

导 言

战略大师告诉我们什么？

或许有许多理由值得我们去了解战略大师们，比如：

- 你或许只是想了解他们的名字和他们给出的许多概念。
- 如果你想更全面地理解你周围组织中存在的一些管理问题，那么你或许会想要更深入地了解他们所说的内容。这或许会进一步发展到你自己产生一个战略思考过程。
- 你或许想要扩展自己对主要管理思想的学习，或许还会把这种学习作为你接受 MBA 教育的一个初步准备。
- 最后，你或许会热衷于将一些战略管理大师们的概念更直接、更有效地运用到你所遇到的问题上去。

这本书将满足所有这些需要。

公司战略大师的 10 大信条：

如果我们想要将战略大师们的思想进行提炼的话，我们将发现他们关于战略管理的十大信条：

1. 战略就是计划，事实上是巧妙的计划（安索夫，1965年；黑爵士，1999年）
2. 但是战略往往来自日积月累（奎因）。
3. 成功的战略需要根植于竞争优势（大前研一，1982年；波特，1985年）
4. 战略经常意味着改变游戏规则（哈默尔和普拉哈拉德，1994年）
5. 因为具有内在的竞争力，有些市场较其他市场会更有吸引力（波特，1980年）
6. 但是在许多案例中，战略往往是突然出现（所以称之为“应急的”），而非“深思熟虑的”产物。
7. 不论战略为何种类型，思考在未来怎样以不同的方式竞争是最实际的；等到将来有所成就的时候，再回过头来定义你的战略也不迟（哈默尔和普拉哈拉德，1994年）
8. 成功的战略需要探究所有不同的选择（迈尼，1926年）
9. 只有找出所有可能的选择，才能把握未来的整体面貌（威克，1985年）
10. 战略不能靠空想，因此根据实际情况的变动及时做出改变是非常必要的（坎特，1983年）。

这些都是非常重要、实用的经验教训，它们都与我们怎样管理好战略的思想有着根本不同的。在这本书里面，我们将深化这些主题，同时对战略大师们的思想进行回顾，包括一些主要的战略大师和一些不是很重要的战略大师。

我们将按照下面的标题来组织大师们的思想：

第一章 初识大师

不是仅仅着眼于分析，而是主要是从大师们的观点和他们对于创造性和革新性思维的需要出发，将战略看作是一个管理概念。

第二章 主要战略概念

从收购一直到愿景和不确定性，依字母顺序依次列出了战略管理的主要概念。

第三章 逐个大师的详细介绍

从安索夫到乔治叶，按照字母顺序列出了所有的战略大师和使其成名的主要概念以及它们之间的相互联系。

第四章和第五章两个经典案例研究

这两个综合性的案例研究通过对于具体的战略实施过程的调研阐释了大师们的真知灼见。

- 对钱普尼健康中心案例和战略大师们的相互联系进行了深入的研究。
- 详细考察了马莎百货公司所面临的大量管理挑战。

第六章 管理战略一览

对于战略管理中有些用处的一些具体战略如下：

- 组织业务发展

- 战略计划和财务计划
- 重组
- 管理层收购 (MBO)
- 联盟和合资企业
- 经营环境

第七章 大师与未来

立足当前，对战略管理的未来发展进行展望。

第 1 章

初识大师

导 言

战略是管理学中一个被大量使用，但同时也被大量误解的概念。因此，在这个介绍性的章节里面，我们以战略大师们对于“什么是战略”这个问题的回答作为开始。然后，我们看一下主要的战略大师们对于如何控制外部环境有何见解。我们紧接着将讨论竞争优势的含义，即：什么是竞争优势；为什么它是重要的。接下来的部分将讨论战略决策的制定问题。

本章的另一个重要内容涉及到战略的实施和变革管理问题。许多好的战略失败了，并不是因为它们本身不够好，而是因为它们没有被很好地实施。本章最后的内容强调战略监控需要通过学习和控制来实现。

什么是战略？

战略能够以很多种方式来定义。战略“设计学派”认为战略是一个经过深思熟虑形成的、逻辑性很强的完整计划过程（安索夫，1965年；波特，1980年）的一部分，该学派的理论家们把战略定义为：

“借助持久竞争优势，从你现在所处的位置移动到你将来

想要处于的位置。”

