



● 王革非 著

STRATEGY WAY MANAGEMENT



战略 管理 方法

企 · 业 · 成 · 功 · 从 · 战 · 略 · 开 · 始

● 经济管理出版社



战略管理方法

——企业成功从战略开始

王革非 著

经济管理出版社

责任编辑：张丽生

版式设计：蒋 方

责任校对：白 云

图书在版编目 (CIP) 数据

战略管理方法/王革非著. —北京：经济管理出版社，2002.2
ISBN 7-80162-341-X

I. 战... II. 王... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 098430 号

战 略 管 理 方 法

——企业成功从战略开始

王革非 著

出版：经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同 8 号 邮编：100035)

发行：经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷：北京交通印务实业公司

850×1168 毫米 1/32 9.5 印张 234 千字

2002 年 2 月第 1 版 2002 年 2 月北京第 1 次印刷

印数：1—7000 册

ISBN 7-80162-341-X/F·327

定价：19.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书，如有印装错误，由本社发行部负责调换。

通讯地址：北京阜外月坛北小街 2 号 邮编：100836

联系电话：(010) 68022974

前 言

2000年7月，我在英国完成了我的艰辛学业，取得了英国利物浦商学院工商管理硕士 MBA 学位。在经历了隆重的毕业典礼后，手捧学位证书，我和我的几位同学都流出了喜悦的泪水。这泪水包含了我艰苦跋涉和汗水般的苦涩。我一生中最充实也最让我筋疲力尽的就是这英国大学生活。这两年的学校生活使我有机会聆听我的教授们的高谈阔论，也有机会到著名的大公司去做 Paper，经历了英国 MBA 的全部过程，感受到欧洲 MBA 课程的深厚理论基础和传统务实的与新时代理论与实践相结合的朝气蓬勃的商业精神。在我的众多老师中，有来自法国和德国的教授，他们在教授我们的同时也将法国和德国 MBA 中的精华一并带给了我们，使人感到现代工商管理是那样耳目一新。由于欧洲的工商管理特别是英国的工商管理以战略见长，因此，使我萌生写一部战略管理的想法。战略管理几乎涉及了管理学中的所有要素，像市场、财务、运营、计划、变革、人力资源与顾问咨询等管理学重要科目在战略管理学中都有所涉及，因此战略管理提供了一个大画面、大舞台，而企业成功也往往是从战略开始。在本书的写作过程中，理论性与可操作性并重，力求将战略管理原理与可操作工具相结合，注重战略分析过程的展开与战略手段的形成，并由此起名战略管理方法。

本书简明扼要地介绍了欧洲工商管理主干课程战略管理学的核心内容，可以说是欧洲战略管理学的精要，是一本高校管理学教材与企业培训教程。本书的主要内容来自我的 110 多页的战略

