

# Content

## 目 录

01	战略简介 .....	1
02	术语定义 .....	7
03	战略演变 .....	13
04	电子维度 .....	21
05	全球维度 .....	31
06	发展动态 .....	41
07	战略实践 .....	61
08	关键概念和主要思想家 .....	81
09	资 源 .....	103
10	成功实施战略的 10 个步骤 .....	123
	常见问题解答(FAQS) .....	143
	译后记 .....	146

# 01

## 战略简介

为何战略这门学科充满挑战?本章  
内容包括:

- 成功战略内在矛盾的本质
- 战略既是一种思维方式,也是一套工具和技巧

# 全国迷你型MBA职业经理双证班

- 学习方式：全国招生 函授学习 权威双证 国际互认
- 认证项目：注册职业经理、人力资源总监、品质经理、生产经理、营销策划师、物流经理、项目经理、企业管理咨询师、企业总经理、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、采购经理、IE工业工程师、医院管理、行政总监、市场总监等高级资格认证。
- 颁发双证：高级注册 经理资格证+MBA研修证+人才测评证+全套学籍档案
- 收费标准：仅收取1280元 招生网址：[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)
- 报名电话：13684609885 0451—88342620
- 咨询邮箱：[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) 咨询教师：王海涛
- 学校地址：哈尔滨市道外区南马路120号职工大学（美华教育）



美华论坛  
[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

- 颁证单位：中国经济管理大学
- 主办单位：美华管理人才学校

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电



- 近千本**MBA**职业经理教程免费下载
- -----请速登陆: [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

让我们脚踏实地——一个充满战略色彩的小故事

两名探险家正在冰天雪地中跋涉。突然，冰山后窜出一只北极熊，紧紧地跟在他们身后。

“我们该怎么办？”其中一个问道。

另一名探险家没有回答，他弯下腰，脱掉雪鞋，从背上的行囊中取出一双运动鞋。

“你这样做是没有意义的，”第一个探险家说道，“北极熊比任何人跑得都快。”

“我知道。但我只要比你跑得快便可以了。”

1980年，迈克尔·波特出版了具有重要意义的著作《竞争战略》，改写了战略研究的一些基本原则。两年后，汤姆·彼得斯和罗伯特·沃特曼出版了《追求卓越》一书，这本书很快也得到了全球管理者的衷心推崇。

而在20多年后的今天，尽管全面质量管理和业务流程重组等概念已经被广泛使用，战略仍然是管理辩论的核心内容，而且似乎我们也并没有比以前更加了解使一个组织成功的秘诀。一位著名的管理专家理查德·帕斯卡尔曾巧妙地写道：

我们要清醒地认识到：如果我们仅仅依赖于不确定的机会，那么即使将我们的理论、模型以及传统的智慧结合起来，也无法更好地预测一个组织维系自己的能力。

《战略管理》一书寻求解释为何战略问题一直使我们激动、绝望，甚至有被愚弄的感觉。它追溯商业战略规划的历史，分析20世纪90年代战略概念的主要组成部分。它检验

传统战略框架，探讨这一模式在理解组织成功方面曾发挥何种作用。最后，它考察最新战略思想的发展，提出一个扩展的框架以理解和实施战略流程。

## 理解战略——与矛盾共存

为何战略问题始终充满挑战？答案有一部分归结于战略自身内在的矛盾性。那些最终被证明成功的战略第一眼看到时经常显得自相矛盾甚至是荒唐的。比如说，本田进入美国汽车市场，英国航空渴望成为“世界上最受欢迎的航空公司”，英国钢铁想变成世界上首个国际化的钢铁公司，等等。这些愿望都先于它们的韩国和美国的竞争对手，它们在一开始也曾被看作是自相矛盾的。

而且，优秀的战略往往挑战世间已被广泛接受的思想或是人们认为完全合理和可行的行为。这样一来，战略不仅是一套工具和技巧，还成为了一种思维方式。为了了解成功战略所包含的这种内在矛盾性，下面将其特点进行了对比，每一条都反映出了当今管理思想的某些方面的特征(表 1.1)。

表1.1 成功战略的基础

·对未来的愿景	立足于现实
·重塑组织及其所在的行业	谨慎地使组织优势与市场机遇相符合
·将组织向超出现实可能的方向延伸	核心能力(组织一直以来最关键的
·在组织内部授权以创造共同的未来的愿景	优势和建立的各种关系)
	强大的领袖才能和领导力
·重视全局	注意细节



要承认这里所列举的每一个要点都是正确的，或是承认它们至少传达了成功战略的一些关键要素并不困难。然而，乍一看，左边的要点和右边的要点似乎很容易就可以达到平衡运作，也就是说，在两个选项之间隐含着另一个选择。确实很多组织都对此深信不疑，而且经常付出惨痛的代价。比如说，在西部，曾经很长时间里有一种误解，认为在产品的成本和质量之间可以作出一个折中的选择，而这种假设后来被日本人彻底否定了。

对于成本和质量，如果对上述所有要点仔细分析，就会发现存在一种内在矛盾的运作，而不是平衡的运作。成功的战略并不取决于非此即彼的选择，而是依赖于两种不同战略的同时共存。内在矛盾性实际上是来自于许多管理层的领导、学者和专家的自相矛盾的信息。很多组织听从劝告，各自打扫自己的门前雪，进行放权、授权，采取直接命令，塑造梦想，运用共识，重塑自身，吸收最好的实践，取悦客户，以质量为导向，励行节约，建立团体，鼓励精神上进，实现股票市场和投资实体的期望，等等。毫不奇怪，如此多的事情，使得很多商业和社区的领袖对管理时尚总是有所保留。正如《经济学人》杂志上的一篇文章所指出的那样：

对于所有天花乱坠的广告宣传来说，基于一时狂热的管理理念都失败了。在一片喧哗声中推出了质量项目，但随后便又销声匿迹了。佛罗里达电力公司曾经吹嘘它拥有 85 名员工组成的质量监督部门和由 1,900 人组成的质量管理团队，但在服务上实际上却并没有什么提高。Nynex and Sears、

Roebuck 等公司发现，缺失管理层面往往会使内部沟通陷入混乱。很多公司——包括康柏和 Harley - Davidson——发现管理外部采购非常困难，不得不将一些转包合同改为内部生产。而且根据美国管理协会的资料，1990 年以来规模缩小的公司中，只有不到一半保持了长期的质量、赢利和生产率的改善。

即使如此，成功的战略几乎总是将组织包含于认真处理上述种种矛盾的过程之中，同时，应对挑战也是本书的主题之一。然而理解内在矛盾和与其共事并不完全等同于将一系列的矛盾与巨大的战略框架相协调。这是一种检验并且最终超越我们思想水平的一种努力。在加里·哈默尔和普拉哈莱德的著作《未来的竞争》中如是写道：

我们已经写了过多的关于处理紧张情绪、实现平衡和解决内在矛盾的内容。但是不幸的是，很多内容都没有讲到点子上。目的不是为了找到相斥的两极之间的磁力线，也不是为了在两股对立的力量之间达到脆弱的平衡。简而言之，目的不是为了采取中间的立场，而是为了有更开阔的视野。



[www.mh jy.net](http://www.mh jy.net)

## 02

### 术语的定义

- 战略本质:发展一种理解
- 理解当前形势(我们现在处于何种境况之下?)
  - 期待的未来定位(我们想要怎样?)
- 将组织从现在引向未来的道路(我们该怎样做?)

“战略性的思考是从对某一事业最深的本质和这一本质带来的挑战的思考开始的。”

——彼得·圣吉

## 实现战略的传统方法

表 2.1 战略层次

单 位	单位组织范围内的所有部门
业务	组织内的战略业务单位（有时也被用作为专业术语）
竞争性的	怎样在市场中竞争——通常被考虑为“战术性”的战略
运营	每一项职能如何为战略愿景作出贡献
财务	衡量绩效和资源利用
市场营销	评估客户需求和市场反馈
人力资源	最好地使用人才

战略流程传统上主要关注三个领域：

发挥主要优势或能力（有时被称作核心能力或是独特能力），使组织能够开展与竞争对手不同的活动（包括开展不同的活动或是以不同方式展开活动）。

确定组织可以满足却没有满足的客户市场需求。这要求组织确立一个独一无二的销售主张（USP）同时市场中进行定位，这有时也被称作是有区分的客户主张（DCP）。

对市场中竞争对手的行动作出战术上的反应（通常叫做竞争战略）。

另外，战略是一个重复的过程，它在组织的各个层面展开（表 2.1）。

## 战略定义

有很多关于战略的定义，下面列举一些：

- 约翰逊·斯科尔斯：战略是一个组织长期的方向和活动范围，即通过在一个变化的环境中配置资源使组织获得优势，从而满足市场的需求，实现利益相关者的期望（1997 年）。
- 加里·哈默尔：战略是一种幸运的远见。战略是偶然间发现有价值的物品的才能。战略是思想、信息、观念、人格和愿望等要素复杂且未知的互动的产物（1997 年）。
- 约翰·凯：竞争战略关注的是公司在其所选择的市场中与竞争对手的相对位置。公司的战略是将其内部能力和外部关系结合在一起（1993 年）。
- 艾戈·阿索夫：战略管理是一个综合的过程，从战略诊断开始，通过一系列的后续步骤指导一个公司最终实现新的产品、市场和技术的开发以及新的能力的提升（1994 年）。
- 亨利·明茨伯格：战略不是规划的结果，相反，它是规划的起点（1994 年）。



- 鲍勃·戈爾斯基：战略就是人生，它决定你是谁，你朝什么目标努力，并找出通向目标的方法。它是世界上最简单同时也是最难的事情（1998 年）。

记住，战略也可以是：

- 由组织意识决定的思维模式。简而言之，就是从他人（可以是利益相关者，也可以不是）的角度在最广泛的意义上看待组织的能力。
- 敢于与众不同。源于行业愿景和远见的卓越运营、客户亲密度以及革新（产生竞争优势）等方面的与众不同。
- 整体的。比别人更能从全局看待问题。塑造好的战略，往往必须重新定义行业并改变游戏规则（战略因此成为革命的手段）。

迈克尔·波特在运营有效和战略之间划分了界限。运营有效关心的是比竞争对手更好地开展类似的活动（通过使用TQM 设定基准、流程再造等工具来提高生产率、质量和运营速度）。对于获得高业绩这是必要的，但还不够。因为战略的本质是开展与竞争对手不同的活动或是以不同的方式展开类似的活动（通过选择一个根植于行动体系的独特且有价值的市场定位，且这种行动体系应该是很难仿效的）。

## 战略的本质

上述定义都关心（有时是隐含的）组织的未来方向以及

选择何种路线图引导组织走向未来。因此，战略就包含对当前形势的认识（我们现在何处？）、期望的未来定位（我们想去哪儿？）以及将组织从现在带向未来的道路（我们怎样到达目的地？）。

战略流程包含很多方面的因素，但从核心因素来看，战略关心的是如何进行独特的且有价值的定位（迈克尔·波特，1996年）。这就要求组织开展一系列特定的活动，发展自己独一无二的能力，并使这种能力外部市场需求相适应。

战略的失败往往并不是由于决策时分析不足、市场理解错误、竞争对手和竞争产品的存在，或是管理上缺乏洞察力，或是行业、环境的变化，而是由于绝大多数员工在组织战略和他们自身的利益之间看不到任何联系。

## 战略术语

战略术语复杂晦涩，用 MOST 这个缩写来记忆会比较有效：

- M Mission 组织的本质和存在的目的。
- O Objective 在可预见的未来组织期望的量化目标。
- S Strategy 组织打算怎样实现目标——广义的游戏计划。
- T Tactics 组织为实现目标所需要承担的任务和展开的活动（实施）。

但是，简单的 MOST 框架会低估战略流程不同要素之间的互动程度：



- 战略发展流程没有连续性。伴随设定内在联系的目标、战略、战术的过程，它是不断重复的。
- 在现实情况下，战略流程显得凌乱，不断处理由下至上的重要信息和资源。所以，有一种关于战略的定义就是“管理无知”。
- 好战略的基本要素——如何创造价值的洞察力——很少产生于规划流程。相反地，它是来自于各种难以控制的途径，其中有些途径是关于实施过程的，而不是战略发展的。
- 战略根植于组织目的(组织存在是为了做什么)，而这一目的要求具有在规划流程中并不常见的内省过程。

### 阐明战略术语

战略词汇可能是晦涩的。意图、目标、目的在不同的组织内可能是不同的概念。下述定义是最常见的战略术语，也是最可以广泛接受的定义解释——这本书也会一直使用这些定义。

- 愿景：对未来的描绘，往往是信仰的直觉跳跃。
- 使命：符合利益相关者的价值观和期望的最高前提。
- 目的：组织意图的总陈述（质化的）。
- 目标：对目的的更精确的陈述（通常是量化的）。
- 战略：实现目标的各种活动。
- 活动：实现战略的个人运作过程——也叫作“任务”。
- 控制：监督流程以评估战略的有效性，并相应地作出修改。
- 回报：支付报酬。

# 03

## 战略演变

- 最早产生于军事模型
- 主要战略模型：自然选择、系统规划、适应的、文化相关的、政治的、关于愿景的
- 20 世纪 60 年代：伴随强劲经济增长的相对稳定环境，鼓励了以规划为导向的做法。假定商界是可预测的和合理的
  - 因分析而瘫痪
- 20 世纪 80 年代：波特的五种力量模式
- 20 世纪 90 年代以来，越来越多地将战略看作为是一门整体的学科

“做预测总是很艰难的，特别是关于未来的预测。”

——萨姆·戈尔德温

## 赢家和输家——军事比喻的遗产

战略一直是关于如何做事的。在传统意义上，战略意指组织变革的蓝图、游戏规划或是路线图。由于战略最早是在军事上使用的，所以，我们往往把它与进攻防守、竞争战场、赢家输家联系起来。不幸的是，战略不仅涉及实施的战术，更涉及变革的过程。另外，战略并不只是一场游戏，并不仅仅包含赢得有限市场的更多份额，而且还包含关于以崭新的方式开辟新市场来满足人们需求的内容。它所关心的是创造未来。加里·哈默尔和普拉哈莱德这样说道：

我们拥有无数个未来。大多数公司都必须做跟随者的说法是不对的。第一个实现未来梦想并不等于与竞争对手打价格战，它意味着有自己的价格观。有多少赛跑者，就会有多少价格。但是，只有想像力是惟一的。

战略隐含的军事意义就另一种更明显的方式而言也是不幸的。军事战略是将军的特权；服从命令则是军人的天职。虽然各个组织经常会谈到授权和向上沟通的问题，但一旦涉

及到战略决策，通常就会产生一种等级性的思维模式。理解组织复杂环境的专业知识有时会造成假象，使这种思维模式显得合理。有时，这仅仅只反映了关键经理人员的利己主义。无论是哪种情况，组织获得的信息都将严重受损：“事实在于，我们并不信任你。”正如查尔斯·汉迪所指出的那样：

信任是问题的核心。这似乎是很明显的陈词滥调，但确实大多数组织在做安排时，总是认为即使是很小的事情，也不能信任其成员。

脱离这种军事比喻的特点需要观点的根本改变。从有限到无限，从保护性到创造性，从怀疑到信任，从过于自信到过于谦卑待人，这都需要看组织所有成员在挑战思维模式、创造新机遇和未来的过程中所发挥的作用是如何的。这意味着组织内无论多低职位的人在战略制定过程中都是至关重要的，同时也意味着承认每个人为未来发挥的作用。这似乎要求改变的东西太多了，但我们最好的一些组织确实摆脱了战略军事比喻的这些特点。

战略科学总是不断加入新的要素。这些要素通常会被解释为可供选择的剖析战略的方法，但是在现实中，它们也可被看作是对外界环境和不同时间段的各个方面的反映。

比如说，在 20 世纪 60 年代，组织面对的是一个经济增长强劲且相对稳定的环境，这种环境鼓励了以规划为导向的做法。

20 世纪 50 ~ 60 年代，对战略思想产生重要影响的一个



人是普利策奖获得者，商业历史学家阿尔弗雷德·钱德勒。他在1962年出版了《战略和结构》一书，该书潜在地假设组织以一种合理连续的方式运作。钱德勒将战略定义为“企业长期目标的确定以及为实现这些目标所采取的行动和资源配置”。增长产生于对机遇和需求的认识，并且更有效率地使用现有的或延伸的资源以获取更多的利润。他认为结构是“组织的设计，也就是管理企业的方式”。钱德勒有一个著名的结论是：“结构追随战略。”几十年来，这一结论被广泛地接受，直到20世纪80~90年代，汤姆·彼得斯、理查德·帕斯卡尔等激进思想家才对其提出挑战。

怀着类似的情绪，兼为学者和咨询师的艾戈·安索夫在1965年提出了对战略的描述性方法，并且强调了分析工具的使用。安索夫对于商业战略思想演变的特殊贡献在于，他提供了可以用以制定战略和规划决策的理性模型和工具。

根据安索夫的战略规划模型，战略决策过程由“一层层的决策构成，从非常集中的决策开始，向更具体的决策演变”。这个概念的核心是差别分析的概念。事实上，更具体地说，安索夫的全套方法是围绕着对潜在的大量数据的收集过程的。所以，他的很多支持者发现自己陷入一种名为“因分析而瘫痪”的境况之中（表3.1）。

在20世纪60~70年代间，商界也有一种主导的看法，即认为未来是可预见的，商业战略只是一种手段，一个组织可以确定、规划和有效管理战略，从而实现未来。

这种看法被迈克尔·波特永远记入史册。虽然有所争议，但迈克尔·波特仍被认为是过去25年里关于战略问题最有影

响力的思想家和专家。他在 1980 年出版了《竞争战略》一书，其中的一般战略为企业提供了一个理性和友善的模型来抓住和管理它们的未来。根据波特的看法，企业处于一系列竞争压力之下，不仅要面对直接竞争对手的竞争，还要面对供应商、客户以及可能的未来竞争者的竞争。他始终认为，管理的核心挑战是要加强企业对其供应商和客户的控制，并牵制现有的和未来的可能的竞争对手，以保持企业的战略优势，并且使这些优势带来的收益最大化。

表 3. 1 对战略的历史影响

模 型	关键因素
自然选择	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 环境的重要性</li> <li>• 不断增加的动荡性</li> <li>• 转化对变革</li> </ul>
系统规划	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 一种分析工具，提供了分析问题和挑战现状的一个框架</li> </ul>
适应的：合理渐进主义	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 互动且不断重复的管理流程</li> <li>• 紧急的、机会主义的、强制的战略</li> <li>• 共识（一种矛盾修饰法）</li> </ul>
文化相关的	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 组织成员共有的和更深层次的基础假设和信仰，确定了组织对自身和环境的看法</li> </ul>
政治的	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 内部和外部利益集团的影响</li> <li>• 权力（信息控制）</li> <li>• 手段精明的交易（讨价还价和谈判）</li> </ul>
关于愿景的	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 有领袖才能的领导者</li> <li>• 产品和变革的拥护者</li> <li>• 感受勇气和直觉</li> </ul>

这一理论的精髓很简单。一个企业的目标是要从其产品



和服务中获取尽可能多的价值，但问题在于还有其他人——客户、供应商和竞争对手——也想做同样的事情。正如经济学家所指出的那样：如果有完全自由真诚的竞争，企业就无法获得超过其资源市场价值的利润。所以，战略的目的是为了避免这种公开自由的竞争，即阻止一块大的蛋糕让别人享用。

波特关于企业概念的主要问题是基于对世界的静态看法所得出的，他认为市场这块蛋糕是有限的，这种观点影响了整整一代管理人的思想。在这个以零为计算基数的世界里，惟一要做的就是决定蛋糕如何分配，而公司所获得的利益必须要以社会利益的牺牲为代价。

尽管波特对战略问题的看法直到今天仍有拥护者，但是20世纪90年代以来，学界出现了一门巨大的转变，即战略从一门长期规划的学问开始转变为使组织迅速适应世界变化的一门学科。在1994年11月至1995年5月间，克里斯托弗·巴特利特和休曼特·戈尔森在《哈佛商业评论》的一系列文章中探讨了这种变化。两位作者探讨了一种商业环境，即在这种环境中，生产能力过剩成为一种常态。市场是全球性的，由于不同行业之间的模糊差别，而且由于可以获得相同的技术，因此，市场早入优势早就被最小化了。

巴特利特和戈尔森关于管理学需要变革的新理论说明：

- 高层管理者应该改变其关注问题的思维方法。他们不应只关注设计的形式和结构，更应关注组织发展的目的。
- 设定愿景的管理者应该改变公司自上而下的管理方

式，鼓励自下而上的运营的主动性，因为处于最低层的运营单位最接近客户。

- 高层管理者不应再直接指导更改中层管理者以及和一线管理者的做法，而是要创造一个人人可以开展自我监督的环境。

简而言之，他们指出传统的战略模式正被更人性化的模式所取代。前一种模式偏重于组织结构和体系支持战略，而后一种模式则更依赖于确定组织的目的和愿景以及发展实现愿景的技巧。

