

本套丛书以目前学术界和企业界共同关注的战略和能源为主题

关键词：战略管理 模块化 案例撰写

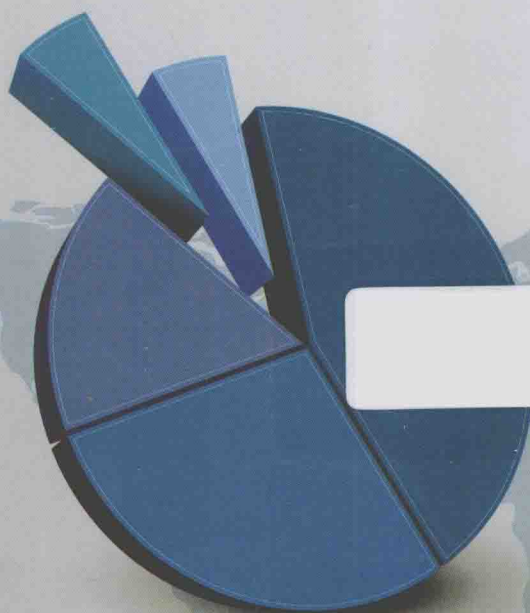
本套丛书会陆续上市

战略管理案例

——模块化撰写理论及应用

Strategic Management Cases—Modular Writting Theories and Applications

郭焱 著



天津大学出版社
TIANJIN UNIVERSITY PRESS

战略管理案例
——模块化撰写理论及应用
Strategic Management Cases
—Modular Writting Theories and Applications

郭焱 著



内 容 简 介

20 世纪 60 年代以来,特别是随着经济全球化时代的到来,战略管理越来越成为企业进行宏观环境分析、行业环境分析以及整合与分配内部资源、提高核心能力与核心竞争力的有力工具。全书由本书相关概念、战略管理模块化理论、战略管理案例模块化撰写流程和评估标准,以及战略管理模块化案例四章组成。

本书通俗易懂、实用、可操作性强,对于国家、产业、企业、技术、市场、产品以及各地区、各产业园区和职能管理部门的各类战略制定具有重要的指导意义。本书可以成为政府、企业、各类咨询公司相关的管理与研究人员以及高等院校工商管理、财务管理、国际贸易等专业的高年级学生和研究生等必备的参考书籍。

图书在版编目(CIP)数据

战略管理案例:模块化撰写理论与应用/郭焱著. —天津:
天津大学出版社,2014. 1

ISBN 978-7-5618-4902-6

I. ①战… II. ①郭… III. ①企业管理—战略管理—
案例 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 014958 号

出版发行 天津大学出版社
出 版 人 杨欢
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
网 址 publish.tju.edu.cn
印 刷 天津大学出版社有限责任公司
经 销 全国各地新华书店
开 本 185mm × 260mm
印 张 29.25
字 数 736 千
版 次 2014 年 3 月第 1 版
印 次 2014 年 3 月第 1 次
定 价 59.00 元



凡购本书,如有缺页、倒页、脱页等质量问题,烦请向我社发行部门联系调换

版权所有 侵权必究

作者简介

郭焱,工商管理学博士,产业经济学博士后,天津大学管理与经济学部副教授,硕士生导师,博士生与博士后联合导师。兼任天津大学中国汽车战略发展研究中心常务主任。主要研究方向:产业(企业)发展战略规划、企业国际化经营与管理、战略联盟与兼并收购、企业技术经济及管理。社会兼职有:教育部科研基金和科技奖励评审专家,教育部学位与研究生教育专家,天津市政府采购评审专家,天津市商务决策咨询专家,天津市国民经济信息化专家委员会专家,中国汽车工业协会政策研究专家,《国际航空时报》特约评论专家,《中国汽车产经报道》特约专栏专家,《中国汽车报》专论与访谈专家。在《管理科学学报》以及《中国汽车报》等杂志与报纸上发表论文 100 余篇。出版《跨国公司管理理论与案例分析》等论著 6 本。完成国家级、省部级以及企业课题 40 余项。撰写的案例“联想:借船出海——机会还是陷阱?”以及“《中国好声音》:耳尖上的中国”分别在全国工商管理硕士教育指导委员会举办的第二届和第四届百篇优秀管理案例评选中荣获优秀案例奖项,有 4 篇案例被正式收录到中国管理案例共享中心案例库。

