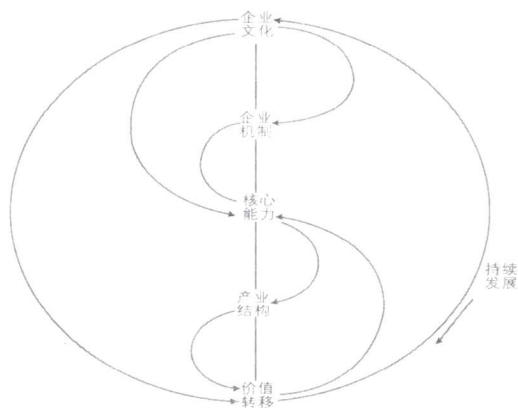


# 公司发展战略

## 企业的资源与范围

CORPORATE DEVELOPING STRATEGY  
RESOURCES AND SCOPE OF FIRM

邱国栋/著



人民出版社

# 公司发展战略

## ——企业的资源与范围

邱国栋/著

人 民 出 版 社

责任编辑：姚劲华

装帧设计：鼎盛怡园

### 图书在版编目 (CIP) 数据

公司发展战略 / 邱国栋 著. - 北京：人民出版社，2005.12

ISBN 7-01-005301-4

I. 公… II. 邱… III. 公司—经济发展战略—研究 IV. F276.6  
中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 153143 号

## 公司发展战略

GONGSI FAZHAN ZHANLÜE

邱国栋 著

人民出版社 出版发行

(100706 北京朝阳门内大街 166 号)

北京瑞古冠中印刷厂印刷 新华书店经销

2005 年 12 月第 1 版 2005 年 12 月北京第 1 次印刷

开本：880 毫米 × 1230 毫米 1/32 印张：11.625

字数：300 千字 印数：1—5000 册

ISBN 7-01-005301-4 定价：28.00 元

邮购地址 100706 北京朝阳门内大街 166 号

人民东方图书销售中心 电话 (010) 65122524 65250042



## 作者简介

邱国栋，山东人。先后在黑龙江大学、辽宁大学和北京大学学习经济学专业和企业管 理专业，1998年 获博士学位。现任东北财经大学教授，博士生导师， 副院长。大连市政协委员，中国管理科学研究院特约 研究员。曾任一家中外合资企业的中层和高层经理， 专职企业的经营与管理工作，积累了许多实践经验。 曾在深圳、沈阳、青岛、北京、香港和大连等地为企 业高层经理或管理专业研究生做过“公司发展战略” 和“管理变革与创新”等专题讲座。在企业组织、企 业智力资本和公司发展战略等领域有许多研究成果。 已在《经济学动态》、《中国工业经济》、《中国软 科学》、《中国管理科学》、《经济管理—新管理》、 《世界经济》、《改革》和《管理现代化》等学术刊 物上发表专业论文百余篇。在经济科学等出版社出版 《当代企业组织研究——管理变革与创新》等著作五 部。完成多项国家社科基金、辽宁省社科基金、辽宁 省教育厅和企业的研究课题。

# 目 录

第1章 导论 .....	(1)
1.1 公司为什么需要战略 .....	(1)
1.2 战略谋划的三种思路 .....	(8)
1.3 公司发展战略的框架 .....	(9)
案例:CSO 在金碟登场——军师领唱战略管理 .....	(11)

## 上篇 公司发展

第2章 发展环境 .....	(17)
2.1 环境的三维界定 .....	(17)
2.2 企业的两种环境 .....	(19)
2.2.1 PEST—公共环境 .....	(20)
2.2.2 CIVI—运营环境 .....	(23)
2.3 SWOT 分析框架 .....	(28)
2.3.1 SWOT“十字架” .....	(28)
2.3.2 SWOT 检核分析 .....	(29)
2.3.3 SWOT 案例分析 .....	(30)

