

上海
交通大学
工商管理
系列教材



STRATEGIC
MANAGEMENT

战略管理

主编 陈继祥 副主编 黄丹 范徵

上海人民出版社

交通大学
工商管理
系列教材



STRATEGIC
MANAGEMENT

战略管理

主编 陈继祥 副主编 黄丹 范徵

上海人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

战略管理/陈继祥主编.

—上海:上海人民出版社,2004

(上海交通大学工商管理系列教材)

ISBN 7-208-05271-9

I. 战... II. 陈... 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(2004)第 070801 号

责任编辑 忻雁翔

封面设计 许晓峰

美术编辑 王晓阳

· 上海交通大学工商管理系列教材 ·

战 略 管 理

主 编 陈继祥

副主编 黄 丹 范 微

世 纪 出 版 集 团

上海人民出版社出版、发行

(200001 上海福建中路 193 号 www.ewen.cc)

商务印书馆上海发行所经销 商务印书馆上海印刷股份有限公司印刷

开本 787 × 1092 1/16 印张 27 插页 2 字数 489,000

2004 年 9 月第 1 版 2004 年 9 月第 1 次印刷

印数 1—4,100

ISBN 7-208-05271-9/F · 1187

定价 38.00 元

总 序

自改革开放以来,我国各类管理思想不断涌现,管理学科也迅速发展,不少高校纷纷开设了各具特色的管理类课程,出版了不少经济管理方面的教材。但由于我国国内现代企业管理的起步较晚,高校教学实践不足,相当多的经济管理类教材是根据国外教材改编而成的,未必完全适用于教学的需要,真正既能自成理论体系又具有实用性的教材更为缺乏。

经过积极缜密的准备,由上海交通大学管理学院有关教师总结十多年教学实践,力求体现中国管理特色的“上海交通大学工商管理系列教材”终于面世了。这套教材不但为中国经济管理类理论领域增添了一道独特的风景,更为从事管理学本科教学的教师提供了本土化的教学范本。

上海交通大学管理学院成立于1918年,是国内最早开办管理学科的学院之一。在新的世纪里,全院上下将致力于把上海交通大学管理学院建设成为“国内领先、亚洲一流、世界知名”的学院。学院的培养方针是:致力于培养国际化的企业经营管理人才,为各类现代工商企业和社会其他部门培养懂技术、懂经营、会管理的高级复合型管理人才。为了实现这一培养目标,学院决定编写一批具有现代气息的高质量的管理类系列教材。我们组织了一批教学经验丰富、理论功底扎实的资深教授编写这套教材,完成初稿后又请相关领域的专家对每本教材进行评审和鉴定,并对整体项目的运营和质量进行监控,力求使这套系列教材具有较高的水准。

这套系列教材从不同的层面、不同的视角对经济管理领域内的不同问题作了全面、系统和深入的研究,期待它能为改进我国高等学校经济管理类课程的教学工作起到重要的作用,同时对于推动我国经济管理理论的发展,提升我国企业经济管理的实践水平,也能有所帮助。这套系列教材紧跟时代步伐,汇集了国际上相关领域的最新观点、内容、原理和方法;以培养能力为目标,吸收了国内外教材的众多优点。既适合于全国各高等学校经济管理类专业的本科生使用,同时也可以成为在管理实践第一线工作的各类管理人员系统学习管理理论的参考书。

春华秋实。一批学有所成的毕业生在这个季节唱着骊歌告别了学校,铭记上海交通大学“饮水思源,爱国荣校”的校训奔赴祖国各地;而更多的莘莘学子马上又要来到这菁菁校园求学深造。肩负起为国塑才的重任,不辜负人类灵魂工

程师的称号,一直是我们每个教师心中的孜孜追求。这套系列教材可以说是上海交通大学管理学院的广大教师对先期教学工作的一个总结和归纳,更是一个新的起点。“雄关漫道真如铁,而今迈步从头越。”在我们面前将有更多令人兴奋和激动的新机遇和新挑战。在此,我谨希望这套教材能起到抛砖引玉的效果,为我国管理教育和管理实践的发展、繁荣尽到应有的责任。

