

21

世纪商务系列教材

企业战略与管理

Qiyeye Zhanlue Yu Guanli

金润圭 主编

杨蓉 夏辉 副主编



立信会计出版社

LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

21世纪商务系列教材

企业战略与管理

金润圭 主编

杨蓉 夏辉 副主编

立信会计出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业战略与管理/金润圭主编. —上海:立信会计出版社, 2007. 8

(21 世纪商务系列教材)

ISBN 978-7-5429-1873-4

I. 企... II. 金... III. 企业管理—教材 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 123703 号

企业战略与管理

出版发行	立信会计出版社
地 址	上海市中山西路 2230 号
邮政编码	200235
电 话	(021)64411389
传 真	(021)64411325
网 址	www.lixinaph.com E-mail lxaph@sh163.net
网上书店	www.lixinbook.com Tel: (021) 64411071
经 销	各地新华书店

印 刷	上海申松立信印刷厂
开 本	787 毫米×960 毫米 1/16
印 张	22.5
字 数	450 千字
版 次	2007 年 8 月 第 1 版
印 次	2007 年 8 月 第 1 次
印 数	1—3 000
书 号	ISBN 978 - 7 - 5429 - 1873- 4/F • 1658
定 价	33.00 元

如有印订差错, 请与本社联系调换

总 序

21 世纪肇始,整个世界并不像人们所期望的那样精彩纷呈。“9·11”事件、伊拉克战争、恐怖主义、“非典”猖獗、新经济受挫、全球性通缩、对外直接投资进入低潮……但是,在整个世界经济不够景气的同时,也有一些亮点在闪烁。例如,中国经济持续高速发展,对我国的外国直接投资节节攀高,2002 年达到 527 亿美元,超过了美国。“中国制造”的产品,从低档到高档,正在不断提升自己的竞争优势。2003 年 10 月,随着中国载人航天飞船成功进入太空,由航天热产生的航天经济正在给中国经济的发展创造出新的机会。所有这些扑朔迷离的事件和变化,都会给企业商务环境带来许多不确定的因素,形成快速变革的态势,造成负面的或正面的影响。

美国戴尔计算机公司总裁迈克尔·戴尔指出:“商场中唯一永恒不变的就是所有事情都在不断变革。我们必须利用并驾驭变革,同时防止受到变革的控制。我们必须成为这场变革游戏的赢家。”针对本世纪变革环境下的战略挑战,这套丛书的宗旨就是在总结过去理论成果和实践经验的基础上,通过对商务理论和实践的再总结和创新,告诉读者我们应该做什么,不应该做什么,从而帮助读者利用和驾驭变革,防止完全成为变革的奴隶,并最终在变革中立于不败之地。

为了达到上述目的,本丛书力求处理好三个关系,在内容、形式和体例上有所创新,以形成自己的风格和特色。

其一,处理好过去、现在和将来之间的关系。在丛书中,有大量的理论来源于过去的实践。对过去经验进行总结,使得我们今后不会从零开始并不断重复过去的错误,这样可以加快前进的步伐;但是,我们不能仅仅停留在过去,否则就会过于保守。我们讲未来,是为了了解未来的发展趋势,不至于在变革面前束手无策;但是,我们也不能太沉醉于未来,否则就会太超前、太缥缈。我们的态度是:立足过去,关注现在和放眼未来,尤其要从现在做起。因此,我们

在阐述基本理论和事实的基础上,十分注重对今天所发生的经济现象进行理论解释和说明,对未来可能发生的经济现象进行预测和理论解说。丛书力求对最新的理论成果和实践进行总结和概括,以体现 21 世纪的时代特征。

其二,处理好理论概念与实务操作之间的关系。理论概念是每一门学科的基石,包括“为什么”和“怎么样”两个方面。实务则是理论概念的应用和实践,主要表现为“如何做”。在以往的教材中,我们一般偏重于理论概念,而对实务操作不屑一顾。现在,也有人从一个极端走向另一个极端,认为理论没有用处。在本丛书中,我们力求在理论和实践之间取得平衡,在讲清每个基本概念来龙去脉的基础上,将重点放在探讨和说明应该“如何做”方面。换言之,本丛书具有实务性较强的特点。

