

■ 孙海鸣 刘乃全 著

企业战略高级教程

By SUNHAIMING LIUNAIQUAN

Advanced
Business
STRATEGY



上海人民出版社

SHANGHAI PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

企业战略高级教程

高级教程

Business
STRATEGY



上海人民出版社

SHANGHAI PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

企业战略高级教程 / 孙海鸣, 刘乃全著.

- 上海: 上海人民出版社, 2002

ISBN 7-208-03938-0

I. 企... II. ①孙... ②刘... III. 企业经济—经济
发展战略—研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 070219 号

责任编辑 王舒娟

封面装帧 王晓阳

企业战略高级教程

孙海鸣 刘乃全 著

世纪出版集团

上海人民出版社 出版、发行

(200001 上海福建中路 193 号 www.ewen.cc)

新华书店上海发行所经销

商务印书馆上海印刷股份有限公司印刷

开本 890×1240 1/32 印张 13.25 插页 4 字数 299,000

2002 年 2 月第 1 版 2002 年 2 月第 1 次印刷

印数 1—5,100

ISBN 7-208-03938-0/F·810

定价 23.00 元

前 言

随着竞争环境的变化,企业要在长期中保持可持续发展的态势,就必须不断创造自身的竞争优势,变被动地适应市场需求为主动地创造市场需求,并处于行业中的领先地位。当然,企业同样面临诸多风险因素,全球化的竞争、短缺性资源带来的约束、技术与市场的迅速变化、社会责任感的不断增强等不确定性因素,都会给企业带来各种风险。为避免这些风险,企业就必须对未来的发展实施战略管理。传统的战略计划方式已经不适应于今天的企业,尽管它仍是企业取得成功的必要前提。为了适应竞争环境变化的需要,战略管理者应具备新的战略管理思想,企业也需要完成管理体制的创新。

本书主要从风险与不确定性因素的角度来探讨企业战略与战略管理的体系与内容,指出企业战略及战略管理正是企业为降低未来各种风险所采取的一系列行动。不过,由于不同类型的管理者具有不同的风险偏好,其采取的行动及相应的行为方式也互不相同。书中较为系统地论述了现代西方较为流行的各种风险观点和测度风险的一些方法,重点探讨了企业战略理论的发展过程,以及企业战略理论发展的特有规律,从注重外部环境,到注重内部条件,再到注重外部环境与内部条件相结合的资源依赖学派与跨越单一企业的联盟及群理论等。此外,本书还

分析了战略任务与战略目标的形成及对战略家的要求,战略制定的信息来源,企业的战略环境,企业的内部条件,企业整体战略的选择,企业的市场战略、财务战略及 R&D 战略,企业组织管理体制的战略设计,企业资源的战略配置,以及战略实施的有效控制等一系列内容。

本书在框架与体系上,力争系统性与完整性的统一。从企业战略观点的由来、企业战略的外部环境及内部条件分析,到企业战略的形成、实施与有效控制,使读者能够较为系统地了解企业战略管理的整个过程。在特点上,本书力求将西方经济理论与管理实践相结合,并通过案例的方式把具体的战略分析方法呈现于读者面前;著者为保证书中战略管理思想及观念的前瞻性,大量阅读了 20 世纪 90 年代以来《哈佛商业评论》与《斯隆管理评论》等刊物的有关文章,并吸收了其中的许多观点,以使读者能够了解到战略管理理论发展的最新动态,从而希望能够为中国的企业家、高级管理人员提供理论及实践方面的一些启示。本书也可作为研究生及 MBA 专业学生的教材或参考书。

由于著者所掌握的材料及知识方面的限制,书中难免有不妥或错误之处,敬请读者不吝指正。

著者

目 录

1 企业长期发展的基础	1
1.1 风险、不确定性与企业战略	1
1.1.1 风险与不确定性	1
1.1.2 风险态度、风险度量与风险规避	7
1.1.3 企业战略概念的由来及特点	15
1.2 战略管理观念的发展及理论解释	20
1.2.1 迅速变化的外部环境 with 战略管理观念的 产生	20
1.2.2 何为战略管理	23
1.2.3 企业战略管理过程的理论解释	28
1.3 企业战略、战略管理及其重心演变	31
1.3.1 以外部环境为重心的企业战略及战略管理	31
1.3.2 以内部条件为重心的企业战略及战略管理	32
1.3.3 以外部环境与内部条件相结合为重心的企 业战略及战略管理	34
1.3.4 超越单一企业的联盟及群理论	36
本章提要	40
思考题	42