是为序。

上海交通大学管理学院院长 王方华

2003年7月1日于交大安泰楼

目 录

001 总 序

001 第 1 章 导论

003 1.1 战略的起源和定义

006 1.2 战略管理理论的演变历程与最新进展

015 1.3 战略管理的内容和层次

017 1.4 战略性思维和战略管理者

020 1.5 战略管理的基本模式

026 本章小结

027 复习与思考

027 案例分析

031 第 2 章 企业经营战略的三维关联分析

034 2.1 企业外部环境的分析

040 2.2 经营方向的确立

043 2.3 内部实力评估

046 2.4 企业经营战略的三维关联分析

052 本章小结

052 复习与思考

053 案例分析

055 第 3 章 资源、潜能与竞争力

056 3.1 企业内部分析的重要性

058 3.2 资源与潜能

070 3.3 竞争力的建立

074 本章小结

075 复习与思考

075 案例分析

078 第4章 企业的使命与目标

079 4.1 企业使命的形成

089 4.2 企业经营目标和目标体系

096 4.3 企业目标的制定

100 本章小结

101 复习与思考

101 案例分析

103 第5章 战略管理的分析工具

104 5.1 生命周期分析

109 5.2 经验曲线分析工具

114 5.3 市场增长与市场份额矩阵

120 5.4 行业吸引力和企业竞争能力矩阵

124 5.5 战略评价和选择

127 本章小结

128 复习与思考

128 案例分析

002

133 第6章 企业的基本经营战略

134 6.1 企业总体战略态势类别

153 6.2 基本经营战略的分类

159 6.3 基本经营战略的选择

163 本章小结

163 复习与思考

164 案例分析

167	第 7 章 行业结构与竞争战略
168	7.1 市场经济的本质
177	7.2 行业结构与竞争强度
184	7.3 一般竞争战略及业内竞争体现
189	7.4 行业结构的优化策略
190	本章小结
191	复习与思考
191	案例分析
196	第 8 章 职能层战略与竞争优势
197	8.1 价值链的结构
201	8.2 企业营销战略
206	8.3 人力资源开发管理战略
213	8.4 生产发展战略
222	8.5 技术开发和研究战略
231	本章小结
232	复习与思考
232	案例分析
235	第 9 章 行业演变过程中的战略选择
236	9.1 行业演变过程与趋势
243	9.2 行业演变与企业战略选择
253	9.3 全球性行业中的战略选择
256	本章小结
256	复习与思考
256	案例分析
259	第 10 章 企业的发展与竞争共存
262	10.1 企业发展的生命周期理论

266	10.2 企业发展的模型分析
271	10.3 企业集群与钻石模型
276	10.4 企业的动态竞争
285	本章小结
286	复习与思考
286	案例分析

289 第 11 章 企业核心能力战略

291	11.1 核心能力概述
294	11.2 核心能力的实质:内外知识资本“轮轴”
300	11.3 核心能力判断标准:特征参量“罗盘”
303	11.4 知识资本与核心能力的“整合矩阵”
309	本章小结
310	复习与思考
310	案例分析

319 第 12 章 战略联盟

320	12.1 战略联盟概述
330	12.2 战略联盟中的竞争与合作
333	12.3 战略联盟与交易费用的节约
337	12.4 战略联盟与企业资源共享、核心能力互补
342	12.5 战略联盟与企业知识转移
347	本章小结
348	复习与思考
348	案例分析

352 第 13 章 战略实施

353	13.1 战略实施概述
355	13.2 战略实施中的组织设计问题
370	13.3 战略实施中的人力资源问题
375	13.4 战略实施中的生产问题

378	13.5 战略实施中的营销整合
380	13.6 战略实施中的财务问题
382	13.7 战略实施中的研发问题
383	本章小结
384	复习与思考
385	案例分析
390	第 14 章 战略评价与控制
391	14.1 一般控制结构
392	14.2 战略评价
395	14.3 价值评估与战略评价
404	14.4 战略控制模式
413	本章小结
414	复习与思考
414	案例分析
420	后记

