

第一部分

战略管理概述

第1章 战略管理的本质

战略管理：概念部分(第15版)

Strategic Management Concepts: A Competitive
Advantage Approach

战略管理的本质

本章目标

通过本章的学习,你将能够:

1. 讨论首席战略执行官(CSO)的职责与角色。
2. 描述战略管理过程。
3. 说明在战略管理过程中,将分析和直觉相结合的必要性。
4. 定义并举例说明战略管理中的关键术语。
5. 讨论战略制订、实施以及评估活动的性质。
6. 叙述优秀战略管理的益处。
7. 讨论《孙子兵法》与战略管理的实用性。
8. 讨论公司如何获得持续竞争优势。

实践练习

- 实践练习 1A 比较商务战略与军事战略
- 实践练习 1B 为百事公司(PepsiCo)收集战略信息
- 实践练习 1C 更新百事公司(PepsiCo)综合案例
- 实践练习 1D 为您的大学做战略规划
- 实践练习 1E 一个本土公司战略规划
- 实践练习 1F 熟悉战略俱乐部网站
- 实践练习 1G 熟悉教材电子图书馆(MyLab)提供的案例

几年前,当福特、通用汽车(GM)以及克莱斯勒美国三大汽车制造商的首席执行官在没有准备明确战略规划的情况下向国会请求获得救市资金时,他们被打发回去为未来制订一份明确的战略规划。奥巴马总统的高级经济顾问奥斯坦·古尔斯比表示,“拿不出令人信服的商业计划就要求紧急资助,简直就是疯了”。他还说,“如果三名汽车公司的首席执行官需要一架桥梁,那么这架桥梁必须是一架通往某确定目的地的桥梁,而不是一架漫

无目的地的桥梁”。¹本书给出了如何制订一份明确战略规划的指导,这份规划就像是一架通往某确定目的地的桥梁,而绝非漫无目的。

本章概述了战略管理,介绍了一个实用且综合性的战略管理过程模型,界定战略管理的基本活动和术语。

本书引入了专栏。每一章都有专栏用于展现一些公司在经济增长中是如何竞争并获得完美表现的。随着对手实力走弱,一些公司利用卓越战略走向繁荣。每个专栏用来回顾企业在消费需求复苏以及激烈价格竞争中取得卓越成就的战略。FiveGuys 是一家备受追捧的汉堡店,绩效卓越。值得注意的是,在美国和加拿大,该企业有超过 1 000 家的店面。

一个崭新的综合案例百事公司(PepsiCo),其在全球的知名度得益于战略变化和良好的管理。通过每章结尾的与百事公司相关的实践练习,您将更有准备地为您在本学期负责的任何一家公司设计有效的战略规划。各章结尾的练习运用了各章工具与概念。

出色的战略管理案例

FiveGuys 公司

您在 FiveGuys 连锁店用过餐吗?总部设在弗吉尼亚 Lorton,已有 25 年历史的 FiveGuys 公司一直在增长,得感谢其卓越的战略管理(和您能吃到的带花生酱的大汉堡)。FiveGuys Burgers and Fries 作为快餐店,呈现在菜单上的就是汉堡、薯条和热狗。在美国和加拿大有超过 1 000 家店面,FiveGuys 很得意其一流的配料,最好的牛肉、面包、薯条以及只使用花生油,并保持花生酱主题,餐馆中还提供块状花生酱。FiveGuys 公司是 1986 年由杰里·默雷尔(Jerry Murrell)、他的妻子和他们的五个儿子(吉米、马特、查德、本和泰勒)建立的,其每一天的成功都源于大而快的汉堡食物链条。

FiveGuys 的战略一直是使用最好的配料、不做广告和营销,要的是口碑,“善待员工”,给员工提供高薪与福利,提供超值的顾客服务。FiveGuys 30 000 余名员工已经加入公司的秘密购买奖励项目,可以匿名进入其他店面的操作间检查。所有的这些员工都会得到一笔额外的奖励以确保所检查的店面提供的是大汉堡和优质的服务。FiveGuys 所有员工都颇有主人翁意识,因为店面绩效关系着他们的薪资。任何时候您走进他们的店都会感到心情大好。FiveGuys 的汉堡是要昂贵一点儿,但是冲着新鲜的产品以及高档的布置和卓越的服务,消费者每天都愿意光顾。

