

OXFORD STRATEGY

牛津

孙树杰 著

OXFORD STRATEGY



决策

OXFORD STRATEGY

牛津决策

OXFORD STRATEGY

孙树杰 著

中国财政经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

牛津决策 / 孙树杰著. — 北京: 中国财政经济出版社,

2003.10

ISBN 7-5005-6768-5

I. 牛… II. 孙… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 084647 号

中国财政经济出版社 出版

URL: <http://www.cfeph.com.cn>

E-mail: cfeph@drc.gov.cn

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100036

发行处电话: 88190406 财经书店电话: 64033436

北京财经印刷厂印刷 各地新华书店经销

787 × 1092 毫米 16 开 13.25 印张 170 000 字

2003 年 10 月第 1 版 2003 年 10 月北京第 1 次印刷

印数: 1 - 4000 定价: 32.00 元

ISBN 7-5005-6768-5/F · 5905

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

献给我亲爱的妻子陈彩霞



Shujie Sun's book brings together some of the key ideas about management methods. I believe this work deserves to be read widely among top managers in Chinese companies.

孙树杰的这本书将企业管理方法的一些核心内容融合到了一起。我相信这本书值得中国企业中的高层决策者认真阅读。

E B Howard
Senior Tutor
Templeton College
University of Oxford
牛津大学

前言

首先感谢牛津大学 SAID 商学院、TEMPLETON 学院的多位教授,《牛津决策》的核心便是来自他们多年商业实际运作和授课内容的总结。

虽然管理书籍有泛滥之势,但适合企业高层的管理书籍非常难以找到,由浅入深的书籍编排方式并不符合企业高层的知识基础,他们也不可能拿出大段的宝贵时间来读书。因此我根据自己在国内多个行业的企业整体运作经验,回国后用了近半年的时间来重新消化、理解在牛津大学学到的管理知识,将企业战略、市场营销、组织结构、人力资源战略等企业决策层应该掌握的核心管理方法、工作思路整理出来,便有了这本《牛津决策》。

《牛津决策》是专门为企业的高层决策者写的。有朋友形容《牛津决策》全是干货,我把这看成是对此书内容定位明确化的一种认可。如何去使用它?不要试图一次性读完,就是因为全是干货,实际不可能一次消化完。它应该被当作工具书,放在手边,需要的时候随时翻阅。

对那些笃信美式管理思想的人来说,这本书是一个很好的知识平衡。欧洲国家的社会价值体系更接近中国的国情,欧洲的管理理念因此更值得中国的企业借鉴。当然美国、欧洲的管理实践和理论

并不对立，还是重叠的部分多，差异的部分少，但这些差异也正是最值得留意的地方。

欧美、日本的先进管理思想和知识应该是中国企业管理者学习、借鉴的主要来源。中国部分事业有成的企业家在管理方面做的不像业务方面那么出色，这对他们的自信心有很大的影响，于是某些管理专家便抛出了所谓中国传统管理哲学的论点，满足了一些企业家自我肯定的心理需求，实际则遗祸匪浅。且不去讨论在长期的农业经济环境如何会产生出能够指导现代商业实践的管理思想，也不去讨论这种理论早于实践一千多年出世的可能性有多大，但就中国传统哲学的借鉴价值来说（我们当然承认知识的借鉴作用），已经颠倒了目的和手段的关系。

从《周易》、《孙子兵法》到道家、儒家思想，中国传统哲学的核心是研究如何御人、治人、自我修养，如何在社会、家庭中做人的道理；而管理科学研究的是如何在企业中做事的方法。如果说在家庭中做人是目的的话，那么在企业中做事则是目的，做人是手段，或者说，做好人这个过程是为做成事这个目的服务的。在企业中有可能会为了做成事而无法做成好人，却不应该为了做好人而不去做成事。如果把中国传统哲学思想看成是管理哲学的话，按照哲学指导具体学科的逻辑常识，它的潜台词就是中国传统哲学能够指导管理科学，这种推论显然是荒谬的，其结果是引导中国企业家在做人（通俗的说法是玩权术）的方向关注太多，仍旧忽略了企业的存在是

