

企业战略管理

Strategic Management

和金生 编著



 天津大学出版社
TIANJIN UNIVERSITY PRESS

策划编辑 张 颖
责任编辑 张 颖
封面设计 谷英卉
技术设计 油俊伟

内 容 提 要

本书以竞争战略管理理论为基础，系统阐述了市场竞争中企业制定和实施战略的理论、方法及实践。其中包括战略分析方法、战略方案的产生和选择，战略实施中的资源规则、组织结构及管理体制。最后还对国际竞争中的战略管理问题及其发展态势进行了讨论。通篇穿插大量案例。本书可作为大学生及工商管理硕士（MBA）研究生学习战略管理的教材，也可供战略管理者、企业家和从事管理工作的人员参考。

企业战略管理

■ Strategic Management

ISBN 7-5618-0722-8



9 787561 807224

02>



ISBN 7-5618-0722-8
F·79 定价：28.00元



内容目录

企业战略管理

Strategic Management

和金生 编著



29.154
354

ADG08/02
000025



天津大学出版社
TIANJIN UNIVERSITY PRESS

内 容 简 介

本书以竞争战略管理理论为基础,系统阐述了市场竞争中企业制定和实施竞争战略的理论、方法及实践。其中包括战略分析方法,战略方案的产生和选择,战略实施中的资源规则、组织结构及管理体制。最后还对国际竞争中的战略管理问题及其发展态势进行了讨论。通篇穿插大量案例。本书可作为工商管理硕士(MBA)研究生及大学高年级学生学习战略管理的教材,也可供战略管理者、企业家和从事管理工作的人员参考。

图书在版编目(CIP)数据

企业战略管理/和金生主编. —天津:天津大学出版社,1999.1(2003.1 重印)

ISBN 7-5618-0722-8

I.企... II.和... III.企业管理—经济发展战略
IV.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002) 第 098874 号

出版发行 天津大学出版社
出 版 人 杨风和
地 址 天津市卫津路 92 号天津大学内(邮编:300072)
电 话 发行部:022-27403647 邮购部:022-27402742
印 刷 天津市宝坻区第二印刷厂
经 销 全国各地新华书店
开 本 170mm×240mm
印 张 17.5
字 数 526 千
版 次 1994 年 11 月第 1 版 1998 年 6 月第 2 版
印 次 2003 年 1 月第 5 次
印 数 11 601-15 600
定 价 28.00 元

前言

随着我国由计划经济向市场经济的转变,各种企业面临着日益激烈的市场竞争。国有企业正在进行体制改革、转换经营机制和建立健全现代企业制度,正在向产权清晰、责权分明、自主经营、自负盈亏、自我约束、自我发展的真正的市场化企业过渡;集体企业、乡镇企业和私营企业、个体企业迅猛发展;各种形式的外资企业迅速兴起,属于不同经济成分的各种企业共同涌入我国改革开放的大市场中。这意味着我国经济与世界经济接轨和加入国际经济大循环的步伐加快。这样,不论在国际市场还是国内市场,企业都将面对世界级的竞争者。我国企业也将有更多的机会公平参与国际市场的竞争。到市场上竞争是市场经济带给企业的最大机遇和最大挑战。

