

Q I Y E Z H A N L U E G U A N L I

企业 战略 管理

上海企业管理培训中心编 李令德 主编

新 编



华东理工大学出版社

企业战略管理新编

上海企业管理培训中心编

主 编 李令德
副主编 崔惠余

华东理工大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业战略管理新编/李令德主编. - 上海: 华东理工大学出版社, 2002. 7

ISBN 7-5628-1286-1

I. 企... II. 李... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 051422 号

责任编辑 严国珍

封面设计 王晓阳

企业战略管理新编

上海企业管理培训中心编

主 编 李令德

副主编 崔惠余

出版	华东理工大学出版社	开本	850×1168 1/32
社址	上海市梅陇路 130 号	印张	15.875
邮编	200237 电话(021)64250306	字数	368 千字
网址	www.hdlgpress.com.cn	版次	2002 年 7 月第 1 版
经销	新华书店上海发行所	印次	2002 年 7 月第 1 次
印刷	上海长阳印刷厂	印数	1-6 050 册

| ISBN 7-5628-1286-1/F·89 | | 定价: 25.00 元 | |

前 言

在美国的工商管理教育中,企业战略管理这门课程具有重要的地位。从 20 世纪 50 年代起,美国哈佛商学院就在管理教育上特别强调使学员具有一个企业总体考虑的重要性。战略理论和实践是人类谋略智慧的高度结晶。自从工商企业在经营运作中吸取了战略思想之后,极大地促进了人们在经济活动中的自觉性和能动性。美国的企业战略管理培训在 20 世纪 60 年代开始普及,在以后的二十多年里得到了空前的普及。据 80 年代中期统计,美国实行战略管理的大公司已占大公司总数的 78.7%。进入 21 世纪,随着经济全球一体化的大趋势和科学技术的迅猛发展,市场竞争越演越烈。在这样的大背景下,战略思维在企业发展中的作用更加凸现出来。

美国微软公司总裁比尔·盖茨精辟地指出:任何一项新的技术或新的发展趋势的出现,都会促使该行业中的企业对自己的发展目标作出适应性的战略调整。但并非所有的企业都能够识别这种变化的内涵,把握住新的变化带来的机遇。那么,谁能把握住这种机会,谁就能成为市场的主导者。

在我国,随着改革开放的深入发展,随着社会主义市场经济框架的建立和完善,众多的工商企业开始研究战略层面上的问题。诸如企业宗旨、战略目标、战略分析、战略规划等涉及企业战略的理论与实践、观念和方法,也引起了企业管理人员的高度重视。实际上,由于中华民族具有擅长综合思考的特质,历史上又有丰富的战略理论和实践的遗产,学习和运用企业战略管理

理论有很好的潜能。改革开放以来,一批先行的企业善于战略思考、勇于战略实践,在国际国内市场上获得了极大的成功,就很好地明证了这一点。当然,也有一些企业由于战略上的失误而坠入失败的谷底。这说明在我国工商管理教育中,加强企业战略管理这门课程的教育,有着深刻的现实意义。而成功与失败的经验教训,又是我们深化战略管理教育的重要养料。只要广大的工商企业领导人和管理人员善于学习、勤于思考、勇于实践,就一定能激烈变化、纷繁复杂的环境中,创造出各自独特的企业战略,去争取更大范围的竞争胜利。

本书介绍了企业战略管理理论的一般思想和模式,并尽可能地将近年来西方国家在这方面的新思想、新论点介绍给大家。书中选择的案例和专论,力求新颖而深刻,供学员在学习中思考和应用。

本书由李令德任主编、崔惠余任副主编,由李令德负责全书总纂、修改、定稿。参加编写的人员及内容分工如下:

李令德 第一章、第二章、第四章、第五章;崔惠余 第八章、第十章、第十一章;汪伟国 第三章、第七章;张正博 第六章、第九章。

本教材是在1998年出版的由李令德、郭伟民任主编的教材基础上,经过修改和扩充而形成的。在编写中采用了许多原教材中有价值的内容,同时也根据四年来的教学工作中的实践,借鉴了国内外企业战略管理的经验和研究成果,对内容作了大量修改和扩充。在此谨对参与原教材编写的各位作者(除主编外还有宋克勤、刘可新、杨淦)表示诚挚的谢意。

