

集团公司战略组织与管理 ■

集团公司

战略组织 与管理

崔新健 王巾英 编著

清华大学出版社



内容简介

集团公司 战略组织与管理

崔新健 王巾英 编著

清华大学出版社
北京

定价: 32.00 元

印 1~4000

注 号: ISBN 7-302-06443-0/T · 1088

次: 2002 年 3 月第 1 版 2002 年 3 月第 1 次印刷

开 本: 183×230 1/32

页 数: 230

字 数: 450 千字

责任编辑: 崔新健

社 总 编: 010-62770172

http://www.tup.com.cn

010-62770172

清华大学出版社

内 容 简 介

在经济全球化和中国加入 WTO 的背景下,中国集团公司无疑将面临更大的挑战。探索集团公司的战略组织与管理具有较大的现实意义和理论价值。

本书主要包括集团公司的战略及其管理、集团公司国际竞争力的建立、集团公司的组织管理、集团公司的人力资源管理、集团公司的财务管理、集团公司生产系统的设计与管理、集团公司的技术管理、集团公司的市场营销管理、集团公司的物流管理、集团公司文化及其管理、中国集团公司面临的挑战等方面。

本书适合于对集团公司战略感兴趣的企业管理人员和研究人员,以及在学的工商管理专业学生。

版权所有,翻印必究。举报电话:010-62782989 13501256678 13801310933

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

本书防伪标签采用清华大学核研院专有核径迹膜防伪技术,用户可通过在图案表面涂抹清水,图案消失,水干后图案复现;或将表面膜揭下,放在白纸上用彩笔涂抹,图案在白纸上再现的方法识别真伪。

图书在版编目(CIP)数据

集团公司战略组织与管理/崔新健,王巾英编著. —北京:清华大学出版社,2005.3

ISBN 7-302-06449-0

I. 集… II. ①崔… ②王… III. 企业集团—企业管理 IV. F276.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 007631 号

出 版 者:清华大学出版社

<http://www.tup.com.cn>

社 总 机:010-62770175

地 址:北京清华大学学研大厦

邮 编:100084

客户服务:010-62776969

责任编辑:苗建强

印 装 者:清华大学印刷厂

发 行 者:新华书店总店北京发行所

开 本:185×230 印张:15.75 彩插:1 字数:320 千字

版 次:2005 年 3 月第 1 版 2005 年 3 月第 1 次印刷

书 号:ISBN 7-302-06449-0/F·1068

印 数:1~4000

定 价:25.00 元

机构介绍

中央财经大学国际企业研究中心是以中央财经大学商学院及其研究优势为依托，以研究国际直接投资理论与环境、WTO规则及其对企业的影响、跨国公司全球经营与管理等为主要内容，以出版相关研究著作、发表相关学术论文和定期提供中国投资环境报告为主要成果形式，以服务于中外企业进行跨国投资及经营管理为目的的中外合作研究机构。

CUFE
BUSINESS
SCHOOL

**中央财经大学商学院
工商管理文库**

——集团公司战略经营与管理系列

编委会主任：

孙国辉

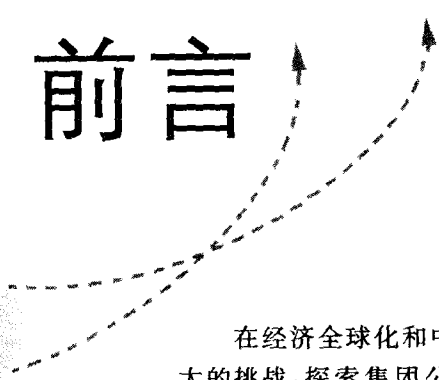
编 委 会：

王巾英 孙国辉

崔新健 胡宗良

林 光

前言



在经济全球化和中国加入 WTO 的背景下,中国集团公司无疑将面临更大的挑战,探索集团公司的战略组织与管理具有较大的现实意义和理论价值。

集团公司是一种特殊的企业组织形式,因此,一般的管理学理论和企业管理理论同样适用于集团公司的战略组织与管理。但是,由于集团公司具有其特殊性,尤其是中国集团公司产生和成长于经济转轨的进程中,因此,中国集团公司的战略组织与管理必定有许多特殊问题有待探讨和研究。本书力图在这一方面有所贡献。

