



卓越管理丛书

全球MBA核心教程
国际权威出版机构推荐
84个核心案例
经典分析权威阐释

公司战略

《财富》500强成功经典

CORPORATE STRATEGY

Richard Lynch 著

北京大学光华管理学院

周 焯 赵占波 张丽华 任 润 译
张一驰 审 校



云南大学出版社



公 司 战 略

(英) Richard Lynch 著

周 焯 赵占波 张丽华 任 润 译



A0962682

云南大学出版社
2001 • 昆明

图书在版编目 (CIP) 数据

公司战略/(英)林奇(Lynch, R.)著;周焯等译. - 昆明:云南大学出版社, 2001.9
书名原文: Corporate Strategion
ISBN 7-81068-325-X

I. 公... II. ①林... ②周... III. 公司-企业管理 IV. F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 061210 号

书 名: 公司战略
作 者: (英) Richard Lynch
译 者: 周 焯 赵占波 张丽华 任 润
责任编辑: 张丽华
出版发行: 云南大学出版社
地 址: 云南省昆明市翠湖北路 2 号 云南大学英华园 (650091)
电 话: (0871) 5031071
网 址: <http://www.yn.edu.cn/publish/index.htm>
E-mail: yupress@sina.com
印 装: 三河市印务有限公司
开 本: 787×1092mm 1/16
印 张: 60
字 数: 1219 千字
版 次: 2001 年 9 月第 1 版
印 次: 2001 年 9 月第 1 次印刷
印 数: 0001-6000 册
书 号: ISBN 7-81068-325-X/F·244
定 价: 98.00 元

版权所有, 翻印必究

与封面贴有云南大学出版社的激光防伪标签, 无标签者不得销售。

致读者

《卓越管理丛书》意在为企业界人士和学生、教师及研究者提供一个更为宽泛的阅读空间和更为新颖的题目，但主旨还在于拿来就用。因而所选的书基本上是一种实用管理工具书的概念，同时又加上一些教材，但都是与案例和教学参考书相配合的。这样就超越了单纯的学习和研究目的又能在实用之外顾及一些理论性的内容。这一方针将在今后更多的出版物中体现，所选的原著出版商名单也会大为增加。

谢谢各位关注《卓越管理丛书》，也欢迎多交流。我们的 E-mail 是：yupress@sina.com porticoinc@yahoo.com

编者

关于本书

本书努力寻求组织在未来的发展中所必须做出的一系列基本决策，以及如何识别、评估和实施这些决策。它的基本主题不仅需要做出战略决策的理性方法，而且还要考虑到这些决策创造性的一面。

本书的第二版不仅保留了上述特色，而且又增加了七方面新的内容：战略历史、基于资源的观点、知识、博弈论、领导、动态的战略和全球化。接下来将简要介绍这些新增的内容。

目标

本书的目的就是提供一个清晰的、结构良好的以及有趣的公司战略。涉及的组织不仅包括私有部门，还包括公有部门。本书特色即采用了标准化格式设计，它不仅包含有关公司战略的主要方面，而且对于那些希望做更深研究的读者来说，还提供了大量的详细资料。

更多的特色涉及：

- 内容全面覆盖了公司战略的主要学习领域。例如，组织中不同职能部门以及一些重要领域，如革新战略、知识战略和技术战略都得到了重视。
- 提出了公司战略在实践中可能遇到的有争议的问题，也考虑到公司在运作过程中可能需作出的妥协以及所面临的约束。每章都有案例研究，这样的安排不仅可以进一步说明公司战略原则，还为小组或班级讨论提供了资料。另外，还涉及到了领导和道德问题。
- 通过制定成功的公司战略，协助组织为其资产增值。在公司所拥有的资源以及所面临的约束条件下寻求实践中最有效的战略是本书不变的主题。
- 探求制定公司战略的两种途径：理性方法和创造性方法。本书认为对于理性化公司战略的发展来说，古典方法需要补充更多的新观念。知识和革新得到了重视。
- 激励和评估重要理论时，尤其要考虑它们在组织中的实际作用。许多先进的观念往往一经提出就会得到大量的抨击。但同时也激励读者去认真考虑这些问题。

- 概述了公司战略的国际性含义。本书中的很多案例都是从国际视角分析，大部分章节都有一个研究国际性战略问题的独立部分。另外，还新增加了全球化一章。

谁应当学习本书？

本书是一本有关学生学习公司战略的入门之作。

- 商业学习、独立选修以及其他课题的大学生将会发现本书的主题有良好的结构。通过学习能够找到解决问题的途径。另外，本书的学习不要求读者有更多的知识。
- MBA 学生将会发现实际讨论和理论知识同样重要。在学习本书过程中，他们还能够把所学的知识和经验联系起来。
- 研究生将会发现内容丰富的理论，通过把批评性的建议与其环境相联系，将为他们思考战略问题时提供一个有利的工具。

