

【美】Victor H. Vroom

李剑锋 / 主编



轻轻松松学管理

最轻松的方法学习

企业战略 管理

徐佳宾 / 编著

Strategical

Management



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

【美】Victor H. Vroom

李剑锋 / 主编

谭 伟 王珺之 伍春来 / 副主编



轻轻松松学管理

最轻松的方法学习

企业战略 管理

徐佳宾 / 编著

Strategical
Management

图书在版编目(CIP)数据

企业战略管理/徐佳宾编著. —北京:经济管理出版社, 2004

ISBN 7-80162-919-1

I. 企... II. 徐... 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(2004)第 041151 号

出版发行:经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

邮编:100038

印刷:北京宏伟双华印刷有限公司

经销:新华书店

选题策划:谭 伟

技术编辑:杨 玲

责任编辑:张 马

责任校对:叶 子

787mm×960mm/16

21.5 印张 383 千字

2004 年 7 月第 1 版

2004 年 7 月第 1 次印刷

印数:1—5000 册

定价:39.00 元

书号:ISBN 7-80162-919-1/F·833

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书,如有印装错误,由本社读者服务部

负责调换。联系地址:北京阜外月坛北小街 2 号

电话:(010)68022974

邮编:100836

企业战略管理

Strategical Management

主编简介

Victor H.Vroom博士，国际著名管理大师，耶鲁大学管理学院教授，曾任美国管理学会(AOM)主席、美国工业与组织心理学会(SIOP)会长。

Victor H.Vroom教授编写、出版了上百部专著、论文，其中《工作与动机》(1964)一书提出了激励的期望理论，被认为是管理领域的里程碑。1973年，Vroom教授出版了《领导与决策》，创立了著名的参与决策领导理论。

Victor H.Vroom教授1998年获美国工业与组织心理学会卓越科学贡献奖，2004年获美国管理学会卓越科学贡献奖，是国际管理学界最具影响力的科学家之一。

Victor H.Vroom教授曾为大多数全球500强公司做过管理咨询，其中包括GE集团、联邦快递、贝尔实验室、微软等跨国巨头。

Victor H.Vroom教授对中国人民始终怀有真诚、友好的感情，多年来一直与中国著名管理学者李剑锋博士进行中美合作研究。1992年6月，Victor H.Vroom教授应邀为100多位中国企业主管做了为期3天、题为《全球竞争时代的团队与领导》的高级培训，取得了巨大成功。

李剑锋，欧洲管理学院、香港国际管理学院教授，中国人民大学商学院副教授，美国人力资源管理协会(SHRM)会员，中国科学院理学博士，北京紫星企业管理顾问有限公司高级咨询师、培训师。

李剑锋博士编著、出版了数十部专著和教材，其中包括《组织行为管理》(教育部统编教材)、《组织行为学》(国家工商管理培训教材)、《人力资源管理：原理与技术》、《人力资源测评工具丛书》、《组织发展与变革》、《变革冠军》等。

李剑锋博士主持了多项国际合作研究课题，在国际权威刊物发表了多篇学术论文，如《Power Distance as a Moderator of the Relationship between Justice and Employee Outcomes》, *Journal of Managerial Psychology*, 2002; 《Conflict Management Style: Accounting for Cross-National Differences》, *Journal of International Business Studies*, 1998; 《Management Ethics in Collectivist and Individualist Cultures》, *Euroasia Journal of Management*, 1997等。

李剑锋博士为众多客户如中国移动、西门子、住总集团、中港集团、郑州铝业、湖南东信、深圳微能、四川晟嘉、河南育仁等做过管理咨询与培训，是我国著名的实战派专家

《轻轻松松学管理》丛书

编委会名单

主 编：[美] Victor H. Vroom 李剑锋

副主编：谭 伟 王珺之 伍春来

编 委：凡小平 孔 磊 杨冠杰 王 馨 朱 洪
李巧凤 杨海辰 张永军 任锡源 许振军
丁志可 王国安 张 敏 徐佳宾 李永娟
吴亚明 王振雨

《轻轻松松学管理》丛书

序 言

多年来，我一直与国际知名学者合作研究中国的企业管理问题，知道像耶鲁大学、哈佛大学、斯坦福大学、欧洲管理学院这样顶级学府的许多教授都对中国的经济与管理问题抱有浓厚兴趣。我和他们也进行了许多卓有成效的合作。

多年的研究使我和我的国际合作者相信，经济规律、管理原理大约有70%是全球通用的，另外30%是各种文化、各个国家的特殊性。作为一名中国学者，需要毕生追求的是发现这30%！

