



【管理人译丛】
MANAGEMENT

中国高级管理人员培训教材

如何制定 公司战略

鲁道夫·格里宁 (Rudolf Grünig) 理查德·库恩 (Richard Kühn) / 著
李向红 李国军 / 译 金思宇 / 审校

Process-based Strategic Planning

本书旨在用最有效的方法和
最科学的操作程序制定公司战略计划



中央编译出版社
Central Compilation & Translation Press



【管理人译丛】

MANAGEMENT

中国高级管理人员培训教材

如何制定 公司战略

鲁道夫·格里宁 (Rudolf Grünig) 里查德·库恩 (Richard Kühn) / 著

李向红 李国军 / 译 金思宇 / 审校

PROCESS-BASED
STRATEGIC PLANNING



本书旨在用最有效的方法和
最科学的操作程序制定公司战略计划



中央编译出版社
Central Compilation & Translation Press

京权图字:01—2005—4326

Process-based Strategie Planning

Rudolf Grünig Richard Kühn

Springer Berlin Heidelberg New York

ISBN:3—540—43502—6

本书中文版由作者授权中央编译出版社独家出版发行。未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

图书在版编目(CIP)数据

如何制定公司战略/(瑞)格里宁,(瑞)库恩著;李向红,李国军译.

—北京:中央编译出版社,2005.8

(管理人译丛)

ISBN:7—80211—156—0

I. 如... II. ① 格... ② 库... ③ 李... ④ 李...

III. 公司—企业管理—研究 IV. F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 077520 号

如何制定公司战略

出版发行:中央编译出版社

地 址:北京西城区西直门内冠英园西区 22 号(100035)

电 话:(010)66560272(编辑部)

(010)66560273 66560299(发行部)

h t t p:www.cctpbook.com

E m a i l:edit@cctpbook.com

经 销:全国新华书店

印 刷:北京瑞达方舟印务有限公司

开 本:787×1092 毫米 1/16

字 数:200 千字

印 张:14.75

版 次:2005 年 8 月第 1 版第 1 次印刷

定 价:30.00 元

译者序

本书的第一作者鲁道夫·格里宁(Rudolf Grünig)先生是瑞士弗里堡大学(University of Fribourg)管理学院院长、终身教授、博士生导师,并兼任瑞士几家著名企业的战略顾问。

格里宁教授自1999年以来一直在中国高级人事管理官员培训中心中瑞合作项目管理师资班担任战略管理课程的主讲老师。该项目每一期都根据学员的评估作师资调整,而在几十位任课教师中,他是至今为止惟一一位被保留下来继续任教的教师,可见他所讲授的战略管理不论内容还是形式都是极受欢迎的。两位译者正是在中国高级人事管理官员培训中心中瑞合作项目管理师资班学习时与教授相识,并接受委托将此书译成中文。

这本书的第一版于2001年由著名的斯普林格(Springer)出版社出版。作者在第一版的基础上进行了更新和浓缩,读者手中的这个中文译本是经作者授权根据第二版(2002年)以及第三版(2005年)译出的。如同当面聆听教授的教诲一样,我们在翻译过程中仍为作者注重细节、强调务实的理念和做法所感染。作者在战略管理理论的基础上做了大量的实际考察,因而本书在实际操作层面上具有较高的指导价值。本书线条清晰、内容完整、易于理解和掌握运用等特点使其在管理学界备受欢迎。正如作者自己所说的那样,仔细地阅读此书将有助于企业家们在变幻莫测的商战中从容不迫地找准自己的位置,从而确保企业在日益激烈的竞争环境下永远立于不败之地。正因为如此,该书已被译为多种文字出版,并

成为中瑞合作项目管理师资班的推荐教材。

第1章、第2章、第3章、第4章作者序和导言及词汇表由李向红翻译,第5章、第6章和结束语由李国军翻译,然后由李向红、徐卫卫、王欣作了校对。译文力求做到语言简洁易懂,避免出现过于复杂晦涩的句子。在翻译过程中一直与作者保持联系,得到作者直接的建议和指导。而且,第一译者2004年在英国金斯顿大学(Kingston University)商学院做访问学者期间专程到瑞士就书中的一些问题与作者磋商,保证了此书的翻译质量。

最后,衷心感谢中国战略学研究会企业发展战略专家委员会委员、国务院国资委金思宇研究员百忙之中审校了全部书稿并为本书的出版所做的努力。感谢中央编译出版社及其责任编辑郑锦副编审的大力支持和辛勤劳动。

