



中国经典MBA系列教材

MBA

战略管理

Strategic Management

董大海 编著

(第三版)



 大连理工大学出版社



中国经典MBA系列教材

MBA

战略管理

Strategic Management

董大海 编著

(第三版)



大连理工大学出版社

© 董大海 2006

图书在版编目(CIP)数据

战略管理/董大海编著. —3版. —大连:大连理工大学出版社,2006.7
中国经典 MBA 系列教材
ISBN 7-5611-1798-1

I. 战… II. 董… III. 企业管理-研究生-教材 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 071688 号

大连理工大学出版社出版

地址:大连市软件园路 80 号 邮政编码:116023

发行:0411-84708842 邮购:0411-84703636 传真:0411-84701466

E-mail:dutp@dutp.cn URL:<http://www.dutp.cn>

大连理工印刷有限公司印刷 大连理工大学出版社发行

幅面尺寸:170mm×240mm	印张:15.75	字数:290 千字
2000 年 7 月第 1 版		2006 年 7 月第 3 版
2006 年 7 月第 9 次印刷		

责任编辑:汪会武

责任校对:朱 娜

封面设计:波 朗

定价:25.00 元

总结经验，联系国情，
博采众长，努力开发
我国工商管理教材。

袁宝华

一九八四年四月

MBA系列教材编委会

名誉顾问 袁宝华 成思危 威廉·H·纽曼

顾 问 (按姓氏笔画排列)

王众托 杨锡山 郑绍濂

赵纯均 殷起鸣 黄梯云

主 编 余凯成

副 主 编 栾庆伟

编 委 (按姓氏笔画排列)

王海山 汤正如 仲秋雁

汪克夷 肖洪钧 武春友

金 镒 侯铁珊 原毅军

韩大卫 蒋中权 戴大双

序

工商管理硕士(MBA)教育制度是由美国首创的。经过几十年的发展,已经成为一套相当完整的教育体系。尽管它仍有其不足,目前正根据新的信息时代及经济全球化的发展在继续调整、更新与改善之中,但它作为美国乃至几乎整个发达国家培养高级企业管理人才的有效手段,已成为不争的事实。

MBA 教育的特点,首先在于它具有鲜明而独特的目标,即造就高级综合管理(General Management)人才。它不同于以培养高级研究专家为主的其他硕士教育制度,是职业培养性的,因而具有明确的应用与实践的导向性。其培养对象是有一定管理实践阅历的中、青年管理者,经二至三年 MBA 系统深造,仍回到企业管理的岗位中去,因此是“从企业来,回企业去的”。因为目标是造就位于决策层的、跨职能的高层经理,它讲授的管理理论广而不深,但却十分强调可操作的具体管理技能的培训。基于上述独特目标,MBA 教育发展了相应的教学方法论原则及与之配套的一系列亲验性教学方法,或称参与式、行动式教学法,在传统的课堂系统讲授之外,大量使用案例教学、角色扮演、模拟练习等新型教学活动。

MBA 制度引入我国,始于 20 世纪 80 年代初。为适应改革开放的新形势,邓小平以无产阶级战略家的远见与胆识,早在 1978 年末访美时,就亲自向当时的美国总统卡特提出,由美方派遣管理教育专家来华,培训我国企业管理干部。此建议得到卡特及其继任总统里根与布什的积极响应。大连理工大学有幸被双方选中为建立中美合作进行高级管理培训的单位,于 1980 年成立了“中国工业科技管理大连培训中心”,并被指定为引进美国管理理论、技术及教育制度的正式窗口。在中美合作的头五年,办起了学制为八个月的“厂长/经理讲习

班”。它是按照 MBA 教育的框架设计的,涵盖 MBA 教育中所有的核心课程,被称为“迷你型”(或袖珍型)MBA,是 MBA 制度的理念与实践引入我国之始。在实行这一制度时,数以千计的高级管理干部被现代管理理论与技术武装起来,分赴全国不同岗位,对改革开放起了重大推动作用。1984 年起,根据美国教授在大连讲学的记录而整理出版的一套现代企业管理系列教材,发行逾百万册,对广大读者起了重大的启蒙作用。当时国家指派了来自许多其他院校的大量管理教师来我校,一方面协助教学工作的开展,另一方面也受到了初步的现代管理教育,成为各校的骨干教研力量。

