

THE WAR LORDS



揭示如何制订战略计划

揭示如何制订战略计划

揭示如何制订战略计划

揭示如何制订战略计划

揭示如何制订战略计划

商战之魂

战略管理的定性与定量

[英]若热·瓦斯康塞洛斯·伊·萨 著

标准出版社

(香港)出版有限公司

JARDS PRESS OF CHINA

ICE & CULTURE PUBLISHING HOUSE LTD. (H.K.)

科文西方工商管理经典文库·管理系列

商战之魂

战略管理的定性与定量

The War Lords

[英] 若热·瓦斯康塞洛斯·伊·萨

(Jorge Vasconcellos e Sá) 著

北京科文国略信息技术公司 供稿

邓盛华 译

中国标准出版社

科文(香港)出版有限公司

著作权合同登记：图字 01-1999-3814 号

图书在版编目 (CIP) 数据

商战之魂 = The War Lords: 战略管理的定性与定量/
(英) 瓦斯康塞洛斯著; 邓盛华译. —北京: 中国标准
出版社, 2000. 2

ISBN 7-5066-2166-5

I. 商… I. ①瓦… ②邓… III. 企业管理-研究
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 02979 号

The War Lords

Copyright © Jorge A Vasconcellos e Sá, 1999

Publishing by arrangement with Kogan Page Ltd

中文简体字版版权©1999 科文 (香港) 出版有限公司

中国标准出版社

中国标准出版社 出版
科文(香港)出版有限公司

北京复兴门外三里河北街 16 号

邮政编码: 100045 电话: 68522112

北京科文剑桥图书公司承销

北京安定门外大街 208 号三利大厦四层

邮政编码: 100011 电话: 64203023

化学工业出版社印刷厂印刷

各地新华书店经销

版权专有 不得翻印

开本 850×1168 1/32 印张 7 字数 153 千字

2000 年 1 月第一版 2000 年 1 月第一次印刷

ISBN 7-5066-2166-5/F·047

印数 1—10 000 定价 15.00 元

译者序言

公司战略管理作为一个全新的知识领域在我国越来越受到人们的重视，并显示出强大的生命力，其理论日益具有深度和应用价值，这是一个令人欣喜的现象。

较为公认的说法是，现代公司必须要建立一个多层次的管理系统，才能有良好的运作。这包括三个相互区别又相互联系的管理层次：战略管理、运营管理和作业管理。其中作业管理由基层人员实施，具有例行性和听从指挥的特征，属单项性管理；运营管理高于作业管理，是在既定企业规模、组织结构和规划框架内，确保资源的取得和运用效率最大化，主要的知识素质要求不是专业技术，而是行为科学，联系和协调是其重要的特征，这也是中高层管理人员的日常职责；战略管理则以其更高的难度、更复杂的变量和更广泛的影响，成为关系企业生存和发展的最高层次管理活动。

战略管理的思想是首先在军事领域产生和丰富起来的。真正引入到企业管理中，不过几十年的历史，尤其是近20年来才有了较大发展。20世纪70年代以前，战略管理在美国的一些大公司如杜邦、通用电器等有了初步运用，称之为“商业政策 (Business Policy)”，管理学家小阿弗雷德·D·钱德勒 (Alfred D. Chandler Jr.) 等作了一些开创性工作，出现了一批著作。70年代以后，以哈佛商学院为渊源的一股战略管理热潮风行美国。在理论方面，安德鲁斯 (Kenneth R. Andrews)、安索夫 (H. I. Ansoff) 等相继以《公司战略思

想》、《战略管理思想》等专著或论文，全面阐述和建立了这一学科的体系，并将学科主要定位为向高层管理者提供指导。在实践方面，70年代，美国最大的500家公司中的85%都建立了战略规划部门，一些战略分析工具如波士顿咨询公司的经营组合矩阵、霍福尔产品——市场发展矩阵等陆续形成。但是，这种热潮迅速降了下去，在整个80年代，战略管理的声誉应当说是欠佳的。主要原因似乎是该学科的理论基础较为浅薄，分析手段不多，科学性不易达到；众多企业盲目夸大战略管理的作用，不了解基层情况，盲目多元化，盲目兼并等等。进入20世纪90年代以来，这种情况有了很大的变化，学科也越来越成熟，如波特（Michael E. Porter）等学者的开拓性工作就越来越受到实践界的广泛认同。若热·瓦斯康塞洛斯·伊·萨的系列著作就是这些最新成果的一部分。

