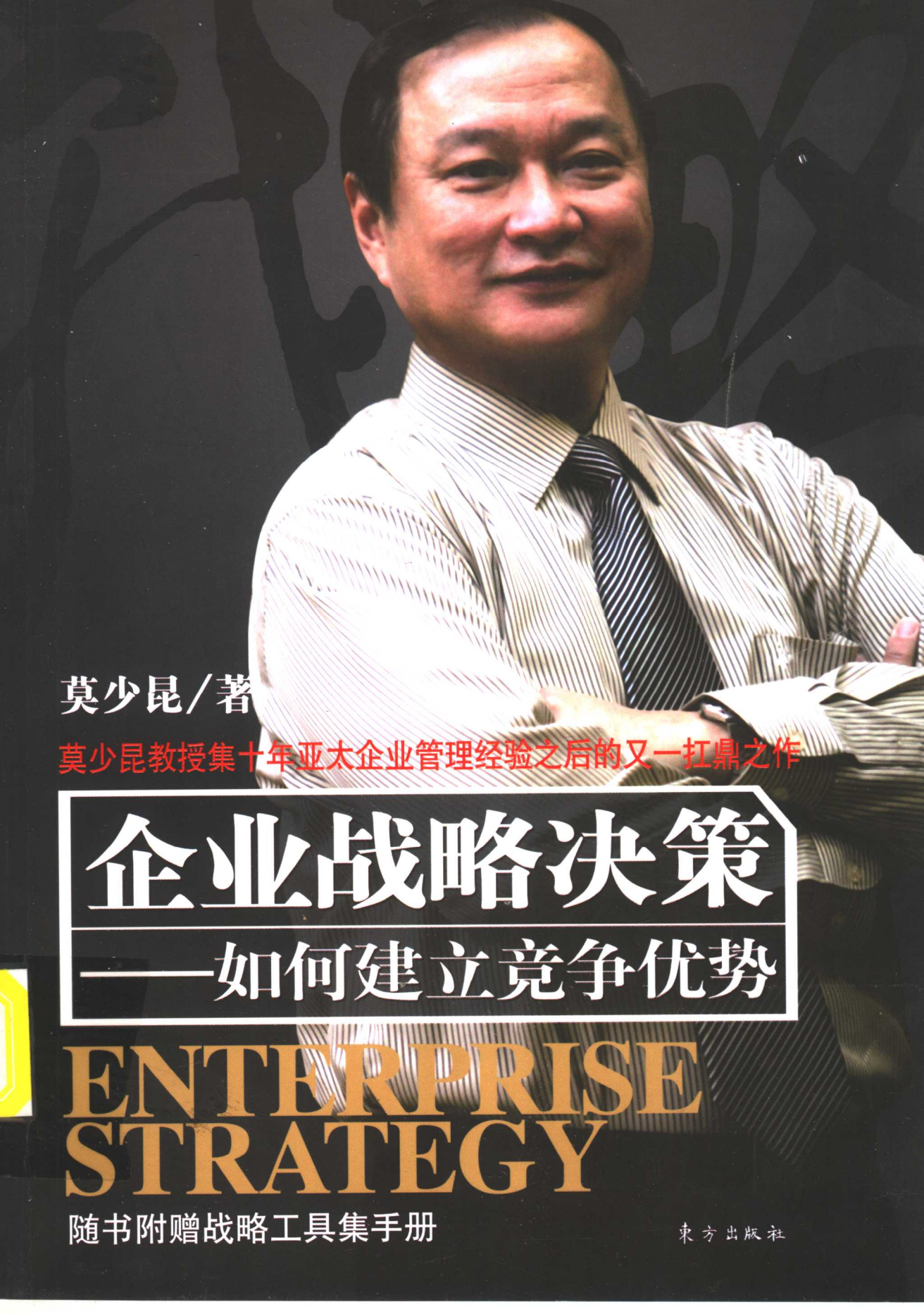


A portrait of Mo Shaokun, a middle-aged man with dark hair, wearing a light-colored striped shirt and a dark striped tie. He is smiling slightly and has his arms crossed. The background is dark with faint, stylized patterns.

