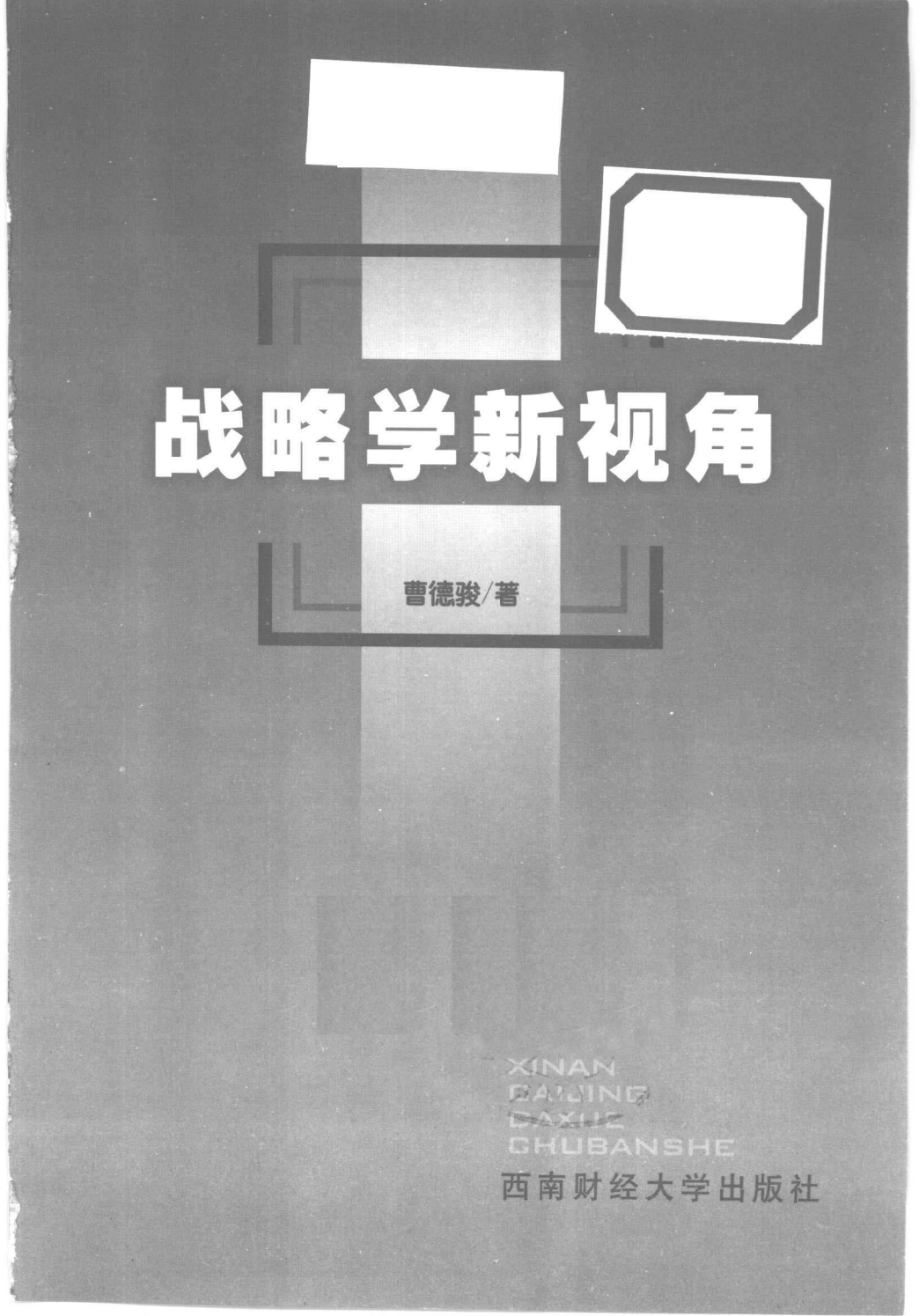


# 战略学新视角

曹德骏/著

XINAN  
CAIJING  
DAXUE  
CHUBANSHE

西南财经大学出版社



# 战略学新视角

曹德骏/著

XINAN  
CAIJING  
DAXUE  
CHUBANSHE

西南财经大学出版社

责任编辑: 罗月婷

封面设计: 大涛视觉传播设计事务所

书 名: 战略学新视角

曹德骏 著

出版者: 西南财经大学出版社

(四川省成都市光华村西南财经大学内)

