



管理人手册 07

世界图书出版公司

STRATEGIC MANAGEMENT

战略管理



分析 · 规划 · 重点 · 优先排定 · 监控

STRAATEGIC MANAGEMENT

战略管理



主编：梅强，副主编：陈海平、李海、李海

世界图书出版公司
北京·广州·上海·西安

管理人手 07

战略管理

(英) 凯万·威廉斯 (Kevan Williams) 著

钱峰 译

图书在版编目 (CIP) 数据

战略管理 / (英) 威廉斯著; 钱峰译. —北京: 世界图书出版公司北京公司, 2011.2
(管理人手册)

书名原文: Strategic Management

ISBN 978-7-5100-3095-6

I. ①战… II. ①威… ②钱… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2010) 第253702号



A Dorling Kindersley Book

www.dk.com

First published in 2009 by Dorling Kindersley Limited

Copyright © 2009 Dorling Kindersley Limited

北京市版权局著作权全国登记号 图字 01-2010-3714

战略管理

著 者: (英) 凯万·威廉斯 (Kavan Williams)	译 者: 钱 峰
丛 书 名: 管理人手册	筹划出版: 银杏树下
责任编辑: 吴 叹 云 逸	出版统筹: 吴兴元
	营销推广: ONEBOOK
	装帧制造: 墨白空间

出 版: 世界图书出版公司北京公司
出 版 人: 张跃明
发 行: 世界图书出版公司北京公司 (北京朝内大街137号 邮编100010)
销 售: 各地新华书店
印 刷: 北京华联印刷有限公司 (北京经济技术开发区东环北路3号 邮编100176)

开 本: 787 × 1092毫米 1/32
印 张: 2.5
字 数: 65千
版 次: 2011年6月第1版
印 次: 2011年6月第1次印刷

教师服务: teacher@hinabook.com 139-1140-1220

读者咨询: onebook@263.net

营销咨询: 133-6657-3072

编辑咨询: 133-6631-2326

ISBN 978-7-5100-3095-6/C·131

定价: 18.00元

如存在文字不清、漏印、缺页、倒页、脱页等印装质量问题, 请与承印厂联系调换。联系电话: 010-67876655

版权所有 翻印必究

出版说明

“管理人手册”是一套实用性商业管理指导丛书，面向从大公司到小企业的不同工作环境下的初学者和有经验的管理者。丛书涉及商业活动的所有主要领域，涵盖有效管理的基础技能和达至卓越管理的基本原则与具体实践，分从企业家自身管理、企业内部管理以及企业外部管理三个方面展开。

首先，丛书将教会你领导和影响其他人，掌握情绪控制技巧，将“难缠”的员工转变为团队积极分子，评估个人和团队绩效及其提升；接着，丛书将教会你如何处理你（或组织）同周围世界的关系——传达组织信息，关注客户需要，并以全球性视角应对处理；最后，转向“平衡工作绩效与个人生活”技能之阐述，指导你正确规划达至终极成功的路线图。

丛书作者皆为实践及著述经验俱丰的专家学者，行文叙事清晰明快而又字字珠玑，状物说理鞭辟入里而又生动豁达；而正文之外，流程图、附注图表、自我测试、现实案例研究以及近千条“小贴士”或“提要”融文字内容与视觉效果于一体；版式设计独到，阅读重点突出。这套丛书对于经验丰富的管理者和那些渴望学习新技能的新人具有同样的适用性，可作为所有商业人士面临种种可能陌生情境时的重要参考。

长久以来，英国多林·金德斯利出版公司开发的“基础管理人手册”及“成功管理人手册”图书系列皆得畅销世界各地，深受好评；有鉴于此，世界图书出版公司北京公司着意优中选精，遴选其中数十品种，原味推出，以飨读者。