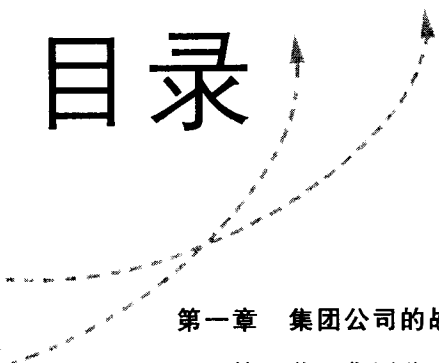
本书由中央财经大学商学院博士生导师王巾英教授、崔新健教授任主编,王海妹讲师任副主编。共同讨论形成详细的研究写作提纲,并负责对论著初稿进行修改和完善。本书资料收集与初稿写作分工如下:王尚昆(第一章)、马海敏(第二章)、王娟(第三章)、车璐(第四章)、叶朝锋(第五章)、王娜(第六章)、因丁(第七章)、李睿(第八章)、李楠(第九章)、陆逊(第十章)、王丽(第十一章)。

本书在研究写作的过程中,参阅了大量国内外相关研究领域的文献,书后所列的文献难免存在遗漏,在此,对本书所有参考文献的编著者表示诚挚的感谢!最后,感谢中央财经大学商学院领导和中央财经大学企业管理咨询研究中心领导的支持!感谢清华大学出版社的支持!

由于作者的研究水平和掌握资料有限,所呈现的成果可能存在一些争议乃至瑕疵之处,恳请同行和企业界人士及各位读者不吝赐教,共同提高我国在这一领域的理论和实践水平。

编 者

目录



第一章 集团公司的战略及其管理	1
第一节 集团公司及其战略	1
第二节 集团公司战略的类型	7
第三节 集团公司战略的评价方法	12
第四节 集团公司战略管理过程	17
第五节 集团公司的战略定位	21
第二章 集团公司国际竞争力的建立	23
第一节 集团公司的规模经济分析	23
第二节 价值链理论及其管理	26
第三节 集团公司的竞争模式	32
第四节 中国集团公司国际竞争力的基础	37
第三章 集团公司的组织管理	43
第一节 现代企业组织结构的演变	43
第二节 组织结构的基本形式与选择	47
第三节 集团公司的组织设计	52
第四节 集团公司的组织管理体制	56
第四章 集团公司的人力资源管理	69
第一节 员工的行为与管理	69
第二节 管理人员的行为与管理	75
第三节 管理人员的招聘与培训	80
第四节 人力资源管理的跨文化比较	85
第五章 集团公司的财务管理	91
第一节 财务管理概述	91



第二节	集团公司内部资金的管理	96
第三节	子公司的股权战略	101
第四节	集团公司的税收管理	104
第五节	集团公司的内部审计	109
第六章	集团公司生产系统的设计与管理	117
第一节	集团公司的工厂设计与生产管理	117
第二节	集团公司的生产设计与生产过程	123
第三节	集团公司生产系统的营运	130
第七章	集团公司的技术管理	137
第一节	集团公司的技术开发与保护	137
第二节	集团公司的技术创新与管理	145
第三节	集团公司的内部技术转移	151
第四节	集团公司的技术垄断与转让	155
第八章	集团公司的市场营销管理	163
第一节	集团公司的市场营销战略	163
第二节	集团公司的营销策略组合	167
第三节	集团公司的营销管理和控制	180
第九章	集团公司的物流管理	185
第一节	物流概述	185
第二节	集团公司的物流战略与管理	194
第三节	我国集团公司的物流与管理	202
第十章	集团公司文化及其管理	209
第一节	集团公司的企业文化	209
第二节	集团公司的跨文化管理	214
第三节	集团公司的跨文化沟通	221
第四节	跨国化经营中的失误	227

第十一章 中国集团公司面临的挑战.....	233
第一节 经济全球化中面临的挑战.....	233
第二节 可持续发展中面临的挑战.....	237
第三节 网络化时代中面临的挑战.....	239
参考文献.....	243

