

☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆

公司战略教程

[英] Gerry Johnson
Kevan Scholes

Exploring Corporate Strategy

华夏出版社

Prentice Hall

MBA

公司战略教程

图书在版编目(CIP)数据

公司战略教程/(英)约翰逊(Johnson, G.), (英)斯科尔斯(Scholes, K.)著;金占明等译.-北京:华夏出版社,1998.4

ISBN 7-5080-1500-2

I. 公… II. ①约… ②斯… ③金… III. 企业管理-教材 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 07267 号

Gerry Johnson, Kevan Scholes: Exploring Corporate Strategy (3rd ed.)

Copyright ©1993 by Prentice Hall, Inc.

Chinese Language edition published by Hua Xia Publishing House.

本书英文版于 1993 年出版,版权为 Prentice Hall, Inc. 所有。

本书中文版专有出版权由 Prentice Hall 公司授予华夏出版社,版权为华夏出版社所有。未经出版者书面允许,不得以任何方式复制或抄袭本书内容。

版权所有,翻印必究。

本书封面贴有 Prentice Hall 激光防伪标签,无标签者不得销售。

北京市版权局著作权合同登记号:图字 01-97-2027 号

公司战略教程(第三版)

[英]格里·约翰逊 凯万·斯科尔斯 著

金占明 贾秀梅 译

策 划:刘 力 陆 瑜 陈希米

责任编辑:臧明云

封面设计:苑 菲 张 溪

出版者:华夏出版社(北京市东直门外香河园北里 4 号,邮编:100028,电话:64653521)

印刷者:北京房山区先锋印刷厂

经销者:新华书店

开 本:787×1092 毫米 16 开

字 数:500 千字

版 次:1998 年 4 月第 1 版 1998 年 4 月第 1 次印刷

书 号:ISBN 7-5080-1500-2/G·897

印 数:00001-31000

定 价:33.00 元

前言

本书第二版已经面世 5 年,第一版也已出版 9 年了。在这一段时间内,公司战略学科又有了许多有趣而重要的发展。同时越来越多的人认识到这门学科在指导管理者处理公共事务和私营业务时的重要作用,这一点可以从它被广泛地指定为本科、研究生和专业人员的教学课程、并被吸收进各种短期教程和咨询任务中看出来。现已广泛认为,了解战略问题的一般原则和各种实务已不仅仅与高层管理者有关,而且对各个层次的管理都十分重要,尽管显然对各层管理的细节要求是不同的。虽然对这种越来越广泛的“战略热”不断地出现各种争议,但在这一领域确实出现了许多受我们欢迎的变化。

本书第一版与第二版的总销售量超过了 100,000 册。因此,在编著第三版时,我们试图反映出有关公司战略观点、态度和方法的新变化,但我们的总体框架和风格仍与前两版相同,因为前两版很受大家的赞扬。我们希望能做到这一点:即让您仍然认为《公司战略教程》是一本实用而又有促进作用的书。尽管它的许多内容发生了变化,但本书的目的不变:即**尽力开发管理者和潜在的管理者的战略思维能力**。

第一版我们曾首先介绍英国最大一家公司的一位公司计划人员,并解释说明他所面临的主要问题是使管理者意识到:制定战略是他们自己的责任。

这是我最大的困难。首先,管理者认为制定战略是别人的责任;其次,他们认为需要一系列技术来为公司制定战略。我的任务是努力使他们明白:如果企业管理者不对战略负责,那就再没有人对其负责了;即便他们已经拥有或者很容易获得必需的各种技术也无济于事。关键问题在于管理者能不能从战略角度考虑各种问题。

9 年来,我们一直把本书的核心目的定位在让读者理解:

- 什么是公司战略；
- 为什么战略决策至关重要；
- 制定和实施战略的方法。

本书不是讲述公司制定计划的有关技术,而是要像这一领域内的研究人员和实践者所希望的那样,主要讲述有关战略管理的实务。本书主要作为大学和学院的本科生和研究生的战略课程教材,同时也可作为公司战略、商业政策、战略管理、组织政策、企业政策等课程的参考读物。但是,由于这些学生中有许多是在职的经理,他们抽出部分时间来参加学习。因此,可以说,这本书主要是为管理人员和未来的管理人员而写的。

传统上,研究公司战略课程,一般都采用案例教学法。有些教师甚至认为,不可能有替代案例教学法的其他方法。愈来愈多的持相反观点的学派认为,由于对战略问题的研究不够而导致的理论基础的薄弱,是案例教学得以盛行的唯一原因。他们认为,自 60 年代以来,对战略问题的研究进展和理论的发展,使得纯粹的案例教学法显得比例过重了。这些争论只是学术观点之间无结论的分歧,对于学生来讲,并不需要深究。

这本书的观点是:案例作业,或者适当地实验学习,对学习战略问题都有很大好处。因为,这不仅使学生能应用所学的理论 and 概念,而且也容易使他们形成自己独到的理论和观点。这将帮助他们进一步理解战略问题和战略管理的深层含义。尽管我们的许多方法是以理论研究为基础,并鼓励读者参考更多的理论研究成果。但是,我们也假设读者有机会通过诸如案例研究工作等方法来处理战略问题,如果他们是实际的管理人员,还可以通过各自组织内部的有关案例研究来处理上述问题。我们在这方面的观点与医学或工程教科书的作者的观点是完全相同的,我们希望读者也有同样的观点:即好的理论可以帮助实践,而理论不应用于实践是非常危险的——尤其当你在处理一个病人,一座桥梁,或处理组织内部的事务时就更是如此。

正是由于上述原因,本书有两个版本——专用教科书和教科书与案例的合订本。在 17 个案例中,有 12 个是全新的例子,另外 5 个是将上一版的案例进行了升级和重新编写。两个版本都具有一个新的特点:每章后有一系列习题。这些习题涉及每章的主要问题,并提出一些建议,使读者能通过这些概念恰当地应用案例研究、实例专栏或他们自己选择的组织,来综合他们对每章主要观点的理解。作业分三个难度层次,以便最大限度地灵活应用它们:

- 1 级(一个 * 号)是直接将概念或技术应用到给出的特定的情形中。
- 2 级(二个 * 号)要求比较不同情况下的概念和情形。
- 3 级(三个 * 号)要求分析的问题比较复杂,一般与两个以上的概念或情形相关。

必须明白:战略管理是所有管理者的责任,而且,这种责任正变得越来越重要。管理人员仅在职能范围内或可操作的范围内考虑管理是不够的;仅仅处理好自己的工作,并且保证其他人也能很好地处理他们自己范围的工作也是不够的。现代组织处在复杂的环境中,要求越来越快、越来越有效地采取战略对策。对管理者的最低要求是,他必须了解所管理的部分是怎样与战略问题和组织的其它部分相互融合

的。如果不这样,就会严重地损及战略管理的有效性,妨碍战略目标的实现。

在准备撰写第三版时,我们努力提醒自己记住管理者在理解许多不同组织的战略问题时的需要。通过这种方法,我们进一步发展了贯穿于旧版的一些主题。

本书用两种不同的方法思考战略和战略管理问题。首先,将它看作一个重要的**经济分析和计划问题**;然后,将其看作一个**在社会、政治、文化环境下的组织决策问题**。这两个方面都与战略研究有关,本教科书将这两点综合到了一起。例如,贯穿全书的主题之一是仔细分析组织状况和对未来各种可能方案作合理估计。在考虑这样的问题时,本书包括了诸如对环境审计价值的讨论,对竞争环境的结构分析和战略组合分析,与经验曲线概念的关系,价值链分析以及战略分析和选择的生命周期模型等,还讨论了组织的战略定位与财政行为之间的关系。简单地说,本书的主题之一是引入一个用于组织分析的合理模型,而它对战略管理是很重要的。

