



管理三部曲之

项保华◎著

战略管理

艺术与实务

第5版

The Art and Practice of
Strategic Management



华夏出版社
HUAXIA PUBLISHING HOUSE

管理三部曲之

战略管理

艺术与实务

第5版

项保华◎著

The Art and Practice of
Strategic Management



华夏出版社
HUAXIA PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

战略管理:艺术与实务/项保华著. —5版. —北京:华夏出版社, 2012.1

ISBN 978-7-5080-6687-5

I. ①战… II. ①项… III. ①企业管理:战略管理—工商管理硕士—教材 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 215449 号

战略管理(第5版)

——艺术与实务

项保华 著

策 划:陈小兰

责任编辑:吴 洁

出版发行:华夏出版社

(北京市东直门外香河园北里4号 邮编:100028 电话:64663331 转)

经 销:新华书店

印 刷:北京京科印刷有限公司印刷

装 订:三河市万龙印装有限公司

版 次:2012年1月北京第1版

2012年1月北京第1次印刷

开 本:720×1030 1/16 开

印 张:27.5

字 数:451千字

插 页:2

定 价:49.00元

本版图书凡有印刷、装订错误,可及时向我社发行部调换

自序

在近年我国管理理论与实践的探索研究中，“战略”当属热门话题之一。成亦战略，败亦战略，似乎战略已成为一个大口袋，什么都能往里面装。谈论战略的人越来越多，战略文章满天飞，搞得战略既什么都是，又什么都不是，既谁都懂，又谁都不懂。但是只要涉及具体企业的经营实践，就会发现成败相倚、祸福相随，对于这其中所存在的事关企业或组织兴衰存亡的战略密码，似乎至今尚未破解。

研究战略问题，必须弄清“战略到底是什么”。对此，理论上不无争议，观点颇多。实践中比较清楚，这就是至少需要回答“做什么、如何做、由谁做”（简称“三做”）这样三个层面的综合决策问题，以实现组织与个人“活得了、活得好、活得久”（简称“三活”）之目标。战略实践三个层面的问题共生互应，构成了企业战略的完整体系。许多企业在战略上成为“理论巨人、行动矮子”，很大程度上就是因为只重视战略的“做什么”，而忽视了战略的“如何做、由谁做”。

如果将“做什么、如何做、由谁做”作为战略构思与运作的中心命题，可见，其中的“做什么”涉及经营方向抉择，“如何做”涉及运作方式遴选，“由谁做”涉及行为主体确定。而战略中心命题作为一个整体，所解

决的就是企业经营实践中所遇到的最根本的方向正确、运作高效、主体投入的有机结合问题，这既是战略管理的出发点，也是其最终归宿之所在。

本书战略管理试图围绕战略中心命题，为破解事关企业生存的战略密码提供思路、手段与方法。对此，在研究思路上，目前主要存在着“理论导向型”与“实践导向型”两类。前者体现在传统的战略管理著作中，更多地关注战略理论分类的精妙性，而牺牲了指导实践的操作性。后者反映在鲜活战略实务论著中，更多地重视实践应用的普适性，而较少考虑理论观点表述的系统性。

本书遵循的是“实践导向型”研究思路，这就是按照企业在经营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，而不像一般战略管理著作那样，沿着“理论导向型”的思路，纯粹按照战略理论的分类要求，把针对同一实践问题但角度不同的解答分散到不同的理论部分中去阐述。之所以采用这种思路，是希望这样做能够有助于管理实践者的迅速掌握与运用。

战略启示 0-1

战略管理本质

通过“三高”（高妙、高效、高兴）的修炼，解决“三做”（做什么、如何做、由谁做）的综合决策问题，实现组织与个人的“三活”（活得了、活得好、活得久）目标。

本书的副标题命名为“艺术与实务”，是基于这样一种认识，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，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。因此，可对战略管理作简单但不甚严谨的定义：战略管理就是研究如何让人愉快、高效地做正确的事，即高效、高兴地做高妙的事，简称“三高”。

