

万水国际经济合作指南系列

战略管理

[美] 谭劲松 [中] 张 阳 著



中国水利水电出版社
www.waterpub.com.cn

内 容 提 要

本书是一本有关战略管理方面的专著。作者在讲授战略管理课程的基础上,参考大量的美国战略管理教科书、理论专著及各种主要的商业出版物,系统介绍了战略管理的基本概念、内外部环境分析、经营战略、竞争动态、多样化经营战略、兼并和重组战略、国际化战略、产权结构与管理机制、结构和控制、企业领导与人才战略、企业创新等内容。书中附有大量的案例,适于教学与培训。

本书可作为经济管理、商业管理专业的大学教材,也适合于作企业管理的培训教材。

图书在版编目(CIP)数据

战略管理/(美)谭劲松,张阳著.-北京:中国水利水电出版社,1998.10

(万水国际经济合作指南系列)

ISBN 7-80124-877-5

I. 战… II. ①谭… ②张… III. 企业管理-经济战略
IV. F272

中国版本图书馆CIP数据核字(98)第27523号

书 名	战略管理
作 者	[美] 谭劲松 [中] 张 阳 著
出版、发行	中国水利水电出版社(北京市三里河路6号 100044) 网址: www.waterpub.com.cn E-mail: sale@waterpub.com.cn 电话: (010)63202266(总机)、68331835(发行部)
经 售	全国各地新华书店
印 刷	北京市牛山世兴印刷厂
规 格	850×1168毫米 32开本 13.25印张 356千字
版 次	1998年9月北京第一版 1998年9月北京第一次印刷
印 数	0001—4000册
定 价	20.00元

凡购买我社图书,如有缺页、倒页、脱页者,本社发行部负责调换

版权所有·侵权必究

前 言

如果将一九七七年美国匹兹堡大学讨论会作为企业策划正式过渡到战略管理并正式成为一门学科的标志，那么这门学科目前不过二十年历史，算是管理学院最年轻的学科之一。一九九四年，我在国际最高水平的战略管理学术杂志〈strategic Management Journal〉上发表了该杂志创刊后第一篇研究中国战略管理问题的文章。在匿名审稿的过程中，三位匿名审稿人之一对文章提出了如下的评论：在中国充分达到西方自由市场经济之前，不存在战略管理，也不需要战略管理理论。因此，研究中国的战略管理问题不一定能对战略管理理论做出与该杂志学术地位相当的重大贡献。我在应主编邀请修改文章时，同时写了一封与文章几乎同样长的回应，阐述我对战略管理在中国企业管理中的发展和对主流战略管理理论的意义的评价。这位不知名专家最终让步了。

我的朋友和研究伙伴、以色列特拉维夫大学和美国俄亥俄州立大学教授，国际著名的中国管理研究权威申卡教授七十年代在哥伦比亚大学读社会学博士，他向导师提出的博士论文题目是中国管理有关问题。他的导师当时提醒他说，中国是中国，管理是管理，这两件事是不能混在一起的。在申卡教授最近的一篇文章中，他提到这样一个说法，管理学是研究组织和组织成员的科学，而没有一个国家有在中国这样多的组织和组织成员。如果西方管理理论不能在中国得到检验，我们很难说这些理论能称作真理。

国际最高水平的管理学术组织——美国管理学会主席、国际著名管理学权威希特教授在修订他的最畅销教材《战略管理》时，邀请我为该书写一个有关中国管理有关案例。我问他为什么如此重视中国。他说中国对国际经济的影响是任何一个管理学者都不能忽视的。在他新版的教材中，就这样有了一个关于北京吉普车公司的合资企业管理的案例。在他的领导和关注下，美国管理学

会一九九七年专门组织了一个中国管理问题研究专题会议，由美国夏威夷大学彭维刚教授和我任主席，聚集了一批在国际管理学界颇有影响的研究中国大陆的管理学者。希特教授在欢迎从大陆来参加美国管理学会年会的张阳教授时提到，他希望有更多的中国学者加入战略管理的主流。同时，他对我和本书的合作者张阳教授说，他希望西方的管理理论能被介绍到中国，也希望中国的管理实务和研究能充实管理理论研究。

最近几年，我应邀在国内若干个省市的大学、研究院、政府部门和大公司讲学。也许是当初受权威们教训太深，不敢过多介绍战略管理，而主要介绍其他几门课。然而，我发现学员们最感兴趣的还是战略管理。在访问一些大公司时，例如中国联想集团，我感到对于这些不再为生存担忧而是瞄着国际大公司的人，他们所想的，他们所做的，他们所担忧的，完全都是战略管理的问题。我感到他们渴望学习国外近百年来无数企业成功的经验，借鉴无数企业失败的教训，最终赶上以致超过国外的大公司。与此同时，这些中国土生土长的企业家在摸爬滚打的实践中，已经开始积累了自己的战略管理思想。我相信形势已经到了中国管理实务与当代战略管理理论接轨的时候了。