中美在大连合作进入第二个五年的 1984 年,国家又决定在我校引入正式的 MBA 制度。在两国政府支持下,办起了大连理工大学与美国布法罗纽约州立大学合作的 MBA 班,于八年中共办了五期三年制的 MBA 班,培养了 216 名中国首批 MBA 毕业生,他们正在各个岗位上发挥着积极作用。

根据我国经济发展的需要,经过试点与探索,MBA 教育制度正在蓬勃发展中。从今年起,将有 56 所管理学院被批准举办 MBA 教育,因此,迫切需要系统的 MBA 成套教材。作为最早接触与引进现代 MBA 制度的大连理工大学,通过“请进来,派出去”的方式,已培养出一批既了解世界企业管理前沿知识,又熟悉中国国情的师资队伍,因此我们编写出版这套“MBA 系列教材”是有很好的基础的。

这套系列教材力求做到整体统一、信息前沿、应用导向、目标明确、突出重点、博采众长、结合国情,内容与方法相辅相成。

我们恳请这套丛书的使用者——广大管理教师、学员与读者向我们提出批评与建议,以便再版时日臻完善,是所至盼。

余凯成

1998 年 4 月

前言

战略思想,古已有之。但将其移植到工商企业经营领域则是 20 世纪 50 年代以后的事情。进入 20 世纪 80 年代,随着企业竞争的日趋激烈,管理者们越来越深刻地认识到,现代企业管理必须超越企业内部职能管理、超越企业边界,将企业看做是动荡环境中的一个开放系统来加以管理。在此背景下,战略管理理论与应用蓬勃发展起来。

时至今日,关于战略的研究已形成诸多流派,它们像“丛林”一样盘根错节,纵横交错。要将其梳理清楚,并将其整合为一个有机的框架,实在是一项艰巨的任务。正因为这样的原因,目前的战略管理书籍多是以作者自己的理解为主线,相应地,各个书籍的体系与内容也是千孔万面。这是战略管理的“战国时期”。

笔者虽有一澄玉宇之心,但苦无其力;退其次,只能在尽力整合部分流派与观点的基础上提出自认为能够自圆其说的战略管理框架。它以“动态统筹的战略观念”为基础,将企业看做是一个资源输入、加工、再输入过程组成的资源转换系统,强调企业与环境的动态统筹、各种利益相关群体的动态统筹、输入到输出各种流程的动态统筹以及战略与组织、与文化等方面的动态统筹。

本书强调这样一些观点:

战略可能是设计出来的,但更多的是做出来的,是企业学习的结果;

竞争优势不是一个企业在哪些方面较之竞争者更强,也不是企业较之竞争者获得更高的利润水平,而是企业能够持续较之竞争者给顾客创造更大的顾客价值;

竞争优势与企业在行业中的定位有关,但根本地,竞争优势取决于企业拥有的资源、能力与竞争能力;

战略是企业中所有员工的共同事业,战略管理必须能够发挥领导者、管理者 and 一线员工各个方面的首创精神,通过共同愿景、企业文化和消除不良冲突来形成自愿一体化的行动。

上述观点有的来源于已有的理论,有的来自笔者的心得,是否正确还有待实践的验证。本书的特色也许就在于它运用了与当前国内战略(管理)书籍不同的观念与框架体系。它是一个开放的体系,也愿意接受读者的建议与批评。

本书成书过程中得到了美国哥伦比亚大学战略研究中心前主任、著名战略专家纽曼(Willian. H. Newman)教授的悉心指导,他无私地将其尚未发表的书稿提纲寄给我们,使我们受益良多。清华大学管理学院蓝海林教授也给本书提供了很多资料,使写作过程得以少走弯路。我的同事王德民同志本来承担本书一半的写作任务,但因一些变故未能如愿,他为确定本书的基本框架贡献了许多有价值的观点。对于他们对本书的支持,笔者表示诚挚的感谢。

