



东方战略实用管理丛书

主编：唐东方

战略选择

框架 · 方法 · 案例



唐东方◎著

STRATEGIC SELECT
FRAME & METHODS & CASES



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE



东方战略实用管理丛书

主编：唐东方

战略选择

框架·方法·案例



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

图书在版编目 (CIP) 数据

战略选择: 框架·方法·案例/唐东方编著.

北京: 中国经济出版社, 2011.1

ISBN 978-7-5136-0343-0

I. ①战… II. ①唐… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 217268 号

责任编辑 李煜萍

责任审读 贺 静

责任印制 张江虹

出版发行 中国经济出版社

印刷者 三河市佳星印装有限公司

经销者 各地新华书店

开 本 710mm×1000mm 1/16

印 张 20.25

字 数 254 千字

版 次 2011 年 1 月第 1 版

印 次 2011 年 1 月第 1 次

书 号 ISBN 978-7-5136-0343-0/C·123

定 价 46.00 元

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换(联系电话: 010-68319116)

版权所有 盗版必究(举报电话: 010-68359418 010-68319282)

国家版权局反盗版举报中心(举报电话: 12390)

服务热线: 010-68344225 88386794

总 序

东方战略顾问机构创建的目的就是吸引中国最优秀的咨询人才，建立顶级的咨询平台，共同为提升中国企业价值服务，因此东方战略将使命定为“聚集顶级人才，提升企业价值”。“企业”这个词不但包括东方战略直接服务的咨询客户，还包括更广大的、我们未提供直接服务的中国企业。

东方战略的顾问们在长期的管理咨询实践中，为许多企业解决了管理问题，助其实现了良好发展。但是，迫于团队人员的时间和精力有限，所能服务的企业数量也相当有限，因此东方战略想通过一些间接的方式来帮助更多企业提升价值。顾问们原来曾出版了一些书籍，帮助企业获得了知识和方法，得到了许多企业的好评，这使得我们对这项工作更加充满信心。

编写能提升企业价值的书籍是一件非常有意义的工作，它是一份精彩并让我感到兴奋的工作。当然，这对我们整个团队来说是又一次磨炼。我期望将西方先进管理理念、中国优秀传统文化与我们的咨询实践相结合，为广大中国企业提供有指导意义的、可操作性强的管理理论与方法，使企业管理者能比较好地去运用。

我期望这系列丛书能够充分体现出原创性的特点——国内以往出版的此类丛书，多是西方某管理大师或某管理理论的追随品或复制品，属于自己的东西很少，而具原创性并作出系统阐述的书籍则更少。本系列丛书的出版，相信能够弥补中国管理咨询界的空白。相信这些由我们中国顾问提出的管理思想一样能够闪烁出智慧的光芒。

同时，这套丛书还具有团队创作的特点。书中许多思想的火花都

是由我们这个顾问团队在无数次的交流中碰撞出来的,因而这是一个集体智慧的成果。虽然每本书的表达方式因内容和作者的不同而有所差异,但其思想脉络和管理理念却是一致的。

作为一种尝试和探索,我相信本套丛书还有许多值得探讨和有待改进的地方,但我想,只要我们坚持科学的态度和孜孜以求的精神,就一定能创作出根植于中国企业的管理思想和咨询方法来。

回首多年的管理咨询实践,我深感咨询行业是个知识的炼狱,更是人的炼狱。我相信任何一个顾问都有和我同样的感受,那就是咨询经历的个案越多,接触的行业范围越广,反而会越深刻地觉察到自己知识的不足和个人力量的渺小,然而也正是这样的压力使我们总是以团队作战,永不停止地追求、学习和创新。

由于时间仓促,书中难免还有不完善或需要改进的地方,真诚欢迎大家批评指正。如果有什么疑惑或不同的观点,可以直接来信与我联系,我期待着与大家交流。我的电子邮箱是:tangdongfang@163.com,QQ:www.dfzl.com.cn@qq.com 或者 QQ:876095675,手机:13827463646。

也欢迎大家登录东方战略网站:www.dfzl.com.cn,我们将及时发表一些新的思想、方法与大家分享、交流。谢谢!

