



哈佛经管图书简体中文版
全球独家授权

哈佛商务指南 ——10——

做好生意的
良师和向导

您
手边的
权威
答案

战略 ABC

如何制定并实施最佳战略

STRATEGY Create and Implement the Best Strategy for Your Business



商务印书馆
THE COMMERCIAL PRESS

哈佛商务指南系列⑩

战略 ABC

——如何制定并实施最佳战略

哈佛商学院出版公司 编

李尚杰 罗雅琴 译

战略 ABC
——如何制定并实施最佳战略
哈佛商学院出版公司 编
李尚杰 罗雅琴 译

商 务 印 书 馆
（北京）
中 国 人 民 大 学 出 版 社
（北京）
中 国 人 民 大 学 出 版 社
（北京）
ISBN 978-7-100-05029-8

商 务 印 书 馆

2008 年 · 北京

STRATEGY

Create and Implement the Best Strategy for Your Business

Original work copyright © Harvard Business School Publishing Corporation.

Published by arrangement with Harvard Business School Press.

图书在版编目(CIP)数据

战略 ABC——如何制定并实施最佳战略/哈佛商学院出版公司
编;李尚杰,罗雅琴译. —北京:商务印书馆,2008
(哈佛商务指南系列)

ISBN 978-7-100-05629-8

I. 战… II. ①哈…②李…③罗… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 148466 号

所有权利保留。

未经许可,不得以任何方式使用。

战略 ABC

——如何制定并实施最佳战略

哈佛商学院出版公司 编

李尚杰 罗雅琴 译

商务印书馆出版

(北京王府井大街36号 邮政编码 100710)

商务印书馆发行

北京瑞古冠中印刷厂印刷

ISBN 978-7-100-05629-8

2008年7月第1版

开本 700×1000 1/16

2008年7月北京第1次印刷

印张 14 1/2

印数 5 000 册

定价: 30.00 元

前言



略ABC

序言

本书是根据《中国人民解放军内务条令》和《中国人民解放军纪律条令》的有关规定，结合当前部队实际，编订而成的。本书共分两大部分：第一部分为总则，第二部分为分则。本书旨在帮助官兵了解军队的各项规章制度，增强纪律观念，提高战斗力。本书是部队官兵必读之书，也是各级领导机关和部队政治工作部门的重要参考资料。

（此处为模糊文字，可能是编者或出版单位信息）

本书是根据《中国人民解放军内务条令》和《中国人民解放军纪律条令》的有关规定，结合当前部队实际，编订而成的。

序 言

本书主要讨论战略的制定与实施。制定好的战略，并辅之以有效的实施，不仅可以确保公司获得成功，更标志着公司良好的管理水平。作为“哈佛商务指南”系列之一，本书不会深入详尽地探讨方方面面的问题，也绝不奢望就此将你培训成一位战略专家；但有关战略比较重要的话题都将涉及，能让你有一个比较顺利的开端——并给你足够的信心。

战略制定的实质就是做正确的事，这是高级主管和总裁最为关注的问题之一。战略实施则是怎样把事情做好，它是另一组完全不同的活动。无论是高级主管或是基层经理，都必须谨慎对待“怎样实施”这项活动的问题。因为如果实施力度不够，再伟大的战略也会变得毫无价值。然而奇怪的是，尽管目前关于商业战略的著述非常丰富，但关于怎样实施的讨论却相对较少。在下面章节的讨论中我们希望能纠正这个问题。

何谓战略？

从词源来看，战略（源自希腊词 *strategos*）是一个军



事术语,用来描述将军的指挥艺术,指的是将军为击败敌军而制订出的部署、调动部队的计划。卡尔·冯·克劳斯威茨(Carl von Clausewitz)这位 19 世纪的战争艺术理论家曾把战略描述成“拟订战争计划,拟订各个战局的方案并部署其中的战斗”。¹再晚一些,在那个战争的年代里,战略的概念得到极大拓展。历史学家爱德华·米德·厄尔(Edward Mead Earle)将之描述为“控制与使用一个国家或国家联盟的资源的艺术,包括其武装力量,目的就是有效地提高和保卫其重大利益”²。