今天，大多数战略评论家仍然坚持，一个有活力的规划框架虽然对组织的成功是至关重要的，但由于世界变化得太快，因此，仅有这种框架是不够的。不过，在 21 世纪的头几年里，一些可以使组织发展适应性和灵活性的因素已得到关注（表 3.2）。

表 3.2 不断变革的战略本质

旧模式		新模式	
模型	根本含义	模型	根本含义
战略	军事(战斗计划)	目的	号召/愿景或使命
确定		决定	
结构	建筑	流程	流/活动/核心能力/ 关键能力
支持		支持	
体系	机器/控制/垂直流	人员	人性化/“随机”流
好处	纪律、重点、控制	好处	知识、变革、灵活性、 (人的精神)解放

资料来源：摘自《哈佛商业评论》，克里斯托弗·巴特利特和休曼特·戈尔森，1994 年 11 月至 1995 年 5 月。

[www.mh jy.net](http://www.mh jy.net)

# 全国迷你型MBA职业经理双证班

- 学习方式：全国招生 函授学习 权威双证 国际互认
- 认证项目：注册职业经理、人力资源总监、品质经理、生产经理、营销策划师、物流经理、项目经理、企业管理咨询师、企业总经理、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、采购经理、IE工业工程师、医院管理、行政总监、市场总监等高级资格认证。
- 颁发双证：高级注册 经理资格证+MBA研修证+人才测评证+全套学籍档案
- 收费标准：仅收取**1280元** 招生网址：[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)  
报名电话：**13684609885 0451—88342620**  
咨询邮箱：[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) 咨询教师：王海涛
- 学校地址：哈尔滨市道外区南马路**120**号职工大学（美华教育）



美华论坛  
[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

- 颁证单位：中国经济管理大学  
• 主办单位：美华管理人才学校

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电



- 近千本**MBA**职业经理教程免费下载
- -----请速登陆: [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

# 04

## 电子维度

- 网络提供了广泛削减成本的可能
  - 野兔、乌龟和英特网
  - 网络只有较少的组织包袱
  - 付账的人——买方的力量
    - 中间人的兴衰
    - 基于网络的联盟
- 结论：尽管网络行业步履维艰，但互联网仍然给世界各地带来了激烈的竞争



“在我们所经历的转型期间，似乎总是会有一些新的竞争规则。但是由于现在市场力量已不再起决定作用了，一些旧的规则便东山再起了。创造真正的经济价值再一次成为了商业成功的最终决定者。”

——迈克尔·波特

新时代诞生了新经济和新经济学。在 2000 年早些的时候，UK 旅游票务组织融资成立了 lastminute. com，使得该公司的市场价值与资深的房产零售商 WH Smith 持平，这似乎证明了那些一夜之间暴富的在线公司把经济模式改变了。人们似乎得到了这样一种信息：“不必担心今年的数字，想一下未来几年的发展潜力就可以了。”于是，股票价格便一路飚升。

但是，随后股市价格的猛跌，使很多原来姿态很高的网站公司都遭到了无情的打击，这一切表明，美妙的网络时代终结了。我们该从中吸取什么教训呢？

很多人认为，网络进入商业实践使以往的战略和竞争优势过时，哈佛商学院教授迈克尔·波特则反对这种观点。他曾写道：

惟一使公司获得比平均利润更高的利润的方法就是获得可持续的竞争优势，而要实现这一目标，就需要降低运营成本，或是提高价格，或是两件事

都做。

由于网络不能提供传统所有者所拥有的运营优势，却可能降低行业利润率，因此，公司比以往任何时候都更需要确定不同的战略才能胜出。要想取胜，只能将网络作为辅助工具，而不能用它来取代传统的竞争方式。

很多早期的网络先驱——包括新创建的网站公司和寻求网络生存的知名公司——所采取的竞争方式几乎都违背了战略规则中的每一条原则。正如波特所指出的那样：

它们通过打折、激励和广告等方式追逐所有的客户，而不是把注意力放在利润上；它们追逐广告和点击费等获得非直接收入，而不是通过提高价值来获得更高价格所带来的诱人的回报；它们竞相提供任何可能的产品或服务，而没有注意实现平衡。

好消息是，事情不一定非得如此——这些很糟糕的战略决策不是我们惟一的选择，而且这些选择与网络的内在商业潜力关系很小。

事实上，波特认为，与 IT 时代之前的任何时候相比，网络都提供了一个更好的加强独有战略的技术平台。

对于大多数现有的行业和企业来讲，网络绝没有消除任何竞争优势的来源，如果非要说区别的话，网络可能是恰恰提高了这些来源的价值。但是波特认为，随着所有的公司都开始使用这一技术，网络可能会成为一种被中和了的竞争优势。

当这种情况发生时，我们就可以看到以往的规则又适用

了，竞争优势仍然明确地来源于传统因素，如独特的产品以及独一无二的实践活动。网络技术可能会加强这些优势，但不太可能取代它们。

这样一来，信息就很清楚了。在后网络时代，获得竞争优势并不需要采取激进的新方法，也无需摒弃传统的经济原则，在一个依赖于边缘信息技术的市场中，这些原则仍然可以提供战略价值。

确实如此，在 21 世纪刚开始的时候，获得竞争优势仍然依赖于已被实践所证实的有效战略原则。

战略优势的来源丝毫未变，仍然是成本竞争力、产品差异、市场进入和退出的难易程度等等。网络的重要性在于怎样影响这些传统的市场。下面举一些例子：

### **网络使降低成本具有巨大的空间和余地**

通过其私有的在线市场，通用电气现在的在线交易已经超过了其所有的 B2B 公开交易的总和。西门子希望通过使用网络技术在中期内将年成本降低 3% 至 5%，并且还有进一步降低成本的余地。《经济学人》（2001 年 6 月 30 日）上的一项预测认为，如果采用电子采购，日常办公购买的单件成本只占现实购买成本的 10%。航空公司 Go 和 Ryanair 通过使用网络分配机票需求，取代了旅行社，从而大大降低了成本。不过即使如此，现在还没有什么公司能充分发挥互联网在削减成本方面的潜力。国家生产联合会 2001 年的一项调查表明，只有大约 30% 的美国公司采用互联网来采购或销售产品和服务。

## 野兔、乌龟和网络

迈克尔·波特和其他一些学者不同意关于互联网具有神奇力量的说法，也就是互联网可以提供巨大“先行者”优势的说法。不过，那些相对较晚或是谨慎使用网络技术的公司并没有遇见什么麻烦，从前人的代价中学会了如何避免错误，受益匪浅。很多使用网络技术的零售商的遭遇表明，已成名的公司可以很轻易地就赶上来。英国最大的超级市场连锁店 Tesco 将其电子购买系统卖给美国的 Safeway，而与此同时，最有雄心且资本化最好的在线食品杂货连锁商店 Webvan 却倒闭了。这两件事之间的对比就可以说明这一点。事实上，还有一种很强烈的观点认为，互联网只会降低而不是提高进入市场的障碍。

## 完全基于网络的公司有更少的组织包袱

超级公司也并非丝毫不受影响。新的基于网络的公司比以往的大公司更具有灵活性和革新精神，它们的到来震撼了所有的行业 and 部门。毫无疑问，互联网使一些灵活的小公司与以往的大公司平起平坐，与它们共同在新的商业领域中竞争。正如微软平地而起且与美国商务机器争夺市场，几年后，Netscape 一夜之间迅速崛起，甚至威胁到微软的市场和运营规模。谁会是下一个？它们来自何方？

## 付账的人

罗伯特·波尔多克指出，互联网发展的另一个结果是权力从卖方转向买方。他认为，“通过与互联网联结，PC 的计算、沟通和存储能力已经开始革新商业运作方式了。使用这些技术完全可以在一天之内就到达任何地方，并获得任何东西。”

## 中间人的兴衰

互联网带来的一个矛盾是：在一种商业模式中中介机构得到了佑护，而在另一种商业模式中却遭到了诅咒。

积极的方面是，基于互联网的搜索代理使得用户可以在几秒钟内就能跟踪到最便宜的商品，新的基于互联网的中介机构创造了一种新的商业形式，即由买方而不是卖方设定的价格。

消极的方面是，根据“被诅咒”的理论，信息技术使得生产者可以直接接触其客户，瓦解其供应链，并淘汰那些通过订单交易或是将大额买卖分割为小额买卖维生的公司。有一个古怪的技术名字被用来描述这一过程：脱媒。未来学家泰普斯考特在畅销书《数位经济时代》中写道：“生产者和客户之间的中介正在消失。”世界上最大的高科技出版社国际数据集团总裁麦戈文，他认为情况更糟。他在《福布斯》中写道：“中介机构的末日来了，科技使得中介机构失效。”



## Ebay 的商业模式

传统的公司战略的中心是，建立防御性战略，创造资产，促使不同资产和业务进行组合并相协调和配合，新的战略模式强调的则是战略流程自身的质量，以及战略流程巩固组织在行业内确立“游戏规则”的能力，而不仅仅是对这些规则出反应。

传统的方法深受形而上学的影响，与之相比，新的方法更强调有机性和动态性。eBay 以需求为驱动的商业模式从根本上改变了定价系统，最终带来了企业（特别是零售商）运营方式的革命。eBay 是真正的对等模式，有些人到 eBay 网站为自己的产品列出清单，另一些人则寻找待出售的产品，而 eBay 则为他们之间的交易提供便利。真正的交易发生在个人之间。正如音乐文件交换公司 Napster 提供的一个中央目录可以使人们相互交换歌曲一样，eBay 提供的也正是一份中央清单，它可以帮助个人购买或出售商品，就如 Napster 一样，每个网络成员既可以作为分销者，也可以是消费者。

从本质上说，eBay 通过提供可以使用户互动交易的技术平台获得自己的利润。与其他电子商务先驱的需求聚集模式相类似，在 eBay 的模式中，一种由卖方（大多数是基于成本的）决定的固定的“要就要，不要就拉倒”的价格正在转变为由客户根据自身判断得出的真正的价值决定的可变价格。

## 基于网络的联盟

媒体开辟了通往财富的崭新之路。美国嘉信理财、



eBay、思科、mp3 等公司通过给客户提供革命性的服务改变了行业竞争的规则。这些公司并非单枪匹马地完成这一改变，它们成功的关键在于，与技能互补和意气相投的合作伙伴团结起来。泰普斯考特、大卫·提寇和亚力士·罗伊在其合著的《数字资本：驾御商用网络的力量》一书中，把这些基于互联网的合作关系或战略联盟叫做“business webs”或简称为“b - webs”，字面直译过来的意思就是供应商、分销商、商业服务提供者或基础设施提供者，他们与客户组成独特的体系，他们都使用互联网来完成他们主要的商业沟通和交易。尽管 b - web 是一种战略联盟，但是体系中通常会有一个可辨认的领导者来指导整个组织的战略和流程。

互联网的兴起，不断加速的变革，组织开展业务所依赖的复杂的网络，都暴露了基于线性和静态假设的单一业务单位的战略模式所具有的局限性。所以，战略分析单位从单一公司或业务单位转化为了“扩展企业”，即由供应商、客户和合作伙伴构成的网络，这三者的结合决定了组织创造的核心能力和战略优势的能力。能力现在经常被看作是这个体系集体知识所产生的效能——供应商、生产商、合作伙伴、投资者和客户构成的强大的网络。

### 简单结论——战略具有电子维度

有一件事是确定的——网络给世界各地都带来了越来越剧烈的竞争。法雷奥和西迈克斯等公司证明，通过使用互联网可以把成本分散到更广阔的市场中去，并且可以把公司的竞争力拓展到全球范围。不过这一切是否意味着商业一定会

成为互联网和新技术的主要受益者呢？不一定。因为尽管可能有很多降低成本和提高生产率的余地，但这并不意味着一定会产生更多的利润。更剧烈的竞争、更高的透明度和更低的市场进入门槛可能使消费者最终成为最大的受益者。

新技术可以全面促进全球性的电子经济的发展，但这种新经济并不能仅仅依靠信息的快速传播，它还需要不断地进行革新。这种革新在本质上是要求持续性改进和变革的，而只有人的思维和想像才能创造改进和变革。为了赢得竞争，我们就要比别人做得更好——别人也是如此。当然，我们的竞争对手也可能在全球任何一个地方。

[www.mh jy.net](http://www.mh jy.net)

# 05

## 全球维度

全球化的含义：

- 你最大的竞争对手更有可能来自另一个大陆，而不是你同一条街上的邻居
  - 公司的规模并不能决定一切
  - 全球品牌必须适应特定的国内市场
- 如果你拥有的优势可以带来竞争力，那么这种竞争优势就是非常好的
- 壁垒的消除确实可以使穷国更容易与富国竞争
- 技术革命使穷国更容易以同等的条件进行竞争
- 全球化拓展了人们的思维，使人们接触到了前所未有的思想，并受到了巨大的影响
- 进口商和出口商在全球化的经济中有着很大的金融利益
  - 兼并与结盟：大公司的规模越来越大
    - 规则的水平在不断提高
    - 地区贸易仍然占绝对主导地位
  - 全球化使公司更加需要追求卓越

“信息的转变和运用使全球化成为了可能。”

——丹尼尔·布鲁斯

全球化可以定义为经济活动跨越国家和地区界限而形成的一体化。关于这个概念，一方面人们对它的憎恶和谴责之辞比比皆是，1999年11月西雅图和2001年7月热那亚的事件即是最好的证明；但另一方面，新市场的开放绝对是不可避免的。

约翰·米克勒斯维特和阿德连·伍尔德瑞奇是《经济学人》的记者，他们在其新书《完美大未来》中探讨了全球化的问题，他们写这本书完全出于两个明显的目的：

第一个目的是为了给全球化产生的各种事实、景象和观点排序。一方面，这意味着要揭开全球化的神秘面纱。比如说，全球化可以创造全球产品，消灭通货膨胀，改变经济规律。规模大的地方企业可以挤垮规模较小的竞争者。在当前的资本主义条件下，地理界限已没有任何意义。我们不应将全球化视为一种协调性的活动——或是将其视为既成事实——而是一系列的变革，就如同工业革命一样。

第二个目的是对全球化进行学术立案。太多的经济学家很轻易地就在这个项目上花费过多的时间。当然，全球化绝对是有意义的：它可以更有效地运用资源，只要稍微了解一点竞争优势的原则便

可以明白这一点。

“尽管很难驳倒，但起码有两点原因可以说明上述论点并不充分。首先，由于全球化，很多人不仅失去了经济利益，还失去了社会和文化利益，这是严酷的事实。其次，上述观点也贬低了全球化的价值：全球化的过程不仅仅与经济效益有关，也与自由息息相关。全球化提供了实现（或起码更接近实现）几个世纪前自由主义哲学家确定的但迄今为止依然支撑西方社会民主的目标。”

怀着这两个目的，约翰·米克勒斯维特和阿德连·伍尔德瑞奇带我们进行了一次环球旅行，从圣保罗的小镇到刚刚经历了电信革命的伦敦市政厅，从俄罗斯边境到圣弗南多谷的性产业。在旅行途中，他们探讨了全球化的核心问题。主权国家是否可以在相互依赖的政治中生存？公司是否应该全球化？在全球时代，商业运营成功的秘密是什么？我们是不是在创建一个胜者为王的社会？全球化中的败者应该而且能够做什么？

很明显，全球化是国际社会一体化和相互联系加深的过程，它不仅是一种商业现象，而且也是政治、社会和文化的现象。这种现象还会继续发生。艾里克·霍布斯邦在《新世纪》一书中对此有很好的阐述：

与 30 年前相比，我们的经济现在肯定更加全球化了，但是我们同样也可以毫无疑问地说，到了 2050 年和 2100 年，这种全球化的程度会更深。全球化并不是单一活动的产物，它与电灯和汽车引擎



的发明不一样，它是历史的进程，同时，它也是一个永远持续的转变过程。所以，我们很难说清这一进程何时会走到终点。从原则上说，这是因为全球化的区域要逐渐涵盖整个世界，但各个地区在本质上又存在着地理、气候、历史等方面的差异，这种现实就限制了整个地球的融合。不过，我们都同意全球化特别是经济全球化已经取得了巨大的进步，今天你已不能像 70 年代以前那样大谈国际分工了。

那么，在制定和实施商业战略方面全球化对每个人都意味着什么呢？下面列举一些可供公司战略家选择的因素，根据企业的特点和活动领域，他们或许应将这些因素牢记于心：

- 你最大的竞争对手更有可能来自另一个大陆，而不是你同一条街上的邻居。但矛盾的是，如果某些时候你消除壁垒，本来处于硅谷或好莱坞等特定地段的巨大优势就有可能会变得更大，而不是更小。
- 公司的规模并不能决定一切。不露面的大公司不一定会主宰一切。如果说有什么区别的话，全球化会帮助小公司更紧密地联系世界。
- 全球品牌必须适应特定的国内市场。全球性产品的数量会增加，不过，即使是全球性品牌也必须适应某一国内市场甚至是国内市场中的次级市场的需要。可口可乐就必须不断改变其配方以适应日本不同地区的需要。

- 那些强大的经济体系仍然保留了一些优势。正如米克勒斯维特和伍尔德瑞奇所说的：“竞争优势的教义就在于，如果你有可以使你更有竞争的优势，那是非常好的”。不过即使是如此，壁垒的消除也确实有助于穷国能够更轻易地与富国竞争。结合管理经验的传播、资本的流动、技术革命——回顾一下电子维度——它的使用使采用计算机成本更低廉并使得穷人也可以轻易地以同样的条件参与竞争。
- 全球化拓展了人们的思维，使人们接触到了前所未有的思想，受到了巨大的影响。自由贸易使普通人可以从其选择的任何公司中购买商品——不可避免地，客户面对的选择越来越多，也就越来越挑剔。仅仅做好你所从事的经营已越来越不是可持续战略的重要组成部分了。
- 进口商在全球化的经济中有着很大的经济利益，对于那些依赖部件和机器进口的出口商也是如此。那些从事港口、货运、国际仓储以及相关国际贸易和商业经营的实业家可能会发现，全球化会为其带来利益。
- 兼并与结盟的规模越来越大，这是全球化的一个特点，同时大公司的规模也越来越大。不过，尽管它们的市场份额和规模持续增长，但世界 200 强的公司却只雇用了全球劳动力的一小部分。1999 年，它们只雇用了不到 1% 的劳动力，但它们的经济活动却占到了世界总量的 27%。在 1983 年至 1999 年间，这些公司的利润增长了 3.5 倍，而这些公司雇用的人数却

只增加了 14.4%。

- 公司要应付的规则水平在不断提高。2001 年 7 月，欧洲经济联盟反对通用电器和 Honeywell 两家美国公司合并，导致了美国国内的愤怒。事实说明，世界的反托拉斯浪潮使得金融规则制定者现在面临的困难比以前更大。不过，他们的权威并没有明显地比以前减小。

不过不要得意忘形，不要忘记有些人对全球化的影响程度始终是持怀疑态度的。举例来说，1998 年，福山在美林证券论坛上表达了他的疑问：“我认为在很多方面全球化仍然只是表面的。尽管目前关于全球化的谈论很多，但潜在的事实是，全球经济仍然受到了很大的限制。对我来说，全球化的真正层面似乎仅限于资本市场，在很多其他领域，机制的地方化程度还是很高的，比如说，地区贸易仍然占绝对主导地位。”

福山所传达的信息是，全球化的影响尚未完全显现出来。不过，我们还是可以得出一些总体的结论的。商业战略家的一个结论就是：全球化并不意味着同质化。由于消费者在寻求更多的选择，那些疲于给客户提供所需要的产品的公司会发现，它们终将会为那些可以更好地适应客户需要的公司所击败。

所以，全球化对于商业战略最大的影响也许在于公司更加需要追求卓越。和以前一样，杰克·韦尔奇在 1996 年第二季度的《战略与商务》杂志上作了简洁的阐述：“在全球竞争中获胜的公司将是那些能够最好地进行研究、工程设计、

生产和分销的公司——无论你是否从世界何处以及如何获得这些资源——而这些都不可能集中在一个国家或一个大陆上。”

## 让我们把所有因素都结合起来：集群的重要性

迈克尔·波特在《国家竞争优势》一书中将集群定义为：“相互关联的公司、专业化的供应商、服务提供者、相关行业的企业以及在特定领域的相互关联的机构因为相互竞争和合作而形成的地理上的集中”。也许最有名的、同时也是被最广泛引用的两个集群是：硅谷和好莱坞。

在表面层次上，全球经济中总是有机遇提供给相关产业的公司，它们只要能进入相关的市场，就可以进行竞争。1999年，迈克尔·波特在哈佛商学院举行的一次名为“工作知识：一份哈佛商学院的研究报告”的采访录中就特别谈到了这一话题。他说：

