



高等教育“十二五”规划教材

现代企业 战略管理

Xiandai Qiye Zhanlüe Guanli

主 编 路世昌 姚德利

中国矿业大学出版社



现代企业 战略管理

Xiandai Qiye Zhanlüe Guanli

主 编 路世昌 姚德利

中国矿业大学出版社



内 容 提 要

企业战略管理是一门综合性、应用性极强的管理类专业课程,《现代企业战略管理》强调对学生战略管理思维能力和相关技能的综合训练、培养和开发。它告诉我们如何站在企业全局的立场上,对企业未来的长远发展进行谋划,如何正确地观察、认识与分析企业未来环境变化和自己的能力与条件,分析竞争的优势与劣势、机遇与威胁,以便使企业的领导者能审时度势,抓住机遇,避免风险。

本书适合作为普通高等学校金融学、经济学、管理等专业本科阶段的教学用书。

图书在版编目(CIP)数据

现代企业战略管理/路世昌,姚德利主编. —徐州:
中国矿业大学出版社,2012.2
ISBN 978 - 7 - 5646 - 1276 - 4

I. ①现… II. ①路… ②姚… III. ①企业管理:战
略管理—高等学校—教材 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 207129 号

书 名 现代企业战略管理
主 编 路世昌 姚德利
责任编辑 周 红 褚建萍
出版发行 中国矿业大学出版社有限责任公司
(江苏省徐州市解放南路 邮编 221008)
营销热线 (0516)83885307 83884995
出版服务 (0516)83885767—83884920
网 址 <http://www.cump.com.cn> E-mail: cumpvtp@cump.com
印 刷 徐州中矿大印务技术有限公司
开 本 787×960 1/16 印张 18.5 字数 332 千字
版次印次 2012 年 2 月第 1 版 2012 年 2 月第 1 次印刷
定 价 28.00 元

(图书出现印装质量问题,本社负责调换)

前 言

PREFACE

自美国哈佛商学院迈克尔·波特教授的三部曲《竞争战略》(1980)、《竞争优势》(1985)、《国家竞争优势》(1990)出版以来,战略管理日益被人们关注,并开创了战略管理的新纪元。

战略管理是管理学科的一个新的重要分支。国外有关企业战略管理的研究和实践取得了巨大发展,造就了安索夫、钱德勒、波特等一大批战略理论家和斯隆、韦尔奇、松下幸之助等一大批战略实务家。自20世纪80年代以来,随着西方战略管理理论的引入和我国企业经营环境的变化,我国不少企业开始了企业战略管理理论的研究和实践探索,推动了我国企业战略管理理论与实践的发展。我国企业要走向世界、参与国际竞争、求得生存和发展,要求企业的管理者与领导者具有敏锐的思维能力和系统综合的管理科学知识,既要有高瞻远瞩、纵览全局的眼光与胆识,又要能洞察企业的经营症结,分析环境变化的趋势,正确掌握企业发展的方向,能总结前人和自己的实践经验,培养与扩展自己的战略能力,才能在激烈的市场竞争中求得生存和发展。

企业战略管理是一门综合性、应用性极强的管理类专业课程,它更强调对学生战略管理思维能力和相关技能的综合训练、培养和开发。它告诉我们如何站在企业全局的立场上,对企业未来的长远发展进行谋划,如何正确地观察、认识与分析企业未来环境变化和自己的能力与条件,分析竞争的优势与劣势、机遇与威胁,以便使企业的领导者能审时度势,抓住机遇,避免风险。

《现代企业战略管理》是由多所学校教师共同努力所编写而成的。本书大纲经主编确定后,所有编委进行了广泛的讨论,并得到了辽宁工程技术大学工商管理学院学术委员会的修改意见。在撰写过程中参考了大量的国内外专家、学者的战略管理专著、教材,在此致以深切的谢意。本书具体编写分工为:第一章、第十二章路世昌(辽宁工程技术大学);第二章、第三章姚德利(安徽理工大学);第四章、第十一章于柏林(黑龙江科技大学);第五章、第十章姜秀娟(山东科技大学);第六章赵瑞霞(湖南科技大学);第七章郭彬(太原理工大学);第八章白建新(太原理工大学);第九章邵霖(太原理工大学)。本书由路世昌、姚德利担任主编,由于柏林、姜秀娟、赵瑞霞、郭彬担任副主编。全部书稿经路世昌进行了审核和校对。