其三,处理好理论阐述与案例分析之间的关系。我国的教科书历来比较注重对理论的阐述,理论体系一般比较严谨,但是案例分析比较少。自从美国哈佛大学等世界著名大学的案例分析教育传到我国以后,好评如潮。案例分析被认为是培养学生提高分析和解决问题能力的重要环节,因此也有人主张用案例分析替代纯理论分析。实际上,理论阐述与案例分析是一种互补的关系,而不是一种相互替代的关系。因此,我们在丛书中保留了严格的理论逻辑体系,同时也应用了大量的案例分析和研究。与发达国家相比,我国的案例分析与研究还比较落后,可供选择的典型案例既少又不够成熟。尽管如此,我们还是尽量选用了最新的、发生在中国的案例,以显示丛书的本土化特点。

作为一套完整的商务丛书,我们将陆续推出相关的系列教材,力求覆盖面广、配套全,以利于读者一套丛书在手,商务内容一览无余。就每一本教材而言,由于论述对象、角度和所用的分析工具有所不同,各自体例的安排也百花齐放。但是从总体上看,我们力求每一本教材在体系安排、理论阐述、概念说明、文字表达等方面都努力做到规范化,每本教材都有每章小结、案例、习题和注解,以便于读者学习。

参加本丛书写作的作者来自于上海的主要高校,从学术研究的经历看,他们中有的是某个学科的老权威,有的是才气横溢的年轻教授,这样,就保证了这套丛书的权威性。从从事教学工作的层次看,他们中有的专注于研究生的教学,有的长期从事本科教学,有的在高职、大专的讲台上;这些从事不同层次高等教育的教授组合在一起,取长补短,可以保证丛书具有比较广泛的适用性。丛书既可以适用研究生的教学,也可以适用本科、大专和高职的教学;既

可以适用商务专业或非商务专业的学生,也可以作为实际工作者的参考。

这套丛书的出版得到了立信会计出版社总编孙时平、责任编辑周健临等同志的大力支持和帮助,他们为这套丛书的设计和出版费尽心血,做了大量卓有成效的工作。没有他们的支持和帮助,这套 21 世纪商务系列教材丛书是不可能与大家见面的。

有一个蓝调吉他手沃伦斯·史蒂夫斯说,“我不可能创造完美的世界,但我却可以倾注所有的力量来装点她。”一套丛书不可能创造出一个完美的商务世界,但我们已经为此而倾注了所有的力量。如果丛书能够为增强中国企业的竞争优势,为 21 世纪中国经济的发展作出一点微薄的贡献,我们将感到十分满足了。

华东师范大学商学院国际企业研究所所长、教授、博导

金润圭

2003 年 4 月

目 录

第一章 导论	1
第一节 战略与战略管理	1
一、战略的起源	1
二、企业战略	2
三、战略管理	6
第二节 企业战略管理理论	7
一、早期战略管理思想	8
二、战略管理学派	8
三、企业竞争战略	11
四、战略管理理论的发展趋势	13
第三节 企业战略管理的层次	15
一、公司战略	15
二、经营战略	19
三、职能战略	20
第四节 企业战略管理过程和阶段	23
一、战略形成阶段	24
二、战略实施阶段	25
三、战略评估阶段	26
案例 丰田公司的目标——生产符合每一位顾客需要的高价值交通工具	26
本章小结	28
思考题	30
第二章 企业使命与战略目标	31
第一节 企业使命	31
一、企业使命的定义	32
二、企业使命的作用	33
三、企业使命的基本内容	35

