

《哈佛商业评论》精粹译丛

HARVARD BUSINESS REVIEW ON ADVANCES IN STRATEGY

战略前沿

胡左浩 余伟萍 贾崧 译

胡左浩 杨志林 校



战略与互联网

迈克尔·E·波特

战略性故事：3M公司是如何重写商业计划的

戈登·肖 罗伯特·布朗 菲利普·布罗米利

战略遇到困难了吗？——绘制战略图

罗伯特·S·卡普兰 戴维·P·诺顿

作为简单规则的战略

凯瑟琳·M·艾森哈特 唐纳德·N·苏尔

金融工程如何推动公司战略

彼得·图法诺

将角落战略转化为前沿行动

奥里特·加蒂什 詹姆斯·L·吉尔伯特

网络化世界中的价值存在

莫汉比尔·索赫尼 德沃尔·帕里克

超效公司

迈克尔·哈默

《哈佛商业评论》精粹译丛

HARVARD BUSINESS REVIEW
ON
ADVANCES IN
STRATEGY

战略前沿

胡左浩 余伟萍 贾崧 译

胡左浩 杨志林 校

图书在版编目 (CIP) 数据

战略前沿/胡左浩等译.

北京:中国人民大学出版社,2004

(《哈佛商业评论》精粹译丛)

ISBN 7-300-05821-3/F·1845

I. 战…

II. 胡…

III. 企业管理

IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 081852 号

《哈佛商业评论》精粹译丛

战略前沿

胡左浩 余伟萍 贾 崧 译

胡左浩 杨志林 校

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511239 (出版部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com>(人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 河南第一新华印刷厂

开 本 889×1194 毫米 1/32

版 次 2004 年 10 月第 1 版

印 张 7 插页 7

印 次 2004 年 10 月第 1 次印刷

字 数 148 000

定 价 25.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

Harvard Business Review on ADVANCES IN STRATEGY

Copyright © 1995, 1998, 2000, 2001, 2002

By Harvard Business School Publishing Corporation

Published by Arrangement with Harvard Business School Press

Simplified Chinese Translation Copyright © 2003

by China Renmin University Press

ALL RIGHTS RESERVED

本书中文简体字版由哈佛商学院出版社授权中国人民大学出版社在中华人民共和国境内独家出版发行，未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有，侵权必究



出版说明

创刊于 1922 年的《哈佛商业评论》(Harvard Business Review, HBR), 是哈佛商学院的标志性杂志, 80 多年来, HBR 始终致力于发掘和传播工商管理领域中最前卫的思想理论、观点和方法, 帮助管理者们不断更新理念、开阔视野、适应变化, 与时代共进。在美国媒体对经济管理类期刊的调查中, HBR 被读者们普遍认为是国际管理领域中“最权威、最有思想性、最有价值和最为独特”的期刊之一, 它的权威性指数比排名第二的期刊高出了一倍。HBR 之所以能获得如此之高的赞誉, 是与其独特的定位与宗旨、一流的作者队伍和高层次的读者群分不开的。同时, 通过在 HBR 上做广告的世界大公司的知名度, 也可以从另一个侧面折射出 HBR 在商界的巨大影响力。



《哈佛商业评论》承诺，它的使命是发掘那些可以改变今后管理实践的重要思想，并将其传达给读者们。HBR 时刻关注着国际工商管理领域中最新、最前沿的研究和实践的发展，每期杂志都将具有权威性、前瞻性和可能影响今后商业发展方向的文章奉献给读者。HBR 中刊登的不是普通的新闻，而是具有创新性的管理思想和理念，当今的管理精英们已经耳熟能详的“流程重组”、“核心竞争力”、“竞争战略的五种力量”、“技术爆炸”和“平衡计分法”等开创性的管理理念，都是首先发表在 HBR 上的。早在 1975 年，世界各地的读者们就从 HBR 上了解到了“信息高速公路”的概念，他们比其他人更早地看到了今天技术变革带来的巨大影响。HBR 的每一期都保持着这种权威性和前瞻性，影响并推动着全球管理实践的发展。阅读当前的这期杂志，你可以洞悉明天、明年甚至 10 年以后的商业变革。

