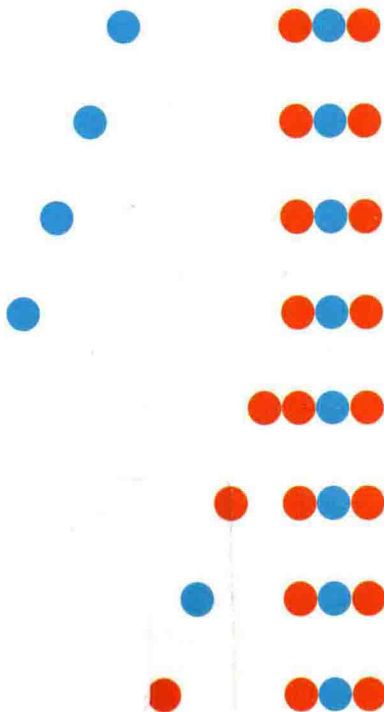




YOUR STRATEGY NEEDS A STRATEGY
How to Choose and Execute the Right Approach

战略的本质

复杂商业环境中的最优竞争战略

[美] 马丁·里维斯 (Martin Reeves)
[挪] 纳特·汉拿斯 (Knut Haanæs)
[印] 詹美贾亚·辛哈 (Janmejaya Sinha)

◎著

王喆 韩阳◎译



YOUR
STRATEGY NEEDS
A STRATEGY

战略的本质

复杂商业环境中的 最优竞争战略

[美] 马丁·里维斯 (Martin Reeves)

[挪] 纳特·汉拿斯 (Knut Haanæs)

[印] 詹美贾亚·辛哈 (Janmejaya Sinha)

◎著

王喆 韩阳◎译

How to Choose
and
Execute
the
Right Approach

图书在版编目(CIP)数据

战略的本质 / (美)里维斯, (挪)汉拿斯, (印)辛哈著; 王喆, 韩阳译. — 北京: 中信出版社, 2016.6
书名原文: Your Strategy Needs a Strategy
ISBN 978-7-5086-6228-2

I. ①战… II. ①里… ②汉… ③辛… ④王… ⑤韩…
III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第105906号

Your Strategy Needs A Strategy by Martin Reeves, Knut Haanæs, Janmejaya Sinha
Original Work Copyright © 2015 Boston Consulting Group, Inc
Published by arrangement with Harvard Business Review Press.
Simplified Chinese translation copyright © 2016 by CITIC Press Corporation
ALL RIGHTS RESERVED
本书仅限中国大陆地区发行销售

战略的本质

著 者: [美] 马丁·里维斯 [挪] 纳特·汉拿斯 [印] 詹美贾亚·辛哈
译 者: 王 喆 韩 阳
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: 北京诚信伟业印刷有限公司

开 本: 880mm×1230mm 1/32
版 次: 2016年6月第1版
京权图字: 01-2016-2630
书 号: ISBN 978-7-5086-6228-2
定 价: 48.00元

印 张: 10.25 字 数: 175千字
印 次: 2016年6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, 由销售部门负责退换。

服务热线: 400-600-8099

投稿邮箱: author@citicpub.com



顾名思义，战略脱胎于战争。而战略最早可溯源至春秋时期的《孙子兵法》，其至今仍是美国西点军校教材内容之一。进入近现代，德国军事理论家和军事历史学家克劳塞维茨，是近代军事战略学的奠基人，其著作《战争论》更被誉为西方战争理论的根基。

虽然所处的时代不同，历史环境不同，两位战略大家都强调通过充分了解所处环境实现战略的灵活性。《孙子兵法·九变篇》说：“将不通于九变之利者，虽知地形，不能得地之利者矣。”克劳塞维茨在《战争论》特别强调通过对战术的巧妙应用和对时机的把握形成战略优势。

在当今的商业社会，学习战略，成为一个战略思想家，是一个商业领袖，或者是一个企业的成功管理者必须面对的课题。因为在多变的 market 环境中，战略不仅仅意味着未来五到十年的企业发展方向；在迅速多变的 market 环境中，日常的经营决策都要用到战略。在路径不清、资源有限需要做出决策时，就必须洞察和分析外部环境、审视自身能力、结合对大势的判断以及权衡利弊最终做出决策。

