

HZ BOOKS  
华夏教育

MBA最新核心课程教材

# 战略管理

Strategic Management

王方华 吕巍 编著



机械工业出版社  
China Machine Press

MBA最新核心课程教材

# 战略管理

Strategic Management

王方华 吕巍 编著



机械工业出版社  
China Machine Press

本书从企业经营管理的全局和未来发展出发，研究并介绍了关系到企业生存与发展问题的企业战略的方方面面。本书是作者在综合多年的教学与研究，并借鉴国内外众多最新理论和实务知识的基础上写成的。

本书共包括13章，每一章的开始设有开篇案例，结尾则提供了“本章小结”、“关键术语”、“复习思考题”。此外，“个案研究”、“专论摘要”、“战略透视”等专栏有助于读者更好地学习“战略管理”这门课程。

**版权所有，侵权必究。**

**本书法律顾问 北京市展达律师事务所**

## 图书在版编目（CIP）数据

战略管理/王方华，吕巍编著. —北京：机械工业出版社，2004.12

（MBA最新核心课程教材）

ISBN 7-111-15500-9

I. 战… II. ①王… ②吕… III. 企业管理—研究生—教材 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字（2004）第110250号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037）

责任编辑：石美华 版式设计：刘永青

北京昌平奔腾印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2006年7月第1版第5次印刷

184mm×260mm · 17.75印张

定价：28.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

本社购书热线：（010）68326294

投稿热线：（010）88379007

# 前言

21世纪的今天，中国改革开放进入了新的阶段。随着中国加入WTO，中国经济已经逐渐融入世界全球经济一体化的过程。首先，全球化的环境使得今天的中国企业面临的市场竞争环境更加复杂化，从相对内向型的竞争走向开放型的竞争环境，企业的竞争层面从简单的价格、广告宣传的竞争向深层的企业核心竞争力的提升过渡；其次，全球新技术的快速发展，如网络技术、生物技术、管理技术等突飞猛进，推动了新的商务模式的产生，为中国企业的未来发展带来无限机遇；第三，知识经济和转型经济的发展在改变全球竞争格局的同时，也增加了全球市场的竞争性，企业不得不从单纯地获取信息改变为充分地开发利用信息，以在21世纪竞争环境下夺取战略竞争力。这些剧变给中国企业战略管理实践带来了一系列深刻的挑战。在整个经济结构发生重大变化的社会形态下，企业的战略管理成功与否，企业战略灵活性程度如何，几乎决定了现代中国企业今后发展的命脉。中国企业要为长期的可持续发展寻求新的道路，就必须在新形势下重新审视其战略管理的各项要素，反思自己的战略规划过程，重新构建自己的经营哲学。

战略管理理论研究也有了许多的进展，其中一个重要的理论突破是在国际化的背景下研究企业的国际化战略问题。另一方面，关于在新技术背景下的企业成长战略的研究涉及许多新的概念、研究方法和分析工具，我们也将新的理论和有关企业战略方法的变化吸收进了本书中。

此外，战略管理的教学也发生了很大的变化。企业战略管理是管理类专业，同时也是工商管理硕士（MBA）专业的一门综合性很强的课程，它在美国和西欧的一些商学院被普遍列为MBA的核心课程，同时也被我国MBA教学指导委员会列为核心课程。目前，我国的战略管理课程教育也出现了新的变化。学习战略管理的学生层面不断提高，很多学校在新开设EMBA学位教育的同时，也开设了总裁班、商界领袖班等，战略管理受到了越来越多的高层管理者空前的重视，他们也迫切需要这方面的新想法和新内容。本书是为大专院校和工商界人士提供的一本富于现代气息的主流战略管理教材。我们希望本书中新增加的理论和实践案例能推动学生在制定战略规划和实施战略时更有前瞻性和可操作性，提高对复杂环境的敏感性。

本书吸收时代变迁精华，从新的视角、以新的体例来撰写战略管理。在参阅了大量国外著名商学院最新出版的企业战略管理教材的基础上，总结了我国自20世纪80年代中期以来所推行的企业战略管理的理论与实践，结合从事多年的EMBA、MBA主讲教师的体会和



纵向及横向课题的研究成果，编写成既系统深入地阐述战略管理的理论范式，又及时全面地反映现实研究，有利于培养研究生战略观和全局观的一门实践性和操作性极强的教材。

本书的主要风格就是在经典战略理论的学术基础上务实，抛弃教条的说教，注重对现实问题提出战略上的崭新视角和思考方式。在这个风格下，本书以美国主要战略流派有关战略理论为学术基础；对本土化的案例加以充分的利用和分析，并对战略管理思想进行提炼；突现全球化的环境、新技术（特别是互联网技术）和知识经济对于战略的影响。本书的基点和核心是如何应对环境变迁带来的机遇和挑战，创造和保有持续的竞争战略优势。

本书的特色体现在：结合中国的实际国情，“全球化的视角、本土化的行动”，吸收中国传统的哲学思想，力图在一个相对不成熟的商业环境和条件下为如何规划战略和执行战略提供崭新的战略思维。

本书正文共13章，每章后附有复习思考题，同时在大多数章节还设置了“专论摘要”，以利广大读者和师生了解战略管理研究者的研究前沿与成果。

在体例上，本书采用了经典教材的模式。

- (1) 由开篇案例引领读者进入思维环境并强调主要问题。
- (2) 每章开头有明确的学习目标，以明确学习目的，同时说明在学习了该章以后会有哪些收获。
- (3) 列出关键术语。
- (4) 在正文中需要用案例，特别是用本土案例加以说明的地方，提供了“战略透视”来具体论证，包括说明当今的某些趋势、对一些方法运用的具体例证以及在现实中公司的行动方案等。
- (5) 在每章末尾有本章小结、复习思考题。
- (6) 本书所提供的“个案研究”和“专论摘要”可以帮助读者更好地学习“战略管理”这门课程。

