

CHIEF EXECUTIVE OFFICER
STRATEGY DECISION

FINANCIAL TIMES CEO 战略决策

经典案例 (英) Philip Wickham / 著
赵保国 郭钦 / 译

公司管理必备

CEO 决策必读

MBA 教程必修

解决公司问题

制定公司战略

执行公司决策



中国商业出版社

CHIEF EXECUTIVE OFFICER
STRATEGY DECISION

FINANCIAL TIMES

CEO

战略决策

[英] Philip Wickham / 著 赵保国 郭钦 / 译

经典案例

公司管理必备
CEO 决策必读
MBA 教程必修

本书教你怎样**制定**公司战略
本书教你怎样**解决**公司问题
本书教你怎样**执行**公司决策

中国商业出版社



图书在版编目(CIP)数据

英国《金融时报》CEO 战略决策经典案例/(英)威克姆著;赵保国,郭钦译. - 北京:中国商业出版社,2001.11

ISBN 7-5044-4470-7

I. 金… II. ①威…②赵…③郭… III. ①公司
- 企业管理 - 案例②公司 - 经济发展战略 - 案例
IV. F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 080478 号

FT Corporate strategy casebook
Copyright © 2000 by Philip A. Wickham, Pearson
Education Limited, Edinburgh Gate harlow
Essex CM20 2JE.

北京市版权局著作权登记
图字 01-2001-2368

责任编辑:刘毕林

中国商业出版社出版发行
(100053 北京广安门内报国寺1号)
新华书店总店北京发行所经销
北京市书林印刷有限公司印刷

*

880×1230 毫米 1/32 开 13.375 印张 300 千字

2003 年 12 月第 2 次印刷

定价:25.00 元

* * * *

(如有印装质量问题可更换)

前 言

现代企业的管理者面临着越来越多的挑战。如果想要同时给顾客和投资人带来收益,就必须管理好日益复杂的企业组织。全球化进程日益加快,这就需要管理者以更广更深的角度审视自身的企业环境。投资资本流动越来越快,好、坏决策会迅速产生截然不同的结果。信息技术提供了大量可用的信息,管理者不仅要加工信息,而且要学会使用这些信息,以使自己的企业更具竞争力。顾客对变化的迅速反应加快了革新的步伐。革新带来的回报是不可限量的,而风险也同样巨大的。

战略管理的原则能够帮助管理者迎接这些挑战。战略管理提供一种管理哲学和一套指导管理人做出必要决策的方法。作为一种哲学,战略管理从全局考虑,着眼于整个企业及各个部门的整合以实现具体的目标。这要求管理人不能把眼光只局限于自己的企业,必须考虑企业能够适应整个环境的办法。环境既提供机会,又有各种威胁。企业必须有效地利用外部资源,才能够把握机会而避免威胁。企业必须市场上定位准确,这样才能保持持续的竞争优势。

战略管理还提供了一套基于该哲学的管理方法。这些方法可以帮助管理者分析企业所在的环境,评价环境提供的机会和挑战,评估在这种环境潜力下企业把握机会的能力。战略管理还提供一个框架,生成一系列决策方案,对这些方案进行评估并做出最终决策。

本书旨在提供综合而实用的战略管理方法：战略管理作为一种哲学、一套分析方法和一个辅助决策的模型框架。本书对研究企业管理的学生及对于希望加强决策能力的总经理们非常有价值。它可以作为学生的战略管理课程或作为学习战略专业的入门书。它既可作为学习战略思想内容的教材，又可作为一个“点子库”，随时解决实际管理问题。

本书从《金融时报》精选 100 多个案例，辅助学习理解。文章内容包括各种真实、现时及重要的管理问题，突出战略管理人面临的挑战，展示战略管理在指导他们找出解决问题方法方面的重要作用。每章都有思考题指导学生对文章内容进行思考并展开讨论。

本书分 6 大部分。第 1 部分(第 1-2 章)设置场景。主要介绍广义上战略和战略管理的概念：战略和战略管理为何物及它们如何应用于现代管理实践。第 2 部分(第 3-9 章)涉及战略管理的第一阶段：企业及其环境的战略分析。第 3 部分(第 10-12 章)论及基本问题：企业目的；企业要达到什么目标；一种好的战略如何为所有利益相关者带来收益以及知识和革新对创建有效战略的作用。第 4 部分(第 13-17 章)涉及一系列战略选择方案的形成方法；对这些方案的评估；及选择的最佳方案。第 5 部分中第 18 章介绍战略制定过程中的组织结构和人员配置等，第 19 章将战略置于全球背景下分析论述。

