

企业战略管理

解培才 编著

MBA

M B A
系 列 教 材

上海人民出版社

SHANGHAI
PEOPLE'S
PUBLISHING HOUSE

企业战略管理

→ 解培才 编著

系 列 教 材

B
A

上海人民出版社

SHANGHAI
PEOPLE'S
PUBLISHING HOUSE



亚洲(澳门)国际公开大学
教材编写委员会组织

图书在版编目 (CIP) 数据

企业战略管理/解培才编著.

—上海: 上海人民出版社, 2001

MBA 系列教材

ISBN 7-208-03946-1

I. 企... II. 解... III. 企业管理-研究生-教材

IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 073420 号

责任编辑 张 启

封面装帧 王晓阳

·MBA 系列教材·

企业战略管理

解培才 编著

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 850×1168 1/32 印张 8.75 插页 4 字数 172,000

2002 年 1 月第 1 版 2002 年 1 月第 2 次印刷

印数 5,101-8,200

ISBN 7-208-03946-1/F·812

定价 29.00 元

总 前 言

21 世纪是知识经济和经济的全球本土化的世纪。知识和智能将作为一种生产要素在经济活动中起着难以估量的作用,管理的理念、理论、技术和方法将会发生很大的变化,MBA 教学体系正面临着严峻的挑战。

亚洲(澳门)国际公开大学的前身澳门东亚大学,是澳门第一所大学,自 1980 年成立以来,一直把工商管理(BBA、MBA)教学作为学校重点发展方向,凭借澳门的地理位置优势和中西文化交融的背景,在工商管理(BBA、MBA)教学中,聘任我国港澳台地区和外国专家、教授授课和编写教材,介绍最新的管理思想、理论、技术和方法,十分注重理论联系实际,重视案例分析和研究,形成了自己的 MBA 教学特色。

知识经济的兴起和全球经济的一体化,要求我们必须更新 MBA 教学内容,必须有一套与这一时代相适应的 MBA 教材,为此,我校成立了教材编写委员会,并组织 and 邀请中国内地,中国香港、澳门以及外国专家、教授参与教材编审工作。

新编的 MBA 系列教材,实质上是精读本(修读指南),每种教材的字数力争控制在 20 万字左右,但是要体现课程的“精、新、简、全、适”的特点。所谓“精”,即要能够反映本



MBA

总前言

课程的基本原理、基本理论、基本应用方法;“新”,要求反映本课程最近十年出现的新理念、新理论、新方法;“简”,则指阐述要简,要使教授在授课时有发展的空间,要精选精彩而简短的案例;“全”,就是内容要完整,有系统性;“适”,必须适应学员对象的广泛性(中国内地、中国港澳台地区和东南亚地区)。教材每一章结尾均有思考题或练习题,便于学习和自检,每门课程精选若干案例,提供读者应用所学知识,综合分析问题的机会,藉以增加学习兴趣。

在这套 MBA 系列教材出版之时,我们要感谢所有参与编写和审稿的专家和教授们。由于他们对管理科学的明天的孜孜不倦的追求和出色的工作,使这套 MBA 系列教材能在新世纪之初问世。我们也要感谢所有办学单位、广大学员和教职员对编写新教材的期望和支持。

由于我校的课程设置和名称是经澳门特别行政区政府有关部门审核批准的,改动的自由度较小;由于高新技术和新型企业的不断出现,由于经营环境迅速变化,使新教材会出现不适之处。但我们将以积极的态度,定期更新内容,迎接新世纪的挑战。

