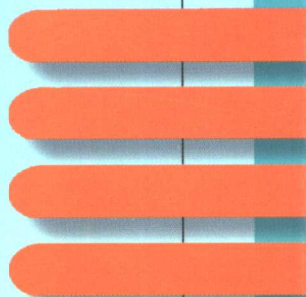


企业战略管理

Qiye Zhanlue Guanli

邵一明 蔡启明 刘松先 / 编著



立信会计出版社

企业战略管理

QIYE ZHANLUE GUANLI

邵一明 蔡启明 刘松先 / 编著

立信会计出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

企业战略管理 / 邵一明等编著. —上海: 立信会计出版社, 2002. 4

ISBN 7-5429-0993-2

I. 企... II. 邵... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2002) 第 023016 号

出版发行	立信会计出版社
经 销	各地新华书店
电 话	(021) 64695050 × 215 (021) 64391885(传真) (021) 64388409
地 址	上海市中山西路 2230 号
邮 编	200235
E-mail	lxaph@sh163c.ta.net.cn
出 版 人	陈惠丽

印 刷	上海申松立信印刷厂
开 本	850 × 1168 毫米 1/32
印 张	11.5
插 页	2
字 数	282 千字
版 次	2002 年 4 月第 1 版
印 次	2002 年 4 月第 1 次
印 数	3 000
书 号	ISBN 7-5429-0993-2/F · 0908
定 价	19.80 元

如有印订差错 请与本社联系

前 言

本教材是在作者多年来从事企业战略管理课程教学和研究的基礎上,并以国内外有关教材、专著和论文作参考编写而成的。同时,为适应企业改革发展的新趋势,本教材力求反映最新理论研究成果和实践经验,希望能为我国推行企业战略管理起到一定的积极作用。

企业战略管理是一门新兴的管理学科,它的发展离不开市场经济的发展。战略管理从20世纪50年代的战略概念,到60年代的战略规划、70年代的战略热潮、80年代定位学派的形成、90年代资源学派的涌现,这一切都反映了企业发展的迫切需要。企业战略管理作为一门高度综合性的课程,有别于许多管理课程,如会计、财务管理、市场营销、生产管理、人力资源管理或信息系统,它们只是非常狭窄地集中于某一领域,而企业战略管理跨越了公司经营和管理的整个范畴,重点是研究和解决企业长远性、全局性的战略管理问题,为企业高层决策者服务。

成功地制定和实施企业战略是企业卓越管理最可靠的保证。学习本教材的目的在于通过训练,学会制定各种战略的方法并成功地实施已经制定的战略。培养战略性思维是学习企业战略管理课程的另一个目的。

本教材由南京理工大学经济管理学院副教授邵一明博士起草编写大纲,南京航空航天大学经管院管理工程系主任、副教授蔡启明博士,淮海工学院管理系副主任刘松先副教授参与讨论,最后定稿。具体分工如下:第一章、第四章、第五章,由邵一明编写;第二

章、第六章、第十二章,由刘松先编写;第三章、第七章、第十一章,由蔡启明编写;第八章,由吕晓萍、邵一明编写;第九章,由吴士元、邵一明编写;第十章,由郑文清、邵一明编写;全书由邵一明、蔡启明负责总纂、修改、定稿。

南京理工大学经管院博士生导师韩玉启教授担任本书的主审,提出了许多建设性意见,在此表示衷心地感谢。本书在出版过程中还得到了南京理工大学经管院、南京航空航天大学经管院、淮海工学院管理系领导的支持。同时,立信会计出版社戎其玉副编审给予了许多帮助,才使得本书顺利出版发行。对他们的友情和关心,作者深表谢意。

本书在撰写过程中,参考了许多资料,正是这些在战略管理领域里做出了开拓性贡献的学者、作者和实践者,为我们提供了许多智慧,本书的完成离不开他们的研究成果。我们没有理由不感谢他们。同时,我们也要感谢南京理工大学经管院研究生谢延浩、李雅丽、李劼为本书的文字输入、整理做了许多工作。

