

研究生系列教材

ZHANLUE GUANLIXUE
战略管理学

主编 李福海 副主编 揭筱纹 张黎明



四川大学出版社

研究生系列教材
四川大学研究生院资助

ZHANLUE GUANLIXUE

战略管理学

主 编 李福海
副主编 揭筱纹 张黎明



四川大学出版社

责任编辑:张振刚
责任校对:朱兰双
封面设计:罗 光
责任印制:杨丽贤

图书在版编目(CIP)数据

战略管理学 / 李福海主编. —成都: 四川大学出版社,
2004.8

ISBN 7-5614-2845-6

I. 战... II. 李... III. 企业管理 IV.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 061662 号

书名 战略管理学

主 编 李福海
出 版 四川大学出版社
地 址 成都市一环路南一段 24 号 (610065)
发 行 四川大学出版社
印 刷 成都蜀通印务有限责任公司
开 本 787mm×960mm 1/16
印 张 19.5
字 数 354 千字
版 次 2004 年 8 月第 1 版
印 次 2005 年 3 月第 2 次印刷
印 数 2 001~5 000 册
定 价 25.00 元

◆读者邮购本书, 请与本社发行科
联系。电 话: 85408408/85401670/
85408023 邮 政 编 码: 610065

◆本社图书如有印装质量问题, 请
寄回出版社调换。

◆网址: www.scupress.com.cn

版权所有◆侵权必究

此书无本社防伪标识一律不准销售

序

“年年岁岁花相似，岁岁年年人不同。”在世纪之交，经过高教体制改革，又一次强强合并后的新四川大学已成为我国西部地区规模最大、学科门类最齐全的新型综合性研究型大学。校训“海纳百川，有容乃大；严谨勤奋，求是创新”已成为川大人求知治学的座右铭。

作为新世纪的献礼，我校研究生教材建设基金资助的又一批研究生优秀教材相继正式出版了，在此我表示热烈的祝贺。

众所周知，21世纪是知识经济的世纪，国际竞争空前激烈。竞争的焦点是科学技术，竞争的核心是创新型人才，竞争的关键是国民教育。对于四川大学这样的国家重点大学而言，必须注意大力发展研究生教育，扩大规模，注重质量，强调创新。

校长、教师、教材是办学的三大要素，而教材是教学改革与师生智慧的重要结晶。正是基于这种思考，我校建设以学科建设为龙头，作为一项重要的措施就是加强研究生的教材建设。我们通过各种渠道，筹集了专项基金，用以资助研究生优秀教材的编写和出版。我们在1999年首次资助的是有博士学位授权点的学科专业中涉及面大、使用面宽的研究生学位平台课程的优秀教材。而今，我们扩大了教材基金资助的范围，无论文、理、工、管、医，只要是经过专家评审后认定的优秀教材，都可列为资助对象。特别是社会需求量大的应用学科、新兴学科、交叉学科及保护学科的优秀教材，更是优先资助出版。

我们推出的研究生教材的基本特点是：符合该学科教学大纲的基本要求，有较强的理论性和系统性。这些教材既反映了该学科发展的新知识、新动向、新成就，也反映了我校教师在该门学科教学与科研中的新成果与新经验。

前人说得好：古今之成大学问、大事业者，都必须经过三种境界：“昨夜西风凋碧树，独上高楼，望尽天涯路”，此第一境界也；“衣带渐宽终不悔，为伊消得人憔悴”，此第二境界也；“众里寻他千百度，蓦然回首，那人却在灯火阑珊处”，此第三境界也。研究生优秀教材的建设应该算作一种“大事业”。优秀教材的作者们对于研究生教育改革的执著追求，令人钦佩；

他们的无私奉献精神，值得赞扬；他们所取得的教学科研成果应该积极推广，使其产生应有的社会效益，为百年名校增添光彩。我殷切希望在陆续出版的研究生教材中能出现“传诸后世”的佳作，更希望我校有更多教授、名家动手撰写研究生教材，分门别类，出版系列的研究生教材丛书，为建设国内领先、世界一流的新四川大学做出更大的贡献。

中国科学院院士

四川大学副校长

刘应明教授

四川大学研究生院院长

前 言

20 世纪 60 年代以后,“战略管理”的理论和方法在管理学中的地位 and 重要性日渐突出,“战略管理”作为一种管理方法论也日益被企业界所认可。而且,自从战略管理的理论和方法出现以后,管理中的许多微观层面上的问题也都纷纷被提高到战略层面上来加以认识 and 对待。在当代,作为管理者,尤其是高层管理者,如果不懂得战略管理的理论和方法,简直无法驾驭整个企业,更谈不上企业的顺利发展。当然,战略思想并非始自今日,也并非管理学所独有。但是,自从被企业管理所引进后,其在方法论上的发展却是空前的。现代企业管理的“战略管理”已经不仅是一种学术性很强的理论体系,更是一种非常实用的操作技术 and 方法。本着对“战略管理”的以上认识 and 理解,我们吸收了国内外学者大量的研究成果,研究了国内外大量的实际案例,并结合我们多年的教学实践经验,编写了这本《战略管理学》。

