



工商管理经典译丛·战略与组织系列
Administration Classics

战略管理

解决战略矛盾，创造竞争优势

STRATEGY SYNTHESIS 

Resolving Strategy Paradoxes
to Create Competitive Advantage

鲍勃·德威特 (Bob de Wit) 著
罗恩·梅耶尔 (Ron Meyer)

汪涛 译

F270/1028

2008

BUSINESS
ADMINISTRATION
CLASSICS

工商管理经典译丛·战略与组织系列

Administration Classics

战略管理

解决战略矛盾，创造竞争优势

STRATEGY SYNTHESIS

Resolving Strategy Paradoxes
to Create Competitive Advantage

鲍勃·德威特 (Bob de Wit) 著

罗恩·梅耶尔 (Ron Meyer)

汪涛 译

中国人民大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

战略管理：解决战略矛盾，创造竞争优势/德威特，梅耶尔著；汪涛译.

北京：中国人民大学出版社，2008

(工商管理经典译丛·战略与组织系列)

ISBN 978-7-300-09299-7

I. 战…

II. ①德…②梅…③汪…

III. 企业管理

IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 062956 号

工商管理经典译丛·战略与组织系列

战略管理：解决战略矛盾，创造竞争优势

鲍勃·德威特 著

罗恩·梅耶尔

汪涛 译

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

电 话 010-62511242 (总编室)

010-82501766 (邮购部)

010-62515195 (发行公司)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 河北涿州星河印刷有限公司

规 格 185 mm×260 mm 16 开本

印 张 18 插页 2

字 数 458 000

邮政编码 100080

010-62511398 (质管部)

010-62514148 (门市部)

010-62515275 (盗版举报)

版 次 2008 年 5 月第 1 版

印 次 2008 年 5 月第 1 次印刷

定 价 39.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

致 谢

我要说明的是，在这本书中，我只是将别人采撷的鲜花编成了花环，我所贡献的只是串起花朵的细绳。

蒙田 (Montaigne, 1533—1592); 法国伦理学家和散文家

和蒙田一样，我们奉献的这本书也是汇集别人智慧的“一个花环”——我们将战略管理领域内的许多重要思想、概念、框架和理论汇集到一起，并带着让每一朵花在其他花朵的衬托下变得更加美丽芬芳的愿望对其进行了整理。我们为自己的工作感到骄傲，因为我们挑选了最美丽的花朵，并用它们结成了最迷人的花环。同时，我们深切地领受了数百位为战略管理研究做出贡献的文献作者的惠泽。

一直到最后的成书阶段，我们获得了很多的支持，实在不能不对其有所提及。自该书第一版发行以来的六年间，来自世界各地的很多同行和读者向我们提供了许多有价值的反馈，根据这些反馈在本书再版时我们做了比较大的改进。由于我们有幸能向几十个国家的大学和公司呈现我们的观点，所以，我们也受益于我们的学生和咨询项目的合作者，他们提供了很好的意见和建议。对所有给过我们帮助的人，我们要衷心地表达谢意，同时也诚挚地希望他们能为本书的再版继续提出建议和意见。

就在本书第一版发行的前夕，我们决定将书中的一些战略思想应用于自己的实践，对现有的垂直管理的综合性商学院模式提出挑战。结果是建立了两个相关的组织：一个组织叫做战略管理学会，专门从事有关战略管理的研究和教学活动，它发挥了管理课程供应商的智慧，为各类商学院、公司办的大学和公司的培训部门提供课程。另一个组织叫做战略咨询工作室，是一个战略咨询和战略实施过程助力机构。这两个组织建立以来，我们的顾客、员工一直是我们的灵感、思想和反馈的源泉，持续地为我们正在形成的战略观点提供了实证检验的平台。衷心感谢他们对我们的观点的宽容接纳，感谢他们对我们所倡导的思想应用于实践的能力的信任。

2002年秋天，在鹿特丹召开了一个主题为“战略领域中的主流观点、不同看法和悖论”的小型战略管理研讨会，我们发现，会议讨论的一系列专题都是围绕我们的战略管理方法展开的，于是，我们开始了本书的创作。我们要感谢所有的与会人员，特别是 Charles Hampden-Turner, Anne Huff, Barry Johnson, Marianne Lewis, John McGee, Jane McKenzie, Andrew Pettigrew, Rob van Tulder and Richard Whittington，他们给了我们很多启发和灵感。

