

CSGL

21世纪工商管理课程
系列教材

企业战略管理

● 秦远建 胡继灵 林根祥 主编

武汉理工大学出版社

21 世纪工商管理课程系列教材

企 业 战 略 管 理

秦远建 胡继灵 林根祥 主 编

武汉理工大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业战略管理/秦远建,胡继灵,林根祥主编.—武汉:武汉理工大学出版社,2002.9

21 世纪工商管理课程系列教材

ISBN 7-5629-1844-9

I.企… II.①秦… ②胡… ③林… III.企业战略管理-教材 IV.F922

出版发行:武汉理工大学出版社

地 址:武汉市武昌珞狮路 122 号 邮编:430070

电 话:发行部 027-87394412 87397097(兼传真)

编辑部 027-87395053

印 刷 厂:武汉理工大学出版社印刷厂

开 本:880×1230

印 张:10.875

字 数:324 千

版 次:2002 年 9 月第 1 版

印 次:2002 年 9 月第 1 次印刷

印 数:1—3500 册

定 价:19.50 元

凡购书,如有缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请向出版社发行部调换。

21 世纪工商管理课程系列教材

编 审 委 员 会

顾 问 邓明然 谢科范 雷绍锋

主 任 程国平 刁兆峰

副主任 洪元义 白 玉 胡继灵 王 虎

委 员 (以姓氏笔画为序)

刁兆峰 王 虎 王基建 白 玉

孙泽厚 李赤林 吴亚非 罗 帆

林根祥 洪元义 胡继灵 秦远建

聂规划 崔庆喜 程国平 熊昌顺

总责任编辑 崔庆喜

出版说明

管理学是一门实践性很强且在不断发展和完善中的科学。当今世界,各种新技术和新产品层出不穷,各种经济和管理的新思想、新方法和新学派风起云涌,市场竞争瞬息万变,组织环境日新月异。面对这个不断变化的世界,管理者必须能以变应变,为此要不断学习,既掌握基本的管理科学理论和方法,又熟悉最新的管理前沿知识,不断更新自己的观念,勇于进行组织变革和管理创新。为了适应这种要求,作为管理教育中心任务的管理学科教材建设也必须顺应时代潮流,及时进行教材内容的更新。

管理不仅是一门科学,更是一门艺术。仅有管理学的知识是远远不够的,管理者还必须具有较强的逻辑思维能力、分析能力、判断能力、预测和决策能力、组织能力、指挥能力、处理人际关系的能力、表达能力等。而传统的管理教育一直存在重理论轻实务、重科学知识传授轻能力培养的不足,管理教育界人士经常呼吁进行教学方法的改革。美国在管理者能力培养方面的成功经验是应用案例教学法。教学用的案例不是企事业单位成功的经验或失败的教训,而是试图模拟一种实际的管理情景,让学生担任各种不同的情景角色,身临其境地进行分析与决策。通过案例分析报告的撰写和案例讨论,提高学生分析和解决问题的能力以及表达能力、组织能力和沟通技巧。案例教学对教师也是一种挑战,教师不仅仅要“传道授业”,还要像导演一样导演整个案例的教学过程,并与学生一起互动互学互相提高能力。要使用案例教学方法,管理教材也必须进行相应变化和创新。

正是基于上述管理知识更新和管理能力培养的要求,我们组织编写了这套系列教材。

本套教材具有下列特点:

第一,全面系统地分析和阐述了管理原理及生产与运作管理、企业战略管理、人力资源管理、管理信息系统等课程的理论、方法和发展趋势,既有基本原理和基本知识,也有许多探索性、创新性的观点和方法。

第二,本套教材从框架设计到内容分析,既吸取了国内外的研究成果,又立足于创新。每章均配有小结和思考题,一方面供教师组织教学讨论用,另一方面便于学生复习和巩固所学知识。

