

工商管理经典译丛

“十一五”国家重点图书出版规划项目

追求竞争优势

运营、战略与技术

Pursuing the Competitive Edge

Operations, Strategy, and Technology

Robert Hayes

Gary Pisano

David Upton

Steven Wheelwright

(美) 罗伯特·海斯

加里·皮萨诺

戴维·厄普顿

史蒂文·惠尔赖特 著

朱润萍 冯丁妮 田巧智 译

FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press



工商管理经典译丛

“十一五”国家重点图书出版规划项目

追求竞争优势

运营、战略与技术

Pursuing the Competitive Edge

Operations, Strategy, and Technology

Robert Hayes

Gary Pisano

David Upton

Steven Wheelwright

(美) 罗伯特·海斯
加里·皮萨诺
戴维·厄普顿
史蒂文·惠尔赖特

朱润萍 冯丁妮 田巧智 译



东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

大连

© 东北财经大学出版社 2010

图书在版编目 (CIP) 数据

追求竞争优势: 运营、战略与技术/ (美) 海斯 (Hayes, R.) 等著; 朱润萍, 冯丁妮, 田巧智译. —大连: 东北财经大学出版社, 2010. 8

(工商管理经典译丛)

书名原文: Pursuing the Competitive Edge: Operations, Strategy, and Technology

ISBN 978 - 7 - 5654 - 0062 - 9

I. 追… II. ①海… ②朱… ③冯… ④田… III. 企业管理 - 市场竞争 - 研究 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 138050 号

辽宁省版权局著作权合同登记号: 图字 06 - 2005 - 222 号

Robert Hayes, Gary Pisano, David Upton, Steven Wheelwright: Pursuing the Competitive Edge: Operations, Strategy, and Technology

Copyright © 2005 by John Wiley & Sons, Inc.

No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, scanning, or otherwise, except as permitted under Sections 107 or 108 of the 1976 United States Copyright Act, without either the prior written permission of the Publisher, or authorization through payment of the appropriate per-copy fee to the Copyright Clearance Center, Inc., 222 Rosewood Drive, Danvers, MA 01923, (978) 750-8400, fax (978) 750-4470, or on the web at www.copyright.com. Requests to the Publisher for permission should be addressed to the Permissions Department, John Wiley & Sons, Inc., 111 River Street, Hoboken, NJ 07030, (201) 748-6011, fax (201) 7428-6008, or online at <http://www.wiley.com/go/permissions>.

This translation published under license.

All rights reserved.

本书简体中文翻译版由约翰·威立父子有限公司授权东北财经大学出版社独家出版发行。未经授权的书出口将被视为违反版权法的行为。未经出版者预先书面许可, 不得以任何方式复制或发行本书的任何部分。

版权所有, 侵权必究。

东北财经大学出版社出版
(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

教学支持: (0411) 84710309

营 销 部: (0411) 84710711

总 编 室: (0411) 84710523

网 址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: dufep@dufe.edu.cn

大连图腾彩色印刷有限公司印刷 东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 185mm × 260mm 字数: 422 千字 印张: 19 1/4 插页: 1
2010 年 8 月第 1 版 2010 年 8 月第 1 次印刷

责任编辑: 贺 荔

责任校对: 边 一

封面设计: 冀贵收

版式设计: 钟福建

ISBN 978 - 7 - 5654 - 0062 - 9

定价: 38.00 元

作者简介

罗伯特·海斯 (Robert Hayes)

哈佛商学院荣誉退休教授，菲利浦·考德威尔 (Philip Caldwell) 企业管理教授。1966 年到哈佛大学任教之前，他曾任职于 IBM 公司和麦肯锡公司 (McKinsey & Company)。他在斯坦福大学获得博士学位。

