



面向 21 世纪 课 程 教 材
Textbook Series for 21st Century

企业战略管理

理论与案例

杨锡怀 编著



高等教育出版社
HIGHER EDUCATION PRESS

面向 21 世纪课程教材
Textbook Series for 21st Century

企业战略管理

理论与案例

杨锡怀 编著



高等教育出版社
HIGHER EDUCATION PRESS

(京)112号

图书在版编目(CIP)数据

企业战略管理:理论与案例/杨锡怀编著. -北京:高等教育出版社,1999

ISBN 7-04-007069-3

I.企… II.杨… III.企业管理-经济战略 IV.F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 31520 号

企业战略管理:理论与案例
杨锡怀 编著

出版发行 高等教育出版社

社 址 北京市东城区沙滩后街 55 号

邮政编码 100009

电 话 010-64054588

传 真 010-64014048

网 址 <http://www.hep.edu.cn>

经 销 新华书店北京发行所

印 刷 化学工业出版社印刷厂

纸张供应 山东高唐纸业集团总公司

开 本 787×960 1/16

版 次 1999年7月第1版

印 张 18.5

印 次 1999年7月第1次印刷

字 数 340 000

定 价 19.60 元

凡购买高等教育出版社图书,如有缺页、倒页、脱页等
质量问题,请在所购图书销售部门联系调换。

版权所有 侵权必究



面向 21 世纪课程教材



普通高等教育“九五”
国家级重点教材

9013/05



内 容 简 介

本书是教育部“高等教育面向 21 世纪教学内容和课程体系改革计划”的研究成果,是面向 21 世纪课程教材和教育部管理学科“九五”规则教材,是普通高等教育“九五”国家级重点教材。书中比较系统、全面地阐述了企业战略管理的基本理论和方法。全书共分 4 篇 12 章:第一篇介绍战略管理理论的发展历史,战略管理的概念和过程,以及战略管理中的一些重要概念;第二篇阐述企业的外部环境因素和内部条件,内部条件分析的方法以及企业使命和战略目标;第三篇分别列举出公司战略、公司国际化战略以及经营单位竞争战略的各种选择方案,并介绍了常用的战略评价方法或战略管理工具;第四篇从职能战略、组织结构和领导等方面论述战略的实施及战略控制等问题。在每章理论阐述之后,都附有思考题和与该章内容相符的案例。

本书适合于管理学科高年级本科生和研究生(包括 MBA 学员)作教材之用,也可供企业高层管理人员作为培训教材及管理专业教学科研人员参考阅读。

前 言

企业战略管理是管理学科的一个新的重要分支。以往在管理理论的发展中,反映企业某一方面的职能管理的理论——如市场营销管理、生产管理、财务管理、人力资源管理等等——发展较快,而反映企业全面的、战略性和方向性的整合性管理理论则显得比较落后。企业管理技术系统在经过20世纪50年代的长期规划、60年代的战略规划之后,直到70年代,顺应时代要求的一门管理学科——战略管理才告诞生。而管理学科以及管理教育的发展,越来越重视诸如战略管理、企业家精神、领导艺术、国际企业管理等一些整合性的知识和课程。1993年哈佛大学商学院对美国管理教育所作的调查结果表明,美国各商学院的教学内容正从教授纯理论的职能性管理知识,转变到造就管理者上来。在课程设置上更多地引入旨在开发个人管理技能的课程,如交际能力、集体领导能力、战略性思维等综合性课程。

我国的管理教育近十年来有了长足的发展,无论是在培养计划,还是在课程设置及内容方面都正在与发达国家的管理教育接轨,因此也越来越重视像“战略管理”这种整合性的课程。1996年“国家教委管理类专业教学指导委员会”就曾将“战略管理”列为管理类各专业培养计划的十三门主干课程之一,建议各管理学院能为本科生开出这门课程。“全国工商管理硕士(MBA)教育指导委员会”也将“战略管理”作为MBA培养计划中九门核心课程之一,并规定出了“战略管理”这门课所讲授的最少案例数。由此可见,“战略管理”这门课已是管理专业本科生及研究生的必修课程,它的目的是培养学生的综合分析和决策能力。

