



科文西方工商管理经典文库
／ 管 · 理 · 系 · 列

The War Lords

战略管理 方法

——定性分析与定量分析

(英) 若热·瓦斯康塞洛斯·伊·萨 著

Jorge Vasconcellos e Sa

“人皆知胜所以胜之形，而莫知害所以制胜之形。”

防护，结果什么都防不住。”

大物

很少有比布置自己的兵力更重要的事情了，切勿众面受敌而弱，而应强于一端以强。

——卡尔·冯·克劳塞维茨

十对百，但我总是以十对一，来一百次，这样我就赢了。”

“成功的实施多元化的公司的区别在于，前者有一个牢固的核心，无论这核心是技术还是市场。”

——彼得·F·德鲁克

“战略，就是决定应当身处何处和该用多大的力气。”

——卡尔·冯·克劳塞维茨

中国标准出版社

科文西方工商管理经典文库·管理系列

战略管理方法

——定性与定量分析

The War Lords

(原名：商战之魂)

[英] 若热·瓦斯康塞洛斯·伊·萨

(Jorge Vasconcellos e Sá) 著

邓盛华 译

中国标准出版社

著作权合同登记：图字 01-1999-3814 号

图书在版编目 (CIP) 数据

战略管理方法——定性与定量分析 / (英) 瓦斯康塞洛斯著; 邓盛华译.
—北京: 中国标准出版社, 2000.2
ISBN 7-5066-2166-5

I. 战… II. ①瓦…②邓… III. 企业管理-研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 02979 号

The War Lords

Copyright © Jorge A Vasconcellos e Sá, 1999

Publishing by arrangement with Kogan Page Ltd

中文简体字版版权©1999 科文 (香港) 出版有限公司

中国标准出版社

中国标准出版社出版发行

北京复兴门外三里河北街 16 号

邮政编码: 100045 电话 68522112

北京科文剑桥图书有限公司承销

北京安定门外大街 208 号三利大厦四层

邮政编码: 100011 电话 64203023

<http://www.beijingkewen.com>

购书网址: www.dangdang.com

化学工业出版社印刷厂印刷

各地新华书店经销

版权专有 不得翻印

开本 850×1168 1/32 印张 7 字数 153 千字

2003 年 1 月第二次印刷

ISBN 7-5066-2166-5/F·047

定价 22.00 元

译者序言

公司战略管理作为一个全新的知识领域在我国越来越受到人们的重视，并显示出强大的生命力，其理论日益具有深度和应用价值，这是一个令人欣喜的现象。

较为公认的说法是，现代公司必须要建立一个多层次的管理系统，才能有良好的运作。这包括三个相互区别又相互联系的管理层次：战略管理、运营管理和作业管理。其中作业管理由基层人员实施，具有例行性和听从指挥的特征，属单项性管理；运营管理高于作业管理，是在既定企业规模、组织结构和规划框架内，确保资源的取得和运用效率最大化，主要的知识素质要求不是专业技术，而是行为科学，联系和协调是其重要的特征，这也是中高层管理人员的日常职责；战略管理则以其更高的难度、更复杂的变量和更广泛的影响，成为关系企业生存和发展的最高层次管理活动。

战略管理的思想是首先在军事领域产生和丰富起来的。真正引入到企业管理中，不过几十年的历史，尤其是近20年来才有了较大发展。20世纪70年代以前，战略管理在美国的一些大公司如杜邦、通用电器等有了初步运用，称之为“商业政策 (Business Policy)”，管理学家小阿弗雷德·D·钱德勒 (Alfred D. Chandler Jr.) 等作了一些开创性工作，出现了一批著作。70年代以后，以哈佛商学院为渊源的一股战略管理热潮风行美国。在理论方面，安德鲁斯 (Kenneth R. Andrews)、安索夫 (H.I Ansoff) 等相继以《公司战略思

