

全球化企业领导者译丛



彼得·德鲁克作序推荐

战略：顶峰之上

*Strategy A View
from the Top*

[美] 科尼利斯·德·克鲁维尔 约翰·皮尔斯二世 / 著
吴淑婷 / 译

Cornelis A. de Kuyper John A. Pearce II

 中国人民大学出版社



全球化企业领导者译丛



战略：顶峰之上

*Strategy A View
from the Top*

[美] 科尼利斯·德·克鲁维尔 约翰·皮尔斯二世 / 著
吴淑婷 / 译

Cornelis A. de Kuyver John A. Pearce II

图书在版编目(CIP)数据

战略:顶峰之上/[美]克鲁维尔,皮尔斯二世著;吴淑婷译

北京:中国人民大学出版社,2003

(全球化企业领导者译丛)

ISBN 7-300-05089-1/F·1524

I. 战...

II. ①克... ②皮... ③吴...

III. 企业管理

IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 090470 号

全球化企业领导者译丛

战略:顶峰之上

[美] 科尼利斯·德·克鲁维尔 著

约翰·皮尔斯二世

吴淑婷 译

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号 邮政编码 100080

电 话 010-62511242(总编室) 010-62511239(出版部)

010-62515351(邮购部) 010-62514148(门市部)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com>(人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 山东高唐印刷有限责任公司

开 本 965×1270 毫米 1/32 版 次 2003 年 12 月第 1 版

印 张 5.375 插页 2 印 次 2003 年 12 月第 1 次印刷

字 数 152 000 定 价 15.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

出版说明

Publisher's Acknowledgements

领导全球化企业,是所有中国企业领导人面临的新课题。首先是要学习西方企业的管理经验,需要新智慧、新技能、新知识。列入本套丛书的,都是这样一些有棱有角的新书。下面我们介绍几本有代表性的图书。

《全球化领导:下一代》,作者马歇尔·戈德史密斯(Marshall Goldsmith)因能帮助领导者使其本身、其雇员及其团队的行为发生积极的、可度量的变化,而在世界上享有重要权威。他近期的五部著作被亚马逊网站(amazon.com)评为其所属领域的最佳作品。

该书是马歇尔·戈德史密斯撰写的已经发行了50万册的畅销书《未来的企业领导者》、《全球化企业的领导才能》的续集。《全球化领导:下一代》系统地阐述了未来的企业领导者应该懂得什么、做什么以及相信什么,才能成功地领导未来的全球化企业。通过对一些新兴行业的企业领导者进行的为期两年的重点研究,探讨了为什么当今的全球化领导人所具有的知识不能满足现实的需要,戈德史密斯及其合作者率先提出了“领导者应具有的五个新要素”,其含义为:全球化思想、重视多样化、懂技术、善于合作、开放大度、愿意与人分享自己的领导才能。阐述了在一个知识资本作为主要价值资源的时代,担当“领导”的真实含义;如何领导那些背景和价值与自己大相径庭的人;为什么现在个人的自我克制是领导他人的根本前提。

由全球化理论导致的原来“同盟的”、半自动化的组织结构的进化,对个人的领导才能提出了挑战。本书率先提出对领导才能的挑战的观点——并阐明了如何迎接挑战。

《科特勒新思维——亚洲持续营销模型》，作者菲利普·科特勒 (Philip Kotler) 是中国读者熟悉的市场学大师。科特勒撰写过 25 本市场营销专著，在重要刊物上发表过 100 多篇论文，还是一系列杰出奖项的获得者。

这本书的目的是以新颖的观点帮助企业家和业务经理理解如何制定成功的商业战略，以及如何在亚洲管理企业。与以往的论述亚洲商业的大部分著作所运用的方法不同，本书包含的系统观点，将一系列明智的市场营销和战略理论与亚洲商业原理结合起来。这种天才的方法，为考察时常困扰亚洲公司的许多问题提供了广阔的途径，使公司能够更好地解决自身的问题。为了使思路更加清晰并切合实际，该理论运用了大量的模型，从而便于操作。这些亚洲公司和行业巨头的经验交织在一起，成为相互关联的理念。而且，书中还为说明如何运用这些理念列举了很多案例。

《公司年度报告——机器与零件》，由林恩·弗雷泽 (Lyn M. Fraser) 和艾琳·奥米斯顿 (Aileen Ormiston) 合著，该书笔触清晰，条理缜密，为逐步理解公司年报提供了良好的指导。弗雷泽和奥米斯顿剖析了管理者制定收入和其他业绩测量指标等方面的尝试，阐释了数字在制定实际的商业决策过程中的重要意义。读完该书，再阅读你所投资的公司年报，你就会感到轻松和自信了。该书：

