

ExpressExec

CEIBS

中欧—华夏管理快捷键系列

战略管理

[美] 约翰·米德尔顿 / 著 王 啸 / 译
鲍勃·戈爾斯基

SAE90/03

华夏出版社

图书在版编目(CIP)数据

战略管理/(美)米德尔顿,(美)戈尔斯基著;王啸译.

-北京:华夏出版社,2004.1

(中欧—华夏管理快捷键系列丛书)

ISBN 7-5080-3390-6

I. 战… II. ①米… ②戈… ③王… III. 企业管理—世界

IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 119031 号

John Middleton, Bob Gorzynski: Strategy Express

Copyright©by Capstone Publishing

Chinese Language edition published by Huaxia Publishing House

本书中文版专有出版权由 Capstone Publishing 授予华夏出版社,版权为华夏出版社所有。未经出版者书面允许,不得以任何方式复制或抄袭本书内容。

版权所有,翻印必究。

北京市版权局著作权合作登记号:图字 01-2003-8889

策 划: 周雪林 陈小兰

责任编辑: 李雪飞

出版发行: 华夏出版社

(北京市东直门外香河园北里 4 号 邮编:100028)

经 销: 新华书店

印 刷: 世界知识印刷厂

版 次: 2004 年 1 月北京第 1 版

2004 年 1 月北京第 1 次印刷

开 本: 1/32 开

字 数: 101 千字

插 页: 2

定 价: 15.00 元

本版图书凡印刷、装订错误,可及时向我社发行部调换

Preface

《中欧－华夏管理快捷键系列丛书》总序

周雪林 博士

(中欧国际工商学院)

在当今的商业世界中,使用频率最高的几个词语也许就是“变革”和“创新”。如果你在 Google 网上键入这两个词语,你将得到 100 万项与此相关的搜索结果,而这仅仅是中文网页的统计数字。

企业为什么要变革和创新呢?首先,信息技术的发展正在改变企业经营的游戏规则,互联网的出现和普及为企业的营销和运作模式带来深刻的变革。其次,世界贸易自由化的加速以及跨国联盟和兼并的盛行,彻底打破了原有的市场界限,世界经济正朝着全球一体化的方向发展。再次,商业利益和社会需求之间的冲突已经变得越来越尖锐,股东权益至高无上的观念开始受到削弱。最后,公司面临的顾客也因为拥有了更多的选择而变得越来越挑剔。所有这一切意味着企业面临的商业世界正在从左栏到右栏的转变:

昨天

自然资源决定力量
生产决定供应
利润靠经验获得
战略以产品为驱动
目标以财务为导向
层级结构

今天

知识就是力量
质量决定需求
利润靠诚信获得
战略以客户为驱动
目标以速度为导向
扁平结构

股东至上
关注价格
追求稳定
强调命令与控制
保持现状
领导是战士

客户至上
关注价值
追求创新
提倡委派与授权
改变现状
领导是教练

在外部环境加速发生变化的背景下,企业和个人如何才能适应复杂多变的形势、始终在竞争中占据有利的地位呢?

毫无疑问,只有那些能不断进行自我调整,以更快的速度适应新局面、新形势的组织和个人才能在未来立于不败之地,才能兴旺发达,这就需要他们不断创新,需要他们成为学习型组织和个人。知识是惟一真正持久的竞争优势的源泉。

从书籍中汲取知识的养分是终身学习的一个重要组成部分,它可以不受时间和地点的限制。然而伤脑筋的是,全世界每年出版的论文书刊数不胜数,它们虽然精彩纷呈,但却良莠不齐。我们如何才能在浩瀚的书海中选取最精彩的篇章呢?