海斯教授著述颇丰。其中刊登在《哈佛商业评论》上的 3 篇文章在不同年份都获得了“麦肯锡最佳作品奖”。最新的代表作品包括与戴维·厄普顿 (David Upton) 合著的《基于运营的战略》(Operations-Based Strategy) 以及与加里·皮萨诺 (Gary Pisano) 合著的《走向世界一流企业——制造业新战略》(Beyond World-Class: The New Manufacturing Strategy)。他曾与人合著过 7 本书，其中与史蒂文·惠尔赖特 (Steven C. Wheelwright) 教授合著、于 1984 年出版的《重塑我们的竞争优势：通过制造业建立竞争优势》(Restoring Our Competitive Edge: Competing Through Manufacturing) 一书获得由美国出版商协会 (The Association of American Publishers) 颁发的商业、管理和经济领域最佳作品奖。其他的几本书包括《充满活力的制造业：创建学习型组织》(Dynamic Manufacturing: Creating the Learning Organization, 与史蒂文·惠尔赖特和金·克拉克 (Kim Clark) 合著) 以及《战略运营：通过运营能力建立竞争优势》(Strategic Operations: Competing Through Capabilities, 与加里·皮萨诺和戴维·厄普顿合著)。

罗伯特·海斯在哈佛商学院担任过包括区域负责人、项目经理、“计划与发展学院”副院长等在内的多项行政职务。他曾在欧洲、中国香港等地旅居和调研并在 1998 年协助创办了哈佛商学院在香港地区的研究所。他是“生产与运营管理协会” (the Production & Operations Management Society) 的前任主席并曾在“美国生产力与质量中心” (the American Productivity & Quality Center)、Applera 公司和赫力思科技有限公司 (Helix Technology, Inc.) 的董事会供职。他已入选美国名人录。

加里·皮萨诺 (Gary Pisano)

哈佛商学院小哈里·菲吉 (Harry E. Figgie, Jr.) 企业管理教授。自从 1988 年到哈佛大学任教以来，他开设了有关工业技术与运营管理、运营战略、竞争战略、产品开发、创新管理和卫生保健等方面的 MBA 课程和行政管理课程。目前，他担任哈佛商学院研究和教工发展部门 (Division of Research and Faculty Development) 主任一职。加里·皮萨诺在耶鲁大学获得经济学学士学位、在加州大学伯克利分校获得博士

学位。

皮萨诺的研究领域涉及技术战略、产品管理与过程开发、组织学习 (organizational learning) 和垂直整合与外包战略。在过去的 15 年里, 他的研究对象主要集中在生物技术、制药和卫生保健领域的企业。他的研究成果为生物技术和制药公司制定正确授权、制造和研发策略提供了独特的视角。皮萨诺著述颇丰, 在《管理科学》(Management Science)、《行政管理科学季刊》(Administrative Science Quarterly)、《决策科学》(Decision Science)、《战略管理评论》(Strategic Management Review) 和《哈佛商业评论》(Harvard Business Review) 等期刊上发表了 25 篇学术论文。他还针对宝马 (BMW) 公司、伟创力 (Flextronics) 电子设备有限公司、ITT 自动化 (ITT-Automotive) 有限公司、英特尔 (Intel) 公司、默克 (Merck) 集团和 EliLilly 等大公司的发展作个案研究。皮萨诺的著作《研发工厂》(The Development Factory, 1996) 一书阐述了如何在生物技术和医药产品领域拥有出众的研发能力的策略与实践。他还与罗伯特·海斯以及戴维·厄普顿合著了《战略运营: 通过运营能力建立竞争优势》。加里·皮萨诺与同事理查德·博默 (Richard Bohmer) 和埃米·爱德蒙森 (Amy Edmondson) 合作展开的针对心脏手术工作小组的最新研究结果阐述了组织是如何能够加快团队成员的学习速度的。

加里·皮萨诺曾经为许多医药产品、生物技术和电子工业领域大公司的高级管理人员作顾问。此外, 他还曾在许多新建公司的董事会和顾问委员会任职。

戴维·厄普顿 (David Upton)

阿尔伯特·韦瑟黑德三世 (Albert J. Weatherhead III) 企业管理教授, 自 1989 年开始在哈佛商学院任教。目前, 他是 MBA 课程一年级必修课“技术与运营管理”的课程负责人并讲授 MBA 课程二年级的选修课“运营战略与运营改良”。戴维·厄普顿是哈佛大学为经理主管人员开设的运营学课程的负责人, 他为高层管理人员讲授高级管理项目并为中国—哈佛高层经理研修课程授课。他与他人合作开设了针对信息系统的高级管理人员的“交货信息服务”课程以及为大公司总裁和 CEO 们量身定做的 WPO/CEO 课程。

