

国家社会科学基金资助项目

天津社会科学基金重点项目

企业发展战略的选择

赵国杰 于海洋 著

天津大学出版社



国家社会科学基金资助项目
天津社会科学基金重点项目

企业发展战略的选择

赵国杰 于海洋著

天津大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业发展战略的选择/赵国杰, 于海洋著. —天津:
天津大学出版社, 2000. 1
ISBN 7-5618-1257-4

I. 企… I. ①赵…②于… II. 企业经济-发展
战略-研究 N. F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 54777 号

出 版 天津大学出版社
出版人 杨风和
地 址 天津市卫津路 92 号天津大学内 (邮编: 300072)
电 话 发行部: 022-27403647 邮购部: 022-27402742
印 刷 天津大学印刷厂
发 行 新华书店天津发行所
开 本 850mm×1168mm 1/32
印 张 14.75
字 数 384 千
版 次 2000 年 1 月第 1 版
印 次 2000 年 1 月第 1 次
印 数 1—5 000
定 价 21.00 元

前 言

《企业发展战略的选择》这部专著是全国哲学社会科学规划领导小组批准的中华社会科学基金研究课题“经济创新工程研究”的子课题——企业发展战略创新和天津市“八五”哲学社会科学规划重点项目的最终研究成果。

该研究项目由天津大学管理学院赵国杰教授和沈阳市浑河地区开发建设管理委员会副主任于海洋硕士通力合作完成。其中,于海洋撰写第4、6、9章。

本项目研究力求创新,并对已往的理论进行批判性吸收,以期提高中国战略管理理论的研究水平,并对中国企业的管理实践有所启迪和指导。

相信本书对研究企业战略管理人士大有裨益,尤适于作为MBA研修战略管理的必读书。

衷心感谢徐寿波教授(博导)、傅家骥教授(博导)和薛敬孝教授(博导)对本研究项目的充分肯定、高度评价和直率批评。

鉴于我们的学识有限,虽殚精竭虑,终失误难免,敬祈读者赐教。

赵国杰 于海洋
1999.9 于昆明

目 录

前言

第1章 企业发展战略导论	(1)
1.1 西方企业的经营战略与战略管理	(1)
1.2 中国关于经营战略的研究	(14)
1.3 企业发展战略概述	(25)
第2章 企业经营战略选择的模式与创新	(36)
2.1 企业战略选择模式	(36)
2.2 战略选择中的企业环境感知	(66)
2.3 战略思维过程与方法选择	(84)
第3章 产品—市场—竞争战略的选择	(104)
3.1 PPM:企业经营战略评价方法	(104)
3.2 BCG 方法的基础与扩展、深化、创新	(128)
3.3 企业产品结构转换战略案例分析	(167)
第4章 企业技术发展战略的选择	(176)
4.1 企业技术发展战略概念与类型选择	(177)
4.2 技术预测	(192)
4.3 技术发展战略项目的评价与选择	(209)
第5章 规模与集约化发展战略选择	(225)
5.1 经济规模相关概念的理论辨析与度量	(225)
5.2 集约化相关概念的理论辨析与度量	(243)
5.3 实现规模优化与集约化发展的方法和途径	(254)
第6章 国际化发展战略选择	(273)
6.1 企业国际化及其发展战略	(274)
6.2 打入国际市场的战略决策及其目标市场选择	(289)

6.3	海外投资战略与最佳打入模式的选择	(311)
第7章	投资战略选择与项目优化	(328)
7.1	企业投资战略的选择	(328)
7.2	企业投资项目可行性研究	(339)
7.3	企业投资项目一方案的优化组合	(354)
第8章	战略项目链模式:BOC 东北公司战略调整研究	(377)
8.1	BOC 集团与 BOC 东北公司的战略回顾	(377)
8.2	BOC 东北公司调整战略的模式制定	(391)
8.3	BOC 东北公司战略调整的环境分析	(395)
8.4	BOC 东北公司战略重点的选择	(407)
8.5	战略项目的可行性研究	(417)
第9章	企业解困崛起新战略:广义 Benchmarking	(421)
9.1	Benchmarking 精粹	(421)
9.2	广义 Benchmarking 系统	(430)
9.3	重型机器厂解困崛起对策研究	(444)
参考文献		(464)