在全球化的经济中，商品和信息很容易就可以在世界范围内流通，每个公司都可以获得，所以就不再有竞争优势的来源，因而最持久且起决定作用的优势就会成为独特的地方革新中心。比如说，大波士顿地区的共有基金、风险资本和生物科技的聚集区，西雅图的航空设备生产设计、造船及金属预制件中心。在美国国内和海外，集群的数量在不断增加。集群拉近了公司之间的距离，使它们在没有正式所有权和合法关系的情况下进行合作。这种灵活性带来了更多的变革和动力，这对于当代经济来

说，这是至关重要的组成部分，因为繁荣就取决于革新。

所以，即使是在全球化时代，地方经济仍然在起作用，尽管集群在发达的经济体中非常普遍，但它也是想要朝这个方向努力的国家所迈出的重要一步。

集群是怎样在新兴国家里得到培育的呢？比如说，哥斯达黎加有着长期的投资教育的历史，几年前，信息技术方面的集群就开始发展。波特讲述了这个故事：“最后，（这个集群）使得英特尔在那里建立了一个工厂，随后还采取了后续的行动，包括供应商的升级项目和机场的现代化工程。在哥斯达黎加，建立一个真正的集群可能需要花几十年的时间，但是我相信，这个国家独一无二的特点可以成为其竞争优势的来源——其中之一就是它是南美电脑使用率最高的国家。如果没有上述因素存在，全世界的参与都不会起作用。”

在《完美大未来》一书中，约翰·米克勒斯维特和阿德连·伍尔德瑞奇花了很多时间研究组成硅谷集群的公司，目的是为了弄清楚对于硅谷成功至关重要的文化因素。下面是他们所列的“非常成功的集群所拥有的十大习性”：

- 对杰出智慧人士的信赖：硅谷不断引进新的人才，使自己完成更新。
- 对失败高度容忍：所以，Internet 都被吸引至硅谷就不足为奇了。
- 对背叛行为的容忍：无论是商业秘密还是员工，保留的时间都不会太长，但这被认为是知识密集型行业不

可避免的结果。

- 协作：公司和个人都有规律地结成短期联盟。
- 倾向冒险：有这样一种态度，即一个想法成功了，就可以抵偿几次失败。
- 对集群的再投资：不寻常的是，硅谷公司赚的钱最终又流回到了硅谷，从而保证了集群的持续健康发展。
- 对变革的热情：公司担心僵于惯例会有最终灭亡的危险。
- 对产品的痴迷：部分原因是，硅谷认为占有优势的产品会赢得更大的市场份额。
- 慷慨的机遇：人们渴望和崇拜成功，但不会嫉妒成功。
- 非常倾向于分享财富：当出售硅谷公司时，创建者经常的做法是将一部分可观的收益与员工分享。



[www.mh jy.net](http://www.mh jy.net)

# 06

## 发展动态

- 战略作为规划
- 战略作为策略
- 战略作为样式
- 战略作为定位
- 战略作为视点

### 战略透镜：

透镜 1：战略的资源模型

透镜 2：战略作为简单规则

透镜 3：战略作为联盟

透镜 4：战略作为学习过程

透镜 5：战略作为梦想编织器

透镜 6：战略作为有机的学科

- 战略的基础：使客户满意
- 战略的未来：战略作为无序的学科

“令人清醒的事实是，即使把我们的理论、模型以及传统的智慧结合起来，我们预测组织持续发展的能力也不是很足，甚至比不上仅仅依赖于随机出现的情况。”

——理查德·帕斯卡尔

“公司如何才能通过获得远见卓识从而获得激动人心且又现实的战略？答案是：我们并不知道。”

——安德鲁·坎贝尔和马库斯·亚历山大

我们对战略的理解最近一直都在发生变化。过去战略传统上被认为是一门基于规划和分析的“硬性”学科，在过去的几年里，管理学家和组织实践家们不断地对它提出质疑。一些人认为，战略是未来所有未知意向的组合，战略规划学科需要吸收这种想法的深层含义；另一些人则认为，战略其实是更灵活、更人性化的东西。

《手艺式战略》是过去二十年里最有名的关于战略的文章之一，亨利·明茨伯格运用陶工的转轮进行类比，把战略流程比作为一门工艺。他认为，战略并不一定需要经过深思熟虑，它可以从实际情况中产生。换句话说，战略更应该是自己形成的，而不是被制定的。虽然战略一词总是与未来相连，但它与过去的联系也一样紧密。就像陶工在做陶器一样，如果组织想要管理好未来，就必须意识到它们的过去。只有理解构成自身行为的样式，组织才能了解自身的能力和潜力。

这种关于战略是“硬性”还是“软性”的争论一直持续到今天。1993年秋季，在《双子星座》杂志上，鲍勃·卡普兰（平衡计分卡的发明者）和克里斯·阿奇利斯（组织行为的权威学者）写了一篇名为“软硬沟之间的桥梁”的文章，他们试图通过以作业成本为核心的讨论使管理理论的两方面一体化。

即使“战略”一词传统上只有一种定义，但却被以各种不同的方式含蓄地使用过。充分认识到战略有多种定义，这可以帮助人们巧妙地应付这一领域复杂的情况。明茨伯格在其《战略流程》一书中给战略下了五种定义：

- 战略作为规划：战略有两个本质特征，即战略在采取行动之前制定；人们制定战略是有意识和有目的的。
- 战略作为策略：战略也可以是一种策略，目的是为了打败竞争对手。
- 战略作为样式：如果战略是有目的的（无论是作为总体计划还是具体策略），那么它就是可以实现的。换句话说，将战略仅仅定义为规划是不够的，我们还需要一个包含结果性行为的战略定义。战略还是一种样式——是一系列特定行动的样式。无论是否有意，战略都是行为的持续。规划是有目的的战略，样式是被实现的战略。这样，我们可以区分出事前战略和紧急战略，前者的意图事后得到了实现，后者的样式则在缺乏意图的情况下得到发展。
- 战略作为定位：战略是一种定位——特别地，是一种把组织放置到某一特定“环境”中的手段。根据这种

定义，战略成为媒介的力量，或是组织和环境之间的“连接物”，也就是内部和外部环境之间的连接物。

- 战略作为视点：战略是一种视点，包含着看待世界的内在方式。在这层意义上，战略对于组织的意义就如同性格对于个人的意义一样。组织成员通过意愿和行动把战略作为一种视野来进行分享是至关重要的。在这种背景下，我们正进入集体思维的领域——一个人通过共同想法和行为联合起来。

我们知道，战略提供的是一种手段，组织和个人借以分析内部和外部的情况。传统战略认为，未来可以预测，并且变化很慢，所以，可以作好准备加以管理，但现在整个商业世界已经不再相信这些看法了，不再有一种最好的“制定”战略的方法了。

正如我们所看到的，明茨伯格认为可以用很多方式来看待战略流程。这点非常重要，因为看待方式不同，我们处理的方式也就不同。有一个例子是马龙效应。在肖·伯纳同名剧中，亨利·海根斯教授打了一个赌，他赌 he 可以从伦敦的科文特加登市场找到一名本地的卖花女，并教会她说地道的体面的英语，使她举止如同一个公爵夫人。这名女孩伊莉莎·杜立特最后确实转变了所有人对她的看法，别人也把她当作一位体面的女士——但是在海根斯眼里，她仍然是一个卖花女。

在商业世界中，我们对战略流程所抱的期待决定了我们相信战略可以给我们带来什么以及我们可以从中获得什么。这些期望可能变化很多，因为有一系列的透镜我们可以用来观察战略。下面列举一些：

## 透镜 1：战略的资源模型

今天看待战略最常用的方法之一就是通过资源透镜，对组织基于资源的观察（RBV）把关于关键核心能力的内在分析和关于行业和竞争环境的外在分析结合起来，这种方法把能力和资源看作是公司竞争态势的核心。资源是公司的特殊资产、技巧和能力。

基于资源的观察把公司视为了不同的有形和无形资产以及能力的组合。因为任何两个公司都没有相同的经历、资产、技能和组织，所以，没有哪两个公司是完全相同的。这些资产和能力决定了公司如何有效率和效果地实现其功能性行为。基于资源的观察认为，无论竞争优势的来源是什么，最终都可归结为属于公司所有的一种资源，有了这种资源，公司就可以比竞争对手更好地进行某种活动或是降低成本。

超常的业绩基于发展一系列有竞争力的独特资源，并将这些资源配置给设想完善的战略。资源包括以下要素：

- 物理资源：包括公司位置、管理框架和其他一些物理因素。
- 无形资源：包括品牌名称、技术专长和其他一些非物理资源。
- 组织能力：包括组织内在的常规秩序、流程和组织文化。

资源不能独立衡量，因为其价值是由市场力量的互动来决定的。



三种基本市场力量动态性的互动决定了资源和能力的价值：

- 需求：通过竞争优势来满足客户需求。
- 稀缺性：供应要素，包括考虑资源是否可以模仿，是否是可持续性的和持久性的。
- 独占性：对利润的所有权。

资源的价值取决于一系列要素。1995年7月至8月，戴维·科利斯和辛西亚·蒙哥马利为《哈佛商业评论》写了篇题为“资源竞争：1990年代的企业策略”的文章，提出了五种检验资源价值的方法：

- 可模仿性。该资源是否很难复制？由于这点限制了竞争，所以是价值创造的核心。它可以有几种形式：一是物理独特性。很多经理认为他们的资源属于这一类，但是经过仔细调查之后，发现很少有公司有这样的资源；二是路径依赖性：资源聚集（包括品牌建立）过程中发生的一切；三是因果含糊性：通常不可能分辨出重要的资源具体是什么，以及如何再创造这种资源。这种因果含糊的资源通常包括组织能力，这种组织能力是以一张复杂的社会互动网络的形式存在的，可能甚至依赖于一些关键的个人；四是经济制约：进入壁垒。大型投资往往只能支持市场中某一家赢利的组织。
- 可持久性。资源贬值有多快？在现实中，几乎所有资源的价值都会很快贬值。

- 独占性。谁可以获得资源所创造的价值？一系列的角色对价值进行讨价还价，包括客户、分销商、供应商和员工。
- 可替代性。某一种独特的资源是否会被另一种资源所替代？
- 竞争优势。资源价值与竞争对手的资源价值是相对的。核心能力往往会成为一项每个人都可以“感觉做得很好”的练习。核心能力不应该是对公司效果最好的行为的内部评估。它应该是严酷的外部评估，用以衡量公司比竞争对手哪方面做得更好。所以，更贴切的说法应该是“独一无二的能力”。这要把能力和资源结合起来，全盘地观察它们是如何相互促进的。

## 透镜 2：战略作为简单规则

拓展我们的视野，转换我们的视点往往是艰难的，因为这包含着风险。而要决定承担风险，走出温柔梦乡，这就意味着个人要对变革作深层的承诺，它必须是一个有意识的决策，知道未来从来都是未知的，承认未来脆弱性的存在，并且坚信这一决策。所以，虽然战略可以是一种思维状态，一种需要内心常想着去做的事，但如果没有这种承诺，战略也仅只是一种思维的方式。这很有趣，但却不太可能带来太多的改变。

对于全部有效果的战略，一条简单的规则就是：战略必须与众不同。但这种不同并不产生于紧密相连的活动体系或者已被利用的核心能力（传统战略里是这样的）之中，而是

产生于对关键战略流程的关注和决定这些流程的简单规则之中。当某种样式从流程中产生——这种样式产生网络效应和规模经济——结果可能是长期的竞争优势，就好像英特尔和微软所获得的竞争优势已有十多年历史一样。当然，在更多的情况下，竞争优势是短期的。

通过设计这些关键战略流程来定位公司，管理者可以追求最有发展前景的机遇。这些流程对于在竞争混乱、高速的市场上设立秩序也是至关重要的。简单的规则从经验中产生，它可以分为五大类：操作规则，边界条件，优先程度规则，时机选择规则，退出规则。下面的表格界定了这些分类（表 6. 1）。

### 透镜 3：战略作为联盟

领导者不能根据自己的意愿改变组织，成功的变革在于把组织成员团结在你的周围。换句话说，把个人自身愿景与组织更广泛的愿景结合起来，这不仅会让员工更愿意接受，而且它还隐含着情感上更深层次的对实现变革的承诺。为了促使这一点能够实现，个人必须把共同的愿景作为他们自身愿景的延伸，而不是牺牲个人利益。麻省理工学院斯隆管理学院组织研究中心的主任彼得·圣吉把这一流程称为“使所有箭头指向同一个方向”，这包括将个人的精力都流向同一个方向，并相互补充，共同为实现组织的总体愿景作出贡献。在这层意义上，联盟是指精力的自由流动，这样，个人的精力才能得到解放并为共同目标服务。圣吉在《第五项修炼》中写道：

在一个公司里，共同的愿景改变了人们与公司之间的关系，公司不再是‘他们的公司’，而是‘我们的公司’。共同的愿景是使原本互不相信的人们开始共同工作的第一步，它创造了一种一致性。

表 6. 1 战略的基本原则

类 型	目 的	举 例
操作规则	这些规则清楚地说明了某一流程是如何执行的——“什么使我们的流程与众不同？”	阿卡迈关于客户服务流程的规则：员工必须由专业技术人士构成，在接到每一个电话和电子邮件之后就必须作出回答，研发人员必须轮流从事客户服务工作。
边界规则	这些规则是关于管理者该追寻何种机会，以及界限之外是什么。	思科早期的收购规则：任何被收购的公司员工数量不能超过 75 名，其中 75% 必须是工程师。
优先程度规则	这些规则帮助管理者为得到的机会排序。	英特尔关于分配生产能力的规则：分配取决于产品的毛利。
时机选择规则	这些规则使管理者能够及时应对出现的机遇并与公司的其他人员保持同样的步伐。	诺泰关于产品开发的原则：项目团队必须知道何时把某一产品交给主要客户以取得胜利，产品开发期必须小于 18 个月。
退出规则	这些规则帮助管理者决定何时放弃已错过的机会。	奥迪康关于终止开发中的项目的规则：如果团队中的关键成员——无论是管理者还是其他成员——决定进行公司的另一个项目，原先的项目就必须终止。

来源：“战略作为简单的规则”，凯瑟琳·艾森哈特和唐纳德·莎尔，《哈佛商业评论》，2001 年 1 月。

由于很少有人现实生活中对联盟有直接的经验，所以

它是一个很难被掌握的概念。我们所有的经验往往是在我们工作环境之外获得的。体育团队、乐队、慈善机构的组成部分或者与和我们有同样兴趣的人在一起工作，这是感觉层次上的经验，可以使我们充满激情，并产生一种“全体”感。有时候我们总是觉得活着真好。衡量这一点的标志是时间不经意间就匆匆流逝了，我们“醒来”以后，很吃惊地发现一天又过去了。

把这种联盟关系转换为组织设置是一项充满挑战的任务。要建立共同的愿景，就必须应对变革中严峻的考验。比如说，领导者要有能力明确愿景，使个人的创造力能够充分地发挥，个人无论是出于自身利益还是团队利益，都愿意为实现组织愿景承担自己的责任。一旦真正实现了共同的愿景，就会对组织产生重大的影响。人文学家解释了在大雁排队飞行时所发生的情况：

每只鸟在煽动翅膀时，就为后面的鸟创造浮力。借助这种相互之间的推力飞行，它们飞行的距离比单只鸟独自飞行要长 71%。领头的大雁累了，就会飞到队伍的最后，后面的大雁就会继续领队。队伍后面的大雁还会发出鸣叫，督促前面的大雁保持飞行速度。

#### 透镜 4：战略作为学习过程

对于我们大多数人来说，回答一些基本问题总是非常困难的。正是由于我们的生活都很忙碌，所以，很少有人会花

足够的时间来考虑这些问题。当然，我们所有人都愿意花更多的时间去考虑这些问题，只是我们没有足够的时间来做到这一点。我们的精力都被索甲仁波切在《西藏生死之书》中所说的那样被“积极的懒惰”给消耗了：

通常有几种懒惰形式：东方的和西方的。东方风格在印度得到完美的展现。一天坐在太阳下面，无所事事，避免从事任何工作和有用的活动，喝茶，听听广播里的印度电影音乐，与朋友们聊聊天。西式的懒惰与此截然不同。我们总是使我们的生活忙碌于强制的活动中，从而没有时间去应对真正的问题。

进行这项练习确实很困难，但是它涉及到原汁原味的生活，要求我们有高水平的意识，并坦诚谦恭地去应对它。正是如此，这个简单的战略框架才显得非常强大。仔细分析各种变革模式，从战斗中士兵沟通所用的心理疗法中你可以发现同样的基本结构。

由于我们个人进行这项练习非常困难，所以，对于一个组织来说，这就更困难了。因为组织需要一组个人分享共同的目的和方向。很多组织都羞于寻求这些问题的深层答案，在决策时采取专横的做法，躲藏在大量的模型和分析技巧背后，而这些模型和分析技巧都是用以衡量业绩、行业结构、客户、市场和竞争的。

传统上，西方社会中的组织不愿意深刻地剖析问题，而它们的日本竞争者在这方面却做得很好，从而在 20 世纪 80



年代迅速崛起。即使组织资源充足，资金雄厚，成功的战略也往往是令人难以琢磨的。学习如何看待战略背后深层次的问题就如同学习绘画一样。尼库莱德斯如是说：

学习绘画就是学习如何看待事物——正确看待事物的方法——这意味着不仅仅用眼睛直接去看事物。

战略可以总结为一种学习过程，通过战略，可以了解组织在实际环境中的定位以及存在的目的，还有需要满足顾客的需求以及这些需求在未来会如何变化（客户是否会明述这些未来的需求）。如果不思考最本质的因素，就不可能得到这些认识。

### 透镜 5：战略作为梦想编织器

有一些战略专家强调，如果人们在创造和执行战略时没有激情和愿景，那么，战略就没有任何意义。伦敦商学院的国际商务教授约翰·斯蒂夫便是其中的一员。《哈佛商业评论》杂志上有一篇名为“一个梦想编织者的战略”的文章中指出，梦想必须产生于战略制定流程之前，而且应该居于主导地位。现在，新商业环境的三个方面正在推动这种变革：

- 市场交易成本迅速降低。传统的由规模而产生的优势正在逐渐丧失，小公司可以与大公司竞争。竞争者四处揭竿而起挑战现有的秩序，现有的领导者必须改变对外部环境的看法，对各种威胁作出早期预警。而且他们还需很快进行变革。正是这种对快速行动和反映

的需要使得传统战略不再适合。

- 互联网大大增加了组织可以获得的信息量。由于网络经济有效地发展了组织的智慧，把战略对话仅仅局限于高级管理层的经理的做法开始变得没有意义。由上而下的流程会忽略一些重要的数据、思想和精力。仅仅依赖于最高管理层设立的延伸目标是远远不够的，如果让个人和团队把组织的梦想和愿景转变为自己可以实现的目标，就会产生更有效的结果。
- 商业模式之间的竞争也越来越激烈，战略可以有很多不同的选择，商业模式仅仅是获得资源的手段。商业模式也和影响自身的深层因素一样经历着巨大的转变。以往革新的战略总是包括一次性的努力，而这种努力是基于对物质资产的控制之上的。现在组织关键的资产便是思想，战略优势可以很简洁，如果公司想要在市场上生存和发展，就必须不断地把新的做法推向市场。正如约翰·斯蒂夫所说的：“改变一次商业模式虽然很困难，但不断重复这一过程却是一种真正的挑战。”
- 非常有必要拓展战略网。英特尔的前任 CEO，葛洛夫曾说，公司不需要激进、彻底的战略，而是需要大力开拓运作流程以实现可以带来最终胜利的战略。由于网络经济使得很多行业的价值增长点都产生了极大的变化，因此，上述这一点就显得尤为重要。
- 约翰·斯蒂夫总结说，现在的战略学家要很好地采取创业的态度。当公司开始自我转变时，没有人知道最

终的雄心壮志是否可以实现，实现目标的方法是在实现的过程中慢慢被掌握的。这一点对于创业者也是如此，他们拥有的资源与要实现的目标相差很远。创业者总是充满豪情地叙述他们的梦想，为所需要的工作赋予新的意义和尊严。他们不仅仅有目标，而且还有疯狂的梦想——虽然当今的市场逻辑告诉他们这些梦想是不可能实现的。在数码时代，要使得某战略能凝聚所有的力量，就必须要有有一种创业的思维方式来指导其制定过程。

### 透镜 6：战略作为有机的学科

当前的一些战略学家和思想家已经开始响应号召，采取行动。比如说，凯瑟琳·艾森哈特把战略说成是“有结构的混乱”，或是引用“协同进化”等生物模型来解释这一复杂流程。而这一流程的目的是通过建立一个不断改变的联盟和伙伴的网络来获得市场优势的。在这种模式下，管理者会根据市场的情况作出反应。与以往的模式相比，这种模式流动性更强，更符合当今世界的要求。这种模式同样也突出了战略某些时候会有与直觉相反的方面，比如说，需要有合作者（无论是外部的还是内部的）与之合作并与之竞争，根据协作情况和个人利益对每一个商业单位的管理者进行奖励。

