



全球巨人
智慧书系

[美] 迈克尔·科特、加里·哈默/等著

Michael Porter · Gary Hamel · C.K. Prahalad

未来的战略

22位顶尖策略大师对竞争
战略本质与策略的思考

THE FUTURE OF THE CORPORATE STRATEGY

四川人民出版社

刘首英/主编

未来的战略

[美] 迈克尔·科特、加里·哈默/等著
Michael Porter · Gary Hamel · C.K. Prahalad
徐振东 张志武/译

22位顶尖策略大师对竞争
战略本质与策略的思考

四川人民出版社

(川)新登字 001 号

未来的战略

著者:	[美] 迈克尔·科特 加里·哈默等
翻译:	徐振东 张志武等
责任编辑:	何朝霞
出版:	四川人民出版社
地址:	四川省成都市盐道街 3 号(630012)
总经销:	全国新华书店
印刷:	西南建筑设计院印刷厂
开本:	850 × 1168mm 1/32
印张:	11.5
字数:	260 千字
版次:	2000 年 4 月第 1 版第 1 次印刷
书号:	ISBN 7 - 220 - 04903 - X/F·475
定价:	22.00 元

版权所有 翻印必究

作者简介



迈克尔·科特(Michael Porter) 哈佛大学商学院教授,《华尔街日报》客座专栏作家,他还为全世界许多大公司担任咨询顾问。他是现代最顶尖的战略分析家。他的《竞争战略》、《竞争优势》和《国家竞争优势》被称为战略研究领域的三部曲,被公认为该领域的经典之作。



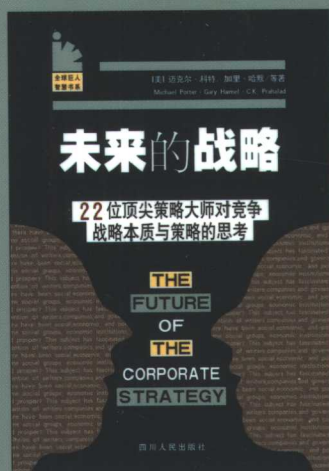
加里·哈默(Gary Hamel) 麻省理工学院教授,哈默公司董事长。他是战略研究的最前沿大师,许多有关此领域的论文获得麦肯西奖。他的代表作有:《改革公司》、《改革革命》、《超越改革》等。



全球巨人
智慧书系

刘首英/主编

未来的管理
未来的战略
未来的领导
未来的组织
未来的总裁
巨人的智慧



平面设计/康笑宇工作室

此为试读, 需要完整PDF请访问: www.ertongbook.com



全球巨人
智慧书系

THE FUTURE OF THE CORPORATE STRATEGY

目 录

1 何为战略 (1)

迈克尔·波特(Michael Porter) 哈佛商学院教授,全球当今关于竞争战略的最高权威。这位早熟的天才,获得过商业经济学的博士学位和 MBA 学位。26 岁时便加入到哈佛大学的教员队伍中。他是 12 本书和许多文章的作者。他的《竞争战略》、《竞争优势》和《国家的竞争优势》被称为研究竞争战略的“三部曲”。他是许多一流的美国企业和跨国公司的竞争战略顾问,他还为美国国会和一些国家政府出谋划策。

2 战略是一种革命 (33)

加里·哈默尔(Gary Hamel) 伦敦商学院战略与国际管理的访问教授。加利福尼亚的伍德赛德是他的工作基地。他担任了包括 EDS, Nokia 和 Dow 等大型企业的咨询顾问,同时是 Strategos(一家全球性战略咨询公司)的主席。

在 20 世纪 90 年代战略遭遇人们的质疑时,哈默尔作为战略教授,与普拉哈拉德一改过去程式化,缺乏前瞻性的弊端,锐意求新,重新发明面向新时代的战略,并取得了巨大成功。加里·哈默尔和 C. K. 普拉哈拉德发表在《哈佛商业评论》上的文章“战略意图”(Strategic Intent)和“与核心能力竞争”(Competing With Core Competencies)赢得了

