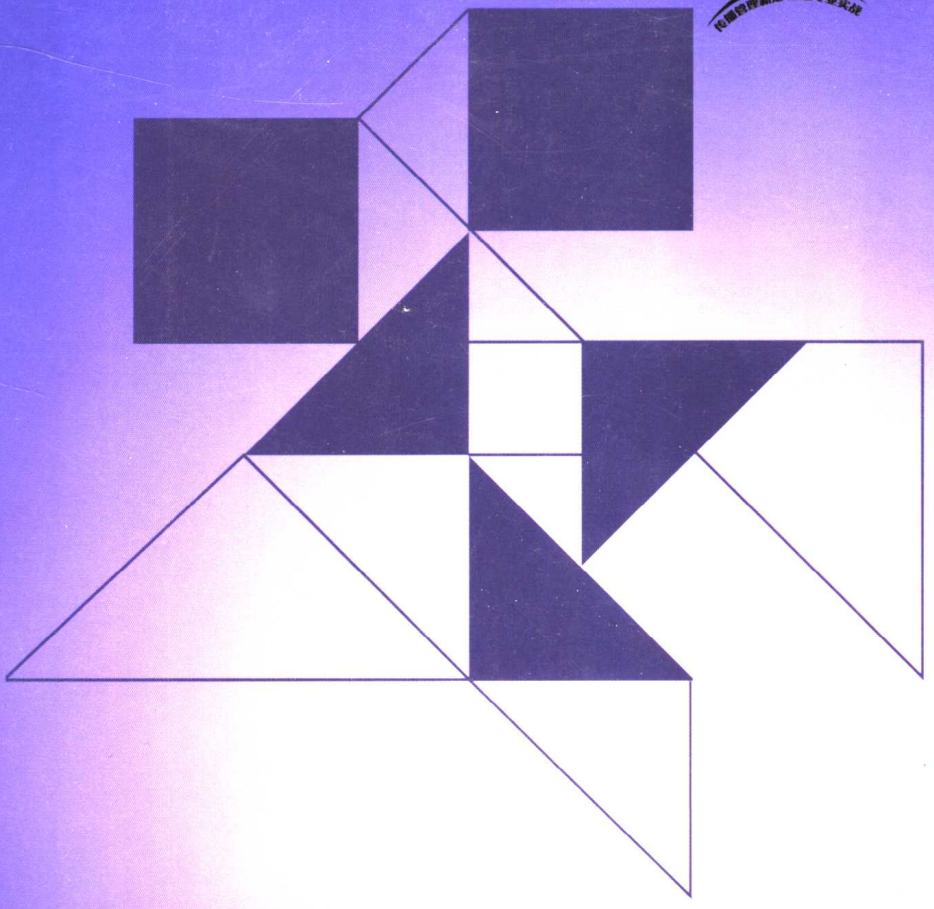
新华信管理丛书 - 总裁成功系列



战略实践

如何系统制定企业战略

The strategy concept and process:
A pragmatic approach

（美）阿诺尔多 C. 哈克斯　尼古拉斯 S. 迈勒夫　著
庞博　王德忠　译
汪洱　审订

机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

总裁成功系列

战略实践
如何系统制定企业战略

（美）阿诺尔多 C. 哈克斯　尼古拉斯 S. 迈勒夫　著
庞博　王德忠　译
汪　洱　审订

机 械 工 业 出 版 社

Arnoldo C. Hax; Nicolas S. Majluf: Strategy Concept and Process 2nd ed.
Copyright © 1996 by Prentice Hall, Inc.
ISBN 0-13-458894-0
Simplified Chinese edition copyright 2002 by China Machine Press and Education Asia Limited.
All rights reserved. This edition is authorized for sale only in mailand China.