邮政编码: 610074 电话: (028) 7353785

印 刷: 郫县科技书刊印刷厂

发 行: 西南财经大学出版社

全 国 新 华 书 店 经 销

开 本: 850mm×1168mm 1/32

印 张: 10.125

字 数: 200 千字

版 次: 2002 年 1 月第 1 版

印 次: 2002 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 16.80 元

ISBN 7-81055-900-1/F·742

1. 本书封底无防伪标志不得销售。
2. 版权所有, 翻印必究。



## 前 言

美国耶鲁大学商学院教授拜瑞·内勒巴夫和哈佛商学院教授亚当·布兰登勃格在两人合著的《竞争合作》一书的中文版序言中指出，在当今社会，是商业而不是战争决定一个国家的未来成功。他们模仿《孙子兵法·计篇》中的句子说：商者（《孙子兵法》的原文是兵者）国之大事也，死生之地，存亡之道，不可不察也。企业创造着人类社会赖以生存的物质财富，是人类社会的经济主体。从这个意义上讲，企业在现代社会中居于中心的地位。当众多的企业表现出极强的生命力，这个国家就会呈现欣欣向荣的局面，综合国力就会增强，人民就会过上富裕的生活；反之，当企业的生命力不强，人民就会有无隔夜粮之虞，国家的竞争力就会下降。因此，企业的兴衰枯荣决定着国家与社会的兴衰枯荣。

企业对于人类社会有着如此重要的作用，因而人们费尽心机寻找企业的“长寿之道”。但由人构成的企业具有一种生物性，无法回避生老病死这种规律。然而，人类在这样一种规律面前又不是无所作为的。人类在基因工程方面的努力，无非是想通过探究生命的奥秘，找到延长人的寿命的途径。人类在医

学和保健学方面的努力，无非是想通过排除危害人的生命的因素，使人保持健康的机体。同样的道理，人们在企业管理上进行的努力，说到底，就是想让企业组织得以健康地生存下去，获得更好的发展，最终延长企业的生命。

纵观企业界，无数事例证明，即使是处于相同行业的企业，境遇也是各不相同的：有的陷入困境，有的业绩良好，有的勉强维持生计。造成这些不同结果的主要原因，往往系于企业管理者的一两次重大决策的正误。我们说企业的成功与否取决于企业的管理水平高低，所谓管理水平的高低，其实集中地体现在企业的最高管理层是否有深邃的战略眼光、明确的战略方向、合理的战略目标、恰当的战略适配，能否通过对企业内外环境的科学分析，捕捉到市场机会，看清市场威胁，根据自己的资源和能力，制定出合适的战略，充分利用自身的核心能力，采取有力的战略行动，取得战略性的竞争优势。因此我们可以说，战略决定企业生死存亡。

鉴于中国已是 WTO 的一员，因此中国企业的战略竞争，是在经济全球化的背景下展开的。中国企业的战略制定，必须考虑经济全球化这样一个维度。经济全球化意味着企业的产品与服务、技术、人员、乃至经营的观点，都可以跨越国界自由地流动。人为的障碍（例如关税等）对经济流动的束缚正在逐步减小，这就极大地扩大了企业的竞争范围。

当今全球经济是由好几个区域经济体构成的，它们是：欧共体、太平洋经济圈、北美自由贸易区和南美经济区等。经济国际区域化，是经济全球化的一种主要表现形式，也可以说是

经济全球化的一个主要组成部分。经济全球化能产生巨大的经济效益。以美国、欧洲和日本为例，它们之间每年进行的加工产品贸易，就使这些国家和地区的经济产出增加 5% 至 10%；它们之间的服务贸易，使它们的总产出，上升 15% 至 20%。经济全球化具有如此巨大的经济潜力，因而经济全球化的步伐必将会出现加快的趋势。中国企业不可能不面对实力更加强大、更加野心勃勃的国际竞争对手，中国企业不可能，也不应该放弃国际市场中存在的巨大商机。

近些年来，提高企业在全球经济中的竞争力，已经成为一个热门话题。企业战略竞争力的高低总是与世界标准相关联的。全球竞争从各个方面提高了企业业绩的标准，它要求更好的质量、更低的成本、更高的生产率、更短的新产品引入市场的时间。要适应这些新标准，企业就必须不断地提高自己的能力，员工就必须不断地砥砺自己的技能，一句话，企业与员工必须不断提高素质，才能增强企业的战略竞争力。中国企业要在国际和国内市场上提高自己的战略竞争力，全面加强战略管理是惟一的途径。正如中国的一些企业战略家所言，中国企业进入了战略竞争时代，那些在战略思路和实践方面超前于一般企业的中国企业将在未来的竞争中立于不败之地，而那些在战略管理方面滞后的企业将被淘汰出局（康荣平、柯银斌，1999）。

