

战略管理

——从世界名牌企业看
经营中的审时度势

〔美〕罗勃特 J·莫克勒 著

周致 席红 姜仁锋 赵福君 等译



国际文化出版公司

图字：01-96-1275 号

图书在版编目 (CIP) 数据

战略管理：从世界名牌企业看经营中的审时度势/ (美) 莫克勒 (Mockler, R. J.) 著；周致等译. —北京：国际文化出版公司，1996. 10

ISBN 7-80105-491-1

I. 战… II. ①莫… ②周… III. 企业管理-经济战略 IV .F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (96) 第 18304 号

战略管理

——从世界名牌企业看

经营中的审时度势

[美] 罗勃特 J·莫克勒 著

周致 席红 姜仁锋 赵福君 等译

周 致 校

*

国际文化出版公司 出版

新华书店 经销

北京板桥印刷厂印刷

850×1168 毫米 32 开本 17 印张 460 千字

1996 年 9 月第 1 版 1996 年 9 月第 1 次印刷

印数：1—3000 册

ISBN 7-80105-491-1/F·63 定价：23 元

谨以此书献给已故的科尔曼 M·莫克勒
——吉列公司前总裁,作者的兄长和良师益友,企
业真正的伟大领导人之一,一位杰出的人物。

作者简介

罗勃特J·莫克勒博士是美国圣约翰大学管理学研究生院的管理学教授。他是战略管理研究所及其管理学知识库系统中心、个案研究开发中心的主任。他著有30本书,进行过100项个案研究,发表过120篇论文、专稿。他的论著、研究涉及的方面包括:战略管理、个案研究的开发与运用、计算机信息系统、认知模式和行为管理过程、管理过程整合、专家知识库系统、市场竞争分析、管理决策制定、新企业的管理、跨国管理、管理中的群体决策辅助系统、创新式教学和企业道德规范。他撰写的首批研究战略管理及系统文章发表在1970年至1971年间的《哈佛企业评论》上。他的第一本关于战略管理的专著于1969年出版(Prentice-Hall出版公司)。他最近的著作有:1992年出版的有关专家系统开发的两本书(Macmillan出版公司),1993年和1994年出版的有关战略管理的两本书(Addison Wesley, Simon and Schuster出版公司)。他经常赴国外讲学、提供咨询,获得过全国性教学创新奖。他还开办、管理着拥有数百万美元资产、属于他自己的投资项目。

您想成为企业界的成功者吗？

——致中文版读者

这是一本详细的入门参考书，它将告诉您怎样成功地制定企业战略，如何有效地实施战略。本书作者是世界著名的美籍专家罗勃特J·莫克勒博士，他拥有自己的企业，盈利数百万美元。他多次给中国的企业经理们和学者开办专题讲座。现在，本书的中译本终于与大家见面了。

无论您是从事个体经营，还是在某一大公司或小公司供职，或在政府部门供职，本书都能一步一步地引导您学会如何依据自己所处的形势，为您或您的公司制定出恰当的战略。本书章节涉及面广，内容丰富，从分析市场与竞争、人事管理，到使用计算机信息系统为公司创利服务，均有论述。

本书还附带有一个含有人工智能软件程序的计算机软盘。利用其中的软件，读者都可测验一下自己成为一个现代企业家的潜在能力。并不只是计算机专家才懂得如何使用所附软件！这个精心设计的软件会带您逐步解决一系列有关战略管理的问题。通过分析这些问题的答案，可使您正确地评价自己潜在的领导能力，适时适当地提出改进的建议。另外，软件中还包括一个模拟公司的财务计划，它可使您有机会尝试制定整个公司财务计划和预算。

罗勃特J·莫克勒博士
圣约翰大学/美国纽约

序

本书主要是为那些攻读企业管理课程的、忙忙碌碌的本科生和硕士生们写的。为适应他们的情况，本书没有正式的前言，而是使他们直接阅读第一章，尽快熟悉了解本书的主题。那些想了解本书内容提要的读者，可以阅读本书正文部分结尾处的附录 B，那里介绍了本书的基本观点。

