

战略管理

Strategic Management

加 斯·塞隆纳 (Garth Saloner)

斯坦福大学工商管理研究生院

安德里·谢帕德 (Andrea Shepard)

斯坦福大学工商管理研究生院

乔埃尔·波多尼 (Joel Podolny)

斯坦福大学工商管理研究生院

(美)

著

王迎军 汪建新 译



机械工业出版社
China Machine Press

EMBA 精选教材

战略管理

Strategic Management

加 斯·塞隆纳 (Garth Saloner)

斯坦福大学工商管理研究生院

(美)

安德里·谢帕德 (Andrea Shepard)

斯坦福大学工商管理研究生院

著

乔埃尔·波多尼 (Joel Podolny)

斯坦福大学工商管理研究生院

王迎军 汪建新 译



机械工业出版社
China Machine Press

这本战略管理新著提供了有助于管理者们进行战略性思维的实用框架和概念。本书借助于当代经济学和组织理论,为那些负责确定企业方向的管理者们创造了一系列的概念化工具。

这些工具将有助于管理者们更好地理解竞争环境、企业在价值链中的位置、企业能力、组织设计和变革能力等因素对企业业绩有何种影响。本书所提出的概念,为制定经营战略来指导企业内部决策并实现企业长期目标奠定了基础。

Garth Saloner, Andrea Shepard, Joel Podolny. Strategic Management.

ISBN 0-471-38071-7

Copyright © 2001 by John Wiley & Sons, Inc.

Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons, Inc.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the Publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由John Wiley & Sons, Inc.授权机械工业出版社在全球独家出版发行。未经出版者书面许可,不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有,侵权必究。

本书版权登记号:图字:01-2003-3908

图书在版编目(CIP)数据

战略管理 / (美)塞隆纳(Saloner, G.)等著;王迎军,汪建新译. -北京:机械工业出版社, 2004.9

书名原文: Strategic Management

(EMBA精选教材)

ISBN 7-111-14857-6

I. 战… II. ①塞… ②王… ③汪… III. 企业管理-经济发展战略-研究生-教材 IV. F272

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第067257号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑:洪海山 版式设计:刘永青

北京昌平奔腾印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2004年9月第1版第1次印刷

889 mm × 1194 mm 1/16 · 17.25印张

定 价:49.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线:(010) 68326294

投稿热线:(010) 88379007

译者序

.....

无论对企业界还是学术界人士来说,探索成功之路都是极富刺激性的工作。但成功又是一种复杂的现象,当人们穿过现象、接近事物的本质时,又会不时感到困惑。以探求企业成功之路为目标的战略管理正是这样一种学科,如果以“成功业绩皆相仿,成功路径各不同”来形容企业的战略表现,虽然有几分夸张,却也能说明战略管理研究的复杂性。或许正是出于这个原因,近年来战略管理的新学说不断涌现,形形色色的战略管理教材也充斥于大小书店。如果人们希望选到一本合适的战略管理理论读物,就不得不在书丛中反复比较。

在我们阅读过的各种战略管理教材中,斯坦福大学商学院塞隆纳、谢帕德和波多尼教授所著的这部教材是最具特色的一部。三位作者在书中介绍的战略管理理论架构,与其他教材多有不同。首先,本书将产业经济理论和组织理论深入浅出地融入战略理论之中,并以一些简单易懂的事例来说明典型情景的典型特征,使人更容易把握住理论的要点;第二,书中将竞争优势分为“位置优势”和“能力优势”的新颖观点,不仅为整合以往的战略理论提供了一个很好的视角,也为进一步研究竞争优势的演化提供了新的线索;第三,书中提出的ARC分析框架具有很强的可操作性,可以作为战略研究的一种工具;第四,作者们始终强调战略是企业为达成其目标所采用的逻辑,我们在翻译本书时刚好承担了一个企业的战略研究任务,当我们发现要澄清企业的战略逻辑十分困难而又十分必要时,更对作者们的深刻见解感到钦佩不已。本书还有许多富有启发性的观点,相信对企业界人士和学习企业管理专业的学生们大有裨益。

在本书即将出版之际,特别要感谢华章图文信息有限公司为我们这个团队提供了一次很好的学习机会。翻译本书的过程对整个团队而言又是一个学习过程,我们二人则是学习的组织者。全书翻译首先由王迎军和汪建新校订了术语表,然后由陆岚(负责第1章)、李志刚(负责第2、3、4章)、张威(负责第5、6章)、徐健(负责第7、8章)、于畅海(负责第9、10章)、杨旭(负责第11、12章)、方琳(负责第13、14章)、赫东娜(负责第15章和附录)完成各章初译,再由汪建新、张威、徐健、李志刚完成第2稿,最后由王迎军和汪建新完成第3稿,并由陆岚对全书格式进行了统一编排。由于我们的水平有限,书中一些语句的译法可能略有不妥,在此恳请各位读者批评指正。但我们相信,当人们读过本书之后,会提出并思考更多的战略性课题,而这也正是我们承担本书翻译工作的初衷。

2004年6月25日于南开园

作者简介

.....

