性演变和创新性演变的产业生命周期



尽管生命周期模型并不适用于激进性演变和适度性演变，但是这两种演变的轨迹也是遵循四个阶段的，即新兴、趋近、共存和支配四个阶段。

1. 新兴阶段。在新兴阶段开始时，其特征表现为原有产业挑战传统观念，并对价值创造的新方法进行尝试。新兴阶段的定义性特征是创新的焦点主要放在如何将现有产业内的传统主流模式淘汰上。然而，在这一阶段，这些工作的规模会相对较小。对处于原有产业的企业来讲，产业衰退对于该产业经营活动的威胁可能还不足以迫使公司尽快进行重组。

2. 趋近阶段。在这一阶段，一种对传统产业造成淘汰性

威胁的崭新的价值创造方法已经清晰可见，而同时传统产业仍旧在销量上占据主导地位。这一阶段的典型特征是，新模式所带来的销量增长已经使得新产业与原有产业在规模上比较接近。随着新产业销量不断增长，原有产业的龙头企业可能会通过重组它们的经营活动来进行反击。

3. 共存阶段。经过一段时间的共存，顾客和供应商对新模式的态度会变得越来越理性。在这一阶段，新兴产业的规模增长速度可能会放缓，但仍旧比原有产业剩余业务的增长速度要快。由于顾客和供应商对新产业熟悉程度的提高，以及原有产业面对被替代的威胁而顽强抗争，原有产业可能会经历一个短暂的复兴阶段。

4. 支配阶段。在最后的支配阶段，原有产业中有效竞争的规则被新模式下的演变规则所取代。消费者偏好、供应商的能力以及竞争术语都按照新产业的规则来定义。由于新模式的流行，原有产业的规模停止增长甚至开始下降。面对被淘汰的威胁，许多企业采取并购和破产等方式退出原有产业。

当产业演变表现为架构性的变化，即使转变的进程不符合生命周期模型，其变化的阶段也可以视为生命周期模型。例如遵循激进性演变的产业经历了从公司合并和消费者需要的变化到发生垂直整合和垂直分离的一系列阶段。由于这些变化也会在遵循渐进性演变或者创新性演变（即在震荡阶段）的产业中发生，人们往往很容易坠入错误的陷阱——那就是在进行激进性演变的产业中并不存在架构性威胁。

第三章

与有线电话的不断创新相伴而来的是无线电话发展所带来的威胁。面对无线电话的挑战，有线电话将便携性和清晰的通话质量引入与之进行对抗，有线电话凭借其在传统电话基础上改进的无绳电话和低廉的价格使其似乎有所复兴。从外行的角度来看，有线电话产业也许看上去正在经历震荡阶段，在这个时候最好的反应似乎就是面对新崛起的产业部门保住其市场份额。事实上，此产业正以与产业生命周期截然不同的模式在演变，在此情况下扩大对有线电话业务的投入的做法很可能是最为糟糕的战略措施之一。

无线通信业务的引入将有线电话产业逼上了架构性变化之路。在架构性变化中，有线电话产业的核心经营活动面临被淘汰的威胁。手机制造业务的整体经营结构与有线电话制造业务截然不同，以致原有的有线电话产业的所有核心经营活动都过时了。此时，投资扩大有线电话的生产能力对于公司来讲可能会赔了夫人又折兵，因为有线电话的销量不可避免地将有所下降，所以生产能力的扩张必然会在未来将企业拖入价格战的泥潭。

我们应该记住，原有产业，而不是新产业，才会发生架构性变化。在有线电话制造业以及其他处在架构性变化的产业中，转型的阶段主要是按照新老产业的对比而界定的。此外，新产业的演变规则与原有产业迥然不同，主要的区别在于：对新产业而言，当其转变的高级阶段无法根据原有产业进行界定时，其变化往往总是渐进性的或者是创新性的。接下来，本书将详细介绍渐进性演变和创新性演变的生命周期

中的各个阶段，以及激进性演变和适度性演变所表现出的各个阶段。

渐进性演变的生命周期

在前面我们曾谈到，长途货运业、商用航空业、日用品零售业及其他产业正在经历渐进性演变。在这些产业中，核心经营活动和核心资产都未曾遭到被淘汰的威胁。例如在全国咖啡零售业，星巴克在过去的 20 年间一直是主流模式的代表。在渐进性演变中，创新往往是一点一滴积累起来的，因此生命周期的各阶段往往比较长。

分散阶段：小范围的试验

分散阶段也许需要经历数年时间。这一阶段的基本经营活动就是创业者进行大量的试验来寻找一种可行的、比竞争对手能创造更多价值的经营方式。开始的时候，创业者通过个人计算机进行试验，试验可能在公司的实验室、休闲馆、车库或者阁楼这些地方进行，通过这些努力试图建立一种可以成为该类业务标准的原型。

在这一阶段，试验往往是不易被察觉的，新公司似乎还是在原有产业的一个利基市场内运营。例如大型折扣零售商沃尔玛、凯马特和塔吉特最初都是进行小规模经营，产品线比百货公司要窄得多。因此，新兴的折扣零售业似乎是以西尔斯公司和蒙哥马利·沃德百货公司（Montgomery Ward）为龙头的综合性百货商场业下面的一个专门的分支。

通过分割出一个狭小的市场空间，折扣零售商并没有立即对综合性百货商场业的龙头企业形成威胁。

然而，折扣零售企业家之所以能够成功地开创出一个新的产业，以下几个因素至为关键：第一，他们能够关注那些被综合性百货商场所忽视的消费者。沃尔玛瞄准小城镇，而塔吉特和凯马特则针对郊区市场。当这些企业因其特色而被人们逐渐接受后，新模式的可行性就变得很明显了，新的折扣零售业也将日渐成形。与此同时，综合性百货商场业就从渐进性演变走向了激进性演变。[2]

第二，折扣零售商与综合性百货商场所面对的供应商是不同的。沃尔玛、凯马特和塔吉特提供了更多品牌的商品和鲜货，这对供应商关系的管理来说是前所未有的。折扣零售商可以为品牌供应商销售大量产品，这反过来又能大大降低这些供应商的成本，使其与综合性百货商场的非品牌产品供应商相比具有更大的竞争力。

随着沃尔玛、凯马特和塔吉特提供产品的增多和地理覆盖区域的扩大，它们形成了规模经济，从而使其成本低于原有的综合性百货商场业的龙头企业。也就是说，它们提供的产品越多，店铺开设得越多，单位成本就越低。这些企业成本的下降导致了所提供产品的价格下降，这就给西尔斯公司和蒙哥马利·沃德百货公司带来了巨大的压力。

尽管各个公司的市场覆盖范围在地域上呈现相互重叠的情况，但还是形成了某种程度的地域专业化。良性的循环随之出现，使在地域分布上比较分散的消费者、品牌商品制



造商和折扣零售商都能从中受益。折扣零售业的分散阶段随着主流模式的逐步清晰而宣告结束。

震荡阶段:组织产业的主流模式出现,同时无效率的企业逐渐退出

生命周期模型的一个典型特征就是,拐点通常会在一个或者多个企业发现了“主流模式”之后出现。该模式具有很高的效率。一种模式是否能成为主流模式通常有赖于其能否获得正统的位置——这一位置的获得通常是通过一些有影响的顾客和供应商的支持而实现的。

从主流模式的形成到进入震荡阶段往往需要数十年。例如在20世纪70年代,隔夜包裹快递产业的邮递员利用不同的邮政系统在城市之间直接发送包裹。一些公司利用自有的飞机开展小规模的点对点快递业务;另外一些公司主要是与民航公司签署合同进行包裹传送。这些包裹的收发系统采用了各不相同的快递方法。

在20世纪70年代,轴辐式系统的效率和正统性日渐显现。这个系统将来自全国各地的包裹集中到一个中心地点,然后进行分类和配送。刚开始的时候,将包裹从纽约送到华盛顿要途经孟菲斯,其所具有的好处与优势一点都不明显,但实际上这个系统可以扩大邮递的数量并减少每日点对点航班的次数。尽管轴辐式系统很有效率,还是有相当多的点对点快递公司坚持到了20世纪80年代。

震荡阶段需要如此长的时间,是因为主流模式的威力是

逐渐形成、缓慢显现和日益增大的。要想发挥轴辐式系统的最大潜力，需要在若干年将该系统发展到最大的规模。在很多情况下（包括隔夜快递业），因为建立新系统的同时还要维持过时的系统，所以建立新系统所需要的投资实际上要比理论上多得多。这样一来，采用新系统的阻力就会加大。

因而，在很长一段时间内，现有的不采用主流模式的企业可能只表现出稍微逊色的劣势，其邮递赢利能力也只是稍稍低于产业平均值，这些企业的管理者可能宁愿接受稍差的业绩，并希望最终能够赶上产业的龙头企业。

历史证明，这样的希望通常是要落空的。那些采用了主流模式的企业可以从经验中获益，并进而提高企业的效率和扩展其正统性。与此同时，那些陷于追赶模式的企业中的大多数最后都失败了。进一步讲，它们失败的过程被延长了；这些企业经历了一段漫长的赢利能力的逐步下降过程之后最终发现：除了退出，它们别无选择。

成熟阶段：长期内安全、稳定的投资回报

经历渐进性演变的产业通常会经历很长的成熟阶段，在这一阶段它们能够在并不破坏核心经营活动的情况下获得通过不断改进所带来的收益。因为这些公司的整体竞争地位非常稳固，可以在不改变整体结构的情况下进行经营活动系统的试验，通过这样不断的充实和提高，公司的现有优势将得到进一步增强。

在产业进行渐进性演变的过程中，很多非常成功的公司

都为自己稳定的增长而自豪。西南航空设立的“雇员建议系统”在经过了三十多年的低成本运行之后，甚至仍旧有很多能够提高功效的建议。沃尔玛、星巴克以及联邦快递在保持了十年的明显领先地位之后，仍旧持续不断地尝试能够提高效率的新方法。

在大多数沿着渐进性变化轨迹演变的产业中，在成熟阶段，龙头企业的赢利能力仅仅是略微高于平均值，而真正的回报在于竞争优势的稳定保持。“竞争优势”是当企业已经在主流模式上达到了运行的效率，并且还能够更进一步地提供一些独特的价值的时候实现的。例如星巴克不仅仅是一个大的咖啡进口商或磨制者，它还传递着一种独特的咖啡体验。联邦快递发送隔夜邮件能达到超过99%的按时送达率，同时还提供邮件跟踪服务，并拥有比竞争对手更多的网点。最终，星巴克和联邦快递获得了额外的价值，而沃尔玛不仅获得了折扣零售商所需的超凡的效率，而且还进一步地利用其在分销、IT以及采购方面的经验实现了比其最大的竞争对手成本更低的运营。于是，消费者获得了更低的价格；而公司获得了更多的收入。

投资分析的观点倾向于认为，投资于沃尔玛、星巴克和联邦快递这些公司股票的风险比投资于那些处于创新性演变轨迹中的公司股票的风险更低，因为这些公司相对来讲更加稳定。当然，也会有个别的产业龙头企业甚至不能取得合理的赢利能力，这是因为它们过分遵守主流模式而使其战略失去了独特性。这种现象的一个生动的例子就是美国航空

业。美国航空业的企业尽管有很高的运营效率却苦于无法取得合理的投资回报。问题在于，这种不断的进步虽然可能成为一家航空公司的竞争优势的基础，但同时也会为其他航空公司所仿效。航空业的龙头——西南航空除外——仅凭其独特性尚不足以阻挡顾客选择价格更为低廉的其他公司的服务。这是因为航空业的内部结构已经确定，效率提高所带来的生产能力的增加就只会导致持久的价格战；反过来价格战会破坏产业的赢利能力。西南航空的例外是因为它已经形成了一个自己独有的竞争优势——基于小型飞机的运营，单独使用 737 飞机，经常飞行往返航线——这使得西南航空远离了那些大型航空公司所面临的问题。

除美国航空业的特殊情况之外，处在渐进性演变中的产业一般来说在成熟阶段都会比较稳定，因为消费者对产业所提供的不断改进的价值比较满意。并且由于产业的演变是逐渐的，供应商很少受到剧烈变化的冲击，他们也满意于已建立起的稳定的贸易关系，这样就会带来一种持续的稳定关系。

衰退阶段：供应短缺或者顾客偏好转移导致经营规模缓慢下降

在渐进性演变中，产业的衰退往往缘于顾客偏好的部分转移，或者缘于原材料供应的变化。以石油燃料短缺（原材料供给下降）对于北美独立的货运产业的冲击为例，在燃料成本上涨之前，独立货运公司为它们的客户提供快捷的、个

性化的服务，即使是在不能够满载或者回程空载的情况下也丝毫没有改变。然而，燃料成本的上涨却改变了灵活性和效率之间的平衡态势而使得效率变得更为重要。因为独立货运公司独立于物流系统的网络之外，它们开始失去效率，产业进入衰退阶段。

在渐进性演变的产业中，缓慢的衰退阶段为产业龙头企业提出了如何保持业绩的问题，但由于利润是逐步下降的，产业龙头企业可能会拒绝退出。通常，当产业进入衰退阶段时，现有企业的第一个反应就是去寻找其他能提高效率的方法。然而，这并非长久之计。随着时间的推移，再投资将只会导致边际收益递减。在这个时候，节约才是最好的办法。

从成熟阶段到衰退阶段的分界点是销量的下降。而处于渐进性演变中的产业，其销量的下降是由于以下三个原因中的一个或多个。

- 产业被一个或多个公司支配。起初，一个公司（或一小群公司）开始支配产业，由于竞争的缺乏导致价格上升，质量下降，创新速度也不断减缓。其结果是，产业的销量停止增长，并开始下降。
- 需求饱和或者供给饱和。例如零售洗衣店这一行业已经开始衰退，这是因为越来越多的自有住房者、教育机构、旅馆以及物业都拥有自己的洗衣机。同样地，在世界上的有些地方管道服务很短缺，原因是年轻人并不像从前那样愿意成为管道工。
- 替代品的威胁。来自于产业外部的替代品威胁可能会导

致这样一种看法，即认为与其他替代产业相比，该产业不再能够提供价值。例如在很多国家，当航空货运不再昂贵的时候，用火车运输非农业产品的业务就开始减少。

如不考虑变化的原因，应对产业衰退的有效战略主要是在销量开始下降时，控制和避免增加企业的固定成本。

创新性演变的生命周期

处于创新性演变中的产业，其特征是主要新产品的引入，这些新产品是发起公司冒着很大风险开发出来的。为了控制失败的风险，产业中的主要企业通常会投资一系列的项目，每个项目在实现商业化之间都需要投入一定的资金。前文中提到的处于创新性演变中的产业包括制药业、石油和天然气开采业以及电影制片业。因为这些产业不经历架构性变化，所以生命周期模型适用于它们。然而，在创新性演变产业中的生命周期阶段展现了与渐进性演变产业所不同的形式，其分散阶段和成熟阶段的过程要更长一些，但震荡阶段和衰退阶段则相对快很多。

分散阶段：包含着大量、多种试验的阶段

创新性演变的最初阶段一般来说包括三个阶段的试验：首先是关于产品设计和交付使用的整体模式的试验，然后是对于核心资产的性质所进行的试验，最后是在支持性核心活动方面的试验。产业的主流模式只有在全部三个阶段都完成之后才会出现。由于这些阶段是逐步累积的，所以在分散

阶段创业者的活动可能会几经衰落。

分散阶段的第一个亚阶段

在分散阶段的第一个亚阶段，那些引起注意的创业者往往会被看成是精神失常或者古怪之人。例如在20世纪初期，创业者们提出了大量不同的汽车设计方案，而当时的一些老电影里却把他们视为滑稽的笑料。许多早期的药剂师碾碎药草、煮草根的行为都招致了嘲笑和责骂。

同样的问题也出现在了早期开发PC(个人电脑)应用软件的程序员身上。那些开发诸如“电子表格软件”(VisiCalc)和苹果的“矢量图形处理软件”(MacDraw)的人被一些人认为是沉溺于其中成癖的人，这些产品的商业价值也由于硬件和操作系统的多样性标准而受到限制。而在早期的电影制片业中，公司在片长、题材、录音以及影片放映机制方面都进行了大量尝试。

当企业家开始开发一个独立于将产品商业化的系统的新产品开发系统的时候，试验的第一阶段就结束了。通过将各个系统分离，企业家能够在项目的开发上更有效率。如果试验失败，这些冒险活动也会因为已经被分割了出来而避免了使核心经营活动受到伤害。例如大多数龙头制药企业都是按职能组建的，其研发项目与市场销售活动相互分离。这样，即使特定的研发项目被取消，市场的销售职能仍旧可以继续运转。

分散阶段的第二个亚阶段

在分散阶段的第二个亚阶段，创业者开始把更多的精力

集中在开发可以作为核心资产的项目上。例如在20世纪30年代，电影制片业开始将资源投向特色电影，而不是短片或者记录片。在20世纪80年代的应用软件产业，企业开始与视窗操作系统和Macintosh操作系统兼容的软件。在20世纪50年代的制药业，创业者们在创造新药方时开始依赖科学实验，同时开展临床试验作为支持性活动。

集中的试验使得企业能更好地进行项目管理，企业在这方面的专业知识也得到了积累。在20世纪80年代，应用软件开发者知道了如何诊断并测试新代码，以及如何将其与已经证实具有特定功能的代码融为一体以提高效率，比如通过打印而不是手写将新代码输入到每个新程序当中。产业的新进入者，从基准点起步，并从先行者的失败中获得经验教训。

分散阶段的第三个亚阶段

在分散阶段的第三个亚阶段，企业学会了在项目发展过程中通过开发支持性核心经营活动系统来保护它们已有的成果。它们尝试与主要供应商建立全新的交易机制，开发销售系统，并向最终顾客推广。在个人电脑的应用软件产业，企业家试图用收缩性薄膜包装新产品并以贴牌的方式销售。例如微软公司（Microsoft）开始通过诸如戴尔（Dell）和康柏（Compaq）等个人电脑生产商来销售它们的应用软件（如Office），个人电脑生产商然后将这些软件安装在电脑上之后捆绑销售给消费者；在电影制片业，电影制片商开始与剧场建立合作关系以确保当电影制作完成时影片能够进入影院。



当风险变得清晰明确时，产业发展的试验阶段就告结束，主流模式开始出现，各公司开始角逐产业龙头地位。由于试验过程是逐步累积的过程，因此早期的进入者不论是在拥有项目设计的经验上还是支持性活动的经验上都要比后来者更有优势。随着存活下来的创业企业数量的缩减，分散阶段结束，震荡阶段开始。

震荡阶段：主流模式销量的快速增长

并不是每一个经历了分散阶段的公司都能在震荡阶段存活下来。20 世纪初期的许多汽车制造商，包括奥兹(Olds)、杜兰特(Durant)以及纳什(Nash)，在产业的震荡阶段就都被收购了，主要原因是它们没有形成有效竞争所必需的市场销售能力。在震荡阶段，主流模式得以形成并会随着公司为了确保先发优势而争取获得必要的核心资产得以持续发展，以取得更进一步的领先优势。由于分散阶段时间较长并且包括几个亚阶段，与之相比，震荡阶段通常时间较短。

在震荡阶段，能否生存往往有赖于能否开发出有低成本、高效益的核心经营活动。许多拥有非常好的新产品的生物科技公司很少能够维持收支平衡，主要就是因为它们必须将其研制出来的药品授权给大型制药公司。小的生物科技公司只是缺乏可以使其药品顺利通过美国食品药品管理局的认证程序及将药品推销给医生的核心经营活动。换句话说，要想在震荡阶段生存下来，并取得产业龙头的地位，企业必须既擅长于项目管理又拥有核心经营活动。在制药产业，

有杰出的项目管理却没有核心经营活动将会尤其尴尬。制药业生物科技公司经过辛苦的新药研发，结果却发现没有大的制药公司来合作，那么要想使其商业化几乎就是不可能的。

产业发展的震荡阶段比较短，这是因为主流模式在这一阶段的开始就很清晰了。对于那些无法形成必要的资产和技术来创造更好效益的公司，则必须要面对投资方、董事会成员以及公司管理层对运行无效率所采取的行动带来的后果。结果，许多公司要么选择提高效率，要么干脆整体退出。

成熟阶段：竞争对手之间的赢利能力存在极大的差距

在产业的成熟阶段，大企业的利润可能最高。那些有着广阔的项目投资组合的公司能够保持市场领先地位，而只有单一的成功项目的小公司则必须与对手奋力竞争或者大力加强支持性活动。市场上通行的规则是，赢利能力一般与规模紧密相关，那些处于利基市场或者专业市场的公司除外。

尽管产业龙头企业的平均赢利能力较高，它也仍然是不稳定的。制药、电影制作、应用软件、石油和天然气开采以及投资银行等产业都是以成熟企业业绩的不断变化为特征的。在电影制片业，尽管龙头制片厂例如迪士尼、派拉蒙、华纳兄弟的市场份额经常变化，但是很少有新公司能够进入到产业的顶级层面。

由于下的赌注比较大，竞争中经常出现一些激进的情况。各企业在关键的供应商、渠道以及消费者方面都展开了

竞争。具体的项目创意以及早期项目的成功经验都是保密的，改变支持设施的新政策或者新计划的谣言到处传播。公司激烈地争夺人才、原材料、专业的渠道进入许可证以及终端顾客的注意力。当公司根据竞争条件来调整项目的推出时机时，其赢利能力会最大化。

衰退阶段：创造价值能力的下降

产业衰退可能是由于需求饱和或者缺少关键供应商所造成的，它以产业销量的下降为标志。成功承担新项目的能力的下降引发不稳定的衰退，这将导致不确定的现金流。例如一些观察人士认为，制药产业正接近衰退阶段，因为传统的药物发现方法已不能提供新的主要治疗方法。

在经历创新性演变的产业中，利润可能会急剧下降，然后会反弹。随着演变进程的发展，产业龙头开始为生产能力过剩所困扰，组织机构开始极力剥离那些不再具有经济活力的资源。

在产业衰退阶段，企业在寻找能够吸引消费者的新项目上将遇到越来越大的困难。当汽车产业进入衰退阶段时，龙头企业会发现它们很难再吸引出色的设计师、工程师以及市场营销人才。为了保住它们的位置，一些汽车公司开始引入同时能吸引顾客和工程师的利基产品。随着开发新项目的机会变得越来越少，该产业一般只能依靠几个仍在继续销售的拳头产品来支撑。

在衰退阶段，当企业积极地控制成本并保持结构不变

时，赢利能力或许不会马上下降，但是随着产业销量下降，赢利能力下降将不可避免。在这种情况下，企业会考虑一定的可替代的选择。一些企业会去争取数量日减的顾客群和供应商，直到收益率为零时才最终退出。还有些企业试图将项目管理专业化或者支持性活动专业化，但是发现这还是很难吸引从前的顾客。

随着时间的推移，公司的前景会逐渐清晰明朗起来。公司最终会选择在项目管理和核心经营活动中重新部署业务以进入相关产业；在极端的情况下，也会通过兼并、联合或者破产来剥离那些失去生产能力的资产。那些最早专门从事娱乐公园经营的许多企业就是这样做的。它们中的大多数公司不得不在地域上分散经营并进入到相关业务领域中，从事这些业务能使它们的创新能力得到最大程度的发挥。

适度性演变的各个阶段

正在进行适度性演变的产业面对的是它们业务边界的改变。原有的消费者和供应商都有可能成为竞争对手。随着企业努力调整和重新构建其与消费者和供应商的关系，它们将会发现在一些领域它们可以游刃有余，而在另外一些领域却能力有限。适度性演变需要大量的再平衡，这是经营中最具有挑战性的竞争环境之一。

正如前面所提到的，适度性演变和激进性演变都是架构性变化，因而生命周期模型不适用。这两种类型的演变也要经历四个阶段：新兴阶段、趋近阶段、共存阶段和支配阶段。



然而，适度性演变往往比激进性演变进展得要快，需要几年而不是几十年。每个阶段的时间长度没有规律可循，也很难预测，快速的变化之后可能是停顿，然后再继续变化。

本小节列出了适度性演变的各个阶段。值得注意的是，这种转型只发生在原有产业，而新兴产业通常是按照渐进性演变和创新性演变的另一套规则进行的。例如现场拍卖业目前正经历适度性演变，其核心经营活动，包括鉴定、储存和市场推广等，都正面临着网上拍卖的挑战。但是网上拍卖产业是按照渐进性变化轨迹演变的，遵循由 eBay 所界定的主流模式。

新兴阶段：新的交易方式威胁到通过核心经营活动所创造的价值

2003 年，投资经纪业正经历由一些相关因素引起的适度性演变的第一阶段。几个大的投资经纪公司已经开始多元化经营，向投资银行业进军。于是，这些企业便拥有了一种双重角色，它们必须同时代表购买证券的投资者和销售证券的公司的利益，当二者之间有矛盾的时候问题就出现了。纽约州司法部长艾略特·斯皮策(Eloit Spitzer)为此还曾提起诉讼，认为投资银行关注公司利益要多于关注投资者利益。在向投资者推荐证券产品时，投资经纪公司会根据自己的利益有倾向性地进行推荐。由于这一丑闻与最终的网络泡沫导致的投资者的普遍不满正好被集中到了一起，公众呼吁的声音得到了加强。

第三章

随着投资者的不断进步，并对投资咨询师的双重角色有了新认识，投资经纪业的新模式应运而生。没有进行业务整合的投资经纪公司如嘉信理财（Charles Schwab）和爱德华琼斯（Edward Jones）公司赢得了信誉，而共同基金公司开始尝试提供更多的投资产品以满足投资者的需要。一些投资者开始注销在传统的投资银行开立的账户并把它们转到嘉信理财以及爱德华琼斯公司。另外一些投资者则注销了原来的账户而把资金转到没有整合到投资银行业中的共同基金公司。这种变化是受一种普遍的愿望所引发的，那就是要把钱交给那些能为投资者带来回报而不是只为经纪公司带来利润的公司。

与此同时，那些提供证券产品的公司开始尝试从投资者身上赚钱的新方式。一些原来的投资银行的客户甚至尝试越过传统的经纪公司而直接向公众提供证券产品。新设计的既可以保护投资者又可以提高资产价值的针对特定项目的证券品种开始出现，独立研究和评级机构受到了关注。

虽然到底哪一种方式会在未来的投资经纪业中占据主导地位，到目前为止还不清楚，但有一点是确定无疑的，那就是投资经纪业已经从渐进性演变进入到了适度性演变的阶段。投资者对于原来的那些获得交易服务的优先条款已不再满意，而众多的法律和规章也迫使公司必须按照公平的、代表投资者的经济利益的方式提供证券产品。

这种新模式的模糊不清正是适度性演变新兴阶段的特点。事实上，在投资经纪业，已经尝试了大量不同的新模式。



一些经纪公司尝试在交易服务之外提供独立的咨询服务，而另外一些经纪公司则同时提供中立的、建立在研究基础上的咨询服务与交易服务。简而言之，目前有很多业务组织方式，但是一个新的主流模式的出现可能还需要很多年。而比较明确的一点是，传统的经纪公司正面临巨大的压力去重组它们的经营活动。

趋近阶段：新模式开始渗入到原有的关系中并增大了威胁

在21世纪早期，音乐出版业正处于适度性演变的趋近阶段。也许你从不在网络上下载音乐，或者只是偶尔这样做，但是你周围肯定有这样的人——也许只是十几岁的孩子，他们习惯于从网络上下载音乐。

音乐出版业的在线分销有着深远的意义。目前法律是否能够有效地禁止免费下载还不清楚。即使法律保护措施已经实施并且很有效，音乐出版业还是要变革。为什么？因为音乐在网络上发售出现的同时，另一个重要的转变也在进行中：那就是流行歌星一统江湖的时代已经一去不复返了。像披头士(Beatles)、滚石(Rolling Stone)、布鲁斯·斯普林斯廷(Bruce Springsteen)、弗利特伍德·马克(Fleetwood Mac)以及麦当娜(Madonna)一样的可以长期辉煌的艺人越来越罕见。目前音乐出版业的趋势是：顶级艺人的职业生涯正变得越来越短。

音乐出版业的原有结构从创新性演变开始，目前进入了适度性演变，并且转变已经进入到了趋近阶段。原有产业结

构的核心经营活动，比如招募艺人签约的方式，都受到了挑战。在原来的模式中，艺人一般会签署六到七张唱片的合约，这样艺人和唱片公司的合作一般需要持续五到十年。[3] 艺人对唱片公司在唱片上的收益将分得 10%—14% 的版税收入。作为交换，唱片公司包装艺人，推广音乐，安排巡演，录制唱片并负责销售。当原有的合同到期，艺人们可以吸引各个音乐出版商竞相出价。一些艺人[包括戴维·鲍伊(David Bowie)、涅磐乐队(Nirvana)和麦当娜]已经建立了自己的商标，他们直接出版音乐作品，而不再让出 100% 的收益来换取 10%—14% 的版税收入。

音乐出版业的适度性演变反映了对业务结构变革的几个基本挑战。首先，那些下载歌曲的人通常并不想要一张唱片上的全部新歌。比如说我可能会下载里奇·马丁(Ricky Martin)的“美好的生活”(“Livin' La Vida Loca”)，但对他的其他歌曲则不感兴趣。消费者对于某些歌曲的偏好使得网络下载很有吸引力，因为从网络上下载单曲非常容易，你不必再去为唱片上的其他歌曲付费。通过进一步突出特定的主打歌曲而不是整张唱片，单曲下载与音乐家艺术生命缩短的趋势不谋而合。

网络深入地改变了录音产业，这是因为网络改变了与艺人签订的发行一定数量唱片的合同的经济意义。随着越来越多的单曲被下载，“唱片”的意义越来越小，因而几年的合同对于唱片公司来讲就不再有吸引力。不可避免的结果是：与艺人签约时，网络冲击的因素在条款上必须有所体现。

第二，从网络上下载歌曲使传统的音乐出版业的其他核心经营活动也面临被淘汰的威胁。当艺人的演艺生涯缩短，投资于舞蹈培训、服装、音乐训练甚至推广活动就变得不再经济。当把一个垃圾乐队发展成为商业上成功的艺人时，从每个艺人身上能得到多少投资回报就变得越来越难以衡量。当唱片仅能维持收支平衡的时候，安排艺人进行昂贵的推广巡演就不再可行了。由于后续的销售量较少，按照实际的成本而使音乐会的票价上涨，反过来只会使得观众减少，艺人进行巡演将变得更加困难。总之，原有音乐出版业的发展、推广以及巡演活动都面临被淘汰的威胁。

第三，由于唱片销量下降而导致的收入减少以及单曲价格的降低引发了产业内的合并。经过一段时间的整合、扩张，产业面临亏损和削减成本的压力。缺乏效率的公司不得不考虑合并、破产或者走多元化经营的道路。

音乐出版业的这种情况正好体现了那些正处于适度性演变的趋近阶段的传统公司所面临的挑战。新模式已经出现，其意义也已经很清楚了。因为消费者倾向于以更低的价格享受到更加便利的产品和服务，公司就只能紧随产品性质的变化作出反应。

共存阶段：与核心经营活动相联系的价值引发了合作

当适度性演变发展到共存阶段，新模式的威胁已经很清楚了。随着新兴产业的公司致力于重新配置有价值的资产，与新模式的先行者进行合并的强大动机就出现了。与此

同时，原有企业可能与主要的顾客和供应商联合起来以应对威胁。

北美的汽车销售业在21世纪初期正处于适度性演变的共存阶段。由于网上在线交易服务的兴起和汽车耐用性的提高导致产业生产能力过剩，汽车销售业进入了适度性演变。一些原来的汽车经销商开始通过与网络服务提供商如Autobytel公司或者全美汽车租赁公司（AutoNation，一个集零售和网络服务于一体的公司）签署合作协议以应对挑战。尽管有一些经销商已经开始与在线汽车服务提供商进行合作，但大多数的汽车经销商却不能在新的模式下找到合作伙伴。原因在于，在适度性演变开始之前对于汽车经销服务的需求就已经下降了。一些在线汽车服务产业的主要公司已经通过合同限定了与其进行业务往来的汽车经销商的数量。数以千计的独立经销商因与在线服务提供商毫无联系或者联系很少，就只能继续按照传统的方式运营。

已经与在线业务提供者找到合作途径的汽车经销商通常会比那些固守于传统模式的经销商有着更好的生存和获利前景。在本书写作之时，已经有迹象表明，许多独立的传统的汽车经销商可能将不再能够找到保持其核心资产的方法。其中的一些已经濒于破产，而另外一些生存下来的公司选择了与其在同一市场区域内的以前的竞争对手合并。

然而，汽车销售业的适度性演变的进程并未完成。在线汽车销售业最终的主流模式还没有出现，很多当前的服务提供商仍在继续尝试新的业务方式。企业迟迟不肯投资于新



的模式导致短期内的高成本，这反过来又缓解了传统汽车经销商身上的竞争压力。当然，那些存活下来的公司未来面临的压力可能会更大。

支配阶段：新的业务方式支配原有模式

下一次你找工作的时候，你可能会进行新的尝试：在网络上找。通过在线调查了解公司情况，查询竞争同一职位的对手的信息，以及获取有关薪酬方面的信息，现在都已经不是什么难事。总之，传统的实体型职介业的适度性演进已经进入到在线职介居于主导地位的阶段。虽然非在线职介仍旧在特定的情况下存在，但是这个产业已经经历了架构性变革。

有几个原因导致了这些变化。首先，在很多职业领域，在线寻找工作比在专业的出版物上找工作更便捷，这是因为网上的数据列表在随时更新，而且你可以根据地理区域和工作类型进行更有针对性的检索。对众多找工作的人和招聘单位来说，通过职介机构可以获得的个人服务和个性化顾问已经被在线搜索的便捷性服务替代了。

第二，由于在20世纪90年代末找工作变得十分困难，很多找工作的人和招聘单位倾向于撒大网而不是仅仅局限于职介机构的推荐。招聘单位最为看重的优点正是传统的职介机构所不擅长的。

第三，利益的冲突使得一些职介机构的推荐出现偏差。这是因为职介机构在成功进行了工作安置之后，通常能够得

到招聘单位按照其所录用的人员的工资的一定比例所支付的报酬，这就使得职介机构更倾向于推荐能力最强且薪酬最高的人。应聘人员最终得到的往往都是那些挑战性不强的工作，而招聘单位最终雇用的也往往是那些薪资高昂，甚至超过了具体工作要求的人才。

职介公司的适度性演变有很多个阶段。最早的试验是将职介机构转移到网络上，评估使用模式，并使网站逐步适应众所期望的综合性特征。随着时间的推移，职介公司开始在某一方面进行专业化，原来的一些传统服务已变得不再重要。对于找工作的人和招聘单位来讲，大量的新服务开始出现。随着共存阶段的开始，美国的职介公司环球公司(Monster.com)和 Hotjobs.com 公司获得了一定的市场份额，并尝试更多的服务，包括个性化的咨询业务。由于网站为应聘人员提供了更多关于工作性质的信息，该产业的信息披露的标准也开始改变。现在，在线职介服务已经在该产业内占据了主导地位。

总之，适度性演变可以为原有企业提供向新环境转移生产能力的机会。而在这个过程中，挑战就在于在不破坏有价值的资源的情况下怎样寻找一个建立新关系的方法。

激进性演变的各个阶段

当一个产业的核心经营活动和核心资产都面临被淘汰的威胁时，激进性演变就发生了。这对于公司保住其龙头地位是巨大的挑战，然而这种威胁并不会迅速显现。激进性

演变各阶段的长度是不确定的，因此很难预测它们会在何时到来。

处在激进性演变的产业要经历多个阶段，但与适度性演变一样，它并不遵循生命周期模型。了解这些阶段的本质，关键是要站在原有产业的视角上来调查新模式是如何影响当前产业的结构的。应当注意的是，代表新模式的产业是按照不同的轨迹演变的，与处在激进性演变中的产业遵循的规则是不同的。个人电脑业是遵循渐进性演变轨迹的，而打字机制造业经历的则是激进性演变。而且，这个激进性演变的过程可能会延续几十年。一旦开始了激进性演变，它就会取代产业内正在进行的其他任何一种变化。

新兴阶段：威胁在那些较小的、有重要战略意义的细分市场中出现

生活在北美洲、欧洲和亚洲的发达国家的大多数人都会同意这样一种观点：在未来 20 年内，我们将会通过安全的、可核实的电子途径而不是使用隔夜快递来传送重要的文件。从长期来看，通过安全的电子邮件传送的文件将会比传递纸质的邮件更方便、更快捷，也更便宜。