莫少昆/著

莫少昆教授集十年亚太企业管理经验之后的又一扛鼎之作

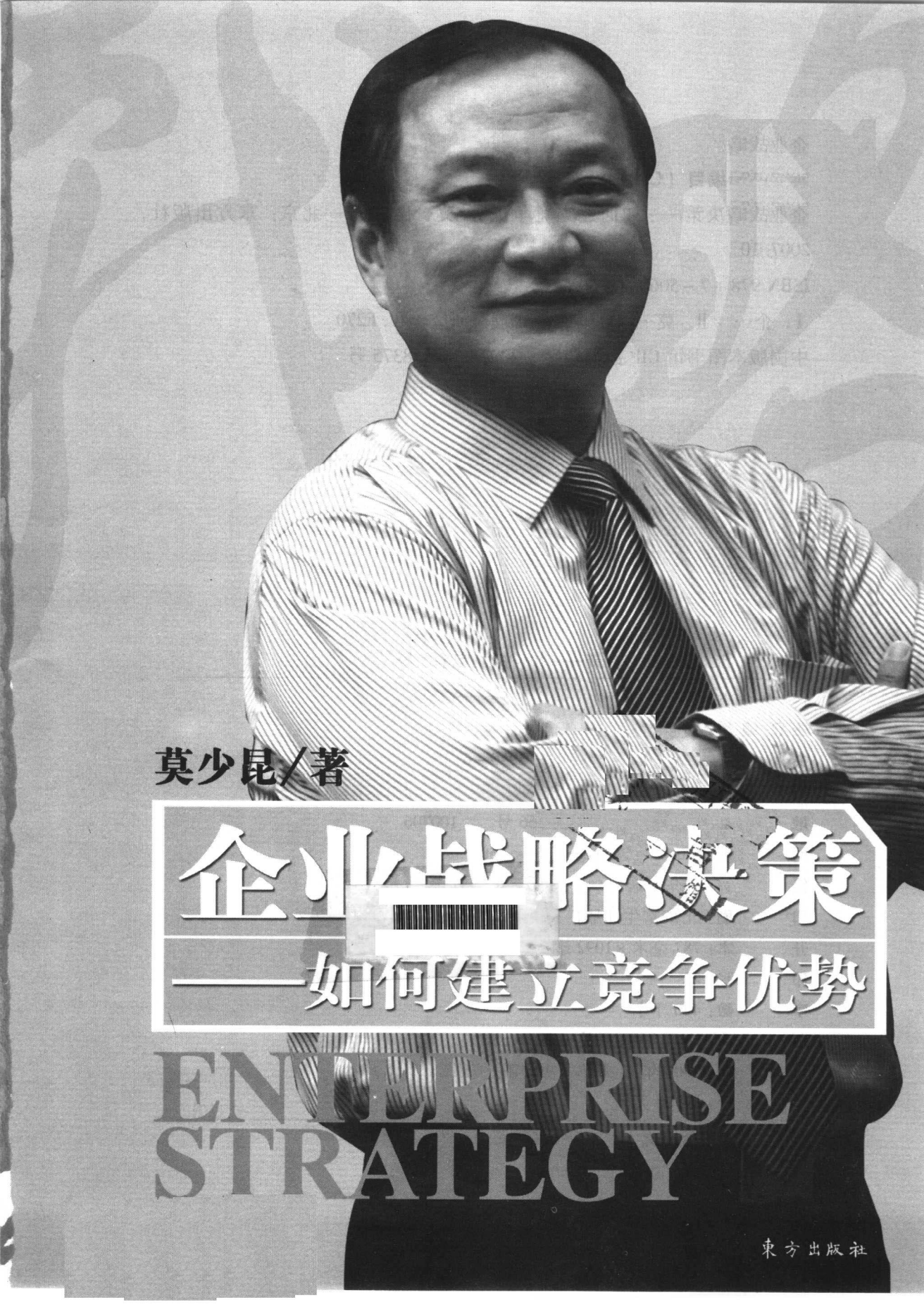
企业战略决策

——如何建立竞争优势

ENTERPRISE STRATEGY

随书附赠战略工具集手册

东方出版社

A black and white portrait of Mo Shaokun, a middle-aged man with dark hair, wearing a striped shirt and a dark tie. He is smiling slightly and has his arms crossed. The background is a light, textured gray.