“企业战略管理”是一门研究企业间进行竞争的理论、方针和方法的学问,是企业进行市场竞争中进行战略决策的工具。在二次世界大战之后,国际政治、军事上的争执不论是激烈还是缓和,经济上企业之间的竞争却一直在激烈进行。市场竞争成了经济发展的内在力量源泉。战略管理作为指导竞争的工具,在其发展过程中大体经历了如下几个阶段。在上世纪 50~60 年代,国际上战后恢复时期,社会物质相对贫乏,这时兴起了以预算控制为主的企业总体管理。这大大促进了企业降低成本,提高劳动生产率,并迅速扩大了生产总量,满足了社会的需要。在 60~70 年代,随着生产和科学技术的发展,对市场供应数量充足的商品已不太困难,企业的发展主要受市场需求的约束。企业总体要解决的主要问题是市场需求预测。该阶段战略管理的特点是强调市场评估和市场预测。在 70~80 年代,新兴工业化国家在世界各地兴起,日本、西德等国的竞争力迅速提高,大量商品涌入欧美市场,西方企业受到了强烈冲击。面对白热化的竞争压力,企业开始注重对市场变化做出迅速反应,开始注重竞争分析,从而以竞争战略为特征的企业战略迅速发展起来。80 年代以后,市场竞争步入了全方位战略管理的新阶段。这个新阶段的特点是跨国企业迅速发展,全球化经营开始盛行,企业注重协调配置资源,创造独特的竞争优势,并把如何维持和强化这一优势列入重要议事日程,以应付市场不断发生的剧烈变化。

与此同时,战略研究开始风行西方发达国家,中国古代研究战争战略问题的著作《孙子兵法》大受推崇,在大多数工商管理学院中将战略管理列为必修课,战略咨询机构更如雨后春笋大量涌现。

通过战后几十年的发展,企业战略管理不论在理论上还是在实践上都取得了长足的进步,在理论上战略管理有了比较明确的原则和依据,在实践上则开发出战略分析、战略选择、战略实施的具有良好可操作性的具体方法。战略上的失误不仅可能导致巨大的经济损失,而且是企业破产的主要原因之一。企业的成功首先是战略正确,任何成功的企业都可从战略上找到内因和依据。西方很多驰名大公司都出巨资进行战略咨

询,战略管理也成为企业各层决策人员必须研究和掌握的知识,也是各项职能管理和企业行为的指南。实践证明,战略管理是一门非常实用的管理科学知识。

自从改革开放以来,我国各种经济成分已有长足的发展。市场经济早已存在于现实生活之中,非国有企业基本上都是在市场竞争的环境下发展起来的。在市场竞争中很多企业已积累了丰富的经验,创造了自己成功的战略。尽管如此,由于我国战略研究的起步较晚,企业发展的水平还不够高,企业战略管理的意识与发达国家差距很大。很多企业,尤其是国有企业对参与市场竞争还远非得心应手。产品质量低、经济效益差、竞争力不足、经营策略含糊等是长期困扰企业界的难题。很多企业的规划还缺乏基于长期进行市场竞争的战略思考。因此研究企业战略管理是我国企业界的当务之急。

本书系统地介绍了现代西方战略管理、特别是竞争战略管理的理论和方法。实践证明这些基于市场竞争分析的理论具有普遍性,只要推行市场经济企业就需要竞争战略,笔者在参加我国诸多企业战略研究的实践中对此感受颇深。因此,书中的很多理论不难以我国的实例来说明,这在写作过程中得到了充分的体现。但是由于时间关系,采集的我国实例还不够多。这对于大多数有实践经验的读者并不成问题,他们自然会根据自身实际将书中原理加以融会贯通,指导现时的企业战略管理。

战略管理注重于研究管理思想、管理策略、管理过程以及解决问题的途径和方法,是一门实践性很强的学科。作者十分推崇在这一学科的教学采用结合案例教学法。书中各篇都有一些“释读”穿插其间。它们大都是一些实例,所以作为教学采用本书,可以以这些释读为案例展开讨论。对于更为综合性的案例,本书限于篇幅和时间尚未提供。除教师可俯拾报纸杂志及身边出现的案例外,市场上已出现了多种企业案例书籍,可参考使用。

本书在编写中参考和引用了诸多学者提出的概念和理论,它们以不同形式贯穿在对战略管理过程的论述中,成为本书的核心或要件。其中一些重要的概念有:

- 战略与资源的关系
- 无形资产与组织例行程序的作用
- 竞争结构分析
- 基于价值链的竞争优势分析,竞争优势的确立和保持
- 方略和范式理论
- 跨国经营和全球竞争优势理论
- 层次分析法
- 生命周期理论
- 技术创新管理
- 组织的管理控制论