戴维·厄普顿在英国剑桥大学的国王学院 (King's College, Cambridge University) 获得荣誉工程学士学位并在该学院获得工程硕士学位。他的工程博士学位是在美国的普渡大学 (Purdue University) 获得的。他的博士论文是关于人工智能在计算机集成制造系统中的应用。目前, 他的研究项目涉及世界范围的运营学, 他关注的焦点是运营改良和运营中的信息技术。他在期刊上发表了大量的关于运营学的论文并出版了多部书籍。最近的学术论文刊登在《管理科学》、《哈佛商业评论》、《加州管理评论》(California Management Review) 和《制造系统》(Journal of Manufacturing System) 等杂志上。

戴维·厄普顿是一名特许机械工程师、欧洲认可的注册专业工程师, 并持有会计和金融方面的专业资格证书。他曾获得过英国机器人学会 (British Robot Association) 颁发的研究奖, 美国普度大学工程学优秀教学 Magoon 奖以及哈佛商学院鼓励教学创新的 Apgar 奖。从 1979 年到 1984 年, 他在 Tube 投资有限公司的工程、销售和生

等部门工作；从1984年到1986年，他与剑桥大学制造系统研究组一起从事机器人控制与制造系统的研究。他还经营了一家咨询公司开发微型计算机网络运行系统。戴维·厄普顿曾在包括德勤公司（Deloitte and Touche Solutions）、IBM、联合利华（Unilever）、富国银行（Wells-Fargo）和诺华公司（Novartis）等在内的数家大公司任职，并针对出现在信息系统战略和运营改良领域的问题提出建议。目前，他在销售收入为160亿美元、作为信息技术产品的国际分销商的Tech Data公司董事会任职。

史蒂文·惠尔赖特（Steven Wheelwright）

埃德赛尔·布赖恩特·福特（Edsel Bryant Ford）企业管理教授，2000年从哈佛大学商学院退休后于2003年被返聘，成为哈佛商学院贝克基金教授（Baker Foundation Professor）。从2000年到2003年，惠尔赖特教授和他的妻子从事全职宗教义务性工作，担任耶稣基督后期圣徒教会（Church of Jesus Christ of Latter-day Saints）派往英国伦敦传教使团的主席。从1995年到1999年，惠尔赖特教授担任高级副院长，负责主管MBA课程项目。此后，他又作为高级副院长和教工雇佣与规划部门的负责人，并且对远程教育负有监管责任。目前，惠尔赖特教授讲授技术与运营管理专业第一学年必修课程以及哈佛商学院开设的一些高层经理研修课程。

1971年到1979年间，惠尔赖特教授在哈佛大学任教，于1985年到1986年间担任托马斯·亨利·福特基金会（Thomas Henry Carroll-Ford Foundation）客座教授并在1988年重新回到哈佛大学任教。离开哈佛大学的几年间，惠尔赖特教授在斯坦福商学院研究生院做克莱纳·柏金斯·考菲尔德及拜尔斯（Kleiner Perkins Caufield and Byers）管理学教授。在斯坦福大学任职期间，他负责战略管理项目并协助斯坦福大学开创了本校的战略管理项目。惠尔赖特教授研究产品与过程的开发以及它们与获得竞争优势及良好运营的关系。最近，惠尔赖特教授与哈佛商学院的同事克莱顿·克里斯滕森（Clayton Christensen）和斯坦福大学的同事罗伯特·伯格曼（Robert Burgelman）合作撰写了第四版的《技术与创新的战略管理》（*Strategic Management of Technology and Innovation*）。

