

合肥工业大学出版社

GONGSI ZHANLUE XINGCHENG JILI

公司战略形成机理

李正图

著

理论与案例

本书为上海社会科学院政治经济学重点学科 2006 年研究项目

公司战略形成机理： 理论与案例

李正图 著

合肥工业大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

公司战略形成机理:理论与案例/李正图著. —合肥:合肥工业大学出版社,2007.6
ISBN 978-7-81093-598-2

I. 公… II. 李… III. 公司—企业管理—研究 IV. F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 072922 号

公司战略形成机理:理论与案例

李正图 著

李正图 著

公司战略形成机理:理论与案例

李正图 著

责任编辑 陆向军

出版	合肥工业大学出版社	开本	787×1092 1/16
地址	合肥市屯溪路 193 号	印张	33.75
邮编	230009	字数	640 千字
电话	总编室:0551-2903038 发行部:0551-2903198	发行	全国新华书店
版次	2007 年 7 月第 1 版	印刷	中国科学技术大学印刷厂
印次	2007 年 7 月第 1 次印刷	网址	www.hfutpress.com.cn
		E-mail	press@hfutpress.com.cn

ISBN 978-7-81093-598-2 定价:60.00 元

如果有影响阅读的印装质量问题,请与出版社发行部联系调换

序 言

当今世界，随着经济全球化及城市国际化趋势的增强，以信息技术为先导的高新技术革命已经渗透到全球的经济、政治、文化和社会各领域，高新技术产业不仅已经成为众多创新型国家的主导产业，而且伴随高新技术对传统产业的改造，更加深刻地影响着各国传统的经济结构、产业结构、产品结构、市场结构乃至人们的消费文化结构。在这样一种社会经济飞速变化的大背景下，几十年来，企业发展战略、战略管理已经成为中外企业管理者们时时刻刻关心、关注、关切和关怀的头等问题；而有关公司战略和战略管理的理论与方法也如雨后春笋般林林总总，为人们所瞩目。

在西方发达国家，企业发展战略以及战略管理已经被众多全球性公司所广泛采用，并在企业的实际运营中发挥着关键性的指导作用。在我国，随着市场经济体制改革步伐的加快以及市场经济和对外开放的高速发展，公司发展战略、战略管理以及各种理论流派也日益受到重视，并在实践中日益展示出了广阔的用武之地。

本书作者李正图长期从事有关所有制和企业理论的研究，他曾经出版有《土地所有制理论与实践》（新华出版社1996年11月第1版），近年来，他更是将关注的视角移向建国以来的所有制变迁，并且就当今中国的民营经济和混合所有制经济问题发表了一些独到的见解和看法。在企业研究方面，他更是倾注全力，曾对一家企业进行了长达十多年的跟踪研究，直接参与该企业的重大决策，另外还为其他数十家企业进行了有关企业改制、产权重组、人力资源整合，以及企业文化、企业发展战略、市场营销设计等的咨询和研究，积累了不少有益的实战经验。在本书中，我们不仅可以看到作者依据其博士论文而写成的，从公司的成长、公司的治理和公司的基本制度等方面，探讨公司战略的形成机理等理论描述，以及一些颇具创新性的见解和观点；同时还可以看到作者给出的公司发展战略和战略管理的许多实用性的方案设计。作者能将这些多年积累的经验之谈毫无保留地呈现给读者，相信读者读后一定会自有公论，自有收益。

值得指出的是，作为一本学术性著作，其涉及面甚广的案例部分可谓是本书一大特色。大凡国有企业的市场化改革，行业协会的生存与发展，混合所有制问题，董事会制度建设，母子公司体制建设，企业基本制度构建，企业发展平台建

设, 企业集团掌控体系构建, 企业集团自主创新激励机制设计, 企业集团管控模式以及企业自主创新和自主品牌掌控等等, 在具体案例中都有洋溢着理论抽象魅力的描述。它们基本上囊括了企业管理和运营的主要内容, 基本上构成了一个企业运营的总体框架。

