

THE

大师十论

「美」迈克尔·波特 (Michael Porter) / 罗伯特·卡普兰 (Robert Kaplan) / C. K. 普拉哈拉德 (C. K. Prahalad) 等◎著
时青靖、陈志敏 等◎译

ESSENTIALS



中信出版集团 · CHINACITICPRESS

大师十论

THE

ESSENTIALS

[美] 迈克尔·波特
罗伯特·卡普兰
C·N·普拉哈拉德
等◎著
时青靖、陈志敏 等◎译

图书在版编目 (CIP) 数据

大师十论 / (美) 波特等著; 时青靖等译. —北京: 中信出版社, 2015.11
(哈佛商业评论管理必读)

书名原文: HBR's 10 Must Reads: The Essentials

ISBN 978-7-5086-5430-0

I. ①大… II. ①波… ②时… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2015) 第 198131 号

HBR's 10 Must Reads: The Essentials

Copyright © Harvard Business School Publishing Corporation

Published by arrangement with Harvard Business Review Press

Simplified Chinese translation copyright © 2015 by CITIC Press Corporation

ALL RIGHTS RESERVED

本书仅限中国大陆地区发行销售

大师十论

著 者: [美] 迈克尔·波特等

译 者: 时青靖等

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者: 北京楠萍印刷有限公司

开 本: 880mm×1230mm 1/32

版 次: 2015年11月第1版

京权图字: 01-2015-2876

书 号: ISBN 978-7-5086-5430-0 / F · 3460

定 价: 45.00 元

印 张: 9.5 字 数: 190千字

印 次: 2015年11月第1次印刷

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

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: 010-84849555 服务传真: 010-84849000

投稿邮箱: author@citicpub.com

致中国读者

很高兴向您介绍《哈佛商业评论·管理必读》的中文版。这套书是敝刊之重磅产品，它代表了《哈佛商业评论》多年来所有经典文章的最佳阵容，是所有商业领袖解决各个管理问题的必读之作。

这套图书源起于单篇文章的热卖。我们最初只是把书中每篇文章制作成PDF版，放在《哈佛商业评论》官方网站（www.hbr.org）供读者单篇购买阅读。读者很快争相购买。随后，我们将其中最受欢迎的文章围绕不同主题制作成一些合集。合集也随之大获成功。于是，我们将其设计制作成精美优良的系列纸质版图书以及相应的电子书，线上线下同时推向大众市场。自推出以来，这套图书就成为英语世界最热门的“管理圣经”，在亚马逊网站与全球各大国际机场持续热卖至今。它既是畅销书，也是常销书。

如今，这套图书终于亮相中国市场！我们相信，中国最具创新力的

商业领袖一定会立刻领会这套图书的价值。书中的理念多年来曾帮助无数企业在全全球市场获得竞争优势。

书中每篇文章都出自《哈佛商业评论》资深编辑们的充分讨论与精心选择。文章与现实世界的相关性与影响力、观点的清晰与适用性，以及每个结论背后的研究与论证质量，都是文章入选的标准。我们也确保这些文章覆盖了几乎所有管理话题。

这些文章最惊人之处在于它们虽然出自过去，却与今日世界紧密相关。这些文章发表之后曾诞生无数全新理念，经由这套图书回到源头，你会发现重温经典意义是多么重大：有些状况已今非昔比、有些问题则一如从前——也有些做法曾误入歧途。而且，无论文化与技术如何变迁，人性始终不变，而管理的本质终究是人的发展与成长。这些文章因而得以在时代巨变中始终绽放着智慧之光。

我们衷心期待这套书能给你以启迪，让你在生活和事业里不断成长，实现卓越。

祝你阅读愉快！

《哈佛商业评论》出版集团总编辑 殷阿笛

程明霞 编译

序

管理智慧超越时代

历时两年多的筹备，由哈佛商学院出版社（Harvard Business Review Press）、中信出版集团和《财经》杂志旗下的《哈佛商业评论》中文版联合推出的《哈佛商业评论·管理必读》丛书，终于在2015年与中国读者见面。毫不夸张地说，这套丛书是致力于研究商业管理和从事商业实践人士的必读经典。

