

On Competition

全球最有影响力的管理大师波特经典著作

竞争论

[美] 迈克尔·波特 著



中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

竞争论 / 波特著 ; 高登第等译. - 北京 : 中信出版社 , 2003.1

书名原文 : On Competition

ISBN 7-80073-643-1

. 竞 . . 波... . 高... . 李... . 企业-市场竞争-研究 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2002) 第103418号

Copyright © 1999, 1982, 1983, 1985, 1987, 1990, 1992, 1994, 1995, 1996 by President and Fellows of Harvard College, except Introduction, Chapter 7, and Chapter 9
Copyright © 1998 by Michael E. Porter.

Chinese (Simplified Characters Only) Trade Paperback Copyright © 2002 by CITIC Publishing House.

Published by arrangement with Harvard Business School Press through Bardou-Chinese Media Agency.

ALL RIGHTS RESERVED.

竞争论

JINGZHENGLUN

著 者 : 迈克尔 · 波特

译 者 : 高登第 李明轩

责任编辑 : 吴素萍

责任监制 : 朱 磊 王祖力

出 版 者 : 中信出版社 (北京市朝阳区 东外大街亮马河南路14号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经 销 者 : 中信联合发行有限公司

承 印 者 : 霸州市长虹印刷厂

开 本 : 787mm × 1092mm 1/16 印 张 : 32.5 字 数 : 326千字

版 次 : 2003年1月第1版 印 次 : 2003年7月第5次印刷

京权图字 : 01-2003-0165

书 号 : ISBN 7-80073-643-1/F · 461

定 价 : 45.00 元

版权所有 · 侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。服务热线 : 010-85322521

010-85322522

总

目

录

导论/

第一篇 竞争与战略：核心概念

第一章 竞争力如何塑造战略 / 3

第二章 战略是什么 / 25

第三章 如何利用信息形成竞争优势 / 69

第四章 夕阳产业的残局战略 / 95

第五章 从竞争优势到公司战略 / 117

第二篇 地点的竞争力

第六章 国家竞争优势 / 159

第七章 产业族群与竞争：企业、政府和机构
的新议题 / 207

第八章 全球化企业如何成为赢家 / 293

第九章 跨地点的竞争：透过全球化战略增强
竞争优势 / 317

第三篇 以竞争力的方式来解决社会问题

第十章 绿色竞争力：解开僵局 / 361

第十一章 城中区的竞争优势 / 391

第十二章 医疗业的竞争力 / 429

第十三章 资本劣势：美国欲振乏力的资本投
资体系 / 453

导论

Introduction

思考力听书商学院

www.SiKaoLi.com



扫一扫，获得更多精彩！微信ID:sikaoli001

访问思考力听书商学院(www.SiKaoLi.com)——收听《竞争论》有声课程！

过去数十年间，全球竞争态势明显加剧。不久以前，许多国家、产业都还没有竞争的现象。市场受到保护，占有市场主导地位则是游戏的规则。竞争对手虽然彼此存有竞争，但还称不上激烈。令人喘不过气的政府干预，行径一如赤裸裸的卡特尔，让竞争的火花难以点燃。

今天，我们常把发展中国家与缺乏竞争相提并论，却常忘记发达国家自身也曾有过的巨变。战后的德国与日本的复兴，多半与卡特尔瓦解、大型企业集团崛起，以及激烈的市场竞争有关。像消费性电子、汽车等现今日本最具竞争力的产业，正是脱胎于白热化的国内竞争。不过，从金融服务、化工、零售业等来看，绝大部分的日本经济，仍受制于竞争的桎梏而死气沉沉。

20世纪的美国，即使号称最遵循竞争原则，很多产业也是最近才开始松绑。竞争的洪流释放了创新能力，加速了进步的节奏。其中电信、运输、能源和其他部门的表现，都是展现竞争力量的活生生的例子。

如今，很少产业停留在不受竞争侵入的平稳状态，或可主导市场的状态。没有哪个国家或企业敢漠视竞争。每个国家与企业都必须了解并让竞争主宰。

在“竞争”这块丰沃的领域中，我投下20年的研究光阴。尽管经济学家的训练，使我谨守经济理性原则，我的志趣是掌握产业与企业的复杂性，并找出更先进的理论供产业界活用。我的目标是发展出一个严谨而实用，能够了解竞争的理论架构，并作为跨越理论与实务间鸿沟的桥梁。要在这两端之间保持平衡，挑战性非常高，但过去的成功不时鼓舞我。我的秘密武器

是：把想法放进现实事务，理清自己思考的模糊地带，提出新的问题，并持续探索。

这是第一次，我将十多篇已发表和新完成的关于竞争的文章集结成书。这些文章涵盖竞争的多个层面和不同背景，但是以一个共同的观点和理论架构将它们联结起来。

本书大多数文章最初都曾在《哈佛商业评论》上发表过。我的文章也曾其他多家期刊发表，但是我认为《哈佛商业评论》是对企业界最有影响力的论坛。在协助我把观念变得更加清楚易懂上，《哈佛商业评论》的编辑也贡献良多。

为避免错失良机，我特别为此书撰写两篇新作。一篇讨论产业集群（cluster），这是我在研究国家竞争优势时提出的一个重要观念。第二篇是谈全球化战略，这也是我近来思考的重点。

本书共分成三篇。第一篇着重于与企业有关的竞争和战略，从单一产业层面，延伸到多种业务或多元化经营的企业。产业的结构与演变，以及企业从中获得并维系竞争优势，关键就在于竞争。精确地了解这些问题，是观察后续发展的基础。比方说，企业如果不能在个别产业中竞争，多元化经营就会缺乏敏锐度。

第二篇提出了地点在竞争中所扮演的角色。传统上，一般认为竞争力是政府的事。不过随着竞争的扩散与白热化，大家对国家、州（省）和城市的竞争力，兴趣大增。此外，许多理论家宣称，随着科技与资本的流动，企业活动愈来愈趋于全球化，连带也降低了地点的重要性。这两种论点，在第二篇都遭到质疑。我的研究显示，企业与国家的繁荣，取决于竞争所在

地的环境本质。为了了解地点对竞争会产生何种影响所建立起的架构，揭示出企业在打造竞争优势上所应扮演的新角色；企业、政府与地方之间建立新关系的必要性；以及对政府政策新的思考方式。了解地点对竞争的影响，再加上第一篇的观点，是企业设计全球化战略的基础。

第三篇沿用前两篇的理论架构，讨论一些重要的社会课题：环保、都市贫穷、医疗保健、收入不均等，这些通常被视为社会问题的议题。不过该篇的文章显示，社会问题全都离不开经济。更精确地说，它们都与竞争有密不可分的关系。对竞争更精确的了解，有助于发现并提出具体可行的解决方法。

竞争与战略：核心概念

本书由“竞争力如何塑造战略”打头阵，这是最早发表的文章，也使我在该领域首度展现影响力。这篇文章将产业经济学应用到战略之上，介绍了一个系统性架构，以了解产业的结构与变化方式。¹无论处在哪个行业，企业的表现都可以从两方面来谈：首先是这个产业所有竞争者的平均表现，其次是该公司的表现与产业平均值的比较。这篇文章偏重前者，也就是各产业平均获利力的重大而持续之差异。我采取的是“五种竞争力架构”(five-forces framework)，它们分别是客户的议价实力、供应商的议价力量、新进入者的威胁、替代性产品的威胁，以及竞争的激烈程度。本文除了讨论这五种力量决定产业长期获利性的决定因素之外，也描述了企业应如何来影响这几

股力量。

“战略是什么？”一文谈的是：竞争者之间获利程度的差异。我在这篇文章中讨论“定位”(positioning)这个主题，或如何在产业中创造优势。²这篇文章发表于1996年，包含我最近的想法。文中论及，企业要在产业中出人头地，做法不外乎成本低于竞争对手，或产品价位更高。要在竞争者中形成价格或成本差异，主要有两种来源：来自经营效率的差别或达成经济效益的最佳做法，以及来自战略定位上的差异。要了解经营效率与战略，最好将企业体拆成许多活动，也就是企业在任何行业竞争中所执行的个别经济过程。这些活动的界定也比传统功能更窄。这篇文章也提出一个架构，以系统性地检视这些活动，以及它们与竞争优势之间的联系，在《竞争优势》一书中，这些活动称之为价值链(value chain)。

所有企业都必须在活动中持续改善经营效率，但是要有绩效上的差异，大部分仍有赖于具有明确的战略地位。战略的差异来自活动的差异，如企业在订货流程、组装、产品设计、训练等方面的做法。战略的持久之道在于取舍抉择，也就是说，企业选择提供某种形态的价值，但牺牲其他方面的表现。竞争优势和价值的取舍，不仅取决于个别活动上面，也取决于各活动的调适程度。

第一篇的头两篇文章对单一产业层面的企业，提供一个发展战略的分析架构：产业结构与竞争优势/活动。接下来的两篇文章是，“如何利用信息形成竞争优势”和“夕阳产业的残局战略”，正是这些核心架构的应用与延伸，提出了重要的竞争战略问题。“如何利用信息形成竞争优势”谈的是，信息技术

如何影响竞争。在文章中，维克多·米拉（Victor Millar）和我指出，在产业结构和竞争优势上，信息技术扮演着重要的角色。“五种竞争力架构”提供了分析产业效应的基础，而活动与价值链则是检视竞争优势效应的结构。这篇文章虽然是十多年前写成的，但它所探讨的课题正方兴未艾。今天大家关心的互联网、新的电脑辅助设计与制造技术、企业内部信息系统等，并不脱离这篇文章所讨论的范围。文中所提到的工具，也提供了一种方法，以让大家了解最新的信息系统与软件在竞争上的重要性。

凯瑟琳·哈里甘（Kathryn Rudie Harrigan）和我，在“夕阳产业的残局战略”一文中，将产业结构和竞争优势的思考，应用在持续衰退的产业上。这些产业的衰退之因，包括出现更优异的替代性产品、客户规模萎缩及其他因素等。产业衰退虽然无可避免，这里要探讨的却是，如何在衰退的产业中从事竞争，进行战略思考。产业结构的工具能帮助企业预测是否能在一个规模渐小的产业中获利，以及该不该继续留在这个产业发展的问题。竞争优势的逻辑可协助企业思考在萎缩的产业中占有何种获利地位。正如新兴产业不断崭露头角，不少产业也正在走下坡路。我的观察是，大多企业发现自己处于夕阳产业时，随即终止进行战略思考，反而造成更大的损害。

第一篇的前四篇文章着重于单一产业的战略，我称之为“竞争战略”。个别产业是战略的核心所在，因为它可决定产业获利程度与竞争优势的成败。“从竞争优势到公司战略”，则转到另一个重要层面的战略：企业向多元化进军的整体战

略，或称为“公司战略”(Corporate Strategy)。许多人将多元化经营问题与竞争战略分开讨论。根据我的研究数据，以及近30年来大多数多元化经营企业的惨淡表现，说明这种二分法是错误的。企业之所以会遭遇不幸，常是因为它们试图区隔多元化经营与所在诸多行业的竞争战略。

“从竞争优势到公司战略”的观点是，公司战略虽然有别于个别产业的竞争战略，两者之间仍有紧密的关联性。如同竞争战略一样，公司战略涉及产业和竞争优势两方面的问题，惟公司层面的问题稍有不同。从产业的观点来看，公司战略要考虑的是，一个公司应该在哪些产业中竞争，又该如何进入这些产业。从竞争优势的观点来看，公司层面的核心问题是，整个公司如何提升（而非伤害）个别事业单位的竞争优势。“从竞争优势到公司战略”一文运用产业结构和价值链的概念，而对这些议题予以探讨，同时显示出活动的概念如何被应用于了解多元化经营的战略逻辑之上，以及公司战略应如何与组织和管理实务衔接。

这篇文章发表后，企业界仍热衷于多元化经营，20世纪90年代多元化经营记录也依然问题重重。在指导多元化经营活动方面，屡遭诟病的产品群组合模式虽已被核心能力和关键性资源的概念取代，但结果依然大同小异。问题在于这些新概念不够精确，也未能衔接相对成本和差异化。根据经验显示，多元化经营如果不能与事业单位可持续的竞争优势紧密结合，通常只会破坏经济价值。

地点的竞争力

单一产业竞争战略与公司战略，乃是检视各种竞争状况的基础。不过，有愈来愈多的竞争已跨越国界。企业在全球各地以跨国、跨区域和全球性战略进行竞争。发展国际化战略（或跨地域）需要两组新的观念：一是地点在竞争中的作用。一旦企业开始跨国竞争，在活动的安排选择上是海阔天空的，因此国际化战略必须建立在了解地点对竞争的影响上。第二个议题是，企业如何通过协调跨地区或全球网络疆界的活动，以获得竞争优势。

本书第二篇从地点的议题开始。在“国家竞争优势”中，我发展出一个新理论，讨论国家、州（省）与其他地理区域的竞争力。大多数探讨竞争力的观点，集中在宏观经济政策（政府预算赤字、货币政策、市场开放或民营化），或劳动力、自然资源、资本等天赋资产的比较优势。我的观点截然不同，强调地点的竞争力，主要植根于商业环境的本质。能够取得劳工、资本和自然资源并不能决定繁荣，因为取得这些资源并非难事；相反地，竞争力来自企业以当地的资源，生产出更具价值的商品和服务的生产力。进一步观察，某个特定地点的生产力与繁荣，通常并不取决于企业在哪些产业中竞争，而是视企业的竞争方式而定。传统上把经济体区分为高科技与低科技，或制造业与服务业，并没有太多意义，因为所有产业都能以最先进的技术和熟练的技能，达到更高水平的生产力。

生产力高下离不开国家和区域的竞争环境。在“国家竞争优势”一文中，我以钻石架构的图形，描述地点的竞争效应。

它包含四个主要方面：生产要素条件、需求条件、战略与竞争背景，以及相关产业和支援产业。政府的政策可以对这四个方面发生正、负面的影响。“国家竞争优势”一文，探索这些竞争力的来源、变化，以及它们对政府与企业的意义。钻石理论不仅是经理人的工具，也是政府发展经济，处理实际竞争问题的微观经济方法。

“产业族群与竞争：企业、政府和机构的新议题”，是我特别为本书撰写的两篇文章之一，探讨整套竞争力理论中最重要的一个想法：产业族群的观念。产业族群是指企业、供应商、相关产业和专业化机构集中于某一地理区位，此地理区位可以是国家、州（省）或城市的特定地区。这篇文章将我的产业族群理论（通过对产业族群的实务观察与研究所得）与产业族群在竞争中的作用，以及它对政府政策、企业和法人行为的意义归纳起来。所有进步的经济体中，都可明显地看到存在着产业族群，产业族群的形成，也是经济发展的基本因素之一。无论是经济发展、企业、政府和法人机构新角色，乃至建构企业/政府、企业/法人机构的新关系上，产业族群都提供了一些新的思考方式。数十个起步中的产业族群正在这个世界的许多地方出现，本文也搜集和摘要一些发达国家与发展中经济体的族群状况。

“全球化企业如何成为赢家”论述的内容则是从地点的影响力，转移到企业在全球网络中所扮演的角色。托马斯·豪特（Thomas Hout）、艾琳·鲁登（Eileen Rudden）及我共同描述全球化企业的基本特征，以及为何真正的全球化企业不只在许多国家营运而已。这篇文章以三家杰出的全球化竞争厂商为

例，描绘出以跨国协调强化竞争优势的方法。

第二篇的最后一篇文章，“跨地点的竞争：通过全球化战略增强竞争优势”，是本书的第二篇新作。它将国际化战略的两个层面——地点与全球化网络结合起来。要了解竞争优势的一般含义，价值活动的概念很重要，同时也是国际化战略的基本架构。当企业的竞争跨越国界后，它的活动可以扩散到许多地点，以利用其他点上的优势，并以许多方式协调这些分散的活动，发挥网络的优势。

“跨地点的竞争”试图发展出某一特定行业中全球化战略架构的含义。全球化战略的重点是，守住企业总部或产业集群根据地活动的创新优势，同时又把其他活动扩散至其他地点，以争取低成本的材料和进入外国市场的机会。通过协调，可以将这些分散的活动转型为一个全球网络。早期只偏重全球化和网络的思考，显然过于简化。这篇新作的目的在于，把全球化战略的思维提升至另一境界，它也说明了全球化战略只是许多跨地区竞争的特例。同样的架构也适用于致力成为全国性厂商的地方性厂商。

以竞争力的方式来解决社会问题

深入了解国内和国际竞争，提供了洞悉广泛社会问题的能力。因此，第三篇是以讨论环保的文章开场。“绿色和竞争力：解开僵局”，由我与卡拉斯·林德（Claas van de Linde）合作写成。由于环境标准常给企业带来成本上的负担，改善环境被视为与经济竞争力水火不容。不过这个观点源自静态且过于简化

的观点，因此我在“绿色和竞争力”一文中建议，“环境对竞争力”是一个错误的二分法。

在新的思考下，竞争力来自提高资源使用的生产力。生产力的改善应该是永无止境的。从这一点来看，各种形式的企业污染多少都有经济资源浪费的情形，例如没有效率的资源使用，或丢弃有价值的原料等。因此，借助更佳科技和方法改善环境，通常可以增加生产力并抵消（至少部分抵消）改善的成本。这意味着环保法规应该降低法规本身的执行成本，因为这些成本无助于环境或经济价值；而另一方面，又要把重心放在产品与工艺的创新之上。企业也不要将改善环境看成因应法规的活动，而是攸关改善生产力和竞争力的实质工作。

“城中区的竞争优势”，着眼于美国都会核心在经济上萧条的一面。城中区的贫穷问题基本上被视为是一种社会问题，大多数解决主张是放在满足城中区居民急迫的人性需求。这个问题其实也是个经济问题，如果没有工作机会创造财富，社会资源的投入，不可能持续予以补助。此外，尽管各界对城中区经济发展不遗余力，也有许多人试图打破市场法则。先入为主的观念认为，城中区有许多不适于作为商业地点的竞争劣势。又因为一般相信所谓的“经济”发展，通常意味着要有大量创造非营利机构，迁居政府办公大楼等动作，于是便选择以大量补贴的方式来试图影响企业对地点的选择。

“城中区的竞争优势”一文的重点不在竞争上的劣势，而在逆向思考。此文强调，只有锁定城中区在地点上的竞争优势，经济发展才能持久。我将竞争力的研究广泛应用在城中区，并以全美国成千上百家设在城中区的成功企业为证，描绘出城中

区的优势。我有一套建构这些优势的新模式，不但可以解决城中区作为企业地点的竞争劣势，还可以为我们解决最痛苦的社区问题。如果不将重心从减少贫穷转为创造就业、收入与财富，城中区的式微将是不可避免的结果。

美国另一个急迫的社会焦点是健康医疗问题。成本过高与大量的美国人没有医疗保险，已经使医疗保健体系如何重新建构成为全国性的话题。在“医疗业的竞争力”中，伊丽莎白·泰斯伯格（Elizabeth Teisberg）、格雷戈里·布朗（Gregory Brown）与我共同指出，长久之计不在于削减成本和管理式医疗（managed care），而在于医疗诊断与服务方式的持续创新，只有这样医疗成本才能受到控制，而且是在不沦于限量医疗或损害品质的情况下达成。

这篇文章指出，由于竞争的诱因错误，美国的医疗品质虽有改善，却也导致成本升高。近年来管理式医疗的革新和按人头计费的趋势，将诱因扭曲至其他方向——朝限量医疗发展，结果又导致医疗品质受到伤害。不仅如此，此一新架构也创造出有碍创新的事物，在“医疗业的竞争力”一文中，我们提出新的战略，呼吁修正诱因，广泛取得诊断结果的信息，以及重申创新导向。

第三篇的最后一篇文章，“资本劣势：欲振乏力的美国资本投资体系”谈美国资本市场和企业经营实务，如何影响美国经济的长期繁荣。乍看之下，全球最有效率的美国资本市场，对美国产业的生产力有莫大的贡献。不过如果更深入观察，将会发现两者之间有着更为复杂的关系。美国的制度能使资本得到有效率的使用，这可以从要求改善获利的无情压力中得到证

明。比起日本和欧洲竞争者在改善效率上所遇到的障碍，这些压力为美国产业创造了短期的优势。³

不论目前这套制度是否鼓励以适当的比例投资在长期投资之上，例如先进的资本品、研发、市场发展、技能训练，它仍是大有问题的。如果在劳工与教育训练上投资的比例不够高，不仅企业可能无法持续自身的竞争优势，技术较不纯熟的劳工，也可能将会面对前景受限与贫富差距日益增加。

由于认定股票短期内会增值，再加上投资人缺乏对公司远景予以长期监控的诱因，使得股票的交易快速频繁。此举所造成的问题，在于整合企业股票面值与实质性竞争优势不一致性上。有趣的是，传奇性的美国创投体系，其结构与主流的资本市场大不相同。主流资本市场的投资人很有耐心，会主动关心监督，并长期持有能左右经营方针的大笔股票。

在“资本劣势”一文中，我提出其他学者所做的研究，并分析为什么美国的资金分配体系在某些方面比其他国家表现要佳，却又在其他方面乏善可陈。目前欧亚各国的类似问题似乎说明，美国的制度才是赢家。然而，美国经济成长乏力，加上贫富差距日益增大，都意味着我们的制度仍需要严格的审视。

第三篇中的文章，代表了经济政策与社会政策一个新的整合。传统上，经济政策与社会政策壁垒分明，而且会竞逐资源。经济政策关心的是，通过提供诱因、鼓励储蓄与投资，以及减少政府干预等方式，以创造财富。社会政策则通过各种规范形式，最近则是以环境保护的方式，把重心置于提供公共教育和其他人性需求、协助弱势团体，保护公民免于公共权力的不当压迫以及最近的保护环境。社会政策极为依赖市场干预、补贴

和再分配。

制定社会政策的人常把市场看成问题，经常试图修正它的结果；经济政策制定者则将政府干预视为问题。社会运动团体常把企业看成罪魁祸首；企业则对社会目标毫无兴趣，并且把一个不受任何反效果干扰破坏的经济，视为最佳的社会规划。

传统的二分法是错误的，也代表一种日益乏人问津的观点。从长远来看，社会目标与经济目标未必先天上便彼此冲突。一个具生产力而且在成长中的经济体，需要受过教育、安全、健康、善于把握机会，而且有教养的劳动者。经济竞争力也不必然与环境保护相抵触，因为污染其实源自企业未能善用资源。社会与经济目标的惟一冲突，在于所使用的方法。正如我在讨论环保和都市贫民窟的文章所呈现的，一旦有人企图通过再分配、补贴和市场扭曲，以达到社会进步目标，这类做法的经济成本庞大，而且通常以失败收场。同样地，牺牲员工培训、工作积极性与安宁感，以换取提升利润的做法，就长期而言也会失败。

撇开这些具有瑕疵的方式，我们需要一个基于和谐，同时能追求经济与社会目标的新做法。这可透过把重心集中在创新与竞争——通过市场机制而非与之相抗，以达成这样的目标。社会计划应该能协助个人进入市场体系，并在其中成功，而不是隔离于市场之外，对污染与医疗费高昂等社会问题的做法，也必须利用创新和竞争，以找出潜在问题的成因，而非试图将成本转嫁到其他社会团体上。

第三篇中的文章，借由讨论医疗、环境、城市贫困等问题而呈现这些原则。然而，这些原则还可以应用到社会安全、教

育、住宅等许多社会问题上。譬如说，美国联邦国民抵押贷款协会（Fannie Mae）为低收入人群提供他们负担得起的住宅，同时本身又能从中获利，此举其实与许多社会福利计划毫无二致。该机构是借助降低财务成本与找出有创意的方法来评估客户的债信，而不必依赖传统的有形指标（如收入等级与大额定金）行事。由于有这样的政府机构的协助，那些渴望拥有自己的家的低收入人群，更能够善加管理自己的财务。此种方式持续扩张了房屋拥有率。

“资本劣势”与这几个议题有密不可分的关系。它显示出人为的短期利润压力，会如何导致企业在自己与社会长期利益的选择上妥协。因此审慎检视资本市场体系，将在兼顾社会目标与经济目标的创造过程中，起着重要的作用。

扩张新领域

本书是以前后一贯的观点，研究与竞争相关的想法。不过，我的想法持续演进扩大，进而包容新的层面。产业结构、以活动为基础的竞争优势观点，再加上最近所提出的地点在竞争中的角色，代表本书的三个核心架构，同时也贯穿我所有的作品。我对这些架构与其中之联结性的了解，正持续地加深，并且不断地扩大。

在单一问题上同时探索竞争和战略的问题，可以让人联想到更多后续的问题，以及更多新问题。例如，在单一产业中思考竞争与战略，使我对产业竞争中多元化的影响力产生兴趣。

我早期对定位的研究，为思考厂商以活动为基础之观点提供了动力；思考活动又让我对全球化的影响力产生困惑，因而引发地点是否重要的问题；地点研究又使我思考政府而不仅仅是企业在竞争中的角色，并进而触发我对经济发展、城中心地区和环境政策的兴趣。

长期以来，我被引导去探索分析新的竞争单位。在大家都把厂商当成分析单位的时期，我最初的研究则强调产业的性质；在把企业当成一个整体，并以此为基础时，我接下来的研究着眼于企业内部的活动；在研究主题锁定为产业之时，后续的研究便放在产业集群和地点的考虑。

当有新问题冒出来，因而发展一套新想法的同时，我会回头去检查前一步为何。厂商以活动为基础的观点，使我重新琢磨并延伸早期对于一般性战略的思维。我近来在区别经营效率和战略的文章（“战略是什么？”），就是根据早期的研究而来，并且加以增补。这个新理论深化了我对定位的了解，并将定位与活动更紧密的衔接。借助这个新的研究，让我可以通过权衡得失与调适的观念，而得以将活动理论加以延伸。

定位与经营效率上的差异，也使我在更广泛的问题上有新的想法。譬如金融市场压力可以是改善经营的理想机制，但经常导致企业在它独特的战略定位上妥协，也就是在没有特别实质优势的细分市场中追逐成长。另一个差异性的例子，则是评估信息技术在竞争中的角色。许多新的信息技术是用在改善经营效率，达到最佳实务的状态，而非强化独特的定位。新一代信息技术工具隐藏的危险是：太多企业会如法炮制，而不知不觉产生同质化竞争的结果，不利于客户选择，并触发相互毁灭

的竞争缠斗。

我对地点的研究，则揭开一个新而重要的关联，最明显的是丰富了全球化战略的概念。在产业结构与竞争优势中，地点明显地占有一定的分量，其功能包括协助定义出可行的竞争形式。钻石体系与产业集群的程度，会提高或降低进入一个产业的门槛，客户与供应商的议价实力，以及替代品的威胁亦然。地点因素也影响一个国家、州（省）的竞争形态及范围，从发展中国家的模仿与价格竞争，到已发达国家的创新与差异化。比方说，发展中的经济体缺乏适当的地点，即意味着当地企业在尝试进入有吸引力的产业，以及避免毁灭性的价格竞争时，会遭遇极大的困难。同时，政府干预与资金短缺通常会架空竞争作用力，并维持寡占的局面。

地点也强烈影响企业的竞争优势，以及所能选择并成功执行的战略形态。当地的基础设施状况、劳工技术程度，以及其他钻石体系的条件，都会直接影响经营效率。钻石体系的条件，例如本地需求的精致程度、独特的技术能力，以及相关产业之有无等，都会影响战略性定位的形态与种类，也就是所选择的客户群或所强调的产品种类。当地的产业环境不仅影响战略选择，也影响执行战略的能力。在活动的层面上看，很明显地，资源、能力与技术的取得，这些对于企业的独特性相当重要的要素，均视当地环境的本质而定。

地点也会影响企业整体的战略。钻石条件会影响企业附加价值的形态与竞争优势。在发展中国家，价值的创造来自企业母公司提供资金与导入专业性管理的能力。这也说明了，发展中国家普遍出现大型企业集团的情形。⁴ 到了发达国家，资产组合管

理能产生的价值就非常有限，并需要其他方式来进行多元化经营。因此，钻石体系中各项条件会影响各种可行的协同效应。

将地点与先前的想法联结，会引发一个明显的问题。产业结构显示，强有力的客户与供应商，以及竞争会伤害企业的获利能力；然而钻石体系理论指出，激烈的本地竞争、挑剔的客户以及精明的本地供应商，借由刺激与支持高生产力与快速的创新，有助于竞争力的形成。这两者之间如何协调呢？首先，我们必须区分单一地点的产业与全球化产业。在单一地点出现良好的钻石体系状态，包括激烈的本地竞争，会让许多企业立足于此，以共同达到更高程度的生产力，并且比其他地点的企业有更快的进步。企业在本地市场的获利程度也许比较低，但是走上国际市场时，获利能力将非常卓越。我们也可以通过另一种思考方式得到同样的结论：一般而言，相对于选择其他地点的企业，当地企业获得更佳竞争优势的能力，更会受到钻石体系的条件所影响。因为企业一般的全球性获利能力，主要依赖了产业结构在全球化中的平均表现。

地点的研究也阐明了动态改善对竞争优势的重要性。这显示在一个进步的经济体中，快速升级与创新在持续与创造优势上，扮演非常重要的角色。相对地，产业结构与活动架构并不把焦点放在市场的变革之上，而着重在及时运用。我的早期研究在跨产业领域，譬如回答在某特定时期里，为什么有些产业比另一些产业更赚钱；或某一竞争对手比另一竞争对手更能获利。这些都是由逻辑推理出发的问题。近来，我在经营效率与定位上的研究，开始将定位、地点与动态改善等概念衔接起来，强调持续改善经营效率的必要性，强调长期战略的重要性，以

及伴随而来在战略执行上无止境的改善需要。话说回来，无论经营效率与战略，都受到地点的影响。

最后，对地点的研究，使我对竞争有更深一层的了解，这些成果已经为探索竞争与社会问题之间的联系，打开了一全新的领域。我的涉入尚浅，但正持续进行中。

在这方面，新的联结仍有待发现，而我对竞争的学习也不大可能停滞不前。一个肯定不会改变的事实是，竞争将会继续演变，不会安于哪一种状态，并且也是我们持续繁荣的重要来源。如果本书只能传达一项信息，我希望它能产生一种认知：看似漫无章法的竞争力量，可以让这个世界变得更加美好——无论是对企业或国家皆然。

迈克尔·波特

注释：

1. 本文已作为拙著《竞争战略：分析产业和竞争者的技巧》中的第一章。

2. 有关我早期对定位所做的研究，参见《竞争优势》一书。

3. 1995年我作为两主席之一（另一主席为Robert Denham）参与了由商界、财界、政界领袖组成的超党派小组。该小组就这些议题做了进一步的探讨，拟就了报告《让所有的航船出发》（*Lifting All Boats*）。这一报告与我个人的论文主张完全相同。参见竞争政策委员会资本配置分会于1995年9月完成的报告“*Lifting All Boats: Increasing the Payoff from Private Investment in the U.S. Economy*”。

4. T. Khanna与K. Palepu就发展中国家企业集团的相关问题做了研究：“*Why Focused Strategies May Be Wrong for Emerging Markets*”，*Harvard Business Review* 1997年第4期，第41—51页。

第一篇

竞争与战略：核心概念

Competition and Strategy: Core Concepts

竞争力如何塑造战略

迈克尔·波特 (Michael E. Porter)

迈克尔·波特是竞争战略和国际竞争力研究领域的国际权威，哈佛大学商学院C. Roland Christensen讲座教授。波特教授曾在1983年由里根总统任命，加入产业竞争力委员会，启动美国竞争力的辩论。他也是全球许多国家、州长、市长和公司首席执行官的顾问。他的得奖记录包括：威尔斯经济学奖 (Wells Prize in Economics)、亚当·斯密奖 (Adam Smith Award)、三座麦肯锡奖，以及斯德哥尔摩大学商学院等七所大学荣誉博士学位。波特著有《竞争战略》(Competitive Strategy, 1980年出版)、《竞争优势》(Competitive Advantage, 1985年出版)、《国家竞争优势》(The Competitive Advantage of Nations, 1990年出版)等十五本著作。

战略形成的本质，本来就是为了应付竞争所需。然而我们很容易将竞争看得太过狭隘与悲观，致使我们不时可以听见主管抱怨某产业的竞争过于激烈，然而会造成这样的结果绝非偶然或时运不济使然。

此外，在争夺市场占有率的战斗中，竞争不仅仅表现在其他竞争者的争夺行为上。事实上，产业内部的竞争根源于其经济状态，这些竞争力量甚至远超过表面上的那些竞争者。客户、供应商、潜在的进入者以及替代性产品，都可能或多或少明显受制于这股内部的竞争力量，其程度视产业而有所不同。

一个产业的竞争状态，主要是根据五股基本的竞争作用力而定。我将它们列在图1-1。这些力量的总和，决定了产业最终的获利潜力。产业获利如同光谱，可以由强到弱排列。有些产业如轮胎、金属罐、铜铁等，企业无法获得惊人的投资报酬率；而有些产业如探油设备和服务业、软饮料及卫浴设备等，获利空间却很大。

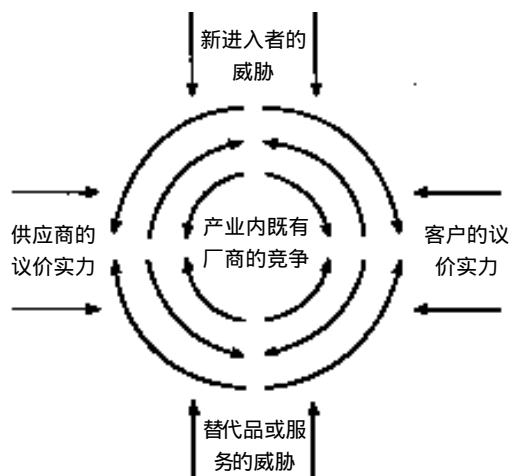


图1-1 主导产业竞争的力量

在经济学家所称“完全竞争”的产业，其进入是非常容易的，而且随时可以调整定位。从长远来看，在这类产业结构下竞争，企业当然是无利可图的。不过，这些加总的力量愈弱，愈可能给厂商提供卓越表现的机会。

无论竞争作用力的强弱程度如何，企业战略分析师的目标是，在产业中为所有者找出最佳的定位，以期能对抗这些竞争作用力，或将其引导至对己方有利的方向。这些竞争作用力的总强度可能明显不利于所有的竞争者；尽管如此，为了应对它们，战略分析师还是必须深究原因，并分析每股作用力的来源。例如，造成产业的进入门槛不高的原因是什么？供应商议价能力的决定要素是什么？

了解这些竞争压力的基本来源，可为企业提供决定战略与行动的基础。这些作用力会突显企业最强和最弱的部分、找出自己在产业中的定位、理清战略性变动所能产生的最大效益之处、突显产业的走向，以确保企业能够掌握最重要的机会或威胁。研究证明，了解这些源头也有助于企业思考多元化经营的领域。

竞 争 力

最能左右产业获利程度的竞争作用力，也是影响战略形成最重要的因素。举例来说，即使在未受潜在市场进入者威胁的产业中一家具有强势地位的企业，若碰到功能更卓越或价格更低的替代性产品时，利润依然会减少。真空管和电咖啡壶的领导厂商，就曾经历这样的痛苦经验。在这种情况下，对抗替代

性产品就成为企业战略的优先目标。

产业不同，影响竞争程度的作用力也不同。在远洋油输产业，客户（大石油公司）可能便是最关键的竞争作用力；在轮胎产业，最能左右竞争的作用力则是代工厂商和强悍的竞争对手；钢铁产业，具有关键性的竞争作用力，却是国外竞争厂商和替代性材料。

每个产业都有其基本结构，或是具有一组基本的经济和技术特质，进而形成这些竞争作用力。战略分析师希望通过有利的定位以应付产业环境的竞争，或影响环境使其有利于该企业的发展，就必先要摸清楚左右环境的因素。

服务业和销售业的竞争，基本上大同小异。文中我将产品和服务都通称为“产品”（products），这个原则也将适用于各种类型的行业。

各竞争作用力的优势，都有一些重要的特征。我将在下一节中予以讨论。

侵入的威胁

产业的新进入者会带来新的生产能力，它们渴望夺取市场占有率，以及实质的资源。原本在其他市场、通过购并的多元化过程进军产业的企业，通常会善用现有资源而引发竞争态势

侵入的威胁程度要视产业进入障碍的高低，以及新进厂商如何评估现有竞争者可能的反应而定。

的重组（shake-up），这就是菲利普·莫里斯集团（Philip Morris）买下美乐啤酒（Miller beer）时的情形。

如何评估现有竞争者可能的反应而定。产业进入障碍门槛很高，以及新进厂商将预期既有竞争者会发动猛烈报复之时，很明显地，这些新进厂商将不构成严重的威胁。

以下是六种主要的进入障碍：

1. 规模经济 (economies of scale)：这些经济体系会迫使进入者必须以大规模进入市场，否则便得接受成本劣势的现实。通用电气 (GE) 和施乐 (Xerox) 在历经惨痛的教训后了解到，大型电脑产业主要的进入障碍可能是生产、研发、营销和服务等方面的规模经济。规模经济也在销售渠道、业务人员数量、财务和其他部分，扮演了障碍的角色。

2. 产品差异化 (product differentiation)：品牌认同会创造产业的进入障碍，因为它迫使新进厂商必须大量投资，以克服顾客对原品牌的忠诚度。广告、顾客服务是进入一个产业首先必须面对的问题，产品差异化是进一步培养品牌识别的要素之一。在软饮料、非处方药、化妆品、投资银行和政府会计等产业，最重要的进入障碍可能就是产品差异化。为了创造出这种高壁垒，相关业者便会将品牌识别与生产、分销和营销的规模经济结合起来。

3. 资金需求：竞争需要投入大量财力时，会造成产业的进入障碍，尤其是当资金必须投注在有去无回的广告或研发工作。资金的重要性不仅表现在设备投资上，同时也表现在获取顾客信任、库存，以及吸收初期的损失上。当大企业有足够财力可以进入任何产业时，像电脑制造、采矿等需要巨额资金的领域，就是限制可能进入者数目的重要关卡。

4. 与规模无关的成本劣势：无论新进厂商的规模多大、企图达成的经济规模有多高，既有厂商仍有潜在竞争者所不及的

成本优势。这类优势来自学习曲线（learning curve）的效应〔以及它的近亲——经验曲线（experience curve）〕、专有技术、可获得最佳的原料来源、以通货膨胀前的价格采购的设备、政府补贴或有利的地点等。有时候通过专利权，成本优势还可以进一步受到法律保障（相关的讨论分析，请参考专栏“以经验曲线作为进入障碍”）。

5. 获得经销渠道：面对重重的障碍，新进厂商必须确保它的产品或服务的销售渠道。比方说，在超级市场的货架上，新产品必须通过打折、促销、密集的销售活动或其他方法挤下其他产品，才有机会露脸。当然批发或零售渠道的限制愈多、既有竞争者与他们的关系愈密切，新进厂商要进入这个产业的难度就愈高。有时候，这类进入障碍可能难以跨越，新竞争者必须另创自己的渠道才能越过这层障碍，正如20世纪50年代，天美时（Timex）在手表产业的做法一样。

6. 政府政策：政府以核发执照或限制取得原料等方式，管制或限制厂商进入特定的产业。像货运、酒类零售、运输等受管制的产业，都是很明显的例子；政府更微妙的限制做法，也见诸于滑雪地区的开发与煤矿开采。政府也可以通过控制空气和水的污染防治标准与公安法规等，间接而实质地影响产业的进入障碍。

潜在进入厂商如何判断既有竞争者的可能反应，也会影响其行动决定。如果既有厂商对新进者毫不留情，有意进入的企业可能就会三思。同样地，以下情形发生时，也会令进入者却步：

- 既有厂商拥有庞大坚实的资源，如大量现金、借贷能力、生产能力或影响分销渠道和顾客的能力，可以展开对新进入者有力的反击。

- 为了确保市场占有率或为免于整个产业的生产能力过剩，既有厂商可能不惜削价竞争。
- 产业成长趋缓，不但影响到它吸收新进厂商的能力，并可能导致所有业界成员的财务绩效呈现衰退。

• 专栏 •

以经验曲线作为进入障碍

近年来，各界广泛讨论到以经验曲线作为产业结构的关键性要素。根据这个概念，许多制造业（有些教条主义者认为，应该是所有的制造业）乃至部分服务业的单位成本，都会随着“经验”或产量的累积而下降。（经验曲线包含许多因素，是比一般熟知的学习曲线更宽泛的概念，学习曲线是指操作员经过一段时间的反复操作，而达到的效率。）

导致单位成本下降的原因，其实是一连串因素的组合，包括：规模经济、劳动学习曲线，资金/劳动力的替代等。成本下降会形成进入障碍，因为比起既有厂商，新的竞争者因为缺乏“经验”而必须面对较高的成本，特别是新进厂商面临的是囊括最大市场占有率的业者，要追上既有竞争者确实困难重重。拥护经验曲线概念的厂商强调，达到市场领导地位以使进入障碍最大化的重要性；他们也大力鼓励积极行动，通过在预期成本下降时杀价以扩大销售量。他们认为，在这种情况下，对于无法达到健全的市场占有率的竞争者而言，上上策通常是“收摊走人”。

经验曲线真的是建构进入障碍的必要条件吗？在制定

战略方面，答案是：并非所有产业都是如此。事实上，有些产业如果以经验曲线为本，建构战略时可能造成一场灾难。对某些企业主管而言，成本随经验曲线下降并非新闻。从制定战略来看，重要的是，要先弄清楚是哪种因素导致成本下降。

如果成本下降是因愈来愈多的企业能通过更有效率、运用自动化设备和垂直整合等方式，而获得规模经济的利益，此种累积的生产量对企业本身的相对成本地位，并不具重要的影响性。在这种情况下，成本最低的企业，便是那些规模最大、设备最有效率的企业。

如果只是靠工厂新颖先进便能取胜，新进厂商可以比既有经验老道的竞争对手更有效率，要追上老厂可说是毫无困难。“你一定要拥有最大、最有效率的工厂”的战略，显然不同于“你必须利用既有设备达到最大的累积生产量，以降低生产成本”的战略。

判定累积产量（非绝对产量）形成的成本降低是不是产业的进入障碍，也有赖于成本下降的成因。如果成本下降是因为产业内一般性技术的进步，或是别人也能经由仿制、购买而获得改良设备，那么这类经验曲线根本不能视为进入障碍；事实上，新手或缺乏经验的竞争者也享有相对于领导厂商的成本优势。避开过去天文数字般的投资，新进厂商或缺乏经验的竞争者，照样可以采购或仿制最新、成本最低的设备和技术。

一旦经验变成某厂的专利时，领导厂商将能维持成本

优势，不过新进厂商在降低成本上所需的经验，仍较领导厂商为少。这些形势意味着，在制定战略时，经验曲线并不是可靠的产业进入障碍。

由于篇幅所限，我只能提出一些以经验曲线建构进入障碍，制定适当战略的重要因素：

- 相对于营销、业务和创新等领域，市场进入的门槛，要视各项成本对竞争的重要性而定。
- 一旦产品和工艺创新，导致实质性的新技术，进而创造全新的经验曲线时，也会使原本的进入障碍消失。汽车产业的演进历史就是很好的例子，新进厂商可以一跃而超越领导厂商，形成新的经验曲线，致使既有厂商反而受困于定位而难以自拔。
- 当不只一家大厂商依循经验曲线制定战略时，结果可能会导致自相残杀；但如果只有单独一家厂商以经验曲线设计进入障碍，则产业的成长又可能会停滞，而且很长一段时间里，这家厂商都能享受胜利的滋味。

条件改变 从战略的观点来看，关于侵入的威胁，还应该注意两个重要的附加条件。

首先，“形势”发生变化时，进入障碍也会随之改变。比方说，当宝丽莱公司的立即显影照片的基本专利到期后，原本通过专有技术形成绝对成本的进入障碍就大幅降低。柯达公司便毫不意外地立即挥军进入这个市场，因为在显影上的产品差

异化已经完全消失。反过来说，二次世界大战后的汽车产业，因为自动化和垂直整合的关系，规模经济有了长足的进展，因而成功地阻绝了新的竞争者。

其次，对产业足以产生大规模影响的战略性决策，会对“形势”造成重大的冲击，进而决定了侵入威胁的严重性。例如，20世纪60年代，许多美国酒厂纷纷采取推出新产品、提高广告支出和扩展全国性销售点等行动，确实因为提高了规模经济和掌握营销渠道，而强化了进入产业的障碍。同样地，游艺车产业的生产商，决定采取垂直整合的做法以降低成本，此举也大大地增加了规模经济，并提高了进入这个产业的资金障碍。

强势供应商和客户

对产业的成员而言，供应商具有提高价格，或降低采购货品与服务品质等议价力量。当下游产业无法将新增成本反映在价格上时，产业的获利就会受到有实力供应商的剥削。像软饮料生产商就无力对抗制罐厂商提高利润的威胁，因为他们还要面对果汁粉、果汁饮料和其他饮料的强烈竞争，又无法对消费者提高售价。依此类推，客户也有能力游走于竞争厂商之间，压低价格，要求更好的品质或更多的服务，这些做法都会牺牲该产业的利润。

每个重要供应商或客户群力量的强弱，要视市场形势的特质，以及这个产业在销售或采购上的相对重要性而定。

下列情形出现时，供应商会有左右竞争的实力：

- 上游产业是由少数大厂主导，并且比下游产业还更集中时。
- 供应商的产品具有独特性，或至少有差异性，或能形成转换成本（switching cost）。转换成本是客户在更换供应商时，必须面对的固定成本。这些因素能影响下游的原因是，当客户的产品规格紧密地扣住特定供应商时，买方已在特定的辅助性设备上，或学习如何操作某家供应商的设备（如电脑软件）上大量投资，或它的生产线直接与供应商的制造设备衔接（如某些饮料容器的制造）。
- 供应商没有应付替代品的压力。比方说，为了争夺制罐产业，铜铁厂和炼铝厂之间的竞争，会形成供应商彼此之间的制衡。
- 供应商能形成向后整合的威胁。这提供一股抵制下游产业要求改善采购条件的力量。
- 产业本身并非供应商的重要客户。当产业本身是供应商的重要客户时，上下游之间的利害是休戚与共的，供应商会通过合理的报价以保护该产业，并协助进行类似研究开发和游说等活动。

以下情况出现时，客户有左右竞争的实力：

- 客户的采购量很大或集中采购时。当这个产业的固定成本特质很明显时，大量采购的客户是特别重要的力量。

在提高进入障碍以维持生产能力饱和的金属容器、玉米碾磨和大宗化学品等产业中，这种情况很常见。

- 这个产业所采购的产品已标准化，或没有差异性。客户当然能找到其他供应商，并在其中煽风点火，像制铝产业所遭遇的情况。
- 客户所采购的项目是产品的重要零部件，并占很大的成本。这时候，客户会倾向于寻找比较便宜的价格，并进行选择性的采购。当产品只占客户产品成本很小的比重时，客户通常不太不计较价格。
- 产品的利润有限，会促使厂商降低采购成本。高获利的客户通常不太在意采购价格（当然，所采购的项目必须只占产品成本的一小部分）。
- 当上下游的产品或服务品质之间没有重要相关性时。一旦客户产品的品质直接受到上游影响，客户在采购时通常会不惜血本。处在这种情况的产业包括石油勘探设备行业，因为只要一个环节出问题，就会导致业者的大量损失；这种情况也出现在电子医疗器材和检测设备的封装上，这类产品的包装品质会影响到使用者对设备内部品质的印象。
- 这个产业的产品并不能为客户节省成本。只要产品或服务物超所值，客户很少会在乎价格；他比较在意的是品质好坏。类似投资银行、公司会计等服务业，判断上小小的失误就可能造成庞大的损失和困窘。另外像探测油井，准确的调查可能会省下数千美元的钻探成本。
- 客户有能力进行逆向整合，生产上游产品的威胁。美国

前三大汽车厂和主要汽车采购客户，通常使用制造整合的威胁，作为议价的工具。但是有时候，上游产业也能以向下整合的行动进行反制。

这些买方的力量大多可以推广到消费者，以及工业品或一般商业用品的客户；运用时，整个参考架构只须做小幅修正即可。当采购的产品并没有太大的差异性，从收入来看是属于奢侈品，或品质并不是特别重要的考虑因素时，消费者通常会更在乎价格。

各零售商的采购力量取决于相同的规则，仍需增加一项重要的条件。当零售商能影响消费者的采购决策时，他们对制造商的议价力量就变大。这种情形见诸于音响器材、珠宝、五金、运动器材和其他商品。

战略行动 企业选择采购供应商或销售对象，应该被视为一个重要的战略决定。借由找出影响力不及自己的供应商或客户群，企业就能改善自身的战略处境。

最常见的情况是企业能选择销售的对象，换句话说，选择客户。很少企业会对所有客户群一视同仁，即使一旦企业缺乏较低的成本地位或产品独特性时，不采取市场细分的销售只是自我伤害。只面对单一产业的销售，产业内仍有不同的产业环节，而且重要性不尽相同（因此也有比较不在意价格的情况）。比方说，大多数产品的替代市场，就不像整体市场那么在意价格。

企业要向有实力的客户销售，同时还要获取高于产业平均的利润，它的成本就必须低于同业，或在功能上具有独特性或差异性。像爱默生电子公司（Emerson Electric）向大型客户供

应电动机，还能获取高利润，关键就在于它的成本比较低，能以相同或低于竞争者的价格竞争。

一旦企业缺乏较低的成本地位或产品独特性时，不采取市场细分的销售只是自我伤害。因为卖得愈多，问题就愈大。此时，企业应该鼓起勇气推开上门的生意，或选择议价能力较低的客户。

国家制罐（National Can）和皇冠瓶塞公司（Crown Cork & Seal）之所以能成功，关键因素就是选对了客户。他们把重心放在制罐产业中能形成差异化的产业环节，尽力降低向后整合的威胁，连带将客户强大的议价力量减轻。当然，有些产业并不能这么奢侈地“选择好的客户”。

随时间或企业战略的变迁，决定供应商和客户议价实力的因素改变，两者的议价力量自然也会变动。在成衣产业中，随着客户（百货公司和服装店）开始集中采购，而且控制权落于大型连锁店之手，成衣产业的利润就会受到压缩。成衣业一直以来无法进行产品差异化或形成转换成本，以锁定客户抵消这些不利的趋势。

替代性产品

替代品或替代性服务会使产业无法将产品价格拉到最高点。面对替代品时，除非产业能将产品的品质提高或增加其差异性（例如通过营销方式），它在收入上，甚至可能在成长上都会受到伤害。

很显然地，替代品的价格与功能愈有吸引力，原产业的利

润所受到的限制就愈高。当前，制糖厂商面对大规模商业化的高果糖玉米糖浆——传统糖的替代品时，就学到了这个教训。

替代品不仅平时限制原产品的利润，而且也会减低产业在繁荣期鸿图大展的机会。1978年，受到能源价格高涨和严寒冬季的影响，玻璃纤维绝缘材料出现前所未有的市场美景。但是这个产业想要提高价格的能力，却受到如纤维材料、石棉、泡棉塑料等替代性产品的抑制。同样地，在玻璃纤维绝缘材料厂商扩大生产能力满足市场需求时，这些替代品的需求也曾一度受到牵制。

在战略上特别值得注意替代品，是因为：（1）这类产品很可能会改善价格/功能的表现，取代原产业的产品；（2）这类产品是由获利较高的产业生产。当替代品产业的竞争增强时，这类产品通常会迅速侵入新市场，导致产品降价或功能改善。

运用战术取得有利地位

既有竞争者在地位上的竞争，应用的战术大致不脱价格竞争、推出新产品、广告大战等技巧。密集的竞争与下列因素有关：

- 竞争者众多，而且实力大致相当。近年来，许多美国产业正涌入外商竞争者。
- 产业成长趋缓，部分成员急于扩张市场占有率。
- 产品或服务本身缺乏差异性或转换成本，只好拴牢客户以免于其他业者的突击。
- 固定成本高或容易腐坏的产品，会导致削价竞争。许多

基本材料产业像制纸与炼铝业，当需求缓慢时，就饱尝这类痛苦。

- 生产能力常态性地大量增加。如氯和乙烯基等行业，超额生产能力往往破坏了产业供需间的平衡，导致一段时期的生产能力过剩与削价竞争。
- 退出障碍太高。像专用资产或管理忠诚度等产业退出障碍，会让企业即使在获利低或只赔不赚的情况下，仍然苦战不懈。生产能力过剩至少仍能维持企业运作；但体质健康的竞争者之获利，会随着营运欠佳的企业退出市场而受到影响。¹当整个产业都受生产能力过剩影响，尤其有外商加入竞争时，便会寻求政府协助。
- 竞争者在战略、起源和“风格”上差异很大。它们对如何竞争和在竞争过程中如何领先其他业者方面，具有不同的想法。

当一个产业成熟时，它的成长速度会改变，导致利润下降，以及（通常）业界的不景气。在20世纪70年代早期，游艺车产业蓬勃发展时，几乎所有厂商都在赚钱；但是接下来成长率减缓，使得高获利的景况不再。除了实力极强的业者之外，其他体质较差的厂商的获利均大幅衰退。这种获利的故事在各类产业中反复上演，雪车、喷雾产品、运动器材等产业只是少数例子。

购并行动为产业引进了许多不同的经营风格，就像百工企业(Black & Decker)接手生产链锯的麦克罗公司(McCullough)。技术的创新也会提高生产过程的固定成本，就像20世纪60年代，一贯作业(continuous-line)的冲洗相片取代批量的冲洗法一样。

企业必须与这些因素缠斗，因为产业经济就是由这些因素构成的，但通过调整战略，企业多少能争取到一些改善事物的

空间。比方说，企业可以尝试提高客户的转换成本或增加产品的差异性，锁定产业快速成长的领域，发挥集中营销火力，瞄准固定成本最低的市场领域，或多或少能减少产业竞争的冲击。处在提高客户的转换成本或增加产品的差异性，锁定产业快速成长的区间，集中营销火力，多少能减少产业竞争的冲击。

退出障碍很高的产业里，只要有可能，企业应该避免与竞争者正面冲突，只有如此才能避开惨烈的削价竞争。

战略规划

一旦评估过这些会影响产业竞争以及其基本成因的力量之后，企业的战略规划人员就能看出公司本身的长短处。从战略的观点来看，最重要的优势和弱点是，企业有多少筹码面对每股竞争作用力的成因？面对替代品时的处境如何？对抗进入障碍的条件又如何？

接下来，战略分析师可以规划一项行动计划，其中包含：

（1）公司的定位，在这个定位上，公司有能力对竞争力量做出最佳防御；（2）透过战略性行动，影响各股竞争作用力的平衡，进而改善企业的地位；（3）在竞争对手尚未意识竞争的潜在因素即将变迁之前，能先预期到这样的变化，并着手计划因应之道，以开创新机的角度，针对未来即将面对新竞争的平衡状态，选择正确的战略。接下来我将一一思考以下的各项战略方法。

企业定位

第一种方式是针对特定产业的结构，充分运用公司的长短处与之配合。战略可以看成是企业对抗竞争的防御措施，或找出产业竞争作用力最弱部分的指导原则。

了解自身能力与外部竞争作用力的来源，可以突显企业应该竞争的领域，以及最好避开的一部分。好比低成本的制造商，只要它所销售的产品是不容易受替代品威胁的产品，就无惧于面对有议价实力的客户。

在软饮料中，派柏汽水（Dr Pepper）的成功，显示企业真正了解自己的优点，加上扎实的产业分析，便能形成卓越的战略。在软饮料领域，可口可乐和百事可乐是主导者，许多小厂会有零零星星的竞争动作，但派柏汽水选择避开销售量最大的饮料市场，维持一条较小的调味饮料生产线，持续发展一个受其控制的瓶装商网络，并强力促销。派柏找出了自己的定位，因此规模虽小，但却最不受竞争的威胁。

在每年115亿美元的软饮料产业中，进入障碍来自于品牌识别、大规模的营销动作，以及掌握瓶装商网络。派柏汽水舍弃高成本又需要经济规模的自有瓶装网络——也就是不追随可口可乐、百事可乐和七喜汽水（Seven-Up）——而是利用这些大厂的瓶装厂想要达成生产能力饱和，替派柏汽水各种不同口味的饮料提供瓶装服务。派柏汽水以特殊服务和其他方式，以满足客户的需求，并使它和可口可乐及百事可乐之间有所区别。

在软饮料行业中，许多小公司也生产可乐，这导致与大厂

之间爆发正面冲突。派柏汽水借由维持少数几种口味另类的产品，努力进行产品差异化的工作。

最后，派柏汽水以广告大力强调本身独特的口味，展开对可口可乐与百事可乐的突击。这个广告策略建立起强烈的品牌识别，以及很高的顾客忠诚度。派柏汽水能这么做的原因是，它的饮料成分中原料成本很低，这使它与主要竞争对手争夺市场时，享有绝对的成本优势。

软饮料因为采用集中生产的方式，并没有规模经济的问题，因此派柏汽水虽然市场占有率不高（6%），仍有光明的前景可期。派柏汽水虽然在营销上面对竞争，但避开了在产品线和销售渠道上的竞争。这个高明的定位加上良好的执行能力，导致派柏在股票市场和盈余上，都有令人羡慕的成绩。

四两拨千金

在处理驱使产业竞争的作用力之时，企业可以设计主动出击的战略。这种做法不只是为了对抗竞争作用力，也试图改变竞争作用力的成因。

营销方面的创新，能提高品牌识别或产品的差异化。企业在大规模生产设备或垂直整合上投资，可以影响进入障碍。产业竞争作用力的均势，部分起因于外部因素的作用，部分则受制于企业的支配。

运用产业变迁

在战略上，产业发展非常重要，因为产业演变会改变竞争的源头。比方说，在大家所熟悉的产品生命周期模式中，成长

率趋缓的时期，产品差异化会降低，整个产业变得更成熟，而企业则走向垂直整合。

这些趋势本身并没有特别意义，真正重要的是，它们是否会影响到竞争的根源。以垂直整合为例，在渐趋成熟的迷你电脑产业中，垂直整合遍及制造和软件开发。这个非常重要的趋势大大地提高了规模经济，以及在该产业从事竞争所需的资金。之后随着成长停滞，又会导致进入障碍升高，让少数小规模竞争者退出战场。

分析产业竞争架构

很明显地，从战略的观点来看，应该优先考虑的趋势是那些影响最重要的产业竞争来源，以及提高竞争作用力的因素。例如在喷雾产品上，减少产品差异性是当前的主流趋势。此种结果会增加客户的力量，降低进入门槛，让竞争加剧。

前面提到，分析竞争的架构也能用来预测一个产业的最终获利能力。长期规划的任务是检验每项竞争作用力，预测各基本成因的影响所及程度，然后建构出该产业获利潜力的蓝图。

此种做法的结果，可能会与现有的产业结构大不相同。比方说，现今经营太阳能热水器的企业少则数十家，多则数百家，但没有一家能主导这个市场。进入这个产业很容易，竞争者只须努力将太阳能热水器，变成比传统方式更卓越的替代品即可。

这个产业的潜力主要系于未来进入障碍的形式、相对于替代品之产业地位的改善、最终的竞争强度，以及客户和供应商

的力量等。而这些特质又将受到建立品牌认同、重要的规模经济，或技术变迁造成设备改善下的经验曲线、竞争的资金成本，以及生产设备的总开支等因素的影响。

分析产业竞争的架构，对设计多元化战略具有直接的好处。它回答了许多关于多元化决策中与生俱来的高难度问题：“这个行业的潜力如何？”将这个架构与实务上的判断组合起来，企业也许可以在产业的良好前景得到反映在收购价格之前，比其他竞争对手先找到前景良好的产业。

多方面的竞争

最后，制定战略很重要的一步，是企业经理人必须花费心思好好界定企业所经营的业务。1960年，西奥多·李维特（Theodore Levitt）在《哈佛商业评论》中发表了一篇经典性文章，大力讨论避免罹患狭隘的、以产品导向来定义产业的近视病。²许多权威人士也同样强调，经营者在定义行业时，应该将眼界从产品拉高到功能性的思考，跨越国界的限制而迈向潜在的国际竞争，以及超越今天既有的竞争者而迈向潜在的明天可能的竞争者。这些呼吁的结果是，企业对所在产业的适当定义，变成了一个无止境的辩证主题。

这个辩证背后的一个动机是，期待能探索出新的市场；另一个或许更重要的动机是，担心企业界忽略了未来可能会威胁这个产业，但现在却还隐而未见的竞争来源。许多经理人一相情愿地将注意力集中在与自己竞争市场占有率的宿敌身上，结

竞

争

论

在定义行业时，应该将眼界从产品拉高到功能性的思考，跨越国界而思考，超越今天既有的竞争者而思考。如果忽略了他们也在和客户、供应商的议价能力竞争。同时，他们也忽略了加入竞争的新面孔，或未能注意到替代性产品不知不觉中所造成的威胁。

企业成长——甚至是企业生存的关键，在于固守敌人迎面攻击时弱点最少的地位，无论竞争对手是既有厂商或是新进厂商，它也要能抵御客户、供应商和替代品的侵蚀。建立此种地位的方式很多，例如巩固与重要客户的关系、通过营销建立实质上或心理上的产品差异性、利用向前或向后整合等形式，以及建立技术上的领导地位。

注释：

1. 我发表在《加利福尼亚管理评论》(*California Management Review* 1976年冬季号第2期，第21页) 中“ Please Note Location of Nearest Exit ”一文，对退出壁垒及其在战略中的意义做了更为全面的论述。

2. Theodore Levitt, “Market Myopia”, *Harvard Business Review*, 1975 年第5期，第26页。

战略是什么

What Is Strategy?

迈克尔·波特 (Michael E. Porter)

本文得益于诸多友人和公司的帮助。作者对相关论文的另一合作者Jan Rivkin致以特别的感谢。Nicolaj Siggelkow, Dawn Sylvester与Lucia Marshall做了大量研究工作。Tarun Khanna, Roger Martin与Anita McaGahan提供了尤为广泛的评价。

经营效率不等于战略

近20年来，经理人们不断在学习全套的规则：例如企业必须保持弹性，迅速回应竞争与市场变迁，持续标杆学习（benchmarking）以达到最佳表现，积极采取外包方式（outsource）以达更佳效率。此外，为了能在竞争中维持领先地位，企业必须培养一些核心能力。

定位曾一度是战略的核心，现今则因过于静态，不再适合今天生气蓬勃的市场与快速变迁的技术而遭到扬弃。根据新的教战守则，竞争者能迅速模仿任何市场定位，定位所形成的竞争优势，充其量只是暂时性而已。

过度竞争其实是企业自己造成的伤害，而非竞争变迁下无可避免的后果。

问题是，这些想法只对了一半，而且把愈来愈多企业引导到相互毁灭的竞争道路上。没错，随着管制放宽与市场的全球化，有些竞争障碍已经不复存在。已有企业把重心适当地投资在保持精简与灵敏之上。然而，许多产业出现所谓的过度竞争（hypercompetition），其实是企业自己造成的伤害，而非竞争变迁下无可避免的后果。

问题出在人们将经营效率与战略混为一谈。企业为了追求生产力、品质和速度，而孕育出许多著名的管理工具与技术，例如全面品质管理、标杆学习、时间竞争、外包方式、合伙关系、企业再造、变革管理等。虽然改善操作方式的结果通常很惊人，许多企业却因无法把这些进展转换成持续的获利能力，而感到沮丧不已。不知不觉中，管理工具取代了战略的地位。在经理人拼命推动这些管理工具的同时，他们反而与能让企业

生存的竞争地位渐行渐远。

经营效率：必要条件但非充分条件

企业的主要目标是达成良好的绩效，而经营效率和战略则是达成优良绩效的要件。问题是，这两者的运作方式并不相同。

企业能在竞争者中脱颖而出，前提是它能建立并保持与竞争者之间的差异。它必须给客户更高的价值，或以更低成本创造相当的价值，或两者兼备。卓越获利能力的算法是：提供商品更好的价值，让企业可以要求更高的产品单价，或更高的效率可导致更低的平均单位成本。

企业在成本或价格上的所有差异，都是源自数百项活动的最后结果。这些活动都是为了创造、生产、销售和运送产品或服务，例如电访客户、组装产品与训练员工等。成本源自于执行活动，能否取得成本优势，就看企业在特定活动上是否能比竞争对手表现得更有效率。同样地，差异性来自企业选择哪些活动，以及如何进行这些活动。因此活动可说是竞争优势的基本单位。整体优势或劣势，其实是来自于企业的所有活动，而非少数活动的结果。¹

经营效率意味着，在进行相似活动时，企业的绩效比竞争者来得更佳。经营效率包含效率，但绝不限于效率。它意指任何能让企业更充分地利用资源的运作，例如减少产品的瑕疵，或更快速地开发更好的产品。反过来说，战略性定位意味着，企业执行不同于竞争者的活动，或是以不同的方式执行类似的活动（见图2-1）。

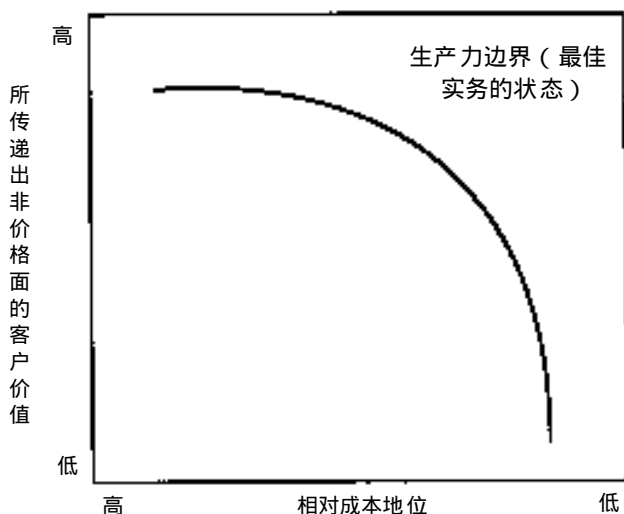


图2-1 经营效率对战略性定位

企业会有不同的经营效率不足为奇。有些企业能比其他企业从投入的要素中获得更多，因为他们减少不必要的活动、采用更先进的科技、更能激励员工士气，或对特定活动具有更敏锐的洞察力。经营效率的差异，是竞争中决定获利程度的重要因素，因为它们直接影响到企业的相对成本地位和差异化的程度。

生产力边界

整个20世纪80年代，日本企业挑战西方企业的核心手腕，就是经营效率上的差异。这段期间，日本人之所以能领先竞争，在于他们提供了品质更佳、成本更低的产品。这一点非常值得注意，因为当前有关竞争的思维，很多都是以此为基础。试着去想像一个能在任何时间，提供所有最佳表现的生产力边界（productivity

frontier)，把这个区域当成是企业在既定成本下，运用最佳的科技、技能、管理技巧和原料，提供某项产品或服务所能创造的最大价值。生产力边界的概念可以应用在个别活动，也能用在如订货流程和制造等一连串整套的活动，乃至全公司的活动。当企业提高经营效率，它就朝该区域移动。朝生产力边界进军，需要资本投资、不同的员工特质，或只需要新的管理方式。

生产力边界在有新技术和管理方法或新材料问世后，整个区域便会向外推移。笔记本电脑、移动通讯设备、互联网及诸如莲花公司的Notes等软件，便重新定义了销售业务上的生产力边界，创造出将销售与订货流程、售后服务支援等活动之间更丰富的关联性。同样的，涉及整个活动的精益生产，也使得制造上的生产力和资产的使用率获得实质的改善。

至少在过去10年间，经理人满脑子都在思考如何提高经营效率。通过类似全面质量管理、时间竞争、标杆学习等计划，经理人改变活动的表现方式，以淘汰没有效率的部分，改善客户满意度，并达到最佳表现。为了不落在生产力边界的变动之后，经理人又着手持续改善、授权、变革管理和所谓的学习型组织。外包方式的盛行与企业虚拟化的普及，反映了业界已日渐认识到，要像专家一样同时让所有活动都发挥高度的生产力，是相当困难的。

一旦企业朝生产力边界努力，就会同时改善好几个层面的绩效。比方说，制造业者采用日本20世纪80年代的快速替换的做法，因而同时降低成本并改善产品的差异性。又好比我们一度认为，成本与瑕疵之间存在相互消长的关系，如今已证明为经营效率低落所造成的假

很少有企业能长期以经营效率为基础，而在竞争上大获成功。最明显的理由是，最佳实务的做法会快速扩散。

象，可见经理人已经学会拒绝这种错误的观念。

经营效率上经常性的改进，是达到卓越获利能力的必要条件，但通常并非充分条件。很少有企业能长期以经营效率为基础，而在竞争上大获成功，即使要维持领先竞争对手，也变得愈来愈难。最明显的理由是，最佳实务的做法会快速扩散。竞争者很快就能模仿到相同的管理技巧、新技术、改善材料，以及以更卓越的方式满足客户需求。最一般性的解决方案，也就是那些能运用多种状况的方法，扩散的速度也最快。由于管理顾问支持这些观点，经营效率的工具更是一路繁衍，百家争鸣。

当经营效率的竞争使得生产力边界向外推移时，每家厂商面对的问题是一样的。尽管这种竞争对经营效率造成相当大的改善，但也导致无人能有特别突出的表现。就以美国年产值50亿美元以上的商用印刷机产业为例，主要厂商如唐纳利父子公司（R.R.Donnelley & Sons Company）、戈贝可企业（Quebecor）、全球彩色印刷公司（World Color Press）和大花印刷企业（Big Flower Press）等，莫不积极竞争，服务各种类型的顾客，提供相同形式的印刷技术（照相制版和网版），大量投资于相同的设备，使印刷速度愈来愈快，减少人工数量等。但结果是，客户与供应商的生产力大增，企业本身并未因此获得更高的获利力。即使这个产业的龙头如唐纳利父子企业，20世纪80年代持续维持在7%以上的获利率，到1995年时，却降到不到4.6%。这种现象从一个产业蔓延到另一个产业。即使此种新竞争形态的先驱者日本，同样受困于持续的低获利（参见专栏“缺乏战略的日本企业”）。

• 专栏 •

缺乏战略的日本企业

在20世纪70和80年代，日本人引发了全球性的经营效率革命，他们率先推出如全面质量管理和持续改善等做法，让此一时期的日本制造商，多年来享受到实质的成本和品质优势。

但是日本企业极少发展出本文中所讨论的与众不同的战略性定位，如索尼、佳能和世嘉等企业，也只是特例而非常态。大多数日本企业是在彼此模仿下寻求超越对方，所以绝大多数竞争者的产品、功能与服务，所使用的销售渠道，甚至于工厂的面貌，都十分雷同。

如今，日本式的竞争危机愈来愈清晰可辨。在20世纪80年代，当竞争者的经营离生产力边界尚有一大段距离之际，日式竞争模式似乎还有可能在成本和品质上双赢，各企业只须借助国内经济的扩张，便可以渗透国际市场不断成长。但是随着经营效率的差异缩小，日本企业就逐渐掉入他们自己设下的陷阱。日本企业如要摆脱相互毁灭、伤害绩效的战斗，就必须学习战略。

要这么做，他们必须克服强大的文化障碍。日本人寻求共识的倾向举世闻名，企业也强烈倾向于减少个人之间的差异，而非强调取消彼此间的特色。另一方面，制定战略时必须作出重大的选择。日本人也具有根深蒂固的服务传统，使他们倾向于满足客户所提出的各种要求。以这种方式竞争，企业只会模糊掉本身清楚的定位，而毫无选择地提供所有的产品，以满足所有的顾客。

*本文关于日本的讨论，源自本文作者与竹内弘高（Hiroataka Takeuchi）的研究，以及榊原磨理子（Mariko Sakakibara）的协助。

经营效率取代战略

改善经营效率的第二个理由是，竞争的趋同性（competitive convergence）往往是不知不觉地在微妙中变化。企业进行愈多的标杆学习，他们彼此就愈相像；竞争者愈经常地将业务包给更有效率的第三者，通常对象相同，使得这些活动的面貌也就愈来愈雷同。当竞争者模仿彼此在品质、生产周期或供应商伙伴关系的改善做法时，战略会趋于一致，竞争只是殊途同归，没有所谓的赢家。单凭以经营效率为基础所形成的竞争，彼此会相互毁灭，而且所导致的损耗战，只有在限制竞争的情况下才能终止。

近年来盛行以合并进行产业整合，从经营效率的竞争观点来看，自然有其道理。但缺少战略的愿景，一味受到绩效压力的驱使，除了各企业一家接着一家买下竞争对手外，似乎别无更好的点子。能留在市场上的竞争者，往往是那些力图比其他竞争者在市场中待更久，而非拥有真正优势的企业。

经过十年在经营效率上的长足进步，许多企业如今面对利润下降的现象。持续改善的观念已经烙印在经理人的脑中，但是所用的工具不知不觉将企业引导到模仿和同质性高的路上；逐渐地，经理人让经营效率取代了战略。结果造成了零和竞赛，价格无法提升或甚至下降，以及成本的压力，而牺牲了企业长

期投资的能力。

战略有赖于独特的活动

竞争战略探讨的其实是差异性的问题，它意味着选择一套不同的活动，以提供独特的价值（参见专栏“发掘新定位：企业的优势”）。

以西南航空公司（Southwest Airlines Company）为例，它为中型城市和大都市的次要机场之间，提供短程、低价和点对点的服务。西南航空避开了大机场及长距离的飞行，顾客包括商务旅客、家庭、学生等。西南航空以频繁的班次与低价，来吸引那些对价格敏感的顾客，否则他们便会以巴士或汽车代步；而寻求便利性的旅客，往往也会在其他航线上选择能提供完整服务的航空公司。

大多数经理人向客户叙述他们的战略性定位时会说：“西南航空为注重价格和便利的旅客提供服务。”但是战略的本质存在于活动之中，选择以不同的方式来执行活动，或执行与竞争者不同的活动。否则，战略不过是一句营销口号，禁不起竞争的考验。

提供全套服务的航空公司之构想是，尽可能让乘客舒舒服服地从甲地抵达乙地。为了到达那众多的目的地，满足旅客的转机需求，全套服务的航空公司以大机场为中心，成立辐射状营运系统。为吸引追求舒适的乘客，这类航空公司必须提供头等舱和商务舱的服务；为了给必须转机的旅客提供便利，航空

公司还必须为他们协调班机和行李转运的时间；再加上有些乘客属于长途飞行，航空公司还要供应餐点。

西南航空正好相反，它的所有活动都朝特定航线、低成本、便捷服务的方向设计。西南航空的登机时间通常不超过15分钟，使得它可以比竞争者飞行更长的时间，并用更少的飞机承飞同样多的航班。西南航空并不供应餐点，也不受理指定座位、跨航线行李转运或高级舱位的服务。它在登机门前设置自动售票机，让旅客不必通过旅行社购票，也省掉西南航空的中介费。而标准化的波音737机队，也让维修的效率提高。

西南航空以一系列精简的活动，发展出一套独特而又有价值的战略定位。在西南航空所经营的航线上，其他提供全套服务的航空公司，根本无法提供如此便利或低成本的服务（见图2-2）。

• 专栏 •

发掘新定位：企业的优势

战略性竞争可以被视为新地位的认知过程；它可以以现有定位来招徕顾客，或能够吸引新顾客进入市场。比方说，提供种类完备的单一商品的超市，从提供品种更多、但选择性相对有限的百货公司手中，抢下了市场占有率；而邮购商品目录，则锁定在在乎便利性的顾客上。理论上，既有厂商和企业家在发掘新的战略性定位时，面对的是相同的挑战，现实中反而是新进厂商通常比较占优势。

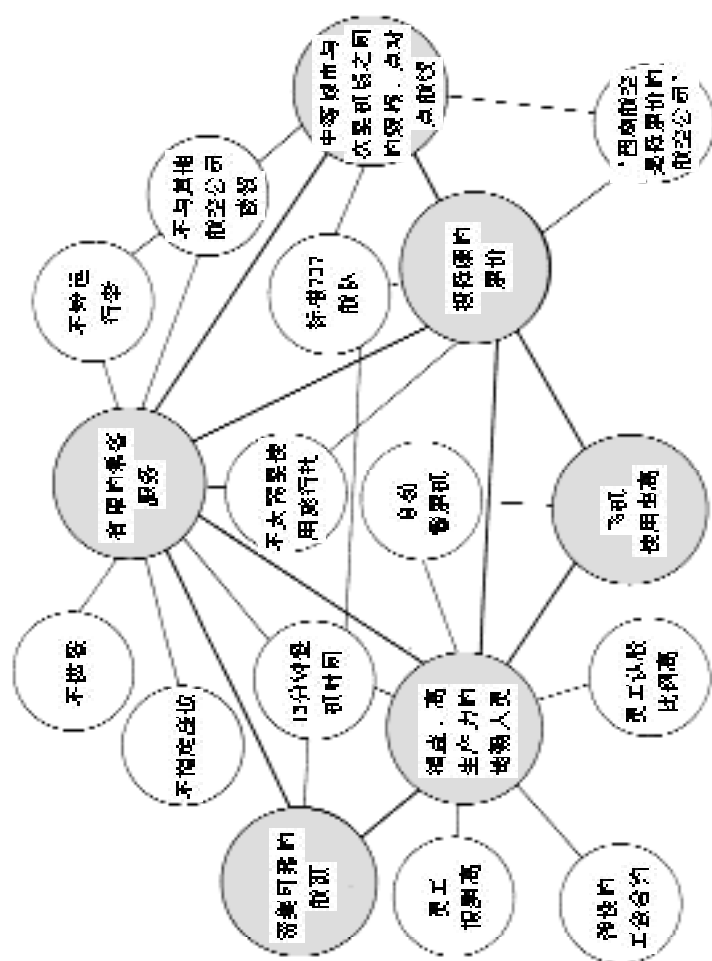


图 2-2 西南航空公司的活动系统

战略性定位不容易被察觉，发现它们需要创造力和洞察力。新进厂商通常能发现已存在市场的独特定位，而这些定位又都遭既有厂商的忽略。以宜家家居为例，它便察觉到一群被忽略或服务不足的客户。当电器业的电路城商场（Circuit City Store）进入二手车市场时，它创办的汽车大王（CarMax）提出了一套全新的经营方式，如全面翻修的旧车、产品保证、不二价、巨细靡遗的客户贷款服务等，这些都是既有厂商忽略的做法。

新进厂商可以通过模仿与观望，而据有竞争者曾一度保有的地位，并因此而日益蓬勃。由其他产业转战的新进厂商，也能以原本行业的活动创造出新的定位。汽车大王大量借用电路城商场在库存管理与信用上的专业知识，以及消费性电子零售方面的活动。

然而，最常见的情况是，变革会带来新的定位，例如新的客户群或采购机会增加，随着社会进步造成新的需求，新的销售渠道出现，新技术得以发展，新设备或信息系统开始问世等。当这些变革发生时，新进厂商没有某个产业背景的包袱，通常更容易察觉以新方法竞争的潜力。不同于既有厂商，新进厂商可能会较为灵活，因为他们没有取舍新旧活动的问题。

瑞典的全球性家具零售商宜家家居，也有清楚的战略性定位。宜家家居的目标对象是年轻的家具客户，他们在乎的是价格低廉的时尚家具。让这个营销概念转变成战略性定位，靠的是量身打造出一套能有效运作的活动。就像西南航空一

样，宜家家居选择以不同于其他竞争者的方式，来执行自己的活动。

让我们想像一下典型的家具公司：展示间陈列着各种商品的样品，这一区可能包含25套沙发，另一个区域则展示5张餐桌，但是这些项目只是客户能选择项目的一部分而已。当然他们还会提供几大本贴着不同布料、木质或不同设计的样品，提供数以千计的产品让顾客选择。这时业务员通常亦步亦趋地陪伴顾客逛完所有陈列品，回答问题并协助他们走出这迷宫般的选择。一旦顾客选择了某项产品，接着订单就被送往制造厂。如果运气好，这件家具能在6—8个星期内送到顾客的家中。这是将顾客和服务予以最大化的价值链，但是成本相对也很高。

宜家家居反其道而行，为那些愿意节省成本而牺牲服务的顾客提供服务。它不以业务员一路尾随顾客的销售方式，而采取明亮、店内展示的自助式服务；它相信与其依赖制造商，不如自己设计专有的低成本、组合式、可自行组装的家具，更能符合该公司的定位。在占地面积较大的卖场中，宜家家居将空间隔成一般的房间，陈列所有的产品，因此顾客不需要装潢设计师的协助，也能想像各式家具摆放在一起之后的模样。紧临家具展示间的是仓库，所有产品均已打包放在输送台上，顾客必须自己动手取下，并设法带回家。必要时，宜家家居还贩卖车顶架，方便顾客载货，且下次造访归还时还能退费。

尽管这种低成本的定位需要顾客“自己动手组装”，宜家家居还提供许多竞争者没有的额外服务：在店内提供孩童照顾

区，是一例；延长营业时间又是另一例。这些服务都独具匠心地配合顾客的需要，因为这群顾客正好是年轻、小康、可能有抚养小孩（但是没有保姆），此外因为必须赚钱维生，只能在下班时间逛街购物（见图2-3）。

战略定位的起源

战略定位有三个独立的来源，彼此之间并不互斥，常常还会重叠。

以产品种类为基础的定位

首先，企业可依生产一个产业中某类产品或服务中其他的次要产品（或服务）来定位，我称这种定位为“以产品种类为基础的定位”（variety-based positioning），因为这是基于选择产品或服务的种类，而非客户的细分来定位。当企业运用特殊的活动，使特定产品或服务的生产达到最佳状态时，根据产品种类来进行定位，自然有其经济上的合理性。

例如杰菲润滑国际企业（Jiffy Lube International）专长于生产汽车润滑油，所以不提供其他汽车修理或保养的服务。这套价值链让它比服务项目较多的维修公司，能以更低的价格提供更快速的服务。这套组合非常具有吸引力，因此许多顾客宁愿多花一道手续，在杰菲润滑国际企业买机油，然后才到它的竞争者那边购买其他服务。

另一个根据产品种类定位的例子，是共同基金产业内的龙头老大先锋集团（Vanguard Group）。先锋集团提供一系列表现

稳定、手续费最低的股票、债券和货币市场基金。从常态来看，这种投资方式无法帮投资人掌握在某年度异军突起的金融商品。不过先锋集团以独特的指数基金出名，不乱猜测利率升降，明确建议某类股票表现。基金经理人保持低度的交易规模，好让开销下降；此外，这家公司并不鼓励顾客短线操作，因为这样做会提高成本，并迫使基金经理人出售股票以部署现金部位，因应投资人购回。在管理配销、客户服务和营销活动上，先锋集团同样采取一种持续低成本的做法。许多投资人会在从其他竞争者那里买进管理作风大胆及特定的基金同时，也将先锋基金放在自己的投资组合中。

采用先锋集团或杰菲润滑国际企业产品的消费大众，他们的消费行为大多是回应特定型态服务的卓越价值链。根据产品种类的定位可以服务广泛的客户，但大多数还是只满足了他们的次级需求（见图2-4）。

以需求为基础的定位

第二种定位方式是，服务特定顾客群的所有需求或大多数需求。我称这种定位为“以需求为基础的定位”（needs-based positioning），它与传统上设定顾客细分的思考很类似。当顾客的需求可以被细分开来时，或一套特别设计的活动最能满足他们的需求时，这种定位方式的可能性就增加。例如有些顾客群比其他顾客群更在意价格，有的则需要不同的产品功能、更多种类的信息，或对支援与服务有较高的要求。宜家家居的顾客就是这类客户群的标准例子，而宜家的做法是，满足这群顾客所有家具方面的需求，而非只满足其中的一部分。

当同一顾客在不同场合或不同的交易形态下，以需求为基础的定位也会有所变化。比方说，一个人在商务旅行时的需求可能不同于全家出游；又如罐装容器的饮料公司客户，对主要供应商和次要供应商的需求就可能不同。

大多数经理人是凭直觉来感受其事业与顾客需求的关系，除非满足需求的配套活动本身设计上就有差异，否则需求上的差异并不能转化成有意义的定位。但是以需求为基础的定位，其中一项关键要素完全不是靠直觉，而且常被忽略。除非满足需求的配套活动本身设计上就有差异，否则需求上的差异并不能转化成有意义的定位。

如果不能做到这一点，每个竞争者都能满足相同的需求，那么也没有什么定位上的独特性或价值了。

以私人银行服务为例，俾斯麦信托公司（Bessmer Trust Company）的目标客户，是那些可投资资产在500万美元以上的家庭，这类家庭既要保值，还要累积财富。俾斯麦信托让心思缜密的专案经理人负责14个家庭客户，使它的服务活动达到个人化的程度。例如双方会面通常是在客户的农场或游艇上，而不是一般常见的办公室会晤。俾斯麦信托也提供一系列特别指定的广泛服务，包括投资管理和地产业务、监督石油与天然气的投资，以及赛马和航空器的会计服务等。大部分私人银行主要的获利来源是贷款，但俾斯麦信托的客户很少办理贷款，而且顾客的账户也只占业务很小的部分。尽管从营运费用的比重上来看，客户主管的薪资极为优厚，而且人事成本也极高，但俾斯麦信托带给目标客户的差异性，让它在股东权益报酬率上，也是所有私人银行中最高者。

与俾斯麦信托的做法有所不同的花旗银行，它服务的客

户是那些资产达到25万美元以上的客户。这类客户希望借贷手续便捷，从高额抵押贷款到小额贷款都有。花旗银行的客户经理是主要的贷款人，当顾客需要其他的服务时，客户经理会推荐客户到其他花旗银行的事业部交涉，每个事业部都有一套自己的金融商品。比起俾斯麦信托，花旗银行的系统没有那么多客户导向，项目经理平均服务的客户是125人，且每年两次的办公室会晤仅限于最大的客户。但无论是俾斯麦信托或花旗银行，都针对不同的客户理财需求，设计出有针对性的活动；在获利的前提下，单一价值链绝不可能同时满足这两类顾客的需求。

以接触为基础的定位

第三种定位是以不同方式接触细分型客户。这类客户的需求虽然与其他顾客差不多，要满足他们的最佳功能活动却不相同，我称这类为“以接触为基础的定位”(access-based positioning)。可以依顾客所在的地理位置或规模来接触顾客，或提出任何需要不同配套的活动，以达到最能满足顾客需求的目标。

与前两种定位相比，以接触为基础的定位方式比较少见，也比较未被充分了解。比方说，卡麦克院线(Carmike Cinema)锁定人口在20万以下的小镇电影院，这样的市场不仅小，而且票价无法和大城市一样高。它如何在此情况下获利呢？它的做法是，通过一套成本结构非常精简的活动，让小镇顾客接受标准化、低成本、银幕不多，投影设备也没有大城市精致的剧院。这家公司专有的信息系统和管理流程，可以省掉当地行政管理人员，只需一位剧院经理就能应付自如。卡麦

克院线也从集中采购、低租金和较低的薪资成本（因地点缘故），乃至企业的管理销售费用只占2%（这个产业的平均值是5%）等做法，形成它的优势。在小型社区营运又让卡麦克院线敢于尝试，让剧院经理以高度个人化的营销方式，促销影片或吸引观众。就算卡麦克院线不是当地惟一的剧院，——它主要的竞争者是高中足球队比赛——卡麦克院线也已经是这个市场的主导者，因此即使面对影片的发行商，它也有较强的议价和选片空间。

在接触细分型客户的差别上，市区与市郊的顾客差异是个很好的例证。另一个例子是，即使在同一个区间内，服务对象是小众还是大众，是人口密集还是人口稀少区域的顾客，设计能满足他们需求的营销、订货流程、运筹补给与售后服务最佳方式，往往就会不同。

定位之后才谈战略

定位不仅能开创利基，定位的来源也可以或宽或窄。如宜家家居这个目标精准的竞争者，会针对特定客群的特殊需求设计活动。在这群顾客受到适当照顾时，目标精准的厂商自然也欣欣向荣，否则这群顾客通常不是被过度照顾（价格也过高），就是受到忽略（因此价格不敷成本）。像先锋集团或达美航空公司（Delta Air Lines）般目标广泛的竞争者，服务的客户对象也比较广泛，就必须执行一套能满足顾客一般需求的活动；至于特定顾客的特殊需求，只好做到部分满足或加以忽略（参见专栏“一般性战略的联结”）。

种方式的进一步组合，都需要一套配合设计的活动，因为这是供给面上的差异化函数，也就是说在活动上的差别性。不过，定位绝非需求面或客户的差异化函数。以产品种类与接触为基础的定位，其实并不太依赖特定客户的差异需求。例如为了满足对小镇顾客品味的需求，卡麦克院线就比较偏向放映喜剧、西部片和动作片，或家庭娱乐片，根本不放映任何辅导级（NC-17）的影片。

• 专栏 •

一般性战略的联系

在《竞争战略》（*Competitive Strategy*）中，我提出一般性战略的概念，分别是成本挂帅、差异化和焦点锁定等不同的战略定位。这些战略仍然是现今最简单、有用且最广泛应用的战略定位工具。比方说，先锋集团就是成本挂帅战略的范例；宜家家居锁定比较狭窄的顾客群，是成本导向的案例；露得清（Neutrogena）则是锁定差异化的做法。定位的基础如产品种类、顾客需求和接触等，有助于了解这些一般性战略如何应用在更大的特定范围。例如宜家家居和西南航空都是成本导向的业者，但是宜家家居的目标是以客户群的需求为基础，西南航空则是以提供不同服务取胜。

一般性战略架构导入需求的选择，目的在于避免不同战略的先天上的矛盾性。不相容的定位之间，活动取舍（trade-off）的现象最能说明这些矛盾性。大陆航空启动了名为Continental Lite的业务，试着同时经营两条路线，结果彻底失败。

确定了定位后，我们便可以回答“战略是什么？”这样的问题。战略是由独特而有价值的定位所创造出来的，它涉及一连串不同的活动。如果世上真有一个最理想的定位，那就不需要战略，企业面对的规则也很简单，抢先发掘并与竞争对手有所差别的活动。抢占这个定位。战略性定位的本质是，选择能与竞争对手有所差别的活动。如果同样的活动能提供完整的产品种类、满足所有顾客的需求，并和所有的顾客保持接触，企业的定位就能在三者之间转换自如，这时经营效率就成了决定绩效的关键。

可持续的战略定位，必然有得有失

然而，企业仅仅选择一个独特的定位，并不足以确保竞争优势。有价值的定位会吸引其他现有厂商仿效，模仿的做法不外下面两种。

首先，竞争者可以重新自我定位，以追求卓越的表现。例如，洁西潘尼百货公司（J.C.Penney）曾经重新定位，将自己从西尔斯百货公司（Sears）的模式，蜕变成更高级、时尚导向、卖服饰类的零售商。第二种更普遍的模仿是骑墙派的业者，他们在维持既有定位同时，也积极寻找更成功、更能获利的定位，然后将新的功能、服务或技术移植到现有的活动之上。

对那些主张竞争者能抄袭任何市场定位的人而言，航空业便是个最佳的反面教材。乍看之下，似乎每家业者都在抄袭别

人的做法，买相同型号的飞机、租邻近的登机门，并提供与别家业者相同的餐点、订票和行李运送服务。

大陆航空也看到西南航空的做法，并且决定插上一脚。在维持大陆航空完整服务的定位下，它也开设几条点对点的航线，大陆航空把这一新服务冠名为Continental Lite。Continental Lite也省掉餐点和头等舱的服务、增加班次、降低票价，并缩短登机前的候机时间。因为大陆航空在其他航线上仍维持完整的服务，因此它继续使用旅行社售票，使用混合机型的机队，并提供划位和行李托运。

问题是，除非与其他定位之间存在取舍关系，否则便无法维系战略定位。取舍效应出现在不相容的活动上。简单地说，取舍意味着加重某些事物的比重，必须牺牲另一事物的分量。一家航空公司能选择供应餐点（成本提高、登机前的候机时间拉长），也可以选择不提供；但是它要两者兼顾时，效率变差是必然的结果。

取舍效应是企业必须选择定位的原因，它也保护企业免受重新定位的厂商，或骑墙派的侵袭。以露得清香皂为例，露得清以产品种类为基础的定位方式，标榜“对皮肤温和”，不残留化学物质，PH值为中性等效果。由于它向皮肤医生巨细靡遗地介绍这项产品，这种营销策略让露得清看起来更像药品公司，而非肥皂制造商。露得清也在医学期刊上打广告，对医生发广告邮件，参加医学研讨会，并让他们的护肤机构（Skincare Institute）执行研究。为了强化定位，露得清起初的销售渠道是药店，而且避免使用价格促销的手法。它采用一种速度较慢而花费较多的制造流程，以生产出此种质地较为脆弱的肥皂。

为了选择这个定位，露得清肥皂的成分中不包含除臭剂和柔肤霜等，一般消费者看待肥皂的要件之一。露得清还放弃通过超级市场和促销价格等扩大销售量的做法，并且牺牲了制造效率以达到期望具有的特质。在原始定位上，露得清虽然牺牲不少，但此种取舍效应相对地也保护自己免受竞争者的抄袭。

取舍效应

取舍效应会在以下三种情况下出现：首先是形象或信誉不一致时。一旦企业被认定供应某种价值时，又提供另一种新的价值，或尝试同时提供两种不一致的事物时，便可能欠缺可信度或使顾客感到迷惑，甚至伤害企业的声誉。比方说，象牙肥皂（Ivory soap）的定位是平价日用肥皂，如果要转变形象成为像露得清般高价的“医疗用”产品形象，恐怕困难重重。在重要的产业里，企业要创造一个新形象所需投注的精力，一般需要花费数千万，甚至上亿元的费用。这也是一个强有力的模仿障碍。

