

西南财经大学“211工程”重点学科建设项目——MBA教材

MBA

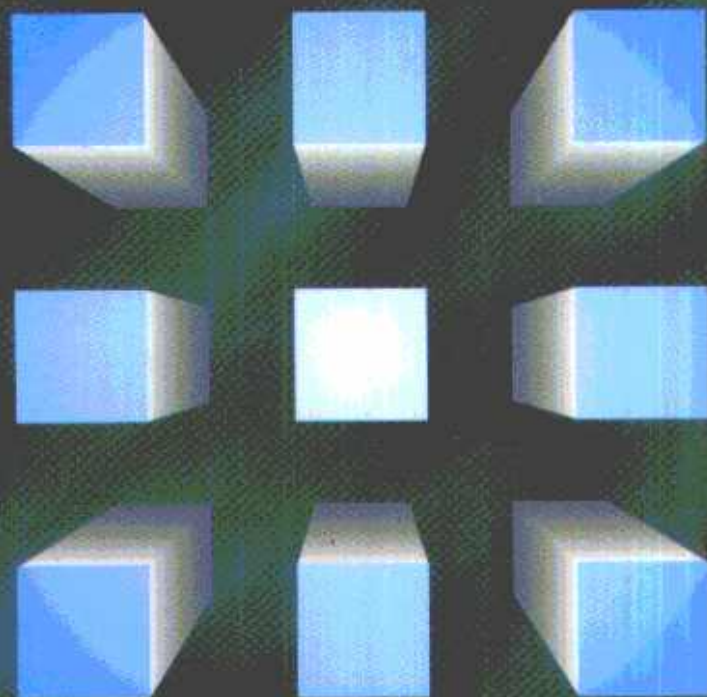
经济学专业迈向21世纪的必修课程



STRATEGY
OF
BUSINESS
MANAGEMENT

企业战略管理

王德中 / 编著



西南财经大学出版社

企业战略管理

王德中 编 著

西南财经大学出版社

前 言

本书主要是为工商管理硕士(MBA)研究生的一门专业必修课“企业战略管理”编写的教材,属于西南财经大学 MBA 系列教材中的一本。

战略管理是一门新兴的管理学科,它适应二次大战后社会环境复杂多变、市场竞争激烈、企业经营难度加大的形势,大约在 20 世纪 70 年代首先在美国逐步形成。它作为管理学科的分支,集中研究一个组织如何制定和实施科学的经营战略,以保障自身的生存和持续发展。它适用于各类社会组织,但重点是工商企业。我们根据 MBA 培养目标的要求,将开设的课程直接命名为“企业战略管理”。

战略管理学科的理论和方法在 80 年代中期引入我国,受到了政府部门和企业界的高度重视。国家经贸委在 1991 年和 1996 年先后颁发的企业管理纲要文件中,都要求企业特别是大中型企业制定经营战略,强化战略管理,用严格的计划管理来保证经营战略的实现。目前,愈来愈多的企业开始推行战略管理,其中推行较早者已取得较为明显的成效。跨进 21 世纪以后,随着科技的快速发展和经济的全球化,企业战略管理的地位和作用定将更为重要。

在此形势下,我国的 MBA 研究生就非常需要学习“企业战

略管理”这门课程。这是一门高级的或高度综合性的课程,它将经济学、管理学、会计学、应用统计学、市场营销管理、生产管理、公司理财、人力资源管理 etc 课程所学知识综合起来,用以研究和解决企业带全局性、长远性的战略问题,着重为企业高层管理者的经营决策服务。而 MBA 的培养目标正是未来的企业和经济管理部门的高层管理者。

学习“企业战略管理”课程的目的在于:培养战略性思维,开发战略管理的能力。要求学生通过学习,逐步树立起系统观念、权变观念、超前意识、创新意识、人本意识,能高瞻远瞩,预见到事物的发展变化,适时地做出正确的战略决策,并能科学地组织实施,保证目标和战略的实现,开创企业发展的新局面。为达到此目的,在教学过程中必须坚持理论联系实际的原则,采用灵活多样的启发式教学法,特别是案例分析法。政府有关部门和 MBA 教育指导委员会对本课程采用案例教学法已提出具体要求。