FiveGuys 的另一项战略是特许经营(将在第 5 章讨论)。大约有 800 家 FiveGuys 店面属于特许经营。FiveGuys 在美国和加拿大的全部店面都属于特许经营,2013 年公司计划在英国开第一家店,并计划在 2013 年内在英国开设 4 家店面。默雷尔认为在创业初期,宁可信赖风险投资人,包括朋友和家人,也不要信赖银行。2013 年,62 岁的默雷尔有超过 10 亿美元的收入,他给当下和未来的商人的建议是:“善待您的员工和顾客。做您爱做的事情。不要迷失自我。您不可能让每一个人满意,但是您所能做的全部至少得让您自己满意。”在 Google 上用“Jerry Murrell Video”搜索可以观看一个很精彩的 2 分钟视频,是杰里·默雷尔分享的他从打造 FiveGuys 中学到的经验。

资料来源: Based on Lottie Joiner, "FiveGuys Family Keeps It Simple," *USA Today* (July 30, 2012): 3B.



什么是战略管理

从前,有两位公司总裁在同一产业中竞争。两位总裁决定外出野营,以便讨论双方合并的可能性。他们步入森林深处。突然,一只灰熊挡住去路,并直起身子向他们咆哮。一位总裁立刻取下背包,从中取出一双跑鞋。另一位总裁说道,“嗨,你跑不过熊的”。而前一位总裁回答说,“或许我跑不过熊,但我肯定能跑得过你”。这一故事抓住了战略管理的核心思想——获得并保持竞争优势。

战略管理的定义

战略管理(strategic management),是制定、实施以及评价多功能决策的一门艺术和科学,这些决策可以保证一个组织实现其目标。这一定义揭示出,战略管理注重通过整合管理、营销、财务与会计、生产与运作、研究与开发,以及计算机信息管理系统谋求组织取得成功。在本书中,战略管理和战略规划(strategic planning)的内涵基本一致。在商界,“战略规划”使用得更广一些,而学术界多使用“战略管理”。有时,战略管理指战略制订、实施和评价,而战略规划仅指战略制订。战略管理的目的是为企业的美好明天探索和创造新的机会,而长期规划相对而言侧重于对企业未来的发展趋势进行规划。

战略规划最早在 20 世纪 50 年代提出,在 20 世纪 60 年代中期到 70 年代中期广为流传。最近几年,战略规划被用到各种问题的解决方案中,美国的许多公司都热衷于战略规划。但是,随着经济的增长,由于各种各样的战略规划模型并不能为企业带来较高的回报,战略规划在 20 世纪 80 年代受到冷落。进入 20 世纪 90 年代之后,战略规划再次复活,并被今天的商界广泛应用。现今很多公司都有一位首席战略执行官(CSO)。

战略方案的实质就是公司的比赛方案。一支足球队若想赢得比赛,首先必须制订一套良好的比赛方案,同样的道理,一家公司如果想在竞争中立于不败之地,就必须制订一套良好的战略计划。大部分行业公司的利润率都如此微薄,以致整体战略计划中即便出现细微失误其生存的可能也几近于无。一套战略方案是大量备选方案经过不断筛选而产生的,它将取代其他不太理想的计划对特定市场、政策、进程以及操作进行约束。

战略管理一词在许多高等院校被用于工商管理专业的总结性课程的名称。该课程将所有的商科课程综合在一起,另外,还介绍了一些公司战略规划中广泛使用的、崭新的战略管理概念和技术。

战略管理的步骤

战略管理过程(strategic-management process)包括战略制订、战略实施和战略评价三个阶段。**战略制订**(strategy formulation)包括拟订公司远景和使命、确定公司所面临

的外部机遇与威胁、决定内部优势与劣势、建立长期目标、提出供选择的战略以及选择具体的战略方案。战略制订涉及的问题包括：决定企业进入哪些新产业，企业放弃哪些业务，是否扩大经营范围或实行多元化，是否进入国际市场，是否进行并购(merger)或组建合资企业，如何避免恶意收购(hostile takeover)等。