李向红

2005年6月

中文版序

一个企业的战略决定这个企业未来怎样发展业务,决定在未来的几年中企业的目标市场和企业所必须构建和保持的竞争优势。本书的核心正是怎样制定成功的战略。我们首先对战略计划制定作了简单的介绍,然后阐述了决定未来战略的方法。我们提出了战略计划制定的七个步骤,之后对这七个步骤做了详细的描述并对每一个步骤的制定方法进行了详细说明。为了帮助读者更好地理解我们所推荐的方法,我们使用了大量实例和案例。

战略的制定对于中国的企业来说尤为重要:

- 随着中国的市场对外开放力度加大,中国的企业必须面对日益加剧的国际化竞争。取得成功和保护国内市场的惟一办法就是制定出线条清晰的战略计划。
- 为了发展国内的经济,中国需要外资的投入,而这只能靠出售更多的商品和提供更多的服务来实现。

本书的宗旨便是帮助中国的公司在国内市场和海外市场都取得成功。

作者感谢所有对本书的完成提供了帮助的人。书中的许多观点和例子都来自实践,因此非常感谢允许我们参与了战略制定工作的企业经理们,我们还要感谢所有对本书的写作做出贡献的我们过去的和现在的大学生、博士生和助手们。

作者特别要向本书的两位译者,我们的中国朋友李向红女士和李国

军先生表达我们深深的谢意。

鲁道夫·格里宁 理查德·库恩

2005 年 3 月

导 言

战略管理(strategic management)的中心目标是为公司的长期成功做准备。战略管理可以分为战略计划、战略实施和战略控制几个部分。战略计划是其他两项任务的基础,因此,战略管理中最重要的一点就是制定出成功的战略。

放松管制和国际化增加了竞争的激烈程度。随着技术变革的加快、市场生命周期的缩短和动态市场变幻莫测,企业犯战略性错误的危险大大增加。忽视了有意识的战略计划会使企业陷入一个无望的境地。以现实为依据的战略计划的系统方法被许多公司的领导人和管理研究者认为是公司取得长期成功的基本条件。

本书提供了一套关于战略分析和计划的完整方法。它将重要的分析和计划工具与经过整合的程序结合在一起。本书意在能使公司获得长期成功的清晰而又现实的战略计划的制定变得更加简单。

全书共分6章。第1章介绍战略计划的制定。第2章说明什么是战略文件和怎样制作战略文件。其余的4章介绍如何解决我们所推荐的战略分析和计划过程的各个阶段中出现的问题。第3章详细分析战略项目的策划和战略分析。第4章和第5章讨论的是关于战略计划中的两个中心问题:企业战略的制定和业务战略的制定。第6章总结了战略计划的实施、最终的战略评估和战略的核准。

本书的对象主要是实际操作者,它的目的在于给这些操作者所需要的解决战略计划问题的知识。本书还可以用于战略计划管理课程,并且

适合作为大学和商学院的战略计划制定入门课程的指定书目。它将使学习经营管理的学生对战略计划制定这个复杂的领域有一个全面的了解,并且为他们指明解决战略计划问题的途径。本书还为学生提供了一个能够更加容易找出大量专业文献资料的框架。

作者努力面对战略制定和评估中所有复杂的问题,没有用不恰当的简化办法来回避困难。仔细阅读本书而不是肤浅的浏览将使你受益匪浅。

为了使读者对学习的内容更容易,书中使用了一些指导性的方法:

- 在每一章之前都有一段介绍和短文,必要的地方还有对结构的说明。这样可以让读者跳过一些已经熟悉的题目或是目前暂不感兴趣的题目,而将注意力集中在那些在知识上和需求上最重要的章节和部分。
- 只要有可能,基本观点都用图形展示。
- 正文中经常使用插页,有时是为了进一步讨论理论和方法,有时是为了举例。插页使读者对材料有更深入的了解,但是阅读插页对于理解正文并不是绝对必要的。
- 本书提供了详细目录,读者可以快速找到特别感兴趣的主题。
- 书中还附有战略计划制定中最重要的术语。

