



Textbooks Series For High Colleges of Business

现代企业战略管理

xiandaiqiyezhlanlueguanli

王新驰 陈耀 主编



中国商业出版社

257

2270
w37h

现代企业战略管理

王新驰 陈 耀 主 编
汤学俊 徐刚翔 副主编

中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据

现代企业战略管理/王新驰,陈耀主编. - 北京:中国商业出版社,2002.4

ISBN 7-5044-4546-0

I. 现… II. ①王… ②陈… III. 企业管理-高等学校-教材 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 017837 号

责任编辑:刘树林

中国商业出版社出版发行

(100053 北京广安门内报国寺1号)

新华书店总店北京发行所经销

中国石油报社印刷厂印刷

※

850×1168 毫米 32 开 11.375 印张 295 千字

2002 年 4 月第 1 版 2002 年 6 月第 2 次印刷

定价:14.30 元

※ ※ ※ ※

(如有印装质量问题可更换)

编审说明

为适应我国社会主义市场经济体制的建立和发展以及高等教育改革的深化,为新世纪培养高素质的人才,经全国高等商科学科建设指导组研究,在原“国内贸易部部编高等商科教材”的基础上,进一步进行系统配套建设。《现代企业战略管理》是高等商科教材之一,现经审定同意作为商业、财经院校和职业技术学院经济管理类专业的教材。也可作为成人高校、函授、自学考试以及在职培训用的教材。

在本书编写过程中,曾得到有关院校、部门以及编审者的大力支持,在此一并致以衷心感谢。

为提高本教材的质量,热诚希望各位读者提出宝贵意见,以便进一步修订和完善。

全国高等商科学科建设指导组

2002年2月

前 言

战略的概念最早来源于军事领域,与之相比较,我们今天的企业战略及其战略管理的概念已经大不相同了。按照明茨伯格的综合归纳,如今通常是从这样几个方面来理解企业战略的:战略是一种计划;战略是一种模式;战略是一种定位;战略是一种观念;战略是一种计谋。其实,关于战略的定义与概念是不完全统一的,但可以肯定的是,关于企业战略及其管理的基本认识还是相同的。

战略总是与全局有关。它始终强调的是整体的利益、全局的利益。从全局的角度出发来要求和规定着局部做什么和如何去做,这是战略管理与日常事务性管理的最大区别。传统的管理大多是按照管理对象来划分的,如质量管理、流程管理、营销管理、财务管理等等;而战略管理却是用目标来把企业的整个管理纳入到一个统一的框架之内的,在执行战略过程中所采用的内部运作方式与战略成功的必要条件之间创建一种协调性,是战略执行的重要目标之一。战略总是与长远有关的。在近期目标与长远目标之间,它更侧重于长远目标。战略就是为未来做好准备所进行的创造性思考,战略就是为了明天的成功。而未来就意味着某种程度的不确定性,因此,战略管理是一个动态的模型而不是一张呆板企业的时刻表。战略又总是与外部环境有关,甚至可以说是环境的函数。不同的环境条件影响和决定着不同的战略和结果。如果说把企业的资源优势转换为能力优势主要是企业日常管理的内容和任务的话,那么,把企业的能力优势转换为企业的竞争优势则主要

是企业战略管理的内容和任务。所以,“资源——能力——竞争优势”的转换路径也就构成了整个管理的主线,战略管理理论也就成了管理科学中的一种整合管理理论。

虽然这个世界的变化一直就存在着,但从来都没有像今天这样迅速;虽然这个世界一直就是复杂多样的,但从来都没有像今天这样复杂;虽然这个世界一直就是相互联系着的,但从来都没有联系得像今天这样紧密。这个世界变得越来越混乱了,但混乱不等于无序;这个世界变得越来越不可预测了,但不可预测并不意味着我们就只能“做一天和尚撞一天钟”。其实,在这种情况下,我们比以往任何时候都更需要战略和战略管理。战略管理的产生离不开当时的社会经济背景,战略管理的发展也离不开社会经济的发展与演变。从战略管理发展演变的历史轨迹来看,如今战略管理之所以对企业具有如此重要的意义和作用,那只能是一种社会经济发展的必然结果和逻辑归属。