企业战略管理涉及的知识面广泛,发展迅速,由于作者水平有限,加上查阅论文、资料、调查研究不够,书中错漏之处在所难免,恳请广大同行和读者批评指正,我们欢迎您对教材中的论述、观点和写作方法提出评价。

作 者

2002年3月

目 录

第一章 企业战略管理概论.....	1
第一节 企业战略概论.....	1
第二节 企业战略管理过程	14
第三节 战略管理者与战略性思维	21
第二章 企业宏观环境分析	28
第一节 企业宏观环境分析的内容	28
第二节 企业宏观环境分析的方法	38
第三章 行业环境分析	53
第一节 行业的演变过程	53
第二节 行业竞争力量结构分析	69
第四章 企业内部条件分析.....	102
第一节 企业资源分析.....	102
第二节 企业核心能力分析.....	110
第三节 企业价值链分析.....	124
第四节 企业业务外包分析.....	129
第五章 企业战略目标的确定.....	136
第一节 企业使命.....	136
第二节 企业战略目标.....	141

第三节	企业战略目标制定技术·····	145
第六章	企业经营战略·····	151
第一节	企业总体战略·····	151
第二节	企业竞争战略·····	170
第三节	不同行业的经营战略·····	179
第七章	企业购并与战略联盟·····	199
第一节	企业购并·····	199
第二节	战略联盟·····	219
第八章	企业品牌战略·····	229
第一节	品牌概述·····	229
第二节	品牌设计和形象塑造·····	233
第三节	品牌战略分类·····	240
第四节	品牌延伸·····	251
第五节	品牌战略管理过程·····	263
第九章	企业国际化经营战略·····	269
第一节	国际化经营战略概述·····	269
第二节	国际化经营战略环境分析·····	271
第三节	国际化经营战略规划·····	276
第十章	企业战略分析方法及战略选择·····	287
第一节	竞争优势、劣势和机会、威胁的概念·····	287
第二节	战略要素评价矩阵法·····	290
第三节	SWOT 分析法 ·····	294
第四节	投资组合分析法·····	298

第五节	战略选择过程	308
第十一章	企业战略的实施	313
第一节	战略实施的资源配置	313
第二节	企业组织的战略调整	321
第三节	战略与企业文化	332
第十二章	企业战略控制	346
第一节	战略控制概述	346
第二节	战略控制过程	349
第三节	战略控制方法和手段	351
第四节	战略控制的设计	356
主要参考资料		360

第一章 企业战略管理概论

第一节 企业战略概论

一、企业战略的发展过程

学习战略管理,首先要明确战略的含义。“战略”一词,最早来源于军事活动。它被引入经济领域的历史并不算长。最早把战略的思想内容引进企业经营管理领域的是美国的管理学家切斯特·巴纳德(1886~1961年)。他在其代表作《经理的职能》(1938年出版)一书中,说明了企业是一个由物质的、生物的、个人的和社会的几个方面因素构成的综合系统,为了说明企业组织的决策机制,他开始运用战略因素这一思想对企业诸因素及它们相互之间的影响进行分析。国外在企业经营管理领域中广泛使用战略概念是在1965年,美国学者安索夫(H. I. Ansoff)的主要著作《企业战略》问世之后。在此之前,人们总认为企业战略是偶然决定的,或者认为它是最高决策者的信念、直觉的产物。并且,在以往的管理理论中,和战略相比的内容仅仅是以“企业家活动”、“企业政策”、“长期计划”等名称出现的。安索夫针对20世纪50年代末期,企业规模扩大和转向多种经营的形势,分析了产品—市场战略的意义。他把“经营决策结构”和“战略决策模式”摆在首位,以确定企业目标作为决策的出发点,建立了自己的企业战略规划理论,继而又在1979年推出了另一部力作《战略经营》,研究从战略规划推向战略经营,从现代组织理论的立场出发,分析环境、战略、组织三者之间的对应关系,进一步发展了企业战略模式的理论。80年代战略管