世图北京公司“大学堂”编辑部
2010年12月25日

目 录

出版说明 /3

引言 /9

第一章 理解战略 /10

1.1 规划变革 /10

不断改变 /10

定义驱动 /11

开始前行 /11

制定成功的战略 /11

1.2 计算收益 /12

规划未来 /12

吸引资金 /12

在组织中达成一致 /13

1.3 超越竞争者 /14

获取优势 /14

1.4 展望未来 /16

理解主要驱动因素 /16

1.5 制定战略 /18

私有企业战略 /18

公共部门战略 /18

非营利性组织战略 /19

私有企业、公共部门和非营利性组织的特征 /19

第二章 着眼市场 /20

2.1 放眼未来 /20

获得先发优势 /20

指定责任人 /21

2.2 环境分析 /22

运用分析工具 /22

进行 SWOT 分析 /23

组织中团队的 SWOT 分析 /23

2.3 主“力”分析 /24

运用 PESTEL 分析 /24

PESTEL 分析的 6 类因素 /25

2.4 市场评估 /26

理解竞争对手 /26

运用波特的 5 力模型 /26

波特的 5 力模型 /27

2.5 确定战略实施路径 /28

利用自身优势 /28

满足市场需求 /29

取得平衡 /29

2.6 “守成”还是“扩张”? /30

战略适应 /30

战略延伸 /31

2.7 确定目标消费者 /32

吸引正确的客户 /32

2.8 跳出“红海” /34

理解竞争 /34

定位自身 /34

评估战略定位 /35

2.9 三种通用战略 /36

关注成本 /36

增加利益 /37

成为专家 /37

三种战略的比较 /37

第三章 创造优良战略 /38

3.1 确定优先权 /38

定义战略成分 /38

将战略书面化 /39

3.2 评估各种选择 /40

发展可替代计划 /40

采用一致性标准 /40

评估适宜性 /41

评估可接受性 /42

评估可行性 /42

为战略选择打分 /43

3.3 读懂未来 /44

具体工具 /44

使用预测 /44

情景规划 /45

3.4 考虑利益相关者 /46

分析影响力 /46

平衡各方利益 /46

3.5 考虑组织结构 /48

分析你的组织结构 /48

做出改变 /49

3.6 确定变革时机 /50

确定正确的时机 /50

应对突发事件 /51

把握战略变革的时机 /51

保持警惕 /52

行动与否 /53

3.7 通力协作 /54

寻找合作伙伴 /54

战略关系的不同形式 /54

形成联系 /55

第四章 实施战略 /56

4.1 展示领导力 /56

定义好的领导 /56



艰难时期的领导 /57

变革中的领导 /57

4.2 达到文化相容 /58

理解不同观点 /58

定义国别差异 /59

4.3 帮助他人应对变革 /60

管理变革 /60

分析反应 /61

确立成员的信心 /62

有效的沟通 /62

正确沟通 /63

平衡你的责任 /63

4.4 克服阻力 /64

理解负面意见 /64

4.5 领导团队 /66

检查进展 /66

识别成功 /67

容忍错误 /67

4.6 监督进展 /68

保持前进 /68

设置目标 /69

保持士气 /69

4.7 知识管理 /70

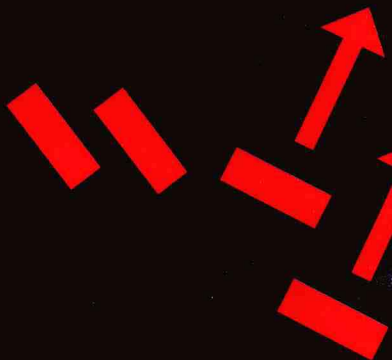
保持优势 /70

获取知识 /71

4.8 保持领先 /72

实现成功 /72

索引 /74



专 栏 目 录

小贴士

- 持续检视 /15
- 让所有人都参与进来 /21
- 运用你的结论 /23
- 跟上新知识 /26
- 采纳建议 /31
- 回顾您的顾客 /33
- 想象所有的可能性 /40
- 客观公正地评估 /41
- 成为现实主义者 /42
- 时刻准备变革 /51
- 保持开放 /52
- 战略超载 /53
- 明确对比力量 /55
- 仰望领导者 /56
- 寻求反馈 /67
- 了解你的团队 /67
- 永不停滞 /73

