

公司

韩德昌 著

GONGSI ZHANLUE GUANLI

战略

管理

山西经济出版社

GONGSI ZHANLUE GUANLI

F276.6

公司

韩德昌 著

GONGSI ZHANLUE GUANLI

战略

管理

公司战略管理

韩德昌 著

出 版	山西经济出版社		
	太原市建设南路 15 号 030012 0351 - 4922102		
	http://www.sxep.com.cn E-mail: sxep@sx.cei.gov.cn		
发 行	新华书店		
印 刷	铁三局印刷厂		
版次·印次	1999 年 12 月第 1 版	1999 年 12 月第 1 次印刷	
开本·印张	850 × 1168 1/32	印张: 16.75	
字数·印数	415 千字	0001 ~ 3000 册	
书 号	ISBN 7 - 80636 - 443 - 9 / F · 438		
定 价	29.80 元		

责任编辑: 曹恒轩

复审: 寇志宏

终审: 李肖敏

目 录

第一章 战略管理/2

- 第一节 军事战略与战略管理思想/2
- 第二节 公司战略管理理论研究的历史沿革/11
- 第三节 公司战略管理的若干基本概念/24
- 第四节 公司战略管理研究的理论及现实意义/33

环 境 篇

第二章 战略环境/43

- 第一节 波特的行业引力——竞争环境理论/43
- 第二节 基于经营资源的可持续竞争优势
——核心能力理论/53
- 第三节 福克纳和鲍曼的顾客矩阵与生产者
矩阵理论/68
- 第四节 竞争者研究/82
- 第五节 系统论与公司战略/101

第三章 战略分析/119

- 第一节 预测理论与技术在战略分析中作用
的新见解/119
- 第二节 环境分析法/121
- 第三节 资源分析法/127

第四节 企业形象——无形资产/141

战 略 篇

第四章 战略选择/153

第一节 影响战略选择的主要因素/153

第二节 战略选择的七种方案/159

第三节 战略方案的评价与选择模型/167

第五章 战略规划/186

第一节 公司战略计划的实质/186

第二节 公司战略规划目标的分析/197

第三节 公司战略计划的制定/206

第四节 战略计划的逻辑渐进过程/216

第六章 战略控制/229

第一节 权威是战略控制的前提条件和基本保证/229

第二节 目标控制——战略控制的基本方法/241

第三节 战略控制原则与过程控制/250

领 导 篇

第七章 战略领导/264

第一节 兵家将才——智囊思想与战略领导/264

第二节 战略管理的领导方式/285

第八章 战略决策/321

第一节 决策、战略决策与决策者/321

第二节 公司战略决策的难度/329

第三节 公司战略决策的误区/342

组 织 篇

第九章 战略组织/361

第一节 公司组织与公司战略管理/361

第二节 组织理论的演变与发展/363

第三节 公司运作条件的变迁/375

第四节 官僚制组织的弊端及其面临的挑战/379

第五节 公司组织战略管理的五大核心问题/393

第六节 帕金森定律的启示/396

第七节 纺锤的寓言——组织系统中的信息功能/399

第八节 H·明兹伯格的组织构型论/401

第九节 组织结构类型图/415

第十章 战略机制/426

第一节 马斯洛“需求层次论”的启示/426

第二节 X理论与Y理论的比较分析/436

第三节 激励理论的三大困惑/442

第四节 行之有效的激励手段/451

第五节 学习机制/464

文 化 篇

第十一章 战略文化/472

第一节 公司文化核心:统帅行为方式
的价值体系/472

第二节 公司文化与战略管理/489

第三节 CIS 战略/502

第四节 CIS 战略的导入与实施/514

参考文献/524

后 记 /528

故经之以五事，校之以计，而索其情：一曰道，二曰天，三曰地，四曰将，五曰法。道者，令民与上同意也，故可以与之死，可以与之生，而不畏危。天者，阴阳、寒暑、时制也。地者，远近、险易、广狭、死生也。将者，智、信、仁、勇、严也。法者，曲制官道、主用也。凡此五者，将莫不闻，知之者胜，不知者不胜。故校之以计而索其情，曰：主孰有道？将孰有能？天地孰得？法令孰行？兵众孰强？士卒孰练？赏罚孰明？吾以此知胜负矣。