本书是瓦斯康塞洛斯教授的名作系列中的一本，也是操作性最强的一本，其写作意图是要给高层管理人士决策、制定战略管理计划时提供一个清晰的思考脉络。通过全书，可基本掌握战略管理的精髓部分。

简单来说，其特点是：

（一）角度新颖。近年以来，管理学和经济学的著作通常走向两个极端：资料化和玄学化。这无法满足处在经济第一线、面对火热的生活的高层管理人士的求知解惑需要，而战略管理的教材往往空洞无物，人云亦云。瓦斯康塞洛斯教授多年来致力于另辟溪径，通过制定一套科学而简洁的指标体系，通过对大量案例的深入分析，给人以茅塞顿开的感觉。例如，在定性分析一章，通过对处于不同条件和环境的企业分别应选择不同的战略类型（金貂型、山猫型、雄

狮型、骏马型)的分析,给一些不明自身处境,盲目扩张或保守胆小的管理者敲响了警钟。

(二)内容简洁实用。全书十分强调精炼,也确实做到了这点。纵观全书八章,200余页,内容饱满,数百幅图表包括了大量信息。例如,作者将战略计划的制订用案例附录于书后,与某些充满大话空话的战略计划形成鲜明对比。事实上,本书提供的众多测定或评估方法,公司管理者只需从本公司整理出基础数据,依样画瓢,就能得出不少全新的认识,如公司的竞争位势,各种业务间的差异度、延伸度的大小以及这些关系的处理原则和分寸把握等。在多元化过程中,找不到科学依据的管理者如果能综合分析一下自己要涉足的新市场部门与自己的优势部门的协同效应水平,大约可以减少不少盲目性。

(三)文笔流畅,通俗易读。虽然本书主题深刻、图表众多,但只要细心一看就会发现通篇都不是故弄玄虚。做到深入而又浅出,是大家风范,殊不容易,瓦斯康塞洛斯教授的图表和公式会使您在阅读的过程中体会到这点。另外,本书将各国经典格言,寓意深刻的小故事,名人妙语和商战实例融入其中,显示出作者不凡的见解和意趣。通过对这一类著作的研读,读者会对战略管理学“空洞无物”的陈见一扫而光。

本书涉及大量历史名词、公司名称,译者在翻译过程中查阅了大量工具书籍,作了很大努力,但仍感吃力,其中不免有谬误,敬请读者指出并谅解。

本书第三章由黄光伟、邓昇华翻译,本人在统稿时进行了少量修改。本书在翻译过程中,得到了原全国政协常委、原北京大学经

济学院院长、中华外国经济学说研究会会长胡代光教授的指导及曾于青、谢志宁、傅磊、王白宇等人的帮助，特表谢意。

邓盛华

2000年1月于北京大学经济学院

作者简介

若热·瓦斯康塞洛斯·伊·萨 (Jorge Vasconcellos e Sá) 拥有从纽约哥伦比亚大学获得的工商管理专业哲学博士 (DBA) 学位。现在他是现代技术大学 (Technical and Modern Universities) 教授。他已在国际性期刊上发表 20 多篇论文, 如《战略管理杂志》、《欧洲管理杂志》、《长期计划》、《工业市场管理》和《欧洲商业与市场杂志》。

瓦斯康塞洛斯教授经常活跃于欧洲许多大学的学术讲坛, 包括伦敦商学院、纳瓦拉大学商学院 (IESE, 西班牙)、格拉斯哥商学院、高等经济学及商业学校 (ESSEC, 法国) 和高等企业管理学校 (ESSAM, 法国)。

作为一位计划决策科学的私人顾问和教授, 他任聘于一些知名的大公司, 如壳牌石油公司、美国联合系统公司、IBM、普华公司、KPMG 公司、格莱克修公司、英国石油公司、戴姆—布莱德斯契特和马可罗企业集团等。

