

The
Analysis of
Business
Strategy

邹昭晞 编著

企业战略分析

经济管理出版社

ECONOMIC MANAGEMENT
PUBLISHING HOUSE

企业战略分析

邹昭晞 编著

经济管理出版社

责任编辑 杨世伟

版式设计 徐乃雅

责任校对 贾全慧

图书在版编目(CIP)数据

企业战略分析/邹昭晞编著. —北京:经济管理出版社,
2001.1

ISBN 7-80162-085-2

I.企... II.邹... III.企业经济-经济发展战略-
研究 IV.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 58193 号

企业战略分析

邹昭晞 编著

出版: 经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同 8 号 邮编:100035)

发行: 经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷: 中央党校印刷厂

880×1230 毫米 1/32 13.25 印张 330 千字

2001 年 1 月第 1 版 2001 年 1 月北京第 1 次印刷

印数:1—4000 册

ISBN 7-80162-085-2/F·81

定价:28.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书,如有印装错误,由本社发行部负责调换。

通讯地址:北京阜外月坛北小街 2 号 邮编:100836

联系电话:(010)68022974

序

美国哈佛商学院迈克尔·波特教授在其经典著作《竞争战略》的序言中指出,企业战略研究领域缺乏一个分析性基础,经济学对企业战略原理性的基础研究一直未引起人们的足够重视。因而,波特著名的三部曲:《竞争战略》(1980)、《竞争优势》(1985)、《国家竞争优势》(1990),开创了经济学对战略管理研究之先河。^①

继波特的研究之后,现代经济学的新发展为战略管理提供了更广阔、更深厚的分析基础。北京大学年轻的学者武亚军从四个方面总结了这些新发展的主要方面^①:

1. 交易费用经济学的发展,加深了人们对企业边界尤其是对纵向边界变动规律的认识,从而为企业的生产或购买决策制定以及交易治理机制的安排提供了基础;同时,规模经济、范围经济理论以及企业利益机制理论的发展,又为企业横向边界以及多样化边界变动规律提供了分析依据。

2. 新产业组织理论的发展,尤其是以博弈论和信息经济学为基础的产业组织理论的发展,加深了人们对产业与市场竞争规律的理解,从而为企业的竞争定位、竞争方式选择、进入/退出决策、

^① 参见武亚军在其翻译的[美]戴维·贝赞可等:《公司战略经济学》(David Besanko, David Dranove and Mark Shanley, The Economics of Strategy, 1996)的“译者的话”部分,有所修改。

价格策略以及研究与开发决策提供了基础。这些发展,拓展并深化了传统产业组织分析框架,提高了基于产业竞争规律的竞争策略的效果和效率。

3. 企业理论的新发展,尤其是资源基础的企业观和企业能力理论发展,加深了人们对企业竞争优势来源和企业范围的理解,从而为企业战略目标的确定、企业的战略发展模式、核心能力的培养和利用等提供了新方法和新观点。

4. 委托—代理理论、关于权力和文化的经济理论、关于组织结构的经济理论等方面的进展,丰富了人们对组织激励系统、组织结构及组织行为的理解,为战略实施提供了有用的分析方法与工具。

②

但是,不能不看到,在我国战略管理的教程中,波特所倡导的分析性基础始终是一个相当薄弱的环节,即使是对波特著作的引入也大多停留在分析框架的介绍上,而且这种介绍也是极不完整的。因此,波特对战略原理性的分析思想以及现代经济学新的发展对战略研究的基础性作用,在我国战略管理领域是一个亟待加强的部分。

本书的写作就是基于这样一种思路,力求将经济学特别是现代经济学对战略管理的基础作用更多地体现出来。本书主要的创新之处在于,在对战略管理过程的阐述中融入了上述的经济学对企业战略的分析基础,力图使战略分析尽显经济学的逻辑之美,以达到让读者“不仅知其然,而且知其所以然”之效果。

考虑到国内外对战略管理研究大多是按照战略管理过程展开的。本书的结构依然采用“战略分析——战略选择——战略实施”这样一种逻辑顺序进行安排,在内容的安排上尽可能对国内外战略管理理论各种学派的主要观点进行比较全面的综合与总结。在阐述中,本书注意以对比、归纳等手段区别于对原著的简单引用,以便帮助读者更好地理解战略管理学家们深刻的思想内涵。例

