

公司战略管理

Contemporary Strategy Analysis

[美] Robert M. Grant
罗伯特·格兰特/著
胡挺 张海峰/译

光明日报出版社

公司战略管理

Contemporary Strategy Analysis

Concepts, Techniques, Application

Third Edition

[美] Robert M. Grant
罗伯特·格兰特/著
胡挺 张海峰/译

光明日报出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

公司战略管理 / (美) 格兰特著; 胡挺、张海峰译。—北京: 光明日报出版社, 2001. 10

ISBN 7-80145-466-9

I. 公… II. ①格…②胡…③张 III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 059438 号

Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Application (Third Edition)

Original English language edition published by Blackwell Publishers Ltd

Copyright©Robert M. Grant, 1998

Simplified Chinese Translation Copyright©2001 by Guangming Daily Press

All Rights Reserved.

著作权合同登记号 图字: 01-2001-0299 号

版权所有, 不得翻印

公司战略管理

著者: [美] 罗伯特·格兰特

译者: 胡挺、张海峰

编辑: 温京华、陆丽云

出版: 光明日报出版社

发行: 光明日报出版社发行部

地址: 北京永安路 106 号 (100050)

电话: 63082437 传真: 63035673

经销: 全国新华书店

印刷: 北京东方圣雅印刷有限公司

开本: 787×1092 毫米 1/16

字数: 600 千字 印张: 29

版次: 2001 年 10 月北京第 1 版第 1 次印刷

ISBN: 7-80145-466-9/F·28

定价: 49.80 元

作者简介

罗伯特·格兰特出生于英国的布里斯托尔，生活在华盛顿特区，是乔治敦大学商学院的教授。他曾经在加州工艺学院、加州大学洛杉矶分校、英国哥伦比亚大学、伦敦商学院、城市大学和圣安德鲁大学任教。格兰特曾是伦敦经济学院的学生，商业经历十分丰富，从猪肉派生产(卡夫食品公司)和轮胎翻新(费尔斯通公司)到为美国快递、ENI 和其他公司提供战略咨询，他都涉足过。他的研究兴趣在于公司多元化、组织能力和知识管理以及石油和天然气行业的战略和组织变革。

前 言

《公司战略管理》的第三版与前两版相比，既有一贯性，又有所变化。我的目的仍一如既往，正如我在第一版的前言中所说的那样：“本书的目的是为商业战略分析提供一些既有严格性，又有相关性和适用性的指导。诱发本书问世的原因是我对当前可以得到的战略管理著作的不满。这些书厚达千页，逻辑松散，对理论和实践方面的最新思考涵盖不够，缺乏对经营成功的基本问题的深刻思考，无法唤起读者对主题的兴趣。”

本书的不同之处也一如既往。对经营成功的决定因素的强调是本书的指导原则。这种对基本原理的强调保证了本书的实用性。与许多从业者导向的战略指导书不同，它们只限于提供一些清单和套话式的概要，本书则力图深入一步，形成一个有关企业、市场和竞争过程的关键特征的更加深刻的知识体系。对卓越业绩的驱动力的强调，意味着本书的中心内容就是竞争优势。

那么，第三版又有什么新东西呢？我受到了两股力量的影响：读者的反馈和战略领域的新进展。幸运的是，这两股力量又相互促进。读者，无论是学生还是教授，都对战略实施提出了更多的要求；同时，战略管理的大部分重大进展，无论是理论还是实践，都发生在企业中。公司该如何组织？公司的管理体系又该如何？从人们对组织能力、弹性、创新和追求股东价值的兴趣中，我们可以得到很多启发。因而，我在第三版增加了两章全新的内容：一章是有关公司目标和业绩管理的内容（第二章），另一章则是有关组织结构和管理体系的内容（第六章）。与此同时，对于将战略制定和战略实施一分为二的传统（和错误）观点，我仍然表示反对。无法实施的战略毫无价值：战略必须从实施的角度去制定。所以，组织结构和管理体系就被看成战略分析的基本工具而加以介绍。在随后的几章中，这些基本工具都得到了应用，不论是对不同类型的战略也好，还是对不同类型的业务也好，这就为战略制定和战略实施提供了一个整合分析。尽管如此，对于这些基本工具能够在战略实施的道路上走多远，我还是不得不作了限制。因为战略实施最终会落实到财务、营销、日常运作、人力资源管理 and 信息系统管理等这些职能上去，而这些领域又有它们自己的知识体系——以及书本。

由于我力求在本书中反映战略管理领域的最新进展，因此在第三版就增加了一些新的主题和技术。这一领域的发展非常快，很多情况下，我们都能看到一些新思

想，它们对战略管理的影响尚未明了，还有一些战略创新，它们的经验教训还有待我们去总结。出于这一原因，我只得在本书最后加了一章内容，展望了我们进入新世纪时在战略管理领域出现的一些新趋势。