本教材是根据作者十余年来从事战略管理课程教学和研究的实践经验,参考了国内外有关教材和专著的基础上编写的,力求从我国实际出发,借鉴外国的理论研究成果和实践经验,对于在我国企业中制定战略规划、推行战略管理,能起一定的积极作用。在编写时,遵循了“两性”原则:一是先进性,尽可能吸收国内外最新研究成果,迎接新世纪企业面临的挑战和企业经营管理发展变化的趋势;另一是应用性,适应 MBA 培养应用型、综合型人才的需要,注重学以致用,学了能用,反对空洞议论和烦琐哲学。

本教材在结构体系和内容安排上,有几点需要说明:

一、遵循应用性原则,本书沿用了国外绝大多数战略管理教材的做法,按照战略管理过程的阶段步骤来建立结构体系。全书除第一章概论外,分设四篇:第一篇为战略调研(设四章),第二篇为战略规划(设四章),第三篇为战略实施(设三章),第四篇为

战略管理案例(十个案例)。这样安排有利于学生准确掌握战略管理过程各阶段步骤的工作内容和要求,并形成完整概念。

二、考虑到 MBA 教学计划中各门课程的分工,本书将内容的重点放在企业总体战略和事业部(战略经营单位)的战略上,而对职能性战略则仅作简要论述。在几门专业管理课程(如市场营销管理、生产管理、公司理财、人力资源管理)中,都要分别讲授各自领域的战略问题,本书自然不应重复;但作简要叙述对于保持各门课程之间的联系以及本课程内容的系统性,仍然有必要。

三、本书在理论联系实际方面做了一些努力,各章都尽可能引证了大量的实例和研究成果,以利于学生掌握理论并加以运用。不过,由于我国引进战略管理时间尚短,已建立正式战略管理系统的企业为数不多,加以作者的调查研究不够,在联系我国企业实际时受到了一定局限,有时只好举出国外的实例和研究成果。这有待于今后努力改进。

四、作为教材,本书每章开始时讲出该章的学习目的,章末则附上复习思考题,这是为了方便学生在学习每章时明确内容要点,并自行检查对内容要点的理解和掌握程度。在文字叙述上力求简明易懂,利于自学,对有些比较复杂的内容,还采用图表形式作简要概括。

五、为适应案例教学的需要,本书第四篇列出十个案例,其中有大型综合案例五个,中型案例二个,小型案例三个;国外案例五个,国内案例五个。每个案例末附上要求分析和解决的问题。案例排列的顺序基本上与课程内容相对应。这些案例由任课教师自行选用,但按照 MBA 教育指导委员会的要求,至少要采用五个案例。这五个案例可以是本书推荐的,也可以由任课教师另选其他案例。

本教材编写所依据的教学大纲,曾约请段云程教授和黄旭

讲师共同讨论,他们对大纲和教材写作提出了许多宝贵意见;在编写教材的过程中,李运宽副教授曾代为收集资料,并承担了大量的文字整理工作。没有他们的支持和帮助,本书是难以如期完成的,谨在此向他们表示诚挚的谢意。本书引用了我国一些著名企业,如长虹公司、深圳华为公司、杭州万向集团等的实际材料,也在此向这些企业表示深切的谢意。

企业战略管理涉及的知识面非常广泛,但限于作者的水平,加以调查研究不够,本书中的不妥之处在所难免,恳请广大读者批评指正。

作者

1998年6月

第一章

战略管理概论

本章学习目的

- ◎ 理解战略概念及其特性
- ◎ 掌握战略管理的概念及其阶段步骤
- ◎ 能联系实际阐明企业战略管理的作用
- ◎ 了解企业战略管理层次与战略经营单位的概念
- ◎ 识别企业战略管理者和战略性思维

战略管理(strategic management)是在 20 世纪 70 年代,适应二次大战后企业竞争激烈、环境复杂多变、经营难度加大的形势,在美国逐步形成的一门新兴学科。它作为管理学科的分支,集中研究组织如何制定和实施科学的发展战略,以保障组织的持续、快速、健康的发展。它适用于各类社会组织,如政府机关、工商企业、学校、医院等,但重点是针对工商企业。进入 21 世纪,随着科学技术的迅猛发展和经济全球化、信息化,战略管理将变得更加重要和复杂。

