


市场经济丛书

市场经济丛书

企业战略管理 理论与技术

■
蓝海林
编著

■
华南理工大学出版社



企业战略管理在我国还是一门新兴的科学。本书是为适应我国建立社会主义市场经济体制而编写的。作者从我国企业管理的实际出发,吸收外国企业战略管理的理论、经验和最新研究成果,比较全面而系统地阐明了企业战略管理的理论与技术,书中还结合介绍了许多定量分析和评估方法的实例,较好地体现了理论联系实际的原则。适合高校作教材或教学参考书,也可供企业家、管理工作及教学科研人员阅读。

· 市场经济丛书 ·

企业战略管理 理论与技术

蓝海林 编著

华南理工大学出版社

内 容 简 介

企业战略管理在我国还是一门新兴的科学。本书是为适应我国建立社会主义市场经济体制而编写的。作者从我国企业管理的实际出发,吸收了外国战略管理的理论、经验和最新研究成果,比较全面而系统地阐明企业战略管理的理论与技术。全书分为八章、三十节,除阐述战略管理原理外,还介绍了许多定量分析和评估方法实例,体现了理论联系实际的原则。本书与傅铁波编著的《外向型企业战略管理案例研究》配套使用,不另设计思考与练习题。

适合于高校高年级和研究生作教科书,也适合企业家、企业管理工作者及有关专业教学科研人员参考阅读。

【粤】新登字 12 号

ZU 13/07

· 市场经济丛书 ·

企业战略管理理论与技术

蓝海林 编著

责任编辑:周绍华

*

华南理工大学出版社出版发行

(广州五山·邮编 510641)

广东省新华书店经销

华南理工大学出版社电脑排版室排版

广东省封开县人民印刷厂印装

*

开本 850×1168 1/32 印张 7.625 字数 199 千

1993 年 9 月第 1 版 1993 年 9 月第 1 次印刷

印数: 0001—3000

ISBN 7—5623—0496—3/F·60

定价: 7.95 元

序

黄德鸿

早在80年代我就认识本书作者，那时1987年，他是华南理工大学哲学教师，旁听我讲授《管理学》课程。时隔四年，我在一次学术研讨会上与他重逢，才知道他已获得了美国工商管理硕士(MBA)。他目前一边教学，一边在顺德市某企业兼职。我很欣赏他勤奋好学，敢作敢为，热心社会实践的精神，鼓励他在企业多干一段时间，为新一代管理学者闯出一条新路。当我阅读他的近著《企业战略管理理论与技术》后，深感“士别三日当刮目相看”，此言非谬。他在把外国先进管理理论与中国企业管理实践相结合上取得了可喜的成就，这是值得祝贺的。

国外对企业战略管理研究始于60年代。美国于70年代率先进入所谓“战略管理时代”，日本也宣传于80年代初进入“战略经营时代”。当代发达工业国家，战略管理的理论与技术，已深入人心，为大多数企业家所接受，广泛推广应用。然而，对我国企业界、管理学界来说，“战略管理时代”刚刚拉开序幕。我国传统计划经济体制的改革，近年才进入实质性阶段，传统的社会主义计划体制将为社会主义市场经济体制代替。我国企业将适应市场的要求，逐渐成为自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的商品生产和经营单位，相当的一些企业已经或正在成为大规模、多元化和外向型的企业集团。环境的变化和市场竞争的剧烈对企业的影响比以往任何时候都严重。在这个时候，作者编著出版本书，是适应企业深化改革，切合我国社会主义经济发展需要的。

本书从我国企业管理实践出发，吸取了外国战略管理的经验和最新研究成果，比较全面而系统地阐述企业战略管理的理论与技术，充分体现理论联系实际的原则，也反映出作者对国内外企业管理的了解达到了相当的水平。

本书一个显著的特点，除阐明企业战略管理原理外，介绍了许多定量分析和评估方法，并举例加以说明，具有实用性和可操作性。这对企业家、企业管理工作者及教学科研人员都有一定的参考价值。

