

O

N ON STRATEGY

R ON STRATEGY

ON STRATEGY

S

A

ON STRATEGY

G

ON STRATEGY

重塑战略

[美] 迈克尔·波特 (Michael Porter)
[美] 吉姆·柯林斯 (Jim Collins) 等著 陈媛熙 陈志敏 等译
[韩] W.钱·金 (W. Chan Kim)

T

ON STRATEGY

Y

T

F

ON STRATEGY



中信出版集团 · CHINA CITIC PRESS

重塑战略
ON STRATEGY

图书在版编目 (CIP) 数据

重塑战略 / (美) 迈克尔·波特等著; 陈媛熙等译

—北京: 中信出版社, 2016.11

(哈佛商业评论管理必读)

书名原文: HBR'S 10 Must Reads: On Strategy

ISBN 978-7-5086-6729-4

I. ①重… II. ①迈… ②陈… III. ①企业管理

IV. ①F272

中国版本图书馆CIP数据核字 (2016) 第 226870 号

HBR's 10 Must Reads on Strategy

Copyright © Harvard Business School Publishing Corporation

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

重塑战略

著 者: [美] 迈克尔·波特等

译 者: 陈媛熙等

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: 北京诚信伟业印刷有限公司

开 本: 880mm×1230mm 1/32

印 张: 9.75 字 数: 195 千字

版 次: 2016 年 11 月第 1 版

印 次: 2016 年 11 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2015-2876

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5086-6729-4

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, 由销售部门负责退换。

服务热线: 400-600-8099

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（便携式文档格式）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*), 并在 2016 年再推出三本, 分别是《重塑战略》(*On Strategy*)、《引爆变革》(*On Change Management*) 和《团队竞争力》(*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影响力来自两方面: 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（英士国际商学院）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

1 什么是战略 迈克尔·波特

001 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。

2 塑造战略的五种力量 迈克尔·波特

045 竞争者、客户、供应商、潜在进入者和替代产品这五种力量，决定了一个行业内竞争活动的本质。

3 如何构建公司愿景 吉姆·柯林斯 杰里·波勒斯

089 精心构建的愿景由两大要素组成，即核心理念和未来图景，其中核心理念定义着一家公司恒久的特质。

4 重塑商业模式 马克·约翰逊 克莱顿·克里斯坦森 孔翰宁

123 真正的变革性业务绝不局限于伟大技术的发明和商业化，其成功在于把新技术和强大的商业模式恰到好处地结合。

5 蓝海战略 W. 钱·金 勒妮·莫博涅

149 开创蓝海并非技术创新。在所有行业里，蓝海都近在眼前。

6 如何提高执行力 加里·尼尔逊 卡拉·马丁 伊丽莎白·鲍尔斯

175 | 说到底，只有坚实的执行力才能让公司保持竞争上的优势。

7 用平衡计分卡设计战略管理系统 罗伯特·卡普兰 戴维·诺顿

203 | 在公司引入新战略和新流程时，利用平衡计分卡让行动和愿景保持一致。

8 将战略原则变为一线人员的行动 奥里特·加蒂什 詹姆斯·吉尔伯特

231 | 战略原则要明确战略的本质，并将其概括成一个易于记忆的、可供执行的简单短语，但这并不容易。

9 弥合战略和绩效的鸿沟 迈克尔·曼金斯 理查德·斯蒂尔

253 | 将战略和计划紧密联系在一起，最终，公司会出现高绩效文化。

10 谁来做决策 保罗·罗杰斯 玛西娅·布伦科

275 | 高效的决策取决于能否明确而具体地划分决策角色。

什么是战略

What Is Strategy?

作者：迈克尔·波特（Michael E. Porter）

译者：程明霞

作者简介：迈克尔·波特，哈佛大学毕晓普·劳伦斯教席校级教授，哈佛商学院战略与竞争力研究院负责人。

运营效率并非战略

近 20 年来，管理者已经学会了在公司运营中采用一套新的规则：企业必须非常灵活，以快速应对竞争和市场变化；必须不断对标，以达到业内最佳实践；必须将业务大量外包，以提升生产效率；必须培养自己的核心竞争力，以领先于竞争对手。