第1章 导 论

本章关键词

战略(strategy)	竞争优势(competitive advantage)
战略管理(strategic management)	业务再造(business re-engineering)
战略管理学派(strategic management school)	战略业务单元(strategic business units)
战略管理层次(strategic management level)	核心能力(core competence)
	合作竞争(co-petition)
	动态竞争(dynamic competition)

互联网资料

在线战略管理	http://www.intstram.com
战略管理俱乐部	http://www.strategyclub.com
亚洲企业战略网	http://www.apmforum.com

戴尔成功的秘诀

戴尔公司为全球首要的计算机系统制造及相关服务提供商,致力于为客户构建信息技术和互联网基础设施。公司成立于1984年,销售额从600万美元增长到过去四个季度的354亿美元,名列《财富》杂志美国500强企业的第48位,《财富》杂志全球500强企业的第122位。

直接面向客户

戴尔公司之所以能够迅速成为市场领导者,其原因在于他们通过直接销售基于业内标准的计算机产品和服务,始终如一地专注于提供最佳的客户体验。

直接业务模式省略了中间商的时间和成本耗费,缩短了戴尔与客户直接交流的时间和距离。同时,在直接业务模式的基础上,戴尔又在业内率先推出了相关的客户服务和支持计划,深得客户好评。

驾驭互联网的威力

戴尔公司的业绩还得益于他们能运用互联网科技提高运营效率,强化

并扩展了直接模式的竞争力。戴尔公司于 1994 年创办了 www.dell.com 网站,并在 1996 年增加了电子商务的功能,一年后成为全球首家在线销售额超过 100 万美元的企业。

戴尔公司还将互联网的效率延伸到包括采购、客户支持和客户关系管理的整个业务流程当中。今天,戴尔公司的商务网站销售额在全球排名第一。

1998 年戴尔公司将直接经营模式引入中国。目前,戴尔公司在北京、上海、广州、成都、南京、杭州和深圳等主要城市设立了办事处和业务机构。另外,客户可以通过在全国 258 个城市中设立的 530 条免费电话直接联系戴尔的销售代表,也可直接通过互联网在戴尔的 www.dell.com.cn 网站购买产品。戴尔提供的现场服务和技术支持可直接覆盖 1580 个城市。

资料来源:www.chinabyte.com.

在我国经由计划经济为主、市场经济为辅,过渡到有计划的商品经济,再到社会主义市场经济的发展过程中,企业的经营模式也从传统短缺经济中的一切听命于上级主管部门的安排,按照国家调拨的原材料、设备、能源,完成规定的生产计划任务,逐渐进入到由市场价格、竞争机制在资源配置中起根本作用这种与现代发达市场经济接轨的新阶段。在经济全球化、一体化的今天,企业间的竞争突破了地域的限制,竞争不仅来自国内同行对手,而且有跨国企业带来的巨大挑战。在这种情况下,企业若想在竞争中获取并保持优势,必须有竞争战略管理与之相适应。而最近十多年来,企业发展已从单一产品为主向多元化经营发展。为了避免或减少企业风险、获取规模经济及稳定收入,许多企业已在不同的行业寻找最佳发展机会。对这些多元业务之间的相关性、互补性的分析,是避免多元化失败的重要保证。另外,企业所面临的环境更加复杂多变,多因素的影响大大胜于单因素的作用,而且每一因素的变化节奏明显加快。因此,企业必须制定正确和明确的战略来确定企业的位置,并在这个位置上创造自己的独特优势。

在市场成为经济资源的基本配置形式、又是企业收益的惟一来源时,企业逐渐意识到,必须纵观全局,从战略高度出发来研究企业如何运用各种手段达到资源的优化配置;如何充分利用环境所提供的有利机会,改善自身的素质;如何通过竞争优势的培养寻求企业的发展壮大,免遭失败破产的结局。因此,企业战略管理日益成为经济学界、管理学界和工商实业界的一个重要课题。通过比较分析世界上市场经济体制成熟国家的企业战略管理的理论和实践,发掘出有益于我国企业经营的经验和教训,特别是系统地分析国外现代战略管理的观念、理论