商人一向喜欢用军事作类比,因此他们借用战略这个概念也就不足为奇了。他们也将战略看做是控制和使用资源(人力的、物质的和经济的资源)的计划,目标是提高和保卫其重大利益。肯尼思·安德鲁斯(Kenneth Andrews)在其 1971 年出版的经典著作《企业战略概念》(*The Concept of Corporate Strategy*)中第一次阐明了这些新兴的理念。安德鲁斯把战略描述成一个框架,这个框架至今仍然有用。他从两个方面来定义战略,即考虑企业能做什么——其优势和劣势,及企业所面临的各种可能性是什么——即机会与风险并存的外部环境。³大约 10 年后,哈佛教授迈克尔·波特(Michael Porter)更进一步明确了这个定义,把战略描述成“企业参与竞争的宏大框架”。⁴

布鲁斯·亨德森(Bruce Henderson)是波士顿咨询小组的创始人,也是企业战略研究的元老级人物,他将战略概念与竞争优势联系在一起。“竞争优势”借用了经济学中的一个概念(即比较优势),是战略的一个变量,能让一家公司处于优势地位,比对手更能

为顾客创造经济价值。亨德森写道：“战略就是有意识地去寻找一个行动计划，这个计划可以发展并增强企业的竞争优势。”他继续写道，竞争优势来源于差异，“你与竞争对手之间的差异是你的优势的基础”。⁵

亨德森认为如果两个竞争对手都以相同的方式做生意，那么他们就不可能共存。为了生存，他们必须有所差别。“每一方都应该有其独特之处”。比如，位于同一个街区内的两家男装服饰店，如果一家专做正式服装，另一家主要经营休闲服饰，则有可能共存共荣。反之，如果两家相同的商店以相同的方式出售相同的货物，那其中肯定有一家要倒闭。在这种情况下，每家商店都会尽力用最讨好顾客的方式来突出自己——通过更低廉的价格、更丰富的货物种类或是更宜人的购物氛围。

迈克尔·波特同意亨德森关于差异的理念：“竞争战略就是强调差异。它意味着有意识地选择一组独特的活动来传递一种独特的价值观。”⁶来看看下面这些相似的例子：

- 西南航空公司是北美赢利率最高的航空公司。它能够脱颖而出，并不是靠模仿竞争对手。而是因为其独特的战略，比如提供低廉的价格、频繁的航班、点对点服务以及其他各种取悦顾客的服务。

● 易趣网(eBay)为人们买卖货物提供了一种新颖的方式：在线拍卖。公司创建者的最初目的是希望用一种更简便、更有效、辐射范围更广的方式来行使与分类广告、跳蚤市场及正式拍卖相同的功能。在线拍卖也由此将公司



的服务同传统竞争者所提供的服务区别开来。

- 丰田公司开发出普锐斯混合动力小型轿车,也正是这样一种战略。它们期望能在一群举足轻重的买家中拥有竞争优势,这群买家理想中的交通工具应该对环境无害、操作方便,并代表汽车引擎的最新技术。

到目前为止,这些战略都成功地帮助其创始人达成了目的,并为他们赢得了超越对手的竞争优势。西南航空成了美国赢利率最高的航空公司,易趣网已是最成功的网络公司,而在写本书的时候,丰田公司研发的这种混合动力汽车也已拥有了四个月的订单。要做到不同,可以有很多方式。我们在后面也将看到,即便是提供相同产品的公司,也能通过战略制定使自己有别于竞争对手,比如提供更好的价格,或者更快捷、更有保障的送货服务。当然,单是“差异”本身并不能产生竞争优势,更谈不上保证商业获得成功。火箭汽车肯定是“特别的”,却不会吸引广大客户。混合动力(汽油/电力)汽车却不一样,它的独特之处在于它能在节省燃油、低量废气释放方面为顾客创造优势价值,而这些价值也是顾客乐意花钱购买的。

那么,什么是战略呢?战略就是一种计划,目的是通过“差异”为企业提供超越对手的竞争优势。战略的主要内容就是弄清楚你所做的事情、你所希望达成的结果以及——更重要地——集中考察你如何通过计划达成自己的目标。同样,战略还包括考虑哪些事情是不能做的,为公司的目标范围圈出边界。一个健全的战略计划如果辅之以有效的实施手段,会为各层经理和员工确立目标

和方向,以此来定义其工作职责,并促使企业获得成功。反之,没有明确战略的企业会漫无目的。这种企业四处出击,出现不同的机遇便立刻转向,但是永远不可能有大作为。

战略在公司层及其各操作单位层都发挥着作用。比如,通用电气公司旗下有许多不同行业的部门:飞机引擎业、家用器具业、资本服务业、照明、医疗系统、塑料、动力系统以及电力分配与控制,甚至还包括美国主要的电视网络之一:NBC。宏观统筹这个巨大企业的管理者有自己的战略,每一部门的高级经理也有自己的战略。因为这些部门来自不同行业,它们有各自不同的竞争环境,所以必须有属于自己独特的战略。但同时这些战略又必须与企业整体的战略相一致。

