



Harvard Business Review

《哈佛商业评论》
精粹译丛

公司战略

戴维·J·科利斯等 著



中国人民大学出版社
哈佛商学院出版社



Harvard Business Review

《哈佛商业评论》
精粹译丛

公司战略

戴维·J·科利斯等 著
北京新华信商业风险管理有限责任公司 译校



中国人民大学出版社
哈佛商学院出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

公司战略/戴维·J·科利斯 (Collis, D.J.) 等著;
北京新华信商业风险管理有限责任公司译校.
北京: 中国人民大学出版社, 2001
(《哈佛商业评论》精粹译丛)
书名原文: Harvard Business Review on Corporate Strategy

ISBN 7-300-03679-1/F·1102

I. 公...
II. 戴·科... ②北...
III. 公司-经济发展战略-研究
IV. F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 11240 号

《哈佛商业评论》精粹译丛

公司战略

戴维·J·科利斯等 著

北京新华信商业风险管理有限责任公司 译校

出版发行: 中国人民大学出版社
(北京中关村大街 31 号 邮编 100080)
邮购部: 62515351 门市部: 62514148
总编室: 62511242 出版部: 62511239
E-mail: rendafx@public 3.bta.net.cn

经 销: 新华书店

印 刷: 北京市丰台丰华印刷厂

开本: 850×1168 毫米 1/32 印张: 7.625 插页 2

2001 年 4 月第 1 版 2001 年 4 月第 1 次印刷

字数: 151 000

总定价 (5 册): 100.00 元 本册定价: 19.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

策划人语

一年前，当我们倾注心血向中国读者首次推出《哈佛商业评论》精粹译丛第一辑和第二辑的时候，就预见到这套丛书会受到读者的欢迎，但丛书出版后读者们的反应之热烈，仍然出乎我们的预料。许多读者，特别是企业的管理者、高校的教师和 MBA 们，对我们的工作给予了很高的评价。作为出版人，能用自己的产品为读者带来思想上的启迪和工作上的帮助，这是我们最感欣慰的事情；同时，我们也深知，要持之以恒地将好书奉献给读者，仍有很长的路要走。在《哈佛商业评论》精粹译丛第三辑、第四辑和第五辑即将出版之际，我们有理由相信，这套充满管理智慧的原创性丛书，将成为更多读者的良师益友。

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，近 80 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，他们比其他入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，你便可以洞悉明天、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。从本丛书中，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。我们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。

为了保证本丛书的翻译质量，我们与管理学界和企业界携手，共同为这套译丛的出版作出了尽责的努力。但是，由于各位译者受专业范围和自身水平所限，译作中难免存在不妥和需要商榷之处。我们真诚地希望读者们来信或 E-mail 批评指正，以便在重印时加以更正，使这套丛书的翻译质量得到进一步的提高。

需要向读者们说明的是，在我们与哈佛商学院同步出版的两年中，本丛书英文版共计出版了22种。最近，

Harvard Business Review

从哈佛商学院出版社传来消息，本丛书今后不再以每年10种的进度出版，而将不定期地推出新的专辑。为此，我们将密切关注哈佛商学院的出版动向，及时将新书引进和翻译出版，以满足广大中国读者的学习需要。

本书是中国人民大学出版社与北京新华信商业风险管理有限责任公司（以下简称新华信公司）精诚合作的产物，新华信公司董事长赵民先生现为哈佛商学院EMBA，并兼任北京大学光华管理学院客座研究员。在他的热情支持和精心组织下，新华信公司组成了一支较高水平的译者队伍，发挥了管理咨询方面的团队协作优势，保证了较好的翻译质量。

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。

中国人民大学出版社 闻 洁

2001年2月

译者前言

这是一本极有分量的书，无论是从它的内容、作者，还是从出版方来看皆是如此。对于那些需要与打造当今公司战略的新规则、进化观念保持同步的读者来说，这本书当然不容错过。

公司战略是着眼于长远、适应公司内外形势而作的指导性发展规则，它指明了在竞争环境中公司的生存态势、经营方针和发展方向，进而决定了最重要的工作内容和竞争方式。著名管理学家德鲁克认为，公司战略回答的是两个最基本的问题：我们的企业是什么？它应该是什么？在全球经济一体化的今天，在人类社会进入信息化的时候，世界市场更加风云变幻，企业组织也反复经历或面临重新整合。置身于如此动荡的生存环境中，大凡能够取得成功的公司，在事关公司方向的综合决策方面，总有着相对一贯而又适时而变的战略规划，而经营战略与方针管理，已经成为欧美工商界竞相尊奉的制胜法宝，全美 500 家最大的工商企业，无一例外地都制定了自己的经营战略方针。在哈佛商学院（HBS），公司战略及相应课程始终被列为 MBA 教学内容之首。