同时,书中还引用了大量国内外文献上的资料,难予一一致谢,在此一并对有关作者表示衷心的感谢。我国管理学界的前辈南开大学教授陈炳富先生在百忙之中对书稿进行过审阅,提出了宝贵的修改意见,在此万分感谢。

本书共分五篇,第一篇为引论,第二篇为战略分析,第三篇为战略选择,第四篇为战

略实施,第五篇为战略管理专题(包括“国际竞争中的战略管理问题”以及“当代战略管理的发展趋势”两章)。本书由和金生主笔。在本次再版的过程中,天津大学管理学院企业管理专业的研究生岑正英、陈光远、李英、李江、任远、田红坡、王家福、王继云、吴春英参加了改写,刘宏伟、马丽丽参加了最后的定稿。

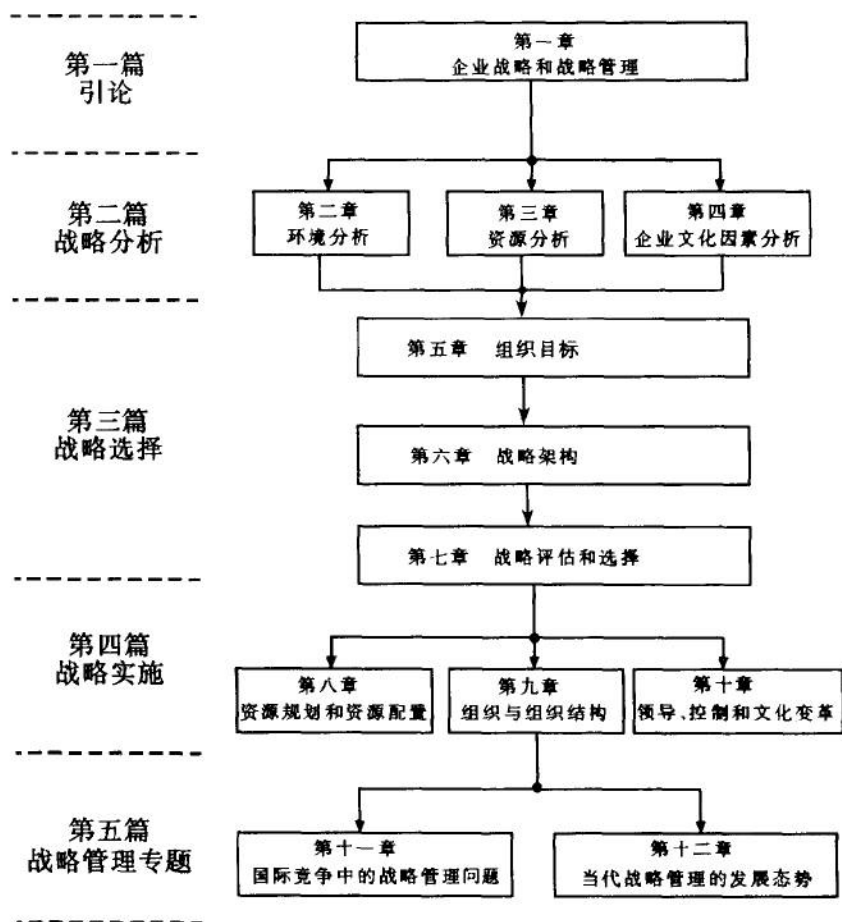
本书自1994年出版以来,受到读者的欢迎,本次再版作了必要的修改。尤其是增加了一些我国经济发展中的案例,使本书更加贴近我国市场经济的实践。与首次出版时国家的经济环境比较,我国市场经济建设已经出现了巨大的变化。书中大部分原理已有大量企业实践的支持,很多市场经济的概念已经确立起来,因此读者会发现本书更容易理解和应用。当然随着经济的发展,新事物、新问题也层出不穷,有待管理研究学者和广大企业家携手进行深入探讨,以应对我国“入世”和迅速发展的“新经济”的挑战。