莫少昆/著

企业战略决策

——如何建立竞争优势

ENTERPRISE
STRATEGY

东方出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业战略决策——如何建立竞争优势/莫少昆 著. —北京: 东方出版社,
2007. 10

ISBN 978 - 7 - 5060 - 2950 - 6

I. 企… II. 莫… III. 企业管理—研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 158375 号

书 名: 企业战略决策——如何建立竞争优势

作 者: 莫少昆

责任编辑: 高志红

书 号: ISBN 978 - 7 - 5060 - 2950 - 6

出版发行: 东方出版社

地 址: 北京朝阳门内大街 166 号 100706

网 址: [http://www. peoplepress. net](http://www.peoplepress.net)

经 销: 新华书店

印 刷: 北京富生印刷厂

开 本: 787 毫米 × 1092 毫米 1/16

印 张: 28

字 数: 440 千字

版 次: 2007 年 11 月第 1 版

印 次: 2007 年 11 月第 1 次印刷

定 价: 48.00 元

版权所有, 翻版必究

自序

屈指算来，讲授战略管理这门课程已经十二年有余。

十二年来，从 MBA 课程到 EMBA 课程，历经新加坡国立大学、澳大利亚国立大学、芬兰赫尔辛基经济学院以及国内清华、中山、哈工大等十余所高等学府，不知不觉间，仅 EMBA 受众已逾五千人。在这一教学相长的过程中，我对战略及战略管理的教学实践也有了更为深入的思考和认识。

就西方管理学而言，迈克尔·波特强调战略是一个理性和分析的过程；加里·哈默尔认为战略是一种想象力和颠覆的过程；而明茨伯格则说战略是一个调整和学习的过程。这些论点各有理论支撑，但是我认为，中国企业家更加能够接受加里·哈默尔的观点。他们都注重观念的学习和联想力的推动，也敢于做出颠覆性的大胆举措，而把理论分析、调整学习等工作交给助手。这种观察使我感受到了中国传统文化对中国企业家们的深远影响。其实，战略的原始点就是想法、概念和灵感，并从中找到规律和法则。这也就是老子所讲的“道”。老子的《道德经》分为道篇和德篇。老子说：“道生之，德蓄之。”战略管理就是要掌握规律并且调派资源将战略实施落地。所谓“天之道，利而不害；圣人之道，为而不争”。掌握了道和德，其实就是掌握了战略的制定和战略的执行。

中国企业家也非常喜欢毛泽东的“在战略上藐视敌人，在战术上重视敌人”这句话。毛泽东的精辟论断深得企业家们之心：他们愿用浪漫的心态、开放思想和广阔的胸怀来思考战略；再用现实的态度、谨慎的措施和永不言弃的韧性来执行战略。毛泽东的这句名言是“阴阳的结合，天地的交应”——有多大的地就能撑起多大的天，有多大的天就能覆盖多大的地。

在长期的教学和咨询中，我早已萌生把自己对战略的这些系统思考和研究集结成书的想法，并于 2002 年、2004 年两度着手操作，书稿几近成形，

但随着研究和实践的深入，对书稿内容的要求也愈发苛刻，终因心有不满而暂且搁置。去年再拿起这部书稿，觉得应该完成这个心愿。于是，静心一年，汲取诸多同事、同学的真知灼见，对原稿的结构、内容做了大幅的修整，尤其是补充了很多新鲜的个案分析，方有此书之付梓。如若本书的出版能够抛砖引玉，引发读者对企业战略全方位的思考，帮助企业家们把战略行之有效地付诸实践，则幸甚至哉。

这里要特别感谢山东六和集团有限公司执行董事长张效成先生、新加坡大华银行的执行副总裁郭子德先生、中国人民解放军国防大学教授马骏博士，他们肯定性的意见，给了我莫大的鼓励；感谢分众传媒总裁谭智先生、武汉新华扬集团董事长詹志春先生、愉悦家纺有限公司董事长刘曰兴先生，他们为本书提供了有价值的个案；还要感谢博维团队，我的那些执著、勤恳、可爱的同事——余继业、李茸、刘万超、赵明磊、武丽娟、郭飞舟、莫正辉等，他们为本书的出版也贡献了不少力量。