由于企业管理的实战性，研究中国企业管理问题不能闭门造车。于是，2000年9月，我与几位教授一起投资创建了紫星公司（www.cisun.cn）。紫星是中国学者与企业进行深度交流的桥梁，是从事管理研究、管理咨询、管理培训的业务平台。

紫星肩负“研发最新管理技术、传播高效运作模式”的战略使命，秉承“知识为本、完美沟通”的经营理念，遵循“敏锐创新、自主敬业”的工作精神，经过近四年的勤奋努力，已经发展成中国管理咨询与培训的知名品牌。

为传播紫星管理研究的成果心得，提供管理培训的学习材料，促进管理咨询的市场开发，紫星公司与出版机构合作，策划、编写、出版了上百部经济管理领域的专业图书。

本丛书从轻松、直观、简明、实战的角度介绍了当代工商企业管理的各个领域的最新知识、方法、模型、案例，包括企业战略、市场营销、人力资源、公司理财、项目管理。写作风格致力于简洁、精练，版式设计致力于阅读轻松，材料选择注重实用、新颖，内容编排强调重点突出。

本丛书付印之际，我首先要感谢编委会的各位专家。尽管他们都是企业管理领域的大腕级人物，马不停蹄地穿梭在讲坛与企业之间，但为了管理新知识的创新与传播，他们推掉了多个咨询项目，辞掉了多个演讲机会，埋头写作，如期交稿。

我还要感谢几位国际知名学者，也是我的好朋友，他们为本书提出了许多建议。他们是：哈佛商学院教授 Michael Beer，西北大学教授 Edward Zajac、Eric Baron，哥伦比亚大学教授 Noel Capon 等。

此外，我还要感谢北京紫星公司的王珺之、李晓冬、赵兰、薛辉、曹爽，我的硕士生伍春来、陈岩、杨冠杰、王馨、孔磊、凡小平等，他们协助我做了大量的组织、联络工作。

最后要感谢的是经济管理出版社的谭伟编辑，他不仅参加了选题的策划，更以认真负责的态度出色地完成了丛书的编辑工作。

本丛书不当之处，欢迎国内同行以及广大职业经理提出宝贵意见或建议。

我的联系方式是：

北京中关村大街 59 号中国人民大学商学院

邮编：100872

E-mail: lijianfengphd@263.net

李剑锋

2004 年 5 月于北京望京花园

前言

企业战略管理是企业管理的核心。企业战略管理作为一门学科诞生于20世纪五六十年代，当时的企业战略管理研究的成就主要是从案例研究入手，给出了企业战略的定义，分析了企业成长方式与结构变革的关系。同时，在管理职能划分的基础上，将计划和控制进一步细化为战略规划、管理控制和操作控制，并分别对应于组织的高、中、低三个层次。

这些研究的重点是分析和推理，隐含的前提是通过分析、经验和洞察力的结合，高层管理者可对未来进行可靠的预测，制定合理的战略并加以贯彻执行。环境是可预测的或基本可预测，战略的制定和执行可以分离，战略形成是以内容为导向的。这些特点与20世纪六七十年代的经营环境相对稳定的特点相适应。从70年代至80年代中期，企业战略管理得到进一步发展与丰富，出现了多种理论学派，但其主流如70年代的经营组合管理理论（Business Portfolio Management），80年代的竞争定位理论（Porter, 1980）等基本属于该范式。

20世纪80年代后期尤其是进入90年代以后，企业经营环境的变化日益激烈。从外部环境看，技术创新加剧，国际竞争激烈，顾客需求日益多样化，不确定性对企业管理的挑战越来越大；从内部环境看，员工素质普遍提高，自我发展意识日渐增强，组织趋向扁平化和弹性化等，这些都使得传统的战略管理范式面临挑战。这些挑战使得战略管理理论的重点开始由传统的经营宗旨制定转向愿景驱动型管理，由适应环境变化为主的竞争定位理论转向以创造未来为主的核心竞争力理论，由战略制定与执行分离转向两者相关联的战略形成观，由以竞争为主导转向竞争与合作并重，由高层管理者承担全部战略管理责任转向激发员工努力、上下层互动与组织学习。战略管理的研究也呈现出强调理论的动态化、强调从实践中学习、各学派进一步整合等特点。

西方战略管理理论研究给企业的经营发展带来了很大的收益，特别是在市场经济的竞争中，表现出极强的竞争能力和适应性。相比之下，中国的很多企业还比较缺乏总体的战略思想，或者战略制定实施过程过分偏重主观意愿，而