陈向东

2010年8月

前 言

从事管理咨询工作十余年,看到许多企业因正确的战略走向了成功,同时也看到了更多的企业因为缺乏战略或者执行错误的战略而失败。“选择正确的路”远远胜于“在既定的路上走正确”,战略是决定企业是否能取得发展的关键因素,企业战略绩效远胜于运营绩效。企业高层管理者尤其是企业最高领导者最重要的工作就是制订企业战略,再保证战略的正确执行。联想集团的成功,关键在于其董事长柳传志把自己的核心工作定位为“定战略、搭班子、带队伍”三项。

正确的战略选择与战略竞争是企业取得长期快速发展的关键所在。企业发展历史表明:快速发展的企业往往是根据外部和内部环境分析、制订战略,并按照战略采取行动,而不是被动地作出反应或进行防卫的。这些企业往往是主动去适应环境,主动利用环境变化带来的机会,主动去作出战略选择,主动去制订挑战性的战略目标,主动去设计战略发展点、构建企业核心竞争能力,从而最终获得健康快速的发展的。

令人欣喜的是,越来越多的企业高层管理者已经认识到了战略的重要性,非常重视战略的制订与执行。在我 2009 年出版《战略规划三部曲》书后,接到了许多企业管理者和管理理论研究界朋友的来电或者邮件,他们都表现出对战略强烈的兴趣,同时也提出了许多未明的问题,其中较多的问题聚焦在企业应该如何实现战略发展方面。

本书是关于如何作出战略选择与战略竞争的书籍,是为解决企业战略发展问题而写。其核心方法论体系是东方战略框架,它是一个非常实用的战略方法论体系、一个真正解决企业战略发展的战略体系。

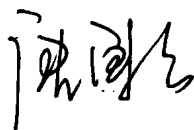
本书主要通过东方战略框架,介绍战略的制订方法及部分知名企业战略案例,告诉企业如何按照东方战略框架及其方法论来制定发展战略。本书共分八章:第一章介绍了东方战略框架,阐述了东方战略框架的主要内容;第二章介绍愿景及其制订方法,指出愿景是战略重要的组成部分,在战略中起着指明企业战略发展方向的作用;第三章介绍了战略目标及其制订方法,阐明战略目标是战略重要的组成部分,它明确了企业战略发展的速度及质量要求;第四章至第七章分别介绍了产业战略、区域战略、客户战略和产品战略以及相应的制订方法,产业战略、区域战略、客户战略和产品战略统称为“业务战略”,业务战略明确了企业业务的发展方向,指明了企业发展点;第八章介绍了职能战略及其制订方法,它指明了企业实现愿景、战略目标和业务战略所需要的发展能力,指明了企业职能部门应做的战略性工作。

本书的观点来自我们对百余家企业战略咨询的归纳与总结。在此,我衷心感谢这些年来客户对我们的大力支持和帮助。在不断沟通与探讨的过程中,我们与客户同舟共济、共同成长,形成了自己的方法论体系;同时,让我们感到欣慰的是,很多客户在我们的帮助下,利用东方战略框架方法论体系,明确了企业愿景、战略目标、业务战略和职能战略,解决了企业发展方向、发展速度、发展点和发展能力等战略发展问题。战略对企业经营管理起到了非常好的导向作用。其中不少企业取得了长足的进步和突破性的发展。目前这套方法论体系已经被广大企业接纳与运用。

本书是一本实实在在的战略实用操作书籍,它介绍了我们咨询中常用的一些战略方法理论,许多方法是我们长期咨询实践中原创的理论与方法体系,非常简单实用。在书中我们穿插了大量的案例,与理论及方法体系紧密结合,方便大家学习,让读者一边了解理论,一边通过实际案例印证理论,最终达到对理论的运用自如。本书可作为企业管理者、战略管理咨询人员以及工商管理硕士全面认识战略的读本,

帮助他们科学、规范地制订清晰的企业战略。

由于时间仓促，书中难免还有不完善的地方，真诚欢迎大家批评指正。如果有什么疑惑或不同的观点，可以直接来信与我联系，我期待着与大家交流。



2010年8月

[目 录] >>> CONTENTS

第一章 东方战略框架

第一节 东方战略框架	1
一、历代战略学家对战略的认识	2
二、东方战略框架	7
三、东方战略框架的构成	9
第二节 从东方战略框架审视万科战略	21
一、万科发展三部曲：多元化、专业化、规模化	22
二、万科非凡的经营业绩：销售额 17 年增长了 73 倍	28
三、从东方战略框架审视万科战略	30

第二章 愿 景

第一节 如何建立愿景	45
一、愿景是什么？	46
二、愿景、使命与核心价值观	49
三、如何创建企业愿景？	56
第二节 华为：愿景引领成长	61
一、华为概况	61
二、华为发展阶段	62
三、华为成功基石：愿景引领成长	68