第一章

集团公司的战略及其管理

集团公司最早产生于 19 世纪末,它是现代生产力和市场经济发展的产物,是西方国家有效的企业集团化、规模化的组织形式。20 世纪 80 年代末,在政府的倡导下,我国开始组建大型的企业集团,自此,集团公司逐渐得到发展。战略作为任何一个企业所必须具备的经营要素,在集团公司经营管理中更为重要,集团公司的规模和母子公司的组织形式导致其战略的内容和战略的协调复杂多变,本章以战略管理的基本原理为基础来分析集团公司的战略及其管理。

第一节 集团公司及其战略

一、集团公司的发展和演变

(一) 集团公司的形成与发展

19 世纪末,随着资本主义的发展进入垄断阶段,卡特尔、辛迪加、托拉斯和康采恩等企业组织形式先后出现。商品经济的飞速发展使社会化大生产成为必然,独立的单个企业的发展以及企业之间的关系受到种种制约。在市场经济日趋发达阶段,单个企业逐步向大型化和股份化发展,企业之间的交易更多地转向企业内部的分工和协作;加之资本市场的发展和股份制体制的成熟,使得企业可以通过发行股票来扩大规模并使兼并和控制其他企业成为可能,从而形成了母子公司关系的集团公司形态。以美国等西方国家为典型的发达市场经济国家的企业及其联合形态经历了由个体到联合的发展演变:从一般的自然人独资到非法人的合伙企业再到公司企业,成为真正的法人;从以协议联盟为纽带的卡特尔、辛迪加(非法人),到通过合并产生巨型独立公司托拉斯(法人),然后以大型托拉斯为主的大公司之间通过控股、参股而

形成大的法人集团,也就是所谓的集团公司。

集团公司所采取的组织结构通常有两种形式。其一,采取“母公司—子公司—工厂”的组织结构形式,其中,母公司是集团的决策权力机构,负责集团总体发展的战略决策,实现集团的整体利益;子公司对母公司负责,负责经营管理决策和少量的计划决策,同时子公司又有相对的独立性,它有自己的发展计划,在完成母公司的利润指标后,还有自己的利润指标,而且子公司还有组织工厂从事生产经营活动的一系列决策权;工厂直接从属于子公司,和母公司联系较少,只对子公司负责,在子公司的组织下进行生产活动。其二,采取“母公司—事业部—工厂”的组织结构形式,有的事业部也具有独立的法人资格,受控于母公司,因此也可以称之为集团公司。由此可以看出,集团公司的本质特征是以母子公司关系为代表的控股制公司。集团公司一般还具有以下几个特点:

(1) 集团公司本身具有独立的法人地位。集团公司是现代企业制度环境中的产物,本身采取法人产权制度形式,原始投资者的所有权与公司法人产权相分离,公司具有独立、有限的民事责任能力。

(2) 集团公司由一个母公司与若干个子子公司组成。从法律上看,母公司即集团公司本身又包括若干子公司及关联企业。其中,子公司是指母公司掌握绝对控制性股权地位(一般持股 50%以上)的下属企业,而关联企业则是指母公司只拥有非控制性一般持股关系的参股企业,以及有各种固定性合作关系的关系企业。总之,母公司只能有一个,而子公司或关联企业可以有多个。

(3) 集团公司的母子公司之间主要以股权、产权为联结纽带。从内部组织关系来看,一方面,母公司、子公司或关联企业均具备自身独立的法人地位;另一方面,母公司以股权、产权为纽带垂直向下控制下属企业,包括拥有全部产权关系的全资子公司、拥有一半股权以上的控股性子公司,以及持有一定比例的参股关联企业,而同时子公司不得反过来向上持有母公司一定比例的股权(相关交叉持股的个别关联企业除外)。

(4) 集团公司是由母公司不断扩张裂变而形成的。从生产力角度分析,随着商品经济进入垄断竞争历史阶段,原始的母公司必然通过种种方式急剧扩张自身的资产运营及市场资源的占有规模,其一是内部扩张裂变式,即不断增加投资设立分支企业;其二则是外部扩张裂变式,即通过资本证券市场不断购并、控制其他竞争对手或相关企业。

