



普通高等教育“十一五”国家级规划教材
高等院校精品课系列教材

企业战略管理教程

(第三版)

王玉 主编

STRATEGIC MANAGEMENT

上海财经大学出版社

普通高等教育“十一五”国家级规划教材
高等院校精品课系列教材

企业战略管理教程

(第三版)

王 玉 主编



上海财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业战略管理教程/王玉主编. —3版. —上海:上海财经大学出版社, 2009. 7

普通高等教育“十一五”国家级规划教材

高等院校精品课系列教材

ISBN 978-7-5642-0524-9/F·0524

I. 企… II. 王… III. 企业管理-高等学校-教材 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 085051 号

□责任编辑 何苏湘

□封面设计 钱宇辰

QIYE ZHAN LUE GUANLI JIAOCHENG

企业战略管理教程

(第三版)

王 玉 主编

上海财经大学出版社出版发行
(上海市武东路 321 号乙 邮编 200434)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮箱: webmaster@sufep.com

全国新华书店经销

江苏省句容市排印厂印刷装订

2009 年 7 月第 3 版 2009 年 7 月第 1 次印刷

787mm×960mm 1/16 21 印张 434 千字

印数: 21 201—26 200 定价: 32.00 元

致 谢

《企业战略管理教程》初版、改版、第二版,以及本次第三版的出版,都得到了许多方面的帮助和支持。

《企业战略管理教程》的初版、改版、第二版曾获得上海汽车工业基金会授予的教材初版“优秀教材二等奖”,上海财经大学授予教材第一版优秀教材一等奖,上海市教委给予教材第一版上海市优秀教材二等奖的鼓励。这些奖励以其特有的方式激励了第三版的完成。

我的导师杨公朴教授长期以来支持我将企业战略作为产业研究与企业研究的结合点进行研究,他全力指导我的研究,为我提供了极为可贵的研究思路。上海财经大学王琴副教授、董静副教授参与了第三版教材结构调整,并分别撰写了第十章和第十一章。上海财经大学贺小刚副教授、朱小斌副教授、王蔷副教授也是战略管理精品课程建设组成员,为教材改版设计提供了宝贵的建议。感谢上海财经大学宋克勤副教授、王惠忠副教授对本书第二版的参与。他们的部分工作被吸纳在第三版第十章“价值链战略:基本活动战略”和第十一章“价值链战略:支持活动战略”中。感谢张化东、文丰、翟青、王丹、宋浩亮、葛逸尘参与本书案例的制作。

我参与进行战略规划的那些政府机构和企业对战略观念的认识和对战略设计及实施的“苛刻”要求,同事们对教材使用方式和内容上的建议,学生们提出的种种问题,都为本次修订提供了可贵的参考。教材中一些案例的来源企业在我们的调研中给予了有力的支持,使本教材得以实现结构调整、内容更新和案例基本本土化。

特别需要感谢的是上海财经大学出版社的编辑何苏湘女士,她始终跟踪本教材,除了对书稿进行了一丝不苟的编辑加工,还在本教材初版、改版、第二版以及第三版的定位全过程中,以及对本科教材与研究生和 MBA 教材的区分上,提出了不少宝贵的建议。

本书在写作过程中参考了许多论文和著作,那些虽然知名但却不相识的作者们也为本书的完成提供了有力的支持。

作 者
2009 年 4 月

第三版前言

改革开放三十年来,中国企业在商务世界中经历竞争的锤炼,逐渐成长、成熟。与此同时,中国企业也面临着资源约束日益强化、传统竞争优势作用逐渐衰减、有强大战略能力的跨国公司成为竞争对手等变化着的市场环境。本教材第三版完成之际,恰逢全球性“金融危机”,暴露了现时存在的结构性问题,将导致大范围的结构性和制度性调整。这些调整将影响到产业关键特征和产业间关系的改变,迫使一些赫赫有名的大企业对自己的战略目标和业务组合进行重大调整,也迫使中小企业正视生存和发展的战略性问题。战略对企业进一步发展的重要性日益提高。

战略思考和战略管理,涉及企业全范围、各层次和全体人员。战略受到企业内外部各种因素的影响,企业战略的实施效果又将影响到之后的各类市场成分,导致新的内外部因素组合,体现了高度的复杂性和动态性。这种复杂性和动态性,对在相对静态的学习环境下学习战略管理的学生提出了挑战,也对我们讲授战略管理课程的教师提出了挑战。要求我们通过教材和其他教辅教参,为学生提供有效的帮助。

