



世纪高等院校财经类专业核心课程规划教材



# 公司战略管理

Corporation Strategic Management

( 第3版 )

廉志端 / 主 编

石燕蓉 王廷丽 / 副主编



经济科学出版社  
Economic Science Press

21 世纪高等院校财经类专业核心课程规划教材

# 公司战略管理

(第3版)

主 编 廉志端  
副主编 石燕蓉 王廷丽

经济科学出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

公司战略管理 / 廉志端主编. —3 版. —北京: 经济科学出版社, 2012. 8

21 世纪高等院校财经类专业核心课程规划教材

ISBN 978 - 7 - 5141 - 2292 - 3

I. ①公… II. ①廉… III. ①公司 - 企业管理 - 战略管理 - 高等学校 - 教材 IV. ①F276. 6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 189862 号

责任编辑: 杜 鹏

责任校对: 杨晓莹

版式设计: 代小卫

技术编辑: 王世伟

## 公司战略管理

(第 3 版)

主 编 廉志端

副主编 石燕蓉 王廷丽

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100142

总编辑部电话: 88191217 发行部电话: 88191537

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: [esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

北京中科印刷有限公司印装

787 × 1092 16 开 28.75 印张 550000 字

2012 年 8 月第 3 版 2012 年 8 月第 1 次印刷

印数: 0001—5000 册

ISBN 978 - 7 - 5141 - 2292 - 3 定价: 42.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换。电话: 88191502)

(版权所有 翻印必究)

# 序 言

进入 21 世纪，意味着一个全新时代的来临。随着传统资源要素的短缺，人类既有的活动条件越来越受到约束，信息化导致全球化程度进一步提升的同时，也使社会的组织方式更加多元化和复杂化，经济追求增长的方式客观上要求必须转变，传统工业文明的贡献力接近枯竭，以知识和智能为生产力生长点的新经济形态已普遍呈现，追求可持续发展和万物和谐，已成为人们的普遍共识；实现共生共赢、非零和博弈正逐渐成为竞争的主导逻辑。但抗衡和竞争并不会因之而消失，而且还会成为继续加剧的趋势。伴随着人们追求竞争优势方式的转变，一个战略化的时代完全来临，人们（公司）必须按照战略的法则和逻辑来思考和选择现实的行为路径。现代公司的竞争完全转向战略的较量，公司经营上的成功一定是战略上的成功，一个公司必须把追求今天的利益和实现明天的生存紧密结合起来，现代公司的竞争是一种核心能力支配下的综合实力的比拼。构建业务新模式创新价值链，管理流程再造，重新定义财富概念，从而确立新财富观，已经明显成为金融危机后获得新生卓越企业的追求目标，雕虫小技般的以“技巧”取胜的时代将成为过去，诸多传统战略路径已告终结。因此，不管是从事公司经营管理理论研究，还是从事公司经营管理实践活动，都应该把关注点和重点放在公司战略上，作为企业家，应有新视野，应能谋新局，应能闯新路。

战略的实质是什么？战略会带来什么？理论和实践都在积极探索这一问题。鲁梅尔特、申德尔与蒂斯在其主编的《战略的基本问题》中指出，要回答战略的本质是什么这个问题，就必须回答以下几个基本问题：（1）企业如何行事？（2）为什么企业存在差异？（3）集团公司总部的功能与价值是什么？（4）什么决定企业在国际竞争中的成败？波士顿顾问公司的奠基人亨德森认为：“任何想长期生存的竞争者，都必须通过差异化而形成压倒所有其他竞争者的独特优势。勉力维持这种差异化，正是企业长期战略的精髓所在。按照亨德森的说法，战略的本质就是维持企业的独特竞争优势。亨德森在他 1980 年所著的《战略与自然竞争》中提出了一系列关于战略的假设。（1）生存条件：能够生存的竞争者必定具备有别于其他所有对手的独特（时间、地点、产品和顾客组合）优势。（2）力量对比与冲突频率：竞争能力势均力敌时，冲突无休止；而一方占绝对优势时，冲突很