企业战略管理是一门新兴而又具有综合性的工商管理核心学科,有许多涉及众多学科的综合性问题还需要发掘和解决。由于作者水平有限,本书的缺点和错误在所难免,恳请读者不吝指正。

路世昌

2011年5月

目 录

CONTENT

第一编 绪 论

第一章 企业战略管理概述	3
第一节 企业战略及其由来	3
第二节 企业使命	13
第三节 企业的战略目标	17
第四节 企业战略的层次	20
第五节 战略管理者与战略管理系统	22

第二编 战略分析

第二章 企业外部环境分析	33
第一节 外部环境概述	33
第二节 宏观环境分析	36
第三节 行业环境分析	42
第三章 企业内部环境分析	61
第一节 企业资源分析	61
第二节 企业能力分析	70
第三节 企业内部环境分析的方法	75
第四章 企业战略综合分析	91
第一节 经验曲线分析法	91

第二节 价值链分析法	94
第三节 SWOT 分析法	99

第三编 战略规划

第五章 企业总体战略	109
第一节 通用发展战略	109
第二节 稳定发展战略	115
第三节 防御战略	118
第六章 公司国际化经营战略	125
第一节 公司国际化经营的原因与特点	125
第二节 公司国家化经营的环境因素分析	128
第三节 公司国际化经营的进入方式	134
第四节 公司国际化经营的战略类型	136
第五节 国际战略联盟	138
第七章 经营单位战略	153
第一节 战略经营单位的特性	153
第二节 成本领先战略	154
第三节 差异化战略	157
第四节 集中化战略	160
第五节 经营单位一般竞争战略的选择	162
第八章 战略评价方法与战略选择	169
第一节 战略选择的一般方法	169
第二节 战略选择过程	182
第三节 不同产业环境的战略选择	184
第四节 不同竞争位次的战略选择	188

第四编 战略实施

第九章 企业战略的实施与控制	199
第一节 企业战略的实施过程	199

第二节 企业战略的控制·····	204
第三节 战略调整·····	210
第四节 企业战略与企业文化·····	213
第十章 企业的职能战略·····	222
第一节 市场营销战略·····	222
第二节 企业的研究与开发战略·····	230
第三节 企业人力资源战略·····	233
第四节 企业重组与流程再造·····	236
第五节 企业联合战略·····	239
第十一章 企业战略与组织结构·····	247
第一节 企业战略与组织结构的关系·····	247
第二节 企业组织结构设计·····	250
第三节 企业战略组织结构选择·····	252
第十二章 管理战略变革·····	260
第一节 战略变革的含义·····	260
第二节 企业战略变革的实施·····	261
第三节 领导战略变革·····	267
第四节 战略地图·····	272
参考文献·····	285



第一编

绪 论



※ 第一章 企业战略管理概述

第一章

企业战略管理概述

在市场经济逐步由幼稚向成熟发展的过程中,企业原有的经营方式已经满足不了其生存、发展的基本要求,这就要求企业不仅要注意企业之间的竞争,而且需要重视企业发展战略的制定和执行。企业必须纵观全局,从战略的高度出发来研究企业如何运用各种手段以达到资源的优化配置,充分利用环境所提供的有利机会,改善自身的素质,这样才能求得生存、发展和壮大,以提高其自身的竞争能力。从这种意义上讲,结合我国企业的具体现状和发展前景,系统地分析国内外现代企业战略管理的观念、思路、措施以及案例,对在我国企业中实施正确的战略管理具有非常重要的意义。