“天下难事必作于易”，战略是简单的，贵在清晰和创新；“天下大事必作于细”，战术是讲究细节的，贵在按部就班和坚持不懈。

共勉。



2007年10月

莫少昆教授



亚太地区著名战略管理、领导力专家

任 职

新加坡国立大学企业管理学院亚太EMBA客座教授

芬兰赫尔辛基经济学院EMBA客座教授

澳大利亚国立大学管理学院MIM客座教授

清华大学经济管理学院EMBA客座教授

对外经济贸易大学EMBA客座教授

中山大学EMBA客座教授

哈尔滨工业大学EMBA客座教授

任职经历

曾任新加坡大华银行副总裁

曾任新加坡某上市企业总裁及执行董事

现任新加坡博维管理咨询有限公司总裁

兼任新加坡及中国多家大型集团首席顾问、独立董事

主要研究领域

企业战略管理

企业文化建设

变革管理

企业家精神和领导艺术

主要作品

《大领导力》

《与CEO重走长征路》

《文化千年·华商天下》书系

《标杆·服务王牌》书系

《百家企业文化工程》书系

《大领导力艺术》(10VCD)

《企业战略管理教程》(30VCD)

《名家论坛——战略管理》(12VCD)

公司简介

新加坡博维管理咨询有限公司(Moways Management Consulting Co., Ltd, Singapore)是集企业管理研究和
管理实践于一身的专业机构。公司凭借深厚的管理底蕴
和强大的专家网络,为亚太地区数以百计的企业和数以
万计的企业管理者提供国际水准、本土特色的管理咨询、
管理培训、管理教育服务。公司同时涉足管理传播和投
资咨询领域。

这是一本枯燥无味的教科书？还是一本不着边际的管理漫话集？当然都不是！此书是一本集理论与实战、融案例与分析、汇课堂教学与管理经验的企业战略决策DIY手册。

此书以战略管理导论、战略分析、战略形成和战略实施为主线，从战略管理理论和战略管理实际操作两方面讲述了战略管理的全过程，内容涉及企业核心竞争力的培养、企业业务多元化的评估以及如何建立竞争优势等企业最为关心的问题。

作者十年探索，使全书内容紧贴本土论述风格。书中百余案例穿插，将理论化为实战，并且还介绍了许多在日常管理中十分有用的战略管理工具，便于读者自学自查、实际操作。

策 划：北京人民光华教育科技有限公司

新加坡博维管理咨询有限公司

责任编辑：高志红

征稿电话：010-82895016

投稿邮箱：rmghbooks@163.com

目 录



第一篇 战略管理导论

第 1 章 战略管理是什么

战略管理是决定企业能否生存,进而获得卓有成效的战略行动的过程。它是一个动态的循环过程,包括了分析、制定、执行、控制等四个阶段。

- 一、战略及其重要性 /5
 - 二、战略管理及其过程 /24
 - 附一:蓝海战略的迷思 /46
 - 附二:“长尾”的陷阱 /56
 - 附三:根据美泰公司年报分析其战略特色 /61
-

第 2 章 核心竞争力

核心竞争力是指企业开发独特产品、发展独特技术和发明独特营销手段的能力。

- 一、核心竞争力的概念 /73
 - 二、核心竞争力的构成 /76
 - 三、核心竞争力的发展阶段 /78
 - 四、核心竞争力的战略应用 /79
 - 五、总结 /82
-

第 3 章 战略管理架构和规划制度

战略管理的系统架构就是企业战略管理的整个内容、步骤和结构,总共有十一个方面的内容。



- 一、战略管理架构 /87
- 二、战略规划制度 /103
- 三、战略规划制度的成果 /106

第二篇 战略分析

第4章 企业历史分析

企业经营有五个阶段，即企业的创业期、维持期、发展期、转型期和永续经营期，不同时期有不同的重点。

- 一、企业目前的成长阶段 /111
- 二、组织愿景与战略意图 /125
- 三、企业过去的经营战略 /127

第5章 战略相关利益体分析

战略相关利益体是指在企业发展过程中，对企业生产经营活动能够产生重大影响的团体或个人。在企业的现实经营中，必须处理好十大关系，这些关系错综复杂，对企业战略的制定和执行都会产生意想不到的影响。

- 一、战略相关利益体的构成 /141
- 二、战略相关利益体的目标 /141
- 三、正确处理十大关系 /143

第6章 外部分析：大环境、大趋势

大环境、大趋势的变化影响着企业的成长和获利，影响着企业的战略观点。

- 一、大环境分析 /153
- 二、大趋势分析 /166

第 7 章 产业结构分析

分析产业结构，就是要分析企业所处的产业在大的经济环境中处于何种位置，企业应该通过什么样的措施来改变产业结构和竞争行为，从而增加企业赢利。

- 一、产业格局分析 /175
- 二、迈克尔·波特产业结构分析模型 /177
- 三、迈克尔·波特产业结构分析模型的贡献与局限性 /188

第 8 章 竞争定位的分析

竞争定位就是企业将自己的产品放在最有市场竞争力的位置上，使自己的产品在与其它产品的竞争中取胜。竞争定位分析是整个市场营销的核心，它包括市场定位分析和产品定位分析两部分内容。