少发生。(3) 竞争变量与竞争者数量的关系：关键的竞争变量越少，竞争者的数量也就越少，竞争者的规模就越大；反之，竞争的变量越多，共存的竞争者数量也就越多，竞争者的规模就越小。当关键的因素只有一个时，则最多只有两三个竞争者能够共存。市场若出现萎缩，最后只能有一个竞争者存活，这就是“三四律”。(4) 环境与生存能力要求：环境变化越频繁，能够生存的竞争对手越少，应对变化的能力就成为生存的决定性因素。(5) 市场进入：集中力量，以强击弱。迈克尔·波特在其名篇《战略是什么》中强调，战略不是经营效率。经营效率是一个企业在从事相同的经营活动时比竞争对手干得更好。通过提高质量、授权经营、改变管理、组织学习、业务外包以及虚拟组织等方法会导致生产边界外移。这可以提高企业的经营效率，也是获得优厚利润的必要条件，但这远远不够充分。因为竞争对手可以迅速模仿其在投入、管理技能、技术以及满足顾客需求方面的做法。它可以使整个行业的经营效率提高，但对企业之间相对水平的提高没有帮助。参比（Benchmarking）往往会导致战略趋同。由于竞争对手在质量改进、缩短产品周期、改善流通渠道等方面相互模仿，战略趋同导致众多企业在同一起跑线上赛跑，很容易导致恶性竞争。波特认为，战略是建立在独特的经营活动上的，战略就是要做到与众不同。(1) 它要求选择一系列不同的经营活动来提供它的价值。(2) 战略就是创造一个唯一的、有价值的、涉及一系列不同经营活动的位置。(3) 战略需要权衡，这是因为企业既要为顾客提供某些新的选择，同时又要减少某些产品或服务。(4) 战略要求企业的所有活动相互契合，相互强化。契合既能够提高竞争优势也能够保持竞争优势的持久性。哈默尔（Hamel）与普拉哈拉德合著的《公司核心竞争力》成为引用次数最多的战略管理论文。他们也因核心竞争力这一概念而一举成名。哈默尔的观点突出三条：(1) 关注未来而非沉湎于过去；(2) 关注内部独特资源而非外部环境；(3) 建立共同远景，而非刚愎自用。也可以说，哈默尔提倡的是未来导向、内部导向与共享导向。哈默尔的战略思想的核心就是“重构竞争的基础”与“创造未来”。未来的竞争就是不断创造与把握出现的商机的竞争，亦即重新划分新的竞争空间的竞争。哈默尔指出：“要在游戏中不被淘汰出局，就必须赶上别人。但是我认为胜利将最终属于那些有能力发明全新游戏的人。”他认为，企业要竞争成功，关键是做两件事：一是重新塑造现处的竞争空间，改变现有的游戏规则，即改变现有行业竞争优势的基础；二是创建一个全新的空间，以满足顾客的需求。哈默尔认为需要再造竞争的基础，而要做到这一点，就要与众不同。也就是说，成功的企业是游戏规则的破坏者或游戏规则的制定者，而非游戏规则的追随者。可以看出，哈默尔的观点实质上与波特的观点完全相同。企业战略就是要从事与竞争对手完全不同的业务或以完全不同的方式从事某种相同的业务。

如上所述，基于对公司战略的深层思考与探讨，我们才撰写了这本教材。应读者的厚爱和要求，我们作了部分修订并再版。本教材集聚了编者多年来对公司战略管理的教学与研究成果，试图用实证的方法、全新的视角探讨公司战略管理的新的理论框架和内容，以资对高级管理类专业人才培养和企业家高层次培训提供适用的教程。由于公司战略管理尤其是中国式公司战略管理理论框架和体系还处于争鸣完善期，再加之编者理论水平的限制，本教材中肯定还有诸多不完善的地方，我们诚恳接受专家和同仁们的批评指正。

本教材由廉志端担任主编，由石燕蓉、王廷丽担任副主编。由廉志端完成全书的总编纂和修订再版工作。

本教材在编写和再版过程中，得到了国内有关高校的关心和支持，也得到了国内有关专家的帮助和指导，在初版和再版过程中得到了经济科学出版社的鼎力帮助，在此一并表示诚挚的谢意！

