

麦格劳-希尔教育出版集团独家授权



为公司各层面的战略决策者提供指导

公司战略

Corporate Strategy

[美] 小约翰·L·科利 John L. Colley, Jr.
杰奎琳·L·多莉 Jacqueline L. Doyle
罗伯特·D·哈迪 Robert D. Hardie / 著
吴晓波 / 译

中国财政经济出版社

弗吉尼亚大学达顿商学院EMBA教材

F276.6
K505:1

系列教材

公司战略

小约翰·科利 杰奎琳·多莉 罗伯特·哈迪 著
吴晓波 译

*Corporate
Strategy*

中国财政经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

公司战略/(美)科利等著,吴晓波译. —北京:中国财政经济出版社,2003.10

书名原文: Corporate Strategy

ISBN 7-5005-6765-0

I. 公… II. ①科… ②吴… III. 公司—企业管理 IV. F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 085090 号

著作权合同登记号:图字 01-2003-0613

Corporate Strategy

John L. Colley, Jr., Jacqueline L. Doyle, Robert D. Hardie

ISBN 0-07-137265-2

Copyright © 2002 by The McGraw-Hill Companies, Inc. All rights reserved. No part of this publication may be reproduced or distributed in any form or by any means, or stored in a data base or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

Simplified Chinese translation edition jointly published by McGraw-Hill Education(Asia) Co. and China Financial and Economic Publishing House.

本书中文简体字版由中国财政经济出版社和美国麦格劳-希尔教育出版集团合作出版。未经出版者书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

本书封底贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签,无标签者不得出售。

中国财政经济出版社 出版

URL: <http://www.cfeph.com.cn>

E-mail: webmaster@ewinbook.com

(版权所有 翻印必究)

社址:北京海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码:100036

发行电话:010-88191017

北京中租胶印厂印刷 各地新华书店经销

787×1092 毫米 16 开 17.25 印张 270 千字

2003 年 10 月第 1 版 2003 年 10 月北京第 1 次印刷

定价:39.80 元

ISBN 7-5005-6765-0/F·5902

(图书出现印装问题,本社负责调换)

总 序

MBA 在中国的发展,应该说整整有 20 年的历史了。在这 20 年中,这个发展基本上可以分为两大阶段,即探索引进阶段与自主发展阶段。

1979 年后,随着改革开放的浪潮,中国的管理教育改革也提到议事日程上来了。如何使中国的管理教育更符合管理现代化的要求,已经成为中国教育界的有识之士思考与探索的问题。正值此时,加拿大政府与我国政府在贸易协定的框架下加设了中国管理教育项目,以期通过对中国中青年教师的培养,加强双方在管理与文化等方面的了解,形成很好的沟通桥梁,进一步推动中加贸易。

在这个大的背景下,从 1983 年开始,在加拿大国际开发总署(CI-DA)的指导下,加拿大麦吉尔大学等 9 所加拿大大学与中国人民大学、清华大学等 9 所中国大学进行了密切合作,积极培训中国的青年教师。一批又一批的中国教师在加拿大获得了 MBA 学位,还有一大批中国青年教师在中国系统地学习了 MBA 课程。最初,中国的教师们对 MBA 教育还只是一种朦胧的认识,只是感到所学的知识内容新颖,教学手段活跃。随着时间的推移,这些教师们才开始真正认识到 MBA 教育体系的优越性,一些学校也开始尝试举办联合培养的 MBA 学位。中国人民大学从 1986 年起,与加拿大麦吉尔大学合作举办了两届 MBA 班,从而引

进了新的管理知识、新的教学理念、新的教学方法。

在探索过程中，当时国家教育委员会以及中国人民大学、清华大学等 9 所院校逐渐意识到我们应该在管理学上有自己的专业硕士学位，自主地发展中国现代管理教育。

可以说从 1989 年开始，自主发展阶段就正式启动了。当时的国家教育委员会先后召开了一系列的会议，探索在中国举办 MBA 的可能性与条件。1990 年，经国家教委的批准，中国人民大学率先启动了该项目。随后，清华大学、复旦大学、厦门大学、南开大学、西安交通大学等 8 所院校在 1991 年先后举办了中国的 MBA。