加斯·塞隆纳 (Garth Saloner) 是斯坦福大学工商管理研究生院电子商务、战略管理和经济学教授, 20世纪90年代他一直担任战略管理小组组长, 给MBA和高级管理人员班讲授战略管理、竞争战略和电子商务等课程。1993~1996年, 他担任教务处副处长和研究与课程开发部主任。他曾经担任《兰德经济学杂志》与《战略管理杂志》、《国际产业组织》、《创新和新技术经济学》编辑部的联合编辑, 还担任过美国国家经济研究局产业组织研究计划筹划委员会成员。塞隆纳教授获得了斯坦福大学经济学、工商管理和公共政策的博士学位。

安德里·谢帕德 (Andrea Shepard) 是斯坦福大学工商管理研究生院的战略管理和经济学副教授, 曾给MBA和高级管理人员班讲授战略管理、技术战略和竞争战略课程。她曾担任《产业经济学》、《经济学和管理科学》杂志的联合编辑和《管理科学》杂志的副主编, 是美国国家经济研究局的副研究员, 还曾供职于计量经济学会技术委员会。进入斯坦福大学工商管理研究生院之前, 她曾执教于麻萨诸塞技术学院经济系。谢帕德教授获得了耶鲁大学的经济学博士学位。

乔埃尔·波多尼 (Joel Podolny) 是斯坦福大学工商管理研究生院的威廉·丁肯组织行为学 and 战略管理教授, 曾给MBA、高级管理人员班和博士生讲授组织行为学、组织设计、战略和全球管理, 目前是教务处的资深副处长。他曾担任《美国社会学杂志》的顾问编辑, 论文发表于《战略管理杂志》、《美国理论杂志》、《美国社会学评论》。波多尼教授获得了斯坦福大学的社会学博士学位。

前言

在过去的10年间，三位作者都曾先后在斯坦福大学工商管理研究生院讲授战略管理这门MBA的核心课程。和其他人讲授战略管理课程一样，我们也以案例为基础进行教学；不同之处在于每次下课之前，我们都要对当天的教学要点进行总结归纳。年复一年，教学内容不断充实，从简单幻灯片变成了厚厚的课堂笔记。后来逐渐萌生了将其汇编成书的想法，以为这似乎不会太难，而且益处颇多。现在看来，当初以为编书容易，的确是把问题看得过于简单，不过这本书值得编写的念头却始终没有错。

本书专门为现在和将来那些全面负责某个经营领域的总经理们而写。这些总经理承担着回报性很强的工作，他们勾画战略引领经营活动，构建组织去不断实现战略目标，制定基本战略决策以适应世界变局。要胜任这些工作的人们必须具备娴熟的战略思维能力。为有助于培植这种能力，我们尽力提供了一系列的框架、工具和概念。书中的种种结论来源于支撑战略管理的相关学科领域，当然也难免带有作者自身学术背景的深深烙印，包括兼有理性 and 感性色彩的微观经济学（尤其是产业组织）和组织理论。尽管此类学科对本书写作起了不小的指导作用，但本书的关注焦点始终未曾偏离战略管理。本书旨在通过对组织和战略进行深入考察，促使总经理们的战略思维更具有普遍性、有效性与回报性。

从多学科视野来编撰战略论著，本书试图能够达到如下效果：

- 本书力图使各种不同方法之间能互相融合而非彼此冲突。有鉴于此，书中将经济学和组织学的观点一并加以陈述。
- 本书试图使关注点既能集中于观点和概念，又尽量不牵涉相关研究领域的所有程式化方法，为此在论述过程中尽量少用脚注，相信指导老师能够认同这种做法并以适当方式对研究基础进行扩充。
- 最后，本书依据作者所认定的对战略思维的重要性来取舍材料，而未涵盖战略管理领域的所有话题。

多年来，很多同仁与作者一道讲授战略管理课程并贡献了不少观点，这些同事有：比尔·巴奈特、托马斯·海尔曼、丽贝卡·亨德森、菲奥纳·斯哥特·莫顿、科文·默多克以及伊扎·朱克曼。显而易见，本书借鉴了他们不少真知灼见。在不少章节的写作阶段，菲奥纳和丽贝卡及时审读书稿并提供了不少反馈意见。要感谢罗伯特·伯格曼，他讲述的前期课

程使我们的课程教学和本书都受益匪浅。要特别感谢居里奥·罗泰伯格，他帮着提出了本书的一些基本主题。近年来，数以千计的斯坦福大学的工商管理硕士、斯隆管理学院的学生以及高级经理培训班的学员们不厌其烦地阅读本书的材料草稿，他们的反馈有时甚至是颠覆性意见，对本书的成型和完善起了不可低估的重要作用。

从作者讲述战略管理课程到本书完稿历时十年，期间麦克·斯宾塞一直担任斯坦福大学工商管理研究生院院长，他对战略管理领域特别重视，对作者所做的种种努力也格外支持，斯坦福大学工商管理研究生院以及其他院系的很多同行对于本书的构思都产生过积极影响并以不同方式给予帮助。要感谢大卫·巴伦、吉姆·巴伦、塞维林·伯伦斯坦、蒂姆·布雷斯纳罕、麦克·汉南、波尔·乔戈、杰弗雷·普菲尔、大卫·克雷普斯、彼得·雷斯、约翰·罗伯特、南西·罗斯、鲍伯·威尔逊、马克·沃尔森。还有其他同事也曾给予不少帮助，如居里·切瓦里尔、路易斯·加里诺、罗伯·戈特诺、马文·雷伯曼、彼得·彻姆斯奇等人，他们不但审读了一些章节的初稿，还特意到自己授课的班级中征求意见，在此一并致谢。