第一节 企业战略及其由来

一、战略概念的由来

“战略”(strategy)一词在我国自古有之。“战”指战斗、战争,“略”指筹略、策略。早在《左传》和《史记》中就已有“战略”一词。我国春秋时代的《孙子兵法》就是著名的军事战略战术著作。西晋史学家司马彪也有以“战略”为名的著述。当时的词义是作战的谋略,或者指对战争的谋划。在西方,“战略”一词源于希腊语“Strategos”,这个词的意思是指指挥军队的艺术和科学。法国人吉尔特 1772 年所写的《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”就相当于今天所说的战略。可能有人认为“战略”应该是“stratagem”而非“strategy”,实际上二者是有区别的。

由此可以看出,“战略”一词原是军事方面的概念,在中国,它起源于兵法,指将帅的智谋。西方的战略概念源于古代的战术,原指将帅本身,后来指军事指挥中的活动。

二、企业战略理论的发展

企业战略理论是商品经济不断发展和生产社会化进一步扩大的必然产物。

因为生产社会化和企业规模的扩大,经营条件与市场环境的日益复杂化,必然促使企业为了生存与发展,研究能够指挥其生产经营、适应环境变化的理论,也正因为如此,企业战略理论首先产生于发达国家。在 20 世纪 30 年代产生了战略管理理论的萌芽,经过 50、60、70 年代的发展,已经形成完整的理论体系。现在,世界各个国家的企业都十分重视战略理论的研究,从而使企业战略理论得到了广泛的应用。可以想象,企业在开放的世界商品经济中,在不同国家和地区经济发展不平衡的条件下,在动态、复杂的环境下,要求自身的生存和发展,如果没有正确的认识作为指导思想,并据以全面规划自己的长远发展目标及其实施措施与步骤,是很难在激烈的竞争中取胜的。因此,企业战略管理就成为现代企业管理的一个中心环节。

战略管理是在多年管理实践和理论探索、总结的基础上形成的,其形成与发展可以概括为以下三个阶段,其各阶段及其具体特点包括以下几方面。

1. 长期规划时期

长期规划理论是战略管理理论的雏形,这一时期开始于 20 世纪 50 年代,持续到 60 年代初期。

进入 20 世纪 50 年代后,西方企业的外部环境发生了很大的变化,其主要表现是:

① 需求结构发生变化。随着生产规模的扩大,产品的供求关系发生了明显的变化,顾客的需求结构也随之发生变化,由过去的单纯追求数量向追求产品的质量转变。

② 科学技术水平不断提高。二次世界大战后,伴随着各个国家对经济建设的重视,科学技术日新月异,一方面导致许多行业的产品陈旧过时,另一方面又使一些以技术为基础的新行业产生。由于技术革命的加快和技术革新周期的缩短,加速了产品和制造工艺的发展,生产了许多属于“供给自行创造需求”性的新产品,增加了企业的技术密度。

③ 全球性竞争日益激烈。在这一时期,不仅产品的出口量和范围有了很大扩展,而且资本输出,特别是国外办厂也发展到新的水平,跨国公司迅速发展。这一变化的结果使得国际、国内市场的竞争更加激烈。

④ 社会、政府和顾客等提高了对企业的要求和限制。由于企业一味重视获利,给社会带来了许多消极影响,如经济发展波动增大、通货膨胀、垄断竞争等,这一切均引起了社会、顾客对企业的不满,从而提高了对企业的要求,并提出了许多限制。

正是这些变化迫使企业管理者改变传统的管理观念,寻求新的管理技术,这就是“长期规划”。这种方法的实质是根据历史情况,通过趋势外推法对企业未

来环境的变化作出预测,从而制定出长期计划以应付这些变化。这一时期,企业长期计划的主要活动集中于通过合并而实行企业经营多样化的计划和组织、跨国经营、前向一体化发展、产品—市场的革新等战略措施。

2. 战略规划时期

这一时期开始于 20 世纪 60 年代,持续到 70 年代,它是由长期规划转变而来的。应用长期规划管理技术需要两个前提:一是认为促使环境变化的主动权在于企业本身;二是认为外部环境是可以预测的,企业总是可以制订计划以应付未来的变化。但当企业进入 60 年代以后,由于政府严格的限制和各种调节政策,企业失去了对环境的控制。而且由于外部环境的复杂性和相互作用使得企业难于预测环境的变化。企业要发展,必须具备能够对外部环境变化作出迅速反应的能力,并且要适应环境的变化,选择灵活的战略。因此,长期规划被战略规划所取代。战略规划作为一种管理技术,它首先对企业的外部环境进行分析,寻找出发展的趋势,发现对企业发展构成的威胁和新的发展机会,以使潜在的利润最大化。战略规划的目的是寻求外部环境和企业的最佳结合,它的侧重点是制定企业的发展战略或是规划企业的行动方案。

