



BUSINESS
ADMINISTRATION
CLASSICS

Business

工商管理经典译丛

Administration Classics

现代战略分析

概念、技术、应用 (第4版)

Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications

(Fourth Edition)

[美]罗伯特·M·格兰特 (Robert M. Grant) 著

罗建萍 译

孙耀君 校

 中国人民大学出版社



BUSINESS
ADMINISTRATION
CLASSICS

工商管理经典译丛

Administration Classics

现代战略分析


概念、技术、应用 (第4版)

Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications
(Fourth Edition)

[美]罗伯特·M·格兰特 (Robert M. Grant) 著

罗建萍 译

孙耀君 校

 中国人民大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

现代战略分析——概念、技术和应用, (第四版)/(美)格兰特著; 罗建萍译, 孙耀君校.

北京: 中国人民大学出版社, 2005

(工商管理经典译丛)

ISBN 7-300-06550-3

I. 现…

II. ①格…②罗…③孙…

III. 企业-经济发展战略-研究

IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 056212 号

工商管理经典译丛

现代战略分析——概念、技术和应用 (第四版)

[美] 罗伯特·M·格兰特 著

罗建萍 译

孙耀君 校

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.ttrnet.com>(人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 河北涿州星河印刷有限公司

开 本 787×1092 毫米 1/16

版 次 2005 年 9 月第 1 版

印 张 30.75 插页 2

印 次 2005 年 9 月第 1 次印刷

字 数 687 000

定 价 49.00 元

版权所有 侵权必究 印刷差错 负责调换

《工商管理经典译丛》 出版说明

随着中国改革开放的深入发展，中国经济高速增长，为中国企业带来了勃勃生机，也为中国管理人才提供了成长和一显身手的广阔天地。时代呼唤能够在国际市场上搏击的中国企业家，时代呼唤谙熟国际市场规则的职业经理人。中国的工商管理教育事业也迎来了快速发展的良机。中国人民大学出版社正是为了适应这样一种时代的需要，从1997年开始就组织策划《工商管理经典译丛》，这是国内第一套与国际管理教育全面接轨的引进版工商管理类丛书，该套丛书凝聚着100多位管理学专家学者的心血，一经推出，立即受到了国内管理学界和企业界读者们的一致好评和普遍欢迎，并持续畅销数年。全国人大常委会副委员长、国家自然科学基金会管理科学部主任成思危先生，以及全国MBA教育指导委员会的专家们，都对这套丛书给予了很高的评价，认为这套译丛为中国工商管理教育事业做了开创性的工作，为国内管理专业教学首次系统地引进了优秀的范本，并为广大管理专业教师提高教材甄选和编写水平发挥了很大的作用。据统计，本丛书现已成为目前国内管理院校和企业培训中采用率最高、影响最大的引进教材。其中《人力资源管理》（第六版）获第十二届“中国图书奖”；《管理学》（第四版）获全国优秀畅销书奖。

进入21世纪后，随着经济全球化和住处化的发展，国际MBA教育在课程体系上进行了重大的改革，从20世纪80年代以行为科学为基础，注重营销管理、运营管理、财务管理到战略管理等方面的研究，到开始重视沟通、创业、公共关系和商业伦理等人文类内容；并且增加了基于网络的电子商务、技术管理、业务流程重组和统计学等技术类内容。另外，管理教育的国际化趋势也越来越明显，主要表现在师资的国际化、生源的国际化 and 教材的国际化方面。近5年来，随着我国MBA和工商管理教育事业的快速发展，国内管理类引进版教材的品种越来越多，出版和更新的周期也在明显加快。为此，我们这套《工商管理经典译丛》也必须适时更新版本，并增加新的内容，才能保持持久的生命力。我们将在推出更新版的基础上，增加《管理沟通》、《商业伦理》、《经济管理统计》、《企业的法律环境》、《管理信息技术》和《商业研究方法》等新的内容，同时还将陆续推出新的系列和配套的案例教材、教学参考书，以顺应国际管理教育发展的大趋势。