每一本书的作者按惯例似乎都应该在前言介绍自己写书的动机。把我上面所说的这些本来可能互不相关的例子联在一起，实际就是我与张阳教授合作编写本书的学术方面的动机。它们反映了西方管理学界对中国的重视与中国企业界对西方战略管理理论的重视日益接轨的过程。我与张阳教授的友谊与合作，就是由战略管理开始，在编写本书过程中加深的。

本书的许多想法是张阳教授几次应邀访美以及我几产欠应邀访华期间我们不断交流，并于一九九七年八月应邀到我院为研究生讲学并参加美国管理学会年会时确定。本书在编写过程中得到我们的朋友王国仪女士的大力支持。中国南京河海大学国际工商学院研究生汪群、周海炜、王忠和史虹承担了大量的工作，尤其是周海炜在后期统稿过程中付出了很多劳动，钱旭潮副教授、肖

煜讲师也做了相当多的工作，他们是我们忠实可靠的合作者。本书在编写过程中还得益于北美蒋经国国际学术交流基金会，美国教育部国际管理教育基金会以及本人所在学院的支持，在此我表示衷心的感谢。

本书基本上按照我在美国商学院讲授战略管理课程的教程编写，同时参考若干其他美国主要战略管理教科书，大量的理论专著，以及美国各种主要的商业出版物。由于书中系统介绍了战略管理的最新发展动态，例如资源基础理论、动态竞争理论等，因此适用于学术界研究人员。同时，因为战略管理已经成为美国商学院大学本科和工商管理硕士的必修课程，因此本书可以用做商学院主要教材。由于书中援引大量国内外大公司的实例，因此适用于企业管理培训。本书的主要内容最近在南京河海大学国际工商学院试讲过三次；在中国长江三峡总公司，水利部管理培训班，以及中国联想集团各试讲过两次；在南开大学和南开允公集团，天津集团公司战略管理研讨班，天津利达集团，北京市科协，中国科技大学研究生院，江苏省高级管理培训班，以及海南省管理研讨班各试讲过一次。本书的完善得益于学员们的反映

和建议，对此我们一并表示感谢。书中所引用公司案例，特别是国内公司的案例，大多来自 INTERNET，注明比较困难，疏漏之处，望原作者见谅。在本书的编写过程中，对于书中引用的学术观点，包括我本人的研究，一概没有按照国外的方式随时注明，而只在书的最后提供较详细的参考文献。对此，我只能请无数的国外同行们谅解了。

在美国重视研究的大学里，按照惯例，只有在高水平的(英文)学术杂志发表的文章才能得到承认。在编写本书过程中，不少朋友问我为何明知无益还要做。众所周知，中华民族有着五千年光辉灿烂的历史，但是，近代却有着灾难深重和屈辱的二百年。近二百年来，为了改变民族的命运，多少中华仁人志士赴汤蹈火，奋斗毕生。历史发展到今天并即将进入 21 世纪，各国之间的竞争转变为以经济为主战场，以企业为中间力量。我想本书是为那

些在逆境中与命运抗争的中国人，为记得这些人的政府界、学术界和企业界的朋友们，为那些自强不息，托起中华民族明天的工商精英们而编写的。

谭劲松

一九九八年四月于美国加州圣地亚哥

作者简介

谭劲松，管理学博士，现任职于美国加利福尼亚州立大学工商管理学院。一九九八年获杰出教授奖（The Harry E.Brakebill Distinguished Professor），研究和教学领域为战略管理、跨国公司与合资企业管理、企业创新理论、市场营销和商务洽谈理论，以及跨国比较文化研究。在国际学术刊物上发表过数十篇论文。现任英国《应用管理研究期刊》客座主编。近几年曾获美国福特基金会和北美蒋经国基金会研究基金。曾获美国、中国、香港地区、台湾地区和墨西哥二十余所大学邀请讲学或应聘担任客座教授、兼职教授或荣誉教授。为美国、中国和墨西哥数十家公司或者政府机构担任过顾问或讲授专题讲座，例如美国外交政策学会，美国堪萨斯州交通部，美国通用电气公司，西屋电气公司，惠普公司、迪斯尼公司，中国长江三峡总公司，中国联想集团等。

