

刘学

著



从思维到行动



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

战略： 从思维到行动

刘 学 / 著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

战略:从思维到行动/刘学著. —北京:北京大学出版社,2009.3
ISBN 978-7-301-14973-7

I. 战… II. 刘… III. 企业管理-研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 023447 号

书 名: 战略:从思维到行动

著作责任者: 刘 学 著

责任编辑: 何耀琴

标准书号: ISBN 978-7-301-14973-7/F·2132

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926
出版部 62754962

电子邮箱: em@pup.pku.edu.cn

印 刷 者: 北京大学印刷厂

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 18 印张 285 千字

2009 年 3 月第 1 版 2009 年 3 月第 1 次印刷

印 数: 0001—5000 册

定 价: 39.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话:010-62752024 电子邮箱:fd@pup.pku.edu.cn

前言

我们处在一个战略流行和时髦的时代。之所以说“流行和时髦”，是因为战略似乎得到了前所未有的重视，但在许多情况下，这些重视有些表面化、形式化。人们为了强调一件事情的重要性，往往将其提升到战略的高度，不分青红皂白，一概装到战略的箩筐里，而在行动上却又常常背道而驰；很多企业投入人力、物力，急不可待地寻求战略，却又常常将苦心制定的战略束之高阁。商业环境巨大的不确定性，一方面导致对战略的崇拜，因为与市场需求或未来环境相契合的商业模式和概念构想，造就了许多多一夜暴富的神话；另一方面也导致对战略的不屑，由于计划没有变化快，苦心制定的战略转瞬间成为昨日黄花。

这种情况的出现，有其内在的社会根源。改革开放以后，中国社会长期被压抑的欲念和冲动被释放出来，转化为对经济利益的追求，构成了中国经济增长的内在驱动力量。从社会运行角度看，政府控制在减弱，市场机制在延伸，但在政府控制和市场机制此消彼长的交互作用过程中，存在大量灰色的不确定的地带。不知道谁会感到幸运，谁会感到遗憾，但可以肯定的是，世界上没有任何一个国家的企业家，能够有机会同时面对如此丰富多彩的世界：红色的计划、绿色的市场，以及计划和市场交织的灰色地带。面对这些不同颜色的世界、不同颜色的规则，不同的企业家，由于其观念、意识，以及资源能力的不同，选择了多种多样的生存和竞争方式：有的依赖对市场的把握，有的依赖政府关系；有的偏安于一隅，有的则谋求跨国经营；有的关切眼前，得过且过，有的谋求长远，运筹帷幄。林林总总，不一而足。从总体上看，中国企业正处在自然竞争与战略竞争并存，或者从自然竞争向战略竞争转换的时代。

布鲁斯·亨德森(Bruce Henderson, 1999)认为，企业之间的竞争可以分为自然竞争和战略竞争两种基本类型。所谓自然竞争是一个渐进的、随机互动的过程和自发的适应性行为。行为者主要依靠本能或直觉做出反应，多数行为基于对局部环境的模糊感知或对成功者行为的追随与模仿；有时候极端保守，从累积型的尝试和试错中吸取教训；有时候极端冒险，希望从上天的垂青中获得一本万利。这种学习不需要什么远

见,只需要顺其自然或者尊重本能。自然竞争奉行“优胜劣汰”的规则,但这种“优”是极其感性和个人化的,在特定的历史时期内是不连续的,也是难以继承和传递的,只有在漫长的历史长河中才能看到这种“优”传递的轨迹。一般的组织难以依靠这种“优”保持其发展的持续性。

而战略竞争则服务于审慎选择的明确目标。战略竞争将竞争活动理解为一个完整的动态系统,而这个系统是由目标、战略、环境、资源等构成的。战略竞争者能从系统角度预测某一参与人的行为或某一特定干扰给竞争系统带来的后果,以及如何造就稳定的动态均衡的新模式。