编者

2002年6月

目 录

前 言	1
第一章 企业战略管理概论	1
第一节 企业战略管理的产生和发展	1
第二节 企业战略的涵义和特征	12
第三节 企业战略管理的过程	29
第二章 企业任务构想	43
第一节 企业使命	43
第二节 企业任务陈述	47
第三节 企业战略目标	54
第三章 企业战略分析	70
第一节 企业外部环境分析	70
第二节 企业内部条件分析	87
第四章 企业总体战略	120
第一节 企业总体战略的概念和类型	120
第二节 企业单一经营发展战略	129
第三节 多样化发展战略	136

第四节	一体化发展战略·····	148
第五节	中小企业发展战略·····	153
第六节	企业重组和撤退战略·····	158
第五章	战略选择的方法、技术与影响因素·····	186
第一节	战略制定框架·····	186
第二节	影响战略选择的因素·····	206
第六章	企业购并及企业战略联盟·····	216
第一节	企业购并概述·····	216
第二节	企业购并的动因和原则·····	224
第三节	企业购并实施战略·····	232
第四节	企业战略联盟的作用和类型·····	241
第五节	战略联盟的构建·····	253
第七章	企业国际化经营战略·····	266
第一节	经济全球一体化与企业国际化经营·····	266
第二节	跨国公司·····	278
第三节	国际化经营战略环境分析·····	288
第四节	国际市场进入的战略模式和进入方式·····	294
第五节	跨国公司的组织和控制·····	298
第八章	企业的竞争性战略·····	311
第一节	战略业务单位·····	311
第二节	基本竞争战略·····	314
第三节	基本竞争战略的扩展·····	324
第四节	行业发展在不同阶段的竞争战略·····	331

第九章 企业职能性战略·····	346
第一节 企业投资战略·····	346
第二节 企业技术发展策略·····	356
第三节 企业人力资源管理策略·····	366
第四节 企业的物流战略·····	377
第十章 企业战略的实施·····	390
第一节 战略计划体系·····	390
第二节 企业战略与组织结构·····	401
第三节 企业战略与企业文化·····	422
第十一章 战略的评价控制与变革·····	455
第一节 战略实施的评价·····	456
第二节 战略实施的控制·····	465
第三节 战略变革·····	472
第四节 战略创新·····	481
参考书目·····	495

第一章

企业战略管理概论

21 世纪的世界,全球经济一体化和知识经济的发展成为两股不可抵挡的潮流,冲击着一切国家和地区。面临复杂多变、竞争激烈的环境,企业如何求得长期的生存和发展,已不是仅靠严格加强内部的职能管理所能奏效。而以着重研究企业环境,并根据企业的条件对环境的变化作出相应反应,或者甚至以努力引导环境变化为主要内容的企业战略管理,在新世纪中必将越来越受到投资者、经营者和学者们的重视。

本章作为全书的概论,主要对企业战略管理这门正处于发展中的管理学科作一个总体性的介绍。

第一节 企业战略管理的产生和发展

一、企业战略管理在美国产生和发展的背景

“战略”(strategy)一词原是一个军事术语,其涵义是通过广泛搜集敌我双方的情报,通过分析研究,对战争全局作出准确的判断,从而达到“运筹于帷幄之中,决胜于千里之外”的效果。简洁地说,战略是“指导战争全局”的艺术。战略也广泛地运用于政治斗争领域。无论是一国之内的政治斗争,或者是国际政治

斗争,无不充满着运用战略思想赢得战争胜利的智慧。

将战略这一战争和军事术语,移植到企业竞争领域中来,首先发生在 20 世纪的美国。其动因是企业外部环境的变化和企业市场上的激烈竞争。需求结构、技术革命、产业结构调整、人口地理因素等外部环境的变化,以及企业之间争市场、争顾客、争资源的竞争加剧,直接威胁到企业未来的生存和发展。有远见的企业家开始对其未来作出全局性的谋划,以建立企业的长期竞争优势。这样,在美国,沿着 20 世纪初出现的生产管理理论,以及其后出现的行为科学理论和经营管理理论的发展轨迹,在 20 世纪下半叶,终于催生出一门凝结着人类智慧的全新的管理理论——企业战略管理理论。