本书由上海交通大学安泰管理学院王方华、吕巍设计全书的整体框架结构，提出完整的编写思路。参加本书编写工作的有上海交通大学陈洁、桑琳、孟令春、刘莱、郑菁菁，复旦大学胡金星、林涛、张颖、吴郁梅和张伟以及上海对外贸易大学的姜薇薇。上海交通大学管理学院的陈洁和蒋波参与了统稿和校对过程。本书由王方华、吕巍做最后的统编定稿。在此，我们谨向给予帮助的各位人士表示衷心感谢。同时，由于水平有限，编写的时间较紧，故难免有差错之处，请各位同行批评指正。

王方华 吕巍

2004年9月于上海交大

## 目 录

## 前 言

## 第1章 战略管理导论 .....1

## 1.1 战略管理的产生与发展 .....3

## 1.1.1 战略管理的产生 .....3

## 1.1.2 战略管理在西方的发展 .....6

## 1.1.3 战略管理在现代中国的发展 .....11

## 1.2 战略管理的内涵 .....14

## 1.2.1 战略的定义 .....14

## 1.2.2 战略管理的定义 .....15

## 1.2.3 战略管理的构成要素 .....16

## 1.3 战略管理层次 .....17

## 1.3.1 公司层战略 .....18

## 1.3.2 业务层战略 .....18

## 1.3.3 职能层战略 .....19

## 1.4 战略管理过程 .....20

## 1.4.1 企业战略的形成 .....21

## 1.4.2 企业战略的执行 .....24

## 1.4.3 企业战略的控制 .....25

## 1.4.4 企业战略的修订 .....26

## 1.5 战略管理的利益相关者 .....27

## 1.5.1 利益相关者 .....27

## 1.5.2 战略决策者 .....27

## 1.5.3 战略实施者 .....28

1.6 新世纪战略管理面临的主要  
挑战 .....291.6.1 全球化对企业战略管理的  
挑战 .....291.6.2 技术创新对企业战略管理的  
挑战 .....291.6.3 知识经济对企业战略管理的  
挑战 .....29附录1A 西方学者眼中战略的  
定义 .....33

## 第2章 企业战略外部环境分析 .....38

## 2.1 企业的宏观环境 .....39

## 2.1.1 政治法律环境 .....40

## 2.1.2 经济环境 .....41

## 2.1.3 社会文化环境 .....42

## 2.1.4 技术环境 .....42

## 2.2 行业结构的战略分析 .....44

## 2.2.1 行业结构 .....44

## 2.2.2 潜在的参加竞争者 .....45

## 2.2.3 行业内现有企业间的竞争 .....47

## 2.2.4 替代品生产者的威胁 .....48

## 2.2.5 供应商讨价还价的能力 .....48

## 2.2.6 购买者讨价还价的能力 .....49

## 2.3 企业战略环境分析技术 .....49

## 2.3.1 战略环境要素评价模型 .....49

2.3.2 行业关键战略要素评价  
矩阵 .....50

## 2.3.3 战略环境预测方法和技术 .....51

<b>第3章 企业内部战略条件分析</b> .....	54	优势 .....	82
3.1 企业的资源和能力 .....	57	4.4 竞争优势的保持 .....	83
3.1.1 企业的有形资源 .....	57	4.4.1 防止他人模仿 .....	83
3.1.2 企业的无形资源 .....	58	4.4.2 保持企业家精神 .....	84
3.1.3 人力资源 .....	59	4.4.3 追求超级竞争 .....	84
3.2 企业的能力 .....	59	4.5 企业竞争的博弈分析 .....	85
3.2.1 企业的基本能力 .....	59	4.5.1 博弈基本原理简介 .....	85
3.2.2 核心竞争力 .....	61	4.5.2 从对抗性竞争走向合作竞争 .....	86
3.2.3 核心竞争力的标准 .....	61	4.5.3 竞争战略的博弈分析 .....	89
3.3 外包 .....	63	<b>第5章 企业的竞争战略</b> .....	94
3.4 企业内部战略条件的分析技术 .....	64	5.1 竞争战略的基本类型 .....	95
3.4.1 雷达图分析法 .....	64	5.1.1 竞争与战略的相互关系 .....	95
3.4.2 产品评价法 .....	65	5.1.2 竞争对手的选择 .....	97
3.4.3 内部战略要素矩阵评价法 .....	68	5.1.3 三种基本竞争战略 .....	97
3.5 综合战略分析技术 .....	68	5.2 竞争战略的风险分析 .....	100
3.5.1 SWOT分析法 .....	68	5.2.1 竞争战略风险的产生 .....	100
3.5.2 波士顿矩阵分析法 .....	71	5.2.2 竞争战略的竞争导向 .....	103
3.5.3 通用矩阵分析法 .....	72	5.2.3 迎战竞争者的战略——定点超越 .....	104
<b>第4章 竞争优势的战略分析</b> .....	75	5.3 提高市场占有率的战略途径 .....	105
4.1 竞争优势的种类 .....	77	5.3.1 市场占有率与竞争战略 .....	105
4.1.1 成本和质量方面的竞争优势 .....	77	5.3.2 提高市场占有率的战略措施 .....	108
4.1.2 时间和专有知识方面的竞争优势 .....	77	<b>第6章 企业战略目标的制定</b> .....	114
4.1.3 设置进入障碍 .....	77	6.1 企业使命的定位 .....	115
4.1.4 实力优势 .....	78	6.1.1 企业使命的定义 .....	115
4.2 竞争优势的来源 .....	78	6.1.2 企业使命定位的内容 .....	116
4.2.1 企业竞争优势的外生论及内生论 .....	80	6.1.3 企业使命定位应考虑的因素 .....	118
4.2.2 由核心竞争力形成的持续竞争优势 .....	81	6.1.4 企业使命与战略的关系 .....	118
4.3 竞争优势的形成 .....	81	6.2 企业任务的定位 .....	118
4.3.1 适应外界环境的变化形成的竞争优势 .....	82	6.2.1 关于“企业是什么”的分析 .....	119
4.3.2 内部系统的创新形成的竞争			

