

中国化 MBA

核 心 教 程

哈佛管理经典+中国企业实践

企业战略管理

Corporate Strategy Management

MBA

蔡树堂博士○编著



石油工业出版社

中国化 MBA

核心教程

哈佛管理经典 + 中国企业实践

企业战略管理



蔡树堂博士 编著

Corporate Strategy Management

石油工业出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业战略管理/蔡树堂编著.

北京:石油工业出版社,2001.1

中国化 MBA 核心教程

ISBN 7-5021-3279-1

I. 企…

II. 蔡…

III. 企业管理-研究生-教材

IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 87476 号

石油工业出版社出版

(100011 北京市安定门外安华里二区一号楼)

华北石油廊坊华星印刷厂排版印刷

新华书店北京发行所发行

*

850×1168 毫米 32 开本 16 印张 370 千字 印 1—10000

2001 年 1 月北京第 1 版 2001 年 1 月河北第 1 次印刷

ISBN 7-5021-3279-1/C·140

定价: 28.00 元

中国化 MBA 核心教程

MBA核心理论只有与中国的实际情况紧密结合，才能最有效地培养出真正为中国企业所需的高级管理人才。

中国化 MBA 核心教程

企业战略管理

蔡树堂 编著

石油工业出版社

前 言

1999年9月至2000年7月期间，作者有幸在中国人民大学工商管理学院跟徐二明教授做访问学者一年。一年中，在徐二明教授的指导和悉心关怀下，接触和研读了大量的企业战略管理文献资料。通过学习，深感现代西方企业战略管理理论与方法对提高当今中国工商企业国际竞争力之必要。纵观当今中国工商企业所面临的外部环境，我们认为有以下几个显著特点值得关注：（1）科学技术迅猛发展，尤其是信息技术革命；（2）全球经济一体化；（3）中国市场经济体制建设不断推进和即将入世（WTO）。这三大因素将综合推动中国企业竞争环境、竞争条件和竞争规则发生巨变：（1）国内市场国际化；（2）国内竞争发展为国际竞争；（3）企业之间的竞争将主要表现在能力，尤其是核心能力的竞争。面对竞争环境、竞争条件和竞争规则的如此变革，中国企业应该如何应对，才能抵御国际企业的竞争，并在竞争中赢得竞争优势？我们认为首先一条是向国际企业尤其是有实力有成就的跨国公司学习，学习他们的现代管理技术和经验。

当今西方国际企业管理一个显著表现是普遍实行战略管理，并以战略管理为重心，在战略管理框架内进行日常营运管理。不仅如此，在用什么理论来指导企业战略管理实际工作中，90年代以来形成的资源学派占了主流。该学派认为，在行业竞争普遍加剧的形势下，企业内部的独特资源和能

力，才是企业超越竞争对手、获得超额利润的基础和决定性因素。因此，它主张在当今日趋一体化的国际经济环境中，各企业要想建立长久的、持续的竞争优势，获得超出平均水平的利润率，必须培育和发挥自身的核心能力，核心能力才是企业在竞争中获得长久竞争优势的基础和原因。在这种理论指导下，当今西方企业竞相培育决定全球领先地位的核心竞争力，他们已不把自己看做是一些制造产品的事业单位组合，而是看做核心能力的组合。有了核心能力，就可以根据市场的变化来调整完善自己的产品结构，以适应市场，满足市场。实践证明，这样做是正确的。当今世界上一些大公司、大企业之所以长盛不衰，一个重要的原因就是他们能够从战略管理的高度来培育和运用其核心能力。例如，英特尔公司在微处理器开发和制造方面的能力、麦当劳的“高度规范化操作”能力、本田公司在发动机方面的设计与制造能力等等，这些公司都是因拥有各自的核心能力而成功。

上述国际企业管理经验已成为全球经济一体化中企业成功经营的典范和标准。如果我们不及时跟上，不接受这些标准，那么我国企业的竞争力永远无法与之抗衡，更难取胜。因此我国企业必须遵循这些标准，全面实行战略管理，并以战略管理为重心来开展企业的日常营运管理。在实行战略管理过程中，也要想方设法加快培育我们的核心能力，以便在竞争中超越对手，形成优势。本书就是为了推动中国企业全面实行战略管理，迎接即将入世后的竞争环境、竞争条件和竞争规则的巨变而写作的。