其次，也是更重要的，取舍效应发生在活动本身上。不同的定位（与为它们特别设计的活动）需要不同的产品规格、不同的设备、不同的员工行为、不同的技能和不同的管理系统。许多取舍效应反映出机器、人员或系统本身缺乏弹性。宜家家居推出愈多降低其成本的活动（其方式是借由让它的顾客自己动手组合、运送），也就愈难满足讲究高度服务的顾客。

不过，取舍效应可能发生在更为根本的层次上。一般来说，活动受到过度设计或设计不足时，它的价值反而会遭到破坏。比方说，某名业务员能提供某位顾客高度的协助，换成其他不

需要这样服务的顾客而言，这位业务人员的能力（以及其所付出的部分成本）其实是一种浪费。此外，活动的变化不大时，它的生产力会提高。业务人员或整体业务活动要同时达到学习和规模的效率，则需要长期的高度配合。

最后，取舍效应会出现在内部协调的限制和控制上。一旦清楚地选择以某种方式竞争，高级管理层就能让组织的优先顺序变得很清楚。反之，想要为顾客提供所有服务的企业，则要承受员工每天打混仗、理不出头绪的风险。

竞争中，定位上的取舍效应相当普遍，对于战略也很重要。这样的效应使得企业必须作出定位上的选择，并且蓄意地限制了企业所提供的产品或服务，同时也会阻挠竞争对手骑墙的作风或重新定位的做法，因为尝试这些做法的竞争者，将伤害自己的战略，甚至降低既有活动的价值。

大陆航空最终还是因为取舍效应，不但亏损了上亿美元，总裁遭解聘，而不得不停飞。它的飞机在位居交通枢纽的大城市机场总是误点、行李转运也过于缓慢，误点或取消的班机导致每天要受理上千件抱怨。大陆航空无法既在价格上竞争，还要持续支付旅行社的佣金，但是它又不能抛开旅行社，因为还有其他全面性服务的航线要照顾。这家航空公司的妥协之道是，全面砍掉大陆航空所有班机的佣金。同样地，它也无法一面以 Continental Lite 业务较低廉的票价，同时又为旅客提供类似竞争对手班次频繁的好处。二度妥协的办法是，再进一步降低整个大陆航空飞行常客计划的优惠措施。结果造成旅行社和要求完整服务的旅客双双不满。

大陆航空试图同时以两种方式竞争：一方面想在某些航线提供低成本服务，而其他航线又提供完整服务，这让它饱尝骑墙派的苦果。如果不是这两种定位之间存在着取舍效应，大陆航空很可能会成功。但是经理人必须汲取，忽略取舍效应会带来危险的事实。品质绝对是花钱也买不到的。西南航空形同高品质服务的便利性，恰巧与低成本一致，因为它频繁的班机，是以快速登机与自动订票等低成本活动作为后盾。不过构成航空品质的其他层面，如订位、餐点、行李转运等，还是需要成本才能提供。

战略与取舍效应

一般说来，在成本与品质间会发生不良的取舍效应，主要源自重复或浪费力气、控制或准确性欠佳，或是协调不足。惟有当企业遥遥落后于生产力边界，或此边界向外延伸之时，产品的成本与差异化才可能同时改善。当企业的生产力边界达到最佳状态时，成本与差异性之间的取舍便实际存在。

享有10年的生产力优势后，本田汽车（Honda Motor Company）与丰田汽车（Toyota Motor Corporation）最近均碰到难以为继的障碍。本田汽车在1995年客户持续抗拒高价位汽车之际发现，生产平价汽车的惟一方式，便是减少产品本身的功能。在美国市场，它将喜美轿车（Civic）的后轮碟式刹车换

战略就是制造竞争中的取舍效应。

成成本较低的滚筒刹车，后座的皮椅也使用比较便宜的材料，并希望顾客不会发现。丰田汽车希

望将它在日本最畅销的花冠（Corolla）车款引进美国，并借助比较便宜的座椅和未上漆的保险杆来压低价格。结果，由于顾

客掉头而去，丰田汽车只好赶快放弃这个车款。

过去10年间，经理人大幅改善经营效率之际，他们也将“消除取舍效应是好事”的思考内化。但是如果取舍效应不存在，企业根本就无法达到持久优势。结果为了保持现有地位，只能愈跑愈快。

当我们回到“战略是什么”这个问题，取舍效应为答案增加新的解读层面。战略就是制造竞争中的取舍效应；战略的本质是选择何者不可为。如果没有取舍效应，企业根本不需选择，也就不需要战略。任何好的想法都能迅速被模仿；此外，企业的表现将完全视经营效率而定。

整合带动竞争优势与持续力

选择定位不仅决定企业会执行哪些活动、设计个别活动的方式，同时还涉及活动之间的互动关系。经营效率是为了使个别活动、功能有卓越的表现，战略则重在组合这些活动。

西南航空迅速登机的做法，因而能排出更密集的班次以及更充分调配运用飞机，是它能达到高度便利、低成本定位的重要原因。问题是，西南航空如何做到的呢？部分答案在于该公司提供地勤人员高薪，再加上比较有弹性的工会规则，让人员的生产力大为提高。但是西南航空在其他活动的执行做法更为关键；因为它不供应餐点、没有订位服务，也没有行李转运服务，因此避免掉这类会减缓其他航空公司速度的活动。而西南航空所选择的机场和路线，也避开可能导致误点的拥塞，其严

格限制路线的种类和距离的做法，更让飞机的标准化变为可行：西南航空的飞机全是波音737。

西南航空的核心能力究竟是什么？成功的关键因素又是什么？正确的答案是，每一个相关的活动。西南航空的战略涉及一整套系统的活动，而非部分活动的集合。它的竞争优势来自于各活动的整合方式，以及互相强化的方式。

创造出一个极为紧密的活动链，可将模仿者排除在外。大多数企业都有不错的战略，西南航空的活动则是以彼此互补的形式呈现，进而创造出真正的经济价值。比方说，它会因为其他活动的执行方式，导致某项活动的成本降低；同样地，某项活动对顾客的价值，可以因企业内其他活动而提高。这就是战略性整合创造竞争优势与卓越获利力的方式。

整合的形态

整合各项功能性政策的重要性，是战略思考中最原始的想法之一。不过，这种重要性逐渐被管理问题取代。企业往往不再被视为单一的整体，经理人关心的是“核心”能力、“重要”资源和“关键性”成功因素。事实上，整合的重要性，远超过大多数人所了解的范围。

整合之所以重要，是因为个别活动经常会相互影响。比方生产高技术产品的企业，若能在营销上强调协助与支援顾客的做法，都有助于业务团队产生更大的优势。具有多种型号种类的生产线，在结合了只贮备最低存货量的库存和订货流程系统、解释和鼓励量身定做的销售流程，以及强调产品

多元化、能满足顾客特殊需求的广告基调之后，会显得更有价值。在战略上这样的互补很普遍。有些活动只是做一般性的整合，并能应用在很多企业之上；但最有价值的整合具有战略上的特定性，因为它会提高定位的独特性，并强化取舍效应。²

整合的形态有三种，但彼此并不相互排斥。第一层次的整合，是各活动（功能）与整体战略之间的“单纯一致性”（simple consistency）。譬如先锋集团将所有活动与它的低成本战略相呼应，将投资组合周转率降到最低，也不需要高薪的理财经理（money manager）。该公司直接分配基金，避免中介的佣金；也限制广告开销，而依赖公共关系和口碑的推荐。先锋集团将员工的红利与节省成本紧密地结合在一起。

活动与战略的一致性，才能确保活动能够累积竞争优势，而不侵害或抵消活动的效益。如此便能使战略更容易与顾客、员工和股东们沟通，并通过企业的专注而改善执行力。

第二层次的整合发生在强化某些活动之时。好比露得清向高级旅馆推销，让旅客使用皮肤科医生所推荐的肥皂。旅馆通常会将一般品牌的肥皂换成自己旅馆的名称，却同意露得清保留其制式的包装。一旦旅客在高级旅馆使用露得清的肥皂，他们往往会继续到药店购买，或征询医生对这种肥皂的看法。因此，露得清的医疗和旅馆营销活动相互强化，降低了整体营销成本。

另一个例子，BIC公司通过零售店、商业用、促销，或免费赠品等所有可能的渠道，对真正重要的顾客市场促销一系列标准、低价的圆珠笔。BIC的对象虽然非常广泛，定位也各

有不同，但是它强调一个共同的需要（低价好用的圆珠笔），并采用可以达到更广泛接触的营销战略（庞大的业务人员和密集的电视广告）。所有活动几乎都让BIC获得一致性的好处，包括强调便于生产的产品设计、低成本的工厂形式，采购选择最便宜的材料，并以内部生产零件，以便因应任何经济情况。

然而，BIC的做法还超过仅仅维持一致性，因为它的活动会相互强化。比方说，公司使用销售点的陈列与频频更改包装，以刺激冲动性购买。要处理销售点的任务，企业需要相当多业务人员。在这个产业中，BIC拥有最雄厚的业务人员，在处理销售点的表现也比竞争对手强。此外，将销售点活动、大量电视广告和改变包装的做法予以结合，绝对比任何单一的营销活动更能刺激购买。

第三层的整合不只是活动之间的相互强化而已，而达到我所说的“努力最优化”（optimization of effort）的程度。像盖

普（Gap）这家休闲服零售商，将“在门市便可购得各种产品”，列为战略中的一个重要元素。盖普利用店内库存或仓库存货等方式，保持产品充裕的状态。盖普的三座仓库贮存的是公司所选定的基本服饰，几乎每天出货，以减少店面必须保持大量存货的需要。盖普这种强调中继存货的做法，是靠它的商品战略锁定几项基本款式的几种色调。因此其他零售商每年存货周转率只能达到3—4次，盖普却能达到7.5次之多。此外，由于服装款式每6—8周就会更新一次，快速的换货，也降低了盖普此种款式周期短的成本。³

竞争优势源自整个活动的体系，而活动间的整合则会实际地降低成本，或增加差异化。

在活动间进行协调和信息交换，以排除重复作业，并将浪费降到最低，是这种努力最优化的最基本形态。这种努力最优化还有更高的层次，好比产品设计的选择，能压低售后服务的需求，或让客户自行处理相关事务。同样地，与供应商或销售渠道的协调，能让内部活动（例如对最终使用者施予训练）的需求降至最低。

这三种形态的整合，考虑的是整体而非个别的单一活动。竞争优势源自整个活动的体系，而活动间的整合则会实际地降

低成本，或增加差异化。此外，个别活动的竞争价值，或相关技能、能力、资源，都是整个系统或整套战略中不可分割的一部分。因此，具有竞

竞争优势源自整个活动的体系，而活动间的整合则会实际地降低成本，或增加差异化。

争力的企业可能误认成功是来自特定个人的实力、核心能力或关键资源。其实竞争力的来源是横跨许多功能，而且融合彼此的力量。对企业比较有用的想法是，一个跨越低成本、特定的顾客服务，或特定价值传达等各种活动的主题。这些主题会在紧密联结的活动中具体呈现。

整合与持续力

在许多活动间进行战略性整合，不仅是竞争优势的关键，也是持续这项优势的根本之道。竞争对手要模仿

一套环环相扣的活动，远比模仿某一特定销售做法、跟上一项制造技术，或复制产品特色要难得

整合意味着某项表现不佳的活动，会拖累其他活动，因此会暴露弱点。

多。经由活动体系所建立起来的定位，也比建立在单一活动上更能持久（见表2-1）。

表2-1 战略的观点对比

过去10年来笃信不疑的战略模式	可持续的竞争优势
在产业内找到一个理想的竞争地位	企业具有独特的竞争定位
标杆学习所有的活动，并追求最佳的实务做法	根据战略调整活动
积极外包业务与结盟，以争取效率	有明确的取舍原则，并选择主要竞争对手
优势来自少数关键性成功因素、关键性资源及核心能力	竞争优势来自于跨活动的整合
灵活而快速地回应所有竞争及市场的变化	持续的效果来自整个活动体系，而非个别单一的活动
	经营效率是已知数

试想这个简单的例子：竞争者能跟上各种活动的概率通常小于1。要竞争者迅速跟上一整套系统性活动的概率又更低（ $0.9 \times 0.9 = 0.81$ ； $0.9 \times 0.9 \times 0.9 \times 0.9 = 0.66$ ，依此类推）。既有厂商尝试重新定位或骑墙观望，将会被迫重新设计许多活动；即使是新进厂商，虽然不像既有竞争者必须面对取舍效应，模仿时仍面对着可怕的障碍。

如果企业把定位建立在第二层、第三层的系统性活动整合上，优势就愈能持久。这类活动系统，本质上就是很难让外界理出头绪，因此也很难被模仿。即使竞争者能界定出相关的交互关联性，要复制这些关联性也有相当的难度。达成整合的困难，在于它需要在许多独立的下级单位间进行决策和行动的整合。

竞争者即使寻求追赶上一个系统性活动，也只能模仿到部分的活动，而无法全盘照搬，因此获益恐怕有限。如此一来，企业的绩效未必会获得改善，甚至可能衰退。大陆航空的Continental Lite业务模仿西南航空所带来的灾难，就是一个鲜明的例子。

最后，企业内部活动的整合，会带来提高经营效率的压力和诱因，让竞争者的模仿更加困难。整合意味某项表现不佳的活动，会拖累其他活动，因此会暴露弱点，让弱点受到更多的注意；反之，一项活动的改善，则会使其他活动受益。能强力整合活动的企业，很少成为别人模仿的目标。因为这些企业在战略和执行上的卓越表现，只会倍增自身的优势，并提高他人模仿的障碍。

一旦活动可以形成互补，竞争者除非能成功地赶上整个系统，否则很少能从模仿中取得好处。这种状况也助长了“赢家通吃”式的竞争。像玩具反斗城（Toys R Us）这类建立最佳活动系统的企业，屡战屡胜；而以类似战略跟进的竞争者，如儿童世界（Child World）和里昂乐度假中心（Lionel Leisure）却落后一大截。因此一般而言，为产业找出一个新的战略性定位，通常比在现有地位居第二或第三位的模仿者更好。

十年以上为一个周期

最可取的定位是，活动系统因为取舍效应而无法相容的那一种。战略性定位会设计取舍规则，定义出个别活动如何调适与整合。以活动系统中来看待战略，会更清楚为什么组织结构、系统和流程，必须具有特定的战略。依据战略来改造组织，更容易达到互补的效果，进而增加优势的持久性。

这意味战略性定位不能视为单一的计划周期而已，而是应该具有十年以上的历史渊源。持续改善个别活动与跨活动的整合，可以让组织建立迎合本身战略之独特性的能力和技能；而这样的持续性也会强化企业的自我认同。

反过来说，频频转换定位是很耗费成本的，不仅需要重新

设计个别的活动，还必须重新整合整个系统。战略摇摆不定时，有些活动根本无法配合。频频变更战略或无法找出独特的定位，必会造成一味的模仿或活动功能不良、功能之间不一致，以及组织不协调的结果。

因此，战略究竟是什么？我们现在可以给出充分的答案。战略就是创造各企业活动的整合。战略是否成功，有赖于把许多事情做好，并让这些事之间有良好的整合。假如各活动之间无法整合，就不可能有清楚的战略，战略也无法持久。管理将走向监督个别功能的较简单任务，经营效率则将决定组织的相对绩效。

重新发掘战略

为什么许多企业无法制定战略？为什么经理人避免作出战略性的选择？或即使选定战略后，又任由战略逐渐式微或模糊？（参见专栏“重回战略竞争之路”。）

对企业战略的威胁一般来自外部，原因是技术改变或竞争者的行为改变。外在变动虽然是个问题，战略的更大威胁其实来自内部。一个稳健的战略，可能因为误导的竞争观点、组织运作失灵或渴望成长的期待，而毁于一旦。

回避战略的选择

必须面对抉择常令经理人感到困惑。在许多企业的营运离生产力边界还有一大段距离时，取舍效应似乎还不必予以考虑，

因为运作良好的企业，似乎可以同时在各方面打败缺乏效率的竞争对手。流行的管理思潮认为，经理人不必要作出取舍，因此他们认为，考虑活动之间的整合，是一种示弱的象征。

现实竞争中，由于缺乏对过度竞争的警觉，经理人愈来愈可能会相互模仿所有事物。虽然被告诫要多从革命的角度去思考，经理人仍然不遗余力地追求各种新科技。

经营效率因为具体且可收立竿见影之效，因此具有相当的诱惑力。过去10年来，企业对经理人的绩效要求日趋严苛，他们必须提出有形且可以评估的改善成果。商业刊物和管理顾问频频在市场上散布其他企业做法的信息，更强化了要有最佳表现的心态。只一味地要跟上经营效率的竞赛步伐，许多经理人甚至不知道为何需要有战略。

• 专栏 •

重回战略竞争之路

大多数企业最初会成功，这来自它们有独特的战略性定位，也有清楚的取舍。这些企业的活动都是配合定位而行，但随着时间的流逝和成长压力，企业不断进行难以察觉的妥协。尽管每项改变在当时看来都很合理，但是一连串累进的改变后，许多公司的妥协做法，把自己变得和竞争对手没有两样。

今天，历史性定位已然消失无踪的老企业，他们的挑战一如新进厂商，在于应如何开始。他们碰到的现象其实很普遍；已具有规模的企业，经营收入却平平，缺乏明确的战略。企业增加产品的种类，也努力增加服务的新客户

群、加上仿效竞争者的活动，让他们丧失了本身明确而有竞争力的定位。一般来说，这类企业只要竞争者有什么，他就想要立即跟进，意图囊括所有的顾客群。

有许多方法可协助企业重回战略竞争之路。首先，应该谨慎检查目前的所作所为。大多数大公司内部，都有一个独特的核心。要把这个特质找出来，企业必须回答下列问题：

- 公司的产品或服务中，哪些最具有独特性？
- 公司的客户群中哪些是对公司最满意的？
- 哪些顾客、销售渠道或采购机会的获利性最佳？
- 公司的价值链中，哪些活动的差异性和效益最高？

这些核心独特性，会因时间而渐渐地被掩盖，必须将这些覆盖去除，才能发掘支撑企业的战略定位。在产品项目或顾客类别中，最能带给企业利益或占最大销售比重的，往往只是其中一小部分。因此，接下来的挑战是，重新把焦点放在独特的核心，并使它与企业的活动重新整合。通过不予注意或涨价等手法，来放弃核心以外的顾客和产品，而逐渐淡出此一市场。

企业的历史也可能成为包袱。创办人当初的愿景是什么？企业当初发展的产品和顾客是哪些？回顾一下，企业可以检查最原始的战略，了解它是否仍然有用。一个过去的定位是否能以现代化的方式执行，是否能与现代化的技术和实践相匹配？这些思考会引发战略更新的意愿，也会挑战组织重新找回自己的独特性。这样的挑战可以激励士气，逐渐形成自信，以因应必要的取舍效应。

企业还可能基于其他原因，有意避免或模糊战略的选择。产业内的传统观点通常已根深蒂固，更强化了竞争的同质性。有些经理人误将“以顾客为中心”，当成必须服务所有顾客的需求，或回应经销渠道的每一项要求。其他的经理人则认为应对顾客的需求保持弹性。

组织的现实也与战略的做法背道而驰。取舍效应经常令人感到畏怯，有时候冒险作错决定还会挨骂，不如经营效率因为具体且可收立不作决定来得稳当。企业一窝蜂地彼此模仿，大竿见影之效，因此具有相当家都假设竞争对手必然知道一些自己不知道的东 的诱惑力。

西。新近获得授权的员工，也会被要求在任何方面尽可能地做改善，但他们通常不了解整体的愿景，对取舍效应也缺乏正确的认识。有时企业无法作出选择，原因是不愿使这些受到重视的经理人及员工失望。

成长的陷阱

在各种影响力中，渴望成长或许对战略具有最广大的影响力。而取舍和限制则似乎会局限成长。比方说，服务某一群顾客，而不顾其他顾客，就对收入成长形成实际或意料中的限制。低价位营运战略，更会让在乎功能和服务的客户掉头而去；反过来说，执行差异化的战略，则会丧失在乎价格的顾客。

经理人经常受到诱惑，企图超越限制逐步扩张，结果导致战略性定位因而模糊失焦。最后，由于成长压力或目标市场明显饱和，经理人只好以延伸产品线、增加新功能、模仿竞争对

手广受欢迎的服务、流程动作同步化，甚至收购其他公司等方式，以扩大原先的定位。多年来，美泰格企业（Maytag Corporation）的成功，主要是靠可靠、耐用的洗衣机和干衣机，后来又扩张到洗碗机。不过该产业传统的观点，都主张应该发展全面的产品线。不过由于产业成长趋缓、大型家电厂商的竞争，以及经销商的压力和顾客的鼓励下，美泰格终于将产品延伸到电冰箱、烹饪用具等，同时还收购了真爱厨具（Jenn-Air）、

经理人经常受到诱惑，企图超越限制逐步扩张，结果导致战略性定位因而模糊失焦。

哈维厨具（Hardwick Stove）、胡佛（Hoover）、海军上将（Admiral）和妙厨师（Magic Chef）

等定位各异的品牌。从1985年到1994年间，美泰格的营业额从68 400万美元，增加到34亿美元，但是原本20世纪70、80年代还能维持在8%—12%的销售报酬率（return on sales），到了1989年至1995年间，平均值已经降到1%以下。这个问题可以用削减成本的方式加以改善，但是洗衣机和洗碗机产品仍是美泰格企业的获利主力。

露得清也掉入相同的陷阱。在20世纪90年代初期，这家公司的分销系统扩大到沃尔玛等大型超市。同时它也以露得清的品牌，进入洗发精、眼部卸妆露等各式各样的产品市场。问题是，这些产品并非露得清所独有，此举会稀释自身的品牌形象，进而导致走上降价促销的路子。

追求成长而与采取的妥协不一致，会腐蚀企业最初产品或目标客户的竞争优势。企图同时以好几种方式竞争，也会造成混淆，并伤害组织的重心和动机。收入增加但获利下降便是此举的结果。经理人无从抉择，企业只好着手下一回的扩大产品线与妥协。通常竞争会让这样的竞赛持续，直到一方认输，此

一循环才会被打破，接着就是合并或缩减规模至当初的定位。

具获利性的成长

经过10年的结构重组和削减成本后，许多企业的注意力开始转到成长这件事情上。我们经常看到，企业致力于追求成长，往往让自己的独特性变得模糊、产生妥协、减低整合，最后伤害到竞争优势。事实上，一味地追求成长对战略是非常危险的。

可不可能在维持成长之余还能强化战略？广义来说，方法是把重心放在深化战略性定位，而不是扩大定位，然后妥协。一种做法是追求战略的延伸，而将现有活动系统的力量发挥至极致，其方式是提供竞争对手单凭某方面的优势所做不到，或代价颇高的特色或服务。换句话说，经理人可以自问，在公司活动可以形成互补效果的前提下，哪些活动、特色或竞争形式最可行，或是花费较少。

深化定位涉及让企业的活动更为独特、更彻底整合，且更有效地与重视公司战略的顾客沟通。许多企业无法抗拒“轻松”

成长的诱惑，对热门的特色、产品或服务一律照单全收，却未过滤或修正以使其适合本身战略；他们也可能锁定自己并不专长的新顾客或市

全球化的扩张可能会发挥并强化企业本身的独特定位和识别性。

场。企业要快速成长，同时兼顾获利并不难，只要能更加渗透到与众不同的产品与需求上，而不是一相情愿地自己缺乏独特性、但有潜在较高成长性的领域冲刺。卡麦克院线如今已经是美国最大的剧院连锁企业，它的快速成长来自于坚持原则——只针对小市场。这家公司购并时，如果包含大都市的剧院，也会快速

地将它们转卖掉。

全球化能让企业的成长与战略维持一致性，并为更集中的战略打开更广大的市场。全球化的扩张与本国市场的扩张不一样，它可能会发挥并强化企业本身的独特定位和个性。

通过在产业内部扩张以追求成长的企业，最好能开发出独立经营的事业单位，以降低此举对战略的风险，并使每个事业单位有自己的品牌及特别设计的活动。美泰格企业就在这方面吃了亏。它一方面把高价位的品牌，组织到具有不同战略定位的单位中；另一方面，又企图以美泰格公司名义，囊括所有旗下品牌，以取得市场上的关键多数地位。结果，由于这些品牌具有共同的设计、制造、分销和顾客服务系统，便很难避免同质性过高的问题。假如某个事业单位试图以不同的定位，来发展不同的产品，并在不同的顾客市场竞争时，要避免发生妥协，几乎是不可能的事。

领导的角色

发展与重建一个清楚的战略，通常是组织的主要挑战，并且考验领导人的能力。由于有那么多的力量阻碍组织内的决策与取舍效应，反制之道是建立一套清楚、指引战略的知识架构。此外，愿意作决策的强势领导人，也是不可或缺的要素。

在许多企业中，领导人正退化为指挥改善作业和交易的角色。但是领导人的角色应该更广也更重要。一般性管理还比个别功能的工作管理范围更大，它的核心就是战略；界定和传播企业独特的定位、决定如何取舍，并整合活动。领导人必须提

供决策的原则，如何在避免组织混乱、维持企业独特性的前提

下，回应产业变迁和客户需求。中低层主管通常

缺乏这样的观点，对维持战略的信心也比较薄弱。

因为整个回应的过程，必须面对妥协、排除取舍

效应以及对手竞争的持续压力。领导人的工作就是，教导组

织内的其他人发展战略，同时对诱惑说不。

领导人的工作就是，教导组织内的其他人发展战略，同时对诱惑说不。

基于战略思考，选择哪些该做，哪些不该做，其实同样重要。领导的另一项重要功能是设定限制。因此，企业发展战略时，固然要决定把哪些客户群、产品或需求视为目标，但是决定不要哪些顾客、需求或哪些特色与服务，同样也很重要。因此，战略需要持续的原则和清楚的沟通。事实上，明确且沟通良好的战略有一项重要的功能，就是指引员工如何选择，因为他们的个别活动与每天的决策中，都必须有所取舍。

• 专栏 •

新兴产业和技术

在新兴产业或经历革命性技术变化的行业中发展战略，是一项大胆的主张。在这样的情况下，经理人在关于顾客需求、最受期待的产品与服务，能达到最适功能的活动与技术等方面，都面对着高度的不确定性。因为所有的不确定性，市场上充满了模仿与投机：不敢冒险以免造成错误或落后，因此企业往往推出具有各种功能的产品，提供所有新的服务，并开发所有新的技术。

处于这样的发展阶段，产业会建立或重新建立基本生

产力边界，许多企业可能因此经历一段高获利的爆炸性成长，但是这样的获利是暂时的，因为模仿和战略趋同终将破坏产业的获利能力。能持续成功的企业，将是那些尽早开始定义与落实其独一无二竞争定位的竞争者。在产业萌芽期，模仿是在所难免的做法，但是这段时间所反映的是前景不确定性，而非期待的事物。

在高科技产业，模仿阶段通常为时较久。基于技术追求的狂热，企业拼命增加产品功能，其中绝大多数派不上用场，但又同时进行全面降价。很少人想到这其中隐含的取舍效应。满足市场压力的成长动力，导致企业进军所有产品领域。虽然有少数几家具具有基本优势的企业得以欣欣向荣，绝大多数厂商都注定了失利的命运。

讽刺的是，普受欢迎的商业媒体锁定热门、新兴的产业，还认为这是意味着我们已经进入新竞争时代的证据，所有旧的规则都不再适用。事实上却刚好相反。

经营效率与战略

在管理上，改善经营效率是必要的，不过经营效率并非战略。把这两者混为一谈的经理人，会不自觉地回到旧有的想法，认为是竞争促使许多产业朝向竞争协同的现象，而且产业内的厂商无一能幸免，谁也捞不到最大的好处。

经理人必须清楚地区别经营效率和战略。这两者都很重要，但是着重的课题却不一样。

有关经营效率的课题涉及全面性的持续改善，但必须以无

关取舍效应为前提。企业即使有很好的战略，如果经营效率不佳，仍然不堪一击。经营效率着重于持续变革、弹性、无怨无悔地付出以追求最佳实务之处。相反，战略着重的却是找出一无二的定位、明确地取舍各项活动，以及紧密整合各项活动。战略涉及持续地找出能强化和延伸企业定位的方法，其规划必须具有规范性和连续性；扭曲和妥协是它的敌人。

战略的连续性并不意味着对竞争保持静态的看法。企业必须持续改善它的经营效率，主动尝试改变生产力边界；与此同时，它也需要持续努力延伸本身的独特性，并强化各活动的整合性。战略的连续性，事实上可让组织的持续改善更有效率。

产业结构发生重大变化时，企业可能必须改变它的战略。事实上，产业变化通常导致新的战略性定位出现，而与产业传统渊源较弱的新进厂商，往往更易探索出此种战略性定位。不过，企业选择一个新的定位，必须考虑新的取舍效应，发挥新系统的活动互补性，以导入持续的优势。

注释：

1. 我在《竞争优势》一书中首次阐述了行为概念及其在理解竞争优势时所起的作用。本文的观点正是建立在此基础上，并对其做了进一步思考。

2. 保罗·米尔格罗姆与约翰·罗伯特已经就行为、作用与互补作用等系统经济学做了研究。他们把研究的焦点放在作为一系列崭新互补行为而出现的“现代制造”上，放在公司内部对外部变化的回应趋势上，放在对协同经理间的集中调整上。在后面的例子中，他们论述了战略的基础原则是什么。参见保罗·米尔格罗姆与约翰·罗伯特“*The Economics of Modern Manufacturing: Technology, Strategy, and Organization*,” *American Economic Review* 80 (1990): 511-528; 保罗·米尔格罗姆、钱颖一与约

竞

争

论

翰·罗伯特“Complementarities, Momentum, and Evolution of Modern Manufacturing,” *American Economic Review* 81 (1991) 84-88; 保罗·米尔格罗姆与约翰·罗伯特“Complementarities and Fit: Strategy, Structure, and Organizational Changes in Manufacturing,” *Journal of Accounting and Economics*, vol. 19 (March-May 1995):179-208。

3. 有关零售战略的资料部分来源于Jan Rivkin未发表的工作稿“The Rise of Retail Category Killers,”(《零售杀手的崛起》) Nicolaj Siggelkow 准备了有关Gap公司的案例研究。

如何利用信息形成竞争优势

迈克尔·波特 (Michael E. Porter)

维克多·米拉 (Victor E. Millar)

1958年到1986年间,维克多·米拉曾服务于安达信管理顾问公司。这也为他在专业服务领域中赢得管理上的国际声誉。他是第一位预测信息技术服务产业长期成长潜力,以及了解知识产权和提升获利能力之间关联性的专家。米拉目前是哥伦布集团公司 (Columbus Group LLC), 一家大型专业服务业公司的董事长,同时也担任好几家专业服务公司的董事。

信息革命正横扫世界经济，没有哪家公司能躲得过它的效应。传统的交易方式，正面临大幅降低信息获取、制造程序、信息交换等成本的变化。

大多数经理人知道这场革命正在进行，也无人敢质疑它的重要性。愈来愈多的时间和资金都受到信息技术及其效应的吸引而投入，管理者也清楚，这项技术不再只是电子数据库或信息部门的事。经营者在看到竞争对手运用信息形成竞争优势，便会认清一项事实：他们也必须投入这项新技术的管理工作。但问题是，面对快速多端的变化，他们往往无所适从。

这一章的目的，是协助高级管理人如何回应信息革命挑战。尖端信息技术如何影响竞争与竞争优势的来源？企业应该采取什么战略来使用这种技术？竞争对手采取某项行动的真正含义是什么？还是在诸多信息技术的投资项目中，哪些才是最迫切需要的？

要回答这些问题，经理人必须先了解，信息技术不只是电脑硬件而已。今天，信息技术必须包含企业开发运用的信息软件，以及范围愈来愈广泛且环环相扣的信息处理技术。由电脑、数据辨识系统、通讯技术、工厂自动化和其他相关的硬件和服务形成的信息革命，正以三种重要方式影响竞争：

- 它改变产业结构，同时也改变竞争规则。
- 它让企业以新的方式超越对手表现，进而创造出竞争优势。
- 它能从企业内部既有作业中，开展出全新的事业。

我们首先讨论为什么信息技术具有战略价值，它又如何影响所有的事业。接着，这项新科技如何改变竞争的本质，高明的企业又如何应用它。最后，我们描绘程序经理评估信息技术在企业

内的角色，以及定出将这项技术转为竞争优势的优先投资顺序。

战略性意义

信息技术正在改变企业运作的方式。从创造产品开始，信息技术对企业的影响无所不在。此外，信息技术也重塑了产品风貌，如产品的包装、服务，以及创造更多的客户价值。

突出信息技术在竞争中的角色，一个很重要的概念是“价值链”。¹这个概念将企业的活动划分为经济活动和技术活动，再进一步识别这些活动的绩效。我们称这些活动为“价值活动”（value activity）。基本上，企业创造的价值是根据客户购买产品或劳务时，愿意付出的价格总值。企业创造的价值超过“价值活动”的成本时，企业就能获利。企业要比竞争对手更具竞争优势，必须以更低的价格执行这些活动，或以不同的方式导致产品的差异化，卖到更高的价格（更多的价值）。²

企业的价值活动分属九大部门（见图3-1）。主要活动是那些涉及产品实体的创造、分销、配送，以及售后的支援与服务性活动；辅助活动则提供那些能让主要活动顺利进行，如进料和基础设施等的活动。每项活动都会牵涉采购原料、人力资源和技术的组合。企业的基础设施包含一般管理、法律事务、会计等功能，支援整个价值链。在这些大项目内，根据行业类别，企业会提供各自需要的活动，例如所谓的售后服务通常包括安装、维修、调整、升级和零件库存管理等活动。

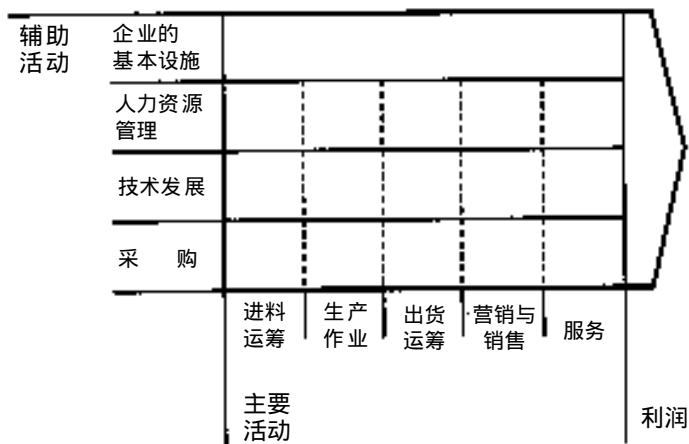


图3-1 一般价值链

价值链与联结点

企业的价值链是一个交互依存的活动系统，由联结点衔接。

当执行某项活动的效益会影响到其他活动的成本或效益时，联结点就会出现，并造成原本应该形成最大效果的个别活动出现取舍效应。比方说，产品的设计成本愈高、采用的材料愈贵，售后服务成本便可能愈低。企业要根据它的战略，解决这类的取舍问题，并达到竞争优势。

联结点也需要活动之间彼此协调。准时送货需要靠准备工作、出货运筹和服务性活动（如安装）间平顺地运作、良好的协调，才能让企业在不增加高额成本的库存下准时送货。谨慎地管理联结点，通常是竞争优势的有力来源，因为麻烦的对手不容易察觉它们，而且它们还涉及整个组织的取舍效应。

在特定产业中，企业的价值链深藏在一个更大的活动群中，

我们称之为“价值系统”(value system)(见图3-2)。价值系统包括提供原物料给下游企业,而形成该价值链的供应商价值链(如原料、零部件、采购服务)。企业的产品通常经由销售渠道的价值链到达最终客户,最后产品又变成下一阶段价值链的采购元件,执行一个以上的采购活动。

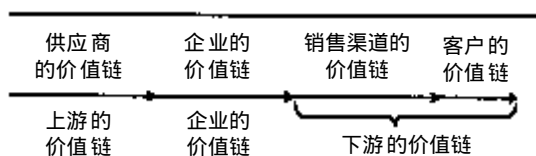


图3-2 价值系统

联结点不仅联接企业内部的价值活动,也创造企业的价值链与供应商、销售渠道之间的交互依存关系。企业可以应用联结点创造竞争优势。譬如糖果制造商可说服供应商,将巧克力由固态转为液态运送,便可以达成节省制造步骤的效果。供应商的及时补货也有相同的效果,不过协调供应商和销售渠道节省成本的机会,不限于后勤和订货流程。如果企业、供应商和销售渠道都能更加认清和使用这种联结点,彼此都可因此而受惠。

企业价值链的功能之一是,形成成本或差异化的竞争优势。企业的成本地位,会反映在竞争对手所有价值活动的成本绩效。每项价值活动都包含成本驱动因素,它可以决定形成成本优势的潜在来源。同样地,企业的差异化能力,反映在每项价值活动满足客户需求的贡献程度。许多企业活动,不仅是有形产品或服务,都会带来差异化。反过来说,客户需求不仅受企业产品的影响,也受企业提供的其他活动(如后勤或售后服务)表现的影响。

在寻找竞争优势时，企业通常根据价值活动的范围，形成不同的竞争范围。竞争规模有四个主要层面：区间范围、纵深规模（垂直整合的程度）、地理范围以及产业范围（或企业所在产业的相关产业范围）。

在创造竞争优势上，竞争范围是项重要的工具。较大的竞争范围容许企业开发价值链的交互关系，服务不同的产业区间、地理区域或相关产业。比方说，两个营运单位可能共用同一销售团队来销售产品，或协调双方采购相同的零部件。企业面对全国性或全球性竞争时，运用这套协调价值链的战略，便能产生相对于本地或国内竞争对手的竞争优势。普遍应用纵深范围，企业可开发出在内部执行更多活动的潜在利益，而不必仰赖外界的供应商。

另一方面，选择小范围的经营规模，企业可配合特定目标区间，量身打造自己的价值链，以降低成本或达到差异化。小范围的竞争优势，来自于价值链可以针对客户个别需求而设定或调整，以尽量满足特定产品、客户或地理区域。如果目标区间有特别的需求，大范围的竞争者将很难个别满足。

改变价值链

信息技术出现在价值链的每个点上，改变了价值活动的执行方式与活动之间联结点的本质。它同时也影响了范围，并重新塑造产品符合客户需求的方式。这些基本的影响说明了为何信息技术需要战略性价值，而且不同于许多其他技术的商业应用。

每项价值活动都有实体流程和信息流程两种要素。实体要素包括所有需要执行该活动的实际工作；信息流程则包含掌

握、处理、流通这些信息所需的步骤，而这些信息又是执行活动所不可或缺的。

每项价值活动都会创造和使用某种信息。例如说，运筹活动会用到如时程约定、运费、生产计划等信息，以确保时效和低成本的低成本的运货。服务活动则可能用到如安排服务时间的电话预约等事项，以及从不合格产品的信息中，获得修改产品设计和制造方法的信息。

价值活动的实体与信息流程要素可能很简单，也可能很复杂。价值活动不同，也需要这两种要素的不同组合。譬如，烙印这项活动所用到的实体流程远多于信息流程；保险活动的情况则正好相反。

在产业史上，大多数时候是技术性进步影响到企业的实体部分。在工业大革命期间，企业是靠机器取代人力，而形成竞争优势。那时候，信息流程还是以人力为主。

如今，技术变化的速度已经扭转。信息技术的进步速度远超过实体流程的技术，信息存储、处理、传递的成本都大幅降低，进步无远弗届。在工业大革命期间，从波士顿到新罕布什尔州康克尔（Concord）的铁路运输，一下子从5天缩为4小时，只需当年三十分之一的时间。³但是信息技术的进步更为伟大。比起30年前，电脑运算比起人力作业的成本便宜了8 000倍。比较1958年至1980年间，电子信号的作业时间则缩短了8 000万倍。美国国防部研究显示，条码输入信息的错误率为三百万分之一，而人工输入信息的错误率为三百分之一。⁴

随着信息技术的变迁，企业运作的速度已经超过经理人发掘机会的程度。从电脑辅助设计技术发展到了仓储自动化，信息革命

已影响到了企业九大类的价值活动（见图3-3）。新的技术与设备取代人工处理信息，分类账或概括估算的工作都交给电脑负责。

起初，企业应用信息技术主要是用于作账和储存记录。应用电脑自动反复记录的功能，如同价值链中的订货流程。今天，信息技术已经扩张到整个价值链，所能涵括的作业几乎无所不包，它的控制功能甚至类似最高主管的判断功能。例如，通用电气利用数据库通过电话为客户提供技术支持，而这一数据库便包括应用服务工程师累积的经验和（直觉）知识。

科技的影响

信息技术已经让企业可以经由价值活动产生更多有用的数据，并且允许企业能搜集或寻找以往无法接触到的信息。同时这类技术也能利用更庞大的资料，做更全面的分析，因此企业在分析或控制的变量数量上，有了惊人的成长。杭特伟森企业（Hunt-Wesson）就发展出一套电脑模块，协助研究分销中心有关扩张业务和改变地点等事务。这套模块让杭特伟森能同时评估多个变量、方案和替代战略，这是他们以前办不到的。同样地，信息技术让舒尔兹兄弟企业（Sulzer Brothers）的工程师改善柴油发动机的设计方式，这也是以往人力所不能及的。

信息技术也改变了价值活动的实体流程部分。在制造过程中，电脑控制的工具机比老式、人工操作的工具机更快、更精确、也更有弹性。席伦柏格公司（Schlumberger）发展出一套钻探油井的电子设备，协助工程师计算钻井角度、岩石温度和其他的变量，大幅缩减了钻探时间，甚至有些过程还被取消了。目前在西海岸，有些

信息技术通过新的信息流，而加强了企业开发内外部价值活动之间联结点的能力。

渔夫使用气象卫星提供的洋流温度，以找出鱼群所在位置，而大幅减少渔民在海上的时间和燃料成本。

信息技术不仅影响个别活动的执行方式，也通过新的信息流，而加强了企业开发内外部价值活动之间联结点的能力。这项技术也在价值活动之间创造出新的联结点，借此企业可以协调各项作业以更贴近客户和供应商的需要。美国最大的药品经销商马克凯森（McKesson），便为旗下的药店提供终端机，方便客户下单、点收和准备发票，药店客户因此更愿意下更大的订单。同时，马克凯森本身的订货流程也变得简便有效。

最后，新科技在竞争范围上会有重大影响，像信息系统便能方便企业协调遥远据点的价值活动。比如波音公司的工程师

信息技术给主管带来艰难的问题是在网上与外国供应商一起开展设计工作。信息技术问题是：信息泛滥。

技术也创造出许多事业间新的交互关系，扩张产业的领域，企业必须参与竞争才能形成优势。

信息技术普遍运用所造成的冲击，给主管带来艰难的问题是：信息泛滥。这个问题又创造出使用信息技术的新方法，以储存、分析涌向主管的信息浪潮。

改变产品

大多数产品都兼具实体和信息两项要素。广义的信息要素，可说是客户要获得并使用产品以达到预期结果的一切信息。也就是说，产品包括了产品本身的特色、使用方式与售后服务等信息。对消费性电器而言，便利、容易获得维修和服务流程的信息，都是买方考虑的重要条件。

传统上，产品的实体要素比信息要素更重要，然而信息技术可以在提供实体产品的同时，也提供更多信息。例如通用电气的客户热线，便以数据库作为后盾，使得通用电气与竞争者的客户服务内容能有所差异。同样地，因为线路和货运企业间的协调获得改善，提供客户即时的运输信息。由于信息技术的发展，使得只供应信息而没有实体产品逐渐变得可能。电脑数据（Compustat）的客户，已可以获得各企业提报证券交易委员会的财务数据，许多企业也纷纷采用“建筑物能源使用分析”这项产品。

许多产品也在一般功能之下增加了信息处理的功能。像洗碗机需要有一个控制系统，以指挥整个洗涤循环，并显示此一过程让使用者明了。新的信息技术强化了产品性能，并且让产品能更容易提升信息的内容。例如汽车的电子控制系统，便普遍应用在仪表板、语音控制面板和自动侦测异常信息等方面。

产品具有愈来愈多信息的趋势是毋庸置疑的。此一要素结合了企业价值链的改变，突出了信息技术日益增加的战略作用。今后不再会有所谓的夕阳产业，只有过时的企业经营方式。

变革的方向与步伐

尽管企业和产品的信息密集趋势已然明显，在不同产业中，信息技术的作用和重要性又各有不同。像银行与保险业，向来都属于信息密集产业，这样的产业自然是热衷使用数据处理的先锋。另一方面，尽管数据处理的业务日渐增加，像水泥等生产导向的行业，实质产品的制造过程仍居于主导地位。

图3-4是价值链中，信息密集度与产品信息内容的关系，显

示出在不同产业之间，信息密集度与作用的差异。银行与报业无论是在产品和制造过程上，信息技术的比重都很高。炼油业在炼油过程需要较高的信息，但是在产品层面，信息需求相对较弱。

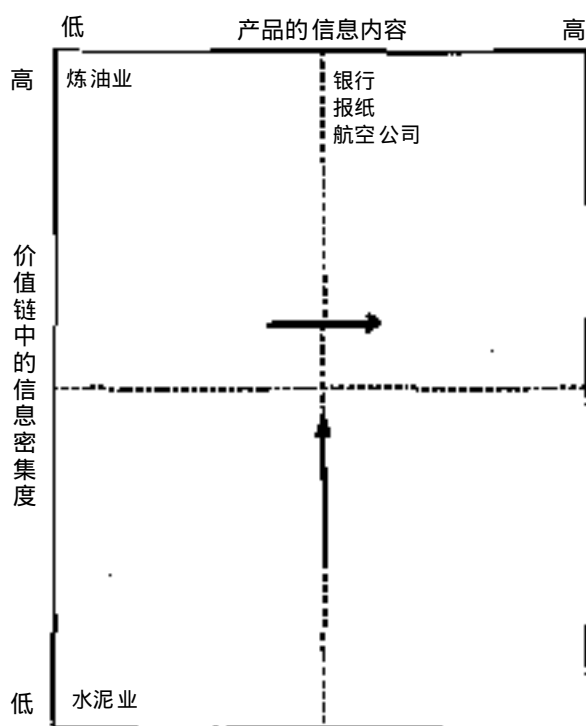


图3-4 信息密集度的矩阵模型

因为信息技术的成本降低，能力增加，许多产业似乎也在产品和制造过程上向较高的信息内容迈进。值得强调的是，科技仍会快速进步。硬件的成本会持续降低，经理人则会持续将信息技术分配到企业的基层。开发软件的成本目前仍是主要的制约因素，但随着更多套装软件的出现，软件更能满足客户环境的需求。企业应用的信息技术，现在只是开始而已。

信息技术不仅改变产品和制造过程，也改变了竞争的本质。尽管信息技术的使用愈来愈普遍，各产业会依其在图3-4中所处的位置与其改变的步伐，而有所差异。

改变竞争的本质

经过广泛的产业调查，我们发现信息技术正以三种方式改变竞争的规则。首先，信息技术的进步正改变产业结构。其次，信息技术是一种重要性日增的杠杆工具，企业能用它来创造竞争优势。竞争者若竞相模仿产业龙头的战略创新，信息革命会孕育全新的行业。龙头企业通过信息技术追求竞争优势，通常会引发扩散效应，因而影响产业的结构。最后，信息革命会孕育全新的行业。这三个效应对了解信息技术如何影响特定产业，以及如何制定有效的应对战略非常重要。

改变产业结构

产业结构是五股竞争作用力的具体化，合起来决定一个产业的获利力。这五股作用力分别是：客户的议价实力、供应商的实力、新进入者的威胁、替代性产品的威胁，以及既有厂商间的竞争状态（见图3-5）。这五股不同作用力集合后的效应，会随产业而有不同，进而影响到平均获利能力。每股作用力的力道也会改变，或增强或减弱这个产业的吸引力。⁵

信息技术可以改变这五种作用力，依此类推，也会改变产

业的吸引力。这项技术正将许多产业的结构松绑，创造需求和改变的机会。例如：

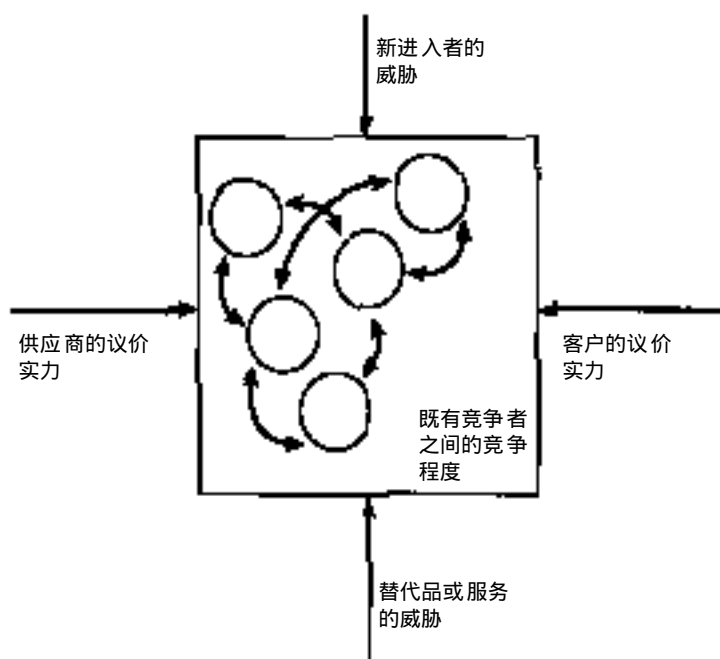


图3-5 产业吸引力的决定因素

- 在那些将所购零件予以组装的产业，信息技术可以增加采购者的力量。自动化的物料报价单及行情资料，可使采购者更容易评估物料来源，并决定买或不买。
- 需要在复杂软件上进行大量投资的信息技术，已提高了新的进入障碍。为了争取企业型客户，银行在现金管理服务上的竞争非常激烈，如今更需要最先进的软件，以向客户提供在线信息。这些银行也需要投资在改善电脑硬件和其他设备之上。

- 有弹性的电脑辅助设计和制造系统，能够以更快、更容易、也更低廉的方式提高产品的功能，因此已经对许多产业的替代品产生威胁。
- 订货流程与提货发票流程的自动化，已经增加物流业的竞争程度。新的科技在取代人力的同时，也提高这个产业的固定成本。如此一来，经销商必须持续奋战以增加业绩。

像航空公司、金融服务、物流业、信息供应商等产业（见图3-4），已经感受到这些效应⁶（详见专栏“信息技术与产业结构”）。

由于信息技术会影响企业与供应商、销售渠道和客户之间的联结点，它在供应商与客户间的议价关系上，影响力特别大。跨企业的信息系统愈来愈普遍，有些情况下，产业的界限已经被打破。⁷

联结客户与供应商的信息系统愈来愈广泛。施乐公司利用电子传输，提供生产资料给供应商，以协助它们运补材料。为加快进货速度，西屋电气供应公司（Westinghouse Electric Supply Company）和美国医院供应公司（American Hospital Supply）干脆提供客户终端机。这些系统会将企业、客户、供应商更密切地联结起来。至于其他方面，因为新系统的加入会干扰原先的作业，且又有重新训练的需要，许多系统会提高转换成本，转嫁给新伙伴。

信息技术正改变竞争规模、自动化和弹性之间的关系，并可能带来深远的影响。大规模的生产制造已不再是发展自动化的必要条件。如此一来，部分产业的进入门槛因而降低。

• 专栏 •

信息技术与产业结构

客户的力量

家庭用观赏录影带公司正逐渐增加客户的信息。客户可使用店里的个人电脑，通过电子目录浏览，比较价格和产品特色，还可以在任何时间，以低于零售价25%至30%的价钱，购买录像带。正在快速成长的Comp-U-Card，营业额在两年内成长5倍，达到950万美元，会员增加为15 000人。根据预测，20世纪90年代中期，美国75%的家庭都将可得到此种服务。

客户的力量

Shelternet是波士顿第一银行（First Boston Corporation）开发的电子信息交易系统。这套系统让房屋中介商可快速且轻易地判断现有哪些物业待售，以及买主是否符合贷款条件。这套系统改善了房屋买卖的风险。买卖双方可在30分钟内完成初步的措施。

取代

类似NEXIS的电子资料库，正取代传统图书馆检索和顾问公司。NEXIS订户可以在最短时间内，找出225种期刊中任何一篇文章的全文，大幅降低使用者检索的时间。此外，客户可以省下订购期刊的成本，只须为所需的信息付费。

同时，自动化未必导致无弹性。例如通用电气利用电脑储存所有设计和制造的相关资料，将艾瑞（Erie）火车头制造厂

改为大规模弹性工厂，因此可以同时生产10种火车规格，而不需人工调整机器设备。宝马汽车在安装一套“智能型”制造系统后，即使在一般生产线上，也可以生产客户定制的车种（每辆有特制的齿轮箱、传动系统、内部设计和其他特色）。自动化与弹性因此同时达成，并且改变竞争者之间的竞争形态。

许多价值活动的弹性日增，加上产品设计的成本下降，触发产品客户化和服务小型利基市场等突然涌现的新商机。电脑辅助设计能力不仅降低设计新产品的成本，同时也大幅压低现有产品修改或新增功能的成本。针对市场细分定制的产品成本也在下降，并再一次影响到产业的竞争。

经理人使用信息技术以改善产业结构时，不能忽略技术也

有破坏结构的可能。比方说，最新的信息系统

容许航空公司经常改变票价，并在任两个地点

间提出多种不同的票价结构，使得班机和票价

能灵活搭配，旅客也可获得最经济的票价。其

结果是，现在的票价要低于没有利用这一信息系统时的票价。

由于信息技术通过减少人际交往促使服务商品化，从而降低了部分专业性服务产业的吸引力。经理人在判断新科技应用在产业结构上时，必须小心谨慎，除了要看它所带来的优势，也要准备它的可能后果。

经理人使用信息技术以改善产业结构时，不能忽略技术也有破坏结构的潜力。

创造竞争优势

无论哪种企业，信息技术对于降低成本和产品差异化的竞争优势，都产生了强大的效果。信息技术会影响价值活动，或

容许企业改变竞争规模而获得竞争优势。

降低成本

如前所述，信息技术能改变企业价值链中任一环节的成本。⁸传统上，信息技术对价值活动的影响，仅限于它重复信息流程的能力。这项限制如今已不存在，现今即使如组装等主要涉及实体流程的活动，都拥有大量的信息流程要素。

以佳能公司为例，它在低价的复印机组装过程中，发展出一套全自动选取零件与物料处理系统。对特殊复印机，装配工人手边也有各种特殊需求的零件储存箱。佳能这套系统能成功，主要是靠控制零件库存和选择的软件。在保险经纪商方面，保险公司通常必须参与保险的合约签订工作，文件成本相当惊人。如今，一套电脑模块能让参与保单的保险业者发挥最大的效用，让必须参与的业者降低经纪人的总成本。在成衣制造方面，一系列自动绘图、纺纱、搬运至车缝站的运输系统的出现，让现场制造减少一半的工时（详见专栏“目标：竞争优势”）。

信息技术除了在成本上具有直接的影响力，也会改变价值活动的成本驱动因素，以改善（或侵蚀）企业的相对成本地位。路易斯安纳石油与轮胎公司（Louisiana Oil & Tire）就把整个业务部的10名业务员，全部召回办公室改为电话营销。如此一来，业务经费比原先降低了10%，而业绩成长了一倍。不过，要走这一步，先决条件是，业务范围必须由区域扩大到全国性的规模。

• 专栏 •

目标：竞争优势

降低成本

赌场的营业额中，有20%是用在高消费群的服务上面。精于赌场经营的老板，一定会注意哪些人是赌场的豪客。如今，许多赌场都已发展出可以分析客户表现的电脑系统。凯萨宫（Caesar's Palace）发展出一套更准确地找出大赌客的玩家概率系统，因而服务预算降低了20%以上。

增加差异化

利用信息技术，美国运通已发展出一套与同业有区别的企业客户旅游服务。这项服务包括安排旅游与密切监控个人开销。电脑会自动找出最便宜的机票价格，追踪每位持卡人的旅游开支，而且每个月列账一次。

提高差异化

信息技术对差异化战略的影响同样巨大。如前面提过，差异化的关键因素在于企业与产品在客户价值链中的角色。新的信息技术使得接受客户定制产品的可能性大增。譬如使用自动化作业，舒尔兹兄弟企业将低速船舶柴油引擎规格从5种增加为8种。船东如今可以更精确地选择所需、更能节省能源的引擎类型。同样地，数字设备公司（Digital Equipment）的人工智能系统XCON运用决策原理开发客户电脑的设计，大大缩短了填写订单所需的时间，并提高了准确性。如此一来，数字设备公司的品质形象大为提升。

通过将更多信息与产品实体相结合并卖给客户，新科技也影响了公司提升自我差异化的能力。杂志经销商如果利用信息系统处理待售的书刊，将比竞争对手更有效地提供零售渠道信用。同样地，在实体产品中埋下信息系统种子，也是让企业与竞争对手产生差异化的一种日益有力的方式。

改变竞争范围

信息技术可以改变竞争范围与竞争优势之间的关系，并增加企业协调区域性、全国性和全球性活动的的能力，开展更广阔的地理幅员以创造竞争优势。以报业为例，《华尔街日报》的发行者道琼斯公司，抢先在其17个美国的印刷厂之间建立起版面传输技术，形成货真价实的全国性报纸。道琼斯公司在通讯技术上的进步，使它进一步推动全球战略，因此它经营《亚洲华尔街日报》和《华尔街日报欧洲版》，在全球印报，同时还共用社论版面。

信息革命造成原本疏离的产业重新整合，电脑和通讯技术的融合就是一个很重要的例子，这种结合对两种产业的结构影响深远。美国电话电报公司（AT&T）便以它在电信业的地位做跳

信息革命造成原本疏离的产业重新整合。板，进入电脑产业。IBM则刚买下电信设备制造

商罗姆（Rolm），开始反攻；金融服务业，如银行、保险、中介等产业，信息技术也是它们之间逐渐增加的融合与交互关系的核心，至于办公室自动化设备产业，原本也各有各的功能领域，如今像打字、复印、数据与语音通讯等也都重新组合。

信息技术让拥有多条产品线的厂商也能做到细分市场的效果，这是以往锁定特殊市场的厂商才能办得到的。举卡车产业

的例子，辛辛那提市的英特摩达运输服务公司（Intermodal Transportation Services, Inc.），便因此完全改变它的报价系统。以往英特摩达地方分公司根据人工程序制定价格，如今他们使用电脑将总公司与各地分公司连线，统一计算价格。此一新系统让该公司推出新的价格政策，向需要全国性运输的大客户提供折扣价。配合全国性客户修改本身的价值链，原本是英特摩达运输服务公司做不到的事。

随着信息技术逐渐普及，企业从新的竞争范围中发展优势的机会将只增不减。但惟有将信息技术组织沟通时，才能增加范围的好处（以及联结点的绩效）。完全分权化的组织设计与各自应用信息技术的方式，将会阻碍这些可能性，因为企业内部各部门间的信息技术就无法交流。

孕育新产业

信息革命以三种方式为全新的产业催生。首先，它让新行业在技术上变得可行。比如结合现代影像和电信技术形成传真服务，造就联邦快递公司的传真服务（Zapmail）。同样地，先进的微电子技术让个人化运算变成可行。美林证券的客户现金管理账户，需要新的信息技术以将数项金融产品组合成单一商品。

其次，信息技术可借由创造出对新产品的衍生需求，孕育出新的行业。西方联合公司（Western Union）的EasyLink便是一例，这家公司本身就是精密、高速、数据通讯的网络，它可让个人电脑、文字处理机、其他电子设备彼此传递讯息，甚至传达至全世界。在信息技术未普及前，这项服务根本没有市场可言。

第三，信息技术会在老行业中创造出新业务。在价值链中包含信息处理流程的公司，也许可将多余的能力和技巧卖给外界。西尔斯百货利用其处理信用卡账户的技术，以及它的大规模经营，因此可以对其他业者提供类似服务。西尔斯将信用卡授权和交易流程服务卖给菲利浦石油公司（Phillips Petroleum），又将零售汇款流程服务卖给美隆银行（Mellon Bank）。同样地，一家汽车零件制造商史密斯公司（A.O.Smith），发展出数据通讯专业以满足传统业务。当有大银行集团寻求一家能运作自动提款机网络的承包商时，史密斯公司便顺利得标。柯达公司最近开始利用内部通讯系统提供长途电话和数据传输服务。若是企业内部价值链的信息技术易受规模大小的影响，企业便可以借着增加信息处理的规模降低成本，以全面改善竞争优势。借着将额外的能力卖给外界，同时又可产生新的收入。

企业也能创造并销售过程中所衍生的信息副产品。据报道，国家优质生活公司（National Benefit Life）将美国制罐公司（American Can）买下，一部分原因是取得美国制罐公司900万个广告邮件零售点的顾客资料。在零售超级市场使用的条码扫描机，也将传统杂货店变成市场研究的实验室。零售商可以在日报上刊登一则广告，下午就验收它的效果。它们也能将这些信息卖给市场研究公司和食品制造商。

在信息时代中竞争

的机会优势。

1. 评估信息密集度 企业的首要任务，便是评估其营运单位中，产品和流程之间既有与潜在的信息密集度。要协助经理人达成这个目标，有数种衡量信息技术之潜在重要性的方法。

信息技术在产业中具有下列一种以上的特质时，它很可能就扮演了一个战略性角色：

- 信息密集度可能很高的价值链：企业能与许多供应商或客户直接交易、需要大量信息以进行销售的产品、能提供许多不同产品种类的产品线、制程包含许多零件以及许多步骤的产品，以及从下订单到交货，周期时间很长的产品。
- 信息密集度可能很高的产品：主要提供信息的产品、而且生产该产品涉及大量信息处理的产品、采购者必须处理大量信息的产品、在训练客户上需要高成本的产品，以及有许多不同用法或买方之本业具有高信息密集度的产品。

这些都有助于事业单位界定信息技术投资上的优先顺序。在选择优先处理方面时，企业要牢记信息技术应用的广泛性，它所涉及的不只是简单的运算而已。

2. 信息技术在产业结构中所扮演的角色 经理人应该预测，信息技术可能对产业结构造成哪些影响，并检视信息技术对各种竞争力可能造成的影响。这些竞争力不仅有可能造成改变，而且也有可能使整个产业边界也发生变化。

许多企业都在控制产业结构的本质变化步调方面扮演一定的角色。企业通过积极投资信息技术，并迫使其他公司跟进，

而使许多产业的竞争基础永远改变。花旗银行推广自动提款机与交易流程；美国航空公司拥有电脑订位系统；《今日美国报》将散布各处的印刷工厂，以版面传输系统联结起来，都是率先使用信息技术而改变整个产业结构的例子。企业应该了解，产业结构性变化会迫使企业必须作出反应，并找出抢先领导整个产业变革的方式。

3. 找出信息技术可能创造竞争优势的方法，并加以评比开始的假设应该是，信息技术可能影响到价值链中的每一活动。同样重要的是，在价值活动之间，可能存在新的联结点。经过小心谨慎的观察，经理人开始找出最容易影响成本和差异化的价值活动。显然，如果这些价值活动具有重要的信息处理要素，同时又反映了高额成本或差异化的关键时，最需要仔细检验。联系企业内外部活动的价值活动也很重要，主管必须检视这些活动，找出信息技术可能创造持续竞争优势的方法。

企业除应仔细检查本身价值链外，还应该考虑信息技术改变竞争范围的方式。信息技术能否协助企业服务新的产业细分？信息技术的弹性，是否导致拥有广泛产品线的竞争对手侵入原本利基所在的领域？信息技术是否能提供企业全球化的杠杆效果？经理人是否能利用信息技术，开发出与其他产业之间的交互关系？或信息技术是否能协助企业缩小其范围，从而创造出竞争优势？

对公司的产品也可以从以下的顺序重新予以观察：

- 公司是否将更多的信息内容与产品相结合？
- 公司能否让信息技术在组织内扎根？

4. 研究信息技术如何酝酿出新事业 经理人应该考虑，从

既有事业中创造新事业的机会。对于企业多元化经营，信息技术是一个重要性日增的途径。像洛克希德公司（Lockheed）进入数据库事业，就是因为觉察到充分运用电脑能力的机会。要找出扩张新事业的机会，必须先回答以下的问题：

- 公司能够出售的一般性（或潜在的）信息有哪些？
- 企业内部有哪些信息流程能发展成新事业？
- 信息技术是否能带来与公司现有产品相关的新产品？

5. 发展出能以信息技术形成优势的计划 前四个步骤应导出一项行动计划以跟上信息革命。这项行动计划

应该将软硬件上的必要投资分出优先等级，并在新产品发展活动中反映出产品所增加的信息内

除非企业内部的信息技术能够彼此相容，否则好处将无法发挥。

容。能够反映该项技术在联结企业内外活动所扮演角色的组织变迁，可能也有其必要。

信息技术的管理不再只是电子数据处理部门的事。现在愈来愈多的企业必须在使用信息技术时，更精确地理解竞争优势的形成条件。发展组织内部系统应该不限于个别单位，总经理必须介入以确保能达成跨部门的沟通与联系，并通过信息技术达到目标。

这些变化并非意味着中央控制的信息技术功能应扮演一个重要的角色。不过，企业与其控制信息技术，倒不如由信息服务经理协调整个组织的架构和应用标准，并尽可能支援指导系统的发展。除非企业内部的信息技术能够彼此相容，否则，它们的好处将无法发挥。

信息技术有助于战略的执行。反馈系统便能追溯执行战略的关键点与成功的因素。利用信息系统，能让企业更精确地评

估活动，协助并鼓励经理人成功地执行战略。⁹

信息革命的重要性毋庸置疑。问题并不在于信息技术是否会对企业的竞争地位扮演重要的角色，而是在于它的影响会在何时以何种方式爆发。能主动预期信息技术力量的企业，将主导后续的发展。疏于回应信息技术发展的企业，则将被迫接受由别人引发的变革，并发现自己已处于竞争劣势。

注释：

1. 有关价值链概念的更多信息，参见迈克尔·波特的《竞争优势》（New York: Free Press, 1985年）。

2. 对两种基本竞争优势的讨论，参见迈克尔·波特的《竞争战略》（New York: Free Press, , 1980年）。

3. 阿尔弗雷德·钱德勒《看得见的手》（马萨诸塞州剑桥：哈佛大学出版社的Belknap Press, 1977年）。

4. James L. McKenny和F. Warren McFarlan, “The Information Archipelago——Maps and Bridges”, *Harvard Business Review*, 1982年第5期，第109页。

5. 参见迈克尔·波特《竞争力量如何形成战略》，*Harvard Business Review*, 1979年第2期，第137页。

6. 参见F. Warren McFarlan《信息技术改变了你的竞争方式》，*Harvard Business Review*, 1984年第3期，第98页。

7. James I. Cash, Jr和Benn R. Konsynski, “Is Redraws Competitive Boundaries”, *Harvard Business Review*, 1985年第2期，第134页。

8. 参见Gregory L. Parsons《信息技术：一种新的竞争武器》，《斯隆管理评论》1983年秋季号，第3页。

9. Victor E. Millar《决策导向型信息》，*Datamation*, 1986年1月，第159页。

夕阳产业的残局战略

迈克尔·波特 (Michael E. Porter)

凯瑟林·鲁迪·哈里甘 (Kathryn Rudie Harrigan)

哥伦比亚大学企业领导学的Henry R.Kravis讲座教授，也是三家纽约证交所和纳斯达克股市上市公司的董事。她是《管理成熟企业：衰退产业的重整与复苏》(*Managing Maturing Businesses: Restructuring Declining Industries and Revitalizing* , 1988年出版)，《合资的管理成功》(*Managing for Joint Venture Success* , 1986年出版) 作者，并发表过四篇战略管理的学术论文。她正在撰写第七本著作——《协同效应战略》(*Strategies for Synergy*)。

第N场残局：（1）在一场桥牌局的最后三副牌；（2）一场大棋局中的最后阶段，尤其叫牌节节拉高后，正式进入攻防阶段。¹

残 局

时光回溯到1948年，科学家发现“半导体效应”（transistor effect），很清楚地，电视机的真空管即将面临被淘汰的命运。半导体厂商旋即预测，到了1961年时，会有半数以上的电视机将以半导体取代真空管。

从20世纪50年代起，真空管制造商开始面对这个产业的残局之役。如同其他残局一样，他们面对的是产品需求不断滑落的大环境，而产品全盛时期所引用的生产设备和竞争对手，都已不再适用。而今，由于产业的成长停滞和快速的技术变迁，有愈来愈多的企业被迫面对残局的因应之道。

因为僧多粥少的特点，让残局显得相当惨烈。想想看今天美国汽油业者在营销上的浴血战。1973至1983年间，为了应对居高不下的原油价格，以及消费者节约能源的态度，造成炼油业者的生产急速下降。汽油产品面对供需的不确定性，连预测衰退的速度和程度都是困难的，整个产业完全没有共识。此外在这场残局中，由于捉摸不定的衰退本质，竞争者对未来的看法与战术都显得非常不同。

正如婴儿食品产业的残局，经过10年的价格战造成需求达到高峰；汽油厂商与炼油厂商也正在一块日渐萎缩的大饼中力求稳住自己的市场占有率。一旦产业的实力被合理地看

坏，厂商努力要在黯淡前景下经营残局，长期性的获利降低无可避免的。

然而在真空管产业，残局的变化却截然不同。固态元件（solid-state device）的商品化过程，并不如半导体业者所预测的那样顺利。真空管电视的年代一直延续到1974年，但大量的电子产品需要更换真空管，使得这个需求缺乏价格弹性的市场能够维持多年的繁荣。1983年时，仍有数家工厂生产真空管。此时淘汰已成定局，衰退率却还缓慢，前六大真空管制造商可以关闭多余的生产线，仅保持满足需求的产量。尤其是从夕阳产业的角度来看，价格战并未毁减厂商在残局中的获利能力；管理完善的公司仍可在衰退期中获得不错的报酬率。

有些夕阳产业的经理人为了达到最大的投资报酬率，转而运用过去在需求成长时会大有收获的战略。在过去，对一个走下坡的行业而言，可以接受的处方是“收割”（harvest）战略——停止投资，争取最大的现金回收，最后宣布撤资。对于夕阳产业，遵循战略性资产组合模式的经理人通常只有一招：当市场处于低迷或负成长时，直接将现金抽出。

我们研究夕阳产业则发现，衰退期的竞争本质与因应的战略性方案都很复杂（参见专栏“夕阳产业的战略研究”），在某段时间内会经历单位销售量大幅衰退的产业，其经验则大异其趣。像真空管等产业，虽然逐渐没落，但生存下来的厂商获利力却非常高。其他夕阳产品，如人造纤维产业，不但衰退而且经历了一场艰苦的战争，拥有超额生产能力的企业还赔上沉重的营运损失。

• 专栏 •

夕阳产业的战略研究

搜集20年产业竞争和退出的企业史料，让我们得以研究8种夕阳产业中61家企业的战略。这里面有人造纤维、合成纤维、雪茄、婴儿食品、电咖啡壶、真空管、乙炔、综合苏打粉和美国制革产业（后续研究包括石油提炼、威士忌酒蒸馏产业，与获致同一结果的其他产业）。有42家厂商在离开这些产业时，仍然保持获利状态，或没有严重亏损；而另外19家则不赚钱或有相当程度的损失。在成功的42家公司当中，有39家是依图4-1之矩阵战略处方。在表现欠佳的19家厂商中，有16家在做法上与战略矩阵的观点正好相反。因此，依照矩阵战略的成功概率是92%，不按照这种做法的成功概率大约是15%。

*见哈里甘《夕阳产业的战略》（*Strategies for Declining Businesses*；Lexington，Mass.:D.C.Heath，1980）

能成功应对业务衰退的厂商，他们的故事可以说是层出不穷。如吉梯电信（GTE Sylvania）在夕阳产业中大举投资，借以攫取更高的回报，在转卖时以获得更多的现金。而杜邦公司与雷神公司（Raytheon）的情况，则是在竞争对手尚未察觉市场衰退前，就将业务单位出售，因而避免损失。

在本文中，我们将讨论需求衰退时的战略问题。需求衰退是个痛苦的现实，这不是产业周期的一部分或是短期的失序现象。有时候，创新、降低成本、转战其他用途等方式可能扭转颓势。²不过我们的重心在于那些可用的补救方法都已经用尽，而且必须利用战略以因应衰退问题的产业。当需求衰退已经超过既有厂商

所能控制的范围，经理人就必须发展出残局战略。

首先，我们要找出，决定夕阳产业的环境是否仍有救的结构条件；尤其是会影响竞争的部分。其次再讨论，面临衰退的厂商可资运用的残局战略，最后再以选择残局战略的原则作总结。

决定竞争的因素有哪些？

日益衰退的产业销售状况，让衰退阶段呈现起伏不定。需求衰退期间，逐渐增强的竞争压力会侵蚀厂商的获利力，其程度要视厂商预备撤资的脚步快慢，以及试图留下来的厂商能容忍业绩衰退的限度而定。

需求条件

产业需求的衰退，乃是基于下列原因：先进技术造就了替代性产品（电子计算机取代计算尺），通常还是以更低成本或更高品质的方式（人造皮取代真皮）为之；客户群萎缩（婴儿食品）或客户陷入困难（如铁路）；生活形态改变、客户需求改变或品味变化，也会导致需求衰退（雪茄和制帽设备）。最后，材料成本或互补产品的价格，都可能会影响需求的多寡（如游艺车）。对导致衰退的原因加以研究，有助于让企业认知未来的需求，与这个日渐黯淡的市场之获利力。

企业对需求的期许，会对发展残局战略的竞争环境形态造成影响。在这个过程中，产业的需求衰退，但对此阶段的竞争

来说，市场细分的特质仍有很大的影响力。

不确定性

竞争者研判衰退产业需求是否准确，强烈影响到他们如何设计残局战略。如果经理人相信产业的需求将会复苏或反弹，他们可能会试图稳住既有地位。如婴儿食品产业的例子显示，尽管销售正在萎缩，企业仍努力维持市场地位，结果可能会导致一场大战。另一方面，如同苏打粉的案例，不同企业的经理人都很确定，这个产业的需求将会持续下跌，减少生产能力也许是最合理的做法。

不同企业对未来需求的看法可能不尽相同，这还包括一些复苏的预测。预测未来是否可能衰退，主要是受它在这个产业的地位，以及它退出市场的困难程度而定。所投注的资源愈多或是退出障碍愈高，这家公司对于需求的预测愈倾向于乐观。

衰退的类型与速度

快速且不规律的衰退，会大大激化竞争的波动程度。产业崩盘的速度，部分视企业停产的方式而定。在制造业（如苏打粉），产品对客户很重要，一旦有替代品出现，只要一、两家大厂决定退出，或客户怀疑是否还能持续购买到原产品时，需求便可能急速衰退。大厂在早期就宣布退出，可能会诱发产业的衰退，因为产量萎缩会提高成本，甚至影响价格，衰退的速度似乎也会随着时间的流逝而加快。

残存需求的结构

如果残存需求的结构良好，定位良好的厂商，仍可从衰退中获利。

在销售衰退的市场，残存需求的本质将对厂商的获利能力有决定性影响。在雪茄业，剩余的是对高品质雪茄的需求；而另一方面，真空管则

向来被视为是替代品，且是用于军事用途。

如果残存需求的结构良好，定位良好的厂商，仍可从衰退中获利。像高价位雪茄的需求对价格的敏感度不高：客户对替代品无动于衷，并有很高的品牌忠诚度。因此，即使这个产业在衰退当中，打品牌、高价位的雪茄厂商仍能维持平均水平以上的获利。同样地，皮革业中装潢用皮革，便是获利丰厚的细分市场。

另一方面，乙炔产业中，乙烯已在部分市场中取代乙炔，其他替代品则威胁着剩余的市场。在这些市场中，乙炔是项日用品，因为它可观的固定制造成本，很容易挑起价格战。其余制造商的获利潜力也很黯淡。

一般说来，一旦残余市场的客户需求不在意价格（如必须更换真空管的电视机，或缺乏议价实力），存活的厂商就能获利。客户在不在乎价格很重要，因为萎缩的销售量意味着厂商必须提高价格，以在固定总成本不变下维持获利。

残存市场的获利潜力，也要视既有厂商是否能灵活调整进出障碍，以保护它们免于被其他寻求填补损失的厂商攻击。

退出障碍

厂商进入某个市场，必须克服进入障碍，当它们离开时，同样有退出障碍。有时候，厂商都已经入不敷出，便可能难以超越这些障碍。一个正在衰退的产业，退出障碍愈高，便愈难以退出。以下是一些可能成为退出障碍的基本理由。

耐久与专用资产

特别适用于某个产业、厂商或地点的资产，无论是固定资

产或流动资产，一旦它们的变现价值渐减，将会形成退出障碍。挟带专用资产的企业，例如鞋底制革厂，只有整厂卖给有意在这个产业发展的经营者，或关厂结束营业两种选择。当然，对一个正在走下坡的行业，有兴趣的买家不会太多。

比方说，一旦乙炔和人造丝产业开始萎缩，有意接手的买家几乎不存在；企业只能将工厂以大幅低于市价的价格卖给投机家，或不愿放弃的员工团体。尤其是当专用资产占总资产的比例很重，或商品回转率很慢的情况下，其专用资产的库存价值可能更低。如果企业是在坚持下去或一走了之之间抉择，而不是关闭生产线或减少营业地点时，专用资产的问题就更严重（例如自动化工厂）。

如果在出售公司的当时，这类资产的变现价值很低，转卖过程便可能会让企业蒙受账面损失，但折现的现金仍超过其价值。一旦多家企业都以这个观点进行分析，并选择留在该夕阳产业时，超额生产能力会增加，利润通常也会被压低。

通过扩大寻找承购的买主，经理人可降低由于专用资产所形成的退出障碍。有时候，对本国已经没有价值的资产，可能在海外发现市场。但是当这个产业走下坡的情势愈来愈明朗时，专用资产的价值就会消失。例如20世纪60年代早期，雷神公司在彩色电视机真空管当红之际，卖掉这部分资产所得的现金，就远高于10年后该产业夕阳西下时同业脱手的利润。

退出市场的高成本

例如安排工人、土地使用的临时资产，或拆除设备等大量的固定成本，都会提高企业的退出障碍。有时候，即使企业已经退出这个产业，它仍要供应过去客户所需的备用零件，或安

排员工出路。如果企业企图一走了之，一举摆脱长期合约，便可能涉及严峻的违约惩罚。在许多案例中，企业必须付出让其他厂商履行这些合约的成本。

另一方面，有时候企业会放弃某个行业，以规避在污染控制设备、替代性燃料系统，或维修开销等方面的固定投资。这些规范会加速厂商离开的意愿，因为它们只会增加投资而无法提高利润，或无助于萎缩的前景。

战略性考虑

即使退出障碍很低，多元化经营的公司仍有可能因战略考虑，而决定留在夕阳产业内。理由包括：

交互关系 对企业而言，个别行业可能是它涉足多项行业战略的一部分，如同威士忌酒和其他蒸馏酒的关系，放弃前者会伤害整体的企业战略。或者，当某行业是公司的形象或识别所在时，如通用雪茄（General Cigar）和联合皮革（Allied Leather），离开这些产业会伤害整个公司与主要经销渠道、客户的关系，或降低企业的采购能力。此外，也要看企业转换资产到新市场的能力，离开现行产业将会使共用工厂或其他资产闲置。

利用金融市场 从一个产业撤出，可能会降低企业的财务信用，并减少对收购对象或买家的吸引力。若是这个被解散的事业单位在整个企业集团中占有举足轻重的地位，冲销账面资产即使在经济上是合理的，也有可能波及收益的成长或使资金成本上升。金融市场通常能忍受一段时期的小额经营亏损，因为它们将这部分亏损与其他获利行业的成绩一起看，但是它们不能忍受企业一次大规模的损失。多元化企业通常会以税损（tax loss）方式，以减轻退出市场的决策对资金的负面影响。

资产账面价值的冲销，基本上仍会对金融市场造成影响。近年来，金融市场对企业处理缺乏前景的事业持看好的态度，则是一个正面的信号。

垂直整合 当企业属于垂直整合时，退出障碍高低要看导致产业萎缩的原因是否会危及整个产业链，或只是其中一环。在乙炔产业的案例中，乙炔市场的萎缩，造成下游化工业以乙炔做原料成为多余；这时企业留下或离开的决定，就必须包括整个产业链。相反地，如果下游事业单位所需的原料已有替代品时，从产业外另找一个替代品供应商的动机就大为提高。在这种情况下，企业的向后整合可能加速放弃上游事业单位的决定，因为上游单位已成为整个企业集团中的战略性负债（strategic liability）。在我们对残局战略的研究中，大多数垂直整合的企业在面对去留的最后决定前，会先废除整合的做法。

信息隔阂

企业集团中一个事业部与其他事业部的关系愈密切，尤其是彼此又共用资产，或有客户—供应商关系时，经理人要评估这个

经理人对一个行业的依恋与热忱，带来情感方面的退出障碍

事业部的表现所需的可靠信息就愈难取得。比方说，走下坡的电咖啡壶事业单位，由于可能与其他畅销小家电同属一个利润中心，因此企业很难正确判断电咖啡壶事业单位的表现，故不会考虑

放弃此一事业。

管理层的抗拒

前述的退出障碍都是基于理性计算，或因为缺乏信息而无法处理，但要离开一个行业最困难的部分，绝非纯粹的经济问

题。经理人对一个行业的依恋与热忱，伴随他们过去的成就与对未来的恐惧，带来情感性的退出障碍。对只经营单一行业的企业来说，离开这个行业会让很多经理人失业，造成他们自尊心受损，蒙上“落荒而逃”的恶名，以及长期自我认同的破灭，出现转业失败的信号等个人问题。

即使在多元化企业，要一个出问题的部门主管提出解散案，仍是很困难的事，因此决定放弃的担子往往还是落在高级管理层的肩上。但是，即便是高级管理层，如果碰到要处理的部门是整个企业的历史核心，或是由现任总裁所创立、收购而来，对它的情感仍然会很强烈。像通用食坊（General Mill）决定卖掉它最早的经营单位面粉事业部时，管理层便花了好几年才作出这个痛苦的选择。光束企业（Sunbeam）建议停止生产电咖啡壶和松饼模（waffle irons），便在董事会遭遇顽强的抗拒。

在其他案例中，即使不尽满意的表现逐步扩大，管理层的退出障碍仍然很高，直到高级管理层有所变动，解散案才算尘埃落定。³ 解散可能是经理人最不愉快的决定。⁴

在日暮西山行业工作的个人经验，会降低经理人抗拒退出某一产业的意愿。在化学药品等产业中，技术失败与产品替代是司空见惯的事。在产品生命周期短的产业，或新行业频频取代旧行业的高科技公司中，企业主管已习惯于从情绪问题中抽离，并据以作出解散决定。

社会障碍

政府对就业高度关心，且解散的代价可能必须获得公司其他事业单位的同意，或不违反其他的禁止条款。尤其是在国外，公司宣布倒闭几乎是件不太可能的事，解散通常意味有人要失

业，而经理人自然关心他们的员工。做了30年真空管的工人，未必能懂固态元件的制造的技术。解散也意味本地经济元气大伤。在加拿大萧条的纸浆产业，关闭工厂等于关闭整个城镇。⁵

资产处置

企业处置资产的态度，会强烈影响夕阳产业的获利力，并创造或毁灭竞争者的退出障碍。企业结束一座大型工厂，并以低价将它卖给一群企业家时，这个产业的生产能力并未改变，但竞争情势却改变了。新的组织可以作出合理但有害竞争的定价决策或其他行动。因此，当有某座工厂只是转手而非歇业，其他竞争者的受创程度可能超过原先程度。

残局的动荡性

由于销售滑落与生产能力过剩，竞争者在残局中的战斗，可能会诉诸惨烈的价格战。如果产业内又有那些具有各种不同目标与看法的特立独行之竞争者，或市场退出障碍很高，或是市场形势不妙时，竞争会格外激烈。

产业走下坡时，它对供应商的重要性便可能降低（因此提高成本或减少服务），而经销商的力量相对变强。以雪茄产业为例，雪茄是一种冲动性购买的产品，产品货架的位置是成败的关键，这又涉及经销商与零售商的关系。威士忌酒业的情况相同，酿酒商竞相争取最强批发商的青睐。走下坡会导致来自实力强大的中间商的价格压力，因为这些中间商本身的获利能力也降低。另一方面，如果这个产业攸关上游产业存亡，供应商可能试图帮忙解困，例如纸浆业者就会协助人造丝业对抗棉花业。

或许式微产业最糟的环境是，部分具有丰富企业资源却欲振乏力的企业，仍然坚守本业。实力不足迫使它们运用削价等不顾死活的做法，生存的压力又迫使其他企业必须采取相似的回应。

夕阳产业的战略性方案

讨论夕阳产业的战略，通常锁定在解散或收割战略，但是经理人还应该考虑领先群伦与寻找利基等两种方案。对夕阳产业而言，这四种战略不仅在目标上有很大差别，而且对投资的影响也不一样，经理人可以个别采用，或在有些情况下接连运用。

领先群伦

依循市场占有率领先战略的公司，会试图借由成为夕阳产业中少数几家留存的厂商之一，而获得平均水平以上的获利力。一旦厂商到达这个地位，接着就得视产业的销售情形，通常再转变成固守现状或有限的收割战略。这么做的前提是，领先地位可使企业获利较多（将投资也列入考虑），因为它可对衰退的过程发挥更多的控制力，并避免不稳定的价格竞争。在缓慢或衰退的市场中，投资的风险很高，因为资金可能遭到冻结；而且通过利润或清算的过程，资金也不易取回。在这个战略下，企业处于产业的主导地位，使它成为成本最低或差异化厂商，因此即使在衰退阶段投资，其资产仍能收回。

要达到领先群伦的地位，经理人的战略性做法包括：

- 确保其他公司快速从这个产业撤出 在定价、营销和其他能建立市场占有率等方面，汉斯食品（H. J. Heinz）与

嘉宝婴儿食品公司（Gerber Products）采取了积极的竞争行动。

- 降低竞争者的退出障碍 吉梯电信以高价买下竞争者生产线的方式，从而建立了它的市场占有率。美国威可士公司（American Viscose）买下竞争对手的生产能力，接着就终止该部分的运作，以确保这个产业的其他成员不会买这些生产能力。其他如通用电气为竞争对手制造备用零件；而乙炔产业中，罗哈公司（Rohm & Haas）接手其竞争者的长期合约；宝斯列（Proctor-Silex）则为竞争者的私有品牌商品代工，好让它们停止本身的生产。
- 发展并披露可靠的市场信息 强化其他经理人对于产业衰退事属必然的信念，让竞争者比较不会高估产业的前景而继续留下来。
- 提高投资金额 促使其他竞争对手必须对新产品或生产过程的改善作更进一步的投资，提高它们留在这个行业的成本。

寻找利基

此一焦点战略的目标是，找出夕阳产业的一个产业区间，设法让它维持稳定和需求或缓慢衰退，而且保有高获利的结构性特色。厂商要做的是，收回在其他产业区间的投资，先发制人攻占这个产业的强势地位。正如克陶斯公司（Courtaulds）在人造丝界的做法，制革产业的阿米拉（Armira）也遵循这套利基战略。企业所选择的产业区间，必须能减低竞争对手的退出障碍，或增加他们对这个产业区间获利程度的不确定性，管理阶层可以应用一些领先群伦战略的做法。

收割

BASF Wyandotte在苏打粉产业也是如法炮制。为了增加现金流量，管理层在利用过去良好商誉而获取利益的同时，也减少或大幅裁减新的投资，或删减设备维护费用，并降低广告与研究经费。其他一般性的收割战术包括：减少生产模具数量；删减分销渠道数目；淘汰规模小的顾客，并视服务时间、修理速度或业务支援的情况，来删除某些服务。

不过，采用收割战略的企业不容易维系供应商和顾客的信心，因此在有些行业根本不可行。此外，收割战略也测试经理人的行政管理技巧，因为其中牵涉留住员工与激励员工士气的问题。这些考虑使收割战略成为有风险的选择，而非万灵丹。

收割战略的尾声是，经理人会将这个行业的资产变卖或清算。

迅速解散

主管这么做是因为他假设产业一开始衰退就展开行动把公司出售，比日后才解散变卖，或跟随着一连串的解散行动之后，将能收回更多的投资，如雷神公司的做法一样。愈早卖掉一些行业，潜在买主对未来需求可能大幅滑落的不确定性就愈大，也愈有利于管理层在国内外找寻买主。

有些情况下，在产业开始衰退前就解散可能是上策，就如同杜邦在乙炔产业成熟阶段的做法。一旦产业萎缩的形势明朗，有兴趣的买主的议价姿态也会变高。不过，在早期便将企业出售，则在预测错误的风险，如美国无线电公司（RCA）对真空管前景的判断。

迅速退出将迫使企业面对自己所造成的退出障碍，如客户关系和集团内的交互依赖等，不过及早规划能让经理人减轻这

些因素的效应。例如企业可以安排其他竞争者负责更换作业，如西屋电气在真空管业的做法。

选择经营夕阳产业的战略

经理人一旦理解了塑造夕阳产业竞争的各种特质，以及各种战略的适用性后，应该自问该如何定位：

- 这个产业的结构能够支撑温和、可能获利的衰退阶段吗（见表4-1）？
- 各重要竞争者所面对的退出障碍如何？哪些厂商会快快离开，哪些厂商则可能留下？
- 贵公司的长处符合该产业的需求吗？
- 竞争对手在这些产业区间上的长处有哪些？它们如何克服退出障碍？

经理人要选择战略，公司定位必须配合这个产业的有限机会。公司在产业发展期间的优势与劣势已不重要，此时的成败系于能否持续服务需求的能力。

图4-1是夕阳产业阶段企业选择战略的可能性。如果处于不确定性低、退出障碍低等情况，这个产业的结构很可能会表现出循序渐进的衰退。有实力的企业可以根据需求的价值，尝试领先群伦或捍卫利基战略。如果该公司在需求中并没有特别突出的优势，则应该及早选择收割或解散。当然，以上选择要看收割的可行性，以及转卖的机会大小而定。

致动荡的残局竞争而使得大环境恶劣时，企业进行投资以达到领先群伦的地位，并不可能得到好处。如果企业在硕果仅存的产业区间有坚持下去的实力，它可以缩小规模进入一个受保护的利基，或采取一次收割的做法，或两者同时进行；否则最好是在退出障碍允许下，及早退出。当企业坚守阵地而其他企业具有更大的优势，并面对很高的退出障碍时，便可能转而进攻它的地位。

表4-1 影响衰退产业环境吸引力的结构性因素

结构性因素	环境吸引力	
	有利的	不利的
需求条件		
衰退速度	很慢	快速或不稳定的
衰退确定性	完全可预测的模式	高度不确定性、不固定的模式
长期的市场细分	有几个或主要的区间	毫无利基
产品差异化	品牌忠诚度	有类似的产品
价格稳定性	稳定，可制定较高的价格	高度不稳定，低于成本的价格
退出障碍		
再投资条件	无	高，通常是强制性且涉及资金资产
超额生产能力	少	大量
资产使用年限	大都老旧	相当多新资产，老旧资产也未淘汰
资产转售市场	转手或出售容易	没有市场，报废成本很可观
共用设备	很少独立厂房	很多，且与重要事业部相互连接
重直整合	少	很多
“单一产品”竞争者	无	数家大企业
竞争的决定因素		
消费者产业	分散，疲弱	议价能力强
消费者转换成本	高	非常少
规模不经济	无	损失可观
不同的战略群组	很少	在相同目标市场中有几组

	对于残存需求 具有竞争优势	对于残存需求 缺乏竞争优势
产业结构尚佳	采取领导地位 或 利基战略	采取收割战略 或 迅速放弃
产业结构不佳	采取利基 或 收割战略	迅速放弃

图4-1 夕阳产业的经营战略

这套简单的架构还要参考第三个方面：企业在这个行业的战略性需求。比方说，即使相关因素指向必须采取领先群伦的战略，但当该公司与其他单位有交互关系时，可能会让企业必须采取更积极的定位，现金需求便可能会改变应该倾向收割或及早出售的决策。要决定何者为正确的战略，企业应该评估相对于本身的战略性需求，并据此调整残局战略。

企业制定残局战略愈早愈好。比方说，如果企业让其他竞争者知道它倾向领先群伦的定位，不仅会让其他公司打退堂鼓，也争取到更多建立其领导地位的时间。不过，有时候企业可能希望，等到竞争对手动向明朗后再决定去留。形势明朗前，企业必须预做投资准备，以备产业龙头选择离开；如果产业龙头选择留下，企业可能迅速展开收割或解散的

动作。不论是哪一种情况，成功的企业必须采取战略选择，否则将受到大环境的摆布。

当然，最好是能及早预见走下坡的形势，一旦企业能预见产业前景，就能在成熟期间有步骤地改善残局中的地位。

- 除非明显地有利于整体的企业战略，否则应尽可能会把提高退出障碍的投资或其他行动降至最低。
- 增加资产的灵活性，以便它们能接受不同的原料或生产相关产品。
- 产业处于衰退状态时，战略性地强化那些预期能持续下去的市场细分。
- 在产业细分中创造客户转换成本。

避免僵局

根据图4-1，在产业衰退阶段要找出企业定位，需要很多精密的分析以拨云见日。因为经理人往往受到衰退时期严峻的经营问题表象的蒙蔽，因而忽略了应在衰退期配合此时产业的特殊结构制定战略的需要。我们研究夕阳产业时发现，能获利的厂商通常具有如下共同因素：