麦肯西奖。“公司的核心能力”(The Core Competence of the Corporation)成为《哈佛商业评论》史上重印册数最多的文章之一。

3 战略规划的衰落与兴起..... (55)

亨利·明茨博格(Henry Mintzberg) 是加拿大魁北克麦吉尔大学管理学教授及法国芳塔伯鲁 INSEED 大学访问教授。明茨博格原来的培养方向是工程机械,后来在麻省理工学院拿到管理博士文凭。维也纳大学、蒙特利尔大学等均授予他荣誉学位。他是靠对战略、结构、管理和计划的再思考为他带来了名望。他关于战略的作品,对世人影响极大。正如汤姆·彼得斯所说:“亨利·明茨博格也许是世界上第一位管理思想家。”他的文章曾在《哈佛商学评论》上获得麦肯西奖。

4 正确的策略:应用博弈论来设计战略 (70)

亚当·布兰登博格(Adam M. Brandenburger) 哈佛商学院的教授。

巴里·纳勒巴夫(Barry J. Nalebuff) 是位于康涅狄格州纽黑文的耶鲁管理学院的教授。作者的研究、教学以及咨询都集中于博弈论和商业战略,他们关于此主题的书已于1996年出版。

5 协作优势:联盟的艺术..... (102)

诺萨贝斯·穆丝·坎特(Rosabeth Moss Kanter) 生于1943年。在密执安大学取得博士学位,在布兰迪斯大学当了一段时间副教授后,于1978年参加了哈佛组织行为研究计划。现任哈佛商学院的工商管理学教授,她是《当巨人学会跳舞时》(When Giants Learn to Dance)(Simon and Schuster,1989)的作者,并与巴里·斯顿和托德·吉克(Barry A. Stein and Todd D. Jick)合著了《组织变革的挑战》(The Challenge of Organizational Change)(Free Press,1992)。目前,她正在写作一本关于全球变革的新书。坎特还是《哈佛商业评论》(HBR)1989~1992年的编辑。

6 战略意图 (126)

加里·哈默尔(Gary Hamel) 伦敦商学院战略与国际管理的访问教授。加利福尼亚的伍德赛德是他的工作基地。他担任了包括 EDS, Nokia 和 Dow 等大型企业的咨询顾问,同时是 Strategos(一家全球性战略咨询公司)的主席。

C. K. 普拉哈拉德(C. K. Prahalad) 密执安州大学商业管理研究院哈维·C. 弗里赫夫讲座的商业管理教授。与 INSEAD 的伊维斯·多兹(Yves Doz)合著了《多国使命:平衡地区反应和全球远景》(The Multi-national Mission: Balancing Local Responsiveness and Global Vision),是包括 AT&T, Motorola 和 Philips 等多家大公司的咨询顾问。

加里·哈默尔和 C. K. 普拉哈拉德发表在《哈佛商业评论》上的文章“战略意图”(Strategic Intent)和“与核心能力竞争”(Competing With Core Competencies)赢得了麦肯西大奖。“企业的核心能力”(The Core Competence of the Corporation)成为《哈佛商业评论》史上重印册数最多的文章之一。

7 竞争力如何形成战略 (153)

迈克尔·波特(Michael Porter) 产业经济学和商务战略专家。他是哈佛商学院商务管理教授,他在那里开设了一门名为“企业与竞争分析”的课程。他担任三家公司的董事并对战略问题提供咨询,他在经济学杂志上发表了很论文并出版了两本书。其中一本是《商标间选择、战略及双边市场力量》(哈佛大学出版社,1976年),这是他在博士论文的基础上发展而来的成果,他为此获得了哈佛大学经济系授予的人人都渴望得到的威尔士奖。他还完成了两部著作,一部是关于产业竞争分析的,另一部与迈克尔·斯本塞和理查德·凯伍斯的合著,是关于开放经济中的竞争。

8 作为扩张与杠杆的战略 (173)

加里·哈默尔(Gary Hamel) 伦敦商学院战略与国际管理的访问教授。加利福尼亚的伍德赛德是他的工作基地。他担任了包括 EDS, Nokia 和 Dow 等大型企业的咨询顾问,同时是 Strategos(一家全球性战略咨询公司)的主席。