### 战略的根本：满足客户

无论哪个公司选择使用哪个透镜，最终都是要为客户服



务。如果非要谈传统战略和新战略的话，那么，它们的目的是为了在客户眼中与众不同，并可以为客户带来独一无二的利益。

商业必须面向客户，对客户的真正需求作出反应（即使有时客户并不知晓他们更广泛的需求是什么，或是无法有意识地进行表达），这长期以来就是一条公理。然而，不仅仅是在最近，技术已经赋予了客户新的权力，使他们成为商业模式的核心，而且很多新的战略模式都承认这种至关重要的变化，并把重点重新放在了以客户为核心的商业模式上。比如说，密歇根商学院的商务教授普拉哈莱德和他的同事、市场营销副教授文卡塔玛·拉玛斯威米认为，客户通过个人化的经验已经成为了创造商业价值的积极协同者和开发者，而不仅仅是标准化商品和服务的被动购买者。

在新经济中，公司和客户的关系不再局限于把客户看作是拥有自己品位和期望的个人（这意味着要培养信任和关系），而是把每个客户看作是社会和文化的重要组成部分。当然，组织与其主要合作伙伴也在这一重要组成部分之中。与此相类似，组织开始以更广阔的视野来看待其核心能力的发展，从以公司本身为核心转向加强网络建设。

## 对未来战略的一种观点：战略作为混乱的学科

我们无法完全知道战略在未来的几年内会向什么方向演变。电影大师萨姆·戈尔德温有一句著名的名言：“作出预测，特别是对未来作出预测总是很难的。”在战略界有这样



一种不断发展的观点：由于各种事件纷乱复杂，世界在本质上是不可预测的，未来也是不可知的。

混乱学说包含了一系列广泛的行为，如分析系统深层次的行为，这些行为都是由简单的物理规律所主宰的，但是由于事件完全不可预测，所以，这些行为也有可能完全是随机的。在这层意义上，混乱并不意味着混淆不清，它意味着它是用来研究复杂事物间的联系的，而这些联系又是根植于我们用以观察现实世界的日常体系之中的。在现实中，这些联系是非线性的和动态的，它非常复杂，一种行为发生变化便可带来不同的效果，并使得因果之间的表层关联消失了（或是隐藏在一个更复杂的系统之下）。但我们又不能使用让我们自己觉得舒服的线性假设来使这些联系相似化，正如《混沌：开创新学科》一书的作者在该书的《前言》中所写的：

观察一下瀑布底部靠在一起的两团泡沫，你能猜出在瀑布顶端时它们之间的距离吗？完全不可能。即使是根据物理概念得出的结论也许也只是：上帝把所有的水分子都拿到桌面底下去了，然后又随意地混合起来……输入时的细小变化在输出时就变成了巨大的差异——这是一种可以称为‘对初始环境依赖敏感’的现象。例如，在天气方面，就有一种被人戏谑地称为蝴蝶效应的现象——一只蝴蝶在北京扇动翅膀带来的气流，可能在几个月后会演变成在纽约爆发的风暴。

混乱理论的最大贡献是，它认识到即便是最简单的系统

在今天也可能带来最难以预料的结果。这意味着模式发生了改变，因为它挑战了我们原来不自觉持有的观点，即这是一个稳定的世界，不稳定只是例外的情况而已。

事实上，这是一个混乱的世界，充满了熵变，它正变得越来越混乱。因此，也就难怪那些长期规划在预测未来时都极其不准确。确实，详细的规划体系及其背后的计量经济学模型不可能有效，因为，我们根本就不可能确凿无疑地预测未来。正如詹姆斯·格莱克指出的那样：

实际上，计量经济学模型已被证明无法适应未来的变化，但是很多人依然迷信这些模型能够产生更好的结果。

战略正在借鉴物理学和生物学等学科上的概念进行调整。这样的战略透镜强调适应能力、灵活性和变化速度，而不强调静态的定位及长期性的竞争优势。重要的不是“跑得更快”，而是“想得更快”。

普拉哈莱德和拉玛斯瓦米也谈到，这个新兴的多渠道的世界更加强调组织的灵活性，因此，组织必须为此做好准备。

“实际上，公司的任何一部分——无论是某一个销售人员还是某业务单位——都不能想当然地认为其在该组织中的角色是稳定不变的。业务模式改变了，新的机遇和挑战出现了，因此，组织就必须不断地重组其资源——包括其人员、机械、基础设施以及资本。管理层必须创建‘维可牢(Velcro)组织’，在这种组织中，资源可以被无缝且几乎毫不费力地重



组——就像维可牢式的系扣和解扣一样。”

可能仍然有一些这样的组织,它们的未来很清楚,它们在世界上的地位也很稳固,但是,这些组织的数量正在迅速减少——它们中的很多组织已经发现,没有任何事情可以想当然。对在组织里工作的绝大部分人而言,他们面临的挑战是,抛弃那些战略教科书,转而集中精力抓住转瞬即逝且不可预知的成功机遇。传统的战略认为,优势来自于开发资源或者稳定的市场地位;但未来的战略却认为,优势来自于成功开发这些转瞬即逝的机会。

为此,组织必须具备前所未有的灵活性。这可能会给其雇员带来心理和情感上的伤害,因为每个人适应快速的外部变化的能力是有限的;但是,另一方面,这也更加强调维持一个稳定且严格的组织价值观的存在的重要意义。

## 现在:保持警惕

克里斯·祖克和詹姆斯·艾伦在其著作《从核心业务盈利:动荡年代的增长战略》中提出了以下 10 个问题,管理团队必须定期自省,因为战略形势总是在不断地发生变化。

我们最重要的可赢利核心业务是什么?该核心是正在加强还是在削弱?

我们当前的业务范围是如何界定的?该业务范围将会发生什么变化?

在我们的业务范围之外,目前是否有新的、将会对我们

的核心业务构成长期威胁的竞争者出现？

我们的核心业务在战略层面和经营层面是否都得到了充分发展？核心业务的“潜在价值”是否得到了充分发展？

我们核心业务周围都有哪些可能的邻接业务？这些部门的业务下一步或下几步都有哪些发展？我们把它们看作是有规划的、有逻辑的发展整体，还是孤立地看待它们？

我们对本产业的未来持何种观点？作为团队，我们是否已取得共识？我们的观点是如何影响我们的邻接战略和目标的？

新的主要增长点是在核心业务之内发展，还是在核心业务之外发展？我们的决定是什么？

产业变化是否改变了未来竞争优势的基本来源？是如何改变的？是通过新的模式或新的部门，还是新的竞争者？我们经常关注的是什么？

组织发展的推进者和反对者的力量对比是否恰好可以推进必要的改革？

我们所有的重大战略和经营决定中，我们必须长期贯彻的战略原则是什么？

特定的产业、特定的公司在特定的时期内还可能会有其他的一些主要问题，但是，如果回答好克里斯·祖克和詹姆斯·艾伦提出的这些问题，可以使你们比竞争者处于更为有利的地位。

祝你们好运！

[www.mh jy.net](http://www.mh jy.net)

# 07

## 战略实践

- 大不列颠百科全书:新的信息经济如何改变竞争规则
- 快乐公司:创造完全的购物体验,让顾客乐意支付高价
  - 西尔斯:业务逻辑和文化的改变
- 日本 7—11:高效的技术应用与审慎的管理相结合
  - Natural Step:创建共同的目标和愿景
- 维米尔科技:兴起和收购——战略的应用
  - Coda:加思·布鲁克斯个案研究

“世界上没有什么事情能比带头引进一系列新事物更难处理，更危险，更难以预测成败。”

——马基雅维利

“有痛苦才有梦想，  
有梦想才有想像，  
有想像才有人类，  
有人类才有力量，  
有力量才能改变一切。”

战略有时被描述为 1% 的理论和 99% 的理论实践。为实现战略目标和目的，组织通常不仅需要有一个正式的战略实施计划，而且还需要具备一种更新员工陈旧观念的能力。正如我们所知的，这意味着战略过程既植根于对当前现实的认识，也植根于对组织未来发展的远见卓识。成功转变的组织能够清晰地传达出组织的现状、追求的目标以及组织在外部世界所扮演的角色，正是这种深刻的认识导致了变革的过程。

变化其实无时无刻不在我们身边，但是，只是最近我们才把对变化管理的观念上升为重要的商业概念。该观念的改变清晰地反映了越来越动荡的商业环境。几乎没有哪一天没有哪个大组织不改造自己，或者不进行自我转变（无论是通过完全质量计划，还是流程重组、规模收缩或是传统的结构

重组)。在过去的 10 年中,激进的变革计划已经迅速地 from 私有部门发展到公共部门,如志愿者组织和慈善组织,并不可避免地进入到我们的日常生活之中。因此,很正常地,组织开始把注意力转向变化发展过程的本身,以及如何最好地动员组织中所有人员进行必要的改变。

几乎所有人都害怕改变。更准确地说,我们适应变化,尽可能地适应变化,并且如果够幸运的话,还把它转化为我们的优势,而不是促使管理变化。实际上,促使管理发生变化是不可能的。管理意味着我们可以控制或限制外界事物的影响,但是,它们在短期内是超出我们的控制范围的。更为严重的是,从更深的层面上讲,这种想法忽略了一点,即我们应该创造外界事物。那些最好的组织并不管理它们遇到的变化,而是帮助创造变化,它们把自己定位为自己命运的共同缔造者。

没有任何神奇的模式可以指导我们的行动。行动将取决于影响事物的各种因素之间的复杂的相互关系。洛桑的 IMD 战略变化及管理学的教授彼得·斯坦布说得更直截了当:

那些自欺欺人地认为某一种变化药方可以用于任何疾病的人,要么是无知,要么就是在吹牛。

在本章里,我们将研究一些组织是如何面对挑战的——尽管它们的成功大小不一。在每一个个案之后都有一个简短的分析,并总结关键的经验教训。



## 大不列颠百科全书

### 组织简介

大不列颠百科全书 1768 年成立于苏格兰爱丁堡，创始人  
为印刷工科林·麦克法考尔和刻字工安德鲁·比尔。大不列  
颠百科全书股份有限公司和大英百科全书网络公司（Britan-  
nica. com Inc.）网络的总部现在设在伊利诺州的芝加哥，  
它们自称为学习、知识产品的领先供应商。

### 它们的故事

在 1990 年至 1997 年间，硬封皮的《大不列颠百科全  
书》的销售额下降了一半多。而在同期，CD - ROM 版则销  
售很旺盛。当微软公司推出微软的电子百科全书时，它在大  
不列颠百科全书的行政层眼里看来，就似乎是玩具一样。大  
不列颠百科全书的知识内容要远远优于微软的电子百科全  
书，因为后者只不过做了在超市低价出售的百科全书。不  
过，大不列颠百科全书的人员没有认识到这一点，即父母购  
买百科全书是为了让孩子使用，而在 20 世纪 90 年代，父母  
能做的事情就是给孩子买电脑。因此，在孩子的父母们看  
来，微软的电子百科全书就几乎是大不列颠百科全书的完美  
替代品。

此外，微软的电子百科全书也拥有巨大的成本优势。每  
套微软电子百科全书的成本不过 2 元，而每套大不列颠百科  
全书的成本却高达 300 元。因此，这就不难理解为什么大不

列颠百科全书的销售额会大幅度滑坡。

## 分 析

大英百科全书的案例不仅仅是一则关于骄傲自满引起危险的寓言故事，它还表明新的信息经济是如何改变竞争规则的。令人不解的是，其实自 1997 年开始，大不列颠百科全书就开始尝试在互联网上建立其业务。

如今，大不列颠百科全书公司已经把注意力转向了如何充分发挥所有新媒体，包括无线技术的运用上了，以便把丰富的信息传递给世界各地的人们。该公司也在积极地集中互联网上一些更受欢迎的功能，以便使得大不列颠百科全书信息可以进入更广泛的范围。2001 年，大英百科全书教育网初次开始提供更广泛的教育服务，该教育服务结合了高质量的参考资料和电子课程，因此，学习的过程也变得更加有吸引力和轻松愉快了。

## 快乐公司

### 组织简介

快乐公司于 1986 年由原教育工作者和教育资料出版商普莱森特·罗莱塔创立的。从那时起至今，快乐公司向全美女孩售出了超过 6, 100 万本的书和 500 万个洋娃娃。该公司网站在上宣称：“快乐公司的产品致力于培养全美女性既具有传统女性的自豪感，又张扬现代女性的生活风格，从而丰富美国女孩的人生。” 1998 年，世界上最大的玩具制造商

马特尔有限公司收购了快乐公司，但作为独立的子公司，快乐公司仍然继续营业。快乐公司总部位于威斯康星州的米德尔顿。

## 它们的故事

当产品和服务变得越来越商品化的时候，顾客在购物和购买服务时的体验就会变得比以往更加重要。在当今的世界里，互为竞争的产品和服务变得越来越无差别，各公司都希望通过增加体验来提高产品和服务的价值。当公司把服务作为舞台——把产品当作道具——从而吸引消费者参与其中，使得本次购物成为一次值得铭记的事情时，体验就产生了。由于体验总是位于娱乐业的核心，因此，任何公司只要能使顾客亲身参与一次感觉难忘的购物，那就等于创造了一次体验。

快乐公司旗下的美国女孩（American Girl）就是创造体验的一个实际例子。位于芝加哥的美国女孩是一个有名的玩具帝国，其产品风靡全世界。该店成功地协调了其产品的系列和购物的环境，创造出了一个完美的购物体验，所以，消费者愿意为购买其物品支付更高的价格。

## 分 析

当前零售业的一个基本理论认为，顾客的体验至少与产品本身的购买同样重要，如果不是更重要的话（我们假定该商品和服务的质量与行业标准相当，甚至超出行业标准），

人们就不会去购买。像美国女孩这样的零售商在满足顾客的需求时，提供了更多的体验/娱乐的内涵，因而比业内的一般对手都要出色。

比伯私人资产公司的主席克里斯平·特威代尔认为，零售商提供的娱乐/休闲内容与其赢利能力之间存在着明确的关系。位于英国南部肯特郡的 Bluwater 是欧洲最大的购物天堂（零售商在此刻意回避使用“购物中心”这个字眼），进一步发展了该观念。在 Bluwater，顾客作为“客人”可以享受到“主人”提供的完全休闲的体验。

## 西尔斯

### 组织简介

该公司的历史可以追溯到 1880 年代。那时理查德·西尔斯还在位于明尼苏达州的诺斯·雷德伍德的圣路易斯的火车站做代理商。西尔斯做代理商的工作给了他充分的业余时间，他就利用这些时间向路边的当地居民出售木材和煤炭赚取外快。后来，西尔斯于 1890 年代成立了一家邮购公司，该公司于 1925 年开张了其第一家零售店，随后零售店数目剧增，到 1997 年时，其零售店的数量已经超过了 800 家。

如今，公司的使命就是：西尔斯——购物、工作及投资的好场所。

### 它们的故事

1992 年，西尔斯宣布它将重组，以赋予该公司更多的



实力和营销中心，并让其股东获得更多的投资回报。

重组的内容之一就是西尔斯商品集团（Sears Merchandise Group）围绕服装、家用品和汽车进行重组，关闭旗下众多表现不佳的百货店和专卖店。原按商品目录分销的业务由于无法赢利于 1993 年关闭，这使它变成了一个规模更小——但却是很成功的——反应快捷的公司。

## 7—11 日本

### 组织简介

7—11 日本创立于 1973 年，并于次年在东京开张了第一家店铺。该公司设立了日本第一家真正的便利加盟连锁店，明确其目标为“现代化并重振中小型零售业，实现共荣”。公司的网站宣称，该公司与其成员店和顾客一道坚持应对挑战，加强基本，并致力于继续接受新的挑战，把该便利店建设成为顾客欣赏的便利店。

到 2000 年 12 月 31 日为止，该公司的网络已经覆盖了全球 19 个地区的 21,142 家店铺。在 2001 年早期，7—11 日本已经从大卫手中抢过了日本最大零售商的头衔，大卫是一家深陷困境的超级市场巨人。与大卫和其他一些竞争对手不同，在截至 2001 年 2 月底，7—11 日本在总体经济大滑坡的局面下销售仍然增长 4%，利润则增长了 15%。去年的税前利润几乎为其最大竞争对手的两倍。

## 它们的故事

7—11 日本应用互联网实行主要基于专有权体系的 e—战略，取得了很大成功。大体而言，它采用互联网与零售顾客交谈，而不是运营其核心业务。在日本，7—11 日本因为有效应用电子通信加强营销而受到广为推崇。

到 1980 年代中期，7—11 日本已经淘汰了老式的收银系统，取而代之的是电子销售终端系统，这样，顾客的采购情况就得到了有效的监控。到 1992 年，它已经 4 次彻底更新了其信息系统。

1995 年，在互联网浪潮席卷日本之前，该公司已经开始建立新的且基于专有技术的系统——这些专有技术几乎没有经过任何测试，更不要说经过实际验证了。

但是这个系统成功了，它给 7—11 日本带来了下列四大优势：

- 首当其冲的是跟踪顾客需求的能力，而当时对市场管制的解除正使得消费者变得更加挑剔。一位 7—11 日本信息系统部门的主管说：

我们相信竞争的性质正在发生改变。公司正被客户的需求所牵引，而不是积极地把产品推向客户。在此环境下，战场变成了商店本身——公司和客户之间的接口。

- 公司每天三次收集每个店铺的销售信息，用大约 20 分钟的时间进行分析处理。所以，它就拥有了最新的



信息，即哪种商品或包装是最受顾客欢迎的。

- 该项技术使得 7—11 日本可以预测每日趋势。特别是当顾客变得更加挑剔而产品周期变得更短时，它就显得更为重要了。公司采用该项技术进行预测时，部分考虑的因素就包括天气，因为天气是预测食品采购方面的一个关键因素。
- 公司的技术极大地提高了其供应链效率。订单传递的速度更快了。

## 分 析

7—11 日本的大部分成功经验都可以归结于对新技术的高效应用。在应用互联网方面，它首创了很多技巧，而且互联网是迄今为止仍然最为新潮的事物。

另一个原因是，公司在总体上的审慎管理。如今回顾起来，在过去的 10 年中，当竞争对手不计后果地扩张并最终不得不宣布关闭成百上千的店铺时，7—11 日本始终坚守一条信念：即如果当前店铺的销售额急剧下降时，公司就停止开张新的店铺。结果，7—11 日本的财务几乎没有任何债务负担。

## THE NATURAL STEP

### 公司简介

The Natural Step (TNS) 是一家非营利性的环境教育机构，致力于建设一个生态上和经济上都可持续性发展的社

会。TNS 提供科学的框架，指导企业、社区、学术界、政府机构和个人重新设计其活动以实现可持续发展。今天，TNS 已经在奥地利、加拿大、日本、新西兰、南非、瑞典、英国和美国等国设立了办事处。

TNS 的宗旨是：“发展并共享易于理解的、基于科学原则构建的共同框架，并以此为指针指导社会公正，以便可持续地向未来发展。”

### 它们的故事

瑞典的一批专业协会组织了大约 1 万人，发起了一个大规模的社会性环保运动，即 TNS。他们共同努力，组织各种活动，以促进可持续的社会的形成。卡尔·亨利克·罗伯特描述了可持续性是如何提供共同的使命感的，这种使命感把所有的会员团结在一起，从而可以产生大规模的改变：

把我们凝聚在一起的是一种共同的认识，即我们是一个大系统中的一分子。系统就像一棵树——树的主干和枝叶就是基本原则，构成系统的形式和结构，而叶子代表了我们为支持上述原则可以付出的各种努力。

各种协会——由工程师、科学家、医生和律师构成——就像不同的树叶从周围的环境中提供营养，而树干则把我们凝聚在一起一样。

TNS 框架帮助个人和组织从系统的角度出发处理关键的环境问题，减少自然资源的使用，发展新的科技，并促进雇

员和会员之间的沟通。它给人们提供了共同的语言和指导原则以改变当前的做法，并降低了它们对环境的影响。系统的条件被用作共同的精神模型，用于解决问题，制定共识文件（例如，关于金属、能源、农业和森林的可持续性发展行为），调整大学等科研机构的科学研究工作和学生课程，并通过企业、政府部门和其他组织促进可持续性战略规划的实施。

## 分 析

正是组织创造的共同使命感的能力才使得大量的人们团结一起。只有当组织真正理解了目标的所在时，才会产生真正的愿景，并且这种抱负才有可能变成该组织的主要原则。

TNS 鼓励对话和达成共识，而这是学习型组织的关键过程。TNS 框架植根于系统思考，在因果关系发生的开始阶段就专注于最重要的原则。

## 维米尔技术公司

### 公司简介

维米尔技术股份有限公司成立于 1994 年 4 月，创始人 为查尔斯·费格逊博士和蓝迪·福卡德。该公司最早开发出功能强大且易于使用的万维网使用工具，使得终端用户和专业人士无需编程即可在网上发布信息。维米尔技术股份有限公司开发的第一个产品主页几乎能帮助所有的公司快捷而简单地在网上发布信息，并通过网上发布信息获得商业利益。

