

战略构建

〔美〕王道文 / 著 龙炼 艾斐 / 译 李生校 / 校

 上海远东出版社

献给执行官和高级管理人员

STRATEGY

战略构建

〔美〕王道文 / 著 龙炼 艾斐 / 译 李生校 / 校

献给执行官和高级管理人员

 上海远东出版社

STRATEGY

图书在版编目 (CIP) 数据

战略构建/(美)王道文著;龙炼,艾斐译. —上海:上海远东出版社,2003

ISBN 7-80661-775-2

I. 战... II. ①王... ②龙... ③艾... III. 企业管理-经济发展战略 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 065041 号

战略构建 献给执行官和高级管理人员

著 者/[美]王道文

译 者/龙 炼 艾 斐

策划编辑/张安平

责任编辑/潘龙杰

装帧设计/张晶灵

版式设计/李如琬

责任制作/晏恒全

责任校对/周国信

出 版/上海远东出版社

(200336) 中国上海市仙霞路 357 号

<http://www.ydbook.com>

发 行/新华书店上海发行所

上海远东出版社

制 版/上海海峰照排经营部

印 刷/上海望新印刷厂

装 订/上海望新印刷厂

版 次/2003 年 8 月第 1 版

印 次/2003 年 8 月第 1 次印刷

开 本/787×1092 1/18

字 数/260 千字

印 张/15.555

印 数/1-5100

ISBN 7-80661-775-2

F·162 定价: 31.00 元

子路曰：子行三军，则谁与？

子曰：暴虎冯河，死而无悔者，吾不与也。

必也临事而惧，好谋而成者也。

前言

每个执行官都有必要知道如何构建战略。执行官可能负责产品或服务、生产或营销运作，抑或在国内或国际运营。执行官可能在人力资源、信息技术或者金融领域任职。他（她）也可能是公司高层管理人士，或者是公司的首席执行官。

执行官可能在中国、美国或世界上其他国家工作。无论哪种情况，构建战略的能力及其对构建过程的参与——将会影响执行官的工作表现，他（她）的职业生涯，和他（她）所在公司的成功与否。

对中国的执行官和他们的公司来说，构建战略的能力正变得越来越重要。自从加入WTO以来，中国的商务环境更趋复杂并更具竞争性。随着中国的日益开放和中国商务模式的不断现代化，中国公司未来的生存和成功都将依赖于执行官和高级管理层构建战略的能力。

问题

中国大多数的执行官很少或没有接受过关于构建战略的培训，并且很难获得关于这个主题的良好建议。一些有关战略的书被陆续从美

国引进并发行了中译本,但是这些书并没有讨论作为战略构建基础材料的一系列要素,也没有为执行官和高级管理层提供战略构建决策的工具。

解决方案

本书为中国的执行官和高级管理层提供了构建公司战略、运营单位战略、职能领域战略和应对战略的基础材料和工具。本书的对象是在职的执行官和高层管理人士,他们厌弃空洞的理论,但对所从事的工作、所在的公司和自身的职业生涯却非常重视。

本书有3个部分。第1篇讨论战略是什么和它怎样运转。第2、3、4和第5篇讨论44个要素,亦即在企业战略构建中最频繁使用的“基础材料”。这些要素都被成对安排。第6、7、8篇讨论“工具”,以便于战略构建。

本书的使用

这本书可以从头到尾阅读,也可以作为工具书。第1篇的章节应该首先阅读,但是书中的其他章节则不需要遵循特定的阅读顺序。

为了使本书便于作为参考书使用,每对“基础材料”要素分章予以讨论。你可以在特定的章节考察每一要素对中各个要素的高低短长,也可以核查在什么时候适合使用什么要素。即使读者从头到尾地阅读这些“基础材料”篇章,如果有一对要素无意立即付诸实践,那么也可以跳过这一章,稍后再读。同样,跳过—返回的方法也适用于对第6到第8篇“工具”章节的阅读。