忽略了企业经营的现实资源能力基础,一些企业家虽然有强烈的事业心和责任心,但对企业战略的认识相当模糊,甚至把战略简单地等同于计划。

事实上,企业战略正是在长期计划难以适应环境变化后产生的,更具有灵活性和指导意义。这些状况造成了我国企业在战略管理实践上的落后,实际上,也是我们在战略管理理论研究方面比较落后的原因。坦率地说,虽然我国的管理学界很早已经关注战略管理的研究,也有一些书籍出版和文章发表,但都比较零散,系统性差,缺乏理论与实践结合的能力。本书正是基于这种现状,根据国内外有关战略管理的诸多研究,结合中国企业经营管理实践中出现的问题,精选了海信、日产汽车、通用电气、西门子、可口可乐公司等许多国际知名企业在战略筹划、目标设定、战略评估、战略实施和战略控制等方面成功运营的经验,理论分析深入、系统性强、逻辑严密,又充分考虑到战略管理理论相对于实践管理的现实意义。

本书共分为十章,以课堂讲授和案例分析的方式进行理论介绍和实践分析,第一章介绍基本的战略知识,给参与者对企业战略管理一个整体的印象,启发进一步学习的兴趣;第二、三章通过基本的分析工具对企业外部环境和内部的资源能力进行详尽、科学的分析,为以后的战略制定和实施提供基础;第四章和第八、九章根据分析结果在具体的战略管理过程中按部就班地探讨战略目标设定、战略选择评估。为了使具体的管理过程更加科学有效,还通过第五、六、七章分别从企业战略的公司层面、竞争层面和市场拓展的国际营销层面进行了深入地分析和讨论,对一体化战略、多元化战略、基本竞争战略的特点和适用条件给出了能够测定的方式和标准;最后,针对企业战略本身的稳定性与企业经营环境变化的冲突,系统地提出了一种在管理过程中适时纠谬的方式——战略控制。

本书的编写,充分考虑到当代战略管理的理论发展状况,体现了有关企业战略的最新研究成果,并尽量使之系统化、生动化,结合经典的战略管理案例和深入细致地剖析,相信能给企业经营管理者在具体实施战略管理时带来帮助。同时,本书也适合所有对战略管理和企业管理感兴趣的朋友。

编者

2004年3月

目 录

第一章 筹划未来的企业战略观

第一节	人无远虑,必有近忧	(1)
第二节	熟悉最基本的战略模型	(7)
第三节	谁是“王牌”领导者	(14)
第四节	扫描战略全过程	(22)
【案例】	百卡特企业——我们设定我们的未来	(28)

第二章 如何分析市场潜能

第一节	合理界定外部环境	(34)
第二节	基于宏观环境的 PEST 分析	(38)
第三节	测定发展空间的行业分析	(46)
第四节	像熟悉你自己一样去熟悉对手	(55)
【案例】	海尔——在竞争的夹缝里插上一脚	(60)

第三章 核心优势的内部分析

第一节	IFE 矩阵——把握企业核心优势	(67)
第二节	有多少资源能够利用	(71)
第三节	价值链分析	(79)
第四节	能给你带来效益的群体	(85)
【案例】	与众不同的“飞行王者”——美国西南航空公司	(95)

第四章 设定鲜明的战略目标

- 第一节 背着使命上路 (99)
- 第二节 定位战略目标 (104)
- 第三节 从数据分析到目标设定 (110)
- 【案例】 昨天,今天,明天——韦尔霍斯企业的成长 (116)

第五章 选择适宜的战略

- 第一节 业务组合管理模型 (122)
- 第二节 不要把鸡蛋放在一个篮子里 (136)
- 第三节 合作拓展利润空间 (146)
- 第四节 “大鱼吃小鱼”的生存策略 (153)
- 【案例】 以退为进——透视爱立信的退出战略 (157)

第六章 建立自己的竞争战略

- 第一节 策略形态的要素 (160)
- 第二节 成本领先战略 (167)
- 第三节 差异化战略 (173)
- 第四节 集中化战略 (180)
- 第五节 竞争战略的成败 (187)
- 【案例】 可口可乐——瞄准新市场 (191)

第七章 到最适宜的地方发展

- 第一节 “走出去”的哲学 (194)
- 第二节 赢在起跑线上 (207)
- 第三节 一切为了发展 (216)

第四节	外部矛盾与内部协调·····	(221)
【案例】	日产汽车——民族特色的国际化战略·····	(226)

第八章 如何测评最优成果

第一节	有效战略的关键·····	(230)
第二节	怎样进行最优化的选择·····	(240)
第三节	再完美的战略也有漏洞·····	(245)
第四节	战略评价的原则·····	(254)
【案例】	联想为什么,巨人为什么 ·····	(259)