综上所述，战略管理的本质就在于：通过“三高”修炼，解决“三做”问题，实现“三活”目标。有鉴于此，战略管理广泛适用于各类社会组织与个人，在本书的讨论中所提到的“企业”一词，将不再局限于一般含义上理解的盈利性组织，还包括了非盈利性组织在内的各类社会团体。从“实

务”的角度看，战略管理不在于知而在于行，更在于行有所依、行有成效。当然，本书研究意图的明确与实现，还需要有适当的方法来保障。

在研究方法上，本书隐含地借鉴、吸收了哲学、宗教、经济、心理、社会、政治、伦理、历史、人类以及生物综合进化论等学科的成果，通过不断提问的方式，试图给出战略管理所需的“解剖刀”与“万能胶”。借助于“解剖刀”，可将战略整体解构，还原成基本要素，从而进行活动与行为细节的分析；借助于“万能胶”，能将战略要素整合，综合成有机整体，从而进行事关组织生存的静态结构与动态过程的构建。

本书中的许多观点，就是运用上述解构还原与综合构建的研究方法，基于对战略理论成果与实践经验的梳理提炼而成的。这里的理论资料主要出自 *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，所任教的各类班级学员的课内讨论、平时作业与考试答卷，还有报刊杂志的时事文章等。

就具体做法而言，本书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，吸收各类管理者参与讨论，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。再以修改后的内容作为新的假设性框架，进行下一轮的讨论修订。正是运用这种与时并进的假设、修正、再假设、再修正方法，不断汲取理论与实践两方面的精华，构思完善本书的内容构架，提升本书的理论内涵水平。

本书的文字表达，努力追求“学者型思考、平民式语言”这样一种风格，尽量选取那些简洁易懂、少有歧义的措辞。书中的许多用语都是经过反复推敲，并在教学实践中多次试用考验过的。书中的章节目录设计，希望能够起到战略研究问题索引的作用，据此可以方便地寻找到相应战略管理实践问题的讨论内容。作者试图借此达到让更多的人读懂、理解并运用战略思维与方法，最终实现提升组织的战略成效之目的。

作为第5版，本书基于初版（《企业战略管理：概念、技能与案例》，1994年）对国际流行的战略管理过程构架与我国管理实践的融合，第2、3、4版（《战略管理：艺术与实务》，2001年、2003年、2007年）从初版“理论导向型”框架到“实践导向型”框架的转变以及不断修订、更新与发展而成。相对于此前的各版而言，本书在逻辑严密性、理论完整性、论述简洁性、实用便捷性等方面均有显著改进，并引入了许多易于加深内容理解

与提增阅读兴趣的实践案例。

本书给出的“实践导向型战略管理构架”，从某种意义上看，平衡兼顾了理论体系完备性与实践操作可行性的要求，其核心内容主要反映在以下这样几个层面上。就战略修炼的行思模式而言，本书第一篇作为全书的理论指导，围绕“三做”这一战略中心命题，提出了“疑、思、解”运作框架，给出了自我能力与德性超越的方法，讨论了基于事实规律的企业做事科学观的定位原理，为进行“三高”修炼、实现“三活”目标奠定了基础。

从战略前提的假设论证来看，本书第二篇给出了进行企业使命宗旨、外部环境、内部实力分析的思路与方法。如讨论了基于使命观、绩效观、行为观体系的企业为人价值观的定位原理，在波特五力竞争模型的基础上提出了用于企业经营环境探析的六力互动模型，明确了企业战略重心在于建设并扩大或稳定使企业盈利的回头及引荐型顾客群，给出了基于流程、结构、行为以及资源、能力、信誉视角的企业实力研究框架。

在战略出路的三维构架方面，本书第三篇围绕特色、取舍、组合战略三出路，给出了帮助企业构建“学不了、学不全、难替代”之持续经营优势的差异化、低成本、专门化战略，讨论了“进得去、站得稳、有发展”的业务拓展与集团管理框架，提示了竞合互动关系演化的规律，明确了最优合作对策的“善良、报应、宽容、清晰”四特征。这些内容为解决企业所面临的战略实践难题提供了广泛的理论指导与实务手段。

