



战略管理

——构建医药企业核心竞争力的新思维

主 编 朱民田 李 若

 吉林大学出版社

战略管理

——构建医药企业核心竞争力的新思维

主编 朱民田 李 若

吉林大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

战略管理：构建医药企业核心竞争力的新思维 / 朱民田, 李若主编. — 长春：吉林大学出版社, 2010.9

ISBN 978-7-5601-6432-8

I. ①战… II. ①朱…②李… III. ①制药工业—工业企业管理—研究—中国 IV. ①F426.7

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第176355号

书 名：战略管理——构建医药企业核心竞争力的新思维

作 者：朱民田 李 若 主编

责任编辑、责任校对：邵宇彤

吉林大学出版社出版、发行

开本：787×1092 毫米1/16

印张：19.75 字数：355千字

ISBN 978-7-5601-6432-8

封面设计：创意广告

吉林省东文印务有限公司 印刷

2010年9月 第1版

2010年9月 第1次印刷

定价：33.00元

版权所有 翻印必究

社址：长春市明德路421号 邮编：130021

发行部电话：0431-88499826

网址：<http://www.jlup.com.cn>

E-mail：jlup@mail.jlu.edu.cn

编委会

主 编 朱民田 李 若

副主编 孔祥金 邓扬晨 景 浩 胡 颖

编 委 (以下按姓氏笔画排序)

孔祥金 大连医科大学

王淑玲 沈阳药科大学

司建平 河南中医学院

刘旭钰 沈阳航空航天大学

孙鸿炜 沈阳市委党校

朱民田 辽宁中医药大学

李 若 沈阳航空航天大学

李大伟 上海中医药大学

宋慧勇 南京中医药大学

肖 晗 辽宁中医药大学

金 浪 福建中医药大学

耿冬梅 北京中医药大学

梁 旭 辽宁中医药大学

聂 磊 广东药学院

景 浩 辽宁中医药大学

前 言

在信息时代的背景下，经济全球化进程不断加快，给世界各国带来了广泛而深刻的影响。市场竞争日趋激烈，企业的经营环境变得更加复杂多变，企业的生存和发展将面临着更加严峻的挑战。因此，战略管理对于指导企业管理实践具有重要意义。

战略管理是一门集理论与应用于一体的综合性极强的管理学科，对企业具体职能管理起着统领和引导的作用。它着重研究和解决企业在纷繁复杂的经营环境下长远性、全局性的战略管理问题，能够帮助企业在分析其外部环境和内部条件的基础上，优化企业的资源配置，制定使企业可持续发展的战略。

战略管理又是一门实践性和挑战性极强的课程，本书共十二章，主要有：战略管理概述；企业战略愿景、使命与目标；宏观环境分析；行业环境分析；资源与战略能力分析；总体战略；经营单位竞争战略；职能战略；国际化经营战略；战略选择与评价；战略实施和战略控制。

本教材为工商管理专业学生编写，内容适合本科教学，也适用于医药企业员工的相关培训，在吸取众多已有战略管理经典教材的基础上，突出医药企业特色，在教材编写的过程中始终紧密结合医药企业相关内容，列举了大量医药行业案例，以便更好地满足医药院校经济管理类专业的教学需求。

本教材的撰稿人均来自于国内各医药院校，并从事经济管理专业教学的一线教师和医院的管理人员。他们将多年积累的教学经验和科研方法有机地结合并自成体系地贯穿于本书，让读者不仅可以掌握战略管理最新的知识架构，还能从中了解和体会到他们特有的教学与科研思路。

此外，本书还有以下五点特色：

- 适合医药院校经济管理类专业的本科教学；
- 提供了当前最前沿的战略理论；
- 所选用的案例能够反映医药卫生领域的本质特点；
- 所选内容具有针对性，能够培养学生的战略实践能力；
- 能够更好地满足具有医药背景的读者拓展知识的需要。