**廉志端**

2012年6月19日于兰州

# 目 录

|                                 |     |
|---------------------------------|-----|
| <b>第一章 战略思想的起源与公司战略管理</b> ..... | 1   |
| 第一节 公司战略管理的起源 .....             | 1   |
| 第二节 公司战略管理理论的演进 .....           | 8   |
| 第三节 中国传统战略思想 .....              | 16  |
| 【案例】 聚鑫格兰仕模式 .....              | 32  |
| <b>第二章 公司战略与战略管理系统</b> .....    | 41  |
| 第一节 公司战略管理的基本知识 .....           | 41  |
| 第二节 公司的远景规划和事业使命 .....          | 52  |
| 第三节 公司战略目标 .....                | 59  |
| 第四节 战略经营单位及战略制定 .....           | 64  |
| 【案例】 通用电气公司的战略管理 .....          | 66  |
| <b>第三章 公司战略管理者——企业家</b> .....   | 71  |
| 第一节 企业家及其素质结构 .....             | 71  |
| 第二节 企业家的价值观和能力结构 .....          | 75  |
| 第三节 企业家的素质 .....                | 83  |
| 第四节 企业家的责任与角色 .....             | 92  |
| <b>第四章 战略环境分析</b> .....         | 99  |
| 第一节 战略环境分析及其意义 .....            | 99  |
| 第二节 宏观环境及其因素分析 .....            | 101 |
| 第三节 行业环境分析 .....                | 106 |
| 【案例】 肠衣和咀嚼烟草 .....              | 109 |
| 移动电话行业 .....                    | 122 |

|                                           |     |
|-------------------------------------------|-----|
| 联合利华冰激凌对其欧洲市场份额的保持措施 .....                | 128 |
| 第四节 战略微观环境及其因素分析 .....                    | 130 |
| 【案例】新加坡航空公司以优越的有形资源提供了良好的飞行<br>服务水平 ..... | 134 |
| 欧洲主要钢铁公司联合以应对新的竞争环境 .....                 | 138 |
| 第五章 公司核心竞争力管理 .....                       | 142 |
| 第一节 公司核心竞争力的阐释 .....                      | 142 |
| 第二节 公司核心竞争力的形成 .....                      | 154 |
| 第三节 公司核心竞争力的动态管理 .....                    | 161 |
| 【案例】日产公司围绕核心竞争力的管理变革 .....                | 175 |
| 第六章 公司竞争优势分析 .....                        | 178 |
| 第一节 竞争优势的来源 .....                         | 178 |
| 【案例】沃尔特·迪斯尼公司的新发展 .....                   | 182 |
| 第二节 竞争优势的基本构成要素 .....                     | 187 |
| 第三节 成本领先优势及其形成 .....                      | 192 |
| 第四节 差异化优势及其源泉 .....                       | 201 |
| 【案例】认清产品本质——一种咖啡过滤器的设计制造 .....            | 203 |
| 宝迪公司：价值在差异化中的作用 .....                     | 206 |
| 第五节 公司竞争优势的保持 .....                       | 207 |
| 【案例】沃尔玛与邯钢以低成本保持竞争优势的比较分析 .....           | 210 |
| 第七章 公司战略类型 .....                          | 218 |
| 第一节 公司战略的分类 .....                         | 218 |
| 第二节 多元化战略 .....                           | 224 |
| 第三节 一体化战略 .....                           | 230 |
| 【案例】三九一梦 .....                            | 238 |
| 第八章 全球化战略和跨国公司 .....                      | 242 |
| 第一节 经济全球化 .....                           | 242 |
| 第二节 国际公司与跨国公司的基本概念和特征 .....               | 246 |
| 第三节 跨国公司战略——公司进入国际市场的方式 .....             | 254 |
| 【案例】探秘中国鱼子酱产业链 .....                      | 263 |