本教材第三版主要在以下方面进行了调整:

1. 教材结构安排上遵循战略管理过程。按战略管理过程组织教材内容,实现了教材结构与战略管理过程的一致(见图1)。

2. 根据各职能战略在企业价值链中的地位 and 关系,将原“生产运营战略”以及新增加的“营销战略”和“服务战略”组合形成第十章“价值链战略:基本活动战略”。将原“产品战略”、“财务战略”、“人力资源战略”,以及新增加的“采购战略”组合形成第十一章“价值链战略:支持活动战略”,完整了战略的三个层次。鉴于财务分析是重要的战略分析方法之一,因此本版在第九章中新增了“战略的财务分析”一节。

3. 根据教学需要,各章内容都包括四个部分:主要教学内容、本章小结、思考题和案例。在组织案例时,力求使案例的内容与教学重点密切联系,还为每个案例安排了引导性分析题。更多的案例以及一些案例分析见上海财经大学精品课程栏目“战略管理”。

4. 调整更新了一些案例和思考题。除第一章和第六章之外,其他各章的案例都是全

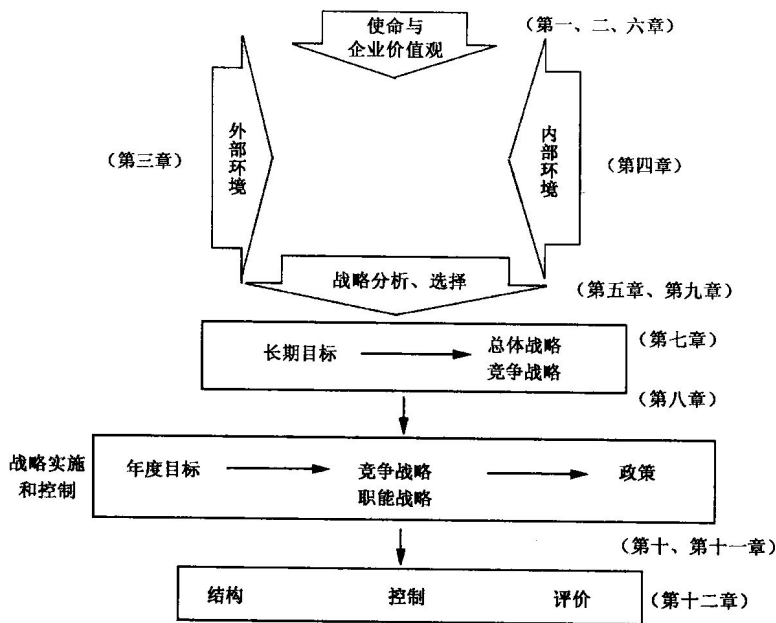


图1 全书结构

新的。经过案例的调整和更新,除了第六章的案例外,本教材实现了案例的本土化,同时进一步提高了案例内容对教材正文内容的支持。

经过以上的调整,《企业战略管理教程》第三版的结构较好地符合了实践中战略管理的过程,教材内容可以分为四个部分:

第一部分介绍了战略和战略管理的基本概念,包括第一章“战略概述”和第二章“战略管理的基本框架”。

第二部分是战略管理过程第一阶段战略分析的内容,包括第三章“外部环境分析”、第四章“内部能力分析”、第五章“综合分析”三章。

第三部分是战略管理过程第二阶段战略制定和选择的内容,包括第六章“战略指导文件”、第七章“公司层战略”、第八章“业务层战略”、第九章“战略选择”、第十章“价值链战略:基本活动战略”、第十一章“价值链战略:支持活动战略”。

第四部分是战略管理过程第三阶段战略实施的内容,包括第十二章“战略实施与战略变革”。

《企业战略管理教程》能列为国家“十一五”教材,是对战略管理课程同仁过去努力的鼓励,也对我们今后的工作提出了更高的要求。要求我们在教学建设上不仅实现教学内容的科学合理,还要求我们在教学建设资源的使用上提高效率,加强校际合作,实现更大

的受益面。为此,我们在改版之际,同时调整了本校“战略管理”精品课程网上系统,设计了以下三个支持学习的路径:

(1)一条清晰的理论演变脉络。介绍成型的概念和理论,介绍理论、概念的来源和变化原因,提供课外读物和练习,我们的《战略管理》精品课程网页上开设有“在线测试”栏目和“竞争模拟”栏目,可供学生练习。还设有“精文选读”栏目,选择了与课程重点内容相关的文献评述。

