

MISUNDERSTANDINGS

管理误区丛书

IN MANAGEMENT

战略管理 十大误区

李剑锋 王珺之 主编

*Ten Misunderstandings
in Strategic Management*



中国经济出版社
www.economyph.com

► 管理误区丛书 ◀

战略管理 十大误区

MISUNDERSTANDINGS IN MANAGEMENT

李剑锋 王珺之 主编

*Ten Misunderstandings
in Strategic Management*



中国经济出版社
www.economyph.com

图书在版编目 (CIP) 数据

战略管理十大误区/李剑锋, 王珺之主编. - 北京: 中国经济出版社,
2004.1

(十大管理误区丛书)

ISBN 7-5017-6192-2

I. 战... II. ①李...②王... III. 企业管理-投资-案例-分析

IV. F275.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 103380 号

战略管理十大误区

主 编: 李剑锋 王珺之

出版发行: 中国经济出版社 (100037·北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: WWW. economyph. com

责任编辑: 王振岭

责任印制: 常 毅

封面设计: 红十月工作室

经 销: 各地新华书店

承 印: 北京星月印刷厂

开 本: 787mm×960mm 1/16 印 张: 16.75 字 数: 256 千字

版 次: 2004 年 1 月第 1 版 印 次: 2004 年 1 月第 1 次印刷

印 数: 6000 册

书 号: ISBN 7-5017-6192-2/F.4974 定 价: 28.00 元

版权所有 盗版必究 举报电话: 68359418 68319282

服务热线: 68344225 68353507 68341876 68341879 68353624

中国经济书店: 66162744 地 址: 西四北大街 233 号

“管理误区丛书”编委会

主编：	李剑锋	王珺之		
编委：	凡小平	孔磊	杨冠杰	王馨
	王涓	谢孟霖	丁志可	杨海辰
	李晓东	杨娜	赵京武	于坤
	迟玉智	薛振冰	韩承东	

前言

“战略”的思想最早源于军事战争。商场如战场，在市场经济高速发展、企业之间竞争日益激烈的社会里，一些具有前瞻性的优秀企业开始将战略的思想运用到企业管理中去，并指导企业的发展，企业战略管理也逐渐成为一门新兴的学科。从20世纪五、六十年代开始，有关企业战略管理的理论首先在美国等发达国家开始推广和普及并臻完善。我国则是在20世纪90年代以后才开始真正重视企业战略管理问题的，在学习和借鉴发达国家系统理论及成熟经验的基础上，一些在改革大潮中脱颖而出的企业家们广泛将战略的思想用于企业实践；管理学界的理论家们对企业战略管理理论的研究也日趋深化。

目前市场上有关战略管理的书籍层出不穷，但多数是讲述战略管理的基本理论或分析中外著名企业成功案例的，对于失败企业的系统研究较少。本书正是从这一现状出发，着眼于分析失败企业在战略管理中存在的误区。因为失败乃成功之母，只有充分地了解失败企业的前车之鉴，才能避免后人重蹈覆辙。同时，成功和失败是一对矛盾的统一体，企业案例中可以有无数成功的例子，也应有许多失败的故事；只有认真总结昨天失败的教训，才有可能取得明日成功的辉煌。无论从哲学理论的角度，还是从现实企业的情况来看，只有成功没有失败是不可能的：即使是成功的企业，也曾有过失败的经历，只不过是成功小失败，或是先失败后成功。因此，研究企业失败的教训与研究成功的经验具有同等的重要性。

本书运用现代企业战略管理的理论，在内容设计和体系安排上，通过对大量中外经典案例的分析，揭示了企业战略管理失败的原因，总结出企业战略管理中存在的十大误区。本书共分为十章，每章独立对一个误区进行分析，均依次遵循了开篇案例、误区分析、解决之道和成功案例的体系安排，并在每章的最后附有随想录。误区一、二分析了战略思维中的误区，误区三、四分析战略分析中的误区，误区五、六分析战略选择中的误区，误区七、八分析战略实施中的误区，误区九分析战略控制中的误区，误区十分析了战略创新方面的误区。与市面上相关书籍相比，本书主要有以下