前 言

战略兴起于20世纪60年代,而战略管理作为跨国公司的经营重点则兴起于20世纪80年代。随着21世纪的到来,全面战略管理时代已经来临,它具有如下特征:(1)经济全球化与全球经济一体化催生的全球化的竞争与合作已成为战略管理的主旋律;(2)国际政治经济等外部环境的复杂多变,要求组织有更高的掌控国际化经营风险的能力;(3)随着互联网时代知识的爆炸、技术的日新月异、大数据时代的到来,战略洞察力、快速的市场反应能力以及更快速的创新发展潜力成为企业生存的必要条件。世界500强企业都是成功地运用战略管理的典范,值得我们学习和研究。本书的战略管理过程包括战略制定(战略分析与战略选择)、战略实施、战略控制以及战略评估四阶段。本书的模块化是指将复杂系统按照某种规则进行单元模块的分解与组合的过程。战略管理模块化是指将战略管理过程系统按照某种规则进行单元模块的分解与组合的过程。

本书首次将模块化理论运用于战略管理中,构建了战略管理模块化理论,并将其运用于战略管理案例的撰写中,可以有效地提高对战略管理案例的撰写效率,为深入理解和学习战略管理理论奠定一定的基础。

本书主要由天津大学管理与经济学部、天津大学中国汽车战略发展研究中心的老师 and 研究生合力完成。本书由郭焱负责统一构思、策划,孙悦、庞海燕、刘焱、杨跃虎、杨鸿泽协助完成,孙悦协助统稿。

本书由四章组成:第1章为本书相关概念,第2章为战略管理模块化理论,第3章为战略管理案例模块化撰写流程和评估标准以及第4章为战略管理模块化案例。

本书是在参考众多国内外学者撰写的论文和著作以及国内学者管理学教学成果的基础上完成的,在此谨向所有被引用文献和案例的作者、单位表示深深的感谢。

作 者

2013年6月于天津大学

目 录

第1章 本书相关概念	(1)
1 战略管理	(1)
1.1 战略管理概念	(1)
1.2 战略管理特征	(2)
1.3 战略管理分类	(3)
1.4 战略管理过程	(5)
参考文献	(6)
2 模块化	(7)
2.1 模块化概念	(7)
2.2 模块化特征	(9)
2.3 模块化分类	(9)
参考文献	(12)
3 案例研究	(13)
3.1 案例研究概念	(13)
3.2 案例研究特征	(14)
3.3 案例研究分类	(15)
参考文献	(18)
4 战略管理案例模块化结构框图	(19)
第2章 战略管理模块化理论	(21)
1 外部环境分析模块	(21)
1.1 宏观环境模块	(21)
1.2 行业环境模块	(30)
参考文献	(60)
2 内部环境分析模块	(61)
2.1 资源分析模块	(61)
2.2 能力分析模块	(67)
2.3 核心竞争力分析模块	(68)
2.4 产品和服务分析模块	(76)
参考文献	(79)
3 愿景、使命和目标模块	(79)
3.1 公司的愿景	(79)
3.2 公司的使命	(80)

3.3	公司的目标	(81)
4	战略选择模块	(82)
4.1	公司层战略模块	(82)
4.2	经营层战略模块	(100)
4.3	职能层战略模块	(104)
4.4	不同产业生命周期的战略选择	(108)
	参考文献	(109)
5	战略实施模块	(111)
5.1	战略与领导	(111)
5.2	战略与人力资源	(130)
5.3	战略与组织结构	(145)
5.4	战略与公司文化	(162)
5.5	战略与品牌	(172)
5.6	战略与物流	(184)
	参考文献	(192)
6	战略控制和评估模块	(196)
6.1	战略控制模块	(196)
6.2	战略评估模块	(205)
6.3	战略改进模块	(213)
	参考文献	(216)
第3章	战略管理案例模块化撰写流程和评估标准	(218)
1	模块化撰写流程	(218)
1.1	Yin 的案例研究步骤	(218)
1.2	Eisenhardt 的案例研究步骤	(219)
1.3	案例模块化撰写流程	(219)
2	模块化评估标准	(223)
2.1	Richard Rumelt 的战略评估标准	(223)
2.2	Yin 的案例评价标准	(224)
2.3	Eisenhardt 的案例评价标准	(225)
2.4	案例模块化撰写评估标准	(226)
	参考文献	(226)
第4章	战略管理模块化案例	(227)
1	外部环境分析模块案例	(227)
1.1	《中国好声音》：“貌离神合”的凉茶好声音	(227)
1.2	孰是孰非——伊士曼柯达公司破产之谜(1)	(238)
2	内部环境分析模块案例	(245)
2.1	家电王国是怎样铸就的——解析苏宁电器内部环境	(245)