《孙子兵法·计篇》

将必上知天道，下知地理，中知人事。

《六韬·虎韬·垒虚第四十二》

全球所竞争的不仅是科技，而且是管理能力，……在新的竞争情势中，公司和国家成败的决定因素，最主要的在于管理能力。

[美]劳伦斯·米勒

第一章 战略管理

第一节 军事战略与战略管理思想

在 60 年代以前,战略一词几乎很难在公司管理文献中见到,它主要与军事或战争紧密相关。战略(strategy)是由希腊语 strategos 演变而来的。本意为“为将”或“为将之道”。近代西方军事学家,19 世纪的瑞士学者把战略定义为“在地图上进行战争的艺术”,而把“在地面上实际调动军队和作战的艺术”称之为战术。在我国“战略”一词源于何时,出于谁手,难以考证。尽管中国兵家没有使用“战略”一词,多使用谋略一词,将今天人们所说的战略、战术、策略统称为谋略,但谋略的内涵更多强调的是战略问题。战略管理思想却源远流长,其精华散落在历代兵书史册之中,构成中华民族文化宝库中的重要组成部分。下面便将中国古代有代表性的战略管理思想作一简单介绍和评价,以便对战略管理思想的渊源及军事战略与战略管理思想之间的关系有个总体认识。

一、中国古代兵家的谋略思想

《孙子兵法·计篇》中指出:“夫未战而庙算胜者,得算多也;未战而庙算不胜者,得算少也。多算胜,少算不胜,而况于无算乎。”

《鬼谷子·谋篇第十》中指出:“凡谋有道,必得其所因,以求其情。得其所因,则其情可求;见情而谋,则事无不济。”也就是说,凡是符合规律的谋略,必然是掌握了问题的根本原因,并藉以寻求它发展的情形。掌握了问题的根本原因,那么它发展变化的情形就

可以找得到;看到了它发展变化的情形并以此制定谋略,那么办任何事情没有不成功的。

《汉书》卷六十九《赵充国传》指出:“帝王之兵,以全取胜,是以贵谋而贱战。”

《晋书》卷三十四,《杜预传》指出:“勇怯在谋,强弱在势。谋能事成,则怯者勇;谋夺势失,则勇者怯。……勇怯在乎法,成败在乎智,以计代战一当万。”

《神机制敌太白阴经》卷二,《沉谋篇第十四》中指出:“夫谒三军气,夺一将心,疲万人力,断千里粮,不在武夫行阵之势,而在智士权算之中。”

《明太祖宝训》卷一,《经国》中指出:“伐敌制胜者,贵先有谋。谋定事举,敌无不克。”

《虎铃经》卷之三,《先谋第十五》中指出:“用兵之法,先谋为本。是以,欲谋行师,先谋安民;欲谋攻敌,先谋通粮;欲谋疏阵,先谋地利;欲谋取胜,先谋人和;欲谋守据,先谋储蓄;欲谋强兵,先谋正其赏罚;欲谋其远,先谋不失其迹,苟有反是而用兵者,未有不为损利而趋害者也。是故,圣王之兵,先务其本。壮本则末亦从而茂矣。能知利害之本,谋以御敌,虽有百万之众,可以不劳而克矣。”

《兵镜或问》卷上,《谋战》中指出:“谋所以始吾战也,战所以终吾谋也。是故先谋而后战,其战可胜;先战而后谋,其谋可败。”

《兵法百言·智篇·生》指出:“善计者,因敌而生,因己而生,因古而生,因书而生,因天时、地利、事物而生、对法而生、反勤而生。”

关于谋略在战争中的作用,古代兵家一向以为:战争是力量的角逐,更是智谋的较量。因此军事家一向重视谋略的作用,强调“贵谋而贱战”、“勇怯在谋”、“兵不在多,能以计取尔”、“先计后战”、“以计代战一当万”、“谋定事举,敌无不克”、“经武之略,在于贵谋。”从而表明历代兵家不仅看到谋略的精神作用,而且强调高明的谋略可以产生出巨大的物质力量,改变竞争对手的力量关系,

以小抗大,以弱胜强,以少胜多,以柔克刚。中国古代兵家关于战略谋略思想最具代表性的就是《孙子兵法·计篇》中提出的“庙算胜”的观点。

何谓庙算?宋代人张预给出一个极好的注解:“古者兴师,命将必致斋于庙,授以成算,然后遣之,故谓之庙算。”庙,指廊庙,祠堂;算,指筹划谋算。古人作战时,君王总是备以供品之物,携文武之众去祖庙祭祀。一是祈祷祖宗和神灵保佑战争胜利;二是筹划谋算作战计划和方案。庙算胜,是指战争进行前,事先“经五事”“校七计”运算筹划者胜,即所谓“运筹帷幄,决胜千里。”(此语见于《史记·高祖本纪》刘邦对张良的评价,“夫运筹帷幄,决胜千里之外,吾不如子房。”)庙算胜的关键不在于祈求上天,而在于战前的筹划谋算。