在自主发展的最初阶段，可以说，人们对这样一个专业学位并没有很大的热情，也没有认识到工商管理硕士（MBA）与管理学硕士（当时还是统称为经济学硕士）的异同之处。有些人甚至认为这只不过是在大学本科学位上再增加一个第二学位罢了，没有把 MBA 作为一个主流的学位来进行管理。而社会上对 MBA 的认知程度也不高，甚至误以为工商管理硕士就是为工商行政管理部门培养专门人才。当时，学生人数并不多，就业也有一定的困难。

随着市场经济的概念正式提出，MBA 也相应得到发展。正是忽如一夜春风来，千树万树梨花开。MBA 陡然间成为一块金字招牌，到处可以见到有关 MBA 的报道与争论，中国出现了 MBA 现象。学生报名踊跃，办学规模扩大，办学单位增多。到了 1994 年，全国已经有 26 所院校可以授予 MBA 学位，到 1996 年就发展到 62 所院校。

在中国工商管理教育蓬勃发展时期，人们对这个舶来品真有些褒贬不一，开始讨论 MBA 是否过滥了？MBA 能解决中国的管理实际问题吗？MBA 质量能和其他学位相比吗？能与在中国办学的外籍军团真正打拼吗？等等。这一切虽不能都看成是对中国 MBA 的求全责备，但也会看到人们对中国 MBA 所寄予的希望。

2002 年，经教育部批准，中国 30 所院校又正式开通了 EMBA 教育。这又是一个新的挑战。在挑战中，各举办 MBA 项目的学校所要思考的就是在不同条件下，如何树立自己的远景与使命，建立自己的办学体制，创出自己的办学特色，提高自己的办学质量，形成一流的管理教

育，特别是如何突出 EMBA 的特色来。

MBA 教育是最容易与世界管理教育接轨的。为此，当我们强调特色时，就不能只强调地方特色，应该有一个全球的眼光，要把管理教育放在整个世界范围内进行综合考虑，不断地吸纳国外先进的管理经验与方法。这是一个方面。而另一个方面就是各个学校的 MBA 项目要形成自己的风格。1998 年中国有 6 位管理学院的院长与教育部官员作为中国管理学院院长代表团访问了美国一流的商学院，与那些出类拔萃的院长们探讨办学理念。在整个访问过程中，逐渐明确了这些世界一流的管理学院的办学特色。例如，位于纽约的哥伦比亚大学和纽约大学的侧重点是国际化，主要是面向欧洲的国际化。此外，他们还依托临近华尔街的优势，办出了自己的财务金融特色。而位于西海岸的加州大学伯克利分校则是更侧重于亚洲方面的国际化。哈佛大学商学院在办学上不突出地缘概念，强调培养企业的领导人。凡此种种，不同的理念驱动了不同的办学体制、不同的教学方法、不同的组织结构，形成了不同的办学特色。

在创建中国自己的办学特色中，除了要有明确的办学理念、改变传统的教学方法以外，教材也是一个非常重要的载体。有段时间，学校一直对在教学过程中学生应该使用什么版本的教材争论不休。到底是直接使用英文教材好，还是用翻译教材好，还是用中国教师自己编著的教材好，众说纷纭。根据我的教学经验，在课堂上直接用英文教材，学生由于没有一个真正的外部英语语言环境，加上管理教育不同于一般的理工科教育，学生在准确把握英文教科书的内容上会有一定的难度，从而影响了课堂的教学质量。中国教师编著的教材，可能会受到作者对其学科知识的掌握程度以及写作布局谋篇上的影响，使学生在学习中出现一些偏颇。

在这种情况下，国内一些大的出版社分别组织编译了在国外畅销的教科书，弥补教学上的短缺。中国财政经济出版社易文出版中心根据目前的需求，与美国著名的出版集团——麦格劳—希尔教育出版集团协作，推出了本套 EMBA 系列教材。据我所知，这是目前市场上惟一一套专门为 EMBA 教学而设计的教材，包括《销售管理》、《创业管理》、《战略营销管理》、《兼并与收购》、《财务管理》、《公司战略》、《领导艺术》、

