

• • • BUSINESS • • •
• • • MODEL • • •
• • • ENABLED • • •
COMPETITIVE ADVANTAGE BUILDING

BEYOND STRATEGY

超越战略

商业模式视角下的竞争优势构建

魏 炜 张振广 朱武祥◎著

升维思考，定义差异竞争维度
降维攻击，重构竞争时空格局



机械工业出版社
China Machine Press

· · · BUSINESS · · ·
· · · MODEL · · ·
· · · ENABLED · · ·
COMPETITIVE ADVANTAGE BUILDING

BEYOND STRATEGY

超越战略

商业模式视角下的竞争优势构建

魏 炜 张振广 朱武祥◎著



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

超越战略：商业模式视角下的竞争优势构建 / 魏炜, 张振广, 朱武祥著. —北京: 机械工业出版社, 2017.6

ISBN 978-7-111-57064-6

I. 超… II. ①魏… ②张… ③朱… III. 商业模式 - 研究 IV. F71

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 109401 号

本书分为上、中、下三篇。上篇完整介绍了企业时空定义的系统框架, 深入探讨了空间构建、机遇洞察、企业设计、路径选择、执行匹配与时间驾驭六大主题内容。中篇则是精彩纷呈的案例, 每个案例都以上篇中的框架为文章主干, 在帮助读者体会竞争大美的同时, 强化对新框架的认知。下篇内容更丰富和多元, 主要围绕着商业模式的相关内容展开, 可以帮助大家更好地认知、理解和应用商业模式。

超越战略：商业模式视角下的竞争优势构建

出版发行：机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码：100037）

责任编辑：宋学文

责任校对：李秋荣

印刷：北京文昌阁彩色印刷有限责任公司

版次：2017 年 7 月第 1 版第 1 次印刷

开本：170mm × 242mm 1/16

印张：17

书号：ISBN 978-7-111-57064-6

定价：99.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 68995261 88361066

投稿热线：(010) 88379007

购书热线：(010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱：hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问：北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

全新视角下的新商业理论框架

陈春花

北京大学国家发展研究院金光管理学讲席教授

华南理工大学工商管理学院教授

看到这部作品，深深地被其核心理念“超越战略”所触动，而无论是从理论还是从实践的角度，我自己也颇有共鸣。战略一词在理论和实践中有重要影响，离不开一位代表性的人物迈克尔·波特，其在20世纪80年代提出的竞争论也契合了当时的时代特征。随着竞争的加剧，进入21世纪，仅仅以竞争为核心的战略已经难以为企业创造并使其保持优势，为此，我曾出版专著《超越竞争》，来表达微利时代的企业战略理念。从竞争到超越竞争，从战略到超越战略，因此，我与这部新的作品能够产生共鸣。

事实上，不仅仅是从环境变化的角度，从组织理论的演进过程来看，重新来定义战略，也是战略理论发展的必然。从我个人对组织的研究来看，纵览百年历程，当中发生了两个最为显著的变化，一是组织从封闭到开放，二是组织从个体到生态系统。在组织研究开始的相当一段时间里，人们对于组织的认识都是相对封闭的，并且只是关注组织个体。这也导致我们在关注战略时，常常把焦点放在竞争上面。近年来组织理论的革命性变化是开放性组织和组织生态系统，鉴于战略与组织的匹配，也因此，需要对战略进行新的判断，而这个新的判断，正是这部作品在表达的：超越战略。

结合作者的论断，企业要超越战略，至少要在以下四个维度有所作为。

第一，战略生态系统。德鲁克在从社会学切入管理学时有一个基本的假定，企业组织将成为社会的基本单元。而随着组织共生时代的到来，企业的战略要求不仅仅是要把自己打成一个有竞争力的企业，更重要的是打造一个战略生态系统，这反而成为个体竞争力的前提。如同作者在“Valve：生态系统的构建范本”一章中的论述，从企业的战略角度来看，企业要打造的是一个共生体。这个共生体是一个角色集，以此来共创价值，这是今天企业共生关系的根本逻辑。