从战略管理的研究发展过程来看,企业战略管理这门课程,是在美国众多企业的管理实践基础上产生的。由于众多企业在市场竞争中感受到有一种对企业发展全局、对未来的把握,以及超越竞争对手的强烈驱动,一方面在摸索和实践,另一方面要求管理学者从理论上加以总结。正是在这样的背景下,企业战略管理理论逐步地催芽出生了。1911 年,哈佛大学商学院开设了名为“经营政策”的课程,之后半个世纪中,美国绝大多数商学院都相继开设了“经营政策”这类涉及跨职能、综合性管理技能的课程。

但是,从总体上看,20 世纪 50 年代之前,美国大多数企业的管理重点是以内部职能管理为主的,如生产、销售和预算控制等。50 年代,企业的管理重点以长期计划为主,其前提或假设条件是环境虽然在不断地发生变化,但变化的趋势仅是过去的延续,而其复杂性是可以预测的。60 年代至 70 年代前期,由于企业之间竞争的加剧,企业的管理重点开始注重战略推进和提高竞争能力的战略计划,其前提或假设条件是新的环境变化趋势和其复杂性是可以预测并可预先作出反应的。70 年代中期以后,由于外部环

境的巨变,如两次石油危机所造成的需求结构变化、技术进步的突飞猛进和企业间竞争的日趋白热化,企业的管理重点开始转向注重应付环境突变而带来机会和威胁的战略管理。这一时期,不仅美国的大企业这样做,而且几乎所有的美国中小企业也是这样做的。不仅美国的企业这样做,而且连西方许多国家,如英国、德国、日本的企业也在这样做。而日本则以中国古代战略理论为基础,在引入、吸收和消化了美国的战略理论和实践经验之后,成功地制定了在世界市场上与美国企业竞争的战略,并取得了辉煌的胜利,成为企业战略理论发展的丰富养料。

具体来讲,美国和西方发达国家的企业对战略高度重视的主要原因有:

① 需求结构发生变化。第二次世界大战以后,随着世界经济的复苏和增长,工业生产迅速发展,基本消费品的需求已经达到饱和,社会已从对生活资料的数量需要转向对生活资料的质量需要,需求结构发生了多样化的巨大变化。

② 科学技术的迅速发展。由于技术进步的速度加快和产品更新换代周期缩短,一方面导致许多行业成为“夕阳产业”,另一方面又促使一些以技术为基础的“朝阳产业”应运而生。老企业要生存,新企业要发展,势必造成企业之间的竞争开始加剧。

③ 全球化竞争日趋激烈。从20世纪60年代起,全球资源短缺、各国国内市场日显狭小以致制约国内经济发展等问题日益显露,西方国家的许多企业开始向外迅速扩展其经营空间。它们不仅在别国采购原材料、销售其产品,甚至在他国直接开办企业。这种经营的国际化不仅导致了竞争的国际化,而且也使所在国企业的国内市场地位受到来自国外竞争者的威胁。再加上70年代后期的两次石油危机,西方经济开始进入低增长甚至负增长时期,从而使企业争夺国外资源、国外市场的竞争越演

越烈。企业——不管是国外企业还是国内企业，不管是大企业还是小企业，正处在一个全球化竞争日益激烈的时代。

1998年1月底在瑞士达沃斯举行的世界经济年会上，来自世界各国的政要、企业家、金融家和科学家，对21世纪的经济、社会和企业的发展作了展望。不少与会者认为，现代经济中的信息和知识含量日益增加，21世纪将是一种信息型或知识型经济。目前席卷全球的信息革命正是通向这种经济形态的桥梁。各国都要为此作准备，并应抓住宏观上的产业结构调整和微观上的企业战略两个环节，为21世纪的发展奠定基础。从某种意义上说，1997年爆发的亚洲金融及货币危机，是由于有关国家对高度信息化，因而资金流速空前加快的世界资本市场“不适应”的结果。在信息革命和经济全球化面前，不论是发达国家还是发展中国家，都无一例外地面临着经济调整的问题，包括宏观上的国家产业结构调整和微观上的企业调整。达沃斯年会的与会者认为，计算机化和网络化对企业既是一种挑战，又是一个机遇。企业应不失时机地抓住网络化这个新技术手段，从战略高度上认清形势，提高自身的竞争力。