罗勃特 J·莫克勒

1992 年 11 月于纽约

目 录

第一部：战略管理的性质	(1)
第一章 导 论	(1)
什么是战略管理	(1)
迅速变化的企业外部环境	(6)
战略思维以及恰当的公司结构对于有效实施战略的重要性	(9)
谁来实施战略管理	(10)
战略管理情况的多样性	(12)
为什么说战略管理既相对稳定又因势而异	(13)
对战略管理的错误认识	(15)
第二章 战略管理的任务和一般过程	(18)
制定与实施战略中的任务	(18)
产业、市场、公司分析	(20)
各种企业整体战略	(23)
设计实用可行计划的综合框架	(30)
财务目标、计划和预算的重要性	(31)
企业主要职能的综合战略管理：可行性计划	(32)
实施战略	(33)
明确和组织战略管理工作	(35)
综合恰当的战略管理过程	(36)
为分析研究之目的而进行的战略管理过程划分	(38)
第二部：结构性市场竞争分析	(41)
第三章 产业与市场竞争评估：总体形势分析	(41)
明确产业概念	(41)
影响产业前途的总体因素	(45)
明确企业运营总体形势	(53)

产业与市场信息的种类和来源	(58)
特定形势分析	(61)
第四章 市场竞争中的机会与成功钥匙	(68)
成功的机会：在哪里可以赚钱	(70)
确认成功钥匙：怎样赚钱或如何成功	(86)
在特定的市场竞争形势下制定决策	(92)
一个持续的综合性因势而定的过程	(95)
第五章 现存的与潜在的竞争	(98)
现存的竞争环境	(100)
潜在的竞争对手和竞争	(106)
竞争对手的预期能力与行为	(111)
竞争对手在机会和成功钥匙方面预期的优势与劣势	(117)
竞争者的信息来源	(118)
在特定的市场竞争情况下制定决策	(121)
第三部：制定战略	(126)
第六章 公司资源和相对竞争地位	(126)
确认公司性质，分析其资源	(128)
在成功钥匙和机会领域明确公司的优劣之处	(141)
估价公司在竞争环境里的总体地位	(144)
公司与竞争对手：相对竞争地位的评估	(145)
探索比较评估的潜在影响：初步看法	(149)
在特定环境中做出决策	(151)
第七章 企业整体战略和战略计划的制定	(155)
企业整体战略的不同种类和层次	(155)
确定企业整体战略方向	(157)
确认具体的战略重点：竞争优势	(163)
确定实现企业整体战略方向和重点的方法	(172)
预期实施结果	(177)
评估各种可供选择的方案并进行决策	(178)
在特定公司和市场竞争中制定决策	(189)

一个持续的过程	(192)
用系统化的思想制定和实施战略	(192)
第四部：实施战略	(194)
第八章 创建综合性战略管理框架	(194)
扩展企业整体战略的范围：一个综合性战略管理框架	(197)
制定适用于读者不同情况的可行性部门战略	(211)
战略管理：一个半结构化的因势而定的综合过程	(217)
第九章 营销学	(219)
营销功能	(219)
营销计划的任务	(219)
在特定竞争场合下的决策	(231)
特定产品的战略决策	(240)
其它营销战略决策中的特定条件下的决策过程	(246)
第十章 运行/生产	(254)
运行/生产功能	(254)
运行/生产规划	(257)
在具体环境下作出运行/生产的规划决策	(267)
设施规划决策	(274)
其他有关运行/生产规划中因势而异的决策过程	(278)
运行/生产规划同其他战略管理领域相结合	(280)
第十一章 竞争中的计算机信息系统	(283)
CIS 功能作用的变化	(285)
智能企业：计算机信息系统日益重要的战略意义	(286)
计算机信息系统的类型	(288)
战略情报系统：用以支持战略管理决策的竞争性情报系统	(292)
为特定公司和市场竞争中计算机信息系统功能制定和实施战略的方法	(299)
用于辅助制定涉及 CIS 功能的战略决策的计算机信息系统	(310)
第十二章 领导艺术、组织结构、人事配备和管理控制 ...	(316)
战略实施因势而异	(318)