战略还有许多其它定义方式，它甚至被定义为“应急”战略。以这种方式，明茨伯格（1994年）将战略定义为：

“一系列决策或行为的模式。”

根据明茨伯格的定义，战略或许并不是某个正式计划的一部分，它更可能被直觉性地发现。我们能够通过思考实际上已经发生的、当前正在发生的和将要发生的事情来做到这一点。

当这些概念性的定义在某一点上揭示了战略的涵义的时候，战略管理定义的大部分涵义仍然无法通过理论语言完全表达出来。要揭开战略概念的神秘面纱，让我们来看一个不同寻常的定义：

简单地讲，战略的更深层次的定义就是“巧妙的计划”。这或许是一个更加荒诞有趣的概念，它来自于《黑爵士》（憨豆先生主演的一部电视喜剧的名称），但这也是一个日常生活用语。

一个“巧妙的计划”至少有部分，或者甚至是全部的下列特征：

- 对于一些重大问题没有明显的解决方法。
- 可以以一种保持最大的优势，并且花费最小的成本或时间的方式来实现相关目标。
- 有可能从一个新奇的，甚至是令人吃惊的视角发现问题或者机会。
- 本质上是很简单的。
- 可以从互不相干的经验领域找到较好的解决问题的方法（例如，从其它的产业）。

（要想了解更多“巧妙的计划”的特征，请看第三章中将“黑爵

士”作为一个战略大师来进行介绍的部分。)

从不怎么巧妙的计划到“巧妙的计划”

例如，在写这本书的时候，我去看在英国银石赛道举办的 F1 方程式赛车英国大奖赛。我的儿子詹姆斯和我赶着去看星期六的比赛，但是我们晚点了。下车时，在没有仔细察看我们的确切位置的情况下，我们冲出了汽车。那天当我们回来的时候，我们从一个看上去像是我们离开时走出的出口走进了停车场，但是显然我们走错了地方。当我们从一个不同的方向进入我们的停车场时，我们找不到我们的汽车。事实上，我们置身于汽车的海洋中，在一个错误的地方寻找我们的汽车。

十五分钟后，我们越来越失望，我们找到一个服务员来帮助我们，他给了我们一个“并不怎么巧妙的计划”：

“找不到车了？”他问。

“是的”，我回答。

“什么车型？”他问。

“深红色奥迪 A4”，我说。

“牌号是多少？”他又问。

“N151 SPE”，我回答。

他停下来考虑了一会儿，说：“或许如果你们四处走走，你就会知道是否能找到”。

我们环视四周，继续找啊，找啊……最后，我们终于认识到我们找错了出口，最后我们终于找到了我们的汽车。在回家的路上，作为一个在汽车里娱乐的小花絮，我发动儿子一起运用“头脑风暴”方法寻找更多或许可以帮助我们找到汽车的“巧妙计划”：

11 个找到我们汽车的巧妙方法

1、从一个大奖赛主办方 Octogan 那里借一个很大的梯子。

- 2、（穿上防射服），爬上（停车场附近的）一个移动电话天线。
- 3、爬上停车场附近的大转盘。
- 4、请在很高的台子上用望远镜摄像机追踪拍摄大奖赛活动的摄影人员下来，让我上去。
- 5、在没有损坏它的情况下，爬上停车场中心某辆车的车顶。
- 6、租一架直升机（每小时花费 1000 英镑）。
- 7、降落到停车场上（虽然这样做有一点危险）。
- 8、一直等到所有汽车都开走（这个方法或许不是太巧妙）。
- 9、请求斯堪的纳维亚航空公司用激光观测器来定位我们的汽车。
- 10 联系五角大楼以便获取停车场的放大图（这可能要动用黑鸟侦察机或者是间谍卫星）。
- 11、贿赂服务员，给他 200 英镑，让他召集所有的服务员帮助我们找到汽车（这是最好的、最简单的方法）。

上面的例子说明：

- 在发展一个战略的时候，需要创造性和变革性的思维，而不仅仅是分析。
- 为了获取竞争优势同样需要创造性地挑战资源约束，获取和配置资源。
- 在进行战略选择，尤其是提前评估战略实施困难的情况下，在各种选择之间做出权衡（交换）是必要的。
- 事实上，最佳战略往往是由简单要素组成。
- 理解那些或许没有外在自我表现出来的潜在机会的重要性。