进入21世纪以来，全球经济一体化进一步呈现发展之势，环境的变化更加剧烈和快速。可以预料，在新世纪里，企业战略管理将更加成为企业家驰骋世界市场的重要武器。

二、企业战略管理在中国的兴起

1. 中国古代的战略实践和战略理论

中华民族几千年的发展史中孕育了丰富的战略实践和战略理论。

《老子》的朴素辩证法思想，成为战略理论的重要思想基础。老子崇尚自然、无为，“辅万物之自然，而不敢为”，指导人们应辅

助自然,而不能违背自然,逆“道”行事。从这一点出发,老子一再强调无为、不言或希言的重要性。老子还主张守朴,即保持无知、无欲、纯朴、原始的状态。守朴、贵柔、不争,是老子为了避免灾难所采取的主要原则。所谓“曲则全”、“物壮则老”、“知其雄、守其雌”。他认为“不自见故明,不自是故彰,不自伐故有功,不自矜故长”,“夫惟不争,故天下莫能与之争”。这些思想都成为后世无数政治家制定战略的丰富养料。老子还指出:“将欲歛之,必固张之。将欲弱之,必固强之。将欲废之,必固兴之。将欲夺之,必固与之。”这更是明确地提出了一系列高明的战略思想和战略原则。老子关于“以正治国,以奇用兵,以无事取天下”的思想对后世的政治家和军事家的深刻影响也是不言而喻的。

《孙子兵法》是春秋战国时代出现的一本兵书。它是我国和世界军事理论史上现存的最早形成战略思想体系的一部兵书专著。它的问世,至今已有二千五百多年的历史。《孙子兵法》所概括的各种战略思想和谋求生存发展的重要原则,已广泛地被日本及其他发达国家的企业家所重视和采用,成为现代企业战略实践和理论的指南。

《孙子兵法》的主要内容

《孙子兵法》作为一个完整的军事思想体系,其主要内容有三个方面的:

(1) 统揽全局的战略分析

《孙子兵法》从统筹全局角度出发,开展系统的战略分析,抓住了“庙算”这一根本问题,对“五事”、“七计”进行了概述。

“兵者,国之大事,死生之地,存亡之道,不可不察也。故经之以五事,校之以计,而索其情:一曰道,二曰天,三曰地,四曰将,五曰法。”

孙子认为,“五事”是分析、判断战争胜负的基本因素。而要详细剖析这五个因素,还要用交战双方七种情况进行比较:“主孰有道?将孰有能?天地孰得?法令孰行?兵众孰强?士卒孰练?赏罚孰明?”

(2) 提出了一些重要的战略和策略原则

● 慎战原则。孙子主张战备、先知、不战而屈人之兵和谨慎用兵。

● 重视经济。孙子强调战争必须适应经济条件。进行战争,不但是军事和政治的竞赛,还是经济的竞赛。

● 全胜思想。孙子主张战争不打则已,一打,就要力求全胜。“是故百战百胜,非善之善者也;不战而屈人之兵,善之善者也。”

● 打外交仗。孙子十分懂得战争和外交的关系,他提出了一系列打外交仗的手段。如他提出的“上兵伐谋,其次伐交,其次伐兵,其下攻城;攻城之法为不得已”的主张,是十分高明的。

● 先胜思想。孙子指出:“胜兵先胜而后求战,败兵先战而后求胜。”这就是说,打胜仗的队伍,总是在“庙算”之中充分分析计算了敌我双方的利弊条件,全然有了胜利的把握,然后才发动进攻。孙子还十分重视打有准备之仗:“故善战者,立于不败之地,而不失敌之败也。”

● 掌握主动权。作战中,掌握战争的主动权是一个至关重要的问题。孙子指出:“故善战者,致人而不致于人。”这里的“致人”就是调动敌人,使敌人就范,也就是掌握战争的主动权。

● 其他策略思想。为保持自己的战略优势地位,孙子还提出了许多具体策略,例如“示形”、“任势”、“奇正”、“虚

实”、“九变”、“用间”等。

(3) 提出了一些著名的战术原则

战略问题关系战争的全局,而直接关系具体战斗的则是战术问题。孙子提出了许多著名的战术原则,如“先发制人”、“速战速决”、“出敌不意”、“以十攻一”、“避实击虚”、“避其锐气,击其归情”、贵“势”重“节”等。^①

在当前全球经济一体化的大环境下,我们将在国际国内市场上与众多跨国公司对垒,其竞争对抗的激烈程度,其涉及的变化因素的复杂程度,与战争对抗有着十分相像的情况,因而借鉴中国古代丰富的战略实践和睿智的谋略智慧,对现代的企业家们是十分有意义的。