尽管本书的内容十分复杂,但我们非常希望它是一本易于理解并且颇有帮助的书籍,我们尤其希望这一资讯在实践中将被证明是有用的。

目 录

导言	(1)
第1章 战略计划制定的概念	(1)
第1节 战略、战略计划和成功的潜能	(1)
1.1 战略	(1)
1.2 战略计划	(2)
1.3 构建成功潜能是战略计划的主要目的	(3)
第2节 战略计划制定及其在战略管理中的整合	(7)
2.1 战略计划的制定	(7)
2.2 战略计划在战略管理中的角色	(9)
第2章 战略计划制定的过程及其产生的文件	(13)
第3节 作为战略计划结果的战略文件	(13)
3.1 战略文件的基本类型	(13)
3.2 公司战略文件总汇	(20)
第4节 战略计划制定的过程	(25)
4.1 战略计划制定系统化的必要性	(25)
4.2 战略计划制定过程概述	(26)
4.3 制定过程中各个步骤的简要说明	(26)
第3章 战略项目策划和战略分析	(35)
第5节 项目策划	(36)
5.1 为什么将战略计划看做是一个项目	(36)

5.2 项目策划内容概述	(38)
5.3 确定项目范围	(39)
5.4 确定项目目标和边界条件	(39)
5.5 决定是否聘请顾问	(41)
5.6 确定项目的组织结构	(42)
5.7 确定项目的步骤和要点	(45)
5.8 做出项目成本预算	(45)
第6节 战略分析	(46)
6.1 战略计划制定之前先作战略分析的必要性	(46)
6.2 战略分析的内容和结论	(47)
6.3 战略分析的方法	(49)
6.4 战略分析方法的运用	(54)
6.5 战略分析的过程	(64)
第4章 公司战略制定	(71)
第7节 确定战略业务	(73)
7.1 作为一个三维结构的战略业务	(73)
7.2 两种类型的战略业务	(75)
7.3 战略业务范围和战略业务单位的分配格局	(79)
7.4 界定战略业务	(81)
第8节 用竞争强度模式评估相关市场	(87)
8.1 关于竞争强度评估的基本思路	(87)
8.2 用五种力量模式分析行业结构	(89)
8.3 用战略群体模式分析行业内的结构	(94)
第9节 用投资组合的方法决定战略目标	(98)
9.1 投资组合方法的基础	(98)
9.2 市场增长—市场份额投资组合	(101)
9.3 行业吸引力—竞争优势投资组合	(107)

9.4 投资组合分析和制定过程	(112)
第10节 公司战略制定过程	(121)
10.1 公司战略制定过程概述	(121)
10.2 确定战略业务	(123)
10.3 描述现行战略并预测相关评估的发展趋势	(124)
10.4 评估现行的战略并决定计划中的战略	(127)
第5章 制定业务战略	(138)
第11节 一般业务战略	(140)
11.1 一般业务战略的基本思路	(140)
11.2 一般业务战略概况	(140)
11.3 宽范围的价格战略	(142)
11.4 宽范围的差别化战略	(143)
11.5 特殊领域焦点战略	(144)
第12节 在市场提供层面明确业务战略	(150)
12.1 在市场提供层面明确业务战略的基本思路	(150)
12.2 确定与价格战略相应的市场提供	(151)
12.3 确定与差异战略相应的市场提供	(153)
12.4 评估在市场提供方面竞争优势的选择	(158)
第13节 在资源层面上明确业务战略	(159)
13.1 在资源层面明确业务战略的基本思路	(159)
13.2 认识资源	(159)
13.3 有价值的资源	(161)
13.4 确定需要建立和维持的资源	(164)
第14节 业务战略制定过程	(171)
14.1 业务战略制定过程概述	(171)
14.2 现行业务战略的评估	(173)

14.3 决定和评估未来一般业务战略和目标行业细分的 选择	(174)
14.4 决定和评估未来竞争优势的选择	(175)
14.5 一个制表商的业务经营战略制定	(182)
第6章 确定战略实施方法以及评估和核准战略	(187)
第15节 确定实施方法	(189)
15.1 战略实施的基本思路	(189)
15.2 战略项目的类型	(190)
15.3 实施方法的确定过程	(195)
第16节 对战略和战略实施方法的最后评估	(199)
16.1 最后评估的必要性	(199)
16.2 评估标准	(199)
16.3 战略和战略实施方法最后评估的步骤	(206)
第17节 战略文件的形成和核准	(207)
17.1 战略文件的形成和核准过程概要	(207)
17.2 战略文件形成和核准的步骤	(208)
结束语	(212)
本书所用的专业术语	(213)
英文参考文献	(222)