## 它们的故事

1996年1月16日，在华盛顿州雷德蒙德，微软公司宣布收购维米尔技术股份有限公司，后者位于马萨诸塞州的剑桥，是开发可视化、标准化的网络发布工具的先驱，其最重要的应用软件产品主页是举世公认的关键网络工具。使用主页可以无需编程就可轻松地完成创建和管理丰富的网络文件。今后的主页将成为微软战略的一个重要组成部分。微软的战略是开发全系列的软件工具，从而让最广泛的电脑用户能够感受到网络的强大发布力量，无论是在互联网上还是在内部网上。

“数以百万计的生产力——应用用户都在寻求用更简易的方式参与体验网络的激情，”微软公司的主席和总裁比尔·盖茨说，“维米尔公司的主页产品填补了简单的HTML网页编辑器和目前的高端的专业网络发布系统之间的巨大空间。”

“能够使用微软的资源 and 渠道伙伴，这将帮助我们实现在更广泛范围内的网上发布信息的梦想”，维米尔公司董事长兼CEO约翰·曼戴尔说。维米尔自创立了“网上发布信息”的概念以后，表示要使用创新的可视化工具来创建网站。

1994年，查尔斯·费格逊——顾问、专家、麻省理工学院博士——借用其最喜欢的画家维米尔的名字创立了维米尔技术股份有限公司。当时，在硅谷创立科技公司的时机不太好，因为美国刚刚从经济衰退中逐渐恢复过来，股市疲软，

而投资人对互联网还没有真正的兴趣。但是，两年后，他的公司卖给微软公司时却卖了 1.33 亿美元，这为他本人和他的伙伴赚了一大笔钱。

维米尔的“很酷很大胆的设想”为开发主页创立了良好的开端，这是创建和管理网站的第一个软件产品，现在该产品已经与微软的 Office 软件捆绑在一起了，并声称已在全球拥有数百万的用户。

费格逊在其所著的《高高的火刑柱上没有囚犯：网络大战中的神话故事》一书中讲述了维米尔公司的故事。这不仅仅是一本关于某某人如何在市场上赚取亿万元资财的商业书籍，它还是一本实事求是地揭开硅谷内部运作的书。书中最精彩的内容之一是作者把硅谷描述为“找不到什么证据可以证明老实人会继承这个世界”的地方。

费格逊在全书中都非常直率，他列出了他碰到的那些人物的真实姓名——他们中的很多人都是 IT 产业界大腕——并根据自己的真实判断对他们进行了评价。费格逊对自己也很不客气，他坦白承认公司所犯的错误，并详细说明了他个人作为商人的缺点。确实，市面上没有多少商业书籍能像他那样在索引表的作者姓名下列出他们各自所犯的错误以及不成熟处和偏执多疑的地方。

下面所描述的是维米尔技术有限公司是如何在 1995 年 9 月初开始的 10 周时间内，从一个不为人知的处于发展阶段的公司一跃成为全美最轰动而最酷的新兴公司的。

“从 1995 年 9 月到圣诞节的这段时间里，这是我职业生涯中最激动人心、也是最饱经磨难的几个月。

“一年前，我们还不得不为筹措 400 万元而奋斗几个月。即便到了 3 月，我们在努力对抗 NaviSoft 的产品发布时，仍然没有人对我们稍加注目。但到了 9 月底，我们却遇到了完全相反的问题，这真的是个非常困难的问题：人们不是想要分一杯羹，就是想要我们的命，因为我们已经威胁到了他们的生存。而且，我面临的还不仅仅是来自外部的的问题，我得用对抗外来压力那样的办法来保卫维米尔公司，我还得使自己免受投资人和我们新雇请的 CEO 们的控制。情势瞬息万变，不论什么事都牵扯到另外的事，而我又几乎没有什么人可以请教。尽管这些发展变化让我非常亢奋，并带来极大的个人满足感，但同时也让我感受到残酷斗争以及极度压力的痛苦。

“即便到了 8 月，我们还是相当谨慎的。当我们与潜在的合作伙伴、大顾客和分析人士交谈时，我们都非常注意选择，注意保密，严防战略计划及技术的泄漏。但是到了 9 月，当我们的产品接近完成时，我们就到了该向全世界宣布我们存在的时候了。我们的时机选择得非常完美。我们根据计划，在秋季的高峰期发布我们的产品。我们需要业务，我们再也没有必要掩饰我们或我们的产品了。而且，也该是筹措更多的钱的时候了。所以，我们开始大力宣传我们的产品。当我们真的开始这么做的时候，别人都说那反响实在太大了。

“所以，在 1995 年 9 月 11 日，当我和彼得·阿姆斯特走进迪克·谢菲的数字媒体展望会为我们分配的演示间时，我们发现那里已经是人头攒动，气氛非常热烈。每一个座位都



坐满了，地面连插足的地方都没有了。风险投资商、银行投资家、技术执行人员和产业大腕们沿墙一字排开，而更多的人则只能站在过道和走廊里竖起耳朵听。所有的人都说他们听说过我们，但谁也没有看过我们的演示或我们的软件产品。现在，他们一下子就喜欢上了他们所看到的一切。随后，我们被人们包围了，他们给我们塞名片，要求见面，询问我们是否需要筹钱，邀请我们参加会议或合作等等。”

## 分 析

维米尔公司的起步和售出是快捷战略的一个范例。要知道，查尔斯·费格逊是根据 1993 年底的最初创意才创立维米尔技术公司的，1995 年 10 月才开始发运主页 1.0，而到了当年的圣诞节时，公司已经售出该产品了。查尔斯·费格逊本人把开创公司描述为“就如同收起一辆小巧、快速的敞篷车的顶棚，然后放入凯斯·贾瑞特、巴赫或 J. J. Cale 的音乐，并把汽车音响开到最大，继而驾驶着它以时速 100 英里的速度疾驶在黄昏空旷的大路上。”

战略并不总是那些小心翼翼制定出的行动和精心设计的规划。对于费格逊而言，这种体验发自内心深处，迅捷而且激烈。

总结本案例的战略经验时，我们必须首先认识到，费格逊的成就非常罕见。对于我们绝大多数人而言，公司被人用巨额资金并购的可能性就如同中六合彩一样渺小。这不是不可能，但也只有傻子才会一心指望它会真的实现。

但是，本案例还有一些其他的更有普遍意义的经验。即

# 全国迷你型MBA职业经理双证班

- 学习方式：全国招生 函授学习 权威双证 国际互认
- 认证项目：注册职业经理、人力资源总监、品质经理、生产经理、营销策划师、物流经理、项目经理、企业管理咨询师、企业总经理、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、采购经理、IE工业工程师、医院管理、行政总监、市场总监等高级资格认证。
- 颁发双证：高级注册 经理资格证+MBA研修证+人才测评证+全套学籍档案
- 收费标准：仅收取1280元 招生网址：[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)  
报名电话：13684609885 0451—88342620  
咨询邮箱：[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) 咨询教师：王海涛
- 学校地址：哈尔滨市道外区南马路120号职工大学（美华教育）



美华论坛  
[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

- 颁证单位：中国经济管理大学  
• 主办单位：美华管理人才学校

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电



- 近千本**MBA**职业经理教程免费下载
- -----请速登陆: [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

一般而言，把注意力集中在被收购的公司上，会因为失去选择权而变得相当危险。

另外，对绝大多数公司来说，合适的买家比较少。买家又因为地理位置、个性、技术整合等因素很容易放弃创业公司。最后必须记住，促成公司收购的原因是那些最基本的要素，如公司管理团队的质量、执行、技术和战略。因此，模仿其他公司的做法行事往往不是什么好办法。

维米尔公司的故事揭示的最重要的一点经验是，新经济其实就是进取型经济。当全球市场和科技发展变化节奏加快时，企业家敏锐地抓住了变化所产生的机遇。机遇有可能带来丰厚的回报，但是也得小心，因为商业的大道上布满了失败者的残骸。

### CODA 公司

但是，还有问题没能得到解决。战略最重要的任务就是说明组织的成功。你可能会愿意运用你的战略知识来解释最受欢迎的乡村歌手加思·布鲁克斯的故事。

## 加思·布鲁克斯个案研究

如果你问问美国以外的人，谁是美国历史上最受欢迎的艺术家？别人很有可能回答不出来这个问题。带着全球销量接近 1 亿美元的骄人成绩，加思·布鲁克斯的上升势头惊人。仅 1992 年里，EMI Music 50 亿美元的全球销量中的 9% 就来自加思·布鲁克斯。1997 年，他与他加盟的美国唱片公司卡

普托·纳什维尔不和，此事在媒界引起了不少关注。有不少谣传说，布鲁克斯要求该唱片公司的总裁斯科特·亨德里克辞职，否则就拒绝发行他的最新唱片《七个》。尽管各方都极力否认这两件事之间有任何联系，但是斯科特·亨德里克在1997年11月还是辞职了，而同月布鲁克斯的唱片《七个》就发行了。究竟布鲁克斯，一个自我评价为“长着灰白头发还不断地脱发以及进食都有问题的30多岁的人”，是如何击败他最大的竞争对手艾尔维斯·普莱斯利、迈克尔·杰克逊及艾尔顿·约翰的呢？

现在就比较容易解释清楚他为什么会获得如此巨大的市场份额了。他的销售额正好反映了乡村音乐在美国地位的上升，乡村音乐销量占到了美国音乐总销量的20%；他对上帝的信仰反映了全球宗教信仰的趋势；而他的精力、热情和富有感染力的能力也填补了1980年代以来流行音乐逐渐式微所产生的真空。但是，所有这些事件都不可能在它们发生前就能预测到，或是用某种机械的方式就能规划好。确实，肯定还有比加思·布鲁克斯更好的歌手和歌曲作者，而且还有比他更帅的音乐家。不过，即便是在1989年初，专家们恐怕也不会、也不可能预测到加思·布鲁克斯现象。

那么，我们该如何解释布鲁克斯的成功呢？有可能是他对职业的强烈情感，对目标的准确判断，以及实现目标的强烈决心，也有可能就是人们所说的历史因素了。布鲁克斯本人谦虚地说：

如果今天上帝降临人间，拿出一个盒子说，成功的原因就在这里，那么我倒是想找到这两个字：





音乐。这就很好了。我只是希望不是‘帽子’这两个字。

最后，还有三个问题：

- 你认可本文所提出的观点吗？
- 通过常规的规划流程是否能够预测到加思·布鲁克斯的成功？
- 如果你现在是娱乐业执行人员，你能预测到谁是下一个加思·布鲁克斯吗？

加思·布鲁克斯案例研究的目的是为了促进我们理解一点，即我们对组织成功的理解能力是很有限的。如果我们不能很轻易地解释某个音乐家的成功，那么，在试图解释更为复杂的组织的成功故事时，我们就必须谨慎些。



[www.mh jy.net](http://www.mh jy.net)

# 08

## 关键概念和主要思想家

战略有其独有的语言。通过本章的战略词汇，你可以掌握战略术语它们包括：

- 关键概念
- 主要思想家

就如同众多的关于商业的其他主题一样，战略理论和实践有其独有的语言。下面所示的为一些精选的关键术语、关键概念和主要思想家。

### 基于活动的管理

是指通过分析满足关键客户需求的主要商业流程，考察的是向顾客提供产品和服务的效率和有效性。这样的顾客视点分解了传统的功能单元，因为商业流程基本上是跨不同功能单元的活动。

### 关联营销

是指由亚马逊和 CDNow 等公司首创的一种营销模式：拥有网站的任何人都可以与它们签约，成为其销售关联方，并根据通过其网站售出的商品额提取佣金（一般为 5% ~ 15%）。

### 艾戈·安索夫

著名的学者和顾问。他提出了一些关键思想，包括差距分析、协调性、公司优势和分析型瘫痪。这些关键思想充实了现代战略思考的基本词汇。他的第一本书《公司战略》也是一本非常有影响力的书，出版于 1962 年。

## 架 构

这是约翰·凯在其《公司成功的原理》一书中使用的一个术语，用来描述组织内或组织与其成员、供应商和顾客或上述所有角色之间的系统的关系的。

## 平衡计分卡

哈佛商业学院的罗伯特·卡普兰和戴维·诺顿共同提出的一个概念，它在传统财务业绩手段的基础上补充了基于顾客、内部商业流程和革新的新的手段以及学习工具。但是，平衡计分卡并不仅仅意味着使用关键业绩指标，因为它特意把会计和财务信息整合进管理系统之中，它意味着管理系统必须着眼于在整个组织系统并在组织层面上加以长期贯彻。

## 老资格的公司

是指使用传统手段销售和分销产品的公司。

## 企业战略

该概念的内容包括市场定位和细化市场、匹配企业架构、在 SBU 层面上贯彻成本控制、差异化以及特殊化战略。

## 企业流程再造

该概念是指改造组织架构和流程以确保可以准确预测未

来的顾客需求，并用最经济的手段满足顾客需求。但是，该概念不应与粗放的成本削减方法（如缩减规模）相混淆，尽管很多组织同时在使用这两种方法，但是这会导致像众多经理人所认为的那样，即流程重组的价值总是被掩盖了。

### 阿尔弗雷德·钱德勒

出生于 1918 年的钱德勒是获得普利策奖的商业历史学家，他在创造 20 世纪 60 ~ 70 年代的组织的战略观念方面影响巨大。他是清楚揭示战略和公司架构之间关系的第一人。

### 选择板

这是互动的在线系统，它帮助人们从属性、价格和送货选择菜单中进行选择，从而设计订购产品。

### 群

在某特定领域里共同取得很大成功的某地一些相关产业组织构成的一个群。有名的群包括硅谷和好莱坞，但群其实无所不在。迈克尔·波特认为，群在下列三个方面影响竞争：

- 增加本地区公司的竞争力；
- 引导和加快本领域内的革新；
- 刺激本群内新企业的形成。

### 竞争优势

约翰·凯也步迈克尔·波特的后尘，把竞争优势定义为

“与众不同的能力在某特定市场上的应用，该应用使得某组织与其竞争者区别开来，并使其获得高于市场平均利润率的回报”。

### 竞争收益

当今世界技术变化日新月异，有时甚至新的出人意料的竞争者会突然出现。公司的成功将越来越多地取决于它如何有效地收集、分析和使用信息工具。拉里·卡亨曾著过一本关于本问题的书。他说，能把原始信息转化为有用信息的公司将“占据市场份额，推出新产品，增加利润，并打败竞争者”。

### 混乱营销

这是某些企业采用的一种方法，即通过提供给消费者过多的令人头痛的价格信息，使得消费者头昏脑胀，从而无法正确作出选择。其用意很清楚，即让消费者几乎无法比较它们提供的价格和竞争对手的价格，从而希望顾客不得不放弃比较，只好选择或接受知名公司的品牌产品。购买手机业务或进行买房贷款抵押的顾客常常会遭遇到这类混乱营销策略。

### 核心能力

是指某组织的关键能力（有时也称为区别能力）。盖瑞·哈默尔和普拉哈莱德是《竞争大未来》的作者，他们定义核



心能力为“一些使公司能向顾客提供特别受益的技能和技术（而不仅仅是某一个简单的或具体的技能和技术）”。

### 核心人员

某组织成功所绝对必须仰赖的那一小群人。比尔·盖茨回顾说，如果微软公司最重要的 20 个人离开了微软，那么，微软就有可能破产。公司领导艺术委员会的一份调查显示，电脑公司的 1.6 万雇员中只有 100 名员工是其核心人员；软件公司 1.1 万人中只有 10 名核心员工；而运输公司 3.3 万人中只有 20 个员工是真正不可或缺的。

### 成本领先

如果某组织要成为本行业里成本最低的生产商，那么，它就会努力追求规模经济或范围经济（包括必要的市场营销和促销支出以便保持知名度或品牌形象）和实现经验/学习曲线（长期积累起来的经验可以帮助找出更好的方法，而更好的方法则可降低成本）。成本领先并不意味着不达标产品或低劣产品的生产，它仅意味着以最低的价格向顾客提供相当质量水准的商品和服务（是否是最低价当然得由顾客来认定）。

### 关键成功要素

是指使某公司在满足顾客需求时与同业的竞争对手产生差异的那些关键组织能力。

## 文化诊断

文化诊断是战略流程中的一个重要组成部分，因为它让我们明白我们在处理我们作为个人和组织成员之一员的经验教训时使用哪些过滤器，以及在理解这些经验教训时的选择能力有多大。这是个复杂的领域，因为它直接显示出作为人所具有的弱点。

## 与顾客的亲密度

不断调整产品和服务以满足越来越挑剔的顾客，从而建立起顾客对企业和品牌的长期忠诚。执行这样战略的组织总是不断地尝试建立与顾客的终生友谊。

## 顾客关系管理

是指一系列用以向顾客提供个性化服务和促进顾客忠诚度的技巧和方法。CRM 正越来越被看作为战略性任务，它通常要求技术上的支持。

## 顾客牺牲

是指顾客最终所接受的和顾客的理想之间的差异。成功的企业通过培养学习型关系来减少顾客牺牲。顾客教给公司的越多，公司就越能满足顾客需求，公司的竞争对手就越难把顾客抢走。因为如果竞争对手要吸引这些顾客的话，顾客就得重新来教会它们自己的喜好。



## 数据统计

是指应用高级统计工具从信息数据库中确定哪些是有用的商业模式的过程。

## 数据库

是指某公司所有信息的存储库。

## 差异化

是指某组织具有的、在顾客所关心的那些方面独树一帜的能力。例如，产品或服务的领先地位、比竞争对手更好地理解 and 结识顾客等。

## 中 断

是指市场中一次性的改变，它导致剧烈的组织变化。

## 脱 媒

是一个新潮的词汇，它指互联网如何踢开中间人，并使批发商/生产商直接向终端用户销售。典型的脱媒受害者可能是房地产中介和旅游中介。

## 缩减规模

是指在市场上进行重组。这是处在萎缩中的市场，资源



(例如,人力、支持功能和其他因素等)水平不足以满足当前顾客的需求。

### 电子业务

是指应用互联网或其他电子手段从事经济活动。电子业务最重要的两个模式为 B2C (企业—顾客) 和 B2B (企业—企业)。部分原因是由于更多的新闻报道给了那些知名公司如亚马逊公司、B2C 模式更广为人知的机会;但是另一方面, B2B 可能比 B2C 具有更大的发展潜力。

### 电子商务

是指通过互联网进行的商务活动。

### 电子零售业务

是指基于网络销售和订单处理的零售战略。

### 外部定位

是指某组织与外部世界的关系,主要是指市场、顾客和更广义上的环境。

### 外部风险

是指外部世界所导致的所有可预知和不可预知的危险,包括竞争对手的可能反应、媒体攻击、立法或替代所造成的



对市场需求的威胁。

### 焦 点

是迈克尔·波特广泛宣传的一个概念，它涉及到在某行业内选择哪个市场领域或哪些市场领域，以及如何在这些领域向顾客提供服务并与对手竞争。

### 功能性战略

是指把公司/企业战略转化为具体的经营性战略的工具。

### 差距分析

是指对某组织当前的现实和其愿景之间的差距进行分析的办法，也包括对外部顾客需求和内部能力之间差距分析的办法。

### 全球化

是指跨国界或跨地区的经济活动，由于信息技术的影响，该过程正在加速之中。

### 信息中介

是指这样的一些个人或公司，它们通过掌握具体顾客的信息需要，竭力满足顾客的需求，但又保证这些信息不被别的公司或个人所利用。

## 信息化

是由哈佛学者夏先纳·鲁伯夫提出的一个术语，用于描述信息技术具有的转化以及实现组织流程、目标、行为和事件的能力。

## 革新

是指组织的产品或服务或二者的相关流程的巨大改进或提高。

## 知识资本

知识资本是指知识、信息、知识产权、经验等可以用来创造财富的知识物质。在商业领域里，知识资本是指某组织的雇员所掌握的那些能够给公司带来竞争优势的知识与技能。

## 内部能力

是指组织的强项。约翰·凯认为，杰出的能力是指“某组织具备而竞争对手所不具备的那些东西……这样的公司在市场中具有一系列的独特关系”。

## 内部约束

是指制约某组织实现所期望的目标的一些因素，包括可



用资源的水平、关于新市场和产品的知识，以及该组织在面临新机遇时所体现的文化适应力。

### 内部网

是指仅对特定的集团或组织开放的、用于组织和分享信息的网络。

### 关键业绩指标 (KPI)

是一系列手段的总称，这些指标覆盖于组织的各个重要领域。尽管对特定指标的选择取决于每个组织的不同情况，但是 KPI 通常是从下面几类信息中选取的：顾客满意度；产品和服务的创新；运营水平的提高；雇员的士气和敬业精神；财务健康状况和文化诊断。