就战略实践的行动管理来说，本书第四篇紧扣战略中心命题，给出了进行企业变革、转型、升华等战略执行过程管理的实用指南。如以不确定人生、多样化世界、互适应关系为根本假设，提出了追求企业凝聚力、环境敏感性、行为宽容性三个战略决策基点，讨论了兼容并蓄、小步前进、柔性模块三个战略变革宗旨，并围绕愿力、能力、助力与成就、成员、成长研究了企业活力源泉的开发问题。

作为正文的补充，本书针对不同读者的需要，提供了四个探索性附录。对于特别关注战略理论发展的人员，附录A提供了有关战略研究方法的探索思路。对于希望开展战略实践咨询的人员，附录B讨论了进行战略咨询的参考框架。对于拟将担任战略管理教学任务的教师，附录C给出了如何结合本书附录D中的案例组织课内战略讨论的建议。附录D则为各类读者进行战略理论的实践演练提供了案例基础。

应该说，本书的完成凝结了作者近 30 年的管理研究之心得与 20 余年的战略探索之感悟，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们战略思考的智慧精髓，吸纳了众多学术先贤们历久弥新的闪光哲思。有鉴于此，我坚信本书是有其特别存在价值的，尤其是对于那些深陷战略困境的经理人来说，本书更能起到一定的自我启迪、驱散迷雾的作用。

当然，作为学术探索，一如本书前几版的序言所言，本书尽管已经过多次更新再版，但也只是代表着研究的一个新起点而不是终点。应该说明，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 自适，以欣赏、专注、感恩的心态去探思、体验、领悟，纵使最终未能修成正果，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

自 序	1
引 言	1

第一篇 战略修炼：行思模式

第 1 章 战略运作框架	13
1.1 战略中心命题	14
1.2 战略实践质疑	22
1.3 战略理论探思	27
1.4 战略对策求解	34
思考题	44
第 2 章 战略思考基准	45
2.1 关注隐含假设	46
2.2 重视自我超越	53
2.3 化解伦理困境	62
2.4 走出战略误区	66
思考题	71

第3章 战略定位原理	73
3.1 外部机遇影响	74
3.2 内部优势作用	79
3.3 内外环境匹配	83
3.4 主客互动整合	89
思考题	94

第二篇 战略前提：假设论证

第4章 明确使命宗旨	99
4.1 企业立身之本	100
4.2 顾客理念核心	107
4.3 使命愿景构想	114
4.4 目标与价值观	119
思考题	127
第5章 了解外部环境	129
5.1 外部战略要素	130
5.2 行业发展格局	133
5.3 六力互动模型	140
5.4 顾客分类对策	148
思考题	153
第6章 认清自身实力	155
6.1 活动任务流程	156
6.2 组织软硬结构	162
6.3 特异生存条件	167
6.4 内外要素综合	174
思考题	177

第三篇 战略出路：三维构架

第7章 持续经营优势	181
7.1 价值构成剖析	182
7.2 经营优势提升	188

7.3 优势持续评判	197
7.4 经营优势创新	202
思考题	213
第8章 业务演化路径	214
8.1 企业发展轨迹	215
8.2 纵向整合拓展	223
8.3 专精多元抉择	229
8.4 经营模式重构	240
思考题	249
第9章 竞合互动关系	252
9.1 竞合进化原理	253
9.2 现实合作对策	261
9.3 博弈理论启示	267
9.4 动态价值定位	272
思考题	278

第四篇 战略实践：行动管理

第10章 战略决策管理	283
10.1 战略决策基点	284
10.2 一般工作程序	287
10.3 当下理性原则	293
10.4 知行关系协调	298
思考题	305
第11章 战略变革管理	307
11.1 战略变革透视	308
11.2 管理悖论突破	315
11.3 领导作用发挥	321
11.4 制度文化构建	330
思考题	340
第12章 战略激励管理	342
12.1 企业活力源泉	343