作为长期从事所有制理论和企业理论研究的学者, 李正图认为, 要真正领悟西方各种有关公司发展战略和战略管理的理论流派, 真正在我国公司建设中制定好发展战略和科学地进行战略管理, 必须对公司战略的形成机理进行深入细致的研究。因此, 当李正图受合肥工业大学出版社力邀, 将其博士论文以及近十几年来有关企业管理咨询的研究报告汇集成《公司战略形成机理: 理论与案例》一书时, 作为他的博士论文指导教师, 不由得为其感到由衷的高兴。因为本书作为一部关于企业发展战略的学术专著, 不仅内容充实、系统全面, 而且还有助于企业决策者们运用本书理论和案例中所表达出来的各种方法, 审视自己企业发展战略和战略管理之得失, 从而在更加清晰的思维框架中系统了解、选择、应用、实施和修正已有的发展战略方案和战略管理体系。

我期望本书的出版将有助于公司发展战略和战略管理在我国企业中的成功推广和应用, 也期望有更多的企业和企业家能够利用公司发展战略和战略管理来提高它们的核心竞争力和自主创新能力。愿此书能为读者喜爱和赏识。

张忠民

2007年6月于上海

目 录

第一篇 理 论

导 论	1
第一章 公司战略形成机理概论	10
第一节 公司和公司制度	10
第二节 公司战略形成机理的思维逻辑	13
第三节 公司战略形成机理的研究视角	15
第二章 公司战略理论研究综述	17
第一节 公司战略研究简史及流派分类	17
第二节 公司竞争战略理论	37
第三节 波特的竞争战略理论	42
第四节 公司战略的能力理论	49
第五节 公司战略变革理论	51
第六节 公司战略联盟理论	54
第七节 公司战略分析工具	61
第八节 公司战略思维逻辑的演进趋势	64
第三章 公司成长与公司战略形成机理	67
第一节 美国小企业统治天下（1880年以前）	67
第二节 美国铁路的特点及所创造的新的经济环境	70
第三节 经营铁路的企业——铁路公司的成长	75
第四节 大商业企业的成长	79

第五节	大制造企业的成长	86
第六节	大结合企业的成长	92
第七节	公司成长与公司战略形成机理	121
第四章	公司的制度与公司战略形成机理	133
第一节	公司制度与公司战略	133
第二节	制度变迁理论的逻辑框架	136
第三节	构建公司制度变迁的内在逻辑框架	147
第四节	公司制度变迁与公司战略形成机理	155
第五节	制度依赖理论与公司战略形成机理	159
第五章	公司治理与公司战略形成机理	165
第一节	公司治理机制的主要内容	165
第二节	公司治理结构中的决策者	175
第三节	公司治理与公司战略形成机理	188
第六章	基于公司战略形成机理的战略谋划	198
第一节	战略谋划及其执行事关全局的成败	198
第二节	公司战略分析	201
第三节	公司战略制定	206
第四节	公司战略的培训	209
第五节	公司战略的实施	210
第六节	战略监控、战略变革和战略评价	218
第七节	公司战略形成机理逻辑框架及对策选择	219

第二篇 案 例

“黄山潮”现象透视	222
——兼论国有企业市场化问题	222
万佛塔水泥有限公司企业成长分析	240
万佛塔水泥有限公司企业成长分析（续）	282

政府治理是优化我省经济发展环境的根本途径	
——对全省优化经济发展环境调查问卷统计结果的分析·····	324
上海发展混合所有制经济研究·····	331
企业技术创新案例分析·····	358
我国开发区的宏观背景、竞争优势和平台分析·····	382
上海钢铁贸易行业生存与发展调查分析报告·····	416
某集团公司基本制度设计·····	436
某药业集团公司母子公司体制设计方案·····	467
构建企业集团的掌控体系与自主创新激励机制设计·····	474
江淮汽车集团功能定位和管控模式研究·····	485
奇瑞对自主品牌和自主创新的掌控·····	510
参考文献 ·····	521
后 记 ·····	531