- 一、竞争定位的外延——市场营销 /193
- 二、市场定位分析 /196
- 三、产品定位分析 /205
- 四、竞争定位分析的应用 /217

第 9 章 企业内部分析

企业本身的资源和能力是决定企业获利能力的主要因素。

- 一、价值链分析 /223
- 二、成本控制和资源控制 /236
- 三、资源与价值活动的平衡评估 /238
- 四、确认企业的核心竞争力 /247

第 10 章 企业领导者分析

企业领导者有十大战略角色，这些角色应根据企业发展的不同阶段做出不同的调整。



- 一、企业领导者的战略角色 /253
- 二、企业领导者在战略管理中的领导力 /259
- 三、有特色的企业领导者 /266

第三篇 战略形成

第11章 战略选择

战略选择有三个步骤：明确战略的发展方向，明确自身的竞争优势，明确战略的发展方式。

- 一、明确战略的发展方向 /275
- 二、明确自身的竞争优势 /285
- 三、明确战略的发展方式 /291

第12章 战略形成

战略形成是解决如何把确定好的战略选择方向、竞争战术和发展方式三者整合在一起，形成一条完整的战略思路或战略报告。它有六种方式和四个步骤。

- 一、战略形成的六种方式 /301
- 二、战略形成的架构范例 /302
- 三、万科集团的战略形成 /305

第13章 战略评估

战略形成以后，应该有一个战略评估的过程。因为每一个战略都有自身的特色，往往难以取舍，通过战略评估，企业可以判断哪个才是它真正需要的战略。

- 一、战略评估的依据 /317
- 二、战略评估的框架和步骤 /319
- 三、战略评估方法的改良 /323

第四篇 战略实施

第14章 战略执行

组织结构和战略的执行息息相关，有什么样的战略，就必须有什么样的组织结构。

- 一、战略阶梯理论 /331
- 二、资源调派 /334
- 三、组织结构 /339
- 四、管理制度 /354
- 五、人力资源 /357
- 六、企业文化 /362

第15章 战略控制

控制的方法有很多种，“一分钟管理”是目前比较常用的控制方法。

- 一、控制的种类 /377
- 二、常用的控制方法 /377
- 三、控制的步骤 /379
- 四、控制的准则 /380
- 五、平衡计分卡 /386

附录

附录一：国美收购永乐对家电零售行业的冲击 /393

附录二：战略的执行与控制——郑州商业银行

人力资源咨询案例 /410

附录三：新华扬——定位后的华丽转身 /418

参考文献 /434

第一篇

战略管理导论

第 1 章

战略管理是什么

- 战略及其重要性
- 战略管理及其过程

没有战略的企业，就像一架迷失了方向而且在险恶气候中飞行的飞机，即使不坠毁，也不无耗尽燃料之虞。

——阿尔温·托夫勒

计划的制定比计划本身更为重要。

——戴尔·麦康基

一、战略及其重要性

1. 战略是什么

战略是企业制胜之本，但究竟什么是企业战略，不同的学者有不同的理解，因此战略的定义也各种各样。英国的两位学者格里·约翰逊（Gerry Johnson）和凯万·斯科尔斯（Kevan Scholes）纵览了各版本定义后，给出了一个包涵全面、言简意赅的总结：**战略是一个计划，能够整合企业的目标、政策，并且能使企业上下一致地付诸行动。**也就是说，战略要整合目标、政策和行动，凡是能够把这三个要素整合起来的，都可以叫做战略。



案 例

国内革命时期，毛泽东提出的“农村包围城市”的政策，就是一项战略，同时也是一个目标。所以中国共产党打土豪、分田地、废除封建剥削和债务以及在解放战争时期实行“耕者有其田”的土地政策，都是为了整合“农村包围城市”的目标。相应地，建立农村革命根据地、进行土地革命、建立农民武装组织等各种各样的行动，也是为了使共产党的革命力量能够在农村生根，能够调动所有人的积极性，来实现农村包围城市的目标。这就是一个很好的战略。

2. 战略定义五个层次

战略的定义可以分为五个层次，理解各层次之间的关系有助于我们理解战略形成的思维过程。