《孙子兵法·计篇》的经五事,校七计之法,是谋求军事行为胜败的基本之法,事关生死之地,存亡之道,不可不察。所谓五事,是指道、天、地、将、法;所谓七计,是指主孰有道,将孰有能,天地孰得,法令孰行,兵众孰练,士卒孰强,赏罚孰明。以五事、七计为内容审度交战双方的实力,并以此为依据判断:指挥者是否把握战争规律,具有正确的作战思想、方针和目标;是否占有天时、地利、人和的战争环境;是否有明君贤将的指挥及训练有素、战斗力强大的士卒队伍;是否有合理完善的组织结构、健全的规章制度以及严明的奖罚执行情况。然后确定自己的军事战略和作战方案,先谋后战,以计代战,实现庙算胜、先胜后战、不战而胜之目的。

《孙子兵法·谋攻篇》中全胜思想充满筹划谋算抉择取胜的深刻内涵。“凡用兵之法,全国为上,破国次之;全军为上,破军次之;全旅为上,破旅次之;全卒为上,破卒次之;全伍为上,破伍次之。是故百战百胜,非善之善者也;不战而屈人之兵,善之善者也。故上兵伐谋,其次伐交,其次伐兵,其下攻城。攻城之法为不得已。……故善用兵者,屈人之兵而非战也,拔人之城而非攻也,毁人之

国而非久也,必以全争于天下,故兵不顿而利可全。”其意是说,用兵打仗之法使敌人举全国,全军,全旅,全卒,全伍而降是上策,破国,破军,破旅,破卒,破伍则是下策。百战百胜虽好,并非高明中的最高明,不战而使敌人屈服,才是高明中的最高明之举。所以打仗取胜的上策是靠谋略,其次是靠外交,靠伐兵,死拼硬打的攻城是最下策,是不得已而为之。凡善于用兵,重要的是谋略,以全胜谋略去求全胜天下,不战而胜,不攻而破,不损而全。

要全胜而争天下全利关键在于谋算。如何谋算,《孙子兵法》给我们许多有益的启迪:

首先,多算胜,少算不胜,无算无胜。宋人张预认为:“筹测深远,则其计所得多,故未战而先胜。谋虑浅近,则其计所得者少,故未战而先负。多计胜少计。其无计者,安得无败?故曰:“胜兵先胜而后求战,败兵先战而后求胜,有计无计,胜负易见。”张预用极其精辟的语言分析了算、计、胜负三者之间的关系,揭示了“多算胜,少算不胜,而况于无算乎!”的真谛。兴师伐敌,重在事前谋划算计,它是决定战争胜负的关键性因素和前提条件,兵力多寡和武器装备优劣状况,固然是决定战争胜败的重要因素,但不是决定性因素,从某种意义上讲,胜败取决于统帅者的多算,少算,无算。可谓:有算有计,有计有胜;多算多计,多计多胜;少算少计,少计少胜;无算无计,无计无胜。

其次,适算胜。如果说多算胜强调战前谋划要全面周到,尽量把未来可能发生的问题列入谋算之中,力求制定一个尽善尽美的战略计划,那么讲适算胜,强调了战前谋划不要过分强调全面周到,考虑问题不能绝对化、无主次、无重点。如果单纯强调谋算的全面性,就可能适得其反,该决策时不敢决策,前瞻后顾,患得患失,犹豫不决,失去战机。因此,讲多算时更要强调适算。《孙子兵法·虚实篇》指出:“备前则后寡,备后则前寡,备左则右寡,备右则左寡,无所不备,则无所不寡。”如果将此话引申到战略谋算来理

解,谋算要适度,抓重点,分主次,适可而止,只要将影响未来战局变化的主要因素考虑进来,就可视为有备无患,算之有谋。这是因为:其一,任何事物面临的环境都是错综复杂、千变万化的,事物的发展需要一个过程,人们的认知受其知识、能力以及事物发展过程的制约也需要一个过程,由此决定了人们思考问题的局限性和追求完美谋略的相对性,制定尽善尽美的谋略,既不可能也无必要。其二,过分追求全面完美的谋略,就会丧失机遇,再多再好的谋算也失去其本来的价值和意义。《太乙遁甲》中强调多算并非多多益善,60算以上为多算,60算以下为少算。拿破仑认为:无论从事何事,三分之二应预先计划,三分之一由机会决定,加重前者是怯懦,过于依靠后者属鲁莽。日本经营大师土光敏夫认为:一味追求完善,那就会坐失良机。即使只能得60分,也要速决,决断就是要不失时机。该决定时不决定是最大的失策。显然,多算与适算是辩证的,多算强调了筹划谋算的重要性,即谋算机会;适算强调了谋算要分清主次,把握重点,即善抓良机。可谓:机在筹谋,谋里抓机,机不可失,时不再来。