这一不可避免的结果给隔夜包裹快递企业包括联邦快递、联合包裹（United Parcel Service）以及安邦快递（Airborne）的核心经营活动和核心资产都带来了淘汰性威胁。一旦安全的、可核实的电子邮寄业务得以实行，现存的隔夜快递公司的核心经营活动（比如上门取件、跟踪、分类、航空

运送、再分类、上门送件）将不再具有创造价值的优势，隔夜快递公司的核心资产（比如车队、轴辐式分类中心）也不再是新模式下支持价值创造所必需的。在这种情况下，在加密软件产业保持龙头地位所必需的技术与隔夜快递公司所需要的技术很显然是非常不同的。经历了渐进性演变进程的隔夜邮件快递产业已经步入激进性演变之中。

尽管到目前为止，应用于安全的、可核实的文件传送所必需的技术还未成熟，但是适用于之前的渐进性演变的规则已经不再适用。仍然有许多实际的问题没有解决。从你的电脑中发出的、已经签署的文件具有约束力吗？如果你宣称你没有发出过该文件该怎么办？你有责任像报告信用卡被盗用一样报告你的计算机被盗用吗？电子文件的接收者有责任证实其来源吗？

有迹象表明，答案很快就会出现。最近，马萨诸塞州的一个法官规定，即使在没有签署正式的购买和销售协议的情况下，关于某项财产的销售条款的网上讨论也是有约束力的。[4] 随着解释合同责任的法规逐个出现，对隔夜快递产业的资产和经营活动的威胁也就越来越大。公司开始购买加密软件并试图利用它们来安全地传递文件。随着更多的公司开始依赖加密技术，威胁也在逐步增大。

在隔夜快递产业以及其他开始激进性演变的产业，威胁通常出现在那些重要但范围有限的市场。这样，在文件传递业务中，最有可能依赖加密系统的公司主要是那些经常要发送大量安全文件的公司，但在这一阶段围绕着单一文件所进

行的欺诈活动给公司带来的风险还并不高。派送机票的旅游公司和确认索赔的保险公司就是这样的例子。有些公司虽然已经采用了安全的网上发送，但仍然有可能继续使用隔夜快递来递送文件，因为传统递送方式的确认系统——发送人的签名——是非常重要的。例如金融机构直至今天仍在使用隔夜快递来确认大宗交易。

由于安全加密技术只在一个细分市场上得到发展，因此很容易推断这种新模式永远不会赢得主流顾客。市场调研的结果甚至证实了加密技术只在一个狭窄的范围内有用，并认为主流顾客起初可能很难弄清楚在将来当针对电子传送文件的商业惯例和法律救济已经建立时他们该如何应对。如果考察一下在安全加密试验中消费者的行为表现，你对于电子传送将受到限制这一认识将会再次得到强化。在试验中，这些消费者仍倾向于使用隔夜快递。在这种情况下，我们很容易得出威胁还很小的结论；[5] 而事实上，真正的问题在于市场调研在这种情况下的效果并不好。重要的是，我们不能坠入这种陷阱。隔夜邮件快递产业的激进性演变还只是处在刚开始的阶段，隔夜快递公司在为未来创建其发展战略时仍具有很大的选择范围，这里的新业务选择只不过是其中的一小部分。

趋近阶段：随着在新模式下经营活动得到了更为高效率的组织，威胁增大了

在激进性演变的趋近阶段，新模式抢夺了原来传统公司

所应获取的大量利润，也就是说，利润开始流向新模式所支持的业务。美国的有线电话产业现在正面临无线通信产业的趋近阶段，因为有相当一部分顾客本来会购买有线电话，现在却转向了无线通信产品。

在激进性演变的这一阶段，传统的公司往往试图与新技术企业建立伙伴关系，想以此获得相应的技术并与关键的供应商建立起联系。而采用了新模式的公司也会积极响应，因为它们可以通过传统公司获得顾客。但总体上来说，新兴产业的企业的合作意愿比传统产业的企业要低一些，其原因在于它们的经营目标不同：对新兴产业的企业而言，其动机是要提高赢利能力；而对经历激进性演变的原有产业的企业而言，其目的则主要是为了生存。

积累有关新模式的知识成为活动的焦点。美国的无线通信企业对数字传送、消费者行为、渠道有效性以及供应商效率进行了大量的研究。这些知识成为了新兴产业的强大资产，并对正在经历激进性演变的传统产业构成了威胁。随着无线通信公司在它们所积累的资产的基础上建立起来的新的经营活动的逐步推开，其服务成本正显著降低，传统的有线电话产业面临的被淘汰的威胁变得越来越大。

当新兴产业达到了足够的销量并对传统产业形成很明显的威胁时，趋近阶段基本就结束了，而开始了共存阶段。

共存阶段：随着新老模式之间竞争的升级，紧张状态加剧

在激进性演变的共存阶段，原有产业和新兴产业公司之

间的竞争更加激烈。许多公司不再错误地认为新模式只是一时流行；原有产业正变得日益脆弱。

在激进性演变的这一阶段，原有产业的公司不再回避其所在的产业结构正经历的剧烈变化，而且原来的主流模式创造价值的能力正在衰退。凭借与主要顾客和供应商的关系来化解威胁已变得越来越难；与顾客之间的长期关系受到挑战，公司开始重组，并有可能会发生兼并；随着新模式展示出威力并逐渐得到关注，新老产业公司之间建立的合作伙伴关系也宣告结束；要想生存下去，企业除了采取更强硬的战略来应对竞争对手的挑战，别无选择。

与此同时，新兴产业和原有产业的共存也暴露出了新模式的局限性。多数情况下，新兴产业的主流模式会在这一阶段确定下来，而且因为新的主流模式的出现意味着顾客要进行一种权衡，于是新模式的弱点也开始显现。在 20 世纪 80 年代中期，当个人电脑被广泛作为一个重要的突破性标志时，许多使用者遇到了必须花费大量时间来装载、设置软件以及外接硬件的问题。这就为打字机生产商提供了一个良机，它可以通过额外的服务和稳定性保证来满足那些保守的顾客的需要。

激进性演变在这一阶段的最显著特征之一可能就是原有的老模式的短暂复苏。例如打字机制造商为了抵御个人电脑的冲击，在 20 世纪 80 年代早期为产品增加了大量的新特征，包括自我修正带、长寿命的电池以及小型的底座等。美国中西部的家庭农场在面对建立在现代农业化学基础之

上的成本节约型的规模农业经济的威胁时，通过引入新的农业化肥和收割技术而使得自己更有效率。这种由于生存的威胁而引入的创新足以使得传统的模式再延续数年。

当原有产业的竞争规则在新产业中也适用时，激进性演变的共存阶段就会结束，随之而来的则是支配阶段了。

支配阶段：产业必须按照新模式来创造价值

在激进性演变的最后阶段，新模式取代了原有的老模式。随着大众消费市场逐步适应了新技术，目前个人电脑产业已取代了打字机产业。在支配阶段，大多数的消费者停止使用旧的系统而更换新的系统。在现在许多的办公柜里，你很难再找到打字机所使用的打字带或者清除擦，而且当打字机坏掉时更多的是被扔掉而不是送去维修。原有产业的供应商开始退出这些业务，并且原有产业可能还会出现原材料、零部件和熟练工人的短缺。即使是最忠实的打字机用户，现在也很难再找到维修店了。

然而，新模式的支配地位并不意味着传统的模式会全部过时。今天，铁路客运依然继续为长距离旅行的乘客以及上班族提供服务，也就是说，铁路运输仍然在为相当小的一部分顾客和供应商创造价值。当建立在加密技术之上的安全的、可核实的电子传送业务取代了隔夜快递业务时，类似的情形也会出现。隔夜快递业务很可能继续存在，但只是在一个相对更小的规模上，以一个不同的收入和成本结构来运营。

激进性演变的共存阶段和支配阶段的最大区别在于，传统产业现在必须按照新模式所界定的规则来创造价值。铁路客运与公路客运和航空客运相比，正点到达率、便利性以及舒适性的标准都是按照相对更新的技术来确定的。看看专业的现场剧院产业，你会发现它正处于激进性演变的支配阶段。当消费者越来越多地花时间于电影和广播娱乐业中时，即使是十分出色的剧院也要加倍努力，以求生存。然而，颇具讽刺意味的是，由新模式所带来的威胁激发了重要的创新。许多传统剧院公司采取了大量新的实践，包括搭建壮观的舞台、重译经典剧本以及邀请超级巨星（往往来自电影业）。尽管剧院公司已经加大步伐来展示它们的价值，电影制片业的收入还是以极快的速度在增大。随着每一种创新的出现，尤其是由提前录音的产业所带来的威胁，更是让传统的现场剧院痛苦不堪。

传统产业的公司在努力求生存的同时，新兴产业则遵从着一套由新的演变轨迹所确定的不同的、更有生命力的规则。尽管航空业一般来讲不把铁路作为其主要竞争对手，铁路产业还是必须根据航空业的规则来确定其创造价值的标准。随着航空运输业的主流模式表现出更高的效率，铁路客运的激进性演变的最后一个阶段开始了。生存下来的是那些能够按照新的规则有效竞争的铁路公司，但其规模往往比其鼎盛时期要小很多。

总之，激进性演变最终为产业结构带来了巨大的不可逆转的变化。这个变化的过程可能需要几十年，从中也将会产

生巨大的获利机会。

意义

提高业绩表现的机会依赖于选择一个正确的产业演变之路。本章认为，演变的过程取决于其变化轨迹是渐进性的、创新性的、适度性的，还是激进性的。了解演变过程的阶段可以帮助你为适应将来的环境变化而制订灵活的计划，你可以加快反应的速度、避免过度投资，并且通过预测产业结构将会如何演变来设想应作出何种新的选择。通过尽早投资，你可以利用变化的优势，并按照环境变化的特点来调整你的模式进而实现降低创新成本的目标。

架构性变化的阶段（适用于激进性演变和适度性演变）与传统的生命周期模型（适用于渐进性演变和创新性演变）有很明显的区别。如果当产业实际上在经历架构性变化时，你却以为公司正在按照典型的生命周期模型运行并以此来建立战略，你就会犯许多很危险的错误。下面这些就是经历架构性变化的产业中的公司所面临的问题：

1.公司可能会过分沉溺或过度投资于旧的技术。公司可能会在更新有线电话方面花费更多，然而，实际上该产业中存在的机会已经很有限并且越来越少。

2.在架构性变化产业中的公司可能会错失赢利的机会。有线电话制造业以及其他经历架构性变化的产业有很多重要的赢利机会，对这些机会的利用需要遵循架构性变化的规则，其中包括在原有产业（有线电话制造业）以及新兴产业



(无线通信业)之间建立合作伙伴关系。

3.公司如果将其活动转移出原有产业可能会错失进入新兴产业的机会。IBM公司,作为大型机制造商的领头羊,使它的原有销售队伍逐渐适应个人电脑产业并争得了一席之地。

不论架构性变化还是非架构性变化,变化的阶段都是按照包括产业销量评估在内的硬性标准来确定的。当一个产业遵从传统的生命周期模型(也就是说,它是渐进性的或者创新性的),其阶段的确定要看其销量增长的拐点。当变化是架构性的(也就是说,它是激进性的或者适度性的)时,其阶段的确定要看原有产业和新兴产业销量的相对增长率。这些拐点将在第四章中详细论述。第四章同时还提供了确定你所考察的产业所处的演变轨迹和变革阶段的大量工具。

本书的第二部分,从第五章开始,将深入探讨公司如何利用它们对于产业演变本质的了解来抓住发展机会和提高经营业绩。

文业演变与

第四章　评估特定产业的演变性质和阶段

本章提供了一系列分析工具，用以判断你所处产业的演变轨迹及其发展阶段。在判别产业的演变轨迹时，你可能会因顾客需求的直接变化或者竞争对手的行动而迷惑不解，甚至有可能因受到那些从不思考产业演变的同事的影响而偏离正轨。尽管存在各种挑战，但是认清产业演变的轨迹和其变化的发展阶段，对于公司制定出有助于取得良好业绩的发展战略是十分重要的。要弄清这些问题，就一定要深入理解四种演变的轨迹，并精确地评估各阶段的变化规则。

对产业各个变化阶段的判断可分为四个步骤：界定产业界限；判断是否是架构性变化；判断是否是基础性变化；分辨演变的各个发展阶段。实际上，这些步骤并不像乍听起来那样复杂。在大多数情况下，与高层的领导团队一起，你就可以在一个较短的时间内对这四步进行分析——不用咨询顾问，也不必投入大量的时间，但对这里特别提到的一些问题

你务必要十分关注。

第一步：界定你的产业界限

为了深刻地理解产业演变，首先就要按一定的步骤来清晰地界定目前你处在何种产业，并且要使经营团队的所有成员都对此能够接受和理解。界定产业界限看起来似乎很简单，但实际并非如此，即使是同一个公司的管理者也经常会对产业的界定意见不一。

关于怎样界定产业，也就是说如何划定产业的界限，无论是在美国国内还是在国外都一直存在着争论。从反托拉斯法（用来防止和惩罚不公平竞争的法律）的角度来看，那些被控违反反托拉斯法的公司，常常争辩说产业界限应当划得宽泛一点，这样可以最大可能地把更多的竞争者包括进来。而控方公司则主张产业界限应当划得窄一些。美国司法部已经出台了相关的指导方针，试图帮助法院找到两全的解决方案，但问题是，每个不同的案件都必须要作出判决。

产业界限难以界定的部分原因是由于没有一个被广泛接受的界定标准。尽管界定产业界限很困难，但是谨慎地进行产业界定却有着十分重要的意义，其主要原因有：首先，错误地确定产业界限的代价将十分巨大。如果产业被界定得过于宽泛，就很容易把产业变化判断为是架构性的，从而停止从事一些本应继续下去的经营活动；相反，如果产业界限界定得过于狭窄，往往会使你忽视产业架构的重要变化，从而产生自满情绪。

第二个原因是内部政策的潜在影响。不同部门的主管，由于工作背景和职责的不同，看问题的角度自然会存在差异。一个产品部门的高级主管与其他部门的主管在产业界限的划分方面可能就会有所不同，这一点并不难理解。毫无疑问，这种差异将导致分析过程因受到阻碍而停滞，甚至会牺牲产业定义的精确性。而一个正规的界定程序不仅可以避免以上种种问题的发生，同时还能避免由于各位经理人员准备不足而影响到讨论。在第一步确定好产业界限之后，接下来管理层就可以对产业演进的特点及其对企业战略的要求进行讨论了。记住，本阶段的目标是要确定好产业界限，做不到这一点，别的都无从谈起。因为无休止的争论只会使公司错失良机，对有效地巩固公司的竞争地位毫无价值。本章的首要目标就是提供给你避免这样的问题发生的种种技巧。

最后，对于不同类型的企业来说，一个统一、规范的界定程序，将更有利于它们采用产业通行的标准来界定产业界限。这样就避免了因在不同部门之间采用不同的标准来界定产业界限所引起的混乱。此外，还要处理好不同部门的顾客和供应商存在的共性问题。例如迪士尼主题公园就吸引了许多迪士尼制片业的客户，但是主题公园和制片显然不是一个产业，但不同产业的客户之间还是有共性存在的。

当部门间所从事的活动十分相似时，判断产业界限就更加困难了。例如一个做家庭财产保险的供应商也做汽车保险，那么这个公司参与竞争的行业是一个还是两个呢？两个

部门的主管通过事先澄清这样一个问题，即他们所处的行业是不同的，他们可以进行详细的分析，而不用相互妥协，违背各自的经验来创造一个共同标准。

这里需要提醒的是：每一种产业界限的认定都会有反对者，即使是用正规的程序来判断，最终得出的结论也并非人人都认同，而且这个过程中肯定还会有一些妥协。在这里，能否取得进展的关键，是大家对产业界定的接受程度，以及对未来技术发展的灵活性能否足以解决相关问题的预见和分析。

判断产业界限的时候，需要考察竞争对手之间是否有共同的顾客和供应商，有没有共同的竞争意图和技术平台。接下来，我们将详细讨论这些标准。

共同的顾客和供应商

顾客和供应商都相同

如果一组企业拥有共同的顾客和供应商，不用再考虑另外两个标准，就可以直接判定它们是属于同一产业。当共同的顾客和供应商这一标准不足以判断这些公司是否是同一个产业内直接的竞争对手时，共同的竞争目的和技术平台就可以作为补充标准来使用。

有共同顾客和供应商的例子很多。比如通用电气(General Electric)和飞利浦电子(Philips Electronics)都出售照明灯泡并有共同的目标客户。华纳兄弟(Warner Brothers)公司和派拉蒙影业公司出品的电影可能会选用相同的演员，而

且观众群体的定位也相同。而对于顾客来说，摆放在杂货店中的卡夫公司(Kraft)和纳贝斯克公司(Nabisco)生产的曲奇同样都很好吃，而且它们使用的原料可能就是来自同一个供应商。这几对公司相互之间都是竞争关系，它们所处产业的界限要尽可能地宽泛才能够把两个公司都包括进去。

更复杂的情况是，有些公司在顾客和供应商方面至少有一样不相同，它们是否应该被划到同一产业中？具体情况有两种：一是顾客群相同或是与之合作的供应商相同，但不是两者兼有；另一种情况是这些公司之间在顾客群和供应商两方面皆不相同。

下面将逐一进行讨论。

顾客群和供应商只有一个相同

当两个公司拥有的顾客群和供应商中只有一个相同时，就要看这个共性是否充分到足以判定它们属于同一产业。这样的例子有很多。首先，让我们来看一下可口可乐(Coca-Cola)和德尔塔航空(Delta Air Lines)的例子。两个公司在佐治亚州的亚特兰大都有很宽敞的办公地点，还有一些相同的供应商：当地的货运公司和服务设施供应商都与它们有合作关系，甚至它们中的一个公司的一些员工就是从另一个公司跳槽过来的。但是大多数分析人士认为，这两个公司之间的共性并不足以证明它们属于同一产业。

而纽约的某些情况就有所不同了。在纽约，投资银行和商业银行之间既竞争顾客，也竞争重要的雇员。在金融市场，投资银行为公司发行证券上市提供咨询，而商业银行则

向公司的决策人提供有关现金流管理的建议。像这样的情况，就是顾客相同，但决策标准和程序却不同。从供应商的角度来看（前文提到，雇员属于一种特殊的供应商。——编者注），雇员中有些人既符合投资银行的用人标准，又能满足商业银行的需求。那么，投资银行和商业银行是否应当被划分为不同的产业？或者说，投资银行和商业银行在顾客和供应商方面的共性，是否足以判定它们是同一产业内的直接竞争者？

这一例子比可口可乐和德尔塔航空的例子要复杂得多，因为投资银行和商业银行的顾客群和供应商都相同。然而事实上，顾客的投资标准是不断变化的，有的公司采用发行证券的方式来扩大资本规模，而有些公司只是定期与投资银行合作。总之，对于大部分公司来说，支付给投资银行的咨询费，很少会受到商业银行咨询费的影响。因为在顾客共性程度相对较低的情况下，购买一项服务的决定并不会受到其他费用的影响。

这里最基本的原则是什么？关键在于那些相同的顾客在决定从一个公司购买时的决策依据。经济学家们常用这样一个经验法则来解释，这个法则涉及需求价格弹性和供给价格弹性的计算。这个法则很简单：如果商业银行的服务价格下降5%，顾客就会从投资银行转向与商业银行合作；同理，如果投资银行降价5%，也会使顾客从商业银行转向投资银行，那么我们就可以认为顾客对于这两种业务的判断标准是非常接近的，足以支持它们属于同一产业的假设。

接下来，我们来讨论产业界定中供应商共性的判定标准。5%法则同样适用于产业与其供应商之间的关系：如果商业银行的报酬提高5%，一个重要员工就会从投资银行跳槽到商业银行。与可口可乐和德尔塔航空的例子一样，员工在投资银行和商业银行之间跳槽的频率还不够高，说明它们在供求关系方面并不是高度一致。如果顾客和供应商两方同时都能满足5%法则，那么就可以得出结论：这两个公司属同一产业。根据这个法则，投资银行和商业银行显然不属于同一产业。

在实践中，判断供应商的共性，要通过预测顾客以及供应商对5%的价格变化的反应来决定。经济学家们认为这一判断应当从顾客和供应商的立场出发来作出。当公司间顾客相同，而供应商不同时，判定共性的标准应当高一些。汉堡王和麦当劳虽然有不同的供应商，却被视为是同行，因为顾客们会经常拿这两家公司的产品作比较。

这样一来就很容易判断，当一个公司想要满足顾客的不同需求时，它是否在转向一个新的产业。让我们回想一下20世纪90年代中期，IBM在郭士纳的带领下所发生的转变。当1993年郭士纳接管IBM时，IBM在主机和个人电脑硬件业务方面均处于产业领先地位，但缺乏持续发展的潜力来支持公司赢利和增长的目标（两者的原因不同）。郭士纳投入了相当多的时间与顾客沟通，了解他们的需要。[1] 最终，IBM决定进军电子商务领域。这个举动能证明IBM将进入新产业发展吗？用这一节里提到的标准来判断，答案是肯定的，

因为电子商务解决方案是以网络为基础，它涉及的是一群完全不同的供应商，并且顾客的选择依据也与主机和个人电脑硬件的评价标准存在着根本的不同，这些方面的差异足以断定这两项业务不属于同一产业。

另外，两个或两个以上的公司拥有的相同顾客和供应商越少，交叉价格弹性就越大。换句话说，对于同一产业的公司来说，那些共同的顾客和供应商会把这些公司看成是可以相互替代的，5%的门槛应该降低。另一个经验法则是，如果25%以上的顾客或供应商对于同一产业的两个公司提供的产品并没有实质的倾向性，那么这两个公司也可以被划归到同一产业。例如波士顿教学医院(Boston's teaching hospitals)的内科医生，他们也经营专业的私人诊所。理论上，私人诊所与医院会直接竞争病人，但病人却不太关心是在私人诊所看病，还是到医院就诊，所以，产业界定应当尽可能地宽泛一些，才能把私人诊所和医院都包括进去。

顾客和供应商都不相同

当公司之间既没有共同的顾客也没有共同的供应商的时候，产业界定的标准就变得比较苛刻了。但事实上，有些公司尽管并没有共同的顾客和供应商，它们却仍然是直接的竞争者，因此也应当被划分为同行。尤其是当它们与不同的顾客和供应商有零星业务关系的时候，就会成为同一产业的直接竞争者。

以平板印刷业为例。这一产业的企业从事的是从杂志到电话簿、从目录到说明书的任何东西的印刷业务。由于印

刷品的运输成本过高，各企业都更乐于与本地的供应商合作。处于产业龙头地位的企业往往会与目录和杂志出版商签订长期合同，而当合同到期时，两个印刷企业就会去竞标同一笔生意。如果仍与先前的印刷企业续约，两个平版印刷企业可能就没有共同的顾客或供应商，但它们仍然是同一产业内的竞争者，还会不遗余力地去抢对方的生意。

这种竞争经常发生，各地的零售商会竞争本地的订单合同，特色产品的制造商与多元化发展的竞争者也都会去争取同一顾客群和供应商。一个服务公司很渴望从对手那里赢得长期合作的机会，在这些情况下，产业中的公司就要与不同的顾客及供应商打交道，产业界定则必须尽可能宽泛，否则将很难把它们各自的竞争对手包括进去，而竞争对手的存在对于它们意义重大。

在以上情况下界定产业界限一定要非常小心。第一步，依照前面提到的5%法则，如果顾客和供应商同时为了价格上5%的好处而发生合作上的转变，那么竞争者应当被划进这一产业。但有时很难明确知道顾客和供应商对5%的价格变化是什么反应，因为历史上这样的转变太少了。在这种情况下，竞争意图和技术平台的补充标准就派上用场了。接下来我们就来讨论这些标准。

共同的竞争意图

仅仅用顾客和供应商的共性来判定产业界限可能不够实用或者不够全面，因为很难评估如果价格发生5%的变化，

顾客和供应商将会作出怎样的反应。地域差异、行业联合、长期合同、新进入的竞争者等因素都会影响到我们对竞争激烈程度的评价，并进而影响到对这两个公司是否同属一个产业的判断。例如维珍航空公司(Virgin Atlantic Airways)和大陆航空公司(Continental Airlines)的航线构成虽然大不相同，但它们都是为飞越大西洋的商务活动提供服务。它们是否是大西洋航空业务的竞争者呢？因为航空公司的价格构成太复杂了，所以我们很难知道它们是否正在采取措施应对对方的定价，从而它们在顾客是否存在共性方面表现得就不是太明显。相比之下，供应商方面的共性要清楚一些，因为每个公司只有25%的雇员符合其他公司的要求。

在这样的情形下，竞争意图对于划定产业界限的意义就非同一般了。当迪士尼进军游轮领域的时候，它是以竞争家庭度假为切入点进入市场的。即便它与其他竞争对手不是服务于相同的顾客群，供应商也不一样，但共同的竞争意图足以说明它们是属于同一产业。虽然大多数的游轮的目标市场并不针对家庭度假，但迪士尼可能还是抢夺了它们的一部分市场份额。当竞争意图是为了吸引顾客群和供应商时，界定产业就必须考虑到相同的竞争意图。

只有当竞争目的有竞争能力作为后盾时，产业界定才与竞争意图有关。要想成为行业内的竞争者，一个公司必须使其活动发展到足以实现其意图的程度。这并不意味着公司必须立即具备实现增值业务的能力，但它一定要保证为了履行合同而使各项业务进入正轨。这个标准就排除了那些只

求生存的公司。维珍航空和大陆航空会在必要时去抢对方的生意，所以它们符合共同意图这个标准。

相同的技术平台

同一产业中的竞争者在共同的技术平台上运行。也就是说，一个公司中的多数雇员也符合其他公司的用人标准；顾客被某个公司的产品所吸引，而当该公司退出它所处的产业时，顾客就会转而购买其竞争对手的产品。各公司处在共同的技术基础上，同处一个产业，并创造着各自的价值。

这个标准在实践中很难被运用。因为只有当产业界限因受到共同的顾客、共同的供应商、共同的竞争意图这几个标准的限定而有所收缩的时候，才可以使用这个标准。

使用共同的技术平台这个标准的首要目的是要使产业界限更为宽泛，使其能够把各个时期的技术都包括进来。（切记在这些情况下，顾客可能相同，但供应商不会相同）。例如在印刷业，用于大量印刷（比如杂志、目录、电话簿）的传统技术是平版印刷，但这种技术使用的工具十分繁杂，而且要求工人有多年的操作经验。新的数字印刷技术起初对于大的印刷项目而言，成本相当高；然而后来，数字印刷的成本大幅下降，而平版印刷的成本却没有太大的变化。

根据共同的技术平台标准，数字印刷和平版印刷这两个产业是不同的。数字印刷现在正处于渐进性演变的轨道上，并且驱使平版印刷进入了激进性演变之中。如果产业界限判断错误，就可能得出错误的结论：平版印刷和数字印刷正

以同一种方式进行演变。同样，因为数字领域的变革如此迅猛，也可能会产生这样的错觉：数字印刷和平版印刷都在经历着激进性的变革。这样一来，很可能就会丧失改进数字印刷技术性能的重要时机。而技术平台这一标准就能够避免这类错误的发生。

使用这个标准的第二个目的是避免产业界限定义过窄。微生物酿造的啤酒和当前通行的生产啤酒的基本工艺是相同的[比如 AB 集团(Anheuser-Busch's Busch)和百威啤酒(Budweiser)]。共同的技术平台支持了这种观点：微生物酿酒和普通啤酒是同一产业。一般来说，共同的技术平台会扩展产业界限，把那些能吸引彼此的顾客和供应商的竞争者都包括进来，而不用考虑竞争意图的因素。

第二步：判断是否是架构性变化

在第一步对产业进行定义之后，接下来就可以判定变化是架构性的还是基础性的。如果你想找出那些对于经营十分重要并且可能面临被淘汰的威胁的核心经营活动和核心资产，清晰的产业界限是十分必要的。

判断产业演变的第二步，就是要判定这个变化是不是架构性的。现在回过头来想一下那些威胁产业核心经营活动的架构性变化，“核心”经营活动指的正是那些对产业内的价值创造和当前的赢利能力都是必不可少的活动。因为每一个核心经营活动都直接影响到产业内的各种关系，比如产业与顾客和供应商之间的关系，所以每种核心活动都与经营成

本和收入直接相关。

如何判断一项经营活动对于价值创造是否是必不可少的呢？设想一下这项活动立即停止会对产业利益产生什么影响就明白了。[2] 如果实际利润下降，那么该项经营活动就是核心的。例如如果软饮料包装生产商停止给超级市场送货，产业成本和收入都将受到影响，而且收入比成本下降得更快，并导致利润下降，这就表明，送货就是一项核心经营活动。

市场调研则是非核心经营活动的例子。因为它只影响当前的成本而不影响收入。但这并不表示市场调研不重要，事实上，一个公司的革新能力恰恰取决于那些能为未来创造价值的活动上。只不过产业结构的架构性变化是按照与那些既影响当前收入又影响当前成本的活动的相关性来界定的。

架构性变化发生的范围十分广泛，它通常会威胁到产业的核心经营活动以及组织核心经营活动的主流模式。记住，只要有威胁存在，就表明有架构性变化。大多情况下，威胁并不是真实存在的，也就是说，不是所有的经营活动都面临被淘汰的威胁。要想真正成为一种威胁，新模式必须能对顾客的购买意愿和供应商的出售意愿产生影响，并进而影响整个产业的价值创造能力。[3] 在多数情况下，架构性变化将最终导致某个产业的经营活动发生大范围的转型，以及几个（或者更多）主要企业最终被迫退出。当这一产业的核心经营活动不再受到威胁时，架构性变化就结束了。

第四章

在第二章中，我们把核心经营活动定义为能促使产业中的供应商愿意出售和顾客愿意购买的一种不断循环的行为。这样一来，核心经营活动就涉及产业中的顾客和供应商。因此，只有当该项经营活动受到限制并使企业利益受到实际影响时，像前面提到的软饮料包装的例子，这项经营活动才能被视为是一项核心经营活动。[4] 下面列举了零售业的几项核心经营活动，它们也正是沃尔玛、凯马特和塔吉特相互竞争的领域：

- 从配送中心到各店铺的货运；
- 与商品供应商的集中谈判；
- 有大型停车场的购物中心开设仓储式商店。

而这一产业的非核心经营活动主要有：

- 使用特定型号的货车；
- 在阿肯色州的本顿维尔（Bentonville）与某个供应商谈判；
- 在一个小城市的特殊地段开设店铺。

核心经营活动之所以成为核心是因为如果没有这些经营活动，零售商就只得寻找全新的方法去经营了，这样一来，他们创造的价值和利益将会减少。而对于非核心经营活动而言，缺少它们，该产业依然能够创造价值。因此，后一部分的活动并非折扣零售业的主流模式的特征，主流模式只能是由核心经营活动构成。

当被淘汰的威胁只针对影响顾客或者供应商其中一方的活动时，千万不要错误地认为发生了架构性变化。在这里

要再次强调的是，核心经营活动要同时影响到顾客和供应商，而在只有与顾客相关的经营活动受到被淘汰的威胁时，并不必然是架构性变化所致。[5]

究竟要有多少个核心经营活动受到威胁才会发生架构性变化呢？要具体情况具体分析。这里的关键是，新模式带来的威胁必须足够大（或涉及全部的核心经营活动，或涉及几项特定的核心经营活动），即它必须能影响全部顾客的购买意愿和全部供应商的出售意愿。（回忆一下关于产业的“价值创造”的定义，它是指所有顾客的购买意愿和供应商的出售意愿之间的差额。[6]）

换一种说法，由于新模式的出现，一个或多个重要的顾客和供应商的行为受到影响，导致原有产业的主流模式创造价值的能力降低，这就意味着架构性变化发生了。要记住，价值创造是从顾客愿意支付的价格（价格上限）和供应商愿意出售的价格（成本下限）两个方面界定的。价值创造的过程会在赢利能力被损害之前受到破坏，原因是实际价格与顾客愿意支付的价格以及实际成本和供应商愿意出售的价格之间存在着差距。实际上，架构性变化就是威胁让顾客和供应商对于原有产业在交易方面的变化逐渐感到越来越不适应。即便是它们的次优备选方案不那么吸引人，但趋势也是要打破这种旧的关系。

20 世纪 80 年代，储蓄和贷款机构（S & L）受到投资管理公司和商业贷款公司的威胁，这时架构性变化发生了。起初，S & L 的储户、贷款者、雇员只是关注着投资管理银行、共

同基金以及专业贷款公司的快速增长。1980年，美国大约有4 000家联邦担保的S&L，总资产约为6 000亿美元，并且在当时反常的高利率环境下支付适中的利息率。[7]S&L尽管曾受到20世纪70年代商业周期的影响，但储蓄额却一直在稳定增长。但是随着70年代末的第二次石油危机给利率水平带来了空前的压力，以及投资管理公司的共同基金可以很容易地买到，一切都变了。

随着时间的推移，S&L的储户和雇员开始意识到，一些投资人情愿承担附加风险，而共同基金对于他们来说有着更大的吸引力。80年代中期，麦哲伦联邦基金（Fidelity's Magellan Fund）的回报率一度达到了平均20%以上。由于S&L之间对基金的争夺导致了利率大幅度上涨，储蓄额出现激增。1982年底到1985年底，储蓄额上涨了56%，但破产情况也达到前所未有的水平。与此同时，很多有才干的雇员开始离开S&L跳槽到投资管理公司、商业银行，甚至投资银行；借款人则开始寻找更理想的贷款公司。到1989年，美国全国只剩下不到2 900家联邦担保的S&L，其中有500多家宣告破产，剩下的那些当年的亏损额就高达170亿美元。S&L业很快开始了架构性变化。

今天，架构性变化正发生在有线电话通信服务行业。曾在电话业占垄断地位的有线电话通信正面临无线通信技术的挑战。在日本，有线电话的安装在1997年第一次开始下降，这表明威胁已经出现。[8] 而在某些欧洲国家，无线电话的使用率已经超过有线电话。但在一些落后的国家如坦桑尼

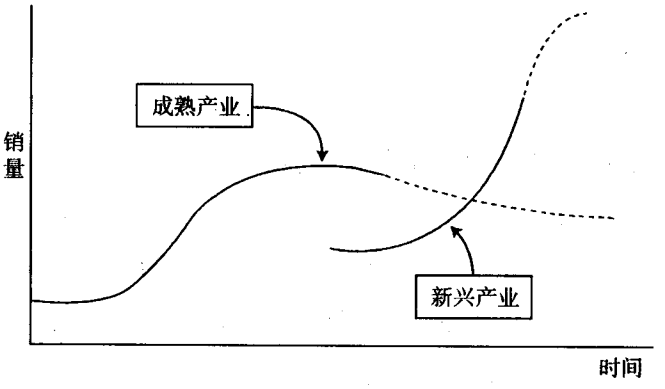
亚，有线电话服务尚未得到大规模的普及。考虑到远距离地线维护的成本，无线技术比有线技术更经济，也更加方便。[9]

一般的规律是：架构性变化会首先发生在某个特定的顾客和供应商群体，然后再扩展到产业中的其他群体。新形成的产业可以与原有产业共存很多年，它稳定地吸引着大量的顾客和供应商，并对原有公司构成持续的威胁。如果原有产业在一系列转变中幸存下来，并且进入稳定的发展轨道，它就会发生基础性变化，同时在其中心形成一个新的主流模式。马车曾一度是纽约的主要交通工具，在几十年前它经历了架构性转变。而今在纽约仍然可见马车的踪迹，只是产业主流模式已经发生了改变，车厢数量、乘坐的收费方式、乘客的选择标准等与该产业的鼎盛时期完全不同。

当架构性变化开始的时候，管理者一般都很难发现，因为虽然公司的核心经营活动已经受到被淘汰的威胁，却听不到顾客和供应商的抱怨和投诉。[10]原因是这些变化通常是从非主流的顾客和供应商中开始的。[11]比如20世纪80年代，许多大电信公司的顾客都拒绝了无线通信的业务，因为他们认为无线业务信号不可靠、适用地域狭窄，比不上有线电话。和许多现有产业的龙头企业一样，有线通信的龙头企业也只通过顾客对需求的预测来获得对新技术的真正潜力的有限认识。图4-1就总结了这种挑战。成熟或衰退产业的龙头企业通常需要面对来自外部看似并不严重的威胁，而且在开始时这些外来者所寻求的新模式比原有模式要逊色不少。克莱顿·克里斯滕森(Clayton Christensen)在《革新者的困

