



朱恒源 杨斌 ● 等著

在动荡的商业世界超越竞争

战略节奏

STRATEGY
RHYTHM

Winning in Turbulent Times



机械工业出版社
China Machine Press

战略节奏

朱恒源
杨斌
等著

吴贵生题



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

战略节奏 / 朱恒源等著. —北京: 机械工业出版社, 2018.4 (2018.5 重印)

ISBN 978-7-111-59597-7

I. 战… II. 朱… III. 企业战略—战略管理 IV. F272.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 058987 号

企业根据产品市场变化和发展的要求, 动态调整自己的行为、积累自己能力的举措, 本书称之为战略节奏。市场的发展是有节奏的, 企业也要应变而变。打破兴亡周期, 在动态复杂的商业环境里获得持续成功的唯一路径是, 企业要踏准节奏, 使自己的战略节奏与市场发展的节奏相契合、相协同。基于上述理论发展而来的 PRE-M 模型, 分为四个步骤: 探测风口, 选择行业; 识别趋势, 构筑节点; 因需而变, 提前布局; 活在当下, 把握未来。

战略节奏

出版发行: 机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 孟宪勤

责任校对: 殷虹

印刷: 中煤 (北京) 印务有限公司

版次: 2018 年 5 月第 1 版第 2 次印刷

开本: 170mm × 230mm 1/16

印张: 16.5

书号: ISBN 978-7-111-59597-7

定价: 69.00 元

插图: 黄黎婕

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

感谢清华大学经管学院提供宽松的学术环境，
让本书的思想萌芽

感谢“中国式企业管理科学基础研究”项目，
让本书的思想成形

感谢众多 Tsinghua-SEMers 一直的期待和砥
砺，让本书历经十年最终成稿

推荐语

(姓氏笔画排序)

很多人喜欢把战略和规划混为一谈，好像只要我们缜密思考、严谨分析并做好规划，事情就会往我们预想的方向发展。但在这个越来越复杂的市场中，并不是这样的。之前在上朱教授课的时候，我就对这些印象深刻，推荐这本书，帮你重新思考战略。

——李靖

百度副总裁

网络昵称“李叫兽”

“定战略”是企业生存发展的重要环节。《战略节奏》很好地对中国 40 年来成功企业的实践进行了总结和理论提升。企业如何建立与市场发展相协同的竞争优势，如何在动荡的商业世界中踏准战略节奏，将会是新时代每一个成功企业家的必修课。

——杨元庆

联想集团董事长兼 CEO

S 曲线在清华经管学院的学生中已经风靡了好几年，我对朱、杨二位教授理论的了解就是这样开始的。今天看到这本书，让我明白它风靡的原因。中国商业环境的特殊性、复杂性、多变性，几乎人人都在说，但是以理论为起点，以故事为载体把其中的规律讲明白，这本书做了开创性的工作；更可贵的是，这里不仅有对商业规律的解释，还有对策，那就是对战略节奏的把握。

——肖星

清华大学经济管理学院会计系主任

清华大学全球私募股权研究院副院长

在技术快速更替、顾客需求不断变化的时代，企业如何适应复杂多变的商业环境，既是实业界的挑战，也是学术界的机遇。朱恒源和杨斌两位教授把“节奏”这个概念引入战略研究，提出企业要把握“战略节奏”。这个思路给人启迪、引人思考。本书值得一读。

——张燕

美国莱斯大学琼斯商学院 Fayed Sarofim Vanguard Chair 讲席教授

战略管理协会理事

Strategic Management Journal 副主编

相对其他成熟市场，中国商业市场变化更快、情况更为复杂，万众创新的同时，各类“黑天鹅”层出不穷。旧经验和旧知识面对新情况变得越来越捉襟见肘。《战略节奏》较为全面地分析了中国市场，并在动态条件下系统考察了企业的战略和竞争优势，为理解和把握风高浪急的中国商业世界提供了一个新鲜的视角。

——周园

BCG 全球合伙人兼董事总经理

如何配置创新资源、如何管理创新过程、如何收获创新价值是管理者关心的问题。《战略节奏》给了我们一把开启希望之门的神奇钥匙。

——谢伟

清华大学经济管理学院创新创业与战略系主任

今天的企业生存在一个极度 VUCA（动荡、不确定、复杂、模糊）的环境下。要取得长期持续的发展，企业必须掌握战略节奏——根据产品和市场变化和发展的要求，动态地调整自己行为、不断积累自身能力。《战略节奏》发展了企业在动态市场变化中把握未来的模型和步骤，为众多在当下环境中寻求持续成功的企业家和管理者，带来了有益的启发。

