

教育部“面向21世纪经管系列课程建设”

*Strategy
Management*

战略管理

—— 艺术与实务

项保华 / 著

◎ 华夏出版社

F270
217

教育部“面向21世纪经管系列课程建设”

*Strategy
Management*

战略管理

—— 艺术与实务

项保华 / 著

© 华夏出版社

北方工业大学图书馆



00495881

图书在版编目(CIP)数据

战略管理/项保华著. —北京:华夏出版社,2001.5

ISBN 7-5080-2437-0

I. 战… II. 项… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 23391 号

战略管理

项保华 著

责任编辑:陈小兰

出版者:华夏出版社

(北京市东直门外香河园北里4号 邮编:100028 电话:64663331 转)

印刷者:世界知识印刷厂

经销者:新华书店

开 本:16 开

印 张:21.75

版 次:2001 年 5 月第 1 版

印 次:2001 年 5 月第 1 次印刷

定 价:36.00 元

战 略 管 理

自序

企业经营分为战术性经营与战略性经营两类。战术性经营主要关注企业短期的局部运行效率问题,战略性经营主要关注企业长期的整体发展方向问题。随着我国市场经济建设的深入,各种试图帮助企业改善运行效率的技巧随处可见,而如何帮助企业把握发展方向的方法却不多见。

采取战术性经营的做法,如学习先进企业经验、请咨询顾问出谋划策等,结果会带来企业经营思路、领域、结构与技巧的趋同,致使竞争白热化。采取战略性经营的做法,如构建竞争优势、形成企业特色、增强顾客忠诚度等,有助于从根本上改善企业的经营效益。本书战略管理所探讨的主题就是战略性经营。

战略管理关注企业发展方向选择这一重大决策问题。这其中除涉及常见的对与错的抉择外,在许多情况下还涉及更为棘手的对与对或者做对事同时会有一些负效果的抉择。因此,观念冲突、行为摩擦在所难免,压力痛苦必然产生。此类问题在我国的各类大中小企业中频频出现,对战略管理研究提出了严重的挑战。

本书旨在迎接这一挑战,为以下人员探求解决我国实际战略管理问题良策提供参考。一是,深陷战略困境并正在积极寻觅理论处方的经理人;二是,步入事业坦途并正在认真提炼成功经验的企业家;三是,精熟管理理论并正在努力探索应用之道的研究者;四是,初涉社会百态并正在尝试确立人生坐标的莘莘学子。

由以上定位所决定,本书对于那些只关注理论研究价值的纯学者来说,可能会显得过于重视应用而缺乏“理论性”;而对于那些只关注实践和赚钱多少的纯商人来说,可能又会显得过于重视理论而缺乏“实用性”。事实上,试图在理论与实践这两者之间寻求一个适当的平衡与结合点,正是本书的追求与特色所在。

意图的明确并不自然导致方法的恰当。本书采取“问题导向型”研究方法,即按照实践中所遇到的战略问题的不同,对可能存在的各种解答进行归类阐述,而不是纯粹按照战略理论的分类要求,把针对同一问题但角度不同的解答分散到不同部分的理论中去阐述。希望这样更有助于管理者的迅速掌握与运用。

为了实现从“理论导向型”到“问题导向型”的转变,自1994年我在中国科学院的科学出版社出版《企业战略管理:概念、技能与案例》(以下简称“初版”)一书算起,已历经7年之久的潜心探索。本书提出的是我自认为更具理论价值与更加贴近实际的新框架——“问题导向型战略管理整体构架”。

新框架包括的主要内容有:由三问题、三假设、三出路构成的战略理论核心,以整合为导向的战略原理、以自胜为导向的竞争优势、以持续为导向的业务发展、以和合为导向的市场互动、以变革为导向的配套管理、以顾客回头与引荐率为中心的六种市场力量分析模型。本书的新框架是对初版的修正、补充与发展。