最后部分(第 20-22 章)以动态的观点论述战略以及如何解决管理者在实施其战略思想时面临的实际问题。

本书是一本内容丰富、深入浅出、理论与实践结合的管理手册，旨在解决实际管理问题，对管理思想或理论不作太深的研究。

目 录

前言

第 1 章 公司战略的实质 7

战略管理方法 · 战略定义 · 战略的三个方面的内容、背景和发展过程 · 战略的层面或等级 · 职能战略 · 一般战略 · 案例 · 复习问题

第 2 章 战略理论与实践 18

战略:历史背景 · 战略:分析与解决方法 · 战略:经过计划的和自然发生的 · 案例 · 复习问题

第 3 章 企业的环境分析 28

区分宏观和微观环境 · 宏观经济因素及其对企业业绩的影响 · 微观环境的竞争动力 · 考察企业环境 · 案例 · 复习问题

第 4 章 市场和竞争对手分析 37

市场定义 · 市场动力及市场吸引力 · 市场的生命周期 · 价值系统(价值链) · 竞争对手定义 · 一般战略:竞争对手的类型 · 竞争对手:好的与坏的 · 竞争行为分析 · 有效竞争:发展持续竞争优势 · 战略集团分析:定义竞争环境 · 案例 · 复习问题

第5章 顾客分析

顾客定义 · 顾客购买行为 · 顾客及其消费偏好的评估 · 市场分割 · 案例 · 复习问题

第6章 资源分析介绍

公司资源的特性 · 基于资源的战略观点 · 资源与价值增值 · 价值链 · 案例 · 复习问题

第7章 人力资源分析

组织结构中的人力因素 · 组织内部的各种角色 · 组织增长和发展中的人力因素 · 组织文化 · 案例 · 复习问题

第8章 财政资源分析

财政资源的作用 · 财政资源的类型 · 记录并通报财政资源 · 评价财政业绩 · 案例 · 复习问题

第9章 经营资源分析

经营资源的类型 · 投资经营资源 · 管理经营成本 · 经营资源与纵向一体化 · 案例 · 复习问题

第10章 企业目的

谁在企业使命中有利益 · 使命陈述中的要素 · 使命陈述如何发挥作用 · 使命、目标及具体目标 · 案例 · 复习问题

第 11 章 知识与革新在战略中的作用 ————— 425

组织知识的性质 · 革新过程 · 案例 · 复习问题

第 12 章 战略与企业性质 ————— 428

企业理论 · 通过比喻理解组织 · 战略角度 · 案例
· 复习问题

第 13 章 战略方案的选择 ————— 472

区分基于资源的战略选择与基于市场的战略选择 ·
资源:延伸与杠杆作用 · 基于资源的战略选择 · 波
特的一般战略选择 · 安索夫的企业发展矩阵 · 战
略定位 · 案例 · 复习问题

第 14 章 选择战略方案的准则 ————— 479

有关战略选择方案的决定 · 战略方案过滤器 · 评
估战略方案的方法 · 案例 · 复习问题

第 15 章 实践中战略方案的选择 ————— 497

战略决策的背景 · 战略决策的重要性 · 战略决策
的时标 · 战略决策的交流 · 参与战略决策 · 战略
决策的验证 · 案例 · 复习问题

第 16 章 采用战略的方式 ————— 497

明兹伯格的类型学 · 林奇的类型学 · 艾登伯格的
决策模式 · 案例 · 复习问题

第 17 章 战略规划、资源分配及管理

企业的投资组合 · 波士顿咨询方格(BCG) · 定向性
政策矩阵(DPM) · 案例 · 复习问题

第 18 章 战略、结构与组织相合

背景与结构相联系:权变理论 · 带来绩效:相合的概念
· 权力、动力及领导权的战略作用 · 组织权力的
基础 · 战略领导、愿景和交流 · 动机行为 · 案例
· 复习问题

第 19 章 国际战略

经济全球化进程 · 跨国经营战略 · 国际市场营销
矩阵 · 跨国经营公司的优势和劣势 · 政治和社会
因素对全球性经营活动的限制 · 立足本地,着眼全
球 · 案例 · 复习问题