和思想,结合我国企业的具体现状和发展前景,对在我国企业中实施正确的战略管理是非常有益的。

企业要在错综复杂的市场环境中谋求生存,在变动剧烈的过程中发展壮大,就得对企业本身的构成要素有正确的认识,对所处的环境有相应的适应能力,这是企业战略要解决的基本问题。在当今社会,一个企业能否成功,从某种意义上讲,就是看其能否灵活运用战略管理将各种资源变成社会所需要的产品和服务。

来自于早期军事斗争中的“战略”一词,用于企业的经营实践不过是20世纪六七十年代的事。但在这短短的三四十年间,战略管理理论获得了飞速的发展,学派林立,如设计学派、计划学派、定位学派、能力学派等;名家辈出,如安德鲁斯、安索夫、迈克尔·波特等;各种战略工具应运而生,如学习曲线、增长份额矩阵、五种作用力模型等。这些都为企业发展提供了重要的理论指导和支持,在管理科学理论界和实业界都取得了突出的地位并得到了应有的重视。

21世纪的今天,是经济全球化、电子商务化以及科学技术突飞猛进、环境急剧变化的时代。在这一趋势下,战略管理研究热潮的到来有其自身的必然性。

1.1 战略的起源和定义

1.1.1 战略的起源

战略是一个广泛应用在军事、经济、政治、商业和管理等各个领域上的重要概念,有一个逐渐发展演变的过程。它最先应用于军事上,我国的《辞海》中对战略一词的定义是:“军事名词。对战争全局的筹划和指挥。它依据敌对双方的军事、政治、经济、地理等因素,照顾战争全局的各方面,规定军事力量的准备和运用。”《简明不列颠百科全书》对战略的定义是:“在战争中利用军事手段达到战争目的的科学和艺术。”日本《世界大百科全书》为战略所下的定义是:“为了实现特定目标而运用力量的科学与策略。”《苏联军事百科全书》为战略所下的定义是:“军事学术的组成部分和最高领域,它包括国家和武装力量准备战争、计划与进行战争和战略性战役的理论与实践。”古今中外对战略的称谓繁多,性质不同,定义各异,但都有其相同之处,即都是指在一定时期,建设和使用以军队为主体的军事力量,筹划和指导战争全局的准备与实施,以达到一定的政治目的,为一定的阶级、国家、民族和政治集团的利益服务的方略。在战争中,敌我的力量对比、战争发展的态势瞬息万变,既错综复杂又充满不确定性,因而战略概念在军事领域中首先形成是相当自然的。

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”。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,如克劳塞维茨的《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,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。以孙子为代表的先秦兵家具有丰富而成熟的战略哲理和策略观念,对以后世界范围内的军事思想和管理观念的发展,具有深远广泛的影响。19世纪末,中国开始用“战略”翻译西方的“strategy”一词。20世纪30年代,毛泽东在《中国革命战争的战略问题》中指出:“战略问题是研究战争全局的规律的东西。”

随着社会的发展和科学的进步,战略被赋予了新的含义,在各个领域中都有很广泛的应用,在企业管理领域中的运用就产生了企业战略的概念。与军事中的战略相比,企业战略在思想和观念上存在一致性,并且有了很大的发展:如企业之间的竞争已经不是战场上的你死我活的拼杀,企业战略能够实现企业与竞争对手的双赢局面。

1.1.2 企业战略的定义

企业战略从20世纪中后期提出出来后,相关的研究著作层出不穷。但战略管理专家对什么是企业战略还没有一个统一的定义,他们从不同方面对战略进行了描述。本节介绍一些西方有代表性的有关企业战略的定义,帮助读者从不同的角度来理解什么是企业战略。