第九章 战略实施

第一节	最高效的组织结构·····	(264)
第二节	凝聚团队合力·····	(272)
第三节	文化变革·····	(283)
【案例】	通用电气组织结构变革的前后·····	(293)

第十章 战略控制

第一节	战略不是一劳永逸的·····	(299)
第二节	掌稳企业发展的舵·····	(307)
第三节	战略信息机制·····	(319)
【案例】	海信——以战略塑造核心优势·····	(327)

参考书目	·····	(331)
------	-------	-------

第一章

筹划未来的企业战略观

如果说 20 世纪 80 年代中期以后是市场经济的活力逐渐凸现，有效供给过分丰富，竞争加剧，因而是以营销制胜的阶段。那么，90 年代以后高频率的技术变革，迅速一体化的世界经济，日趋成熟的市场经济，都深化了这些矛盾，从而导致了新的企业竞争思路，也就是说，发展进入了以战略制胜为核心的战略经营时代。当然这也使得传统的以竞争定位为主的战略观转向筹划未来的战略关。

第一节 人无远虑，必有近忧

市场经济的日趋成熟在很大程度上刺激着企业的迅速发展，但同时也把发展的道路挤压得近乎窘迫，众多竞争者的介入导致单位产品的利润不断减少，为了生存，“什么赚钱做什么”的现实主义思路成了很多企业的首选，铺天盖地的炒作可能赢得一时的暴利，像“送礼只送脑白金”、“今年流行第五季”等，但这种短期的营销很难带来持久的效益和发展契机。

一、什么是战略管理

企业战略管理是一个年轻的学科，基本认同的发源是从 20 世纪 70 年代美国著名管理学家安素夫的名著《企业战略论》的发表开始的。常言说“商场如战场”，军事领域里战略很早就在发挥着独特的作用，积累了大量值得市场这个类似领域借鉴的经验。

战略在中国最早见于《左传》、《史记》等著作，唐代诗人高适作“当时无

战略，此也即边戍”，就用“战略”来指作战的谋划。明代的军事家茅元仪编写的《武备志》的第二部分对战略也有详尽的论述。到了清代，北洋陆军督练处在1906年编撰的《军语》里，把战略解释成“筹划军国之方略也”。

西方的战略一词来源于希腊语 strategos，它是由 stratos 和 ag 构成的，其含义是指“将军指挥军队的艺术。”克劳塞维茨（Clausewitz）在其理论巨著《战争论》中指出：“战略是为了达到战争的目的而对战术的运用。”毛泽东同志在《中国革命战争的战略问题》中提出，“战略问题是研究战争全局的规律性的东西”，“凡属带有要照顾各方面和各阶段性质的，都是战争的全局，研究带全局性的战争指导规律，是战略学的任务。”尽管不同的军事家或战略学家对战略这一概念的表述有所不同，但主要含义是指“对战争全局的筹划和谋略”。

在军事上，战略是与战术相对而言的，前者是指为了获得有利的军事地位而调度兵力的总体计划和部署，而后者则是有关特定军事行动的具体方案。如果说战术考虑的是如何赢得战斗或战役的胜利，那么战略考虑的是如何赢得战争的胜利。换句话说，为了实现既定的战略目标，下级指挥员要服从统帅的战略部署并要制定具体的作战方案，即战术是围绕战略而制定的。

随着人类社会实践的发展，“战略”一词后来被人们广泛地用于军事以外的领域，人们也渐渐赋予“战略”以新的含义。因此，战略思想得以运用到企业经营管理之中，基于军事战略对企业管理的借鉴作用，企业战略管理不断丰富着其内涵，进而更有效地指导着企业的管理实践。

二、企业战略的特征

作为战略概念的延展和丰富，企业战略首先有着战略所有的性质：整体性、长远性、指导性、相对稳定性。具体到市场的领域，企业战略又有着自己的特色：

（一）全局性

形象地说，企业战略就像企业市场发展的蓝图，它是对企业市场经营全过程的管理，是对企业运营的全方位的管理。任何一个企业，总是要遇到各种各样的情况，处理各种各样的问题，其中一些决策可能涉及整个组织范围，另一些可能只与局部利益相关，这些决策有时甚至会相互矛盾。这时就需要领导人把握事物的总体性，看清全局利益，运筹帷幄，制定有效的战略，作出正确的

战略部署。杰克·韦尔奇在接手通用电气（GE）时，虽然电灯泡在整个 GE 的业务中根本不赚钱，但是由于 GE 是电灯泡的发明人爱迪生一手创办的，整个 GE 对电灯泡事业部依然抱有浓厚的感情色彩。但是为了 GE 能够保持良好的生命活力，韦尔奇毅然砍掉了电灯泡事业部等数个过去曾经辉煌过而目前不赚钱的部门，为 GE 的发展扫清了障碍。

