

21

世纪工商管理特色教材

# 战略管理

STRATEGIC  
MANAGEMENTG

张旭 易学东 刘海潮 ○ 编著



清华大学出版社

21 世纪工商管理特色教材

# 战略管理

STRATEGIC  
MANAGEMENT

清华大学出版社  
北 京

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

### 图书在版编目(CIP)数据

战略管理 / 张旭等编著. —北京:清华大学出版社, 2010.6

(21 世纪工商管理特色教材)

ISBN 978-7-302-22734-2

I. ①战… II. ①张… III. ①企业管理—高等学校—教材 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 088231 号

责任编辑:刘志彬

责任校对:王荣静

责任印制:何 芊

出版发行:清华大学出版社

<http://www.tup.com>.

社 总 机:010-62770175

投稿与读者服务:010-62776969, [c-service@tup.tsinghua.edu.cn](mailto:c-service@tup.tsinghua.edu.cn)

质 量 反 馈:010-62772015, [zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn](mailto:zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn)

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座

邮 编:100084

邮 购:010-62786544

印 刷 者:北京市清华园胶印厂

装 订 者:三河市金元印装有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185×260

印 张:19

字 数:438 千字

版 次:2010 年 6 月第 1 版

印 次:2010 年 6 月第 1 次印刷

印 数:1~5000

定 价:32.00 元

---

产品编号:035341-01

## 编辑委员会

名誉主任 王众托

主 任 苏敬勤

副 主 任 李新然

成 员 (按姓氏笔画排列)

王延章 王雪华 王淑娟 朱方伟

仲秋雁 刘晓冰 李文立 李延喜

陈树文 党延忠 戴大双

协 调 张秋艳



# 总序

在管理教育和人才培养的各种制度中,工商管理硕士(MBA)制度是一项行之有效、富有成果的制度,它培养的是高质量的、处于领导地位的职业工商管理人才。工商管理硕士教育传授的是面对实战的管理知识和管理经验,而不是侧重理论研究,注重复合型、综合型人才培养,重视能力培养。在发达国家已经成为培养高级企业管理人才的主要方式。

我国正式开始引进工商管理硕士学位制度是在1984年。但是早在1980年,按照1979年邓小平同志访美期间向时任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的要求,两国政府成立了坐落在大连理工大学“中国工业科技管理大连培训中心”。在开始的几年内,办起了学制为8个月的厂长经理讲习班,其教学内容是按照MBA教育的框架“具体而微”地设计的,开设了MBA教育中所有的核心课程。这种培训教育曾被认为是“袖珍型MBA”,可以说是MBA理念引入我国的开始。

1984年开始,根据中美两国有关合作进行高级管理人员第二个五年的协议,由中国大连理工大学与美国布法罗纽约州立大学合作开办三年制的MBA班,这是对我国兴办MBA教育的一次试点。与此同时,培训中心将美国教授在大连讲学的记录整理出版了一套现代企业管理系列教材,原来共9种,后来扩展为13种,这套教材由企业管理出版社出版,发行超过百万册,填补了当时缺乏面向实际应用类型教材的空白,也为后来的MBA教材建设打下了一个基础。

我国从1991年开始,正式开办MBA专业学位教育。在经过十几年的实践和摸索之后,中国的MBA教育已经进入一个新的发展时期,目前中国拥有MBA招生和培养资格的院校已经有100余所。这种专业学位的设置使我国的学位制度更趋完善,推动了我国高级专门人才培养的多样化,使学位制度进一步适应科学技术事业和经济建设发展的需要。MBA教育需要适合面对实战的管理知识和管理经验的教材。从1998年开始,作为培训中心依托单位的大连理工大学管理学院,就开始在原来培训班系

列教材的基础上,吸收近期国内外管理理论和实践的发展成果,结合自己的教学经验,组织编写 MBA 系列教材 18 种,由大连理工大学出版社出版,共印刷发行了 40 余万册,被许多院校的 MBA 教学和干部培训选用,受到广大读者的欢迎。2005 年,又出版了新的教材系列。

