



普通高等教育“十一五”国家级规划教材

The Art and Practice of Strategic Management

战略管理

— 艺术与实务

项保华 著



复旦大学出版社

教育部“跨世纪优秀人才培养计划”

国家自然科学基金(70272018, 70672044)

基金资助

教育部“面向21世纪经管系列课建”



普通高等教育“十一五”国家级规划教材

复旦大学管理学教材系列

The Art and Practice of Strategic Management

战略管理

— 艺术与实务

项保华 著

图书在版编目(CIP)数据

战略管理:艺术与实务/项保华著. —上海:复旦大学出版社,2007.11
(复旦大学管理学教材系列)
ISBN 978-7-309-05676-1

I. 战… II. 项… III. 企业管理-高等学校-教材 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 120245 号

战略管理:艺术与实务

项保华 著

出版发行 复旦大学出版社 上海市国权路 579 号 邮编 200433
86-21-65642857(门市零售)
86-21-65100562(团体订购) 86-21-65109143(外埠邮购)
fupnet@fudanpress.com <http://www.fudanpress.com>

责任编辑 刘子馨
总编辑 高若海
出品人 贺圣遂

印刷 上海华文印刷厂
开本 787×960 1/16
印张 24.5
字数 364 千
版次 2007 年 11 月第一版第一次印刷
印数 1—6 100

书号 ISBN 978-7-309-05676-1/F·1284
定价 38.00 元

如有印装质量问题,请向复旦大学出版社发行部调换。

版权所有 侵权必究

内容提要

本书围绕组织与个人“活得了、活得好、活得久”之根本目标，提出了战略疑、思、解运作模式，剖析环境、使命、实力三个前提假设，讨论了经营优势构建、集团公司运作（含业务演化路径选择）、竞合关系处理三大实践主题，研究了与战略实施相关的变革行动决策过程，回答了战略中心命题“做什么、如何做、由谁做”。

作为高等教育“十一五”国家级教材规划的选题，本书主要针对我国高等学校管理类专业本科生的企业战略管理课程的教学要求而写，同时兼顾了一般研究生、MBA、EMBA学员的战略管理学习要求，在文字表达上还考虑了具有高中以上文化程度各类战略实践者的阅读需要。

本书采用实践问题而非理论问题导向的研究思路，主要围绕企业经营实践中所遇到的关键战略问题展开，便于各类战略实践与理论研究者按目录检索，按需要选读相关内容。本书附录还提供了与战略管理领域相关的教学、研究、咨询、案例资料，可以满足多个层面读者的需要。

特 别 提 示

作为阅读本书的补充,欢迎访问本人的个人网站
<http://sm-xbh.zj001.net>,自由下载与本书教学配套
用的多媒体投影文件,浏览作者所写的有关管理随笔,
随时了解作者的最新研究进展,更欢迎各位通过电子
邮件 bhxiang@fudan.edu.cn 或 bhxiang@zju.edu.cn,
对本书提出宝贵意见。

使用本书作为所任课程或讲座的教材或参考书的
教师,若因教学研究需要,希望得到与本书配套的教辅
资料,包括课内教学所使用的幻灯片、案例及参考结论
等的电子文档,请直接给本人发送电子邮件,说明有关
您的教研需要及身份背景,本人一般会在2周内,通过
电子邮件向您免费提供与本书的最新版配套的相关教
辅资料。

作者

2007 年仲夏

问 卷

——战略商数测试:你真的理解企业战略(管理)吗^①?

在阅读本书前,请先完成本问卷,然后参照一下引言中列出的EMBA学员的选择,你会得出结论,对于战略研究,在理论和实践上都是十分有必要的。

特别提醒:为防止先看引言内容再做题,可能会产生事后诸葛亮的看法,认为这些题目太过简单,答案十分显而易见。所以,务请在完成本问卷的测试后,再翻看引言中的相应内容,这更有助于你了解自己对于战略的真正内隐看法。

1. 对于任何企业来说,为确保其成功经营,都必须要有书面文件形式的整体战略作为其日常行动的指导。
A. 同意 B. 无所谓 C. 不一定
2. 企业战略主要关心企业的长期发展问题,至少应该对未来5—10年的发展目标与措施对策进行详细的规划。
A. 同意 B. 说不清 C. 不同意
3. 企业战略的关键是要回答这样两个问题:作为整体来说,企业为什么能够得到回报,即为什么能够赚到钱? 以及与竞争对手相比,为什么能够取得更好的回报?
A. 不同意 B. 说不清 C. 同意

^① 本问卷系根据复旦大学管理学院余光胜博士提供的“战略商数测试(MBA版)”初稿的内容与思路,经文字修改、增删调整后而成。特此致谢!