C. K. 普拉哈拉德(C. K. Prahalad) 密执安州大学商业管理研究院哈维·C. 弗里赫夫讲座的商业管理教授。与 INSEAD 的伊维斯·多兹(Yves Doz)合著了《多国使命:平衡地区反应和全球远景》(The Multi-national Mission: Balancing Local Responsiveness and Global Vision),是包括 AT&T, Motorola 和 Philips 等多家大公司的咨询顾问。

加里·哈默尔和 C. K. 普拉哈拉德发表在《哈佛商业评论》上的文章“战略意图”(Strategic Intent)和“与核心能力竞争”(Competing With Core Competencies)赢得了麦肯西大奖。“企业的核心能力”(The Core Competence of the Corporation)成为《哈佛商业评论》史上重印册数最多的文章之一。

9 创造公司优势 (194)

戴维·J. 柯利斯(David J. Collis) 耶鲁大学管理学院访问教授。

奇恩萨·A. 蒙哥马利(Cynthia A. Montgomery) 哈佛商学院商业行政管理教授。他们合著过一本教科书《公司战略资源与企业范围》。

10 经营单位的战略更新 (218)

约翰·O. 威特雷(John O. Whitney) 美国哥伦比亚大学商学院戴明质量管理中心的管理教授和执行主任,他还曾任过几家著名公司的 CEO,著作有《信任因素》。

11 群聚区和新竞争经济学 (244)

迈克尔·波特(Michael Porter) 得商业经济的博士学位和 MBA 学位。这个早熟的天才,还获得过普林斯顿大学的航空工程学的学位,而且在 26 岁时,就加入了哈佛大学的教员队伍。他完全够格成为一个职业高尔夫选手(他现在在为“总统杯”设定赛程)。迈克尔·波特生于 1947 年,现在是哈佛商学院的教授和全世界关于竞争战略的最高权威。他是 12 本书籍和许多文章的作者。他最有影响力的著作包括《竞争战略:分析行业和竞争者的技术》(1980);《竞争优势:创造和保持优良表现》(Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance) (1985);《在全球行业里的竞争》(Competition in Global Industries) (1986) 和《国家的竞争优势》(The Competitive Advantages of Nations) (1990)。“如果有人能把管理理论改变为令人尊敬的学院派原则,这个人就是迈克尔·波特,”《经济学家》(The Economist) 评述道。

波特是许多一流的美国企业和跨国公司的竞争战略顾问。而且在美国国会和商业组织制定经济政策过程中发挥着积极的作用,并且为一些外国政府担任顾问。他现在是竞争力委员会的执行委员,这个委员会是由商业、劳工和学术领导人在 1986 年组建的一个民间组织。

12 从价值链到价值星座——设计交互式战略 (269)

理查德·诺曼(Richard Normann) SMG 集团的创始人,这是一家欧洲的管理咨询企业,集中于战略与商业体制设计。他著有《为增长而管理及服务性管理》。

拉斐尔·纳米列兹(Rafael Ramirez) SMG 集团的副总裁及 HEC 管理学访问教授。

13 公司战略:寻求构建母公司的优势 (293)

安德鲁·坎贝尔(Andrew Campbell)、迈克尔·古尔德(Michael Good)、马卡斯·亚历山大(Marcus Alexander) 是伦敦阿谢利奇战略管理中心的主任,该中心专门研究跨国公司的管理问题。他们合著过《公司级战略:在多重业务公司中创造价值》。

14 时间:竞争优势的新一轮资源 (317)

乔治·斯托克(George Stalk) 波士顿咨询集团的副总裁。他主要研究以时间为基础的竞争。他曾与阿伯格伦(James C. Abegglen)合著《凯撒,日本公司:世界商业中的新竞争者》。

15 信息如何带来竞争优势 (339)

迈克尔·波特(Michael E. Porter) 哈佛商学院商业管理教授,闻名全球的畅销经典书《竞争优势》、《竞争战略》及《国家竞争优势》的作者,并曾任职过产业竞争总统委员会。

