

企业战略管理

——理论与实践

第二版

赵春明 | 编著

战略分析——了解组织所处的环境和相对竞争地位

战略选择——战略制定、评价和选择

战略实施——采取措施发挥战略作用

战略评价和调整——检验战略的有效性

竞争战略分析——核心能力战略、国际化战略等

企业战略管理

——理论与实践

第二版

赵春明 | 编著

 人民出版社

策划编辑:郑海燕

封面设计:肖 辉

图书在版编目(CIP)数据

企业战略管理——理论与实践(第二版)/赵春明 编著.

—北京:人民出版社,2009.3

ISBN 978-7-01-007733-8

I. 企… II. 赵… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 023949 号

企业战略管理——理论与实践(第二版)

QIYE ZHANLÜE GUANLI——LILUN YU SHIJIAN(DI ER BAN)

赵春明 编著

人民出版社 出版发行

(100706 北京朝阳门内大街 166 号)

北京瑞古冠中印刷厂印刷 新华书店经销

2009 年 3 月第 2 版 2009 年 3 月北京第 2 次印刷

开本:710 毫米×1000 毫米 1/16 印张:31.5

字数:500 千字 印数:0,001-5,000 册

ISBN 978-7-01-007733-8 定价:60.00 元

邮购地址 100706 北京朝阳门内大街 166 号

人民东方图书销售中心 电话 (010)65250042 65289539

目 录

上篇 总体分析

第一章 导论	3
第一节 战略管理思想的起源与演变	3
第二节 战略管理的基本涵义与特征	12
第三节 战略管理的作用及容易出现的问题	19
本章案例分析 太阳马戏团开创蓝海战略的启示	24
第二章 战略分析与制定	29
第一节 国际环境分析	29
第二节 外部环境分析	59
第三节 内部环境分析	87
本章案例分析 1 对空运产业竞争结构的个案分析	92
本章案例分析 2 通用电器公司的战略管理	114
第三章 战略选择及其评价	120
第一节 稳定战略	120
第二节 发展战略	122
第三节 防御战略	130
第四节 综合战略	131
本章案例分析 福特汽车公司的战略选择与演变	133



本章案例讨论	IBM 的灾难与重生	137
第四章	战略实施及其控制	144
第一节	导致战略规划及实施失败的常见错误	144
第二节	战略实施成功的五要素	147
第三节	战略控制的类型及过程	149
本章案例分析	进行科学管理和控制的小天鹅	154
本章案例讨论 1	爱多神话的兴衰始末	180
本章案例讨论 2	麦当劳是否太多了	197
第五章	战略分析的主要方法	201
第一节	价值链分析法	201
第二节	SWOT 分析法	206
第三节	波士顿矩阵分析法	209
本章案例分析	对 G 集团发展战略的 SWOT 分析	212