——廖建文

京东集团首席战略官

原长江商学院副院长

不论回顾总结我作为一个战略咨询顾问在 IBM 五年的项目经验，创业自如六年的战略得失，还是站在当下展望未来的核心自我提醒，“战略节奏”这四个字都直击我心。朱老师，杨老师在众多战略洞察的论著中，通过大量教学与产业实证研究创新性地提出了“战略节奏”的全新理论，“PRE-M”三角模型，对我启发良多。郑重推荐给每一位致力于在“紊态”而极速变化的商业环境中获得持续领先的创业者、企业家。

——熊林

自如 CEO

清华大学 MBA

序

… FOREWORD …

博采众长，自成一家

改革开放以来，中国经济持续高速增长，取得了巨大的发展成就。企业是经济活动的基本细胞；中国经济的发展与众多中国企业的成功密不可分。那么，推动中国经济持续增长的众多企业，其成功背后的管理因素是什么？对中国企业管理方面的成功经验进行总结和提炼，为全球范围内更多的企业借鉴，让中国企业经验的结晶融入全球管理知识的宝库，这是中国管理学界的历史机遇，也是中国管理学者的历史责任。

深感于提炼中国企业管理经验的重要意义，2005年，我和时任国务院发展研究中心党组书记的陈清泰同志，以及时任中国企业联合会（简称“中企联”）副会长的蒋黔贵同志共同商议，由国务院发展研究中心、中企联和清华大学，共同开展“中国式企业管理科学基础研究”，以总结中国企业的管理实践，发掘关键的管理因素，探究有代表性的中国领先企业的成功之道。

1983年1月，时任国家经济贸易委员会副主任的袁宝华同志，曾就如何改善企业经营管理，提出了“以我为主、博采众长、融合

提炼、自成一家”的“十六字方针”^①。我们在“中国式企业管理科学基础研究”中也发现，改革开放后的中国企业，多方汲取国际经验，并结合国情和企业实际不断创新，形成了内容丰富的管理实践，涌现出一批有较高管理水平和有全球影响力的企业，这就为开展既独具特色，又有普遍意义的管理研究提供了丰富的养分。在项目研究总报告中，课题组对此进行了梳理和概括，提出了一些带有规律性的结论，受到企业界和学术界的关注。

本书的作者朱恒源同志和杨斌同志都参与了这项研究，杨斌教授还主持撰写了理论研究总报告。项目结题之后，他们持续关注中国企业在动态复杂环境下的管理实践，从创新、战略和组织等多个角度展开研究，成果陆续发表在国内外学术期刊上。最近，他们把相关成果进一步提炼成为通用的战略分析框架，并针对企业界的需要进行重新整理和表述，形成了这本《战略节奏》。这本书是“中国式企业管理科学基础研究”的后续成果，它植根于中国企业的实践，但提炼的概念、分析框架又不失一般性，可供所有在动态复杂环境下经营的企业参考。

只有在“以我为主”的立场下去博采众长，去融合提炼，才可能自成一家。中国企业管理实践如此；中国的管理教育发展、管理学科建设，也当如此。以管理研究为例，中国的管理学者，从全面学习国外的理论、方法入手，积极主动地对中国企业的实践进行深入研究，才有可能获得创造性的新发现，从而发展新的管理理论，对世界管理学界做出我们应有的贡献。这本《战略节奏》，不

① 参见袁宝华. 袁宝华文集 第一卷: 文选(1946年8月—1980年9月)[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2013:316.

仅从传统经典的管理理论中汲取了养分，而且总结了中国企业的实践经验，是“十六字方针”在管理研究领域的最新尝试。两位作者在长期的学术生涯中，既积极博采众长，又努力自成一家，其研究结论或可商榷，其研究影响可待彰显，但其执着为学的精神，值得鼓励。

The image shows a handwritten signature in black ink. The characters are '赵纯均' (Zhao Jun), written in a cursive style. The first character '赵' is the largest and most prominent, followed by '纯' and '均'.

