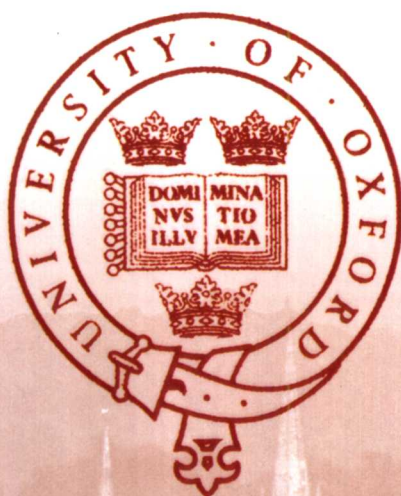


OXFORD STRATEGY

牛津 新战略教程

孙树杰 著



秉承牛津大学学术造诣
结合上百中国本土案例

系统体现欧洲最新管理思想
成就中国企业家的战略指南

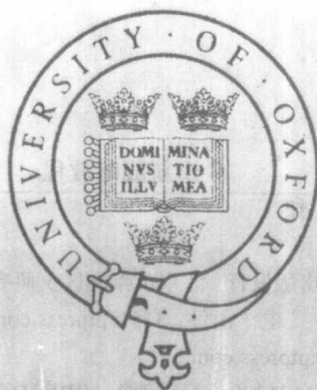


人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

OXFORD STRATEGY

牛津 新战略教程

孙树杰 著



人民邮电出版社

图书在版编目(CIP)数据

牛津新战略教程/孙树杰著. —北京: 人民邮电出版社, 2005.1

ISBN 7-115-12881-2

I. 牛... II. 孙... III. 企业管理 - 教材 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第117135号

内容简介

本书全面论述了战略规划的所有方面。本书首先准确定义企业战略, 将战略分为组织、竞争和职能三个层面。分析企业的外部风险和机会, 阐述企业应如何制定战略, 如何将外部机会与内部资源进行最佳匹配。分析宏观环境、行业竞争和战略群组, 揭示利润的三个来源。分析企业自身的资源和能力, 尤其是核心竞争力。阐述制定和评估战略的三个步骤。探讨如何设计有效的组织结构以成功实现战略。本书高度浓缩和提炼了牛津大学多位教授以及作者本人多年积累的理论知识、实践经验和咨询培训经验, 并结合上百个中国企业界最新的实际案例。职业经理人、企业家、商学院教师、MBA和EMBA学生以及管理研究人员等将从本书获益。

牛津新战略教程

-
- ◆ 著 孙树杰
 - 责任编辑 汪 洱
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号
邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
读者热线 010-51626398(编辑部) 010-51626376(销售部)
北京迪杰创世信息技术有限公司制作
霸州市长虹印刷厂印制
新华书店总店北京发行所经销
 - ◆ 开本: 787×1092 1/16
印张: 13.5 2005年1月第1版
字数: 151千字 2005年1月北京第1次印刷
ISBN 7-115-12881-2/F·591
-

定 价: 28.00 元

本书如有印装质量问题, 请与本社联系 电话: (010) 51626398

OXFORD STRATEGY

前言

这是一部面向企业家和企业决策层战略方向的培训教材，实际上也是在我培训企业管理层的教材基础上精心加工整理而成的，书中的内容可以说是我培训工作的“真经”。之所以要把“家底”拿出来，就是有感于中国的管理培训市场越来越迷失了目标，进入“术”大于“道”的状态。培训的形式重要，还是内容重要？中国人喜欢说两者都重要，要“既好吃又好看”。如果鱼和熊掌无法兼得怎么办？很多企业会说，培训还是要热闹些更好。所以似乎那些“表演”课程，而不是“讲述”课程的讲师更受欢迎。

这种受欢迎的表演式培训满足了谁的工作需求？是企业，引入培训的人事部门，还是参训的员工？既然只是被要求参加培训，并不被要求在培训后做到什么，那么学员就乐得把培训当成娱乐和休闲。受训学员高兴，人事部门也可以认为履行了自己的职责。但企业的培训目标呢？最终的结果是，培训沦落成了一种福利。

而为了迎合这种追求刺激、新奇的需求，培训专家们也会不断创造，或者舶来新概念、新理论来吸引眼球。我现在立刻就能回忆起成堆的概念：要领导企业而不是管理企业；管理比战略更重要；知识管理是核心竞争力；企业文化是核心竞争力；执行力是核心竞争力；管理能力是核心竞争力；执行比战略更重要……谁能说得出这些概念间的差别？