下篇 竞争战略

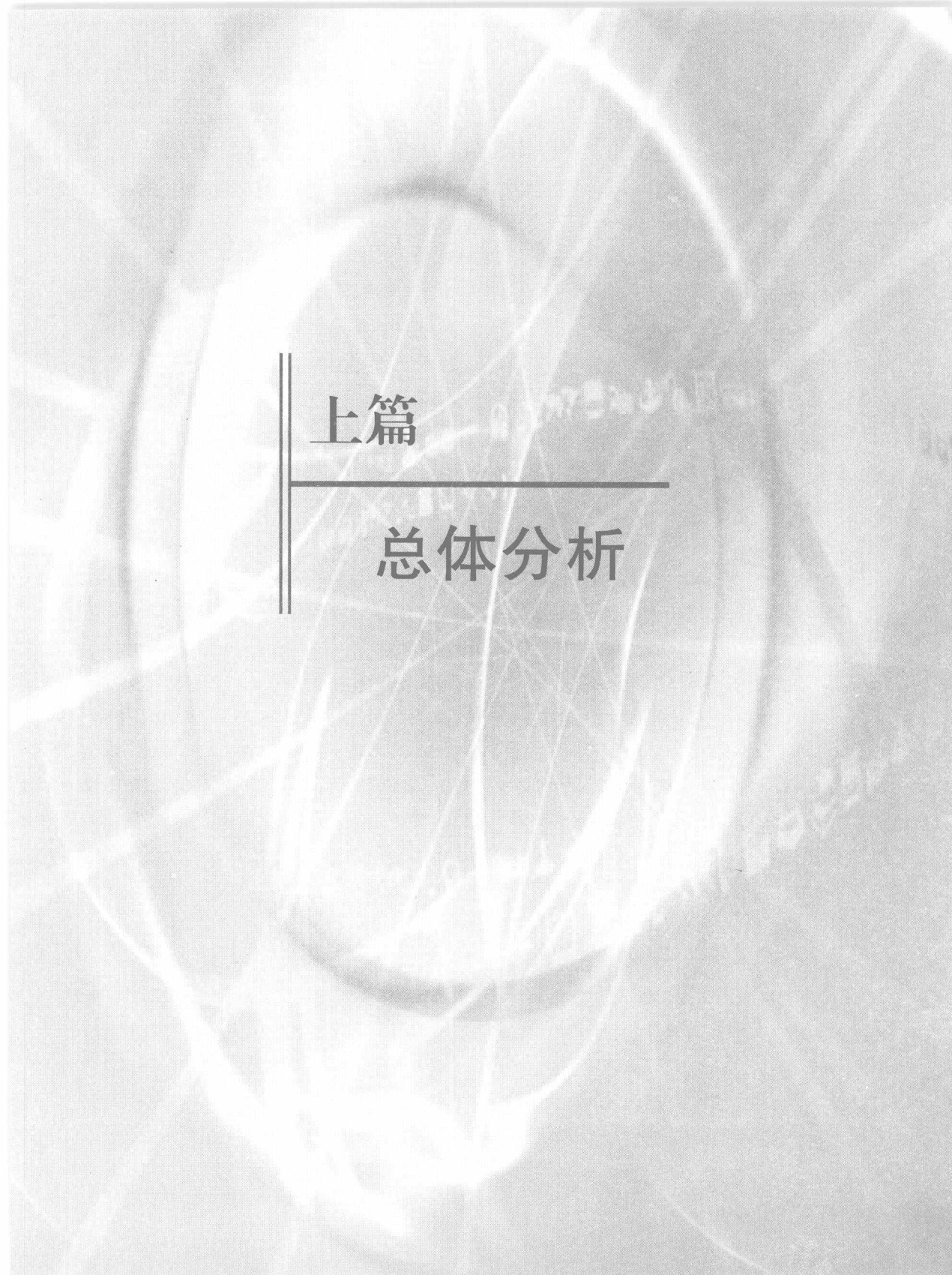
第六章	企业核心竞争能力战略	219
第一节	核心竞争能力的涵义与特征	219
第二节	企业核心竞争能力的识别	229
第三节	核心竞争能力的内部构建	234
第四节	中国企业培育核心竞争能力的基本对策	252
本章案例分析	耐克的创新与保守	255
本章案例讨论	海尔模式	265

第七章 企业品牌发展战略	274
第一节 品牌的涵义与价值构成	274
第二节 品牌的设计与定位	281
第三节 品牌培育与品牌战略的制定	286
第四节 品牌延伸与国际化策略	288
本章案例分析 1 摩托罗拉品牌的定位与决策	295
本章案例分析 2 万科企业品牌的整合营销	299
本章案例讨论 非常可乐向可口可乐宣战	304
第八章 成本优势与产品差异化战略	315
第一节 成本优势战略	315
第二节 产品差异化战略	329
本章案例分析 沃尔·马特与邯钢以低成本保持竞争优势的 比较分析	335
本章案例讨论 简单加法造就强大梦 ——福中电脑成功的启示	344
第九章 企业多元化发展战略	357
第一节 多元化战略的分类	357
第二节 多元化战略的目标	358
第三节 实施多元化战略的途径	360
第四节 实施多元化战略的风险	366
本章案例分析 1 一个战略 两种结果 ——北大方正集团与巨人集团多元化战略 对比分析	368
本章案例分析 2 三九:多元化进程中的狂欢与伤痛	374





本章案例讨论	佳能的快速扩张与百事可乐的主业回归	388
第十章	企业战略联盟发展战略	399
第一节	战略联盟的涵义与特征	399
第二节	战略联盟的收益与发展	401
第三节	战略联盟的风险与策略	409
第四节	国际战略联盟	417
本章案例分析	相逢一笑泯恩仇	
	——美国和日本运输公司重建战略联盟的	
	成功案例	425
本章案例讨论	联想与跨国公司巨头的携手合作	435
第十一章	企业国际化发展战略	439
第一节	企业国际化的发展阶段和经营方式	439
第二节	企业国际化进程中的出口营销策略	447
第三节	企业国际化进程中的对外直接投资策略	460
本章案例讨论 1	日本丰田公司进军美国市场的策略	484
本章案例讨论 2	格兰仕	
	——比较优势下的选择	488
本章案例讨论 3	TCL:坎坷的国际化之路	492
	主要参考文献	497