案例研究

- 零售业的动力 /13
- 平衡的战略制定方法 /29
- 找寻没有石油的生活 /53
- 获取竞争优势 /71

如何……

- 进行PESTEL分析 /24
- 将战略书面化 /39
- 计划和评估战略选择 /41
- 保持整个团队的信息通畅 /62
- 测量进展状况 /69

聚焦

- 间接竞争 /14
- 跟踪市场信息 /22
- 安索夫矩阵 /30
- 保持客观性 /43

技术的影响 /45

文化差异 /59

理解对变革的反应 /60

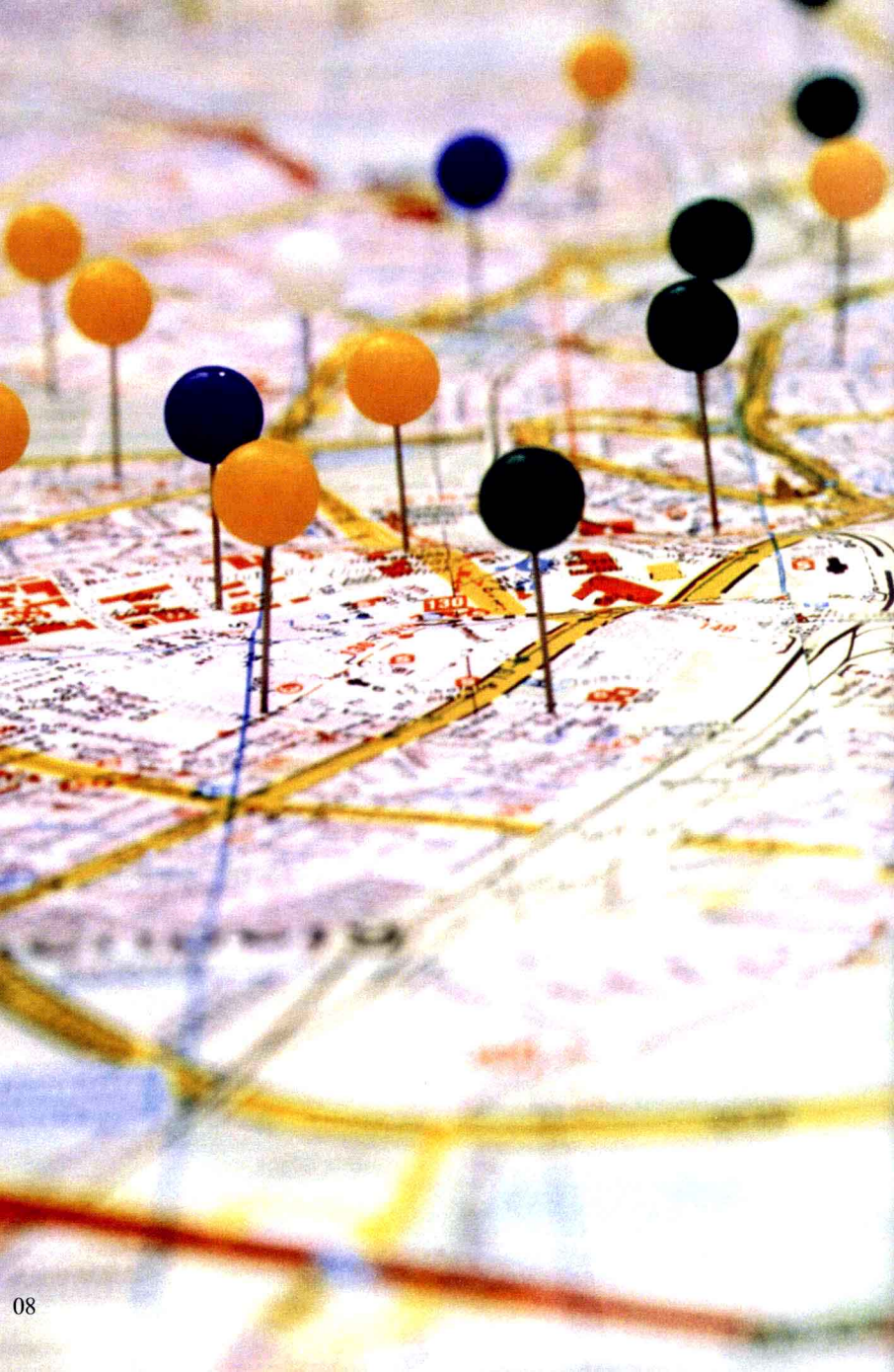