由于作者学识和经验所限,时间也比较匆促,书中错误和不足之处恳请读者批评指正。

编 者

2002年10月

本书结构图



目 录

第一篇 引 论

第一章 企业战略和战略管理	(1)
第一节 市场竞争和企业战略	(1)
第二节 企业战略管理的起源与发展	(3)
一、企业战略与军事战略	
二、企业战略管理发展的历程	
第三节 企业战略管理的性质	(6)
一、企业战略管理的内涵	
二、战略决策的特征	
三、企业战略的层次	
第四节 战略管理研究的内容	(11)
一、战略分析	
二、战略选择	
三、战略实施	
第五节 企业战略的形成过程	(14)
一、战略制定的理性过程和经验过程	
二、战略决策制定的实际过程	
第六节 战略管理者	(19)
一、企业战略管理者的构成	
二、管理风格	
三、战略管理负责人	

第二篇 战略分析

第二章 环境分析	(24)
第一节 环境分析的步骤	(24)
第二节 一般组织环境评审	(25)
第三节 从环境分析到产业分析	(27)
一、一般环境因素的作用点——产业环境	
二、产业分析与利润展望	
三、利润的决定因素：需求和竞争	
第四节 产业竞争结构分析	(30)

一、波特(Porter)竞争结构模型	
二、替代品的竞争	
三、进入威胁	
四、现存经营者之间的竞争	
五、用户的讨价还价能力	
六、供应者的讨价还价能力	
第五节 企业竞争地位的综合分析	(41)
一、生命周期模型	
二、战略集团分析	
三、市场结构与市场能力	
第三章 资源分析	(47)
第一节 价值链分析	(48)
一、价值系统的概念	
二、价值活动	
三、资源审核	
第二节 资源的效用	(52)
一、资源效用和价值活动的关联	
二、资源的效力	
三、资源的效率	
第三节 资源控制	(56)
第四节 财务分析	(58)
第五节 比较分析	(59)
一、历史比较	
二、与产业规范的比较	
三、经验曲线	
第六节 资源平衡分析	(62)
一、产品组合分析	
二、人员技能分析	
三、灵活性分析	
第七节 标杆管理	(65)
一、标杆管理的概念	
二、标杆管理的类型	
三、标杆管理的程序	
第八节 斯沃特(SWOT)分析	(68)
附录:企业价值的评估	
第四章 企业文化因素分析	(74)
第一节 影响战略过程的文化因素	(74)

第二节 战略变革的文化过程	(76)
一、组织方略实例	
二、方略与战略	
三、战略变革的文化过程	
第三节 文化网络与组织方略	(79)
一、社会价值观念	
二、组织性质	
三、组织文化的其他方面	
四、企业方略的识别	
第四节 利益相关者期望分析	(83)
一、期望的冲突	
二、同盟识别	
三、力量的来源	

第三篇 战略选择

第五章 组织目标	(93)
第一节 组织使命	(94)
第二节 组织目标	(95)
一、建立长期目标时的项目	
二、制定组织目标必须遵循的原则	
第三节 组织愿景	(98)
一、共同愿景对传统组织目标的更新	
二、建立共同愿景的基本规律和要点	
第六章 战略架构	(102)
第一节 一般竞争战略	(103)
一、成本领先	
二、差异化	
三、集中一点	
四、夹在中国	
五、一般竞争战略的风险	
第二节 战略行动方向	(110)
一、保持现状	
二、紧缩	
三、巩固	
四、市场渗透	
五、产品开发	