2.2	孰是孰非——伊士曼柯达公司破产之谜(2)	(254)
3	愿景、使命和目标模块案例	(259)
3.1	三星集团	(259)
3.2	西门子股份公司	(259)
3.3	英特尔公司	(260)
3.4	中国德力西控股集团有限公司	(260)
3.5	沃尔玛公司	(261)
3.6	联合利华集团	(262)
3.7	百事公司	(263)
3.8	雅戈尔集团股份有限公司	(264)
3.9	碧桂园集团	(264)
3.10	浙江吉利控股集团	(265)
3.11	联想控股有限公司	(266)
3.12	松下电器	(266)
3.13	佳能公司	(267)
3.14	宝洁公司	(268)
3.15	福特汽车公司	(270)
3.16	现代汽车股份有限公司	(270)
3.17	杜邦公司	(271)
3.18	美国麦克森公司	(271)
3.19	家乐福集团	(272)
3.20	比亚迪股份有限公司	(272)
4	战略选择模块案例	(273)
4.1	联想:借船出海——机会还是陷阱?	(273)
4.2	吉利收购沃尔沃——高攀的跨国姻缘	(284)
4.3	横行天下(A):横店集团的“造梦”之旅	(293)
4.4	横行天下(B):中国梦,横店梦	(300)
4.5	美的品牌:原来生活可以更美的	(307)
4.6	蒙牛——中粮的“陷阱”还是“馅饼”?	(314)
4.7	屈臣氏——美妆零售红海中的不倒旗帜	(325)
4.8	美的十年蝶变写就千亿传奇——在技术创新道路上前行	(336)
5	战略实施模块案例	(349)
5.1	星巴克领导战略分析——我为何欣赏星巴克	(349)
5.2	日本松下公司的用人之道——松下公司的“人事革命”	(362)
5.3	华为基于战略导向的组织结构设计	(378)
5.4	“东风日产”企业文化重塑的策略——超越文化,融合文化	(386)
5.5	花旗银行:文化制胜	(397)

5.6	娃哈哈品牌成功的五大支柱	(407)
5.7	宜家在中国——宜家支持企业战略的物流模式	(419)
5.8	九州通医药集团股份有限公司——高效的物流战略	(427)
6	战略控制和评估模块案例	(437)
6.1	青岛啤酒战略变革成功秘笈——平衡计分卡	(437)
6.2	平衡计分卡——L公司战略变革的良药	(451)

第 1 章 本书相关概念

1 战略管理

1.1 战略管理概念

20 世纪 60 年代,战略兴起;20 世纪 80 年代,跨国公司已将经营重点放在战略管理上。关于公司战略概念较系统地阐述的是著名的 5P 模型(Mintzberg, et al, 1987), 它从五个角度解读战略的含义:第一,从公司未来发展的角度,战略表现为一种计划(Plan);第二,从公司过去发展历程的角度,战略则表现为一种行动模式(Pattern);第三,从产业层次的角度,战略表现为一种定位(Position),即在特殊的市场提供特殊的产品或服务的决策;第四,从公司层次的角度,战略则表现为一种观念(Perspective),即愿景和方向;第五,从市场层次的角度,战略也表现为公司在竞争中采用的一种计谋(Ploy)。表 1-1 列举了不同学者从不同角度阐述的战略的概念。

表 1-1 战略的定义

学者	对战略的定义或内容的认识	年份
William F. Glueck	公司战略涉及三个问题:我们的业务是什么? 我们的公司应该是什么? 为什么? Glueck 认为:战略是决定组织将要干什么以及如何干的问题	1954
William F. Glueck	考虑到外部竞争环境,战略由使命、目标的设定和达成目标的行动方案等构成。因此,追求战略和环境的一致性成为战略管理的核心理念	1955
Alfred D. Chandler	战略是决定公司的基本长期目标以及为实现这些目标采取的行动和分配资源。详细、全面地分析了环境、战略和组织结构之间的互动关联	1962
H. Igor Ansoff	战略是为了适应外部环境,对目前从事和将来要从事的经营活动而进行的战略决策	1965
Kenneth R. Andrews	首次提出公司战略的概念。战略形成应该是一个有意识的、缜密的(Deliberated)思维过程,它提出了将战略结构分为制定(Strategy Formulation)与实施(Strategy Implementation)两大环节的基本观点,建立著名的 SWOT(Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)分析矩阵	1971
H. Igor Ansoff	Ansoff 在《战略管理思想》一文中正式提出“战略管理”的概念	1972
大前研一	经营战略就是如何实现竞争优势。制定战略的唯一目的就是使公司尽可能有效地比竞争对手占有持久的优势。战略是这样一种方式,通过这种方式,一个公司在运用自己的有关实力来更好地满足顾客需求的同时,将尽力使自身有效地区别于竞争对手。战略 3C 包括公司(Corporation)、顾客(Customer)、竞争者(Competitor)	1975
H. Igor Ansoff	出版的《战略管理》一书系统地提出了战略管理模式。提出了八大要素:外部环境、战略预算、战略动力、管理能力、权力、权力结构、战略领导、战略行为	1979