4. 企业生存必须要有顾客,所以,不惜一切代价地提升顾客的满意度,使其忠诚于企业的产品或服务,这是企业战略需要不断追求的根本目标之所在。
A. 同意 B. 说不清 C. 不同意
5. 战略管理就是事先精心设计或制定一个完善的战略,然后,积极调动企业各方面的力量对其加以认真落实、组织实施的过程。
A. 同意 B. 说不清 C. 不同意
6. 战略制定是简单容易的,就是认清现状、明确目标、制定对策,战略管理难就难在战略的具体贯彻落实上。
A. 同意 B. 说不清 C. 不同意
7. 作为公司的一把手,我自己不懂这个行业不要紧,只要我能找到合适的人来做这个行业就行了。
A. 同意 B. 说不清 C. 不同意
8. 与专精的企业相比,多元化的公司更有助于降低经营风险,但通常也只能获得较低的投资回报。
A. 同意 B. 说不清 C. 不同意
9. 在处理与企业经营相关的多方利益主体的关系时,经常会面对需要讨价还价的情况。作为企业主要决策者,你赞同怎样的谈判原则?
A. 争取最大利益 B. 自己满意就行 C. 获得应有利益
10. 没有规矩不成方圆。为了保证企业战略的成功实施,一旦制定了相应的保障制度,企业中的任何人都要严格遵守,不能以任何借口违背乃至破坏该制度。
A. 同意 B. 说不清 C. 不同意

自序

企业泛指各类盈利及非盈利性组织,企业经营可粗略地分为战术性与战略性两类。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,如构建经营优势、形成企业特色、锁定目标顾客等,有助于从根本上改善企业的经营效益。本书中的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抉择外,在许多情况下还涉及更为棘手的对与对、或者在做对事同时会伴随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的良策提供参考。一是,深陷战略困境正在积极寻觅理论处方的经理人;二是,步入事业坦途正在认真提炼成功经验的企业家;三是,精熟管理理论正在努力探索应用之道的研究者;四是,初涉社会百态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际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。

本书认为,从实践的角度看,战略需要回答“做什么、如何做、由谁做”这样三方面的问题,以实现组织与个人“活得了、活得好、活得久”之目标。从理论的角度看,战略需要弄清“外部环境、内部实力、使命偏好”这样三方面的情况,以阐明组织与个人“为何生、凭啥存、因何亡”之缘由。

意图的明确与实现,还需要有适当的方法来保障。本书采取“实践导向型”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“实践导向型”的转变,本书作为在教学实践中不断完善的教材,先后经历了16年之久的不断修订。通过对中外战略理论与实践的反复提炼,对逻辑严密性、理论完整性、论述简洁性、实用便捷性等方面的平衡考虑,本书给出了更具理论价值与更易实际运用的新框架——“实践问题导向型战略管理运作构架”。

根据新框架提供的过程视角,企业战略就是以建设并扩大使企业盈利的回头及引荐型顾客群为中心,通过动态持续的得失权衡取舍与增值活动组合,创造顾客所需的产品或服务之特色,战略管理就是推动企业朝着“方向正确、运作高效、心情舒畅”努力的系列行动的集合。新框架是以本书前面各版本为基础而得到的。

本人从1982年攻读管理研究生开始,至今从事管理研究已有25年。从1991年开始,先后为专科、本科、硕士、博士等不同层次的学生,为各类实战型的MBA、EMBA、高管研修班的学员,主讲企业战略课程,历时也有16年。本书所给出的新框架,可以说就是这一长期研究探索、教学互动过程的结晶。

本书前面出版的各版本,从实际使用情况看,先后被国内20余所高校的管理院系指定用作战略领域的考博参考书、课程教材或研究参考,为国内出版的二十多本高校同类著作所引用,曾获浙江大学

教学成果一等奖、浙江省高校首届优秀教材一等奖、浙江省教学成果一等奖、上海汽车工业教育基金会优秀著作奖等。

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、艺术性与道德性作如下解释：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，而道德性就在于让人做正确的事。

这样，前面关于战略管理就是朝着“方向正确、运作高效、心情舒畅”努力的说法，实际上也就等同于“让人愉快高效地做正确的事”。由此可见，战略管理可广泛适用于各类社会组织，本书中提到的“企业”，也不再局限于一般含义上理解的营利性组织，还可以包括非营利性组织在内的各类社会团体。

管理过程既涉及做事，也涉及做人，还涉及社会互动，做事的效率、做人的愉快、互动的道德，这三者需要平衡兼顾，本书给出的新框架就体现了这样的思想。显然，不讲艺术的科学管理，会因忽视人性而受员工唾弃；抛开科学的管理艺术，会因损及效率而被市场淘汰；不讲道德的愉快高效，会因罔顾他人而遭众叛亲离。

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“实践导向型”的思路，展开战略管理过程的讨论，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。