作为当代全球著名战略咨询机构波士顿咨询公司布鲁斯·亨德森智库的领导人，马丁·里维斯等三位作者通过对全球诸多领先企业首席执行官的访谈和交流，并结合波士顿咨询公司五十年以来的商业咨询经验，撰写了《战略的本质》一书，以飨读者。该书审视了在纷繁变化中商业战略的变化类型，形成了战略调色板这一反映环境不可预测性、可塑性和环境严苛性的战略矩阵。他强调企业必须及时调整自身的战略，从而创立差异化的竞争力。这对于当今中国银行业，乃至处于“新常态”和转型期的中国企业而言，无疑都具有积极的借鉴意义。在此我向作者表示祝贺，同时也向读者推荐此书。

李伏安

渤海银行股份有限公司董事长

推荐序	V
-----	---

第一章	
绪论	001

第二章	
经典型战略：做大	033

第三章	
适应型战略：求快	077

第四章	
愿景型战略：抢先	115

第五章	
塑造型战略：协调	149

第六章	
重塑型战略：求存	187

第七章

双元性创新：变通	229
----------	-----

第八章

领导者的功课：成为绘图师	253
--------------	-----

附录A 自我评估	275
----------	-----

附录B 延伸阅读	279
----------	-----

附录C MAB模拟机制	285
-------------	-----

后 记 自主掌控战略调色板	289
---------------	-----

致 谢	295
-----	-----

作者简介	299
------	-----

注 释	303
-----	-----

绪论 II

你的战略需要策略

如何正确选择并执行企业战略

战略是通往目的的手段，是取得最佳商业成果的方法。提到战略，我们会不由自主地想到规划：审时度势、确立目标并设定达到该目标的各个步骤。长久以来，规划是商业战略的主流：董事会议中是这样，商学院课堂上也是如此。然而，有效的商业战略从不局限于这一种方法。石油公司会制定为期数十年的规划，但这种规划对每天都要面对新产品和新竞争者的软件公司首席执行官来说可能并不合适，软件公司正因为具备这样的特点，在制定战略时会更倾向于随机应变、把握时机。上面提到的长期规划对于创造新产品或新商业模式，并将其推向市场的公司来说也不适用。我们应当采取哪些方法制定战略？何种战略在何种情况下最为有效？这便是本书要回答的核心问题。此外，我们也会向读者展示正确选择战略所创造的价值是

多么明显、多么巨大。

和过去相比，今天我们所面对的商业环境越发千变万化、难以捉摸。其原因有多个，其中包括全球一体化、科技飞速发展、经济紧密联系等。人们可能并没有完全注意到我们所面对的商业环境已日益多样化，而且涉及面也在不断扩大。

特别是大型企业，它们在拓展业务过程中所面对的商业环境日益纷繁，而且变化日新月异（见图 1-1）。企业必须选择合适的战略方法或战略组合，而且要随着环境的变化不断调整战略组合。

企业面对的战略环境热点图

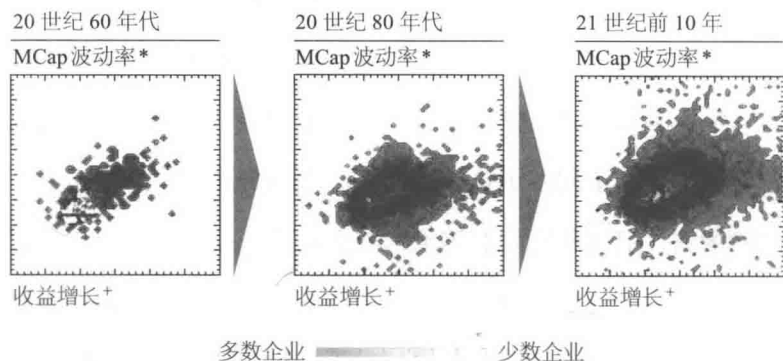


图 1-1 商业环境差异日益增大

数据来源：Compustat 数据库（美国公众公司）；马丁·里维斯、克莱尔·鲁夫、菲利普·提尔曼著，《战略的本质》（*Your Strategy Needs a Strategy*），哈佛商业评论，2012 年 9 月

注：MCap（market cap）指市值。

*过去十年市值年均增长的标准偏差（对数标尺）。

⁺过去十年的年均收入绝对增长百分比（对数标尺）。

一刀切的模式早已不再适用。

商业环境中日益加剧的不确定性和动态变化使得一些学者和商界领袖断言或是暗示，竞争优势乃至更广泛意义上的战略已与现实脱节。¹而事实上，战略的重要性从未像现在这么突出。企业领导更替的频率与速度前所未有地加快，胜者和败者之间的差距变得空前巨大（见图 1-2）。许多首席执行官时刻提防着可能削弱自己公司地位的新生竞争者，而许多新兴企业一心想要做的正是此事。因而，针对所处的商业环境来制定与之相适应的战略凸显出前所未有的重要性。

