

九十年代上海紧缺人才培训工程
企业管理人员工商管理培训 系列教材

企业战略管理

●系列教材编辑委员会 编

- 主编 李令德
郭伟民
- 主审 史景星

华东理工大学出版社

系列教材编辑委员会

主 任：晏肇云

副 主 任：王谦光 陈光明

委 员（按姓氏笔划为序）：

王 勇 王家霖 刘 师 刘震伟

陈家球 李令德 李柏龄 罗冠生

罗健生 贺季海 夏伯葵

本书主编：李令德 郭伟民

本书主审：史景星

总 序

本系列教材,是根据上海市人民政府 90 年代上海紧缺人才培训工程提出的企业高级经理的培训任务以及中央组织部、国家经贸委“九五”期间全国企业管理人员培训纲要提出的对企业管理人员要普遍进行一次工商管理培训的要求,在上海市经济委员会的全力支持和关心下,由上海市经济管理干部学院、上海企业管理培训中心编写的。

上海市经济管理干部学院、上海企业管理培训中心是上海十大紧缺人才培训中心之一,是上海市工业系统培训企业家的主要基地。十多年来,上海市经济管理干部学院、上海企业管理培训中心一直从事本市企业高层领导的培训,在长期的实践和探索中,积累了丰富的经验,初步形成了适应企业管理人员需求,突出实务与操作的课程体系,深受学员的欢迎和社会的肯定。1991 年中国企业管理协会会长袁宝华同志对学院、中心给予了“以我为主,博采众长,融合提炼,自成一家”的赞扬和鼓励;原上海市市长汪道涵同志,称学院、中心为“企业家的摇篮”。为满足企业和社会的需要,进一步发展教育事业,学院、中心将编辑出版本系列教材列为“九五”时期工作的重点。

本系列教材将全面反映适应企业管理人员继续教育需求的课程体系。重点是上海市紧缺人才培训工程中现代企业高级经理和现代企业高级营销经理培训教材和中组部、国家经贸委“九五”培训教学大纲中规定的工商管理培训教材。并按有关教学大纲规定的内容编写。

本系列教材期望在以下四个方面体现其特点:1. 理论联系实际,紧密结合企业实践;2. 借鉴、吸收国外先进经验和方法,尽力

反映国内外最新理论成果和有关信息;3. 突出实务与操作,充分体现当代成人教育的特点;4. 案例占有足够的比例。

本系列教材实行编辑委员会领导下的主编负责制,为确保每本教材的质量,除要求主编严格按有关规定要求编写大纲,并经编委会组织专门会议审定后实施编写外,每本教材还均由编委会聘请专家负责主审。

本系列教材除了作为有关紧缺人才培训和工商管理培训的基本教材外,可供有关院校教师教学参考,也可供企业中、高级管理人员自学进修使用。

本系列教材自1996年起陆续出版。

系列教材编辑委员会

1998年7月

前 言

在美国工商管理教育中,企业战略管理这门课程具有重要的地位。从本世纪 50 年代起,美国哈佛商学院就在管理教育上特别强调使学员具有一个总体企业战略的重要性。美国的企业战略管理培训在 60 年代开始普及,在以后的 20 年里得到了空前的发展。据 80 年代中期的统计,美国实行战略管理的大公司已占大公司总数的 78.7%,根据 1996 年上半年的统计,全美大中型企业中重视研究战略规划的企业数又翻了一番。

美国微软公司总裁比尔·盖茨精辟地指出:任何一项新的技术或新的发展趋势的出现,都会促使该行业中的企业对自己的发展目标作出适应性的战略调整,但并非所有的企业都能够识别这种变化的内涵,把握住新的变化带来的机遇,那么,谁能把握住这种机会,谁就能成为市场的主导者。

在我国,随着改革开放的深入发展,随着社会主义市场经济框架的建立和完善,众多的企业开始研究企业战略层面上的问题,诸如:企业宗旨、战略目标、战略分析、战略计划等等涉及企业战略的理论和实践、观念和方法。这些问题也引起了企业管理人员的高度重视。实际上,由于中华民族具有擅长综合思考的特质,学习和运用企业战略有很好的潜能。只要我们肯于学习,勤于思考,勇于实践,众多的企业管理人员一定能够学好这门课程,并在实践中有效地加以运用。

本教材根据学员的特点,采取了比较简明扼要、提纲挈领的编写方法,并且尽可能地选配一些简单的案例或实例,供学员在学习中思考和应用。

本书由李令德、郭伟民担任主编,负责总纂、修改、定稿。参加编写的人员及内容分工如下:

第一章 郭伟民、李令德

第二章 郭伟民

第三章 宋克勤

第四章 郭伟民、刘可新

第五章 杨 淦、李令德、郭伟民

第六章 刘可新

第七章 李令德

第八章 宋克勤

第九章 杨 淦

第十章 郭伟民

第十一章 郭伟民

本教材初稿经过使用后,在广泛征求意见的基础上,作了较大修改,并经史景星教授审阅后付梓。

本书在编写过程中,借鉴了国外企业战略管理的经验和最新研究成果。许多专家、学者和实际工作者给予指导和帮助,为本书完成作出了宝贵贡献,谨此表示感谢!

