



21世纪高等院校经济·管理类核心课程教材

企业战略管理

主编 王文亮



郑州大学出版社

21 世纪高等院校经济·管理类核心课程教材

企 业 战 略 管 理

主编 王文亮

郑州大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业战略管理/王文亮主编. —郑州:郑州大学出版社,
2004.8

ISBN 7-81048-921-6

I. 企… II. 王… III. 企业管理-经济发展战略
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 074087 号

郑州大学出版社出版发行

(郑州市大学路 40 号)

全国新华书店经销

黄委会设计院印刷厂印刷

开本:710 mm × 1 010 mm

印张:27.125

字数:501 千字

版次:2004 年 8 月第 1 版

邮政编码:450052)

发行部电话:0371-6966070

1/16

印次:2004 年 8 月第 1 次印刷

书号:ISBN 7-81048-921-6/F·45

定价:34.00 元

本书如有印装质量问题,由承印厂负责调换

主 编:王文亮

副主编:(依姓氏笔画为序)

全新顺 刘 珂 黄晓红

21 世纪高等院校经济·管理类核心课程教材

编审委员会

主任 李文成

委员(依姓氏笔画为序)

王文亮 郑州轻工业学院教授

仇建涛 河南财经学院副院长、教授

史自力 河南财经学院教授

孙新雷 郑州市人民政府副市长、教授

李文成 河南省教育厅副厅长、教授

李鸿昌 河南财经学院副院长、教授

张鸣龙 郑州航空工业管理学院院长、教授

林世选 河南师范大学党委书记、教授

贾修国 河南省教育厅高教处处长

徐兴恩 河南财经学院党委书记、教授

温海昌 河南广播电视大学校长、教授

前 言

进入 21 世纪,经济全球化与信息产业化大潮势不可挡,企业的兴衰荣辱更多地取决于企业战略管理者高瞻远瞩的科学决策,取决于企业所处的行业结构和企业的核心竞争能力。世界的多变性与环境的复杂性对企业成长与发展的影响越来越重要。任何一个想成功并具有持续竞争力的企业必须要有大思维、高眼界、宽视野,只有运筹帷幄,才能决胜千里。我们已进入了战略致胜的时代,开发管理者和潜在管理者的战略思维能力、战略分析能力和战略决策能力是我们义不容辞的职责。战略管理课程将为企业在超竞争环境下的游刃有余提供必要的知识和技巧。认真研读企业战略管理的理论和方法对每一个意欲成就事业的人都将受益匪浅。

企业战略的研究已有几十年的历史,并在 20 世纪 80 年代形成了研究热潮,企业战略学成为了经济学和管理学研究的前沿领域之一。在战略理论的研究中,从 20 世纪 60 年代钱德勒给企业战略下了明确的定义,到 70 年代安德鲁斯和安索夫对战略理论的拓展与提升,到 80 年代战略管理集大成者迈克尔·波特的“竞争三部曲”,再到 90 年代惠兹曼与卡隆等人将信息技术与战略管理的有机结合,延续到 21 世纪今天的企业核心竞争力理论研究的高潮迭起,战略协同与战略联盟研究的方兴未艾。战略管理理论在实践的基础上不断发展,反过来也极其有效地指导了企业的管理实践。在当代发达的工业国家,战略管理的理论与方法已深入人心,不仅为众多的管理学家所推崇,而且为大多数企业家所接受,并已经得到广泛的推广和应用。美国于 20 世纪 70 年代率先进入了所谓“战略管理时代”,日本也宣称于 80 年代初进入了“战略经营时代”。公司关注的重点从 20 世纪 50 年代的年度财务预算、60 年代的长期计划、70 年代的多方案规划矩阵,逐步过渡到 80 年代的行业结构分析和竞争分析,以及 90 年代至今的独特的内部资源和能力的评价。然而,对我国企业界和管理学界来说,对战略管理理论与实践的深入探索应该是近十多年的事情,寻找并总结出一套适合我国社会主义初级阶段且具有本土化特点的企业战略管理的理论与方法,应该是我国企业界与管理学界的共同任务。

企业战略管理学是从企业经营管理的全局和未来出发,研究企业长期生存与发展问题的学科。战略管理的分析角度兼具了综合性、前瞻性与可操作性。它所

研究的内容不仅涵盖营销、财务、生产、人事、研发、组织及决策方法等课题,而且企图以一整合性架构,将企业内部的这些课题或决策,和企业环境中长期生存发展的方法结合在一起,形成企业整体行动与资源分配的最高指导原则。企业战略管理课程是管理教育的核心课程之一,并常被称为企业管理教育的“Capstone”,以形容其居于最顶端的地位(见司徒达贤著《战略管理新论》绪论部分)。