人类正在经历一个重要的发展和转折时期,以往那种以物质资源为主要生产要素的经济模式,将很快被知识经济和信息经济模式所取代。在这样一个时代,我们的企业将成为什么样的企业?我们的企业怎样才能保持长期的竞争优势和永续发展?这是摆在我们每一个企业面前的而又不得不回答的问题。当然,战略管理(理论)也不是一剂包治百病的万应良药,但至少它可以让我们的企业管理者们看得更远一些,看得更深一些,看得更全面一些。它将从一个全新的角度,为我们企业的管理提供一种理念、一种方法、一种管理哲学。

企业战略管理理论的主要内容几乎都是从国外逐渐传入我国的,这当中有一个消化、吸收的过程,然后才有可能发展与创新。尽管目前国内市场上关于战略管理方面的介绍和研究成果逐渐增加,但毕竟还是为数不多。我们结合教学过程中的体会和心得,根据普通大专院校管理专业和非管理专业学生的需要,参照国内现

有的战略管理教材,编写了这本企业战略管理教材,力求比较贴切本科、专科教学的需要,在内容安排和剪裁上更符合学生的实际情况和要求。对于那些希望了解和学习企业战略管理理论的实业界的管理者、职业经理,这本书也不失为是一本较好的入门介绍。

本教材由王新驰博士设计整体大纲并与陈耀博士一同对全书的主要内容进行了安排,汤学俊、徐刚翔老师参与了大纲和章节内容的讨论和定稿。各章的编写者分别是:王新驰(第一章、第三章和第八章的第三节)、陈耀(第二章)、汤学俊(第四章、第八章的第一和第二节)、徐刚翔(第五章)、季毅(第六章、第七章)。全书由王新驰和陈耀总纂定稿。在编写本教材的过程中,我们参考和引用了大量国内外的有关研究成果和文献,书后列出的主要参考文献肯定是挂一漏万,在此,我们向所有被参考和引用文献的作者表示诚挚的感谢。为了让我们的学生有更多的选择,我们编写了这本教材。限于编写者的理论水平和经验的不足,书中肯定有不当之处,敬请广大读者们批评指正,以便我们下次做得更好更完善一些。

编 者

2002 年 2 月

目 录

编审说明	(1)
前 言	(1)
第一章 战略管理导论(一)——基础知识	(1)
第一节 成 本	(1)
第二节 需求与收益	(7)
第三节 市场结构	(11)
第四节 博弈理论	(17)
第五节 生命周期理论	(30)
复习思考题	(35)
第二章 战略管理导论(二)——基本原理	(36)
第一节 企业战略的基本概念	(36)
第二节 战略管理的产生与发展	(45)
第三节 战略管理的内容与原则	(51)
第四节 战略管理的管理者	(58)
复习思考题	(72)
第三章 战略分析	(73)
第一节 行业环境分析	(74)
第二节 一般环境分析	(90)
第三节 SWOT 分析	(101)
第四节 企业竞争力分析	(109)
第五节 价值链分析	(114)

复习思考题·····	(124)
第四章 战略选择与竞争优势·····	(125)
第一节 五种基本战略·····	(125)
第二节 垂直一体化战略与竞争优势·····	(147)
第三节 合作战略与竞争优势·····	(153)
第四节 利用攻击性战略获取竞争优势·····	(165)
第五节 运用防御性战略捍卫竞争优势·····	(173)
第六节 首先行动者的优势与劣势·····	(176)
复习思考题·····	(177)
第五章 公司战略与公司形势匹配·····	(178)
第一节 新兴行业中的竞争战略·····	(179)
第二节 高速发展行业中的竞争战略·····	(186)
第三节 正在成熟行业中的竞争战略·····	(188)
第四节 停滞或衰退行业中的竞争战略·····	(196)
第五节 零散行业中的竞争战略·····	(204)
第六节 国际市场上的竞争战略·····	(209)
第七节 公司不同形势下的竞争战略·····	(217)
复习思考题·····	(226)
第六章 多元化经营公司的战略和竞争优势·····	(227)
第一节 多元化经营概述·····	(227)
第二节 多元化经营战略·····	(235)
第三节 跨国多元化经营战略·····	(255)
复习思考题·····	(264)
第七章 企业战略的制定、实施与控制·····	(265)
第一节 企业战略的制定·····	(265)
第二节 企业战略的实施·····	(282)
第三节 企业战略的控制·····	(305)
复习思考题·····	(317)