(2)一套实用的战略分析方法。涉及比较完整的战略规划全过程范本,用以指导学生通过参与(或模拟参与)战略规划过程来掌握战略分析方法和战略分析过程。实践中可以按课程进度要求学生按行业组成学习组,分析(所在)行业的特征和环境。每位学生选择行业内的某一企业,根据教学进度分阶段进行该企业的战略分析和各层次战略设计,直至形成企业完整的战略分析报告。也可以选择一些战略模拟系统(更适合于竞争战略层次)或选择一些战略主题进行深入研究。我们的《战略管理》精品课程网页上的“学习交流”栏目中选择了一些由学生完成的企业战略分析报告。

(3)一些可供参考的战略案例和方案。对缺乏商务实践感受的本科生来说,一些依据战略管理过程和慎重选择的案例,是举一反三加深理解的有效途径。学生自己完成规范的战略分析报告是一种形式,教材每一章中有针对性的案例是一种形式,精品课程网页中设计的“案例分析”、“企业家谈战略”、“学习交流”等栏目提供的案例分析、企业战略实践和战略规划,也是一种形式。

另外,我们还出版了《战略精析》一书作为教学辅导,提供了全课程课件、参考性阅读文章、案例分析指导、课后练习题等内容。

上海财经大学《战略管理》精品课程网页进入路径为:<http://course.shufe.edu.cn/course/strategy/>,欢迎各位战略管理研究和教学同仁参与我们的工作,共享教学资源,并对我们的工作提出宝贵意见和建议。我们的联系方式:上海财经大学国际工商管理学院,国定路777号,邮编:200433。电子邮件:wyuge@online.sh.cn 王玉或 qinwang@mail.shufe.edu.cn 王琴。

作者
2009年4月

本章小结	70
思考题	71
案例 太阳能光伏电池行业	71
第四章 内部能力分析	77
第一节 确定内部战略要素	77
第二节 评价内部战略要素	88
本章小结	91
思考题	91
案例 光明乳业股份有限公司的核心能力	92
第五章 综合分析	98
第一节 业务组合分析	98
第二节 SWOT 分析	111
本章小结	116
思考题	116
案例 上海电气集团的业务组合	117
第六章 战略指导文件	126
第一节 远景和使命	126
第二节 企业目标	134
第三节 企业治理	138
本章小结	146
思考题	146
案例 可口可乐公司的使命	146
第七章 公司层战略	150
第一节 发展性战略	150
第二节 企业进入新业务的途径	171
第三节 退出性战略	177
本章小结	181
思考题	181
案例 宝钢集团“一业特强,适度相关多元化”战略	182

第八章 业务层战略	186
第一节 战略业务单位.....	186
第二节 业务设计.....	192
第三节 基本竞争战略.....	196
第四节 特殊行业发展阶段的竞争战略.....	208
本章小结.....	217
思考题.....	217
案例 PSA 标致雪铁龙集团的竞争战略	218
第九章 战略选择	222
第一节 战略选择模型.....	222
第二节 战略的财务分析.....	230
第三节 影响战略选择的非理性因素.....	235
本章小结.....	241
思考题.....	242
案例 上海电气集团的业务组合分析.....	242
第十章 价值链战略:基本活动战略	243
第一节 运营战略.....	243
第二节 营销战略.....	252
第三节 服务战略.....	259
本章小结.....	262
思考题.....	262
案例 赛格导航 GPS 的价值链整合及运营	262
第十一章 价值链战略:支持活动战略	266
第一节 人力资源战略.....	266
第二节 财务战略.....	274
第三节 技术战略.....	280
第四节 采购战略.....	288
本章小结.....	291
思考题.....	292
案例 H 公司的发展困境	292

第十二章 战略实施与战略变革	294
第一节 战略平衡.....	294
第二节 战略评估与控制.....	302
第三节 战略变革.....	306
本章小结.....	317
思考题.....	318
案例 华为技术有限公司的战略变革.....	318
参考文献	323

第一章

战略概述

战略是指导企业根据经营环境和自身实力确定经营目标、分配关键资源、企业活动的方针、政策和方法。战略管理是对战略给予实现的机制和路径。战略概念在企业整个战略管理过程中发挥重要作用,成为企业进行战略思考、规划和实施的基调。广义的战略包括从发展方向开始直至发展方向实现的全过程谋划,狭义的战略包括根据发展方向确定实现发展目标直至实现的全过程。从战略的企业架构层次看,广义的战略更多出现在企业最高层,即企业发展战略;狭义的战略更多出现在各企业层次和经营层次上,即竞争战略和职能战略。