上篇

总体分析

第一章 导 论

第一节 战略管理思想的起源与演变

战略(strategy)一词最早起源于军事活动。从发展历史来看,其渊源可以追溯到古希腊时期。当时出现的最早的词为“Strategos”,是“军队”和“率领”两个词意的结合,意指军事指挥官,后来被解释为领导艺术和统治方法。

战略作为战争科学的概念是由中国在同时期发展起来的。这方面首推孙子及其《孙子兵法》。孙子主张在战前必须认真分析政治和经济形势,强调谋略先于军事力量,并认为除了赢得战争外,更重要的是要达到政治目的。

这种战略见解连同许多其他希腊思想通过古罗马传入西方。战略概念便在这样一个知识力量和军事实力逐渐强大的社会找到了其发展的沃土。这种战略观念在欧洲中世纪早期不乏支持者,在18世纪后期的拿破仑战争时期更是受到推崇,战略被认为是赢得一场战争的宏大而周密的计划。

战略概念发展成为企业管理的方法和思想主要是在第二次世界大战之后,尤其是在战后初期的美国。当时有三个因素推动了这种概念的发展:(1)经过战略思想训练的军官转业到商业领域;(2)当欧洲和亚洲重建其经济时,美国企业感到了其生存和发展环境的竞争日益激烈;(3)商业学校不断加强其教学和研究力量,努力探求一种能够建立组织管理理论的模式。

由上可见,战略的概念在其发展的历史上,大部分时间是用于军事战争的,虽然现在仍然运用于战争,但其在经济管理中的运用却越来越普遍了。俗话说,商场如战场。商业竞争和军事战争确有很多相似的地方,如其本质都是两个以上的人或集体为了达到各自的目的而争夺有限的资源。但是,



商场毕竟不是战场,有竞争也有合作,因此经济意义上的战略概念虽然来自于军事,但它并不完全等同于军事意义上的战略。

战略概念及思想自被引入经济管理活动之后,其自身也经历了一个发展和演变的过程。我们可以把战略管理思想的发展和演变大致划分为四个阶段:

1. 早期的战略管理思想(20世纪30年代末期—60年代末)

1938年,管理学家巴纳德在其《经理的职能》一书有关影响企业经营的各种因素的分析中提出了战略因素的构想,对探索企业经营战略的含义做出了贡献,被认为是首开企业经营战略研究之先河。

1962年,美国著名管理学家钱德勒的《战略与结构:工业企业史的考证》一书问世,揭开了现代战略管理研究的序幕。在著作中,他首次分析了环境——战略——组织结构之间的相互关系,认为企业经营战略应当适应环境——满足市场需要,而组织结构又必须适应企业战略,因战略变化而变化,即“结构追随战略”。

1965年,安索夫出版了《公司战略》一书,对企业发展的基本原理、理论和程序进行了研究,并认为战略构造是一个有控制、有意识的正式计划过程,因而企业高层的任务是制定和实施战略计划。

这一时期,战略管理的理论方法,如企业外部环境的预测对企业战略的影响、环境适应性调整方法、运筹学方法、组合分析技术、预测技术方法等都被提出并加以实际运用。

2. 战略管理研究框架的基本成型期(20世纪70年代)

1971年,哈佛商学院的安德鲁斯在其《公司战略概念》一书中研究了公司的战略思想问题,提出了制定与实施公司战略的两阶段基本战略管理模式,并将战略定义为公司能够做的(组织优势和劣势)与可能做的(环境机会与威胁)之间的匹配,提出了制定战略过程中的SWOT分析框架。1979年,安德鲁斯又出版了《战略管理》一书,进一步系统提出了战略管理模式。

同期的安索夫在1972年的《企业经营政策》杂志上发表了《战略管理思想》一文,正式提出了“战略管理”的概念,为后来战略管理理论的发展奠

定了基础。1976年,他发表了《从战略计划走向战略管理》一文,接着在1979年又出版了《战略管理》一书,系统地提出了战略管理模式。安索夫认为,企业战略行为是一个组织对其环境的交感过程以及由此而引起的组织内部结构变化的过程。他提出了较有新意的三个战略管理观点,即环境服务组织、战略追随结构以及战略管理是一个开放系统。从这些资料可以看出,安索夫是较为正式和系统地提出战略管理思想的学者。