《公司治理》等，其中有一些是根据 EMBA 教学的教案整理而成，而这套书的作者都是国外著名大学的教授和著名公司的高级管理人员。这实在是一件大好事。而且这套书的译者都是国内相关领域内的专家学者。从中我们可以看出，该出版社可谓是匠心独运、另辟新径，将使读者获得超值的享受。同时，这些教材的问世，也会给我们这些教育者一些启迪。目前，一些学校开设的 MBA 课程，还是用具体专业的名称冠在具体课程的名称上，如“人力资源管理”、“组织行为学”等，没有再进一步细化。这样充其量是该专业的一个概论，不可能形成一个真正的专业，学生的知识也不可能进一步深化。从本质上讲，这就无法很好地开展 EMBA 教学。希望我们的 MBA 教育者们能够通过国内外的学术论文以及这些教材，不断思考我们自己的教材问题，不断思考我们自己的教学方法，开办出更好的 MBA 项目来。

最后，再一次感谢中国财政经济出版社对我国 MBA 教育事业的贡献！

徐二明

2003 年清明

译者序

本书是由美国佛吉尼亚大学达顿商学院小约翰·科利 (John L. Colley)、杰奎琳·多莉 (Jacqueline L. Doyle)、罗伯特·哈迪 (Robert D. Hardie) 诸位教授合作编著的新教材。其英文版于 2002 年由麦格劳—希尔教育出版集团 (McGraw-Hill) 首次出版发行。该书的突出之处在于讲述公司层战略以及事业层战略的基本原理、实施以及实战案例时充分结合了当今新经济环境的特点与要求。这是一本能很好地适用于今天的公司或组织的高层管理者学习的战略管理教程。

随着中国市场化改革的深入,企业的竞争已经进入了一个崭新的“战略致胜”时代。然而,中国目前的战略管理研究起步不久,借鉴西方成熟的经典理论成果和实践经验,从中汲取先进的管理思想和方法,就显得尤为重要。该书针对当前公司总部与事业部战略之间的管理脱节问题,为集团公司合理制定战略目标、解决各种关键的战略问题、持续改进公司的整体绩效和提高股东价值建立了一个能有效进行循序渐进式学习的模式。该书还收录了 Pelican 公司及其诸多子公司的典型案例,涉及各行各业,内容丰富,繁简适度,资料翔实,增加了本书的生动性和启发性,对中国企业有很强的借鉴意义。视野宽广、深入浅出、经典实用,堪称本书的又一大特色。

在本书的翻译过程中,译者努力作到“信、达、雅”,即词意准确,忠实原意,语言简洁。需要指出的是,中美之间在一些概念的界定上存有差异。例如,“净资产”一词,在中国意指总资产减去总负债,而在

美国则表示总资产减去流动负债。对此，译者在相应之处作了注释。但是，尽管译者主讲 MBA 和 EMBA 的战略管理课程，多年从事企业的战略管理咨询，恐难免还会存在译释上的欠妥之处。尤其是对于书中个别概念的中外差异，请读者在阅读时注意辨别，以防混淆。若有歧义或建议，恳请读者来函不吝指正，以便今后再版时校正。

在翻译过程中，译者得到了所指导的研究生们的大力支持，他们是许冠南、何迪维、曹体杰、杜健、苗文斌等人。他们不但协助翻译了初稿，还参与了名词甄订和校对。凌春华、郭斌两位副教授也提供了宝贵的参考意见。中国财政经济出版社译文出版中心的编辑们也为此书的出版倾注了大量的心血。没有他们的帮助，本书的翻译工作难以顺利进行。在此，译者谨向一切支持本书翻译和出版工作的朋友们表示衷心的感谢。

译 者

2003 年 9 月 27 日于英国剑桥大学

序

在全美产业重构所导致的相对混沌的企业环境中，战略管理已成为企业成功的关键。这次产业重构已经在并正持续地在一类重要的产业组织——包含有各种业务单元和经营单位的集团公司中发生着。在过去的30年中，美国产业界的基本战略为应对竞争加剧和财务压力而一直处于不断的演变和调整之中。其中，许多重要的转变均发生在多元化经营的集团公司中。