第 20 章 动态战略

资源发展 · 快速增长市场的战略 · 成熟市场的战
略 · 以动态的方法制定及实施战略 · 案例 · 复习
问题

第 21 章 战略性变化的管理

战略性变化的动态因素 · 战略性变化的驱动力 ·
战略性变化的管理 · 案例 · 复习问题

第 22 章 建立聚合性战略

一体化战略方法的重要性 · 麦肯锡的“7S”模型 ·
战略:动态研究方法 · 案例 · 复习问题

1

公司战略的实质

学习目的

通过理解本章的思想观点并分析案例提出的问题,你将:

- ◇ 能够解释战略的概念并理解企业管理的战略方法;
- ◇ 能够根据其内容、背景和发展过程理解一个机构的战略;
- ◇ 认识战略的不同层面;
- ◇ 认识战略在企业内部职能活动中的显著作用;
- ◇ 理解一般战略的概念。

战略管理方法

管理一个组织或企业是一种挑战。组织内部相当复杂,人员个个都是聪明人,他们有自己的意愿和兴趣。无论管理者有多大的权威,人事管理也是最头疼的事情。环境不断产生新的机遇和威胁,竞争对手时刻觊觎着企业赖以发展的资源。因此,企业所在的环境不断变化。管理人必须意识到这些问题并做出相应的决策。

战略管理既是管理哲学,又是一套有助于管理人做出更好决策的实际方法或工具。本套教学课程旨在探索建立在该哲学基础上的

战略管理方法。尽管在一开始,理解该管理哲学是很必要的。

管理的战略方法的特征有以下4个方面。(1)关乎整个企业。职能的各个方面(如市场营销、经营管理、人力资源管理等)当然对企业的成功都是举足轻重的,实际上是至关重要的。然而,战略寻求的是将这些职能的各个方面结合起来,携手共进,实现企业的目标。(2)战略管理不是孤立地考虑一个企业。它关注的是企业融入其所在环境,并从中获取资源,创造价值。(3)重视的是企业不仅仅要争夺顾客(尽管这是非常重要的方面),而是要争夺企业赖以创造价值和发展壮大所需的一切资源:投资者的资本及人力资源等。(4)不孤立地看待企业自身的业绩,而是注重与竞争对手相比的业绩如何。主要原因是投资者关心的是相对于风险来说企业的业绩,那么最好的判断是参照同行业竞争对手的业绩。

战略定义

尽管战略非常重要,或许正是因为其重要,目前尚无一个大家一致公认的定义。权威们对战略的解释可谓见仁见智,定义很多。这包括格兰特1995年说的“战略就是关于赢利或成功的!”及奎恩1980年的解释:

战略是将机构或企业的主要目标、政策及行动计划集合在一起的方式或规划。一个好的战略可以帮助机构最合理地利用其资源,它可以根据其相对的优势和劣势、在环境中的变化情况及精明对手可能的举动,适时细化和优化配置资源。

相比之下,安德鲁斯的定义就企业经理来说包括了战略的关键因素而且似乎更容易记住:

公司战略是一种模式,是将公司具体目标、目的、总体目标及实现这些目标必需的政策或计划综合在一起,这些政策或计划确定公

司所在或将要在的行业及公司类型。

尽管有各种各样的解释,但就概念的含义而言还是一致的。从根本上讲,是关于企业的目的,企业为何存在,企业存在是为了要做什么。从这个“使命”看,战略将圈定企业要完成该使命采取的活动或项目。项目需要资源,而资源是有成本的,因此它代表在企业中的一种投资。重要的是,一种战略将确定怎样使用这些资源以便与其他企业竞争。战略可以使企业拥有竞争优势。竞争优势是企业与顾客建立关系的基础,这种关系对顾客和提供服务的企业都有好处。好的战略可以使这种关系牢不可破,而且持续发展下去。

亨利·明兹伯格曾建议战略的概念可以有以下5个基本表达方式,都是以英文字母“P”打头,即战略作为计划(plan)、计谋(ploy)、自身定位(position)、认识能力(perspective)和行动方向(pattern)。

战略作为计划

从这个意义上讲,战略就是“行动处方或方法”。它是企业为了实现自己的目标必须采取的一系列活动及详细规划。这些规划确定了企业的具体目标、行动方针及人力和资本资源的合理分配。

战略作为计谋

作为计谋,战略是击败对手的一种短期举措,是一种决定规则——即将事件与决定联系起来的规则——形式上的战略。因此:“如果他们做p,我们则做q;他们做x,我们则做y。”计谋通常只是整体战略的一个因素,也有人称其为战术。