我们希望管理人员在做出变革决定和实施变革时比以前更有信心,更加熟练和富有技巧。但是,证据表明管理者并不是很善于处理各种变化,尤其是对战略上的变革。必须记住:仅提供“一个管理技能宝囊”是不能进行战略管理的,还应该提高管理者对越来越复杂、越来越混乱的环境的敏感性。同时,帮助他们了解所处的组织的文化,以及在这个文化氛围内处理各种变化的方法。其中,一个重要的战略管理问题是:组织所面对的环境越来越复杂。因此,就越来越需要对变化具有高度的管理敏感性。但是,与文化一起发挥作用的组织成员的价值、期望和假设,却对理解战略问题和制定解决方案产生局限性或保守性的影响。

第三版更进一步发展了上述主题。这种发展来源于对各种政治文化环境中制定决策程序的越来越多的研究,以及对处理战略变革机制等问题的认真思考。熟悉上几版的读者将会注意到本版对第2、5、11章所做的重要改动。因此,希望读者能够发现有关战略问题的“科学管理”与对管理中人文和社会两方面理解的统一性。虽然,这是一项艰苦的任务,但却有效战略管理的关键,也是现今组织管理人员的一项基本任务。

与前几版相同,本书还承认,战略管理不仅与行业私有部门和工商业组织有关,还与公共部门和非盈利性组织相关。事实上,自从第二版发行以来,公共部门对战略管理的认识发生了前所未有的改变,这一变化是伴随着公共部门的作用和运作方式的显著变化而发生的。这种“新时代”在本书的讨论和例子中都有所反映。本书还有许多在公共部门中应用战略管理概念的参考例子和说明。

过去5年来,许多组织的另一个重要问题就是需要站在**国际大背景下**考虑公司战略和组织行为。在欧洲,推动欧洲市场统一的动力也进一步推动了对这个问题的研究——事实上,我们这本书恰好是在“统一”市场的最先几天发行的。但是,这个国际化问题远比统一市场那些短期的、浅显的影响要传播得广得多。预计现在在许多行业和公共服务中按**国际标准**运作是非常重要的。因为,各种飞速发展的通讯技术使管理者和那些评价他们的工作的人越来越熟悉什么是**最佳的国际惯例**。通过增加新的概念和分析方法,但更重要的是通过增加讨论的深度,尤其是精心选出的实例专栏,以及对更广泛的国际化案例的研究,来着力加深对有关国际化问题重要性的认识,本书第三版在这些方面做了较大的修订和补充。

虽然使用了最新的理论和研究,但本书主要并不是一本学术著作,它是为管理人员和想成为管理人员的人而写的。因此,它的风格是按顺序讲解。读者会发现为

扩展思路和例证某一观点而提供的实例专栏贯穿于本书。这些材料来源于报纸或杂志报导中的真实事件,或者案例研究,或者作者的个人体验,而且只要可能,所涉及的组织和人均有名字。关于本书所涉及到的名词,我们尽量避免掉进难懂的行话圈子;如果偶尔未能避免,这也不是我们故意的,只是没能处理好。“组织”一词最常用到,但有时候也使用“公司”、“企业”或“工厂”等字样;它们经常只在讨论企业运作时被用到,但这并不意味着这种讨论只与私有领域有关。在描述“公司战略”、“企业政策”、“战略管理”等等学科时,我们也不作教条性的区分。

本书的结构将在第1章中得到详细的阐释。在此简单介绍本书的基本结构和从第二版开始作的一些修改是有用的。本书共分四部分。第一部分包括对公司战略的简介,首先介绍它的特点以及战略管理的要素(第1章),然后介绍战略决策在组织内部实际上是如何产生的(第2章),同时也考察了组织战略与文化之间的关系。