维克多·米勒(Victor E. Millar) 阿瑟·安德森公司管理合伙人,并负责世界范围的职业实践,他曾与许多卓越经理合作以增进他们对管理功能的理解。

何为战略

迈克尔·波特(Michael Porter) 哈佛商学院教授,全球当今关于竞争战略的最高权威。这位早熟的天才,获得过商业经济学的博士学位和 MBA 学位。26 岁时便加入到哈佛大学的教员队伍中。他是 12 本书和许多文章的作者。他的《竞争战略》、《竞争优势》和《国家的竞争优势》被称为研究竞争战略的“三步曲”。他是许多一流的美国企业和跨国公司的竞争战略顾问,他还为美国国会和一些国家政府出谋划策。

在将近 20 年中,管理者一直通过一套新规则实施管理。公司必须具有适应性,以对竞争及市场变化作出反应。他们必须持续不断地以基准问题测试,以求得最佳业绩。他们还必须积极提高效率、培植一些核心竞争力,以抢在竞争对手之先。

战略定位(positioning)——曾是战略的核心——对于当今变化不定的市场和日新月异的技术来说,因其太僵滞而被放弃。根

据新的理论信条,竞争对手很快就能模仿任何市场定位,因而竞争优势至多也是暂时的。但是,那些理论信条却是危险的真伪参半的欺骗之说,导致越来越多的公司走上了相互毁灭的竞争。的确,一些竞争障碍随着管制的停止而消除了,市场已成为全球市场。的确,公司已经适当地投入了力量,成为学习者,从而变得更加机智。然而,在很多行业,所谓的“超竞争”只是一种自我伤害,并非是不不断变化的竞争所导致的后果。

问题的根子就在于没有把经营有效性与战略加以区分。在寻求生产效率、质量及速度的过程中,产生了大量的管理工具及管理方法,诸如整体质量管理、基准问题测试、时间上的竞争、外部采购、合股经营、重新设计、更换管理者。很多公司虽然经营上常常有戏剧性的提高,但他们却因为没有能力将那些成果转化为可持续性的获利能力而遭受挫折。管理工具渐渐地几乎是不知不觉地取代了战略。当管理者奋力实现全面提高时,他们却从可望成功的位置上错过很远。

经营有效性:是必要的但还不是充分的

良好的业绩毕竟是企业的首要目标,经营有效性(Operational effectiveness)和战略都是取得良好业绩所必需的,但它们却以极为不同的方式发挥作用。

一家公司只有形成并保持差异性,才能战胜其竞争对手。他必须为顾客提供更多的价值或以较低的成本创造可比性的价值,或者两方面都能做到。那么对较高利润的推算就是:提供较高的价值使公司获得较高的平均单价,较高效率导致较低的平均单位

成本。

最终,公司之间在成本或价格上的所有差异都从必需的数以百计的创造、生产、销售、运输产品的活动中体现出来,或从提供诸如为顾客送货上门、装配成品及培训雇员的活动中表现出来。那么,经营活动就是竞争的基本单位。总体优势或劣势不仅从部分经营活动中体现出来,而且也从全部经营活动中体现出来。

经营有效性就是从事相同的经营活动比竞争对手干得更好。经营有效性包含效率,但又不限于效率。它指的是使公司更好地从事与竞争对手进行有差异性的经营活动,或以不同的方式从事相似的经营性活动。公司之间经营有效性的差异是普遍的。一些公司能比其他公司从投入中获取更多,因为他们消除了精力浪费,利用更先进的技术、更好地激发雇员的积极性,或者是对特殊经营活动或是一系列经营活动的管理有更深入的了解。经营有效性中的这类差异性是在竞争中获利性差异的重要根源,因为他们直接影响相对成本地位及差异的水平。

在 20 世纪 80 年代,经营有效性的差异是日本公司对西方公司进行挑战的核心。日本公司在经营有效性上大大超过其竞争对手,他们可以同时降低成本和提高质量。记住这一点是重要的,因为最近很多人对竞争的思考就是依据这个观点。不妨设想一下生产边界,它在任何时候构成了全部现有最佳业绩的总和。我们把它看作是提供产品或服务的公司,在既定的条件下,运用可得到的最好技术、技能、管理方法以及购入的投入要素创造出最大价值。生产边界适用于个人经营活动,适用于一组诸如顺序处理和生产相联系的经营性活动。公司一旦提高其经营有效性,他就向生产边界移动。那样做需要资本投资、不同的职员或简单的新管理方法。

