

美国和中国香港、台湾、大陆等地知名学府30年教学经验累积提炼
台湾大学EMBA“策略管理”课程多年沿用权威讲义

策略精论

基础篇

企业如何形成竞争策略?

在变化多端的经营环境中，唯有掌握正确的策略，才能永续经营。



汤明哲 著

现任台湾大学副校长。美国麻省理工学院商学院管理博士，专攻策略管理。在美国和中国香港、台湾及大陆等地的著名学府，累积近30年教学经验，在台湾大学EMBA课程中教授“策略管理”多年。研究主要集中于以下几个领域：产业分析，尤其是竞争中的科技创新；进入国际市场的策略；科技与策略的互动。



中信出版社·CHINACITICPRESS

中国人常说：“赚钱是一运二命三风水四机遇五读书”。企业的成功兴衰固然可归因于运气，但企业不可能长期得到好运的眷顾，也不可能走霉运。“运气”更不是企业经营的主要支撑，策略的正确与否才是企业长期兴衰之所系。中国人常说：“赚钱是一运二命三风水四机遇五读书”。企业的成功兴衰固然可归因于运气，但企业不可能长期得到好运的眷顾，也不可能走霉运。“运气”更不是企业经营的主要支撑，策略的正确与否才是企业长期兴衰之所系。

策略精论

基础篇

企业如何形成竞争策略？

汤明哲 著

图书在版编目 (CIP) 数据

策略精论 (基础篇) / 汤明哲著 .—北京: 中信出版社, 2013.1

ISBN 978-7-5086-3694-8

I. ①策… II. ①汤… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 279987 号

策略精论 (基础篇)

著 者: 汤明哲

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承印者: 北京画中画印刷有限公司

开 本: 787mm×1092mm 1/16 印 张: 13.5 字 数: 109 千字

版 次: 2013 年 1 月第 1 版 印 次: 2013 年 1 月第 1 次印刷

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: 978-7-5086-3694-8/F·2774

定 价: 39.00 元

版权所有 · 侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84849555 服务传真: 010-84849000

投稿邮箱: author@citicpub.com

“庙算者赢”的孙子兵法

夫未战而庙算胜者，得算多也；未战而庙算不胜者，得算少也。多算胜，少算不胜，而况于无算乎！

——《孙子兵法·计篇》

故上兵伐谋，其次伐交，其次伐兵，其下攻城。

——《孙子兵法·谋攻篇》

正如同《孙子兵法》的“算”与“谋”，企业策略管理的目的在于创造赢的环境及作为，如果企业没有“庙算”或“谋略”，只知抱头往前冲，就如同军队，只会打仗不会谋略，可说是有勇无谋。

策略有大策略、小策略之分，大策略就是公司的愿景、使命、布局 and 定位，以及核心竞争力的建构，这些是策略形成的基本要素。但

执行大策略时，企业还要决定如何竞争，例如，是否降价、是否进行并购等，因此大策略需要小策略的配合，换言之，小策略是在大策略的框架下所延伸的策略。《策略精论》分为基础篇和进阶篇，基础篇讨论的是大策略，进阶篇讨论的是小策略。

大策略要有高度，策略的高度指的是在众说纷纭的未来变化中，你能有独到的见解，看到其他人看不到的趋势。例如，人人都知道摩尔定律，但台积电（台湾积体电路制造股份有限公司）的张忠谋却看到，在摩尔定律的框架下，晶体管密度越高，制造晶体管的设备将越贵，小型芯片设计厂商将无法存活，因此而衍生出晶圆代工的经营模式。由此可见，只有具备策略高度的首席执行官才能正确定位公司，找到公司独特的价值。

传统策略形成的过程是基础篇提到的SWOT^①分析，但其常常陷入人云亦云的窘境。要导出有洞见的SWOT分析，管理者必须具备一定的策略高度，看到策略的最终结果，即5年或10年后市场竞争生态的变化。例如，随着产业集中度的增加，未来的家电业只会有两三家公司存活，汽车业、航空业也只有少数公司能主导市场，它们都要面临需求、技术、社会的变化。大策略可以看到未来10年的策略结果，从策略结果看到经营环境的趋势，然后顺势而为，提早布局。但势头不对时，就要及时转型。