自1999年以来,中欧国际工商学院利用集各国专家于一堂的优势,精心挑选世界管理著作的精华,分批翻译出版,目前已出版80多种图书,不仅受到了同行的好评,也得到了广大读者和经理人的肯定。在此鼓舞下,今年我们又与华夏出版社通力合作,共同推出《中欧—华夏管理快捷键系列丛书》。

本套丛书共分10个分册,每一分册着重探讨一个主题,内容涉及知识管理、全球创新、业务规划、竞争战略、时间管理、领导艺术、绩效管理、现金流管理、客户关系管理以及供应链管理等等。这些都是今日商业人士公认的最重要的主题,同时也是经理人面临的最严峻的挑战。

作为一套为繁忙的经理人量身定做的图书,它集管理大

师智慧、成功人士经验和实务者体会于一体,既有言简意赅的基本概念,更有来自一线的经验技巧,提供迄今为止最全面、最前沿的管理理念和最实用的管理工具。从某种意义上来说,它不仅是一套完整的工具书,而且也是一个小型的图书馆,它能给中国经理人提供全新的学习体验。

我们有理由相信,在一个加速变化的时代,真正拥有未来的是那些不断学习的企业和个人。聪明的企业和个人知道,读一本书只是一个过程的开始,而不是结束……

2003 年 12 月

Content

目 录

01	战略简介	1
02	术语定义	7
03	战略演变	13
04	电子维度	21
05	全球维度	31
06	发展动态	41
07	战略实践	61
08	关键概念和主要思想家	81
09	资 源	103
10	成功实施战略的 10 个步骤	123
	常见问题解答 (FAQS)	143
	译后记	146



01

战略简介



为何战略这门学科充满挑战?本章内容包括:

- 成功战略内在矛盾的本质
- 战略既是一种思维方式,也是一套工具和技巧

让我们脚踏实地——一个充满战略色彩的小故事

两名探险家正在冰天雪地中跋涉。突然，冰山后窜出一只北极熊，紧紧地跟在他们身后。

“我们该怎么办？”其中一个问道。

另一名探险家没有回答，他弯下腰，脱掉雪鞋，从背上的行囊中取出一双运动鞋。

“你这样做是没有意义的，”第一个探险家说道，“北极熊比任何人跑得都快。”

“我知道。但我只要比你跑得快便可以了。”

1980年，迈克尔·波特出版了具有重要意义的著作《竞争战略》，改写了战略研究的一些基本原则。两年后，汤姆·彼得斯和罗伯特·沃特曼出版了《追求卓越》一书，这本书很快也得到了全球管理者的衷心推崇。

而在20多年后的今天，尽管全面质量管理和业务流程重组等概念已经被广泛使用，战略仍然是管理辩论的核心内容，而且似乎我们也并没有比以前更加了解使一个组织成功的秘诀。一位著名的管理专家理查德·帕斯卡尔曾巧妙地写道：

我们要清醒地认识到：如果我们仅仅依赖于不确定的机会，那么即使将我们的理论、模型以及传统的智慧结合起来，也无法更好地预测一个组织维系自己的能力。

《战略管理》一书寻求解释为何战略问题一直使我们激动、绝望，甚至有被愚弄的感觉。它追溯商业战略规划的历史，分析20世纪90年代战略概念的主要组成部分。它检验

传统战略框架,探讨这一模式在理解组织成功方面曾发挥何种作用。最后,它考察最新战略思想的发展,提出一个扩展的框架以理解和实施战略流程。

理解战略——与矛盾共存

为何战略问题始终充满挑战?答案有一部分归结于战略自身内在的矛盾性。那些最终被证明成功的战略第一眼看到时经常显得自相矛盾甚至是荒唐的。比如说,本田进入美国汽车市场,英国航空渴望成为“世界上最受欢迎的航空公司”,英国钢铁想变成世界上首个国际化的钢铁公司,等等。这些愿望都先于它们的韩国和美国的竞争对手,它们在一开始时也曾被看作是自相矛盾的。

而且,优秀的战略往往挑战世间已被广泛接受的思想或是人们认为完全合理和可行的行为。这样一来,战略不仅是一套工具和技巧,还成为了一种思维方式。为了了解成功战略所包含的这种内在矛盾性,下面将其特点进行了对比,每一条都反映出了当今管理思想的某些方面的特征(表 1.1)。