<b>第3章 发展阶段</b> .....	(34)
3.1 一般性发展阶段 .....	(34)
3.1.1 产品经营 .....	(35)
3.1.2 资本经营 .....	(38)
3.1.3 品牌经营 .....	(44)
3.2 全球性发展阶段 .....	(48)
3.2.1 国际化经营 .....	(48)
3.2.2 跨国经营 .....	(50)
<b>第4章 持续发展</b> .....	(52)
4.1 持续发展的问题与因素 .....	(52)
4.2 核心能力——生命源泉 .....	(57)
4.3 产业结构——发展空间 .....	(58)
4.4 价值转移——新增长点 .....	(60)
4.5 企业文化——学习至上 .....	(62)
4.6 企业机制——动力机体 .....	(66)
案例:方正发展的五道坎 .....	(69)

## 下篇 公司战略

<b>第5章 扩张战略</b> .....	(85)
5.1 密集型战略 .....	(87)
5.1.1 市场渗透 .....	(88)
5.1.2 产品发展 .....	(89)
5.1.3 市场发展 .....	(91)

5.1.4 密集型战略组合 .....	(92)
案例:娃哈哈集团的密集型战略 .....	(93)
5.2 一体化战略 .....	(96)
5.2.1 一体化的理论原则 .....	(97)
5.2.2 一体化的途径 .....	(99)
5.2.3 一体化经济性 .....	(100)
5.2.4 实现价值联系 .....	(102)
案例:利用核心能力进行企业并购 .....	(106)
5.3 多角化战略 .....	(110)
5.3.1 多角化意义与误区 .....	(111)
5.3.2 多角化的理论基础 .....	(113)
5.3.3 产品组合战略 .....	(114)
5.3.4 如何实施多角化战略 .....	(121)
案例:海尔的多角化战略 .....	(123)
5.4 品牌扩张战略 .....	(125)
5.4.1 品牌延伸 .....	(126)
5.4.2 多牌化 .....	(133)
案例:宝洁公司与欧莱雅集团的多牌化比较 .....	(137)
<b>第6章 定制战略 .....</b>	<b>(140)</b>
6.1 定制化:通用战略补充 .....	(140)
6.2 大规模定制——新竞争模式 .....	(141)
6.3 大规模定制的均衡 .....	(144)
6.4 规模定制的经营模式 .....	(146)
6.5 定制化战略应注意的问题 .....	(147)
案例:戴尔公司的定制战略 .....	(149)

<b>第7章 协同战略</b> .....	(153)
7.1 协同战略的产生与发展 .....	(155)
7.2 协同效应的存在形式 .....	(157)
7.2.1 协同效应的共用效果 .....	(157)
7.2.2 协同效应的互补效果 .....	(158)
7.3 协同的分类 .....	(160)
7.3.1 经营协同 .....	(160)
7.3.2 管理协同 .....	(164)
7.4 协同战略的实现 .....	(167)
7.4.1 再造业务流程 .....	(168)
7.4.2 建立学习型组织 .....	(172)
7.5 总结 .....	(173)
案例:百事可乐的协同经验分析 .....	(175)
<b>第8章 竞争战略</b> .....	(180)
8.1 产业竞争 .....	(180)
8.1.1 产业进入障碍 .....	(181)
8.1.2 产业退出障碍 .....	(182)
8.1.3 产业内部的移动障碍 .....	(183)
8.1.4 战略集团分布与移动 .....	(184)
8.2 通用战略 .....	(187)
8.2.1 成本领先 .....	(187)
案例:广东格兰仕——成本领先战略的典范 .....	(195)
8.2.2 别具一格 .....	(198)
案例:海尔差别化战略分析 .....	(206)
8.2.3 集中一点 .....	(211)
案例:“面点王”执深圳中式快餐之牛耳 .....	(213)