长期而言，企业的兴衰与策略的正确与否息息相关，历史上的案

^① 是一种分析方法，用来确定企业的优势（strengths）、劣势（weakness）、机遇（opportunities）和威胁（threats），以此制定公司的策略。——编者注

例比比皆是。曾被《财富》杂志评为“全球最佳经营管理公司”之一的通用汽车，在20世纪60年代称霸全球，不可一世，然而在70至80年代，却被日本汽车公司在全球市场上打得节节败退。“蓝色巨人”IBM称霸计算机业30年，却因个人电脑的策略失误，使股价一落千丈，到90年代末期才起死回生。王安电脑公司曾是文字处理机的巨擘，也曾是全世界最大的华人公司，但在面对个人电脑的竞争时，却选择强化文字处理机的功能，始终未正面迎战功能类似的个人电脑，落得关门大吉的下场。当年显赫一时的泛美、TWA航空公司，也在美国航空业开放竞争10年后，宣布倒闭。柯达、索尼、施乐都落入策略未能及时转型的窠臼，最终落败。

近年来企业的竞争也随全球化及新企业的进入日趋激烈，在《财富》500强企业中，10年内就有200强被淘汰。历史告诉我们，企业要长治久安，长期策略不但要配合经营环境的变化，更要创造持久的竞争优势，才能维持既有的领导地位，应对后起之秀的挑战。

中国人常说，“赚钱是一运二命三风水四积德五读书”，企业的成败兴衰固然与运气有关，但不可能长期受到好运的眷顾或坏运的打击，“运气”更不是企业经营的支柱，策略的正确与否才是企业长期兴衰的关键。

策略，企业最高指导原则

企业策略的目的在于战胜对手，创造公司长期良好的绩效。“统

合”是策略的首要特色。企业为了战胜对手，必须配合企业决策环环相扣的特性，合理化运用与分配资源；人力、财务、营销、生产、研发等各单一管理功能的努力均需指向同一目标，才能统合成整体的策略。策略正是统合企业内相关资源整体性的指导原则，绝非营销、生产、人事、财务等各行其是的片面做法。换言之，策略就是企业行为的最高指导原则，这和反应管理、走动管理、目视管理均有极大的分野。事实上，它们都是局部的、片面的企业经营方式，和策略管理有天壤之别。

企业管理在萌芽初期，工厂不大，经理人员只要在工厂内走动，即可对员工的表现一目了然。在巡视时，他们会问几个关键问题，要求员工更加努力工作，表现更好，或者提出自己的改善方案，让下属执行，这就是走动管理。

在稳定的环境中，工厂生产一成不变的产品，走动管理固然可以激励士气，拉近管理者与员工的距离。但随着企业的成长与扩张，走动的范围越来越有限，经理人员无法通过目视进行管理，因此必须运用制度，来发挥管理的功能。

反应管理是指企业针对某些活动进行局部的调节与改善，例如，外界批评企业的新产品不够多，企业即加强研发，推出新产品；销售人员工程知识不够，企业即雇用工程师担任销售；产品价格太高，企业即降低价格。这些都是“头痛医头、脚痛医脚”的做法。企业没有意识到，同时推出新产品、降价、工程销售等这一连串的动作，势必会增加成本、降低利润。而且各项措施的关联性高，牵一发而动全身，

虽只是局部的措施，也会影响到其他部门的运作，反应管理反而是没有策略的管理。

从管理程序学派的观点来看，策略管理强调的是“管理”，是一套实践策略的程序，这个程序包含“策略的形成”和“策略的执行”两个过程。策略的形成指的是策略的内容，例如，如何创造和竞争者间的差异、多元化的方向、以成本为主或以品质为主的竞争策略等。策略的执行则探讨如何以组织结构和控制系统作为实现策略的工具。

本书即基于此理念，首先介绍如何形成策略。策略分为三个层级：公司集团策略、竞争策略以及部门策略。公司集团策略包括多元化策略及垂直整合策略。竞争策略分为短期竞争策略及长期竞争策略，其要点在于如何建构和维持竞争优势。部门策略是关于营销、生产、人事等的策略，并不在本书的讨论范围之内。从策略形成的观点出发，本书将先解析竞争策略的形成，再论及公司集团策略的架构。

