

商务策划丛书

策略思维

杨德慧 著

TACTICAL
THINKING



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

商务策划丛书

策略思维

杨德慧 著

TACTICAL
THINKING



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

策略思维 / 杨德慧著. —北京: 北京大学出版社, 2005.8

(商务策划丛书)

ISBN 7-301-09387-X

I. 策… II. 杨… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 079788 号

书 名: 策略思维

著作责任者: 杨德慧 著

责任编辑: 林君秀 王煜玲

标准书号: ISBN 7-301-09387-X/F·1158

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村 成府路 205 号 100871

网 址: <http://cbs.pku.edu.cn> 电子信箱: em@pup.pku.edu.cn

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926

排 版 者: 灵智工作室

印 刷 者: 北京飞达印刷有限责任公司

经 销 者: 新华书店

730 毫米 × 980 毫米 16 开本 19.75 印张 320 千字

2005 年 8 月第 1 版 2005 年 8 月第 1 次印刷

定 价: 28.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 翻版必究

内 容 简 介

企业经营没有战略的指导是漂浮不定的，而没有策略的指导，就几乎什么都不能成就。

时代变了，环境充满了越来越多的不确定性。不能依靠既定的战略，也不能依靠既定的计划，来指导企业日常的经营活动。关注执行、关注细节、关注具体操作，是企业日常经营活动的主题。

以灵活反应、随机应变为特征的策略思维是企业管理者必须具备的。企业的经营活动，不可完全以市场需要和客户意愿为中心，否则，企业只能跟随在不断变化的市场需要和难以确定的客户意愿身后，亦步亦趋，疲于奔命，最终失去生存的机会。当然也不可以企业自我为中心，漠视环境的改变和市场需要的变化，否则，将为市场所抛弃、为竞争所淘汰。

成功的企业经营活动应当在战略指导下关注生存机会、关注具体执行过程、强调操作细节、应对现实变化、发展生存能力的策略为核心，形成以策略为中心的组织文化和组织形式，在充分考量环境变化和自身资源能力后，形成当下的、即期的经营策略，来指导企业的具体活动。

本书正是一部关于企业应该进行策略思维、如何进行策略思维和怎样将策略贯彻执行的书。本书分为三个部分。第一部分“策略概论”，包括第一章“策略时代”、第二章“策略概述”，阐述策略的本质和策略与战略、战术之间的关系，以及企业进行策略思考的意义和紧迫性。第二部分“策略思维”，包括第三章“策略思维方式”、第四章“策略来源”、第五章“策略沟通”，着重阐述策略思维的基本

方法、策略思维的特点和策略思考的原则，策略的来源以及策略的沟通。第三部分“策略的构建”，包括第六章“策略组织”、第七章“策略规划”和第八章“策略组织描述”，从操作和运用的角度，阐述企业策略的产生和发展，指明企业策略的发展方向。


为了方便阅读，作者在每一章的开篇，提供了一个相关的案例，作为该章内容的引导和说明。在每一章的后面，也提供了一个案例，供读者思考和分析。在每一章的后面，作者还提供了该章的内容小节和复习题，使读者可以回忆该章的基本内容。同时，有兴趣的读者还可以通过附加在每一章后面的参考文献，进行进一步的阅读。

阅读本书的，应当是企业的高层管理者和决策者，对于立志成为企业家(创业家)的大学相关专业的学生，本书也是其必读的参考书。



作者简介

杨德慧，男，1967年生，重庆工商大学商务策划学院教师，长期讲授《策略思维》、《房地产营销》等课程，从事企业管理和房地产营销咨询多年，发表过《拒绝品牌的房地产营销》等多篇论文。《策略思维》一书是作者根据从事企业管理咨询的经历和《策略思维》课程讲义的主要内容整理而成的。





编委会

主任：王建平

委员：（排名不分先后）

熊本峰 王小玲 黄蔚 杨德慧
白仁春 姜玉洁 肖铁

总 序

重庆工商大学商务策划学院是全国第一个创办商务策划专业的大学学院。1994年，原重庆商学院与太极集团合作创办的商务策划专业正式成立。之所以有此合作，是当时商学院领导针对高校培养人才知识结构与用人单位对人才的需求严重脱节的问题，采取校企合作办学形式来为各类大中型企业企划部、市场部、发展部、营销部、项目管理部、投资公司、策划公司，培养具有商务策划知识和能力，能熟练地在各类商务活动中进行战略策略构思、设计、实施的高级复合型专门人才。这是一个全新的专业，学院几位年轻教师凭着对教育事业的满腔热情和探索未知的强烈愿望，开始了商务策划专业教育和理论研究旅程的长途跋涉。这一开始，就是整整十年！

