

# 有效识别企业行为背后的普遍规则

——评《战略经济学》第三版



《战略经济学》  
贝赞可 德雷诺夫 尚利 谢弗 著  
詹正茂 冯海红 林民旺 李诺丽 译  
中国人民大学出版社  
2006年10月出版

□ 闫彦明

如何在瞬息万变的市场环境中准确判断、快速地做出正确的选择是对每个企业家最严峻的考验。“知己知彼、百战不殆”，企业家在战略分析过程中，完备的信息和科学的方法能够在很大程度上

降低企业家错误判断的概率、提高企业对信息变化的反应速度。完备的信息，是指信息的充分性，这些信息除了企业内、外部的各种变量因素外，还应当包括决策制定过程中的理论依据，而这又是和方法论紧密联系起来。当企业面对突发事件的情况下，信息和方法就显得更加重要了。美国企业战略专家汤姆森也提到：“战略是预先性的，又是反应性的”。在现实中，反应性战略往往使用的频率更高。实践中，经济学和战略管理等理论往往是企业家制定企业战略的重要基础，缺乏必要的理论支撑往往使他们在面对市场突变时手足无措、无所适从。

上世纪80年代以来，国际上大部分关于战略研究的重要成果都是以经济学中相对成熟的理论为基础，如迈克尔·波特的“五力”模型，或者C.K.普拉哈拉德和格雷·哈达的“核心竞争力”概念等，这些已经在我国得到了极其广泛的印证和应用，有关概念在企业



界早已“耳熟能详”了。而在《战略经济学》一书的四位作者看来，这些探讨要么是在经济学原理方面“浅尝辄止”，要么是滞后于经济学理论的新发展。为了更加强调经济学原理对企业战略分析的重要作用，他们对传统战略理论在经济学基础方面薄弱的环节发起了冲击，并力图用自己的方式做出精彩的诠释：为什么一些战略在某些条件下奏效，而在其他条件下却行不通？如何明智地将经济原则应用于企业所处的环境中以大大提高成功制定和实施商业战略的可能性？等等。

贝赞可、德雷诺夫、谢弗和尚利等四位教授有着丰富的企业战略研究经验，并且都有执教于全美最佳商学院排名中多次名列前茅的西北大学凯洛格管理学院的经历。在教学过程中，他们发现许多考入凯洛格的研究生曾受到过商业和经济学方面的本科训练，但是也有很多却没有。与来自美国各校的教授们的交流让他们明白，这在全美各大商学院很普遍。为此，他们大胆尝试编写一本基于经济学原理的企业战略分析教程。在1995年至2000年间，他们相继出版了《战略经济学》的前两版。最新的第三版吸收了更多前沿经济学、商业战略方面的学术成就，更新了案例以反映市场潮流的新变化。

作者们坚定地认为，在市场竞争中，有一些普遍适用的商业规则并没有随着时间的改变而发生重大变化，而是持续地对企业产生影响。目前许多研究都将注意力放在

评估成功企业过去的业绩，但本书认为很难通过学习某个成功企业的经验来使所有的企业都实现成功，“鹦鹉学舌”式的战略过程会使效仿企业很快走向混乱和失败。关键是如何有效识别在企业行为背后的普遍规则。根据书中的分析，这些商业规则往往都与经济学原理、特别是中级微观经济学（Intermediate Microeconomics）原理密切相关。虽然企业战略可以从多学科的角度展开研究，但是经济学却有着与众不同之处，它几乎总能对出现的问题做出详尽的解释。用经济学原理的好处是，它能够把经济推理得出的结论与研究者为研究问题所做出的假设清晰地结合起来。同时，在企业运行过程中，企业家不能机械地依照原理来作决策，而是应当通过创造力与灵活的把握使经济学的观点与特定的情形相结合，同时还要清楚地识别出那些由于失误、历史、组织因素或政治因素等原因强加于企业的种种限制，这样才能使原理得到灵活、正确的运用。

自如地将经济学与企业战略浑然一体地结合起来，是该书的过人之处，也是作者设计时的预期目标之一：尽可能地拓宽读者的范围，不仅使只有入门知识的人士能够顺利地读完本书并受到一次较系统的微观经济学教育，使经验丰富的企业管理者能够通过接触一些前沿信息而迸发出思想的“火花”——这些往往能够使他们遇到战略难题“迎刃而解”，也使专业的战略研究人员能有选择地获取大量新观点、新方法、新资料、新