行业平均息税前利润率

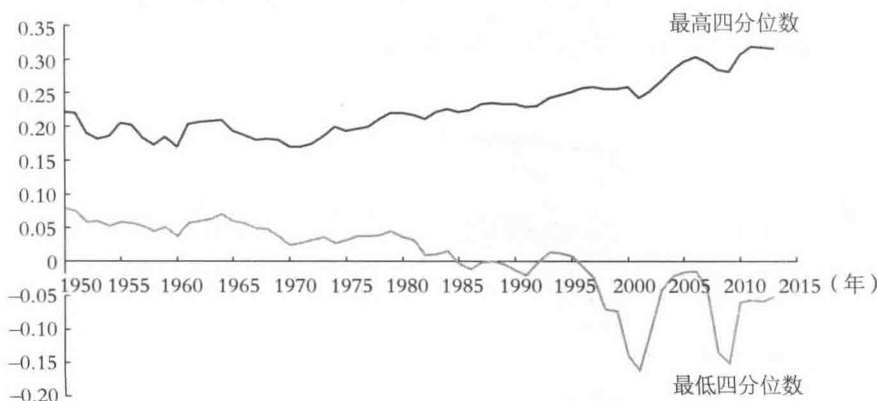


图 1-2 美国成功企业与失败企业间的差距不断拉大

数据来源：波士顿咨询公司分析（2014 年 8 月），Compustat 数据库

注：行业平均息税前利润率是基于对近 34 000 家上市企业分析得出的。这些企业主要为近年来净销售额超过 5 000 万美元的美国公司；首先按六位数字编码的全球行业分类标准计算出四分位平均值（未加权），接着取各行业的平均值（通过每年各行业的公司数量进行加权处理）；排除离群值（息税前利润率高于 100% 或低于 -300%）及在某些年份中缺乏足够数据点的行业。

遗憾的是，现在比以往更难找到正确的企业战略。自 20 世纪 60 年代初商业战略的概念诞生以来，可供公司领导者选择的战略工具及战略框架数量大幅增长（见图 1-3）。然而，这些战略方法如何相互联系，是否应当付诸实践却远未可知。

我们并非缺少制定战略的有效方式，我们的不足在于不能合理地针对外部环境选择正确的战略。波特五力模型可能在某一领域行之有效，而蓝海战略、开放式创新战略则适用于其他领域。但在认识每种战略时，人们倾向于将其当作包治百病的灵药。管理者及其他企业领导都面临着一个难题：环境越来越复杂多变，难以把握，成功的风险也越来越大，他们如何才能确定最有效的企业战略？如何借助适当的框架及工具，集思广益，采取行动，构思并执行企业战略？

在研究、撰写本书期间，我们咨询了多位商界领袖，再次证实了他们所面临的这种困境。他们中有些人指出，作为指导思想的企业战略越来越难以适应千变万化的环境；另一些人则解释说，需要有更行之有效的新方法来替代经典型的企业战略方法；一名高管甚至说“战略”这个词已经在他们公司被禁用了。许多人都说像他们那样规模庞大的综合型企业，在制定、执行战略的时候，只用一种方法是肯定行不通的。为了应对日益活跃的多元化商业环境以及大量涌现的战略方法，本书提出了一个统一的选择框架：“战略调色板”。该框架旨在帮助企业领导正确