惠尔赖特教授与哈佛商学院的同事金·克拉克合著了《充满活力的制造业：创建学习型组织》（*Dynamic Manufacturing: Creating the Learning Organization*），以及《领导产品开发：高级经理人创建与塑造企业的指南》（*Leading Product Development: The Senior Manager's Guide to Creating and Shaping the Enterprise*）。惠尔赖特教授同时还是另外十多本专著的作者或合著者。

惠尔赖特教授从美国犹他大学获得数学学士学位和MBA学位，从斯坦福大学商学院获得博士学位。除了在哈佛大学和斯坦福大学任教之外，惠尔赖特教授还在位于法国枫丹白露（Fontainebleau）地区的欧洲管理学院（European Institute of Management, INSEAD）任教。他曾在一家家族式印刷公司做销售部副总裁并就商业/运营战略和改良产品开发能力等方面提供建议。惠尔赖特教授目前是哈佛商学院出版委员会主席，他还是O. C. Tanner公司的董事会成员。

译者前言

比尔·盖茨曾经说过：“做自己喜欢和善于做的事，上帝也会助你走向成功。”能够做自己喜欢的事，该是多么幸福。在经过多次修改并为译稿划上最后一个句号的时候，我充分体会到这一点。然而，“自己喜欢的事”比较容易界定；自己是否“善于”，则颇为诚惶诚恐。

鲁迅先生在《青年必读书——应京报副刊的征求》一文中曾坦言：“我以为要少——或者竟不——看中国书，多看外国书。”我们不可片面理解鲁迅先生的话，但他所提倡的多看“外国书”是值得我们思考的，因为“外国书”能够为我们提供更加深刻、更加宽广的视野。当然，要看的外国书多是译著。因此，作为传播知识和文化的主要工具的译著，意义重大而深远。

本书的作者们皆是大师级的专家，且均任职于哈佛大学，拥有雄厚的学术理论知识和广泛的商业实践背景，他们的文章可谓“文贵约而指通，言尚省而趋明”。翻开书仿佛有一种“一出门，就与微风撞了个满怀”之清新宜人的感受。本书的写作具有极强的现实意义：20世纪90年代末，亚洲的货币开始贬值，银行纷纷破产，随后美国股市轰然坍塌，最后全球的经济陷入衰退。在这样的背景下，各国管理者们在早一些时候怀有的种种想法在不争的事实面前，遭遇最终的幻灭。本书的贡献在于提醒并引领我们重新对“在竞争中取得成功的基础以及运营在成功中所扮演的角色”这类问题进行思考。

和先前的书比较，本书涉及大量新的内容：企业网络、信息技术、流程开发、项目管理以及各种改进管理运营的方法。它更新了前书在运营战略、产能规划和外包/垂直整合等方面的内容。这些内容都是非常有价值的。本书另外一个值得称赞的地方在于它还根据最新的学术调查与企业经验，为读者提供了世界著名企业，如麦当劳、英特尔、微软、通用等的实战范例。这为我们了解国外大型企业的运营战略和战术打开了大门，有助于“取人之长，补己之短”。

本译著得以出版，和许多人的帮助是分不开的。在这里谨向李萍老师、宋玉平老师、李智慧老师还有我的家人表示感谢。另外，特别感谢李晓冰老师和高微同学在翻译过程中给予的大力支持和帮助。

该书各章节的译者如下：朱润萍（作者简介、目录、第1章、第5章、第6章、第7章、第8章、第9章、索引）、冯丁妮（第2章、第3章、第4章）和田巧智（第10章、第11章）。由于译者水平有限，译文中难免有不当之处，衷心希望广大读者不吝赐教。

朱润萍

前言

本书的两位作者曾经撰写过一部名为《重塑我们的竞争优势》（Restoring Our Competitive Edge）的著作，那是一本关于管理运营与技术的书，但是，现今的世界已与当时截然不同。今天的管理者们所面对的各种挑战不仅与以往不一样，而且从很多方面来说也更加复杂。幸运的是，新的技术不断地涌现出来，帮助管理者们应对这些挑战。虽然本书从《重塑我们的竞争优势》一书中汲取了部分概念和理念，但从本质上来讲，它确实是一本与前者截然不同的书。此外，本书还有另外两位新作者加盟撰稿，他们是在技术开发与信息技术方面赫赫有名的专家：加里·皮萨诺和戴维·厄普顿教授。我们只需简单地回顾一下《重塑我们的竞争优势》的写作背景，就会发现世界已经发生了多大的变化，也就不难理解我们写这本新书的必要性了。