据说杰克·韦尔奇的自传在全球其他地区的销量总和还不如在中国市场一地的销量，《执行》也一样。不知是那些外国人不识货，还是这些书的内容更适合中国企业家的口味，也不知购书人中是否有喜欢赶时髦者。

没有引导需求，协助企业家们建立完整、有序的知识架构，而只是一味迎合消费需求，甚至推波助澜，培训专家们对培训行业的目标迷失现状

OXFORD STRATEGY

难辞其咎。上面这些花花绿绿的概念，要么是新瓶装旧酒，要么只不过是
不堪一击的泡泡——比如关于企业文化是核心竞争力的荒谬论断，难道文
化能创造出利润、能当饭吃吗？

本书最终定名为《牛津新战略教程》，是因为欧洲与美国的管理思想
存在很大的差别，而本书讲授的是欧洲管理思想的精华。这里仅举知识管
理来说明这个差别。美国的知识管理思想认为知识是财富，知识管理的对
象是知识，主要做法是大量利用IT手段将员工身上的重要知识留存下来，
所谓避免“财随人走”，增加组织的智商。而欧洲的观点认为，知识管理的
对象不是知识，而是员工，是沟通过程。因为最有价值的知识存在于员工
身上，无法留存下来；更有价值的知识是在沟通的过程中产生出来的；因
此知识管理的做法不是把知识留下来，而是把员工留下来，同时通过鼓励
员工间沟通，建立知识共享的机制，达到知识管理的目的。

战略思路的养成不仅对企业有意义，对个人生活同样有价值。从组织
的角度观察，战略就像是作选择题：有了钱后是否进入新的业务领域？先
做大，还是先做强？只要结果，还是同时奖励勤奋的行为？是降价，还是
坚持住……

其实，一个人在生活中何尝不是在不断地做出战略选择：是待在小地
方安逸地当“鸡头”，还是挤到北京、上海这样的大城市里作“凤尾”？是
进入规范知名的外企，还是投身于灵活但弱小的私企？是立志创业，还是
走职业经理人之路……

希望本书对你的职业和个人生活都有所借鉴。

本书之所以采取Power Point的幻灯片编排方式，是我从近百场讲授培

OXFORD STRATEGY

训课程的过程中感觉到，这种形式更有利于阅读者掌握要点，从整体上把握知识体系，不会陷进某个细节而忘了身在何处。决策者只有在头脑中建立起系统、清晰的战略知识体系，他不断吸收的新知识才会自动被放置在相应的层次和位置，从而不会被那些花花绿绿的概念弄昏了头。把书从厚读到薄，就是这个道理。另外这种编排方式也有利于各企业的培训人员在培训工作中制作演示要点的幻灯片。

在本书出版前其内容已经用于培训了2000多位企业家和职业经理人，也希望能给读者以务实、系统的启发。

本书是计划中的面向管理层的培训教材的第一部，我将很快编写出包括领导力、市场营销、企业文化等方面的教材。

感谢牛津大学著名的Whittington教授、Faulkner教授和Willman教授的鼎力支持。

感谢汪洱，朋友间的信任和支持难能可贵。

非常感谢我的妻子，她做了大量繁重的案例整理工作；感谢所有家人，是他们让我的工作有了目标和动力。

孙树杰

2005年1月1日

仅以本书

献给我的妻子和儿子

● 全书导读

企业应建立理性和科学的战略决策机制5

7 第1章 什么是企业战略

- 1 组织战略回答做什么9
- 2 竞争战略回答如何竞争10
- 3 职能战略回答如何实施10
- 4 三层面战略的区别11

13 第2章 从“海尔”看企业战略

- 1 探讨1: 战略变革的动力是什么15
- 2 探讨2: 如何进行业务分类16
- 3 探讨3: 多元化的问题在哪里16
- 4 探讨4: 国际化做法是否恰当17
- 5 探讨5: 海尔流程再造18
- 6 探讨6: 海尔言行一致吗19
- 7 探讨7: 海尔的人才观19

21 第3章 市场机会在哪里

- 1 利润有三个来源23
 - 1.1 行业选择: 利润的第一来源24
 - 1.2 行业环节定位: 利润的第二来源24
 - 1.3 管理效益: 利润的第三来源25
 - 1.4 利润公式25
- 2 感知宏观环境的变化27
 - 2.1 政治与法律要素分析29
 - 2.2 经济要素分析31
 - 2.3 社会与文化要素分析33