|                                         |            |
|-----------------------------------------|------------|
| 第四节 跨国公司的国际战略 .....                     | 268        |
| 【案例】TCL 的国际化苦旅 .....                    | 280        |
| <b>第九章 公司新型战略选择——并购和战略联盟 .....</b>      | <b>284</b> |
| 第一节 公司并购 .....                          | 284        |
| 【案例】2007 ~ 2011 年年度“中国十大并购”事件评选结果 ..... | 305        |
| 第二节 公司战略联盟 .....                        | 307        |
| 【案例】相逢一笑泯恩仇——美国和日本运输公司重建战略联盟 .....      | 318        |
| <b>第十章 典型行业环境下的公司战略 .....</b>           | <b>327</b> |
| 第一节 不同产业结构下的竞争战略 .....                  | 327        |
| 第二节 不同市场竞争地位下的竞争战略 .....                | 343        |
| 第三节 现代公司技术战略及其变化的新趋势 .....              | 348        |
| <b>第十一章 公司战略匹配 .....</b>                | <b>354</b> |
| 第一节 组织结构与公司战略 .....                     | 354        |
| 第二节 企业文化与公司战略 .....                     | 370        |
| 第三节 人力资源管理与公司战略 .....                   | 382        |
| 第四节 营销管理与公司战略 .....                     | 393        |
| <b>第十二章 公司战略实施的控制 .....</b>             | <b>413</b> |
| 第一节 战略控制概述 .....                        | 413        |
| 第二节 战略控制的类型及方式设计 .....                  | 416        |
| 第三节 战略控制的过程 .....                       | 422        |
| 第四节 战略控制系统 .....                        | 426        |
| 【案例】福特汽车公司的战略控制过程 .....                 | 430        |

|                              |            |
|------------------------------|------------|
| <b>第十三章 公司战略思想的新方向 .....</b> | <b>433</b> |
| 第一节 新的战略环境 .....             | 433        |
| 第二节 战略理念的新选择 .....           | 434        |
| 第三节 企业组织形式的新趋势 .....         | 440        |
| <b>参考文献 .....</b>            | <b>445</b> |

# 第一章 战略思想的起源 与公司战略管理

“战略”一词源于军事术语，指筹划和指导战争全局的方略。在长期军事实践中，随着作战经验的不断积累，人们逐渐懂得了在战争需要运用计谋，摸索出了不同的作战指导思想和方法，并开始依据不同的作战需要采用不同的作战手段进行部署和运筹，于是便产生了战略。在军事方面对“战略”的研究我国比较早，《辞源》在解释“战略”一词时的引文就是唐代边塞诗人高适的诗句：“当时无战略，此地即边戍。”毛泽东同志对战略问题也有过精辟的论述，认为战略问题是研究战争全局的规律性的东西。在西方军事史上，人们把战略作为一个专门领域研究，开展得也比较早。19 世纪初，就有被誉为“现代战略研究之父”的德国战争史学家卡尔·冯·克劳塞维茨将战略定义为：为了达到战争目的而对战斗的运用。因此，战略必须为整个军事行动规定一个适应战争目的的目标，也就是拟制战争计划，并且必须把达到这一目标的一系列行动同这个目标联系起来，也就是拟订各个战局的方案和部署其中的战斗。由此可见，人们对战略的定义并不一致。“战略”一词诞生于军事领域，作为借用词被其他诸多领域所使用，因而也就出现了政治战略、企业战略等。

## 第一节 公司战略管理的起源

战略的内涵和意义是与时俱进的。现代战略概念的出现是古代战略思想长期发展的结果。这样一种思想观念的演变，作为人类文明史的一个组成部分，是值得探讨与追溯的。事实上，只有弄清楚战略思想的由来及其内涵的发展，我们才有可能进行比较深入的探讨和研究。

### 一、战略的起源

从历史角度来讲，战略观念产生于人类的军事实践，而这种实践在人类社会的早期就出现了。由于不同的社会群体通常会有不同的利益，因此它们之间常常

产生冲突与战争。有战争，人们就会想办法谋取胜利，而在单纯凭“斗力”无法取胜时，人们很快就想到了在“斗力”之外要加上“斗智”，到双方都知道“斗智”时，战略的观念就开始产生了。

人类文明史的多元化发展导致了战略在东西方都有自己独立的发展空间。就战略观念的演进过程而言，在中国和西方有各自不同的传统，尽管这些战略观念有许多共同或类似的东西，但它们实际上各有自己的体系。直至近代中西文明发生密切的交流之后，战略观念在世界范围内才融合成为一个发展过程。