本书的来源

本书使用的材料有3个来源:(1)过去50年中不断发展的管理学和企业战略学的大量知识;(2)本人作为一个公司高级执行官的工作经验及在美国和其他40个国家为公司做涵盖广泛产业的战略咨询经验;(3)本人的教学经验:在研究生课程中对执行官的授课和在美国、中国及其他国家公司执行官研讨会上的讲学。

本书深受我的咨询经验和执行官经历的影响,在书中我也加进了一些第一手的材料。尽管如此,我十分注意咨询顾问与客户之间有关的保密问题。

目 录

前 言	1
--------------	---

第1篇

理解战略	1
第1章 三驾马车:政策、战略、资源	3
第2章 投入、选择和结果	11
第3章 过程的核心	14

第2篇

核心双要素	23
第1章 以消费者为中心/竞争驱动	25
第2章 利润/增长	31
第3章 核心能力最大化/核心能力购并	35
第4章 专业化/多元化	40
第5章 纵向一体化/纵向分离	45
第6章 构建/收购	50
第7章 联合/独立	55

第3篇	营销双要素	63
	第1章 产品导向/市场导向	65
	第2章 第一需求/第二需求	71
	第3章 差异化/细分化	77
	第4章 推动/拉动	83
	第5章 撇脂/渗透	89
	第6章 成本导向定价/市场导向定价	94
第4篇	生产双要素	99
	第1章 规模/灵活性	101
	第2章 外包/内部化	108
	第3章 国外/国内	113
第5篇	国际化双要素	121
	第1章 贸易/投资	123
	第2章 贸易撇脂/贸易渗透	128
	第3章 间接投资/直接投资	134
	第4章 全球化/多国化	138
	第5章 本土化/海外派驻	143
	第6章 独立进入/联合进入	148
第6篇	决策因素	153
	第1章 生命周期的定位	155
	第2章 波特的5种力量	165
	第3章 正和方式	171

第 7 篇	设计因素	181
	第 1 章 公司战略	183
	第 2 章 营销战略	187
	第 3 章 生产战略	195
	第 4 章 国际化战略	206
	第 5 章 应对战略	221
	第 6 章 关联群体战略	232
第 8 篇	战略实施的有关问题	239
	第 1 章 实施的可行性	241
	第 2 章 可持续性	247
	第 3 章 战略潜伸	253
	第 4 章 战术倾向性	256
	参考文献	263

第 1 篇

UNDERSTANDING STRATEGY

理解战略

第1章

三驾马车：政策、战略、资源

THE PSR TROIKA

所谓战略是指通过最大限度地利用公司现有的和潜在的资源来实现公司政策目标的多要素计划。如果把战略看成是三驾马车：政策、战略、资源中的一个要素，其含义将很好理解。

政策(policy)一词是由“*polis*”转化而来，它的意思是古希腊的城邦。对政府而言，政策通过立法机关产生，它描述了国家的目标和优先考虑的问题。因此，政策是立法职能的一部分。

就企业而言，政策说明了公司做什么(*what*)，它定义了公司的目标和优先考虑的问题。当联想集团说它是一个通信行业所有解决方案的提供者时，这就是联想集团所要做的。当联想集团说它要从一个“传统的市场导向的公司”变成一个“有着很强研发能力的技术导向的高科技公司”，说它“有一个大胆的目标，到2010年每年收入要保持20%至30%的增长”，还说它的目标是“企业的健康成长和给股东带来长期的强有力的回报”时，联想实际上定义了它的政策目标和优先考虑的问题。

政策同样也描述了公司在哪里(*where*)运营——它的“经营范围”。公司的经营范围有两层含义：行业经营范围和地理经营范围。联想公司的行业经营范围是高科技行业。2003年5月前，联想也在

北美和欧洲销售它的产品和部件,但它的地理经营范围主要在中国和亚洲。从2003年5月起,联想宣称它的地理经营范围扩展到全世界。

战略(strategy)一词源自希腊语“*strategos*”,意指军事将领。在古希腊城邦,军事将领负责制定并实施一个多要素的计划以便使立法机关的军事政策得以实现。因此,战略具有行政职能。