第 1 章 企业发展战略导论

企业管理于 70 年代兴起了一股战略研究热潮。西方企业认为,管理任何一个企业,都应把战略置于中心地位。在我国,由于选择了社会主义市场经济新体制,企业必须从生产型转轨为经营型。由此,战略问题必然成为企业管理的核心问题。西方企业,特别是美国、日本企业进行战略管理的经验,包括理论、程序和方法以及当前和今后的发展动向,对我国企业无疑具有启迪和借鉴作用。当然,我国正处于社会主义市场经济的发育阶段,生产力水平低,社会制度又与资本主义存在根本不同。因此,对外国企业战略管理的经验,既要借鉴,又不能照搬,必须进行分析、评判,必须针对我国和企业自身的实际加以选择、消化、吸收、利用,并注意创新与发展,从而建立起有中国特色的企业战略管理模式。

1.1 西方企业的经营战略与战略管理

1.1.1 西方企业经营战略热潮的兴起

任何社会组织,不论是企业,还是事业,都需要管理。管理的目的就是提高这个组织的效能。这已经成为人们的常识。但是,管什么、怎么管却是人类长期探索的问题。到 60 年代,美、日、西欧、北欧各国的企业管理,基本上形成了如下一套大同小异的模式。

1) 管理领域 管理领域分为生产管理、产品管理、设备管理、人事劳务管理、财务管理、营销管理、技术管理、质量管理、安全管

理、信息管理等。

2)管理职能 管理职能有决策、计划、组织、指挥、控制、协调等。

3)管理理论 管理理论有工业工程(管物)(包括厂址选择、车间布置、工序安排、作业计划、定额、物料搬运、人机工程学等)、行为科学(管人)(包括劳动人事管理学、组织行为学、领导心理学)和管理经济学、管理会计、市场营销学等(管财)。

4)管理方法 管理方法使用系统工程、运筹学、概率统计、计算技术等。

但是,这套比较成熟的实用性很强的企业管理模式在 70 年代遇到多变环境的重大挑战。技术变革迅速,市场需求的多样化、个性化,石油危机,社会政局动荡,西方发达国家在国际市场上竞争激烈并受到新兴工业化国家咄咄逼人的挑战,是 70 年代以来企业环境的基本特征。企业环境的不安定性、不确定性与多变性使企业经营成败压力大增。严峻的现实、残酷的教训使企业逐渐明白:在环境多变之秋,如果自己跟不上环境变化,坚持老一套管理模式,仅仅提高内部效率是无济于事的;对企业生存、发展至关紧要的是紧跟环境的变化方向,及时作出战略选择,只有战略选择正确,提高内部效率才是有意义的;没有战略固然要失败,战略选择错了,同样要失败,而且可能失败得更惨。

基于战略选择主要依靠企业高层管理来解决这种认识,企业管理工作的重心逐步转移到高层的战略管理上,管理理论也跟着纷纷转向研究战略管理问题。美、日等国 70%以上企业选择了战略管理模式并取得实效,从而形成了 70 年代的西方企业管理领域的“战略热”。

1.1.2 西方企业战略研究的源流

“战略”一词,原是军事学中的一个术语,其本意是基于对战争全局的分析、判断而作出的筹划和指导。后来,演变成泛指重大的、

全局性的、决定成败的谋划。“战略”这一术语引入经济学范畴，一般认为始于1958年美国耶鲁大学教授A.O. 赫希曼发表的专著《经济发展战略》。不过，著名的管理学家C.I. 巴纳德在1938年的专著《经理的职能》中，已经从有关企业目的的各种因素中产生了战略因素的构想，对探索企业经营战略的含义作出了相当大的贡献。据此，可以认为从30年代末期起至50年代后半期止是企业经营战略研究的孕育期。

1962年，美国教授A.D. 钱德勒出版《战略与结构》一书。在书中，它首次给企业经营战略下了定义：“决定企业的基本的长期目标与目的，选择企业达到这些目标所循的途径，并为实现这些目标与途径而对企业重要资源进行分配。”他并且为企业战略管理研究开辟了道路、奠定了基础。

此后，企业经营战略研究的发展大体上可以划分为三个阶段：第一阶段从60年代初期至70年代初期，战略研究的中心是理论问题，集中于战略概念与构成要素等问题。1965年，美国教授H.A. 安索夫的《企业战略论》一书问世，此后在企业管理学中才开始广为使用“战略”一词。同年R.N. 安东尼的《计划与控制系统》和1971年K.R. 安德鲁斯的《经营战略论》是这一时期的战略研究的代表作。