管理教育中这些变化的推动力是时代的要求,是工商界对管理创新的需要。在战略管理的实践方面,美国企业在20世纪70年代就进入了“战略管理时代”,日本宣称在80年代初也进入了“战略经营时代”。同样,对我国企业来说,客观形势要求企业将战略管理的思想和方法应用于企业管理实践中去。随着社会主义市场经济的建立,企业正在成为市场经济的主体。外部环境的迅猛变化和市场竞争的激烈,对企业的影响比以往任何时候都大得多。尤其是自20世纪90年代初以来,许多企业管理实践者已经在用战略管理的理念、思想和方法来管理企业,并在组织结构中设有诸如“企业发展战略研究所”、“企业发展策划部”等机构。沸腾的战略管理实践丰富着战略管理理论,而战略管理实践更需要战略管理理论的指导,以减少或避免企业发展重大决策的失误和企业破产倒闭。因此,写作这本《企业战略管理》,希望对促进我国企业管理的发展,提高企业管理

水平能有一定的借鉴作用。

本书作者曾给管理专业硕士研究生讲授过多轮“企业战略管理”这门必修课程,深感需要一本系统的、内容较新的和适合中国国情的企业战略管理书籍。正是基于这样的想法,才开始编著此书。作者的目的是力图达到以下几个方面:

第一,在内容的安排上具有逻辑性和系统性。本书所确立的战略管理过程或体系分为三大部分,即战略分析、战略选择和评价、战略实施和控制。全书分四篇十二章,依上述的战略管理过程陆续按战略管理概论篇、战略分析篇、战略选择与评价篇和战略实施与控制篇来展开。前一篇或一章内容作为后一篇或一章的基础,章与章之间在内容上相扣。这样做的目的是想将战略管理作为一个统一性的和系统性的知识呈现给读者,而非是支离破碎的和分段截取式的。

第二,力求反映战略管理理论的最新进展。战略管理是发展中的理论,在不断地充实和完善。在本书中作者将战略分析中的产业内战略集团分析、企业独特竞争能力分析、战略联盟理论以及在不同产业结构下的竞争战略等内容介绍给读者;此外,还运用“战略经济学”的知识,对一些战略选择方案给予了理论上的深入阐述,使读者能深刻感受到战略管理确是一门整合性的课程,它从许多学科中吸取了营养。

第三,为便于自学和读者检验对所学内容的掌握程度,每章都附有思考题。由于战略管理是一门实践性很强的管理理论,现实生活中有大量的战略管理实践活动,为了方便读者了解每章所阐述的理论知识,在每章之后都附有一个公司的战略管理案例。除第七章的案例外,其余十一个案例都以福特汽车公司为对象来分别展示,将这十一个案例综合起来就构成了对福特汽车公司的综合案例分析。这样的安排既照顾到了每章内容的相对独立性,又充分考虑到战略管理内容的整体性的特点。

本书作者在完成初稿之后,很荣幸得到了清华大学刘冀生教授和西安交通大学席酉民教授对初稿的评审。他们在百忙之中通审了全稿,并提出了许多有启发意义和有价值的修改意见。作者深感受益并对他们的审阅工作表示衷心的感谢!如果说本书能够得到读者的认可和欢迎,则着实体现着他们的智慧。

在本书出版之际,作者还要衷心感谢高等教育出版社经济管理编辑室的傅英宝先生和陈薇女士。几年来,正是他们的鼓励和无私的帮助,使作者能够着手本书的写作。

本书每章案例的写作是件费时又费神的事情。本想以中国企业战略管理的案例配以每章的理论内容,但适宜的中国企业战略管理案例少之又少,很难成体系地呈现给读者,因此决定采用国外企业的战略管理案例。我的研究生俞建利、金弋、王冀涛、张静等四位同学在案例的编译中做了大量的工作;王冀涛同学还帮助作者完成了部分绘图和排版工作,在此也向他们致以谢意!

本书作者虽然曾在英国阿斯特大学(University of Ulster at Jordanstown)攻

读管理哲学博士学位期间专攻“战略管理”，并在其后的教学与研究中集中于战略管理理论与实践，但仍感到才学不足，对战略管理中的一些问题研究得不深。战略管理的理论仍处于发展之中，有许多课题值得深入研究和探讨。由于作者水平所限，书中难免有不妥之处，敬请读者提出宝贵的意见，这是对作者的最高奖赏和鼓励。

杨锡怀

1998 年于沈阳望湖路·东北大学

责任编辑	傅英宝
封面设计	杨立新
责任绘图	潘曙光
版式设计	史新薇
责任校对	姜国平
责任印制	张泽业

目 录

第一篇 绪 论

第一章 战略管理概论	3
第一节 战略管理的本质	3
第二节 战略管理理论的演进	5
第三节 战略管理的概念、特点及作用	9
第四节 战略管理过程	12
第五节 战略管理系统	14
第六节 战略管理者	17
第七节 战略管理中的重要概念	21
思考题	27
本章案例 福特汽车公司概况	28