6.2.2 关于“企业将会是什么” 的分析 .....	121	7.5.2 战略态势分析和选择方法 .....	147
6.2.3 关于“企业应该是什么” 的分析 .....	121	7.5.3 战略态势选择的误区 .....	148
<b>6.3 战略目标体系 .....</b>	<b>122</b>	<b>第8章 企业购并与战略联盟 .....</b>	<b>151</b>
6.3.1 企业战略目标的定义 .....	122	<b>8.1 企业购并概述 .....</b>	<b>153</b>
6.3.2 企业战略目标的特征 .....	122	8.1.1 企业购并的类型 .....	153
6.3.3 企业战略目标内容 .....	123	8.1.2 企业购并的动因 .....	155
6.3.4 企业战略目标体系的构成 .....	124	8.1.3 我国企业购并的程序 .....	156
<b>6.4 制定企业战略目标 .....</b>	<b>126</b>	8.1.4 企业购并实施策略 .....	157
6.4.1 制定战略目标的原则 .....	126	8.1.5 企业购并应注意的问题 .....	162
6.4.2 制定战略目标的方法和技术 .....	127	<b>8.2 战略联盟 .....</b>	<b>163</b>
<b>第7章 战略态势选择 .....</b>	<b>132</b>	8.2.1 战略联盟的概念和特点 .....	163
<b>7.1 稳定型战略 .....</b>	<b>134</b>	8.2.2 战略联盟形成的动因 .....	164
7.1.1 稳定型战略的概念及特征 .....	134	8.2.3 战略联盟的形式 .....	165
7.1.2 稳定型战略的适用性 .....	135	8.2.4 组建战略联盟应注意的 问题 .....	165
7.1.3 稳定型战略的利弊分析 .....	136	<b>第9章 企业战略与组织结构 .....</b>	<b>167</b>
7.1.4 稳定型战略的类型 .....	136	<b>9.1 企业战略与组织结构的关系 .....</b>	<b>169</b>
<b>7.2 增长型战略 .....</b>	<b>137</b>	9.1.1 企业战略决定组织结构 .....	169
7.2.1 增长型战略的概念及特征 .....	137	9.1.2 组织结构对企业战略的 影响 .....	170
7.2.2 增长型战略的适用性 .....	137	9.1.3 企业战略和组织结构关系 的动态发展 .....	170
7.2.3 增长型战略的利弊分析 .....	138	9.1.4 组织结构适应战略发展的 标准 .....	170
7.2.4 增长型战略的类型 .....	139	<b>9.2 企业战略与组织结构的发展 模式 .....</b>	<b>171</b>
<b>7.3 紧缩型战略 .....</b>	<b>142</b>	9.2.1 企业战略与组织结构的 动态变迁 .....	171
7.3.1 紧缩型战略的概念和特征 .....	142	9.2.2 企业战略与组织结构的 发展模式 .....	171
7.3.2 紧缩型战略的适用性 .....	143	<b>9.3 企业战略与组织结构的选择 .....</b>	<b>175</b>
7.3.3 紧缩型战略的利弊分析 .....	143	9.3.1 企业组织战略下选择组织 结构的原则 .....	175
7.3.4 紧缩型战略的类别 .....	143	9.3.2 适应企业战略的组织结构	
<b>7.4 混合战略 .....</b>	<b>145</b>		
7.4.1 混合型战略的概念与特征 .....	145		
7.4.2 混合型战略的类型 .....	145		
<b>7.5 战略态势选择的影响因素与 方法 .....</b>	<b>146</b>		
7.5.1 战略态势选择的影响因素 .....	146		



调整 .....	177	11.2.4 企业生命周期与战略控制的演进 .....	212
9.3.3 企业组织战略调整中对关键人物的选择 .....	177	11.3 企业战略控制的方法 .....	213
9.4 企业战略与组织结构的创新 .....	179	11.3.1 企业战略控制的基本特征 .....	213
9.4.1 创新时代的趋势 .....	179	11.3.2 企业战略控制的网络 .....	214
9.4.2 组织结构的创新 .....	179	11.3.3 企业战略控制的类型 .....	215
第10章 企业领导、企业人力资源与企业文化 .....	185	11.3.4 企业战略失效及对策 .....	216
10.1 战略领导者 .....	186	11.4 企业战略控制的信息反馈 .....	217
10.1.1 战略领导者的构成 .....	187	11.4.1 信息流动和战略控制 .....	217
10.1.2 战略领导班子的组建 .....	190	11.4.2 战略、组织和环境的相互作用系统 .....	219
10.2 人力资源与战略 .....	194	11.4.3 战略控制和环境扫描 .....	220
10.2.1 人力资源的重要性 .....	194	第12章 企业国际化经营战略 .....	225
10.2.2 战略性人力资源管理 .....	195	12.1 识别国际竞争的机会 .....	226
10.2.3 人力资源和企业战略之间的匹配 .....	195	12.1.1 追求国际化战略动力 .....	227
10.3 企业文化与战略 .....	196	12.1.2 国际经营环境分析 .....	229
10.3.1 企业文化的定义 .....	196	12.2 国际经营战略规划 .....	235
10.3.2 企业文化对企业战略的意义 .....	196	12.2.1 国际市场组合战略与模式 .....	235
第11章 企业战略的控制 .....	201	12.2.2 国际市场的进入方式 .....	237
11.1 企业战略控制及其动态过程 .....	202	12.3 国际竞争战略的实施与控制 .....	238
11.1.1 企业战略的相对性 .....	202	12.3.1 国际竞争环境下的风险 .....	238
11.1.2 企业战略的风险性 .....	204	12.3.2 组织、伙伴选择和跨文化管理 .....	240
11.1.3 影响战略控制的因素和趋势 .....	206	12.3.3 国际竞争战略的控制 .....	242
11.1.4 企业战略控制过程的特征 .....	206	第13章 企业的战略变革 .....	246
11.1.5 企业战略控制的关键节点 .....	208	13.1 企业战略变革的背景和意义 .....	248
11.2 企业战略的推进与转移 .....	210	13.1.1 新经济时代激烈的市场竞争呼唤变革 .....	248
11.2.1 连续脉冲式的推进和转移 .....	210	13.1.2 全球化对企业战略变革的影响 .....	249
11.2.2 影响战略推进和转移的力量场 .....	210	13.2 企业战略变革的难点 .....	251
11.2.3 对战略推进和转移的控制 .....	211	13.2.1 利益障碍 .....	251
		13.2.2 观念障碍 .....	252