核心观点

企业的竞争优势由开发、生产、销售、交付产品或服务等一系列基本运营活动构成，而运营效益是指将这一系列活动做得更好，也就是说，比竞争对手更快、成本更低、更少缺陷。企业可以因运营效益获得巨大优势，正如日本企业在 20 世纪七八十年代经历的成功那样，它们通过全面质量管理与持续改善等管理手段做到了这一点。但是，从竞争力的角度来看，只依赖运营效益的问题在于，运营效益的最佳实践太容易被模仿。一旦整个行业的所有企业都采用相同的做法提高运营效益，该行业的生产率边界——即一家企业基于目前最好的技术、技能与管理手段，在某一给定成本下所能实现的最大价值——也在不断向外拓展，使整个行业的成本更低、提供的价值更大。这一过程的确提高了运营效益，但是每家企业的收益并非都能获得实质性的提升。而且，越是进行行业对标的企业越会走向竞争趋同，彼此之间的差别也越小。

而战略定位是试图通过保持一家企业的独特优势而获得持久竞争力。这意味着它开展了与竞争对手不同的运营活动，或者以不同方式完成同类活动。

而与此同时，曾是战略核心的定位，现在却被企业抛弃，这是因为在动荡的市场和多变的技术面前，它显得跟不上形势了。最新的管理理念认为：任何市场定位都可以被竞争对手快速抄袭。因此，战略优势最多不过是暂时的。

但实际上，以上这些理念只说对了一半，它们将越来越多的企业引向了一条互相摧毁的竞争之路。随着管制放松与全球化的加深，一些竞争壁垒在降低；同时，在进行恰当的资源投入后，一些公司变得更加精简。尽管竞争的确因此变得激烈了，但在很多行业，“超强竞争”（hypercompetition）其实是企业自己造成的，并非竞争模式改变带来的

必然结果。

这些问题出现的根源在于人们将运营效益（operational effectiveness）与战略混为一谈了。企业对生产率、质量与速度的追求，催生了数量繁多的管理工具与管理技巧：全面质量管理、对标管理（benchmarking）、时基竞争（time-based competition）、外包、合作伙伴、流程再造、变革管理等。尽管它们提升运营效益的效果非常显著，但是很多企业因为无法把这种成果转化为持续的赢利能力而感到沮丧。不知不觉中，管理工具取代了战略。于是，当管理者努力全方位推动运营效益提升时，反而导致公司离自己切实可行的竞争定位更远了。

运营效益：必要但不充分

取得卓越绩效是任何企业的首要目标，运营效益和战略是实现这一目标的两大关键因素，但二者发挥作用的方式差别很大。

一家企业只有建立持久的差异性，才能超越竞争对手。它必须为客户提供更高的价值，或者以更低价格提供相同价值，或者二者兼备。因此，要想获得突出的赢利能力，公司可以从两个方面入手：提供更高的价值，以提高产品的平均价格；提高效率，以降低平均成本。

企业在成本和价格上的差异，究其根本，来自在开发、生产、销售和交付产品或服务过程中涉及的数百种运营活动，比如拜访客户、组装成品、培训员工等。企业的成本取决于完成这一系列活动的代价，而成本优势则来自能比竞争对手更高效地完成这些活动。同样的道理，

差异化来自企业选择完成哪些运营活动，以及如何去完成。因此，所有这些活动构成了战略优势的基本元素。企业的综合优势与劣势，都来自其全部运营活动的总和，而不仅仅是其中的某些活动。¹

要获得运营效益，意味着要在同类活动上比竞争对手做得更好。运营效益包括但不限于效率，它是指能让企业更好地利用其投入的任何运营活动，比如减少残次品，或者更快地推出更好的产品。而战略定位则不同，它是指采取跟竞争对手不同的运营活动，或者以不同的方式完成与竞争对手类似的运营活动。

企业在运营效益上广泛存在差异。一些企业之所以能从投入中获得更多回报，就是因为它们不再做无用功，而是采用了更先进的技术，更好地激励了员工，或是对某项或某些运营活动的管理有了更深刻的洞察。运营效益的差异是企业赢利能力差异的一个重要原因，因为它直接影响相对成本状况和差异化程度。

运营效益上的差异，正是日本企业得以在 20 世纪 80 年代挑战西方公司的核心所在。日本企业在运营效益上远远领先于竞争对手，因此它们能够为顾客提供价廉物美的产品。这一点值得我们深入研究，近来关于竞争的许多思考往往以此为基础。让我们来设想一条生产率边界：它由该行业在任一时间现存的所有最佳实践构成。在采用最先进的技术、技能、管理手段和现有投入的前提下，这就是一家企业在固定成本下提供某种产品或服务时所创造的最大价值。生产率边界既适用于单项的运营活动，也适用于相互联系的一系列运营活动，比如