第二篇 战略分析

第二章 企业的外部环境分析	37
第一节 外部环境概述	37
第二节 宏观环境因素分析	39
第三节 产业竞争性分析	42
第四节 产业内部结构分析——战略集团	47
第五节 竞争对手分析	49
第六节 市场信号辨识	54
思考题	59
本章案例 福特汽车公司的外部环境分析	59
第三章 企业的内部环境分析	67
第一节 企业内部环境	67
第二节 企业独特竞争能力分析	69
第三节 企业内部环境分析的方法	72
第四节 企业财务分析	78
思考题	85
本章案例 福特汽车公司的内部环境分析	85

第四章 企业使命与战略目标	93
第一节 企业使命	93
第二节 环境、战略、能力的匹配	97
第三节 战略目标	100
思考题	103
本章案例 福特汽车公司的使命及战略目标	104
第三篇 战略选择及评价	
第五章 公司战略选择	109
第一节 稳定发展战略	109
第二节 发展战略	110
第三节 公司发展战略的实施方式	118
第四节 防御战略	121
第五节 战略组合与战略选择实践	123
思考题	125
本章案例 福特汽车公司的战略选择	125
第六章 公司国际化经营战略	129
第一节 公司国际化经营的原因及特点	129
第二节 国际化经营的环境因素分析	131
第三节 公司一般国际竞争战略的选择	135
第四节 企业进入国际市场的方式	136
第五节 影响企业进入国际市场方式的因素	141
第六节 国际战略联盟	146
思考题	150
本章案例 福特汽车公司的全球战略	150
第七章 经营单位竞争战略选择	153
第一节 成本领先战略	153
第二节 差异化战略	155
第三节 集中化战略	156
第四节 选择一般竞争战略的原则	157
第五节 中庸战略	160
第六节 产业结构与竞争战略	162
思考题	170
本章案例 百事可乐公司与可口可乐公司的竞争	171
第八章 战略评价方法及战略选择过程	174
第一节 增长率—市场占有率矩阵法	174

第二节 行业吸引力—竞争能力分析法	179
第三节 生命周期法	183
第四节 产品—市场演化矩阵法	185
第五节 PIMS分析	187
第六节 汤姆森和斯特克兰方法	191
第七节 战略选择过程	193
思考题	196
本章案例 福特汽车公司的战略评价	196

第四篇 战略实施

第九章 制定职能战略	205
第一节 市场营销战略	205
第二节 财务战略	209
第三节 生产(作业)战略	213
第四节 研究与开发战略	218
第五节 人力资源战略	221
思考题	225
本章案例 福特汽车公司的职能战略	226
第十章 战略与组织结构	229
第一节 战略与组织结构的关系	229
第二节 组织结构设计的随机制宜理论	232
第三节 组织结构设计的原则	237
第四节 组织结构类型的选择	241
思考题	245
本章案例 福特汽车公司的组织结构	246
第十一章 领导与战略	248
第一节 领导的涵义	248
第二节 领导理论	250
第三节 领导者能力与战略的匹配	254
思考题	265
本章案例 福特汽车公司的领导者	265
第十二章 战略控制	269
第一节 控制类型及控制过程	269
第二节 控制过程的三要素	270
第三节 战略控制方法和控制系统	274
思考题	275

本章案例 福特汽车公司的战略控制过程	276
参考文献	279

第一篇 绪论

第二次世界大战后,西方发达国家的企业所面临的外部环境发生了许多变化,如何在多变的环境中求得长期生存和发展,已经成为企业面临的重大课题。为了满足企业管理的这一需要并为此提供理论依据,从20世纪50年代中期起,在西方(主要是美国)的管理教育中,出现了“企业战略”、“企业政策”或“公司计划”之类的课程,成为管理课程中一个单独的部分。但直到本世纪70年代,随着企业管理实践的丰富以及理论探讨的深入,战略管理才真正成为一门体系完整的学科。本部分主要说明战略管理理论的产生、战略管理过程、战略管理的概念以及战略管理中的一些重要概念。