第二阶段从70年代初期到80年代初期，这是企业战略研究的鼎盛发展期。这个时期战略研究的中心是战略管理。在理论研究上，安索夫1976年的《从战略计划走向战略管理》和1979年的《战略管理论》集中反映了战略管理理论研究的发展；在实践研究上，C.W. 霍弗1978年的《战略制定》和W.R. 金与D.I. 克里兰的《战略规划与政策》则代表着战略管理由理论研究向实际应用研究的新发展。

第三阶段从80年代开始直至今日。这个阶段是企业战略研究的反思发展期。80年代世界经济格局的深刻变化，使美国管理学

界在对比日美企业管理模式、深刻反思美国管理模式弊端的基础上认识到,必须尽快更新 70 年代基本定型的战略管理模式,从过分重视企业中物的因素和过分理性化的研究方法转变为重视企业中人的因素和文化因素,重视研究方法的方向性和有效性,注入非理性,使管理摆脱僵化,富有柔性,成为企业适应环境、创造环境的利器。第一个明显的变化是把整体分析方法与经验分析方法相结合,其代表性成果首推美国教授 M. 波特 1980 年的《竞争战略》和 1985 年的《竞争优势》;第二个明显的变化是重视创新与企业家精神(如德鲁克)、重视人的心理因素(如霍格斯)、重视企业文化(如希克曼、帕斯卡尔)等。

1.1.3 西方企业战略研究的学派

西方理论界把企业战略视为企业经营战略,根据其研究观点和(或)重点的不同可分为 60~70 年代发展起来的主流派和由于受 80 年代西方管理中的非理性化思潮冲击而产生的非主流派。主流派包括以安索夫教授为代表的资源配置战略学派、以安德鲁斯教授为代表的目标战略学派和以波特教授为代表的竞争战略学派。这三家学派在理论、思想上渊源于钱德勒教授的《战略与结构》。非主流派则包括创新战略学派和所谓的人本战略学派。学派划分、代表人物、经典著作及其相互间关系的谱系如图 1-1 所示。

主流派内的资源配置战略学派的基本观点是:经营战略的核心是资源配置。其代表人物安索夫(1965 年)突出强调了钱德勒(1962 年)关于战略是目标与资源配置统一体思想中的资源配置,认为经营战略是“现有资源和计划资源的布置以及外部环境和相互作用的基本模式,这一模式表明企业组织如何实现其目标”。他认为战略行动就是组织通过改变内部资源配置和行为方式,使之与环境相互作用的过程,建构起“环境、组织和战略相互适应”的模式(1979 年)。霍弗和申德尔则认为,企业大计划包括目标、战略、方针三部分,而战略由经营领域、资源配置、竞争优势、协同作用四

