

新世纪高校工商管理专业系列教材

企业战略管理教程

QIYE ZHANLUE GUANLI JIAOCHENG

王玉 著



上海财经大学出版社

新世纪 高校工商管理专业系列教材

企业战略管理教程

王 玉 著

 上海财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业战略管理教程/王玉著. —上海:上海财经大学出版社, 2000. 7
新世纪高校工商管理专业系列教材

ISBN 7-81049-427-9/F · 359

I. 企… II. 王… III. 企业管理 IV. F. 270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 32435 号

QIYE ZHANLÜE GUANLI JIAOCHENG

企业战略管理教程

王 玉 著

责任编辑 何苏湘 封面设计 周卫民

上海财经大学出版社出版发行
(上海市中山北一路 369 号 邮编 200083)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮件: webmaster@sufep.com

全国新华书店经销

上海第二教育学院印刷厂印刷

上海市印刷七厂一分厂

2000 年 7 月第 1 版 2001 年 9 月第 2 次印刷

890mm×1240mm 1/32 15.25 印张 439 千字

印数: 4 001—9 000 定价: 25.00 元

序

《企业战略管理——理论与方法》是我写的第三本有关企业战略的专著。第一本《企业发展战略与管理》于1997年1月由上海立信出版社出版并再版。此书介绍了企业发展战略的基本内容,主要作为高校专业教材。第二本《企业进化的战略研究》于1997年10月由上海财经大学出版社出版。该书以我的博士论文为基本内容,更多地从理论上分析战略与企业进化的关系,多为研究生和企业战略研究人员采用。近年来,在接受一些企业,特别是大型企业集团的战略咨询中,我发现国内企业在进行战略管理时不但需要有关战略的理论和观念,也需要进行战略管理的具体方法和程序。方法的缺乏或不正确会造成企业战略目标缺乏足够的分析基础和可操作性。1998~1999年访美期间,我与国际著名的管理咨询公司——美国波士顿咨询公司的负责人就战略管理在美国的发展、有效的战略管理手段、目前在战略管理理论及实践上的突破等内容进行了探讨,参加了美国管理协会举办的战略管理研讨会,与美国的一些大学教授进行了共同研究,也阅读了大量企业进行战略管理的经验材料。于是,在此基础上萌发了再写一本集理论与方法为一体的、更注重操作性的战略管理专著。面临以全球化、信息化和产业结构大调整为特征的21世纪商务环境下的我国企业,经过资产上的战略重组后,必然会对战略管理提出更高的要求。可以预见,战略管理将成为我国企业新的管理焦点。

在上海财经大学国际工商管理学院宋克勤副教授和王惠忠副教授

的支持下,《企业战略管理——理论与方法》一书经过了结构调整和内容丰富后,成为可供高校教学使用的教材。作为教材,《企业战略管理教程》在编写时力求具有以下特性:

1. 教材结构安排上遵循了价值链观念。在章节安排上,增加了“生产战略”(由宋克勤撰写)和“人力资源战略”(由王惠恩撰写)两个职能战略。本书除了营销战略外,基本上完整了战略的三个层次(见图1)。

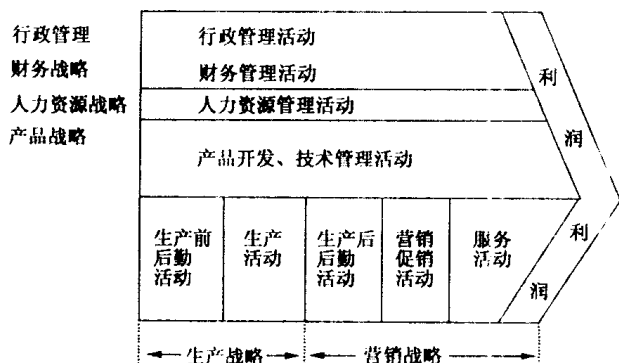


图1 战略类型与价值链结构

同时,按战略管理过程组织教材内容,实现了教材结构与战略管理自身过程的一致(见图2)。

2. 在各章内容安排上,包括四个部分:主要教学内容、本章小结、思考题和案例。思考题中带*号的更适合于研究生和MBA教学。教材中使用的案例,大部分是在我历年指导的MBA论文基础上,由余静和郑积彩整理改编而成,但隐去了真实的名称和地址。有些案例则是根据公开发表的资料整理的,对这些案例,我们保留了真实的企业名称。我们在组织案例时,尽量使案例的内容与教学重点密切联系,还为每个案例安排了引导性分析题。