理念。

在探讨了企业边界问题时，通过对规模经济、范围经济的表现与来源等的分析企业横向边界的界定过程，通过自制与外购的理由说明企业如何进行纵向边界的定位，用汽车、航天、电力、电子零件、保险等行业中不断出现的纵向一体化现象来注解，用丰富的案例对企业多样化经营的动机和绩效进行了生动的分析。在分析市场与竞争时，作者大量运用微观经济学的原理研究市场竞争的各种典型形态、企业战略承诺、及行业进入和退出等问题，如用“柔道经济”来形容市场进入者和市场在位者之间展开博弈的一种情形：大多数时候市场在位者利用其规模和名望使弱小的行业进入者处于劣势，但是有时候小公司和其他潜在进入者可以利用在位者的规模来获得他们自己的优势，就像柔道中使“巧劲”那样。

尤其值得提出的是，在探讨企业战略定位和动态演进时，本书创造性地将波特的“竞争优势”理论与制度经济学中的制度分析方法融合起来，并用经济学中的委托代理理论解释了薪酬制定问题。在战略与结构一章中，作者针对钱德勒在《战略与结构》一书中提出的“战略跟从结构”（Structure follow strategy）的观点，认为在某些情形下也存在“结构跟从战略”，并用SAP公司、韩国三星集团、史美古公司等案例从不同侧面补充解释了这个观点。

## 在日子还滋润时就得思变

□ 胡峙峰

上世纪90年代末，一部名叫《改革公司》（Reengineering the Corporation）在现实译为《企业再造》）席卷了欧美各国图书市场，在一年半之内全球销售170万册。在最具影响的《纽约时报书评》非小说类畅销书榜单上稳坐了6个月，还被译成30多国文字。喜欢夸张的美国传媒称此书为“企业改革的《圣经》”。



《企业再造》  
迈克尔·哈默 詹姆斯·钱皮 著  
王珊珊 等译  
上海译文出版社 2007年1月出版

动力，甚至还会在文化和理念层面上非常自鸣得意。这其实是企业发展症结所在，这种理念的结果往往是，企业原有的流程与新技术应用所要求的新组织规则和新管理理念发生激烈的冲撞。

高效的管理者都深知：他们每天必须要高效地处理很多事务。为此，他们要把组织内部最有价值的资源，譬如弥足珍贵的人力资源从无效的领域中释放出来，并投入到充满机遇的未来中去。这就需要再造。如果管理者自满于过去，无法彻底地放弃过去，也就不可能创造未来。

如果不能学会在系统中有条理地、有目的地放弃，再造企业组织流程，企业就会疲于应付各种突发事件。企业内最宝贵的资源也会浪费在本不应该、或不再应该投入的事情上。因此，未来的机会也就牺牲在了昨天的祭坛上；因为组织内的资源，尤其是生产率最高的人才都束缚在了过去之中。

在日子还过得滋润的时候，学会放弃，考虑再造是很困难的，但下面三种情形需要企业直截了当的放弃，并重新再造。第一种情形：如果一个流程“还有几年好日子”可过，那么就应该选择放弃。正是这些奄奄一息的流程，常常需要耗费最多的心力和最大的努力，并且牵绊着生产效率最高、最能干的人。第二种情形：如果这个流程惟一留存的原因，只是因为其在会计账目上完全注销了，而没有任何其他价值的话，我们就应该将它放弃。从管理的目标角度来看，没有“不花钱的资产”（cost-less assets），只有“沉没成本”（sunk costs）。第三种情形，也是最重要的一个应该放弃的理由，就是为了保存而保存。其实，保留那些“行将就木”的流程，反而使得处于成长期的新流程受到阻碍或被忽略。

哈默在《企业再造》中，还特地寄语中国企业家，他殷切希望“企业再造”的观点能有助于中国成为世界经济的强国之一。的确，20多年来，我国企业已有翻天覆地的变化和进步。但是，整个经济还有一条大尾巴留在工业化的早期，多数企业在形态与运作上，至多是工业化中后期水平。因此，对我们许多企业来说，管理与运作的再造，正当其时，刻不容缓。