战略与商业模式

许多人将战略与另一个新兴术语“商业模式”混为一谈。“商业模式”在 20 世纪 80 年代末首先开始流行,当时人们刚接触个人电脑和电子数据程序。软件上的不断更新使商人们发现他们可以很容易地为任何商业构想制定出成本和收益“模型”。模型建立之后,只需按几个按键就能观察到单位变化产生的影响——比如单价、利润率和供应商成本的变化。预计财务报表是商业模式所产生的主要文件。到因特网热潮开始席卷商界的时候,这个术语已经是一个非常流行的词汇了。然而,大部分人还是无法清楚地说明



明它究竟是什么意思。学者将商业模型定义为企业战略的经济支撑。管理咨询专家琼·玛格丽塔(Joan Magretta)在“为什么商业模型很重要”(Why Business Models Matter)一文中对商业模型进行了比较实用的介绍。该文发表在2002年的《哈佛商业评论》(*Harvard Business Review*)中。在文中她将商业模型描述为支撑每一个企业价值链的某种变体。“从广义上来说,”她写道,“这条链有两个组成部分。第一部分包括生产某一产品所涉及的所有活动:设计、购买原材料、制造等等。第二部分则包括与销售某产品相关的所有活动:定位并联络客户、进行销售、配销或提供服务。”⁷因此,商业模型更多的是一种机制,通过这种机制,企业生产并销售某种产品或服务;却较少关注哪些东西在客户看来是独特的、对企业而言是有竞争优势的。它所回答的是下列这些问题:这个东西如何生效?怎样的潜在经济逻辑能够解释我们以适当的成本为顾客提供价值?

每一个生存下来的企业都建立在健全的商业模型基础之上,但商业模型并不等同于战略,尽管对很多人来说这两个术语是可以互换的。商业模型作为一个体系,它描述的是企业各个部分如何协调工作以产生利润,却没有涵盖企业业绩的一个重要维度:竞争。而这恰恰是战略的职责范围。

当今许多最强大、最赢利的公司都是从商业模型中成长起来的,它们的模型在逻辑上都很完美、很出色,也蕴涵着强大的经济潜力。戴尔电脑就是其中之一,经常被人引作例证。

易趣网这家网络拍卖公司则是另一个例证。它出身于一个非

常简单、传统的模型。易趣网就好像一家长途电话公司，它建立起一个供人们相互交流的平台；然而又像长途电话公司那样，采取薄利多销的方式经营。软件、服务器和行为规范——这些基于网络的基础设施让买家和卖家能够相遇，并进行各种货物的交易——从埃尔维斯的纪念品到二手保时捷，应有尽有。易趣公司不介入交易，也就免去了其他企业向它收取的可能费用。它唯一的责任就是确保拍卖过程的诚信，维护拍卖赖以生存的信息系统。

作为一种利益生产机制，易趣网的模型是很简单的。它从卖家收益中收取费用。这些费用一部分会消耗在各种成本支出上，包括建设和维护网络基础设施、普通的营销活动、产品开发，以及维持商业运作和将买卖双方吸引到网站来的一般成本和管理成本。这些费用和成本的净利就是易趣网股东的利润。

撇除其简易性，易趣网模型的强大力量还说明了这样一个事实，即一小群拿薪水的雇员和外购伙伴就能够支撑起庞大并不断增长的商业活动。而且，相对较少的投资就能够实现交易额（和收益）的成倍增长。干重活的主要是软件和服务。这种活动不同于公司的既定战略，后者的主要内容是创建并有效地支撑世界上最有效率、最富庶的网络市场——在这个市场里，任何人在任何地方都可以买卖几乎任何东西。