由于任何一个组织拥有的资源都不是无限的，战略家必须决定哪一个可供选择的战略方案将为企业带来最大收益。战略制订决策将使企业在相当长一段时间内致力于特定的产品、市场、资源和技术。战略决定着企业的长期竞争优势。无论好与坏，战略决策都会带来多种重要后果，并对企业产生持久的影响。企业高层管理人员应当高瞻远瞩，充分理解战略制订决策的分歧，并有权调配战略实施需要的资源。

战略实施(strategy implementation)要求企业确定年度目标、制定政策、激励员工和配置资源，以保证制订的战略能够得到有效贯彻。战略实施包括：塑造支持战略的企业文化、建立有效的组织结构、重新规划营销活动、制定预算、开发和使用信息管理系统，以及将员工报酬与公司业绩挂钩。

战略实施经常被称为战略管理的行动阶段。战略实施意味着动员员工及管理人员将业已制订的战略付诸行动。战略实施常常被看作战略管理过程中最艰难的一个阶段，该阶段要求个人的纪律性、责任心和奉献精神。成功的战略实施依赖于经理人员激励员工的能力，这更是一门艺术，而非科学。如果战略制订完好而不能付诸实施，那将达不到任何预期目标。

人际技能(interpersonal skills)对成功实施战略特别重要。战略实施活动会影响到企业的全体员工和经理人员。每个分部或职能部门，都必须对诸如“为了实施企业战略中属于我们的那一部分，我们必须做些什么”，“我们能把工作做得好到何种程度”的问题做出回答。战略实施的挑战性激励着企业的全体经理人员和员工以高度的自豪感和热情投入实现既定目标的活动中去。

战略评价(strategy evaluation)是战略管理的最后阶段。经理人员特别需要知道在什么时候特定的战略出了问题。战略评价是获得这一信息的基本手段。所有的战略都需要在将来做进一步的修正，因为内外环境因素经常处于变化之中。三项基本战略评价活动是：(1)检查作为当前战略基础的外部环境和内部条件；(2)衡量战略实施的业绩；(3)采取纠正措施。战略评价是必需的，因为今天的成功并不能保证明天的辉煌。成功通常带来新的、不同的问题，自满的组织必然走向毁灭。

对大公司而言，战略制订、实施和评价活动在三个不同层级都会出现：公司层、事业部或战略事业单位层、职能层。通过促进不同层次管理人员、员工之间的沟通与交流，战略管理使企业作为一个竞争实体运作。大部分小企业和部分大企业没有分公司和战略事业单位，故而只有公司层次和职能层次的战略。当然，这两个层次的管理人员和员工都应积极参与战略管理活动。

彼得·德鲁克(Peter Drucker)说过，战略管理的首要任务是思考企业的总体使命：……也就是说，要对如下问题做出回答——“我们的业务是什么？”其回答将引领企业目标的建立、战略的发展和为明天的美好而在今天做出决策。显然，这一工作必须由企业中能够统揽全局的人承担，这样才能根据明天的需要而平衡目标与今天的

需要,才能为取得关键成果而合理配置人力和财力资源。²

直觉与分析相结合

爱德华·戴明(Edward Deming)曾经说过,“除了上帝,其他人都得用数据说话”。这个战略管理过程可以被描述为企业进行重大决策所使用的客观且合乎逻辑的系统方法。战略管理试图以一种能够保证在不确定的条件下做出有效决策的方式来组织定性和定量信息。然而,战略管理不是一门纯粹的科学以至于可以自发地给出一个灵巧的、简洁的、按部就班的方法。