目 录

上篇 战略的制定与实施

第一章 企业战略管理概论	(1)
第一节 企业战略的产生与发展	(1)
第二节 企业战略结构体系和管理要素 7S 模型	(5)
第三节 企业战略制定的一般过程	(10)
第四节 本书的基本结构和思路	(14)
第二章 企业对未来的战略构想	(18)
第一节 企业使命	(18)
第二节 企业战略目标	(24)
第三节 战略经营单位	(27)
案例分析:受德医药工业销售有限公司	(29)
第三章 企业战略分析	(37)
第一节 企业外部环境分析	(37)
第二节 企业内部条件分析	(48)
案例分析:东方造船公司面临的威胁与机遇	(55)
第四章 企业战略的鉴别和选择	(59)
第一节 企业战略的层次和类型	(59)
第二节 战略选择的分析技术和方法	(62)
案例分析:行业吸引力——经营实力矩阵分析技术的应用	(72)
第五章 企业战略的实施	(75)
第一节 战略计划	(75)
第二节 企业战略与组织结构	(79)
第三节 企业战略与企业文化	(87)

第四节 战略实施的控制与评价	(93)
案例分析:魏先生的烦恼	(100)

下篇 战略的综合与协调

第六章 企业总体战略	(101)
第一节 企业发展和规模经营	(101)
第二节 可供选择的发展战略	(104)
第三节 企业进入方式和兼并战略的选择	(114)
第四节 撤退战略:剥离、抽资转向和清算	(125)
案例一:为什么飞利浦·莫里斯公司能成功地收购 米勒啤酒公司,却在收购七喜饮料公司时失败	(127)
案例二:IBM 收购莲花公司	(129)
第七章 企业竞争战略	(131)
第一节 基本竞争战略	(131)
第二节 目标市场战略	(140)
第三节 产品战略	(145)
案例分析:摩托罗拉公司经营战略的转移	(156)
第八章 企业投资战略	(161)
第一节 投资战略概述	(161)
第二节 综合资金成本的计算	(165)
第三节 战略性投资的单独预算	(168)
案例分析:红光表厂投资战略决策	(172)
第九章 企业科技发展战略	(175)
第一节 企业科技发展战略的重要性	(175)
第二节 企业科技发展战略的内容和类型	(180)
第三节 企业科技发展战略的制定	(184)
案例分析:日本创新之神——本田	(187)
第十章 人力资源管理战略	(188)

第一节 人力资源管理战略的总体模型.....	(188)
第二节 企业人力资源计划.....	(194)
第三节 人力资源的培训与发展战略.....	(199)
案例分析:NFC 公司面临的问题	(204)
第十一章 跨国公司的战略管理.....	(207)
第一节 企业国际化和跨国公司.....	(207)
第二节 跨国公司的国际营销战略.....	(211)
第三节 跨国公司的财务战略.....	(216)
第四节 跨国公司的组织和控制.....	(220)
案例分析:索尼的国际化战略	(222)
参考书目.....	(226)

上篇 战略的制定与实施

第一章 企业战略管理概论

当今世界,企业战略管理已成为企业管理领域的中心。面临复杂多变、竞争激烈的环境,企业如何求得长期的生存和发展已不是仅靠严格加强内部的职能管理就能解决。企业必须对外部环境的变化进行分析和预测,并根据自己的能力作出相应的反应,树立起竞争性的战略观念和意识,科学地制定和实施企业战略计划。本章作为全书的概论,主要对企业战略管理这门正处于发展中的管理学学科作一个总体的介绍。

