

战略管理

技术与方法

刘夏清 编著

ZHANLUE
GUANLIJISHU
YUFANGFA



湖南人民出版社
HUNANRENMINCHUBANSHE

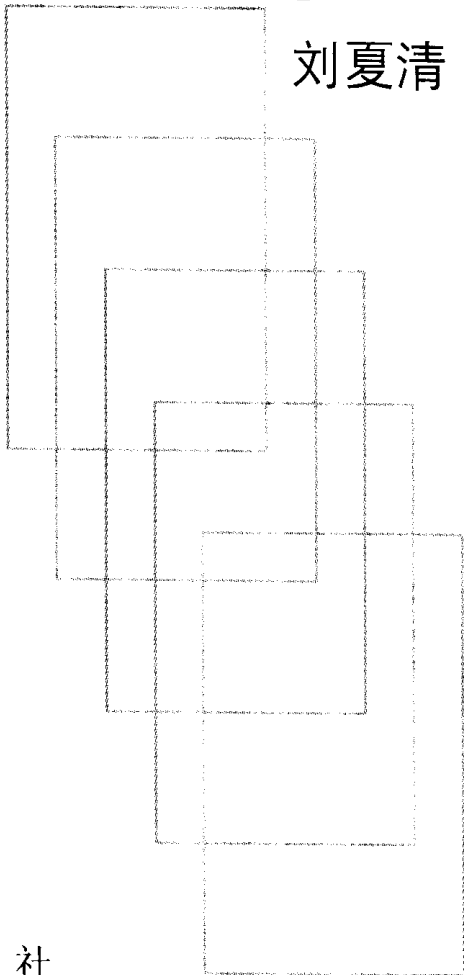


战略管理

技术与方法

刘夏清 编著

湖南人民出版社



图书在版编目(CIP)数据

战略管理技术与方法/刘夏清 编著. —长沙:湖南人民出版社,
2003.6

ISBN 7-5438-3380-8

I. 战... II. 刘... III. 企业管理-经济发展战略
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 047355 号

责任编辑:李文君

装帧设计:陈 新

战略管理技术与方法

刘夏清 编著

*

湖南人民出版社出版、发行

(长沙市展览馆路 66 号 邮编:410005)

湖南省新华书店经销 湖南东方速印科技股份有限公司印刷

2003 年 6 月第 1 版第 1 次印刷

开本:720×960 1/16 印张:25.75

字数:460,000

ISBN7-5438-3380-8

F·547 定价:38.00 元

顾 问：张学知 丁中智 李维建 张燕敏
 李树丞 何兆成 刘友夫 贺 华

编委会主任：贺锡强

副 主 任：刘美观 段 阳 刘夏清

编委会成员：胡岳勋 许毅蒙 万天林
 欧阳永熙 李 林 杨泽洲
 宋益辉 尹 斌 张 璐

序 I

自人类社会产生以来,就有管理活动,管理科学则是从管理实践中产生并发展起来的科学理论与方法。企业战略管理是管理科学“百花园”中的一个新兴分支,它是在科学技术迅速发展、社会环境变化多端、市场竞争日益激烈的形势下产生的,它主要研究企业怎样制订和实践经营战略,使企业得以生存和发展。这是一门综合性很强的科学,它将经济学、管理学、统计学、社会学、心理学等学科知识综合起来,用以研究和解决企业带全局性、长远性的战略管理问题,为企业中高层管理者的经营决策服务。

我国从 20 世纪 80 年代中期开始引进企业战略管理理论,并已取得了长足的进步,但还存在许多问题需要进一步研究和在实践中加以解决。目前的状况是,一方面不少企业对企业战略认识不足,企业根本没有发展战略。也有很多企业家只重视当前管理,而忽视长远战略,湮没在日常经营性事务中,使已制定的发展战略得不到很好的实施;另一方面,有很多从事战略研究的专家、职业企划人员缺乏企业运作的真实体验,无法对症下药。《战略管理技术与方法》的作者正是基于这种情况,尝试对企业战略管理的理论与技术方法进行创新。