公司战略的制定对于企业的成败十分重要，同时对

企业决策者也提出了更高的要求。任何墨守成规、机械教条的做法，都会使公司蒙受不可避免的灾难性损失。本书的翻译出版，无疑为中国企业决策者们制定公司战略带来了新的认识与思考。

从书中我们可以看到，公司战略的制定依据应该是多维的：

1. 应该考虑自己所掌握的资源及其特点。如戴维·J·科利斯与辛西娅·A·蒙哥马利分别在《创造公司优势》、《凭借资源展开竞争：20世纪90年代的公司战略》两篇论文中基于资源所展开的分析。

2. 应该考虑公司在发展与重组过程中的优势与可能存在的危机。如安德鲁·坎贝尔、迈克尔·古尔德与马库斯·亚历山大的《公司战略：探求控股的优势》，C.K. 普拉哈拉德与肯尼思·利伯索尔的《跨国公司扩张主义的终结》，塔伦·卡恩纳与克里舍纳·佩利普的《焦点战略为何在新兴市场有可能行不通》等文章中基于公司结构和效能所展开的分析。

3. 应该考虑公司的内外环境。如迈克尔·古尔德与安德鲁·坎贝尔的《不惜一切代价追求公司协作》，斯图尔特·L·哈特的《超越绿化：可持续发展的战略》，乔治·斯托克、菲利浦·埃文斯与劳伦斯·E·舒尔曼在《能力的竞争：公司战略的新规则》等文章中对协作、环保和公司活力所作的分析。

这些论著的出发点虽然不同，但落脚点却一样，充分表明各篇论文间的内在联系，这是本书所体现的一个重要特点。

本书的另一重要特点是各篇论文均独立成章，针对公司战略的某个侧面进行了深入的研究与探讨。例如，《创造公司优势》一文为多元化公司创造价值提供了一个全面的思考框架，解决了公司应开展何种业务、应该如何跨业务协调其商业行为、公司行政机构应扮演何种角色、公司应如何衡量和控制业绩等战略方面最基本的问题。通过对泰科国际公司、夏普公司、纽厄尔公司、以及 Saatchi & Saatchi 公司进行的详尽的案例研究，说明上述问题的答案在很大程度上取决于公司的特殊资源——各类资产、各种技术专长的性质。公司在这个资源体系中所处的位置，限定了它应该参与哪些业务的竞争，也限制了它对机构设置的选择。《凭借资源展开竞争：20 世纪 90 年代的公司战略》一文，阐述了公司各类资源如何在动态竞争环境中推动公司业绩的提升，并提出了一个从两方面推动战略思维向前发展的新体系：一是部署一套实用而严格的市场测试方法，以确定公司的各类资源是否真正具备足够的价值，可作为公司战略的基础；二是将这种从市场角度来衡量的实力与早期有关竞争力和工业结构的真知灼见相结合。《公司战略：探求控股的优势》则提出了控股公司的体系，论述了根据什么来回答两个问题：一家公司应该掌握哪些业务，应该采取哪种控股的做法，才能让它的业务部门取得最好的业绩？文中指出，要确定控股公司与其业务之间的契合度，公司战略应着眼于业务成功的关键因素，在业务领域控股的机会，控股公司的特点和财务结果四个领域，等等。

本书由李漫江、王琦翻译,汪洱、陈松为全书的校订做了大量工作。由于译者水平所限,书中如有不足之处,敬请读者指正。电子邮件:Wanger @ Sino.trust.com.cn。

感谢中国人民大学出版社的麻众志先生以及本书的责任编辑于波女士,他们为本书的出版做了大量工作。

北京新华信商业风险管理有限责任公司

董事长 赵民

2000年11月

目 录

1. 创造公司优势 1
戴维·J·科利斯 辛西娅·A·蒙哥马利
2. 凭借资源展开竞争:20 世纪 90 年代的公司战略 33
戴维·J·科利斯 辛西娅·A·蒙哥马利
3. 不惜一切代价追求公司协作 62
迈克尔·古尔德 安德鲁·坎贝尔
4. 跨国公司扩张主义的终结 92
C. K. 普拉哈拉德 肯尼思·利伯索尔
5. 超越绿化:可持续发展的战略 118
斯图尔特·L·哈特
6. 焦点战略为何在新兴市场有可能行不通 143
塔伦·卡恩纳 克里舍纳·佩利普