彼时的背景

20 世纪 80 年代早期，美国工业界已经初步接受这样的现实，即它在与国外竞争者的较量中有处于劣势的可能。随着进口商品成功地击垮美国的几大支柱产业，美国在商品贸易差额上出现了一个世纪以来的第一次逆差。在此之前，美国与国外竞争对手在交锋中的每次失利都一概被视为个别现象而一笑置之。人们认为，以前的这些竞争失利或是在整个经济背景中看来显得无足轻重，或是由一些从长远看来根本无法持续的特殊原因，如低工资、“不公平”贸易行为等造成的，再或者是由于对一些格外脆弱的产业与企业的投资失败所导致的。

但是，到了 20 世纪 80 年代早期，人们才发现这些解释不过是美好的愿望而已。首先是汽车产业——美国最大的产业及整体产业实力的象征，然后是机床、计算机外围设备、办公用计算机和集成电路——美国科技界的骄傲，这些产业的市场都被国外进口商品迅速瓜分。美国商品贸易赤字剧增，在短短的几年之间，美国从世界上最大的债权国变成了最大的债务国，而其走下坡路的众多原因都有一个共同的基调，那就是在消费者的眼中，进口的商品质量更好、更可靠，而且就其使用寿命而言，其成本更低，更加价廉物美，而且进口商能更迅速地依据客户的要求提供更多样的产品。简而言之，国外众多竞争者用来攻击美国生产商的共同武器就是它们在制造与设计方面的卓绝才能。

美国的管理者们开始意识到，他们已经在几乎所有的竞争领域里落后于这些国外的对手了。他们的产品价格昂贵、故障率高、容错能力低、交付时间过长、缺乏创新。因此，《重塑我们的竞争优势》一书主要阐述了如何通过利用诸如设施、生产流程和原料采购等基本杠杆，来提高生产竞争力；它还强调了用长期战略眼光来看待竞

争力的意义，以及观察并学习美国最强劲的两大对手——德国和日本——的生产方式的重要性。

一时间，众多的警告、指责及解决方案纷至沓来，如同一曲合唱骤然响起，而《重塑我们的竞争优势》一书虽然只是其中的一个很小的声音，却引起了广泛的关注。在 20 世纪 80 年代，美国工业界采取了一系列暴风骤雨般的生产改良举措。每个注重自身发展的企业都希望通过采用精益生产方式（lean manufacturing activities）而成为世界一流的企业。这些精益式的商业实践包括全面质量管理（total quality management）制度、准时生产控制（just-in-time production control）制度以及产品快速开发（quick product development）制度。他们开始以本行业的领军企业的各项指标作为自己的衡量标准，向日本和欧洲任何拥有最佳实践的地方派遣学习小组进行调查与研究。如果对现存的生产流程进行改良无效的话，一些企业甚至开始尝试流程再造——从根本上重新构造这些生产流程。

令人鼓舞的是，在接下来的大约十年间，众多企业取得了显著的成功：尽管有时候成功的原因并不是它们所预期的，但是它们的竞争形势的确有所好转。美国制造的产品在故障率上有所下降，有时接近日本产品的故障率水平。很多企业通过缩小规模、削减间接成本、进行外包和将设施合理化等方法来降低成本，同时库存水平和交货时间也有所减少。主要供货商在生产计划和产品研发等方面还进行了更紧密的合作。生产力的提高与美元的贬值成了美国商品在价格竞争方面的支撑。新产品的上市率不断提高，因此美国工业开始在汽车、集成电路和建筑机械等方面重获市场份额。很明显，许多美国企业重新学习了生产的基本要素，并重新获得与国外生产商大致相等的竞争力的水平。