第一篇 理论

导论

一、问题的提出与选题的意义

(一) 问题的提出

公司战略是企业家关于保持公司可持续成长的整体性、全局性、系统性、动态性的思维理念和行动方案。因此，公司战略是处于公司决策层的企业家们的创造性思维的产物。虽然如此，公司战略决不仅仅是企业家纯粹主观思维活动的产物，而是企业家根据自己的公司所面对的各种环境和条件所提供的可能、自己公司的成长能力和应变能力、既有的公司制度和既有的公司治理状况而进行创造性思维活动的产物。公司战略决不是建立在公司主管偶然性冒险和直觉判断的基础上，而是经营者对公司环境中（公司成长过程中）的根本性变化和公司内部各战略要素（公司的各种可控要素、公司制度与公司治理）的理性思维和直觉判断相结合的智慧之果，是企业资源条件（内部和外部）、顾客需求和竞争趋势等各要素综合的反映，如图 0.1 所示。

既然公司战略是在上图所示的各种因素所提供的最大可能性范围内的企业家创造性思维的结晶，那么，我们研究公司战略形成机理也只能根据这些因素加以归纳和总结。因为公司战略形成机理是关于公司战略的分析过程、制定过程和实施过程中表现出来的内在必然性。公司战略是公司战略形成机理约束下的企业家创造性思维活动的结果，公司战略形成机理是公司战略形成过程中的客观和主观相统一的动态趋势（即内在必然性）。

由于国内外公司战略的研究者们把主要精力集中于对公司战略是什么、公司战略理论、公司战略的分析工具等等问题的研究，而关于公司战略是如何形成的即公司战略的形成机理问题却没有得到足够的重视。基于此，本书试图根据公司战略和公司战略形成机理的客观条件、主观条件和制度条件，从公司成长、公司制度和公司治理三个角度来探讨公司战略形成机理，力图全面、系统地探讨公司战略形成的规律性。

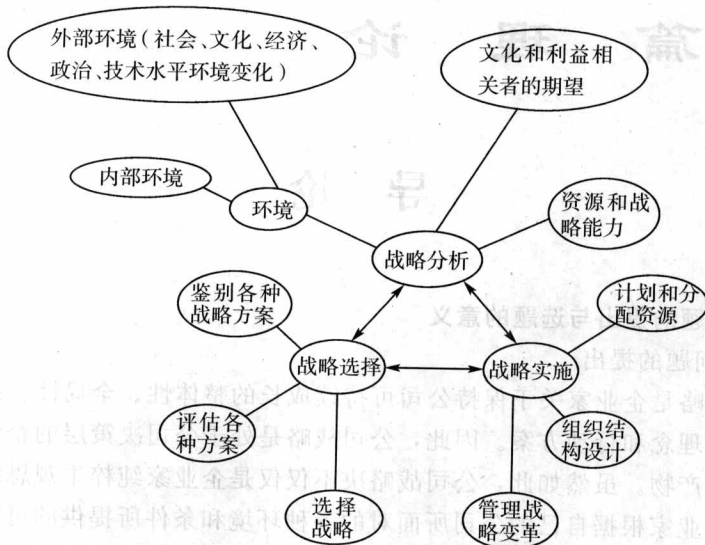


图 0.1 决定公司战略的各种因素

资料来源：[英] 格里·约翰逊、凯万·斯科尔斯著：《公司战略教程》，华夏出版社 1998 年 4 月第一版

在探讨完公司战略的形成机理后，本书将进一步探讨基于公司战略形成机理的公司战略谋划问题（包括战略选择、战略分析、战略制定、战略培训、战略实施、战略监控和调整等）。公司战略谋划问题的实质是公司战略的系统制定过程问题，正是在公司战略形成机理的基础上，通过正确的公司战略的谋划，才能获得公司战略的规划方案。