还要特别感谢我的硕士研究生导师、本套丛书主编余凯成教授,是他的指导帮助和一再敦促才使我得以完成此书。

我的同事曲洪敏讲师和我的研究生们都为本书贡献了很多时间,做了许多默默无闻的工作。我的家人更为我完成此书承担了全部的家务。我对他们都心存感激。

成书匆匆,错误一定很多,敬请读者批评。

E-mail:dongdh@dlut.edu.cn。

编 者

目录

第1章 绪论:战略管理综观 / 1

1.1 战略与战略管理概述 / 1

1.1.1 战略的多样化定义 / 1

1.1.2 战略的基本性质 / 6

1.1.3 战略管理的含义 / 6

1.1.4 战略的相关名词 / 8

1.2 战略观念“丛林” / 14

1.2.1 理性的战略观念 / 15

1.2.2 渐进的战略观念 / 18

1.2.3 学习的战略观念 / 19

1.3 动态统筹观的战略管理 / 22

1.3.1 企业是动态的资源转换系统 / 22

1.3.2 企业的根本目的是使资源转换增值最大化 / 26

1.3.3 为使企业资源转换增值最大化必须进行动态统筹 / 28

1.4 本书的主要内容与学习方法 / 29

1.4.1 本书的主要内容 / 29

1.4.2 战略管理的学习方法 / 30

第2章 外部统筹——机会与威胁 / 32

2.1 宏观环境 / 32

2.1.1 宏观环境的内容 / 32

2.1.2 宏观环境对战略的影响 / 34

2.2 行业与竞争环境 / 36

2.2.1 影响行业与竞争的五种力量 / 36

2.2.2 行业生命周期 / 42

2.2.3 竞争与行业结构 / 44

2.3 环境的统筹程序与方法 / 46

2.3.1 扫描 / 47

2.3.2 监测 / 47

2.3.3 预测 / 47

2.3.4 评价 / 48

第3章 内部统筹——长处与短处 / 49

3.1 竞争优势的有关概念 / 49

3.1.1 资源 / 49

3.1.2 能力 / 51

3.1.3 竞争能力 / 52

3.2 内部分析框架 / 57

3.2.1 关键成功要素分析 / 57

3.2.2 价值链分析 / 58

3.2.3 流程与系统分析 / 62

3.2.4 三种方法的结合运用 / 66

3.3 企业长处与短处评价方法 / 66

3.3.1 平衡记分卡 / 66

3.3.2 鉴别适合的比较标准 / 70

3.3.3 SWOT 分析 / 72

第4章 竞争战略 / 74

4.1 目标市场决策 / 74

4.1.1 顾客选择决策 / 75

4.1.2 竞争对手分析 / 77

4.2 基本竞争战略 / 81

4.2.1 成本领先战略 / 81

4.2.2 差别化战略 / 83

4.2.3 集中战略 / 84

4.2.4 快速反应战略 / 85

4.3 市场与行业生命周期战略 / 87

4.3.1 引入期的竞争战略 / 88

4.3.2 成长期的竞争战略 / 90

4.3.3 成熟期的竞争战略 / 91

4.3.4 衰退期的竞争战略 / 93

4.3.5 应注意的问题 / 94

第5章 总体战略 / 95

5.1 多样化经营战略 / 95

5.1.1	多样化经营的类型 / 95
5.1.2	多样化经营的原因 / 97
5.1.3	多样化经营的条件 / 102
5.1.4	多样化经营企业的业务组合分析方法 / 104
5.2	联盟战略 / 106
5.2.1	建立联盟应考虑的主要问题 / 106
5.2.2	合作伙伴的选择 / 109
5.2.3	联盟的结构安排 / 109
5.2.4	联盟的动态机制 / 111
5.2.5	联盟的局限 / 112
5.3	并购与重组战略 / 113
5.3.1	并购的概念 / 114
5.3.2	并购的动因 / 115
5.3.3	并购的方法 / 116
5.3.4	并购产生的问题 / 120
5.3.5	有效并购 / 122
5.3.6	重组及其效果 / 123
第 6 章	战略实施管理 / 126
6.1	战略实施的组织管理 / 126
6.1.1	业务层次战略的组织结构 / 126
6.1.2	企业总体战略的组织结构 / 129
6.2	战略实施的计划 / 133
6.2.1	短期计划 / 133
6.2.2	长期计划 / 137
6.3	战略实施的控制 / 140
6.3.1	控制的含义与类型 / 140
6.3.2	对战略的制导型控制 / 142
6.3.3	制导型战略控制应注意的问题 / 145
6.4	战略实施的流程管理 / 146
6.4.1	三种核心流程的管理 / 146
6.4.2	核心流程再造 / 155
第 7 章	自愿一体化 / 161
7.1	通过战略领导实现自愿一体化 / 161
7.1.1	新形势呼唤战略领导 / 161