### 神奇新产品

是指某新产品或服务项目一经推出就主导了市场，并给最初的投资带来了几倍的回报。

### 知识管理

是指基于计算机处理的信息分享系统，它可以实现公司增加反应灵敏度和创新能力的目标。

### 大规模生产

是指大批量地一次性生产或多次生产产品和服务的生产

方式。

## 亨利·明茨伯格

他自 1968 年起就进入 McGill 大学管理系，在战略形成的过程和组织设计等方面著述颇丰。他所著的最为知名的书籍包括《管理工作的性质》、《组织架构》、《围绕组织的权力》、《战略过程》、《明茨伯格谈管理》，他的《战略规划兴衰》一书为他赢得了管理学会颁发的最佳图书奖。

## 使 命

很多组织已经认识到确定一个正式的使命陈述从而确定组织的目的这一做法的重要性。理论上，恰当的使命陈述必须抓住该组织的精神，涵盖该组织的真正独特之处，并提供一个开创组织未来的平台。管理学方面的专家有时也称之为目的确立或战略意图的确立。使命陈述必须基于对现实的清晰认识，其形式为正式的宣言，并宣布该组织的终极目的。但是，在现实中，使命陈述很少如此，相反，它常常不过是一堆关于管理的华而不实的新颖词藻而已。

## 新资本主义

美国前劳工部长罗伯特·瑞奇认为：“旧资本主义时代的巨型公司拥有大量的雇员；而新资本主义时代的巨型公司只拥有少量的雇员。旧资本主义时代所具有的那些东西，如财产、合同、有限责任、民事侵权行为和破产等都已经不再真

正适用了。新资本主义的关键资产不是那些物理意义上的财产，而是知识资产，而众多的知识资产其实就是人本身。”

### 一对一营销

是指定制个性化产品或服务，从而满足具体顾客的具体需求。

### 出色经营

是指以具有竞争力的价格、最轻松方便的送货方式向顾客提供可靠的产品或服务。组织采用这种战略的目的是想在价格和便利两方面都取得业界的领先地位。

### 理查德·帕斯卡尔

理查德·帕斯卡尔出生于 1938 年，他在斯坦福大学的商业研究生院任教了 20 年，现为第一流的商业顾问。他自著及合著了三本极为值得关注的书：《日本的管理艺术》、《刀口上的管理》及《在乱局之巅冲浪》。

### 迈克尔·波特

波特出生于 1947 年，现为哈佛商学院的教授。他可能是企业战略领域里最知名的专家，而且也是使战略发展成一门学科的贡献最大的人。本书将要介绍他所提出的“五个力量”模式，有时也被称为“波特模式”（如下文所示）。这是全世界 MBA 教育的基础理论。他出版了大量的专著并发表

了大量的文章，但最著名的是《竞争战略》和《竞争优势》。波特的很多思想都发表在《哈佛商业评论》的头版。

### 波特模式

该模式表明，某行业的赢利能力由下述五个基本竞争力共同决定：

- 买方在与该行业的企业讨价还价中的力量。
- 供应商在与该行业的企业讨价还价中的力量。
- 新企业进入该行业的难易程度。
- 可替代产品是否可得。
- 该行业内现有企业之间竞争的激烈程度。

### 产品领先

组织获得产品领先的途径是持续不断地提供最先进的产品和服务。

### 产品交替

当世面上同时出现几代相同产品时，产品交替就出现了。在此情况下，最早版的软件可能会降价销售，而最新版的可能以高价同时在市场上出售。

### 前景理论

前景理论认为，人们更多的是受到亏损而不是收益的驱使与鼓动，而这又会导致更危险的行动，因为损失会越积越

大。例如，在一天中最后的而不是最初的那一场赛马里，赔率很高的赌博总是最受欢迎的。但到一天快要结束时，马迷们就几乎输光了所有的赌资，但他们还是渴望在最后疯狂赌一把，从而把所有的钱都赢回来。他们不会在第一场比赛时就这么做，因为那时他们觉得他们还远不到孤注一掷的时候。

### 推动技术

是指通过万维网把新闻和多媒体信息发送到个人电脑上。网络本身基本上是“拉动”性质的媒体。用户决定他们的所需，把浏览器指向相关的网站，然后把选中的页面发送到自己个人的电脑里。

### 现实核查

现实核查是个人和组织通过使用工具、技术、方法或手段，从而获得关于自己在现实世界里的地位的反馈。现实核查包括那些被看作是具有战略意义的工具和技术（如行业分析、竞争者分析和其他手段）以及那些非战略性的工具和技术（如顾客研究、雇员反馈或单单阅读贸易杂志）。实际上，不论是否被贴上了战略标签，只要能促进组织的现实性意识，那么，该工具或技术就是战略流程中重要的一部分。

### 重新确定目标

最初，这是美国电视执行人员使用的术语，用来描述当



某知名电视节目的知名度开始下降时，电视台马上采用新的角色和情节，推出新的系列节目以“刷新”该节目的做法。现在，该做法已被那些急于重建势头的公司所采纳。

## 偏 激

这是一种病态的固执，当现实已经完全改变时仍然相信某事不变。无论是个人还是组织，都有可能犯偏激的毛病。1998年，美国海军的文森斯号战舰面临着心怀恶意的伊朗船只。随后的一系列快速调动又加剧了紧张的气氛。就在这样的大混乱中，美国海军人员误认为一架民用飞机空中客车320是伊朗的F14战机，误听了该客机的识别信号，并错误地认为该客机正开始向战舰降低高度。而实际上该客机在其正常的航线上飞行。于是战舰向该客机发射了两枚导弹，导致了290名乘客全部丧生。而自始至终，该战舰的电脑系统运行完全正常。

## 情况规划

这是壳牌公司在1970年代首创的工具，该工具为未来的一系列可能出现的情况进行辨别和规划。简而言之，情况规划就是为了提高公司应对任何未来局面的能力。

## 7-S 模式

这是一个广泛应用的分析工具，它由理查德·帕斯卡尔和安东尼·艾索斯共同设计的。它有7个关键的题头，管理



人员在评价组织时必须对这 7 个题头特别予以关注。它们是：战略、架构、系统、技能、风格、共同价值和员工。其中，有些方面是“硬性的”（如战略、架构和系统），而有些方面是“软性的”（如风格、员工和共同的价值）。“技能”处于中心位置，因为这既是“硬性的”又是“软性的”，它还包括关键人员的独特能力和组织整体的核心能力。

### 共同的愿景

一个公司的共同愿景可以改变公司的每一位员工与公司之间的关系。此时的公司不再是“他们的公司”，而是“我们的公司”。拥有共同的愿景会使得互不信任的人们开始团结并一致工作的第一步，因为它可以创造共同的身份。

### 战略架构

这是盖瑞·哈默尔和普拉哈莱德首先采用的一个术语，用来描述组织为开发新能力而制定的高级蓝图，这些新能力是实现其未来愿景所必须的。因此，它强调多层个人网络和关系的重要性，正是这些网络和关系促成了组织走向成功。

### 战略资产

组织的市场地位（例如独占或垄断地位），或组织与国家或地区经济集团之间的关系。

## 战略漂移

组织的财务业绩反映该组织在过去的时间里的关键成功与失败。由于销售和利润总是落后于市场实际的变化，所以，关键市场上的增量变化通常被忽略。组织可能会感觉其边际利润和利润受到了积压，但是仍然很乐观，因为销售还是很好的，甚至还在上升。如果组织不能处理顾客层面的根本问题，那么，销售额将开始下降，利润可能急剧下滑。战略漂移产生的原因通常是因为忽略了市场上出现的中断，因为从这些市场中断出现开始到最后反映到财务业绩上这之间有一个时间的延后现象。

## 战略转折点

是指安迪·格罗夫提出的术语，用来描述企业生命中的某个关键点，在这个点上，企业的命运开始发生向好的方向和坏的方向的改变。

## 战略定位

是指某组织开展与竞争对手不同的活动，以及用不同的方法开展类似的活动以便获得市场区别。

## 技术采纳生命周期

这是杰弗瑞·墨尔首创的模型，用来表示个人开始接触技术革新的不同时间点。墨尔指出存在下列 5 个主要群体，



它们分别在新技术生命周期的不同阶段接触到新技术：

- 革新者：技术狂热者
- 较早接受者：有远见的人士
- 较早的大多数人：实用主义者
- 较晚的大多数人：保守主义者
- 落后者：怀疑主义者

## 折 中

公司有时不得不放弃一些产品特性、服务或活动，以便在其他的方面能够独树一帜。正是这些产品在价值链方面的折中才使得公司真正出色。当产品和价值链的改进不再需要折中时，这些产品和价值链已经变成了新的最佳产品或经营手段，并被竞争者所模仿，因为此时的模仿已经不会损害当前的竞争态势了。

## 10 - X 力量

这是安迪·格罗夫在其《只有偏执狂才能生存》中提出的术语，用来描述威胁到企业未来发展的一种极具竞争力的力量。

## 独一无二的销售主张 (USP)

这是公司的独特点。USP 是一种独特的方式，它恰如其分地匹配了公司的内部能力和外部市场的机会，从而实现了竞争优势。

## 附加值

从本质上看，附加值是公司的价值产出与成本投入之间的差值；从技术角度看，它是产出的市场价值和投入的成本包括资本价值之间的差值（正是后者才使得附加值表和损益表不同）。它也可以表达为一个比值（附加值与公司的净产出或总产出的比例）。但在实际上，具体计量附加值比较困难，因为产品或服务有很多不可见的/心理的属性。

## 价值主张

公司可以向顾客承诺提供一系列好处。这些主张与公司的竞争者的主张不同。

## 病毒性营销

发布诱惑性的信息，通常使用在线技术传播，以使得它可以传递给越来越多的人群。人群的数量最初是呈几何级数增长的，然后才呈自然级数增长。

## 愿 景

公司对未来的设想通常会很吸引人地跨越一段时间，但它必须是可以实现的。公司对未来的设想必须基于敏锐的意识，否则，它马上就会变成空想的战略——每一个方面都很出色，但它永远也不可能实现。

[www.mh jy.net](http://www.mh jy.net)

# 09

## 资源

关于战略，人们已经写了很多了。  
本章将试图定位最好的资源：

- 关于战略的著作和文章
  - 文章
- 报纸、期刊、杂志和网站

## 附简短数字说明

在过去的这些年里出版了成千上万的关于战略的书。下面所列为一一些最佳著作：

**奥尔德里奇：《控制数字市场：新经济下的竞争实践战略》，**纽约，John Wiley 出版社出版，2000 年

奥尔德里奇认为，数字经济时代有两个关键的价值衡量标准：时间（你提供的产品或服务能给顾客节省多少时间）和内容（为顾客带来附加值的信息、知识或服务）。作者进一步描绘了一种新的商业模式，他称之为数字价值网络，这是由互有电子联络的商业伙伴组成的共同体，该共同体共同为顾客提供其所需的价值，并为创造和维持该共同体制定战略。

**伯顿·约翰：《知识资本主义》，**牛津，Qxford University Press 出版社出版，1999 年

约翰·伯顿在这本备受争议的书中收集并提出了大量的证据来证明传统经济向知识经济的转变是如何重新定义组织的形式和性质的。他同时描述了一类新型的资本家的出现，这些新资本家仰赖的不再是物质的资源，而是仰赖知识。市面上有众多的关于知识经济的通俗易懂的著作，但是那些搜寻真实内容而不是花哨言论的读者会发现，《知识资本主义》严肃庄重，时时闪烁着真知灼见。





坎贝尔、古尔德：《为什么业务单元之间的联系经常失败？如何使它们的联系成功？》，牛津，Capstone 出版社出版，1998 年

这是一本探讨关于如何以及在何种条件下公司的联合投资能产生更多的回报的指导性书籍。该书的研究深刻有力。坎贝尔和古尔德把“协调”视为“战略家的圣杯”。作者认为，如果能够使组织各个分散的部门作为一个整体运作，那么，该组织将无需耗用过多的资源而创造更多的价值。他们进而解释了为何协调有时难以实现，如何评估潜在的利润，母公司应该何时及如何介入协调，还解释了协调的正反两面的观点，以及应如何评价对协调的介入活动。

克里尔门：《建立与实施平衡计分卡》，伦敦，Business Intelligence 出版社出版，1998 年

五年前，罗伯特·卡普兰和戴卫·诺顿在《哈佛商业评论》上开始发表关于平衡计分卡的文章。对于不熟悉这个术语的读者而言，平衡计分卡就是把组织的使命和战略具体化为一系列业绩的评价指标，这些评价指标共同构成了战略管理系统的框架。尽管平衡计分卡的始创者已经出版和发表了许多书籍和文章来发展和扩展该概念，但是对于解决组织内关于实现平衡计分卡管理时遇到的一些实际挑战和问题，仍然不是很有说服力。本报告知识丰富，可读性很强，它出色地填补了该缺口。本报告包括一些很有指导作用的个案研究，提供了关于实现平衡计分卡的好处和遇到的各种难题，

见解深刻而清晰。本书虽价格不菲，但是那些计划建立和实现平衡计分卡的公司会很快发现，它能帮你节约宝贵的时间，避免犯错误，因而是很值得买的一本书。

**阿里·德·赫斯：《长寿公司》，伦敦，Nicholas Brealey 出版社出版，1997 年**

阿里·德·赫斯是公认的“学习型组织”概念的提出者。他基于壳牌公司在 1980 年代早期进行的研究（研究结果未予发表）提出，绝大多数公司失败的原因是因为它们的眼光总是过于狭隘地关注财务业绩，而对公司本身其实是一个具备学习、适应和成长能力的人的共同体这一点缺乏足够的认识。他认为，存活下来的公司强调的是知识而不是资本，是适应能力而不是核心能力。阿里·德·赫斯于 1997 年获得爱德温·布兹最有创见、观察力最敏锐的管理类书籍奖。不过，还是有点让人失望，因为他的思想还没有获得突破，没有被主流所接受。但即便如此，任何对组织的学习抱有兴趣的人都会从本书中发现有用的东西。

**彼得·德鲁克：《后资本社会》，纽约，Harpercollins 出版社出版，1993 年**

书中提供了一个早期的、关于新经济的描述。该描述多年来一直非常准确地切合了实际。如果说汤姆·彼得斯是依然健在的最为知名的管理学大师的话，那么，彼得·德鲁克就是最受人尊敬的、最深刻的管理学大师了。

**杰克林·伊斯顿：《击败财富》，纽约，McGraw - Hill 出版社出版，1999 年**

杰克林·伊斯顿的书受到了人们广泛深入的研究，其可读性极强。该书证明，网站并不一定要成为高姿态的夸夸其谈者才能赚到大钱。她讨论的那些网站向人们证明，如果某网站的想法足够成熟并能得到很好的执行，且这些创业公司的成本能够得到严格管理的话，那么，网站极有可能迅速赚钱。

**菲利普·伊凡斯和汤玛斯·伍斯特：《裂变：新经济浪潮冲击下的企业战略》，波士顿，Harvard Business School Press 出版社出版，2000 年**

我们这些身处信息传播行业中的人直到最近还面临着一个战略选择，即到底是追求内容的深度还是追求传播的广度。如果给顾客提供丰富的、个性化的产品和服务信息，那么，你就必然影响到了本信息可能传播到的人的数量；另一方面，如果追求最大的传播广度，那就意味着该信息的个性化程度的必然下降，而且涉及到的顾客的范围越广，个性化程度就会越低。那么，我们到底该如何选择呢？波士顿顾问公司的两位顾问伊凡斯和伍斯特认为，因为高级数字技术的出现，它可以使信息脱离物理载体，因此，这个两难困境正在快速消失。这实际上消除了深度与广度的矛盾，并使得很多传统的商业架构及其战略成为了历史。

**苏曼姬·高沙尔和包德利：《个体化企业》，伦敦，Heinemann，1998 年**

苏曼姬·高沙尔和包德利两位作者在《哈佛商业评论》上发表了一系列标志性的文章，提出了战略流程的新框架。该新框架基于目的、流程和人本身，而不是传统的基于战略、架构和系统。《个体化企业》一书进一步发展了本框架的思想，这标志着一种全新的、强调个人的力量并认为个人力量是价值创造的推动力的管理理念的诞生。本书总结了作者 6 年多来的研究和对英特尔、ABB、佳能以及 3M 等公司的管理人员的成百上千次的访谈，是思想深刻并富有启迪的著作。

**格兰德温：《引爆趋势：小处着手成大事》，伦敦，Little, Brown 出版社出版，2000 年**

为什么有些少数派观点依然只是被少数派所接受，而另外的一些观点则已经被主流所接受了？本书作为一本罕见的著作，很好地探讨了如何才能使某一不引人注目的小思想被大多数人所接受并获得成功的观点。该书极具可读性，但是其中心思想并不足以支持一整本书。这也难怪了，因为该书最初只是发表在《纽约人》上的一篇长篇文章而已。

**赫勒：《欧洲优秀经理人研究》，伦敦，Harper Collins Business 出版社出版，1997 年**

同意了参加彼得斯和伍德曼的经典系列计划后，赫勒就开始寻找欧洲那些最为成功的公司，它们到底采用了哪些关

键战略从而击败了其竞争者。他在研究欧洲商业的现状时发现，欧洲长久以来的那些传统思想仍然处于主流地位，但是由于新型领导力量正在促进公司在复兴的 10 个领域里采取果断行动，所以，它们的上升势头在逐渐消失。这 10 个领域主要包括削弱领导权、推进激进变革、重塑文化、保持竞争优势和实现完全质量管理等。赫勒在每个领域都给出了可信的实例，说明欧洲公司正在全力以赴地促进变革。就如同所有的包含大量个案研究的书籍一样，书中偶尔褒扬的一两个公司已经在近些时候走了下坡路。这当然不会影响赫勒的基本思想之成立，但是，这也说明要保持行业领先地位是多么困难。

霍布斯鲍姆：《新世纪》，伦敦，Little, Brouwn 出版社出版，2000 年

在本书中，杰出的历史学家霍布斯鲍姆（你可能再也找不出一本书能比他的《极端的年代》更好地描述 20 世纪了）分析了当前世界的状况。尽管本书探讨的范围远远超出了新经济，但是本书中特别写了一章——“地球村”——清晰、冷静而合理地评价了全球经济。在当前关于全球化的辩论都很乐观很浮夸的时候，本书确实是一剂难得的良药。

赫顿和吉登斯：《在顶峰》，伦敦，Jonathan Cape 出版社出版，2000 年

本书汇聚了当今前沿的思想家，如保罗·沃尔克、曼纽尔·卡斯特、乔治·索罗斯等人的 10 篇原创文章。总体来看，

本书研究的结论认为，全球资本主义确实可能带来巨大的益处，但是也有可能产生我们绝大多数人都想避免的那些灾难性后果。本书作者之一，同时也是《工业社会》的老板，威尔·赫顿认为，全球资本主义“反复多变、可能很危险”。本书是一本关于全球资本主义的重要著作。

**卡普兰和诺顿：《平衡计分卡》，波士顿，Harvard Business School 出版社出版，1996 年**

很多的管理学方面的专家已经就单纯依赖传统的财务标准评价公司业绩的做法所具有的局限性写过不少的文章了。但是很少有人试图专门建立一个全面的、包括各种业绩评价标准的框架，并作为一个流程供组织把长期的、战略性的目标与短期行为紧密联系起来。在本书中，卡普兰和诺顿正是这么做的，他们把业绩评价视为组织长期成功的核心。两作者向读者说明了如何应用财务业绩、顾客知识、内部商业流程和学习与进步的标准建立一个庞大的学习系统，使个人、组织和各个不同部门之间能够协调一致，从而实现长期的战略优势。

**凯利和爱尔逊：《综合优势》，纽约，McGraw - Hill 出版社出版，1999 年**

本书认为，了解复杂性理论对在现今越来越复杂的商界里拼搏的人士都是有益的。本书作为一个严肃的、持续的尝试，试图把复杂性原理和方法论引入到商业理论中来。一般的普通读者可能刚开始时会被书中的一些术语搞得头昏脑



胀，但是坚持看下去，一定会有收获的。

**安迪·罗：《开放的思想》，伦敦，Orion 出版社出版，1998 年**

圣路加是位于伦敦的一家很有知名度的广告公司，安迪·罗从 1995 年开始就一直是该公司的主席。这家公司完全由其员工所拥有，所有的可见资源，如办公室、电脑等都是共同拥有的，几乎没有什么等级观念存在。员工几乎参与制定所有的决策，包括他们自己的工资幅度。圣路加这样的公司模式是否有足够的适应能力以及能否经受住公司经营业绩的下滑（自创立以来，该公司一直在持续增长），这还有待观察。《开放的思想》对此做了一个很有说服力的个案研究，描述并说明了这家饶有兴致的公司背后的商业理念和实践。