诚然，国内目前已出版发行了许多战略管理方面的书籍，但是就内容而言，大都局限于 80 年代以前的战略管理

理论与方法以及在中国的运用和发展，很少反映 90 年代以来形成的资源学派的观点，而资源学派的观点又被当今国际企业经营实践越来越证明是正确的和有效的。这一点也是本书写作的驱动因素之一。本书较全面、系统地阐述了企业战略管理理论与方法，包括 90 年代以来形成的资源学派的观点。全书共有 4 篇 14 章。第一篇论述了企业战略管理的一些基本概念和企业使命；第二篇讨论了企业战略环境分析的理论与方法；第三篇介绍了单一经营企业战略、企业成长战略和多样化公司战略，并探讨了企业战略制定与选择的理论和方法；第四篇从若干方面如职能战略的制定与协调、组织结构的调整、领导方式与企业文化模式的变革或完善阐明了如何实施选定的战略以及战略控制问题。本书还在每章之后附带相关案例，以供学习理解本章内容之用。本书在继承现有著作优点和长处基础上，最大的特色和贡献是把 90 年代形成的资源学派观点介绍进来，强调在当今国内市场国际化、高科技迅猛发展、市场竞争空前激烈、行业定位作用下降的外部环境条件下，各企业一定要注重其核心能力的培育与运用。这是面向 21 世纪长盛不衰的法宝。

本书写作动机、框架及最后的总纂定稿由蔡树堂完成。参加撰写的有蔡树堂、姜龙、贾萌、张方、武俊才、傅宝玉。具体分工为：蔡树堂负责第一、二、四、五、九、十章，姜龙、贾萌、张方、武俊才、傅宝玉负责第三、六、七、八、十一、十二、十三、十四章。

最后需要指出的是，本书的写作如果没有作者在访学期间受到徐二明教授、王以华教授、郑明身教授、包政教授、卢东斌教授等的教诲，那是难以实现的，在此特向他们表示

衷心的感谢！还要说明的是，在本书写作中，我们直接或间接地参阅了大量国内外文献资料，虽然书后也列举了一些，但难免疏漏，在此一并致谢！我还要感谢王智慧博士的帮助和指点，还要感谢我爱人郑志冰的帮助与支持。

尽管本书在匆忙中已经落笔，但书中肯定有这样那样的不足、偏差，甚至谬误，敬请读者批评指正。

作者

2000年8月18日于郑州

目 录

第一篇 总 论

第一章 企业战略管理概论	(3)
第一节 企业战略的概念	(3)
第二节 企业战略的构成要素和层次体系	(10)
第三节 企业战略管理的概念、特点和作用	(21)
第四节 企业战略管理过程	(26)
第五节 企业战略管理理论的演变及新发展	(30)
本章案例	(36)
第二章 企业使命	(40)
第一节 企业使命的内容	(40)
第二节 企业使命的确定	(46)
本章案例	(48)

第二篇 企业战略环境条件分析

第三章 企业宏观环境分析	(53)
第一节 宏观环境分析的性质与目的	(53)
第二节 宏观环境分析的内容和方法	(55)
第三节 宏观环境对行业及企业可能性影响的评价	(68)
本章案例	(70)

第四章 企业所在行业及竞争对手分析	(73)
第一节 行业及竞争对手分析的性质与目的	(73)
第二节 行业的主要经济特征分析	(74)
第三节 行业结构分析	(81)
第四节 行业内的战略群体分析	(91)
第五节 企业的主要竞争对手分析	(96)
第六节 企业外部环境的综合评价	(102)
本章案例	(109)
第五章 企业内部资源和能力分析	(113)
第一节 企业内部资源和能力分析的性质与目的 ...	(113)
第二节 企业内部资源和能力在形成有效战略中 的作用	(114)
第三节 企业资源和能力的分析	(118)
第四节 资源、能力与竞争优势	(127)
第五节 企业核心竞争能力分析	(132)
第六节 企业内部因素的综合评价	(139)
本章案例	(141)

第三篇 企业目标与战略的制定

第六章 企业战略目标的制定	(147)
第一节 企业战略目标的性质与作用	(147)
第二节 企业战略目标的内容及制定	(150)
本章案例	(155)
第七章 单一经营企业的竞争战略	(157)
第一节 单一经营企业的战略问题及其内容	(157)

