

# 西方工商管理学

# 经典命题

Classical Propositions on  
Western Business  
Administration

陈传明/主编

B  
BUSINESS  
ADMINISTRATION  
C  
Classical  
Propositions

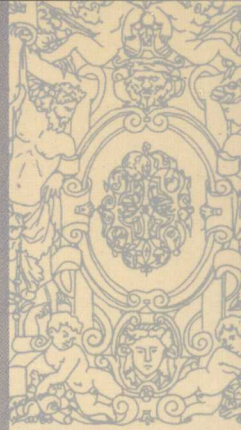
江西人民出版社



荟萃西方经典智慧  
解读大师千古名言  
展示思想发展脉络  
再现西方学术精华

铭记经典  
走进大师  
感悟思想  
启迪智慧

CLASSICAL PROPOSITIONS



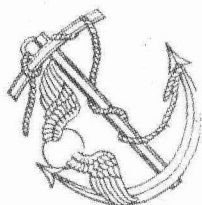
西方经典命题丛书

# 西方工商管理学经典命题

## Classical Propositions on Western Business Administration

主 编/陈传明

副主编/周小虎



江西人民出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

西方工商管理学经典命题/陈传明主编. —南昌:江西人民出版社,2010.3  
(西方经典命题丛书)

ISBN 978 -7 -210 -04348 -5

I. 西… II. 陈… III. 工商管理—研究 IV. F203.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 229410 号

责任编辑:汪 婷

装帧设计:揭同元 蔡二弘

## 西方工商管理学经典命题

主编:陈传明

江西人民出版社

地址:南昌市三经路 47 号附 1 号

邮政编码:330006

电话:0791 -6898705

发行部电话:0791 -6898893

网址:www.jxpph.com

E-mail:jxpph@tom.com web@jxpph.com

发行:各地新华书店

印刷:江西省南昌市红星印刷有限公司

2010 年 3 月第 1 版 2010 年 3 月第 1 次印刷

开本:787 毫米×1092 毫米 1/16

印张:20.25

字数:330 千字

印数:1-4000 册

ISBN 978 -7 -210 -04348 -5

定价:39.00 元

(赣人版图书凡属印刷、装订错误,请随时向承印厂调换)

## 前言

管理理论是在总结人类管理实践的基础上产生的。只要有有组织的集体活动,就有对人类有组织的集体活动的管理;只要有对人的集体活动的管理,就会有对人的管理活动的思考;只要有对管理活动的思考,就可能形成不同的管理观念和思想。因此,管理思想可能同人类一样古老,可以追溯到历史久远的时代。西方如此,东方亦然。

但是,作为一种系统的理论,管理学的产生和发展则是近 100 年左右的事。在历史的长河中,东西方的先哲们虽然也对管理活动的内涵和特点进行了大量的思考,但这些思考通常是零散的、片断的,大多只是对管理活动中的某个要素、管理主体的某种行为进行分离式的研究。只是等到产业革命的到来,工厂制度的出现,管理思考才变得比较活跃,管理的系统思想也才逐渐形成。随着这些工厂数量的不断增加,其规模日益扩大、活动内容日趋复杂,对这些活动的组织也就需要愈来愈多的专职管理人员。这些专职管理人员在自己的职能活动中就会不断地对管理活动的一般规律进行思考和总结。法约尔、泰罗就曾经是这些来自实践的管理思想家的杰出代表。体系比较完整的管理理论与方法正是在这个过程中逐渐地形成并不断完善的。

从泰罗、法约尔等人对管理活动进行系统思考开始到现在,已经过去了一个多世纪。在这 100 多年的时间里,由于人类活动、特别是人类在企业这个微观经济单位中组织经济活动的特点以及这些活动的环境不断发生变化,管理思考的重点和视角也在不断地被调整,管理思想的内容因此而渐趋丰

富,管理的理论体系也因此而不断完善和成熟。“科学管理原理”、“人际关系学派”、“社会系统理论”、“资源基础”以及“核心能力理论”,只不过是理论发展过程中人们耳熟能详的几个代表性名词。