六、市场开发	
七、相关多样化	
八、无关多样化	
第三节 战略实现方法	(122)
一、内部发展	
二、兼并	
三、合作	
第七章 战略评估和选择	(130)
第一节 战略评估的准则	(130)
一、适宜性	
二、可行性	
三、可接受性	
第二节 战略适宜性	(134)
一、战略逻辑	
二、战略与绩效的研究结论	
三、文化适应性	
第三节 战略可接受性	(150)
一、获利性分析	
二、成本-效益分析	
三、风险分析	
四、要员的态度	
第四节 战略可行性评估	(155)
一、基金流评估	
二、盈亏点评估	
三、与可行性评估有关的其他问题	
第五节 战略决策的依据和途径	(159)
第六节 决策技术的应用	(159)
一、打分法	
二、决策树法	
三、想定法	
四、决策矩阵法	
五、仿真模型法	
六、启发模型法	
七、层次分析法	
附:层次分析法(AHP)原理	(168)

第四篇 战略实施

第八章 资源规划和资源配置	(177)
第一节 通过预算进行资源规划	(178)
一、灵活预算	
二、零基预算	
三、规划预算	
四、产品生命周期预算	
第二节 战略性资源配置	(182)
一、资源配置的核心问题	
二、进货后勤的战略运作	
三、生产作业的战略运作	
四、出货后勤的战略运作	
五、市场与销售的战略运作	
六、服务的战略运作	
七、实施总体战略的关键战略性资源	
第三节 信息技术与资源配置	(186)
一、信息技术与资源配置机制	
二、企业资源规划信息系统的新特点	
第九章 组织与组织结构	(190)
第一节 组织结构和战略	(190)
一、组织结构和战略的关系	
二、依据战略设计组织结构	
第二节 典型组织结构的可选类型	(193)
一、组织结构的选擇原则	
二、典型的组织结构	
第三节 现代组织结构变革简介	(198)
一、组织扁平化	
二、组织变“瘦”	
三、团队建设	
四、加强组织的学习能力	
五、组织“无边界化”	
六、重视组织内部协作	
第四节 组织结构活性系统模型	(202)
一、活性系统	
二、基层系统 1-2-3	
三、高级系统 3-4-5	

四、活性系统模型(VSM)	
五、VSM 在组织设计、诊断中的应用	
第十章 领导、控制和文化变革	(213)
第一节 组织的领导	(216)
一、使组织内部具有反应能力和革新精神	
二、关键经理人员的使命	
三、指挥	
第二节 领导者素质和领导能力	(218)
一、领导者特质理论	
二、领导者行为理论	
三、权变理论	
第三节 信息系统与战略控制	(225)
一、获取有效的信息	
二、战略控制	
三、战略控制的调整	
第四节 规章制度	(229)
一、报酬制度	
二、组织的纪律	
三、组织程序	
第五节 文化的变革	(231)
一、文化的解冻	
二、新方略的采用	
三、象征性的行动和实际的行动	
第六节 获取卓越的方法	(233)
一、明确的使命价值	
二、既松又紧体系	

第五篇 战略管理专题

第十一章 国际竞争中的战略管理问题	(236)
第一节 国际化竞争的战略分析	(236)
一、国际竞争条件下的产业吸引力	
二、国际竞争优势分析	
第二节 国际竞争中的全球战略	(239)
一、全球竞争战略的利益问题	
二、全球竞争的战略能力	
第三节 国际化竞争中全球竞争战略的制定	(241)

一、确立全球化战略目标	
二、制定全球化竞争战略的基本程序	
第十二章 当代战略管理的发展态势	(247)
第一节 企业经营环境的发展趋势	(247)
一、经济增长趋势	
二、技术变革趋势	
三、生活方式和思想观念的变迁	
第二节 竞争优势基础的迁移	(250)
一、“质量牌”和“改革牌”	
二、以顾客为关注焦点	
三、建立在时间基础上的优势	
四、合作与双赢	
第三节 管理模式的变革	(254)
附录:某设计新建生产项目的预算	(257)
参考文献	(261)

第一篇 引 论

第一章 企业战略和战略管理

第一节 市场竞争和企业战略

经过长达 15 年的谈判,中国在 2001 年 12 月 17 日加入世界贸易组织。从此,中国的改革开放迈开了更大的步伐,建立并完善市场经济体制的大趋势势不可挡。我国各级各类企业都面临着巨大的机遇和挑战,如何把握机遇、迎接挑战是每个企业都必须认真思考的问题。