为此，本书写作采用“学者型思考、平民式语言”的方式，尽量采用内涵不言自明的词句，各篇、章、节的标题直接点明主题，起着战略研究问题索引的作用，以方便实践应用时对于相关论题或内容的定位查找。本书的正文，不对所涉及的有关理论概念作考证式的评述，而只是在脚注及附录A与附录B中提供了部分资料，以兼顾对战略理论渊源特别有兴趣读者的需要。

企业战略既需理论思考，更需实践落实。古人云“非知之难，行之为难；非行之难，终之斯难。”战略管理应该特别注意，防止知行背离、只谈不做、有始无终。在理论与实践关系的处理上，我认为应该遵循这样的原则：战略理论如果不能解答实践问题，无法起到指导实

践行动的作用,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,本书在对战略管理艺术与实务的展开讨论中,特别考虑植入使人自我超越、不断改善的战略学习理念,以增强整个企业的思考与行动的能力、毅力与恒心。

本书中的许多观点,都是本人通过对战略理论成果与实践经验的梳理提炼而成的。其中的理论成果主要出自 *Strategic Management Journal*, *Harvard Business Review*, *The McKinsey Quarterly* 等国际期刊,联系我国实际的内容主要源自本人的战略咨询实践,所任教班级学员的课内讨论与随笔作业,还有报纸杂志的文章。

具体来说,本人先以战略理论综合与实践总结为基础,通过归纳分析提出假设性框架。然后,吸收各类学员参与课内讨论,对该假设性框架做正反两方面的理论与实践论证,提出修改意见。再以修改后的框架为新的假设性框架,进行下一轮的讨论修订。如此不断循环,以提升本书的理论内涵水平。

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。

本书的完成凝结了作者二十余年管理研究之心得与十多年战略探索之感悟,体现了我所任教的各类班级数以千计学员的集体智慧,融会了许多与我有深度交流的企业家的战略思考精髓,吸纳了众多领域学术先贤的闪光思想。有鉴于此,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。以有限个人之认知,探无限战略之奥妙,长路漫漫、永难穷尽。好在研究过程本身充满谐趣,只要虚心静气、随缘自适,以欣赏、感恩的心态去探思、体验、领悟,纵使最终未成正果,至少也能感受到这其中的愉悦与快乐,从而生发出有恒的研究激情与动力。

是为序,谨以此与各位同仁共勉!

目 录

问 卷	1
自 序	1
引 言	1

第一篇 战略思维——问题界定

第 1 章 战略思考框架	15
1.1 战略实践质疑	15
1.2 战略理论探思	23
1.3 战略对策求解	30
1.4 战略自我超越	39
思考题	50

第二篇 战略前提——假设论证

第 2 章 企业定位探索	53
2.1 外部机遇影响	54
2.2 内部优势作用	59
2.3 主客互动整合	63
2.4 使命目标构想	69
思考题	82
第 3 章 外部环境分析	84

3.1 外部战略要素	85
3.2 行业发展格局	88
3.3 六力互动模型	95
3.4 顾客特征分类	104
思考题	115
第4章 自身实力解剖	117
4.1 组织流程结构	118
4.2 企业活力源泉	128
4.3 制度文化惯例	134
4.4 实力支撑要素	143
思考题	153

第三篇 战略举措——出路求解

第5章 经营优势构建	159
5.1 经营价值构成	160
5.2 优势提升途径	164
5.3 优势跨期持续	174
5.4 集群互适创新	179
思考题	190
第6章 集团公司运作	193
6.1 业务演化路径	194
6.2 纵向整合拓展	200
6.3 多元专精抉择	207
6.4 集团管理要点	218
思考题	224
第7章 竞合关系处理	227
7.1 竞合进化原理	228
7.2 现实合作对策	236
7.3 博弈理论启示	242
7.4 动态价值定位	247
思考题	253

第四篇 战略实践——过程管理

第 8 章 战略变革行动	259
8.1 变革悖论突破	260
8.2 行动过程决策	273
8.3 领导率先示范	284
8.4 知行关系协调	293
思考题	305

附录 教学-研究-咨询-案例

附录 A 战略教学指南	311
A.1 战略课程教学缘起	311
A.2 案例教学组织实施	316
A.3 案例教学效果调控	318
A.4 案例教学成功关键	320
附录 B 战略研究方法	323
B.1 研究对象及其问题性质	323
B.2 理论标准及其构建方法	325
B.3 现有理论及其方法评述	328
B.4 本书思路及其框架介绍	331
附录 C 战略咨询框架	336
C.1 战略咨询基本依据	336
C.2 战略咨询访谈技巧	338
C.3 战略咨询价值定位	340
C.4 战略咨询报告撰写	343
附录 D 战略教学案例	346
D.1 亚德公司创业管理	346
D.2 智仪公司深层发展	351
D.3 商城公司成功之谜	357
D.4 络绎控股多元经营	362
D.5 思盟集团竞合互动	366
D.6 松泉医院业绩衡量	370
结 语	375

