

简明工商管理课程教材

总主编○李善民



公司战略管理

LONGS 林丹明 曾楚宏○主编 JIANYI



简明工商管理课程教材

总主编○李善民



公司战略管理

林丹明 曾楚宏○主编

图书在版编目 (CIP) 数据

公司战略管理/林丹明, 曾楚宏主编

北京: 中国人民大学出版社, 2004

简明工商管理课程教材

ISBN 7-300-05811-6/F·1813

I. 公…

II. ①林…②曾…

III. 公司-企业管理-教材

IV. F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 080752 号

简明工商管理课程教材

总主编 李善民

公司战略管理

林丹明 曾楚宏 主编

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室) 010-62511239 (出版部)

010-82501766 (邮购部) 010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司) 010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.tlmc.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京鑫丰华彩印有限公司

开 本 787×965 毫米 1/16

版 次 2004 年 8 月第 1 版

印 张 22

印 次 2006 年 1 月第 2 次印刷

字 数 401 000

定 价 25.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换



总 序

在中国经济的高速增长过程中,我们越来越深切地感受到,经济的进一步发展,不仅需要科学技术人才,更需要现代型的管理人才。这种趋势的表现之一就是现在几乎所有的大学都设有工商管理专业,同时,各种各样的机构也在组织培训各个层次的管理人才。面对大众的学习热情,我们却没有适合的教材可以满足他们的需求。目前,国内已经出版了不少关于工商管理的丛书,但这些丛书大多是国外教材的翻译版本,不仅篇幅大、逻辑性不强、不适合我们的阅读习惯,而且教材中使用的全是国外的案例,与我国的实际情况有一定的差距。同时,虽然国内作者编写的工商管理丛书也在不断问世,但存在篇幅大、数学公式多、难以理解等问题。针对这些状况,我们决定编写一套简明工商管理教材,来满足读者的需求。这套教材具有以下特点:

第一,突出通俗性和趣味性。本套教材尽量避免抽象的理论探讨和数学推导,将高深的企业管理理论用浅显的语言表达出来,并附有较多的案例分析,便于读者理解,这体现在每章的开篇案例及章后的案例分析讨论等内容中。

第二，强调权威性和实践性。这套教材是由具有多年教学经验的教师编写的，他们能够将教学经验的总结贯穿和体现到教材中。不仅如此，这套教材的作者大多有丰富的企业经营管理的实践经验，使教材能够紧密结合我国企业的实际情况，符合我国的文化、社会和经济环境的特点。

第三，注重系统性和适用性。作为一套全面、系统的管理教材，这套书基本涵盖了工商管理专业的所有核心课程。既包括经济学、管理学的基础课程，也包括财务管理、营销管理、人力资源管理、生产与运作管理的专业课程，还包括战略管理、信息管理高层次人才管理课程。同时，这套教材有良好的适用性，它既适合作为大学管理类专业学生的教材，也适合作为企业高级经理的培训教材；既适合非企业管理专业的公司经理、职能管理人员、企业家阅读，也适合中小企业、民营企业和高科技企业的管理人员和科技人员学习，还可以作为对现代管理有兴趣的政府公务员和其他人士的参考读物。

这套教材从提议到编写出版，经历了四年多时间，主要是由于各位作者承担着繁重的教学任务和科研任务，他们不得不牺牲大量节假日和其他的休息时间来完成书稿。在书稿写作过程中，作者们彼此通力合作，并以对读者认真负责的态度，认真地执行了写作要求和出版计划。

在这套教材的编辑出版过程中，我们得到了中山大学管理学院全体领导和同事的大力支持，特别要感谢毛蕴诗教授、汪纯本教授、魏明海教授、李新春教授、谭劲松教授和虞桦副教授的大力支持。在此还要感谢中国人民大学出版社的洪傲女士对本套教材的组织、设计、编辑和出版所花的心血。

李善民

2004年春于广州康乐园



前言

公司战略管理理论近年来在国内成为一个热点,有关教材已经大量面世,同时读者群体也在不断扩大,而且呈现出不同的需求特征。我们编写此书的目的就是为那些具有一定的管理知识,并且有志于成为中高级管理人员的读者提供一本兼具可扩展性、可操作性和可读性的教材,这也是本书有别于其他同类读物的主要特点。

在本书的编写过程中,我们对国际上近年出版的公司战略管理主流读本和研究资料进行了认真筛选,并根据多年来的教学和科研积累作了必要补充:

首先,我们对战略管理过程进行了细分,按照各个步骤的描述和分析以及各个步骤有机结合的思路,依次构成各章的基本内容,这样的篇章结构将有利于读者对知识的消化、吸收和整合。

其次,鉴于公司战略管理理论在最近二十几年来的巨大发展,任何一本教科书都难以在有限的篇幅之内覆盖所有的理论内容。因此,为读者的继续学习留出可扩展的空间,就成为我们编写本书时的重点考虑。为此,我们一方面对教材的体系结构进行调整,使之能够与相关的理论线索建立联系;另一方面也立足于现有的体系结构,尽量吸收最新的知识。我们希望本书能够为读者提供坚实的公司战略管理理论基础,在必要时扩展到更加深入的领域之中。

再次，为了突出本书的可操作性，我们对书中出现的主要概念进行了提炼，并且辅以必要的图表说明，以便读者能够随时将有关的理论内容付诸实践。

最后，为增强本书的可读性，我们在书中安排了以众多实践事例来进行阐述的概念说明，以及经过筛选、提炼和排列之后以“相关链接”的方式出现的辅助小案例；在各章之后还附有针对性的案例分析等内容。

本书写作采用分工协作的方式进行。首先由林丹明拟出总体框架并负责第一章到第六章的写作，曾楚宏负责第七章到第十三章的写作，叶会、王斌、王聪、官志华、解维敏、李艳华协助编辑基本素材并参与部分写作，最后由林丹明对全书进行修改和增补，叶会负责校对。

感谢徐宗玲教授的无私奉献和全力支持。她不但承担了因本书写作而带来的种种工作和生活压力，而且还主动放下手头的研究工作，一丝不苟地对书稿进行校阅。她提出的一些颇有见地的建议，使本书内容得到充实和完善。

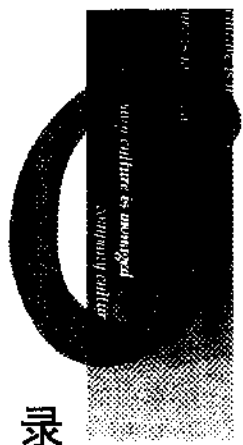
在编写过程中，本套丛书总主编李善民教授和中国人民大学出版社的洪傲编辑、牛晋芳编辑一直关注写作的进展，不断对作者给予鼓励并提出有益的修改建议。本书的顺利出版，是与他们的大力支持和鞭策分不开的。

本书末尾附有主要的参考书目，还有很多的参考文献由于篇幅的限制而无法一一列出，在此一并表示感谢。

限于我们的时间、精力和能力，书中难免有疏漏和不足之处，恳请读者朋友批评指正。

林丹明

2004年7月于桑浦山麓



目 录

第一章 导 论	(1)
第一节 战略与战略管理	(2)
第二节 战略管理过程	(7)
第三节 战略管理过程的补充	(12)
第四节 战略管理中的领导艺术	(18)
第五节 战略管理理论的价值	(22)
本章小结	(23)
思考题	(23)
实践题	(24)
案例分析	(24)
第二章 企业的宗旨陈述	(26)
第一节 企业的利益相关者与价值创造	(27)
第二节 企业的宗旨陈述	(35)
第三节 企业道德和社会责任	(43)
本章小结	(45)
思考题	(46)

实践题	(46)
案例分析	(47)
第三章 外部环境分析	(49)
第一节 五动力模型	(50)
第二节 宏观环境与行业环境的关系	(62)
第三节 行业内的战略集团	(65)
第四节 五动力模型和战略集团的局限性	(68)
第五节 行业演化与竞争变化	(70)
第六节 全球化和区位因素的影响	(74)
本章小结	(76)
思考题	(77)
实践题	(77)
案例分析	(78)
第四章 企业的资源、能力和竞争优势	(80)
第一节 竞争优势的基本形式和获取战略	(81)
第二节 竞争优势的来源	(83)
第三节 企业的资源和能力	(88)
第四节 竞争优势的持久性	(94)
第五节 企业失败的原因	(98)
第六节 保持竞争优势的要点	(100)
本章小结	(102)
思考题	(103)
实践题	(103)
案例分析	(104)
第五章 职能战略	(106)
第一节 价值链的概念	(107)
第二节 提高效率	(108)
第三节 改善质量	(120)
第四节 鼓励创新	(126)
第五节 改善对顾客需求的反应	(130)
本章小结	(133)
思考题	(134)
实践题	(135)