学习的方式很多,听讲、阅读、研讨都是吸收新知、整理思想的重要途径,而写作的过程也是一种学习。今天呈现在各位读者面前的这本《企业战略管理》,就是作者近几年在战略管理这一课题上的学习心得。本书力求结合我国社会主义市场经济建设实际,吸收国内外数十种著作和教材的优秀成果,总结作者从事企业战略管理课程教学的经验与教训,在融会贯通的基础上,意欲形成自己的特色。在课程体系设计、理论架构和内容取舍上均进行了有益的探索和尝试。特别是为适应我国本科生、研究生和企业经营管理者学习的需要,本书对主要概念的表述尽量简洁,理论介绍深浅适度,并重视案例教学,突出知识的新颖性。本书各章前均有摘要性前言,章后附有思考练习题,便于学生复习和巩固所学知识。

全书由王文亮教授任主编,负责全书体系设计和统稿定稿。全新顺副教授、刘柯博士和黄晓红博士任副主编(按姓氏笔画为序)。全书共有十三章,其中各章的写作分工如下:第一、八、十一章由黄晓红负责完成,第二、三、四章由刘柯负责完成,第五、六、九章由王文亮负责完成,第七、十、十二、十三章由全新顺负责完成。

国内外同行专家的著作和教材为本书注入了新的营养,郑州大学出版社和郑州轻工业学院的领导和同志们为本书的出版做了大量的工作,河南财经学院郭爱民教授和华北科技学院张骥教授为本书的内容体系设计提出了指导意见,本书作者及家人付出了艰辛的劳动,特此致谢。

尽管我们为本书作了很大的努力,但由于学识有限,若有错误和不当之处,祈望读者和专家给予指导和帮助,让我们共同为我国企业战略管理理论的发展贡献自己的聪明才智。

编者

2004年5月

目 录

第一章 企业战略管理概论	1
第一节 企业战略的概念	1
第二节 企业战略管理过程	11
第三节 企业战略管理思想演进与理论流派	16
第四节 企业战略使命与目标	23
【案例】	30
裕兴公司发展中的战略缺失	30
第二章 战略环境分析	34
第一节 战略环境的分类和性质	34
第二节 企业宏观环境分析	35
第三节 产业环境分析	43
第四节 企业的主要竞争对手分析	54
第五节 企业战略环境分析技术	58
【案例】	61
福特汽车公司的外部环境分析	61
第三章 战略资源与能力分析	67
第一节 企业战略资源分析	67
第二节 企业核心能力分析	75
第三节 企业价值链分析	84
第四节 IFE 矩阵分析	87
第五节 SWOT 分析	89
【案例】	93
佳能公司能力制胜	93
第四章 企业文化与利益相关者分析	101
第一节 战略与企业文化	103

第二节 利益相关者分析	115
【案例】	121
万向战略文化匹配	121
第五章 企业竞争战略	126
第一节 企业竞争战略的基本内涵	126
第二节 企业竞争战略的选择策略	137
第三节 产业结构与企业竞争战略	142
【案例】	151
本田 VS 雅马哈	151
第六章 企业成长战略	154
第一节 集约化成长战略	154
第二节 一体化成长战略	163
第三节 多样化成长战略	173
【案例】	183
三步棋走活新春兰	183
第七章 战略评估与决策技术	191
第一节 战略架构与评估准则	191
第二节 企业战略评价方法	197
第三节 企业战略决策技术	220
【案例】	230
福特汽车公司的战略评价	230
第八章 企业战略实施	236
第一节 企业战略规划	236
第二节 企业政策与企业目标	242
第三节 战略实施中需要关注的问题	247
【案例】	257
IBM 的“按需应变”战略	257
第九章 战略组织调整	263
第一节 战略与组织结构	263
第二节 组织结构的基本模式	269
第三节 战略组织类型	280
第四节 战略管理者与战略指挥艺术	286