本书与国内外现有的战略管理教材相比,具有以下特点:

1. 从篇章结构上看,我们根据企业管理实践 and 企业管理者的需求新增加了“战略思维”、“战略价值”、“战略变革”等篇章,这是现有各种教材所没有的。其中,“战略思维”一章集中讨论了战略思维的规律 and 方法,凸显战略思维对现代管理者的重要性;“战略价值”一章则集中讨论了盈利模式的设计方法,打破了现有战略管理教材只注重讨论战略规划 the 制定而忽略了战略管理的价值实现方式的做法;“战略变革”一章则集中讨论了战略变革的途径 and 方法,弥补了现有教材忽视战略变革的缺憾。

2. 从内容深度上看,对现有其他教材没有展开 or 忽视的内容我们设专章 or 专节进行了比较深入的分析和阐述。比如我们对“战略分析”专门列了一章,对“战略制定”我们在该章设专节分析了战略理念的形形成、战略定位的确定、战略目标的确立、战略计划的制定等内容,这些都是其他教材所缺乏的。

3. 从侧重点上看,我们不仅重视战略基本理论及其历史承继关系的介绍 and 分析,同时更重视对具体操作方法的介绍 and 阐述,所以每章内容都介绍了大量的具体操作方法,以供管理实践工作者采用。

4. 从着眼点上看,我们不仅重视具体的操作方法,更重视战略如何实

施。可以这样说,在《战略管理》这门课的教学中,这是最为薄弱的环节。教师们更重视或更有兴趣于战略规划的制作,而忽视或困惑于战略方案的实施。谁都知道,再好的方案如果不去实施,也只是一纸空文。为此,我们设专章介绍和分析战略实施的方法,这也是本教材与现有教材一个突出的不同之处。

在教材编写过程中,我们借鉴了国内外许多同仁的科研成果,吸收了国内外许多企业管理者的实际管理经验,在这里向各位致以衷心的感谢。

本书由李福海负责全书的体系设计和修订,揭筱纹、张黎明协助修订。参与本书撰写的作者有胡豪(第一章)、李福海(第二章)、揭筱纹(第三章)、余伟萍(第四章)、代宏坤(第五章)、朱青松(第六章)、王金顺(第七章)、李光金(第八章)、张黎明(第九章)。

由于我们知识积累的欠缺、学识和经验的浅薄,教材中的疏漏和错误在所难免,还望看到此书的各界朋友、同仁热诚提出您的宝贵批评意见。

编 者

2004年4月15日

目 录

第一章 战略与战略管理	(1)
第一节 战略与战略的本质	(1)
一、战略的含义	(1)
二、战略的类型	(4)
三、战略的特点	(5)
四、战略的功能	(5)
五、战略和策略的关系	(6)
六、战略的本质	(9)
第二节 战略管理	(10)
一、战略管理的含义	(10)
二、战略管理的特点	(10)
三、战略管理过程	(12)
第三节 战略管理理论的历史发展	(14)
一、战略管理理论发展的历史阶段	(14)
二、战略管理理论的主要学派	(15)
本章小结	(28)
思考练习题	(29)
第二章 战略思维	(30)
第一节 战略思维方式及其特点	(30)
一、思维方式的内涵和历史沿革	(30)
二、战略思维方式及其类型	(34)
三、其他的战略思维方式	(38)
四、战略思维方式的特点	(39)
第二节 战略思维模式	(40)
一、一个基点	(41)
二、两个侧面	(42)
三、四个整合	(43)