想》、《战略管理思想》等专著或论文，全面阐述和建立了这一学科的体系，并将学科主要定位为向高层管理者提供指导。在实践方面，70年代，美国最大的500家公司中的85%都建立了战略规划部门，一些战略分析工具如波士顿咨询公司的经营组合矩阵、霍福尔产品——市场发展矩阵等陆续形成。但是，这种热潮迅速降了下去，在整个80年代，战略管理的声誉应当说是欠佳的。主要原因似乎是该学科的理论基础较为浅薄，分析手段不多，科学性不易达到；众多企业盲目夸大战略管理的作用，不了解基层情况，盲目多元化，盲目兼并等等。进入20世纪90年代以来，这种情况有了很大的变化，学科也越来越成熟，如波特（Michael E. Porter）等学者的开拓性工作就越来越受到实践界的广泛认同。若热·瓦斯康塞洛斯·伊·萨的系列著作就是这些最新成果的一部分。

本书是瓦斯康塞洛斯教授的名作系列中的一本，也是操作性最强的一本，其写作意图是要给高层管理人士决策、制定战略管理计划时提供一个清晰的思考脉络。通过全书，可基本掌握战略管理的精髓部分。

简单来说，其特点是：

（一）角度新颖。近年以来，管理学和经济学的著作通常走向两个极端：资料化和玄学化。这无法满足处在经济第一线、面对火热的的生活的高层管理人士的求知解惑需要，而战略管理的教材往往空洞无物，人云亦云。瓦斯康塞洛斯教授多年来致力于另辟溪径，通过制定一套科学而简洁的指标体系，通过对大量案例的深入分析，给人以茅塞顿开的感觉。例如，在定性分析一章，通过对处于不同条件和环境的企业分别应选择不同的战略类型（金貂型、山猫型、雄

狮型、骏马型)的分析,给一些不明自身处境,盲目扩张或保守胆小的管理者敲响了警钟。

(二) 内容简洁实用。全书十分强调精炼,也确实做到了这点。纵观全书八章,200余页,内容饱满,数百幅图表包括了大量信息。例如,作者将战略计划的制订用案例附录于书后,与某些充满大话空话的战略计划形成鲜明对比。事实上,本书提供的众多测定或评估方法,公司管理者只需从本公司整理出基础数据,依样画瓢,就能得出不少全新的认识,如公司的竞争位势,各种业务间的差异度、延伸度的大小以及这些关系的处理原则和分寸把握等。在多元化过程中,找不到科学依据的管理者如果能综合分析一下自己要涉足的新市场部门与自己的优势部门的协同效应水平,大约可以减少不少盲目性。

(三) 文笔流畅,通俗易读。虽然本书主题深刻、图表众多,但只要细心一看就会发现通篇都不是故弄玄虚。做到深入而又浅出,是大家风范,殊不容易,瓦斯康塞洛斯教授的图表和公式会使您在阅读的过程中体会到这点。另外,本书将各国经典格言,寓意深刻的小故事,名人妙语和商战实例融入其中,显示出作者不凡的见解和意趣。通过对这一类著作的研读,读者会对战略管理学“空洞无物”的陈见一扫而光。

本书涉及大量历史名词、公司名称,译者在翻译过程中查阅了大量工具书籍,作了很大努力,但仍感吃力,其中不免有谬误,敬请读者指出并谅解。

本书第三章由黄光伟、邓昇华翻译,本人在统稿时进行了少量修改。本书在翻译过程中,得到了原全国政协常委、原北京大学经

济学院院长、中华外国经济学会研究会会长胡代光教授的指导及曾于青、谢志宁、傅磊、王白宇等人的帮助，特表谢意。

邓盛华

2000年1月于北京大学经济学院

作者简介

若热·瓦斯康塞洛斯·伊·萨 (Jorge Vasconcellos e Sá) 拥有从纽约哥伦比亚大学获得的工商管理专业哲学博士 (DBA) 学位。现在他是现代技术大学 (Technical and Modern Universities) 教授。他已在国际性期刊上发表 20 多篇论文, 如《战略管理杂志》、《欧洲管理杂志》、《长期计划》、《工业市场管理》和《欧洲商业与市场杂志》。

瓦斯康塞洛斯教授经常活跃于欧洲许多大学的学术讲坛, 包括伦敦商学院、纳瓦拉大学商学院 (IESE, 西班牙)、格拉斯哥商学院、高等经济学及商业学校 (ESSEC, 法国) 和高等企业管理学校 (ESSAM, 法国)。