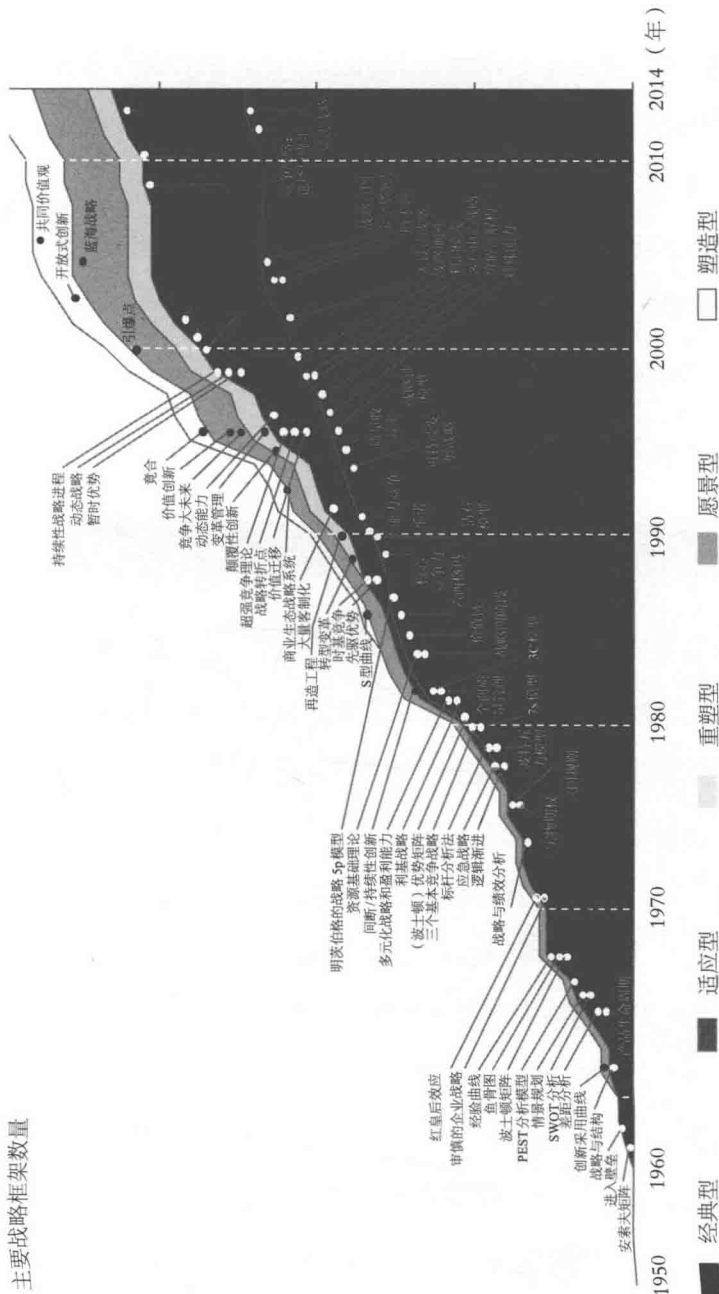


图 1-3 战略框架增长图

资料来源：潘卡基，盖马沃特，《历史视角下的竞争与企业战略》，《商业历史评论》第76期（2002年春），第37—74页；劳伦斯·弗里德曼，《战略：一段历史》（纽约，牛津大学出版社，2013年）；波士顿咨询集团战略研究中心的研究。

注：3C即客户（Customer）、竞争对手（Competitors）和企业（Corporation）；5P即规划（Plan）、计划（Play）、模式（Pattern）、定位（Position）及观念（Perspective）；7S即战略（Strategy）、结构（Structure）、体制（Systems）、共同价值观（Shared Values）、技能（Skills）、员工（Staff）及风格（Style）；PEST即政治（Political）、经济（Economic）、社会（Social）及技术（Technological）；SWOT即优势（Strengths）、劣势（Weaknesses）、机遇（Opportunities）及威胁（Threats）。

选择并有效执行与当前环境相匹配的战略方法；结合使用不同的方法以应对不同的环境或不断变化的环境，并从领导层面推动战略方法的组合应用。

战略调色板包含了五种战略原型——你可以将其理解为五原色。你可将其运用到企业的不同领域：跨地域、行业、职能以及企业生命周期的不同阶段，并可根据各领域面临的具体商业环境量身打造合适的战略方法。

本书的素材基础

本书基于广泛的调查研究撰写而成。本书是波士顿咨询公司（BCG）战略智库长达五年的研究、大量的客户访谈以及企业调研的成果。2012年，波士顿咨询公司对世界主要工业国家的150家企业进行了详细调查，范围涵盖银行、制药、高科技、农业等多个行业。此外，我们还分析了60年间不同行业的发展状况，以便更好地了解商业环境在此期间发生了怎样的变化。

此外，我们还与企业首席执行官进行了20多次深入的访谈，让他们谈一谈自己制定和实施成功战略的经验和看法，以此作为对先前调查的补充。我们还同我们的科研合作方——特别要提一下普林斯顿大学的西蒙·列