第二，转型升级。与以往相比，今天企业所面临的环境上的一个重大不同是，环境从稳态环境向动态环境变化。面临环境的变化，在战略上比强调竞争力更为重要的是关注持续性，也就是要令企业在动态环境中持续成长，而持续成长对于战略的要求，就是要进行有效的转型升级。针对于此，作者选择了养殖业和酒店业两个相关行业的代表性企业进行了案例研究。这些案例除了在表达转型升级本身之外，还传递了一个重要启示：转型升级并不是目的，企业不是为了转型升级而转型升级，其目的是更好地为顾客创造价值，其结果则是帮助企业在动态环境下持续成长。

第三，破坏性创新。《大繁荣》的作者费尔普斯将创新视作社会繁荣的重要推动力。回到德鲁克讲述的企业组织这一社会的基本单元，要求企业组织必须保有创新能力，才能推动自身和社会的繁荣。当然，创新一词今天已经变得非常流行，甚至会被理所当然地加以使用，而忽略了其本身的内涵。以克里斯坦森的创新理论为切入点，作者深入探讨了破坏性创新的本质，创新意味着创造新的市场需求，更重要的是，尽管今天我们提倡草根创新，但创新并非小企业的专利，因此，只要去践行创新的本质，任何企业和个人都可以表现出卓有成效的创新精神。

第四，组织匹配力。在超越战略的顶层设计上，企业需要关注战略生态系统、转型升级、破坏性创新，但这些核心问题能否在实践中取得成效，离不开有效的组织能力。如同作者论述的企业设计与执行匹配，这意味着，超越战略

要做到顶层设计与组织能力的匹配。缺失组织能力，再卓越的顶层设计都会失去成效。因此，企业既要设计出有效的价值来源，同时，还需要通过执行匹配将价值转化为现实。

战略生态系统、转型升级、破坏性创新、组织匹配力，当超越战略从理念转化为行动时，我们距离成效就又近了一步。喜欢战略管理学家伯格曼的一句话，“战略控制命运”，其简明地交代了战略的意义。但今天，在超越竞争的新时代，企业能否超越固有的命运，甚至创造出更好的命运，可能也需要超越战略。也或许，只有超越战略，超越竞争，企业在今天才能赢得持续竞争力。

更为可贵的是，作者把多年来的研究智慧集合在这部作品里，用企业时空定义理论框架六个步骤来贯穿整个作品，让读者在看到清晰的理论构架的同时，也看到鲜活的案例，更看到解决之道。更加难得的是，每一个核心理论观点的阐述，都能够既看到严谨的专业训练，又能够完全在实践中被确认，这也是我对于本书几位作者极为赞赏的地方，也是诚意推荐大家阅读此书的核心之所在，相信读者可以在阅读的过程中，能够领略到理论与实践融合的价值之美。

2017年4月28日于朗润园

大格局 大视野

路江涌

北京大学光华管理学院战略管理系教授

十多年来，魏炜、朱武祥两位教授坚持在商业模式理论与实践领域进行研究和探索，出版了包括《发现商业模式》《重构商业模式》《商业模式的经济解释》《商业模式的经济解释 II》《透析盈利模式》等在内的一系列著作，总结了国内外商业模式的创新实践，在企业界产生了持续而重要的影响。作为两位教授作品的忠实读者，我阅读过他们所有的著作，获得了很多启发。

读完魏炜教授发来的新的书稿，我不禁随着作者的思路思考起战略管理研究与实践的现状和面临的挑战。情况正如三位作者在本书引论中提到的那样，在不确定性和不连续性成为新常态的今天，传统战略框架的解释力和预测力在下降，这使得企业家们运用传统战略框架对商业世界进行分析时的“安全感”和“获得感”大大降低。传统战略分析框架的重点是大企业如何利用内部资源来保持竞争优势，战略分析的背景是企业面临确定的未来发展方向和连续的未来发展路径。然而，当企业面临的未来发展方向不确定性越来越高，并且未来发展路径的不连续性也越来越高的情况下，沿用静态和局部的战略分析框架就限制了企业家的格局和视野。企业家迫切需要一套超越传统战略的理论框架，以更大的格局和更远的视野进行战略思考和商业实践。