进入 21 世纪以来,国外的管理思想、理论与方法又有了发展。随着我国改革开放步伐的加快和经济建设的进展,在我们的管理实践中,在吸收消化国外先进管理的理论、方法的同时,针对我国在转型期的具体情况,探索具有中国特色的管理思想、方法,也取得很多的成果。目前我们已经可以像我国已故的哲学大师冯友兰教授所说的,从“跟着讲”发展到开始“接着讲”了。因此在管理教育中编写具有中国特色的教材,既有必要性,又有可能性。在 MBA 专业教育方面,我国在多年实践的基础上,也积累了许多经验。特别是由于 MBA 与学术型管理学硕士的培养目标、教学内容与方式有所不同,我国的各院校都注意在教学中引入了案例教学、角色扮演、模拟练习等新型教学活动,这样在我国自编的教材中就有可能选入符合国情的具体内容。

大连理工大学管理学院在从 20 世纪 80 年代就开始进行 MBA 试点以及近 20 年来进行 MBA 学位教育的基础上,决定重新编写一轮新的教材,总结过去的教学与培训经验,吸收国外的最新理论成就,使教材上升一个新的台阶。本次的教材系列包括“管理学”、“财务管理”、“技术管理”、“战略管理”、“管理决策方法”、“管理信息系统”、“营销管理”、“运营管理”、“企业法律环境”、“创业与企业成长”、“投资风险管理”、“项目管理”、“商业伦理”、“会计学”、“现代物流管理”、“项目投融资决策”、“企业知识管理”、“企业社会责任管理”、“创新与变革管理”、“企业文化”、“电子商务”、“人力资源管理”、“组织行为学”、“公司治理”、“管理经济学”、“管理沟通”共 26 种,涵盖了 MBA 基础课程、专业课程与部分新学科的内容,本轮教材的组织和撰写具有覆盖面广、关注到新的管理思想和方法、充分利用了自编案例等特点,反映了 MBA 教育的新进展。希望这个教材系列能为我国 MBA 教材添砖加瓦,为 MBA 教育做出应有的贡献。同时也希望这些教材能成为其他专业学位教育和各类管理干部培训的选用教材和参考资料,以及创业人士的有益读物。

衷心盼望采用这些教材的老师 and 学员在使用过程中对教材的不足之处多提宝贵意见,以便在下一轮修订过程中加以改进。让我们共同努力,把我国的 MBA 教育提高到一个新水平。

王众托

2010 年 2 月

20 世纪中叶美国学者率先运用科学研究方法构建了一整套战略管理理论以来,在企业战略管理的理论与方法在学术界不停探索和企业界不断实践的推动下,得到了极大的丰富与发展。学者们以不同的学科背景为基础,从不同的视角对战略管理理论进行阐述。企业管理者们则身处不同的行业,从实践经验中总结和提炼战略管理的不同情境与模式。国内外关于企业战略管理的相关书籍令人目不暇接,然而,经典的战略管理理论框架历久弥新。

进入 21 世纪,全球政治、经济、社会、文化等各方面环境都更加混乱复杂而又变幻莫测。局部战争、恐怖主义、海盗猖獗、自然灾害,加上人们对各种疾病的恐慌,令企业发展的前景阴影重重。多边体制的减弱、公司丑闻频频曝光,金融危机与经济萧条,给企业的发展带来更多的困难。新经济的垮台、竞争的日益全球化,更使企业面临纷乱动荡的经营环境。处在这样的时代,企业对于外部环境的清晰认识、对于自身条件的客观评价,以及在此基础上进行的战略选择,进而开展有效的战略实施与控制,这一战略管理的过程看似老套却经典而实用。同时,在中国改革开放的背景下,由于体制环境、社会文化、思维习惯与西方国家的不同,传统的西方战略管理理论在中国不能完全照搬。中国的学者和企业管理者们还需要针对中国企业发展战略的特点和焦点问题进行深入探讨。

本书在结构安排上共分 8 章。前 5 章按照企业战略管理的过程组织教材内容。从战略管理概述、外部环境、内部环境到战略选择、实施与控制,实现了教材结构与企业战略管理过程的一致。后 3 章分别就企业柔性战略、企业国际化战略和企业战略转型等几个专题进行了系统的介绍。其中,企业国际化战略和企业战略转型两章更多融入了关于中国企业管理实践的内容。本书可作为工商管理专业本科生、研究生教材、企业培训用书,也可供相关领域的科学研究人员及企业经营管理人员阅读和参考。