8.2.4	夹在中间	(215)
8.2.5	低成本与差别化的融合	(216)
8.3	多点竞争战略	(219)
8.3.1	多点竞争战略的提出	(220)
8.3.2	研究概况	(221)
8.3.3	基本模型	(222)
8.3.4	多点竞争战略的具体应用	(224)
8.4	竞争中的博弈策略	(228)
8.4.1	摆脱“囚徒困境”	(230)
8.4.2	改变游戏	(234)
<b>第9章</b>	<b>合作战略</b>	<b>(238)</b>
9.1	中间组织	(239)
9.1.1	中间组织理论	(239)
9.1.2	中间组织特点	(244)
9.1.3	中间组织运作	(246)
9.2	生产领导体系	(256)
9.2.1	生产协作原因	(256)
9.2.2	下包运作模式	(259)
9.3	管理外延式合作	(261)
9.3.1	虚拟企业形态	(261)
9.3.2	管理外延模式	(263)
9.4	业务外包式合作	(265)
9.4.1	业务外包意义	(265)
9.4.2	业务外包模式	(269)
9.5	汽车产业的合作模式	(271)
9.5.1	汽车产业组织问题	(272)
9.5.2	汽车产业结构问题	(276)

9.5.3	产业外部机会与威胁 .....	(278)
9.5.4	中外汽车产业的合作特点 .....	(280)
9.5.5	汽车产业的协作体系构架 .....	(285)
<b>第10章</b>	<b>创新战略 .....</b>	<b>(293)</b>
10.1	企业创新概述 .....	(293)
10.1.1	企业创新内涵 .....	(294)
10.1.2	创新的内在规定性 .....	(296)
10.1.3	创新模型的演变 .....	(300)
10.1.4	创新主体——企业的优势 .....	(302)
10.1.5	企业创新与企业家精神 .....	(304)
10.1.6	企业需要创新 .....	(307)
10.1.7	创新三维分析 .....	(310)
10.2	技术创新战略 .....	(313)
10.2.1	技术创新的市场导向 .....	(314)
10.2.2	技术创新模式的选择 .....	(315)
10.3	组织创新战略 .....	(320)
10.4	市场创新战略 .....	(326)
10.4.1	市场创新的运作模式 .....	(326)
10.4.2	市场创新模式的选择 .....	(330)
10.4.3	市场创新的方法 .....	(332)
10.5	结论 .....	(335)
	案例:锦程经验:一种创新发展模式 .....	(336)
	案例:宝钢技术创新战略 .....	(345)
	<b>参考文献 .....</b>	<b>(351)</b>
	<b>后记 .....</b>	<b>(363)</b>

# 第 1 章 导 论

## 1.1 公司为什么需要战略

在顾客越来越有主动权、科学技术进步越来越快和企业之间竞争越来越激烈的当今时代，要想使企业获得持久的生存与发展，无论学术界还是实业界，都不能不认为“做企业就是做学问”。经营之道或经营哲学是不应该被企业家或经营者忽视的一种企业资源。

经营一词只适用于企业，不能用于其他单位或机构（除口语之外）。经营活动是企业目标与外部环境达成一致的各项活动，比如市场调查、投资决策、产品设计、产品促销、产品改进、产品定价、售后服务等活动。美国学者一般认为，管理大于经营，而日本学者一般认为，经营大于管理。在中国 20 世纪 90 年代以前，学术界注重对生产性企业的研究，故一般认为“企业管理 = 生产管理 + 经营管理”。就这个“等式”，我们可以作两点简单的逻辑推理：①在卖方市场条件下，是以生产管理为中心。在买方市场条件下，应以经营管理为中心。显然，当代全球的企业普遍都处于买方市场条件下的经济环境中，经营管理的中心地位是不容置疑的。②如果经营决策是正确的，那么生产管理效率越高，企业收益就越大。相反，如果经营决策是错误的（如市场定位错误等决策），那么生产管理效率越高，企业损失就越大（如产品积压等

现象)。因而，我们可以得出这样的结论：管理的重心在经营，经营的中心是决策。这里的决策是经营决策，也就是战略决策。

20世纪90年代以后，在国内教科书中，对于企业管理涵义基本上有了个共识，即作业管理 ≤ 运营管理 ≤ 战略管理 ≤ 企业管理，前三者之间的关系如图1-1所示。在经济学中，“长期”与“短期”的涵义与通常的涵义是有区别的，即长短指的不一定是日历时间，或者说长短非日历时间。所谓的“短期”状态，是指不是所有的投入要素都变化，即有一部分要素固定不变（比如一个企业或一个项目处在运营期间）。如果所有的要素都变化，那么就是处在“长期”状态。这里的“短期投入”和“短期产出”实际上是有一部分要素固定不变的运营期间。“未来投入”和“未来产出”指的就是企业处于长期状态，即原来固定的要素也要进行调整。这种调整是企业战略层面的管理或决策，例如一栋教学大楼，在日常的教学使用时期，对管理部门来说，就是大楼处于运营管理期间，但如果要改建或扩建，那就属于战略问题了。