作为一位计划决策科学的私人顾问和教授, 他任聘于一些知名的大公司, 如壳牌石油公司、美国联合系统公司、IBM、普华公司、KPMG 公司、格莱克修公司、英国石油公司、戴姆—布莱德斯契特和马可罗企业集团等。

在公共行政管理领域, 他受聘担任工业、财政、交通、农业、经济计划、地方行政管理和州的现代化等部门的高级顾问。另外, 他还被欧盟中央研究局、国际劳工组织和“法罗与塔西斯”研究项目礼聘为顾问。

1997 年, 若热·瓦斯康塞洛斯·伊·萨荣获琼·蒙内尔教席 (Jean Monnet Chair) 这一欧洲学术殊荣。

导读：一本有着战争标题的战略管理书

这是一本关于战略管理的书；也即，仅限于讨论经营管理领域的战略。它与战争并不相干，然而，为什么用这样一个标题？为什么花费第一章的笔墨谈军事行为？

标题“商战之魂”源自这样一个事实：今天的经济如同当年克劳塞维茨（Clausewitz，拿破仑的一个著名的翻译官*）曾论及的战争，是“政治的另一种方式的延续”。的确，在距离克劳塞维茨两个世纪之后的今天，各国正加紧通过经济力量而非战争来扩展其国家利益。它们支持与其国民有关或受其国民所控制的公司（作为管理者，或作为股票持有者，或二者兼之）；它们的目光瞄准如何抢占更大的市场份额。¹

何以如此？缘于经济力量与政治权力息息相关。恰如俄罗斯谚语所云：“彼餐即我所食，彼歌即我所吟”，或者像美国所说的，当钞票发言时，人们必须洗耳恭听。因此，企业家们和经理们是 21 世纪真正的枭雄。

那又为什么耗以开篇一章来谈军事（汉尼拔（Hannibal）对罗马帝国的远征：公元前 218—216 年）？这是因为“战略”概念源自

* 卡尔·冯·克劳塞维茨（Karl von Clausewitz，1780—1831）并不是拿破仑的翻译官，而是普鲁士将军、德国军事理论家，先后参加反法国革命和拿破仑一世的多次战争，曾任柏林普通军校校长，所著三卷本《战争论》，倡导整体战，闻名于世。

军事领域，而汉尼拔的远征是一个能够区分什么是、什么不是战略，及战略与战术之间关系的极好例子。如此不难清楚地明白，战略这一概念——在何处与敌争锋（与此相对应的是，有关如何去实施它的“战术”概念）——在经营管理中有着直接和非常有用的应用。战略，首先是阐明事情，而且其次是，按照通常的方法使事情变得更易于操作。另外一个好处，虽然不那么重要，就是该词的原意是在两个领域直接相互关联的，即一词一义（而非一词两义，在军事领域和经营管理领域有不同含义）。

此后，从第一章中汉尼拔远征的例子，及从第二章至结尾，本书首先揭示了怎样制订战略计划，其次阐明如何衡量战略；通过定量、定性及综合兼行。事实上这是一项至关重要的工作，因为战略家恰如外科医生，他们的错误往往是致命的。

前 言

修昔底德 (Thucydides) (公元前 460—395 年) 指出, 和平不过是持久战争状态的短暂休兵, 然而, 在商业领域则并无休兵, 商战是永远没完。

由于战争是一个变化叵测的过程 (卡尔·冯·克劳塞维茨说, “没有任何别的人类活动像战争那样受运气所左右”), 人们始终在费尽心力去描述那些法则, 以寻求如何、以及何时才能保证成功与胜利。

罗马人相信 “幸运总是惠顾勇者”, 而对于威灵顿 (Wellington) 公爵来说, 则 “防御, 是战争之神允许人们以寡当众的法宝”。对于波拿巴·拿破仑 (Napoleon Bonaparte) 来说, “上帝青睐强大的营队”, 但是亚历山大大帝 (Alexander the Great) 却在接二连三地在伊苏斯和高加米拉等地击败波斯 (Persian) 军队后得出了相反的结论, 那些对手在数量上远远超过他的军队。

战争之神到底偏爱哪边? 是勇者方抑或是防御方? 是兵多将广的军队抑或是兵贵神速的军队? 何种法则、何种原理能用于商战中制定战略和设计计划?