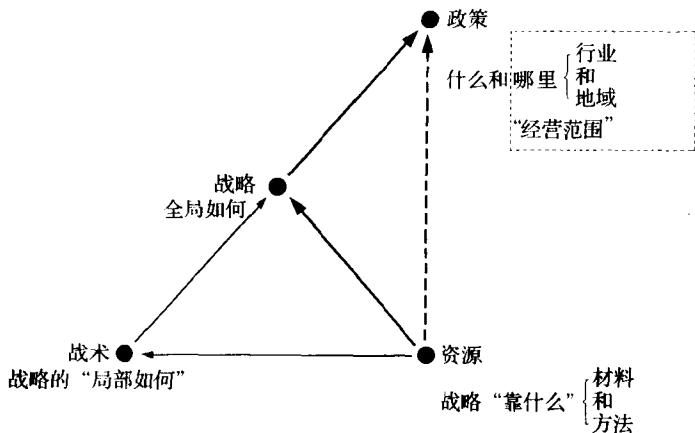


图1 三驾马车:政策、战略、资源

就企业而言,战略是一个计划,它概括了企业政策如何(how)实现。战略规定公司将使用什么运营单位以实现公司的目标,以及如何构建这些运营单位。同时,战略也确定了为实现公司的目标需要哪些当前的和潜在的资源,潜在的资源如何获取以及如何使用当前的和潜在的资源。

由于战略是一个实现特定政策目标的多要素计划,因此所有的战略都是与特定的环境相对应的。也正因为如此,战略具有时间敏感性。

三驾马车的第三个要素是资源(resources)。资源是战略靠什么(with-what)得以实现的“材料”和方法。“材料”包括资金、工厂实体、原材料和部件,同时还包括无形资产,如信息、专利、商标、分销网络、技术、人力资源的专门知识、员工和客户的忠诚度、市场信誉以及借贷能力。方法包括一系列管理、制造和营销的职能和过程,例如激励、谈判和联合的技巧,以及其他的包括行业标准、良好的实践经验、外包、全面

质量管理、核心能力与竞争能力在内的无形资产。

公司的资源使公司战略、运营单位战略、职能领域战略和应对战略的构建成为可能,因此资源是战略的必要条件,没有资源,战略将无所作为。

战略还有另外一个必要条件:战术(tactics)。战术(源自希腊语“*taktikos*”,意思是命令或安排)指的是影响战略实施所必需的详细行动。战术是战略的局部如何(detail-how)。

1.1 权衡三驾马车中的要素

三驾马车是指由三个要素构成的系统,系统中的每个要素具有相同的重要性并能保持行为的一致。三匹马并肩牵引着一辆四轮马车、货车或雪橇——俄罗斯的三套车是说明这个系统的一个形象的例子。

在政策、战略、资源构成的三驾马车中,管理学理论家和公司执行官们没有对其中的要素给予同等的重视。政策被认为是一个抽象的、有点书面化的概念,更适用于社会公共部门而不是企业;资源被看成是必需的但又是令人厌烦的。与此相反,战略却备受宠爱以至任何和战略相关的事情都被称之为战略。

有些原本是政策范围内的事情却经常被误认为是战略,这事实上混淆了“做什么(what)”与“如何做(how)”之间的区别。这一混淆的存在促使某些作者发明了一些新的词汇来区分政策和战略,如将政策称之为“战略意图”,而将战略称之为“战略行动计划”。更糟的是,一些战略理论家认为,战略不仅仅包括和战略相关的一切事物,而且应该是“公司所做的或者所涵盖的一切事情”(Mintzberg et al. 1998,119)。

战略同时也被运用于资源的范畴。一些作者把战略定义为资源的开发和利用(Wernelfelt 1984, Barney 1991 and Peteraf 1993);一些人更是将全面质量管理、行业标准、良好的实践经验、外包以及核心能力等资源方法作为战略提出(Prahalad and Hamel 1990)。