2 企业长期发展的未来指向——战略任务、目标与战略家	43
2.1 企业的战略任务与战略目标	43
2.1.1 战略任务与企业使命	43
2.1.2 企业战略目标的概念和特点	46
2.1.3 怎样编制战略任务说明书	50
2.2 不确定性条件下的战略任务及目标选择	52
2.2.1 动态的环境、动态的战略定位与战略任务的适应性选择	52
2.2.2 战略目标的提出、选择及管理	55
2.2.3 如何平衡战略与经营的二元性及避免进入新业务领域的失误	60
2.3 战略家与战略思想	67
2.3.1 战略家的构成	67
2.3.2 战略家的素质与类型	69
2.3.3 战略思想及其核心	71
本章提要	73
思考题	75
 3 战略制定的信息来源——战略资料库	76
3.1 信息时代下的战略资料概念及其特征	76
3.1.1 战略资料的概念及来源	77
3.1.2 信息时代下的数据资源及其特征	79
3.1.3 战略资料与战略管理	84
3.1.4 战略资料库	85
3.2 预测——企业取得战略信息的重要手段	88
3.2.1 预测与战略管理	88

3.2.2	预测的分类、内容和程度	89
3.2.3	预测的基本技法	91
3.3	战略资料、战略信息与战略管理	97
3.3.1	信息时代数据的管理含义	97
3.3.2	如何管理数据	99
3.3.3	信息的处理与报告	101
	本章提要	106
	思考题	107
4	企业的战略环境分析	108
4.1	战略环境分析的特点	108
4.1.1	与众不同的分析特点	109
4.1.2	战略环境分析的主要因素	113
4.1.3	战略环境因素分析与预测	115
4.2	战略环境分析的内容	116
4.2.1	一般环境分析	116
4.2.2	竞争环境分析	132
4.2.3	产业内的战略集团与竞争者分析	135
4.3	企业战略环境的评价	137
4.3.1	战略环境分析的基本方法	138
4.3.2	战略家与战略环境评价	139
4.3.3	战略环境评价报告	140
	本章提要	141
	思考题	142
5	企业内部条件的战略分析	143
5.1	企业内部条件战略分析的特点	143

5.1.1 企业内部条件的内涵	143
5.1.2 与众不同的战略分析特点	145
5.2 企业内部条件战略分析的内容	148
5.2.1 企业产品分析	148
5.2.2 市场和销售分析	156
5.2.3 研究和开发能力分析	158
5.2.4 财务分析	162
5.2.5 企业文化分析	169
5.2.6 企业内部条件的价值链分析	171
5.3 企业内部条件的战略评价	174
5.3.1 综合分析表	174
5.3.2 内部条件投资分配变动分析	175
5.3.3 企业内部条件的弱点分析	176
5.3.4 内部条件差距与变动分析	177
本章提要	178
思考题	179
6 企业整体战略的选择与战略计划的制定	180
6.1 企业整体战略的选择	180
6.1.1 企业战略的结构	181
6.1.2 整体战略的类型选择	182
6.1.3 企业整体战略的提出	187
6.1.4 战略权变理论	190
6.1.5 战略选择案例	194
6.2 决策技术——选择战略方案的工具	197
6.2.1 风险条件下的企业战略决策	197
6.2.2 不确定条件下的企业战略决策	203

6.3 战略计划的制定	207
6.3.1 战略计划的结构	207
6.3.2 战略计划的编制	213
6.3.3 企业整体战略计划报告	214
本章提要	219
思考题	220
7 与众不同的市场战略	221
7.1 与众不同的市场观念	221
7.1.1 经营哲学与市场观念的发展	221
7.1.2 市场观念的特征内涵	223
7.1.3 市场战略案例——如何进入新的市场	226
7.2 如何选择市场	232
7.2.1 环境威胁与市场机会	232
7.2.2 市场选择的重点——竞争优势	233
7.2.3 市场选择的方法	236
7.2.4 市场选择的标准	238
7.3 市场战略的结构	240
7.3.1 产品战略	241
7.3.2 销售渠道战略	244
7.3.3 促销战略	247
7.3.4 价格政策	249
本章提要	251
思考题	253
8 与众不同的财务战略	254
8.1 企业财务的战略观	254