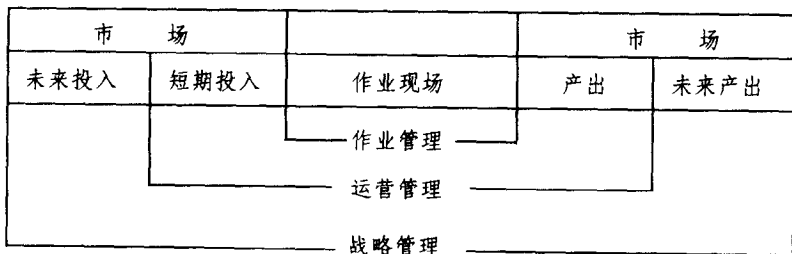


图1-1 作业管理—运营管理—战略管理的关系

明茨伯格(H. Mintzberg)提出“5P”的战略涵义。Plan，即战略是一种计划——一种有预先安排的行动或规划。Ploy，即战略是一种计策——战胜竞争对手或取得成功的一种手段或对策。如“田忌赛马”的典故，迈克尔·波特(M. Porter)在《竞争战

略》一书中提出的“提前宣告”和“交叉回避”等。Pattern，即战略是一种模式——是在实践经验中摸索出来的成功或有效的做法，或者说是一种能够实现企业发展或取得市场竞争优势的经营定式。Position，即战略是一种定位——企业设计与确定自己在产业结构或市场结构中的“生存之地”。如红高粱紧跟麦当劳的定位例子，即麦当劳在哪里，红高粱就建在哪里。其失败的教训是：“知名度可以速成，但名牌不可以速成。”Perspective，即战略是一种观念——强调企业家或经营者的思维和创新意识。在战略方案的“概念—成型—执行”过程这个链条上，最初始是一种观念的形成，最终变成一种能为企业创造价值的“商业模式”。当然不是各种各样的观念都是可取的，只是那些有道理的或有生值能量的观念（一种理念），才能导致一个能使企业成功的战略思路。比如德国的宝马公司，在20世纪60年代以前（二次大战以后），主要产品线或者说它的主营产业是摩托车赛车和汽车赛车，曾一度处于严重亏损状态，负债累累。只有到了60—70年代，公司管理团队才强烈地达成了一种新的共识，即追求豪华和优异。因而，宝马公司才有了后来的发展，才有了今天全球最响亮的汽车品牌。一种固定的思维和观念，往往在推动了企业的一段成长与发展之后，却又可能阻碍企业的再继续发展。因此，在经营者持续经营的情况下，一贯的定型思维和观念恰恰成为阻碍企业继续发展的一种瓶颈障碍。就国内外教科书中对战略涵义的各种表述，经比较和归纳，可以概括为：战略是为了企业的长期生存与发展（包括持续发展），对经营方向、经营目标、经营方针和实施步骤等作出长期性、全局性和系统性的谋划。这种谋划过程也应该是讨论和研究战略“5P”的过程，即与战略“5P”的内容融合在一起，只不过是不同的表述方式来揭示和明示战略的实质或核心而已。