**利维斯：《信任的伙伴》，纽约，Free Press 出版社出版，1999 年**

当今全球经济的一个鲜明特征就是合并和联盟的规模越来越大。《信任的伙伴》描述了如何在正与其他公司寻求各种各样联盟的那些组织之间建立起相互信任，并探讨了为什么说人际关系是建立相互信任的关键因素。利维斯的观点结合了其在世界最大的一些公司超过 40 载的工作经历，不仅对互为竞争对手的公司之间的信任的本质进行了理论分析，还提出了一些关于如何建立和维持相互信任的切实可行的合理步骤。

**摩尔：《竞争的死亡》，纽约，Wiley 出版社出版，1996 年**

摩尔把商业比作生态系统。他在本书中对这样的商业生态系统做了极为详细深入的研究。他的第一个、也是最好的一个观点是关于未来的领导和战略的。他认为未来的领导和战略可以被概括为有组织的混乱。

**迈克尔·波特：《竞争战略》，纽约，Free Press 出版社出版，1998 年**

行业竞争背后的推动力是什么？从长远来看，如何才能使公司处于最佳的竞争位置？波特的这本书是最早研究竞争战略的书之一。在当时，这本书的观点是很激进的。但是，他的著作已经进入了管理学的主流，而他提出的行业和竞争者分析技术现在已被广泛采用。任何人如果希望增加对行业或所在行业的竞争的意识，那么，他将发现波特提出的模式和技术依然有效，而且简单易用。

**里德·蔡斯和罗斯：《互联网圣经》，纽约，Random House 出版社出版，2000 年**

本书是一本易于理解的、关于如何规划、研究、融资、入市和实施成功的电子商务模式的出色向导。本书作者采用经常被忽略的但很有道理的一步，即把通常适用于传统经济的那些成功标准也用于新兴的电子创业公司。本书的章节里详细讨论了企业规划和如何吸引风险投资以及创立互联网公司所涉及到的方方面面，包括技术、设计、营销、开业、业务增长和股票发行。本书汇聚了很多有用的个案研究，丰富

的链接和联络地址，并引用了很多商业大腕的关键著述。

吉尔·林兰：《情景规划》，Chichester, Wiley 出版社出版，1998 年

吉尔·林兰是 ICL 专门负责战略的集团执行人。本书是她对业已很庞杂的关于情景规划的著述的贡献。在本书中，她详细讲述了 ICL 公司在建立情景方面的经验，并援引了英国航空和联合酿酒集团等公司作为例证。本书针对管理人员，相信那些还没有详细理解过本概念的管理人员会对此很感兴趣。

施瓦茨：《数位达尔文主义》，纽约，Penguin 出版社出版，1999 年

像本书这样，一个标题就包括了近年来最为热门的两个管理话题，它肯定会吸引不少人的兴趣。施瓦茨曾在亚马逊网站上发表的一次访谈中说，《数位达尔文主义》提供的是“一种与众不同的考察网络经济以及网络经济如何与其外在的广阔商业世界共同发展的方法，一种把网络当作生态环境的考察方法，这个生态环境中的每一分子就如同物种在正常的自然环境中一样，追逐钱财、互相竞争或合作”。这是一个引人深思的比较，它所揭示的深度要远远超过作者本身的设想。在本书长达 17 页的介绍“法国大革命”的章节中，他提出了达尔文的进化论与网络世界之间的一些有趣的相仿之处，但是他没有再做任何实质性的深入研究。尽管本书提到了进化论与数字达尔文主义的核心之间的一些联系，如

“在残酷的网络经济中生存必备的7个突破战略”，但是，偶尔引用一下“生存理论”，并不能构成施瓦茨在本书开头就许诺的所要构建大理论的想法。可笑的是，这7个突破理论本身完完全全就是对一个企业——无论是互联网创业公司还是传统公司的互联网创业部门——取得网络经济成功所必须遵循的理论的概括。

彼得·圣吉：《第五项修炼》，纽约，Doubleday 出版社出版，1990年

本书是最早宣传学习型组织概念的书籍之一。彼得·圣吉提出了建立学习型组织所必须遵守的5个核心原则，即个人控制、思想模式（我们观察世界所采用的过滤器）、共同愿景、团队学习和系统思考。最后一项即系统思考被彼得·圣吉看作是最核心的原则。他在书中用了一节70页的纸张进行阐述，这是对系统思考全球化和网络化经济这一问题所必需的核心技能的绝好的介绍。

莫里森、莫泽、蒙特和奎拉：《利润模式》，纽约，John Wiley 出版社出版，1999年

要想在新经济中获得成功，就必须对各种不同类型的赢利模式进行彻底的重新思考。在《利润模式》中，这些作者引入了模式思考概念，认为模式思考是帮助管理人员预见机遇，并比竞争对手提前设计出胜出战略的手段。“就像最好的棋手一样，”书中写道，“掌握了商业模式识别的人会透过各种混乱，知道如何在复杂的形势下发现新的战略蓝图，并

找到该蓝图背后的赢利模式。”本书描述了不同行业里的 30 种模式，把数以 10 亿英镑计的市场价值从“无法识别赢利模式”的人手中送到“掌握赢利模式”的那些人手中。本书中采用的个案研究包括戴尔、微软和亚马逊。尽管本书不是很通俗易懂，但是值得你关注。

**斯图尔特：《智力资本：组织的新财富》，Naperville, Nicholas Brealey 出版社出版，1997 年**

本书已经被市场证明是了解和管理无形资产的必备指南。作者提供了知识资本（斯图尔特把知识资本定义为“一套有用的知识”）的框架、实用性指南和关于其重要性的理论，具有很强的可读性。当前围绕新的信息时代的主题的书大行其市，但都无足轻重，惟有这本书分量极重。

**范·德·海固登：《战略语言的艺术》，Chichester, Wiley 出版社出版，1996 年**

范·德·海固登是壳牌商业环境部的前主管。他在书中开宗明义地提出：“不确定性起到把成功的关键从最佳战略转移到最高明的战略流程的效果”。提出情景规划的原则后，他又转向一个非常现实的章节，讨论了如何帮助管理团队开阔视野，并对未来进行战略性思考。

**沃尔特·里斯顿：《权力的黄昏》，纽约，Charles Scribner's Sons 出版社出版，1992 年**

沃尔特·里斯顿是花旗集团的前主席。他在本书中提出了

自 1990 年代以来困扰美国和全世界公司的问题。他认为，公司/政治集权的时代已经消失了，世界已经被技术改变了，在将来的世界里，相互协商将主导一切。

## 文章（最新发表的排在最前面）

“卡普兰能通过测试吗？”（《快速公司》，2001 年）。本文讲述的是卡普兰能根据他教给那些巨头们的原则建立公司吗？

“可怕的溶化”（《经济学人》，2001 年 7 月）。本文讲述了一个失败的战略是如何把一家实力雄厚的公司带到破产的边缘的。

威尔克、普兰特：“通向商业领袖之路”（《斯隆管理观察》，2000 年）；“变味的糖果”（《快速公司》，2001 年 6 月）何时网络战略不再只是纯粹的战略？

“跨越数字化商业”（《经济学人》，2001 年 5 月）。

“韦尔奇的期待”（《经济学人》，2001 年 5 月）这是一系列个案研究中的第一篇。该研究系列介绍了大的成功企业是如何制控其电子经济战略的。

迈克·波特：“互联网战略”（《哈佛商业评论》，2001 年 3 月）。

“战略规则”（《快速公司》，2001 年 1 月）。

“商业模式”（《新经学人》，1999 年 6 月）。互联网正在催生一系列罕见的新商业模式。

“无价的价格”，（《经济学人》，1999 年 6 月）。公司知



道它们的竞争优势越来越多地取决于知识和思想。但是这些思想的价值到底有多大？

洛文斯、霍肯：“一张原始资本主义的引路图”（《哈佛商业评论》，1999年第5~6期）。

海格尔、圣吉：“非捆帮型公司”（《哈佛商业评论》，1999年第3~4期）。

“网络经济”（《经济学人》，1998年12月）。一些公司在网络经济中获得了成功，而另一些则失败了，为什么？

诺顿：“什么样的行为应该是人类的行为？”（《哈佛商业评论》，1998年第7~8期）。

派固·吉尔摩：“欢迎进入经验经济”（《哈佛商业评论》，1998年7月）。

“商务战略：过去、现在和将来”（《经济学人》，1998年7月）。

“制定战略”，《经济学人》，1997年3月）。

迈克尔·波特：“什么是战略？”（《哈佛商业评论》，1996年第11~12期）。

科非斯·波拉斯：“制定公司的规划”（《哈佛商业评论》，1996年第9~10期）。

巴特利特、戈夏尔：“优先转换管理角色：从系统管理转向对人的管理”（《哈佛商业评论》，1995年第5~6期）。

科特：“引导变革”（《哈佛商业评论》，1995年第3~4期）。

巴特利特·戈夏尔：“优先转换管理角色：从战略管理转向目标管理”（《哈佛商业评论》，1994年第11~12期）。



“先见之明”（《哈佛商业评论》，1994年9月）。

明茨伯格：“战略计划的成功与失败”（《哈佛商业评论》，1994年第1~2期；《快速公司》，1993年11月）。新经济中的商业只不过是战争的文明版而已，公司不是国家成为战场的双方。

开普兰、诺顿：“如何使平衡计分卡工作”（《哈佛商业评论》，1993年第9~10期）。

特里西、威尔森玛：“顾客亲密接触与有价值的信息”（《哈佛商业评论》，1993年第1~2期）。

斯泰耶：“如何学会由工人引导”（《哈佛商业评论》，1990年第11~12期）。

明茨伯格：“手艺式战略”（《哈佛商业评论》，1987年第7~8期）。

## 报刊杂志和网站

下列文章和网站值得那些希望跟上战略领域内最新发展的人士的经常关注：

### 《商务智能》

出版一些可靠的但是昂贵的报告（一般大约600英镑一本）。但是在其网站上经常有一些免费资料。网站为：[www.business-intelligence.co.uk/](http://www.business-intelligence.co.uk/)。

## 《商业革新中心》

由安永的顾问们维护的网站，其内容质量不太稳定，但是常常有发人深思的东西。网站为：[www. businessinnovation. ey. com](http://www.businessinnovation.ey.com)。

## 《经济学人》

关于世界时事的最好的单一信息来源。这是主流媒体，但是也不时地讨论一些重大题材，其关于新经济的立场清晰而有远见。网站为：[www. economist. com](http://www.economist.com)。

## 《快速公司》

自从 1996 年创刊以来，该月刊就成为一本重要的读物。但是近来，尽管其内容依然出色，但却被越来越多的广告所包围了。其网站可能是关于世界未来的最好的免费网站（网站上也有一些杂志上没有刊出的内容）。网站为：[www. fast-company. com/home. html](http://www.fast-company.com/home.html)。

## 《金融时报》

在所有日报中，《金融时报》提供了最为深入的关于战略主题的报道。它的信息技术调查和电子商务月刊很值得关注。网站为：[www. ft. com](http://www.ft.com)；[www. ft. com/connectis](http://www.ft.com/connectis)。

## 《哈佛商业评论》

关于商业的最权威的月刊。它曾经试图变得更主流些，而不是作开创性的商务报道。但是，尽管如此，《哈佛商业

评论》仍然很好地应对了新经济对传统经济思想的挑战，近来的每期都会包括两三篇相关的文章。另外，如果你对哈佛出版集团几个月后将出版的书籍感兴趣的话，本杂志经常会跟踪并发表大量的文章。其网站对杂志的内容提供了简介——网站不提供免费文章，但是可以提供一些总结，这可能就是你要的东西。网站为：[www. hbsp. harvard. edu/home. html](http://www.hbsp.harvard.edu/home.html)。

### 《网络生意》

这可能是最近冒出来的关于如何在互联网上做生意的众多新月刊中的最好的刊物，它包括个案研究、访谈、书摘以及主题新闻报道等。

### 《商业战略杂志》

网址为：[http: //COBA. SHSU. edu/jbs](http://COBA.SHSU.edu/jbs)。

### 《新科学》

重大的科技新闻经常首先在这里出版，它也对科学界产生的新思想进行了很好的报道。网站为：[www. newscientist. com](http://www.newscientist.com)。

### 《红鲱鱼》

这是关于公司和科技公司发展趋势的月刊，它有时过分报道技术本身，而不是技术的影响。网站为：[www. redher- ring. com](http://www.redher-ring.com)。

## 《策略与商业》

这是一本权威性的季刊。网站为：[www. strategy - busi-  
ness. com](http://www.strategy-business.com)。

## 《智囊团》

这是研究英国主要智囊团的很好的基础读物。网站为：  
[www. demos. co. uk/linkuk. htm](http://www.demos.co.uk/linkuk.htm)。

## 《连线杂志》

美国月刊，善于在新趋势形成前的 6 个月就发现这些新趋势。网站为：[www. wired. com/wired](http://www.wired.com/wired)。

[www.mh jy.net](http://www.mh jy.net)

# 10

## 成功实施战略的 10个步骤

- 了解你的行动方向和理由
  - 形成美好愿景
- 图谋某种神奇的力量
  - 了解你的当前阶段
    - 培养意识
  - 了解你的顾客
- 选择正确的道路
- 战略评价和选择
  - 创造力
  - 行 动
  - 领 导
  - 信 任
  - 实 践
- 留意，并在必要时进行调整
  - 衡量你的业绩

“偶然事件和灵感引导你到达目的地。”

——卡彭特

正如我们所知道的，生活很少是有条理的。随着众多的关于制定和实施战略选择的书籍被钱德勒、安索夫、明茨伯格、波特、帕斯卡尔以及其他人的出版，再加上世界各地的公司所提供的最佳实践案例，战略选择从来没有像今天这么丰富过。

鲁克·瑞尼哈特在他的《掷骰子的人》中描述了这么一个角色：他的生活完全由掷骰子的随机结果所决定。如果一个公司不知道它要向何处发展，那么，无论选择哪一个方向对这个公司来说都是可以的。这可能是对的，但是，一个公司如果具有精心设计的、一致的、集中的并产生于对其自身实力的现实判断的战略，那么，很清楚，这样的公司将很可能打败那些没有这样的战略指导的竞争者。

当然，它也不见得绝对能打败其对手。因为，拥有出色的战略流程和获得良好的经济效益之间并没有什么内在的、绝对的联系。有时，公司非常非常幸运，但是另外一些时候，很完备的、切实可行的决定可能会带来很糟糕的结果。

我们很多人都同意，战略在现代组织生活中有其位置。但是，到底是哪一个战略呢？现在的读者应该很清楚一点，即对于组织及其员工来说，根本就没有最佳的进行战略思考和行动的方法。



此处列出下面 10 点，但并不试图向你的组织提供绝对的战略优先选择。其中的一些可能与你的组织和所在的市场无关，另外可能还有一些没有被涉及到。这 10 个要点最好被视作为一套总体原则，这些总体原则对所有的组织都是适用的。

这 10 个要点可以被归入为下列五大类：

- 了解你的行动方向和理由
- 了解你的当前阶段
- 选择正确的道路
- 行动
- 留意，并在必要时进行调整

这 10 个要点具体为：

**了解你的行动方向和理由**

- 形成美好的愿景
- 图谋某种神奇的力量

**了解你的当前阶段**

- 培养意识
- 了解你的顾客

## 选择正确的道路

- 战略评价和选择
- 创造力

## 行 动

- 领导
- 信任
- 实践

留意，并在必要时进行调整

- 衡量你的业绩

## 1. 形成美好的愿景

尽管不是所有的管理学专家都认为“愿景”是描述设想并创造未来能力的最合适术语（盖瑞·哈默尔和普拉哈莱德就采用基于预见的战略意图来描述这种能力），但是，很多人都承认成功的组织都有对未来的一致设想，而这些设想超越了公司当前的实力。培养起真正的一致的未来设想的组织能够而且真的就创造了未来，甚至有时候是冲破巨大的阻力后实现的，因为这些设想调动了资源和组织里最有价值的资源——人——的精神。共同的愿景为弥补组织现状和组织未来之间的差距以及实现战略历程提供了精神动力和智力支

持。麻省理工学院斯隆管理学院组织学习中心的主任彼得·圣吉概括如下：

建立共同愿景的中心任务是设计和发展持续的流程，该流程使得在组织任何层面担当任何角色的人都能发自内心地说出他们认为重要的东西，而且这些心声能够被人关注。

愿景本身是极其矛盾的，它有神奇的一面，也有符合常理的一面。有时，它是关于未来的蓝图，有时又是一种感觉。有时是完整的，但又经常不是。它是一种与众不同的看待事物的能力，或用创新的办法把零散的、看来毫不相干的信息整合起来的能力。但有时它也只是问问题而已，这些问题别人无法回答或不愿回答。正如约翰·肯尼迪总统所说的：“一些人看到事情后总问‘为什么’，但我看到事情后问‘为什么不？’”

愿景常常具有一种神奇的性质，具有使看起来不可能的事情变成可能的事情的能力。

有些组织（如太阳微系统、亚马逊）提出幻境式跃进到未来，而其他的一些公司则采用更为实用的工具和技巧来规划未来，这些工具和技巧基本上都是从当前形势来推断未来的。看来，不同的角度适合于不同的组织，但是它们都具有共同的基本信念——即公司有一个可见的未来并值得大家为之拼搏奋斗。

## 2. 图谋某种神奇的力量

有些组织很幸运，拥有了各种有利条件、强烈的愿景和使命感、很好的员工、充满活力的文化等。这些条件使得这些公司可以总结成功的经验，吸取失败的教训，并能完全重塑自己。通用电气、3M 和英国航空等公司发展历史上的不同阶段都是这样一些经典案例。

但是，大多数的公司需要不断地摸索奋斗，在形势好的年头里满足于要做市场的随大流者，而当形势不好时要拼命维持现状，甚至努力奋斗，只求能够存活下去。这两类公司有什么区别呢？答案之一就是公司在做任何事情时所抱有的激情不同，即态度的不同。歌德说：

无论你做什么，或梦想做什么，那就开始  
吧。

勇敢能给你神奇的魔力。

当我们一想到神奇这个字眼时，我们总是会想到迪斯尼虚幻王国。实际上，魔力就在我们身边，就在我们自己的世界里，就在我们的组织和社团里。魔力就是我们所拥有的展示自己的能力；就是充满激情，就是由激情指引着我们奔向更深远的未来的能力。

走进一些组织时你会感觉到这种魔力，它是可见的，因为它鲜活、充满生机和活力，并拥有明确的目标。但是，也有一些公司，它们窒息员工的激情，没有更高的奋斗目标和

富有生机的情感。从根本上讲，这种感觉就像总的决战尚未开始而一方已经被打败了。确实，在这样的组织里工作的员工经常觉得“结束”是最可企盼的结果，因为“结束”就意味着从这家组织折磨灵魂的状态中解脱出来。

即便如此，组织仍然可能从灾难的边缘被拉回来，就像克莱斯勒和美国商务机器的成功故事所昭示的一样。但是要想挽救这样的组织，就要求彻底改造它们使用的视角，即认识到战略远不止是一堆工具和技巧。

### 3. 培养意识

意识是战略改变过程中最重要的部分。对于组织而言，它首先是仔细考察组织的目标（公司的号召或使命）、分析组织的外部环境（外部环境的概念所包含的范围要比组织目前所在的行业广泛得多）以及其关键能力（主要以该组织能向顾客提供的利益来衡量）。考察的过程很复杂，包括行业分析、市场和竞争分析、顾客和非顾客分析以及关键的全球性趋势，尽管这些趋势在组织目前所在的行业范围内可能还不明显，但是意识远不仅是广泛数据的收集过程，它是仔细倾听并联系实际的能力。

意识就是像其他人那样看待形势，暂时抑制感情，并透过眼前看到更远更大的世界。这是世界上最难做的事，但也是最重要的事。不过，这并不意味着我们就要接受其他人的观点或想法，相反，我们只需寻找一个空间，以便我们可以跳出自己的圈子来看待我们自己。有时，这个过程被称为现

实核查，这种现实核查不仅对个人而且对组织也都很有必要。

现实核查可以是个人或组织应用的任何工具、技术、方法或手段，它对个人或组织在世界上的地位提供反馈。现实核查用到的有些工具和技术（如行业分析、竞争者分析等）是战略性的，但是其他的则不然（如顾客研究、员工反馈或仅仅阅读贸易杂志）。实际上，任何增加组织的意识的活动，无论它是否被贴上战略的标签，都是形成战略流程的一个重要部分。

现实核查的目的是确保所制定的组织战略基于对外在世界的客观认识，而不是组织一厢情愿地认为的那样。不幸的是，对世界的客观认识总是与资深的深浅程度成反比。那些位于组织（或顾客界面）的低端的人，常常比那些高高在上控制该组织的人更能精确地判断该组织的经营现状。因此，现实核查并不是什么集权式的功能（一般位于财务领域），相反，它是一个不断进行的覆盖整个组织的过程。尽管事实并不一定常常如此，但是组织的战略通常都经受不住最基本的常识的测试。常识，就像有人曾经明智地指出的那样，绝不平常！