境》(*The Innovator's Dilemma*)一书中也指出,产业中最重要的顾客通常会觉得新模式并不够好,因为它们原有的技术水平并不适应新的模式。[12]

图 4-1 架构性变化带来的结果



对原有产业龙头企业的威胁导致新的主流模式出现,新产业对主流顾客和供应商变得更具有吸引力。当顾客和供应商从原有产业中转出,旧的主流模式想在新产业中继续保持领先地位几乎是完全不可能了。但由于在旧的主流模式上投入太多,不管结果是好是坏,它们都不会轻易放弃。只要还有顾客和供应商,就会坚持下去。到了 20 世纪 90 年代末,无线通信技术水平大大提高,信号清晰,呼叫可靠。而且事实上,有些公司已经开始向新雇员发放无线手持设备。当有线通信的核心顾客群体还没有放弃他们与区内电话公司的合作关系时,无线技术对于有线电话经营者的长、短期利

润的影响已经越来越大。

检验架构性变化是否正在发生，首先是要看顾客和供应商的买卖意愿是否正在降低。这种方法有一个比以前的一些作者所推崇的方法更大的优点——这些人认为应当从历史的角度看待这些变化。但历史分析法的问题在于，架构性变化的起因和影响其实都很难提取和分辨出来。一项新技术可能会诱发架构性变化，但对产业结构的最终影响还要考虑其他相关的因素，而这些因素往往很难在事前就了解。例如一种早期的掌上数字助理产品——Apple Newton，本来应该很有潜力驱动地址簿产业的架构性变化，但它却并未发生。为什么？因为这种产品太过超前，首先是把这项技术商业化就存在风险。而直到十年之后，像 Palm Pilot 和 Blackberry 这样的产品的出现，才使人们真正地熟悉了掌上数字助理产品。后来这些产品的成功，很大程度上是由于消费者已经有了接受新技术的准备。总之，只要留意顾客购买和供应商出售行为的变化，则不必做大量的历史资料分析就可以判断出架构性变化了。

第三步：判断是否是基础性变化

判断产业演变的第三步是判断变化是否是基础性的，是不是在核心资产面临被淘汰的威胁下发生的。核心资产是公司价值创造必不可少的资产，[13]也叫作“核心能力”或是“决定性资源”。就像前文所提到的，核心资产支持与收入和成本都密不可分的活动。

以软饮料产业的品牌资产为例。如果不考虑品牌因素，那么就没人知道可口可乐和百事可乐了，这恰好证明了品牌与我们的购买意愿是紧密相关的。没有品牌资本，软饮料产业的利润会迅速下降而且可能永远都不会反弹。让我们把这与在科德角(Cape Cod)的冰淇淋店行业作一下对比。当地的经营者试图控制这一行业的市场份额。那里有一家叫作“圣代学校”(Sundae School)的冰淇淋店，有很多的回头客。如果“圣代学校”品牌全部立即转让出去，这个店的赢利能力可能会暂时下降，但由于它通常还在原地继续经营，其赢利能力可能会在一年内得到恢复。品牌资产是软饮料行业的核心资产，但对于科德角的冰淇淋行业来说却并非如此。[14]

基础性变化与架构性变化的区别在于它发生变化的领域是核心资产而不是核心经营活动。核心资产与核心经营活动的区别是，核心资产是耐用的，而且即使闲置不用也不会贬值。[15]核心资产为企业所有和控制。它的基础是规模经济和范围经济。

当核心资产由于新模式的出现而面临被淘汰的威胁时，基础性变化就发生了。记住，只要有威胁就足以证明有基础性变化。与架构性变化一样，威胁未必完全是现实性的，也并不是所有受到威胁的核心资产最后都会被淘汰，但威胁必须足够大才能导致基础性变化。最后，确定的威胁会造成一定比例(通常不是全部)的核心资产被淘汰。以独立汽车服务站为例，当来自快速更换润滑油行业所带来的基础性威胁

出现后，其业务就一直处于下滑状态，它在当地的声誉和有形资产都面临被淘汰的威胁。最终，尽管不是所有独立服务站都退出，但退出的确实很多，以至于幸存下来的服务站都丧失了继续存在的信心。

基础性变化未必会与架构性变化相伴随，理解两者的关键是要了解核心资产与核心经营活动的区别。回顾一下第二章，核心经营活动是循环重复的活动。相比之下，“核心资产”是耐用资源，它可以闲置一段时间（通常一年以上），而不会失去创造价值的潜力。正如第一章中所说，当一种新模式加速核心资产的折旧时，该资产就面临被淘汰的威胁了。例如大型制药公司的专利药品，它会不断受到那些投入研发的公司的威胁。一旦行政部门批准一种新药上市，疗效相同的旧药的价值就会急剧下降。

有许多产业虽然是资本密集型产业，但它们的资产并不会受到经常性的威胁。商用货运业没有经历基础性变化，原因是目前还没有新技术加速它的资产折旧。同样，商务航空业也没有经历基础性变化，因为没有飞机制造的新技术出现。资本密集并不是基础性变化的信号。

“核心”资产的标准，与核心经营活动一样：如果核心资产减少，利润（资本回报率）会受到实质性的影响。下面列举了软饮料生产业的核心资产：

- 立法赋予的与外包装商签订长期专有合同的权利（根据 1980 年颁布的《软饮料品牌间竞争法案》）；
- 商标标识；

- 品牌资本。

以下是非核心资产：

- 卡车；
- 香草、蔗糖等原材料存货；
- 总部办公楼。

第一个列表中的资产之所以成为“核心”，是因为如果没有这些资产，生产商就得另寻新的方法来经营，价值创造和利润也会减少。第二个列表中的资产是非核心资产，是因为如果它们减少或消失了，可以很轻易地找到替代物。可口可乐、百事可乐和其他生产商可以购买更多的卡车，补充原材料存货，搬进另一个总部大楼办公，来恢复创造价值的能力。但如果专有权、商标、品牌资产受到损失，企业则很难恢复元气了。

核心资产的一个重要特征是它同时影响到产业与顾客以及产业与供应商之间的关系。例如与包装商的长期专有合同的契约权，规定了软饮料生产商可以在不同地区授予专有契约权。当然，这对购买者的意愿有直接的影响，包装特权的价值由于没有竞争而得以加强。合同同样影响供应商出售的意愿。主要的软饮料生产商代表他们的包装商与关键原材料的提供者进行谈判，如果在当地存在着包装商之间的相互竞争，这种情况是不可能发生的。

究竟核心资产要受到多大程度的威胁才会发生基础性变化？这种威胁必须能造成愿意购买的顾客和愿意出售的供应商总量的减少。具体地讲，每个顾客都有购买的意愿，

每个供应商都有出售的意愿。在产业内把所有愿意购买的顾客加起来，就可以得到愿意购买的顾客总量。供应商的总量也是同样的算法。如果这两个总量由于核心资产受到威胁而下降，就表明该产业的核心资产受到了威胁。记住，如果一个公司从竞争对手那里挖走顾客，抢走生意，产业内的顾客和供应商的总量并不会下降，这种威胁必须是对产业整体产生影响才行。

资产受到的被淘汰威胁可能源于产业内部，也可能源于产业外部。想想电影制片业吧。这一产业正在经历基础性变化，因为其核心资产电影经常受到来自新电影的威胁——上个月还热映的电影很可能在下个月就被新电影把观众抢走了。这种威胁在电影业经常发生，所以制片商们会不时地创造新的增长点，以求在激烈的竞争中取胜。同样，制药产业药品资产的贬值也比在该产业没有受到冲击的情况下更快。在这两个产业中，威胁通常是来自于内部。在另外的情况下，被淘汰的威胁来自于原有产业以外：打字机制造业和隔夜快递产业就都在受到来自产业外部的威胁。

与架构性变化常常发生在某个特定的顾客和供应商群体不同，基础性变化一般是发生在产业的主流领域；两种变化的共同点是变化的时间都很长。

判断是否发生了基础性变化的标准是行业创造的价值是否由于其核心资产受到威胁而正在减少。判断一个产业是否正在经历基础性变化包括以下几个步骤：

➢ 确认各资产在产业内处于一种什么样的级别；

- 判断哪些资产是核心的，标准是：如果是这项资产受损，产业创造价值的能力就会受到影响；
- 弄清楚哪些核心资产确实受到新模式的威胁；
- 评估产业创造的价值是否由于威胁而减少。

在评估的基础上判定变化的轨迹

现在，你已经确定了你的产业界限，而且判断出了你的产业是否正处在架构性变化或基础性变化之中（主要看威胁是针对核心活动还是核心资产）。把以上分析的结果全都汇总起来，并且回答影响着你的企业的未来的一些基本问题。如果符合下面的标准，说明你的产业正处在各种不同的演变轨迹上：

- 如果架构性变化和基础性变化都在发生，那就是激进性演变；
- 如果只发生了架构性变化，那就是适度性演变；
- 如果只发生了基础性变化，而没有发生架构性变化，那就是创新性演变；
- 如果基础性变化和架构性变化都没有发生，那就是渐进性演变。

搞清楚这四种产业演变的含义之后，下一步就是对正在发生的产业演变的特定阶段细节的深入研究了。确认了产业处于某个演变阶段后，你就可以把自己的企业置于某种变化的背景之中，这就为你评价当前的战略和未来的需要奠定了必要的基础。



第四步：评估产业演变的阶段

产业生命周期只与产业的渐进性演变或创新性演变有关。对正处于激进性或适度性演变轨迹上的产业来说，并不适用生命周期模型，因为这两种演变的轨迹与影响产业结构的主流模式的发展轨迹并不相符。尽管它们也是分阶段发展的，但这些阶段的特征与生命周期很不相同。以下就是关于它们的一些原则性问题：

- 一个正在经历渐进性或创新性演变的产业正处于生命周期的哪个阶段？是分散阶段、震荡阶段、成熟阶段，还是衰退阶段？
- 一个正在经历激进性或适度性演变的产业正处于转变的哪个阶段？是新兴阶段、趋近阶段、共存阶段，还是支配阶段？

我们已经在第三章对这些阶段进行过说明，但并未指出如何判断产业正在经历的是哪个阶段。对于架构性变化和非架构性变化来说，发展的各个阶段被定义得很宽泛。当一个产业符合常见的生命周期模型（比如渐进性或创新性的产业），各个阶段取决于产业产量增长的分界点。而当变化是架构性的（比如激进性或适度性的产业），各阶段的划分则取决于新产业与原有产业产量的相对增长率的分界点。精确的标准将在下文中详述。

判定产业生命周期的阶段

评估产业生命周期阶段的最好方法是看产业的产量。下面是辨别发展阶段的决定性标准。

分散阶段和震荡阶段的分界点

最初的分散阶段通常是伴随着低产量，而当进入震荡期后，产量就会急剧地增长。很多研究者把产业总产量的季度增长率持续提高的年份作为分散阶段和震荡阶段的分界点。这是一个充满戏剧性的时期：只有当销售的绝对数量在每季度都积累得越来越快的时候，增长率才会出现递增。

震荡阶段与成熟阶段的分界点

这两个阶段的分界点是总量的增长率停止增长的那一点。为了避免在产量暂时波动的基础上得出错误的结论，许多有经验的分析者会找出增长率在四个连续的季度内下降的那个年份。记住，成熟期的产量仍是不断增长的，只是增长率低于以前的水平。

成熟阶段与衰退阶段的分界点

当产量的下降成为绝对趋势，产业就进入了衰退期。

附加标准

当以产量变化为基础分析出生命周期的各个分界点后，你可能还是会因为评估的基础是不规则变化的产量而担心不可靠。例如一个商业循环的衰退期可能会导致产量暂时的下降，然后再反弹。这种情况下，最可靠的确认性证据是追踪产业的主流模式。通过对主流模式技术水平趋势的评



估，可以解决产业总产量方法中存在着的模糊不清的问题。产业的技术水平是一种特殊的衡量尺度，它在整个产业生命周期中都是不断提高的，比如汽车产业中的燃料燃烧效率。

这一确认性方法的优点是技术进步的速率比产量的增长率更为稳定，缺点是没有现成的公式来衡量特定产业的技术水平。在每个产业中，主流模式都是唯一的。一个衡量技术水平的较为准确的方法，就是去找出一个能反映该产业在价值创造方面的效率和有效性的中心指标。因此，衡量主流模式的发展时要求有判断力，结果可能并不是很确定的，然而通过观察产业主流模式变化的轨迹，我们仍可以找到一些重要的划分阶段的依据：

- 技术的加速发展标志着分散阶段和震荡阶段的分界点。在汽车产业中，这个转换是与 T 型车的引入相联系的——这种车是采用流水线生产出来的，这极大地提高了生产效率。
- 震荡阶段与成熟阶段的分界点是技术进步速度的下降。20 世纪 60 年代，汽车制造业达到了这一点，因为它的生产力增长速度开始下降。
- 当主流模式的技术进步达到一个极限，产业就进入衰退期了。据统计，汽车业在 20 世纪 90 年代达到了这一点。汽车业关于衰退的争论来源于对汽车内燃机的研究，如果不牺牲燃料的效率或安全性，成本就不能再降低了，而这些都是顾客不愿妥协的。

虽然上述这种方法很有吸引力，但由于缺少一种确定的

方法来衡量技术效率，使得这种方法并不十分可靠。在汽车制造业，衡量产业主流模式的技术效率的主要方法与生产安全、高效的汽车的成本相关。在隔夜包裹快递业，衡量的方法与可靠、及时递送的成本有关。因为没有一个唯一的衡量技术水平方法，很难得知主流模式是否被精确地概念化了。所以，仅仅把主流模式作为首要指标来判定生命周期的各个阶段并不明智。在大多数情况下，我们也只能把对主流模式的调查研究当作是对产量评估的补充。

判定激进性或适度性演变的阶段

只分析产业总产量，对于评估正在发生激进性演变或适度性演变的产业处于架构性变化的何种阶段并没有太大作用。关键在于要评估新模式取代旧模式的速度有多快。

要作出评估，就要从正在发生架构性变化的原有产业的角度出发。当一种新模式同时在不止一个原有产业中引起架构性变化的时候，就会很容易让人感到迷惑。比如 PC 的出现引起了打字机制造业和微型计算机制造业的架构性转变，尽管这两者的转变发生在不同时间。因为两者发生的时间不同，转变的速率也不同，所以要分别来分析。

衡量架构性变化阶段最可靠的方法，是考察原有产业与产生威胁的新模式的相对量。标准如下：

新兴阶段开始的那一点

一种新模式刚出现时，其规模虽然小，但其成长速度要远高于原有产业。例如 eBay 和其他在线拍卖网站，它们最

初的拍卖数量要比跳蚤市场和州集市小得多，但它们的成长速度却远远高于现场拍卖。架构性变化的第一阶段——新兴阶段以新模式的成长和原有产业压倒性的产量水平为标志。或者说，新产业的高速增长很惊人，但是与原有产业在规模上却差距极大。因为原有产业与新产业同步增长，实际上的淘汰将是很久以后才会发生的事，但这种差距无法阻挡新产业前进的脚步。

新兴阶段与趋近阶段的分界点

当新模式发展到足以使新产业从原有产业中分得一大杯羹时，趋近阶段便开始了。考虑到先前的新兴阶段对成长的要求，这听起来好像是一种必然的结果，但事实并非如此。我们可以从软饮料产业的例子中找到原因。1993 年美国平均每人每年要消费 48.9 加仑的软饮料，增长率是 2%，[16]而当年瓶装水的消费是 10.5 加仑，增长率是 6%，高于软饮料的增长。但这个增长率不足以使软饮料和瓶装水在销量上趋于一致。只有当新模式的增长率高到使新老产业间的差距缩小时，趋近阶段才真正开始。

趋近阶段和共存阶段的分界点

当新产业的增长率开始下降（但仍高于原有产业的增长）时，架构性变化就进入了共存阶段。有线通信和无线通信就共存于今天；音乐唱片与网上音乐传播也是共存的。每个例子中，新模式仍在增长，只是速率没有以前那么快了。新老产业进入了共享市场份额的阶段。由于威胁依然存在，新产业必须发展得足够快，才能从原有产业中夺取更多份

额，但它仍比趋近阶段的增长速度慢。在共存阶段，原有产业中的公司往往会产生错觉，以为被淘汰的威胁已经过去。

共存阶段与支配阶段的分界点

最终，新模式会控制原有产业，这时整个产业就从共存阶段进入支配阶段。产业演变到这个阶段的标志是新产业的规模超过了原有产业。例如个人电脑每年的销售量比打字机要高出很多；顾客采用长途货车运送的货物量要远远大于使用铁路运输的货物量；北美的大多数人现在都是网上购车，而不是跑到汽车销售店去了解各种型号的汽车。

尽管旧有的模式被新的产业所控制，然而它依然会在一定时期内存在。打字机和商用铁路会在新模式控制了该产业后幸存甚至繁荣发展起来。架构性转变的主要特点是新模式对原有企业的生存造成了足够大的威胁，从而界定了竞争条件。

最后的转变

经历架构性变化的产业都会面临最后的转变，这时架构性变化可能会停止，产业也许会转回到渐进性或创新性演变的轨道上。一旦与顾客及供应商的交易活动不再受到威胁，产业就将进入一个稳定的、无架构性变化的发展轨道上。纽约的马车产业，曾经被铁路和汽车带入了架构性转变的轨道，现在正处在渐进性演变之中。在经历了短暂的分散阶段后，载着观光客和情侣们在中央公园里穿行的这种主流模式出现了。产业已经进入了一个新的成熟阶段，增速开始放缓，业务也比较稳定。

附加标准

判断架构性变化处于哪个阶段的最佳标准是考察新老模式的相对规模，但这一判断是很难作出的。例如商业循环的转变会给评估相对规模带来障碍。如果采取上述标准仍存在模棱两可的情况，还有一个可靠的方法可以确定架构性变化的各个阶段，即分析新老产业给顾客带来的满意度情况。

在架构性变化的新兴阶段，从原有产业转向新产业的顾客必须在产品属性上作出一些让步。如今，电动车比普通汽车燃料燃烧效率更高，但它们不但较小，最高时速也较低。网上音乐下载要比去商店买 CD 方便得多，但是很多音响都不能顺利地播放网上下载的音乐。网上下载音乐最初吸引的是对音乐很有兴趣，但又不是很富有的年轻人。一个产业当处在架构性变化的新兴阶段时，它所提供的产品仍会受到主流顾客的欢迎，但对那些特定的细分市场中的顾客来讲就不同了，他们更看重新产品的某些个别属性。

趋近阶段与新产业中产品突破性的转变有关。随着架构性变化向前推进，新产业中的企业比原有产业中的企业的发展曲线更为陡峭。随着知识的积累，新产品的性能会飞速提高。1999 年，从网上下载一首歌曲（假设是使用最新的调制解调器和处理器）大约需要 20 分钟；到 2002 年已缩短为不到一分钟。网络下载速度加快使这种新模式更受欢迎。

当主流顾客认为新产品的整体价值已经与旧产品不相上下时，共存阶段就开始了。新产品在某些特质上表现卓

越，而这些特质正是在原有产业中不被重视的。老产品在常用特质上的价值较高，但主流顾客在权衡了新老产品的利弊后，会认为它们的整体价值是大致相等的。无线通信现在几乎和有线电话一样可靠、清晰，尤其是在市区，而且无线通信依旧保持其更为便利的特点。

当新产品在各方面的性能都优于老产品时，就到了支配阶段。在纽约，铁路和汽车已经取代了马车。但事实上，仍有一些观光客对马车情有独钟，这使得很小一部分的马车幸存了下来。

总之，激进性演变和适度性演变各阶段持续的时间会很长，与产业生命周期不相上下。由于架构性变化的影响面是很广的，因此它不可能在短期内迅速完成，它对原有公司也是有着深刻意义的。在一个处在架构性变化的产业中，企业的短期业绩取决于它所处的阶段以及企业针对此阶段采取的战略；而其长期业绩——用生存能力和赢利能力来表现，则取决于该公司的发展战略。

意义

本章的目的是提供一系列方法，来界定你所处产业的边界并分析产业演变轨迹，以及判定演变的各阶段。由于产业演变的意义重大，企业管理层通常缓慢地采取行动，搞清形势之后才得出结论，但是由于深入分析所造成的拖延可能是不必要的，而且可能造成很大的恶果。对产业演变作出反应需要时间，但这并不意味着不去处理现实的情况而陷入无休



止的分析中。

按本章所说的步骤去做，就可以避免不必要的拖延，这里的判别标准有助于你得出正确的结论。有了这种评估办法，你就可以针对你所处的商业环境中存在的挑战和机遇着手制定战略了。本书第二部分概述了产业将面临的各种挑战，并讨论了各产业在经历四种不同的演变轨迹和变化的不同阶段时，应当采取的应对方法。

企业演变与

HOW INDUSTRIES EVOLVE

第二部分 依据产业演变制定战略

企业战略

文业演变与

第五章　遵从产业演变规则

这一章所要阐述的是，如何利用你对自己所在产业的演变轨迹和变化阶段的理解，来形成自己公司的发展战略。这里着重讨论了特定企业要想制定出行之有效的战略，需要了解产业演变的哪些先决条件。依照第一章的分析，一个企业要保持高速发展，其必备的先决条件就是必须做到与产业演变相一致。如果你在既定的产业演变的轨迹内不能够满足获取成功所要求的先决条件，那么你的企业就几乎不可能获得可接受的最低水平的利润，甚至会丧失生存的机会。

在接下来的第六章中，我们回顾了公司在面对特定产业的演变所产生的机会时，可考虑采用的一系列战略。当然，这些战略不可能面面俱到。第六章的主要目的是要让读者明白，公司如何利用其对产业演变的理解来取得比竞争对手更好的经营业绩。

而第七章则进一步从企业层面深入描述了如何利用产业演变的特性，通过不同的业务单元来实施多元化经营。这

第五章

里要解决的主要问题是，企业应如何扬长避短地利用一揽子战略来增进处于不同产业内的业务单元之间的相互联系。尽管你所面对的问题在这里不可能一一加以阐述，但是从第五章到第七章可以帮助你作出更好的战略选择，投资于可能获得更好收益的新项目。这部分的内容指出了在产业演变的过程中经常会出现的大量关键性问题，并且通过清晰明确的阐释说明了公司战略如何才能够更加有效。本部分首先说明了当企业正处于架构性变化和基础性变化时应当遵循的一些原则(见框图 5－1)。

框图 5－1　先决条件与战略选择的差异

“先决条件”是“给定的”——也就是说，企业生存和获得最低水平收益所必须要采取的行动。例如当一个正经历渐进性演变的产业处在它的成熟阶段时，如果你期望企业能够长期生存下来，那么遵从主流模式就是一个先决条件。与此类似，一个正经历激进性演变的产业在发展到高级阶段时，将其经营活动和资产从原有业务中转移出来就是一个先决条件。先决条件对于那些打算在产业内获得合理投资回报的企业来讲其意义是不言而喻的。

在本书第二部分的第六章和第七章中我们所谈的战略选择与先决条件的不同之处在于，战略选择是指在两个或者多个各有特色的备选战略中进行选择的过程。当企业必须在互不兼容而又各有优势的选择之间进行权衡的时候，所谓的战略选择就出现了。例如在一个正处于创

新性演变的产业中，一个拥有畅销产品的新厂家必须决定是否要尝试更多的畅销产品，以便在这个产业中更长久地生存下来。尝试其他畅销产品的好处是，企业可能会因将资本集中于其业务中的特色之处而获得可观的收益；而选择不开发其他产品业务的优势则在于，公司可以不必承担失败的风险。这两种选择在不同的情况下都有其合理性。战略的本质也就在于要根据具体的情境作出最优的选择，而有效的战略离不开对产业中的机会以及公司运用这些机会的能力的深刻的了解与把握。

这类似于在高速公路上旅行。某一业务单元内的战略选择——也就是说，一个公司如何在特定的产业内更有效地竞争——与在高速公路上决定车速要多快和选择哪条路线行驶是一样的。而公司战略选择——也就是说，公司如何跨产业进行竞争——与在高速公路上决定如何指挥一队货车行驶于高速公路一样。某一业务单元的战略和公司的战略都涉及先决条件和战略选择。

架构性变化的先决条件

当一项业务的核心经营活动面临被淘汰的威胁时，架构性变化就产生了，架构性变化与适度性演变和激进性演变相联系。架构性的威胁同时导致该产业与顾客和供应商的关系变得紧张，企业将面临相当大的压力，因此要寻找创造价值的其他方式。

在架构性变化中最主要的挑战就是要找到一种方法可以维持其核心活动并维护企业与顾客和供应商的关系，条件是只要它们还能为企业带来收益；而当它们将会对企业的获利能力造成损害的时候，可以迅速削减核心活动。

为了准确预测分界点以及使组织为实现这样一个重要的变革作好准备，需要作许多努力、制订详细的计划和卓越的领导。这些先决条件在这样的环境中是有效竞争的制胜原则，它可以分为五类，详见表 5－1。

1. 站在产业的顾客的立场上，对他们与本产业打交道的最佳方式进行不断的评估和再评估。要通过不断调整你的产品和服务来实现顾客的真正利益，而不只是实现他们的短期支付意愿。

在架构性变化中，顾客会面对很多他们也许从未想过的新选择。对顾客来说，新选择的意义可能就像直接驱车到快速润滑维修店而不是去服务站换油一样明确。尽管对于顾客来说，直接驱车到快速润滑维修店是很方便的，但是对于服务站来说，这种新选择可能产生的影响就不是十分明确了。随着快速润滑维修店的引入，服务站要经受架构性的挑战。

当架构性变化发生时，顾客可能会面对需要在整个活动系统内进行深刻变革的选择，就像喷气式发动机首次应用到民用飞机上一样。航空公司关心喷气式发动机如何影响制动系统、机身规格、飞机跑道的长度以及机组人员的培训等等。因此，二战后喷气式发动机的试验者用了几十年来与航

空公司密切合作以应对这一技术对航空公司活动的影响。航空公司对其应用的延迟，并非因为尝试喷气式发动机遭到失败，而是还需要时间进一步发展技术来解决顾客的问题。而对于螺旋式发动机的生产商来说，新技术引入的威胁的严峻性就暂时被技术发展的漫长过程所掩盖了。这个案例说明，从顾客的角度来评估一项新选择的可行性是多么地重要。

表 5－1　架构性变化条件下的竞争原则

原则	措施
1.站在顾客的立场上	● 经常性地进行市场调研。这些市场调研是为获取关于挑战的可靠信息而设计的 ● 清楚地意识到有吸引力的新替代品已经出现的情况 ● 跟踪顾客对于新产品的购买行为，以理解其购买动机的转变 ● 在垂直销售链的下游重复该分析
2.站在供应商的立场上	● 协助供应商，使其方便地转出该产业 ● 减少对那些拥有专有资源的供应商的依赖 ● 简化对供应商的要求 ● 签订附属合同以确保供应商认真负责并降低成本
3.跟踪各个业务部门的变化	● 仔细衡量各个部门的边界如何随时间发生变化 ● 对资源在各部门之间如何分配进行集中决策 ● 把没有前途的那部分市场让给竞争对手，将资源向有前途的部门转移
4.把组织内的冲突看作是市场压力的一种反映	● 承认服务于不同细分市场的各部门所持有意见的合理性 ● 赋予高效能的领导以权威来解决资源分配过程中所产生的各种争端

第五章

5.将竞争者当作潜在的同盟者看待	● 经常性地评价竞争对手可能的战略选择 ● 从各个部门分析竞争对手的业绩从而掌握其动机 ● 分析为了保护产业结构而与从前的竞争对手结盟所带来的威胁与机会 ● 提高参与联盟的能力并使联盟运行得更有效率

伴随着架构性变化的展开，顾客很可能还会继续从你的公司购买，但购买的原因与威胁出现前的原因却是不一样的——公司的生存能力和赢利能力都有赖于对这些变化的详细了解。有时候，顾客继续购买是因为他们受到以前已经进行了的投资的限制。通常来讲，利用源于顾客以前的投资的购买意愿并不符合公司的长期利益。处于这个阶段的所有公司必须至少采取如下措施：

- 采取新的市场调研方法，挑战传统的顾客决策理论。IBM 公司的郭士纳花费了大量的时间和精力与顾客进行单独会谈来更多地了解顾客的需求。
- 在与顾客讨论中告知当前的新选择，并且了解顾客是如何看待你的产品与新出现的产品的。由于转变的不便和新服务效果的不确定性，许多个人投资者并不会立即去采用新的咨询服务。传统的经纪业可能会把投资者在转变上的这种迟缓归结于是对老经纪人的忠诚，这种误解很容易将其置于很不利的位置。
- 关注你的顾客作出的任何一个从新的产业中进行购买的投资决定，仔细跟踪其投资行为。顾客对于新产业内的产品的最初购买，可以视为他们的长期利益发



生改变的一个重要标志。比如 MP3 播放器的高成本最初延缓了顾客的购买步伐，因而一度减轻了其对传统录音播放设备产业的威胁。但在试用阶段过后，MP3 播放器的快速普及就成了录音设备产业适度性演变的一个拐点。

- 沿着从分销商到终端消费者的垂直销售链条，不断重复这种分析。对你的经营活动产生威胁的最初信号可能来自于下游。例如来自网络下载音乐的威胁对于音乐制品零售商的冲击，要大于其对录音设备产业的冲击。通过对下游的观察，可以较早地发现所存在的威胁。

概括起来讲，整个分析的目的可以分为两个方面：第一，跟踪顾客的喜好如何变化至为关键，这样你可以更好地决策什么时候以及是否要收缩业务以满足顾客不断变化的需求。当看到你的顾客正在转向新产品时，你可以通过简化产品的性能并大幅降价来赢得他们的支持。例如一个螺旋式发动机制造商，面对喷气式发动机所带来的威胁，可以与区域的航空公司合作并将发展的重点再次聚集到使用小型飞机、轻负荷和短程航线上。

第二，你可以找机会开发易于顾客转变和过渡的某种新产品，或者是开发出能够继续吸引那些并不十分重视新产品的突出特性的顾客的产品。例如金融机构可能就是最早实现了从隔夜快递方式到利用安全加密的互联网发送方式的转变的单位。那些了解这种威胁的存在的隔夜快递公司，可



能会在推销这种对错误投递、欺骗性地宣称未发送以及发送的是副本等问题的分析评估方法中寻找到机遇。这种分析对于更好地预测顾客何时、采取何种方式停止从公司购买并在变化中向顾客提供有吸引力的新产品尤为关键。

2. 从产业供应商的角度出发，对他们在产业内的最优选择进行经常性的评估和再评估。不断地调整对供应商的需求，从而反映出他们的能力和长期的利益所在。

在经历架构性变化的条件下能够生存下来并赢利的第二个先决条件，就是要站在产业供应商的立场上，了解他们的最优选择是如何改变的。本书的第一部分描述了供应商是如何通过与该产业积极地建立伙伴关系来应对架构性变化的。为了保护原有产业结构免受新模式的冲击，供应商在“我们对付他们”这种思维的驱使下，会作出很多让步。让我们想想铁路运输业的工人在面对长途货运业所带来的架构性威胁时所采取的让步吧。由于担心出现大范围的失业，工人们作出了改变了铁路运营业务的经济结构的让步，这在短期内降低了威胁。

我们可以试着得出这样一个结论，那就是产业与供应商的合作为迎接架构性挑战提供了一个长期的解决方案。事实上，在某些情况下或某些细分市场中，这种合作或许可以持久发挥作用。但是从大多数情况来看，这种合作非常脆弱，原因是它对供应商施加了难以承受的压力，或者只为供应商提供了一次性改善的机会，而这种一次性改善根本无法同新模式陡峭的学习曲线相抗衡。



要想充分了解供应商的各种选择，需要站在供应商的视角进行详细的分析。有些供应商的业务可能只限于你的产业，以至于他们很少有其他有吸引力的选择。这样一来，他们很可能会试图劝你战斗到底——为他们也为你自己保持产业的既定格局。绝大多数情况下，这种选择都会导致毫无道理地投入过多的成本。这时，最重要的就是一定不要被供应商引诱到这个局面中来。其实，他们所遭受的架构性变化带来的威胁要比你更大。

然而，在大多数情况下，供应商在同你或者你的竞争对手继续合作之外还会有其他的选择。除却历史上几个比较重要的特例外，铁路工人和矿工们最后都找到了其他工作。当架构性的威胁变得越来越清晰的时候，供应商会抓住机会转向新模式（譬如聪明的航空工程师会从螺旋式发动机业务转向喷气式发动机业务）。而当供应商由于先前的巨额投入而被锁住，只能与你继续打交道时，或者当新模式存在实质性的风险时，他们才可能会将转变延后。

我们暂且不考虑单个供应商所遵循的战略。在这种情况下，如果不了解他们的动机是如何变化的，那么你的企业的生存就会成问题，更不要说取得不俗的业绩。如果一个更好的外部选择有不错的前景，它可能会导致主要供应商在与你合作的时候减少投资。雇员可能不再会更新他们的技能，而原材料供应商则可能会停止发现新的供应源的投资。

你的应对方式有很多种，主要包括：

➢ 与供应商合作使他们更容易向新产业转移。例如平

版印刷公司在面临数字化带来的架构性威胁时，应为工人提供再培训的机会，使他们掌握操作数字化印刷设备的必要技术。

- 开发那些较少依赖于关键供应商的专有投入的新产品和新服务。一些投资经纪公司提供了没有捆绑咨询服务的简单的交易服务，这使得这些公司能更加独立于经纪人。
- 简化对供应商的要求。一些经纪机构还降低了它们施加于经纪人身上的对吸引新客户的硬性指标，这样在节约了奖金成本的同时使经纪人可以根据其所在区域出现的不同机会自由支配自己的时间。
- 签订附属合同以确保供应商认真负责并降低成本。例如许多新闻机构在应对由新的通信方式所带来的架构性威胁时，采取与低报酬的专职人员签订附属合同来获取新闻线索的方式，这些合同使它们能够节省一些偏远地区昂贵的办公室费用。

在进行选择的时候，对供应商的分析要避免简单化，不要认为业务会按照与以前一样的方式和条件开展。你的企业的生存和业绩表现取决于你对供应商如何权衡继续与你合作，还是进行次优选择的了解和掌握。

3. 通过精确的分析确定企业内各个部门的边界是如何随时间发生变化的。对于在各个业务部门之间分配资源的决策权开始实行集中。准备好保护你的优势部门，同时减少对劣势部门的扶持。

架构性变化比非架构性变化更加需要对资源的配置进行高度的集中决策。这是因为在发生架构性变化的情况下，被淘汰的威胁在不同的业务部门出现的速度也不同。

想想有线通信业务吧，它曾经遭受了来自无线通信的架构性威胁。有线通信业务分为很多种，可以简单地归结为两类：(1)传统的有线部分；(2)无绳部分。值得强调的是，这两个部分都是正经历架构性威胁的有线通信产业业务的一部分。传统的有线电话曾经比无绳电话更受欢迎，原因是它提供了更好的信号质量和更低廉的价格。伴随有线通信业务的架构性威胁而来的是部门划分的一个转换，其标志是无绳电话的信号质量有了很大的改进，以及由于其拥有的便携性而使顾客对其偏爱程度的提高。对于有线通信设备制造商来讲，要想在架构性变化阶段取得最优的业绩表现，将主要取决于它如何在各个业务部门之间配置资源——减少传统部分的资源，而转向无绳部分。

要利用好顾客偏好的转移，首先需要对各业务部门的界限以及它们是如何变化的等情况有所掌握。很多管理人员习惯于根据与购买标准相关的顾客特征方面可观察到的差异来划分其各个业务部门。例如在经纪业务中习惯于按照顾客的投资规模大小来划分各个业务部门：高净值阶层、中产阶层、年轻的有潜力阶层，等等。

我们的目的则是要对供应商和顾客适用同样的原则进行分类，并对各部分进行比从前更为详细的分析。对于投资经纪公司来讲，这意味着将从业经纪人划分为不同的类别，

同时对顾客的类型进行细化，以此获取不同类型的顾客在选择是否保持传统的经纪账户时所采用的标准之间的细微差别。在产业经历架构性变化的过程中，你会得到重要的信息，即哪些供应商和顾客会和你保持联系，以及哪些联系在未来最为有利可图。