四、华为战略点评	78
----------------	----

第三章 战略目标

第一节 如何制订战略目标	81
一、战略目标是什么?	82
二、战略目标包含哪些内容?	84
三、战略目标类型:发展型、维持型和收缩型	90
四、战略目标选择:发展、维持还是收缩?	98
五、战略目标的要求	103
六、战略目标制订步骤	104
第二节 柳工:不断挑战的战略目标促进企业发展	109
一、柳工概况	110
二、柳工业绩:8年增长10倍	111
三、柳工发展阶段	113
四、柳工成功基因:不断挑战的战略目标	118
五、柳工战略点评	121

第四章 业务战略——产业战略

第一节 产业战略	123
一、产业战略是什么?	124
二、产业选择战略:如何选择产业?	126
三、产业组合战略:如何选择产业组合?	141
四、产业扩张战略:如何进行产业扩张?	146

五、产业竞争战略:如何在产业竞争?	150
六、产业创新与产业融合	170
第二节 华侨城:旅游与地产的良性互动	171
一、华侨城集团概况	172
二、华侨城集团战略发展三阶段	173
三、华侨城集团成功基因:旅游与地产良性互动的 产业战略	177
四、华侨城集团战略点评	181

第五章 业务战略——区域战略

第一节 区域战略	183
一、区域战略是什么?	183
二、区域选择战略:如何选择发展区域?	184
三、区域扩张战略:如何进行区域扩张?	192
四、区域竞争战略:如何进行区域竞争?	196
第二节 海螺水泥:T形区域发展战略	204
一、海螺水泥概况	205
二、海螺水泥业绩:10年增长22倍	206
三、海螺水泥发展阶段	209
四、海螺水泥成功的主要因素:T形区域发展战略	213
五、海螺战略点评	215

第六章 业务战略——客户战略

第一节 客户战略 217

 一、客户战略是什么? 217

 二、客户选择战略:如何选择客户? 218

 三、客户组合战略:如何选择客户组合? 226

 四、客户竞争战略:如何在竞争中争取客户? 228

第二节 好孩子:围绕婴儿提供一站式服务 236

 一、好孩子概况 237

 二、好孩子发展阶段 238

 三、好孩子战略:围绕婴儿顾客提供一站式服务 242

 四、好孩子战略点评 245

第七章 业务战略——产品战略

第一节 产品战略 247

 一、产品战略是什么? 247

 二、产品选择战略:如何选择经营产品? 248

 三、产品组合战略:如何选择产品组合? 251

 四、产品竞争战略:如何设计产品以取得竞争优势? ... 257

第二节 伊利:产品战略造就行业第一 271

 一、伊利概况 271

 二、伊利业绩 273

 三、伊利出色的产品战略 275

 四、伊利战略点评 278

第八章 职能战略

一、什么是职能战略?	279
二、营销战略	280
三、生产战略	287
四、技术研发战略	289
五、财务战略	296
六、人力资源战略	298
参考文献	305
后 记	307

第一章 东方战略框架

第一节 东方战略框架

战略一直是企业界关注的焦点话题,从企业高层管理者到普通员工,从企业投资者到企业研究者,从图书报刊到网络电视,说到企业无不谈及战略。企业管理者、投资者、研究者、新闻工作者无不意识到企业战略是决定企业成败优劣的关键点,也是企业取得成功的基石。

中国现在已经迈入战略制胜的年代,如果你是企业的最高领导人,而每月不花几天时间来思考企业战略的话,你就不是合格的企业家。如果一个企业没有自己的战略,那么这个组织就没有灵魂,就不可能聚合与铸就一支能征善战之师。越是那些实力强大的企业,它的企业战略就越是明晰、科学。战略是企业生存、发展的大方向,没有正确的战略作指导,企业的发展必然是盲目的、无序的,生命力必不长久。战略决定了企业的生存,战略决定了企业的发展,战略决定了企业的成败。

那么,企业如何作出战略选择、进行战略竞争,以取得战略突破,实现超越发展呢?为了解决这个问题,我们首先来了解什么是战略。

一、历代战略学家对战略的认识

在企业战略管理理论的发展过程中,许多战略学家给出了企业战略的定义,代表性的观点主要有以下几个:

1. 战略=适应环境

美国企业史学家艾尔弗雷德·钱德勒(Alfred Chandler)被认为是战略管理领域的奠基者之一。1962年,钱德勒发表了《战略与结构:美国工商业企业成长的若干篇章》^①一书。他以杜邦、通用、标准石油、西尔斯等4家企业为主要案例,详细考察了20世纪前期美国大企业从直线职能结构向多部门结构转变的过程,并提出“结构跟随战略”的主题,即企业扩张战略必须有相应的结构变化跟随。钱德勒首开企业战略问题研究之先河。钱德勒在这本著作中,分析了环境、战略和组织之间的相互关系。他认为,企业经营战略应当适应环境、满足市场需求,而组织结构又必须适应企业战略,随着战略的变化而变化。