集团公司与企业集团是两个不可等同的概念,人们往往容易将其混淆。所谓企业集团,是由众多独立或相对独立的企业所形成的具有相对稳定核心层的经营联合体。企业集团包含一系列核心法人单位,但它本身并不是法人,企业集团的内部联结不是靠处于金字塔顶端的控股母公司等总部性机构来垂直维系,而主要靠核心企业之间横向的相互持股(环状持股)和集团内系列贷款这种资本参与及金融关系为主要纽带,集团内部核心企业在资本关系上是相互平等的,因此企业集团在产权关系上边界比较模糊,企业之间也是一种松散、开放的联盟。因此,集团公司与企业集团具有完全不同的基本特征。在企业组

织形式的发展历史中,是先有集团公司后有企业集团,在以大型托拉斯为主的大公司之间通过控股、参股而形成大的法人集团之后,产业资本与金融资本融合组成康采恩式的企业集团或财团,集团公司从属于企业集团。相对于企业集团的开放性和松散性,集团公司就显得更易于把握,在研究公司理论上更有价值,而且对企业集团理论的发展也有巨大的促进意义。

集团公司主要分为三种类型。随着公司集团化进程的加快,集团公司的形成有不同的方式,由此在母子公司之间形成三种不同的关系结构:一是资本控制型。母公司通过资本运作,形成对子公司的控制,母子公司之间形成紧密的资本联结,子公司都是独立的法人,具有一定的规模。二是大型股份公司或上市公司。三是事业部型。集团的子公司规模较小,属于集团的事业部,负责不同领域的业务类型,受母公司的控制比较严格,没有太多的决策权。

(二) 中国集团公司的形成与发展

中国集团公司的发展有其特殊性和阶段性,最为突出的特点是,在我国,企业集团先于集团公司出现。在改革开放初期,由于政府认识到企业对经济的推动作用,推动经济横向联合、组建大型企业集团成为经济体制改革的重点,但当时还不提倡发展股份制,大多数企业集团都属于“拉郎配”,是由政府主导的经济联合。20世纪90年代中期,政府机构改革成为体制革新的重点,开始重视以资产为联结纽带及集团公司对成员企业控制的问题,但是,仍未明确发展企业集团与发展股份制的关系,只是出现了类似母子公司的集团核心企业和紧密层企业,并且各省市、部门大力扶持了一部分重点企业作为试点。90年代中期以后,深入推进现代企业制度建设,公司治理成为企业集团发展和变革的核心,集团公司开始得到大力发展。

中国集团公司的发展和组建大致有三种途径:一是某个企业通过自身的发展,不断建立子公司来扩大其业务范围,最终发展壮大而形成母子公司集团。这种集团公司的结构比较严谨,由于历史原因,公司可能与政府的产权没有划分清楚,但是集团公司内部的产权归属关系是非常明晰的,是比较典型的集团公司,但是从数量和规模上来说,它们还不是主流;二是在原先政府主管部门行政层次上直接转变而来的,成员间的关系主要以资产为纽带,以改变原先的行政领导关系;三是国家政府抽调一些资源组建的集团,也就是所谓的“拉郎配”,这种集团公司通常结构比较松散。在后两种类型的集团公司中,政府行政色彩的烙印比较明显,公司的集团化运作显得错综复杂,产权关系相对模糊。

中国集团公司正处于向纵深发展的阶段,在发展时期,大多数集团公司存在着许多共性的问题,如:产权关系不清,不按市场规则组建;公司治理结构不规范、不完善;没有建立规范的决策、执行、监督机制,激励和约束制度不规范、不健全;母子公司的管理体制不明确,集权和分权的关系不当;没有形成健全的战略、资产、财务、信息管理系统等。因此,

推行现代企业制度、规范公司治理结构应成为集团公司发展的主流。

二、公司战略与集团公司战略

(一) “战略”的概念

在我国,“战略”一词最初主要运用于军事领域。在《左传》和《史记》中已有“战略”的记载,春秋时代的《孙子兵法》就是著名的军事战略战术著作。“战”指战斗、战争,“略”指策略、谋略。战略在当时的词义就是作战的谋略和策划;在西方,战略一词源于希腊语“Strategos”,是指指挥军队的艺术和科学,随后法国人吉尔特和瑞士人约米尼分别在《战术通论》和《战争艺术》中提出了“战略”的概念,并将其充分运用到军事领域。

