

新世纪高校工商管理专业教辅用书
高等院校精品课教辅用书

王 琴
王 玉
董 静 主编



上海财经大学出版社

战略精析

ZHANLÜE JINGXI

新世纪高校工商管理专业教辅用书
高等院校精品课教辅用书

战略精析

王琴 王玉 董静 主编

 上海财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

战略精析/王琴,王玉,董静主编. —上海:上海财经大学出版社,
2006.2

新世纪高校工商管理专业教辅用书

ISBN 7-81098-519-1/F·471

I. 战… II. ①王… ②王… ③董… III. 企业管理-经济发展战略-
中国-高等学校-教材 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 136530 号

责任编辑 肖 晞

封面设计 周卫民

ZHANLUE JINGXI

战 略 精 析

王琴 王玉 董静 主编

上海财经大学出版社出版发行
(上海市武东路 321 号乙 邮编 200434)
网 址: <http://www.sufep.com>
电子邮箱: webmaster@sufep.com

全国新华书店经销
上海译文印刷厂印刷
上海望新印刷厂装订

2006 年 2 月第 1 版 2006 年 2 月第 1 次印刷

890mm×1240mm 1/32 9.625 印张 277 千字

印数 0 001—4 000 定价:22.00 元

(本书附光盘一张)

前言

战略管理历经多年的发展,已经衍生出多种不同的理论和工具,专家们分别对战略思维、战略形成及运行过程中出现的挑战,进行了深入的研究,提出了许多有价值的理论。人们将这些理论应用于实践,成为企业战略管理人员据以进行战略分析、选择和评价的工具,并不断对战略理论提出新的质疑,使之随着经济演进而不断发展下去。这是一个无止境的过程。

战略是管理领域最有吸引力的领域,但也是最具挑战的领域。如此之多的流派、观念、理论、工具、方法,令人振奋之余就是疲惫;而战略实践又令人不知所措,有时候“成也战略,败也战略”。

为了帮助读者能带着收获走出这片战略丛林,我们编撰了《战略精析》一书。本书按战略管理研究的主要内容,安排了学习战略大师精文的体会以及我们利用基础战略理论和方法对中国企业战略实践的分析,旨在为大家提供一些多视角的观点和分析方法。

随着经营环境的变迁,管理人员需要不断从新视角来梳理原有的理论基础和思维框架,来指导他们更深刻地理解并把握战略及竞争本质的变化。此外,他们还需要了解企业、竞争者和环境,识别要素之间错综复杂的互动关系,理解战略选择和实施过程中的经验教训,以期扩大视野,辨晰方向。

然而,理论的丰富化日益凸现出时间资源的宝贵。经理人每天要做的事情太多,要读的书很多,而时间资源是有限的,要在众多的、层出

不穷的战略管理理论中吸取精髓,需要时间和精力投入。多年的教学和科研过程中,我们在了解战略管理理论之浩瀚知识的同时也在思考。如果将“有意义”的战略理论集编成册,让经理人和学生能够从不同侧面、不同视角了解不同战略研究者对同类问题的思考,将是一件“有意义”的事。

本书选择了当前在战略管理中有较大影响的文章或书籍,将不同作者的前瞻性观点予以提炼和概括,以飨读者。

首先,在浩瀚的战略管理理论中,人们不断反思其对战略及战略管理的认识,从最初的规划观到竞争优势和核心能力,再到创新和企业家精神,理论界对战略的解释是多层面的。当人们逐步打开思维以后,将对战略有更深层的感悟,所以本书选择了部分关于战略理念的文章,以丰富管理者的战略思维。

战略分析一直是战略管理的核心内容,这是企业战略选择、构建优势的前提。战略管理的分析工具,从 SWOT、波士顿矩阵到 SPACE、五力分析工具,层出不穷。在工具不断发展的过程中,环境的日益复杂和多变性、企业战略失败的惨痛教训,也引发了人们对战略规划行为的质疑:“战略是被设计的,还是应对环境的模式”;“如何在多变的环境中生存”;“衰退时期的战略思考”等文章,以给大家一个看问题的视角。