根据以往经验、判断和感觉,大多数人认为的直觉(intuition)是制订好的战略决策的基础。在环境具有很大的不确定性或者几乎没有什么先例时,直觉对于做出决策特别有用。在变量之间高度相关或必须从多个难以清晰判断的方案中做出抉择时,直觉同样很有帮助。一些企业的管理人员和业主声称在单靠直觉做出英明决策方面卓尔不凡。例如,阿尔弗雷德·斯隆(Alfred Sloan)曾经这样形容管理过通用汽车公司(GM)的威尔·杜兰特(Will Durant):“他是一位仅靠直觉的灵感火花引导行动的人,我能得出的结论就是这些。他从不强迫自己机械地搜寻事实依据。然而,在很多时候,他总是神奇地做出正确的判断。”³阿尔伯特·爱因斯坦(Albert Einstein)也承认直觉的重要性,他说:“我相信直觉和灵感。有时,我确信自己是正确的,可是我不知道其中的原因。想象力比知识更重要,因为知识是有限的,而想象力涵盖整个世界。”⁴

即使今天仍然有一些组织靠天才的直觉管理获得了生存和发展,但大部分企业没有这么幸运。绝大多数企业从这样的战略管理中受益:在决策过程中将直觉和分析有机结合。在决策时靠直觉判断还是靠分析,不是非此即彼的选择。企业中不同层次的管理人员,都应当将其直觉和判断融入战略管理分析中,分析思维与直觉思维互相补充。

德鲁克曾说过,我已经得出结论,那种不以事实为基础的行为方式不是靠直觉管理,而是无知的管理,⁵“在直觉上,只有以纪律约束时我才相信。那些给出诊断结果却不以事实做检验的‘预言大师’式的艺术家,在医疗中会置人于死地,在管理中会搞垮企业”。⁶正如亨德森(Henderson)所言:

今天,飞速的变化正在将商界推向一种新的境遇,企业中的管理习惯越来越不适应要求。在较小变化的情况下,单是经验就足以指导实践。但是,当决策具有一定战略意义以及无法逆转的显著后果时,直觉和经验基础上的管理哲学是远远不够的。⁷

某种意义上,战略管理过程就是要设法展示熟悉业务、理解到位、能将知识的分析与有效的战略制订相结合的天资聪慧的人才的想法。

适应变化

战略管理过程基于这样一种信念,即企业应当持续不断地监测内外各种事件及其变化趋势,以便及时做出必要的调整。影响企业的各种因素无论在变化速度上还是在规模上,都是日新月异,这就证明了全球经济萧条如何出其不意地影响许多企业。企业就像有

机体一样必须“擅长适应”(adept at adapting),否则他们将无法生存。

位于华盛顿特区、以拥有 52.5 万发行量的《华盛顿邮报》著名的华盛顿邮报公司在适应环境方面十分努力。但是全球的报业都陷入衰退,因此华盛顿邮报公司最近通过收购凯尔特健保公司(Celtic HealthCare)拓展业务,该公司主要是提供临终安养院以及家庭保健设施。病人居家治疗以取代付费住院是相对于报业更迅猛发展的产业。华盛顿邮报公司还拥有以提供测试准备材料闻名的卡普兰公司(Kaplan)和六家电视台。

为了谋求生存,所有企业必须敏锐发现并适应环境的变化。战略管理过程的目的就是要使企业在长时间范围内有效适应变化。正如沃特曼(Waterman)所指出的:

在当前的商业环境中,超过任何以前时代,唯一稳定的是变化。成功的组织有效地控制变化,持续地调整它们的官僚机构、战略、制度、产品以及文化,进而在经济危机中存活下来,并且从下降的竞争力中获得繁荣。⁸

在行政区域图上,虽然国家之间的界限可能非常明显,但是在现实金融和工业活动实际流动的竞争图上,国家之间的界限在很大程度上消失了。快速的信息流动已逐渐在吞噬国家之间的界限,因此世界各地的人们能够亲自看看其他地域的人如何生活、工作。世界已经成为一个无边界的世界,在这里有世界公民、全球竞争对手、全球客户、全球供应商以及全球经销商!美国的企业受到了许多行业中大型竞争公司的挑战。美国公司在许多领域受到强劲对手的挑战。比如,在收益方面,三星超过苹果、联想超过惠普和戴尔。

适应变化的需求给组织机构带来了重要的战略管理问题,例如“我们应该成为什么样的企业?”“我们是否在合适的领域中?”“我们是否应该改造我们的企业?”“又有哪些新竞争对手进入我们的行业中?”“我们追求的战略是什么?”“我们的客户如何变化”“是否出现了使我们出局的新技术?”