7.1.2	战略领导的任务 / 166
7.1.3	领导方式 / 172
7.2	通过企业文化建设实现自愿一体化 / 174
7.2.1	企业文化的概念 / 174
7.2.2	企业文化对战略管理的作用 / 175
7.2.3	企业文化的形成与变革 / 177
7.3	通过化解冲突强调合作实现自愿一体化 / 180
7.3.1	冲突的定义与类型 / 180
7.3.2	部门间产生冲突的原因 / 182
7.3.3	减少冲突,鼓励合作 / 186
7.3.4	化解冲突的方法 / 188
第8章	综合案例 / 193
案例 8-1	苹果公司 / 193
案例 8-2	樱花时装公司 / 201
案例 8-3	可乐大战 / 209
案例 8-4	西方移动通信(中国)公司(一) / 214
案例 8-5	西方移动通信(中国)公司(二) / 221
案例 8-6	富达公司 / 228
	参考文献 / 235

绪论:战略管理综观

“战略”一词,老少皆知。人们在谈论足球比赛时使用“战略”,在评论美国对伊拉克的空中打击时使用“战略”,在谈论个人的发展前途时也使用“战略”,当然,使用最多的是在谈论企业经营的时候。“战略”是如此平凡,以至于每个人都可以按照自己的理解来给“战略”赋予内涵。可以毫不夸张地说,十个人就会有十个对“战略”不同的理解。基于这样的现实,作为一本教材,我们不得不用一些笔墨,在本书的开头部分对战略管理的有关概念作一些扫描性的介绍,提出本书的战略定义和战略管理的观念。

1.1 战略与战略管理概述

在战略管理实践与理论研究的 50 年时间里,战略与战略管理的含义有了比较大的变化,内容也在逐渐丰富。值得注意的是,由于战略管理还是一门发展中的学科,因此,在各本书籍中我们可以看到有关战略与战略管理的不同的定义,可谓“百家争鸣”。我们摘其代表性的观点作一介绍。

1.1.1 战略的多样化定义

1. 早期的战略定义

“战略”源于军事,英语中的 strategy 来源于希腊语 strategos,意为“将军”。希腊语中的 stratego 是动词,意思是“对资源的有效使用加以规划以摧毁敌人”。随着企业竞争的日益激烈,很多人感到商场如战场,相应地,“战略”一词也被广泛地应用到企业管理中来。应当注意的是,商场毕竟不是战场,企业战略也不同于军事

战略。时至今日,企业战略与战略管理在相当大的程度上已经脱离了它早期所带有的浓厚的军事竞争色彩,而成为一个比较完整的企业管理理论与实践体系。

最早在商业领域引入“战略”一词的学者是纽曼(Von Neumann)和摩根斯顿(Morgenstern)。他们在其所著的《博弈理论与经济行为》(1947)一书中将战略定义为“一个企业根据其所处特定的情形而选择的一系列行动”。其后,1954年,管理大师彼得·德鲁克在其所著的经典文献《管理的实践》中提出,战略就是管理者找出企业所拥有的资源并在此基础上决定企业应当做什么。

很多学者都认为,真正为企业战略下定义的第一个人是钱德勒(Alfred Chandler)。他在其《战略与结构》(1962)一书中,将战略定义为“确定企业基本长期目标、选择行动途径和为实现这些目标进行资源分配”。