3. 我建议,在将该教材用于本科教学时,可以根据课时安排略去“产品战略”和“业务战略”两章,对“战略指导文件”和“业务分析”两章的内容可以只作简单介绍。在将该教材用于研究生和MBA教学时,

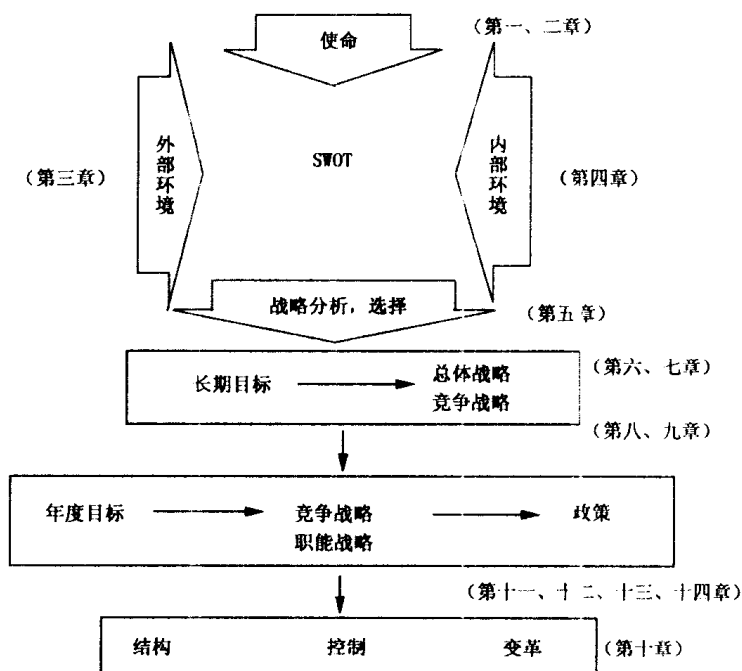


图 2 全书结构

还需要增加“战略管理发展历程”、“战略管理流派”、“核心竞争力研究”等内容。根据我国的情况,应加强国际化战略的内容。在可能的情况下,应要求学生阅读以上增加内容的原文。思考题也应适当增加解决实际问题的内容和与中国国情更加结合的内容。

从相对独立、完整的角度看,该教材还存在一些缺陷。其一是缺少市场营销战略;其二是缺少战略实施部分。但允许这两个问题存在的原因是,在我国高校中,“市场营销”是管理必修课,而现有的市场营销教材中无一不包含营销战略的内容。同样,高校管理教学中“管理学”和“企业管理”是基础课程,战略实施中的“战略控制”和“结构调整”在这两门课程中已有详细的介绍。本教材如增加这两个部分,将引起实际教学时教学内容的重复。

本书的写作与出版得到了许多方面的帮助和支持:我的导师杨公

朴教授,长期以来支持我将企业战略作为产业研究与企业研究的结合点进行研究,他全力指导我的研究,为我提供了许多极为可贵的研究思路;国家留学基金管理委员会为我提供了出国访问、了解国外战略管理实践和发展的机会;波士顿咨询公司为我提供了该公司自 20 世纪 60 年代以来提出的有关战略观点,解答了我在战略咨询和教学中遇到的一些问题;美国 UCLA 大学管理学院为我提供了研究条件,他们的一些教授为我提供了研究观点和素材;我参与进行战略规划的那些企业对战略观念的认识和要求,我的学生们提出的种种问题都为本书提供了研究方向和需要解决的问题;“财务战略”一章由郑捷撰写;本书在写作过程中参考了许多论文和著作,那些虽然知名但却不相识的作者们也为本书的完成提供了有力的支持;上海财经大学出版社的编辑们对书稿进行了一丝不苟的审查、校对,提出了不少有益的建议。但愿本书的出版不至于辜负以上各方面的支持和期望。

王 玉

2001 年 9 月于上海

前 言

目前可以观察得到的 21 世纪全球商务环境趋势有三个特征：一是全球化，企业在全球范围内寻求资源的最佳配置，寻找最合理的业务活动地点和方式；二是信息化，企业不但由此创造出了新的业务活动类型，还通过改造传统产业和业务活动而使已经出现明显衰退迹象的传统业务获得了新的发展空间；三是全球结构性大调整，有关企业希望在这一调整过程中重新组合自己的业务活动，进而与全球化和信息化趋势相融合，为自己在新的商务环境中找到恰当的生存空间和发展方向。