本书中文简体字版由培生教育出版社集团亚洲有限公司授权机械工业出版社在中国境内独家出版发行，未经出版者书面许可，不得以任何方式复制或节录本书中的任何部分。

版权所有，侵权必究。

本书版权登记号　图字：01-2002-5804

图书在版编目(CIP)数据

战略实践:如何系统制定企业战略/(美)哈克斯(Hax,A.C.),(美) 迈勒夫 (Nlajluf, N. S.) 著; 庞博, 王德忠译. —北京: 机械工业出版社, 2003.7

(总裁成功系列)

书名原文: The Strategy Concept and Process

ISBN 7-111-12563-0

Ⅰ.战… Ⅱ.①哈…②迈…③庞…④王… Ⅲ.企业管理-经济发展战略

Ⅳ.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 062737 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号　邮政编码 100037)
责任编辑：陈海娟
封面设计：鞠　杨　责任印制：施　红
北京铭成印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行
2003 年 8 月第 1 版第 1 次印刷
1000mm × 1400mm B5·17.125 印张·466 千字
0 001—4 000 册
定价：55.80 元
凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换
本社购书热线电话(010)68993821、88379646
封面无防伪标均为盗版

《新华信管理丛书》总序
登上管理的高原

2002年7月，中国正式加入WTO半年后，我和其他几位企业老总经历了一次难忘的高原之行。在从西宁出发沿青藏公路挺进青海可可西里藏羚羊保护区的旅程中，这些平时十分活跃的老总，都不同程度地体验了一番高原缺氧的感受。

中国加入WTO，对企业而言，就如同从平地到高原。在向高处行进的征途中，随着外部自然环境的变化，企业的生存条件越来越严峻和艰难，中国企业正经历着“管理高原缺氧症”的困扰和体验。

作为一家中国的管理咨询公司，新华信以“帮助中国企业争创一流，建立持续发展核心优势”为使命。为了实现这个目标，新华信今后将陆续推出一系列企业经营管理类图书，以帮助中国企业、企业管理人员和一切关心中国企业发展的人们，登上管理的高原。

迄今我仍深深记得，当我们一行人翻越过唐古拉山口，顶着烈日、狂风、暴雨和冰雹，历尽千辛万苦终于抵达目的地——拉萨的时候，当时的心情是何等的激动和欣慰！

如果我们特别为你精选和推荐的图书，能够在你攀登事业高峰的过程中助一把力，将是新华信全体同仁最大的愿望和快乐。

北京新华信管理顾问有限公司

董事长　赵　民

2002年11月11日

《总裁成功系列》序

企业为盈利或社会效益等目标而存在。企业为了实现这一目标，除了必需的人力、财力、物力、以及能产生市场优势的内部特有资源外，还需要一位具备领导能力、组织能力和管理能力的领导者。世界上一流的企业之所以能持续取得举世瞩目的业绩，关键因素之一，是因为他们拥有或曾经拥有一流的企业领导者。这些一流企业的成功的总裁们(CEO)，均享有一份令人惊讶的高薪酬，这一有目共睹的事实，也从另一侧面证实了他们对企业的贡献。

但一名出色的CEO，究竟应该具备什么样的素质呢？出色的CEO必须具备领袖和经理人的双重素质。领袖素质，是指准确把握市场环境，并预测未来市场需求和趋势的远见和洞察力，将这种远见转化为企业具体目标和行之有效的战略措施的直觉和思维能力，以及能吸引和鼓舞优秀人才，共同实现战略目标的感召力和领导能力。经理人素质，是指组织、计划、实施和监控的管理能力。对于一个成功的CEO来说，具备领袖素质远比具备经理人素质更重要，因为后者可以更容易通过训练获取，或可以通过下属的能力而得到延伸。但是，领袖素质并不是与生俱来的，可以通过训练和实践的感悟而获得。

举世公认的杰出CEO，美国通用电气公司前总裁杰克·韦尔奇先生，之所以能将业务领域并不耀眼的通用电气领导成为美国最值钱的企业之一，是与他超凡的领袖素质密切相关的。事实上，韦尔奇先生领导通用电气的成功主要来源于以下四点：

1）先于市场和竞争者的卓越远见与敏锐深邃的洞察力；

2）简单明了却行之有效的只做行业第一或第二，以及管理无边界战略；

3）为关键的岗位，三顾茅庐，吸引或破格提拔优秀人才；

4）在通常充满官僚主义的美国大企业里，建立一种积极向上的创业或小企业文化。

2000年我从美国回到国内后，通过接触众多的中国企业，我发现，由于我们短暂十几年的市场经济实践，以及从前不存在、至今仍然十分薄弱的管理教育，中国企业的高层领导者们非常需要对这两种