他们认识到衰退的事实

随着前景明暗不定，很容易使企业对产业复苏持过度乐观的态度。尽管如此，如炼油产业的部分企业主管，便未能客观地正视衰退之际的产业面貌。他们或把产业看得过于理想，或将替代品定义得太窄。偏高的退出障碍，也可能对经理人认知环境的程度，造成些许的影响。因为人的天性是追逐快乐，面

对恶兆却是件痛苦的事。

研究显示，对衰退阶段的管理事务愈客观的企业，通常也会主动参与替代性产业。他们对替代性产品的前景与产业走下坡的事实，都有更清楚的认知。

他们避免采取消耗战术

退出障碍高的竞争者之间的战争，如制革业者，通常会导致灾难。对手的行动常迫使竞争者采取激烈的回应；而且为了确保地位，势必会遭到大规模的投资损失。

没有相当的优势绝不采取收割战略

产业走下坡时，除非产业结构非常有利，缺乏相当优势就贸然采取收割战略的企业，通常会以失败收场。一旦营销与服务不如以往或企业抬高产品的价格时，客户很快就会掉头而去。在收割的过程中，这个行业的价值也逐步流失。经理人选择收割战略时特别需要清楚判断，收割本身在竞争与管理上的风险。

他们把走下坡视为潜在的机会

对定位良好的企业而言，产业走下坡时，有时反而能带来相当的利润。像通用电气与雷神公司就在真空管中找到利基。那些能将走下坡的产业视为机会而非问题，并制定客观决策的公司，通常能获得可观的报偿。

注释：

1. 《韦伯斯特新国际词典（第三版）》（Springfield, Mass.: G. & C. Merriam, 1976）。该词也被用于对Samuel Beckett存在主义的描述。

2. 参见迈克尔·波特《竞争战略：分析产业和竞争者的技巧》一书的第8章。此书包含了对退出壁垒应对的论述。本文还讨论了其他产业和竞争者的特点。

3. 参见Stuart C. Gilmour, “The Divestment Decision Process” (DBA diss., Harvard Graduate School of Business Administration, 1973) ; and Kethryn Rudie Harrigan, “Strategy for Declining Business (Lexington, Mass.: D.C. Heath, 1980)。

4. 参见迈克尔·波特“Interbrand Choice, Strategy and Bilateral Market Power”(Cambridge: Harvard University Press, 1976)。

5. 参见Nitin T. Mehta, “Policy Formulation in a Declining Industry: The Case of the Canadian Dissolving Pulp Industry”(DBA diss., Harvard Graduate School of Business Administration, 1978)。

第五章

从竞争优势到公司战略

From Competitive Advantage to Corporate Strategy

迈克尔·波特 (Michael E. Porter)

公司战略意指多元化企业的整体计划，乃是当前管理实务界又爱又恨的课题。管理阶层喜欢公司战略，原因是从20世纪60年代起，首席执行官一头钻进多元化经营而无法自拔。但是业界对公司战略的真谛并无共识，更别说如何形成战略，此一情况又造成责难不断。

多元化企业有两个层面的战略：事业单位（或竞争）战略，以及企业（或全公司）战略。竞争战略考虑的是，企业如何在各个行业中创造竞争优势。公司战略则关心两个不同的问题：企业应该进入哪个行业竞争，以及总管理部门应该如何管理旗下的事业单位。

公司战略的目的是，让整个企业的力量大于旗下各事业单位

竞争战略考虑的是，企业如何在各个行业中创造竞争优势。公司战略则关心企业应该进入哪个行业竞争，以及总管理部门应该如何管理旗下的事业单位。

力量的总和。公司战略的过往记录并不光彩。我研究1950年到1986年间，美国33家大型、声誉卓著的企业集团多元化的记录，绝大多数是以购并，而非捍卫既有事业单位进行多元化。大多数公司的公司战略，往往导致削弱股票价值，而非创造股票价值。

重新思考公司战略的必要性已经迫在眉睫。企业袭击者（corporate raider）便是靠失败的公司战略，而接管或解散那些公司。由于垃圾债券火上加油，规模再大、经营情况再佳的公司，都有让袭击者染指的机会。

正视过去多元化的错误，有些企业规划大规模的结构重组计划，有些则以不变应万变。不管回应的方式为何，战略的问题依然存在。进行重组的企业必须决定下一步该如何进行，以免重蹈覆辙；静观其变的企业则必须认识到自身的弱点。要生存，企业必须了解何谓良好的公司战略？

一幅黯淡的景象

尽管公司战略成功的传闻不绝于耳，却没有足够的证据可以衡量公司战略的成功或失败。大多数的研究都以购并者在股票市场造成价格的波动为指标；亦即企业宣布购并前后的股价变动。

这些研究显示，购并者的市场价值变动不大，甚至造成小幅下跌，很难认真考虑这项变动的意义。¹然而，短期市场反应不足以评估长期是否成功，真正专业的管理人也不会以这种方式评估战略。

研究公司的长期多元化计划，是检验公司战略成败一种更有效的方式。我在研究33家管理声誉甚佳的企业时，便采取一种独特的方式，检查大公司过往的记录。（这项研究的细节，请参考专栏“相关数据从哪来？”）研究中，每家企业平均进入80种新产业，以及27个新领域。在这些新尝试中，70%属于购并，22%是成立新公司，另外8%是联合投资。像IBM、埃克森、杜邦和3M等公司，都把重心放在成立新公司之上。而ALCO标准（ALCO Standard）、碧翠斯（Beatrice）以及莎拉·李（Sara Lee）等公司的多元化，几乎一面倒向购并（见表5-1）。

就成功的概率而言，这些数据描绘出一幅黯淡的景象。平均下来，企业在新产业领域的购并对象，超过半数会被转卖掉；如果企业进军的是全新领域，被购并的事业单位，又会有六成以上再被转卖。其中14家企业新领域的单位转卖率超过七成。在不相关产业的购并案中，转卖的记录更严重，平均转卖率高达74%（见表5-3）。即使像备受尊敬的通用电气，转卖所购并事业单位的比率也很高。表5-2上方的企业很明显是转卖比

表5-1 33家知名美国的多元化集团（1950—1986年）

公司	事业数	进入新产业 的事业数	合并	联合投资	新设事业数	进入全新领域的 新事业数	兼并百分比	联合投资 百分比	新设事业数 百分比
ALCO标准	231	183	55%	1%	26	100%	63	6	29
联合企业	77	49	67	10	17	63	63	6	29
通用电气	332	204	67	1	61	97	97	0	3
柏恩	170	96	77	4	32	73	73	3	22
哥伦比亚广播公司	143	81	67	16	23	63	63	21	14
大陆集团	73	47	77	6	19	79	79	11	11
康泰斯达电机	30	24	34	17	13	46	46	23	31
杜松	30	39	33	16	19	37	37	0	63
埃克森	79	36	34	3	17	29	29	6	63
通用电气	180	103	47	20	39	43	43	14	33
通用食品公司	92	33	51	4	22	36	36	3	9
通用食品	110	102	34	7	27	74	74	7	19
格雷厄姆	273	202	33	7	66	74	74	3	21
西方钢铁公司	173	140	51	4	43	33	33	2	10
IBM	46	33	13	13	16	19	19	0	31
埃森工业	67	41	33	3	17	33	33	6	6
国际电话电报公司	246	173	39	2	30	92	92	0	3
得生公司	33	77	77	0	13	36	36	0	44
莱昂与南	41	32	33	16	13	60	60	7	33

表3-2 美国知名多元化企业的购并记录，并依后来脱手的百分比排列（1980—1986年）

公司	新产业的购并	1990年购并后脱手的	1975年购并后脱手的	属于全新转移的	1990年购并后脱手的	1975年购并后脱手的
	并买	百分比	百分比	新产业购并	百分比	百分比
福生公司	39	17%	17%	10	33%	14%
宝洁公司	14	17	17	11	17	17
福特公司	30	17	36	13	33	33
联合科技	28	33	13	10	17	0
DNA	67	26	37	24	42	43
TRW	63	27	31	13	40	38
IBM	7	33	1-	3	33	1-
杜邦	13	38	43	7	60	73
美孚石油	17	38	37	9	30	30
柏星	24	39	40	24	43	30
埃克森工业	33	42	30	13	46	44
Teledisco	30	43	47	19	37	33
爱默生	153	46	43	39	32	31
国际电话电报公司	139	32	32	46	61	61
洛克威尔公司	33	36	37	20	71	71
爱默生	33	37	43	11	30	67
埃克森	19	62	31-	3	30	31-
杜邦-华	133	62	63	39	30	76
通用食品公司	43	63	62	19	63	63

(续)

公司	新产业的购并额	1990年购并后脱手的并额	1975年购并后脱手的并额	属于全新领域的1990年购并后脱手的并额	新产业的购并	百分比	1975年购并后脱手的并额	百分比
Scovill	33	64	77	11	64	70		
Signal	30	63	63	13	70	67		
ALCO标准电	164	63	70	36	72	76		
格雷斯	167	63	70	49	71	70		
通用电气	31	63	73	14	100	100		
康爱斯	33	67	72	13	73	70		
西屋电气公司	46	63	69	22	61	39		
施乐	33	71	79	9	100	100		
大陆集团	36	71	72	13	60	60		
通用仪器	36	73	73	20	63	60		
西方标准公司	177	79	73	42	73	72		
康爱斯发动机	13	30	30	6	33	33		
RCA	16	30	62	7	36	100		
哥伦比亚广播公司	34	37	39	13	33	33		
总数	2 071			661				
企业平均估值	612	334%	363%	200	617%	611%		

·在截止年份，购并事业数目为三家被脱手的公司

··为将估计失而复得的企业数目，在截止年份购并事业数目为三家被脱手的公司不列入平均估值。

注：罗尔斯·大陆集团、通用仪器、RCA、Scovill和Signal等企业没有研究开发费用，但其他企业没有，这些企业的购并数据直接按管理为止，但不包含管理层的费用。

表5-3 在联合投资、新建事业单位和不相关领域购并的企业多元化表现。(1950-1986年)

公司	新事业 中联合 投资的 比例	1981年 联合 投资的 比例	1975年 联合 投资的 比例	新事业 中新设 事业的 比例	1980年的新 设事业 后未设 事业的 比例	1975年的新 设事业 后未设 事业的 比例	原和新产业 的购并 中, 不 相关领域 的比例	1980年的 购并中, 未设事业 的比例	1975年的 购并中, 未设事业 的比例
永生公司	0%	1	1	23%	14%	20%	0%	1	1
宝洁公司	0	1	1	39	0	0	0	1	1
福特公司	9	60%	60%	3	30	30	46	40%	40%
联合利华	13	30	30	24	11	30	40	0	0
DW	2	100	100	43	2	3	33	33	36
TRW	10	30	33	13	63	71	39	71	71
IBM	13	100	1	63	30	32	33	100	100
杜邦	16	100	1	31	61	61	43	0	0
美孚石油	16	33	33	31	30	36	67	60	100
梅森	4	33	33	19	17	13	71	30	30
埃克森	3	100	100	13	30	30	33	30	30
Truviso	6	67	67	13	67	30	42	33	40
爱默生	1	1	1	2	0	0	63	39	33
国际电话电报公司	2	0	1	3	33	37	61	67	64
格雷斯公司	24	33	42	3	0	0	33	100	100
爱默生	10	100	73	22	33	29	43	30	0
埃克森	3	0	0	61	77	19	100	30	30
杜邦-李	1	1	1	4	73	100	41	73	73
国际电话电报公司	4	1	1	6	67	30	42	36	33
Exxon	0	1	1	3	100	100	43	30	100

(续)

公司	新事业 中联合 投资的 比例	1981年 的联合 投资,后 来放弃 比例	1975年 的联合 投资,后 来放弃 比例	新事业 中新设 事业比例	1980年的新 设事业比例, 后来放弃的 比例	1975年的新 设事业比例, 后来放弃的 比例	所有新产业 的合并资产, 的合并资产中, 不同类领域 的比例	1980年的 来自新的 资产比例	1975年的 来自新的 资产比例
Signal	4	4	4	29	30	11	67	30	30
ALCO标准	0	4	4	1	4	4	63	79	31
格雷斯	7	33	33	10	71	71	39	63	63
通用电气	20	70	33	33	33	44	36	100	100
康爱斯	0	4	4	17	63	37	60	30	73
西屋电气公司	11	100	100	26	44	44	36	37	67
施乐	6	100	100	23	30	36	72	100	100
大陆集团	6	67	67	17	14	0	40	33	100
通用电气	7	71	71	9	39	30	63	77	67
西方标准公司	4	73	30	6	100	100	74	77	74
康爱斯发电机	17	30	30	29	0	0	67	100	100
RCA	13	67	67	30	59	33	36	100	100
哥伦比亚广播公司	16	71	71	17	36	30	39	100	100
企业平均值	7.5%	30.3%	43.9%	21.3	44.6%	40.5%	46.1%	74.1%	74.4%

* 企业进入领域为两个少于两个

* 本表中并没有进入情形。

** 为将估计失误情形降低至最低,在截止年份,进入产业领域为两个少于两个的企业不列入平均。

注: 康爱斯,大陆集团,通用电气, RCA, Scovill和Signal等企业在本研究发表时,但就其他企业而言,这些企业的财务数据则被取消为止,但不包含该企业的表现。

率偏低的一群，其中他们有些是经过公司战略的深思熟虑，而维持低转卖比率，其余的则是公司尚未面临的事业单位的问题，或是转卖的考虑。

我计算这段期间每家公司股东的投资报酬总值（股价增值加上红利），再以此与它的转卖率比较。名单愈在前面的企业，投资人获利超过平均值愈多，但报酬率并不是衡量多元化成功与否的可靠指标。投资人获利通常依赖公司核心产业的传统吸引力。像哥伦比亚广播公司（CBS）与通用食坊，因为本业获利丰厚，因此得以补贴多元化的亏损。

我对一般使用股东价值评估企业表现的做法，持不同的意见。将股东的价值以量化方式评价多元化的表现，只能应用在多元化前后的股值比较上。由于无法做此种比较，因此不可能用来评估多元化的成败。公司多元化后保留原事业单位的数目，可能更适合担任衡量企业多元化表现的指标。

• 专栏 •

相关数据从哪来？

我们研究了33家美国企业，从1950到1986年的多元化记录。这些企业是从多项产业中随机选出。我们选择1950年为基期，是为了避免第二次世界大战造成的扭曲，并以这一年企业所在的行业为准。我们逐一查核每项购并、联合投资以及新设公司的记录，直到1986年为止，总共有3 788件。我们将这些决策行动分门别类成三种属性：进入一个全新的领域或产业部门（如金融服务），与母公司所在产业相

关的新产业（如保险业），或现有产品（服务）的地理性扩张；同时将它们个别归纳为与既有事业单位有关联或缺乏关联。接下来，我们就追踪母公司旗下的事业单位是否被转卖或关闭，这些情况又在何时发生，看看它们与企业能够维持多长的时间。

我们所采用的资料，包括年度报告、美国年度报表补充资料（10K form）、F&S指数（F&S Index）及穆迪报告，再加上该产业的一般常识与判断。在少数案例中，我们也会征询这些企业某些专业性问题。

要确定进入一个新领域是否成功，必须衡量总购买金额、启动成本、以往的获利情形、该事业单位持续投资的时间与总金额数、乃至冲销或划减账面价值，以及销售价格与销售总量。

但我们采取一种衡量成功与否比较简单的方法：这项新事业是被转卖或关闭。这项假设的理由是，除非比较罕见的案例，企业不会无缘无故转卖或结束一个成功的购并单位。在我们的研究中发现，多数企业会在5年内转卖新购入的事业单位，反映了企业对那些单位绩效的失望。转卖案例很少不涉及损益。我们的转卖案例中，超过半数有亏损记录。

表5-1的数据涵盖整个1950至1986年；不过，表5-2与表5-3的转卖比率，并未将这段期间内新进与退出的案例拿来比较，因为如此会过分夸大了多元化的成功概率。企业通常不会马上卖掉或结束一个新的事业单位，而会给它一点

时间证明它能成功。我们的数据显示，虽然许多转卖案例在5年内发生，保留新事业单位的平均时间是5年到10年。要准确地衡量多元化的成功，我们计算了1975年和1980年进入新产业的平均值，以及1987年1月，它们被关闭与转卖的情形。如果把更新的这类活动加进来，则会有高估成功率的偏差。

整体来说，这些数据可能低估了失败的比率。企业惯于大肆宣告进入新产业，但是对于转卖或关闭新事业单位却保持低调。我们尽可能追溯每项交易，但无法保证绝无遗漏，不过这种情形应不会太多。

我的数据指出一个全然失败的公司战略。²在这13家企业中，6家被接管（见表5-2的附注）。在这些收购案当中，只有律师、投资银行、原卖主尝到甜头，而非投资大众。

公司战略的前提

成功的公司战略必须具备几项前提。这些前提不容更动，很多公司战略之所以会失败，部分原因便是因为忽略了这些前提。

竞争的战场在事业单位层级 多元化公司并不互相竞争，竞争是发生在各事业单位之间。除非公司战略将主要的注意力放在如何让各个事业单位成功，否则无论战略设计得多巧妙，都会注定失败。成功的公司战略必须能强化事业单位的竞争战

略，并以此为发展基础。

多元化必然会增加事业单位的成本与限制。企业将总成本分摊给各单位，这项成本看似明显，却不如其他隐藏性成本与限制来得重要和分明。事业单位必须向最高管理层说明它的决定，又得花时间与企业集团其他系统的计划配合，也会受到公司章程与人事政策的约束，或放弃能直接激励员工的配股政策。在多元化企业中，只能想办法降低这些成本与限制，但无法完全排除。

股票投资人也会随时自行分散资产。投资人借由选择那些最能吻合其偏好和风险的股票，而将其股票投资组合予以多元化。³投资人采取多元化的成本，要比企业多元化的成本为低，原因是他们以市价买股票，不像企业可能会溢价购买。这些前提意味着，公司战略要成功，除非它能提供事业单位有形的利益，增加它们的价值，并抵消因为丧失独立性所衍生出来的成本。

通过基本测验

要了解公司战略如何形成，必须更严谨地界定，哪些多元化条件能真正创造投资人的资产。这些条件可以摘要为以下三项测验：

1. 吸引力测验 为多元化所选择的产业，必须具有结构上的吸引力，或能产生吸引力。
2. 进入成本测验 进入市场成本不能侵蚀掉未来的利润。

3. 相得益彰 (better-off) 测验 新的事业单位将因与企业相联结而获得竞争优势，反之亦然。

当然，大多数公司确定它们提出的战略，可通过以上数种测验。我们的研究明确显示，当企业忽略其中一到两项测验时，战略的成果通常会带来灾难。

产业的吸引力如何？

长期而言，在一个产业中竞争的可能报酬率，取决于这个产业的结构状态，这部分我曾在《哈佛商业评论》另一篇文章中讨论过。⁴基本上，有吸引力、投资平均回报很高的产业，通常不易进入。原因是它的进入障碍很高，供应商与客户的议价能力较弱，替代品或替代服务不多，竞争者之间的较劲也很稳定。像钢铁等吸引力不高的产业，有其结构上的瑕疵，包括替代性材料此起彼落、强势并对价格敏感的客户、过度竞争导致过高的固定成本，以及一大群背后拥有稳定支持者的竞争对手。

除非新产业本身的结构良好，能导致报酬率大于资金成本，否则多元化并不能为投资人带来利益。假如产业的报酬率有限，企业必须有能力重建该产业的结构，或取得持续的

竞争优势，以使它能将报酬率维持在产业平均
当恶劣的产业结构压倒垂直整合及工艺技能的优势时，多元化的经验常常是不愉快的。

值之上。在多元化以前，产业未必具有吸引力。

事实上，企业可以在产业的潜能尚未完全展现前，就抢先进入，并因此而从中获利。多元化会使得该产业的结构转型。

在我的研究中，企业主若含糊地认定该产业非常“适合”（fit）他的既有业务，便会搁置吸引力测验。一旦企业主相信多元化可以带来完美结局时，便会忽略产业结构的根本问题。除非适合度可带来持续的竞争优势，否则一旦多元化的报酬率表现欠佳时，这样的适合度会转变为一种痛苦。当恶劣的产业结构压倒垂直整合和工艺技能的优势时，多元化的经验常常是不愉快的。荷兰皇家壳牌石油公司（Royal Dutch Shell）和其他大型石油公司在化学产业上就有类似的经验。

另一个忽略吸引力测验的共同理由是：市场进入成本很低。低市场进入成本是因为买家有内幕消息，或卖方急于脱手。不过，即使价格真的很低，眼前的甜头并不能抵消该产业本身的老问题。几乎千篇一律地，企业随即发现它必须对新买下的事业单位进行再投资，如更新固定资产或增加流动资金等。

一般而言，区别目标产业吸引力高低时，多元化企业倾向于采用能否快速成长或其他简单的指标。许多急忙进入快速增长产业（像个人电脑、游戏机、机器人等）的公司，通常结束得也很快，因为它们误把初期的成长当做长期的获利潜力。产业能否获利，并不在于它看起来诱人或是属于高科技产业，而是在于产业结构的吸引力。

市场进入的成本大小？

进入一个新行业的成本，如果会侵蚀预期利润，这类多元化并不能给投资人带来好处；强大的市场力量正有这样的能

力。企业要进入新行业，手段不外乎购并或新设公司两种。购并要面对的是愈来愈有效率的购并市场机能。购并者要占便宜，便要不断压低价格，并且要低到不足以反映新单位的前景才行。不过通常的情况是，市场上喊价者众、消息快速散布，投资银行与其他中介积极牵线，使得市场能充分发挥效率。近年来，像垃圾债券等新的投资工具引来大批新买家，即使大公司都有被购并的风险。购并价格愈来愈高，也愈来愈能反映被购并企业的远景，有时甚至到离谱的程度。像菲利普莫里斯集团竟以高于账面价值，买下七喜汽水。换算成最简单的数学，若要维持原先的投资报酬率，利润必须是购并前的四倍。既然菲利普莫里斯并不能以超凡的市场技术，让七喜汽水在复杂的饮料市场大战中脱颖而出，七喜汽水的财务收支注定不好看，结果自然不能避免转卖的下场。

企业要新设公司，必须克服进入障碍。这是标准的两难问题；因为一个产业如果有吸引力，进入障碍必然也高。在需要高成本的障碍下，潜在的利润必然将丧失。否则，其他进入者可能早已将获利性侵蚀得一干二净。

企业在找到有潜力的产业兴奋之余，有时会忘记运用市场进入成本测验。新产业愈有吸引力，进入的代价就愈大。

企业与各事业单位会相得益彰吗？

企业必须赋予新的事业单位一些重要的竞争优势，或新事业单位能为企业集团带来重要的优势。就事业单位而言，这种好处可能稍纵即逝，通常母公司会在进入产业之初便大

肆翻修它的战略，或安排一流管理团队进驻新事业单位。如果新事业单位可以与姐妹事业单位合作，分享更佳的分销系统，使产品销售更流畅，它的竞争优势也可能持续得更久。这也是巴斯特公司（Baxter Travenol）与美国医院供应公司合并的主要理由。

如果新事业单位所带来的好处稍纵即逝，母公司就不该长期持有。若一次改善就成效明朗，再投入的成本必将远大于带来的价值时，则最好将新事业单位卖掉，以保持资源灵活。

相得益彰测验并非意味着多元化企业以经营风险为投资人创造价值。问题是，帮投资人做一些他们自己也能做的事，并非公司战略的范围（这种模式只适用于股票未上市公司，因为公司风险与股票风险是一致的，多元化本身有降低风险的价值）。避险式的多元化应该是公司战略的衍生产品，而非主要的动机。

经理人大多忽略相得益彰测验，或将其视为夸大造假的手法，而非确实的战略分析。之所以如此，原因之一是，他们把企业规模与投资人的价值混为一谈了。在经营大公司的潮流下，经理人对工作失去了准备的眼光，却以多元化为理由搁置相得益彰测验。一旦大企业大幅削减总管理处的幕僚，转而赋予事业单位最大的自主权后，这些经理人便认为，他们已经避开经营管理上的问题。其实，这种思考与多元化完全扯不上关系，因为多元化的目的在于创造投资人的价值，而非加以破坏。

公司战略的概念

这三项成功多元化的测验，为公司战略设下了遵循标准。要符合这些标准不容易，也导致大多数多元化是以失败收场。多数企业缺少一个清晰、可以指引多元化方向的战略概念，或只想追逐能够回避这三项测验的概念。而其他的失败则源自战略执行的不力。

我的研究协助我找出四个能将公司战略付诸行动的概念：资产组合管理(portfolio management)、企业重组(restructuring)、转移技能(transferring skills)与共享活动(sharing activities)。

在公司战略中，最常见的是 这四个概念各有各的机制，企业可依此创造投资资产组合管理，主要是通过 人的价值，每个概念也要求多元化企业以不同的收购来形成多元化。

方式进行组织管理工作。但这四个概念彼此并不必然相互排斥，其中前两项要求各事业单位能独立行事，后两者则依赖各事业单位之间的关联性（见表5-4）。这四个战略概念各有其成功的环境，有些则比其他概念更适用于今天的情况。无视于这些概念有如加速灭亡。

资产组合管理

在公司战略中，最常见的是资产组合管理，主要是通过收购来形成多元化。企业在公司能干的管理干部同意留任下，收购这些体质健全、有吸引力的公司。尽管所购买的企业未必是本行同业，资产组合管理一般会锁定与本业相近的领域。这是

表3-4 公司战略的概念

战略的层面	资产组合管理	重组	长期战略	分享活动
战略的制定	在界定与收购被评估企业方面存在超越的规模力	在界定重组机会方面存在超越的规模力	拥有目标产业中被关键竞争优势之重要战略的令有优势	通过新事业单位共享，以获得竞争优势，从而拥有事业单位的优势
战略的制定	当资源组合件很高时定价时，而退出策略有竞争力和事业单位的优势，从而可得高额的单位以高价卖出而获利	对所属并日不需要新进入的事业单位，有于限制其力与资源	在战略的基础上，在事业单位之同等种战略的竞争力	分享战略的长处通过其中的成本
战略的制定	在资产组合的事业单位之间，期望管理使制定产出的管理原则和约束，以便于管理高回报单位更有效	整个资产组合中，事业单位有广泛的相关性时，期望将重组有困难的事业单位出售以减少损失的问题	在新产业中，购买并出售作为前进基础	以新创业和收购作为进入的手段
战略的制定	私人企业或尚未发展的资本市场	当重组完成，结果清楚，而且市场状况有利时，出售事业单位的问题		在事业单位之间的合作上，拥有发展组织优势的竞争力
战略的制定	当使本市场效率提高时，企业组织做大时，提出资产组合管理或战略的竞争力			

(续)

组织方面的因素	资源组合管理	重组	长期资源	分享资源
组织方面的因素	<p>自由的事业单位 公司研究费用较小，成本既低 自由的事业单位，成本既低</p>	<p>自由的事业单位 公司研究费用较小，成本既低 自由的事业单位，成本既低</p>	<p>自由的事业单位 公司研究费用较小，成本既低 自由的事业单位，成本既低</p>	<p>自由的事业单位 公司研究费用较小，成本既低 自由的事业单位，成本既低</p>
	<p>自由的事业单位 公司研究费用较小，成本既低 自由的事业单位，成本既低</p>	<p>自由的事业单位 公司研究费用较小，成本既低 自由的事业单位，成本既低</p>	<p>自由的事业单位 公司研究费用较小，成本既低 自由的事业单位，成本既低</p>	<p>自由的事业单位 公司研究费用较小，成本既低 自由的事业单位，成本既低</p>

受到管理当局专业知识的限制所致。

被买下的事业单位通常享有自主权，其经营团队的酬劳也视表现结果而定。母公司提供资金与事业机会，由此建立专业管理技巧。在此同时，高级管理层再对成果提出客观的评估。资产组合经理人将事业单位分成有潜力与一般性两类，并从已有现金收入的事业单位，转移资源到那些有现金需求或获利潜力高的事业单位。

运用资产组合战略时，企业以数种方式来创造投资人的利益。它使用个别投资者缺少的专业知识和分析资源，找出有吸引力的潜在收购对象；企业也以有利的条件提供资金，表现出该企业整体的筹资能力；它也会把专业管理技巧和纪律引入整个集团；最后，它能提供有别于该行业既定做法的高品质评估与指导。

资产组合管理概念的逻辑，建立在一些重要的假设上。如果一家公司的多元化计划符合吸引力和市场进入成本的测验，那么就必须找出价值被低估的公司。此时被收购的对象必须是价值被低估的，原因是，母公司将其买下来后，并不会特别为它做什么。要通过相得益彰测验，企业必须提供重要的竞争优势给被收购的事业单位，一旦事业单位进入高度自治的阶段，它就必须拥有健全的产业战略，并能激励经理人。

在大多数的国家，资产组合管理模式的公司战略概念已成过往烟云。面对发展日趋成熟的资本市场，既有良好的管理团队又有吸引力的公司，几乎受到所有买主的青睐，并且吸引了高价收购的资金。单单砸钱已经没有多少吸引力。对中小型企业而言，提出一个健全的经营计划很容易就能引来资金，因此

并不需要一个多金的母公司。

资产组合管理方法的好处也已然消退。大企业无法再以专业管理技术而盘踞市场；事实上，有愈来愈多的观察家认为，如果缺少对产业的特定经验和知识，经理人不可能做好管理的工作。资产组合管理概念的另一项优势，如果客观评估的话，也是未有定论，因为在一个经营良好的资产组合中，光是附加价值的评估就已经受到质疑。

另一个令人质疑的课题是，允许事业单位完全自主经营的好处。通过结合新技术、扩大分销渠道、改变规则等方式，企业各事业单位之间的相互关联愈来愈密切，放手让所有事业单位各自制定战略，只会伤害事业单位的表现。在我的研究中，多元化成功的企业充分认识到相互关联的价值，也能理解到企业整体意识的重要性，绝不亚于事业单位财务上的表现。

但是这套管理任务极为复杂，甚至最佳的资产组合经理人也难逃阴沟里翻船的命运。随着企业的规模扩大，资产组合经理人需要找出更多的购并案来维持成长，监管数十个甚至上百个互不相连的事业单位，持续增加的压力也会导致犯错。同时，多元化企业还有无可避免的成本问题。一旦公司的投资报酬率每况愈下，事业单位的表现也会下滑。最后，一个新的管理团队出现，提出大规模的转卖计划，并将使公司回归核心业务。这种案例不胜枚举，西方海湾公司（Gulf & Western）、联合食品（Consolidated Foods，即目前的莎拉·李食品公司），以及国际电话电报公司（ITT）等都是新近的例子。在这些现实问题下，今天的美国资本市场对那些遵循资产组合管理模式的公

司，以“增加集团协同效应”作为奖励：公司整体的表现，优于个别事业单位加总的结果。

在发展中国家，大企业的数目不多，资本市场还有待开发，专业化管理也付之阙如，因此仍有资产组合管理施展的空间。不过对发达的经济体而言，这已不再是有效的公司战略模式。今天的英国，为了积极支持有活力的股票市场，这套技术依然很耀眼。不过，这种热潮终究会退去，资产组合管理已不再适于指导公司战略。

企业重组

不同于资产组合经理人扮演银行家、评估者等被动角色，以企业重组为战略基础的企业，变成针对事业单位的主动重组者。新的事业单位未必与既有的事业单位有关，最重要的是它是否具有潜力。

企业重组战略注意的是，尚待发展、有问题或受到威胁，已经面临重大转变门槛的组织与产业。母公司的干预方式，通常是借助大幅调整经营团队与战略，或注入母公司的新技术来进行。接下来，母公司会继续收购相关企业以形成关键多数，并出售不需要或无关联的部分，以降低收购成本，结果形成一个实力雄厚的公司，或是一个已转型的产业。这套战略的尾声是，随着形势明朗，母公司会将体质变强的事业单位卖掉，因为母公司已经不能再为它增加附加值，高级管理人因而决定将注意力转移到其他领域（参见专栏“韩森信托逆向操作企业重组”的案例）。

如果执行顺利，重组是个相当不错的概念，因为它能通过成功多元化的三项测验。重组者以购买的公司类型来满足市场进入成本测验；借由买下有问题、前景黯淡或产业潜力尚待开发的公司，而压低购价。企业对事业单位的干预，则明显可以符合相得益彰测验的需求，而其所提供的目标产业具有结构上的吸引力，因此重组模式能为投资人创造出极大的利益。劳埃（Loew's）、BTR、与通用电影（General Cinema）等公司就是走重组战略路线。讽刺的是，许多今天重组企业的获利，竟是靠以往的资产组合战略。

在运作上，重组战略需要企业管理团队对价值被低估的公司或剧烈转型的产业有独到的洞察力。即使处于崭新或不熟悉的行业中，他们也必须具有让事业单位改头换面的洞察力。

这些条件表明，企业成功运用重组战略，会面对相当的风险以及时间的压力。精明的提案人了解这个问题，清楚事业单位的错误所在，因而能果断地将之除掉。最棒的企业知道，他们不只是收购公司而已，而是必须重组一个产业。除非他们能整合各个购并案，以创造出一个全新而完整的战略定位，否则他们只是虚有其表的资产组合经理人罢了。横在眼前的另一个重要难题是，当许多企业都加入这项行动，势必竭泽而渔，并导致收购价格上升。

然而，最大的麻烦还在于，企业一旦将买来的事业单位重组，并且使其运作良好后，便很难舍弃，也就是出现人性与经济理性之间的天人交战。此时企业规模取代股票价值，成为企业的中心目标。即使母公司已经不能为事业单位增加价值，仍

然舍不得放手。转型后的事业单位也许适合转往其他相关行业发展，但是负责重组的公司仍然将其保留下来。渐渐地，负责重组的公司走上资产组合管理的路子。母公司的投资报酬率随着事业单位重新投资的需求而下跌，而正常的营业风险终于抵消了重组所带来的利益。保持成长的需求加快了购并的步调，如此导致行事标准不再、错误不断。重组公司顶多也只能转变成成为利润只相当于产业平均水准的集团。

• 专栏 •

韩森信托逆向操作企业重组

韩森信托（Hanson Trust）靠着企业重组概念的熟练技巧，而成为英国最大的企业。作为一个跨足多项产业的集团，韩森信托看起来很像资产组合经理人。事实上，韩森信托与另外一两家集团，具有极为有效的公司战略。韩森信托曾买下伦敦砖厂（London Brick）、永备电池（Ever Ready Batteries）与SCM等——伦敦人眼中的“低科技”公司。

尽管成熟的企业会遭受低成长之苦，韩森信托并不只注意结构上具有吸引力的产业，也关心客户与供应商中实力较弱、竞争尚不激烈的企业。韩森信托的目标对象是市场的领导者，资产丰富但管理欠佳。在收购价格上，韩森信托只支付少许该企业未来能产生现金流量的现值，甚至更进一步积极地出售无法改善的企业，以降低收购金额。通过这种方式，在正常的购并案成交前半年中，韩森信托

只须筹募成本的三分之一资金。帝国集团（Imperial Group）在伦敦丰厚的财产，韩森信托只接管两个月左右的时间，就将勇气酒厂（Courage Breweries）卖给爱尔兰企业（Elders），收回了14亿英镑（它当初收购帝国集团的价格是21亿英镑）。

如同高明的企业重组者，韩森信托接管每个事业单位时，均有一套模块化的操作程序，而且通过不断重复修正而臻于完美。

韩森信托强调低成本与严密的财务控制，它曾削减受并公司25%的人事成本，削减固定总成本，紧缩资本支出。为了强化控制成本的战略，韩森信托与各事业部经理合力规划出较详细的年度财务预算书，并通过宽松地采用按绩效配发奖金与股票期权计划，以形成经理人执行计划的诱因。

要评估韩森信托是否会步上重组企业却又尾大不掉的陷阱，目前为时尚早。如果它禁不起“大就是美”的诱惑，很可能会重蹈美国集团的失败覆辙。

技能转移

公司战略前两个概念的目的，乃是通过母公司与旗下各自主事业单位之间的关系，创造出价值。企业所扮演的角色是选择、融资和干预。

后两项概念则是运用各事业单位之间的交互关系。然而，

为了明确加以表达，事业单位必须先面对定义不清的协同效应（synergy）概念。问题是，想像的协同效应远比实际存在的协同效应普通。通用汽车买下休斯飞机公司（Hughes Aircraft），只是考虑到可以增加汽车的电子控制程度，因为休斯的主力就在电子技术，这便显示出是一个很愚蠢的纸上谈兵的协同效应。对多元化企业而言，这类企业关联性常常是事后追溯的合理性，当初的动机反而可能是由其他原因造成的。

协同效应即使被清楚地定义，也未必能顺利具体化。事业单位之间非但不合作，甚至还相互竞争。企业可以定义所要追求的协同效应，可是在达成之前，却会碰到组织的障碍。

可是对企业而言，掌握事业单位之间关系所带来的利益，已经是迫在眉睫的课题。技术与竞争的发展，已经将许多行业联结起来，并为竞争优势创造出许多新的可能。在金融服务、电脑、办公设备、娱乐、医疗保健等领域，如何在原本各自独立的行业间形成交互关系，可能是战略的考虑重心。

企业可以定义所要追求的协同效应，可是在达成之前，却会碰到组织的障碍。

要了解公司战略中关联性的作用，我们必须赋予这个定义不清的想法一些新的意义。价值链是一个很好的切入方法。每个事业单位都是个别活动的集合体，从销售到会计等活动，我称之为价值活动。竞争优势的形成，源自这个层面，而非公司整体。我将这些活动归纳成九类：主要活动是创造产品（或服务）、送货、上市、提供售后服务等；主要活动的类别则包括进货后勤、生产、出货后勤、营销、业务、服务等。支援活动则是为主要活动顺利进行提供材料和基础设施的相关活动，包括了公司的基础设施、人力资源管理、技术发展和采购等。

价值链定义出两种有可能创造协同效应的交互关系形态：首先是企业在相似的价值链之间转移技能和专业的能力，其次是共享活动的能力。比方说，两个事业单位能共用同一个业务单位或后勤网络。

价值链能点出公司战略中的后两个（也是最重要的）概念：其中一个概念的基础是，如何在多元化公司中进行事业单位之间的技能转移。当事业单位各自有本身的价值链时，有关如何执行活动的知识，便在各事业单位之间转移。以擅长便利品营销的卫浴用品公司为例，若是买下一个咳嗽糖浆领域的事业单位，它在新定位概念、促销技术与包装上的想法，都可以加以转移。既有事业单位的专业有助于新行业的经营，反之亦然。

当事业单位之间有类似的客户和销售渠道时，价值活动之间就会产生正如政府部门之间的关系。当它们有类似的价值链（像管理多层次的服务性组织）或战略概念（如低成本）相同时，技能转移的机会就大为增加。即使这些事业单位分头运行，它们之间的相似性仍容许知识的共享。

当然，有些相似性很常见：它们也很可能出现在任何一组事业单位的部分层级中。无数的企业就因为这些相似性，而很快地落入多元化的陷阱之中；这说明了单单有相似性还不够。

惟有在各事业单位的相似性满足下列三项条件时，技能转移才能带来竞争优势：

1. 各事业单位的活动类似到足以共享专业知识。太过广泛的相似性（例如营销密度，或共用的核心工艺技术）并不足以成为多元化的基础。这类技能转移的结果，可能对竞争优势的

影响不大。

2. 技能转移涉及对竞争优势具有举足轻重地位的活动。在政府关系、地产投资等周边活动的技能转移，可能会带来些许好处，但并非多元化的基础。

3. 对接收技能转移的事业单位而言，技能转移代表一个重大的竞争优势来源。所转移的专业知识或专长，必须比竞争者能力更高或更具有专有性。

技能转移是一个主动的流程，会让接收技能的事业单位出现战略或运作上的重大变化，而这样的变化前景应该是明确而可以验证的。有太多的企业陶醉于技能转移的空洞前景与梦幻中，这几乎可以确定投资人的利益将会落空。技能转移不会意外出现或自然渗透。企业甚至必须重新调度重要人事，而对管理高层的参与与支持，也是技能转移的要件。许多企业在技能转移中功败垂成，因为他们并没有提供技能转移的事业单位适当的诱因。

当企业将专有技能进行跨单位的移动时，技能转移便能通过多元化的测验。因为它确保企业能抵销购并的溢价损失，或降低克服进入障碍的成本。

企业选择作为多元化的产业，必须通过吸引力测验。即使搭配良好，技能转移机会极佳，仍无法克服产业结构不佳的问题。不过，技能转移的机会可能有助于企业转变新进入产业的结构，并提供它们有利的方向。

技能转移可以一次完成，也可能持续进行。企业买下事业单位后，若已没有注入新专长的可能，这个事业单位将会沦入转卖的命运，因为企业不再能够创造出股票价值。不过很少企

业抓得住这个要点，多数企业则遭逢报酬率平平的境遇。企业朝多元化的产业进行多元化，未来可资技能转移的方向也会愈来愈多。企业管理层若能察觉自己在这方面的角色，并创造适当的组织机制以协助跨单位的互换，共享专长的机会就非空中楼阁。

借由收购与内部发展，企业便能建立技能转移的战略。有时候，强有力的技能基础会创造出企业自内部进入其产业的机会，而不必一味地考虑购并。然而，成功的多元化业者在使用技能转移概念时，通常会在目标产业中买下一家公司作为桥头堡，并以其内部的专业知识予以巩固。此种做法可以减少一些自内部进入的风险，并加速整个过程进行的速度。3M和百事可乐就是两个运用技能转移概念，而进行多元化的例子。

共享活动

第四个公司战略是，共享事业单位的价值链活动。例如宝洁公司的纸巾与纸尿布，便使用共同的分销系统与业务人力。物流业龙头麦卡森公司（McKesson），则通过超大卖场，来处理药品和酒类等不同产品线的商品。

共享活动的能力是公司战略的有力基础，因为共享可通过降低成本与提高差异化，而强化竞争优势。不过并非所有的共享都能导致竞争优势，企业也可能面对强大的组织性抗拒。这些残酷的事实导致许多企业过早地排斥协同效应，并回复至简单而不当的资产组合管理。

未来共享机会的成本利润分析，可决定协同效应是否可行。

当企业达到经济规模，并提高使用效率或缩短学习曲线，共享会降低成本。通用电气在主要产品上的广告、销售和售后服务活动等成本很低，原因是它们横跨庞大的电气产品线。共享也能提高差异性的潜力。像一套共用的订单处理系统，可能让客户认为是有价值的新功能与服务。共享也能降低差异化的成本，例如共享的服务网站能使服务更进步，服务技术在经济上具有可行性。通常，共享容许重新设计整个活动，并戏剧化地提高竞争优势。

共享必须包含攸关竞争优势的活动，而非所有活动照单全收。以宝洁为例，它所处的尿布与纸巾产业，体积大、运送成本高，因此宝洁将其并为同一个分销系统。反过来，只为了有机会分摊企业总成本而进行多元化的做法，并不恰当。

共享活动的能力是公司战略的有力基础，因为共享可借由降低成本与提高差异化，而强化竞争优势。

共享活动无可避免地会涉及考虑是否利大于弊。成本的考虑之一是，共享活动需要较大规模的协调；更重要的是，在设计与执行活动上必须妥协，以便它能被共用。例如一名业务员负责两个事业单位的产品销售，他的经营方式，就与这两个行业独立经营的方式不同。如果妥协的问题大到足以侵蚀事业单位的效率，共享可能就会降低而非提高竞争优势。

许多企业只是从表面界定可供共享的项目，也可能在未考虑是否攸关规模经济的情况下，就合并一些活动。一旦这些活动与规模经济无关时，协调成本就会侵蚀利益。企业所犯的错误也可能是事前没有界定共享的成本，无法将这类成本降至最低。重新设计共享活动，通常能减少妥协成本，如给销售人员提供电脑配备，便能大幅提高生产力并向客户提供更多的信息。

未经深思熟虑就将各事业单位贸然合并，将会恶化共享的成本。

尽管有上述问题，由于技术、自由化与竞争的重大发展，共享活动形成优势的机会也在增加。许多产业中电子与信息系统的融合，带来产业联结的新机会。公司战略有购并与内部创业两种形态，以发挥共享活动的功能。内部发展通常比较可行，因为企业在成立新的事业单位时，能提供明确的资源。新公司在整合上的困难度，也比购并来得低。企业应用共享活动概念，也能使购并成为登陆新产业的桥头堡，并将事业单位整合。宝洁、杜邦、IBM等公司，都是利用共享活动来发展多元化的重要例子。它们多元化所涉入的领域，其实是一个由紧密关联的事业单位合成的族群。万豪酒店（Marriott）的例子，则显示出共享活动长期下来的成败（参见专栏“万豪酒店以亲切服务增加价值”）。

• 专栏 •

万豪酒店以亲切服务增加价值

万豪酒店最早在华盛顿特区经营餐馆行业。由于万豪酒店的顾客经常直接外带餐饮赶赴机场，因而导致万豪酒店从事航空的餐饮服务。以此，万豪酒店再进军大机构的餐饮服务管理，并扩大其家庭式餐厅的基础，进军旅馆产业。近年来，又挥军进入餐厅、小吃店、机场候机大厅的商品街，以及高级餐厅。此外，万豪酒店还从旅馆产业转向主题公园、大宗旅游中介、游艇、平价汽车旅馆与退休安养中心等领域发展。

万豪酒店的多元化利用了餐饮业的成熟技能与亲切服务。万豪酒店厨房中所准备的食物，是根据6 000多种标准食谱配制而成；旅馆服务程序也标准化，且详尽地登录在精美制作的手册中。万豪酒店在各事业单位之间共享许多重要的活动，它有一套餐饮服务的采购与分销系统，由9个地区采购中心供应所有事业单位的需要。如此一来，在餐饮服务上，万豪酒店的利润比其他旅馆企业高出50%以上。万豪酒店也整合房地产业的事业单位，以致在收购新的营业据点，设计、建筑所有营建设施时，都能发挥最大的力量。

万豪酒店的多元化战略，是将购并与新设公司并行。新设公司或小型购并大多用在新产业的进入，要视机会共享的密切程度而定。为扩张势力范围，万豪酒店则直接收购其他公司，然后抛售不适合的部分。

除了在这方面大有收获以外，万豪酒店所购并或新设公司中，也有36%已被转卖。尽管这已经是中上水准的成绩，它的错误仍很明显。万豪酒店在多元化进入高级餐馆、主题公园、游艇、大宗旅游中介等领域，多半惨遭“滑铁卢”。在前三项行业中，万豪酒店发现尽管有明显的相似性，却无法进行技能转移。标准化菜单并不适用于高级餐厅；经营游艇和主题公园更需要娱乐业或比萨店的基础，而非旅馆业与中价位餐厅一丝不苟的管理方式。大宗旅游中介从一开始就注定落入失败的命运，因为万豪酒店正与自己在旅馆业的重要客户竞争，而且缺少更强的独家技术以供共享，形成提高价值的效果。

遵循共享活动模式，需要鼓励经营单位强化组织关联性，但高度自治的经营单位通常敌视这样的合作。企业必须在组织中放进许多我称之为“水平机制”（horizontal mechanisms）的功能，诸如强烈的企业识别意识，清楚、明白展现企业集团使命，强调整合重要性的宣传，比个别经营单位表现更有吸引力的奖励系统，跨事业单位的项目小组，以及其他整合的方式。

基于共享活动所形成的公司战略，明显地可以通过相得益彰测验，因为事业单位可以从公司内其他部门获得持续、有形的优势。它也可借助降低逾越内部进入障碍的成本，通过市场进入成本测验。购并对象缺少共享机会时，价码也会比较低。不过，即使最广泛的共享活动机会，也不代表企业可以避开吸引力测验。许多多元化经营者会犯一个重大的错误，将多元化吸引力与吻合目标产业画上等号。目标产业必须通过严格的测验，证明它的结构具有吸引力，以及当多元化终于成功时，能与机会紧密结合。

选择公司战略

多元化经营的企业可以应用前述的公司战略概念，以不同的方式创造股东价值。如果企业所采用的概念能清楚地定义角色与目标、具备必要的技能、将事业单位组织成为适合战略的多元化方式，以及找出适当的资本市场环境时，这四种概念的任何一种都能成功。这也说明，资产组合管理只适用于特定的环境。

企业在选择公司战略时，常受到过去经验的影响。如果旗下的事业单位处于缺乏吸引力的产业，公司就会将它除名。一旦公司的独家技术或活动，只能在相关多元化领域有限地共享时，在研拟多元化时，势必要应用其他的概念。然而公司战略绝不是一策定江山的选择，它是一个可随时间而演化的远景。企业应该选择适合长期发展的概念，然后务实地从最初的起点向前迈进。

过去10年的研究显示，无论战略逻辑和企业经验都表明，公司如果将公司战略从资产组合管理调整为共享活动时，其多元化战略将创造愈来愈大的股东价值。因为企业并不需要在企业能力、共享活动和技能转移等方面，具备优异的观察力或其他争议性的假设，以为价值创造开拓出一条康庄大道。

如果将公司战略从资产组合管理调整为共享活动时，其多元化战略将创造愈来愈大的股东价值。

各种公司战略的概念之间并不互斥，第三、四种概念更有相辅相成的优势。在进行技术移转和共享活动之时，企业也可同时应用重组战略。假如副业单位可交换技能的话，以共享活动概念出发的战略，会变得更加有力。如同万豪酒店的案例所显示出，企业可以追求两种战略概念，并将重组的原则应用于其中，当它选择能转移技能或共享活动的产业时，企业同时也该调查让该产业结构转型的可能性。企业以交互关系为战略基础时，在创造股东价值上，就比贸然投入不熟悉的产业战略，具有更广大的基础。

我的研究支持这项说法，就是以技能转移或共享活动为基础的公司战略比较健全。而企业多元化的数据则显示，成功的多元化经营者具有一些重要的特质——涉足不相关的购并活动

的比重很低。这里的不相关可以定义为，在技能转移和共享重要活动上并没有明确的机会（见表5-3）。即使如3M、IBM、TRW等成功的多元化经营者，如果涉及不相关领域的购并，绩效也令人失望。要通过购并成功地涉足多元化领域，彼此之间必须要有关联性。像宝洁与IBM，分别进军多达18与19个有交互关联的领域，并享受了许多技能转移与共享活动的机会。

在购并记录上表现优异的企业，在新设公司与联合投资的比重也高于其他公司。在一般的印象中，大多数企业会以购并方式进行新行业。我的研究结果则质疑这种传统的观点。表5-3显示，虽然联合投资的风险与购并一样高，但是新设公司则不然。此外，类似3M、宝洁、强生、IBM与联合科技（United Technologies）的个案则显示，成功的企业通常在新设公司上有很好的记录。如果企业内部有能力新设一个事业单位，将可能会比仅靠收购，以及接下来处理整合问题的做法，要来得更为安全，成本也较为低廉。这种以自设公司进入新领域的做法，在日本企业多元化的历史上得到充分的支持。

我手边的数据也显示，当产业结构欠佳或执行失当时，产业的关联性即使再强，公司战略也难以奏效。施乐的购并活动是在相关领域进行，但是这些行业的结构欠佳，施乐本身的技术又不足以提供足够的竞争优势，以抵消执行面的问题。

行动方案

必须以客观角度检查其既有行业，以及其对母公司所带来的附加价值。只有通过这样的评估，才能加深对正确的公司战略的理解。这项理解也将指引未来的多元化，以及选择未来涉足新行业的技术和活动的发展。下列行动方案为执行评估提供了一个具体的方式。企业可借由下列方式来选择公司战略：

1. 确定既有事业单位之间的交互关系。企业可从目前事业单位的资产组合中，找出所有共享活动或技能转移的机会，以开始发展公司战略。企业不仅找出提高既有事业单位持续加强竞争优势的方法，同时也开发更多可能多元化的路径。资产组合中缺乏有意义的交互关系，也是一项重要的发现。这项发现意味着必须证明公司重组或基本重组所带来的附加价值。

2. 选择能成为公司战略基础的核心事业。成功的多元化，始终认清可用于当做公司战略基础的核心事业。核心事业是那些具有吸引力、有形成持续竞争优势的潜力、与其他事业单位有重要交互关系，以及能提供代表多元化技术和活动的产业。

企业必须首先借由提升管理团队，国际化的战略，或改进技术，以确保其核心事业的稳固基础。研究显示，无论是通过购并、联合投资或成立新公司等方式，既有事业单位在地理上的扩张，其转卖率都远低于多元化的做法。

对于非核心的事业，企业也要保持耐心，把它们转卖掉将有助于灵活配置资源。在某些情况下，处置资产意味着能立即得到流动现金，而在另一些情况下企业应当整顿这些事业单位，以等待更佳的市场时机，或特别有兴趣的买主。

3. 创造水平式的组织机制，以促进核心事业间的交互关系，并形成未来相关产业多元化的基础。高级主管要促进内

部的交互关系，方法包括强调跨事业单位的合作、有组织地对事业单位进行分组、修改诱因，以及逐步建立强烈的企业认同意识等。

4. 追求需要共享活动的多元化机会。假如公司的战略能通过三项基本测验的话，那么它的公司战略将会极为有力。企业应该将现有事业单位中最能共享的活动，如强大的分销渠道或世界级的技术设备，予以集中应用。这些活动会引导出有开发潜力的新行业。企业也可以运用购并或新设公司作为桥头堡，以发挥内部能力和减少整合的问题。

5. 共享活动机会有限或不再时，设法通过技能转移以达成多元化。企业可以通过购并追求此一战略；如果既有事业单位具有重要技能并且能转移的话，成立新公司亦不失为另一种合适的方式。

此种多元化通常风险较高，因为它所需要满足的条件最严苛。当企业面对这种不确定性时，必须避免只凭技能转移的基础来进行多元化。反过来说，共享活动可以被视为后续多元化的踏脚石。选择新产业时，应以能自然导引至其他产业为准。此一目标是建立一个有关联、而且能相互强化的事业单位所形成的产业族群。该战略的逻辑意味着，企业不应该对进入新领域的初步行动设定太高的报酬率标准。

6. 管理技能适当或目前并无良好机会可打造企业内的交互关系时，便可以追求企业重组战略。当企业发现一家经营不善的公司，而且本身具有足够的管理能力与资源时，它就能运用企业重组战略。资本市场愈发达、市场对企业的影响愈大，就愈需要耐心地寻找特殊的机会，而非不论好坏地一味贪多。

7. 发放股息以使股东能成为资产组合经理人。发放股息，要比基础不稳的多元化进而摧毁股东价值来得好。有些企业以税务理由来避免发放股利，但是企业如果不能展现获利力的话，它就缺乏多元化的合理理由。

创造企业的宗旨

要确保企业能创造出股东价值，设计、定义企业的宗旨不失为一良策。正确的经营宗旨，有助于统合各事业单位的努力，并强化彼此间交互关联的方法，以及在选择进入新行业时能有其指导原则。以“电脑与通讯”(C&C)为经营宗旨的NEC，便是一个很好的例子。NEC处理它在电脑半导体、通讯与消费性电子产业时，就以电脑和通讯的观点进行整合。

设计一个浅显易懂的企业经营宗旨，说来容易做起来困难。像哥伦比亚广播公司希望成为一个“娱乐事业集团”，因此建构一群与休闲生活有关的行业。它进军玩具、游艇、乐器、职业球队以及音乐零售业。这个企业集团的经营宗旨看似不错，认真想却是华而不实。这些行业彼此之间并没有共享活动的机会，或进行技能转移的可能，更不用说它们与广播电视和唱片等核心事业的关系。除了少数出版相关行业，因为与哥伦比亚集团存有相关性而得以存活外，其他大多在历经庞大的亏损后被转卖出去。在我的研究中，哥伦比亚广播公司因为广播电视和唱片业的杰出表现所创造出的股东价值，却因拙劣无比的购并而侵蚀殆尽。

要由竞争战略上升到公司战略，是一项如同通过百慕大三角洲的任务。公司战略的失败反映出一项事实，大多数多元化企业未曾认真思考如何增加附加价值。一个能真正加强各事业单位竞争优势的公司战略，也就是对企业袭击者的最佳防御战略。如果企业更能把重心放在多元化测验之上，并对公司战略的概念能力加以明确地选择，往后的企业多元化记录将大不相同。

注释：

1. 研究显示并购中的卖方从购并交易中获得了较大的收益。参见 Michael C. Jensen and Richard S. Ruback “The Market for Corporate Control: The Scientific Evidence,” *Journal of Financial Economics* (April 1983) :5, and Michael C. Jensen, “Takeovers: Folklore and Science,” *Harvard Business Review* 62, no. 5 (1984) :109.

2. 近期的一些研究都认为被收购一方在被收购后，其表现总是越来越糟。参见 Frederick M. Scherer, “Mergers, Sell-off and Managerial Behavior,” in *The Economics of Strategic Planning*, ed. Lacy Glenn Thomas (Lexington, Mass.: Lexington Books, 1986), p.143; and David A. Ravenscraft and Frederick M. Scherer, “Mergers and Managerial Performance,” paper presented at the Conference on Takeovers and Contests for Corporate Control, Columbia Law School, 1985.

3. 许多学者都发现了这一现象。例如 Malcolm S. Salter and Wolf A. Weinhold, *Diversification Through Acquisition* (New York: Free Press, 1979)。

4. 参见迈克尔·波特 “How Competitive Forces Shape Strategy,” *Harvard Business Review*, 1979年第2期，第86页。

5. 参见迈克尔·波特《竞争战略：分析产业和竞争者的技巧》一书。

第二篇

地点的竞争力

The Competitiveness of Locations

第六章

国家竞争优势

The Competitive Advantage of Nations

迈克尔·波特 (Michael E. Porter)

国家财富是后天形成，而非天生。它并不像古典经济学所称，与一个国家的天然资源、劳动人口、数量、利率、币值有关。

国家的竞争力在于其产业创新与升级的能力。企业要能与世界最强的竞争者展开竞争，并获得竞争优势，关键在国内的压力和挑战。强悍的国内竞争对手，积极行动的本国供应商，挑剔的本国客户，锤炼出这些企业过人的筋骨。

在国际竞争愈来愈激烈的世界，国家的作用不减反增。当竞争的基础转为创造和知识累积时，国家的作用就变得日益重要，创造与保持竞争优势也变成本土化的过程。国家在价值、文化、经济结构、制度和历史的差异，都与竞争发生关联。不

国家的竞争力在于其产业创新与升级的能力。同国家有不同的竞争力形态，没有哪个国家能在所有或大多数产业中独领风骚。因此，各国都能

在特定的产业成功，因为本国环境对于这些产业最有前瞻性、活力与挑战性。

这些结论可说是四年来对10个贸易强国竞争成功的类型进行研究所得到的成果，但也与许多政府和企业持有的传统看法，尤其是目前美国的指导原则有所冲突（有关这项研究：参看专栏“国家竞争优势的类型”）。根据普遍的看法，劳动成本、利率、汇率、经济规模是左右竞争最有力的因素，而企业界流传的词汇则是合并、联盟、战略性伙伴、合作、没有国界的全球化。经理人对政府施压，要求支持特定产业。政府之间也往往通过各种政策实验，从管制汇率到左右贸易到变相鼓励垄断等政策，但通常以适得其反收场（参见专栏“何谓国家竞争力？”）。

这些当前广受政府与企业青睐的方法，问题其实很大。它们根本上误解竞争优势的真正来源。追求这些短期上很有吸引力的目标，绝对会让美国与其他先进国家，无法达成实质而且可持续的竞争优势。

我们需要新的理论和工具——一种与传统意识形态或理论风尚无关，真正源自国际化成功产业的竞争力分析。我们需要知道，哪种方法行得通？为什么行得通？接下来我们必须加以应用。

• 专栏 •

国家竞争优势的类型

为了调查为什么有些国家能在特定产业上出现竞争优势，以及竞争优势对企业战略与国家经济的启示，我主持了一个长达四年，涵盖10个重要贸易国家的研究。这些国家分别是：丹麦、德国、意大利、日本、瑞典、瑞士、英国和美国。这个研究小组拥有30多位成员，他们绝大多数是研究对象为本国的学者。但是使用的研究方法，则事前经过统一。

10个国家中，美国、日本、德国是三个世界级工业领先国家，其他各国则在国土面积、人口总数、政府产业政策、社会文化方面各有差异。1985年时，它们的进出口金额占了全球贸易的50%。

大多数有关“国家竞争优势”的研究，往往只针对单一国家的表现，或仅就两个国家相互比较。借由研究各国

在特质和环境上的广泛差异，本研究将特殊情况排除在国家竞争优势的建构条件之外。

在这项研究中，被选中的国家都从两方面着手。第一部分是通过既有的统计数字、补充性的公开信息与深度访谈，找出各国具有国际竞争优势的各类产业。我们对“国际成功”的定义是：该国的这项产业是否拥有足以与世界级竞争对手较劲的竞争优势。获利程度等许多传统衡量竞争优势的指标，往往有误导之嫌。我们选择的指标包括：能对多国进行实际与持续的出口贸易；或在母国发展资产与技术，并借以进行海外投资的企业。我们把国家视为企业的根据地，不论这些企业是当地人持有的本土公司，或能独立营运的外资子公司。我们观察1971、1978和1985年这三个时点，整理出各国有国际竞争实力的产业轮廓。在这些国家，有竞争力的产业绝非随机发生：我们的任务就是解释这个现象，以及这些产业如何随时间演变。还有一个很有趣的课题是，各国有竞争优势的产业之间的关联性。

这项研究的第二部分，则是借着回顾一些特定产业竞争力的历史，以了解竞争优势是如何被创造出来的。根据各国的国力调查，我们选择100多种产业或产业体系进行详细研究。我们尽可能回溯产业发展的历史，借以认识某个产业为何以及如何在国家生根、成长，其下的企业又是在何时、以何种方式发展出国际竞争优势，又如何保持或丧失这些国家竞争优势的完整过程。这些产品史研究或许不

是历史学者巨细靡遗的大作，但是它给我们提供产业发展与国家经济的新视野。

被遴选为各国样本的产业，必须能代表这个国家在特定产业经济上的竞争优势。它们都在该国贸易量中占有重要比例：在日本、德国和瑞士，具有竞争优势的产业占了全国出口的20%；在韩国，具有竞争优势的产业的出口占全国出口的40%以上。这当中不乏当代国际最著名的产业成功故事，诸如德国的高级轿车和化工产品、日本的半导体和录像机产业、瑞士的银行和制药业、意大利的纺织和制鞋业、美国的民航业与电影业等。我们也选择一些知名度不高，但具有高度竞争优势的产业进行研究，如韩国的钢琴业、意大利的雪靴业和英国的糕饼业。另外，我们也注意到一些与传统理论相互矛盾的产业：例如，在内需市场不存在的情况下，日本的英文打字机不但出口强劲，而且还进行大量的海外投资。我们撇开高度依赖自然资源的产业，因为它们的竞争优势问题比较适合采用传统理论解释，而且已不是发达经济体的骨干产业。不过，我们的研究对象也包括与自然资源相关但技术密集度较高的产业，如新闻印刷业或农业化学业。

这里所选择的国家和产业，为发展与测试国家如何形成竞争优势，提供了丰富的实证基础。本专栏集中于单个产业形成竞争优势的关键要素，并描绘出我们的研究对政府政策与企业战略实践的总体意义。我在《国家竞争优势》（*The Competitive Advantage of Nations*）一书中，发展出更

完整的理论及其更深层的含义，以及更多的案例。该书也包含对所研究国家更详细的描述，以及经济发展的未来展望。

• 专栏 •

何谓国家竞争力？

国家竞争力的盛衰，一直是个热门话题，但是各家说法之间却经常相互矛盾，更缺少放诸四海皆准的理论。更重要的是，我们对有竞争力的企业之说法愈来愈清楚之际，却对有竞争力的国家的概念模糊不清。直到今天，我们并没有一个能应用在国家“竞争力”的定义。

有些人把国家竞争力看成是由汇率、利率、政府预算赤字等变量所引导的总体经济现象。但是有预算赤字问题的日本、意大利、韩国，面临货币升值压力的德国，以及实施高利率政策的意大利和韩国，这些国家的生活水准仍在快速提升。

有些人则主张，国家竞争力源自廉价而充沛的劳动力。然而如德国、瑞士或瑞典等国家，不但薪资高，而且劳力短缺，它们的经济照样繁荣。此外，高薪下的竞争力似乎代表一个更合理的竞争力目标。

还有一派将竞争力与国家资源丰富与否划上等号。不过，又该如何解释德国、日本、瑞士、意大利和韩国这些资源有限、必须依赖进口原料的国家？

近年来，也有人将左右竞争力的源头指向政府政策：

政府的产业目标、保护政策、奖励出口和补贴等，推波助澜的结果，日本与韩国的汽车、钢铁、造船、半导体产业纷纷登上世界主要舞台。但仔细检查就会发现，这类推论并没有扎实的资料佐证。在意大利，政府干预的效果奇差，但是意大利产业的出口成长率一度仅次于日本，高居世界第二位。德国政府很少直接干预出口产业。即使在日本与韩国，传真机、复印机、机器人、高级材料等重要产业中，政府的影响力薄弱；而一般认为是政府主导成功的日本缝纫机、钢铁、造船等产业，早已过时老去。

最后，还有一种蔚为风行的国家竞争力说法，认为是由各国管理模式差异造成的。然而，这类解释也有它的问题。因为不同产业需要不同的管理方式，在意大利，小型、私人与松散的家族企业构成制鞋、纺织和珠宝等产业的骨干。这类产业的成功管理模式，如果将德国汽车、化工或瑞士制药厂、美国飞机公司移植过来，结果可能是一场灾难。不可能找出管理与劳资关系之间的通则。一般说法认为，工会强大会伤害竞争优势，但是在德国和瑞典，工会势力都非常强大，却无碍于这两个国家发展出国际知名的大企业。

很清楚地，前面的解释并不能令人满意，更没有哪一种说法能清楚说明，在国际竞争中，产业与国家的关系。它们似乎各自成理，但是竞争优势显然来自更广泛也更复杂的力量。

众说纷纭的观点也暴露一个更根本的问题。一个国家

必须具备哪些条件才能被称为“有竞争力”？一个“有竞争力”的国家，它的产业与企业是否也都是竞争高手？似乎没有哪个国家符合这个标准。即使在日本，大部分的产业与企业远远落后于国际竞争对手。

“有竞争力”的国家是否意味其汇率应该使该国产品价格能在国际市场上竞争？问题是，无论德国或日本，尽管长期面临货币升值的压力，它们的生活水准仍在大幅提升。

“有竞争力”的国家是否表示它拥有大量的贸易顺差？然而，瑞士的贸易收支只能勉强平衡，意大利经常出现贸易赤字。但是这两个国家的国民所得都在上升。“有竞争力”的国家是否必须是低工资和低劳动成本？印度与墨西哥符合这个标准，但似乎都缺乏吸引力。

在国家层面上，竞争力的惟一意义就是“生产力”。国家的基本目标是为其人民提供高水准的生活，实践这一目标的能力则取决于运用劳动与资本等国家资源所得到的生产力。生产力是每单位劳动与资本的产出价值，并且由产品的质量、性能（这两者决定产品价格）以及生产效率决定。生产力是人均国民收入的根源，因此也是决定一个国家长期生活水准的基本因素。人力资源的生产力决定员工薪资；资本的生产力则表现为投资回报的多寡。

国家生活水准的高下，取决于企业达到高生产力水平的能力，以及继续提高生产力的能力。生产力的持续成长需要经济持续升级。企业持续改善产品的做法，不外乎提高产品品质、增加必要性能、改善产品科技或提高生产效

率等。他们必须发展出在生产力要求愈来愈高，愈来愈精致的产业区间进行竞争的能力。最后，他们必须发展出能在全新的、更精致的产业进行竞争的实力。

国际贸易与海外投资犹如一把双刃剑，一方面带给国家提升生产力的机会，但同时也威胁该国的生产力。由于国际贸易，一国得以专注于企业生产力较高的特定产业或产业区间，并且进口生产力不如外国竞争对手的产品与劳务。没有哪个国家能在所有产业中所向无敌，理想的状态是，有限的资源被运用在最有生产力的领域。即使是在先进国家，也并非每家企业都有竞争力。

当然，国际贸易与海外投资也可能威胁生产力的成长。它们让国家的产业暴露在国际标准之下。与国外的竞争者相比，如果产业的生产力并未高到足以抵消国内的较高薪资，就会面临被淘汰的命运。如果一个国家无法在高生产力 / 高薪资产业中竞争，它的国民生活水准便会受到威胁。

这也是为什么贸易盈余或贸易平衡并不代表一个国家有竞争力。一个国家如果以低工资和货币贬值扩张出口，同时又依赖进口精密高档产品，纵使创造贸易顺差或贸易平衡，也可能损及国民生活水准。竞争力也并不等于创造就业机会。决定经济繁荣的因素，并非以低工资创造就业机会，而是取决于工作的类别。

因此寻求国家的“竞争力”，其实是个错误的问题。我们不能只看整体经济表现，而必须先认识决定生产力的因素，以及生产力成长的速度。接下来从细部着手，针对单

个产业和产业区间的表现，了解生产力。我们必须知道，有商业价值的技能和技术是何时及如何创造出来的，这些问题只有对特定产业进行全面观察才能得到解答。在特定产业与产业区间中，企业为了胜过外国对手，在特定产品或产业上尝试成百上千的生产流程设计与改善。国家生产力的升级正是奠基在这个过程中。

如果我们仔细观察任何国家的经济，将会发现，能在国际竞争中脱颖而出的产业，通常各有不同的竞争优势，而且这些优势都集中在特定产品或产业区间上。德国出口的汽车集中在高级车种，韩国的出口主力则在汽车零件或零部件。在许多产业和产业区间里，真正具有国际竞争优势者，往往就是那少数几个国家。

因此我们要找出，使得某国之企业在特定领域创造和保持竞争优势的决定性特质——也就是找出国家的竞争优势。我们特别关心技术与技能密集产业或产业区间，在国际上崭露头角的关键要素，因为它们是生产力的基础。

古典理论解释国家在特定产业上的成功主要是根据土地、劳动力和天然资源等所谓的生产要素。国家可从自身拥有最丰富，可以密集使用的要素中，获得比较优势。不过在科技力量与全球化竞争之下，先进产业与发达经济体却颠覆了古典理论。

新的理论必须承认，在现代化的国际竞争中，企业的全球战略不仅涉及贸易，还包括海外投资。新理论必须解释，为什么国家向本国企业能提供一个在国际竞争中有利

的环境？母国基地通常是企业保持与创造实质竞争优势之所在。企业在这里制定战略，发展与维系核心产品和制造工艺技术，创造最有生产力的工作与最先进的技能。企业在一个国家建立企业总部，对当地的相关产业和国家经济，都会产生极大的正面影响。虽然企业的所有权通常集中于母国，但投资人的国籍却未必如此。

新的理论必须超越比较优势的层次，提升到国家的竞争优势。它必须反映市场细分、产品差异、技术差异和规模经济等更丰富的竞争概念。新理论必须超越成本观念，解释为什么有些企业比外国对手有品质、性能和新产品创新的优势。新理论必须以动态和不断进化的竞争为前提。它必须回答下列问题：为什么有些企业比外国对手更能创新？为什么有些国家可以为企业提供一个环境使之能比外国竞争对手更快地进步和创新？

企业如何在国际市场致胜

全球各地成为国际性产业龙头的企业，各有不同的战略。尽管成功的企业各有其独门兵法与特别的操作规矩，但是它们的特质与成功的轨迹，其实大同小异。

企业通过创新形成竞争优势。它们在各种领域，包括新科技与新的做事方式中发展创新、察觉新的竞争基础，或从旧的方法中找出更好的竞争手法。创新可以放在新的产品设计、新

的生产流程、新的营销方法，或是一种新的训练方式。许多创新是平凡观点的累积，靠的是些微的领先与洞察力累积，而非单一、重大的科技突破。创新的点子通常并不“新”——随处可见却很少当真。创新常涉及技术与知识，以及有形资产与品牌声誉的投资。

有些创新是靠察觉一个受到忽略的全新市场机会，或为新的市场细分提供服务。当竞争者反应太慢，这类创新就导致竞争优势。以汽车和家电业为例，日本企业靠它们最早提出轻薄短小的产品形态，加上外国竞争者认为获利不高、不重要、缺乏吸引力而不当一回事，于是形成竞争优势。

在国际市场中，引发竞争优势的创新是不分国界的。比方说，当国际间愈来愈在意产品安全时，瑞典的沃尔沃汽车（Volvo）、新宁（Atlas Copco）与AGA公司的成功，就在预见这个领域的市场机会。另一方面，如果本国市场所关心之事与状况并未与国际同步，这类创新只会减缓企业的国际竞争力的速度。美国庞大国防市场的诱惑，就扭转了美国材料与机床业者对全球市场的注意力。

在改善与创新的过程中，信息扮演了重要的角色——信息可能是竞争对手无法取得，或是并未设法取得的事物。有时候，信息只是很单纯地从研究开发或市场研究中冒出来；更多时候，它来自努力、开放，不受传统观点或盲目假设的影响，追求正确的态度。

这也是为什么创新者通常是来自产业外的人士，或来自不同的国家。创新也可能来自新公司，因为它的老板可能非科班出身，或是在老字号大公司中怀才不遇。当资深经理人是该产

业的新人，便更能察觉与追求机会，创新也就可能通过他们在现有公司内发生。企业在多元化引进新的资源、技能或对其他产业的观点时，也可能因此发生创新。还有，创新可能来自不同环境或不同竞争方式的国家。

撇开极少数例外不谈，创新是不寻常的努力结果。企业能成功执行崭新或更好的竞争方式，大多靠着不屈不挠的决心，克服严苛的批评与艰辛的障碍。事实上，成功的创新通常是由身处逆境、面对压力、势在必行的力量所激发出来。这股没有退路的恐惧力量，远比希望有所得的诱因强大许多。

一旦企业通过创新形成竞争优势，保持竞争优势的不二法门就是无止境的改善。优势都有其局限性。韩国任何企业一旦停止改善与创新，终将被竞争者取代。企业在大批量生产标准化彩色电视机与录像机上，已经与日本对手旗鼓相当；在休闲鞋的设计与组装技术上，巴西厂商的能力也不逊于意大利的竞争对手。

任何企业一旦停止改善与创新，终将被竞争者取代。有时候，僵化的企业可能因顾客关系、既有技术的规模经济、分销渠道的忠诚度等早期进入优势，而使得它能继续维持地位达数年、甚至数十年之久。但迟早，更有活力的对手会找出创新优势的方法，或创造出更好或成本更低廉的做事方法。意大利的家电厂商虽然成功地通过大型零售渠道，以低成本的优势来销售中小型的家电用品，而坐拥一段为时不短的初期优势。德国竞争厂商通过发展差异性更强的产品，创造高知名度的品牌，而开始攻城掠地。

最后，保持竞争优势的惟一之道是升级——朝愈来愈精致的形态发展，这也是日本汽车厂商的做法。它们最初以较

低的劳动成本为基础，发展出品质尚可的小型、廉价车，而维持竞争优势的惟一之道是 渗透外国市场。而且即使劳动成本优势仍在，升级。

日本厂商已开始着手升级：它们大量投资，只建大型现代化工厂，以获取规模经济。然后，它们转向制程技术的创新，领先推出零库存生产的做法，并成为品质与生产力的盟主。这些流程的改善导致更佳的产品品质，更好的维修记录、更高的客户满意度。近年来，日本汽车又成为生产技术的领先者，频频推出高价位的新品牌，与全球最受推崇的轿车一决雌雄。

日本汽车厂商的例子还说明，维持竞争优势还需要两个前提。首先，企业的战略必须包含全球化的思考。它必须通过自己掌握的国际市场渠道，向全球销售自有品牌的产品。一个真正的全球化做法，可能需要企业将生产与研发设备移出海外，以利用低工资、顺利进入当地市场，或获取外国技术等优势。第二，要创造更能持久的优势，企业在握有优势时，就必须未雨绸缪——即使它目前看来仍具优势。日本汽车厂商很清楚这一点，它们若不自行放弃既有优势、争取新优势，就会被其他竞争者取而代之。

这个例子告诉我们，变革与创新是密不可分的。但是变革并非自然产生，尤其对成功的厂商而言，变革会面临强大的排斥与反扑的力量。过去的做法已成为标准作业程序与管理控制的机制：各项训练强调做事的正确方法只有一种；专业且集中的设施，将过去的做法凝聚为牢不可破的砖墙；既有战略弥漫着一股不容侵犯的气势，并深植于公司的文化之中。

重要的工作就是保护既有的一切。改革会受到排斥，因为它会带来丧失太多的恐惧。组织中的各个层级，会主动过滤掉能建议新做法、修正或偏离常规的信息。企业内部环境的运作如同免疫系统，会隔离或驱逐挑战现有方向、企图建立新思考的“有敌意”个人。创新因而停止，企业开始僵化；被更强的竞争对手取代，只是时间早晚的问题而已。

国家优势的钻石体系

为什么在有些国家中，部分的企业能持续创新？为什么它们锲而不舍地进行改善，寻找更精致的竞争优势来源？为什么它们能克服变革与创新的实质障碍，进而获得成功？

答案系于一个国家的四大特质，这些特质各自独立，又能系统性地组合成国家优势的钻石体系。在组成此一钻石体系的各领域中，各国可据以建立其产业，并加以经营。这些特质分别是：

1. 生产要素条件 该国生产要素的地位，例如熟练的劳工或基础建设，这些是产业必备的竞争要素。
2. 需求条件 本地市场对产品或服务的需求本质。
3. 支援产业与相关产业 该国是否具备这项产业的支援产业与相关产业，及这些产业是否具有国际竞争力。
4. 企业战略、结构与竞争状态 支配企业如何创建、组织与管理的国内条件，以及该国的国内竞争性质。

这些关键要素创造出国家环境；企业在其中诞生并学习

如何竞争（见图6-1）。钻石体系的每个点，以及体系本身，都会影响企业在国际竞争中获得成功的基本条件。例如，是否具有形成产业竞争优势的必要资源与技术；是否拥有能让企业察觉趋势方向，调度资源和技术机会的充分信息，以及企业主、经理人与员工的目标。而最重要的是，企业投资与创新的压力（参见专栏“钻石体系如何运作：意大利瓷砖产业”）。

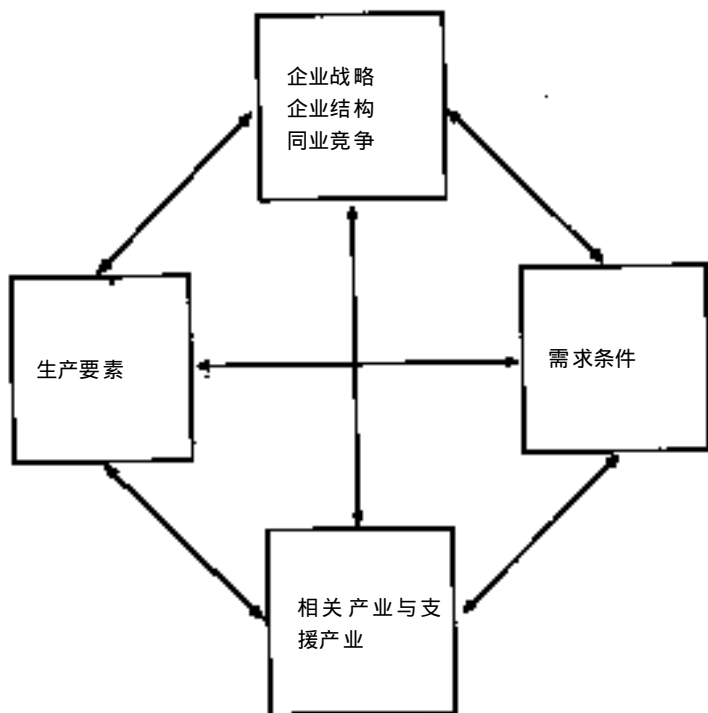


图6-1 国家竞争优势的四大要素

当一个国家的环境能以最快的速度累积专业资产与技能——
有时只是因为努力与承诺——企业就会获得竞争优势。当一国

的环境持续提供更好的产品与制造工艺的信息与洞察力时，企业也会从中获得竞争优势。最后，当国家环境逼迫企业创新与投资时，企业不但会形成竞争优势，也会持续提升这些优势。

• 专栏 •

钻石体系如何运作：意大利瓷砖产业

1987年时，意大利瓷砖生产业年产值100亿美元，是名副其实的瓷砖生产和出口王国。意大利瓷砖厂商主要集中在艾米利亚 - 罗马涅省（Emilia-Romagna）的萨索洛镇（Sassuolo）。当地生产的瓷砖占全球产量的三成，国际市场的六成，并为意大利带来14亿美元的贸易顺差。

从意大利瓷砖产业在竞争优势的发展，可以看出攸关国家优势的钻石体系如何运作。萨索洛镇一直在瓷砖方面保持竞争优势，并非始于静态优势或历史渊源，而是产业内部的活力与变革。这里面有精明而挑剔的本地客户、强劲而独特的经销渠道，与本地厂商之间的贴身肉搏，业者因此面临持续创新的压力。不停的实验，累积的制造经验，让瓷砖知识快速成长。加上企业对乡土的感情与责任，又让业者持续投资，绝不轻言放弃。

在当地，高度发展的设备供应商和支援产业，形成材料供应、服务和基础建设源源不绝，也是萨索洛瓷砖产业的一大优势。这些世界一流的相关产业强化了意大利在瓷砖上的实力。最后，产业集群的地理集中性主导整个过程。

今天，外国厂商要竞争的，事实上是一套完整的文化。这套系统的机制本质，代表了萨索洛瓷砖厂商最有持续力的优势。

意大利瓷砖产业的起源

萨索洛镇的瓷砖生产，源自13世纪当地陶器与瓦器的制造业。直到二次大战结束，当地从事瓷砖制造的厂商依然屈指可数，也只限于本地市场。

战后的意大利，瓷砖的需求出现戏剧性的成长。因为重建计划需要大量建材，意大利本地对瓷砖的需求尤其强劲，原因是瓷砖满足气候、本地品味和建筑技术的需要。和意大利其他地区相比，萨索洛镇的经济条件小康，当地人以小额资本加上必要的组织技术，就开始设立瓷砖工厂。1955年，当地共有14家瓷砖厂商，到了1962年，数目增为102家。

这些新企业得力于当地充沛而有经验的技术工人。环绕萨索洛是法拉利汽车（Ferrari）、玛撒拉帝跑车（Maserati）、蓝宝坚尼（Lamborghini），以及其他精密技术厂商所在地。当瓷砖产业开始成长繁荣，许多有技术的工人和工程师闻风而至，涌入这些成功的企业中工作。

意大利瓷砖产业的崛起

意大利瓷砖产业发展之初，黏土与生产技术完全依赖国外。20世纪50年代，瓷砖的材料是白色高岭土（kaolin clays），萨索洛当地并没有这种材料，必须由英国进口。窑炉由德国、美国 and 法国进口，砖板平轧机是由德国进口。即使最简单的

上釉机，也是依赖进口。

时间一久，砖厂商学习到如何修改进口设备，以适应本地环境：以当地的天然气取代重油，红土取代白土。萨索洛镇的技师一旦有所成就，往往离开东家，自己成立瓷砖机械厂，形成本地的瓷砖机械产业。到了70年代，意大利自制的窑炉与平轧机不但世界一流，而且开始外销。形势开始逆转：早期萨索洛镇厂商进口外国窑来生产红土瓷砖，如今外国厂商反而向当地采购窑炉。

由于设备制造商与瓷砖生产商几乎毗邻而居，他们之间也有异常紧密的关系。20世纪80年代中期，意大利大约有200家瓷砖机械制造商，60%汇集在萨索洛地区。为了本地的商机，他们彼此竞争激烈，瓷砖厂商采购设备的价格通常低于外国竞争者，并能提早取得最先进的设备。

随着萨索洛地区瓷砖产业集中，形成族群，这个产业的工程师、生产技师、维修工人、服务技师、设计人员等专业人群也在持续成长。这种地理集中性，鼓励了模具、釉料、包装材料、运输服务等其他支援和相关产业的形成。小型专业化的咨询顾问公司也应运而生，提供瓷砖业者在工厂设计、物料管理、财务、广告和营销等方面的服务。

由于意大利瓷砖产业公会（Assopiastrelle）的成员大多在萨索洛一地，这个公会也逐渐开始对会员提供如大宗采购、国际市场调查、法律事务和财务咨询等一般服务。瓷砖产业族群不断成长，又刺激了更多新的生产材料专业研究机构的形成：1976年，博洛纳大学（University of

Bologna) 地区代理商，以及瓷砖产业公会联合组成了“博洛纳中央瓷砖协会”(Centro Ceramico bi Bologna)，进行产品分析与制造工艺的研究。

精致型的国内需求

整个20世纪60年代，意大利可能是全球瓷砖人均消耗量最高的国家。意大利瓷砖市场也是全球最精致高级的市场。意大利的消费者会率先使用新设计与新性能的产品，瓷砖生产商则持续创新以改善生产方式，并推出新造型，形成双向互动的良性循环。

这种独特而精致的国内需求特质，也延伸到零售领域。20世纪60年代，意大利开始出现瓷砖专卖店；1985年，这类专卖店的数目将近7 600家，并掌控近八成的国内销售量，比例远高于其他国家。1976年，皮耶姆公司(Piemme)首先推出由著名设计师设计的瓷砖产品，旨在增加销售渠道，并在消费者心中建立品牌形象。这些创新得力于意大利设计服务产业，因为意大利的设计服务业全球数一数二，每年出口值超过100亿美元。

萨索洛当地的竞争

萨索洛地区的瓷砖厂商密度太高，造成竞争接近白热化。任何有关产品或制造工艺的创新一出现就传扬开来，迫使企图在技术、设计、销售上领先的厂商，必须持续改善。

毗邻而居的激烈竞争也掺杂了个人因素。因为这些公司大多是自营性质或家族企业，企业主在同一个地区生活，彼此熟识，也是镇上的领袖人物。

升级的压力

在20世纪70年代的早期，意大利瓷砖业面对国内的激烈竞争、零售客户的压力，及1973年石油危机的冲击，业者必须辛苦地降低汽油和劳动成本。这些努力导致技术突破，出现快速的单烧工艺（single-firing process）。这种工艺使得瓷土硬化、质变和上釉等步骤，能在窑内一次完成。使用单烧法，原本需要225名工人进行的双烧法产品，减少到只需90人即可完成。制作时间也从16至20小时，降至50至55分钟。

这种新式、体积较小、重量更轻的一次烧窑设备，也更容易外销。20世纪80年代早期，意大利设备制造商的外销数量首度超过内销。1988年，设备制造商的营业额中，近八成来自外销。

在瓷砖厂商和设备制造商的合作下，20世纪70年代中、晚期，意大利瓷砖产业出现另一次重大突破：进料流程一贯化作业取代传统单窑作业。这项创新大幅减少劳动成本，而劳动成本一直是意大利瓷砖生产的不利因素。

在当时一般认为，意大利劳动成本远低于美国和德国。其实，美国与德国在各行各业的薪资差异很大。在意大利，技能等级的薪资落差并不大，法令也严格限制业者要求工人加班或上夜班。这项限制为瓷砖厂商带来可观的成本：因为烧窑冷却后再启动的成本非常可观，最好是24小时持续作业。由于这项不利生产因素，意大利成为第一个发展自动化生产过程的国家。

国际化

意大利瓷砖市场在1970年进入饱和，停滞的国内市场迫使厂商更勤快地扩展海外市场。在瓷砖外销上，相关与支援产业也助上一臂之力。瓷砖厂商通常会在国内外专业建筑杂志上刊登广告，而意大利的室内设计与装潢杂志，原本就拥有大量海外建筑师、设计师和消费者订户。杂志的优势连带强化意大利瓷砖的形象。另外，意大利在大理石、建材、卫浴设备、灯饰、室内用品等产品都是世界一流，这些产业的形象有助于瓷砖业的外销。

1980年，意大利瓷砖产业公会在美国成立产品促销据点；德国与法国的促销据点则分别在4年和7年后成立。它举办的商展从意大利博洛纳到美国的迈阿密，同时大量刊登精美的广告促销意大利瓷砖。整个1980至1987年间，这个组织对美国市场促销的经费，大约有800万美元。

生产要素

根据传统经济理论，生产要素条件如：劳动力、土地、天然资源、资本、基础设施，会决定贸易的流向。出口国所出口的商品，必然是在使用生产要素条件上占有相对优势的项目。这个理论可以回溯到亚当·斯密与大卫·李嘉图的古典经济学。

但是一个国家要有能支撑任何进步经济的精密产业，大多数生产要素条件，如技术劳动力或科技基础等，并非天生，而

是创造出来的。更重要的是，特定时间内，该国拥有生产要素的多寡，还不及在特定产业内创造、提升与使用这些要素的效率来得重要。

最重要的生产要素条件，是那些涉及持续与大量投资，以及专业化的部分。基本生产要素，如劳动人口、天然资源等，并不能建构知识密集产业的优势。企业可以通过全球化战略，接近那些基本生产要素，或以技术克服这些因素。不同于传统观点，现代的国际竞争中，光是靠大量只有高中学历或大学程度的一般劳动力，并没有任何竞争优势可言。要支持竞争优势，这项条件必须在一个产业的特定需求上高度专业化，如在光学专业方面的研究机构，支持软件公司的大量资金等。对外国竞争者而言，这些因素比较稀少，也更难模仿，而且需要持续投资才能形成。

国家会在最能创造生产要素的产业上成功。竞争优势源于率先创造专业化因素，并有持续提升它们的世界一流组织。丹麦有两家医院专注于研究与治疗糖尿病，结果丹麦便成为出口胰岛素的全球龙头；荷兰拥有世界一流的花卉繁殖、包装和运输的研究机构，也就成为花卉出口的龙头角色。

微妙的是，基本生产要素也可能会妨碍企业创新与升级。因此，从静态竞争来看的所谓“劣势”，通常是动态竞争中的一项优势。当一国的劳动力充沛，天然资源丰富廉价时，企业会依赖这些优势，并导致欠缺效率。如果企业面对选择性的劣势，如土地昂贵、劳力短缺或本地缺乏天然资源等，想要在市场上竞争，就必须创新与升级。

日本人经常放在嘴边的一句话，“我们是个缺乏天然资源

的岛国”，就充分显示，这些缺憾有助于激发日本人的竞争创新。像零库存生产就是节约运用昂贵空间下的产物。意大利在布雷西亚地区（Brescia）的钢铁生产，也面对了相似的劣势：高资金成本、高能源成本以及本地缺乏天然资源。这些位居北伦巴底（Northern Lombardy）的民间企业，面对着没有效率的国营运输系统，以及遥远的南方港口，后勤运筹成本因而大增。这些劣势也导致它们率先推出只需要相对较低的资金、能源和可利用回收废铁的先进冶矿技术，讲求小规模、高效率，容许生产商将工厂设在接近铁屑来源与最终使用者的地点。换句话说，它们将不利的生产要素转为竞争优势。

要把劣势转化为优势，必须具备下列条件。首先，必须提供企业关于环境的适当信息，好让企业能比外国竞争对手抢先一步创新。以瑞士为例，二次大战后，这个国家首先经历劳力短缺的问题。瑞士企业以提升劳动生产力、寻求更高价值及更能持久的市场细分来回应这项劣势。大多数外国厂商当时仍处于劳力充沛的情况下，专注于其他事务，导致升级缓慢。

第二个将劣势转为优势的条件是钻石体系具有其他有利的条件。企业要创新，必须拥有适当的人员与技术，以及能提供适当信息的本国市场需求。此外也需要激烈的国内竞争，形成创新的压力。另一个前提是企业要对产业有永续经营的信念，缺少这样的承诺与激烈的竞争，企业会逸于劣势而非因势利导刺激创新。

以美国消费电子厂商为例，它们面对相对较高的劳动成本时，便选择移往台湾等劳力密集活动为主的亚洲国家，以维持产品与生产工艺的不变。另一方面，日本竞争者面对密集的国

内竞争饱和的国内市场时，却选择以自动化淘汰人力运作。此举导致装配成本降低，产品的零部件更少，并改善了品质与可靠性。很快地，日本厂商就在美国厂商大举迁出的美国本土时，建立装配工厂。

需求条件

乍看之下，全球化竞争会减少国内需求的重要性。实际情形却正好相反。在国内市场的规模可观时，国内市场的特质与组成，通常会影响企业如何察觉、解释与反应客户的需求。在具有竞争优势的产业上，本地市场会为企业预告一个清楚的客户需求图像，而挑剔型的客户会迫使企业拚命创新，达到比外国竞争对手更精密的竞争优势。从重要性来看，国内需求的特质还胜过规模大小。

当特定产业区间或国内市场的规模可观时，国内市场需求条件便有助于建立竞争优势。一个国家的市场区间愈大，企业的注意力就愈高；当市场区间较小而且较不理想时，企业的兴趣就较低。一个很好的例子是，在其他先进国家中，水力挖掘机（hydraulic excavator）可能只是其中一个很小的市场区间，却是日本国内市场使用最广泛的营建设备。这个市场区间因而成为国际竞争中，日本厂商表现最为强悍的领域，也是卡特彼勒（Caterpillar）在世界市场中无法维持实质占有率的一环。

当特定产业区间或国内市场需求条件便有助于建立竞争优势。

比市场区间组合更重要的是国内客户的本质。当国内客户对产品或服务的要求是全球最挑剔、也最精致时，企业会因此

获得竞争优势。精致需求型客户是厂商迈向高级客户需求的一扇窗；他们对厂商施加高标准的压力，激励厂商改善、创新、提升自我以进入更高级的市场区间。一如生产要素条件，需求条件也是以强迫厂商面对最严苛挑战的方式，而令厂商形成优势。