与 20 世纪相比较，21 世纪的企业要取得竞争成功，需要具备新的条件。20 世纪竞争成功的主要因素是规模及实现规模所要求的专业性活动和严格的内部控制。21 世纪推动经济发展的首要因素不再是由单个企业物质投入积累所形成的规模经济性，而是通过对产业内各项活动合理组合，充分利用外部协作系统所形成的速度经济性和系统经济性。为此，企业需要从大业务观点出发，在主动推动产业优化进化的基础上建立起自身的灵活性和反应性，这一优势的形成是建立在企业创造性功能的基础上的。正如美国通用电气公司总裁韦尔奇所说：“21 世纪的通用要成为会飞的大象——大象因其强大而能抵御许多小生命所无法抵抗的环境打击；会飞是指具有灵活性，不因躯体的笨拙而对环境反应迟钝。”我国企业家们对 21 世纪的企业也有一个很恰当的比喻：要做航空母舰——航空母舰的躯体自身具有抵抗恶劣航行条件的强大力量，而其功能却体现在那相对灵活得多的主要攻击力量的组

合上。

外部环境和竞争成功因素的改变,已经使企业,特别是那些嗅觉灵敏的企业意识到重新确定企业战略目标和战略定位的必要性,新的竞争战略和新的战略观念在逐渐出现。许多在20世纪中成功指导了企业的基本竞争战略已经成为竞争的基本要求,例如我们熟悉的“质量第一”、“成本领先”、“产品差别化”等战略观念和手段已不再能使企业取得竞争优势,而不具备这些条件的企业根本就无法生存下去。

与目前国内流行的战略管理著作相比较,本著作具有以下两个显著的特点:

第一,内容新、覆盖面广。对国内外战略管理方面近年来新的研究结论和方法进行了介绍和分析,增加了“业务战略”、“产品战略”、“战略平衡和战略变革”、“财务战略”、“人力资源战略”、“生产战略”等内容。使战略管理成为能涵盖整个企业管理过程和主要管理方面的完整系统。

第二,操作性强。在涉及战略分析和选择的各章中均详细介绍了各种分析方法的运用原理和方法,还指出了其存在的缺陷,在不易理解处采取了企业实例分析的方法。在“业务战略”、“产品战略”和“财务战略”三章中,特别以企业实际例子为背景来介绍有关分析方法,以提高理论的实际指导价值。

战略管理不仅是一种管理方式,更是一种指导企业利用资源的长期思想,一种在认识规律的基础上形成的指挥企业活动的超前意识。我始终认为,只有将企业视为一个处于特定环境的、具有自身生存压力和利益目标的独立生命体,才谈得上企业战略,才谈得上高效率地利用潜在资源实现自身目的。我们只有认识企业这一经济主体成分的发展规律,并且自觉地遵循这一规律,才谈得上企业理智的战略思维和行为。

全书按战略管理的逻辑过程分为四个部分:

第一部分介绍了战略和战略管理的基本概念,即第一章“战略和战略管理”。

第二部分是关于战略分析的内容,包括“战略指导文件”、“外部环境分析”和“内部能力分析”等三章。其中“战略指导文件”一章特别值得重视,因为一切战略分析和选择,都需要建立在企业确立的经营宗旨的基础上,也因为我在参与企业战略规划中发现不少企业缺乏对自己企业长期目标的认识,所以在“内部能力分析”一章中提出了利用价值链确定企业参与社会协作体系的概念和价值链系统的概念,并进行了较详细的解释,希望引起企业战略管理者的重视,改变封闭系统自我满足的不经济业务安排,以适应全球化趋势。

第三部分介绍了战略选择的一些观念和方法,包括“业务分析”、“公司战略”、“公司战略选择”、“业务战略”、“竞争战略”等五章。其中“业务分析”也可以作为内部能力分析的一个方面,分析目的是决定企业的业务组合和多样化业务的发展方向。业务组合与我国习惯上说的资本管理有一些共同之处,都是决定企业需要从事的业务种类和各类业务在企业全部业务中的地位。然而,我国企业在资本管理实际操作中更多地带有对业务包装出售、以换取资本的味道,业务组合的观念将有助于企业更多地注重于业务发展规律和对企业的贡献要求,重视对业务的培养或逐渐退出的长期观念。“公司战略”一章从资源利用效果和资源分配角度介绍了四类企业最高层战略类型,分析了各类战略的适用环境和支持性经济理论,为企业选择战略类型提供逻辑基础。“公司战略选择”一章介绍了一些选择战略方案的参考模型和需要考虑的各类影响战略选择的因素。“业务战略”在国内是一种较新的提法,其规律的形成集中出现于20世纪末,目的是适应全球产业链价值转移的现实,改变企业传统的获取利润的方式。“竞争战略”一章在介绍了传统竞争战略方式的基础上,重点介绍了20世纪末出现的竞争战略类型和处于行业不同发展阶段的竞争战略类型。