在前面，我讨论了这种分析是如何与集中决策紧密联系的。在架构性威胁下企业要生存，就必须能够灵活地把资源、产品和服务转移到从长期看最有赢利潜力的业务部门。通常来讲，在拥有短期赢利潜力的业务部门与拥有长期赢利潜力的业务部门之间有一种此消彼长的关系。要将资源配置到最具长期回报潜力的业务部门，企业通常必须不再支持那些过去曾经是赢利的业务部门。

要在一个分散的组织结构内实现这种资源的配置是根本不可能的。只有取消最有赢利能力的部门所拥有的配置人才及金融资源的权力，并将这种权力进行集中安排，企业才能够在架构性变化中谋得生存。采取新的进程是必要的，这个进程必须允许将资源配置到看上去似乎有风险甚至可能会威胁核心业务的经营活动中去。这个新的进程必须容忍新业务所带来的不确定性，并且也要明确在原有业务中发生架构性变化的必然性。

4. 把组织内的冲突看作是市场压力的一种反映。

架构性变化发生后的一个最常见的现象，就是在组织内会出现关于资源配置最佳方式的冲突。真正的分歧在于什么才是正确的。支持原有业务的保守派认为原有业务有很

长的赢利历史，而主张创新的先锋派则主要强调原有业务受到的来自新模式的威胁。与此同时，由于资源在组织内的再分配导致怨恨情绪滋长。

这种冲突类似于“内战”。有一个案例：在过去十年的机构经纪业中，许多企业为了在顾客面前展现出一个一致的公司形象而设计了信息系统和协作机制。道理很简单，随着新的服务种类不断涌现，对于顾客来讲公司的投资产品增多了，这时不同的分支机构就有可能会提供彼此矛盾的建议。为了避免子公司之间的直接竞争，经纪公司采取将信息集中化，过滤后再将其反馈给业务部门的方式以促进协调。当然，单单是提供信息并不足以阻止子公司之间的竞争，财务控制权也要分配或者集中。最后这个问题——也就是如何处理财务控制权——导致了“内战”的产生。当权力集中的时候，各个部门的经纪人就会反抗，宣称他们只能根据那些与他们有联系的顾客的利益去行事，这使他们受到了束缚；而在权力被下放到拥有最大销售额的部门的时候，情况就会对变革很不利，这是因为带来最大收益的部门肯定是要遭受架构性威胁的部门。

组织机构如何解决“内战”问题呢？答案是根据市场压力来预测这些问题。原有部门——那些拥有最大的赢利能力的部门，正是最稳定的部门，也是遭受架构性威胁的部门——可以正当地要求获得组织机构最为重要的关系。然而正是那些新业务——没有现成的关系，常常也没有合理的赢利能力——才最具体现长期价值和获得高业绩的潜力。

矛盾就在于新业务的成功同时会加速原有业务的衰退。

取得进展的最好方法就是把原有各部门的意见看作是市场压力的一种必然结果，而不要去关注是否有个人对公司未来的发展方向有抵触情绪。有效的领导对于企业度过架构性变化阶段至关重要，尤其当企业的主要精力被放在接下来的一段时间内如何保持在原有产业内的地位的时候。其目的就在于保持现有的关系、留住有能力的雇员，与此同时将公司的经营活动转向从长期来看更利于发展的方向。

5. 以崭新的视角来看待竞争对手，站在他们的立场上评价战略选择。要记住，以前的竞争对手在维持产业结构时可能会变成盟友。培养结成高效率联盟的能力。

架构性变化往往发生在产业成熟或者开始衰退的阶段，在这些产业中，激烈的竞争通常已经持续了很多年。竞争者在所覆盖的地理区域、生产线、原料供应基地以及文化等方面的差异基本反映了在原有产业中各有不同的价值创造哲学。在这种情况下，在竞争对手间形成联盟或者建立伙伴关系几乎是不可想象的。

然而，形成联盟、建立伙伴关系甚至合并是企业在面对一般性的架构性变化威胁时最为主要的机会。如果不了解架构性挑战的阶段的话，你就无法理解这个机会的本质所在。如何展望这种合作机会的前景呢？最好的方法莫过于分析对手的选择：他们靠什么来保持其地位；他们如何进行多元化经营；他们的顾客和供应商是否正快速流失。

原有产业的竞争者们在采用新方式来对抗针对产业结

构的威胁时可能会形成共同的利益。想想雅适五金公司(Ace Hardware)在独立五金店面临来自家居改建中心(home improvement warehouse)的威胁时所发挥的作用吧。雅适公司将各独立五金店的购买力联合起来与供应商进行谈判并使其自身得以存活下来。再想想 Autobytel 公司在独立汽车经销商面临着来自诸如 AutoNation 等联合经销商的威胁时所发挥的作用。这两个例子中隐含的道理是一样的,即原有产业的竞争力会因为旨在维护市场的合作协议而得到增强。

从根本上来讲,处在架构性变化之中的产业,其生存或许可以通过与竞争对手的合并来实现,而所有这些竞争对手可能都无法独自生存下来。这个过程在汽车零售业已经开始了,这与十年前曾在独立的服务站行业发生的情况相类似。合作以后,原有的竞争对手通过合理配置生产能力、提高谈判能力、调整市场边界以及满足主要顾客的需要而保持了其竞争力。(框图 5-2 阐述了网络、伙伴关系以及联盟与产业演变的关系。)

基础性变化的先决条件

基础性变化发生在核心资产面临被淘汰的威胁时,它与创新性演变和激进性演变相关。基础性变化的一个后果就是竞争对手之间的竞争会升级到白热化。当产业稳定的基础受到持续压力的时候,竞争对手会竭尽全力地采取措施防范模仿行为。

第五章

在经历基础性变化的产业中，企业的业绩表现依赖于保护好企业的核心资产并维持住企业的优势，前提条件是公司还能够在产业内维持生存并且获利。第六章讨论的是企业在走到这一步时所面临的抉择。适用于所有处于基础性变化中的产业的基本原则分为五类，详见表 5－2。

1. 至少每年一次对资产贬值是以什么样的速度在发生进行评估和再评估。当各种资产以不同的速度被淘汰的时候，必须明确你为什么要继续向该产业投资。

一旦你确认了基础性的威胁，就要评估你的资产在面临被淘汰威胁的情况下正以什么样的速度在贬值。此分析的核心应该是对每种资产在不同情形下创造价值的潜力的精确评估。

框图 5－2　网络、伙伴关系以及联盟

在过去的十年中，战略领域里强调了网络、伙伴关系以及联盟对企业取得出色业绩所发挥的至为关键的作用。本书也很重视这些战略元素。网络效应对于主流设计的出现非常重要；互补性活动体系的发展对于处于创新性演变轨迹中的产业保持优势所起的极其关键的作用也经常被提起。

网络、伙伴关系和联盟在任何一种轨迹中都可能以各种各样的形式出现。在处于渐进性演变的产业中，企业内部的经营活动网络对效率来说就非常重要。产业龙头企

业间结成联盟的情况相对来说比较少，但产业龙头企业和供应商达成伙伴关系的情况却是经常出现(尤其是震荡阶段开始后)。

在产业处于创新性演变时，企业间结成联盟是比较常见的。拥有过剩生产能力的龙头企业可以承接项目，与主要供应商建立伙伴关系或者签订合约对于项目的成功来讲非常关键。而企业要想取得产业龙头地位，还必须与下游的经销商形成伙伴关系。简而言之，对处于创新性演变轨迹中的产业而言，企业间的网络关系对于企业的业绩非常重要。

在产业处于适度性演变时，原有产业(正在经历适度性演变)与带来威胁的新产业杂糅在了一起，以至于这两个产业合起来看上去就像一个复杂的网络或者说生态系统一样。伙伴关系和联盟通常会随着时间的推移而出现和发生变化：原有企业可能会联合在一起；它们也可能与老的供应商或者顾客形成联盟；它们还可能会寻求与新产业中的企业培养一种关系。如果只在生态系统的层面上考虑创新，这种想法就错了，因为只有个别公司才会实现利润增长而并非整个系统。换句话说，对于企业来讲，在适度性演变中所面临的主要挑战是在对自己有利的条件下达成一种伙伴关系。

在产业处于激进性演变时，原有产业的企业可能会与供应商或者顾客形成伙伴关系，尤其是在转变的初期。随

着时间的推移，原有产业的企业与新兴产业的企业可能会形成联盟，当然这些关系会日渐脆弱。在激进性演变的后期，由于企业为资产的转移找到了新的出路，新的伙伴关系又将出现。

简而言之，产业演变的每个转变时期几乎都会出现网络、伙伴关系以及联盟，因此了解产业演变的核心就要认识到网络、伙伴关系以及联盟是如何发挥作用的，而这个问题的答案要依演变的具体情况而定。

表 5－2　在基础性变化中的竞争原则

原则	措施
1. 投入必要的费用来测算资产贬值的速度	● 如果必要就开展研究以获取关于企业资产寿命的精确信息 ● 了解核心资产的贬值速度是如何将企业锁定于继续开展原有业务的 ● 进行多元投资
2. 确定在哪些方面你可以继续保持你的地位，而在哪些方面会很快丧失你的地位	● 将最有价值的资产配置到最具赢利潜力的领域 ● 将最有价值的资产植入优先支持发展的系统中 ● 将其他的资产加以划分以便于出售或者报废 ● 分散决策以便使各种专业化的资产创造的价值最大化
3. 重点保护知识产权	● 建立知识管理系统来跟踪知识产权并大力保护它 ● 了解什么样的专利、版权或者商标权可以用来保护你的产权 ● 跟踪雇员对于产权知识的使用，并对非法使用知识产权的员工实施惩罚

4.策略地让一些顾客和供应商失望	● 不要完全依赖老顾客和供应商对至关重要的新产品的反馈，他们也许并不了解产品 ● 轻松地对待批评，如果必要的话要策略地让顾客和供应商失望以避免不必要的专一
5.确信你拥有所需要的资本	● 确信你能让投资者明白与新的淘汰性威胁相伴而来的不稳定性 ● 按照投资者的要求和可用的资本来制定资产退出以及恢复活力的日程表

当各种资产以不同的速度贬值的时候，你就会面临被套牢的挑战，这需要非常仔细的管理。在制药业，主要的几个企业提供几种畅销药，每种药品都有不同的专利有效期。即使企业的一个重要畅销药的专利过期了，企业还是可以继续在其品牌资产和销售设施上投资，这是因为其系统还有其他畅销药，而且企业在其发展轨道中有潜力开发出更多热销的药品。当企业下一批药的专利权过期时，它可能又有更多的专利被开发出来了。

在某些情况下，由核心资产的不同贬值速度的交叠而引起的套牢，可以通过保持其竞争位置而使其对企业有利。处于创新性演变初期的产业，核心活动系统本身就能够形成一个不贬值的核心资产，比如说塑造企业形象的品牌资产。然而在另外一些情况下，由核心资产贬值速度的差异而引起的套牢，也会通过刺激企业在利润下降的时候继续投资而对企业不利。在激进性演变高级阶段的很多产业正是如此，譬如大卖场的变化，因为企业的强势品牌和销售系统，可以激励其继续投资以维持卖场的营业，但是这也可能导致其陷于

灾难。

2.确定在哪些方面你可以继续保持你的地位，而在哪些方面会很快丧失你的地位。将你最有价值的资产、生产能力以及资源投入到应该重点支持的经营活动中，而将那些脆弱的资产加以划分以便将其所遭受的被淘汰的冲击降到最低限度。应对基础性变化通常需要分散化的决策。

在基础性变化中，不同的核心资产所面临的威胁在程度上的不同给管理带来了极大的挑战。管理有价值资产的最好方式，就是将它们投入到支持性活动系统中去，这些活动就是被设计用来从资产中创造价值的。电影制片公司在将它们已经完成的影片推介给那些与它们有着密切联系的剧院，以及大众商品展览商们在将他们的品牌与新开发的数字产品或者实体产品联系到一起时，他们所进行的正是这样的管理。尽管一些核心资产不再创造价值——也许是因为它们还有待于完善，也许是因为它们不再具有使用价值，但将它们从原有的系统中单独划出来是非常重要的。要尽量使核心资产被淘汰所带来的冲击降到最小。

基础性变化要求在确定开发哪些核心资产的时候进行集中决策，而对于在每个模块化项目中如何运用资源的问题进行分散化决策。分散化能够为风险投资提供最好的投资回报机会，因为准确地说，每种核心资产都有它自己的特质，分散化可以使得决策者能够根据每个项目的需要对投资进行量体裁衣。这样做的目的则是通过改变每个项目的管理方式来分散风险。

在基础性变化中，有效的管理需要管理人员必要时要将阻挡项目开展的障碍移开——尤其是那些缺乏产生实质性回报潜力的大项目。因为这些决策被最有效地分散了，所以执行管理的团队必须对他们的项目管理充满自信。成功的管理有赖于将权力赋予合适的人，使其在承担高风险的同时也具有能够获得高回报的可能。成功的管理也有赖于从失败的项目中总结经验教训，并将管理的权限交给并不一定具有完美记录的项目经理，因为他们将来或许可以作出更好的决定。将一个最近有过失败经历的项目经理再次送上岗位是需要勇气和魄力的。作好如下的平衡非常重要：对项目管理者的激励，必须要使他既能避免不必要的风险，又能在合理的风险上追求高额回报，并从失败的项目中吸取教训。

3. 大力保护知识产权。

在过去的几年中，许多公司都建立了知识管理系统，这个系统是为了方便公司内部知识产权的传播并防止其外泄而设计的。知识管理系统对正处于基础性变化的产业来说其影响往往是最大的。

经济学和管理战略的研究表明，最具坚韧性的核心资产往往是无形资产，而最脆弱的资产则多为有形资产。无形资产或者说“知识产权”资产包括品牌资产、专利以及产品理念等，知识管理系统对于正经历基础性变化的产业之所以至关重要，就是因为它能够使企业将其可持续资产的价值最大化。

通过知识管理系统及其他方法来保护知识产权，就是在

保护企业的无形资产的价值。只有当知识管理系统不会阻碍建立在核心资产基础之上的产品和服务的商业化时，它才是有效的。换句话说，知识管理系统应当是保护资产而不是影响它们增值。组建知识管理系统的基本原则就是：在产品商业化之前必须加强该系统的约束力；而在核心资产已经产生了巨大的商业价值之后，整个核心资产在组织机构内的利用就可以相对放开了。

知识管理系统还有什么其他的用途吗？构建专利申请能力来管理专利申请进程以提高申请获准的数目，确定正确的专利范围，并评估由潜在的模仿者所带来的威胁。跟踪雇员对于专有知识的使用情况并严厉惩罚那些非法使用知识信息的员工。知识管理系统应该能够确保一个重要员工或者一群员工在离开公司后，公司的无形资产不会崩溃。总之，保护知识产权需要对产权的本质有详细了解，并建立起专门的防范系统对其加以保护。

4. 不要过于依赖供应商或者顾客对于新产品的反馈，他们可能直到产品完全被商业化时才会欣赏这些新产品。轻松面对各种批评，如果有必要甚至可以策略地让顾客和供应商失望，以防止企业在利润还不丰厚的阶段陷于不专一所造成的过多麻烦中。

在基础性变化中，当产业的经营活动需要调整使之能够反映基于核心资产的变化时，就要对顾客和供应商将会作出什么反应进行评估。但是对顾客和供应商来说，想要准确地预测出他们会如何反应几乎是不可能的，因为他们没有经历

调整的任何经验——从定义上来讲这种调整将会对企业所创造的价值产生实质性的影响。

因为基础性变化阶段非常关键——在这个阶段可能淘汰一批核心资产，也可能引入一批核心资产，所以公司通常会依靠专家来为这个阶段进行规划设计。然而，即使专家也不能从顾客和供应商那里得到值得信赖的关于变化会带来何种影响的信息。例如并没有人准确地预测到派拉蒙的电影《泰坦尼克号》(*Titanic*)或者是联美公司的《天堂之门》(*Heaven's Gate*)的空前成功。即使是依靠专家，也不要期望在这样的情况下能够通过顾客和供应商的反馈得到更多。尽量找出你所能找到的信息，然后依靠那些有着精确的直觉记录的专家对顾客行为和供应商能力将如何改变作出判断。

基础性变化中最难处理的一个方面，就是当公司切断与一个畅销产品或服务的供应商长期保持的关系时所带来的失望情绪。当这种情况发生时，管理人员一定要有勇气接受几乎无可避免的批评。与保留下来的顾客和供应商维持合约，需要清楚地认识到核心资产同企业为保留核心资产而制定的管理计划两者之间的分界线。迪士尼公司每当将它的经典电影制作成光盘限时销售的时候就会面临这种挑战；隔夜快递公司着手将其包裹投递业务停止，并将它的飞机另作他用的时候也都不得不面对十分严厉的批评。此时，最关键的任务就是要防止针对企业对顾客和供应商不专一所带来的批评。

5. 确信你能让投资者明白与新的淘汰性威胁相伴而来

的不稳定性，而且你能够得到所需要的资本来有效地应对当资产报废以及恢复活力时所面临的挑战。

研究表明，在经历基础性变化的产业中，企业的赢利能力比在经济发展的其他任何时期都要更加不稳定。核心资产“起伏不定”，意味着它们趋向于与经济的规模和范围的变化紧密相关，它使你无法在一个正经历基础性变化的产业中取得平稳的收入流。主要原因是：核心资产的转移使得产品的特性以及与供应商的关系出现了断裂；由于有些产品被引入而有些产品则要退出，因此收入会变得不稳定；供应渠道的变化也会使业务的成本结构变得不稳定。在经历基础性变化的产业中，企业如果不能使投资者明确利润不稳定也是业务中不可分割的一部分的话，那么企业想要在漫长的产业变革过程中存活下来几乎就是个幻想了。

然而，仅仅恢复投资者对收入流的信心是不够的，投资者，包括股东、债权人以及银行，还必须愿意再投入必要的资本来支持企业追求有潜在价值的项目才行，哪怕是这个组织机构已经有过几次失败的经历。投资者必须要找到一种方法来评估项目提案的质量和完整性，而不是在企业将资产投向一个错误的项目上后惩罚它。现实中，仅仅是因为十分害怕让投资者失望，就可能会促使企业在一个边缘项目上投资过度，或者是不敢投资于那些有着高收益回报潜力的高风险项目。因此，你需要建立一种衡量方法，通过跟踪项目投资的质量来反映企业的效率，从而恢复投资者的信心。

即便企业找到了可以使投资者恢复对其项目管理信心

的技巧和方法，企业最终还是有可能要面对资本预算的约束。这是无法避免的，因为每个项目都承载了创业风险，而且每个项目都依赖于一个愿意承担将项目做到最后的职责的有远见的企业家。投资者天生就对他们所听到的对某个核心资产项目进行投资具有升值潜力，或者对某个已经过时的项目如果不撤资将有贬值风险的故事抱有怀疑的态度。找到一种可以打消这种怀疑的方法，是在经历基础性变化的产业中能够生存下来的先决条件。

各个变化阶段的先决条件

本书的第一部分揭示了产业演变的进程是分阶段的。不考虑产业的生命周期模型是否适用，在变化的不同阶段它们所面临的挑战的种类是相类似的。在变化的初期阶段，组织机构通常通过采取可以创造选择机会的方案而受益，而这些选择机会也会在后期视变化的具体情形再决定是否执行。在变化过程的后期，优秀的业绩表现主要取决于巩固联盟以及减少对原有业务投入的情况。

本部分主要讨论在产业变化的初期、中期和后期决定业绩表现的先决条件，这里将不考虑哪一种变化的模式更适用于你所研究的特定背景。在演变过程中有效竞争的先决条件详见表 5－3。

第一阶段：建立选择机会以便在不确定性消除之后可以开始实施，并确保要集中决策解决这个问题。

在产业演变的分散和新兴阶段，企业大多是从创造真正

在日后可以实施的选择而受益的——在产业演变的步调和时间的不确定性已经消除之后。

表 5－3　在演变的不同阶段的竞争原则

原则	措施
第一阶段：创建日后可以实施的选择	● 不断改变试验并总结出尽可能多的经验，尤其是从失败的试验中 ● 如果有必要可以考虑建立一个单独的部门来保护试验不受来自于原有组织机构的抵制 ● 由组织机构的核心部分来组织和管理试验
第二阶段：严格以竞争对手作为参照标准，以改进自己的产品	● 为了解有效运营的标准是如何变化的而进行投资 ● 分析顾客如何看待公司与其他竞争对手的不同之处 ● 大力投资以求在有效运营方面与竞争对手保持一种均势，但不能以牺牲独特性为代价
第三阶段：根据降低的收入增长速度重新设计进程	● 根据业务收入增长速度的降低来调整激励和决策机制 ● 即使在收入增速降低的情况下也要对赢利能力进行嘉奖
第四阶段：培养一种可以将具有生产能力的活动和资产自由转出原有业务的灵活性	● 避免向你已经决定缩减规模的业务进行再投资，即使是很小的数目也不可以 ● 争取获得退出选择权，但是要慎用

我们来谈谈渐进性演变或创新性演变的分散阶段。在这个阶段，企业家努力寻找在企业内组织经营活动的主流模式。当企业找到了以低成本和高成功率来检验市场和进行试验的方式时，它们就取得了竞争优势，也就是取得了高于产业平均值的资本回报率。由于试验经常会失败，企业的生存会不断受到威胁，只有少数几个公司才能最终进入震荡

阶段。

公司如何利用真实的选择分析来提高其生存的概率呢？可以通过不断地进行试验并从中仔细地总结出尽可能多的有益的经验来实现。来看看沃尔玛的案例：山姆·沃尔顿的早期创新包括店铺选址试验以及销售体系试验。他的本·富兰克林店铺（Ben Franklin）的改变是很有价值的，它使得沃尔顿从小的范围了解到选择、商品战略、定价以及采购关系之间的均衡关系。今天，沃尔玛商店就利用了这些经验。

从经验教训中所获得的好处，甚至比观察处于创新性演变中的产业更为容易。想想企业制作电影的试验或者企业争取石油开采权的试验所经历的艰辛探索过程吧。小规模的投入为了解选择和展开日后可以探索的选择提供了基础。比如你看到了一个你认为很不错的创意，但它对你来说太昂贵了以致无法立即生产，你可以先将这个创意买下来，当日后有机会时再投入生产。

接下来，我们来谈谈架构性挑战的新兴阶段。在架构性变化刚开始时，企业的经营活动会像以往一样在进行着，表面上似乎什么都没有发生。第二章描述了安全加密技术对于隔夜快递产业所构成的挑战，再想想按照需要提供的刻录技术对于店面式家庭录影带出租业所带来的威胁，这两种威胁都是可以提前预见的架构性威胁。

在这一预测时期你应该做什么？许多组织机构全力以赴来应对挑战，并进行仔细的趋势分析研究。大企业，尤其是制造商和服务机构，通常会设立新的分支机构来试验新模

企业战略

式。这些努力都有可能提高企业在新环境下成功的概率。然而令人吃惊的是，这种可能性通常并没有实现。这是为什么呢？这些试验要么设计得十分粗糙——新的分支机构要么是不能运用企业重要的战略性资源，要么就是只到它最终形成了可以产生显著收益的商业化产品时才被认为是成功了。而在试验中所得到的很多经验教训已经丢掉了。为了防止这些现象发生，就要把试验视为真正在未来可以加以使用的选择。即使新的分支机构不能形成收益，它也为深入了解竞争对手所面对的障碍有了非常重要的认识，为将来的试验提供了更好的借鉴。在这些尝试性努力中，衡量价值创造的关键就是看是否获取和积累了经验。

第二阶段：严格以竞争对手作为参照标准，并学习在差别定位与持久、有效地运营之间维持平衡。

在产业演变的第二阶段——震荡阶段或者趋近阶段，成功的企业以严格的标准来检测竞争对手的产品，从而改进自己的产品，并了解产业内有效运营的标准是如何变化的。[1] 不论变化是不是架构性的，在产业演变的第二阶段，竞争都在加剧。在竞争对手可能正在引入前所未有的新特性产品和服务的时候，企业要想生存就要快速地更新产品以保持与对手的均势；同时，即使在引入了新产品的情况下也要有效管理企业成本结构。几乎在所有的案例中，进行成本管理都需要与供应商合作以取得联合的收益，而非仅仅在自己的业务范围内采取行动。这样，企业的组织机构就开始进入到不断调整以满足顾客需要的阶段，同时也迫使供应商提高效率。

企业要保持竞争力，还必须拥有一个独一无二的地位，它能够反映你的组织在价值创造方面的独特性。独特性就在于低成本或品质的差异化。[2] 在这一阶段，以竞争对手作为参照基准的压力可能会非常大，以致你可能会忽略战略这个关键问题。当你不断引入新产品来满足竞争的需要，并且开始与供应商建立新的关系时很容易忽略独特性，或者认为顾客和供应商仍旧会把你看作是独特的。

尽管取得独特性很难，然而它还是非常重要，因为它能使你在产业演变过程中形成并确定有效运营的标准。对有效运营的研究表明，竞争力的标准往往源自龙头企业的竞争优势，然后随着龙头企业的做法得到普遍的采纳，原来的竞争优势就成了一种通行标准。例如纸尿裤曾一度在纸浆松软程度上存在很大差异，但今天，高质量的软纸浆已成为业内的一种标准了；再比如计算机硬件的即插即用安装一度曾是差异化特征，而今天却只是产品的最低标准。有效运营的标准通常涉及产品的特性、技术以及其他曾经作为竞争对手优势的基础的做法等几方面。

即使在产业的震荡阶段或者产业的趋近阶段，通过保持独特性和追求竞争优势，企业也可以影响有效运营标准的发展轨迹。进一步讲，这一标准将按照公司生产能力变化的方式而变化。在纸尿裤产业，如果你曾经在纸浆松软质量上有突出差异的话，那么你就更容易达到竞争效率的最低标准。这时的任务就变成了在建立更深层次的差异化的过程中在成本保持不变的情况下依旧可以高效运营。尽管这个任务

很显然也是个巨大的挑战，然而却不同于公司必须采用松软纸浆技术时所面对的挑战。

因此，在产业演变的震荡阶段或者趋近阶段激烈的竞争环境中，企业要想长期生存下来，就一定要在保持有效运营的同时建立自身独特的竞争优势。

第三阶段：处理低收入增长率给企业文化和组织系统造成的影响。

在产业演变的第三阶段，收入的增速下降了，企业对曾经为动员雇员所作的升职允诺不再能认真履行。当企业的重点从收入增长转到成本控制时，它需要新的激励机制来动员其员工。

成熟和共存阶段可以为企业提供巨大的机会，从而取得高水平的回报，但是这只适用于那些没有浪费资源的企业。在产业演变的这个阶段生存下来的企业往往在变化的前一阶段就建立了高速增长的动力机制。激励机制是从创造收入而不是成本管理的角度出发来建立的，而且企业文化强调通过扩张来获取新的增加收益的机会。

企业长期的生存要求建立一种不仅仅依靠保持业务的历史增长率来实现价值创造的方法，这个要求是比较高的。如果在这个阶段，企业继续通过与竞争对手激烈地竞争来赢取边缘业务，那么它就很可能会遭到竞争性报复，自身的独特性也会受到侵蚀。在酿酒业，安海斯布希啤酒公司（Anheuser Busch）通过谨慎地管理其生产能力的地域分布方式和加强与经销商的关系而成功地避免了这类问题的出现。

舒立滋(Schlitz)啤酒公司和帕布斯特(Pabst)啤酒公司,是在禁酒令废止后的几十年中在啤酒产业中名列第二和第三的公司,但最终却无法有效适应竞争的变化。

一些企业,比如微软,通过多元化经营而进入其他高增长的业务中来应对挑战。在这些新业务中,它们强调的创造收益的文化依然具有重要意义。多元化经营为在业务之外配置资源提供了一个有效的解决方式,但如何在已有的成熟产业内竞争的问题却仍然没有解决。微软及其他业务成熟的公司如果不尝试进行新的实践,建立不基于创造收益而是成本管理基础之上的运行效率的新标准的话,它们同样难以保证长期成功。在共存阶段也会面临同样的挑战,这是因为创造新收入的机会被新模式的成功限制了。

在产业演变的第三阶段拥有良好业绩表现的先决条件是十分微妙的,未能满足这些先决条件的结果可能会到产业演变的最后一个阶段发生,而且一旦发生,将会很严重。你的组织机构在产业演变的高级阶段不能只瞄准出色的业绩表现,不能采用只能够激励和嘉奖创造收入的文化和组织系统。在产业演变的第三阶段取得成功的企业采用了新的激励方法管理成本,在收益增速降低的情况下加强预算约束,并依据高管人员通过物质奖赏外的其他方式激励员工的能力对其进行提拔。

第四阶段:培养一种可以将具有生产能力的活动和资产自由转出原有业务的灵活性。

在20世纪90年代,当鼓风炉炼钢产业进入到基础性变

化的高级阶段时，关于几家龙头企业计划在传统技术上再投资的谣言四起，因为这些公司管理者力图重新激活其核心资产，并想重新确立它们的竞争地位。这种精神是可嘉的，但不幸的是，产业演变的规则使它们根本没有成功的可能。

在产业演变的最高级阶段，如果不把有生产能力的资产转移出去，企业就无法生存。这实际上是一个可以预见的结果，但是许多企业不愿这样做，它们陷入了一场消耗战之中。在这场战争中，它们在最后阶段依旧进行着投入，试图保护那些被锁定在原有业务中的核心资产或核心经营活动。鼓风炉钢铁制造商们面临一个非常困难的抉择，是用相对较少的投资来维持鼓风炉的继续运转，还是投入大量资金把鼓风炉关闭。这里的问题是，关闭鼓风炉的成本太高，公司必须找到一种方法使企业能以相对较低的成本退出现在的业务，即使这意味着公司可能要冒从消耗战中退出的风险。（在消耗战中，存活下来的企业很少能够补偿其在消耗战中所付出的成本，这使得先行退出相对更有吸引力。）当退出成本无法控制时，企业要想取得成功就需要对是否进行再投资作出决策，因为投得越多，将来退出时的成本越大。在钢铁制造业，这就意味着今天少量投资以维持高炉继续运转的投资决策，只不过是把将来产生高额退出成本时再不得不作出决策的时间推迟了而已。

在产业演变的最后阶段，求得生存就要保留住能够退出这个产业的机会。当然，这也是两难的选择：如果你保留了退出产业的机会，那么你很可能被迫去这样做；但是如果你

有机会晚一些离开的话，你还可以维持当前的业务。换句话说，通过提高对于生产性活动和资产适时进行转移的灵活性，你可以在原有业务有赢利机会的时候选择再次返回（例如当一个竞争者退出的时候）；而当竞争太激烈的时候你还可以减少你的投入。

在实践中，这种灵活性通常有赖于企业涉足相关业务的多元化经营。在这些业务中，原有的生产性经营活动和资产可以保持它们的价值。在这种压力下，管理一个多元化的组织机构的挑战性也是非常大的。第七章将会讨论公司在处理这类问题时所采用的经过检验的机制。

总结和建议

本章讨论的是在架构性变化和基础性变化以及产业演变过程的几个重要阶段进行有力竞争企业所应具备的几个主要的先决条件。企业要生存，并且要获取合理的投资回报，就必须满足这些先决条件。简而言之，本章所提出的这些基本原则反映的是产业演变中最基本的因果关系。

要想取得真正出色的业绩表现，换句话说，也就是利用产业演变轨迹的优势，你必须进一步深入研究并且判断在充满吸引力的各种机会中，你的组织应如何进行选择，同时必须为接受每种选择所产生的结果对下一步选择所造成的限制作好准备。下一章将会详细讨论这个问题。你可能已经发现了本章中所阐述的一些基本的先决条件将把你引向不同的方向。例如在激进性演变时，你面临的是架构性挑战带

来的集中化压力和基础性挑战带来的分散化压力。当然，本章中所提到的这些先决条件只是为企业生存提供了一条基本的底线，最终，企业的生存要依靠集中化决策进程和分散化决策进程的适当协调。但是，刚才所提到的在激进性演变中要求处理的两种压力，反映了与产业演变相关的对各种战略进行的权衡，具备正确地确定各种战略的优先顺序的能力对于取得出色的业绩来讲是非常关键的。第六章描述了在演变过程的每个阶段和每条道路上所需要作出的各种权衡。

第六章　利用产业演变中的机会制定业务单元的战略

如果你按照本书第一部分所给出的具体变化过程的框架来做，通过努力你就会确定你所在产业的演变轨迹以及你所处的变化阶段。第五章揭示了在一个特定的产业演变的框架中，使企业战略与产业演变原则上保持一致对企业的投资回报率有何影响。本章将进一步讨论如何通过产业演变带来的机遇进行公司的资本经营。本章主要是站在业务单元层面上而不是公司层面上，研究了如何对某个涉足于特定产业的业务单元进行运作和管理。

本章将重点放在企业产业演变的每一个阶段中针对如何参与竞争所拥有的多种选择上，并将详细分析每种选择的风险和收益，以及当产业发生变化时，如何对企业所追求的赢利能力和灵活性最大化的投资目标进行战略决策。

第六章

基础性的战略选择

每一个企业都面临着两种相关的、基础性的战略选择：一是要成为产业演变的领导者还是追随者；二是要继续巩固已经建立起来的具有竞争力的地位，还是要试图重新进行定位。

要成为产业演变的领导者，就要为本产业设定一些具有可操作性的、有效的标准，其中包括对自己的发展有利并有助于击败竞争对手的一些竞争标准。eBay 是一家正在引领产业演变的网上拍卖企业，它通过对交易的安全性、使用的便捷性以及提示交易结果等方面的改进，展示了该产业的主流模式。当然，要想引导产业演变也是有风险的，这意味着你要承担更多的成本，有可能抬高购买者的期望值，放弃部分利润给供应商，以及会引起不必要的竞争。应当说，在引领产业演变和试图改变产业发展方向之间还是存在着一条适当的界限的(见框图 6－1)。

框图 6－1　移走公路上的隔离路障

在第一章中表达了这样一个思想，即产业演变的规则如同公路上的隔离路障一样。这里，我们接着进行类比分析：当隔离路障能够被移走时，如果你的主要目标是在公路上继续前进，那么，这时你再为移走路障而付出多余的努力就是不值得的。而且，在移走路障时，你将不得不在高速公路上将汽车停下来，其行为本身也是很危险的。同

理，在产业演变过程中，企业为改变那些对企业核心活动或核心资产构成淘汰性威胁的路障的方向时，其所进行的投资的数额是非常巨大的，甚至大得有些不值得。当企业正在执行一个对产业整体发展方向有重大影响的项目时，其和竞争对手相比就会显得很脆弱，因为此时会给竞争对手造成可乘之机，使其利用企业所作的投入而相应获得竞争优势，这甚至会将企业置于生死存亡的境地。

当然，有些时候会发生——但不是经常会发生——一些例外的情况，这时改变产业演变的进程是值得一试的行为。有时，一个企业会对产业结构产生非常大的影响，以至于它不但可以降低管理“路障”所带来的威胁的成本（也就是说，将路障移走），同时还能使管理威胁的收益有所增长。微软公司创设了一个强有力的互补操作系统平台，从而在很多年间都避开了个人电脑应用软件市场的威胁。迪别兹（DeBeers）公司在钻石开采行业中一直都在努力适应产业演变的条件；AT&T 在美国有线电话服务领域中，直到 20 世纪 80 年代早期，都占有绝对优势地位。

在这些案例中，企业在各自产业中都占有绝对的市场份额，但是它们仍不足以单独主导未来产业演变的轨迹。这些企业在技术、政治、社会以及文化方面都有重大影响，以至于它们能够影响顾客和供应商对产业主流模式的反

应。但它们还必须要能预见潜在的威胁，并准备好运用自身的影响力来降低对产业结构的威胁，尽管这样做也会给竞争对手带来好处。

即使企业有能力去移走公路上的路障，它最后也会发现这种努力毫无利益可言。企业越是经常运用自己的力量去阻止产业演变，那么它就会越早发现其经营失败的结果。当然，在某一产业中试图居于垄断地位的做法，在世界上的绝大多数国家都是违法的（竞争政策和诸多反托拉斯法规对迪别兹公司、微软公司以及AT&T公司都有着巨大的影响）。从广义上说，拥有这种能力的企业的最为有利可图的选择就是去影响产业结构以避免出现失业、过度的生产能力以及消费者的失望感。企业面临的最大机遇就是在产业演变的各个阶段调整自己变化的速度，以有效管理经营过程中的不确定性以及避免由于淘汰所导致的浪费。