3. 战略管理时代

战略管理时期始于 20 世纪 70 年代初期,它的出现主要在于战略规划的一个假设前提的缺陷。这个前提是:一个新的战略总是能够利用企业的历史优势,也就是说,即使企业的战略变化了,企业的能力和条件仍可保持不变。因此,这就导致了战略规划的缺点,即它忽视了企业能力这一关键因素。一个战略即使再有吸引力,如果企业没有能力将其实施,那也不过是“纸上谈兵”。因此,战略实施即企业是否有能力将其制定的战略付诸实施,与战略的制定同样重要。为此,战略管理就取代了战略规划,战略管理既包含了战略的制定,也包括了战略的实施过程和对战略实施过程进行控制与战略管理成果的评价。因此,战略管理是一种全面的对战略进行管理的动态管理过程。由此可以看出,战略管理的关键词不是战略而是动态管理,它是一种崭新的管理思想和管理方式。战略管理不是某种职能的具体管理,而是对企业的生产经营活动实行总体性管理。

美国经济学家切斯特·巴纳德(Chester I. Barnard)最早把战略思想引入企业管理之中,他在 1938 年所出版的《经理人员的职能》一书中已经开始运用战略思想,对企业物质的、生物的、个人的和社会的等多方面因素所构成的这一综合系统及它们之间的联系与相互影响进行了分析,但并没有形成战略的理论框架。美国学者安索夫(Igor. Ansoff)1965 年出版了《企业战略论》,同年,安东尼(Robter N. Anthony)出版了《计划与控制系统:一个分析框架》。他们的著作把企业战略的研究向前推进了一大步。

日本对企业战略的研究迟于美国,但他们追赶得很快,并在实践中结合日本的特点使企业战略得到了广泛的应用。如索尼的“驯马战略”、松下“集优战略”、丰田的“反思战略”、三井的“大网战略”、本田的“反求战略”等,这些都是指导企业发展的重要思想和实践经验的总结。

我国对企业战略的研究起步较晚,1984年李世俊所著的《孙子兵法与企业管理》可以说是我国较早用孙子兵法中的军事战略思想研究企业战略的图书,随后陆续有许多教授编著了各种各类的研究企业战略方面的教科书,如党晓捷编著的《中小企业经营战略》、陈文雅编著的《论企业战略》、倪树根编著的《企业战略管理》、张彦宁主编的《现代企业经营战略》、汪应洛和席西民编著的《战略研究理论与企业战略》、刘冀生编著的《企业经营战略》、杨锡怀编著的《企业战略管理》等,这些著作从不同的角度、不同的侧面分析了企业战略规划与管理诸多方面的因素与问题,提出了战略决策的选择、制定的方法与实施步骤,对我国企业的管理实践与经营决策起到了重要的理论指导作用。

三、企业战略的概念

将战略一词引入到企业管理中只有几十年的时间,在企业管理这个范畴内,究竟什么是战略,不同的管理学家或实际工作者由于自身经历和对管理的认识不同,给出的企业战略定义也不尽一致,但一般有广义与狭义之分。

1. 广义和狭义的战略定义

在广义的战略定义中,战略的概念包含着企业的目的。如美国哈佛大学商学院安德鲁斯(Andrews)认为:“战略是目标、意图或目的,以及为达到这些目的而制定的主要方针和计划的一种模式。这种模式界定着企业正在从事的,或者应该从事的经营业务,以及界定着企业所属的或应该属于的经营类型。”