编者努力在以下几个方面体现本书的特色:①体现工商管理学科案例教学的特点,通过大量经典的案例分析和讨论思考,深入浅出地将企业战略管理的理论进行分析与解释,使读者易于领会和运用战略管理的知识和方法。②章节内容按照学习要点、引导案例、正文、讨论案例、分析案例、小结的体例编排,力求遵循学生的认知规律和教师的教学程序。③在保持传统战略管理教材的系统与逻辑完整的基础上,就一些企业战略管理实践

中备受关注的问题进行了详细阐述,旨在进一步加深读者对这些问题的理解。

本书由张旭组织编写。负责编写大纲的拟定、初稿的修改和全书的最后统稿。各章分工如下:第1~4章,张旭;第5章,易学东;第6章,潘安成;第7、8章,刘海潮。

在本书的编写过程中,得到了汪克夷教授和肖洪钧教授的大力支持和悉心指导。同时,还吸收和引用了国内外专家学者的大量观点和思想,均在参考文献中一一列出。在此,编者向他们表示衷心的感谢。

由于时间和水平有限,错讹之处在所难免,敬请读者不吝指正。

编 者

2010年3月



# 目录

## 第1章 战略管理概述..... 1

### 1.1 战略与战略管理..... 5

#### 1.1.1 战略的含义..... 5

#### 1.1.2 战略的性质..... 7

#### 1.1.3 企业战略管理的含义..... 7

#### 1.1.4 战略管理的性质..... 8

### 1.2 企业战略管理的过程和层次..... 11

#### 1.2.1 企业战略管理的过程..... 11

#### 1.2.2 企业战略管理的层次..... 12

### 1.3 战略管理理论研究概述..... 16

#### 1.3.1 战略管理理论学派..... 17

#### 1.3.2 战略管理研究现状..... 21

#### 1.3.3 战略管理研究存在的问题..... 23

#### 1.3.4 战略管理研究的发展趋势..... 24

### 分析案例..... 25

### 本章小结..... 34

### 参考文献..... 35

## 第2章 外部环境..... 36

### 2.1 宏观环境分析..... 38

#### 2.1.1 经济环境..... 39

#### 2.1.2 政治法律环境..... 41

#### 2.1.3 社会文化环境..... 42

#### 2.1.4 技术因素..... 44

#### 2.1.5 人口因素..... 46

#### 2.1.6 全球化趋势..... 48

### 2.2 产业环境分析..... 53

#### 2.2.1 竞争力量分析..... 53

#### 2.2.2 战略群组分析..... 60

#### 2.2.3 产业生命周期分析..... 63

|                           |            |
|---------------------------|------------|
| 2.3 外部环境分析工具.....         | 66         |
| 2.3.1 PEST 分析 .....       | 66         |
| 2.3.2 外部因素评价(EFE)矩阵 ..... | 67         |
| 2.3.3 竞争态势(CPM)矩阵 .....   | 68         |
| 分析案例 .....                | 71         |
| 本章小结 .....                | 74         |
| 参考文献 .....                | 74         |
| <b>第3章 内部环境 .....</b>     | <b>76</b>  |
| 3.1 企业当前的战略态势.....        | 77         |
| 3.1.1 企业生命周期 .....        | 77         |
| 3.1.2 企业当前的战略思路 .....     | 79         |
| 3.2 企业资源与能力.....          | 83         |
| 3.2.1 企业资源分析 .....        | 83         |
| 3.2.2 人力资源分析 .....        | 86         |
| 3.2.3 企业技术管理与创新能力 .....   | 88         |
| 3.2.4 企业营销现状与能力分析 .....   | 90         |
| 3.2.5 企业核心能力 .....        | 94         |
| 3.3 内部环境分析工具.....         | 97         |
| 3.3.1 价值链分析 .....         | 98         |
| 3.3.2 内部因素评价(IFE)矩阵 ..... | 100        |
| 分析案例.....                 | 102        |
| 本章小结.....                 | 104        |
| 参考文献.....                 | 104        |
| <b>第4章 战略选择 .....</b>     | <b>106</b> |
| 4.1 战略的基本形式 .....         | 108        |
| 4.1.1 公司战略的基本形式.....      | 108        |
| 4.1.2 竞争战略的基本形式.....      | 114        |
| 4.2 战略选择的工具与方法 .....      | 117        |
| 4.2.1 SWOT 分析 .....       | 117        |
| 4.2.2 业务组合模式分析工具.....     | 119        |
| 4.3 战略选择过程 .....          | 125        |
| 4.3.1 企业愿景与使命.....        | 125        |
| 4.3.2 战略定位与目标体系.....      | 127        |
| 4.3.3 战略选择的基本原则.....      | 131        |
| 4.3.4 战略方案的形成.....        | 133        |
| 分析案例.....                 | 135        |