下面我们将对外部环境进行分析。

理解外部环境

图 1 向我们展示了一个经典的战略过程模型：

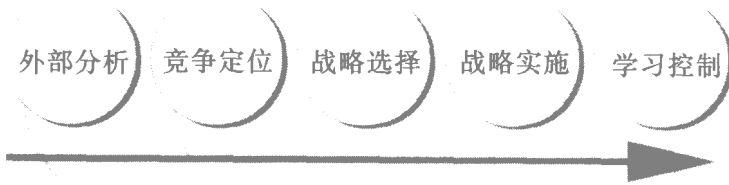


图 1 战略过程

外部环境一直是一个重要的战略议题。安索夫（1965 年）强调了扫描外部环境的重要性。今天的许多战略咨询家们仍然在使用根植于安索夫思想的模型。

安索夫的环境扫描方法对于“强信号”（例如，突然来临的经济衰退）和“弱信号”（例如，在世纪之交，英国邮政需求的放慢增长）的区分却不再有效，这至少部分由于电子邮件的爆炸性使用。

环境扫描方法中至今仍在广泛使用的模型之一是“SWOT”分析（安索夫，1965 年）。“SWOT”分析（也就是优势和劣势，尤其是机会和威胁分析）能帮助企业识别外部变化对其经营活动所产生的直接或间接的影响。

当“SWOT”分析在大部分的组织中成为十分普通的战略技术，或许甚至是最主要的战略技术时，它或许会被指责为作用有限，甚至是对企业而言是危险的。

它的缺陷包括：

- 无效率（克拉福德大学管理学院的克里夫·鲍曼教授戏称它为一种“愚蠢的时间浪费”）。
- 主观性：尤其是它对“优势”的分析。
- 内容不完整：尤其是它对“威胁”和“劣势”的分析。
- 解释不充分。例如，在“SWOT”分析中真正重要的是什么？它提出了什么样的战略选择（格伦迪，2003 年）？

我们能够在不同层次上进行环境扫描。例如，我们可以考虑对环境进行一般性的 PEST 要素分析。在最一般的水平上，开始 PEST

要素分析（即对政治、经济、社会和技术等因素的分析），见图 2。

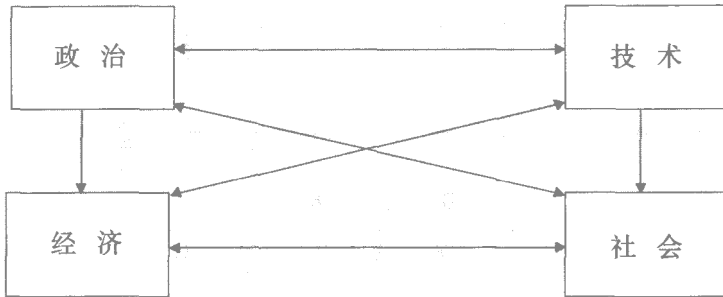


图 2 PEST 要素分析

对驱动增长的因素（在市场自身内部）或者是“增长驱动因素”的分析（详见第二章，图 10）同样重要。在进行外一般性分析以后，接下来，在市场自身内部，存在五种竞争力量（波特，1980 年）（见图 3）。