如,采用对比的方式分析企业差异化战略与成本领先战略的竞争地位、优势、应用条件和风险;运用归纳的方式研究产业结构分析中购买者与供应者讨价还价能力的来源;运用层次比较分析,分别从克服零散以获得规模经济、保持差异化特色、目标集聚等几个角度展开对零散产业中企业的战略分析;等等。

对于近年来国内外学者在企业战略研究中日益完善的理论和方法,本书做了较为广泛的介绍与阐述。例如,对波特提出的产业中战略群体理论的进一步发展、对波特基本竞争战略以“战略钟”形式所作的概括、以及企业内部资源分析框架等,在国内以往的有关著作和教材中涉及较少,本书中对这些内容进行了整理、归类及必要的修改和完善。

同时,本书的一部分内容参考了作者近年来的研究成果,例如,用博弈论的理论与方法研究价格竞争与价格合谋、分析跨国公司价格歧视行为与原理、对企业几种定价战略的原理性分析、中小企业经营与发展的基本理论、跨国企业经营战略的选择、对新老产品替代与反替代的博弈分析等。这些成果的采用,增添了对战略管理原理性分析的色彩。

此外,根据战略管理课程特点,本书还引用了较多的实例与案例,这些实例与案例的取材遵循“适用、新颖、有典型意义、中外兼顾”的原则,因而能够较好地配合主干内容,帮助读者将战略分析的理论运用于战略管理的实践中。实例的阐述融入主干内容的阐述之中,考虑到案例的特点,本书在最后一章选用了五个较有代表性的案例。这些案例有些取材于作者本人所参加过的企业战略规划项目,有的取材于作者参与辅导的国际培训班的试卷(外方出题),相信会引起读者较大的兴趣。

如果将本书作为教材,本书适用于大专院校经济管理类硕士研究生和 MBA 课程班《企业战略管理》课程的教材,也可作为同专业本科生、企业管理人员的参考教材。

目

录

①

第一章 绪论 (1)

第一节 企业战略的基本概念 (2)

一、企业战略的定义 (2)

二、企业的使命与目标 (3)

三、企业战略管理思想的演变 (6)

四、企业战略的层次 (9)

第二节 企业战略的管理 (11)

一、战略管理过程 (11)

二、战略问题管理 (15)

小 结 (17)

第二章 企业外部环境分析 (19)

第一节 宏观环境分析 (20)

一、宏观环境分析的主要因素——PEST

分析 (20)

二、环境不确定性分析 (22)

第二节 微观环境——产业与市场

环境分析 (26)

一、产业的寿命周期 (26)

二、产业结构分析 (28)

三、市场结构与竞争 (39)

四、市场的需求状况 (52)

五、产业内的战略群体 (56)

六、成功关键因素分析 (59)

小 结 (62)

第三章 资源与战略能力分析 (63)

第一节 资源基础的企业理论 (64)

一、竞争优势和价值创造 (64)

二、价值创造、资源和能力 (66)

第二节 企业战略能力分析 (75)

一、资源评估 (76)

二、资源使用与控制 (78)

三、比较分析 (85)

四、资源均衡状况评估 (88)

五、确认关键问题 (95)

小 结 (100)

第四章 权力与利益相关者分析 (101)

第一节 利益相关者 (102)

一、企业主要的利益相关者 (102)

二、企业利益相关者的利益矛盾与均衡 (104)

三、企业利益相关者的讨价还价的

行为模式 (112)

第二节 权力与战略过程 (114)

一、企业利益相关者的权力来源 (115)

二、在战略决策与实施过程中的

权力应用 (118)

小 结 (120)

第五章 企业总体战略 (121)

第一节 战略开发可选的方向 (122)

一、稳定战略 (122)

二、发展战略 (123)

三、撤退战略 (125)

③

第二节 企业边界分析 (127)

一、组织的纵向边界:纵向一体化经济学 (127)

二、规模经济、范围经济与横向边界 (150)

三、多样化经营 (165)

第三节 进入与退出战略 (172)

一、企业进入战略 (172)

二、撤退战略 (185)

小 结 (193)

第六章 企业基本竞争战略 (195)

第一节 成本领先战略与差异化战略 (197)

一、成本领先战略与差异化战略的

竞争定位 (197)

二、成本领先战略与差异化战略的优势 (200)

三、成本领先战略与差异化战略的

应用条件 (203)

四、成本领先战略与差异化战略的风险 (210)