四、一个制高点	(44)
五、一个突破口	(44)
第三节 战略思维的方法	(45)
一、定性方法与定量方法	(45)
二、系统思维方法	(46)
三、比较方法	(49)
四、五要素分析法	(51)
五、预测方法	(52)
六、周期分析法	(54)
第四节 战略创新	(55)
一、战略创新的内容	(55)
二、战略创新的模式	(56)
三、战略创新的途径	(57)
本章小结	(58)
思考练习题	(58)
第三章 战略分析	(59)
第一节 战略分析的含义与特点	(59)
一、战略分析的含义	(59)
二、战略分析的作用	(59)
三、战略分析的特点	(60)
第二节 战略分析工具	(61)
一、问题树分析法	(61)
二、产品生命周期 (PLC) 分析模型	(64)
三、产业生命周期分析方法	(66)
四、价值链 (VC) 分析模型	(68)
五、SPAE 矩阵分析方法	(71)
六、环境不确定性分析方法	(74)
七、竞争态势矩阵 (CPM)	(76)
第三节 企业外部环境分析	(77)
一、外部环境概述	(78)
二、外部因素分析方法	(82)
第四节 企业内部环境分析	(87)
一、内部分析需要回答的问题	(87)
二、内部因素分析方法	(90)

第五节 战略综合分析	(99)
一、战略综合分析方法	(100)
二、核心能力与竞争能力分析	(104)
三、比较优势与竞争优势分析	(110)
本章小结	(112)
思考练习题	(112)
 第四章 战略价值	(113)
第一节 战略价值概述	(113)
一、战略价值的含义	(113)
二、战略价值的特点	(114)
三、战略价值的类型	(115)
四、战略价值的财务评估方	(119)
第二节 战略利润区	(120)
一、战略利润区的含义	(120)
二、战略利润区的选择	(120)
三、战略利润区的控制	(122)
第三节 企业发展与盈利模式设计	(124)
一、企业创业期盈利模式设计	(125)
二、企业成长期盈利模式设计	(131)
三、企业成熟期盈利模式设计	(137)
四、企业再生期盈利模式设计	(140)
本章小结	(143)
思考练习题	(143)
 第五章 战略制定	(144)
第一节 战略制定的层次和步骤	(144)
一、战略制定的层次	(144)
二、战略制定的步骤	(145)
三、战略制定的注意事项	(146)
第二节 战略理念的形成	(148)
一、战略理念的含义	(148)
二、战略理念的结构	(149)
三、战略理念的形成方法	(149)
第三节 战略定位的确定	(151)

一、战略定位的含义	(151)
二、战略定位的类型	(151)
三、战略定位的方法	(153)
第四节 战略目标的确立	(154)
一、战略目标的含义	(154)
二、战略目标体系	(154)
第五节 战略计划的制定	(156)
一、战略计划的含义	(156)
二、战略计划的内容	(156)
三、战略计划的制定方法	(160)
四、战略计划应共同遵守的原则	(161)
第六节 年度经营计划的制定	(162)
本章小结	(164)
思考练习题	(164)
 第六章 战略选择	(165)
第一节 总体战略选择	(165)
一、一体化战略	(165)
二、加强型战略	(169)
三、多元化战略	(172)
四、并购战略	(178)
五、防御型战略	(182)
第二节 竞争战略选择	(187)
一、成本领先战略	(187)
二、差别化战略	(190)
三、集中化战略	(192)
四、复合型战略	(194)
第三节 模态型战略选择	(195)
一、不同规模企业的战略选择	(195)
二、不同位势企业的战略选择	(198)
三、不同时代企业的战略选择	(200)
四、不同状态企业的战略选择	(204)
第四节 战略选择的常用方法	(206)
一、经营组合分析法(波士顿咨询公司)	(206)
二、经营计划方格法(通用电气公司)	(209)

三、政策指导矩阵（荷兰皇家壳牌石油集团）	(210)
四、逐步推移法（格鲁克）	(210)
本章小结	(212)
思考练习题	(213)
第七章 战略实施	(214)
第一节 战略实施的任务和模式	(214)
一、战略实施的特性	(214)
二、战略实施的主要任务	(214)
三、战略实施的主体及其职责	(215)
四、战略实施模式	(216)
五、战略实施的推进方式	(218)
第二节 职能战略的制定	(219)
一、职能战略的内容和特点	(219)
二、职能战略的制定	(219)
三、职能战略的内容	(220)
第三节 战略实施的组织保障：组织结构变革	(221)
一、组织结构调整的依据和标准	(222)
二、组织结构模式	(223)
三、组织结构变革趋势	(228)
四、组织结构模式的选择	(230)
第四节 战略实施的物质基础：合理配置和善用资源	(233)
一、资源配置与战略的关系	(233)
二、资源配置的原则和方法	(234)
三、积蓄和善用资源	(236)
第五节 战略实施的软环境营造：企业文化建设	(239)
一、企业文化的内涵和特点	(239)
二、企业文化与企业战略实施	(242)
三、企业文化建设	(242)
本章小结	(246)
思考练习题	(246)
第八章 战略控制	(247)
第一节 战略控制的含义和特点	(247)
一、战略控制的含义	(247)