第三,各章均配有相应的中英文对照关键词。学生在学完各课程后,能掌握至少一百个本课程的专业英语词汇,以适应我国加入 WTO 后对管理人才外语知识的要求。

第四,各教材在每章或每篇后均配有教学案例,供教师组织案例教学使用。

本套教材主要适用于工商管理类各专业本科生和 MBA 学生,也可供企事业单位对管理人员进行培训使用。希望大家对这套教材多提宝贵意见,以利我们不断改进和完善。

武汉理工大学出版社

21 世纪工商管理课程系列教材编审委员会

2002 年 7 月

前 言

全球经济一体化使企业面临日益复杂的环境,商品、服务、资金、信息、人员、技能乃至各种思想在全球范围内迅速传播或流动。全球化的市场和资源配置渠道,不断产生的技术变革及其迅速传播,给企业带来了无数的机遇和挑战。

在激烈的市场竞争中,在错综复杂的市场环境下,一些企业不断地发展、壮大;一些企业有过短暂的辉煌,但那只是昙花一现,转眼“风光”不再。这些企业经营成败的现实给人们留下了无尽的思考。

从战略的角度看企业,它是利用各种资源从事经营活动的组织。因此,从资源的角度讲,企业必须对其资源进行优化配置;从经营活动的角度讲,企业必须对其经营的领域做出选择。企业战略就是将这两方面的问题结合在一起做出思考和回答。

随着中国加入 WTO,中国企业将面对全球优秀企业的竞争,因此,必须在把经营业务“做精”、“做细”的基础上,寻求“做强”、“做大”。“做精”、“做细”要求企业锤炼自己的核心竞争力,培育自己的竞争优势。“做大”,必须是理性的,在战略指导下的规模扩张或范围扩张。没有核心竞争力作为支撑的规模扩张或范围扩张,必然使企业陷入低效益的“黑洞”。

本书编者长期从事企业战略管理的教学和研究,在分析介绍当前企业战略管理的前沿理论流派、方法体系的同时,也提出了编者自己的思考。理论框架和大量企业经营实践案例的观察和分析,形成了本书的特点。因此,本书既可作为大学本专科学学生、研究生的教材和参考书,亦可作为企业中高级经营管理者思考战略问题的指南。

本书由武汉理工大学管理学院秦远建、胡继灵和林根祥担任主编。本书的编写分工为:秦远建(第一章)、胡继灵(第九章)、林根祥(第四章)、尹浩(第八章、第十一章、第十二章)、吕浩(第六章、第七章、第十

章)、阎铭(第二章、第三章、第五章),全书由秦远建确定结构框架并进行了总纂。

本书的编写与出版,得到了武汉理工大学管理学院领导的大力支持。藉此,表示衷心感谢。

由于本书编写的难度,以及作者水平的限制,加之时间仓促,书中缺点和不妥之处在所难免,敬请读者不吝指教。

编 者
2002 年 7 月

目 录



第一章 企业战略管理概述	(1)
第一节 企业战略管理与企业竞争力	(2)
第二节 企业战略管理基本模型	(8)
第三节 战略使命与战略目标体系	(13)
第四节 企业战略管理过程	(21)
第二章 企业外部环境分析	(28)
第一节 一般外部环境分析	(29)
第二节 宏观环境因素分析	(31)
第三节 产业环境分析	(37)
第四节 竞争对手分析	(50)
第三章 企业内部环境分析	(60)
第一节 企业内部环境分析概述	(61)
第二节 企业内部环境分析方法	(64)
第三节 企业资源构成	(72)
第四节 企业核心竞争力	(76)
第五节 环境评价技术	(81)
第四章 经营单位战略	(89)
第一节 成本领先战略	(90)
第二节 差异化战略	(95)
第三节 集中化战略	(102)

第五章 竞争动态分析	(114)
第一节 竞争动态分析概述	(115)
第二节 竞争的可能性	(117)
第三节 竞争行动	(118)
第四节 行业演变	(125)
第六章 公司战略	(141)
第一节 多样化战略的概念和分类	(141)
第二节 多样化战略的动因	(147)
第三节 多样化业务组合分析技术	(149)
第七章 并购战略	(158)
第一节 企业并购的概念和类型	(158)
第二节 企业并购的动因分析	(167)
第三节 企业并购的实施	(175)
第八章 国际化战略	(193)
第一节 国际化经营的动因分析	(193)
第二节 国际化经营的环境分析与机会分析	(196)
第三节 国际化经营战略规划	(206)
第四节 国际市场进入的战略选择	(210)
第五节 国际化经营战略的控制	(216)
第九章 战略联盟	(220)
第一节 战略联盟的内涵及特征	(221)
第二节 战略联盟的潜在驱动力量	(223)
第三节 战略联盟的分类	(227)
第四节 战略联盟的组建与管理	(231)
第五节 国际战略联盟中的多文化管理	(236)
第六节 战略联盟发展的新趋势	(241)