第 1 章 战略计划制定的概念

第 1 章共有 2 节。开篇的一节讲的是战略和战略计划的含义并说明进行战略思考的目的。第 2 节概述了战略计划的制定并从战略管理的整体范畴讨论战略计划的地位。

第 1 节 战略、战略计划和成功的潜能

1.1 战略

由于战略这个词既可以表示战略计划又可以表示事实上的实践战略,因此我们首先需要区分意向战略(intended strategies)和实践战略(realized strategies)。在现实中很少有完全实现意向战略的情况,而实践战略往往会或多或少地偏离意向战略。另外,在很多情况下公司并没有专门的意向战略,因而所实施的战略只是许多不同的个人决策的产物,这种情况被称为突发战略(emerged strategy)。

本书所说的战略通常指意向战略。

一个(意向)战略有以下几个特征:

- 它有长期的指导方针;
- 它与公司的整体和重要部分相关联;
- 它通常是由高级管理层决定的;
- 它应该永远保证实现公司最重要的远景和目标。

意向战略可以定义为一种管理方面的指南或陈述,它通过提供参考要点为决策过程和随后的行动起指导作用。战略计划是要使一些管理者在不同的地点和时间工作时保证有统一和协调的行动。

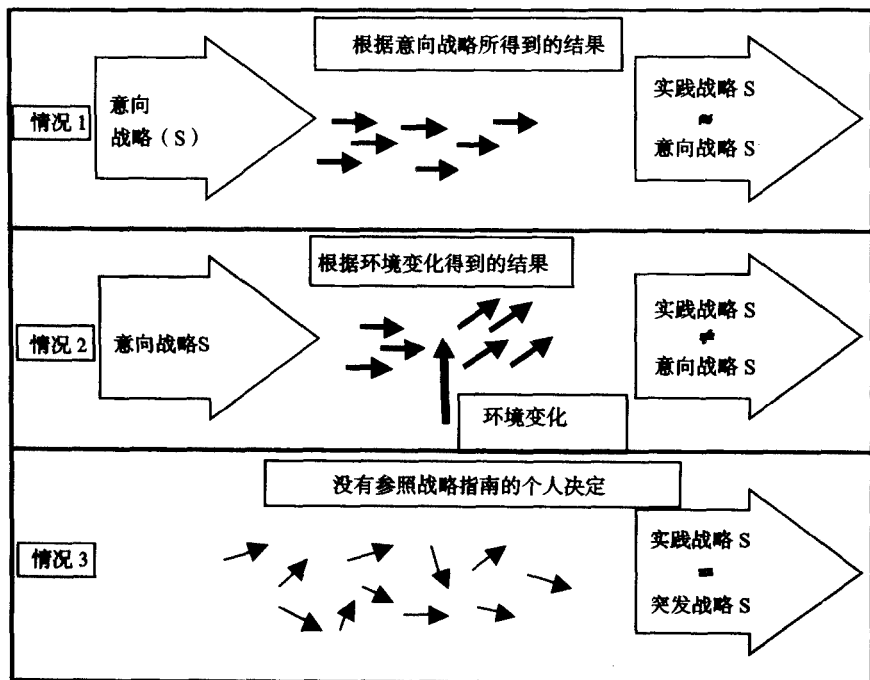


图 1—1 意向战略与实践战略

1.2 战略规划

制定战略的过程被称作战略规划。

- 战略规划是一个系统的过程,内部权力斗争或是仅仅应付差事式的战略构想不能称为战略规划;
- 战略规划中做出的分析和指导方针应该具有长期导向作用;
- 战略规划看做是公司整体或公司重要的部分;
- 战略规划的权限和责任都应该集中在高级管理层;