本地的价值观与环境会导致极端严苛的需求。比方说，日本消费者居住在小型、紧密的家庭，必须面对湿热的夏季与高成本的电力能源，这真是充满挑战组合的环境。为了要回应这样的环境需求，日本厂商抢先开发出小型、安静，且具有省电型压缩机的冷气机。一个产业接一个产业，日本市场严苛的限制强迫企业从事创新，引导产品走向轻薄短小（ke-haku-tan-sho），并获得国际社会的接受。

当本地客户的需求能够预示或改变其他国家的需求时，也即为全球市场趋势提供持续性的“早期预警指标”（early-warning indicators）时，本地客户就可以协助本国厂商获得优势。有时候会因为一个国家的政治价值改变，影响到其他方面的需求，进而引发新的需求。瑞典长期关心残疾人士，引导出相关产业愈来愈大的竞争力。丹麦的环保主义，导致对水污染控制设备和风车产业的成功。

一般而言，当该国的价值观在海外扩散时，企业便可以预期到，本国的价值观与品味将成为全球化趋势。美国企业在速食和信用卡方面的全球性成功，反映出美国人对便利的需求，以及把此种经验传播至世界各地。国家要向外传递价值观和品味，可以通过媒体、培训外国人，或靠政治影响力与本国企业和公民的海外活动等渠道。

相关产业与支援性产业

第三个国家优势的关键要素是，该国在相关与支援性产业的国际竞争力。具有国际竞争力的本国供应商，以数种方式在下游产业中创造优势：首先，它们以有效率、及早、快速，有时甚至是特惠的方式，传送最符合成本效益的原料。意大利金银珠宝厂商能独领风骚，部分原因是，其他意大利厂商供应全球三分之二的珠宝制造与贵金属的回收机械。

然而，比零部件和机械更重要的是，本国相关与支援性产业提供创新与升级的优势。这也是一种基于密切工作关系形成的优势。供应商与最终使用者毗邻而居，在沟通距离、速度和信息流通，以及持续交换想法、创新上都占有优势。企业有机会影响供应商的技术，也能充当研究开发工作的测试地点，加速创新的步伐。

图6-2“意大利鞋类的产业集群”说明，一群紧密结合的支援产业，如何在交互关联的产业领域中创造国际竞争优势。以皮鞋制造商为例，它们定期与皮革制造商进行互动，就新款式和制造技术、开发阶段的新纹路和色样进行讨论。皮革制造商从中取得研判风尚的洞察力，协助规划新产品。

这种互动具有相互受益与自我强化的效果，但并非自然形成的：它的形成与地点邻近有关，更重要的是制造商与供应商共同合作。

当供应商本身是国际市场的竞争者时，本国厂商受益最大。若是有哪个国家或企业试图想“俘获”那些完全依赖国内产业的供应商，阻止其与国外竞争者交锋，只会弄巧成拙。同样地，

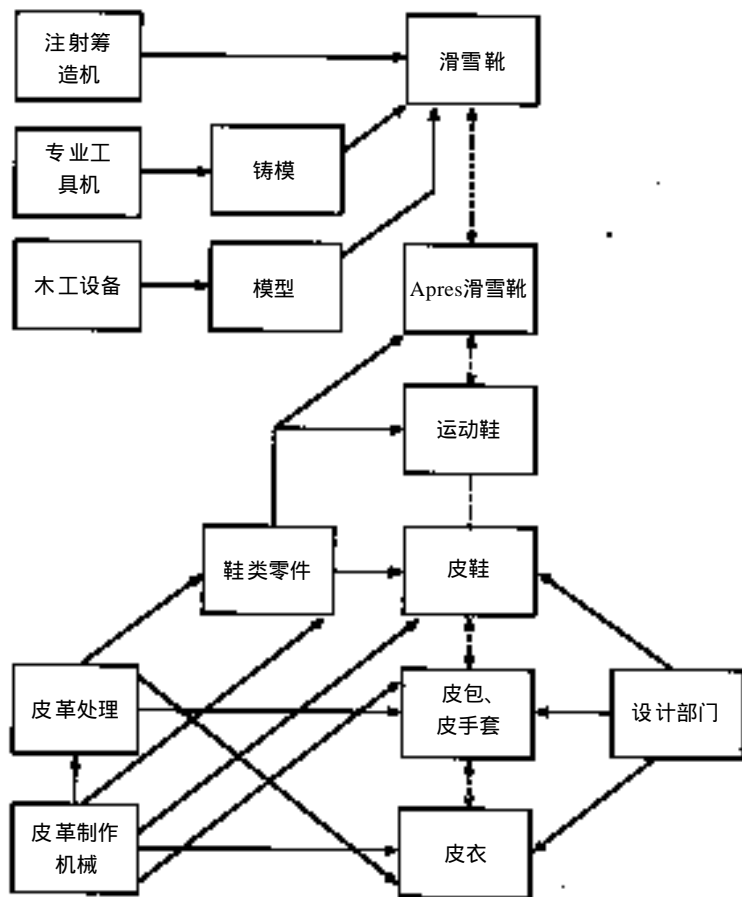


图6-2 意大利鞋类的产业簇群

任何国家并不必为了企业的竞争优势，而强迫自己在所有的支援性产业都具备竞争力。企业可以从海外获得原料、零部件或技术，同时又不会对产品的功能和创新产生重大的影响。电子或软件等产业在应用领域的一般性技术，就是很好的例子。

相关产业的本国竞争，也有类似的效果：信息流通与技术交流，会加速创新与升级。本国相关产业也会增加企业取得新

技术的可能性，同时提供新进厂商进入该产业的管道，而导致新的竞争方式。瑞士在制药业的成功，来自染料产业的国际竞争力；而日本主宰电子琴，源自它在消费性电子产品的地位和乐器的成功。

企业战略、结构和竞争

国家状况与所处的时空背景，会创造一种强大的趋势，关系到企业如何创造、组织和管理，以及国内竞争的本质。以意大利为例，成功的国际级厂商，大多是私人经营、家族型的中小型企业；德国正好相反，企业倾向于科层式的组织结构与管理实务，高级经理人通常是技术背景出身。

管理制度没有绝对的好坏，当前走红的日本式管理也不例外。特定产业的竞争力，来自能汇集这个国家具有优势的管理实务与组织模式，以及产业的竞争优势来源。在意大利，如照明、家具、皮鞋、毛织品以及包装机械等世界级龙头厂商，其战略重心为锁定市场、产品的客户导向、利基

营销、快速变化和具有惊人的弹性；如此种种都是为了适应产业的动态和意大利管理体制的特质。德国式的管理制度正好相反，着重于技术或工程导向的产业，如光学、化学、精密工具机等，主要是

特定产业的竞争力，来自能汇集这个国家具有优势的管理实务与组织模式，以及产业的竞争优势来源。

复杂的产品需要精密的制造、仔细的开发流程、售后服务，因此是一个高度纪律化的管理架构。德国很少在消费品和服务上成功，因为这些产业在竞争上更强调形象营销——快速推出新的功能，以及更新旧机种。

企业与个人所追求的目标，各国之间也有极大的差异。企业目标会反映出该国资本市场的特质，与经理人待遇的决定因素。以德国和瑞士为例，银行股票投资人大多数是长期持股，而且很少交易。在需要研发和新设备的持续投资，且报酬率不高的成熟产业中，企业通常表现得相当好。美国正好是另一个极端，它的创业投资基金规模大、股票上市公司也很多，投资人看重各季和各年的股票价格损益。经理人的待遇高低，取决于与个人表现有关的年度分红。美国表现较佳的企业，大多在软件、生物科技等相对较新的产业，以及如专业电子与服务等。这些产业会因新公司的资金投入而带动国内市场竞争。不过，因为投资不足所带来的压力，会使成熟型产业受到伤害。

个人进行工作和扩展技能的动机，也攸关竞争优势。在任何国家，杰出技能的人才都是稀有资源。一个国家成功与个人进行工作和扩展技能的动机，也攸关竞争优势。否，相当依赖优秀人才选择的教育方式、所从事的行业，以及他们对工作的努力和承诺。国家制度与价值会影响个人和企业的目标，以及形成某些产业的特殊地位，进而引导人才与资金的流动，结果直接影响某些产业的竞争表现。各国一般会在人民有兴趣，或出现英雄人物的活动中竞争。在瑞士，是制药和银行业；在以色列，地位最高的则是农业与国防领域。有时候，我们很难区别其中的因果关系。一旦能在国际竞争中成功，产业地位自然大增，并强化它的优势。

最后，要刺激竞争优势的持续力和创造力，还要看本地的竞争状态。小国如瑞士，制药厂商如罗氏（Hoffmann-La Roche）、汽巴嘉基（Ciba-Geigy）、山德士（Sandoz），都位居全球领导

地位。美国则是电脑与软件产业。论竞争之激烈，尤以日本为最。在机床产业有112家厂商竞争；在半导体产业中，有34家争雄；音响器材方面有25家夺霸；照相机领域则有15家角逐。事实上，日本能在全球市场扮演主宰地位的产业，通常都有10家以上的本国厂商相互厮杀（见表6-1）。在钻石体系的各点当中，国内竞争被视为最重要，因为它会强烈刺激其他的效果。

传统看法主张，国内的竞争有浪费资源之嫌。因为它会导致重复努力，妨碍厂商达到规模经济。“正确的解决之道”是形成一至两家大厂，挟规模与力量和外国竞争者对抗，加上政府保障它们取得必要的资源。事实上，即使政府大量补贴和保护，大多数国家塑造的大厂都缺乏竞争力。在那些只有一两家厂商竞争的重要产业，如航空航天和电信产业中，政府的角色往往扭曲了竞争的本质。

当国内竞争出现时，静态效率往往不如动态的改善来得重要。国内竞争一如任何竞争，会创造企业创新和改善的压力。本地竞争会促使厂商相互降低成本、改善品质和服务，并创造新的产品和工艺。与国外厂商竞争比较依赖分析并有距离感，与之相反，本地竞争常常不只是纯粹的经济或商业竞争，而有更强烈的个人之争。他们的竞争不只是为市场占有率，还包括人力资源、技术优势，以及“炫耀的权利”（bragging rights）。当一家厂商在竞争中脱颖而出，证明进步是可能的，同时就会引来更多的竞争者加入。厂商常常把国外竞争者的成功归因于“不公平”的优势。在国内竞争中，这项借口并不存在。

地理上的集中性会强化国内竞争的力道。此种模式放诸四海皆准：意大利珠宝商集中在瓦伦查坡（Valenza Po）与阿雷

佐 (Arezzo) 两个城市；餐具厂商聚集在德国西部的索林根 (Solingen) 与日本的关市 (Seki)，大药厂在瑞士巴塞尔 (Basel)，摩托车与乐器在日本的滨松 (Hamamatsu)。竞争愈本地化，竞争愈激烈；竞争愈激烈，竞争优势愈大。

国内竞争的另一个好处是，它所创造的压力将会使竞争优势持续升级。国内竞争者出现后，会自动破解原来厂商既有的优势，如生产要素、接近本地市场，或外国竞争都进入市场的成本等。厂商被迫超越这些优势，并导致更能持续的优势。此外，厂商对政府支持也倾向于要求公平待遇，比较不会为政府工程所麻痹，或依赖产业保护主义。相反地，产业将会寻找更具建设性的政府支持，如协助打开外国市场，投资重点教育机构或其他专业性因素，并因此受益。

激烈的国内竞争最终将迫使厂商寻求全球市场，并使它们名扬海外。特别是当已达到规模经济时，本国厂商将被迫彼此向外寻求外国市场，以获取更佳的效益与更高的获利力。由于已经通过本国市场激烈竞争的测试，这些强悍的厂商蓄势待发地准备在国外市场攻城掠地。如果数字设备公司 (Digital Equipment) 能对抗IBM、通用数据 (Data General)、第一电脑 (Prime)、惠普科技等美国厂商，它与西门子、布尔电脑 (Machines Bull) 等欧洲厂商的竞争，应该不至于会多么艰苦。

表6-1 在选择的日本产业中，互相竞争的厂商估计家数

空调	13
音响设备	25
汽车	9
相机	15
汽车音响	12
碳纤维	7

(续)

建筑设备 [*]	15
复印机	14
传真机	10
大型电脑	6
起重机	8
工具机	112
微波设备	5
摩托车	4
乐器	4
个人电脑	16
半导体	34
缝纫机	20
造船 ^{**}	33
钢铁 ^{***}	5
合成纤维	8
电视机	15
卡车和公共汽车轮胎	5
卡车	11
打字机	14
录像机	10

资料来源：实地访问；《日本工业公报》；《日本工业年鉴》；矢野经济研究所，《市场占有比例事典》（1987年）；研究者的评估。

* 厂商家数因产品领域而不同。最少的是生产推土机的厂商，只有10家。生产铲土机、起重机和铺柏油设备的有15家。日本特别擅长的水压开凿机则有20家厂商。

** 其中6家厂商的年生产量超过1万吨。

*** 一体化企业

钻石体系

上述四种特质分别形成国家优势的钻石体系的一个点：各

点的作用要看其他点的表现。像精致型客户要能带动先进产品，前提是该国的人力资源够水准，能够让厂商满足客户需求。某些生产要素方面的不利因素无法刺激创新，除非竞争激烈，而且厂商要能持续投资其所设定的目标。任何一个点出问题，都将限制整个产业进步与升级的潜力。

每个点也会自我强化，构筑成一个体系。国内竞争与地理集中性这两项因素，尤其会将整个钻石体系转变成一个系统。因为国内竞争能促进其他关键要素的改善，地理集中性会提高并扩大这四股互不相属的影响力互动。

国内竞争的角色显示了此一钻石体系自我强化的方式。激烈的国内竞争，尤其是集中在某个城市或地区时，会刺激独特的专业因素的发展：像加州大学戴维斯分校与当地酿酒业紧密合作，使它成为全球酿酒研究的顶级机构。在家具与鞋业方面，因为上百家意大利厂商紧密的竞争，加快了新产品的发展速度，也使得意大利消费者更在意更快更好的新产品。国内竞争也促使相关与支援性产业的成型。日本的世界级半导体制造商，也孕育出世界级的日本半导体设备制造商。

这种效果在各个方向都能发挥作用：有时候世界级的供应商会转为下游的新进厂商。而高度精致型客户，尤其是在拥有相关技术，并对新产业拥有战略性观点时，更会挥军回攻上游。以日本机器人产业为例，松下与川崎（Kawasaki）最初设计机器人的目的是供内部使用，然后才逐步向外销售。今天它们已经成为机器人产业的强劲竞争者。在瑞典，山特维克企业（Sandvik）从特殊钢领域发展到凿岩机，SKF则由特殊钢转战滚珠轴承。

此种钻石体系本质的另一个效果是，国家很少只有一种具

竞争力的产业，钻石体系会创造一个以有竞争力的产业为主的集群环境。有竞争力的产业很少单个出现；相反地，它们通常彼此以垂直（客户/供应商）或水平（共同客户/技术/通路）的关系联结。产业集群也很少个别独立；它们一般会形成地理上的集中现象。一个竞争力的产业会带动另一个产业的竞争力，彼此之间又进入相互强化的过程。日本在消费电子产业的实力，带动对记忆芯片、集成电路的需要，进而形成半导体产业的成功。比起在电脑产业其他领域的表现平平，日本在笔记本电脑方面的实力，反映出它在其他可携带、轻薄产品上的优势基础，以及由计算机与手表产业带出的液晶显示器的专业实力。

一旦产业集群成型，整个产业群便开始相互提携。所带来好处会朝前、后、水平方向流动。某一个产业的激烈竞争，会通过企业分割、议价实力的竞逐、大企业多元化动作，而对集群中的其他产业造成影响。由集群内其他产业带来的力量，会借由刺激研发方法的多元化，并使新的战略和技巧更容易引进，而带动升级。与竞争对手多有接触的供应商或消费者的引荐、扩散。产业集群内令人意想不到的交互关系，会带来一些新的竞争的方式与新机会的想法。产业集群成为一种工具，使其中成员维持多元化，并克服只重视内部、惯性与缺乏弹性的弱点而且包容那些有碍竞争升级与进入新产业的竞争对手。

政府的角色

在国家竞争力的持续辩论中，最富争议性、也最模糊的话

题，就是政府的角色。许多人将政府看成产业的支持者或实质协助者，利用政策直接影响战略性产业或目标产业的竞争表现。其他人则接受“自由市场”的概念，认为经济运作应该留给那只看不见的手来决定。

这两种观点都不正确。根据它们的逻辑推理，长期而言，两者都将导致侵蚀国家的竞争能力。一方面，呼吁政府对产业提供协助的人所提出之政策，就长期而言，反而会对企业造成伤害，让它们更需要协助。另一方面，呼吁降低政府介入的人却忽略了，政府在打造产业环境和组织架构，以及创造一个能刺激企业获得竞争优势的环境方面，所扮演的合理角色。

政府适当的角色是催化剂与挑战者；它应该鼓励或促使企业提升想像力，迈向更高层次的竞争优势，即使这个过程先天就具有痛苦和困难。政府无法创造有竞争力的产业，只有企业自己才办得到。政府所扮演的角色，在先天上便无法做到公平，惟有按照钻石体系的基本条件运作，才能获得成功。不过，政府在传递并丰富钻石体系力量上的角色，可说是十分重大。政府政策能成功，因为它创造一个企业能从其中获得竞争优势的环境，而非政府直接介入整个过程；惟一的例外是，整体经济还在开发阶段。所以政府的角色是间接的引导，而非直接的干预。

日本政府很了解自己的角色，包括该国在各竞争发展阶段的点上，政府角色都能随经济的演进，而适当地转变。通过刺激先进产品的早期需求、并面对需要最新技术的产业、营造共同合作计划的含义、设立奖项以奖励品质，进而追逐能强化钻石体系力量的政策，日本政府加速创新的步调。但

是正如其他国家的政府官员，日本官僚也会犯同样的错误：企图操控产业结构，长期保护市场，屈从于政治压力保护无效率的零售业、农夫及经销商与工业品的公司，使它们免于竞争的威胁。

在追逐国家竞争力时，为什么会有那么多政府犯下相同的错误，其实并不难了解，原因在于：企业竞争的时机与政府执政时间不同。产业要创造竞争优势，通常需要10年以上的时间——整个过程包括人员技能的长期提升，在产品与制造工艺上投资，建构产业族群，并渗透国外市场等。以日本汽车工业为例，厂商进入出口阶段是20世纪50年代，但一直到了70年代，才达到强有力的国际地位。

但在政治上，10年等于永恒。通常，政府最喜欢的政策，是那些很容易就能察觉的短期利益，例如补贴、保护、合并等。问题是，这些政策只会延误创新。大多数重要的政策，不仅速度太慢，而且需要政客付出太多耐心；或更严重的，还会带来短期的阵痛。将受保护的产业自由化，短期内看到的是破产，但不久之后便会看到更强大、更有竞争力的企业。

带来静态、短期成本优势的政策会不知不觉地对创新与动力造成伤害，这也是政府产业政策最常见的错误。在等待援助的期待之下，政府很容易采用一些可避免“浪费”研发资源的联合计划，结果导致活力与竞争受损。即使因达到规模经济而节省10%的成本，也容易被快速的产品和工艺改良，以及追逐全球市场的格局所抵消。这便是此种政策之害。

政府在扮演适当支持国家竞争力的角色之时，有一些简单的基本原则：如鼓励改变、促进国内市场竞争，与刺激创新等。

有些特殊的政策做法，能引导国家获得竞争优势，它们分别是：

把重心放在创造专业性因素

在部分基础事务上，如小学与中学教育体系、基本的国家基础设施建设、医疗保健等广泛领域，政府具有重要的创新责任。不过，创造专业性因素的种种一般化努力很少能产生竞争优势。反过来说，能转换成竞争优势的因素，是先进的、专业化的而且与特定产业或产业群相结合。诸如专业化实习课程，与产业相结合的学术研究，以及最重要的，企业的私人投资等机制最终创造出能产生竞争优势的要素。

避免干预生产要素与货币市场

政府通过干预生产要素与货币市场，希望创造较低的生产要素成本，或较佳的汇率，以协助企业在国际市场上更有效率地竞争。有证据显示，如里根政府的美元贬值等政策，通常反而会对生产力造成伤害。它们通常会妨碍产业升级，以及更能持续的竞争优势。

比起德国与瑞士的经验，日本的做法特别具有参考价值。过去20年间，日本人因尼克松政府突如其来的货币贬值而受到震撼，其后接连两次石油危机，还有近年来的日元升值，都迫使日本企业的竞争优势得以升级。此处的重点，并非政府应该追求企图左右生产要素成本或汇率的政策。相反，当市场力量

促使生产要素成本提高，或更高的汇率时，政府应该抗拒此种诱惑，并将它们推回原点。

执行严格的产品、安全和环境标准

通过严苛的政府法规刺激、提高国内需求，也能促进竞争优势。严格的产品性能、产品安全 and 环境影响等标准，都将迫使厂商改善品质、提升技术，并提供能回应消费者与社会需求的功能。放松这些标准，可能达到反生产力的效果。

当严格的标准扩散到国际间，会使得厂商在发展其他重要的产品或服务时，被视为扮演火车头的角色。瑞典严格的环保标准，提升了许多其他产业的竞争优势。像新宁生产安静的压缩机，适合人口密集地区，因为它对住户的干扰最少。严格的标准必须搭配快速而流畅的立法流程，以免耗费资源导致延误。

严格限制产业竞争对手间的直接合作

目前最普遍的全球战略，是更多的合作研究与产业集团。我们认为，各竞争厂商从事“闭门造车”式的研究，会造成重复与浪费，应该通过合作努力以达成规模经济，而且个别厂商也可能减少研究发展的投资，因为它们不可能通吃所有的好处。政府也很赞成这种直接合作的想法。在美国，反垄断法开始修正，以容许更多研发方面的合作；在欧洲，大型计划，如攸关信息技术的ESPRIT，结合好几个国家的企业。这种思考的背后，

则是欧洲各国政府的奇想。它们认为日本竞争力的崛起，似乎与日本通产省（MITI）支持无数的合作研究计划有关。这一点，其实是根本上的误解。

其实，更深入地观察日本的合作计划，就会发现截然不同的结果。日本厂商参加通产省的计划，目的是维持与通产省的良好关系，以保持企业形象，并阻挡竞争者异军突起的风险，这些大多是防御性的理由。企业很少将最佳的研究人员和工程师送进合作研究计划，反而在公司内部研究上投入更多。典型的情况是，政府只是提供有限的经费支持这项计划。

日本合作研究的真正价值在于，显示出新兴科技领域的重要性，并刺激企业的自有研究。合作计划会加速厂商对这些新领域的探索，并增加内部的研发经费，因为厂商知道国内竞争对手也在研究这些项目。

在一定条件下，合作研发确有好处。这些计划应该针对那些基础性产品和工艺研究，而与企业专有优势资源相关联的项目。在任何领域中，合作研发的项目应该只占企业整体研究的一小部分。合作研究应该是间接的，参与厂商应该通过独立研究机构的穿针引线。组织结构——如杰出的大学实验室与研究中心，会减少管理问题，并将竞争风险降至最低。最后，最有用的合作计划通常涉及多个产业，以及需要大量的研发投资。

推动能导致持续投资的目标

政府可以通过各种不同领域的政策在塑造投资者、经理人和员工的目标方面扮演重要的角色。比方说，规范资金市场的

方式，会影响投资诱因以及企业行为。政府应该鼓励人力资源、创新及有形资产方面的持续投资。或许最有力、最能提升产业持续投资的工具，是运用提高税率限制长期资本利得（五年甚至更长），限制只能投资在企业股票上。企业的长期资本利得诱因，也应该适用于退休基金，以及其公司目前未课税、经常进行短线操作的投资者身上。

为竞争松绑

政府如果维持垄断状态，控制企业进入特定产业，或提出规范竞争的价格政策，将会产生两种负面结果：当企业一味地与立法者打交道并保护现有权利时，会阻碍创新与竞争；此外，也将使产业缺乏活力，同时会造就出乏善可陈的供应商或客户。不过，自由化和民营化要成功，需要强烈的国内竞争搭配，以及一个强而有力且前后一贯的反垄断法案。

实施有力的国内反垄断政策

一个强有力的反垄断政策，尤其是反对横向购并、联盟和共谋的行为，可说是创新的基本要素。今日，流行的说法是，购并或战略联盟的目的，是为了全球化，或成为国内盟主；这些做法其实会伤害竞争优势的发展。真正的国家竞争力需要政府拒绝收购、合并，以及产业龙头间的结盟；此外，本国厂商与外商，应该适用相同的购并和联盟标准。最后，在收购的做法上，政府应该鼓励企业在国内与海外从事当地收购。政府应

准许企业收购相关产业的小公司，以促进技能转移而创造竞争优势。

对有管制的贸易说“不”

在处理国家竞争力衰退的问题时，对贸易加以管制逐渐成为一种趋势。设定各市场数量目标的营销协议，自愿限制协议或

所有在竞争优势途中看似容易的脱逃路径，其实却是通往失败的捷径。

其他工具，其实是危险、无效率而且会大幅增加消费者成本的做法。此种做法为效率欠佳的公司提供市场的保证，对于该国产业的创新并无助益。

政府的贸易政策应该追求各国市场的开放。要达到更佳的政策，贸易政策不应该是消极的工具；它不能只回应抱怨或寻求政治保护的产业；它不应该延长不利的局面或只为那些陷入困境的产业服务。贸易政策应该协助厂商寻求有竞争优势的海外开放市场，并且应该积极对待新兴产业并处理早期发生的问题。

当政府发现其他国家设有贸易壁垒时，它应该努力消除这些壁垒，而非管制进出口货品。以日本为例，它实施贸易管制的效果，还不如施压令其加速开放进口商品。以关税惩罚有不公平贸易行为的厂商，也比订出市场配额要好。其他日益重要的工具是，限制不公平贸易国家的企业购并本国企业或投资本国的生产设施，进而阻止不公平贸易国家的企业利用他们的优势建立起不会受到制裁的桥头堡。

任何药方都有后遗症。要找到一种既能处理不公平贸易，又能避免减少国内厂商创新与出口的动机，并且不伤害到本国

客户的药方，几乎是不可能的。药方的目标应该不断调整，最终达到不需要药方的境界。

企业的议题

最终，只有企业本身能达成并维系竞争优势。要做到这一点，企业必须按照上述的基本条件行事。更重要的是，企业必须认识到创新的核心角色，以及创新源自压力与挑战等令人不快的事实。这导致领导阶层必须创造出一个动态的、有挑战的环境，并认识到所有在竞争优势途中看似容易的逃脱路径，其实却是通往失败的捷径。比方说，企业很容易受到诱惑，依赖合作式的研发计划，借以降低研究的风险与成本，但是它们也会转移企业对自有研究努力的注意力和资源，并造成真正的创新遭到扼杀。

竞争优势来自企业的领导层，他们会为钻石体系打理一切，并使其更丰富，以促进创新和升级。以下是一些能支持此种努力的企业政策：

创造创新的压力

企业应该寻求挑战与压力，而非回避。战略的一部分就在于利用本国优势，以形成创新的原动力。要做到这一点，企业应该将产品卖给最精致与挑剔的客户和销售渠道、寻求需求最严苛的客户、建立能力超越最严格产品法规的标准、与最先进

的供应商合作，并将员工视为永久的伙伴，以刺激技能的升级。

寻求最强的竞争者以作为激励对象

要激发组织变革，强而有力的竞争者与普受尊敬的对手，都是不可轻视的对象。最佳的经理人永远会保留一些危机感；因为他们尊敬并研究竞争对手。为了要保持动力，企业必须将面临挑战变成组织常态的一部分。若是企业游说反对严苛的产品标准时，便反映了该公司领导阶层的热情已然消退。企业重视稳定的顺从的客户、依赖性强的供应商，以及欲振乏力的竞争对手时，便意味着拥抱惰性，最终会导致失败的结局。

建立早期预警系统

早期预警信号可转换成早期行动优势。企业采取行动以协助它们看清变化的信号及反应，并在竞争局势中超越对手。例如，找出客户或销售渠道最期盼的需求，并针对此提供服务；对新的客户或销售渠道进行调查；可以找到可能引发新规则的法规；或将外部人士引进管理团队，并维持研究中心和优秀人才来源之间的持续关系。

改善国家钻石体系

挥着至关重要的作用。企业的一部分责任是，在组成产业集群上扮演主动的角色，并与国内客户、供应商、销售渠道合作，以协助它们升级从而延伸其竞争优势。为了提升国内的需求，雅马哈、河合（Kawai）与铃木（Suzuki）等日本乐器厂商直接开设音乐班。同样地，企业可以刺激与支援本地重要特殊元件供应商，鼓励它们从事全球竞争。健康而有实力的产业集群，只会提高企业创新与升级的速度。

几乎每个有竞争力的产业中，领导厂商采取一些意在言外的步骤，以创造专业性生产要素，例如人力资源、科技知识，或基础建设。比方说，在毛纺织品、瓷砖、照明设备等产业中，意大利的同业公会在市场信息、工艺技术与共用的基础建设上，都有投资。企业可通过企业总部和其他关键性的事业单位设立于精明型客户、重要供应商，或大学与实验室等创造专业生产要素的机制附近，以加速创新。

拥抱国内竞争对手

要从事全球竞争，企业需要强劲的国内竞争和激烈的国内竞争对手。尤其是今日的美国与欧洲，经理人习惯于抱怨过度竞争，对有望产生规模经济与关键多数的购并案，也都有不同的看法。这些抱怨是天性，但是这些论点却完全错误。激烈的国内竞争会创造出持续的竞争优势。此外，扬威国际也比在国内称王要好。假如企业希望购并一个能加速其国际化，并加强其国内竞争优势，或抵消其国内竞争劣势的国外公司，通常比购并国内主要竞争对手要好。

选择性地寻求海外优势

今天，许多企业在追求“全球化”战略时，往往舍弃本国钻石体系不顾。问题是，为了创造竞争优势，采取全球化观点有其重要性。依赖海外活动以补充本国实力，绝对是次佳的选择。企业以创新抵消本地不利的生产要素，会比采用外包的方式更好；发展本国供应商与客户，也比全盘依赖外国厂商要好。除非将支撑竞争力的关键要素留在国内，否则企业很难长期维持竞争优势。企业的目标应该是提升国内的能力，海外活动应该只具有选择性与补充性，以达成全面的竞争优势。

企业的目标应该是提升国内的能力，海外活动应该只具有选择性与补充性，以达成全面性的竞争优势。

正确的全球化做法是，选择性地连接其他国家钻石体系具优势的源头。比方说，找出其他国家精明的客户，有助于企业了解不同的需求刺激加速创新的压力。此外，无论本国钻石体系如何有利，还是应该了解外国重要研究的情形。要取得外国研究的优势，企业必须将高素质人力派到海外基地，并提升科技研发水准。要从国外研究中得到好处，企业必须要先有开放的胸怀——认知竞争优势来自持续的改善，而非保护今日的秘密。

选择性结盟

与外国厂商结盟是另一个管理界时髦的万灵丹：这代表企业在不放弃独立性的前提下，希望借由外国厂商的优势来解决自身问题，或是规避风险。然而现实中，结盟固然能达成一些选择性的好处，也会带来很大的成本：这涉及两个单个组织的

协调，与一个独立实体调和组织目标，创造一个竞争对手，并放弃既有的利润。这些成本终将导致大多数联盟变成短期工具，而非长期稳定的关系。

最重要的，将结盟当成一个建立在广泛基础上的战略，只会使厂商表现平平，而无法成为国际性的领导厂商。没有企业可以依赖外界以取得攸关自身竞争优势的技术与资产。结盟最好当成一种选择性工具，用在暂时性或非核心的活动上。

选择企业总部地点以作为竞争优势的后盾

跨国企业最重要的决策之一，是决定旗下各企业总部的所在国家地点。涉足不同行业与产业区隔的企业，可设立不同的企业总部。竞争优势必须存在于母国：它是制定战略、创造核心产品与制造工艺技术，以及关键大批量生产的所在地。母国的环境必须有助于创新，否则企业别无选择，只能将总部迁往能刺激创新，并能提供全球竞争的最佳环境。这里面没有妥协之道：整个管理团队必须一致行动。

领导层的角色

有太多的企业和高级经理人误解了竞争的本质与任务，因而将工作重心放在改善财务绩效，呼吁政府提供协助，追求稳定性，以及通过结盟与合并来降低风险。

今天的竞争则要求领导能力。领导人相信环境瞬息万变，所以他们致力于激励组织持续创新，并能认识到母国是构成竞

竞

争

论

争成功的一部分，所以愿为提升母国环境而努力。最重要的是，领导人认识到压力与挑战的必要性。因为这些领导人支持适当、甚至痛苦的政府政策和法规，因此赢得“政治家”的封号，他们自己倒不这么认为。领导人准备牺牲最安逸的生活，只为了迎接困难的挑战；他们的终极目标是保持竞争优势。这也必须是国家和企业的目标：不只是为了生存而已，还要达到具有国际竞争力。

这一切作为绝非偶一为之，而必须持之以恒。

第七章

产业集群与竞争

Clusters and Competition: New Agendas for Companies, Governments,
and Institutions

迈克尔·波特 (Michael E. Porter)

企业思考问题，普遍从企业战略和竞争的角度着手。地方和中央政府谈竞争力，则仍习惯视经济为一个整体，并且将经济政策看成主要的影响力。至于地点在竞争和竞争力上的角色，则是一片空白。主流思潮的趋势更愈来愈不重视地点的重要性。¹全球化使企业到处搜集资金、货物和技术，在最有成本效益的地方设立营运据点。因此，在全球竞争中，普遍不看好政府的影响力。

这个广泛流传的观点并不符合竞争现实。在1990年出版的《国家竞争优势》中，我率先提出全球经济之下有关中央、地方和地区竞争的理论。在这个理论中，产业族群扮演很重要的角色。产业族群是指在特定领域中，同时具有竞争与合作关系，且在地理上集中，有交互关联性的企业、专业化供应商、服务供应商、相关产业的厂商，以及相关的机构（如大学、制定标准化的机构、产业公会等）。它会形成产业在特定领域竞争成功的关键多数。产业族群明显的特质，常见诸于每一个国家、地区、州，甚至大都市经济。这一点在经济发达国家中尤其明显。

尽管产业族群的现象已在多篇文献中探讨过，但若不从竞争理论及全球经济下地点的影响力等方面着手，恐怕无法理解其中的奥妙。（见专栏“产业族群在历史与学术上的探讨”）。在经济体中，普遍可以见到产业族群，而非零星孤立的企业或产业，此一现象足以揭示竞争本质的重要性，以及竞争优势中地点所扮演的角色。即使全球化造成昔日形成产业族群的理由减弱，产业族群在竞争日趋复杂、知识导向和动态的经济体中，其角色也愈来愈重要。

产业簇群的概念代表一种思考国家和城镇经济体的新方式，并指出企业、政府和其他法人机构致力于提升竞争力上的新角色。产业簇群的出现，意味着许多竞争优势来自企业外部、甚至产业的外部，而非该事业单位所在的地点。像波士顿要经营出一家世界级的共同基金公司，成功机会便比在其他地方高；同样的道理，也适用在南卡罗来纳州、北卡罗来纳州的纺织厂商，德国南部的高性能汽车厂商，或意大利的流行鞋业。

产业簇群的重要性，创造了一些尚未被充分认识的新管理议题。除了税率、电力成本、工资水准等一般因素之外，在企业所处的环境中，还存有一种有形的风险。企业是否健康，其实是与产业簇群的体质有关。企业也许可因本地竞争厂商的出现而从中获益。除了游说和社会性组织之外，产业公会也可以是一项竞争资产。

产业簇群在竞争日趋复杂、知识导向和动态的经济体中，其角色也愈来愈重要。

产业簇群也打造政府的新角色。有助于培养竞争力的、适当的宏观经济政策，愈来愈为人所了解，但了解的程度尚嫌不足。政府更具决定性的影响，通常是在微观经济层面。政府的首要之务是，除去有碍目前与新兴产业簇群成长和升级的障碍。产业簇群是增加出口的推动力，也是吸引外资的磁铁。此外，产业簇群还会建构出一个公共论坛，让企业、政府和法人机构（如学校、大学、公用事业）在其中进行新形式的对话。

自从《国家竞争优势》出版后，关于产业簇群理论的认识已有所提升，并且持续地扩散，进而引发更多城市、地方、

国家，甚至区域产业集群的成长（如中美洲）。在本文中，我将评估产业集群理论的知识现况，它们在竞争中的作用，以及它们的影响。我也将描述产业集群理论之成长与衰退的过程；民间、政府和其他法人机构，在产业集群升级上的适当角色，以及一些产业集群对企业战略的影响。最后，我将回顾许多我研究过的产业集群案例和计划，还有其他相关研究文献，以找出组织改良产业集群的最佳做法，进而加速经济的改善。

何谓产业集群？

产业集群是在某特定领域中，一群在地理上邻近、有交互关联性的企业及相关法人机构，并以彼此的共通性和互补性相联结。产业集群的规模，可以从单一城市、整个州、一个国家、甚至到一些邻国联系成的网络。² 产业集群具有许多不同的形式，要视其纵深程度和复杂性而定。不过，绝大多数产业集群包含最终产品或服务厂商，专业元件、零部件、机器设备以及服务供应商、金融机构，及其相关产业的厂商。产业集群也包含下游产业的成员（如销售渠道、顾客），互补性产品制造商，专业化基础设施的供应商，政府与其他提供专业化训练、教育、信息、研究和技术支援的机构（如大学、思想库、职业训练机构），以及制定标准的机构。对产业集群有重大影响力的政府机关，也可视为它的一部分。最后，产业集群还包括同业公会，和其他支持产业集群成员的民间团体（参见专栏“产业集群理

论在历史与学术上的探讨”。

要找出产业簇群的组成要素，应该从大企业或类似厂商的集中情形开始，然后观察企业和法人机构在纵向联结关系的上下游。下一步是水平观察那些通过共同销售渠道，或生产互补性产品和服务的产业。要界定产业的其他水平联结，必须根据

使用类似的专业元件或技术，或以其他供应面
相联结。界定出一个产业簇群的产业与厂商后，
再下一步是找出给它们提供专业化技能、技术、
信息、资金或基础设施的机构，与其他包含产

产业簇群是在某特定领域中，
一群在地理上邻近、有交互
关联的企业和相关法人机构，
并以彼此的共通性和互补性
相联结。

业簇群成员的集合体。最后一步才是，寻找会对产业簇群成员产生重大影响的政府或其他制定规范的机构。

图7-1和7-2是意大利皮鞋和时尚产业簇群，以及加州葡萄酒产业簇群的图示。虽然这些图表并不能囊括每个产业簇群所有的组成个体，但每个图表都描绘出该产业簇群的重要特质。比方说，图7-1显示，意大利的皮鞋与时尚产业簇群包含好几个彼此连接的相关产业，如不同形态的皮革制品（互补性产品，有共同性、使用共同元件、类似技术）、其他类型的鞋子（销售渠道上互相重叠、类似元件和技术），以及不同类型的时尚产品（互补性产品）。这些产业也使用共同的营销媒介，并在类似顾客群中，以类似的形象展开竞争。意大利产业簇群的超强实力，至少有部分与数种跨厂商的联结以及意大利厂商所享有的协同效应有关。

加州葡萄酒产业簇群则包含葡萄种植、酿酒厂，到范围广泛的支援性产业。在种植葡萄方面，又与大型加州农业产业簇群有密切的联结。在酿酒方面，则与加州餐厅和食物供应产业

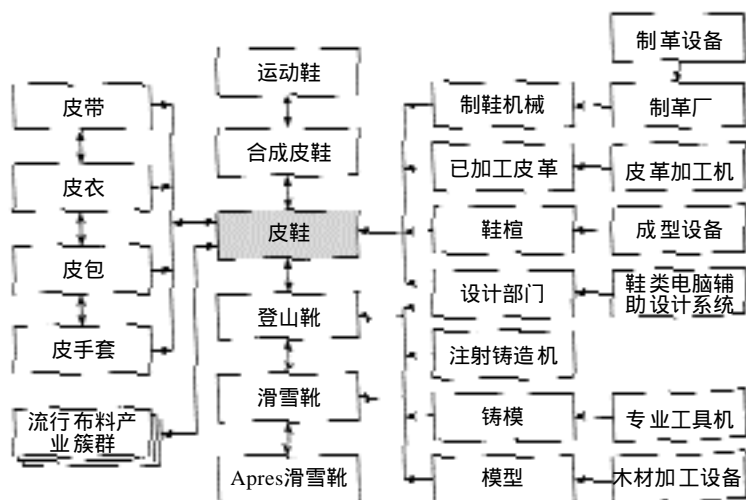


图7-1 意大利鞋类与时尚产业集群

资料来源：Claas Van der Linde, 1993.

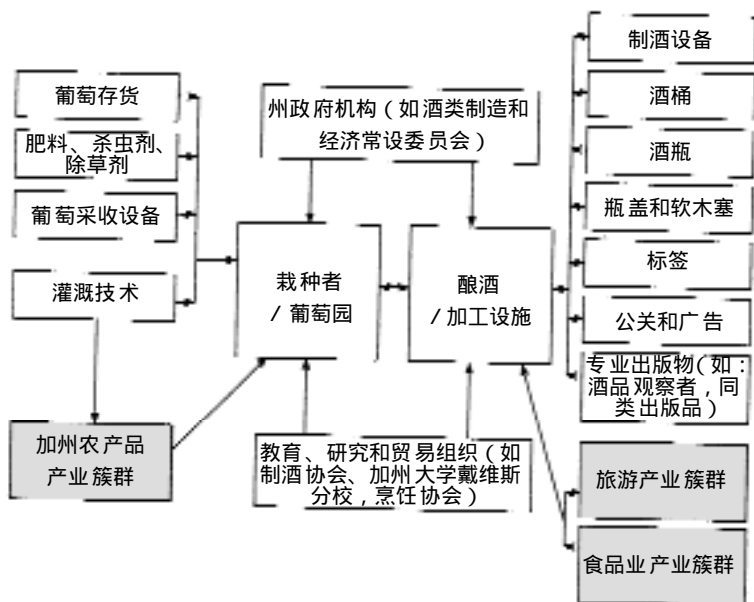


图7-2 加州酒品产业集群

资料来源：R.Alexander、R.Arney、N.Black、E.Frost、A.Shivananda.

（互补性产业）联结，甚至可以延伸到其他酿酒地区，以及位于纳珀市（Napa）的旅游产业集群。图7-2呈现当地与酒相关的机构，如全球知名的加州大学戴维斯分校葡萄栽培和酿酒学课程，以及加州参众两院相关的特别委员会。

要描绘出产业集群的边界，常常会造成程度上的差异，而且包括创意的过程，往往要借由了解跨产业与跨机构间最重要的联结与互补性来达成。这些“溢出”（spill over）的力量强弱，以及对生产力和创新的重要性，会决定该产业集群的最终边界。密歇根州激流市（Grand Rapids）的办公家具产业集群，说明了在描绘产业集群边界时，可能采取的选择（见图7-3）。办公家具和隔板产业当然属于这个产业集群，就如同运动场、教室、运输工具的座椅产业一样。因为在产品特质、功能、零部件和技术上，这些产品具有重要的共通性。临近的金属零件和设备制造厂商、塑胶厂商及印刷公司，都算是这个产业集群的供应商。这些供应商产业因为要服务其他类型客户，例如汽车制造厂商等，也可能是其他产业集群的一部分。特别在金属零件方面，为了服务附近的底特律汽车产业而存在的供应商，对于家具业的发展也有重要贡献。产业集群的范围，应该包含所有紧密连接的厂商、产业和机构，不论它们是水平、垂直与上下游的关系；那些联结性不大或没有关系的产业或厂商，则可加以省略。³

产业集群包含如制造、消费性商品或高科技等广泛的群组时，往往因牵扯太广而难以想像。这样的聚集虽然涉及产业之间微弱的关联性，但是有关产业集群限制与瓶颈的讨论，恐怕会落入泛泛之论。反过来说，将单一产业贴上产业集群的标签，

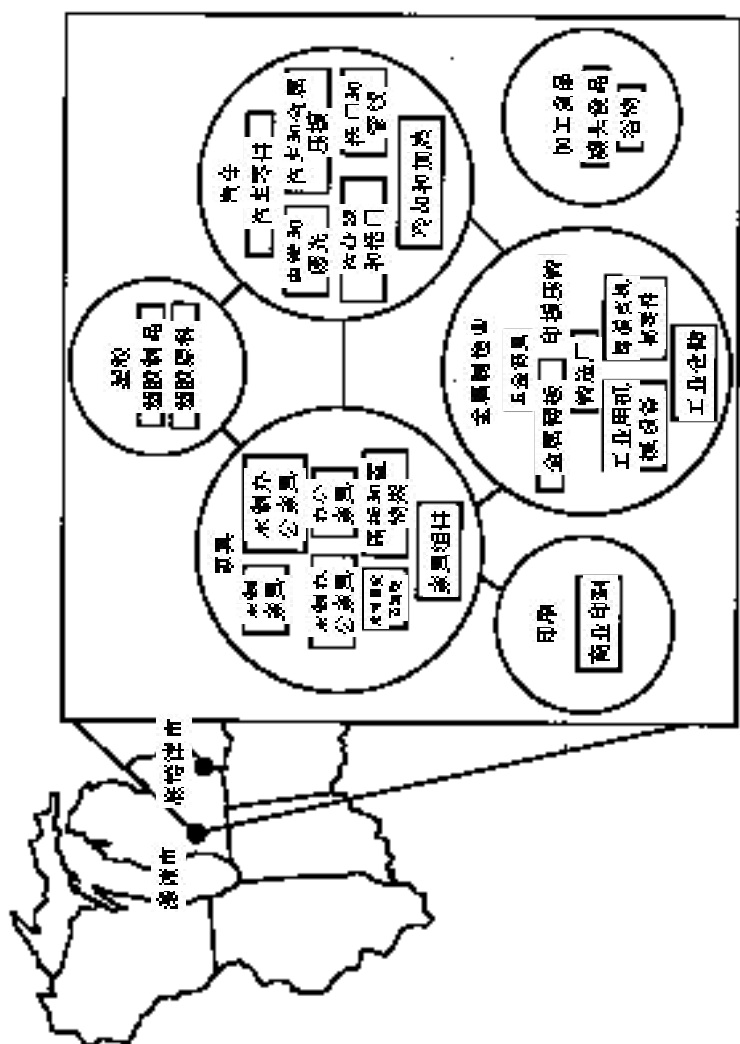


图7-3 大流域地区的大型产业集群

则会忽略极重要、会强烈影响竞争力的跨产业和机构的交互关联性。⁴

产业集群见诸于许多类型的产业中，规模可大可小，甚至可以出现在餐厅、汽车经销商、古董店等地方性产业。它们所在的经济体也可大可小，可能在乡下、可能在市区、也可能跨好几个地理层级（例如国家、州、大都市地区以及城市）。无论发达国家或发展中国家，都有可能出现产业集群，不过在发达国家中，产业集群通常会有比较好的发展。

产业集群的边界很少吻合标准的产业分类体系。原因是此种分类方式并未掌握到许多攸关竞争的重要角色，以及跨产业的连接点。产业集群基本上是由被归类在不同类别的最终产品、机械、材料与服务业所组成。它们通常同时涉及（或有可能涉及）传统产业与高科技产业。产业集群代表了一种组织经济数据和审视经济的不同方法。

由于产业集群通常涵盖不同的传统产业与服务业类别，重要的产业集群很可能因此模糊不清，甚至不易察觉。譬如马萨诸塞州的医疗器材领域，涉及超过400家以上的企业，提供至少3.9万份高薪工作。不过长期以来，这个产业集群完全被归在好几个大型而互相重叠的产业分类中（像电子仪器、塑胶产品等），因此完全被忽略掉。这个产业集群的经理人尽管遭遇相同的限制、问题和机会，彼此却从未聚在一起讨论。这个产业集群被发现后，马萨诸塞州医疗协会（Mass Medic）这个因此而成立的组织，以及与政府之间进行建设性的对话机制，正蓄势待发。

产业集群的大小、广度、发展状态各有不同。有些产业簇

群主要是由中小企业组成（如意大利鞋业与北卡罗来纳州家具产业集群）⁵；有些产业集群则同时存在大型和小型企业（如好莱坞或德国化学品集群）；有些产业集群的核心是研究型大学；有些则和大学没有什么重要的关联性。⁶各产业集群在本质上的差异，反映出其所属产业的结构差异。发展愈健全的产业集群，就拥有愈多专业化供应商、愈多元化的相关产业，以及愈广泛的支援性法人机构。

• 专栏 •

产业集群理论在历史与学术上的探讨

早在数世纪前，讨论经济面貌时，学者就注意到贸易的地理集中性，和企业在特定产业的地理集中性。不过，产业集群角色的讨论则相当有限。随着竞争演化和现代经济日趋复杂，产业集群的深度和广度也随之增加。全球化加上崛起中的知识密集趋势，已大幅地改变产业集群在竞争中的角色。

学术界对产业集群的讨论，可以回溯到马歇尔（Alfred Marshall）在《经济学原理》中，他以非常有趣的专章，讨论特定产业地点的外部条件。在本世纪上半叶，有大量文献也把经济地理纳入讨论的范围。不过，20世纪中叶，热门的新古典经济学派，并未将地点放进经济的主流思潮中。最近，在一些新的增长与国际贸易理论中，收益递增成为新焦点，对于有关经济地理领域的兴趣，也日益增强。

在管理学的文献中，对地理或地点的关心度向来很低。总体而言，地理已被降低为在不同国家经商时，评估文化与其他差异的考虑因素。企业地点被视为经营管理的次要特性。近来风行的全球化，更创造出地点的重要性不如以往的趋势。

许多学术文献的内容，都或多或少地注意到或强调产业集群的现象。诸如增长极、前向关联和后向关联、聚合经济、经济地理、城市与区域经济、国家的创新系统，或区域性科学、工业区、社会网络等，都与产业集群有关。

城市经济的文献，以及区域性科学的文献，都以一般化的城市聚合经济（agglomeration economy）为重心，反映出其中的基础设施、通讯技术、材料可得性、多元化的产业基地，以及城市地带的市场。这些经济形态，与现有的产业与产业集群的形态无关。对发展中国家而言，这些经济形态具有举足轻重的重要性。不过整体而言，一般的城市聚合经济之重要性，正随着贸易开放、通讯和运输成本降低、更容易接近原料和市场，甚至更多地点或国家发展为数不少的基础设施，而逐渐缩减。

其他研究则着重在特定领域。企业集中在某地经营的现象，可视为产业集群的特殊案例。由主宰当地经济的中小型厂商组成的意大利式工业区，在某些产业中具有举足轻重的地位。在有些领域，则是本国和外国大企业，加上小型企业的配套模式。

有些产业集群以研究型大学为中心，有些则几乎不靠

正式技术研究机构的资源。产业簇群的现象会同时出现在传统产业与高科技产业中，以及制造业和服务业之中。事实上，产业簇群通常包含高科技、传统科技、制造业和服务业。有些区域只有一个产业簇群独占鳌头，有些则不只一个。产业簇群既发生在发达国家，也出现在发展中国家。不过，发展中国家的产业簇群缺乏深度，而成为发展的限制。

早期的研究，主要是帮助我们了解产业簇群对于竞争的影响力。研究聚合经济的文献强调，原料成本最小化、专业化，是靠当地市场或紧临市场的优势所形成。经济发展的文献，则强调供给与诱因，也是形成产业簇群的元素之一。不过，这种前后向关联概念的标准含义，强调特定产业必须与其他产业建立联结。相反，产业簇群理论却鼓吹企业能够集中发展，并以最紧密的连接或各产业簇群间的溢出效果，来鼓励这些领域的发展。

总体而言，过去的理论大多强调产业簇群的特定方面，或特定形式的产业簇群。许多传统聚合经济对于产业簇群的观点，已经受到全球化供应来源与市场的威胁。然而，现代化、以知识为基础的经济体，其实为产业簇群创造出更具结构性的角色。

产业簇群在竞争中所扮演的更多元角色，已愈来愈为大众所熟知。要了解这些角色，需要将成长中的产业簇群放在更广泛、也更有活力的竞争理论中看待。这里面包含了确认全球市场与生产要素，竞争中的成本与差异性，以

及静态的效率和持续的改善与创新。有些重要的聚合经济体就呈现这些动态状况，而不只是静态的效率、创新与学习速度而已。在现代经济体中，产业集群其实具有比过去所认识到的更为复杂的整合作用。

因此，产业集群构成一个重要的多元组织化形式，并且有明显的市场经济特质，对竞争成败有重要影响。一个经济的产业集群状态，深刻反映了该经济的生产潜力、未来可能的发展限制。产业集群在竞争中的角色，对企业、政府和其他法人机构而言，也变得益发重要。

产业集群的边界，会随着新厂商与新产业的出现、既有产业萎缩或衰落、或本地法人机构有了新发展与改变，而随之不断演化。技术与市场的发展，会酝酿出新的产业、创造新的联结点，或改变所服务的市场。规制的改变也会对变迁中的产业集群边界造成影响，例如电信业和运输业。

我们可以用不同层次的聚合经济体来检视产业集群，并揭露不同的问题。比方描绘分析加州大型农业综合产业集群时，便会找到一些有关竞争的重要观点。前面说明的酒类产业集群，就是这个大型产业集群的一部分。在这个层面的分析，可以看到一些更特殊而又不同的问题（例如与旅游产业集群的关联）。

在不同的地方，对产业集群的适当定义也会有所改变，要视该产业所处的竞争区间以及所应用的战略而定。例如下曼哈顿地区的多媒体产业集群，主要包括了内容供应商与其他相关产业的厂商，如出版

产业集群的适当定义要视该产业所处的竞争区间以及所应用的战略而定。

业、广播媒体、绘图和视觉艺术产业等。旧金山湾区的多媒体产业集群正好相反，它包含许多可推动科技的硬件和软件产业。

我们为什么要从产业集群的视角，而非从较为传统的群组，如公司、产业、制造业或服务业等产业部门，来检视各经济体呢？首先是因为产业集群更贴近竞争的本质，以及竞争优势的来源。产业集群的范围比产业要大，因此能掌握到跨厂商和产业的重要连接点、互补性、技术的溢出效果、技能、信息、营销和顾客要求。这些联结是竞争、生产力，以及新事业形成和创新的方向和速度之基本要素。大多数产业集群内的成员并不直接竞争，彼此有自己要服务的产业区间。然而，它们仍有许多共同的需求和机会，并会面对许多生产力方面的限制与障碍。

将一群企业和法人机构看成一个产业集群，会凸显共同关心的领域中，协调和合作改善的机会，同时又不威胁、扭曲竞争，或限制竞争强度。产业集群在相关企业和供应商、政府及其他重要机构之间，提供了一个建设性而有效率的对话论坛。为了改善产业集群状况所作的公共与民间投资，将使许多企业雨露均沾。

反过来说，从产业或汽车产品等狭窄的部门来分析，通常会陷入任由特定企业游说补贴或优惠税率的困境。由此而生的公共投资所产生的溢出效果，很少会惠及其他产业，甚至因此还扭曲市场。因为很大比例的成员都在直接竞争，彼此对对方造成很真实的威胁，并使竞争的强度逐渐减弱。企业迟迟不敢参与，理由是怕惠及直接的竞争对手。因此，单一产业或狭

隘的产业部门观点，很容易造成扭曲竞争的结果；而产业集群的观点，则会强化竞争。当本文讨论产业集群对政府与企业的含义时，还会有所补充。

地点与竞争

近数十年来，思考地点对竞争的影响力，往往放在企业的竞争方式这种简单思维中。在一些比较封闭的经济体中，竞争经常被视为大致上属于静态，而且以成本极小竞争具有动态性，其成败取化为手段。在这种情况下，生产要素（劳力与资 决于创新与战略性的差异。金）的比较优势，乃是决定成败的关键；而在近来大部分的分析中，规模经济则取而代之。

不过，这幅图像无法代表真实的竞争。竞争具有动态性，其成败取决于创新与战略性的差异。生产要素和原料的价值在降低，因为下列三个条件：随着愈来愈多国家对全球经济开放，原料供应也正在扩张；国家与国际间的生产要素市场，运作得愈来愈有效率；竞争中，生产要素的重要性日渐减轻。相反地，与客户、供应商、相关机构的紧密联结，不仅为企业带来效率，也加快改善和创新的速度。延伸的垂直整合（如内部自行生产零件、提供服务、进行训练），曾一度是标准做法，但是一个愈来愈有活力的环境，会让垂直整合相对比较缺乏效率与效益，并失去弹性。

用这种更广泛也更动态的观点看竞争，地点会影响对生产力，特别是对生产力成长，进而对竞争优势产生影响。生产力

竞

争

论

是经由每天工作、每单位资本或有形资源应用所创造的价值。

地点会通过生产力的增长，特别是一般性的生产要素通常很充沛，而且可随时取得。是对生产力成长的影响，进而经济是否繁荣，要视在某特定地点中，所运用和而对竞争优势产生影响。提升的生产力要素而定。

地点的生产力与繁荣，并非取决于厂商在哪一产业竞争，而在于其竞争的方式。无论在制鞋业、农业或半导体产业，企业都可以靠更精致的方法，使用先进技术，提供独特的产品与服务，而提升生产力。事实上，所有产业都能运用高科技；所有产业都可以是知识密集产业。但一般印象认为，高科技是指信息技术与生物技术，好像与一般企业并没有关联。更清楚地讲，高科技是指使用具“提供能力的技术”(enabling technology)，它代表的是可在许多产业中提供强化科技工具的领域。

反过来说，一个产业如果徒具高科技的表象，企业的生产力却不高，并不保证它会欣欣向荣。传统上对产业的分类，如高科技或传统技术、制造业或服务业，资源导向或知识基础导向等，其实并没有必然关系。合理的目标是改善所有产业的生产力，借着直接和间接方式提高繁荣。某个产业生产力的改善，也可提升其他产业的生产力。

地点的繁荣则取决于企业在当地决定从事某一产业生产的生产力。这些抉择会影响企业的薪资水准及所获取的利润。无论是本国或外国厂商，都是促进地方繁荣的力量，差别只在于厂商的生产力有所不同而已。先进的外国大厂进驻时，通常会提升本国企业的生产力，反之亦然。

地产业环境品质的重大影响。比方说，除非当地拥有高质量的交通设施，否则企业就无法使用先进的后勤技术；除非企业能聘雇高级人才，否则无法运用完善服务的战略；如果当地法令多如牛毛，事事需要与政府对话，或司法体系无法快速而公平地解决争议，企业的运作就无法展现效率。

这些情况会消耗资源与经理人的时间，对顾客价值却毫无帮助。道路系统、企业税率、司法体系等产业环境的各个方面，会对所有产业都造成影响。这种整个经济方面（或水平切面），也可以说是发展中国家竞争力无法发展的障碍。不过，无论是发达国家或其他地方，产业环境的一个关键方面是特定产业族群（例如出现特定形态的供应商或大学科系）。产业族群因此成为企业战略和经济政策中重要的角色。

要掌握某地点产业环境的本质，主要挑战是当地对生产力和生产力成长的大量影响因素。在《国家竞争优势》书中，我以钻石图形的四股交互关联的影响力，来模拟地点对竞争的影响力。这套钻石体系可以简化整套理论（见图7-4）。⁷此架构中有些要素特别值得予以强调，因为它们有助于我们了解族群在竞争中所扮演的角色。

如图7-4显示，生产要素元件包括有形资产（如有形的基础建设）、信息、法律体系、大学研究机构等企业赖以竞争的要件。要增加生产力，生产要素元件必须改善其效率、品质，最后还必须专业化，以迎合特定产业族群。专业化生产要素，尤其是那些将创新与升级加以整合者（如专业的大学研究机构），不仅能培养高度的生产力，而且也比较无法通过交易，在其他地方出现。

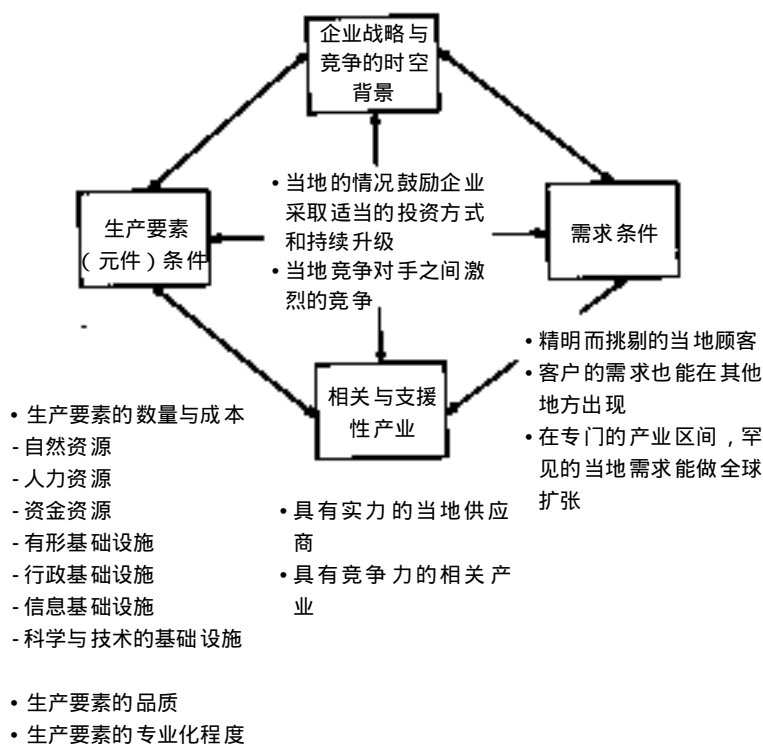


图7-4 当地竞争优势的来源

企业战略与竞争的时空背景，也就是商业规则、诱因，与竞争行为必须超越成本的层面，而逐渐包含差异化的层面。生产力不高，当地的竞争通常也不激烈。假如有竞争的话，大多数是来自进口品；至于本地厂商的竞争，则仅止于模仿的层次。价格也是决定竞争的惟一变量，企业因此力图压低工资以降低成本。这类竞争只需极小的投资。

迈向发达经济体需要发展激烈的当地竞争。竞争行为必须从低工资改为低廉的总成本，也就是必须提高制造和运送的效率。最后，竞争行为必须超越成本的层次，而逐渐包含差异化

的层面。竞争行为必须从模仿转变为创新，从低度投资变成大量投资，不仅在有形资产上如此，同时也能在技能、技术等无形资产上创新、投资。产业族群在转型过程中的角色，将会愈来愈明显。

战略与竞争行为的背景，可以分成两个基本层面。一个是不同形式的投资大环境。要支持更复杂的竞争，以及更高层次的生产力，提高投资的竞争强度有其必要。总体竞争和政治稳定对这类投资有帮助，但是微观经济政策，如税务制度的架构、企业管理系统、影响劳动力发展诱因的劳动市场政策、知识产权规则与执行方式等，同样也扮演了重要的角色。

另一方面的竞争背景是，影响竞争行为表现的当地政策。当地政府对贸易和外资开放、政府所有制、许可制度、反垄断政策，以及贪污腐败的影响等，都是决定当地竞争程度的关键角色。竞争行为的特质，也受到现有生产要素和当地需求状况等其他产业环境的影响。

本国的需求状况，与企业是否能够或愿意从模仿、低品质产品与服务转变为能靠差异化来竞争，具有莫大的关联。在生产力低的经济体中，企业对于市场需求的学习，主要是靠外国市场；但进步仍需要靠本地市场需求的发展。精明和挑剔的本地客户的形成，会迫使企业进行改良，并对现存及未来的需求有所理解。本地需求也会展现企业可进行差异化的市场细分。在一个全球经济体系中，本地需求的品质，其重要性远远超过它的规模。联结产业的产业族群在设定需求条件上，扮演了关键性角色。

产业集群与竞争优势

相关与支援性产业，组成产业集群钻石体系的一个方面，可视为其他方面互动的证明。产业集群以三种主要形式影响竞争：首先，它增加内部企业或产业的生产力；其次，它增加创新的能力，并因此导致生产力提升；第三，它刺激新企业的成型，进而反援创新并扩大整个产业集群。许多产业集群的优势，视外部经济体系或跨厂商、跨产业的溢出效果而定（许多产业集群的优点，也可以应用在企业内的研发和生产等次级单位），因此集群可被界定为将企业和法人组织交互牵连而成的系统，整体系统的价值要比个别成员价值的总和还来得大。

如前所述，学者试图以聚合经济解释企业的集中现象。⁸这种现象一般出现在产业层次，或一个多元化的城市经济体中。许多聚合经济的解释强调，原料和市场的邻近，让企业得以达到成本最小化。但这类解释，多少受到日渐普及的市场全球化、技术、供货来源、增加的流动性，以及更低的通讯和运输成本所伤害。今天，聚合经济的本质已经改变，它在产业集群层面上的重要性日增，而不只限于狭隘定义下的产业。

尽管产业集群在经济体中极为常见，但是每个产业集群在竞争优势的表现上并不相同。一般说来，产业集群的优势愈强，可以交易的产品或服务愈多，可作为产业集群地点的数目就愈少。产业集群的重要性会因竞争的复杂化而提高，意味着经济发展会使产业集群的数目增加。

的人际交往、面对面沟通，以及个人与法人机构在网络中互动。当一个地方出现产业集群时，确实较有助于这类关系的发展，而且运作得更有效，但是它的进展并非自动发生。正式与非正式的组织机制和文化规范，通常会影响产业集群的发展和运作。后文将对此有更进一步的说明。

产业集群与生产力

接近专业员工和元件 比起其他如垂直整合、与外界企业战略建立联盟，或从远地“进口”原料等做法，企业坐落于产业集群内，更有机会接近优异的、低成本的最佳专业化元件，如零部件、机器、企业服务与人力资源。因此当本地供应商竞争激烈时，产业集群代表一种先天上更有效、且更有效率分配资源的组织形式。当具有实力的本地供应商并不存在时，产业集群就必须在外界寻求资源，但这并非是最理想的安排。

向产业集群内部成员寻求资源（“当地”采购），远比到远地采购的交易成本低。当地采购会使库存需求降至最低、遏止供应商哄抬价格、违约背信的投机行为，并使活动透明化；但相反地，任何供应商差劲的表现，都会影响产业集群其他成员的信誉。在产业集群内部采购，使得沟通更方便，也可以减少修改的成本，并使辅助性和支援性的合作，如安装、纠错、人员使用培训、检修、即时维修等更方便容易。当其他条件一致时，当地采购通常优于远距离采购，尤其是涉及基础技术、信息、服务内容的先进专业化元件。（要注意，此处所指的“当

地”，意味企业即使总部不在当地，但仍在产业集群内有技术资源等实质性投资）。

与远距离的供应商建立正式的战略联盟，可以减轻远距离采购的某些不利性。然而，正式的联盟会带来复杂的交涉，以及监督上的问题，并使得企业缺乏弹性。企业在当地产业集群中紧密、非正式的关系，则能提供绝佳的解决方案。

在产业集群内部采购元件，也比垂直整合更具效益和效率。

供应商在产业集群中的深化和专业化程度愈高，愈能察觉市场机会，并且因为多元的当地客户而减少自身的风险。

在生产零部件和训练等领域，借助外部的专业人员通常更能节省成本，也比内部单位的回应更迅速。垂直整合则会消耗管理层的注意力。反过来说，从邻近的专业供应商取得元件，也会带来成

本和品质的优势。紧邻的卖方让企业获得近似垂直整合的效率，同时仍维持强烈的发展诱因。

从单一地点的专业化供应商扩张元件供应的范围，已经被看成是聚合经济的好处之一。⁹ 即使市场全球化，仍无损于此一观点。劳动力的划分，已不再受到市场的限制，因为市场已经国际化。

在现代化经济中，供应商在产业集群中的深化和专业化程度愈高，愈能察觉市场机会，并且因为多元的当地客户而减少自身的风险。此外，成熟的产业集群不仅是单一产业，而是由好几个相关产业所组成。这些产业通常需要共通或非常相似的元件，因此提供了供应商扩张的机会。基于这样的理由，再加上产业集群溢出效果和外部性的影响，从竞争优势的角度来看，一个产业集群的深度和广度，远比产业集群内单个企业或产业的规模来得更重要。

产业集群也会提供比远距离采购更多的优势。产业集群的出现，降低了远距离元件的输入成本，因为供应商会提供更好的价格，厂商也能使用更有效率的送货方式。（供应商降低价格，不仅因为要渗透到一个大型、集中、有潜力的市场，同时也反映出服务的效率）。供应商也愿意扩大投资，使它们的产品或服务更容易被取得。例如波士顿由于金融服务产业集群的纵深程度，而成为企业高级主管在举办公开上市说明会时，都会不约而同地选择波士顿，进而降低波士顿的机构投资者对所投资企业之管理层的直接接触成本。

在寻求优势的厂商眼中，产业集群也是一个提供专业化和有经验员工的集中地。产业集群如同这类员工的人才库，它降低了招募时的搜寻与交易成本，也尽可能使工作配对更有效率。除此之外，因为产业集群代表了机会，降低了员工改变工作地点所可能发生的风险，也减少了企业到其他地方寻求专业人才的成本。¹⁰

产业集群有可能因产业的集中而造成组装元件和劳动力的稀少，进而增加企业成本，反而损及其在这两项资源上的优势（另一个形成产业集群的可能成本是拥挤。这通常出现在大型、多元化的城市中，而非产业集群自身的问题）。如此一来，在当地采购大量元件的能力便会低于在外地采购。由此可知，更重要的是，产业集群出现时，不仅创造当地对专业化元件的需求，同时也增加了它们的供应。产业集群所在之处，便会有专业人力、服务和零部件，以及许多创造它们的组织，其程度远超过其他地点。虽然这里的竞争比较激烈，但仍不失为明显的好处。

当地缺乏有实力的供应商，也会影响产业集群在元件上的优势。如果供应商或其他机构流失，远距离采购或正式的联盟可能是必要的。然而，产业集群与生俱来的好处，仍会鼓舞本地供应商升级，当地企业也会鼓励新的供应商加入，或由远地供应商到此投资。

接近信息 广阔的市场、技术和其他专业化信息，会累积在产业集群内的企业和机构，使得信息更容易取得，或以较低的成本取得，因此让企业提高生产力，更接近生产力边界。这种效应也出现在同一家企业内各单位之间的信息流通。¹¹ 邻近性、供应和技术的联结，以及往返的人际关系，社群内部的紧密结合，巩固了产业集群内部可靠而便利的信息流通（这些条件都让攸关存亡的信息更容易转换）。在产业集群的信息优势中，一个很重要的情况是，提供能满足买方需求的信息。精明的买方通常是产业集群的一部分，其他成员通常会得到并分享有关买方需求的信息。¹²

互补性 产业集群提高生产力，不仅可以借由取得和组装元件，同时也靠产业集群成员之间更便利的互补性。最明显的互补形式是在产品之间。譬如在旅游业，游客经验的好坏，不仅取决于主要名胜的吸引力（如名胜或古迹），同时也取决于当地旅馆、餐厅、纪念品商店、机场，其他运输设施的舒适性与服务。这个例子显示，旅游产业集群的内部成员通常是互相依赖的。产业集群中任何一成员的恶劣表现，都可能伤害到其他成员的成功。

这种跨产品创造顾客价值的互补性很普遍，不仅在服务送货上，也出现在产品设计、运筹管理和售后服务上。在产业簇

群的成员之间，协调和改善的内部压力，是靠在同一地点改良整体的品质和效率而来。在同一地点让技术联系和持续协调变得更容易。关于取得元件方面，在产业簇群内部达成各类互补性，它的优势远胜过正式的战略联盟。

营销则提供产业簇群内其他形式的互补性。一群相关的企业和产业在同一地点出现，提供了共同营销的效率（例如企业推荐、商展、经贸杂志和其他营销代表团体）。它也能提高该地在特定领域上的声誉，使得买方更愿意考虑当地的供应商和制造商。以意大利为例，它就建立起在流行和设计上的声誉，让制鞋、时装、皮件和妇女饰品厂商享受好处。这类声誉成为意大利时尚相关产业的公共物品。

产业簇群出现，也会提高买卖的效率。到当地的买家能一次就接触许多厂商。对有些产品或服务而言，单一地点的多重供货来源，可降低采购风险，因为它提供买方可能的多重管道，或当需求改变时能迅速更换厂商。香港能成功地成为时装的产地，部分就是靠这样的理由。¹³

产业簇群内的其他互补性，涉及内部成员更好的活动整合。以木工制品产业簇群为例，锯木厂的效率是靠可靠而品质良好的木材供应，以及能让木材发挥最大效用的能力，不论是用在家具（最高品质）上、做成木板及箱子（次高品质），或成为木片（最低品质）。葡萄牙的锯木厂受制于品质不佳的木料，原因是林场主不愿意在木料管理上投资。¹⁴ 因此大多数木料只能做货板和木箱，属于较低层次的利用，也使得锯木厂付给林场主的价格受到限制。要解决这个问题，可能途径之一是，在生产上做实质的改善，条件是整个产业簇群的几个部分必须

同时进行改变。比方说，伐木作业必须修改砍木和分类的程度，而锯木厂必须发展更精致的流程能力。协调发展标准的木料分类与评估，也是必要的步骤。与产业簇群中各分散的成员相比，这类联结点最易被辨认与掌握。

接近法人机构和公共物品

产业簇群让许多原本价格很高的元件，变成公共物品或准公共物品。比方说，当地拥有人员招募培训计划，会使企业省下或降低内部培训的成本。企业通常能得到的好处包括，以非常低的成本享受专业化基础设施，或当地机构的专家提供咨询。事实上，产业簇群的信息在内部流通时，本身就可视为一种准公共物品。

产业簇群所持有的公共物品，不如称之为准公共物品来得更贴切，因为取得准公共物品仍需要一定的成本，但远远低于其全部生产成本。对经济体中公共物品的分析，基本上限于政府功能中某一狭隘的领域。产业簇群会创造更开阔的环境，在这样的环境中，某些类似于公共物品资产的事物就会出现，其中包括许多由民营机构和投资所创造的事物。

在产业簇群中，有些公共物品或准公共物品，与传统的公共物品很类似，因为它们与政府或公营机构有密切的关系。产业簇群成员的数量与能见度，以及可能从公共投资的溢出效应中受益的厂商数目，通常会鼓励在专业基础设施、教育计划、信息、商展和其他形式的公共投资。产业簇群的成员所能取得的其他准公共物品，自然会成为竞争的副产品。这些准公共物

品包括充沛的信息和技术，由产业集群地点所形成的声誉，以及一些前面提到过营销和资源上的优势。

此外，产业集群所在地的公共物品或准公共物品，通常来自民间对训练计划、基础设施、质量管理中心等方面的投资。尽管公共物品大多来自国营机构，它们也可能与产业集群所在地的民营或半民营机构有关（比方说，测试实验室或经贸刊物）。这类民间投资很普遍，因为产业集群成员会察觉到集体利益的潜力。通常，这类投资是通过同业公会或其他集体性机制而产生的。

诱因与绩效评估

产业集群会协助解决或减少地点孤立的问题，或垂直整合程度较高企业的问题。产业集群改善企业内部生产力的诱因，乃是基于几项理由。首先是竞争压力。本地竞争厂商具有特别强的诱因效果，因为最容易拿来加以比较，也因为这些竞争是发生在类似的大环境中（例如劳工成本和本地市场准入），因此竞争必须移往其他领域。此外，竞争对手压力更扩大了产业集群内部的竞争压力，即使没能直接竞争或无竞争关系的厂商也不例外。希望在本地人面前扬眉吐气的动机，则让企业尝试超越其他对手。

产业集群也使内部活动的绩效更容易评估，因为通常其他本地企业也有类似的功能。由于附近就有可以比较的对象，经理人有非常多的机会比较内部成本和外移的差别，也会降低比较员工业绩的监督成本。例如产业集群在金融机构知识上的累

积，会使借贷决策和其他财务决策享有更多的信息，并改善顾客的监督。如前所述，当其中成员占别人便宜或提供劣等产品、服务时，产业集群也提供限制投机行为的优势。¹⁵ 因为反复的互动、信息流畅地扩散、声誉的传播，以及渴望在当地社群维持地位，产业集群的成员通常致力于建立互动关系，此种关系可良性地影响其长期利益。

如前所述，产业集群中许多生产力的优势，都与特定地点的公共物品或利益有关，它们受惠于有形的邻近性、面对面的接触、紧密而持续的关系，以及内部信息。因此，除非企业积极主动地成为产业集群的成员，并在当地有重要地位，否则将很难享受到其中的好处。产业集群也可以包含当地的外国公司，但仅限于在当地进行长期投资，在当地有重要地位的外商。

产业集群的许多优势，也惠及单个企业的次级单位。同一地点的研发、零部件制造、装配、营销、顾客服务，以及其他活动，会让采购和信息流通的内部效率更高，还有互补性与其他好处。企业有时候分散事业单位，目的在于降低劳工、设施及赋税的成本，因此不知不觉地牺牲了产业集群中强有力系统的成本好处，以及它们培养活力和创新的优势。

产业集群与创新

相对于在孤立的地点，产业集群在生产力成长与创新方面所带来的好处，可能比目前的生产力更为重要，虽然它们具有一些风险。有些可强化目前生产力的产业集群特征，甚至对创新而言更为重要。

在产业集群内，企业通常能够更清楚、更迅速地察觉到新的客户需求。正如它与当前顾客需求的关系，在产业集群内，企业得利于诸多集中的同业拥有的客户知识与关系、相关产业中平行发展的企业、集中而专业化的信息机构，以及精明的客户。产业集群中的企业，通常比单打独斗的竞争对手更能迅速地认清客户的趋势。比方说，硅谷与得克萨斯州奥斯汀地区的电脑公司，迅速且有效地直接满足客户需求与发展趋势的做法，便令其他地区难以望其项背。

在感受可能的新科技、经营或送货方式等方面，产业集群也提供了优势。产业集群的成员会及早而持续地学到，有关发展中的技术、零部件、机械设备可得性、服务与营销的概念等。这些因为与集群内其他实体持续的关系、互访的便利性、经常面对面接触，都有助于此种学习过程。产业集群的成员可直接观察其他企业。相反地，孤立的企业在搜集信息上，必须面对较高的成本与更难以逾越的障碍，而且必须投入资源而将此种知识予以内化，以回应日益增加的需求。¹⁶

产业集群感受创新的需求与机会上的潜在优势可说是相当大的。不过同样重要的是，它也能形成企业的弹性，和对这些洞察力更快反应的能力。在产业集群内，企业能更快速地掌握到新元件、服务、机器和其他执行创新上所需要的元素，无论是一条新的产品线、一套新的工艺或后勤运筹模式。当地供应商和伙伴能够在创新过程中，紧密地合作，才能确保所提供的材料能满足企业的需要。当时通常也能聘雇到新的专业人才，以填补因发展新做法所造成的人力缺口。创新过程中的互补性，在紧邻的成员之间更容易达成。

产业集群内的企业更能以较低成本做实验，并延缓大规模的计划承诺，直到它们确信一个新产品、新工艺或服务能够横扫千军为止。相反地，依赖远距离采购的企业在订立契约、确保运送时间、获得相关的技术与服务支援，以及协调互补性企业上，都面临了更大的挑战。而依赖垂直整合的公司，不但面对着惯性与困境，如果创新侵蚀了内部资产的价值；而且也面对着限制，假如必须维持目前的产品或过程，而同时又发展新产品的活。

强化这些创新的其他优势，完全来自于压力，如竞争压力、同行竞争、持续性比较等，这些压力都会出现在地理上集中的产业集群。基本环境的相似（如劳动和设备成本）以及多个竞争对手的存在，迫使厂商必须以有创意的方式使自己有别于他人。创新压力节节升高。产业集群中，个别企业很难长期保持领先，但是许多企业比在其他地点的公司进步更快。

然而，在特定环境中，产业集群的成员也可能延缓创新。当产业集群具有一致性的竞争方式时，群体思考通常会强化原有的行为模式，抑制新的点子，造成排斥采纳创新的僵化做法。¹⁷产业集群也不会支持真正激进的创新，因为此种创新可能会使既有的能力、信息、供应商和基础建设逐渐丧失影响力。原则上，在这些环境中，产业集群的成员不会比单打独斗的厂商更糟（当两者都是向外采购资源时），但是前者在察觉改变的需求方面会有更高的障碍，而且在割断无助于竞争优势的过去关系上，也会遭遇惯性的作用。在讨论产业集群的兴衰过程时，我将会有进一步的说明。

力和创新，让产业集群获得好处。¹⁸ 交易成本下降、信息的创造和流动得到改善、本地机构更能随时回应产业集群的专业化需求，也更容易感受到同行压力和竞争压力。

产业集群很清楚地代表一种合作与竞争的组合。激烈的竞争发生在争取顾客与保留顾客之时。多重竞争和强烈诱因的出现，常常会加强产业集群之间的竞争强度。然而合作也必定会发生在我所界定的一些领域内。许多合作的关系是属于垂直合作的关系，它们常涉及到相关产业与当地机构。产业集群很清楚地代表一种竞争和合作能同时并存，原因是它们发生在不同合作与竞争的组合的层面中和不同的成员之间；在某些层面的合作，有助于其他层面成功的竞争。

许多文献的研究结果表明，产业集群通过多种机制影响生产力和创新。管理文献显示，大家对于供应商和客户之间紧密联结的重要性，以及外包或伙伴关系价值，有愈来愈深刻的了解。这些有关创新的文献凸显出顾客、供应商和大学在创新过程中所扮演的角色。至于研究创新会扩散的文献则强调，示范效果、传染、实验性和是否容易观察等概念明显都会受到产业集群出现的影响。¹⁹ 许多经济学的研究，都强调交易成本的重要性，其他研究则探索有碍效率的组织诱因问题。

不过，这类思想很少与地点发生关联，仿佛联结点、交易成本、信息流通等，是发生在时间、空间之外，然而地点的邻近关系，明显影响了联结点 and 交易成本。诱因不一致时也很难以契约解决，且这类契约也使得厂商受地点和产业集群反复互动的强烈影响。尽管诱因和监督问题更复杂，诉诸正式的伙伴关系和联盟关系，却忽略了以更简单、非正式的方式来达成同

样的好处。我们将这些理论性观点放在一起，加上对地点和产业簇群的了解，将能延伸它们的用处，并且加深产业簇群对竞争所带来之冲击的了解。

更广义地来看，由独立和非正式联系的企业和机构组成的地理上邻近的簇群代表一种在市场和科层结构之间强大的组织形式，但是学界在这方面的探讨还非常有限。地点能有力地改变市场与科层结构之间的不足之处。在交易成本上，产业簇群提供了比其他形式更明显的优势，而且似乎可改善许多诱因问题。在产业簇群结构内，重复的互动和非正式的接触，来源于在某个有限的地理区域中的生活与工作、培养信任、开放沟通，以及降低服务和重组市场关系的成本。

产业簇群与发展新事业

在产业簇群内，新事业（如企业总部，而非办事处或辅助单位）的数目，明显多于其他孤立的地点。造成这种现象的理由很多：首先，产业簇群通过更多更佳的商情机会，提供进入诱因。产业簇群本身就代表了机会。在产业簇群内或附近工作的人，更容易察觉到产品、服务或供应商有待加强的地方。拥有这样的洞察力，这些人更容易离开所在的企业，瞄准那些空白地带自行创业。

企业追逐产业簇群当地的商机，原因是当地的进入障碍比其他地方更低。所需的资产、技能、元件和人员等，通常很容易在当地获得，对发展新事业带来很大的便利。当地的金融机构和投资者，由于对这个产业簇群有相当程度的熟悉，因此所

需的资金风险溢价 (risk premium) 较小。此外，产业簇群通常代表一个重要的本地市场。企业家要从现成关系上寻求好处，通常优先考虑相同的社区。所有的这些因素——较低的进入障碍、许多潜在的当地顾客、既有的关系，以及其他获得成功的本地厂商，都会减少厂商进入的认知风险。产业簇群的退出障碍也比较低，因为厂商所需的专业化投资较少、专业化资产的市场较深入，以及一些其他生产因素。²⁰

产业簇群固然吸引当地的企业家，外地的企业家通常也会迁移进入。吸引他们的固然是较低的进入障碍，还包括在产业簇群内能发挥他们的点子和技能，创造更多经济价值的潜力，以及更有生产力的经营能力。

不在产业簇群所在地点的企业（包括外商或本国厂商），通常也会在产业簇群内设立分公司，寻求前述的生产力好处，以及创新的优势。当产业簇群出现，不仅降低簇群外厂商的进入障碍，也减少可能的风险（这种情形特别出现在“国外”企业已经进驻的产业簇群）。许多企业已经将整个事业单位移入产业簇群所在地，或重新设计它们位于产业簇群内的分公司，将它调整为该特定事业的区域或全球性总部。

在发展新事业方面，产业簇群还有一个优势是，它在加速产业簇群创新的过程中，会扮演主要的角色。在许多创新项目上，大企业通常会面对限制或障碍。但有时候，衍生的企业正是由母公司推动成立的（比方说，大公司通常会支援一个本身不会进入，规模比较小，但是走利基路线的企业）。产业簇群内的大公司会与创新型的小企业发展紧密的关系，协助它们生存，一旦对方开始成功，就将它们买下来。

由于新事业的组成，时间一久，产业集群通常会朝深度与广度两个方面成长，进一步提高产业集群的优势。产业集群内部密集的竞争，加上较低的进入、退出障碍，有时候会导致企业在这些地区频繁地进出。两相抵消后，许多在产业集群内存活下来的企业，拥有与其他地方竞争对手正面迎战的实力。产业集群的地点与状态，不仅影响进出障碍，也会影响产业结构的其他很多方面。关于地点与产业组织之间关联的探讨分析，正方兴未艾。

产业集群的社会经济学

一个地点如果仅有厂商、供应商或相关机构，将只能创造潜在的经济价值，而不必然确保这种潜能得到充分发挥。产业集群的社会性会将成员联结在一起，并产生价值创造的流程。产业集群的许多竞争优势，有赖于信息的自由流通、发现交易或交换中的附加价值、排定议题与跨组织工作的意愿，以及强烈的创新动机。关系、网络 and 共同利益的意识，由下而上地强化了这个环境。产业集群的社会结构，因此具有相当大的重要性。

愈来愈多经济学与组织学方面的文献探讨，网络关系在以效率见长的企业和社群中的重要性。²¹ 在这些地方，经济活动被视为埋藏在持续的社会关系之中。许多研究也着眼于描绘这些网络，以了解网络节点的数目，并证明反复互动的重要性，以及时间与网络效率的关系等。学界探讨网络结构时发现，人际之间的社会关系或他们的“社会资产”，让他们在接触重要的

资源和信息上，产生很大的便利。

产业集群理论的重心在于，在某特定地点中，经济上具有关联性的厂商和机构，如何共同影响竞争力。有些产业集群的优势拥有足以支持其独立于社会关系的条件（比如当地拥有的人力或资金数量），大多数则多少还和社会存在某种关系。根据产业集群理论，企业自我认同和社区意识，来自于它是产业集群的成员，以及超越将自己局限为单个经济实体的“公民参与”意识，根据集群理论，这种认同和社区意识将直接创造经济价值。产业集群理论通过在特定地理区，有利于特定企业产生优势的网络关系的结构，探索整个活动的机制，进一步扩张社会资产的概念。在一个地区或城市里，互信与组织渗透能力，会透过反复互动与相互依赖的感觉得以巩固、润滑，并提高生产力、激发创新，结果便能创造新的事业。

产业集群理论可以将网络理论和竞争联系起来，一个产业集群是一个地理区域中的一种网络形式。在该地，邻近的企业和机构会确保特定的共同性，并增加互动的频率与影响力。运作良好的产业集群会超越科层型网络，形成许多点状的重叠，让其中的个人、企业和法人机构流畅地联结。这些联系经常反复改变，延伸到相关产业中。这里面既有“强制联结”，也有“自然联结”。产业集群内关系形态的改变，与生产力和创新方向有重大的因果关系。

要了解产业集群运作的方式，产业集群如何变得更有生产力，网络理论居功甚大。我将在以下提出更多讨论，升级成功的产业集群要靠成员对建立关系有高度的关心，这是产业集群主动发展很重要的特质。同业公会可以让这类网络的组成变得更容易。

产业集群理论也提供了更紧密地联结网络理论、社会资本、民间交流与企业竞争，甚至经济繁荣各个方面的途径，进而让它们延伸到更广泛的范围。产业集群理论界定整个网络中谁必须是其中的成员，彼此之间的关系，以及为什么有这样的关系。借由产业集群内部的网络、社会资本和民间交流，以及对竞争和市场结果的影响，这个理论提供一个探索这些机制的新方法。这个理论也协助分离出最有利的网络形式。比方说，企业的结盟会导致卡特尔，进而损害经济价值；至于在顾客和供应商之间开放而便利的信息交换，则会提高双方的利益。产业集群的研究工作也表明，比起企业或企业与机构之间正式或科层的关系，网络结构中可能的效率和弹性，其实来自于地理位置上的邻近和非正式的本地联结。产业结构理论也揭示了网络关系如何组成，社会资本如何获得，有助于解读因果关系的问题。比方说，是否会因为产业集群存在，使得企业更容易产生紧密的关系和联盟，或者既有的网络会使得产业集群更容易发展？因此，产业集群理论能帮助揭示网络结构的成因，网络中的实质活动，以及在网络特点与结果之间的关联。

产业集群与经济地理

专业化会强化城市、州、省和国家的经济地理特质，特别是在比较繁华的地区，这种效应也会促使经济体变得愈来愈先进。²² 在一个地理区域中，相对小规模产业集群，通常占了经济体的主要产出，同时成为具有压倒性比重的外销经

济活动。比方说，以当地为根据地的企业，会自发地开展出口或到外地投资的活动。²³ 外销型导向的产业集群，会与其他两种形态的事业并存。其中一类是只在本地竞争的产业与产业集群，例如餐厅、娱乐业、运筹服务业、房地产和建筑业等；另一类是母公司在其他地方，主要服务本地市场而且有竞争力的分公司；例如销售处、顾客支援中心、办事处和装备工厂。

在地理区域中，对外导向的产业集群是导引该地长期经济增长与繁荣的主要来源。这类产业集群的成长远超过本地市场的规模，也会吸引生产力比较低的企业和产业的劳工。相对地，以本地产业的需求，先天会受到限制，因而直接或间接地来源于对外导向型产业集群的成功。

图7-5是先进经济体之部分产业集群的地理分布图。这张地图显示，美国具有地理集中性的一些产业集群，从大家熟悉的好莱坞娱乐产业、纽约市的金融产业、北卡罗来纳海波因特（High Point）的房屋家具产业，一直到比较不出名的产业集群，如卡尔斯巴德市的高尔夫器材产业、亚利桑纳州的光学仪器产业等。图7-6显示，像葡萄牙等经济体中的区域性产业体系；图7-7是美国马萨诸塞州最主要的产业集群；而图7-8显示美国大匹兹堡地区的产业集群。这些地图缺少邻近的经济区域在产业专业化上的比较：比方说，马萨诸塞州经济就与邻近的康涅狄格州看起来很不一样。

在这些产业集群中，外销导向的产业必须与那些主要服务本地市场的产业进行区分。每个经济体包含本地产业集群，如房地产和建筑业，以及总公司在其他地点、本地经营的出口导

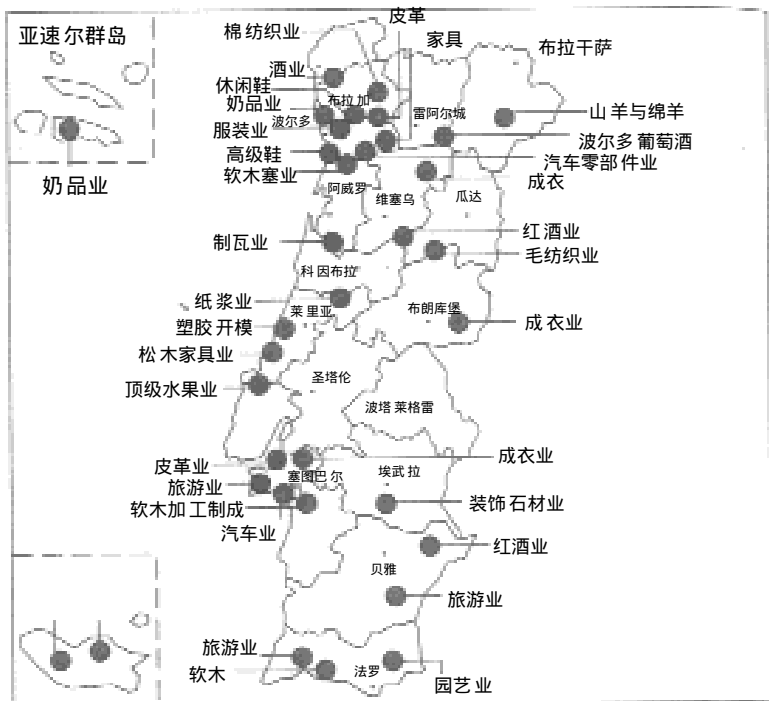


图7-6 葡萄牙一些地区性产业集群

资料来源：Monitor Company，Cambridge，Massachusetts.