这一时期,较有影响的还有霍弗的《战略制定》(1978)和克里兰等人的《战略规划与政策》(1978),这些思想代表了战略管理理论由理论研究向实际应用研究的新发展。

3. 反思与争鸣时期的战略管理思想(20世纪80年代初—90年代初)

尽管在20世纪70年代末战略管理的分析框架已经基本奠定,但如何实现各方的有效匹配以及如何制定竞争战略,获取竞争优势等问题却少有人研究,原因在于,20世纪80年代以前,企业只要运用这种战略管理进行经营,就能实现企业目标,就足以应付市场竞争的需要,竞争战略与竞争优势的重要性还没显得特别需要。但从20世纪80年代开始,市场的竞争环境又发生了急剧的变化,这些问题迫切需要有人去研究。第一个在这方面获得重大突破的是哈佛商学院教授波特。他于1980年出版的《竞争战略:产业和竞争者分析技巧》以及1985年出版的《竞争优势》两本专著,被认为是竞争战略及其管理思想的开山之作。波特的理论建立在产业组织经济学的“结构——行为——绩效”这一范式上,认为产业结构决定了产业内的竞争状态,并决定了企业的行为及其战略,从而最终决定了企业的绩效。因此,其战略管理思想的基本点是对产业结构的分析。为此他提出了用于产业结构分析的五种竞争力量模型,认为有五种竞争力量(即进入威胁、替代威胁、买方砍价能力、供方砍价能力和现有竞争对手的竞争)决定了一个产业的结构并决定了该产业的平均利润率,同时,也影响了单个公司的赢利性。企业的竞争战略本质在于选择正确的产业和比竞争对手更深刻地认识五种竞争力的作用。

在产业分析的基础上,波特提出了三种基本的竞争战略:低成本领先战略、特色经营或产品差异化竞争战略、目标集中战略。这三种战略为企业战





略理论与实践提供了最基本的模式。

20 世纪 80 年代中后期开始,以汉默尔、普拉哈拉德、斯多克、伊万斯等人为代表的核心竞争力与核心能力观受到理论界的青睐,战略管理思想由波特的结构观转向了能力学派,即从企业外部转向了企业内部。能力观强调组织内部的技能和集体学习,以及对它们的管理技能,认为竞争优势的根源在于组织内部,新战略的采取受到公司现有资源的约束。

能力学派是强调以企业生产经营、经营能力和过程中的特有能力的出发点,来制定和实施企业竞争战略的理论思想。其主要观点表现在:首先,是对企业竞争本质的重新认识。能力观认为企业“战略的核心不在于公司产品、市场的结构,而在于其行为反应能力,战略的目标在于识别和开发别人难以模仿的组织能力,在顾客眼中,这种组织能力是将一个企业与其竞争对手区别开来的标志”。其次,在如何识别和培育企业核心能力的问题上,该学派认为核心能力来自于企业组织内的集体学习,来自于经验规范和价值观的传递,来自于组织成员的相互交流和共同参与。最后,在如何制定和实施企业竞争战略的政策主张上,能力学派强调通过企业内部环境分析,了解企业自身的能力结构,制定竞争战略,通过实施战略建立并保持企业的核心能力,借此赢得竞争优势,获得突出业绩。

从 20 世纪 80 年代中期开始,并经过 80 年代末 90 年代初的长足发展,战略管理思想中出现了以柯林斯、蒙哥马利、福克纳和鲍曼等人为代表的资源学派。资源观为企业架起了接通似乎分离的结构观和能力观之间的桥梁,完成了安德鲁斯的理论框架。如能力观一样,资源观承认公司特别资源与竞争力的重要性,然而也承认产业分析的重要性,认为企业能力只有在产业竞争环境中才能体现出重要性。它认为能力与资源作为企业竞争地位的核心,要充分考虑需求(是否满足顾客需求,是否具有竞争领先优势——结构分析),稀缺性(是否可模仿和可替代的,以及是否可持久的——企业核心能力)、适宜性(谁拥有利润)等要素。

4. 各流派融合期的战略管理思想(20 世纪 90 年代以来)