这套丛书的英文版由哈佛商学院出版社编辑出版，英文原名是Harvard Business Review's 10 Must Reads，直译就是《哈佛商业评论十篇必读》。丛书分门别类地精选了在过去几十年刊登在《哈佛商业评论》上最受读者认同的经典文章。这些文章在世界各地经历了不同读者长时间的研究和实践检验，是公认的全球商业管理的经典之作，包含了超越时代的管理智慧，称之为“管理圣经”也并不为过。

为了精益求精，哈佛、中信和《财经》三方合作者没有贪大求全一次性出齐，而是充分准备，在2015年首批推出三本，分别是《大师十

论》(*The Essentials*)、《什么造就了领导者》(*On Leadership*) 和《自我发现与重塑》(*On Managing Yourself*), 并将在 2016 年初再推出三本, 分别是 *On Strategy*, *On Change Management* 和 *On Managing People*。这套丛书的出版可以说是中文管理图书出版界的一件大事, 值得关注, 值得推荐。

进入 21 世纪以来, 随着全球商业实践与研究的进一步演进, 许多重要文章出现在《哈佛商业评论》上。哈佛商学院出版社编辑出版的这套丛书, 力求在新的商业环境下反映对管理经验和商业智慧的全新概括, 这是值得称道的。

成立于 1908 年的哈佛商学院与三个名字紧密联系在一起: MBA (工商管理硕士)、案例教学, 以及《哈佛商业评论》。可以说, 这三者构成了哈佛商学院的精髓。

在哈佛商学院成立之前, 美国已经有商业管理的本科教育 (1881 年起源于宾州大学), 也有商业管理的研究生教育 (1900 年起源于达特茅斯学院)。而哈佛商学院在 1908 年首创 Master of Business Administration (MBA) 这个学位, 并把它推向全球。哈佛商学院的 MBA 教育以案例教学为主, 最早是从法学院的司法案例教学中受到的启发。实践证明, 案例教学是 MBA 教育的有效方式。MBA 和案例教学已经在中国的商学院中深入人心。哈佛商学院的第三个精髓是 1922 年创刊的《哈佛商业评论》。这本杂志是连接教学、研究与管理实践的桥梁, 是近一百年来在商业管理实践中影响力最大的一本具有学术性的期刊。哈佛商学院在商界的来自两方面: 一是人才培养, 主要是通过 MBA 和案例教学; 二是知识的创造和传播, 主要是通过《哈佛商业评论》。

我在1990年获得哈佛大学经济学博士学位。虽然哈佛商学院与哈佛主校园相隔一条查尔斯河，但由于哈佛商学院与哈佛经济系联合举办的“商业经济学”(business economics)的博士项目(迈克尔·波特就是从这个项目毕业的博士)与经济系的博士项目第一年是在一起上课的，所以哈佛商学院与经济系有密切联系。2006年我担任清华大学经济管理学院院长后，从2006年到2011年的五个学年期间我有幸担任哈佛商学院“院长顾问委员会”(Board of Dean's Advisors)委员，使我有机会比较深入地了解哈佛商学院的方方面面。在我担任哈佛商学院院长顾问委员会委员期间，我在2008年参加了哈佛商学院建院一百周年的活动，特别是经历了那年开启的MBA课程改革。2009年，清华大学经管学院聘请哈佛商学院原资深副院长麦克法兰教授(Warren McFarlan)担任学院案例中心联执主任，至今产生的英文案例通过哈佛商学院发布已达44篇。

《哈佛商业评论》发表过在商界产生巨大影响力的兼具思想性和实践性的文章，其中一些文章后来扩展成影响力更大的专著。比如INSEAD(欧洲工商管理学院)的W·钱·金教授，他最负盛名的那本《蓝海战略》就是基于最初发表在《哈佛商业评论》上的一篇文章。正是根据这篇文章的分析框架和论述要点，金教授衍生出更丰富的内容，形成了这本轰动全球管理学界和企业界的名著，成为哈佛商学院出版社迄今最畅销的一本管理著作。更不要说哈佛商学院自己的两位著名教授迈克尔·波特和克莱顿·克里斯坦森了，他们那些有关战略和创新的最重要的管理思想，均是首先以文章形式发表在《哈佛商业评论》上，然后才延扩为专著的，成为商学院教师学生和企业家管理者的必读内容。

