

用管理类丛书

企业

经营战略管理 (第三版)

胡建绩 陆雄文 著

SHIYONG GUANLI LEI CONGSHU

复旦大学出版社

实用管理类丛书

企业经营战略管理

(第三版)

胡建绩 著
陆雄文

復旦大學 出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业经营战略管理/胡建绩,陆雄文著.—3版.—上海:
复旦大学出版社,2004.9

(实用管理类丛书)

ISBN 7-309-04182-8

I. 企… II. ①胡…②陆… III. 企业管理-研究
IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第094770号

企业经营战略管理(第三版)

胡建绩 陆雄文 著

出版发行 复旦大学出版社

上海市国权路579号 邮编 200433

86-21-65118853(发行部) 86-21-65109143(邮购)

fupnet@fudanpress.com <http://www.fudanpress.com>

责任编辑 盛寿云

装帧设计 马晓霞

总编辑 高若海

出品人 贺圣遂

印 刷 上海第二教育学院印刷厂
开 本 850×1168 1/32
印 张 14
字 数 351千
版 次 2004年9月第三版第一次印刷
印 数 1—6 000

书 号 ISBN 7-309-04182-8/F·920

定 价 24.00元

如有印装质量问题,请向复旦大学出版社发行部调换。

版权所有 侵权必究

内 容 提 要

本书重点讨论了企业经营战略管理的一般原理、方法,并根据作者多年的研究和实践工作,首次提出了战略理论的新框架——锥型战略发展结构,或曰战略优势锥型结构。这一结构整合了资源战略理论、竞争战略理论以及定位理论三者的精髓,进一步加入了时间因素,由此形成了动态的战略发展架构,从而更适应于当前由不确定性和非均衡性主导的市场环境。

本书主要内容即由该理论框架构成。第一章介绍战略基本知识和理论演化过程,第二章介绍战略分析方法和过程,第三章介绍这一核心框架。其后第四、五、六三章介绍资源理论,第七、八、九三章介绍定位战略,第十、十一两章阐述竞争战略设计的问题。第十二、十三章则介绍在组织层面上如何进行战略管理,最后一章回答动态问题:当战略环境变化,企业如何应对,如何实行战略变革,它的前提、步骤和方法如何。

前 言

这是怎样一个时代？这是一个变化迅速、令人呼吸感到急迫的时代。今天打开世界上主要的商业报纸、杂志或浏览主要的商业网站，你都会明显的感受到与十多年前完全不同的气息：那时整个世界经济处于痛苦的滞胀时期，大部分企业在苦苦挣扎或寻求一种突破而不得其解；今天欧美的跨国企业，甚至包括那些许许多多新立门户不久的创业企业，都似乎找到了明确的奔跑方向，即尽快赶上新经济时代的列车，企业为此而脱胎换骨，改换门庭，或洗心革面者，不计其数。

这是一个信息技术迅猛发展的时代。以因特网为核心、为基础、为纽带而形成的电子商务构架迅速延伸到经济的各个领域、各个层面，侵蚀、改造或融合着传统经济模式，生成出尚未定型的新经济形态。“在线”、“电子商务”、“. com”已成为其特征名词。随着信息技术硬件与软件技术的不断突破，一种共识正在浮现：似乎凡不能利用搭乘或转换到因特网应用平台的企业都将最终被淘汰出局。

这是一个企业并购步入第五次浪潮的时代。与因特网步入商业应用领域同步，这一浪潮始于1994年，并迅速席卷全球，非上市公司购并数量增多，占全部并购案的80%以上，但交易额仍由上市公司主导，个案价值连创新高。全球主要的跨国公司和重要产业都卷入了这一浪潮。迄今尚未消退的并购浪潮表现为全球性、强强并购、横向合作、产业融合等特征，其重要的动机来源于抢占新经济发展的先机。