这本《超越战略》为企业家提供了一个大格局和大视野的分析框架。

更大的格局

更大的格局可以从本书提出的“三度空间”概念中获得启发。“三度空间”指的是企业空间、商业模式空间和共生体空间，相对应的战略即为企业战略、商业模式战略和共生体战略。传统的战略管理思考重点是企业战略，缺乏对构成企业商业模式的利益相关者的系统分析，而作者在前述商业模式等书中发展的商业模式体系正是能帮助企业家把战略格局从企业战略空间提升到商业模式空间的工具。

在本书中，作者在他们之前有关商业模式研究的基础上，进一步把战略格局提升到共生体空间层次。在共生体空间中，企业家关心的不再仅仅是单个企业的战略问题，甚至也不仅仅限于单个企业和利益相关者组成的商业模式体系，而是扩展到围绕着多个核心企业发展起来的生态系统。

打个比方，如果说企业空间关心的是一个“星球”的内部结构和外部环境，那么，商业模式空间讨论的应该是围绕这个星球形成的星系，共生体空间讨论的则是由不同星系组成的更大的星系。本书中的“三度空间”体系从“上帝视角”描绘了企业生态的宏观结构、中观关系和微观组成，为企业家分析相关生态系统提供了一套体系化的视角。

更远的视野

看世界，做企业，仅仅有更大的格局是不够的，还必须有更远的视野。本书给出了获得更远视野的方法：“时间罗盘”。时间罗盘以“时间驾驭”为核心，以“空间构建”为起点，为企业家提供了“机遇洞察”“企业设计”“路径选择”和“执行匹配”的行动路线图。

如图 0-1 所示，“新常态”下的企业发展面临发展方向（空间）的不确定性和发展路径（时间）的不连续性。面对双重不确定性，企业家可以从时空两

个维度考虑不同情况下的企业战略重点。首先，当发展方向不确定性高且发展路径不连续性高的情况下，企业的战略重点应该是“机遇洞察”，即先找好方向，在可能的发展空间里确定发展方向。其次，在选好方向后，企业家应该着重做好“路径选择”，以降低不同时点间发展路径的不连续性。再次，当发展路径不连续性低，但发展方向不确定性高时，企业战略的重点应放在“企业设计”，设计出一个灵活性高的“精益组织”，在发展过程中不断调整发展方向。最后，当发展方向不确定性低且发展路径不连续性低时，企业家应该把战略的重点放在“执行匹配”上，抓住机遇快速发展。



图 0-1 时空不确定性下的企业战略

超越战略

本书取名为《超越战略》。作为读者，我认为书名中的四个字（“超”“越”“战”“略”），很好地反映了企业面临发展方向不确定性和发展路径不连续性情况时应有的战略思路，既要有空间上的格局观，又要有时间上的动态观，既注重宏观层面的战略规划，也重视微观层面的战略实施，做到在时空维度上战略规划和实施的动态协同（见图 0-2）。

“超”指的是从速度上超过，是时间的概念。在企业未来发展方向不确定性低的时候，企业家考虑的重点应该是如何能在保证适当发展方向的前提下，尽可

能做到动作迅速，快速调整方向，快速迭代产品和模式，在确定方向后加速发展。

“越”指的是在格局上越过，是空间的概念。正如《山丘》的歌词中唱的那样：“越过山丘，才发现无人等候”。经历多年快速发展后，任正非慨叹华为正在本行业逐步攻入无人区，处在无人领航、无既定规则、无人跟随的困境。任正非认为，理论突破、技术突破、格局突破是无人区的生存法则。企业家在企业未来发展方向不确定性高的时候，只有越过山丘，有了更大格局才能洞察更大机遇。