理论的系统构造是以该理论讨论中的一系列命题为基础的,理论的发展实际上也是通过这些命题的不断发展来实现的。对管理理论大厦中的经典命题进行系统的总结和介绍,是一件非常有意义的事。这项工作要求的理论准备和基础条件虽非我们可以胜任,但借助这个机会梳理管理研究的脉络,对我们今后的研究和教育工作无疑将有着重要的促进作用。所以接到江西人民出版社的邀请后,我们组织了近年来和我一起探讨管理问题的一些博士生和博士后对这种可能进行了论证。在多次讨论的基础上,我们根据江西人民出版社的要求,将相关管理研究的经典命题分为“管理学”和“工商管理”两个部分,列出了近300个命题,然后进行筛选和组合,与责任编辑汪婷老师一起选择了其中的170个命题,组织我的博士生或博士后进行写作。

《西方工商管理学经典命题》是从横向工作领域根据工商管理活动的不同职能来设计体系的。南京理工大学经济管理学企业管理系主任周小虎博士提供了第一篇《战略管理》、江苏大学会计学院吴梦芸博士提供了第二篇《财务管理》、安徽大学管理学院马文彬博士提供了第三篇《人力资源管理》、南京大学孙俊华博士提供了第四篇《运营与物流》、南京理工大学经济管理学院刘兴国博士提供了第五篇《研究与开发》以及南京大学管理学院韩顺平博士提供了第六篇《市场营销》等篇命题的初稿。小虎教授协助我实际组织了对这些初稿的修改润色、对部分命题甚至是重写的工作。当然,写作和统稿中虽经努力可能依然存在的疏漏和不当之处,其学术责任仍应由我承担。

本书得以出版,是许多人共同努力的结果。借此机会,感谢江西人民出版社的有关领导为我们提供了整理管理经典命题的机会;感谢汪婷女士在本书编辑出版过程中付出的远远超过责任编辑的贡献。

本书编写获得教育部哲学社会科学创新基地南京大学经济和发展研究中心的资助。

愿本书的出版对那些关心本土管理理论与实践的人们有所助益。

陈传明

2009-11-18 于南京龙江



## 目录

### 第一篇 战略管理

- 1/ 战略决定结构,结构追随战略
- 5/ 战略就是追求公司资源与机遇的匹配
- 9/ 企业绩效源自不同业务的有效组合
- 13/ 市场份额提高投资回报率
- 17/ 产业结构决定竞争强度
- 21/ 成本领先者的低成本地位可以转化成高收益
- 25/ 差异化优势源于创造独特的买方价值
- 28/ 不能用装配汽车的逻辑来创造企业战略
- 33/ 企业持续竞争优势根源于内部资源的特性
- 37/ 战略就是革命
- 41/ 核心能力是通往未来之门的钥匙
- 45/ 公司总部存在的唯一理由是为子公司创造价值
- 50/ 创造合作价值的并不是协议本身,而是双方驾驭联盟的合作能力
- 54/ 知识创新是显性知识与隐性知识社会交互作用的过程
- 59/ 超越产业竞争,创造蓝海战略

### 第二篇 财务管理

- 63/ 财务目标:企业财务行为的依据和考核标准
- 66/ 财务管理的核心在于实现最佳的资本结构

- 69/ 财务管理:少就是多
- 73/ 杜邦财务分析体系:企业绩效评价的利器
- 77/ 公司永远需要股利政策,但是没有永远的股利政策
- 81/ 效率市场假说是关于证券市场价格对相关信息反映程度的假定
- 84/ 企业融资是有偏好的
- 88/ 现值计量观:提高企业财务报告决策的有用性
- 91/ 资本—资产定价模型:投资风险的定价和度量
- 94/ 期权估价理论是对企业战略性投资价值进行的有效评估
- 98/ 不要把所有的鸡蛋放在同一个篮子里
- 102/ 运用财务杠杆创造企业资本收益
- 105/ 现金为王
- 109/ 企业的最佳现金持有量是可以控制的
- 111/ 重要的是股东权益报酬率,而非每股盈余
- 114/ 无法评估,就无法管理
- 117/ 零营运资金管理:使营运资金趋于最小
- 120/ 财务环境是企业财务决策难以改变的外部约束条件
- 123/ 现代企业的代理关系是一种契约或合同关系

### 第三篇 人力资源管理

- 126/ 人是社会人
- 130/ 人根据奖惩来决定自己以何种方式行动
- 134/ 管理的根本问题在于管理者对人性的认识
- 138/ 劳动力的收入取决于培训量的时间长度
- 141/ 人与职业相互匹配
- 144/ 管理职业生涯发展阶段
- 148/ 人力资本投资是效益最佳的投资
- 152/ 对人的领导是最重要的中心工作
- 155/ 企业愿意进行特殊培训而不是一般培训
- 159/ 报酬是重要的,但人们更关注报酬的公平性
- 163/ 卓有成效的管理者善于用人之长
- 166/ 知识员工将成为公司最重要的资产