第八章 企业战略与组织结构、企业文化	(318)
第一节 企业战略与组织	(318)
第二节 企业战略与企业文化	(339)
第三节 企业战略与企业家精神	(347)
复习思考题	(350)
主要参考书目	(351)

第一章

战略管理导论(一) ——基础知识

美国哈佛商学院迈克尔·波特教授发表于 20 世纪 80 年代的《竞争战略》和《竞争优势》以及后来的《国家竞争优势》，对经济分析如何服务于实际工作并揭示有用的见解提供了一个很好的范例，尤其是在处理企业对外部环境的战略方面。自从迈克尔·波特的著作出版之后，经济学和战略管理的研究已经在企业外部环境与企业内部组织的理解方面取得了重要的进展。战略管理的研究离不开基本的经济学知识和分析方法，事实上，波特的《竞争战略》就是从产业结构分析开始的。利用经济学的见解和方法为企业内部和外部战略的形成与评价提供一个内在一致的基础，已经成为一种比较明显的发展趋势。有鉴于此，我们的讨论将从微观经济学的基本知识和方法开始，侧重介绍成本、需求和收益、市场结构和博弈论的基本概念、内容与方法。

第一节 成本

成本通常可认为是企业为获得所需要的各种资源而付出的代价。企业的利润等于它的销售收入减去成本。但在不同的场合，对成本有着不同的认定。

一、成本

(一)会计成本与机会成本

会计成本是会计概念上的成本,是账面上记录下来的成本,反映的是企业资源的实际货币支出。它属于已经发生了的历史成本。日常管理中所提及的成本,通常指的是会计成本。

会计成本无法反映企业为使用这些资源而付出的总代价,也无法显示企业的资源是否得到了最优的使用。经营决策需要的是基于机会成本概念的经济成本值。机会成本这个概念是由资源的稀缺性引起的。资源的稀缺性决定了资源如果用于甲用途,就不能再用于乙用途。机会成本所表明的是在某一特定活动中使用的资源的经济成本,是所放弃的将那些资源用于其他用途的最大经济收益值。

在研究战略时,我们感兴趣的是分析公司在面对机会和约束条件下,他们做出某种决策的原因,以及区分好的决策和坏的决策的因素。我们更强调机会成本,但并不是说会计成本在研究经营决策时就没有用。事实上,在评估公司过去的业绩、把一个公司与另一个公司作比较、或者估计一个公司的资金实力时,会计成本、会计报表的运用以及会计比率分析将是很有帮助的。然而,当公司必须从多个竞争性决策方案中选择其一时,机会成本的概念则给良好的经济决策提供了最好的基础。

(二)隐性成本与显性成本

显性成本是记在账面上的、看得见的实际支出,它是偿付资金的实际现金流出量。主要是指企业向供给其产品或劳务的对方支付现金的那些成本,如支付的原材料费用、工资费用等。显性成本在形式上是企业必须按照合同或某种契约进行支付。

与显性成本相对的是隐性成本。在进行经营决策时,这是一个必须考虑的因素。隐性成本往往是指企业自有的资源,实际上

已经投入、但在形式上没有按合同支付报酬的义务。例如,企业使用自己所拥有的专利进行生产。这种以自己拥有资源的投入,相当于自有资源的机会成本,应该被看作实际生产成本的一部分。

(三)增量成本与沉没成本

增量成本是短期决策时最重要的成本概念。任何一个决策的相关成本只限于与该决策相关联的有关成本项目,增量成本是随决策而变动的成本,可定义为某项决策带来的总成本的变化。