原清华大学经济管理学院院长

第一、二、三、四届全国工商管理硕士教育指导委员会副主任委员

第五届国务院学科评议组工商管理学科召集人

前言

… PREFACE …

在动荡的商业世界里把握未来

动荡的商业世界捉摸不定

2013年商业领域的年度热词之一，是李彦宏提出的“互联网思维”。随着雷军把它具体表述成“专注、极致、口碑、快”七字诀，一下子商业界人人都在说互联网思维。秋天的时候，菜鸟网络首席战略官陈威如（当时还是中欧商学院的教授）来北大做一场报告，主要讲他的新书《平台战略》。讲座之后，主人路江涌教授做东，几个好友午餐间继续讨论。席间谈到了当时很风行的互联网思维中的“快速迭代”，大家感慨这个时代商业社会的变化一日千里。北大国发院的马浩教授提出了一个问题，这样的快速变化，会慢下来吗？如果不能，还要加速的话，我们的管理认知怎么才能跟得上？

不仅仅是学术界，变化也是我们这个时代企业家焦虑的来源。对企业而言，变化意味着真金白银的投入可能打水漂，意味着自己苦心孤诣长期打拼所构筑的商业帝国有可能在一夜之间悄然垮塌。未来的不确定性从来没有像现在这样，如挥之不去的梦魇一般，横亘在每一位意欲前行的企业家面前，让他们无法忽视且

长期相伴。

波士顿咨询公司最近一项研究发现，^①美国的上市公司中，有高达 1/3 的公司会在 5 年内消失。成功的企业和失败的企业在过去 50 年的时间里，差距在不断加大。美国这样的成熟市场商业波动都如此剧烈，作为全球规模最大、发展速度也最快的新兴市场，中国改革开放 40 年来，商业世界的起伏更是风高浪急。从 2002 年开始，每年由中国企业联合会和中国企业家协会评选发布中国企业 500 强，到 2016 年，15 年间，共有 1579 家企业曾经出现在这个名单上。^②绝大部分企业没能够长期保持竞争优势，无数企业快速成长的同时，无数企业也以同样快的速度衰落。不仅仅是那些名不见经传的小微企业，名列中国 500 强的大企业成长和衰落的速度之快也同样令人不安。有许多我们曾经熟悉的耀眼明星，最终如流星般一闪而过，彻底从人们的视野中消失了。

这个趋势，似乎还没有停下来的迹象。巨变背后，是多股驱动力裹挟着商业社会迈向动荡的紊态。

首先是全球化形成了一个巨量的生产和消费市场，导致商业决策所需要应对的边界急剧扩大。早期的手工业时代，商业原本局限于本地的生意，意大利鞋匠的业务范围不过是自己居住的小镇；中国清代的晋商兴起，不过是山西恶劣的自然条件和频发的自然灾害逼得当地人背井离乡，是饥民不得已的生存选择。20 世纪 50 年代以来，工业化驱动了生产力的极大发展，发达国家的产出效率极

① 马丁·里维斯，纳特·汉拿斯，詹美贾亚·辛哈. 战略的本质 [M]. 王喆，韩阳，译. 北京：中信出版社，2016.

② 思客精选. 纵观中国 500 强 15 年成长史，能发现什么规律？ [OL]. 2017-09-13 [2018-01-24]. <http://sike.news.cn/statics/sike/posts/2017/09/219524085.html>.

大提升，迫切需要寻找新的市场，这驱动了商业的全球化。各个国家市场间的连接日益紧密，从关贸总协定到 WTO，形成了一个全球尺度的巨大市场；随后在生产端，各大经济体之间的联系日益密切，形成了几乎广布全球的产业分工网络。半个多世纪以来全球化的成果，是几十亿人为几十亿人生产产品、提供服务，商业世界的历史上，从来没有这么多国家、这么庞大的人口同时参与竞争。在这期间，先有日本，后有以韩国为代表的“亚洲四小龙”通过几十年高速发展实现了产业升级，跻身发达经济体之列。与此同时，以中国为代表的发展中国家，也获得了长足的发展，成为全球化不可分割的组成部分。尤其是中国，不仅以巨大的体量、世所仅有的速度成长为“世界工厂”，同时也成为全球最有潜力的新兴消费市场。

在全球化过程中，技术和知识传播越来越广泛，专业技能迅速普及，跨界成为常态，导致行业界限模糊。伴随全球化分工、后发国家的经济发展，技术和知识由先进国家流向后发国家。随着外商直接投资、开设工厂，训练有素的技术人员、现代化的设备以及先进的生产流程和管理模式随之被带到了发展中国家，大大促进了当地的经济增长，同时也促进了当地竞争力的提升。国际间知识转移规模的扩大，人才流动的加速，自然拓展了竞争规模，加快了产业发展的速度。近年来，新一代信息技术的发展，让知识的传播，速度越来越快，广度也越来越宽。在手工时代，想做一个木匠先得找一个师门投身为徒，学艺三年出师，也就是学个皮毛。在信息化时代，你需要的任何知识，都可以从互联网上获取。理论上，无论任何人，不管他过去的专业积累如何，都可以