【案例】	295
培育共赢文化 追求卓越绩效	295
第十章 企业战略资源规划与配置	302
第一节 战略与资源	302
第二节 企业战略资源规划	305
第三节 企业战略资源配置	313
第四节 资源配置的有关问题	322
【案例】	326
整合企业资源重在“贯通”二字	326
第十一章 企业战略控制	330
第一节 战略控制的动因、要素与类型	330
第二节 战略控制的程序与体系	335
第三节 战略控制的类型与方式	342
【案例】	348
波导与 TCL 的发展战略与控制	348
第十二章 战略联盟	353
第一节 战略联盟概述	353
第二节 战略联盟的组建与管理	360
第三节 国际战略联盟	363
第四节 战略联盟发展的新趋势	370
【案例】	372
京东方:打造“世界级企业”不是梦	372
第十三章 企业国际化经营战略	378
第一节 国际化经营战略概述	378
第二节 国际化经营的动因与影响因素分析	380
第三节 国际化经营战略的模式与选择	390
第四节 国际化经营战略的规划	396
第五节 国际化经营战略的实施与控制	410
【案例一】	413
福特汽车公司的全球战略	413
【案例二】	416
解析乐华——家电企业如何全球化定位	416

参考文献	420
------------	-----

第一章 企业战略管理概论

本章重点向读者介绍战略管理的基本概念和主要内容体系。关于企业战略的定义有多种,这是由于每个学者立身于不同的特殊环境、从不同的视角去理解和认识企业战略的结果,也正反映了企业战略思想的发展和递升。战略管理思想的演变大致分为四个阶段,而理论流派更是纷呈迭出。在明兹伯格总结的基础上,加上后来理论的新发展,我们将其归纳为十二大流派。

把握企业战略管理过程是学习本课程的思维路线,也是从总体上理解本书架构的关键。对企业战略的使命与目标阐释构成了本章最后一部分内容,由此引领读者进入对企业战略管理的主体分析。

第一节 企业战略的概念

一、企业战略的定义

“战略”一词,原为军事用语。顾名思义,战略就是作战的谋略。《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。”《中国大百科全书·军事卷》诠释“战略”一词时说：“战略是指导战争全局的方略。即战争指导者为达成战争的政治目的，依据战争规律所制定、采取的准备和实施战争的方针、政策和方法。”

在英语中，“战略”一词为 Strategy，它来源于希腊语 Strategos，意为“将军”。《简明不列颠百科全书》定义战略是“在战争中利用军事手段达到战争目的的科学和艺术”。军事家们对“战略”一词也有精辟的见解。著名的德国军事战略家冯·克劳塞维茨说：“战略是为了达到战争目的而对战斗的运用。战略必须为整个军事行动规定一个适应战争目的的目标。”另一位著名的德国军事战略家毛奇也曾经说过：“战略是一位统帅为达到赋予他的预定目的而对自己手中掌握的工具所进行的实际运用。”毛泽东也曾经指出：“战略问题是研究战争全局规律性的东西。”

随着人类社会实践的发展，“战略”一词后来被人们广泛地用于非军事领域，人们又逐渐赋予“战略”一词以新的含义。将战略思想运用于企业经营管理之中，就产生了企业战略这一概念。时至今日，企业战略与战略管理在相当大的程度上已经脱离了它早期所带有的浓厚的军事竞争的色彩，而成为一个比较完整的企业管理理论与实践体系。关于企业战略的概念不同学者有多种不同的见解。

（一）企业战略的几种典型定义

（1）较早年在商业领域引入“战略”一词并下定义的学者是纽曼（Von Neumann）和摩根斯顿（Morgenstem）。他们在其所著的《博弈理论与经济行为》（1947）一书中将企业战略定义为“一个企业根据其所处的特定情形而选择的一系列行动”。

（2）很多学者都认为，第一个真正为企业战略下定义的人是钱德勒。他在其《战略与结构》（1962）一书中，将企业战略定义为“确定企业基本长期目标，选择行动途径和为实现这些目标进行资源分配”。

（3）钱德勒的同事安德鲁斯为战略下了一个类似的定义。安德鲁斯认为：“企业战略是关于企业使命和目标的一种模式，以及为达到这些目标所制订的主要政策和计划；通过这样的方式，战略界定了企业目前从事什么业务和将要从事什么业务，企业目前是一种什么类型和将要成为什么类型。”根据这个定义，战略管理者必须设计一系列展现企业经营领域的目标和计划，以及达到这些目标的方法。

（4）在钱德勒与安德鲁斯之间，安索夫于1965年出版了《公司战略》。在这部著作中，安索夫提出了一个具有分析性和行动导向的战略定义。他认为战略是一条贯穿于企业活动与产品/市场之间的“连线”。这个“连线”由四个部分组成：产品与市场范围、增长向量、竞争优势以及协同作用。战略就是将企业活动与这四个方面连接起来的决策规则。

