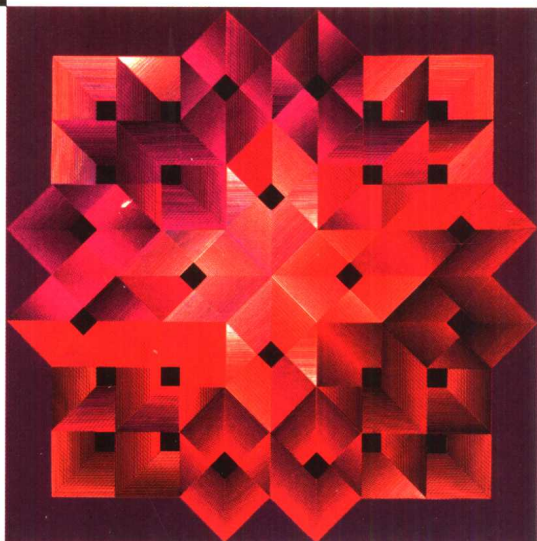


工 · 商 · 管 · 理 · 精 · 要

战略管理

THE ESSENCE
OF STRATEGIC MANAGEMENT

[英] C·鲍曼 / 著



中 信 出 版 社 西蒙与舒斯特国际出版公司

工商管理精要

战略管理

[英] C·鲍曼 著

郑薇 翻译

郑群英 译校



中信出版社



西蒙与舒斯特国际出版公司

图书在版编目 (CIP) 数据

战略管理/ (英) 鲍曼 (Bowman, C.) 编著; 郑薇译. —
北京: 中信出版社, 1997. 1

(工商管理精要)

书名原文: The Essence of Strategic Management

ISBN 7-80073-138-3

I. 战… I. ①鲍… ②郑… III. 企业管理-经济战略
N. F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (96) 第 23704 号

Cliff Bowman: The Essence of Strategic Management

Authorized translation from the English language edition published by Prentice Hall International (UK) Ltd.

Copyright©Prentice Hall International (UK) Ltd. 1990

All rights reserved. For sale in China only.

本书中文简体字版由中信出版社和美国西蒙与舒斯特国际出版公司合作出版, 未经出版者书面许可, 本书的任何部分不得以任何方式复制或抄袭。

本书封面贴有 Prentice Hall 防伪标签, 无标签者不得销售。

版权所有, 翻印必究。

工商管理精要

战 略 管 理

著 者	[英] C·鲍曼	开本	787×1092mm 1/32
翻 译	郑 薇	印张	6.25
译 校	郑群英	字数	113 千字
责任编辑	李德宝	版次	1997 年 1 月第 1 版
责任监制	肖新明	印次	1997 年 1 月第 1 次印刷
出 版 者	中信出版社 西蒙与舒斯特国际出版公司	书号	ISBN 7-80073-138-3 F·100
承 印 者	北京新华印刷厂	批号	京权图字:01-96-1197
发 行 者	中信出版社	印数	00001—20000
经 销 者	新华书店北京发行所	定价	12.00 元

内容提要

任何企业(或组织)都有着自己的重大决定,那些对整个企业(或组织)业绩带来巨大影响的都是战略决策,而它们的制定和实施过程就是战略管理。

本书介绍了一整套战略管理的方法。第一章介绍了战略管理的概念、意义和作用,以及制定的步骤和适用范围。第二章对企业的所处的外部环境进行分析。介绍了对行业环境和五种竞争力量的分析。第三章介绍如何形成可行的战略,并强调只有重视买主需求的战略才是好战略。第四章介绍了如何实现不同战略以及适应它们的组织结构。第五章介绍如何分析企业现有的内部组织结构。然后在第六章找出企业的现状与理想的企业差距,并介绍如何实现战略转变。第七章介绍了多元化的和全球化的大公司的战略管理方法。此外,本书用案例帮助读者熟悉并使用本书的理论和方法,以保证学以致用。

本书是经理短期培训教程非常宝贵的参考资料,也适于工商硕士和其他想尽快掌握这一课题的学生,也可作为经理们的参考书籍,有助于提高他们的管理知识和技能。

中文版前言

《工商管理精要》系由中信出版社和西蒙与舒斯特国际出版公司联合在华出版的系列丛书。本丛书原版是九十年代以来在西方出版发行的新作，受到欧美读者的喜爱与好评。

现代市场经济具有内在的共同规律，我国借鉴和移植西方反映市场经济客观规律的专业知识，既符合市场经济一般规律的要求，又有利于我国社会主义市场经济的建立。市场经济规律无国界，市场经济规则具有世界共通性。