培育竞争优势、实现企业扩张是众多经营者的梦想。20 世纪 80 年代以来,围绕竞争优势研究的日益丰富,从企业内部的资源与能力识别到产业吸引力和竞争优势的分析,关于竞争优势的来源、保有和持续发展,逐步成为了战略管理者的研究主题。在企业扩张问题上,随着个体企业间的竞争逐步演化为“供应链和供应链的竞争”,外包、联盟、价值链(群)合作引起了越来越多的关注,由此产生了对企业集群等探讨。在本书中,我们选择了“信息如何带来竞争优势”、“寻求构建母公司的优势”、“The Shifting Hands of Competitive Advantages”、“联盟的艺术”等文章,以进一步丰富竞争战略和扩张理论的知识框图。

一直以来,研究者对战略实施和评估领域的研究相对较弱,但这却是实践界最为关注的问题。20 世纪 90 年代以来,随着“平衡记分卡”

等分析框图的产生,为战略实施提供了相对系统的评价工具,从而在不断完善着战略管理理论本身,也不断丰富着战略评估工具。本书选择了多篇平衡记分卡的文章,包括平衡记分卡理念、方法和应用,以及对平衡记分卡的反思。

但是,单纯了解理论是不够的,许多管理人员在工作中深刻体会到了理论与实践之间的“差距”。从企业个案中,我们能够看到经营者实务运作的具体表现。但为什么要这样做?这些行动背后所隐含的问题是什么?会产生怎样的效果?结合战略管理的基本理论,我们可以冷静地、客观地对这些问题进行审视和分析。所以,本书选择了多家企业的典型案例,对运作中所反映的现象和问题,运用战略管理理论进行剖析,让大家在分析和思考的过程中,更切实地感受战略理论和方法的内涵。

从江华铝材的差异化策略中,了解差异化策略的实施背景及影响要素,辨析其与成本领先战略的差异;从宝机厂的业务组合选择中,尝试运用波士顿矩阵、竞争地位—产业吸引力等基本工具;从维维集团、EGO365 的发展战略中,把握并购、一体化发展、创新战略、集中战略的运作,反思企业战略选择的基础和前提;从青岛啤酒的案例中,思考竞争优势源、理解核心能力与业务组合公司战略选择的关系。

从理论和实务的角度,给大家提供一份知识“快餐”,是我们的初次尝试,其中尚有诸多不完善的地方。比如在文献选择中,由于战略管理的文章太多,我们试图围绕核心主题,选择性介绍不同的研究视角和观点,让大家对该问题有一个全面的、多角度的认识,但最终结果与这一初衷尚有差距,文章的观点是多样的,但有些观点也是松散而不够聚焦的。所以,本书给读者提供的只是一个知识的窗口。

《战略精析》可以作为《企业战略管理教程(第二版)》的辅助学习材料,也可以作为独立的阅读材料。与此配套的教学光盘附本书后。本书所选用的诸多文章,都是战略大师们的宝贵精神财富和企业丰富的经营案例,有些来自内部书籍和论文集,有些则来自网络和企业报告,在此向论文作者和案例企业深表谢意。由于能力有限,我们对某些观

点的理解或有偏颇,原文作者若有想法,欢迎与我们沟通联系。

编 者

2006 年 1 月

目 录

1	前 言
1	第一章 战略思维
1	篇一 经理人员的五种思维
4	篇二 Managing Quietly
6	篇三 战略与战略管理的定义
10	篇四 正确的策略:应用博弈论来设计战略
12	篇五 Syndication: The Emerging Model for Business in the Internet Era
15	篇六 隐性管理:如何管理专业人员
18	篇七 Express Delivery
20	篇八 战略历程
24	第二章 战略分析
24	篇一 How Competitive Forces Shape Strategy
27	篇二 How to Think Strategically in a Recession

30	篇三	Sustaining the Institutional Environment ——环境与组织战略的相互影响
36	篇四	The Rise and Fall of Strategic Planning
39	篇五	Moving Upword in a Downturn
43	第三章	竞争优势与竞争战略
43	篇一	创造公司优势
45	篇二	信息如何带来竞争优势
48	篇三	Putting Your Finger on Capability
51	篇四	寻求构建母公司的优势
53	篇五	大规模定制——企业竞争的新前沿
56	篇六	Competing on Resources: Strategy in the 1990s
60	篇七	The Shifting Sands of Competitive Advantage
64	篇八	National Innovative Capacity
67	篇九	Competitive Strategy And Real Estate Development
71	第四章	竞争战略评析
71	篇一	竞争战略基本类型
76	篇二	江华铝材联营厂差别化经营战略
85	篇三	案例评析
92	第五章	集群与企业扩张
92	篇一	群聚区和新竞争经济学