在公共行政管理领域, 他受聘担任工业、财政、交通、农业、经济计划、地方行政管理和州的现代化等部门的高级顾问。另外, 他还被欧盟中央研究局、国际劳工组织和“法罗与塔西斯”研究项目礼聘为顾问。

1997 年, 若热·瓦斯康塞洛斯·伊·萨荣获琼·蒙内尔教席 (Jean Monnet Chair) 这一欧洲学术殊荣。

导读：一本有着战争标题的战略管理书

这是一本关于战略管理的书；也即，仅限于讨论经营管理领域的战略。它与战争并不相干，然而，为什么用这样一个标题？为什么花费第一章的笔墨谈军事行为？

标题“商战之魂”源自这样一个事实：今天的经济如同当年克劳塞维茨（Clausewitz，拿破仑的一个著名的翻译官*）曾论及的战争，是“政治的另一种方式的延续”。的确，在距离克劳塞维茨两个世纪之后的今天，各国正加紧通过经济力量而非战争来扩展其国家利益。它们支持与其国民有关或受其国民所控制的公司（作为管理者，或作为股票持有者，或二者兼之）；它们的目光瞄准如何抢占更大的市场份额。¹

何以如此？缘于经济力量与政治权力息息相关。恰如俄罗斯谚语所云：“彼餐即我所食，彼歌即我所吟”，或者像美国人所说的，当钞票发言时，人们必须洗耳恭听。因此，企业家们和经理们是 21 世纪真正的枭雄。

那又为什么耗以开第一章来谈军事（汉尼拔（Hannibal）对罗马帝国的远征：公元前 218—216 年）？这是因为“战略”概念源自

* 卡尔·冯·克劳塞维茨（Karl von Clausewitz，1780—1831）并不是拿破仑的翻译官，而是普鲁士将军、德国军事理论家，先后参加反法国革命和拿破仑一世的多次战争，曾任柏林普通军校校长，所著三卷本《战争论》，倡导整体战，闻名于世。

——译者注

军事领域，而汉尼拔的远征是一个能够区分什么是、什么不是战略，及战略与战术之间关系的极好例子。如此不难清楚地明白，战略这一概念——在何处与敌争锋（与此相对应的是，有关如何去实施它的“战术”概念）——在经营管理中有着直接和非常有用的应用。战略，首先是阐明事情，而且其次是，按照通常的方法使事情变得更易于操作。另外一个好处，虽然不那么重要，就是该词的原意是在两个领域直接相互关联的，即一词一义（而非一词两义，在军事领域和经营管理领域有不同含义）。

此后，从第一章中汉尼拔远征的例子，及从第二章至结尾，本书首先揭示了怎样制订战略计划，其次阐明如何衡量战略；通过定量、定性及综合兼行。事实上这是一项至关重要的工作，因为战略家恰如外科医生，他们的错误往往是致命的。

前 言

修昔底德（Thucydides）（公元前 460—395 年）指出，和平不过是持久战争状态的短暂休兵，然而，在商业领域则并无休兵，商战是永远没完。

由于战争是一个变化叵测的过程（卡尔·冯·克劳塞维茨说，“没有任何别的人类活动像战争那样受运气所左右”），人们始终在费尽心力去描述那些法则，以寻求如何、以及何时才能保证成功与胜利。

罗马人相信“幸运总是惠顾勇者”，而对于威灵顿（Wellington）公爵来说，则“防御，是战争之神允许人们以寡当众的法宝”。对于波拿巴·拿破仑（Napoleon Bonaparte）来说，“上帝青睐强大的营队”，但是亚历山大大帝（Alexander the Great）却在接二连三地在伊苏斯和高加米拉等地击败波斯（Persian）军队后得出了相反的结论，那些对手在数量上远远超过他的军队。

战争之神到底偏爱哪边？是勇者方抑或是防御方？是兵多将广的军队抑或是兵贵神速的军队？何种法则、何种原理能用于商战中制定战略和设计计划？

翻开时光之页，历史已昭示，战争之神不是偏爱勇者一方，亦非偏爱谨慎者、兵多者、最具机动性者，而是偏爱那些遵循某种战略原则的人，他们的战略原则能自始至终地贯彻到底。这就好比谚语所说的，上帝青睐那些帮助自己的人们。