他山之石，可以攻玉。出版本丛书的目的是为了介绍市场经济条件下的现代企业管理知识，为创建新型企业和现代管理体制提供经验，为改进和提高现有企业的经营管理水平提供借鉴，为我国正在成长的新型企业家和专业管理人员提供新知识。

现代工商管理体系庞杂，涵盖广泛。无论关于企业经营管活动研究，诸如战略、计划、组织、领导，还是涉及人员、资金、财务、信息的管理，都属于管理学的范畴。本丛书选择了管理学的主要领域和我国读者感

兴趣的课题，它们是：《财务会计》、《财务管理》、《管理会计》、《人员管理》、《战略管理》、《竞争战略》、《国际商务》、《经营管理》、《组织行为学》和《信息系统》。本丛书主要特点有三：一是针对性，原丛书近三十种，为适合我国读者的实际需要，经专家遴选先期推出十种，以飨读者。二是实用性，丛书介绍了战略、商务、人事、信息、财务、会计诸方面实用知识，对我国管理与专业人员学习借鉴有现实意义。三是简约性，丛书每册十余万字，深入浅出、言简意赅，并配有适当图表与实例，易于读者学习掌握。

本丛书的出版得到了中国国际信托投资公司领导的热情支持，得到了各位译者、审校者的鼎力帮助，借此一并致以谢忱。我们企盼丛书对我国企业的管理者、专业人员、大专院校师生和对此关心的广大读者有所裨益。

中信出版社

一九九七年一月

目 录

一、什么是战略管理？

1. 做出战略决策	1
2. 有关公司策划的问题	6
3. 任务说明书	7
4. 开发战略前景	9
5. 非盈利机构或企业？	12
6. 大公司层次与经营单位层次的战略	14
7. 发展战略管理的技能	16
8. 案例研究：沃克盖尔(Workgear)公司	17

二、环境分析

1. 五种力量模式	33
2. 行业的总体吸引力	38
3. 展望未来	40
4. 行业生命周期	40
5. 五种力量的内部关系	42
6. 预测变化	43
7. 买主细分	46
8. 竞争对手分析	49
9. 汇总：整体环境分析	53

2 战略管理

10. 案例研究	55
----------------	----

三、竞争战略

1. 一般战略概念的估价	70
2. 买主需求	73
3. 价值链	77
4. 企业定位	81
5. 案例研究	91

四、不同战略的组织内涵

1. 实现成本领先	92
2. 成本领先、稳定性和战略适宜	100
3. 实现差异化	101
4. 从差异化到成本领先	104
5. 从成本领先到差异化	107
6. 同时追求成本领先和差异化	108
7. 两种类型的差异化	110
8. 案例研究	111

五、分析组织

1. 组织结构和系统	114
2. 文化、风格和价值观	117
3. 技能和资源	121
4. 比较当前位置和所期望位置	123
5. 案例研究	124

六、管理战略转变

1. 判断需要转变的程度	129
2. 远景和任务	129
3. 力量场分析	133

4. 采取行动	136
5. 发展势头	139
6. 研究战略转变	144
7. 案例研究	146

七、大公司战略和全球战略

1. 管理多种经营的企业	152
2. 分享行动——成功的关键	154
3. 怎样多种经营?	159
4. 何时多种经营?	160
5. 大公司怎样构成?	162
6. 全球战略	167
附录: 沃克盖尔 (Workgear) 案例分析	171

一、什么是战略管理？

你们的组织如何达到它今天的地位？为什么它只生产某些特定产品或只提供某些特定的服务？你们是怎样会碰巧处于该地位的呢？为什么你们只为市场的某一部分服务？你们怎样以高级管理者的特殊集体来做最终决定？为什么你们以这种特定的方式来安排？

所有这些问题都反映你们的组织中不同的但又相关的方面，所有这些方面总起来都影响着组织如何有效地完成它的目标。那些有关产品生产、场地、组织结构和高级管理人员任命的决定都是重要决策。它们不可避免地会给组织的业绩带来更好或更坏的影响。这些重要的（或者说战略性的）决策是如何做出的和如何实施的，都可以被认为是战略管理的过程。

1. 做出战略决策

我们先来关注如何做出决定。你们的组织可能使用类似公司策划这样的系统来做这样的重大决策。如果是这样，那么这种决策需要在收集大量信息并对其做

出分析和预测之后才能做出。这样的公司决策过程不仅有高级管理人员，还需要一些分析工作人员的参与，这些工作人员将做一些技术性工作来帮助高级管理人员慎重考虑。根据这些运作的结果便可制定出整个组织的发展计划，比如说下个五年计划。这样的公司决策可以被分解成详细的预算和由中级和低级管理人员实施的行动计划。图 1—1 显示了公司决策操作的步骤。