在“SWOT”分析之后，波特的五种力量模型成为 MBA 课堂上被讲授的最主要的战略决策技术。

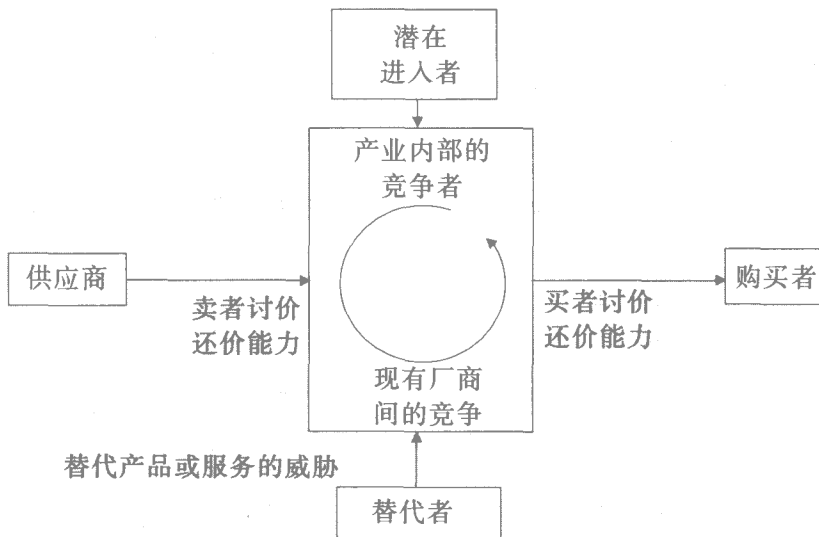


图 3 波特五种力量模型

如果我们在考虑外部环境的过程中没有提到未来和愿景，那将是一个很大的疏忽。“愿景”被定义为：

“对未来的刻画或描述，它具有内在的一致性和远见性。”

现在我们来看一下某一产业的一个典型的愿景

2002-2003 赛季曼联队在英格兰超级联赛的愿景

曼联队在经历了令人失望的 2001-2002 赛季后，埃里克森·福格森爵士同意以 2500 万英镑的价格出售阿根廷球员贝隆，同时以 2900 万英镑的价格买进费迪南德。曼联队的队长罗伊·基恩急切地想要补偿被逐出爱尔兰国家队，从而失去出征世界杯资格的损失，重新树立它在曼联队中场的核心作用。离曼联队排名最近对手阿森纳队，则因为它的世界级球员的受伤而实力大减，并最终由于球员的过度疲劳而下跌到第三名的位置。这使得曼联队轻易取胜从而得以两线作战，向欧洲冠军杯总决赛又迈进了一步。

愿景可以在它们的早期发展过程中利用环境分析技术得出。特别地，它们要求我们思考：

- PEST 分析：在更宽泛的产业范围内揭示变化和它们所产生的影响。
- 成长驱动因素：要考虑驱动成长的那些因素的变化，包括一些新因素和一些影响力正在减弱的旧因素，这些旧因素甚至会阻碍增长。
- 波特五种力量模型：揭示了产业结构和增长动力的变化（例如，从低层次的竞争到高层次的竞争，从买者的低水平的讨价还价能力到中等水平的讨价还价能力）。
- 产业思维模式（industry mind-set）：产业思维模式被定义为（格伦迪 1994 年和 2003 年）：

“某一产业中的一整套认知、假设和期望系统，它决定了这个产业的主要参与者如何增加价值，如何同其他对手竞争。”

产业思维模式的涵义也暗含在哈默尔和普拉哈拉德的思想中，他们认为波特的五种力量模型不应该被看作是“给定的”，而应该随着创新、挑战和竞争者的破坏性行为的变化而变化。这个概念能帮助我们从一个心理角度来理解波特的五种力量模型。事实上，产业思维模式已经被认为（格伦迪，2002年）是迈克尔·波特漏掉了一个重要的竞争力量。

汇丰银行战略发展部门的领导迈克认为：

“我认为波特的五种力量模型漏掉了一些东西，我们必须考虑到产业思维模式。”

“在我们的产业内，它可能是最重要的竞争力量。”

如果你想要从更加一般的意义上理解公司的未来，读哈默尔和普拉哈拉德的文章是最好的选择。大部分有关愿景的文献通常都带有很强的、很不必要的技术性和生僻性。和它们形成强烈的对照，哈默尔和普拉哈拉德的思想让人如沐清风。或许是想有所改变，我们发现大师是在真正地接触管理者们所面临的一些重大的实际问题，例如：

“我怎样从不同的视角思考我所处的产业？”

“怎样我才能避免把目前的竞争优势看作是‘既定不变的’？”

虽然在许多市场中，无论是市场吸引力还是竞争地位都不是既定的，但是它们正在期望某些人来改变游戏规则。

例如，在90年代中期，笔者就做出了战略咨询产业的波特五种力量分析。这些分析认为：

- 市场上买方的讨价还价能力介于“低等”和“中等”之间。
- 进入障碍是高的（品牌是十分重要的，当然还有能力和经

验)