这是一个世界经济一体化的时代。市场经济规则在世界范围内得到了确立。随着中国加入世界贸易组织,使这一全球化贸易机制得以完善,货物、服务、资本和企业的交易壁垒得到解除。信息技术的发展,极大地刺激了信息的生产、传播速度,并进一步推动各种资源要素的跨国界、跨区域流动,各国企业不得不面对一个以全球为特征的市场环境,跨国公司的跨国并购正是其全球市场导向、赢取全球市场竞争优势的思维反映。

一言以蔽之,今天的时代对于每一个企业,尤其是中国的企业,都是充满机遇与挑战的时代。对于中国的企业而言,面临的是国家战略性开放,技术战略性突破,行业战略性重组所带来的战略性挑战,应对之,只能是企业战略性思维、谋略与反应。

本书即是在这样的背景下,酝酿升版。本书第一版是在20世纪90年代初的内部讲义基础上改写而成,是国内最早的企业经营战略管理著作之一,发行后,受到广大企业经理人员、工商管理专业学生的欢迎,成为许多高校工商管理专业研究生、MBA学生、本科生教学教材、参考书,短短五年多次重印,总发行量超过三万多册。在新经济时代日益迫近的今天,本书确需与时俱进,更新再版。本书三年前完成第二版,在付梓印刷时发生变故夭折,作者遂励精图治,直接升版,历经三载,直至今日完成第三版。

本书第三版的写作,历经三载,重写、改写、补充等更新内容,几近完全颠覆了第一版,表现为这样四大特点:

1. 反映新经济时代企业经营战略需要。将本书的写作置于当前开放的全球市场环境背景之下,跟踪信息技术及其他重大科学技术创新对企业战略的影响,反映跨国公司20世纪90年代以来重要的战略行动。

2. 紧贴中国企业战略变革实践。我们努力奉献给中国读者的是一本真正当地化的企业战略理论与应用的著作,使源于西方国家市场运作的管理思想与策略能真正融于缺乏市场经验,却正

遭致面向全球开放的市场环境的中国企业的经营理念之中,推动中国企业家、职业经理们迅速掌握适应全球竞争的战略思维方式,在中国本土,乃至国际竞技场上都能与跨国公司一较高低。

3. 整合当代国际最新理论进展与发现。我们在本书的写作中坚持“兼收并蓄,全面反映”的原则,为此查阅了20世纪80年代以来英文版主要的有关企业战略管理的学术刊物、专著与教材,尝试描述一个较为全面的、有关企业经营战略思想与实践发展的纵横结构。

4. 创新企业经营战略理论体系。自第一版始,我们就力主“有所突破、自成体系”作为研究与写作此书的指导思想。由于企业战略涉及企业运行各个过程、各个层面。因此对战略的研究必然要同管理学科的其他子学科的研究相重叠、相补充。因此国外也形成“竞争学派”、“政治学派”、“文化学派”、“认知学派”、“学习学派”、“设计学派”和“计划学派”等各种思潮,迄今未能像会计、公司财务、市场营销等领域的研究一样,形成对企业战略问题的一个较为统一与稳定的认识框架。为此作者根据多年来研究与教学的心得和发现,在本书中探索与建立了一个较为完整的企业战略理论框架以试图贡献于这一学科的发展,并为读者提供了一个较为清晰,并富有逻辑的认识线索。

本书第三版的写作主要由胡建绩与陆雄文完成。胡建绩积十多年战略研究、咨询与教学经验,不断探索,建立了一个全新的企业经营战略理论框架。本书的大纲与逻辑线索即反映了他的这一学术思想。胡建绩还主持了整个第三版大纲的讨论与全书的写作。陆雄文参与了大纲写作的讨论,并利用在美国访问研究的机会,改写、补写了大量章节,并对全书作了初步统稿。姚继麟因已赴美国留学、工作,现在正在加州硅谷投身高科技产业,故未参加第三版的写作,但他在第一版中所留下的大量思想、见解仍闪烁可见。本书由胡建绩完成最后统稿。