进入 20 世纪 90 年代以来,互联网、电子商务的迅速发展正在从根本上改变企业的竞争环境与竞争方式,战略管理思想的各个流派之间的界限越

来越模糊,互相取长补短,趋向融合,分析问题都趋向全面化。然而在这一时期,有两个战略管理思想流派值得关注,即战略联盟观与基于信息技术的战略管理思想。

战略联盟的概念最早是由美国 DEC 公司总裁霍普兰德和管理学家奈格尔提出的,意指由两个或两个以上对等经营实力的企业(或特定事业和职能部门),为达到共同拥有市场、共同使用资源等战略目标,通过各种协议、契约而结成的优势相长、风险共担、要素水平式双向或多向流动的松散型网络组织。战略联盟多为长期性联合与合作,是自发的、非强制的,联盟各方仍旧保持着原有企业管理的独立性和完整自主的经营权。

通过战略联盟,企业在建立竞争优势方面有以下好处:(1)企业可尽量采用外部技术资源并积极创造条件以实现内外资源的优势相长,借助与联盟内企业的科研人员合作,相互传递技术,加快研究与开发进程,具有更活跃的创新机制和更经济的创新成本;(2)分散风险并获得规模和范围经济;(3)防止竞争过度,失去自身的市场;(4)战略联盟不涉及组织的膨胀,避免了企业组织过大与僵化、管理层次增加、协调成本上升、效率降低的“大企业病”,这在一定程度上可缓解“战略追随结构”还是“结构追随战略”之争。

总之,可将战略联盟观的思想归结为:“制定战略——实施战略——竞争合作——竞争优势——业绩”,即企业通过制定和实施战略,实现竞争合作,赢得竞争优势,取得经营业绩。

基于 IT 的战略管理思想主张通过利用信息技术或建立战略信息系统来实现企业竞争战略,获得竞争优势,以实现企业的使命和目标。它不同于简单地认为在战略管理中运用信息技术及建立信息系统的观点,因为后者常常将信息技术与信息系统当做战略管理的工具与资源之一,对信息技术与信息系统的重视程度远远地没有从战略角度上体现出来,而前者则是将信息技术与信息系统作为竞争取胜的法宝与武器。基于 IT 的战略管理思想认为信息技术及信息系统与产业结构、核心能力、资源具有至少同等的重要性,而不依附于它们。

美国学者惠兹曼于 1988 年出版了《战略信息系统》一书,首次系统地探讨了战略信息系统的概念,引起了世界的广泛关注与研究。在书中,惠兹





曼给出了战略信息系统的定义：“一个成功的战略信息系统是指：运用信息技术来支持或体现企业竞争战略和企业计划，使企业获得或维持竞争优势，或削弱对手的竞争优势。这种进攻—反攻形式表现在各种竞争力量的比较之中（如企业与供应方、配销渠道、顾客或直接对手之间为不同目的而展开的竞争），而信息技术的应用可以影响竞争的平衡。”

麦肯锡公司董事和顾问德沃莱克、霍兰、马克等人在《高绩效信息技术的六项原则》一文中提出：信息技术应成为一项以经营为主导的部门行为，而不是起一个以技术为主导的参谋职能。对信息技术的投资决策应与其他经营决策一样以价值为基础，在整个技术环境中贯彻简洁性与灵活性相结合的原则。企业应逐年稳步提高信息技术运行效率，构建一个业务高绩效的信息技术部门，以及信息技术高绩效的业务部门。在这里，麦肯锡的董事顾问们将信息技术与企业的经营业绩、价值实现紧密地联系在一起，并将信息技术看做是企业业务的一部分，大大地超越了传统观念中信息技术只作为工具与技术的功能。而伊菲的《信息技术中的战略管理》与卡隆的《信息技术与竞争优势》则较为全面地体现了基于信息技术的战略管理思想。

从上述战略管理思想的发展阶段和演变轨迹中可以看出，企业战略管理的发展表现出了以下几个明显的趋势：

（一）战略管理的研究注重从实践中摸索和提升

林德布鲁姆在1959年发表的《失败后再成功的科学》一文中指出，战略构造是一个非常复杂的系统过程，成功的企业必须善于从失败中学习教训。1980年，魁恩出版了《应变的战略》一书，书中再次强调企业战略管理向实践相结合的重要性，从而使“学习学派”（Learning School）成为战略管理中的主流。此学派提出人们制定战略的过程是一个不断深化、不断发展的过程，其中包括三个阶段：

第一阶段是“无序增量主义”，认为战略制定是一个需要连续不断补救的分散过程。在这个过程中，企业首先明确需要解决的问题；然后针对问题制定决策，而不是充分有效利用外部的机会。