《哈佛商业评论》的作者，都是活跃在管理实践中的著名大公司或组织的领导者，以及高级政府官员、世界各著名大学的资深教授和管理咨询专家。在本丛书中，你会发现许多大师级的人物，如知识社会和知识管理的开山鼻祖彼得·F·德鲁克、领导科学的前卫发言人约翰·P·科特、管理学和组织理论的权威亨利·明茨伯格、战略管理大师迈克尔·波特等熟悉的名字。可谓名流云集，不可胜数。

相对于其他杂志而言，《哈佛商业评论》的读者群拥有更好的职位和收入、更高的学历，也更年轻。



他们是今天或明天的商业精英和领袖，有着强烈的进取心和责任感，同时也是最具学习热情和学习能力的人们。

由哈佛商学院出版社编辑出版的这套丛书，按专题荟萃了 20 世纪 90 年代以来发表在《哈佛商业评论》上的精彩之作，以及经年已久但仍被人们反复引用的经典之作。管理大师们敏锐的洞察力和充满智慧的创见，以及作者们由于其背景各异所表现出来的丰富多彩的研究思路和研究方法，无不令人大开眼界。中国人民大学出版社引进这套译丛的初衷，就是让中国企业界和管理学界的读者们，能够有机会读到世界级管理权威们的原创作品，并通过了解和掌握这些前沿的理念和方法，在实践中探索和总结自身的经验教训，走出一条中国企业的快速成长壮大之路。

中国人民大学出版社于 1999 年开始出版《哈佛商业评论》精粹译丛，至今已出版八辑 36 册。在此期间，广大读者对这套书给予了极大的关注，令我们感动，同时也使我们不敢有丝毫松懈。因本丛书是根据哈佛商学院出版公司每年出版的新书推出的，所以出版周期较长，其封面及内文设计也几次变动，令我们颇感遗憾。事实上，在进行书稿编辑的过程中，我们认为书中的每篇文章都可谓经典和精彩之作；同时，我们也感受到了这套书的收藏价值，所以我们下定决心对此套书重新修订。一方面，借鉴广大读者多年来的反馈意见，重新进行编校工作；



另一方面，修订书中翻译欠妥之处，将这套书以精装形式出版，统一了装帧形式，以求奉献给读者一套全新的、极具收藏价值的原创性经典著作。

需要说明的是，在出版《哈佛商业评论》的同时，我们还获授权出版了《哈佛商学案例精选集》中文版及影印版，以及代理“哈佛商学多媒体网络课程”，成为国内唯一一家同时代理哈佛商学院出版公司三种产品的出版社。我们希望经过努力，奉献给读者最好的产品，带给读者思想上的启迪，使读者在工作繁忙之余能感到阅读的轻松，并为其提供工作上的帮助。能做到如此，那就是我们辛苦工作之后的最大安慰了。

4

在本译丛引进和出版运作的过程中，我们得到了全国人大常委会副委员长、国家自然科学基金会管理科学部主任成思危先生的热情关心和有力支持，以及哈佛商学院出版社的积极合作，在此谨表衷心的感谢。

请联系我们：rdcbjsjg@crup.com.cn。

中国人民大学出版社



译者前言

战略管理是企业根据外部环境的现状和变化情况，结合自己内部资源和能力，制定和实施企业未来行动方案，以便获得和维持竞争优势的过程。项保华教授曾指出，“战略管理关注企业发展方向选择这一重大决策问题”。战略问题一直是企业，特别是大企业在经营过程中要首先考虑的问题。随着市场经济的不断发展和竞争的广泛存在，企业的战略管理实践呈现出千姿百态，反映在战略管理的学术研究上则表现为百家争鸣、各种流派并存。亨利·明茨伯格、布鲁斯·阿尔斯特兰德和约瑟夫·兰佩尔所著的《战略历程：纵观战略管理学派》一书，总结了战略管理的十大流派，包括设计学派、计划学派、定位学派、企业家学派、认识学派、学习学派、权力学派、文化学派、环境学派和结构学派。“这十大流派分别从各个角度或层次反映了战略形成的客观