翻开时光之页, 历史已昭示, 战争之神不是偏爱勇者一方, 亦非偏爱谨慎者、兵多者、最具机动性者, 而是偏爱那些遵循某种战略原则的人, 他们的战略原则能自始至终地贯彻到底。这就好比谚语所说的, 上帝青睐那些帮助自己的人们。

这些原则在本书中通篇得到运用, 以公元前 3 世纪的一次战争

行动开端，以当代商战结尾——一次延续 2 000 多年的游历。在这里，恰如《旧约·传道书》的作者所言，“太阳底下无新事”，或者，如同拿破仑所言，“我曾指挥 60 多场战役，但我对自己先前所不懂的事仍然知之寥寥。”

北京科文剑桥图书有限公司

1. 欢迎您到当地新华书店购买本公司的书。
2. 邮购: 单次邮购金额超过人民币 50.00 元, 免邮费。在收到您的订单 3 个工作日内, 我公司即平邮发出。如需特快, 请另付费。
3. 缺货: 如果您所订的书籍在 20 天内仍缺货, 我们会马上退款。
4. 换书: 您收到的书如有质量问题, 我们将免费为您调换。请 10 天之内, 将图书和发票一起寄回本部。我们收到退书, 将在 3 个工作日内为您换发。
5. 汇款、联系地址:
北京市东城区安定门外大街 208 号三利大厦四层(100011)
北京科文剑桥图书有限公司
E-Mail: kewen @ net china.com.cn
6. 服务热线: 010 - 64203023

书 名	著(译)者	定(估)价
科文西方工商管理经典文库		
营销系列		
市场调研—计划、方法与评估	[英] 保罗·海格 彼德·杰克逊	16.00 元
公司广告运作—如何做好你的广告	[英] 罗德里克·怀特	22.00 元
创建销售渠道优势	[英] 英伦斯·G. 弗里德曼 蒂莫西·R. 弗瑞	20.00 元
创造永远的“酷”—儿童用品市场的营销	[美] 基思·德尔·威切欧	18.00 元
21 世纪的营销	[荷] 保尔·保斯特曼	14.00 元
产品经理的营销计划	[美] 唐纳德·R. 莱曼	16.00 元
销售明星秘诀	[美] 巴里·J. 法伯	10.00 元
如何制定营销计划	[英] 约翰·韦斯特伍德	12.00 元