13.2.3	人才障碍	252	A.2.2	制定企业战略的原则	265
13.2.4	沟通障碍	252	A.2.3	分析竞争环境, 获得准确信息	266
13.2.5	文化障碍	253	A.2.4	发扬竞争优势, 制定合理战略	267
13.3	企业战略变革的流程及实施	253	A.2.5	排除干扰因素, 做出战略决策	267
13.3.1	企业战略变革的流程	253	A.3	《孙子兵法》对战略实施的要求	268
13.3.2	企业战略变革的具体实施	254	A.3.1	创造获胜的条件	268
13.4	企业战略变革应注意的问题	256	A.3.2	掌握主动权	268
13.4.1	企业高级管理层的强力支持	256	A.3.3	造形与创势	268
13.4.2	核心理念的稳定性	257	A.3.4	动中取胜	268
13.4.3	建立足够的紧迫感	257	A.4	《孙子兵法》对战略控制的要求	268
13.4.4	不能过早宣布胜利	258	A.4.1	对企业战略管理过程中各个环节的控制	268
13.4.5	变革应以成果为导向, 而非以活动为中心	258	A.4.2	对“创新领先”战略的控制	269
附录A	企业战略管理与《孙子兵法》	262	A.4.3	对“低成本”战略的控制	270
A.1	《孙子兵法》对现代企业战略管理的意义	262	A.4.4	对“避实就虚”战略的控制	270
A.1.1	孙武及《孙子兵法》	262	A.5	《孙子兵法》中的谋略先萃	271
A.1.2	《孙子兵法》对企业制定战略思想的指导意义	263			
A.2	《孙子兵法》与企业战略	264			
A.2.1	企业战略的组成因素	264			

# 第 1 章

## 战略管理导论

### 学习目标

1. 描述战略管理的产生和发展历程。
2. 了解战略管理定义，探讨战略意图和战略使命。
3. 分析战略管理层次。
4. 解释战略管理的过程。
5. 掌握利益相关者定义及三大主要利益相关集团对组织的影响力。
6. 探讨21世纪的竞争环境及全球化、技术创新和知识经济对战略管理带来的挑战。

### 开篇案例

#### 中国联通战略构筑

2002年4月8日是中国联通结束其CDMA网络的试运营，开始全面放号的日期。但是，据中国联通的负责人透露，从1月8日开始试运营到4月8日全面放号的长达三个月的时间里，其CDMA用户仅仅达到80万户（其中原长城网的转网用户就有44万户，新增用户只有36万户）。CDMA市场反应不是很热的原因在于中国联通战略上出现了错位：（1）中国联通CDMA的定位是中、高端市场，但是，在实际的市场推广中，联通的目标似乎并不是中、高端市场，出现了促销错位的现象；（2）由于中国联通的GSM系统并没有因为CDMA的诞生而停网，而在继续提供服务 and 吸纳用户，因而，中国联通正同时运转GSM和CDMA两块牌子；（3）中、高端客户注重服务，而中国联通却以着力推广自身的技术高度，很难理性地打动中高端客户；（4）中国联通的公司形象与产品形象缺乏有机的统一性。因此，中国联通需要进行新的战略构筑。

#### 以中、高收入阶层为主要的目标市场

尽管目前CDMA的市场反应有点不太尽如人意，但中国联通绝对不能够因此而改变自己的市场策略——转而发展低端用户。因此，CDMA应该以中、高收入阶层为主要的目标市场，注重投资回报率，把有限的资源集中在最有利可图的客户群体，以有效地为优先客户群体提供优质、高效的服务，绝不能因急于拓展市场而盲目吸引非高端用户群体。为此，中国联通对外宣传的媒体和形式的选择都要符合中、高端用户的接受方式和思维习惯。如，中国联通可以赞助一些高尔夫球俱乐部，在星级酒店里面树立POP广告牌，等等。此外，中国联通应该以理性的宣传为主，同时要注意榜样的作用。

## 树立公司和产品的形象优势

中国联通应该积极利用自己在消费者心中树立的挑战者形象的优势，在公众中树立自己“积极进取、勇于挑战、品质高贵、服务卓越”的良好形象。同时，还要树立起打破垄断，促进竞争，推动中国电信产业的发展，进而为广大消费者带来更多社会福利的崇高形象，最终赢得顾客的青睐和好评。为此，中国联通要大力加强公共关系的建设和管理，与政府、产业界、学术界以及媒体和大众等诸方面搞好关系，着重自身形象的宣传和培育。针对中国移动的GSM系统，中国联通应该通过各种广告或者非广告的形式，把CDMA系统打造成高贵、典雅、时尚、豪华、卓越的形象，把它塑造成一个精品网络。而把GSM系统贬为陈旧、过时的代名词，是一个过时的网络，以此吸引高品位的白领阶层。关于这一点，中国联通也可以效仿百事可乐对付可口可乐的做法。

## 让目标市场群体“知晓”CDMA的技术优势

中国联通应该积极、主动地通过各种媒体，以广告或者非广告的形式，向目标消费者群体宣传GSM系统的劣势和CDMA系统的比较优势。同时，可以邀请一些通信领域的技术专家或者权威现身说法，进行技术上的讲解和分析。或者邀请有关部门进行关于抗辐射等环保因素方面的技术鉴定，以增加说服力。