本译丛入选的书目，都是世界著名的培生教育出版集团、美国麦格劳—希尔教育出版公司、汤姆森学习集团、约翰威立出版公司等权威出版机构畅销全球的工商管理教材，被世界各国（地区）的著名大学商学院和管理学院所普遍选用，是国际工商管理教育界最具影响力的教科书。本丛书的作者，皆为美国管理学界享有盛誉的著名教授，他们的这些教材，经过了美国和世界各地数千所大学和管理学院教学实践的检验，被证明是论述精辟、视野开阔、资料丰富、通俗易懂，又具有生动性、启发性和可操作性的经典之作。本译丛的译者，是中国人民大学、北京大学和上海各著名大学的优秀中青年学术骨干，他们大都曾留学欧美，在长期的教学研究和实践中积累了丰富的经验，具有较高的翻译水平。

本丛书的引进和运作过程，从市场调研与选题策划、每本书的推荐与论证、对译者翻译水平的考察与甄选、翻译规程与交稿要求的制定、对译者质量的严格把关和控制，到版式、

封面和插图的设计等各方面，都坚持高水平和高标准的原则，力图奉献给读者一套译文准确、文字流畅、从内容到形式都保持原著风格的工商管理精品图书。

本丛书参考了国际上通行的 MBA 和工商管理专业核心课程的设置，并充分兼顾了我国管理各专业现行通开课与专业课程设置，以及企业管理培训的要求，故适应面较广，既可用于管理各专业不同层次的教学，又可供各类管理人员培训和个人自学使用。

为了本丛书的出版，我们成立了由中国人民大学、北京大学、中国社会科学院等单位专家学者组成的编辑委员会，德高望重的袁宝华同志、黄达教授和中国人民大学校长纪宝成教授，都给了我们强有力的支持，使本丛书得以在管理学界和企业界产生较大的影响。许多留美学者和国内管理学界著名专家教授，参与了原著的推荐、论证和翻译主持工作，原我社编辑闻洁女士在这套书的总体策划中付出了很多心血。在此，谨向他们致以崇高的敬意并表示衷心的感谢。

愿这套丛书为我国 MBA 和工商管理教育事业的发展，为中国企业管理水平的不断提升继续做出应有的贡献。

中国人民大学出版社

2003年6月

前言

《现代战略分析》的目标是使职业经理人和管理学专业的学生了解战略管理的核心概念、框架和技术。为了实现这个目标，我努力将严格性、相关性和适用性结合起来。

本书使用的方法是分析性的。如果战略管理的目的是管理企业以取得优良绩效，那么战略管理的精髓就是识别工商企业可取得的利润来源，并且制定和执行利用这些利润来源的战略。因此，本书既是理论性的，又是实践性的。本书的理论性体现在它集中讨论决定企业成功的基本因素上。本书的实践性体现在认识到了对企业成功的决定因素的深入研究是制定优秀战略的基础。

本书的第四版反映了重塑当前企业环境的两种关键力量的影响：竞争和变化速度。全球化、新技术、新企业的产生以及行业界限的消亡都提高了竞争的激烈程度。结果是，对竞争优势的追求对生存来说至关重要——毫无疑问，对企业繁荣来说更是至关重要。我撰写第四版的主要目标是通过更加重视识别、发展和利用企业的资源和能力来深化和发展竞争优势的分析。新的版本更突出地讨论了知识管理工具、新组织能力的发展，以及行业标准的产生和管理。

随着企业环境的变化速度越来越快——受到技术、国家对经济干预的减弱和市场混乱的驱动，战略管理的意义越来越影响深远。在最基本的水平上，战略制定扩展到资源利用和市场定位的问题，以解决一些基本的问题，例如：我们的企业是什么？我们尝试实现什么？我们作为一个组织的身份是什么？在快速变化的环境中进行管理需要新的战略分析方法。在这一新的版本中，我探究各种现实的选择、行业演变模式、战略创新的各种资源和复杂性理论的含义。

第四版特别突出了数字技术对战略管理的影响，尤其是电子商务的快速发展。本书表明，战略分析的基本工具正如它们适用于“旧经济”那样，同样适用于“新经济”。我们的分析毫无疑问地确定了新经济引领企业在新时代繁荣的潜力。不仅大部分电子商务部门经历着激烈的价格竞争，而且基于互联网的交易和信息流的发展也将增加传统企业的竞争压力。