|           |     |
|-----------|-----|
| 本章小结..... | 137 |
| 参考文献..... | 137 |

## 第5章 战略实施与控制 ..... 138

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| 5.1 战略实施与战略规划 .....      | 139 |
| 5.1.1 战略阶梯理论.....        | 139 |
| 5.1.2 制定战略规划需要注意的问题..... | 141 |
| 5.2 战略实施与组织结构 .....      | 142 |
| 5.2.1 组织结构的基本概念和内涵.....  | 142 |
| 5.2.2 组织结构服从于战略.....     | 143 |
| 5.3 战略实施与资源配置 .....      | 152 |
| 5.3.1 战略与资源.....         | 152 |
| 5.3.2 战略资源分析.....        | 153 |
| 5.3.3 战略与资源的动态组合.....    | 154 |
| 5.3.4 资源的优化配置方法.....     | 156 |
| 5.4 战略实施与战略领导 .....      | 157 |
| 5.4.1 战略领导力及其类型.....     | 157 |
| 5.4.2 战略领导的工作内容.....     | 159 |
| 5.4.3 战略领导与战略实施的匹配.....  | 161 |
| 5.5 战略实施的控制与评估 .....     | 164 |
| 5.5.1 战略控制.....          | 164 |
| 5.5.2 战略评估.....          | 168 |
| 分析案例.....                | 174 |
| 本章小结.....                | 177 |
| 参考文献.....                | 177 |

## 第6章 企业柔性战略 ..... 179

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| 6.1 柔性战略概述 .....      | 180 |
| 6.1.1 柔性战略的内涵及特征..... | 180 |
| 6.1.2 柔性战略的动态演进.....  | 184 |
| 6.2 柔性战略的支持要素 .....   | 186 |
| 6.2.1 资源柔性.....       | 186 |
| 6.2.2 组织柔性.....       | 188 |
| 6.2.3 生产柔性.....       | 189 |
| 6.3 柔性战略模式选择与实施 ..... | 190 |
| 6.3.1 柔性战略的基本模式.....  | 190 |
| 6.3.2 柔性战略的模块化架构..... | 195 |
| 6.3.3 柔性战略的运用.....    | 199 |

|           |     |
|-----------|-----|
| 分析案例····· | 205 |
| 本章小结····· | 210 |
| 参考文献····· | 210 |

## 第7章 企业国际化战略 ····· 211

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| 7.1 企业国际化战略的环境 ·····     | 212 |
| 7.1.1 全球经济一体化的趋势·····    | 212 |
| 7.1.2 企业跨国经营的经济环境·····   | 214 |
| 7.1.3 企业跨国经营的社会文化环境····· | 216 |
| 7.1.4 企业跨国经营的政治法律环境····· | 220 |
| 7.2 国际市场进入战略 ·····       | 221 |
| 7.2.1 国际化战略的基本形式·····    | 221 |
| 7.2.2 出口贸易管理·····        | 223 |
| 7.2.3 对外授权管理·····        | 226 |
| 7.2.4 国际战略联盟·····        | 229 |
| 7.3 企业走出去战略 ·····        | 232 |
| 7.3.1 对外直接投资理论·····      | 232 |
| 7.3.2 对外直接投资的动因·····     | 235 |
| 7.3.3 对外直接投资可行性分析·····   | 236 |
| 7.3.4 跨国并购管理·····        | 237 |
| 7.3.5 中国企业的走出去战略·····    | 239 |
| 7.4 企业国际化战略的职能管理 ·····   | 242 |
| 7.4.1 组织及人力资源管理·····     | 242 |
| 7.4.2 营销管理·····          | 244 |
| 7.4.3 国际生产管理·····        | 246 |
| 7.4.4 国际财务管理·····        | 247 |
| 分析案例·····                | 250 |
| 本章小结·····                | 254 |
| 参考文献 ·····               | 254 |