知识类型 /70

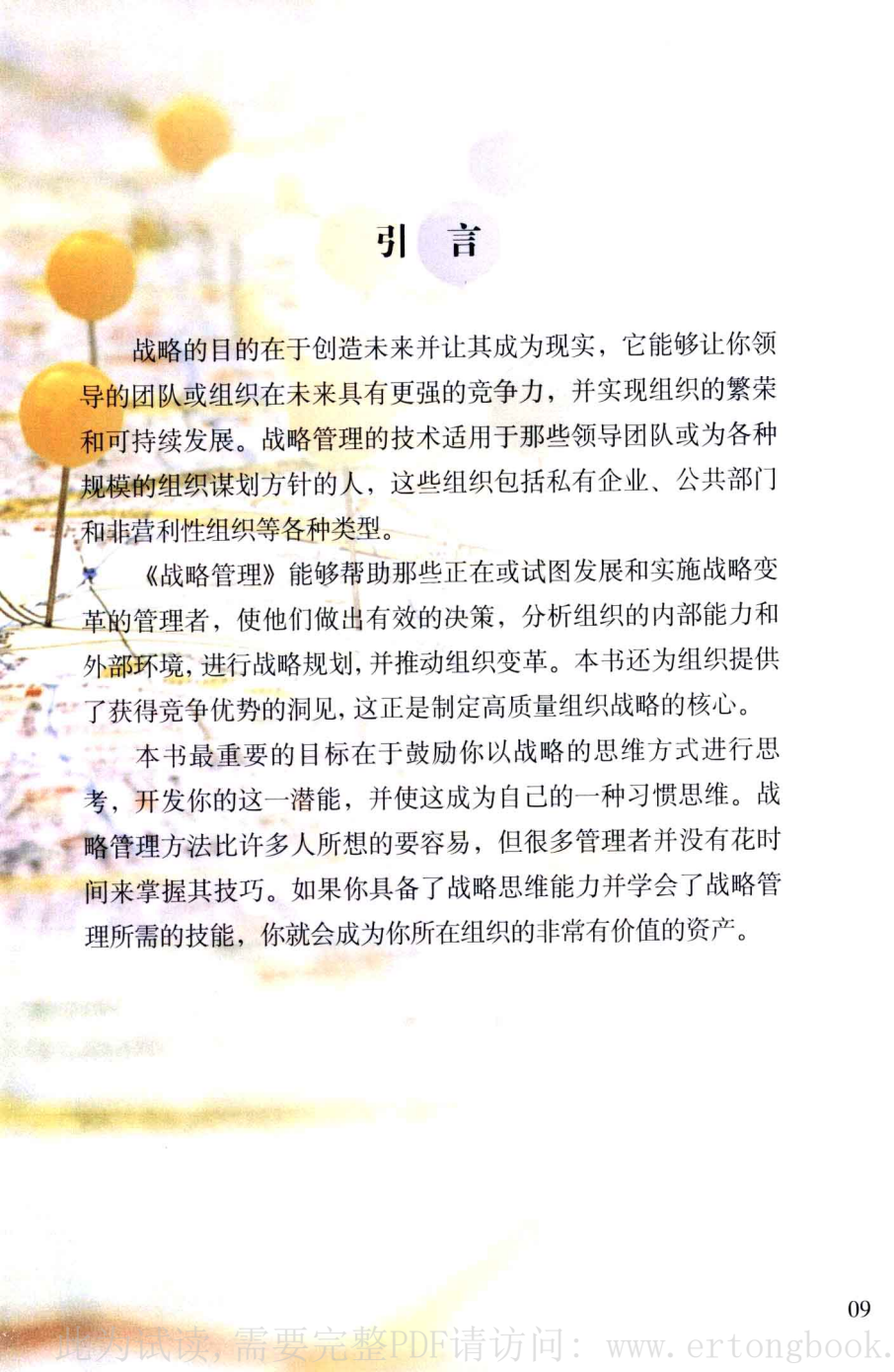
问卷调查

- 关注未来 /21
- 发现最佳匹配 /48
- 保持你的战略思维 /73

问问自己……

- 我们有什么资源? /28
- 我是否为那些从事新任务的员工提供了支持? /66





引言

战略的目的在于创造未来并让其成为现实，它能够让你领导的团队或组织在未来具有更强的竞争力，并实现组织的繁荣和可持续发展。战略管理的技术适用于那些领导团队或为各种规模的组织谋划方针的人，这些组织包括私有企业、公共部门和非营利性组织等各种类型。