对于顾客反馈的反应，第四版增加了对战略执行的强调。本书更广泛地讨论知识管理和组织能力的发展，更全面地考虑组织能力的设计和发展，并且扩展了对战略规划和绩效管理过程的讨论。与其他战略方面的著作不同，我没有将本书分成单独的战略制定和战略执行章节。我提供了一种集成的战略制定和执行方法，因为我相信，战略制定和战略执行不能彼此分离地加以讨论。在不考虑战略执行的情况下制定战略可能是致命的错误。与此同时，战略正是通过它们的执行才得以适应和形成。因此，我将组织结构和管理系统作为基本的战略分析工具进行介绍（本书的第二部分）。后续的章节探讨了不同类型的战略和不同类型的企业，然后提供了统一的战略制定和战略执行的讨论。但是，我对战略执行究竟能发展多远着墨不

多。归根结底，战略执行使我们进入到企业的各个职能领域——财务、市场营销、经营、人力资源管理和信息系统。我把这些职能留给各个领域的专家。

本书的原创性内容很少——我毫不留情地“掠夺”战略管理同行学者的思想、理论和佐证。我最需要感谢我在一些商学院——不列颠哥伦比亚大学、加利福尼亚州综合理工州立大学、加利福尼亚州大学洛杉矶分校、城市大学和乔治敦大学的同事和学生，正是在这些地方，本书得以形成和验证。当然，我也感谢那些使用本书和向我提供反馈和思想的其他学校的同行和学生。我会继续研究，并且期待着与大家分享我的研究。

罗伯特·M·格兰特

华盛顿特区

2001年4月

目录

第一部分 导 论

1 章 战略概念	(3)
引言和目标	(4)
战略在成功中的作用	(5)
分析企业战略的框架	(13)
企业战略简史	(15)
公司战略和企业战略之间的区别	(19)
不同的战略方法：设计学派与过程学派	(21)
战略在公司中的各种不同作用	(23)
分析在战略制定中的作用	(25)
本章小结	(26)

第二部分 战略分析工具

2 章 目标、价值观和绩效	(33)
简介和目标	(34)
作为追求价值的战略	(35)
将价值创造原则应用到战略管理中	(45)
价值观、任务和愿景	(50)
本章小结	(52)
3 章 分析行业环境	(57)
简介和目标	(58)
从环境分析到行业分析	(59)
行业利润的决定因素：需求和竞争	(60)
分析行业吸引力	(61)
应用行业分析	(72)
定义行业：相关市场是什么？	(75)
扩展五力框架	(77)
竞争优势的外部来源：识别关键成功因素	(81)

	本章小结	(86)
4 章	行业内分析	(91)
	简介和目标	(92)
	博弈论的贡献	(93)
	竞争对手分析	(98)
	市场细分分析	(102)
	战略集团	(109)
	本章小结	(111)
5 章	分析资源和能力	(116)
	简介和目标	(118)
	战略制定过程中资源和能力的作用	(118)
	公司的资源	(123)
	组织的能力	(127)
	评估资源和能力赚取利润的潜力	(132)
	启动资源和能力的分析：实践指导	(137)
	开发资源和能力	(142)
	本章小结	(149)
	附录：知识管理的贡献	(150)
6 章	组织结构和管理系统	(164)
	简介和目标	(165)
	公司的演变	(166)
	组织设计原理	(168)
	组织设计中的等级制度	(171)
	在组织设计过程中应用这些原理	(175)
	可替换结构形式	(178)
	协调和控制管理系统	(184)
	本章小结	(190)

第三部分 竞争优势分析

7 章	竞争优势的本质和来源	(195)
	简介和目标	(196)
	竞争优势的出现	(197)
	保持竞争优势	(203)
	不同市场环境中的竞争优势	(206)
	竞争优势类型	(210)
	本章小结	(213)
8 章	成本优势	(217)
	简介和目标	(218)
	经验节约	(219)
	成本优势的来源	(222)