第四部分包括“战略平衡和战略变革”、“产品战略”、“财务战略”、“人力资源战略”和“生产战略”等战略实施的主要内容。平衡和变革是管理中始终需要处理的一对关系,“战略平衡和战略变革”一章介绍了一种战略变革模型,其中对用户的选择需要考虑用户能为企业提供的

支持等观点已经反映了知识管理的概念,也是前面介绍的新型竞争战略的一种延续。产品战略和财务战略是职能战略的内容,由于管理学的分工,对管理各职能已有专门的论著。本书专门讨论产品战略是出于我国企业产品创新能力普遍较低、已成为企业缺乏国际竞争力的主要原因的现实。产品创新不但具有特定的技术规律性,也具有战略规划和安排上的技巧,“产品战略”一章介绍的几种产品战略类型是集许多企业,特别是高科技企业的经验而形成的。财务战略在企业战略构架中处于特殊的地位,财务战略既要为实现企业总体战略和业务战略合理地寻求和配置财务资源,又成为约束企业战略发展的关键因素。在不同文化条件下,对财务战略的要求也是不同的。由于我国正处于结构调整阶段,资源在企业之间进行频繁和大量的重组,所以“财务战略”一章着重介绍了有关企业兼并合并、业务退出和国际发展的财务分析。20世纪80年代期间,美国企业依仗对生产组织的变革,取得了生产率的大幅度提高,生产战略的重要性因之受到企业界的关注。“生产战略”一章重点介绍了生产战略的结构、程序和基本类型。对知识经济的认识 and 追求,使企业认识到人力资源概念的转变及人力资源战略的重要性。“人力资源战略”一章主要介绍了人力资源管理系统、管理过程和主要管理内容。

目 录

1	序
1	前 言
1	第一章 战略和战略管理
1	第一节 基本概念
10	第二节 战略管理过程
14	第三节 战略层次
22	本章小结
23	思考题
23	案 例
26	第二章 战略指导文件
26	第一节 企业经营宗旨
36	第二节 企业目标
41	本章小结
41	思考题
42	案 例

47	第三章 外部环境分析
47	第一节 一般环境分析
59	第二节 产业环境分析
82	第三节 运营环境分析
90	本章小结
91	思考题
91	案 例
98	第四章 内部能力分析
98	第一节 确定内部战略要素
112	第二节 评价内部战略要素
117	本章小结
118	思考题
118	案 例
122	第五章 业务分析
122	第一节 业务组合分析
149	第二节 PIMS 及其基本结论
155	本章小结
155	思考题
156	案 例

161	第六章 公司战略
162	第一节 维持性战略
162	第二节 发展性战略
200	第三节 榨取性战略
201	第四节 撤退性战略
206	本章小结
206	思考题
207	案 例
211	第七章 公司战略选择
211	第一节 战略选择模型
221	第二节 影响战略选择的因素
234	本章小结
234	思考题
235	案 例
238	第八章 业务战略
238	第一节 业务战略管理
246	第二节 业务设计
262	本章小结
263	思考题
263	案 例

269	第九章 竞争战略
269	第一节 基本竞争战略
282	第二节 其他正在出现的竞争战略
285	第三节 行业处于不同发展阶段时的竞争战略
299	本章小结
299	思考题
300	案 例
302	第十章 战略平衡和战略变革
302	第一节 战略平衡
313	第二节 战略变革
329	本章小结
329	思考题
330	案 例
332	第十一章 产品战略
332	第一节 产品战略的基本结构
339	第二节 产品发展战略
345	第三节 产品竞争战略
363	本章小结
363	思考题
364	案 例

366	第十二章 财务战略
366	第一节 财务战略的基本结构
370	第二节 影响财务战略的基本因素
375	第三节 财务分析在战略中的运用
381	第四节 合并、收购的战略评价
386	第五节 国际财务战略
394	本章小结
394	思考题
395	案 例
399	第十三章 人力资源战略
399	第一节 人力资源战略概述
407	第二节 人力资源战略管理系统
411	第三节 人力资源战略的过程管理
418	第四节 人力资源战略管理活动的主要内容
436	本章小结
437	思考题
437	案 例
444	第十四章 生产战略
444	第一节 生产战略的理论框架
452	第二节 生产战略的内容
458	第三节 生产战略的选择

464	本章小结
464	思考题
465	案 例
467	参考文献