《战略管理》能够帮助那些正在或试图发展和实施战略变革的管理者，使他们做出有效的决策，分析组织的内部能力和外部环境，进行战略规划，并推动组织变革。本书还为组织提供了获得竞争优势的洞见，这正是制定高质量组织战略的核心。

本书最重要的目标在于鼓励你以战略的思维方式进行思考，开发你的这一潜能，并使这成为自己的一种习惯思维。战略管理方法比许多人所想的要容易，但很多管理者并没有花时间来掌握其技巧。如果你具备了战略思维能力并学会了战略管理所需的技能，你就会成为你所在组织的非常有价值的资产。

理解战略

所谓战略就是确保你的企业在某一时间内达到你所期望的目标。作为一位管理者，你需要知道什么是好的战略，并理解战略对你的团队或者组织的未来所起的作用。

1.1 规划变革

当你在制定未来两年、三年、五年甚至更久的企业战略时，不仅形成的计划本身有价值，围绕这一计划的所有思考过程和自我问答都是同样重要的。

不断改变

没有组织能够一成不变，最起码企业的运营成本是逐年提升的。原材料的价格会上涨，员工的报酬将增加，厂房租金也在变得昂贵。这就意味着你每年都要提高产出，而你若保持目前的状态，迟早会遇到商品销售增长的上限。这时你需要做出重大的改变，也就是你改变战略的时刻。战略存在于组织的所有层面，无论是企业的整体运营还是员工的个人发展，都离不开战略。

定义驱动

战略变革的需求通常在组织的内外部环境产生变化时出现。战略的外部驱动因素包括组织所不能控制的“重大事件”，但这些变化通常可以进行预测并做出应对。例如经济的增长与衰退、税收的变化或是新技术的出现。更具体的外部驱动力量来自你新出现的市场竞争对手、主要顾客需求的变化，甚至交通情况的变化——比如新的道路使顾客不再经过你的商店。

变革的内部驱动因素也同样很

多——比如，企业选址的改变意味着旧的商业活动方式难以维持或者新的活动方式变得可行；又或者一位有经验员工的流失。

开始前行

制定战略意味着确定几年的时间范围内组织的方向和业务范围，并计划如何满足顾客需求。这意味着找到指引你走在正确道路上的路标，并确保在这段旅程中向着良好的方面进步。

制定成功的战略	
 正道	 歧途
有着清晰的行动方向	沉浸在日常事务中而没有时间思考未来
以全局的视角看问题	对于不该发生事情的原因轻下结论
知道你哪里比竞争对手做得好	不能快速说出组织存在的理由
对领导组织建立美好未来信心十足	没有根据组织的总体战略做出决策

1.2 计算收益

无论你是管理一个团队，一个初创企业，一个地方政府部门，一家大型的商业组织，还是一家慈善机构，制定一个好的战略都不仅可以让你更容易实现目标，还有着很多其他好处。好的战略能够帮助你规划未来，吸引投资，并招揽出色的人才加盟。

规划未来

首先，一个好的战略可以作为组织的路线图。它能够清楚地告诉你在某一段时间——比如三年内——应该实现什么目标。如果你的目标是使销售量提高10倍，你就应当制定一个战略以实现这个目标，如此大幅度地提升销售量只靠着多印销售宣传资料显然是不够的。

战略不仅仅是一个目标，它还提供了实现目标、克服所遇到的障碍的途径。这可以使你更好地前进，更关键的是，让你评定所取得的进步。制定一个一成不变的三年计划是不可行的，你需要在这一过程中不断对战略进行思考，确保组织走在正确的道路上。

吸引资金

战略的另一个好处是吸引第三方的兴趣并获得资金——可以是创业风险投资、内部资金（当你和另一个部门竞争公司资源时）或者争取赞助。在上述的任何情况下，出资者都希望看到你掌控一切情况。他们不能预测未来，但可以从你对未来的计划中获得自信和保障。一个精心编制的计划能够说明资金的使用情况，并对资金的回报做出预测。