续表

学者	对战略的定义或内容的认识	年份
George Steiner	战略是反击竞争者实际和潜在行动的方法。战略由高层管理者完成,对组织极端重要	1979
Kenneth R. Andrews	公司总体战略是一种决策模式,这种模式把公司的目的、方针、政策和经营活动有机地结合起来,使公司形成自己的特殊战略属性和竞争优势	1980
James B. Quinn	将组织的主要目标、政策和行动序列整合为和谐整体的方式或计划。战略是一种模式或计划,它将一个组织的主要目的、政策与活动按照一定的顺序结合成一个紧密的整体。通过战略可以使公司、组织根据自己的优势和劣势,针对预期的环境变化以及竞争对手的行为动向而合理地配置自己的资源	1980
William F. Glueck	一个统一的、总和的和整合的计划,用以确保公司基本目标的达成	1980
Michael Porter	战略就是创造一个唯一的、有价值的、涉及不同系列经营活动的地位	1980
Henry Mintzberg	公司战略可以通过五种规范的定义来加以阐明,即5P:计划(Plan)、计谋或策略(Ploy)、模式(Pattern)、定位(Position)、观念(Perspective)	1987
Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson	用以开发核心能力和获取竞争优势的一组整合与协调的投入与行动	1996
Fred Nickols	战略是连接政策和策略(Tactics)之间的桥梁。战略和策略均处于最终目标和方法(Means)之间	2000
Donald C. Hambrick, James W. Fredrickson	战略是关于公司如何达成目标的核心的、整体的、外部导向的计划	2001
吴恩华	战略涉及三方面:营运范围的界定与调整(为社会创造价值)、核心资源的创造与累积(不断创造竞争优势)以及事业网络的建构与强化(与伙伴建立关系,取得生存资源和正当性)	2002
Gerry Johnson, Kevan Scholes	战略是一个组织长期发展方向和范围,它是通过在不断变化的环境中调整资源配置来取得竞争优势的行动计划	2004
John A. Pearce II, Richard B. Robinson	战略管理是指为制订和实施那些旨在实现公司目标的计划而做出的决策和行动的集合。战略管理涉及对公司与战略相关的决策和活动的计划、指挥、组织和控制。战略就是大规模的、面向未来的计划,在与竞争环境的相互作用中实现公司的目标	2004
Mason A. Carpenter, Wm. Gerard Sanders	战略管理是公司对战略制定和实施的管理过程	2009

结合表 1-1,我们认为战略管理就是公司为实现战略目标,制定战略决策、实施战略方案、控制和评估战略绩效的动态管理过程。

1.2 战略管理特征

战略管理具有如下五个特征。

1. 战略管理具有全局性

公司的战略管理是以公司的全局为对象,根据公司总体发展的需要而制定的。它所管理的是公司的总体活动,所追求的是公司的总体效果。虽然这种管理也包括公司的局部活动,但是这些局部活动是作为总体活动的有机组成在战略管理中出现的。具体地说,战略管理不是强调公司某一事业部门或某一职能部门的重要性,而是通过制定公司的使命、目标和战略来协调公司各部门自身的表现。这样也就使战略管理具有综合性和系统性的特点。

2. 战略管理的主体是公司的高层管理人员

由于战略决策涉及一个公司活动的各个方面,虽然它也需要公司上、下层管理者和全体员工的参与和支持,但公司的最高层管理人员介入战略决策是非常重要的。这不仅是由于他们能够统观公司全局,了解公司的全面情况,而且更重要的是他们具有对战略实施所需资源进行分配的权力。

3. 战略管理涉及公司大量资源的配置问题

公司的资源,包括人力资源、实体财产和资金,或者在公司内部进行调整,或者从公司外部来筹集。在任何一种情况下,战略决策都需要在相当长的一段时间内致力于一系列的活动,而实施这些活动需要有大量的资源作为保证。因此,这就需要为保证战略目标的实现,对公司的资源进行统筹规划,合理配置。