“战”指的是在企业未来发展路径不连续性低的时候，把战略重点放在战略执行，通过企业设计和执行匹配等方面的战术运用，实现竞争优势。

“略”则指的是在企业未来发展路径不连续性高的时候，把战略重点放在战略规划，通过机遇洞察和路径选择等获得更大发展。

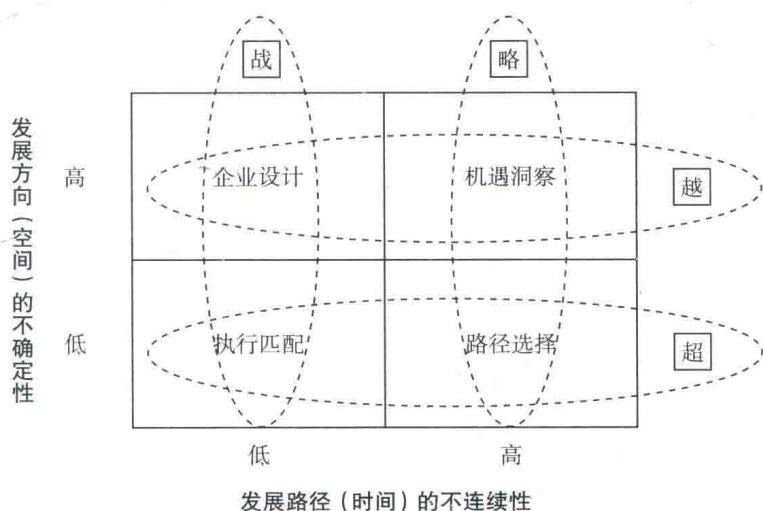


图 0-2 《超越战略》书名解析

《超越战略》一书是作者在以往研究基础上的重要补充和扩展，作者审视企业商业模式的角度上升到生态的高度和广度。跳出企业看模式，超越模式看生态。企业家阅读本书，应该可以获得一种登高远眺的视觉冲击和心灵震撼。

2017年5月14日于硅谷

超越战略，定义未来

廖建文

长江商学院副院长

战略创新与创业管理实践教授

近年来互联网、IoT（物联网）、大数据、人工智能等新技术给商业活动带来的影响有目共睹。一个明显的趋势是：消费者、企业和行业之间的连接越来越紧密，改变了传统的价值创造方式。人与人的连接促成了社交网络和社群经济的兴起；人与物的连接释放了智能设备和相关应用的入口价值；物与物的连接又将物联网、工业 4.0 等概念的想象空间无限放大。纵横交错的关系跨越了行业，打通了企业与消费者的关系，也改变了价值创造和企业竞争的逻辑。

如果用牛顿经典力学体系来比喻工业时代价值逻辑的话，我们似乎可以这样理解今天正在发生的事实：经典战略分析框架（包括产业分析、价值链分析等）依然经典，只是适用的前提发生了变化。今天产业的边界正变得越来越模糊，层出不穷的新技术就像一位无所不能的魔法师，打开了星际穿越的虫洞，使我们能够在不同的“星球”间穿梭往返，使商业活动中的跨界现象越来越普遍。在这个崭新的“星际穿越”时代，我们需要一套可以用来理解整个商业系统的“相对论”。也就是说，无论是战略管理的实践者还是研究者，都需要建立一套更宏大的语言体系，去理解不断变化的新现象和新方法。在这个体系里，经典的理论框架没有失效，反而能够找到自己在新体系中的恰当位置（正如牛顿经典力学和相对论的关系）。

在过去的十几年里，我们可以看到许多这方面的探索。本书的三位作者就给我们提供了一个有益的思考框架。在本书中，作者提出了从战略空间（企业视角）、商业模式空间（商业生态系统视角）和共生体空间（商业生态簇视角）这三个维度来理解价值创造和竞争方式。其中，战略空间聚焦企业本身、竞争对手和客户，从而寻找最佳的竞争定位、定义竞争优势。这与经典战略理论框架所讨论的核心问题如出一辙。商业模式空间将视角放宽到商业生态系统中各利益相关者的交易结构设计。共生体空间则更进一步，对商业生态在本质层面进行抽象，从而改变商业生态簇层面的价值创造逻辑及角色，以及业务活动的构成。

从战略空间到商业模式空间，再到共生体空间，其实是战略思考者在不断调整自己看待问题的视角。我们可以把他们想象为在显微镜下审视企业价值网络的观察者，通过放大或缩小倍率呈现出不同的视野。放大倍率最高时，可以看到的是具体的竞争对手、客户的痛点、企业的活动等。当倍率变小一些，将企业在更大范围内的利益相关者纳入观察视野时，商业模式（即作者所定义的利益相关者的交易结构）设计的问题就得以浮现出来。如果进一步调整倍率，看到的是最为宏观的生态簇层面的价值创造逻辑。在今天新技术的冲击下，企业面临越来越多的来自不同维度的竞争。这也是经营者要善于在战略空间、商业模式空间和共生体空间之中灵活地切换视角、跨维度思考的根本原因。“既要看见树木，又要看见森林”，这是今天这个时代赋予经营者的重要使命。