#### 4. 了解你的顾客

如果公司要生存，那么，具有一个未来的清晰的愿景，并具备集中全力以实现该愿景的能力是至关重要的。

但是，公司仅有意志和明确的方向还是不够的。除非公



司认识到这一点，即它必须考虑到那些对任何公司来说都有生杀大权的人——顾客——的意见，否则，任何组织未来都是不完全的或是无意义的。那些得不到顾客认可的组织可真是走上了一条布满荆棘的路。例如，英国零售商马克斯与斯宾塞公司就曾惨痛地认识到这一点。

顾客的重要性这个题材从来就不缺研究资料。很多专家已经把顾客关系的性质上升到了长期合作伙伴的地位，而公司不能仅仅满足顾客的需求，它还必须经常超越顾客的需求，从而不断地取悦顾客。当然，如果组织想要获得客观的、关于组织是否成功地满足了顾客需求的评价，组织还得直接与顾客交谈。不幸的是，仅仅根据我们的个人生活经验就可知，想要保持真正的伙伴关系，仅靠交谈还远远不够，组织必须努力工作才行。真正的伙伴关系是复杂的、长期的关系。只有具备了诚实、信任并真心诚意地愿意改变，这种伙伴关系才能经受得住考验并不断加深。所以，毫不奇怪，很多组织正是在这些领域里栽了跟头。

就像经济和战略分析一样，获得顾客反馈的工具和技术众多，如调查问卷、访谈、主题小组或其他的调查方法。这些都很有用，但是组织在设计或组织这些工具和方法时，经常不自觉地倾向于让顾客反馈自己愿意听到的内容。真正的以顾客为中心的做法可远不止如此，它要求持有这样的态度，即把顾客纳入到组织的决策过程中来。简单地说，这是一种生活方式，但这也并不意味着就要满足顾客的所有愿望。不过，对组织而言，最困难的事是这些：

- 领导顾客（通过推出新产品或服务的机会把顾客引领



到新的境界)

- 抵制顾客（如果这样做真能保护顾客的利益的话）
- 拒绝满足某一特定顾客需求（如果满足这一需求无法使组织赢利的话）。

可笑的是，那些不断地满足顾客当前需求的组织常常没有预测到顾客未来的需求。

当前关于顾客研究的重要误解之一就是把顾客满意错误地当成了顾客忠诚。很多组织定期评价顾客满意度，并把很高的顾客满意度等同于很高的顾客忠诚度。但是不幸的是，事实很少如此。研究表明，这种想法是有严重瑕疵的，因为顾客满意度和顾客忠诚度之间的关系并不是线性的。实际上，顾客的需求必须首先得到完全的满足，他们才有可能与组织或组织的产品或服务之间建立起忠诚的友谊。

## 5. 战略评价和选择

选择最佳战略时必须考虑一些因素，对每一项都必须衡量，它是否在资源与总体战略思想的一致性以及公司内部文化等方面都很合适。对每一项都必须考虑其内部约束和外部风险，并总结出其优点和缺点：

- 内部约束包括可用的资源、关于新市场和产品的知识及组织对新机遇的文化适应能力等；
- 外部风险包括竞争者的可能反应、立法和产品替代等因素以及对市场需求的威胁等。

其他必须考虑到的因素包括每一项的投资额要求、预期的财务表现（包括现金流）、关键利害涉及方的期望所产生的影响以及与组织其他方面的关系等。战略选项的具体评价可以参考下表进行。

表 10.1 战略选项评价

战略选项 及分战略	优势	劣势	风险/可行性	
			内部约束	外部风险

排名经常是采用表格进行的，每一选项都给出了具体的排列顺序（见表 10.2）。

表 10.2 战略选项排列顺序

战略选项	可行性	优先选择顺序	影响选择的主要因素
	领导的改变、总体战略、资源及文化		

选择战略时的最后一步是给各战略选项排列顺序以确定最佳战略。“不作任何改变”这一选择尽管常常被人遗忘，但是其实应该被作为选项之一参与比较。战略的可行性可以

根据很多的标准进行排序，最常见的有：

- 与当前战略的改变程度相比有多大
- 当前已准备到位的领导
- 当前已准备到位的资源 and 组织
- 文化约束力
- 主要利害涉及方的期望（特别是在公共领域内）

## 6. 创造力

从另一个方向看待问题的能力对于组织的成功是至关重要的。那些改造整个行业的组织经常会为此改变本行业的游戏规则。随着改变的节奏的加快和竞争优势保持的时间的缩短，超越本行业内各对手的思维，即重塑本行业的能力变得越来越重要，并成为保证组织未来成功的重要因素。不过，虽然它是如此重要，但我们对创造过程却知之甚少。

有些专家认为，创造力是一种天赋，只有那些幸运儿才能生而拥有。另外一些人则认为，我们每个人都有创造力，它是我们天性的一部分，但是总是被我们很多人以某种方式给封闭起来了。不管我们相信创造过程的哪一个来源，组织必须了解到释放创造天分的重要性，而这正变得越来越重要。

就像促成改变过程的那些关键成功因素一样，创造力因素不容易用常规的方式来控制。因为它很复杂，而且它不与等级森严的架构相容，也无法与严格的功能划分等号。因

此，很多组织在产品更新和研发等方面已经给了那些很有创造力天分的员工更多的灵活性。但是，仅仅这样还是不够的。要想使组织获得更大的收益，还得把整个组织的观念从仅仅鼓励少数具有创造力转变成鼓励更多数人具有创造力，即把创新变成公司理念的一部分和日常生活的一个流程。这就必须使整个组织内部都相互激励起来，沟通思想、人、系统等各方面原本各自独立的因素，并允许采用多种途径和试验方法来解决问题。

同样重要的是，还必须支持、帮助、教育每一个组织层面的员工发挥创造力，而这些员工可能一直认为他们没有一点创造力。只有当公司的每一个人都发挥了创造力的时候，组织才会取得真正的成功。

## 7. 领 导

领导能力位于成功改变的核心。领导高举组织的火炬，点燃组织内改革的激情，并充当改革的催化剂。领导可能是组织愿景的最终监护人。有时，人们称领导为“授意的神庙”，因为领导就像授人以意志的神庙一样，给组织内的人以行动的意愿。当研究人员要求人们说出什么是伟大领袖时，人们广泛地认为领导就是伟大领袖。这些被调查的团体通常认为邱吉尔、亚历山大大帝、成吉思汗、撒切尔夫人、甘地、马丁·路德·金、恺撒、希特勒（不是所有的领导都一定是正面人物）、肯尼迪总统以及其他一些人都是伟大领袖，因为他们就是行动意愿的化身，并鼓舞其他人追随他们一起

奋斗。

但是，领导能力可能还有另外一个同样重要的方面，即维持群体内每一成员相互之间的关系的的能力。这一点通常都不被人们首先承认，尽管有些群体把一些精神领袖，如耶稣、佛、德雷莎修女等列为他们的伟大领袖。但是，这一能力仍然对有效的领导至关重要，因为它使得领导人物能够团结人们一起创造组织的共同愿景。通常这种能力来源于对同胞所抱有的巨大的人文关怀和感情。英国前劳工党首相哈罗德·威尔逊这样评述邱吉尔：

他有很深的关怀之情。这个有能力指挥陆海军并在弹指一挥间就改变世界的人，会因为看到一个老人在避难所里生活而开心，也会因为看到满街遭破坏的房子或是一想到战争之后人们生活的现实就失去控制而热泪盈眶。

我们不可能完全理解领导能力。一些专家认为，领导真的能够创造未来，他们是影响人类的巨大力量，他们确实比其他入更好地顺应了时代的潮流。研究领导能力的重要权威霍华德·加德纳认为，领导就是那些人，他们：

通过言辞或亲身的表率来影响周围人的行动、思想或情感。

霍华德·加德纳强调，领导具有讲述故事的能力，即向其他人说话的能力，他描述了一系列的领导方式，即最开始是间接领导，这是通过书面作品或其他象征性的沟通实现的，然后发展到直接领导，就如世界领导发表演说或用其他

方式进行领导一样。

关于领导这一问题，还有众多值得讨论的东西。但是，我们的意思是，我们只需要做一个最终的观察者。领导艺术的核心存在一个矛盾，老子用一句精辟的话这样表达：

太上，不知有之；

其次，亲而誉之；悠兮其贵言。

功成事遂，百姓皆谓：‘我自然’。

## 8. 信 任

信任是争取来的。常识告诉我们，相信那些我们还不太了解的人是不明智的。更重要的是，信任是用你的行动而不是用语言争取来的；是通过我们“实践诺言”的能力和为共同的价值和目标作出与同事一样多的贡献争取来的。和平行动者多罗西·戴这样描述：“真正的服从是关爱，是爱让你自觉自愿，而不是由于恐吓或暴力强迫。”在组织里建立一个相互信任和诚恳的环境是需要长期逐步培养的。

作为人，我们通常花费毕生精力建立起复杂的保护机制和障碍物以保护我们自身，这些障碍是不容易被拆除的。我们很多人很自然地认为，我们工作的环境是不安全的，我们也因此小心警惕地生活和工作着。确实，员工的行为反映出他们在组织内的行为模式（在组织内处理事情的真正方式）背后的那些真实观念、价值观和规范，而不是那些正式的、高尚的激情宣传。

首先，信任是极其私人化的过程，我们信任个人，而不



是更为抽象的概念，如“组织”。这意味着信任是建立在组织内的小范围的群组里，而不是因为什么高高在上的中央指示建立的。这意味着在组织的各个层面上不断讲真话，这也意味着愿意把那些令组织不快的文化问题提出来，并将这些问题向上、向下和互相传递，而无需担心受到控告或讥讽。简单地说，也就是揭示组织文化中的那些暗藏的东西和阴暗面。这就要求有极大的诚实、勇气和组织的开放度。这样可能是公司生存的一个必要条件，就如芝加哥罗耀拉大学的心理学教授吉拉德·伊根指出的那样：

管理人员越来越迫于管理混乱而变化着。尽管促成变化的那些技术可能相对要通俗、简单些，但是关于变化的政治学可能极其困难。因此，最优秀的管理人员总在寻找方法以便更好地处理组织的阴暗面——那些无法言说的、没有被承认的背后的东西，而这些东西阻碍了迅速有效地完成工作，甚至有时搞得工作根本无法完成。在今日的组织和商业环境中，处理阴暗面事物不是很舒适的事，相反，这是件不得不做的事。如果不能处理这些阴暗面，事业本身就可能导致失败。

## 9. 实 践

《家长指南》版本中有这样一个很有名的四字母缩略语JFDI，意思是“随便翻，开始吧”。“实践”意味着打起精神，开始行动并高质量完成任务。对于公司战略而言，这是



行动的起点。

战略实施就是实施改变，而这通常是痛苦的、烦杂的。为了实现公司的未来，就得处理那些硬性的事（如业务流程重组、研发新科技、实施弹性生产制度等）以及那些软性的事，即在一起工作的那些人所产生的问题。而后者由于涉及到认识和改变组织的文化，因此，从来就没有一挥而就的。哈佛商学院的领导艺术教授约翰·科特精辟地指出：

归根结蒂，当文化变成了‘我们组织的办事方式’，或进入了公司的骨髓之中时，要改变就太困难了。除非新的行为是根植于社会规范和共同的价值观之中，否则随着变革的压力逐渐消失，它们也会逐步消失……事实上，即便是成功的改革，努力也是很烦杂的并充满了各种意外的。

如果处理变革的过程对成功绝对至关重要，那么，它要求上层领导绝对支持，在组织内向上、向下和平行方向的良好沟通，以及全组织内人们之间的高度的信任感。但是更重要的是时间。任何重大的变革都是一个长期的过程。对于很多组织而言，改革越来越成为一种生活方式。这不容易。丹·米尔曼很好地说明了这一点：

每一个人都想改变，但是不是每个人都有足够的决心和意志能熬过开始阶段的艰难。我们可能会认为我们有足够的意志，但是实际上我们只是想想而已……除非我们全力以赴，否则变革不可能成功，而全力以赴意味着无论如何都要进行到底。如

果我们选定了某一个关系，那么，我们就不要再去想某某人是否可以做更好的伙伴了。如果我们选定了职业，那么，我们就要竭尽所能，而且也不要再浪费时间去作其他的尝试了。投入这种感觉是不会自然而然地产生的。我们必须培养它，努力争取它。

## 10. 衡量你的业绩

在 1990 年代，随着 IT 的广泛应用、常规管理统计技术的失败以及财务业绩整合进战略管理系统等，业绩衡量出现了巨大的变化。在该领域里最重要的创新可能要算由哈佛商学院罗伯特·卡普兰和大卫·诺顿教授开发的平衡计分卡（战略管理系统，它用顾客、内部商业流程、创新和学习等手段补充了单一的财务衡量手段）概念的发展了。设计平衡计分卡的目的是帮助公司实现跟踪财务结果，同时监控公司实力建设和获取未来发展所需的无形资产的进展情况。

无论采用哪种工具和哪些衡量手段，关键是要获得关于公司业绩的反馈。没有公司业绩的反馈，公司将根本无从知道是否该维持现状还是该进行根本性的改革。无知可能带来福气，但是只有信息才能实现改进。

最好的评价体系应该具备两个重要的特征：平衡和自我校正。这样的体系包括一系列的关键业绩指标，这些指标可以帮助公司全面了解其当前的竞争力，以及对未来形势和前景的提前警告。这些关键业绩指标被整合进了一个战略管理

系统，如平衡计分卡里，从而可以明确突出作为战略流程的重要部分的业绩评价。管理人员也必须考虑评价流程。远程管理控制系统常常导致信息在组织的各个级别间来回流动，并在每一级造成延误和信息扭曲。通过在组织里贯彻关键业绩指标的意识，雇员可以找出一系列补充性的措施，从而根据组织的总体战略愿景来衡量日常的业绩。

最好的评价体系是组织结构的一部分，它必须确保进入该组织的所有信息都恰当而平衡。评价系统不仅仅是确保实现由上而下的目标的控制机制，它还要保证，短期的目标和行为计划与组织的共同愿景紧密相连，以使它们不断地从外部市场、竞争和宏观环境中接收新信息。最重要的是，评价不是针对人而言的，它是用来准确判断公司的经营状态的，它把长期战略分解为一系列可实现的短期目标和行动计划，并监控共同的未来愿景的发展情况的方式。

尽管如此，处理大多数财务信息的最好办法是保持适度的怀疑主义，财务信息是决策过程中的一个重要部分，但是我们不能本末倒置。有些活动可能有很好的理由来解释为什么亏损（如成立新的公司或挽回已失去的重要顾客所付出的代价等），但是我们仍然必须意识到，无论如何我们都是亏损。因此，从总体上把握财务底线是一件好事，只要它不过度并影响公司长期的发展就行。

[www.mh jy.net](http://www.mh jy.net)

## 常见问题解答 (FAQs)

**Q1: 什么是战略?**

**A:** 战略是关于了解当前现状 (我们现状如何?)、理想的未来地位 (那是我们想要的位置吗?) 以及组织从当前发展到将来所采取的路线 (我们如何才能实现未来的目标?) 的科学。详见第 2 章。

**Q2: 战略的起源有哪些?**

**A:** 早期的商业战略很多源自于军事计划和实施模式。见第 3 章。

**Q3: 当前世界正变得越来越不可预测, 战略还有用吗?**

**A:** 有用。当前的战略也不认为未来是完全“可知的”; 相反, 它提供了管理“不可知”的框架和工具。见第 3 章。

**Q4: 在过去 20 多年里, 谁是战略领域的关键人物?**

**A:** 从 1980 年出版著作《竞争战略》到 2001 年 3 月在《哈佛商业评论》上发表文章《互联网战略》, 迈克尔·波特一直是最有影响力的个人。详见第 3 章和第 8 章。

**Q5: 有主流的战略学派吗?**

**A:** 再没有了。过去的观点普遍认为, 战略是理性的规划过程, 被应用于这个基本可以预测的世界。但是, 在过去的 15~20 年里, 世界已经发生了很大的变化。现在的战略观点不计其数。详见第 6 章。

**Q6: 全球化对战略思想有哪些影响?**

**A:** 对于任何从事制定或实施商业战略的人来说, 不论企业的规模多大, 位于什么地方或产业, 全球化都有一些影响。详见第 5 章。

**Q7: 新技术对战略思想有哪些影响?**

**A:** 新经济对很多经济部门的战略思想都有重要的影响。尽管互联网公司目前遭遇到不少困难, 但是有些电子商业模式肯定能够存活下来。详见第 4 章。

**Q8: 个案研究对战略有多大意义?**

**A:** 个案研究很少能总结出能够被完整移植到另一个不同公司的解决方案。但是无论如何, 它们总能提出一些相关的问题, 并常常指引前进的道路。详见第 7 章。

**Q9: 那么, 战略将来的发展方向是什么?**

**A:** 战略总在寻找合适的工具和透镜来提高将来的竞争力。针对那些关于复杂性的科学很可能在今后的几年里提供一些有益的视角。详见第 6 章。

**Q10: 我从哪里可以学到更多的相关知识?**

**A:** 你完全可以掌握关于战略的信息——每年都有成千上万本书籍和文章发表出来。关键是要区分哪些是有用的, 哪些是需要摒弃的。详见第9章。

[www.mhjiy.net](http://www.mhjiy.net)





## 译 后 记

作为中欧——华夏管理快捷键系列的一个重要组成部分，约翰·米德尔顿和鲍勃·戈尔斯基合著的《战略管理》向所有的读者、特别是向那些渴望迅速掌握当今商界最前沿战略理念和战略实施的商界人士提供了一个极好的工具。

《战略管理》共分为 10 章，详细阐述了战略的定义，战略的重要性，战略演变的轨迹，战略的本质、特征，战略的各种维度（尤其是在信息经济时代和全球化背景下特有的电子维度和全球维度），主要战略思想家及其战略思想，战略研究的各种资源（包括最新的网络资源）以及成功实施战略的十个重要步骤。战略事关组织发展的存亡。恰当的战略把组织引向胜利，糟糕的战略则把组织引向深渊；僵硬不变的战略只会让组织错失大好时机，而灵活的战略则能使组织迅速适应外面世界的变化，并甩开竞争对手，傲立于时代的潮头。本书不仅从理论角度对战略进行了深刻的阐述，而且还从实务角度对当今全球知名企业及组织的战略得失进行了总结。读完本书，会有耳目一新的感觉。

译者在翻译本书时，深为两位管理学大家的睿智和卓识所服膺。对如此严肃的话题，作者却举重若轻；似乎是信手拈来，但却能把深刻的道理寓于浅显的故事和案例中，把组织的战略赋予人生哲理之中，从点点滴滴的小故事中道出战



略的真谛。书中对大英百科全书公司、快乐公司、希尔思公司、Coda公司等经典案例的分析，更是深深揭示出了战略深刻丰富的思想内容。两位管理学大家在书中给出的许多权威战略思想家的思想，既是对当今学界诸多重要理论成果的提炼和总结，又是对读者和相关管理学人士的很好的指导。本书还专门列出了战略思想的相关著作、文章、报纸、期刊、杂志及网站，它们提供了该领域内的最新发展思想和动态，这对任何读者都是极有裨益的。译者相信，只要理解了本书的思想和内容，并充分利用了本书所提供的资源，那么，对那些正在苦苦思考自身或组织发展问题的人肯定是有极大的帮助的。

因译者学识有限，加之任务紧迫，谬误之处在所难免，恳请读者不吝指正。



[ G e n e r a l I n f o r m a t i o n ]

书名 = 战略管理

作者 = (美) 约翰·米德尔顿

页数 = 147

SS号 = 11286113

出版日期 = 2004年01月第1版

[www.mh jy.net](http://www.mh jy.net)

# 全国迷你型MBA职业经理双证班

- 学习方式：全国招生 函授学习 权威双证 国际互认
- 认证项目：注册职业经理、人力资源总监、品质经理、生产经理、营销策划师、物流经理、项目经理、企业管理咨询师、企业总经理、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、采购经理、IE工业工程师、医院管理、行政总监、市场总监等高级资格认证。
- 颁发双证：高级注册 经理资格证+MBA研修证+人才测评证+全套学籍档案
- 收费标准：仅收取1280元 招生网址：[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)
- 报名电话：13684609885 0451—88342620
- 咨询邮箱：[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) 咨询教师：王海涛
- 学校地址：哈尔滨市道外区南马路120号职工大学（美华教育）



美华论坛  
[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

- 颁证单位：中国经济管理大学
- 主办单位：美华管理人才学校

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电



- 近千本**MBA**职业经理教程免费下载
- -----请速登陆: [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)