本书由朱民田、李若担任主编；孔祥金、邓扬晨、景浩、胡颖担任副主编；

耿冬梅、宋慧勇、肖晗、梁旭、李大伟、王淑玲、刘旭钰、金浪、司建平、孙鸿炜、聂磊等担任编委。其中，本人在书中撰写的文字约16万余字，并对全书进行了系统地修改和审校，最终完成本书的定稿工作；另外，在医院工作的胡颖对本书涉及到医疗卫生领域的相关问题，提出了许多良好的建议；沈阳航空航天大学兼职教授邓扬晨博士对全书各章内容均做了必要的修改和全面审核。

本书在写作过程中参阅了大量国内外相关文献，在此，对这些卓越的研究者表示深深的敬意和真诚的感谢。

在本书出版之际，作为本书的负责人，特别感谢沈阳航空航天大学的王琦博士，他为本书的出版付出了大量的时间和精力，在此真诚致谢！

最后，由于作者水平有限，本书难免有疏漏和不当之处，恳请各位专家和读者在使用本书后，对本书从内容到形式提出宝贵意见，以便进一步修改完善。

朱民田
2010年7月

目 录

前 言	1
第一章 战略管理导论	1
引入案例	1
第一节 战略管理概述	2
第二节 战略管理发展与演变	15
第三节 战略管理体系	20
第四节 战略管理过程	26
本章小结	28
思考题	29
案例分析	29
第二章 企业使命、愿景与战略目标	34
引入案例	34
第一节 企业使命	34
第二节 企业愿景	40
第三节 企业战略目标与目标体系	43
第四节 企业目标体系的制定	47
本章小结	52
思考题	53
案例分析	53
第三章 宏观环境分析	55
引入案例	55
第一节 外部环境的分类及其特点	56
第二节 宏观环境因素分析	58
本章小结	64
思考题	65
案例分析	65

第四章 行业环境分析 ·····	69
引入案例 ·····	69
第一节 行业环境因素分析 ·····	69
第二节 行业竞争性分析 ·····	78
第三节 竞争对手分析 ·····	88
本章小结 ·····	93
思考题 ·····	94
案例分析 ·····	94
第五章 资源与战略能力分析 ·····	98
引入案例 ·····	98
第一节 资源分析 ·····	98
第二节 企业战略能力分析 ·····	100
第三节 价值链分析 ·····	107
第四节 核心能力分析 ·····	111
第五节 环境分析技术 ·····	117
本章小结 ·····	120
思考题 ·····	121
案例分析 ·····	121
第六章 总体战略 ·····	125
引入案例 ·····	125
第一节 增长型战略 ·····	125
第二节 稳定型战略 ·····	144
第三节 紧缩型战略 ·····	148
第四节 战略组合 ·····	150
本章小结 ·····	151
思考题 ·····	152
案例分析 ·····	153
第七章 经营单位竞争战略 ·····	154
引入案例 ·····	154
第一节 成本领先战略 ·····	154
第二节 差异化战略 ·····	158
第三节 集中化战略 ·····	161

第四节 三种基本竞争战略的选择	163
第五节 处于不同生命周期产业的竞争战略	165
本章小结	172
思考题	173
案例分析	173
第八章 职能战略	176
引入案例	176
第一节 市场营销战略	177
第二节 研究与开发战略	188
第三节 财务战略	191
第四节 生产战略	195
第五节 人力资源战略	198
本章小结	205
思考题	206
案例分析	206
第九章 国际化经营战略	209
引入案例	209
第一节 国际化经营战略概述	209
第二节 国际市场的进入模式及影响因素	218
第三节 国际战略联盟	230
本章小结	233
思考题	234
案例分析	234
第十章 战略评价与选择	236
引入案例	236
第一节 战略评价的方法	236
第二节 战略方案的选择	248
第三节 战略方案选择影响因素	251
本章小结	255
思考题	255
案例分析	255

第十一章 战略实施	260
引入案例	260
第一节 战略实施概述	261
第二节 战略实施的模式	273
本章小结	280
思考题	281
案例分析	281
第十二章 战略控制	284
引入案例	284
第一节 战略控制的概述	285
第二节 战略控制过程	290
第三节 战略变革管理	297
本章小结	303
思考题	303
案例分析	303
参考文献	306

第一章 战略管理导论

引入案例

创建于1863年的德国拜耳集团（Bayer）是全球最知名的世界500强企业之一，全球最大的化工和医药保健企业之一，在材料创新、生物科学及医药保健等众多领域位居业界前列。