作者有幸曾和很多总经理共事，这种交往有助于更好地理解总经理们应该懂得哪些东西。感谢那些曾经一起共事的公司总经理和董事会成员们，要特别感谢QRS公司董事会主席彼得·约翰逊，其才华睿智令人叹服。

本书的出版者John Wiley & Sons, Inc. 也从评论家那里征询到不少宝贵意见，有些人前面已经提及，而有些人甚至连名字都无从知道。非常感谢这些人，包括杜坎·安吉文、布里安·波伊德、马森·卡彭特、肯尼斯·科茨、詹姆斯·大卫、得里克·德·索扎、亚瑟·弗朗西斯、菲利普·吉布斯、阿里·金斯伯格、布鲁斯·戈古特、朱里亚·波特·雷贝斯金得、约翰·麦基、马科·莫勒、威廉·米谢尔、彼得·莫兰、阿杜尔·雷卡、约翰·布里克特、迈克尔·德雷尔、安吉·塞茨、理查德A. 斯宾雷诺、约翰·斯坦哈里、罗得·怀特、罗伯特·威斯曼等等。

本书的编辑们始终是出色的合作伙伴，甚至在作者决定写这本书之前，乔·海德就参与了共同筹划！布伦特·戈登主持了部分编辑工作，吉纳德·罗姆巴蒂逐字逐句地进行修改，约翰纳·巴托积极地推动进程，斯坦福大学的山德拉·博格耗费了大量精力来校正书稿，琳达·贝塞尔提供了很多图解。

最应当感谢的是我们的父母、妻子、儿女，他们奉献出无私的爱和支持。自始至终，为了本书的写作，作者不得不割舍许多更为珍贵的东西，对家人的谢忱完全是发自肺腑。最后，对于“这本书何时能够完成”这一持续了很长时间的疑问，我们终于可以语气坚定且无限欣慰地回答：“现在”。

加斯·塞隆纳

安德里·谢帕德

乔埃尔·波多尼

于加利福尼亚斯坦福

献给玛琳、阿姆贝尔、罗蜜以及吉姆·戴尼、安娜
和柯琳·塔马拉、艾伦、艾萨。感谢其为本书及其他所
做的一切。

目 录

译者序

作者简介

前言

第1章 导论	1
1.1 战略管理	1
1.2 经营战略的作用	1
1.2.1 案例：戴尔公司和康柏公司	3
1.2.2 经营战略的动态性	4
1.2.3 战略规划和战略思维	5
1.3 组织及其目标	6
1.3.1 业绩：中心目标	6
1.3.2 企业和管理者	7
1.4 有关总经理作用的各种观点	8
1.5 本书的结构	9
第2章 经营战略	11
2.1 导言	11
2.2 描述经营战略	11
2.2.1 目标	12
2.2.2 范围	12
2.2.3 竞争优势	12
2.2.4 逻辑	13
2.3 战略与使命、目的、价值和愿景之间的关系	14
2.3.1 使命、目的和价值	14
2.3.2 愿景	16
2.4 战略陈述	17

2.4.1 明确陈述战略的价值	17
2.4.2 战略陈述的形式和应用	18
2.4.3 博德斯公司的例子	18
2.5 制定战略：战略过程	19
2.5.1 战略识别	20
2.5.2 战略评价：检验逻辑	21
2.5.3 战略过程和战略变革	21
2.6 小结	22
第3章 竞争优势	25
3.1 引言	25
3.2 价值和竞争优势	25
3.3 竞争优势的两种类型	26
3.3.1 位置	27
3.3.2 能力	29
3.4 持续竞争优势	30
3.4.1 作为持续竞争优势的能力	30
3.4.2 作为持续竞争优势的位置	31
3.5 位置和能力的相互关系	32
3.6 位置、能力和“基于资源的企业观”	32
3.7 成本—质量边界和竞争优势	34
3.7.1 产品质量和成本	34
3.7.2 成本—质量框架	35
3.7.3 用成本—质量边界阐释竞争优势的例子	36
3.8 小结	38
第4章 内部环境：组织设计	39
4.1 导言	39

4.2 组织设计和竞争优势	39	6.3 组织产业分析	73
4.3 西南航空公司的战略和组织	40	6.4 产业分析的一个框架	76
4.3.1 西南航空公司的战略和业绩	40	6.4.1 价值创造：潜在性产业收益 (PIE)	77
4.3.2 西南航空公司的组织	41	6.4.2 PIE的决定因素	78
4.3.3 与其他航空公司的比较	42	6.4.3 获取价值：分割PIE	81
4.3.4 小结：一致和联结	43	6.5 产业界定	85
4.4 组织设计的挑战	43	6.5.1 基于“相近”替代品的产业界定	86
4.4.1 协调问题	43	6.5.2 对于互补品体系的产业界定	87
4.4.2 激励问题	44	6.6 小结	87
4.5 迎接挑战	45	第7章 竞争谱系和利基市场	89
4.5.1 体制：结构	45	7.1 导言	89
4.5.2 体制：薪酬和奖励	48	7.2 竞争谱系	89
4.5.3 常规	51	结构和行为	91
4.5.4 文化	52	7.3 利基市场和产品差异化	92
4.6 ARC分析	52	建立、保护并利用利基市场：	
4.7 小结	54	贝纳通公司和盖普公司	92
第5章 组织与竞争优势	55	7.4 消费者偏好和产品差异化	93
5.1 导言	55	7.4.1 偏好和产品	94
5.2 战略与组织的联结	56	7.4.2 横向和纵向的产品差异化	96
5.2.1 应用ARC分析评估战略联结：		7.5 差异化和竞争	96
再访西南航空公司	57	7.5.1 利基与近邻	97
5.2.2 其他例子：索尼公司、苹果电脑		7.5.2 差异化缓解竞争	98
公司和硅谷图像公司	59	7.5.3 价格竞争和市场份额	99
5.3 建立和创造竞争优势	60	7.6 产品定位	101
5.3.1 开发者和利用者	61	7.7 小结	102
5.3.2 相互依赖和紧密结合	63	附录7A 垄断、竞争与利基市场	102
5.3.3 组织宽松	64	7A.1 垄断	102
5.3.4 集中控制	65	7A.2 完全竞争	104
5.3.5 开发者和利用者的		7A.3 利基市场	105
体制—常规—文化	66	第8章 集中市场上的竞争	111
5.4 开发和利用相结合	67	8.1 引言	111
5.5 组织变革的成本	69	8.2 寡头垄断：战略互动的因素	112
5.6 小结	69	8.2.1 行动差别	113
第6章 外部环境：产业分析	71	8.2.2 时间选择	118
6.1 导言	71	8.2.3 参与者	119
6.2 产业特征对企业业绩的影响	71	8.2.4 信息	120