三个大的特点：

第一，案例分析与理论解释相结合。本书以案例分析为主，以基础理论为铺垫。除了“开篇案例”和“成功案例”采用较大型的案例外，在其他部分也穿插了关于企业成败的经典小型案例。全文采用通俗易懂的语言，在“解决之道”中运用相关理论加以分析和阐述，对涉及到的专业术语都有清晰的解释。在章节之间，遵循了战略管理理论中战略分析、战略选择（制定）、战略实施和战略控制的逻辑关系。

第二，失败教训与成功经验相结合。“他山之石，可以攻玉”，从成功企业中应该学习经验，从失败企业中则要吸取教训，经验和教训同样都是知识和财富。本书从对失败企业的分析出发，提出误区中存在的问题和解决的对策，并介绍了成功企业的战略管理是如何克服该误区障碍的。正、反面教材相结合，可以使读者穿行于失败的教训和成功的经验之中，在对比分析中获得更为深刻的认识。

第三，世界先进与中国实践相结合。由于本书的主要目的是指导我国企业的实践，书中案例虽选自世界各国的著名企业，但在运用上作了如下安排：开篇的失败案例均选取我国的企业，而结篇的成功案例则选取了世界的著名大企业，以期达到“洋为中用”、放眼世界的功效。因为我国的企业多是在改革开放之后产生，尚处于成长期，还须经历史的考验，而国外的大企业多有很长的历史，在饱经风霜之后，其管理体制、理念已经相对成熟了。

最后需要指出的是，企业的失败往往是多种因素综合作用的结果，不能简单概括为某一方面。为避免案例的重复引用，对失败企业的分析只能选取其最主要的误区，旨在抛砖引玉，引发读者的思考。同时，由于编者水平有限和时间上的仓促，不妥和错误之处在所难免，恳请读者批评指正。

编者

2003年11月

目 录

误区一：重视战术运用 忽视战略研究

开篇案例 (1)

“海棠”因忽略战略而落伍 (1)

误区分析 (2)

重战术，轻战略，缺乏全局意识 (2)

将战术当作战略 (4)

企业“战略迷失”的流浪倾向 (5)

将战略作为时髦的标语口号，不理解战略管理 (7)

的真正内涵 (7)

解决之道 (9)

运筹帷幄、全局谋划，运用战略思维看待和发展企业 (9)

制定合理而正确的企业战略 (15)

正确实施并适时调整战略 (17)

成功案例 (18)

可乐双雄的战略选择与战术交锋 (18)

随想录 (30)

误区二：没有远期规划 追逐短期利益

开篇案例 (31)

爱多——中国 VCD 行业中一颗短暂的流星 (31)

误区分析 (32)

忽功近利，忽视长远战略性资源的整合 (32)

迷恋仙丹：惊世骇俗的策划 (37)

缺乏预测, 对市场未来性的认识不足	(40)
解决之道	(42)
居安思危, 构筑长远的战略规划	(42)
正确处理策划与战略、短期目标与长远目标的关系	(45)
加强对未来市场的研究与预测	(46)
成功案例	(51)
微软挑战未来	(51)
随想录	(57)

误区三：脱离外部环境 战略不切实际

开篇案例	(59)
中国 IT 业一个早产儿的夭折	(59)
误区分析	(62)
不识天时的“星星之火, 可以燎原”	(62)
不占地利的市场竞争环境	(64)
逆市场环境的抉择	(65)
解决之道	(67)
制定战略前要对企业所处的外部环境进行认真分析	(67)
保持战略与企业外部环境相一致	(80)
成功案例	(82)
日本丰田汽车公司的战略制定与环境分析	(82)
随想录	(86)

误区四：自我认识不足 目标欲速不达

开篇案例	(87)
“红高粱”兵败“麦当劳”	(87)
误区分析	(91)
迷信紧盯竞争对手的“比附效应”, 缺乏对自身资源	(92)
和能力的充分认识	(92)
推崇企业品牌的“速成论”和“万能论”	(95)