第二部分集中讲战略分析。各章节结构相同,但涉及一些不同的主题。例如,第3章重点分析了组织的竞争地位,第4章重点分析了支持战略能力的要素——尤其是成本和价值生成。第5章根据组织的预测和目的,综合处理上述两类问题,并探讨了文化环境的内部影响和外部影响;而政治环境则着眼于更系统的资本所有分析。

第三部分集中讲解战略选择(如何选择最优战略),这一部分各章之间的材料划分与旧版有了一些小的区别。第6章集中讲解对各种战略选择的辨别,更新了一些自1988年波特(M. Porter)教授的一般战略理论被接受以来所形成的对一般战略的认识。第7章主要讲解如何从战略逻辑、研究实证和文化适用三个方面进行战略适用性的评估。在评价可接受性和可行性的同时,讨论各可选方案的状况。第8章标题为“做出选择”。除此之外,还有另外两项重要内容:即对“股东价值”的讨论和介绍一篇有关财务分析技术的尖锐的评论文章。

本书最后一部分——第四部分——是关于战略实施的。我们再一次在各章间交替使用一些材料。第9章仍然讨论资源计划,增加的重要一部分是对**关键成功因素**(critical success factors)的讨论;第10章又重新讲述将组织设计的所有方面集中在一起的方法:即结构、总部/分部的关系,组织的配置和控制/调节系统等。我们认为这样会使讨论更加清晰。最后一章给出了对付管理变革的广泛的对策,并且强调了战略主题与文化之间存在着的联系(分别在第2、第5章中述及)。

在完成第三版时得到了许多人的帮助。首先是本版的改编者们,为新版提出了建设性的意见和想法——我们希望你们能满意这最终的结果!同时,我们在Sheffield商学院和Granfield管理学院的学生和客户是我们思想和挑战的一个不尽的源地。没有这些直接的反馈就不可能写成这样一本书。战略计划研究所(Strategic Planning Institute)帮助评议了第7章,托尼·格伦迪(Tony Grundy)和戴维·皮特-沃森(David Pitt-Watson)帮助评议了第4章和第8章。另外许多人还帮助提供实例专栏,我们衷心感谢他们。他们是Sheffield商学院的约翰·达尔文(John Darwin),格林·欧文(Glyn Owen),伯纳德·琼斯(Bernard Jones),彼得·琼斯(Peter Jones)和格雷厄姆·沃斯戴尔(Graham Worsdale); Granfield管理学院的戴维·考利(David Cowley),罗杰·拉泽比(Roger Lazenby),朱莉·维里蒂(Julie Verity)和伊莱恩·伯顿(Elaine Burton); Warwick大学商学院的克里斯廷·贝内特(Christine Bennett)

和伊万·费尔利(Ewan Fairlie); Aarhus 学院的肯特·尼尔森(Kent Nielsen); 美国 Bryant 大学的米歇尔·鲍冈(Michel Bougon); Cardiff 商学院的理查德·惠普(Richard Whipp); Bocconi 大学圣彼得堡国际研究所的埃莉诺拉·长塔尼欧(Eleanora Cattaneo); Groningen 大学的哈里·斯米尼尔(Harry Sminia)。我们也衷心感谢参与本书部分手稿准备工作的同仁, 他们是 Sheffield 商学院的珍妮·斯科尔斯(Jenny Scholes), 克莱尔·拉金(Claire Larkin)和杰恩·巴克(Jayne Barker); Granfield 管理学院的伊莱恩·伯顿(Elaine Burton)和朱莉娅·牛顿(Julia Newton)。最后, 我们向为本书的案例研究直接提供帮助的所有同仁一并表示衷心感谢!