（二）选题的意义

在四十多年来的公司战略理论研究（参见本书第二章）和实际操作中，公司战略问题（理论、方法、工具）一直是公司理论界与公司实践领域中关注与研究的重点，然而公司战略的形成机理却一直没有得到公司理论界与公司实践领域的应有重视。其原因可能是，公司战略的理论、方法和工具是公司运营过程中直接面对的必须加以解决的问题，而公司战略形成机理却是隐藏在公司战略的分析、制定和实施背后的企业家的主观心理、企业家对公司所面对的内外部客观环境的思维活动、企业家受到公司既有的制度框架的约束等常常被人们由于习以为常而忽视了的因素。然而，任何一套系统而全面的公司战略都是在一定的公司战略形成机理的制约下制定出来的，通过对公司战略形成机理的研究可以能够更加深刻地理解一个公司的战略。譬如，为什么公司战略是由这些人来制定而不是由那些人来制定，为什么公司战略是这样的形式而不是那样的形式，为什么相同的公司

战略在此公司发挥了巨大的作用而在彼公司却招致惨痛的代价。因此，忽视对公司战略形成机理的研究是十分不应该的，我们应当加强对公司战略形成机理的研究。

1. 理论意义

公司战略理论是关于如何分析、如何制定、如何实施公司战略的一整套思维逻辑、理论路线、制度设计、分析工具等等的观点和思想。

公司战略形成机理则是公司所面对的主客观因素如何影响公司战略的分析、制定和实施的必然性、趋势性的动态规律。

从理论层面来看，公司战略理论发展到今天，虽然已经形成洋洋大观的各种理论流派和实用工具，但尚未形成关于公司战略形成机理的理论框架和理论体系，甚至没有公认的基本研究框架。从明茨伯格所归纳的关于公司战略理论的十大流派、惠廷顿归纳的公司战略理论的四大流派，到现代公司战略理论丛林包括波特的竞争战略理论、普拉哈拉德等的核心竞争力理论等，以及近年来的新制度经济学、博弈论等领域中的委托代理理论、企业能力理论、企业知识论等，都是站在各自的角度，或从经济学、或从管理学、或从心理学、或从系统理论等的逻辑思维来阐述公司战略的制定、实施和控制问题，但都忽视了对公司战略问题背后的问题即公司战略形成机理的研究。因此，加强对公司战略形成机理的研究具有拾遗补缺的理论价值。

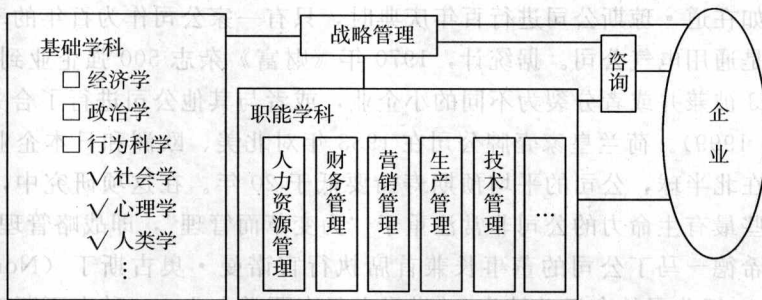


图 0.2 战略管理的学科边界

资料来源：清华大学经济管理学院 梁江 刘冀生 来源：《中国软科学》2002年第6期

另外，公司战略研究是一个跨学科的边缘学科，需要众多学科知识的综合。梁江、刘冀生对公司战略管理所需要的学科作了很好的概括（见图 0.2），这一概括同样适用于公司战略和公司战略形成机理，因为公司战略、公司战略管理、公司战略形成机理是公司所面对的战略问题的几个侧面，它们在本质上是相互融合、相互贯通的。所以对公司战略的形成机理的研究，既可以提高各种公司理论之间的相互渗透，也可以提高公司战略理论对公司战略的指导力、解释力和分