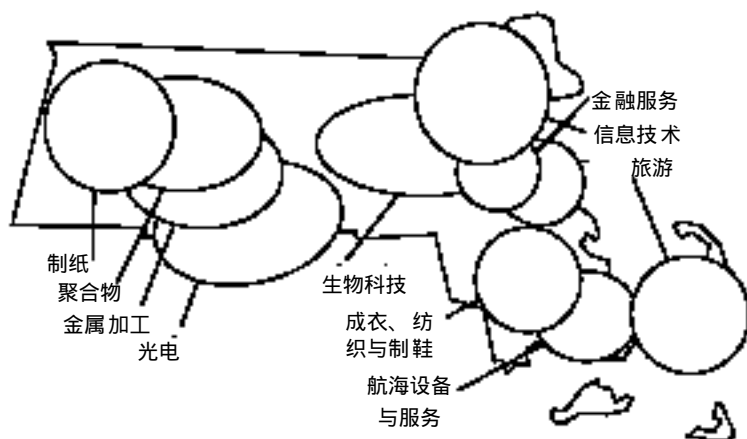


图7-7 马萨诸塞州的产业集群

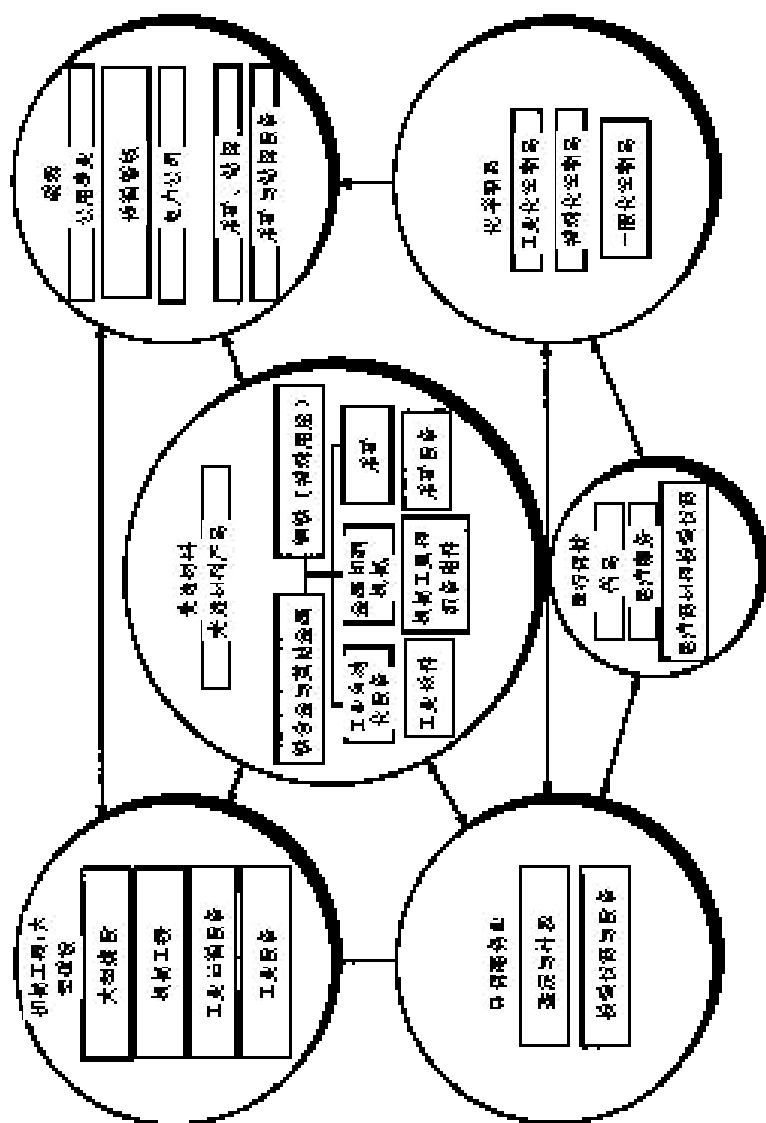


图 7-8 大匹海强地区的产业集群

向产业集群。很重要的一点是，确认一个产业集群中，各个部分即使存在，也并不等于该产业集群内部就能有效率地联络与互动。比方在匹兹堡，产业集群内部与跨集群上，创新的潜力就尚未被完全发掘。

产业集群的边界通常与行政上的疆界吻合，但是它们也有可能跨州或跨国。在马萨诸塞州，一个欣欣向荣的光电子（或称为电子光学）产业集群，是以史塔布利基（Sturbridge）为中心，一路延伸到康涅狄格州，而且在康涅狄格州又有135家公司。整个产业集群中大约150家紧邻马萨诸塞州边界。在另一个例子中，一个欧洲化学工业集群，包含德国与瑞士德语区的企业。产业集群比较可能从政治疆界做辐射状扩散，这些地区的特性是具有共同语言、短程的地理距离（如在产业地点方圆两百里内）、相似的法律体系和其他机构，以及最低限度的贸易或投资障碍。

产业集群和发展中经济

产业集群大多出现在发达经济中，这类产业集群的深度与广度通常较大。在发展中的经济中，产业往往以本地为根据地，或是外国子公司锁定的本地市场。外销产业通常是劳力密集或资源密集型产业。在发展中经济体的产业集群，似乎都根基不深，主要依赖外国的零部件、服务和技术。在这些地点的企业通常会进行垂直整合，不仅生产自己需要的零部件、备用的电子产品，有时候，它们还得自行建立并经营实体基础建设，甚至由公司来经营学校和其他服务性设施。发展中经济的其他有

相对竞争力的企业，则倾向于独立运作，而不以产业簇群中的成员自居。²⁴ 图7-9比较了发达国家瑞典的林木产业簇群和中等发达国家葡萄牙的产业簇群，从中可以看出它们之间的一些差异。

比起那些在发达经济体中的产业簇群，发展中经济体的产业簇群不仅成员比较少，而且在社会经济形态上也有差别。许多簇群都呈现出以少数大企业、政府机构和销售商为中心的层级或辐射状结构，簇群内部的沟通很有限，在既有企业和机构之间的联结不充分。相反，发达经济体中成功的产业簇群有密集的网眼，这些网眼是由持续演进中的关系和联结所组成的。

运作良好的产业簇群，是迈向发达经济体的根本阶段。在发展中经济体，产业簇群的组成受制于教育程度和技术能力过低、技术不强、缺乏资金，以及发展不充分的相关机构。政府政策也与产业簇群的形成唱反调，不但限制产业地点，并意图以补贴政策、人为干预来扩张企业投资地点。大学和技术学院的课程，偏重填鸭式教学，无法适应产业簇群的需要。最后，政府会让企业受到保护、免于竞争、乐于垄断，这些行为进一步延缓产业簇群的发展。

发展中国家缺乏产业簇群，并不意味着这些国家就无法竞争，但是终将妨碍升级和生产力的改善。根据低成本的本地劳工或自然资源，采用进口的技术等方式，固然能让出口有一时的成长，这类方法终究有其限度。要改善获利、薪资和生活标准，假以时日的挑战是提高生产力和增加产品价值。要让一个地点更有生产力，发展本地能力、改善产品和工艺，最终达到创新的目标，就必须花时间经营产业簇群。否则时间一久，本

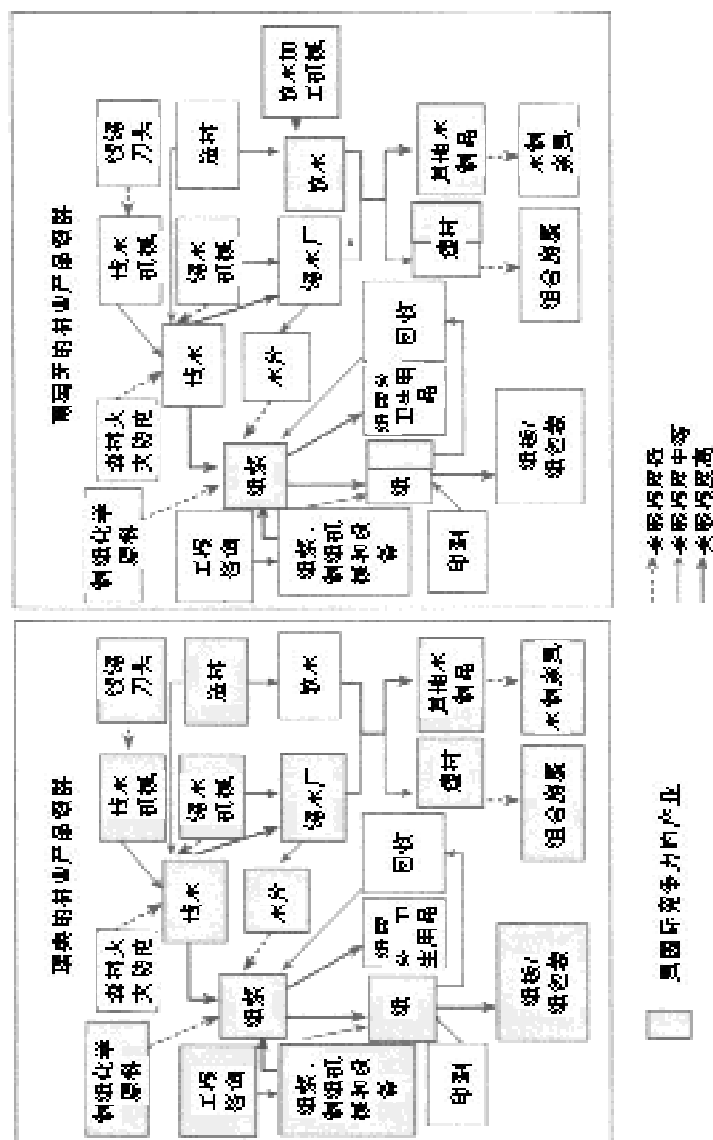


图7-9 瑞典和西班牙的林业产品价值链

资料来源 Monitor Company (1994) and Porter, Seiswell, and Zisdeker (1991)。

地成本上升，并且缺乏反制之道，而其他能提供更低成本的生产因素、或有更大的补贴机会出现时，生产线将会整个移出。

因此，经济发展成功，其实是产业集群成功深化与广化的整合结果。²⁵ 在由较低的中等收入（平均每人年收入8 000到1.5万美元），迈向发达经济体的过程中，产业集群的发展似乎是

分散各地的产业集群和以专 一个控制因素。即使在发达、高薪资的经济体中，专业化表现形成的产业集群，产业集群升级的需求也没有止境，它始终需要生是构成发达国家最大的力量。产力和收入的持续提升。经济体要富裕，就需要在产品、服务、生产方法上真正创新，以支持升高的薪资，并以改善效率来调节工作。

国内贸易与投资

随着国际贸易与投资被广泛认定是促成生产力成长的力量，国内贸易和投资的角色，却未受到应有的重视。一般说来，分散各地的产业集群和以专业化表现形成的产业集群，是构成发达国家最大的力量。在类似美国、意大利、瑞士、德国等国家，国内的专业化、贸易和投资，对生产力及其成长贡献极大。由于州政府和地方政府以及地方机构所受到的竞争压力大于联邦政府或垄断性机制，因此内部竞争经常会激发改善。国内的贸易因为地域上的邻近、民族性相似以及较少的贸易障碍，也是提供企业建构国际化所需技能的踏脚石。

在发展中国家，大部分经济活动集中在类似曼谷、波哥大等首都型大都市。这种集中性，反映出偏远地区缺乏基础建设和相应的机构，以及普遍缺乏必要的供应商。这也反映中央政

府会在控制竞争中扮演干预的角色，它的力量导致企业紧临权力中心或政府机构，以使获得核准的速度加快。在许多发展中国家，产业拥挤成一团，偏远地区除了农业与原料生产外，几乎没有商业活动。

比起地理分散和专业化的经济，发展中国家的这种经济地理分布，会进一步加大生产力的高成本。拥塞、瓶颈、缺乏弹性，会导致昂贵的行政成本与严重的缺乏效率，更不用说生活品质的日渐低落。话说回来，企业不能远离政治中心，原因是，离开政治中心到规模较小的城镇，那里既没有基础设施，又没有基本的产业集群。要从集中式的经济转换成分散式的经济，并且形成专业化的产业和产业集群，也是经济发展的另一个基本挑战（在发展中国家，建立旅游产业集群，也是一个改善偏远地区基础设施与分散经济活动的做法）。

然而，即使在发达经济体，经济活动仍可能集中在少数地理区域。日本有50%的制造装运活动在东京和大阪，正是一个鲜活的例子。这是因为其他偏远地区缺少足够的基础设施，以及中央政府在机构和政策上过度偏向中央，过度强势干预产业活动所致。日本的案例说明，即使在发达国家，只要做法不当，照样缺乏效率。

有关经济地理的传统看法，通常强调高度多元化城市经济的好处，凸显可获得的原料、基础建设、通讯和接近大型本地市场等好处。全球化的力量大规模地削弱了城市化的好处，但也增加产业集群专业化的优势。在发达国家，即使大型城市地区，它的出口产业集群通常十分专业化。经济地理区域特质受到许多城市区域左右，区域之间相互搭配形成产业集群，在专

业化组织方面，也明显比在一两个大型多元化城市的产业更有生产力。至于大多数发展中国家，问题就在于缺少多元化城市区，以便彼此相互竞争。

地点的悖论

经济地理在全球竞争的时代里，涉及一个悖论：当一个经济体拥有快速的运输和通讯，很容易接近全球市场时，地点仍是竞争的根本。可是，一般看法认定，技术和竞争的改变，会削弱地点的许多传统角色。像资源、资金和其他原料，都能很有效率地从全球市场取得。无法移动的原料，企业也能从合作网络获得，而不再需要坐落在大型市场附近。

当然，也许对全球化的第一个反应就是，把装配厂和其他生产成本敏感的活动，迁移到成本较低的地点，以追求全球化所带来的好处。不过，任何能从远方有效率地取得的好处，在发达国家中，已经不被视为竞争优势。信息和关系的建立等，能够由外界接近，并通过传真或电子邮件获得的优势，你能得到，别人也能得到。当全球性的资源搜寻和通讯减低了地点的不利因素时，地点并没有因此创造优势。此外，从总体生产力和创新来看，与进入一个充满竞争的本地产业集群相比，远距离寻求资源通常是次佳的解决方案。

因此地点的矛盾在于，要在一个全球经济体中保持竞争优势，通常又必须高度本地化，竞争力也是来自一个特定国家或区域中，高度专精于专业化的技能和知识、机构、竞争、相关

行业，以及精明的顾客。地利之便、文化和组织上的条件，会让企业取得特别管道、特殊关系、更佳的信息、强有力的诱因，以及其他在生产成长方面的优势，而这些都不是远地资源所能企及的。标准化的元件、信息和技术很容易通过全球化取得，但是更高层面的竞争仍然有其地域界限。进入21世纪后，地点只会更重要。²⁶

然而，全球的经济地理仍处在重大转型之中。相比之下，许多国家并没有全面放宽贸易与投资障碍。运输和通讯成本的下降速度虽然很快，可是工厂和设备的投资通常要数十年。如此一来，如何活络许多领土宽阔的国家和地区的经济体，仍是重要的课题，因为许多国家或地区内的产业族群，仍缺乏实际的竞争优势。

产业族群的诞生、发展和衰亡

产业族群的缘起，通常可以回溯到该地在特定历史情境下，形成钻石体系的部分条件。²⁷ 早期企业的形成，一个很明显的动机是，像专业化技能、大学的研究专长、有效率的具体地点、特别的或适当的基础设施等生产因素，不但充分且容易取得。比方马萨诸塞州的许多产业族群，便是受惠于麻省理工学院或哈佛大学的研究成果，而芬兰的产业族群萌芽于自然资源条件；荷兰的运输产业族群则与本身坐落于欧洲中央点，拥有网状的水道、鹿特丹港口的效率和技能以及源远流长的海运历史有关。

产业族群也可能从不寻常、精明或严苛的本地需求中产生。

以色列灌溉设备和其他先进农业技术的产业集群，来自该国强烈希望自给自足地供应食物的需要，加上气候炎热干燥又缺水等恶劣条件。芬兰环保产业集群源于本地产业所制造的污染问题（例如金属、林业、化工、能源等产业），匹兹堡地区的环保产业集群亦然（请参考图7-8）。

原有的供应商产业、相关产业或完整的相关产业集群，也可能是新产业集群的种子。比方靠近圣地亚哥的高尔夫球杆产业集群，与加州南部航空航天产业集群有关。这个产业集群创造了丰富而充沛的铸造和先进材料，以及发展这些技术不可缺少的工程师。

新产业集群也可能因一两家创新能力强的厂商，刺激其他集群的发展而出现。在明尼阿波利斯的医疗设备产业集群中，电子医学公司（Medtronic）就扮演这样的角色。同样地，在华盛顿特区的电讯产业集群中，MCI和美国在线的扩散作用功不可没。

对产业集群的诞生而言，机遇也是很重要的。一个地方早期出现的企业，通常与当地有利的状况无关，而是反映出创业的行动。换句话说，这些企业也会出现在其他类似的地点。产业集群先驱者卡拉威高尔夫球（Callaway Golf）在卡尔斯巴德，而不是在南加州其他城镇成立，“机遇”便是其中的关键因素。

不过，常常是先有地点，才造就了机遇，使得机遇的角色不如首先出现时重要。电子医学公司能在明尼阿波利斯率先成为脉波器的先驱厂商，如今更成为超过1.2万名员工的大公司，进而成为医疗器材产业集群的种子。如今明尼阿波利斯包含上

百家当地企业，统统可以回溯到电子医学公司的员工或技术。²⁸ 1949年，贝肯伯爵（Earl Bakken）这位电机工程所的研究生，在明尼阿波利斯市立医院做兼职工作，并且与帕尔马·荷马德斯里（Palmer Hermundslie）合作成立医疗器材维护的电子医学公司。到了20世纪50年代早期，这家公司与率先研究心脏外科手术手术的明尼苏达大学医学院C.W.Lillehei博士合作。明尼苏达大学在手术和电机工程两方面，都享有全国性知名度。电子医疗公司的工程师与Lillehei博士合作，改善能刺激心跳的庞大而危险的器材。到了1957年，突破性的贝肯电池脉搏器率先推出使用。下一个突破是，1958年推出电极式脉搏器。这也是该公司与圣保罗市的圣约瑟医院塞缪尔·亨特博士（Samuel Hunter）合作的成果。1960年时，电子医学公司已经是全球知名的脉搏器厂商。这些导致该公司最初成功的因素，多少与机遇有关，该公司的成立与成功，又与当地大学和医疗机构的关联性有关。

在导致企业发生、创造优势生产要素或需求条件的因果关系链中，机遇条件也很重要。比方说，内华达州奥马哈市（Omaha）的电话营销（Telemarketing）产业集群，多少与战略空军指挥部坐落于当地有关。在美国核武器阻吓战略中，战略空军指挥部居主宰的角色。因此当地也是美国率先装设光纤通讯电缆的地方。此外，当地贝尔电话公司（“Bell”；目前改名“美国西部电话公司，U.S. West”）因为与这样挑剔的顾客周旋，而练就出一番非比寻常的能力。奥马哈当地特别的电讯基础设施，再加上当地正好属于美国中央特区，本地口音不重等因素，提供了成为电话营销产业集群的基础。

近来有些产业的发展，过分强调机遇，但是机遇必须考虑

到地点的关联性。看起来像是机遇的情况，很多实与当地既有的情势有关。前面所举例子已经很多。此外，即使机遇是产业发展的一个主要解释，它也不大可能是惟一的解释。地点的影响力不仅提高机遇事件发生的可能，也增加机遇事件提高厂商和产业竞争力的可能性。单独看机遇，不大能解释为什么会发生一个产业簇群，或它的后续发展与成长表现。

有些地方并没有任何重要优势存在，照样能产生产业簇群，这也说明用机遇解释的局限性。讨论产业簇群的发展，比较适当的政策应该以已经存在或正在萌芽中、且已经通过市场测试的新兴领域为基础，这也是后面还要再探讨的课题。

产业簇群的发展

产业簇群的诞生可能有很多原因，但其随后的发展或停滞则比较容易预测。产业簇群虽未必一帆风顺，可是一旦启动，就会出现连锁反应，因果关系也很快变得模糊。整个流程大量仰赖钻石体系中各箭头的效能，或回馈环的功能表现。例如当地的教育法规、其他法人机构对产业簇群需求的回应，或供应商面对产业簇群机会时，回应能力的快慢。这里面，有三个领域特别值得关注：本地竞争的密集程度、本地培养新事业的环境，以及将产业簇群成员聚合起来的正式或非正式机制的效能。良性的竞争是企业家精神和企业改善的根本动力。创业精神的气氛非常重要，因为创造新企业和新机构是产业簇群发展过程中不可或缺的一部分。最后，组织和关系的建构机制也很必要，因为一个产业簇群的优势，密切仰赖个人和群体之间的联结点

和关联。

在一个健全的产业簇群中，企业数目达到最初的关键多数时，会触发自我强化的过程。在其中，专业化供应商开始萌芽，信息累积，本地机构发展出培训、研发、基础设施和适当的法规。而产业簇群的面貌愈来愈清楚，也在同步成长。企业家看到潜在的市场机会，而且进入障碍也在降低，因而成立新公司；从既有企业中扩散，新的供应商也在萌芽，产业簇群的存在获得再一次的确认。当愈来愈多的机构和企业承认这个产业簇群的重要性时，专业化产品和服务数量就开始成长，本地金融服务供应商、建筑公司等行业，便开始回应这个产业簇群的需要。正式与非正式的组织 and 沟通模式，开始涉及产业簇群成员的发展。²⁹ 当产业簇群成长，影响力与日俱增，不仅凌驾个别厂商的作为，也将左右公、民营机构和政府政策。妨碍产业簇群升级的政策，通常会被修改。

许多案例研究显示，产业簇群的发展要兼顾深度与广度，通常需要10年甚至更长的时间，才能获得实质性的竞争优势。这也是为什么政府企图创造产业簇群的作为常常失败的原因。不同地点的产业簇群，通常发展出领域内独一无二的专业化，并在产品环节上独领风骚，拥有配套的供应商和互补性产业，以及通行的竞争模式。

在内部的交会点上，产业簇群的发展通常特别激烈。在暴风眼中，来自不同领域的洞察力和技能和技术汇聚在一起，激发出新的事业。多重交会的产业簇群出现后，会进一步降低进入障碍，因为潜在的加入者和扩散效应来自好几个方向，多元化的学习也刺激创新。例如，德国厂商就同时拥有家庭餐具和

家具两个产业族群，在这两个产业族群的交会点上原有的厨具和五金产业，也是德国人在全球出口中享有很高占有率的领域。图7-10显示，马萨诸塞州有些产业族群的交会点已经被证实，它们同时也是新企业发生的沃土。

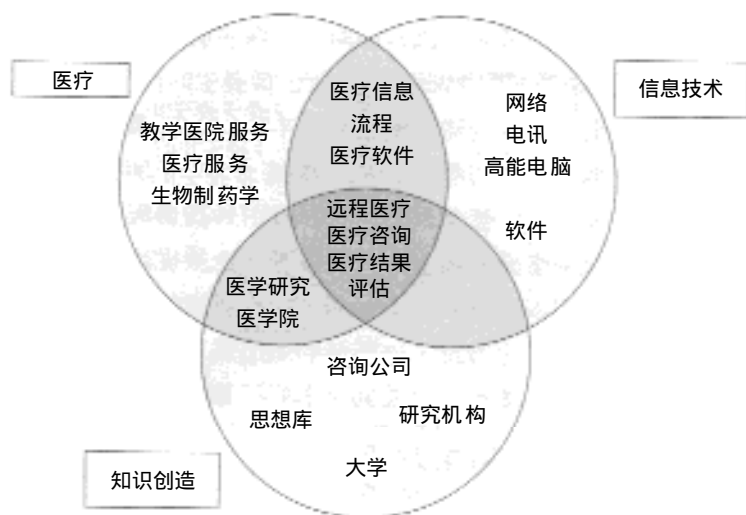


图7-10 马萨诸塞州的产业族群交流情形

在一个全国性或全球性的经济体中，产业族群的发展可以因吸引外地或外国的产业族群成员加入，进而加快本身的发展。一个成长中的产业族群，始于吸引外商参与制造和服务业务，以及供应商在设备上的直接投资。企业从比较没有生产力的地方迁移或投资成立子公司，以接近这个产业族群在特定区间的专长。比方说，这种情形就出现在高尔夫球具的产业。当东岸的制造商纷纷在加州卡尔斯巴德设置研发中心和生产厂。供应商便迁移到这些新兴的地区，目的是取得与这个产业族群环境更好的接触和紧密的关系。

• 专栏 •

产业集群VS.产业政策

一个以产业集群为基础的经济发展模式，有时候会与产业政策发生混淆。在现实中，产业集群理论和产业政策有本质上的差异，这主要表现在政府政策的知识基础和执行方式上。

产业政策基于国际（或国内）竞争观点，这种观点认为，其中有些产业的前景比其他产业更看好。被看好的产业不论是成长中的产业，或应用高科技的产业，都应该被“锁定”为受政府支持的对象。产业政策因此把竞争优势视为是销售报酬率逐步攀高的结果。当政府将规模的重要性放进来时，就应该列出培育萌芽期产业的优先顺序，其方法包括补贴、消除“破坏性”或“浪费性”的竞争，在进口中提供选择性的保护，以及限制外国投资等，直到这些重点产业接近关键多数为止。补贴与遏止内部竞争应该集中在有规模敏感性的领域，如研发、设备投资等方面。经过这样的干预，政府试图将竞争的结果引导到对该国有利的一面（或国际市场的占有率上）。有时候，产业政策的观念似乎反映一种零和的国际竞争观。在这种竞争中，需求量是固定的，目标就是为特定国家取得较大的占有率。

产业集群理论有很大的区别。产业集群的概念，来自厂商和所在地点之生产力更有活力的竞争观点。一个产业集群中的交互关联与溢出效果对生产力成长的影响，通常

远远超过单个企业的规模。

因此，所有的产业集群都有其价值，并提供形成繁荣的潜力。影响它们的不是某个国家（或地点）在其中竞争什么，而是如何竞争。因此不同于“战略性”产业，所有目前和萌芽中的产业集群都值得关注。所有产业集群能改善自己的生产力，而不需要排除外国厂商的竞争。事实上，产业集群理论反而欢迎外商加入竞争。外国企业会提高产业集群的外部因素和生产力，外商在该国的活动，会直接令当地的就业和投资受惠。

产业集群不谈封锁进口，而是强调及时并稳定地开放本地市场，以提高当地的效率，提供所需的元件，提升本地的需求条件，以及刺激竞争。

产业政策的目标，在于扭曲竞争以让特定地点受惠；产业集群理论则专注于取消妨碍生产力和生产力成长的障碍。

产业集群理论不强调市场占有率，而是强调动态的改善。此举造成一种积极正面的基本竞争观，这种竞争观认为，只要产业集群更有效率和更富创新，那么生产力的改善和贸易必将使市场扩展，并给许多地方带来繁荣。

发展中的产业集群也会让成员更努力寻求各式各样能强化这个产业集群的人员和想法。成长中的产业集群会提供更佳的机会，来吸引有经验的人才。具有创意的企业家或个人，会从其他地方迁移到产业集群中，因为产业集群不断散发出机会的信号。产业集群的成功故事，也会吸引最优秀的人才加入。

如前所述，产业集群的成员通常在这个过程中扮演重要的

角色，它们四处寻求人才、技术甚至供应商。电子医学公司后来的发展故事，就是很好的例子。在1960年，纽约州布法罗市（Buffalo）的两名医生和一位电机工程师，合作发表一篇关于自行消毒、芯片移植的脉搏器的论文。电子医学公司也正在研发这类产品，因此在几个月内就买下这项技术的专利权，并独家开发这项新产品。因为本地缺乏相关产业集群，布法罗市的发明家很快就发现，如果当地有正在成长的产业集群，其中的企业就能把他们的成果予以商品化，他们的成就就会更有经济价值。

一个发展中的产业集群，成员大多倾向逐渐发展全球战略。这些厂商在愈来愈多的国家销售产品，有时候也会从其他地方寻求比较一般或基本的元件来源。假以时日，比较没有生产力的活动被移往成本较低的地方，同时也增加进军外国市场的条件。只要这类国际化通常不是出自内部的僵化，而是主动追寻机会的结果，这个过程就会让产业集群的竞争力更强。一旦产业集群的成员加入全球竞争，这个产业集群便朝良性方向前进，因为它不仅打开更多的机会，而且更丰富本身的知识，刺激新的想法。任何企图维持产业集群成员只在本地活动，以确保优势的做法都是错误的，最后还会造成反效果。

如果市场力量和回馈环的力量薄弱或运作不佳，新生的产业集群将注定无法有进一步的发展。这种情况出现在本地机构可能有其他的议题，企图进入的外资可能受制于政府政策，居主导地位的企业或卡特尔便可能排斥新的竞争，也或许是主导的供应商被阻隔在其他地方。发展新事业的人为障碍，可能妨碍到竞争，并延迟创新和专业化。政府政策也可能妨碍产业簇

群的形成和升级。

在一个全球经济体系中，许多国家和地方性市场仍受到某种程度的保护，或处于缓慢的开放过程，也有许多产业簇群实际缺乏任何竞争优势。当愈来愈多的经济体开放竞争时，这些产业簇群将会萎缩凋零。

产业簇群的衰亡

产业簇群可以让某个地方生机盎然、蓬勃竞争，持续数世当客户需求改变，会造成本 纪之久。大多数成功的产业簇群也都有数十年的地需求与外界需求出现差异， 繁荣。不过一个产业簇群的蓬勃发展，并不保证形成另一个对产业簇群生产 它能持续本身的竞争能力。力和创新的外部威胁。

产业簇群萎缩和衰亡的原因，可以在钻石体系的条件中发现。它们可以归纳成两种类型：内生的，或源自地方本身；外来的，或因为外部环境持续发展，或中断发展所造成的。

造成衰亡的内部因素，起源于内部的僵化，进而减少生产力和创造力。这起源于限制性的工会规则或缺乏弹性的法规，导致改善生产力的步伐减缓。过度合并、相互默契、卡特尔或其他妨碍竞争的做法，都会伤害本地的竞争。如学校、大学等机构，也会因本身的僵化、惰于升级或因应改变，而受到伤害。产业簇群成员的集体思考模式，则是另一种僵化的形式。

当客户需求改变，会造成本地需求与外界需求出现差异，形成另一个对产业簇群生产力和创新的外部威胁。比方说，在美国的许多产业簇群中，企业因全球各地都开始将能源效益视为重要课题之际，美国本土仍维持较低的能源价格，这造成企

业在创新上的延迟，进而受到伤害，然而，正如这个例子显示，外界发展出来的威胁，通常与本地的选择和政策有关。

当产业集群的竞争力出现内部的威胁时，进取心强的本地厂商，一时之间或能以全球化来弥补外界的断裂问题。它可以从其他地方取得技术或购买专利，可以迁往其他地方，或向外采购零部件和设备。不过随着时间拉长，本地如果迟迟无法建立一种重大的新技术，或迎合重大的新需求时，它仍然难逃萎缩的命运，也不可能作为有创新能力的企业之大本营。

一个产业集群在竞争力上的衰退，不同于因为升级造成的人事精简或总产值的减少。薪资与利润的提高，其实是经济成功的表现。它意味比较没有技能或生产力的活动必须移往其他地方。一个产业集群健康与否，最终的考验是它创新的速度。产业集群如果持续投资或创新，它的问题就比通过缩小或向外采购来改善竞争力要小。

政府的角色

在经济上，政府无可避免要扮演多重的角色。认清自己角色的多元性，有助于政府制定合理的产业集群政策。

在经济上，政府最大的角色，是保持宏观经济稳定和政治稳定。要做到这一点，靠的是稳健的政府机构，持续一贯的经济基础架构，以及健全的宏观经济政策。这里面包括谨慎的政府财政和低通货膨胀。政府的第二个角色是，改善经济体中微观经济的一般能力。这主要靠改善一般资源的效率和品质，例

如高素质的教育人才，适当的硬件建设、准确而及时的经济信息，以及有相关机构提供这些条件。这些投入应该遍及整个经济，并成为所有其他事物的基础。政府的第三个角色，是建立整体的微观经济规则，与监督竞争的诱因，而且此种竞争有助于生产力的提升。这些遍布整个钻石体系的规则和诱因，包括促进竞争的政策、鼓励投资的赋税系统和知识产权法律、公平而有效率的立法系统、有利于消费者的法律、能适当考评管理者绩效的企业监管规则，以及能促进创新、而不是固守现状的有效率之规范流程。

尽管政府的这些角色是促成经济进步的必要条件，但是有了这些仍未必足够。尤其当政府开始它更基本的角色，也是第四个角色：使产业集群的发展与升级更顺畅，其实更加重要。政府的目标应该是强化所有产业集群的发展与升级，而不是在其中选择。当一般商业环境成为影响竞争力的主要因素时，产业集群环境的重要性会日渐增加，并让全国经济脱离生产要素与成本层面的竞争。政府的政策无可避免会影响升级中的产业集群之机会。在此同时，产业集群的生产力和创新优势依赖于和政府机构有关的受外部性和溢出效果。政府除了修正本身的政策与作为外，也能激励、促进民间部门的集体行动（在产业集群的发展与升级方面，政府的角色并不是一般所谓的产业政策，请见专栏“产业集群Vs.产业政策”）。

在经济上，政府最后的角色是，发展与执行一个积极、有区隔、且长期的经济活动方案，或改变流程，使政府、企业、机构和人民，既能提升一般的商业环境品质，也能形成本地的各种产业集群。经济进步受阻有可能是政府消极无为，也可能

是对必要的措施缺乏了解。当反对经济升级的力量过于强大，无论是有关竞争力的过时观点，与现状难以分割的利害关系，都会造成伤害。只有一个长期的过程，加上各机构的配合，才能反制这些力量。这个过程必须让所有关键性的成员都参与，并超越各个特定行政组织或政府的政治。这个过程还必须包括会影响所有产业，以及产业升级的一般性条件。理想的情况是，这样的过程不仅出现在全国，也会出现在州和城市。

在产业集群层面的政府政策

所有产业集群，即使是封闭性的，都会提供改善生产力和提高工资的机会。每个产业集群不仅直接对国家生产力产生贡献，也会影响到其他产业集群的生产力。这意味着农业等传统产业集群非但不该放弃，反而应该升级。促使产业升级的努力必须务实，但是最后还是要将发展目标纳入思考。当然不是所有的产业集群都会成功，有些产业集群升级时，会在厂商迁往更有生产力的地方时，出现就业下降的现象。这些结果都应该由市场的力量来决定，而不是仰赖政府的决策。

让产业集群升级，不只要改善一般性商业的环境，必要时还应该改变会影响特定的相关企业 and 产业的政府与政策。

产业集群在萌芽或发展时，政府可以强化或提供协助，但不应该企图创造一个全新的产业集群。新的产业与产业集群最好是从既有的集群中萌芽。能应用高科技的产业决不是凭空出现，而是从原来没有那么精密的领域进步而来。大多数产业集群的成长，是独立于政府行动之外。产业集群的成型，出自当地既有优势的基础，要判断一个产业集群是否值

得继续发展，得视它的基本元素是否已经通过市场的考验。

发展产业集群的努力，必须结合竞争优势与特殊性，而不是全面模仿其他地方的做法。这需要以当地的差异性和独特来源为基础，将它们变成优势所在。要寻找这些专业性的领域，又比直接与已具规模的地点硬拼更有效果。专业化也能提供满足新需求与扩张市场的潜力。

产业集群的发展，也可以由外商直接投资而埋下种子，并获得加强。吸引外商直接投资的最有效做法，是以吸引相同产业的多家公司为主，并通过在专业化培训、基础设施和其他攸关商业环境的方面做平行投资，来提供支援。

产业集群升级涉及认知既有产业集群的存在，然后为其去
在产业集群升级中，政府的角色是鼓励竞争而非扭曲竞争。除障碍、松绑限制和取消妨碍生产力和创新的无效率做法。这类限制包括人力资源、基础设施和

管制。有些部分靠着民间业者积极努力，就能做程度不等的修改，有些则与政府政策和机构制度息息相关，非得由政府来解决。比方说，政府的管制可能创造不必要的无效率，可能缺少重要的基础设施，教育与培训政策可能忽略产业集群的需求。理论上，所有的政策只会增加企业的成本，如果没有相对的补偿，长期的企业价值一定会减弱，甚至消失。因此，让产业集群升级，不只要改善一般性商业的环境，必要时还应该改变会影响特定的相关企业和产业的政策与制度。

政府通常喜欢利用补贴或技术奖励等发展政策，旨在提高单个厂商的竞争力。许多政策关心的焦点也是放在产业层次，而不及于产业集群；但其他的政策思考又过于广泛，如机械业、制造业或服务业等。这些做法并不能与现代化的竞争紧密切合，

针对个别厂商设计的政策会误导市场，并使政府在资源运用上缺乏效率。锁定产业层级的政策，又犯了先入为主、认定某些产业比另一些产业要好的危险，结果造成误导的重大风险或限制竞争。通常，企业与对手较劲时的小心程度不在话下，产业部门的情况却正好相反，因为范围太广，无法显现竞争的重要，而且有关制造业、服务业、高科技、传统科技等的分类，根本没有意义。

产业集群会锁定攸关竞争的外部性、联结点、溢出及支援性机构。通过将厂商、供应商、相关产业、服务供应商和机构结合起来，政府计划和投资可以解决许多企业和产业的共同问题，并且不影响到竞争。因此，在产业集群升级中，政府的角色是鼓励竞争而非扭曲竞争。产业集群也会鼓励那些能影响产业联结的公共物品或准公共物品的发展。政府投资的重心，应放在改善产业集群内的产业环境，其他事项则是平等相待，此举会比把目标放在个别厂商或产业，甚至更大的经济体上，获得更高的报酬率。

强调产业集群，看似鼓励不健康的经济发展，但是选择让所有产业集群升级，而不是在其中选择其一，才能避免这样的问题。此外，新的产业集群通常源自既有的产业，因此产业集群促进新产业形成的强力功能。产业集群出现后，也会加速本地厂商面对经济条件变迁的调整能力，减少本地经济的风险，而不是增加风险。³⁰

更广泛地看，产业集群代表以一种新的角度且互补的方式对一个经济体予以分割与了解、对经济发展的思考与实务加以组织，以及制定公共政策。产业集群加上钻石体系模式，可以

显示出一个经济体创造财富的过程，让竞争力更具体、运作得更顺畅；非营利机构尤其能从这种竞争中得到好处。政策分析与建议也将能更有系统地针对产业的需要。例如荷兰，产业簇群的发展代表政府施政的优先顺序。产业簇群成为厂商、政府和当地机构建议性对话，讨论如何升级，提供政商合作机制的重要途径。以比较广泛的产业为对象的对话，可以避免空泛的一般环境课题，如赋税、币值或对政府通盘性的抱怨。产业只求对政府的怨气一吐为快，但很快就丧失耐心，如此一来，政府并未能获得任何建设性的信息，也会很快厌倦反复周旋在相同旧议题的游说活动。将产业与政府的对话限定在范围较小的产业领域，可以形成参与成员之间建设性的意见交换，并在竞争者面前节制自己的需要，避免泄漏自身的问题；老式的对话通常会引导到补贴、进口保护和限制竞争等领域。相反，借由把所有受影响的成员聚在一起、重心置于共同的限制和相关厂商间的关联，产业簇群成员之间的对话，可避免这些难题。供应商、销售渠道和一般顾客的参与，会形成启动超越竞争的力量。

政府对产业簇群升级的影响

图7-11呈现政府在产业簇群中的一些特定角色，政府对产业簇群的影响力可见于整个钻石体系中。在整个光谱的一端，政府可能召集所有企业、机构、相关政府单位形成论坛。在另一端，政府则有更直接的角色，着力于集合并汇整与产业簇群相关的专业信息；设定教育政策，以鼓励公立大学和学

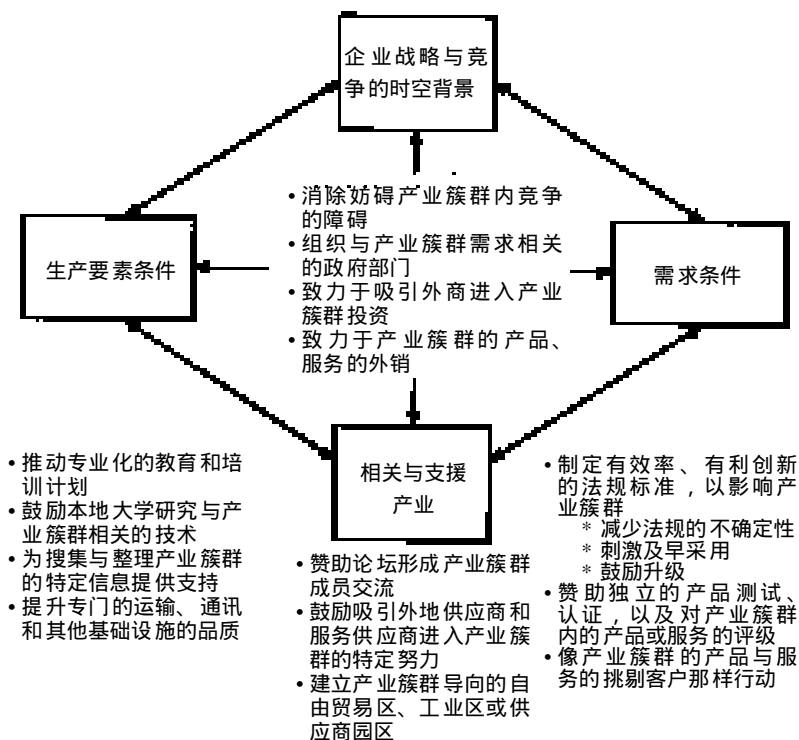


图7-11 政府对产业集群升级的影响

校回应当地产业集群的需要；理清与简化攸关产业集群发展的重要政策；改善本地对产业集群产品与服务需求的精致程度。假以时日，产业集群的升级会变成公共和民间共同投资的集合动作。以新西兰的林业为例，这个产业族群集中在北岛，主要的大学研究机构则是位于南岛的坎特伯里（Canterbury）大学。这个特殊的案例，请参考专栏“加泰罗尼亚（Catalonia）的个体产业族群”。产业集群提供政府一个新的搜集和组织信息的方法。比方说，标准的分类系统，常让产业集群之间无法合作，无法真正展开竞争；将产业分成

如机械业、制造业和服务业，无法掌握它们之间最重要的关联关系。像马萨诸塞州等地区，尽管才刚刚起步，但已经开始针对产业集群重新收集整理经济数据。³¹

随着产业集群的发展与成熟，它们的竞争优势来源开始转变，政府施政的优先顺序也应随着改变。早期的优先顺序涉及改善基础设施和解决钻石体系中的不利因素；后期的角色则更偏重于取消扼制创新的障碍与限制。

在发展中国家，鼓励产业簇吸引外资。在特定领域中，吸引一、两家大型跨群成长的重要工具之一，便是国企业进入，会引来更多外商，进而带动当地的是吸引外资。

发展。比方说，在哥斯达黎加，英特尔于1996年11月在当地设厂，微软马上在1997年宣布到该国投资，这都有助于该国吸引其他重要的信息技术生产商的注意。然而，单单靠外商投资并不足以建立产业集群，同时还需要包括从改善当地的钻石体系条件着手的系统性努力。哥斯达黎加创造信息技术产业集群的计划，还包含改善人力培训计划、改善数据通讯的基础设施，以及鼓励学校使用电脑等。

不过，即使要以外资来扶持产业集群，仍需要在地点上先具备一定的优势方能成功。哥斯达黎加的教育经费占国民生产总值的6%，这也是这个区域中最高的比例。该国也建立研究中心的网络，同时是拉丁美洲电脑平均使用量最高的国家。这些条件加上政治上长期稳定，让英特尔与微软将该地投资放在第一位。

在发展中国家，海外招商、自由贸易区和工业园区等做法，同样是有利于产业集群成长的政策工具。如果当地已有产业簇

群而非一般性考虑时，自由贸易区和工业园区比较能扶持经济升级。一旦该国商业环境效率不佳，一切原料仍需进口，所有产品都准备出口，整个经济活动与国内其他地区关联不大时，自由贸易区与工业园区，一开始便可以规划成境外地区。不过随着时间推演，这类地区仍须与该国经济产生联系。比方说，各项计划和法规必须鼓励向本地供应商采购，调整本地教育和培训机构的联系等。此外，政府必须更积极改善基础设施，并减少整个经济体的低效率。绝不能因为“境外”的做法，就降低对整体产业环境的必要改善，因为惟有整体商业环境的改善，才能带来真正的繁荣。

产业簇群与整体经济政策

图7-12显示，产业簇群的概念提供了一种整合许多政策领域，超越经济体一般需求的思考方式。以产业簇群为基础的思考，有助于指引科学、技术、教育、培训、促进外销和外商投资等政策。比方说，一个最能吸引外商投资和促进外销的地点，主要便是靠它既有或发展中的产业簇群。

产业簇群导向的做法，足以凸显政府许多部门对竞争力拥有的影响力，但是政府本身却未必会注意到。产业簇群理论可以理清政府政策的影响力，同时也让各项做法变得更可行。有效率的解决之道，通常需要政府内各部门之间的充分合作（例证参见专栏“加泰罗尼亚的个体产业簇群”）。

在某些地点，有些与产业相关的政府机构，已经展开内部组织与当地产业簇群的密切合作。例如亚利桑纳州，商务局官

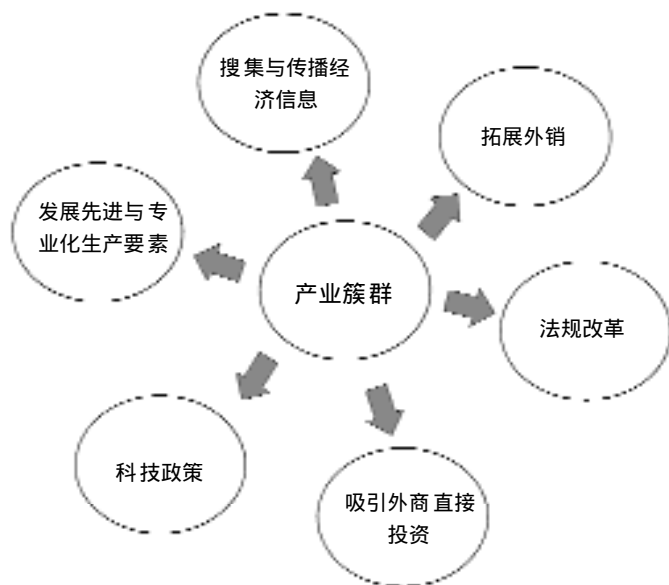


图7-12 产业簇群与经济政策

员过去的重点放在如何吸引外资（如日本或加拿大），如今则努力成为特定产业簇群的专家。政府施政采取产业簇群导向时，可以让官员更清楚特定政策的成本和好处，并且更愿意节约政府成本。政府持续进行产业簇群评估，意味着政府拥有一项明确且有效的产业政策工具，能够帮助政府找出实际的解决方案。当好几个不同的产业簇群，都面临相同的问题时，很清楚地，那就是施政的要点。

最后，产业簇群思考也会凸显政府在地理上的重要角色。传统上，经济政策的焦点是整个国家，强调的不外乎是如何提高整体产业环境。近年来，全球化已经将注意力放在世界性多边机构。然而，对某个地方的商业环境而言，国家、城市地区和地方政府，仍有重要的影响力。在产业簇群层次，这些机构

的影响力举足轻重，因此考虑产业集群，应该是国家或地方经济政策的重要组成部分。

各级政府对产业环境和产业集群的影响力并不相同。全国性政策应该制定起码的标准，同时让地方政府来选择公共投资，并且避免中央集权和法令僵化，那将导致政策在国家和地方执行上的障碍。³² 经济发展计划应该逐渐让各级政府参与。例如新西兰，产业集群发展始于国家层面，但是已经延伸到省和地方的层面，新西兰大约四分之三的地方经济发展单位，都是采用界定产业集群和促使升级的做法，作为它们活动的整合机制。³³

最后，尽管比较不常见，政府对生产力，甚至是对跨国界的产业集群，都能产生各种程度的影响力。特别是政府与其他相邻国家进行运输系统、能源网络及其他领域的协调工作时，便能超越海关和自由贸易区的藩篱，使生产力获得改善。邻近国家组合起来，也能形成建构经济政策的共同角色。图7-13显示，在现代的竞争中，跨越地理的政策分析是重要的。

企业在产业集群中的角色

产业集群的存在，表示企业不仅要通过经营效率和独特的战略形成竞争优势，也要看公司的外部情况，甚至整个产业的外部状态。发展表现良好的产业集群，对企业的生产力和创新能力带来重大的好处，这些都是不在当地的企业难以匹敌的。通常在一个特定领域中，全球仅有极少数地方，能够达到那样的环境。

即使产业集群提供明显的竞争好处，经理人最初的反应通

常仍是回避。他们的顾虑不外是，产业集群扩张会带来不必要的竞争，导致员工和元件的成本提高。重要员工向对手投诚或自行创业，都是管理者挥之不去的梦魇。不过，一旦他们理解产业集群的概念，就会知道许多产业集群中的成员，并非直接的竞争对手。虽然各企业仍然在员工和元件上有所竞争，但是产业集群出现后，也将扩张业者的供应来源。企业身处产业簇群中，专业技能、专业服务、专业技术和专业信息，通常会因此增加，也更容易接触。产业簇群内的竞争加剧，但是也带来生产力、弹性和创新能力提高的好处。

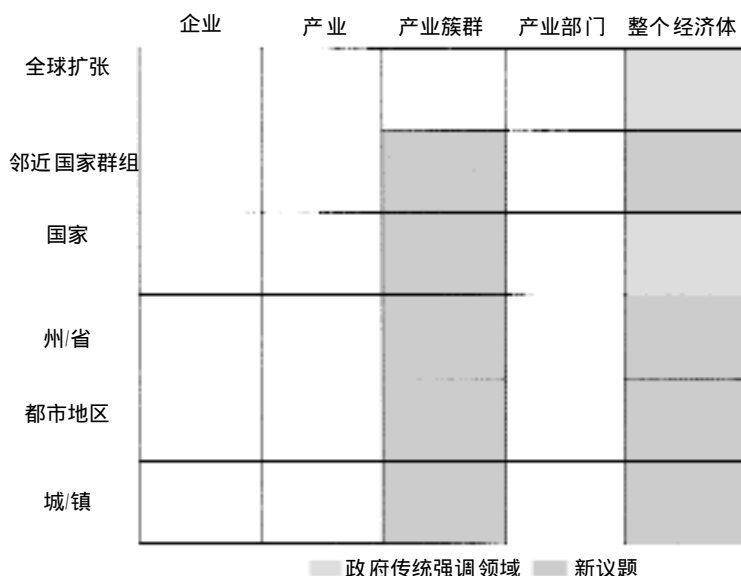


图 7-13 政府对竞争力的影响

产业簇群理论意味着企业会具有新角色和新任务。产业簇群分析必须成为企业分析和产业分析之外，另一个竞争力评估的重要部分。图7-14显示，产业簇群升级时，民间部门的角色

可见诸于钻石体系的各个方面。最明显的例子是生产要素条件的改善，包含提供更适当的人力训练、影响当地大学研究更适当与更高品质的课题、创造更专业的实体基础设施，以及供应与产业族群有关的特定信息。产业族群与政府、当地机构，如公用设施、学校和研究团体的持续关系，都是达到这些好处的必要条件。在建立共同的专业化基础设施，如港口、装卸运载设备、卫星通讯联系、测试实验室等，民间投资也会扮演一定的角色。通常可以通过大学或同业公会等第三者，来达成或管理这类投资。

在相关与支援性产业中，企业扮演了产业族群中吸引供应商、服务供应商、互补性产品制造商，以及组成填补空隙的供应商角色。联合投资的目的是，有时是为了建立当地支援性产业的能力。

产业族群的成员，有告知并且刺激政府注意管辖范围内的限制或弱点之义务，因为这些限制或弱点，是会横贯整个钻石体系的各个部分。会影响到产业族群的政府个别部门或单位，在法律和政策效果上，都是沟通与教育的对象，并且必须注意到服务的品质。开放的、建设性的对话，必须取代只顾自己的游说或党同伐异的关系。

• 专栏 •

加泰罗尼亚的小型产业族群

历史

在西班牙，加泰罗尼亚是17个自治行政区中的一个，拥有全国13%的人口，但是提供了20%的国民生产总值，而

且在工业出口方面，更占全国的40%。在1989年12月，安东尼·苏维拉（Antoni Subira）担任该地区工商经贸部长，没多久，他就开始研读《国家竞争优势》这本书，并将部分章节在部里流传讨论。1992年，当西班牙面临加入欧洲共同市场的决定时，苏维拉开始思索该地区可以有什么新颖的产业政策。他把产业簇群作为核心要素。

从那时开始，他大约针对20个加泰罗尼亚人的产业簇群详细做了研究。直到1997年，产业簇群仍是评估地区竞争力，成为政府确认需要改善环境的重点地区之主要工具。

角色

起初，苏维拉要求就职于巴塞罗纳一所知名商学院的两位教授，应用产业簇群的方法来研究加泰罗尼亚的产业。他们的前期工作是展开阶段性研究，并与监察顾问公司（Monitor Company）合作。这份报告提供对该地区全面性的诊断，指出当地的优缺点，也界定了产业簇群的群组（如大众市场消费性商品），并提供了一般性的指引，点出哪些需要提升，以提高这些产业簇群的竞争优势。

苏维拉也决定，行动必须更进一步，更详细地研究各产业簇群之细节。以工商经贸部既有的能力，再加上当地一家“产业簇群竞争力”管理顾问公司，提出了一系列产业簇群发展计划。每个研究课题的成员都包含厂商、供应商、商学院、同业公会、大学和许多政府部门。

产业簇群的定义

加泰罗尼亚人的产业簇群包含木制玩具、农业机械、

珠宝、针织、肉品加工、出版、消费性电子和家具等。每个产业都以较小的范围来做界定。以家具业为例，当地共有三个互不关联、坐落三处的产业集群，各自在不同的产业区间中竞争，并面对不同的挑战。评估指出，加泰罗尼亚拥有超过100个这种规模的小型产业集群。

每个小型产业集群的研究，都包含厂商、供应商、大学和很广泛的机关成员。研究结果呈现出产业集群的界限和参与的成员。整个运行过程的规则是自我选择，所有有兴趣参与的厂商，都被列为这个产业集群的一部分。

所有的产业集群都受平等看待，赋予相同的期望。不过从实务上来考虑，产业集群的研究仍有轻重之别。有些产业集群的发展确实是比其他更有组织。这个过程的目标就是，建立有效的贸易组织来服务每个产业集群。

变革的过程

加泰罗尼亚的产业集群研究可分成三个阶段。首先是界定产业集群的基本问题和机会，像如何提升目标，而不是哪些做法可以打压竞争。时间一久，这项研究揭露出与传统观点截然不同的产业集群发展问题。以制革产业集群的成员为例，他们原本将竞争力下滑归咎于地方环境法规。研究却发现，业者最主要的竞争对手意大利厂商，它们所面对的环境法规，其实比加泰罗尼亚还要严苛。如此一来，加泰罗尼亚的制革业者，便一改过去要求政府放宽环境法规的态度，转而决定集资只建一座制革清理场，以及共同研发中心。这个产业集群的研究过程说服了业者，多关心

环境事实上会改善他们的竞争力。

整个研究过程的第二阶段，涉及尝试取得大家对产业簇群未来远景的共识，以使成员团结一致，让变革更容易。在第三阶段，产业簇群成员为完成愿景，创造行动与战略的步骤，并选出特定人士领导拟定的行动。

结果

产业簇群的过程，让加泰罗尼亚政府具备更容易影响西班牙政府政策所需的知识。更重要的是，在加泰罗尼亚，它创造一个政府与产业之间崭新、更有生产力的对话机制。原本以广泛的产业部门为主的组织，做法不脱补贴、减税等一般性的思考。产业簇群发展过程，则容许产业以更专业、可以操作的论点，评估本身的竞争地位。厂商需要政府支援建立研究实验室，或推广外贸等更专业，更有竞争力的协助。成员们也同意，这个地区的产业竞争力，明显地是从产业簇群观点形成竞争优势。

产业簇群的做法，协助许多厂商（其中很多是中小企业）以更具战略性的观点，思考自身的问题。一个例子就是争取巴塞罗纳大学的皮革研究中心，在伊瓜拉达（Igualada）附近成立分支机构；一系列研讨会则协助纺织厂商，将经营焦点从生产转为零售；还有一个协助成立当地本田、山叶和德比（Derbi）等机车厂的共同装配中心的项目。有些产业簇群缺乏有效率的协会来推动计划，如蒙西亚（Montsia）的家具产业簇群；有些产业簇群的问题是，这类组织所代表的价值太过空泛，如木工机具产业；更有

些产业集群的促进会根本缺乏效率，如伊瓜拉达的制革产业集群。不过在产业集群的努力下，会创造出新而更专业导向的协会，而旧的协会则获得新生。

加泰罗尼亚政府的政策，也朝促进产业集群升级的方向转变，如改善产业集群接近市场的情形，便利外商直接投资，引进产品认证计划，建构提升技术的政策。比方说，根据产业集群研究，政府在帕拉福格（Parafugell）设立一个木料的研究与应用中心，目前已发展出研究木料品质的国际标准。不过有些厂商也指出，政府最佳的服务是，刺激产业集群成员间的对话。

在整个产业集群的发展过程中，一个最主要的收获是，让政府官员转变成知识丰富，并愿意聆听厂商的听众。政府内部不同机构、部门之间的对话，同样也在增加，协调也有所改善。

加泰罗尼亚的经验，为应用产业集群方法提供了很多宝贵的教训。首先，产业集群发展时，一个最大的好处是，大家会寻求共同的机会，而不只是讨论共同的问题。其次，领导人在强调产业集群的价值时，应该维持低姿态；开始时的推广宣传，应该有所节制，避免创造不成熟、不实际的期待，并减少政治的与其他的反对力量；第三，在产业集群中崛起的领导人，往往攸关改善这个产业集群发展的成败。最后，产业集群计划受惠于苏维拉部长积极密切的支持推动。苏维拉部长根据他的商业训练和出身，将这项流程从政治中脱离出来。

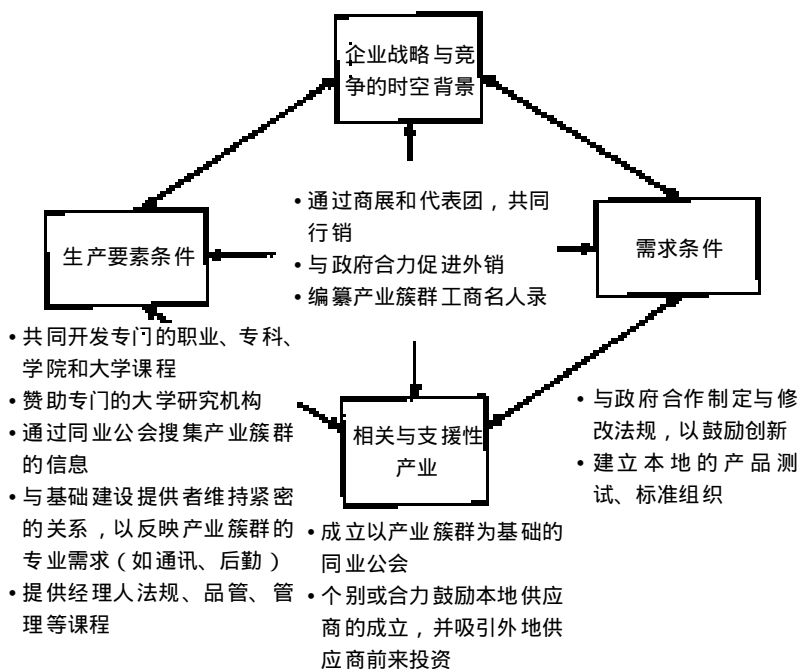


图7-14 民间部门对产业族群升级的影响

同业公会与共同体的角色

可单独影响产业族群发展的个别厂商，往往是产业族群的先驱者或领导厂商，因为它们从中获利最丰。不过，涉及产业族群的重要外部因素和公共物品的问题，就需要靠非正式的网络、正式的同业公会、企业集团，和其他共同体（collective bodies）等组织，它们在运作上会更合适。

比起产业中的个别成员，同业公会代表全体或部分重要的产业族群成员，因此能引发更大的注意力，或取得更大的影响

力，如联合研究中心或测试实验室等协会或共同体组织，也可分摊部分成本。

许多同业公会除了游说政府、编制一些统计数字，或主持同业社交场合外，似乎没有什么作用。其实，在提升产业集群竞争力上，公会有很多机会，因为公会或共同体组织能建构产业集群的联结点。除了作为界定共同需求、共同限制、共同机会的中立论坛外，它也可以成为强调这些事务的焦点。公会通常组织领导全国性或国际性的展览与代表团，同时也可以是业界与本地机构发展训练计划的联结点，建立大学为主的研究计划和测试设施，集合产业集群的相关信息，提供共同管理课题的论坛，调查环境课题的解决方案，以及寻求其他许多共同利益。这些活动使它们在传统上成为地方、州与中央政府之间的界面外，还有更多的表现空间，并使它们在指导立法改革上，代表产业集群与其他商业团体互动。

对于以中小企业为主的产业集群，同业公会的功能更为重要。例如旅游业、餐具业、农业等产业集群，尤其需要一个集体组织以执行攸关规模的功能。以荷兰为例，花农合作建立专业的拍卖会与相关设备，是荷兰花卉产业最大的竞争优势。荷兰花卉委员会与花农研究团体，凝聚了绝大多数的相关业者，还执行如营销和应用研究等其他功能。

有时候，由产业集群所组成的同业公会并不存在。或者我们可以说，目前的产业同业公会似乎太过狭隘，只包括产业成员，而未包含供应商、相关产业厂商或当地机构。在规模上，既有的同业公会可能是全国性而非地方性的组织。大多数全国性协会的业务内容，乃是以游说政府为主，并把中央政府列为

主要目标。在培训、基础设施及其他与产业集群相关的重要事务上，就很少有突出的表现。地方性商业组织中，另一个重要的形态是商会、圆桌会议或跨整个经济体的委员会。这些组织仍无可避免地把重心放在政府游说与一般性商业事务上，因此以产业集群为主的协会便有其必要。在许多案例中，有些协会如果调整功能，进行组合或协调，将有更大的效果。试想，个人与企业参与协会，无论时间或金钱都是有限的，团体的整合努力愈多，效果就愈佳。

很难想像的是，产业集群的成员通常很少晤面，政府或社会也很少肯定产业集群对当地经济的重要性。在马萨诸塞州医疗器材产业集群中，这两种情况都存在。尽管有形的组织付诸厥如，它仍应该是当地经济发展的一个议题。在马萨诸塞州，由州长直辖的经济成长与技术委员会，正对此采取某些措施。这个非官方的顾问组织，包含了企业、大学、其他机构的领导人，并安排了一系列工作任务，检视马萨诸塞州的产业集群，进而在通讯和医疗器材领域中，成立崭新而长久性的正式协会。

企业的地点

全球化、运输与通讯的便利，导致企业往低薪资、低赋税与较低的公共设施费率等地点迁移。有些活动借助外力，是为了能降低元件成本，减少本地实质上的劣势。不过产业集群理论指出，一个更复杂的有关企业选择地点的观点——企业选择地点，绝不仅限于办公室和工厂的单纯考量而已。

首先，产业集群理论建议，地点选择应该衡量整体生产力的潜能，而不只是元件成本或赋税问题。在价值活动的地点选择上，目标是降低总体成本。具有低工资和低赋税的地点，通常缺乏有效率的基础设施、供应商、即时维修，以及其他产业集群所能提供的条件。后勤运筹成本和引进新机型的成本其实都很可观。许多公司就发现，这类生产力上的劣势，往往很难抵消。然而，低薪资、低赋税、低公用设施成本的效果，比较容易评估，至于生产力的成本则很难理清。

因此，落脚于一个已具规模，或正在发展中的产业集群，通常会带来系统运作较低的总成本，对创新也有很大的改善能力。许多一度以高度分散活动以节约成本的公司，目前逐渐迁回产业集群。这个趋势在选择国际化地点上尤其明显，它们通常迁回美国本土或某个地点（如加利福尼亚州新兴产业区或其他地点的产业集群）。

其次，企业必须掌握跨地点分散活动的成本优势，同时仍享有产业集群的优势（第九章会提供更完整的全球化战略方案，或广泛而跨地点的竞争）。对许多活动而言，地点方面要考虑的关键要素并不相同，如装配工厂、制造业同行、劳力密集型元件，或软件转换的活动，地点的选择通常受生产要素条件和市场准入因素的左右。不过，就我所说的“母国基地”性质的活动，选择的基础又不一样。在母国基地进行的活动，是那些涉及创造和更新企业产品、工艺及服务的活动。这些活动包含制造那些需经常重新设计，且涉及实质性及持续改变的零部件。

母国基地的地点应该考虑系统成本和创新潜力，而产业集群通常提供有利于创新的条件。如果某些国家拥有活力四射的

产业集群，母国基地的活动便不应考虑企业主要持有人的国籍，大可直接就在那些国家进行总管理的业务。这项规则适用于整个事业单位，特别是生产线方面。区域总部的地点也应该考虑产业集群，而不仅仅是税率或行政的便利。

产业集群的思考也强调，不是将许多活动分散到更多的州与国家，而是将许多活动群组移到同一个地方。群组的方式会降低系统的总成本，让内部分享活动信息、设备与扩散创新、创造足够的支援性企业基础设施与设备，扩张并深化在当地产业集群的根，以增加掌握外部效应和溢出效应的能力。

最后，当企业与同业竞争，但是活动却在与其他企业隔离的地方时，就需要开始建构一个产业集群。整个过程要求争取供应商，鼓励当地机构进行支援性投资，发掘建立本地专业元件的资源。企业地点因此不仅是代表一个业务单位，更是完整战略的一部分。

建构产业集群发展计划

如表7-1显示，在许多国家、州、城市，有许多与产业集群相关的计划，其目的是为了组织成员、评估优缺点，并催化公共与民间的运作。在中南美洲与中东地区，近期已经在产业集群附近展开计划，甚至跨越国家的疆界。这样的运作当然会让周边区域受益。

比起传统降低成本做生意和提高整体产业环境的做法，产业集群计划提供一个组织经济发展的新途径。比起广泛、整体

经济面的努力，偏重如赋税政策、扩大外销等一般性课题，着眼产业集群的努力，更能吸引企业的兴趣和参与热情。企业、政府和大学间的对话，也会在比较具体的层面提高行动可行性。产业集群计划不仅能锁定政府政策的讨论，也能发现并有助于解决民间部门的问题。³⁴

表7-1 产业集群提案的例子

多国区域	国家	地区/州/省	城市/都会地区
中南美洲	安道尔	亚利桑纳州	波哥大
中东地区	百慕大	滨大西洋诸省	夏洛特
	波利维亚	(加拿大)	基督城
	保加利亚	巴斯克地区	长岛
	加拿大	(西班牙)	明尼阿波利斯
	哥伦比亚	加利福尼亚州	鹿特丹
	哥斯达黎加	加泰罗尼亚	硅谷
	丹麦	康涅狄格州	索罗马(加利福尼亚州)
	埃及	奇瓦瓦	坦帕
	萨尔瓦多	马萨诸塞州	威灵顿
	芬兰	明尼苏达州	伍斯特(马萨诸塞州)
	香港	北卡罗来纳州	
	印度	俄亥俄州	
	以色列	奥勒岗州	
	约旦	苏格兰	
	马来西亚	魁北克	
	摩洛哥		
	北爱尔兰		
	挪威		
	荷兰		
	新西兰		
	巴拿马		
	葡萄牙		
	秘鲁		
	爱尔兰共和国		
	南非		
	瑞典		
	塔吉克斯坦		
	委内瑞拉		

专栏“加泰罗尼亚的个体产业集群”提供了一个产业集群计划的面向。同样的努力也出现在亚利桑纳州、荷兰奇瓦瓦市（Chihuahua），以及新西兰等地。³⁵

这些成功的产业集群计划有下列共同特质：

对竞争力和产业集群在竞争优势中的角色，有共同的理解
竞争力的定义，并非低工资、低赋税或货币贬值，而是生产力和创新。产业集群的成员了解，生产力对竞争的影响力，以及产业集群如何提升本身的生产力。产业与政府的角色很清楚，

设计产业集群发展的优先顺序，既是不当的经济行为，也会造成民间资源大量错置。不会因市场扭曲与市场赢家而混淆。及早的持续沟通 and 讨论，让产业集群成员了解关于竞争力的定义，并有助于转换心态。政府、企业和其他组

成部分，都分享同样的竞争力概念。工会与非政府组织，传统上害怕裁员、低薪资，以及减弱与安全、工作条件、环境的管制，如今它们也能理解，竞争力是来自生产力，并有助于提高薪资、持续改善生活品质。

着重取消产业集群升级的障碍与限制 在产业集群发展计划之初，即直接明白地讨论目标，并且定期强化这些目标，有助于克服寻求补贴或限制竞争的要求。在产业集群发展过程中，供应商和客户的出现，将是制衡这些恶性化趋势的自然机制。有些产业集群成员可能倾向于维持现状，参与产业集群发展计划的目的，仅在于影响它的发展方向。成功的产业集群发展计划，则会对这些不利趋势维持预警功能。

一个能在国内、州内包含所有产业集群的结构 设计产业集群发展的优先顺序，既是不当的经济行为，也会造成民间资源的大量错置。成功的产业集群发展计划，既包含农业、旅游

等传统产业集群，甚至夕阳产业集群，也包含萌芽中或新兴产业集群。在创造一个缺乏资产可资依赖的产业集群时，为了避免受到误导，这些新兴的产业集群至少应该具备本地的基础，以及已通过市场测试的厂商根基。实际运作上，也许必须筛选产业集群的方案。但是，早期的产业集群发展工作，仍应该兼容并蓄，将各种类型、有代表性的产业集群都包含在内，形成一个完整的光谱。比方说，传统产业集群、萌芽中产业集群，以及衰退中的产业集群等，据此展现出产业集群做法的价值。及早而又谨慎的选择，有助于传播产业集群的概念和发展流程，并让后续运作变得更顺利。

适当的产业集群边界 从定义上看，产业集群应该包含有重要联系，并且能形成溢出效果的产业与机构，而不是定义松散的产业部门，如制造业或高科技产业；或是定义太狭隘的个别产业，如塑胶机械业或意大利餐馆业等。产业集群的边界，应该反映经济现实，因此未必就是行政区域的界限。比方说，在加拿大的邻近大西洋的几个省份，有好几个产业集群已跨越省界，而且该国的产业集群发展计划，也是根据这个观点来加以建构。

产业集群的成员和相关机构广泛参与 产业集群发展计划，应该包括各种规模的企业，以及具有代表性的重要组成分子。将它们当中任何一个排除在外，即使是将比较难缠的对象加以排除，都会遭来不必要的反对。固然，任何个别的努力都会掺杂怀疑、偏执、各行其事、机会主义等成分，但是最成功的产业集群发展计划，会带来教育其中成员，形成自我努力的效果。因此，任何选择不参与的个体，也会比较没有批评或反

对的立场。最后，产业簇群发展计划，会使得成员愿意努力改善条件。

民间部门领导 政府积极参与民间部门主导的产业簇群的发展，绝对比政府全盘掌控，更有机会让产业簇群发展成功。企业通常比政府更能找出它们发展途径上的障碍、限制与机会。由民间部门领军，也会降低产业簇群发展计划的政治问题，并具备民间执行能力的优势。产业簇群发展计划应该是超党派，独立于各个政党、行政部门之间的议题。立法部门、行政部门、反对党，以及所有拥有政治权力的人，都应该参与产业簇群的发展计划。理想的情况是，产业簇群发展计划最好是由一个立场超然的政府推动，否则一旦政权易手，原本看好的努力随即落空。³⁶

密切注意个人关系 一个新兴或萌芽中的产业簇群，并不保证内部的联结功能一定良好。许多产业簇群的好处是，个人关系更容易联结、大家支持开放沟通，建立起信任感。当产业簇群计划结束时，信息应该是生产力的一部分，而成员之间的关系，更能改善内部状态，使得这个产业簇群能持续并继续强化。鼓励沟通是成功产业簇群发展计划的关键。在内部原本缺乏信任的基础，彼此关系又未发展之时，中性的沟通机制通常有助于形成沟通。一开始，主要的努力就应该放在确保具有效率和定期的内、外部沟通上。任何成功的事迹，都应该广为公布。

对行动的执着 产业簇群发展计划的动机，乃是渴望达成结果的期待，它不应由学术机构、思想库、政府机构等传统上是为研究而研究的单位来发动。对话和宽广的未来愿景，必须

组织成具体和行动的步骤。无论政府或民间部门，都需要强有力、资深干才来推动此事。企业家精神的领导和意见领袖的参与，正是所有成功计划的特色。

机制化 产业集群升级是长期性的过程，需要数十年的光阴，非短促的努力能成功。它需要整个概念、关系、各组成部分之间联系的制度化。在民间部门，新生或重生的同业公会通常在产业集群升级上，扮演了领导的角色。在政府部门，产业集群升级的制度化可能由适当组成的政府机构、组织，通过搜集与广为传播经济统计数据、控制产业结构，并成为产业咨询群组的成员等方式来实现。

总 结

产业集群是一个厂商与机构交互关联的体系，它的总和远大于个体的集合。产业集群在竞争中扮演很重要的角色。它的出现对企业、政府、大学和经济体中的其他机构，都具有很重要的启示。

在了解一个经济体、建构经济发展与设定公共政策等方面，产业集群代表一种补充性的新途径。了解一个地方的产业集群状态，会对该经济体的生产力潜能，以及未来发展的限制，提供非常重要的洞察力。因此悖论的是，在全球化经济趋势中，区域型经济通常是最具竞争优势的体系。

注释：

1. 就最近的事例，参见Cairncross (1997)。
2. Enright (1993B) 描述了集群的不同地理分布。
3. Enright (1993C) 就如何描绘集群边界提供了一个有趣的说明。
4. 产业分析涉及供给方、渠道和消费者，而集群分析大大拓展了分析空间，以至包括了各个层次的产业链和相关产业，还包括广泛的制度。
5. 意大利的例子有助于我们对产业区的研究。在意大利类似的集群是非常常见的。产业区就是一种特殊的例子。
6. 有关于此的文献使用了许多相互之间可以替用的术语，例如技术中心和科学城。参见A. Advani (1997)。
7. 参见迈克尔·波特 (1990)，第3、4章。
8. Harrison, Kelley和Gant (1996) 对此做了很好的总结。足以支持供给方实现规模经济产出的当地消费者（或下游厂商）的集中度、足以保证提供特殊基建（一般经由当地政府实现）的本地厂商数量，足以实现劳动力特殊分工的规模构成了静态聚合经济体。所谓的动态聚合经济体由技术学习与技术改进等优势构成。
9. 施蒂格勒 (1951)。最近的重述见克鲁格曼 (1991 B)。
10. 众多文献对这些优势展开了研究，包括Pascal与McCall (1980)，Angel (1990)，Rauch (1993)，和Glaeser与Mare (1994)。
11. 例如Adams与Jaffe (1996) 发现母公司研发对移工厂生产力的影响随着地理距离的扩大而缩小。
12. Saxenian (1994) 论述了重要信息在硅谷是如何扩散的。
13. Stahl (1982) 的模型捕捉到了一些这样的因素。
14. 参见Monitor Company (1994)。
15. 参见Enright (1990)。
16. 实证研究强有力地证明了在公司之间和高校与公司之间，在研发和创新领域存在的溢出效应。Jaffe, Trajtenberg与Henderson (1993) 的研究显示了知识溢出效应的地理局限。Audretsch与Feldman (1996) 发现在新知识的重要性与空间集群之间存在很强的联系。Harrison, Kelley与Gant (1996) 也尤为重视创新的地理因素。

17. 例如Glasmeier (1991) 对瑞士手表业所做的研究。
18. 在迈克尔·波特(1990)的基础上, Enright (1990) 的论文提供了对地理集中度作用的基本应对措施。另可参见Enright (1993A)。
19. 例如von Hippel (1988), Case (1992) 与Rogers (1995)。
20. 参见波特与Caves (1977)。
21. 例如, Burt (1997); Granovetter (1985); Henton, Melville与Walesh (1997); Nohria (1992); Perrow (1992); Putnam, Leonard与Naneth (1993); Fukuyama (1995); 和Harrison与Weiss (1998)。
22. 一些实证研究开始揭示族群效应对城市化所产生的影响。Glaeser等(1992)和Henderson, Kuncoro与Turner (1995) 的研究找到了它们之间存在积极关系的证据。
23. 我用“出口”一词来描述与外部另一个地理区域存在竞争的产业, 即便另一区域不是一个国家而仅仅是一个州。需要指出的是尽管多数的出口确实是把商品运到了另一地方, 但仍有一些出口产业(主要是服务业)是把外部的顾客吸引到了所在地。
24. 参见Ingham (1995)。
25. 人们更多的努力是把族群思维带入经济发展的主流中。例如对世界银行私有部门发展部而言, 族群发展已经成为一种核心方式。也可参见Fairbank与Lindsay (1997B), 及Rosenfeld (1997)。
26. 经济地理学家们近期所做的工作就是越来越多地寻求全球化与区域化的联结点。参见Cox (1997) 和Storper (1997)。
27. 拙著《国家竞争优势(1990)》包含了对族群生命周期的基本应对措施。许多关于族群的研究也从历史的角度做了透视。波特、Solvell与Zandervan (1993) 对瑞典做了特别详细的历史分析。亦参见van der Linde (1992); 及Hernesniemi, Lammi与Yla-Anttila (1996)。
28. 参见都市理事会 (Metropolitan Council, 1995B)。
29. Rosenfeld (1997) 提供了一些有趣的例子。
30. 参见Rosenfeld (1996B)。
31. 我所在的研究小组制定了新的分类标准, 对SIC与SITC产业做了新的划分。这一体系作为对统计研究的协调起点, 认识到本地化改造往往

是必须的。这一分类也是可资借鉴的。

32. 参见Markusen (1995B) 及波特 (1995A)。

33. 参见Ffowcs-Williams (1996) 及Mitchell (1997)。

34. Waits (1996) 就亚利桑纳所采取的集群措施做了评述。Jacobs与de Man (1996) 研究了当以集群为导向的经济政策或经济战略产生时所引发的实际考虑。

35. 如需详细资料，请与作者联系。

36. 参见Andorra, Govern d' , Andorra Pla Estrategic (1993)。

全球化企业如何成为赢家

迈克尔·波特 (Michael E. Porter)

托马斯·豪特 (Thomas Hout)

曾是波士顿咨询公司的合伙人，并且为该公司在东京、伦敦、汉城和波士顿工作达27年。他是《日本产业政策》(*Industrial Policy of Japan*)，以及畅销书《时间竞争》(*Competing Against Time*) 的作者之一（另一位作者是乔治·史塔克）。此外，他曾在《哈佛商业评论》上发表四篇文章，并且经常在《纽约时报》、《华尔街日报》、《波士顿环球报》民意论坛上发表文章。

艾琳·鲁登 (Eileen Rudden)

莲花开发公司通讯产品部门资深副总经理，负责该公司通讯产品开发、营销和产品管理业务。从1986年加入该公司后，她担任过开发和营销方面的管理职务。毕业于布朗大学和哈佛商学院，曾在波士顿咨询公司担任经理，并在王安电脑担任董事。

暂且打住对美国制造业的哀悼。它们当中，有些非但拒绝坐以待毙，甚至还把事业扩张到全球。在福特汽车与丰田汽车殊死搏斗之际，卡特彼勒牵引机公司（Caterpillar Tractor Comany）则对其强劲对手小松制造所（Komatsu）奏起凯歌。虽然增你智（Zenith）在消费电子领域受到重创，惠普科技和太克科技（Tektronix），控制了全球工业测试和度量衡器材市场的50%。美国的叉车制造商可能受挫于日本的压力，但是杜邦和陶氏化学（Dow Chemical Company）这两家美国化工企业，却压倒性地胜过他们的竞争对手。

这些美国厂商是如何对抗国际竞争者，进而提高获利能力呢？他们主要是靠巩固整合，能发掘本身潜力的全球化战略，加上积极投资、谨慎管理工厂和前瞻远见。

无论国籍为何的全球化企业，目标都在通过跨国生产，达到经济规模。更重要的原因是，国际竞争已今非昔比。一个国际企业必须从跨国本土化的竞争者，转型为到经济规模。

全球性组织，才能成功；也就是从子公司在各国内市场中独立作战，摇身变为产品和市场定位都纳入全球体系的企业（关于这两者间的区别，请见专栏“何谓全球性产业？”）。

无论国籍为何，全球化企业都尽力通过跨国生产，达到经济规模，争取与竞争对手同样的现金融资，作为控制调节工具。通过一些非传统的行动，如对一些重要的产品或关键市场进行降价，企业使其竞争对手在回应时，必须付出更昂贵，也更困难的代价。这样做的主要目标是改善本身的效益，并侵蚀竞争对手的效益。

• 专栏 •

何谓全球性产业？

对部分产业而言，跨国企业的国际竞争性质已经发生改变。跨国企业通常代表着，企业将重要的业务和市场利益放在本国之外。这些企业的范围很大、种类也很多，包含不同形态的产业与不同类型的组织。不过从战略观点来看，跨国企业主要是在两种形态的产业中竞争，分别是：跨国本土化（multidomestic）产业与全球化（global）产业；两者的差别在于经济性质和成功所需的条件不同。

在跨国本土化产业内，企业以市场的性质细分竞争的挑战，因此每个外国市场会应用不同的战略。从战略的角度来看，每家海外子公司都是独立自主，享有实质的运作权力。在这类跨国企业中，总部负责协调资金调度与品牌等全球性市场政策，并可能集中某些研发工作和零部件制造，但是战略和经营上则采取分权化。每家子公司都是一个利润中心，并有与市场机会相称的获利与成长的能力。

在跨国本土化产业中，企业的经营管理会以多元化的产品需求、成长率、环境竞争条件和政治风险等一系列全球定位，让企业运作得更有效率。这种企业在研发、生产、营销和销售渠道等方面，偏好聘用当地的经理人，以追求经营上的成功，但是本地经理也要负起成败的全部责任。简单说，这类企业以地理市场做分类，竞争对手是其他跨国企业和地道的本土厂商。很多成功的美国企业都属于跨国本土化公司，如家庭用品方面的宝洁，控制设备方面的

霍尼韦尔（Honeywell）、炼铝业的亚罗卡（Alcoa）和品牌食品方面的通用食品（General Foods）。

反过来说，在全球化产业中，跨国企业倾其所有产品和市场的全球性定位，与竞争对手抗衡。不同国家的子公司在经营和战略上是高度分工的，某家子公司可能只专业化制造整个产品线中的某项产品，并与大系统中的其他部分进行交换。企业在每个国家的获利目标也有差别，主要是看整个全球体系内，成本定位和差异化的影响程度，或是与主要的全球化竞争者相比，做为子公司的相对定位。企业可以在甲国设定较高的价格，以补贴乙国的不足。

在全球化事业中，管理系统在全球竞争中，对抗的是全球市场中的其他跨国企业。因此，战略是集中制定的，各种形态的经营则分散到各地区进行，或根据经济和效率的要求而集中进行。企业不但要回应特定地方市场的需求，同时要避免牺牲全球体系的效率。

美国的跨国企业中，很多属于全球化产业范畴，与此同时，它们的主要竞争对手也是如此，例如：大型建筑设备产业中的卡特彼勒牵引机公司与小松制造所；手表产业中的天美时、精工表（Seiko）和西铁城表（Citizen）；重型电机设备产业中的通用电气、西门子（Siemens）和三菱企业（Mitsubishi）。

跨国本土化和全球化品牌，只适用于不同的产业与产业区间，而未必适用于整个产业群。比方说，在电子设备产业内，类似蒸汽涡轮发电机和大型电动马达等重型器材，

通常有世界通用的标准，至于建筑物内部的低电压控制和电机设备，往往各国会有自己的规格。

并非所有企业都能够或必须提出全球化战略。全球化竞争的报酬虽然很高，风险相对也很大。主要政策和运作上的变化也是必须的。全球竞争需要很多非传统的做法，以管理跨国事业，因此有时必须容忍以下情况的发生：

- 大型投资计划出现零投资报酬率，或甚至是负数。
- 财务绩效目标必须随各外国子公司而因地制宜。
- 在某些市场中，生产线蓄意地过度设计或压低价格。
- 把各国的市场地位视为是互相依赖、而非全球产品组合中各自独立的因素，会随着获利力而有所增减。
- 同时在不同劳动成本的国家建立生产设备。

并非所有跨国企业都会投入全球化竞争，它们当中许多是跨国本土化性质，而且也倾向于继续维持这种形态，在各国的国内市场进行竞争。这类企业一般拥有高运输成本，各国市场之间差异甚大的产品。这类产业的规模经济也不及全球性竞争产业，缺少全球性产业拥有的重要竞争优势。

在进入全球化竞技场前，企业必须先决定所属产业的特色，是否有利于全球性竞争。谨慎检视这个行业的经济面，将会凸显出它在全球竞争中的成熟程度。¹简单地说，当全球需求量带来重大好处时，如降低单位成本，或更卓越的声誉和服务，全球化竞争是最具有潜力的发展。界定出规模经济的潜能，需要高明的洞察力。增加数量的优势，不仅可能来自大批量生产的工厂运作，也可能来自更有效的运筹补给网络，或数量更大的

经销网络。全球性的需求量，也特别有利于研发方面的大量投资，类似制药、喷气式飞机等产业，都需要惊人的研发经费投资，因此自然走上全球化竞争。比方说，和强化钢材的运输障碍相比较，光学商品的交易中，运输问题只占其中很小的部分。

很多产业因为缺乏这些特征，而无法精准地跨出全球化的步伐。这可能是因为规模经济不足，或在特定市场的研发开支太高。在国与国之间，产品可能有很明显的差别；或是产业本身强调销售、安装及其他当地的活动，从下单到交货的时间也可能很短。这在流行风潮的产业就很明显，还有许多服务性产业，包括印刷业在内都是如此。同样地，运输成本与政府的贸易障碍也可能很高；销售渠道可能支离破碎而且难以渗透。许多生产非耐久消费品的行业，或科技层次不高的装配公司，都属于这个类别。另外如许多原料加工产业，以及批发和服务性产业，也都属于此一类别。

我们对全球化成功企业的战略所做的调查发现，相当多跨国企业有全球化的潜力。今天，几乎所有产业都已经全球化了，以前非全球化的产业（例如汽车和电视机业），如今都走上全球化之路。今天，企业必须看到变迁中竞争互动的潜力，找出对自己有利的方向，进而由跨国本土化竞争形态，迈入全球化竞争形态。由于没有行业天生就是全球化产业，企业必须冒险，投下全球化竞争必须的投资。

一旦企业察觉它的行业有全球化的潜力，但是时机未到时，它必须自问本身是否能更有效地创新，并了解自己在竞争中的影响力，以找出以下三个问题的最佳答案：

- 哪一类战略性创新会引起全球性竞争？
- 在所有竞争者当中，自己所处的地位是否足以建立起防御全球化战略的优势？
- 要建立领先的地位，需要哪一类的资源？需经历多久的时间？

成功的全球化竞争厂商

如果你的产业特色符合前述的条件，你将更可能拥有执行这些非传统决策的能力。你可以参考三家成功的全球化竞争厂商的做法，这些组织（美国、欧洲和日本）是全球化竞争厂商的范例。它们一致以全球市场为竞争目标，战略也是建构在整合性、全球化的基础上，发展出战略性的创新，改变所有产业的竞争游戏规则。这种创新动作，如同杠杆般支持一个整合性的全球体系，同时搭配着足以履行战略的市场定位。

最后，比起其他竞争对手，这三家企业已经更积极，也更有效率地执行战略，它们审慎评估竞争对手的行为，建构起回应竞争的障碍。这三家企业都拥有雄厚的财力资源，也都付出非传统竞争所需的努力，并具有可管理整合体系的组织架构。

我们将仔细观察每一家企业，了解它们如何发展领先的创新战略，使它们的产业达到全球化，同时个别企业也大为成功。第一家企业的创新是针对制造，第二家的创新在科技方面，而第三家则在营销上。

卡特彼勒的例子：与小松制造所战争

卡特彼勒牵引机企业将大型建设设备产业变成一个全球化产业，自己也达到世界性龙头厂商的地位，即使面对强劲的日本竞争对手也毫不逊色。卡特彼勒的成就相当难得，主要是基于以下的原因：第一，在每个国家中，专业的建筑设备有相当大的差异；其次，这类设备的运输成本非常高，而包括买方贷款、零件库存、维修装备等，最好都予以本土化。

第二次世界大战后，美国海军工兵营（Navy Seabees）将他们的卡特彼勒的设备留在许多国家时，为该公司埋下了全球化的种子。卡特彼勒为了服务这些海外支点，建立起独立的经销商制度，并带来极高的利润（主要是从备用零件上，因为需要有库存品）。卡特彼勒的经销商，很快成为自负盈亏，比竞争对手更大、更有财力，而且获利也比竞争者更高的企业。卡特彼勒全球化的竞争障碍之一，就是全球化的配销系统。

该公司运用它的全球性生产规模，创造出另一项竞争障碍。建筑设备的总产品成本中，有三分之二是重型零部件，像引擎、轮轴、传动装置和水压动力系统，这类产品的制造成本需要投入大量的资金，而且容易受规模经济的影响。卡特彼勒具有在不同国家销售网络的成本优势，并借着设计出使用规格化零部件的产品线，而且大量投资在极少数大型、高精密的零部件制造设备，以满足全球性的需求。

接下来，这家公司在它的主要市场，如欧洲、日本、巴西、澳大利亚等，增加装配厂的集中生产量。在这些工厂中，卡特彼勒在产品上增加符合当地的功能，避免昂贵的运输成本。更

重要的是，卡特彼勒开始成为本土经济的参与者。该公司在不牺牲本地产品弹性的前提下，达到低成本，并且成为当地政府的朋友，而非敌人。没有哪种单一的“世界模式”可以硬套在它的用户身上，也没有任何竞争对手能以卡特彼勒的生产和销售成本来进行竞争。

这并非说，竞争对手不想尝试同一方法。以近年来最大的一次挑战为例，那是来自小松制造所（见表8-1的财力比较表）。小松制造所是日本建筑设备的龙头厂商，它根据集中生产、劳力和钢铁成本的优势，出口高品质产品，形成全球化战略。在过去10年间，小松抢下全球建筑设备市场的15%，几乎每项产品线的销售报酬率，都紧追卡特彼勒不放。

在对抗小松制造所的过程中，卡特彼勒仍维持它的地位，同时也扩大全球市场的占有率，在面对以地区或国家市场为范围的竞争者时，这两家公司逐渐主导整个市场。卡特彼勒的战略为什么那么强而有力？原因是：这家公司事实上巩固了四个基本特征的发展，以防御任何以它的全球领先地位为目标的挑战。

1. 全球化战略 卡特彼勒的整合性全球化战略，让它在成本和效率上保持竞争优势。小松制造所只是希望保持现状，而不是取得领先。当小松面对一个自觉地设计其全球化战略的竞争对手时，它所处的地位远比日本电视机和汽车制造商为弱。

2. 制造上投资的意愿 卡特彼勒高层主管似乎愿意投资弹性自动化制造系统，以使它充分发挥全球销售数量上的规模经济。

3. 投入财务资源的意愿 卡特彼勒是惟一能在员工投资

上，与小松制造所匹敌的西方企业。事实上，卡特彼勒的资金开销总额，比一般日本企业高出三倍以上。卡特彼勒并没有将资金转移到其他行业，或因付给股东超额股利，而分散它相对于小松制造所的财务优势。因为小松制造所的获利能力低于卡特彼勒，它必须竭尽债信能力，以赶上卡特彼勒的高投资率。

表8-1 卡特彼勒与小松制造所的财力比较

	卡特彼勒	小松制造所
1980年建筑设备的估计销售值	72亿美元	20亿美元
1974—1979年平均值：		
资金报酬率	13.6%	4.0%
债务/股权	0.4倍	2.1倍
股东权益报酬率	19.1%	12.2%
保留盈余百分比	69%	65%
总收入中零件所占比重（估计值）	30%—35%	15%—20%
营运的现金流量	6.81亿美元	1.4亿美元

资料来源：财务报表。

4. 占据日本市场的地位 1963年时，卡特彼勒登陆日本与三菱企业合作投资，后者是小松制造所长期但威胁不大的竞争厂商。就经营上来看，此种合资适用于日本市场；在战略上，它可检视小松制造所的市场占有率和现金流量。日本市场约占全球建筑设备市场的20%，但是却占小松制造所80%的全球资金流动比重。这项合资，虽然只为卡特彼勒抢到市场第三名的地位，但是能发挥限制小松制造所利润的效果。日本的赋税记录显示，卡特彼勒与三菱的合资，获利极为有限，但对卡特彼勒的战略价值却颇大。²

爱立信：小就美？

瑞典的爱立信，借着发展与探索技术上的利基，而成功地变成全球性的竞争者地位。大多数主要的国际电话交换机制造商，都会先在大型、受到保护的国内市场营运，以便能达到最佳的规模经济。额外的利润则投入研究开发，作为积极的竞争工具。瑞典的本国市场并不大，然而爱立信将先进的电子交换技术，转变成强有力的全球标准，打乱国际市场中其他竞争对手的利基。在20世纪60年代的电子机械式交换机时代，电话交换机行业很难全球化。交换机系统结合了软件和硬件。此一阶段，70%的总安装成本是在硬件上面，而硬件成本中的70%，又来自直接人工、制造成本，以及设备安装费用。