这个例子很清楚地表明，虽然战略和商业模型之间有一定联系，但它们却是完全不同的两个概念。战略提供的是差异和竞争优势，而商业模型则是解释企业运作和赢利的经济体系。



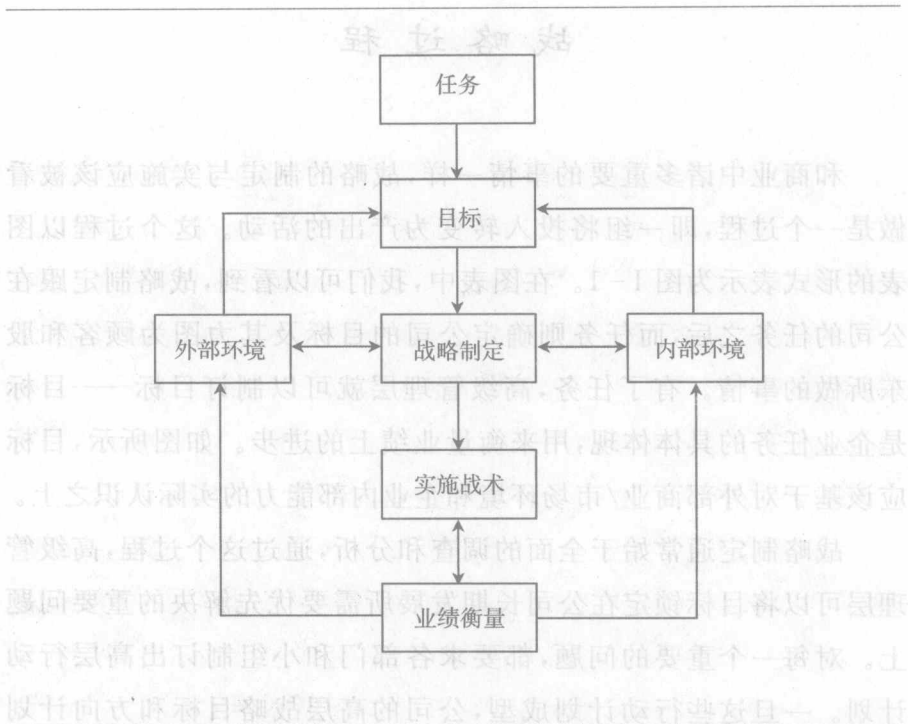
战略过程

和商业中诸多重要的事情一样,战略的制定与实施应该被看做是一个过程,即一组将投入转变为产出的活动。这个过程以图表的形式表示为图 I-1。在图表中,我们可以看到,战略制定跟在公司的任务之后,而任务则确定公司的目标及其力图为顾客和股东所做的事情。有了任务,高级管理层就可以制订目标——目标是企业任务的具体体现,用来衡量业绩上的进步。如图所示,目标应该基于对外部商业/市场环境和企业内部能力的实际认识之上。

战略制定通常始于全面的调查和分析,通过这个过程,高级管理层可以将目标锁定在公司长期发展所需要优先解决的重要问题上。对每一个重要的问题,都要求各部门和小组制订出高层行动计划。一旦这些行动计划成型,公司的高层战略目标和方向计划书就将进一步明晰。

战略制定需要花费时间,而且需要高级管理层和具体操作单位经过一系列反复的沟通才能完成。在沟通过程中,所有参与方都一起考察、讨论和修改整个计划。于是,多个不同的计划流程常常会同时发生。对操作单位参与到战略计划制订过程中来这一问题的重要性,是再怎么强调都不过分的。因为操作单位对自身的能力和其展开操作的竞争环境要有充足的认识。操作单位中的人员也能提供比较明智的建议,提示公司应该做些什么,应该朝什么

图 I-1 战略过程



方向前进。而且,参与计划制订的单位,在日后也将更支持、更配合这一计划的实施。操作单位是一个企业的实施核心。它们拥有能有效执行计划的领导才能、人员和技巧。那些不让操作单位参与战略制定过程的企业,收效往往较差。

高级管理层和各基层单位领导共同参与战略计划的制订,能保证公司的各种战略——包括公司整体战略及各操作单位各自的战略——上下一致,并确保日后的实施取得成功。



本书的内容

战略源自目标,而目标自然来自企业的任务。同时,目标又受制于对外部环境以及企业内部能力的反复理解。一个企业所能拥有的战略选择也同样在这个内外兼修的过程中逐渐显现。战略家将这一活动称为 SWOT 分析:优势(Strengths),劣势(Weakness),机遇(Opportunities)和威胁(Threats)。第一章将帮助你考察充满机遇和威胁的外部环境。第二章则把关注点内移,考察企业的优势和劣势。了解这一内部世界将帮助你更好地认识最可行、最有前景的公司目标和战略。这一章的重点放在衡量一个公司优势和劣势的那些最重要的领域:核心竞争力和行为、金融条件以及管理和文化。

