

Strategic Thinking For The Next Economy

中欧-华夏
新经理人书架

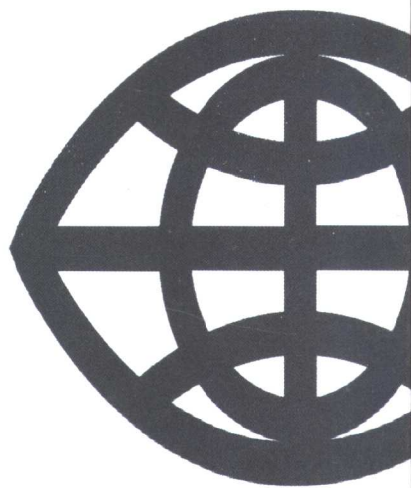
下一波经济的战略思考

麻省理工学院斯隆管理学院《管理评论》

[美] 迈克尔·库苏曼诺
康斯坦丁诺斯·马凯斯

编著

杨荣译



华夏出版社

中欧 - 华夏
新经理人书架

下一波经济的战略思考

麻省理工学院斯隆管理学院《管理评论》

[美] 迈克尔·库苏曼诺
康斯坦丁诺斯·马凯斯

编著

华夏出版社

图书在版编目(CIP)数据

下一波经济的战略思考/(美)库苏马诺、马凯斯编;杨荣译.

-北京:华夏出版社,2003.1

(中欧-华夏新经理人书架)

ISBN 7-5080-2920-8

I. 下… II. ①库… ②马… ③杨… III. 企业经济-经济发展战略-研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 104134 号

Copyright © 2001 by Massachusetts Institute of Technology, 77 Massachusetts Avenue.
Cambridge, MA 02139.

本书中文版专有出版权由 John Wiley & Sons, Inc. 授予华夏出版社,版权为华夏出版社所有。未经出版者书面允许,不得以任何方式复制或抄袭本书内容。

版权所有,翻印必究。

北京市版权局著作权合同登记号图字:01-2002-1000

下一波经济的战略思考

[美]库苏马诺 马凯斯 著

杨 荣 译

责任编辑:陈小兰 张 毓

出版发行:华夏出版社

(北京市东直门外香河园北里4号 邮编:100028)

经 销:新华书店

印 刷:北京圣瑞伦印刷厂

版 次:2003年8月北京第1版

2003年8月北京第1次印刷

开 本:670×970 1/16 开

字 数:240千字

定 价:25.00元

本版图书凡印刷、装订错误,可及时向我社发行部调换

下一波经济的战略思考

目 录

导 论 1

迈克尔·库苏曼诺和康斯坦丁诺斯·马凯斯,编辑

第一部分 战略和价值创造

1. 新管理宣言 9

萨曼特拉·高绍尔,克里斯朵夫·巴特莱特和彼得·莫兰
管理人员需要将其公司定义为价值创造者而不是价值占用者。

2. 对战略制定的思考 27

亨利·明茨伯格和约瑟夫·兰佩尔
长期以来,战略有着历史性的差别。但是幸运的是,战略运用了
新发现的折中方法。

第二部分 灵 活 性

3. 三角模式;适应变化世界的管理模式 45

阿诺尔多·海克斯和迪恩·瓦尔德二世
通过扩展战略地位的范围,一个新的管理结构关注当前商业环
境的复杂性和不确定性。

4. 战略决策方法 65

凯瑟琳·艾森哈特
成功的战略来自决定的过程。在该过程中,执行者强化集体直
觉、加速结构对立、保持决定步调,远离政治。

11/26/12

第三部分 战略制定过程

5. 驾驭混乱中的优势 79

理查德·帕斯卡尔

将组织作为一个复杂的可接受的系统来看。该组织对战略工作的本质有卓有见地的认识。

6. 强有力的适应战略 97

埃里克·贝因霍克

管理人员通过使用从复杂理论和发展中学到的东西可以建构总体战略。

7. 作为未来选择的战略 117

彼得·威廉姆逊

面临不确定的和快速的发展,公司必须重新设计其战略过程,从而在未来建立一个选择材料,并将计划性和机会主义结合在一起。

第四部分 战略创新与战略成长

8. 战略创新和追求价值 135

加里·哈默尔

在一个成功的但自满的公司中,什么因素会促进新的、切实可行的战略的产生?