第一章 战略管理概论

“战略管理”是企业高层管理人员为了企业长期的生存和发展,在充分分析企业外部环境和内部条件的基础上,确定和选择达到目标的有效战略,并将战略付诸实施和对战略实施的过程进行控制和评价的一个动态管理过程。在当今企业环境因素越来越多、越来越复杂多变,竞争越来越激烈的时代,战略管理作为高层管理人员的活动内容,越来越显示出它在企业管理中的重要性。本章作为战略管理的概论内容,主要介绍战略管理的本质、战略管理的演变历史、战略管理的一些概念,以及完整的、规范性的战略管理过程,其目的是使读者对战略管理理论有一个全貌的、概况性的了解,以便为以后章节的学习奠定基础。

第一节 战略管理的本质

在了解具体的战略管理内容之前,首先有必要弄清楚战略管理与其他管理理论如生产(运作)管理、市场营销管理等的区别与联系;战略管理的研究对象和目的是什么;谁来执行战略管理等问题,也即弄清楚战略管理的本质是什么。

一、战略管理是整合性管理理论,是企业最高层次的管理理论

以往的管理理论,如生产管理理论、财务管理理论、市场营销管理理论等所谓的职能管理理论,是从企业局部的角度来讨论管理问题。应当承认这种解剖式的理论创建和发展方式,对管理理论的发展以及深入了解某一方面的管理提供了丰富的内容。但它带来的弊端是显而易见的,被分解的管理理论如何解决企业整体性的管理问题?因为企业是不能分割的,它是由具有执行不同功能的部分所组成的一个统一整体,在社会进步和经济发展中作为一个整体而发挥着作用。如何将企业的各个职能部分协调一致,有机地结合起来运作,就需要企业战略管理理论发挥作用。它从企业整体的、全局的角度出发,综合运用职能管理理论,处理涉及企业整体的和全面的管理问题,它使企业的管理工作达到整体最优的水平。

从管理理论的层次来看,战略管理理论是最高层次的管理理论。自20世纪初温斯顿·泰罗创立科学管理以来,管理理论有了极大的发展。尤其是第二次世界大战后,管理理论的大发展使我们进入了“管理丛林”时代,各派管理学说不断涌现。按照内容所涉及的范围和影响的程度,人们将管理理论分成下列三个不

同的层次：

(1) 管理基础：是管理中带有共性的基础理论、基本原则和基本技术。主要包括管理数学、管理经济学、管理心理学、管理原理和原则、管理组织学以及管理思想等。

(2) 职能管理：是将管理基础与特定的管理职能相结合，以提高组织职能部门的效率。它主要包括生产(运作)管理、市场营销管理、财务管理、人力资源管理、研究与开发管理、贸易管理等。

(3) 战略管理：是管理理论的最高层次的管理，它不仅要以管理基础和职能管理为基础，还融合了政治学、法学、社会学、经济学等方面的知识。

从这种分类中可见，战略管理是管理理论中顶尖性的和整合性的管理理论。掌握了战略管理理论，我们才可能处理涉及企业整体性的管理问题。

二、战略管理是企业高层管理人员最重要的活动和技能

美国学者罗伯特·卡茨将企业管理工作对管理者的能力要求划分成三个方面，即技术能力(战术能力)、人际关系能力(社会能力)和思维能力(战略能力)。

(1) 技术能力。也即操作能力，它与一个人所做的具体工作有关，是一个人运用一定的技术来完成某项组织任务的能力，包括方法、程序和技术。

(2) 人际能力。这种能力涉及管理人员和与之接触的人们之间的人际关系，是一个人与他人共事、共同完成工作任务的能力，包括领导、激励、排解纠纷和培植协作精神等。

(3) 思维能力。这种能力包括将企业看成是一个整体，洞察企业与外界环境之间的关系，以及理解整个企业的各个部分应如何互相依靠来生产公司的产品或提供服务的能力。

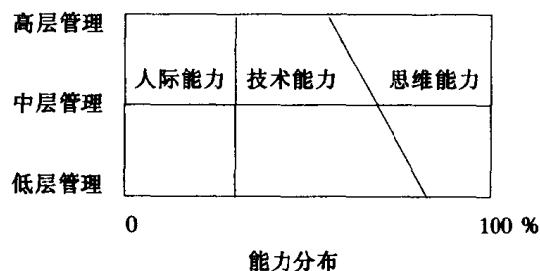


图 1-1 不同能力的分布

处于企业中不同管理层次的管理人员，对他们的能力要求是不相同的。从图 1-1 中可以看出，低层管理者所需要的能力主要是技术能力和人际能力；中层管理者的有效性主要依赖于人际能力和思维能力；而高层管理者最需要的能力是思维能力或战略能力，这是保证他们工作有效性的最重要的因素。因此对于