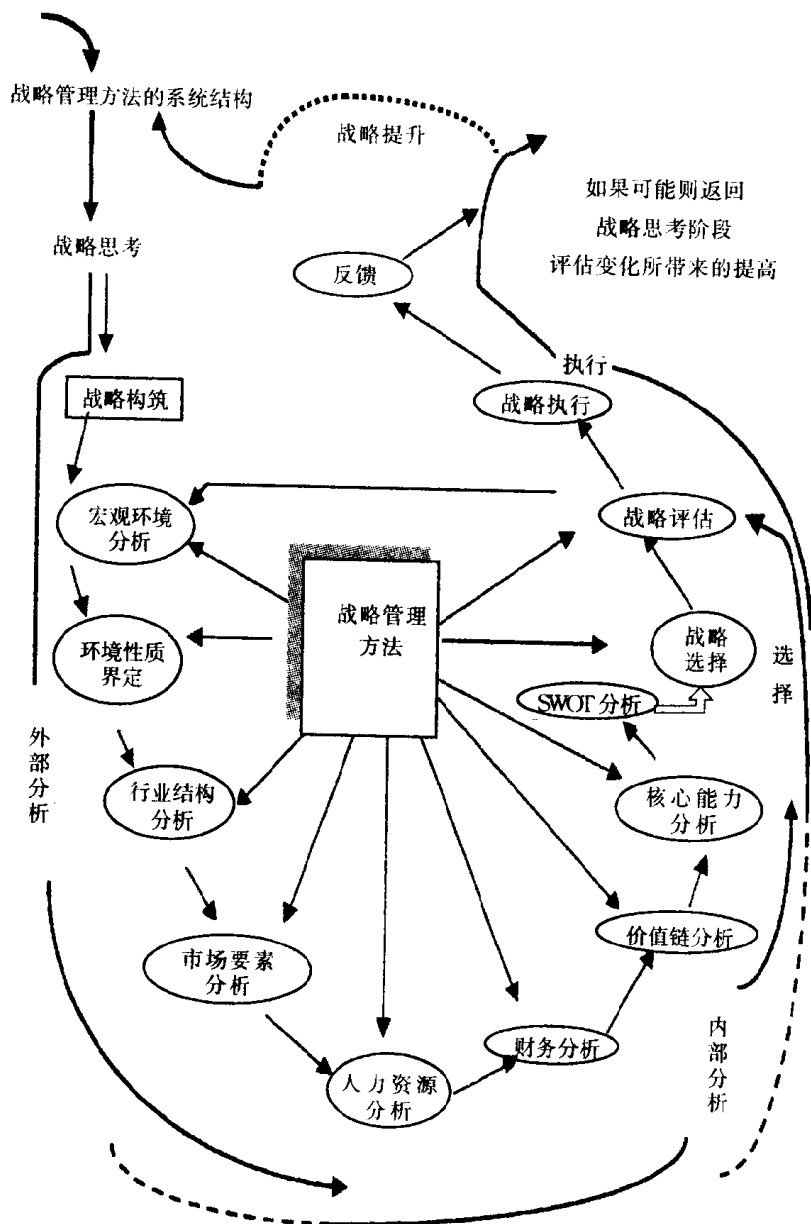
管理学课堂学习笔记，参考了 200 多页的战略管理学课程讲义和我阅读过的 64 本战略管理学参考书。我在写此书时，为了侧重将欧洲战略管理学的主要内容及其可操作工具介绍给大家，在整个书中包含了大量的图示。这些简洁的、逻辑严谨的图示有时抵得上几页的长篇大论，可以说浓缩了欧洲战略管理学理论与实战的精髓。写本书的目的是为了让读者了解当前欧洲战略管理学理论与工具，并在学习中逐渐养成战略性的思维方式和分析方法。

从我在成堆的英文书籍、讲义及我的杂乱的课堂笔记中汗流浹背地跋涉到成此书稿，回过头来仔细校对的时候，颇有一种丰收的安慰，两年的辛苦顿然消失，心情也随之振奋起来。我把欧洲战略管理学的精要、我的体会、欧洲战略学教授最新的学术思想、概念和理论融入这一本书中。我很高兴把这本书献给大学生、企业老总和年轻的朋友们，在中国分享一位留英中国学生学习 MBA 的艰难思索的痛苦和丰收的愉快。希望它带给你一个广阔的思维空间，使眼前一片开朗。

王革非

2000 年 8 月于英国利物浦商学院

2001 年 11 月定稿于中国北京



本书结构图



作者简介

王革非,男,双硕士学位,2000年英国留学归国人员。毕业于英国利物浦商学院,获工商管理硕士MBA学位、英语语言文学硕士MA学位。主要研究方向为企业发展战略与市场营销战略。在英国留学期间参与多项咨询项目,回国后参与企业咨询与培训项目多项。现任中国世贸网企业经理人MBA课堂首席培训师;主持欧林战略(Europe Linkage)中国工作室。由清华大学、辽宁教育等出版社出版管理学专著五部,丛书一套。个人电子信箱:wgefei@yahoo.com

目 录

第一章 战略与战略管理的基本概念	(1)
第一节 战略与战略的层次	(1)
第二节 战略与战略发展类型	(5)
第三节 战略管理与战略失效	(7)
第四节 战略与规划	(10)
第五节 战略管理的各级管理者	(13)
第六节 意图战略与突现战略	(14)
第七节 战略制定需要注意的几个问题	(15)
第八节 案例—1: 美国西南航空公司的战略构筑分析	(17)
第九节 案例—2: 简尼·范思哲时装帝国的战略构筑分析	(19)
第二章 战略分析之企业外部环境分析	(23)
第一节 外部环境的不稳定性	(24)
第二节 环境性质分析	(24)
第三节 行业结构分析	(29)
第四节 企业竞争位置分析	(40)
第五节 外部环境之机会和威胁的分析与总结	(52)
第六节 案例—3: 日本酿酒行业进入障碍分析	(53)
第七节 案例—4: 王安公司与洞察外界环境案例分析	(54)
第三章 战略分析之企业内部环境分析	(56)