每个国家的电话系统都有其独特性，规模经济通常较低，工资水准对成本的冲击，远比交易数量来得大。在20世纪60年代后期，主要的国际厂商（包含爱立信），逐渐将电子交换机制造转至海外设厂，不仅是要取得较便宜的劳动成本，也是为了回应当地政府的电话公司发展本身资源的期许。

最后，每家母公司都将资源集中在核心软件和关键零部件，并且在国内市场导向的规模中竞争。爱立信集中投资在与欧洲没有殖民地关系的发展中国家、欧洲国家中没有国营电信供应商，以及应用与瑞典相同交换系统的市场。

到了20世纪70年代，电子交换技术萌芽，就在这项技术快速改变成本结构，并威胁到爱立信长期觊觎的市场地位时，电信产业也开始全球化。如今，软件占总成本的60%，硬件成本中的55%是精密的电子零部件，它的生产与规模有密不可分的

关系。要发展一套新的交换机系统，最初的研发投资也增加到1亿多美元，只有主要国际大厂能胜过爱立信。此外，电子化走向也破坏了爱立信与小国电信公司之间的长期关系。很明显地，为了配合各国需要，每一台电子交换机的软件都需要大量的固定成本投资，这使得爱立信赖以成功的小型电话系统的新技术，变得非常昂贵。

表8-2 爱立信的技术杠杆工具：通过模块化设计，降低软件成本

	代表性系统	所需新模块	目前（使用的模块）
第一年	瑞典Södertälje	57	0
第二年	法国奥兰（Orleans）	22	57
第三年	芬兰阿堡（Åbo）	0	77

资料来源：波士顿顾问公司，《瑞典产业政策的架构》，Uberforlag，斯德哥尔摩，1978年。

爱立信知道，小型交换机终将采用电子技术。与此同时，它还面对丧失在小型市场地位的可能性，因为它无法满足全球竞争的赌注。

爱立信采取一种先发制人的策力性创新方式，以作为回应——这是一套模块化技术，将电子功能引进小型交换机内。此外也发展出一系列套装的模块软体，能够用在不同的组装上，以可接受的价格，来满足多元化电话系统的需求，而且每套后续性的系统，所需的新模块并不多。如表8-2显示，第一套系统，由瑞典的Södertälje安装，全部需要新的模块，但是到了第三年，芬兰的阿堡（Åbo）系统已完全不需要新模块。因此，随着软件系统的销售数量增加，爱立信快速地分期摊销研发成本，形成规模经济。

随着电话系统变成电子式，爱立信的成长随之加速。这家公司如今享有软件种类和成本上的优势，而且这项优势还在不断强化中。因为这套技术，爱立信拉高了其他厂商进入小型系

统市场的障碍。

本田公司的营销天才

在本田公司成为全球化厂商前，全球的摩托车产业明显细分成两个市场：在亚洲与其他发展中国家，大多数人骑乘小型、简单的摩托车去工作；在欧洲与美国，则有一小群人口以大型、精致的摩托车为玩物。在亚洲销售的摩托车既大众化，又是便宜的运输工具，在西方国家，摩托车制造商运用风格和品牌形象来细分彼此的产品。西方国家的市场不超过10万辆的规模。车种多、生产量小的形态意味着，追求规模经济的机会不大。主要摩托车制造厂商像美国的哈雷（Harley Davidson）、德国的宝马（BMW）、英国的凯旋（Triumph）和BSA，虽然有产品出口，但是产量并不大。

本田公司采取让美国中产阶级骑摩托车休闲的方式，让产业得以全球化。因为这家公司在市场上的创新，从20世纪50年代末期到60年代末期，每年成长率超过20%。本田公司接着将注意力转向欧洲，并取得相同的结果。在形成持续获得能力之前，本田公司连续进行7年的投资，资金则来自本国，和美国市场居领先地位而获得的现金融资。

本田公司要达到这样的成就，经历过三个重要的决定性关键期。首先，本田公司设法让市场偏好转向己方的产品，而非美国和欧洲竞争对手的产品。本田公司锁定新的消费者，使用广告、促销和商展来说服顾客，摩托车并不贵，而且性能可靠，容易操作。本田在销售网络上大额投资，包括大约2 000家经销

商，零售人员、慷慨的保证金和服务协助，以及快速的补充代
备用零件，都成为营销诉求的后盾。

其次，借着高级产品线引发顾客的兴趣，本田得以持续成
长。在新的摩托车买主中，接近半数会在一年内进一步购买大
型、昂贵的车种，而且品牌忠诚度很高，本田便运用这些趋势
来扩张它的产品线，从小型摩托车到1975年涵盖各种规格和功
能的产品。结果是：销售金额持续上升，并推出一系列能产生
更高利润的车种。较高的销售量降低了营销和经销的成本，改
善本田公司的地位，其他日本制造商，也趁势侵入传统由欧美
厂商垄断的750CC的“超级摩托车”市场。在这场战役中，本
田以更好的引擎、更低的价格，和能将开发成本稀释在广泛产
品线内的能力，击败了其他竞争对手。

表8-3 摩托车生产中，产量对各种制造方法的影响

成本要素	低生产量	高生产量
工具机	人工，一般性用途	数位控制，特殊用途
转换时间	人工、慢（以小时计）	自动定位、快（以分钟计）
进行中的库存	高（以工作天计）	低（以工作小时计）
材料处理装配	堆高机、卡车、间隔组装	自动化机车装配线
工具机设计	在公司外部设计、同业都能取得	企业内部自行设计，有专有权
重复工作	较多	较少

资料来源：《对英国摩托车产业的战略性选择》（*Strategy Alternatives for the Motorcycle Industry*），1975年7月30日。

本田公司的第三步是通过集中生产和后勤支援，发展出规模
经济。摩托车发动机和组装摩托车的销售量日渐增多（每个月超
过5万台），让本田公司使用小厂无法应用的低成本生产技术（见
表8-3）。整整10年，本田公司的工厂生产力，以每年平均13.1%的
速度成长。这个数字比欧美制造商高出好几倍。再加上较低的运

输成本，本田增加产出，便得以借单位成本低于竞争者的姿态安全登陆。接下来，较低的生产成本协助本田进行大量营销和经销投资所需的资金。最后，营销和经销上的规模经济再加上低生产成本，导致更高的获利，为本田向汽车产业进军提供了资金支持。

我们能从中学到什么？

这三家成功的全球化厂商，都曾经改变它所属产业的动力，并将它与主要竞争对手隔离。卡特彼勒从设计的普遍化中产生规模经济，应用本身既有的全球销售量，以及零件市场中的收益。竞争对手无法跟上它的成本或利润，因此也无法投下必要的资金，齐头并进。爱立信以发展独特的模块技术，满足它本身的市场区间，并且创造了成本优势。它的全球化战略，让原本对爱立信形成的威胁，转而成为竞争对手的障碍。本田公司使用营销手法，让全球各地需求趋于一致，释放出生产、营销、经销的规模经济潜力。这种竞争方式在极度关心品牌，小量专业化的市场中行不通。

在每一个个案中，产业都有采用全球化战略的产品和市场系统潜力。建筑设备提供在零部件制造上的大型规模经济，使得卡特彼勒以本地装配方式，抵消了昂贵的运输成本和政府障碍的不利因素。爱立信释放出电子交换机软件的规模经济，且模块技术能包容地方性产品的差异性，以及政府要求使用当地供应商的期望。本田的营销技术一旦在主要市场上，发挥提高类似产品需求的效果时，这个产业的生产规模经济，加上较低的运输成本与低关税等，都让它变成一场全球性游戏。

这三个案例都不单是靠一项“世界性产品”而成功。这些公司在不牺牲生产成本的原则下，采纳地方的差异性。全球化的厂商，在某一主要市场的地位，可强化它在其他市场的地位。卡特彼勒设计上的类似性，集中生产零部件的工厂，让每个市场都对目前有利的成本结构，更加有所助益。爱立信通用的模块，导致每次对新国家出售系统时，成本都会下降。本田从集中生产各市场产品的规模经济，以及使用在美国的营销和销售渠道经验，使它在欧洲获得成功。

除了卓越的效益和成本优势外，一套制胜的全球化战略，永远需要两个层面的能力配合。第一项是时机：成功的全球化竞争厂商，使用生产或经销成本的优势，让竞争对手在回应时，变得更困难或必须付出更高昂的代价。第二项是财力：全球化创新厂商在其他入还没有动作前，主动在技术、设备或经销系统方面投下大笔资金。如果此举成功，它将获得销售量增加带来的现金利益（如本田或爱立信），或降低成本（如这三个案例）。竞争对手回应的时机愈迟，创新厂商的现金回流愈多。全球化厂商因此得以在增资或降低价格上面，创造新进厂商的市场进入障碍。

全球化厂商应该选择主要的竞争对手作为对抗目标，这么做才能普遍扩大它一旦成功后的战果。卡特彼勒将触角深入远东，不仅要在当地取得资源，也是要牵制小松制造所。（事实上，卡特彼勒也逐渐增加在日本当地采购产品和制造技术。）爱立信快速撤离国际电话电报公司（ITT）和西门子所擅长的技术，因为这两家的市场占有率都高于爱立信，此一现象使得

它们在较小的欧洲和非洲市场上占有优势。本田公司创造美国与欧洲的新市场，主要因为它最强劲的竞争对手，山叶和川崎都是日本厂商。本田率先应用全球化机会，使它取得领先地位，但是当竞争对手展现出国际化的野心时，它已经拥有强大的实力。

参与全球化的棋局

全球化的竞争，会迫使高级经理人改变思路，以及运作企业的方式。原本对跨国本土化企业有意义的政策，如今可能适得其反。最有力的行动是那些能够改善企业在全球各地的成本地位，或差异化的能力，同时还能打击主要的全球各地竞争对手。以下是两个可能的行动：

第一种是在主要新兴工业化国家，抢占领先的地位。比方说，墨西哥、巴西和印尼等国家快速成长，让它们成为全球市场中的重要成员。如果这个产业有全球化的潜力，企业在这些市场抢占领先位置，将对阻绝竞争对手发挥关键性的意义。在这些国家中，贸易障碍通常很高，尝试通过子公司在当地自给自足，渗透进这些市场的企业，通常会陷于困境。

不过，高明的全球化竞争厂商，会以建立专业零部件生产工厂的方式，因应情势，这将成为它全球化资源网络中的整合部分。这些企业出口由专业化工厂生产的产品，以抵消进口互补性零部件的不足。最后的组装则利用当地，或较小、邻近的市场，形成当地的本土化。（如果主要项目能保持双重来源，

将能降低全球化资源网络的风险。)

在应用这套战略上，西门子公司在巴西生产印刷电路板，就是一个很好的范例。当该公司部分关键零部件的生产能力不再由德国供应时，它掌握住巴西官方寻求立足重型机电设备产业，但是资金不足的机会。如今，西门子很大部分的通用零部件，都是由当地供应，再用它们与欧洲生产的其他零部件交换，并以最低成本供应商的姿态立足巴西。

在全球化战略中，另一个有决定性的举动是，建立一个掌握住最大客户群的扎实定位，彻底封锁竞争对手。许多行业都有一小批能主导全球市场的客户。全球化竞争厂商能察觉他们的重要性，并且避免当前或潜在的竞争对手侵入这些领域。

一个很好的例子是，英国企业BSR，它是全球最大的自动点唱机制造商。在20世纪70年代，当日本音响设备的出口出现快速成长时，BSR察觉到，如果日本进军自动点唱机的话，它将会丧失在美国和欧洲的市场。BSR因此重新设计产品，达到与日本产品相同的规格，并积极提供经销商价格折扣，以及库存支援。日本厂商因此无法扩大它们的生产能力。BSR不仅阻绝日本人进入自动点唱机市场，而且比竞争对手Garrard的动作还要快。

全球化企业能应用相同的原则，以阻绝竞争者接触主要经销商和零售商。许多美国公司错过了向喜欢经销商品牌的广大

客户群提供服务的机会，原因是它们缺乏这样的意愿（如西尔斯百货），或忽略更便宜的产品项目，以及有限度地容许竞争者接近它们的经销商。

要控制全球化棋局，有利于己方的一个方式是，在不同国家订出不同的价格。

日本的制造厂商尤其在乎这一点，在电视机和农机设备等产业，

它们与经销商的关系几乎可说是唇齿相依。

对最重要顾客的价格决策，绝不能只考虑到投资报酬率。在全球化竞争中，同样重要的是，这些价格对潜在进入厂商的影响，以及无法保护或扩张这个产业地盘时的代价。要控制全球化棋局，有利于己方的一个方式是，在不同国家订出不同的价格。

管理相互依存

面对各国的所属事业，成功的全球化竞争厂商，会将它们视为一个整体的系统，而非投资组合中的独立单位。从投资组合理论的观点，市场的吸引力和企业固守其地位的实质，会决定企业资源投入的程度。企业应该守住坚强的市场定位，并试着将脆弱的部分卖掉。公司应该追求高获利与高成长的市场，而不是较低获利或成长缓慢的市场，还必须从独立运作的角度，以决定是否要在一个市场内竞争。

按照这种投资组合的观点进行国际竞争，对一个全球化产业而言，将是一场灾难。全球化的竞争厂商，会把重心放在它在某个国家与其他国家之间的杠杆效应（leverage）上。在一个全球化的系统中，发挥杠杆效应的重要性不下于市场吸引力。

赢得某个市场的一定占有率，有助于企业在其他市场取得产品创新的领先地位。

从杠杆效应来看，企业从一个国家的市场获得的是，该国市场对公司整体成本或效益上所贡献的销售数量。比方说，杜邦和德州仪器（Texas Instruments）耐心地在复杂的日本市场，

赢得很大的销售量，对它们在其他地方的努力产生很大的帮助。赢得某个市场的一定占有率，有助于企业在其他市场取得产品创新的领先地位。像美国在远程喷气式客机产业，竞争者一旦取得很高的市场占有率时，就能推动新的产品投资。当一个市场能形成有效率的制造规模，以供应一个地区时，它也能产生杠杆效应，巴西对西门子公司而言，就有这样的效果。最后，当在一个市场中的定位能够影响竞争对手的现金收支时，它也能产生杠杆效应。

组织：致命的弱点

对全球化战略而言，组织结构与上下级关系是微妙的问题。对一个具有地方自主性的地区组织而言，有效的战略控制强调集中的产品线组织，与有效的地方回报。全球化战略则要求产品线组织拥有最终的权威；因为缺少这些，公司将无法获得系统全面的利益。尽管如此，企业仍应平衡产品与地区的需求。这里面也许没有简单的解决方案，但不乏可供参考的指导原则。

没有哪个组织结构能一体适用于企业的所有国际化事业。比方说，要所有的事业单位都采取矩阵式管理，结果可能变成不必要的累赘。组织的上下级关系可能因国家市场的情况而异，主要是看该市场的角色而定。如前面提到的例子，重要且能提供高度杠杆调节作用的市场，必须与总公司的全球事业单位经理人密切合作。成功的关键在于彼此间的协调。但是不在全球

体系内的市场，可能只需要一套经营目标，并在地区上下级关系内运作即可。

另一个指导原则是，组织的上下级关系和结构，应该随国际事业本质的变动而变化。当某事业变成全球化时，重点应该是该转而朝向集中化。当某些国家的重要性增加时，它们必须纳入全球化事业经理人的接触范围。假以时日，随着这些事业的全球化程度降低，该公司的组织则可改为强调本土化的分权结构。

一般的趋势是把某个组织结构一体适用于所有事业单位，这会对部分组织产生不利影响。有些采取这种做法的美国企业，便因此限制了它们全球化战略的发展。

修正财务政策跟上竞争现实

如果高级主管不留心，仍坚守传统财务管理原则和做法，也会限制企业对全球化事业的竞争回应。当资金预算使用标准财务工具，作为回收分析或风险评估，以判断投资和债权人，以及股票分析时，这会让他们偏好采取稳定的债务和分红政策。但全球化的企业必须改采不同的做法。

资金调度

在全球化战略中，投资通常是一个长期性、交互依存的资金承诺，因此很难用报酬率或风险的观点来判断。企业必须掌

握开支的时机与规模，因为这两者对竞争对手的影响最大。然而这么做的麻烦会涉及在好几个国家投资的收入。该公司获得投资报酬之前达到某一点。

全球化战略会与传统资金调度的测试冲突，如项目导向的风险回报分析，和该国经理人的信用记录等。全球化竞争在项目评估上，需要较灵活的做法。成功的全球化竞争厂商至少发展出两个层面的财务控制。第一个层面是，为自给自足的项目发展出成本利润中心；另一个层面是，追踪竞争对手的表现和反应，与相互依赖做法的战略中心。一旦发现某项全球化战略的投资可行性时，全球化的竞争厂商必须在很短的时间内运作，但是在评估这类投资和它们预期报酬率的时间上，又必须将时间拉长。

债务与股利

对企业而言，债务和股利的政策，应该随全公司整合性投资计划而变化。在最初阶段，企业拥有很强的竞争定位时，应保留盈余以建立和防御企业的全球地位。当这个产业开始全球化，成长趋缓或回报超过维持定位所需的再投资时，企业应该将收益分配到其他领域，并运用举债能力，为其他新生的全球化战略提供资金。

在本田摩托车的战略中，举债长达25年（见表8-4）。在20世纪50年代中期，本田摩托车在快速成长的日本汽车产业中位居第二时，该公司让它的股东权益达到财务成长的3.5倍之多。1960年时，日本市场开始饱和，本田摩托车也逐渐主导这个市

场。它的债务权益比减少到0.5倍，但随着该公司扩张海外摩托车市场，这一比例又再度上升。在20世纪60年代末期，本田摩托车再度做出大动作，转入汽车市场，这便需要大量举债。当时，汽车的现金收支为这项行动提供了资助。

表8-4 本田汽车公司1954年至1980年的财务政策

时期	含利息的债务 权益比	战略性阶段
1945—1955	3.5倍	国内摩托车市场快速成长，本田是一家低获利的第二名厂商
1959—1960	0.5倍	国内摩托车市场饱和，本田是高获利的龙头厂商
1964—1965	0.7倍	本田摩托车大举侵入美国市场
1969—1970	1.6倍	本田开始向国内汽车市场发展
1974—1975	1.3倍	由于全球性不景气，投资暂停；摩托车成为本田公司主要资金来源
1978—1980	1.0倍	一如摩托车，汽车出口获利高

资料来源：年报。

该走哪条战略性道路？

要在国际企业中脱颖而出，并没有稳操胜券的公式。产业结构不断地演进。卡特彼勒、爱立信、丰田汽车的做法，未必能够一劳永逸。竞争者会试图让产业发展趋势远离产业龙头的长处所在，而技术和政治的变迁，可能迫使领先厂商再度采取跨国本土化的做法。

在决定竞争结果上，战略是很强的力量。无论在国际或国内市场竞争，尽管采取全球化战略的风险很高，许多企业借着彻底改变它们规划、控制和营运事业的方式，而戏剧性地改善

竞

争

论

它们的定位。不过，全球化战略需要经理人以新的方式思考，否则企业无法体会竞争的本质、判断所需的投资，或维系所需的日常行为变化。如果企业能成功地执行全球化战略，它可能发现自己已经跻身成功的国际企业之林。无论它们是日本公司、美国公司、欧洲公司或其他国家的企业，战略性的思考会将企业衔接起来，像IBM、松下、精工（K.Hattori）、杜邦和米其林等企业都明显地显示出，国际竞争游戏的规则已经改变。

注释：

1. 有关全球化的更多论述，参见迈克尔·波特的《竞争战略》。
2. 对这一论题的详细讨论，参见Graig M. Watson《抵制国外竞争，保护国内市场》，*Harvard Bussiness Review*, 1982年第5期，第40页。

第九章

跨地点的竞争

Competing Across Locations: Enhancing Competitive
Advantage through a Global Strategy

迈克尔·波特 (Michael E. Porter)

从第二次世界大战后，影响企业最大的力量之一是全球化竞争。我们看到运输和通讯成本降低、信息与技术跨国界的情形大增；国家基础设施建设愈来愈类似，贸易与投资的障碍愈来愈低。结果造成国际投资和贸易大幅成长。产业的类型愈来愈广泛，企业既要本土化、也要有全球化的战略。

因此，当全球化竞争愈来愈明显，在国际战略方面的研究和企业实务也愈来愈重要，毕竟国际化战略已经让许多国际企业全球化并达成竞争优势。全球化战略不仅涉及跨越好几个国家的营运，也是获取规模经济，吸收与回应国际市场需求，更有效率地组合资金、劳动力、原料、技术等世界各地资源的有力手段。许多学者如大前研一（Ohmae）、瑞赫（Reich）、巴特雷（Bartlett）和高夏尔（Ghoshal）等，都将全球化企业视为国家疆域的延伸。根据这个观点，企业的国籍，已被无国界的战略范式所取代。

然而，考虑全球化竞争时，我们必须面对一个明显的两难。尽管企业是在全球竞争，原料、资金和科技知识等要素，如今也自由地在世界各地流通；但是种种证据又显示，地点在竞争优势上持续扮演重要的角色。首先，各国的经济表现仍有明显的差别，甚至在一国之内的州和城市之间亦然。其次，在许多产业中，全球领先的竞争厂商大多基于一两个国家；当产业竞争与战略关系密切，并且把政府政策过度干预竞争的产业表现排除在外时，这种趋势又更加明显。这个地理集中性的竞争优势很明显，不仅出现在汽车、工具机等成熟型产业，同时也出现在软件、生物科技和先进材料等新产业。第三，全球化企业事实上将本身活动分散在许多国家，但是他们持续将产品线

中攸关竞争的活动放在特定地点。有趣的是，这些“大本营”未必一定是在母国，或相同的国家。

本文旨在将这些看似分歧的观点调和在一个架构下，以了解国际竞争的本质，以及在特定产业内，将本国战略转换成全球化战略。在创造竞争优势方面，全球化战略必须整合地点和全球化活动网络。为了要让这套架构更形象化，我将从三个重要的全球化竞争厂商开始谈起。这三家厂商分别是，总公司在丹麦的诺和诺德工业（Novo-Nordisk Group），总公司在美国的惠普科技，以及总公司在日本的本田公司（参见专栏“三家全球化竞争厂商的个案”）。这篇文章包含如何应用这套架构，以在特定产业内发展具体的全球化战略。

尽管这里的讨论课题是全球化竞争，但是所引用的原则是具有更大的普遍性。这套应用在“跨地点的竞争”的架构，可以用在城市、州、地区，或一群临近国家等各个层面。同样的思考流程，也可用在打算从事全国性竞争的当地厂商，或一个试图从事区域竞争的全国性厂商。

• 专栏 •

三家全球性竞争厂商的个案

为了要让全球化战略的讨论更形象化，我选择三家典型的全球化企业之国际活动做说明。这些成功的国际化领导厂商，总部分别在欧洲、日本和美国，它们国际化营运的面面观，可以让外界看到国际化的运作和活动之间的协调。

• 诺和诺德工业 这家公司的总部在丹麦，是领先全球的胰岛素和工业酵素出口厂商。诺和诺德工业的收入当中，

有90%来自丹麦以外，并且在欧洲、美国和日本有很强的竞争力。1991年的数据显示，它的员工当中，27%不在丹麦本土。该公司19%的总资产是在欧洲以外地区。在丹麦以外，诺和诺德工业有7个研究机构和9间工厂。该公司的产品畅销100多个国家，并在43个国家设有经销子公司。该公司产品的关键性原料是动物的胰腺，采购来源超过20个国家。它也从全球汲取资金，在短期债务的资金中，有83%来自国外，长期债务中亦有54%并非丹麦克朗。该公司也在伦敦和纽约两地的证券交易所上市。

- 本田公司 总部设在日本，本田公司是全球汽车和摩托车产业的领导厂商。在1991年时，本田企业的收入中，有61%来自国外，产品在亚洲、北美洲的竞争力特别强。它的员工有22%不在日本本土，总资产中有39%不在日本国内，并在39个国家设有生产和装配厂。它的摩托车和汽车行销150个国家。原料和资金也是来自全球各地；这家公司在东京、纽约的证券交易所上市。

- 惠普科技 总部设在美国的惠普科技是全球最大，也最多元化的电子测量设备和测试仪器制造商，同时也是打印机、医疗器材和电脑等产品的领导厂商。1991年时，惠普科技的收入中，54%来自美国以外的地区。在它93 000名员工中，38%不在美国本土。总资产中有50%散布于世界各地，并在全球设有600个销售和支援办事处，以及在110个国家设有经销商。它在伦敦、巴黎、东京、法兰克福、斯图加特、瑞士和太平洋地区的证券交易所上市。

全球化让这些企业的活动遍及世界各地。惠普科技选择地点的哲学是，技术层次不高的制造活动，和需要较多直接人工的项目，放在低成本地区，这让它省下大约40%~75%的成本。比方说，有些个人电脑的零部件组装和制造业务，就在新加坡进行，而电子零部件制造则在马来西亚。惠普科技也把一些需要中等技能的活动放在成本较低的国家。比方说，有些产品和工艺设计活动（如降低制造成本计划），就放在新加坡的个人电脑工厂内进行；一些新的电子产品之工艺技术，则移转到马来西亚的制造工厂；还有些软件和维修则发包给印度、中国、东欧和前苏联等国家，因为这些国家受过大学教育的程序设计师的薪资，比美国本地低了40%-60%。

全球化战略的一般性架构

无论是对本土化或全球化的企业，竞争战略中绝大多数的议题都是相同的。像企业所处产业的吸引力，以及企业在这些产业的相对定位，都会影响企业是否成功。¹企业在产业内的表现，又要取决于它面对竞争对手时的竞争优势（或劣势）的程度。竞争优势又视它的成本是否低于竞争对手，或是否有能力使产品差异化，并获得超过差异化成本的价格溢价。有些竞争优势是来自于经营效率的变化，但是最能持续的优势，则来自独特的竞争地位。无论是本土化或全球化企业，都必须了解它所在产

无论是本土化或全球化企业，都必须了解它所在产业的结构，找出竞争优势的来源，并且分析竞争对手。

业的结构，找出竞争优势的来源，并且分析竞争对手。

因此，“全球化”战略意味着，当企业跨国竞争时所产生的特别议题。企业是否需要全球化战略，要看那个产业的国际竞争本质。产业不同，国际竞争的类型也不同，因此并非所有产业都需要全球化战略。产业的国际竞争本质，可以画成一条光谱，一端是所谓的“跨国本土化”产业，它出现在许多国家（甚至所有国家），但是在竞争上，每个国家彼此间的关联性不高，甚至没有关联。这类例子像大多数的零售业、金属制造业、建筑业和许多服务行业。事实上，许多产业是属于国内的区域型产业，或甚至是本土性产业。在光谱的另一端，则是真正的全球化产业。在这里，不同国家之间的竞争会相互联结，因为企业在某个国家的竞争地位，会对其他地方的竞争产生重大影响。像民用飞机、消费性电子与各类工业机械，都是明显的例子。

在跨国本土化产业领域，企业并不需要全球化战略。在这里，国际化战略应该是一系列不同的国内竞争战略。各国的事业单位应该被赋予广泛的空间和自治权。在全球化产业内，企业则必须创造在许多国家同时进行的整合性战略。因此，企业走向国际，并不意味着它绝对需要全球化战略。全球化战略的问题本质在于：国际化的协同效应会在什么时间出现？又如何能超越在各国分头经营的总和？

企业要了解竞争优势的基础，以及全球化战略的贡献，就需要知道价值链的内容（见图9-1）。²企业在一个特定行业竞争，会表现出许多彼此有区别，但是又相互关联的经济活动。比方说，它必须组装产品，业务员要拜访客户，需要订货流程，招聘和培训员工，也需要员工和采购原料等。所有活动通常涉及

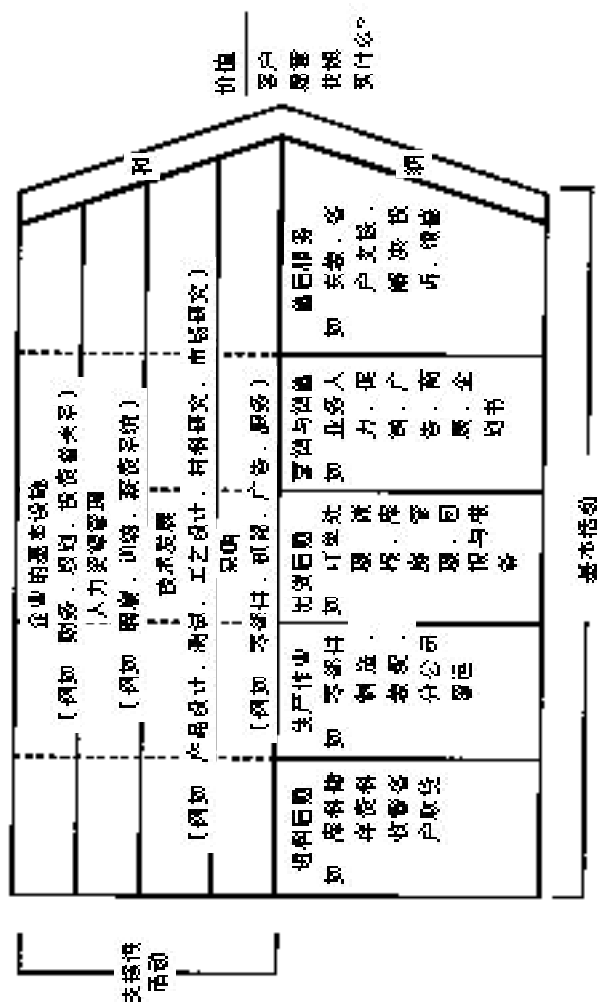


图9-1 价值链

一些程序和例行公事、人力资源、有形资产、可用技术以及创造和应用信息。企业的“实力”、“竞争力”、“生产能力”和“资源”，这些我们通常用来讨论战略的用语，如果放在这些特定活动上观察，最容易加以了解。

价值链将企业的活动分成好几类，并根据直接涉及生产、营销、运输和支援产品与服务的活动；或是创造、寻求货源、改善原料和技术方面的活动；以及执行所有的功能，如筹集资金或全局性决策等。每一类都有很明显的活动或经济性／组织性流程。至于像现场维修、接收进料和储存、账单，以及评估和奖励员工等特定活动，又部分与这个行业有关。

价值活动所形成的竞争优势基础，不外乎在成本或差异性两方面。如前所述，让企业有能力以比竞争对手整体成本更低的方式，来执行所需的

价值活动所形成的竞争优势基础，不外乎在成本或差异性两方面。活动，而创造出与价格无关的顾客价值，并得以收取较高的价格。换句话说，是否能创造客户价值，则视企业如何影响本身的销售渠道活动和最终使用者而定。

活动上的竞争优势，可能来自经营效率和战略。经营效率是指以最佳做法，来执行特定或相同的活动。这包括使用最符合成本效益的采购原料、管理实务等。全球化战略就在通过如海外采购和知识转移等方法，提高营运效益。

企业的战略会界定它活动的特定功能，以及活动之间如何整合。不同的战略性定位，涉及特别设计活动以动的能力，来形成战略性地位。生产特定产品或服务，满足特定顾客群的特殊需求，或以最有效率的方式来接触特定形态的顾客。目标广泛的竞争厂商，会以跨产业区间的活动共享，寻求优势。目标较为

狭窄的竞争厂商（我称为“目标集中者”），则借由量身打造活动，来满足某个特定区间的需求，以形成优势。全球化战略就是以量身打造活动的能力，来形成战略性地位。

价值链本身，有利用独特的战略活动凸显全球化战略的功能。无论本土化或跨国企业都有价值链。本土化或跨国本土化企业的所有活动，都在本国内进行（或各国的国内）。不过区别全球化战略的，正是价值链在各国分布的广度。基本的选择可以归类成两个领域：

1. 布局 布局的重心在于企业价值链的每项活动在哪儿发生。比方说，装配在一个国家，产品研发则是在另一个国家。此外，特定的活动可以发生在一个地点，或分散到许多地点进行。
2. 协调 协调的重心在于被协调之各活动的本质，或维持自主性的程度，也就是为本地的情况量身打造合适的做法。任何企业进行国际化竞争，必须在许多国家内部竞争。有些活动如涉及销售渠道和业务的活动，就与客户所在地点，有密不可分的关系。企业要在一个国家销售，必须在当地建立自己的营销和业务，以及实体的销售渠道活动，或依靠其他外力（例如经销商或合资伙伴）。不过，价值链中某些与客户无关的活动，就给这个国际企业决定活动地点和数量的空间。在跨国本土化战略中，企业将完整的价值链放在每个国家中；每个国家的子公司接近完全自主，并将活动设计得适合当地国家。在全球化战略中，企业选择性地不同国家安排活动，并在各国之间进行协调，以驾驭、延伸整个网络的竞争优势。

活动的布局

企业活动的国际化布局，是靠选择在什么地点进行哪一种活动，以及该有多少据点，而创造出竞争优势。选择活动的适合地点来自比较优势（comparative advantage），如某地拥有成本效益最高的原料和人力。有些跨国本土化软件公司，选择印度作为软件调试和程序维修活动的地点，目的在于取得低成本而高品质的程序设计师。因为地点的差异对活动具有比较优势，全球化企业可能以跨地点来获取最大的比较优势。

第二个地点选择的动机，是竞争或生产力上的优势。这方面通常比较少被注意到，后文会有进一步讨论。这种选择是，将某项活动或一群活动放在最能创新或提高生产力，或最有吸引力的环境之中。

活动地点的选择不仅包括“在哪里”，还必须决定据点的数目。一项活动可以在单一国家进行，由它供应全球，也可以同时好几个国家或地点进行。企业能通过活动的进行，获得

活动地点的选择不仅包括“在哪里”，还必须决定据点的数目。

规模经济或快速进步、缩短学习曲线的好处。集中一群有关联的活动在同一个地点，也可使企业在这些活动中达成最好的协调。反过来说，活动分散在好几个地点，可能有助于节省运输与储存的成本、避免将活动放在单一国家的可能风险、特别设计那些易受当地市场差异影响的活动，以及有助于学习到各个国家和市场的状况，并将信息传回总公司，以回应当地政府的压力。

全球化企业应该分散为了获得这些好处所必须执行的活动。如果企业能尽可能把许多活动的地点置于一处的话，会提高它

的效率和创新的容易度，使转运和协调成本降至最低。有时候，企业必须把活动迁往一个国家的目的，在于获得可在其他地方致力发展其他活动的能力（或得到当地政府许可）。比方说，企业在许多国家建立当地的装配厂，有助于它进口需要规模敏感的零部件，同时在其他地方集中生产其他规模敏感型的零部件。企业必须分散的特定活动，应该是那些尽量不会牺牲规模经济或学习曲线，以及最不需与其他活动紧密协调的活动。

活动的协调

全球化战略也能借由协调跨地点的活动，而有助于竞争优势。协调各地活动的方法、技术和产出决策，会激发一些潜在的竞争优势。这里面包括，回应比较优势变动的能力（像原料价格或汇率）；分享不同国家的经验；针对在不同国家购物的流动性客户，强化企业品牌声誉（如麦当劳或可口可乐）；服务跨国型客户时，可以增加本身的差异化或更有效率；借着扩张或紧缩当地业务的“胡萝卜加大棒”战略，增加与政府谈判的筹码；或是借由选择竞争的地点，以最具成本效益的方式，来回应竞争上的威胁。有些好处是与经营效率有关，有些则能强化公司的独特性地位。将协调活动的潜在优势，与企业让每项活动单位自主运作的好处相较，然后再依当地状况来量身打造活动。当本地需求和条件不同于其他地方，且所有的顾客都是当地人，又没有规模经济顾虑时，国际化战略容许分散式活动享有高度自主性，便可以带来好处。实务上，协调和自主性之间的平衡，要视活动性质而定。

跨地点的协调确实有一些固定的形式，包含设定共同标准、交换信息，以及分配据点之间的责任。涉及跨国分配责任的协调，例如指定以生产特定机型给不同地点的全球性责任，将能形成规模经济。涉及信息交换的协调，则能获取全球性学习的好处。如此一来，协调便能让企业认识到分散活动的优势。反过来说，协调活动失败将会减少这些优势。协调的核心事务是，如何将分散各地的活动信息、技术和其他知识，放在特定地点进行整合，并反映在产品、工艺和其他活动上面。母国大本营常执行这些基本的功能。

跨地理区域、分散地点的协调，对组织的挑战非常高。挑战来自如何将语言和文化的差异，个别经理人和子公司的诱因，与全球化企业联结为一体。有些形式的协调，例如在不同地点进行零部件生产的责任分配，就不需要持续地交互进行。

全球化战略的类型

全球化战略的部分竞争优势，来自于地点；而另一些则来自整体的全球网络及其运作方式。全球化战略通常始于地点上的优势，以反映企业的竞争地位。

全球化战略通常始于地点上的优势，以反映企业的竞争地位。市场，并克服在其他国家竞争上的先天性劣势。若企业在不同国家的竞争不会出现不对称的情形，竞争将会维持跨国本土化的形式。

最初选择的地点优势，可以通过全球化网络予以延伸和补充。其他地点的优势，也能借由分散式活动获得。全球化竞争绝非只有单一形式，主要是看特定活动是采取集中或分散进行，

各种活动的所在地点，以及活动之间如何协调等。在跨国本土化产业中，产业结构有利于高度分散式的配置，每个国家事实上会包含整个价值链。在这类产业中，由于各国事业单位几乎具有完全的自主性，因此带来丰厚的获利。当全球化网络的竞争优势，足以克服本国或以国家为中心的竞争厂商的本土化重心和握有当地知识时，产业的竞争便会全球化。

全球化战略因此千变万化。在速食产业中，麦当劳使用特定的全球化战略，迥然不同于英特尔在微处理器产业，或波音公司在民用飞机产业的做法。图9-2描绘了花旗银行的全球化战略：如同在许多服务性产业中一样，花旗银行将分行业务、营销，甚至许多形式的流程活动分散，并主动协调各分行的形象、设计和服务标准；至于各地自主性，则相对比较少加以着墨。

通过以全球化战略对抗本土化战略，企业可在成本和利益上扮演重要角色。企业可以通过战略性创新，增加全球化战略

<p style="text-align: center;">集 中</p> <ul style="list-style-type: none"> • 共同的品牌名称 • 产品开发 • 软件开发 • 全球化信息基础设施 • 信用卡清算系统 • 人力资源培训计划 	<p style="text-align: center;">扩 散</p> <ul style="list-style-type: none"> • 分支机构与自动提款机网络 • 电子银行中心 • 广告和促销 • 地区型处理中心
<p style="text-align: center;">协 调</p> <ul style="list-style-type: none"> • 一致的企业形象 • 分支机构一致性的设计 • 一致的服务表现 	<p style="text-align: center;">分 权</p> <ul style="list-style-type: none"> • 适应当地语言与企业文化 • 遵守法规

图9-2 花旗集团：在零售银行业的全球布局与协调

的优势，或减少不利的因素，以重新定义竞争。比方说，贝迪公司（Becton Dickinson）创造了一次性皮下注射器的全球需求，比起可重复使用的玻璃针筒更好用。部分是因为贝迪公司首先采取行动，因而崛起成为世界性龙头厂商。其他厂商则以推出竞逐规模经济的新方法，或推出新产品设计或工艺以降低满足不同国家需求的产品成本，来推动本身的全球化。许多全球化产业的盟主能够崛起，原因是他们很早就能有所察觉，并且切中目标。1983年，西奥多·李维特（Theodore Levitt）对全球化市场的研究，将企业兴起的原因归因于世界性产品所带来的好处。³然而，一般人常忽略的是，这篇文章更强调，企业并非被动地回应既有需求，而是借着率先采用新的细分和营销方式，来创造世界性产品。

地点与全球化竞争

全球化竞争使企业借着跨国协调活动，而获得与地点无关的竞争优势。不过，全球化并未抹煞地点在竞争中的重要性。经过对数百个产业的研究，其中包含服务业、软件、先进材料和生物科技等新崛起的领域，产业龙头一般将总部设在少数几个国家，有时候就是某一个国家。⁴专栏中的三家企业案例都吻合这个规则。本田公司不仅是日本在汽车和摩托车产业成功的例子：汽车业中有9家大厂，摩托车业中有4家大厂，它们都是日本企业。同样地，惠普科技并非美国在这个产业中惟一成功的企业。领导电脑工作站、个人电脑、医疗设备和测试测量仪器等领域的厂商，正是美国企业。主导胰岛素出口的诺和诺德工业，是1989年由两

家丹麦企业合并而来。诺和诺德工业虽然是全球工业酵素的龙头大厂，其他丹麦企业在这个领域也很活跃。

领导厂商集中于少数几个国家的特点，清楚地显示了地点对竞争的重要性。美国就是一个特别有趣的例子。尽管美国境内贸易自由，语言和法律相同，各州也有很大的类似性，然而特定产业中，成功的竞争厂商所在地点，并非平均分配在各州。出版业者大量集中在纽约市；电影和电视产业在好莱坞；办公家具业在密歇根州西部；针织品与家庭装饰产业在北卡罗来纳州；制药业在费城和新泽西州；人工体骨和关节在印第安纳州，此外还有其他许许多多的例子。⁵ 在每个发达国家，或多或少可以发现类似形态的地理集中性。⁶

进一步检视诺和诺德工业、惠普科技和本田公司等全球化企业，在活动上的布局 and 协调，也可以显示地点的强烈影响。单单看跨国企业在各国分散活动的做法，很可能形成误导。企业的多元化通常意味在外国的活动频繁，但是这些活动可能是扩张到全然不同的产品领域。事实上，在某些行业中，很少有分散性的活动。

在评估地理的分散性时，更重要的分野是，不同国家的活动形态之间的差异。国际企业倾向于集中在单一国家进行它们最复杂的活动。这些地点通常，应该说大多数时候，也就是企业的母国。诺和诺德工业的胰岛素产品市场遍布全球，有些资源的取材也是全球性的，但是它是价值链中最具战略重要性的活动，例如所有生产和核心产品、工艺研发等，都设在丹麦。本田公司的制造和营销遍及全球，但是日本仍是它拟定战略、设计，以及生产最精密零部件，例如所有发动机核心研发的所在

地。惠普科技的营运项目，超过16 000种行销全球的产品，然而它把每项产品的全球责任集中于某一特定地点，包含核心制造、研发和决策。

另外一个证据来自ABB，通常我们认为ABB公司是企业无国界的典范。⁷ ABB在全球有多个营运据点，但也将建立企业战略，选择产品开发的优先顺序，与分配各国某一地区的产品生产之全球化责任，予以厘清。像德国在变压器上居于领先全球的地位，电子驱动器在芬兰，流程自动化在美国等。此外，跨国企业在重新安排特定产业的总部，从一国迁往另一国的频率，似乎也正在增加。

比较优势VS.竞争优势

强势的全球化竞争与本地领导角色，明显存在着竞争优势的矛盾，我们也可以借此认清各地点之间的竞争，正从比较优势模式转变成更广义的竞争优势模式。在地点之间，基于成本较低的生产要素（如劳动力、原料、资金或基础建设等），或规模形成的比较优势仍然存在，但已不再是大多数产业的竞争优势，更无法带来较高的薪资。今天，全球化让企业借着到海外寻求如原料、资金和一般性的科学知识等资源，甚至有选择地分散活动，以获得低成本劳动力或资金的优势，而形成比较优势。全球化企业必须这么做以获得经营效率，否则未能分散活动以获得比较优势时，将会落入竞争上的劣势。不过即使这么做，未必就给企业带来直接明显的优势。

力重要。先进科技让企业有能力降低、抵消或克服许多比较优势上的弱点。就好比日本厂商尽管有国内土地和能源的高成本难题，却借由率先进行精益生产，进行节约空间和能源的创新，而在许多产业称雄。新科技会减低规模经济的影响力；⁸同时向外寻求专业化供应商的做法，让垂直整合的重要性大不如从前。

地点的竞争优势，并非来自是否可取得低成本原料，或是规模等传统条件，而是来自运用原料所造成的卓越生产力：基本原料只会造成竞争上的劣势，而非优势。一个地点能维持它的优势，在于这个环境能提供企业更有生产力的经营、持续创新，自我升级到更精密的层次竞争。创新不只是狭义的技术，还包括营销、产品定位和提供服务的方法。在这样的地点，最有活力和创新能力的企业，会比其他地方的竞争对手加快脚步超前，甚至侵入原本靠传统方式经营，凭借较低成本的生产要素，或规模经济的竞争对手的领域。在生产力的竞争中，企业在全球进行活动，寻求海外的资源，并接近市场，但是竞争优势实际上来自创新的过程与生产力的成长，这些都与该公司特定产品的极度本土化有关：例如战略发展的地点、核心产品和工艺研发，以及企业在精致生产（或供应服务）上的关键多数，以及流程创新与生产

创新不只是狭义的技术，还包括营销、产品定位和提供服务的方法。

力的成长。⁹本国大本营通常保留最重要的技能和技术；它也是整合海外各地原料和信息的场所，以及最有生产力的工作所在地。

企业主或企业总部所在地点的重要性，还不及各战略性行业的活动大本营所在地点来得重要。

地点的竞争优势

地点的竞争优势，系于它所提供的环境品质，此一环境可让某一特定领域，达成高度且不断成长的生产力。一般认为竞争优势的来源主要来自企业内部，然而企业潜在的优势与许多必要的原料，主要是存在于邻近的环境之中。如此才能解释，为什么在某个领域成功的企业，大多出自同一个国家，甚至是该国的相同地区。

我的研究凸显了国家在环境上的四个方面（州和地方的情况相同），通过这四个方面，可以看到成长、创新和生产力之间的关联性。这四个方面分别是：生产要素条件（原料）、战略和竞争的时空背景、需求条件和相关与支援性产业。我称之为“钻石”体系，它有助于解释为什么设立于某些特定地点的企业能持续创新，并能在特定领域升级（见图9-3）。钻石理论在第六、七章有相当多的说明，这里只大略叙述，以作为讨论全球化战略的基础。¹⁰

生产要素（原料）条件 对竞争而言，生产要素是基本的元素，包括土地、劳动力、资金、有形的基础设施、商业和行政的基础设施、自然资源，以及科学知识等。比较优势概念一般是指，这些资源的可得性与成本。例如良好的道路、港湾，或以大专学历为骨干的员工，这些一般性资源都是避免竞争劣势所需，但并非获得地点优势的充分条件。

地点在生产力竞争上的优势，来自高品质的原料，尤其是专业化的元素，例如充沛的技能、应用技术和实体的基础设施、法规政体、立法程序、信息，以及适合特定产业需求的资金来

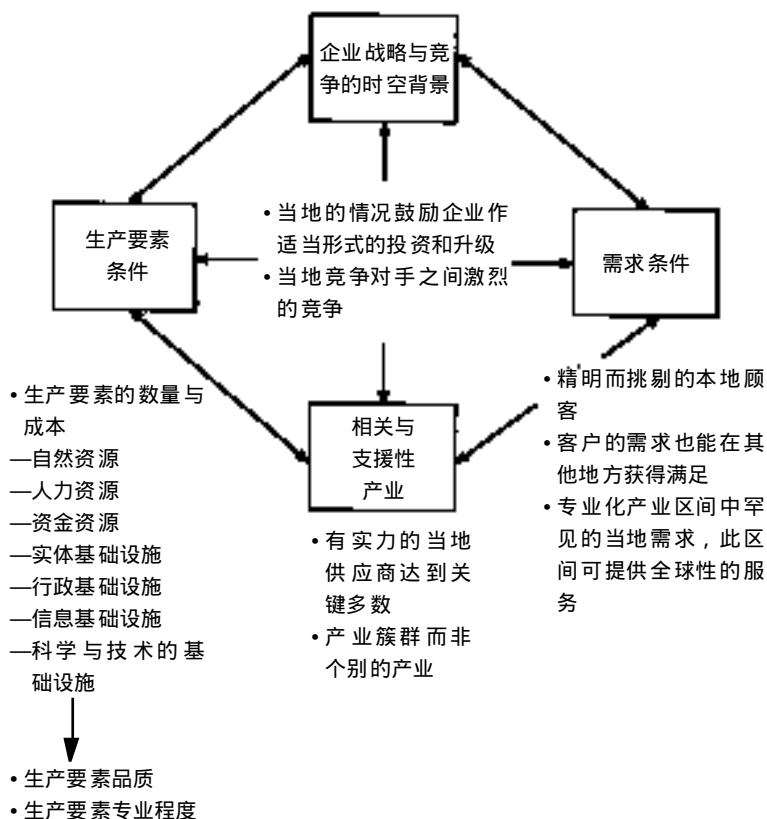


图9-3 地点竞争优势的来源

源等。以美国为例，它能在电脑软件产业称雄，是靠高度集中且训练有素的程序设计师、电脑科学家、电脑相关理论的研究计划、很有效率规范软件的授权和使用，以及成熟专业、针对软件公司的创业投资基金（许多美国创业投资公司的专长就在软件）。惠普科技在电脑相关行业的表现，就得力于这些优势。对于没有这类生产要素与精致化竞争的国家和地区，它们就必须创造这些条件。这又要看当地表现，以及专业法人机构在教育、培训、研究和数据搜集等领域的品质。这些机构是形成地

方性优势的一个重要来源。

矛盾的是，当地点的优势却是某些生产要素的劣势时，反而可能会导致竞争优势，因为它们会引发创新，并刺激专业性机构的发展。例如在荷兰，恶劣的气候和土地要素的劣势时，反而可能会缺乏，让厂商在温室种植、栽培、切花处理等技术上的创新，并有每年60%的花卉产品是出口的佳绩。

相反地，有些地点因为拥有充沛的劳工，廉价的土地和丰富的天然资源，企业倾向于滥用这些资源而不考虑生产力，形成他们面对不同地方，生产力高的竞争对手时的弱点。

当专业化资源充沛，当地机构能创造并更新这些资源，就形成地点的外部优势和集体资产。这项公共物品需要花时间建设，并通过许多企业、机构和政府部门的累积投资。这些外部优势一旦出现，便会减轻个别企业的内部成本。企业虽然能以全球化、运用外地资产解决问题，但是很多地点并非那么容易接近。

战略与竞争的时空背景 当法规、社会规范和诱因所处的时空背景，在生产力竞争上具有地点的优势时，它们会以适当的形式，巩固企业对特定产业持续投资。投资形式不仅包括固定资产，也包含研发、培训和市场发展等。

税务系统、知识产权规则、宏观经济的稳定，以及政治环境，明显影响地方的投资气候。企业主和管理法则也会产生重大影响。美国的创业投资体系和公共建设，对许多产业而言都有重要的优势。至于机构投资者和散户交易频繁，则不利于企业在成长较缓、生命周期较长的产业领域竞争。有时候，文化性因素会提高或降低某些行业或领域的权威性，因此造成投资

的流动。

当地的竞争程度也会形成地点竞争力的另一个主要层面。在组合有利的投资气候上，当地竞争也许是最强大的竞争优势。例如，企业除非在本国市场遭遇强大的竞争对手，否则很少在海外成功。例如本田公司就在国内面对8家日本厂商的竞争，他们全都走上国际竞争。一群以本地为基地的竞争者，会强化企业创新和升级的压力。在本地竞争者中，相对表现的比较，也会刺激快速的改善。本地竞争对手面对相同的材料成本和接近本地市场的因素，于是被迫寻求其他竞争方式。地方的投资气候不佳时，竞争对手便可能流于削价竞争。

当地点条件支持投资时，竞争又成为巩固升级的力量。当无人能轻松地主导本国市场时，竞争对手将迫使企业走上国际化。¹¹例如，相比较于其他胰岛素市场处于国营垄断的局面，丹麦因为本国强劲的对手，诺和诺德工业很早就从事出口的业务。密集的本地竞争，让个别企业保持领先地位的难度增加，可是整个本地产业的进步速度，会超越其他地方的竞争对手。¹²

需求条件 本地优势的第三种形态，来自本地市场的特质。当本地市场拥有精明而挑剔型客户，或客户有特殊的专业化需求，并且能与其他地方联结时，优势就会产生。精明、挑剔型客户会迫使厂商采取高标准，针对满足客户需求的进步努力，甚至受刺激而积极创新，朝更进步的产业区间迈进。当本国客户的需求预示了并改变了其他国家的需求，进而提供了早期预警指示器的时候，本地客户就有非常高的价值。当本地市场凸显其他地区所忽略的产业区间时，本地需求也会创造优势。在生产力的竞争上，本地需求特点的重要性，远超过它的规模大小。

竞

争

论

当本地市场凸显其他地区所忽略的产业区间时，本地需求也会创造优势。

本地需求条件反映本地的需要、精致化程度、采购实力，以及对特定产品的文化品味。政府政

策会以好几种方式，直接或间接影响需求条件，如产品、安全和环境法规等。如果标准的弹性足以容纳新的方式时，严苛的环境或能源节约标准，会刺激创新和生产力的改善。¹³

本地需求的优势根植于信息和诱因，因此很难从其他地点取得。本地客户是清晰可辨的，容易取得沟通，而且有机会合作。本章提到的三家全球化领导厂商，都受惠于本地精致的需求。比方说，诺和诺德工业的本地客户，可能是全球糖尿病领域最精明的医疗专业客户群，而且是在补贴新疗法最大方的医疗体系内运作。

相关和支援性产业 在生产力竞争上，地点优势的最后一种形态是，专业化供应商和相关产业的出现。当专业零部件供应商，与提供机器、服务的相关厂商紧邻时，会带来效率、知识，以及有利于创新。

强有力的本地供应商，会降低可观的交易成本，企业比较不需要进口，或与远地经销商打交道，而且也使得维修与解决问题更加便利。至于企业在垂直整合的空间上，也有更多选择。当相关领域强有力的本地厂商出现时，也对厂商的效率有所帮助，因为它在研发、经销和营销方面的互补上会更加便利。

本地供应商和相关产业不仅带来效率，它们还为产业带来更重要的创新和动力。紧邻的供应商和相关行业的厂商，会让信息加速流通、带来科技合作与联合开发。厂商因为部分生产

过程可以外包，会增加推出新产品的速度和弹性。更广泛地说，厂商也更容易影响其供应商在技术上的努力，并且将当地当成新产品的实验据点，加速创新的步伐。本田公司无论在汽车或摩托车产业，都得力于强劲的本地供应商网络，惠普科技在所有主要行业的情况也不例外。诺和诺德工业则从丹麦在相关领域，如酿造和乳制品应用的相关技术、技能和机械设备，而获得特殊的优势。

与需求优势的情况一样，本地供应商与相关产业所带来的好处，将使得发展出来的创新很难让他人从远地复制。高度应用技术和专业化技能是很难学习、累积和转移的。原料、标准零部件，以及一般用途的机器设备，不太需要相关信息与技术交换的话，全球化搜寻来源将可发挥最大的效果。从海外寻求物料来源，虽然会降低弹性，但是涉及较低的交 全球化（或跨地点）的战略必须从独特的竞争定位开始，这可导致明确的竞争优势。

本地供应商和相关领域厂商的重要性，加上本地需求条件，构筑了交互关联产业的产业集群基础。关于产业集群，在第七章中有详细的讨论。产业集群包括专业化供应商、提供服务厂商、下游（如销售渠道或顾客）产业、提供信息厂商、提供基础设施厂商，以及相关领域的企业等。关联性机构如同业公会、标准制定机构，以及大学相关科系，也是建构产业集群的一部分。产业集群代表一个集 企业应该从本身最有独特优势的行业和产品线开始全球化。率地组合信息、技能和原料的环境。这会提高生产力和创新速度。

本地的钻石体系

这四类地点优势结合起来所形成的钻石体系，远比其中单一部分都重要。钻石体系中，单一部分对生产力的影响，要视其他部分的状态而定。本地激烈的竞争会刺激生产力成长，牵动本地相关支援性投资（如战略和竞争对手），以及本地客户寻求高品质的产品（需求条件）。否则，竞争将会因为削价竞争而衰退。同样地，除非企业在研发和改善工艺上投资，并且由足够的供应商支持创新导向的战略，光是改善高素质工程师的供应（生产要素条件），并不能带动生产力。钻石体系的任何部分如果有严重的弱点，都将限制产业的生产力的成长潜力。

给予适当机制和联结，地点优势的四种形态更会互相强化。比方说，激烈的本土竞争，会导致独一无二且充沛的专业化技能和技术的发展。竞争厂商云集会鼓励大学院校等本地机构及提供培训服务的供应商，适应并支援产业有特色的需求。主动的本地竞争，也会促进本地供应商产业的成形与升级，因为当地市场已经存在。

产业集群的形成与升级的过程，不是绝对的。回馈环（feedback loop）的健康程度，要视本地关系的力量、信息开放程度，以及各种企业和研究机构的相互回应性而定。密集的本地竞争和投资气候尤其重要，因为它们会左右企业的行动。有些地点比其他地点的组织在改善、升级等方面表现更佳，是因为钻石体系累积和自我强化的本质，以及建构专业化机构、知识和关键多数的厂商所需的时间，使得通常只有几处地点真正有利于特定产业的竞争。新进厂商也会由较弱的地点转移阵地。

比方在制药产业，费城 / 新泽西州的钻石体系，吸引了来自德国、瑞士、英国和日本等地的制药厂商，因为当地拥有卓越的钻石条件和最佳途径，可以接近专业化生产要素。最后，有好点子和专业化技能的人才，也会被吸引到这些地点，因为当地提供更多的挑战和薪资待遇。只有当主要技术变化超越本地技能、供应商和其他优势，或因为本地竞争厂商消失、精明型买主不复以往，造成升级力量分散时，此种循环才会被打破。

虽然竞争愈来愈全国化和全球化，但是竞争优势的关键资源通常还是在地方上。竞争优势仍取决于特定地点是否出现足够的高度专业化和交互关联的技能、应用科技、企业、供应商和机构。¹⁴当地点在材料成本上的竞争优势，可以通过全球化

网路轻易取代，地点在生产力的竞争上，便需要邻近性的优势。任何可以通过远程获取或全球化网络的活动，对手也都能取得，因此不能再被看

虽然竞争愈来愈全国化和全球化，但是竞争优势的关键资源通常还是在地点上。

成是竞争优势的强力来源。地点最重要的优势逐渐移到当地性的事物，如与知识的关系、动机等，这也是远距离的竞争对手所无法复制的。

跨地点的竞争：从地方性到全球化战略

现在，我们要将全球网络的竞争优势以及地方性的竞争优势，整合为全球化战略的概念。跨地点的竞争，涉及一系列的选择，这些选择都能在惠普科技、诺和诺德工业和本田公司中看到。

全球化应该建立在独一无二的竞争定位之基础上 全球化

(或跨地点)的战略必须从独特的竞争定位开始,这可导致明确的竞争优势。企业除非能从成本或差异化上形成重大优势,否则很难克服进军陌生市场的障碍。比方说,诺和诺德工业在胰岛素产业,就有很清楚的差异性,除了率先探索高纯度的胰岛素,并在产品纯度和运送技术上领先。它的研究室常有重大的科学成就,并与糖尿病医院保持良好的关系,以及主办国际性医学会议。诺和诺德工业的差异化让它在进入新的外国市场时,都能把产品顺利销往当地医院和医疗机构。

应用这项原则的必然结果是,企业应该从本身最有独特优势的行业和产品线开始全球化。这些产品领域代表国际化竞争成功的最大机会。

以一致的定位进行国际市场的渗透 国际化会打开庞大而不断成长的国际市场。一套全球化战略需要以耐心,长期计划,进入每一个重要的海外市场,同时还能发挥该公司独特的战略性定位。诺和诺德工业、本田公司和惠普科技都遵循这套做法。海外市场现成可及的部分,会带给企业一套特定的战略,但是每个国家的情况,则视当地的购买力与需求的种类而定(此一状况可作为进入各国市场顺序的参考指南)。然而,在各国都维持一致性的战略,将可强化公司的竞争优势。公司战略所设定的目标市场会逐渐成长,它的基础在于该国的经济发展,并努力使市场认识到有关该公司独特性提供的好处。

视各国的机会来修正公司的竞争定位,以求达成国际化的目标,此种做法成功的机会不大。不要收购一连串定位不同的公司,除非这些公司在本质上有不同;另一个做法,是将它们予以重新定位,整合于母公司的战略之下。少了一致的定位,

企业将缺少实质性竞争优势，而且无法累积声誉。此外，跨国的整合活动努力也会因此事倍功半，以受挫告终。

适当的地理扩展，仍是使企业能够成长，但不危及特定战略的最好方式之一。在一致性定位下的全球化扩张，将会强化企业本身的优势。反过来说，一味收割既有市场的战略，将会危及企业本身的独特性。在较小国家中的企业，它们最大的成功障碍是，想要通吃所有产业区间。正确的做法应该是，留在锁定的产业区间，并追求更大的国际市场机会。

针对每一类产业，建立一个清楚的母国基地 要在每一个在战略上有所不同的行业内竞争，企业必须要有不同的母国基地（公司总部坐落的地点并不重要，只不过反映出历史因素或便利性而已）。

行业的母国基地，是战略制定、核心产品与工艺技术的创造和维持，以及关键多数的精密制造和服务性活动所在地。仅仅只是一个协调中心是不够的。这类活动的关键多数，如果都坐落在一处，将能造成更容易的沟通、更好的跨功能协调、更快的决策，而达到巩固快速进步的效果。企业选择的地点，也最好位居地方性的产业族群，以便掌握生产力和创新的好处，因为这种地点本身就提供很多的活动。母国基地应该对所进行的产业提供全球性责任，应该扮演元件、生产活动、信息，和其他地方技术来源的协调和整合点。

母国基地应该坐落在特定行业的钻石体系表现最佳的国家或区域，这是提供创新和生产力成长的最佳环境。最有利的母国基地可以不必是企业所在的国家。诺和诺德工业、惠普科技和本田公司在他们主要的行业，都有很清楚的母国基地。诺

和诺德工业在胰岛素产业的母国基地是丹麦（无论购并前的诺和或诺德都一样）。这家公司即有95%的产品是销往海外的，所有提炼胰岛素的工厂设施，也是整个生产过程中最关键的活动，仍然是在丹麦本地，因为丹麦大型养猪场产业最初提供所有最重要的原料（猪的胰腺）。胰岛素的提取不仅需要大型投资，也需要专业设备，高技能技工以及品质管制系统。丹麦是关键机器、其他专业化生产原料的供应商来源，一部分原因是丹麦在啤酒和乳酪业的强大地位，因为后两者都需要相关的技术和技能。所有诺和诺德工业的核心产品和工艺研发也是放在丹麦，当地也是一系列世界级的糖尿病研究机构和两家最好的糖尿病医院所在地。在丹麦，胰岛素的需求条件也领先其他国家。这个国家在医疗保健系统上，很大方地提供新型糖尿病测试和治疗的基金。丹麦医生不仅检查病患，也有了解病人饮食习惯的追踪计划。诺和诺德工业经常直接与医生保持联系，以获得新产品是否成功，以及面对糖尿病新问题的快速反馈。

本田公司在摩托车和汽车的母国基地都在日本，那里也是本田公司最精密活动的所在地。日本市场占了本田公司摩托车生产能力的76%，以及68%的汽车生产能力。海外生产工厂主要是装配场，应用来自日本的精密零件。比方说，本田的日本摩托车厂平均生产396 000单位的零件，而海外厂平均生产75 000单位。本田的研发活动更集中：所有发动机的核心研究，以及95%的研发人员都在日本。驻在海外的研发人员，必须经过两年在东京本田研究中心的训练，才能到海外工作。

惠普科技比本田公司和诺和诺德工业多元化，但是每一种行业仍有很清楚的母国基地。每项产品线的全球性责任，包括

核心研究、最精密的制造活动、决策等，都集中在特定地点。美国占惠普科技营销活动上34%，但是在制造、研发和管理方面，却占77%。在母国基地，有专业技能的工程师与全球各地的专家联络，所用的方式包括电子邮件，或定期到子公司出差。区域性子公司则担负起部分制造导向的研发、产品本土化，以及本土营销的工作。

利用不同的地点，调节产品线的母国基地 若是企业的产品种类广泛，有些产品线的母国基地可以设在不同的国家，企业应该以当地在特定产业上拥有最佳本地钻石体系的国家，分配产品线责任并进行国际化的专业活动。这种做法远比在好几个国家同时进行复制产品和研发活动高明，因为那么做是一种缺乏效率，而且会削弱创新的做法。取代的做法是，每个主要子分公司应该专长于最有利钻石体系的模块，服务这个产业区间的全球市场。企业既然将活动个别分散，它应该将包含产品线活动群的母国基地，坐落于有本地优势的国家。在这些概念上，惠普科技就提供了很有趣的范例。惠普科技将许多产品线放在美国以外的地方，例如它将喷墨式打印机的生产活动，集中在英属哥伦比亚省的温哥华，而区域型市场和装配的地点则在巴塞罗纳；有些激光打印机新型产品线的全球性责任，则是放在新加坡，这条产品线包含由温哥华转移过来的打印机技术，加上亚洲的专家。在美国，惠普科技同样集中产品线的责任，将个人电脑和电脑工作站的责任放在加州（几乎是所有全球个人电脑和电脑工作站领导品牌所在地），医疗器材放在马萨诸塞州（当然是全球知名的研究医院和无数医疗器材领导厂商特别关注的地点）。

本田公司则将汽车完全放在日本，同时也根据产品线观念，

将旅行车的基地放在美国。这款产品将日本轿车设计和制造能力，以及雅阁轿车的设计和开发放在美国。美国被视为全球最先进的旅行车市场，拥有最完善的轿车零部件供应商网络。本田加州研发设计小组，负责创造车型和规格大小，再由俄亥俄州的研发厂制造原型车；而主要生产机具包括压模，是由美国本田工程公司负责。本田公司宣称，美国将成为它的旅行车全球总部，美国设计师和工程师将持续开发和进行产品升级。美国本田公司也负责全球市场中，两门喜美小轿车的开发工作。¹⁵在20世纪90年代结束时，美国本田计划从美国出口7万辆汽车到20多个国家。

分散活动以延伸母国基地的优势 当母国基地是核心活动所在地时，其他活动应该予以分散，以扩张企业的竞争定位。企业应该有系统地检查价值链中的每一项活动，看看有没有这样的机会，这类行动大致可归纳为三种形式。

- 寻求比较优势 并未整合到创新过程的元件，例如技能程度很低的装配工、原料、一般用途的零部件或资金等，应该也从最有成本效益的地方寻求。按照这个方式，全球化的竞争者从好几处地点来发挥原料成本优势。全球化竞争者因此能使用许多地点的比较优势，并抵消母国基地的成本劣势。
- 确保或改善海外市场通道 选择一些活动在市场所在地附近进行，象征企业对海外顾客的承诺，也会让它的产品更能迎合当地需求与偏好的形式。为了达成这个目标，许多企业将部分研发活动打散，以支援产品的修正工作，迎合当地的法规。不过，现代的弹性制造系统，力量日增的信息和通讯技术，使得分散活动以支援当地需求的

情况减轻。技术标准化带来更大的和谐，而贸易障碍的减低，都有相同的效果。以顾客为导向服务当地需求，通常可以通过单一工厂就能轻松地达成。

有些活动必须进行分散，并非基于提升竞争力，而是为了回应当地政府实际的要求，或受制于政府压力而被迫如此。

比方说，日本许多汽车和消费性电子产品的装配厂设在美国，就反映出这样的考虑。一旦企业必须回应政府压力，它应该分散那些与规模较无关，或较不需要协调和整合的活动。企业的目标是，通过与政府谈判，尽量不牺牲效率，尤其不影响到创新的速度。

- 有选择地利用其他地点的竞争优势 母国基地的地点无论有多优越，很少能提供所有重要的专业和前景看好的技术。要获得其他地点的好处，全球化竞争者应可以将活动设在其他能创新的地点。不过，一旦掌握利用当地钻石体系的能力，母国基地必须扮演互补的角色，而非只是一味复制或取代。企业的最终目标，应该是改善母国基地的重要技能或技术，以利于更快速的创新。过度依赖其他地方的资源优势，会威胁到本身的创新能力。整体而言，企业应该在前述三种形态的好处下，将相关活动进行分散化。

诺和诺德工业在它的价值链中，展示了这三种机能。在采购方面，诺和诺德工业对传统原料——猪胰腺的采购，分散到20个国家。全球性的采购不仅使它能接近大型供应商，而且能以有利的价格和汇率，在原料国家进行采购。为了获得低成本的资金，诺和诺德工业83%的长期债务，并非丹麦克朗，而是

在外国债券市场中取得，美国就是其中之一。为了更容易进入市场，取得较低的运输成本，冲破当地政府设置的障碍，诺和诺德工业将胰岛素制造流程工厂分别设在法国、南非、日本与美国。诺和诺德工业这四座丹麦以外的工厂，并非生产能力满负荷运行的生产据点，它们靠进口丹麦的胰岛素结晶，然后包装上市销售。分散这些比较不具规模敏感性的制造工厂，可以节省运输成本。更重要的是，这让诺和诺德工业继续集中在丹麦的更需要规模或技能的主要生产上。

在营销和销售方面，诺和诺德工业与许多国家的企业合资营销，以进入当地医疗社群和政府医疗保健体系。最后在研发方面，诺和诺德工业设在国外的高度专业化研究中心为数有限，以利用本国尚无的特定技能与技术。像设在西雅图的奇摩科技（Zymotech），就着眼于当地基因工程技术，这也是美国的长处所在，设在日本的研究机构用意相同。由于丹麦数度延误相关法规的制定，诺和诺德工业干脆在法规通过比较迅速的日本，建立一座基因工程胰岛素制造工厂。不过，诺和诺德工业并未将本身的核心技术转移到海外，本身的基因工程生产能力仍在丹麦扩充。诺和诺德工业也将自美国和日本取得的技术知识转回丹麦，建立本身的胰岛素基因生产能力。

本田公司在分散活动上，也是基于上述三种理由。它的最佳的结盟是有高度选择性的：它们把重心放在特定活动，以及获得特定的竞争优势之上。车装配分散在11个国家，摩托车装配分散在13个国家，以减少运输和关税成本，并寻求成本较低的劳动力。由于各国对日本车进口的关税持续升

高，本田公司为了进入市场，已在美国设厂投资超过20亿美元。其中包括两座装配厂，一座生产发动机传动系统和悬吊零件工

厂，一个工程中心和一座研发工厂。本田公司在美国的活动享有较低的经营成本，并把重心放在修改产品和工艺上，以因应美国市场的需要，至于创新工作仍然留在日本。最后，本田公司在加州发展风格设计方面的专业，又在德国搜集高性能设计能力，主要是通过当地的小型设计中心，将知识移转回日本的基地，然后再转到新车型的开发上。

协调与整合各分散的活动 将竞争优势由分散的活动中释放出来，需要进行全球性的活动协调。协调可以确保并强化跨国活动之间的一致性，提高差异化。要在分散的活动中获得知识与技术，并且与母国基地进行整合，协调也有其必要。

协调的形式很多，前文已讨论过它们所形成的特定优势。本章所列举的三家企业都表现出这些好处，不过诺和诺德工业的案例特别有趣。在原料采购方面，诺和诺德工业的原料来源多达20个国家，而协调工作主要在获取价格和汇率上的优势。在营销方面，诺和诺德工业的所有子公司、中介和经销商使用相同的促销材料，并培训相关人员一致的销售手法。诺和诺德工业很努力确保在国际间有共同的形象，并且定期在海外赞助糖尿病医生的会议。

不过，跨国地点之间的协调，将带来巨大的组织挑战，语言、文化和远距离，都与沟通和一般思考方式大不相同。外国子公司很自然会希望自主运作，并将它们的活动修正到能适应当地环境。成功的全球化竞争厂商以几种方式克服这种挑战。首先，他们会建立一个清楚的定位，以及概念上浅显易懂的全球化战略。其次，子公司经理人承认，整体的全球定位拥有自己国家很难追上的优势来源。因此他们会很小心，在不伤害企

业全球化战略的前提下，修正当地的活动。第三，维持全球各单位在信息和会计制度上的一致性。无论记录的格式与代码都规格化，以便于业务的协调、跨地点信息的比较和交换。第四，企业主动努力鼓励子公司经理之间的交流和学习经验，以便于巩固双方的了解，并给予人性化的界面。

最后，任何企业寻求国际化战略时，必须安排一套激励系统，既要能衡量海外子公司的表现，还能评估它们对企业的整体贡献。¹⁶

在事业单位中保留国家特色 企业在特定产业中的国家特色，并不像部分观察家所建议的应该去除；而是正好相反，应该予以保留。在一个行业中，企业的竞争优势通常是由所在母国环境的特殊条件所形成；诸如所在地点对企业的影响和对竞争方式的改变。海外客户很看重国家特色与文化，以及这两者所意味的公司特征。比方说，大多数美国人喜欢德国车，是因为德国产品意味高标准的设计、性能和工艺水准，而非德国汽

任何企业寻求国际化战略时，车厂商开始“美国化”或“全球化”。

必须安排一套诱因系统，既要能衡量海外子公司的表现，还能评估它们对企业的整体贡献。

一旦企业进入海外市场，就必须修改产品以满足当地需求，并显示出对当地产业事务具有敏感性。然而，企业并不因此丧失它独特的定位和

自我识别，还应该在当地分公司灌输并培养这些认识与观念。比方说，本田公司派驻海外子公司的经理人，必须在日本总公司训练两年后，才能赴海外承担新的职务。

结盟是全球化的重要工具，而非全球化战略 一旦企业了解如何设计它在行业中的全球化网络，要与其他地区的企业进行结盟，将可以是一个更有效率或更快达成预期设计的方法。结盟

是一个建构分散式活动网络的方法，而非目标，它能让母国基地以外的活动更有效率地运作。例如，企业通常可以经由当地合作伙伴强化进入市场的运作。在一个新的地点寻求资源，或获取先进技能和技术，也需要有一个已站稳脚步的合作伙伴。话说回来，结盟也可能模糊企业的定位，并使它丧失在每个市场中定位的一致性。结盟会使协调变得很复杂，并且减缓创新速度。

最佳的结盟是有高度选择性的：它们把重心放在特定活动，以及获得特定的竞争优势之上。好比诺和诺德工业与许多公司合作投资，目的在于进入特定国家的市场。结盟范围太广，兼顾许多活动和市场时，往往会影响到企业本身的发展，反而会泯灭或减缓公司建构品牌或发展自有产品的急迫感。最佳的结

盟通常是一项过渡型的工具，它协助企业学习并建立实力。长期而言，结盟伙伴会找出不同的方式或提升结盟至购并的程度。企业绝不能在攸关自身竞争优势的关键资产上依赖结盟伙伴。¹⁷

在享有地点优势的产业和产业区间进行事业扩张，地点的竞争优势提供鉴别产业的方法，企业并由此形成面对其他地区的竞争对手时，独一无二的竞争优势。新事业的发展也应该集中在这些地点。

有关生产力竞争的新范式，提醒大家有关处理扩张性的垂直整合的问题。垂直整合会消耗资源并造成缺乏弹性，因此应该限制在与总体活动密切联系的活动上。其他方面，企业最好能发展与当地特殊工具机和原料供应商密切的关系。垂直整合会消耗资源并造成缺乏弹性，因此应该限制在与总体活动密切联系的活动上。

多元化也应该循产业族群的路径进行。借由多元化，企业

不仅能规范本身的内部资产，也能应用进入特定地点的独一无二资产，例如供应商、研发中心和技术人力等。惠普科技从测量仪到信息系统和医疗设备的多元化，正是依循这些原则，而这些领域也恰好是美国独具实力的领域；诺和诺德工业从胰岛素到工业酵素的发展，也是依循产业集群的路径；本田公司由摩托车到汽车的多元化亦不例外。相关的技术和技能开始结合时，创新通常已在产业与产业集群之间的夹缝中萌芽。比方说，本田公司开展它的汽车工业，是靠本身在制造摩托车的小型发动机技术专业。它结合这项条件和日本汽车产业集群的资产，包括数目众多的供应商，鼓励轻薄短小设计的省油的需求条件。

母国基地升级 企业在一个行业中的竞争优势，不仅要看企业内部，还与行业所在的当地环境有关。如果缺乏一个基础稳健的母国基地，产业在生产力和快速创新的能力都将会式微，也无法组合资源、技能、技术和攸关竞争优势的信息。尽管分散精密生产或向外寻求关键零部件与工具机的行动，通常能弥补母国基地的弱点，并看到短期成效，但是企业的长期创新能力将会受到威胁。

外部竞争优势的出现，会增加企业战略的陌生领域。企业应该支持专业化训练计划，促进大学在相关产业领域的研究，并培养当地供应商升级（大量依靠远地供应商会抵消潜在的竞争优势）。企业应该指引并迫使当地基础设施提供者满足他们的需求，并确保政府法规能提升生产力。产业公会应该在赞助培训计划、研究标准和强化技术、搜集市场信息等方面扮演重要角色，这些机会，在第七章中有更周延的讨论。不幸的是，很少企业将当地环境视为重要的竞争资源。例如在美国，许多公司将他们的供应

商视为理所当然，并认为教育和训练是政府的责任。

诺和诺德工业的例子说明，全球化龙头厂商在如何提升母国环境上，扮演了主动的角色。在诺德和诺和两家企业合并之前，诺德设立了诺德胰岛素基金会（Nordic Insulin Fund；1926年），以支持斯堪的那维亚和史丹诺纪念医院（Steno Memorial Hospital；成立于1932年）的胰岛素项目研究工作，并作为研究和治疗糖尿病的中心。诺和则成立韦铎糖尿病医院（Hvidovre Diabetes Hospital），并在1957年设立海巨铎研究所（Hagedoorn Research Institute），专门从事糖尿病的基础研究。1964年时，该公司再成立诺和研究所（Novo Research Institute），以研究导致糖尿病的起因。今天，史丹诺糖尿病中心和韦铎糖尿病医院每年治疗6 000名糖尿病患者，并主导25 000件糖尿病咨询工作。诺和诺德工业也在丹麦本地赞助国际性的糖尿病研讨会，将本地和来自全球的专家和医生聚集起来。¹⁸

丹麦胰岛素产业的历史显示，积极的本地竞争引发持续创新的力量。这两家企业很清楚，他们之间合并后可能达成一些效率，但也潜伏一些危机，例如伤害到原本各自的活力。母公司希望，借由维持两家子公司独立经营来处理这些风险。无论如何，它秉持的原则依然是：在本地竞争创造优势。大多数时候，寻求消弭本地竞争的做法，恐怕是方向错误了。

必要时可重新选择母国基地 假如消费者的要求不够多、需要新形态的供应厂商、本地机构缺乏效率或其他因素，导致企业在特定行业的母国基地活力不再时，企业的第一个反应应该是提升母国水准。不过如果已耗费心力却仍徒劳无功时，企业可能需要转移母国基地到更有利的地点。这也许是全球化竞

竞

争

论

发展中国家国际化战略的最佳机会，常系于区域内部或其他类似的经济体中。

竞争的终极证据。

有愈来愈多的跨国企业在不同国家之间转移母国基地。当全球竞争将企业推向世界最佳的竞争对手，并让取得资金、原料和劳动力等传统比较优势不再有用时，本国钻石体系不佳的伤害也随之增加。然而，企业应该尽可能避免迁移母国基地的决定，因为接踵而来的是必须融入一个新的地点，成为当地人并接受全新的文化。

母国基地。当全球竞争将企业推向世界最佳的竞争对手，并让取得资金、原料和劳动力等传统比较优势不再有用时，本国钻石体系不佳的伤害也随之增加。然而，企业应该尽可能避免迁移母国基地的决定，因为接踵而来的是必须融入一个新的地点，成为当地人并接受全新的文化。

企业很少完全迁移整个公司的母国基地。事实上，它们大多是迁移特定产品线或产业区间的母国基地。这种迁移的一个很普通的催化剂（或活力源）是在一个欣欣向荣的地点买下一家已具规模的企业。假以时日，这种购并让新的母国基地，增加对特定行业和产业区间提供关键多数产量的全球化责任。比方雀巢公司买下Rowntree MacIntosh企业后，将它的糖果糕饼制造事业全球总部迁移到英国。原因是英国有讲究甜食的消费者、分工最细密的零售商、先进的广告公司，以及高度竞争的媒体，在大宗糖果市场上，这些条件建构起一个比瑞士更有活力的环境。同样地，雀巢公司也将它的瓶装水事业总部迁到法国，该地也是相关产业竞争最激烈的地点。

企业很少完全迁移整个公司的母国基地。事实上，它们大多是迁移特定产品线或事业区间的母国基地。虽然我们的范例，如诺和诺德工业、惠普科技和本田公司持续在他们的本业中，享有强有力的本土钻石体系，但并非所有企业的运气都这么好。¹⁹例如北方电讯公司（Northern Telecom）把中央机房数据交换机设备的母国基地，从加拿大迁往美国。1977年时，北方电讯在美国制造和安装了第一套当地的数据交换机DMS-10。随后美国电话电报公司分拆，美国颁布了电信服务与设备业市场平等准入

企业很少完全迁移整个公司的母国基地。事实上，它们大多是迁移特定产品线或事业区间的母国基地。虽然我们的范例，如诺和诺德工业、惠普科技和本田公司持续在他们的本业中，享有强有力的本土钻石体系，但并非所有企业的运气都这么好。¹⁹例如北方电讯公司（Northern Telecom）把中央机房数据交换机设备的母国基地，从加拿大迁往美国。1977年时，北方电讯在美国制造和安装了第一套当地的数据交换机DMS-10。随后美国电话电报公司分拆，美国颁布了电信服务与设备业市场平等准入

企业很少完全迁移整个公司的母国基地。事实上，它们大多是迁移特定产品线或事业区间的母国基地。虽然我们的范例，如诺和诺德工业、惠普科技和本田公司持续在他们的本业中，享有强有力的本土钻石体系，但并非所有企业的运气都这么好。¹⁹例如北方电讯公司（Northern Telecom）把中央机房数据交换机设备的母国基地，从加拿大迁往美国。1977年时，北方电讯在美国制造和安装了第一套当地的数据交换机DMS-10。随后美国电话电报公司分拆，美国颁布了电信服务与设备业市场平等准入

的规则，进而导致北方电讯开始迅速扩张它在美国的业务。1991年时，这家企业将它中央机房交换机的世界总部迁往美国。如今，它在美国进行这类产品线所有的研发活动，员工人数超过1 000人，所有中央机房的交换机制造，也都是在北卡罗来纳州进行。

北方电讯将总部迁往美国的根本原因在于，美国在电讯设备方面的钻石体系的实力。与加拿大相比，美国表现出独一无二的专业配套因素，包括精密的软件工程，在电脑科学和通讯领域世界级的大学研究计划。美国的客户和最终用户绝对是世界最挑剔的客户群，而20—25家大型独立交换机用户，导致密集的竞争，并且让北方电讯的顾客持续将他们的中央机房交换机能力升级。美国企业在集成电路的制造和系统软件设计上，提供相关产业强劲的支援能力。美国市场对外国竞争对手的开放性，甚至远超过美国本地厂商之间的竞争（在电讯设备方面，外国政府一般倾向于保护本地市场，支持垄断的供应商）。

另一个很有趣的例子是，威森（Wesson）在1993年研究中描述，当韩国的现代集团发现无法跟上世界潮流时，就将个人电脑母国基地从韩国迁往硅谷。在个人电脑产业，当所有竞争厂商都在国际间寻求低成本的零件，脱颖而出的关键就在快速推出新机种，满足不断演进的顾客需求和是否能成功地取得变化中的经销商渠道。在这些领域，美国的条件远超过其他地方。传统上，外商直接投资（FDI）已经被视为一种母国基地的优势。威森使用数字证据证实，母国基地广泛地寻求外商直接投资，也就是说，外商直接投资的方向，在于取得其他地点的优势，

甚至将企业的母国基地迁往他处也未尝不可。

由发展中国家进行全球化竞争

在国际经济中，发展中国家已经变成一块快速成长的版图，许多发展中国家的企业是出口厂商。问题是，发展中国家的舞台，也引发企业走向全球化战略的某些特定问题。

最基本的挑战是，如何从比较优势转变成竞争优势。大多数发展中国家的企业国际化，是通过向跨国公司接单，出口资源、劳动力密集商品，或产品代工，这主要是靠资源和劳动成本。这类出口主要对象是先进经济体。要扩张到其他发展中国家，包括邻近国家，其机会就受到生产要素条件和政府保护政策等类似的限制。

要超越这些传统的国际化模式，发展中国家的企业需要创造出与众不同的战略。这些企业发现，如果没有自己的产品或服务、生产方式或声誉，他们很难打入海外市场。企业也必须将本身的价值链扩张到包含国际销售渠道、营销、寻求原料来源和最终产品的体系。发展中国家国际化战略的最佳机会，常系于区域内部或其他类似的经济体中。企业虽然可以继续以比较优势向发达国家出口产品，它同时也应该利用邻近国家的开放市场，建构本身的区域性网络。它的挑战就在于建构与众不同的产品和生产方式，同时又获得国际营销和渠道上的知识与控制力。假以时日，企业必须建立足够强大的创新能力，根据竞争优势而非比较优势，进入更多的发达市场。

整合本地和全球化竞争

从20世纪50年代开始，全球化已经对竞争战略发挥愈来愈强大的影响力。累积的数字证实，已经有愈来愈多的企业在销售和经营上采取全球化的战略。传统比较优势的角色已经被取代，并引导出一个似是而非的论点：许多企业如今已超越国籍的界限。

然而，经过深入研究后可发现，地点在竞争优势上仍有绝对力量。这个明显的矛盾可以解释为，生产力的创新造就了国际竞争的新范式。企业必须发挥许多地点的比较优势，并且避免其中的不利之处。企业之所以优于其他同业，通常是靠可提升生产力的地点竞争优势。这个范式将会引发新的全球化战略思考，以全新的方法，将本土化和全球化整合起来。

本土化曾一度被视为达成全球化战略的必要之恶。与此相反，母国基地所在地点，应该被看成竞争优势的根源。全球化战略应该将这种优势，通过分散活动寻求比较优势、进入市场、或获取特定技能或技术的延伸。话说回来，要演出这样的角色，必须协调分散活动之间的落差。地点在竞争优势中复杂的角色，将主导未来10年的竞争。

注释：

1. 参见波特（1980）。
2. 参见波特（1985）。
3. 参见西奥多·李维特《市场的全球化》，*Harvard Business Review*, 1983年第3期，第92 - 102页。

4. 例如波特 (1990), Crocombe, Enright与波特 (1991), 及Solvell, Zander与波特 (1991)。

5. 参见第7章图7-5。

6. 参见Enright (1993与1994)。

7. 参见Cristerna (1993)。

8. 例如Jaikumar与Upton (1993)。

9. 这一组活动因行业不同, 其组成会有所不同, 可以称之为以母国为基础的活动 (home-based activities) 或核心活动 (core activities)。

10. 参见波特 (1990)。

11. Tomas (1993) 在制药业证实了这一结果。在制药业中, 如果在当地存在竞争对手 (和严格产品准入规则), 那么这样的企业往往是最具革新精神的。

12. 一些观察家常常借日本与意大利工业区的例子来阐述协同比竞争更适合作为竞争的基础。正如钻石理论所强调的, 上述观点混淆了买方、卖方与当地机构之间的垂直协同与竞争者之间的水平协同。在日本与意大利成功的产业中是很少具有水平协同的 [如在系列 (keiretsu) 中并不包括直接的竞争对手]。

13. 例如波特和 van der Linde (1995)。

14. 亦参见Kogut (1991)。这些本地化优势与Reich (1991) 认为资源、信息与技术是自由流动的这一观点是不相符的。Reich把研究焦点放在熟练工人上, 他企图以此来跳过前述的不一致。

15. 本田公司进一步本地化的举措与其在母国建立新产品流水线有关。

16. 对跨国公司组织问题的有益论述参见Bartlett与Ghoshal (1989)。

17. 进一步的探讨, 参见波特与Fuller (1986), 及波特与Ghemawat (1986)。

18. Enright (1989)。

19. Wesson (1993) 讨论了北方电讯 (Northern Telecom) 案。

第三篇

以竞争力的方式来解决社会问题

Competitive Solutions to Societal Problems

绿色竞争力：解开僵局

迈克尔·波特 (Michael E. Porter)

卡拉斯·林德 (Claas van der Linde)

瑞士圣葛伦经济研究院 (St. Gallen Graduate School of Economics) 中，国际管理研究所的副教授。他的研究和咨询重点在国际和区域竞争与竞争力，以及国际管理议题。他著有《德国竞争力》(*Deutsche Wettbewerbsvorteil, German Competitive Advantage*)，同时也在许多专业刊物上发表多篇论文。他是纽约哥伦比亚大学工商管理硕士，圣葛伦经济研究院工商管理博士。

环境保护法规的需求正逐渐散布开来，但是也产生了一些杂音。此种需求逐渐受到重视的原因是，每个人都希望有个适于居住的地球，而杂音则来自摆脱不掉的信念，认为环境法规将会腐蚀竞争力。一般的看法是，在生态与经济的对立状态下，目前正处于根深蒂固的两难处境。一方面，严格的环保标准可以提高社会利益；另一方面则是，产业预防和处理的成本，会导致更高的价格和降低竞争力。也就是说，环境品质的改善变成一种扳手腕比赛。一方施压追求更严格的标准，另一方则尝试拉回原点，主流的政治风向，则决定这两股力量拉扯的平衡点。

从静态的环境法规来看，除了法规本身，所有事物都是不变的。这个观点其实并不正确。如果科技、产品、工艺和客户需求都是固定的，那么“提高成本在所难免”的结论很合理。但是，企业是在真实而充满竞争力的世界运作，绝非处于静态的经济理论中。面对来自竞争对手、客户、法规等各样的压力，它们经常以创新的解决方法来因应。

妥善设计的环保标准有助于引发创新，降低产品的总成本或提高产品的价值。这类的创新容许企业使用一系列更有生产力的原料、能源及劳动力等，抵消了改善环境影响的成本，终结此种僵持的局面，进而提高资源生产力(resource productivity)，使得企业更有竞争力。

试想荷兰的花卉产业如何回应它的环境问题。在一个狭小的区域密集种植花卉，会导致杀虫剂、除草剂和肥料污染土地和地表水。面对使用化学药剂日渐严苛的法规，荷兰人知道，惟一有效的方式是发展封闭性循环系统。在先进的荷兰温室中，花卉

如今培育在水中和石棉中，而非土壤。这套做法降低了寄生虫感染的风险、施肥与杀虫剂的需求，而且能让水分循环再利用。

这套紧密监视的封闭式循环系统，也降低花卉成长条件的变数，改善了花卉产品的品质。因为花卉是在专业设计的环境下生产，因而降低处理成本。着眼于环境问题，让荷兰人在栽培方法上进行创新，提高所需资源的生产力。这项结果不仅大幅降低对环境的冲击，也降低成本，获得更佳的产品品质，进而提升荷兰花卉在全球的竞争力（参见专栏“创新带来竞争力：荷兰花卉产业的例子”）。

• 专栏 •

创新带来竞争力：荷兰花卉产业的例子

荷兰出口的切花占全球市场数量的65%。如果考虑土地和气候这两项花卉生产事业最重要的资源，荷兰似乎创下令人难以置信的数字。去过荷兰的人都知道，这个国家的土地和气候条件恶劣，荷兰更是长期以来与海争地。

从传统观点来看，在极度缺乏比较优势的情况下，荷兰是如何做到全球花卉产业的盟主？理由虽然很多，最主要的还是，荷兰人在整个花卉产业价值链的每个步骤，都有创新的表现，创造了技术和高度专业化的原料，使得资源的生产力得以提高，并且抵消国家在自然条件上的劣势。

以销售和渠道为例，荷兰有五种拍卖惯例，专门进行花卉买卖。一辆辆花卉推车在电脑指引的路径下自动进入拍卖场，叫价流程几分钟内就完成。客户坐在阶梯式座位区，每车花卉的价格显示在拍卖电子板上，一旦有人按键

买下就达成交易。该花卉推车上会自动登录下买家的号码，并且继续移动到这家公司的运货和处理区。几分钟内，这些花卉被送进某个区域性市场的卡车上；或比较特殊的情况下，送进预先冷藏的冷冻柜，准备送往邻近的雪佛（Schiphol）机场。世界各地处处可见崭新的机场和高速公路系统，但是荷兰在基础设施上的专业化创新，让它拥有竞争优势，并形成非常高的生产力。这套体系运作得非常成功，以致其他国家会将花卉预先送到荷兰进行处理，销售和再出口的情形愈来愈多。

悖论的是，某个产业如果条件不佳，或根本缺乏原料，有时候反而会转变成一种优势。如果荷兰的土地充沛，气候宜人，该国在花卉产业上发展与竞争的做法，可能便与其他国家无异。正是因为条件恶劣，迫使荷兰不得不采取创新的做法，因而发展出全年温室种植的高科技系统。荷兰持续改善这套独一无二、专业化的技术，创造更高的资源生产力，以维系其竞争力于不坠。

反观其他国家，丰富的土壤和自然资源，或缺乏环保压力下，可能导致企业更无效率地消耗自然资源。利用更便宜的自然资源竞争，可以不考虑材料本身的生产力，这种情况可以在封闭的情况下存在，但不可能在日渐全球化的今天生存。当前，全球经济体系中出现愈来愈多以低廉的劳动力和原料竞争的国家，原来的战略很难持续下去。