4. 战略管理从时间上来说具有长远性

战略管理中的战略决策是对公司未来较长时期(五年以上)内,就公司如何生存和发展等进行统筹规划。虽然这种决策以公司外部环境和内部条件的当前情况为出发点,并且对公司当前的生产经营活动有指导、限制作用,但是这一切是为了更长远的发展,是长期发展的起步。从这一点上来说,战略管理也是面向未来的管理,战略决策要以经理人员所期望或预测将要发生的情况为基础。在迅速变化和竞争性的环境中,公司要取得成功必须对未来的变化采取预防与响应性的态势,这就需要公司做出长期性的战略计划。

5. 战略管理需要考虑公司外部环境中的诸多因素

现今的公司都存在于一个开放的系统中,它们影响着这些因素,但更通常地是受这些不能由公司自身控制的因素所影响。因此在未来的竞争环境中,公司要使自己占据有利地位并取得竞争优势,就必须考虑与其相关的因素,这包括竞争者、顾客、资金供给者、政府等外部因素,以使公司的行为适应不断变化的外部力量,能够继续生存下去。

1.3 战略管理分类

1. 按实施战略的主体分类

从实施战略主体的角度来看,公司战略包括三个层次:

(1) 公司层战略或集团战略,是指拥有多个子公司的母公司的战略,该战略的主要目标是通过建立和经营行业组合实现投资收益的最大化;

(2) 经营层战略或竞争性战略,是指单一行业、产品、市场、公司,或者集团下属的子公司所采用的战略,该战略的目的是通过一个具体的行业、一个产品或市场来实现利润和市场占有率的最大化;

(3) 职能层战略或策略,主要是指公司内部各个非实体组织,包括职能部门或者生产单位的战略,该战略的主要目的是提高工作的有效性和效率。

2. 按战略实施的时间长短分类

从战略实施的时间长短来看,公司战略可以划分成为以下三种类型:

(1) 短期战略,一般是指时间跨度在一年以内的战略,有时也可以称为战略计划;

(2) 中期战略,一般是指时间跨度在一年以上,五年以内的战略;

(3) 长期战略,一般是指时间跨度在五年以上,十年之内的战略。

一般来说,公司规模越大,所需要制定战略的时间跨度就越大。

3. 按公司战略的功能分类

从公司战略功能的角度来看,公司战略大概可以划分为如下三种。

1) 稳定型战略

稳定型战略是指在公司内外环境约束下,公司准备在战略规划期使公司的资源分配和经营状况基本保持在目前状态和水平上的战略。

2) 发展型战略

发展型战略是指通过新建、并购或战略联盟等方式扩大产销规模,提高市场地位的战略。发展型战略具体又分为如下三种形式。

(1)集中型发展战略。即集中资源提高一种产品的市场地位,公司90%以上的销售收入来自一个业务单位。它是指以高于以往的增长速度增加一个公司目前的产品或服务的销售额、利润额和市场份额,又称为集中生产单一产品或服务的战略。

(2)一体化发展战略。它是指公司通过资产纽带或契约方式,与其业务输入端或输出端的公司联合,或与相同业务(或互补业务)的公司联合,从而达到降低交易费用及其他成本、实现经济化目的的战略。

(3)多元化发展战略。它是指一个公司同时在两个或更多个行业从事经营活动,以期达到战略目标的一种战略。又称为多样化战略、多角化战略或多种经营战略。

3) 收缩型战略

收缩型战略是指公司从目前的战略经营领域和基础水平收缩和撤退,且偏离战略起点较大的一种战略。它是一种消极的发展战略,一般只是短期实行。具体有四种基本形式:

(1)抽资转向战略,指减少某一经营领域内的投资,并把节约下来的资金投入其他更需要资金的领域中的战略;

(2)调整性战略,指公司为扭转不良的财务状况而采取的收缩生产经营规模的战略,比如裁减员工;

(3)放弃战略,是指将公司的一个或几个主要部门转让、出卖或停止经营的战略,比如,摩托罗拉为了竞争手机业务,就放弃了半导体业务;

(4)清算战略,是指公司由于无力清偿债务而停止营业进行清理的战略。

其中,清算战略是所有战略抉择中最为痛苦的一种,通常是当所有其他战略都失败时才会启用。在确实毫无希望的情况下,尽早地制定清算战略,尽可能回收公司资产,也是一种明智的选择。

4. 按竞争分类

从竞争角度出发,可以将战略分为如下四种。

1) 防御型战略

防御型战略适用于市场领导者。所谓市场领导者,是指被顾客认知的领导者,而不是自己认为的领导者。例如,IBM的广告通常都对竞争绝口不提,专门宣传计算机的价值所在,而且是所有类型的计算机,不只是自己公司生产的类型。