(1) 剖析了错综复杂的和令人困惑的财务报告中各个项目相互之间的关系问题，帮助读者理解自己的真正需要；

(2) 为运用财务报告，制定重要的财务决策提供了辅助工具；

(3) 以简单明了的方式讲述财务报表，便于所有读者，包括那些没有商业知识的读者阅读。

《所有的尊严：挫折、机会与领导学》，作者吉姆·迪斯潘 (James Despain) 从一个为卡特彼勒公司服务的清洁工，逐步成长为公司副总裁和该公司位于伊利诺伊州东皮奥里亚的履带式拖拉机分厂（该公司最大的制造厂）的总经理。在担任领导期间，他改变了部门的财务状况，使盈亏平衡点下降了 50%，同时还极大地改善了该公司长期紧张的劳资关系问题。迪斯潘现在是尤里卡学院的一名理事。

该书讲述的是如何运用价值观念,通过树立典型来领导企业,并且在这个过程中,充分释放隐藏在公司内部的惊人的责任感和创造力;探讨了吉姆和他的同事如何运用以价值为基础的管理方法,使卡特彼勒公司的履带式拖拉机分厂转变为该公司最重要的利润中心。吉姆正直的品格和他能够从错误的失败中崛起的精神是非常鼓舞人心的。他对普通工人的尊重,以及他个人对尊严和自我价值的追求,使他成为新型的领导者。他成功地使一个在困境中挣扎的组织发生了根本性改变。这一实例为读者本身的改变描绘了光明的图景——你也能做到!

《最大化利润:客户中心方法》,由张志强(Raymond Teo)和冯美珍(Sharon Fong)合著。该书为处理在客户关系管理方面出现的问题提供了全方位的指南。当前,绝大多数的企业都认为客户对它们是至关重要的。它们总是不遗余力地进行市场宣传,开展各种促销活动。但是,要想吸引客户,其实还有很多方法。该书从如何改变客户的态度到如何在互联网上创造关系以增加客户的忠诚度,在每个不确定的领域都详细地提供了指导方针。而这些理念又是通过大量的亚洲和西方公司的实例展现出来的。当经济全球化和互联网给客户提供了许多其他选择的时候,该书仍被认为是一本不可多得的指南,特别是对于那些想长期并持久地拥有客户的企业来说更是如此。

《战略:顶峰之上》,作者科尼利斯·德·克鲁维尔(Cornelis A. de Kluyver)是克莱蒙特大学彼得·德鲁克管理学院管理学专业的教授。目前他担任着彼得·德鲁克研究院和档案馆的常务董事一职。这是一本言简意赅、实用且通俗易懂的战略指南。主要是为那些将要担任更高职务、管理更多事务的经理们所撰写。该书强调战略思维,大量引用真实案例和历史实例。这些特点使该书成为那些战略管理家们的必读之作。该书第一章首先界定了什么是战略以及对一个公司工作效率的影响。在此后的章节内,该书分别涉及外在战略环境、公司实物资产分析、有竞争力战略的制订、不同的工业环境以及如何完成和控制一项已经选定的战略等问题。

《公司:全球化商业模拟》(第四版)是一个新的学习体验。即使对没有计算机经验的学生和教师也不困难。该书介绍的方法为操作者提

供了管理战略选择和谈判技巧方面的现实经验。该模拟可以在互联网上操作和管理,学生和教师之间不必进行面对面的接触。本书的特点有:(1)学生能够学会如何通过生产和出口与四个战略事业单位合作。(2)大部分学生能够随意且免费阅读这些国家的信息,在决策过程中,允许进行多重收购和退出合作。(3)学生可以获取买卖多个事业单位的谈判经验。(4)该模拟不仅包括数字预算决策过程,还包括有趣而新颖的小问题,学生必须解决这些问题。他们必须学会如何与团队成员协调自己的立场。(5)允许团队通过收购创建学生手册中描述的合资企业的机会。(6)告诉学生国际货币市场的危险性,必须采取防御战略以降低利率变动的风险。(7)允许学生进入决策过程,并在其大学的电脑房中打印团队报告。(8)允许学生制定战略计划并贯彻执行。(9)教师通过 e-mail 与作者保持联系,使作者能够回答学生的问题。