本书在结构上采用“战略分析—战略选择—战略实施(包括战略控制与评价)”这样一种逻辑顺序来安排,并有以下几个特点:一是对企业战略的有关理论进行了较为广泛的介绍与阐述,并用动态化的观点与博弈论的方法建立了模型;设计了规避代理人“道德风险”的激励手段等。二是在对企业战略进行理论阐述的同时,对其技术方法进行了拓展,应用了企业战略管理许多新技术、新方法,同时采用大量的行业和企业实例进行实证分析,力求使企业战略理论定量化、模型化。三是深入浅出,理论阐述与技术方法运用相结合,规范分析与实证分析相结合,不仅可供大型企业参考,更适合广大中小企业应用。

科学管理是先进生产力的重要因素,是比劳动力和技术手段更为基础的要素。在劳动力、资金、技术手段等不变的情况下,是否进行企业战略管

理，产生的效果（效益）就大不一样。本书为我国广大企业及企业家提供许多有益的理论方法和建议，以期企业战略管理运用这些理论与方法能产生巨大的生产力。因此本书特别适合广大企业家、企业高级管理者、职业策划者、企业战略管理研究者阅读，也适合企业一般管理人员学习和了解。

中国工程院院士

李京文

2003年4月29日于北京

序 II

众所周知，管理是管理者通过计划、组织、指挥、控制去协调他人的活动并达成组织目标的过程，是一切社会组织永恒的命题。科学管理和科学技术与有一定素养的劳动力结合如同鸟之两翼、车之两轮，是先进生产力的重要因素。以近代而论，发达国家的生产力高度发展，都是以先进的科学技术和现代化管理来推动的。日本更有“三分技术、七分管理”之说。据美国管理学家孔茨估计，美国每年所创造的财富，至少有 10% 得益于先进管理。拉美国国家有一句十分深刻的概括语：“发展中国家并非发展不足，而是管理不足。”我国是发展中国家，加快国民经济的发展，加速奔小康社会的步伐，除技术、资金、人力资源外，企业的科学管理更是当务之急。

企业战略，是指为了实现企业的经营目标，通过对外部环境和内部条件全面分析而制订的较长时期的、总体性的谋划，是企业经营理念、经营思想、经营方针、经营目标和经营重点的集中体现。战略管理一词最初是由美国学者安索夫于 1976 年在其所著《从战略计划走向战略管理》一书中提出的。战略管理不仅是决策方案的制定，还要涉及战略方案的评价与实施。因此，企业战略制订、评价、实施和控制是一个系统过程，它需要一定的理论与技术方法。战略管理也是一个科学的逻辑过程，该过程主要包括三个关键部分：战略分析、战略选择、战略实施。同时战略管理也是一个创造性思维、艺术想象过程。

20 世纪后期以来，企业经营环境的变化日益明显。从外部环境看，技术创新速度加快，国际竞争激烈，顾客要求多样化，网络技术对社会生活方式以及商务活动的巨大冲击等不确定因素对企业管理的挑战越来越大；从内部环境看，员工素质普遍提高，自我发展意识日渐增强，企业发展和员工发展的协调日渐凸显，组织趋向扁平化和弹性化等特点，这些都使得传统的战略管理思维、理论、技术与方法面临挑战，需要整合和创新。

有鉴于此，作者在本书中进行了积极的探索，做了如下一些有益的工作：

作者在分析大量史料的基础上,提出了企业战略管理理论的演进可划分为早期战略管理思想、古典战略管理理论、竞争战略管理理论和各流派融合时期的战略管理思想等四个阶段,提出了其未来发展趋势是:用创新的观点,对影响战略管理的因素全面分析;更加强调竞争合作;强调信息技术和网络技术对战略管理的巨大影响,同时指出了我国企业战略管理存在的主要问题,并强调了其作用和意义。

作者采用两种不同的方法对企业战略管理的理论与技术方法进行创新。首先将它看作一个重要的经济技术问题;然后,将其看作一个在社会、政治、文化环境下的组织决策问题。两种方法综合考虑,使战略管理理论用经济、技术的模型和方法来表达,使一般技术与方法及其计量经济模型应用于战略管理理论之中。同时运用有关技术经济方法对企业战略分析、选择、实施和控制的一些理论进行了广泛的阐述。这是本书最显著的特点。

作者采用定性分析与定量分析相结合、理论分析与实证分析相结合、静态分析与动态分析相结合、微观分析与宏观分析相结合、一般原理和技术方法介绍与较深的技术方法研究相结合的研究方法,除运用管理学和经济学的分析方法和技术外,还运用了统计学、计量经济学、工程数学模型等,在研究方法上形成了系统、全面、科学、正确的综合集成特点,使研究成果具有系统性、科学性、创新性和可操作性。这是本书的又一大特点,也是作者在战略管理研究方面的独到见解。