## 两代系统独立运营

中国联通应该建立一个独立的CDMA市场推广、运作部门，以使中国联通的CDMA真正区别于GSM系统，把CDMA系统定位于中、高端市场，以服务取胜；而把GSM系统定位于低端市场，以价格为卖点。

## 与国内移动通信设备制造商结成战略联盟

中国联通应该利用自身强大的实力，坚定国内厂商对CDMA系统的信心。如中国联通可以大量订购国内移动通信设备制造商的手机，或者在出现了销路不畅等问题时负责进行补偿等。中国联通还应该帮助国内移动通信设备制造商树立自己CDMA手机的品牌优势。如中国联通可以出面或者出资协调或者协助各CDMA手机生产商像川酒一样做“集体广告”等，树立国产CDMA手机的综合品牌优势。中国联通应该与国内移动通信设备制造商结成战略联盟关系，或者实行后向一体化策略，参股、持股，甚至控股国内移动通信设备制造商，以解决设备供给上的后顾之忧，同时达到多角化经营的目的，以增加收益、减少风险。

## 同时打技术和两张牌

针对中国移动的“服务牌”，中国联通应该针锋相对，推出许多适合于中、高端用户需要的服务方式。如，中国联通可以跟各大银行合作，研究、推出一种软件，实现类似“一卡通”的“一机通”功能，以此树立CDMA手机“一机在手，一切不愁”的尽善尽美的服务形象。另外，中国联通可以为中、高端用户提供捆绑式的产品和服务，并引入捆绑式的定价策略；同时建立价格壁垒，以留住中、高端用户，让低端用户自动退出CDMA系统。

## 有针对性地打“逆向价格战”

鉴于中国移动即将推出直接对抗中国联通CDMA系统的GPRS系统，中国联通有必要针对GPRS系统大打价格战。这种价格战将不同于传统意义上的价格战。其操作程序为：(1) 中国联通首先应该积极寻求服务创新，争取提供更多多样化的服务（这种服务最好能够超过一般中、高端用户的消费能力）。(2) 在此基础上，再与中国移动的GPRS系统大打价格战，把价格定在一般中、高端用户能够接受的范围，从而打败中国移动的GPRS系统。



## 加大游说管理层的力度

中国联通应该加大对政府的游说力度,以最大程度上把握政府的想法和未来计划。为此,要主动为政府实现其公共政策的管理目标提供必要的技术上和信息上的支持,并尽可能地影响政府的决策,使对移动通信产业的进入管制能够尽量延长。同时,由于CDMA系统当初也是中国政府力推的,中国联通应该积极地利用这种优势,使中国政府做出更多有利于中国联通CDMA系统不断发展的政策和决议。

## 做好CDMA的过渡性工作

目前,中国联通推广CDMA系统的一个极大的障碍就是,许多中、高端消费群体对CDMA的前途没有信心,因而在购买决策上犹豫不决。为此,中国联通应该让用户真正“知晓”CDMA系统的前途,并为各种可能出现的情况提供各种完善的解决方案,切实做好CDMA的过渡性工作,以解决中、高端消费群体的后顾之忧。

资料来源:刘先华,定位明确、策略错位与战略重塑——问诊中国联通CDMA.中国营销传播网

从上面这个案例可以看出,中国联通由于战略错位,面临战略构筑的问题。对于中国联通而言,它的战略管理就是确定中国联通未来的方向定位——中、高端市场——前提下,对中国联通的整体战略的制定、实施、控制和修正进行管理。但是正确的战略方向并不能保证战略管理的正确性,CDMA的市场反应不佳恰恰体现出中国联通战略管理上出现了问题。正确的战略管理有助于形成共同愿景、明确企业的使命与目标,通过控制和修正,确保整个战略方向的稳定性和可实现性。中国联通通过战略构筑才有可能实现最初设定的战略。因此,在市场经济条件下,随着商品生产与商品交换的日益扩大,企业的外部环境正在发生着重大变化,特别是卖方市场迅速转变为买方市场和市场竞争日趋激烈,使每一个企业在不同程度上都感到了市场竞争的压力。在这种条件下,如果企业不重视外在环境的变化,不重视外来战略的组建,不重视战略的实施,不能在竞争中深谋远虑,多谋善断,则必将为时代所抛弃,更谈不上企业竞争的获胜。由此,研究企业战略的形成、战略执行、战略控制和战略修正的整个战略管理过程对企业未来的发展具有极其重要的意义。

## 1.1 战略管理的产生与发展

### 1.1.1 战略管理的产生

#### 1.1.1.1 管理——历史的回顾

管理,与人同在;管理,自古有之。然而管理真正成为一门科学则是在19世纪末20世纪初,这也是社会环境变迁的产物与社会发展的见证。回顾企业管理的发展史,我们可以看到它的风风雨雨。诸多理论家根据其过程特点将之划分为经验管理时代、科学管理时代、行为科学理论、管理的丛林等阶段。作为名家之言,固然言之有理,但是我们若从投入产出要素的视角来给这一问题作更为深入的探讨的话,那么,我们可清晰地看到企业管理发展有别于上述划分的三个阶段:生产管理阶段、经营管理阶段和战略管理阶段。

#### 1. 生产管理阶段

这个阶段管理的突出特征便是现场管理,即只考虑如何去高效率地生产。19世纪末至本世纪初,电力和内燃机的应用推动了科学技术的发展,以美国为代表的资本主义国家经济高速增长,这其中,制造业发展表现尤为突出,整个市场呈现出供不应求的现象。在当时的情况下,企业管理的核心问题必然是如何提高生产效率,提高产量,降低成本。生产企业一般都是靠生产产品种比较单一的产品来满足市场的需要,整个市场的需求基本上是被动的,消费者没有多大的选择余地。以泰勒(Frederick W. Taylor)为代表的科学管理理论和方法就是在这种背景下产生的。企业管理的重心必然是生产管理,即千方百计地谋求提高生产效率,增加产量。由于产品的销售不成问题,因此,生产者并不考虑市场需求问题。这种指导思想可以概括为:“我们会做什么就生产什么。”