第一节	企业内部资源识别模型	(56)
第二节	人力资源分析	(57)
第三节	财务分析	(61)
第四节	企业竞争优势之一般性基础：效率、品质、 创新分析	(63)
第五节	价值链分析与企业竞争优势	(67)
第六节	企业核心能力分析	(70)
第七节	企业内部特异能力分析	(73)
第八节	企业内部优势和劣势分析与 SWOT 分析总结	(75)
第九节	案例—5：成熟行业的汉堡大战之核心能力 分析	(76)
第十节	案例—6：DEC 公司衰败之路的内部分析	(78)
第四章	功能层级与事业层级的战略选择	(80)
第一节	功能层级战略的核心基础	(80)
第二节	事业层级战略选择	(84)
第三节	过程制定与控制	(93)
第四节	案例—7：美国连通卡差异化战略分析.....	(94)
第五节	案例—8：尼桑公司的低成本战略分析.....	(95)
第六节	案例—9：住宿行业聚焦战略分析.....	(97)
第五章	不同产业阶段的战略选择	(99)
第一节	分散产业的竞争战略	(99)
第二节	新兴产业的战略选择.....	(100)
第三节	成长产业阶段的战略选择.....	(101)
第四节	成熟产业的战略选择.....	(109)
第五节	衰退阶段的战略选择.....	(115)
第六节	案例—10：康柏公司和戴尔公司战略决战 焦点分析.....	(118)

第七节	案例—11: 德国 Daimler—Benz 公司多角化 战略分析·····	(119)
第六章	国际化进入战略·····	(121)
第一节	国际化进入战略的选择·····	(122)
第二节	国际化进入战略之进入模式选择·····	(127)
第三节	全球战略联盟·····	(132)
第四节	标准化与差异化问题·····	(133)
第五节	国际化经营的战略控制·····	(134)
第六节	案例—12: 保洁公司国际化战略分析·····	(135)
第七节	案例—13: 瑞典宜家家居国际化战略分析·····	(136)
第七章	公司战略·····	(139)
第一节	稳步发展战略·····	(139)
第二节	增长战略之垂直整合与水平整合·····	(140)
第三节	并购战略·····	(142)
第四节	防御战略·····	(146)
第五节	公司层级战略的障碍思考·····	(148)
第六节	案例—14: 马勒银行并购失败分析·····	(148)
第七节	案例—15: 美国波音公司兼并美国麦道 公司的兼并分析·····	(150)
第八章	战略评估与选择·····	(153)
第一节	适合性分析·····	(153)
第二节	可接受性分析·····	(154)
第三节	可行性分析·····	(155)
第四节	战略评估中的技术工具·····	(156)
第五节	战略选择·····	(161)
第九章	战略实施·····	(164)
第一节	战略执行中的组织结构问题·····	(164)
第二节	战略控制系统的设计·····	(171)

第三节	企业管理者在战略实施中的作用·····	(175)
第四节	战略性变革管理·····	(176)
第五节	案例—16: 数码设备公司 (DE) 的战略突破 与组织配置分析·····	(182)
第六节	案例—17: Sam Walton 控制方法案例分析 ···	(183)
第七节	案例—18: 3D 公司变革分析 ·····	(185)
第十章	战略管理方法的支持系统: 商业计划·····	(200)
第一节	什么是商业计划·····	(200)
第二节	怎样分析·····	(203)
第三节	如何写一份商业计划之案例分析·····	(204)
第四节	决策分析工具·····	(211)
第五节	案例—19: 决策树分析法则·····	(214)
第十一章	战略管理方法之顾问咨询实例分析·····	(218)
第一节	KEFBB 的外部环境分析 ·····	(218)
第二节	KEFBB 的内部环境分析 ·····	(225)
第三节	KEFBB 的内外部环境分析整合 ·····	(229)
第四节	WTO 对中国钢铁工业的影响分析及 KEFBB 的战略性思考 ·····	(230)
第五节	KEFBB 战略目标系统构筑工具与使用说明 ···	(231)
第六节	KEFBB 战略的层次与战略层次间的组合 ·····	(232)
第七节	KEFBB 战略组合简要前瞻 ·····	(232)
第八节	KEFBB 的战略实施 ·····	(235)
第十二章	“入世”与中国企业的战略思考·····	(236)
第一节	“入世”后中国企业的并购与联合战略之探讨 ·····	(236)
第二节	“入世”后未来五到十年中国企业的战略 大转移·····	(237)
第十三章	战略问题热点分析·····	(242)

第一节	企业发展“大”与“快”	(242)
第二节	“产品”与企业“发展”	(243)
第三节	“名牌”与“名牌产品”	(243)
第四节	“产品替代”与“竞争”	(244)
第五节	“目标市场”与“非目标市场”	(245)
第六节	“顾客满意度”与“顾客忠诚度”	(245)
第七节	企业为何会失败	(246)
第八节	企业如何避免战略性失败	(247)
第九节	企业进行战略选择的非定量因素	(248)
第十节	战略观念与战略意识	(249)
第十四章	战略管理工具	(251)
附录 I	战略管理方法词汇汇总表	(268)
附录 II	英国利物浦商学院 2000 年战略管理课程考试 ...	(274)
附录 III	英国利物浦商学院 2000 年 MBA 毕业论文调研 指导与研究方法	(276)
参考书目		(280)
后记		(287)
编后余言		(288)