四、决定企业使命的主要因素	36
五、确定企业使命应注意的问题	37
第二节 利益相关者	38
一、利益相关者概念及其演变	38
二、利益相关者理论的基本内容	39
三、利益相关者的分类	42
四、协调利益相关者集团的关系	44
第三节 战略目标	46
一、战略目标的含义及其特点	47
二、战略目标体系	48
三、战略目标的评价	50
四、确定战略目标应该注意的问题	53
五、战略目标的制定原则	54
第四节 获取超过平均利润率的模型	55
一、超过平均利润率的行业组织模型	55
二、超过平均利润率的资源基础模型	58
案例 福田公司的战略使命和目标	61
本章小结	64
思考题	65
 第三章 企业外部战略环境	 66
第一节 一般环境因素分析	67
一、人口统计	67
二、经济环境	68
三、政治法律环境	71
四、社会环境	72
五、技术环境	72
六、全球环境	73
第二节 产业环境分析	74
一、新进入者的威胁	75
二、供应商的谈判力量	77
三、购买商的谈判力量	78
四、替代产品或服务的威胁	78
五、现有竞争对手之间的竞争	79

六、产业内部结构——战略集团	80
第三节 竞争对手分析	81
一、竞争对手的长远目标	83
二、竞争对手的假设	83
三、竞争对手的现行战略	84
四、竞争对手的能力	84
第四节 外部因素评价矩阵	86
一、列出环境因素	86
二、确定权重	86
三、进行评分	87
四、计算因素加权分数	87
五、计算企业总加权分数	87
案例 蒙牛公司的外部环境分析	88
本章小结	96
思考题	97
 第四章 企业内部战略环境	 98
第一节 企业资源与能力	98
一、企业资源	99
二、企业能力	101
三、核心能力	103
第二节 价值链分析	105
一、价值链结构	105
二、价值链分析	108
第三节 内部资源分析	113
一、内部资源的概念与分类	113
二、内部资源评估	115
三、内部资源分析	116
四、内部资源的持续竞争优势	118
第四节 内部因素评价矩阵	121
一、内部因素评价中的关键因素	121
二、内部因素评价矩阵的工作流程	122
案例 联想集团的优势何在——从联想发展看内部资源优势的获得与强化	124
本章小结	130

思考题	130
第五章 公司战略	132
第一节 密集型成长战略	132
一、密集型成长战略的概念与特征	133
二、市场渗透战略	133
三、市场开发战略	135
四、产品开发战略	135
第二节 一体化战略	136
一、一体化的概念及分类	137
二、一体化的经济利益	137
三、一体化的成本分析	138
第三节 多元化成长战略	139
一、制定多元化成长战略需考虑的因素	140
二、多元化成长的模式	141
三、跨国多元化经营战略	144
第四节 多元业务的组合	145
一、多元业务资源配置优先分析	146
二、多元业务组合的方法	147
三、多元化业务经营的可行性检验	147
四、多元业务组合条件及优势	147
第五节 稳定与收缩战略	148
一、稳定型战略的概念与适用范围	148
二、稳定型战略的类型	149
三、稳定型战略的优势与劣势	150
四、收缩型战略的概念与适用范围	151
五、收缩型战略的类型	152
六、收缩型战略的优势与劣势	153
第六节 并购与重组战略	154
一、企业并购战略的概念与类型	154
二、企业并购战略必须遵循的原则和应该注意的问题	156
三、企业并购战略的整合	157
四、企业重组战略	158
案例 多元化之感	160

本章小结·····	161
思考题·····	162
第六章 经营战略 ·····	163
第一节 满足顾客的需要·····	163
一、企业服务的对象(WHO) ·····	163
二、顾客的需要(WHAT) ·····	165
三、满足顾客需要的核心能力(HOW) ·····	168
第二节 竞争战略·····	170
一、成本领先战略 ·····	170
二、差异化战略 ·····	173
三、聚焦战略 ·····	175
四、低成本、差异化结合战略 ·····	177
第三节 战略联盟·····	179
一、战略联盟的定义及特点 ·····	179
二、建立战略联盟的动机 ·····	180
三、战略联盟的主要形式 ·····	182
四、战略联盟的形成 ·····	184
五、战略联盟的风险 ·····	185
案例 华菱重卡以差异化战略异军突起·····	186
本章小结·····	188
思考题·····	189
第七章 职能战略 ·····	190
第一节 外包战略·····	191
一、外包战略及其类型 ·····	191
二、外包分析 ·····	193
三、外包伙伴选择与风险管理 ·····	194
四、外包新热点——服务外包 ·····	197
第二节 营销战略·····	198
一、营销战略内容 ·····	198
二、互联网对营销的影响 ·····	202
第三节 财务战略·····	205
一、财务战略及其特点 ·····	205