对于那些能够从先行企业的经验中受益的企业而言，追随产业发展变化是一个较好的选择。以短程运输、低价和点对点系统为特色的捷蓝（JetBlue）航空公司是一家较晚进入解除管制的商用航空业的公司，这一产业很大程度受益于现已解体的人民快运（People's Express）公司和纽约航空（New York Air）公司。但这一选择的缺点在于，追随者的角色定位使得公司面临较低的运营效率，而且可能获得一种喜欢模仿他人的坏名声，最终导致只能获得比引领产业演变的企业少



得多的市场份额。

在维持现有竞争地位和重新定位之间进行抉择是极其复杂的一件事。维持现有竞争地位，意味着企业要注入新的资本，以此来强化公司的独特性。如果企业和本产业中的其他企业相比，拥有相对较低的成本结构或者较大的差异性，就应理所当然地选择维持现有竞争地位。安海斯布希公司在酿酒业就始终维持其现有的竞争地位，它对分散的制造生产能力、运输经济、品牌资产以及分销商关系等都进行了再投资。但是，当现有竞争优势很小或者现有定位阻碍了产业演变时，维持现有竞争地位的定位带来的问题就会接踵而至。

对企业角色进行重新定位为企业提供了一个冲破现有约束并使其进一步有别于竞争对手的机会。在过去 20 年时间里，西尔斯公司在百货零售业领域里曾多次进行重新定位，分别将定位的焦点先后锁定在非耐用商品、耐用商品以及品牌商品上，但却使企业陷入下滑的趋势之中。究其原因，主要在于重新定位的成本很高，使企业无力应对竞争对手的攻势，也使顾客感到非常困惑。企业重新进行角色定位通常要花很长时间才能取得成功，这就像是企业刚刚才建立、要重新进入市场一样。对企业而言，选择一个进行重新定位的合适时机也是很困难的。管理者很可能后来会发现对企业进行重新定位其实还是太早，从而使自己追悔莫及；也有可能发觉企业重新定位得太迟，以致丧失了一些非常有价值的选择机会。

第六章

在产业演变引领者和追随者的角色之间进行的选择与在维持原有定位还是重新定位之间进行的选择之间是存在着一定的联系的。一个引领产业演变的企业，既可能是在维持原有定位，也可能是在重新定位。同理，一个追随产业演变的企业，它也既可能是在维持原有定位，又可能是在重新定位。正确的定位决策的出台，既依赖于产业条件，也依赖于企业自身的特点。本章接下来的部分将介绍在产业演变的各个阶段中，企业是如何对决策进行权衡的。

渐进性演变

渐进性演变是四种产业演变类型中最普遍的一种，其产业生命周期的阶段通常较长，坚持采用主流模式对企业业绩至关重要。那些比竞争对手获得更多利润的企业，往往是通过不断挖掘各经营活动之间的联系而找到了更新业务模式的办法，因为竞争优势通常会随着时间的推移而演化成主流模式。处在渐进性演变产业中的企业，其核心资产是通过大量的重复经营活动所累积起来的经验创造出来的。

当企业遵循产业渐进性演变的规则时，它们常常能够以比竞争对手更小的风险而获得更为稳定的利润。[1] 在这种情况下取得成功的企业，往往具有相对直接的决策体系、简单的管理结构、明确的责任分工和积极的成本管理体制等特征。

在一个正处于渐进性演变过程的产业中，企业应如何取得一流的业绩呢？答案就是要利用产业结构即将到来的变



化趋势，制定企业发展战略，从而使企业获得持续、独特的竞争地位。表 6－1 总结了在产业渐进性演变的各阶段需要权衡的内容。

表 6－1　渐进性演变中的战略权衡

	引领者角色与追随者角色	维持原有定位与重新定位
分散阶段	追随者角色相对具有吸引力，除非企业对主流模式有一个清晰、全面的设计时，才适用引领者角色定位。	这一阶段相对于其以后的阶段来说，进行重新定位的成本要低得多，而且失败的风险要小，但从绝对意义上讲，维持原有定位的成本和风险还是要更小一些。
震荡阶段	坚持现有主流模式对于企业生存来说是必要的，其结果会导致引领者角色要比追随者角色更具吸引力。	重新定位的决策很难有效执行，但是在这一阶段进行重新定位仍要比在随后阶段进行更有吸引力。
成熟阶段	对于在主流模式下不具有优势的那些企业而言，引领者角色比较有吸引力；而对大多数企业来说，追随者角色更具有吸引力。	重新定位很难获得成功，而且仅对处在非常不利地位的企业来说，才具有吸引力。
衰退阶段	对于能够在已投入资本上继续获得可观利润的企业而言，追随者角色具有吸引力；对于能够从产业整合中获益的企业来说，引领者具有吸引力。	重新定位决策很难成功，除非企业能够利用现有竞争对手尚未利用的机会，才适用重新定位。

渐进性演变的分散阶段

在分散阶段，要想引领产业演变就要比竞争对手进行更多的尝试从而确立主流模式。积极引领产业演变的目标是

第六章

要制定产业中企业经营的行为标准，以使其能在经营中获得持续的收益。eBay 的成功，就缘于其采取了与竞争对手不同的策略。当时竞争对手们都通过保证拍卖产品质量的方法赢得信誉，而 eBay 则通过制定维护网络销售商声誉规则的方法取得了佳绩。因为企业声誉是通过多次重复交易逐渐建立起来的，因此新进入者很少有机会赶上原有企业。

在产业演变过程中扮演追随者角色，而不是引领者角色，需要采取一种有限尝试而经常比较的方法以从竞争对手身上学习到大量的成功经验。在商业历史上，有关成功的“追随者”战略的案例很多。戴尔就是在继苹果公司、IBM、康柏之后进入个人电脑产业的企业，然而通过虚心学习竞争对手的经验，最终获得了强大的竞争地位。追随者战略的目标是要尽可能缩小投资额，等到主流模式清晰呈现之后就开始迅速投资，以实现有效运营。追随者角色定位的风险在于，当主流模式出现时，它可能面临缺乏适合于此的技术和必要的关系的困境。

如何作好这种权衡呢？从根本上说，仅仅当企业家确信他的经营方式将成为产业的标杆时，采取引领产业结构变化的战略决策才是正确的。企业家所持有的高度确定感是非常重要的，这是因为企业面临着很大的失败风险，一旦企业不能取得成功，其结果将是毁灭性的。引领者角色战略的优点在于一旦发现有优势的项目出现，就意味着企业可以在很长时间里能够居于无人与之相抗衡的地位上，比如咖啡零售业的引领者星巴克就是这样。



在维持原有定位还是重新定位的决策之间又如何进行权衡呢？重新定位的战略决策常常意味着要收集大量的证据，因为即使在很有利的条件下，重新定位也会有很大的风险。但是，产业渐进性演变中的分散阶段与其他阶段相比，企业进行重新定位的战略决策面临的风险要少些。在解除管制的商用航空业中，大陆（Continental）公司在其东海岸网络建立起今天服务于商务乘客和休闲旅游者的低成本模式以前，就预先制定并检验了几种颇具创新价值的备选方案。

在分散阶段，有效运营就是指企业通过试验来确定活动如何形成主流模式的核心。公司有效运营能力的获得，可以通过多次低成本的试验，或者从每次试验中得到比竞争对手更多的有价值信息。在企业发展的早期阶段，重新定位决策包括了改变试验的操作方法，比如在某一特殊地点关闭零售店和再开设新店，改变商品类型的战略，发展与不同供应商的关系，以及改变激励和补偿机制等。在一个处于渐进性演变的产业中，在分散阶段就进行重新定位决策，可能是很多企业都不敢尝试的；但是在这个阶段进行重新定位都要比在其后的各个阶段进行重新定位所面临的困难要少得多。

在分散阶段，当企业在实践中发现了一个有助于建立一个既有效益又有效率的模式的时候，维持原有定位将是个更好的选择。

最佳选择：在分散阶段除了对于那些有机会去构建主流模式的公司外，追随者角色对企业是最具有吸引力的。这一阶段中，重新定位的战略决策绝对要比维持原有定位的决策

成本更高、风险更大，但是在这一阶段进行重新定位要比在后面的发展阶段进行重新定位更有吸引力。如果企业进行重新定位是必需的，那么在分散阶段可能是企业迎接挑战、采取重新定位决策的最佳时期。

渐进性演变的震荡阶段

在震荡阶段企业进行的权衡，与分散阶段相比有很大的不同。一旦产业主流模式出现，有效运营就成了企业要考虑的最基本的因素。然而，企业要想构建一个强大的经营活动系统，就不能以一种过快的速度向前推进时，否则不会取得成功。企业成功的要诀在于要认真构建一个经营活动系统，使得其可以得到大量的内部交流活动和相互合作的支持。比如 eBay 在 21 世纪初期的几年时间里，与几家大型公司都建立了良好的关系（销售大量的退换或积压的商品），这就成功地巩固了其经营活动系统。企业的核心资产，比如 eBay 的品牌资产和销售商口碑，也都是在反复实践和学习中积累起来的。所以，在产业演变中采取引领者角色战略——以一种认真且讲究方法的态度来实施——在这一时期就是相对有吸引力的。

在震荡阶段，什么才是有效的追随者角色定位呢？当企业可以从引领产业演变的企业那里学到很多失败的教训和成功的经验时，追随者角色定位最具有吸引力。当产业中原有的业务开始发生架构性变化时，或者原有产业中的龙头企业正努力放缓前进步伐时，追随者战略也是有效的。在 20

世纪70年代，百货商店不断更新商品的种类，从而放慢了折扣零售商的发展速度。同样，美国主要的航空公司通过调整提供给乘客的价值组合，减少了后取消管制时代点对点运输业的发展速度。通过追随者战略定位而不是引领者战略定位，企业可以在其进行投入以前保持较高的灵活性，从而使自己有最大的机会来学习。

在维持原有定位还是重新定位的决策之间进行选择，主要是要看企业的经营活动、资产和其所在产业的结构等的特殊性。在这一阶段，因为有不断提升企业运营有效性的需求，企业经常很难将全部精力集中在有特色的竞争性角色定位之中。企业在经营中坚持上述原则，认真进行选择是很重要的——未来环境的变化可能会迫使企业错误地进行重新定位。前面第五章中阐述了这样一个观点，即企业如果不能在产业主流模式形成之前巩固其独特性的话，那么从长远来看，它将会是不堪一击的。

在震荡阶段，进行重新定位的好处在于，这一阶段比其随后阶段的成本要低、风险要小。因为主流模式是一个动态的目标，企业在震荡阶段要比随后的阶段有更多的机会来取得低成本或差异性的优势。在形成产业主流模式的过程中，企业要不断提升标准，以给竞争对手带来更多压力，同时也使自身在成长过程中免受攻击。

在折扣零售业中，企业于震荡阶段重新定位意味着什么呢？企业在大举增加商店的数量、建立分销体系，并在两者之间建立连接机制的同时，还必须改变企业文化，发展与不

同供应商之间的关系，并改变其在顾客心目中的形象。在这一过程中，你会感受到挑战的巨大，然而其带来的企业增长又进一步强化了企业重新定位的决策意愿。然而，即使在震荡期，重新定位也需要花费大量的资源和时间，尤其是当这种重新定位同时要求企业文化也发生相应改变时则更是如此。

最佳选择：在震荡期，坚持主流模式是一个基本的生存法则，领导者角色定位要比追随者角色定位更具吸引力；重新定位的决策很难有效执行，但是它仍要比在随后的阶段进行更有吸引力。

渐进性演变的成熟阶段

在产业成熟期，引领者和追随者角色定位之间的权衡与前两个阶段是有很大差异的，因为在这一时期，产业的主流模式已经建立起来。

在这一阶段，引领产业演变主要是要逐步提高有效运营的标准。一般而言，这包括了培训顾客和供应商，使其向竞争对手提出要求。这个目标刚开始时可能有些难度，但不久它就可以成为一种通行做法。例如给供应商提供资金支持，指导顾客如何在技术特性方面对产品进行比较。IBM 于 20 世纪 80 年代在个人电脑领域就成功地做到了这一点。它通过支持复制，鼓励用户采用 Wintel 操作平台，以此来替换苹果公司的操作标准。当改变主流模式有利于改善竞争条件时，引领产业演变就更具有吸引力。

追随者角色定位意味着要满足主流模式的标准，而不是积极地提升标准。当企业几乎没有动力去改变竞争条件时（比如它们已经从有吸引力的产业结构和竞争优势中获得了收益），企业经常会采取追随者角色定位。比如在能够获得产业平均利润水平的情况下，主要的啤酒制造商并无意去破坏现有的产业主流模式。苹果电脑公司在20世纪90年代在个人电脑领域中之所以对变革持抵触态度，原因就在于其所获得的利润高于行业平均水平。

因此，对自己建立的运营标准感到满意的企业，一般会倾向于追随者的角色定位，而对那些努力寻找提升自己的竞争地位或者力图要取代竞争对手的企业，一般会选择引领者角色。

在渐进性演变中的成熟阶段，企业重新定位的决策是要冒很大风险的，因为此时整个经营活动系统已趋复杂，很难从整体上再进行调整。通常，这一阶段企业进行重新定位会比其他任何阶段的成本都要高。凯马特公司曾在折扣零售业的成熟阶段想要进行重新定位，例如投资以改进店面外观和经营旨在满足高消费层次顾客的商品，但随后不久该公司即宣告破产。究其原因，主要在于重新定位的成本太高。只有当企业面临明显不利的劣势时，采取重新定位的决策（而不是保持原有的竞争地位）才有意义。在成熟阶段，维持企业的原有定位通常是一个首选策略。例如蒙台梭利（Montessori，意大利女医师及教育家。——译者注）学校一直通过对署名计划和品牌资产进行持续投资，从而在私立学校中始

终保持了自己的特色。

最佳选择：对于那些满意于自己业绩的企业而言，追随者角色和维持原有定位是具有吸引力的。而对于那些并不满意于自己业绩的企业而言，引领者角色和重新定位则更具有吸引力。

渐进性演变的衰退阶段

在产业的衰退期，引领产业演变意味着什么呢？在这一阶段，有效运营意味着要改变行业主流模式，以降低企业成本、简化商品供应环节以及要求供应商做得更多。当产业经历的是渐进性演变时，这将是一个巨大的挑战，因为这需要企业放弃已根深蒂固的一些活动。引领产业演变的动力仅仅来自于争当市场份额的领先者，比如在电子零部件制造业中，尽管产量已经在下滑，但最大的几家企业仍旧在制定新的行业标准。

对于那些面临整个产业利润都在下降的前景的企业而言，追随者战略更具有吸引力。如果转换业务的成本太高，如果产业的进一步衰退意味着将会带来更大的损失，那么即使企业处于亏损境地，它也更倾向于追随者角色而不是引领者角色。这是一种极度痛苦的境地。即便是在亏钱你也会继续留在原有产业，并尽力减慢其衰退的速度，因为如果退出，成本会更大。一般来说，在衰退阶段采取追随战略的公司要么是因为它们依旧有利可图，要么是因为它们预测到进一步的衰退会有损于它们的业绩。



在产业衰退阶段，引领者角色和追随者角色各有其优点。引领者角色对于大企业而言更有吸引力，因为大企业可以发现产业整合的机会并实现产业整合，从而使企业运营更有效率；而对于小企业而言，追随者角色更具吸引力，因为小企业在原有的产业框架下会满足于现在所获得的利润。

很难想象处于渐进性演变中的衰退阶段，企业从成本到差异化（或相反）的重新定位会产生什么好的结果，因为这时企业的核心经营活动系统已经很难改变了。如人们所知，在渐进性演变中的任何改变都是有成本的，尤其是当产业本身几乎没有提供任何利润增长机会时，企业变革的成本就会更高。

在这一阶段，企业进行重新定位决策的唯一一种可行方案，就是把企业所进行的调整集中在一个更广泛领域中的合适位置之上。例如西南航空公司就是将战略重点由一个区域范围扩大到后来的全国范围。

最佳选择：从根本上说，在维持原有竞争地位还是重新定位之间进行权衡，主要取决于企业面临的实际情况。一般说来，在渐进性演变的衰退阶段，企业维持既有战略的决策明显有利。

创新性演变

创新性演变意味着企业核心资产的没落以及收益水平和赢利能力的不稳定。与激进性演变和适度性演变不同的是，这种变化不是架构性的，企业与顾客和供应商之间的关

系也并没有受到直接的威胁。创新性演变中的产业生命周期各个阶段的时间都不尽相同，它在经历一个很长的分散阶段之后，常常伴随着相对较短的震荡阶段，接着是一个较长的成熟阶段，而后进入一个迅速的衰退阶段。在创新性演变的震荡阶段和衰退阶段，企业面临的生存危机是最大的。在处于创新性演变的产业中，公司能否取得出色的业绩取决于在公司为推出新产品和服务而维持一个互补性经营活动系统的同时，能否创造出新的资产。

在创新性演变环境中，出色的经营业绩有赖于互补性经营活动系统和一系列资产开发项目的建立。企业能否取得竞争性优势（也就是说，取得高于平均水平的业绩）取决于是否能降低项目运营成本和产品配送成本，以及通过提高商业资产的价值，使之区别于其他同类企业。保持竞争优势要求在不断适应新的战略机会的基础上，权衡好企业战略。

在接下来的讨论中，我们将重点分析在创新性演变的每一个阶段中企业所面临的主要挑战。表 6－2 总结了与创新性演变相关的战略权衡。

表 6－2　创新性演变中的战略权衡

	引领者角色与追随者角色	维持原有定位与重新定位
分散阶段	引领者角色定位能够使企业发现主流模式，这会产生其他企业无法相比的利润回报；追随者角色定位风险较低，灵活性更高。	这一阶段相对于其后的阶段来说，重新定位的成本要低得多；对于那些哪怕只有很少优势的企业而言，维持原有定位更有吸引力。

震荡阶段	引领者角色对于少数在创新性发展和商业化进程中能够有效执行的企业来说，是最好的选择；对于大多数企业而言，要想继续坚守主流模式，追随者角色则是必需的。	对于那些能够不断总结自身经验并在这一过程中获得收益的企业而言，维持原有定位是最好的选择；对于努力向竞争对手学习的企业而言，重新定位则比较有吸引力。
成熟阶段	大型企业有动力通过不断对现有主流模式进行改进而引领产业演变；对大多数公司而言，要想遵循主流模式运营就必须采取追随战略。	重新定位只对那些业绩糟糕的企业适用。
衰退阶段	当企业太大以致不能够获得足够的投资回报时，通过联盟、签订子合同和剥离的形式引领产业演变是有吸引力的；追随者角色对于能够获得满意回报率的企业来说是有吸引力的。	如果维持原有定位的成本不高那么这种选择就是有吸引力的；而如果重新定位要求有大量的固定投入投到该产业中，那么这种选择便很难行得通。

创新性演变的分散阶段

请回忆一下我们在前面章节所探讨的内容，分散阶段包括了三个子阶段：

1. 开发基于一项新资产而出现的突破性产品；
2. 培养不断创造新的核心资产的能力；
3. 形成一个支持性经营活动系统。

在创新性演变的分散阶段，引领产业演变意味着要去发现能够完成以上三项任务的有效方法。由于任务的多样性和复杂性，引领产业演变可以采取很多种方式。有时企业可以通过一个拳头产品使自己区别于竞争对手，有时可以通过提高项目管理能力而获得竞争优势，有时也可以通过开展一

些不同寻常的支持性经营活动而获得效率优势。每种方法都有助于提高企业的声誉及产业竞争标准。

企业在创新性演变中的分散阶段，可以凭借在任一方面的优势来设定有效运营的标准。但是在这一阶段，要想持续引领产业演变企业必须在平衡好成功的试验所要满足的三个要求方面取得突破性进展。也就是说，引领者战略意味着要找到能同时在试验的三个方面都做到优秀的办法。

完成的这个目标要求企业拥有一种多元文化来鼓励冒险精神和企业家创业精神，与此同时，企业目标的实现又能扶持企业的支持性经营活动系统。微软公司在20世纪80年代就开发了许多拳头应用产品，同时，它又培养了项目管理能力并扶持起了一个支持性分销和营销活动系统。

在这一阶段中，企业要想在竞争中获得成功，就需要及时舍弃失败项目，给经理人员足够的裁量权和灵活度去控制公司核心经营活动。引领者角色可以引导企业发现多种影响竞争条件、提高自身竞争实力的方法。

采取追随者战略决策通常比做引领者的成本要低。采取追随者角色定位的企业，可以从竞争对手的经营案例中学到很多经验和教训，从而降低其决策成本。在个人电脑应用产业的分散阶段，莲花公司（Lotus，擅长棋盘式对照表）和加拿大考瑞尔软件公司（Corel，擅长文字处理）都各自开发出了自己的拳头产品，但是这两家企业都不是在本领域中提供该类产品的第一家企业。它们都十分小心地防止自身在个人电脑应用领域投资过多。但是，在产业演变中采取追随者决

策定位也有其困难存在，即主流模式所蕴涵的创新能力——开发拳头产品的能力或者管理一系列项目的能力——可能会很难复制。因此，采取追随者战略可能会冒在关键性项目管理技能方面落后于竞争对手的风险。到底是采取引领者战略还是追随者战略取决于公司的目标、风险承受能力以及为大型项目融资的能力。

企业在这一阶段想取得出色的经营业绩必须要作出的第二个战略选择同样是一个熟悉的问题，即是维持原有竞争地位，还是重新定位。竞争优势意味着企业要比竞争对手进行更有成本收益性的试验、有效地设计试验以便它们可以传递更多的信息。而且考虑到在这一阶段企业经营的多样性特点，企业会有各种各样发展自己的机会。例如企业可以通过培育创新型人才或者通过成功地将某项产品商业化而超越竞争对手。

重新定位的战略——本身就包含了重大的风险——一般是指经营活动分拆和重组，其目的是至少在一项主要试验性经营活动中要么具有鲜明特色，要么实现成本最低。但努力在一个单独的项目中做得出色可能会把企业置于生死存亡之地；构建一系列项目则意味着企业在产业主流模式建立起来之前就会形成一定的规模；而如果组建起一整套支持性经营活动体系，这将使企业拥有超过有效运营所必需的能力。尽管这些活动都存在风险，但重新定位决策在创新性演变的分散阶段要比其随后的阶段更容易取得成功。

在这一阶段中，维持原有定位决策对于在前面我们提到

过的三个关键方面中的任何一方面做得都出色的企业而言，都是很有吸引力的。如果企业发现了一种办法可以有效降低试验的成本，或者从试验中获取更多的信息，那么即使试验没有取得成功，它仍然能够获得竞争优势。维持原有定位决策可以帮助企业在吸引风险投资和建立业务主流模式方面获得更好的机会。

最佳选择：引领产业演变会使企业从发现和建立主流模式中获益，而追随产业演变则可以使企业面临较少的风险，并能够给自身发展提供更长期的灵活性。这一阶段采取重新定位决策会比其后阶段成本要低，但即便是些许的优势通常也能维持下去并得以巩固，从而为企业带来巨大的赢利能力。

创新性演变的震荡阶段

在震荡阶段，企业如果不能满足上文谈到的三个方面的产业运营有效性标准，即企业拳头产品开发、项目组合管理以及支持性经营活动体系，则可能会被淘汰出局。当产业主流模式已经建立并且产品销售量逐步攀升以后，如果企业在新的产业标准下还继续坚持无效率或不合理的运营方式，那么它可能无法再生存下去。

在这一阶段采取引领者角色定位，意味着企业在建立新标准的过程中扮演先驱者角色。企业在建立新标准的同时，也在教授购买者如何进行产品比较，以及鼓励供应商构建有形的和无形的基础设施。对于一些在震荡阶段能够比其竞



争对手获益更多的企业而言，选择引领者角色是明智的。在这一阶段，最有可能定位在引领者角色的企业是那些处在产业发展前沿，并占有大量市场份额的企业。让我们一起回忆一下在掌上电子产品开发者比如 Newton 和 Palm Pilot 的发展历史中发生了哪些事情。第一批产品投放市场是在 1990 年左右，但是它们并没有被大众所接受，原因在于缺乏统一的产品标准。顾客一直等到他们确信产品有持久的生命力时才开始购买，此时，软件开发单位在有把握确信它们的产品会确立一种可以使它们在竞争中取胜的标准之前，也会踯躅不前。产品的行业标准确立以后，行业产量迅速大幅度增加。从产量的增长中收益颇丰的企业正是那些引领标准化进程的企业。

在震荡阶段，引领产业演变的真正风险在于，企业可能无法在主流模式的三个方面都拥有强大的实力。例如一个电影制片厂特别擅长于处理与放映商之间的关系，它就可能形成这样一种文化，即相对于那些负责特定项目的关键性人才的直觉来说，它更看重来自放映商的反馈意见。这种顾客导向文化可能会降低其项目管理能力。再比如一个电影制片厂可能会因为将精力过于集中在一些有着高风险的电影的拍摄上而忽略了市场推广活动。在震荡阶段，在主流模式的三个方面之间掌握好平衡，对于企业的生存来说是至关重要的。

追随战略对于那些可以很快追随成功的引领者并能以较低成本采用主流模式的企业来说，具有更大的吸引力。但

是，对于那些处在可能被同行甩在后面的企业，采取追随战略是有风险的，原因是这些企业不具备取得成功所必需的标准或复杂性。而对于那些已经取得商业成功且正面临多元化发展的大公司而言，追随者战略将是最具有吸引力的。通过采取“快速跟进”的策略，这些企业可以把不断修正自己的模式所产生的费用节省下来。

在震荡阶段，维持原有竞争地位对于一个在战略上具有明显特色的企业而言最为合适，这样企业可以通过较低的成本、较大的差异性或是专注于有特殊吸引力的领域而获得优势。在处于创新性演变的产业中，这可能意味着企业已经找到了一种能够比竞争对手推出更多拳头产品或高产项目的方法了。企业的这些优势会逐渐渗入产业主流模式中，并成为产业的标准做法。企业要想保持原有的优势，就要利用其经验进一步降低成本或者提高产品质量。斯伦贝榭(Schlumberger)公司是一家著名的石油服务公司，它能够一举成功，就在于能系统地从企业项目升级中学习经验并找到了加强项目管理的方法。

重新定位策略对于那些发现自己总要不断努力追赶竞争对手的企业而言，具有足够的吸引力。在震荡阶段，重新定位的不利方面在于，任何一个新项目的启动都蕴涵着风险，从而将企业的生存置于危险的境地。

最佳选择：引领者角色适合于少数一些已经知道如何在创造力和严格执行计划之间作出平衡的企业，但对于大多数企业而言，在至少一个方面采取追随者战略，是确保企业遵



循主流模式所必需的。维持原有定位战略对于能够从自身经验中培养出专有能力的企业而言，很有吸引力；而重新定位决策对于一些正努力从自己的经验或是从竞争对手的经验中学习的企业来说，是个不错的选择。

创新性演变的成熟阶段

在成熟阶段，引领产业演变仅仅对于那些在经历震荡阶段后仍能够有效运营的企业才是可取的策略。在这一阶段，产业的主流模式往往已经锁定不变。一些企业利用支持性活动系统使自己免受项目不断被商品化的侵害，从而获取了丰厚的利润。让我们看一看今天的早餐谷类食品产业和棒球产业。在这两个产业中，从事活动所需的复杂的基础设施使得企业对市场的反应十分灵敏，它们能不断开发出新的产品和提供新的服务。市场竞争促使引领者角色定位的企业和其他一些获得成功的小型企业，源源不断地向市场提供激动人心的产品和服务。

持续引领产业演变意味着要致力于提高价值创造的标准。企业不断成长的最大动力存在于其支持性经营活动系统之中。凯乐格(Kellogg)公司在早餐谷类食品领域以及扬基(Yankees)公司在棒球领域，不论是从企业的不断成长方面还是项目管理方面看都是佼佼者，因此它们在各自的产业中都提高了有效竞争的标准。

追随者战略仅仅适用于一些有一个或几个拳头产品的小型企业，它们缺少一个可以抵御新产品不断被商品化所带

来的风险的支持性经营活动系统。这种类型的企业每当要将它们的新产品或服务推向市场的时候都必须寻找合作伙伴。可以看一下斯纳波(Snapple)公司的例子,该公司 1994 年被桂格燕麦(Quaker Oats)公司收购(后又在 1997 年被剥离)。斯纳波公司在 20 世纪 80 年代和 90 年代(特别应指出的是,当时冰茶饮料非常流行)推出了自己的拳头产品,但是分析家们却认为,由于斯纳波的支持性分销体系缺位,其赢利空间将十分有限,而这正是桂格燕麦公司可以提供合作的地方。[2]

在医药生产领域,比如 20 世纪 80 年代的许多企业,Genentech 公司和 21 世纪的千年制药(Millennium Pharmaceuticals)公司(这两家企业中的任何一家都拥有一种以上的专利药品和一个高潜能的分销渠道),都面临着在产业发展过程中的角色定位问题。这类企业不得不在建立按照主流模式运营所必需的基础设施和通过在必要时与其他单位签订合同来获得支持性经营活动之间进行权衡。之所以要进行权衡是因为自行开发基础设施需要花费大量的收入。当签订合同的方式成本不高,分销渠道也不是很饱和时,企业采取追随者战略是比较合适的。

在产业成熟期,企业维持原有定位还是重新定位,其收益、风险和成本会怎样呢?维持原有定位对于那些已经满足主流模式所确立的标准的企业和产业龙头企业来讲,都是最有吸引力的。而当企业正竭力保持有效运营时,重新定位恐怕最有意义。在波士顿地区,几家在当地专门从事高端商品

住宅开发的企业当经济危机来临时试图进行重新定位，去建造一些低成本的住房。但这时它们的这种努力是很难成功的，因为要想成功签下这类新合同是需要技巧的，而且企业还要拥有一套能在不牺牲质量的前提下执行合同的系统。对创新性演变中大多数成熟产业而言，重新定位决策会使企业变得很脆弱，也很难取得好的经营业绩。

最佳选择：大型企业可以成为产业演变的引领者，而那些不具备支持性经营活动系统的小型企业，则通常采取追随者战略。除了那些业绩较差的企业外，维持原有定位要比重新定位对绝大多数企业而言都更可取。

创新性演变的衰退阶段

在衰退阶段，引领产业演变意味着企业要找到一种在不降低创造力的前提下推进新项目发展的方法，而企业利润增长的最佳途径之一就是联合竞争者以共享支持性经营活动系统。一个企业可以与其他企业签订合同，也可以由那些能为行业内多家公司服务的独立公司来提供支持性经营活动。简言之，引领产业演变需要在缩减支持性经营活动的同时，设法提高从每一个项目中得到拳头产品的概率。

美国通用汽车（GM）公司在创新性演变的衰退期，通过重组公司业务，使之更具效率，逐渐确立了其引领者地位。20 世纪 90 年代这一时期的首席执行官约翰·史密斯（John Smith）由于其为“徽章工程”所付出的巨大努力而广受赞誉。这一工程使得分散的汽车平台的数量从 12 个下降到 5 个。

它通过减少设计项目的数量，降低了企业发展的成本。在史密斯的领导下，每个平台的设计成本也从2.5亿美元下降到1.5亿美元，大大提高了公司项目管理的效率。与此同时，通用汽车公司由于关闭了20条生产线和53个零部件车间，削减了生产性基础设施的规模，引起了美国汽车工人协会的强烈反对，并导致了1998年夏天的工人大罢工。在20世纪90年代期间，独立的特许经销商数量也大为减少。对于通用汽车公司来讲，以这种方式引领产业演变的成本在短期来看是很高的，但它却让这一产业的经营结构更为合理，这巩固了通用汽车的产业引领者地位。

追随产业演变意味着企业要尽可能长期地维持原有产业结构。如果在企业所运营的某一产业领域里，新产品总是得到人们的青睐，那么做追随者就是很有吸引力的。对于那些已经实现其利润目标的企业来说，追随者战略要比引领者战略更具吸引力。

在创新性演变的衰退阶段，选择维持企业原有定位还是重新定位是非常复杂的，因为它将涉及基础设施和订立合同标准方面的剧变。维持原有定位决策对于那些经营状况好于产业平均水平的企业更有吸引力，这些企业也会更经常地选择追随者的角色定位。大众汽车公司就是为了维持企业原有优势而不断追加投资，但是这种再投资也将企业锁定于一个衰退产业之中。

企业进行重新定位决策是有风险的，它可能会将企业的生存置于危险的境地。在衰退阶段，企业冒重新定位的风险

是不值得的，虽然也有一些处于衰退期的企业进行重新定位取得成功的案例。例如棒球产业中的奥克兰田径运动(Oakland Athletics)企业通过估算运动员对于球队的价值以及在严格的统计分析基础上制定决策的方式，将自己重新定位于低成本运营单位。[3] 奥克兰田径运动企业所进行的这种重新定位要比大多数处于衰退阶段的企业进行重新定位面临的风险要小，因为棒球队是受到了反托拉斯法豁免的。

最佳选择：当企业可以通过联盟、签订子合同以及剥离行为减小投入的规模时，引领者角色是具有吸引力的。追随者角色和维持原有定位对那些赢利状况特别不错的公司是具有吸引力的。而如果重新定位需要企业在固定基础设施领域进行大量再投资时，那么它就很难行得通。

适度性演变

在适度性演变中，对企业进行管理是商业运营中最富有挑战性的任务之一，因为在企业的核心经营活动受到威胁的同时，企业的核心资产却保持了其价值(见框图 6-2)。因为相对来说，适度性演变发生得比较快(通常不是几十年，而是大约十年左右)，所以企业比较难于应对其所产生的影响。适度性演变的异常复杂性会带来不同的意见、政治斗争以及现有组织内的信息冲突。企业有着极大的动力进行多元化经营以涉足为其带来架构性威胁的新产业，这一点我们将在第七章中进行讨论。这里的讨论将集中在适度性产业演变中企业管理所面临的挑战上。

框图 6－2　应对赢利性挑战经常要比应对生存性挑战更为艰难

这听上去似乎有些违反人们的直觉，即管理一个利润受到威胁的企业比管理一个生存受到威胁的企业更艰难。其原因在于，当企业处于生死攸关的境地时，可以激发企业极大的变革动力。对于投资者来说，恶劣的处境就如同有效创新失败和因企业破产导致资产被废弃一样，其结果必将带来对变革强烈的需要。相对而言，当企业获利变得艰难时，它可能需要为增值进行多年的努力来恢复其竞争地位。不管这种努力是否能成功，企业可能最终会比通过破产或合并的方式迅速找到其他出路损失更多的资金。通过实施与产业演变轨迹相一致的发展战略，一个企业才能够避免越来越深地陷入到一个不可靠的方案所带来的恶性循环中。

在21世纪初期，适度性演变经常与数字技术结合在一起，这就大大改善了企业信息流，并使得新型交易方式的产生成为可能。我们如何能够尽早识别适度性演变从而拥有更多的选择？企业如何避免在改进信息流过程中对结构性挑战的低估？是否有把企业资产合理地转移出去的方法，以尽可能长时间地保持企业的赢利能力？

在适度性演变中企业能否获得出色的业绩，取决于它在两种策略之间所进行的权衡，也就是，是采取把核心资产从原有业务（正受到威胁）中转移出来的策略，还是采取把它投

入到有机会创造出更大价值的新应用中的策略。这种权衡是很困难的，因为企业在原有产业中的短期赢利能力通常是很强的。本节将会探讨一些在适度性演变中已经被证明是行之有效的方法。表 6－3 总结了在适度性演变中每一个阶段上的权衡。