回顾拜耳近一个半世纪的历史，1899年拜耳获得了阿司匹林的注册商标，该商标后来成为全世界使用最广泛、知名度最高的药品品牌，并为拜耳带来了难以想象的巨额利润，也使其在国际上占有一席之地。在此期间，拜耳收购企业、购买土地，不断扩张。二战后，拜耳集中精力投身研发工作，心脑血管药、皮肤抗真菌药、广谱抗生素等新产品相继从拜耳的制药实验室诞生。

进入新世纪，正如所有的原研药制药公司一样，拜耳医药保健也面临高研发投入与低研发产出的挑战，但挑战也意味着机遇。从探索性研究到临床开发，拜耳有一系列的方法来确保研发活动为公司不断创造新价值。研发开始，拜耳就有明确清晰的研发战略，即按科学和商业两个角度共同界定开发范围。从开始研究到发现潜在产品和试验证明都被清晰地界定，并有一系列客观的论证来确保全面的技术评估和排列优先次序。这种理念同样也应用到临床项目上，包括进行深层次的商业和战略考察规划。拜耳的目标就是以拜耳的技术专长和选定的市场为基础，集中关注未来有发展前景且利润可观的业务。这样，拜耳就能够将目标定为长期地保持公司的成功并创造额外的价值。

医药企业要在激烈的市场竞争中求得生存与发展就必须用战略管理的思想来经营管理。战略是对整体发展方向的定位。描述为“应该做什么”、“能够做什么”、“需要去做什么”。

战略管理是医药企业长久发展的基本保证，战略管理不仅有助于培养高层管理者的战略思维能力，而且有利于医药企业发展自己的核心竞争力，通过寻求内部资源与外部环境的匹配性，可以促使组织结构优化，制定适合战略发展的组织结构，增强整体组织的凝聚力和向心力，取得竞争优势。本章将主要阐述战略管

理的基本概念、特征、演变及战略管理的过程。

第一节 战略管理概述

战略管理在企业经营中被广泛采用，并发挥了巨大作用。随着医疗保险体制改革、医疗机构分类管理改革、药品流通体制改革等，使医药企业的使命、宗旨和目标发生了巨大变化，也使医药企业面临着经济、社会、政治、科技、法律等方面的多重考验。医药企业要生存和发展，就必须要对其自身的优势与劣势、面临的机遇与挑战有全面清醒的认识，在这种情况下，医药企业一方面要提高医疗服务质量和覆盖面，另一方面要控制医疗服务费用，不得不在医疗水平、服务质量、设备设施、价格、病人、市场、人才等方面展开竞争。面对激烈的市场竞争，医药企业要想立于不败之地，并得到不断发展和壮大，必须运用战略管理的思想来经营管理医药企业，必须把握发展方向，清醒认识到事关医药企业生存和发展的机遇和挑战，制定正确的战略和方针，并组织实施和评估。

随着现行医疗机构运行环境、规则、经营机制和服务理念等正在发生深刻的变革，而医药企业的管理普遍存在一些问题，致使医药企业虽有高科技设备和人才，却没有良好的效应，在一定程度上阻碍了医药企业的现代化发展，因此，只有正确的战略管理，才能使医药企业认识到医疗服务市场环境的变化，迎接同行的挑战。所以，研究医药企业的战略管理意义在于：第一，医药企业的长远发展要求医药企业必须有明确的战略，医药企业为了适应变化了的社会和服务对象，明确自己在竞争中的位置，并让自己处于有利的地位，就必须有明确的战略。第二，医药企业面对开放后更激烈竞争的医疗市场，要求医药企业要有明确的战略，在我国，面对医药企业环境的巨大变化，医疗市场竞争的日趋激烈，医药企业开始意识到生存危机，不得不思考自己的经营战略，许多医药企业也就自觉或不自觉地运用战略管理的方法，开始更新理念、创新体制、革新组织结构、构建人力资源、合理进行资源配置、完善管理制度、提高经营效率、营造医药企业文化及主动销售医疗服务等，并取得了初步成效，因此，医药企业必须研究医疗市场，明确自己在医疗市场中的定位，制定发展战略，从而使医药企业在医疗市场对外开放的激烈竞争中始终保持较强的竞争力。第三，加快医药企业的扩张和发展，提升医药企业的管理水平，要求医药企业要有明确的战略，在医疗行业竞争日益激烈的今天，医药企业必须不断发展壮大，提高医药企业的技术水平，进而提高医药企业的知名度，另外，医药企业的品牌价值在于医药企业科技含量和医