进入 20 世纪后,“战略”概念逐步被引入到企业管理领域。伴随人类社会的不断发展进步,战略一词逐渐被应用于军事以外的政治、经济、科技等领域,战略的本质含义演绎成为“泛指重大的、带有全局性的或决定全局的谋划”。20 世纪 30 年代切斯特·巴纳德首先将战略思想导入到管理中,在其 1938 年出版的《经理人员的职能》一书中,运用战略的思想对企业的物质、生物、个人和社会等方面的因素所构成的综合系统及其之间的相互联系与影响进行了分析。美国企业经营史学家钱德勒在其 1962 年出版的《战略与结构——工业企业史的考证》中也给出了经营战略的定义。但是,直到 1965 年美国学者 H. I. 安索夫(H. Igor Ansoff)的《企业战略》一书推出前,虽然战略一词已应用到企业经营管理之中,但是还没有形成系统的战略理论框架。安索夫的《企业战略》是“战略”在企业管理中应用和推广的真正起始点。

“战略”概念有广义和狭义之分。狭义的战略定义认为,企业的目的确定过程与战略制定过程虽然相互有联系,但它们是两个截然不同的过程。狭义战略定义观点的代表人物安索夫在《企业战略》中指出,企业战略是贯穿于企业经营与产品与市场之间的一条“共同经营主线”,决定着企业目前所从事的或者计划要从事的经营业务的基本性质。广义的战略概念包括企业的目的。美国哈佛大学商学院教授安德鲁斯(K. Andrews)认为,“战略是由目标、意图或目的,以及为达到这些目的而制定的主要方针和计划所组成的一种模式。这种模式决定了企业正在从事的或者应该从事的经营业务,以及决定了企业所属的或应该属于的经营类型”。美国学者霍弗(C. Hofer)和申德尔(D. Schendel)认为,“战略是企业目前的和计划的资源配置与环境相互作用的基本模式。该模式表明企业将如何实现自己的目标”。

(二) 公司战略与集团公司战略

1. 公司战略

公司战略从不同的角度和层次看,具有不同的解释。起初,公司战略表示公司所面临

的任何一个战略问题,人们用公司战略来描述决定公司目标、制定现实目标的原则与政策以及定义公司将要从事的业务范围的决策模式。随着时间的推移,人们逐渐把公司战略分成两个层面,即业务层面和公司层面的战略。业务层面的战略主要解决如何在一个具体的、可识别的市场上构建可持续竞争优势的问题;公司层面的战略则是指多元化经营公司的总体计划。这种区分导致了許多分别适用于不同层面战略的、价值重大的分析框架和技术的产生。但是,人们往往对这两个层面战略中相互重叠的许多重要领域不予重视,导致两个层面战略之间协调和整合的低效率。

哈佛商学院的大卫·J.科利斯和辛西娅·A.蒙哥马利认为,公司战略就是公司通过协调、配置或构建其在多个市场上的活动来创造价值的方式。这里的公司战略包含三个方面的内容:一是它特别强调把创造价值作为公司战略的最终目的;二是它强调公司市场活动的配置和构造的重要性;三是它强调公司如何管理和协调公司层次制度之中的活动和业务。英国的格里·约翰逊和凯万·斯科尔斯指出战略在组织内部的层次性,他们把战略分为三个层次:第一层是公司层战略,主要问题是关于组织的整个经营范围,从结构和财务的角度来考虑应该如何经营,怎样优化配置公司的资源。第二层是竞争战略或企业战略,主要涉及如何在市场中竞争,其主要问题是关心应开发哪些产品或服务,以及将其提供给哪些市场;关心其满足顾客的程度,以达到远期盈利能力、市场增长速度、提高效率等组织目标。第三层是经营层战略,主要关心企业的不同职能,如营销、融资和制造等如何为其他各级战略服务。

虽然公司战略的阐释不尽一致,但是其本质都是相同的。公司战略是公司最高管理层根据公司的宗旨和对公司内外部环境分析,确定公司的总目标和发展方向,组织公司的人力、财力、物力资源,实现公司总目标的谋划。公司战略有三个基本特征:①全局性。以公司的全局为研究对象来确定企业的总目标,规定企业的总体行为,谋求企业的整体发展;②长远性。公司战略的着眼点在于未来,目的是谋求公司的长远利益而不是短期的、眼前的利益;③层次性。一个公司的战略可以分为总体战略、经营战略和职能战略三个层次,三个层次的战略相互联系、相互协调配合,形成了公司的战略体系。