第十章	公司治理	(246)
第一节	公司治理组织机构	(246)
第二节	公司的委托代理关系与公司治理结构	(255)
第三节	股票期权制度	(263)
第十一章	战略控制与组织结构	(275)
第一节	战略与组织结构的关系	(276)
第二节	战略控制	(287)
第十二章	企业家与创新	(312)
第一节	技术创新	(313)
第二节	企业家创新能力	(324)
第三节	小企业的成长战略	(326)
参考文献		(333)



第一章

企业战略管理概述

海 尔 公 司

1999年,江总书记来到海尔园,在参观了海尔集团中央研究院后,总书记对海尔的发展成果和创新精神给予鼓励和肯定。张瑞敏向总书记汇报:“我们的目标是进入世界500强,振兴民族工业!”江总书记说:“我看完全行!”

海尔集团在“十五”期间的发展目标是:以现有白色家电的核心能力为基础,实施国际化和多元化战略,以努力提高人类生活水平为目标,一方面拓展国际市场发展空间,一方面向信息技术、住宅设施等领域进行多元化扩展,创海尔国际名牌,把海尔集团发展成为一个具有较强核心能力的大型跨国公司。

一是在发达国家,如美国和德国建立以研发及技术转让为主要目的的海尔子公司或合资企业,为培养以信息产业为中心的核心打下坚实的基础;

二是发展销售渠道,以目前最强的白色家电产品进入国际市场,逐渐延伸到黑色家电及其他信息产业的产品,并考虑在发展中国家,如墨西哥、巴西设厂,在设厂国及周边发达国家销售。

2001年,海尔集团通过在产业领域创出的品牌和信誉进入金融业,搭建了海尔的金融框架:包括入主青岛商业银行,控股鞍山信托、长江证券,成立保险代理公司、人寿保险合资公司、财务公司,为进入国际资本市场奠定了基础,为集团日后的发展搭建了更为广阔的舞台。

“只要找对了路,就不怕路远”。海尔的目标是创出世界名牌,进入

世界 500 强。创世界名牌的理想催人奋进,创世界名牌的道路也充满了风险。海尔人将永远创新,创出中国的世界名牌,为民族争光!

第一节 企业战略管理与企业竞争力

一、企业的可持续发展

企业的发展是指企业在高于原有水平的基础上不断进行运作。企业的发展包括企业组织规模的扩大、市场份额的提高、企业运作及管理水平由低级向高级的转化。

在市场竞争中,不断上演着企业出现严重亏损直至倒闭的悲剧。曾经辉煌一时的“秦池古酒”公司、“孔府宴酒”公司、“燕舞”公司以及“巨人集团”等,都因为在战略上出现了重大失误而导致公司非但没有得到发展,反而无法在市场上得以生存。

从战略的角度看,企业可以说是一系列资源和一系列活动的集合。企业战略就是要使企业资源得到最佳配置,使企业经营活动有机协调地进行。一个企业经营成功与否很大程度上取决于它所控制的各种资源以及运用这些资源的效率。一个优势企业表现为能够集中较多的资源进行生产经营活动,即实现规模的扩张,同时要给予资源提供者以较高的回报。在当今激烈竞争的市场条件下,处于优势地位的企业主要依靠为用户提供比竞争对手更为优质或相对较低价格的产品或服务来实现发展。一个企业的产品或服务在同样的价格下优于竞争对手,或在同样的品质下价格更低,企业就能够争取到更多的用户,具有较强竞争力,其销售或市场占有率就不断扩大,企业资源的提供者就可以获得较高或稳定的回报,进而吸引更多的资源提供者为企业提供资源。一个优势企业就是在这样一个良性循环中不断发展壮大。显然,企业发展的动力源在于企业竞争力。