12.2 战略激励准则	347
12.3 跨期报酬体系	354
12.4 行为调节杠杆	362
思考题	369

附录 研究·咨询·教学·案例

附录 A 战略研究方法试探	373
A.1 研究对象与问题性质	373
A.2 理论标准与构建方法	374
A.3 现有理论与方法评述	377
A.4 本书思路与构架介绍	379
附录 B 战略咨询参考框架	384
B.1 战略咨询基本依据	384
B.2 战略咨询访谈技巧	386
B.3 战略咨询价值定位	387
B.4 战略咨询报告撰写	390
附录 C 战略案例教学指南	394
C.1 战略 程	394
C.2 组织实	398
C.3 调	400
C.4 成 关	402
附录 D 战略教学案例六则	405
D.1 创业管理	405
D.2 发展	410
D.3 成 之	414
D.4 多元经营	419
D.5 思 竞合互动	422
D.6 泉 业	425
结 语	429

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。其一，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，以便在此基础上阐明，研究战略管理对于个人、组织及社会所具有的特别意义。其二，在简单回顾战略管理的研究发展历史的基础上，阐明本书写作的根本指导思想、研究过程所遵循的总体思路与所采用的具体方法。其三，提供一个有关本书内容全貌的示意图——实践导向型战略管理构架，以此说明全书的体系结构、篇章重点及内在逻辑。

管理是什么？这是一个既简单但又很难回答的问题。其简单在于，人们对什么是管理、涉及哪些内容，心中大概都有一个基本的认识；其复杂在于，从各种管理专论中找答案，众说纷纭，莫衷一是。实际上管理是一个内涵基本清楚但外延不甚清晰的概念。本书无意也没有能力对此作严格的界定，只采取一种较为流行的说法——“管理就是让人做事并取得成果（即通过别人完成任务）”。

对于这一流行的“管理”说法，可作进一步的展开分析。例如，“让”字涉及管理风格到底是命令式、启发式还是其他混合式。斯大林曾在一本有关赞誉杰出统治者的民间格言词典中，写下这样一句话：“让人畏惧比

受人爱戴好。”¹马基雅维里认为，“让人畏惧与受人爱戴，最好两者兼而有之，否则，让人畏惧比受人爱戴好。因为，人们爱戴君王，是出于自愿；而畏惧君王，是出于君王的意愿。”²

管理者应该建立自身的力量，以掌握事态的主动权。当然，管理的境界在于，具备让人畏惧的力量，又能做到让人由衷地爱戴。真正的强者应该惠人而不害人，这就是如李嘉诚所说的，“做人如果可以做到‘仁慈的狮子’，就成功了。”³一个有能力的森林之王，却能心存慈悲。就企业经营而言，这就是拥有主宰业态的话语权，而又能够平衡处理好各方面的互惠共生关系，从而推动行业生态的长期持续、良性发展。

又如，“人”字涉及如何营造识别、吸引、选聘、使用、培育、留住关键人才的组织环境。“做”与“取得”均涉及达成管理目标的措施与手段的选择问题。“事”字涉及做什么的选择。松下幸之助认为，“大事和小事都是我应该做的，那些普通的事情则可以授权”。丘吉尔觉得，“成功而有效的领导者同样体现在大事和小事上”。⁴从而做到既站在高处统揽全局，又深入一线了解细节，以保持对于总体及细节信息的敏感性。

战略目标=“三活”（活得了、活得好、活得久）

再如，“成果”两字涉及管理目标的确定。总体上看，任何组织与个人所追求的根本目标不外乎“活得了、活得好、活得久”，即“三活”，从而要求管理者探讨组织或个人兴衰的因由，从理论与实践上回答，企业组织与个人如何才能达成安全、盈利、速度，确保健康、长寿、快乐！显然，基于个人需求与社会伦理标准多元性的考虑，如何就成果的具体衡量标准达成共识，这对管理者来说是一个挑战。