而在狭义的战略定义中,企业战略目的确定与战略的制定过程虽然相互联系,但他们是两个截然不同的过程。安索夫(H. Igor Ansoff)根据自己在洛克希德飞机公司等大型多种经营公司里多年的管理实践以及在大学里的教学和咨询经验,在1965年发表的《企业战略论》一书中认为:企业战略是贯穿于企业经营与产品与市场之间的一条“共同经营主线”,决定着企业目前所从事的,或者计划要从事的经营业务的基本性质。这条共同经营主线由四个要素构成:

- ① 产品和市场范围。经营范围是指企业所生产的产品和竞争所在的市场。
- ② 增长向量。增长向量是指企业计划对其产品和市场范围进行变动的方向。
- ③ 竞争优势。竞争优势是指那些可以使企业处于强有力竞争地位的产品和市场的特性。
- ④ 协同作用。协同作用是指企业内部联合协作可以达到的效果,即 $2+2=5$

的现象。

为此,企业的战略应该清楚地确定出企业未来经营活动的方向、目标,指出企业的成长方向、充分发掘的力量、要实现的利润水平及增长率。因此,企业战略一般包括如下四个构成要素:

① 经营领域。即企业的产品、市场范围。在确定企业产品、市场范围时,不仅要考虑企业已有的范围,而且还要考虑那些存在发展机会的领域。

② 成长向量。指企业从现在形态迈向未来形态的途径。根据产品、市场不同特性,可以把企业的发展方式分为四种类型(市场渗透、产品开发、市场开发、经营多角化),成长向量是它们的组合。

③ 竞争优势。指与竞争对手相比,企业在某些产品、市场领域中具有的优越条件和特性。竞争优势是企业选择经营领域的一个重要依据。

④ 协调作用。“资源共享”是支持企业成长的一些基本力量。企业从现有形态转向新形态时,通过发挥某些力量对各领域的共同作用可以取得更大的效果,销售协同、生产协同、技术协同、管理协同、后勤协同等,甚至有些外部效应的力量是潜在、无形的,需要管理者认真识别。

2. 明茨伯格对战略的定义

在众多的定义中明茨伯格(Mintzberg)对战略定义有独特认识。明茨伯格借鉴市场营销中的4P的提法,即产品(product)、价格(price)、地点(place)和促销(promotion),提出了自己的战略定义,即战略是:计划(plan)、计谋(ploy)、模式(pattern)、定位(position)和观念(perspective)。

① 战略是一种计划。即战略是一种有意识的行动程序,一种处理某种局势的方针。根据这个定义战略应具有两个基本特征:一是战略须在经营活动之前制定,以备人们使用;二是战略是有意识、有目的地开发和制定的。

② 战略是一种计谋。这是指在特定的环境下,企业将战略作为威胁和战胜竞争对手的一种具体手段。这种威胁通常是由企业发出的一些“市场信号”所组成的。一些市场信号可能见诸行动,而更多的只是对竞争对手的一种恫吓手段。

③ 战略是一种模式。战略是企业为了实现战略目标而进行的重要决策、采取的途径和行动以及为实现目标对企业主要资源进行分配的一种模式。这种定义将战略体现为一系列的行动,无论企业是否事先对战略有所考虑,只要有具体的经营行为,就有战略。

战略模式概念将战略视为行动的结果,这种行动可能是预先制定好的企业战略,也有可能是并没有设计的战略,但最后却形成了,因此成了已实现的战略。其相互关系如图1-1所示。

④ 战略是一种定位。战略是一个企业在自身环境中所处的位置和在市场

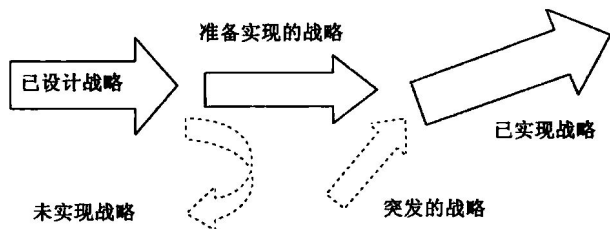


图 1-1 战略模式概念示意图

中的位置。实际上战略已经成为企业与环境之间的一种中间力量,使得企业的内部条件与外部的环境更加融洽。战略作为定位的概念,既可以使企业在活动中考虑在与单个竞争对手面对面的竞争中处于何种位置,也可以考虑在若干个竞争对手面前自己在市场中所处的地位,甚至企业还可以在市场确定一个特殊的地位,使得对手无法与之竞争。