为战略实施进行组织规划	(323)
指导、人员配备和资源获取	(334)
控制	(341)
必要的灵活性	(345)
第五部：需要制定与实施特殊战略的形势 ...	(347)
第十三章 跨国经营形势	(347)
跨国经营的性质	(347)
跨国战略管理中的任务	(350)
在读者特定的形势中跨国战略的制定与实施	(357)
选择某种进入战略的跨国决策	(367)
跨国战略管理中其它因势而定的决策方法	(371)
第十四章 涉及社会焦点因素情况下的战略管理	(376)
一个不断变化的多样化社会环境	(376)
影响企业战略管理的一些社会焦点问题	(378)
利益集团	(380)
上述问题和利益集团对企业战略管理的影响	(383)
在读者具体的环境中制定战略管理决策	(388)
在不同类型的情况中制定决策	(394)
战略管理环境中涉及某些关键社会问题的一些因势而异的做法	(398)
附录 A 制定具体战略的推理过程	(404)
战略管理推理过程：因势而定的过程	(404)
战略制定中的基本思维过程和技能	(428)
一个综合性的战略管理过程	(431)
有助于战略制定的定性、定量、系统分析法和计算机技术及工具 ...	(433)
结构性战略管理推理过程模式的局限性	(436)
管理中的战略概念思维	(437)
附录 B 进行战略制定及其实施工作	(439)
有关任务	(441)
读者特定情况下的决策途径	(453)
附录 C 本书主要概念介绍	(461)

附录 D 运用联网数据库进行市场研究	(466)
联网优势	(466)
消费趋势数据	(467)
其它趋势性数据	(468)
首先搜寻研究资料	(469)
特定产业数据库	(470)
两项市场研究案例	(472)
案例:	
精美饼干公司 (Superb Biscuits, Inc.):	
一个地区性糕点和饼干公司	(474)
锐步国际股份有限公司 (Reebok International Ltd.):	
运动鞋行业	(499)
莫克勒的其它论著和专著	(528)
译者后记	(530)

第一部 战略管理的性质

第一章 导 论

本章的目的是帮助读者理解：

- 企业战略管理的精髓
- 20 世纪 90 年代快速变化的企业环境
- 战略思维以及适当的企业环境对于有效地实施战略的重要性
- 谁来实施战略管理
- 战略管理情形的多样性
- 为什么说战略管理是一个既结构固定又因势而异的过程
- 对战略管理的错误认识

什么是战略管理

企业战略管理是指在企业总体战略的形成过程中以及在企业运行

时贯彻落实这些战略的过程中，制定的决策和采取的行动。企业总体战略是一些长远的目标和计划，制定这些目标和计划，就是要使企业在竞争环境中有效地发挥互动作用。本书所指的企业，既可以是一个完整的企业或公司，也可以是一家大公司的一个骨干分公司。

如图 1—1 简示，战略管理包括明确形势要求——内部（公司）和外部（产业和竞争市场）因素对某一特定企业的影响——然后据此来形成和实施这一特定企业的整体战略。尽管为便于讨论，战略管理可以如图 1—1 那样相对固定地简述，但在实际运行中，它却是一个灵活多样因势而异的过程。

形成公司战略并将之付诸实施对公司来说意义重大且颇有收益。游戏伙伴有限公司（The Game Gang Ltd）想出了一个图片游戏的主意，基本上是一种在纸上玩的字谜游戏。两年里，公司的年销售额达到 1.25 亿美元。别的公司如亚塔利（Atari，家庭游戏机）和考莱科（Coleco，白菜洋娃娃）固定成本规模很大，当他们的主要产品销售下降时便遭受了巨大的损失，游戏伙伴公司则不同，它十分注意适应电子游戏和玩具市场行情的多变性和流行趋势。在 1989 年，游戏伙伴公司没有建造厂房，没有专门销售部门，没有豪华的公司总部，只有 25 名雇员，几乎没做什么广告。这些战略步骤是为了适应其所处产业的多变性和公司有限的资源。