该模拟主要与电子信息系统产业有关,但是其决策过程在许多其他产业中也能发挥作用。将产业的概念加以扩展,使之包括与高科技产业有关的新公司。该模拟包括多部门及多国公司的转让和持续经营。在操作该模拟的过程中,扮演管理团队的参与者必须作出将影响其公司未来命运的各种决策,例如战略事业单位(SBUs)的类型和大小、供应给市场的产品/服务的质量、所有产品的价格和销售队伍的规模。由于决策的多样性,学生常常不得不做成本/收益分析,才能得出最佳决策。行业中所有团队的决策都被输入教师的个人计算机,以计算价值,并在几分钟之内将各个公司的成绩打印出来。学生们将分析打印结果,做出新一轮决策,并将决策输入电脑。每个决策期间预计为半个财政年度。用6个月的决策期间,取代典型的3个月模拟期间,使学生能够建立4~5年的长期战略。

我们希望我国企业领导者们,在阅读了本译丛中所介绍的这些最新的西方企业管理智慧、思想与方法后,能够将全球化的步伐迈得更快一些,失误更少些。我们期待读者对这套译丛多提宝贵意见与建议。

博克教育有限公司

2003年10月

序 言

Foreword

科尼利斯·德·克鲁维尔和约翰·皮尔斯二世在本书第一章中指出,“一篇商业论述中如果不用‘战略’这个专有名词,实在令人无法想像。”但是,实际上“战略”这个词用在商业领域中还不到40年。1957年,艾伦·内文斯在对亨利·福特和福特汽车公司的历史定义中,第一次提到“战略”这个词。美国最伟大的战略思想家与企划师阿尔弗雷德·斯隆在他的重要著作《我在通用汽车的岁月》中从未用过“战略”这个名词。并且,当我在1964年想把我的新书命名为《商业战略》时,我的出版商极力反对说:“战略”这个专有名词是用在军事或政治用语上的,而不用在商业领域中。于是他将那本书的书名改成《成效管理》。

几年以后,“战略”成了重要的概念、响亮的名词,而且影响久远。“精明小子”曾在美国总统肯尼迪和约翰逊任期时的国防部为罗伯特·麦克纳马拉工作,他将战略这个词首次用于商业及学术研究上,此后,人们开始广泛使用这个词。

现今,市面上有大量有关战略的书,并且有很多新书的书名包含“战略”这个词。但就我所知,《战略:顶峰之上》这本书是惟一问到“什么是战略”以及“为什么要实施战略”的一本书。这本书第一次问到“在一个特定的商业领域里,战略是什么以及为什么要有战略?”这是惟一一本专注于探讨管理战略中的有效行为的书。

本书特别能让管理者决定哪些战略方法与模型是暂时的或必须持续执行的;对企业的成功与持续运行都有哪些贡献。这本书能让管理者决定哪些特定的战略方法适合在他们的企业中推行,使他

们在特定时间和地点下,仍能专注于他们的目标。

尤其重要的是,管理者要能够在我们当前所处与将来可能会遇到的激流中洞析竞争激烈的舞台并量身定做有生产力的战略,这样的能力很重要。多数企业,无论是大还是小、本土还是跨国,已面临对传统战略的新的挑战。举例来说:

- 对传统组织结构快速崛起的新挑战:从中央集权的庞大企业,转变为由企业、少数投资机构、合伙人、技术协议等所组成的“联盟企业”。

- 整合传统物流与网络服务的混乱方法。

- 如何平衡公司内部不同的职能部门,每一个部门都有其抵制变革模式与远景和价值,然而在高度专业化竞争的情况下,公司必须具有“整体造林”的计划,而不局限于使单一树木茁壮成长。未来十年很可能会发生的是,各国发展的统计资料会随时代被分为两个或两个以上完全不同的市场,每一个市场都有自己的价值观、习惯与物流系统。

以上的每项挑战都需要管理者作战略性决策,且每项决策都需要某些要件——本书常用却很少被其他有关战略的书所提及的一个概念:有效的行动。每项挑战都需要战略性的管理来确保所用的战略适合运用在特定的挑战上,并适合推行在特定的企业与适当的时机,而且必须将所选定的战略转换成有效的行动。这些就是《战略:顶峰之上》的要点。这是一本重要的书。