管理必须管得有“理”。从理论内涵的角度看，管理之“理”主要反映在以下三方面的特性上。第一，科学性，这体现在如何让人高效地做事

¹ 罗伊·梅德韦杰夫：“让人畏惧比受人爱戴好”，俄罗斯《莫斯科新闻》周报。转引自《参考消息》，2000年3月22日第14版。

² 马基雅维里：《君主论》，中国社会科学出版社，1999年，第17章。

³ 刘佩修、曾如莹：“不疾而速——台湾《商业周刊》专访李嘉诚”，台湾《商业周刊》第1047期。转引自<http://club.163.com/>（2007-12-23）、<http://www.c-cnc.com/news/newsfile/2009/2/28/84751.shtml>。

⁴ 井润田：“领导者的大事与小事”，《管理学家》，2009年第4期。

上。20 世纪初,¹泰勒、甘特、吉尔布雷斯等人所做的动作、时间、计划研究,培训工人,提高个体生产率等;法约尔、韦伯等提出的组织管理原理,分工、专业化,机械、非人性的职能设计,以改善组织生产率。这些都倾向于从生理层面出发将人看成是客观、理性的被动工具。

第二,艺术性,这体现在如何让人愉快地做事上。20 世纪中,梅奥、卡耐基、马斯洛、麦格雷戈等人所作的人际关系、群体合作、行为科学、人性假设、人力资源等研究,还有如临床心理学中的动力、行为、认知、人文等各种心理疗法,²都是以解决“人们总在忙碌,而不能轻松地工作”的问题为主要目标的。这些都倾向于从心理层面出发将人看成是情感丰富的能动主体。

第三,道德性,这体现在如何让人做正确的事上。20 世纪末以来,人们对大企业的存在意义、使命目标、共同愿景,对非盈利性组织的作用,对竞争合作互动关系进行反思;对跨国经营、环境生态、技术两难、企业伦理、社会责任、人类前景、全球命运、宇宙未来的积极关注。这些都倾向于从精神层面出发将人看成是伦理道德意义上的存在。

由以上三方面的管理特性所决定,管理的核心就在于让人愉快、高效地做正确的事并取得成果,这实际上也就是战略管理所关注的重点之所在。鉴于此,可对战略管理下这样的简单定义。

战略管理=方向正确+运作高效+心情舒畅

根据这一定义,狭义的“战略”概念就指方向定位的确定,而广义的“战略”概念则不仅要确定方向,还要选择沿着方向前进的方法与途径,顾及人们在执行战略时的过程体验。这意味着,在方向对头的情况下,朝此方向努力的效率提升问题以及人们对于过程的投入精神,也就自然上升成为决定成败的关键战略。

上述关于战略管理的简单定义,既描述了战略目标的要求,又揭示了战略过程。就目标而言,没有一个企业家会觉得自己的企业已完全达到方向正确、运作高效、心情舒畅的状态,它是一个可以不断努力、有恒追求的境界。就过程而言,尽管有时很难同时兼顾战略管理的高效、愉快、正

¹ 斯蒂芬·罗宾斯:《管理学》,中国人民大学出版社,1997年,第2章。

² 墨顿·亨特:《心理学故事》,海南人民出版社,1999年。

确三个方面，但只要一想到这几个方面，就总能给人带来一些不同的思维视角与心理感受。进一步，若将方向正确称为“高妙”，运作高效简化为“高效”，心情舒畅表达为“高兴”，也许可以得到如下更为简洁的战略管理定义。

战略管理=“三高”（高妙、高效、高兴）

战略管理的焦点就在于平衡处理好“三高”之间所存在的长短期关系，营造一个整体持续发展、个体自愿投入的做事氛围。所以，关注战略管理问题，对于个人而言，可以做到“忙而忙得有意义，忙能忙到点子上”，防止无意中进入“工作太忙而没时间思考”或者“思考太多而没时间工作”的自我成长陷阱。对于组织来说，有助于形成共同愿景，明确使命与目标，从而保持方向的正确性与操作的灵活性。对于社会而言，通过明确共同的价值准则，建设良好的制度环境，可以确保经营生态的良性循环，维护社会商圈的和谐进化，促使整个社会的持续发展。