理得到了较大发展,以产业结构分析为基础的竞争战略理论占据了主导地位。最近十年,企业注重对自身独特的资源和知识的积累,以形成特有的竞争力,形成了以资源、知识为基础的核心竞争力理论。

在我国,早在春秋时代,孙武总结战争经验写成的《孙子兵法》,就蕴含着丰富的战略思想,流传至今。三国时代,诸葛亮向刘备提出的《隆中对》,是我国历史上军事战略系统分析的典范。在现代,战略规划已是我国政府制定国民经济发展规划和远景目标的重要工具,我国企业开始重视战略的研究。总经理们正在逐渐从繁冗的事务性工作中解放出来,认真思考企业任务、方向和战略。管理大师彼得·德鲁克认为,使企业遭受挫折的最主要的原因恐怕就是人们很少充分地思考企业的任务是什么。试想,一家没有方向意识和连贯、一致的经营战略的公司,在激烈竞争的市场上,将会是什么结局?当一家企业像流浪汉一样,不知道应往哪里走时,企业命运是极其危险的,因为它通常会走到它不想去的地方。随着我国已加入 WTO 和改革的不断深化,市场结构的细分化、多样化逐渐突现,企业战略显得越来越重要。

二、企业战略的内涵

关于战略的定义至今没有明确统一,许多学者从多种角度进行探讨,不同学者与经理赋予企业战略不同的含义。有的认为企业战略应包括企业目的与目标即广义的企业战略。有的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。本书仅列出关于战略定义的主要观点,读者可以通过思考和根据现实环境下企业情况,确定哪种定义更为合适,或者根据自己的思想,重新确定企业战略的内涵。

1. 安德鲁斯(K. Andrews)的定义

美国哈佛商学院教授安德鲁斯认为,企业总体战略是一种决策模式,它决定和揭示企业的目的和目标,提出实现目的的重大方

针与计划,确定企业应该从事的经营业务,明确企业的经济类型与人文组织类型,以及决定企业应对员工、顾客和社会作出的经济与非经济的贡献。

因此,从本质上讲,安德鲁斯的战略定义是通过一种模式,把企业的目的、方针、政策和经营活动有机地结合起来,使企业形成自己的特殊战略属性和竞争优势,将不确定的环境具体化,以便较容易地着手解决这些问题。

2. 魁因(J. B. Quinn)的定义

美国达梯莱斯学院管理学教授魁因认为,战略是一种模式或计划,它将一个组织的主要目的、政策与活动按照一定的顺序结合成一个紧密的整体。一个制定完善的战略有助于企业组织根据自己的优势和劣势、环境中的预期变化,以及竞争对手可能采取的行动而合理地配置自己的资源。魁因对此定义作过进一步的解释,认为战略应包括以下内容:

(1) 有效的正式战略包括三个基本因素:① 可以达到的最主要的目的(或目标);② 指导或约束经营活动的重要政策;③ 可以在一定条件下实现预定目标的主要活动程序或项目。在魁因的定义中,确立一个组织的目标是战略制定过程中一个不可缺少的部分。

(2) 有效的战略是围绕着重要的战略概念与推动力而制定的。所谓战略推动力是指企业组织在产品 and 市场这两个主要经营领域里所采取的战略活动方式。不同的战略概念与推动力会使企业的战略产生不同的内聚力、均衡性和侧重点。

(3) 战略不仅要处理不可预见的事件,也要处理不可知的事件。战略的实质是建立一种强大而又灵活的态势,为企业提供若干个可以实现自己目标的选择方案,以应付外部环境可能出现的例外情况,不管外部力量可能会发生哪些不可预见的事件。