二、战略控制的原因和目的	(248)
三、战略控制的内容	(249)
四、战略控制的特点	(249)
五、战略控制的意义	(250)
六、战略控制的要求	(251)
第二节 战略评价	(253)
一、伊丹敬之的优秀战略评价标准	(253)
二、斯坦纳·麦纳的战略评价标准	(253)
三、努梅特的战略评价四标准	(254)
第三节 战略控制的程序	(255)
一、战略控制的基本条件	(255)
二、战略控制的步骤	(256)
第四节 战略控制的方法	(257)
一、根据专业特点和职能可分为财务控制、质量控制、 生产控制、成本控制、人事控制、会计控制、材料 采购控制、营销控制等	(257)
二、根据控制进程和时序可分为事前控制、事中控制 和事后控制	(258)
三、根据控制的组织体制可分为集权控制和分权控制	(259)
四、根据控制程序可分为结果控制和过程控制	(259)
五、根据控制者态度可分为积极控制和消极控制	(260)
六、根据控制力的来源可分为借力控制和自力控制	(260)
七、根据控制对象可分为行为控制与事务控制	(260)
八、根据控制手段可分为制度控制和观念控制	(260)
本章小结	(260)
思考练习题	(261)
第九章 战略变革	(262)
第一节 战略变革的含义与类型	(262)
一、战略变革的含义	(262)
二、战略变革的特点	(263)
三、战略变革的类型	(266)
第二节 战略变革的原因与障碍	(271)
一、战略变革的原因分析	(271)

二、战略变革的障碍·····	(276)
第三节 战略变革的实施·····	(282)
一、战略变革的预警·····	(282)
二、战略变革的原则和方法步骤·····	(286)
三、战略变革的过程·····	(289)
本章小结·····	(294)
思考与练习题·····	(294)
参考书目·····	(295)

第一章 战略与战略管理

战略管理自 20 世纪 60 年代作为一门科学正式诞生后,便对企业管理产生了重要影响。此后,企业管理的所有问题,如果不首先提升到战略的高度上来把握,便会失去解决的方向。战略管理不同于企业管理其他学科,它可以说是企业管理所有学科的综合,涵盖了所有内容,但又不是取代其他学科,而是从战略的高度把握企业的经营理念、业务定位、发展方向和目标、资源配置和经营活动方式等。战略管理决定企业的发展方向,决定企业的生死存亡。本章将对战略与战略管理的基本概念进行界定,并对战略管理的发展流派和演化历史进行简单的介绍。

第一节 战略与战略的本质

一、战略的含义

战略思想在人类古代社会的军事斗争中就已出现,并广泛地应用于人类社会的政治、经济和治理国家的管理活动中。战略(strategy)一词来源于希腊语中的 stratego,意为“将军”,其意思是“对资源的有效使用加以规划以摧毁敌人”。著名的德国军事学家克劳塞维茨在《战争论》中认为,“战略就是为了达到战争目的而对战斗的运用”,“战略必须为整个军事行动规定一个适应战争目的的目标,也就是拟定战争计划”。在这里,克劳塞维茨把战略看做是指导战争的规划和指导方针。激烈的市场竞争和企业管理实践的发展,使得企业经营者不得不从战略上思考和把握企业的经营活动,以确定企业发展的长期目标和方针,有效地进行资源配置并形成企业的整体竞争优势。因此,军事学上的战略概念和战略思想便很自然地被引进了企业管理的实践中。

巴纳德(Banad)在《经理的职能》(1938)、纽曼(Von Neumann)和摩根斯顿(Morgenstern)在《博弈理论与经济行为》(1947)中分别把战略引进商业竞争领域。彼得·德鲁克在《管理的实践》(1954)一书中对战略的定义是:“战略就是管理者找出企业所拥有的资源并在此基础上决定企业应该做

什么。”德鲁克的战略定义强调了企业经营者必须识别和找出自己所拥有的资源是什么,并根据自身的资源特点来确定企业的经营方向。

钱德勒(Alfred Chandler)在《战略与结构》(1962)一书中给企业管理的战略下了一个定义:“战略确定企业基本长期目标,选择行动途径和为实现这些目标进行资源分配。”钱德勒的企业管理的战略定义包含了以下几层意思:一是确定企业的长期目标;二是选择实现目标的途径和方法;三是进行资源配置。钱德勒认为战略是组织与环境之间的纽带,战略通过对组织所处环境的分析来确定组织的发展方向,使组织与环境要求相适应。

安德鲁斯在其著作《公司战略概念》中提出企业总体战略是一种决策模式,它决定和揭示了企业的目的和目标,提出实现目的的重大方针和计划,确定企业应该从事的经营业务,明确企业的经济类型与人文组织类型,以及决定企业应对员工、顾客和社会做出的经济的和非经济的贡献。