2) 进攻型战略

进攻型战略适合处于市场第二、第三位的公司,首要的原则是避开领导者的强势,从其存在的弱点攻入,并倾注全力于此一点。例如,百事可乐针对可口可乐的“真东西”发起进攻,找到其配方中的弱点,提出“百事新一代”战略。

3) 侧翼型战略

侧翼型战略模式适用于避开主战场的小公司或新公司。选择侧翼型战略,意味着进入一个没有竞争的领域,创造出战略奇效。例如,迈克尔·戴尔在开办自己的小型电脑公司时知道不能和既有的大公司争夺店铺渠道,于是决定打破常规,在行业中发动了侧翼战,进行电脑直销。戴尔在五年内就打造了一个价值8亿美元的公司,现在则成长为电脑业最成功的公司之一。

4) 游击型战略

游击型战略通常适合小公司,其首要原则是找一块“小到足以守得住”的细分市场,在小池塘中做大鱼。其次,无论多么成功,都要切忌“自大”,免得自找麻烦。最后,必须准备随时撤退。当出现任何不利苗头时,小公司应该主动回避以待东山再起,因为自己太小,承受不了损失。

1.4 战略管理过程

战略管理过程(Strategic Management Process)包括战略制定、战略实施、战略控制和战略评估四个阶段,它是以保证组织实现其长期战略发展目标为目的的多功能决策的过程(见图1-1)。从管理者评估组织目前的愿景、使命、目标和战略现状时,战略管理过程就开始了。然后,管理者研究组织的内部和外部环境,以确定可能需要改变的战略因素。根据组织内部的资源与能力或外部环境,管理者需要对组织的愿景、使命、目标与战略进行调整,并且在公司层、业务层或职能层面上制定新的战略。之后是进行战略实施、控制与评估,以确保组织绩效目标的实现。

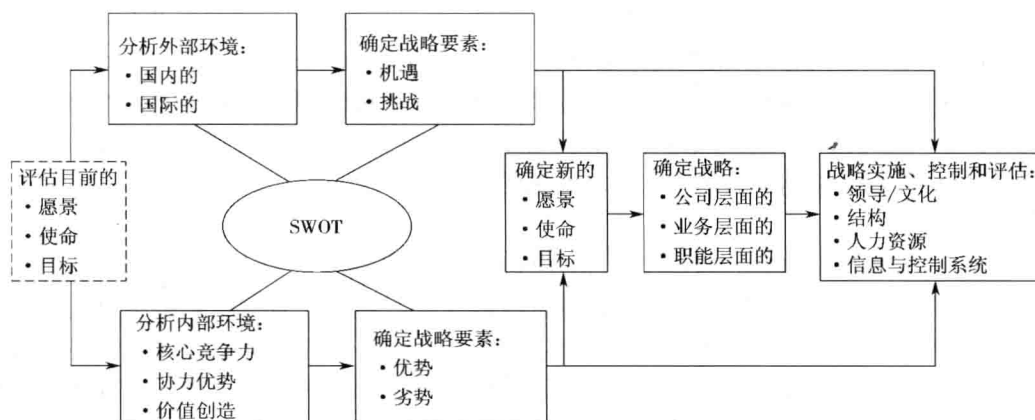


图 1-1 战略管理过程

1. 战略制定

战略制定由战略分析和战略选择两部分组成,包括确定公司任务,分析公司的外部的机遇与挑战和公司内部的优势与劣势,建立长期目标,制定可供选择的战略,选择最终的战略。战略制定过程所要决定的主要问题有:公司进入何种新产业?放弃何种产业?如何配置资源?是否进入新的地域?是否扩大市场范围?是否扩大经营或进行多元化经营?是否进行兼并收购或建立合资公司?如何防止被敌意接管?由于没有任何公司拥有无限的资源,战略制定者必须确定在可选择的战略中,哪一种能够使公司获得最大收益。战略决策将使公

司在相当长的时期内与特定的产品、市场、资源和技术相联系。

2. 战略实施

在战略实施过程中,要求公司确立年度目标、制定政策、激励雇员和配置资源,各个职能部门制定具体的战术,以使制定的战略能够贯彻执行。在实施过程中,战术运用活动包括培育支持战略实施的公司文化,建立有效的组织结构,制定预算,建立和使用信息系统,制定各种行动、方案和具体计划措施。战术运用往往被称为战略管理的行动阶段,意味着动员雇员和管理者将已制定的战略付诸行动。已经制定的战略无论多么好,但如未能实施,便不会有任何实际作用。战术运用活动受公司中的所有雇员及管理者的素质和行为的直接影响,往往被视为战略管理过程中难度最大的阶段,因此,在该阶段人力资源的开发和利用是关键环节。战略制定与战略实施在安排力量时机、目标、过程、能力以及协调人数方面有所区别,见表 1-2。