- 169/ 测试胜任力而非智力
- 173/ 开发职业锚
- 176/ 一流的人才方可造就一流的企业
- 179/ 造人先于造物
- 182/ 智力资本是创造公司竞争优势的来源

#### 第四篇 运营与物流

- 185/ 零部件标准化可以提高生产效率
- 189/ 高质量产品并不意味着更高成本
- 193/ 质量是一种满足消费者的合用性
- 197/ 挑战浪费,创造零库存
- 201/ 物流成本是一座冰山
- 205/ 物流是“第三利润源泉”
- 208/ 质量是达到目标要求和尽量减少产品变异
- 211/ 通过零缺陷管理实现一次成功
- 215/ 库存中总有少量产品占用大量资金
- 218/ 全面质量控制实现客户满意和经济成本的最佳结合
- 222/ 全面质量控制所要做的是理所当然的和必须要做的
- 226/ 6 $\sigma$  管理是一项追求近乎完美的质量管理方法

#### 第五篇 研究与开发

- 230/ 创新是一种创造性破坏过程
- 235/ 产品生命周期是企业研发的重要基础
- 239/ 新产品开发的质量保证:QFD
- 242/ 把创造当作一门精确科学
- 245/ 利用价值工程,提高产品的功能
- 249/ 产业创新能力是企业持续发展的根本
- 253/ 中间技术更有效率
- 256/ 并行工程可以提高新产品开发的工作效率
- 260/ 从断裂打造创新:凭借断裂制胜
- 264/ 引入适宜技术,提升竞争能力



## 第六篇 市场营销

- 268/ 每一个广告都是对品牌形象的长期投资
- 272/ 企业困难的原因在于它们重视的是“产品”，而不是“顾客需要”
- 275/ 分销系统是企业重要的外部资源
- 278/ 重要的是“价值观”与“生活形态”
- 282/ 营销的目的就是使推销成为多余的环节
- 285/ 定位：赢得争取心智的战役
- 289/ 企业如果不能在服务竞争中取胜，则必然面临生存危机
- 293/ 通过传播来创造未来价值
- 296/ 营销的格言是产品、服务和价值
- 299/ 美学为组织创造有形价值
- 302/ 营销就是创造和管理一个卓越的价值让渡系统
- 305/ 顾客控制了公司的命运
- 308/ 世界上到底有多少品牌并不重要，我的品牌世界才真正重要
- 311/ 公关第一，广告第二
- 314/ 所有的行业都是娱乐业

## 第一篇 战略管理

### 战略决定结构, 结构追随战略

小艾尔弗雷德·钱德勒生于1918年。1952年获得哈佛大学历史系哲学博士学位,1950—1963年任教于麻省理工学院,1963—1971年转到霍普金斯大学,1971年被哈佛大学商学院聘为企业史教授,在那里工作到近80岁才退休。熊彼特对钱德勒有过直接影响,熊彼特在去世前曾任该中心的高级研究员,而钱德勒则是该中心的成员。钱德勒的工作都是具有重要学术影响的,《战略与结构》提出了“结构追随战略”命题,是战略管理的经典理论;《看得见的手》则获得美国历史著作最高奖班克洛夫特和菲利策奖;《规模与范围》荣获1990年美国出版协会商业和管理类最佳图书奖。钱德勒毕生致力于企业史的研究,他的威信和实力在今天尚无人超越。

对于企业战略与组织结构联系的研究始于大师钱德勒,他在1962年出版的巨著《战略与结构:美国工业企业史的若干篇章》中,研究了杜邦公司、通用汽车公司、新泽西标准石油公司以及西尔斯公司组织结构的演变。由此得出了如下结论,企业的组织结构是根据企业所制定的战略发展而来的,而这些战略又是受到环境的变化所驱动。这个思想就概括为战略管理的经典格言“战略决定结构,结构追随战略”。