初版总发行量逾万册,曾被全国包括浙江大学、复旦大学、南京大学、西安交大、同济大学、华南理工大学、华中理工大学、中南工业大学、西北理工大学等在内的许多院校用作教材或教学参考书,1995年获浙江省高校首届优秀教材一等奖,1997年获浙江省教学成果一等奖,并被多本国内出版的同类著作引用。

初版受到同行与市场的认可,仍无法消除我对其中采用的国际流行的战略管理过程分析构架的不满意感觉。尽管在进行初版写作时,我已接触战略管理5年多。完成初版时,我也觉得自己所做的工作有一定的创新性,这就是在国际流行的战略管理过程体系基本构架中融入了反映我国管理实践的思想与经验。

这种内心感觉上的不满意,主要源自这样一种比较。1989年,我曾编写与出版过《现代西方经济学》一书。与经济学这一已有几百年研究发展历史的学科相比,我总觉得,只是在最近一二十年才逐步形成的战略管理构架,在逻辑严密性、理论完整性、论述简洁性、实际应用性等方面仍存在着严重的不足。

严重不足的存在,同时也就意味着存在巨大改进的可能。但在当时,我觉得自己还仅仅是一个战略管理研究的入门者,要做这件

事,显然功底不够。战略管理作为一门管理学科的综合课程,所涉及的研究领域具有新、广、深的特点,要全面准确地把握并提出创新构想,需要有广博深厚的理论与实践研究积累。

基于以上认识,初版发行后,除作过一次简单的文字修订外,我的主要精力就放在研究探讨这样一个问题上,即如何构造融理论体系与实践操作为一体的战略分析框架。经过4年的努力,1998年底我完成了框架的雏形。此后,又经过近3年时间的理论体系的推敲论证与实践应用的反复检验,最后才形成了本书的内容。

本书命名为《战略管理:艺术与实务》(以下简称“新版”),既是对初版的继承,更是对初版的超越。就继承而言,没有初版所提供的基础性构架,就不可能有在其基础上的发展与突破。就超越而言,本书的研究已完全抛开了原有的战略管理的“理论导向型”构架,采用的是新颖的“问题导向型”构架。

本书的副标题命名为“艺术与实务”,是基于我对战略管理的这样一种认识,即从“管理就是让人做事并取得成果”这一简洁的经典定义出发,我认为可对管理的科学性、艺术性与战略性作如下解释:科学性就在于让人高效地做事,艺术性就在于让人愉快地做事,而战略性就在于让人做正确的事。

这样,可对战略管理作如下简单但不甚严谨的定义:“战略管理就是研究如何让人愉快高效地做正确的事。”由此可见,战略管理广泛适用于各类社会组织,这也就是在新版书名中不再使用初版书名中的“企业”二字的原因。另外,新版书名副标题不含“概念、技能与案例”,亦体现了研究重心的改变。

如果说初版更多地关注了战略管理框架的理论性与科学性,而新版则更多地考虑了战略管理框架的实践性与艺术性。从这个意义上看,可以认为新版是在初版基础上的拓展与完善。这是因为,不讲艺术的科学管理,会因忽略人性而被员工唾弃;抛开科学的管理艺术,会因损及效率而终遭市场的淘汰。

从对战略管理“实务”的考虑看,本书十分重视理论性与实践性的结合,尽量按照“问题导向型”的思路,展开战略管理理论的讨论,融理论阐述于实际问题的解决之中。争取使绝大多数人能在读懂、理解战略管理深刻内涵的基础上,做到不仅观念变、态度变,而且行

为变,并最终实现战略业绩变的目标。

战略管理不仅是一个理论问题,更重要的是一个实践问题。战略管理特别需要防止知行背离、只谈不做。在理论与实践关系的处理上,我认为应该遵循这样的原则:战略理论如果不能回答实践问题,或者无法指导实践人员解决实际问题,那么首先应该反思与修正的是理论。