规律……它们相互补充，共同构成了完善的战略管理理论体系”（邓荣霖语）。

自 20 世纪 90 年代以来，企业的外部环境发生了巨大的变化，如市场的全球化，竞争的日益激烈，信息技术的大发展，政府管制的放松和消费者需求的个性化等等。那些不断变革传统思考方式、进行战略创新的企业，利用这些环境变化所带来的机遇不断发展和获得成功。不仅外国企业，如美国的微软、GE 和 3M 等是这样，国内的企业也是如此，如波导、联想和海尔。也就是说，在今天的动态经济环境中，战略或者说战略管理已经成为影响企业成功的最为关键的要素。那么，企业如何在当今的动态经济环境中进行有效的战略管理呢？本书将为您提供圆满的回答。

本书精选了《哈佛商业评论》中有关战略管理的八篇文章。它们分别从不同角度论述了战略管理的一些前沿性问题，并提出了一些创新性的观点。如迈克尔·波特在《战略与互联网》中指出，互联网并不是破坏现存行业和成熟的公司，它很少把一个行业中具有竞争优势的重要资源变得无效，而是使其更有价值。凯瑟琳·M·艾森哈特等在《作为简单规则的战略》中指出：关键的战略过程如产品创新、合作或不同寻常的发明，把公司置于机会流动最大的地方，而一些简单规则，如“如何”规则等，则为管理者抓住这样的机会提供了指导。彼得·图法诺则在《金融工程如何推动公司战略》中认为：一种新型的专业技术——金融工程——的实



践者们能够帮助高级管理者实现公司的目标。金融工程不仅可以降低现有经营活动的成本，而且使新产品、服务和市场的开发成为可能。奥里特·加蒂什等在《将角落战略转化为前沿行动》中探讨了战略原则的概念，认为公司战略精华融入战略自身并在组织上下广泛地交流，不仅能够授权员工把握商业机会，而且使组织中的每个成员——主管和生产线管理人员级别——都聚焦于同一个战略目标。莫汉比尔·索赫尼等在《网络化世界中的价值存在》中提出，通过了解网络信息的变动方式并主动采取行动，而不是被动地做出反应，公司完全有能力将混乱转化为机遇。当然，其他的文章也包含许多令人称道的独特见解，这里就不一一介绍了。由此我们可以发现，本书的最大特色是把握时代脉搏，充满思想火花。这种特色具体表现为全书上下蕴藏着富有创新性的管理方法和卓有成效的操作原则。因此，本书不仅对研究战略管理的学者和工商管理类专业的在校生具有指导作用，而且对于企业界和其他所有从事管理工作的朋友都有参考价值。

本书由胡左浩（清华大学）、余伟萍（四川大学）和贾崧（平安保险公司）翻译。由胡左浩、杨志林（香港城市大学）校。

由于时间仓促，本书翻译中难免有这样或那样的不当之处，敬请读者不吝赐教。

Email: huzh@em.tsinghua.edu.cn

译者



目 录

1 战略与互联网

迈克尔·E·波特

/ 1

2 战略性故事：3M公司是如何重写商业计划的

戈登·肖 罗伯特·布朗 菲利普·布罗米利

/ 46

3 战略遇到困难了吗？——绘制战略图

罗伯特·S·卡普兰 戴维·P·诺顿

/ 65

4 作为简单规则的战略

凯瑟琳·M·艾森哈特 唐纳德·N·苏尔

/ 86

5 金融工程如何推动公司战略

彼得·图法诺

/ 113

6 将角落战略转化为前沿行动

奥里特·加蒂什 詹姆斯·L·吉尔伯特

/ 142

7 网络化世界中的价值存在

莫汉比尔·索赫尼 德沃尔·帕里克

/ 163

8 超效公司

迈克尔·哈默

/ 187

Advances in Strategy

战略前沿

1

战略与互联网^①

迈克尔·E·波特

① 原文发表于《哈佛商业评论》

2001年3月号。重印号 R0103D。



作者简介

迈克尔·E·波特 (Michael E. Porter)