目 录



- | | |
|----------------------------|----------------|
| 7. 能力的竞争:公司战略的新规则 | 167 |
| 乔治·斯托克 菲利浦·埃文斯 | |
| 劳伦斯·E·舒尔曼 | |
|
8. 公司战略:探求控股的优势 |
201 |
| 安德鲁·坎贝尔 迈克尔·古尔德 | |
| 马库斯·亚历山大 | |

Harvard Business Review

1. 创造公司优势^①

戴维·J·科利斯 辛西娅·A·蒙哥马利

作者简介

戴维·J·科利斯 (David J. Collis) 目前是耶鲁管理学院战略领域的客座副教授，以及多家美国和欧洲大公司的咨询。他目前从事大型跨国公司中公司总部的作用的国际性比较研究。他与辛西娅·A·蒙哥马利合著了《公司战略》一书，并在各种期刊（包括《哈佛商业评论》、《战略管理杂志》、《欧洲管理杂志》）上发表了多篇文章，并有多部著作，包括《管理跨国公司》、《国际竞争力》和《超越自由贸易》。

辛西娅·A·蒙哥马利 (Cynthia A. Montgomery) 是哈佛商学院企业管理蒂姆肯基金教授。她的研究重点是公司战略及多元化公司的

① 原文发表于《哈佛商业评论》1998年5/6月号 重印号 98303。

竞争力，特别是有关跨国公司参与竞争的市场问题，公司的资源体系以及跨多种业务创造价值等。她与戴维·J·科利斯合著了《公司战略》一书，是《公司基于资源和演变的理论》的编辑，她与迈克尔·E·波特共同编辑了《战略：寻求并确保竞争优势》，并在管理学杂志上发表了多篇文章。蒙哥马利博士是 UNUM 公司、纽厄尔公司（Newell Co.）和几家美林共同基金（Merrill Lynch）的董事会成员。

内容提要

真正杰出的公司战略与那些差强人意的战略区别在哪里？公司一级的主管人员怎样为其业务创造出实实在在的优势，让整个公司优于各部门的叠加？

本文为经营多项业务的公司创造价值提供了一个全面的框架，着手解决了公司战略最基本的问题：公司应开展何种业务？它应该如何跨业务协调其商业行为？公司行政机构应扮演何种角色？公司应如何衡量和控制业绩？

作者通过对泰科国际公司（Tyco）、夏普公司（Sharp）、纽厄尔公司以及 Saatchi & Saatchi 公司进行了详尽的研究，说明上述问题的答案在很大程度上取决于公司的特殊资源——各类资产、技能和能力的性质。这些资源涵盖了从高度专业化的一端到非常普通的一端的整个体系。公司在这个资源体

系中所处的位置，决定了它应该参与哪些业务的竞争，也决定了它对机构设置的选择。

作者通过运用这个框架，指出了因偏离公司战略而导致的常见失误。有些公司不是根据有助于在各个业务领域形成优势的资源的共性，而是根据产品的共性，错误地开展了业务。它们建立的公司行政机构与基础设施流于一般，而没能量身打造出可满足特定战略需要的组织结构和体系。文中列举的公司实例说明，适合于所有公司的最佳模式并不存在。你会发现，在资源体系的不同位置都能找到出色的公司战略。

大部分从事多种经营的公司只是将公司的几个部分放在一起，仅此而已。尽管公司主管人员对采取什么方法才能在各自的业务领域取得竞争优势已有更深刻的体会，但谈到如何跨多种业务创造公司优势，情况就不那么令人鼓舞了。

的确，公司主管人员能感觉到来自公司董事会和资本市场要求增值的压力越来越大。但迄今为止，这种压力对如 ITT 这样病态的公司的战略产生的影响最大。此类公司极大地破坏了开展业务的价值，最终不得不停业。而侥幸摆脱这种命运的公司（我们认为并不在少数）是那些在公司这一级上来说，既没有破坏价值但也没能创造价值的公司。

失败的原因并不是缺少尝试。在一个历时6年的研究项目中，我们研究过的

**大多数主管人员建立的公司
行政机构流于空泛，似乎存
在一种每个公司都应遵循的
最佳模式**

的 50 家公司中，有很多公司的主管人员确实在努力制定切实可行的公司战略。有些主管人员致力于公司的核心竞

争力，有些则重新调整公司的投资组合，还有一些则建立培训机构。无论哪种情况，主管人员都以公司战略的各个因素如资源、业务或公司机构为焦点。而他们缺少的是将各因素整合成一个整体的洞察力。洞察力是公司优势的实质所在，是公司通过配置和协调其多种经营活动去创造价值的方法。说到底，它是真正杰出的公司战略区别于其他只能说差强人意的战略之所在！