安德鲁斯和安索夫的定义形成了两个紧密相连的思考战略的思想方法。他们的战略定义在很长时间里被普遍采用,曾在教科书中占有统治地位。

(5)20 世纪 80 年代,哈佛大学的迈克尔·波特教授在产业经济学理论的基础上,对竞争战略进行了较为深入的研究,提出了很多颇有建树的观点。在他的为其带来很多荣誉、后来又受到很多批评的成名作《竞争战略》(1980 年)一书中,将战略定义为“公司为之奋斗的一些终点(目标)与公司为达到它们而寻求的方法(政策)的结合物”。

(二)明兹伯格的战略综合定义

20 世纪 80 年代以来,战略管理日益引起企业和学者的关注,理论有了很大的发展。加拿大麦吉尔大学的明兹伯格教授在对以往战略理论进行梳理和深入研究的基础上,将人们对战略的各种定义概括为“5P”。明兹伯格认为,人们在谈及战略时都是在谈论“5P”中的某一个或几个含义,实际上,战略具有多重含义,既应仔细体会每种含义,又应该将多个含义联系起来以形成整体的战略观念。

(1)战略是计谋(ploy)。它是威胁和战胜竞争者的计策和谋略。这是军事谋略在企业管理中的直接引用。

(2)战略是计划(plan)。它是有意识的、正式的、有预计的行动程序。计划在先,行动在后。这是早期的战略观念。

(3)战略是模式(pattern)。它是一段时期内一系列行动流的模式。这是明兹伯格为战略下的一个定义。在明兹伯格看来,企业在某一时期基于资源而形成的使命与目标固然重要,但更重要的是企业已经做了什么和正在做什么。早期的战略观念强调分析,明兹伯格强调行动。在明兹伯格看来,即使企业没有任何书面形式的战略计划,它也可能是有战略的,也就是说,计划并不是战略的必要条件。模式意味着企业行动的一致性,这种一致性可能是也可能不是正式计划或建立目标的结果。

(4)战略是定位(position)。它是在企业的环境中找到一个有利于企业生存与发展的“位置”。这种观点认为,企业竞争不同于达尔文式的自然竞争。自然竞争论认为竞争者之间的生态选择是一个弱肉强食、适者生存的过程。套用到企业竞争上来,就意味着两个在同一领域里经营的企业不可能共存,只有具有独占优势的企业才能生存和发展。而将战略看作是定位的观念与此不同。这种观念认为,企业选择环境和选择竞争者的过程是具有能动性的,关键看企业是否运用这种能动性。如果企业能够洞察企业的经营环境,并能够与企业的资源状况和能力结合起来,企业就可以在激烈的竞争环境中找到一个有利于自己的定位。

这种观念是早期的战略观念的直接延展,使其更加理论化、系统化。哈佛大学

的迈克尔·波特教授是这种观念的集大成者。他的观念集中体现于其影响深远的两部力作《竞争战略》(1980)和《竞争优势》(1985)之中。这两部著作对战略管理产生的强烈影响整整有10年之久。

(5)战略是观念(perspective)。它是深藏于企业内部、企业主要领导者头脑中的感知世界的方式。正如军事战略学者安德列·博福尔所说,战略是以思维和智力为基础的,它具有精神导向性,体现了企业中人们对客观世界的认识,它同企业中人们的世界观、价值观和理想等文化因素相联系。

观念产生于企业以往的经验。这些经历与经验沉淀下来固化为思想观念。这些观念就是企业的“性格”。一旦形成,就会根植于企业成员的思想之中,成为企业文化的重要组成部分。在此意义上,战略是企业文化的一种反映。有什么样的企业文化就会形成什么样的战略。如果设计的战略与企业的文化不相兼容,要么战略不能成功,要么需对企业文化进行变革。

综上所述,可看出五种战略定义的区别,归纳如下表1-1。

表1-1 企业战略的五种定义

企业战略定义	核心要点
计划型战略定义	强调企业管理人员要有意识地进行领导,凡事谋划在前、行事在后。
模式型战略定义	强调战略重在行动,否则只是空想。战略也可以自发地产生。
计谋型战略定义	强调战略是为威胁或击败竞争对手而采取的一种手段,重在达成预期目标。
定位型战略定义	强调企业应适应外部环境,创造条件更好地进行经营上的竞争与合作。
观念型战略定义	强调战略过程的集体意识,要求企业成员共享战略观念,形成一致的行动。

这些不同的定义,有助于对战略过程的深刻理解,避免发生概念上的混乱。不过,应该看到,这五种定义彼此之间存在着一定的内在联系。它们有时是某种程度的替代,如定位型战略定义可代替计划型战略定义。但在大多数情况下,它们之间的关系是互补的,使企业战略定义趋于完善。因此,只能说每个战略定义有其特殊性,不能说哪种战略定义更为重要。