（二）长远性

企业在考虑战略问题时，并不是考虑短期内该做什么，而是考虑企业在未来相当长的时期内的总体发展问题。评价一个战略优劣的一个重要标准就是看其是否有助于企业长期发展。经验表明，企业战略通常着眼于未来 3~5 年乃至更长远的目标。我们这里讲的是企业在其经营管理过程中所要达到的未来期望的管理绩效目标，包括在行业中的领先地位、总体规模、竞争能力、技术能力、市场份额、盈利增长率、投资回报率以及企业形象等。企业战略管理开始于企业家的战略思考，顺次为战略制定、战略执行、战略实效评价和过程控制，然后才是战略目标的达成。这是为企业长远发展考虑的一个完整的过程，就是我们通常说的战略周期，像人体细胞的生理周期一样，从分裂到体整，然后是重新开始的辩证过程，是有始有终、不可分的，也只有这样，企业才有长期的存在意义。因此，应当用发展的眼光来看待和制定企业的整体战略，而不是着眼于目前的短期效益。

（三）指导性

企业战略规定了企业在一定时期内的基本发展目标，以及实现这一目标的基本途径，指导和激励着企业全体员工努力工作。企业战略是企业的领导人对于企业发展方向以及发展途径的一系列规划，具有高度的指导性。企业内部的各项管理办法，都是建立在它的基础上的。诺基亚（NOKIA）是世界著名的通讯器材生产厂商，它的经营战略思想是适应时代潮流，将领先的科学技术应用于人性化的产品中，即科技以人为本。为了达到这个战略目标，诺基亚企业首先立足于技术创新和产品领先，并将专利技术、新材料应用于产品的研发领域，保证产品的技术水平；此外，加速科研成果向经济效益的转化，并注重科研成果向经济效益转换的策略。通过这样的方式，使这家芬兰的企业在全球通讯设备生产商中脱颖而出，成为了佼佼者。

(四) 现实性

企业战略是建立在现有的主观因素和客观条件的基础上的，一切从现有起点出发。如果企业战略的建立脱离了实际，那它只是一个停留在空中的花园，根本没有实现的可能。因为纯精神的东西再好也只是想像中的杨梅，再好的战略也只有实施出来才可能有预期的效果，这就意味着战略不能不顾现实，凭空捏造。一个正确的企业战略首先建立在对企业的宏观环境和微观环境有一个良好的认识 and 把握的前提条件下，然后还必须由一个优秀的企业领导核心根据企业本身情况进行制定。

(五) 竞争性和风险性

企业战略也像军事战略一样，其目的是克敌制胜，达到既定目标，获得市场竞争的胜利。竞争的结果是优胜劣汰，这是企业竞争的法则。因此，优秀的经营战略应能够为企业赢得市场竞争的“差别优势”。企业战略是为获得持久竞争优势而对外部机会和威胁以及内部优势和劣势的积极反应。同时，由于市场信息的不对称性和非完整性，环境总是处在一个不确定的、变幻莫测的趋势中，所以任何战略都有可能对事实的估计偏差，而这种偏差就会导致企业经营的风险。有时候，企业为获取“竞争优势”可能要面临由此带来的战略风险，这就是市场战略的“双刃剑”效应（Double-edged sword），市场竞争越是激烈，这种效应可能表现得越明显，但这并不意味着高层管理者可以随心所欲，不需要战略。相反，这更要求管理者能以冷静的眼光，根据变革的环境（内部和外部的）调整、修正其战略。韩国大宇（Daewoo）集团的失败就是一个由于估计偏差，导致错误的加速扩张战略因而失败的案例。1990年大宇集团年销售额为222.6亿美元，1995年企业的年销售额达到了512亿美元，比1994年上升了43.4%。在如此辉煌的成绩面前，大宇企业开始了加速扩张的战略，到大宇的扩张高峰期，平均每3天就兼并一家企业，从表面上看1997年大宇比1995年更进一步，在世界500强中由1995年的34位上升到了18位。但是危机也在此时临近了。随着企业的剧烈扩张，企业内部的劳资矛盾日益尖锐，企业外部由于韩国工人的工资水平提高，企业成本上升，使大宇产品相对于东南亚一些国家的手竞争力减弱，而韩国政府对大企业的扶持政策开始转向，终于使得大宇的矛盾在一夜之间爆发出来。到1998年，韩国大宇的债务已经攀升到了500亿美元，超过其净资产的4倍，破产是惟一的选择。