本书就这一问题提供了一套系统的方法：从机遇洞察、企业设计、路径选择、执行匹配、时间驾驭等各个角度为企业进行多维度的战略设计提供了理论指导。同时，本书收录了丰富的国内外案例，从实践层面对理论框架进行了丰富的诠释演绎，有助于读者更深刻地理解本书理论框架的要义，做到知行合一。相信无论是理论研究者还是战略实操者，都能够从本书中获得启发，受到教益。

遇见不如预见，战略的精义在于不断发现和实现未来的机会——不仅仅聚焦当下的竞争，更要不时地“跳出盒子”来思考未来价值创造的空间，这应该是未来所有伟大企业的一门必修课。

“超越战略，定义未来”，这个目标值得我们为之共勉。

透过现象看本质

马 浩

北京大学国家发展研究院发树管理学讲席教授

有关商业模式的探讨，大概最早起源于美国的创业学文献。在 20 世纪 90 年代以硅谷为代表的 IT 界创新浪潮风起云涌，尤其是大批 “.COM” 企业骤然崛起之际，商业模式更是日益受到人们的青睐。进入 21 世纪，商业模式的概念也开始逐渐进入主流的战略管理学文献，从大卫·蒂斯 (David Teece) 到拉菲·阿密特 (Raffi Amit)，再到以颠覆性创新著称的克里斯坦森，这些重要学者对商业模式的实质和主要构成与驱动因素给出了精彩的论述和权威的解读。

再看中国，虽然涉及商业模式话题的作者甚众，但相对较早也是最为详尽地考察和研讨商业模式的当属魏炜和朱武祥二位学者。他们将商业模式的概念与中国企业的实践紧密结合，为读者提供了体系完整和素材鲜活的呈现。他们的贡献在业内被传颂为“魏朱模式”。自 2009 年以来，二位学者集中在这一领域辛勤耕耘，而且不断引入新的合作者，从一起透析盈利模式的林桂平到今天共同构建生态簇的张振广，不断与时俱进，持续追求创新。

这本书的内容和贡献无疑是值得称道的。在我看来，本书至少有三大优点。

其一，全局观念，系统思考。根据我对“魏朱”团队以往所有商业模式论著的观察，这一点表现得尤为突出。与以往的论著一样，作者在此力求将问题的方方面面一网打尽，依照“穷尽但不重复”的原则选取重要的要素维度来构

建其理论框架和体系，比如，以性价比为基准的对涵盖需求和供给的战略定位之均衡考量。

其二，素材丰满，案例鲜活。作者总是能够萃取最为生动和具有代表意义的中国企业案例来说明自己的观点。比如，新天猫的案例对生态簇和新共生体之产生的演示。这些案例和素材往往使人耳目一新。我个人觉得很多案例可以直接拿来在我的 EMBA 课堂上使用和借鉴，比如作者对中国 OTA (online travel agent) 行业以及智能手机行业的精彩解读。同时，有了系统的理论框架支撑，这些素材也就不再凌乱无序。

其三，实战导向，路径清晰。与强调笼统概念的纸上谈兵不同，本书的作者在几乎所有的框架和构想上都给出了实战的建议和思考，揭示了实施的路径和方法，哪怕只是最为初期和简略的设想，比如电动汽车路径选择评估表和规划示意图。以管理实践者为主要受众，以价值创新为主要目标，这种严谨而又务实的研讨与写作方式无疑可堪褒扬。

本书的三部分编排也较为得当。有叙有议，有理有据。许多内容都已经在近两年内于重要的管理和财经媒体发表。当初我在杂志和期刊上读到这些原文时，就经常为作者的见识和机敏击节赞叹。现在累积在一起，更加能够欣赏到作者体系设计的全貌。

上篇，构建理论框架，提出新的维度和方法。中篇，提供案例分析，展示商业模式创新的机遇和挑战以及实践中的喜悦和困窘。下篇，总结和提升，反思和梳理商业模式成败的关键。当然，如果中篇的呈现与前后两端的框架与反思结合得更为紧密一些将会锦上添花。