我们可以先来看一下20世纪七八十年代的情形。在这被人们称为持续增长的几十年中，大公司都倾向于发展多元化业务，成为多元化经营的集团公司。这种行为极为符合财务分析家们基于分散经营风险的思想从“组合理论”中所提出的一系列重要理念。作为一种风险管理理论，组合理论的基本理念是一个多元化经营的公司市场不景气时所面临的经营风险要远低于单一业务的企业。因为多种业务不易同时遭遇经营危机，结果是在那个年代，《财富》杂志所评选的全美1000强企业中的大部分企业都成了多元化、分权化的公司。

这些多元化经营的公司都在计划和控制上采用了分权式的运作形式。由于集团公司经营面如此之宽，以至公司内无人能够完全理解公司的所有经营活动。这种情形又自然导致了这样一种劳动分工：公司总部的管理者负责公司内部各业务组合的决策和资本运作，而各事业层经理则对各自的经营活动负责。

在上述经营模式（或称“传统经济模式”）运作了多年之后，20世纪80年代后期美国的企业界出现了新的产业组织变革趋势。当时，财务分析家们开始承认多元化经营确实是难以“理解”。他们担心多业务

单元在带来机会的同时恐怕还掩盖了相应的风险和麻烦。比较成功的业务单元会“隐藏”起相对不成功的业务单元的低效率。这些对多元化经营的疑虑在 20 世纪 80 年代逐渐增加，而在 20 世纪 90 年代则迅速地蔓延开来，在迈入 21 世纪的今天则已经成为大多数多元化经营企业的主要发展障碍。

在今天的企业界中，财务分析专家和制度研究学者们都明确地认为单一经营（或称“窄产品域”）的公司拥有比多元化经营的公司高得多的市盈率。结果是许多原多元化经营的公司的 CEO 和董事会都纷纷决定收缩业务，这直接导致了近年来资本市场中因持续的资产剥离而形成的公司经营范围缩小的趋势。这些资产剥离活动的结果通常是经营绩效得以提高，保证了股东投资的高回报。

第二个提高“传统经济”绩效指标的重要的外生变量则是于 20 世纪 90 年代兴起的，以高科技、通信、计算机及因特网相关业务为中心的“新经济”。曾经存在了一个世纪的，在资本市场、顾客和产业市场之间被精心构筑起来的均衡被一群新兴的“技术官僚（Technocrat）”用势不可挡的电子技术进步所创建的新兴产业群所抛弃。“技术官僚”们的成功首先吸引了风险投资者的注意，然后大量的主流投资者也被吸引，他们都看到了参与新经济所蕴含的无限商机。

这种发展趋势已经改变了几乎所有美国公司的 CEO 关于风险和回报的战略观。在过去，CEO 必须对自己经营的业务是否受到新技术的威胁，以及公司是否应该对正常竞争环境中的新技术进步进行投资作出明确的判断。持续了一个世纪的稳定和对竞争压力、相对市场份额、劳动力和原材料成本的可预测性已经充斥了数代风险管理经理人的头脑。许多经理人曾经期盼用风险分析来代替计划管理。人们也曾经用与工会和供应商签订多年的协议来消除定价决策所带来的主要风险。新经济则以前数代人所未知的风险和不确定性成本，向人们提供了近乎有着无限的投资回报的美妙遐想。传统经济下的传统企业战略思想正经受着前所未有的质疑。公司会被时代所淘汰吗？公司应该对新经济进行投资吗？如果应该，那么又该怎么做呢？由于新经济的影响是如此广泛而深远，许多传统经济中的公司 CEO 眼中的世界已经在一夜之间永久地改变了。

今天，新技术所带来的新趋势与仍然存在于美国公司的多元化组合经营共存。正是基于这样的认识，我们撰写了这本书，以提出并讨论与多子业务单元的公司管理相关的关键战略问题。在讨论母公司与各业务单元之间的战略界面（interface）时，我们的重点将放在结构性分析和财务关系分析上。我们将围绕恰当的业务组合（包括可能的收购业务）的相关问题，对公司战略进行详尽的分析，也包括对公司战略中关于在各经营单元间进行有效的资源组合配置的分析。