十年过去，培养了十届商务策划专业大学本科毕业生。他们走向社会，服务于全国各地的企业，成了商场上的骨干和精英。

十年过去，经历了许多艰难曲折。在商务策划专业的教育教学中，由于长期缺乏严谨系统的教材，教师们依靠国内现有的教材，编写讲义，在教学上相当不便，学生的学习也常常感到吃力。编写适合商务策划专业的系统、严谨、科学的教材，成了商务策划专业发展的当务之急。幸得北京大学出版社的有识之士慧眼独具，邀请有关专家与商务策划专业长期进行学术和教学研究的教师们一起，以十年来的教学心得为蓝本，历时近两年，终于完成了商务策划系列丛书（第一批）。

商务策划是一门独立的学科。一切将作为企业资源的生产要素投入转化的活动都是商务活动。这个过程能否实现预期目标、达成预期目的，将有限的资源最大限度地加以运用，是策略规划的任务。然而策略规划，并不是简单地对自身意愿进行的规划和描述，而是对组织自身资源能力和资源效力在不同环境条件下的考虑和体察；策略规划，也不是简单地对未来变化进行的预期，并不是阶段性的工作，而是对策略在具体实施和贯彻过程中的监测和控制。这需要强调执行过程

与细节控制的企业文化，更需要深谋远虑的智慧和洞察力。商务策划系列丛书正是基于这样的见解，展开理论和实际操作研究，形成了自身的专业特点和科学性的。这使得商务策划区别于企业战略研究，更区别于企业常规工作计划。

同时，商务策划是对组织生产要素的转化活动的研究。换言之，凡是有关企业资源运用的活动都属于商务策划的研究范围。从商务策划角度出发，企业的一切活动是一个整体，企业与其生存的环境也是一个整体，所有企业活动都将影响到资源的获得、运用和再投入，所有的企业活动都对企业价值形成和传递过程产生影响。于是，商务策划便不得不深入到企业的实际，做深入全面的和长期务实的考察和研究，并最终形成针对企业实际资源能力和不断变化的外部环境条件的一系列战略、策略和政策。这样的策划是艰苦的，也是深入细致的，更是科学的、严谨的。

从这个意义上讲，这次出版的商务策划系列丛书(第一批)还远没能勾画出商务策划的要义与精髓。真正准确完整地展现商务策划，还有赖于更多的包括从事商务策划专业教育和关注商务策划理论与应用研究的有志之士的参与。

这次出版的商务策划系列丛书(第一批)包括《商务策划原理》、《策略思维》、《市场研究》、《企业资源发展策划》、《项目策划》、《市场实验设计》、《市场发展策划》、《促销策划》、《公关策划》和《广告策划》，共十本。基本上都是立足于企业市场行为来展开的。其中，《商务策划原理》和《策略思维》更多地从策略本体的角度进行研究，《项目策划》、《企业资源发展策划》从企业资源运用的角度思考企业资源效力在特定环境下的配置；《市场实验设计》与《市场研究》从企业市场行为考察市场环境，尤其是消费者(客户)的行为与构成状况，力图提供给企业切实可行的分析工具；《市场发展策划》、《促销策划》、《公关策划》与《广告策划》则从企业如何掌握并有效地运用市场工具来实现企业市场预期角度，进行应用水平的研究。

商务策划系列丛书(第一批)的出版，要感谢北京大学出版社经管事业部林君

秀主任和责任编辑熊少萍、张静波，是他们的辛勤劳动和无私工作，使丛书具有了严谨的文字和严肃的风格，感谢重庆工商大学商务策划学院的领导和同事们的热情支持和理解，他们给予了丛书宽松的文化氛围和友善的督促，同时还热心地分担了丛书写作过程中的许多曲折工作，感谢形成这套丛书的友好企业，长期以来他们提供了丛书的编著者们进行研究的基地，理应分享属于他们的光荣，还要感谢丛书中涉及的专家学者以及在企业实际工作中脚踏实地、勤苦工作的人士，他们的真知灼见，使丛书不至于空泛和虚浮。

正如丛书脱稿编著者们长出一口气后共同的感受：还有好多的不足！“文章千古事，得失寸心知。”读万卷书，行万里路，真正的研究还远没有完成。愿后续出版的丛书更进一步，以不辜负如此众多的热心人。