书 名	著(译)者	定(估)价
推销英雄榜	[美] 罗伯特·舒克	18.00 元
塑造企业形象 101 法	[英] 蒂莫西·RV. 福斯特	15.00 元
口碑营销妙用 101 法	[美] 古德弗瑞·哈瑞斯 格里格瑞·哈瑞斯	15.00 元
树立干练的专业形象 101 法	[英] 埃勒瑞·萨姆森	15.00 元
获得更多商机 101 法	[英] 蒂莫西·RV. 福斯特	15.00 元
获得更多利润 101 法	[英] 大卫·李	15.00 元
增加顾客满意度 101 法	[英] 蒂莫西·RV. 福斯特	15.00 元
产品经理手册	[英] 林达·葛彻尔	24.00 元
赊销管理手册	[英] 波特·爱德华	28.00 元
美国市场协会顾客满意度手册	[美] 阿伦·杜卡	19.00 元
低费用的市场营销	英国市场协会编	19.00 元
顾客服务技巧	英国市场协会编	19.00 元
3000 = 1——“诺氏”连锁销售经典	[美] 罗伯特	15.00 元
管理系列		
即时制管理	[英] 大卫·哈钦斯	22.00 元
企业教练法——利用转换式教练法创建高效的企业文化	[美] 托马斯·G. 克兰	12.00 元
商战之魂——战略管理的定性定量	[英] 若热·瓦斯康塞洛斯·伊·萨	14.00 元
招兵买马——现代企业招聘过程	[美] 凯文·C. 克林维克斯	14.00 元
价值评估——公司价值的衡量和管理	[美] 科普兰·科勒	36.00 元
质量掘金——企业竞争致胜的武器	[美] 隆美尔·布吕克	22.00 元
协作型竞争——全球市场的战略联营与收购	[美] 布利克厄恩斯特	22.00 元
经理备忘录	[英] 大卫·富林曼特	19.00 元
卓越管理的新思维: 理念、工具和人	[英] 尼尔·M. 格拉斯	28.00 元
造就卓越的咨询顾问	[美] 杰伊·A. 贝切斯	18.00 元
设计最好的公司	[美] 约翰·辛格	15.00 元
别忘了, 我们都是人——马斯洛谈管理	[美] 阿伯拉海姆·马斯洛	24.00 元
绩效管理	[美] 罗伯特·巴克沃	16.00 元
员工激励	[美] 安妮·布鲁斯	16.00 元
ISO9000 管理体系手册	[美] 詹姆斯·S. 戴维森	15.00 元
跨世纪中国改革		29.80 元
成功的职业经理手册	[英] 奈杰尔·李纳克尔	19.00 元
企业管理表格手册	英国企业管理协会	45.00 元
服务业国际标准手册	[英] 布赖恩·罗瑟瑞	18.00 元
成为更出色的经理	[英] 迈克尔·阿姆斯特朗	26.00 元
及时经营计划	[英] 罗恩·约翰逊	19.00 元

书 名	著(译)者	定(估)价
减低项目风险	[英]拉尔夫·L. 克莱因 欧文·S. 路丁	18.00 元
沟通系列		
成功的会务组织	[美]安·J. 博姆	15.00 元
谈判要点	[英]盖温·肯尼迪	29.00 元
秘书如何与老板共事	[英]伊丽莎白·库克	10.00 元
老板如何与秘书共事	[英]德布勒·欧科克	10.00 元
成功的商务推介	[英]乔伊斯·库什	20.00 元
不不为赢—如何婉言说不	[美]艾伦·亚瑟罗德 吉姆·杰荷	9.00 元
时来运转—有效管理你的时间	[美]艾伦·亚瑟罗德 吉姆·杰荷	9.00 元
做客看招—如何对付难缠的人	[美]艾伦·亚瑟罗德 吉姆·杰荷	9.00 元
求职系列		
精通英语面试	[美]克里斯托弗·帕森斯	18.00 元
外企面试中常见问题(中英文对照)	[美]约翰·凯德	16.00 元
叩开外企之门—全美 101 份最佳求职简历	[美]杰伊·A. 布洛克	29.00 元
财务系列		
中小企业财务管理—发展中的控制	[英]科林·科罗	18.00 元
财务报表分析及案例	[美]S. B. 科斯特斯 盖泽·斯泽罗威	18.00 元
金融系列		
全球证券市场风险及监管	[英]里查德·戴尔	28.00 元
危机中的亚洲—解析亚洲银行及金融体系	[比]菲利普·F. 戴尔海斯	28.00 元
著名总裁谈经营管理系列		
甜苹果? 酸苹果? —苹果电脑公司总裁的 500 天	[美]吉尔·阿米里奥	19.00 元
卢茨挑战经典商业法则—克莱斯勒总裁的 7 条军规	[美]罗伯特·卢茨	19.00 元
品牌分销与资本运作—可口可乐 CEO 戈伊祖塔超级管理魔方	[英]戴维·格里森	26.00 元
传媒业的创新经营—《今日美国报》创办人努哈斯谈一本万利经营	[美]艾尔·努哈斯	22.00 元
特许经营为何物—汉堡王总裁谈加盟式连锁经营	[美]吉姆·W. 麦克拉摩	22.00 元