在本书第一版发行后,作者收到大量反馈信息,这些信息来自企业经理、高校学生、同行同事,尤其是作者所教授的研究生和MBA学生,许多有价值的建议与意见已体现于第二版的改写之中,我们对此深表感谢。上海发展汽车工业基金会资助了本书第三版的研究与写作。作者对基金会的热心学术与教育事业发展的襄举深怀敬意与谢忱。在本书的写作中,作者所指导的研究生孔德洋、王志成、王盛、王安丽、吴辰、陈日甫、马梅等同学为本书资料收集、部分章节初稿写作作出许多努力与贡献,作者特志以为谢。我们还要特别感谢复旦大学出版社的徐惠平先生,因该第三版是在其持续的鞭策与关心下才得以完成的。他付出的友情与编辑工作作为本书格外增添了一份亮色。

作者深知自己才识有疏,学问的探索更是穷无止境,尤其是企业战略的研究与讨论跨度大,几乎涵盖了管理学科各个领域,因此在该第三版中留下的缺漏、遗憾只能留待第四版的跟进,那将会是真正的电子商务时代企业经营战略的论著。对于本版中的问题,欢迎广大同道同行不吝赐教、切磋!

作者

2004. 9. 28

目 录

| | |
|-----------------------------|-----|
| 第一章 企业经营战略的理念及其理论构架 | 1 |
| 第一节 企业经营战略的价值 | 1 |
| 第二节 企业经营战略的含义 | 12 |
| 第三节 企业经营战略思想的产生与发展 | 21 |
| 第四节 本书的框架和特点 | 39 |
| [本章习题] | 44 |
| 第二章 战略分析 | 45 |
| 第一节 战略环境一般分析 | 45 |
| 第二节 战略分析工具 | 59 |
| [本章习题] | 81 |
| 第三章 战略优势设计 | 82 |
| 第一节 战略优势锥型结构的提出 | 82 |
| 第二节 战略优势锥型结构的内容 | 86 |
| 第三节 战略优势的动态演化与核心系统的选择 | 95 |
| [本章习题] | 103 |
| 第四章 资源分析与资源优势 | 104 |
| 第一节 资源的概念和分类 | 104 |
| 第二节 资源的特点和评估 | 108 |
| 第三节 资源优势和资源的价值实现 | 116 |
| 第四节 资源优势的调整 | 125 |
| [本章习题] | 129 |
| 第五章 资源基础战略 | 130 |
| 第一节 资源整合分析与战略制定 | 130 |

| | | |
|------------|------------------|-----|
| 第二节 | 资源整合和产业扩张 | 140 |
| | [本章习题] | 149 |
| 第六章 | 核心能力战略 | 151 |
| 第一节 | 核心能力概述 | 151 |
| 第二节 | 核心能力的作用(战略功能) | 159 |
| 第三节 | 核心能力的开发和保护 | 166 |
| 第四节 | 核心能力的选择与培养战略 | 177 |
| | [本章习题] | 187 |
| 第七章 | 一般定位战略 | 188 |
| 第一节 | 市场细分与目标市场选择 | 188 |
| 第二节 | 目标市场的定位 | 207 |
| 第三节 | 多事业的定位 | 213 |
| | [本章习题] | 222 |
| 第八章 | 定位的深化战略 | 224 |
| 第一节 | 定位深化战略的概念 | 224 |
| 第二节 | 可供利用的差异化 | 232 |
| 第三节 | 品牌战略 | 237 |
| 第四节 | 企业形象战略 | 250 |
| | [本章习题] | 259 |
| 第九章 | 定位的创新战略 | 260 |
| 第一节 | 定位创新战略的概念 | 260 |
| 第二节 | 理念再造 | 272 |
| 第三节 | 产业制胜 | 283 |
| | [本章习题] | 288 |
| 第十章 | 竞争战略与竞争优势 | 289 |
| 第一节 | 概述 | 289 |
| 第二节 | 竞争力量的分析研究 | 298 |
| 第三节 | 竞争者分析 | 305 |

