

GONGSI ZHANLUE GUANLI

公司战略管理

理论与实务

罗珉 李永强 饶健●等著



西南财经大学出版社
Southwestern University of Finance & Economics Press

F276.6
L925

GONGSI ZHANLUE GUANLI



公司战略管理

理 论 与 实 务

罗 珉 李永强 饶 健 • 等著

西南财经大学出版社

Southwestern University of Finance & Economics Press

44/150/2

图书在版编目(CIP)数据

公司战略管理:理论与实务/罗珉等著. —成都:西南财经大学出版社, 2003.4

ISBN 7-81088-050-0

I. 公... II. 罗... III. 公司—企业管理

IV. F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 110104 号

公司战略管理——理论与实务

罗珉 李永强 饶健 等著

责任编辑:吴定光

装帧设计:郭海宁

出版发行:	西南财经大学出版社(四川省成都市光华村街 55 号)
网 址:	http://www.xcpress.com/
电子邮件:	xcpress@mail.sc.cninfo.net
邮政编码:	610074
电 话:	028-87353785 87352368
印 刷:	郫县科技书刊印刷厂
开 本:	880mm×1230mm1/32
印 张:	16.75
字 数:	418 千字
版 次:	2003 年 4 月第 1 版
印 次:	2003 年 4 月第 1 次印刷
书 号:	ISBN 7-81088-050-0/F·044
定 价:	26.80 元

1. 如有印刷、装订等差错,可向本社发行部调换。
2. 版权所有,翻印必究。
3. 本书封底无防伪标志不得销售。

前 言

本书是融公司战略管理理论与实践于一体，突出现实性、操作性、务实性和实战性于一体的专著，主要用于国内高等院校工商管理硕士（MBA）教学使用。

我们都知道，理论研究的深度和实践的应用性程度，是衡量一门科学成熟与否的标志。战略管理学（Strategic Management）是一门比较年轻的跨学科的边缘科学和应用科学，它融合了社会科学领域的社会学、心理学、行为科学、人类学、政治学和经济科学、管理学、会计学、公司理财学、应用统计学、市场营销学等经济管理学的知识和自然科学领域的数学、统计学、信息学、工业工程学、计算机科学和其他科技取向学科的知识。在各类工商组织（如工商企业、金融机构等）中，都存在着各种各样的战略管理问题，其战略管理活动都有一定的客观规律性。从丰富的战略管理实践活动中概括出战略管理的普遍规律，以及反映其规律的基本原理和一般方法等，就构成了战略管理学理论的基本内容。由于战略管理在工商管理学科理论体系中占有极为重要的地位，并且在近几十年间发展迅速，因而对它进行专门性的研究具有重要的理论意义。

战略管理是一门新兴的管理学科，在 20 世纪 70 年代中期首先在美国形成了初步的学科体系，近年来得到了迅猛的发展，形成了内容丰富、学派林立的发展格局。应当说，战略管理适应第二次世界大战后社会环境复杂多变、市场竞争日趋激烈、国际经济一体化、企业经营难度加大的形势，它本身具有极强的应用性和可操作性。战略管理作为管理学科的分支，集中研究一个企业

2 公司战略管理——理论与实务

组织如何制定和实施科学的发展战略，以保证自身的生存和持续发展，它适用于各类社会组织，但重点是工商企业。

战略管理学科的理论和方法在 20 世纪 80 年代中期引入我国，受到了政府部门和企业界的高度重视。国家经贸委在 1991 年和 1996 年先后颁发的企业管理纲要文件中，都要求企业特别是大中型企业制定经营战略，强化战略管理，用严格的计划管理来保证经营战略的实现。目前，我国愈来愈多的企业开始制定战略规划，推行战略管理，其中不少企业已经取得较为显著的成效。跨入 21 世纪后，随着科技的快速发展和经济的全球化，以及我国加入 WTO，企业战略管理的地位和作用必将更为重要。

我国 MBA 培养院校根据 MBA 培养目标的要求，开设了一门高级的或高度综合性的课程——“公司战略管理”。本书定名为“公司战略管理——理论与实务”，主要是为了强调公司战略管理的理论性与实务性两个方面，以便使工商管理硕士（MBA）研究生能够从理论与实务两个方面加深对公司战略管理的认识。