多元化、多层次、分权化的公司所面临的许多战略问题都会在第 11 章所附的 Pelican 公司案例中得到反映和解释。该公司有 10 个事业部，每一事业部都与母公司有一处或多处战略冲突。这些分散经营的事业部，无论在大公司内还是在小公司内，都会提出一个关于规模的大小是否会最终决定自己命运的战略问题。在一家大公司中，某些事业部可能是高科技的，另一些事业部也可能是从事常规商品业务的；有可能某些事业部处于起伏很大的市场，而另一些则可能处于稳定增长的产业；也可能某些事业部在亏损，而另一些事业部则非常赚钱。

成功的事业层面战略需要管理层基于对自身在外部竞争环境中的地位和公司内部业务组合中的相对地位，对竞争对手和现实中的产品、营销及定价战略有更多的理解。在这样的分析框架中，本书特别视提高劳动生产率为赢得持续竞争力的关键要素，而更应重视的则是美国经济二元化所带来的问题和机遇。

公司增长问题与企业运营于新经济中还是传统经济中的问题相关。在自由企业的竞争环境中，没有什么能够比增长更重要。我们相信，所有战略问题的处理在一个增长的环境中远比在停滞环境中容易得到有效的解决。对所有的经营活动而言，我们同样相信战略规划过程始于经理们对增长的战略筹划，随后应予阐明的则是企业会面对的共识问题。

最终，我们力图辨识公司战略的两个关键问题。首先，战略规划过程始于企业战略目标的确定，然后则是形成实现这些目标的战略方案。其次，所设计的战略方案必须考虑到有效实施的具体管理行动。在许多方面，商界中的战略规划过程就像军事将领们一直期盼的“终极武器”。在寻找“持续竞争优势”的过程中，司令官们总是希望握有一种能左右

战局的特殊武器。

不幸的是，在大多数情况下，这种期望似乎只是一种一厢情愿。纵观整个军事历史，我们倒是可以看到极少数这样的终极武器，它们都只能在一个相对较短的时期内具有赢得竞争优势的能力。从矛、弓箭、弩、火药、火枪、机关枪、火炮、坦克到核武器，竞争优势都只能维系到对手通晓该武器的优势之所在并复制它们为止。就连包含了几乎所有最先进科学技术的核武器，其竞争优势也仅仅维持了3年。

另一方面，我们可以看到古希腊方阵、罗马军团、成吉思汗的骑兵、现代军事后勤的成功，以及长期以来战略联盟所显示出的强大统治力量。显然，在人类历史的大部分时间中，历史是属于“组织者和执行者们”的，属于不可一世的“终极武器”的时间是极其短暂的。在商界也是如此。惟一的致胜战略几乎是没有的，即使有也几乎都不能持久。就像专利也会过期一样。

因此，在我们的自由企业和竞争体系中，由于拥有前所未有的沟通能力，好主意也是不能长期被独占的。竞争对手可以通过供应商、顾客、产业中介机构、前公司雇员、尤其是大多数上市公司 CEO 的年度报告中知晓公司的战略。当然，能否在商战中获胜在很大程度上取决于有效的战略设计，但是，战略实施能力至少也是同样重要。在自由企业制度下，胜利属于那些既有超凡的战略设计又有超强的战略执行力的公司。在本书中，对战略形成和战略执行两方面的同等重视贯穿于各章及各案例之中。

这样，我们强调有效地进行管理变革并实施管理决策的双重需要。事实上整个战略规划和执行的成功均取决于 CEO 领导变革和迅速、果断执行决策的能力。我们从深刻理解并解释人类本性的大师马基雅弗利先生那里可以知道，对于想保卫并扩张自己王国（换句话说，就是经营业务）的王子而言，上述素质是极其重要的。马基雅弗利在 1532 年写道：“没有什么比引入一种新的秩序更难让人执行、更让人对成功产生怀疑、更面临危险的事了。”^①这是对执行变革将面临的困难的警告。他

^① Niccolo Machiavelli, *The Prince* (1532), from *The Portable Machiavelli*, edited and translated by Peter Bon-danella and Mark Musa, Viking Penguin, New York, 1979, 94.