二、财务战略目标的构建	206
三、财务战略选择与风险	207
第四节 研发战略	208
一、研发战略及其意义	209
二、研发战略类型	210
三、研发战略选择与风险	211
四、研发新热点	213
第五节 人力资源战略	216
一、人力资源战略及其特点	216
二、企业发展阶段和人力资源战略	217
三、人力资源战略选择与风险	219
四、人力资源战略的新热点——人力资源外包	220
案例 浪潮换标剑指国际化	222
本章小结	225
思考题	226
 第八章 国际战略	 227
第一节 进入战略	227
一、出口进入方式	227
二、合同协议进入方式	229
三、投资进入方式	230
第二节 全球战略	232
一、全球战略的含义	232
二、全球战略的基本特征	234
三、全球战略的选择和竞争	236
第三节 国际生产和服务战略	237
一、自制和外购	237
二、国内生产和国外生产	238
三、国内销售和国外销售	240
第四节 国际财务战略	242
一、国际财务战略概述	242
二、国际财务战略的内容	243
案例 进军海外新兴市场——TCL 的“游击战”	247
本章小结	251

思考题·····	252
第九章 战略选择与实施·····	253
第一节 战略选择的阶段·····	253
一、信息收集阶段·····	254
二、比较分析阶段·····	254
三、作出决策阶段·····	255
第二节 战略比较方法·····	256
一、威胁—机会—劣势—优势(TOWS)矩阵·····	256
二、战略地位与作用评价(SPACE)矩阵·····	259
三、波士顿咨询集团(BCG)矩阵·····	261
四、主要战略矩阵(GS)·····	264
第三节 战略选择方法·····	266
一、定量战略计划矩阵·····	266
二、定量战略计划矩阵的优点·····	269
三、定量战略计划矩阵的局限·····	270
第四节 战略实施·····	271
一、战略实施概述·····	271
二、战略实施过程框架·····	273
三、战略实施的构成要素·····	275
案例 吉列感应刮胡刀战略选择·····	279
本章小结·····	284
思考题·····	285
第十章 战略评估与控制·····	286
第一节 战略评估·····	286
一、战略评估的原则和标准·····	286
二、战略评估内容·····	288
三、战略评估方法·····	290
第二节 战略评估的过程·····	293
一、战略评估的时机选择·····	293
二、战略评估的程序·····	294
三、战略评估中的注意事项·····	296
四、战略调整·····	297

第三节 信息系统	298
一、信息的来源与收集	298
二、信息系统结构	299
三、信息系统的软件支持	300
四、互联网对战略评估的影响	302
第四节 控制与激励	303
一、战略控制	303
二、激励	308
案例 从规模走向精细——克瓦纳集团的战略评估和调整	311
本章小结	315
思考题	316
 第十一章 公司治理	 317
第一节 企业战略与公司治理	317
一、公司治理及其理论发展	317
二、公司治理与企业战略的关系	321
三、公司治理和战略管理的终极目标	323
第二节 公司内部治理	325
一、股东大会	325
二、董事会	327
三、经理层	329
四、监事会	332
第三节 公司外部治理	332
一、资本市场机制	332
二、破产机制	335
案例 美国 IBM 公司的兴衰及公司治理机制的影响	338
本章小结	340
思考题	341
 后记	 342
 参考资料	 344