美国的皮尔斯堡面粉公司从1869年成立到20世纪20年代间，一直是用其生产观念来指导企业的经营管理活动。这家公司提出的口号是：“本公司旨在制造面粉。”

美国福特汽车公司的信条曾一度是“不管顾客的需要是什么，我们只生产黑色汽车”。在那种条件下，福特汽车公司通过采用流水线的生产组织形式，大大提高了福特汽车的生产效率，大幅度降低了生产成本，从而使福特汽车的售价大幅度降低，并成为市场上供不应求的典范。

显然，在生产管理阶段，买方与卖方的关系以卖方市场为主导，而企业考虑的主要也是生产效率问题。

生产管理是企业生产运营实践活动中的最古老、最常用的一种管理方式，也是指导企业行为时间最为长久的一种管理方式。

#### 2. 经营管理阶段

从19世纪末开始，资本主义经济高速发展。随着资本主义生产发展的盲目性及其基本矛盾的激化，终于爆发了1929~1933年的震撼资本主义世界的经济危机。各个企业为了求生存、图发展，竞相采用新技术以提高劳动生产率和降低成本，这使整个市场产生了生产过剩和供过于求的局面。这时，各生产企业面临的首要问题已经不再是如何扩大生产规模和提高生产效率，而是从整个企业的投入要素与产出成果去考虑企业的经营问题。第二次世界大战后到20世纪50年代初，由于科学技术的高速发展和大量军工企业转向生产民用产品，社会产品供给量剧增，各生产企业在市场上的竞争空前激烈。整个市场也迅速由原来的卖方市场转变为以购买者为主导的买方市场。

面对这一社会经济的变化，许多具有远见的企业家意识到，只有树立经营意识，从投入产出的角度去理顺各个管理环节，特别是要首先分析和研究市场的需要，了解顾客现在与未来的需求，然后再确定企业的产品线，并努力降低各种原料成本，这样企业才能得到生存与发展。

1950年前后，皮尔斯堡面粉公司经过调查，了解到战后美国人民的生活方式已发生了变化，家庭妇女采购食品时，日益要求有多种多样的半成品或成品（如各式饼干、面包、点心等），而不是以前仅以面粉为主要购买对象。针对这种产品需求的变化，这家公司主动采取各类措施，开始生产多种半成品和成品食品，使企业业绩大幅上扬。1958年，这家公司又进一步成立了皮尔斯堡销售公司，着眼于长远占领食品市场，着重研究以后的市场变化方向并及时调整其生产结构及原料结构。

福特汽车公司在相当长的一段时间里，由于仅抱只生产黑色汽车的思想，并不考虑市场变化，使得公司的销售量日趋下降，甚至面临倒闭的危险。后来该公司改变了这种做法，根据市场特点改革了产品，推出了各种不同牌号、档次、型号和颜色的汽车，结果扭转了局面，打开了销路。

综观这一时期经营管理的特征，其突出表现有如下几点：

#### • 企业的管理目标

- 关注已建立起来的企业总目标，但没考虑调整因素。
- 总目标在以现有的经验判断是正确的后，并没有注意到企业目标有时是有争议的，在有些条件下没有经验判断的根据。
- 总目标可以自上而下层层分解，并有自下而上的层层保证，但并没有关注目标的实现与否，主要看企业未来的生存发展的制约要素。

#### • 领导作用

- 领导者更多考虑用什么手段去达到企业总目标，并没有更多关心企业外部环境的发展变化趋势。
- 领导者能较快获悉目标实施情况，有时表露出急功近利的倾向。

#### • 企业组织

- 为了达到目标，一般用奖惩来调动员工积极性，并没有充分发挥出员工的主动性与聪明才智。
- 竞争对手之间都有熟悉的“比赛规则”。
- 实施过程中的问题能很快暴露出来，至于潜在的更深的问题则很少得到关注。

随着社会的发展,这种思想已不再能适应需要了。因为经营管理基本上还是停留在缺乏大目标的追求效率与效益阶段上,追求短期、局部利益现象非常严重。而丧失目标方向或目标方向错误的效率与效益只会损害企业利益,只是追求短期、局部利益也只会危及长远、整体利益。复杂多变的环境需要有新的管理理念。在这种历史条件下,企业战略管理应运登上了管理舞台。

### 1.1.1.2 时代的抉择:战略管理呼之欲出

近现代社会,一个企业能否成功,从某种意义上讲,就是看其能否灵活运用战略管理将各种资源变成社会所需要的产品和服务。

第二次世界大战后,经过了30年的短短时日,日本这个原来相对落后、资源匮乏并饱受战争摧毁的岛国就创造了令世界震惊的经济奇迹。于是各种关于研究日本经济发展经验的论著蜂拥而出,它们将之归结为日本企业的长期计划、终身雇用制、年工序列制、企业价值观乃至日本的文化传统、民族意识等等,但这其中不容忽视的重要一点便是战略管理模式。

我们以日本汽车成功进入欧美市场为例。人们往往惊叹于日本的小汽车长驱直入欧洲和美国市场,实际上日本汽车公司早就制定了在石油短缺情况下的发展战略,同时尽量开发小型节油小轿车。而在20世纪60年代末期,美国汽车工业“三巨头”——通用汽车公司、福特汽车公司和克莱斯勒汽车公司几乎是不约而同地做出集中生产体积大、耗油多的小轿车的决策。然而在不久之后爆发的“石油危机”侵袭下,这三家企业正在实施的战略被冲得支离破碎,根本应付不了市场的突变。欧洲市场也是类似情况。此时,日本将早已研制好的轻型节油小轿车大量投放欧美市场,它们如鱼得水,一举攻占了欧洲和美国市场,并登上了世界小轿车市场的霸主地位。随后,日本企业又相继在家电、摩托车等领域以优质低价的产品一举成功战胜欧美企业。