部分组成,并特别强调资源配置这一要点。

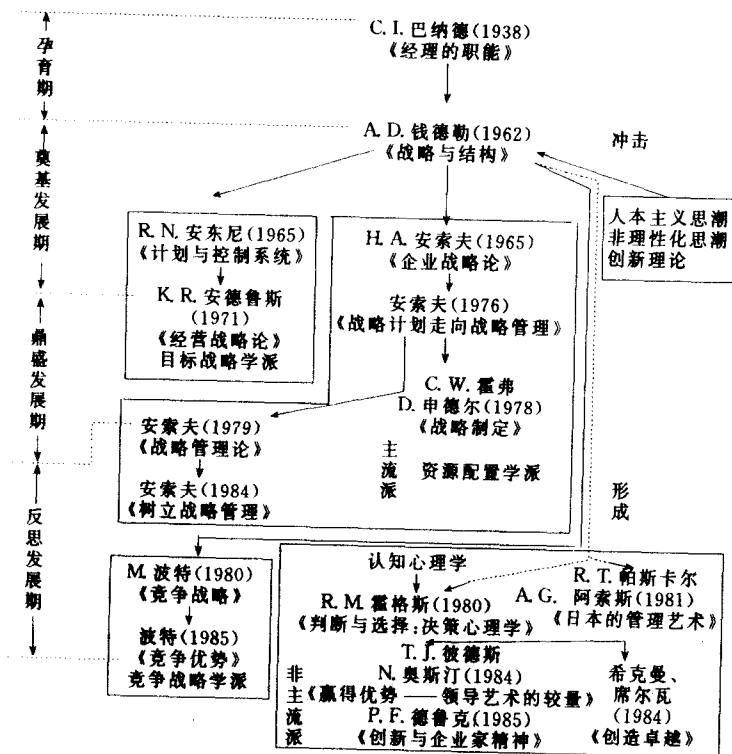


图 1-1 企业经营战略学派谱系图

目标战略学派的基本观点是:经营战略的主题是确定和实现企业的长期目的和目标。其代表人物安德鲁斯(1971年)认为,战略是由目标、意志或目的以及为达到这些目的而制定的方针、计划所构成的一种模式。显然,这一学派更强调钱德勒教授关于经营战略是战略目标与资源配置统一思想中的战略目标。我们认为,从战略的本意来说,目标战略学派的观点比资源配置学派更为贴切,资源配置学派的战略含义更带有浓郁的策略色彩。但是,目标战略学派的理论对于指导企业进行市场竞争的直接功效不及后起的竞

争战略学派。

竞争战略学派的基本观点是：经营战略的关键是确定企业的竞争优势。其代表人物波特(1980年)认为，直接决定企业竞争状态的因素有下列五项：

- ①防止潜在竞争者进入本产业时的壁垒高度；
- ②有可能代替该产品的代用品的威胁程度；
- ③企业与供给原材料、部件等供货者的力量对比；
- ④与买主之间的力量对比；
- ⑤产业内部对抗竞争的方式与强度。

波特认为，企业为确立竞争优势而采用的竞争战略可分为三种基本类型：(a)总成本领先战略，即通过规模经济和取得市场占有率，使全部成本低于竞争对手；(b)差异化战略或称“别具一格”战略，即生产出该产业中其他企业所没有的独特产品，形成独家经营的市场；(c)专一化战略又称“集中一点”战略，即将经营目标集中到整个市场的某一部分上，在这部分建立起自己产品的成本领先或(和)产品差异优势。显然，波特最关注的是资源配置学派的竞争优势这个经营战略的构成部分(安索夫认为经营战略包括产品市场范围的划定、成长方向的确定、竞争优势的建立与协同效果的发挥；霍弗和申德尔也把竞争优势列为经营战略的组成部分)。他的《竞争战略》与《竞争优势》也因“能够为企业界领导人提供解决面临的各种主要问题，赢得竞争优势的实际方法”而被美国《幸福》杂志标列为全美500家最大企业的经理、咨询顾问及证券分析家们必读的“圣经”。竞争战略学派是最受企业界青睐的学派。

在实践中具有重大影响的非主流学派有创新战略学派。这个学派受经济学中创新理论学派熊彼特教授的影响，提倡创新和企业精神，代表人物是德鲁克(《创新和企业精神》)、彼德斯和奥斯汀(《赢得优势——领导艺术的较量》)。战略是面向未来的，是要冒一定风险的，创新是战略管理的重要方法。企业要想获得竞争优

势,必须用创新和企业家精神进行企业战略管理。在企业中如何培养创新精神,开发新产品、新技术以及创新的思维方式,如何对创新过程可能发生的失败和风险进行预测与管理,已成为理论界和企业界共同关心的课题。因此,以研究如何用创新和企业家精神指导企业战略管理,进而以建立创新型战略管理体系为研究重点的创新战略学派就应运而生并深受欢迎。

另一个非主流派尚未定型,我们可称之为**人本战略学派**。这个学派认为人是战略管理中最重要因素,至少应从三个层次对人在战略管理中的作用进行更深层次的研究。这三个层次是人的心理层次、企业文化层次和社会文化层次。

(1)心理层次

心理研究是在认知心理学研究成果的基础上,深入探索人的心理活动对战略选择行为的影响,并开始探索决策者分析问题和选择战略时所依据的价值的社会属性问题。这一学派可称之为**认知心理学派**,主要代表人物是B. 费希霍夫、R. M. 霍格斯、A. 特沃斯基和D. 凯尼曼等。认知心理学派主要代表作是霍格斯的《判断与选择:决策心理学》(1980年)。认知心理学派把企业战略选择视作一个由战略决策者运用自身逻辑判断和思维能力处理决策信息,最后做出战略选择的过程。他们认为,对于战略选择者来说,由于自身存在着许多会导致其处理决策信息的“偏见性”心理因素,因此而做出不合理的战略选择。他们发现,这类偏见性心理因素有如下几种表现形式:(a)“对控制的幻想”,即决策者认为自己已对不确定的环境施加了某种程度上的控制,可以放松对环境变化的监测;(b)“过分自信”,即决策者自以为是并认为自己选择的战略是最优的,不愿意再寻找其他方案与之比较;(c)“事后认识”,当决策者发现某个决策因素同自己预期的目标相吻合时,便牢记于心,形成定势,在今后的战略选择中常常不自觉地用之解决新问题,这可能使决策者墨守成规,犯“以不变应万变”的错误;(d)“可利用