荷兰花卉产业的例子显示，为什么关于竞争力与环境之间的说法有误。政策制定者、商界领袖，以及环境学家只注意环保

法规静态的成本影响，却忽略掉更重要的，从创新而来的利益。如此一来，他们经常在提高成本或降低环境品质进步的事物上打转。这些静态的思考模式因此创造了自我满足的论述，导致更高成本的环保法规。立法都倾向于制定不利于创新的规范，企业则竭力反对与抗拒立法，而不是以创新来因应。整个过程只让律师和顾问业从中兴起，耗尽了真正解决问题所需的资源。

污染等于无效率

荷兰花卉产业的表现究竟是个例外，还是常态？同时降低污染与提高竞争力，此一想法是不是太过天真？当客户直接或间接为废弃产品我们并不如此认为，理由是，污染通常是资源浪费的一种形式。当废料、有害物质或能源的使用不安全、缺乏效率，或没有效能时，就会转变成环境中的一种污染。此外，企业这时还要提供增加成本，造成对客户毫无价值的额外活动：譬如废弃物的处理、储存或弃置。

资源生产力的概念，是探索任何产品中成本与价值关联的新方法。在企业里，资源利用的无效率，通常表现在物料使用不安全，或是制成品管制太差，并导致没有必要的浪费、缺失和储存材料。但是这里面也有许多其他隐藏性成本，埋藏在产品的生命周期里。比方说，经销商或客户任意抛弃包装材料，浪费资源也增加成本。当产品包含可用材料但却被丢弃，当客户直接或间接为废弃产品付费时，都形同资源的丧失。

传统上，改善环境的努力常忽略掉这些系统性成本。企业

的注意力常放在生产过程、排放废物的污染，这也是比较浪费成本的做法。近年来，愈来愈多先进企业和立法者接受预防污染的概念；它有时被称为节约资源。这个概念使用替代材料、封闭式循环系统等方法，在污染处理前便予以限制。

但是，尽管预防污染是正确方向上很重要的一步，企业终究必须学习建构以资源生产力为主的环境改善。¹今天，经理人和立法者把重心放在减少或处理污染的实际成本，他们还应该将注意力延伸到污染的机会成本，如浪费的资源、浪费的努力，和产品价值逐渐降低等。在这个层次的资源生产力上，环境改善和竞争力是合二为一的。

这种将资源无效率看成污染的新观点，造成20世纪80年代的品质革命（quality revolution）。就在今天，我们深信创新可以改善品质，降低成本。但是在15年前，经理人还认为这两者之间必然有取舍效应存在。改善品质所费不貲，因为达到它必须经过检查，以及对“无可避免”的缺失重新经营，产品本身也必须脱离生产线。这套旧观点背后的论述是，假设产品设计和生产流程是固定的。当经理人把旧式心态放一边，重新思考品质课题时，他们会将缺点视为产品和工艺设计缺乏效率的一个象征，而不是制造上无可避免的部分，光是这一点就是一个重大突破。企业如今努力建立整个流程的品质。新的心态释放出创新的力量，并松动或淘汰了企业先前接受必然会有取舍效应的想法。

污染正如产品缺点，通常在产品设计或生产流程中显现。降低污染的做法与广泛运用于品质管理计划上的基本原理相同：更有效率地使用原料，以及淘汰不必要的活动。一项对10

家印刷电路板大厂所做主要流程变化的研究显示，33项重大改革中，其中有13项是由污染控制人员所提出。这13项改革中，12项是用在降低成本，8项是在品质改善，5项在发挥生产能力。²毫不意外地，全面品质管理开始成为降低污染的一个思考来源，而且能创造出因低污染所带来的好处。比方说，通过程序统计，陶氏化学找出品质改善与环境表现之间的关联性，进而降低制造过程中的变数与降低浪费的情形。

创新与资源生产力

1992年时，我们与企业和管理研究所（Management Institute for Environment and Business，MEB）合作，进行一系列受到环境法规严重冲击的产业与产业部门的跨国性调查，以研究创新在其中扮演的角色，以及它在改善环境与资源生产力之间的联系。这些接受调查的产业包括：纸浆与制纸产业、油漆与涂料产业、电子制造业、电冰箱、干电池与印刷油墨等（见表10-1）。这项研究的数据清楚地显示，如果经由创新产生其他方面的竞争优势，环境法规的成本将能降至最低程度。

以化工部门为例，很多人相信生态与经济的冲突，乃是高度两难的问题。一项研究发现，29家工厂为了避免浪费而进行的创新活动，成功地借由提高资源生产力而抵消了环境保护的冲击。在181项预防浪费的活动中，只有一项活动的结果导致成本增加。在70项产量有所变化的活动中，有68项活动报道说

产量上升了；其中有特别数据记载的20项活动的平均产量上升了7%。这些创新的投资成本奇低，回收期短。在48项改善计划中，有四分之一几乎不需要真正投入资金；在38项有回收阶段数据的提案中，近三分之二是在6个月内回收投资。每年节省下来的资源，在27件附有计算数据的提案中，平均每一美元创造出3.49美元的价值。这项研究也发现，节约资源活动的两个主要动力，来自废弃物处理成本和环保法规。

表10-1 环境法规具有竞争的含义

部门/产业	环保议题	创新的解决方案	创新的代价
纸浆与造纸	用氯漂白释放二恶英	改善加热和洗过程。洗时使用氧、臭氧或过氧化物，将氯清除；封闭式循环流程（目前仍有问题）	因更高的能源使用，成本作业变得最低
油漆和涂料	溶剂中含有易挥发的有机化合物	新的印刷形式（溶剂含量较低的油漆）改良应用技术粉状或气体形式的涂料	对无溶剂的油漆做额外补贴；改善某些领域的涂料品质；工人更安全；更高的涂料转换效率；通过节省材料达到降低涂料成本
电子零部件的制造	清洗物中含有易挥发的有机化合物	水溶性，含烯化合物的清洗剂；封闭式循环系统；尽量减少清洗	增加清洗品质进而提高产品品质；降低30%至80%的清洗成本，通常一年内可以回收；淘汰不必要的制程步骤
电冰箱	氟利昂制冷剂；使用能源的处理	其他制冷剂（丙烷、异丁烷化合物）；较厚的绝缘体；最佳的衬垫；改良压缩机	相同成本提高10%的能源效率；“绿色”电冰箱起价高出传统冰箱5%至10%

(续)

部门/产业	环保议题	创新的解决方案	创新的代价
干电池	填埋时释放出镉、钴、铅、锌、汞、锂、镍等毒素(或焚烧后污染空气)	氢化物充电电池(可相同成本,效率提高两倍;更高的能源效率;充电锂电池(发展中)未来的价格应更有竞争力	
印刷油墨	油墨中含有挥发性有机化合物	水性或豆质类的油墨	较高的效率,更鲜艳的色彩与最佳的印刷效果(根据用途而定)

回应环保法规的创新主要落在两大领域：第一项是污染一旦发生，能将成本降至最低的新技术与新做法。这些做法的关键通常系于处理造成污染的资源，并将它们转换成有价值的东西。在处理有毒物质和放射性物质、回收废料、改善再处理程序上，企业愈来愈聪明。比方说，在法国夏兰（Chalampe）省的罗纳-普朗克（Rhône-Poulenc）厂，尼龙的副产品二价酸化合物通常被焚化处理。该公司投资7 600万法郎，安装新的设备做再处理，并将二价酸化合物当成染料和硝皮的添加剂和凝结剂进行销售，这项新的回收流程，让公司每年增加2 100余万法郎的收入。位于马萨诸塞州的热电子公司（Thermo Electron Corporation）在诸多竞争者之间，发展出新的脱墨技术，使它能更广泛地使用再生纸。马萨诸塞州另一家熔化金属科技（Molten Metal Technology）企业，发展出能节省成本的催化提炼法（catalytic extraction），并应用在许多危险废料的处理上。

第二项，也是更有趣且更重要的创新形态，着眼于造成污染的根源，并将改善资源生产力放在首位。创新的效应形式很多，包括更有效率地使用特定原料、更高的产品合格率、更好

的产品等（参见专栏“环境改善有利于资源生产力”），让我们看看以下的例子。

• 专栏 •

改善环境有利于资源生产力

生产过程上的好处

- 通过更完善的生产过程、替代、再使用，或生产原料的回收，达到节省材料的好处
- 提高产量
- 通过更小心的监控和维修，达到更少的停工期
- 更佳的副产品使用率
- 将废弃物转变成有价值的形式
- 在生产过程中降低能源消耗率
- 降低材料储存和处理成本
- 从更安全的工作现场条件节省成本
- 排除或降低涉及排放活动、废弃物处理、运输和弃置的成本
- 产品改良是工艺改变的副产品（如更佳的生产过程控制）

产品方面的好处

- 更高的品质，更一致的产品形式
- 较低的产品成本（如通过替代性材料）
- 较低的包装材料
- 更有效的资源利用

- 更安全的产品
- 较低的产品废弃成本
- 较高的产品再销售和废料价值

当更便宜的材料成为替代品，或出现更佳的材料时，资源生产力就会有所改善。陶氏化学的加州厂以氢氧化钠去除氯化氢气体，生产种类繁多的化学产品。这家公司过去一直以蒸发池储存废水，但是当地法规则要求该公司于1988年关闭蒸发池。因此，在服从新法规的压力下，该公司在前一年就重新设计了产品制造过程。结果反而让该公司达到降低每年使用不到6 000吨氢氧化钠苏打的成绩，而氯化氢的酸废料每年只有8吨。该公司也发现，它能将部分废水送到工厂的其他部门，提炼成可再利用的新材料。执行这套战略，耗资不过25万美元，但是让陶氏化学每年省下240万美元的支出。³

3M公司也是改善资源生产力的例子。3M被迫因应新的法律规定，降低90%的溶剂挥发物，因而发现一种避免使用溶剂且更安全的水性涂料。这家公司因此在竞争者之间，在产品发展上取得提早行动的优势，因为许多竞争者后来也转向这种做法。该公司也因此缩短产品上市时间，因为水性涂料的溶剂并不需要政府核准的程序。⁴

3M发现，创新能同时改善制程，降低停工期以及实质成本。这家公司过去向来生产大批的粘合剂，并将它转入储存柜中，劣质的粘合剂会毁掉整柜的存货，结果是损失产品及停工时间，还有昂贵的危险废料处理，3M针对新批量的产品发展出一套新的品质鉴定技术。这使得该公司每年在几乎不增加成本的情况

下，减少了110吨的废料，每年因此省下20万美元。⁵

许多化工生产过程需要在产品进入化学反应时，保留一个因应环境法规的制程创新，甚至启动阶段，以稳定产出并形成特殊效果，但这段至能改善产品一致性与品质。期间会生产大量的废料。一旦法规提高安置废料的成本，杜邦公司被迫设置高品质的监控系统设备，以降低生产处理的干扰让聚合更顺利。如此一来，杜邦公司不仅降低它的废料，也将与生产无关的聚合时间大幅缩短。⁶

降低挥发和提高资源利用生产力的工艺创新，通常会带来更高的产出。新的环境标准问世时，汽巴嘉基公司重新检查它在新泽西州染料厂的废水系统。工程师在生产流程上做了两项改进。首先，他们更换废水处理系统的淤泥，以更无害的化学媒介，取代铁质媒介。其次，原本废水处理系统不再接受可能有毒物质的排放。这么一来，不但降低污染，同时也增加4%的产量，每年成本节省达74万美元。尽管该厂的部分生产线最后还是关闭，但是这个例子显示，法规在工艺改善上的正面角色。

因应环境法规的制程创新，甚至能改善产品一致性与品质。1990年时，蒙特利尔公约（Montreal Protocol）和美国清净空气法案（U.S. Clean Air Act）规定，电子公司要逐步根绝使用会破坏臭氧层的氟利昂。许多企业将这种化学产品当成清洗印刷电路板制程过程中的残余材料，雷神（Raytheon）公司的科学家因此面对新法规的挑战。最初，他们认为完全不用氟利昂是不可能的。经过研究之后，他们发现一个另类的清洁剂，而且可以在封闭式循环系统内反复使用。这项新方法确实改善产品品质，比传统氟利昂的清洁剂效果更佳，同时也降低经营成

本。为了因应相同的法规，其他研究人员找出甚至可以完全不用清洗剂的方法，发展出所谓的“无须清洁流程的技术”，这让产品品质在不受影响下，降低了经营成本。若没有环境法规，这些创新可能无缘问世。

针对环保法规的创新，也减少不必要的包装或简化设计、降低产品成本，并提高生产力。1991年，日本的一项法规规定产品要能便于回收。在电器产品竞争者中，日立电器重新设计产品以降低分解时间。新的工艺将洗衣机的零件减少16%，吸尘器的零件减少30%。更少的零部件让产品更容易分解，也更容易组装。法规要求这类重新回收的产品降低使用者的废弃成本，并导致企业重新规划更容易回收的有价值物质。无论消费者或制造商，都因产品回收政策而获得更大的利益。

尽管这类产品创新，是因为法规而非消费者的缘故加速进行，全球对高资源效率的产品需求也在增加。许多企业利用创新，制造“绿色”产品来打开新的市场区间，并争取溢价效果（price premiums 译注：亦即收取较高的价格）。因为德国较其他国家更早采取回收标准，德国企业在发展包装程度较低的产品上，具有提早行动的优势，这对降低成本、寻求市场定位都有好处。在美国，为了因应环保法规的刺激，康米斯发动机公司（Cummins Engine Company）开发出应用在卡车和公共汽车的低耗柴油发动机，让它在相同需求不断成长的国际市场稳坐一席之地。

这些例子还有其他类似个案，但这些企业却无法以很低的创新成本来回应环境冲击。然而它们却也显示，通过重新设计产品、工艺和经营方式的创新、降低污染的机会其实很多。尽管许多企业抗拒环保法规，尽管环境标准通常看似不利于创新、

解决生产资源问题，这些例子却平实有力。事实是，这些平凡的例子背后包含了重要的信息：现今，一个思考环境改善的新参考架构正呼之欲出。

我们真的需要法规吗？

如果回应环保法规的创新能为企业赚钱，如果企业真能从改善资源生产力中抵消守法的成本，为什么还需要法规呢？如果这类机会真的存在，企业理当主动追求它，而不需要法律的规范才对。这就好比说，你很难在地上找到十块钱，因为别人已经将它拿走。

有些企业即使没有这些环保法规，也会抢先追逐机会。在德国和瑞典，企业和消费者对环境的看法非常一致，因此频频有创新之举。在美国，随着企业和客户采取资源生产力的心态，以及随着科技创新的知识逐渐成长，也有可能较不需要环保法规的规范。

问题是，认定企业无须法律规范，就会自动抓住获利机会，根本是一种错误的竞争假设。这就好比是说，能获利的创新机会大多会被自动发掘，所有的经理人也都具备充分的信息，整个组织的诱因是与创新紧密联结。事实上，在真实的世界里，经理人通常是处于信息高度不完整的状态，他们可能有心无力，甚至没有兴趣。改变的障碍也非常多。美国环保署的绿光项目（Green Lights Program），主要是协助企业节约照明用电，但是项目执行结果显示，仍有许多“十块钱”等着让企业来拿。根

据一项稽查报告，近八成执行这个项目的企业，在两年内回收经费，不过还是有企业迟迟未采取行动。⁷只有在企业加入这个项目，并从环保署的资料中理解其中的好处，才会被连哄带骗地采取行动。

我们目前正处于产业历史的转换阶段，企业在处理环保课题上仍相当欠缺创新的经验。客户也不理解资源的无效率，意味着他们要为污染的成本付出代价。比方说，他们一般认为包装材料可以随便抛弃，因为这部分并没有额外的费用，也没有更低的成本选择。客户因为已经付钱，又没有办法直接得到废料再处理的价值，因此他们认为，抛弃废物是一种不必付出成本的行为。

即使未必与现行模式相同，我们仍需要环保法规，主要是基于以下六大理由：

- 创造出激发企业新的压力。我们对竞争力广泛的研究，凸显出外在压力是克服组织内部惰性和培养创新思考的重要角色。
- 依个案需要，改善环境品质，并使创新和资源生产力的改善，不至于与遵循法规的成本相互抵消；为了要降低创新解决问题的总成本，需要学习的时间。
- 警告并教育企业资源运用无效率的问题，以及技术改善的潜在领域（尽管政府未必比企业更了解如何进行）。
- 提高产品创新与工艺创新的可能性，使之对环境更为有利。
- 创造改善环境的需求，直到企业和客户能察觉并找出更好的处理污染、提高资源利用的方法。

- 在处理环境问题的创新过渡阶段，扮演调节的功能，以确保企业不会因为省下了环保投资，而取得有利的竞争地位。环保法规提供肯创新的企业一个缓冲机制，一直到新的技术成熟，学习效果也能降低技术成本为止。

相信市场力量能片面刺激创新的人士会说，即使没有立法干预，产业界仍会自动出现全面品质管理的风潮。不过，欧美产业界出现全面品质管理，其实有不同的压力。日本在更早以前就已经展开全面品质管理的做法，而且是政府努力使产品品质达到国家目标，也就是自创戴明奖（Deming Prize）的结果。而日本企业开始在市场横扫欧美产品时，欧美企业才心甘情愿地拥抱全面品质管理。

“一动不如一静”心态的成本

因此，立法者和企业应该借由鼓励创新和提高资源生产力，把重心放在能减低环境保护和竞争力之间紧张关系之上。然而，当前的对立气氛，导致满足环保标准必须提高成本，以及限制创新的好处，但效果远不及它应有的表现。

问题的源头，涉及形成与推动环保法规的权力较劲，消耗了相当巨大的资源。兰德公义研究所（Rand Institute for Civil Justice）在1992年的一项研究发现，在1986—1989年间，保险业者理赔的支出，有88%是花在诉讼与行政成本，只有12%是真正用在环境清理方面。⁸ 超级基金法案（Superfund law）可能是美国最没有效率的环保法案，但是它还不是造成没有效率的惟一原因。

我们相信真正造成环保开支的观点分歧，乃至环保产品与服务的回收问题，关键都在于立法斗争本身，而与改善环境无关。

形成对立的一个原因是，它将企业锁在静态思考之中，使得产业为因应法规而造成成本持续升高。一个典型的例子是，在1970年，美国在辩论清净空气法案之际，当时的福特汽车执行副总李·艾科卡（Lee Iacocca）预言，因应新法将使美国汽车的价格大幅增加，迫使美国汽车在1975年时停产，并重创美国经济。该法随即通过实施，而艾科卡可怕的预言被证实是项错误。类似的故事屡见不鲜。

“一动不如一静”的思考模式，导致企业对抗其实能提高它们竞争力的环境标准。例如美国大多数柏油蒸馏商反对1991年的法规，该法要求减少挥发苯物质。当时，惟一的解决之道，是以昂贵的瓦斯槽储存焦油。但是这项法规刺激位于匹兹堡的艾瑞斯科技化学公司（Aristech Chemical Corporation），创新出在第一阶段就将苯从焦油中分离的方法，因此排除增设瓦斯槽的需要。艾瑞斯科技化学公司非但没有增加成本，反而节省了330万美元。

因应法规的成本会随时间而逐渐下降，许多企业忽略掉学习曲线的价值。

此外，企业的心态误认为因应环境法规的成本高于实际开支。尽管因应法规的成本会随时间而逐渐下降，许多企业忽略掉学习曲线的价值。一个最近对纸浆与造纸产业的调查发现，业者因应法规的真实成本是，每吨增加4—5.5美元，而不是当初产业界估计的16.4美元。⁹同样地，从今天来看，业者因应1990年控制二氧化硫挥发的成本，只有当初分析师预测的一半，而且还在下降中。若把重心放在创新和资源生产力之上，今天的法规因应成本只是它的最大上限，而不会持续增加。

环保标准是否会对社会带来好处，尚有争议。比方说，评估清洁空气对健康和安全效果的方法，就是一个科学界争议不断的话题。有些专家认为污染的风险被夸大了。但是无论社会利益的价值有多高，对企业而言，内部成本可能都高于实际经营成本。

良法和恶法

除了成本太高，美国当前的环保法规执行体系，经常妨碍创新的解决方案，或使创新变得不可能。法规的问题不在于它的严格性，而在于建立标准的过程，以及执法本身毫无效率。严格的标准会提高资源生产力，而美国的立法程序则因集中于消除污染而非预防，把重心放在特定技术、制定明确但不可能做到的时限，以及将企业投入高度不确定的未来，反而扼杀改善的潜力。

当前的体系并不鼓励企业冒险或尝试实验。企业连带责任与政府缺乏弹性，加上其他因素，让这个问题更加恶化。比方说，某家企业进行创新，并且达成降低95%的空气挥发物之目标，但它仍要为其余5%的污染负责。另一方面，立法者会奖励那些采取安全、但是比较昂贵的事后处理做法的企业（参见专栏“有益于创新的法规”）。

正如恶法会伤害竞争力，良法则会提高竞争力。比较美国与瑞典在纸浆与造纸产业的差别，美国在20世纪70年代就制定严苛的环保法规，但缺乏逐步导入的阶段，结果迫使企业快速采用当时最佳的技术，在此同时，这意味着企业要安装非常昂贵的终端系统。瑞典则是另一种做法，它的法规容许更多的弹

性，让企业能锁定制造程序本身，而非废水的终端处理问题。瑞典企业发展出能够降低成本的制浆和漂白技术，以满足当时的法规需要。美国虽然率先规范，企业并未获得先行者的优势，原因是美国忽略了一个良好环保法规的重要原则：让企业发掘如何解决自身的问题，创新最大的创新机会。

• 专栏 •

有益于创新的法规

妥善规划设计的法规，未必会提高企业的成本。以下的立法原则将能促进企业创新、资源生产力的竞争力。

把目标放在结果，而非技术上 在过去，法规经常涉及某类特定的补救技术，如清除空气污染的催化剂或洗涤设备等。此一阶段“可获取的最佳技术”（best available technology）与“可获取的最佳控制技术”（best available control technology）的看法，深植于美国实际的经营之中；并且意味某种技术是最好的，此举不利于创新。

立法从严，不宜从宽 法律如果能以累进的方式发展，走向严苛的标准，企业通常较能适应，例如废水排放管道或终端处理等。因此，立法需要严格到足以促进创新。

鼓励产业上游提出解决方法，但要尽量对实务和最终使用者施压。这类法律通常容许最终产品、整个制造过程和配销阶段，以比较有弹性的方式从事创新。避免全面污染，或在整个价值链的前期就做减轻污染的处理，必然要比后段的清除或再处理的成本要低。

应用循序渐进的方法 拉长时间但阶段明确的执行与产

业的资金、投资周期相联结的做法，将容许企业发展更有新意的节约资源技术，而不是迫使它们为了暂时因应，仓促间采用比较昂贵的解决方式。加州对木质家具产业的严苛立法，产业因应时间又太短，以致许多企业选择关厂离开，而不是增添昂贵的控制设备。

运用市场诱因 类似污染费用和回收退费方案等市场诱因，会引起对资源使用无效率的注意。此外，以许可执照作为持续创新的诱因，以及鼓励技术创意，都有助于产业超越现有标准。

相关领域的环保法律尽量整合，不要自相矛盾 在美国，连带责任导致企业固守“可获取的最佳技术”的安全做法，再加上法律本身因应另类技术的不一致，妨碍到有益的创新。比方说，要处理冰箱制冷剂可能造成破坏臭氧层的问题，一种做法是改采小量的丙烷和丁烷。但是当欧洲企业已经对新产品展开营销动作时，观念狭隘的美国法律，相对成为业界在这类新科技发展的障碍。

与其他国家同步发展相关法规，或甚至提前行动 要将与外国企业竞争的可能竞争劣势降至最低，重要的是锁定相同的环保标准。比其他国家提早发展相关环保法规，因为提高了创新的诱因，将会扩大污染控制部门的出口潜力。当美国的环保标准领先世界时，国内企业有机会获得难得的先行者（early-mover）优势。不过，如果标准提得太高，或关注焦点与国际差异太大，无法影响外国竞争对手时，产业可能走上错误的创新方向。

让立法程序更稳定、更易于预测 立法程序与环保标准同样重要。如果标准和循序渐进很妥当，而且能及早被接受；以及如果立法者能尊重法律，让它至少实行5年以上，产业就能把重心放在解决根本性问题之上，否则在面对政府理念或政策急转弯，企业可能举棋不定。

从一开始，就要求产业参与制定标准 在立法方面，美国的做法与欧洲国家截然不同。产业界应该协助设计推动时间表、法条内容、最有效率的执法程序等。一套决定前的信息咨询，以及与产业界代表的互动，应该是立法过程中必要的一部分。无论产业界和立法者都应该营造互信的气氛，因为产业需要真实有用的信息，而立法者需要严肃考虑产业的问题。

提供立法者强有力的技术能力 立法者必须了解一个产业的经济状况，以及竞争力的因素为何。充分的信息交换能避免立法的成本太高。因为立法过程中，缺乏信息的企业往往摆出大规模的律师和顾问群，以试图拖延由一窍不通的立法者所设计出的不当法条。

将立法过程所消耗的时间和资源降至最低 对企业而言，许可证迟迟下不来，成本代价极高。自律加上定期检查会比要求正式核准许可更有效率。潜在和实际的诉讼会创造不确定性，并且消耗资源。在诉讼前按照强制性的仲裁程序或严格的仲裁步骤，都有助于降低成本并鼓励创新。

不幸的是，对美国的纸浆和造纸产业而言，好法律的第二项原则也被忽略掉了。这个原则是，培养持续改善的做法，而不

是维持现状或锁定某种特定的技术。瑞典的立法部门则采取比较有效率的做法。在美国强制严格的挥发物标准，建立非常短的适用时程时，瑞典开始采用一个比较宽松的标准，不过很清楚表明后面会愈来愈严格。结果十分清楚。美国企业安装设计了末端处理系统，却没有后续改善动作。瑞典制造商因为预期会有更严格的标准，持续努力创新环保技术，并提高创新能力。

有益于创新的做法，另一个额外效应是，提高本地设备产业的竞争力。受到斯堪的那维亚半岛对精致程序的改善需求，当地纸浆和造纸设备的供应商，例如Sunds Defibrator和Kamyr等厂商，后来在国际市场上，却成为销售新式打浆与漂白设备的大赢家。

最后，在立法的直接压力之下，斯堪的那维亚半岛的纸浆和造纸产业获取了创新的果实。在20世纪90年代前期，制造商意识到大众普遍关注纸浆和碾磨后排放水的环保问题，因此创造了一个利基市场。有一段时间，瑞典企业供应的脱氯纸在市场上的价格可观，并掌握到快速成长、关心环保的客户市场。

企业应有的做法

当然，误导的法律对企业非常不利，不过经理人的力气如果都用在对抗迎面而来的劣法，则过于短视。众所周知，德国和日本汽车厂商发展出更轻、更省油的汽车，主要是为因应新的能源消耗标准；美国的汽车产业缺乏竞争力，则是因为企业纷纷投入立法对抗，希望免此一劫的心态所致。美国汽车产业

最后终于意识到，如果它不从创新中展开竞争，结局将是灭亡一途。但是紧握不放“一动不如一静”的心态，已让美国消耗数十亿美元，与数千个工作机会。

要避免犯相同的错误，经理人必须开始认识到，改善环境是经济的、也是竞争的机会，而非令人厌恶的成本或一种无可避免的威胁。相反地，企业应该抱持奉行法律的态度，企业需要自问“我们有哪些地方太浪费？”或“我们如何提高客户的价值？”等问题。提早行动的企业会先看到这些机会，并拥抱以创新为基础的解决方案，它们将会获得最主要的竞争利益，正如德国和日本汽车厂商的情形（参见专栏“新环保主义者”）。

• 专栏 •

新环保主义者

环境主义者可以通过适当的立法标准，教育公众让他们要求新的环保方案，而培养出创新和资源生产力。比方说，德国的绿色和平组织在1992年时注意到，在冰箱制冷剂方面，使用由丙烷和丁烷的混合物，会比先前普遍采用的氟利昂更安全。因此，绿色和平组织破天荒地为一件商品公开背书，为富朗公司（Fron）所生产的电冰箱打广告。当时富朗公司是一家濒于破产边缘的小型电冰箱制造商。这项行动因为大量的媒体报导，产生极大的作用，大大刺激富朗所生产的丙烷、丁烷混合物电冰箱的需求，甚至导致当时德国的电冰箱大厂，纷纷转向采用相同的技术。环境保护组织以最佳做法的信息提供者，支持产业中少数不起眼，但是勇于探索新方法的企业。当德国杂志出版商和

读者尚未意识到无氯纸张的品质改善时，德国绿色和平组织协助一家杂志改为采用不含氯的纸张印刷。它选定的对象是德国发行量大的《明镜》周刊，绿色和平组织也鼓励读者要求出版商改用不含氯的纸张。当《明镜》和其他几家大杂志确实转换纸张后，其他环保组织因此将部分资源从诉讼领域转移出来，而把重心放在环保基金和宣传创新研究成果方面。

在美国的环保团体中，环境保护基金会（Environmental Defense Fund）正是一个愿意促进市场经济法规体系的创新者，并且努力与产业直接接触。它支持二氧化硫转换系统，容许企业分阶段减少排放物，或是让排放物超过法定配额的企业付费。1990年成立的“环境保护基金会 - 麦当劳的减少废弃物任务小组”（EDF-McDonald's Waste Reduction Task Force），让麦当劳重新设计包装，这里面包含淘汰聚苯乙烯泡棉汉堡包装盒。环境保卫基金会如今正与通用汽车合作，计划淘汰道路上严重污染的汽车。它也与强生、麦当劳、国民银行（Nations Bank）、美国保诚保险公司、时代华纳公司、杜克大学合作，促进使用再生纸。

在这个阶段，对大多数企业而言，环保课题仍是外界和专家的问题。这种看法并不令人意外。任何新的管理课题都有自己的生命周期。当它首度出现时，企业会雇用外面的专家协助因应。一旦课题逐渐发展，内部的专家便应运而生，并接手这些问题。只有当这个领域开始成熟，企业才会将它整合到日常

的管理经营领域中。

在环保问题的分析以及发展解决之道上面，许多企业都外聘律师、环保专家代表参与。这类专家经常站在对抗立法过程的一方，他们对企业的技术和业务并不熟悉，无可避免地采取因应而非创新的态度，一成不变地倾向于采取终端处理方式。许多咨询顾问事实上还与设备供应商有关系。有些企业进入第二阶段，内部已经具备专业人员。但是这些专家，如法务、政府事务或环境部门，缺乏应有的获利责任感，也被排除在现场组织之处。如此一来，他们提出来的解决方案，千篇一律尽是狭隘、渐进的做法。

如果真正创新所需的工艺和产品重新设计已被合理考虑，但是未被充分执行，那么环保战略便必须成为管理决策的一部分。必须把环境冲击放进整个改善生产力和竞争力的流程中。资源生产力模式而非污染控制模式，才是环保决策的主导角色。

资源生产力模式而非污染控制模式，才是环保决策的主导角色。

经理人如何才能加速企业的环保竞争力呢？

首先，他们可以评估直接和间接的环境冲击。这么做的主要理由之一是，由于企业忽略环保，所以不常在环境问题上有创新表现。比方说，一家大型有机化学品制造商雇用环境顾问，彻底了解它40条主要废水排放管道降低污染的机会。经过仔细的检查后发现，该公司排放废水的种类多达497种，是原先评估的10倍之多。¹⁰ 我们的研究也指出，评估本身就带有改善生产力的重大机会。

企业采用资源生产力架构，并且超前现有的规范标准，最可能获得最大的利益。企业应该盘点所未使用、挥发、抛弃的

资源或包装材料，这些资源常堆放在厂房内，最后不是排放掉，就是送进垃圾车。这种情形发生在各种层面的供应商、销售渠道和客户。就客户这一层面而言，资源利用的无效率，显示在产品的使用、抛弃包装材料，以及产品用完后所留下的资源上。

其次，经理人可以学着体认，未充分使用的资源之机会成本。很少企业分析毒性物质、废弃物质和排放物质的真实成本。它们更少注意到这些废弃物可能还有其他用途。很少企业在处理污染时，能注意到废弃资源的机会成本，或是浪费掉的生产力。更没有企业从客户的角度思考，废弃物对客户的价值与机会成本。

更好的信息和评估方法有助于经理人减少环境冲击，同时改善资源生产力。许多企业甚至不会仔细回溯它的环保开支，而传统会计制度也缺乏对未充分使用资源做合理的分析。

企业评估环境计划常常是个案进行，每个个案被视为独立的投资。明确减少废弃物，或降低排放计划，则会遭来刁难，并且被视为有高风险的投资。因此也任由遍地财富，无人问津。更好的信息和评估方法有助于经理人减少环境冲击，同时改善资源生产力。

第三，企业应该刻意创造有利于创新、提高生产力的解决方案的环境。他们应该回溯本身和客户的废弃物、废料、排放物和处理活动，一直到企业的上游活动，从而看出有助于产品设计、包装、原料或修改工艺的重大机会。我们清楚认识到，某些系统性解决方法的力量：各种活动可能须重组安排，或者寻找替代性原料，或是包装也可能强化使用效益与回收的潜力。分离废弃物质的处理方法，也应该由组织本身重新思考。

层面而言，生产表现好，却忽略环保成本和废弃物资源的企业，反而得到肯定。此种对创新且具经济效益解决方案的处罚，常常比那些代价高昂但成功的解决方案所获得的报酬更大。

最后，在定义立法者与环保团体之间的新关系时，企业必须更有前瞻性。企业需要一种新的心态。如果企业一味高喊法律伤害竞争力，他们如何期待立法者和环保主义者能以较高弹性和更信任的态度，提供企业追求创新解决方案的时间？

过渡期的全球经济

目前是正视现代化竞争的信息、思考竞争力与环境关系的时机。传统上，国家的竞争力在于，企业能取得最低成本的元件，例如资金、劳动力、能源和原料。在依赖天然资源的产业中，有竞争力的国家和企业是那些本地能供应丰富资源者。这是因为技术的改变很缓慢，原料的比较优势就是成功的关键。

今天，全球化使比较优势的概念显得落伍。企业能在任何地方取得低成本的原料，新而快速崛起的技术，也会抵消原料成本上的不利之处。比方说，面对本国工资成本太高时，企业会自动将只需要低技能劳工的部分迁往国外。面对原料短缺时，企业能找出替代材料，或干脆创造一个人工合成的新材料。为克服空间成本过高，日本企业率先发展出零库存的生产，并避免在工厂储存备料。

如今，光有资源是不够的，发挥资源生产力才能形成竞争力。企业能以更有效率的方式生产产品，或提高产品对客户的

价值，让客户愿意以更高的价格购买产品，这些都是提高资源光有资源是不够的，发挥资源生产力的做法。愈来愈多的国家和企业，竞争力源生产力才能形成竞争力来自于它们能应用最先进的科技和使用原料的方法，而非它们拥有成本最低的原料。因为技术正持续变迁中，新的全球竞争力范式的先决条件是，能快速创新的能力。

对于现有环保政策的主张，新的范式对如何进行环保，如何规范环保，以及法律应该严格到什么程度等，具有丰富的参考价值。这个新的范式将使改善环境与竞争力合二为一。无论资源是自然的质材，或是人力及资产，重要的是利用资源的生产力。环境的进步需要企业从事创新以提高资源生产力，这也正是全球竞争的新挑战所在。抗拒创新的污染后果，不仅造成环境受到伤害，正如美国汽车工业在20世纪70年代的情形，还会导致在全球经济中丧失竞争力。发展中国家死守着浪费资源的方法，置环境标准于不顾，原因是这些高标准“太昂贵”了。但是如此一来，使它们仍然缺乏竞争力，一直停留在贫穷的境遇中。

事实上，产业因应环境问题的方式，将是它整体竞争力的主要指标。环保法规不可能为所有企业带来创新和竞争力，或更高的生产力；只有那些能成功创新的企业才是赢家。真正具有竞争力的产业，会愿意接受新的标准，将它视为挑战，并以创新来回应。反过来说，缺乏竞争力的产业决不会面对创新，因此也抗拒不了对抗法律的诱惑。

环保与竞争力的辩论会演变成这种局面，其实并不令人惊讶。事实上，在重新分配上具有经济破坏性的结果，一直是许多公共政策领域的常态。但是，如今是范式转移，走向下一个

世纪的时机。在过去数十年间，国际竞争已经有大幅变化。将环保法规与司法诉讼视为同义词的资深经理人，将会日益看到改善环境的过程当中，也蕴含了大好商机。成功的环保主义者、立法机构和企业，将不再无法“鱼与熊掌，不可兼得”，并以经济上的逻辑为基础，将环境、资源生产力、创新和竞争力联结在一起。

注释：

1. Joel Makower所做的工作可谓是前沿努力之一。The E-Factor: The Bottom-Line Approach to Environmentally Responsible Business (New York: Times Books, 1993).

2. 参见 Andrew King 工作稿“Improved Manufacturing Resulting from Learning from Waster: Causes, Importance, and Enabling Conditions,” Stern School of Business, New York University, New York, 1994.

3. Mark H. Dorfman, Warren R. Muir, and Catherine G. Miller, Environmental Dividends: Cutting More Chemical Wastes (New York: INFORM, 1992).

4. Don L. Boroughts and Betsy Carpenter, “Helping the Planet and the Economy,” U.S. News and World Report 110, no. 11, March 25, 1991, p.46.

5. John H. Sheridan, “Attacking Wasters and Saving Money...Some of the Time,” *Industry Week*, February 17, 1992, p.43.

6. Gerald Parkinson, “Reducing Wastes Can Be Cost-Effective,” *Chemical Engineering* 97, no. 7, July 1990, p.30.

7. Stephen J. DeCanio, “Why Do Profitable Energy-Saving Projects Languish?” working paper, Second International Research-Conference of the Greening of Industry Network, Cambridge, Massachusetts, 1993.

8. Jan Paul Acton and Lloyd S. Dixon, “Superfund and Transaction Costs: The Experiences of Insurers and Very Large Industrial Firms,” working paper, Rand Institute for Civil Justice, Santa Monica, California, 1992.

竞

争

论

9. Norman Bonson, Neil McCubbin, and Jonh B. Sprague, “Kraft Mill Effluents in Ontario,” report prepared for the Technical Advisory Committee, Pulp and Paper Sector of MISA, Ontario Ministry of the Environment, Toronto, March 29, 1988, p.166.

10. Parkinson, p.30.

第十一章

城中区的竞争优势

The Competitive Advantage of the Inner City

迈克尔·波特 (Michael E. Porter)

美国当前最大的压力是，都市城中区的经济衰败。城中区地区缺乏商业和就业机会，不仅造成贫穷的恶性循环，也让毒品、犯罪等社会问题日趋严重。随着城中区状况持续恶化，如何协助它们成长的主张，也日趋两极化。

悲惨的事实是，过去数十年来，为城中区再生的努力宣告失败。尽管投下大量的资源，透过制造就业机会、创造财富，改善当地基础设施等各种作法，建立一个能持久的经济基础体制，似乎仍遥不可及。

过去的努力，是根据一套从满足个人需求出发的社会模式。因此，对城中区的协助，大量采取收入救助、房屋补贴、粮票等纾困计划，这些都是众所注目、也是实际的社会需求。更直接针对经济发展的计划，则显得支离破碎而缺乏效果。这些片段的做法通常是取补贴、重点产业计划，或在可见的领域例如房屋、地价或社区发展等，以昂贵的代价刺激经济活动。由于缺乏整体性战略，这些针对城中区的计划，只是让城中区成为周围经济体外的孤岛，而且自成一套竞争法则。针对当地社区需要，小型、规模不大的商业受到鼓励与支持，但是缺乏吸引社区的消费能力，而且无法输出获利。简而言之，这些用心良苦的社区计划，反而伤害了创造真正企业的可能性。一旦缺乏真实运作的企业和所创造的就业机会，社会问题便会恶化。

现在是正视如何复兴城中区，并需要更激进而不同做法的时刻。社区计划仍可在满足个人需求，改善教育等重要课题上，扮演重要角色，但是它们须能成为经济战略的后盾，或至少不要帮倒忙。我们的问题是，在城中区发展的商业和附近的就业机会，如何能欣欣向荣。城中区不是不能创造持续的经济基础，

先决条件是：透过私人的获利动机和自利心导向的投资，以及真正的经济优势，而非透过人为操作、接受补助或政府使命。

我们必须停止以增加社会福利投资，期待因此可以产生经济活动的做法，解决城中区的问题。经济模型的必要前提，是城中区的商业必须能获利，并在区域、国家甚至国际间占据重要位置。这些商业不只能服务当地社区，还能对邻近经济体输出商品和服务。这种经济模型的基础，便是找出城中区能转换成真正获利商业的竞争优势。

我们的政策和社会福利计划一直落入重新分配财富的陷阱。我们真正需要，也是真正的机会是：创造财富。

朝向新模式：地点与商业发展

城中区的经济活动，必须具备竞争优势，并能拥有其他地点缺乏的利基，才能生根茁壮。如果企业希望壮大，它们必须要得到能竞争的理由，才会在城中区落脚。一套与发展一致的战略，其实离不开经济学的原理，并且与下列的例子格格不入。

艾尔发电子（假名）是一家只有28名员工的公司。产品主力是设计和制造多媒体电脑周边设备，最早的成立地点在下曼哈顿区。1987年时，纽约市政府经济发展室，设计了一套南布朗士区（South Bronx）的经济“振兴”方案，介绍企业到该地区落脚。艾尔发电子身为一家规模小，但是处于成长中的企业，很认真地考虑想要回馈社区，并期待该区相对补贴它的运作。当地政府也很欢迎高科技公司迁入生根，提供一个原本已经破

落地区新的就业机会。在艾尔发电子迁址的交易条件中，该市提供它一系列能降低成本、提高利润的诱因。看起来，这实在是个很理想的战略。

不过1994年时，不管从哪个角度来看，迁址的努力都失败了。尽管所从事的事业正在快速成长，艾尔发电子创业员工只剩下8人。无法吸引高素质的人力到南布朗克斯区工作，又无法训练当地居民，该公司被迫将制造和部分设计工作移到其他地区，由同业代工。有潜力的供应商和客户拒绝拜访艾尔发电子的办公室。缺乏市警局的安全维护，该公司连连遭窃。

是哪里出了毛病呢？问题出在整个立意虽然很好，但是做法上却不符商业逻辑。艾尔发电子和南布朗克斯区如果聪明，就应该先问，为什么这个地区的各种产业中，就是没有电子业呢？南布朗克斯区对艾尔发电子并没有地点上的特别优势，反而有好几个被认为是致命的问题。下曼哈顿区是电脑设计和软件公司的营运中心，南布朗克斯区却被隔离在外，这使得艾尔发电子与各户、供应商、电子设计工程师无法充分联系。

另一个案例是矩阵展览公司，一家有30名员工、年营业额220万美元，是亚特兰大城中区欣欣向荣的商展用品供应商。1985年，成立于田纳西州的矩阵展览公司决定进军亚特兰大市场，它有好几个地点可以选择。所有其他经营租赁商展用品的公司，都在亚特兰大郊区活动。但是亚特兰大世界国会大厦，

地点的竞争优势，通常不会来自于个别的企业，而是通过产业集群呈现。

为全市最主要的展览场地，距离城中区只有六分
钟的车程。矩阵展览公司选择该处，因为它提供
一个真正的竞争优势。直到今天，矩阵展览公司

回应客户的时间最短，运送商展展览用品比在郊区的同业要快。

矩阵展览公司也从较低的库房租金，大约只有竞争者同面积租金的一半，而获益匪浅，而且半数的员工乃是来自当地。当地警方对治安的重视，协助该公司避免严重的治安问题。今天，矩阵展览公司已经是乔治亚州前五大展览公司之一。

艾尔发和矩阵的例子说明，地点对企业成败的重要性。每个地点，无论它是一个国家、地区或城市，都有不同于其他地点的条件，使位于该处的企业能在特定领域从事竞争。地点的竞争优势，通常不会来自于个别的企业，而是通过产业族群呈现。换句话说，经由在相同产业内的企业、客户、供应商，或类似关系联结起来的企业。产业族群代表一个特定领域中，技能、信息、关系和基础设施的关键多数。特有或精致的本地需求，会带给企业洞察整体客户需求的能力。以马萨诸塞州高度竞争力的信息技术产业族群为例，它囊括了半导体、电脑工作站、超级电脑、软件、网络设备、数据库、市场研究和电脑杂志等专业化产业。

产业族群在特定地点崛起，有其历史或地理背景因素，但可能由于产业族群本身变得日益壮大和具有竞争力，此种因素也随着时间消逝而消弭于无形。类似好莱坞、硅谷、华尔街或底特律等成功的产业族群中，群雄并起通常迫使对手改善产品和制程。一群有竞争力的企业会吸引新的供应商、相关领域企业的成长、特殊专业训练计划的成型，以及大学和学院内杰出科技中心的出现。产业族群也提供新进厂商接触专业知识、相关脉络和基础设施的机会，使它们能学习并开发自己的经济优势。

如果地点（以及历史事件）导致产业族群的崛起，产业族群就会推动经济发展。它们会创造出新的能力、新的企业，与新

的产业。我最初提出地点影响竞争力的理论，是在《国家竞争优势》一书当中，主要是将这个理论应用在国家，或一州内部比较大的地理区域。这个理论同样可以用在较小，甚至如城中区般的地点。要把地点理论放在城中区讨论，我们首先要界定城中区的竞争优势，以及该区商业与周边郊区、区域经济联系的方式。

城中区的真正优势

要发展一个经济模型，第一步是界定城中区真正的竞争优势。一般常误认城中区有两项优势：较低成本的地价和劳动力。这些所谓的优势，其实是种假象，城中区的地价和劳动力成本，通常比郊区或乡村高。即使城中区能提供较低成本的劳动力和地价，

城中区的主要优势：战略性地点、本地市场需求、与区域性产业簇群整合，以及人力资源。

也无法阻止企业向能提供竞争优势的繁荣国家出走。城中区与墨西哥、中国当地更便宜的地价和工资相比，几无竞争力可言。

要让有形的商业在城中区发展，必须诉诸它独一无二的特点才行。我对美国都会地区的研究，标示出四个城中区的主要优势：战略性地点、本地市场需求、与区域性产业簇群整合，以及人力资源。许多企业或开发计划，已找出并运用这些优势。不过直到今天，还没有一套有系统的运作方法。

战略性地点

地租的地点、主要商业中心，以及运输和通讯的枢纽。如此一来，城中区能提供企业的竞争优势包括，享受到邻近商业区、基础运筹设施，娱乐或旅游中心，甚至企业集中等方面的好处。

比方说，波士顿的食品加工和经销产业，就有坐落于城中区新市场广场（Newmarket Square）的竞争优势（见图11-1）。这个产业包括了海鲜进口商、肉品处理商、糕饼店和食品经销商。因为它们紧临波士顿市中心区，交易能快速进行，而该地区的客户可以在老地方、传统市场买东西。土地虽然比郊区贵，但还是比市中心便宜，而且有完善的食物处理作业法规。新市场广场无论陆运、海运或空运都相当便利，提供它出口海鲜特别的竞争优势。这些因素结合起来，让城中区内产生一个高度集中的加工处理业、承办酒席业、卡车运输业、批发商、经销商和其他供应商。

虽然波士顿食品加工产业集群有其历史渊源，其情况与现代化都市的城中区不尽相同，当地的新企业却能说明地缘邻近性的重要性。就以1984年成立，承办酒席的“宾至如归”企业（Be our Guest）为例，该公司的业务包括提供酒会设备、餐桌巾和其他与承办酒席有关的设备。它坐落于波士顿城中区附近的罗克斯伯里（Roxbury），能迅速方便地接近市中心区。如此一来，这家公司比竞争对手更能提供客户高级服务。它也强化本身的服务战略，维持足够的备料以应付尖峰时期的需求。今天，这家企业有36名全职员工，每年营业额达120万美元。

令人讶异的是，在波士顿和洛杉矶，尽管城中区有一大堆问题，仍有数不清的企业留在当地没有迁出。比方说，这两个都会都有集中的运筹和仓储行业。进步的运输和通讯也减少了

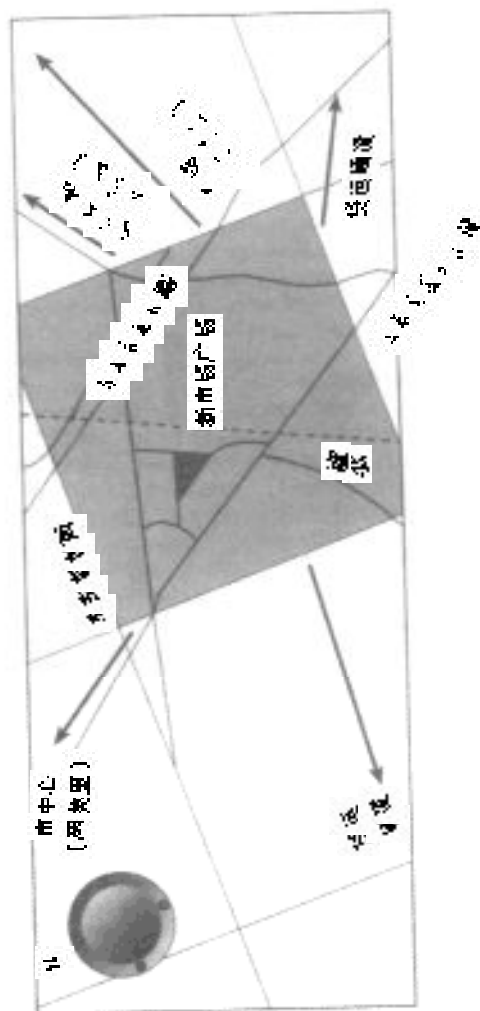


图11-1 新市场广场的竞争优势

地点对某些产业的重要性。不过，区域性产业集群和零库存概念、卓越的客户服务、客户与供应商间的紧密关系等因素，又使地点的重要性不减反增。

因此，通过建立超战略性地点，扩张城中区商业基地是有雄厚的潜力。这个地区的最初繁荣，主要是由对地点特别敏感的产业所带来的，有些企业可能如今已经移出，但是邻近企业和产业仍有空间限制的问题，运筹办公室或支援性质的部门也缓和了换地点和移出加工的压力。像波士顿朗伍德地区（Longwood）的医疗区，全世界一流的医疗设施都集中于此。朗伍德就紧临罗克斯伯里和牙买加平原（Jamaica Plain）的城中区所在。今天，像洗衣服务、维修建筑、零库存的供应商，大多是企业内部自行解决，或要依赖郊区的供应商。由于长木区邻近城中区，一旦道路等基础设施改善，这类活动可以改由城中区的商店负责。

本地市场需求

对以城中区为据点的企业家和公司而言，当地市场代表立即的商机。当大多数市场已经饱和，城中区的市场服务仍有待开发，尤其是零售、财务服务、个人服务等领域。例如，在洛杉矶，渗透到城中区的超级市场，只有其他区域的35%，百货公司只有40%，玩具、宠物和游乐场只有50%。

城中区市场第一个重要性是它的规模。即使当地平均收入较低，高密度的人口仍可以转换成强大的购买力。像波士顿的城中区，估计全部家庭收入高达34亿美元。尽管当地家庭收入

只有整个都会其他地区平均的21%，但是每公亩的开销能力却相去不远，也比周边郊区要高。此外，这个市场很年轻而且成长很快，成员大多是移民或生育率较高的族群。

具有前瞻性、且能洞察这个广大、未开发市场成长和利润机会的企业家并不多，但是他们已经开始行动。芝加哥老店金巴兄弟公司（Goldblatt Brothers）破产后，因为在城中区卷土重来而获得新生。1981年时，这家公司除了6家在城中区赚钱的门市外，其他分店都结束营业。重点放在现金付款的商品，并以清仓价格销售，让金巴兄弟重新成为一个有竞争力的零售商。今天，这家公司已有14家分店，大多数坐落在芝加哥的城中区里。无独有偶地，“即购”超市（Stop & Shop）、“超纯”超市（Purity Supreme）等企业，纷纷在波士顿的城中区开设新店。

另一个城中区市场的重要条件是它的特质。在美国，大多数的产品和服务是设计供应给白人消费者和企业。如此一来，产品造型、零售概念、娱乐、个人和企业的服务都不足以满足城中区的消费者。尽管“小区间”（microsegmentation）在内陆破败地区形成的速度向来缓慢，但是它仍是某些小型企业的希望所在。

事实上，城中区的消费者代表一个可望有大幅成长的重要市场，企业坐落在城中区里，将拥有了解与满足该地区消费者的能力。比方说，总公司设在迈阿密，由拉丁后裔所经营的“关心佛罗里达”公司（CareFlorida），通过把行销方针对准拉丁裔的消费者，而快速扩充它的保健业务。底特律环球葬仪社因为锁定非洲裔美国人的墓园，业绩成长到300万美元。许多由少数民族所经营的成功（虽然未必在城中区）大企业，往往

因服务城中区居民文化、种族需求而形成优势，例如食品类中的朴家香肠（Parks Sausage）和布洛克香肠（Brooks Sausages）；美容业的轻松洗（Soft Sheen）、波林（Proline）、大来（Dudley）、鲁斯特商品（Luster Products）、娇生产品（Johnson Products）；媒体中的本质公司（Essence）、葛夫伯爵（Earl Graves）、詹森出版（Johnson Publishing）、布拉克娱乐电视（Black Entertainment Television）。尽管城中区的商业不一定限于当地需求，但是要从宝洁、喜互惠连锁超市（Safeway）、李维牛仔裤（Levi Strauss）的竞争当中，形成自己的竞争优势，这种市场细分也是很有效的做法。

更重要的是，配合本地需求而生的商业服务业，有潜力从城中区扩张出去，并成为大企业。企业的目标可以不仅限于当地社区，而延伸到国内、甚至国外类似的社区。想想美国食物篮公司（Americas' Food Basket），这是一家古巴人拥有，位于波士顿城中区的超级市场。在开始营运的第二年，这家公司就达到800万美元的营业额，而且获利颇丰。它发展出一种能比主流超市更能满足当地需求的食品组合。它的经营团队与社区密切的关系，降低了安全问题以及员工离职率。与其他竞争者不同的是，美国食物篮公司与国内大盘商发展出伙伴关系，使它在提供产品和财务上有竞争力，如此一来，它的货色、价格和服务都要比其他小型竞争者更强。更重要的是，美国食物篮公司显示，一旦找出可以出口产品到邻近地区的方法，便可以成为一家大型的区域性企业。目前，这家公司已经扩张到大盘商的格局，并创立一家瑟马克企业（Selmac Corporation）。由瑟马克负责供应拉丁美洲风味产品给美国食物篮公司，以及规

模更小的西班牙式酒馆，营运范围遍及整个城中区和周边地区。这家公司还准备把批发商的触角延伸到马萨诸塞州的学校、监狱和其他机构。

量身订制的零售概念如果用到食品、衣物、药品、玩具、书籍和餐馆等更广泛领域中，同样可以产生一组连锁反应的机会：企业为新产品创造需求，反而为制造商带来发展专业商品的新机会，例如专门性的超市逐渐增加特定族群之食品制造和经销商的需求。像哥雅食品（Goya Foods），这是一家拉丁美

城中区市场最大的潜力是，由于哥雅食品主要是卖罐头食品给拉丁美洲裔的美国消费者，因些又延伸出许多商店，作为重要的

的销售渠道。

城中区市场最大的潜力是，让企业有机会掌握到重要的全国性趋势。有些城中区的社区品味和敏感性，常常是一种优势，并可能成为主流。流行音乐就是一个例子。位于马里兰州巴尔的摩市的朴氏香肠公司，因为发展非裔美籍消费者口味的食品，结果受到全美国的接受。今天，它已经与这个产业的龙头吉米丁香肠（Jimmy Dean Sausage），直接交锋。

最后，最吸引城中区消费者的是规模中等、成本不高、专业管理导向、应用最新技术、营销和管理技巧的新兴企业。这类公司绝不只是一种空想，它会引来城中区的消费力和资金周转。

与区域性的产业集群整合

地区性产业集群的契合：这会使它的竞争力扩张到国内，甚至全球市场。譬如波士顿城中区紧临全球一流的金融服务、医疗保健的产业集群。洛杉矶中南部则接近庞大的娱乐产业、大型运筹服务，以及大盘商的组合。

对企业而言，接近有竞争力之产业集群的能力，比靠近大都会市中心区域汇集的活动优势更重要。有竞争力的产业集群会创造出两个潜在的优势：首先是商业的形成，从事原料供应、零部件、支援性服务的企业，可以在城中区创造紧临产业集群、多元化客户的优势。譬如，在底特律的墨西哥实业公司（Mexican Industries）生产头部靠垫、手扶把、安全气囊及其他汽车零配件。它也是通用汽车、福特汽车、克莱斯勒、美国大众（Volkswagen of America）等大汽车厂汽车零件的重要供应商之一。去年，这家公司拥有1 000名员工，绝大多数住在块中区内，公司营业额超过1亿美元。宝氏钢铁（Bing Steel）是一家只有54名员工、但业绩达5 700万美元的企业，也有类似的联结现象，它主要供应的是汽车产业的线圈、平卷钢板等材料。

产业集群的第二项优势是，它能为城中区的产业提供下游产品和服务的竞争力。例如，一家在波士顿城中区的企业可以利用金融服务的长处，针对城中区需求提供服务，例如具有安全功能的信用卡，经纪业务、共同基金等，这些都是城中区，整个大波士顿区域，甚至全国其他地区需要的业务。波士顿的波士顿商业银行（Boston Bank of Commerce，BBOC）就是一个当地城中区的信托机构，并与社区紧密衔接。它拥有非常多小型的非营利组织的客户，如罗斯贝瑞区的迪摩克社区健康中心（Dimock Community Health Center），就由它托管100万美

元。当地还有非常多类似的机构，因为不熟悉投资活动，或本身规模不足以吸引资深财务经理人代劳，只能将基金放在低利储蓄存款账户中生利息。无论如何，将这些机构的资金结合起来，还是一笔相当可观的数字。波士顿商业银行注意到这种机会，并从紧临全球一流的金融服务产业集群，以及在社区中信托服务形成优势。这家企业正在发展一项能为非营利机构管理资产的金融产品；它希望将客户的资金汇集起来，并委托附近

从长远来看，与区域性产业 产业集群中的企业来加以管理。

集群的整合，可能是城中区
最有利、也最能持久的竞争
优势。

直到目前，这些机会还未被好好利用。今天

大多数城中区的商业，不是尚未采取出口导向的

措施，只将产品卖给当地社区，就是只将机会建立在政府的计划上。如此一来，周边企业的网络和关系因而迟迟无法展开。新的民间部门要发动，必须将城中区企业串联起来，增加当地企业家对本身价值的认识。从长远来看，与区域性产业集群的整合，可能是城中区最有利、也最能持久的竞争优势。此举还能为发展活动带来相当大的杠杆效应；借由把重心放在提升现有与正在蒸蒸日上的产业集群，而非支持孤立的企业或产业，在训练、基础设施、技术方面加以投资的公共与民间机构，能同时为更多企业带来好处。

人力资源

城中区的第四项优势，对当地居民素质存疑的根深蒂固之偏见。第一项偏见是城中区居发不想工作，宁可依赖社会福利而不愿意就业。尽管城中区确实有就业不足的压力，但是绝大

多数当地居民是勤劳而愿意工作。他们要求的是薪资不高（每小时6—10美元，）教育程度需求也不高（如仓库工人、生产线作业、卡车司机等）的工作。而雇主的报告显示，城中区居民工作很认真努力。比方说，有一家位于波士顿城中区附近达彻斯特（Dorchester），将烘焙蛋糕销售给整个地区的公司，每小时工资只有7—8美元（附加退休金和健康保险），但是吸引了当地近100名员工。这些员工的忠诚度很高，也让公司欣欣向荣。

当然，许多目前城中区的工作缺乏成长的机会。但是它们仍然是份工作，而且城中区和它的居民也需要这类离家近的工作。有关劳工可通车至偏远地区工作，甚至迁就工作地点搬家的说法，低估了交通时间和城中区人力素质比较弱所造成的障碍。此外，要决定哪种工作比较适合放在城中区，要很实际地面对潜在员工的数量是否足够。吸引高科技公司来城中区设厂，只会引来媒体的报导，但是对城中区居民并没有好处。回想艾尔发电子和矩阵展览公司的经验，在艾尔发电子案例中，这家公司在本身高素质人力需求和当地所能提供的情况来看，真的是天差地远。在成立亚特兰大办事处以前，矩阵展览公司曾仔细考虑过该地的劳动力，而不像在田纳西州的总部，主要负责配合客户需要的设计和展览业。亚特兰大分公司专长于事先做好的组件，所需要的技术条件比较低，因此可以搬到城中区进行。将事实上当地劳动力技能较低的经济现实放进来，意味城中区居民需要层次比较单纯的工作机会，否则当地人就会失业。假以时日，成功的工作自然会触发自我强化的机能，提高技能和薪资水准。

第二项偏见是，城中区仅存的企业家是毒贩。事实上，城

中区居民中不乏正派经营的雇主，他们当中不少与社会福利机构有互动，比如波士顿城中区有非常多由基金会、兄弟会和宗教组织提供的社会福利方案。推动创造和建立这些组织背后的动力，正是一群能回应当地社会需求的企业家，他们对于由政府、基金会与私人机构所提供的社福机会，会提供财务上的支援。他们的挑战在于重新引导当地人才和活动，以建立一个营利的事业，并创造财富。

第三项偏见是，有技能的少数民族中，有许多人成长于城中区，但是对家园不屑一顾。今天，有愈来愈多才华横溢，属于少数民族的经理人，代表新一代有潜力的城中区企业家。他们许多是在顶尖的商学院求学，并有大公司的工作经验。与20年前寥寥可数的人数相较，如今每年大约有2 800名非裔美国人、1 400名亚裔美国人，取得工商管理硕士学位。数以千计，受过高级技术训练的少数民族，在如摩根斯坦利、花旗银行、惠普科技、福特汽车和麦肯锡管理顾问公司等顶尖企业内工作。对于要在城中区开展事业，这些经理人已经发展出技能、网络、资金基础和自信心。例如，由两位哈佛商学院毕业生成立的德瑞农场（DeRay Farms），就着眼于小型城中区超市农产品与生鲜食物的全国连锁业务。在民间雄厚资金的大力支持下，德瑞农场的第一家门市开在芝加哥，并准备在一年内续开6家新店。

城中区的实际弱点

商的不利之处。无可避免的问题是，在城中区经商的障碍远多于其他地方。许多障碍其实是政府不必要的干扰造成的。除非这些不利之处被直接地指出来，而非以补贴或命令等方式迂回处理，否则城中区的竞争优势会继续消蚀下去。

土地

尽管城中区的闲置土地很多，但多数并无经济上的使用价值。要把很多小型畸零地集结成有意义的地点，可能成本太高，而且还触动一连串市政府、州政府、联邦政府所有地的复杂地盘问题。例如，芝加哥南端的杰佛逊商场购物中心，需要政府长达8年以上的努力，才能征收到21块毗邻的空地。同样地，1992年暴动后，企图重建洛杉矶中南区的计划根本推不动，原因是两百块空无或使用不足的空地中，只有9块大于一英亩。相较之下，每一家华尔商场约占地4—6公亩。土地一旦征收完毕，一个城中区的据点通常需要昂贵的拆除、环境清理以及进一步的法律诉讼。由于法令影响，民间土地开发商和银行会避开有环保争议的土地。

建筑成本

由于涉及运筹、与社会团体交涉，以及严格的都市计划（如禁建区、建筑法规、建筑许可、检查、政府要求提出工会契约，和少数民族的安置计划等），城中区的建筑成本明显高于郊区。有讽刺意味的是，尽管这些地方迫切需要新的计划，

在城中区内做营建工程，受到的限制明显高于郊区，原因是大都会的政治和官僚体制。

对潜在投资人而言，比法规成本伤害更大的是：“法规流程背后的不确定性太高。波士顿、洛杉矶、芝加哥等地的经理人指出，要得到地点开发、扩张或更新设施的政府许可，经常需要3—5年的等待时间。不可否认地，这种等待的代价很高昂，而且不确定是否会通过，或被打回票，更使财务战略几乎无法运作。

其他成本

与郊区比较，城中区在水源、其他设施、工资、医疗、保险、许可等费用成本，地价和其他赋税和雇用当地人力成本上，通常比较高。比方说，位于波士顿城中区的卢瑟食品公司（Russer Foods），就将它的另一个工厂设在纽约州北边。在波士顿的工厂，工资高出纽约厂55%，员工家庭医疗保险高出50%、失业保险高出166%、水费高出340%，电费则高出67%。这类高成本会赶跑企业，又使薪资下降；有些成本如员工薪资，还要参考州政府或地区政府的标准。其他如不动产税一体适用；此外，像城中区还有专门的土地保险。这一切都在消耗城中区支离破碎的企业，更遑论吸引新商机。

在许多都市，这是很不幸的事实：因为当地有很高比例的居民仰赖社会福利、医疗补助和其他计划，需要较高的政府开支。如此一来，便会促使政府征收更高的企业税，沉重的赋税压力又导致恶性循环，让更多的企业出走，结果又需要留在当地的企业付出更高的赋税来填补。坚守官僚政治或工会立场，

或过时而没有效率的政府部门，只会增加都市发展的成本。

最后，过多的法规不仅带来建设和其他成本，也妨碍城中区企业活动，从在商店窗户上装设一个遮阳篷，到改善据点内的手推车作业。法规让城中区的企业变得了无生趣，形成小企业或新企业难以突破的鸿沟。原本在推论上应该可为城中区创造出工作机会与财富的行业，由于严苛的执照和许可制度、昂贵的执照费用、陈腐的公安和健康法规，而造成了进入障碍。

治安

无论真的是有犯罪事实，或是给人一股常犯罪的印象，都是妨碍市区经济发展的重大障碍。首先，侵入屋内的犯罪会提高企业经营的成本。例如俄亥俄州克里夫兰市教堂广场的带状商场，是当地城中区的主要购物中心，与面积相仿的郊区购物中心相比，它雇用全职警卫的成本，每平方英尺多出2美元；照明和清洁工作不断增加，使得它的总成本增加20%。其次，犯罪使员工和顾客失去至城中区工作和光顾的意愿，也限制了企业的营业时间。许多企业不考虑城中区而到外地设立新工厂，甚至主动从城中区迁移出去的理由，就是害怕当地的犯罪。近来，警方把大部分的资源，用于维护住宅区的治安，却严重忽略了商业和工业区的需要。

基础设施

运输方面的基础设施规划，除了考虑居民购物与交通的便

利性，还要顾及产品的移动性，以及商品交易的方便性。新的经济模式里最关键的层面：城中区地点的重要性、城中区商业与地区产业集群间的关系，与出口导向行业的发展，都需要城中区商业据点和周边经济之间很强的运筹关系。不幸的是，城中区里商业的基础设施逐渐地凋蔽，道路的运输量，上下交流道的频率和地点，与市中心的联结，以及通往火车站、机场、地区运筹网络等处的道路，都严重不足。

员工技能

因为平均教育程度偏低，许多城中区的居民缺乏工作技能，只能做粗工。更糟的是，低教育程度的工人就业机会正明显下降。比方说，从1970—1990年，波士顿高中学历以下的人口就业率，从29%降至7%；至于是大学文凭的人，则从18%增为44%。1990年时，16至66岁、高中以下学历的非裔美国人，在美国东北部地区的都市失业率高达57%；但在1970年时，才只有19%。

管理技能

大多数城中区的企业经理人缺少正式的商业训练。这其实不只是城中区特有的问题，而是所有小型企业的共同特质。许多人虽然具有颇长的工作经验，但是很少或根本没有经过正式的管理训练，就开始创业。城中区企业缺乏专业经理人，造成它一连串可预见的问题，使它们在战略发展、市场细分、评估

客户需求、引进信息技术、流程设计、成本控制、财务上的安全性与重组、与放款业者和政府法规机构互动、设计营运计划、员工训练等方面很弱。当地社区大学通常会开设管理课程，但是品质不一，企业家抽不出时间参加这些课程。

资金

对城中区的企业和企业家而言，举债或寻求资金是个可怕的障碍。

首先，大多数城中区的商业无法顺利筹款，因为该地传统上并未受到主流银行的青睐。即使银行愿意贷款，由于城中区企业借款的金额有限，银行所能获得的利润也少得可怜，因此交易成本相形偏高。许多银行受理小企业的借贷，目的只是为了吸引资金，进而推销更有赚头的金融商品。

联邦政府曾试图改善城中区的债信问题，但一直要到消除贷款歧视的社区振兴法案通过，银行才开始注意城中区。以波士顿为例，大银行对城中区贷款竞争得相当激烈，有些甚至宣称这么做是有利可图的。不过，由政府直接融资已证明缺乏效率。政府丰沛的贷款资金与半官方金融机构，为城中区带来支离破碎、误导市场、固定成本过高等问题。由民间部门提供的商业借贷，自然不敌这些公家机关的做法：但公家机构的贷款大多成本过高、具有官僚作风，而且不敢冒险，因此也让城中区商业金融发展高品质、民间专业的想法遭到破坏。

其次，股票资金几乎不存在。城中区的企业家通常缺乏个人或家族的储蓄，也没有吸引资金的人际网络。法人的股票资金很

少投向由少数民族所拥有的企业，而且完全忽略城中区的商机。

态度

城中区企业的最后一项障碍是反商态度。有些工人认为商业是种剥削，此种观点注定劳资处于紧张关系。同样的错误观点，也出现在社区领导人和社会运动人士身上。这些偏差态度是由不合理的员工待遇、企业迁厂和环境破坏等一连串令人遗憾的历史造成的。但是到了今天，这种态度会对生产力造成负面影响。通常，社区领导人误将商业看成直接满足社会需求的方法；如此一来，企业一旦踏入社区，地方领袖心中便会充满不切实际的期待。譬如，有些企业有意在波士顿城中区落脚，结果却踟躇不前，原因是当地开出儿童游乐场、奖学金，并由社区组织控制聘用和训练活动等条件。这些要求，很少真正有助于社区本身，还会吓走商业和就业机会，让企业转移阵地。

要求按贡献回馈地方，加上煽风点火的反商情结，都是政治性工具。在以往的企业主没有太多经营地点可供选择时，这类政治性工具能产生的效果已经很令人怀疑。今天，而对逐渐增加的竞争环境，这类战术只会使经济成长更加趋缓。

改变城中区发展的角色和责任

要克服在城中区发展商业的不利之处，并将它的优势发展出来，需要企业、政府和非营利部门的共同投入和责任感。这

三者都必须将原本的想法和过去的做法抛开。这三者必须愿意接受一个崭新、以经济而非社会观点出发的城中区发展模式。民间企业尤其是这个新模式的重心（见表11-1）。

表 11-1 城中区的经济发展

新模式	旧模式
经济性：创造财富	社会性：财富重分配
民间企业	政府和社会服务组织
能获得利的企业	接受补助的企业
与地区经济整合	孤立于较大的经济体之外
出口导向的企业	服务当地社区的企业导向
有技能与经验的少数民族参与公司的成立	有技能与经验的少数民族投入社会服务部门
走主流路线的民间企业加入	成立特殊的法人组织
直接针对城中区缺失做改善	以补贴填补城中区的弱点
政府的重心在于商业环境的改善	政府直接介入提供服务或融资

民间部门的新角色

这个经济模型将民间部门看成是领导角色，不过首先必须以新的态度看待城中区。今天，大多数企业源于上级偏好的计划或慈善心态的产物，这类活动绝不可能靠本身的条件而在市场上站稳脚跟。无可避免地，企业的活动会产生各方的批评。企业如果将重心放在它最擅长之处，将会发挥最大的效益：创造并支持具有经济效益的企业，将可建立真正的竞争优势。企业要胜任它的新角色，心须抓住四个新的机会。

创造和扩张城中区的商业 企业对于城中区所能作的最重要贡献，不过就是在当地开业而已。对许多行业而言，城中区具有许多尚未开发的获利潜力。企业和企业家必须找出并掌握

到这样的机会，以建立城中区的真正优势。尤其是零售商、连锁业者和金融服务机构有唾手可得的機會。对城中区的企业家来说，连锁业代表了一种极具吸引力的商业模式，因为它不仅提供一个事业概念，还包含训练和后续的支援。

要如何做生意 可从许多由外地迁入城中区之企业所犯的错误中学到教训。常见的错误是，零售与服务业未能修正产品与服务以配合当地市场的需要。城中区市场的需求和偏好，可能与外界差距很大，如金巴兄弟这类企业就注意到了。这家芝加哥的零售商了解，城中区客户购买行为是为了满足立即需求，它也针对客户购物习性，来规划商品和采购计划。比方说，不像大多数商店秋季时就将冬衣上架，金巴兄弟到了冬天才将大衣上架。

另一个常见的错误是，未能与当地社区建立关系，以及雇用本地员工。雇用本地居民会从邻里客户间建立忠诚的关系；零售商和服务业的本地员工，也会为企业将其产品予以顾客化。证据显示，与社区互动密切的企业，无论业主是否住在社区里，都比较少有安全上的问题。比方说，美国食物篮企业雇用当地员工，因此被视为社区的好公民。如此一来，它的经营报告甚至指出公司不需要雇用警卫，因为邻居看到任何异常事件，便会主动打电话通知。

面对安全问题，企业也发现一些其他有效的战术，例如将企业集中在一起，可以平均分摊聘请保安人员的成本并强化安全感。大都会科技（MetroTech）是一家为华尔街附近的公司提供补给品的企业，坐落在贫穷、犯罪率高的布鲁克林区。土地开发商为其创造一片18英亩的土地，足足有400万至800万平方

英尺的办公空间。这座综合大楼虽然占地甚广，但每平方英尺全天候警卫的费用只需要0.33美元。因为交通的基础设施，有助于增加往返公司间的安全感，大都会科技督促当地政府翻修地铁站，并在当地设立警察局。如此一来，犯罪问题大为降低，而大都会科技也引来一流的金融机构进驻。

在其他案例中，企业以同业公会来创造安全和分摊成本。公会、警察局以及社区成员紧密合作，找出并强调安全问题。在纽约市许多商业改善区，正在尝试提供基金给替代性的安全保护和其他服务机构。

与城中区的企业建立商业关系 透过合资或客户/供应商的关系，外地企业可以协助城中区的企业，鼓励它们出口和加入竞争。长期下来，双方都将获益。比方说，坐落于达彻斯特（Dorchester）的AB&W工程公司，是一家金属制造商，并与通用汽车建立起很密切的工作关系。通用汽车给AB&W工程公司管理上的协助，帮助它建立一套电脑订货系统，并将一些新的生意推荐给这家公司。AB&W工程公司因此成为一家绩效卓著而可靠的供应商，此种不靠施舍而是靠互惠的关系，更能持久；所有大企业都应该朝这方面发展。

将企业的慈善精神，从针对社会服务转到对企业间的活动 每年，无以计数的企业捐献数百万美元给城中区的社会服务机构。如果它们把重心放在建立起企业间的关系，此种慈善活动的成效会更大；就长期而言，此方式更将减低社会服务的需求。

首先，在训练方面，企业有非常大的努力空间。美国现有的职业训练体系相当缺乏效率。这套体系支离破碎，人事成本

过重，而且与产业需求脱节。许多训练计划锁定的产业其实并不缺人，因为那个产业已经停滞不前。改革训练计划需要政府的协助，但是民间部门必须决定资源应该投入哪个领域，如何投入，以确保能满足当地和区域性企业的需求。最后，应该是雇主而非政府来核定，训练计划是否是以相关条件和可能的工作机会为基础。

由民间部门主导的训练计划，可以设立在城中区（如波士顿的餐厅、饮食服务和食品加工等）和邻近的地区性经济活动（如波士顿的金融服务和医疗保健）的产业集群。在政府提供诱因支持下，同业公会和贸易团体可以与当地训练机构合作，赞助训练计划。

能帮助城中区居民衔接学校与就业的计划，也能从地区性的产业集群中得到必要的支援。波士顿的专业技术方案（Project ProTech），让高中生在医疗产业集群中实习。这项方案从高中一年级时就开始实施，混合了课堂活动和实习训练，目前更进一步延伸到公用事业和金融服务等其他产业集群中。

其次，企业可以对城中区居民提供非常实际的管理协助。就职业训练计划而言，当前由政府赞助或操作的管理训练计划成效不彰。区外的企业则可以对城中区企业提供更多的协助，如人才、专业知识、机会等。一种提升管理技能的做法是，强调区域经济内企业之间的网络关系——无论这些企业是同一产业集群的一分子（客户、供应商和相关行业），或在其不可或缺领域具有专门知识。位于城中区的企业可以与地区内提供管理协助的企业组成团队，具有信息技术等专业技能的公司，也可共同协助城中区企业满足需求，顺利升级。

专业组织也能对城中区的经理人提供咨询计划。商学院可以以为经理人量身打造一些短期实用课程，或透过实地调查计划，以协助城中区的企业。像哈佛商学院就针对城中区的企业提供学分制的工商管理硕士类课程。我们很鼓励这类课程扩散到更多地方。

采取正确的股票资金投资模式 投资行业，尤其是创投业者，必须认请对城中区投资的乐观前景。目前美国对少数族裔提供资金者数量不多，但在成长中（并非只针对城中区）。对城中区投资的成功模式，可能并不像是我们所熟悉的创投模式，只投资科技公司；而比较像是投资在俄国或匈牙利等新兴经济体的普通股基金（equity fund）、洗衣店或超级市场等。最后，奉行竞争优势原则的城中区企业，会为投资人带来合理的利润，特别是在获得适当诱因的补助时——例如符合条件的城中区企业，其资本利得和股利可免课征税收。

政府的新角色

直到目前，政府一直被认为肩负着城中区经济振兴的主要责任。问题是，联邦政府、州政府和地方政府，针对开创就业机会、吸引商业的计划，却是杯水车薪或支离破碎。更糟的是，这些计划是以补贴和命令为基础，完全罔顾市场现实。除非我们找出新的做法，城中区将继续迅速消耗我们快速缩水的国库。

无可否认地，城中区长期未受到应有的重视。不过，政府的做法不该回顾过去，而是该往前看。政府可通过支援民间部

门参与新经济的开端，而扮演一个更有效的角色。它必须调整其重心，从直接参与与干预，转变为创造出一个有利于商业的环境。这并非说政府资金不必要，而是补贴必须用在不至于扭曲企业诱因的方向上，并把重心放在提供公共设施给真正能获利的事业上面。在新角色上，各级政府应该锁定以下四个目标。

将资源导入经济需求最大的领域 城中区的危机迫切需要政府协助，这一点看似毫无疑问。但是事实情况是，许多这方面的计划，如基础设施、犯罪防治、环境清洁、土地开发和优先采购，都会因政治原因，而使得资金分散于不同地区。例如，大多数运输建设是朝创造出更有吸引力的郊区发展。此外，大多数对企业的协助计划，并未落实到处于低收入户区域的企业上。政府施政上，必须将能提振城中区经济潜力的投资放在首位。例如特别基金应该优先分配给高失业率的城中区，接下来才考虑低失业率的郊区。基础设施的改善，可使得城中区成为更具吸引力的商业地点。预防犯罪的资源也应该用在犯罪率高的城中区。联邦政府、州政府和地方政府的公帑如果用在这些方面，将可产生重要社会问题得以纾缓的附加利益，因此而降低社会服务开支。

不幸的是，当前政府协助计划的审核标准，无法把资源配置在最需要的地方。支援企业的优惠计划，往往是根据事业主的种族、族群或性别，而非依经济性需求作分配。资源不但没有导入城中区，此种以种族或性别为主的差别待遇，还强化了不当的刻板印象和态度，制造种族仇恨，并增加相关计划是为服务某些特定人士的风险。政府的协助计划与优惠措施，应协

助企业把据点设立于经济衰败的地区，并雇用相当比例的当地居民。以此种方式将重心扭转至经济衰败地区，将有助于民间部门参与解决城中区的问题。

把城中区当作一个商业据点，以增加其经济价值。要刺激经济发展，政府必须承认它本身就是问题的一部分。目前政府的施政优先顺序经常与企业需求相违背，人为或过时的政府主导成本必须中止，好使城中区成为具有获利性的商业地点。要这么做，需要重新思考各地区的政策和计划。自相矛盾的法规成本是可以克服的，像印第安纳州的印第安纳波利斯市法规审议委员会，在短短两年内，就中止它的出租车垄断措施，加快建筑执照的核发流程，淘汰一大堆不必要的法规。

事实上，改革的可能性几乎无处不在。想想看，政府可以制定一些政策，以减少闲置土地与企业在城中区所面对的建筑成本违约金。持续的租金补贴风险在于会吸引一些城中区无法提供经济价值的企业。反过来说，政府的目标应该是按照市场价格，提供一些已经具有完工建筑的地点。政府应该做的事情，应该是征收管理畸零地，并补贴拆除、环境清洁和其他成本。同样的政策也适用在建筑物各方面上，包括地点规划、许可的审核、检查和其他许可文件上。

这类政策需要在环保课题上更向前迈进一步。有越来越多的城市，如底特律、芝加哥、印第安纳波利、明尼亚波利斯、堪萨斯州威奇塔市等，通过制定更具弹性的环保清洁标准，而开发出所谓的“棕色都会区”。所根据的标准是：土地使用方式；如果清理后发现土地有污染现象，赔偿地主额外成本；并使用累进税率的措施，以补助清理和重新开发的成本。

政府也能发展出更战略性的方法，来开发交通和通讯基础设施，以使城中区的产品、员工、客户和供应商，能够更便利地流通。波士顿有两个专案就是很重要的例子：第一个项目是，一个连接城中区与邻近的马萨诸塞州邓皮克市（Turnpike）的交流道出口，接下来又把周边的区域与更外围的地区联结起来。还有就是开一条可直接通往港口隧道的道路，又能衔接罗根国际机场（Logan International Airport）。虽然这两个项目的成本都不高，但最后都陷于停摆状态，因为该城市对城中区进行投资的最重要方式，便是通过民间部门为之。至于其经济上的重要性，并没有很清楚的观点。

通过主流的民间企业传达经济发展计划和服务 政府喜欢依靠小型社区性的非营利半官方组织和特别成立的机构，例如社区发展银行和专业化的中小企业投资公司，以提供资金和企业相关服务。社会性服力机构的角色其实并不在此。一般说来，非营利和政府机构无法提供不逊于企业、民间组织的训练、咨询和支援。如果与商业银行、创投公司相比，特别成立的机构和非营利机构的人事成本是其致命伤；这类机构很难吸引和留住高素质的人才；因为前者提供相当不错的薪资，或可提供广泛与各种规模的企业接触之经验。

就以取得资金为例，政府必须创造民间、主流财务机构在城中区能获利的借贷、投资条件。大公无私虽然必要，但是还不够。为城中区提供资金支持必须要能获利，否则民间部门不可能热心积极参与开发工作。部分传统的放款业者宣称，贷款给城中区的业务无利可图之原因，并非呆账比率太高；而是寻找和实际贷款的交易成本太高。政府可以针对这些成本，通过更丰富的信息，减少书面作业规定和法规。此外，政府应能提

供直接诱因，提供银行一笔交易费用，而非借贷保证金，以鼓励银行贷款给符合资格的城中区企业。此种方式可鼓励银行从事与维系良好的借贷业务，而非不问放款对象良莠，只求将资金贷放出去，以满足依种族、族群和性别为准的贷款额度。

对城中区进行投资的最重要方式，便是通过民间部门为之。假如民间投资者能力足够的话，目前流向政府或半官方机构的资源，最好转到民间金融机构管道，或让资源转向那些由少数族裔所经营、把重心放在城中区的银行。少数族裔拥有的银行对城中区市场拥有更强的信息，并能通过在城中区发展企业贷款的专业知识，而获得竞争优势。

在贷款方面，要增加城中区资金供应的最好方式是，提供民间部门与建立持久事业一致的诱因。其中一项做法是，联邦政府和州政府对企业投资城中区的资本利得税，以及长期股票的股利均予以免税的措施；或在最小范围内，对雇用城中区居民的企业进行补贴。这类税赋减免的诱因，乃是以获利为前提，它在加快民间部门投资上，扮演了重要的角色。惟有当真正能获利的企业受到鼓舞之时，才能吸引民间企业至城中区投资。

将真实的经济表现诱因整合至政府计划中 符合商业原则的诱因，应该是每项政府计划的目标。今天，大多数计划都无法通过这项测验。比方说，优惠项目事实上会保证企业能有市场。就像保护主义的其他形式一样，这类做法会钝化动机，并使成本与品质的改善停滞不前。1988年，美国联邦政府主计处的一份报告发现，在6个月内，引用中小企业协会的采购优惠项目的企业中，有30%会退出市场；另外，在留下来的企业中，有58%宣称，取消该优惠项目会对中小企业造成极大的伤害。因此，

为了将诱因与经济表现予以整合，优惠计划必须重新设计。

对企业直接补贴是行不通的。政府基金应该用在地点征收、加强治安、环境清理和其他针对改善企业环境的投资之上。企业因而能根据真实的获利作出决策。

社区型组织的角色

近来，部分社区型组织（community-based organizations, CBOs）的活动，已经直接涉及商业发展领域。社区型组织可以，也必须在这个过程中扮演一个重要的支援性角色。不过，选择适当的战略很重要，许多社区型组织必须从根本改变它们的运作模式。由于社区型组织团体形形色色，要提出一个一般性的做法也许有困难，但是社区型组织在发展它们的新角色时，必须遵循以下四个原则：

社区型组织独特的优势，在于它们对城中区的丰富知识和影响力，并运用这些优势协助商业发展。

界定并建立优势 如同其他部门，社区型组织必须界定本身独特的竞争优势，并评估实际的能力、资源和限制，以参与经济的发展。在发展

低收入住宅、社会性计划和市政基础建设等方面，社区型组织一直是重要的角色。其中虽然不乏成功的案例，但是绝大多数由社区型组织主导或管理的事业，都以失败收场。在指导、经援或管理事业上，大多数社区型组织缺乏技能、态度和诱因。它们能主导低收入家庭住宅发展计划，主要是因为公家补贴，而且无关组织能力。不过一旦谈到经援或协助营利事业发展时，社区型组织根本无法与民间部门竞争。

业，也就是由社区居民直接经营小型零售和服务性事业。社区型组织的资源有限，加上它们关注小区域的邻里，因此不适合发展出有经济活力的真正企业。

最后，企业活动逐利的竞争排他性，无可避免地会与社区型组织冲突，因为后者的使命是以社区为主。它的难题包括：拒绝本地居民，选择素质更佳的外地企业家；支持必要的裁员或辞退表现不力的员工；指定黄金地点作为商业用途，而非社会公益性用途；或提供成功的企业家和经理人丰厚的薪资等。这类基于满足邻里间社会性需求而设的组织，很难把获利放在传统使命之上。

致力改变工作人力和社区态度 社区型组织独特的优势，在于它们对城中区的丰富知识和影响力，并运用这些优势协助商业发展。社区型组织能协助创造一个有利于商业运作，改变社区和劳动力态度的环境，并居中平息居民对新事业的抗拒心态。例如，当海湾银行（BayBank）想在达彻斯特市开设新分行时，就靠当地的社区发展机构作为润滑媒介，让当地人抗拒这项计划的阻力减到最低。

创造出工作准备和推荐就业系统 对于本地企业，社区型组织可以在预备、搜集和推荐等工作上，扮演主动的角色。对许多城中区的居民而言，一个迫在眉睫的需求是就业前的训练，这里面包含如沟通、自我发展与现场实务等。社区型组织可依它对社区的熟稔，对产业界提供这项密切的合作。例如东马萨诸塞都会联盟（Urban League of Eastern Massachusetts）就成立一个就业资源中心，迎接这项挑战。该中心提供工人基本的训练，客户服务、面试技巧，以及书写和表达沟通等特定领域的指导。

社区型组织也主动地开发出过滤和推荐系统，以协助城中区的居民。有些城中区的事业并没有大量雇用当地居民，其中涉及的理由很复杂，但大多与雇主过去遭遇到不愉快的经验有关，例如这些员工的工作态度散漫、无故旷工、不当的伤害求偿或吸毒等。一项对布鲁克林红湾区的研究指出，社会网络的重要性——也就是城中区通常缺乏非正式的就业推荐系统。¹这项研究发现，南布鲁克林公司（South Brooklyn LDC）这家当地的发展组织，就以与邻近商业发展关系的方式，协助当地居民寻找工作，并搜集和推荐员工给企业界。

让商业性的据点更顺利地改善和发展 社区型组织（尤其是社区发展公司）可以在房地产上发挥它们的专业知识，并在协调环境清理、发展工商业用地上，扮演触媒的角色。譬如，波士顿的鳕人广场街坊发展公司（Codman Square Neighborhood Development Corporation），就是一个项目的重要成员，这个专家团队还包括波士顿市建设局、当地商人和卫生机构，它们共同促成36家企业迁入一个已经荒废的地区。这个团队运用社区组织的能力，协助商人组成协会，找出地方上的需求，以及企业所面对的障碍。这个团队与警察局沟通，增加当地巡逻警力，促使市长清除当地废弃建筑物、报废车辆和垃圾。在许多其他支持者的合力之下，这个团队完成了一个鼓励企业走入当地的项目。

克服进步的障碍

一个新而完整的方式。然而，认同并行动之余，挑战依然存在。民间部门、政府、城中区居民和一般大众，对城中区仍存有偏见。这会导致改变的速度缓慢。对许多投入社会工作多年，对企业获利持质疑态度的人而言，放弃原有观点，重新以经济观点来思考城中区，是件令人不快的事情。原本习惯游说政府争取更多经费补助的社运人士，也很难转变为以战略创造财富的思考模式。习惯以社会福利观点争取地方选票的民选官员，更会抗拒修法、重新分配资源以及政府再造工作。政府本身则很难放弃过去所累积的力量与控制权。地方领导人一手建立社会福利组织，与经营杂货店的商人，对于新的权力中心都会有芒刺在背的感觉。而从旧式社区组织和抗争出身的地方政客，也必须涉足企业和居民之间的合作议题，而这是他们所不熟悉的领域。

无论是个人或组织，这些挑战都是困难的。尽管如此，在振兴城中区经济上，民间部门、政府和社区型组织，都扮演重要的新角色。商人、企业家和投资人必须扮演领导角色，社运人士、社会服务机构和政府官僚体系必须支持他们。以理性经济战略来淘汰过时不合成本做法的时代已经来临。

注释：

1. 参见Philip Kasinitz 和 Jan Rosenberg 《为什么创业园区不起作用：布鲁克林邻近地区的启示》，*City Journal*, 1993年秋季号，第63 - 69页。

医疗业的竞争力

迈克尔·波特 (Michael E. Porter)

伊莉莎白·奥姆斯特德·泰斯伯格
(Elizabeth Olmsted Teisberg)

维吉尼亚大学达登企管研究所的副教授。泰斯柏教授的研究和咨询，专精于高科技和医疗产业的创新价值和战略机会分析。她是《MBA概论》(The Portable MBA)的作者之一，并在许多专业刊物上发表文章。她获斯坦福大学机械工程硕士和博士学位，任教达登企管研究所之前，曾在哈佛商学院任教8年。

格雷戈里·布朗 (Gregory B. Brown)

亚当哈克尼斯与西尔公司 (Adams, Harkness & Hill, Inc) 医疗事业的负责人。该公司是一家坐落于波士顿，为新兴企业服务的投资银行。布朗博士曾在维克多国际证券公司 (Vector Securities International) 服务。他也是美国医学研究院的院士，专长是胸腔和血管外科手术，并且担任纽约州尤蒂卡市圣伊丽莎白医院手术部门的董事长。布朗博士曾成立，并且是纽约中央IPA (Central New York IPA) 的首任总经理。这是一家IPO模式的健康医疗组织。布朗博士是耶鲁大学文学士，纽约州立大学上州医疗中心 (SUNY Upstate Medical Center) 医学博士，并且是哈佛商学院的工商管理硕士。

美国的医疗改革与经济现实有所冲突。大多数提案着眼于减少浪费与无效率，提出彻底节约成本的措施。当前政治辩论的核心则是，这些节约下来的金额，是否能弥补那些医疗普及的成本。不过，如果问及改革者的目的是否真的是要彻底解决美国医疗业的痼疾，则答案恐怕是未必如此。

正确的问题，也是一直在医疗辩论中付之阙如的课题是：如何能在一段时间内，达成大幅而持续的成本缩减。为了发展出全新的方式来面对疾病防治、新的服务方式，和提供更具成本效益的设备等问题，应采取哪些作法？

答案就在于，企业从过去20年的竞争中所学得的重要教训。产业发展的动力其实一样：竞争迫使企业提供客户更多的价值。这个持续的品质改善和降低成本的基本动力，就是创新。医疗产业如果缺乏持续创新的诱因，短期性节约成本将被迅速老化人口的医疗需求、期待更广泛的医疗保健项目，以及美国人不能忍受低品质医疗服务的需求所冲倒。无可避免地，创新停滞的失败，只会带来低品质或范围更有限的医疗服务，这两种都是大家所不想见到的结果。

在医疗改革的说法中，有一项被误导的假设，那就是认定技术是主要的敌人。这项假设认为，技术造成成本上扬。问题是，改革者忽略创新的重要性；或更糟的是，试图去降低创新的速度。事实上，由严苛竞争所推动的创新，乃是改革成功的关键。尽管医疗在很多方面有其独特性，但是在竞争方面，它与其他产业并没有差别。美国可以在不牺牲品质的情况下，达成医疗普及和成本降低的目标；但前提是，让整个医疗体系的各个层面都具有竞争力。