战略竞争建立在对客户价值深切理解的基础之上,重在创造差别,而非简单追随或模仿;战略竞争事关全局和整体,需精心策划、深思熟虑;实施过程需要系统设计、缜密推演,资源投入集中而且连续,常在短期内导致巨变;战略竞争是革命性的过程与全方位的行动,要求公司整体的专注、协调与投入。任何竞争者,倘若未能就对手的战略竞争做出及时反应,部署并投入自身的资源与之抗衡,则双方的竞争格局就会扭转,竞争均衡就会发生重大变化。

亨德森(1999)认为,我们应当尊重自然竞争。因为自然竞争造就了现实世界千姿百态、无穷无尽的复杂性和多样性。我们应该理解自然竞争,自然竞争系统及其交互模式,是一切战略赖以立足的基础,战略竞争必须在这个基础上加以完善。若外界干扰这个系统的反馈链,会影响自然竞争中的各类关系。要对这种影响做出预测,我们就必须了解自然竞争,并超越自然竞争。自然竞争是一个漫长的适应过程。这个过程耗费了数百万年的时间,经历了无穷无尽的变化和适应活动。

更重要的是,现实世界的竞争并不是均衡的。跨国公司正在利用战略竞争的艺术和方法,逐步地、稳健地侵吞中国的高附加值市场。而中国多数企业还处于自然竞争或者由自然竞争向战略竞争转变的阶段。许多中国企业运用“游击战”的手段和办法迎接跨国公司的挑战,还有些企业利用各种不规范的手段获得商业利益。在企业规模、实力有限而且环境不规范的情况下,“游击战”可能是实现原始积累的重要手段。但是,当企业的规模已经达到正规军团的水平,外部环境也日益规范时,继续采用“游击战”战略的风险是非常高的。这种风险不但来自于可能无法应对竞争对手的抗衡,更可能来自于企业内部关键利益相关者的分崩离析和众叛亲离。

中国企业必须加速从自然竞争向战略竞争转化的进程,因为这些掌

控强大的优势资源,极具野心而又极富侵略性的跨国公司早已运用战略竞争的策略和方法,在开放的全球经济中不断扩张。中国的企业必须至少具备同样的战略卓见、资源投放能力和环境适应能力才能得以生存。

对战略从不了解到流行,需要的是善于接受新概念的开放心态;从流行到能够利用其创造竞争优势,则需要对战略制定、实施的方法和战略思维方式的透彻理解。希望本书能够为加速中国企业从自然竞争向战略竞争的转换过程尽绵薄之力。

本书是我在北京大学光华管理学院多年 EMBA、MBA《战略管理》课程教学的基础上,通过吸纳国内外优秀学者的研究成果,融合自己对中国企业战略管理实践的认知而完成的。我一直坚持这个理念:战略的选择和实施是平衡的艺术。希望读者通过阅读本书,除了能够掌握制定企业战略的基本过程、基本方法和分析工具以外,还希望能够帮助读者在以下几个方面达成平衡:

第一,在理性分析和商业直觉之间达成平衡

长期在商学院从事教学研究工作,发现一个让自己感到格外沮丧的现象。案例分析本是商学院的一种重要教学方法,但许多学生在进行案例分析时,常常是在阅读案例时凭直觉对最终结论形成主观判断,然后再用所学的管理理论、工具和方法,表达自己的直觉或主观判断。这样,管理理论、工具和方法,仅起着“形式化”的作用——有助于学生用更为清晰的逻辑和有说服力的工具表达自己的直觉,而不是利用这些理论、工具和方法分析问题的根源,给出解决问题的方案,因此不能有效地提高学生的战略思维能力。而商学院的教授或者对此习以为常,或者爱莫能助。

商业直觉对企业家的成功是非常重要的。事实上,20 世纪八九十年代,很多企业家的决策,主要就是依靠直觉做出来的。在外部环境提供的机会足够多、成长空间足够大的时代,凭直觉决策的成功概率确实是比较高的。但在市场竞争极其激烈的今天,仅仅依靠商业直觉做出重大决策,风险是非常大的。所以,理性的分析对管理者同样是非常重要的。