书 名	著(译)者	定(估)价
娱乐业的扩张经营—派拉蒙公司总裁迪勒现身说法	[美] 乔治·梅尔	19.80 元
信息产业的适者生存战略—布隆伯格的金融信息经营之道	[美] 麦克·布隆博格	15.00 元
兼并经典—震惊华尔街的伟恩投资策略	[美] 盖尔·迪乔治	19.80 元
整合并购企业—人事总裁谈用人之道	[英] 沃尔德	24.00 元
遭遇家族企业—威利食品公司总裁的企业变革论	[英] 沃德	19.80 元
信息经济系列		
网际搏杀—网景微软恩仇录	[美] 迈克尔·卡苏曼诺 大卫·约非	28.00 元
数字化经济——电子商业的七大网络趋势	[美] 查克·马丁	19.00 元
新经济规则—硅谷新生代重新洗牌	[美] 克林·萨斯威克	19.00 元
证券点金丛书		
专业投机原理	[美] 维克多·斯波兰多	58.00 元
固定收益证券	[美] 布鲁斯·塔克曼	26.00 元
混沌操作法	[美] 比尔·威廉姆斯	19.00 元
股票 K 线战法	[美] 史蒂夫·尼森	34.00 元
世纪炒股赢家—共同基金之父罗伊·纽伯格	[美] 罗伊·纽伯格	19.00 元
谁执股市与政坛牛耳—华尔街投资大师巴鲁克传奇	[美] 杰姆斯·格兰特	19.00 元
笑傲股市	[美] 威廉·奥尼尔	26.00 元
管理案例丛书		
迪斯尼原理	[美] 比尔·卡波戴尔 莱恩·杰克逊	19.00 元
用驱动下的创新—世界上首台商用计算机的奇迹	[美] 戴维·卡米纳	19.00 元
本田动力	[美] 大卫·尼尔森	19.00 元
重组与利润	[英] 艾伦·沃德	26.00 元
收购与接管	[英] 萨姆·沃拉德	36.00 元
全美最新工商管理权威教材系列		
财务管理分析	[美] 罗伯特·C. 希金斯	30.00 元
产品管理	[美] 唐纳德·R. 莱曼 拉塞尔·S. 温纳	50.00 元
投资学	[美] 汉姆·列维	98.00 元

书 名	著(译)者	定(估)价
财务案例	[美]W.凯斯特	65.00 元
会计学:教程和案例	[美]罗伯特·N.安索尼	55.00 元
管理会计	[美]唐·R.汉森	98.00 元
市场营销管理—教程和案例	[美]约翰·A.昆克	98.00 元
作业管理	[美]罗杰·G.施罗德	80.00 元
战略管理:概念和案例	[美]亚瑟·A.汤普森	98.00 元
癌知识系列		
最新治癌全书—癌的早期发现与治疗	[日]小川一诚	38.00 元
征服癌基因—人类与癌的最后—战	[日]黑木登志夫	9.00 元
人为什么得癌—远离癌症的忠告	[日]黑木登志夫	15.00 元
得了癌怎么办—患者及家属必读	陈欣 周正等	9.00 元
糖尿病系列		
202 个小窍门—糖尿病患者最想知道的	美国糖尿病协会	15.00 元
糖尿病速查手册	美国糖尿病协会	15.00 元
女性与糖尿病	[美]劳琳达·M.波莱尔	15.00 元
糖尿病权威指南	美国糖尿病协会	29.00 元
·西方家庭养育良策丛书 ·		
0~18 个月的婴儿游戏	[日]石田芳虹	15.00 元
0~5 岁孩子智力激发方法	[美]约翰·弗雷曼	15.00 元
6~13 岁孩子的教养良策	[美]艾琳·刘	9.00 元
婴幼儿喂养百事通	[香港]邹春 杨紫霜	15.00 元
婴幼儿疾病家庭防治百事通	[香港]邹春 杨紫霜	15.00 元
·美国医生对患者的建议		
高血压	[美]兰登·M.祖斯曼	9.00 元
抑郁症	[美]卡尼·S.陈	15.00 元
结肠直肠癌	[美]罗曼·苏恩	9.00 元
心脏病	[美]威廉姆·约恩	9.00 元
消化性疾病	[美]阿兰·普斯曼	15.00 元
哮喘病、过敏反应和食物敏感症	[美]阿兰·普斯曼	15.00 元
家庭医疗百科	[美]尼尔·鲍姆等	120.00 元