| | |
|-----------------------------|------------|
| 第四节 竞争优势 | 313 |
| [本章习题] | 322 |
| 第十一章 超越竞争与战略联盟 | 323 |
| 第一节 超越竞争 | 323 |
| 第二节 自制与外购 | 327 |
| 第三节 战略联盟 | 336 |
| [本章习题] | 344 |
| 第十二章 战略管理 | 345 |
| 第一节 战略设计的管理 | 345 |
| 第二节 战略实施的管理 | 350 |
| 第三节 战略控制的管理 | 356 |
| 第四节 企业资源计划 | 363 |
| [本章习题] | 369 |
| 第十三章 组织战略 | 370 |
| 第一节 组织结构的发展 | 371 |
| 第二节 组织结构的决定与变革 | 382 |
| 第三节 组织战略与企业总体战略的匹配 | 395 |
| 第四节 流程再造 | 400 |
| [本章习题] | 405 |
| 第十四章 战略变革 | 406 |
| 第一节 战略变革的管理 | 406 |
| 第二节 战略变革的过程 | 412 |
| 第三节 战略变革与战略优势 | 417 |
| 第四节 学习型组织 | 424 |
| [本章习题] | 428 |
| 参考文献 | 430 |

第一章 企业经营战略的理念 及其理论构架

20世纪90年代以来,全球商界中风起云涌,群雄逐鹿的局面一再证实迈克·波特的断言:企业成败的关键可能在其战略。而此断言在计算机行业中体现得尤为突出:IBM继忽视个人电脑之后,又轻视软件市场,从而使苹果、惠普、微软得以崛起。而苹果汲取其教训,笃守自己软硬件并重的发展战略,却逐渐失去了在软硬件两个行业中的优势。当网络时代不期而至,曾一度以创新著称的惠普却在独辟蹊径的戴尔面前显得力不从心。而当比尔·盖茨一再警告其员工“微软离破产只有十八个月”之时,微软却因其过于野心勃勃而险遭肢解。

与此同时,在中国数十年市场经济的潮起潮落中,曾经的弄潮儿大多成了明日黄花。20世纪80年代红极一时的凯歌、飞跃、双鹿、上菱等企业要么已如流星逝去,要么星光黯淡。90年代席卷大江南北的海尔、长虹、春兰、小天鹅依旧难以望及世界著名企业之项背,而更难断定的是它们究竟是能成长为参天大树还是仅仅昙花一现。而在所有的这些风云变幻中,所蕴含的正是我们所要揭示的战略玄机。

第一节 企业经营战略的价值

战略概念源于军事,它的本意是通过搜集战争中敌我双方在军事、政治、经济、地理等各方面状况的情报,加以分析、研究,从而

对战争全局及其各个局部的关系作出系统的科学判断,以此而对整个战争及其各个阶段军事力量的准备和运用作出的部署。战略首先强调对全局的认识和判断。《孙子兵法》上说:“兵者,国之大事,死生之地,存亡之道,不可不察也。”克劳塞维茨在《战争论》上说:“战略必须为整个军事行动规定一个适应战争目的的目标”。而毛泽东明确地说:“战略是研究战争全局规律性的东西”。

为了能对军事作出系统的、全局的判断,必须首先进行全面的分析。《孙子兵法》上说:“故经之以五事,校之以计,而索其情:一曰道貌岸然,二曰天,三曰地,四曰将,五曰法。”只有通过对我双方在大势、天时、地利、将领、制度上进行全面的比较之后。统帅方可做到运筹帷幄之中,决胜千里之外。

在经过战略分析和战略判断之后,军事统帅须对各个局部和各个阶段的战争作出战略步骤,这个步骤使战略具有可操作的性质。克劳塞维茨精辟地指出:“战略是为了达到战争目的而对战斗的应用。”因而,整个战略部署着眼于最终的胜利和全局的目标,并不在乎一城一池的得失,如《孙子兵法》所说,“夫用兵之法,全国为上,破国次之;全军为上,破军次之”。

全局的眼光、长远的目标、详尽的分析、缜密的部署成为军事战略的主要特点,而这些特点使得战略成为战争中最具决定性的因素之一。整个军事史、战争史都证明了战略的重要性:战争的成败首先取决于其战略。二次大战中德国的两线作战、日本的偷袭珍珠港都是战役的胜利,却是战略的失败。