相对于增量成本,不受决策影响的非相关成本称为沉没成本,它主要表现为过去发生的事情,费用已经支付而不管这种支付是否明智,是已经花费而又无法补偿且无法收回的支出。沉没成本对于战略研究很重要,特别是在分析公司间的竞争、市场进入或退出决策、制定采用新技术决策时很重要。

(四)个体成本与社会成本

个体成本是从生产者的角度所考虑的成本,一般人对于个体成本的概念,都仅限于会计成本,即生产者按市场价格支付的一切费用。其实,它还应该包括生产者的自有要素投入成本,即还应包括隐性成本,隐性成本也是从生产者角度所考虑的成本。

社会成本是从全社会角度来考虑的成本,它不仅包括生产者为某一生产经营过程所必需投入的成本,还应考虑整个社会为此所必需付出的代价,当然也要考虑全社会从中获得的利益。这一代价称为社会外在成本,如对环境污染的治理费用。有些生产经营过程也可能给社会带来某些利益,这就是社会外在利益。从全社会的角度看,若 C_p 为个体成本, C_x 是社会外在成本, B_x 是社会外在利益,那么社会成本 C_s 就是:

$$C_s = C_p + C_x - B_x$$

在做决策尤其是重大决策时,必须考虑社会成本。

(五)边际成本与总成本

总成本是指生产一定量的产品所发生的全部成本,企业生产

产品的总成本是随产量的变化而变化的。边际成本是指每增加一个单位的产量而使总成本产生的变化。当边际成本等于零时,总成本达到最低,与其对应的产量为最优投入量。边际成本说明了在一定的产量水平上,单位产量的变化对总成本发生什么样的影响,这对于研究分析产量和成本之间的动态关系是十分重要的。

(六)变动成本与固定成本

在管理决策中,常把成本分为变动成本和固定成本。变动成本是指企业在可变投入要素上的支出,是随着产量的变化而变化的成本;固定成本是指企业在固定投入要素上的支出,是不受产量变化而变化的成本。在有些情况下,固定成本等于沉没成本;在有些情况下,固定成本不一定是沉没成本。

二、成本函数

成本函数反映产品的成本 C 与产量 Q 之间的关系。用数学公式来表示,就是:

$$C=f(Q)$$

其中: C 为成本, Q 为产量, f 表示函数关系。

(一)成本函数与生产函数

企业产品的成本函数取决于:(1)产品的生产函数;(2)投入要素的价格。生产函数表明投入与产量之间的技术关系。这种技术关系与投入要素的价格相结合,就决定产品的成本函数。

具体来说,假如在整个时期投入要素的价格不变,又假定生产函数属于规模收入不变,即产量的变化与投入量的变化成正比关系,那么,它的成本函数,即总成本和产量之间的关系也是正比关系。

如果价格不变,而生产函数属于规模收益递增,即产量的增加速度随投入量的增加而递增,那么,它的成本函数是:总成本的增加速度随产量的增加而递减。

如果价格不变,而生产函数属于规模收益递减,即产量的增加速度随投入量的增加而递减,那么,它的成本函数是:总成本的增加速度随产量的增加而递增。

由此可见,成本函数导源于它的生产函数,只要知道某种产品的生产函数,以及投入要素的价格,就可以推导出它的成本函数。

(二)短期成本函数

当诸种投入要素中至少有一种或若干种投入要素的数量固定不变时,这样的时间内形成的产量和成本之间的关系,称为短期成本函数。在短期成本中,因为有一部分投入要素固定不变,所以,它除了包括变动成本外还包括固定成本。短期成本函数通常用来反映现有企业中产量与成本的关系,所以,它主要用于日常经营决策。管理决策是相对于现在没做而将来要做的事而言的,所以最为关心的不是历史成本、当前成本,而是未来的成本。因此,了解这些成本曲线的变动趋势,对管理决策是大有好处的。