完善的市场经济体制是以市场作为资源配置的主要手段的。通过市场竞争提高企业运营的效率,可提高整个国民经济运转的效率,并从根本上奠定提高人民生活水平的基础。这也就是用竞争实现全社会资源的有效分配和合理配置,提高资源的利用效率。此时,企业要成为依法自主经营、自我约束、自我发展、优胜劣汰的真正的法人实体,政府也将不再干涉企业的经营行为,而是通过法律、法规等经济政策手段对经济进行宏观调控。政府对于发展经济的作用,在于建立一种能够激发有效竞争的公平的竞争环境。

从总体上看,改革开放使我国的各类企业都得到了前所未有的蓬勃发展,尤其是三资企业、民营企业和私营企业的发展更为引人注目。然而在一些企业脱颖而出的同时,也有很多企业在激烈的市场竞争面前束手无策、无能为力。计划经济模式下的经营方式,以“大锅饭”、“铁饭碗”为代表的企业文化,仍然束缚着企业适应市场经济的步伐,导致很多企业陷入严重的困境。

我国实行改革开放的政策、尝试建立市场经济的努力总共只有二十多年的历史,不论管理体制还是企业行为还远远不能说已经适应了市场经济的规律,企业遭遇这样那样的困难以致遭遇倒闭的厄运是不足为怪的。即使是发达国家中的国际知名公司,面对市场竞争巨大挑战,也会出现失误,陷入困境。让我们看一个国际著名跨国公司的实例,看看他们是如何从辉煌陷入困境的,我国公司又可以从中得到什么样的借鉴。释读 1.1 对国际商用机器公司(IBM)1993 年出现的危机进行了大致的介绍。

解读 1.1 国际商用机器公司 (IBM): 1993 年的危机

1993 年 2 月,国际商用电器公司(IBM)公司董事会做出重大决策,宣布高层管理需要易人。同时董事会要求成立一个特别委员会,在 90 天内推选合适的人选继任总裁。

两个月后,在 3 月 30 日召开的董事会上正式宣布,51 岁的小路易斯·V. 郭士纳将出任公司总裁,从此完成了 IBM 公司的改朝换代。

前任总裁约翰·阿克思是 1985 年上任的。当时,公司正处在巅峰时期。由于推出了大受欢迎的 360 系列,公司领导了一场大型机的革命,使大型机成为最有利可图的事业。此前 1981 年推出的个人计算机到 1985 年已使 IBM 成为个人机的巨人;而 1969 年开始的美国司法部对 IBM 反垄断法的调查也于 1982 年宣告结束。阿克思,一位前海军飞行员,此时春风得意,踌躇满志。他对《纽约时报》的记者说,希望到 1994 年他退休的时候,公司的收入能达到 1 800 亿美元,“我感觉已为此做好了准备”。

可是,IBM 也许已越过了巅峰,现在开始走下坡路了。它似乎已变成一个步履蹒跚的臃肿的老人。虽然不乏优秀的人才和尖端的技术,但是它的每一步举措都比别人慢半拍。是 IBM 的科学家发明了 RISC 芯片——一种高速微处理器,但 IBM 却未能从中获利。微机变得越来越便宜了,而 IBM 却失去了对微机市场的控制,往日依赖 IBM 而成长的微软公司和英特尔公司,如今一个抓走了微机的头脑——软件,一个抓走了微机的核心——微处理器,俨然开始与 IBM 分庭抗礼。IBM 本来可以凭借强大的技术开发能力设计开发出与英特尔兼容得更好的芯片,可一直没见动静。

大型机一直是 IBM 的强项。IBM 一半的收入、三分之二的利润要靠大型机。但是大型机的增长在可预见的未来只有一位数,要取得好的业绩必须注重个人机。直到 1992 年下半年,IBM 才认识到这一点,但已失去不少大好时机。它的低价个人计算机 Value Point 系列证明公司有能力拿出好机器,但到目前为止,却不知怎样才能赚钱。它的 PS/2 系列犯了忽视用户的毛病,因与现有的 PC 机硬件部分不兼容而难为用户接受。