### （一）中国战略思想的追溯

军事事务是国家的大事，战略观念及战略家是随着战争历史的发展而产生和发展的。按照史书的记载，中国历史上较早的一位著名战略家是姜尚，亦称吕尚、姜太公，他在周朝取代商朝的历史变革中起到了重要作用。司马迁在《史记·齐太公世家》曾用“天下三分，其二归周者，太公之谋计居多”。当时姜太公的名望与影响之大，从《史记·留侯世家》的记载可见一斑，圯上老人赠与张良《太公兵法》，并告知张良：“读此则为王者之师矣。”而张良后来确实成了刘邦打天下的主要战略策划者，刘邦曾说：“夫运筹帷幄之中，决胜千里之外，吾不如子房。”这里的运筹帷幄可以理解为战略。

就中国历史上的战略家而言，第一位完整提出战略理论的伟大人物无疑是孙武。在当今世界战略学界，《孙子兵法》是得到公认的最早和影响最久远的战略学著作，素有“兵学圣典”之称。对于战争，该书强调了战略的重要性，即“上兵伐谋，其次伐兵，其下攻城”；对于战略的基本要素，该书强调了“五事”，即道、天、地、将、法，并具体提出了“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”七个方面；就具体的战略战术而言，概要阐述了许多重要原则，诸如“兵贵胜，不贵久”；“知彼知己，百战不殆”；“攻其不备，出其不意”等。孙武认为，进行战争必须具备军事实力，必须正确处理物力、财力、人力与战争的关系，并且要根据战场情况灵活运用各种军事原则。孙武特别强调要“不战而屈人之兵”，而这一点正是运用战略的最好结果。《孙子兵法》作为中国古代战略学家思想的结晶，标志着中国古典战略研究进入了成熟期。

### （二）西方战略观念的由来

在西文中，“战略”一词源自希腊文 strategos，该词的原意是“将军”（general）。在古希腊，将军的设置最早出现于雅典。“将军”作为一个军事职务，尽管在其后一个相当长的时间里并不具有“战略”的含义，但它毕竟与战略观念的

产生直接相关,因为它与战略观念都是人类社会战争活动的产物。在西方,战略观念最早产生于政治、经济、文化等较为发达的地中海地区。在这一地区,曾发生过一系列重大战争,如希波战争(公元前500~公元前449年)、伯罗奔尼撒战争(公元前431~公元前404年)和两次布匿战争(公元前264~公元前241年,公元前218~公元前202年)等。将军在战争中想谋求胜利必然要运用谋略,这样就必然会推动战略观念的发展。

在西方早期历史文献中,记述战略观念最具代表性的是修昔底德的《伯罗奔尼撒战争史》(History of the Peloponnesian War)。修昔底德亲身经历了以雅典和斯巴达为首的两个同盟间的冲突与战争。在《伯罗奔尼撒战争史》中,他特别描述了雅典和斯巴达之间的对外战略,以及在这两个强国支配下的其他国家的战略。这些战略包括大国追求的帝国战略或霸权战略,也包括小国的结盟战略。修昔底德在《伯罗奔尼撒战争史》中所阐述的思想通常被认为是“现实主义的鼻祖”。据该书记载,当时的各个城邦、国家都有明确的“利益”概念,它们在思考自己的战略时都是从各自的利益出发的。例如,当雅典人坚持自己的帝国战略时,所阐述的理由是,他们不能放弃三个很重要的动机:安全、荣誉和自己的利益。在阐述战争的原因时指出,战争不可避免的真正原因是雅典势力的增长及其引起的斯巴达的恐惧。在对战争的叙述中,修昔底德特别论述了力量 and 对外关系对国家战略的影响,阐述了一些国家从力量和利益出发对战略目标的选择。例如,他描述了雅典、科林斯与科西拉之间的战略利害关系:当科林斯和科西拉之间关系紧张,面临战争之际,这两个国家都希望与雅典结盟。科西拉的代表在向雅典人阐述其理由时讲出了这样的战略构想:“希腊共有雅典、科西拉和科林斯三个强海军势力。如果科林斯控制了我们的海军和它的海军联合在一起,那么,你们就不得不与科西拉和伯罗奔尼撒的联合舰队作战。但是,如果你们允许我们加入你们的同盟,那么,我们的船舰就可以和你们的船舰并肩作战。”经过权衡,雅典与科西拉订立了同盟。雅典的战略选择是不能让科西拉的海军落到科林斯的手中,同时希望这两国因互相战争而削弱。这样,如果战争真的爆发,雅典的海军就会比科林斯以及其他国家的强大。在修昔底德的著作中,类似的记述是很多的,它完全可以与中国同时代记述战略实践与战略思想的史书媲美。