第一节 战略概念

一、战略的 5P 概念

亨利·明茨伯格(Henry Mintzberg)在总结分析了前人的一些战略概念后,提出了“战略的 5P 概念”,从计划、模式、定位、观念、计谋五个角度分析了战略的基本含义。^①

(一)战略的计划概念

将战略理解为计划,是由于战略对行动所具有的引导和指导作用。作为计划,战略表

^① Henry Mintzberg, James Brian Quinn, John Voyer, *The Strategic Process*, Prentice Hall, Inc., 1995.

现为在特定条件下,为实现特定目标而进行的一系列连续的、有意识的行动,是组织领导人为组织确定的方向以及为此采取的各种行动方案。计划是人为设计的结果,计划的内容、形式、特性等受到组织对自身使命和远景认识的支配,受到企业外部环境的影响,也受企业长期形成的行为方式的制约。有预见性和有意识性是战略的基本特性。作为一种计划,战略将企业的主要目的、政策与活动按照一定的顺序结合成一个紧密的整体。根据战略的计划概念,有效的战略至少包括以下内容。

1. 确定目标:包括可以达到的最主要的目标,指导或约束经营活动的重要政策,在一定条件下为实现预定目标所必需的主要活动程序或项目等。

2. 找到“战略推动力”:制定战略需要围绕一些重要的有推动作用的因素,即企业在产品和市场上需要采取的主要活动方式。

3. 处理重要事件:不管是在制定阶段还是在实施调整阶段,战略需要处理一些可预见的事件和不可预见的事件。为此,需要企业发展到一定的规模和水平,同时具备灵活的态势。

4. 划分战略层次:组织中不同的管理层次需要处理的战略问题、面临的战略目标、需要承担的战略责任是不同的。每一个有特定职权的管理层次都应有相应的战略。各层次的战略需要以企业总体战略为核心,具有对总体战略的凝聚力。

(二) 战略的模式概念

战略模式的概念强调了战略的行为方面:战略反映企业长期行为的连贯性,由企业长期行为模式所导向,并强化企业的行为模式。战略模式的概念提示:战略可以有意识、有计划的过程,也可以是一种无预先计划情况下对环境变化的反应。我们可以从图 1-1 中直观地理解战略模式的概念。图 1-1 中第一个箭头表示企业预先制定好的战略方向和行动规划,需要跨越一定的时期。而当到了具体实施某一规划任务时,环境可能已经发生了变化,原本制定的战略中有些内容已经与现实环境不符,企业需要根据现实环境采取恰当的行动。为此而停止的任务就是未能实施或不再需要实施的战略。同时,某些预计之外的变化为企业提供了新的机会,面对这些新机会,企业往往没有足够的时间重新制定完整的战略计划,而需要采取应急行动,甚至需要修订目标。这种在非预计情况下采取的适应性行动就称为应急战略(或突发战略)。随着环境复杂性和动态性程度的提高,应急战略的重要性也相应提高。

根据战略的模式概念,战略中有一些因素可以维持较长的时期,例如指导战略的价值观、对自身使命的认识、目的、人文组织类型、对社会责任承诺、形成持续竞争优势的核心能力等,这些因素构成了图 1-1 中的主箭头及方向。战略中也有一些因素具有较高的动态性,例如业务活动的具体内容,包括具体的产品 and 市场、具体的竞争手段等。