2. 战略=计划

美国著名战略学者伊戈尔·安索夫(H. Igor Ansoff)被认为是战略管理的鼻祖。安索夫根据自己在美国洛克希德飞机公司等大型多元化经营的公司里多年的管理实践和在大学的教学及咨询经验,于1965年发表了著名的《企业战略》^②一书,首次提出了“企业战略”这一概念,将战略定义为“一个组织打算如何去实现其目标和使命,包括各种方案的拟订和评价,以及最终将要实施的方案”。安索夫认为,战略

^① 艾尔弗雷德·钱德勒. 战略与结构:美国工商业企业成长的若干篇章[M]. 孟昕,译. 昆明:云南人民出版社,2002.

^② 伊戈尔·安索夫. 新公司战略[M]. 曹德骏,等,译. 成都:西南财经大学出版社,2009.

构造应是一个有控制、有意识的正式计划过程。企业的高层管理者负责计划的全过程,而具体制订和实施计划的人员必须对高层管理者负责,通过目标、项目、预算的分解来实施所制订的战略计划。

3. 战略=竞争

美国著名战略学家迈克尔·波特(Michael Porter)被称为竞争战略之父,是当今世界上最有影响的管理学家之一。1980年,波特发表了《竞争战略》,随后1985年又发表了《竞争优势》,以及后来发表的《国家竞争优势》,形成了战略三部曲,奠定了他全球战略权威的地位。波特认为,构成企业环境的最关键部分就是企业投入竞争的一个或几个行业,行业结构极大地影响着竞争规则的确立以及可供企业选择的竞争战略。行业结构分析是确立竞争战略的基石,理解行业结构永远是战略制定的起点。波特创造性地建立了5种竞争力量分析模型,他认为一个行业的竞争状态和赢利能力取决于5种基本竞争力量之间的相互作用,即进入威胁、替代威胁、买方讨价还价能力、供方讨价还价能力和现有竞争对手的竞争,而其中每种竞争力量又受到诸多经济技术因素的影响。在这种指导思想下,波特提出了企业战略的核心是赢得竞争优势,^①赢得竞争优势有三种最一般的基本战略,即总成本领先战略、差异化战略、集中化战略。^②

迈克尔·波特所提出的行业竞争结构分析理论在过去20年里受到企业战略管理学界的普遍认同,并且成为进行外部环境分析和激发战略选择最为重要和广泛使用的模型。

4. 战略=核心竞争力

哥印拜陀·克利修那·普拉哈拉德(Coimbatore K. Prahalad)和

① 迈克尔·波特. 竞争优势[M]. 陈小悦译. 北京:华夏出版社,1997:2.

② 迈克尔·波特. 竞争战略[M]. 陈小悦译. 北京:华夏出版社,1997:33.

加里·哈默尔(Gary Hamel)是核心竞争力理论的创始人。1990年,普拉哈拉德和哈默尔在《哈佛商业评论》上发表了《公司的核心竞争力》一文。他们认为:“竞争优势将取决于企业能否以比对手更低的成本和更快的速度构建核心竞争力。管理层有能力把整个公司的技术和生产技能整合成核心竞争力,使各项业务能够及时把握不断变化的机遇,这才是优势的真正所在。”^①其后,越来越多的研究人员开始投入企业核心竞争力理论的研究。核心竞争力,也称核心能力,就是所有能力中最核心、最根本的部分,它可以通过向外辐射,作用于其他各种能力,影响其他能力的发挥和效果。一般说来,核心竞争力具有如下特征:

(1)价值性。这种能力首先能很好地实现顾客所看重的价值,如:能显著地降低成本、提高产品质量、提高服务效率、增加顾客的效用,从而给企业带来竞争优势。

(2)稀缺性。这种能力必须是稀缺的,只有少数的企业拥有它。

(3)不可替代性。竞争对手无法通过其他能力来替代它,它在为顾客创造价值的过程中具有不可替代的作用。

(4)难以模仿性。核心竞争力还必须是企业所特有的,并且是竞争对手难以模仿的,也就是说它不像材料、机器设备那样能在市场上购买到,而是难以转移或复制的。这种难以模仿的能力能为企业带来超过平均水平的利润。

核心竞争力学派认为,现代市场竞争与其说是基于产品的竞争,不如说是基于核心能力的竞争。企业的经营能否成功,已经不再取决于企业的产品、市场的结构,而取决于其核心能力,因此,企业战略的目标就在于识别和开发竞争对手难以模仿的核心能力。

^① 普拉哈拉德,加里·哈梅尔. 公司的核心竞争力[M]. 哈佛商业评论(中文版),2004(1).