一个特别的例子是已故管理学大师彼得·德鲁克。他应当是迄今在

《哈佛商业评论》上发表文章数量最多的作者，并通过这些文章阐述了一整套的管理思想，也据此形成了十几本专著，重新定义了管理学，影响了几代人。德鲁克既非哈佛商学院教授，也非出身其他美国名校，而是一位终生贴近管理实践的学者。他并不在学术期刊上发表论文，但在《哈佛商业评论》这个平台上却如鱼得水。现在一般都认为，如果没有《哈佛商业评论》，德鲁克的管理思想可能会被湮没或被忽略。正是因为《哈佛商业评论》汇集了过去近一个世纪的全球商业管理思想的精华，所以这本杂志自称定义了现代管理学，这其中可能是有一定道理的。

《哈佛商业评论》不同于商业管理类的学术期刊，也不同于商业新闻杂志。学术期刊首先关注的是学术严谨性，其中重要的是理论和经验数据的系统性和科学性，但由此可能会牺牲实践相关性。而商业新闻杂志追求时效性和可读性，不仅缺乏系统性，而且也不精于深度和广度。《哈佛商业评论》另辟路径，首要关注的是商业管理实践的相关性，同时力求探讨问题的深度和所能应用的广度。商业管理既是科学，也是艺术。商业管理实践的知识和智慧，并不一定能从学术刊期刊中获得，更难从新闻杂志中获得。正是《哈佛商业评论》的这个定位，成就了它今天的地位。事实上，《哈佛商业评论》的内容已经成为全球所有商学院共享的知识宝库。纵观全球，至少到目前为止，还没有任何一本杂志在管理实践中的总体影响力超过《哈佛商业评论》。

这套丛书所精选的大师经典之作包括迈克尔·波特的《什么是战略》、西奥多·莱维特的《营销短视症》、罗纳德·海费兹的《领导适应性变革》、罗伯特·戈费的《你凭什么领导别人》、比尔·乔治的《真诚领导力》等。这些文章虽然写于多年前，但是由于企业经营的本质中

总有不变的方面，因此这些经典文章对广大管理者依然具有较强的指导意义，可以说是常读常新。正如《哈佛商业评论》总编辑殷阿笛（Adi Ignatius）在其序中所言：“无论文化与技术如何变迁，人性始终不变，而管理的本质终究是人的发展与成长。这些文章因而得以在时代巨变中始终绽放着智慧之光。”这就是管理智慧可以超越时代的原因所在。

不过，我在此需要提醒中国读者在阅读这套丛书时注意下面三点。

第一，在中国从事商业管理教育和培训的读者或者经过系统商业管理学习的企业家对于这套丛书中的一部分内容可能并不陌生，尤其是彼得·德鲁克、迈克尔·波特、克里斯坦森和钱·金等管理大师们的名篇。不过，在中国经济和企业进入“新常态”的今天，重读这些经典会获得新的启示。而对于那些新进入商业管理学习和新进入管理实践的读者，这套丛书堪当必读教材。

第二，虽然经典的管理智慧超越时代，但是某些具体的理论、框架和模型随着技术、制度和竞争环境的变化而变化。在新的全球化竞争时代和互联网技术改变的商业与管理实践中，管理理论也需要与时俱进。比如波特教授的“五力竞争模型”如何在互联网时代进一步发展，就值得研究和探索。

第三，整套丛书几乎没有文章或案例直接谈及中国市场或中国公司。这并不奇怪，因为中国经济和企业的崛起不过是最近十几年的事，中国企业的管理实践基本上还没有反映在管理学的研究成果上。中国的商业实践与管理经验需要进入像《哈佛商业评论》这样的商业管理知识与见解的主流大本营。这或许是《哈佛商业评论》中文版的编辑们以及中国高校管理学院和商学院的教育工作者们的共同使命。

经过 30 多年的改革开放，中国经济已经进入“新常态”，大多数行业已经不能再简单依靠粗放式的方式发展。因此对于中国企业家和企业管理者来说，更高层次的管理挑战就在眼前。谁能更虚心好学，了解更丰富的管理智慧和商业思想，谁就更有可能在变化的市场竞争中占据先机。未来能够生存发展的企业，必然也必须是管理最好的企业。