9. 战略、价值创新及知识经济 147

金灿, 瑞尼·莫博涅

在知识经济中,战略必须集中在扩大现有市场,或开拓新的市场,在竞争中立于不败之地。

10. 一个关于战略管理的动态观点 169

康斯坦丁诺斯·马凯斯

在创造新机会或进行其他创新时,利用当前市场位置优势。

11. 改变内部管理:跨国公司面临的挑战 185

普拉哈拉德,简·奥斯特维尔德

面对竞争的突变性,经理们必须领导他们的组织从所遭遇的境地走向有机遇的境地。

12. 赢得快速增长的三种战略 199

吉尔格·冯·克罗,迈克尔·库苏曼诺

不管理增长的公司将会停滞和死亡,这就是为什么他们必须选择快速增长战略:在计划建立新能力和组织知识的同时,按比例增长,进入新市场,或创造新的商业单位。

作者介绍 217

导 论

编辑

迈克尔·库苏曼诺

康斯坦丁诺斯·马凯斯

每一个成功企业的背后都有其成功的战略。管理者们通过正规分析、反复试验、感官直觉甚至是靠撞大运来制定战略。然而不管这些战略是怎样产生的，它们都是公司成功的基石。当然，公司要使战略成功也需要拥有相关方面的知识和技能。但是，在开始了解某些公司成功的奥秘之前，我们认为有必要首先了解一下其战略之所以成功的奥秘。

即便有些时候某个公司的战略成功主要是靠运气，我们也认为这其中依然有潜在的逻辑上的合理性，或者说是一些规律。即便是有些经理勇于承认他们的战略成功完全是出于直觉，或者全凭预感做出了“正确的”选择，我们认为至少在回顾或反思的时候也是可以在其中找到成功背后的逻辑性。

毋庸置疑，战略制定对于任何组织都是至关重要的。但我们惊奇地发现，尽管经过多年的学术研究，人们依然对什么是战略、什么样的决策过程才能制定出好的战略存在明显分歧。不论是在学术界还是在商界，如果能找出两个对经营战略的界定完全相同的人来，简直可以说是奇迹。对于一些诸如“战略在于定位”、“战略即远见”的定义，各界人士更是自圆其说争执不下，远未达成共识。这种情形为一些“妖艳”和时髦的词句和术语打开了方便之门，使得本来就混乱的战略定义越发模糊不清。这就难怪在近期的《经济学家》中有一篇评论说“没有人确切地知道什么是战略了”。¹

对于制定好经营战略的过程也存在着同样的分歧和混乱。我们

在鉴定公司是否制定了好的战略方面是专家,但我们对这些好的战略制定过程以及其他公司如何也能系统地制定出成功而又富有创意的战略却不甚了解。比方说,20年来一直争论不休的是,公司究竟是通过“理性”的计划,还是通过一系列的试验过程来制定战略。

更糟糕的是,专家和顾问的建议也时常是自相矛盾或截然相反的。例如,基于《追求卓越》一书的轰动,许多专家建议公司“专注于本行”。²然而不到4年,该公司的另一名顾问在对技术革新的研究中,建议公司最不当做的就是墨守成规于一个已经成熟的行业。³在技术变革、日新月异的时代,只专注于本行将会很快导致破产。无独有偶,1960年,哈佛教授特德·莱维特(Ted Levitt)在他颇有影响的文章“营销近视病”中讲到公司,应该广义地给它们的行业下定义——不是根据它们所销售的产品,而是根据产品中潜在的功能。⁴然而另一位著名的教授赫尔曼·西蒙(Herman Simon)在他研究德国的成功案例——《潜在优胜者》时发现,这些公司之所以成功,正是因为它们时刻警惕,不去宽泛地定义它们的市场而只专注于狭义的市场(由它们销售的产品来决定),并进而占领全球市场。⁵再举一例,一句市场营销的格言说,公司应接近顾客,倾听他们的意见。“顾客永远没错”这样的话我们已经听过不知多少遍了。然而,《哈佛商业评论》中一篇在1995年获麦肯锡奖的文章说,在技术革新的年代,公司太过注重现有顾客群就会走向失败。⁶经理们该相信谁的呢?

这些例子说明,无论哪种建议,无论多么合理实用,无论何时何地都不会适用于所有的公司。公司所作所为应立足于自己特定的环境,因为它决定了公司发展的进程。战略建议如果脱离了公司的历史和特定环境,将是危险的。

关于这本书

正是出于上述观点,我们产生了出这本书的想法,这是一本《斯隆管理学评论》中关于战略和战略制定的文章的特辑。1999年春天,我们曾首次出版了同样题目的《斯隆管理学评论》特刊。本卷包括《斯隆管理学评论》特刊中的大部分文章和1998~2001年发表在《斯隆管理学评论》中的另外三篇文章。我们认为,现在应该是对战略研究进行明确定义的时候了。我们希望这些杰出学者的论文能有助于为