在本书的写作中，我吸收了很多人的思想和洞察力。对于不遗余力与我分享他们的智慧、思想和意见的所有的人，我都表示万分感谢。在这些成为思想和建议源泉的人中，我尤其要感谢保罗·阿尔梅达、查尔斯·巴登·富勒、托尼·博德曼、安德鲁·坎贝尔、比尔·芬尼、彼得·格林耶、塞巴斯蒂安·格林、加里·哈梅尔、伊莱恩·罗马尼利、迪克·鲁梅尔特、拉尔·沙尼、J. 斯彭德、约翰·斯托普福德、霍华德·托马斯、玛格丽特·威斯曼和乔治·耶普。同时，也要感谢乔治敦商学院的我的学生们，他们一直是我学习的主要源泉。

罗伯特·格兰特
华盛顿特区
1997年10月

目 录

前言 /1

第一编 导言

第一章 战略的概念 /3

介绍和目标 /4

战略在成功中的作用 /4

经营战略分析的框架 /13

经营战略的简要历史 /15

公司战略和经营战略的区别 /19

对待战略的两种不同观点：设计和过程 /21

战略在公司中的不同作用 /23

分析在战略规划中的作用 /26

小结 /27

第二编 战略管理工具

第二章 目标、价值与业绩 /33

介绍和目标 /34

追求利润的战略 /34

以价值为基础的管理与战略相结合时的实际问题 /44

价值和使命 /49

小结 /52

第三章 分析行业环境 /55

介绍和目标 /56

从环境分析到行业分析 /56

行业利润的决定因素：需求和竞争 /58

- 分析行业的吸引力 /58
- 行业分析的应用 /70
- 对行业进行定义：识别相关市场 /74
- 超越五力量模型：动态化、博弈论和协作 /76
- 竞争优势的机遇：识别关键的致胜因素 /81
- 小结 /87

第四章 行业内分析 /91

- 介绍和目标 /91
- 行业细分 /92
- 战略组分析 /98
- 竞争者分析 /100
- 小结 /106

第五章 分析资源和能力 /109

- 介绍和目标 /110
- 资源和能力在战略规划中的作用 /110
- 公司的资源 /117
- 组织能力 /122
- 评估资源和能力的盈利潜力 /131
- 开发公司的资源基础 /136
- 小结 /140

第六章 组织结构和管理系统 /145

- 介绍和目标 /146
- 公司的演化 /147
- 组织设计的原则 /149
- 其他结构形式 /158
- 协调和控制的管理系统 /165
- 小结 /171

第三编 竞争优势分析

第七章 竞争优势的本质和源泉 /175

- 介绍和目标 /176
- 竞争优势的产生 /176

可持续竞争优势	/182
不同市场类型中的竞争优势	/187
竞争优势的类型	/192
小结	/194

第八章 成本优势 /197

介绍和目标	/198
经验经济学	/199
成本优势的源泉	/202
用价值链来分析成本	/213
20 世纪 90 年代的成本压缩	/214
小结	/217

第九章 差异化优势 /221

介绍和和目标	/222
差异化和差异化优势的本质	/223
差异化分析：需求方面	/225
差异化分析：供给方面	/232
整合：差异化分析中的价值链	/238
小结	/241

第四编 不同行业背景的经营战略

第十章 产业的演进 /247

介绍和目标	/248
生命周期模型	/249
结构、竞争和生命周期的成功因素	/253
预测和塑造未来	/258
小结	/263
附录：产业分类的其他方法	/263