96	篇二	The Economic Performance of Regions
100	篇三	从价值链到价值星座——设计交互式战略
102	篇四	协作优势:联盟的艺术
105	篇五	作为扩张与杠杆的战略
107	篇六	经营单位的战略更新
112	篇七	不同的服务公司,不同的核心能力
116	第六章	发展战略评析
116	篇一	发展性战略的基本类型
119	篇二	维维集团的发展战略
133	篇三	“EGO365”的“小店大整合”
148	篇四	联想的战略选择与战略变革
164	第七章	业务组合评析
164	篇一	业务组合分析的基本方法
168	篇二	宝机厂业务组合
181	篇三	案例评析
189	第八章	战略控制——基于平衡记分卡
189	篇一	Building a Strategy-Focused Organization
192	篇二	The Balanced Scorecard, Competitive Strategy, and Performance
195	篇三	How Strategy Maps Frame an Organization's Ob- jectives

198	篇四	The Strategy Map: Guide to Aligning Intangible Assets
201	篇五	Balance Without Profit
204	篇六	Small Orange Juice Processor Gets Big Results with the Balanced Scorecard
207	篇七	平衡计分卡应该缓行
210	第九章	战略综合评析
210	篇一	企业案例:青岛啤酒
220	篇二	案例评析:战略概念
225	篇三	案例评析:竞争优势
235	篇四	案例评析:业务组合
239	篇五	案例评析:战略选择
245	第十章	案例阅读
245	篇一	TCL 集团的战略演进与业务选择
262	篇二	中国空调行业的竞争状况与企业策略
297		参考文献

第一章 战略思维

篇一 经理人员的五种思维^①

在本文中,Jonathan Gosling 和 Henry Mintzberg 首先阐述了传统的管理思维,如要求经理人员既要放眼全局又要因地制宜,既要精于合作又要善于竞争,既要不断变革又要保持秩序,既要获得利润又要抚养员工。只有将这些矛盾的问题统一起来,经理人员才能够有效地工作。也就是说,经理人员不仅要关注完成什么使命,而且必须关注该如何思考,这意味着经理人员需要多种不同的思维模式。

作为一个经理人员,在做每一件事的时候,都要在反思和行动之间进行平衡,找到启发性思考和实际行动的结合点。反思过多将会导致使命不能迅速完成,而行动过快又会使行动过于草率,事后需要不断地修补。很多事情不是经理人员一个人能够独自完成的,经理人员需要协作。不论是行动、思考还是协作,都必须立足于对现实各方面的深刻

^① 黄雪琪提供,李根军整理。

文章来源:Jonathan Gosling & Henry Mintzberg,“经理人员的五种思维”,《哈佛商业评论》,2003 年第 11 期。

了解,而这又必须具备一定程度的理性与逻辑性思维能力。

综上所述,Jonathan Gosling 和 Henry Mintzberg 将管理实务所涉及领域分为五个维度:管理自己——反思性思维模式;管理组织——分析性思维模式;管理环境——世界性思维模式;管理关系——协作性思维模式;管理变革——行动性思维模式。

1. 管理自己——反思性思维模式

反思是将个人所经历的事情进化为经验的有效途径。因为对很多人而言,其一生积累下来的并不是经验,只是一些感性的经历,这些经历只有经过反思并与一般规律联系起来才能升华为经验。作为一个经理人员,应该通过思考将这些表面的感性现象转化为内心的理性认识,融会于其整个生命历程中,这种经验在以后的生活中才会对经理人员的行动起到指导作用。一个善于思考的经理人员能够通过回顾过去而展望未来。所以,成功的愿景不只是一些天真的猜想,而是在过去经验积累的基础上勾勒出来的。