第一节 企业战略的产生和发展

一、企业战略在国外的产生与发展

“战略”一词原本是一个军事术语,其涵义是“做什么,才能指导战争的全局”。将“战略”这一概念用于企业经营管理则是企业外部环境变化和企业间激烈竞争的结果。需求结构、技术革命、产业结构调整等外部环境的变化,以及企业之间争市场、争顾客、争资源的竞争加剧,直接威胁到企业未来的生存和发展,从而导致企业必须作出反应,即对其长远生存和发展作出全局性谋划,以建立企业的长期竞争优势。这样,企业的管理中心就从注重内部的职能管理转向到注重外部的战略管理。由于战略思想、战略问题、战略分析方法、战略计划和行动方案对企业建立其长期竞争优势有着特

别重要的作用,因此,企业战略管理作为一门独立的管理学科也就必然应运而生。

企业战略从实践向理论转化,形成一门新兴的管理学科,最早产生于美国。从时间上看,以本世纪50年代为分界线。50年代之前,美国大多数企业的管理重点是以内部职能管理为主,如生产、销售和预算控制等。50年代,企业的管理重点以长期计划为主,其前提或假设条件是环境虽然在不断发生变化,但变化的趋势是过去的延续,其复杂性是可以预测的。60年代至70年代前期,由于企业之间竞争的加剧,企业的管理重点开始注重战略推进和提高竞争能力的战略规划,其前提或假设条件是新的环境变化趋势和其复杂性是可以预测并可预先作出反应的。70年代中期以后,由于外部环境的巨变,如两次石油危机所造成的需求结构变化、技术进步的突飞猛进和企业间竞争的白热化,企业的管理重点开始转向注重应付环境突变而带来机会和威胁的战略管理。在这一时期,不仅美国的大企业这样做,而且几乎所有的美国中小企业也是这样做的。不仅是美国的企业这样做,而且西方许多国家,如英国、德国、日本的企业也在这样做。而日本在引入、吸收和消化了美国的战略理论和实践经验之后,现在已成为世界上开展企业战略理论研究和实践活动最有成效的国家之一。

具体来讲,美国和西方发达国家的企业对战略高度重视的主要原因有:

(1) 需求结构发生变化。第二次世界大战以后,随着世界经济的复苏和增长,工业生产迅速发展,基本消费品的需求已经达到饱和,社会已从对生活资料的数量需要转向对生活资料的质量需要,需求结构发生了多样化的巨大变化。

(2) 科学技术的迅速发展。由于技术进步的速度加快和产品更新换代周期缩短,一方面导致许多行业成为“夕阳”工业,另一方面又使一些以技术为基础的“朝阳”工业产生。老企业要生存,新企业要发展,企业之间的竞争开始加剧。

(3) 全球化竞争日益激烈。从 60 年代起,全球资源短缺、各国国内市场日显狭小以至制约国内经济发展等问题日益显露,西方国家的许多企业开始向外迅速扩展其经营空间。它们不仅在别国采购原材料、销售其产品,甚至在他国直接开厂办企业。这种经营的国际化不仅导致了竞争的国际化,而且也使所在国企业的国内市场地位受到来自国外竞争者的威胁。再加上 70 年代后期的两次石油危机,西方经济开始进入低增长甚至负增长时期,从而使企业争夺国外资源、国外市场的竞争越演越烈。企业——不管是国外企业还是国内企业,不管是大企业还是小企业,正处在一个全球化竞争日益激烈的时代。

1998 年 2 月初在达沃斯举行的世界经济年会上,来自世界各国的政要、企业家、金融家和科学家,对下世纪的经济、社会和企业作了展望。不少与会者认为,现在经济中的信息和知识含量日益增加,21 世纪将是一种信息型或知识型经济。目前席卷全球的信息革命正是通向这种经济形态的桥梁。各国都要为此作准备,并应抓住宏观上的产业结构调整和微观上的企业战略两个环节,为 21 世纪的发展奠定基础。从某种意义上说,1997 年爆发的亚洲金融及货币危机,是由于有关国家对高度信息化,因而资金流速空前加快的世界资本市场“不适应”的结果。在信息革命和经济全球化面前,不论是发达国家还是发展中国家,都无一例外地面临着经济调整的问题,包括宏观上的国家产业结构调整和微观上的企业调整。达沃斯年会的与会者认为,计算机化和网络化对企业既是一种挑战,又是一个机遇。企业应不失时机地抓住网络化这个新技术手段,从战略高度上认清形势,提高自身的竞争力。

以上这些主要原因,使企业的外部环境变得十分复杂,难以预料。为了迎接生死攸关的挑战,企业必须不断地分析环境,从中寻找机会、避免威胁,并充分发挥自身的优势,弥补自身的劣势,在此基础上谋求自己的生存和发展。这也正是企业注重战略管理的重要性所在。