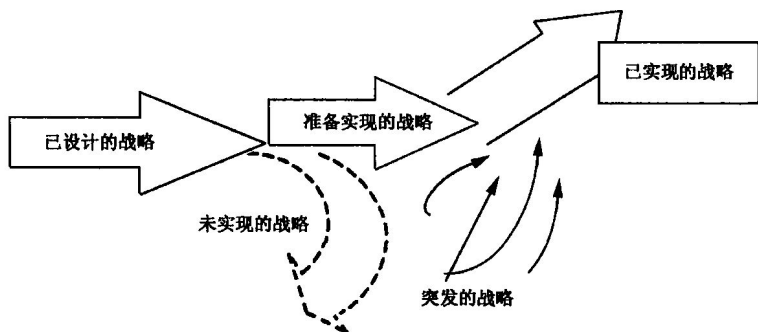


图 1-1 战略的模式概念

（三）战略的定位概念

战略的定位概念强调了企业的开放系统特征。首先，战略是决定企业在环境中的位置的一种方法，是企业与环境之间的纽带。战略就是决定企业在环境中的位置，即将组织资源集中于特定的产品—市场位置。为此，战略过程起始于选择企业所需进入的经营业务类型，例如进入汽车业或是服装业。在确定业务类型时，可以根据产品系列特性、构成产品系列的技术和市场的要求来形成企业共同的经营主线。共同的经营主线对采取多元化业务组合的企业格外重要，因为共同的经营主线是协同优势的来源。对业务类型定义得过宽，企业可能会失去共同经营主线，失去核心活动或能形成企业核心竞争力的核心专长；对业务类型定义得过窄，显然不符合技术发展的特征，使企业不能利用技术发展和延续的效用，将企业曾投入于技术开发上的成果拱手让给竞争对手。其次，战略需要确定在选定的业务领域内进行竞争或营运的方式，例如在汽车业中是依靠连续的创新建立起“特性”形象，还是依靠不断降低成本建立起“经济”形象。然后通过战略的实施，使组织能处于恰当的环境位置，实现生存和发展。

（四）战略的观念概念

“战略是观念”的概念强调企业最高管理层，特别是企业董事会的整体个性对形成组织特性的影响，以及组织特性差别对企业存在的目的、社会形象、发展远景的影响。战略是一种观念，首先是因为战略存在于战略者的头脑之中，是战略者的独创性和想像力的体现；其次，战略的观念被组织成员所共享，构成组织文化的一部分，由此指导组织成员的意图和行动。战略过程的有效性将取决于战略观念的共享程度以及共同的战略观念转化为共同行动的程度。

根据战略的观念概念，组织在其观念范围内的计划和位置的改变比较容易实现，超出观念允许范围的改变则困难得多。可见，战略的观念概念提出了战略变革的界限，超过这一界限的战略变革的困难程度和对组织的影响不亚于一场重大的革命。

(五) 战略的计谋概念

将战略视为计谋主要是指通过公布战略或战略意图,向对手宣布本企业的竞争意愿和决心,以及相应将采取的竞争性行动,可以起到威胁竞争对手的作用。此时,战略强调的已不是竞争性行动本身,而是要阻止竞争对手正在准备中的、有可能对本企业造成关键打击的那些战略性行动。战略的这一理解和运用在军事上称为“威慑性战略”,如大型军事演习。

战略的计谋概念直接表现出对手之间的竞争关系:通过采用包括威胁在内的各种手段来取得竞争优势。相对于战略的计划概念和定位概念而言,战略的计谋概念更强调战略的动态性:随着战略实施过程的发展和竞争关系的变化,战略的计谋作用还将不断体现,并由此引起战略的发展和竞争关系的改变。

二、战略的组织效率系统概念

战略的组织效率概念由安索夫(H. I. Ansoff)和明茨伯格等人的三项研究结论共同构成。

(一) 组织本身就是最基本的战略

明茨伯格在他的《组织内部及组织周围的权力》一书中提出:“组织内全体成员共同分享的一个目的就是组织需要有一个能共同发挥作用的场所。”安索夫在其《战略管理的实施》一书中提出:“一百多年来,企业成为社会进步的基本的和成功的手段(战略)……企业是财富的培育地。”这些研究结论表示组织本身就是战略,强调了组织是财富的创造者和分配者,财富在使组织得以生存的同时,还为组织内的成员提供了满足。

(二) 战略是组织与环境之间的纽带

战略是组织与环境之间的纽带这一概念由钱德勒(Alfred Chandler)和赫菲(Hofer)提出。他们认为:通过内外部环境分析、制定和实施战略、根据环境的变化调整战略这样一个过程,企业得以认识环境的特征和变化趋势,认识环境认可的行为和规则。通过确认环境中存在的机会和威胁,了解自身的能力和弱点后制定的战略方案,就能使企业的行动与环境要求一致。将“战略是组织与环境之间的纽带”这一概念与“战略就是组织”的概念结合起来看,既然组织是满足需要的一个战略,组织就需要不断发展,以不断地从环境中创造出更多的财富。同时,如果企业想控制自己的财富,保持与环境的相互作用,它就必须具备效率。

(三) 战略是多决策系统

安德罗斯(K Andrews)在其著作《公司战略概念》中指出,企业总体战略是一种决策模式,决定和揭示企业的目的和目标,提出实现目的的重大方针与计划,确定企业应该从事的经营业务,明确企业的经营类型与人文组织类型,以及企业应对员工、顾客和社会做