7年以后,钱德勒的同事,哈佛大学教授安德鲁斯(Kenneth Andrews)为战略下了一个类似的定义。安德鲁斯认为,“战略是关于企业宗旨、目的和目标的一种模式,和为达到这些目标所制定的主要政策和计划;通过这样的方式,战略界定了企业目前从事什么业务和将要从从事什么业务,企业目前是一种什么类型和将要成为什么类型”。根据这个定义,战略管理者必须设计一系列展现企业经营领域的目标和计划,以及达到这些目标的方法。

在钱德勒与安德鲁斯之间,安索夫(Igor Ansoff)于1965年出版了《公司战略:面向增长与发展的经营政策的分析方法》。在这部著作中,安索夫提出了一个具有分析性而又具行动导向的战略定义。他认为,战略是一条贯穿于企业活动与产品/市场之间的“连线”。这个“连线”由4个部分组成:产品/市场范围(企业提供的产品与企业在其中经营的市场)、增长向量(企业打算进入的产品/市场的变化)、竞争优势(在每一个产品/市场中企业较之竞争者具有较强地位的那些独特的优势),以及协同(将企业的不同部分有机结合起来以取得单个部分不能实现的方法)。战略就是将企业活动与这4个方面连接起来的决策规则。

安德鲁斯和安索夫的定义形成了两个紧密相连的思考战略的思想方法。他们的战略定义在很长的时间内被普遍采用,在教科书中占有统治地位,以至于整整影响了一代哈佛和世界各地的工商管理大学生。凯菲(Chaffee,1985)指出,这种思想方法演变出两个“版本”：“线性模式”和“适应性模式”。“线性模式”指的是根据上述定义,战略管理者集中于建立目标和制定计划,寻求正确的方法、正确的方向和连续的内在一致性。“适应性模式”指的是战略管理者总是试图在企业资源与企业环境之间寻找最佳的匹配。明兹伯格(Henry Mintzberg,1990)将安德鲁斯的思想方法称为“设计学派”,而将安索夫的思想方法称为“计划学派”。

综合上面的定义,战略中包括4个组成部分:环境要素,一系列企业必须面对的外部条件,其中有机会(对企业有利的外部条件)也有威胁(对企业不利的外部条件);使命(企业存在理由的陈述)与目标(具体的目标);情形分析,即通常的

SWOT 分析;最后,如何实现目标并能够与环境紧密契合的计划。

必须指出,这种战略定义暗含有两个基本假设:第一,分析先于行动。即先要设计目标,进行环境分析,再制定计划,然后才是行动。这通常称之为“战略制定”。第二,战略制定与战略执行明确分工。即战略制定者从事战略制定,他们通常是高层管理者、分析人员和计划人员;战略执行者负责战略实施,他们通常是中层管理者以下的人员,必须小心翼翼地、忠诚地按章办事,具体操作。执行中的偏差由高层管理者加以监控和纠正。

20 世纪 80 年代,哈佛大学的迈克尔·波特教授在产业经济学理论的基础上,对竞争战略进行了较为深入的研究,提出了很多颇有建树的观点。在他的为其带来很多荣誉、后来又受到很多批评的成名作《竞争战略》(1980)一书中,将战略定义为“公司为之奋斗的一些终点(目标)与公司为达到它们而寻求的方法(政策)的结合物”。

实际上,上述定义的共同特点暗含有战略是一种“理性的分析模式”这样一种假设,其思想基础在本质上与“泰勒主义”一脉相承,更深的思想基础恐怕要追溯到在西方占统治地位的“理性主义”哲学。随着“泰勒主义”在西方国家的衰落和一大批学者对成功企业与战略关系的大量实证研究,许多人对这种理性的、单向线性的战略观点提出质疑,形成了目前“新的战略观念丛林”。

2. 明兹伯格的战略综合定义

20 世纪 80 年代以后,战略管理日益引起企业和学者的关注,理论有了很大的发展。加拿大麦吉尔大学的明兹伯格教授在对以往战略理论进行梳理和深入研究的基础上,将人们对战略的各种定义概括为 5P^①。明兹伯格认为,人们在谈及战略时都是在谈论 5P 中的某一个和几个含义,实际上,战略具有多重含义,既应当仔细体会每种含义,又应当将多个含义联系起来以形成整体的战略观念。