表 1-2 战略制定与战略实施的特征区别

战略管理阶段	安排力量时机	目标	过程	能力	协调人数
战略制定	行动之前安排力量	重效果	思维过程	良好的知觉和分析能力	少数人协调
战略实施	行动中控制力量	重效率	行动过程	特别的激励和领导才能	多数人协调

3. 战略控制

战略控制主要是指在企业经营战略的实施过程中,检查企业为达到目标所进行的各项活动的进展情况,评价实施企业战略后的企业绩效,把它与既定的战略目标和绩效标准相比较,发现战略差距,分析产生偏差的原因,纠正偏差,使企业战略的实施更好地与企业当前所处的内外环境、企业目标协调一致,使企业战略得以实现。战略实施的控制与战略实施的评估既有区别又有联系,要进行战略实施的控制就必须进行战略实施的评估。战略控制着重于战略实施的过程,战略评价着重于战略实施的结果。

3. 战略评估

战略评估是战略管理的最后阶段。由于外部及内部因素处于不断变化之中,所有战略都将面临不断地调整与修改的情况,所以管理者需要及时地了解哪一特定的战略管理阶段出了问题,而战略评估便是获得这一信息的主要方法。战略评估活动包括:重新审视外部与内部因素,度量企业绩效,采取纠正措施。战略评估是必要的,因为今天的成功并不能保证明天的成功,成功总是和新的、不同的问题并存,自满的公司必然失败。

参 考 文 献

- [1] 李垣,陈浩然,谢恩. 战略管理研究现状与未来我国研究重要领域[J]. 管理工程学报,2007(01):1-5.
- [2] 蓝海林. 公司战略管理:“静态模式”与“动态模式”[J]. 南开管理评论,2007,10(05):31-35,60.
- [3] 耿弘. 公司战略管理理论的演变及新发展[J]. 外国经济与管理,1999(06):14-16.
- [4] 汪涛,万健坚. 西方战略管理理论的发展历程、演进规律及未来趋势[J]. 外国经济与管理,2002,24(03):7-12.
- [5] 武常岐. 中国战略管理学研究的发展述评[J]. 南开管理评论,2010,13(06):25-40.

[6] 张兴菊. 论战略管理理论的演变[D]. 济南:山东大学,2010.

[7] 梁月. 基于平衡计分卡的公司战略管理[D]. 北京:对外经济贸易大学,2006.

[8] 张旭,易学东,刘海潮,等. 战略管理[M]. 北京:清华大学出版社,2010.

[9] MINTZBERG H. The fall and rise of strategic planning [J]. Harvard Business Review, 1994, 72(1): 107-114.

[10] BARNETT W P, BURGELMAN R A. Evolutionary perspectives on strategy [J]. Strategic Management Journal, 1996, 17(7): 5-19.

[11] HIEL W Z. Differentiation versus low cost or differentiation and low cost: a contingency framework[J]. Academy of Management Review, 1988, 13(3): 401-412.

[12] 刘益,李垣. 公司竞争优势形成的综合分析模型[J]. 管理工程学报,1998,12(4):39-42.

[13] PRAHALAD C K, HAMEL G. The core competence of the corporation [J]. Harvard Business Review, 1990, 11(3): 79-91.

[14] TEECE D J, PISANO G, SHUEN A. Dynamic capabilities and strategic management [J]. Strategic Management Journal, 1997, 18(7): 509-533.

[15] NAHAPIET J, GHOSHAL S. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage[J]. Academy of Management Review, 1998,23(2): 242-266.