第二节 集中战略 (212)

一、集中战略的优势 (212)

二、集中战略的应用条件 (213)

三、集中战略的风险 (213)

第三节 基本竞争战略的综合分析

——“战略钟” (214)

一、成本领先战略(途径 1、2) (216)

二、差异化战略(途径 4、5) (216)

三、混合战略(途径 3) (216)

四、失败的战略(途径 6、7、8) (217)

小 结 (217)

④

第七章 企业定价战略分析 (219)

第一节 竞争导向定价战略 (222)

一、现行率定价 (223)

二、价格领导与追随领导企业定价法 (229)

三、贝叶斯纳什均衡——不完全信息下的
静态价格竞争 (232)

四、信息传递价格竞争——一种不完全信
息动态博弈的应用 (237)

第二节 需求导向定价战略 (241)

一、多市场价格歧视的逆弹性法则 (242)

二、尼克博克模型 (244)

第三节 成本导向定价战略 (246)

第四节 纵向一体化公司的转让定价 (250)

一、作为价格歧视手段的垂直控制与
转让价格 (250)

二、斯彭格勒(Spengler, J.)模型——避免双重加
价的垂直一体化与转让定价 (251)

三、赫希利弗(Hirschleifer, J.)模型——转让定价
在两种市场条件下的基本原则 (253)

小 结 (256)

第八章 中小企业的战略分析 (259)

第一节 经济学对中小企业的理论研究 (261)

一、规模经济、适度规模理论的拓展 (261)

二、技术创新理论与中小企业的发展 (262)

三、发展经济学对中小企业的研究 (263)

第二节 零散型产业的战略分析 (265)

一、造成产业零散的原因 (265)

二、零散产业的战略选择 (267)

三、谨防潜在的战略陷阱 (270)

⑤

第三节 新兴产业中的战略分析 (272)

一、新兴产业的内部结构环境 (272)

二、新兴产业的发展障碍 (275)

三、新兴产业的战略选择 (277)

小 结 (279)

第九章 跨国企业战略分析 (281)

第一节 跨国经营的动机 (283)

一、国际生产要素的最优组合 (283)

二、寡占市场(即寡头垄断市场)的反应 (291)

三、经过修正的产品周期理论——国际生产
要素最优结合理论与寡占市场反应理论的
结合 (293)

第二节 企业国际化经营的模式 (295)

一、企业进入外国市场的方式 (295)

二、企业国际合作的方式——企业战略

联盟 (303)

第三节 跨国企业的技术与成本决策 (305)

一、跨国企业技术投资决策 (305)

二、跨国企业投资的成本决策 (328)

小 结 (344)

第十章 企业战略与组织结构 (345)

第一节 结构导论 (346)

一、个体、团队和层级组织 (346)

二、复杂的层级结构 (348)

三、组织结构的类型 (352)

四、权变理论——选择组织结构的依据 (359)

第二节 企业战略与结构 (364)

一、结构跟随战略 (364)

二、对结构跟随战略的不同看法 (367)

小 结 (369)

第十一章 代理、激励与文化 (371)

第一节 代理与激励 (372)

一、代理关系 (372)

二、激励手段分析 (376)

第二节 企业战略与企业文化 (388)

一、企业文化的概念 (388)

二、文化的类型 (389)

三、文化与绩效 (391)

四、战略稳定性与文化适应性 (396)

小 结 (399)

第十二章 案例 (401)

案例一 一个直销公司面临的选择 (401)

目 录

案例二 一项私营化改革方案 (405)

主要参考书目 (408)

第一章

导 论

提要

本章是企业战略分析的基础。阐述企业战略的基本概念、战略管理思想的演变、以及战略管理的过程。

第一节 企业战略的基本概念

一、企业战略的法义

②

对企业战略的定义有多种表述。一些学者将企业战略的概念用传统概念(或广义定义)和现代概念(或狭义定义)来分类。

(一)传统概念(或广义定义)

美国哈佛大学迈克尔·波特(Michael Porter)教授是企业战略传统定义的典型代表。他认为,“……战略是公司为之奋斗的一些终点与公司为达到它们而寻求的途径的结合物。”^①波特的定义概括了六十年代和七十年代对企业战略的普遍认识。它强调企业战略的一方面属性——计划性、全局性和整体性。

(二)现代概念(狭义定义)