战略作为自身定位

企业之间的竞争并非总是“硬碰硬的”。即使在某个“单一产品市场”上,许多企业也会想尽办法使自己区别于其他企业,各自根据顾

客的需要,提供不同的产品和服务,这就叫差异化。顾客需求以及满足这种需求的多样性提供了实施多种战略的机会,企业在一个“空间”里实施各自的战略而相互竞争。该空间从根本上来讲是指企业所处的环境。作为自身定位的战略是指企业如何运用其战略占领一部分竞争空间以及该地位相对于其对手的优劣势如何。

战略作为认识能力

企业机构是由人组成的,一切决策是由人做出的。企业管理者在做决策时无论怎样试图理智,总会受多种因素的限制,如信息不足或缺乏在现实复杂的组织里做决策的能力等。首先一点是,人不是机器。我们不仅仅处理信息,我们还要弄懂其意思。这就叫做认识能力,而认识事物的方式又各不相同。我们都有自己独特的认识方式,即我们以自己独特的眼光或方式认识我们周围的世界,并迎接这世界给我们的挑战。管理者使用他们的认识方式解决问题及做决策。认识方式的某些方面是个人独有的,而其他方面是管理者们大家共有的。因此,每一个机构都有其审视自己及其外部环境的方法。

认识能力(个人的和共有的)影响管理者处理问题的方式:认识其企业的优势和劣势;制定如何充分利用机遇和应付威胁的战略等。组织或机构的认识能力将影响机构所做的战略决策,从而作出特定的战略定位。

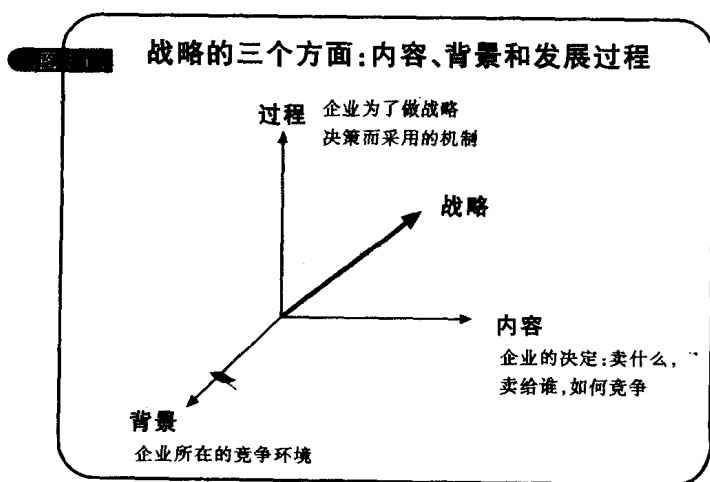
战略作为行动方向

亨利·明兹伯格给战略所下的定义是“一系列行动的方向”。他认为这是战略最基本的意义。它强调战略在企业或组织的一系列连续行动中的作用是显而易见的,就像一条小溪朝着特定的方向流动一样,这些行动由战略来指导向某个特定方向“流动”——发展。该流动将机构的单个行动“混合”并整合在一起朝着预定的未来目标发展。

很显然,战略的概念有多种解释。它可用于解释企业间争夺顾客并实现自己目标的方式。一些重要的观点在后面讨论,请记住,这些观点是相辅相成的,不是相互矛盾的。它们可以而且应该结合起来使用来展现企业战略的全貌。

战略的三个方 面:内容、背景和发展过程

一个企业就是一批人,他们掌握着资源。考虑到企业所处的环境,他们必须决定如何利用那些资源以实现企业的目标。有人提出,战略有三个方 面:战略内容 (Strategy content)、战略背景(Strategy context)和战略过程(Strategy process)。战略内容是“企业做什么”,是作为企业在市场上所处地位的战略。战略内容指的是决定卖什么,卖给谁以及采取哪些有效的方法。战略过程指的是战略内容决定产生的方式,即“企业怎样决定做什么”;指战略作为企业内部的决策和控制方法。战略背景是企业所处环境的状况。由此可见,战略是由顾客需求、可用资源、竞争压力及决定企业环境的政治和经济因素决定的(见图 1.1)。