表 6－3　适度性演变的战略权衡

	引领者角色与追随者角色	维持原有定位与重新定位
新兴阶段	当学习所带来的增长潜能高到超过失去部分顾客和供应商所遭受的损失时，引领者角色具有吸引力；而对那些有着忠诚的顾客和供应商的企业来说，追随者角色则最合适。	维持原有定位对于那些可以很容易地从原有业务中将其核心资产转移出去的企业是最好的决策；重新定位则对那些早早就会失去顾客和供应商的企业更具有吸引力。
趋近阶段	当产业能够通过不断改进和调整而继续创造价值时，引领者角色具有吸引力；当新产业处于困难之中且原有产业仍具有赢利能力时，追随者角色具有吸引力。	当维持原有定位并不需要太多投资时，则其具有吸引力；当可以在产业外重新配置核心资产时，重新定位决策则为较好选择。
共存阶段	对企业而言，追随者角色通常是比引领者角色更好的选择；引领者角色有时对新产业中具有一定地位的企业更具吸引力。	仅仅当投资能够很快得到回报，也就是说，当企业的优势非常明显时，维持原有定位才具有吸引力；在通常情况下，重新定位更具有吸引力。
支配阶段	仅仅在特殊情况下，如预期到大部分企业退出本产业时，引领者角色才具有吸引力。	如果企业要通过在产业外进行资产重新配置，以保持企业核心资产的价值，那么重新定位通常是必需的；仅仅对于那些能够避免资本支出的企业来说，维持原有定位才是合理的选择。

适度性演变的新兴阶段

在适度性演变的新兴阶段，引领产业演变意味着要较早地去处理现有产业中存在的问题。我们曾经在前面讨论过，企业在新兴阶段采用新模式所受到的经济影响是最小的。引领产业演变需要认识到即将到来的变化的意义，并且要试验不同的经营方式，以判别从长期看企业资产在哪个领域具有创造价值的潜在能力。

引领产业演变的主要风险在于这可能会疏远与顾客和供应商的关系，以及加速威胁的产生。之所以会有所疏远，是因为顾客和供应商都已经习惯于原有产业的逻辑，即他们获得价值的最好方式就是继续以前的经营方式。例如个人投资者一开始会因为在线交易的采用而感觉被疏远，因为他们已牢记经纪业规则，即只有在周密分析和咨询之后才能进行投资。业内传统的经纪业务模式给新模式留出发展余地，投资者的抵制力就会逐渐减弱，适度性演变的过程就会加速。即使当在传统的顾客或供应商当中都不存在任何阻力时，加速变化的行为也会发生。电子配送行业取消管制的速度之所以加快，就是由于原有企业在尝试新型合约方面所取得的成功。

如果企业能够在产业发展中通过扮演先锋角色而使企业经营管理业务得到加强，其引领产业演变的决策就是值得肯定的，比如通过在新的产业中影响竞争条件。美国联邦及州法律制度的制定者目前正在考虑修改金融咨询师的标准

和限制性规定。通过先期试验，企业能够引导整个变革过程，加强企业声誉，并使自己拥有获得重要合作伙伴的机会。

追随者角色对于在原有产业中处于有利可图位置上的企业更有吸引力。在追随者角色定位下，如果带来新选择的尝试会破坏现存的一些可以为企业带来利润的关系，那么就要尽可能减少这种尝试。一些原有经纪公司正在进行一种有限的尝试，即在传统的一体化合同之外提供单独的咨询服务，但是尝试的目标是要赢得新的顾客，而不是把原有的顾客变成新业务的顾客。总体上说，在通过积极的试验学习不到什么东西，以及如果进行推进适度性演变将造成巨大损失的情况下，追随者角色对企业而言要比引领者角色更具吸引力。

在适度性演变的进程中，如果企业对资产进行再投资可以保持其原有价值，这时维持企业原有定位对企业尤其有吸引力。对于传统的经纪公司来说，维持企业原有定位意味着要延续广告业务、保留一个从事研究分析的团队、投资于信息技术以加强交流和储存专有信息。当企业为保持原有优势而进行再投资时，企业可能会囿于旧的产业结构，而陷于明显劣势，但是在业务被重新整合，通过资产再投资能够保持其原有价值时，这种劣势就会有所缓解。例如有些经纪公司将核心资产配置到其他产业中去，也有些经纪公司将关于消费者需求的专有信息应用在其他产业（如银行业）之中。

在适度性演变的早期阶段，当企业的核心资产具有在较长时期内创造价值的潜力时，维持原有定位通常要比重新定

位更有吸引力。换句话说，重新定位必须要有足够的依据（就像在非架构性变化条件下一样），但是对依据的要求会比在非架构性变化条件时要低。

在适度性演变的新兴阶段，当企业几乎没有任何机会可以从现有的与顾客和供应商的伙伴关系中学到什么东西时，当企业通过及早将核心资产进行重新配置可能取得最大价值时，重新定位决策将最具吸引力。当企业的顾客和供应商与企业打交道并作出让步是因为受制于已有的承诺和投入时，这些条件就满足了。对于命令消费者签订大量订单的百科全书出版商而言，重新定位决策在适度性演变的初始阶段是有吸引力的，因为对于他们而言几乎不存在丢失原有顾客的风险。在原有产业中进行重新定位，可以给企业提供机会以检验如何创造价值的假设。

最佳选择：如果企业能够承受因变革而疏远一些顾客和供应商的结果，那么引领者角色是非常有吸引力的。当企业的顾客和供应商存在难得的忠诚度时，则追随者角色是有吸引力的。当再投资可以保证企业核心资产维持较高的价值，同时并不妨碍企业在其他领域的投资时，维持原有定位就是具有吸引力的。而对于那些在早期阶段就将失去顾客和供应商的企业而言，重新定位决策是它们较好的选择。

适度性演变的趋近阶段

在适度性演变的趋近阶段，采用新模式的优势开始显现。顾客开始尝试新的交易方式，尽管他们仍然经常从原有



的企业购买商品。供应商可以在继续对原有产业进行投入的同时，也探寻一些其他的选择。

在这种情况下引领产业演变要求找到有效组织业务的方式，从而能够与新模式展开竞争。当汽车经销业进入产业趋近阶段时，AutoNation 公司非常有效率地启动了引领者角色战略，它兼并了 400 多家原本独立的汽车特许经销商，目的是要向顾客及时提供新产品目录、更好的金融服务以及公平的价格机制，同时这种战略定位又给供应商增添了很多压力。在趋近阶段的引领者角色定位意味着要创造新的能够影响整个产业应对与适度性演变有关的挑战的标准，其目标是要破除阻止有效竞争的障碍，并在保卫原有产业不受新模式的侵蚀的同时，将其生产能力合理化。

在适度性演变中，企业在原有模式中已经赢利，但却看不到采用新模式会带来怎样的机会时，追随者角色定位是一个较好的选择。在音乐录制和发行产业中，产业龙头企业几乎没有什么办法能够从电子媒体的免费分销中获取利润，对这些企业而言，追随者角色定位就是一个主导性战略决策。美国唱片业协会（RIAA）作为行业联盟组织，已经成为代表发行单位和制作单位利益提出侵权诉讼案件的中心机构。这个机构的产生表明了发行单位和制作单位所面对的威胁有多么巨大。然而在此威胁产生以前，同样是这些正联合起来保卫其共同利益的企业已经为了吸引一些人才和顾客的目光而展开了激烈的竞争。

追随者战略在企业转型缓慢、原有产业收益可观、而采



用新模式令人费解甚至令人失望时，同样也是有吸引力的。如果企业所拥有的顾客和供应商的类型足够多，那么产业中的一些部门要比其他部门面临着更大的被新产业替代的威胁。如果企业所处的位置被替代的威胁较小，企业会有强烈的动机去努力推迟变革。

在适度性演变的趋近阶段，维持原有定位意味着要保持企业特色，并通过低成本和更大的差异性来实现有效运营。例如 RCA 唱片公司一直沿用与尚未成名的具有潜力的艺人签约的战略做法，与这些艺人一起工作很多年（常常是十年或更长时间）以挖掘他们的天赋。当发展到适度性演变的趋近阶段，RCA 唱片公司还要继续维持公司原有定位吗？考虑到产业正在发生演变，现在与艺人签订长期合同与以前相比就不太具有吸引力。公司若进行重新定位，改为与当红歌手签约，这样做尽管会增加公司的签约成本，但是也使公司培养艺人的能力得到了充分的发挥。对 RCA 来说，如果公司能将其培养艺人的能力安排到其他领域，而且它在这一领域还能获得长期的经济利益，那么重新定位的战略选择就会更有吸引力。

企业在维持原有定位还是重新定位之间进行决策，取决于企业将核心资产配置到其他领域的能力。如果企业能够把核心资产转移出来并有效地应用于其他领域，那么企业进行重新定位面临的风险就会变小。而当企业认为通过推迟适度性演变或者通过吸引一些忠诚的顾客和供应商，企业的再投资行为在短时间内将可以带来良好的业绩表现时，维持



原有定位的决策是最有吸引力的。

最佳选择：当企业的变革能够使原有产业有能力与新产业竞争时，引领者角色定位比较有吸引力。当新产业处于艰难发展的阶段时，企业选择追随者角色就更有吸引力。当维持原有定位并不需要太多投资时，企业就应该采取这种策略。当以新的方式应用企业的核心资产所耗费的成本和支出并不是很高时，重新定位就是具有吸引力的。

适度性演变的共存阶段

在适度性演变的共存阶段，新、老模式并存，而且每一种模式都在不同程度地创造价值。新模式的长期生存能力已经是无可辩驳的了，尽管在它最终能否取代和主导原有产业的问题上仍存在着较大的分歧。在这一阶段，可能会存在这样两种错觉：一是新老两种模式同属一个产业；二是它们能够无限期地共存下去。

在这一阶段，引领产业演变意味着在继续对原有产业进行投入的同时努力设定传递价值的新标准。在共存阶段，对于市场份额位居前列的企业而言，选择引领产业演变是不明智的，因为这会对其核心活动产生威胁。当然也存在例外情况，像 AutoNation 这样的公司就在新兴产业和原有产业中都已经确立了自己的领导地位，而且通过在原有产业中不断提高其有效运营的能力而赢利颇丰。

追随者角色定位对于产业内占有一定市场份额的企业而言更具有吸引力。共存阶段是企业原有模式可以继续赢

利的最后一个时期，通过将共存阶段延长，产业内幸存的企业可以在已投资的领域中持续多年获得可观的利润回报。美国个人理财顾问流行了很多年，因为税法的变化以及投资的损失迫使很多个人向专业咨询师寻求帮助，放弃了自己独立进行规划的做法。在这种形势下，追随者定位会比提升产业整体有效运营的标准产生更好的回报。

在适度性演变的共存阶段，维持原有定位意味着要对企业的特色优势进行再投资。如果企业的再投资将其锁定在一项业务中的时间不长于该产业能够保持吸引力的时间，维持原有定位就是有吸引力的。

在这一阶段，重新定位对于幸存的企业而言是一个可行的选择，因为竞争对手的合并和退出会创造很多机会。重新定位的困难之处在于，许多原有企业都重新定位在服务于那些消费意愿强烈的顾客，这很可能会引发一场消耗战。在维持原有定位还是重新定位之间进行选择，取决于这场战争所带来的好处是否比长时期地维持企业核心经营活动的好处更大。

最佳选择：一般说来，追随者角色与引领者角色进行比较，追随者角色是一个更好的选择，除非企业已经通过多元化经营涉足新产业。当重新定位能使企业在不妨碍对核心资产进行重新配置的情况下就可以从其核心经营活动中获利时，重新定位就是有吸引力的。仅仅当企业的再投资行为在产业变得无利可图之前能够产生大量的收益时，维持原有定位才具有吸引力。

适度性演变的支配阶段

当产业的发展进入适度性演变的支配阶段时，引领者角色仅仅对那些希望竞争对手早日出局，以及通过非同寻常的经营手段抗击衰退威胁的企业来讲，才具有吸引力。环境的紧迫性反映出这样一个事实，引领者角色需要说服顾客和供应商将原有产业与那些带来淘汰性威胁的产业的产品和服务进行比较。

尽管在这一阶段企业已将核心资产转移至其他领域，但是，当在原有产业内进行投资仍然有利可图时，追随者角色就更有吸引力。例如一些地方性报纸继续设有分类招聘清单，但是它们已不再为这项业务雇用销售代表。如果在这种情况下报纸仍能够吸引一些招聘单位，那么它就仍能够在一段时间里通过发布招聘信息来获得收益。

在这一阶段，企业想维持原有竞争地位很难行得通。当原有产业和新兴产业传递的价值很相似时，对于是否为维持企业原有竞争地位进行投资的这一问题会产生很大的争议。例如手工建造的木制帆船产业正处于适度性演变的支配阶段，产业内正面临由垂直一体化和通过大批量生产获得较高生产效率带来的淘汰性威胁。但问题是，核心的顾客群体仍愿意购买手工建造的木制帆船，一群专业的手工艺人也愿意以较低的报酬为他们制造帆船。因此，对于服务于核心顾客群体和供应商的企业来说，为维持原有竞争地位进行投资可能就是合理的选择。

在这种情况下，支配阶段将持续很长一段时间，存活下来的企业已经减少了对其资产结构进行的投资，并将其业务集中在仅仅对原有的顾客提供服务上面，这时，企业仍可以得到较大的收益。

仅仅当企业的额外投资能够使企业在核心资产方面获得整体能力的提升时，重新定位才是有吸引力的。在手工建造的木制帆船产业，如果传统的工匠发现他们自己建造的帆船只有业余帆船爱好者愿意购买，他们可能会考虑要进行重新定位了。

最佳选择：仅仅当企业预期会发生企业大规模退出原有产业的情况或者将会获得非同寻常的竞争地位时，引领者角色才是有吸引力的。在产业发展的这一阶段，要维持原有定位而不进行重新定位是很难找到依据的，因此企业应优先考虑将核心资产移出原有产业并投入到新的应用中。

激进性演变

在处于激进性演变的产业中，企业的生存取决于企业为提高运营效率，或者将核心资产和核心经营活动转移到产业之外所采取的战略。你可能会回想起我们在前面章节中所探讨过的内容，即激进性演变并不是经常发生的。具有讽刺意味的是，由于激进性演变是难以应付的，所以对于原有企业来说，其在管理方面遇到的挑战可能比那些处于适度性演变中的企业面临的挑战更直接。

许多面临着激进性演变的原有企业都放弃了老产业，转



而投资于新产业，但是极少数公司能够成功转型，因为企业转型需要将大量的活动进行重新配置，培育新的顾客关系，并与新的供应商一同合作。IBM 是一家主要的电脑主机制造商，在个人电脑领域中居于龙头地位，并成为著名的《财富》杂志的百强企业之一，它成功地通过多元化经营进入了曾对其核心活动造成威胁的产业中。大多数尝试进行多元化经营的企业之所以失败，原因就在于新产业是按照一套与经营原有核心业务所依据的规则直接冲突的规则而发展的。这使得那些正经历激进性演变的产业中的企业几乎没有什么选择余地。第七章将详细地探讨企业如何适应新环境的问题。这里，讨论将集中在处于激进性演变中的原有产业的转型上面。

企业如何才能够在激进性演变中获得高收益？企业能够长久生存的秘诀是什么？管理者如何应对激进性演变的威胁？这一节中将集中探讨有效解决这些问题的方法。表 6－4总结了处于激进性演变中的企业如何进行权衡和比较。

表 6－4　激进性演变中的战略权衡

	引领者角色与追随者角色	维持原有定位与重新定位
新兴阶段	当引领产业演变能使企业无须投资就能保持其竞争力时，引领者角色是较好的选择。在这一阶段，追随者角色通常更具吸引力。	在此阶段重新定位要比在激进性演变尚未发生前重新定位风险小，但是维持原有定位对于那些以前曾拥有竞争优势的企业来说更有利可图。



趋近阶段	相对而言，追随者角色仍然具有吸引力；仅仅当企业能够从竞争对手的退出或者在其他产业中取得一席之地时，引领者角色才是较好的选择。	在维持原有定位和重新定位之间的权衡取决于企业的独特性；首先要考虑的是阻止价格战的发生。
共存阶段	当产业无利可图并正处于合并期时，引领者角色具有吸引力；对于那些处于无人与之竞争的地位并具有较强赢利能力的企业，追随者角色是有吸引力的。	为避免在原有产业内的过度投资，重新定位通常是必需的；当维持原有定位几乎不需要额外的投资时，那么它就具有吸引力。
支配阶段	对于那些对新产业（新标准将产生于此）有兴趣的企业来说，引领者角色更具有吸引力；对于那些赢利状况不错的企业而言，追随者角色更具有吸引力。	重新定位决策几乎总是必需的；仅仅当企业在无须进行大量固定资产投资也能脱颖而出并获利丰厚时，维持原有定位才是合理的选择。

激进性演变的新兴阶段

在激进性演变的新兴阶段，作为引领者的企业需要加速原有产业的变革，而不是保护产业结构。尽管在某些情况下，比如当保护产业结构需要进行大量的投资，而这些投资又不能带来合理的回报并会增加企业对原有产业的投入时，加速产业变革才是比较有吸引力的，然而在大多数情况下，保护原有产业结构都应是首选。例如在隔夜快递业中，企业花费了数百万美元在飞机场来建造接收、分类以及投递邮件的系统，以达到尽快缩短周转时间的目标，但是互联网邮件的出现、密码技术的发展使这一系统受到威胁。可以想象，隔夜快递公司尽最大努力去运营的结果，最终也将是放弃对

传统系统的投资，转而去选择承认网络技术的发展，甚至去加速激进性演变。如果这一变革发生的话，隔夜快递企业可能会越来越鼓励其顾客采用互联网来传递文件。但是，企业很难判断这种选择在什么情况下是最佳的。

在更多的情况下，追随产业演变是更有吸引力的。隔夜快递企业和其他企业都是处在激进性演变的早期阶段，这时它们仍能够在已投资的资产上获得可观的回报。即使企业不再对资产进行再投资，利润也是可以增长的。

企业如何抉择是维持原有定位还是重新定位呢？很难找到充分的依据来支持重新定位，这是因为得到回报需要的时间会很有限。（切记企业重新建构要经历很长时间才能收到成效，因此即便产业自身在一段时期内仍能保证有利润，投资也很难得到回报。）

激进性演变早期阶段的竞争环境与在架构性变化开始以前的竞争环境看起来没有什么区别，竞争条件也比较相似，企业的竞争优势也不会立刻面临巨大的压力；主要的区别在于今天所进行的投资在将来会得到的利润回报的前景。尽管重新定位必须有大量的依据来支持（同在非架构性变化下一样），然而激进性演变的新兴阶段的矛盾在于重新定位相对来说可能更具有吸引力，企业放弃以前的经营模式意味着它失去的要更少一些。

例如一个运输非冷冻食品的独立货运人发现，如果将其所运货物扩展到冷冻食品，则其收益将会大为增加，因为运输非冷冻食品的利润在下降。问题在于，独立的冷冻食品运

输也正受到大型、综合货运人所带来的淘汰性威胁，但是如果这种威胁要在较长一段时期以后才能影响到冷冻食品，那么重新定位决策就是合理的。

最佳选择：仅仅在少数情况下，引领者角色定位要优于追随者角色定位（也就是说，当引领产业演变可以帮助企业避免高成本的投资时）。在一般情况下，追随者角色定位对企业来说更具有吸引力。在此阶段进行重新定位的风险已经较激进性演变开始之前有所降低，但是维持原有定位却几乎总是可以为那些在激进性演变开始之前赢利状况良好的公司带来不错的业绩。

激进性演变的趋近阶段

在激进性演变的趋近阶段，新模式的可行性开始明朗化。尽管顾客和供应商很保守，不愿放弃原有模式并努力延长其使用时间，但是他们也开始权衡新模式的利弊。例如我们很多人现在都既拥有无线电话，也拥有有线电话，而不像以前那样只拥有有线电话。我们可能认为有线电话将会逐渐退出主流市场，但是我们仍然继续愿意为有线电话服务付费，这是因为有线电话具有可靠性和便利性的特点。

有线电话公司为寻求效率所作的选择，代表了企业要引领产业演变的战略决策。当引领产业演变能够通过竞争对手的退出而使产业结构走向合理化，或者是当运营效率的改进能够使企业影响转型的速度和特点时，引领者角色定位就是可取的。

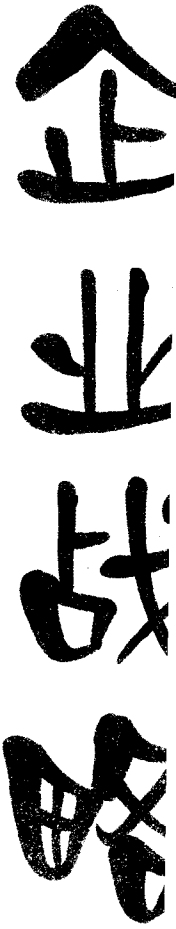


在这一阶段，追随者角色定位对原有产业中的很多企业依然具有吸引力。追随者角色定位意味着要保护原有业务免受新的竞争者的威胁。例如有线电话公司投资推出了一些可以迅速在有线通信服务中广泛采用，但是却很难在无线电话上使用的特色业务。其目的就是保护产业免受被淘汰的威胁。因此，追随者战略经常要比引领者战略更具吸引力。

在这一阶段，要想维持原有定位需要企业对一些能够降低成本或增强企业特色的资产和经营活动进行再投资。由于资产开始比以前更为迅速地贬值，企业的经营活动也逐渐失去了创造价值的能力，因此维持原有定位越来越缺乏吸引力。

在趋近阶段，企业定位上面临的主要挑战是要获得明显的特色优势，以避免随着产业生产能力的过度扩大而卷入价格战之中。在有线电话服务产业中，产业龙头企业很难做到在保持住自己特色的同时，不卷入价格战之中。一般说来，企业要想使产业生产能力合理化从而避免这一问题，就需要在以前的竞争对手中寻求合作甚至是兼并的机会。

最佳选择：追随者角色定位对于大多数企业而言相对具有吸引力。引领者角色仅仅对那些能够影响产业向好的方面转变的企业而言是最好的战略决策，因为竞争对手将会退出竞争或者企业本身将在其他领域中获益。在维持原有竞争地位还是重新定位之间进行选择，主要看企业能否在无须增加对原有产业投入的条件下就能够获得保持自身特色的



机会。

激进性演变的共存阶段

激进性演变的共存阶段可能是一个长期的阶段，在这个阶段，原有企业能够与新兴产业中的企业相抗衡。这一阶段，引领者角色定位对于那些希望通过转型而迫使竞争对手出局的企业而言是有吸引力的，但是在通常情况下，这是个危险的建议。

对于企业来说更常见的决策是作为一个追随者，通过向仍忠实于原有产业的一部分核心顾客和供应商提供服务而获取收益。例如一个曾经主要向大量的私人运输者提供服务的船舶建造商，发现他们现有的主要顾客已经变成了政府和政府机构。追随者角色意味着要接受既定结果；同时，尽管存在架构性的挑战，也要努力获取利润。

随着原有产业发展速度的减慢，在激进性演变过程中对引领者角色和追随者角色的抉择也在发生变化。一个已成功地通过多元化经营进入新产业的小企业可以加速产业转型，并从中获利。例如一个没有在传统产业中占据主导地位但却在新兴的核能领域拥有重要影响的能源公司，很可能会成为变革的倡导者。但是，对于产业中的大多数企业来说，很难想象存在一个有很强吸引力的环境，能够使它们愿意引领整个产业的演变。在产业转型的这一时期，追随者战略继续作为占主导地位的决策。

在激进性演变的趋近阶段，那些选择维持原有定位而不



是重新定位的企业必须有充足的理由来支持其选择。存活下来的企业必须找到避开价格战的方法。企业特色的获得，主要是通过竞争对手的退出，而不是通过企业自身的不断投资。让我们看一下一些曾在全世界范围内设有办事处的新闻机构所发生的情况吧。哥伦比亚广播公司(CBS)曾经是一家特色鲜明的企业，还有一些私人新闻机构则追求一种低成本战略。随着一些新的通信方式将产业导入架构性变化后，由于一些企业退出了竞争，这使得存活下来的企业都保持了其鲜明特色。在这种情况下，重新定位决策是必需的，但优先要考虑的目标必须是避免企业将过多的固定投资陷于某一领域之中，而该领域又不具备产生长期回报的潜力。

最佳选择：当企业通过兼并、合作以及破产的方式而使实力得到壮大时，引领者决策就是有吸引力的。当企业因为拥有一些忠实的顾客和供应商而处于无人可与之竞争的地位时，追随者决策就是有吸引力的。对于大多数企业而言，重新定位与维持原有定位相比是一个更好的选择。当然，也存在一些例外情况，当企业不需要多少投资就可以维持和巩固原有地位时，维持原有地位就是恰当的选择。

激进性演变的支配阶段

在激进性演变的支配阶段，原有产业中的竞争条件是按照新产业的主流模式来设定的。核心资产和核心经营活动所面临的被淘汰的威胁使得原有产业内的企业必须以一种小于以往任何时候的规模运营。想想在打字机制造业、剧院



业和音乐零售业所发生的情况吧。

对于进入这一阶段的企业而言，引领者角色再次变得具有吸引力。引领者角色定位意味着要建立一套适用于新产业的有效运营的标准，它对于能够使新的产业标准有利于提升自己特色的企业来说，更具吸引力。例如美国的剧院开创了在作品放映中让观众喜爱的电视和电影明星现场表演的先例，这使得剧院可以吸引那些通过电影熟悉这些明星的观众，从而在观众收视率上为竞争对手设立了一个较高的门槛。

追随者角色定位是指对于新的有效运营标准的一种“接受”，而不是对其作努力的“界定”。这种定位对于那些对目前的状况比较满意而不想寻求长期生存能力的企业来说通常比较有吸引力。最终，在引领者和追随者角色之间的选择，取决于新产业中发生的变化如何影响在原有产业中有效竞争的标准。

在这一阶段，对于大多数企业而言，维持原有定位都是行不通的。大多数企业都面临着生产能力过剩的问题，需要在不影响传递价值的条件下集中力量使企业成本结构合理化。想想音乐零售企业（如 Tower Records 公司和 Sam Goody 公司）所发生的情况吧。音乐零售业的竞争条件已不再独立于电子分销手段而单独设定。对于那些已经存活下来的零售商而言，重新定位去获取更好的投资回报，要比将资金投到一个前景暗淡的产业中是一个更好的选择。当然也存在例外情况。例如一些百老汇制片商在其产业结构面



临压力的情况下仍然能够保持竞争力，其原因就在于它们已非常著名，并广受欢迎。在这些情况下，存活下来的企业可以通过合理的再投资而获得可观的利润，从而继续维持其原有定位，这对它们来说是适当的决策。

最佳选择：对于在新产业中能够赢利的企业而言，引领者角色是有吸引力的。对于在原有定位上已经获益颇丰的企业而言，追随者角色是最合适的。在维持原有定位还是重新定位之间的权衡，完全取决于所需投资额的大小以及投资回收期的长短。

回报

有效的业务单元战略取决于对产业发展轨迹、发展阶段以及企业竞争地位的透彻了解。要想为一个特定组织找到合适的行动计划，需要对其运营背景有一个深入的了解。

如果能努力将对产业演变的认识与企业战略融为一体，企业就能获得丰厚的利润回报。首先，整个组织范围内对于如何作出与产业演变有关的权衡都会有一个更清晰的认识。[4] 如果发生火灾时，你只能拿走一样东西逃离大楼，你会带走什么呢？是顾客的花名册，还是企业发展的蓝图规划书？当存在不只一个正确的答案时，就会产生权衡的问题，而必须在若干有吸引力的备选方案中作出选择。战略的连贯性使得企业员工能够培养出一种对于如何在较高压力的环境下作出反应的直觉。

一个精心设计的业务单元战略能够为企业带来的第二

种回报是它可以使企业的资源分配更合理化。企业管理层对于如何在各种机会间分配资源，以及如何在当前的赢利能力与未来的业绩之间进行权衡负有决策责任。一个融入了对产业演变的理解的有效战略可以使企业迅速灵活地对未预见的机会作出反应。

一个明确的业务单元战略为企业带来的另一个回报就是，它可以使企业在应对未预见的机会和问题时采取一种现实的态度。问题的关键在于了解可能发生的意外情况有哪几类，即使是在意外情况所导致的后果不得而知时。在不知道衰退或者顾客需求发生变化的确切时间的情况下，也仍然可以对其进行预测。企业中的领导团体对未实现的利润目标作出的反应对企业来说通常是非常关键的。当企业拥有一个务实的战略从而可以解释业绩差的原因时，企业就可以在不受其内部政治拖累的情况下撤离那些未实现的机会，继而转向真正的机会。

制定业务单元战略所带来的回报是相当巨大的，我们所列出的只是其中的一部分。在下一章中将会探讨企业如何进行产业选择的问题。把对产业演变的理解与其对业务单元战略和整个企业战略所产生的影响结合起来考虑对于组织的生存及长期业绩来说是非常关键的。

第七章　利用产业演变实行跨产业的多元化经营

产业演变为我们提出了这样一个深刻的问题，即一个企业是否应当寻求多元化发展，以实现其经营活动和资产价值的最大化，这一问题包括以下几个方面：

- 通过进军处于不同的演变轨迹中的产业是否可以使公司获得更好的业绩？
- 企业应何时进入一个正使其某一部门发生架构性转变的产业？
- 怎样把某一业务中的资产和经营活动有效地运用于其他业务，并能够从中获益？
- 当企业涉足的各个产业都没有诱人的发展前景时，采取这种相互间关联性很小的多元化策略是否还有意义？

要回答这些问题，必须考虑各相关业务的变化背景，而公司中的不同部门所涉及的产业演变则是其多元化发展的

基础。

在本章中，我们将要利用本书中描述的观点讨论一些可以提高公司赢利能力的多元化战略。三菱公司的经营就涉及许多的产业，这些产业都处于创新性演变之中，而且它们相互间的关联性很小；而通用汽车公司也涉足了许多处于创新性演变的产业，但各产业之间的关系却都很密切。

本章的目的就是要向你展示战略问题的概貌，并列举一系列有效的案例来解释产业演变。本章所涉及的广度虽然有限，但因深入分析了成功实现多元化经营的那些公司的发展轨迹，却可以给你提供有用的经验。对于多元化发展的公司来说，这样的问题是普遍存在的：哪些经营活动和资产是可以在部门间共享的？共享的程度如何？这些问题决定了企业多元化发展的战略和方法。

本章的第一部分讨论的是在产业演变过程中，有效公司战略所应具备的条件，第二部分讨论的是影响公司多元化发展决策常见的战略性权衡。

制定有效的公司战略所应具备的条件

一家公司必须有足够的证据来支持其多元化战略。作为多元化公司的一分子，各部门要负担公司的额外费用，而且不能直接进入资本市场，所以在公司旗帜下的整合所得的利益必须大于这些成本。

多元化经营的公司一直以来都面临着这样的压力：要证明多元化比作为独立公司运营的业务单元能创造更多的价

值。所以，要证明经营活动或资产的一次性转移所形成的多元化的合理性是十分困难的(包括在衰退产业和新兴产业之间的转移)。只有你的公司已经实现了经营活动或者资产在各部门间的经常性共享，预计到了它们有在各部门间经常发生转移的需要，多元化才有意义。

从产业演变角度来分析，下面列举了一些应当受到高度重视的有效公司战略所应具备的条件：

1. 必须考虑到随着多元化涉足的各个产业的发展，企业内部所有权制度的合理性。

在以下情况中，多元化发展是稳定的：

- 合作、联盟、长期合同不能有效地协调各部门之间的关系时；
- 当企业在多元化条件下的赢利能力高于其在各部门独立运营条件下的赢利能力时。

只要其中任何一个条件不具备，组织都会面临有部门希望独立出去的压力。如果压力得不到缓解，管理层就会被董事会责令改进公司战略，甚至会面临被替换的危险。

对于由产业演变驱动的公司战略，这里有重要的几点需要声明：第一，当公司涉足的业务有着多种演变轨迹时，多元化将是一项巨大的挑战。因为在多元化的部门间，整合的机会是不确定的。当一些部门面临架构性变化或基础性变化时，整合的压力就更大了。在架构性变化或基础性变化中，经营活动或资产会面临被淘汰的威胁。

第二，当多元化是为了整合各业务单元，而这些业务单

元发展的进程又各不相同(也就是说,它们演变的阶段并不同步)时,多元化的压力就会与日俱增。各变化阶段间的分界点,会给寻求经营活动和资产的新应用方式的各部门带来巨大压力。只要多元化公司发生这样的变化,就会刺激公司体制和协调机制的改变。当部门的需求在不同的时间以不同的强度表现出来时,多元化面临的压力就更为复杂,多元化也就更难以为继。

那么,这是否意味着只有当各部门所涉足的产业的演变轨迹相同,而且发展阶段也完全相同的时候,多元化发展才合理呢?其实也并非如此。有时,即使各个部门的演变轨迹不同,或者发展阶段也不同,多元化战略仍是可行的。然而,如果公司战略的制定能够预计到各部门在各自产业演变进程中的压力,它就会更为有效。如果能够以一种可以反映多元化的组织在未来所受压力的方式构建企业的经营活动和资产的话,那么公司在推进各部门的协调方面就会更有效,也会更有利可图。

2. 必须能够决定企业通过何种方式应对产业演变:剥离、收购、联盟或长期合同。

有很多公司致力于剥离、收购,或是与其他公司结成联盟。20 世纪 90 年代,根据科学资料中心(SDC)[1] 的调查数据显示,雪佛龙(Chevron)公司比其他任何一家《财富》100 强的公司剥离的业务都要多(完成 51 项独立交易)。在产业演变的强大压力摆在组织中的各个独立部门(对于雪佛龙公司来说,包括它的 Kleenup 除草剂部门、危地马拉进口设备部

门和油气储备部门）面前的情况下，广泛收购的战略并不可行。另据 SDC 的统计，20 世纪 90 年代，LTV 钢铁公司只参与了包括剥离、收购、联盟在内的 17 项交易，比其他《财富》100 强公司都要少得多。同是在这一时期，IBM 参与了 566 项独立的联盟，但它也进行了大量的业务剥离和收购活动。也就是说，IBM 的战略在强调联盟的同时，也重视实施公司控制的其他几种形式。相比之下，苹果电脑公司参与了 152 项联盟，但却只进行了 4 项业务收购和两项业务剥离。

一般而言，业务剥离可能是企业退出已进入到演变最后阶段的产业的唯一选择。而在处于演变的震荡阶段、趋近阶段和共存阶段的产业中，联盟则对企业更有吸引力。

3. 必须阐明核心经营活动和核心资产是如何在演变轨迹不同的部门间共享的。

许多多元化的公司运用复杂的系统来协调核心经营活动和核心资产的共享和转移。有些学者认为，这种复杂性会愈演愈烈，最终导致公司战略的模糊不清。[2] 好的公司战略是建立在这样的基础上的：业务单元不应当负担起额外的不必要的费用。公司总部的唯一职能就应该是支持公司获得良好业绩所必需的资源共享和转移。

各业务单元发生演变的性质对于协调经营活动和资产有着重要的影响。由于随着被淘汰的威胁不断加剧，每个部门需要做的事情都会发生突然而剧烈的变化，因此当一个或几个业务单元经历架构性变化时，核心经营活动的共享会变得难以控制。由于要继续履行对关系密切部门的责任，又要

进行不有损于其自己部门的调整，各部门的经理都会觉得阻力重重。

同样，正在经历基础性变化的各业务之间也很难共享核心资产。当一个部门的资产对其他部门来说还有价值时，要淘汰这项资产就会遇到阻力。为了确保每个部门都能得到对它们来说最有价值的资产，就需要进行广泛的协调。

当某一业务没有受到架构性或基础性的威胁时，核心经营活动和核心资产的转移就比较困难了。转移和共享的不同之处在于，转移是指向其他的部门让渡经营活动和资产的控制权。当拥有一项经营活动和资产的部门没有什么动力去移交这种控制权时，这一过程就会遭遇阻碍。在渐进性演变中，把经营活动和资产剥离出来后转移很可能会有损于它们创造价值的潜力。

总之，有效的公司战略有赖于对公司多元化战略背后的逻辑有一个清晰的理解。而企业所作的剥离及收购方面的决策则都依赖于公司通过各项业务间的协调创造价值的基本模式。

4. 必须能够为了解决演变轨迹不同的部门间的争执而划清权限。

在制定企业战略的过程中，基本问题有：

- 谁来决定解决各部门对有价值的资产和经营活动的争夺这一问题的方式；
- 对于开发将用于共享的新经营活动和资产，谁有决定权并为其埋单；



➢ 组织是否通过加强业务单元间的协调和沟通，来开发能够创造价值的全公司的经营活动和资产。

公司内部必须明确资源开发和配置的决策权的归属，否则总部的管理者和业务单元的管理者之间将会冲突不断。通常，规模最大的业务单元，或是最重要的业务单元，会企图控制关键的经营活动和资产。权力分散所产生的问题是，这种情况下的转移定价计划很少能反映出部门间协调的全部成本和收益，而且还会引发政治上和组织上的重大冲突。然而，将经营活动和资产集中于公司总部也有不足之处，尤其是当有关投资和再投资的决策影响到每个业务单元的具体发展的时候。