另外，本书还将引起那些参与制定和实施公司战略的中层和高层管理者的兴趣。本书案例详尽、结构化和全面的特点为在实际中应用提供了有益的纲要。

本书特色

二模型结构

一些年以来，在学习公司战略应当采取那种方法上存在分歧。理性模型——战略方案、战略筛选和战略实施——遭到了那些基于更多创新内容战略支持者的批评。本书假定他们之间缺乏分歧，因而同时利用了这两种方法。它们都被看作对形成最佳公司战略是有贡献的：同一战略的两个方面。

标准化结构

本书的主题可以看作按章节顺序难度逐渐增加。读者还可以通过仅仅选择学习一些章节而不失为一完整的课程。这样做的目的就是为那些要求“特需知识”的读者提供一个可行的途径。关于结构更加详尽的说明将在本部分“如何利用本书”中介绍。

清晰的章节结构

本书每一章都遵循这样的模式：学习目标；简短介绍；首次案例研究；与课文中理论有关的再次案例研究；重要战略原则摘要；可能与各章内相关的阅读材料；章节摘要；复习和讨论问题；推荐相关的进一步阅读资料；战略训练；注释与参考文献。为了方便读者学习，本书在末尾还提供了术语表。

针对性案例资料

本书的案例超过了 80 个。每一章节案例的编写或采用都是根据各章节所试图解决的战略问题设计。与其他有关战略教材不同的是，本书设有综合案例，这种案例读者可以在其他地方轻松获得。本书案例是为那些较大班级进行短时间讨论设计的，这种方式在许多学院很流行。因此，这些案例都设计的较短且是针对各章问题的。本书第二版采用了最新的案例。

关键战略原则和章节摘要

为了便于读者学习和理解，各章中随时穿插以关键战略原则为标题的主要学习重点。此外，在各章末尾还有综合摘要。

国际视角

贯穿本书的国际战略问题覆盖的范围极其广泛。为了便于教与学，每章的末尾一般都总结了国际性理论，每章中随时会涉及到案例等。此外，本书还新增全球化战略一章。

精选了供进一步阅读的材料

每一章（第 5 部分除外）末尾都精选了阅读材料，这是为了说明存在与文中战略方针相异或相似的观点。另外，每章都设计了与文中内容有关的供进一步阅读的书目。目的就是鼓励学生进一步研究问题和为完成科研课题、履行职责以及专题论文做一些准备。

战略训练

每一章末尾都有供参考的战略训练，它是基于文中涉及到的内容。这里还有一个对当前战略问题的评论。另外，战略训练是以从网上获得的信息为出发点。

本书的一个重要特色是保留了从 FINANCIAL TIME 中的节选。FINANCIAL
慷慨的允许本书重新安排这些内容，但这些节选的版权还属于 FINANCIAL



授课指导

本书包括对每章内容的简短评论、案例评价等，这对于采用本书作教材的教师来说，是很必要的。

互联网

通过访问公司战略同伴网站 www.booksites.net/lynch，可以发现一些对老师和学生有益的资料：

4 公司战略

对于学生

- 提供了对你学习有帮助的学习资料
- 每章都有 15 到 20 个 MCQs
- 网站上文章目录和公司目录是一致的
- 附加的案例研究
- 为读者自学提供了问题讨论的机会
- 推荐了一些重要的阅读资料

对于老师

- 教学资料设计在一个安全且有密码保护的站点
- 案例及时更新
- 推荐了教学方式
- 仅仅与为老师准备的资料有关
- 章节摘要
- 可供下载的 OHPS, 一个教学手册以及 MCQs。

此外：这个及时更新的网站还包括战略管理专家的生平介绍、术语表、教学大纲以及还有搜索和电子邮件功能。

第二版中新增的内容

在本书第一版获得了巨大的成功和积极的评价后（感谢大家！），对于是否改编这本书存在争论。然而，随着许多肯定性评价的出现，这些问题的争论有了以下进展：

- 贯穿本书始终一直强调附加值和可持续竞争优势的重要性
- 第 1 章论述了如何形成“好”战略
- 第 2 章回顾了战略历史
- 第 3 章分析了合作战略
- 第 6 章提出了有关战略基于资源的观点
- 第 10 章讨论了领导、展望和道德
- 第 11 章讨论了知识、革新和技术
- 在第 10 章、第 11 章和第 12 章中都突出强调了组织目标的重要性
- 第 13、14 章探求了战略的内容、背景以及过程方面的问题
- 第 15 章关注的是博弈论和战略谈判
- 第 19 章论述了国际化战略和全球化战略
- 第 20 章提出了战略的动态性