性”，即决策者习惯于根据战略所需信息是否为自己所熟悉、是否便于回忆和收集来决定取舍，这有可能导致正确战略遭到排斥，丧失有前途的经营机会。

近年来，认知心理学派的研究范围不断扩大，开始对决策者群体心理因素进行分析，并结合社会心理学、行为科学的研究方法，深入研究战略管理主体——人的心理和社会因素对战略管理的影响和作用进行研究，以便战略选择者能够最大限度地发挥主体能动作用，并尽可能减少其消极影响。

(2)文化层次

对企业文化进行深入分析，主要研究决策者个人的价值观同企业各级人员的价值观之间的关系，以及如何利用以共同的价值观为基础的企业文化来引导战略的制订与落实，并为发挥企业职工的积极性和创新精神提供良好的组织环境。文化层次已成为战略管理研究的新领域，可称之为企业文化战略学派，其代表人物是 R. T. 帕斯卡尔、A. G. 阿索斯、希克曼和席尔瓦等，代表作是帕斯卡尔和阿索斯的《日本的管理艺术》(1981 年)、希克曼和席尔瓦的《创造卓越》(1984 年)等。研究表明，如果企业文化是停滞的，就无法建立起进取性的经营战略，也无法实现经营战略；如果企业文化有活力，但若价值观与战略取向不尽相同，就必须对二者进行调适(美国加利福尼亚大学的 R. E. 马尔菲和 C. C. 斯诺对数十家企业的调查发现，企业文化不同，企业适应环境的经营战略会有很大区别)。只有强有力的企业文化与战略取向的有机结合，才能起到相得益彰的效果，使战略管理效果更佳。换言之，企业运用文化才有可能将精心选择的战略变成具体的绩效。这一结论，对于任何社会制度下的企业都是适用的。

(3)社会文化层次

社会文化研究从一国的社会文化传统角度来分析企业文化和企业主管人员的价值观，通过不同层次的文化对个人、群体、社会

三者之间的影响和作用的比较分析来研究人在战略管理中的作用以及如何发挥这种作用。目前,这一研究尚处于起步阶段,但已引起广泛关注。

我们认为,认知心理学派、企业文化战略学派和未成型的姑且称之为社会文化战略学派都强调人的重要性,只是侧重点不同,而且今后三者的界限将更加模糊,很可能发展成一个统一的学派。因此,我们称其为人本战略学派。展望 21 世纪,似可以预期,西方企业战略管理研究的进一步发展将是主流派与非主流派的综合。

1.1.4 西方企业经营战略的内容

与美国相比,日本理论界更偏爱条理性。因此,我们以日本理论界的研究成果概略地表示西方企业经营战略的内容。

(1) 占部都美教授的经营战略体系

占部都美教授(1971 年)把经营战略分为成长战略和竞争战略。成长战略是指企业为了适应外部环境的变化,探讨、评价及选择成长机会,并为了保证实现成长机会而采取的战略。成长战略的形成分为两个阶段,首先是制定产品市场战略,如果在产品市场战略中选择了多角化战略,则进入成长战略的第二阶段,即具体选择多角化经营的产品市场领域。

竞争战略是指企业在特定的产品市场领域中,为取得竞争优势或差别,力争维持扩大市场占有率的战略。竞争战略分为两个过程:基本战略过程和战略促进过程。前者主要是选择核心战略,后者是为了保证核心战略成功而选择的辅助战略。

在日本学者矢矧晴一郎和我国学者金周英合著的《企业经营战略的制定及实施方法·案例》一书中,将占部都美的经营战略模式表示为图 1-2 所示的图式。

根据占部都美教授对战略体系的界定,我们认为占部都美教授的经营战略体系的图式并不是图 1-2 的并列式,而是我们提出的图 1-3 的序列式图式。并且我们认为占部都美教授提出的战略