二、企业战略在中国的兴起

中国是一个具有丰富的战略理论与战略实践的国家。春秋战略时代的《孙子兵法》，是我国和世界军事理论史上现存的最早形成的战略思想体系的一部兵书专著。^① 它的问世，至今已有 2 500 多年的历史。《孙子兵法》所概括的各种战略思想和谋求生存与发展的原则，已广泛地被日本及其他发达国家的企业家所重视和采用，成为现代企业战略管理理论和实践的指南。

新中国建立以来，在计划经济体制下，企业只是行政主管部门的隶属物，没有自身独立的经济利益，因而毋需考虑企业的战略问题。我国企业对企业战略的重视是我国经济体制改革和社会主义市场经济发展的必然产物。经济体制改革的目标是建立社会主义市场经济体制，其首要环节是国有企业改革。而国有企业改革的目标是使企业成为自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的经济实体。由此可见，我国的经济体制改革正在使企业的性质、地位及其与外部环境的关系发生根本性的变化。国有企业不再是传统计划经济体制下政府部门的“附属物”，而将逐渐成为具有其自身独立利益的市场主体。

社会主义市场经济的发展使企业生存和发展的环境发生了重大变化。在计划经济体制下，企业受计划约束。对于一个生产有形产品的企业来讲，供—产—销整个过程的两头是用不着操心的。企业的主要任务是生产，因而其外部环境是稳定的。在市场经济体制下，企业受市场约束。企业不仅面临着顾客需求变化的压力，而且还面临着利益相关者，如投资者、供应者、销售商，尤其是竞争对手的压力；不仅面临着如何在竞争中站稳脚跟的压力，而且还面临着如何在竞争中谋求长期发展的压力。企业不单单是一个市场买卖的主体，更是一个市场竞争的主体。

^① 刘伯承元帅摘取《孙子兵法》十三篇之精华，概括为六个问题，即谋略（计）、兵势、正兵和奇兵、虚与实、用兵的主动性和灵活性、用间。

因此,从理论上讲,企业重视战略的制定和实施基于两个相互依赖、相互联系的基本条件。第一,企业的独立性。这是要求企业作出符合自己利益的决策的内在条件。第二,市场机制的完善。这是企业能在市场规律、市场规则的约束和市场竞争的压力下谋划其行动方案的外在条件。再加上来自能源不足、资源短缺、通货膨胀、汇率变化等方面的冲击、威胁和压力,这就迫使我国企业,特别是国有企业必须从长远的、整体的角度去考虑自己的生存和发展,谋划自己的经营之道和行动方案。我国的企业战略就是在这种背景的基础上产生的,并将随着我国经济体制改革的深化和社会主义市场经济的完善而不断地发展。

第二节 企业战略结构体系和管理要素 7S 模型

一、企业战略的涵义和特征

企业战略,简言之,是对企业长远发展所作出的全局性谋划。具体的理解是:在外部分析的基础上,用机会和威胁评价企业现在和未来的环境;在内部分析的基础上,用优势和劣势评价企业现有的和未来能够具备的能力,进而选择和确定企业的长远发展方向、战略目标和总体战略,制定和选择实现目标的战略计划和行动方案,并加以实施。企业战略研究的主要问题是实现竞争优势,制定战略的唯一目的是使公司尽可能有效地比对手占有持久的优势。因此,企业战略就是以最有效的方式努力提高公司相对于竞争对手的竞争实力。

迈克尔·波特教授在《哈佛商业评论》1996年11—12月号上发表的长篇论文《战略是什么》中,特别指出:要保持持久的竞争优势,必须回到战略定位上来,创造独特而有价值的竞争地位,创造与众不同的企业活动,创造战略性的活动组合。战略是在企业各项

活动之间创造有效组合。战略的成功,靠的是把许多事情,而不是少数几件事做好,而且组合得当。一般认为,战略的敌人来自外部竞争形势的变化,其实更多来自企业内部。观念上,大多数管理人员沉浸在运作效果的追求中,而无法了解战略的重要性。具有持久力的竞争战略观包括这样一些内容:找到企业独特的竞争定位,根据战略而设计活动;采取明确的选择以深化战略定位;竞争优势主要来自于各种活动组合中;持久的竞争优势来自整个活动系统,而非其中部分或个别的活动;运作效果是必然的结果。

企业战略的基本特征是:

(1) 长期性和全局性——长期性是指战略制定的着眼点应该放在未来而不是目前。但这并不意味着战略考虑的未来越久远越好。显然公司花精力去制定一个 50 年或 100 年的战略计划,其意义是不大的。全局性则是指,企业战略是根据企业总体发展的需要而制定的,它所追求的是企业的整体效果,因而是一种总体决策。但这并不是说旨在追求短期效率的局部决策和行动不重要;相反,局部决策和行动是企业总体决策的有机组成部分,企业应谋求短期效率和长期效能的结合。

(2) 创新性和竞争性——战略开发和战略计划区别于以往多年度计划或长期计划的一个主要方面就是创新性和竞争性。前者不仅强调开辟新的经营领域,做新的事业,更强调摆脱和淘汰过时、低效、陈旧事业的羁绊。后者则注重与竞争对手的抗争。企业战略之所以产生和发展就是因为企业面临着激烈的竞争和严峻的挑战,而战略的制定就是为了获得竞争优势,击败竞争对手,保证自己的生存和发展。

(3) 风险性和应变性——战略开发和战略计划所涉及的是目前决策的未来性,而未来是不确定的。这种不确定性往往包含着风险,而高风险可能与高收益相伴,因此,战略开发和战略计划的制定并不是一种消除风险的企图,而是建立一种承担风险的机制和对风险的应变能力,争取获得更大的收益。

二、企业战略结构体系

企业战略的结构体系包括三个方面：

内容结构——它主要研究企业战略的构成部分及其相互关系，也就是研究企业总体战略、企业经营单位(SBU)战略和职能战略之间以及各个SBU之间和各个职能战略之间的相互关系。

组织结构——它主要研究为配合战略的有效贯彻和实施，如何建立一个合适的组织框架，并合理地划分职责和权力，调动企业员工的积极性，以便协同完成企业的任务和目标。

层次结构——它主要研究战略目标、战略计划、战略实施之间的相互衔接和配合。战略目标是企业使命和发展方向的具体化；战略实施是为实现战略目标而采取的一系列有计划、有组织、有步骤的行动和措施；战略计划则是战略目标与战略实施之间的连接纽。如果没有战略计划，战略目标与战略实施就会脱节。

三、管理要素 7S 模型

70年代后期，理查德·帕斯卡尔(Richard T·Pascale)和安东尼·阿索斯(Anthony G·Athos)花了几年时间，调查了34个美国和日本的公司，最后在他俩合著的《日本的管理艺术》一书中总结出：成功企业新型文化特征是崇高目标(Superordinate Goals)、战略(Strategy)、结构(Structure)、制度(Systems)、技能(Skills)、风格(Style)和人员(Staff)的紧密结合。这里讲的崇高目标是指公司的价值观或基本信念和行为准则，因而也是企业文化的概括。作为7S模型的共同创立者，麦肯锡咨询公司(Mckinsey & Co.)的合伙人托马斯·彼德斯(Thomas J·Peters)和小罗伯特·沃特曼(Robert H·Waterman, Jr)则对该模型做了些细微调整，形成了著名的麦肯锡7S模型，见图1-1。

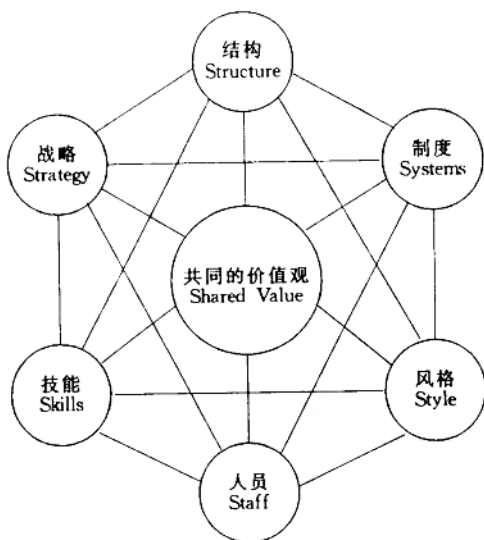


图 1-1 麦肯锡 7S 模型

在 7S 模型中,这七个管理要素可分为两类:硬件要素和软件要素。

硬件要素:

战略——制定和实施公司战略计划,其目的是在竞争中获得持续性竞争优势,以实现公司的战略目标。

结构——具有明确的职责和权力划分的组织框架,它显示了公司任务如何据此进行分工和整合。

制度——表示公司如何完成日常工作的过程和程序,如:信息沟通制度、资本预算制度、质量管理体系、绩效评价和报酬制度等。

软件要素:

风格——最高行政领导人和高级领导班子的行为方式。

人员——整个公司的人力资源状况,包括人员数量、质量和结构。这里并不强调个别员工的个性特征。

技能——公司所拥有的整体能力,这种能力不是单个员工能