2.4	技术要素分析	34
2.5	SMFA: 环境分析四步骤	36
3	理解行业	37
3.1	行业分析工具: 波特的五力量模型	38
3.2	购买者影响力大	39
3.3	进入壁垒高, 则新加入者的威胁较小	40
3.4	替代者威胁大	42
3.5	供应商影响力大	43
3.6	竞争激烈程度高	44
3.7	企业的生存空间分析	45
3.8	进入/退出壁垒影响行业利润	49
3.9	系统分析, 避免一叶障目	50
4	明确直接对手	51
4.1	谁是企业的直接对手	51
4.2	战略群组分析五步法	52
4.3	关键战略因素参考体系	53
4.4	通过明确直接对手了解自身优势	54

57 第4章 资源和能力: 制约还是扩展了机会

1	基于资源和能力的五步战略规划法	60
2	分析核心竞争力	62
2.1	问题1: 核心竞争力能让企业进入多个市场吗	64
2.2	问题2: 有溜不掉的核心竞争力吗	65
2.3	问题3: 核心竞争力都是买不来的吗	65
2.4	问题4: 单个人才不能成为核心竞争力吗	66
2.5	第一能力: 能够直接创造利润	67
2.6	第二能力: 能够创造新的带来未来利润的能力	68
2.7	互补的核心竞争力最难模仿, 也更有价值	69
2.8	分析核心竞争力还要记住以下原理	70

71 第5章 如何制定和评估战略

- 1 9种战略选择73
 - 1.1 选择1: 不作为74
 - 1.2 选择2: 退出市场75
 - 1.3 选择3: 业务整合75
 - 1.4 选择4: 继续拓展市场份额76
 - 1.5 选择5: 新产品开发77
 - 1.6 选择6: 新市场开发78
 - 1.7 选择7: 发展新的核心竞争力78
 - 1.8 选择8: 相关性多元化79
 - 1.9 选择9: 非相关性多元化80
- 2 基于机会或资源的战略思路80
 - 2.1 基于机会的战略思路81
 - 2.2 基于资源的战略思路82
- 3 利用波士顿矩阵筛选业务85

91 第6章 竞争战略

- 1 市场上竞争的5个层次93
 - 1.1 第1层次: 产品、技术竞争94
 - 1.2 第2层次: 品牌质量竞争95
 - 1.3 第3层次: 营销环节竞争95
 - 1.4 第4层次: 4C竞争97
 - 1.5 第5层次: 社会责任竞争98
- 2 市场竞争的7个原则101
 - 2.1 原则1: 一切差异化102
 - 2.2 原则2: 认知即现实103
 - 2.3 原则3: 价格战不是市场范畴105
 - 2.4 原则4: 销售价值而不是性能106
 - 2.5 原则5: 品牌具有魔力107
 - 2.6 原则6: 市场是创造性的活动109
 - 2.7 原则7: 引导消费者, 而不是跟随他们...110

3	价格竞争战略	110
3.1	打法1: 保持原价, 提高价值	111
3.2	打法2、6: 改变市场定位	111
3.3	打法3: 保持价值, 提高价格	112
3.4	打法4、5: 降低价值, 提高价格	113
3.5	打法7: 成本领先战略	113
3.6	打法8: 降价, 同时增加价值	116
4	差异化战略	116
4.1	产品、服务差异化	117
4.2	定位、形象差异化	117
5	兼并战略	120
5.1	优势1: 克服市场进入壁垒, 加快进入 速度	120
5.2	优势2: 增强市场力量, 打破竞争平衡	121
5.3	兼并要获取价值	121
5.4	兼并的舞蹈模型	126
6	联盟战略	130
6.1	方法1: 建立合作关系	133
6.2	方法2: 成立合资公司	134
6.3	方法3: 成立协会	135
6.4	方法4: 建立虚拟集团	135
6.5	方法5: 签订分销协议	136
6.6	方法6: 建立合作网络	136

141 第7章 多元化战略

1	关于多元化的争论	144
2	多元化创造新的获利方式	146
2.1	通过活动共享获利	147
2.2	通过优势转移获利	148
2.3	通过内部资本市场的有效分配获利	149
2.4	通过业务重组获利	150
3	两种实现多元化的途径	150

3.1 内部发展	151
3.2 兼并	151
4 多元化战略的风险	152

155 第8章 组织结构支持战略

1 组织结构设计要遵循三个原则	159
1.1 任务集成	160
1.2 协调完成总体目标	160
1.3 结构调整	161
2 三种有效的集团模式	165
2.1 战略规划型的集团架构	166
2.2 战略控制型的集团架构	167
2.3 财务控制型的集团架构	168
3 国际化的四个阶段	169
3.1 国际化组织	170
3.2 多国化组织	170
3.3 全球化组织	171
3.4 跨国化组织	171
4 推动组织变革的要素	173