如果这些操作您听起来十分熟悉，那么您所在的组织已经成功地建立了公司策划制度，而且我们可以假定，它正从用逻辑和结构手段制定的有关战略中获得回报。然而，这种合理的决策系统可能与您所理解的公司计划的运行并不一致。您可能熟悉那种缺乏组织性的决策方式，它往往比公司策划有更多的专设性和随机性。一个组织所做的决策看来更多是对危机和灾难如何反应，此时组织往往对试图达到什么目的，缺乏一致的看法。

战略决策类型的范围可以从公司策划的极端到完全随机做出应决的另一端。在一些组织（比如由所有者管理的企业，或者看实例 1A）中，这些决策是由首席执行官来负责的。他们往往不向任何人咨询，也不写计划，但却有一个关于组织未来的清晰的蓝图。另外一种情况是，最高管理者给经营单位、利润中心、各部门的经理们原则性的指导要点，并在一定程度上允许下层人员有决定权（如在一些大学中）。

必须认识到的是，从一开始就没有一个管理组织战

阶段

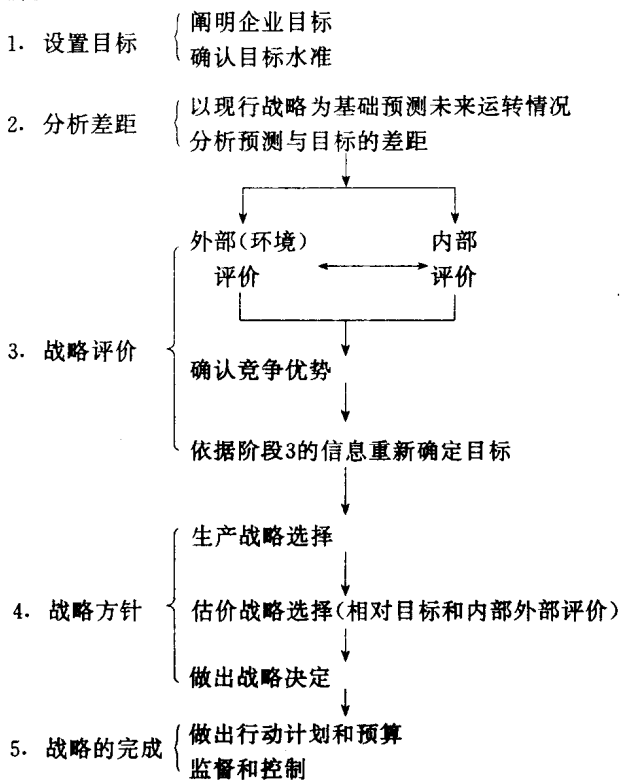


图1—1 公司策划运行过程概要

略的最好方法。一个灵活应变的方式，可能适合那些处于环境变化较快的小企业（如服装零售商）。而像英国机场管理局那样的组织则需要有长远的眼光和与之相应的计划。有些组织需提前许多年做出计划，通常是因为它做出变动需要花费较长时间，比如在加特威克（Gatwick）另建一条跑道。反之另外一些组织甚至不能提前几个月做计划，因为它们所面对的是无法预测的环境。

我们也必须考虑组织的工作性质。一些组织从事于需要许多专门知识和有许多层次等级的复杂工作〔如葛兰素药厂（Glaxo）〕。另一些高度多元化大型联合企业〔如联合利华公司（Unilever）〕，难以指望它的高级领导层能针对某一子公司所面对的市场情况做出最佳判断。在这种环境中有必要分散一些决定权（例如开发什么新产品，在何处建立新工厂）。在这种情况下，企业总部的高级管理人员只是提出原则性的指导要点，并委派下级做出决定。

图1—2概括了一些要点。组织的真实位置（已实现的战略）可能通过慎重制定并实施计划达到，或者已实现的战略是伴随一系列决定（紧急战略）形成。请注意有一些策划战略的企图有可能失败。为什么会有这种情况，我们将在下一节讨论。

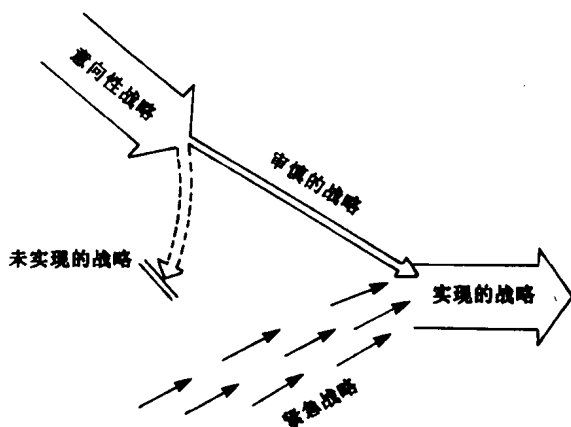


图 1-2 战略形式

实例 1A

罗伯特·马克斯韦尔 (Robert Maxwell)