疗水平的体现，医疗服务质量的提高，安全可靠就能赢得患者，从而赢得市场。同时产品市场占有率的提高意味着效益的增加，也可以使品牌价值上升。品牌价值是医药企业的无形资产，是医药企业经营业绩的体现，实际上提高了医药企业的竞争力。因此，研究医药企业的战略管理具有深远的现实意义。

一、战略管理的概念

（一）战略的定义

1. 战略的起源

在西方，战略（strategy）一词来源于希腊语“strategos”或由其演变出的“stragia”。前者意为“将军”，后者意为“战役”、“谋略”，其含义是指“将军指挥军队的艺术和科学”。公元579年，东罗马皇帝毛莱斯写了一本名为Strategicon的书，有人认为这是西方第一部战略著作。另一种说法认为，法国人吉尔特1772年写的《战术通论》中首次提出了战略的概念，书中有“大战术”与“小战术”的概念，“大战术”相当于今天所说的战略。

从19世纪起，西方出现了系统的军事战略理论，这些军事著作对战略作了精辟的论述，瑞士人约米尼所著《战争艺术》一书中提出，战略是在地图上进行战争的艺术，它所研究的对象是整个战场；德国著名的军事战略家克劳塞维茨的《战争论》认为，“战略是为了达到战争目的而对战斗的运用”。

在我国，“战略”一词自古有之。“战”指战斗、战争，“略”指谋略、策略。在历史上，早在2000多年前的春秋战国时期，战略思想和竞争观念在《孙子兵法》、《孙臆兵法》、《吴子兵法》、《尉缭子》以及《司马法》五部著作中就有了深刻而集中的阐述。

人类战略意识及战略思想渊源流长，有关战略的知识体系伴随着人类文明的发展而不断丰富、完善、深化。从公元前360年前，我国伟大军事战略家孙武的《孙子兵法》，到征服了欧亚大陆的亚历山大大帝的军事学原理；从近代西方军事理论家克劳塞维茨（Clausewitz）的战略巨著《战争论》，到我国一代伟人毛泽东的《中国革命战争的战略问题》、《论持久战》等伟大著作，毛泽东同志在《中国革命战争的战略问题》中提出：“战略问题是研究战争全局的规律性的东西。”“凡属带有要照顾各方面和各阶段性质的，都是战争的全局，研究带全局性的战争指导规律，是战略学的任务。”无不反映了人类文明对战略问题的深刻认识和巨大发展，毛泽东关于战略的论述，奠定了现代中国战略定义的基础。

在军事上，战略与战术（或策略）之间有很重要的区别，战略是指为了获得

有利的军事地位而调度兵力的总体计划和部署，而战术则是有关特定军事行动的具体方案。如果说战术考虑的是如何赢得战斗或战役的胜利，那么，战略考虑的是如何赢得战争的胜利。尽管不同的军事家或战略学家对战略这一概念的表述有所不同，但主要含义是指“对战争全局的筹划和谋略”。战略问题，是关系全局的问题，它关系着全局的存在、巩固、发展，所以，战略涉及组织整体活动的目标、方向、未来、成败和根本效益等问题。

千百年来，人类的战略思想及其理论在军事、政治、外交领域已经枝繁叶茂，形成了博大精深的理论体系和研究方法，但是，战略的思想应用于企业经营发展，只是随着资本主义工业大革命的兴起和发展，并且随着企业这种特有的社会经济组织形态的发展才逐步发展起来的。