决策权分配的最大风险可能是权属不明确。处在渐进性演变和创新性演变最早期阶段的业务单元，可能需要投入巨资以根据主流模式的要求来构建资源并确定经营活动。相反，处在激进性演变和适度性演变的最后阶段的业务单元，它的经营活动和资产很可能成为共享资源。也有其他的例子，公司中的业务单元也可能处于相同的演变阶段，因此它们之间可以共享经营活动和资产。

有效公司战略所应具备的先决条件是这样一个系统，它反映了每个业务单元的产业演变的阶段和特性，并随着每个业务单元所处环境的变化而改变。以美林(Merrill Lynch)公司为例，其经营范围涉及个人理财顾问、投资经纪、企业财务规划等诸多业务。理财顾问业务正处于激进性演变的趋近阶段；投资经纪业务正在经历适度性演变；企业财务规划



业务则是一个成熟的创新性业务。一直以来，账目管理、新员工培训以及品牌资产维护等方面的决策权都由企业和业务单元共享。由于企业会同时面临各个业务单元之间经常性的不和谐、不同步的变化，所以必须尽快对这些经营活动最终决策权的归属问题作出决定。

5. 在处于不同演变轨迹的各部门共享经营活动的情况下，要能够对不同的顾客和供应商确定一个合理的忠诚度。

当公司参与的一系列产业处于不同的演变轨迹上时，共享经营活动尤其困难；只有当文化背景、组织程序和各部门的体系是共通的时候，共享才可以持续。如果计划长期共享经营活动，企业就必须确保其经营的业务要处于演变模式完全相同的产业中。

一般来说，某业务单元专有的经营活动和通用的经营活动之间也需要进行权衡。在其他条件不变的情况下，专有化通常能让公司为一个特定业务单元的顾客创造出更多的价值。各业务单元之间经营活动的通用化会让成本得到摊销。专有化和通用化还有其他的一些微小的成本和利益。专有化会使业务单元难以适应产业结构和竞争环境的变化，而通用化则会使竞争上的模仿变得很容易。

多元化的公司会通过各种方式处理好这种权衡。多年来，可口可乐的公司战略一直围绕着以软饮料为核心的生产业务。[3] 要把核心广告和营销活动覆盖所有其他的产品是不可想象的。

对于可口可乐来说，经营活动专一化的好处是它在软饮

料市场上获得的强大竞争力。可口可乐的品牌已经成为全球认知度最高的公司标志。公司一边延续着在软饮料上的高额利润，另一方面也因将其业务拓展到生产橙汁、瓶装水等其他饮料而使自身面临营销和组织结构上的挑战。

其他大公司的做法则不同。从20世纪60年代到90年代，荷兰飞利浦公司(Philips Electronics of the Netherlands)致力于在其实验室里进行激光光学技术的研究，[4] 这项技术可以应用于电子消费产品、医疗设备、安全系统等诸多领域，而所有这些都是飞利浦所涉足的。该战略是基于这样一种观点制定的，即飞利浦公司将通过在其各项业务中共享这项新研发出来的能力而获益。C.K.普拉哈拉德(C.K.Prahalad)和加里·哈梅尔(Gary Hamel)在"企业核心竞争力(The Core Competence of the Corporation)"一文中还对这一公司战略大加赞赏。[5] 这个例子说明了一个公司该如何保护其独特性，并使自己在创造通用化经营活动时不被别人模仿。这个例子中的技术就非常地复杂以致很难被模仿，公司就应该把精力集中在这些很难被模仿的技术上，共享以此技术为核心的经营活动。

要利用好产业演变的轨迹，公司应当对经营活动专有化的先后顺序有清楚的认识。当公司的业务进入了产业演变的高级阶段后，将经营活动通用化的成本相对来说就比较低了，因为公司已经比较强大而不怕被模仿了。同样，涉足不只一个渐进性演变的产业的公司更少因为经营活动的通用化而被模仿，前提是经营活动的共享不影响各部门的运营效

率。相比之下，处于产业演变早期阶段的公司要想在不被模仿的条件下共享其经营活动，难度则会比较大。

这样一来，在整个企业内保留通用经营活动与在部门内留有专有经营活动之间就存在一个权衡问题。每个部门的产业演变都会影响专有经营活动未来的价值，并相应地影响公司战略。

6. 当处于不同演变轨迹的各部门共享资产的情况下，要能够对不同的顾客和供应商确定一个合理的忠诚度。

特定业务单元的专有化可以满足顾客和供应商的特殊需求，为获得高额利润打下基础。但各项资产在各业务部门间通用的公司也可以降低它们的总成本。各业务单元间的通用资产并不能使顾客和供应商的需求得到很大的满足，并且为顾客和供应商创造的价值也相对较少。

以花旗集团为例。花旗集团的资产都是各业务单元的专有资产。该集团在商业银行方面的能力有着很深的历史渊源(源于花旗银行)，其在特点上与集团的投资银行部门[随着公司对美邦(Smith Barney)银行的收购，而成为花旗的一部分]的能力是不同的。花旗银行的重要资源包括银行市场上的区域化品牌资产、资本管理的成熟体系、信用评价的专业水平以及信用卡的运作。美邦银行的重要资源则包括股票经纪和交易两方面的专长。所以，在很多业务上，花旗都在竞争中处于优势地位，有着稳固、长期的客户关系，而且花旗还为他们量身定制解决方案。

相比之下，迪士尼已经掌握了在自己的各个业务单元内

把资产通用化，同时又能避免被竞争对手模仿的技巧。迪士尼塑造的经典形象，比如斑比（Bambi）、白雪公主（Snow White）、米老鼠（Mickey Mouse）、狮子王辛巴（Simba the Lion King），都是电影中、主题公园中的角色，同时也是迪士尼的商品。通过开发一系列代表迪士尼核心价值的卡通人物，公司巩固了其品牌特征，维护了其竞争地位。

资产通用化的成本和利益与公司所涉足的多个产业的发展轨迹直接相联系。例如当资产在多个经历基础性变化的产业中通用时，该公司的每个业务单元就无法都取得竞争优势。

多元化下的战略选择

公司战略最终将通过密切各项业务的关系来创造价值。这些关系可以是直接的，例如迪士尼公司就是以动画片中的人物为基础提高其主题公园的吸引力；也可以是间接的，例如迪士尼品牌资产的积累是通过电影产业来实现的，而品牌资产的积累又使得公司可以用较低的广告费用就能吸引较多的人来游览其主题公园。

一个能够考虑到各部门不同的产业演变情况的公司战略会有许多好处。首先，公司可以在制定总部项目的决策时更有效。各部门产业演变轨迹的不同会给总部带来压力，使其改变其集中控制的活动。此时，管理各部门最有效的策略可能会发生改变，甚至连企业文化也可能发生变化。预期到这些挑战会使组织更有效率，并增强组织的适应性。

第二个好处是改善资源的配置。由于要应对产业演变和竞争地位的变化，这给各项业务创造出了不同的机会。然而许多企业使用的是一种僵化的资本支出系统，并将其以同样的方式应用于每个业务单元。公司可以通过发展适应多种产业演变轨迹的战略提高投资的回报率。

最后，清晰的公司战略能使企业更好地应对无法预料的突发事件。当一项业务的买卖，或确立竞争地位的机会突然来临时，组织可以更快地作出反应。对公司战略目标的理解，可以让管理者对负面消息更快地作出判断，比如竞争者的出击或产业结构的不利变化。清晰的公司战略是部门间经营活动和资产快速而准确地进行重新配置的基础。

本章余下的篇幅讨论的是公司在三种特殊的情况下所面临的问题——在这些情况下，产业演变对制定公司战略来说尤为重要：(1)通过多元化解决核心业务中出现的问题；(2)在相关的各项业务中都获得竞争优势；(3)引领新产业的出现。尽管在其他很多情况下，产业演变对公司战略也是很关键的，但这三种情况却是最普遍、最重要的情况。

通过多元化解决核心业务中出现的问题

多元化的一个普遍动因是企业在核心业务中遇到了困难。多元化发展可以使公司减少对那些很难为公司带来良好业绩的产业的依赖。进入新产业，可以增加公司保留其优良质地的机会，同时取得令人满意的利润。以下部分介绍了采取这一行动可以使用的一些最常见的策略：

通过多元化策略进入到会带来威胁的新产业中，以应对架构性变化

现有组织通常会选择进入到一个对其核心业务造成威胁的新兴产业中。进入的方式有很多，反复试验、收购甚至是全盘转移原有业务，但这些方式之间并不是相互独立的。

试水于新产业。现有公司通常会单独成立试验部门来涉足新产业。旨在帮助企业涉足新产业而设立的风险投资基金使企业可以同时设立多个试验部门。这些方式可以使公司把多元化的风险限定于几个独立的部门中，从而避免试验失败给公司整体造成严重的损失。

1994 年，波士顿环球(Boston Globe)报业公司设立了一个全资子公司——波士顿环球电子出版公司(BGEP，Boston Globe Electronic Publishing)以尝试新的电子媒体，例如通过互联网来传播新闻。[6] 很快，该子公司就发布了 Boston.com 的网站。它在运行中始终遵循这样一种原则，即要在尝试新模式与维护波士顿环球公司纸质报业公司的形象之间进行权衡。[7] 最终，该子公司依靠《波士顿环球报》以及有线服务来获取内容，而并没有采用传统的方法雇用记者来报道新闻。BGEP 提供在线找工作、在线汽车展销和其他广告服务。由于网站质量上乘以及通过开办这个网站所传递出的公司的一种深谋远虑，该报纸得到了分析家及读者的广泛好评。当时波士顿环球报业公司和它的母公司纽约时报公司(New York Times Company)所处的报业正经历适度性演变，而 BGEP 只解决了其所面临的部分问题。BGEP 意味着波士顿

环球报业公司通过多元化向新产业进军，但它同时也留给了我们这样的思考：在面临威胁的时候，公司的核心运营会发生什么问题？

一般来说，通过在独立部门中的试验试水于新产业会延误公司使核心业务尽早适应架构性演变所付出的努力。[8] 尽管索斯比拍卖行的网站 Sothebys. com 在 2000 年完成了很大的交易量，但该拍卖行的赢利能力还是出现了大幅下降。[9] 而像朗讯(Lucent)和施乐(Xerox)这样通过风险基金成功地开辟了新业务的公司，已经注意到了这一问题并制定了相应的战略。试水可以帮助企业应对挑战，但却并不是一个全面的解决方案。

通过收购进入新产业。有的公司通过收购在新产业中已取得一定成功的创业公司来控制进入一个新产业的风险。收购的好处是，收购者可以等待时机，在新产业的主流模式出现之后再进行收购，这样就可以降低收购风险。迪士尼收购 Infoseek 搜索引擎，美国在线(AOL)买下网景(Netscape)公司，@home 公司收购互联网媒体公司 Excite 的很多业务，都是主流模式出现后成功收购的例子。对于收购者来说，其好处是通过收购那些在运营上已经很成功的公司较顺利地进入到新产业。但与此同时，收购都将会面临如何整合收购的新业务与原有核心业务的挑战，因为原有核心业务通常比收购的业务更有利可图。

从原有业务向新业务的全方位转换。1999 年，为了应对折扣经纪业务对全面服务经纪业务(这是美林公司的核心业

务)的威胁,美林推出了一套名为"一体化选择"的产品。一体化选择是为美林的所有客户提供的,让他们可以选择交易支付的方式和咨询服务。客户可以继续保留传统的全面服务账户,也可以选择转向新的折扣交易服务账户。美林的这一举动有很大风险,但同时也表明了其正向全方位地适应威胁迈出了勇敢的一步。

从传统产业向新产业的这种全方位转换充满了风险。低水平的生产能力、士气问题、融资需求、客户关系成本、供应链问题以及其他交易成本问题都会出现。这些公司几乎都会经历业绩的下滑,甚至可能很难继续生存下去。但在一个大胆、系统、经过精心规划的转换战略指引下完成这一转换的公司,很可能会成为新产业中的领导者。风险很大,但回报也是丰厚的。组织也要负担起应对核心业务中出现的一些基本问题的繁重任务。当企业依赖试验部门或收购来确立其在新产业中的地位时,这种繁重的任务就会被推迟到未来才出现。

跨代跳跃应对架构性挑战

在偶然的情况下,公司也可以通过直接投资或收购的方式,跳跃技术代际,成功实现多元化。有的电力公司,尤其是非美国本土公司,已经制定出了这样一种多元化战略,即从利用矿物燃料发电转向利用可再生能源比如太阳能、水来发电,而不是过度发展核技术。(在有些地区,由于管制被解除,传统的营销和分销活动已被替代。在那里,发电业正在经历架构性转变。)

第七章

技术层级的跳跃可以让公司把活动和资产转移到新的环境中，从而保持原有的地位，而这些活动和资产在原有产业中已几乎无保值可能。理想的状况是，公司随着主流模式的逐渐形成在新业务中确立自己的地位；但选择合适的时机却很难。

在核心业务经历基础性变化时，通过多元化来提高业绩

在那些正经历基础性变化的产业中，企业已经通过多元化战略成功地改善了它们的业绩。多元化的目的是通过更好的资产管理，提高生产能力。下面讨论一些已经被证实是十分有效的方法。

在此部门中开发资产，在彼部门中使用。北美和欧洲铁路产业中的大公司，已经运用它们的品牌资产和技术成立了新的致力于物流管理的咨询部门。多元化同样适用于电力企业。很多电力企业已经在原有能力的基础上，设立了能源管理咨询部门。这些组织所处的产业正经历着激进性演变，多元化可以增加资产在相关业务中的生产能力。

总之，旨在实现部门间资产转移的多元化战略蕴涵着巨大的风险。很多种情况下，那些资产都是因为它们在原有部门中是必不可少的才被收购或开发出来。转卖这些资产可能会损害原有部门的利益，但如果基础性变化进展顺利，这点损失相对于新产业长期的回报来讲还是值得的。

分散风险和刺激创造性竞争。在一些正经历着基础性变化的产业中，一个大项目的失败对企业的打击可能是毁灭性的，因为该项目的规模巨大。盖摩天大楼的商业建筑企业

可能因为如下原因被迫退出该产业：建筑发生重大事故；建筑没有严格遵守规范；发生严重的交付拖延。所以，企业可能会单独设立一个子公司来管理每个重大项目，目的是保护那些没有牵涉在内的资产免遭毁灭性风险的打击。

多元化的另一个动机是在开发能力的过程中刺激部门间的竞争。同样，这样做目的也包括在多个项目间分散风险。丰田在引入了高端豪华车生产线后，另外组建了一个部门雷克萨斯(Lexus)。虽然与定位于高端市场的丰田的另一个品牌佳美(Camry)针对相同的目标市场，但这两个部门的竞争激发了创造力，并且使公司拥有了多种方式进入有利可图的中、高端细分市场。

发展互补性经营活动。经历基础性变化的公司如果没有一个有效的互补性活动网络，就不可能取得令人满意的赢利能力。多元化使经营活动系统重现生机的一个最典型的例子是，20 世纪 80 年代通用汽车公司对土星(Saturn)这一品牌的开发。小型车的生产当时正处于创新性演变的轨迹上，对于多元化的汽车公司来说，小型车的市场份额对长期发展十分重要，因为客户会十分忠诚于他们购买的第一辆车的制造公司。

在 20 世纪七八十年代，通用生产了一系列小型汽车，例如 Chevette、Vega、Geo Prizm，但同时却被丰田和本田抢走了大量的市场份额。Prizm 就是一个失败的例子。它是由位于加利福尼亚的新联合汽车制造厂(NUMMI，与丰田合资创办的一家企业)生产制造，雪佛兰销售，与花冠有着相同的设

计基础和相同的制造工厂。当客户来到丰田的经销商来购买小型车时，他们对 Prizm 并没有什么兴趣，虽然它要比花冠便宜很多。[10]

土星的设计构想要追溯到 20 世纪 80 年代早期。当时，通用的一群工程师正构思一种新型小汽车的设计草案。在接下来的十年中，致力于土星项目的通用团队设计出了有史以来最优秀的一款小型车的。[11]毫无疑问，在刚刚投放市场的最初一段时间里，土星小型车要比丰田的花冠和本田的 Civic 更受欢迎，这是土星成功的一个主要原因。[12]

然而，土星的成功并不完全来自于设计本身，它同时也是组织上的成功。公司促成了通用与全美汽车工人联合会（United Auto Workers）的合作来增进公司与员工的关系。土星的许多革新来自于几十年来由于劳资双方之间的敌对关系而形成的根深蒂固的信任障碍的打破。零售商对公司的成功同样重要。1993 年，土星有 340 个经销商，而丰田和本田差不多各有 1 000 个经销商，美国的其他公司一般要超过5 000个经销商。[13]因为土星的零售商不受过剩生产能力所累，所以土星与其零售商的合作和伙伴关系不断发展，结果便形成一个强大的互补性经营活动系统，这也成为促成土星早期成功的一个重要因素。

土星是一个典型的案例。它说明在创新性演变的环境中，多元化如何创造新的支持性基础。总之，在经历创新性或激进性演变的产业中的公司可以通过多元化着重提高互补性经营活动系统的效率，以提高核心资产的生产能力。



通过多元化退出衰退产业

赛狗业正处于衰退之中。最近的一篇报道称，它早在1991年就已经到达产业高峰，但之后就开始衰落。[14]该产业中的公司开始进入新产业，寻求多元化发展。例如曾用于赛狗的赛道，改成了用于汽车比赛的赛道。其他处于衰退阶段的产业也面临着同样的情况，比如钓鱼船就被改造成了观光船。

通过多元化退出衰退产业，比当核心业务受到被淘汰的威胁时要容易管理。在架构性和基础性变化中，通过多元化进入那些可能威胁到核心业务的产业是非常常见的。由于原有的仍在赢利的业务对经营活动和资产向新产业转移的抵制，这将引发巨大的冲突。而当核心业务开始衰落的时候，需要应对的利益冲突和抵制就会少一点。

在相关的各个业务领域都获得竞争优势

多元化的第二个有力的动机是共享经营活动和资产，增强公司在所有业务中的竞争力。只有当共享的利益大于经营活动和资产通用化的成本时，才能提高经营业绩。尤其需要注意的是，要想取得成功，必须确保在通用化的过程中，公司的能力不会受到损害。战略领域的研究者认为，要做到这一点很难，因为核心经营活动和核心资产经常是无形的（像文化、品牌和知识资本），难以通用化。[15]

当一个企业涉足的各产业以不同轨迹发展时，多元化就更难获益了。试想一下，在一个处于渐进性演变的部门和一



个处于创新性演变的部门中共享活动的难度。渐进性演变的产业对运营效率的要求，迫使公司严格管理成本，并逐步深思熟虑地推进变革。而在创新性演变的环境中，组织则必须对在新产品的开发上所取得的突破作出快速、灵活的反应。

在一个经历架构性转变的部门和一个处于渐进性或创新性演变环境中的部门之间共享经营活动和资产同样也很困难。很难想象在适度性演变和渐进性演变的产业之间共享一支销售队伍的情形。例如当一份报纸既出售在线广告空间又出售离线广告空间时，这种情况就会出现。一个整合的销售队伍（销售两种类型的广告）可能会引起报纸部门的不满，因为广告收入下降了；同时，也可能因为对旧模式的固守和不灵活性，引起网络部门的不满，并且这些情况会随着架构性转变的持续而恶化。

在演变轨迹不同的产业间，共享经营活动和资产之所以很难，是因为在共享的同时还要为了使价值创造得以延续而在各部门内部都保持一定的独特性。即使在最佳的环境中，也要小心管理好这种平衡。当产业处于不同的演变轨迹时，挑战就会更为复杂了，因为每个部门实现成功所要做的事情并不一样。当一个部门要求较高的专有化时，别的部门可能恰恰允许较大程度的通用化。

当各产业的演变轨迹相似时，各部门间经营活动和资产的共享就可以演变成公司高效运行的有力机制。下面的例子就说明了在这种情况下，公司应当如何抓住机会，成功实

现多元化。

以相同规则演变的产业间的多元化

当公司多元化所涉足的产业处于相同演变轨迹时，经营活动的共享尤为有效。有很多处于渐进性演变的产业间共享经营活动的例子。你已经了解了沃尔玛是如何在折扣店和山姆会员店(Sam's club)间共享配送活动的。亚马逊网站(Amazon.com)利用销售书籍的能力形成了其在玩具零售业的有利地位。Panerra 面包公司也将其业务模式和流程运用于公司自营店和其特许经营的餐馆中。

在这种情况下，成功的关键在于尽可能地减少共享经营活动时各部门所作出的让步。当部门间在通用化的核心要求方面产生诸多不一致时，就需要相互之间作出妥协。2001年，AT&T 宣布重组为四个独立的业务部门——无线、宽带、商务服务和消费者服务——在一定程度上就是受以上问题的启发。以前，为了共享经营活动，这几个部门曾经是一体的，但产业演变却使它们在核心要求上出现了巨大的差异。2001 年的分割，部分原因就是为了减少经营活动共享时各部门所要作出的妥协。

渐进性演变的产业间实行多元化的情况比较普遍，因为只要公司按照其所涉足的各个产业的主流模式去运营，被模仿的威胁还是相对较小的。但为了有利于多元化战略的实施，各产业必须尽可能相似，这样就可以避免在无妥协的情况下共享经营活动。

创新性演变中的产业间共享经营活动也比较普遍。需

要注意的是，经营活动与资产不同，经营活动是可以重复不断进行的，并且一旦停止，就没有任何剩余价值可言。集中销售、营销、特许活动都是涉足多个创新性产业的企业内部普遍共享的活动。因为资产贬值得比较快，所以共享起来会相对比较困难。

在经历适度性演变的产业中，共享经营活动通常是为了保护和配置各部门的重要资产。那些涉足录音业、杂志出版业、新闻业的媒体巨头就形成许多集中性职能，以利用来自各部门的资产尝试新的业务模式。

在经历激进性演变的产业中的公司也能从多元化中获得好处。重组专家正是通过在演变过程中培养了自己的整合能力而获得了这样的名声。

通过多元化共享核心资产

如果多元化所涉及的各项业务间是共享资产的，那么企业也可以从中获益。当业务单元间的产业演变有相同的特点时，共享资产就与共享经营活动一样直接。联合技术(United Technologies)公司就既涉足了喷气式发动机业务，又涉足了直升飞机制造业务，而这两项业务则共享着公司在飞机零部件领域所拥有的良好声誉。

由于资产共享要比经营活动共享更灵活，因此有时公司在涉及演变轨迹不同的业务的多元化上会很成功——但多元化必须要能保持公司战略的稳定。举个例子来说，芯片制造商 QUALCOMM 通过一个部门授权其 CMDA(计算机调节过程分析)技术，而在另一个部门制造用于无线电话的

CDMA 元件。[16]核心资产——CDMA 专利技术是公司战略的中心，但授权业务处于创新性演变的轨迹上，而元件制造业务却处于适度性演变中，正受到来自软件的威胁。这时资产在部门间的共享就会创造价值，因为两项业务在有效运营方面都没有受到损害。

总之，当没有哪个部门会使资产发生大幅度的贬值时，在处于不同演变轨迹的产业之间共享资产就是有效的。如果一个部门损坏了资产，而这项资产对另一个部门维持竞争力又很重要，那么合作就会遭到破坏。这些原则都是常识，尤其适用于那些既涉足基础性变化产业又涉足非基础性变化产业的企业。简而言之，在处于渐进性或适度性演变环境中的产业，和处于创新性或激进性演变环境中的产业之间的资产共享很难造就稳定的公司战略。虽然这类资产转移可能会创造价值，但是这类资产共享却很难实现。

垂直整合获得核心资产或核心经营活动

当企业进入它的客户或供应商的产业时，就是垂直整合。很多企业垂直整合是为了获得原料或者讨价还价的能力，就像当初啤酒生产商 Coors 进入易拉罐生产领域一样。事实证明：当经营活动和资产在各有特点的部门间共享时，垂直整合很难使所有方面的运营都保持持续的高效。当经营活动与资产是转移而非共享时，垂直整合才比较容易持续。

在前面的章节中我们曾提到，只有当多元化比合作和联盟能带来更好的整合效果时，它才会为企业带来优势。现代

的公司，如果它们的战略是围绕着垂直共享而制定的，可能这种多元化在很长时间内都无法达到这种效果。例如想想在生产部门和配送部门之间共享活动和资产需要些什么。像研发这样的活动要想真正实现共享，就必须与配送部门相关联，就像其与生产部门保持密切关系一样；而只有公司既以 FOB 方式提供又以直接送货上门方式提供产成品，并密切关注配送过程的特点，销售活动才能真正地得到共享；同理，营销资产也只有在品牌资产同时往上下游发展时，才能被共享。

困难在于，产业间实际的界限是由供应链上每个环节的主流模式间的差距所决定的。例如制药业进入了一个创新性的演变模式之中，而处方管理产业却是在经历渐进性的演变。又如投资管理处在创新性演变的模式中，而投资经纪则是在一段很长时间的渐进性演变后进入适度性演变的。

由于垂直链条中的产业界限反映着各个主流模式间的差异，因此转移战略可能比共享战略更为实用。当然，即便是转移战略也可能难以实施，因为这会造成部门间利益的冲突。

这一规律有例外情况吗？公司在什么情况下能从垂直整合中获益？第一种情况是当上游或下游产业中缺乏竞争而使公司免受利益冲突的侵害时。可口可乐和百事可乐都进行了前向整合买下了装瓶企业，却没有引发很大的利益冲突，就是因为先前的合同使得装瓶企业拥有了地域排他性。

第二，当一个部门所涉足的产业处于发展的早期阶段

时，通过共享而实现的垂直整合也能给全公司带来好处。在某些情况下，公司可以利用在原有产业中的地位为涉足新产业的部门提供一些优势。新产业取得成功之后，其发展壮大反过来又可以惠及原有产业。20 世纪 70 年代，时代公司(Time)进军有线电视业务就属于这类情况。

引领新产业的出现

企业通过多元化战略进入新产业还有另外一个动机，就是成为新产业的领导者。这种多元化可以使刚开始的新业务更好地发展。[17]

原因有两点。第一是大公司可以保护新业务免受资本市场要求回报的压力。资本市场在评价企业的创新性努力方面通常是低效率的，其中一个最重要的原因就是当新部门开发出一项新产品的消息通过信息披露而为公众知晓时，那么它就会很快被模仿。而通过向新部门提供管理技能和资金，公司可以保护新部门的一些创意不被竞争对手模仿。当然，如果新部门的业务模式根本行不通，公司必须果然终止它的运营。

第二个机制则更为常见。多元化公司通常会开发与现有部门相关或最终将会与现有部门相关的新业务。这种情况下的公司战略可以逐渐改变共享和转移的性质。起初，原有部门会把资源借给新部门使用。随后，便会出现资产与活动从衰退业务向新业务的转移。通过在新产业发展初期对其进行刺激，公司为将来的多元化打下了良好的基础。

第七章

接下来讨论的是公司新涉足关联和非关联业务时会遇到的问题。

界定新的关联业务

1998 年 10 月，日本 NTT 公司的子公司 DoCoMo 首次公开发行股票，NTT 控股 67%。就在几年前，DoCoMo 还被 NTT 的工程师们看成是“鸡肋”。[18]后来，DoCoMo 提出了无线电话网络的设想，它整合了互联网业务，最终成为 NTT 的明星业务，其首次公开发行为 NTT 带来了 50%的收益。[19] 1997 年，NTT 的核心公司面临有线电话业务的下滑，DoCoMo 的无线服务则开始快速增长，很大程度上是由于网络模式的盛行，网络很受青少年和商务人士的青睐。到 2001 年的夏天，DoCoMo 吸引了日本超过一半的新增电话用户。[20]在 2002 财政年度，NTT 报告称 DoCoMo 贡献了公司收入的 44%，经常性收益的 100%。[21]涉足无线电话服务业已成为整个 NTT 公司赢利的关键。

DoCoMo 的成功来自于其母公司 NTT 的品牌、营销策略和工程师的才华。还有其他一些这样的例子：特纳广播电台于 1980 年成立了美国有线电视新闻网 CNN，它是第一个全天 24 小时播放的新闻网，那时只有不到 10%的美国家庭安装了有线电视。Adobe 系统则引领了电子文档产业的出现。当然除了这些成功的例子之外，也有一些失败的教训，像施乐在个人电脑产业和宝丽来（Polaroid）在数码影像领域的尝试。[22]

多元化中影响新业务成功的因素有哪些？要全面地通

用化显然是不可行的，但上述几个例子已经为我们提供了一些常用的模式。

首先，前面提到的三个公司 NTT、特纳广播公司以及全球最大图像编辑软件供应商 Adobe 公司，都已经进入了那些与核心业务有着高度互补性的新业务。新业务间也高度相关，并且能充分利用母公司业务的特殊能力。

第二，在公司所涉足的新业务中会迅速出现对公司整体有价值的新活动和资产。这里，我们要注意的很重要的一点是，原有部门可以在不发生实质性改变的情况下就可以从新业务中获益。NTT 在无线业务上的成功为公司的长途电话业务带来了更多的交易，CNN 则创造了对有线服务的更多需求，而 Adobe 的 PDF 则提高了对图形增强打印机的需求。

第三，不必把新业务当成问题部门所使用的资源和业务的接收器。一旦新部门建立，原有业务就不再处于架构性变化中了。所以，在发展新业务时就不用担心原有部门是否能存活下来。

最后，新兴产业与母公司中的原有部门有相同的演变特点。所以，新业务的文化、内在的项目开发风险以及组织体系在各部门间都是相通的。

界定新的非关联业务

也有些公司通过多元化所涉足的是与原有业务远不相关的业务。移动和网络通信产业中的龙头诺基亚(Nokia)，最初在芬兰从事的就是纸浆和橡胶业务。印度的 Tata 集团

既生产汽车，也经营饭店。既开办基金，又销售食品，并且还宣称将会进军服务业。

怎样才能从不相关的业务多元化中获益呢？不要只看到表面现象，要发现其中存在的潜在联系。例如诺基亚的发展历史把公司目前致力于移动通信领域的原因归结为公司过去对纸质通信的关注以及其早期在橡胶业所拥有的技术实力。我们很难理解其新旧业务间到底存在着什么样的联系，但诺基亚的声明的确是可信的。

公司战略最普遍的原则是：任何一种多元化，无论是相关还是不相关，都要求对每个部门都会产生影响的公司文化和资源配置流程的发展。

结论：产业演变影响着公司战略

很多公司都是自上而下，而不是自下而上地建立公司战略的。进入新业务的决定是基于它们对原有业务创造价值的潜力来判断的，而不是从产业的全局来判断。很多情况下，决策只是建立在对顾客和供应商的需求的肤浅理解上的。

当公司战略是建立在对各业务单元竞争条件的详细了解包括对产业演变的清楚认识基础上的时候，公司战略更容易获得成功。如果原有部门架构性变化的进程比预想的慢，公司该怎样做呢？如果企业中的创新部门不能紧跟其所属产业的主流模式，企业会有什么样的风险？如果制定公司战略能考虑到其在随后执行的过程中可能会出现的偶然情况，

那么它将会更有效。

有效的公司战略可以处理好部门间利益的妥协，因为太多的妥协会使投资者产生这样的疑问：部门独立运作是否会更好呢？如果每个部门都能从一体化中获益，那么这时的公司战略是最稳定的。当不同业务的演变特点和演变速度不同时，这种稳定性很难保持（当然也有例外）。其原因在于，当不同部门的需求变化不同步时，就很难对它们之间活动和资产的共享进行平衡了。

有效的公司战略应当在公司的内部保持连贯性，应该可以很好地应对产业演变和维护业务单元竞争地位的稳定。通常来讲，能够利用多元化来有效应对产业演变的公司在其所涉足的每项业务中都会有较好的表现。[23]

企业演变与

第八章　结语

咨询顾问、战略分析家、银行家和董事会成员常常会向公司的管理层索要其应对产业演变的计划。许多公司，特别是一些较大的公众公司，通过与竞争对手合并、多元化发展甚至进入到不相关的业务等方式以应对产业演变所带来的影响；一些公司还建立了风险基金，但却没有抓住精明的经营者，错过了好的投资机会；而更普遍的情况则是许多企业都在努力培养创业能力和构建信息系统以抵御产业演变带来的威胁。许多管理者都抱怨仅仅是在产业中维持自己的位置就很难，需要的投资越来越多，并且他们的组织始终都忙于如何保证其业绩不出现滑坡。如果令人失望的事情不断被积累，必将耗尽其管理队伍的精力，同时也会使职能专家越来越难对那些蕴涵着巨大潜力的机遇作出有效的应对。

这本书所提供的一系列分析工具就是为了让你避免无利可图的投资、不该做的事情和不可接受的业绩。一个基本

的前提就是，如果你的经营计划背离了你所在产业的演变规则，你的投资就不可能获得可以接受的回报，创新也不可能获得成功。产业的演变总是表现为四种轨迹之一：渐进性的、创新性的、适度性的或激进性的，除此之外没有中间的道路。一种产业不可能在两种轨迹之间进行演变，也不可能属于某一种演变多一些，而同时在一定程度上又属于另一种演变。更进一步讲，每一种演变都要经历许多年，很多都要经历数十年。

这本书也为你提供了识别真正的潜在机会的分析工具，这些机会可以使你在很长的时期内获得超乎寻常的业绩。理解了产业演变的轨迹和阶段，将使你信心十足地投入到你所从事的特定产业中去，而不用再担心你的公司可能会在竞争中被轻易击垮。通过识别产业演变的轨迹，你能够更好地估计投资方式、文化构成、组织结构、信息系统和领导风格。一般来说，你在为应对演变进行选择时，早选择比晚选择意义更大。

一种产业的演变到底属于四种轨迹的哪一种？本书也提供了相关的判别方法。回想一下，只有当一种产业中的核心经营活动面临被淘汰的威胁时，产业才可能发生架构性变化；而当其核心资产面临被淘汰的威胁时，产业就会发生基础性变化。通过分析产业架构和产业基础是否正在发生变化，你能够确定你所经营的业务具有的演变轨迹的性质。如果存在被淘汰的威胁，并且对你的企业的价值创造活动产生了影响，那么这对你的企业的未来就十分重要，在你制定战

略时，就必须重点考虑这一因素。

在演变的范围内运营

要使新的投资产生回报，需要对演变轨迹进行估计，这样可以使你避免犯最低级的错误。大多数严重的战略性错误主要是对产业演变轨迹的错误判断所致。这种错误判断在每种演变轨迹之下都是很常见的。

在渐进性演变的过程中，大多数知名的网络零售企业，比如 Petstore. com、e-Toys 和 PlanetRX，由于试图改变产业的结构，而使自身陷于麻烦。这些公司试图使消费者相信应该改变他们的消费偏好，而不是在公司所处的产业中努力建立为消费者服务的经营原则。有些网络企业只是进行概念的炒作，只关注它们自己的经营模式，使其在实际中为了打造它们的某种优势而脱离了产业的演变轨迹。这样的发展计划促使产业进入到适度性演变的过程中，几乎整个产业都遭受到严重的挫败。

在处于创新性演变的产业中，许多企业所犯的严重战略错误，通常是因为错把其所处产业发生的演变当作激进性的或渐进性的。当一些企业对所从事的业务与价值创造的相关性估计不足时，就会把产业演变归为是激进性演变。当企业的一些资产面临被淘汰的威胁时，很容易犯这样的错误。比如一家制药公司所拥有的药物专利即将过期，同时它又没有新药发明的创新积累，这家公司就很可能会把产业的这种变化归结为一种激进性演变。依照这种错误的逻辑，似

乎在该产业中从事研发活动对于未来的价值创造意义不大，因此企业的新药创新积累也就无关紧要。这样，它们就不可能认识到其所产生的真正问题在于失去了具备竞争力的定位。而当一个公司低估了新的核心资产对价值创造的重要性时，就会发生把产业的演变视为渐进性演变的错误认识。一家电影制片公司就犯了这样的错误，它们认识其赢利能力主要依赖于对作品的收集，而不是要不断推出新的电影。