使用价值链分析成本	(230)
管理成本削减	(232)
本章小结	(235)
9 章 差别化优势	(238)
简介和目标	(239)
差别化和差别化优势的本质	(240)
分析差别化：需求方	(243)
分析差别化：供应方	(248)
同时考虑：差别化分析中的价值链	(253)
本章小结	(257)

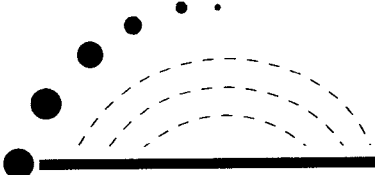
第四部分 不同行业范围内的企业战略

10 章 行业演变	(263)
简介和目标	(264)
行业生命周期	(265)
生命周期中的结构、竞争和成功因素	(269)
适应变化并塑造未来	(273)
本章小结	(279)
附录：行业分类的替代方法	(280)
11 章 基于技术的行业和创新管理	(286)
简介和目标	(287)
技术密集型行业中的竞争优势	(289)
开发创新的各种备选战略：如何以及何时进入	(295)
为标准竞争	(301)
实施技术战略：创造出创新环境	(306)
本章小结	(311)
12 章 成熟行业中的竞争优势	(316)
简介和目标	(317)
成熟行业环境中的关键成功因素	(318)
成熟行业中的战略执行：结构、系统和风格	(324)
衰退行业的各种战略	(327)
本章小结	(329)

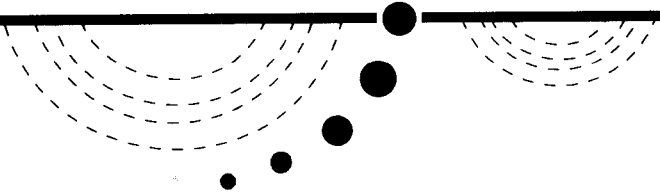
第五部分 公司战略

13 章 纵向集成和公司范围	(335)
简介和目标	(336)
公司的交易成本和范围	(337)
纵向集成的成本和优点	(339)
定义纵向关系	(345)

	本章小结	(349)
14 章	全球战略和跨国公司	(353)
	简介和目标	(354)
	国际竞争对行业分析的意义	(356)
	分析国际环境中的竞争优势	(358)
	应用该框架：生产的国际定位	(362)
	应用该框架：国外进入战略	(366)
	跨国战略：全球化与国家差异性对比	(370)
	跨国公司内部的战略和组织	(372)
	本章小结	(378)
15 章	多种经营战略	(382)
	简介和目标	(383)
	多种经营随时间发展的趋势	(385)
	多种经营的动机	(389)
	来自多种经营的竞争优势	(392)
	多种经营和绩效	(397)
	本章小结	(401)
16 章	管理多企业单位公司	(407)
	简介和目标	(409)
	多企业单位公司的结构	(409)
	公司管理的作用	(412)
	管理公司的整体组合	(412)
	管理各个企业单位	(418)
	管理内部联系	(424)
	目前多企业单位公司管理的趋势	(427)
	本章小结	(432)
17 章	战略管理的当前趋势	(436)
	简介	(437)
	新经济?	(438)
	战略思考的新方向	(439)
	重新设计组织	(444)
	新领导模式	(449)
	本章小结	(451)
索 引	(456)



第一部分
导 论



1 章

战略概念

要知章本

引言和目标	1
战略在成功中的作用	2
分析企业战略的框架	3
企业战略简史	4
公司战略和企业战略之间的区别	5
不同的战略方法：设计学派与过程学派	6
战略在公司中的各种不同作用	7
分析在战略制定中的作用	8
本章小结	9

本章小结

本章主要介绍了战略的概念、战略在成功中的作用、分析企业战略的框架、企业战略简史、公司战略和企业战略之间的区别、不同的战略方法：设计学派与过程学派、战略在公司中的各种不同作用、分析在战略制定中的作用、本章小结。

- 引言和目标
- 战略在成功中的作用
- 分析企业战略的框架
- 企业战略简史
- 公司战略和企业战略之间的区别
- 不同的战略方法：设计学派与过程学派
- 战略在公司中的各种不同作用
- 分析在战略制定中的作用
- 本章小结