- 在咨询公司之间，竞争程度是低的。
- 供应商的讨价还价能力是中等偏高的（由于分析和处理技能的稀缺，要雇佣一名在战略咨询方面有能力的员工是十分昂贵的）

替代者的进入威胁是高的（看下面的分析）。

我们来分析最后一个竞争力量——替代者。笔者认识到，这是一种否定性的力量（每家公司都想成为别的公司的替代者），每家公司都很害怕被其他战略咨询公司吃掉，因此他们总是力争要么成为别的公司的替代者，要么就退出该行业。

这些分析给了我一系列十分重要而深刻的启示：

1. “替代者”，而不是其他因素，是我不得不努力工作的动力。
2. 我所在的行业（咨询业）能够被重新定义为“取消战略咨询师”，因此我训练客户自己做战略咨询。
3. 如果我能帮助大公司取消战略咨询师——那是极有价值的，至少可以花费更少的成本，用更少的时间。那么，我也将具有了波特所指的那种难以捉摸的“持久竞争优势”。
4. 这些对于我而言是很容易的，但是对于那些大的战略咨询公司而言就是困难的，因为：
 - a) 他们需要拼尽全力来与我竞争；
 - b) 事实上，他们没有能力和我竞争，因为他们只能靠团队（和工作周）来出售咨询服务（思维方式），而我去靠个人（和工作日）来出售咨询服务。

生动的例子

这是一个关于如何使用未来愿景的生动例子。90年代中后期的一位大零售商打算进入家居用品市场。那时，在那个新兴的市场上只有有限的市场进入者。

独立咨询师告诉他：

“我不确定来自我们即将要进入的市场的竞争对于我们是否有特别的帮助。但是为什么我们不稍稍地想像一下 2002 年的市场呢？”

这个零售商认为在后互联网时代未来的家居用品市场看上去是实实在在的和有潜在利润的，因此它是令人感兴趣的。他对咨询师说：“在 PEST 要素、增长驱动因素和竞争力等因素给定的情况下，这是一个非常大的，非常有吸引力的市场。”

他的咨询师问：“那么，你想要取得怎样的市场地位？”

零售商回答道：“假设我们的公司叫贝斯特克公司（Bestco），我们想要成为这个市场的统治者。”

“因此这就是你们的出发点。”咨询师说。（这个故事的其余部分你们已经看到了，它就是今天著名的贝斯特克公司）

理解竞争优势

分析完了企业外部环境，下一步，我们将从战略大师们那里学到如何分析和发展我们的竞争优势。

“竞争优势”被东京麦肯锡公司战略部门领导大前研一定义为：

“比你的竞争对手向目标顾客提供更大的价值”，
或者是

“比你的竞争对手以更少的成本向目标顾客提供同样的价值”。

大前研一的书——《战略家的思维》（1985 年）短小精悍，语言风格十分简洁。它对竞争战略的基础做出了非常明晰、极有条理的介绍。

有关竞争战略的最重量级的作品是波特的《竞争优势》。这本书在 1985 年，即我 MBA 课程的最后一年出版。这本书是对战略问题进行思考的一个重大进步。其实，早在 1980 年，波特就因为他的非

常有思想的研究性著作《竞争战略》一书而闻名于全球。这些主要思想包括：

- 五种力量模型（见图 3）。
- 不仅将生命周期分析模型运用于单个产品或者市场，而且也运用于整个产业（他的许多独到见解即使在今天看来也非常适合）。

《竞争战略》被极好地构思和写作，以便带领读者考察市场的发展，并且考察五种竞争力量怎样随着产业生命周期变化而变化。

1985 年版的《竞争优势》与其说是一个术语的突破，不如说是学识的突破。我们现在不再被鼓励考虑 PEST 分析了，只被鼓励思考如何获得不断增加的竞争优势，赶上甚至超过我们的竞争对手。

其实，“竞争优势”的思想早就隐含在经济学中了，波特的重要贡献就在于将一个本来是经济学上的思想转化为一个常识性的、容易记住的一个管理概念。这当然使得这个概念非常容易被理解。现在世界上的每一所管理学校都在紧跟着“竞争优势”的流行趋势。

可能战略管理领域从来没有出现过如此令人兴奋的事情。确实，从那时起，对于波特的“一般竞争优势”概念的理解已经产生了许多的混乱。这些混乱或许部分是由于对该概念的确实不认同造成的，或许仅仅是由学术争论所引起的。