随着新技术及新管理方法的发展,随着新投入要素的使用,生

产边界就不断地向外移动。例如,便携式电脑、移动通讯、英特网以及像 Lotus Notes 软件就改变了销售业务的生产边界,并大大增加了将销售与诸如订单处理、售后服务连接起来的可能性。如此类似,在一组经营活动的倾斜式生产中,生产率及资产利用都得到极大提高。

至少在过去十年,经理们都在全神贯注地致力于提高经营有效性。为了消除低效率、提高顾客满意程度而取得最好的业绩,他们通过诸如 TQM、时间竞争及用基准问题测试方法改变了经营活动的方式。为了保持与生产边界同步移动,经理们采取了连续提高、授权经营、改变管理以及所谓的组织学习的方法。外部采购以及虚拟公司的流行反映出人们越来越认识到难以像专家那样有效地从事所有经营活动。

随着公司向生产边界移动,他们常常能同时在多种业务上提高。例如,20 世纪 80 年代,厂商采用日本快速转换经营法后,就能在降低成本的同时,提高差异性。例如,缺陷与成本曾被认为存在实际交替,证明结果是经营有效性差造成的错觉。管理者已知道摒弃这种错误的交替论。

连续提高经营有效性是获取优厚利润的必要条件,然而它还不是充分条件。公司很少能长期以经营有效性为基础获得竞争成功,如果那样他就在竞争对手面前日渐艰难。显而易见的原因是对最佳业绩的迅速传播。竞争者会迅速模仿管理技能、新型技术、投入要素的改进以及良好的满足顾客需求的方法。最普通的解决办法——在多种方法中可以运用的解决办法——传播最快。应注意到,咨询顾问的支持加速了经营有效性的传播。

经营有效性的竞争推动生产边界向外移动,有效地消除每一个人的障碍。但是,竞争尽管使经营有效性得到完全提高,却没有

使任何人得到相对提高。看一下美国 50 亿美元以上的商业出版企业。主要厂家——R. R. 多利父子公司, 魁北克公司, 世界彩色出版公司, 大花出版公司——进行着激烈的竞争, 向各种各样的顾客提供服务, 提供相同系列的印刷技术(照相凹版印刷及网络胶印), 对同样的新型设备进行了大量投资, 进行速度更快的印刷, 减少了班组员工。但是, 最终主要生产力成果却由客户和设备供应商拿去了, 自己却没有得到优厚回报。领头企业多利公司的边际利润甚至也从 20 世纪 80 年代连续 7% 以上的水平降到 1995 年的 4.6% 以下。这种模式就渐渐地被一个又一个的企业所抛弃。日本新型竞争性开创企业甚至也遭受了持续的低利润之苦。(参见附 1: 日本公司几乎从未有战略)

提高经营有效性仍不充分的第二个原因——竞争趋同——是比较微妙、难以察觉的。那些以基准问题测试的公司越干, 就越相像。竞争性外购活动对第三方(通常是同一些公司)越有效, 那些经营活动就变得越普通。由于竞争者在质量提高上、周转周期上、供给渠道上相互模仿, 战略趋同及竞争导致众多公司在同一条道路上赛跑, 结果谁也不能取胜。竞争仅仅建立在经营有效性上, 那是在相互毁灭, 由此导致的摩擦战只有限制性的竞争才能得以制止。

最近的收购合并浪潮只有在经营有效性竞争的背景下才能理解。公司受经营压力的驱动, 又缺乏战略眼光, 别无他法, 只有相继将竞争对手全部收购。剩下的竞争者是那些活得长久的公司而不是具有真正优势的公司。

很多公司在经营有效性上取得了十年的可观收益后, 就出现了收益递减。连续性的改进已使管理人员绞尽脑汁。但其管理工具却不知不觉地驱使公司模仿和趋同。管理人员渐渐地用经营有