等你更加清晰地认识了公司的优势和劣势,以及公司运作所必须面对的外部环境,接下来的问题就是:“我们应该采取何种类型的战略?”可供选择的战略有很多“类型”。第三章描述了四种通用的类型以及采用每种战略需要付出的努力。这四种类型的战略分别是:低成本战略、产品/服务差异战略、客户关系战略和网络效应战略。很可能其中一种——或者是其变体——会适合你的公司,让你的公司比较牢固地占据一部分市场,同时带给你高利润的回报。

第四章继续前面的讨论,揭示战略如何帮助企业进驻市场并在



其中占据比较稳固的地位。本章探讨了一些可能的战略行动：建立市场滩头阵地，通过创新逾越市场的障碍，柔道战略的原则等等。

拥有一个伟大战略并不是征程的全部。同样需要关注的问题是战略的实施以及如何将战略意图转变为能创造成果的行动。第五章，我们将从战略的制定转入到战略实施的初级阶段。本章解释了为什么需要在战略和公司运作的日常细节之间达成一致。要想成功地在这两者之间达成一致，要想成功地实施战略计划，首先必须在操作单位层次制定，并且执行行动计划。第六章将行动计划过程分割为几个关键的阶段。在这一章中，还将具体介绍一家公司的行动计划作为实例。

第七章主要探讨如何让行动计划走上正轨。管理人员不可能只是简单地给出一组指令，然后就期待下面能完美地执行计划。相反，他们必须用一系列行为、培训和其他强化手段来帮助计划执行。同时，他们必须坚持不懈地向公司的每个成员传达公司战略的性质及与他们息息相关的利益。

执行过程中最重要的是人。对于管理层来说，管理人力资源及管理其对战略变化的忠诚常常是最大的挑战。雇员必须感觉到，他们对于上面要求自己执行的计划有话可说。他们必须清楚，计划执行的成功与否对他们的事业和财富至关重要。他们必须有足够的动力，去完满地做好自己应该做的事情。同时，他们还必须能看见实实在在的激励，觉得自己辛苦的工作会有回报。第八章将一一讨论这些问题。

没有哪一个战略——包括那些可以称之为“伟大”的战略——



能做到永不过时。外部环境总会有些改变,从而导致当时的战略不再有效,不再能带来利润。领导层必须对这种变化高度警惕。第九章阐述了管理人员如何衡量现行战略的有效性。当管理层发现自己正慢慢丧失对顾客的吸引力时,又该如何进行鉴别呢?这一章会提供一些小技巧,告诉管理人员如何去监控战略计划的执行情况,如何去识别那些需要他们介入干涉的领域。

以上是本书各个章节的大意。正文之后的附录部分,可能也包含了一些有价值的材料。首先是一个附录,其中包括下面这些项目:

- **SWOT 分析工作表。**正如第一、二章中描述的,战略制定者运用 SWOT 分析来确定企业的优势、劣势、机遇和威胁。这份工作表可以帮助人们系统地思考、衡量这些内部和外部因素。你可以从“哈佛商务指南”系列的网站上免费下载这份工作表:www.elearning.hbsp.org/businessstools。在这个网站上,你还可以发现其他一些有用的管理和金融工具。
- **工作分解结构法(WBS,即 Work Breakdown Structure)工作表。**工作分解结构法源自项目管理,是本书描述的战略执行工具之一。你可以用这个工作表将大的任务分割成一个个小部分,然后估算完成这些任务所需的时间。这个工作表也可以在该系列丛书的网站上下载。
- **项目进度报告。**如果将自己的战略实施看做一个项目,

那么你也将会发现这是一个非常有用的工具。它能帮助你考察关键事件、关键决策和预算状态的进度。这个工具同样可以从网站下载。

工作表附件之后是战略制定和实施的一个专用词汇表。每一项商业活动都有其专业的词汇表,这里也不例外。你可以在表中找到书里面出现过的基本专业词汇。

最后一节介绍了一些比较容易获得的书籍和文章,这些资料可以帮助你更多地了解本书的话题。本书是指南系列之一,因此也就不可能涵盖战略制定和实施这个话题里你希望了解的所有东西。如果你想知道得更多,可以参考这一节中列举的材料。

本书的内容在很大程度上倚重于过去 24 年以来出版、发表的有关战略研究的专著和文章。其中许多文字,最初都作为论文发表在《哈佛商业评论》上。而“战略实施”章节所使用的材料,有很多你也可以在《哈佛管理导师》(Harvard ManageMentor®)的“实施战略”部分中找到。《哈佛管理导师》是哈佛商学院出版公司的网络服务之一。其他所有引用来源都以标准尾注方式标注出来。