光说不练的理论是空论,只干不想的实践是蛮干。理论与实践必须紧密结合,相互促进,共同提高。应该看到,终极实用的理论往往带有局限性。因此,在对战略管理艺术与实务的展开讨论中,有必要考虑植入能够使人不断自我发展、更新完善的战略学习理念。这也是本书所关注的重要内容之一。

本书研究与写作所参考的最新原版资料,主要出自 Harvard Business Review, Management Review, Sloan Management Review, Strategic Management Journal 等国际期刊。联系我国实际的内容,主要源自本人的管理咨询实践、在职 MBA 和研究生课程进修班学员的课内讨论以及报纸杂志的有关文章。

书中的许多观点都建基于我对战略管理理论成果与实践经验的梳理提炼。这里的实践经验,除了我个人的战略咨询与管理顾问的积累,更多地源自于我任教的在职经理人员研究生。在与这些经历丰富的学员的交往中,我内心始终将他们看成是我的朋友和老师,有意识地将课堂变成教学互动、共同提高的场所。

借鉴苏格拉底反诘法,课内讨论中,我注意激发学员的参与热情,随时记下他们发言中的精彩观点。课程考试时,我让他们解答自己在理论研究与实践咨询中遇到的问题,再在阅卷时对这些思路开放的解答进行分类汇总。以此不断汲取学员的战略实践经验,再通过理论论证与抽象,形成便于操作的简单原理。

正是通过这种形式的理论与实践的不断碰撞,我才逐步构思完成了本书内容的整体架构。所以,本书既是我多年探索战略管理的一个阶段性产物,也是我多年任教过的数十个班级几千名在职研究生集体智慧的结晶。鉴于此,我坚信本书是有其特别存在价值的,至于其实际效果如何,需由各位及实践来最终评判。

当然,学术研究不断会有新起点,而绝不会有终点。涉足管理

领域 20 余年,我深感个人学养之局限,实现本书目标之任重而道远。凝思老子的“道,可道,非常道”,六祖慧能的“诸佛妙理,非关文字”,我更觉得,真正的学问充满谐趣、永难穷尽,需要虚心静气、心境空灵,永恒地去探思、感悟、欣赏。

是为序,谨以此与各位同仁共勉!

目 录

自 序	1
引 言	1

第 1 篇 战略管理总论

第 1 章 战略理论核心	11
1.1 战略基本问题	11
1.2 战略理论本质	15
1.3 战略实践误区	19
1.4 战略根本出路	24
思考题	27
注 释	27
第 2 章 战略思考基准	29
2.1 战略分析基点	30
2.2 战略伦理准则	35

2.3 战略自我超越	40
2.4 战略管理任务	46
思考题	48
注 释	50
第3章 战略定位原理	52
3.1 外部机遇理论	53
3.2 内部条件理论	55
3.3 内外匹配理论	59
3.4 互动整合理论	62
思考题	66
注 释	67

第2篇 战略决策前提

第4章 明确使命目标	71
4.1 企业立身之本	72
4.2 常见顾客理念	76
4.3 使命构想措辞	81
4.4 目标表述要求	85
思考题	87
注 释	88
第5章 了解外部环境	89
5.1 外部战略要素	90
5.2 行业发展态势	93
5.3 六种市场力量	98
5.4 顾客行为分类	102
思考题	105
注 释	107
第6章 认清自身实力	108
6.1 顾客服务流程	109

6.2 组织软硬结构	114
6.3 特异资源能力	119
6.4 内外要素综合	122
思考题	125
注 释	126

第 3 篇 战略三维构架

第7章 持续竞争优势	129
7.1 竞争优势来源	130
7.2 竞争优势构建	134
7.3 竞争优势持续	141
7.4 竞争优势创新	144
思考题	148
注 释	150

第8章 业务演化发展	152
8.1 业务展开途径	153
8.2 纵向整合拓展	156
8.3 横向多元经营	162
8.4 业务组合重构	168
思考题	173
注 释	175