决策者急躁冒进，把偶然的成功当作必然的经验	(99)
解决之道	(100)
充分认识自身的资源和能力、优势和劣势，做到	
“知己知彼”	(100)
打造企业核心竞争力，确定竞争优势	(106)
因时制宜，不可急欲求成	(108)
成功案例	(110)
耐克公司如何确立和巩固竞争优势	(110)
随想录	(117)
误区五——盲目多元经营 丧失核心能力	
开篇案例	(119)
巨人集团的消失	(119)
误区分析	(122)
多元化就是盲目追求市场机会	(122)
多元化即是进入利润高的行业	(124)
多元化一定可以降低风险	(124)
忽视多元化可能带来的管理效率下降问题	(126)
崇拜品牌家庭的魅力，把品牌认知当成品牌	
忠诚	(126)
企业成功必须走多元化道路	(127)
解决之道	(128)
努力提高核心能力，依据核心竞争力选择多元化的	
领域	(128)
守住本行，回归专业	(130)
集中优势，各个击破	(131)
正确处理专业化经营和多元化发展的关系	(133)
适时进行战略转移，避免盲目多元化	(134)
成功案例	(135)
立足核心竞争力，多元化成就通用电气	(135)
随想录	(139)

误区六——规模扩张冲动 管理工作滞后

开篇案例	(140)
------------	-------

落日帝国——亚细亚	(140)
-----------------	-------

误区分析	(146)
------------	-------

企业发展求大、求全、求快	(146)
--------------------	-------

扩大企业规模一定可以获得规模经济	(148)
------------------------	-------

追求规模扩张，忽视内部管理	(149)
---------------------	-------

解决之道	(150)
------------	-------

正确认识“规模不经济”，适度控制企业规模	(150)
----------------------------	-------

寻找合适的把企业做大的道路	(151)
---------------------	-------

加强企业管理工作	(153)
----------------	-------

成功案例	(154)
------------	-------

沃尔玛打造零售王国	(154)
-----------------	-------

随想录	(158)
-----------	-------

误区七：孤立看待战略 忽视组织配套

开篇案例	(159)
------------	-------

机构整合——青啤战略并购的教训与经验	(159)
--------------------------	-------

误区分析	(163)
------------	-------

旧瓶装新酒——老的机构设置与新战略不匹配	(163)
----------------------------	-------

组织变动滞后于战略变动	(164)
-------------------	-------

战略管理的“花瓶论”	(165)
------------------	-------

解决之道	(166)
------------	-------

正确认识战略前导性与组织结构滞后性之间的矛盾	(167)
------------------------------	-------

将组织结构与战略相匹配	(168)
-------------------	-------

成功案例	(174)
------------	-------

美国杜邦公司的战略突破与组织配置	(174)
------------------------	-------

随想录	(180)
-----------	-------

误区八：战略实施到位 企业文化滞后

开篇案例	(182)
三株集团——过时的英雄	(182)
误区分析	(185)
企业文化滞后于企业规模扩张速度	(185)
企业文化不适应战略环境的变化	(186)
企业文化重形式，轻实质	(187)
企业文化没有鲜明的个性	(188)
解决之道	(188)
理顺战略与企业文化的关系	(188)
抓住变革企业文化的时机	(191)
树立别具一格的企业文化个性	(192)
建立结果导向的企业文化	(194)
建设“以人为本”的企业文化	(195)
建设企业文化与建立学习组织相结合	(196)
成功案例	(197)
海尔——文化制胜	(197)
随想录	(201)

误区九：战略实施僵化 缺乏动态调整

开篇案例	(203)
“永久”自行车的衰落	(203)
误区分析	(206)
以不变应万变，对市场的新变化无动于衷	(206)
沉湎于昔日的辉煌，动态竞争下的战略意识不足	(208)
战略控制有名无实，战略管理过程不完整	(209)
解决之道	(211)
做好战略评价和控制工作	(211)
提高对市场变化的敏感性，根据需要对战略实施 动态调整	(217)