掌握理性分析的方法,提高思维的清晰性、完整性和动态性的另一个重要意义在于:除非你坐在关键决策者的位置上,否则,即使你有很好的直觉能够帮助你做出决策,但因为直觉难以系统表达,所以,你依然不能够凭直觉说服别人,因此,你的直觉依然难以对决策产生关键性的

影响。

在英国访问研究期间,曾经听过钢琴艺术家傅聪和青年学生的一个交流。一个艺术专业的大学生问傅聪两个问题:“您在每次演出的时候选择一个作品的标准是什么?”“一个优秀的钢琴艺术家和一个在演技方面极其纯熟的人之间有什么差别?”

傅聪将这两个问题合并在一起回答:“一个作品,首先必须引起我非常强烈、非常强烈的感觉,否则,我绝不会去演奏它。但是,仅仅引起我非常强烈的感觉还不够,我一定要做非常全面的理性的分析,分析作品的结构、特点,等等。全面的、理性的分析以后,我会产生一种全新的、与众不同的感觉。我在舞台上与听众分享的,就是这种全新的与众不同的感觉,而不仅仅是演奏这个作品。这就是一个一流的艺术家和一个在演技方面非常纯熟的人之间最根本的差别。”

傅聪先生在直觉和理性之间达成平衡的方式值得借鉴:(商业)机会的感知,主要依靠直觉;(商业)机会的评价与选择,主要依赖于理性分析。本书提供的结构化的决策分析工具,将有助于读者提升商业感觉的可靠性和精确性,同时也能够增强理性分析的能力。

第二,在前瞻性和实用性之间达成平衡

我将读者阅读本书的行为理解为一种投资行为,其目的是通过学习获得解决战略管理实践中遇到的问题的方法,或者为其未来的职业生涯发展创造竞争优势。基于这种考虑,本书力求在**前瞻性和实用性之间达成平衡**:根据实用性原则,按照商业实践第一线的企业管理人员的实际需要,筛选国内外最具应用价值的理论研究成果。本书除了介绍一些战略管理教科书普遍介绍的宏观环境分析、产业分析、竞争对手分析、战略组合的基本工具以外,贯穿本书的始终是一种“结构化决策分析方法”,这种决策分析方法主要以下述学术研究和方法论研究为基础:(1) 决策树法(decision trees);(2) 影响因子图形法(influence diagrams);(3) 价值网络法(valuation networks);(4) 序贯决策图形法(sequential decision diagrams);(5) 行为金融学(behavior finance)中与投资决策有关的部分等。另外,也参考了麦肯锡、波士顿等咨询公司在商业实践中使用的分析方法。

我本人出身理工科背景。理工科背景出身的人,多数具有一种习惯性的思维方式:追求变量之间的精确关系,这种思维方式也影响着这本

书的内容。在本书中,我将通过案例分析,详细地向读者展示,如何识别影响一个目标实现(或者一个问题发展演化)的基本变量,以及基本变量之间的逻辑关系;在基本变量中如何识别关键变量和非关键变量;将注意力集中于关键变量以后,再如何从关键变量中识别出可控变量、半可控变量、不可控变量。

什么是真正的商业风险?决定一个目标实现的不可控变量越多,意味着风险越高。但我们又无法通过控制这些变量来控制风险,我们能怎么办?答案是我们只能规避。我们将通过案例展示如何根据可控变量确定行动方案,如何根据不可控变量和半可控变量设计规避风险、降低风险的方法。

本书特别重视培养决策者在有限信息条件下的决策能力。我们在管理实践中发现,多数决策者在多数情况下拥有做出正确决策所需要的信息,但缺少将这些信息系统化、结构化的方法。本书将通过具体案例的分析,向读者展示如何从最基本的事实出发,进行归纳和演绎,构建不同经济变量之间的逻辑联系和分析架构,并进行合理的推断,提出合理的假设,以及如何收集进一步的信息,对假设进行证实或证伪。

