

新世纪高校工商管理专业系列教材
高等院校系列教材

精品课



企业战略管理教程

(第二版)

王 玉 著

QIYE ZHANLUE
GUANLI
JIAOCHENG

新世纪高校工商管理专业系列教材
• 高等院校精品课系列教材 •

企业战略管理教程

(第二版)

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. —2版—上海:上海财经大学出版社,
2005.5

新世纪高校工商管理专业系列教材

高等院校精品课系列教材

ISBN 7-81049-427-9/F·359

I. 企… II. 王… III. 企业管理-高等学校-教材 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 020015 号

□责任编辑 何苏湘

□封面设计 周卫民

QIYE ZHANLÜE GUANLI JIAOCHENG

企业战略管理教程

(第二版)

王 玉 著

上海财经大学出版社出版发行
(上海市武东路 321 号乙 邮编 200434)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮箱: webmaster@sufep.com

全国新华书店经销

上海印刷十厂印刷

上海商印装订厂装订

2005 年 5 月第 2 版 2005 年 5 月第 1 次印刷

787mm×960mm 1/16 28.25 印张 536 千字

印数: 0 001—5 000 定价: 32.00 元

前 言

《企业战略管理教程》初版于2000年7月。初版以我的博士论文《企业进化的战略研究》为基本内容,更多地从理论上分析战略与企业进化的关系。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,也需要实施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。面临以全球化、信息化和产业结构大调整为特征的21世纪商务环境下的中国企业,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。我在1998~1999年访美期间,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、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。在此基础上撰写了集理论与方法为一体的、更注重操作性的战略管理专著《企业战略管理——理论与方法》。

2001年,根据中国高校本土工商管理类教材严重缺乏的现实,《企业战略管理——理论与方法》在进行了结构调整和内容丰富后,改版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》在编写时力求体现以下的特点:

1. 教材结构安排上遵循价值链观念。在章节安排上,增加了“生产战略”(由上海财经大学宋克勤副教授撰写)和“人力资源战略”(由上海财经大学王惠忠副教授撰写)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。



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过程的一致(见图1)。

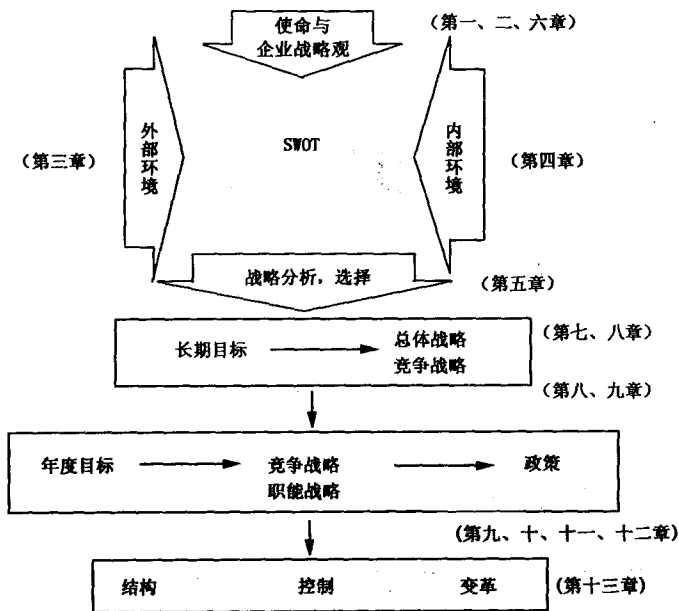


图1 全书结构

2. 根据教学需要,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。教材中使用的案例,大部分是在我历年指导的 MBA 论文基础上整理改编而成,但隐去了真实的名称和地址。在组织案例时,力求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。

改版教材受到高校和企业的广泛欢迎,在三年中六次印刷,被全国许多高校作为主教材和主要教学参考资料,有些企业将该教材作为公司管理人员的必读书籍。

此次进行第二版修改的动机是使本教材更符合 21 世纪中国企业参与国际化竞争的需要。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。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和系统经济性,而是由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,为此需要企业从大业务观点出发,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。我国企业家对 21 世纪的企业有一个很恰当的比喻：航空母舰。航空母舰的躯体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。在 20 世纪中成功指导了企业的许多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保证企业取得竞争优势。