8.2.5 重复	121	10.5.1 创造价值的机会: 协调问题	154
8.2.6 小结	125	10.5.2 价值创造契约: 动机问题	155
8.3 占优企业	125	10.6 小结	157
8.4 反托拉斯	126	附录10A 价格歧视	157
共谋和反托拉斯	126		
8.5 小结	128		
第9章 进入和在位优势	129	第11章 变化环境下的战略管理	161
9.1 引言	129	11.1 导言	161
9.2 在位优势类型	130	11.2 美国汽车产业的演变	162
9.2.1 规模优势	130	11.3 变革和竞争优势	163
9.2.2 来自累积投资的在位优势	133	11.4 产业生命周期	164
9.2.3 来自消费者忠诚的在位优势	135	11.4.1 初现期	165
9.2.4 来自转换成本和需求方收益		11.4.2 成长期	168
递增的在位优势	136	11.4.3 成熟期和衰退期	168
9.2.5 来自沉没成本的在位优势	137	11.5 产业组织的演变	170
9.2.6 经营范围	137	11.5.1 横向与纵向组织	170
9.3 进入障碍的作用	138	11.5.2 产业结构对组织的影响	173
9.4 战略性地创造在位优势	139	11.6 管理战略性变革	174
9.4.1 挤占产品空间	139	11.6.1 克服战略性变革的障碍	175
9.4.2 通过契约或者垂直整合阻碍进入	141	11.6.2 不确定条件下的管理:	
9.4.3 阻碍进入的信号	141	情景分析	178
9.4.4 进入障碍和反托拉斯	142	11.6.3 战略性变革的例子	179
9.5 小结	142	11.7 小结	180
第10章 基于价值链的价值创造和获取	143	第12章 需求方收益递增市场中的战略	181
10.1 引言	143	12.1 导言	181
10.2 价值创造和价值获取	143	12.2 需求方收益递增的来源	181
10.3 价值链和买方或供方力量	144	12.2.1 兼容性收益	182
10.4 获取价值	146	12.2.2 网络收益	182
10.4.1 不存在买方和供方力量条件下的		12.3 需求方收益递增市场中的竞争	184
价值获取	146	12.3.1 现有顾客群及游移	184
10.4.2 单方存在供方(或买方)力量		12.3.2 建立需求方收益递增的	
时的价值获取	148	竞争战略	187
10.4.3 同时存在买方和供方力量		12.4 元件系统	188
时的价值获取	149	12.4.1 系统兼容	188
10.4.4 削弱其他环节的力量	152	12.4.2 利用市场地位	189
10.5 创造价值	152	12.5 技术采用	190
		12.6 管理技术采用过程	192
		12.6.1 以营销活动创造推动力	192

12.6.2 提高声誉	192	14.5 杠杆：资源配置和组织设计	217
12.6.3 承诺“开放”标准	192	14.5.1 资源配置	217
12.6.4 赢得有影响力的购买者	193	14.5.2 组织设计	220
12.6.5 预先签约	193	14.5.3 公司方向	223
12.6.6 对盗版视而不见	193	14.6 小结	224
12.6.7 租赁	193	第15章 战略过程	225
12.6.8 价格承诺	193	15.1 导言	225
12.7 标准设定过程	193	15.2 战略过程的一些原则	225
12.8 小结	194	15.3 经营战略过程	226
第13章 全球化和战略	197	15.3.1 战略识别	226
13.1 导言	197	15.3.2 战略评价	227
13.2 全球化对管理者的影响	198	15.3.3 提出和评估战略选择	229
13.3 全球化的战略收益	198	15.3.4 选择和沟通战略	229
13.4 产业和经济的全球化	200	15.3.5 快速变化环境下的战略过程	229
13.5 战略性挑战	200	15.4 战略规划	230
13.5.1 当地回应的挑战	201	15.5 战略演变	232
13.5.2 全球效率的挑战	203	自发和立意的战略变革	233
13.5.3 学习的挑战	204	15.6 公司战略过程	234
13.6 组织以迎接挑战	205	15.6.1 经营领域战略性独立的 公司战略过程	234
13.6.1 联邦制和集权制	205	15.6.2 经营领域战略性相关的 公司战略过程	236
13.6.2 寻求折衷方法	206	15.6.3 总经理的作用	237
13.6.3 区域性组织	206	15.7 小结	238
13.6.4 区位优势	206	附录A 博弈论在战略管理中的应用	239
13.6.5 跨国公司	208	A.1 导言	239
13.7 小结	208	A.2 著名例证：囚徒困境	239
第14章 公司战略：多样化公司的 价值与管理	209	A.3 纳什均衡和双头垄断	241
14.1 导言	209	A.4 反复博弈的影响	244
14.2 公司战略框架	209	A.5 可信度、承诺和柔性	245
14.2.1 管理战略溢出	211	A.5.1 柔性的价值：实物期权	246
14.2.2 公司战略框架	212	A.5.2 承诺和可信度	246
14.3 公司是否增加了价值	213	A.6 信息不对称情况下的战略行为	248
多样化公司的业绩	213	A.7 小结	250
14.4 战略溢出和竞争优势	214	鸣谢	251
14.4.1 识别和管理溢出	215	注释	253
14.4.2 溢出的来源	215		