研究企业的战略是当前中国企业管理研究的一个热点。然而当前我国战略学者对战略的研究虽然取得了丰硕的成果，但重点仍停留在具体的操作层面上。其典型的路径首先是给战略



下定义，接着将战略分类与分层，然后提出制定与执行各种战略在操作上必须注意的各种事项。这种研究方法最后形成的结果就如波特（1994）所批评的那样，操作代替了战略，将操作的有效性误做战略的有效性，最后将战略降低为企业的计划或者营销口号一类的东西。对于战略的本质、战略研究的中心问题、战略研究的未来方向以及基本研究方法、战略与组织结构的关系等战略的基本理论问题，目前还没有形成系统的理论框架。战略学仍然缺乏一种核心理论，这就极大地限制了对这一重要领域的深入分析。

面对目前全新的竞争格局，针对上述中国企业战略研究的不足，本书试图从一个新的角度，在战略的基本理论问题研究方面做一点尝试。本书从选择的角度揭示战略的本质，强调其动态性，并通过重新论述战略学奠基人在他们的战略论述中阐述的选择观点来支持本书关于战略是选择的说法。显然，本书的这一观点是有别于其他学者的论述的。

在阐释战略制定的内部环境分析时，本书以企业资源观为依据，把重点放在认识企业资源与能力特别是企业的核心能力上，认为正是企业的这些资源的状况决定了企业选择何种战略，舍弃何种战略。这就解释了为何哪怕是同一行业的企业也会采取不同的战略来进行竞争这个问题。

本书在涉及竞争战略时，承继了这一研究领域的普遍观点，同时增加了竞争动态性研究。特别重要的是，本书把“合作—竞争”战略视为基本竞争战略的重要组成部分。这样安排是因为笔者观察到，在现实经济生活中，出于对竞争的片面认

识，一些企业似乎只知道“战为上”，而忘记了“不战而屈人之兵”才是上上策。兵法的最高境界不是“战为上”而是所谓的“从古知兵非好战”。同时，在现实经济生活中，大量企业以各种方式进行合作以求生存与发展。显然，从片面的竞争观出发是很难解释这一现象的。把竞争动态性与“合作—竞争”战略当做基本竞争战略不可缺少的组成部分，就能在一定程度上真实地描绘现实企业竞争的基本态势。

在阐释企业战略的部分，本书把多元化战略视为主要的企业战略。而其他一些战略学家的著作中，往往把企业战略分解成一体化战略、增长型战略、多元化战略、稳定型战略和紧缩型战略等多种类型。本书这样做是因为笔者观察到，企业无论如何成长，大体离不开产品多样化与行业多样化这两种基本表现形式，而这两种基本表现形式刚好是多元化战略的研究范围。至于企业要“归核化”，要紧缩、要退却、要保持稳定、要缩小规模或缩小范围，无非与多元化经营的失误有关。按照这种逻辑，抓住了多元化，也就抓住了企业战略的症结。

在这一部分，本书还突出了实施多元化战略的不良动机这一点。不少战略学著作都回避了这个问题，似乎企业进行多元扩张都是出于股东价值或所有者价值最大化的考虑。如果是这样，那么至少经济学家对于委托—代理问题的研究就是不必要的。而现实经济生活中不少企业实施多元战略恰恰是受“败德”动机的驱使。

基于上述思考，本书逻辑地将企业规制结构（corporate governance）作为战略制定与执行的重要部分。corporate gov-





ernance在许多经济学与管理学著作中被译成“公司治理结构”，然而本书则取“规制”这一译法。这不是玩文字游戏，而是因为笔者认为，“规制”的含义较之“治理”要丰富与深刻得多。它更多地包含了对经理层的行为的管理与控制。在一个规制结构得当的企业里，企业的战略制定与决策的科学性与民主性能得到更充分的体现，经理人员的败德问题会得到有效控制。对企业的规制结构的研究更多地出现在经济学的著作中，战略管理对于这方面涉及得比较少。而笔者认为，战略制定与执行归根结蒂还是企业最高管理层的行为，应该把企业的规制结构纳入战略研究的范围。

在组织结构与战略控制部分，本书的论述主要依据的是“战略决定结构”这一重要假说。对于战略领导，本书在强调企业高层经理的重要作用的同时，还提出了两个观点，一个是建立高层经理团队对于实施战略领导的必要性，另一个是建立创新型的学习型组织对于实现战略领导的重要性。