书中分别讨论和介绍公司战略管理的基本原理和相关的知识，重点强调了公司战略管理的实务问题。本书在介绍公司战略管理的一般理论知识以及对各种公司战略管理模式和方法进行比较分析的基础上，重点分析了在当前我国法律、法规和政策条件下进行公司战略管理的若干模式选择、方式、方法、操作要点和操作技巧等内容，并对我国公司战略管理的发展和完善方面进行了大胆探索。

对公司战略管理的理论与实务研究分析，既不是一种纯粹的理论研究，也不是一种简单的工作总结。就本书的基本思路而言，遵循的是“历史与现实、宏观与微观、理论与实践”的逻辑顺序，这种思路和逻辑体现在以下四个方面：

一是全面把握我国公司战略管理的理论与实务问题的产生与发展以及已有的理论成果。只有掌握大量的实际情况，才能保证

个案的分析不脱离实际；只有总结已有的理论成果，才能高屋建瓴地深入分析问题。否则，失之毫厘，就会谬之千里。从某种意义上讲，本书是对我国理论和实际操作者们推行公司战略管理的体会和贡献的一次总结。

二是深入剖析典型的个案，才能全面把握面上的情况，有利于总揽其发展的一般趋势。但点上的深入研究更有助于形成独特的见解；而深入的个案剖析，使问题的分析更具有针对性、现实性，不致因分析的面面俱到而使重要的问题流于肤浅和泛泛而论。

三是比较综合的研究方法必不可少。既然我国公司战略管理是工商管理多学科知识的结合，那么它们之间的广泛比较和综合就是十分必要的。在个案剖析中，这种比较和综合体现于每一部分，为理论探讨提供有力的实证支撑，从而使本书具有丰富多案例的实证特色。

四是归纳和总结并上升到理论。在深入分析了实际案例后，必须进行归纳和总结，再回到理论，才能使研究成果具有对实践的指导作用和现实意义。

本书作者群从20世纪90年代初就开始了查阅有关公司战略管理研究文献资料，追踪、熟悉和了解国内外企业推行公司战略管理的经验和教训，国家有关法律、法规和政策及其变化情况，并进行了大量的实地调查和直接操作，参与和策划了多家国有企业和民营企业的战略管理规划的设计、战略管理过程的实施等工作，与各类企业的高层管理者和从事企业战略管理的实际操作者进行了多次座谈，了解我国企业推行战略管理的历史、操作过程、方法和手段等情况，收集整理了企业实际操作的大量的相关资料，从2002年4月开始本书的编写。

本书是一个作者群集体合作的产物，写作大纲由罗珉和李永强负责，前言由罗珉执笔写作。全书共分十一章，分别由以下人员执笔撰写：

4 公司战略管理——理论与实务

- 第一章 公司战略管理导论：李永强
- 第二章 公司战略使命的确立：郭洪
- 第三章 环境分析：孙晓岭
- 第四章 公司资源与战略能力分析：任迎伟、文霞
- 第五章 基本战略和竞争优势：宋崑、徐锡意
- 第六章 战略选择：张毓峰
- 第七章 多元化战略及其评估：李永强
- 第八章 战略实施的基础：潘旭明
- 第九章 战略控制：罗珉、周思伟
- 第十章 战略信息系统：颜安
- 第十一章 管理战略变革：宋崑

最后，由罗珉、李永强和饶健负责全书的统稿、总校和加工润色。

本书观点新颖，选用的案例具有强烈的时代性、现实性、典型性、代表性和针对性，分析和论述得当。全书内容构成了公司战略管理理论与实务的一个完整体系，它对工商企业如何实施和推行战略管理具有重大的现实意义和理论指导意义，可供有志于战略管理的企业家、政府经济管理部门的同志、大专院校从事工商管理教学和科学研究的师生阅读参考。

罗 珉

2003年3月于成都光华园

目 录

第一章 公司战略管理导论	(1)
第一节 什么是公司战略	(2)
第二节 公司战略管理过程	(6)
第三节 公司战略管理理论回顾	(13)
第四节 战略管理理论新发展	(28)
第二章 公司战略使命的确定	(33)
第一节 什么是公司的战略使命	(34)
第二节 公司战略使命的作用和变革	(48)
第三节 公司战略使命书的撰写	(54)
第三章 环境分析	(67)
第一节 环境分析概述	(68)
第二节 宏观环境分析	(73)
第三节 行业分析	(95)