马克斯韦尔在明镜大厦九层办公。那里经常会有三个会议同时进行：在餐厅可能在举行一个工会官员的会议；在他的办公室可能有美国印刷业的执行官员；而在起居室可能在招聘新职员。其他约定的人可能在接待处排队。

造成忙乱的原因很简单，因为根本不存在这样的授权。诸如每辆新车和每个新职位（无论是为一个秘书，还是为一个经理）的书面授权书，都得由马克斯韦尔亲自签发。高级执行人员有权无需备案在规定范围内发挥他们的权限，但他们使用时亦务必小心。实际上所有重要

的谈判，无论是与工会、出版商，还是计算机生产者，都由马克斯韦尔亲自主持。

值得怀疑的是在英国其他类似规模的公用公司是否也会受这样专制管制的束缚。当然没有其他报社以这样的方式运作的。一个人手上有这样集中的控制权，会造成许多的拖延和低效率，甚至到最后一分钟才做决定，或还没有考虑就仓促表态了。到现在无论持怀疑态度者说什么，他们多数时间做的都是与战略无关的技术性工作。

2. 有关公司策划的问题

认为公司策划已经广泛在英国使用则是个错误。这项技术是在六十年代中期发展起来的，是来自商业学校的一些观点为基础的。公司策划要求管理者应该用逻辑分析的方法做那些重要决策。有些组织有使用这项技术的好经验。即使最后的计划没有得以实施，但起草计划的过程往往也是有益的。

公司策划经常发生以下几个问题：

- ①偶然性事件突然冲击了计划。
- ②在执行过程中压抑了创造性和积极性。
- ③在实施过程中出现未曾预测到的困难。
- ④没有参与计划制定的管理人员不肯保证执行。
- ⑤一些短期问题转移了管理人员完成整个计划的注意力。

其中最后一点可能是许多很好的策划没有完成的最主要原因。在任何组织中，每日运作的问题耗尽了宝贵的资源：管理时间、才智、动力和变革的承诺。

到目前为止我们假定策划是有条不紊的，但是不管怎样，许多策划小组没有考虑组织中的“软件”方面的议题。这些议题包括正式和非正式的人际关系的力量、他们对变革的态度、他们的价值观和信仰、企业文化、相互的地位关系以及员工们的精神面貌。一个不考虑这些重要因素的公司策划不能算是合理的，但仍有许多计划忽略了这些。

3. 任务说明书

任务说明书最近已十分流行，被许多管理者看做公司策划的替代物。图 1—3 选自一本美国的战略管理教材，它把确认战略任务当作战略管理过程的第一步。任务说明书建立了企业扩展其业务能力的基本原则。好的说明书通常有下列特点：

①共同的信仰和价值观。

②非常明确的业务，它包括：满足需求、选择市场、如何打入市场、在提供产品或服务中使用何种方法。

③它也包含有利害关系团体（如：雇主、股东、顾客、社团和城市）的合法要求。

④对发展、筹资、分散权力和革新的态度。

然而，要回答以上这些问题，管理者要进行大量的研究分析。例如：我们的生产与服务应怎样准确地满足需求？我们应以什么样的市场为目标？我们还可以使用什么其它技术？在组织中什么是我们的共同价值观？我们喜欢它们吗？起草一个好的任务说明书，将需要几乎与公司策划相同的时间和精力。但只要管理者不急于在上述问题全部解决前就明确任务说明书便不会成为问题。参见图1—3。我们期望走上一个更有组织的，从阶段1、2到3的战略管理循环，直到大家对形成的任务说明书感到满意为止。相反，一个设置合理的组织会精通战略思考，更有可能重复做阶段3、4、5，而很少有必要修改任务说明书。

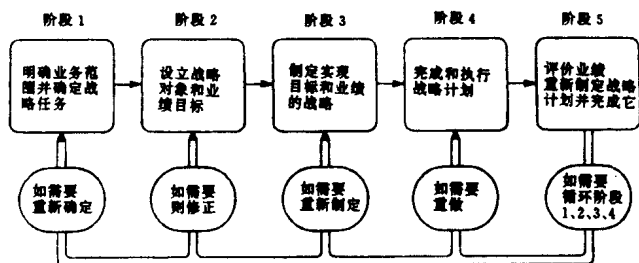


图 1-3 战略管理步骤

毋庸置疑，起草好的任务说明书是有效的战略管理中一个很有价值的因素。问题是，它是否还是开始战略决策的最好起点。在本书中我采纳如下观点，即实行战