我们学习和应用战略管理学科的知识,是为了迎接新世纪全球性科技进步和市场竞争的挑战,迅速提高我国各类组织尤其是工商企业的管理水平,为实现两个根本性转变和社会主义现代化建设事业服务。本章作为概论,将讨论在开始学习本学科时首先需要明确的一些基本问题,它将对全书后续各章起统率作用。

第一节 战略

一、战略概念的发展过程

学习战略管理,首先要弄清什么是战略。“战略”一词古已有之,但其概念随着战争和军事活动以及政治、经济、文化活动的发展而有一个逐渐演变的过程。因此,必须简要回顾历史。

在我国,战略顾名思义是指指导战争的谋略,即克敌制胜的良策。早在春秋时代,齐人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,影响甚广,惜未用“战略”来命名。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与决策的典型,被刘采纳

后，形成了三国鼎立之势。在西晋的司马彪之后，才出现一系列用“战略”命名的专著，典型的有明代军事家茅元仪编著的《二十一史战略考》等。^①

在西方，战略(strategy)一词来源于希腊语“strategos”或演变出的“stragia”。前者意为“将军”，后者意为“战役”、“谋略”，均指指挥军队的艺术和科学。从19世纪起，西方的战略理论逐渐形成不同派别，如约米尼的《战争艺术》、克劳塞维茨的《战争论》、利德尔·哈特的《战略论》等。^②

无论在我国还是在西方，战略都产生于战争和军事活动，它是这些活动实践的理论概括，通过实践检验，又可用以指导实践。毛泽东在1936年末总结了第二次国内革命战争的经验，写出《中国革命战争的战略问题》一文。他指出：“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。”他进而区分战略和战术，说“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。”“战略问题是研究战争全局的规律的东西”。^③

到了现代，人们将战略引申到政治活动中。一个政府或政党制定的一定历史时期内的全局性的路线、方针，包括预定实现的总体目标和为实现目标所作的力量部署、采用手段等，即可视为战略。如中国共产党在1987年党的十三大上明确提出的党在社会主义初级阶段的基本路线，“一个中心，两个基本点”，就可看成我国在整个社会主义初级阶段的总体发展战略。此后，在1994年，国家明确提出科教兴国战略，以促进科技与教育的

① 汪应洛、席酉民：《战略研究理论及企业战略》，1页，西安，西安交通大学出版社，1990。

② 同上书，2页。

③ 《毛泽东选集》第1卷，横排本，第165、159页。

改革和发展；在 1997 年党的十五大上，又将过去已提出的可持续发展方针称为可持续发展战略，要求正确处理经济发展同人口、资源、环境的关系。

人们还将战略引申到经济活动中。二次大战后，社会经济活动日益扩大而复杂，许多国家的政府都对带全局性、长远性的经济发展方向和道路进行了认真研究，制定出指导国民经济或某些关键产业发展的方针、规划或战略。我国政府制定的《国民经济和社会发展的“九五”计划和 2010 年远景目标规划》就是一个战略规划。党的十五大报告中，明确提出了经济体制改革和经济发展战略，即积极推进经济体制和经济增长方式的转变，努力实现“九五”计划和 2010 年远景目标，为 21 世纪中叶基本实现现代化打下坚实基础。在国家的社会经济发展战略指导下，各级地方政府也相应地制定各自地区范围内的经济发展规划或战略。

西方的工商企业明确地引进战略概念，大约从 20 世纪 60 年代开始。由于科学技术高速发展，生产力水平提高，国内外竞争日益激烈，外部环境更加复杂，企业经营难度空前加大，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，于是提出了企业经营战略。美国的教授安索夫(H. Igor Ansoff)在 1965 年首先发表了《公司战略》一书；通用电气公司在 1971 年首先编制出战略规划；哈佛商学院的教授波特(Michael E. Porter)于 1980 年出版的《竞争战略》一书，被企业界奉为必读的“圣经”；日本企业不甘落后，索尼有“驯马战略”，丰田有“反思战略”，松下有“集优战略”，本田有“反求战略”等等。制定和实施正确的战略，已被看做企业成功的关键。