这家公司的企业整体战略非常简单：为了减少研制开发费用，它只在本地市场寻找一个销路不错的电子游戏项目，与亲朋好友一起检验其“可玩性”如何，预测顾客对其的使用率和接受率；与游戏发明者商定使用费，实行生产承包以控制费用；通过口头交流——辅之于公共关系项目——来进行促销活动。

在高度的企业竞争环境中，公司必须得使自己独树一帜——要善于标新立异（如，开发新产品和开展售后服务），高人一筹（如，提高产品质量和服务质量，降低成本）。游戏伙伴公司正是由于形成并实施了公司自己独特的战略，才取得了竞争优势。该公司的最高管理者在制定公司战略中，注意听取用户的意见，分析市场竞争的趋势（与本公司

有关的竞争态势)，及时调整战略以适应复杂多变的市场及公司可使用的有限资源。他们没有照搬那些处于领先地位的公司的经验。

尽管游戏伙伴公司提供了战略管理的一个好范例，但实际上制定和实施公司整体战略并非如此简单易行。

科尔曼·莫克勒 (Colman Mockler) 自 1974 年起到他于 1991 年 1 月去世，一直担任吉列 (Gillette) 公司的总经理。当别人问他对企业整体战略的看法时，他说：“我很清楚我所想象的公司是什么样的，可我就是描述不出它的样子。”面对迅速变化的市场竞争环境，他最终对企业战略实施界定为：“在严格的道义、法律、伦理和政策界限之内，采取一切必要的手段去完成工作”。这样看来，具体的计划究竟如何，需要吉列公司的部门经理们一起来制定，并经过一段时间才能相继出台。