以变应变，在变化中谋取生存与发展	(220)
成功案例	(224)
IBM 公司的战略调整	(224)
随想录	(229)
误区十：力求战略创新 创新脱离市场	
开篇案例	(230)
铱星的陨落	(230)
误区分析	(232)
产品技术含量越多越好	(232)
创新一味求“新”、求“异”	(233)
创新忽视消费者的消费习惯	(234)
陷入新旧技术的代沟	(235)
创意就是创新	(236)
创新是偶然的	(237)
创新源于个别人	(238)
解决之道	(239)
创新要以市场为导向	(239)
创新的目标定位要明确	(240)
全面培育企业的市场创新能力	(242)
充分认识和控制创新的风险	(243)
成功案例	(245)
奔驰：成功源自创新	(245)
随想录	(250)
参考文献	(251)



重视战术运用 忽视战略研究

战略和战术的概念来源于战争和军事活动，战略着眼于战争全局性的研究，战术则针对局部战役而言。从某种意义上讲，商场如战场，正确的战略指导是企业迈向成功的必要条件：如果企业的战略是正确的，即使个别战术运用错误，最终仍会成功；反之，如果只重视战术，忽视战略，企业的发展就会迷失方向，最终被商海淹没。

开篇案例

“海棠”因忽略战略而落伍

现在，一提起洗衣机，人们马上就会想起小天鹅、海尔、荣事达。为什么对海棠这一品牌竟闻所未闻呢？其实，早在1983年，海棠洗衣机就已风光无限，居于当时全国六大名牌洗衣机之首，那时候，海尔、荣事达等还未问世。然而，20年后的今日，海棠却早已不是“霸主”。何故？是海棠产品的技术不行吗？非也！是海棠产品的质量和售后服务比别人差？非也！问题的症结在于忽视了战略研究，失去了多次重大的发展机遇。

海棠当年的辉煌，得益于其“技术抢占市场”的战术运用：1984年，

海棠与日本松下公司签订了引进生产设备及技术合作的合同，并争取到了1800万元的世界银行贷款；1985年，引进项目全面实施，海棠第一家引进当时国内最大容量的双桶洗衣机，并创造出“当年投资、当年引进、当年投产、当年创优”的良好业绩。随后，海棠又完成了两次大的技术引进，形成了以单缸、双缸到全自动的完备的生产布局。1986年，“海棠”覆盖到全国22个省、自治区、直辖市。

然而，在企业战略的选择上，海棠却没有及时给予高度的重视。在全国电冰箱和吸尘器技术还没有起步的时候，海棠的决策者曾有一个大胆的设计：在引进洗衣机技术的同时，引进松下公司的电冰箱和吸尘器技术，三个项目捆在一起，把海棠做成全国最大的家电生产企业。然而，这一具有战略意义的设计却没能实施，海棠不仅没有成为日后全国最大的家电生产企业，反而在市场的激烈竞争中逐渐衰落。假如当初海棠实施了“三器”捆绑引进项目，那么海棠早在10多年前就会成为十几亿元、几十亿元的大企业集团。海棠忽视战略研究的教训，揭示了一个经营真理：一个企业对战略方向的选择，决定着其日后的发展。

误区分析

■ 重战术，轻战略，缺乏全局意识

企业的成功需要成功的战术，而仅有成功的战术却不能造就成功的企业。同海棠一样，中外历史上有无数的企业因其成功的战术运用而一时成为时代的弄潮儿、行业的领头羊，但终因缺乏战略思维的指导而昙花一现。这些企业有一个共性的问题：重战术而轻战略。对企业而言，战术上的失误只会伤筋动骨；而战略上的错误或者缺乏战略，很可能会误入歧途甚至走上不归之路。