丛书编委会

2005年8月

前言

策略在于当机

佛家禅宗有个说法，叫“当机”。是指能够在具体的环境下，针对具体的对象，面对具体的问题，提出具体的、恰当的解决方法。而这就是智慧，或者叫机智。如果不是针对恰当的对象，不是针对恰当的环境，提出恰当的解决问题方法，就叫不当机，或者叫狂慧。对一个没有文化的人，用复杂的文言讲道，是不当机；在星级酒店的大堂里吃东西，叫不当机；对一个面临破产倒闭的企业，提出一个企业形象策划方案，是不当机。

不当机，轻者，闹出笑话，沦为笑柄；重者，国破家亡，身首异处。古有宋襄公，战争法则已经发生变化，却非要死守“礼战”法则，鸣鼓而攻，结果大败而还。今有秦池酒，市场竞争已经非常惨烈，企业微利经营，生命线攥在人家手里，却要花三个多亿的资金争夺央视标板广告，从而加速了自己的败亡。

不当机，就是解决问题的主体，存在失位、缺位或错位。

不当机，就是没有策略思维。

白居易曾问佛法的真谛，和尚对曰：“诸恶莫作，众善奉行。”居士深以为怪：“此三岁小儿都晓得！”和尚答曰：“三岁小儿晓得，八十老翁行不得！”对于策略，也是一样，人人都明白它很重要，人人都知道应当运用策略去解决问题，人人都希望能够进行策略思维。但是，事到临头，却往往做不到。

策略思维的意义，是不言而喻的，也是不证自明的。

处在当今变动的时代，信息传播迅速，技术更新加快，今天还应用不爽的方法和模式，在明天就成为过时的、对企业造成行动不便的包袱和桎梏。

能否进行策略思考，跟随不断变化的潮流和趋势，成为摆在当今企业组织、尤其是企业的决策者面前的重大课题。

什么是策略思维？

往小处看，策略思维，是针对不断变化的环境条件，灵活地、具体地以现有的资源能力为依据提出的恰当的解决问题的方法的行为；往大处看，策略思维，是捕捉环境变化的机会，运用灵活的资源能力去创造和发展，形成充分有利的格局的思维方式。

策略思维，是临机应变的思维，是灵活机动的思维，是恰当处置的思维。临机应变，跟随环境和对象的变化而变化，不以过去的环境和对象来安排现在的应对方式；灵活机动，则对自身的资源和能力作弹性的安排，不死守教条、抱残守缺；恰当处置，则协调各个方面的关系，平衡各方面利益，既着眼于当前问题的解决，又谋求未来长远的发展。

与传统思维最大的不同在于，策略思维以策略为中心，而不是以企业为中心，或者以客户为中心，更不是以产品为中心。

传统的以企业为中心的思维和行为方式，仅仅适用于物质匮乏的时代。商家只顾生产，产品供不应求，不论什么产品，只要能够满足基本的性能利益，就能够卖得出去。因此，企业的思维自然地是以企业为中心，以现有产品和现有的组织结构为当然，以现有资金提供者的利益为准绳。

以客户为中心的管理思维，追随客户的需求和要求而进行变化，在产品极大丰富、市场竞争激烈的情况下，客户有充分的选择，针对有限的需求和有限的客户，权力的重心因为供大于求而自然向客户转移。于是，企业的思维只能是在客户的需求和要求后面的亦步亦趋。时代变化，产品更新换代加快，技术发展日新月异，消费者（客户）的消费个性化日益明显，在有限市场追随客户的思维，既不容易找到企业生存的利润空间，又没有可能有充分的时间让一家企业可以从容不迫地发展自己，于是，在疲于奔命、劳民伤财而惨淡经营之后，这种思维自然也就碰上了实际操作的障碍。

策略思维，作为一种思维方式，是需要训练的。

本书分为三个部分。第一部分，“策略概论”，包括第一章“策略时代”，

第二章“策略概述”；阐述策略的本质和策略与战略、战术之间的关系，以及企业进行策略思考的意义和紧迫性。第二部分，“策略思维”，包括第三章“策略思维方式”、第四章“策略来源”、第五章“策略沟通”，着重阐述策略思维的基本方法、策略思维的特点和策略思考的原则，策略的来源以及更为重要的环节——策略的沟通。要知道，有多少好的策略，最终仅仅是由于提出策略的方法和角色的问题，使其胎死腹中。第三部分，“策略构建”，包括第六章“策略组织”、第七章“策略规划”和第八章“策略经营的组织”，从操作和运用的角度，阐述企业策略的产生和发展，指明企业策略的发展方向。