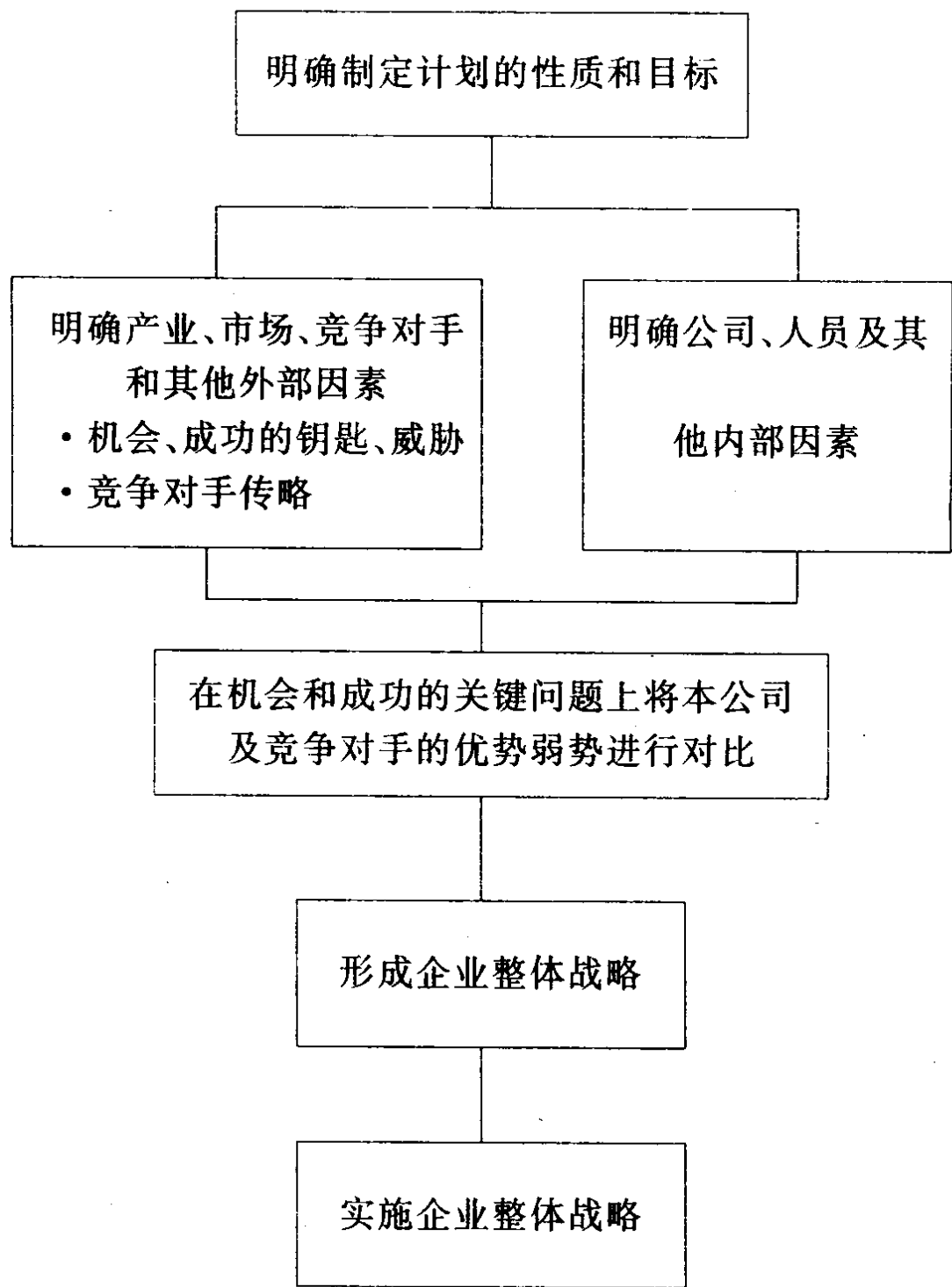
被提升为吉列这家具有 45 亿美元资产大公司的总经理后，莫克勒花了几年时间重新组合企业内部工作程序，以适应市场竞争的需求，营造恰当的公司内部组织环境和氛围，以便使公司新定战略能实施成功。这一新战略包括放弃 21 个分公司，以便集中力量改进公司的骨干产品，如剃刀的刀片、化妆用品、书写仪器的生产。

他还创造了一种新型的公司结构，那就是，减少公司内管理层次，在公司经理层中建立相互信任、相互尊重的良好氛围。在维持公司传统的充满人情、安定务实的企业文化的同时，莫克勒提拔了几十个新执行经理，给予他们相当多的决策权，鼓励参与公司活动和战略思维。采用高级计算机信息系统，提高执行层管理人员的决策能力，加强公司管理部门运行效益的监控。

这种内部的重新组合大大有助于降低企业成本，推动了新产品开发和改造，使每年的生产成本全面降低。1990 年，他们推出了新产品敏感剃须刀 (Sensor Razor)，被认为是在历史悠久和日臻成熟的剃刀行业中的最成功的产品。

这同一战略，即集中精力巩固公司已占领的市场和产品领域，也使吉列公司主要的子公司取得成功，比如，布朗恩·AG (Braun)，吉列在

图1—1 战略管理程序一览



德国的骨干分公司*，开发研制了许多系列的个人家庭用品。

* 原文为 “Strategic Business Unit”（战略经营单位）——译者注

吉列公司的战略管理为何如此卓有成效？据莫克勒介绍，在他就职后采取战略调整的初期所指导的公司内部重新组合，使得实施新战略的步骤“由下而上贯穿各层次”地顺利进行并由制定这些步骤的人加以贯彻，发挥最主要的作用，因为他们更加了解公司所面临的特定的竞争形势。