社会在飞速发展,人类在不断进步,管理科学也在不断创新。本书作者就是一些敢于在陡峭山壁上攀援而上、勇于探索的攀登者,我热忱地期望作者的努力能为社会留点什么。

本书适合各类企业的厂长、经理以及高级管理者阅读,由于本书大量案例及实证分析来自电力行业,因此特别适合电力企业管理者阅读。

中国电力企业联合会常务副理事长:

刘 宏

2003年5月于北京

序Ⅲ

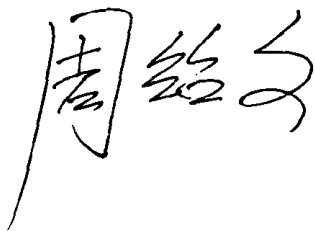
企业战略是关于企业的发展方向和未来目标，以及实现目标的途径和手段的总体谋划。

企业战略是企业的灵魂，是企业长远发展的根本，是企业处理和解决一切问题的依据。企业战略管理是企业赖以生存和发展的基础。把握和实施企业战略管理是对每一个企业及其企业家走向成功的必然要求，是经济市场化和竞争国际化的必然趋势。

当今，中国企业已进入战略制胜的时代。正确的企业战略和有效的战略管理已成为企业成败的重要因素。国外企业的董事长、总经理，一年有百分之四十的工作时间是在研究战略。党中央以中央全会决定的方式，把“加强企业发展战略研究”、“制定和实施明确的发展战略”，作为强化企业管理的重要途径。广大企业特别是正在进行改革和逐步走向市场的电力企业及其管理者，学会和运用战略管理的思维和方法，来加强企业管理，显得尤为迫切和重要。

本书作者欲与广大企业管理者一道，培养战略性思维，学会战略理论与技术方法，开发战略管理的能力，并科学地组织与实施，以保证战略目标的实现，开创企业发展的新局面。作者采用综合分析 with 重点分析、定性分析与定量分析、例证分析与规范分析相结合的方法，在对战略管理理论进行全面阐述的同时，采用了大量的例证，运用多种经济技术方法进行战略分析（评价）、战略选择、战略实施及控制的叙述。在经济全球化和战略制胜的今天，此书的付梓，对读者必会有所启示。

湖南省电力公司总经理



2003年4月于长沙

目 录

1. 概 论	1
企业战略管理的基本概念	1
企业战略管理理论的形成历程	15
企业战略管理的作用和意义	29
主要参考文献	32
2. 企业外部战略环境分析	34
企业宏观环境分析	34
企业战略行业分析	41
企业外部环境的预测方法与技术	50
外部因素评价 (EFE) 矩阵	55
竞争态势 (CPM) 矩阵	55
主要参考文献	57
3. 企业内部条件分析	58
企业内部条件分析的步骤与方法	58
资源基础的企业理论	64
企业资源与战略能力分析	71
内部因素评价 (IFE) 矩阵	82
主要参考文献	83
4. 目标、激励、文化与利益相关者分析	84
企业的使命与目标	84
代理与激励	88
企业文化与战略的关系	93
权力与利益相关者分析	101
主要参考文献	111
5. 企业经营战略	112
企业总体战略	112
企业基本竞争战略	121
企业战略发展可选择的方向	130

企业战略发展可选的方法·····	134
企业战略的检验和评价·····	139
主要参考文献·····	143
6. 企业战略选择——战略决策 ·····	144
综合的战略制定框架·····	144
战略匹配模式·····	145
战略决策模式·····	162
主要参考文献·····	167
7. 企业战略与组织结构 ·····	169
组织与结构·····	169
组织结构的类型·····	174
结构跟随战略·····	182
企业组织结构的选择·····	184
主要参考文献·····	192
8. 企业创新战略研究 ·····	193
企业创新概念的提出·····	193
企业技术创新·····	195
企业技术创新战略实例·····	201
企业管理创新·····	205
企业管理创新战略实例·····	212
主要参考文献·····	216
9. 企业战略实施、控制与评价 ·····	217
企业战略实施的基本模式·····	217
企业战略计划与年度经营目标·····	225
企业战略实施的控制和评价·····	234
主要参考文献·····	241
10. 企业战略价值化管理 ·····	242
企业战略价值化的基本概念·····	242
企业战略价值评价方法综述·····	247
实物期权对企业战略的评估方法·····	268
企业战略价值研究实例分析·····	272
主要参考文献·····	280
11. 企业具体实施战略 ·····	281
市场营销与生产管理战略·····	282
财务与人力资源战略·····	294