2. 管理组织——分析性思维模式

良好的分析为组织活动提供了共同的语言,它使人们了解了“驱使他們努力工作的原因”,提供了绩效考核标准。组织结构本身实际上也是分析性的,它是一种分解组织的方法,有助于实现组织的分工。很多经理人员在日常事务中并不缺乏分析,恰恰相反,是分析得太多,而这些分析都是一些传统的表象分析。经理人员应该通过表面的显性分析进入到分析性思维中去,进入到更深层的分析中去。此时,经理人员必须考虑到隐性数据,如这些决策所蕴含的价值和意义,这样可以挖掘到传统分析中未曾涉及到的其他信息,而且可以发现传统分析的局限性。最重要的是,经理人员可以认识到自己以往思考中的偏见,这促使他们改变自己看问题的方式,进而鼓励他人改变程序,帮助他人解决问题。

3. 管理环境——世界性思维模式

世界性思维要求我们超越自身所处的世界,融入到其他人的环境、习惯和文化中去,从而更好地了解我们周围的世界。很多全球性公司的经理人员都只是扎根于其总部所在的国家文化中,而实际上,全球

化的经理人员只有兼收并蓄各不同地区思想的时候,才能够成为世界性的经理人员。而只有世界性的经理人员,才能够根据顾客差异来区分对待,从而真正让所有特定的顾客能够在特定的地方以他们特定的方式购买和使用产品。

4. 管理关系——协作性思维模式

由于经济理论的影响,我们将人看作是独立的行为体,看作是可以差遣的人力“资源”或“资本”,可以到处转移,可以被买卖,可以被结合,也可以被裁员。在此基础上的关于同事之间、伙伴之间和上下级之间的协作并不是协作性思维。真正的协作性思维应该超越授权、摆脱英雄式的领导风格,从而给其他人更大的权力去管理他们的工作。很多经理人员愿意做的事情是去创建团队,并带领团队去实现某种辉煌的成就,而不是作为团队的一员由别人去领导他们。塑造协作性思维模式就是要融入到组织中去,真正地投入进去,实现从内而外的管理,让管理职责超越经理人员的职责范畴,将管理工作分配下去,让责任自然地流转 to 具有主动精神的个体身上,进而将各个部分连接起来。

5. 管理变革——行动性思维模式

很多人都在不断地强调我们现在生活在大动荡的时代,周围的一切都在发生着变化。这是一种强调行动而忽视反思的观点,我们应该保持一种清醒,去分清楚什么是“变”,什么是“不变”。我们的时代是信息时代,但是还有很多东西根本就没有发生过变化,只是我们没有注意而已。变化中的事物更加容易引起人们的关注,而当我们过多地关注了变化中的事物时,我们会说周围的一切都在变化。但是,我们必须清醒地认识到,变化并没有蔓延到每一件事物。变化应该以连续性作为前提,离开了连续性,变化就失去了意义。就如一个商业组织,人们更多关注它所提供的服务与商品,而不是其产生的变化。行动性思维模式的关键在于刺激事物周围的能动因素,同时小心地维持这种要素与其他因素的稳定性。成功的变革没有固定的程序,这要求我们在具备分析性思维的条件下进行反思性协作。

上述五种思维模式各有特点,我们应该对其进行明确的区分。但

是,它们之间也是相互交叉影响的。虽然经理人员应当深入到这五种思维模式当中去,但是由于经理人员之间的差别及其个人倾向等原因,经理人员可能会很自然地侧重于某一种思维模式。

Jonathan Gosling 和 Henry Mintzberg 指出,这些思维模式框架在经理人员的工作中很有效,但并不意味着这就是科学的和全面的。这些思维模式框架是一种可以打开视野的思维框架。我们要将这个思维模式框架看作一笔财富,而不是对经理人员思维模式的限制。

篇二 Managing Quietly^①

就“managing quietly”的含义来说,“quietly”是相对于管理中的“noisy”而言的,指使公司在一种平稳、健康环境下的管理,本文将其翻译为“平稳管理”。

明茨伯格首先举了两个例子。

案例一:一位名记者去写某位 CEO 的成功经验,他真正地获取了这个 CEO 的管理方式,但给杂志社时却没被采用,原因是这种管理方式太普通而没有新意。

案例二:某位 CEO 在公司中推行翻天覆地的改革,但很快被董事会解雇了。

明茨伯格通过这两个例子,试图向人们说明:真正好的管理可能是令人乏味的。在这篇文章的开头部分,明茨伯格首先批判了企业流程再造,他认为企业流程再造否定了以前形成的管理思想,否定了劳动分工理论,鼓吹流程再造就是管理中的一种“噪音”。