第一章 导 论

由杨致远(Jerry Yang)和费洛(David Filo)创办的雅虎(Yahoo)公司在1996年制定的愿景是成长为全球性媒体公司,其主要资源是庞大的互联网接入口。要实现这个愿景,公司必须成为网络上的超级品牌。为了建立品牌认知,雅虎巨资投入广告;为了延伸服务,公司实现了在全球范围内提供服务的战略。2000年,公司收入9亿美元。到2001年9月,雅虎的总浏览量达到12.5亿次,全世界消费者在雅虎网上花费的时间平均是147分钟。雅虎的成功与其采取正确战略管理有关。实际上,很多企业的成功得益于其战略的成功,而有的企业之所以失败,也归因于其战略的失误。

战略是企业为适应环境变化而确定的长期目标和行动方针,其在企业全部工作中占据中心和支配地位。企业战略管理是一个从思维到行为的过程,包括战略选择、策略制定、组织设计、计划实施等^①。

第一节 战略与战略管理

战略最早出现在军事领域,其运用于企业经营活动之中,就有了企业战略。人们从不同的视角去理解企业战略和战略管理,就出现了战略管理的理论丛林。正确把握企业战略与战略管理,具有重要的理论和实践意义。

一、战略的起源

战略(Strategic)这个词来自于古希腊语 Strategos,这是古代雅典城将军的头衔。当时雅典城由10个新的部落组成,每一个部落的首领被冠以 Strategos(将军)的头衔,全权负责对部落军事和政治的领导。这10个被赋予重要责权的 Strategos 组成了当时雅典城的战时委员会。这个战时委员会和将军们拥有很高的声望。他们不仅控制了全城的军事行动,而且也极大地控制了雅典非军事的政治活动。

Strategos 是 Stratos 的复合词,后者表示“军队”,或者更为普遍的是表示在地面上到处安营扎寨并需要引导的军队。Strategos 这个词的出现与当时军事决策的复杂性相

^① W. H. 纽曼等:《企业战略》,贵州人民出版社1987年版,第10~14页。

关,即战争的胜负不再完全取决于少数几个英雄,而是取决于各个编队的通力协作,取决于指挥者对行动计划的周密思考。因此,成功的指挥者必须认真考虑如何保证各作战单位之间的协作与协同。古希腊的将军们也许是最早的战略实践家。传说底比斯(Thebes)人伊巴密浓达(Epaminondas)带领其步兵和骑兵,这两支不同兵种的军队成功地实行了合作。其战略原则就是:集中压倒一切的优势兵力于决定性的地方;各单位和个人要紧密协作,快速进攻;以最快最有效的方式实现决策;不是在对手最薄弱的环节而是在在其最强大的地方击溃之。正是学习并运用了底比斯人的战略创新和原则,马其顿人整合了其分散的军队,组成了一支马其顿军队组织,实现了亚历山大(Alexander)的野心与目标。

关于战略这个术语,艾内斯(Aineias)是最早关注军事战略的战术家,公元前4世纪中叶,在其《在围城中生存》(How to Survive under Siege)一书中指出战略就是如何配置可用的人力和其他资源以取得最大的优势。到了公元1世纪,弗龙蒂努斯(Frontinus)将战略一词定义得更加详细和明确,即战略是由指挥官完成的,表现为有远见、有优势、有计划、有决定等特征。在中国,孙武在公元前4世纪写的《孙子兵法》,也是最早的有关军事战略的文献。

如果将军队的实践比喻为商业竞争,那么这些古希腊将军们的很多战略原则对于今天的企业战略制定也有很重要的借鉴意义。古希腊雅典最伟大的将军伯里克利(Pericles)认为军事战略的目标就是紧紧把握住本质和原则,限制风险。他经常说“机会不等人”、“打仗时不要去处理战利品”等,这些忠告对于现代企业环境来说仍然是十分有用的。