钱德勒通过对企业发展史的考察注意到,现代企业的出现经历了两个“关键变革”,一个是依靠职能部门进行集中管理的结构和企业集团的出现,

后来的学者们将这两种结构简称为 U 型结构 (Unitary Form, 简称 U-Form) 和 H 型结构 (Holding Form, 简称 H-Form)。另一个则是自 20 世纪初以来大企业组织越来越多地采用多部门组织结构 (Multidivisional Form 简称 M 型结构)。

U 型结构和 H 型结构产生于在 19 世纪晚期, 当时技术和市场基础设施的发展为在化工、机械、烟草等行业获取规模经济和范围经济提供了机会, 像美国烟草、杜邦公司、麦考梅克收割机公司等首先在所在行业进行了大规模生产设备的投资, 因而得到了迅速扩张, 并发展出 U 型结构, 这种结构能够对劳动进行专业化分工, 有助于实现制造、营销等职能活动的规模经济。H 型结构则是产生于像通用汽车公司那些靠横向兼并组合而成的企业, 往往经过同业协会、卡特尔等“松散联合”, 逐步达到控股公司式的“紧密联合”, 形成各子公司有很大独立性和自主权的企业集团。

钱德勒发现 20 世纪 20 年代越来越多大型企业向 M 型结构转变, 最先发明了多部门结构的公司是杜邦、通用汽车、新泽西标准石油和西尔斯。这四家企业之间并没有模仿, 他们在解决各自问题时独立创新出来的。

杜邦原来是一家主要生产炸药的化工企业, 公司管理层预期第一次世界大战后对主线产品的需求会下降, 企业开始采取多样化战略, 到 1919 年杜邦进入人造革、染料、漆料、化工品、低氮硝化纤维素和人造纤维等领域, 以充分利用公司的研发、资金、销售、技术和组织管理等资源, 特别是它在硝化棉技术优势方面的潜力。然而, 由此出现了每一种产品领域之间协调变得日益困难, 原有组织的不适应导致了管理上的混乱。1921 年的公司财务年终报表, 除了炸药以外, 其他所有的产品线都出现亏损。杜邦的解决方案是采用新的组织结构, 建立五个产品事业部和一个总部。总部负责公司整体的战略问题并协调、评估各事业部的工作, 公司职能部门的专业人员协助执行委员会工作, 不再承担行政职责。每个事业部享有经营的自主权, 都有自己的职能部门; 事业部对自己的财务负责。

早期的通用汽车公司是由金融家杜兰特一手创建的控股公司。他运用金融手段从 1904 到 1919 年并购了几十家生产汽车、卡车和各种零件的厂商。但通用内部没有建立一个紧凑的组织结构, 独立的小公司被兼并过来以后, 仍然保持着很大的独立性和自主权, 而公司总部协调全公司投资和生产活动的的能力几近于无。同时, 各子公司不顾市场萎缩的实际状况继续扩大生产, 导致存货大幅度上升。面对着这种情况, 杜兰特“完全不能够使事情得到控制”。危机导致公司被杜邦财团和摩根财团所接管, 斯隆出任了新的领导



人。斯隆的战略是通过为不同收入水平的消费者提供相应档次的产品,使通用汽车占领所有的市场,“为每一个钱包和用途都生产一辆汽车”。新的组织结构是按市场档次划分产品事业部,它们依次为凯迪拉克、别克、奥克兰和沃尔兹,最后是雪佛莱。新结构基于两个原则,一是每个事业部经理负责部门经营和绩效,总部专注公司长远的战略问题并对公司的资源进行分配和协调,总部负责协调与监督各事业部的投资以及资本回报率,协调各事业部工作以及制定产品政策。

新泽西标准石油公司是标准石油托拉斯(美孚)在1911年被美国最高法院裁定违反托拉斯法被拆散后保留下来的公司。新泽西基本目标是降低公司资源在炼油部门的集中度,向后并购油田和向前建立运油船队的纵向合并。随之而来的问题是,油田数量和产品加工量不断增加,附属的部门和办事机构越来越多。制造部门越来越难以协调从采油到炼油的生产流程,国内销售、出口和国外生产等部门倾向于从各自需要来规定产品流量。1927年新泽西为了控制原油产量并降低成本,实行部门行政首长负责制,把集中于总部的职能下放到运营企业,在那里建立职能部门。