析力。

2. 实践意义

从国内企业现实层面来看，无论是国有企业还是民营企业，常常缺乏对公司战略的系统研究、制定、贯彻和实施，更不用说对公司战略形成机理的理解和把握。由于缺乏对公司战略及其形成机理的把握，多数公司的寿命是相当短暂的。正是基于我国企业的现状，早在2000年底，原国家经贸委在所发布的《国有大中型企业建立现代企业制度和加强管理的基本规范（试行）》中明确要求我国大型企业和企业集团应当“加强发展战略研究。企业应了解经济全球化及当代科学技术的发展趋势，切实把握国家宏观经济政策、本行业关键技术的发展方向、企业主导产品在国内外市场的地位和变化趋势，全面分析、掌握自身及竞争对手的优势和劣势。大型企业或企业集团应将研究发展战略列入重要议事日程，并设立专门机构负责制定发展战略”。2004年12月15日，国务院国有资产监督管理委员会通过了《中央企业发展战略和规划管理办法（试行）》，该管理办法自2005年1月1日起施行。在这一现实情况下，加强对公司战略、公司战略理论和公司战略形成机理的研究，无疑能够促进我国公司战略理论的发展和公司战略理论在我国企业实践中的运用。

3. 对保持公司长寿的意义

即使是西方发达国家的企业，由于缺乏明确的公司战略，其寿命也是相当有限的。譬如在道·琼斯公司进行百年庆典时，只有一家公司作为百年的幸存者参加，它就是通用电气公司。据统计，1970年《财富》杂志500强企业到1983年时就有1/3被兼并或者分裂为不同的小企业，或者与其他公司进行了合并（Arie De Geus, 1999）。荷兰皇家壳牌公司在1983年对北美、欧洲和日本企业的研究也表明，在北半球，公司的平均预期寿命要低于20年。在这项研究中，研究者发现，那些最有生命力的公司非常注重于“为变革而管理”，即战略管理。

洛克希德-马丁公司的董事长兼首席执行官诺曼·奥古斯丁（Norman R. Augustine）把公司的命运总结为：“世界上只有两类企业：一种在不断变化，另一种被淘汰出局”（Augustine, 1999）。善于不断变化的公司都是在正确的公司战略指导下进行的，并且维持了更长的寿命；反之，那些被淘汰出局的企业主要是因为缺乏正确的公司战略或者没及时改变战略造成的。

4. 对公司成功运营的意义

在当前经济全球化、信息化、科学技术化的今天，以前成功运营的公司战略模式，在今天可能包含着失败的萌芽。众多大公司的兴衰历史表明，无论公司处于多么有利的市场地位，无论资金有多么雄厚，无论技术有多么先进，无论管理者多么优秀，如果它们没有正确的公司战略，它们都有可能陷入困境。

公司战略的制定和实施是贯穿于公司成长的全部过程中的，公司战略要根据公司成长的不同阶段及所处的环境的变化适时加以改变。仔细研究一些著名公司的失败，大多数都是因为企业原来制定战略的内外部条件已经发生了变化，或者是市场发生了重大变化，或者是出现了重大技术进步，或者是企业的规模和实力发生了变化，这些变化使得原有战略不再适用。与此相对应，公司的使命、战略和目标本来应该作出相应调整，但公司的企业家们往往不能较早地意识到这一点，或者虽然意识到了，却由于受到各种旧势力的阻碍而无法进行相应的战略调整，最终使公司走向衰落。

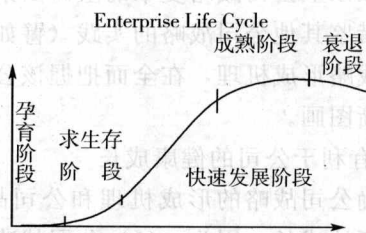
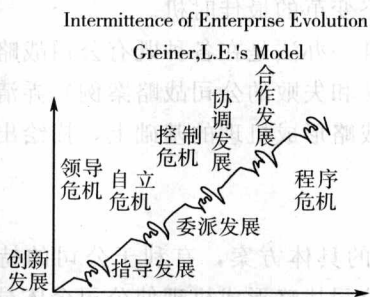