我国企业也在引进战略概念，如四川长虹电器公司过去一贯奉行“根据地战略”、“独生子战略”、“制高点战略”等，桂

林三金药业集团公司执行的是“二年基础、三年改观、五年腾飞、上水平、创特色、走向世界”的十年发展战略。战略研究已经受到越来越多的企业的重视。

综上所述，战略一词来源于战争和军事活动，但现在已扩展到政治、经济、文化活动中，扩展到宏观经济和微观经济中。在各类不同活动中的战略概念有其共性，但也有其个性。即以企业常说的“商场如战场”而言，商场毕竟不是战场，竞争也不同于战争。^① 下面将集中研究企业战略的概念和有关问题。

二、战略的定义

什么是企业战略，对此众说纷纭。归纳起来，大约有下列五种解释：

1. 用战略的构成要素（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）。^② 迈克尔·波特提出，战略是公司为之奋斗的一些终点（目标）与公司为达到它们而寻求的途径（政策）的结合物。^③

这种解释不易掌握战略的总体概念，如波特所言，更难分清战略同目标、政策的区别。

2. 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定和评价，以及最终选定将要实行的方案。”^④ 拟定方案、评价方案和最终优选一方案，本是决策过程的几个重要环节，拜亚斯就认为是战略。

① 周三多著：《孙子兵法与经营战略》，2～3页，上海，复旦大学出版社，1995。

② 解培才主编：《工业企业经营战略》，10～13页，北京，中国人民大学出版社，1990。

③ 迈克尔·波特著，陈小悦译：《竞争战略》，4页，北京，华夏出版社，1997。

④ 拜亚斯著，王德中等译：《战略管理》，19页，北京，机械工业出版社，1988。

企业战略的制定和实施，是一系列的决策过程，要解决一系列的问题，但不应把战略本身解释为决策。

3. 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)”^①。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中长期计划的基础，中长期计划又指导着年度计划乃至更短期计划的制订，所以战略要落实或具体化为计划，但不宜说战略就是计划。

4. 将战略解释为指导思想。如贝茨 (Donald L. Bates) 和艾德雷奇 (David L. Eldredge) 二人认为，战略可以定义为组织投入其资源、实现其目标的指导哲学，它为组织做出必要的行动决策提供约束和限制。^② 与此相似，国内也有人提出，“战略是贯穿于一个系统在一定历史时期内决策或活动中的指导思想，以及在这种思想指导下做出的关系到全局发展的重大谋划。”^③

企业战略的制定和实施是由其经营思想来指导的，经营思想是战略管理的首要依据，但不宜说战略就是经营思想或包括了经营思想。

5. 我们的战略定义。根据理论界和企业界多数人的意见，企业战略可定义为：企业在市场经济、竞争激烈的环境中，在总结历史经验、调查现状、预测未来的基础上，为谋求生存和发展而做出的带长远性、全局性的谋划或方案。它是企业经营

^① W. F. Glueck, *Strategic Management and Business Policy*, p. 9. McGraw-Hill, 1980.

^② D. L. Bates and D. L. Eldredge, *Strategy and Policy*, p. 11. WCB Publishers, 1984.

^③ 汪应洛、席酉民：《战略研究理论及企业战略》，7页，西安，西安交通大学出版社，1990。

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。

这个定义说明了下列问题：

(1) 企业战略出现于市场经济体制下，适应激烈竞争的环境。如我国过去实行计划经济体制，排斥竞争，企业就不需制定战略。西方国家一直实行市场经济，但只是在二次大战之后市场竞争日趋激烈的形势下，企业才研究战略问题，正式制定和实施战略。

(2) 企业战略建立在总结历史经验、调查研究现状和预测未来发展的基础之上，并非主观设想，也不是单凭经验或照搬照抄。马克思主义的辩证唯物论以及西方管理理论中的系统观和权变观，是企业战略研究的科学的方法论。