彼得·德鲁克

加利福尼亚州克莱蒙特市

目 录

第1章	什么是战略	1
第2章	外部战略环境的改变与不确定性	17
第3章	均衡内部资源和改变竞争优势驱动	35
第4章	形成事业单位战略	58
第5章	事业单位战略:内涵与特殊尺度	81
第6章	公司战略的变动性	101
第7章	公司层级的战略选择	117
第8章	全球化战略的制定	133
第9章	战略的执行与控制	148

第 1 章

什么是战略

前 言

戴尔如何成为世界排名第一的计算机供货商？IBM 在全球服务的新焦点战略能为其维持领先势头吗？或者 IBM 的有竞争力的复苏是否只是昙花一现？我们可以从网络公司的高失败率中学到什么？对一家公司而言，能首先开发出新产品或者能首先进入新市场，究竟有多重要？哪些战略因素能够全球化？这类问题都是战略思考的核心。

公司的战略选择与其长期绩效间存在着一种已被验证的关联，因此，了解周密战略是如何被精心制定出来的是一个非常重要的课题。公司如果明显享有比其竞争对手持久的竞争优势，将能更好地了解客户的需求、明确竞争者的类型以及确定如何创造价值。成功的战略依照特定的公司 and 市场环境的需求而制定，普通战略则很少能将公

司推至领先地位。

制定有效的战略需要分析与综合比较,因此,战略既是一个分析过程,也是一个创造过程。

什么是战略

在有关商业的谈话中不提及战略这个字眼是很难想像的。我们谈论微软的互联网战略、可口可乐公司的中国战略、亚马逊的电子商务战略、麦当劳的人力资源战略、IBM 的市场营销战略、英特尔公司的技术战略等等。由于战略这个词被频繁使用,战略的含义似乎很确定且被明确了解,但是,事实并非如此,许多被标注为战略的事务几乎与战略无关。很多人尝试给战略下一个简单明确的定义,然而战略本身具有复杂性和微妙性,使我们难以用一句话来定义,但是战略确实具有广泛的应用领域。战略用于定位企业以获得大量的竞争优势。战略涉及许多方面的选择,包括行业的进入、产品和服务的提供以及公司资源的分配。战略的主要目的是通过为客户提供价值而为股东创造价值。

战略与战术

每天都会有新的商业概念、技术和思想产生。互联网、创新观念、全面质量管理、反应弹性与速度等都被认为是公司竞争优势的重要部分。因此,公司必须持续主动地进行质量管理、时效竞争、标准检测、资源外包、合作伙伴选择、企业再造以及其他许多战略活动,以全面提高公司的竞争力。

其中的很多主动战略产生了显著结果。摩托罗拉总公司和福特公司各自花费几十亿美元的资金用于产品设计和生产过程的革新。结果单位成本显著下降、产品质量上升、与零件制造商和其他供货商之间的关系加强,福特公司的一辆新汽车从创意到生产所用的时间缩短了一半。虽然这些成果令人欣慰,但重要的是要把它们置于正确的战略环境中。提高运作效率在当今竞争激烈的环境中至关重要,但这并不

能替代周密战略思考。在战略与基于运作效率的运作工具和管理理念的应用上存在着重要差异。这两者都是竞争的重要因素。然而管理工具的应用,致力于在各方面把事情做得比竞争对手出色,因此战略在本质上具有战术性,重视将事情做得与竞争对手不同。最近的历史表明,理解两者的区别很重要。许多公司采用互联网作为商业战略而忽视其他重要的新工具,因而需要提高警惕。在更多战略被关注的情况下,许多过于重视电子商务选择的公司会发现由于它们不加选择地追逐顾客,用质量和服务去换取价格,结果失去了竞争优势和利润。

战略的最终目标是公司长期、持续的优良表现,只有通过保持与竞争对手之间的有意义的差异,公司才能实现这一目标。电子商务动机、全面质量管理、时效竞争、标准检测以及其他以提高操作业绩为目的的战略,总的来说,相当容易模仿。对这些行为有益的改良表现是短暂的。

战略力的取舍

战略思考注重采取不同方式来传递客户价值,选择不易被模仿的活动,从而为持续竞争优势创造基础。当戴尔计算机首开先例,进行成功的直接销售、采用接单定制的经营模式时,它详细设计了生产流程、外包活动与存货体系的每一方面,以支持其低成本和直接销售战略。在执行过程中,戴尔重新定义了顾客对速度及成本价值的衡量方式,创造了阻碍竞争对手模仿的障碍。深陷于传统分销网络和生产模式的竞争对手,面临或者放弃传统商业模式或者采取传递客户价值的替换方式的两难选择。