(4) 在大型组织里管理层次较多,每一个有自己职权的层次

都应有自己的战略。这种分战略必须在一定程度上或多或少地实现自我完善,并与其他分战略相互沟通相互支持。

总之,魁因的定义与安德鲁斯的定义有类似之处,它们都属于广义的战略定义。

3. 安索夫(H. I. Ansoff)的定义

美国著名的战略学家安索夫指出,企业在制定战略时,有必要先确定自己的经营性质。有的企业根据产品系列的特性确定经营性质;有的企业根据构成产品系列的技术来确定经营性质;还有的企业是根据所有的市场确定自己的经营性质。如“机床公司”、“钢铁公司”、“电器公司”。企业不管怎样确定自己的经营性质,目前的产品和市场与未来的产品和市场之间存在着一种内在的联系,安索夫称这种现象为“共同的经营主线。”通过分析企业的“共同的经营主线”可以把握企业的方向,同时企业也可以正确地运用这条主线,恰当地指导自己的内部管理。

企业如果将自己的经营性质定义得过宽,则会失去共同的经营主线,也就无法制定合适的战略。例如,一个自称为“交通运输的企业”,便找不到共同的经营主线。首先,这类企业的经营范围会愈来愈广泛,如市内交通、城市间交通、空中运输、水上运输等。其次,用户的范围相当广泛,如个人、家庭、企业、机关单位等。最后,产品范围也相当广泛,如汽车、火车、轮船、飞机等。这种变量可以形成无数个组合,产生出无数条共同的经营主线,使企业无所适从。

当然,企业也不能将自己的经营性质定义得过窄。在发达的今天,许多企业实际上是在若干种不同的行业里从事生产经营活动。同时行业的界限也随着科学技术的发展而不断地变化,不断地产生出新的行业。今天,纳米技术、生物技术、基因工程、网络技术的应用,已推出了许多新行业。所以,企业的战略必须一方面能够指导企业的生产经营活动,另一方面能够为企业的发展提供

空间。

总之,安索夫的企业战略定义与安德鲁斯和魁因的不同,应该是属于一种狭义的战略定义。

4. 明茨伯格(H. Mintzberg)的定义

加拿大麦吉尔大学管理学教授明茨伯格对于企业战略的定义有着他自己的独到之处。他指出,生产经营活动中,人们在不同的场合以不同的方式赋予企业战略不同的内涵,说明人们可以根据需要接受各种不同的战略定义。在这种观点的基础上,明茨伯格借鉴市场营销学中的四要素(4P)的提法,提出了企业战略是由五种规范的定义阐述的,即计划(plan)、计策(ploy)、模式(pattern)、定位(position)和观念(perspective)构成了企业战略的 5P。这五个定义是从不同角度对战略这一概念加以阐述的。

(1) 战略是一种计划。从本质上讲,战略具有“行动之前”的含义。明茨伯格指出,战略是一种有意识的有预计的行动,一种处理某种局势的方针。根据这个定义,战略具有两个本质属性:一是战略是在企业发生经营活动之前制定的,以备人们使用;二是战略是作为一种计划写进企业正式文件中的,当然不排除有些不公开的,只为少数人了解的企业战略。

(2) 战略是一种计策。这是指在特定的环境下,企业把战略作为威慑和战胜竞争对手的一种“手段”。例如,一个企业的竞争对手想要扩大生产能力时,便提出自己的战略是扩大厂房面积和生产能力。由于该企业资金雄厚、产品质量优异,竞争对手无力竞争下去,便放弃扩大生产能力的设想。然而,实际情况却是,一旦竞争对手采取了放弃的态度,该企业并没有将扩大能力的战略付诸实施。因此,这种战略只能称为是一种计策,使之对竞争对手构成威胁。