在军事战略理论和实践得以不断发展的同时,战略的概念逐渐应用于其他领域,而其涵义也逐步演变成泛指全局性的、决定性的谋略、方案和对策。如今,战略被更多地运用于政治、经济领域。在经济领域中,根据视角和指导范围的不同,经济战略可以分为宏观经济战略和微观经济战略。

微观经济战略,主要是指企业经营战略。企业经营战略是指

在市场经济条件下,企业为谋求长期生存和发展,在外部环境和内部条件分析研究的基础上,以正确的指导思想,对企业的经营理念与使命、主要目标、经营方向、重大经营方针、策略和实施步骤作出长远的、系统的和全局的谋划。

有意识地以战略来指导企业的经营实践虽然只有很短的历史,但对其不自觉的运用却可追溯到 100 年前,它说明了企业在环境的压力下,为求取生存和发展而必须着眼于长远发展而不断调整自己的行为。戴姆勒先生与奔驰先生在 19 世纪末分别在德国发明了发动机,他们又慧眼独识,分别将各自的技术运用于制造汽车——这实在是一项推动人们生活改善和社会经济发展的革命性工具。然而,彼此的竞争并没有使他们各自的技术和工厂得以最大限度的运用与发展。到了 20 世纪 20 年代,两个对手终于签下了合并协议,这个决定几乎奠定了今天戴姆勒·奔驰集团在当今世界交通工具领域的领导地位乃至奠定了德国汽车工业的基础,这正是戴姆勒与奔驰所期盼的目标,尽管当时他们或许并不知“战略”对于企业而言有何意义,但是 1989 年,戴姆勒·奔驰集团在斥资购买 AEG 公司和德国航空公司的基础上组建起来时,所有关注其命运的人:集团内上至最高决策层,下至普通员工,集团外政府部门、银行机构、顾客、供应商、国内外竞争者,无一不以为这是一项影响广泛及长远的战略行动。波音公司在航空工业不景气,财务状况不佳的情况下,倾其所有资源开发波音 747 客机,如果这一产品失败,波音公司将被迫破产,这一毕其功于一役的决策却使波音公司创造出一种迄今为止需求量最大、生命周期最长、最赚钱的客机,当人们折服于波音公司对世界经济和航空工业发展所具有的敏锐洞察力和深刻前瞻性,我们不得不把这项辉煌成功归功于经营战略的成功。

在近百年的企业经营战略的实践中,战略对企业的生存和发展越来越具有决定性作用。而战略地位的变化取决于四个因素的

变化：企业、行业、市场、环境。

一、企业的性质

从一般定义上看，企业是现代社会的的基本经济单位，是指以盈利为目的的、运用生产要素从事商品和劳务生产经营的经济组织。

从企业发展史角度来看，先后出现的企业类型有古典企业，其中包括业主制企业和合伙制企业；公司，即具有法人资格的企业。二次大战之后，企业集团成为基本经济主体，同时，企业之间的联合也经历了行会、卡特尔、辛迪加、战略联盟等形式。

对于新制企业性质的解释中，目前最有说服力的应当是交易费用经济学的观点。科斯、威廉姆森、阿尔钦、德姆塞茨和张五常在经过长期的研究之后提出：企业是不同于市场的交易机制，而交易费用的存在是企业存在的前提。交易费用中包括有限理性、不确定性、机会主义、小数条件、信息压缩，而企业的本质是要素交易的契约，其目的是为了减少交易费用。因而，不同的企业形式意味着不同的契约组织。

如果把企业内部的一系列契约看作一个整体，则这个整体是古典经济学的“黑箱”的概念，即企业是一个投入产出的组织。将投入产出物都视为资源，则企业可以被视为一个资源转换的单位——将环境中各种人、财、物、信息等必要的资源输入，而后向环境输出的是指企业提供的产品、服务。

从更广的角度来看，古典经济学和交易费用经济学对企业的性质的解释都是不完全的，企业的性质还应包括其所承担的其他社会责任的实现。企业在完成资源转换的过程中，将不断受到外界环境的刺激。当外部环境处于相对稳定的状态下，其运作形态也会处于相对稳定，当外部环境中某个或某些对企业运作方式具有重要影响的因素发生变化，而企业却无从感知时，企业就会陷入某种危机。所谓企业管理就是指充分利用内部加