为了做成事这一根本目的。

这种论调跟所谓西医治标，而中医才能治本的观点如出一辙。这种简单化的思维定式只能被理解成盲目自大的表现，因为中医并非只治本，虽然偏重治本；西医也并非只治标，即便它的效果是立即的，两者的差异本来只是研究途径的不同。

全球经济一体化的表现就是经济的趋同化，集中体现在商业规则的全球一体化，以及最佳商业行为的全球化传播。因此中国企业目前最需要补充的是这些正在应用中的，并且被管理实践证明有效的管理科学知识和系统、专业的做事方式；在继承的基础上我们再去谈论发展和创新。

出版这本书即是这个初衷。

最后要感谢我的导师，牛津大学 TEMPLETON 学院的现任 Senior Tutor，E B Howard 女士的无私支持和帮助，并为本书题写了序言。

在本书长达半年的写作过程中，我的妻子陈彩霞作出了巨大的牺牲，并协助我完成了主要的资料整理工作，我的心中始终心存感激。

这里也一并对孙树伟、郭江、邹胤、刘航对本书作出的贡献表示感谢。

孙树杰

2003 年 9 月 10 日

目录

战略规划篇

- 1.1 组织的四层战略环境及五种分析工具 3
- 1.2 组织战略的三个层面及操作内容导图 10
- 1.3 核心竞争力 13
- 1.4 竞争战略 15
- 1.5 多元化发展战略 18
- 1.6 兼并战略 24
- 1.7 联盟战略 27
- 1.8 根据资源和能力制定发展战略的五步工作法 30
- 1.9 价值链模型六步操作法 32
- 1.10 企业战略规划流程与思考方法 36
- 1.11 战略方案评估筛选方法 42
- 1.12 战略变革操作方法 45
- 1.13 战略决定组织结构工作示意图 48
- 1.14 三种运作有效的集团组织形式 50

MIA 9/4/02

人力资源战略篇

- 2.1 决策的七个偏差及征兆 57
- 2.2 四种激励机制 60
- 2.3 组织奖惩的五类措施 62
- 2.4 维持团队有效工作的五种措施 65
- 2.5 组织内部的职业市场机制 69
- 2.6 雇员与雇主间的心理合同 72
- 2.7 人力资源管理的三种发展趋势 74
- 2.8 知识在组织中的三种存在形式 76
- 2.9 促使知识在组织内传播的八个步骤 80
- 2.10 知识密集型企业的知识流动特点及利润来源 82
- 2.11 企业文化的三个层次及亚文化现象 85
- 2.12 兼并企业间的文化冲突及实施合并的工作步骤 88
- 2.13 实施文化变革的六个步骤 91
- 2.14 四种企业文化反映出的四种组织运作模式 93

组织结构设计篇

- 3.1 组织的生命周期模型 99
- 3.2 组织的五项基本任务 102
- 3.3 知识型组织的四个任务 105
- 3.4 阻碍组织成长的五个因素 107
- 3.5 组织固守错误的原因及六个解决办法 109
- 3.6 组织僵化的六个征兆 111
- 3.7 领导者固守错误的原因及五个解决办法 114
- 3.8 组织内存在的十种权力及控制之道 116
- 3.9 战略决定组织结构工作示意图 118
- 3.10 组织设计依赖的五个尺度和发展趋势 120
- 3.11 五种组织设计模板 123
- 3.12 根据对本地或全球化市场的侧重来选择组织结构 127
- 3.13 组织在效率或创造性上的两难选择 130
- 3.14 组织变革要达成的两类目标 132

3.15 组织变革的推动力及三种阻力来源 134

3.16 组织兼并操作方法 136

3.17 管理者领导变革的七步工作法 139

3.18 组织国际化的四个发展阶段 144

市场营销篇

4.1 建立市场驱动型组织的问题和阻力 149

4.2 市场定量与定性分析方法 152

4.3 市场细分工作方法 155

4.4 市场定位工作方法 159

4.5 市场情报 162

4.6 市场研究结果的六个应用方向 164

4.7 在组织内争取支持的五步工作法 166

4.8 市场运作七原则 168

4.9 根据消费行为的两个尺度来选择市场策略 173

4.10 品牌延伸战略 176

4.11 关系营销的市场运作机制 180

- 4.12 广告的市场反应机制 182
- 4.13 情绪化消费的心理发生机制 185
- 4.14 文化差异对消费行为的四种影响方式 186
- 4.15 品牌消费的心理发展机制 190
- 4.16 行业客户市场的购买机制 193