第9章 市场竞合互动	177
9.1 竞合进化原理	178
9.2 现实合作对策	183
9.3 博弈理论启示	189
9.4 动态价值定位	193
思考题	197
注 释	200

第 4 篇 战略配套管理

第10章 战略决策管理	205
--------------------------	------------

10.1 战略决策准则	206
10.2 战略决策环节	209
10.3 战略决策要因	212
10.4 战略决策陷阱	216
思考题	220
注 释	221
第11章 战略变革管理	223
11.1 战略变革透视	224
11.2 战略资源配置	230
11.3 战略领导作用	235
11.4 制度文化环境	240
思考题	244
注 释	246
第12章 战略激励管理	247
12.1 战略激励标准	248
12.2 战略考评重心	252
12.3 战略报酬制度	255
12.4 战略激励体系	260
思考题	262
注 释	264

附 录

附录A 战略若干理论综评	269
A.1 战略概念内涵评述	269
A.2 从战略看企业性质	274
A.3 企业战略理论综述	279
A.4 顾客导向战略试探	287
附录B 战略咨询参考框架	297
B.1 战略咨询基本依据	297

B.2 战略咨询访谈技巧	298
B.3 战略咨询价值定位	300
B.4 战略咨询报告撰写	301
附录C 战略案例教学指南	304
C.1 战略管理案例教学	304
C.2 案例教学组织实施	306
C.3 案例教学效果调控	307
C.4 案例教学成功关键	308
附录D 战略教学案例六则	311
D.1 化纤企业建设过程	311
D.2 商城公司成功之谜	314
D.3 思盟集团竞合互动	317
D.4 智仪公司发展对策	320
D.5 亚德公司创业管理	325
D.6 松泉医院业绩衡量	328
结 语	331

引 言

为了展开对于战略管理的讨论,在本引言中,将着重说明三个方面的问题。其一,从剖析管理的涵义与特性入手,给出本书所使用的战略管理定义,并在此基础上说明研究战略管理对于个人、组织及社会的意义。其二,提供一个关于本书内容框架的示意图,以此说明全书的体系结构、篇章重点与使用建议。其三,阐明本书写作的指导思想,试图透过现象看本质,将复杂的管理问题简单化为人人都懂的操作程序。下面将就这三个方面的内容作简要阐述。

管理是什么?这是一个既简单但又很难回答的问题。其简单在于人们对什么是管理、涉及哪些内容,心中都有一个大概的谱;其复杂在于从各种管理专论中找答案,众说纷纭,莫衷一是。实际上管理是一个内涵基本清楚但外延不甚清晰的概念。本书无意也未能对此作严格界定,只采取一个较为流行的说法——“管理就是让人做事并取得成果(即通过别人完成任务)”。

对以上说法作剖析,可见:第一,“让”字涉及管理风格到底是命令式、启发式还是其他混合式。第二,“人”字涉及如何营造吸引、选聘、使用、培育、留住人才的组织环境。第三,“做”与“取得”均涉及达成管理目标的措施与手段的选择问题。第四,“事”字涉及做什么

样的选择, 尽管事物是客观的, 但却是主观选择的结果。对管理产生分歧的看法当属正常。第五, “成果”两字涉及管理目标的确定, 如何兼顾个人需求与社会伦理标准的多元性, 对成果达成共识, 这对管理者是一个挑战。

从管理者的角度看, 管理具有以下三方面的特性: 第一, 科学性, 这体现在如何让人高效地做事上。20 世纪初¹, 泰勒、甘特、吉尔布雷斯等人所作的动作、时间、计划研究, 培训工人, 提高个体生产率等; 法约尔、韦伯等提出的组织管理原理, 分工、专业化, 机械、非人性的职能设计, 以改善组织生产率。这些都倾向于从生理层面出发将人看成是客观理性的被动工具。