通过信息技术学习到另一个专业的知识。原来基于专门行业的知识，被迅速扩散到许多行业，专业的界限在模糊，跨界者越来越多。这使得产业发展在加速、边界在模糊，商业变化也越来越难以预料。

创新日益从封闭走向开放，新业务、新产品、新模式层出不穷。从 20 世纪 90 年代起，商业领域的创新范式由大企业主导的封闭式创新逐渐转向多主体协同的开放式创新。在过去，创新所需要的要素和资源大都集中在大企业，同时市场机制还没有那么发达，人才、技术等创新要素的市场化定价存在一些困难，因此创新主要在资源集中的大企业完成。随着全球化的进一步发展，一方面，企业能够在全球范围内寻找创新来源，试探最优配置；另一方面，人才的流动、知识的扩散、技术的发展以及知识产权制度和市场机制的完善，形成了多主体参与的全球范围的开放式创新网络。在开放式创新的模式下，企业内部和外部相结合，创新的产出越来越频繁，创新的步伐也逐渐加快，新的产品、新的服务不断涌现，使得商业世界的变化更加多样、更加复杂。

所有的这一切，导致商业社会出现了范式转换。以互联网、移动互联网、大数据、人工智能和物联网这些信息技术为代表的新兴科技，已经蔚然发展为新一轮席卷全球的科技浪潮。这次科技的大发展与产业和商业的关联比以往任何时候都更加紧密，新技术广泛地应用到生产生活中，新科技深刻改变了商业和生产系统，也创造了很多新产业、新模式。产业发展速度加快了，产业的周期被大大“压扁”了，这已经不再是商业观察家的洞察，而成为商业界和学术界显而易见的共识了。这一轮科技浪潮和产业变革，虽然不同的

经济体侧重不同，学术界在细节上尚有争论，但将其称为新一轮正在发生的产业革命，几乎没有什么异议了。这不仅仅是若干不同技术的发展和产业应用，也是产业系统性的变革，是整个产业模式和基础架构都在发生的剧烈变化，是范式转换的大变局。

在这一变局中，竞争态势瞬息万变，“可持续的竞争优势”越来越稀有。越来越多曾经建立竞争优势并获得成功的企业，在短短几年的时间里就因丧失竞争优势而失败，柯达的破产、诺基亚的衰落，只是沧海之一粟。它们的失败不是因为管理不善或资源不足，相反，按照过去的经验，它们的领导人做出了正确的决策并且管理有方。这一悖论的核心要义在于，企业家所熟悉的，过去技术、产品和产业周期漫长的“稳态”，变成了被很多人称作“唯一不变的是变化”的“紊态”。

长期以来，商业管理的理论，都是在试图为企业的管理实践提供知识地图。在商业社会不断变化的时候，企业界会出现认知焦虑，这也是近年来社会上兴起的知识付费热潮背后的原因。可惜的是，理论是经验的总结和升华，现有的关于商业和管理的知识，是在过去产业变化比较慢的“稳态”时代里发展起来的；在过去，这些经典理论可以很好地解释商业现象，指导商业实践。但是，面对“紊态”的新形势，它们似乎变得像隔靴搔痒。企业家发现，商业世界里的实际情况开始不那么“契合”理论了，借由这些经典理论，开始无法解释现实状况，也无法为解决当前问题提供如过去那样有立竿见影般效果的帮助。

过去的经验难以依凭，过去的“地图”，也已经不能用来指导未来的“战争”了。

在“紊态”的商业世界里，找一个认知变化的“锚”

学者们很早就注意到了商业社会的快速变化对企业决策的影响。美国管理学会的前主席陈明哲先生是动态竞争理论的创始人，他一直就坚持竞争是动态的，从而整个商业运营必须因之而变。他的奠基性论文发表于1996年。^①我们看过这篇雄文最初的手稿，日期为1990年1月，题目则稍显文艺，叫“在一个晴朗的日子里，你能看见对手”（On A Clear Day You Can See Competitors）。是的，在一个晴空万里的商业社会，我们可以看见竞争者，可以应对竞争。然而，当今的商业社会似乎一直阴霾密布，客户在变，竞争者在变，冷不丁还会有跨界者斜刺里冲出来，商业社会就像一团乱麻，纠缠不清。