2 公司战略管理——理论与实务

第四节	竞争对手分析	(117)
第四章	公司资源与战略能力分析	(131)
第一节	公司目前战略运行效果评价	(132)
第二节	公司内部优劣势与外部机会、威胁分析	(135)
第三节	公司战略成本分析	(144)
第四节	公司竞争优势和面临的竞争问题分析	(156)
第五章	基本战略和竞争优势	(163)
第一节	波特的三种基本竞争战略	(164)
第二节	一体化战略	(181)
第三节	战略联盟及竞争优势	(188)
第四节	利用进攻性战略获取竞争优势	(199)
第五节	利用防御性战略捍卫竞争优势	(214)
第六节	首先行动者的优势和劣势	(224)
第六章	战略选择	(231)
第一节	传统战略选择框架与评估标准	(231)
第二节	战略适用性评估方法	(235)
第三节	战略可接受性与可行性评估方法	(250)
第四节	战略选择过程与战略选择理论的新发展	(260)
第七章	多元化战略及其评估	(273)
第一节	多元化战略理论回顾	(274)
第二节	多元化战略的含义和分类	(282)
第三节	多元化战略的目标、风险和时机	(293)
第四节	多元化战略方法	(300)

第五节 多元化战略的评估	(312)
第六节 中国企业的多元化战略实践	(325)
 第八章 战略实施的基础	 (344)
第一节 战略目标与战略规划的实施	(345)
第二节 战略资源的配置和改良	(352)
第三节 组织结构与战略的匹配	(360)
第四节 组织文化与战略实施	(372)
第五节 战略实施中需要注意的问题	(381)
 第九章 战略控制	 (391)
第一节 传统的战略控制方法	(392)
第二节 战略控制的过程	(398)
第三节 战略控制的主要方法	(405)
第四节 战略控制的实践	(413)
 第十章 战略信息系统	 (423)
第一节 企业竞争环境的改变	(423)
第二节 战略信息系统——案例及概念	(425)
第三节 战略信息系统对企业战略的支持	(433)
第四节 战略信息系统的规划	(448)
第五节 战略信息系统在我国企业的应用	(464)
 第十一章 管理战略变革	 (473)
第一节 战略惯性	(473)
第二节 战略变革	(495)
第三节 管理战略变革	(511)

第一章 公司战略管理导论

许多企业管理书籍都只是非常狭窄地集中于企业管理的某一领域，或会计，或营销，或生产，或人力资源，但公司战略涉及的却是一幅宏大的图景，公司战略的核心是整个事业——公司的远景和使命、公司面临的内外环境等等。成功地制定和实施卓越的战略管理会带来优秀的业绩，这也是公司战略管理者永恒的主旋律。阅读本书将是一次令人非常愉快的旅程，无论您所学的是什么专业，都将受益匪浅。因为它涵盖了您成功所需要的绝大多数营养成分，培养您良好的战略思考能力，使您的商业运作始终是趣味盎然，并大大提高您的商业判断力。作为本书的开篇，本章主要讨论了公司战略概念、公司战略管理过程、公司战略管理理论回顾和战略管理理论新发展。

第一节 什么是公司战略

在讨论什么是公司战略之前，我们先来看看什么是战略。关于战略的认识，亨利·明茨伯格把它形象地比喻为瞎子摸象。^①在瞎子摸象的寓言中，六个印度瞎子，分别触摸到了大象的身体、象牙、鼻子、膝盖、耳朵和尾巴，于是就分别有了大象像一堵墙、一只矛、一条蛇、一棵树、一把扇子、一条绳子的比喻。这六个瞎子特别好学，而且都固执己见，为此，为大象到底像什么争论不休，尽管他们每个人都部分正确，但他们又都是错误的。我们对战略的认识也比那六个瞎子好不了多少，因为从未有人能够具备完整地审视大象的眼光。

战略这个术语出现在我们周围已经很长时间了，战略管理被看做是管理活动的最高水平，世界各大著名商学院也通常把战略管理当做最终的、必须的、最重要的课程来开设。既然战略一词的影响力如此之大，那么，到底什么是战略呢？

人们总是倾向于为每一个概念下一个定义，大多数战略方面的教材都会给战略下一个类似的定义：战略就是组织为了收益制定的与组织使命和目标相一致的最高管理层的计划。但亨利·明茨伯格认为，战略至少应当有五种定义。^②

如果你有兴趣让公司的高层管理人员给战略下一个定义，他们很可能会说战略是计划，或者说战略是公司的方向、指南、通

① Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand, and Joseph Lampel: *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*, New York: The Free Press, 1998.

② Henry Mintzberg: *Crafting Strategy*, Harvard Business Review, July-Aug, 1987.