格里·约翰逊
凯万·斯科尔斯
1993 年 1 月

目 录

第一部分 导 论

第 1 章	公司战略——概论	3
■	公司战略的本质	4
□	战略决策的特点	5
□	战略的层次	7
□	有关战略名词	8
■	战略管理	10
□	战略分析	10
□	战略选择	12
□	战略实施	13
□	战略管理过程小结	13
■	不同情况下的战略管理	14
□	小型企业的情况	14
□	跨国企业	14
□	制造和服务公司	16
□	公共事业机构的战略	16
□	志愿组织和非盈利组织	17

☐	专业组织	17
☐	小结:战略管理面临的挑战	18
☐	作业	19
第2章	战略管理实践	21
☐	本章提要	21
☐	战略发展的模式	22
☐	渐进式的战略发展	22
☐	设计的战略和已实现的战略	23
☐	自然发生的战略、机会性的战略和强加的战略	23
☐	解释战略发展进程的不同观点	25
☐	“自然选择”的观点	25
☐	计划的观点	25
☐	逻辑渐进的观点	27
☐	文化的观点	28
☐	政治的观点	32
☐	想像中的观点	34
☐	战略发展的综合观点	34
☐	动态的战略决策过程	35
☐	战略决策的步骤	36
☐	文化网络	38
☐	战略转换的风险	40
☐	总结以及战略研究的意义	42
☐	作业	44

第二部分 战略分析

第3章	环境分析	49
☐	本章提要	49
☐	了解环境的性质	51
☐	评估环境的影响	52
☐	PEST 分析	52
☐	使用样本	56
☐	竞争环境的结构化分析	57
☐	进入的威胁	58
☐	供求双方的力量	60
☐	替代品的威胁	61
☐	竞争	61
☐	结构分析的主要问题	62

■	确定组织的竞争地位	63
□	竞争者分析	63
□	战略集团分析	64
□	市场细分和市场能力	66
□	市场占有率与市场增长率	68
□	市场吸引力与业务实力(或方向性政策矩阵)	69
■	小结	72
■	作业	72
第 4 章	资源和战略能力分析	75
■	本章提要	75
■	资源评估	77
■	价值链分析	78
□	资源的使用	79
□	成本效率分析	84
□	有效性分析	85
□	资源控制	86
□	财务分析	87
■	比较分析	91
□	历史分析	91
□	行业比较	91
□	最佳业务分析	91
■	资源均衡状况评估	93
□	组合分析	93
□	技能和个性的均衡	95
□	柔性分析	96
■	确认关键问题	96
□	SWOT 分析	96
□	核心能力	98
■	小结	99
■	作业	99
第 5 章	文化与利益相关者的期望	101
■	本章提要	101
■	战略的文化背景	102
□	外部影响	102
□	内部影响	104
■	利益相关者分析	110
□	期望的冲突	111
□	确认利益相关者	111
□	确定利益相关者的位置	112

■	权力	115
□	组织内权力的来源	115
□	外部利益相关者的权力来源	116
□	评估权力的方法	117
■	组织目标	119
□	使命	121
□	公司的具体目标	121
□	单位的具体目标	121
□	具体目标的精确程度	122
■	商业伦理	122
□	企业在社会中的作用	123
□	公司的社会责任	125
□	个人或管理人员的任务	126
■	小结	126
■	作业	127

第三部分 战略选择

第 6 章	战略选择	131
■	本章提要	131
■	一般战略	132
□	波特的一般战略	132
□	关于一般战略的一些问题	133
■	基于市场的一般战略:“战略钟”	135
□	基于价格的战略(路径 1,2)	136
□	附加值或差异化战略(路径 4)	137
□	混和战略(路径 3)	137
□	集中差异化(路径 5)	138
□	失败的战略(路径 6,7,8)	138
■	维持和实施一般战略	140
□	成本和价值链	140
□	差异化与价值链中的联系	141
□	通过价值链中的联系进行差异化	141
□	一般战略面临的管理上的挑战	141
■	战略发展可选的方向	143
□	退出	143
□	合并	144
□	市场渗透	145
□	产品开发	145