1. 总固定成本、总变动成本、总成本。总固定成本(TFC)主要是短期内无法避免、不随产量增减而改变的经常性的费用支出,如厂房设备的租金、资产的保险费用等。

总变动成本(TVC)是指企业在可变投入要素上支出的全部费用,一般随着产量的增加,总变动成本也不断增加,如原料费、生产用电费用等。

通常情况下,在变动成本投入之初,随着变动投入的增加,投入得到充分的利用,生产的效率不断提高,总变动成本虽然随着产量的提高而增加,但增加的速度会不断有所减慢,到一定程度以后,由于边际报酬递减法则发挥作用,生产的效率会下降。这时,随着产量的提高,总变动成本会急剧上升。

总成本(TC)是总固定成本与总变动成本之和。

2. 平均成本和边际成本。从总固定成本、总变动成本、总成本函数中可以很容易得出平均固定成本、平均变动成本、平均成本和

平均边际成本等四个成本函数。

平均固定成本(AFC)等于总固定成本除以产量: $AFC = TFC/Q$,所以它随产量的增加而递减。平均变动成本(AVC)等于总变动成本除以产量: $AVC = TVC/Q$,其曲线呈“U”形,起初平均变动成本随着产量的增加,由于投入要素的效率逐渐得到发挥而不断减少。但产量增加到一定程度后,由于边际报酬递减法则显著的作用,平均变动成本会随着产量的增加而增加。某一产量水平上的变动成本是总变动成本曲线图上相应点与原点的连线的斜率。它的斜率最小点就是平均变动成本的最低点。在最低点以前,平均变动成本呈下降趋势,最低点以后则呈上升趋势,所以平均变动成本呈“U”形。

平均成本或称平均总成本(AC),它等于平均变动成本加平均固定成本: $AVC + AFC$,或等于总成本除以产量: TC/Q 。

边际成本(MC)是每增加一单位产量所增加的总成本。即:

$$MC = \Delta TC / \Delta Q; \text{或者 } MC = dTC/dQ.$$

由于固定成本不随产量的变化而变化,边际成本就不受固定成本的影响。上面的计算公式表明相应的边际成本MC也就是总变动成本TVC曲线的斜率,或称总变动成本函数的导数。

当增加生产一单位产品时,边际成本若低于当时的平均变动成本,这个单位产品生产后会使得平均成本降低;而当增加生产一单位产品的边际成本高于当时的平均变动成本,这个单位产品生产后,平均变动成本就会提高。即:

若 $MC < AVC$, AVC 处于下降阶段;

$MC > AVC$, AVC 处于上升阶段

同理,若 $MC < AC$, AC 处于下降阶段

$MC > AC$, AC 处于上升阶段。

(三)长期成本函数

当所有的投入要素都是可变时,这种条件下形成的产量和成

本之间的关系,称为长期成本函数。长期成本函数是指从长期看,企业有可能调整它的各种资产、寻求最优要素组合条件下的成本函数。长期成本函数一般用于长期规划。从长期看,各种投入要素都是可变的,所以,长期成本曲线实际都是长期变动成本曲线,它没有长期固定成本曲线。长期成本曲线可以分为长期总成本曲线、长期平均成本曲线和长期边际成本曲线三种。

1. 长期总成本(LTC)。长期总成本曲线说明,如果企业能够选择最优企业规模(即可以自由选定自己所需的投入要素的组合比例),在各个产量水平上,可能的最低总成本是多少。

2. 长期平均成本(LAC)。长期平均成本等于长期总成本除以产量: $LAC = LTC/Q$ 。在所有企业规模中,能使平均成本最低的是与长期成本曲线最低点相切的短期成本曲线所代表的规模,这一规模称为最优规模。

3. 长期边际成本(LMC)。长期边际成本曲线表示,假如企业能够改变所有投入要素的投入量,在每一个产量上,再增加一个单位产量,会使总成本增加多少。 $LMC = \Delta LTC / \Delta Q$ 。

在管理决策分析中,对成本函数的应用主要表现在量本利分析、边际分析、贡献分析等方面。

第二节 需求与收益

如果说成本是利润的第一个组成部分的话,那么,利润的第二个组成部分是销售收入,这直接与企业的定价决策有关。为了理解企业的销售收入怎样依赖于定价决策,我们必须探讨需求函数和需求的价格弹性。

一、需求函数

需求函数描述企业能出售的商品数量与所有影响销售量的变