第二版主要在以下三个方面进行了修改：

1. 根据教学需要，改变了某些教学内容的安排，提高了教学过程的连续递进性。包括：(1)将原“战略与战略管理”章分为“战略概念”章和“战略管理的基本概念、框架和战略决策”两章，以分别突出战略与战略管理的特性和内容；(2)将原“业务分析”章调整为“综合分析”章，突出战略外部分分析与内部分析的综合性及与战略制定与选择之间的密切关系；(3)将“战略指导文件”章移后，突出企业远景、企业使命和长期目标等内容的相对稳定性；(4)将属于公司层战略管理内容的“公司战略”章与“公司战略选择”章的主要内容进行了精简，合并第七章“公司战略及选择”；(5)将属于业务层战略管理内容的“业务战略”章与“竞争战略”章合并，在对内容给予精简后合并第八章“业务战略及管理”。

2. 增加了一些内容。包括：(1)在“战略概念”章中增加了战略学派和战略观念的内容；(2)在“战略管理的基本概念、框架和战略决策”章中，从战略管理学角度出发，增加了对战略管理概念及内涵，战略管理主体和对象等内容的探讨，还增加了战略决策的性质和战略决策观内容；(3)在“外部环境分析”章中增加了对全球化和信息化的分析，增加了一般的预测方法介绍；(4)考虑到企业治理对战略管理结果的影响，在“战略指导文件”章中增加了对企业治理主要内容的介绍；(5)增加了战略评估与控制的内容，介绍了七种应用较多的战略业绩评估的方法。

3. 调整更新了一些案例和思考题。第二版中全新的案例是第一章“战略概念”中的“莱钢的核心竞争力工程”案例；第四章“内部能力分析”中的“S 出版集团的价值链分析”案例；第五章“综合分析”中的“宝机厂业务组合分析”案例；第八章“业务战略及管理”中的“江华铝材联营厂差别化经营战略”案例。对第二章“战略管理的基本概念、框架和战略决策”中的“‘居安思危’的联华超市”案例进行了更新。经过案例的调整和更新，除了第六章“战略指导文件”中的案例外，本教材实现了案例的本土化，同时进一步提高了案例内容对教材正文内容的针对性。

经过以上的调整，《企业战略管理教程》第二版的结构较好地符合了实践中战略



管理的过程,教材内容可以分为四个部分:

第一部分介绍了战略和战略管理的基本概念,包括第一章“战略概念”和第二章“战略管理的基本概念、框架和战略决策”。

第二部分是战略管理过程第一阶段战略分析的内容,包括第三章“外部环境分析”、第四章“内部能力分析”和第五章“综合分析”。

第三部分是战略管理过程第二阶段战略制定和选择的内容,包括第六章“战略指导文件”和第七章“公司战略及选择”,属于公司层战略;第八章“业务战略及管理”,属于业务层战略;第九章“产品战略”、第十章“财务战略”、第十一章“人力资源战略”和第十二章“生产运营战略”,都属于职能层战略。

第四部分是战略管理过程第三阶段战略实施的内容,包括第十三章“战略实施与战略变革”。

作者

2005年2月

致 谢

《企业战略管理教程》经过初版、改版及六次印刷,及此次第二版的出版,得到了许多方面的帮助和支持:

首先,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际和发展的机会。

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,他们的一些教授及学校组织的专题研究,为我提供了研究观点和素材。

我参与进行战略规划的那些政府机构和企业对战略观念的认识和要求,同事们对教材的内容和不同使用方式的建议,学生们提出的种种问题,都为本次修订提供了可贵的参考。

感谢宋克勤副教授和王惠忠副教授为本教材提供了“生产运营战略”章和“人力资源战略”章,感谢莱芜钢铁股份有限公司总经理张胜生先生、宝山机械厂厂长郝容亮先生、江华铝材联营厂厂长张勤先生提供部分案例初稿。感谢余静、孙慧、潘晓骏对部分案例进行了整理。