案例分析	(135)
第六章 经营业务战略	(138)
第一节 经营业务战略的基础	(139)
第二节 通用的竞争战略	(140)
第三节 经营业务层次的投资战略	(153)
本章小结	(158)
思考题	(158)
实践题	(159)
案例分析	(159)
第七章 不同行业环境中的经营业务战略	(162)
第一节 分散型行业的战略	(163)
第二节 发育期和成长期的战略	(165)
第三节 成熟期的战略	(169)
第四节 衰退期的战略	(180)
第五节 高科技行业的战略	(183)
本章小结	(189)
思考题	(190)
实践题	(191)
案例分析	(191)
第八章 全球扩张战略	(193)
第一节 全球扩张的好处	(194)
第二节 成本压力和当地市场反应压力	(196)
第三节 战略选择	(199)
第四节 进入模式选择	(204)
第五节 全球性战略联盟	(210)
本章小结	(214)
思考题	(215)
实践题	(216)
案例分析	(216)
第九章 公司战略：纵向一体化和多元化	(218)
第一节 纵向一体化战略	(219)
第二节 替代纵向一体化战略的战略联盟	(225)
第三节 多元化战略	(230)

第四节 替代多元化战略的战略联盟	(238)
本章小结	(239)
思考题	(240)
实践题	(240)
案例分析	(241)
第十章 公司战略：扩张与重组	(243)
第一节 进入战略：收购与新设投资	(244)
第二节 收购的问题与成功的要点	(246)
第三节 新设投资的问题与成功的要点	(250)
第四节 合资经营	(253)
第五节 企业重组	(254)
第六节 组合计划方法	(257)
本章小结	(263)
思考题	(264)
实践题	(264)
案例分析	(265)
第十一章 组织结构的设计	(268)
第一节 组织结构的作用	(269)
第二节 纵向差别化	(271)
第三节 横向差别化	(275)
第四节 整合与整合机制	(286)
本章小结	(290)
思考题	(291)
实践题	(291)
案例分析	(292)
第十二章 战略控制系统的设计	(294)
第一节 战略控制系统	(295)
第二节 市场控制	(298)
第三节 产出控制	(300)
第四节 行政控制	(302)
第五节 文化控制	(304)
第六节 报酬系统	(309)
本章小结	(311)

思考题	(312)
实践题	(313)
案例分析	(313)
第十三章 战略、结构和控制的匹配	(315)
第一节 职能战略、组织结构和控制系统	(315)
第二节 经营业务战略、组织结构和控制系统	(318)
第三节 全球扩张战略、组织结构和控制系统	(322)
第四节 公司战略、组织结构和控制系统	(327)
第五节 收购、新设投资、组织结构和控制系统	(331)
本章小结	(333)
思考题	(334)
实践题	(334)
案例分析	(335)
主要参考书目	(337)



第一章 导 论

引 言

企业政策课程（即战略管理课程）能够给学生提供一些其他课程所没有的东西：对一些不仅仅是营销或财务等方面的企业经营问题的考虑；注重对技巧的培养，并利用这些技巧，对课堂教育未曾涉及的、非常接近现实的企业经营环境中的问题进行确认、分析和解决；对企业经营重要领域中的许多问题进行思考；在思考内部决策问题的同时，对问题的外部因素和非市场含义进行思考；培养学生的心智和判断能力。……企业政策课程能够致力于整合学生已经掌握的知识，并培养学生使用这些（整合的）知识的技巧。^①

最近时期里，在企业经营理论的广阔领域中，没有比战略管理（strategic management）更加受到重视的分支，也没有一个分支在这么短的时间里，其方向、观点、重点甚至名称经历了这么多的变化。无论人们称其为一般管理（gen-

^① R. A. Gordon & J. E. Howell, *Higher Education for Business*, Columbia University Press, New York, 1959, pp. 206-207.

eral management)、企业政策 (business policy)、公司战略 (corporate strategy)、长期规划 (long-range planning) 或公司管理 (corporate management), 这一分支通常都关注同样的问题: 在变革的世界上, 应该如何引导作为一个整体的组织?^①

战略管理是一门历史不长但发展迅速的工商管理学科。在不到半个世纪的时间里, 它不断汲取并融合经济学、社会学、心理学等方面的研究成果, 形成了广泛的学科基础, 成为现代工商管理教育中极其重要的核心课程, 也成为当今企业研究与实践中最活跃的发展方向之一。