因特网促进了没完没了的比较购物,消费者因此有可能在全世界范围内享受打折优惠。因特网把权利从商家转移到了个体。在过去,买家为获得最好的服务在价格上总是遭遇不小的障碍,诸如,可供比较的时间和信息的局限,但现在消费者可以迅速地扫描数百家供货商。网购人数与网购支出总量都戏剧般地增长。数据通信成为市场博弈的新称谓。今天,消费者不再看电视、听收音机、看报刊,而是浏览博客(blogs),发送推特(tweets),在 YouTube 观看或者上传视频,花费数小时在汤博乐(Tumblr)、脸书(Facebook)、雷迪特(Reddit)、英斯特格兰姆(照片分享 Instagram)、领英(LinkedIn)等社交媒体上。脸书(Facebook)和聚友网(Myspace)最近推出项目,进一步把社交网络连接在更广泛的网络上。用户现在使用社交网络登录很多商业购物网站,从社交网站的朋友圈就了解到各种购物网站都在卖些什么。这两种社交网站都需要其成员使用身份认证以管理其在线身份。多数传统零售商也学习通过其网站的在线销售促进其实体店的销售。



战略管理中的关键术语

在进一步讨论战略管理之前,本书先对如下 9 个关键术语给出界定:竞争优势、战略家、愿景与使命陈述、外部机遇与威胁、内部优势与劣势、长期目标、战略、年度目标、政策。

竞争优势

战略管理指获得并保持**竞争优势**(competitive advantage)的一切方法和途径。这个术语可以定义为“一个公司比起对手做得更加出色的所有事情”。当一家公司能做到其竞争对手所做不到的事情,或者拥有竞争对手希望拥有的东西,这就是所谓的竞争优势。例如,公司资产负债表上拥有充足的资金就能够提供主要的竞争优势。一些资金充足的企业收购陷入危机的竞争对手。例如,当今资金充裕(指现金在总资产中的占比)的公司包括 Priceline.com(63%)、Altera(80%)、Franklin Resources(51%)、Gilead Science(57%)、Lorillard(54%),微软、苹果和三星也都是资金充裕的公司,还有作为综合案例的百事可乐公司。

与其竞争对手企业相比,拥有较少的固定资产也能够提供主要的竞争优势。例如,苹果公司没有自己的制造设备,而竞争对手索尼拥有 57 家电子工厂。苹果公司仅依靠合同制造商生产其所有的产品,而索尼拥有自己的工厂。较少的固定资产使苹果公司在财务上比较贫乏,并且几乎没有长期债务。相反,索尼已经在其资产负债表中构建起大规模的债务。

Envirosell 的首席执行官昂德希尔(Underhill)说,“如果它曾经是一场礼貌的战争,那么如今它是一场 21 世纪的酒吧斗殴,所有的人都相互争夺客户的资金”。购物者“以高价物品换取廉价物”,因此 Nordstrom 把 Neiman Marcu 和 Saks Fifth Avenue 的顾客抢过来;家庭美元店甚至从沃尔玛那里抢收入。⁹ 获得并保持竞争优势对于一个企业的长期成功而言是至关重要的。诸如沃尔玛(Walmart)、百思买(Best Buy)和西尔斯(Sears)等大规模零售商或仓储式商店相对于小卖家正逐渐失去竞争优势,从大规模零售走向小卖家是一个戏剧性的转变。消费者更多地网购,减小实体店面(brick-and-mortar)是在零售中保持竞争优势的更好选择。40 000 平方英尺以下的沃尔玛便利店(Walmart Express),而不是达到 185 000 平方英尺的中心超市,以及欧迪办公用品公司(Office Depot)新的 5 000 平方英尺的店面是较好的小卖场典范。

一般情况下,公司仅能在一段时间内保持竞争优势,因为其竞争对手会模仿并企图破坏这种优势。因此,仅获得竞争优势是远远不够的。公司必须通过——(1)不断适应外部趋势与变化以及内部容量、能力及资源;(2)根据这些因素有效地制定、实施并评估战略方针——以获得持续竞争优势。