西尔斯原是一家邮寄零售公司,主要为分散在农村的消费者服务,其组织结构是按主要业务而设立的职能式组织结构。为了进入日益增长的城市市场,西尔斯采取新的扩张战略,通过建立零售店而进入直接零售领域,到1929年西尔斯的全国连锁店扩张到324家。从1932年起,公司对连锁店重新集中管理并发展了会计和统计的控制方法,以后开始重建地区办事处,逐步建立具备所有职能的地区分部及发展有能力管理分部和公司职能部门的总办事处。

这四家企业案例说明,扩张战略必须跟随相应的结构变化。M型组织结构是在企业规模扩大,向新的产品和地区市场扩张时被采纳的。创造新组织的真正原因并不是企业规模本身,而是在多样化扩张战略下,当企业开始在若干不同的地区市场或若干相关的产品市场上运营时,高级管理人员决策的多样性和复杂性不断增加。“战略性的增长来自更加有利可图地利用现存的或扩张中的资源。如果要有效率地经营一个被扩大了的企业,新的战略就要求一个新的或至少是重新调整过的结构。没有结构调整的增长只能导致无效率。没有(集中的)行政职责和结构,企业中的个别单位作为独立的单位无疑可以有效地运行。只要企业负责人不能创造出把若干行政职责有效结合成一个统一整体所必要的行政职责和结构,他们就不能履行基本的经济

职能。”

管理者很少会改变他们日常的惯例和权力地位,除非受到强大的压力。由 U 型和 H 型组织结构的转变,是这两种组织结构都存在很大的缺陷,需要创造更有效率的企业组织结构来加以取代。U 型企业的特点,是依靠总部的采购、营销、财务等职能部门直接控制各业务单元。因此,决策权力过分集中于总部,而总部的执行委员会又往往只是各职能部门负责人讨价还价、达成交易的俱乐部。公司规模日益扩大,使决策难以正确和及时,协调各种职能部门工作的成本也很高。M 型企业的战略决策和协调功能,是由公司总部执行的。钱德勒 1997 年指出,大公司总部执行官员的作用,是执行两项互相紧密关联的功能:一个是“企业家的或价值创造的”功能。就是决定企业战略,并运用企业的管理技能,设备和资本,以及配置企业拥有的资源,去实施这些战略。另一个是“行政性的或防止亏损的”功能。就是监测各运营分部的绩效,控制它们对分配给自己的资源的运用,并在必要时重新规定它们的产品范围以便使企业的组织能力持续地得到有效利用。M 型组织结构的产生及扩散是因为它能更有效地协调大规模的生产和分配。创造新组织形式的决策取决于管理者意识到企业面临的紧迫需要和机会,而他们的相应决策就是一个战略问题。一个企业面对新的机会(进入相关的产品市场和地理扩张)可能会采取一个投资战略;但这个投资战略就生产工艺、产品和地理来说越是目标远大,发展一个能够协调投入流量和产出分配的管理结构就越是关键;因为只有这种相应的结构才能协调多样化和复杂化的企业生产过程,从而证明大规模投资的合理性。

(周小虎)

#### 参考文献:

- [1] Alfred D. Chandler, 1962, *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*[M]. Cambridge Mass: The MIT Press.
- [2] [美]小艾尔弗雷德·钱德勒. 规模与范围:工业资本主义的原动力[M]. 北京:华夏出版社,2006.
- [3] [美]小艾尔弗雷德·钱德勒. 看得见的手:美国企业的管理革命[M]. 北京:商务印书馆,1987.
- [4] 路风,从结构到组织能力:钱德勒的历史性贡献[J]. 世界经济, 2001. 7.

## 战略就是追求公司资源与机遇的匹配

肯尼思·R. 安德鲁斯的一生具有传奇色彩。1936年安德鲁斯作为优等生毕业于英国卫斯理派教会大学,之后获得了美国文学硕士学位,但他在伊利诺斯州立大学的博士学习,却因第二次世界大战被迫中断。1946年他重返大学完成了有关马克·吐温的文学博士论文。然而,几个月之后哈佛商学院给他提供一个机会,讲授组织行为学中的一门新的课程“管理实践”,1948年他拿得哈佛商学院博士学位。同年,他被邀请参加了企业政策课程研究小组,正是这个小组提出了公司战略概念。

在他的职业生涯中,作为哈佛商学院企业政策课程和综合管理团队的负责人,安德鲁斯在公司治理、企业战略、管理学发展、经理人教育,以及对于马克·吐温的研究等领域发表了大量学术论文。他的主要著作有:《大学管理发展项目的功能》(1966),该书荣获美国管理协会优秀图书奖;《经营策略:内容和案例》(1965)和《公司战略概念》(1971和1980),该书荣获管理 McKinsey 基金优秀图书奖。1990年,安德鲁斯获哈佛商学院杰出贡献奖。