研究开发与国际化经营战略·····	304
具体实施战略的协调与控制·····	307
主要参考文献·····	310
12. 企业战略管理的模型与方法研究 ·····	311
企业战略制定的目标规划模型·····	311
企业战略制定的策略选择方法·····	317
企业战略实施的项目管理·····	322
企业战略实施的进度控制方法·····	328
企业战略实施的绩效测度模型·····	340
企业竞争力评估方法·····	349
主要参考文献·····	355
附录：电网企业输配分开与配售分开的研究 ·····	356
主要参考文献·····	392
后记 ·····	393

概 论

1

导读：本节是全书的基础，首先阐述企业战略、战略管理等的基本概念，并对企业战略的特点、战略与战术、计划的区别、战略管理的基本程序等进行描述；其次，把企业战略管理理论的形成过程划分为四个阶段，并对未来理论的发展趋势进行预测分析；三是总结企业战略管理的作用和意义。

企业战略管理的基本概念

一 企业战略

1. “战略”一词的内涵

战略一词，最初多用于军事领域，是指导战争全局的计划和策略。在英文中，战略译为 strategy，来源于希腊语当中的 strategos 或演变出的 stragia，也是一个涉及军事内容的单词。《简明不列颠百科全书》称战略是“在战争中利用军事手段达到战争目的的科学和艺术。”德国军事战略家冯·克劳塞维茨将军认为：“战略也是为了达到战争目的而对战斗的运用。战略必须为整个军事行动规定一个适应战争目的的目标。”另一位同样著名的德国军事战略家毛奇则认为：“战略是一位统帅为达到赋予它的预定目的而对自己手中掌握的工具所进行的实际运用。”除了军事领域，战略也用来比喻决定全局的策略。战略的价值同样适用于政治、经济以及其他领域。将战略思想运用于企业经营和管理，就是企业战略的概念。

具有自觉设计特征的战略规划首次引入商业公司是在 20 世纪 50 年代中期。当时只有最大规模的公司才会花钱制定正式战略规划，也就是长期计划体系。从那以后，企业战略工作日益受到重视，战略规划的手法日渐成熟。现在世界各国的大型公司大多设有专门负责战略制定的职能部门，越来越多的小型公司也在模仿大公司的做法。

在中国，战略泛指对全局性、高层次的重大问题的策划与指导。中文著

作中使用战略一词的最早记载，始见于西晋司马彪《战略》一书，19世纪末，中国开始用这个词翻译西方的同一概念。战略一词中的“略”字本身有三种含义，其一为简单、略微，是“详细”的对称，如大略、粗略、略图、略读、略知一二、略有所闻等。在此字义之下派生简要、简化等引申义，如史略、节略、要略以及省略、从略等用法。略字的第二义项为计划、计谋，如方略、策略、谋略、雄才大略。战略一词当中的略字，即是取用这个义项。略字还有第三个义项，是夺取（多指土地）的意思，如侵略、攻城略地等等。

战略之略恰巧与略字的三个义项都合拍。首先，战略不可能细致入微，所有的战略文本都需要有提纲挈领的抽象功夫，言简意赅，正符合略字的第一义；其次，战略就是以战争为目的的计划和计谋，不言而喻，是略字第二义项的准确运用；其三，战略之目的，就是要夺取敌方的土地和城池，驱而逐之，借以稳固我方营盘，以谋良久之生机。消灭敌人就是最好的保存自己的手段。

为了更好地理解战略的内涵，可以与战术的词义进行比照。战术本意是进行战斗的原则和方法，引申比喻解决局部问题的方法。战略则不同，它要考虑的是解决全局问题的纲要和策略。从层次结构上说，战术从属于战役和战略，又对战役和战略产生影响。