导 论

1.1 战略管理

有些企业成长迅速,取得了产业的领导地位,另一些企业却步履蹒跚、停滞不前或者走向失败。有些企业好像抓住了每一个机会,另一些企业看来总是行动太迟或根本无所作为。在这里,不妨对比一下可口可乐公司与与其同龄公司的业绩。1919年可口可乐公司公开上市时对其投资的1美元到2000年时价值已超过20万美元,但同期用1美元投资于一个有代表性的美国大公司股票组成的投资组合,到2000年其价值低于4200美元。¹此外,相对于这些成功的企业来说,更多的企业早已歇业。

一旦管理者敏锐地观察到企业之间的业绩差距如此之大,自然会寻求一些模式来区别成功与失败。不过,回顾那些成功企业的历史,会发现有许多取得出色业绩的方法。有些企业通过创新取得成功,而另一些企业则避开创新,以运作效率来获得成功。有些成功的企业尽可能追求快速成长,另一些则追求稳健成长。有些企业能够支配它们的市场,而另一些则致力于一个小的细分市场。

不同企业所处的产业不同,面临的管制环境不同,能够运用的人、财、物质资产等差别也很大;因此,各企业的业绩存在着差异,成功企业采取的战略也互不相同,这不足为奇。但是,对于那些必须指引企业在外部环境前进,以创造出最大财富的管理者来说,这种差别却令人困惑。战略管理就是要向处于困惑中的管理者提供帮助,通过开发一系列的工具和概念性图形,来揭示管理者所作的选择和企业所实现的业绩这二者之间的系统联系。

由于管理者每天都要面对大量令人困惑的选择,一系列的工具和框架就必不可少。这些选择包括提供什么产品或服务、进行什么投资、执行何种人力资源管理政策以及采用什么组织结构等。此外,即使在一般规模的组织中,战略选择也是由多个决策者做出,并由许多处于不同职能部门和地域的员工去执行。

于是就存在这样的危险,企业受到的竞争环境的冲击和企业内部那些相互独立的决策者做出的互不协调的决策决定了企业的行动。企业的业绩将变得飘忽不定,机遇会丧失,威胁会突然逼近。对于企业管理者而言,有一种选择是他们就“希望企业成为什么”这一问题达成全面共识,并设计一个他们确信能使企业实现这些目标的战略。通过提出和实施某项战略,管理者能更好地控制企业发展的方向,并制定出提高企业业绩的计划,这些正是战略管理的目标。

1.2 经营战略的作用

企业的业绩取决于企业采取的行动和实施行动的环境,这里“行动”是指获取和使用企业资产。每个企业都有一些资产,包括技术诀窍、业务流程、工厂和设备、品牌权益、正式与非正式的组织结构、财务资源等等。行动包括利用已有资产和获取新资产。虽然这些行动的决策多数是日常性和渐进性的,但有些获取和使用资产的决策却可能对企业产生深远影响。²例如,通用汽车公司为了改善其在小型轿车市场上的业绩,在20世纪80年代早期决定投资超过10亿美元新建一个名为“土星”的事业部。与通用汽车公司其他部门的产品开发、制造、

分销以及人力资源管理等流程相比,土星事业部有明显的不同。这体现出了通用汽车公司的一系列变化,对人员进行重大调整、改变基本经营方式以及投巨资建立一个新工厂。

尽管企业可以选择要采取的行动,一些至少在短期内不可改变的因素也会影响企业的业绩。这些因素表现为企业行动所面临的“环境”。在讨论“行动”时已知,这些因素中有些是内部因素,另外一些因素对企业而言是外部的。企业的内部环境包括它已有的资产和企业的组织方式;³企业的外部环境既包括产业特征,如实际和潜在的竞争者、买方和供方,也包括非市场因素,如企业运营所处的管制环境、政治环境和社会环境。

企业的行动及其所面临的环境共同决定业绩,如图1-1所示。值得注意的是,图中并不是从环境和行动分别引出两个箭头指向业绩,这里两个箭头合并在一起表示环境和行动是业绩的共同决定因素。环境和行动共同决定业绩的方式有很多种。典型的情形下,管理者采取的行动肯定会受他们所处环境的制约。比如,政府管制者对并购所持的态度会影响企业改变其经营范围的能力,竞争对手的产品开发举措会使已决定推迟引入新产品线的企业的业绩受到影响。有时企业采取的行动促使环境发生变化,比如企业完成一项收购会改变竞争对手的市场行为。在这些例子中,企业取得的业绩是环境和行动两者共同作用的结果。