虽然企业战略的思想早已存在,但公司战略概念却是肯尼思·R. 安德鲁斯及其领导的企业政策小组最先提出的。20世纪60年代,企业管理的研究“主要以营销、生产和财务等单向职能为导向”,但哈佛商学院的企业政策课程研究小组却提出了公司战略概念,运用整体思维来阐述公司的经营活动。

安德鲁斯认为,企业战略是企业决策的基本范式,它决定了企业的目标、意图与任务,它确定了公司实现这些目标的基本政策与计划,界定企业的业务范围,决定着企业性质及要为股东、员工、顾客和社区作出什么贡献。公司战略就是可以做的与公司能做的之间的匹配。所谓“可以做”即环境提供的

机会与威胁；“能做”即为公司自身的强项与弱项，它就是著名的 SWOT 分析框架，安德鲁斯认为 SWOT 分析方法是确保公司正确制定战略的一种方法。事实上，SWOT 分析框架几十年来一直是战略分析的基本方法之一。

### 1. 环境与内部分析

SWOT 分析是由公司的优势 (Strengths)、劣势 (Weaknesses)、机会 (Opportunities) 和威胁 (Threats) 四个方面的分析构成。最早的 SWOT 分析框架主要提出了四个问题：

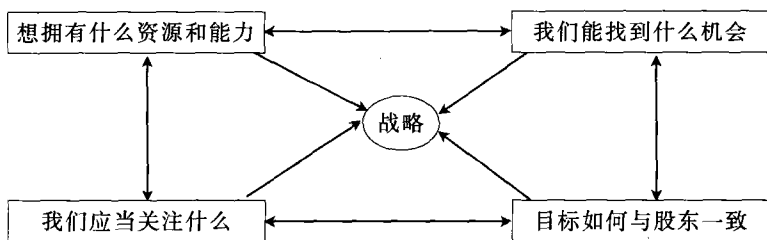
我们能做什么？即企业的优势和劣势在哪里；

我们打算做什么？即组织和个人的价值；

我们可以做什么？即外在的机会和威胁；

其他人期望我们做什么？即股东的期望。

这些问题是企业战略制定的基础。很明显，安德鲁斯在战略分析中特别重视管理价值和社会责任，特别是领导者的信仰、偏好与企业社会道德。这些思想对今天的企业战略分析都有指导性。对上述问题进一步拓展，就形成安德鲁斯的分析框架，它们是以下四个方面的匹配：我们想拥有什么资源和能力？我们应当关注什么？我们能找到什么机会？以及我们的目标如何才能与其他股东的目标相一致。



SWOT 原型：指导战略选择的关键问题

资料来源：克雷格·弗莱舍等，战略与竞争分析，清华大学出版社，2004，P94

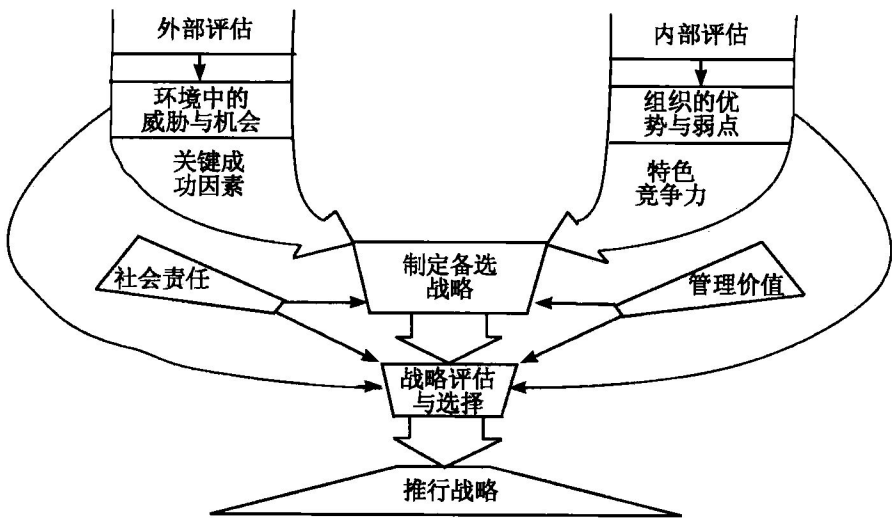
在环境变化因素分析上，安德鲁斯看重于“企业所在行业基本结构是什么？”“可预测的社会、政治和宏观经济变化将会如何影响企业或行业”等问题。主要关注于：(1) 社会的变化因素，如顾客喜好的改变，人口状况的改变等。(2) 政府的变化因素，如新的立法和新的实施优先权。(3) 经济变化因素，如利率的变化和汇率的变化。(4) 竞争特点的变化，如新的技术采用、新