从以上说明可以看出，本书在内容与结构这两个方面，在沿袭传统的战略研究的基本框架的同时又力图有所创新。本书与其他一些战略著作的另一个重要区别是，本书不讲战略操作。这是因为笔者认为，在企业界，没有惟一正确的战略，没有惟一正确的组织，没有惟一正确的管理，当然就更谈不上惟一正确的战略操作程序。在并未充分占有信息的基础上，在未对自己提出的种种假说进行经验检验的情况下，本书不能忙着给企业开药方，告诉企业应该这样办或那样办。这种脱离实际的做法，是有助于企业实践的。战略研究需要解决的是，解释



是什么原因促成了企业的成功，又是什么原因导致了企业的失败，而不是提供粗糙的、不切实际的“操作建议”。

最后要说明的是，本书对战略的研究仍是一种探索性研究，采用的研究方法主要是定性法。迄今为止，关于“战略是什么”的研究仍然处于探索之中，通过探索，我们可以加深对战略这个问题的认识。由于本书只是探索的结果之一，错误不可避免，希望能得到有关专家与读者的批评指正。

作者

2001 年 11 月 15 日



# 目录

|                           |      |
|---------------------------|------|
| 前言 .....                  | (1)  |
| 第一章 战略学的基本理论问题 .....      | (1)  |
| 第一节 战略的本质 .....           | (2)  |
| 第二节 战略的中心问题 .....         | (9)  |
| 第三节 战略研究的基本范围 .....       | (12) |
| 第四节 战略的经济学研究 .....        | (14) |
| 第五节 战略研究的流派 .....         | (17) |
| 第二章 战略学研究的历史演进 .....      | (24) |
| 第一节 环境决定战略 .....          | (24) |
| 第二节 战略学出现的理论准备 .....      | (31) |
| 第三节 战略学初创阶段 .....         | (34) |
| 第四节 波士顿管理咨询公司对战略实践的贡献 ... | (38) |
| 第五节 战略学的发展 .....          | (40) |

### 第三章 企业战略制定与外部环境分析 ..... (56)

- 第一节 关于环境的一些观点 ..... (57)
- 第二节 一般环境分析 ..... (60)
- 第三节 行业环境分析 ..... (71)
- 第四节 战略集团分析 ..... (83)
- 第五节 竞争者分析 ..... (86)
- 第六节 外部环境分析的方法 ..... (88)

### 第四章 企业战略制定与内部环境分析 ..... (91)

- 第一节 企业能力理论概述 ..... (92)
- 第二节 资源与核心能力 ..... (96)
- 第三节 企业传统竞争优势的根源的变化..... (108)
- 第四节 企业价值链及价值链分析法..... (111)
- 第五节 外包的重要性..... (117)

### 第五章 竞争战略 ..... (120)

- 第一节 竞争战略的战略基础是消费者..... (122)
- 第二节 竞争战略分类..... (127)
- 第三节 总成本最低战略..... (128)
- 第四节 标新立异战略..... (132)
- 第五节 目标专一战略..... (137)
- 第六节 综合低成本/标新立异战略 ..... (141)



|                         |       |
|-------------------------|-------|
| <b>第六章 竞争动态性</b>        | (145) |
| 第一节 竞争性抗衡               | (145) |
| 第二节 应战行动的可能性            | (148) |
| 第三节 挑战应战的次序             | (151) |
| 第四节 影响行业竞争抗衡强度的重要因素     | (153) |
| <b>第七章 合作—竞争战略</b>      | (156) |
| 第一节 企业生态竞争观             | (157) |
| 第二节 生态竞争观与恶性竞争观的主要区别    | (160) |
| 第三节 企业生态系统竞争            | (167) |
| 第四节 合作—竞争战略的类型          | (169) |
| 第五节 合作—竞争战略的主要实施形式：战略联盟 | (171) |
| 第六节 合作—竞争战略的主要实施形式：特许经营 | (179) |
| <b>第八章 公司战略</b>         | (187) |
| 第一节 多元化经营的简单回顾          | (188) |
| 第二节 多元化经营的程度            | (192) |
| 第三节 多元化经营的一般原因          | (194) |
| 第四节 多元化经营的管理动机          | (201) |
| 第五节 实施多元化战略的不良动机        | (205) |
| 第六节 多元业务组合的分析技术         | (207) |