越来越多的企业通过使用网络直销并与可能遍布在全球的供应商、客户、债权人、合伙人、客户以及竞争对手联系来获得竞争优势。电子商务允许企业销售商品,登广告,购买日常用品,绕开中介机构,跟踪库存,减少文书工作以及分享信息。从总体上而言,电子商务使经营商业的开支、时间、距离以及空间降到最小化,进而产生了更好的客户服务、更高的效率、更高质量的产品以及更高的利润率。

战略家

战略家(strategists)是对组织的兴衰成败负主要责任的人员。战略家可以有不同的头衔,如首席执行官(chief executive officer, CEO)、总裁(president)、业主(owner)、董事会主席(chair of the board)、执行理事(executive director)、校长(chancellor)、院长(dean)

及创业者(entrepreneur)。伦敦商业大学的组织行为学教授和《培养领导者》的作者杰伊·康格曾说道,“所有战略家都必须是首席学习官。我们正处于充满变化的时代。如果我们的官员没有高度的适应能力并且成为这个时代的楷模,我们的公司也将无法适应这个变化的时代,因为从根本上而言,领导阶层是一个角色楷模”。

战略家组织企业收集、分析和整理信息。他们跟踪产业和竞争态势,建立预测模型并进行场景分析,评价公司和下属部门的绩效,评估正在出现的市场机会,识别经营威胁,提出创造性的行动计划。通常,在企业管理高层可能设置战略计划人员,他们经常提供支持服务工作或独立发挥作用,为企业决策提供颇有价值的依据。CEO是最引人注目,也是最重要的战略家。所有对某一单位或部门负责的经理人员,无论是盈亏结果负责,还是直接对某项业务的经营活动负责,都可以统称为战略管理者(或战略家)。在过去的5年里,首席策略长(CSO)已经作为一个新的职位融入许多公司的最高管理阶层,包括太阳计算机系统公司、网络联合公司、Clarus、蓝特、Marimba、Sapient、第一商务、BBDO、吉百利·史威士公司、通用汽车公司、Ellie Mae、胜腾集团、嘉信理财、泰科电子、甘贝尔羹汤公司、摩根士丹利及 Reed Elsevier 集团等。这个全新的公司官员头衔说明人们逐渐认识到战略管理在商业界起着越来越重要的作用。

企业千差万别,战略家也因此各不相同。人们必须从战略制订、实施和评价3个不同阶段考察战略家之间的不同。战略家不选择某些类型的战略常常是因为他所坚持的经营哲学与众不同。战略家的差异主要表现在如下方面:态度、价值观、伦理道德、承担风险的意愿、社会责任感、对盈利的关注、对短期目标与长期目标的偏爱、管理风格。好时食品公司(Hershey Foods)的创始人米尔顿·赫尔希(Milton Hershey)创办该公司是为了管理一家孤儿院。以公司的利润为支撑,今天的好时食品公司在其学校中已经收养了900名男孩和1000多名女孩,学校涵盖学前班到12年级。

愿景与使命陈述

今天的许多企业,通过回答想成为什么样的企业给出自己的**愿景陈述**(vision statement)。拟订愿景陈述常常是战略规划的第一步,甚至发生在制定使命陈述之前。许多公司的使命陈述只有一句话。例如,位于南卡罗来纳州(South Carolina)佛罗伦萨(Florence)的斯托克斯眼科医院(Stokes Eye Clinic)提出,“我们的愿景就是保护您的视力(vision)”。

使命陈述(mission statements)是“一个企业区别于类似企业的持久性目的陈述。使命陈述界定了一个企业经营的产品与市场范围。”¹⁰使命陈述回答了所有战略家共同面对的基本问题:我们的业务是什么?清晰的使命陈述描述了企业的价值观和轻重缓急。制订使命陈述促使战略家思考企业当前经营活动的性质和范围、评价未来市场与活动的潜在吸引力。使命陈述勾勒出了企业的未来发展蓝图。使命陈述是对公司员工的始终如一的提醒:公司为什么存在以及当创始人使自己的名誉和财富遭受风险时,他们构想了何种未来从而赋予他们的梦想新的活力。