最后,称算胜。称算胜,是指经过数字分析的称量之算方可取胜。《孙子兵法·形篇》曰:“兵法:一曰度,二曰量,三曰数,四曰称,五曰胜。地生度,度生量,量生数,数生称,称生胜。”意思是说,用兵之法讲度、量、数、称、胜5个字。由战略地形可做出战争态势的判断;根据地形可判定战场容量的大小;根据战场容量可计算投入兵力的多少;根据双方投入兵力数量可判断双方军事实力的强弱;根据双方军事实力可判断战争的胜败。无论多算、还是适算,其基本方法是称算,即数量分析。只有建立在数量分析基础上的多算、适算才会胜,只有以数量分析为依据的战略谋划才具有客观真实性、可信性和可行性。缺乏量化分析的战略谋划绝不是一个好的战略谋划。任何复杂的战略分析只要放在数字的量化分析中,就会变得十分简单清晰、一目了然。作为一个良好的、切实可行的战

略谋划,应是一个以数量分析为基本手段、定量分析与定性分析相结合的战略谋划,绝不能完全依赖于量化分析。这是因为:其一,世界上万事万物是复杂多变的,构成或影响其变化的因素也错综复杂并始终处于变动状态,其中有些因素(如精神,观念,道德,习俗)根本无法用数量去度量,地生度,度生量,量生数,也只能计算其实物形态,置之死地而后生、破釜沉舟的将士之力实难用数字去衡量。其二,用以谋算的数学方式大多说明共性和一般性的问题,其应用性一般建立在某些假设条件的基础上,而现实生活中这些假设条件从未发生过,甚至永远不会发生,一旦用被人崇拜至极的数学公式去分析每一活生生的现象时,往往难以自圆其说或解释清楚,其可信程度就会被大大打了折扣。其三,天地间万事万物莫贵于人,人是主宰世界的万物之王、天地之尊。数字是死的,人是活的。即使同样的数字,因人的认知不同也可能产生截然相反的结论;即使数学、电子计算机及各种计算机软件普遍得到应用,但它们绝不会替代人的灵性和创造力。决定胜负的关键因素是人及其综合素质。天算、地算、数算不如人算。称算胜是最重要的算胜方法,但它不可代替或排斥定性分析,只有在定量分析基础上进行定性分析,将二者有机结合起来,才会产生未战先胜的战略谋划。

综上分析,天算不如人算,后算不如前算,个算不如众算。古代军事家在谋略制定中强调以下原则:一是筹划性,即抓住事关胜败的决定性、全局性、长期性的问题筹划,“视远者不顾近,虑大者不详细”;二是预测性,即对内部条件和外部环境调查研究和预测分析,以因求情、由情定谋,把谋略建立在知己知彼的基础上,保证谋略的科学性、实用性和可行性;三是众智性,即谋略制定并非易事,要“集众智”,发挥智囊团的作用,“智不合于一人,谋必参诸群士”,“任天下之智力,是以知善计任谋之为上矣”;四是应变性,即制定谋略要有充分的弹性,根据形势和环境的变化而适时调整,以变应变。

二、兵战谋略与商战法则

从兵战与商战的基本关系看,市场竞争与战争并没有本质区别,它们同属一种为争夺资源和利益而进行的实力较量,都实行优胜劣汰、弱肉强食、胜者为王、败者为寇的博弈规则,由此决定了兵战中的战略思想精髓贯穿于战略管理之中,成为公司战略管理重要的、不可缺少的指导思想,成为公司市场竞争中的强大武器和制胜之术。美国人威廉·皮科克是一位在军界和商界都工作过的两栖人物,他把市场竞争和军事战略作了比较后认为:虽然社会建立了各种规范来阻止不平等的交易,而且商业竞争的最终目的也不是去毁灭你的对手,但商业竞争与战争有极多的相似之处,经理们可以从一些战争原则中学到很多有关如何成功地经营企业的知识。例如,集结力量,作战目的,进攻,策略简明,合理使用力量,变化策略,指挥单一性,行动突发性,战略保密性,这九大作战原则完全适用于企业的市场竞争。美国学者尼克逊也认为:现代管理中的许多观点与技术来源于军事原则。比如,目标管理的基本思想产生于战争的第一准则——确定并坚持你的目标;市场规划衍生于作战计划;运筹学产生于第二次世界大战人们把数学技术运用于军事问题,如今它已广泛应用于战略决策方法之中。战略管理思想应用于公司经营,其根本原因在于军事与竞争、作战与经营在质上的相通性和统一性。