二、企业战略的构成要素

探讨企业战略的构成要素具有重要意义:一方面它可以帮助企业理解构成要素对其效能和效率的影响;另一方面它可以使管理人员认识到这些要素存在于不同的战略层次之中,而且在不同的战略层次中各要素的相对重要性也不同。关于

企业的构成要素,学者们也有不同的观点,安索夫和伊丹敬之的观点具有一定的代表性。

(一)安索夫的企业战略四要素

安索夫(H. I. Ansoff)认为,企业战略一般由四种要素构成,即产品与市场范围、增长向量、竞争优势和协同作用。这四种要素可以产生合力,成为企业的共同经营主线。有了这条经营主线,企业内外的人员都可以充分了解企业经营的方向和产生作用的力量,从而扬长避短,发挥优势。

1. 产品与市场范围

它说明企业属于什么特定行业和领域,企业在所处行业中产品与市场的地位是否占有优势。为了清楚地表达企业的共同经营主线,产品与市场的范围常常需要分行业来描述。因为大行业的定义往往过宽,其产品、使命和技术涉及很多方面,经营的内容过于广泛,用它来说明企业的产品与市场范围,企业的共同经营主线仍不明确。分行业是指大行业内具有相同特征的产品、市场、使命和技术的小行业,如饮料行业中的果汁饮料行业,家电行业中的彩电业等。

2. 增长向量

又可称为成长方向,它说明企业从现有产品与市场组合向未来产品与市场组合变化的方向,即企业经营运行的方向。可通过下表(表1-2)的增长向量矩阵说明。

(1)市场渗透是通过目前产品的市场份额增长达到企业成长的目的。

(2)市场开发是企业产品寻找新的消费群,使产品承担新的使命,以此作为企业成长的方向。

(3)产品开发是创造新的产品,以逐步替代现有产品,从而保证企业成长的态势。

(4)多种经营则独具特色,对于企业来讲,它的产品与使命都是新的,换言之,企业步入了一个新的经营领域。

表1-2 企业战略增长向量矩阵

使命 \ 产品	现有产品	新产品
	市场渗透	产品开发
现有使命	市场渗透	产品开发
新使命	市场开发	多种经营

在前三种选择中,其共同经营主线是明晰的和清楚的,或是开发新的市场营销技能,或是开发新产品和新技术,或是两者同时进行。但是在多种经营中,共同经营主线就显得不够清楚了。

增长向量指出了企业在一个行业里的方向,而且指出企业计划跨越行业界线的方向,以这种方式描述共同的经营主线是对以产品与市场范围来描述主线的一种补充。

3. 竞争优势

竞争优势是指企业通过其资源配置模式与经营范围的决策,在市场上所形成的不同于其竞争对手的竞争地位。它说明了企业所寻求的、表明企业某一产品与市场组合的特殊属性,凭借这种属性可以给企业带来强有力的竞争地位。竞争优势既可以来自企业在产品和市场中的地位,也可以来自企业对特殊资源的正确运用。

4. 协同作用

协同作用是指企业从资源配置和经营范围的决策中所能获得的综合效果。管理中,协同作用常被直观地描述为“ $1 + 1 > 2$ ”的效果,这意味着企业各经营单位或某些生产、技术联合起来所产生的效益要大于各自独立所创造的效益总和。

安索夫又进一步将企业的协同作用分为四类:

(1)投资协同作用。这种作用来源于企业各经营单位联合利用企业的设备、原材料储备、研发投资以及专用工具和专有技术。

(2)作业协同作用。这种作用产生于充分利用现有的人员和设备,共享由经验曲线造成的优势等。

(3)销售协同作用。这种作用产生于企业的产品使用共同的销售渠道、销售机构、促销手段和产品品牌。

(4)管理协同作用。这种作用来源于管理过程中的经验积累以及规模效益等。如对企业的新业务,管理人员可以利用过去积累的经验减少管理成本。

这四个要素是相辅相成的,共同构成了企业战略的内核。产品与市场范围指出寻求获利能力的范围;增长向量指出这种范围扩展的方向;竞争优势指出企业最佳机会的特征;而协同作用则挖掘企业总体获利能力的潜力,提高了企业获得成功的能力。

(二) 伊丹敬之的企业战略三要素

日本学者伊丹敬之认为,企业战略的构成要素有三种:产品与市场群、业务活动领域、经营资源群。

(1)产品市场群。就是要解决本公司的活动目标应确定在哪一种产品领域及