

世纪高教·工商管理系列教材

Strategic Decisions
for Company

公司战略决策

主 编 宋克勤 郝辽钢

格致出版社



上海人民出版社

世纪高教·工商管理系列教材

公司战略决策

主 编 宋克勤 郝辽钢

格致出版社



上海人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

公司战略决策 / 宋克勤, 郝辽钢主编. —上海: 格致出版社: 上海人民出版社, 2008

(工商管理系列教材)

ISBN 978-7-5432-1436-1

I. 公… II. ①宋…②郝… III. 公司-企业管理-经营决策-高等学校-教材 IV. F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 081986 号

责任编辑 忻雁翔

美术编辑 路 静

工商管理系列教材

公司战略决策

宋克勤 郝辽钢 主编

出版 世纪出版集团 格致出版社
www.ewen.cc www.hibooks.cn
上海人民出版社

(200001 上海福建中路193号24层)



编辑部热线 021-63914988

市场部热线 021-63914081

发行 世纪出版集团发行中心
印刷 上海商务联西印刷有限公司
开本 787×1092 毫米 1/16
印张 20.5
插页 1
字数 370,000
版次 2008 年 6 月第 1 版
印次 2008 年 6 月第 1 次印刷
ISBN 978-7-5432-1436-1/F·60
定价 32.00 元

总 序

伴随着争论与共识,中国管理步入了 21 世纪,更走入了全球化的视野当中,这是一个全新的时代,新知识的爆炸、新观念的碰撞、新思想的诞生不断催生着中国管理的变迁,我们的企业开始迈向全球,我们的管理学界开始向世界进言,我们的市场开始让国外的管理人士瞩目,可以说,中国管理正走向成熟,我们正面临着前所未有的机遇。

机遇往往伴随着挑战,对于中国管理而言,挑战存在于各个方面。千百年来,我们的祖先给予了我们丰厚的文化瑰宝,其中很多都是管理思想的精髓,我们该如何深入挖掘?经济全球化进程带来的是越来越前沿的管理理念与实践方法,不断冲击着中国的触觉,我们该如何去面对?中国正逐渐成为世界的焦点,国外管理人士纷纷开始研究中国本土市场,而作为中国管理学界的成员,我们又如何在本土化的实践中找到更加适合中国管理发展的路?种种的挑战提出了一个崭新的命题:如何在我们的管理教学中结合机遇与挑战,向我们的学生——未来的管理人才——展现出知识与实践结合的力量。但现实情况是,我国国内现代企业管理起步较晚,国内经济社会环境的变革中现实管理问题迭起,高校教学实践不足,相当多的经济管理类教材是根据国外教材改编而成的,无法完全适用于中国的特殊国情与新时期下的要求,不能充分解决中国企业的实践问题,更未必满足实际的学生教学需要。因此真正拥有属于中国自己的、前沿的、既自成理论体系又具有实用性的教材,成为了我们经济管理界成员的心声。

令人欣慰的是,力求体现中国前沿管理特色的“工商管理系列教材”终于面世了,这套教材不仅为中国经济管理类理论领域增添了一道独特的风景,更为从事管理学教学的教师提供了本土化的教学范本。这套系列教材紧跟时代步伐,以培养学生能力为目标,汇集了国际各相关领域的最新观点、内容、原理和方法,吸收了国内外教材的众多优点,考虑了中国国内的实际管理教学情况,更力求于体现中国管理的独特思维,既适合于全国各高等学校经济管理类专业的本科生使用,同时也可以成为管理实践第一线工作的各类管理人员系统学习管理理论的参考书。

本系列教材力图从不同的视角,在多种层面对经济管理领域内的各种问题作全面、系统和深入的研究。既有教授经典管理理论的,又有关管理前沿趋势、讲授最新兴管理技术的;既有对管理学科现代化观点的科学审视,又有对中

国悠久的历史哲学的深邃思考；既有以国际化的视野引入的西方成熟经济管理理论，又有以本土化的视角进行的实践研究。期待这套教材能为改进我国高等教育经济管理类课程的教学工作起到重要作用，同时对于推动我国经济管理理论的发展，提升我国企业经济管理的实践水平，也能有所帮助。