为了方便阅读，作者在每一章的开篇，提供了一个相关的案例，作为该章内容的引导和说明。在每一章的后面，也提供了一个案例，供学习者思考和分析。但是，案例本身并不完全代表该章的内容。有时候，该章的案例还可能在后面的其他章节中被提及。因为，案例本身是可以做多方面的分析的，没有惟一的答案。

在每一章的后面，作者还提供了该章内容的小节和复习题，使本书的读者和学习者可以回忆该章的基本内容。同时，有兴趣的读者还可以通过附加在每一章后面的参考文献，进行进一步的阅读。

写作此书时，作者没有企图对策略思维做完全理论性的研究，这一方面是作者深感理论功底太浅，没有这种能力；另一方面也是不大情愿。为此将更多篇幅放在探讨当今时代环境条件下，企业应当如何进行策略思考并形成适合自身的发展模式，这样，比较而言，操作性和现实性显得稍强些。

写作此书时，作者没有将一般意义上的企业管理者作为读者对象。阅读本书的，应当是企业的高层管理者和决策者，对于立志成为企业家(创业家)的大学相关专业的学生，本书也是其必读的参考书。

本书企图通过对策略思维作一种既有纯学术的分析，又有应用水平的操作模式研究，探讨企业组织策略思维的方法与运用。由于这个领域少有人涉及，相关的参考资料有限，也由于策略与战略有本质上的不同，这个目标恐怕没法实现。更为糟糕的是，在写作此书时，作者发现，要写成一部这样有不朽意义的著作，自己无论是知识和经验的积累，还是时间与精力，都显得

不够，留下许多的遗憾。只有等待下本书能有些改进了。

需要说明的是，本书的前半部分是以批判战略形成和战略思维的误区开始的。这可能给人留下不好的印象，以为有些偏激。事实上，我们关注细节、关注执行、关注策略，认定战略是成功运用策略而后得到的结果，并没有否定战略对于方向和性质的规定。我们认为战略不能、也不应该事无巨细地规定和左右了企业的经营活动。而策略的灵活性和操作性才是企业具体经营活动的指导。没有策略，战略是不可能实现的。

本书仅仅是对策略和策略思维的初步探索，大量的、更有意义的工作还有待于相关的有识之士的参与和深入，作者在此抛砖引玉，望得到读者和专家的批评与指正。

杨德慧(ydh67@yahoo.co.uk)

2005年5月于山城重庆

目录

第一部分 策略概论	1
第一章 策略时代	3
背景案例：美登公司成功转型	3
教学目的和要求	4
案例分析	4
第一节 关注策略	7
第二节 策略的意义	18
小结	22
本章复习题	23
案例阅读：“红高粱”挑战“麦当劳”	23
案例分析与思考	26
参考文献	26
第二章 策略概述	28
背景案例：“幸福集团”应对不善，败走麦城	28
教学目的和要求	29
案例分析	29
第一节 什么是策略	31
第二节 策略的本质	44
第三节 策略的外在属性	60
小结	71
本章复习题	72
案例阅读：国家罐头食品公司	72
案例分析与思考	73
参考文献	74

第二部分 策略思维	75
第三章 策略思维方式	77
背景案例：灵活敏捷的 ABB 公司	77
教学目的和要求	78
案例分析	78
第一节 策略思维的特点	80
第二节 策略思维的原则	91
第三节 策略思维的方式	100
小结	119
本章复习题	120
案例阅读：“烧鹅仔”，中国的麦当劳之梦	120
案例分析与思考	124
参考文献	124
第四章 策略来源	126
背景案例：令人惋惜的“三株”	126
教学目的和要求	127
案例分析	127
第一节 从组织的结构寻找策略来源	128
第二节 从业务执行环节寻找策略来源	148
小结	164
本章复习题	164
案例阅读：崇尚速度的来科斯(Lycos)	164
案例分析与思考	166
参考文献	166

第五章 策略沟通	167
背景案例：雨林公司失败的策略沟通	167
教学目的和要求	169
案例分析	169
第一节 策略沟通的准备	171
第二节 策略沟通过程	180
第三节 反对与交流	192
小结	196
本章复习题	197
案例阅读：新都钢圈总厂失败的决策	197
案例分析与思考	199
参考文献	199

第三部分 策略构建 201

第六章 策略组织	203
背景案例：柯达公司的思维方式	203
教学目的和要求	204
案例分析	204
第一节 策略所要求的组织文化	206
第二节 策略所要求的管理机制	215
小结	230
本章复习题	231
案例阅读：安徽奇瑞汽车	231
案例分析与思考	235
参考文献	235