为了平衡本书的结构，更好的探讨‘战略实施’问题，最大的改动就是缩短了有关‘战略方案’的章节。另外，为了使内容更加流畅，其他的章节也有一些相应

的调整。例如，有关政府战略部分。

此外，所有的案例都是根据最新的信息更新。大约一半左右的案例是全新的或者做了相当大的改动。所有这些案例都非常重视小型、中型企业以及具有全球化战略的大企业。

关于作者

理查德·林奇曾在 NMIST、LEEDS 大学和伦敦商学院学习，然后在一些非常著名的大企业像 J Walter Thompson, Kraft Jacobs Suchard 和多格蒂斯皮勒公司工作了 20 多年，他从事市场营销和公司战略方面的工作。20 世纪 80 年代初，在创建他自己的有关欧洲和国际化战略专业咨询公司之前，他曾是两个公共组织的董事。到了 20 世纪 90 年代，他开始参与高等教育。理查德·林奇已经写了四本有关国际市场营销和战略管理方面的著作。

致 谢

第一版

本书第一版的编写从 Pitman 出版公司组织的评论家论坛中受益非浅。他们是：Drs Robert Bood, Vakgroep Bedrijfseconomie, Faculty of Economics, Gronigen University; Stuart Bowie, Bristol Business School, University of the west of England; Ms Maria Brouwer, Department of Economics, Amsterdam University; Bruce Lloyd, Head of Strategy, Business School, South Bank University; Professor Bente R Lowendahl, Department of Strategy and Business History, Norwegian School of Management, Brighton University; Dr Martyn Pitt, School of Management, Bath University; Professor Louis Printz, Department of Organisation and Management, Aarhus School of Business, Denmark; Professor Dr Jacob de Smit, Faculteit der Bedrijfskunde, Erasmus University, Rotterdam; and Bill Ramsay, Associate Fellow, Templeton College, Oxford.

此外，还有一些人为本书的出版做出了重要贡献：Dr Richard Gregson and Richard Cawley, European Business School, London; Professor Colin Haslam, Royal Holloway College, University of London; Dr Carol Vielba and Dr David Edelshtain, City University Business School, London; Adrian Haberberg, University of Westminster, London; Professor Kazem Chaharbaghi, University of East London; Laurie Mullins, University of Portsmouth; and Val Lencioni and Dr Dennis Barker, Middlesex University Business School. 我还非常感激 Middlesex University 使我有时间编写了本书的部分内容。

在涉足高等教育事业之后，我曾经在英国东南部、新加坡以及其他一些大学演讲。书中涉及的观点和案例都得益于这些讨论和挑战以及这段时期的许多学生都为本书的出版做出了重要的贡献，我非常感激他们。

书中提供了大量真实的案例，这得益于我能够从许多公司获得大量资料。在这里我尤其要感谢伊莱克斯公司，Stora AB，福特汽车公司和瑞典滚珠轴承公司。我还非常感激金融时报允许我从中转载大量文章以作为本书的案例研究资料。还有许多作者和公司允许我摘录他们的劳动成果；书中基本上都提到了他们。

注意到第 14 章中的案例研究是关于两个公司的，欧洲冷冻食品公司和 Refrigeror。这两个名字纯粹是为了案例研究而虚构的。制冷行业或其他行业中可能存在与它们

相同或类似的公司名称，这纯属巧合。案例中提到的数据是从真实案例中获得的，但出于保密考虑并没有提到这些公司。

如果没有 Pearson Education 的编辑部的鼓励和支持本书的第一版根本不可能与读者见面。他们的专业技能、经验以及知识的价值是无法衡量的。我感谢早期 Catriona King 以及后来 Stuart Hay 提供的大量帮助，还有 Simon Lake 和 Mark Allion。Elizabeth Tarrant 在本书的编辑过程中做了大量的工作，Colin Reed 制作了精美的设计以及 Helen Beltran 很好的修改了本书的内容。最后，Penelope Woolf 提供了基础性的指导并赞同本书的结构和内容。我感谢他们所作出的努力。