在这次会议之后，很多同事表示愿意参与我们的工作，帮助修订和改写各个章节的内容，并提供案例资料。在这里，我们要郑重表达对这些具有高度奉献精神的团队伙伴的感激



之情，这些伙伴是：

Ard Pieter de Man

Peer Ederer

Wolter Lemstra

Marc Padberg

Martin Rademakers

Winfried Ruigrok

Rob van Tulder

Leonard Zijlstra

我们还要高度赞扬我们的研究助理：Renske Bartels, Henk van de Berg, Casper van der Veen 和 Geert van Deth，他们发挥了非常重要的作用，在数月时间内，他们竭尽所能保证了第二版的及时发行。当然，还有我们的幕后英雄——办公室经理 Karin Feteris，是他保证了在那段忙乱的日子里一切都有条不紊。

最后，我们还要感谢圣智学习出版公司及其西南分社，正是它们在跟我们一起努力工作，才有了这本真正意义上的国际书籍。当许多书籍采取了仅针对一国读者出版然后再出口到其他国家的出版方式时，圣智学习出版公司西南分社分享了我们创造一本适合全世界读者阅读的图书的渴望。我们要特别感谢前编辑 Anna Faherty 女士，她令人愉悦但又不容拒绝地鞭策我们着手第二版的写作；还要感谢现任的联合编辑，伦敦的 Geraldine Lyons 和俄亥俄梅森的 John Szilagyi，他们不畏挑战，成功地完成了跨多国协调编辑事务的任务。最后也是最重要的，我们要感谢那个很多年前让我们做“串起花环的人”的人——我们的第一任编辑，David Godden，他现在已经退休，在新西兰过着种植真实花朵的生活。

前言

只懂得事务的一面，就等于不懂。

约翰·斯图亚特·穆勒（John Stuart Mill，1806—1873）；英国哲学家

新商业模式、价值定律、核心竞争力、虚拟组织、战略联盟、业务重组、全球化战略、学习型组织、混沌理论、股东价值——一浪高过一浪的新的管理观念不断冲击着商业社会，许多管理者却愈加陷入了困惑。他们中的一些人无畏地做着拼争，想追赶最新的管理理论时尚，希望能驾驭“下一个浪潮”，并从中获得竞争优势。另一些人则觉得自己就要被动荡的商业观念大潮淹没了。他们还有一个共同的想法，那就是：他们所接触和了解的有关战略和管理知识都是支离破碎、未曾建构、不一致甚至自相矛盾的。

我们同意他们的看法。在战略领域中有着数量惊人的各种理论、方法和哲理，都声称能从本质上揭示公司成功的秘密。在这个动荡的学术商品市场上，学者们发布着各自令人眼花缭乱的成果。年复一年，有关战略的理论产品不断增加，人们却越来越难以把握战略管理的全貌。更糟的是，各种战略理论对某些问题的看法并不一致，甚至对同一战略问题给出了完全相反解决方法。好像没有哪一个战略原理得到了普遍的认可，科学研究也不能告诉人们哪个理论最有实效。一些管理者呼吁管理大师们给出更加简明清晰的战略秘诀，另一些管理者则干脆对所有战略理论的价值表示怀疑，在商业活动中情愿接受“常识”而不是那些理论的指导。

不过，我们认为管理者不应回避当前正在进行的有关什么是最佳战略途径的讨论。因为忽视各流派战略思想间的引人深思的差异，无助于提高管理者的战略思维能力。管理者其实应该以更开放的心态，尽可能了解更广阔的战略知识，这样，通过批判地比较各种不同的战略观点，判别各种观点的优点和局限，战略管理者的眼光会变得更加犀利。战略思维的本意就是质疑相关理论的基本假设，并从多角度审视战略问题。只有在充分掌握多种视角的战略观点的基础上，决策者才能真正明了可供其进行战略选择的空间到底有多大。

我们确信管理者可以从了解各种战略理论和方法的主要冲突中获益，这正是写作本书的出发点。所以，本书对各种战略观点进行了广泛的涉猎和细致的梳理，向读者展示了当前理论界和实务界对战略管理相关问题所作的讨论。