(3) 战略是一种模式。明茨伯格认为:战略是一种模式,它反映企业的一系列行动。这就是说,无论企业是否事先对战略有所

考虑,只要有具体的经营行为,就有战略。当年的福特汽车公司的总裁亨利·福特要求“T型”福特汽车漆成黑色的行为,就可以理解为一种战略。

战略作为一种计划或战略作为一种模式,两种定义是相互独立的。在实践中,计划往往可能在最后没有实施,模式却可能事先并没有具体计划,但最后却形成了。这就是说,战略可能是人类行为的结果,而不是人类设计的结果。因此,我们可以称第一个定义的战略是设计的战略,而第三个定义的战略是已实现的战略。

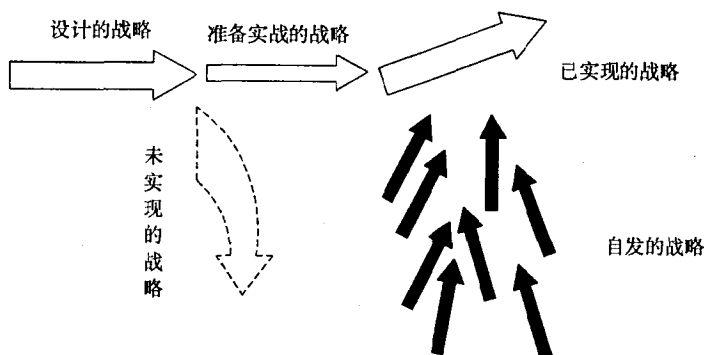


图 1-1 战略的形式

图 1-1 表明,战略实际上是一种从计划向实现流动的结果。那些不能实现的战略在战略设计结束之后,通过一个单独的渠道消失,脱离准备实施的战略的渠道。此外,准备实施的战略与自发的战略则通过各自的渠道,流向已实现的战略。这是一种动态的战略观点,它将整个战略看成是一种“行为流”的运动过程。

(4) 战略是一种定位。前三种定义没有准确地回答一个基本问题,即战略到底是什么? 鲁梅尔特(Rumelt)指出,“一个人的战略会是另一个人的战术——一个事物是否是战略,取决于当事人所处的地位。”同样,它也取决于当事人所处的时间。今天看来是战术的问题,明天可能就会被证实是战略的。因此,有些细节问题

在一定时间一定程度上应该视作战略。例如,在与通用汽车公司竞争战中,亨利·福特一世痛失市场份额的原因之一就是他只同意汽车漆成黑色,而拒绝漆成其他颜色。油漆颜色的选择看起来不是一个战略问题,但最后却成为了不折不扣的战略问题。

由此可见,战略的范围很广,它可以包括产品及生产过程、顾客及市场、企业的社会责任与自我利益等任何经营活动及行为。不过,最重要的是,战略应是一种定位,是一个组织在自身环境中所处的位置。对企业讲,就是确定自己在市场中的位置。这就是战略的第四种定义。在这里,战略实际上成为企业与环境之间的一种中间力量,使企业的内部条件与外部环境更加融洽。换句话说,战略就是要把企业的重要资源集中到相应的地方,形成一个产品和市场的“生长圈”。

总之,把战略看成一种定位的概念是通过正确地配置企业的资源,形成企业有力的竞争优势。

(5) 战略是一种观念。这一定义把战略看成为一种观念,它体现组织中人们对客观世界固有的认识方式。例如,有些企业是进取型的,创造出新的技术,开拓了新的市场;而有的企业则一成不变,固守在早已建成的市场上。企业的经营者对客观世界的不同认识会产生不同的经营效果。

由此可以看出,战略是一种观念的定义,强调了战略都是一种抽象的概念,只存在于需要战略的人的头脑之中。战略是一种观念的重要实质在于,同价值观、文化和理想等精神内容为组织成员所共有一样,战略的观念要通过组织成员的期望和行为而形成共享。在这个定义里,还需要强调的是集体的意识,个人的期望和行为是通过集体的期望和行为反映出来的。因此,研究一个组织的战略,要了解和掌握该组织的期望如何在成员间分享,以及如何在共同一致的基础上采取行动。