此时的形势

然而，尽管取得了以上这些改善，尽管美元疲软，但截止到 21 世纪初，美国的商品贸易赤字却仍上升到每年 4 000 亿美元以上。美国一些生产商重新成为世界领军企业的事实并不意味着它们就是净出口商。个人计算机的销售案例就是一个有趣的实证。尽管从 1985 年到 2000 年间，美国信息产业中个人计算机的发货量占全球发货量的比例有所提高，但却由于这些个人计算机主要是由进口的零件与外围设备组成，所以仍然产生了巨大的贸易赤字。随着越来越多的美国企业开始实行全球性外包，它们将自己的角色逐渐地局限于设计、组装和市场营销等几个领域。更加令人感到不安的是，日益增长的贸易赤字越发显示出了进口和外包业务正在不断增长——甚至连诸如软件开发、设计和工程技术等高科技业务都不例外。

很明显，那些用于降低成本，提高质量、适应性和反应能力的新方法并不能完全解决问题。事实上，众多的调查结果显示，在所有付诸实施的运营改良计划中只有 1/3 是成功的。曾有一段时间，人们根本无法认识到这一点，即并非一切改进都是有效的。那是因为，这一事实被 20 世纪 90 年代普遍的经济繁荣掩盖了。当年一时的经济景气夸大了利润额与资产价值，使二者远远高于长期正常水平。然而，从 20 世纪 90 年代末开始，亚洲的货币开始贬值，银行纷纷破产，接着美国股市轰然坍塌，最后全球的经济陷入衰退。美国管理者们在早一些时候还认为，他们正走在通向持续的利润增长与发展的正确道路上。他们的这种想法在不争的事实面前，从最初的摇曳不

定终于走向了最终的幻灭。到了该重新思考下列问题的时候了，即什么是在竞争中取得成功的基础，以及运营在商业成功中能扮演什么样的角色。

然而今天，面临这个“问题”的不仅仅是美国和几个欧洲国家，它不仅已经成为全球关注的焦点，而且也比以往都要更加复杂。德国和日本已经陷入了长期的经济停滞，随之而来的是失业率上升、股市下跌与通货紧缩的噩梦。其余的欧洲国家和被称为东亚“五小龙”的韩国、马来西亚、新加坡、中国台湾和泰国也都在与各自的顽症斗争着。信息技术与日俱增的能力，尤其是万维网（WWW）为全球竞争引入了新的活力，使得企业不仅能够更有效地对内部运营进行协调，还能与外部客户和供应商进行更直接的沟通与交流。

而且，信息技术的进步不但促进了外包的发展，还对长期以来一直被公认的企业边界提出了新的界定，这就促成了企业在其内部与外部的组织方法上进行各种新的尝试。企业网络——所谓的虚拟组织——也出现了，它们有时能够对市场 and 竞争模式进行重组。该“新全球经济”中的成本结构与传统的旧经济企业中的截然不同，重新考虑领先地位和绩效计量成为当务之急。总而言之，在新全球经济中要想获得企业经营的成功，就必须对商业战略，尤其是对管理运营战略做出新的部署。

因此，本书与《重塑我们的竞争优势》只是在表面上有一些相似之处。本书涉及了很多《重塑我们的竞争优势》没有涉及的新内容，其中包括企业网络、信息技术、流程开发、项目管理以及各种改进管理运营的方法。最后，它还根据最新的学术调查与企业经验更新了《重塑我们的竞争优势》在运营战略、产能规划和外包/垂直整合等方面的内容。

本书的写作灵感与见解来自于我们的同事、与我们工作过的企业管理者，以及其他有见地的观察家们。我们还希望答谢多年以来我们所教过的 MBA 和企业高层领导。我们从他们所提出的见解与看法中受益良多。他们中的绝大多数起初师从于我们时，都以为可以从我们这里学到一些东西，而我们一直试图向他们隐瞒的事实却是我们从他们身上学到的东西往往更多。