战略综合

所谓智慧超群，就是头脑中总是同时有两种相反的观点却还能正常地发挥思想效用的

能力。

F·斯科特·费兹杰罗 (F. Scott Fitzgerald, 1896—1940); 美国小说家

我们认为, 仅提供有关战略管理的系统、均衡的理论综述, 对管理者是有用的, 但是还不够用。可以证明, 如果管理者了解了太多的战略理论, 思想就会超负荷, 就会感到困惑甚至丧失采取战略行动的能力。有效的方法是, 不仅帮助管理者了解尽量广博的战略管理理论和方法, 还要帮他们找到对众多理论和方法进行选择 and 整合的手段。管理者们要能够批判地对这些战略方法加以比较并选出最适合本企业的方法, 或者从不同方法中提取元素来创造性地组合出更适合本企业的方法。

因此, 本书将聚焦于十个重要的核心战略问题, 用十章的篇幅, 分别对有关每个问题的两种完全对立的观点加以讨论。这十个核心问题是战略管理者在实践中要面对的关键问题, 围绕每个核心问题, 我们仅讨论和比较那些与该问题直接相关的战略理论。

为使分析更具条理, 本书各章采取了相同的结构, 即每章围绕一个关键战略问题聚焦于有关该问题的两种最极端的对立观点, 这样, 每章内容就像是在展示两个持不同观点的阵营的一场针锋相对的辩论。这两个互不相容的阵营分别扮演着辩论中的“正方”和“反方”, 读者的任务是接受挑战, 去寻找“综合”——即对两种相反观点各取所长——的方法。我们会以不偏不倚的方式把两个阵营的观点呈现给读者, 使读者有身处辩论之中的真实感, 我们也会有意不把读者往某种观点上引导。另外, 正如我们在第1章中所指出的, 没有哪种综合的战略方法会适合于任何战略情境。有多种从不同观点中“各取所长”、化解冲突和解决特定战略问题的方法。本书的目的就在于: 让读者了解各种战略方法的作用, 并向读者提出“找到最适合自己的特定战略情境的综合方法”的挑战。

联系我们

我们能够抵挡军队的入侵, 却无法抵挡思想的侵袭。

维克多·雨果 (Victor Hugo, 1802—1885); 法国诗人、小说家和剧作家

书籍作为一种信息载体, 虽然形式比较传统, 但是具有技术成熟的优点, 并且能适用于大多数环境。其缺点就是具有单向性, 只允许作者向读者传递信息, 却无法将读者的意见、问题和建议传递给作者。对我们来说, 这个缺点很严重, 因为我们特别渴望与读者建立和保持联系, 特别希望倾听读者有关本书中“哪些内容比较适用、哪些不太适用”的看法。

因此, 我们希望战略管理者、教师和学生能跟我们建立起联系。可以采用两种联系方式, 一种是直接登录我们的网站 (www.strategy-academy.org 或者 www.thomsonlearning.com), 浏览网站上提供的专题特写, 并把自己的意见和建议留给我们。第二种方式是直接发电子邮件到专门为您申请的邮箱 b.dewit@strategy-academy.org 或 r.meyer@strategy-academy.org。

目录

第 I 篇 战 略	(1)
第 1 章 引 言	(3)
战略的性质	(4)
识别关键战略问题	(4)
将有关争论结构化	(12)
关于所采用的案例	(18)
扩展读物	(22)
第 II 篇 战略过程	(23)
第 2 章 战略思考	(25)
引 言	(26)
战略推理问题	(26)
逻辑与创造的悖论	(32)
关于战略思考的不同观点	(37)
综合评述	(43)
扩展读物	(44)
第 3 章 战略形成	(46)
引 言	(47)
实现了的战略	(47)
刻意追寻与自然浮现的悖论	(52)
关于战略形成的不同观点	(58)
综合评述	(65)
扩展读物	(66)
第 4 章 战略变革	(68)
引 言	(69)
战略更新问题	(69)
革命与进化的矛盾	(75)
关于战略变革的不同观点	(81)
综合评述	(87)
扩展读物	(88)