人们通常认为,“将军”一词具有“战略”的含义是始于拜占庭将军和皇帝摩里斯(539~602年)所撰写的著作 Strategikon(或 Strategicon,可译为《战略》)。578年,摩里斯作为将军担任了帝国东线的军事指挥官,由于在对波斯的战争中不断取得胜利,摩里斯被皇帝提比略二世选定为继承人。582年8月,摩里斯加冕成为拜占庭皇帝(582~602年在位)。Strategikon一书被认为是摩里斯

担任将军期间为战地指挥官编著的一本独特的和有影响的手册。该书详尽地阐述了当时拜占庭军队的武器装备、行军作战和日常生活，阐述了军队的衣服、食物、医疗、军事法以及军职设置等问题，并且探究了拜占庭军队的士气。作为一本有关战争科学的著作，Strategikon 对拜占庭帝国此后的军事体系有着重大影响。就中世纪西方的军事战略思想而言，尽管存在着拜占庭，但在总体上可以说是处于漫长的停滞时期，甚至是黑暗时代。

到了中世纪晚期，伴随着文艺复兴，西方的战略思想也复兴了。马基雅维里（1469~1527年）作为一个代表人物，在他的《君主论》中详尽地论述了为君之道，或者说论述了君主的治国战略。马基雅维里认为，君主的主要目标就是获得和保持权力，君主所应思考的中心问题就是如何有效地达到这样的目标。对于君主的权力，马基雅维里认为最重要的因素就是实力。为了更好地运用实力，他主张要用谋略，既要像狮子一样会用武力，亦要像狐狸一样会用计谋。为了构想君主治国战略，马基雅维里明确地阐述了君主应怎样对外扩张，怎样在新君主国巩固自己的权力，怎样衡量自己的力量，以及怎样处理与人民的关系等。显然，马基雅维里所阐述的这些战略是高于军事战略的国家战略。在马基雅维里的研究中尽管没有使用“战略”这个概念，但他对战略学发展的贡献却是不可否认的。恩格斯曾称马基雅维里为“第一个值得一提的近代军事著作家”。作为西方军事学研究复兴的开始，马基雅维里所阐述的战略思想为现代战略概念的产生做了必要的准备。现代战略概念的形成，是古典战略思想长期发展的结果。

### （三）现代战略概念的产生

在世界范围内，如果说古典战略思想的产生是以中国的《孙子兵法》为代表，那么现代战略概念的形成则是以欧洲的拿破仑战争（Napoleonic Wars, 1799~1815年）为标志。在这场战争中所出现的辉煌战例，正是18世纪下半叶以来欧洲政治、经济、军事形势发生变革和军事战略研究得到发展的结果与体现。18世纪，伴随着军事学研究的发展，欧洲文明与其他文明的战略思想交流也日益增多。中国的古典军事文献就是在这个时期传入法国的。法国传教士阿米奥作为第一位翻译中国兵书的西方人，于1772年出版了《中国军事艺术》一书，该书包括《孙子十三篇》、《吴子六篇》、《司马法五篇》和《六韬兵法选二篇》，并且还附有图片和阵图等。在欧洲首先出现法文版的中国兵书，这从一个侧面印证了当时法国人对战略学研究的重视。据历史记载，19世纪初在征服欧洲的战争中大显身手的拿破仑，曾先后就读于三所军事院校，其在军校曾研读了大量有关战略与战术的书籍，后来他之所以能成为伟大的战略家，与他的教育背景以及当时

法国国内战略研究的氛围是分不开的。作为一位伟大的战略家，拿破仑所奉行的一整套战略指导原则和作战方法创造了很多军事史上的奇迹，为现代战略理论的发展提供了契机。正是这场大规模战争的实践为现代战略理论的诞生提供了直接的经验和理论研究素材。