本书的历史可以追溯到许多年以前，包括作者做为管理者和咨询家 30 年以来的经历。对于这些年来我的许多同事来说，我非常感谢从他们那里获得的经验和教训。

第二版

本书第二版得益于对第一版做出贡献的人们：上面已经提到他们。此外，出版商又为本书第二版重新组织了评论家论坛，本书从他们的慷慨指导下受益匪浅。他们是：Greet Asselburgh, Management Department, RUCA Antwerpen; Peter Berends, Faculty of Economics and Business School; Steven Henderson, Southampton Institute; Tom Lawton, Royal Holloway, University of London; Judy Slinn, Oxford Brookes University。

除了上述这两版中提到名字的人之外，还有一些人对本版的发行做出了重大贡献：对本书部分内容提出建议的许多学生；伦敦商学院的 Harold Rose 教授和院长 John Quelch 教授；Middlesex University Business School 的 Roger Lazenby；Gerry Scullion, Ulster University；1999 年年初由金融时报组织的公司战略研讨会的与会者；出版商针对本书第一版进行的学术调查活动而没有留下姓名的参与者；John Meehan 以及他在 Liverpool John Moores University 组织的一个学生团体。John 除了对本书提出建议外还负责与本书内容有关的网站工作，这些都是我要特别感谢的。

许多公司和组织都允许本书引用他们的资料，书中将分别对此致谢。

重要的是，应该认识到为了使本书第二版如期发行出版商 Pearson Education 所做出的巨大努力。在教育出版物方面他们一直遵循高质量的原则，这是本书获得成功的关键因素。他们在战略管理沟通和研究方面的重要资源是本书第二版得以顺利完成的保证。另外，除第一版中提到的人名之外，我尤其要感谢早期 Jane Powell 和 Beth Barber 的指导和建议。还有最近 Sadie McClelland 和 Jacqueline Senior 一直扮演这样的角色并提出了许多解决问题的思路。我还要感谢在 Harlow 时大卫·哈里森出色的编辑工作。

最后，我还要感谢我的两个侄子：帮助我处理计算机软件的沙里亚蒂·林奇和负责计算机硬件的斯蒂芬·林奇。没有他们两个以及所有其他人的帮助，本书的第二版就不可能顺利与您见面。

如何利用本书

公司战略涉及到组织的各个方面，因此，学习公司战略将是一个枯燥而花费时间的过程。本书试图引导读者从公司战略早期的发展开始学习。读者可以按章节顺序逐步学习，也可以选择一些关键章节学习。这些内容将为读者提供公司战略概述以及说明不同领域之间存在着何种关联。如果想进一步了解关键内容，请阅读相关章节。

关键章节	相关章节
第 1 部分 第 1 章	第 2 章
第 2 部分 第 3 章	第 4 章和第 5 章
第 3 部分 第 6 章	第 7 章、第 8 章和第 9 章
第 4 部分 第 10 章、第 11 章和第 12 章	无相关章节；各章都重要
第 5 部分 第 13 章、第 14 章和第 15 章	第 16 章
第 6 部分 第 17 章和第 21 章	第 18 章、第 19 章、第 20 章和第 22 章

选择关键章节可能适合于 12 周的标准化课时教学。包括所有相关章节内容的学习可能适合于两个学期的教学计划。

由于对公司战略应该包括那些内容没能达成一致意见，从而使其变得复杂起来。在深入研究本书之前，有必要首先掌握两种主要战略方法——常规性战略方法

和自发性战略方法，这在第1章中都有所概述。考虑到本书后边将广泛讨论这些方法，因此在学习后边内容时，应当先学习第1章。如果在学习这两种方法时存在困难，那么你可以参考第2章中的详细介绍。