战略谋划与设计是对企业的今天与明天统一的系统思考。经营者应该量物宜长、放物宜远，站在战略的高度去思考问题，以

图达成企业内部资源、经营目标与外部环境的动态平衡。不是长期性的考量、谋划与设计，就不是战略，不经过有效系统思考的战略，可能不是能够使企业成功或不败的一个方案。企业战略决策需要系统思考的思维模式，即要求战略决策者把事物看做一个系统，而且要去发现元素或子系统之间的相互作用（关联关系），能够把它们联系起来思考问题。古人云：“不谋万事者，不足以谋一事；不谋全局者，不足以谋一域。”有一个故事能够帮助我们理解在决策过程中进行系统思考的重要性。有一个水塘是青蛙游戏的环境，水塘里有一种生物——睡莲。一天水塘里流进了一点刺激睡莲生长的污染物，它使睡莲每隔 24 小时生长一倍。青蛙有一种阻止睡莲生长的办法，但需要准备 10 天时间。如果睡莲 50 天覆盖整个水塘，那么在第 40 天时青蛙必须开始行动。我们能够推断，第 49 天结束时水塘将被覆盖掉一半，即覆盖  $1/2$ 。由此推之，第 48 天覆盖整个水塘的  $1/4$ ……第 40 天覆盖整个水塘的  $(1/2)^{10} = 0.00098$ ，这是一个非常小的数字。也就是说在覆盖面还不到千分之一的时候，青蛙就必须开始采取行动。按照系统思考的观点，指数级增长是所有“增强回路”的自然行为。所以我们得到的启示是，对于在很远的地方发生的非常微小的事情要保持特别的警惕和注意。

表 1-1 战略纵向层次

战略内容纵向层次划分	
核心能力培养	形成具有独特性且具有市场价值的技术或技能
↓	
价值链优化	企业过程如何安排？即怎样进行服从利润最大化的业务流程设计或资源优化配置
↓	
产品/市场确定	选择什么产品和市场

战略谋划和设计是对企业过程的系统思考。企业战略内容分

为三个层次：核心能力培养→价值链优化→产品/市场确定（李玉刚 2002）。显然，从战略内容的纵向层次划分来看，战略关系到企业全过程（如表 1-1 所示）。彼得·圣吉（1994）认为，所谓系统思考是“对整体而不是对任何单独的部分深入加以思考”。依据他的观点，战略设计者或决策者应该在范围更广阔的空间里去联系起来思考问题，不能只见“树木”，不见“森林”（当然也不能只见“森林”，不见“树木”）。如果一个企业的最高层经营者只重视生产系统，而轻视市场和忽视营销系统，那么就容易导致某种“悲剧”。假如他只设立了一种生产奖金以鼓励生产，这种奖金制度必然会使产出增加，因而需要兑现的奖金数额也会随之增加。由于产出增大使库存也会增大，而仓库有限又限制了产出继续增大，而且导致因占用资金而使成本也增加。另外，由于供货充足和库存压力使厂家在推销活动中处于交易劣势，进而也要增大交易费用。最后，奖金兑现与成本上升相矛盾，这可谓“奖金受限环路”。但如果考虑生产领域与销售领域的协同，即同时也设置鼓励销售的奖金，就能够使系统达到平衡，不会出现成本上升、奖金来源受限等问题（见图 1-2）。

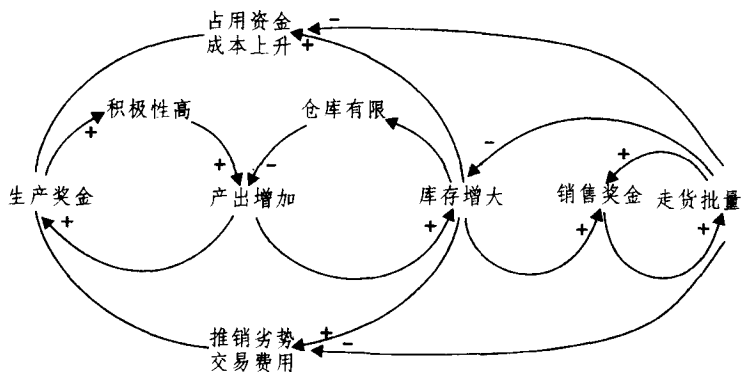


图 1-2 系统平衡

分析企业管理类型，有利于揭示战略的重要性。依据实践中企业管理的变迁，可将管理类型按照先后顺序归纳为三种，即生产中心型管理、市场中心型管理和战略中心型管理，如图 1-3 所示。生产中心型管理只适合在卖方市场条件下。如企业在销售方