策略形成后，企业必须通过文化组织的建构及控制系统来执行这一策略。例如，台湾台塑集团低成本策略就需要靠严密的管理制度和强有力的团队来执行，方能成功，因此本书进阶篇将探讨策略执行的问题，即如何通过设计组织结构来配合策略的执行。

本书基础篇将探讨策略的基本概念，包括策略的定位、差异化策略、产业分析、进入阻绝策略、竞争优势分析等。这部分内容对于读者掌握策略方向，也就是大策略，会有很大帮助，至少会知道如何进行策略思考。

进阶篇将深入介绍复杂的小策略，这些策略需要比较严密的分

析，内容包括如何利用博弈论进行策略分析、定价策略、并购策略、垂直整合策略、国际化策略、技术策略，以及知识管理。本书的结构如后图所示。

本书是为企业界人士所设计的，理论部分尽量以案例形式呈现，读者在读此书时，一定要记得企业决策环环相扣，要有耐心地读完全书。在对策略决策有全面的理解后，再付诸实施。

也许有人认为，策略是老板的事，员工不必知道。事实上，员工只有了解公司的策略，才能将自己的职业生涯规划和公司未来发展策略结合起来；中层管理人员也必须了解公司策略形成的背景和逻辑，这样他们才能在执行策略时更有效率，在权力分散的商业背景下，各级经理做出策略型决策的机会越来越多，“策略管理”已是必备的知识。

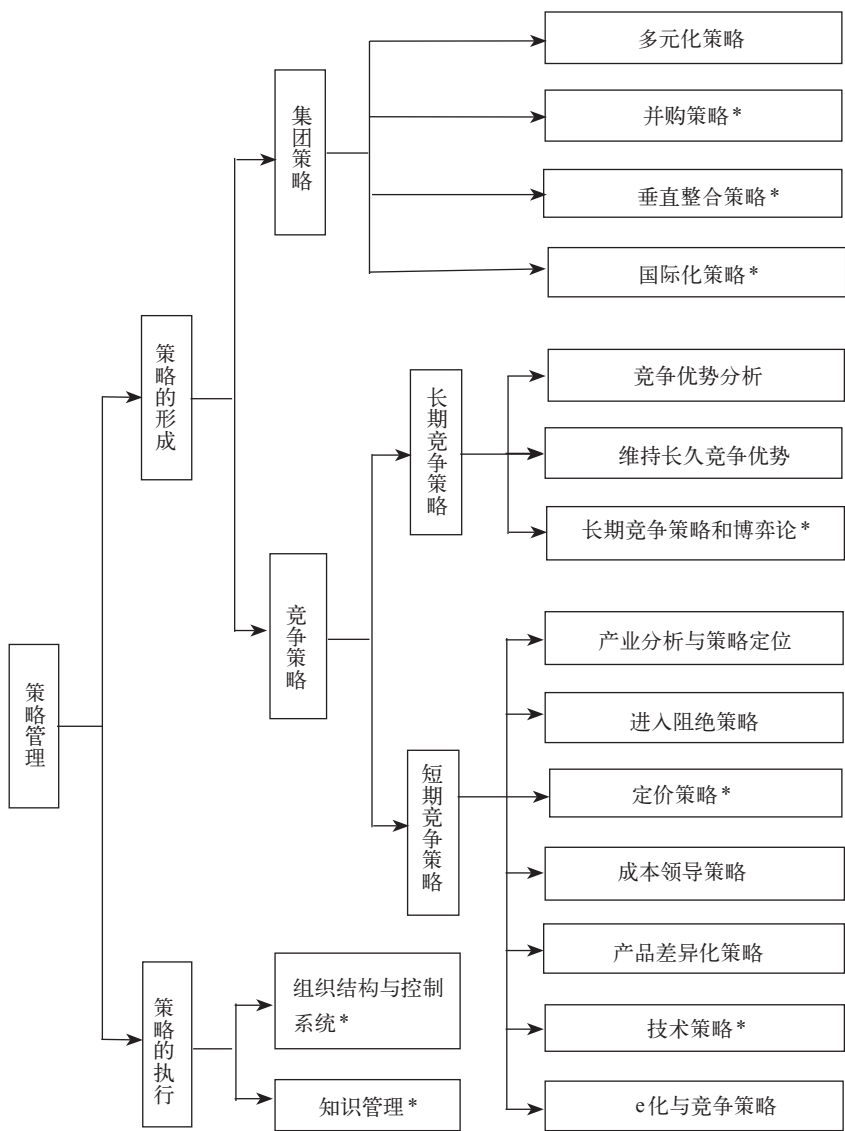
中国企业在过去30年的高速经济发展之下，规模日趋庞大，企业管理也从粗放式的管理走向西方精致式的管理，决策模式也从“拍脑袋定案”走向策略思维的制定，从大步向前冲走向并购、国际化、高科技化和管理制度化。但经过30年的发展，只有少数企业实现了国际化，这无疑表明，中国企业的管理水平离国际水平还有一大截，策略管理落后太多。