第Ⅲ篇 战略内容	(91)
第5章 业务层战略	(95)
引 言	(96)
竞争优势问题	(96)
市场与资源的矛盾	(109)
关于业务层战略的不同观点	(113)
综合评述	(119)
扩展阅读	(120)
第6章 公司层战略	(122)
引 言	(123)
公司结构问题	(123)
快速反应和协同的矛盾	(128)
关于公司层战略的不同观点	(135)
综合评述	(141)
扩展阅读	(142)
第7章 网络层战略	(144)
引 言	(145)
组织间的关系问题	(145)
竞争与合作的矛盾	(153)
关于网络层战略的不同观点	(158)
综合评述	(164)
扩展阅读	(165)
第Ⅳ篇 战略情境	(167)
第8章 产业情境	(169)
引 言	(170)
产业发展问题	(170)
遵从和选择的矛盾	(177)
关于产业情境中战略的不同观点	(181)
综合评述	(186)
扩展阅读	(187)
第9章 组织情境	(189)
引 言	(190)
组织发展问题	(190)
控制与混乱的矛盾	(194)
关于组织情境中战略的不同观点	(198)
综合评述	(205)



扩展阅读·····	(206)
第 10 章 国际情境 ·····	(208)
引 言 ·····	(209)
国际情境中战略问题的内容构成 ·····	(210)
全球化和本地化的矛盾 ·····	(216)
关于国际情境中战略的不同观点 ·····	(224)
综合评述 ·····	(229)
扩展阅读 ·····	(230)
第 V 篇 目 标 ·····	(231)
第 11 章 组织目标 ·····	(233)
引 言 ·····	(234)
公司使命问题 ·····	(234)
利益与责任的矛盾 ·····	(240)
关于组织目标的不同观点 ·····	(244)
综合评述 ·····	(250)
拓展读物 ·····	(251)
参考文献·····	(253)
后 记·····	(270)

案例一览

案例 1—1	迪士尼：米老鼠家族魔法依旧？	(18)
案例 2—1	SMIT：海上救援战略	(34)
案例 2—2	伯克希尔·哈撒韦公司：控制你的激情	(39)
案例 2—3	3M：亲吻青蛙	(41)
案例 3—1	空中客车：超越水平面的规划	(55)
案例 3—2	三星电子：争做明星	(60)
案例 3—3	吉野家：每次只做一家店	(64)
案例 4—1	安联与德累斯顿银行：冒险并购以实现全功能 金融服务？	(79)
案例 4—2	森特里克：踩下油门	(84)
案例 4—3	麦肯锡：依旧坚不可摧	(86)
案例 5—1	雅芳：让门铃响个不停？	(111)
案例 5—2	柯达：重新聚焦数字成像业务	(115)
案例 5—3	红牛：给你翅膀	(118)
案例 6—1	古奇：可以承受的奢华	(132)
案例 6—2	德古萨：专业化学品要分离存储	(137)
案例 6—3	索尼：整合家用娱乐业	(140)
案例 7—1	美国默克制药：抗厌食症药品	(156)
案例 7—2	麦肯：不做小人物	(160)
案例 7—3	筋斗云公司：网络制胜	(163)
案例 8—1	棕榈公司：枝条摇摆还是大汗淋漓	(179)
案例 8—2	西捷航空公司：顺势而为	(183)
案例 8—3	汽车王国公司：驾驭产业规则	(185)
案例 9—1	艾美集团：轮值五星上将	(196)
案例 9—2	日产：轮子上的新驾手	(200)
案例 9—3	塞姆克公司：为成功加压	(204)
案例 10—1	沃尔玛：墙上的另一块砖？	(221)
案例 10—2	六洲：世界上最全球化的酒店集团	(226)
案例 10—3	汇丰银行：全世界的本地银行	(228)
案例 11—1	高盛公司：谁拔头筹	(242)
案例 11—2	通用电气：你自己的公司	(246)
案例 11—3	迈特龙：完满的价值观与完满的生活	(249)

第

I

篇

战 略

第1章

引言

- 战略的性质
- 识别关键战略问题
- 将有关争论结构化
- 关于所采用的案例
- 扩展读物



人们喜欢接受他们从青年时期就习惯的观点，这种对习惯的依赖，会阻止他们发现真理。

摩西·迈茵蒙里德斯 (Moses Maimonides, 1135—1204);