第二阶段是“合理增量主义”，认为企业制定的战略必须具有现实可行

性,而非凭空生造,必须使企业的决策目标与外界环境保持一致。

第三阶段是“战略的主动精神”,强调企业内部的高层管理者必须努力学习,认真研究,反复总结在实践中的经验与教训,只有这样,才能成为真正意义上的战略家。

同时,“学习学派”还强调,要正确处理思维与行动、控制与学习的关系,应在实践中获取有益的理论源泉。无疑,这些都为以后的战略管理在理论与实践的结合上打下了扎实的基础。

美国学者钱德勒于1962年和1971年分别出版了《战略与结构》和《看得见的手:美国经理革命》两本书,前后系统地反映出他扎实的理论联系实际的研究方法,它们从美国企业经营管理史的角度全面分析了大公司的经营状况、企业战略实践的成功经验和失败教训,给后人留下诸多启示。从根本上说,战略管理必须深深扎根于实践的土壤之中,对企业实践活动才可能有着久远的指导作用。因此,20世纪90年代的战略管理已充分注重其实践意义,这也将成为企业战略管理今后发展的一个方向。

(二) 重视物质要素与精神要素的相互作用

管理学家们认为,如果企业内高层管理者只关注一些财务指标和经济效益的考核,忽略了企业的物质技术基础设施建设,那么,随着时间的推移,它必然会损害企业的长远战略利益。纵观历史上有成就的战略管理者的实践经验,大都是从企业的基础设施建设抓起。在美国,许多战略问题专家指出,许多企业在错综复杂的国际竞争中屡次败北的原因就在于它们偏废于一方,即重财务分析、轻生产技术管理。他们提请美国企业家应该再次将注意力转移到生产和技术管理上去,重视抓产品和技术开发。只有具备强大的物质基础,将管理的重点转到生产技术这个基点上来,才能使目前的被动局面得以改观。然而,这也只说明了问题的一个方面。

另外,出于对成功经验的借鉴和理论的研究,近年来西方国家的企业战略管理,越来越重视在实际工作中的人们精神力量作用。他们将价值观念和信念教育作为实施战略的重要前提条件与基础,甚至认为企业成功的关键在于企业集体的精神动力,而不是主要取决于企业外部环境和条件。这也被以后的诸多案例所验证。美国的惠普公司认为,企业经营的好坏,主要





取决于企业内集体精神,并不强调企业的市场竞争地位。又如,美国管理学家们研究日本企业在竞争中处于优势地位的情况后得出,竞争战略的正确固然是其取胜的重要原因,但隐蔽其后的则是日本企业中所特有的企业文化精神,从某种意义讲,这才是真正的秘诀。组织的士气、企业的精神经过长时间的培养之后,一旦形成稳固的竞争氛围——企业文化,并很好地同企业物质技术条件相结合,便会在企业群体中焕发出一股令人感召的力量,使各种不同的企业行为融汇起来,从而激发出巨大的工作热情和积极性,为实现企业的战略目标提供了有力的精神保障。

(三)兼顾“整体面”和“个案论证”的分析方法的应用

当前战略管理研究的一个重要方向就是将“整体面”和“个案论证”兼顾起来分析。而以前战略管理研究往往是以个别案例中某一因素和市场关系为基础建立模型,寻找答案,这已不能适应瞬息万变的经营环境,环境的高速变化性迫切需要战略研究应从“整体面”分析着手,再结合“个案”进行合理调整。美国学者杰米逊曾说,战略管理发展到了必须采用“整体面”分析方法的时候了,唯有如此,才能推动战略领域的研究工作继续向前发展。美国哈佛商学院教授波特在这方面做了开拓性的工作,在前述两本经典著作中,他详细分析了行业内的机会和竞争因素,提出了一整套竞争战略。这为企业战略管理的进一步发展开辟了新途径。

虽然对企业进行“整体面”的分析很重要,但战略毕竟是单个企业的战略,它必然受到不同领导艺术和领导风格的影响。因此,企业在进行“整体面”研究时,要进行“个案论证”,注重从实践中学习,以保证企业战略的切实可行性。在1987年,美国《商业周刊》评出了1986年十大管理畅销书,其中《计算》、《福特:人与机器》等均是以公司发展历史和企业家的个人创业史为背景,这充分说明了企业战略不能忽视“个案论证”。

因此,企业战略管理必须将“整体面”分析方法和“个案论证”分析方法结合起来,从企业的实际经营中总结有益的经验,同时进行有效的演绎推理,形成一套行之有效的“整体面”分析方法。只有这样,才能为企业保持竞争优势提供可行的分析体系,也为进一步发展战略管理扫清路障。