第十一章 技术密集型产业与创新管理 /271

介绍和目标	/272
技术密集型产业的竞争优势	/273
技术和创新管理中的战略性问题	/280
技术战略的实施：创造创新环境	/291

小结 /297

第十二章 成熟产业的竞争优势 /301

介绍和目标 /302

成熟产业中的关键成功因素 /302

成熟产业中的战略实施：结构、机制和风格 /310

衰退产业的战略 /313

小结 /317

第五编 公司战略

第十三章 纵向一体化和企业范围 /321

介绍和目标 /322

交易费用和企业范围 /323

纵向一体化的成本和收益 /326

纵向关系设计 /330

小结 /335

第十四章 全球战略和跨国公司 /339

介绍和目标 /340

国际竞争对产业分析的意义 /341

全球背景下的竞争优势分析 /344

分析框架应用：生产的国际区位 /349

分析框架应用：国外市场进入战略 /353

跨国战略：全球化与国别差异化 /359

跨国公司的战略和组织 /361

小结 /367

第十五章 多元化战略 /371

介绍和目标 /372

多元化的趋势 /373

多元化的动机 /377

来源于多元化的竞争优势 /381

多元化和绩效 /387

小结 /392

第十六章 多种经营公司的管理 /397

介绍和目标 /398

多种经营公司的结构 /399

公司管理层的作用 /402

公司投资组合管理 /403

单个经营单位管理 /410

内部联系管理 /417

多种经营公司目前的管理趋势 /423

小结 /429

第十七章 新世纪的战略 /433

介绍 /434

新的经营环境 /434

战略思想的新方向 /439

建立在知识基础上的企业观 /443

新的组织形式 /447

小结 /452

第一编

导 言

第一章

战略的概念

“兵者，国之大事也。死生之地，存亡之道，不可不察也。”

——《孙子兵法》

概要

- 介绍和目标
- 战略在成功中的作用
- 经营战略分析的框架
 - SWOT 分析法的局限
 - 战略性适应
- 经营战略的简要历史
 - 起源和军事前辈
 - 从公司计划到战略管理
- 公司战略和经营战略的区别
- 对待战略的两种不同观点：设计和过程
- 战略在公司中的不同作用
 - 作为决策支持的战略
 - 作为协调和沟通载体的战略
 - 作为目标的战略
- 分析在战略规划中的作用
- 小结

介绍和目标

战略是致胜之道。本章要研究的对象是战略在组织或个人成功中所起的作用——不仅限于商业上的成功，而且还涉及到人类行为的其他领域，比如战争、娱乐、政治和体育等。我们要研究战略的本质，还要对战略和计划进行区分。战略不是一个详细的指导计划或指导方案，而是一个统一的体系，它能为个人或组织的行动和决策提供方向，使之前后一致。

我们接下来要研究分析在战略规划中的作用。如果说战略完全凭直觉和经验的话，那么学习的惟一途径就是自己动手去做了，看这本书就毫无意义。本书隐含的一个重要前提条件就是战略是可以学习的，一些概念、框架和技巧在规划和实施战略的过程中是非常有用的。

看了本章之后，你可以做到以下几点：

- ◆ 确认战略在个人或组织的成功中所起的作用。
- ◆ 描述经营战略的起源和发展过程。
- ◆ 辨别战略在组织中的多种作用。

虽然战略的基本作用是指导管理决策，使管理层可以通过确立竞争优势来获得卓越的绩效，但是它同时也可以作为一个组织进行协调和沟通的一种手段。最后，通过本书的学习，你不仅会对成功的基础有深刻的理解，还会掌握一个揭示战略如何联结公司和它所处的商业环境的分析框架，而只有弄懂了公司怎样才能和它所处的商业环境联结起来，我们才有可能进一步学习如何制定致胜战略。

既然战略的目的就是帮助我们在竞争中获胜，那么我们就不妨先来研究一下战略在成功中所起的作用。

战略在成功中的作用

例 1.1、1.2 和 1.3 为我们展示了三个不同领域内的成功例子：娱乐圈中的麦当娜，战场上的武元甲将军和北越军队，政坛上的比尔·克林顿和托尼·布莱尔。这些不同的个人和组织的功能归结为什么共同的因素吗？

以上四人的成功都无法用他们拥有超过常人的天赋来解释：

- ◆ 麦当娜充满活力，聪明，工作能力非常强，但明显缺乏作为一个流行歌手、

音乐家、演员或娱乐圈中其他主要职业从业者的天赋。

- ◆虽然在 1975 年随着美国军事人员和外交人员撤离西贡，世界上最强大的国家遭到了最贫穷的国家的羞辱，但与美国和南越相比，北越共产党在军事力量、兵员来源和经济实力上根本没有任何优势。
- ◆1996 年比尔·克林顿和 1997 年托尼·布莱尔的选举胜利是在保守主义思潮的反对下取得的。克林顿不得不面对 1994 年共和党在国会选举中大获全胜的事实，而布莱尔则处在公众对工党无法胜出的猜疑之中。

我们也无法把这几个人的成功归结为运气的结果。四人当中，运气确实是在各自的节骨眼上提供了机遇，但是，没有一个人完全是一路好运的受惠者，比运气更重要的是他们自身的能力。当机遇出现时，他们能迅速认识到机遇，并且由于清晰的方向感和必要的灵活性，他们不但认识到机遇，还充分地抓住机遇，利用机遇。

我个人认为，在这几个人的成功过程中，最关键的共同因素是他们都有一个合理制定并有效实施的战略。当然，这些战略并没有以计划的形式存在，甚至有的战略根本就没有明确表达出来。但是，通过对他们的观察，我们还是能够看到一个比较清晰的方向，而这个方向正是基于他们对各自的“游戏”的清晰理解和对如何操纵局面以取得优势地位的正确意识。