20 世纪 50 年代, 在福特基金会的资助下, 美国加州大学伯克利分校教授高登 (R. A. Gordon) 和斯坦福大学教授郝伟 (J. E. Howell) 对美国大学的工商管理教育进行了调查研究, 于 1959 年出版了《企业经营高等教育》(Higher Education for Business) 一书。作者在书中指出拓宽工商管理教育范畴的必要性, 建议开设名为“企业政策 (business policy)”的课程, 让学生有机会对营销、财务等企业经营领域的知识进行综合学习, 并运用这些知识去分析现实世界中复杂的企业经营问题。在美国各高等院校工商管理学院的教学过程中, 对企业组织内部条件与外部环境相互作用过程的整体分析日益受到重视, “战略管理”也逐渐成为比“企业政策”更为流行的提法。与此相应, 本书以“公司战略管理”为题, 介绍与战略管理相关的理论和实践问题。

第一节 战略与战略管理

一、战略的概念

战略 (strategy) 一词由希腊文 “strategos” 演变而来, 原意是“将军”, 其动词形态 “stratego” 的意思是“通过资源的有效使用, 制定摧毁敌人的计划”。随着工业革命的发展, 市场竞争的出现, “战略” 也被赋予了商业时代的内涵。然而到目前为止, 人们对企业经营中“战略” 概念的理解仍不尽相同。表 1-1 给出了一些有代表性的定义。

^① J. I. Moore, *Writers on Strategy and Strategic Management*, Penguin Books, London, 2001, Preface.

表 1—1

战略的若干定义

战略的定义	来 源
一个企业长期目标的决策, 以及为实现这些目标所采取行动的路线和资源的配置	钱德勒 (A. D. Chandler Jr.), 1962
企业经营活动和产品、市场的共同线索, 其四个主要成分是产品/市场范围、成长、竞争手段和协同程度	伊戈尔·安索夫 (I. Igor Ansoff), 1965
目标、目的以及为实现这些目的的主要政策和计划的类型, 其表述方式定义了企业目前或将来所在的行业, 以及企业目前或将来的性质	安德鲁斯 (K. Andrews), 1971
简言之, (战略) 就是竞争优势。战略规划惟一的目的, 就是令企业尽可能有效地获得相对于其竞争对手的可持续优势	奥迈 (K. Ohmae), 1983

在表 1—1 的各种表述中, 由哈佛商学院教授钱德勒和安德鲁斯所给出的定义, 反映了战略在企业经营过程中“牵一发而动全身”的核心地位, 体现了战略对企业中长期经营方向的指导作用和对企业经营资源配置的约束作用。虽然这两种定义是在许多年前提出的, 但是由于它们具有经典意义, 因此至今仍被许多教科书所引用。相比之下, 奥迈的定义则反映了 20 世纪 80 年代以来比较流行的观点, 即战略与竞争密切相关。

以下通过相关链接 1—1 中的例子, 说明了战略的重要性。

相关链接 1—1

战略的重要性

现代工业社会中, 有不少知名的企业, 因为没有充分认识竞争的本质, 缺乏必要的长期计划, 最终在市场中落伍, 甚至被淘汰。据统计, 20 世纪 50 年代位列美国《财富》杂志 500 强的企业当中, 有一半以上在 30 年后榜上无名。类似的事件也发生在一些行业当中。例如晶体管制造是 20 世纪上半叶最被看好的行业之一。可惜的是, 当半导体产品在市场上出现时, 大多数晶体管制造商没有充分认识到技术进步的影响力, 他们非但没有改弦更张, 反而是变本加厉地扩大投资。结果, 美国市场上列前 10 位的晶体管企业在竞争中节节败退, 20 世纪 50 年代中期以后在市场上销声匿迹。相比之下, 一些善于运用战略的企业则能够在日益激烈的竞争中取得主动, 保持长期的发展动力。例如, 著名的石油企业皇家壳

牌公司 (Royal Dutch Shell Group) 运用情景计划方法, 使公司高层管理人员能够深入分析经营环境的复杂性和动态性。因此, 在 20 世纪 80 年代早期, 该公司预计到石油价格可能下降, 并为此制定了应变措施。尽管 1986 年油价暴跌, 壳牌公司仍然盈利, 而许多认为石油价格将持续走高的公司则损失惨重。