正是从这个意义上说，这套管理经典丛书是所有试图在未来市场竞争中胜出的企业家必读的管理精华，亦是致力于全球发展的中国新一代管理学院和商学院教师及学生们最需要扎实学习的基本管理思想和思考框架。在我们终将超越这些成果之前，让我们先做到耳熟能详，头头是道，举一反三。

值得欣慰的是，这样一套优秀的管理丛书的中文版是由哈佛商学院出版社、《财经》和中信出版集团三强联手制作，可谓最佳组合。它们发挥各自在行业的优势，确保了图书的出版品质和权威性。衷心希望这套图书能够得到广大读者的喜爱。

清华大学经济管理学院院长 钱颖一

2015 年 9 月

1 应对颠覆性创新的挑战 克莱顿·克里斯坦森 迈克尔·奥弗多尔夫
001 创新如此艰难有因可循，尽管公司聘用的人才十分优秀，但如何保证人才能在优秀的组织中工作，是我们这一变革时代管理者的主要责任。

2 基于数据分析力的竞争 托马斯·达文波特
023 作为一名分析型竞争者，你要运用复杂的数据采集技术，并对采集到的数据加以分析，将公司所有业务流程中的最后一点价值都攫取无余。

3 自我管理 彼得·德鲁克
047 在知识经济时代，成功青睐那些了解自己的人，也就是那些了解自身优势、价值观以及如何表现最佳的人。先管理自己，后管理公司。

4 是什么造就了领导者 丹尼尔·戈尔曼
073 智商和技术能力很重要，但情商才是领导力的根本。

5 平衡计分卡的实践应用 罗伯特·卡普兰 戴维·诺顿
097 苹果公司为何使用平衡计分卡来衡量绩效并制定战略？因为平衡计分卡能让管理者看到公司运营的广度和整体性。

6 避开创新的经典陷阱 罗萨贝思·莫斯·坎特

125 创新只能在鼓励合作的文化中蓬勃发展，要懂得如何在公司主流业务或外部世界中寻找合伙人。

7 变革之路多险阻：公司转型失败的八大主因 约翰·科特

157 变革是一个过程，而不是一个事件。要想提高变革成功的可能性，你需要理解变革的各个阶段以及每个阶段容易出现的问题。

8 营销短视症 西奥多·莱维特

177 有时公司会形成一种危险的假象：好产品无须营销。其实，营销应该通过产品本身以及与产品的创造、提供、最终消费相关的一整套活动满足客户需要。

9 什么是战略 迈克尔·波特

211 战略就是企业通过一系列不同的运营活动，创造出独特且极具价值的定位。能找到新的战略定位将成为创业者的优势。

10 公司的核心竞争力 C·K·普拉哈拉德 加里·哈默尔

255 全球领导地位争夺战有三个不同层面：核心竞争力、核心产品和最终产品。公司必须了解自己在每个层面的输赢状况。

应对颠覆性创新的挑战

Meeting the Challenge of Disruptive Change

作者：克莱顿·克里斯坦森（Clayton M. Christensen）

迈克尔·奥弗多尔夫（Michael Overdorf）

译者：刘铮箏

作者简介：克莱顿·克里斯坦森，哈佛商学院工商管理学 Robert and Jane Cizik 教席教授；迈克尔·奥弗多尔夫，哈佛商学院高级研究员。

在如今的时代，大公司的管理者们总是感到不安。其实，在互联网和全球化兴起之前，他们在处理重大颠覆性挑战上就战绩欠佳。例如，在数百家百货公司中，只有代顿·哈德森（Dayton Hudson，塔吉特公司的前身）成功转型为折扣零售商，并成为行业领跑者；而在所有的小型计算机公司中，没有一家在个人计算机行业获得成功。医学院和商学院也处境艰难，课程更新速度跟不上市场对医生和管理人员的需求。类似的例子还有很多。

核心观点

为什么成熟企业很少能创新成功？例如，在数百家百货公司中，只有代顿·哈德森公司成功转型为折扣零售商的领跑者；在所有的小型计算机公司中，没有一家在个人计算机行业获得成功。