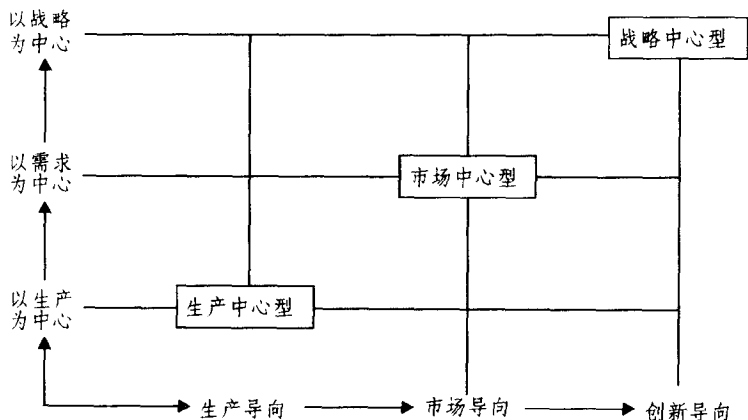


图 1-3 企业管理类型

面的“来者不拒”和“坐等销售”等做法。可惜，当代这种卖方市场条件一般不存在了，即使存在也只是暂时的个别现象。市场中心型管理强调的是以市场为导向，即跟着市场走或围着市场转，寻找市场上走俏的热门货。根据美国学者哈默（M. Hammer）的观点，当代企业的外部环境具有“3C”特征，即 Competition：同业之间的竞争越来越激烈，竞争方式和种类空前增多，同样的商品在不同的地方，其竞争条件完全不同，没有一个国家能够抵御来自国外的竞争。Change：市场变化越来越快，因为科技发展一日千里，顾客需求千变万化，故汰旧换新速度加快，企业不仅要变，还要变得巧。Customer：顾客越来越有主动权，过去接受标准产品，现在越来越提倡个性。所以，依据外部环境“3C”中的市场



变化越来越快和竞争越来越激烈，市场中心型企业管理必然会出现一个问题，即企业发展处于被动局面，企业内部资源处于经常调整的状态，因而企业的成本很高（处于不经济发展状态）和风险较大。战略中心型管理是强调以战略谋划为主，以创新为导向，将企业的自我发展与社会需求发展统一起来。比如企业家张瑞敏曾经讲过：1940—1960年期间，美国企业打的是固定靶子；1960—1980年期间，日本企业打的是移动靶子；而到了20世纪90年代和21世纪，全球的企业都在打飞靶。理论界也认为，全球已进入了“时基竞争”和“万物变迁”的时代。那么企业怎么打飞靶呢？以海尔为例，由于它一直坚持一种开发原则：“产品开发必须要有提前量”，因而取得了密集型产品发展战略的成功。在基于创新导向的战略设计或战略方案中，提前量实际上是实现战略目标的指导方针，即是一种战略方针。产品开发与设计活动中的提前量方针，其实质是力图发现、开发和满足顾客尚未意识到的需求。这就为当代经营者提出了一个新的战略理念：企业反应速度不仅要领先于同行竞争者，而且要超越顾客。察觉和顺应顾客的需求发展趋势，开发和满足顾客尚未意识需求的过程，实际上就是企业自我发展的过程，如图1-4所示。在这个过程中，创新活

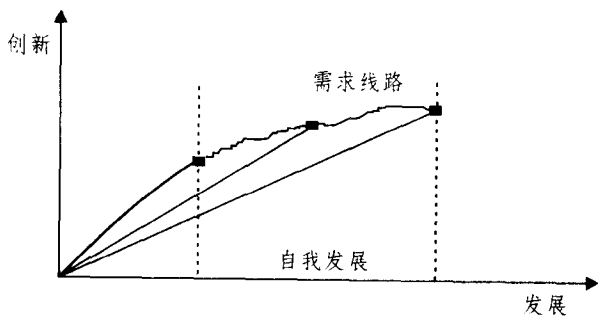


图1-4 提前量与企业发展