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

素质的系统的训练。尽管管理方面的书籍汗牛充栋，但真正站在总裁这一独特视角，精炼而又系统的专业管理丛书却寥寥无几，《总裁成功系列》就是在这样的背景下产生的。我精心挑选的每一本书，都凝聚了我在美国十几年的工作和生活经历，对美国成功企业和 CEO 们的深入研究，对中国企业的理解和在中国的创业经验，以及多年前我在芝加哥商学院得到的 MBA 的系统训练。

《总裁成功系列》注重更多的是领袖素质的培养，主要的读者对象是目前担任总裁或有志成为总裁的企业中高层领导者。但毋庸置疑，对该领域感兴趣的其他管理人员和社会各界人士也将受益匪浅。

《总裁成功系列》汇集了领袖论与实践、企业战略以及充分发挥人力资源潜力三方面的书籍，包括：

《总裁思维：像真正的 CEO 一样思考与行动》
《领袖公仆论：一个体现领导能力实质的简单故事》
《永远忠诚：美国海军陆战队领导能力训练和实践借鉴》
《战略远见：制定前瞻性战略的战略决策工具》
《战略实践：如何系统制定企业战略》
《战略创新：形成创造性成功战略的革新思想和工具》
《战略定位：有效战略实战案例》
《开发智力资本：企业内部智力资本的奥秘》
《未来人力资源管理：48 位世界思想领袖谈人力资源管理变革》

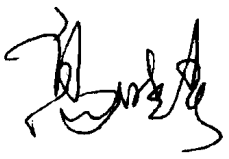
一个合格的 CEO，在领导企业时，究竟应该注重什么和具备什么样的基本素质呢？《总裁思维：像真正的 CEO 一样思考与行动》从企业的经营环境和经营理念出发，介绍总裁应如何认识企业的优势和劣势，并制定相应的战略目标和战略措施，然后从市场、销售、客户服务、人本管理、财务监控和管理等方面制定并实现详细的经营计划，合理地运用人力、物力、资金、技术和无形资产，达到企业的战略和经营目标。《总裁思维：像真正的 CEO 一样思考与行动》还阐述了总裁领导企业实现目标所必需的领导能力和危机处理与应变能力。

领导能力无疑是一个出色的 CEO 所必需的关键素质。《领袖公仆论：一个体现领导能力实质的简单故事》通过一个成功的，但生活却迅速失控的职业经理人，到偏僻的修道院，参加为期一周的领导学隐修活动这样一个引人入胜的故事，阐述了有关领袖实质的一个简单而深邃的道理：领导能力的基础不是权力，而是基于个人关系、关爱、服务意识和牺牲精神而产生的权威。

《永远忠诚:美国海军陆战队领导能力训练和实践借鉴》则借鉴美国海军陆战队的领导实践，从招募优秀人才、基本培训、行动领导和组织领导等领导实施方面，阐述领导能力的另一个重要因素：培养一支忠贞不渝的追随者队伍。

企业的战略，决定企业是否在做正确的事情，在激烈竞争的市场环境下，战略尤其重要，也是企业成功的关键。《战略远见:制定前瞻性战略的战略决策工具》、《战略实践:如何系统制定企业战略》和《战略创新:形成创造性成功战略的革新思想和工具》从不同的角度让 CEO 对企业的战略有一个全面的认识。《战略实践:如何系统制定企业战略》详细阐述了经典的战略规划的全部过程、步骤和工具，包括企业战略和资源配置、经营战略以及职能战略等各个层面；《战略远见:制定前瞻性战略的战略决策工具》则从战略决策和战略选择的角度出发，介绍如何制定适合企业的，并行之有效的前瞻性经营战略；战略取得巨大成效的关键，在于其创造性，《战略创新:形成创造性成功战略的革新思想和工具》对传统的战略规划(甚至核心竞争力概念)提出了挑战，从科学史、哲学史、军事史、政治史和商业史中概括出的革命性概念出发，提出了许多重要的公司战略的模型；成功的战略在于一系列正确的经营决策和行动，《战略定位：有效战略实战案例》提供了许多出色的国际性公司制定和实施成功战略的实战案例。

人才是公司最宝贵的财富，吸引优秀的人才，并充分挖掘和发挥人力资源的潜力，是企业 CEO 最重要的工作和经常面临的难题。《开发智力资本:企业内部智力资本的奥秘》综合人类学、古生物学、进化心理学、神经学和分子生物学的研究成果，深入剖析人性和人类行为的基本要素，提出人力资源管理的新思路和新方法，以使员工在企业内能有效地协作和积极地创新。《未来人力资源管理:48 位世界思想领袖谈人力资源管理变革》汇总了世界上 48 位思想领袖，对 21 世纪人力资源管理和变革的真知灼见。