战略形成的过程,绝不仅仅是战略分析工具应用的技术过程,更是一个神秘直觉和理性思维相互交融的思想过程。将这个不可观察的思想过程结构化、可控化,提高管理者思维的清晰性、完整性和动态性,是本书的一个重要目标。希望能够通过这些方法,帮助读者提高战略思维的能力,既能解决眼前的问题,又能迎接未来的挑战。

第三,实现基本知识与次级知识的平衡

Edward Russo 在《决策陷阱》一书中,将人的知识分为基本知识(primary knowledge)和次级知识(secondary knowledge)两种类型(Edward Russo, 1989)。所谓基本知识,是我们知道的基本事实及我们确信不疑的理论、原理或方法。而次级知识则是我们对自己拥有的基本知识的价值、适应的环境、条件等的感知。即我们对我们知道什么、不知道什么,以及对我们所知道的知识能够解决什么问题、不知道的知识对问题解决会导致何种缺陷等的深刻理解。孔子曰:“知之为知之,不知为不知,是知也。”读者可以体会,这里面的“知”的含义,其实是不同的。第一个“知”,大致属于基本知识的范畴,而最后一个“知”,则是次级知识的范畴了。

我国恢复管理教育以来,从整体上看社会对商学院毕业生的评价,并不像商业院教授或者毕业生自己感觉的那样好。复旦大学项保华教授将社会对商学院毕业生的否定性评价概括为:“知行不一、知行背离;夸夸其谈,坐而论道者众,脚踏实地者寡。”^①另外,商学院毕业生发现,他们与企业原有管理人员之间的沟通存在明显的困难:企业原有管理人员认为 MBA 不切实际,华而不实,徒有其名;MBA 毕业生认为原管理人员头脑愚昧,顽固不化。

出现这种情况的主要原因,在于 MBA 毕业生与原管理人员知识结构方面的差异。商学院毕业生拥有较多的基本知识,而那些未受过训练的管理人员拥有较多的次级知识。双方职业生涯发展过程中的竞争性以及其他因素所导致的情感对立,使商学院的毕业生以基本知识否定次级知识,原有管理人员以次级知识否定基本知识。比如,当面对企业的一个具体管理问题时,缺乏基本知识的原有管理人员未必能够快速提出有效的解决问题的方案,但当商学院毕业生依据基本知识提出一个解决方案以后,原有的管理人员凭借其丰富的次级知识,马上能够做出判断:如果按照你的思路去操作,会遇到什么问题、什么问题……所以,不具有可行性。

基本知识使人富于创见、自信、主见;而次级知识则使人审慎、理性、自知。仅有基本知识但缺乏次级知识,容易自大狂傲、过分自信;仅有次级知识但缺乏基本知识,则可能缩手缩脚,患得患失。本书力求能够平衡两种知识的学习,使读者既能够补充必要的基本知识,又能够直接体验到,管理理论和工具的价值是其应用环境、应用对象、应用方式的函数。所以,充实次级知识,无论对于管理者职业生涯的发展,还是对商学院学者的学术研究,都是同样重要的。

第四,在具体与抽象之间寻求平衡

如何处理抽象和具体的关系,也是我在写作本书时一直在考虑的问题。抽象是省略数据、信息或者某些变量的过程;而理论的应用必须结合具体情境。

抽象程度低的知识,具体感性,栩栩如生,丰满而且富有活力,但其

^① 项保华:《战略管理:艺术与实务》幻灯片,华夏出版社,2001年5月第1版。

应用的范围难以超越特定的环境和条件。如果不恰当地推广,就会盲人摸象,以偏概全。高度抽象的知识也许因为抽象而具有广泛的适用性,但却也因为抽象而失去了血肉和生机,因为抽象而苍白无力、了无生气,根本无法激发读者的激情和梦想。同时,高度抽象的知识也可能由于“普遍”适用而变得毫无作用,因为真正意义上的“普遍”在现实社会中是不存在的。