尽管我们希望能够清楚地指明每个想法和数据的来源，但究竟是从什么地方得到了某种见解，有时甚至连我们自己都不是很清楚。然而，如果我们不承认曾经受益于下列人员的话，我们就实在是过于疏忽了。他们是我们的同事和共同的调查人员：金·克拉克（Kim Clark）教授（系主任）、埃米·爱德蒙森（Amy Edmondson）教授、藤本隆宏（Takahiro Fujimoto）教授、安德鲁·麦卡菲（Andrew McAfee）教授、斯蒂芬·托克（Stefan Thomke）教授，其中最重要的则是威克汉姆·斯金纳（Wickham Skinner）教授了，因为他是第一个明确指出并清楚阐述生产战略的人。多年以来，他只身奋战，希望能让美国的管理者们认识到因他们的不肯发展及使用运营能力而即将给自己造成的困境。斯金纳教授早在 30 年前写的一些文章中就显示了他惊人的预见能力。如果有人将许多企业今天所处的困境与斯金纳教授所预言的内容相比较的话，他就会感到寝食难安，因为斯金纳教授曾经明确地指出，如果美国企业不采取一些必要措施的话，它们就必然会陷入一些困境。事实上美国企业没有采取这些措施，而斯金纳教授的预言也得到了验证。作为他的学生，我们深感自豪。

我们要格外感谢哈佛商学院研究部。该研究部资助了大多数的研究和课程开发，

这些构成了本书写作的依据。当然，任何错误或遗漏都将是我们的责任。同时我们也知道，10 年以后当我们再次回顾这本书的时候，必然会为今天我们对运营与技术战略管理的无知感到羞愧。

目 录

第 1 章

运营管理面临新千年	1
-----------------	---

1.1 引言	2
1.2 对新运营方式的日渐失望	10
1.3 新世界经济中的管理	15
1.4 信息经济对运营管理的挑战	24
1.5 本书概览	26

第 2 章

运营战略的起源和新方向	29
-------------------	----

2.1 引言	30
2.2 战略的概念	31
2.3 运营优势：通过运营创造竞争优势	33
2.4 运营战略框架所面临的挑战	44
2.5 动态组织能力	47
2.6 通过运营进行进攻与防御	50
2.7 结论	61
附录	62

第 3 章

产能战略	67
------------	----

3.1 概述	68
3.2 产能与运营管理之间的相互作用	69
3.3 产能增加的时间选择——产能缓冲	75

3.4 产能增加的额度——对规模的考虑	81
3.5 发展产能战略	90
3.6 对产能扩张的四种见解	91
3.7 整合公司的产能战略与商业战略	93
附录	95

第4章

决定组织边界：垂直整合与外包	99
----------------	----

4.1 引言	100
4.2 趋势与根据	100
4.3 设定垂直整合与购买决策	102
4.4 影响垂直整合决策的因素	106
4.5 总结	116

第5章

运营网络的设计与管理	119
------------	-----

5.1 引言	120
5.2 多元机构网络的基本原理	120
5.3 设计多元结构网络：构架	122
5.4 管理网络：基础设施建设	130
5.5 对不同网络结构的管理	131
5.6 水平网络的动态特性	137
5.7 垂直网络的动态特性	138

第6章

信息技术与运营	145
---------	-----

6.1 引言	146
6.2 信息技术与日俱增的作用	146
6.3 对整合、标准与适合的挑战	152
6.4 战略危害	156
6.5 IT 系统的实现：两条途径	159
6.6 让 IT 变得重要	163
附录	165

第7章

通过开发新流程创造优势 169

- 7.1 引言 170
- 7.2 流程开发与运营应如何相互作用来推动新产品开发 171
- 7.3 运用流程开发能力，取得竞争优势 173
- 7.4 在新流程开发中获取速度、效率与质量 177
- 7.5 展望未来的流程开发 187

第8章

通过对项目的优质管理创造优势 189

- 8.1 引言 190
- 8.2 进行项目管理的两种传统方法 191
- 8.3 创造、选择和管理项目组合 196
- 8.4 坚持行业规则，聚焦项目组合 202
- 8.5 为执行项目设计战略 203
- 8.6 从项目经验中学习 210