(3) 企业战略是企业为求生存和发展而做出的带长远性、全局性的谋划或方案。谋划即谋略、计策，求生存谋发展的谋划显然是关系兴衰成败的大政方针。长远即非短期，全局即非局部，短期的或局部的打算只能称为战术。

(4) 企业战略同经营思想、决策、计划等概念都有密切联系，但不可把它们混同起来。

三、战略的特性

从企业战略的定义中，可以认识到它具有以下特性：

1. 竞争性。战略是适应市场竞争的需要而产生的，是为了增强企业的竞争能力、适应能力和赢得竞争优势而制定的，竞争性因此成为战略的首要特征。其具体表现是，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；而且要胜不骄，败不馁，再接再厉，顽强拼搏。不考虑竞争和挑战的方案不能称为战略。

当然，竞争也有道。企业之间的竞争一定要遵纪守法，遵守竞争规则和国际惯例，在科技实力和管理水平上较量，在产品品种、质量、成本、价格和销售服务等方面较量，而不是尔虞我诈、坑蒙拐骗、不择手段、挤垮对方。我国已有《反不正当竞争法》。

2. 长远性。企业战略都是较长远的谋划，考虑较长远的效益。“长远”是指1年以上，一般是3年~5年。现代企业许多活动如新产品开发、市场开拓、改扩建工程、技术改造、人员培训等，往往都要跨年度才能完成或产生效果，所以战略要作长远谋划，反对行为短期化，战略的成效也要以长远效益来衡量。短期打算或权宜之计不能称为战略。

3. 全局性。企业战略以企业全局为对象，规定出企业的总体行动，追求企业的总体效果。全局是由若干局部所组成，但局部必须服从全局，那种从局部出发、只顾局部利益的打算是不能列入企业战略的。

不过，全局和局部的划分是相对的，子系统相对于系统而言是一个局部。在系统制定出其战略之后，如把子系统视为一个全局，也可以制定比系统战略低一个层次的、适用于该子系统的战略。这就是战略的层次性。^①当然，低层次战略要服从于高层次战略，各个低层次战略之间要相互协调配合。

4. 灵活性。企业战略是在总结历史经验、调查现状、预测未来的基础上制定和实施的。无论企业的外部环境或自身条件，都是发展变化的，未来又存在许多不确定性，很难预测准确。因此，战略应当有较强的灵活性，能随机应变地指导企业的总体行为。当然，战略又必须相对稳定，如变动频繁，就会失去指导作用，使人们无所适从。

^① 本章第四节将对企业战略管理层次进行研究。

5. 主客观结合性。企业战略应有客观依据，遵循事物发展的客观规律，决不能超越客观条件许可的范围企图“战争”的胜利。但是战略的制定又应充分发挥企业的主观能动性，主动地、先人一着地寻找机遇，避开威胁，改善自身条件，在客观条件许可的范围内去争取“战争”的胜利。主客观的完美结合，尊重客观实际又充分发挥主观能动性，是战略成功的重要因素。正如毛泽东所言：“军事家活动的舞台建筑在客观物质条件的上面，然而军事家凭着这个舞台，却可以导演出许多有声有色威武雄壮的活剧来。”^①

第二节 战略管理过程

一、战略管理的定义

国内外学者对战略的解释不一，但对战略管理的理解却大体一致。如以下几种说法：

1. 战略管理涉及对有关组织未来方向做出决策和决策的实施，它包括两个方面：战略规划与战略实施。^②

2. 战略管理是一整套决策和行动，旨在制定和实施有效的战略以有助于完成公司的目标。^③

3. 战略管理是一系列的决定公司长期绩效的管理决策和行动，包括战略的形成、实施、评价和控制。^④

① 《毛泽东选集》第一卷，横排本，166页。

② 拜亚斯著，王德中等译：《战略管理》，20页，北京，机械工业出版社，1988。

③ W. F. Glueck, *Strategic Management and Business Policy*, p. 6. McGraw-Hill, 1980.

④ T. L. Wheelen and J. D. Hunger, *Strategic Management and Business Policy*, p. p. 3~4. Addison-Wesley, 1983.