## 第8章 企业战略转型 ····· 256

|                               |     |
|-------------------------------|-----|
| 8.1 中国企业战略转型的现实背景 ·····       | 257 |
| 8.1.1 中国企业战略转型的必然性·····       | 257 |
| 8.1.2 宏观经济转型的基本内容·····        | 258 |
| 8.1.3 企业战略转型的现实表现·····        | 259 |
| 8.1.4 中国企业战略转型行为的特殊性·····     | 261 |
| 8.1.5 中国企业战略转型过程中存在的主要问题····· | 262 |
| 8.1.6 战略转型管理的重要性·····         | 263 |



|                           |     |
|---------------------------|-----|
| 8.2 企业战略转型的特征及类型 .....    | 263 |
| 8.2.1 企业战略转型的概念 .....     | 263 |
| 8.2.2 企业战略转型的特征 .....     | 266 |
| 8.2.3 战略转型的类型 .....       | 267 |
| 8.2.4 战略转型特征的度量 .....     | 268 |
| 8.3 战略转型过程管理 .....        | 271 |
| 8.3.1 战略转型的基本模式 .....     | 271 |
| 8.3.2 战略转型的动因识别 .....     | 272 |
| 8.3.3 战略转型决策 .....        | 273 |
| 8.3.4 战略转型实施的基本前提 .....   | 274 |
| 8.3.5 战略转型实施的基本过程 .....   | 275 |
| 8.3.6 战略转型的实施路径 .....     | 276 |
| 8.3.7 企业战略转型的支撑条件 .....   | 277 |
| 8.3.8 战略转型的成本、绩效和风险 ..... | 279 |
| 8.4 战略转型背景下的组织变革管理 .....  | 281 |
| 8.4.1 组织变革的概念、内容及意义 ..... | 281 |
| 8.4.2 组织变革管理的九阶段模型 .....  | 282 |
| 8.4.3 组织变革失败的主要原因 .....   | 285 |
| 8.4.4 组织变革成功的基本策略 .....   | 285 |
| 分析案例 .....                | 288 |
| 本章小结 .....                | 289 |
| 参考文献 .....                | 290 |

# 第 1 章

## 战略管理概述

### 学习要点

1. 了解战略以及战略的基本性质
2. 理解战略管理的含义及性质
3. 明确战略管理的过程和层次
4. 了解战略管理理论研究概况

### 引导案例

#### “统一”的道路

1967 年成立的统一企业集团,30 多年来,在总裁高清愿的率领下,平均每年以 35% 以上的速度增长,成为中国台湾地区最大的综合食品企业。“统一”这个名字不仅在岛内家喻户晓,在中国内地也广为人知。统一高速成长的成功经营模式,对各类企业有着重要的借鉴意义。

#### (一) 规模大型化、覆盖全行业

高清愿认为,随着国民收入的增加,食品的需求量必然增长。因此,在 20 世纪 60 年代,他从处于鼎盛时期的纺织业,毅然转到了完全陌生的食品行业,选定了向食品行业进军的目标。一个个统一的食物工厂,沿着中国台湾地区西部的交通线建立起来,生意兴旺发达。“什么都可以做”,这就是统一新产品开发的方向。统一主要生产量大、价低、实惠的大众食品,包括方便面、冷冻食品、奶粉、果汁、乳品、食用油、肉品、酱油等系列产品,品种在 500 种以上,各种食品几乎是应有尽有。

##### 1. 奉行跟进主义

看到市场上哪个产品好卖,统一就马上大量生产哪个产品,这样投入少、见效快、风险小,不必经历新产品初上市投石问路的摸黑期,是新产品开发成功的捷径。比如,统一的饮料,除了麦香红茶之外,都不是自己开发出来的,都是跟进同行业的先行者。而且一做就要做大,做到第一品牌。

## 2. 坚持要有突破

统一绝对不做无法突破市面上现有产品的开发工作。统一的研发费用几乎没有预算,随用随取,是岛内企业支出偏高的一家。比如,1995年,“白兰氏鸡精”投入广告费2.4亿元新台币,成功改变了消费者的饮食习惯,营业额一举冲上15亿元新台币,整个市场比上年增长30%。白兰氏成功之后,统一马上跟进,从岛外进口浓缩鸡精,委托正和制药代加工,推出品质更好的鸡精,依靠统一旗下渠道快速上架入市。

## 3. 整合上下工序

统一原材料的买进和卖出,不必经过市场交易,节省了大量的广告、投标与销售的费用、税金和包装费。单是营业税每年就可以节省1100万美元。据社会意向调查证实,这种各事业部门垂直整合的经济效益高达86%。