“传道、授业、解惑”为师者肩扛之责。背负起为国塑才的重任，不辜负人类灵魂工程师的称号，一直是我们每个教师心中的孜孜追求。这套教材凝结了我们教育工作者多年的思想结晶，更包含了我们对莘莘学子的深切期望。在此，谨希望这套教材能够起到抛砖引玉的效果，为我国管理教育和管理实践的发展、繁荣尽到应有的责任。

是为序。

上海交通大学安泰经济与管理学院院长 王方华



目 录

001 总 序

001 第 1 章 公司战略与战略管理

001 1.1 公司战略概念和特征

004 1.2 公司战略体系

009 1.3 公司战略管理

013 本章小结

014 复习与思考

014 案例分析

017 第 2 章 公司战略决策

017 2.1 公司战略决策的性质

018 2.2 公司战略决策的原则

021 2.3 公司战略决策的内容

028 2.4 影响公司战略决策的因素

031 2.5 公司战略决策的陷阱

036 本章小结

037 复习与思考

037 案例分析

042 第 3 章 公司战略决策的方法

042 3.1 外部环境分析方法

055 3.2 内部能力分析方法

063 3.3 综合分析方法

078	本章小结
079	复习与思考
079	案例分析

083 **第 4 章 公司战略方向决策**

083	4.1 公司愿景
089	4.2 事业领域的确定
096	4.3 公司核心能力
104	本章小结
104	复习与思考
105	案例分析

108 **第 5 章 多元化战略与专业化战略决策**

108	5.1 多元化与专业化的概念
114	5.2 多元化经营与专业化经营的动因
123	5.3 多元化与专业化战略选择
129	本章小结
130	复习与思考
130	案例分析

135 **第 6 章 公司扩张模式**

135	6.1 主要扩张模式
142	6.2 公司扩张的动因分析
145	6.3 公司扩张模式的选择
158	本章小结
159	复习与思考
159	案例分析

164	第 7 章 公司竞争战略决策
164	7.1 基本竞争战略
171	7.2 竞争战略的风险分析
176	7.3 竞争战略的选择与实施
183	本章小结
184	复习与思考
184	案例分析
188	第 8 章 目标市场与产品决策
188	8.1 市场细分
194	8.2 目标市场选择
202	8.3 市场定位
205	8.4 产品战略决策
213	本章小结
214	复习与思考
214	案例分析
217	第 9 章 渠道构建决策
217	9.1 渠道与渠道构建
224	9.2 影响渠道构建决策的因素
227	9.3 渠道构建决策的程序
234	本章小结
235	复习与思考
235	案例分析
241	第 10 章 运营能力决策
241	10.1 运营能力决策概述

243	10.2 运营能力构建决策
252	10.3 运营能力动态决策
258	10.4 运营能力选址决策
265	本章小结
266	复习与思考
266	案例分析

268 第 11 章 流程技术决策

268	11.1 流程技术决策概述
271	11.2 流程技术的选择
279	11.3 流程技术的评价和实施
286	本章小结
287	复习与思考
287	案例分析

289 第 12 章 融资决策

289	12.1 融资需求分析
294	12.2 融资手段
306	12.3 融资方案决策
314	本章小结
315	复习与思考
315	案例分析

318	后记
-----	----

第1章 公司战略与战略管理

学习目的

1. 了解公司战略的概念及特征。
2. 掌握公司战略的三个层次及每个层次的常见战略形式。
3. 掌握公司战略管理的概念。
4. 掌握战略管理的三个过程。

本章关键词

公司战略(corporation strategy)

战略管理(strategic management)

战略体系(strategic system)

战略分析(strategy analysis)

1.1 公司战略概念和特征

正如法国战略学家安德烈·博福尔所言：“我们都更需要发展一种思想方法，使我们能够控制事变，而不受事变的左右。这就是战略为什么在当前如此重要、如此值得研究的缘故。”当时光进入21世纪，中国的企业开始面临市场竞争日趋激烈、社会环境复杂多变、全球经济一体化的新形势，企业迫切需要战略指导。于是企业战略研究便成为了一个新热点，各种新思想、新观点不断涌现。因此某些经济学家断言：中国企业已进入了战略竞争时代。