缘何如此？毕竟，大多数成熟企业财力雄厚，人才济济。但是，当遇到富有吸引力的创新机遇时，它们会在组织结构内（如业务团队）寻找人员来应对这些机遇——然而原有的组织结构是为了应对过去的挑战而设计的，而非针对目前的新挑战。

为避免这一错误，请自问：

- “我们的组织有没有支持这一创新的合适资源？”

支持常规业务的资源，诸如人才、技术、产品设计、品牌、客户和供应商关系等，很少能适应新机遇的需求。

- “我们的组织流程是否适合创新？”

支持组织现有业务的流程，诸如制定决策的规则、组织协调模式等，可能会制约新机遇。

- “我们的组织价值标准是否适合创新？”

你需要考虑能否接受这一新机遇。比如，如果利润率低于企业目前的要求，是否可行？

- “什么样的团队和组织结构最能支持我们的创新行动？”

是在公司内部指派负责创新项目的团队，还是需要成立独立运营的衍生组织？

如果能为创新项目挑选合适的团队和组织结构，再辅以合适的资源、流程和价值标准，成功创新的概率就能够大大增加。

大公司管理者并非看不到颠覆性变化的来临，也不缺乏应对这些变化的资源。多数大公司都坐拥富有才干的管理者和专业人士、强有力的产品组合、一流的技术知识，以及雄厚的财力。管理者缺乏的是一种思维习惯：像思考个人能力一样，思考组织的能力。

杰出管理者的标志之一是能做到“人尽其才，物尽其用”；此外还

要给予员工必要的培训，使之能胜任岗位。不幸的是，大多数管理者认为，只要每个人都能在需要完成的项目中找到匹配的岗位，组织就能顺利运转。但事实往往并非如此。能力相同的两批人员，被置于不同的组织中，可能会取得截然不同的成绩。这是因为除了组织内部的人员和其他资源，组织本身就具有能力。若想持续取得成功，优秀管理者不仅要会识人，也要会评估组织整体的优势和劣势。

本文给出了帮助管理者理解其组织所具能力的框架，并说明了随着组织核心能力的增长，组织的缺陷会暴露出来。本文还告诉管理者该如何识别不同类型的变化，以使组织正确应对这些变化带来的各种机遇。此外，本文也提出了一些基本建议，与我们进取型企业文化中通常的看法大为不同：如果组织面临重大改变，比如颠覆性创新，那么对现有组织进行激进调整大概是最糟糕的应对办法；因为在转型过程中，管理者可能会破坏组织安身立命的能力。

大刀阔斧开展改革前，管理者必须准确理解哪些改变是组织有能力应对的，又有哪些改变是组织没有能力应对的。首先，我们需要系统了解如何识别公司在组织层面的核心能力，然后随着公司的成长壮大，随时检视这些能力的变化。

组织的能力所在

我们的研究发现，有三大因素影响组织能力：资源、流程和价

值标准。在思考组织有能力进行何种创新时，管理者需要分别评估这三大因素对组织变革能力的影响。

资源

当被问及“贵公司能做什么”时，大多数管理者喜欢从公司资源角度寻找答案，包括人力、设备、技术、资金等有形资源，以及产品设计、信息、品牌、供应商关系、分销商及客户等相对无形的资源。毋庸置疑，获得丰富的优质资源能增大组织成功应对变化的概率。但仅凭资源分析，远远无法掌控全局。

流程

影响公司能力的第二个因素是流程。所谓流程，是指员工互动、合作、交流、做出决定，以将资源转化为价值更高的产品和服务的模式。说到流程，人们马上会想到对产品开发、制造和预算控制。有些流程有清晰的定义和文件说明，属于正式流程；有些则属非正式流程，是随时间推移而形成的常规工作或工作方式。前者更显而易见，后者则不那么明显。

管理的一大窘境即和流程有关。就其本质而言，流程是预设好的，因此员工能够一次次按统一标准完成任务。流程一般不应该变化，如果必须改变，则要经过严格的管控步骤。当员工采用针对某种任务而设计的流程去完成这一任务时，往往效率很高；但如果用它去完成截