文——进行了合作研究，从生物与进化战略的角度深入发掘和探讨，该领域通常与复杂、多样、多变、不确定的环境相联系。

最后，我们借助数学方法对战略调色板进行了进一步探索。我们开发了一个能够模拟商业战略及其在不同商业环境中表现的计算机模型。基于这一模型，我们推出了配套苹果平板电脑应用，读者可以通过这款应用深入感受并理解每一种战略方法。如需下载该应用，请访问苹果应用软件商店，搜索“Your Strategy Needs a Strategy”。您也可以登录我们的网站找到这款软件，网址是：www.bcgperspective.com/yourstrategyneedsastrategy。

五大战略环境

战略调色板

从本质上说，战略就是解决问题的方案。只有进行具体问题具体分析，才能找到最佳的解决办法。企业所处的环境决定企业应采取的战略，企业需要对环境进行评估，从而搭配、运用合适的方案。然而，你如何才能找出商业环境的特点，如何

选择最适合的制胜战略？

商业环境可以按照三个简单的维度进行分类：可预测性（企业能否预测商业环境未来的发展变化）、可塑性（企业是否能够独立或者以合作的方式重塑商业环境）、环境严苛性（企业能否在商业环境中生存）。将这几个方面整合起来，便形成了五类典型的商业环境，每一类环境都要求企业制定并实施与之相对应的战略方案（见图 1-4）。

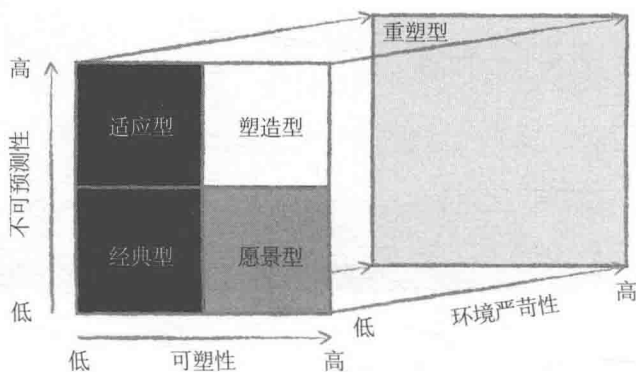


图 1-4 战略调色板：五种商业环境以及战略方案

- 经典型：能够预测，但无法改变。
- 适应型：无法预测，也无法改变。
- 愿景型：能够预测，也能够改变。
- 塑造型：不能预测，但能够改变。
- 重塑型：企业资源严重受限。

五大战略原型

每种商业环境都有与之相对应的典型战略方案，在战略调色板中，我们称为与之相对应的色彩。例如：在可预测的经典商业环境中，企业需要采取能够明确企业定位的战略。这类战略基于企业在规模、差异性或内在能力所形成的优势，通过综合全面的分析与规划来实现。在适应型环境中，由于规划既赶不上变化的速度，也无法应对不可预测的情况，企业需要不断地进行尝试。在愿景型环境中，企业只有通过率先创造新市场或颠覆旧市场规则才能取胜。在塑造型环境中，企业可以携手合作，通过协调各利益相关方的商业活动共同塑造行业格局，使其为自身利益服务。最后，面对重塑型环境的严苛条件，企业必须首先保存和腾出资源，以确保自身的生存和发展，接着从其他四种方法中选择一种，重新走上增长之路，从而实现长期繁荣。在最基本的层面上，每一种战略的核心理念大不相同：

- 经典型：做大。
- 适应型：求快。
- 愿景型：抢先。
- 塑造型：协调。
- 重塑型：求存。

正确的方法会给企业带来回报。我们的研究表明，成功做到将战略与商业环境相匹配的企业与没做到的企业相比，其股东总回报比其他企业高出 4%~8%。² 不过在我们调查的企业中，有大约半数企业在一定程度上选择了不适合其所处环境的战略。

下面，我们将更深入探讨企业应该如何成功运用战略调色板上的每一种“原色”，以及每种“原色”为什么能在特定的环境中发挥最大作用。

经典型战略

在那些采用经典型战略的企业领导看来，世界是可以预测的，竞争基础是稳定的，企业一旦获得优势，就可以长久地保持下去。由于他们无法改变外部环境，这类企业会在所处的环境中寻找自己的最佳定位。这类企业庞大的规模、差异性优势或内在能力是其找到最佳定位的基础。

在经典型环境中，企业的市场地位优势可以长时间保持：环境是可以预测的，发展是循序渐进的，不会有巨大的颠覆性变化。

为了获取有利地位，采用经典型战略的企业领导会采取以下思维模式：首先，他们会分析企业竞争优势的基础以及企业能力与市场需求的结合点，预测这一切会随着时间的推移如