2. 战略的定义

战略理论发展到今天，有关战略的定义很多，不同的学者给出了不同的定义，列举如下：

(1) 安德鲁斯 (K. Andrews) 的定义

美国哈佛商学院教授安德鲁斯 (K. Andrews) 认为，战略是目标、意图或目的，以及为达到这些目的而制订的方针和计划的一种模式。

按照安德鲁斯的定义，战略决策是在较长时间里有效地影响企业资源配置的管理行为。总体战略作为一种决策模式，它决定和揭示了企业的目的和目标，提出了实现目的的重大方针与计划，界定了企业所从事的生产经营领域，规范了企业的经营类型，以及决定了企业对员工、顾客和社会应作出的贡献。因此，安德鲁斯的战略定义从本质上讲，是要通过一种模式，把企业的目的、方针、政策和经营活动有机地结合起来，促使企业形成自己的特殊战略模式和专门的竞争优势，并将不确定的环境具体化，根据环境有效地解决企业管理问题。

(2) 安索夫 (H. Igor Ansoff) 的定义

经营战略是企业为了适应外部环境，对目前从事的和将来要从事的经营活动所进行的战略决策。

按照安索夫的定义，企业在制定战略时，应当首先确定目前企业的经营性质，企业可以按照现有的产品系列的特性确定经营方针，也可以根据构成产品系列的技术条件来确定经营的策略。通过分析企业的经营目标，能够把握企业的未来发展方向，同时，企业也可以正确地运用这一策略，指导自己的内部管理活动，以实现企业既定的目标。

(3) 汤普森等 (Arthur A. Thompson, Jr.) 的定义

公司的战略由被用于取悦顾客、成功的竞争和实现组织目标的竞争动机与商务方法组合共同构成。

(4) 明茨伯格 (H. Mintzberg) 的定义

战略应该从多个角度加以定义,在此基础上,他提出用“5P”来定义战略,即战略就是计划(plan)、模式(pattern)、定位(position)、观念(perspective)、计策(ploy)。

明茨伯格认为,战略就是计划,是企业在活动之前,有意识、有预计的开发行为,是一种预期的战略;战略就是模式,是企业长期行为的一致性,是一系列完成计划的行为,是一种已经实现的战略;战略就是定位,是在自然环境中的合理定位,即特殊产品在特殊市场的定位;战略就是观念,观念体现了组织中人们对客观世界固有的认识方式,即一个组织做事的基本方式,是人们思维的创造物,是一种精神产物。明茨伯格进一步指出,战略作为定位是从企业外部寻找市场,战略作为观念是从企业内部寻找企业的整体形象;战略就是计策,计策是竞争手段,对竞争对手构成威胁,即企业为了击败竞争对手而采用的特定的策略。

(5) 波特 (Michael E. Potter) 的定义

美国哈佛大学商学院教授波特认为:战略就是创造一种独特、有利的定位,涉及各种不同的运营活动。战略的实质存在于运营活动中——选择不同于竞争对手的运营活动,或者不同于竞争对手的活动实施方式。

作为战略管理的大师,在他颇具影响的论文《什么是战略》中认为:“定位”、“取舍”、“一致性”是战略中最为重要的三个要素。波特认为,选择成为战略制定的核心,不仅仅是由于企业资源的稀缺性决定了企业不能在所有的行业 and 市场中参与竞争,而且由于企业提供不一致的价值活动时,会使顾客感到迷惑,甚至损害企业的声誉,因此,企业必须在各种活动上有所取舍。

波特清楚地说明,要形成真正的战略,战略人员必须具有战略的头脑和思维,要有精神和创造,在诸多的竞争对手中实现自己科学的定位、科学的取舍、科学的一致性,从而获取自我的差异、自我的独特竞争力,实现自己的战略目标。

我们认为,战略是指在确保实现组织使命的前提下,以未来为基点,为寻求和维持持久竞争优势,根据组织所处的外部环境变化和内部资源条件,而对组织未来发展目标和实现途径所作的一种长远性、全局性的重大筹划和策略。

这个定义包含如下要点:

第一，企业应该以未来的生存和发展问题作为制定战略的出发点和归宿，或者说，一个好的战略应当有助于企业实现长期生存和发展的目标。

第二，战略应为企业确定一个简单、一致和长期的目标。这种目标不仅指明了发展方向和引导资源的配置，而且有助于协调不同部门和个人之间的活动，增强组织的凝聚力。

第三，为了在复杂和动荡的环境中生存和发展，企业应该未雨绸缪，主动地迎接和适应环境变化所带来的挑战。

第四，企业战略的实质是帮助企业建立和维持持久的竞争优势，即帮助企业保持一种强大而灵活的态势，这意味着企业战略不仅要有助于管理人员处理可预见的事件，也要有助于他们处理突发和难以预见的事件。

3. 医药企业战略的概念

我国医药企业数量多，规模小，产业集中度偏低，竞争激烈。医药企业更是经受着来自经济、社会、政治、科技、法律、环境等方面的考验。同时，也要对其自身的优势与劣势进行分析，寻找机遇，迎接挑战，因此，医药企业要发展壮大，就必须运用战略管理的思想来经营管理企业。

医药企业是为民众的健康服务的，具有特定的目标和价值取向，必须承担企业的社会责任，接受国家相关部门的管理和监督。

我们认为，医药企业战略是确定医药企业使命，根据自身的条件，适应医药市场需求，通过配置、调整、协调组织资源和能力，为达到更好地满足民众防病、治病、健康需求而制定的长期目标所进行的一系列总体筹划。这种筹划注重从医药企业全局的视角，以满足民众健康为己任，在保证药品质量安全的同时，追求经济效益，在此基础上获得竞争优势，使医药企业在竞争中不断发展壮大。

4. 战略的特征

根据上述战略的定义可以看出，企业战略具有以下特征：

(1) 全局性

所谓企业战略就是“做什么才能指导企业经营全局，使企业得以生存和发展”。因此企业经营战略是以企业全局的发展规律为研究对象，它是指导整个企业一切活动的总谋划。企业经营战略的全局性特征不仅表现在企业自身的全局上，而且表现在企业经营战略要与国家的经济、技术、社会发展战略相协调一致，与国家发展的总目标相适应。

一个高明的统帅和企业家应该是能在复杂的条件下把握全局，进而作出正确的战略部署。例如，在解放战争中，面对瞬息万变的东北战局，毛泽东同志运筹

帷幄、决胜千里。对于一个企业来说，同样不能“只见树木，不见森林”。高层管理者，尤其是决策者切忌整天埋头于具体的经营性事务，而忽略了对企业大政方针和长远方向的考虑。

（2）目的性

战略是有目的的行动，任何战略都有其明确的目标。从某种角度来看，战略反映了那些对组织最具影响力的人的态度和信念，体现了影响战略制定的利益相关方的态度和价值观。任何战略都反映一定的组织集团的根本利益，体现它们的核心期望、路线、方针和政策。

（3）长远性

战略的另一个重要特征是其主要涉及组织的远期发展方向和竞争范围选择问题，因此，评价战略优劣的一个重要标准就是看其是否有助于实现组织的长期目标和保证长期利益的最大化。

俗话说：“人无远虑，必有近忧。”从企业发展的角度来看，今天的企业活动是在执行昨天的战略，企业今天制定的战略正是为了明天更好地发展，因此，企业战略的拟定要着眼于企业未来的生存和发展。例如，改革开放初期，有些地区或城市为了追求短期经济指标，盲目上项目，扩大生产规模，不仅导致了严重的生产过剩，而且造成了严重的环境污染。有些地区为了扩大粮食生产，盲目地毁林开荒或围湖造田，严重破坏了生态平衡。作为企业领导者要高瞻远瞩，面向未来，只有这样才能使企业经营战略具有未来性。

（4）系统性

大型企业经营战略是一个庞大复杂的大系统，可以分解为不同层次的子系统。一般来讲，对于大型企业，企业经营战略包括三个层次：第一层次是公司级战略；第二层次是事业部级战略；第三层次是职能级战略，又叫职能级策略。一个公司根据它的大小不同，一般划分为三种层次，如表1-1所示。

表1-1 企业战略的构成层次

层 次	内 容
企业总体战略	何处竞争
经营单位战略	如何竞争
职能部门战略	如何分配

公司总体战略是讲公司总部考虑在何处竞争。如果我是可口可乐，那么我选