第9章

对资本投资的评估与调整 213

- 9.1 引言 214
- 9.2 管理投资规划过程 215
- 9.3 对提议的投资进行财务分析 220
- 9.4 将投资计划与长期战略相结合 235

第10章

扩大优势：推动运营改良 237

- 10.1 引言 238
- 10.2 对组织改良进行分析的框架 239
- 10.3 团队内部改良与跨团队改良的比较 241
- 10.4 做中学与做前学的比较 246
- 10.5 从组织外部引入知识 247

10.6	突破式改良与渐进式改良的比较.....	248
10.7	改良行动的框架：附两例.....	254
10.8	各种方法的组织意义.....	260
	附录.....	266

第11章

引导对运营优势的追求	269
------------------	-----

11.1	导言.....	270
11.2	为什么一些公司会丧失竞争优势？	270
11.3	制定改良策略.....	276
11.4	后退：“改良路径”的概念	285
11.5	运营作用：从被动反应到主动反应.....	289
11.6	管理：可持续优势的终极来源.....	290

引言

- 世界商业背景

- 不断演变的竞争基础

对新运营方式的日渐失望

- 新运营方式的局限

- 流程再造的局限

- 仿效“最佳实践”的局限

新世界经济中的管理

- 全球化

- 信息技术与信息密集型运营

- 信息密集型运营的独特之处

- 运营管理在新旧两种经济下的差异分析

- 对组织边界与运营管理范围的重新界定

信息经济对运营管理的挑战

本书概览

- 运营战略

- 运营技术

- 运营改进

在我们距“目标”只有一步之遥时，有人却将“目标”移走了。

——Herbert Hoover

困扰我们这个时代的难题就是未来是不可预知的。

——Paul Valery（法国学者和爱国者）

1.1 引言

面对21世纪的来临，全世界的管理者都不禁百感交集，一种混合着挫折和不确定性的真实的成就感油然而生。这种特殊的成就感，可以和完成史诗般远征的刘易斯和克拉克（Lewis and Clark）的感受相媲美。200年前，美国第三任总统托马斯·杰弗逊（Thomas Jefferson）派刘易斯和克拉克率领远征队探索密苏里河及其源头，直至太平洋。经过数月艰苦卓绝的努力，在自身安全都时常无法得到保证的情况下，远征队终于到达了密苏里河的源头。他们原本以为只要跨过眼前的山脊，哥伦比亚河的起点就会出现在面前，然后他们就可以顺流直下轻松地抵达太平洋。然而，在他们登上山顶以后，巍峨挺拔的比特若特（Bitterroot）山脉——这次探险中所遇见的最可怕的东西——却尽现眼前，一直延伸到他们视野的尽头^①。

刘易斯和克拉克在远征中发现的这些山脉不仅是他们没有预料到的，而且多数都尚未在地图上标注出来，它们就像当今的运营管理者所面临的众多挑战一样，意外、突兀、史无前例。与此同时，运营者们还要努力应对从经济富足突然向通货紧缩转变的反常情形，适应从冷战时期的稳定局面向全球的不安定状态的转变。运营管理者们对被人们推崇备至的各种新运营途径失去了信心，尽管这些方法曾被认为能提高他们的能力来应付变化无常的市场，并使他们在激烈的竞争中获胜。然而他们却发现这些新方法不仅比他们想象的更复杂、更耗时，在持续发展中难以实施，而且在某些情况下还不怎么适用。

以前积累的经验无法使运营管理者们有效地应对由一系列令人眼花缭乱的信息技术进步——包括互联网的出现及不断的发展——所带来的挑战。这些新兴科技为那些在运营特点上与传统理念迥然不同的产业提供了基础，后来这被统称为“新世界经济”。关于“新世界经济”这个术语的确切定义有很多不同意见，但是大多数的定义都会涵盖以下三个要素：

（1）全球化。

（2）先进技术。通常指与信息相关的技术。

（3）网络合作关系。其核心产品与生产性资产大都是智力型而非物质型，例如信息和知识。

尽管人们将目标都聚焦在与互联网相关的网络公司上，但这种信息密集型的

^① 关于刘易斯和克拉克探险旅途中更精彩的描述，参见 Ambrose（1996）。