表 1.1 成功战略的基础

·对未来的愿景	立足于现实
·重塑组织及其所在的行业	谨慎地使组织优势与市场机遇相符合
·将组织向超出现实可能的方向延伸	核心能力(组织一直以来最关键的
·在组织内部授权以创造共同的未来的愿景	优势和建立的各种关系)
	强大的领袖才能和领导力
·重视全局	注意细节



要承认这里所列举的每一个要点都是正确的，或是承认它们至少传达了成功战略的一些关键要素并不困难。然而，乍一看，左边的要点和右边的要点似乎很容易就可以达到平衡运作，也就是说，在两个选项之间隐含着另一个选择。确实很多组织都对此深信不疑，而且经常付出惨痛的代价。比如说，在西部，曾经很长时间里有一种误解，认为在产品的成本和质量之间可以作出一个折中的选择，而这种假设后来被日本人彻底否定了。

对于成本和质量，如果对上述所有要点仔细分析，就会发现存在一种内在矛盾的运作，而不是平衡的运作。成功的战略并不取决于非此即彼的选择，而是依赖于两种不同战略的同时共存。内在矛盾性实际上是来自于许多管理层的领导、学者和专家的自相矛盾的信息。很多组织听从劝告，各自打扫自己的门前雪，进行放权、授权，采取直接命令，塑造梦想，运用共识，重塑自身，吸收最好的实践，取悦客户，以质量为导向，励行节约，建立团体，鼓励精神上进，实现股票市场和投资实体的期望，等等。毫不奇怪，如此多的事情，使得很多商业和社区的领袖对管理时尚总是有所保留。正如《经济学人》杂志上的一篇文章所指出的那样：

对于所有天花乱坠的广告宣传来说，基于一时狂热的管理理念都失败了。在一片喧哗声中推出了质量项目，但随后便又销声匿迹了。佛罗里达电力公司曾经吹嘘它拥有 85 名员工组成的质量监督部门和由 1,900 人组成的质量管理团队，但在服务上实际上却并没有什么提高。Nynex and Sears、

Roebuck 等公司发现，缺失管理层面往往会使内部沟通陷入混乱。很多公司——包括康柏和 Harley - Davidson——发现管理外部采购非常困难，不得不将一些转包合同改为内部生产。而且根据美国管理协会的资料，1990 年以来规模缩小的公司中，只有不到一半保持了长期的质量、赢利和生产率的改善。

即使如此，成功的战略几乎总是将组织包含于认真处理上述种种矛盾的过程之中，同时，应对挑战也是本书的主题之一。然而理解内在矛盾和与其共事并不完全等同于将一系列的矛盾与巨大的战略框架相协调。这是一种检验并且最终超越我们思想水平的一种努力。在加里·哈默尔和普拉哈莱德的著作《未来的竞争》中如是写道：

我们已经写了过多的关于处理紧张情绪、实现平衡和解决内在矛盾的内容。但是不幸的是，很多内容都没有讲到点子上。目的不是为了找到相斥的两极之间的磁力线，也不是为了在两股对立的力量之间达到脆弱的平衡。简而言之，目的不是为了采取中间的立场，而是为了有更开阔的视野。

02

术语的定义

- 战略本质:发展一种理解
 - 理解当前形势(我们现在处于何种境况之下?)
 - 期待的未来定位(我们想要怎样?)
- 将组织从现在引向未来的道路(我们该怎样做?)