埃及医生和哲学家

只要有强烈的求知欲望，就一定会有无休止的辩论、创作和各种各样的观点；因为聪明人认为所谓观点就是正在形成的知识。

约翰·米尔顿 (John Milton, 1608—1674); 英国诗人

战略的性质

按照一般的经验，人们合乎情理地认为，名为战略的书总会在第1章就对战略作出明晰的定义，并在后续的各章中应用该定义。尽早对战略作出精确的定义，有助于避免对“什么是战略”作出冲突性的解释、对“战略管理”这一术语的理解产生分歧。但是开篇先给出定义实际上会让读者误解，让人以为这是被众多的战略管理者、研究者和理论家所普遍认可的，给人一种错误的印象，即在战略领域中，基本概念已经被普遍接受，并且不容置疑。但实际并非如此，只要我们快速浏览一下现有的战略著作，就会发现在有关战略的许多核心问题上，都存在着严重的意见分歧，而且其分歧如此之大，以至于要想对“战略”这一术语给出一个通用的定义是不现实的。

对那些偏爱简单和确定的人来说，这个事实令人沮丧，因为这就意味着无法用一系列直截了当的容易记忆和应用的定义或定律来阐释战略问题。既然存在多种观点，而且各种观点间存在着强烈的冲突，就表明战略无法被归纳为被普遍认同的、可以直接用来理解、学习和应用的定义、定理、矩阵和流程图。可见，只要各种观点间还存在根本性的差异，有关战略的书籍就不能像说明书那样循序渐进地指导人们解决实际问题，而是必须承认存在分歧，并激发读者去思考各种不同观点的价值。本书的目的正在于此。

本书将秉承以下信念：要获得对有关战略问题的理解，就必须充分了解众多著名研究者的精辟见解，必须承认要回答“战略是什么”可不是一件简单的事。因此，本书并不适合那些偏爱简单的读者，他们往往只愿意了解一种观点，不愿意动用思维能力去理解众多不同的观点，他们可以选择别的更符合其偏好的书籍去阅读，事实上那样的书还真不少。那些希望开拓进取的人可以将“习惯看法”暂时放在一边，以开放的心态对待本书将展现的众多其他观点，因为那其中蕴含着“正在形成的知识”。

识别关键战略问题

只拥有锤子这一种工具的人，会把所有东西都当作钉子对待。

亚伯拉罕·马斯洛 (Abrabam Maslow, 1908—1970); 美国心理学家

本书所采用的研究方法符合马斯洛话中所蕴含的道德标准。为了避免用“锤子”思维看待关键战略问题，本书将采用从多种视角看待战略问题的方法。实际上可以采取两种不同的方式来展示内容丰富的现有相关理论成果。我们把马斯洛的“锤子—钉子”思想扩展一下，以便更清晰地解释我们的观点。好木匠要能根据工艺的要求，在各种各样的工具中选出最合适的，为做到这一点，他们要在学徒期间学习有关工具的知识。木工学徒有两种学习模式：一种模式是先让学徒分别了解各种工具的功能和特点，然后根据所学来判定哪种工具适用于哪些场合；另一种模式是让学徒先了解和感知要加工的对象、材料和过程中要解决的问题，然后带着问题去了解需要用到工具。上述第一种学习模式可称之为“方法导向型”——让学习者先获得并熟悉和了解各种工具，然后再去面对实际问题，并尝试通过组合各种工具来解决这些实际问题；第二种学习模式可称之为“问题导向型”——学习者要先面对和了解要解决的实际问题，然后再根据问题的特征找寻合适的解决方法。

以上两种学习模式对于初学战略者来说都是适用的。采用“方法导向型”模式学习战略课程，学习者先要逐一掌握各种重要的战略理论，然后在实践中通过比较和综合这些理论方法来解决实际问题。倾向于这种学习模式的著作一般会采用如下逻辑结构：每一章介绍一种战略的主流理论和学术流派。采用该种罗列式体系框架的著作的优点是：每一章集中讨论一种相关战略理论，主题明确、内容凝炼，适合于那些想深入理解各种理论精髓的读者。这种罗列式体系结构的不足之处在于：读者无法从中获得对各种理论之间的相互联系的认识。初学者会遇到以下问题：各种理论间有何一致、有何不一致？分别适合解释哪些战略现象，又对哪些战略问题无能为力？能否将各种理论结合起来应用？各种理论有无共同的假设？哪种战略是特定情境下的最佳战略或者最适合战略？显然，如果不解决这些疑问，初学者就无法在实践中应用这些理论工具。