在 1984—1993 这十年间，麦当娜作为一名超级明星的显赫名声和丰厚财源是建立在她多媒体、多市场的战略基础之上的。她涉及了唱片、巡回演出、音乐音像、电影和书籍等多个市场，不断地更新形象，通过性感的形象和对传统观念的挑战大做市场推广活动，给自己增加吸引力。

越南共产党军队对法国和美国的军事胜利更是一个经典案例，表明了只要持之以恒，一个合理的战略完全可以打败拥有巨大资源优势的竞争对手。武元甲的制胜之处正是他的有限介入的持久战战略。随着时间的推移，国内和国际的反对意见日益强烈，美国军队无法动用全部军事力量投入越南战场，一旦美国政府对打一场代价昂贵而又不受欢迎的国外战争的意志有了动摇，武元甲的战略就必然取胜了。

克林顿和布莱尔的竞选成功也表明了一个经典的战略原则：在一个顾客偏好比较分散的市场上，如果只有两个公司在进行竞争，那么只有定位于中间顾客的偏好选择才能赢得最大的市场份额。同样，在一个两党政治体制中，要达到选票最大化的目标，也得把重点放在那些“摇摆不定的投票者”身上，正如《时代》和《新闻周刊》在周刊市场上，以及可口可乐和百事在软饮料市场上为争夺市场占有率而采取的战略那样。

例 1.1 麦当娜

1978年,20岁的麦当娜·路易斯·西考恩作为一名舞蹈演员来到纽约找工作。在经历了长时期的舞蹈和歌唱生涯后,麦当娜签下了一份唱片出版合同,于1984年推出了首张专辑《麦当娜》,这张专辑最后卖了将近1000万张。1985年,第二张专辑《像一个少女》出版,这次的销量达到了1200万张。在以后的十年时间里,麦当娜取得了辉煌的成绩,她成功地为自己塑造了一个多栖明星的形象,不仅成了一名歌星,同时还成了演员和作家。麦当娜是全世界女性艺人中收入最高的一位,1985年到1991年,她挣了8000万美元,仅1991年一年就挣了2000万美元。

如果要把麦当娜的巨大成功归因于天赋的话,很难说得清她的成功之处。与以前的明星——梦露、嘉宝和麦·韦斯特——相比,麦当娜远远逊色,即使是按现代流行音乐的标准来看,她也毫无出众之处,她没有惠特尼·休斯顿的嗓子,没有迈克尔·杰克逊的舞姿,也没有西尼德·奥康纳的作曲天赋。以任何传统的标准来衡量,我们也无法把麦当娜归为绝色美女一类。

在分析麦当娜的成功时,我们首先要注意,她不是任何媒体组织的产品,也不是娱乐公司的宠儿,而是自己努力的结果。麦当娜自己闯入了流行乐坛,并且由于初始的成功而一直奋斗在这一行。1982年,她自己飞往洛杉矶,会见迈克尔·杰克逊的经纪人弗雷迪·德·曼,并说服他与自己合作,最终弗雷迪抛弃了杰克逊。麦当娜和弗雷迪的合作一直持续了下去,麦当娜是自己公司集团的主席,而弗雷迪则是总裁。到1992年,她的班子扩展到一百五十多人,而所有的人都是她自己挑选的。

麦当娜的驱动力和目标极大地促进了她的职业成功。外貌和形象上像变色龙一般的不停改变,现场演出、唱片、影碟、电影和图书之间的不断运作,都对她的明确目标——成为一位超级明星——做出了巨大的贡献。在十几年的时间里,麦当娜总是在不知疲倦地工作着,时刻都在推广自己,时刻都在保持和更新自己的吸引力。人们都把她当成一个工作狂,极少睡眠,极少休假,不停地工作。正如她自己所说的那样:“我是个非常自律的人。每天晚上就睡几个小时,然后就起床继续工作。这一切都说明,我的一切成绩都是我自己努力得来的。”她的职业目标极大地压抑了其他目标。大多数私人关系都成了她职业转换的铺路石。麦当娜由舞蹈转向音乐的过渡首先是在一名摇滚音乐家的帮助下实现的,后来还得到了一名电台音乐主持人约翰·见尼德克斯的相助。涉足好莱坞是她与演员西恩·派恩的一段短暂婚姻和与沃伦·贝特的一段绯闻的结果。正如前迪斯尼影视负责人杰弗·卡增伯格所言:“她对自己永远有清醒的认识,不管是演员也好还是商人也好,她都有足够的能力去平衡一切关系。每