近年来,由于企业外部环境变化速度加快,使得以计划为基点的广义定义受到不少批评,于是企业战略的现代概念受到广泛的重视。明兹伯格(H. Mintzberg)在1989年提出,以计划为基点将企业战略视为理性计划的产物是不正确的,企业中许多成功战略是在事先无计划的情况下产生的。他将战略定义为“一系列或整套

^① [美]迈克尔·波特:《竞争战略》(Michael E. Porter, Competitive Strategy, 1980), 陈小悦译,华夏出版社1997年版,第4页。

的决策或行动方式”^①，这套方式包括刻意安排的(或计划性)战略和任何临时出现的(或非计划性)战略。事实上，企业大部分战略是事先的计划和突发应变的组合。许多学者开始研究组织的有限理性，并将重点放在组织不可预测的或未知的内外部因素约束下的适应性上。虽然从字面上现代概念与传统概念的主要区别在于，现代概念认为战略只包括为达到企业的终点而寻求的途径，而不包括企业终点本身，但是，从本质区别看，现代概念更强调企业战略的另一方面属性——应变性、竞争性和风险性。

二、企业的使命与目标

对于波特在《竞争战略》中所提出的企业“终点”的概念，有的企业愿意使用“使命”或者“目的”，也有的企业用“使命”与“目标”加以区别。在这里，我们将企业生存、发展、获利等根本性目的作为企业使命的一部分，而将企业目标作为企业使命的具体化。^③

(一) 企业的使命

企业的使命首先是要阐明企业组织的根本性质与存在理由，一般包括三个方面：

1. 企业目的。特别是企业的经济目的。企业的生存、发展、获利等三个经济目的决定着企业的战略方向。

2. 企业宗旨。企业宗旨旨在阐述企业长期的战略意向，其具体内容主要说明企业目前和未来所从事的经营业务范围。美国学者德鲁克(Peter F. Drucker)认为，提出“企业的业务是什么”，也就等价于提出了“企业的宗旨是什么”。企业的业务范围应包括企业的产品(或服务)、顾客对象、市场和技术几个方面。

^① 转引自托马斯·加拉文、杰拉德·菲茨杰拉德、迈克·莫利：《企业分析》(Thomas Garavan, Gerard Fitzgerald, Mike Morley, Business Analysis, 1993)马春光等译，生活·读书·新知三联书店1997年版，第27页。

确定企业的业务范围往往是企业反复实践和认识的过程。例如,美国施乐复印机公司原先将其经营业务定义为“我们生产复印机”,这是一种生产导向的经营宗旨。后来,将经营业务更改为“我们帮助提高办公效率”。这一经营宗旨的改变,使施乐复印机公司连上两个台阶。首先,施乐公司从一个“箱子”公司变成了一个系统提供者,不仅经营复印机,而且与其他办公用品的生产企业合作,经营其他办公用品;其次,施乐公司成立了专业文件服务公司,利用信息工具的协同效果,为一些大公司提供信息的收集、处理、储存的专业文件服务。据报导,可节省被服务公司成本 9%,提高服务质量和能力 15%。又如,我国首都钢铁公司近年来准备将其非钢产业部分的发展超过主业部分,特别是大大提高非钢产业中高科技产业的比重。一些业内人士提出,如果此规划被贯彻实施,“首钢”二字是否应当另作解释?而首钢的领导层对自己的决策坚定不移。可见,首都钢铁公司的业务范围的确是其战略规划中的第一道难题。

④ 3. 经营哲学。经营哲学是企业为其经营活动方式所确立的价值观、基本信念和行为准则,是企业文化的高度概括。经营哲学主要通过企业对利益相关者的态度、企业提倡的共同价值观、政策和目标以及管理风格等方面体现出来。经营哲学同样制约着企业的经营范围和经营效果。例如,在一次关于如何改变我国电影业现状的讨论中,对于近年来我国电影市场滑坡的原因、电影业应该以什么类型的影片吸引观众、影片是应该突出思想性、时代性、民族性,还是突出娱乐性等问题,电影界人士看法有很大分歧,这些分歧反映了对电影业不同的经营哲学,它们显然会导致不同的经营范围和经营效果。又如,我国青岛海信公司总经理明确提出,不把进入世界 500 强作为该公司的主要目标,他认为,为了进入世界 500 强,企业对销售额的追求不亚于在计划体制下对产值的追求。海信公司在这样的经营哲学指导下,实施“稳健的财务制度”,资金