2. 企业战略的定义

企业战略，又称“企业经营战略”或者“企业发展战略”，也称为“企业战略规划”。是指为了实现企业的经营目标，通过对外部环境和内部条件全面分析而制定的较长时期的、总体性的谋划。是企业经营思想、经营方针、经营目标和经营重点的集中体现。企业战略可以细分为总体战略和分战略。综合战略也叫总体战略，规定企业行动的总的方向，涉及如何有效地获得并且部署人力、物力、财力资源。总体战略包括扩张战略、紧缩战略、创新战略、一体化战略、多样化战略、合资战略和国际化战略等。分战略是为了保证总体战略的实现在各个生产经营领域内分别采用的战略，包括产品战略、市场战略、投资战略、资源战略、科技发展战略、组织结构战略、财务战略、人力资源战略等。

20世纪60年代，人们用长期规划一词来描述战略规划的主体。后来，随着企业战略工作的日渐展开，相继造出了其他的名词。其间有相当长的一个阶段，企业战略学家如美国的乔治·斯坦纳教授将综合的全面团体计划、综合管理计划、整体综合规划、长期规划、正式规划、综合整体规划、企业规划、战略规划以及这些词的其他组合作为同义语使用。再后来，人们在意欲表达上述这些名词的含义时，越来越多地采用了正式战略规划的提法。

目前,即使在西方发达国家,关于战略管理的文献中也不存在统一的定义,不同身份、不同知识背景的学者、管理人员对于企业战略含义的理解更是大有不同。在现代化的大企业中,战略制定部门的位置处在企业管理的最高层次,战略研究人员的工作直接对最高领导者负责。但是另有一些管理者却由于不了解什么是战略规划,对战略规划认识模糊而在潜意识里认为战略部门的协调可有可无,这种状况只能随着时代的进步才会有所改观。西方有代表性的战略专家如安德鲁斯(K. Andrews)、奎因(J. B. Quinn)、安索夫(H. I. Ansoff)、明茨伯格(H. Mintzberg)等,都从不同的角度阐述了企业战略的定义。以下是一些专家学者对战略的定义:

①战略:战争的艺术,尤其是指军队和船只调整到有利位置的计划;在商业或政治等领域里的行动或政策的计划。

——《牛津袖珍词典》

②战略是长期目的或企业目标的决策,行动过程中的选择,实现目标所需资源的分析。

——阿尔弗雷德·钱德勒《战略和结构》

③战略就是将一个组织的主要目标、政策和行动过程整合为一个整体的方式或计划。一个明确的战略有助于组织根据自己的相对优势和劣势、预期的环境变动以及明智的竞争对手的意外举措来规划和配置资源。

——詹姆斯·布莱恩·奎因《应变战略:逻辑增值主义》

④战略规划的惟一目的就是使公司尽可能有效地获得竞争优势。公司战略因而就意味着相对于竞争对手的实力以最有效的方式改变公司的优势。

——柯尼茨·奥玛《战略家的思维》

⑤战略是目标、意图或目的,以及为达到这些目的而制定的方针和计划的一种模式。这种模式界定了公司当前或将来从事的经营业务,并规定了公司当前或将来所属的类型。

——肯尼斯·安德鲁斯《公司战略思想》

3. 企业战略的内涵

(1) 是一种计划

战略总是发生在“行动之前”。因此从本质上看,战略是一种有意识的、预计的行动,是针对某种局势的行动方针。由这个定义,规定了战略的两个本质属性:一是企业战略必定在经营活动之前制定,二是企业战略必定是有意识的主观行为结果。在实践中,企业战略通常是公开的、明确的,作为一种长远的经营计划,企业战略总是作为正式文件列入企业的永久档案。即使那些并非专门设计的战略,即自发的战略,也是有意识的、预计的行动,是针对某种局势变化采取的应对策略。战略的主观性质不会因为其他因素的变

化而改变。

(2) 是一种计策

在特定的情况下，企业可以把公布的战略作为威慑和战胜竞争对手的手段。中国兵法提倡“兵不厌诈”，公布的战略正好可以在与对手的竞争当中起到提供不确定信息的作用。在这种情况下，战略只是一种威慑，一种虚张声势的计谋。

企业战略通常是公开的、明确的，但这只是“一般而言”。可以非常肯定地说，与任何其他企业一样，企业绝对不会把自己的全部秘密都公之于众。或许在它公布企业战略时，只是“敲山震虎”、“打草惊蛇”，根本就没有打算真的去实施这样的战略。