每章都遵循同一格式

- 学习目标 and 导论。这个摘要包括了各章的主要内容，并且对于应该学习什么内容做好准备。
- 公开的案例。这主要是为了强调各章涉及到的关键战略问题，并且为继续研究战略问题提供实例。因此，这些案例值得思考，你还可以利用案例中的问题来检验你是否真正理解了案例。一旦学完了每章的内容，你就可以分析各章的案例。
- 关键战略原则。每章都要探求公司战略的某一方面，并且都有这些对主要内容的简述。这样的安排对于你检查自己对文中内容的理解和以后复习很有帮助。
- 评论。在介绍了主要战略理论框架之后，这里将以评论为题说明一些与该章主题有关的在理论或实践中所面临的困难。这部分中所提出的观点是存在争论的，这样做是为了让读者去思考有关的问题。如果你赞同我所提出的每一个观点，那么对我来说就是莫大的失败！
- 后期案例研究。这里设计了更深一层的例子并且提出了更多的战略问题。这些问题是值得去研究的。
- 每章末的问题。其中一些问题是为了检验你对从文中所学内容的理解程度，另外一些可能涉及相关问题，解决它们就要求你研究各章中提到的参考文献和参考提供的阅读材料。一些问题鼓励你把从中学到的知识与自身的经验联系起来，如分析社会和组织外部环境都可以利用各章提出的观念。你还可以把所学的知识与自己或亲戚朋友的工作经验相联系。所有这些都将提高你的洞察力并且帮助你研究公司战略所面临的现实以及理论问题。
- 战略训练。每一章末尾都推荐了一个可供进一步研究的论题。你可以从网上获得对开展研究所必须的数据，你的老师将告诉你有关获得这些数据的详细信息。
- 进一步阅读。这是为了帮助你如何写文章和做专题论文。该部分的参考文献尽量安排一些主要期刊和书籍，这样做的目的是为了让你尽可能掌握研究过程。

目 录

案例研究目录	14
--------	----

关于本书	1
------	---

致谢	7
----	---

如何利用本书	9
--------	---

第 1 部分 前言 1

第 1 章 公司战略	4
------------	---

第 2 章 理论与实践回顾	40
---------------	----

第 2 部分 环境分析 91

第 3 章 环境分析——基础	94
----------------	----

第 4 章 市场和竞争者分析	140
----------------	-----

第 5 章 顾客分析	185
------------	-----

第 3 部分 资源分析 230

第 6 章 资源分析——基础	233
----------------	-----

第 7 章 人力资源分析	285
--------------	-----

第 8 章 财务资源分析	327
--------------	-----

第 9 章 运营资源分析	372
--------------	-----

第 4 部分 组织目标 411

第 10 章 目标被远景、领导及道德规范所影响	414
-------------------------	-----

第 11 章 源于知识、技术和创新的组织目标	453
------------------------	-----

第 12 章 通过使命和任务传达的组织目标	495
-----------------------	-----

第 5 部分 战略制定 531

第 13 章 战略方案的得出：分析步骤	534
---------------------	-----

第 14 章 战略评估和发展：常规性过程	583
----------------------	-----

第 15 章 寻找前进的战略路径	629
------------------	-----

2 公司战略

第 16 章	战略、结构和风格	670
--------	----------	-----

第 6 部分 实施过程 707

第 17 章	资源分配、战略计划与控制	710
--------	--------------	-----

第 18 章	组织结构与人员问题	749
--------	-----------	-----

第 19 章	国际扩张与全球战略	778
--------	-----------	-----

第 20 章	战略形成的动态性	826
--------	----------	-----

第 21 章	管理战略变革	857
--------	--------	-----

第 22 章	建立一体化公司战略	896
--------	-----------	-----

术语表	920
-----	-----

详细目录

案例研究目录	14
关于本书	1
致谢	7
如何利用本书	9

第 1 部分 前言 1

第 1 章 公司战略	4
导论	5
案例 1	6
1.1 什么是公司战略	7
1.2 公司战略为何重要	16
1.3 公司战略核心领域	17
1.4 过程、内容和背景	20
1.5 过程：连接战略的三个核心领域	21
1.6 什么构成“好”战略	26
1.7 公共部门和非盈利性组织中的战略	28
1.8 国际视角的公司战略	29
阅读材料	35
摘要	36
问题	37
战略训练	38
进一步阅读	38
注释与参考文献	38

第 2 章 理论与实践回顾	40
导论	41
案例 2	41
2.1 战略历史	42

4 公司战略

2.2 实践中常规性公司战略	47
2.3 实践中的自发性公司战略	53
2.4 公司战略的常规理论	59
2.5 公司战略的自发性理论	67
2.6 战略历史——罗斯和钱德勒的贡献	75
阅读材料	80
摘要	82
问题	83
战略训练	84
进一步阅读	85
注释与参考文献	85

第2部分 环境分析 91

第3章 环境分析——基础 94

导论	95
案例3	96
3.1 探索环境	98
3.2 战略环境的考虑	101
3.3 一般环境分析	103
3.4 分析市场增长率	106
3.5 行业中成功关键要素	116
3.6 分析行业竞争环境——波特的贡献	118
3.7 合作环境分析	125
3.8 直接竞争者分析	128
3.9 顾客分析和市场细分	130
3.10 结论	133
阅读材料	135
摘要	136
问题	137
战略训练	137
进一步阅读	138
注释与参考文献	138

第4章 市场和竞争者分析 140

导论	141
----	-----