二、企业战略的概念

(一) 战略及企业战略的由来

战略一词由来已久,其思想含义可以追溯到军事领域。在军事上,我国战国时期的《孙子兵法》便是集中反映我国古代军事战略思想的代表之作。在古希腊文中,“strategos”一词的含义是将军指挥军队的科学和艺术。随着人们认识的深入和发展,战略一词逐渐与政治、经济联系在一起,从而产生了经济发展战略,如国民经济战略、区域经济战略、产业发展战略和企业战略。除了军事上的战略思想对形成企业战略思想的影响之外,生物学中“物竞天择、适者生存”的思想对企业战略思想体系的建立和发展也有着深刻的影响。

然而,“战略”一词与企业经营联系在一起并得到广泛应用的时间并不长,最初出现在巴纳德(C. I. Bernad)的西方经营学名著《经理的职能》一书中。企业战略思想与概念的广泛传播和应用是在 1965 年美国经济学家安索夫(H. I. Ansoff)的《企业战略论》发表之后。今天,在企业经营中运用这个词,主要是指对企业长远发展所做的系统的、全局性的谋划。企业战略涉及到企业未来的发展方向、发展道路、发展目标和发展行动四个主要方面的问题。

(二) 企业战略的三个层次

一般来说,在大中型企业中,企业的战略可以划分为三个重要的层次:企业总体战略,也称之为公司战略;经营单位战略,也称之为竞争战略;职能战略。战略的这三个层次同时与企业的组织机构相对应。图 1-1 所示为企业组织机构与战略层次的对应关系。

1. 公司战略

公司战略是企业战略中最高层次的战略。它需要根据企业的经营理念、战略使命和战略目标,选择企业可以参与竞争的经营领域,合理配置企业经营所必需的资源,使各项经营业务相互支持、相互协调。可以说,从公司的经营发展方向到公司各经营单位之间的协调,从企业资源的利用与积累到企业文化与价值观的演进与发展,都是公司战略的重要内容。因此,公司战略就是公司配置资源和协调市场活动的谋划。

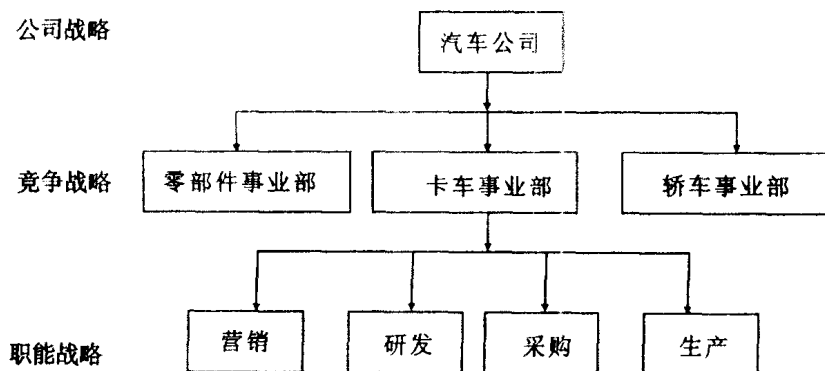


图 1-1 企业组织机构与战略层次对应关系

通常,公司战略要回答的最重要的问题包括:公司经营什么业务?公司应该在什么业务领域中经营?

公司战略具有如下特点:

(1) 从形成的性质看,公司战略是有关企业全局发展的、整体性的、长期的战略行为。

(2) 从参与战略形成的人员看,公司战略的制定与推行人员主要是企业的高层管理人员。

(3) 从对企业发展的影响程度看,公司战略与企业的组织形式有着密切的关系。当企业的组织形式简单,经营业务和目标单一时,公司战略就是该项业务的战略。当公司的组织形式复杂,经营业务和目标也为多元化时,公司的总体战略也相应复杂。不过,战略是根据企业适应环境变化的需要而提出来的,它对企业的组织形式也有反作用,企业也必须对组织形式做出相应的变革。