4. 企业战略管理是指在企业总体战略的形成过程中以及在企业运行时贯彻落实这些战略的过程中，制定的决策和采取的行动。^①

5. 战略管理是指对企业战略的制定和实施进行的管理。广义的战略管理是指运用战略对整个企业进行的管理。^②

上述几种说法的共同点在于，战略管理是一个包括战略规划（或形成、制定）和战略实施（包括评价和控制）的过程。这就是战略管理的定义。

二、战略管理过程的阶段步骤

对战略管理过程所含阶段步骤的划分，各学者的意见比较分歧。现综合各种意见并结合我国企业实际，试行划分，示意如图 1—1。

图 1—1 表明，企业的战略管理过程一般划分为两大阶段：战略规划和战略实施。

在战略规划阶段，大体可分为四个步骤。第一，要树立正确的经营思想，明确经营范围。第二，在经营思想指导下，制定出企业总体经营方针，作为一切生产经营活动（包括战略管理活动）的行为准则。第三，建立战略规划期内的经营目标。第四，选择和确定能够实现预定目标的经营战略。将四个步骤的成果加以综合，构成企业的战略规划。

在战略实施阶段，大体上也可分为四个步骤。第一，根据既定目标和战略来建立或调整企业的组织结构，相应地作出人事安排。第二，由各职能系统分别制定职能性战略、方针、程

^① 罗勃特·莫克勒著，周致等译：《战略管理》，1~2 页，北京，国际文化出版公司，1996。

^② 解培才主编：《工业企业经营战略》，273 页，北京，中国人民大学出版社，1990。

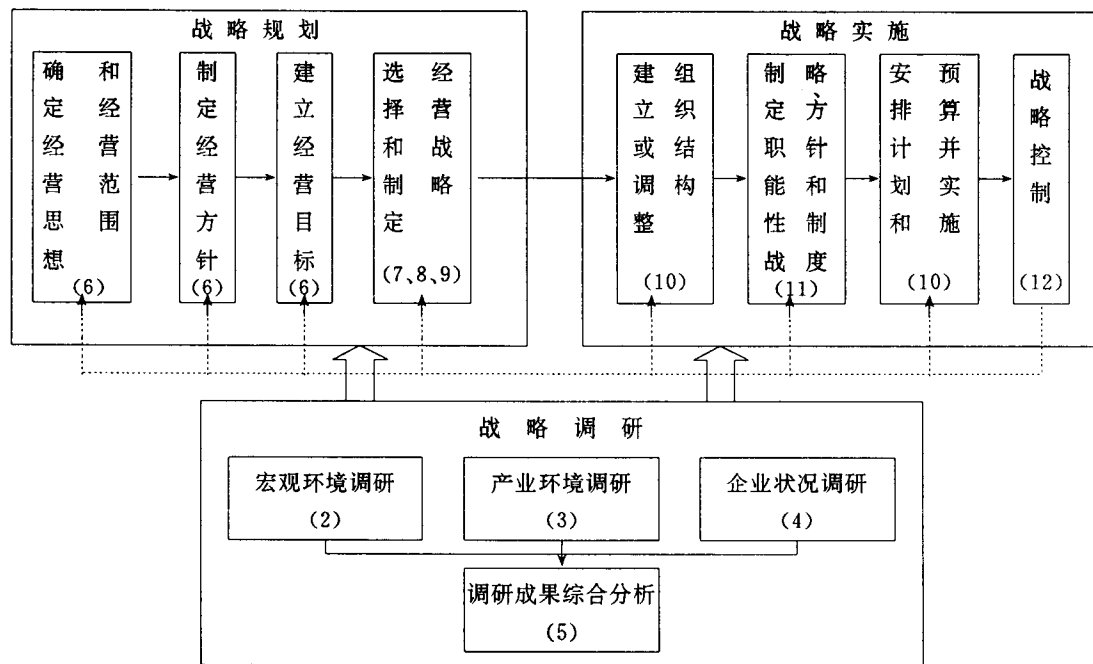


图1-1 企业战略管理过程示意图

说明:本书体系按战略管理过程的阶段步骤安排,各方框中带括弧的数字代表相应章次。