莫克勒在吉列公司，就重要战略改变会晤过许多公司厂家的总经理及总经理顾问。因此，他的经验之谈可能反映了当今许多公司经理的想法。一旦总体战略指导思想（设想）制定而成，重点就要放在营造一种公司环境，使之能适应业务运营，并且比竞争对手更能满足用户的要求。依据形势而做出的调整组合不仅包括业务运营和公司结构，也包括适合的人事、训练、控制以及建立在相互信任、竞争、参与基础上的领导体制。这种重新组合是提供一种使公司战略得到有效实施的框架。

从这些公司的经验中可以看出，战略管理要求把理性思维（想象力）与具体落实融合起来。这就是莫克勒在界定企业整体战略及其实施计划，论述贯彻落实所需要从事的工作时所持有的观点。

惠普（Hewlett Packard）公司总经理，约翰·扬（John Young），对战略管理持有同样的观点。当人们请他评价该公司的理查德·罕克伯恩（Richard Hackborn）这位才子时，扬称他是一位“完美无缺的战略家”。理查德·罕克伯恩为惠普公司开发了极为重要的商务激光印刷系统，创利 25 亿美元，大获成功。扬这样来评价这位“完美无缺的战略家”：“许多人只是善于想象，可是他（罕克伯恩）却能将想象力与实际运行结合起来。”扬认为战略家这个词的含义是指那些“脑在云上，脚在地上”的人，他们能够将一般原理（企业整体战略和战略想象）适用于公司的具体实际。

当然，吉列公司和游戏伙伴公司的方法并不是形成、实施企业战略唯一的选择。在有些情况下，由上而下地制定、实施企业整体战略会更加完善。在切斯·曼哈顿市政债券公司——切斯·曼哈顿银行（Chase Manhattan Bank）的一骨干分公司，高层管理人员为市债券业务部制定新的详细的企业整体战略。然后，从公司外雇用一位业务部新经理，现

有雇员或被调动，或被解职。

战略决策也有偶然形成的情况。阿利亚斯研制公司 (Alias Research Inc) 的总裁，斯蒂芬·宾罕姆 (Stephen Bingham) 创办这家为电影工业服务的计算机动画片公司两年后，一次偶然的机会使他产生了将计算机软件应用于工业中的设想：在通用汽车公司的一次销售访问中，他偶然会晤了该公司的几位设计师，由此促使他考虑到公司战略指导思想转变，使这家初出茅庐的小公司获利甚丰。

实践说明，尽管企业整体战略如图 1—1 所示是一个相对固定过程，但并不是说它的形成与实施在所有的公司都是相同的。企业整体战略也并不总是经过充分的市场及公司调研之后才制定出的。对于那些忙忙碌碌、加班加点的经理们如何作出决策、完成工作的研究报告表明，如同阿利亚斯研制公司的情形一样，企业战略经常是在日常业务运行中随机产生的。而在那些竞争激烈、充满火药味的行业中，这些决策甚至来不及形成文字。此外，公司战略的形成与实施也随着特定形势的变化而变化——如国际危机爆发、新的竞争对手和新产品的出现，以及掌握了可以利用的新情报等。

迅速变化的企业外部环境

迅速变化的企业外部环境——诸如：发生国际危机，竞争加剧，用户需求的变化，新的情报需求及新技术的产生——需要公司的战略管理更加严谨有致，同时也要更加灵活多变。

例如，1991 年初爆发的海湾战争使得国际石油供应陷于崩溃。壳牌石油公司 (Shell Oil Company) 之所以能“不失时机”地转变供应来源、继续供应其用户，主要是得益于该公司精心筹划的战略管理过程。壳牌公司多年坚持定期召开执行经理计划会议，在会上向经理们通报可能发生的国际危机的背景分析，比如战争。然后，这些经理们制定出计划和行动方案以应付可能发生的危机。据壳牌公司管理部门介绍，这些计划能有效地应付海湾危机，尽管这样的计划并不总能确保成功，而在 90