日本取代瑞士钟表王国厂商的市场地位的原因也是如此。人们曾对“石英技术誉满全球”的日本手表厂商的广告称赞不已。实际上,钟表王国——瑞士早在20世纪60年代末就研制成功了世界上第一只石英电子表,但瑞士手表厂商曾认为这项技术发展前途渺茫,因此并未加以关注。相反,敏感而精明的日本厂商经过多方面市场、技术论证,认定这是个大有作为的手表新领域。于是它们当机立断,充分利用已有的雄厚电子技术实力,生产大量的石英电子表以投放国际市场。仅几年时间,日本手表厂商就取代了瑞士钟表王国厂商的市场地位。

### 1.1.1.3 社会经济发展需要战略管理

我们简要看一下21世纪以来的社会经济发展史,就可以清晰地发现战略管理产生的深刻的社会历史根源和经济发展对战略管理的需求迫切性。此时的企业发展有如下几个特征:

- **企业的规模日益壮大** 根据美国《福布斯》(Forbes)杂志的资料,早在1983年,世界十个最大企业的年收入都在270亿美元以上。这种超大规模的经济实力连许多世界小国亦望尘莫及。在实际的管理跨度中,也是今非昔比,一个总经理往往要掌管十几个事业部。这三个方面的变化使大企业管理的有效性和效率问题变得非常重要,显然,以前的经营管理模式已不再适应这种大规模的发展了,市场要求企业能综合应用内部资源以适应环境变化。
- **企业与社会的联系程度大大紧密,企业所承担的社会责任也大大提高** 虽然没有足够的证据能说明企业所承担社会责任大小与企业的经营有直接的一一对应关系,但由于企业与社会的关系都遵循这样一个原则:如果企业拒绝承担相应的社会责任,那么社会就会通过法律或行政手段来迫使企业这么做,即企业具有社会责任的不可推卸性。只是随着社会的进步,这种关系表现得更为显著。因此企业考虑未来发展时,必须充分注意它的活动会对社会产生怎样的正面与负面的影响,否则,企业将为自己的行为承担责任。1989年,美国阿拉斯加石油泄露事件发生以后,埃克森公司不仅面临着法律诉讼和巨额罚款,而且还受到公众的普遍谴责,其产品也遭受抵制。此时,越来越多的企业已意识到它们必须承担起以下社会责任:
  - 保护消费者的正当权益;
  - 保护投资者和债权人的合法权益;
  - 承担起生态与环境的保护义务;
  - 向社会提供平等的就业机会;
  - 保障与提高员工的生活与工作质量,为其提供事业发展的机遇;
  - 促进所处社区的稳定与繁荣。所有这些均应归入企业战略管理的范畴。

- **企业发展已从专业化向多元化转变** 为了避免或减少企业风险、获取规模经济及稳定收入,许多企业已在不同的行业寻找最佳发展机会。例如,联想公司不仅在电脑领域发展,还逐步涉足手机等行业。在这种条件下,产业间的相互关联及波及效果势必影响并决定了企业发展前景,对产业不进行分析,似乎是不可思议的事。
- **企业国际竞争国内化,国内竞争国际化** 美国著名管理者西奥多·莱维特(Theodore Levitt)在《市场全球化》一书中做了这样描述:“一股强大的力量正在使世界变成一个统一的共同体,这种力量就是科学技术……”。其结果是出现了一个新的商业现实——标准化消费品的全球市场。面对这种新情况,一些超大型的全球化企业寻求用全球化的竞争战略在全世界范围内推销高质量、低成本、标准化的产品,如索尼电视机、丰田小轿车、耐克运动鞋、可口可乐饮料、联合利华日用品、Levi's和Lee牌牛仔服装等。而另外一些中小企业则千方百计地制定自己的战略以寻找有利于自己生存和发展的利基。越来越多的企业认识到:“要想在当今的条件下生存和发展,就必须有自己的企业战略。”因此,由于竞争的残酷性,企业若想在竞争中获取优势并保持这种优势,就必须有竞争战略管理与之相适应。
- **企业所面临的环境更加复杂多变** 多因素的影响大大胜于单因素的作用,而且每一因素的变化节奏明显加快。在这种情况下,企业闭门造车或被动适应环境无异于自寻末路。企业必须制定正确的和明确的战略来确定自己的位置,并在这个位置上创造自己的独特优势。

综上所述,战略管理的时代的到来有其自身的必要性。正是由于各种要素的综合作用,战略管理才被纳入管理的领域中。

### 1.1.2 战略管理在西方的发展

战略管理在西方企业界经历了一个兴起、热潮、回落、重振的历史时期。今天,它已成为企业管理的一个重大发展方向。

#### 1.1.2.1 20世纪60年代——战略管理的兴起

在整个20世纪60年代,战略研究的中心课题都是理论问题。20世纪60年代初,美国著名管理学者小阿尔弗雷德 D. 钱德勒(Alfred D. Chandler Jr.)的《战略与结构》一书问世,揭开了企业战略问题研究的序幕。钱德勒在这部论著中给企业战略管理下了明确的定义。他认为:企业战略影响和决定着企业的基本长期目标与目的,制约着企业达到既定目标所遵循的路线途径,并为实现这些目标和途径对企业已有资源进行最优化配置。在论著中,钱德勒首先详细、全面地分析了环境、战略和组织结构之间的互动关联;然后,他经过仔细分析后得到结论是:企业战略应当适应环境变化——满足市场需求,而组织结构又必须适应企业战略的要求,随战略发展的变化而变化。因此,钱德勒是研究环境-战略-结构之间相互关系的开山鼻祖。