医疗业的竞争力出了什么问题？

与其他工业化国家相比，美国的医疗体系已存在更多的竞争。令改革者困扰的是，竞争虽然引发产品品质的改革创新，却在成本面上明显严重失败。仔细观察可以发现，并不是竞争导致问题，而是贯穿整个体系的诱因被扭曲，造成竞争规则根本派不上用场。尽管生产能力过剩，这个行业的收费依然偏高；尽管技术已被普遍应用，但是价格依然昂贵。医院和医生品质平平，甚至无法提供高品质的服务时，却敢漫天叫价，而且照样能在这个行业生存。直到最近，这个行业的创新动机，仍是以提高成本或无视成本的提高品质为出发点。改革要成功，首先要从理解这套体系如何创造缺乏生产力的竞争诱因开始。

诱因让第三责任人成为病人和医疗院所的敌人

在大多数产业中，消费者是决定为产品或服务付费的人。在医疗体系内，采购决策、付费和服务的账单却被区隔开。如此一来，这个体系内有好几层顾客：雇主，他要为员工买医疗保险；第三责任人，例如保险公司与健康医疗组织（HMOS），它们付款给为投保者提供医疗服务的机构；病人，得到医疗服务的人；另外是医生，他决定或建议病人要接受哪种检查或治疗。

在医疗保健（Health Care）体系中，每个层面的顾客都有

不同的思考，雇主希望以最低保费提供员工起码保障或合约的规定。第三责任人考虑的是，如何让病人的医疗开支低于所收到的保费。有保险的病人在乎的是，不计成本地找到品质最好的医疗服务。扮演咨询角色的医生，则极力想提供更多的服务。

由于第三责任人对投保病人的帐单并没有法律责任；因此病人才是最后的付费者。他们之间的利益冲突，形成第三责任人可能在病人需要昂贵治疗时，在保险涵括项目上浑水摸鱼，尽可能否决付费需求。拒绝付费的诱因也让第三责任人与医疗院所间出现对立。因为医院需要由第三责任人或病人付费。如此一来，医院把宝贵的资源消耗在催收账单上，并避免接受保险公司拒绝理赔的病人。

然而，在第三责任人、病人和医疗院所之间的冲突并不是必然的。第三责任人应该从改善医疗结果与成本降低当中获益，而不是将付费责任转嫁给病人或医疗院所。他们应该找出良好医疗服务，而且价格较低的高品质医院。研究显示，较佳品质的医疗，其成本反而较低，因为它们具有有经验的医疗团队，会带来效率、较低的复杂性，与较佳的长期效果。¹比方说，美国保诚保险公司估计，通过其品质计划研究所（Institutes of Quality Program）以设备、人员、资信、流程与以往结果为基础，清查现有的资料，将骨髓移植的病人送往高品质的医疗院所，结果节省了20%以上的成本。最近这类计划也获得极大的回响：保险业者新的压力，在于找出降低成本的方法，而非拒绝理赔。

病人不在乎价格

在生命受到威胁或紧急情况之下，病人和其家属很少计较金钱。但即使是在定期和特别的医疗服务，或选择保险计划时，大多数病人也很少考量成本的问题。病人也很少掌握相对价格的信息；他们很少比较医院，也不敢询问医疗价格，因为怕冒犯手操生命大权的医生。

事实上，大多数人是在不考虑价格下选择保险计划。有时候企业员工完全不必支付保费；只有在部分情况下，要付费的雇主基于荷包考虑，会属意保障较少但比较便宜的健康保险计划。然而，如果降低价格并不能提高市场占有率，更具效率的保险计划或保险业者，就不太有降低成本的诱因。还有，一个人一旦投保，目前的体系会使病人缺乏价格敏感度，包括病人去哪家医院做手术、配药或拿诊断证明等。共同付费和扣除额的办法，只能在病人能选择医疗院所的情况下，发挥某种程度的补偿作用。

在当前的体系下，即使病人有权决定，也没有选择可言。通常，病人一旦选择某位医生、健康保险计划或医院之后，其他的选择如检验室、影像设施或专业检验员等都是早已决定了的。对管理医疗组织和医疗网络而言，此点尤其重要。

所有病人能作的选择是看诊的次数，共同付费让价格变成这些决策的一项因素。近年来对医疗成本更加关心的结果，已造成了增加共同付费的方式，以降低保费和减少重大治疗的过度使用。

散沙型的客户缺少谈判力量

完整竞争的特色，在于有足够力量的顾客，督促医院改善品质，同时降低成本。然而一盘散沙式的客户，力量就大为减低。

美国有1 500个不同的第三责任人，像保险公司和健康医疗组织，分散在大约两百个地区。一般情形是，一个地区只要有大约3至12个第三责任人——这个数字随地区大小而有变化——便可算是当地医院、医生或其他医疗院所的主要“客户”；而其他的第三责任人和病人，并没有太多议价的力量。此外，在现行体系下，病人与其保险公司或第三责任人，也没有太多的议价力量。

由于许多第三责任人有不同的政策、程序和表格，以供退款之用；所以病人和第三责任人的松散关系，不仅限制了竞争的压力，也拉抬交易成本。冗长的制式表格、不同的报告需求，和因应表格和要求而生的官僚作业，造成高昂的行政成本，几乎占了医疗开支的25%之多。²

医疗院所、病人和第三责任人缺乏信息

医疗保健客户也缺乏信息的管道，此种信息可改善决策和对医院施压，改良医疗结果和降低成本。在大多数的产业中，客户可比较产品表现和同等级产品的价格。以汽车买主为例，他们能试车，到不同车行询问价格，分析自己和朋友过去的经验，

以及和相关出版品中找到关于成本、利润、品质与可靠度的评鉴，以及折旧后价值等信息。

医疗业的情况截然不同。病人、第三责任人、推荐医生手边并没有对品质，或某特定医生、过程、治疗流程，或医院的价格/品质关系的评估标准。宾夕法尼亚州医疗成本制约委员会（Pennsylvania Health Care Cost Containment Council）的数据发现，医生和病人是处于持续推荐和使用的关系；与邻近竞争者相比，成果不佳而收费较高医院的服务照样能生存。由于许多医疗保险合约是一次敲定，病人无法根据过去经验行事。³他们通常只接受某位医生的专业意见，这些建议的品质通常也很难判断。

即使在小心管理下，假设把关的医生肯告知有哪些治疗方式可供选择，病人仍然缺乏最佳治疗方式和优良医院的信息。更糟糕的是，医生通常建议病人在一群被认可的医院之间选择，但是这些名单仍是由行政人员筛选而得。这些行政人员主要是根据价格谈判作为选择的标准，因为他们并不清楚医疗品质和结果。整套作业的危险在于，高价位但提供较佳品质医疗保健的医院会被排除在外，或行政人员和医生不小心将次级医院纳入名单之中。

缺乏相关的、可资比较的信息——并非由于医疗本身的复杂性——会对购买决策造成妨碍。在其他复杂、高度技术性的领域，如航空航天、电脑软件等，客户会要求产品或服务竞价，并且详细说明被评估产品的规格标准。反过来看，医疗业贫乏的比较信息，以及缺乏有意义的医疗结果评估方式，造成医院和医生仅在表面上竞争：医院令人愉快的医疗环境、高科技设

备、各式各样的医疗服务、医生体贴的态度，并因此收取较高的价位。

顾客满意度并不能代表衡量品质的标准。有关特定医院对特殊疾病之短、长期治疗结果的正确信息，其实应该要把病人一般健康状况考虑进去。医疗并非一个整体的服务，而是包括了各式各样的服务。改革者必须以特定状况与医疗方式，而非依赖对医院网络或付费计划的累积比较，来发展信息与医疗结果的衡量。购买癌症的医疗服务绝不像买一部车。当第三责任人、病人、医院和推荐医生，能根据相关的医疗结果评估和价格作决策时，美国医疗保健体系的诱因将出现重大改善。

当健康保险逐渐朝按人头计算补助（在一段期间内，每个病人给付固定金额）发展，有意义信息的需求就变得更重要。美国医疗体系过去抱持的态度是，“如果这么做有用的话，我们就试试看。”今天，相同的问题变成“如果我们没把握，就不要这么做。”这类思考只会扼杀创新、腐蚀品质。更佳的信息是这类偏见的解药，并容许根据预期结果作决策。

医疗院所的诱因会增加成本

在竞争运作良好的市场，生产者期望提高价格或创造更多简单的经济法则，并不适用 的需求，会受到只购买必需品与负担得起之产品由美国医疗院所 的客户制衡。当价格滑落，或价格不变而品质提升时，需求也会提高。这些简单的经济法则，并不适用于美国 434 医疗院所，原因是医疗体系在很多方面扭曲了它们的诱因。

医生和门诊设备：获得最大给付金额的诱因

第二次世界大战后，医院的给付原则是按成本加成，此种作法迅速使得医院成本升高。1983年展开的医疗保障预期付费系统（The Medicare Prospective Payment System）保证，医院因病人挂号问诊而能获得固定的费用。（医疗保障变革是非常重要的，因为其他业者也会采行此一制度，并执行同样的规则。）诊疗相关组（Diagnosis Related Group，简称DRG）的给付规定，降低了住院和治疗的成本，因此在导入此办法后的10年间，平均降低了病人半天的住院时间；住院病人的数目，则降低了20%。

成本加成的作法，迫切需要修正，因为它是造成医院进行过多不必要治疗的诱因。但是固定价格的给付金额，又将诱因扭曲至相反的方向，造成医院治疗不足，时间不到就赶病人出院。这些诱因制造出治疗不足或过早停诊，导致病症再发机率增加或延长健康问题，致使未来整体成本的提高。它们也鼓励医院先接受某些不必住院的病人，然后迅速请他们出院。

门诊的给付尚未改变为按DRG付费的体系。这种按成本加价的作法，融合了让住院病人提早出院，并且让医院和其他医疗部门开放更多新的门诊设施，因此带来了部分正面的结果，像有效门诊治疗和手术都有助于降低成本。然而，也有很多毫无生产力的结果。比方说，当有些病人延误挂号、进行急诊室治疗或开出昂贵的药方时，医院就会优先执行按人头给付的规则。虽然这类特殊作业向来是被禁止的，门诊过度诊疗的诱因依然存在。

医生：增加服务的诱因

DRG 给付办法，鼓励医院降低医疗品质，医生目前则打算增加其服务种类，即使这些额外的服务并未降低成本或改善医疗结果。尽管按人头计算的补助费（physician capitation；每位病人在一定时间内固定的医疗开支额度）着眼于导正诱因，这种作法仍可能造成治疗的偷工减料，原因是医护人员在减少检验、转诊时，可以获得更多补助金额，薪水也比平常更多，而且这样的诱因在数量上是看不出来的。不过大多数医护人员还面对一种结构性的诱因，也就是他们做越多的检验或执行越多的昂贵医疗程序，就赚得更多。因为他们能从所提供的服务收费。最近开始执行的“以资源为基础的相对价值系统”（Resource-Based Relative Value System，RBRVS），确实把给付金额从手术类的技术程序，降低至在诊疗室问诊的层次；但降低各单项程序费用，使得医护人员增加更多程序以维持原有的收入。

我们不认为医生必然不道德地在病人和第三责任人身上占便宜。医疗保健实务很复杂，需要专业判断。此外，许多原本立意良好、关怀病人的措施，必然会增加医疗服务的使用。对于病人，有良知的医护人员绝不会草率以对；或在缺乏明显证据下，减少昂贵的治疗程序。因为医疗决策就在改善结果或生命品质。

不过医疗的复杂性并不能解释为什么医护人员较多的领域，反而创造更多医疗服务的需求。像有时间、有设备的医生，可借由执行更多检验和程序、花更多时间探视病人，或对比较

不严重的病人动手术，以增加对医疗的需求。比方说，在新罕布什尔州曼彻斯特市的居民，每年开心手术的比率是一般乡下医院的两倍。⁴ 小医院的医疗服务中，九成的社区病人心导管手术，要动到三条以上的动脉。在当地医学中心开张前，超过50%的心导管绕道手术会涉及一至两条动脉。即使心脏病手术一直在进步，却未带来病状较轻微的冠状动脉手术治疗的改善，也不清楚评估手术结果的方式是否相对改进。心脏科医生只会说，症状较轻的病人动手术具有许多好处。这个例子显示，医生可能在改善病情结果缺乏明显证据的情况下，增加医疗服务的需求。

这种以供创造需求的趋势，是美国的门诊医生普遍低于其他专科医生之数量的部分原因。在竞争的体系中，目前专科医生的收入远高于门诊医生，但也会因供过于求而下降。但是如果专科医生的普遍，会使得对特定医疗服务需求增加，过度供给的情况也就会长期持续下去。医学院毕业生逐渐增加的学费负担，导致他们走上高收入的专科医生之路，更为这种集中趋势雪上加霜。

医生：制造更昂贵的转诊诱因

医护人员在提供医疗服务之于，为他们的病人在转诊和要求检验方面，也表现得像个采购中介商。由于病人的费用是由保险账单支付，转诊医生传统上不会选择较低廉、设备较差的医疗院所。相反地，便利性、现有的关系、感受到的品质，或来自检验室或设备上的直接财务报酬，往往决定个别医生的转

诊形态。

一旦医生涉及设备上的财务利益时，做更多检验与程序的诱因最强。比方说，佛罗里达州立大学的研究发现，在佛罗里达州，医生拥有的病理实验室对病人的检验，数量是一般独立实验室的两倍以上。同样地，亚利桑纳大学的研究指出，具备影像诊疗设备的医生，比一般医生建议病人至检验室进行影像检验的数量高出4倍。

国会在1992年通过史塔克（Stark）法案，禁止与诊所设施有利益关系的医生对享受医疗保障（Medicare）的病人开服务费账单。另一项立法也在考虑，是否限制进一步自我推荐的转诊行为。但更根本的问题是，医生的转诊诱因尚未搬上台面。如果医生拥有的检验室更有效率，禁止它们存在根本就是一项错误。理想上，医生应该有促进或改善健康的诱因，而非增加使用医疗服务的机会。

医生：增加费用的诱因

随着美国医疗技术的演进，造就了许多收费甚高的医疗程序，例如肠胃内视镜就是一个例子。因为这类检查带有高风险，而且执行技巧熟练的医生也有限。在一个竞争市场中，假以时日，技术扩散和这类服务的供给增加，自然会逐渐压低其价格。不过医疗费用居高不下，原因是病人缺乏价格敏感度，因为医疗保险支付给医生的费用，是根据惯例价格而非成本。

在大多数的产业中，市场力量决定企业可以索取多高的价格；它的价格要能高到足以涵盖成本，还要低到足以能吸引顾

客。企业只有在产品和服务具有差异性时，也就是产品和服务能对客户提供更多的好处，才能索取较高的价格。在医疗业，这套原则完全用不上。高价位来自保险公司传统上支付给医生的费用，乃是一种“经常、习惯性和合理的要价”结构。这个惯例在美国健康保险产业萌芽期时可以适用，因为大多数病人并没有保险，他们是自费就医，而且会比较在乎价格。不过在当时，医生要制定习惯性的定价时，也会面对有力的限制。

随着健康保险日益普及，第三责任人仍然维持“经常、习惯性和合理”的结构，造成医疗服务领域根本没有竞争市场。由于有保险名目，医生不再以低价来吸引病人。事实上，有保险的病人视低价为低品质的象征。既然医生以“经常、习惯性和合理”的名义征收任何费用，医生自然会定期增加他们的收费，以使未来的医疗给付能依照更高的价格计算，进而大幅提高他们的收入。

过去10年来，对医生给付方式的变化，已限制医生增加收费。但是道高一尺，魔高一丈。比方说，当医疗保障规定，从1984年起医疗补助费用冻结两年，医生群实际上改采人为的高收费。同样地，有些第三责任人对医生实施固定费用结构，医生则以所谓的平衡账迂回以对：做法很简单，对病人开出一些“名目账”和“固定费用”之间的变相收费。这套战略降低第三责任人的价格敏感度，也扼杀降低价格的诱因，因为它们不需要为整个账单负责。平衡账（balance billing）可能使病人更在意价格，问题是，他们事前通常不知情。当金额不大之时，病人通常倾向于支付此笔款项。运气不错的是，越来越多保险合同正在限制医生对病人开立平衡账。

医生：自保性医疗收费的诱因

由于有误诊挨告的威胁，医生基于自保，也会要求进行比平常需要更多的检查。研究估计，自保性医疗的直接成本将近整个医疗开支的1%。⁵但是这项估计仍低估问题的真实性，因为误诊可能会以粉饰医生判断的方式，而间接影响到成本。合理的改革应该重视误诊问题，协助维持好的医生留在工作上。不过，单单进行误诊的改革，并无法使美国医疗业的需求产生重大变化。

医疗院所的诱因鼓励过度投资

美国的医疗体系一直存在医疗院所过度投资的诱因。在竞争市场中，企业投资的目的是增加差异性或降低成本。因为投资本身有成本和风险，企业只有在期待有合理报酬的情况下才会投资。投资不当，企业则面对利润下跌和被市场淘汰的命运。

这样的通则却不适用于美国医疗业的资本开支，因为直到1992年，医疗保障都是以成本加价的方式进行给付。因此，医疗院所可以无视传统市场对需求的限制，不考虑投资金额能否回收，大盖医院、增加新设备而照样获利。立法者注意到这种过度投资的诱因，也尝试成立审查委员会，决定社区的医疗需求。问题是，他们并未尝试纠正诱因本身。

而且，过多的床位或影像仪器、医疗用直升机等设备，并

未带来降低价格的效果。医疗业敢逆天行事的原因很多：首先，给付金额并不是按设施被使用的程度拨放。其次，医疗院所不仅有成本加成的给付金额，还有社区有意维持当地医疗设施，使它免于关门的双重保障。第三，医院一旦落成，自然有创造出使用需求的趋势。最后，医院和门诊治疗中心因为投资而吸引病人和医生，又形成它在设备上过度投资的诱因。由于缺乏对真实结果的准确评估，高级精密仪器成为医疗竞争的焦点。

1992年时，医疗保障的资金给付规则改变，限制主要投资必须分期摊销的速度。这项改变，再加上全国对医疗成本的日益关注，大大地加强了改善设备生产力的诱因。一段时间后，在生产投资上，会出现节约成本的创新。但是这项改变的漏洞也很多，虽然未必会稀释此项改革所带来的好处。这些规则包括重大的调整，例如地理区域（地区，甚至郊区与市区之间的差异）、疾病的人口结构（重病，或一般病例）、给付特色（未保险或贫穷病人的百分比）。结合起来，这些调整措施将使整个体系的成本加成有效率。

退出障碍保护不良的第三责任人和医院

只有在市场淘汰品质较差、效率欠佳的医疗院所与保险公司之时，降低成本的诱因才会充分发挥作用。任何良性竞争的市场会迫使不良的第三责任人退出，改由更有效率的第三责任人接手。结果将是，在不伤害品质的情况下达到较低的成本。

过去20年来，大家目睹对医院需求的大幅降低，却没有医院

因经营不善而退出现象。对一个拥有太多医院的国家而言，成本和品质的风险颇高。医院的病人少，会导致成本提高，因为固定的总成本必须分摊到少数病人身上；同时，医疗品质也会受到影响。举例来说，医院每年的开心手术如果低于150件，死亡率和并发症都会提高。因此，美国外科学院（American College of Surgeons）建议，每个心脏手术小组每年至少要进行150件手术。其他研究也显示，医院在某种程序的经验足够时，死亡率和住院时间都会缩减。⁶如果医院的医疗品质欠佳，而且设备使用率不高，但仍可获得给付，结果并没有任何好处。但是在美国的医疗业中，就存在一股抗拒将次级医院从市场淘汰的力量，无论是关闭医院或放弃其中一些特定医疗服务的做法，都遭到顽强抵制。

“关闭某些医院与医院中某些医疗服务是良好的公共政策”，可说是一种惊世骇俗的想法，因为传统上的观点，是要在每个社区都普遍设立医院。当初美国医院体系的发展，是要让社区医院能合理地提供全方位的医疗服务。直到今天，社区仍在这套政策下得到许多好处，如具备日常的急救医疗程序、一般的生育照顾，以及常见疾病的医疗。然而，对于高危险的妇产科手术、外伤、器官移植等复杂病例，区域性和合理性才能提高医疗品质和效率。

当然，将病人移送社区性大医院的做法，看起来比较昂贵和不方便，但是无论对病人或第三责任人而言，如此反倒会节省成本，并获得更好的短、长期医疗效果。经常性的专业治疗会导致更佳的结果和更低的成本，不仅因为医院因此对某些治疗方式更熟练，而且整个医疗小组的专业人员会学到更有效率的程序，发展出更专业的诊断和默契。如此一来，医院在某些

专业医疗的就诊率高，也会降低医疗成本。

当前的医疗网络化趋势，会影响专业医疗的品质和成本。一个管理式的医疗网络，对初诊和比较简单的专科治疗是有好处的。不过它的风险在于，高品质医院会因为无法证明本身的成本效益而被排除在外，或次级医院无法胜任复杂或高度专业的专科治疗。尽管经理人不见得为次级医院的服务护航，医疗结果也很难评估，整个医疗网络也不愿意因某些不确定的证据，而放弃全方位的医疗服务。这种保证病人在医疗网络内转诊的做法，创造了新的退出障碍。

公共政策应该在鼓励竞争上扮演重要的角色。尽管有些合并有助于减少医疗院所的泛滥问题，重要的是，反垄断规定不该被从宽解释，导致竞争受到伤害。过度的合并会对创造一流医院带来风险，因为医院因此不必积极回应病人的需要。它也使医院不重视那些可刺激新程序和治疗方式的实验。

头痛医头的做法不可取

美国医疗体系被扭曲的诱因，绝非无心插柳的结果。曾有很多法规努力想解决问题，不幸的是，这类努力大多着眼于表面症状而非深层病因。事实上，新的法规使得整个体系不仅无法改善品质，同时还更欠缺效率。

例如，鼓励病人出院以缩短住院的给付金，只注意到表面上的成本降低，并未顾及这种降低成本的方式，可能导致医疗品质受损。因此政府增加新的规定，将其官僚作风延伸至提出品质与使用概况等问题；医院的回应是，增设平行的使用概况

反垄断规定不该被从宽解释，审查幕僚。如此一来，医疗保健品质下降，而导致竞争受到伤害。

本却没有降低。原先用在病人身上的开支，转为行政费用的支出。

这种头痛医头的另一个结果是，复杂而又不持续的法规，也让投机客有机可乘。账务顾问会指导医生和医院如何取得最多的给付金额。比方说，当特定程序的固定费用明确时，医生学到将这个流程打散，分别计费以增加总额。第三责任人所给付的固定费用，与未保险人日益沉重的负担，鼓励了成本转嫁——也就是由给付金额或不受限制的病人来吸收他人的医疗成本。只有改变诱因才能堵住这些漏洞。法规的叠床架屋造成“道高一尺，魔高一丈”的结果，反而增加更多行政作业成本的负担。

缺乏全面性检视医疗体系以及未能锁定长期发展，导致整个体系的成本增加。举例来说，在美国，许多母亲缺乏胎儿出生前的照顾，但是被忽略的产前医疗检查成本，与对早产儿提供完善照顾的成本，和对有严重健康问题的儿童提供健康照顾的代价相比，几乎不成比例。随着发展出经过改善的医疗成果评估方法，很重要的是，决定疾病在某个时期的过度医疗开支，如此才将能确实降低整体成本，或改善后续阶段的结果。

此外，一些看似不相干的政府政策，也导致医疗成本增加。最明显的例子是，政府对烟草的补贴政策。想想烟草危害健康风险，补贴烟草无形中提高了医疗成本。克林顿政府建议对烟草产品增加课税，会让吸烟成本提高，确实强化了建康行为的诱因。但是补贴烟草再对它课以重税，只是另一个复杂、头痛医头的法规例子。如果我们全盘考虑整个体系的成本和特定政策的好处，便可将事情单纯化。

近来降低成本的进展仍嫌不足

20世纪80年代后期，开始出现了一些降低成本的进展，以回应举国关切的医疗成本不断上升和DRG给付制度。事实上，这些新而不完整的做法，虽然降低成本的效果有限，但是已经吸引了全国性的关注。尽管消费者物价指数中有关医疗的部分，其上升的速度比通货膨胀率更快，但是增加率已经滑落，让美国在一年内就省下150亿美元的医疗开销。

在整个治疗和程序的体系中，降低成本的创新处处皆是。像铈元素的抗生素就是一个很好的例子。直到80年代中期，医药界是朝扩大抗生素的层面发展。1988年引进铈元素的抗生素药剂，虽然本质上是现有药物的创新，但是因为不再需要每三、四小时注射一次，而改为每24小时注射一剂，因此有降低成本的效果。较少的剂量意味着较短的护理时间、较低的累积治疗成本，同时还提供相同效果的医疗；这也容许一些病人出院，改以门诊方式接受注射。因为这些药剂在经济上的优势，铈元素抗生素迅速成为医院最畅销的药品。其他的例子包括新的治疗方法和手术技巧：内视镜检查，降低了胆囊切除手术和盲肠手术的成本和复原时间；移植正常功能的基因治疗，则有助于治疗遗传性疾病，并可能大幅降低成本。大多数药品和生物药剂公司，曾分析潜在新产品的临床和经济优势，以决定开发哪类产品，以及做哪些研发投入。

要重建美国医疗体系，还有其他有力改善诱因的指标。许多民间企业开始延缓医疗成本增加的速度。大型雇主在选择更贵的医疗计划时，开始要求员工本身也要付出更多保险费用；

小企业集体要求保险公司和医院提供更高的价值。雇主主动搜集选择医疗保健的信息，医院和保险公司则学习更有效率地回应信息充分的客户。

这些都是正面的信息，但是要解决问题，其实还不够。当前趋势不应该被用来当成避免对诱因做实质改革的借口。事实上，对改革的期待，本身便会降低成本。而且，如果脆弱而不协调的诱因就可以鼓励此种创新，那么一套系统化引介更清楚，更有竞争力的市场诱因，应该可以达到更大的效果。创新竞争力将可控制医疗成本，不会为了合理医疗而浪费成本，也不会延误绝症的医疗方法。

改革能治疗医疗业的竞争

美国医疗保健体系的竞争，使得在各种疾病伤害的治疗上，都得到长足的进步。世界各国人士都到美国求诊，并使用美国厂商发明的医疗技术。改革的同时，也应该维持这方面的卓越能力，并扩张创新的范围。美国医疗体系的长久之计，应该搭配以下四项元素：修改诱因以促进具生产力的竞争、普遍投保以确保经济效率、提供相关的信息以确保作出有意义的选择，以及具有活力的创新以保证动态的改善。

促进具生产力竞争的诱因

关于医疗业竞争的说法，有许多乃是基于以下的前提：由于竞争不能控制过去的成本，因此也不可能在未来发生作用。

矛盾的是，竞争原本应该是一种能提高品质与降低成本的有力武器；但现在似乎反而把成本推向高峰。今天的问题在于，扭曲的诱因导致医院、第三责任人、药品和设备供应商欣欣向荣，成本也快速升高。“管理式竞争”(managed competition)被视为一个可能的解决之道。它会鼓励病人和雇主加入大型投保合

作计划，此一计划与大型保险公司签约，并将医疗院所和医生整合成医疗网络。不过由于顾客和医院的结合，会创造出双边的垄断，导致

倘若缺少重建诱因，管理式竞争只会让这种恶性竞争中参与各方的力量变大。

创新诱因被扼杀。有实力的第三责任人会为了成本之故，拒绝对新疗法予以给付，因而导致创新的步伐缓慢。顾客和第三责任人之间的关系虽然更平等，但缺少重建机制，只会增加谁要付费的争辩，和雪片般的文书作业。事实上，倘若缺少重建诱因，管理式竞争只会让这种恶性竞争中，参与各方的力量变大。

改革必须淘汰那些创造出恶性竞争的诱因。与其管理竞争，不如在医院之间和第三责任人之间，培养出激烈竞争，以传递价值给顾客。惟有当医疗院所与其供应商在医疗成果上能达到成本效益，才能获得更高的利润。

在医疗业，要培养有生产力的竞争，必须具备以下四项条件：

- 避免过度垄断 在特定医疗项目上，必须强迫医院以品质和价格为基础来彼此竞争。

- 为了确保良性竞争，反垄断法律必须坚持下去。

- 当区域性竞争不再受限时，容许次级医院退出 欣欣向荣的机会必然伴随着失败的风险。此外，一旦保险计划无法给

付，必须有一个安全网以保障投保户。

- 拒绝包裹式价格（price cap）因为它们对新药和医疗器材的创新只有负面效果。相反地，在既有产品之间的竞争应该受到鼓励，以使它们的价格逐渐降低。

第三责任人与病人的诱因必须予以整合。当第三责任人为投保人协调出合理的价值时，也应该有利可图。寻求良好价值的病人，也应该得到应有的照顾。光是创造线性的医院网络，或让病人集体投保仍然不够。除非改变诱因，第三责任人将持续试图转嫁成本，而不是找寻更好的价值；医疗保健医院将持续运用有利于己的给付规则，而未必会改善品质。

今天，要将病人和第三责任人的诱因予以整合，并且避免无意义的成本转嫁，必须采取下列四个步骤：

- 连结利益 第三责任人对于投保户的账单，必须具有法律责任。
- 将健康保险内容简化，以减少索赔上的争议
- 废除平衡账
- 增加病人的责任 在依收入累进的共同付费中，病人应该负担部分的成本。

具经济效益的投保率

全面投保对于经济效益和公平都很重要。许多扭曲的诱因和无效率，源自未纳入健康保险的医疗问题。

要淘汰昂贵的医疗措施，如转嫁成本和把病人大量转介到其他医疗院所，最佳方式绝非透过更多的审查、稽核或惩罚。

改革应该让人人都必须付费。全面投保的成本决不会像有些人担心的那么高；因为未投保者的费用，基本上已存在于医疗体系之中，方式是医院透过提高平均费用，以为这些未投保者提供医疗评估。此外，目前为未保险者提供医疗服务的成本，可以进一步降低，因为目前无法看门诊的病人，只好转而看急诊，此举会造成医疗资源的浪费。

全面投保对于确保竞争非常重要，因为它攸关所有病人的利益。否则，当前许多为穷人提供医疗服务的医院，将被迫离开这个领域。解决之道是，让穷人也有权决定哪家医院能提供病人最佳的服务。

提供信息以作出有意义的选择

有效的竞争需要自由选择，但是缺少良好信息的选择是毫无意义的。惟有当医院、转诊医生、第三责任人和病人所作的决策，乃是基于价格和医疗结果上相关、可资比较的信息而得，竞争才能发挥作用。这类信息必须由专业医院提供，囊括各个层面的专业治疗，也必须包含短期成效和长期结果。当前已经有许多提供消费者保险计划的信息，以协助他们下投保决定。相较之下，对各方提供关于医疗结果和价格的特定信息，其实更重要。

若是缺少这类信息，改革可能是在牺牲品质的情况下抑制成本。医院可能在病人准备转为门诊治疗前，就先把他请出医院，医生也可能省下必要的检验和转诊。医疗结果的信息，也能防止过度集中在少数几家医院的危险。不过，次级医院不应

该在竞争中受到保护，因为客户在经过合并的医疗网络中只能任凭宰割。

发展出适当的、且大家都能取得的医疗结果评估报告，是国家当前最优先的研究课题之一。这不是项容易的任务。但是环境正在快速进步，而且没有什么能比公布数据和评估方法，更能加快评估方法的发展。各方若能拥有充分良好的信息，在信息充分下所作出的选择——而非信息不足下所作出的选择，将能促进有生产力的竞争，进而提高品质并降低成本。

动态改善的创新

这项全国性的主张常把科技当成医疗体系的敌人，把重心放在如何减肥、减少当前体系的浪费，例如健康保险计划的买方联盟、合并医疗网络、药品和仪器的价格限制等改革做法。但是这些改革只能让今天的医疗方式运作得更有效率，却不见得足以降低成本。事实上，医疗网络的过度集中和价格限制，或对新药品与新仪器的偏见，只会损害创新的诱因。要想真正解决医疗成本问题，需要动态的观点，那是一种培养创新、压低成本，提高品质的方法。

制药、生物科技和医疗器材企业，已开始发展降低成本的创新。企业也正进行品质比较和医疗结果评估方法。小企业正组织买方团体，以便于和第三责任人讨价还价，要求以合理价格得到高品质的医疗服务。如此一来，医疗成本增加的速度，也在缓慢下降当中。

医疗改革必须建立在对医药和管理创新方面有更强的诱因之上，改革者必须不为一时的成本持续改善之效率所惑。创新虽然是所有改革提案中独缺的原则，却是高品质、可负担的医疗制度惟一真实、长期的解决之道。

注释：

1. 参见J. Showstack, et al., “Association of Volume with Outcome of Coronary Artery Bypass Graft Surgery,” *Journal of the American Medical Association*, vol.257 (1987), pp. 785-89; Charles Marwick, “Using High-Quality Providers to Cope with Today’s Rising Health Care Costs,” *JAMA*, vol.268 (1992), pp. 2142-45; and James W. Winkelman, et al., “Cost Saving in a Hospital Clinical Laboratory with a Pay-for-Performance Incentive Program for Supervisors,” *Archives of Pathology and Laboratory Medicine*, vol. 115(1991), pp. 38-41.

2. Steffie Woolhanler and David U. Himmelstein, “The Deteriorating Administrative Efficiency of the U.S. Health Care System,” *New England Journal of Medicine*, vol. 324, no.18(1991), pp.1253-58.

3. 参见David Wessel and Walt Bogdanich, “Closed Market: Laws of Economics Often Don’t Apply in Health-Care Field,” *Wall Street Journal*, January 22, 1992, pp. A1.

4. Philip Caper, “Database Strategies for the Management of Clinical Decision Making,” *New Perspectives in Health Care Economics* (London: Meidq Ltd., 1991), pp.65.

5. Roger A. Reynolds, John A. Rizzo, and Martin L. Gonzalez, “The Costs of Medical Professional Liability,” *JAMA*, vol.257(1987), pp. 2776-81.

6. 参见V.E. Stone, et al., “The Relation Between Hospital Experience and Mortality Rates for Patients with AIDS,” *JAMA*, vol. 268(1992), pp.2655-61; and H.S. Luft, et al., “Should Operations Be Regionalized” *New England Journal of Medicine* vol. 301(1979), pp. 1364-69.

第十三章

资本劣势：美国欲振乏力的资本 投资体系

Capital Disadvantage: America's Failing Capital
Investment System

迈克尔·波特 (Michael E. Porter)

为了有效地在国际市场竞争，企业必须持续创新并提升它们的竞争优势。创新与升级源自不断地在有形资产与无形资产上投资——例如员工技能与供应商关系等。今天，竞争本质的改变，以及日益增加的全球化压力，使得投资成为竞争优势中的重要因素。

然而，美国企业无论在内部或企业之间，投资资金的分配体系上都欲振乏力。这使得许多产业中的美国企业，在全球竞争上都严重居于劣势，最终会危及美国经济的长期成长。

这也是由哈佛商学院和竞争力委员会（Council on Competitiveness）赞助的、一项为期两年之研究课题的主要发现，这项研究包含25位学者所发表的18篇研究报告。本文就是根据个人的研究，加上前述论文的观点，对美国资本劣势的完整分析，并提供处理美国投资问题的药方。

对美国企业的批评，常常归咎于在各重大议题上欠缺竞争力，例如：抢短线、公司监管成效不彰，或资金成本偏高。事实上，这些问题只是更大问题的症状而已。更重大的问题，是指整个资本投资体系的运作。该体系包括了股东、金融業者、投资经理、企业主管、中级干部和员工，他们都是在政府法规和流行的

* 本文有赖于一些参与《资本选择》课题组同事们的研究和论述。该课题组受到了哈佛商学院和竞争委员会的共同资助。Rebecca Wayland的帮助和灼见对本文有莫大帮助。

本文所讨论的是项目报告广泛涉猎的主体部分。其中更广意义所做的研究参见 Michael T. Jacobs, *Short-Term America* (Harvard Business School Press, 1991)。此外其他一些有价值的研究还包括哥伦比亚大学法律与经济学研究中心所做的机构投资者项目报告 “*Institutional Investors and Capital Markets: 1991 Update*”，以及《公司结构和公司治理论文集》，发表于《金融经济学》1990年9月（*Journal of Financial Economics*, September 1990）。

管理实务影响下做出投资选择。美国资本体系在股东、企业和经理人之间，创造一种冲突（divergence）的利益，并妨碍资金流动到可提供最大成效的企业投资。重要的是，它无法把个别投资者和企业的关心点，与经济和国家的关心点整合为一体。

在投资资金的分配上，美国的体系具有许多长处：效率、弹性、反应快与企业获利率高等。然而，它无法在经济体内，把资金有效地导向那些能有效地让资金发挥最大功用的公司，以及公司内能产生最大效用的投资项目。如此一来，许多美国企业有投资不足的现象，尤其是在需要竞争力的无形资产和能力——如研究开发、员工培训、技能发展、信息体系、组织发展，以及与供应商的关系上投资不足。同时许多企业又在投资项目上大肆挥霍，进行不相干的购并活动，更限制了在财务或社会方面的报酬。

美国金融体系的问题，很大部分是自找的。美国金融体系最重要的特色是，股东希望其股票能在短期内增值，即使会牺牲长期业绩亦在所不惜。长期的法规和其他不经意选择的结果，造成如企业所有权形态、投资选择的决策方式，与企业间内部资金分配流程本质之改变。同时竞争的本质已然改变，也就是把许多资金放在日益复杂与无形的投资项目上——此种投资曾受美国金融体系的强烈挹伐。

最后，美国经济暴露在全球竞争的程度越来越高，使得投资的重要性也比往常更加升高，并把美国企业带到一个十字路口，接触到那些资金分配体系大异其趣的国家。将美国与其他国家进行比较，更能看出当前金融实务的真实危机。

美国金融体系最重要的特色是，股东希望其股票能在短期内增值，即使会牺牲长期表现亦在所不惜。美国金融体系相当

灵活，有能力快速改变各方资源，即使这种改变无关创新、活力和改善生产力亦可接受。这种特性有助于美国在某些产业繁荣，因为它可提供很高的报酬——即使对其他产业造成投资不足或过度投资的压力。

这个体制性的问题也显示出，美国经营管理体系的要素是什么：这套体系强调分权与自治、财务流程控制与投资决策，以及大量使用诱因补偿等。这套体制如果无法改革，将使美国经济体内的关键部门，在竞争力上持续衰退。

我们对美国投资资金分配体系的分析，也发现美国的竞争力具有多大的潜力。美国拥有大量的投资资金，问题是，这些资金如何配置，又以何种速度配置和进行何种投资。首先的考量是，它们是否投资不足或过度投资。第二个考虑是，一项投资是否有相关投资搭配。换言之，在不同形态的投资之间，彼此是否有联系性。比方说，除非企业同时也对人员训练、产品再设计等无形资产进行投资，否则新厂房等有形资产可能无法发挥它的最大生产力。第三项考虑是，民间投资是否能透过溢出效应和产生外部效应，而为社会创造利益。比方说，一家企业进行提升员工、供应商能力的投资，不仅提高它本身的竞争力，同时也训练出更佳的员工与更强的供应商，并使它未来能追求崭新的战略。许多国家鼓励各种形式的适当投资，并以杠杆调节理论运作它们的资金，创造社会利益，同时也建立一个强而有竞争力的经济体。

改革要骤然见效是很难的，因为美国的投资问题远比传统说法来得复杂。许多有关解决美国投资问题的建议，只把重心放在整个体系的一个方面，而忽略了整个体系重要的联系关系。

改革要能成功，必须强调整个体系的所有方面，并且一次同时提出。政治人物、机构投资者和企业经理人必须同心协力，以创造整个体系的改变。

美国投资问题的证据

十多年来，实务界与学界的证据均显示，不论是在投资比率还是投资时间上来看，美国企业均逊于德国与日本的竞争对手。对有关美国投资的相对比率、模式、结果比较，以及美国投资人的行为予以评估，都支持并强化早期的观点。这些观点如下：

- 在土地、厂房设备和民间研发、企业训练等无形资产上的累积投资，美国低于日本与德国。
- 相较于日本、德国和其他国家，美国在重要产业上的竞争地位已经大不如前。
- 美国在建筑设备、电脑、轮胎等制造业的龙头厂商，明显比日本竞争对手出现过度投资的倾向。
- 美国公司在人力资源发展、供应商关系、进入外国市场的初始损失等非传统形式的投资上，似乎要比德国和日本要低。
- 和欧洲、日本企业相比，美国公司在研发资产组合上，长期计划占很小的部分。
- 美国企业评估投资计划的速度，似乎比资金成本的估计值还高。

- 美国的首席执行官相信，他们公司的投资时间比外国竞争对手短，而且市场压力迫使他们减少长期投资。这种观点也获得外国企业的首席执行官肯定。
- 在美国，股票平均持有时间从1960年的七年以上，滑落到目前的两年左右。
- 长期的成长已随着美国股票价格的影响而呈现衰退。
- 许多近来的美国政策建议案，像政府重点补助特定产业、企业合作研发、联合生产投资等，无形中反映私人企业的投资问题。

这些发现充分反映出美国投资的落后现象。有趣的是，这项研究也找出一些重要的复杂性观点，但它又对美国减少投资程度和缩短投资时间的状况，轻描淡写地一笔带过。譬如说：

- 在美国，投资问题是随产业，甚至企业而有所不同。一种有说服力的解释，或能产生信服力的处方，必须提出这些差异。
- 美国在需要投资5年以上的新产业和高风险的新创公司上的投资，可说是表现得不错。问题是，在一个低度投资、短线投资文化的国家，如何达到这样的表现？
- 美国产业的平均获利程度高于德国和日本，不过，美国的股东获益并不比日本的股东高（近来，德国亦然），甚至还更低。因此，在企业平均投资报酬率和股东长期获利之间，并不像传统说法所说，存在一种很简单的关系。
- 美国产业在购并等形式上，有过度投资的倾向。重要投资与无形资产上的平均投资率偏低或投资不足的现象，应该如何调和？

- 有力证据显示，部分的美国企业过度投资，这可从接管所形成的收获上看出。为什么有些企业的投资不足，有些企业却又投资太过？
- 美国拥有全球最有效率的资金市场，与思虑缜密的投资人。这么有效率的资本市场，为何产生一个明显不佳的投资行为？
- 今天的投资问题似乎比数十年前更重大，但恶化的程度究竟如何？

要解释这些跨产业、企业和投资形式等投资行为中的矛盾与差异，必须对美国投资问题有一个通盘的了解。

投资的决定要素

投资的决定要素可分为三大类：总体经济环境、资金从资金持有人流向投资项目之间的分配机制，以及特定投资项目本身的条件（见图13-1“投资的决定要素”）。

总体经济环境建立起一个国家所有企业投资的时空背景。一个稳定而成长的经济体，倾向鼓励投资、保证投资人长期的回收。过去20年来，美国过高的联邦预算赤字、较低的国民储蓄率、偶发而无法预期的赋税政策，以及消费导向的税法，都会对公共和民间投资造成打击。

资金分配机制决定了一个国家可用的资金在产业、企业和投资形式之间如何分配。它们透过两种不同、但又相关的市场运作：股权和债券持有者对某些特定公司提供资金所形成的外部资本市

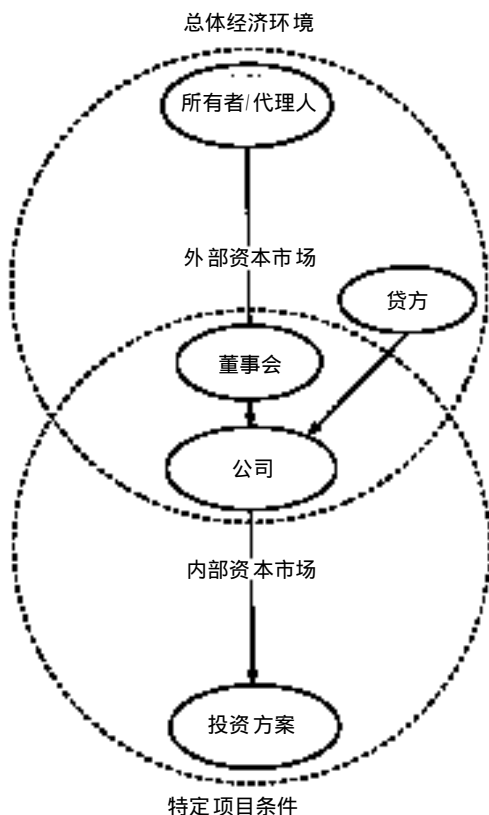


图13-1 投资的决定要素

场，以及企业自行将内外部所产生的资金分配给特定投资专案的内部资本市场。哈佛商学院竞争力委员会的研究，把重心放在此一双轨市场之间的运作和联系，以及它们对投资行为的影响。

最后，有些计划会比另一些计划产生更大的效果，端视产业的本质、企业在竞争中的定位，与所投资的国家或区域性而定。我在《国家竞争优势》一书中指出，投资与创新的能力要看是否具有特定技能、技术与基础设施、精致需求型本地客户、有能力的本地供应商、密切相关产业的本地竞争厂商，以及鼓

励激烈竞争的本地环境。

外部资本市场

外部资本市场的投资行为，受到四个特质所影响（见图13-2“投资行为的决定要素”）。首先是股权所有与代理人的关系形态，其中包括对所有者的界定、退休基金管理者与理财经理等代理人的代表程度，以及他们在企业中持有的股份多寡。其次是所有者和代理人的理财目标，这会界定他们透过投资选择所达成的结果。目标主要是受几个因素的影响，其中包括所有者是否能共同持有债务和股权，以及是否有一个主要代理人的关系。第三是所有者和代理人评估企业的方法和信息形态。第四是所有者和代理人对持股公司管理行为的影响途径。外部资本市场的这四个特质是交互关联的，长期下来，它们也会相互一致。

机构投资者倾向于以原本用于预测短期股价波动的有限信息，来作为投资选择的基础。

尽管任何事物都有例外，每个国家的投资形态，基本上会影响该国大多数投资人和企业。美国目前主流的外部资本市场就与日本、德国明显不同。在美国，这些特质结合起来，创造出流动资本的体系：由外部资本市场提供者所供应的基金，在企业之间快速流动，通常是以短期增值机会的认知为基础。在美国，公开交易的企业愈来愈依赖换手频繁的机构投资者，例如退休基金、共同基金，或担任个人投资经纪人的理财经理。在1950年，这类股东大约占整体股权的8%；到了1990年，这个数字增为60%。

这些机构投资者持有高度分散的投资组合，主要是多家企

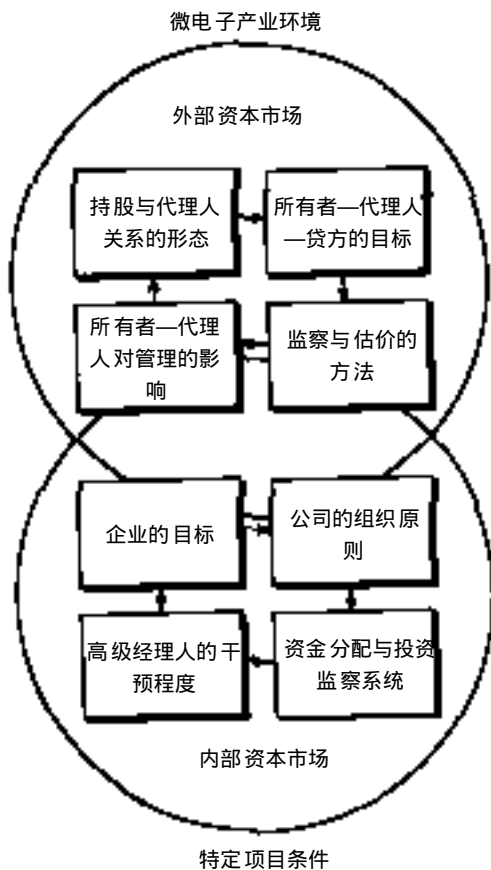


图13-2 投资行为的决定要素

业的少量股票。比方说，在1990年，加州公务员退休系统（California Public Employees Retirement System, CalPERS）据报拥有2 000家公司以上的股票；而对单一企业所持有股份，最高达该公司股权的0.71%。这种分散的股票拥有形态，部分是由于法律对所有权集中的限制、鼓励广泛多元化的信托需求，以及投资人对流动资产强烈的期待。

心放在每一季或每一年投资组合的表现。由于经理人是以前期表现为考核依据，他们的投资目标自然是以股票的短期增值为重心。共同基金和活跃的退休基金（代表80%的养老金）持有特定企业股份的时间，平均只有1.9年。

由于在多家企业作分散的持股、持股时间短，以及无法获得董事会内部信息，机构投资者倾向于以原本用于预测短期股价波动的有限信息，来作为投资选择的基础。这个体系驱使他们把重心放在那些容易评估的企业特质上，例如目前盈余或专利权的核准数目，并把这些短期市场的选择，当成一个企业最重要的价值所在。各企业所运用的价值代理均有出入，导致有些产业的投资不足，而某些产业又过度投资。由于运用此种做法很难超越市场的表现，所以有些法人将它们七、八成的资金投到指数型基金上。这种投资的做法又与某公司的信息毫无关系。

最后，在美国的体系里，尽管可能大额持股，机构投资者代表却不能出席董事会。如此一来，它们对管理行为并无直接影响力可言。事实上，机构投资者在企业持股有限，以及两年上下的持股时间，也让管理阶层并不认为机构投资者具有合法的权利。

日本和德国的体系相当不一样。整体而言，日本和德国的金融体系有很明显的资金定义。企业资产的所有者主要是股东而非代理人；他们持有大量而非少量分散的股份。这些所有者持有股权时间也很长久，寻求的是股票的长期增值。不同于美国体系一味追逐财务交易，日德两国体系的目标是建立关系。供应商和客户互相持有对方的股票，目的在于巩固他们之间的

关系，而非从共享所有权中获利（见图13-3）。

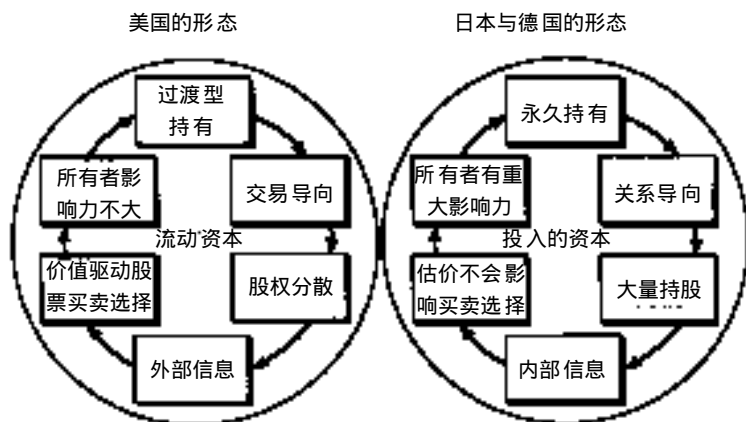


图13-3 外部市场综览

所有权的形态和所有者的目标，直接影响监督和评价的方法。由于所有者长期持有大额股份，他们兼具搜集该企业广泛且持续之信息的能力和诱因。不同于美国体系，主要的日本和德国企业，拥有者不受快速买卖股票以求获利的决策影响，而是评估该企业的远景。因此，他们尊重经理人，深入了解企业内部信息；特别是在德国，企业所有者对经营管理有一定的影响力。

有趣的是，主要的日本和德国企业的所有者，会长期持有公司的股份，而非长期所有者则倾向股票快速换手，股票进出的速度比美国还快，几乎不靠信息决定投资决策。研究显示，大约70%的日本股票是长期持有的，其余30%的交易频繁度，则与美国差不多。不过，在日本和德国，股价与来自短线投机客和经纪人的压力，对于管理行为并没有直接或间接的影响力。

内部资本市场

相对于外部资本市场，企业在事业单位内外，从内部外部调度可使用的资金进行投资，一般称为内部资本市场。影响内部资本市场投资行为的四项特质，基本上与外部美国内部资本体系的架构，资本市场相似（见图13-2）。这四项是：企业特别设定的目标、监管高级管理层与事业单位之间关系的组织性原则、评估和监控内部投资选择的信息和方法，以及资深经理人介入投资项目的本质。在于发挥最大的投资报酬率。

思考内部资本市场，一个很重要的观点是，资金拥有者——高级经理人与那些监控特定投资机会的人士——企业单位或部门经理之间，在对未来前景与信息对称性上的信息都还不够充分。企业在营运上的组织管理方式，将会影响现有的信息，以及企业的投资。

美国内部资本体系的架构，在于发挥最大的投资报酬率。它是以组织强化财务报酬、激励经理人实现财务目标、提高各单位的财务责任，以及大致上以财务标准为基础，进行投资分配和决策。

在美国的体系中，企业目标的中心在于高投资报酬率，并将目前的股票价格炒到最高点。管理层的课题是，对于企业目标发挥主导性的影响力、解释外部资本市场期待行为的信号，并根据当前账面利润与不受限制的股票期权来决定薪资。由原本与公司无关联性的外部董事所主导的董事会，对企业目标的影响力有限。知识丰富的大股东、银行家、客户、供应商，在企业的董事会中已经消逝。美国大型企业的董事会席次中，大

约有74%是外部董事，其中又有八成是其他企业的执行长。这种朝外部董事取材的趋势，前提是董事会必须具有更大的客观性。但是这些外部董事与持股公司缺乏关系，或是本身所经营的公司，并非和持股公司属于相关行业，导致他们缺乏时间或能力收集广泛的信息，以了解企业的内部作业。更糟的是，大多数董事对企业持股不多，平均每个董事会成员持股大约在3.6%左右，许多董事甚至没有持股或只有象征性的持股。

在组织原则上，过去20年来，美国企业的结构已经历了重大的变化，并对内部资本市场产生深远的影响。许多美国企业各事业单位或职能部门间的对话通常不够。拥抱分权化的形式，它涉及高度自治的事业单位，以及在企业内部呈垂直与水平流动的有限信息。

如此一来，最高管理层逐渐与事业的细节脱节。高级经理人对企业涉猎的许多行业，缺乏知识与经验；而且也缺乏了解产品或业务流程实质性的技术背景与经验——部分是由于在典型的决策过程中，未必需要此种知识。可想而知，这个体系内的决策，各事业单位或职能部门间的对话通常不够。美国企业进入不相干领域的广泛多元化作法，又强化了此种趋势，而且更进一步地阻碍了信息在整个组织内的流动。

这些现象既是因，也是果。在美国体系里，资本预算大多由部门经理检查“数字”，判断投资计划是否可行。这套体系很少将研发、广告或进入市场等投资列入考虑；相反地，它们被视为年度预算流程中可讨价还价的题材，因为年度预算着眼于迅速的获利性。像员工的跨部门训练等无形投资，更不可能出现在财务体系内，因此可能成为获利性下的牺牲品。

系统，来发挥集中的控制力而进行干预。投资项目不但受限于有限的预算，时间也很紧迫。惟有当财务指标显示出该项目功败垂成时，高级经理人才会介入。

德国与日本的财务模式，与美国模式截然不同。在前两种模式中，首要的目标是确保企业的定位和持续发展。信息流通得更广泛；财务条件在投资决策上所扮演的角色，其重要性也不如美国（见图13-4）。

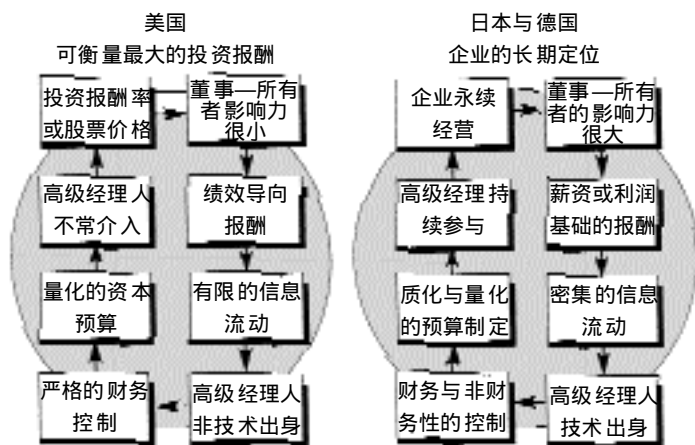


图13-4 内部市场综览

日本与德国的模式中，企业的主要目标是永续经营。在日本，这个目标被大多数董事、也是经营团队的成员进一步强化。此外，大多数企业将终身雇用制度或长期志业看得很重要。在德国，监事会是由银行和其他重要的所有者代表所组成。在许多大公司的董事会中，员工代表也占了五成。这些主要的组成分子，会影响企业的目标。就德国与日本企业而言，在最高管理当局的绩效诱因上，当前的盈余和股价在促销和薪酬方面，只扮演了适中的角色。

走分权模式的企业实务，需要在企业内多重事业单位之间，乃至企业于供应商或客户间，进行更大量的信息流通。日本和德国的经理人大多有工程与技术背景，将职业生涯投注于企业，并长期驻守在体制内的少数部门，这使得他们对企业内重要事业领域极为了解。高层主管也介入所有重要的决策，这些决策会经过面对面的咨询与讨论形成共识。德国和日本企业不像美国般大肆多元化，即使多元化也限于少数相关领域；这些因素既是因，也是果。

财务控制和资本预算只是管理流程的一部分，技术考量和企业希望能在产业内维持长久的地位，才是推动投资的关键要素。德国企业特别倾向于获得技术领先的地位；日本企业则看重市场占有率、新产品开发、技术实力，以及参与未来10年中将扮演重要角色的行业与技术。

比较美、日、德三种模式，可以看出管理实务上的重大差异。比方说，在迅速回应和效率的前提下，美国企业的管理创新，造就了较少的面对面咨询、信息流通和主管直接介入投资决策。许多创新是基于解决20世纪60年代，一窝蜂的多元化风潮下引发规模和多元化的问题，而且也预告了外部资本市场上的重大变化。

相反地，日本在管理上的创新，像及时生产、全面品质管理、企业在内部分配资金的方式，管理与大型跨部门协调等，已造成了更多垂直与水平会受它们认为股东和资金提供者对企业重视程度之影响。平的信息流通，以及管理层参与决策。从短期来看，它可能会牺牲效率；但随着知识与能力的累积，而带来更大的效益与效率。

信息的密集流通，可能是德国与日本体系最强之处。讽刺

的是，原本用意是为了提高管理层对市场回应能力的美国体系，反而使得经理人员无法作出有效的回应，因为这套做法对决策所需的信息加以设限、与重要的投资形式反其道而行，以及阻碍了跨部门的协同效应成果。

资本分配体系的比较

外部与内部的资本分配是彼此相连的，结合两者就组成一个自行强化的国家资金分配体系。企业在内部分配资金的方式，会受它们认为股东和资金提供者对企业重视程度之影响。反过来说，企业所有者和经纪人，对企业如何运作、内部如何分配资金的认知，也会影响投资人看待企业的方式，以及试图影响管理行为的方式。像高级经理人的配股薪酬做法，便创造出股市价值和管理行为之间的直接联系。

整体而言，美国资金分配体系的本质，创造出投资行为的趋势与偏差，并且与日本和德国的模式有很大的差别（见图13-5）。美国体系的特色包括：

- 较少支持整体投资，因为它对许多大企业当下的营收过于敏感，这些企业目标着重的是目前的股价，而非长期的企业价值。这解释了为什么美国产业的平均投资率不如日德之故。
- 偏好那些随时可衡量报酬率的投资形式——它反映出财务报酬的重要性，与投资人和经理人员所运用的价值计算方法。这解释了为什么美国企业对不容易评估的无形

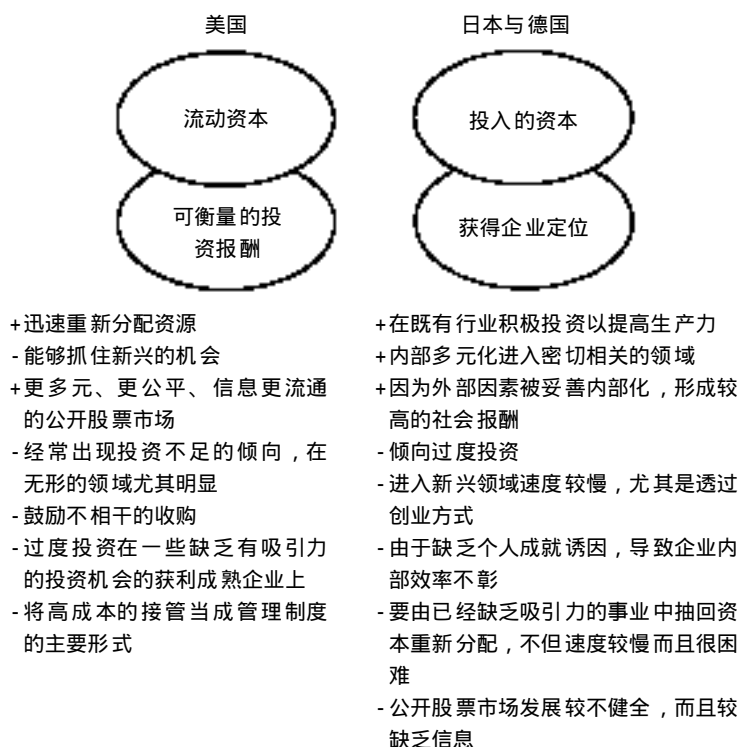


图 13-5 国家投资体系的比较

资产，显得投资不足。

- 在有些方面投资不足，同时又在某些方面过度投资。美国体系喜欢购并的方式，因为它所涉及的资产价值较易计算；而由企业内部衍生新事业的计划，通常比较难以评估，而且对当期盈余会有不利的影响，在美国，购并案中很大比例是基于这类考虑。
- 对某些产业部门的投资特别鼓励，另一些则冷漠相待。美式投资体系特别钟爱高科技或新兴产业，特别是那些成长快速与具有雄厚潜力的产业。美式体系也支持成长

转趋保守的投资项目，或其他乍看之下不具相关性的投资活动。在这些案例中，投资人清楚当前盈余并非来自本业，而是较偏向于成为投资后盾的专利权、发表新产品、研发路线、取得新的服务地点等，其他与价值有关的活动。这解释了为什么美国在某些产业的投资，远高于它的竞争对手，而在其他产业则又投资不足，为什么美国企业在投资新兴公司上表现良好，为什么企业愿意对那些目前亏损的投资项目，仍给予高股价的报酬。

- 美国模式容许某些类型的企业过度投资。譬如从接管的案例研究中发现，经理人倾向于持续投资（也持续累积现金），只要目前的盈余尚令人满意，或直到企业的地位明显无法支撑，必须转手。这解释了为什么有些企业大肆挥霍资源，而美国产业整体上的投资却不足。

要注意的是，美国有些企业和企业所有者的做法并非如此——他们能克服这套体系的劣势，而达到卓越的成果。这些企业如卡基尔（Cargill）、贺轩卡片（Hallmark）、惠普科技、摩托罗拉等。具有长久且活跃的家族所有权关系，似乎也享有投资上的竞争优势。

比方说，摩托罗拉的两个最重要的事业——半导体和移动电话，由于无法产生可资衡量的财务报酬，在发展早期曾差一点夭折。这家公司创办家族的成员之一，罗伯特·高尔文（Robert Galvin）当时担任公司执行长，介入并持续这两项事业的投资。在半导体领域，高尔文甚至推翻董事会的决议。今天，半导体和移动电话已经为摩托罗拉奠立良好的基础，并为股东提供了可观的财务报酬。

美国体系的目标在于将短期个人报酬予以最大化；日本和德国体系则是将长期的个人和社会报酬予以最大化。

类似沃伦·巴菲特（Warren Buffett）等投资者，也能长期持有所购企业的股份，支持有能力的管理团队，并把心力集中在打造公司之上。不过整体而言，就绝大多数的企业所有者、投资者、经理人、董事和员工来看，美国体系适用各种形态的投资决策，它可造就出具有竞争力的公司与雄厚的国家经济体。

体系之间的权衡

美国的体系虽然有严重的劣势，但不该就此骤下结论，认为它一无是处；或是认为日本、德国的体系比较理想，每个国家的体系都不可避免地会有利弊参半的现象。因此，美国体系需要改革，但是它也将值得保留的重要优点予以具体化。

比方说，美国体系在产业部门之间的资金分配、资助新兴领域，以及确保在每个阶段都有很高的个人报酬等方面，都有其独到之处。这些优点当然有其代价。这个体系的回应能力和弹性，是靠牺牲既有产业的投资、投资方式错误，以及在某些情况下过度投资所造成的。

日本与德国的体系也各有其优劣之处。这些体系鼓励持续、积极的投资，以提升目前产业内的能力和生产率。它们也鼓励为相关领域进行内部多元化，建立并延伸企业能力。然而，这些特质也为德国和日本的企业带来一定的成本。比方说，这些体系似乎会以企业的永续经营为名，而在生产能力上过度投资、

不断地推出新产品，并无止尽地维持那些赚钱的行业。它们也显示出一种倾向：在积弱不振的行业中重新分配资金，所需的时间较长；它也无法迅速地进入新兴领域，特别是那些新创公司。经理人员通常较缺乏绩效诱因，公司也愈来愈难开除表现欠佳的员工。

一般说来，美国体系的目标在于将短期个人报酬予以最大化；日本和德国体系则是将长期的个人和社会报酬予以最大化。借由把重心放在长期的企业地位，以及创造也可结合员工、供应商、顾客与当地社区的所有权结构与政府流程，日本与德国的体系似乎更能抓住私人投资所创造出的社会利益。

有些证据显示，各国的体系正趋于一致。因此，日本和德国的体系正朝向美式体系移动。日本银行被迫将持有的部分股票予以变现，以维持适当的现金余额；在德国，有人提议对银行的股权予以设限。然而，这些改变的幅度都不大，如果日本和德国的企业所有者被迫卖掉部分持股，它们会先出售不准备长期持有的部分，此种交易对企业行为的影响力并不大。在日本和德国，任何重大改变都会对该国的经济产生重大的威胁，因为所处的是信息相对封闭的资本市场。

美国也同样在改变中，像机构投资者会与管理层对话，有些董事对企业的干预会更积极。一如日本和德国，这些改变只是零零星星地出现，造成美国投资问题的原因仍然存在。美国体系要改善，既不能指望全盘移植日本和德国的模式，也不能仰赖小规模的变化（请参考专栏：“康米斯发动机公司的案例”）。

• 专栏 •

康米斯发动机公司的案例： 在上市公司增加私人拥有权

康米斯发动机公司是一家营业额达34亿美元的企业。它的状况可以说明，一个有创造力的经营团队，如何建构“私人拥有，公开上市”的美国企业，使它具备一些日本和德国体系的优势。1990年，康米斯公司董事长兼总裁亨利·沙赫特（Henry Schacht）对某笔交易的拍板定案，使得公司40%的股票为长期投资者所持有，包括三个重要的事业伙伴、公司员工以及创立该公司的米勒家族（Miller Family）。要判断此举的成败尚为时过早，目前的结果显示，该公司的战略有利有弊。

康米斯公司于1919年，在印第安纳州哥伦布市成立。第二次世界大战结束到1970年，是康米斯公司的快速成长期。1979年之前，康米斯发动机是全球数一数二的重型柴油发动机的龙头，在卡车发动机的市场占有率高达46%。由于一连串的财务安排不当，该公司逐渐式微；到了1980年，在纽约证券交易所中，该公司75%的股票是掌握在零星的法人手中。

20世纪80年代，柴油发动机市场受到三项因素冲击。首先，市场整体的成长率严重下滑。其次，节约能源和防止空气污染的政策，迫使康米斯公司进行研发投入。研发投入的金额，从1971年的2 200万美元，骤增为1980年的

6 800万美元。第三，日本等外国竞争者准备进入美国市场，并且有大约三成的成本优势。

为了回应这些挑战，康米斯公司采取一项包含三大部分的战略，并由一项雄心勃勃的投资计划作为后盾。

它扩大传统产品线，并进军小型柴油发动机；进入非发动机市场，并发展海外业务；以及推出一个全面性的重整计划，以期能将成本压低30%，同时也使产品价格随着成本同时下降。康米斯公司估计，这三项措施将耗资10亿美元，当时，该公司的市一值也不过2.5亿美元而已。

到了1985年，康米斯公司的战略已带来了一条新的生产线，成本也降低了5%。不过同一年，日本制造商也正式进军美国的柴油发动机市场，价格比康米斯公司低了30%。面对这样的挑战，康米斯公司选择将价格压低到日货水准，即使它的成本并未同步下降——此举尽管会牺牲利润，但可确保市场占有率。结果是，康米斯公司在随后三年亏损连连，不过到了80年代末期，终于在成本上达到与日货相当的目标。

1989年时，康米斯发动机公司面对一个不同的挑战。以收购企业并大肆删减成本和投资出名的韩森企业（Hanson PLC），买下康米斯发动机公司9.8%股票。康米斯发动机公司的客户开始担心，这家企业未来的投资计划是否还会如期进行。1989年7月，米勒家族史无前例地买下韩森企业名下的股份，这场不确定性的戏码终告落幕。然而，紧接着，一家香港投资者太平洋产业（Industrial Equity

Pacific)，开始大量购买康米斯公司的股票，并要求一席董事会席次，康米斯发动机公司立刻向法院上诉，迫使对方在1991年赔本出脱持股。

这两次威胁让沙赫特和其他高阶经理人相信，股东当前的利益以及客户、员工、社区和经理人的利益，都因股权分散而受到威胁，公司的改造计划也因此陷于险境。为了强调这样的信息，沙赫特设计修正康米斯公司的所有权结构。

1990年，沙赫特将三个主要大客户引进公司结构：福特汽车买下10%的股份，Tenneco-J.I Case买下10%，久保田（Kubota）买下5%的股份。除此之外，福特汽车有权再买下10%的股份。当时康米斯发动机公司的股票市价是52美元，这些企业以高于市价25%的价格购入该公司的股票，且必须承诺6年内不得卖出。福特和Tenneco这两个最大的股东，各在康米斯发动机公司的董事会中取得一个席次。就财务面来看，在这7年当中，预计的股东权益报酬率为15%。

米勒家族保有4%的公司股票；员工持股10%。各方加起来，这些长期稳定的股东占公司股标的四成。有趣的是，尽管康米斯公司此举会牵动竞争对手，康米斯发动机公司的其他客户仍持肯定的态度，认为所有权稳定与更佳的产品，会为所有顾客都带来好处。

在这个新的所有权结构下，代表福特汽车和Tenneco的董事，积极地支持投资计划。高级经理人则不采取聘雇制，避免管理层越界操控，并容许董事会的强力干预。伴随着康米斯发动机公司所有权的改变，组织也进行重组，以便

使营运具有一贯性。

1990年，康米斯仍在亏损状态，这是因为市场衰退，与主要竞争者底特律柴油公司的卷土重来。1991年1月，康米斯发动机公司的股票跌至32.5元。

不过，近来的指标显示，康米斯发动机公司9年的努力开始有了回收。新产品推出很成功；在传统重型柴油发动机市场上，康米斯的市场占有率已然回稳，并且开始重振雄风。该公司在一般柴油发动机上的事业不断成长。1991年间，康米斯达到损益平衡，并在1992年第一季出现获利。最后，1992年6月，康米斯发动机公司的股票回升到76美元，相较于1991年1月的32.5美元，整整提高了100%。

改革提案

总体而言，美国的资金分配体系，对美国经济的帮助不大；体系内的成员对此也不满意，彼此相互责备。美国企业的经理人，会抱怨企业所有者和纪人不重视公司的长远发展，只注意短期的高利润。法人投资者则从股东价值来看待经理人，认为他们只求自利、薪酬太高，而且表现欠佳。企业所有者则对许多机构投资者的绩效低于市场的平均水准表示不满。散户觉得无能为力；员工则担心这套体系可能危及他们的工作；社区和企业代表更担心企业购并会威胁到当地人的就业、收入和整体社区的稳定性。

从当前情况来看，每一方的行为表现都相当合理，但所有的人也都陷在一个对任何人没有好处的体系中。每个部门都在

体系中追求一个狭隘的目标，但这样的目标会相互影响。

因此要求改革、修改法令之声四起。同样不意外地，许多当下的改革提议只会伤害生产力、治标不治本，而且在改革过程中还会进一步打乱整个体系的运作。

举例而言，有一套建议案是，利用课征证券交易税或增加利润需求，以减缓股票交易的速度。不过，这类提议仅仅会使股票市场更加缺乏效率，而无法针对问题的关键——经理人与投资者的目标并没有交集。另一套提案则试图以限制企业公布信息，像宣布每季的财务报表，以降低交易速度。然而，这种改革最可能的结果是，使得投资人更无法获得相关信息。

第三种提案试图通过强化代理体系或增加外部董事的人数，来重新平衡经理人和企业所有者之间的相对权力。这些提案也无法提出问题的核心本质。因为，所谓的“客观”外界人士与经营团队的想法大同小异，他们既非这个产业的专家，也缺乏该公司对产业未来客观评估时所需的详细知识。此外，如果所有者、经理人、股东的目标仍不一致，强化其中一方，只会误导整体体系的方向。

第四套提案是增加配发给经理人的股票，以将励其表现。然而除非限制经理人处分这些股票，此举只会增加炒高股价的压力。

最后，有些提案在寻求提高美国整体竞争力的同时，也间接提出了投资的问题。例如要求政府对特定产业部门提供补贴、创造联合生产投资，将美国反垄断法规松绑等。这些方法可能容许企业作更符合经济效益的投资，但是会带来抑制创新和戕害竞争力的风险。这些提案并未凸显为什么企业似乎不能针对

竞争力的需求加以投资。要彻底解决美国资本分配体系的失败，惟一的方式是将整体体系视为单一体系。

体系改革的方向

改革的目标应该是，创造出一个经理人员能为公司解决长期价值的投资体系。资金提供者与企业的目标必须予以整合，以便投资者能追寻那些能培养适当投资选择的优质信息。总裁与高级经理必须鼓励那些有助于建立竞争力的投资形式，来组织与管理公司。公共政策的制定者必须制定法律和规范，将个人提案与公共利益结合。假如决策制定者具有适当的目标与信息，它们不应创造出可让公司免于承受压力的保护措施，而应发挥具有建设性的压力。

必须牢记的是，美国是一个由各部门组成、内部一致的体系，因此改革应该从一系列的变化而来，而且最好是以一劳永逸的方式为之。此外，适当的改革将需要体系内部每个重要的组织要素，放弃一些认知上的利益。比方说，除非法人放弃目前的短线交易，否则便不该让它们获得对经营团队更大的影响力。经营团队如不能提供董事会制定决策的真实声音，便不该对他们抱有太大期望。

改革需要从下列五大领域着手：

1. 改善总体经济环境 扩大资本量并增加环境的稳定性，降低风险和资金成本。公共和民间部门的储蓄应该增加，并创造出一个更稳定的总体经济环境，以作为投资基础。

2. 在整个体系中扩大真正的所有权关系 在美国的体系内，

目前所有权的概念过于狭隘，只涉及资金部分，所有权基本上受制于外部股东。应该鼓励市场派持有更多的股票，并扮演更积极、更有建设性的角色。董事、经理人、员工、甚至客户和供应商，都应该具有一定的地位，就如同其他重要的企业股东一样。

3. 将投资人、企业、董事、经理人、员工、客户、供应商和社会的目标联结起来 要创建一个具有诱因的体系，并以整合各单位目标的方式来改变游戏规则，其实并非完全不可能。这些单位具有先天上的长期共同利益。

4. 改善改革的信息 即使目标已获得较佳的整合，整个体系内为分配资金所运用的信息品质，仍会影响投资选择。这意味着有更多接受信息的机会，这些信息能更精确地反映出真正的企业绩效，并对企业的绩效与能力，予以更多的定性评估（qualitative assessment）。

5. 培养更具生产力的互动模式，并对资金提供者、企业与事业单位产生影响力 完成这些改革，将需要政府、法人投资者、董事和经理人的自我调整（请参考专栏“热电公司的个案”）。

• 专栏 •

热电公司的个案

热电公司（Thermo Electron Corporation）是一家产品种类众多、年营业额达6.76亿美元的高科技公司。该公司的历程显示了一家大企业如何在美国资金分配体系中建立架构，以克服市场投资不足的压力，并为小规模、高风险、

但是成长快速的事业体创造机会。

该公司是由乔治·哈特索波罗斯 (George Hatsopoulos) 于1959年所创立。它一开始时的重心，是放在高科技投资设备上——为《财富》500强提供环境、能源、金属加工、生物技术制药等领域的产品和研发的营运活动。随着热电公司增加其高科技活动的资产组合，使它在资本市场的形象，逐渐成为成熟大企业的作风，而不再是家刚创业的公司。但一方面由于研发与商品化开销使得企业盈余迅速枯竭，而新兴部门的成长，也常常惑于乍看亮丽的财务绩效之下。哈索波罗斯对美国股票资金的高效率成本极为关切，并开始设计一种方式，以便为逐渐扩张的热电公司筹措资金、缩小资金成本，并激励员工。在1983年，他开始向公开发行部分前景被看好的高科技事业部的少数股票。

此种做法的运作方式以及其重要性，可以从母公司所衍生出热感应心电系统公司 (Thermo Cardiosystems, Inc., TCI) 的例子看出。TCI生产母公司所研究的“心友” (HeartMate, 或称为“心室辅助设备” [ventricular assist devices, VAD])，它可取代心脏移植手术。这项产品的前期研发作业长达22年，耗资5 000万美元，并由美国国家健康研究院 (National Institutes of Health) 提供研究资金。这项研究由热电公司以及后来内部创业的热感公司 (Thermedics) 接力进行。当产品在1988年达到商品化阶段时，补助开始大幅减少。“心友”通过最初的产品测试。不过，它速需要至少7年的投资，以完成法律规定的流程、建立生产设备与开

发市场，这些后续投资威胁到母公司的利润。

1988年，母公司成立热感应心电系统公司，并提出40%股票在美国证券交易所销售。部分股权的分割，把TCI的所有权结构，从一群零散的热电公司与热感公司之投资者，转变为“热感—热电公司拥有60%股权，对心脏技术长期发展特别感兴趣的投资者占40%股权”的结构。此举也使TCI筹募了1 450万美元的资金，且成本远较母公司为低。TCI的经理人和员工也有股票期权的机会，使得公司的股权不至于被大公司稀释。

身为TCI的控股公司，热电公司仍然积极介入子公司的日常营运。热电公司的高级经理是TCI董事会的重要成员（其中有7个人是业界成员），负责评估这家企业的五年计划和每季的财务表现（通常是拿它与其他子公司的表现做比较），每个月与经理人见一次面，并且参加经常性的动脑会议，解决事业内部所发生的问题。母公司研究部门或其他事业部的员工，会分享医疗相关的专业知识，以及由研发转换为制造和销售的流程。高级经理人的薪酬计划，包括热电子其他子公司的股票期权，以鼓励彼此间的合作。母公司也提供TCI本身无法进行的成本效益和复杂的行政管理服务。

自1989年起，TCI持续在“心友”这项产品上投资，并通过美国食品药品监督管理局（FDA）的临床实验许可，在全球超过80名心脏病患身上安装此种心室辅助设备，并在美国建16个由食品药品监督管理局认可的检验中心，另外在全球也有4个据点。在市场方面，TCI受益于母公司制定的销售战略，对于投资和其他让“心友”顺利进入医疗市场所需的活动颇有助益。

对公共政策的启示

政府通过政策、法律和规定，在国家投资资金分配体系上，扮演决定性的角色。当下的美国体系充分反映出明显的规范选择，它们大多出现在20世纪30年代，是为了处理当时金融市场的弊病而制定。然而，法规累积的效果为美国企业带来了意想不到的状况，这些效应尚未仔细地予以检视。

下列改革是根据与传统美国体系法规架构不同的原则而来。要改良诱因并删除不必要的法规指引，以鼓励更具竞争性的投资行为，而同时又避免弊病，其实不无可能。譬如，当前的法规限制所有者的持股规模，以防止大股东违法乱纪。一个更好的做法是，扩大企业所有权的范围，并将投资人、企业、经理人、员工和社会的目标予以整合。透过这种做法，投资人将成为信息充沛和能提供建设性远见的参与者，而非扯后腿的人。

- 撤销投资人持股所有权的限制，鼓励员工长期入股 降低税率关卡，以维持相当的私人持股。修正企业股权架构有其必要。以人为方式来规范持有相当企业股份之投资人的规定与税务政策，应该重新加以检视。员工持股是可取的，只要这些员工打算长期持有，而非炒短线。在这种规定下，市场能持续拥有广大投资者的好处，同时又能获得股东在特定公司有大量持股的好处。美国机构投资者，也能避免不当的经济力集中。

- 创造股票长期投资的诱因 要修改所有者和代理人的目标，最有力的一项工具，便是持续投资企业股票的重要诱因。这个提案着眼于改变所有权的概念，以及评估企业价值的方法，同时，鼓励能达到最大社会利益的各种投资形式。

此一诱因必须谨慎地设计与选择。它应该只投资在有实际营运的企业股票，而非投资在并未实际运作，只靠持有土地或其他金融资产所得的资本利得之公司上。来自债券、不动产增值和其他来源的资本利得，应该排除在诱因之外。这个诱因必须能让投资人持股5年以上；诱因愈强，持股的时间便愈久。它也可望应用在新投资和新所得之上。

借由改变所有者和代理人的目标，将此种诱因付诸行动，会导致整个体系的改变。所有者开始偏爱那些较大比例之收入是来自于长期股票收入的代理人；对于只短期持有股票者，则予以谴责。机构投资者则会修改他们监管和评估的方法，寻求具有5年以上迷人前景的企业投资。接下来便是信息的开发与流通，其中包括企业投资计划的细节与有形无形资产的长期前景。

如果让长期股票的诱因充分发挥其影响力，便应将它延伸到当前不必纳税的投资者，例如在股票资金与交易中占相当大比例的退休基金。最实际的方式是形成退休金或国民年金的投资诱因；国民年金的税率，则视其退休金收入的来源而有所不同。此种诱因的效应，会给信托业的投资经理带来压力，使更高比例的收入来自于长期持有的股票。这里还要指出的是，延伸长期股票诱因到退休年金，不仅对美国的高收入者有利，也会让一般大众享受到税务上的好处。

- 废除同时持有债务与股权的限制 金融机构在提供债务融资之时，应该也被容许持有基于投资目的的该公司股票。持有企业股权的债权人，对于在信息与监控上的投资，以及对有价值的项目提供新的债务融资，都会具有更大的诱因。

- 降低对不动产的投资补贴程度 与其他能创造出更大社会报酬的投资形式相比，在不动产上的投资显得不成比例，这都拜美国税务政策之赐。未来的投资诱因该着力于修正此种失衡，对研发、企业股权与培训应多予重视，而非一味地独钟于不动产。

- 修正会计规则，让营收更能反映企业表现 由于许多重要的投资在目前的会计标准下，是被置于“开支”的项目之下；因此会计上的盈余并无法反映出真正的盈余。会计业应该为研发等无形资产创造出新的会计标准。

- 信息公开以降低评估企业真实价值的成本 信息公开的范围，应该延伸到企业在培训方面的开支、它的专利价值，或新产品在销售占有率上的比重，以及为企业长期价值提供重要指标的信息等。

- 容许重要的长期所有者接触“内幕信息” 现有法令禁止从事内幕交易。有极少数法人与持有相当股票的投资人，只要持有1%以上的股权一年或一年以上，便可获得有关公司前景的更完整信息，此种信息比对大众公开的信息更多。但他们不得向第三人透露这些信息。长期持股的所有者，应该获得更多的信息，以便与管理层在信息流通的情况下沟通；开发更多的信息也有助于以长期的前景为基础，作出更完善的评估。

- 放宽机构投资者在董事会席位的限制 重要所有者直接参与董事会，将会使董事会更能代表公司长期所有者的利益，前提是和目标已然重新整合。

- 鼓励重要客户、供应商、财务顾问、员工和社区代表参加董事会 当前的趋势是董事会被一群忙碌不堪、对公司事务

一问三不知的首席执行官所盘踞。一种更好的做法是，创造一位能代表重要客户、供应商、投资银行家、员工，和其他与企业有密切关联、且直接关心公司长期前景的董事会成员。

- 将股东长期价值予以规范化，而非以目前股价作为企业目标 企业法规把长期的股东价值视为企业的目标。不过在实务上，由于经理人或董事明显向短期的股东报酬妥协，导致短期股价常成为优先目标，进而成为诉讼的乱源。要改善这种情况，长期持股的股东价值应该被公开列举为企业目标。举证的障碍应该予以去除，好使得经营者必须为与长期股东价值相违的决策提出解释。

- 将税率的优惠延伸至限定在股票期权和股票认购计划上，而且从严限制出售股票 未予限制的股票期权和员工认股计划的做法，并无法使经理人和员工成为真正的所有者；因为经理人员可能会因短期股价波动而卖掉所持股票。为了符合税率优惠，这类计划应该规定持股时间和所卖股票占全部股权的百分比。

- 为研发和训练提供投资诱因 持续现有的研发税务优惠，并为训练上的投资提供相当的减税措施。这些做法将有助于刺激民间投资，而它们日后也会变成宝贵的全国性资产。

对机构投资者的启示

对机构投资者而言，美国的资金分配体系创造了不当的结果。这类机构投资者应该是理想的长期投资者；事实上却不然，

美国的体系制造出许多理论上被视为会长期持有资金，但事实上交易活络的机构投资者。交易成本意味着机构投资者的投资绩效低于市场平均水准。机构投资者与管理层的意见经常相左，认为管理层误用企业资源，但又认为自己无力改变现状。更糟的是，机构投资者在这个伤害美国企业长期获利的体系中，扮演了重要的角色，而这些企业都是考验机构投资者绩效的标的。

事实上，即使公共政策不改变，机构投资者的活动也足以改变整套体系，首先也是最重要的，机构投资者必须认清为什么经营团队将他们视为唱反调的人。对于企业投资行为予以监督和评估的做法，他们也必须了解个中的微妙结果。他们必须认知一点，要对经营团队产生更大的影响力，本身要减少弹性和放缓交易的速度，必须要更了解、更关心企业的基本面。以下是一些机构投资者可采行的做法：

- 增加持股规模 增加持股规模有助于整合投资者与公司的目标、改善投资者对于持股公司进行深入研究的能力，并传递出机构投资者对于该公司的长期绩效颇感兴趣之信息。

- 减少转手和交易成本 机构投资者的绩效低于市场的平均成本，很大部分来自转手频繁的交易成本。降低股票的转手频率将可改善机构投资者提供客户的收益。

- 以基本获利为基础，更谨慎地选择投资的企业 即便在今天的体系内，企业持续成长的潜力和获利能力，才能带给它较高的股价。机构投资者的评估模式应以这个方向为准。由于信息成本之故，机构投资者可能需要组织成一个联合组织，并推举某家机构投资者出任领导者。

- 鼓励经纪商在衡量方式与评估系统上寻求改变，以反映

出长期的投资绩效 企业所有人和法人经纪人应该把评估方法和报酬体系，转移至与年度或数年一次的成果有关之费用上，并持续提报所有的交易成本。

- 与经营团队的互动，转变为具有生产力的咨询式讨论 机构投资者和经营团队间目前的互动方式，常常流于“猫捉老鼠”的模式，也就是大家都在猜测下一阶段的盈余数字。然而当前之务应该是，对于公司长期的竞争定位要有充分的讨论。

- 成立特殊基金以测试这些新的做法 机构投资者应该成立特殊基金，着眼于重要企业股票的长期投资，以增加它对经营团队的影响力。如果必要，机构投资者应该与企业持有人进行新的协议，以修改基金委托的责任。

- 支持公共政策作有系统的改变 通过支援以上所描绘的公共政策改革，机构投资者可对美国的资金分配体系，提供平衡整合的助力。

有些机构投资者会抗拒这样的改变；因为这些改变涉及新的技能、对投资成功的新定义、以及降低弹性和流动性。但是机构投资者投资者终将体认到更大、更直接的好处，并从创造更强、更有竞争力的美国企业中得到更多的好处，因为这些企业是其资金组合最终之所系。

对企业的启示

经理人员绝非美国资本体系下的牺牲者；他们协助创造这个体系。经理人员不仅透过组织和管理实务塑造内部资金市

场；也从董事会组成、商情散布，与投资人的讨论本质中，界定了本身与外部资金市场的关系。在重新定义美国资金分配体系上，企业经理人扮演了领导者的角色；他们在改变当前体系上，据有最好的位置，也是改革中最大的获益者。

话说回来，该做最多改变的，也是美国企业的经理人。我们的研究建议，美国的管理体系需要重新检视，因为这套体系过度强调分权化、限制信息的流通，并且极度依赖某些形态的薪酬方式，以及依赖财务控制和量化的资本预算流程。这套体系是二次世界大战后的产物，在投资行为上具有微妙的成本，特别是在无形和非传统形式上的投资。以下是一些经理人可以开始推动的重大改变：

- 寻求长期的企业持有人，并让它们直接参与管理 美国资金分配体系最根本的弱点，便是所有权的转换频繁。不过，经理人似乎也低估了自己在这个根本问题上的处理能力。解决之道是经理人应该寻求少数的长期（或几乎是永久）持有者，藉以创造出一个“私人持有”、“公开上市”的混合结构。所有权控制在少数人手上，会对投资者与管理层之间的各个方面的关系——包括管理、信息分享、评估和价值估计，造成实质的改变。

- 避免会孤立管理阶层的人为抗拒接管 企业持有人和董事会未因长期绩效而对经理人员施压时，接管便是监督的必要形式。不过，有些接管并不适当，接管大多数发生在企业出现长期衰退之后。解决之道并非剑拔弩张地反对接管条款；相反地，应该修改美国的资金分配体系，使得惟有在管理层无法为公司建立长期的竞争地位时，才采取接管的行动。

- 把管理层收购视为次佳的解决方案 要解决美国体系的问题，管理层收购只是次佳的解决方案，相同的是，在管理层收购中居操控地位的所有者，在财务上也是以销售作为导向——试图达成短期的投资报酬率，以将利润分配给投资者。

- 提名重要的所有者、客户、供应商、员工和社区代表参加董事会 这些类别的董事，比较会关心企业的长期利益，也会鼓励管理团队在改善长期竞争定位上投资。

- 将报酬诱因与竞争定位相联结 当前许多美国行业所采取的报酬体系诱因，反而不利于生产力；因为这些诱因所依据的基础有误。根据当下利润所分配的红利，明显地会对投资造成伤害；而股票期权则会让经理人更加注意短期股价，特别是在未对股票买卖予以设限的情况下。薪酬体系的方向，应该与公司的长期前景和活动相结合，以改善公司的竞争地位。

- 退出不相干的多元化领域 不相干或关联性不高的多元化，只会浪费资金，并加深当前经营团队对长期投资的偏见。建立有竞争力企业的惟一方式，便是把重心放在少数核心领域，并予以大量投资，以达到独特的地位。

- 从零散型改变为整合型结构 许多美国企业分权化、以利润中心为基础的管理结构，必须加以重整。它需要的是一种“能把具有战略性差异的事业，视为是适当的管理单位，并能以不同方式加以管理”的体系。总公司层级的资深经理人，必须深刻了解核心技术和产业内涵。高级主管必须亲自直接参与所有重要的决策，特别是投资方面的决策。各相关事业单位之间必须广泛地咨询和协调，让各单位都有机会分享彼此的功能

与事业知识。这样的体系将会改变评估和控制方式，不再只限于财务结果，并提升高级经理人对了解投资选择的信心，以及更能掌握个别投资选择的互补性。

- 把财务控制体系转换为定位控制体系 管理控制的新思潮主要是建立在损益表和资产负债表的基础上。企业的资产负债表可衡量出构成其竞争地位的资产，此种衡量标准包括：广义的资产（例如市场占有率、顾客满意与科技实力），对于资产品质、数量与生产力的衡量，以及相对于重要竞争者之绩效追踪的衡量标准。

- 投资预算要表现一致性 在评估投资选择上，传统的资金预算方式都不够理想；因为它们无法应付不断变化的投资本质。新的体系必须评估整体的投资计划，而非仅针对个别的项目；将所有的投资形式视为一个整体性的事物，并把投资评估划分为两个阶段——第一，决定出竞争力所需的资产地位；第二，确实评估如何达到这些地位的方式。

迈向更卓越的美国体系

前面所推荐的各种方式，主要是要有系统地补强美国资产分配体系的弱点，同时又保存其中的优势。这些改变将会整合股东、经纪商、母公司的目标；改进投资决策的信息；更能掌握投资选择的外部因素；以更适于竞争绩效的标准，来评估管理决策，以及让内部管理流程与真正的竞争优势来源更为一致。

如果美国能在这些方面获得进步，不仅会减少美国体系的

弱点，同时还会使得此一体系优于日本与德国。经过改革的美国体系，将拥有长期投资而非永久持有的特质、信息充沛而非投机性的交易，以及有弹性但非终身雇用的员工。相对于日本或德国的现况，这套改革后的美国体系，将对管理层更谨慎地监督，以及对表现不佳者施加更大的压力。这样的结果将会减少无谓的投资与内部效率欠佳的情形。最后，一套经由改革洗礼的美国体系，具有较高的信息披露和透明度，保证会比日本和德国模式，对所有股东都更公平。

但是，要改变美国资金分配体系绝不容易。任何改变通常只及于皮毛，但系统性的改变则会呈现完全不同的面貌。所有主要成员都必须牺牲部分狭隘的自我利益，以追求整体更好的结果。

尽管如此，目前这套体系已引起广泛的不满，而且大家也关心美国企业在全球竞争上的方向与绩效。这意味着系统性的改变是有可能的。假如发生变化的话，投资者与企业也会从中获益。不过更重要的是，这些好处也会改善美国的长期生产力，促使美国整体经济更加繁荣。