对于一个青年学者来说，经过多年的勤学苦练，在深入实际的探索中，完成这部专著，是难能可贵的。惟企业战略管理在我国是一门新兴的学科，还有许多问题值得我们去发掘和探讨，希望作者以本书为起点，再接再厉，勇敢攀登，在管理科学战线上，取得新的科研成果，做出新的贡献。

1992年11月8日于暨南大学

目 录

第一章 导 论	1
第一节 企业战略和企业战略管理.....	2
第二节 企业战略管理的过程模型和层次结构.....	9
第三节 企业战略管理的重要性	20
第二章 企业战略管理者	26
第一节 企业战略管理者的构成	26
第二节 企业战略管理者的价值观和能力	34
第三章 企业的外部环境分析	40
第一节 企业与社会的关系	42
第二节 影响企业的各种外部环境因素	47
第三节 预测方法和技术	60
第四节 外部因素的分析模型	63
第四章 企业的内部环境分析	71
第一节 企业内部管理分析	71
第二节 市场营销分析	80
第三节 财务管理和状况分析	91
第四节 其它内部因素分析	97
第五节 企业内部因素评价表.....	106
第五章 确定宗旨、目标、战略和政策	109
第一节 明确企业的宗旨.....	109
第二节 目标的建立.....	119
第三节 各种可选择的企业战略.....	121

第四节	制定政策	140
第六章	战略因素的分析和战略的选择	143
第一节	输入阶段	143
第二节	综合阶段	148
第三节	决策阶段	169
第七章	企业战略的实施	178
第一节	建立战略实施的计划体系	179
第二节	企业管理与战略实施	182
第三节	市场营销与战略实施	197
第四节	财务管理与战略实施	203
第五节	战略实施过程中的其他问题	211
第八章	企业战略的评价和控制	214
第一节	审查企业战略的根据	215
第二节	评价战略实施的表现	219
第三节	采取纠正行动	225
第四节	控制过程中的障碍及其克服办法	232

第一章 导 论

现代社会的存在和发展在根本上取决于企业是否可以有效地将各种资源变成社会所需要的产品和服务。然而并不是所有企业都可以在这个转变过程中获得成功。从国外来看,一些企业从无到有,如美国的联邦捷运公司(Federal Express)、施乐公司(Xerox)和苹果电脑公司(Apple Computer)等。而另一些公司则在同一时期从有到无,例如美国的国际丰收者公司(International Harvester)、宾夕法尼亚铁路公司(Pennsylvania Railroad)和 W·T·格兰特公司(W·T·Grant)等。从国内来看,过去 10 年中的企业的兴衰消亡也越来越具有戏剧性。10 年前我国共有超过 3000 家生产电风扇的企业,现在却只剩下 300 家了;在“冰箱大战”前夕诞生的广东珠江冰箱厂却在短短的几年中一跃成为这个行业的头号巨人。虽然导致企业成功与失败的原因很多,越来越多的企业家意识到是否有正确的企业战略和有效的战略管理是其中最重要的原因之一。

本书以“企业战略管理理论与技术”为名。顾名思义,它所要揭示的不仅是企业如何才能制定正确的战略,而且更重要的是企业如何才能有效地和有效率地实现企业的战略。对于所有企业高层管理者来说,将他们的战略思想变成企业的现实活动和未来,是他们的各种工作中最重要和最困难的部分。如果本书所提供的各种理论和方法能对我国企业现在的未来的高层管理者提供一定的帮助,那就算达到它的目的了。

本章作为全书的导论,将包括以下三个部分;(1)企业战略和

企业战略管理的性质和特点；(2)企业战略管理的过程模型与层次结构；(3)实施企业战略管理的重要性。

第一节 企业战略和企业战略管理

一、企业战略的定义

战略(Strategy)一词来源于古希腊文 Strategos,其原来的含义是“将军”。中世纪这个词变成了一个军事术语,其含义是指在敌对状态下指挥军队克敌制胜的艺术和方法。进入现代社会以后,战略这个概念在社会生活中得到了广泛的应用,如考试的战略、减肥的战略等等,从而变成了“手段”或“方法”的代名词。50年代末,战略开始进入管理领域,成为企业管理学中的一个范畴。企业战略在本书中的含义有广义和狭义之分。从广义来说,企业战略包括了企业的宗旨、企业的目标、企业的战略和企业的政策。从狭义来说,企业战略则单纯指企业实现其宗旨和长期目标的一种比较宽泛和基本的计划及方法。