·军队作战和公司经营都存在战略目标,它制约着组织的运作方向、重大任务、工作重点、组织机构、人员配置、运行机制、措施、途径和方法。

·军队作战和公司经营都始出于利,“合于利而动,不合于利而止。”“非利不动,非得不用。”都强调先予后取,取须先予,予为取之,予少取多,悬利而动,为争利而谋。争利是作战和经营的起点与终点。

·军队作战和公司经营都必须拥有雄厚的资源,依据必要的人力、物力、财力和信息资源营造强有力的竞争优势,建立实现战略目标所必需的资源基础。

·军队作战和公司经营都受外部环境的制约,政治、经济、科技、社会文化等因素对战略的制定和实施产生直接的影响作用,都必须严格遵守“物竞天择,适者生存”的基本原则。

·军队作战和公司经营都存在确定的或潜在的竞争对手,都存在竞争与合作的两面性,其竞争态势或是进攻或是防御,或是共存共荣或是你死我活,或是激烈残酷或是和平共处。

·军队作战和公司经营都需要强有力的领导及领导群体,领导者的才干、权威性,其价值取向和道德观对组织运作产生至关重要的作用。

·军队作战和公司经营都存在决策问题,都需要对行为目标和方案抉择谋划,根据内部条件和外部环境的变化,选择既能达到预期目标、又能最大限度发挥自己优势的行动方案。

·军队作战和公司经营都需要有智囊人士或智囊组织,通过一批足智多谋之士,运用其知识和智慧为重大行为决策提供咨询服务或重要依据,帮助最高领导人进行决策。

·军队作战和公司经营都存在组织机构、人员配置和运行机制,它们是组织内部资源优化配置和提高战略能力的重要保证。

显而易见,军事战略和公司经营在目标、利益、资源、环境、竞争对手、领导、决策、智囊、组织等九位一体的总体框架中具有极大的共性,由此决定战略管理思想对兵战和商战具有同样的重要性和适用性。

战略一词与军事或战争有关,公司战略理论的内容源于军事战略。我国古代军事战略家孙子的理论特别受到西方企业的推崇,《孙子兵法》是军事战略思想的集大成者,其中许多军事战略思想被西方企业家成功地应用到市场竞争中去。尽管军事战略与公

司战略在理论上或逻辑方法上存在许多有争议问题,在运作条件、方式、组织、机制和最终结果等方面有较大的差异,但从当今市场竞争结果看,商场如战场,商战即兵战。第一,商战是更残酷的兵战,商战通过不流血的战争有效地实现了兵战的目的,甚至实现兵战所不能实现的目的,在看不见血淋淋的厮杀,听不见震耳欲聋的枪炮声中,瓦解、摧毁、消灭竞争对手,赢得了市场竞争的胜利。第二次世界大战后,日本从战争废墟中发展成为仅次于美国的第二个经济强国,创造了本世纪最大的经济奇迹,便是一个最具说服力的典型例证。第二,兵战中的战略思想、作战原则、战术谋略适用于当今的商战,其精髓在商战中同样具有重要的指导作用,是克敌制胜的法宝和参与市场竞争的行为指南。如知己知彼、审时度势、凡事预则立、集中力量、出奇制胜、创造优势、以快制胜、首战必胜、人和为本、将才知囊等兵家思想,已被许多企业家成功地应用到商战之中。如果说一部兵书可为王者师,那么《孙子兵法》等著作中论述的战略思想也可为经营者师。在当今激烈而又残酷的市场鏖战中,战略管理思想闪烁着无比耀眼夺目的光芒,成为市场竞争中克敌制胜的法宝。

释 读

隆中对——战略谋划

东汉末年,群雄割据。曹操军事实力最强,孙权次之。刘备寄人篱下,在新野、樊城招兵买马,网罗人才,也想一争天下。刘备三顾茅庐,诸葛亮在隆中(今湖北襄阳西)为刘备进行战略谋划,其要旨是:“要跨有荆、益(今四川成都),保其岩阻,西和诸戎,南抚夷越,外结好孙权,内修政理;天下有变,则令一上将将荆州之军以向宛(今河南南阳),洛(今河南洛阳),将军身率益州之众出于秦川。百姓孰敢不箪食壶浆以迎将军乎?诚如是,则霸业可成汉室可兴矣。”(《三国志》卷三十五,《蜀书·诸葛亮传》),刘备以联吴抗曹的隆中决策为立国之本,在赤壁之战胜利后,乘机夺取荆州和益州,