8.1.1 现代财务战略的内涵	254
8.1.2 新的财务职能观	255
8.1.3 新的筹资观	259
8.1.4 新的投资观	260
8.2 几个有关的战略性问题	262
8.2.1 比率分析的适当运用	263
8.2.2 财务能力的正确确定	265
8.2.3 财务战略的动态化管理	266
8.3 财务战略的基本构成	267
8.3.1 资本总额与结构战略	268
8.3.2 负债战略	269
8.3.3 资产管理战略	272
本章提要	275
思考题	276
 9 与众不同的研究与开发(R&D)战略	 277
9.1 R&D 战略的基本内涵	277
9.1.1 R&D 战略中的创新思想	278
9.1.2 R&D 战略的目标指向	279
9.1.3 R&D 战略与竞争优势	281
9.2 R&D 的组织战略	283
9.2.1 技术预测	283
9.2.2 企业 R&D 的区位选择	285
9.2.3 R&D 计划	289
9.2.4 R&D 的组织结构	291
9.3 R&D 战略的管理	292
9.3.1 集权与分权的均衡	292

9.3.2 R&D 项目的选择	293
9.3.3 R&D 活动的控制与评价	294
9.4 可供选择的 R&D 战略	297
9.4.1 基本的 R&D 战略	297
9.4.2 R&D 渗透战略	299
9.4.3 R&D 反应战略	301
本章提要	302
思考题	303
10 企业组织管理体制的战略设计	304
10.1 企业组织管理体制的内容	304
10.1.1 企业的组织结构体系	304
10.1.2 管理制度	306
10.1.3 管理方法	307
10.2 企业的组织结构模式	309
10.2.1 企业部门的划分	309
10.2.2 企业层次的界定	310
10.2.3 企业组织结构的模式	312
10.2.4 国际化经营的组织结构含义	318
10.2.5 组织结构模式的变动	323
10.3 企业组织管理体制的最终设计	325
10.3.1 设计的原则	325
10.3.2 设计的程序	327
10.3.3 组织管理体制战略设计的案例	329
本章提要	332
思考题	333

11 企业资源的战略配置	334
11.1 企业资源的内涵	334
11.1.1 为何谈企业资源	335
11.1.2 企业资源的分类	336
11.1.3 战略资源与可持续竞争优势	339
11.2 企业资源的战略配置	342
11.2.1 资源配置者的任务	342
11.2.2 资源配置的特点	346
11.2.3 企业资源战略配置的特点	349
11.3 企业资源战略配置的方式	352
11.3.1 计划——企业资源战略配置的手段	352
11.3.2 战略目标分解与战略行动和项目计划的选择	354
11.3.3 配置的过程与实现的方式	356
本章提要	357
思考题	359
 12 战略实施的有效控制	 360
12.1 战略控制观念的发展	360
12.1.1 战略控制的传统观点	360
12.1.2 战略控制的现代观念	363
12.1.3 战略实施控制的障碍	367
12.2 战略实施控制的一般程序	369
12.2.1 战略控制的标准	370
12.2.2 战略实施效果的衡量	374
12.2.3 偏差原因与纠偏行动	378
12.2.4 解决争端的控制机制	381

12.3 战略控制的模式	382
12.3.1 带补偿防干扰的镇定控制	383
12.3.2 调节偏差的反馈控制	384
12.3.3 紧盯目标的随动控制	385
12.4 战略控制的有效途径与关键要素	388
12.4.1 预算体系	388
12.4.2 主要控制点的选择	391
12.4.3 有效控制的“软”因素	393
本章提要	400
思考题	403
参考文献	404

1 企业长期发展的基础

市场结构的转换、产业结构的升级、政府政策的更迭、交易双方地位的变化、新技术的开发与应用以及竞争态势的改变将引发一系列不确定性因素,使企业在未来的长期发展中,必须面对选择进入哪些产业及进入产业的途径,怎样在激烈的竞争中获得优势地位并保持稳定、健康的发展,以及如何变被动适应市场需求为主动创造市场需求,进而处于该市场中的领导者位置等实际问题。企业战略及战略管理等概念的引入旨在解决这些问题。