1. 企业战略的特点

企业战略是关于企业发展的方向,企业未来的目标,实现目标的途径和政策的选择或决策。其主要特点是:

第一,企业战略不是对企业内部和外部环境中短期和非根本性变化的消极反应,而是对企业内部和外部环境中长期的根本性变化的积极反应。如果企业的销售额、产品的质量、原材料的价格出现了波动,只要确认这些波动不会对企业构成长期和根本的威胁,那么它们就不是企业战略所要研究的解决的问题。然而企业战略不只是对已经出现的长期的和根本性问题的解决办法,更主要是探讨如何对付那些可能发生的长期的和根本性问题。不久我国可能恢复“关贸总协定”地位,企业外部环境中可能发生长期的根本性的变化。许多企业都在认真分析这一变化将给企业带来什么

性质和程度的影响并且制定相应的战略。本来准备进入汽车制造业的企业只能先装配汽车,静观势态的变化,再决定下一步的行动;家电行业的几大“巨人”都在积极引进技术、扩大规模,甚至与国外大企业建立合作关系;其他企业则想利用这一机会扩大外销或降低原材料的成本。制定企业战略的目的是要保持企业在变化的环境中能够获得长期和稳定地发展,要使企业不仅在环境中被动地求生存,而且在现存条件下积极地创造未来。

第二,企业战略不是一组未来要达到的经济指标或以企业财务数据为基础的逻辑的推理的产物。它是关于企业发展方向和途径的创造性决策。这种决策可能涉及企业经营方向和范围的改变,新产品、新市场的开发,新设备或新企业的购入,组织机构和领导方式和调整,等等。采用新的企业战略往往意味着企业将有重大的改变。

第三,企业战略的制定不仅要借助理性的思维和逻辑的推理,而且也要借助想象和直觉等非理性的思维。

第四,企业战略不只是企业高层管理者的美好愿望。从企业资源分配的角度上看,它必须是切实可行的;从企业竞争上考虑,它必须是建立在某种特殊的优势上;从企业活动的安排上考虑,它必须具有内在的一致性和具体的时间安排。

第五,企业战略必须靠企业高层管理者和专业管理人员的努力才能形成。虽然,制定企业战略需要企业的中、下层管理者提供信息,但是企业战略的制定主要是高层管理者的责任。

2. 企业战略的作用

第一,企业战略回答了企业现处何处的问题,使企业明确了自己的位置。这种回答是企业认真分析了自己的内部环境(长处和短处)和外部环境(机会和威胁)的基础上得到的。今天在企业内外环境不断变化的情况下,企业只有时刻知道自己的“位置”(Position)才能生存和发展。

第二,企业战略规定了企业的宗旨和目标。明确了自己的“位置”之后,企业还要明确“今后向何处去”。企业的宗旨就是企业存在的理由,它规定了将以何种方式、何种产品或服务去满足哪一个市场部分(Market Segment)的需要。企业的目标就是企业未来活动所要得到的结果。企业有了明确的宗旨和明确的目标,其全部活动才可能有效和有效率。

第三,企业战略包括了对实现企业宗旨和目标的途径和政策的选择。这种选择包括了企业在产品、市场、营销策略、组织结构、企业文化、领导方式、人员的选择和配备、资本筹措方法、生产水平和技术、研究和发展的策略等各个方面的决策。一旦企业做出了这些决策,企业从思想到现实的转变就有了桥梁。

第四,企业战略有助于提高企业活动的统一性和协调性。它为企业活动提供了明确的方向;它为企业活动提供了时间安排;它为其它经营决策提供了依据;它为企业活动的评价和控制提供了标准。因此,企业的效率将大大提高。

国外管理学者通过对实施企业战略管理的企业和未实施企业的长期观察和比较,发现前一类企业的利润收入、每股收益和企业的竞争地位都会得到改善。美国克莱斯勒汽车公司总裁李·艾科卡在回忆录中说“当我在1979年进入克莱斯勒公司的时候,密执根大街小巷到处挤满卖不出去的或锈迹斑斑的克莱斯勒、道奇、普利茅茨等牌子的汽车。更可怕的是外国企业正在更进一步榨取这个公司的血液”。但是他在1979年到1983年期间,制定并成功地实施了扭亏为盈的战略,克莱斯勒公司从此摆脱了倒闭的危险。表1-1有选择地提供了该公司这段时期内的一些财务数据。