“战略性的思考是从对某一事业最深的本质和这一本质带来的挑战的思考开始的。”

——彼得·圣吉

实现战略的传统方法

表 2.1 战略层次

单 位	单位组织范围内的所有部门
业务	组织内的战略业务单位（有时也被用作专业术语）
竞争性的	怎样在市场中竞争——通常被考虑为“战术性”的战略
运营	每一项职能如何为战略愿景作出贡献
财务	衡量绩效和资源利用
市场营销	评估客户需求和市场反馈
人力资源	最好地使用人才

战略流程传统上主要关注三个领域：

发挥主要优势或能力（有时被称作核心能力或是独特能力），使组织能够开展与竞争对手不同的活动（包括开展不同的活动或是以不同方式展开活动）。

确定组织可以满足却没有满足的客户市场需求。这要求组织确立一个独一无二的销售主张（USP）同时市场中进行定位，这有时也被称作是有区分的客户主张（DCP）。

对市场中竞争对手的行动作出战术上的反应（通常叫做竞争战略）。

另外，战略是一个重复的过程，它在组织的各个层面展开（表 2. 1）。

战略定义

有很多关于战略的定义，下面列举一些：

- 约翰逊·斯科尔斯：战略是一个组织长期的方向和活动范围，即通过在一个变化的环境中配置资源使组织获得优势，从而满足市场的需求，实现利益相关者的期望（1997 年）。
- 加里·哈默尔：战略是一种幸运的远见。战略是偶然间发现有价值的物品的才能。战略是思想、信息、观念、人格和愿望等要素复杂且未知的互动的产物（1997 年）。
- 约翰·凯：竞争战略关注的是公司在其所选择的市场中与竞争对手的相对位置。公司的战略是将其内部能力和外部关系结合在一起（1993 年）。
- 艾戈·阿索夫：战略管理是一个综合的过程，从战略诊断开始，通过一系列的后续步骤指导一个公司最终实现新的产品、市场和技术的开发以及新的能力的提升（1994 年）。
- 亨利·明茨伯格：战略不是规划的结果，相反，它是规划的起点（1994 年）。



- 鲍勃·戈爾斯基：战略就是人生，它决定你是谁，你朝什么目标努力，并找出通向目标的方法。它是世界上最简单同时也是最难的事情（1998年）。

记住，战略也可以是：

- 由组织意识决定的思维模式。简而言之，就是从他人（可以是利益相关者，也可以不是）的角度在最广泛的意义上看待组织的能力。
- 敢于与众不同。源于行业愿景和远见的卓越运营、客户亲密度以及革新（产生竞争优势）等方面的与众不同。
- 整体的。比别人更能从全局看待问题。塑造好的战略，往往必须重新定义行业并改变游戏规则（战略因此成为革命的手段）。

迈克尔·波特在运营有效和战略之间划分了界限。运营有效关心的是比竞争对手更好地开展类似的活动（通过使用TQM设定基准、流程再造等工具来提高生产率、质量和运营速度）。对于获得高业绩这是必要的，但还不够。因为战略的本质是开展与竞争对手不同的活动或是以不同的方式展开类似的活动（通过选择一个根植于行动体系的独特且有价值的市场定位，且这种行动体系应该是很难仿效的）。

战略的本质

上述定义都关心（有时是隐含的）组织的未来方向以及

选择何种路线图引导组织走向未来。因此，战略就包含对当前形势的认识（我们现在何处？）、期望的未来定位（我们想去哪儿？）以及将组织从现在带向未来的道路（我们怎样到达目的地？）。

战略流程包含很多方面的因素，但从核心因素来看，战略关心的是如何进行独特的且有价值的定位（迈克尔·波特，1996年）。这就要求组织开展一系列特定的活动，发展自己独一无二的能力，并使这种能力外部市场需求相适应。

战略的失败往往并不是由于决策时分析不足、市场理解错误、竞争对手和竞争产品的存在，或是管理上缺乏洞察力，或是行业、环境的变化，而是由于绝大多数员工在组织战略和他们自身的利益之间看不到任何联系。

战略术语

战略术语复杂晦涩，用 MOST 这个缩写来记忆会比较有效：

- M Mission 组织的本质和存在的目的。
- O Objection 在可预见的未来组织期望的量化目标。
- S Strategy 组织打算怎样实现目标——广义的游戏计划。
- T Tactics 组织为实现目标所需要承担的任务和展开的活动（实施）。

但是，简单的 MOST 框架会低估战略流程不同要素之间的互动程度：