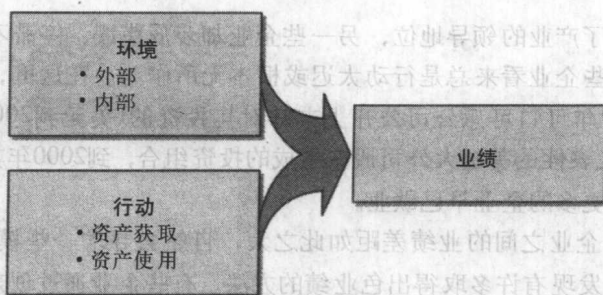


图1-1 战略管理

因为行动和环境之间的关系非常复杂,不存在一种在大多数情况下都普遍有效的简单行动指南。在某种情况下非常有效的行动在另一种情况下可能导致惨败。因此,管理者需要理解环境如何影响行动的效果。这种理解能使管理者更好地估计某个竞争对手引入新产品或者对已有产品线进行重新定位,会如何影响企业自身的竞争地位;帮助他们确定为把握新的市场机遇,企业需要掌握什么新的能力;估算企业从能力拓展中可期望得到什么样的财务收益;或者权衡是否值得对工程师们一直推荐的新技术进行投资。

更一般地说,理解这些互动关系,有助于总经理们估计企业已经采取和正打算采取的各种行动是否能够带来管理层所预期的业绩。战略管理的目标之一就是提供一些概念性框架,帮助管理者理解行动、环境和业绩之间的关键联系。这些框架旨在回答如下问题:“在特定内外环境中,哪些行动最有可能达成组织的目标?”

要想设计一项成功的战略,这个问题必须回答,但这还不够。除了了解哪些行动可能引致成功,总经理还需要通过某种方式和组织内的其他人员就这种理解进行沟通。因为总经理不会去作成成千上万的决策,而正是这些决策聚集在一起决定着企业的成败。总经理必须清晰地表述企业的框架、规划或者方法,以指导企业运行中必须做出的各种具体决策,这就是战略的作用。战略反映了管理者对于行动、环境和业绩之间关键联系的理解,并能用来指导许多决策者采取与这种理解相一致的行动。作为规范研究的一个领域,帮助管理者规划和实施一个这样的战略是战略管理的核心所在。

要强调一点,这里使用的战略这一术语,一般来说不能也不会对任何特定的行动给出具体说明,战略也不会明确地说明实施过程中的战术。管理者一般无法描述企业面临的所有环境要素以及可能采取的所有相关行动。即使能做到这一点,也难以将冗长而又繁琐的分析结果与企业内所有的相关决策者进行沟通,这对于行动计划的执行者也未必有用。

更确切地说,战略确立了用以指导对行动进行选择的框架。它是一种宽泛的表述,指出组织应该生产什么种类的产品,以什么为基础同竞争者的产品进行竞争,以及企业为了成功执行战略必须具有或逐渐培养的资源 and 能力的类型。从这个意义上说,战略是提出详细行动计划的起点,但它又凌驾于任何特定计划的各种细节之上。

强调对战略的这种特定解释,目的在于将它与各种业务场合下对于“战略”一词的多种用法区别开来。战略常被用来提出种种问题,例如“吉姆在同顾客就新合约进行谈判时,所采取的战略是什么?”或“在应对来自富士公司的威胁时,柯达公司的战略是什么?”尽管这些都是“战略”一词的合理应用,实际上在本书后面的章节中有时也会采用这种用法,但它们与这里使用的这个术语不同。这些用法是指达到某个有限目标的途径,而此处使用这个术语,包含着某种事业的总体方法。

1.2.1 案例:戴尔公司和康柏公司

为说明战略怎样指导一个企业的行动,不妨比较一下戴尔公司和康柏公司在世纪之交的战略。两家企业都是个人电脑领域的领先制造商,但是它们的战略有明显不同。戴尔公司主要集中于向最终用户直销定制化个人电脑。由于向最终用户直销,戴尔的分销成本很低。戴尔能够以低成本定制电脑,是因为它按订单生产,避免了产成品的大量库存。作为对接订单生产的补充,戴尔建立了供应链管理系统,使它能够在顾客实际需要之前的很短时间内订购元件,而不是在库存中提货。电脑零部件价格经常随时间下降,因而及时的零部件采购能使戴尔保持较低的生产成本。

由于戴尔既能保持较低的生产和分销成本,又能快速生产定制化电脑,所以它能以极具竞争力的价格向顾客提供充满吸引力的产品和服务。由此产生的大量需求不仅使戴尔能够获得生产和分销的规模效率,还能使单位成本降得更低。总之,戴尔战略的本质一直在于向最终用户直销定制化电脑,争取最大限度地缩短从顾客订货到最终完成的时间,同时提供以生产和分销的低成本为依托的具有吸引力的价格。这一战略反映在戴尔的广告语中:“在戴尔,你我之间不存在任何阻隔。想要一条清晰的成功之路吗?”⁴