还写道：“对刚取得一块国土的征服者而言，他必须清楚自己必须做的所有有害的事情，然后一次将它们做完，以免以后每天不断地重复做这些事，而不重复做这些事就能够使人们感觉到安全有了保障，并可通过给他们相应的福利以赢得他们的心。”^① 我们的经验也证明了这一点。当某些艰难的决策必须被执行时，迅速而果断地采取行动所取得的效果要好得多，因为这样可以使不稳定的局面尽可能快地过去，让人们受到影响而加入相应的行动，并迅速建立起新的秩序。

现在就让我们进入一个借助案例研究来获取更多的解释，得到更多的启示，并能更详细地阐释上述问题的新阶段。

小约翰·L·科利

杰奎琳·L·多莉

罗伯特·D·哈蒂

^① Machiavelli, 106-107.

致 谢

非常感谢弗吉尼亚大学达顿商学院和达顿商学院基金会的大力支持。是他们的帮助使我们的这项工作得以完成。

也非常感谢许多行政管理者、同事们和同学们对我们这项工作的支持和帮助。达顿商学院研究委员会以及系副主任吉姆·弗里兰 (Jim Freel-land) 先生是我们这个项目最坚定的支持者。我们还要特别感谢达顿商学院允许我们使用大量的该学院拥有版权的书籍和资料。我们还要感谢我们的同事华莱士·斯特蒂纽斯 (Wallace Stettinius), 感谢他在管理方面的睿智和他对该书出版给予的鼓励。我们特别要感谢科南·欧文 (Conan Owen), 感谢他在 Pelican 公司系列案例研究中所做的诸多工作。

同时还要感谢下面所列出的在读和已经毕业的学生们, 感谢他们在该项研究中所做的前期努力:

Jack Benson	Rachel Korkowski	Tony Ruffine
Douglas Comstock	Hiroshi Kubota	Marc Ruggiano
Eileen Filliben	David Martin	Shiro Sakamoto
Paul Fowler	Yoshihiro Matsuzaki	David Santley
Tia Garner	Daniel McCarthy	Winston Shearon
Timothy Hwaps	Panos Midis	Jack Woodfin
Sherman Henderson	Kari Pitkin	Takashi Yamaguchi
Maurice Kelley	Pilar Rivera-Cruz	Debra Zehner
Martin King	Vtalijs Rubsteins	

我们感谢所有的学生，包括已经从达顿商学院毕业的学生和在读的学生，多年来是他们鼓励我们不断探索该书中的研究问题。他们激发了我们的灵感，拓宽了我们的思路，促使我们不断充实我们的内容和论据。这些无价的贡献让我们由衷地感激。

我们还要感谢达顿商学院的助教玛丽·达妮尔（Mary Darnell）、雪莉·阿尔斯顿（Sherry Alston）和芭芭拉·理查兹（Barbara Richards）在搜集整理该书资料过程中提供的帮助。

我们还要感谢在麦格劳—希尔（McGraw-Hill）的同事们对我们多方面的支持，像劳拉·里布莱蒂（Laura Libretti）为我们提供了专业的校正指导。最幸运的是，有凯莉·克里斯滕森（Kelli Christiansen）为我们建立起与麦格劳—希尔的联系，使我们这项工作一步步地得以实现并且在各个环节上更加完善。我们感谢她专业的眼光和指导。

最后，我们感谢家人们对我们工作的长期支持。他们一如既往地关注着我们的事业。

小约翰·L·科利

杰奎琳·L·多莉

罗伯特·D·哈蒂

目 录

序	(1)
致 谢	(1)

第一部分 公司战略基础

第 1 章 公司战略概论	(3)
资本主义、多元化和公司目标	(3)
公司层面战略	(6)
事业层与单一业务公司的战略	(8)
小 结	(9)
问题与习题	(10)
第 2 章 日益重要的战略规划	(11)
评价过程	(11)
确定标准	(12)
其他复杂因素	(13)
小 结	(14)
问题与习题	(15)
第 3 章 新经济战略	(16)
导 言	(16)