特别需要感谢的是上海财经大学出版社的编辑何苏湘女士,她对书稿进行了一丝不苟的审读和校对,在本教材初版、改版及六次印刷、此次第二版的定位全过程中,



以及对本科教材与研究生和 MBA 教材的区分,都提出了不少有益的修改建议。我希望在本教材进行第三版修订时仍能得到她的协助。

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。

感谢上海汽车工业基金会授予本教材初版“优秀教材二等奖”(证书编号:20010206)。

感谢上海财经大学授予本教材第一版“优秀教材一等奖”。

感谢上海市教委授予本教材第一版“上海市优秀教材二等奖”。

王 玉
2005 年 2 月

目 录

前言	(1)
致谢	(1)
第一章 战略概念	(1)
第一节 战略概念	(1)
第二节 主要的战略研究流派	(7)
第三节 战略观念	(18)
本章小结	(22)
思考题	(22)
案例 莱钢的核心竞争力工程	(23)
第二章 战略管理的基本概念、框架和战略决策	(28)
第一节 战略管理的基本概念	(28)
第二节 战略管理的基本框架	(31)
第三节 战略决策	(41)
本章小结	(44)
思考题	(44)
案例 “居安思危”的联华超市	(44)
第三章 外部环境分析	(48)
第一节 一般环境分析	(48)
第二节 产业环境分析	(59)



第三节 运营环境分析	(74)
本章小结	(83)
思考题	(83)
案例 S 集团如何面对激烈的产业竞争	(84)
第四章 内部能力分析	(90)
第一节 确定内部战略要素	(90)
第二节 评价内部战略要素	(102)
本章小结	(106)
思考题	(107)
案例 S 出版集团的价值链分析	(107)
第五章 综合分析	(117)
第一节 业务组合分析	(117)
第二节 PIMS 及其基本结论	(132)
第三节 SWOT 分析	(137)
第四节 战略地位和行动评估矩阵(SPACE)	(143)
本章小结	(147)
思考题	(147)
案例 宝机厂业务组合分析	(148)
第六章 战略指导文件	(160)
第一节 远景和使命	(160)
第二节 企业目标	(169)
第三节 企业治理	(173)
本章小结	(182)
思考题	(182)
案例 可口可乐公司的使命	(183)
第七章 公司战略及选择	(187)
第一节 发展性战略	(187)
第二节 退出性战略	(218)

第三节 公司战略选择	(223)
第四节 影响战略选择的非理性因素	(231)
本章小结	(240)
思考题	(241)
案例 SY 摩托车有限公司的兴衰	(242)
第八章 业务战略及管理	(245)
第一节 业务战略管理	(245)
第二节 业务设计	(252)
第三节 基本竞争战略	(265)
第四节 特殊行业发展阶段的竞争战略	(278)
本章小结	(288)
思考题	(289)
案例 江华铝材联营厂差别化经营战略	(289)
第九章 产品战略	(296)
第一节 产品战略的基本结构	(296)
第二节 产品发展战略	(301)
第三节 产品竞争战略	(306)
本章小结	(320)
思考题	(321)
案例 群雄逐鹿的影像市场	(321)
第十章 财务战略	(323)
第一节 财务战略的基本结构	(323)
第二节 影响财务战略的基本因素	(326)
第三节 财务分析在战略中的运用	(331)
第四节 合并、收购的战略评价	(336)
第五节 国际财务战略	(339)
本章小结	(346)
思考题	(346)
案例 LEG 收购计划	(346)



第十一章 人力资源战略	(351)
第一节 人力资源战略概述	(351)
第二节 人力资源战略管理系统	(358)
第三节 人力资源战略的过程管理	(361)
第四节 人力资源战略管理活动的主要内容	(366)
本章小结	(381)
思考题	(381)
案例 杰出工作能手带来的烦恼	(382)
第十二章 生产运营战略	(388)
第一节 生产运营战略的理论框架	(388)
第二节 生产运营战略的内容	(395)
第三节 生产运营战略的选择	(400)
本章小结	(405)
思考题	(405)
案例 一个好公司是如何破产的	(405)
第十三章 战略实施与战略变革	(408)
第一节 战略平衡	(408)
第二节 战略评估与控制	(417)
第三节 战略变革	(421)
本章小结	(434)
思考题	(434)
案例 战略重组中的JT股份	(434)
参考文献	(437)