出的经济与非经济的贡献。战略是多决策系统的概念提示了目标、政策和行动之间的相互依赖性,以及对战略和组织确定竞争优势的影响。

企业的成功将取决于以上三个方面所组成的系统的有效性。将以上三个对战略的概念描述联系起来,可以得到图 1-2 所示的概念模型。

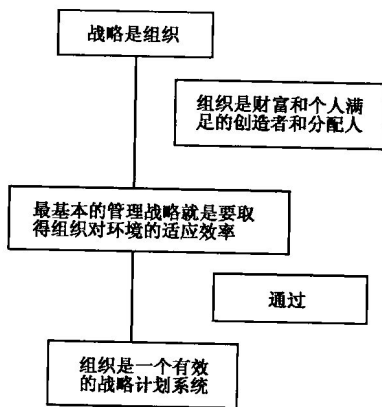


图 1-2 战略概念模型

三、战略的“产业—资源—能力”三要素概念

战略的“产业—资源—能力”三要素概念(图 1-3)结合了基于能力的战略观和基于资源的战略观,同时考虑了产业组织对企业战略的影响。

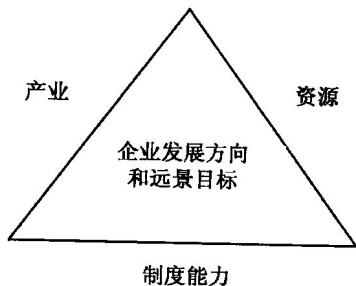


图 1-3 产业—资源—能力三要素战略概念

传统上认为,企业的根本动机是获取利润,而利润的根本来源有两个:产业平均利润和企业超额利润。企业要获得高利润,除了需要能前瞻性地进入平均利润水平较高的产业或产业环节,并力图保持该产业或环节的高利润,通过恰当的业务组合促进产业融合、

扩散、重组,使自己的业务组合符合产业发展规律,具有环境适应性之外,还需要能在这一产业或环节上取得相对于竞争对手的有利的竞争地位。企业是否能进入平均利润水平较高和发展前景好的产业,取决于企业是否具有战略洞察力,能够正确把握产业发展趋势,选择正确的产业环节,在恰当时机以恰当的方式和较低的成本进入这一环节,并迅速建立起所在产业环节的领导地位。

这种识别和进入能力表现在公司战略的业务组合上,来自于企业内部超过竞争对手的活动效率。而取得相对于竞争对手的有利的竞争地位则取决于企业是否建立并不断调整和强化具有独特性和产业适应性、模仿成本高的、能持续创造价值的资产、技能、能力(运营性能力)组合,这种由资产、技能和运营性能力构成的竞争力量就是企业的核心资源。核心资源是企业价值创造的最终源泉。

图 1-3 三角形的底边(第三个要素)是制度能力。制度能力是指企业组织结构、管理体制和运营流程对战略的保证和支持。制度能力决定了企业对各业务活动单位的控制与协调效率,事实上决定了企业竞争战略,特别是扩张性竞争战略所能够产生的乘数效应的大小,因而也决定了企业战略所能创造的价值量。

第二节 主要的战略研究流派

对战略及影响战略因素的不同认识,形成了许多战略研究结论,使战略成为成果最为丰富的管理学研究领域之一。亨利·明茨伯格将战略研究归纳成为十个流派。

(一)战略的设计学派

设计学派将战略管理过程分为战略制定和战略实施两个阶段。战略制定阶段的主要工作包括分析组织在能力上的优势和劣势、组织所处环境能提供的机会和威胁,从而得出发展的方向。战略实施阶段的主要工作包括调整组织结构和相应的指挥和沟通关系等。战略管理的目的是要实现组织自身的条件与其所处环境能提供的机会之间的“适应”。设计学派提出的战略设计过程模型如图 1-4 所示。

为了使战略制定工作所设计的战略能起到“适应”的作用,设计学派提出了以下战略和战略管理的基本性质:

1. 战略管理(特指战略制定)是一个有控制、有意识的思想过程。战略管理不能凭直觉,也不能带有应急性。
2. 战略管理是企业最高领导人的责任。
3. 战略必须体现独特性,具有能够指导整个组织的效力,同时保持简单的特性。

(二)战略的计划学派

计划学派提出的战略制定过程模型与设计学派基本一致,只是更强调“刚性”步骤和