市
场
反
应
机
制

牛津
决
策

战略规划篇

几种战略形式

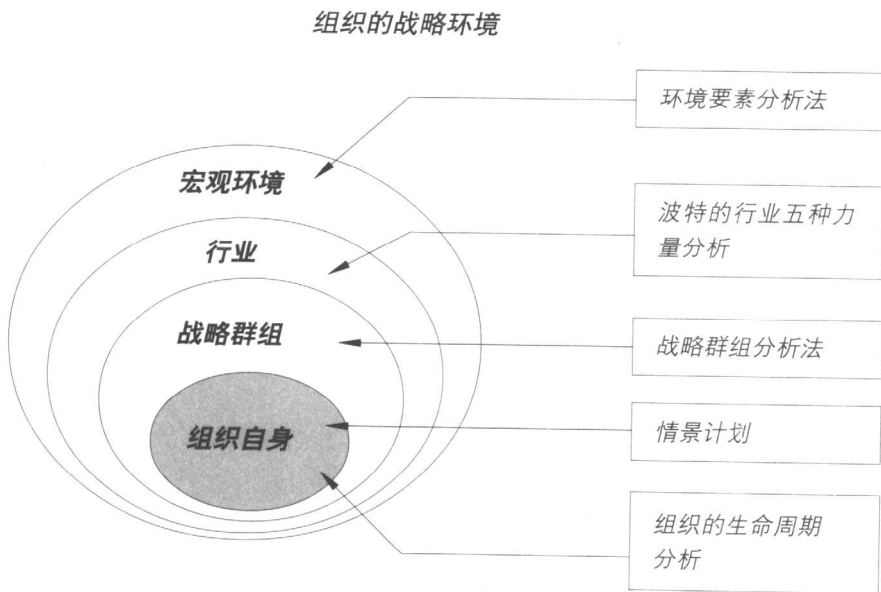
战略操作评估方法

1.1 组织的四层战略环境及五种分析工具

思考问题

1. 对于一个存在一定时间的企业, 对来年销售额预计的准确度有多大?
2. 为什么某国产 office 软件要给政府提供极大的购买优惠?
3. 为什么几家大的国内咨询公司仍然没有渡过生存挣扎期?
4. 为什么台湾芯片供应商有能力影响并调整对大陆电脑公司的销售价格?
5. 目前的台式机与笔记本电脑生产商是否存在直接的竞争关系?

进行战略环境分析的目的是为战略规划工作积累数据和论据。组织所处的战略环境分成宏观环境、行业、战略群组及组织自身四个层次, 每个层面应用的分析工具各不相同。



宏观环境

对宏观环境进行分析是为了回答下面两个问题：

- (1) 目前最重要的环境因素是什么？
- (2) 在未来的几年内最重要的环境因素是什么？

随着组织业务的发展和规模扩大，有可能影响到组织的因素越来越多，下面是所有可能的影响因素：

经济因素

- 商业的周期性
- 利率
- 货币供给
- 通货膨胀率
- 失业率
- 消费市场的可支配收入
- 能源
- 劳动力的供给与成本

社会与文化因素

- 人口的地域分布
- 收入的分布
- 社会的流动性
- 生活方式的改变
- 对工作和休闲的态度
- 消费情况
- 教育程度

政治与法律因素

- 立法的垄断性
- 环保法律
- 税收政策
- 外贸政策
- 劳动法
- 政府的稳定性

技术因素

- 政府在科研方面的投入
- 政府和行业在技术方面的努力程度
- 新发明／发展的情况
- 技术转移的速度
- 技术换代速度

市场因素

- 市场的规模和发展趋势
- 各细分市场的份额分布
- 客户期望／使用的变化
- 价格与销售额的关系