富勒指出，凭借人民的热情，法国大革命把那个民族的全部力量投入到了战争中，而拿破仑对别国的压榨又唤醒了欧洲其他民族同样的精神。这种新时代的新战争需要统帅者有更宏观的视角，有驾驭复杂战争过程和调动国家资源的更大能力，并且需要有更周密的计划和谋略。这种情况使得现代战略概念的产生成为必然。由于在新的历史条件下战略研究受到越来越普遍的关注，具有现代意义的战略概念的使用也日益增多了。1825年《牛津词典》首次对现代意义上的“战略”一词进行界定，这显然不是时间上的巧合。同一时期，亲身参与拿破仑战争的两位战略理论大师——若米尼和克劳塞维茨，在解读拿破仑战争的基础上，正式提出了系统的战略理论。西方学界往往把拿破仑、若米尼和克劳塞维茨三人视为现代战略思想形成过程中的开创性人物。

1838年，若米尼完成了自己最重要的著作《战争艺术概论》，奠定了自己在战略理论研究领域的地位。关于战略，作为拿破仑军事战略的主要阐释者，若米尼提出了这样一种常被引用的说法，即战略“是在地图上进行战争的艺术，它所研究的对象是整个的战场”。若米尼认为，战略的任务就是事先制定计划，确定行动路线，并且使军事手段与所选择的行动区域的地理现实相适合。他所坚持的两个最重要的战略原则就是，通过迅速的移动、用优势部队打击敌人的小部队，并且在最具决定性的方向予以打击。

克劳塞维茨曾亲身参加过普法战争和法俄战争，后担任柏林军官学校校长，具有丰富的战争经验和长期的军事理论研究的积累。虽然人们在谈论战略思想史时常常把他与若米尼相提并论，但他实际上在经典战略理论研究领域的地位更高。由于他有着深厚的哲学教育根底，因此能够把自己的军事知识和战争经验概括为更完整、更深刻的理论体系。鉴于他的学术成就，有人甚至把他称为“现代战略研究之父”，并把他的《战争论》称为“战略的圣经”。克劳塞维茨对战略研究的最突出的贡献就是，在明确区分和界定战略（strategy）与战术（tactics）的基础上对战争艺术所进行的系统的理论研究。这样，他就把古典的战略思想发展成了现代的战略理论。克劳塞维茨认为，“战术是在战斗中运用武装力量，战略则是为了达到战争目的而对战斗的运用。”以这样一种区分作为理论的基本假定，克劳塞维茨论证了战略的基本概念。他所提出的战略界定是这样的：战略是为了达到战争目的而对战斗的运用。因此，战略必须为整个军事行动规定一个适应战争目的的目标，也就是拟订战争计划，并且必

须把达到这一目标的一系列行动同这个目标联系起来，也就是拟制各个战局的方案和部署其中的战斗。克劳塞维茨对战略问题的研究，随着西方文明与其他文明的互动而对世界其他国家的战略研究产生了深远的影响，具有里程碑意义。事实上，中国的现代战略研究在某种程度上也可以说是这种文明互动的产物。按照《中国兵书通览》的介绍，1908年任衣洲翻译了《战略学》，保定军官学堂学生潘毅等组织编译了克劳塞维茨的《大战学理》（即《战争论》）。尽管这种西学传入中国比中学传入西方要晚得多，且这种西学中用是在中国文明被动挨打的情况下发生的，但这种互动毕竟构成了中国与西方在战略思想领域的一种交流。正是这种交流为一般的战略概念的形成创造了条件。在当代，中文中的“战略”是与西文如英语中的“strategy”相对应的。这种对应是指内涵的相同或相似，而这种相同或相似的内涵是在经历了对“战略”概念的共同使用和共同讨论之后才形成的。而“战略”在世界范围内成为一个通用的流行概念，大概是到20世纪才开始的。事实上，正是在战略概念得到普遍使用的基础上，战略研究才有了在世界范围的大发展，才最终发展成为一门指导人们调动一切力量与资源以实现既定政策目标的艺术和科学。

## 二、公司战略管理产生及发展的历史背景

随着人类社会实践的发展，“战略”一词逐渐被广泛应用于军事以外的领域，包括政治、经济、科技、社会发展等，其含义演变为“泛指重点的、带全局性或决定全局的谋划”。当人们把军事战略思想运用到公司的经营管理之中就产生了公司战略管理。公司战略管理最早出现在美国。