向未来的道路等等。然后再请他们描述一下过去五年他们所在公司的实际行动，你会发现，他们的实际行为已偏离了他们给战略下的定义。我们先来看两个定义：第一个定义认为，战略是组织为实现目标与使命而制定的计划；第二个定义认为，战略是一种模式，即长期行动的一致性。明茨伯格认为，把战略看作计划是一种向前看的战略，而把战略看作是一种模式的实质是参考过去的行为，即是已实现的战略。但由此产生一个问题：已实现的战略必须是经过计划的吗？我们只要对现有公司的实践作一个分析就会发现，绝大多数公司既不可能完全抛弃计划，但也不可能圆满实现计划。实质上，战略是一种组合，由计划好的行动方案和业务途径（预谋战略）和必要的对未预见情况的反映（未计划或适应性战略反映）组成。这一点与亚瑟·A. 汤姆森和 A.J. 斯迪克兰迪的看法相同。^①第三种定义认为，战略就是定位。其代表人物为哈佛商学院著名教授迈克尔·波特，他认为，战略就是创造独特的有价值的位置，它涉及到许多行为。第四种定义认为，战略就是观念，即一个组织做事的基本方式。用彼得·德鲁克那句人皆尽知的话来说，就是“企业理念”。战略作为定位是向下看和向外看，向下看是为了找到产品满足消费者的区隔（Segments），向外看是为了寻找外部市场。战略作为观念，是向组织内部看，向战略家的头脑中看，也是向上看，寻找企业的整体形象。在观念不变的情况下改变定位很容易，但是在保持定位不变的情况下改变观念却非常困难。关于战略的第五个定义得到了更广泛的认可，即战略就是策略，是为了击败反对者或竞争者而采用的特定的计谋。如一家公司通过购买土地给人以扩大生产的印象，目的是为了阻碍竞争对手开设新工厂。这里以计划形式出现的战略其真正

① Arthur A. Thompson Jr. and A.J. Strickland: *Strategic Management: Concepts and Cases*, 10th Edition, Homewood Ill., Richard D. Irwin, 1998.

4 公司战略管理——理论与实务

的意图是威慑，而不是扩张本身。这就是一种策略。战略管理的十大流派对上述定义有不同的偏爱。例如，计划学派偏好计划，定位学派偏好定位，企业家学派偏好观念，学习学派偏好模式，而权力学派偏好策略。

虽然我们没有给战略一个简明的定义，但关于战略的本质却在一些一般的领域内取得了一致。下面是亨利·明茨伯格等总结的关于战略的共识：^①

- 战略与组织、环境都有关系。思考战略的一个基本前提条件就是组织和环境的不可分割性。……组织应用战略来应对变化着的环境。

- 战略的本质是复杂的。因为变化将新的环境组合带给组织，战略的本质是要保持一种非组织化、非程序化、非常规的、不重复的状态……。

- 战略影响着组织的整体利益。

- 战略包括内容和程序。战略研究包括采取的行动或战略的内容以及决定和实施行动的程序。

- 战略不是深思熟虑的。战略家们同意应把预期的战略、应急战略和已实现的战略区分开来。

- 战略存在于不同的层次：公司战略（我们应从事何种行业）、竞争战略（我们应如何在该行业中竞争）和职能战略。

- 战略包括各种不同的思想过程。战略既包括概念总结也包括分析过程。一些学者着重强调了分析过程，但大多数学者则确信战略制定的核心是组织的领导者对战略概念的认定。

接下来就该探讨公司战略了。公司战略可以简单地描述为组

^① Henry Mintzberg: *Crafting Strategy*, Harvard Business Review, July-Aug, 1987.

织的目标。伊戈尔·安索夫^①和彼得·德鲁克^②清晰地把公司战略定义为依据组织所拥有的资源勾画出组织的未来发展方向。然而，目标本身并不是战略。为了把目标变成现实，还需要制定计划和采取行动。同战略一样，公司战略也没有统一的定义。这里我们采用安德鲁斯对公司战略的定义来帮助理解：^③

公司战略是制定组织目标、目的和为实现这些目标、目的所必需的政策或计划的方式。它以定义公司正在从事或将要从事何种业务以及属于或将要成为某种类型的公司来描述。

公司战略是企业战略体系中三个完全不同而又紧密联系的层次之一。这三个层次分别是：公司战略、竞争战略和职能战略。其中公司战略所强调的问题是“公司应该做什么业务”。竞争战略又被称为业务层次战略或战略经营单位（Strategic Business Unit, 简称 SBU）战略，主要研究管理者为取得竞争的成功和为顾客提供上乘的价值而制定的行动计划，它主要考察三个基本问题：第一个问题是公司应该在何处竞争，即在哪些市场以及在这些市场上应集聚于哪些细分市场？第二个问题是公司产品与哪些产品竞争？第三个问题是在参与竞争的市场，公司应如何实现可持续的竞争优势？职能战略所要阐明的是在实施竞争战略过程中，公司各个部门或职能应该发挥什么作用，如营销战略、财务战略和人事战略等。

① H. I. Ansoff: *Corporate Strategy*, Penguin, Harmondsworth, 1969, Chapter 1.