图 0.3 企业发展深化的一般规律 1 图 0.4 企业发展深化的一般规律 2

资料来源：刘洪：《国家自然科学基金项目“企业系统深化及管理混沌理论研究”研究报告》南京东南大学 2000.11.10

为什么这些公司会错失战略时机？为什么这些公司未能成功实现战略转型？其中原因之一是这些企业不了解自己公司的战略形成机理和没有根据公司战略形成机理的规律（如图 0.3）尽快调整自己公司的战略。

5. 有利于公司战略变革的顺利进行

公司在成长的不同阶段，面临着不同的发展战略。公司在成长的不同时期，面临着瞬息万变的外部环境。因此，公司要根据自身成长的阶段性和外部环境的变化性适时地进行战略变革，即改变既有的发展战略、实施新的发展战略。然而，战略变革总是具有破坏性的。哈佛商学院对 93 个组织的巨大变革运动进行的一项研究发现：有 74% 的案例在变革中遇到了意想不到的问题，从而使变革运动遭受挫折。研究还表明：在 76% 的案例中，其改革所花费的时间比计划的要长（Tushman & O' Reilly, 1998）。

另外，战略变革总是非常困难的。对于一个曾经取得过辉煌成就的公司来说，尤其如此。公司战略变革常常是因为在外部压力使公司的生存和发展难以为继时才可能发生（密歇尔·罗席尔，1998）。其原因是：

公司战略变革的关键首先是抛弃旧观念。而抛弃旧观念对持有旧观念的人来

说是十分不情愿的。曾经对康柏进行过变革的艾哈德·费弗尔（Erhard Pfeiffer）解释道：“再没有比摒弃曾推动事业达到目前成功状态的观念、战略和偏见更困难的事了。公司需要忘记、摒弃昨天的知识。”

既有的成功因素是公司战略变革的机会成本。比如运转有序的组织机构、销售和分销渠道、固定资产、人力资源、品牌、核心产品、既有核心竞争力和强大的企业文化，在公司面临战略变革时，往往成为阻碍战略变革的最强有力的因素。在这种情况下，公司的决策者总是对变革表现得十分犹豫，尤其是在他们的公司处于盈利的高峰时，他们会进行很多复杂的财务评估，并陷入公司内部激烈的辩论和斗争之中，直到丧失实施公司战略变革的最佳时机。

克服以上公司战略变革的阻碍因素的唯一办法是在各种既有公司战略理论指导下和借鉴其他公司战略的实践（譬如成功和失败的公司战略案例）弄清楚自己公司的战略形成机理，在全面把握该公司战略形成机理的基础上，描绘出公司战略的清晰图画。

6. 有利于公司的健康成长

明确公司战略的形成机理和公司战略的具体方案，有利于公司的持续、快速、健康地成长，因为：（1）公司战略和公司战略形成机理使公司全体员工明确公司未来的发展方向。只有方向明确了，才能知道什么是“正确的事”，而只有坚持“做正确的事”，才能保证做事的正确，从而强化全体员工在公司内部的凝聚力。（2）公司战略和公司战略形成机理作为一种思想方法和思维方式，能够极大地拓宽公司领导者的视野，提高公司领导者总揽全局、把握未来的能力。能够促使公司决策层改进决策方法，优化组织结构，提高公司的管理水平，使公司各部门更加协调一致。（3）公司战略和公司战略形成机理能够指导公司的管理层更好地进行业务选择。因为公司战略和公司战略形成机理明确规定了公司的业务发展方向和业务框架，对公司的核心业务、增长业务、种子业务是什么，都事先做出了明确的界定。（4）公司战略和公司战略形成机理能够帮助公司更好地配置和组合公司自有的资源和外部可以利用的资源。由于公司战略和公司战略形成机理明确了公司较长时期内的发展方向，规划了公司的业务结构，设定了公司较长时期内应该达到的战略目标，从而有利于公司前瞻性地组织和配置公司有限的资源，使公司的有限资源发挥出更大的经济效益。（5）公司战略和公司战略形成机理能够使公司更加有效地规避经营风险。因为在公司战略和公司战略形成机理的指引下，可以使公司管理层对公司现状和未来发展中存在的经营管理风险做出正确的预见，并对公司应该如何防范风险设计了预案和建立了预警机制和应急机制，公司因此而可以实施自己的风险管理和危机管理，化被动为主动。（6）公司战略和公司战略形成机理能够使公司更好地赢得市场竞争。由于公司战略和公司