哈佛商学院教授安德鲁斯(Andrews)认为,企业总体战略是一种决策模式,它决定和揭示企业的目的和目标,提出实现目标的重大方针与计划,确定企业应该从事的经营业务,明确企业的经济类型与人文组织类型,以及决定企业应对员工、顾客和社会作出的经济与非经济的贡献。

从安德鲁斯对战略的定义可以看出,他认为战略是一种把企业的目标、政策和经营活动结合在一起的模式;战略的形成应当是一个精心设计的过程,而不是一个直觉思维的过程,而且战略应当清晰、简明、易于理解和贯彻。

1965年,哈佛商学院教授安索夫(Ansoff)出版了《公司战略》一书,他从构成要素的角度对战略进行了描述,他认为战略的构成要素应当包括产品与市场范围、增长向量、协同效果和竞争优势。产品与市场范围主要说明企业在所处行业中的

产品和市场的地位;增长向量是指企业的经营发展方向;协同效果即协同效应,是指企业业务经过整合所产生的效果大于各独立业务所产生效果的简单总合;竞争优势是指能够为企业带来竞争力的产品或服务所具有的特殊属性。战略的四种要素是紧密相关的,它们共同决定着企业经营活动的方向和发展目标。

哈佛商学院教授迈克尔·波特(Michael E. Porter)在1996年发表的《战略是什么》一文中,提出了自己对战略的独到理解。他认为,战略的本质就是选择,即选择一套与竞争对手不同的活动,以提供独特的价值,企业的这种独特定位能够有效避免由于企业间的相互模仿所导致的过度竞争。

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。

加拿大麦吉尔大学管理学院教授明茨伯格(Henry Mintzberg)认为,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)、策略(ploy)。

明茨伯格认为,战略就是计划,是企业有意识、有预计的行为,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,是一种已经实现的战略;战略就是定位,即特殊产品在特殊市场的定位,这一定义与波特对战略的定义相一致;战略就是观念,即一个组织做事的基本方式,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;战略就是策略,即企业为了击败对手或竞争者而采用的特定的计谋。

认识企业战略要求我们具有系统的观念,企业战略具有不同的类型、层次和结构。从类型角度看,它包括单一化战略和多元化战略等;从层次角度看,企业战略有公司战略、业务战略和职能战略;从结构角度看,企业战略包括战略制定和战略实施,而且每一层次和结构都是由相关要素构成的战略子系统。由此可见,企业战略是一个复杂的系统,管理学者由于研究的角度和重点不同,给出的企业战略的定义也不一样,但对我们全面掌握什么是企业战略都有重要的参考价值。

1.1.3 企业战略的特征

战略从军事角度讲,有全局性、长远性的特点,同样,企业战略也具有相似的特征。从上述战略管理专家对企业战略的描述,我们可以归纳出企业战略主要具有以下特征。

1. 全局性

企业战略是对企业的未来经营方向 and 目标的具有纲领性的规划和设计,是具有普遍性、全面性、权威性的管理决策。企业战略涉及企业的整体,既涉及企业资源的调配和使用,也涉及企业内部的各项职能和各个经营事业单位。可以说,企业战略是企业发展的蓝图,决定着企业的一切经营活动。

2. 长远性

企业战略是对企业长远发展的一种谋划,它决定了企业在今后相当长的一段时期内(通常是五年甚至更长)的目标和方向。企业战略的长远性意味着企业关注的是长期利益,因此,有时不得不放弃眼前的利益以满足企业战略的需要。

3. 可行性

企业战略必须易于操作,要结合企业自身条件和环境状况来制定切实可行的战略。目前,很多企业的战略都流于形式,没有实际效果,产生战略制定出来就被束之高阁的情况,这主要是由于战略太过抽象难以实施。因此一个完整的战略方案不仅要对战略目标作出明确的规定,还要明确战略重点方针、策略和实施步骤,体现企业战略整体的可操作性和现实性。