2 模块化

2.1 模块化概念

模块(Module)及模块化(Modularity)的概念最初来源于产品生产领域,20世纪50年代,欧美一些国家正式提出所谓的“模块化设计”概念,Starr于1965年在《哈佛商业评论》上提出了一个全新的概念——模块化生产(Modular Production)。他指出,为满足用户对于产品种类最大化的需求,公司要发展模块化生产的能力和与之相匹配的管理能力。此后,模块的定义几经变化,内容逐步充实扩大,涵盖范围也越来越广。国内外学者在不同的维度下提出了模块的定义,主要观点见表1-3。

表 1-3 不同维度下的模块定义

提出者	定义	核心维度
Starr(1965)	模块是可以单独进行设计和制造的部件,而这些部件又可以多种方式进行组合	产品实体角度
Henderson, Clark(1990)	组成产品的物理实体,表达了一个核心设计概念,表现出一定的设计功能	产品实体角度
童时中(1994,1995)	模块是经典型化、优化并具有通用意义的“标准”构成单元;是可组合成系统的、具有某种确定功能和接口结构的、典型的通用独立单元	标准化
朱辉(1997)	组成系统(产品)的通用单元,具有独立功能、标准接口和互换件	通用性
Takizawa(2000)	将模块化过程视为一个复杂的系统分解为近似自治的子系统的过程,模块间主要通过标准接口进行沟通,模块具有可重用性	系统性
青木昌彦(2003)	模块是指半自律性的子系统,它可以通过和其他同样的子系统按照一定的规则相互联系而构成更加复杂的系统	系统性
Pil, Cohen(2006)	在生产系统中,模块是为完成产品设计功能的组件或组件群,具有与其他功能模块不同的特有功能	产品实体角度

模块化提供了一种思想,借助这种思想,可以将其应用于许多领域的研究。表 1-4 是学者们对模块化概念的不同理解。

表 1-4 关于模块化概念的不同观点

概念提出者	模块化概念
Starr(1965)	模块化是设计、制造模块,使它们能够以最多的方式组合
朱辉(1997)	模块化是指由一些经专家确认的具有独立功能的通用单元组合成事或物的过程,属于标准化策略,是标准化发展的一种崭新的形式
Baldwin, Clark(1997)	模块化是利用更小的子系统来建造一个复杂的产品或程序,并作为整体发挥功能,而子系统可以各自分开设计
童时中(1998)	模块化是一种思维工具,它通过对模块化对象的特征、规律的科学分析,采用归纳和演绎、分析和综合、抽象和具体等逻辑方法以及系统思维方法,来优化模块化对象体系的结构,并运用标准化方法,使各对象的构成要素规范化、有序化,达到提高系统综合运行效率的目的
Schilling(2001)	模块化是个一般系统概念。它是描述系统组成部分可以分离和重新组合程度的连续统一体,它涉及组成部分间耦合的紧密程度以及规范系统组成部分之间能否混合与匹配的系统架构规则的程度
陈向东、严宏、刘莹(2002)	模块化是具有某种独立功能的、具有接口结构的、专用或通用的单元的体系化过程
青木昌彦(2003)	模块化是指半自律性的子系统,通过和其他同样的子系统按照一定规则相互联系而构成的更加复杂的系统的过程
Langlois(2004)	模块化是管理复杂性的一套一般规则,通过把复杂系统分解成离散的各个部分,彼此之间在标准的结构中,通过标准接口进行相互联系。模块化是一套体系结构、界面和标准的组合
胡晓鹏(2004)	模块化是与分工经济相联系的经济现象,是经济系统演进的结构性的表现,是依据功能原则对专业化分工做出的整合
朱瑞博(2004)	模块化是把一个复杂的系统或过程根据联系规则分解为能够独立设计的半自律性子系统的过程(即模块的分解),或者是按照某种联系规则将可进行独立设计的子系统(模块)统一起来,构成更加复杂的系统的过程(即模块的集中或模块的整合)
Gershenson, Prasad(2004)	模块化使产品组件中包含最多的关系;更为普遍的模块化定义,除了考虑模块的功能方面,还从模块的生命周期方面进行考虑
孙晓峰(2005)	模块化就是在劳动分工和知识分工的基础上,通过模块分解和模块集中的过程把复杂系统分解为相互独立的组成部分,再通过即插即用的接口把各独立的部分联结为一个完整的系统
Pil, Cohen(2006)	模块化能够改善企业对不同消费者需求的适应能力,使特定的创新类型实现得更为容易,但也导致更多的模仿,破坏了企业在市场上的持续表现

尹建华、王兆华(2008)提出模块化是一种基于产品体系的发展战略,它将复杂产品的产业链按照一定的“块”进行调整和分割,按模块组织生产和供应,制造商保留产品研发、产品设计的技术控制,将高度模块化的生产过程外包给供应商。模块化的战略框架如图 1-2 所示。

童时中(2011)指出模块化是标准化原理在应用上的发展,它为稳健(低风险)、高效的创新提供了一条捷径。模块化既浅显易懂,又深奥莫测;既是一个技术问题,又是一个管理问题。

从图 1-2 可以看出,模块化从最初作为一种产品设计方法,逐步向系统研究方法论角度