第二, 艺术性, 这体现在如何让人愉快地做事上。20 世纪中, 梅奥、卡内基、马斯洛、麦格雷戈等人所作的人际关系、群体合作、行为科学、人性假设、人力资源等研究, 还有如临床心理学中的动力、行为、认知、人文等各种心理疗法², 都是以解决“人们总在忙碌, 而不能轻松地工作”的问题为主要目标的。这些都倾向于从心理层面出发将人看成是情感丰富的能动主体。

第三, 战略性, 这体现在如何让人做正确的事上。20 世纪末以来, 人们对大企业存在的意义、使命目标、共同愿景, 对非营利性组织的作用, 对竞争合作互动关系进行反思; 对跨国经营、环境生态、技术两难、企业伦理、社会责任、人类前景、全球命运积极关注。这些都倾向于从精神层面出发将人看成是伦理道德意义上的存在。

由管理特性所决定, 管理的核心就在于让人愉快高效地做正确的事并取得成果, 这实际上也就是战略管理所关注的重点之所在。鉴于此, 可对战略管理下这样的简单定义:

战略管理 = 方向正确 + 运作高效 + 心情舒畅

根据这一定义, 狭义的“战略”概念就指方向定位的确定, 而广义的“战略”概念则不仅要确定方向, 还要选择沿着方向前进的方法与途径。这意味着, 在方向对头的情况下, 朝此方向努力的效率提升问题也就自然上升成为决定成败的关键战略。

战略管理的焦点在于权衡处理好高效、愉快、正确这三者的长短期关系, 营造一个整体持续发展、个体自愿投入的做事氛围。所以, 关注战略管理问题, 对于个人而言, 可以做到“忙而忙得有意义,

忙能忙到点子上”，防止无意中进入“工作太忙而没时间思考”或者“思考太多而没时间工作”的自我成长陷阱。对于组织来说，有助于形成共同愿景，明确使命与目标，从而保持方向的正确性与操作的灵活性。对于社会而言，通过明确共同的价值准则，建设良好的制度环境，可以确保生态良性循环，维护社会商圈和谐进化，促使整个社会持续发展。

从战略管理的研究发展过程来看，作为一门课程，主要是为了适应企业界对于跨职能、综合性管理技能的需求提出的。如：1911年，哈佛大学商学院就开设了名为“经营政策”的课程³。到20世纪60年代末期，美国的绝大多数商学院都开设了经营政策之类的课程。20世纪70年代，美国大学商学院联合会(AACSB)的管理教育资格认可标准正式提出要求，官方认可的学术机构在管理类教学中，不论学生所学的具体专业是什么，在其所学课程中都必须包括一门经营政策与战略这样的综合性课程⁴。

作为战略管理的理论研究，在研究内容上涵盖了社会责任、企业伦理、非营利组织、动态环境、全球竞争等热点领域，现正处于思想丛林发展阶段⁵。如：形成了设计、计划、定位、创业、认知、学习、权力、文化、环境、结构等十大战略流派。在研究视角上涉及管理、政治、经济、人类、生态、社会、历史、心理等众多学科，出现了从过程、产业、资源、能力、博弈、风险、环境、竞合、生态等角度考察企业的战略九论⁶。

就国内外战略管理研究现状而言，所存在的问题主要就是理论导向、应用困难。这里所谓的“理论导向”，就是按照战略管理的理论体系分类阐述不同层面的战略管理问题。正是由于追求理论体系的内在精妙性，而牺牲了指导实践的外在可用性。为了强调理论流派及观点的完整性，往往大量使用专业术语，结果不利于听懂、理解；对于同一战略问题的不同角度的解答，分散于不同理论部分内容的阐述之中，不利于实践者的综合、应用。

从方便实际运用的角度出发，为克服“理论导向型”研究思路之不足，必须采用“问题导向型”研究方式。这就是按照战略实践所可能面临的主要问题进行分类，将针对同一问题的不同解答归成一类，从而使其具有“易懂便用”的特点。通常情况下，“问题导向型”