001

1.1.1 公司战略的起源

公司战略的概念主要来源于军事战略。从军事角度来看，战略是指对战争全局的策划和指挥，即依据敌对双方的军事、政治、经济、地理等因素，遵从战争规律，照顾战争全局的各方面，所制定和采取的有关战争方针、政策和方法。战略是军事指挥官在战争中利用军事手段达到战争目的的科学和艺术。这些军事

战略概念在运用于企业后,便成为指导企业根据经营环境和自身实力确定经营目标、分配关键资源、组织各类活动的方针、政策和方法。

但众所周知,人们对战略的定义却并不一致,世界上几乎找不到两个完全相同的定义。从普鲁士军事家海因里希·迪特里希·比洛的定义——“战略是关于在视界和火炮射程以外进行军事行动的科学”,到英国军事理论家利德尔·哈特的定义——“战略是一种分配和运用军事工具以求达到政治目的的艺术”等等,每一种定义都在其他人委婉的修正下而显得有欠周详。这也表明了有关战略的内涵和意义也是与时俱进的。由于各个国家、各政治集团、各战略学派所处的战略环境、战略地位及追求的战略利益不同,因而对战略概念的理解和表述从内容到形式千差万别。

目前,广义的战略泛指对全局性、高层次、宏观和长远性的重大问题的筹划与指导。20世纪20年代,美国芝加哥的一位商业巨子阿奇·肖在哈佛大学商学院讲课时,率先开设了一门“企业政策课”,本意是“为了处理管理机构最高层的问题和让学生在第一学年学一些综合性的东西”。由于反响强烈,到了50年代,许多大学都纷纷开设了这门课程,进入60年代,“企业政策”这个词逐渐被“企业战略”或“公司战略”取代。但公司战略有其自身的特点,与军事战略之间存在很大差异。

1.1.2 公司战略的概念

什么是公司战略?许多学者对此有不同的理解,因而形成了多样化的定义。

定义的多样性不仅说明公司战略的复杂性,也说明目前的许多定义还存在缺陷。加拿大麦吉尔大学的亨利·明茨伯格教授将目前战略研究中的流派归纳为十个学派,并把流派纷呈、莫衷一是的情形比喻成“瞎子摸象”:学者们只摸到大象躯体的一部分,便将其说成是大象的全部,而企业在实践中遇到的却不是问题的某一个方面,而是整头大象。

为了统一含义、便于理解,本教材建议借鉴军事战略要素说,即:战略是由行为主体、战略范畴、战略目标、战略手段四项所构成的,说明是谁、在什么范围、运用何种手段、达到什么目的这样几个最基本问题。正如安德鲁斯于1965年对战略所下定义:“企业战略就是用一系列主要的方针、计划来实现企业的目的,企业现在在做什么业务,想做什么业务;现在是一个什么样的公司,想成为一个什么样的公司。”因此,公司战略指公司为了实现整体发展方向和发展目标所采取的实现目标的方式,及为此制定的资源分配决策、公司行动方针和政策。它关注整

个公司的经营范围,主要从结构和财务角度着手考虑如何经营,如何在业务间进行资源分配等。

专栏 1.1

博德斯公司的战略描述

长期目标

博德斯公司要成为销售图书数量和收入的市场份额都领先的美国图书零售商。在任何图书零售店中,我们单位面积的收入应该最高,每本书的利润也应最高。在提供的图书品种、店内图书的可得性以及店员的帮助方面,使顾客获得最满意的购书体验。我们将把基地从美国扩展到澳大利亚、新西兰、新加坡以及英国。

范围

博德斯公司将经营连锁的大书店,并提供 80 000 种以上图书。我们将在美国和加拿大所有主要的大城市都开设书店,经营场所都是租赁的,而不是购买的,但设计都符合当地的建筑风格,它们将共享相同的布局安排和共同的信息系统。大多数书店都有咖啡厅,其经营将被外包出去。我们已经开发了并将继续维护和改进独有的信息系统,用以跟踪和管理库存。我们不会进入团书出版领域。