在产业的适度性演变中所发生的战略性错误，主要是经营者不知道核心活动正受到威胁。通常，在那些以前曾经历渐进性演变的公司中很容易产生这样的错误认识，因为在渐进性演变的情况下，竞争规则要求企业对环境的变化作出渐进、保守的应对。在经历适度性演变的产业中，因为核心资产还继续创造着价值，所以容易低估核心活动所面临的被淘汰的威胁。你可能会认为，由于你的公司所具有的能力对于新、老经营模式中的顾客和供应商都十分重要，因此你能够迅速地转变你的活动。然而，这种想法很可能会导致灾难性的后果，因为这会使公司在制定适应新业务的资产配置战略方面远远落后于竞争对手。

在激进性演变中所产生的战略性错误，主要是公司低估了它们的资产和经营活动所面临的威胁。企业要想应对激进性演变，毫无疑问，最关键的因素就是要尽早对企业进行诊断。当公司的经营模式面临被淘汰的威胁时，如果组织内部能形成一种紧迫感和危机感，那将是非常关键的。而对于那些已经意识到了与激进性演变相关的威胁的企业，最大的

危险则在于缺乏有效的领导。许多大公司之所以长期业绩低迷，就是因为其管理团队担心出现不良后果而不愿面对激进性演变的挑战。

避免这些错误是医治“创新疲劳”(innovation fatigue)的良方。如果出于战略考虑而进行投资，但却没得到预期的收益，且这种情况出现多次，就会导致所谓的“创新疲劳”。第五章揭示了遵循产业演变规则所应具备的先决条件，第七章主要讨论了有效的公司战略所应具备的先决条件。下面我们将对一些重要的主题进行讨论：

架构性变化

当产业正在进行架构性的变化，也就是说正处于适度性或激进性的演变轨迹上时，要想遵循产业演变的规则，企业必须获得比过去更多的关于顾客和供应商的信息。在架构性变化的情况下，顾客可能会考虑一些新选择以代替其原来所购买的产品和服务，但出于不确定性、忠诚度以及一些将其锁定住的已有投入的考虑，他们不会很快采取行动。随着选择范围的扩大，顾客会进行尝试，可能会对新产品失望，从而可能会暂时增加对你的产品的投入。如果你的直接顾客是生产企业、分销商或者零售商，他们的经营业务也许会和你一样受到威胁，那么他们会寻求加强与你的联系，以便共同抵御选择的改变带来的不利影响。在与供应商的关系中也会出现同样的情况。供应商也会通过与你或你的竞争对手建立防御性的联盟以寻求更好的收益。

第八章

随着架构性威胁的不断增大，你所在产业中的顾客和供应商产生背信弃义的行为也是不可避免的，而如何作出应对则主要取决于当时的情况。如果你是在一个大的和相对有把握的细分市场里，其中的顾客特别地忠诚，那么架构性变化的主要影响也许是你的那些拥有过剩生产能力的竞争对手需要进行重新定位。按照细分市场对竞争对手进行的详细分析，对于理解变化对你的业务单元的业绩所造成的影响是非常重要的。

组织内部同样也会产生不可避免的冲突。一开始，组织所遇到的问题是其内部对新模式合理性的意见不一；而后，主要矛盾则转为如何对各方进行协调以对变化作出有效的应对。当组织与关键顾客的关系变得紧张时，其内部对资源的竞争通常就会出现。在这种背景下，管理所面临的最重要也是最困难的挑战之一就是如何处理在组织内部形成的这种紧张关系。本书认为，必须把冲突看成是市场压力的反映。当管理者个人对下降的销售额和提高的成本负有义务时，那么他们就不愿意暴露产业中存在的问题。要想作出成功的战略性应对，就必须清晰地评价顾客需求、供应商能力以及竞争条件是如何变化的。

基础性变化

在基础性变化条件下，有效战略必须能够比正常情况下更敏锐地监控各业务单元的资产负债表。单凭经验对核心资产折旧的比率进行判断的方法应该放弃，因为被淘汰的威

胁使得几乎每一种资产的折旧速度都在加快。能否取得良好的业绩取决于是否了解哪些资产贬值最快，是否能找到维护它们的价值的方式。

对资产折旧速度的评估过程是很复杂的，在新产品和服务被完全商品化之前，顾客和供应商常常并不能够提供有关他们偏好的有效反馈。第五章通过提问的方式对这一点进行了描述，问题是：请你提前想一想，你是否愿意看一部即将上映的影片？即使你已经知道了电影的情节和演员，但是在没有看到相关的评论、没有听到观后的交谈，你也很难断定你是否会对它有兴趣；而在电影放映前，你也很难知道它会在你的心中留下什么印象。现在我们反过来想一下，你是一位电影制片厂的管理者，你想估计一下你目前所拥有的全部电影的价值。估计它们的价值主要是预测顾客愿意为公映的新影片支付多少钱（包括在顾客对这些影片未来的价值还没有获得任何信息的情况下）。因此，要想在经历基础性变化的产业中获得成功，对这些问题的准确预测是非常必要的。

之所以必须作出这些预测，是因为它们能够指导你如何为保持你已经拥有的资产而进行决策。举例来说，如果你预测到你的一部电影将会轰动一时，你就会决定尽快推出它的光盘以从其身上获得更多的价值。

基础性变化对于整个组织也有着重要影响：它使得决策权变得分散化。这样，在不同的部门之间，资产的创造及退出就是相互独立的。在这种情况下，某个特定项目或业务的

失败就不会殃及整个组织。在实践中，企业可以通过外包、联盟、与一些独立的企业组建合资企业以及创建独立运营单元等多种方式达到这一目的。

多元化变化

企业常常通过多元化来应对特定业务的演变，这样可以使经营活动和资产得到共享。第七章提出了有效的公司战略所应具备的一些条件，这其中包括以下几个关键方面：

- 应现实地看待企业所处产业发生的演变给企业内部的所有权制度造成的压力。
- 要能够确定每个业务单元能从作为公司整体的一部分中获益的前景。
- 要能为资源配置的决策划清权限。

这些都是有效公司战略所必须具备的几个原则性条件，特别是当产业演变激发了多元化发展时，它们就更为重要。想想公司所有权制度方面可能出现的压力吧。如果一个企业所经营的业务正在经历架构性变化，接着为了拯救关键的关系和资产又通过多元化进入到一个相关的业务中，那么实际上可能会降低其伙伴关系的价值，并且资本市场上也会对其多元化施加压力。换一种情况，如果一个企业参与到多种产业中，而每一种产业都在经历渐进性演变，这样的多元化也会受到挑战，因为企业所涉足的每项业务的活动系统都有十分鲜明的独特性。预期到产业演变对于多元化协调所产生的影响可以使企业避免犯严重的错误并提前预见各种可

能出现的障碍。

我们在第七章曾提到过，随着各个独立部门遵循着不同的规则在演变，公司战略可能会出现一定的变化。在演变阶段上存在的即便是很小的差异都可能使组织的文化和资源分配过程出现紧张。试想，有一个正处于渐进性演变的成熟阶段（在这个阶段，适度地逐步增加对一些经营活动的投资是正确的策略；而在同一个公司内还有一个部门正处于渐进性演变的衰退阶段）的部门。在这一部门，一些经营活动正在被分拆出去。在成熟的产业中，稳定和谨慎的运行是最为关键的；而在衰退的产业中，剔除一些业务可能是非常必要的。为了保证能把整个公司紧紧地团结在一起，对公司多元化发展保持清晰的认识是最基本的要求。

同样，能够在产业演变中划清决策权限也是有效的公司战略所应具备的一个条件。在各部门间出现的唯一一种共享所有权的情况便是资产或经营活动的共享或转移。这必然会带来一些不可避免的问题，例如有关共享和转移方面的决策由哪个部门来制定；另外还会产生诸如是否应该以及怎样对一些经营活动和资产进行投资的问题。产业的演变会使旧的解决这些问题的方式不再起作用，而清晰的决策权限对于维护公司的价值是非常关键的。

制定更好的战略决策

在第一章中我们已经指出，能够利用好产业演变的企业会更容易制定战略决策并能取得更好的业绩。在第一章的

开始部分还列出了一些企业管理者们经常会碰到的问题，而且这些问题都是非常棘手的。

接下来我们将再对第一章曾提到过的这些重要问题进行讨论，并且指出如何在根据产业演变制定的有关战略中对这些问题予以更有效的回答。

对新技术作出反应

在发电产业中，像水力发电和核能发电这样的新技术对产业演变具有广泛的影响。采用本书的概念来评估这些影响，可以阐明它们的经济意义。例如核能技术会使石油燃料发电机被废弃，因而将导致发电产业产生基础性变化。如果核心经营活动（例如营销与分销）并未受威胁，那么这种威胁便不是架构性的：电力按照与以前同样的方式被出售，因此产业结构正在发生创新性演变。

这种认识将增强你对核心经营活动进行投资和再投资的信心，即使产业正在发生着变化。这也使人注意到核能技术对组织长期的经济发展而言是非常重要的，同时，采用这种新模式的结果，并不会使企业已经拥有的核心资产从根本上完全被废弃。即使你不采用核能技术，意识到你拥有这种选择对于有效的决策制定来说也是非常关键的。

诸多教训表明，你对新技术的反应取决于其对你所在产业的核心经营活动和核心资产所产生的影响。新技术的威胁并不一定意味着你的所从事的业务不能够从新模式中获利。主要的挑战在于要能够估计出你的核心经营活动和核

心资产受影响的程度，然后作出可行的选择。

以最低成本取得最大效益的创新

为了鼓励创新并使核心业务免遭危害，许多大公司单独设立了创业企业，其目标是要从事一些在组织上相对独立而且可以比较容易关闭的项目。令人遗憾的是，许多采取这种模式的公司都是得不偿失。来自具有不同规模和不同特点的企业的管理者都对其企业无法从创新能力投资方面获得满意的回报而深感沮丧。

本书的观点是，只要与你经营的业务演变过程相一致，创新就能够带来较大的投资回报。例如利用风险基金进行的模块化创新，对于应对渐进性演变产业中出现的机会就是不太恰当的。即使是在经历适度性和激进性演变的产业中，欲通过风险基金获取重大的回报也是很难的。只有在经历创新性演变的产业中，创立这样的风险基金才具有最大的潜在价值。

提高新产品投放市场的成功率

新产品开发是一种冒险行为，但是它也是几乎所有企业保持赢利能力所必不可少的活动。所有向市场投入新产品的企业的管理者都面临着这样的问题：市场何时能够接受新产品？一个产品何时引入市场是超前的？要想让该产品成功实现商业化，是否还需要对其进行进一步的开发？

对这些问题的回答根本上取决于产业结构变化的阶段。

第八章

在渐进性演变和创新性演变的早期阶段，对于那些打算成为产业龙头的企业来说，最基本的战略要素就是进行试验。在接下来的过程中，新产品开发仍然是重要的，但必须要有与众不同的特点才能够获取突出的业绩。在渐进性演变中，如果新产品破坏了基本的核心经营活动系统，它们就不能够获得成功；但在创新性演变中，与众不同的新产品将是成功战略的关键所在；而在适度性和激进性演变的产业中的新产品，当它们的推出是核心经营活动和核心资产退出计划的重要部分时，它们的表现会最有效。总的说来，是否推出新产品和怎样选择时机将其引入市场，根本上取决于产业演变的轨迹和阶段。

回应和婉拒反馈

什么时候你应该征求顾客和供应商的反馈建议？什么时候你应该以此为基础进行决策？什么时候你应该主动地婉拒来自顾客和供应商的反馈？对这些问题的回答同样取决于你所在产业的演变轨迹和阶段。

也许这里更具争议的问题之一，就是在很多情况下你的顾客和供应商并不能够提供可靠的反馈信息。例如在创新性演变中，要使你的顾客事先就能够知道他们如何从你所开发的产品中获取利益是很困难的。在适度性演变中，你的供应商为避免被淘汰的威胁会积极加强与你的联系；你如果屈从于他们的压力，就很可能把你的组织捆绑在一艘正在沉没的船上。然而，在其他情况下，比如在渐进性演变的成熟阶

段，顾客的反馈意见却是成功的战略所必需的。

匆匆推出与精雕细琢

在20世纪90年代后期，互联网公司曾饱受非议，因为它们经常在没有配套系统到位以支持订单履行的情况下，就匆匆将其产品和服务推向市场。对于大多数企业而言，匆匆推出的冲动来自于竞争的压力。它们认为，在市场竞争如此激烈的情况下，推出的速度对于抢占市场来说是至关重要的。当然，也有些公司在产品投放市场之前，进行了反复的测试，但最终由于延误了商机而输给了动作更快的竞争对手。

究竟是应该使产品迅速进入市场还是对产品精雕细琢后再投入市场呢？这取决于产业演变所处的阶段。在震荡阶段，快速投放市场有利于紧跟主流模式来组织企业的活动。对于大多数互联网企业来说，这种压力实际上只是一种错觉，这种错觉主要源自当时有众多公司疯狂涌入互联网行业这一现象。事实上，许多互联网公司都是新的参与者，并且它们所涉足的产业处于不同的变化轨迹。有些著名的互联网公司，像e-Toys，就是进入了一个已经发展到成熟阶段的产业中。因此，这些企业将其产品匆匆投入市场的举措并没有遵循产业演变的规则。

有效地利用联盟

20世纪90年代中期和本世纪初，一个显著的标志就是企业对合作联盟的兴趣大大提高，并以此作为传递价值和应

对产业演变的手段。尽管许多联盟并不涉及多少经济活动，但有些联盟对企业生存和业绩却是至关重要。例如，富士施乐公司在促进小型复印机的开发、分销及销售方面都做得很成功，在这些业务方面甚至已经超过了它的两家母公司。企业的有些联盟可以看作是收购的前兆，而有些联盟则会使企业和客户之间形成长期的契约。

联盟并非是应对演变的一个全面战略，它只不过是把公司简单地联合起来的一种组织制度上的安排。公司战略要求首先要评估哪种合作有利于提升公司的业绩。所以，一个企业是接受还是拒绝联盟只是应对产业演变及其对企业竞争地位所产生的影响的宏伟计划中的一小部分。

让我们分析一下在以下产业演变的情况下联盟所起到的作用。在渐进性演变中，由于竞争性质和竞争条件的原因，联盟对直接竞争者之间的协调作用十分有限，而企业与供应商的联盟则可以为企业带来巨大的利益（像沃尔玛和宝洁向我们证明的那样）。在创新性演变中，竞争对手之间的联盟可以改善其各自经营活动系统的利用情况。比如20世纪80年代的音乐录制行业（当时正在经历创新性演变，现在已经开始适度性演变了），各公司通常相互签订转包合同来灌制CD。在适度性演变中，与竞争对手、供应商或顾客的联盟对于进行战略性定位以保护产业结构是非常关键的，即使这些联盟可能会随产业演变而破裂。同样，在激进性演变中，竞争对手之间结成联盟主要是为了实现生产能力的合理化。

尽管关于如何利用联盟促进公司的业绩，并没有一个普遍通行的规律，然而在许多情况下，联盟都是使企业在产业演变过程中成功实现转变的强有力的机制。

有效地进行领导

管理类教科书通常认为，成功的创业者并不具备领导他们的企业走向成熟的组织才能。使企业在产业发展初期阶段取得成功的干劲、雄心和斗志，将会给一个规模变大的组织带来损害。一个经历架构性变化的企业面临着选择合适领导者的问题。曾创立了一项业务的管理团队是否也应该领导这项业务度过演变期呢？在稳定时期能推动企业发展的管理者是否仍然有能力引领企业成功度过衰退期或成功应对架构性变化呢？

本书认为，这些问题的答案既取决于产业演变的轨迹和产业演变所处的阶段，也取决于企业要采用的应对即将到来的变化的战略。沃尔特·迪士尼所领导的公司从初创到制片产业独立分离出来并成熟，就是一个巨大的成功。对于处于创新性演变中的公司的领导者来说，他在分散、震荡和成熟阶段所需要具备的能力很相似：迪士尼判别一个拥有较高投资价值项目的能力在公司的成熟阶段和分散阶段同等重要。同样，领导一个企业经历了激进性演变早期阶段所要求具备的能力，在产业经历架构性变化前也是同样重要的，原因很简单，就是因为在这个过程中所要执行的任务并不会有太多改变。

第八章

什么是合适的领导团队这一问题是与企业应对产业演变的战略相关的。对战略实施过程的领导，只拥有对公司赢利进行预期的能力是不够的，还要有能力激发整个组织的责任感。确定变革中的领导人选，需要对各个候选人在能力和战略方面能否适应对领导者的有关要求进行全面的评估。

忍受欠佳的业绩

业绩欠佳的组织常常对那些在现有产业条件下不能有所回报的经营构想给予太多的投入。企业管理者们把希望都寄托在消费者偏好的改变、供应商能力的提高以及竞争激烈程度下降等方面。有些历史业绩欠佳的公司也许因偶然因素会发生逆转，并最终使其多年的投资获得一定的回报。

对于不能实现预期回报的经营构想，我们究竟应当忍受到何时？在本书的分析中可以看到，在渐进性演变和创新性演变的早期阶段发生逆转的可能性比在其他任何情况下都要大。适度性演变虽然也有逆转的可能性，但是要在这样的演变轨迹上实现逆转是很困难的。而及时地终止投资于这些希望渺茫的项目，虽然并非易事，但却是十分必要的。激进性演变常常会在早期阶段为企业带来比较良好的短期回报，但是在一般情况下，其长期赢利能力的前景却十分暗淡。

认识到产业演变及其与企业战略的关系，可以帮助你判断公司长期的生存发展前景，还可以提高决策效率，提供有效预测业绩的背景知识。然而，理解产业演变的真正好处却

在于能够帮助你在竞争来临之前作出战略安排。而要实现和保持最佳的业绩，关键就在于企业组织对未来变化作好先期准备并充分利用它所带来的影响。

文业演变与

注　释

前言

1.关于产业演变的理论发展得还不十分成熟。

2.Michael E.Porter 在 Nicholas Argyres and Anita M.McGahan 撰写的"An interview with Michael Porter"一文中描述了这一课程对其分析框架的发展的重要性，参见 *Academy of Management Executive* (May 2002):41-53。

第一章

1.本书中提到的一些理论的早期版本出现在"How Industries Evolve", *Business Strategy Review*, (Autumn 2000):1-16。

2.创新的另外一些定义与技术进步和技术利用有关，但它们都没有涵盖与今天的资源投入在明天会获取良好的收益有关的全部问题。正如我们所下的定义那样，创新不是一个抽象的产业层面的现象，而是反映了组织内部对未来投资的具体决策。这种定义方法避免了这一术语在被用于科学进步的讨论时可能产生的混淆。

3.在某些情况下，这些目标之间需要进行协调。Richard Foster 和 Sarah Kaplan 在 *Creative Destruction: Why Companies That Are Built to Last Underperform the Market — And How to Successfully Transform Them* (NY:Doubleday/Currency, 2001)一书中举例说明了这种协调。

4."创新性"这种叫法来自 Richard E. Caves, *Creative Industry: Contracts between Art and Commerce* (Cambridge: Harvard

注释

University Press, 2000)。

5.可能很容易受到利益的吸引,而把产业转移出既有的发展轨道。但是,就像在高速公路上清除障碍物一样,这需要付出很多努力,而结果却可能是灾难性的失败。

6.当新形势出现使得折旧速度加快时,核心资产就会面临被淘汰的威胁。在渐进性演变的产业中,这种威胁是不存在的。

7.竞争优势要求在主流模式所确立的一个宽广范围内体现出独特性。

8. Anita M. McGahan, David B. Yoffie, and Les Vadasz, "Creating Value and Setting Standards: The Lesson of Consumer Electronics for Personal Digital Assistants," in *Competing in the Age of Digital Convergence*, ed. Yoffie (Boston: Harvard Business School Press: 1996):227-264.

9.这五力的定义参见 Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industry and Competitors* (New York: Free Press, 1980)。

第二章

1.正如图 1-2 中提到的,这种方法体现了 Adam M. Brandenberger 和 Harborne Stuart 在"Value-Based Business Strategy", *Journal of Economics and Management Strategy* 中关于价值创造的定义。

2.有形资产是资产负债表中的项目,通过把握核心经营活动、核心资产以及产业的财务状况之间的密切联系,可以使得产业发展轨迹的分析更加准确。

3.对经营活动和资产的等级划分有利于进一步确定经营活动和资产相互关联的方式。

4.过去的一些学者通常使用"架构性变化"来描述产业结构的分裂瓦解。参见 Rebecca M. Henderson and Kim B. Clark, "Archi-

tectural innovation: the reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms", *Administrative Science Quarterly* 35. no. 1.2002.9-30,以及 Michael L. Tusbman and Charles A. O'Reilly, *Winning Through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal* (Boston: Harvard Business School Press, 2002)。此处用到的架构性变化的含义在一定程度上要比过去的学者使用的含义更为狭窄。

5.这一数字反映了美国汽车交易协会的网上公布的新车经销商的状况。

6.在最后重新回到稳定的渐进性或者创新性的轨道之后,该产业似乎就像新产业中的一部分。然而,这可能只是个假象,除非原有产业按照新产业的主流模式来运营。

第三章

1.在营销领域出现大量关于产品生命周期的作品之后,William Abernathy 和 James Utterback 在其"Patterns of Industrial Innovation," *Technology Review* (June-July, 1978)一文中对这些观念进行了系统化的整理。这种 S 形曲线被 Richard Foster 在他的 *Innovation: The Attacker's Advantage* (New York: Summit Books, 1986)一书中作了进一步的发展。

2.请一定记住,综合性百货商场业与折扣零售业是两个不同的产业,有不同的演变道路。今天,综合性百货商场业正处在激进性演变的支配阶段,而折扣零售业则处于渐进性演变的成熟阶段。

3.传统合同的形式参见 Cate Reavis, Caren-Isabel Knoop, Jeffrey Rayport, "RCA Records: The Digital Revolution," Harvard Business School case 9-800-014(revised October 25, 1999)。

4. *Shattuck v. Klotzbacb*, 马萨诸塞州最高法院,编号 01-1109A,December 11, 2001。

5.Clayton M. Christensen 在 *The Innovator's Dilemma: When*

注释

New Technologies Cause Great Firms to Fail（Boston：Harvard Business School Publishing，1997）中对这一现象进行了分析。

第四章

1. 参见 Louis V. Gerstnert，Jr，*Who Says Elephant Can't Dance*？（New York：Harper Business，2002）。

2. Adam M. Brandenburger 和 Harborne Stuart 在"Value-Based Business Strategy"，*Journal of Economics and Management Strategy*（spring，1996）：5-24 中提出的方法。

3. 参见 Adam M. Brandenburger 和 Harborne Stuart 在"Value-Based Business Strategy"一文中关于价值标准的讨论。

4. 可能你会回想起第一章中我们曾提到过的引自 Adam M. Brandenburger 和 Harborne Stuart 在"Value-Based Business Strategy"一文中描述的练习，即想象一下，如果一项经营活动被即刻停止，该产业创造的价值会发生什么样的变化。

5. 当支持性经营活动而非核心经营活动受到威胁时，产业可能会进入生命周期的衰退阶段。例如酿酒产业在未来几年内可能会经历一个产量的下滑，原因是经济衰退，这一信息来自啤酒实验室的年报，参见"State of the Industry：Industry Growth Pause，"Annual Report 2000-2001，p. 1。因为该产业没有受到新模式的威胁，因此没有发生架构性的变化。该产业只是进入了衰退阶段。

6. Brandenburger and Stuart，"Value-Based Business Strategy."

7. 关于 S & L 危机的相关信息可以登录 www. fdic. gov/bank/historical/history（2004 年 2 月 22 日访问），尤其是 History of the Eighties—Lessons for the Future，Volume 1：An Examination of the Banking Crisis of the 1980s and Early 1990s。这里和后面提到的 S & L的数据来自该资料第四章提到的历史记录。

8. Matthew Sandoval and Stephen P. Bradley "NTT Docomo：The Future of the Wireless Internet?"Harvard Business School case

9-701-013 (revised October 17,2000).

9. Dale O. Coxe and Anita M. McGahan, "African Communication Group," Harvard Business School case 9-796-128 (revised March 4, 1996).

10. 在 Clayton M. Christensen 的 *The Innovator's Dilemma: When Technologies Cause Great Firms to Fail* (Harvard Business School Publishing 1997)一书中,对顾客的分析是其核心内容。

11. 参见 Clayton M. Christensen 在 *The Innovator's Dilemma* 一书中的详细解释。

12. 同上。

13. 在 *Commitment* (NY:Free Press, 1991)这本研究资产在战略中的作用的书中,Pankaj Ghemawat 向我们阐释了如果资产是专业的、耐用的,并且很难交易出去,那么这些资产就具有战略重要意义。

14. 对于科德角的冰淇淋店来说,店面才是它的核心资产。

15. 前文中曾指出,资产可能是有形的,也可能是无形的。

16. 这里引用的关于软饮料和瓶装水的消费量的数据来自于 Exhibit 1 of Sharon Foley and David B. Yoffie, "Cola Wars Continues: Coke vs. Pepsi in the 1990s," Harvard Business School case 9-794-055(revised March 31, 2000)。

第五章

1. 你可以回想一下 Michael E. Porter 在"What is Strategy?"一文中对有效运营和差别定位的区别所作的界定。

2. 参见 Michael E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (NY:Free Press, 1985)。

第六章

1. *Money* 杂志于 2002 年 11 月发布了一项排名,列出了过去 30 年中给股东回报最大的公司。西南航空和沃尔玛并列榜首,这说明处

在渐进性演变中的产业的风险回报状况还是相当可观的。

2.1995年，斯纳波公司的收入开始下滑，并且严重亏损，经过一番挣扎，桂格公司于1997年卖掉了斯纳波，并于2000年被百事公司收购。这个案例说明了有效执行战略的重要性。

3.Michael Lewis的*Moneyball: The Art of Winning an Unfair Game*（NY:W.W.Norton&Company, Inc., 2003）一书中记述了这个案例。

4.这是Michael E.Porter在"What is Strategy?"一文中的核心理论，见*Harvard Business Review*, November-December, 1996, 61-78。

第七章

1.Anita M.McGahan and Belen Villalonga, "Does Governance Form Matter? Evidence from Stock-Market Reaction to Acquisitions and Alliances," Boston University and Harvard Business School manuscript(2002). 本章中提到的关于《财富》100强的剥离、收购、联盟的统计数据，来自于Thomson金融公司出版的SDC数据库。本章中其他数据也来源于此。请记住，来自SDC的数据资料只是关于那些已经完成了的交易的。

2.Michael E.Porter, "From Competitive Advantage to Corporate Strategy," *Harvard Business Review*, May-June 1987, 2-21.

3.Sharon Foley and David B. Yoffie, "Cola Wars Continues: Coke vs. Pepsi in the 1990s," Harvard Business School case 9-794-055(revised March 31, 2000).

4.C.K.Prahalad and Gary Hamel, "The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review*, May-June 1990, 79-90; Anita M. McGahan "Philips' Compact Disc Introduction (A)," Harvard Business School case 7-972-035 (revised November 26, 1993).

5. C. K. Prahalad and Gary Hamel, "The Core Competence of the Corporation."

6. John K. Rust and Thomas Eisenmann "Boston. com," Harvard Business School case 9-800-165 (revised August 30, 2000).

7. 同上。

8. Michael L. Tusbman and Charles A. O'Reilly III, *Winning Through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal* (Boston: Harvard Business School Press, 2002).

9. 该公司 2000 年的营业收入为 3.978 亿美元，比上年减少 1.897 亿美元，欲查看详情请登录 www. hoovers. com。

10. 详情参见 Jack O'Toole, *Forming the Future: Lessons from the Saturn Corporation* (Cambridge: Blackwell, 1996)。

11. 登录 www. saturn. com，可以查到 1982 年工程师设计土星的详细报道。

12. Saturn 在 20 世纪 90 年代初期赢得了广泛的赞誉，包括被 *Consumer Reports* 杂志评为最好的小型车，参见 Greg Keller and Anita M. McGahan, "Saturn: A Different Kind of Car Company," Harvard Business School case 7-795-010 (revised November 21, 1994)。

13. 同上。

14. Leann Zalasky, "Greyhounds: From Racetrack to Recliner," *River Country* 1, no. 7 (July 2002): 31.

15. 参见 Sidney G. Winter, "Knowledge and Competence as Strategic Assets," in D. Teece, ed., *The Competitive Challenge: Strategics for Industrial Innovation and Renewal* (Cambridge: Ballinger Publishing, 1987)。

16. 详情见 Qualcomm 2001 年年报。

17. Anita M. McGahan, "Competition, Strategy, and Business

注释

Performance: 1981-1997," *California Management Review* 41, no. 3 (spring 1999): 74-101.

18. Matthwa Sandoval and Stephen P. Bradley, "NTT DoCoMo: The Future of the Wireless Internet?", Harvard Business School case 9-701-013 (revised October 17, 2000).

19. 同上。

20. NTT DoCoMo 公司的网站,"Corporate Highlights." www.nttdocomo.com (accessed October 16, 2003)。

21. "NTT Announces Financial Results for Fiscal Year Ended March 31, 2002," NTT Press Release, May 14, 2002.

22. 参见 Henry Chesbrough, "Graceful Exits and Foregone Opportunities: Xerox's Management of its Technology Spinoff Organization," *Business History Review* (2001): 803-837; 以及 Mary Tripsas and Giovanni Gavetti, "Capabilities, Cognition and Inertia: Evidence from Digital Imaging," *Strategic Management Review* (October-November, 2000): 1147-1161。

23. 参见 Anita M. McGahan, "Competition, Strategy, and Business Performance: 1981-1997," *California Management Review* 41, no. 3 (spring 1999): 74-101。

作者介绍

安妮塔·M.麦加恩(Anita M. McGahan)是波士顿大学管理学院公司战略和政策领域的教授,同时也是哈佛大学战略与竞争力研究所的高级理事。她在西北大学获得学士学位,在哈佛大学获得商业经济的硕士学位和博士学位,并在哈佛商学院获得了MBA学位。在进入研究领域之前,曾在麦肯锡公司和摩根斯坦利公司工作。

麦加恩曾为波士顿大学和哈佛商学院的MBA学生、经理人以及博士生讲授战略方面的课程。她撰写了60余部著作和案例研究,内容涉及竞争优势、产业演变以及财务业绩等战略问题。2001年,她被《首席信息官》(*CIO*)杂志选为技术战略应用的五位国际著名专家之一;2003年进入管理学会商业政策和战略分会的领导层。麦加恩的学术成果包括对酿酒业、电子消费品业、保险业以及制药业的研究。她是2004年《战略管理进展》(*Advances in Strategic Management*)杂志第21卷的联合主编,也是《战略管理杂志》(*Strategic Management Journal*)、《管理学会评论》(*Academy of Management Review*)、《管理科学》(*Management Science*)以及《战略组织》(*Strategic Organization*)的编委会成员。

文业演变与

译后记

我认为安妮塔·M.麦加恩所撰写的《产业演变与企业战略》一书至少在以下两个方面具有独到的见解和指点迷津的作用：

其一，她建立了一个认识产业演变的独特的分析框架。关于产业研究的成果，目前更多的主要是集中在产业经济、产业组织、产业结构、产业政策等方面，对产业发展的研究虽然也能见到，但主要还是一般性的发展过程及阶段性的陈述和阐释。而麦加恩在本书中对产业发展的研究与已有的研究成果都有所不同，她是专注于对产业演变的轨迹进行深入的剖析，并在大量实证分析的基础上，揭示出了一种产业可能采取的四种明显不同的产业演变轨迹：渐进性的、创新性的、适度性的或激进性的。同时，她指出，判别一个产业所处的演变轨迹，可以通过该产业的核心经营活动或核心资产所受到的不同威胁来分辨。可以说，麦加恩在本书中所描绘出的产业发展的演变路径和构建起的识别产业演变状态的参考系，是现有的有关产业研究的成果都未能企及的。

其二，她把企业战略与产业演变的规则结合起来加以考

译后记

虑和选择。如今，我们在书架上随处可见的有关企业战略的书籍，几乎都是系统地阐释企业战略的框架体系，并主要是对企业战略的选择、实施和管理从理论上进行全面的分析，这些书对我们了解什么是企业战略都有极大的帮助。但是，怎样才能制定和选择适合企业发展的战略呢？这些书都不同程度地忽略了产业演变背景对企业战略的制约。把企业战略置于产业演变轨迹的背景下来分析，使企业的战略符合产业演变的规律，由此制定和选择的企业战略可能会最为有效。这就是本书为我们指点的如何设计成功的企业战略的秘诀。正如麦加恩所指出的，“一个公司的战略失败主要源于该公司背离了其产业的演变规则。”

基于这两个方面的独到观点和分析，可以说本书具有开创性的意义，它弥补了我们关于产业演变轨迹认识的空白，并从观念和方法上对我们如何结合产业演变制定有效的企业战略予以了指导。仅就此而言，本书的理论创新和行动指南的价值就可见一斑。

参加本书初稿翻译工作的主要有俞岚（第一、二章）、唐丽娟（第三、五章）、李培（第四、七章、注释）、李超（前言、第六章）、孙选中（第八章以及书介、评论等）。孙选中对全书的翻译稿进行了修改、审校和统稿。在此，我对参加本书翻译工作的所有译者表示感谢，因为他们的积极参与和努力工作使本书能够如期完成！我也要特别感谢本书的责任编辑李彬先生，因为他的认真工作和细心编辑使本书能够得以付梓！

另外，需要说明的是，由于本书是哈佛商学院出版社重

点推出的学术著作，并且又是在产业演变研究方面的开创性研究成果，限于我们对作者观点的理解和英语翻译的水平，书中不免会有偏颇或疏漏之处，祈盼读者不吝赐教！

孙选中

2005 年 12 月于北京

商务印书馆—哈佛商学院出版公司携手引领经济管理新思维

本书为企业制定战略提供了一种新颖的模式。它向我们表明：只要企业管理者能够把企业战略与产业演变恰当地联系起来，就会获得巨大的回报。

——莱格·梅森资本管理公司首席投资战略家　迈克尔·J. 莫布森

本书在公司战略方面开创了重要的新领域。麦加恩为企业如何以最好的方式应对产业演变提供了有力而实用的分析框架。

——施乐公司前首席科学家　约翰·西利·布朗

上架指导：战略
商务印书馆网站：www.cp.com.cn

ISBN 7-100-05016-2

9 787100 050166 >

ISBN 7-100-05016-2/F·621
定价：48.80元

[General Information]
书名=产业演变与企业战略　实现并保持佳绩的原则
SS号=11807055
作者=（美）安妮塔·M. 麦加恩（Anita M. McGahan）著；孙选中等译
页数=299
ISBN号=7-100-05016-2
原书定价=
出版社=北京：商务印书馆
出版日期=2007.01
丛书名=
主题词=企业管理
起始页=1

封面
书名
版权
前言
目录
前言／1
第一章　导言／1
创新疲劳症的矫正方法／6
本书的分析方法／10
为什么演变的脚步看起来是在加快？／22
在产业演变中发现机会／26
第一部分　了解产业演变／33
第二章　产业演变的四种轨迹／35
起点／36
渐进性演变／47
创新性演变／55
适度性演变／65
激进性演变／73
按规则进行竞争／80
第三章　四种演变轨迹的具体分析／83
演变模式／85
渐进性演变的生命周期／89
创新性演变的生命周期／96
适度性演变的各个阶段／102
激进性演变的各个阶段／110
意义／118
第四章　评估特定产业的演变性质和阶段／121
第一步：界定你的产业界限／122
第二步：判断是否是架构性变化／132
第三步：判断是否是基础性变化／139
第四步：评估产业演变的阶段／145
意义／152
第二部分　依据产业演变制定战略／155
第五章　遵从产业演变规则／157
架构性变化的先决条件／159
基础性变化的先决条件／171
各个变化阶段的先决条件／181

总结和建议／189
第六章　利用产业演变中的机会制定业务单元的战略／191
基础性的战略选择／192
渐进性演变／196
创新性演变／205
适度性演变／217
激进性演变／228
回报／237
第七章　利用产业演变实行跨产业的多元化经营／239
制定有效的公司战略所应具备的条件／240
多元化下的战略选择／249
结论：产业演变影响着公司战略／266
第八章　结语／269
在演变的范围内运营／271
制定更好的战略决策／277
注释／287
作者介绍／295
译后记／297
封底