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。

1. 从本书最前面所提供的问卷入手,通过对于测试结果的剖析,说明战略研究的必要性。

2. 从实践的角度看,阐明战略“活得了、活得好、活得久”之目标与“清障、寻路、防患”三类问题。

3. 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,说明本书的写作思路及使用建议。

关于本书最初提供的问卷——战略商数测试,建议读者在阅读下文前,先完成这一自我测试,然后再对照表 1 中的数据,看看自己对战略的理解,与一般富有管理实践经验的 EMBA 学员相比,存在

哪些不同。从理论上说,问卷所涉及的问题,通常都被认为应该在制定战略前就明确,并在企业高管中达成共识的。但实际上,笔者的测试结果表明,人们对此存在着明显的看法分歧。

“战略似乎人人都懂,只是理解各有不同。”这正是当前战略研究与实践的真实写照。如果大家所谈的战略实际上并非同一回事,却误以为是同一回事,那么最终达成的所谓战略共识与决策,在真正落实行动,即组织实施时就会产生操作混乱,难以形成协同效应。所以,研究企业战略,有必要先从实践与理论两个角度出发,阐明“战略到底是什么”这一基本问题。

表1 问卷(战略商数)测试结果分布(单位:人)

问卷 题号	备选项(选中的人数)			参考 答案
	A	B	C	
1	32	1	40	C
2	43	13	18	
3	22	7	46	
4	20	8	47	
5	48	6	18	
6	46	8	19	
7	31	9	35	
8	20	22	33	
9	18	11	46	
10	54	8	13	

资料来源:根据本人在复旦大学两个EMBA班中的测试汇总。在各题的回答总人数上,存在部分不一致,主要是因为在现场举手计数时,存在个别学员未举手以及人为计数失误的情况。

从实践操作的角度看,无论是跨国的、国有的,还是民营的企业,在回答“战略到底是什么”的问题时,可从企业组织与高管个人两个方面来考虑。就企业组织的整体运作而言,经营状况明显不同的公司,如:身陷困境、业绩平平、盈利丰厚的公司,对于企业未来的设想以及所关注的工作重点,显然是有所不同的。

对于处于危机之中,如安然、世通、帕玛拉特、巨人、德隆、农凯系等企业当时的情况来说,关心的重点可能在于如何经受住当下的考验;对于经营状况良好,如宝洁、三星、丰田、微软、沃尔玛、通用电气、海尔、联想、万科、万向、华为、娃哈哈等企业目前的情况来说,则更多地关心如何能够活得更久;对于介于前述状况之间的众多企业来说,也许更为关心的是如何活得更好些。

就企业高管个人体验而言,为什么伴随着业务的发展壮大,一些企业老总发觉自己变得越来越不自由,越来越没有自我了?为什么会出现诸如爱多胡志标、红塔褚时健、农凯周正毅、科龙顾维军这样的情况?为什么即使享受着不菲的薪水,一些高管人员仍不知足,心感郁闷,以权谋私,甚至不惜违法受贿^①?显然,这里涉及了个人在社会之中如何活的问题。

以上讨论表明,对于任何组织与个人,从总体上看,都需要回答这样几个关键问题:为何兴盛?因啥衰亡?如何增收、降耗、防风险,确保健康、长寿、快乐?也就是说,为实现个人或组织运行的盈利生存、感觉良好、过程持续,需探寻其生存根本之道,阐明怎样才能“活得了、活得好、活得久”!

某位担任省级政协副主席的民营企业集团的董事长曾谈到,“我觉得民企的最大悲哀是:活得好自己不知道,如何死的自己也不知道。”实际上,研究战略管理,就是希望帮助弄清怎样才能做活企业,让人不仅知道如何赚钱,更知道为何能赚钱,以及为何赚不到钱,真正明白“为何生、凭啥存、因何亡”。

从“活得了”看,面对经济全球化、利益地域化、政治多极化的挑战,必须清楚地认识到,任何管理理念与方法,最终必须落地生根,并为企业、为顾客带来切实可见的利益,才算真正有价值。这意味着,全球化时代的经营之道还是立足于本土化的运作上,反映在那些远方的竞争对手难以匹敌的地区性知识、关系和动机上^②,体现在提供

① 忻文珂、张凌:“上海查处商业贿赂案麦肯锡两员工受贿 200 万”,《东方早报》,2007 年 1 月 19 日第 A10 版。

② 迈克尔·波特:“群聚区与新竞争经济学”,载 P·波特等著:《未来的战略》,四川人民出版社,2000 年,第 244—268 页。Michael E. Porter, The Competitive Advantage of Nations, *Harvard Business Review*, 1990, 2.