竞争优势

我们认为以下这些是竞争优势的关键来源:

- (1) 庞大的规模;
- (2) 独有的存货系统;
- (3) 得到充分培训的店内员工;
- (4) 自身品牌的顾客认知以及服务和价值方面的声誉;
- (5) 我们现有书店的优越位置;
- (6) 房地产开发商认为我们的商店是“有吸引力的租房者”。

资料来源:加斯·塞隆纳等:《战略管理》,机械工业出版社 2004 年版。

1.1.3 公司战略的特征

虽然对公司战略的特点也是众说纷纭,但被普遍接受的特征大致有以下五点:

(1) 全局性:对全局的指导,大多是通过全局具有决定影响的关键问题的筹划和解决来实现的,因此最要紧的就是要把注意力放在关照全局上,统筹兼顾、处理好全局中的各种关系,即各局部、各要素之间的联系与协调。

(2) 对抗性:战略是为一定的组织利益服务的,而这种服务往往又是在充满矛盾和冲突的斗争中实现的,因此具有对抗性。对抗性强调策略艺术和技术手段的有机结合。

(3) 谋略性:它是人类自觉能动性的高度体现,是主、客观结合的产物。战略重点和枢纽的把握,战略方针的确定,战略调整和转变等活动都是计谋、策略、艺术的结合,是智与谋的生动表现。

(4) 相对稳定性:战略处于高层次地位,指导范围广,影响重大而深远,是其他活动的依据和准则,因此具有相对稳定性,其指导对象、原则、基本内容都是相对稳定的。

(5) 适配性:战略各要素要保持一致,战略目标、手段与拥有的资源要相互匹配、协调。达不到适配性的战略无法有效解决问题、达到目标。

1.2 公司战略体系

一般来说,各公司的战略都会按层次进行划分。公司战略通常可以被分为三个层次:公司层战略、业务层战略(竞争优势)和职能层战略。这种划分有助于保持公司方面和战略的统一性与整体性,使公司资源的调动能够最大程度地符合公司长期发展目标的要求,同时还能实现分权管理,保证各业务层行动的灵活性。

1.2.1 公司层战略

公司层战略又称总体战略,是公司最高层管理者为整个公司确定的长期目

标和发展方向。公司层战略之所以重要,因为它决定了在特定时间内,公司做什么及怎样做的问题。在公司层战略中,要确定公司的业务组合,也就是要决定公司活动所涉及的业务范围种类,要合理地安排各类业务活动在公司业务总量中的比重和作用,要确定各业务之间的相互关系,以及这些业务在战略期内发展的方向。

公司层战略的具体类型很多,划分标准也不统一。下面列出的是几种常见的公司层战略形式:

1. 稳定性战略

所谓稳定性战略,指的是公司在新的战略期内继续执行过去的战略类型,在战略方面不做大幅度的改变。也就是说,受公司内外部的环境因素的影响,公司在未来的战略规划期内,在资源的分配和经营过程中基本维持目前的状况,不准准备进行太大的调整。由此,公司目前所遵循的经营方向、公司所经营的产品、公司所服务的市场等方面,都不会有大幅度的变化。

作为公司的管理者,在推行稳定性战略的过程中,还要考虑到该战略的某些特点及风险。稳定性战略的好处在于:第一,公司的经营风险比较小;第二,较易于实施,公司不需要面对战略调整的阻力;第三,避免过快发展而带来的弊端,因为仓促制定新战略可能因考虑不周而风险较大。但是,公司一味地推行当前战略,准备以过去的产品或服务来抢占市场,也会带来很多问题,比如会在某种程度上减少创新,因此将影响公司的后期发展。还有,稳定性战略建立在前期战略的基础上,那么,其前提条件是前期的战略是成功的,且效果不错,否则,稳定性战略就失去了其基础。实践活动中,确实有许多公司,因成功地实施了稳定性战略而有效地规避了危机。