175 第9章 文化服务战略

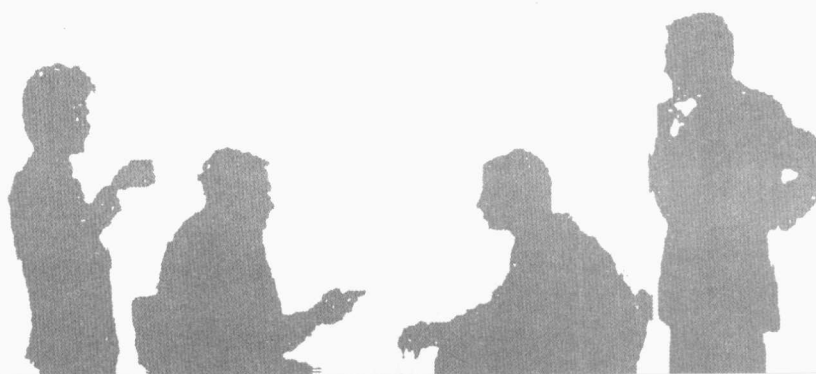
1 企业文化的六大特征	177
2 文化应服务于战略目标	183
3 文化必须是可执行的	188

191 第10章 战略变革

1 战略规划始终落后于环境变化	193
2 战略变革的三种类型	194
3 改变三种要素以配合战略变革	195

全书导读

● XFOR STRATEGY





■ 本书第1章介绍了什么是企业战略。企业战略包括以下三个方面。

- 组织战略回答做什么。
- 竞争战略回答如何竞争。
- 职能战略回答如何实施。

■ 第2章以海尔集团作为案例，揭示了海尔战略面临的问题。要明确、完整地回答出海尔战略的问题，揭示所有企业在制定、评价和实施战略时应当考虑的方面，详细阐述了如何系统地从九个方面了解和分析战略，以及相关要点。

■ 第3章帮助企业了解市场机会在哪里，从以下四个方面分析。

- 利润有三个来源。
- 感知宏观环境的变化。
- 理解行业。
- 明确直接对手。

■ 第4章阐述资源和能力究竟是制约，还是扩展了企业发展的机会。

- 基于资源和能力的五步战略规划法。
- 组织的核心竞争力。

■ 第5章阐述企业应当如何制定和评估战略，制定和评估战略的三个步骤。

- 根据企业所处的商业环境，以及企业的发展阶段，共有9种战略可供企业选择。
- 企业制定战略的思路，可以是基于市场机会的，也可以是基于企业目前拥有的资源的。
- 企业可以利用波士顿矩阵筛选业务，从而决定稳步发展、加速发展，还是逐步萎缩或完全退出。

■ 严密的战略规划思路包括竞争战略、多元化战略、组织结构如何支持战略、企业文化如何服务于战略，以及战略变革。

■ 第6章阐述企业如何制定竞争战略，包括如下内容。

- 首先，企业应当考虑市场上竞争什么。
- 其次，研究市场竞争的原则有哪些。
- 企业可以选择四种竞争战略中的一种或多种，包括：
 - 价格竞争战略；
 - 差异化战略；
 - 兼并战略；
 - 联盟战略。

■ 第7章阐述多元化战略，包括如下内容。

- 关于业务多元化战略和业务单一化战略有各种不同观点。
- 多元化可以创造新的获利方式。
- 实现多元化有两种途径。
- 多元化战略存在的各种风险。

■ 第8章阐述组织结构如何支持战略。

- 组织结构设计有三个基本原则。
- 可以利用三种有效的集团模式，支持集团实施战略。
- 企业实施国际化战略共有四个阶段。
- 企业要抓住推动组织变革的各种要素。

■ 第9章阐述企业文化如何服务于战略。

- 企业文化具有六大特征。
- 如何使企业文化服务于战略目标。
- 企业文化必须是可执行的。

■ 第10章阐述战略变革。

- 企业的战略规划始终落后于环境的变化。
- 战略变革有三种类型：改革、重组和重新定义。
- 企业应改变三种要素以配合战略变革。

企业应建立理性和科学的战略决策机制

■ 第1章至第10章（第2章除外）提到的9个方面的内容实际就是企业战略规划的核心内容。这些内容间存在着一种逻辑关系。

- 首先是通过分析企业的外部环境来发现机会和风险。
- 然后是分析企业自身的资源和能力，以确定资源和能力是制约，还是扩展了机会。
- 第三步是制定所有的战略组合，确保资源和机会达到最大程度的匹配。
- 第四步是筛选最佳的战略方案并实施。

■ 下面的战略规划图总结了战略规划的思路。

战略规划的思路