北京新华信管理顾问有限公司
高级合伙人　高晓春博士

前　言

随着21世纪的到来，企业管理人员正面临着前所未有的巨大挑战。在所有重要经济活动中表现出的全球化趋势，已经极大地增加了竞争的强度和多样性。今天的企业管理人员不仅要了解自己熟悉的国内市场，也要了解如何在国外市场进行经营活动，如何与不熟悉的对手进行竞争。全球化趋势的日益增强来自于技术的发展与普及。技术也正在重塑行业并深深地影响着竞争的方式。全球化和技术这两大力量要求产生一种新的领导模式。中高级管理人员必须能够在高度动态的环境中从容应对变化，并且具有有效引导企业迈向未来的战略方向感。

为了达到这个要求，中高级管理人员必须以非凡的热情阐明企业的远景目标。这就是领导才能的核心，即通过将企业的远景目标贯彻于整个企业，实现战略管理。

本书的核心目的是帮助管理人员将远景目标转化成具体的现实。我们并非以抽象的理论说明领导才能的特点，而是以实用的方式探讨战略管理。我们希望为从业管理人员和学习商业的学生们提供一个训练过程，帮助他们制定和实施战略，使确定和贯彻企业的远景目标这一艰巨的任务得以实现。

我们认为，本书集多年调研、教学和咨询经验为一体，具有以下鲜明的特点：

● 突出实用性

我们力图提供精心设计的方法，以便将有关概念和工具应用于战略制定的过程中。

● 提供有助于沟通的有效途径

战略的核心必须能够对企业进行变革和调整，以提高其竞争地位。只有主要管理人员在企业的核心战略方向上达成一致时，这种变化才能实现。我们相信，我们推荐的战略制定过程提供了一个有力的工具，可以处理所有必要的管理工作，并最终使管理人员达到共识。当然，共识并不意味着不能包容不同的意见。恰恰相反，正确的战略制定过程将激发争论，促进不同观点的表达。但是，在正确的战略制定过程中，虽然可以进行辩论和各持己见，但最终必须把所有的不同意见抛在一边，由所有主要“设计师”达成一个一致认可的远景目标。

● 代表战略管理的最新实践

我们有意识地努力收录了在广阔的战略管理领域中的所有重要发展，以帮助企业管理人员处理在企业内贯彻战略目标时所需的全部工作。

● 提供战略管理的一体化、综合性方法

据我们所知，目前还没有一本关于战略管理的书具有同本书一样广泛的覆盖面。本书较深入地讨论了以下基本理论框架：战略概念和战略制定过程（第 1 篇）；制定经营战略的有关任务（第 2 篇）；制定企业战略需完成的任务（第 3 篇）；制定职能战略的有关任务（第 4 篇）。

● 通篇有实际案例支持

我们在本书的每一章都努力用相关和真实的案例论证所述的概念和工具。特别重要的案例包括：宝洁公司（P&G）案例，用于说

明企业战略和经营战略的制定；日本 NKK 公司材料部案例，用于说明企业战略；在第 8 章讨论的默克公司（Merck）案例，用于评价战略的优点。在本书专门论述职能战略的部分，我们提出了：花旗银行案例，用于说明人力资源战略；通用汽车公司所属的帕卡电气（Packard Electric）案例，用于说明生产战略；一家大型并行计算机公司的案例，用于讨论技术战略。

具体地说，本书的四个部分（篇）主要包括以下内容：

第 1 篇：战略和过程。这一部分不仅对战略做出了统一的定义，还提出了一种严格的、循序渐进的战略规划制定方法。第 1 章综合介绍了曾经为战略概念和战略制定过程的发展做出贡献的主要思想流派。第 2 章提出了在商业组织中发展战略思维的 5 个基本理论框架：企业战略、经营战略、职能战略、战略规划过程和战略管理。这一章还归纳了构建这些理论框架所必需的基本任务。以上构成了本书的基本内容。

第 2 篇：经营战略。这一部分涵盖了经营战略的核心概念，包括：战略业务单元、经营宗旨、行业分析、竞争定位和制定综合性经营战略所需的任务。这一部分整合了迈克·波特（Michael Porter）提出的两个基本概念——行业和竞争分析，以及价值链——作为支持经营战略的基本框架。在第 8 章，也就是这一部分的结尾，我们介绍了一种评估战略的优点的方法。