本书得以写成首先要感谢我的家人，他们的支持是我完成本书的最大动力；其次，我要感谢已过世的指导教授 Zenon Zannetos，没有他的耐心和指导，我不可能完成麻省理工学院的博士学位；我也要感谢许士军教授与司徒达贤教授，两位老师带领我进入企业策略领域，使

其成为我一生钟爱的课业。除此之外，我还要感谢过去二十多年来我在美国伊利诺伊大学香槟校区、香港科技大学、台湾大学，北京大学、中欧管理学院、复旦大学的学生，感谢他们对于我上课内容的指正，是他们提出的尖锐的问题，使得本书内容得以改进；当然，本书所有的错误仍由本人负全责，并欢迎各界的批评与指正。

读者可以通过本人的电子邮箱（ibtang@ntu.edu.tw）与我联络。

《策略精论》内容结构图



注：打“*”的部分将在第二册——《策略精论（进阶篇）》深入探讨。

前言

第1章 策略的基本概念|001

策略管理与决策体系 /003

策略的特质 /012

策略的层级 /021

何谓策略管理? /022

策略的分析架构 /023

策略规划的优缺点 /025

策略与口号管理 /029

结论 /030

第2章 竞争策略|033

何谓策略? /035

策略定位 /037

差异化 /048

竞争态势 /052

策略的段数 /053

建构策略的活动系统 /059

结论 /062



第3章 竞争生态与产业分析|065

- 界定产业的范围/071
- 产业分析模式/072
- 产业分析和关键成功因素/095
- 结论/096

第4章 组织能力与竞争优势|099

- 企业资源/104
- 组织程序和组织文化/107
- 组织能力/112
- 竞争优势/118
- 结论/127

第5章 维持竞争优势|131

- 进入决策分析/135
- 进入阻绝策略/140
- 模仿障碍/149
- 结论/153

第6章 竞争态势|155

合作态势/159

创造谋和策略/161

竞争态势/168

决定合作或竞争的因素/171

产业因素/173

结论/175

第7章 企业集团的策略：多元化|179

多元化的动机/183

多元化策略/186

多元化的手段/187

多元化的绩效/188

多元化分析模式/189

结论/199



第1章 策略的基本概念

企业决策有环环相扣的特性，牵一发而动全身，企业必须以策略作为企业决策的最高指导原则，否则各项决策将四分五裂，不能统一行动，发挥整体力量。

策略是企业行为的最高指导原则，是从企业总体的角度建构长期竞争优势，提供长期发展的方向，而不是短期的、技术性的决策。因此，企业策略要求必须做对的事。

策略管理与决策体系

企业经营如同远程的帆船竞赛，目标非常清楚：赢！要达到这个目标，人们一方面要应付复杂环境中多变的天气，看风往哪儿吹，浪往哪儿打，另一方面还要在海面上应付竞争者的竞争，协调内部团队共同努力，以打败竞争者。要实现这些目标，人们必须拟定航行方向，应付竞争者和天气的变化，这是“由外而内”的策略。

“由内而外”的策略则侧重企业决策的主从架构，因为企业决策会自然形成上下层级分明的决策体系（如图1-1所示），所以企业需要高层的策略来统合各职能部门资源的运用。在策略体系中，高层次的策略主导低层次的决策。企业的最高指导原则是企业的目标和企业管理者的管理哲学。企业目标不外乎发展与获利，而获利又为发展所必需，因此企业



企业目标不外乎发展与获利，而获利又为发展所必需，因此企业目标的实现基本上可以说是在信息不完整的情况下及在各种环境限制之下追求长期利润的过程。