|                          |       |
|--------------------------|-------|
| <b>第九章 企业购并战略</b>        | (211) |
| 第一节 企业实施购并战略的原因          | (212) |
| 第二节 企业购并的主要问题            | (215) |
| 第三节 企业重构                 | (217) |
| <b>第十章 国际化战略</b>         | (221) |
| 第一节 企业实施国际化战略的动机         | (223) |
| 第二节 国际化战略的类别             | (227) |
| 第三节 国际竞争战略的实施            | (230) |
| 第四节 国际公司战略               | (232) |
| 第五节 国际市场进入方式选择           | (234) |
| 第六节 国际化战略的风险             | (237) |
| <b>第十一章 公司规制及其对战略的影响</b> | (240) |
| 第一节 企业所有权与经营权的分离         | (240) |
| 第二节 所有权集中                | (243) |
| 第三节 董事会                  | (244) |
| 第四节 经理报酬                 | (246) |
| 第五节 公司控制市场               | (248) |
| 第六节 公司规制：企业利益相关者的利益最大化   | (250) |



|                       |       |
|-----------------------|-------|
| <b>第十二章 组织结构与战略控制</b> | (255) |
| 第一节 战略与结构的互动关系        | (257) |
| 第二节 战略与组织结构模式演变       | (259) |
| 第三节 实施竞争战略：结构与控制      | (263) |
| 第四节 实施公司战略：结构与控制      | (269) |
| 第五节 国际化战略与结构的演变模式     | (276) |
| 第六节 实施国际化战略           | (279) |
| 第七节 结构对战略的影响          | (283) |
| <b>第十三章 战略领导与战略控制</b> | (286) |
| 第一节 高层经理：企业最宝贵的资源     | (287) |
| 第二节 高层经理团队            | (289) |
| 第三节 实施企业战略领导          | (295) |
| 第四节 建立创新性的学习型组织文化     | (298) |
| 第五节 实施战略控制            | (302) |
| <b>参考文献</b>           | (304) |
| <b>后记</b>             | (307) |

## 第一章

# 战略学的基本理论问题

研究战略的基本理论问题的作用在于界定研究的范围和方向。理论的基本问题涉及的是推论的最重要的部分，它区别了不同的研究对象与现象，提出了进行研究的基本原则和基本方法。例如，罗纳德·科斯就是用“企业为何存在”这个问题，界定了新制度经济学的研究范围。事实证明，科斯提出的这个问题极大地刺激了新思维的产生。

那么，在战略研究领域，什么问题可以成为研究的基本理论问题呢？在这些基本问题中，哪些又是核心问题呢？显然，我们需要理解一般性的企业组织是如何就环境提出假设与决策的。但是，目前出现的大多数战略管理方面的著作，都没有告诉我们组织是如何在行为的，它们不是被动地描述，便是从一开始就假定了行为。

我们还想知道，组织之间的竞争是如何影响组织的本质的。在竞争着的企业之间，我们看见了许多成功的公司有着不同的本质。跨几个不同战略性业务的企业的高层管理阶层扮演着什么样的角色？为何需要他们？他们做了什么？虽然我们已经很了解他们在从事战略活动，但我们并不清楚他们创造的价值。





随着经济全球化时代的到来，市场竞争使环境变得更加复杂，企业生存变得更加困难。然而我们对于国际舞台上的这些复杂过程知之甚少，对于竞争力知之甚少。而现有的企业战略理论对于解释企业诞生、存活与死亡的动态过程，却几乎没怎么涉及。

对这一系列的问题的关注，使本书将以下问题，确定为战略管理领域应关注的主要问题。

## 第一节 战略的本质

战略究竟是什么？自战略学概念于 40 多年前在美国提出以来，这一直是战略学家反复争论的一个基本问题，不搞清楚这个问题，就无法对战略进行深入研究。我国现有的大量研究战略的论著，对战略的本质论述不够，而多是从战略的某一特征出发，形成了战略是规划、战略是决策、战略是企业目标及其实现措施、战略是企业全局谋划和谋略等若干种说法。对战略所下的这些定义，如果考察其根源，主要来自三个方面：一是直接承继战略学的创始人钱德勒、安德鲁斯、安索夫以及明兹伯格等人对战略下的定义；二是对孙子、克劳塞维茨等中外军事家的战争谋略的某一方面加以概括与提炼；三是对国外某些学者的定义加以改造与发挥。

应当承认，这些定义无疑都包含着战略的某些方面，都有一定的真实性与合理性。定义的多样性一方面说明战略的复杂性，另一方面也说明许多定义并没有触及到战略的本质。如果