如果战略管理知识的生产和创造源于抽象(抽象的学术文献),最终将归于抽象;抽象的知识也许可以解释“为什么”,但很难告诉我们“如何做”。如果管理知识的发现源于具体(的商业实践),终于具体,未能上升到抽象层次,也许可以告诉我们“如何做”,但因其普遍性未获证实,适应的具体环境和条件(权变因素)未经识别,可能在“如何做”的运用中出现偏差。

如果知识的生产过程源于具体,研究者在陈述具体商业实践的基础上,通过科学的方法进行提炼、抽象,虽然抽象,但最终仍可回归到具体。

这里涉及一个最基本但很关键的问题:谁是战略管理知识的真正创造者?企业家与学者在战略管理知识的创造过程中究竟发挥了何种作用?是第一线的企业家创造了战略管理的知识,而学者是战略管理知识的发现者?还是学者创造了战略管理的知识,而企业家只是战略管理知识的应用者?或是他们共同创造了战略管理知识?

对这个问题答案的判断或选择决定了学者偏好的研究方法。如果学者认为自己是战略管理知识的创造者,那么,坐在办公室里进行研究就够了。如果学者认为自己只是管理知识的发现者,而第一线的企业家、政治家、管理者才是战略管理知识的创造者,那么学者坐在书斋里进行研究,就和臆想与杜撰差不多了。

我在这里提出这个问题,并非给出答案,而是想引发争论和思考,激发学术界去检验那些自己认为理所当然的东西背后的假设是否可靠。我知道天文学家一般不敢声称他创造了天文学知识,生物学家也不会轻易说他创造了生命科学的知识,他们只是某些知识的发现者,而非创造者。

关于这个问题的争议,未来还将持续下去。本书采取一个折中的路线,力求在内容的具体和抽象之间寻求平衡:从具体中进行抽象,将抽象的内容运用到具体。

第五,本书的结构与主线,旨在寻求目标、战略、行动之间的一致性

本书将战略定义为企业在特定的环境中所确定的核心目标与达成这些目标的关键路径的独特组合。许多战略的失败,不是战略本身的错误,而是没有连续的、一致的行动来支撑,是战略与行动的脱节。所以,本书一方面避免单纯介绍国外学者的研究,另一方面避免远离中国现实世界的抽象,以发现在目标指导之下的连续的、一致的、集中的行动作为本书的逻辑重点。本书的基本结构如下:

第1章首先通过一个人人皆可感知的范例,介绍战略与战略思维的概念,战略管理的过程和目的以及应该注意的问题,并讨论战略决策者应该具有的素质,为后续的内容奠定基础。

第2章是本书的方法论部分,以一个战略思维模型为起点,重点讨论如何选择分析的起点、界定分析的广度边界和深度边界;怎样识别基本变量、关键变量和可控变量;什么是思维的清晰性、完整性、动态性;怎样使经理人员对问题的感知与反应从事件感知——反应性行动,提升到模式感知——适应性行动,进而提升到系统结构感知——创造性行动,等等。为了避免读者被这些严肃而又抽象的内容吓跑,我们在第2章后面给出一个范例,向读者直观地展示这些抽象概念的具体应用方式。同时,我们在以后各章中,也将反复不断地强化这种分析方法。

雄心或者愿景是企业发展的重要推动力量,所以,第3章讨论制定企业的愿景、使命、战略目标的方法和应注意的问题,并提供使命陈述的基本框架。我们也给出部分企业的实际愿景和使命陈述,并对其进行评价。

第4章通过介绍企业外部环境分析的基本模型,使管理者了解其所处的充满不确定性的商业环境因素影响企业的机制和途径,以及这种影响给企业带来的机遇与威胁。本章也将介绍一些常用的实用分析模型,如使用五要素竞争强度模型为战略业务单位识别竞争来源;使用竞争对手分析模型,推断竞争对手的主动行动及其对己方战略的可能反应等。另外,也介绍一些我们提出的新的研究模型,包括如何判断产业价格水平对产能变化的敏感性、业务吸引力、产业成长空间的方法等。