工资源并使其达成富有弹性的、权变的、有序的结构,以求实现企业内部条件与外部环境的不断平衡,从而促使企业成长的职能与过程。

在不同的社会经济历史条件下,企业管理表现为不同的型态。而在企业发展史中,企业管理型态依据其对外部环境的反应不同而可大致分为五个阶段的型态。

第一阶段,现代工业企业形成和建立阶段,大致从 19 世纪 20 年代至 20 世纪初。技术革命的成果导致手工工业逐步向大机器生产转化,企业规模有所扩大,但企业生产组织还不足以庞大和复杂到需要资本所有者与经营者分离的程度,整个社会经济仍是以资本家根据自己的经验直接控制和管理企业为其特征,企业管理处于经验管理型态。

第二阶段,现代工业企业实现大规模生产阶段。从 20 世纪初到 30 年代,工业革命的成果逐步得到深化和巩固,科学管理理论已创立并得以逐步推广应用。然而,整个社会生产仍然远远不能满足日益增长的社会需求,产品的供不应求致使企业更多地关心如何扩大生产规模和提高生产产量,科学管理的思想和手段主要被用来帮助企业提高生产效率和追求最大限度的利润,由于生产日具复杂性,规模愈益扩大,资本的所有者开始雇用专家来帮助其经营企业,因此整个管理型态仍属以生产为导向的生产型企业管理。

第三阶段,现代企业重视商品推销阶段。时间从 20 世纪 30 年代至 50 年代初。20 年代末 30 年代初世界性经济萧条第一次证实了市场供应大于市场需求的现实可能性,由于大规模成批生产方式的广泛采用,商品开始供过于求,企业之间竞争日趋激烈,企业开始认识到不仅要关心生产,更要努力去推销所生产的产品,于是管理的重心开始移向如何推销上,谁能成功地销售产品,谁就会成为市场竞争的赢家。由于企业还没有认识到企业应为满足市

场需求而组织生产,它只强调产品生产出来以后的商品推销,故其管理型态属于以推销为导向的生产型管理。

第四阶段,现代企业以市场经营为中心的阶段,大致从 20 世纪 50 年代至 60 年代中期。这一时期是第二次世界大战后资本主义各国经济高速增长黄金时期,市场需求与市场供应同步发展,卖方市场已完全转化为买方市场,市场竞争空前激烈,企业真正认识到其一切生产经营活动必须以满足市场需求为指导思想,通过市场调研和市场预测,按照市场需求组织生产,强化经营决策和整体营销策略的运用,企业管理由生产型转变为经营型管理。

第五阶段,现代企业以战略为中心的阶段,始于 20 世纪 60 年代中期。经历了一个经济空前繁荣的时期后,一国市场已日益走向世界共同市场,国际商品与资本流动大大促进了经济区域化发展。在开放的环境中,一国经济已不可避免地成为全球性经济的一个组成部分,然而由于整个世界政治、经济、技术和社会环境的巨大变化,企业感受着巨大压力,面临着如何在错综复杂的动态环境中,谋求自身生存与发展的重大挑战。于是,越来越多的企业醒悟到,企业应量物宜长、放物宜远,站在战略的高度,去把握未来客观环境的变化,从而强化自身的应变能力,力图保持企业内部资源条件与外部环境的动态平衡,如此企业管理逐步迈向了战略型管理的新时代。

以上五个阶段从经营思想的导向来看,又可合并为三个阶段:经验导向型、生产导向型和市场导向型。大规模生产阶段和重视推销阶段都是以生产为导向的,重视推销只是生产导向型的高级阶段。以市场经营为中心阶段和以战略为中心阶段同属市场导向型,前者强调的是操作管理层次的问题,后者则强调战略管理层次的问题,因而它是市场导向型的高级阶段。我们将各阶段特征作一比较分析,见表 1-1。