明茨伯格列举了目前管理中几种典型的噪音。

(1)全球化(globalization)。明茨伯格举了红十字会组织的例子,

^① 张伟平提供,林古艳整理。

文章来源:Henry Mintzberg, Managing Quietly, *Leader to Leader*, No. 12, Spring 1999。

他认为公司的员工虽然遍布全球,但他们的思想却很难形成一致,容易造成文化和意识的隔阂。

(2)股东价值(shareholder value)。明茨伯格认为,股东价值是公司 CEO 从公司获取私人利益的最好借口。它把公司员工作为一种剥削资本,榨取他们身上的剩余价值。他认为这种惟利是图的观念应该消除。

(3)授权(empowerment)。明茨伯格认为,真正授权的公司是从来不谈论授权的,只有那些缺乏授权的公司才整天谈论授权。他认为授权是公司中很自然的事情,员工应该知道他们在做什么以及怎样做。

(4)变革管理(change management)。明茨伯格强调,变革管理是管理噪音产生的最终结果。公司在不断的改革中迷失了自我。公司一旦有问题就更换 CEO,而新 CEO 会带来新的公司战略,但这样真的能解决问题吗?

(5)领导者能力(leadership)。很多杂志把企业成功的因素仅归结为企业领导者。但是很多学者证明,企业成功和领导者的关系并不如想像中那么大。明茨伯格特别提到领导在日本只是一种管理风格,而在美国却成了管理本身。

明茨伯格认为以上这些管理噪音会给美国公司带来灾难性的后果,同时提出应该适当学习日本的管理风格。

在第二部分中,明茨伯格批判了流程再造只立足于目前的市场需求和技术,而忽略了企业过去的行为。企业要预测将来,首先必须重视过去,对目前状况的臆测只会使情况愈发复杂。另外,企业战略转向是对企业过去的否定,而这样的战略转向不是放之四海而皆准的,有些企业甚至根本不需要这样的大转变。

在第三部分中,明茨伯格开始介绍“平稳管理”的思想,他介绍了以下几种平稳管理方式。

(1)激励(inspiring)。明茨伯格认为,授权在组织中是理所当然的。好的管理者经常激励员工,他们试图构造一个开放的、让员工释放能量的环境,即形成良好的企业文化。在这种企业文化中,员工得到了

足够的信任。

(2)关心(caring)。好的管理者关心他们的组织,他们花更多时间去预防问题发生。

(3)循序渐进(infusing)。企业的变革应当是循序渐进的,在保持稳定的前提下解决企业出现的问题。

(4)脚踏实地(initiating)。企业的战略和管理要立足于企业的实际和细节,脚踏实地。只有这样,企业才能较为平稳地运营,不会因领导人的变化而发生剧变。

这篇文章通俗易懂,作者是针对当前企业管理界片面求新求异、领导者个人崇拜等现象而写,通过这篇文章,试图打破“管理中的泡沫思想”,使人们回归到企业这一基本层面上。在此角度上,这篇文章无疑是有意义的,起到了“摆脱浮躁”、脚踏实地的作用。

但是上述观点也存在不足之处。例如,文章对流程再造进行了抨击,认为这会使企业动荡,不利于企业发展。尽管现实中搞再造的企业失败率很高,但这可能是实施中的操作方法有问题,并不能因此就完全否定了流程再造理论,特别是在现今多变的环境中,企业的历史固然重要,但建立新的游戏规则可能会给企业带来更大的发展机遇。另外,明茨伯格认为企业改革不能大刀阔斧,而应循序渐进。本人认为,企业在进行改革时要看情况而定,企业进行彻底改革取得成功的案例也非常多。

篇三 战略与战略管理的定义^①

战略最初源自军事领域。早在春秋战国时期,我国著名军事家孙武在总结战争经验时写成的《孙子兵法》中,就蕴含了丰富的战略思想,

^① 陈歌提供,林古艳整理。

文章来源:孟卫东、张卫国、龙勇著,《战略管理——创建持续竞争优势》,科学出版社2004年版。