奎因(Quinn)认为战略是一种模式或计划,它将一个组织的主要目的、政策与活动按照一定的顺序结合成一个紧密的整体。一个制定完善的战略有助于企业组织根据自己的优势和劣势、环境中的预期变化,以及竞争对手可能采取的行动合理地配置自己的资源。他认为战略应当包括以下内容:

(1) 有效的正式的战略包括三个基本因素:第一,可以达到的最主要的目的(或目标);第二,指导或约束经营活动的重要政策;第三,可以在一定条件下实现预定目标的主要活动程序或项目。

(2) 有效的战略是围绕着重要的战略概念和推动力而制定的。战略推动力是指企业组织在产品和市场这两个主要的经营领域里所采用的战略活动方式。不同的战略概念和推动力会使企业的战略产生不同的凝聚力、均衡性和侧重点。

(3) 战略不仅要处理可预见的事件,也要处理不可知的事情。战略的实质是建立一种强大而又灵活的态势,为企业提供若干个可以实现自己目标的选择方案,以应付外部环境可能出现的例外情况——不管外部力量可能会发生哪些不可测的事情。

(4) 在大型组织里管理层次较多,每一个拥有自己职权的层次都应有自己的战略。这种战略必须在一定程度上或多或少地实现自我完善,并与其他分战略相互沟通和相互支持,共同保证企业总体战略目标的实现。

加拿大麦吉尔大学的明兹伯格把人们对战略的各种定义概括为5个“P”^①:

(1) 战略是策略(Ploy)。这种对战略的理解,是把战略等同于具体的

① Henry Mintzberg: Five Ps for Strategy, California Management Review, Fall 1987.

谋略或计谋。在管理学界,人们通常把战略和策略混为一谈,有时从全局层面上来理解和使用战略这一术语,有时从局部层面上来理解和使用战略这一术语,而且多数人是把战略视为企业进行市场竞争的计谋与谋略。然而,把战略与策略相混,把策略上的策划和成功当成战略上的策划和成功,在管理实践上将造成重大的损失。这一点我们将在后面“战略与策略的关系”中进行具体的说明。

(2) 战略是计划(Plan)。明兹伯格指出战略是一种有意识、有预谋的活动,一种处理某种局势的方针。依据这个定义,战略具有两个本质属性:一是前导性,战略是在企业发展经营活动之前制定的,以备人们使用;二是主观性,战略是有意识、有目的地制定的,更多地反映了人们对未来行动的主观愿望。战略包含了人们的主观预期,但绝非完全是主观的产物。

(3) 战略是模式(Pattern)。明兹伯格认为战略是一种模式,它反映在企业的一系列行动上。这就是说,无论企业是否事先对战略有所考虑,只要有具体的经营行为,就有企业战略。这种对战略的理解,是把战略等同于企业经营活动的行为模式。在战略策划中,确实包括了对企业经营模式的策划和设计。一个战略的成功实施必然包含着有效的经营模式的运作,但是,战略还包含着更为广阔的内容,而不仅仅是经营管理模式的问题。

(4) 战略是定位(Position)。战略定位是指选择企业在市场竞争中有利于自身生存和发展的位置,它包括了目标市场定位、产品和服务定位、经营活动方式定位和地理区域定位等。战略策划必须找到有利于企业生存和发展的市场定位,但是战略定位问题只是战略策划中的一部分问题。

(5) 战略是观念(Perspective)。把战略看成一种观念,它体现组织中人们对客观世界固有的认识方式,是一种抽象的概念,但可以通过一定的方式被企业成员拥有和共享,从而变成一种集体意识并可能成为使组织成员保持一致的思想基础。这种对战略的理解,是把战略等同于理念。战略的策划和制定,必须要有适当的战略理念作为指导,但是,战略绝非仅是一种精神现象,它是企业具体行动的方案和规划,具有切实的、可操作的实践内容。

综上所述,如果把战略理解为上述5个“P”的集合,或许比较接近对战略观念的正确理解;如果仅从其中某一个“P”的角度来理解或界定战略的定义,则是不全面的。5个“P”之间的关系可以用图1-1表示。

关于企业管理的战略定义,不同的管理学者由于其对企业战略理解的角度不同,界定出了各种不同的定义。学习和研究者必须首先理清下定义者的理论视角,而不能盲目地抄录或使用某一定义。

根据上面的讨论,本书对企业管理的战略概念拟做出以下的界定:战略是指企业制定的对将来一定时期内全局性的经营活动的理念、目标以及资源