促进过程实为企业竞争策略,而不属于经营战略范畴,其中市场销售职能作为战略促进过程,只是企业为实现市场战略目标而确定的一定时期内的市场营销策略。

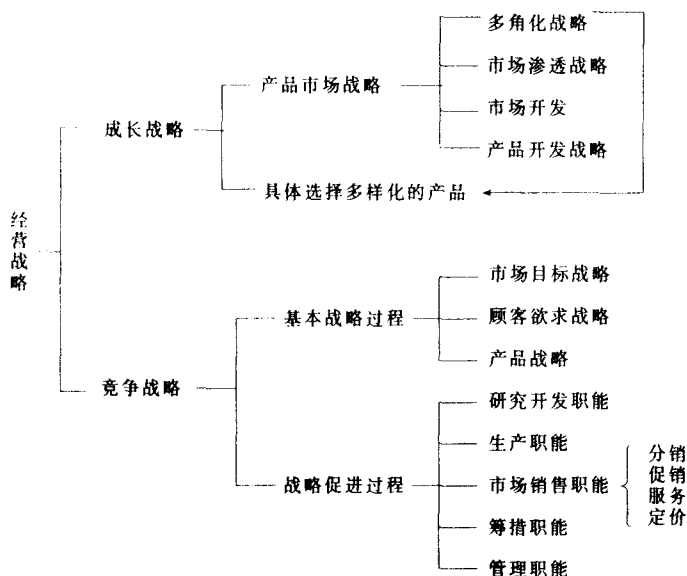


图 1-2 矢矧晴一郎、金周英归纳的占部都美的经营战略图式

(2) 向挚—花冈的经营战略体系

向挚和花冈教授在 1977 年发表的《战略性企业行动》一书中定义经营战略为:“为了实现经营目的或方针,也为了企业的长期生存和成长,彻底革新机构以适应企业的内外环境变化。”基于这一定义,他们认为经营战略由事业构成战略、产品市场战略、经营形态战略和经营职能战略等 4 部分组成,其关系如图 1-4 所示。我们认为,与占部都美的体系相比,向挚—花冈的经营战略体系构成更明晰、更丰富,但并无本质的差别。

(3) 矢矧晴一郎—金周英对经营战略模式的归纳

矢矧晴一郎和金周英定义“经营战略是为了企业长远的发展和生存,根据企业内外环境的变化,选择最适合于本企业目标的产品、市场机会和经营形态,合理分配资源,对经营结构进行革新的过程”,并且将经营战略归纳为表 1—1 所示的 7 类 25 种模式。

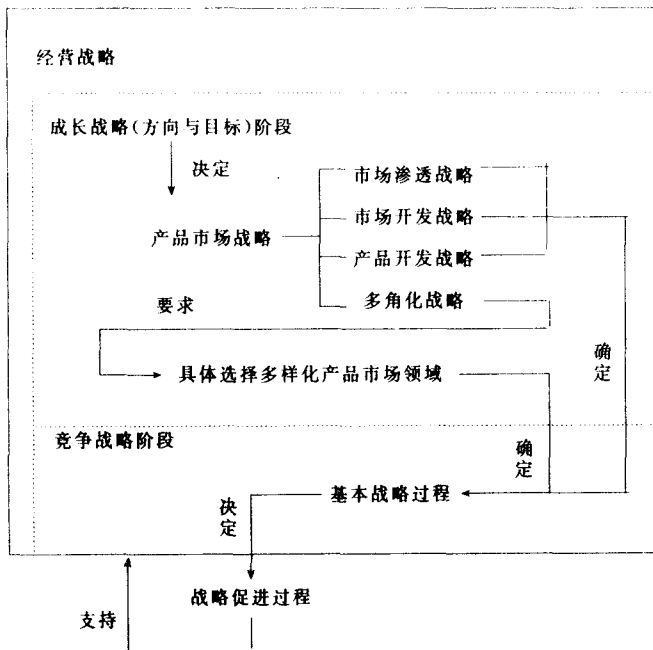


图 1—3 占部都美的经营战略序列式图式

这里只想指出如下两点:第一,上述分类标准不是统一的,其中最有价值的分类是向挚一花冈的按战略水平的划分(例如该分类中的产品市场既可涵盖按企业文化对环境适应的分类,又可包含按企业内外划分的两种类型,而经营职能战略当然容纳了按职能划分的模式);第二,被动型战略严格说来根本不是一种企业经营的模式,只是一种应急的战术措施,两种防御型战略也只能维持