战略形成机理在制定时就充分考虑了行业状况、市场状况和竞争对手等各方面的情况，在战略计划中制定了针对市场行情、产业走势和竞争对手的各项竞争战略措施，从而为公司在市场上赢得了主动权。

本书正是基于公司战略形成机理对公司运营的紧迫性、重要性、必需性，从公司成长、公司制度和公司治理等角度，研究公司战略的形成机理。

二、本书的研究路径

本书的研究路径是：以公司战略形成机理为主线，以科学地谋划公司战略为主题，以提高公司的经济效益为中心，对涉及公司战略形成机理和公司战略谋划的内外部环境、社区文化和企业文化、公司的相关利益者、公司的内部资源和外部资源、公司的体制和组织结构、公司的治理结构、公司的制度安排制度变迁和制度依赖、公司的资本构成和资本运营、公司的人力资源的选择培养和使用、公司各种备选战略方案的制订和选择、对公司战略实施过程的监管和评估、公司战略的变革等各个方面进行全面、系统的剖析，最终构成关于公司战略形成机理的理论框架，从而为进行公司战略的谋划准备了更加理性的思维空间。

三、本书的研究方法

科学的研究方法是完成科学研究的手段。本书采用了以下几种研究方法：

1. 理论与实践相结合的方法

本书的研究对象既具有很强的理论性，提出了分析和构建公司战略形成机理的理论框架的任务；又具有很强的现实性，公司战略形成机理的理论框架可以指导公司制定正确的发展战略。为了使公司战略形成机理得到较深刻的阐述，本书充分地运用了已有的公司理论（如企业成长理论、公司治理理论、委托代理理论、制度变迁理论等）和各流派的公司战略理论。然而公司战略的形成机理必须得到公司实践的检验，因为公司战略、公司战略形成机理的研究最终都要归结到指导公司如何制定正确的公司战略以提高公司创造生产力的水平上来。所以本书力图把公司理论、公司战略理论与公司运营的实践经验结合起来，归纳出公司战略的理论框架。

2. 系统论的分析方法

现代公司是包含多个子系统的复杂的大系统，每个子系统又包含有为数不等的要素。其中各要素、各子系统又有紧密的关联性。因此，系统论的分析方法为我们从整体上研究公司战略形成机理提供了方法论工具。研究公司战略的形成机理必然要采用系统论的分析方法。

3. 逻辑推理和案例解读相结合的方法

公司战略形成机理的研究是高度抽象的思维活动，需要深厚的哲学功底。公司战略形成机理的研究还需要深厚的经济学理论、管理学理论功底。与此同时，

公司战略形成机理本身又是实践性很强的学问。所以，公司战略形成机理的研究必须既需要哲学、经济学、管理学的理论准备和铺垫，也需要各种公司战略理论的融会贯通，更需要公司战略实践的经验积累和提炼。

本书关于公司战略形成机理的研究就是力图在这种跨学科的理论融合（哲学、经济学、管理学）和公司实践的结合方面作出自己的初步尝试。

四、本书的研究框架与创新之处

（一）本书的研究框架

本书作者认为：1. 公司战略的形成是在公司成长到一定的规模后才出现的，而公司又是在各种外部环境条件和公司自身拥有的各种内在要素的共同作用下成长的，因此，公司成长及其内外部因素都是公司战略形成机理的既定的客观条件，进而决定着公司战略的本质和面貌。2. 公司战略的形成受到公司中权力结构的制约（即公司治理问题），所有者、经营者、职工、供应商、消费者、社区人员、政府官员等等相关利益者都可能对公司的前途和命运拥有一定的决策权和发言权，因此，这些相关利益者的不同组合和在不同治理结构下的相互博弈，必然影响和制约着公司战略的形成机理，进而决定公司战略的本质和面貌。3. 公司战略深受公司既有制度的影响，制度的初始安排、制度变迁和制度依赖都直接或间接决定着公司战略的形成机理，即决定着公司要不要制定战略，由谁来制定公司战略，选择什么样的公司战略等。