中国消费者的广告意识是与中国企业一起成熟起来的。广告作为一种

重要的战术手段，曾使许多企业走向兴盛；但对于缺乏战略意识的企业，往往会被胜利冲昏头脑，滥用广告战术，最终走向衰亡。正所谓“成也萧何，败也萧何”。沈阳飞龙以其依靠广告由弱转强、又因过度依赖广告而由强转弱的教训证实了这一点。

20世纪90年代初，沈阳飞龙只是一家注册资本只有75万元、职工60多人的小工厂，1990年10月，姜伟来到了这家工厂并开发出了延生护宝液。市场意识奇佳的姜伟目睹了太阳神、娃哈哈等企业依靠广告策略取得成功的先例，在钦慕之余，心有灵犀的他随风跟进。从1991年起，飞龙开始尝试性地在东北的一些中心城市和长江三角洲的次中心城市投放广告。飞龙的广告不投则已，一投便是整版套红，并且连续数日，同时跟进电视、电台广告，密集度相当之高，在一定时间内造成声势巨大的广告效应。在当时，姜伟的这一战术可谓无往而不胜。在辉煌的飞龙战史中，我们一再地读到这样的战例：在吉林长春，姜伟一次性投入广告费68万元，密密麻麻的延生护宝广告几乎包下了长春所有报纸媒体的广告版面，半月之内“解放”长春，吉林省其他城市不攻自破。然后，飞龙又乘势北上哈尔滨和齐齐哈尔，投入广告费20万元，一举拿下东北市场。

姜伟拿广告当炸弹屡试不爽，大尝甜头，他也因此把宝全部压在广告上。他曾用毛泽东的“在局部战争中，集中优势兵力打歼灭战”的运动战理论来解释他的这一广告轰炸战术。飞龙在巅峰时期不盖厂房、不置资产，连办公大楼也不改建，坚持“广告—市场—效益”的营销循环战略。1991年，飞龙投入广告费120万元，实现利润400万元；1992年投入广告费1000万元，利润飚升到6000万元；1993、1994年广告费投放均超亿元，而利润连续两年达到2亿元，一举而跃为中国保健品行业的龙头老大，发展速度居全国医药行业首位，在国有企业林立、经营效益普遍低下的东三省更是异常耀眼。姜伟因此荣获三大桂冠：全国杰出青年企业家、中国十大杰出青年、中国改革风云人物。

但是，就在姜伟投下一枚又一枚重磅广告炸弹、戴上一顶又一顶桂冠的时候，这位沉浸在巨大喜悦中的企业新巨人姜伟却忽视了一系列的企业战略问题：一是没有一个明确的企业目标和使命，在姜伟任总裁的6年经营实践当中，淡化了企业利润目的，决策过于理想化、浪漫化，导致飞龙集团大部分干部在企业运行过程中，也出现严重的理想化和浪漫主义的行为，不计成本，不算利润；二是决策的模糊性，企业涉足了许多不熟悉的

领域，同时又没有熟悉这些行业的人才，导致盲目决策和模糊决策时有发生，凭着“大概”、“估计”、“大致”、“好像”等非理性判断进行决策；三是缺乏对全局发展经常性的思考和准备，总裁经常处于一种急躁、惊恐和不平衡的心态当中，导致全体干部也处在一种惊弓之鸟般的心态当中；四是没有一个长远的人才战略，飞龙除1992年向社会严格招聘营销人才外，从来没有对人才结构认真地进行战略性设计，随机招收人员、凭人情招收人员，甚至出现顾及亲情、家庭、联姻等不正常的人员招收的现象，而且持续3年之久。