本书的基本假定是：读者希望自己能积极地参与解决战略问题；了解大量的理论本身不是目的，只是有效地制定战略的一种手段。基于该基本假设，本书倾向于采用“问题导向型”战略学习模式。因此，本书的结构框架是：先识别出关键的战略问题，然后再选择最适合的理论去分别审视每个关键战略问题。书中每一章只解决诸多关键战略问题中的某个特定问题，只对那些有助于说明所讨论的战略问题的理论进行阐述和比较。当然，有些理论会与不止一个关键战略问题有关，所以会在多章中出现。

本书我们一共识别出十种关键战略问题，它们基本上覆盖了整个战略管理领域。这十个关键战略问题分别是本书第2~10章的主题。下面说明一下这十个战略问题的逻辑顺序和章节安排情况。

□ 战略维度：过程、内容和情境

本书首先对战略过程、战略内容和战略情境加以区分（见图1—1），因为它们是每个现实的战略问题中都能找到的战略的三个基本维度。这三个维度的一般定义如下：

- 战略过程。战略形成的途径被称作战略过程。用疑问句形式表达，则战

略过程是关于“如何、何人和何时”。“如何”即应如何制定、分析、构思、陈述、实施、更新和控制战略；“何人”即谁应参与战略过程；“何时”即什么时候该采取必要的战略行动。

- **战略内容。**战略过程的产物被称作战略内容。用疑问句形式表达，则战略内容是关于“是什么”的，它关注的是公司及其业务单元的战略是什么或者应该是什么。

- **战略情境。**决定战略过程和战略内容的一系列环境因素被称作战略情境。用疑问句形式表达，则战略情境是关于“在哪里”的，它关注战略过程和战略内容是在哪里（哪家公司和在什么环境下）孕育出来的。

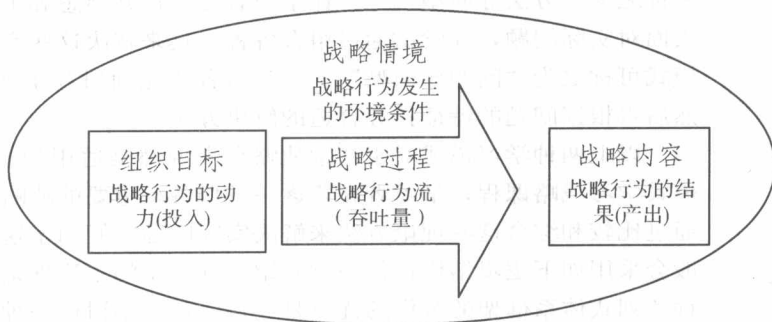


图 1—1 战略和组织目标的维度

需要反复强调的是：战略过程、战略内容和战略情境并非战略的三个不同组成部分，而是可区分的战略的三个维度。就像要说明某个盒子不必分解为长、宽、高三条边来描述一样，要描述一个战略也没必要将其分解为三个维度。每个战略问题的具体情形都是由其三个维度的特征所决定的，每个战略问题都具备过程、内容和情境方面的特征，战略家只有基于对特定战略的三个维度的特征的全面理解，并且承认这三个维度之间存在着相互作用（Pettigrew and Whipp, 1991; Ketchen, Thomas and McDaniel, 1996），才能真正深刻地理解该特定战略。例如，组织战略过程所采取的形式会对所形成的战略内容产生重要的影响，同样，现行战略的内容又会对未来引导战略过程的方式产生强烈的影响。如果忽略了这些内在的关联性，战略家就是在用平面而不是立体的视角看待战略问题。应临时之需将战略问题予以分解，可能很实用，但是会在不知不觉中变成习惯于割裂事实的长期的工作方式。

当然，在不对战略问题加以分割的前提下，是可以一边聚焦思考战略的某个维度，一边想着战略的另外两个维度的，而且实际上每次重点突出地集中讨论一个战略维度也是非常必要的。也可以同时讨论战略问题的三个维度，这听起来很有吸引力，但是恐怕很难有成效。因此，本书将谨慎地（不是割裂问题的各个方面而是兼顾全貌同时有重点地）采用过程—内容—情境的三维立体分析结构，并相应地将本书的内容分为三篇。

第Ⅳ篇的内容严格说来与战略无关。在前三篇所列举的有关战略的问题中，如何、何人、何时、是什么和在哪里的问题都已经得到了讨论，唯独没有涉及“为什么”——组织为什么要存在？为什么企业的战略选择会引导组织朝着某一既定方向发展？这些问题是有关组织目标的，而组织目标是组织的战略