以上所列举的战略观点不足以覆盖所有研究成果。应当指

出,每一种理论都有其独到之处,都能给我们一些有益的启示。

三、企业战略的特征

尽管管理学派和经理对战略的认识有太多分歧,但是对战略特征的认识基本一致。概括起来,企业战略具有如下特征:

(1) 企业战略具有全局性。企业战略就是企业发展的蓝图,制约着企业经营管理的一切具体活动,它追求企业的总体效果。企业战略是对企业的未来经营方向和目标的纲领性的规划和设计,对企业经营管理的所有方面都具有普遍的、全面的、权威的指导意义,只考虑局部利益的计划不能列入企业战略。

(2) 企业战略具有长远性。企业战略考虑的是企业未来相当长一段时期内的总体发展问题。经验表明,企业战略通常着眼于未来3~5年乃至更远的目标。企业战略反对短期化行为,战略的成效也要以长远利益来衡量。

(3) 企业战略具有指导性。企业战略规定了企业在一定时期内基本的发展目标,以及实现这一目标的基本途径,指导和激励着企业全体职工努力工作。

(4) 企业战略具有现实性。企业战略是建立在现有的主观因素和客观条件基础上的,一切从现有起点出发。

(5) 企业战略具有竞争性。战略是适应市场的需要而产生的,是为了增强企业的活力和优势而制定的。战略的作用在于通过密切注视市场竞争态势和企业自身的相对竞争地位,抓住机遇,迎接挑战,发挥优势,克服弱点,以求在“商战”中克敌制胜,保障企业的生存和发展。

(6) 企业战略具有风险性。企业战略是对未来发展的规划,然而环境总是处于不确定的和变化莫测的趋势中,任何企业战略都伴随有风险。

(7) 企业战略具有创新性。企业战略的创新性源于企业内外部环境的发展变化,因循守旧的企业战略是无法适应时代发展的。

(8) 企业战略具有相对稳定性。企业战略一经制定后,在较长时期内要保持稳定(不排除局部调整),以利于企业各级单位和部门努力贯彻执行。

(9) 企业战略必须与企业管理模式相适应。企业战略不应脱离现实可行的管理模式,管理模式也必须调整以适应企业战略的要求。

(10) 企业战略应与战术、策略、方法、手段相适应。一切好的企业战略如果缺乏实施的力量和技巧,也不会取得好的效果。

四、企业战略理论的演变过程

无论在管理理论还是管理实践中,战略管理理论皆占据着十分重要的地位。从发展的先后顺序上看,它大体可以分为:以环境为基点的经典战略管理理论,以产业(市场)结构分析为基础的竞争战略理论和以资源、知识为基础的核心竞争力理论。

1. 以环境为基点的经典战略管理理论

20 世纪 60 年代初,美国著名管理学家钱德勒(Chandler)的《战略与结构》一书的出版,首开企业战略问题研究之先河。钱德勒在这部著作中,分析了环境、战略和组织结构之间的相互关系。他认为,企业经营战略应当适应环境和满足市场需要,而组织结构又必须适应企业战略,随着战略变化而变化。因此,他被公认为研究环境——战略——结构之间关系的第一位管理学家。其后,就战略构造问题的研究,形成了两个学派:“设计学派”(design school 和“计划学派”(planning school)。

设计学派以哈佛商学院的安德鲁斯(Andress)教授及其同仁们为代表。他们在主张经营战略是使组织(企业)自身的条件与所遇到的机会相适应的基础上,建立了将战略构造分为制定与实施两大部分的基本模型。该学派认为,首先,在制定战略的过程中要分析企业的优势与劣势、机会与威胁,因为,这将涉及企业的竞争环境和企业发展的外部空间。其次,高层的经理人员应是战略制