第一章 战略与战略管理的基本概念

第一节 战略与战略的层次

为什么曾经是世界最成功的苹果公司与数码设备公司却在 20 世纪 90 年代出现了难以维持的局面，而他们的竞争对手戴尔公司却一步步走向成功？在半导体行业的微处理器市场中，为什么英特尔公司能够持续性地表现出超越其他竞争对手的出色表现？这些都与战略有极大的关系。

几乎每个人对战略都有一个初步的认识，那就是战略是研究企业将来的事情，不是现在事情，而且是由企业高层制定出来的。如果从字面上来看战略，战略的确是解决企业将来的事情，且不很现实。一些企业在谈到战略时也有相似的看法，认为战略对于企业来说不是很重要。在学术界，对战略的认识也并不统一。早在 1938 年美国学者巴纳德在他的《经理的职能》一书中提出了“战略”这一构思。到了 1965 年著名学者安索夫提出的“产品/市场战略”模型使得“战略”一词得到广泛应用。到了 1978 年，著名学者苏恩提出了战略的三个层次观点。在“战略”这一概念的随后发展过程中，又分别出现了诸如：“战略是一种决策模式并决定和揭示企业的目标”；“战略是一种计划，它将企业的主要目标、政策和活动按照一定的顺序连接成一个有效的整体”；和“战略是计划（Plan）、计策（Ploy）、模式（Pattern）、定位（Position）和观念（Perspective）这 5Ps 的有效组合”等诸

多不同的观点。下面介绍欧洲著名学者对战略这一概念的新认识。

欧洲战略学认为：战略不是一件简单的事情，而且很复杂，集商科一切要素之大成，几乎包含了商科所有要素，像市场、财务、项目、人力资源、企业管理等方面的知识在战略的分析过程都会有所涉及。其中，以英国著名学者杰森和舒勒 1999 年对战略的定义最有影响。他们认为：战略是通过有效地组合企业内部资源，以在变化（Dynamic）的环境中确定企业的发展方向（Direction）和经营范围（Scope），从而获取竞争优势（Competitive Advantage），以满足市场的需求和企业拥有人（Stakeholder）的需求。在这个定义中的一些关键词如“发展方向”，“经营范围”，“变化的环境”都应定义得恰到好处。例如，“发展方向”是研究企业想去哪儿的问题（Where is the organization going）；“经营范围”是研究企业要做什么的问题（What is the organization doing）；“竞争优势”是指你的企业在哪些方面比人家强：是质量好？服务好？还是价格低？而“动态的环境”是指环境富于变化并充满动荡。这就是说你要用长远的眼光考虑战略问题，这就如同“做一件正确的事”（Do a right thing）和“把一件事做正确”（Do a thing right）是两个不同的概念一样，前者有“战略”（Strategic）的意味并注重长期效果，后者含“战术”（Functional）色彩并注重效率的好坏。而能否去“做一件正确的事”则是企业取得成功的必要基础。因此，正确的理解应该是这样：去做一件正确的事，努力将正确的事做好，并力争永远都做正确的事情。因此，战略是强调一种全面性和全局性，并注重从企业资源配置到经营范围决策过程中来获得综合效果，也就是一种协同（Synergy）。企业战略对企业的发展方向和趋势进行了长期的规划，从而使企业在外部商业环境的变化过程中能够充分发挥其内部的优势，以促使企业保持持久的稳定的发展。因此，

战略性思考需要体现以下四点：①关注将来而不留恋过去。②把握机遇而不强调困难。③掌握自己的方向而不跟着别人走。④要有高起点的目标而不任其自然。

战略具有层次性。战略一般分为三个层次，即公司层级战略 (Corporate strategy)，事业层级战略 (Business level strategy) 和运营层级战略 (Operational strategy)。如果企业希望从整体上获得成功，那么企业必须要将这三者有机地结合起来，以使其整体发力，也就是说经理们要从这三个层次来考虑企业的经营战略。如果企业仅从事一项业务，那么企业的公司战略与事业层次的战略就是一样的，也就是说这两种战略的决策权都将集中在企业的高层管理者手中。请看图 1—1 所示。