因此,营运工具虽然可以改善竞争力,但却无法协助公司在众多表面迥异却有内在协调性的活动中做出选择。IBM和其他竞争者可以对戴尔的革新战略做出反应,把产品直接销售给最终用户,但它们必须废除传统的销售结构,以获得戴尔从战略中实现的利益。因此,战略的实质在于选择一种特殊的竞争定位,了解什么该做、什么不该做以及如何创造障碍防止竞争者的模仿。

关注价值创造

战略应该以满足顾客的需求为前提，专注于为股东、合作伙伴、供货商、员工和团体创造价值。如果公司能比竞争者更好地传递价值且能维持很长时间，则公司可能拥有优良的战略。这不是一项简单的任务。随着新竞争者进入市场或者新的进入者重新定义市场价值，消费者对产品或服务的认识加强，他们的需求和喜好也会随之迅速改变。因此，今天看似有价值的产品，明天不一定能得到消费者同样的赏识。这一原理简单却相当有说服力——特定产品或服务的价值除非不断维护和改进，否则会随着时间增长而损耗。

图 1—1 描绘了竞争优势的周期。它表明，在任何给定的时间点，公司都要进行特定的混合资源方面的竞争。公司可能在某些资产和能力方面比竞争者强，也可能在其他方面比竞争者弱。优势资产和能力是公司定位优势的来源。^[1]不论公司拥有什么竞争优势，都必须预期到战略环境的变化和竞争对手的竞争活动的不断变化会破坏这些优势。因

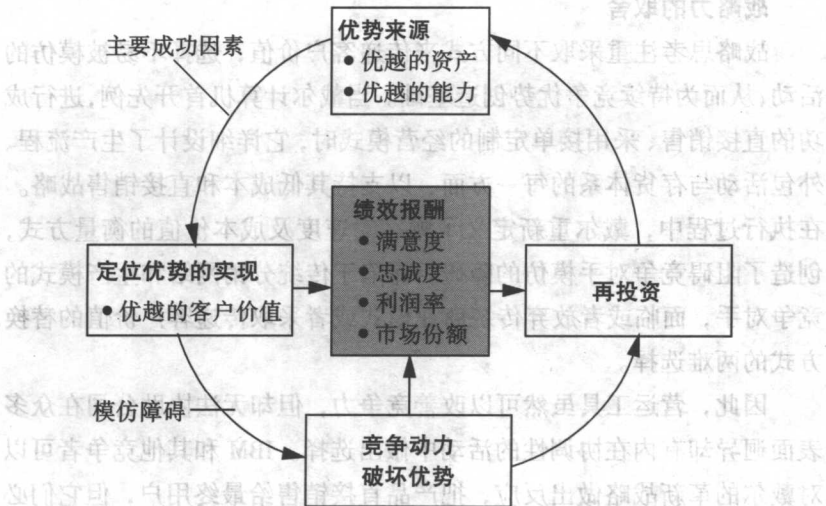


图 1—1 竞争优势周期

资料来源：WHARTON on Dynamic Competitive Strategy by George S. Day and David J. Reibstein. Copyright © 1997 by John Wiley & Sons, Inc. This material is used by permission of John Wiley & Sons, Inc.

此,竞争战略具有双重目的:一方面通过保护现有的优势资源,减缓竞争对手的破坏过程;另一方面,投资新的产能以形成下一竞争优势定位的基础。优势的创造和维护是一个持续不断的过程。

学习和调整

当我们把战略的形成比喻成为公司未来刻画了一张蓝图时,这并不意味着我们为公司制定了详细的长远计划。竞争环境的迅速变化使我们对战略的描述难以保持不变。当制定战略时,有些战略因素比其他因素容易预测。例如,当英特尔公司投资一项新技术时,它可能知道这项技术在许多市场拥有前景,但却不能在当前确定这项技术在不同应用领域的精确回报。^[2]因此,制定战略像是为公司描绘长远前景,但又要保持一定的灵活性并预留出适应变化的多样选择。学习是战略发展的基本因素。一旦公司开始执行既定的选择,它就开始学习如何调节选定方向以适应竞争环境,学习竞争对手可能会怎样作出反应,并学习公司如何准备才能将计划付诸实施。

长远观点

长远规划是战略成功的关键。Oracle 公司就是一个很好的例子。十多年前,当位居第二的软件制造商稳步发展时,计算机产业大爆炸,微软成为占有支配地位的领导者。Oracle 公司在创立硅谷的最初成功后,似乎专注于错误的市场领域,公司的数据库软件具有组织大量信息的能力,是公司计算机产业的重要但不令人鼓舞的一部分。