② P. Drucker: *The Practice of Management*, Mercury, London, 1961, Chapter 6.

③ K. Andrews: *The Concept of Corporate Strategy*, Irwin, Homewood, IL, 1971, p.28.

第二节 公司战略管理过程

公司战略可以分为如下三个核心领域：^①

(1) 战略分析。必须仔细检查并认真分析组织的使命和目标，公司战略为组织的所有人（它的股东）提供价值，但通常是公司的高层管理者制定组织长期的整体目标。他们控制着组织目标以及组织与外界环境之间的联系，但他们通常还要分析组织所拥有的资源。

(2) 战略选择。完成战略分析以后，就要制定可供选择的战略，接下的就是战略筛选。为了使选择战略获得成功，它通常应建立在组织的专项技能上并且使组织与外界如供应商、顾客、分销商以及政府之间存在或可发展特殊关系。这里通常有多种选择，可以从中选择一个或两个。

(3) 战略实施。现在要把选择的战略付诸于实施。但在有关员工积极性、重要关系、政府谈判、公司兼并以及其他方面可能还存在大的困难。如果一个战略毫无价值，那么就不值得去实施。

要制定一个切实可行的战略，上述三个方面都应当认真研究。为清楚起见，把公司战略过程按次序分为以上三个核心领域是方便的。然而，如果按次序来考虑这三个领域就错了。你不可能去实施不存在的战略。许多组织与顾客和供应商之间存在很好的关系，而另一些组织根本不存在这种关系，甚至那些新型小公司也试着去谈判。这说明上述三个方面的活动可能会同时存在——实施一些战略的同时又分析和发展其他战略，因此，实际上这三个

^① 参考 Richard Lynch 著，周煊等译：《公司战略》，17~22 页，昆明，云南大学出版社，2001。

方面是相互重叠的。例如，一旦实施了被证明是不现实的战略目标，就需要调整战略（见图 1-1）。

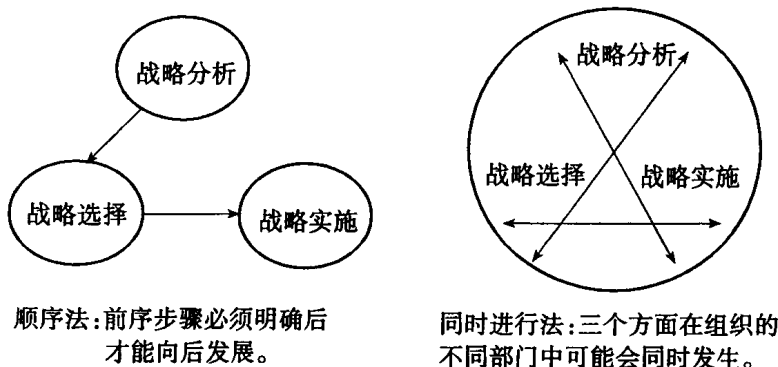


图 1-1 公司战略的三个核心领域

公司战略不仅仅是战略分析、战略选择和战略实施这么简单。这有两方面的原因。一方面，公司战略涉及到组织的各方面，包括管理者、员工、供应商和顾客等，所有这些人都会根据自身的业务判断力选择公司战略，他们可能影响最初的决策以及随后在实施战略时采取的行动。另一方面，执行战略时环境可能发生了巨大的变化。这将会使选定的战略作废，并意味着要重新开始制定战略。

由于上述这些原因，需要区分战略制定涉及到的过程、内容和背景的含义。每个战略决策包括这三个要素，它们不仅需要分析，也需要综合在一起考虑。

每个战略决策包括：

- 背景——战略执行和发展的环境。
- 内容——提出的战略包括的主要行动。
- 过程——当战略面对富于变化的环境时，各项活动之间是如何联系的。

上述三要素就是公司战略决策三维立体图的曲线（见图