第 3 篇：企业战略。虽然企业战略在确定企业远景目标上至关重要，但是至今还没有哪一本书详细地说明了公司层面上需进行的战略工作的性质。我们发现，有 10 种基本活动与企业战略的制定有关，包括企业层面的环境分析、企业宗旨、业务划分、横向战略、纵向战略、企业理念、企业战略定位、组合管理、管理基础以及对重要员工的人力资源管理。我们对以上每一项任务都做了详细的介

绍和例证，以便使管理人员充分理解在制定和实施企业战略时必须具备的条件。

第4篇：职能战略。在这一部分，我们提供了大量的信息，帮助企业制定所有的重要职能的战略，包括财务战略、人力资源管理战略、技术战略、采购战略、生产战略和营销战略。第18章以十分简洁的方式列举了战略决策的主要方面，以及与各项职能战略相关的业绩衡量标准。第19章、第20章和第21章分别举例论述了如何制定人力资源战略、技术战略和生产战略。

这是本书的第二版，与第一版相比，做了较大的改动，新版本中约60%的内容是全新的。我们实现了两大变化。首先，新版本必须包括第一版面世后对战略思想产生影响的最新发展，其中主要包括：普拉哈拉德（C. K. Prahalad）和加里·哈梅尔（Gary Hamel）支持的“核心竞争力”和“战略意图”；潘卡·盖莫沃特（Pankaj Ghemawat）提出的“定位-持续性-灵活性”框架；以及基于企业资源的观点。我们已将这些概念整合到我们所提出的理论框架中，以支持商业企业的规范化战略规划过程。其次，我们已更新了大部分所使用的例证。最后，我们采用了更明确的表达方式说明我们的方法，这将极大地帮助读者使用这些方法。这在很大程度上得益于阿诺尔多·哈克斯和电子数据系统公司（EDS）共同开发的两个软件［这两个软件为EDS Corporate Strategic Planner（EDS企业战略规划者）和EDS Business Strategic Planner（EDS经营战略规划者）］。

我们在麻省理工学院的同事和其他对战略管理有较深造诣的人们给予了我们极大的帮助。他们的智慧体现于本书的每一个部分。许多在我们的指导下撰写论文的麻省理工学院学生也对本书做出了较大的贡献。我们要特别感谢Scott Beardsley、Alain Boutboul、David Burgner、Dexter Charles、Chin-Tain Chiu、Daniel DiSano、John Gray、Lynnet Koh、Marianne Kunschak、Lily Lai、Kungshih Lee、Emmanuel

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

Maceda、Manuel No、Luis Ortega、Kenji Sakagami、Masayuki Tada、Luis Tena-Ramirez、Mark Webster 和 Antoinette Williams。

我们还要对麻省理工学院斯隆管理分院和智利天主教大学工程技术学院对我们工作的支持表示最衷心的感谢。

在本书的出版过程中，Deborah Cohen 不辞辛苦地多次录入、编辑和校对了本书的初稿。我们也对她的出色工作表示由衷的感谢。

为本书中提出的方法提供支持的软件由 EDS 公司及阿诺尔多·哈克斯教授共同开发。EDS 经营战略规划者为本书第 3 至第 7 章介绍的经营战略的制定提供支持；EDS 企业战略规划者为本书第 9 至第 16 章介绍的企业战略的制定提供支持。如需了解以上软件的更多信息，请致电 EDS 公司，电话：214-605-5846；传真：214-605-0520。

目　录

《新华信管理丛书》总序
《总裁成功系列》序
前言

第 1 篇　战略和过程 …… 1
第 1 章　战略概念和战略制定过程 …… 3
战略概念的不同范畴 …… 6
战略概念的统一定义 …… 18
战略制定过程 …… 21
战略制定原型 …… 25
图解战略概念和战略制定过程 …… 26
第 2 章　规范的战略规划过程 …… 35
战略的三个角度：企业战略、经营战略和职能战略 …… 37
战略规划过程：综合三个角度 …… 41
规范的战略规划的优点 …… 44
克服规范的战略规划的局限性 …… 46
战略管理 …… 51
第 2 篇　经营战略 …… 59
第 3 章　经营战略：核心概念 …… 61
战略业务单元的概念 …… 63