战略的层面或等级

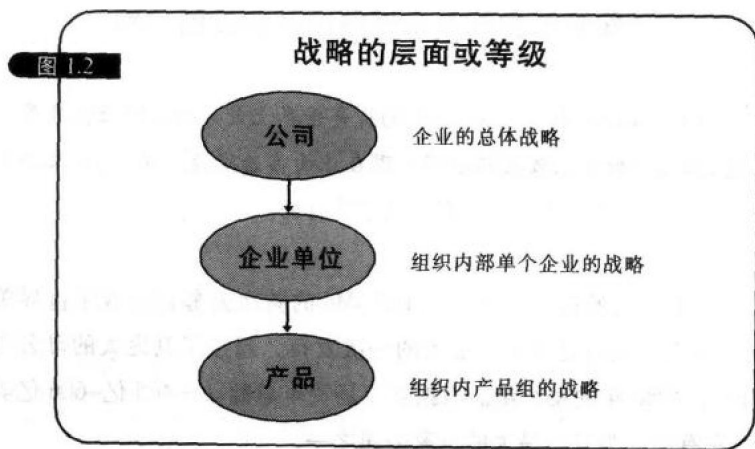
企业,尤其是联合型大企业是按等级安排的。一个大企业可能是由若干个小企业组成的。这些小企业可分成小的分部。这些企业本身也是由企业单位组成的,这些企业单位是由面向特定顾客群销售的特定产品系列组成的。每个企业单位有多个面向特定目标顾客的独立的产品线。

企业活动的这种安排也就要求战略等级管理。公司战略(Corporate strategy)是指作为整体的企业组织的战略,是关于公司的总体发展方向和整体目标的。商业战略(Business strategy)是指整体企业机构内部各个企业的活动。它关心的是能带来适当利润流的投资。产品战略(Product strategy)指的是为各小企业内部单个产品和产品组制定的战略。公司战略主要涉及整个企业里的资源分配,关注大的方面,如公司的总体发展方向;主要决策,如收购、剥离及企业单位间的资源分配等。企业战略关心的是实现企业目标及不同产品类别间的资源分配,这些目标是根据该企业对整体企业机构的贡献制定的。产品战略旨在确保产品对顾客有吸引力及各销售目标的完成,这一层的战略重点放在市场、开发及销售计划上(见图 1.2)。

职能战略

战略毕竟是管理者做的事情,因此我们可以围绕管理者的主要任务范围或职能来理解战略。例如,市场营销战略是为了赢得顾客的兴趣和信赖。经营战略关注的是投入和产出的增值方式。融资战略是

为赢得投资者的资本。人力资源战略是为了增强组织需要的人力技能以便实现总体战略。产品开发战略旨在生产赢得顾客兴趣的产品。战略的每个职能因素都需要资源。它们必须被纳入整体战略以便通力合作实现企业的整体目标及资源在不同职能项目间的最佳分配。



一般战略

世界上没有两个企业是完全相同的,也没有两个企业环境是完全相同的。实际竞争的方面似乎并不多。这是因为有许多种吸引顾客以及组织企业资源的方式。另外,如果一个企业在其竞争空间里占据了一个“位置”,那么,它移动该位置或扩大所占空间的方式就会有一个独立于实际部门或行业以外的图形。

一般战略是“竞争的普通模式”。它独立于企业、企业所在的行业或所服务的顾客之外。我们将在第4章中详细讨论一般战略。

· 案 例 ·

案例一

破纪录的发行量难以消除其背后的问题

NTT DoCoMo 的首次公募(IPO)将是世界上最大的。增长幅度是惊人的,但这个世界上最大的经营者现在正面临着减速。而且,首次公募是在全球市场处于动荡的不利环境下发行的。

日本最大的移动通讯集团 DoCoMo 的首次公募自然成了世界关注的焦点。这将是历史上最大的一次发行,超过了其庞大的母公司 NTT 于 1986 年的发行量。根据其市场资本总额——465 亿~606 亿美元,它有望成为日本最大的三家公司之一。

公司名称 DoCoMo 源于其口号 DO CCommunications over the MObile network(在移动通讯网上交流),也叫作 doko mo,日语的意思是“任何地方”。

DoCoMo 是世界上最大的蜂窝系统运营商,全部员工只占 NTT 的 10%,现金流转却占 70%。其增长是惊人的:用户数量从 1994 年 3 月的 130 万猛增到 1998 年 8 月的 2000 万以上。

DoCoMo 控制着世界第二大市场,拥有全部用户的 57%。在过去的 3 年里,息前、税前、折旧前及摊还前的收益(简称为 Ebitda—即 earnings before interest ,tax ,depreciation and amortisation 首字母的缩写)以年复利率 40%以上的速度增长。

问题是它能否保持其增长势头。日本的蜂窝市场趋于饱和。支持公司现有网络及未来第三代数字系统所需的资本投资是巨大的——未来 5 年要投入 40000 亿日元——而该支出将得到的回报是不可知