二、企业战略管理的定义

正如对其它复杂社会现象和管理活动的概括和表述常有分歧一样,国内外企业管理学者对如何表述战略管理的定义也有许多不同的意见。下面列举几个不同的定义。

表 1-1 克莱斯勒公司 1979~1984 年的主要财务数据 (百万美元)

名称 \ 时间	1984年	1983年	1982年	1981年	1980年	1979年
销售总额	19,572	13,240	10,045	9,972	8,600	11,377
利润(亏损)	2,380	801	170	(476)	(1,710)	(1,097)
总资产	9,030	6,772	6,364	6,270	6,618	6,653
长期债务	760	1,104	2,189	2,059	2,483	977
售出股票数	121,472	79,475	73,133	66,973	66,973	66,704
利润率	12.1%	5.3%	1.7%	(4.8%)	(19.9)	(9.6%)

资料来源:1984年克莱斯勒公司年度报告

“企业战略管理是决定企业长期表现的一系列管理决策和行动,包括企业战略的制定、实施、评价和控制。”

“企业战略管理是企业制定长期战略和贯彻这种战略的活动。”

“企业战略管理是依据企业内外环境变化制定战略,实施战略,并根据结果的评价和反馈来调整、制定新战略的过程。”

“企业战略管理是企业在处理自身与环境关系过程中实现其宗旨的管理过程。”

上述各种不同的定义只是在表述方式而不是在内容上有所不同。因此与其刻意寻求以何种方式来表述什么是企业战略管理,不如综合上述各种定义的内容来概括企业战略管理的本质特点:

第一,企业战略管理是将企业战略的制定、实施、评价和控制看成一个完整的过程来加以管理的,其目的是提高这一过程的有效性和效率。首先,企业战略管理有三个主要内容或三个阶段。每一种活动或阶段都互相联系又互相区别,忽视其中任何一个都不能获得有效的战略管理。过去若干年以来,我国的许多企业一直在制定自己的长期发展计划,也初步掌握了一些相关的理论的方法。但是这些企业对企业战略的实施、评价与控制重视不够,其结果

是：①企业战略制定以后就被放在一边；②企业战略在实施过程中一遇到问题就搁浅；③实施企业战略的时间过长或投资超过预算；④在实施企业战略过程中忽视内、外环境的变化，结果原来的目的是实现了，但是更大的失误已经造成了，等等。中国企业真正将企业制定战略、实施战略、评价和控制战略看成一个完整的过程来加以管理的不多。由此产生的结果必然是认为企业战略的制定没有什么实际意义，所谓“计划不如变化”就反映了这种倾向。

第二，企业战略管理是将企业视为一个不可分割的整体来加以管理的，其目的是提高企业的整体优化程度。企业战略管理强调“整体”优化，显然是受到管理系统学派思想的影响。在制定和实施企业战略的过程中：①整体总是比部分更受重视；②如何使各个部分有机结合而产生出整体的优化是战略管理的主要目的；③任何部分的调整都必须考虑它可能给整体带来的影响；④为了实现整体的目标，各个部分都有其独特的功能和作用；⑤部分的性质和功能是由其在整体中的位置决定的。具体地说，企业战略管理不是强调企业某一个分厂(Division)或某一个职能部门(Functional Department)的重要性，而是通过制定企业的宗旨、目标、战略和决策来协调企业各部门的活动。在实施企业战略的过程中，企业组织结构、企业文化、资源分配方法等等的选择，取决于它们对企业战略实施的影响。在评价和控制过程中，企业战略管理重视的不是各个分厂或职能部门自身的表现，而是它们对企业实现其宗旨、目标、战略的贡献大小。如果某一企业的销售部门为了表现自己在扩大销售方面的成绩而答应为客户提前供货，结果使生产部门为此增加了加班费的支出和废品率，那么这个销售部门应该受到批评。一个处于市场饱和行业的分厂即使销售和利润很多，总公司也不应该将它看成是资源分配的重点，相反要把大量资源分配到现在虽小但有潜力的企业上去。