2. 集团公司战略

集团公司战略属于公司战略,但是有其更为明确的指向。集团公司战略就是在正确评价整个集团的要素资源、明确母子公司之间的协调关系以及对公司内外部环境分析预测的基础上,形成的谋求集团整体发展的母公司战略和具体的子公司战略的集合。集团公司或者母公司就是包括若干职能和参谋部门的公司总部,母公司负责制定公司级或者集团的战略决策,主要涉及集团公司的根本、长期的决策,这些决策主要与建立和管理资产组合有关;在母公司战略的前提下,子公司制定具体的生产经营战略,形成对母公司的支持,最终形成母公司战略和子公司战略相互协调的集团公司战略体系。

集团公司战略相对于一般公司战略而言,具有特殊性。①集团公司除制定公司总体

战略外,还需制定各职能领域、各事业部和子公司的战略,实行多元化经营的公司还须制定每一个经营领域的战略;②由于母公司对子公司的管理控制涉及地理和文化的差异、资源的分配与集中等矛盾,母公司对子公司的战略方面的管理协调与控制必然是纷繁复杂的;③由于集团公司经营范围和管理层次较多,围绕贯彻公司战略规划目标而采取的措施抓住系统的关键环节或关键要素,因而须有强大的信息反馈和分析系统的支持;④由于集团公司规模庞大,对职能领域和子公司的资源分配、对新领域的投资风险管理难度加大,对战略风险管理机制的要求更加严格。显然,集团公司的母公司战略也就是集团战略相当重要,对子公司生产经营的顺利进行和整个集团的长远发展起着决定性作用。

(三) 集团公司战略的发展阶段

1. 西方集团公司战略的发展阶段

集团公司的发展经历了不同的阶段,每个阶段都会面临不同的挑战和条件制约,集团公司总是在不断的挑战和创新中得到发展和提升。西方集团公司战略经历了以下五个发展阶段:①分部化战略阶段。第一次区分了公司级战略和经营战略,经营战略是分部的首要职责,而集团公司级战略是集团总部的职责。分部化的理论基础是分权,然而它没有解决集团公司如何实现增长的问题;②多元化战略阶段。多元化在20世纪60~70年代盛行。多元化战略的理论基础是通用管理技术和协同共用,但它没有解决集团公司如何进行资源配置的问题;③组合计划战略阶段。在多元化遇到问题时,集团公司需要在资源配置、目标建立和购并等方面更有选择性。组合计划技术成为公司战略的基础技术,成为公司平衡、盈利、增长、现金流量及实现整体目标的关键。组合计划技术的出现解决了集团公司进行资源配置的问题,然而它却不能解决多元化公司出现的经营绩效下降的问题;④公司或业务重组战略阶段。重组战略盛行于20世纪80年代,被认为是对过分多元化的纠正。通过减少层次、缩小规模、收缩业务或降低总部运作成本,从而增加股东的价值;⑤核心业务战略阶段。集团公司在选择行业组合时,不应该仅仅把行业进行简单的相加,而应该把行业组合作为竞争力的集合,必须保证组合中的每一部分都有利于公司核心竞争力的建立及发挥。20世纪90年代,定义核心业务或行业成为一个重要的问题,但核心竞争力并非在所有的行业中都可以保证产生价值增加的作用,此时集团公司战略的理论基础受到了新的挑战。

2. 我国集团公司战略的发展阶段

中国对集团公司战略的研究起步较晚,相对来说比较零散,没有形成体系。企业集团和集团公司的发展促使集团公司战略发展大致呈现出三个阶段:①萌芽阶段。这一阶段提出经济联合的概念。②多元化阶段。这一阶段提出企业集团的概念,主要引进国外关于企业集团的一些概念性的东西,其特征是不相关多元化盛行。③核心竞争力阶段。这一阶段许多企业的多元化战略遇到绩效问题,逐渐开始实施资源组合、公司重组、培育核