大多数商业活动,要支付的成本是事前的、固定的,而要获得的预期收益却是滞后的,并充满了不确定性。企业一方面要评估自己拥有的资

源总量能否足以支撑到获得预期收益的时候,另一方面要评估自己拥有的资源、能力的结构是否足以保证战略的实现。第5章将向读者提供评估资源、能力价值的基本方法,并讨论公司在资源能力开发中,如何才能在持续性和适应性、专注性和灵活性之间达成平衡的方法。

第6章首先介绍可供选择的基本战略及其适应的条件,然后对波特的一般性战略和并购战略进行重点讨论,最后将环境分析与资源能力分析结合起来,给出公司层战略的常见分析工具:BCG矩阵、麦肯锡—通用电气矩阵、SWOT矩阵等等。

中国多数企业管理人员的多数时间是在会议室里度过的,而会议室的效率常常是企业效率最低的地方。第7章讨论如何组织和控制战略决策的过程,才能提高决策的质量和效率。本章将分别讨论结构化问题和非结构化问题的解决方法,并探讨实现组织运行的灵活性和可控性之间平衡的方法。

战略实施的关键问题之一,是当战略决定以后,组织的运行体系如何与之配合、协调,所以,第8章讨论影响组织运行的关键因素:权力分配、业绩评估与激励政策的平衡、控制与信任的平衡的途径和方法。

第9章重点讨论战略变革。主要内容包括变革领导者如何在评估自己的动机、品质、可依托的资源、变革环境的基础上,确定变革的方向、目标与内容;如何控制变革的过程等。

环境的不确定性和资源的稀缺性,造成了战略决策的复杂性和战略思维的艰巨性。所以,在写作本书时,我一直心怀谦卑和勇气。谦卑是因为意识到自己站在一项伟大的事业面前:^①在中国企业从自然竞争向战略竞争转型的时代,向管理实践第一线的管理者提供战略思考的路径和思想,深感自己能力的不足,所以尽力谨慎以避免居高临下的指手画脚;而我的勇气则来自于责任感和对创新的态度,来自于对中国企业战略实践的研究和对国内外学术成果的融合。希望这本书,能够为中国企业管理人员的战略思维能力的提升、为中国企业竞争力的提升,尽到绵薄之力。

自然科学的发现过程,由于其认知对象——自然界或生命体本身的进化或演进是一个漫长、缓慢的过程,因而自然科学知识的生命力更持

^① 引自英国犹太教首席拉比 Jonathan Sacks“虚伪的谦虚是在假装渺小,真正的谦逊是意识到自己站在一项伟大的事业面前”。

久。管理知识的创造是一个永恒的、不断演进的动态过程,所以,管理知识的发现,也就是一个永恒的、不断演进、不断扬弃的过程。学者们津津乐道、引以为自豪的经典,只是人类认识长河中的一滴浪花而已。管理中的某些知识成为普遍扩散、广为人知的通用知识的时候,可能意味着其租金已经被榨取殆尽,剩余价值已经基本丧失。本书所提供的方法和思想,能够为现阶段的中国企业战略实践提供一点点启发帮助,作者就感到莫大的欣慰了。

另外,还需要说明的是,这本书的内容是长期研究和学习积累的结果。有些思想或内容可能来自于我早期不同阶段阅读的文献,但由于当时未能准确记录文献的作者、题目和出处等信息,尽管我在写作本书时曾经千方百计地回顾和复查,但还是可能有少量内容未能准确注明出处。如果读者发现这一点,希望能够为我指出来,同时也在这里先行表示歉意。

参 考 文 献

1. 布鲁斯·亨德森,《战略与自然竞争》,转引自卡尔·W.斯特恩,小乔治·斯托克,《公司战略透视:波士顿顾问公司管理新视野》,远东出版社,1999年。
2. 项保华,《战略管理:艺术与实务》,华夏出版社,2001年5月第1版。
3. Edward Russo, *Decision Traps: The Ten Barriers to Decision-Making and How to Overcome Them* (Paperback), Fireside, October 15, 1990.