今后 20 年的研究探索开辟道路。

本书章节共分四部分。第一部分包括两章[第 1 章的作者是萨曼特拉·高绍尔 (Sumantra Ghoshal)、克里斯朵夫·巴特莱特 (Christopher A. Bartlett) 和彼得·莫兰 (Peter Moran), 另一章的作者是亨利·明茨伯格 (Henry Mintzberg) 和约瑟夫·兰佩尔 (Joseph Lampel)] 主要论述未来经济中的战略和价值创造。第二部分也包括两章[第 1 章的作者是阿诺尔多·海克斯 (Arnoldo C. Hax) 和迪恩·瓦尔德二世 (Dean L. Wilde II), 另一章的作者是凯瑟琳·艾森哈特 (Kathleen M. Eisenhardt)] 论述了变化的世界中公司的灵活性。第三部分包括三章[作者分别是理查德·帕斯卡尔 (Richard T. Pascale)、埃里克·贝因霍克 (Eric D. Beinhocker) 和彼得·威廉姆逊 (Peter J. Williamson)] 继续讨论第 2 章主题, 但侧重于在不时局中的战略制定过程。最后一部分 [有五章, 作者分别是加里·哈默尔 (Gary Hamel)、金灿 (W. Chan Kim) 和瑞尼·莫博涅 (Renée Mauborgne)、康斯坦丁诺斯·马凯斯 (Constantinos C. Markides)、普拉哈拉德 (C. K. Prahalad) 和简·奥斯特维尔德 (Jan P. Oosterveld)、吉尔格·冯·克罗 (Georg von Krogh) 和迈克尔·库苏曼诺 (Michael A. Cusumano)] 重点讨论快速发展的市场中的战略革新和发展战略。

本书各章节的作者都是自选论题。但各章节都服务于同一主题和信念, 即为日新月异的网络经济提供战略方面的最有价值的思考。共同的信念就是, 任何一家企业都有可能制定出高超的战略, 而其他企业也有可能学会制定高超战略的技艺。然而, 制定成功的战略不是一门科学, 而是一门艺术, 是发现问题、探求答案、不断试验的艺术; 是对早已于两年前出现的答案提出质疑、重新思考的艺术。有效的战略思维是一个不断提出问题并创造性地思考问题的过程。因此, 正确地发现问题较之找到“答案”更为重要。从不同的角度考虑问题较之对无穷无尽的数据进行收集分析更有成效, 用新观点进行试验比起科学地分析和讨论更为重要。

贯穿这本书的主题是: 成功战略的制定是一个永无止境的求索过程。戴尔公司和沃尔玛公司的高超战略所带来的今天的成功并不能保证它们明天的胜利。为了明天的胜利, 它们应该为明天的市场制定出有效的战略; 而要做到这一点, 它们必须要了解目前成功的战略背后的规律。即便是成功的企业, 也必须了解战略背后的逻辑必

然——尤其是当它们的成功战略来自于直觉、尝试或运气时。运气很少会两次光顾同一家公司。如果它们能够了解成功战略的构成要素，那么，它们就很可能在现行的战略失效之前制定出高超的战略。

最后，虽然这本书的作者论述不同的战略问题，讨论现代公司面临的的不同挑战，但所有章节都在围绕这样一个问题，即公司如何在它的行为和当今的产业大环境中找到平衡点，并能使自己的规模扩大、文化发展跟上明天可能出现的新的环境？这是公司一直所面临的问题，但随着环境和市场的迅速发展，这一问题变得日益迫切起来。

我们都知道青蛙的故事：如果你把青蛙放进沸水里，它会立即跳出来，而如果你把它放进冷水里，再慢慢加热，它会一直待在那里直到被煮死。同样，如果公司不了解、不去对持续的可能使潜在的环境所发生的变化做出反应，它也终会被“煮死”。公司也可能像那条俗语常说的鹿，被迎面而来的汽车的前灯吓得半死，一动也不能动。

公司需要能适应当前环境的战略，同时要保持足够的灵活度以适应或改变环境。但必须保持灵活性是什么意思呢？问题是经理们不敢确定环境会如何或何时变化，那他们怎么会对一无所知的未来做好准备呢？他们需要发展什么样的能力呢？他们今天需要做哪方面的投资来准备未来呢？本书将会告诉你答案。

人们常说，当给出问题的答案时我们并没有学到什么，只有当我们面对问题必须开动脑筋思考时才真正在学习，这也正是《斯隆管理学评论》一直努力的方向：促使管理者们对其所作所为进行广泛深入的思考。基于这样一种精神，我们希望这本书带给读者更多的是问题而非答案，并对当前的战略和战略制定过程的思考提供有价值的参考。

注 释

1. *The Economist*, March 20, 1993, p. 106.
2. Thomas J. Peters and Robert H. Waterman, *In Search of Excellence* (New York: Harper & Row, 1982).
3. Richard J. Foster, *Innovation: The Attacker's Advantage* (New York: Summit Books, 1986).
4. Theodore Levitt, "Marketing Myopia," *Harvard Business Review*, July - August 1960.
5. Hermann Simon, *Hidden Champions* (Boston: Harvard Business School Press,

1996).