在组织中达成一致

最后，一个清晰的战略可以使组织内部达成一致。在许多组织中，员工们过于关注日常事务，而不理解他们的工作是如何与整个组织的目标和流程结合起来的（而且也许他们甚至不在乎）。这导致了员工和顾客们困惑、沮丧的情绪，组织的行为也最终因此而更加短视。

通过建立一个清晰的战略，并将该战略与团队以及组织其他成员共享，使得每个人都能够因此了解前进的方向，也就能更好地根据整个组织的利益调整他们的行为。一个沟通良好的战略显示了下面这个信息——“我们并肩战斗”。有明确的方向是人们产生动力的重要条件。人们产生动力的方式主要有两种：“远离痛苦”和“争取幸福”。前一种情况只能实现短期效果，因为我们试图远离痛苦所前往的方向并不是我们真正想要的。如果我们争取幸福，则更有可能实现一种我们想要的结果。

案例研究

零售业的动力

英国乐购超市公司已经有将近100年的历史了。一直以来，该公司都拥有着很强的战略思维方式，是新业务形式——比如自助超市——的领导者，并通过并购的方式不断开设新门店。20世纪70年代，乐购预测出了市场的繁荣和消费者口味的变化，改变了以往的打折经营方式。为了实现更大规模的增长，乐购不断做出努力以获取新顾客，并在战略上通过许多

方式实现这一目标：在核心的英国市场上持续拓展，并向购买食品的英国顾客提供新的百货服务；在中国、波兰和土耳其等国开设门店，获取新的购买食品的顾客；通过追随顾客进行新的零售服务。乐购的战略核心目标是“为顾客创造价值以赢得他们的终身忠诚”。乐购现在已经是世界第三大消费品零售商，销售总额达到了518亿美元，在全世界13个国家有着3,728家门店，并雇用了440,000名员工。

1.3 超越竞争者

你的公司，以及公司中的每个团队，都必须有竞争优势——这是你的顾客们想和你而不是和你的竞争者做生意的最重要原因。一个好战略的核心是理解、识别、创造和保持竞争优势。

获取优势

缺乏可持续性的核心竞争力会让你的组织很容易受到攻击。假设你在经营某一小城镇中的一家比萨店，而市场中有着另外两家竞争者。你想要提供外卖服务，通过和竞争对手形成差异化来获得更多的业务。在一个月内，你的销售额翻了一番，你获得了竞争优势。但这种情况也仅能维持一个月，现在你的竞争对手发现了你的成功，也开始提供外卖服务了，于是你的销售额又回到了原来的水平。

问题就在于这种竞争优势仅仅是暂时的。为了具有持久性，竞争优势应该是很难获取并很难被模仿的。在这个例子中，这可能意味着需要更多的房产投资——在人流量



聚 焦

间接竞争

竞争并不仅限于提供相同产品和服务的组织之间，许多竞争是间接竞争。例如，对一家保龄球馆的战略经理来说，镇上的另一家保龄球馆就是直接竞争者；然而，保龄球是一种室内娱乐项

目，因此也应将电影院和比萨店考虑为竞争对手。某一团队面临着提供相同服务的组织中其他团队是直接竞争，而与来自组织外部提供相同服务的竞争者之间则是间接竞争。

更大的商业中心和电影院之间设店。这样，你的竞争对手不能占据相同位置，你就因此获得了持久性的竞争优势。

持久性的竞争优势有哪些可能的来源，你的组织该如何开发出它们？在零售业，选址显然是一个关键因素。各行业都存在的竞争优势来源有：

- 规模：公司规模更大可以使你更好地控制市场并获得规模经济。
- 知识：例如，大型城市法律事务所通常比小事务所更有知识优势。
- 资源：控制某种类型的有限资源。
- 关系：和决策制定者的紧密关系是很难被竞争对手所模仿的。
- 品牌：产品容易被复制，但消费者对某种品牌所持有的特殊情感很难被复制——这也是组织大量投资于品牌标识的原因。

小贴士

持续检视

记住任何事物与个人都是可替代的，所以不要停止检视你自己的竞争优势。