第二节	单一经营企业五种基本通用竞争战略·····	(159)
第三节	总成本最低战略·····	(163)
第四节	广泛的差别化战略·····	(178)
第五节	最优供应商战略·····	(190)
第六节	聚焦战略·····	(194)
第七节	基本通用竞争战略的陷阱与风险·····	(196)
第八节	夹在中间及其出路·····	(201)
第九节	不同行业环境下的企业竞争战略选择问题 ·····	(202)
	本章案例·····	(217)
第八章	企业成长战略·····	(221)
第一节	企业成长的途径与成长战略·····	(221)
第二节	集中化成长战略·····	(223)
第三节	一体化成长战略·····	(227)
第四节	多样化成长战略·····	(236)
第五节	国际化经营成长战略·····	(242)
	本章案例·····	(267)
第九章	多样化经营公司战略·····	(278)
第一节	多样化经营公司战略问题及其内容·····	(278)
第二节	多样化经营组合分析与业务重组战略·····	(279)
第三节	多样化经营公司的收缩撤退战略·····	(291)
第四节	新业务选择与进入战略·····	(296)
	本章案例·····	(305)
第十章	战略制定与选择的方法·····	(307)
第一节	企业战略制定与选择的一般框架·····	(307)
第二节	常见的几种战略制定或匹配方法·····	(309)

第三节 战略选择·····	(316)
本章案例·····	(324)

第四篇 企业战略实施与控制

第十一章 职能战略的制定与协调·····	(329)
第一节 职能战略制定与协调的性质与作用·····	(329)
第二节 各职能战略的制定·····	(335)
第三节 职能战略的协调·····	(354)
本章案例·····	(359)
第十二章 战略与组织结构·····	(369)
第一节 战略与组织结构的关系·····	(369)
第二节 组织理论与组织类型·····	(374)
第三节 选择与战略相适应的组织结构·····	(399)
本章案例·····	(415)
第十三章 战略与领导、企业文化·····	(420)
第一节 战略与领导·····	(420)
第二节 战略与企业文化·····	(442)
本章案例·····	(456)
第十四章 战略控制·····	(460)
第一节 战略控制的性质与作用·····	(460)
第二节 战略控制类型·····	(463)
第三节 战略控制过程·····	(473)
第四节 战略控制方法与控制系统·····	(485)
本章案例·····	(493)
参考文献·····	(497)

第一篇 总 论

第一章 企业战略管理概论

学习理解战略管理，一般应从认识以下几个基本问题认识入手：(1) 什么是企业战略，它包括哪些内容；(2) 什么是战略管理，战略管理与日常经营管理有何不同；(3) 战略管理的过程又是怎样展开的。本章主要讨论这些问题，以作全书的导论和基础。除此之外，本章还对企业战略管理理论的演变及新发展进行了探讨。

第一节 企业战略的概念

一、战略

在我国，“战略”一词自古有之，先是“战”与“略”分别使用。“战”是指战斗和战争，“略”是指策略、谋略、计划。后来合用，起源于兵法，为军事用语。《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。它是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和采取的准备和实施战争的方针、政策和方法。”

在英文中，战略一词为 Strategy，它来源于希腊语的 strategia，也是一个与军事有关的词。《韦氏新际示英语大词

典》(第三版)定义战略一词为“军事指挥官克敌制胜的科学与艺术”。而《简明不列颠百科全书》则称战略是“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。”毛泽东同志也曾经指出:“战略问题是研究战争全局规律性的东西”。

随着人类社会的发展,战略一词逐渐被人们广泛的应用于军事以外的领域,诸如政治、经济、科技、社会发展领域。战略一词也被演绎为“泛指重大的、带全局性的或决定全局的谋划。”

二、企业战略

企业战略最早出现于美国,美国人大约在 20 世纪 60 年代才明确地将战略思想引入或运用于工商经营管理之中。关于什么是企业战略(Business Strategy),在西方战略管理文献中没有一个统一说法,不同学者和实际工作者由于自身的认识角度和经历不同,他们赋予企业战略的含义也有差异。有的认为企业战略应包括企业的目的与目标,即广义的企业战略;有的则认为企业战略不应该包括这一部分内容,即狭义的企业战略。下面将向读者介绍一些有代表性的观点,以帮助读者思考企业战略的真正含义,判断在某种情况下运用哪种企业战略定义更为合适。

1. 广义的定义

广义的定义者主要有安德鲁斯和魁因两人。

安德鲁斯(K.Andrews)是美国哈佛大学商学院教授,