战略业务单元之间的关系 …… 65
决定经营战略的基本因素 …… 67
第 4 章　经营宗旨 …… 71
确定经营宗旨的过程：一个例证 …… 74
第 5 章　在经营层面审视外部环境 …… 91
行业的定义 …… 93
行业分析和竞争分析的定义 …… 93
行业结构分析：五力模型 …… 94
行业结构分析的两个案例：制药业和工程聚合物行业 …… 106
对五力模型的进一步评论 …… 107
利用五力模型概括行业吸引力的过程：一个例证 …… 110
根据对外部因素的分析在经营层面审视外部环境 …… 118
使用外部因素模型概括行业吸引力的过程：一个例证 …… 119
战略组团分析 …… 124
财务报表分析框架 …… 131
第 6 章　在经营层面观察内部 …… 145
价值链 …… 147
价值链的例证：制药行业中的默克公司 …… 150
通用的竞争战略 …… 152
再谈工程聚合物的例子 …… 154
概括一个企业竞争定位的过程：一个例证 …… 157
第 7 章　制定经营战略 …… 171
经营战略制定过程：一个例证 …… 173
第 8 章　对战略优点的战略和经济评价 …… 191
定位-持续性-价值-灵活性框架 …… 194

对默克-默德科收购案的战略评价 …… 198
第 3 篇　企业战略 …… 227
第 9 章　企业战略：核心概念 …… 229
战略的三个角度 …… 231
企业层面的战略任务 …… 231
决定企业战略的基本要素 …… 238
第 10 章　在企业层面审视外部环境 …… 245
在企业层面审视外部环境的过程 …… 248
第 11 章 企业的宗旨 …… 261
可供选择的增长方式和多元化经营方式：评价企业将来的范围的指导方法 …… 265
确定企业的宗旨：日本 NKK 公司案例和宝洁公司案例 …… 268
第 12 章　业务划分 …… 277
核心竞争力及其对战略业务单元概念的挑战 …… 281
组织结构与业务划分的匹配 …… 286
明确地划分经营业务 …… 287
第 13 章　横向战略 …… 291
业务单元间的相互关系 …… 294
确定相互关系的来源：一些例证 …… 300
价值链中活动的配置：世界电信设备业案例 …… 305
横向战略的组织机构和管理基础 …… 309
最后的评论 …… 311
第 14 章　纵向一体化 …… 313
纵向一体化的特征 …… 315
纵向一体化的利益和成本 …… 318

纵向一体化的概念性框架 …… 321
何时不采用纵向一体化 …… 323
连接横向战略和纵向一体化的方法 …… 324
第 15 章　企业的理念 …… 329
评判企业理念的方法 …… 335
企业内部观察总结：企业的优势和劣势 …… 341
第 16 章　企业的战略定位 …… 345
企业战略的要务：日程、职责分配和控制方法 …… 347
企业战略的要务：一些例证 …… 349
企业的业绩目标 …… 358
第 17 章　资源分配和投资组合管理 …… 367
创造价值的来源 …… 371
衡量对创造价值的贡献 …… 373
盈利和增长的关系 …… 375
影响企业市场价值的因素 …… 376
市场-账面价值和价差 …… 381
市场-账面价值比率和经济-账面价值比率 …… 388
盈利矩阵 …… 390
组合矩阵 …… 395
组合的方法对制定战略计划的贡献 …… 407
分配资源的过程 …… 410
第 4 篇　职能战略 …… 423
第 18 章　职能战略：核心概念 …… 425
职能上的标杆瞄准 …… 427
职能性竞争力和业务流程再造 …… 428

划分职能：选择相关的分析核心 …… 429
决定职能战略的基本因素 …… 432
职能间的相互作用和加强协调所需的条件 …… 435
职能性战略决策和衡量业绩的方法 …… 437
制定职能战略的方法 …… 448
第 19 章　人力资源战略 …… 455
人力资源管理中的战略决策 …… 458
人力资源管理战略的一致性 …… 464
在人力资源管理中战略决策的框架：一个例证 …… 466
第 20 章　技术战略 …… 475
制定技术战略的框架 …… 477
第 21 章　生产战略 …… 491
衡量生产战略业绩的指标 …… 493
在生产中的战略决策类别 …… 494
词汇表
后记

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com