在许多教科书中, 对战略的定义往往是一种抽象的表述, 在可操作性方面存在问题。也就是说, 人们难以根据这些定义, 准确地界定战略的各个相关方面并落到实处。在这方面, 美国的著名战略管理大师伊戈尔·安索夫的定义可以说是个例外, 它使得企业经理人员能够把握战略的主要成分, 根据企业的具体情况进行增补, 提出了可供操作的图解式概念框架。借鉴安索夫的定义, 表 1—2 提供了一个可供操作的战略概念框架。

表 1—2 战略概念的操作框架

战略因素	现 状	发展趋势	未来设想
产品范围			
市场范围			
地理范围			
竞争手段			
协同程度			

表 1—2 的要点在于, 经理人员可以根据企业的具体情况, 思考并填写该表, 经过归纳以后就可以形成初步的战略概念。在所列出的五项“战略因素”中, 前面三项的内容无须赘述。第四项可以代表企业在同一行业或多个行业的竞争手段。同一行业的竞争手段包括成本领先、差别化和集聚等 (详见本书第六章), 多个行业的竞争手段则是指一体化、多元化、联盟、收购等 (详见本书第九、十章)。第五项“协同程度”主要是针对从事多种产品经营的企业而言, 它反映了企业经营过程中不同产品部门在资源、能力等方面的共享程度, 以及由此体现的经营优势。

二、战略管理思想的演变

虽然战略在军事上的应用可追溯到远古时代, 但是产生企业经营中采用战略的观念则要晚得多, 它在很大程度上与企业外部环境日益增加的复杂性和不确定性有关。20 世纪 40 年代, 博弈论专家尝试采用国际象棋对弈双方的战略思想, 对企业在市场上你来我往的竞争行为进行解释, 但由于其抽象的数学模型难以为企业家所理解, 因此并没有得到广泛应用。

20 世纪 50 年代以后，“战略”的提法逐渐被企业界认同和重视，相关的战略管理理论也随着企业经营实践的发展而不断深化。目前，人们一般认为战略管理是企业制定和实施战略的全部活动，而且它是一个循环往复、不断提升的过程。

可以说，在企业经营实践中，战略管理思想的应用经历了五个不同的发展阶段。

（一）财务计划

20 世纪 50 年代初，伴随着第二次世界大战的结束，许多国家进入了大力发展经济的时期，使企业成长迅速，而且面临着前所未有的市场机会。为了有效地控制不断扩大的规模，合理地选择经营范围，企业迫切需要进行管理创新，形成与市场变迁相适应的管理理念和手段。在这样的背景下，现金流量分析在投资计划中得到了越来越广泛的应用，并且与企业的预算计划相结合，形成了便于企业高层领导人监控各项经营活动的财务计划框架。

（二）企业经营计划

20 世纪 60 年代，计划方法在西方发达国家政府和企业界逐渐成为一种时尚。宏观上，许多经济政策的制定过程以经济模型及其对经济发展周期的预测为基础，同时根据凯恩斯的宏观经济理论进行调整。而在企业经营中，计划也往往是围绕着模型预测形成的。具体而言，企业经营计划总是借助中长期需求预测，提出有关的战略目标、预期的市场销售和相应的投资，以及界定开发新市场、新产品、新业务等方面的机会。

（三）行业分析和竞争定位

1973 年--1974 年爆发的第一次石油危机，使人们意识到政府和企业一味关注经济预测和计划的不足之处。因此，从 20 世纪 70 年代中后期开始，企业界的关注点产生了微妙的改变，其战略思维日渐脱离传统的计划途径，转而更多地关注能确保企业自身有利可图的市场定位。针对行业吸引力决定因素的分析方法应运而生。从事多种经营业务的企业更加注重内部的资源配置，强调多元化、一体化、国际化经营与市场定位的结合，希望借此确立企业的竞争优势。

（四）寻求企业自身的竞争优势

基于行业分析和竞争定位的战略设计在 20 世纪 80 年代十分流行，但是实践中也暴露出一些问题，即由于采用了相近的分析方法，同一行业内许多企业的市场定位都没有什么区别。以西方发达国家为例，大多数石油企业都在采矿行业开展了多元化经营。在银行、股票经纪和保险业，领先的企业都致力于开展与金融服务有关的业务。在钢铁、石油化工、轮船制造和汽车行业，企业都想方设法去