从战略管理的研究发展过程来看，作为一门课程，它主要是为了适应企业界对于跨职能、综合性管理技能的需求提出的。如1911年，哈佛大学商学院就开设了名为“经营政策”的课程。¹到了20世纪60年代末期，美国的绝大多数商学院都开设了经营政策之类的课程。20世纪70年代，美国大学商学院联合会（AACSB）的管理教育资格认证标准正式提出要求，在管理类教学中，不论学生所学的具体专业是什么，在其所学课程中都必须包括一门经营政策与战略这样的综合性课程，²以便提供一条能够将散落在各门管理课程中的珠子串起来的主线。

作为理论研究，战略管理的内容涵盖了社会责任、企业伦理、非盈利组织、动态环境、全球竞争等热点领域，现正处于思想的丛林发展阶段。如形成了设计、计划、定位、创业、认知、学习、权力、文化、环境、结构等十大战略流派，涉及了战略的过程、产业、资源、能力、竞合、风险、生态等领域。³在研究视角与方法上，运用了管理、政治、经济、人类、生

¹ C. Roland Christensen; Kenneth R. Andrews; Joseph L. Bower; Richard G. Hamermesh; Michael E. Porter, *Business Policy: Text and Cases*, Richard D. Irwin, Inc., 1982: XI.

² John E. Dittrich, *The General Manager and Strategy Foundation*, John Wiley & Sons, Inc., 1988: 2.

³ Henry Mintzberg; Bruce Ahlstrand; Joseph Lampel, *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*, Free Press, 1998.

态、社会、历史、心理等众多学科的成果，如生物进化、复杂科学、现实期权、分形数学等。¹

这里需要说明，有鉴于本书定位于战略管理的艺术与实务，主要针对EMBA、MBA以及其他各类高管研修班学员的需要而写。考虑到这些学员都是战略实践者，他们面对着超载的信息与剧变的环境，更需要简洁清晰、明白易懂、直奔主题的论述，以真正解决所面临的实践问题，而无暇顾及太多的名词概念与理论观点。所以，在本书的正文中，不打算对前面提及的有关战略理论概念作考证式的评述。对此有兴趣者，请关注本书的附录A及众多位于页面底部的脚注，从中可找到相关的参考资料。

就国内外战略管理研究现状而言，所存在的问题主要就是理论导向、应用困难。这里所谓的“理论导向”，就是按照战略管理理论体系的分类要求，阐述不同层面所面临的战略管理问题。正是由于追求理论体系的内在精妙性，而牺牲了指导实践的外在可用性。为了保持理论流派及观点的完整性，往往大量使用专业术语，结果不利于人们听懂与理解；对于同类战略实践问题的多种解答，分散于不同理论部分的内容阐述之中，从而妨碍了实践者的综合与应用。

从方便实际运用的角度出发，为克服“理论导向型”研究思路之不足，必须采用“实践导向型”的研究方式。这就是按照战略实践所可能面临的主要问题进行分类，将针对同类问题的多种解答归成一类，从而使其具有“易懂使用”的特点。通常情况下，“实践导向型”研究方式会打破战略理论体系的完整性，所以，必须探讨新的战略理论构架，以解决实践指导性理论与理论完美性的兼容问题。这正是本书关注的重点所在。

应该说，当前国内外对于战略的研究已成热点，相关理论日趋成熟；我国改革开放不断深入发展，实践探索初见成效。这些都为进行战略理论的融会贯通、整合提高、简化操作提供了理论与实践基础。在此背景下，本书的推出试图以中西兼融、理论综合、实践总结为途径，实现中国传统哲学思想与西方战略管理理论的结合；以不言自明的标题与平实措辞的阐释为手段，实现战略构架的简洁易懂、重点明确、知行合一；以便于操作、实践导向、整体思考为思路，实现所提战略措施对策的实践可用性。作为

¹ Robert M. Grant, *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*, 4th ed, Blackwell Publishers Inc., 2002: 23.