2. 发展性战略

发展性战略的目的是扩大公司的整体业绩,使公司朝更高的战略目标发展。在这种情况下,公司以发展作为其核心目标,以扩大企业规模、提高竞争地位、扩大公司的竞争力为竞争的主要内容。在现实的世界中,发展性战略最为流行,是被各公司广泛采用的一种战略。

(1) 集中化战略。集中化战略指公司将自己的全部或大部分的资源集中于最能代表自己优势的某一项业务上,力求在该业务上取得最优业绩。这是一种被普遍采用的公司战略类型。因为市场是不断变化的,消费需求呈多样性,任何一个公司无法成功地解决所有用户的所有问题,只有将自己定位于某一个特定的业务范围内,或某一个特定的市场上,才能实现领先的地位。当公司将自己的业务范围和市场范围进行界定之后,它就可以在该范围内做得更精,做得更细,做得更好。

(2) 一体化战略。当公司在某一个业务范围内做得比较好时,可能会走向一体化发展的道路,也就是在现有业务的基础上进行横向或纵向的扩展,实现规模的扩大或产业链的延长,这种战略被称为一体化战略。一体化战略可以在某种程度上规避集中战略的风险。根据公司的横向扩展或纵向扩展战略,可以把一体化战略分为横向一体化和纵向一体化。

(3) 多元化战略。多元化战略是一种向其他业务类型扩展的战略,即在现有业务的基础上,开展新的与原业务存在差别的业务类型。多元化战略可以分为相关多元化和混合多元化。相关多元化指的是增加与公司目前的产品或服务相类似的新产品或服务;混合多元化是向现有用户提供新的、与原有业务不相关的产品或服务。

通过实行多元化战略,公司可以在某种程度上有效地分散经营风险,尤其是混合多元化发展,可使企业避免行业波动的影响。但由于业务范围的扩大会增强公司内部管理的复杂化,当公司进入一个新的不熟悉业务领域,管理上的风险很大。现实中许多多元化经营的失败案例也给企业敲响了警钟,在进行多元化经营之前,公司必须对自身能力进行评估,如果公司在原业务的竞争优势尚不明显的情况下就急于开拓新的业务领域,很容易使自己陷入困境,带来经营上的失败。

3. 防御性战略

防御性战略是公司从目前的经营领域内收缩或撤退的一种经营战略,这是公司战略上的调整,其主要目的是避开环境的威胁或竞争对手的竞争,以实现自身资源的最优配置。这是一种以退为进,保全实力的做法。当公司的经营环境发生变化而吸引力降低,或公司所处的行业经过发展而趋于衰退阶段,或公司选择了其他发展方向时,它们往往会选择防御性战略。

(1) 收缩。这种做法也被称为转向战略或重组战略,即通过减少投入和资产,对公司进行重组,以扭转销售和盈利的下降趋势。

(2) 剥离。出售公司的分部、分公司或公司的任何一部分,这是一种放弃策略。放弃的部门可以是一个经营单位、一条生产线或一个事业部等。

(3) 清算。为实现其有形资产价值而将公司全部资产分块售出的做法,又被称为结业清理。清算战略对公司来说不是最具有吸引力的一种做法,只有在其他战略手段失败或毫无希望的情况下才会采用。

1.2.2 业务层战略

业务层战略寻求并决定组织应该如何在每项事业上展开竞争。对于只有一

条业务线的小型组织和没有实行多元化的大型组织,业务层战略与公司层战略通常相重叠。但是对于有多项事业的组织,每一个分部都应该有自己的战略。

业务层战略的主要目的是确定本业务的具体竞争方式,力争在其所从事的行业或某一个特定的细分市场上赢得竞争优势。业务层战略的制定者需要确定“哪些业务将对实现公司战略作出贡献”、“怎样比竞争对手做得好”、“在哪些方面比竞争对手做得好”、“可以采取哪些具体的竞争手段来实现竞争优势”等。

在制定业务层战略时,管理者需要确定企业的核心业务,安排资源的运用,还要确定竞争的范围。迈克尔·波特教授提出,在对整个产业的竞争环境分析的基础上,要做得比竞争对手好,公司可以选择以下三种竞争战略:

1. 成本领先战略

成本领先战略在 20 世纪 70 年代由于经验概念的流行而得到日益普遍的应用,它是三种基本战略中最明确的一种。在该战略的指导下,公司的目标是通过一系列针对成本的具体政策,在产业中赢得总成本领先。

成本领先公司的成本低于市场一般业绩的公司的成本,因此,只要将价格控制在产业平均或接近平均的水平,就能够获取优于平均水平的利润率。经过长期的成本竞争,低成本公司可能将一般性公司赶出市场,从而扩大市场份额。现实中的许多公司在争取竞争优势上都是从成本入手的。

2. 差异化战略

差异化战略指公司通过提供独特的产品来塑造优势,如通过技术、品牌形象以及特性服务等来强化产品的特点。在差异化战略指导下,公司力求围绕客户广泛关注的需求提供标新立异的产品和服务,由此能够满足顾客的独特需求,使得消费者愿意支付较高的价格,公司也会因其差异化产品而获得溢价报酬。

如果差异化战略能够实现,可以提高客户对品牌的忠诚度,并导致客户对价格的敏感度下降,由此以来,公司就可以赢得超常收益。此外,差异化还能起到进入壁垒的作用,顾客忠诚以及竞争对手要战胜这种“独特性”所付出的努力,将为竞争对手的进入塑造壁垒,这使得公司得以避开竞争。

3. 目标聚集战略

目标聚集战略指着眼于产业内一个狭小空间做出选择,如主攻某个特定的顾客群、某产品系列的一个细分区段或某一个地区市场。与前两种方式不同的是,目标聚集战略只是针对特定的目标市场,而非在全行业范围内与竞争对手展开竞争。通过目标市场上的战略优化,公司致力于建立在这个目标市场上的竞争优势。目标聚集有两种形式。第一,成本聚集,即公司寻求其目标市场上的成本优势;第二,差异化聚集,即公司追求在其目标市场上建立差异化优势。

1.2.3 职能层战略

职能层战略,也被称为支持性战略,它是为了贯彻和实施公司战略或业务层的战略而对职能活动制定的战略。与公司层战略和业务层战略相比,职能层战略更为详细、更为具体,它是公司层战略或业务层战略的具体落实。

公司职能战略的目的是提高公司资源的利用率。在职能战略制定的过程中,需要确定职能活动的内容和定位,需要安排具体的职能活动,还要确定职能战略发展的方向和资源分配。根据战略的具体活动领域,职能战略一般可分为研发战略、采购战略、生产战略、营销战略、财务战略和人力资源战略等。

1. 研发战略

研发战略涉及公司的产品开发和 innovation。大多数公司需要开展研究与开发活动,需要密切关注新技术的发展趋势,新技术的使用和推广,从而为公司的投资战略、生产战略提供支持和帮助。

2. 采购战略

公司的原材料、配件可以自行制造,也可以从外部采购,因此公司首先需要决定是自制还是外购,这涉及公司的纵向一体化发展战略及战略联盟等措施。公司在产业链上的延展深度有助于提高经营绩效和经营稳定性,但也会带来大公司病或竞争损失,外包则可以有效地解决这一问题,但需要考虑供货商的产品质量、供货成本、服务及交货期等指标,以保证获得及时有效的原材料与配件供应。近年来,为了确保建立持续稳定、长期的供应关系,许多生产性公司与供货商之间建立了战略联盟合作关系。

3. 生产战略

生产战略涉及产品的整个制造过程,生产战略的实施效果关系到公司产品的质量、生产成本。生产战略在某种程度上也决定了制造过程的灵活性、柔性和创造性。

4. 营销战略

营销战略不仅关系到产品的销售状况,还将影响公司在市场上的声誉、地位和品牌形象。营销战略的内容包括新产品的推出、营销手段的创新、市场的细分化、定价及渠道建设等。因此,营销战略又可以进一步细分为产品战略、定价策略、促销与广告策略、渠道策略等。营销战略的效果可通过销售增长率、市场占有率、客户满意度、渠道有效性与渠道成本、价格敏感度等指标进行衡量和评价。