2. 竞争战略

竞争战略是在战略经营单位层面的战略。所谓战略经营单位(SBU——Strategic Business Units)是指企业从组织上把具有共同战略因素的若干事业部或其中某些部分组合成一个经营单位。每个战略经营单位一般都有独立的产品和细分市场。在大型企业或多元化经营企业,为了提高协同作用,加强战略实施与控制,常常采用这种组织形式。

一般而言,战略经营单位与事业部是有区别的。有时在企业内部,如果各个事业部的产品 and 市场都具有特殊性,那么,这些事业部也可指定和实施自己独特的竞争战略。

因此,竞争战略是战略经营单位、事业部或子公司的战略。所谓竞争战略就是各个战略经营单位在各自经营领域内,合理利用公司所配置的资源,建立和培育可持续竞争优势的谋划。竞争战略是在公司战略的制约下,为公司整体目标得以实现,对经营单位战略行动的指导和管理。因此,公司战略是对竞争战略的指导,而竞争战略是对公司战略实现的支持和支撑。

竞争战略要回答以下问题:

- (1) 集中在哪些细分市场与竞争对手竞争。
- (2) 用什么产品与竞争对手竞争。
- (3) 怎样在所选定的细分市场和产品范围内获得可持续的竞争优势。

3. 职能战略

职能战略又称为职能层战略,是企业内主要职能部门的短期战略计划,它能使职能部门的管理人员清楚地认识到本职能部门在实施公司战略和支持战略经营单位战略中的责任和要求,有效地运用研究开发、营销、生产、财务、人力资源开发与管理等方面的经营管理职能,保证实现企业目标。因此,职能战略就是从各职能的角度支持公司战略和竞争战略实现的职能领域的谋划。

以上三个层次的战略在企业内部构成了一个有机的、统一的、分层次的战略体系,三个层次的战略及相互联系,有相互作用和制约,彼此之间的协调一致和紧密结成一体的企业是在竞争中取胜的重要条件。上一层次战略将成为下一层次的环境,如公司战略构成了战略经营单位的战略环境,竞争战略又成为了职能部门的战略环境;下一层次战略将成为上一层次战略的支撑。三个层次战略中,竞争战略是企业战略体系的核心,是整个企业获得可持续竞争优势的关键,为公司战略提供了支撑和基础,为职能战略指明了方向。

(三) 企业战略的各种理解

著名的管理学家巴纳德(C. I. Bernad)在其 1938 年的《经理的职能》一书中,从分析影响企业目的的各种因素中提出了战略要素的概念。1962 年钱德勒(Alfred D. Chandler)在《战略与组织》一书中首次对企业战略下了定义。此后,企业战略及战略管理倍受关注,大量的研究不断地丰富和发展着企业战略理论体系。关于企业战略的定义主要有以下几种:

1. 安德鲁斯的定义

美国哈佛大学商学院教授安德鲁斯(Andrews)认为,“战略是目标、意图或目的,以及为达到这些目的而制定的主要方针和计划的一种模式。这种模式界定着企业正在从事的、或者应该从事的经营业务,以及界定着企业所属的或应该属于的经营类型。”

2. 安索夫的定义

美国著名管理学家安索夫(I. Ansoff)根据自己在美国洛克希德飞机公司等大型多元化经营的公司里多年的管理实践和在大学里的教学及咨询经验,于 1965 年发表了著名的《企业战略》一书,提出了他自己的企业战略观。他认为企业战略是贯穿于企业经营与产品和市场的一条“共同经营主线”。这条主线决定着企业目前所从事的、或者计划要从事的经营业务的基本性质。安索夫提出的这条主线是由四个要素构成的。

(1) 产品与市场范围。产品与市场范围主要说明企业所处的行业,经营的产品与细分市场。一些企业将自己的经营范围定得过宽,使得企业经营的产品与市场过于宽泛,结果造成共同的经营主线不明朗。一般来说,为了清楚地表述企业共同的经营主线,企业应该清晰地对产品线宽窄和市场范围加以描述。

(2) 增长向量。增长向量指出了企业经营发展的方向和趋势,具体来说,就是指企业所生产的产品和竞争所在的市场。表 1-1 所示的产品—市场矩阵概括了企业增长向量的基本含义和内容。