二、企业战略

如上所述,早期的战略起源于军事,是军事战略。但是,随着企业的产生和发展,伴随着越来越激烈的市场竞争,战略一词也越来越多地与企业经营联系在一起。现在,企业战略已经以极高的频率出现在各种管理教科书中,也出现在实际的企业经营过程中。

(一) 企业战略的定义

对于什么是企业战略这个看似十分简单的问题,其答案众说纷纭。

有的人认为战略是企业首席执行官(CEO)对使命的声明,这种声明通过计划人员而变得合理化,并被执行委员会和主要股东接受。^①类似的,美国大部分标准的战略教科书通常定义:战略就是企业为了收益而制定的与组织使命和目标一致的最高管理层的计划。美国学者C. W. L. 希尔和G. R. 琼斯认为:战略“就是经理所采取的旨在达到一项或多项组织目标的行动。对于大多数组织来说,压倒一切的目标就是实现优于竞争对手的绩效。

^① Arnoldo Hax, *Redefining the Concept of Strategy*, Planning Review, May/June 1990.

如果一家公司的战略产生了卓越的绩效,则称它拥有竞争优势。”^①美国哈佛大学教授迈克尔·波特(Michael Porter)指出:“……战略是公司为之奋斗的终点与公司为达到它们而寻求的途径的结合物。”^②美国J·戴维·亨格和托马斯·L·惠伦指出:“公司战略是表明公司如何达到目标、完成使命的综合计划。它使竞争优势达到最大,竞争劣势减到最小。”^③

著名战略学家明茨伯格(H. Mintzberg)认为战略应当有多种定义,至少应当有五种定义。其一,战略就是计划,或者别的类似的东西,如方向、指南、通向未来的前进路线、由此及彼的途径等(即预期的战略)。其二,战略是一种模式,即长期行动的一致性(已实现的战略)。其三,战略就是定位,即特殊产品在特殊市场的定位,正如迈克尔·波特所指出的:“战略就是创造独特的有价值的位置,涉及许多行为”。其四,战略就是观念,即一个组织做事的基本方式,用彼得·德鲁克(Peter Drucker)的人尽皆知的話就是“企业理念”。其五,战略就是策略(Ploy),即为了击败反对者或竞争者而采用的特定的计谋。

一个言简意赅的定义往往有着很多片面性,很可能会以偏概全。企业战略的定义不仅包含了一个组织的总体目标和方向,而且涉及很多方面,因而是综合性的。我们可以把企业战略看成是企业发展的一个基本框架,这个框架规定了企业发展的目标和方向,要求企业在不断变化的环境中,取得竞争优势,实现价值最大化,得以存续,并满足各利益相关者的需要。

(二) 企业战略的内容

根据上述战略定义,企业战略一般应包括以下六个方面的内容。

1. 规定整体目标

企业战略是一种规定目标并加以有效实施的决策。战略决策具有综合性、统一性和连贯性。首先,企业战略为整个企业的发展描绘了一幅完整的蓝图,规定了企业在一定时期内应该努力完成的基本目标。这个蓝图不是局部性的,而是全局性的、综合性的,涉及企业发展的方方面面。其次,企业战略将企业高层、中层、基层和全体员工统一到同一个目标之下,不管是谁,都必须依据战略的指南,朝着既定的目标前进。最后,企业战略又是连贯的,具有连续性。战略从企业“做什么”开始,几乎记录了公司发展的全部轨迹。从企业发展历史的角度看,战略提供了一种连贯的决策形式。跟踪公司过去创业发展的足迹,就能发现战略的真正意义,这种战略发展的足迹常常就像树林中通往山顶的踪迹,指示了组织的未来。

① C. W. L. 希尔和 G. R. 琼斯著,孙忠译:《战略管理》,中国市场出版社 2005 年版,第 5 页。

② [美]迈克尔·波特著,陈小悦译:《竞争战略》,华夏出版社 1997 年版,第 4 页。

③ [美]J·戴维·亨格和托马斯·L·惠伦著,王毅译:《战略管理精要(第 3 版)》,电子工业出版社 2004 年版,第 10 页。