第三，企业战略管理重视的是企业与其所处的外部环境的关

系,其目的是使企业能够适应、利用环境的变化。企业是与社会不可分割的一个开放的组成部分,它的存在和发展在很大的程度上受其外部环境因素的影响。这些因素或影响力有些是间接起作用的,如政治、法律、经济、技术和社会文化因素,还有一些直接影响企业活动的因素或社会团体,如政府、顾客、供应者、借贷人、股东(投资者)、竞争者以及其它与企业利益相关的团体。邓小平同志的“南巡讲话”就当前一直没有定论的一些重大的政治、思想和经济方面的问题进行大胆而科学的阐述,这个讲话就象一支强心针对中国企业的发展起到了极大的推动作用。各地各级政府再次将大部分注意力放在发展经济上,各地立法机构和政府机构纷纷制定新的法规,完善各方面的管理体制,促进经济发展。经济发展在1992年上半年出现了迅速增长,各种原材料已经出现了供不应求,价格飞涨的现象,再度通货膨胀也许为期不远。消费者的实际收入迅速增加,但是却不愿将资金放入银行,相反希望将资金投入企业、房地产等,以避免可能出现的通货膨胀的影响。所有这一切都直接影响企业目前和今后一段时期内的战略决策。企业战略管理就是要使企业高层管理者在制定、实施企业战略的各个阶段上都清楚地了解,有那些外部因素会影响企业,这些影响发生的方式、性质和程度是什么,以便制定新的战略或及时对企业现行战略进行调整。

第四,企业战略管理关心的是企业长期、稳定和高速度地发展。企业战略管理的时间跨度一般在3年以上,5~10年之内。企业战略的实施通常包括一系列的中、短期或行动计划,它们使企业战略在行动上具体化,在时间上呈现出阶段性。企业战略管理无论成功与否都不是它的结束,因为对企业战略实施结果的评价和控制将为新一轮企业战略管理提供重要信息。从某种意义上说,对现行战略管理的评价和控制又是新一轮企业战略管理的开始。目前西方许多企业在制定了5年或10年发展战略之后,逐年对企业战

略及其实施情况进行评价,然后采取必要的调整,在此基础上制定一个新的5年或10年发展战略,依次类推,持之以恒。

第五,企业战略管理不同于企业战略的制定,它不仅要求企业高层管理者的决策,而且也需要中、下层管理者和全体职工的参与和支持。更确切地说,企业战略制定过程中的分析、决策主要是高层管理者的工作和责任,虽然这种分析和决策离不开企业中、下层管理者的信息输入。但是一旦企业战略选择确定以后,企业战略的实施就在相当大的程度上取决于企业中、下层以及全体职工的理解、支持和全心全意地投入。

第六,企业战略管理不仅是一种管理的活动和实践,也是一门管理的理论或科学。企业战略管理有自己的研究对象、范畴、方法和体系。世界各国,尤其是西方各国的工商管理系或学院都将企业战略管理作为一门最重要和最后的一门课程。

企业战略管理作为一个独立的课程是从“公司政策”(Business Policy)中逐渐分化出来的。50年代以来,美国的福特基金会和卡内基公司(the Ford Foundation and the Carnegie Corporation)资助了一项对工商管理学院课程设置的调查。这项调查的报告第一次提出要增设叫“公司政策”的课程,其目的是“给学生们一个能够把各门课程中所学的知识结合起来去分析复杂管理问题的机会。”到60年代末期,绝大多数美国工商管理学院都为工商管理学的研究生开设了这门课程。此后“公司政策”的课程在内容上从强调整体组织的宏观管理逐渐转向强调企业的社会责任和经营道德。其内容的改变反映了社会、道德、环境等方面对企业经营决策影响逐步增强。而其中原有的关于整个组织宏观管理的部份则改变成为一门叫“企业战略管理”独立课程(也有一些教材是将这两个名称并列的)。企业战略管理作为一门独立的管理学课程具有以下特点:

(1) 它是一门具有高度综合性和抽象性的课程。其内容几乎涉及到所有管理学科的主要范畴和内容。几乎所有国外工商管理

学院都将企业战略管理作为最重要和最后的一门课程,并且要求修读这门课程的学生必须修完基础和必修课程,具备一定的理论知识和分析能力。

(2) 启发式案例教学是这门课程的最主要教学方法。开设这门课程的目的有两个:一是增加学生在处理复杂问题过程中综合使用已学理论和方法的能力,二是培养未来管理者统筹思维能力(Conceptual skill)。达到这两个目的的有效工具就是案例教学方法。因此,在国外的企业战略管理教材中,理论部分只占三分之一,其它三分之二都是案例。

第二节 企业战略管理的过程模型和层次结构

明确了什么是企业战略和企业战略管理之后,我们将从动态的角度描述企业战略管理的整个过程,从静态的角度描述企业战略管理在企业的不同层次上的特点及其相互关系,从而达到以下两个目的:①为本书的进一步展开提供一个理论框架;②为本书的读者提供一个理解和学习的工具。

一、企业战略管理的过程模型

战略管理的实际过程在各个不同的企业或企业的各个不同层次上是有细微差异的。然而为了理论和教学的需要,有必要将其中共性和规律性的东西加以概括。企业战略管理的过程一般包括三个主要阶段:战略的制定、战略的实施、战略的评价和控制。图 1-1 表示了企业战略管理三个阶段及其关系。

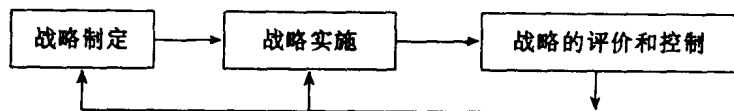


图1-1 企业战略管理三个阶段及其关系

图 1-2 则是一个更为详细复杂的战略管理过程模型。从这个过程模型可以看到,企业管理过程包括了从企业内部环境因素和外部环境因素的分析到对企业战略管理的结果进行评价和控制的一系列相互联系的活动。为了制定企业战略,企业高层管理者必须分析企业的外部 and 内部的环境,明确企业的优势、劣势、机会和威胁。因为企业的内、外环境日益复杂多变,企业战略管理的关键或实质就是要在不断审视企业的内、外环境变化的前提下,寻求一个能够利用优势,抓住机会,弱化劣势和避免、缓和威胁的战略。企业高层管理者根据对企业优势、劣势、机会和威胁的分析、比较,明确企业的宗旨,树立企业的目标,选择企业的战略,制定企业的政策,这就是企业战略制定阶段的主要内容。企业战略确定以后首先要

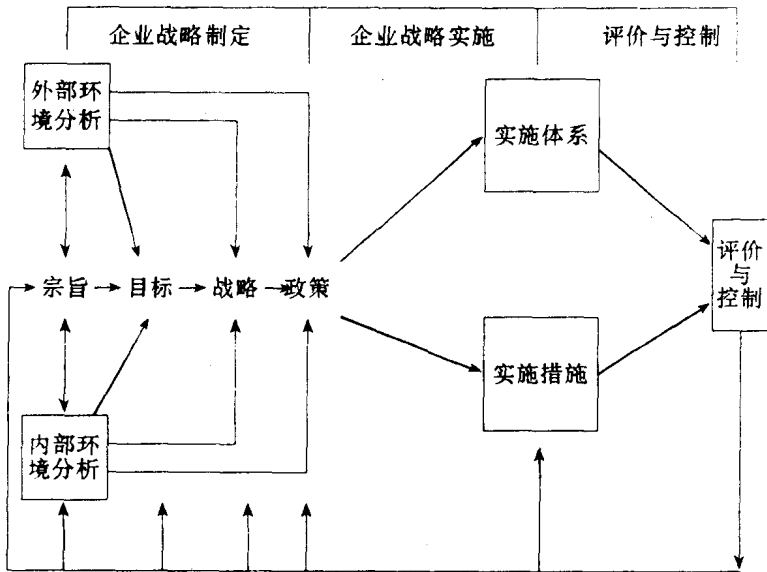


图 1-2 企业战略管理的过程模型