6. Joseph L. Bower and Clayton M. Christensen, "Disruptive Technologies: Catching the Wave," *Harvard Business Review*, January - February 1995, pp. 43 - 53.

第一部分

战略和价值创造

1802..

第 1 章

新管理宣言

萨曼特拉·高绍尔
克里斯朵夫·巴特莱特
彼得·莫兰

人们为什么对公司抱有爱恨交加、喜忧掺半的强烈反应呢？一方面，随着其他组织机构——国家、政党、教会、君主政体甚至家庭——影响力和合法性的削弱，公司逐渐成为一种或许是现代社会最强有力的社会经济组织。它多才多艺且富于创新精神，超越了国家和文化边界，极大地发挥了人类力量。公司不是抽象的经济组织或者政府，它创造并分配着大量的社会财富，公司在不断创新、互通有无并提高人们的生活水准。有史以来，它们就有力地推动着人类文明的发展，促进诚信，尊重契约。随着市场广泛地扩展到健康和体育领域，企业对于个人生活的作用日趋突出。人们不但依赖它们提供经济福利，而且把自己和企业视为一体，寻求认同。

然而，在世纪之交，社会上对公司和经理们却存在着一种强烈的矛盾情绪。少数人视他们为英雄，更多的人则嗤之以鼻。在大多数人的眼中，公司经理就像是好莱坞电影《华尔街》上大肆鼓吹贪欲的金融家戈登·盖科，而公司则是“工作的杀手”。公司所代表的含义如此模糊，以至克林顿总统和布莱尔首相都要对公司的角色进行界定。在法国、韩国、德国，公司规模越大，人们对它的猜疑也就越多。甚至在美国，执行官的薪酬也已经成为众矢之的。同时，虽然演艺界人士、企业家、债券交易商的报酬同样是天文数字，但是他们却很少引起大众的反感。当进行职业道德声望的民意测验时，人们一直把公司经理放在一个很低的位置上，甚至低于政客和记者。

是的,直觉告诉我们这中间出了问题。但并不是因为大公司或管理者们天生就是恶徒或害群之马,而是因为现行的管理理论中,对个人和公司的本质有着非常不现实和悲观的假设,这导致了在实践中经理们常常破坏了他们自身的价值。

人们常说,每一个活着的人的行为都会受到一个死去的理论家思想的支配。虽然经理们经常受到现实世界的影响,但他们也不例外,同样受到这种支配。具有讽刺意味的是,在日复一日的行动和选择中,他们热衷于遵循不切实际的理论。遵守这种理论已经到了盲目的程度,甚至对于理论背后的假设也不加以检验,理论由此可以自圆其说,因而也更加显得苍白无力。是到了放弃这种陈旧的残缺不全的假设的时候了,而代之以不同的更现实的假设,该种新假设鼓励经理们发挥出积极的作用,以释放人们僵化在原有模式当中的巨大潜力。管理的新角色也突破了过去狭隘的经济学假设,承认:

- 现代社会并非简单的市场经济,而是有序的组织经济,公司是其中创造价值和促进经济进步的主要因素。
- 公司的发展以及经济的发展主要依赖于公司管理的质量。
- 公司活动的根本是其与雇员、社会签订的新的所谓的“道义契约”,在雇员和公司同甘苦、共命运的关系中实现价值的创造,而并非以前家长式的剥削和价值占有。

两难之间

为了理解对上述问题进行重新思考的必要性,我们首先回顾一下 19 世纪 80 年代公司的经历。那时,经理们迫于股东的压力和全球竞争,都致力于改善其经营效率以提高竞争能力。为此,他们采取了许多手段,诸如质量当先、持续发展、过程重组等。公司竞相削减开支、减少浪费、有的放矢、雇用外员、精简规模、减人裁员,最后只剩下皮包骨头。结果呢?从某个角度说,他们获得了胜利。股东们获得了大把的回报、高级管理人员的工资飞涨,价值被榨了出来,而代价又是什么呢?

过去公司和员工、供应商之间的明约暗契变成了一纸空文,员工对公司的忠诚和守职已荡然无存。因此,管理层相信其创造能力,而不是裁员;对于像路透社这样迅速发展起来的公司,我们有目共睹,