兵者，国之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也。

——《孙子兵法》

三 · 本章概要

引言和目标

战略在成功中的作用

分析企业战略的框架

超越 SWOT 分析

战略配合

企业战略简史

起源和军事中的前身

从公司规划到战略管理

公司战略和企业战略之间的区别

不同的战略方法：设计学派与过程学派

战略在公司中的各种不同作用

战略作为决策支持

战略作为协调和交流的过程

战略作为目标

分析在战略制定中的作用

本章小结

战略关乎成功。本章研究战略在组织和个人成功中的作用——不只包括工商企业领域，而且包括人类从事的其他领域：战争、娱乐、政治和体育运动等。我们审视战略的本质，并且对战略和计划进行区分。战略并不是详细计划或项目指导；它是一种统一的主题，使个人或组织的行动和决策协调一致并方向明确。

我们接下来将研究分析在战略制定中的作用。如果战略纯粹是直觉和经验，那么阅读本书毫无意义——学习的惟一方法将是实践。本书的主要优点是介绍了在制定和执行有效战略过程中非常有用的概念、框架和技术。

当读完本章时，读者将能够：

- 认识到战略能为个人和组织的成功做出的贡献。
- 将战略看作是公司与其环境之间的纽带，并将外部分析（了解产业环境）和内部分析（了解公司的资源和实力）确认为制定战略过程中的两个主要因素。
- 描述企业战略的起源和发展。
- 确认战略在组织中的多种作用。

我的目的在于使读者熟悉战略的含义以及战略分析和制定战略的正式过程能如何帮助组织取得卓越的业绩。与此同时，我将为战略分析概括一个框架，这个框架将形成本书的整体架构。这种框架的基础是战略作为公司与其企业环境之间基本纽带的作用。

由于战略的目的是帮助我们成功，所以我们首先研究战略在成功中的作用。

■ 战略在成功中的作用

案例 1—1、1—2 和 1—3 简要介绍了三个非常不同的领域中的成功例子：大众娱乐领域的麦当娜、战争领域的武元甲将军和北越军队、足球界的阿历克斯·弗格森（Alex Ferguson）和曼联。这些不同的人和他们领导的组织取得的成功能归功于任何共同的因素吗？

※ 案例 1—1

麦当娜

尽管由于与男艺人盖·里奇（Guy Ritchie）发生新恋情而移居伦敦，第二次怀孕，并且度过了她 42 岁的生日，但麦当娜的演艺生涯在新千年中没有任何衰退的迹象。2000 年，她主演的影片《好事成双》发行上映，主题歌是她翻唱的唐·麦克林（Don Michelin）的《美国派》，她的歌曲《美丽的陌生人》和新专辑《音乐》荣获格莱美大奖。与此同时，在她的制作公司 Maverick 唱片公司中，稳定的唱片艺人继续加盟并取得成功。在达到她职业生涯巅峰之后 25 年，麦当娜仍然是世界上收入最高的女艺人，而且是世界最知名的女性之一。

麦当娜 1958 年 8 月 16 日出生于密歇根州贝城，在密歇根大学学习舞蹈，但一年之后，她离开学校，来到纽约寻求当一名舞蹈家的机会。在连续干了几份无足轻重的舞蹈工作之后，她转向音乐，并最终签了一份唱片合同。1983 年发行的《麦当娜》专辑最终在世界各地售出将近 1 000 万张，而她的第 2 张专辑《宛如处女》创造了 1 200 万张的销售记录。在 1985—1990 年间，麦当娜的 6 张新专辑、3 次世界巡回演出和 5 个电影角色确立了她在所有娱乐领域的形象：她是摇滚歌手、演员、作家和性感女郎。当然，她不止于此——正如她的网站所宣称的，她是“偶像、艺术家、煽动者、女神和泰斗”。她在此期间也赚到了大量的财富：在 1985—1999 年间，她轻易地成为全球收入最高的女艺人，净资产接近 2 亿美元。