1.1 风险、不确定性与企业战略

风险来自于未来的不可知性,企业战略的制定正是为了降低这些由不确定性而带来的风险。

1.1.1 风险与不确定性

风险现象在经济生活中无处不在,而对风险及不确定性问题的著述更是数不胜数。其中,最基本的关于风险与不确定性

关系的观点是由奈特(Knight)于1921年提出的。他认为,如果一个经济行为者所面临的事件不会发生的随机性能用具体的数值来表示时,就涉及到风险;而如果该经济行为者对不同的可能事件不能指定发生的概率值,则涉及到不确定性。所以,风险可以被定义为预期收益不能实现的可能性或事件未发生的概率。同样,只要决策中存在几种可能发生的概率,则必定存在不确定性。因此,为控制企业所面临的不确定性和风险,就有必要对风险与不确定性进行分类。

一、外生的不确定性及风险

企业不可能在“真空”中存在,它要生存与发展,就必须适应其外部环境。由外部环境引起的不确定性及其导致企业所面临的风险,称之为外生的不确定性及风险,并可细分为一般环境不确定性及风险与产业环境不确定性及风险。

一般外部环境包括许许多多不同但又相互联系的部门,包括:人口、社会文化、政治法律、技术、宏观经济与全球化等方面的内容。值得一提的是,由于外部环境的变化所引起的不确定性进而使企业所面临的风险并不全然是一件“坏事”,对于企业而言,它同样意味着机遇,如果企业能够洞察外部环境的变化因素并按规律办事,则风险同样可以给企业带来利润,使企业得以拓展其产品或市场,风险投资公司的运营机制正在于此。企业能否适应环境的变化及是否已有战略准备,是对企业反应能力及管理者战略眼光的一种挑战。一般环境的转变也可能模糊一个行业的边界,如放松对一些行业如金融服务业、电子通讯业等的管制,就可能使这些行业的发展逐步渗透到其他行业,从而得到共同发展。而且,现代企业的产品发展已融合了多个行业的技术,很难将其划为某一行业或某几类行业的产品(这主要指政

治及法律环境的变化,这种变化通常为企业的“自由度”指定了范围)。社会经济和文化习惯的变化同样会给企业带来机遇,随着人们收入水平的提高,作为消费者的人们,对生活质量提出了新的要求。如今假日旅游已不再是新鲜事,三口之家双休日或节假日一起外出旅游开始成为上海及全国市民的一种时尚,2000年“五一”旅游市场的兴旺就是一个很好的例证,这给旅游企业及相关产业的发展提供了机会。此外,收入水平的提高及对健康的关心使得保健品和营养品市场得以发展,从而为体育器材企业提供了新的发展机遇。而人们思想的转变正改变着其行为本身,头脑聪明的中国人也已开始打破“量入为出”的观念,逐步尝试美国人举债消费的生活方式,拿明天的钱今天享受,贷款买房、贷款买车已在中国市场上悄然兴起,这无疑给银行业的发展带来了机会。技术的变化或进步对企业来说是一个更直接的因素,因为它能促使企业为社会提供更更新的产品与更便捷的服务。例如,现代生物技术的发展,使医药企业可以为社会提供更好的维持生命的产品;互联网的发展,为电子商务的发展提供了便利,也为医院的远程诊断治疗、教育部门的远程教育等提供了可能;电子技术的发展同样为人们提供了更多的消费产品,如高清晰度的数字化电视、DVD等。而诸如GDP的增长率、利率、汇率、通货膨胀率、储蓄率及政府赤字或盈余等宏观经济指标的变化对市场的需求变化和投资行为将产生直接的影响。当然,一般环境因素变化引起的不确定性及其市场或经营风险,对不同产业的影响是有所不同的,即使对同一行业内的企业其影响也是不同的。

除了企业所面临的一般环境因素外,企业的获利能力还与产业的竞争状态密切相关,所以企业所处产业环境的变化同样是引起不确定性并导致企业面临经营风险的一个要素,即产业