19世纪末，很多企业由于规模太小，还不能注册成为公司，为了与竞争对手相抗衡以获得生存，一些小型手工业工厂也需要制定战略，但是，真正的公司战略还不存在。

20世纪初，尤其是在美国和欧洲，首先由管理者而不是学者开始探索和界定管理任务，美国的F. W. 泰勒和亨利·法约尔都是实践家而非理论家，他们在企业中处于高层管理者位置的时间很长。泰勒强调，要通过计划工作挑选、培训和组织工人，以增加产量；法约尔提出，计划、组织、指挥、协调和控制都属于管理的重要职能。在此阶段，财务预算成为重要的计划和控制手段，企业内生产、销售和财务部门分别制定年度财务预算。例如，亨利·福特开始以更低廉的成本生产货物，并满足不断增长的市场需求。1908~1915年，福特制定了技术革命、机器代替人工、寻求新的质量标准、通过新的工厂设计不断降低成本等战略，其中有些在今天我们仍然认可。但在制定战略的过程中，福特没有认识到改变车型的重要意义，导致福特公司从20世纪20年代开始落后

于通用汽车公司；福特也没有认识到中、高层管理者的重要作用，实际上他雇佣了许多高层管理者，当他去世时公司最终陷入了困境。而通用汽车公司在20世纪20年代之后制定并实施了针对不同细分市场定做不同型号的汽车、基于控制与协调的分权管理结构等一系列战略并取得了更大的成功。通用汽车公司至今还保留着这些战略。

20世纪30年代发生了经济大萧条，这使得人们开始对商品的跨国流通产生兴趣。同样，人们也开始向往建立更大型的公司以获得规模经济。然而，这些情况大都发生在北美，而且竞争性战略依然处于雏形阶段。第二次世界大战带来了对军用设备的大量需求，同时导致欧洲和日本的严重毁灭，而南美和北美得以幸免，与此同时，中东和远东仍然没有实施工业化进程。在这个时期，公司战略几乎没有什么发展。

20世纪40年代末，第二次世界大战结束，随着科学技术的进步和世界经济的恢复与发展，加之对第三世界国家资源的掠夺，美国经济进入了高速增长时期。1945~1970年，美国国民生产总值由2119亿美元增加到9746亿美元，翻了两番多。在这种稳定有利的经济环境中，美国公司的成长速度普遍加快，北美出现了强大的工业和公司。在二战后的近30年中，国际商用机器、施乐、3M等高技术公司的销售额平均年增长16.5%。许多企业逐步发展成为跨国公司。公司战略也就是在这段时期真正开始发展，并且一直持续到20世纪50年代末。当时整个欧洲也开始了工业重建，亚洲尤其是日本逐渐发展起来。

20世纪60年代，随着经济的快速发展，欧美国家由卖方市场逐渐转变为买方市场。国际市场逐渐开放，关税壁垒逐步打破。企业兴起多元化经营战略，企业的注意力集中在公司兼并与收购上。但在并购的失败率将近50%的情况下，企业开始不满足于年度预算，开始采用运筹学与改进的预测技术帮助企业进行规划。20世纪60年代，一些学者如安索夫开始提出公司战略的概念，这种情形一直持续到70年代。20世纪60年代提出的早期概念后来成为研究公司战略的主要方法——常规性公司战略研究，同时也为公司战略研究的第二种主要方法——突发性公司战略研究奠定了基础，尽管一直到20世纪70年代和80年代该理论的重要性才显现出来。据调查，到20世纪70年代初，美国最大的500家工业公司中，85%的公司组建了战略计划部门。

20世纪70年代，由于世界对能源需求的增加和中东地区成功地组建了卡特尔联盟，石油价格开始上涨。1973年，石油危机爆发，高通货膨胀率遍及全球、新技术革命浪潮汹涌、社会价值观急剧转变，由于商业环境发生了迅速而且难以预料的变化，许多美国公司因不适应环境的变化而陷入困境，成本上升，库存增加，利润下降，亏损惊人，大批工厂倒闭。现实使企业管理者认识到，只注重企