商业模式 (business model)，说到底，其实是业务模式，是与具体的一项业务相关的。具体到一个业务，在现今移动互联网时代或曰商业模式至上的时代，我们可以大谈其商业模式，甚至不谈战略。但一个企业或者公司，尤其是拥有多种业务组合的多元化经营的公司，便可能不得不关心战略，特别是公司层面的战略：进入哪些行业，退出哪些行业，是否打造共享于多种业务的主

导逻辑与核心竞争力，还是每个业务各自为战、独立经营。

其实，对于一个具体的业务而言，选择哪种商业模式，本身也是一种战略选择。作为一个自认为是主流战略管理领域的学者，在下还是要把自己对战略的理解或偏好抖搂出来。

透过现象看本质，言辞背后辨事实。战略也好，商业模式也罢，最终都是通过对企业资源与活动的设计、调配和使用去创造卓越的价值。在这一点上，“魏朱”团队的工作甚是值得称道。相信这本书也会给相关的读者带来有益的启发。

2017年4月8日

超越战略，登顶生态

陈威如

中欧国际工商学院战略学教授

互联网带来的新工业革命已经改写了企业专注在制造、研发、零售等价值环节的直线路径格局，企业的战略思维已不能只是聚焦在传统视角的产业链结构，而是必须上升到更富想象力、全局观的生态大平台。与此相生的，是当今与未来企业的竞争方式，从单打独斗转为集团战。例如移动通信之争，安卓聚集手机制造商、内容开发商、网络运营商、系统集成商与苹果、诺基亚聚拢的阵营对垒，战争正在延伸到智能家居、健康传感、物联网、智慧城市等领域。目前竞争极为激烈的移动支付之战，阿里、腾讯与苹果正在加速占领各式各样的支付场景，结合众多利益相关方，战场遍及汽车出行、单车共享、餐饮美食、健康医疗等应用。在此种大生态的生长与演进中，企业与企业间，不断竞争、合作、对抗、融合，或突变新物种，或汰换旧物种。此一高度复杂的过程，企业需要更加清晰及更具高度的战略思维指引，才有可能胜出。

魏炜、张振广、朱武祥在引领商业模式思考上深耕多年，本书更加升级提供了一个企业思考未来生存发展的思维架构，由小及大的三度空间概念，构筑了一个让战略思考者从企业层次提升到生态簇的引导图。作者以本身对商业模式的深度理解与研究，将商业模式从过去企业内部的盈利思维方式，升华到高于企业的生态系统视角，上连生态圈共生体，下接企业直观战略层次。此三度空间将战略、商业模式、生态簇（共生体）这三种过去不易完全区分的重要概

念给予了清楚定义与定位。在此基础上，作者进行了从理论到落地实践方法论的尝试，提出洞察机遇、定位价值主张、选择演化路径、执行匹配活动、掌握发展节奏等具体可行的思路及方法，最后佐以个案演练及观念强化，可以说是一套从概念理论到实操方法论的完整体系发展，十分精彩难得。

未来的世界，不论是个人、企业，甚至是国家、经济体的层次，都必须面对生态集群式的互动挑战，因为科技的进步已经打破疆界将各式各样的社会组成单元紧密连接起来。在商业生态圈的发展进程中可以人为规划设计的部分，我们将会看到有胸怀、有情怀、有担当的生态群的领袖，利用自投自建或开放平台的方式，打造互利共生、共赢共好的机制，吸引越来越多的参与者加入，激发群内的物种丰富性，从而增加整个集群在环境变化时的生存能力。因为技术与价值需求的急速迭代，生态大平台的领袖，还必须孕育能够产生商业新物种的实验田，增加融合变异的可能性。同时，生态平台的领袖也要有足够的智慧与慈悲，决定是否尽可能地去保护或赋能任何一个逐渐不适应新环境的物种，使其再生。超越战略的将是参透宇宙生生不息之道与普度众生的包容大爱。

本书是有志参与此波生态革命的人们的一个很好的指引。书中所提出的思维与方法论，能够帮助人们在战略的思考中，从管中窥豹的视角提升到较为全面的全局观点，进而逐渐发展出更前瞻的引领变革的能力，是一本不可错过的好书。