心竞争力等战略。

第二节 集团公司战略的类型

集团公司战略和一般公司战略相比,同一类型的战略表现出更多的复杂性和特殊性。从不同的角度和层次审视,集团公司战略有不同的类型。

一、从战略的层次性分析

从战略的层次性分析,集团公司战略可以分为总体战略、经营战略和职能战略三个层次,集团公司战略的不同层次之间的协调和整合十分重要。

(一) 公司总体战略

公司总体战略是集团公司战略总的行动纲领,是集团公司最高层次的战略。它根据企业目标的需要,选择企业可以从事的经营领域,合理地配置企业经营时所必需的资源,使各项经营业务相互协调和支持,换言之,总体战略包括公司的宗旨、公司资源的配置、公司的组织结构和形式、公司从事的行业以及有关公司命运的重大决策等一系列的基本要素。

公司总体战略的特点表现为:①全局性、整体性和长期性。全局性是指战略从企业全局出发,在分析与企业总体环境有关的机会与威胁,判断企业总体的优势和劣势以后,制定促进企业今后全面发展的战略;整体性是指战略是企业高层管理人员所制定的,又包含企业各职能部门、各子公司的利益,以及二者利益的协调;长期性是指战略所涉及的时间较长,考虑企业的长期利益和长远发展。②制定与推行企业总体战略的人员主要是高层管理人员。③总体战略与企业的组织形态有着密切关系。组织结构简单,经营业务和目标单一,总体战略往往就是企业经营战略;而企业组织结构的复杂性将会导致公司战略的复杂性和层次性。

集团公司的总体战略一般由母公司制定,目的是谋求整个集团的长远发展,主要包括:①集团公司应该进入什么行业或者说将自己的资源投入什么行业,重点支持什么行业;②集团公司应该进入多少行业;③集团公司应该采用什么方式实现行业进入,应采用什么样的组织结构,例如独资、控股、参股、合资或者战略联盟以及任免子公司的经理或有关人员等;④集团公司的资源应该如何在所进入的行业中进行分配以及建立什么样的公司文化等;⑤集团公司应该影响或者控制自己的子公司;⑥母公司或者公司总部还要面临恶性收购和股东的压力。

（二）经营战略

经营战略是在总体战略的制约下,为指导与管理具体经营单位的计划、行动而制定和实施的战略。具体地说,经营战略是在符合和保证实现企业使命的条件下,在充分利用环境存在的各种机会的基础上,确定企业同环境的关系,合理配置企业资源和调整组织结构,规定企业从事的事业范围、成长方向和竞争对策。

集团公司的经营战略就是具体的经营单位——子公司的战略,在母公司总体目标的制约下,子公司确定经营范围和发展规模,并为了实现竞争优势而有效地分配企业资源、调整组织结构,以进行生产、经营活动。经营战略涉及具体的业务层面的竞争,包括成本领先战略、差别化战略和集中化战略等多种类型。

（三）职能战略

职能战略是职能部门具体的战略计划,是为了贯彻、实施和支持总体战略与经营战略而在企业特定的职能领域制定的战略。集团公司职能战略的重点在于提高企业资源的利用效率,在总体战略和经营战略确定的情况下,公司的职能部门根据职能战略来支持和改进战略的实施,从而保证战略目标的实现。

职能战略涉及研究开发、生产作业、采购、物流运输、市场营销、财务会计和人力资源等各个职能部门,职能部门之间的相互协调和合理分配资源成为职能战略顺利实施的保证,职能战略作为经营战略的具体层次的延伸,能够对总体战略形成有力的支持,从而为实现集团公司整体目标打下基础。

集团公司的职能战略涉及整个集团,母公司和子公司的职能部门都参与集团战略的实施,母公司主要在财务部、人力资源部等主要职能部门规范集团的战略行为,子公司通过财务、人事、研发生产、营销等职能实施来支持母公司的总体战略,同时不断发展壮大自己,达到各级战略目标的顺利实现。

二、从属于行业不同发展阶段的战略选择分析

由于受所在行业性质和产品生命周期的影响,企业存在着生命周期,因而集团公司同样也要经历初生期、成长期、成熟期和衰退期的阶段性发展,不同的发展阶段有不同的战略选择。

（一）初生期战略

集团公司的成长初期,往往是大型单体企业向集团化的转型。子公司数量增加,公司获得快速成长。在经营上逐步走向集约化,产品经营向资本经营转化;在组织管理上开始出现复杂化,母子公司的组织结构对以往的单体化组织管理提出挑战。初生期的战略为