2. 当代中国企业实施企业战略管理的重要意义

新中国建立以来,在计划经济体制下,企业只是行政主管部门的隶属物,没有自身独立的经济利益,因而毋需考虑企业的战略问题。我国企业对企业战略的重视是我国经济体制改革和社会主义市场经济发展的必然产物。经济体制改革的目标是建立社会主义市场经济体制,其首要环节是国有企业改革。而国有企业改革的目标是使企业成为自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的经济实体。由此可见,我国的经济体制改革正在使企业的性质、地位及其与外部环境的关系发生根本性的变化。国有企业不再是传统计划经济体制下政府部门的“附属物”,而将逐渐成为具有其自身独立利益的市场主体。

在多种所有制企业共同发展的局面下,除了原有的国有企业改制而成的企业以外,当今中国境内的国有独资、国有控股、

^① 黄葵:《孙子兵法》,巴蜀出版社1996年版。

私营及民营企业、外国独资企业、中外合资企业等各种所有制类型的企业都获得了生存和发展的空间。这对于中国经济的蓬勃发展是十分有利的局面,但同时也使市场竞争的激烈程度日益加剧,因而对于企业的投资者和经营者来说,必须首先加强对企业战略问题的研究和思考。

社会主义市场经济的发展使企业生存和发展的环境发生了重大变化。在计划经济体制下,企业受计划约束。对于一个生产有形产品的企业来讲,供—产—销整个过程的两头是用不着操心的。企业的主要任务是生产,其外部环境是稳定的。在市场经济体制下,企业受市场约束。企业不仅面临着顾客需求变化的压力,而且还面临着利益相关者,如投资者、供应者、销售商,尤其是竞争对手的压力;企业不仅面临着如何在竞争中站稳脚跟的压力,而且还面临着如何在竞争中谋求长期发展的压力。企业不单单是一个市场买卖的主体,更是一个市场竞争的主体。

改革开放使中国企业的发展面临着空前的机遇与严峻的挑战并存的局面。有一部分企业在机遇和挑战面前头脑清醒,通过系统的战略思维,较好地解决了战略定位、战略选择和战略实施等方面的问题,获得了巨大的发展。如海尔就是其中的佼佼者。

实例分析

海尔的战略推进^①

2001年,海尔被美国《家电》杂志评为“全球十大家电制造商中增长最快的家电企业”;张瑞敏被英国《金融时报》评选为全球30位最受尊重的企业家。到目前为止,他是成

^① 曹明新:《学海尔该学什么?》,见《中外管理》2001年第9期,第18~21页。

为在世界享有最高荣誉的中国企业家。

海尔在战略上奉行“没有思路就没有出路”的理念。在这一理念指导下,海尔在自己的发展历程中制定和实施了一系列最有利又富有远见的发展战略。

从1984~1991年,他们首先实行“要么不干,要干就争第一”的名牌战略,以高质量确立了中国家电第一名牌的地位,使“海尔中国造”享誉全球。1992~1998年海尔开始实施多元化战略,将海尔产品由冰箱扩展到冰柜、洗衣机和空调器。海尔在进一步扩大了白色家电生产规模的同时,将产品扩展到以电视为代表的黑色家电和以电脑为主的米色家电领域。

在名牌战略实施过程中,海尔成功地进行了资本运作。利用海尔的文化盘活有形资产,利用海尔的品牌进行低成本扩张,使海尔先后兼并18家企业无一失败,共盘活包括5亿元亏损在内的18亿元资产。现在海尔的产品已由1984年的一个冰箱型号发展到拥有门类齐全的各种家电69大类、10800多个规格品种的产品群。

1998年,海尔在自有品牌家电占国内市场30%并已预见入世在即的时候,开始实施国际化战略,充分利用全球市场资源完成由“海尔的国际化到国际化的海尔”的跃升。海尔在实施国际化战略过程中,走了三步好棋:第一,坚持“先难后易”的战略部署,即先用品牌开拓国外市场,凭质量敲开世界家电市场的大门,打知名度,然后按照“先有市场,后建工厂”的原则开办海外工厂。第二,采取“三融一创”即融资、融智、融文化的办法,利用当地的资源和资本,用海尔的文化创出本土化的世界名牌。1999年4月,海尔用这个办法成功地在美国南卡州建起了占地600亩的美国海尔工