综上，本书作者认为，公司战略的形成机理是在公司成长、公司治理和公司制度的共同作用下和共同约束下企业家创造性的思维过程，这种创造性的思维就是企业家关于公司战略的谋划、构想，这种创造性思维的结晶就是公司的战略规划。

正是基于上述的思维逻辑，本书的研究框架为：首先分析公司成长规律下的公司战略形成机理，其次分析公司治理下的公司战略形成机理，再次分析公司制度下的公司战略形成机制，接着，分析基于公司战略形成机理的公司战略谋划，最后，通过十多个案例分析来具体讨论公司战略形成机理问题。

（二）本书章节安排

本书理论部分共分六章。导论概括介绍本书的选题及其理论和实践意义、研究路径、研究方法、研究框架和创新之处；第一章概述公司战略形成机理所涉及的主要概念和思维逻辑，为以后几章的论述做好铺垫；第二章是对公司战略理论研究成果的综述，并从这些综述中为本书的研究方向进行定位；第三章从公司成长的规律性中探讨公司战略形成机理。以美国二百年来企业的成长过程为例论述现代企业是怎样成长起来的，现代企业成长的客观进程究竟是什么，在这个客观进程中形成了公司战略的形成机理；第四章从公司制度的安排、变迁和依赖等角

度论证公司战略形成机理与公司制度的内在联系；第五章从公司的权力配置角度论证不同的公司治理机制条件下公司战略形成机理的差异性；第六章在前三章已经论证了公司成长、公司制度、公司治理与公司战略形成机理内在联系的基础上论证基于公司战略形成机理的公司战略谋划问题。

本书案例部分包括与本书理论部分相关的 13 项研究报告，它们既是本书理论部分的实践证明，也从各个侧面充实和印证了本书理论部分中的结论。

（三）本书理论部分的主要创新之处

1. 本书的主要创新

（1）本书在对既有的公司战略理论评述的基础上，提出了公司战略形成机理的研究框架，并揭示了公司成长、公司制度和公司治理与公司战略形成机理的内在联系。弄清了这些方面的客观联系和内在规律性，就会帮助公司的战略工作者理性地进行公司战略的分析、制定和实施，毕竟公司战略形成机理是动态的规律，决定和制约着公司战略的最终形式和最终内容。

（2）本书以美国公司的成长史为例，系统总结了公司成长的历程，揭示了公司成长的一般规律，并在公司成长一般规律基础上，揭示公司战略的形成机理，从而把公司战略形成机理落实到公司运营的客观实际之中，避免了公司战略形成机理研究过程中的唯心主义倾向和唯理主义陷阱。

（3）本书理论部分从新经济史学派的制度变迁和制度依赖理论中汲取理论营养，构建了公司制度变迁和制度依赖理论，为研究公司的制度安排、制度变迁和制度依赖规律开辟了一个新的思维视角。在这个全新的思维视角基础上，展开公司制度与公司战略形成机理关系的研究，从中总结出基于公司制度的公司战略形成机理。

（4）本书理论部分在总结和概括公司治理的基本内容基础上，从公司治理的权力分配结构和人事安排等方面研究了基于公司治理的公司战略形成机理。

（5）本书理论部分在从公司成长、公司制度和公司治理三个方面探讨了公司战略形成机理基础上，探讨了公司战略谋划问题，即公司战略工作者的主观思维过程。公司成长、公司制度和公司治理这三个方面从公司的客观方面规定着公司战略的形成机理，而公司战略谋划则是在上述客观方面的规定和制约基础上公司战略形成机理的主观因素，客观方面和主观因素的统一规定着公司战略的谋划、构想，进而规定着公司战略的本质内容和外在面貌。