的竞争对手、价格变化和新产品。(5) 供应商的变化,如投入成本的变化,供应商状况的变化和供应商数量变化。(6) 市场的变化,如产品新用途、新市场、产品陈旧等。

在企业优劣势分析上,安德鲁斯受到了塞兹尼克的“对行为和反应方式的承诺构成了组织”的观点影响。主要关注于:(1) 市场营销,如产品质量、市场份额、广告、推销人员等。(2) 研究与开发,如产品研发能力、工艺研发能力等。(3) 管理信息系统,如速度和响应、信息质量。(4) 管理队伍,如价值观的统一性、团队精神、经验和工作协调。(5) 经营,如原材料控制、生产能力、生产成本结构等。(6) 财务,如金融杠杆、经营杠杆、股东状况等。(7) 人力资源,如雇员能力、人事体制、雇员流动等。

## 2. 战略制定和选择



安德鲁斯战略制定模型

资料来源:明兹伯格,战略历程,机械工业出版社,2002,P20

明兹伯格将安德鲁斯的战略制定和选择思想描绘成了上图,企业战略制定过程的四个基本步骤:对外部环境进行研究,发现机会与威胁,找到企业关键成功因素;对内部资源进行评估,认清企业的优势和劣势,形成特色竞争力;结合企业的社会责任,依据管理者的价值观念将可以做的与能做的相匹配,制定出战略方案;并由此对评估和选择战略方案。

弗雷德·R·戴维安德鲁斯的战略制定和选择思想概括成八个步骤:列出公司的关键外部机会;列出公司的关键外部威胁;列出公司关键内部优势;列出公司内部劣势;将内部优势与外部机会相匹配,形成SO战略;将内部劣势与外部机会相匹配,形成WO战略;将内部优势与外部威胁相匹配,形成ST战略;将内部劣势与外部威胁相匹配,形成WT战略。最后对SO战略、WO战略、ST战略、WT战略加以比较形成可行的最佳战略。所谓SO战略就是一种发挥自身企业内部优势而利用外部机会的战略,这种战略是所有管理者都希望看到的。所谓WO战略就是通过利用外部机会来弥补自身弱点。所谓ST战略则是利用企业的优势回避或减少外部威胁的影响;而WT战略则是旨在减少企业内部弱点同时回避或减少外部威胁,通常这样的公司正面临被并购、收缩或宣布破产情景。

理查德·鲁梅尔特概括和丰富了战略评估框架,他提出四个方面的评估:(1)一致性检验。战略必须提出一致的目标和策略。(2)协调性检验。战略应当能够对外部环境和内部的重要变化做出适当的反应。(3)优势检验。战略必须有助于在选择的领域内建立或保持竞争优势。(4)可行性检验。战略的执行既不能造成可用资源的紧张,也不允许带来新的问题。

在安德鲁斯和企业政策研究小组提出战略匹配观以后,他们的思想得到了全面的发展。德鲁克进一步提出了企业环境、使命与实力三者之间的匹配是战略的首要问题;安索夫则提出战略的匹配是权变的和动态的,他主张在产品和市场的发展中构建SWOT分析。安索夫认为,“新产品和新市场开发都会根本性的和不成比例增加公司风险”。企业需要在内部变量、外部变量和过程变量的框架下分析和构建企业战略。

(周小虎)

#### 参考文献:

- [1] Andrews, K, 1971, The Concept of Corporate Strategy [M], Homewood, IL, Irwin.
- [2] [美]亨利·明茨伯格. 战略历程[M]. 北京:机械工业出版社,2002.
- [3] [加]克雷格·弗莱舍,[澳]芭贝特·本苏桑. 战略与竞争分析. 北京:清华大学出版社,2004.
- [4] Ansoff, H, I, etc, 1988, Strategic Planning to Strategic Management[M].