⑤ 战略是一种观念。这种定义强调战略是一种概念的内涵,即所有战略都是一种抽象的概念,它存在于需要战略的人们的头脑之中,体现于战略家们对客观世界固有的认识方式。如有的企业是进取的、开拓的,创造新技术,开发新市场;而有的企业则是一成不变,固守于早已建立的市场上。这说明企业在经营中对客观世界的不同认识会产生不同的经营效果。战略是一种观念的重要实质在于它同价值观、文化、理想等精神内容一样为企业成员所共享。因此,研究一个企业的战略,需要了解和掌握该企业的期望如何在成员间分享,以及如何在共享一致的基础上采取行动。

我们认为,企业战略就是企业在分析外部环境和内部条件的现状及其变化趋势基础上,为了求得企业的长期生存与发展所进行的整体性、全局性、长远性的谋划及其相应的对策。企业战略是企业发展的行动纲领和行动指南,它主要包括战略指导思想、战略目标、战略步骤、战略重点和战略措施等内容。

四、企业战略的特征

企业管理由过去的“职能管理”走向对企业的“战略管理”是现代企业管理的一次飞跃,与传统的职能管理相比,战略管理具有如下特征:

1. 企业战略管理的共同特征

所谓共同特征即企业战略与其他战略一样所具有的一般特征。

(1) 全局性

企业的战略管理是以企业的全局为对象根据企业总体发展的需要而制定的。它所管理的是企业的总体活动,所追求的是企业的总体效果。虽然这种管理也包括企业的局部活动,但是这些局部活动必须服从于总体活动,并以总体效

果最大为其落脚点,这样也就使战略管理具有综合性和系统性的特点。

(2) 外向性

企业战略以不确定、不连续的经营环境为前提,注重监控企业的外部环境变化,制定有效的战略方案,利用有限的经营资源,保证企业在复杂、变化的环境中求得生存和发展。

(3) 长远性

企业战略是企业谋求长远发展的行动指南,它既研究企业的当前利益,更要着重研究企业的长远利益,使当前利益服从长远利益;它既研究企业当前的外部和内部条件,更要研究外部环境和内部条件变化的趋向及其相互影响,并创造条件向有利于战略目标接近的方向转化。

(4) 阶段性

战略是分阶段有步骤地进行的。总体目标是由分阶段目标组成的,要对总目标按时间、分阶段进行分解,若干分目标或分阶段目标的实现,组成总目标的实现。由于事物发展的渐进性与阶段性,战略的实施总是由易到难,由近到远,然后才能达到由低到高的境界。

(5) 竞争性

企业战略是企业在激烈的市场竞争中求得生存与发展的行动纲领,是在面对许多困难、压力、干扰的条件下迎接挑战的行动方案。它必须强化企业的竞争意识,敢于竞争,善于竞争,对外部竞争环境的变化迅速作出反应,并对这种变化进行预测,拿出竞争对策与策略,争取优势地位,发挥优势,战胜对手,才能保证自己的生存和发展。

(6) 纲领性

企业战略规定的只是企业总体的长远目标、发展方向和发展重点,以及所应采取的行动方针、重大的实施步骤和措施,这些内容都只是概括性、原则性的规定。因此,企业战略只是指导行动的纲领性文件。

(7) 相对稳定性

战略必须在一定的时期内具有相对稳定性才能在企业的生产经营实践中具有指导意义。如果朝令夕改,就会使企业的资源配置发生混乱,甚至造成直接或间接的经济损失,失去战略的真正作用。企业经营实践是一个动态过程,指导企业经营实践的战略也应该是动态的,以适应变化的外部环境,因而企业战略应具有相对稳定性特征。

上述特征说明了企业战略的地位和范围(全局性),达到战略目标所规定的时间(长远性)和步骤(阶段性),以及实施过程中的激烈竞争(竞争性),同时也说明企业战略只是纲领性文件,它还必须经过展开、分解和落实的过程,才能形成