衷心期待各位专家、教授、广大读者和办学单位对这套教材提出宝贵的意见和建议,以便再版时进行修订。

亚洲(澳门)国际公开大学

教材编写委员会

2001 年 6 月



目 录

第一章 导论 001

第一节 企业战略的概念 001

第二节 企业战略的构成要素及其特征 005

第三节 企业战略体系 011

第四节 战略管理的含义、作用和过程 020

学习指导 028

第二章 战略的制定 031

第一节 战略制定过程 031

第二节 战略制定方式和程序 038

学习指导 042

第三章 企业外部环境 with 内部条件 调查分析 046

第一节 企业外部环境调查 046

第二节 企业内部条件调查 058

第三节 调查成果综合分析 064



目

录

学习指导	076
------------	-----

第四章 企业使命与战略目标 082

第一节 企业使命	082
----------------	-----

第二节 战略目标	088
----------------	-----

学习指导	095
------------	-----

第五章 企业总体战略(一) 097

第一节 总体战略的基本类型	097
---------------------	-----

第二节 发展型战略	100
-----------------	-----

第三节 稳定型战略、紧缩型战略及战略组合	113
----------------------------	-----

学习指导	118
------------	-----

第六章 企业总体战略(二) 122

第一节 小型企业战略	122
------------------	-----

第二节 国际化经营战略	128
-------------------	-----

学习指导	146
------------	-----

第七章 经营单位战略 153

第一节 经营单位战略的必要性和类型	153
-------------------------	-----

第二节 一般竞争战略	156
------------------	-----



第三节 处于不同行业的战略	164
学习指导	180

第八章 战略方案的评价与选择

第一节 战略方案的评价	184
第二节 战略方案的选择	194
学习指导	204

第九章 战略实施

第一节 战略实施的过程和活动内容	211
第二节 战略实施的模式	214
第三节 制定战略计划	217
第四节 组织结构的调整	224
第五节 资源配置	232
第六节 培育战略实施的企业文化	234
学习指导	238

第十章 战略控制

第一节 战略控制的性质	243
第二节 战略控制方式及其选择	248
第三节 战略控制的常用方式和制约因素	252
学习指导	254



名词解释	256
参考书目	272



第一章 导 论

第一节 企业战略的概念

学习企业战略管理,首先应了解什么是企业战略。



一、战略概念的发展过程

(一)战略概念源于军事

我们首先要了解什么是战略及其发展过程。“战略”一词,早已存在。它源于战争和军事活动,它是战争实践、军事活动的理论概括,是指导战争的谋略,也就是克敌制胜的良策。在西方,战略(strategy)一词源于希腊语“strategos”或演变出的“stragia”。前者的意思是“将军”,后者的意思是“战役”、“谋略”,都是指指挥军队的科学和艺术。

在中国,早在春秋时代,齐人孙武在总结过去战争经验的基础上,写成了《孙子兵法》,虽未用“战略”命名,但其内容蕴涵着丰富的战略思想,流传于今,被世界各国运用,颇有影响。以“战略”命名的专著,从西晋的司马彪之后,不断

出现,最著名的有明代军事家茅元仪编著的《二十一史战略考》等。

毛泽东对战略含义的阐述非常深刻,他在1936年末所著的《中国革命战争的战略问题》一文中指出:“一切带原则性的军事规律,或军事理论,都是前人或今人做的关于过去战争经验的总结。”“只要有战争,就有战争的全局。……研究带全局性的战争指导规律,是战略学的任务。研究带局部性的战争指导规律,是战役学和战术学的任务。”^①

在人类社会的不断发展中,人们逐步把战略应用于广泛的领域:引入了政治活动,如政党和政府的某一时期为实现总体目标所作的力量部署、对策措施等战略规划;引入经济活动,如指导国民经济或某些重要产业发展的战略等。

(二)战略概念引入工商企业

把战略概念明确地应用于工商企业,是20世纪50—60年代的事。由于社会生产力水平的提高,科学技术的高速发展,竞争日益激烈,企业外部环境更加复杂,企业经营难度增大,许多企业加深了“商场如战场”的认识,产生了研究和运用战略的需要,于是就提出了企业战略。1962年,美国管理学家钱德勒(Chandler)出版《战略与结构》一书,首先将战略这一军事术语用于公司管理,从而拉开了公司战略管理研究的序幕。美国教授安索夫于1965年首先发表了《公司战略》一书,从此,制定和实施企业战略,被看作是企