然而,Oracle 公司致力于长期发展。它预期许多公司将来会将内部运营重点转移到互联网上,因此集中开发软件,使以互联网为基础的数据库管理能力能够执行许多其他的像购买和管理目录之类的公司任务。Oracle 公司的耐心和毅力获得了回报。日益增多的客户像福特、伽夫隆和西尔斯都在使用 Oracle 软件生成大量的信息,这些信息的范围从产品目录到供应合同,从定单到服务手册,能够在瞬间提供给客户和员工。

Oracle 的成功促使竞争对手重新审查其战略。微软与 SAP 和其他

公司联合，组织了强有力的反击，IBM 则发动它的咨询和销售队伍来销售 Siebel 的客户管理软件，这预示了更为激烈的竞争。^[3]

相关者的角色

考虑整个公司利益相关者的利益和影响也是制定有效战略的重要因素。过去，我们关心与公司有直接关系的员工或主要投资者，而很少关注利益相关者。当公司领导意识到内部和外部资源的持续发展对公司的成功日益重要时，相关者分析——区别和划分主要股东、评估他们的需求关注要点、把他们的观点纳入战略制定过程——已成为战略发展的一个重要因素。

许多公司在很大程度上依赖外部利益攸关者——供货商、合作伙伴甚至竞争对手——来为客户创造价值。内部利益相关者——董事长、高级领导、中层经理和员工——也是公司成功的关键。公司若不当处理与供货商的关系、与员工间的关系存在失误或缺乏与主要股权所有者的沟通，都会阻碍公司几年的进步。不同的利益相关者对公司竞争定位的重要性，依赖于他们在公司的资产以及他们可以施加的影响。利益相关者可以拥有所有权（股东、董事长等），也可以拥有经济方面的权利（债权人、员工、客户、供货商等），还可以获得社会方面的权利（管理机构、慈善机构、当地团体、活动群体等）。^[4]他们有的有正式权力，有的有经济或政治权力。正式权力通常与合法义务或权力有关。经济权力源于拥有产品、服务或资本的能力，而政治权力则源于说服其他权力人去影响组织行为的能力。

战略水平

战略形成于公司和企业层次。在一个单一产品或服务企业，企业战略注重应提供哪些产品或服务、怎样生产或创造产品或服务以及如何把产品或服务推向市场。在一个多元化企业和公司，公司战略还要考虑与哪种类型的企业竞争以及怎样管理公司全部资产。两个层次的战略活动都涉及战略管理——用来描绘和指导公司前景的整体管理过程。

战略背景变化

公有和私有、国外和国内公司间的界限，制造商、中间代理商、合作伙伴、供应商和客户之间的界限，以及战略伙伴和对手之间的界限变得越来越模糊了。许多公司可能在某些环节或生产线上参与竞争，而在其他方面通过联合、合资或供应调整进行合作。这种日益复杂的竞争和日益模糊的战略角色形成了新的战略挑战。公司必须在全球范围内以更快的速度发现、分析和评估较以前更为广阔的战略选择部署，并做好进入陌生的经济、政治、科技和文化环境的准备。公司必须愿意抛弃过时的战略与商业模式，并迅速采用大胆、创新且有一定风险的战略。为了做到这些，公司必须将持续学习与创新的态度扎实地融入公司文化中，确实执行战略原则，以维持公司发展重点和获得相关权力者的认可。

英特尔和摩托罗拉等制造公司会质疑，当竞争日益被知识和思想所驱动，并且建立主要的战略联盟会更有利于成功时，公司需要投入多少实际资产以形成长期竞争优势？随着公司依据个人喜好以及消费者和合作者的表现来量身定做产品和服务，大规模的生产和消费观念在市场上被取代，公司也要重新评估应该采取的投资形式。

在不断变化的竞争环境中，人们对战略准则仔细衡量。例如，在传统的认知中，人们认为：(1)市场占有率是衡量市场影响力的最恰当手段；(2)相对占有率对竞争优势做了很好的诠释；(3)市场占有率是盈利率的主要驱动力。但是，随着外包成为战略的一个更为重要的因素，我们必须分清公司的市场占有率与生产或服务占有率。公司日益在品牌商品和非品牌商品方面同时竞争，并与合作者联盟共同提供系列服务来吸引消费者。联系这一背景，我们应该反问什么是市场占有率以及如何有效地衡量市场占有率。