另一个领先的个人电脑制造商康柏公司却采取了截然不同的战略。康柏的两个并购案例显示了它与戴尔的差异。一个例子是康柏买下为金融机构和保险公司之类的企业制造“容错型”电脑的坦德姆电脑公司,这些企业的电脑一旦瘫痪,将导致业务中断而蒙受巨大损失。另一个例子是康柏收购数字设备公司,一个在前PC时代中型电脑的最有影响的生产商。数字设备公司给康柏带来的关键资产之一,就是它的服务和支持性组织。在向大企业顾客进行销售的发展史中,数字设备公司在帮助顾客利用信息技术解决经营问题方面形成了重要的技术诀窍。通过这些并购,康柏公司确定了自己的定位:一个具有较宽的产品范围,并掌握能帮助顾客运用这些产品满足其经营需要的技术诀窍的电脑公司。与这一战略相一致,康柏公司的广告传递的信息有别于戴尔公司,它采用反诘方式提出了这样的问题:“在当今最为重要的战略性信息技术伙伴关系中,谁居于中心?”⁵

两种完全不同的战略分别给戴尔和康柏的管理层提供了一个框架,指导他们选择未来的行动。比如,在戴尔的案例中,人们期望看到它的行动都以削减成本为导向,并确保最终用户与企业的联结点(如它的网站)充满活力、对用户友好而且富有效率。而对于康柏,人们则期望看到它所付出的种种努力,都能以开发适用于大企业顾客的有活力的网络互动技术为目标。对于两家企业的管理者而言,尽管事实上他们无法详尽描述其企业面临各种环境因素时应该采取哪些行动,但其战略还是为个人电脑业勾勒出了一种对决策具有指导意义的总体思路。

即便面对很多相同的环境因素,这两个企业仍然奉行了不同的战略。它们都制造电脑,都易受顾客的计算需求和电脑技术变化趋势的影响;它们还面对着许多共同的竞争者和潜在竞争者,都受相同的非市场环境的影响。

尽管具有这些相似之处,两个企业所处的环境还是存在着差异,这也正是它们为什么奉行不同战略的原因。它们彼此互为竞争对手,仅此一点,它们的竞争环境就迥然不同!正如后面要强调指出的,企业有时可以通过使产品和服务有别于主要竞争者来提高业绩。或许更重要的是,经过多年经营,戴尔和康柏都形成了不同的内部环境:不同的员工队伍、技术专长领域、企业文化、品牌知名度、对市场和技术条件不断变化的适应能力、财务状况等等。正是内部环境存在种种差异,它们才能够成功地奉行不同的战略。

· 如果不多加分析,不可能对这些战略的成功可能性做出评估,尽管如此,还是能够识别出或许是成败关键

决定因素的某些环境特征。以康柏为例，它正在填补因大型机时代许多垂直整合的大电脑公司遭遇失败而出现的空白，那些企业以前曾经帮助大企业解决过种种信息技术问题。康柏公司能否成功，将取决于对这些服务的需求以及它能在何种程度上满足这一需求。康柏也是在对自己成功整合合并伙伴的组织能力进行赌博。而戴尔公司能否成功，既取决于它拥有这种战略的先行优势，使其不至于马上面临来自奉行相似战略的对手的激烈竞争，又取决于是否有能力领先于学习自己成功经验的那些不断出现的竞争者。

以上只对这些企业的战略进行了浅层次的分析，但这些例子已经勾勒出更详尽的描述可能包含哪些内容以及综合战略究竟有什么效用。战略为规划行动路线描绘框架，为企业指明建立自身优势的途径，同时战略还是与企业外部环境的良好适应。由于战略简明扼要，所以易于在企业内外部进行沟通，对实施战略的管理者而言也是很好的指南。此外，通过阐述企业如何在特定环境中谋求成功，战略也提醒管理者要注意有关战略成功所必需的企业环境的种种假设。这种信息有助于他们解释环境的变化，并预见这些变化能对企业业绩产生何种影响。

1.2.2 经营战略的动态性

企业的内外部环境随着时间不断变化，某种战略的有效性同样也在变化。因而，战略具有动态性这一观点是把握战略管理的要义。实际上，所处环境的变化往往是促使企业在资产使用与获取方面进行改变的动力。在稳定环境中，战略分析时常让位于有效率而且有效果的战略实施。然而，一旦简单地“多做同一件事”显得明显不够时，战略及战略变革很快就会成为管理者所关注的焦点。

前面介绍的通用汽车公司的例子就阐明了这一观点。通用汽车公司当时的小型轿车设计、制造和销售方法导致它不断丧失对抗其他汽车制造商，主要是日本汽车制造商的基础。正是由于在企业内部逐渐认识到这一点，才在一定程度上促进了土星事业部的建立。设计、制造、营销都是分离和独立的流程，这种组织结构致使从设计车型到生产出第一辆车的周期很长，最终产品难以符合顾客偏好。而管理层与美国汽车工人联合会的紧张关系又导致了劳工成本居高不下、制造流程僵化。经销商网络的组织和激励机制导致顾客与经销商关系对立。企业的最高管理层把由此产生的竞争优势丧失视为一个主要的战略问题，他们认识到适合于原有环境的一系列行动已经不再有效。

许多变化的力量作用于企业外部环境。其中有些变化完全可以预测，比如产业一般要经历从萌芽、成长、成熟到衰退的生命周期。另外一些变化则不好预测，它们来源于产业所面对的供求状况的变化。比如，由于外国企业进入本国市场，全球化可能改变先前国内产业的竞争实质。亚洲和欧洲汽车制造商进入美国，就极大地影响了通用汽车公司的竞争地位。或者对手企业合并使产业得以强化，进而改变竞争的实质，比如，目前电信业的合并浪潮就重构了全球电信市场的竞争格局。技术变革也会影响企业的战略环境，比如，因特网使个人能够在家以较低成本交易股票和预订机票，从而使经纪人与顾客、旅行代理商与客户的原有关系面临威胁。非市场因素的变化，如美国金融机构违规操作，也会改变现有产业参与者和潜在进入者的战略环境。如图1-2所示，所有这些变化都会影响企业战略的有效性。为了能够及时做出反应，企业必须了解这些变化的潜在影响。