第一章 战略概念

企业战略的概念主要来源于军事战略。从军事角度看,战略是指对战争全局的策划和指挥,即依据敌对双方的军事、政治、经济、地理等因素,遵从战争规律,照顾战争全局的各方面,所制定和采取的有关战争方针、政策和方法。战略是军事指挥官在战争中利用军事手段达到战争目的的科学和艺术。这些军事战略概念在运用于企业后,便成为指导企业根据经营环境和自身实力确定经营目标、分配关键资源、组织各类活动的方针、政策和方法。

第一节 战略概念

一、战略的 5P 概念

亨利·明茨伯格(Henry Mintzberg)在总结分析了一些战略概念后,提出了“战略的 5P 概念”,从不同角度分析了战略的基本含义。^① 根据他的归纳,可以从计划、模式、定位、观念、计谋五个角度来理解战略。

(一)战略是计划

将战略理解为计划,是出于战略对行动的引导和指导作用的考虑。作为计划,战略表现为在特定条件下,为实现特定目标而进行的一系列连续的、有意识的行

① Henry Mintzberg, James Brian Quinn, John Voyer, *The Strategic Process*, Prentice-Hall, Inc., 1995.



动。战略是组织领导人为组织确定的方向以及为此采取的各种行动。在这里,有预见性和有意识性是战略的基本特性。作为一种计划,战略将企业的主要目的、政策与活动按照一定的顺序结合成一个紧密的整体。战略的内容主要有以下几个方面。

1. 企业可以达到的最主要的目标,指导或约束企业经营活动的重要政策,企业可以在一定条件下实现预定目标的主要活动程序或项目等业务内容。

2. 战略的制定需要围绕重要的“战略推动力”,即围绕企业在产品和市场上采取的主要活动方式。

3. 战略要处理可预见事件和不可预见事件,这就需要企业发展到一定的规模和水平,同时具备灵活的态势。

4. 大型企业中每一个有特定职权的管理层次都应有相应的战略。各层次的战略需要以企业的总体战略为核心,具有对总体战略的凝聚力。

计划是人为设计的结果,计划的内容、形式、特性等受到组织对自身的使命和远景认识的支配,受到企业外部环境的影响,也受到企业长期形成的行为方式的制约。

(二)战略是模式

安德罗斯(K. Andrews)曾提出:企业总体战略是一种决策模式,决定和揭示企业的目的和目标,提出实现目的的重大方针与计划,确定企业应该从事的经营业务,明确企业的经营类型与人文组织类型,以及企业应对员工、顾客和社会作出的经济与非经济的贡献。

战略模式的概念强调了战略的行为方面:战略反映了企业长期行为的连贯性,由企业长期行为模式所导向,并强化企业的行为模式。战略模式的概念提示:战略可以是有意识、有计划的过程,也可以是企业无预先计划的对环境变化的反应行为方式。我们可以认为,在连续性行为方式的背后具有某种计划意识的支撑,但在实践中确实也可以发现大量存在的因环境的变化而改变和停止的计划,以及大量原本没有计划的行动的采取和实现的事实。与完备设计的有计划性战略相比较,引导企业发展的更主要的动力是由企业长期行为方式决定的对突发环境的反应方式。

战略模式的概念解释了战略类型和战略方式多样性的现实。战略模式的概念可以从图 1-1 中直观地了解。图中第一个箭头表示企业预先制定好的战略方向和行动规划,需要跨越一定的时期。而当到了具体实施某一规划任务时,环境可能已经发生了变化,原本制定的战略中,有些内容已经与现实环境不符,企业需要根

据现实环境采取恰当的调整性行动。企业为此而停止的任务就是未能实施或不再需要实施的战略。同时,某些预计之外的变化为企业提供了一些新的机会,面对这些新机会,企业往往没有足够的时间重新制定完整的战略计划,而需要采取应急行动,甚至需要对目标进行修订。这种在非预计情况下采取的适应性行动就称为应急战略(或突发战略)。随着环境复杂性和动态性程度的提高,应急战略的重要性也相应提高。