^① 《毛泽东选集》第一卷,人民出版社1991年版,第181、175页。

业成功的关键,逐步普及起来。

二、企业战略的定义

(一)对于企业战略的不同表述

什么是企业战略?不同学者的答案归纳起来有以下四种:

1. 用企业战略的构成要素(或内容)来解释。如最早研究公司战略的安索夫认为,战略包括四个要素,即产品与市场范围、增长向量(发展方向)、竞争优势、协同作用(整体效应)。迈克尔·波特(M. E. Porter)认为战略是公司奋斗的一些终点(目标)与公司为达到它们而寻求的途径(政策)的结合物。

这种解释不易掌握战略的总体概念,更难分清战略目标、政策的区别。

2. 将战略定义为计划。如格鲁克(William F. Glueck)认为“战略就是企业发挥战略优势,迎接环境挑战而制定的统一的、内容广泛的、一体化的计划(plan)。其目的在于保证实现企业的基本目标”。

企业战略是据以制定企业中长期计划的依据和基础,中长期计划又指导着年度计划乃至更短期计划的制定。所以战略要落实或具体化为计划,但不宜说战略就是计划。

3. 将战略定义为决策。如拜亚斯(Lloyd L. Byars)认为“战略包括对实现组织目标和使命的各种方案的拟订和评价,以及最终选定将要实行的方案”。



拟订方案、评价方案和优选方案,都是决策过程的几个重要环节,拜亚斯却认为是战略。

4. 将战略定义为指导思想。如贝茨(Donald L. Baees)和艾德雷奇(David L. Eldredge)认为,战略可以定义为组织投入其资源、实现其目标的指导哲学,它为组织作出必要的行动决策提供约束和限制。

经营思想是战略管理的首要依据,战略的制定和实施是由经营思想指导的,不宜把战略说成是经营思想。

(二)企业战略的定义及其说明

那么企业战略应如何定义呢?

根据理论界和企业界多数人的看法,企业战略可定义为:是企业面对激烈变化、严峻挑战的环境,为求得生存和发展而作出的带有长远性、全局性的谋划或方案。它是企业经营思想的体现,是一系列战略性决策的结果,又是制定中长期计划的依据。

这个定义包括了以下含义:

1. 企业战略是在市场经济条件下,企业面对激烈竞争、严峻挑战的形势下所作出的谋划(谋略或计策)。如西方国家一直实行市场经济,但只是在二次世界大战后市场竞争日益激烈的条件下,企业才真正有了制定和实施战略的需要。

2. 企业战略是企业为了长远生存和发展所作出的谋划。显然,企业战略关系着企业的成败兴衰,维系着企业能否不断成长。



3. 企业战略是一系列战略性决策的成果。为了正确制定企业战略,企业必须从实际出发,正确地总结历史经验,深入地分析企业内外情况,科学地预测未来发展,决不能靠主观设想或单凭过去经验来制定企业战略。

4. 企业战略同经营思想、决策、计划等概念有密切关系,但不可以把它们混同。

第二节 企业战略的构成要素及其特征

一、企业战略的构成要素

从企业战略为达到战略目标所采用的途径、手段看,企业战略的构成要素有以下四种:

(一)经营范围

经营范围是指企业生产经营活动所包括的领域,可以是单一领域,也可以是多种领域。按照时间的不同,企业的经营范围可分为两种:一种是现实经营范围,即企业现时生产经营活动所包括的领域;另一种是未来经营范围,即根据企业内外发展变化在战略中所确定的生产经营活动所包括的未来领域。

一个企业在战略中应该以自己所能涉及的经营领域中



与自己最密切的领域为自己的经营范围。因此,对于大多数企业来说,应根据自己可以涉及的行业、自己的产品和市场来确定。

界定经营范围的方式有如下几种:

1. 从产品角度看,企业可以按照自己产品系列的特点来定义,如橡胶产品、机床等。或者从产品系列内含的技术来定义自己的经营范围,如光导纤维、半导体器件等。

2. 从市场角度看,企业可以根据自己市场来定义经营范围。具体方法又分两种:一种是以企业的顾客是谁来定义,如某一计算机生产经营企业的主要顾客是产品设计者。另一种是以可以满足顾客的什么需要来定义,如某一钢铁冶金企业主要满足顾客钢铁进口替代产品的需求。

3. 在多种经营情况下,企业不便仅从某一种行业角度或产品、市场角度来定义自己的经营范围,这时就需要多方位、多层次地来研究自己的市场与顾客,以便更准确地定义经营范围。

(二)资源配置

企业资源是企业实现生产经营活动的支撑点。企业不仅应获得必要的资源,而且还应善于合理地配置与运用资源,才能很好地开展生产经营活动。否则,企业的经营范围就要受到限制。资源配置是指企业对所拥有资源(包括财力资源、物力资源、人力资源和技术资源)是按什么水平和模式进行配置,它是企业的一种特殊能力。

在战略管理文献中,把资源配置作为企业战略的构成

因素是霍弗和申德尔提出的。他们认为资源配置不仅是战略中最重要的方面,而且在确保企业获得成功上也比经营范围重要得多。霍弗曾于 1973 年对企业面临的战略挑战和应战的问题进行了研究。他发现,当企业面临重大挑战时,大多数获得成功的企业会有三种反应:第一种,企业的经营范围和资源配置都发生了变化;第二种,仅仅是企业的资源配置发生了变化;第三种,仅仅是企业的经营范围发生了变化。而那些在重大挑战面前没有获得成功的企业,一般不会发生上述反应。这说明,当企业针对外部环境的变化考虑采取相应的战略行动时,一般都要对已有的资源配置模式进行或大或小的调整,以支持企业总体战略行动。

(三)竞争优势

竞争优势是指企业在竞争中高于竞争对手的、关系经营全局成败的优越地位和强大实力,它具有战胜竞争对手的作用。比如,领先于时代的技术水平、享誉全球的产品品牌、独特的生产工艺及产品配方等等。

20 世纪 60 年代,西方国家的一些传统产业逐渐变成夕阳产业,销售额和利润都在下降。同时,随着新技术的不断出现,产品更新换代加速,竞争问题在国际市场和国内市场上变得更为突出。在这种情况下,一些企业管理者和企业战略研究学者们,把注意力转向了企业的竞争行为,开始了对企业战略优势的研究。70 年代末 80 年代初,一些西方管理学者得出这样的结论:竞争优势思想将成为战略管理的指导思想,并认为会有越来越多的人把竞争优势的思



想作为管理哲学来看待。

从战略角度看,企业竞争优势主要是由以下因素构成的:

1. 企业具有的得天独厚的客观条件,包括对企业经营活动非常有利的自然条件和政策条件。

2. 实力雄厚的物资基础。一个企业若有雄厚的物资基础,就会使竞争对手无法与之抗衡。

3. 高超非凡的生产经营能力,包括技术开发能力、经营管理能力和公共关系能力等。它集中表现为企业开拓市场、占领市场并赢得市场的能力。

4. 出奇制胜的竞争行动,包括通过深入细致谋划、巧妙设计所产生的策略高明、手段强劲、时机恰当、使竞争对手始料不及、无法招架的各种竞争行动。

(四)协同作用

这是指两个以上事物如果能够有机地结合、协调,共同发挥作用,会使效果大于各个事物分别作用的效果之和,即“ $2+2=5$ ”的效果。具体落实到企业战略,就是指企业进行资源配置、经营范围和创建企业优势决策时,要追求匹配、协调、互利、互补,使企业总体资源的收益大于各部分资源收益之和,使企业全局效益大于企业各个局部效益之和。

一般讲,协同作用有以下四种:

1. 投资协同作用。这是指通过企业内各单位联合利用企业的设备、共同的原材料储备、共同的研究开发能力,以及分享企业专用工具和专有技术等所产生的增效作用。