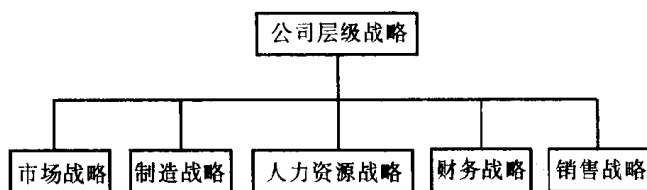


图 1—1 从事一项事业的企业的战略层次

如果企业跨行业经营，而且有许多不同的经营业务活动，则企业的战略层次就如同前面所提到的三个层次的战略组合，即公司战略为最高层，其次为事业层级战略与运营层级战略。请看图 1—2 所示。

公司层级战略是研究企业要去哪儿 (Where is the organization going) 和企业应该经营哪些事业以使企业长期获利等，是企业的战略总纲领，是企业最高管理层指导和控制企业的一切行为的最高行动纲领。公司层级战略需要回答企业应该经营哪些事业以使企业的长期利益达到最大化。因此，公司层级战略注重把

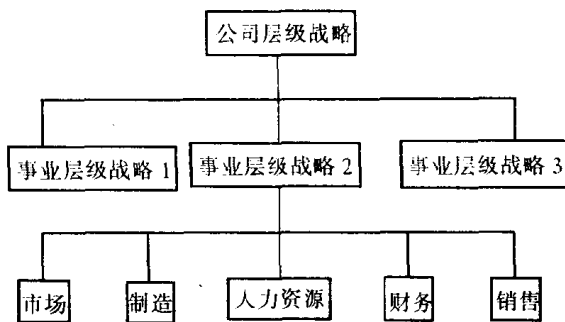


图 1—2 跨行业经营企业的战略层次

握企业内外部环境的变化，同时努力将企业内部各个部门间的资源进行有效的战略配置，并以企业的整体为对象。公司层级战略强调“做一件正确的事情”。该层次的战略以价值为取向，并以抽象的概念为基础，忽略具体性原则。该层次战略注重深远性和未来性，代表了企业的发展方向。在公司层级的战略思考中，企业需要考虑一体化战略（垂直一体化和水平一体化）、多角化战略（在新的领域中发展以求长期获利的可能性）、战略联盟（在一体化和多角化战略中扮演重要角色）和收购战略。必要时将考虑企业重组以增强企业的整体效率。另外行业不同发展阶段的相应战略也是这个层次所要思考的问题。公司层级战略具有如下特点：公司层级战略体现了企业全局发展的整体性与长期性；它的制定与推行主要由企业高层的管理人员来执行；公司层级战略与企业的组织形态关系密切。

事业层战略是在企业总体战略的指导下，经营管理某一个战略单位的战略计划，是公司层级战略之下的一滚子战略，为企业的整体目标服务并包含所有的竞争议题。因此，事业层战略更加考虑企业如何在特定的市场上获取竞争优势。比如，如何发现新

的商机，以及在什么样的市场和什么时候推出什么样的产品，提供什么样的服务等等。也就是说事业层战略要思考企业所有的竞争议题，如企业自身所要加强的部分、市场上的自我定位以及取得竞争优势的方法和在不同产业发展阶段中所采用的不同策略等等。同时，针对不断变化的外部环境在各自的经营领域里有效地竞争。该层次的管理者需要努力识别最稳固的同时也最有盈利性的市场区域，以发挥其竞争优势。如果从战略构成要素的角度来看，资源配置与竞争优势的建立是该层次战略的重要组成部分。在该层次的战略思考中需要考虑成本领先战略、差异化战略和集中化战略这三项通用的竞争战略。

运营战略则考虑如何有效组合企业内部资源来执行公司层战略和事业层战略。它更注重企业内部主要职能部门的短期战略规划，以使职能部门的管理人员能够清楚地认识到本职能部门在实施企业总体战略过程中的责任与要求。该战略将思考如何提升企业的运作效能以使企业获得较佳的效率、品质、创新和顾客回应方面的能力。由于该战略直接处理诸如生产、市场、服务等最为一线的事物，因此，该战略更强调“如何将一件事情做正确”。运营层级战略能够提升企业内的各项功能性运作，这些功能性运作包括制造、营销、物料管理、人力资源管理与研究和发展。

对战略三个层次的划分使得战略在制定与实施的过程中能够促使企业各管理层进行充分的协商与密切的合作。而公司层级战略、事业层级战略与运营层级战略共同构成了企业的战略体系。

第二节 战略与战略发展类型

企业老总希望战略保持长期稳定，但外界环境是变化的。为适应外界环境的变化和企业的可持续发展，企业的战略也就有了变化，我们称这种变化为一种“发展”，即所说的战略发展。因