根据战略的模式概念,企业战略中有一些因素可以维持较长的时期,例如指导企业战略的价值观、企业对自身使命的认识、企业的目的、企业的人文组织类型、企业对社会责任的承诺、形成企业持续竞争优势的核心能力等,这些因素构成了图 1-1 中的主箭头及方向。企业战略中也有一些因素具有较高的动态性,例如企业业务活动的具体内容,包括具体的产品和市场、具体的竞争手段等。

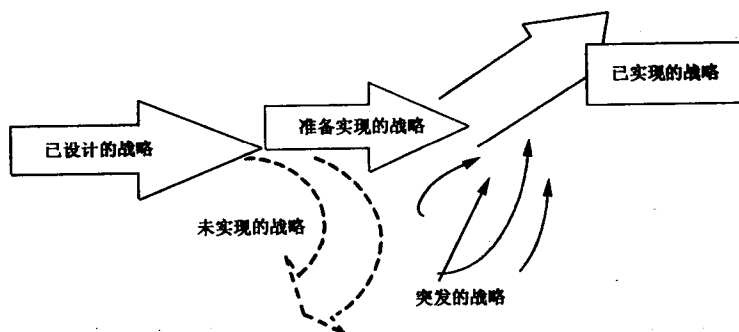


图 1-1 战略的模式概念

(三) 战略是定位

安索夫(H. I. Ansoff)提出,战略分总体战略和经营战略两个层次,前者选择企业需要进入的经营业务类型;后者确定如何在选定的业务领域内进行竞争。安索夫的战略层次也反映了定位的概念:前者是业务定位,后者是战略群定位。

战略定位概念强调了企业的开放系统特征。首先,战略是决定企业在环境中的位置的一种方法,是企业与环境之间的纽带(见表 1-1)。为此,战略就是决定企业在环境中的位置,即组织的资源应该集中在特定的产品—市场位置。根据这一概念,战略过程起始于选择企业所需进入的经营业务类型。其次,战略需要确定在选定的业务领域内进行竞争或运行的方式。然后通过战略的实施,使组织能处于恰当的环境位置,以取得自身的生存和发展。在确定业务类型时,可以根据产品系列特性、构



成产品系列的技术和市场的要求来形成企业共同的经营主线。战略的重要性在于,如果对业务类型定义得过宽,企业将冒失去共同经营主线的风险,使企业失去核心活动或能形成企业核心竞争力的核心专长;而对业务类型定义得过窄,则显然不符合技术发展的特征,使企业不能利用技术发展和延续的效用,将企业曾投入于技术开发上的成果拱手让给竞争对手。

表 1—1 战略的定位概念

外部环境	内部能力	要求结果	实现途径	战略执行	战略控制
外部分析	内部分析	方向	战略	授权目标	考核方式
机会和威胁	优势和劣势	目标	规划	行动计划	检查控制
优先战略事件					
目前位置		未来位置	如何到达	负责人	执行
				任务	结果

(四)战略是观念

“战略是观念”的概念强调的是企业最高层管理人员,特别是企业董事会成员的整体个性对形成组织特性的影响,以及组织特性差别对企业存在的目的、企业的社会形象、发展远景的影响。战略是一种观念,首先,它存在于战略者的头脑之中,是战略者的独创性和想像力的体现;其次,战略的观念被组织成员所共享,构成组织文化的一部分,由此而指导组织成员的意图和行动。战略过程的有效性将取决于战略观念的共享程度以及共同的战略观念转化为共同行动的程度。

根据战略的观念概念,组织在其观念范围内的计划和位置的改变比较容易实现,而超出观念允许范围的改变则困难得多。因此,战略的“观念”概念提出了战略变革的界限,超过这一界限的战略变革的困难程度和对组织的影响不亚于一场重大的革命。

(五)战略是计谋

将战略视为计谋主要是指通过公布企业的战略或战略意图,向对手宣布本企业的竞争意愿和决心,以及相应将采取的竞争性行动,以期造成对竞争对手的威胁。此时,战略强调的已不是竞争性行动本身,而是要阻止竞争对手正在准备中的、有可能对本企业造成关键打击的那些战略性行动。战略的这一理解和运用在军事上就称为