## 4. 投资要大手笔

高清愿的大手笔令岛内同业惊叹。统一买机器,一定要买能大量生产的、最新的、自动化程度最高的。比如,几层楼房高的面粉厂,只有4名员工,其中还有1个人只负责抽取试验用的面粉样本。

# (二) 产销一体化、重渠道开拓

## 1. 渠道是产品的“脚”

这是统一对渠道言简意赅的表述。高清愿从长期观察中外食品行业竞争中悟出一个道理:“谁会卖,谁的事业才会成功。”他说:“技术到处都有,只要花钱就买得到。我会做,你会做,大家都会做,问题是怎么卖出去。”因此,他高瞻远瞩,十分重视渠道的开拓,在开发上游食品制造业成功之后,就把发展的第二个战略目标选定在开拓渠道上,急速向下游流通业进军。统一认为,这种产销一体化的直营方式,减少了商品流通过程中的环节,是食品工业发展的必由之路。

## 2. 引进7-Eleven便利商店

早在1978年,统一就与美国南方公司进行技术合作,在岛内设立了第一家便利商店。高清愿的愿望是以每2~3天新开一家的速度发展。到2000年,全台湾地区达到2000家。统一7-Eleven便利商店,一般都设在商业区内,一年365天每天24小时营业,具有贴近消费者的地点优势,以消费能力日渐提高的青少年为主要服务对象。7-Eleven掌握了繁忙的现代人对便利的渴求,提供即吃、即饮、即用的商品,获得了空前的成功。这种食品制造业与强劲零售贩卖网络的结合,堪称制造业和流通业结合的典范。据1990年的统计,每天每家7-Eleven便利商店平均有1400人进入,每月进入7-Eleven便利商店的顾客总人次超过了台湾总人口。

## 3. 引进家乐福超大型卖场

1988年,高清愿又与法国家乐福合作,分别出资35%与65%,把超大型卖场引进岛内。统一对经营超大型卖场没有把握,因此决定完全交由法国家乐福经营,以快速占领市场。

## 4. 岛内流通业霸主

1991年,统一就拥有便利商店600家,面包店400家,遍布各地的自动贩卖机700台,以及

与法商合资成立的超级市场家乐福,食品渠道绵绵密密地遍布了整个台湾地区。1995年,统一7-Eleven便利商店营业额达240亿元新台币,家乐福营业额达180亿元新台币,总计420亿元新台币。不仅远远超过了统一食品制造业的256亿元新台币,而且一举超过了连续三年保持零售额第一的万客隆(营业额200亿元新台币),成为岛内流通业的新霸主。高清愿再创事业的新高峰。

#### 5. 促进商业步入“3C时代”

群泰商店经营管理公司执行顾问李孟喜认为,7-Eleven、万客隆和家乐福等现代化渠道的出现,使得台湾商业环境步入了“3C时代”:即连锁化经营(Chain Store)、计算机化管理(Computerize)、顾问经营技术提供(Consultant)的时代。

### (三) 成长多元化、突破本行业

经营多元化,极力向纵向与横向扩张,有效地扩大了企业的生存空间。不局限于一个行业和地区,不吊死在一棵树上,是统一高速成长的成功之路。正如高清愿所说,“台湾市场小,必须多元化。在食品行业受到限制,市场饱和以后就要转投其他行业,这是环境逼出来的。”在中国台湾地区内“实在困难,要再成长,只有走出去一条路”。统一企业集团寻求产业与地区的突破、多元化成长具有以下特点。

#### 1. “化敌为友”的聪明策略

美国通用食品全球知名度高,世界各地都有公司,其市场经验及销售渠道,都是统一极欲借助的资源。同时,通用也想利用统一的中国食品经验和渠道,共同发展中国式快餐食品,占领中国台湾地区市场,打进东南亚,甚至中国大陆市场。统一与通用联手,是双方利益的互通与结合,化敌为友,不谋而合,强强合作,优势互补,取得了成长方式的新突破。1983年,统一依靠自身渠道的优势,代理通用的麦斯威尔咖啡,迅速侵占雀巢市场份额,3年间市场占有率猛升到30%以上。1985年,双方签约,通用以3倍于统一股票面额的价格,买下了统一企业20%的股权,统一公司从此如虎添翼。