现就职于哈佛商学院战略与竞争研究所，拥有“毕晓普·威廉·劳伦斯” (Bishop William Lawrence) 教授称号。他是竞争战略和国际化竞争方面的权威学者。他共出版专业著作 16 本，发表论文 75 篇以上，其理论成果对世界各国的经济政策都具有指导意义。他曾在加拿大、印度、新西兰等国以及美国康涅狄格等州主持国家/州政府的竞争性研究项目；在中美洲和中东等地对其地区性计划进行指导；并担任全球竞争性报告的副主席。1994 年，他创建了“内陆城市竞争性开发机构”——一家旨在推动美国各内陆城市进行商业开发的民间组织。他曾获得八个名誉博士学位，并以其著作、论文、积极性的公益服务，以及在各个领域的影响力赢得了无数奖项。

内容提要

互联网行业的许多先行者，无论是网络公司还是成熟的公司，它们的竞争方式几乎都打破了卓越战略的每项规则。它们通过折扣、渠道奖励和广告等形式毫无选择地挖掘客户，而不是去关注利润。它们追求间接收入，例如广告费和点击费，而不是提供具有竞争力价格的真正价值。它们盲目地提供每个可想像的产品和服务，而不进行权衡。

现在没有必要运用这种方式，将来也是如此。在提到加强独特性战略时，迈克尔·波特认为，互联网与前几代信息技术相比，提供了更好的技术平台。要获得竞争优势并不需

要一种全新的商业模式，而仅仅需要它建立在已被证明的、有效的战略法则基础上。

与现在的一些观点正好相反，波特认为，互联网并不是破坏现有行业和成熟的公司，也很少把一个行业中具有竞争优势的重要资源变得无效，反而通常是使其更有价值。因为，几乎所有的公司都在使用互联网技术，互联网本身作为优势资源将处于中庸位置。强大的竞争优势如独特产品、专利和独特的功能将会出现，从而替代传统的竞争优势，而互联网技术将会加强这些优势，但不会取代它们。

波特揭示了互联网的秘密，如先发优势、现实公司的能力和网络效应的多重回报。他整理了歪曲的市场信号，解释了为什么互联网是现有经营方式的补充而非重新组合现有的经营方式，并且认为是网络公司和传统企业的战略性需要。

互联网是一项极其重要的新技术，得到企业、管理者、投资者和商业观察者的广泛关注不足为奇。许多热衷于互联网的人都认为互联网改变了一切，废除了公司和竞争的所有陈旧规则。有这种反应也许是自然的，但却是危险的。这已经导致了許多公司、网络公司以及类似者作出错误的决策，这些决策破坏了其所在行业的吸引力，也削弱了它们自身的竞争优势。例如，一些公司利用互联网技术把它们的竞争基础从质量、特性和服务转向价格，从而使它们所在行业中的任何企业都很难获利；一些公司由于错误的合作和外包关系丧失了重要的所有权优势。最近，这些行动的负面效应还被歪曲的市场信号所掩盖。可是现在，这些负面效应已经变得愈发明显。

4

确实到了对互联网进行更加清晰的考察的时候了。我们不必听信有关“互联网行业”、“电子商务战略”和“新经济”的花言巧语，而要真正认清它们到底是什么：一项驱动性技术——无论明智与否，几乎在所有行业

对实行独特战略定位的公司而言，互联网技术与先前几代信息技术相比提供了更好的机遇

和任何战略部分都是一套强有力的工具。我们需要提出一些基础性问题：谁将获得互联网创造的经济利益？所有的价值是否到达顾客之后就终止，或者公司能否获得一份利益？互联网对行业结构的影响是什么样的？它是增加还是减少利润？它对战略的影响如何？互联网是增强还是削弱公司获取持续竞争优势的能力？

在提出这些问题时，我们发现大部分问题是尚未解决