(1)战略是策略(Ploy)。是威胁和战胜竞争者的计谋和谋略。这是军事战略在企业管理中的直接引用。

(2)战略是计划(Plan)。是有意识的、正式的、有预计的行动程序。计划在先,行动在后。这是早期的战略观念。

(3)战略是模式(Pattern)。是一段时期内一系列行动流的模式。这是明兹伯格为战略下的一个定义。在明兹伯格看来,企业在某一时期基于资源而形成的宗旨与目标固然重要,但更重要的是企业已经做了什么和正在做什么。早期的战略观念强调分析,明兹伯格强调行动。在明兹伯格看来,即使企业没有任何书面形式的战略计划,它也可能是有战略的。也就是说,计划并不是战略的必要条件。模式意味着企业行动的一致性;这种一致性可能是也可能不是正式计划或建立目标的结果。

^①Mintzberg H. Five Ps for Strategy. California Management Review, 1987

(4)战略是定位(Position)。是在企业的环境中找到一个有利于企业生存与发展的“位置”。这种观念认为,企业竞争不同于达尔文式的自然竞争。达尔文认为相同或不同的物种碰到一起完全是一种偶然。就像果树能够结果,不是某一个雄蕊上的花粉自主地寻找某一个雌蕊,而是一阵春风或是一个蜜蜂无意而为之的结果。早期的企业竞争过程的确如此。每一个企业都在追逐自己的目标和利润,无意中张三同李四就成了竞争对手。自然竞争的另一个观念认为,碰到一起的竞争者之间的生态选择是一个弱肉强食、适者生存的过程。套用到企业竞争上来,就意味着两个在同一领域里经营的企业就不可能共存,只有具有独占优势的企业才能生存和发展。

将战略看做是定位的观念与此不同。这种观念认为,企业选择环境和选择竞争者的过程是具有能动性的,关键看企业是否运用这种能动性。如果企业能够洞察企业的经营环境,并能够与企业的资源状况和能力结合起来,企业就可以在激烈的竞争环境中找到一个有利于自己的定位。

这种观念是早期战略观念的直接延展,使其更加理论化、系统化。迈克尔·波特教授是这种观念的集大成者。他的观念集中体现在他影响深远的两部力作《竞争战略》(1980)和《竞争优势》(1985)之中。这两部著作对战略管理产生的强烈影响整整有10年之久。

(5)最后,战略是观念(Perspective)。是深藏于企业内部、企业主要领导者头脑中的感知世界的方式。正如军事战略学者安德列·博福尔所说,战略是以思维和智力为基础的,它具有精神导向性,体现了企业中人们对客观世界的认识,它同企业中人们的世界观、价值观和理想等文化因素相联系。

观念产生于企业以往的经历与经验。这些经历与经验沉淀下来固化为思想观念。这些观念就是企业的“性格”,一旦形成,就会根植于企业成员的思想之中,成为企业文化的重要组成部分。在此意义上,战略是企业文化的一种反映。有什么样的企业文化就会形成什么样的战略。如果设计的战略与企业的文化不相兼容,要么战略不能成功,要么需要对企业文化进行变革。

3. 本书的战略定义

除了上述的各种战略定义,20世纪90年代以后出版的教科书中还有这样一些战略定义:

目的是“终点”,战略是达到它们的“方法”(Means)。战略是达到战略目标的管理工具。更严格地说,战略是组织行动的模式和用于达到组织目标和实现组织宗旨的管理方法(Thompson, Strickland, Strategic Management, 1992)。

战略主要涉及组织的远期发展方向和范围,理想的情况下,它应当使资源与变化的环境,尤其是它的市场、消费者或客户相匹配,以便于达到所有者的预期期望(Johnson G, Scholes K. Exploring Corporate Strategy, 3rd ed, 1993)。

战略指的是高层管理者的计划,这个计划是为了获得与企业宗旨与目标相一