#### 2. 要的是经营技术与科技

高清愿说:“统一卖股权给通用,最主要的动机不是钱。通用研究部门有1000多人,300多个博士。通过生产技术及管理指导,可望帮统一每年节省500万美元左右的成本。”通用做事很谨慎,财务要求很严格,为了确保投资的安全性,对统一进行了查账。高清愿说:“通用的清查,等于替统一做了一次体检,统一从中学到了许多经验。”统一常务董事郑高辉(台南纺织总经理)指出:通用的加入,可代为监督统一的经营。

#### 3. 用外力扩张企业的触角

统一开发所需要的技术,一般都是通过与世界知名公司合作获取。例如,1989年统一与全世界最大的酱油公司——日本龟甲万公司合资组成统万公司,生产更高附加价值的酱油。1990年,统一与美国百事可乐公司合作成立饮料公司,拓展岛内碳酸饮料市场。另外,统一还买下台湾王安电脑30%的股权,与日本的日清制粉、日清油脂、明治乳业、川崎制铁等公司合资办厂。

#### 4. 注重前瞻性研究

统一开发新事业,总要进行超前研究。因此,能够准确把握市场先机,被誉为台湾前

瞻性最佳的企业。1993年9月,统一以零售业霸主的姿态,利用既有资源正式进攻邮购这个小市场,开创了“零渠道革命”,令同行业感到惊讶。实际上,统一早在1985年就开始研究“型录购物”——看图邮购的方式,8年后在人们认为不适合的时机切入市场。等到大家都觉得适合时,统一已经跑出很远。

#### (四) 经营国际化、全球性扩张

统一在岛内经历了横跨食品、物流和金融三大领域的高速成长之后,它的再成长走的是国际化的路。进入20世纪90年代以来,统一经营国际化,从以下几个方面展开。

##### 1. 率先攻占美国市场

高清愿不满足于中国台湾地区2000万人的市场,决心将触角伸到太平洋彼岸——美国2亿人口的市场。1990年5月26日凌晨,高清愿闪电般地在美国签下岛内最大的民营企业并购合同——以3.35亿美元买下了负债为自有资本7倍的美国第三大饼干公司威登(Wyndham)食品公司。不久,又斥资6000万美元买下了旧金山Famous Amos饼干公司。现在统一饼干已经从北美市场,一直卖到了亚太市场。统一以美国作为走向世界的基点,无论是对统一还是对中国台湾都具有很大的意义。高清愿认为,在发展成熟、竞争白热化、地域性强的欧美食品市场,用并购收编的方式,远比自行从小到大含辛茹苦地开发迅速有效得多。统一就这样从一家形象保守的乡土企业,一跃成为国际活动能力极强的攻击型扩张企业。

##### 2. 瞄准20亿人口的亚洲市场

统一国际化扩张的第二条战线,就是瞄准了包括中国内地地区和东南亚、印度在内的亚洲20亿人口的大市场。在国际战略指引下,统一迅速在东南亚的印度尼西亚、越南、泰国、菲律宾和中国大陆地区开设食品厂。

统一在大陆地区起步虽然较晚,却有着后来居上的趋势。统一采取的金额少、据点多、分散的投资策略,以拿手的方便面、罐头和饮料为主轴,搭配赖以起家的面粉和饲料的产品策略,以合资作为敲门砖,独资事业快速跟进的运作策略,步步为营地展开了大陆竞争网络,将海峡两岸市场联合起来。高清愿看中了大陆地区的市场、资源和劳动力,将在大陆地区投资作为岛外产业扩张动作。统一在大陆地区的目标,是运用后发先至的策略向食品第一品牌冲击,期望用20~30年时间,开创60倍于现在规模的事业。1993—1994年,统一先后在北京、天津、上海等地开设了食品厂,分别生产方便面、饮料、奶粉、果汁、面粉、汽水、肉制品、色拉油、酱制品和饲料等系列产品。

##### 3. 目标成为全球最大的食品企业

统一企业集团的目标是成为全球最大的食品企业。1992年4月,高清愿雄心勃勃地在美国洛杉矶的统一海外干部参会上宣布:25年后(即到2007年)统一发展的战略目标是营业额达到1200亿美元,成为全球最大的食品企业,公开地向通用、雀巢、联合利华等世界级食品业巨人挑战。

(资料来源:《销售与市场》1999年第10期)