☐	市场开发	146
☐	多样化	146
☒	战略发展可选的方法	149
☐	内部开发	149
☐	合并和收购	150
☐	联合开发和战略联盟	151
☒	小结	154
☒	作业	155
第 7 章	战略评价(一)——评价战略的适用性	157
☒	本章提要	157
☒	评价标准	157
☐	适用性	157
☐	可行性	158
☐	可接受性	158
☒	评价战略的框架	159
☒	战略逻辑	160
☐	组合分析	161
☐	生命周期分析法	161
☐	价值链分析法	164
☒	对文化的适应	166
☐	萌芽阶段	167
☐	增长阶段	167
☐	成熟阶段	168
☐	下降阶段	168
☒	研究证据	169
☐	市场占有率的重要性	169
☐	巩固战略	170
☐	相关的发展	172
☐	多样化和经营状况	172
☐	公共事业组织的战略	175
☒	方案筛选	176
☐	比较标准	177
☐	排队	178
☐	决策树	179
☐	多方案法	179
☒	小结	180
☒	作业	180
第 8 章	战略评价(二)——做出选择	181
☒	本章提要	181

■	投资收益分析	181
□	获利能力分析	182
□	成本/效益分析	184
□	所有者价值分析	186
■	风险分析	186
□	财务比率	186
□	敏感性分析	188
□	决策矩阵	189
□	模型模拟	191
□	尝试搜索模型	191
■	分析利益相关者的反应	191
■	可行性分析	193
□	资金流分析	193
□	盈亏平衡分析	194
□	资源配置分析	194
■	战略选择	195
□	根据目标选择	196
□	参考上级观点	196
□	部分实施	197
□	外部机构	198
■	小结	198
■	作业	198

第四部分 战略实施

第9章	资源规划和配置	201
■	本章提要	201
■	公司级的资源规划	201
□	无资源变化	202
□	增长过程中的资源分配	203
□	在静态或下降的形势下分配资源	203
□	共享资源的分配	205
■	业务层的资源规划	205
□	资源确认	207
□	与现有资源的一致性	209
□	所要求的资源之间的一致性	209
■	准备资源计划	210
□	关键成功因素和关键任务	210
□	规划优先级	212

☐	测试主要假设	213
☐	财务计划与预算	213
☐	人力资源计划	214
☐	网络分析	216
☒	小结	218
☒	作业	219
第 10 章	组织结构与设计	221
☒	本章提要	221
☒	结构类型	222
☐	简单结构	222
☐	职能型结构	222
☐	多分部结构	223
☐	控股公司结构	224
☐	矩阵结构	226
☐	中间结构与结构变异	226
☐	多国公司的结构类型	228
☒	组织设计的要素	230
☒	集权与分权	231
☐	战略规划	231
☐	财务控制	232
☐	战略控制	233
☒	组织的配置	234
☐	选择配置	236
☒	管理系统和控制	238
☐	通过信息和衡量指标来控制	239
☐	通过激励系统控制	240
☒	对组织设计的影响	242
☐	战略类型	242
☐	生产过程与技术	242
☐	组织类型	243
☐	环境	243
☒	小结	245
☒	作业	245
第 11 章	管理战略变革	247
☒	本章提要	247
☒	了解战略变革的过程	248
☐	关于渐进式变革的系统观点	249
☐	不稳定与战略变革的管理	250
☒	判断战略变革的需要	251

☐	察觉战略滞后	251
☐	确认阻碍战略变革的因素	251
☒	管理战略变革过程	253
☐	管理战略变革的风格	253
☐	组织日常惯例中的变革	255
☐	在管理变革中的标识性活动	256
☐	政治过程	259
☒	领导和变革机构	262
☒	结论	265
☐	环境评估	265
☐	领导变革	265
☐	将战略变革与经营变革联系起来	266
☐	战略性人力资源管理	266
☐	管理变革的凝聚力	266
☐	总结	266
☒	作业	268

第一部分

导论

- 第1章 公司战略——概论
- 第2章 战略管理实践