这些原则在本书中通篇得到运用，以公元前 3 世纪的一次战争

行动开端，以当代商战结尾——一次延续 2 000 多年的游历。在这里，恰如《旧约·传道书》的作者所言，“太阳底下无新事”，或者，如同拿破仑所言，“我曾指挥 60 多场战役，但我对自己先前所不懂的事仍然知之寥寥。”

目 录

译者序言	(I)
作者简介	(V)
导读	(VII)
前言	(IX)
第一章 汉尼拔在坎尼	(1)
导言	(1)
第二章 战略与战术	(10)
导言	(10)
战略与战术的概念	(12)
概念的优点	(13)
战略与战术概念在商业上的应用	(17)
战略的十个重要方面	(22)
第三章 如何制定战略计划	(35)
导言	(35)
战略计划的框架	(36)
吸引力	(40)
公司的竞争位势	(42)
协同效应	(46)
跨国化	(51)
战略计划制定中应当遵循的规则	(51)
结论：如阿克夫所言，雨中起舞	(57)

第四章 战略的量化分析	(60)
导言	(61)
对产业战略的四种测定方法	(63)
战略量化的好处	(76)
结论	(86)
第五章 战略的定性分析	(87)
导言	(87)
内尔松·瓦尔韦德所划分的类型	(91)
定性的六个重要方面	(97)
战略的定量和定性测定之间的关系	(106)
第六章 战略的综合分析	(107)
导言	(108)
定义使命的重要性	(109)
战略方阵	(113)
作为使命定义的关键条件的精确性	(121)
用战略方阵定义使命的含义	(123)
战略方阵的灵活性	(128)
作为协同拓展工具的战略方阵	(130)
作为战略概括的使命表述	(137)
有关使命定义的 15 个问题	(139)
结论	(150)
第七章 战略性重新定向	(151)
导言	(152)
战略性重新定向概念	(153)

测定战略性重新定向的最简单方法	(155)
测定战略性重新定向的第二种方法	(157)
战略性重新定向的更为详尽的概念	(161)
结论	(166)
第八章 结论	(168)
导言	(168)
附录	(172)
注释	(184)

第一章

汉尼拔在坎尼



坎尼战役（海因茨·赞德绘，1973，藏于德累斯顿博物馆）

导 言

本章，我们将用简结而严格的定义界定战略（strategy）与战术（tactics）的概念。由于这两个概念都不是在经营管理中发明的（相

对于其他的一些概念，如“细分”(segmentation)、“成功的关键性因素”(critical success factors)等等)，因而这两个概念首先应在首创它们的军事领域中能讲得通，其次，让我们来看怎样将这些概念应用于经营管理。

基于这个目的，在罗马(Rome)和迦太基(Carthage)第二次战争中汉尼拔远征的例子被选中；这是因为它的重要性，坎尼(Cannae)战役是罗马人曾经经历的最大的惨败之一；且这次远征体现出了“战略”和“战术”间显见的差异。战略指御敌于何处(where)，战术指怎样(how)去干。

用这种办法界定“战略”概念有三重好处。首先，能着眼于概念字面之后的原本含义；其次，能使联系变得简洁，因为由此即可达到一词一义，而不是虽然字面相同，却在军事和经营管理中各有其义。第三，战略的军事概念能以一种非常便捷的方法应用于经营管理，可以非常明晰地区分何种决策为战略，何种决策为战术。

值得强调的是，简洁性和实用性使军事概念上的战略成为一种非常有用的工具，这点我们将从下文中看到。现在让我们从公元前218年的汉尼拔开始。

神灵并不惠赐所有的美质于一人，汉尼拔，你懂得如何去赢取一场战役，但你并不明白如何去利用胜利。

——玛哈巴尔，坎尼战役后的骑兵司令，在距罗马城70公里时，勇谏汉尼拔进军至罗马城下，被汉尼拔所拒绝。

作为迦太基人对一座置于罗马人保护下的伊比利亚城邦——萨贡杜姆城突袭的结果，公元前218年罗马向迦太基宣战。由此开