事实上，飞龙的主打产品延生护宝液并没有多高的科技含量和技术难度，其旺销完全靠高频率的硬性广告来加以支撑。持续的轰炸必然会引发消费者的关注度衰退，同时仿效者的蜂拥而入必然造成新鲜度的下降，使广告效应互相抵消，最终造成一种没有广告就不动销的依赖性症状。在三到四年的宝贵时间里，其产品却始终没有寻找到一个稳定的消费人群，到晚期只有靠“礼品”概念来进行推广了。由于缺乏战略意识，飞龙在完成原始积累进入稳定期后，企业内部的矛盾和弊端便一一暴露出来：飞龙的财务只管账目不管实际、广告支出调控无力、内部创业激情涣散殆尽，等等。1994年香港上市受挫后，姜伟在失望和迷茫中又作出一项缺乏深思熟虑的举措：1995年6月，姜伟在报纸上登出公告，宣布飞龙集团进入休整期，导致延生护宝液的销售市场一泻千里，曾风靡市场的沈阳飞龙垮了下来。此后，飞龙的二次起飞出师不利，“抢注伟哥”也以失败告终。

飞龙的教训再一次告诉我们：企业缺乏全局意识，重战术、轻战略，往往会导致畸形发展、外强内衰；一旦战术失败，必然难以应对、溃不成军。战术只能造就一时的辉煌，缺乏战略思维的企业必将被市场淘汰。

■ 将战术当作战略

在当今市场经济高度发达的时代，企业之间的竞争已经进入战略竞争的阶段，“战略”也作为一个时髦的名词，被许多企业自豪地采用。其实，中国许多成功企业基本上是只有战术而无战略，人们对战略的讨论也较多地停留在战术的层面上。

山东秦池酒厂曾因中央电视台“标王”而一鸣惊人。它原是一个名不见经传的县办小厂，所在县领导为扶植其发展，发动全县人民慷慨解囊，

企业决策层决定将这笔费用投入广告宣传，以促进产品销售，提高企业的知名度。见到成效后，更是变本加厉，加大投入，于1995年底以6666万元的价格一举夺得1996年中央一套新闻联播后的15秒版广告，一时间“标王”秦池家喻户晓，销售额直线上升，秦池酒的知名度与美誉度都达到了极限。这时，业内人士为秦池算了一笔账，一则广告6666万元，全年广告促销费用低估也需7500万元，假设其年销售额能达到5个亿，按5%提取广告促销费用为2500万元，还有5000万元从哪儿来呢，答案只有一个，羊毛出在羊身上，消费者每买一瓶中档秦池酒需摊付广告费25元，如果是高档酒的话，则每瓶摊付广告费50元。恰在这时，媒体又披露说，秦池酒是该厂从四川买了原酒后到山东勾兑而成的。当1996年底该厂又以3.2亿元的天价再次夺得1997年中央电视台黄金时段广告的“标王”时，就等于自己给自己宣判了死刑。结果，1998年初以后，各项经济指标大幅下滑，产品大量积压，企业出现严重亏损。秦池从红到紫，由紫到黑，不过短短三、五年时间。

客观地说，秦池的衰落，是将战术当作战略的结果。这种将“战术”作为“战略”应用的策略，在特定的阶段对特定的企业来说，确实能起到一定的作用。然而，战术终归不是战略。战略与战术本质的区别是“战略针对全局，战术针对局部；战略针对长远，战术针对当前；战略比较原则，战术比较具体。营销、公关、价格、广告等只是企业竞争中的一种战术，而不是战略。企业战略是涉及企业中长期干什么、靠什么和怎么干等方面的问题；战术是战略在时间、空间上的分解。秦池酒厂没有一个可持续发展战略，仅靠广告促销注定不能长久。拿战术当战略，只停留在战术层面，企业在发展基本方向、基本目标、基本措施等方面就可能出现重大失误。

■ 企业“战略迷失”的流浪倾向

海棠曾经是市场的佼佼者，因为缺乏企业战略的指导，迷失了发展方向。一位管理大师有个形象的比喻：没有战略的企业就像流浪汉一样无家可归。国内不少企业就有这种“流浪倾向”，在发展中迷失了企业战略。他们的经营者喜欢“脚踏溜冰鞋”，“溜”到哪儿算哪儿。许多企业的领导者因为繁冗的事务性工作而成为“大忙人”，以至于无暇顾及企业任务、方向及战略。管理大师彼德·德鲁克认为，使企业遭受挫折的惟一最主要的原因