(3) 是一种定位

企业战略包含的范围很广，从产品到生产过程，从顾客到市场，从企业的自我利益到社会责任，涉及所有的经营活动和企业行为。但是最重要的，战略应该是一种定位，是一个组织在社会环境当中，尤其是市场当中所处的位置。从这个意义上说，战略是介于企业与环境之间的中间环节，战略的目的，就是要使企业的内部条件与外部环境更加融洽。换句话说，战略就是要企业有限的重要资源集合到相应的位置，形成一个产品和市场的生长圈。资源总是有限的，战略的作用是要把有限的资源集中到更恰当的地方，使这些资源在这个地方形成充分的优势：在这个局部环境中，具有很高的资源密度，于是具备了形成竞争优势的可能。

(4) 是一种观念

战略是一种观念，它体现人们对于客观世界的相对固定的认识方式。说战略是一种观念，意味着战略具有主观的性质。观念有新有旧，并不意味着守旧的就一定失败。有些企业自封老大，盲目拓展经营领域，最后的下场却是黯然失色，倒不如那些自甘淡泊，兢兢业业的老实人来得持久。由于战略制定的主观倾向，导致企业战略总会包含主观风险。这种风险的特征和严重程度无疑取决于战略制订者的行为方式。

就战略而言，最为重要，也是最难做到的，是把战略所要体现的思想观念转化成为组织内所有成员的共同意念。战略的落实，需要组织内部全体成员的共同努力，需要对战略规划的各个目标进行逐一分解，分项落实到所有的责任人。

(5) 内容有虚实

关于企业战略也有虚实之分。我们定义企业战略中确切落实的那些内容为“实在策略”，而虚张声势的战略内容为“虚假策略”。这与所要讨论的企业战略价值化问题有些关系。如同实在策略可以用价值尺度衡量一样，制订

与实施虚假战略也会有成本发生，当然虚假战略也是有价值的。

实际上，战略只是一种从计划向目标流动的结果。企业的经营活动永远存在着虚与实两条主要的线索。今天的经营就是昨天战略的实现，而今天的战略，必定转化为明天的目标。战略的虚实，对应于经营的虚实，当客观环境发生重要逆转的时候，战略的虚实即可能发生转化，由实变虚，或者由虚变实。这就是战略与经营的动态表现，即整个战略的制定、实施与经营活动在时间链上衔接并且沟通，表现为一组“行为的流动”，是不断前行并且交叉演进的运动过程。

另一方面，在企业内部，战略的制定与落实都需要实而再实，来不得半点虚假和空洞。改革开放给中国带来的最大变化，是有了货真价实的企业，有了社会经济肌体当中须臾不可缺少的经济细胞。企业需要认真的经营，也正是在这样的历史条件下，企业战略才成为必需。

4. 企业战略的特点

(1) 战略系统的综合性

综合归纳各种不同的定义，可以看出企业战略是个综合的概念。或者，我们可以将总体意义上的企业战略称之为“企业总体战略”，在其中包含有多个具体战略的内容。一般来说，企业战略当中包括有：经营战略、竞争战略。但是严格说来，经营战略与竞争战略之间往往存在交叉和重叠。在经营战略概念下，可以细分为本地（国内）经营战略和国际化的经营战略；在竞争战略概念下，包含有进攻性竞争战略和防御性的竞争战略。同样道理，所有竞争战略，都要通过具体的经营活动得以实现。离开了具体经营的实践，战略就只能是虽然美妙动人但却虚无缥缈的海市蜃楼。

在行政保护干扰可以忽略不计的条件下，经营战略和竞争战略退化，或者也可以说混合，成为同一概念。在充分市场化和完全竞争平等的制度条件下，企业经营的主要内容和目标达到统一：对内是管理，对外就是竞争。竞争通过管理得以实现，管理借助竞争维持生存，二者相生相伴，形影不离。

(2) 经济体制的制约性

谈及企业战略，体制问题值得特别提出。首先，是企业战略必定受到经济体制条件的制约，在不同的经济体制下只能采用不同的企业战略。这个约束的强烈程度可能直接关系到企业战略的成败，而且是企业战略制定者所无法干预和控制的。研究企业战略是对企业长远景观的瞻望，因此远期制度风云的变化可能是最大的不确定因素。

在自由市场完全竞争的环境条件下，企业生存的可能性和死亡的可能性是均等的。经济社会与生物社会具有同样的竞争法则：物竞天择，适者生存。然而在真实的社会实践中，没有完全符合理想要求的情况。本质上，政