阿克思在任职的 8 年里做了不少努力。他裁掉了 10 万员工,将 IBM 组建成几个更灵活的小公司,更重视软件和服务。在外界眼里 IBM 一直被奉为世界超级企业和销售服务的典范。1991 年 IBM 兼并了王安电脑公司;与德国西门子公司合作研制 16 兆位记忆芯片;与苹果公司合作开发新的系统软件。当时,著名战略评论家阿兰·坎斯借用许多高级企业界人士的判断,认为计算机业的发展正遵循“太阳系”理论。到 2000 年的时候,世界将只剩下四家计算机公司,两家在美国,两家在日本,其他的公司都会通过兼并或联合被吸引到它们的轨道上来。IBM 公司将成为一个最大的“太阳”。而其他小恒星几乎都是微不足道的。

可是曾几何时,到了 1992 年,全世界的计算机工业经历了剧烈的降价大战,涌现出两项引人注目的“桂冠”:微软公司总裁盖茨成为美国头号富翁,而阿克思任总裁的 IBM 公司却写下了美国历史上公司运营亏损的最高纪录——49.7 亿美元,为 IBM 公司服务了 24 年的阿克思在任期满一年以前递交了辞呈。

极富戏剧性的是,从未涉足过计算机行业的郭士纳出任新总裁。他被选中的原因之一正在于他没有经营过计算机公司。一直关注 IBM 的观察家们说,郭士纳的这一背景情况使他成为担当这一职务的最佳人选,因为他可以不带任何包袱轻装上任。他跟圈内人不同,跟蓝色巨人的传统做法没有瓜葛,在处理诸如主机业务等棘手问题时可以毫无顾忌。另外,IBM 历任董事长都是像郭士纳那样搞市场推销出身,而不是搞工程技术出身。还有,由于计算机行业发生了很大的变化,IBM 把忠诚看得比想像力还重要的那种守旧观念已经行不通了。

郭士纳生于纽约州米尼奥拉,在达特茅斯大学获得工程学士学位并在哈佛大学获得硕士学位,1965 年进入麦肯锡咨询公司任职,31 岁时成为该公司最年轻的合伙人。1978 年他进入美国捷运公司,在 1985 年至 1989 年担任该公司总经理期间使公司净收入增长 66%。1989 年当他来到纳比斯科控股公司时,该公司负债 260 亿美元,他任职 4 年之后,该公司的债务减少到 140 亿美元。

郭士纳在记者招待会上说,他在接管 IBM 以后将以一种不受任何约束的方式来处理一切事务。但是他有什么灵丹妙药可以拯救 IBM 公司摆脱困境呢?当时尚未揭晓。但观察家们普遍认为,新总裁必须放弃 IBM 对大型机的偏爱,有四个方面的新技术或新产品等待他的垂爱。进入 RISC 微处理器世界,适用 RISC 芯片的 RS/600 工作站已经占领了一部分市场。公司正在用 RISC 装备的机器逐步代替大型机,争取成为桌上机器。

公司已售出 20 多万套 AS/400 小型机。这是通过征求用户意见,并迅速加以改进而获得的。这一方法也可供大型机借鉴。

公司正在进入多媒体市场,并为此建立了一个新的单位——烟火伙伴(Fireworks Partners)。

先进的芯片制造技术。光学计算机这样的先进技术有朝一日可能就要脱颖而出。郭士纳说,他将进行的外科手术“不会是一种短期行为”。但是形势所迫,他不得不迅速采取行动。分析家认为,郭士纳的新交椅不是个好坐的位置,无论是谁都必须能领导 IBM 度过一至两年的痛苦时期。他必须大胆而谨慎,果断而不鲁莽。前途仍然充满了荆棘和坎坷。