令人吃惊的是，从 1985 年起，波特看上去认为他对于竞争优势的研究工作在企业经营战略层面已经或多或少地被完成了，因此他已经将研究重点转向了“更好的目标”（把国家看作是准战略经营单位）。

许多人一直在批评他的工作，但很少人动手吸收、整理这些思想。当波特出于发展竞争战略的分析需要，着手搜集综合、具体的第一手资料的时候，非常遗憾的是，几乎没有人致力于进一步提炼他的思想。

那些过分依赖于波特作品的二手资料的 MBA 学生（詹森和斯科尔斯，1989 年；格伦迪，1994 年和 2002 年提供了一些例子）如果

不偷懒而是抽时间去读波特原著的话，他们将会受益匪浅。

现在回到波特的更加有争议的第二部作品《竞争优势》上来，这本书的新奇之处在于：

- 本书认为有几种一般性战略（或者说是理想的战略力量），包括“差异化战略”（又叫高附加值战略）、“成本领先战略”（拥有最低的成本）和“集中化战略”（在一个狭小的细分市场上竞争）。
- 本书认为如果你没有进行战略选择或者如果你尽力同时追求许多个不同的一般战略，那么你将迷失战略的重点，在战略上你将会失败。

一个企业如果同时追求差异化战略和成本领先战略可能会造成组织内部紧张，这主要是因为：

- 顾客或许会被企业发布的相互矛盾的信息搞糊涂了。
- 如果顾客的需求截然不同，那么企业的一般化的生产流程将会在满足这些需求时遭遇困难。
- 企业文化和思维方式不能够满足转换竞争风格的要求，这种竞争风格的转换主要依靠及时地满足产品市场在特定时刻的需求。

然而，企业为了克服这种局限性，往往会“见风使舵”，例如：

- 以同样的价格提供更大的价值。在交换过程中仅提供有限种类的产品，从而在一个较小的范围内取得规模经济（马莎百货公司在 1990 年到 1997 年间所采用战略）。
- 当尝试通过品牌、核心产品以及销售渠道实施差异化战略的时候，设立一个内勤人员负责管理商品类型（这是英国阿比国民银行所采取的战略）。然而，当顾客从后勤人员那里得到常规服务时，这个战略常常会因为顾客受到产品质量问题的影响而变得不可行。
- 分权给那些被相互冲突的思维方式搞得晕头转向的经营单

位。（例如，英国航空公司在 90 年代末设立低价航空公司“Go”与英国 EasyJet 航空公司展开竞争。但是因为竞争环境和难以向思维方式不同的母公司汇报，这一战略被证明很难维持下去。后来，Go 航空公司被收购，EasyJet 航空公司于 2002 年通过竞标变成了“Go”公司新的母公司。）

回顾波特的《竞争优势》——从过去是现在仍然是一个很有帮助的概念——人们不禁会想到它的战斗号角或许有时候（在不经意间）会导致一种不适当的思维方式。因为虽然公司通常在一些表现十分优异领域追求竞争优势，但这种做法通常会对其他领域造成损害。在许多方面，一个甚至更加中肯的概念是：

消除竞争劣势

许多公司没有能够获得一种持续竞争优势，这不是因为它们不能实行差异化战略或者取得低成本领导地位，而是因为它们未能有效交付顾客价值。

简短案例研究——爱因斯坦理财公司

“爱因斯坦理财公司”是一家新型的、创新型的理财服务提供商，它能为顾客的货币带来额外的价值，这主要是通过它的高额存款利率、创新型的账目和呼叫中心员工提供的优质顾客服务来实现的。它大量投资于电视广告和其它媒体广告，它的公司招牌本身就意味着顾客把钱投入这家投资公司是一种真正明智的选择。

爱因斯坦财务公司的一位顾客已经在该公司投了 100 英镑。他正打算卖掉一笔财产，在该公司再投资 60,000 英镑。

不幸的是，他的第一次电话咨询整整用了 20 分钟才得到答复：

“感谢您耐心等待，我们很重视您的来电，请听一段美妙音乐以您等得不厌烦……”，一个电子声音说。

“爱因斯坦理财公司”，（终于）有人接电话了。

“谢谢你终于接我的电话了。但是我现在已经通过了最终的智力