目 录

1

第2节 产业环境分析	(79)
第3节 竞争对手分析	(89)
第4节 业务吸引力	(100)
第5节 竞争对手分析和行为推断:一个案例	(106)
本章小结	(115)
参考文献	(116)
第5章 资源与能力:公司战略的支撑	(117)
第1节 资源的定义与分类	(119)
第2节 能力与核心能力	(121)
第3节 企业资源/能力的识别与价值评估	(125)
第4节 资源、能力的开发与投资	(129)
第5节 进入新业务领域的决策与资源、能力	(141)
本章小结	(144)
参考文献	(145)
第6章 公司层战略:环境与资源能力的动态平衡	(147)
第1节 战略的基本分类与适应的条件	(149)
第2节 迈克尔·波特的一般性战略	(158)
第3节 并购及跨国并购:陷阱还是馅饼?	(162)
第4节 公司层战略选择	(171)
本章小结	(178)
参考文献	(178)
第7章 战略决策:过程的组织与优化	(181)
第1节 决策与有限理性	(183)
第2节 问题识别与陈述	(187)
第3节 结构化问题与程序化决策	(189)
第4节 非结构化问题的决策方法	(197)
本章小结	(202)
参考文献	(203)
第8章 战略实施:使结构与战略协同	(205)
第1节 使权力分配、业绩评估与激励政策相平衡	(207)
第2节 战略实施:在信任与控制之间寻求平衡	(215)
第3节 多元化战略与组织设计	(221)

本章小结	(227)
参考文献	(228)
第9章 战略变革:动因与过程管理	(229)
第1节 变革领导者:动机、品质与可依托的资源	(232)
第2节 变革的目标与内容	(236)
第3节 战略变革的过程管理与控制	(238)
第4节 空降兵与组织变革	(244)
本章小结	(251)
参考文献	(252)
第10章 战略逻辑、战略思维与战略平衡	(255)
第1节 战略的逻辑	(258)
第2节 战略思维	(264)
第3节 战略中的平衡与协调	(267)
后记	(271)

战略与战略管理

美丽的目标可以依靠漂亮的想象产生，但却不能靠漂亮的想象实现，必须有连续的、一致的、集中的行动来支撑。如果站在那里一动不动，即使你站在正确的道路上，也会被蜂拥而来的对手撞得七零八落。

在严密而又深刻制度化的大型组织中的决策者，一定比其他人更加深切地认识到，他行动于一个目的与手段、权力与责任相互关联的罗网之中。严格苛刻的制度压力、难以驾驭的外部环境、资源数量及运用方面的约束和限制，不允许存在乌托邦式的幻想。

决策者不能仅仅凭借一个富有煽动性和想象力的口号，就能振臂一呼，应者云集。他必须能够洞察未来，清楚地描绘出达成目标的关键路径，开发和运筹需要的资源、能力，并能规避或降低可能遇到的风险；另一方面，他还必须学会避开使他的理想和角色降低的种种压力，避免成为某些既得利益者狭隘的短期利益的代言人，避免陷入被现行的制度要求所束缚而无所作为的平庸状态之中。

事实上，几乎没有什么战略能够做到真正的洞察秋毫、全面周详、准确无误，但真正成功的战略也很少是异想天开或者灵机一动的结果。理想的战略，其总体框架和关键路径应该是深思熟虑、周详可靠的，而行动细节和步调节奏则允许出现变通和调整。

成功的战略一定包含某些精致的细节，但决策者在进行战略思考的时候，必须首先构建整体轮廓或基本结构，然后再深入细节。如果决策者首先陷入某个特定的细节之中而无暇顾及整体，他有可能成为一个好的技术人员，好的工匠，但很难成为一个优秀的战略决策者。