可问题是，我们其实没有一个关于“紊态”商业环境下的商业分析的理论。2006年6月，著名战略学者杰伊·巴尼（Jay Barney）到访清华经管学院，我们聊到了企业战略理论的演进。早期的战略管理都基于相对稳定的产业结构和竞争环境，企业需要的是，根据市场环境和自己的目标制定详尽而条理清晰的发展战略。其中的集大成者是迈克尔·波特出版的《竞争战略》，书中提出的“五力模型”最为著名。10年之后，巴尼自己开创了企业资源观理论，认为企业在市场上竞争，需要拥有有价值（valuable）的稀缺（rare）资源，这些资源既难以仿制（imperfectly imitable），又无法替代（non-substitutable），只有这样，企业才能市场中保持可持续的竞

① Ming-Jer-Chen Competitor Analysis and Interfirm Rivalry: Toward a Theoretical Integration [J]. *Academy of Management Review*, 1996, 21 (1): 100-134. 中文可参考：陈明哲. 动态竞争 [M]. 北京：北京大学出版社，2009.

争优势。我们讨论的共识是，无论是波特的五力模型，还是巴尼的VRIN框架，都产生于美国商业社会格局稳定的时代，对高度动态的商业社会的变化反应不够；其明显的缺陷，就是不能解释创业公司的成长：按照上述理论，2006年的京东在商业上就不应该有什么出路，更不会成为后来的电商巨头。我们请教巴尼如何分析动态环境下的商业竞争和企业发展，巴尼建议参考蒂斯（Teece）等学者提出的动态能力理论。这一理论主要说的是企业要在变化的商业社会保持竞争优势，应该有动态能力。这当然是一句正确的话，可关键在于，动态能力是什么、怎么建立，不解决这些具体问题，动态能力理论对企业决策者而言，在最好的情况下，也不过近乎“正确的废话”而已。

制定长期目标，分析市场竞争对手，分配资源，建立可持续的竞争优势，一直以来都是经典战略理论研究的问题，也是这些理论和观念最吸引企业家的地方。可惜的是，在“紊态”世界里，这个愿望越来越成为单方面的一厢情愿。现代商业社会的诡异性恰恰在于，在任何给定的时间，每一个企业都按照自己理解的商业社会图景在规划自己的未来，每个企业都在尝试在自己认为正确的方向上创新突破，我们看到的成功案例，是经过市场竞争选择的结果。市场上那些“成功者”的故事，是基于许多“失败者”的探索，经由竞争洗礼的最后结果。市场上的竞争态势，可谓“一年三变”。在20世纪90年代，人们讨论市场格局时，还在用“可持续竞争优势”，进入新世纪就变成了“暂时竞争优势”，到21世纪10年代又变成了“瞬时竞争优势”。企业家对那个千变万化的市场格局的了解，并不比40年前多多少。各家公司“三更灯火五更鸡”，力图

练就一身应对快速变化的“文武艺”，“枕戈待旦”以备万变的市场。但市场和需求到底是怎么变化的呢？细究起来，未免“一头雾水”。

仅仅把眼光盯住眼前的竞争对手，在快速变化的世界里，企业家就会失去对未来变化的全局把握。重要的是探讨市场是如何变化的，而不是一味地强调企业如何“善变”，面对变化不断加快和竞争态势日益复杂的商业世界，让我们回到商业的本质，为急速变化的市场“紊态”湍流找一个认知的“锚”。

所谓商业，从本质上说，就是社会中的行为主体、组织或者个人，作为买卖双方，在自主决策、自由选择条件下，对所交易的标的物，相互之间所达成的两和游戏。这里的交易物，可以是产品，也可以是服务，甚至可以是业务的方式。众多的买家和卖家在同一个交易空间里，就形成了市场。而产品或者服务，被创造出来，并且被交易的过程，就是市场发展的过程。因此，从用户的角度看，市场的发展，首先是产品或者服务在被创造出来以后，在一个社会中被用户广泛地采用，以商业的方式被社会接受的过程。这一过程不仅为终端用户创造了价值，同时，创新的创造者、生产者、传播者以及维护者，获得了足够的回报，并且还使得业务得以延续，公司可以持续经营。从这个意义上说，没有创新在社会中被广泛地采用，就不会产生商业价值。而这个价值，归根结底，是在用户那里产生的。任何伟大的技术或者产品，如果不能穿越应用的障碍，不能最终抵达用户并被用户接受，就不可能形成价值，不可能产生社会影响，不可能形成商业，也不可能造成颠覆，商业上的变化也就不会发生。

如果技术、专利或创意没有商品化，没有形成商业应用，它们