4. 稳定性

企业战略一旦确定后,就要保持相对稳定,经常改变的企业战略会使员工对企业的发展方向和总体目标产生无所适从的感觉,也就不成其为战略。因此,企业战略的稳定性便于它的贯彻和执行。同时,由于企业的经营环境在不断变化,企业战略也必须具有柔性。因此,企业战略的稳定性是一种动态的相对稳定。

5. 风险性

企业战略的制定为企业的发展明确了方向,便于组织齐心协力地前进。但企业战略也是一把“双刃剑”,隐含着风险。由于战略的长远性和稳定性,就会使企业对战略形成路径依赖,也就是说,企业战略一旦确定下来,企业就难以或者不愿意作出调整。这样,当外界发生变化时,企业在原来战略的指导下会离正确的轨道越来越远。正如明茨伯格所说的那样:“战略如同航线,但在不熟悉的水域中航行,采用预定的航线最容易使船撞上冰山。”

006

1.2 战略管理理论的演变历程与最新进展

1.2.1 战略管理理论的演变历程

1938年,巴纳德(Barnard)在《经理人员的职能》一书中,提出了战略因素的

构想,认为管理工作的重点在于创造组织的效率,强调企业组织与环境相适应。这种组织与环境相“匹配”的思想成为现代战略分析的基础。但是直到20世纪60年代,企业战略才被作为一种理论来研究。随后,在战略理论研究方面呈现出名家辈出、各种学派继起的局面。本节沿着时间发展的顺序,把战略管理理论按学派进行归类,来梳理战略管理理论的发展历程。

1. 20世纪60、70年代的设计学派和计划学派

20世纪60年代以来,随着企业所处的外部环境的改变,诸如消费者需求结构变化,科学技术迅速发展,国内外市场竞争日趋激烈,企业意识到必须采取新的管理模式。1962年,美国著名的管理学者钱德勒(Chandler)通过对通用汽车公司、杜邦化学公司、标准石油公司等大型企业经营历史的潜心研究,发表了《战略与结构》一书,掀起了研究企业战略的浪潮。钱德勒在该书中阐述了环境、战略、结构三者的关系,提出了“结构追随战略”的观点,认为企业战略应当适应环境的变化,而组织结构又必须适应企业战略的要求,随着战略的发展而变化。

关于战略结构问题的研究,形成了“设计学派”。设计学派的起源可以追溯到1957年塞兹尼克(Selznick)的《经营中的领导能力》,在该书中,他探讨了组织内部整合和适应外部环境的必要性。随后钱德勒的企业战略与组织结构相互关联的思想也为设计学派的发展奠定了基础。但设计学派的集大成者是哈佛商学院的安德鲁斯教授。他于1971年发表了设计学派的经典著作《公司战略概念》。他认为,战略的形成过程实际上就是企业内部条件因素与企业外部环境状况相匹配的过程,在此基础上,他把企业战略分为战略制定和战略实施两个阶段。安德鲁斯的重大贡献就是提出了战略制定的SWOT分析框架,即战略制定的过程中,要考虑企业自身的优势和劣势以及外部环境中的机会和威胁。企业要根据自身的特点,开拓和利用企业外部环境中的机会,同时避免环境中的潜在威胁,形成竞争优势。另外,哈佛商学院教授克里斯滕森(Christensen)和加利福尼亚大学洛杉矶分校教授鲁梅尔特(Rumelt)等也对设计学派的完善和发展作出了重要贡献。设计学派主要包括如下一些观点:

(1) 战略形成是一个有意识的、深思熟虑的思维过程。该学派认为有效的战略产生于严谨的人类思维过程,而不是与生俱来的技巧或直觉,战略制定者必须经过正规的训练才能掌握这一技能。

(2) 战略制定是企业高层管理者的任务。在设计学派看来,战略制定应该由处在组织金字塔顶端的管理者负责,并由他们监督战略的实施。

(3) 战略形成的模式必须保持简单和非正式。设计学派认为,战略必须易于执行,详细而又抽象的战略描述只会损害战略的可行性。因此,战略制定者本身必须对战略非常清楚,同时用一种简单的方式描述出来,以便于其组织成员的