## 当无价之玉按着资本逻辑运转时

□ 姜述

说到玉，人们首先会想到其物理属性，比如其中的白玉，不仅洁白无瑕，而且温润晶莹，令人自然而然地爱不释手。于是，人们便会自然而然地想到“价值连城”的成语。

玉的宝贵，还不仅仅因为人的宠爱。玉，在中国历史上曾经是古代贵族地位和权势的象征。“价值连城”所指的“和氏璧”就是证明。而那些在历史舞台上叱咤风云的人，也常常把玉作为道具。比如那千古传唱的鸿门宴，不朽的司马迁就描写了这样的细节：范增屡次用自己所佩带的玉块，暗示项羽，要痛下决心干掉刘邦。不过，玉在中国还有特殊的文化含义。古人说，“玉，石之美，有玉德。君子无故，玉不去身。”也就是说，有品德有地位的人，和玉是须臾不能分离的，因为自古“君子比德于玉”。所以中国还有“宁为玉碎，不为瓦全”这样的成语。在这里，玉成了君子品德的化身。玉，是无价的。

正是这种数千年绵延不绝的文化遗产，赋予了玉以宝贵的价值，让无数文人墨客，君子小人，围绕着玉，演出了数不尽的人间悲喜剧。不过到了今天，在大踏步进入商业社会的中国，传统农业文明正在经历亘古未有的文化转型，无价的玉也有了价格。不管是因为其材质的稀有，其制作的精美，还是因为其寄托所蕴含的文化历史内涵，这一切在市场上都可以作为交易的条件。玉本身也早成了财富的象

征。今天你要有德，不再表明你是否有德，而首先反映的是你的财力，当然，古代的玉也有价值，比如那“和氏璧”，据说可以交换10座城池，不过，那代表的并不仅仅是金钱，而是对这10座城池的统治权。而在我们今天，那些稀世美玉所代表的，就只有白花花的真金白银了。再无价的宝玉，都可以通过支付成百万、成千万的国际通货而得到。

拜金钱之所赐，那些过去都养在深闺人不识的“千斤宝贝”，如今都在聚光灯下、在媒体的镜头和闪光灯下显露峥嵘，让人们大开眼界。金钱，把这些玉都卷入了一个让它们身价突然曝光、骤然成为街头巷尾男女老幼谈资的名利场，那就是拍卖会。

也是拜那些金钱之所赐，当年明清皇家御制玉件如今是拍卖场上最贵重的拍品。在去年的“香港佳士得秋季拍卖会上，一个‘瑰玉清雕——Alan and Simone Hartman 重要玉器珍藏’的拍卖专场，将推出一批顶级玉器，涵盖新石器时代以至宋、明及清代，100多件拍品总估价逾1亿港元。不过，其中最贵的，却是清乾隆御制白玉雕上方山角杯，估价高达1000万到1500万港元。佳士得因此声称，这是历来拍卖会上推出的最珍贵的玉器私人珍藏。据笔者所知，目前高居玉器拍卖成交排行榜榜首的，就是清乾隆和阗白玉活环双耳万寿纹尊，在2004年香港佳士得以1932.775万港元成交。2005年香港苏富比的春拍，清乾隆白玉阳刻填金二龙争珠图《诗堂



《盛世说玉》  
司徒志勋 主编  
文汇出版社 2007年1月出版

记》御制诗册，成交价也达到了1692万港元。

皇家玉器，尊贵典雅、气派大度或者兼而有之，论用料上乘、做工精巧大概也难出其右，但若论年代、论品位、论文化内涵，在大量的中国古代玉器珍品中却并非最顶尖的。为什么大量玉器珍品最终卖不过这些堂皇华丽的皇家用品？这当然更是拜金钱之所赐。

拍卖场上有一句流行的话：“古的不如旧的，旧的不如新的，新的不如仿的”。细究起来，是因为古玉充满了赝品，其造假仿制的手段，已经到了令一般专家难以鉴别的程度。而皇家玉器，因为权力机制决定其来源清楚，存量有限，成为有钱人最佳的投资品。可见，金钱一旦介入，就改变了玉的价值——决定玉的身价，不再仅仅是玉的艺术、文化、历史价值。因为，一旦玉的交易依赖金钱，就不可避免地要按照金钱的规律，也就是资本逐利的逻辑运转。岂止是玉，即便那些清逸超绝的中国瓷器、书画乃至被今天的拍卖市场捧捧的当代艺术，不也都难逃在拍卖场上对金钱的依赖。难逃类似玉的宿命吗？