1.2 政策、战略、资源的因果关系

战略的基本特点是它和三驾马车中的其他两个要素存在因果关系(见图1)。战略是“如何”(how)实现政策的方法,而资源提供了战略实现“靠什么”(with-what)的手段。

从这些直接的关系可以间接地看出:资源和政策是手段和结果的关系。因为资源是实施战略的手段,正是战略推动了公司资源的获取、开发、配置方面的决策,战略也决定了不同资源的优先次序,资源如何组合配置以及资源如何使用。

例如,施乐公司(Xerox)的“质量领先计划”是该公司的方法资源。该公司的“全面质量控制”(TQC)的方法和理念来源于日本的富士-施乐公司(FujiXerox),施乐公司的首席执行官戴维·卡恩斯(David Kearns)采用了该方法并使之成为全面转变战略的核心要素。这种方法资源成了公司生存和成功的关键因素,它和公司的政策目标存在着间接的因果关系。获取这一方法资源所采取的战术就是将数以千计的施乐公司的执行官和管理人员派到在日本的富士-施乐公司进行访问(见第8篇第3章)。

三要素因果关系模型的实践价值在于:它提供了一个构建战略的工具。通过定义政策、战略和资源之间的“做什么”、“如何做”与“靠什么做”的关系,这一模型不仅为战略分析提供了诊断样板,更为战略构建提供了设计样板。

1.3 三驾马车的实际运用

1.3.1 政策

政策定义了公司的目标、优先考虑的问题(what)和经营范围(where)。杰克·韦尔奇(Jack Welch)在1981年成为通用电气公司

(GE)的董事长和首席执行官以后,要求公司只介入公司能够成为行业第一或第二的业务领域,并通过画出他的那个著名的维恩图(Venn diagram,将GE公司需要专注的三个业务领域画在三个互相交叠的圆圈中),重新调整了公司的业务经营范围。

政策中阐述公司目标的部分是相对固定的,这有助于保持和发展公司的经营方向。公司政策的固定性特别有利于说明公司存在的理由这个也许几十年不变的问题。

然而,政策中说明公司经营范围的部分,可能会有阶段性的改变。例如,杰克·韦尔奇阶段性地调整GE公司的政策向金融服务业倾斜,将GE公司由原来的生产硬件的公司转变为提供服务的公司,将更大的精力关注欧洲市场的变化等。一些分析家认为这些应该是战略的改变,但实际是政策的改变;因为他们和GE公司的经营范围有关——从行业和地理的角度。

政策的第二个用途是它提供了战略的对象。我经常受客户委托制定战略,却发现没有合适的先行政策。这意味着我不得不将战略构建的任务搁置一旁,先和我的委托人一起制定并通过必要的先行政策(在制定公司政策的情况下是和高级管理人员、董事会或者是委员会一起制定),然后才开始我初始的战略构建工作。

然而,在大多数管理较好的公司,合适的先行政策是存在的。韦尔奇的维恩图以及他的在每个业务领域必须数一数二的标准所描绘的公司政策给韦尔奇制定购并和剥离战略提供了基础,同时也给公司的每位员工在制定战略和提出业务发展建议时提供了清晰的政策特性。他对政策的阶段性调整也为GE公司作出购并和剥离决策提供了政策依据。

政策的第三个用途是它可以使公司管理者很容易地将公司的宗旨、主要目标、经营范围传达给企业内外部的利益相关者。GE公司之所以在1998年和1999年连续两年被《财富》杂志评选为最受尊敬的企业,杰克·韦尔奇也被评为“世纪最佳经理人”,部分原因是因为GE公司在收入、赢利和股票价格上连续快速地增长,同时也因为杰克·韦尔奇制定了合适和明晰的政策,并且成功地和公司的许多外部相关者进行了沟通(见第7篇第6章)。