那么，麦当娜不可思议地获得持续成功的基础是什么呢？作为一名艺人，她没有杰出的、与生俱来的天赋。虽然与过去的明星（梦露、嘉宝和梅蕙丝）相比，她的条件还不错，但她的天赋似乎很普通：她没有惠特妮·休斯顿的嗓音，没有珍妮·杰克逊的舞蹈能力，更没有辛妮·奥康娜的歌曲创作天赋。虽然她无疑很有吸引力，但很少有人会认为她貌若天仙。

为了理解她的成功，我们首先应该注意到，麦当娜并不是任何媒体公司制造出来的，也不是任何娱乐企业家捧红的。麦当娜的成功是她自身努力的结

果，她始终指导着自己的职业生涯。为开创她自己的音乐生涯，她在1982年飞到洛杉矶，说服迈克尔·杰克逊的经纪人弗莱蒂尔·德曼担任她的经纪人，最后弗莱蒂尔·德曼抛弃了杰克逊。此后，麦当娜打造了许多联盟，并利用范围广泛的个人和组织资源。但是，她从未危及自己的独立，也从未放弃对自己职业生涯的控制。

麦当娜在生活中的驱动力和目的性非常明显。她广泛的活动（唱片、音乐会、MV、电影、书籍和慈善活动）都是为着一个目标：追求超级巨星的地位。在近20年间，麦当娜不懈地推销自己，并且保持和加强她的公众吸引力。她被公认为缺少睡眠、几乎没有假期的工作狂。

我是一个非常自律的人。我每天晚上睡觉的时间固定，然后我就会起床并开始工作。所有这一切意味着我掌控着所有的事情。

麦当娜的职业生涯很大程度上并未偏移到其他目标上。她的许多个人恋情都是职业转变的垫脚石。开始与摇滚乐手，后来与流行音乐节目主持人约翰·班尼泰斯的恋情帮助她从跳舞转变到从事音乐。她与西恩·潘的短暂婚姻以及与沃伦·比蒂的恋情使她进入好莱坞。正如梦工厂的杰夫·卡曾伯格所说的：

她始终对自己有确切的了解，她既是表演者，也是女实业家，此外她完全能够协调自己所担任的角色。她每一次显现出的新面貌都很成功。第一次成功时，好的，我们可以说这是运气，第二次成功时，我们可以说这是巧合，但第三次成功时，这就需要具有非凡的天赋。而麦当娜已经取得了五六次成功。

与麦当娜在电影《艾薇塔》（Evita）中扮演的艾薇塔·贝隆（Evita Perón）一样，麦当娜已经显示出克服其谦卑出身的决心；达到事业巅峰的野心；保持恰当联系的精明；精通对性战略的运用；以及在正确的时间、正确的地点展现自己的技巧。

她很快就学会如何按照流行歌曲出版业和好莱坞的规则行事。作为一个自己推销自己的人，她是无与伦比的。在用性作为市场推广工具时，她遵循着已经延续了几千年的传统：她的创新已经在性越轨的很巧妙和不那么巧妙的暗示中、在刻画色情形象中（通常在“艺术”的旗帜下）以及性感与宗教主题交织的领域中更进一步。但是，她同时也很机警地走在令人震惊和不可接受之间的狭窄领域中。她的音乐会由于下流而被禁止；她的音乐录影由于含有性内容而在MTV中禁播；当百事可乐公司发现电视广告中突出麦当娜在祭坛上做出性爱动作时，百事可乐公司取消了她的代言合作（麦当娜从该项交易中可获取300万美元的报酬）。但是，她小心翼翼地保持着与关键生产商和出资人的相互关系，并且从不冒被驱逐出主要市场渠道的危险，她需要利用这些主要的市场渠道与她的观众联系。

最引人注目的是她对自身形象的不断更新。从20世纪80年代初的街头少年形象开始，她的崇拜者已经感受到她的多重化身。这些形象包括她在20世纪80年代末期的艺术摇滚形象，玛丽莲·梦露似的怀旧形象，她在20世纪90年代早期赤裸裸的性感形象，充满了母性的更柔和、更圣洁的形象。她的计划并不是都很成功——她的几部电影完全失败，她的演出被描述为“木头”和“肤浅”。但是，每当职业生涯显示出下降趋势时，她就表现出非凡的能力来引