■ 新书过眼

## 《守卫底线》

转型社会生活的基础秩序

考试作弊、公款赌博、销售假药、庇护走私这些顽症屡禁不止，说明我们社会生活的底线在频频失守。过去，我们更多地从道德伦理角度去理解，有人将其称为道德滑坡，而应时的措施也更多的是软弱无力的道德呼吁。现在我们必须意识到，底线，实际上是一种类似于禁忌的基础生活秩序，它相当稳定，甚至常常具有超越时代的特征。在大规模的社会变革中，政权更替了，制度变迁了，这种基础的秩序往往依然故我。比如，“不许杀人”的道德律令，体现诚信的信任结构等。这样的底线经常被突破，不能不使我们这个社会生存的一些基础面临着威胁。它造成了一种强弱失衡的社会结构，丧失了



孙立平 著  
社会科学文献出版社  
2007年1月出版

维护社会公平和正义机制，在明显的实用主义甚至机会主义的价值现下，公平和正义成为了牺牲者。本书的反思是，道德伦理是要以公平和正义作为支撑的。基础秩序的解体，要由我们这个社会用极为漫长的时间来偿付代价。所以，无论如何，守护甚至重建社会生活的底线，应是改革的题中应有之义。

## 《快乐工作精彩生活》

平衡工作与生活的神奇秘诀

职场上，每个人每天总被一大堆繁杂的事物所困扰：为什么不停地工作却无法取得所期望的成绩？为什么许多事总爱延期完成？为什么下班回家后还处在工作状态？人们很少从心理学和实用的角度来看待他们的工作，而这恰是组织规划师、时间管理专家朱莉·摩根斯坦恩想告诉各位的。借助自己服务对象真实的案例，本书讨论如何在当前的经济环境中改变自身生活状态，通过对当事人（来自不同行业以及对不同职级）采用不同工作方法产生的前后差异的对比与分析，用34个生存与成功策略和9大能力向世人揭示平衡工作与生活的秘诀：只要对行动和思想作出一些小小改变，就能取得看似



朱莉·摩根斯坦恩 著  
白春晖 译  
海天出版社  
2007年1月出版

不可能的成绩，从而提升个人价值、增加工作的稳定性，要让工作为你工作，而不是你为工作而工作，这样你的职业生涯就会变得精彩和丰富，能在工作体验快乐，进而拥有精彩的私人生活。

## 《中国城市口水战》

就像性格决定人的命运一样，性格也在一定程度上决定城市的命运，决定了两个城市之间相互的关系。每一个城市的价值就在于它能够彰显出与其他城市的不同，因为恰恰是这种不同赋予了巴黎为巴黎、纽约为纽约、圣彼得堡为圣彼得堡、北京为北京的自我认同的力量。而构成一个城市独特的自我认同内涵的，恰是这个城市与众不同的历史和文化的，以及在此基础上形成的这个城市的性格。关注城市，实际上是关注自己的生存方式和生存状态，而状态又取决于方式，有什么样的生存发展方式就决定了有什么样的生存发展状态。在中国城市化的过程中，城市的各个功能被膨胀到最大，新旧城市因历史积淀的不同，发展的不平衡以及类似的文化、城市性格而引起了彼此的对峙。城市新贵崛起，老牌名城旭



老枪 著  
当代中国出版社  
2007年1月出版

旭：京沪的老大之争、沪港的国际金融中心暗战、广州深圳的定位之辩、“苏南模式”发源地的苏州和无锡的同门热博、大连和青岛的较劲、烟台与青岛的颓废，本书记录了21世纪中国热点城市的尊严觉醒和绝地反击，冷静理性地分析了走向尖锐冲突的城市关系，以期找到和谐的解决方案。

## 《追逐日光》

毕马威会计师事务所（KPMG）53岁的董事长和CEO尤金·奥凯利正处于人生和事业的巅峰：如果一切遂愿，他马上将登上毕马威全球董事长的宝座，他生活美满，妻子和孩子、家庭和好友都让他欢欣愉悦。他正在准备下周商务旅行，安排和家人的周末度假，参加女儿初二的开学典礼。岂料，突然间，一纸晚期癌症的诊断，只留给他人最后的100天时间！



Chasing Daylight  
尤金·奥凯利 著  
蒋旭峰 译  
中信出版社  
2007年1月出版

会计常常面对多不胜数的“最后期限”，而尤金对他生命最后期限的态度是，让人生的尽头成为最美好的时光。他当机立断，改弦易辙，修改了原来的人生计划，在微笑和愉悦中燃尽自己的光和热。他所记述的心路历程，他对生与死、爱与成功、精神与人生价值的

不断追思，让人们看到了一个成功商业领袖和拥有丰富精神生活的普通人的灵魂之旅以及他的深刻感悟：人生不可以重来，不可以跳过，我们只能以一种最有意义的方式度过——活在当下，追逐日光！