在20世纪60年代的战略发展中,形成了战略构造中的基本学派——设计学派,其代表人物就是哈佛商学院的著名教授安德鲁斯及其同事。

他们提出的基本模型是将战略构造区分为制定与实施两大部分,在制定过程中要用SWOT分析法,即全面分析组织的优势与劣势、机会与威胁的相互制约因素。这个学派形成了一句至今仍有相当影响的佳句:企业战略是使组织自身的条件与所处的环境机会相适应。他们要求企业战略要通过一种模式,将企业的目标、方针政策、经营活动和不确定的环境结合起来,使企业形成自己的特殊战略属性和竞争优势。具体地讲,设计学派的基本内容包括以下四个方面:

(1) 战略构造应是一个有意识控制的思想过程。战略是在正规训练基础上,通过人们严密的思考论证而制定出来的。

(2) 战略构造的模式应该是简单而又非正式的。

(3) 组织结构中的高层管理者应该是战略家,专门把握全局问题,负责战略设计和控制。

(4) 最佳的战略应该具有创造性、灵活性及充足的弹性,能不断地适应变化,而不是陈旧、僵化的信条。

与设计学派几乎同时产生的另一学派便是计划学派,其代表人物是安索夫,他于1965年出版了《公司战略》一书。由此开始,西方战略管理文献一般将战略分为企业总体战略和经营战略两大类,这对推动战略管理的进一步发展起到了积极的作用。计划学派的主要观点是:

(1) 战略构造应是一个有控制、有意识的正式计划过程。这个过程的每一个阶段都必须有支撑措



施,并经过认真检验。

(2) 组织中的高层管理者负责计划的全部过程,在具体制定和实施计划过程中,下属人员必须对高层管理者负责。

(3) 企业战略一旦形成,要能通过目标、项目、预算的逐级分解使之得以实施。

综上所述,从20世纪60年代到70年代初所发生的总体情况可以反映当时的理论研究重点:一是研究战略与环境的关系;二是战略应从上至下,即由高层管理者构思设计;三是战略应该通过正式计划予以实施。

经过诸多学者的研究,大家基本达成共识,即认为战略应该适应环境变化,战略计划不同于一般的管理作业计划,因为后者仅是面向结果的,即规定企业应该达到的具体目标;而战略计划则是面向未来和全局的,它的重点不在于规定企业发展的各种指标,而是要指明企业生存与发展的最有利的路径。因此,战略计划便成为贯穿企业生产经营活动全过程的一个动态过程,企业各部门、各单位、各层次的工作都应纳入到战略计划体系,围绕着企业整个战略计划来展开,去获取有利的机会。

这个时期,战略研究取得了很大的进展。它虽然侧重于企业理论上的探索,与企业实际经营活动结合不甚紧密,但它却具备了企业整体宏观面的特点。它将企业的经营活动看成是一个相互关联的整体,在分析问题上打开了思路,为以后的企业战略管理研究奠定了坚实的基础。这里可以用著名战略管理学者、哈佛商学院教授迈克尔·波特的话来一个概括:20世纪60年代的企业战略研究成果为其今后的发展建立了一个框架,但是这其中的内容有待进一步填充。这个填充工作也就很快成为20世纪70年代企业战略管理研究的中心问题。

### 1.1.2.2 20世纪70年代——战略管理的热潮

20世纪70年代是企业经营环境剧烈动荡的年代,同时也是企业战略研究的鼎盛时期。这个时期,企业战略管理的理论与实践相结合、相互促进,使关于战略管理的研究视野更加开阔,方法亦是多种多样。

1971年,美国管理学者肯尼斯 R. 安德鲁斯 (Kenneth R. Andrews) 出版了《公司战略思想》一书,他首次提出了公司的战略思想问题,充分阐述了制定、实施公司战略的分析方法。同时他深入研究了高层管理者在战略制定与实施的地位和作用,认为高层管理者是制定战略的设计师与指导者,并督促战略的实施过程。

与此同时,安索夫 (H. I. Ansoff) 根据已有的战略研究理论和自己在企业中总结的实际经验,提出一整套关于制定公司战略的方法。1972年,他在《企业经营政策》杂志上发表了“战略管理思想”一文,正式提出了“战略管理”的概念,为以后的企业战略管理理论进一步拓展奠定了基础。

1979年安索夫又出版了《战略管理》一书,系统地提出了战略管理模式,即企业的战略行为模式,这也是他的战略管理的核心内容。安索夫认为,战略行为是一个组织对其环境的交感过程以及由此而引起的组织内部结构变化的过程。安索夫的战略行为模式即企业战略管理模式。他提出“外部环境”、“战略预算”、“战略动力”、“管理能力”、“权力”、“权力结构”、“战略领导”、“战略行为”等八大要素。

安索夫提出战略管理理论,在整个企业战略管理发展史上留下了光辉的一页,这里特别指出的是他极具新意的三个观点。

- **修正了钱德勒关于战略与结构的基本思想** 钱德勒在《战略与结构》一书中提出先有战略后有结构的观点,即战略决定组织结构。而安索夫认为,先战略后结构关系使结构调整永远滞后于环境变化,这样会彻底影响战略的实施。鉴于这种分析,安索夫提出了“战略追随结构”,反其道而行之,即“先结构后战略”的观点。循着这种反顺序,企业可缩短组织结构的调整时间,可迅速跟上环境变化,从而降低“可预知性”问题所造成的损失。虽然在实践中,我们无法直接判断谁是谁非,但他们给理论者与实践者提供了一种思想,一种解决问题的思路,无疑是有很大借鉴意义的。
- **环境服务组织 (Environment Serving Organization, ESO) 思想** 传统观念认为,营利组织为了追求利润而讲求效率,相反,非营利组织无效率、没有冒险精神,但随着社会经济的进步,这种区别变得越来越模糊。营利组织未来实现自己的战略,在追求自身经济利益的同时,也同样尽职地履行着自我社会职责;而非营利组织也同样开始注重自身的效率和效益,努力创收,以弥补组织在日常活动中的庞大费用支出。这个观点表明,尽管各组织的属性存在差异,但为