- 战略计划的目的是确保实现公司的远景和长远的目标。

图 1—2 表现了战略计划与战略之间的关系。

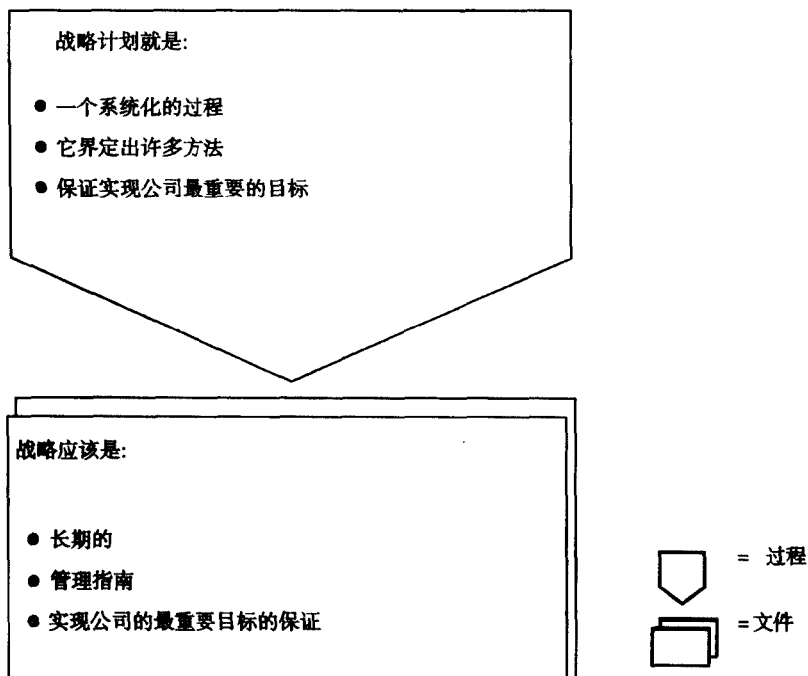


图 1—2 战略计划与战略

1.3 构建成功潜能是战略计划的主要目的

实现公司的主要目标需要建立和努力保持成功的潜能。如图 1—3 所示,战略计划并不是关注计划阶段的成功,战略计划所要做的是将注意力集中在投资项目上,这些投资项目必须保证能够保持现有的成功潜能并能建立新的成功潜能,这样才能在计划期间和今后都能够保证未来的成功。

共有三种类型的成功潜能:

- 在有吸引力的市场(attractive market)中占有稳定的地位。稳定的地位意味着在所服务的市场(served market)或是特殊市场(market niches)中占有可观的市场份额。市场的吸引力取决于它们的规模、增长率和竞争的激烈程度。
- 在市场提供(market offers)中的长期竞争优势。有利的市场地位可以通过不同的方式获得,如优于别人的产品质量、被公众认可的更到位的顾客服务、更有效或更有力度的广告宣传、长期的价格优势等等。

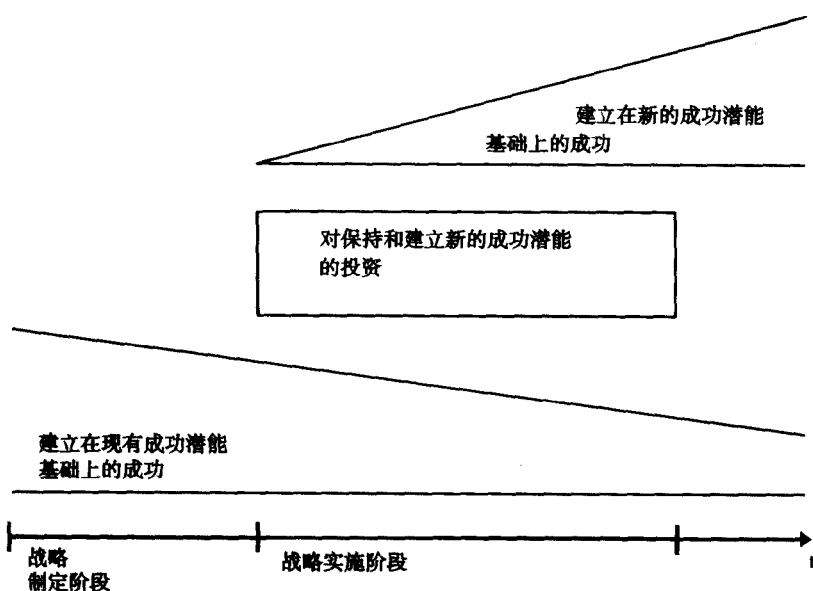


图 1—3 作为战略计划主要目的的成功潜能构建

- 资源方面的长期竞争优势。“资源”(resources)在这里的意思非常广泛:它不仅指高于他人的技术手段、人力资源、信息系统和财力,而且还包括创新能力、合作能力、变革能力等综合能力以及企业文化和品牌形象等软因素。

从图 1—4 中我们看到成功的潜能并不是孤立运作的,而是相互作用的。正如图中所表现的那样,不同种类的成功潜能还可以很清楚地归结