企业战略和环境的变化也可能是自身行动的结果。如图1-2所示，企业引发变化的箭头从行动指向环境。有时企业会有意通过自己的行动来改变环境。比如，企业可能为追求新的经营目标而决定获取新资源，从而改变企业的战略性资产，康柏购并坦德姆电脑公司就是一个很好的例子。同样，企业能够采取行动来改变外部环境，比如柯达公司不惜投入巨资以寻求美国贸易政策的干预，从而加强公司在日本的胶卷领域的竞争地位。在1900年前后，像标准石油公司和美国钢铁公司这样的大企业，都由那些企图独家集中控制整个产业的管理者所创立。软件公司忙于建立联盟，其用意在于影响产业标准的出现，以免影响它们作为标准的掌握者的地位。

但是，有时企业所引起的变化无法预料。企业可能发现某种机会，使作为研发（R&D）活动副产品的新技术能得以运用，或者战略联盟可能捕捉到开发新市场的意外的新机会。有些企业在这些机会出现时便能充分利用，而其他企业却坐失良机。比如，3M公司因有能力在宽广的范围内发展创新成果而闻名；相反，IBM公司和施乐公司却因未能从其研究室所得出的衍生性创新中获取价值而蒙受损失。有些事例极具戏剧性，由在位企

业^①引起的变化却出人意料地置这些在位企业于不顾。比如,瑞士的钟表业开发了石英技术,结果却发现存在许多生产单个零部件的专业制造商,而按这种传统方式组织起来的钟表业无法将这项技术进行商业推广。结果,瑞士钟表业的领导地位只能暂时让位于日本企业。有意也罢,无意也罢,企业都可能成为变化的动因。

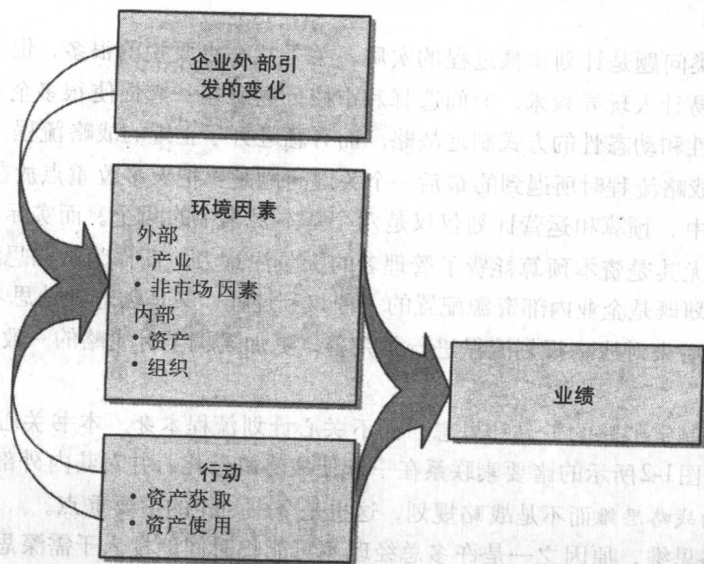


图1-2 企业战略的动态性

1.2.3 战略规划和战略思维

如前所述,制定和实施战略要求总经理有一幅把握行为、环境和业绩之间关系的认知图。管理者必须领悟业绩的现有来源、企业内外部变化所带来的威胁和机遇以及如何改变路线以求对其进行回应。企业如何获取必要信息来描绘和维持这一认知图,制定和改变战略,并在组织内部进行战略沟通,所有这些就是所谓的战略流程。

大多数成熟企业都具有一种作为战略流程的系统以及正式的战略规划程序。虽然流程的参与者和流程的运行方式多种多样,但我们仍可对典型战略规划流程的一般特征进行描述。有关战略流程的详细内容将在本书后面的章节中加以讨论,而在此提供一个粗略框架来区分战略规划和战略思维的类型将会有所裨益,因为战略思维是本书之重点所在。

成熟企业的战略流程一般按年度循环,而且往往涉及制定单个年度或多个年度的经营计划。有些企业具有多个经营单位,每个经营单位按要求都要制定各自的计划,这些计划“提交”到整个组织后再由更高级的管理者审核、修改和集成。典型的战略规划内容综合了这里所描述的战略分析、运营计划及预算。例如,20世纪80年代早期,以战略规划流程著称的通用电气公司对经营单位战略规划的要害作了如下描述:

- 识别并形成有战略意义的环境假设;
- 识别并深入分析竞争者,包括对其可能采取战略的提出假设;
- 分析(经营单位的)自身资源;
- 提出并评估种种战略选择;
- 准备(经营单位的)战略计划,包括未来5年的资本需求;
- 准备(经营单位的)运营计划,对(经营单位的)下一年度的战略计划进行细化。^②

这一列表大体涵盖了在制定经营单位战略时需要考虑的诸多问题。但许多企业的战略规划流程也具有某些特性,使战略规划对于战略思维而言变成一个无效的工具。首先,规划流程的时间选择与战略变革的动态性之

^① 已在产业内的企业。——译者注