张阳，中国河海大学国际工商学院院长。教学和研究主要领域为战略管理、企业跨国经营、组织行为、管理理论。在国内外发表学术论二十多篇，出版编著八部，主持“中国长江三峡工程开发总公司发展战略”等十多项大型研究课题。一九九五年至一九九七年曾在美国德克萨斯大学(Austin)、马里兰大学(College Park)、华盛顿大学(Saint Louis)和加州州立大学(San Marcos)访问研究。担任国内六个省级以上学术组织常务理事，参加美国管理学学会、世界管理学学会联盟和亚洲管理学学会。一九九一年至一九九三年曾负责组建一家中美合资工业企业并主管营销。现为多家企业和机构提供顾问咨询。

目 录

前言

1 战略管理和战略竞争	1
1.1 战略管理面临的挑战.....	4
1.2 战略投入的两个模型.....	13
1.3 战略意图和战略使命.....	18
1.4 利益相关者.....	21
1.5 组织中的战略家.....	25
1.6 战略管理过程.....	28
小结.....	31
2 外部环境分析	34
2.1 一般环境和行业环境.....	36
2.2 全球化.....	39
2.3 外部环境分析.....	39
2.4 环境分析和人文客观性.....	42
2.5 一般环境的组成部分.....	42
2.6 行业环境分析.....	54
2.7 竞争对手分析.....	66
小结.....	70
3 内部环境分析 资源、潜力和核心竞争力	72
3.1 内部环境分析的重要性.....	77
3.2 资源、潜力和核心竞争力.....	80
3.3 战略投入和战略行动.....	104
小结.....	106
4 经营战略	109
4.1 客户——谁，什么和怎样.....	112
4.2 经营战略的类型.....	118
4.3 低成本差别一体化战略及其竞争风险.....	131
小结.....	136

5	竞争动态理论	139
5.1	对抗性竞争和竞争动态	142
5.2	竞争和行业生命周期	170
5.3	通过战略联盟来控制竞争	172
	小结	180
6	多样化经营战略	183
6.1	多样化经营概论	185
6.2	多样化经营的类型	190
6.3	多样化经营: 刺激和资源	200
6.4	管理者的多样化经营动机	207
6.5	多样化经营公司资产构成的分析方法	209
6.6	多样化经营的选择	213
	小结	216
7	兼并和重组战略	217
7.1	合并和兼并	220
7.2	有效的兼并	238
7.3	重组	241
	小结	249
8	国际化战略	252
8.1	寻求国际化的机遇: 追求国际化战略的动机	255
8.2	国际化战略	259
8.3	国际市场进入方式的选择	271
8.4	战略竞争的结果	275
8.5	管理多国公司的复杂性	279
	小结	283
9	产权结构与管理机制	286
9.1	所有权与管理权的分离	288
9.2	多部门结构	300
9.3	公司产权市场	301
9.4	公司管理	303
9.5	管理和道德行为	307
	小结	308

10	结构与控制	310
10.1	战略和结构的发展模式	313
10.2	实施经营战略:结构与控制	317
10.3	实施公司战略	323
10.4	跨国战略和结构发展的模型	332
10.5	实施跨国战略	334
10.6	结构对战略的作用	338
	小结	339
11	企业领导与人才战略	342
11.1	战略领导	344
11.2	决定战略方向	355
11.3	开发并保持核心竞争力	357
11.4	开发人力资本	358
11.5	保持一种有效的公司文化	361
11.6	强调道德行为	365
11.7	建立战略控制	367
	小结	369
12	企业创新	371
12.1	创新和企业	373
12.2	内部集体冒险	375
12.3	战略联盟:通过合作产生和管理创新	384
12.4	购买创新:兼并与风险资本	388
12.5	企业家精神与小型企业	396
	小结	403
	参考文献	406

本章要点:

1. 战略竞争定义, 战略管理过程。
2. 国家竞争力。
3. 全球化及在21世纪的发展趋势。
4. 用工业组织模型解释公司获得高于平均利润的收益方法。
5. 用资源基础模型解释公司获得高于平均利润的收益的方法。
6. 战略意图和战略使命, 以及在战略管理过程中的作用。
7. 三组主要的利益相关者。
8. 战略家, 他们的工作及其重要性。

案例 1-1 AT&T——一个全球性公司的竞争战略

1984年1月1日, 美国政府勒令美国电报电话公司(AT&T)分解成七个区域性经营公司。除去其他六个公司后, AT&T只保留长途电讯公司、西方电器(一个生产电话设备的工厂)和贝尔实验室(世界著名的研究实验室)。从1984年到1993年中期, 该公司削减了约140000个职位以加强在计算机行业的竞争, 其长途电讯服务的市场占有率从1984年的90.1%下降到1992年的62.2%。

但是, AT&T自分解以来的经历并不都是消极的, 其积极的一面是它逐渐发展成为一个全球性公司。1993年初以来, AT&T销售收入的20%以上来自于国际市场, 估计到2000年将达到50%。鲍勃·爱伦(AT&T公司的总裁)在讲述公司的国际销售目标时指出: 50%这个数字并不神奇, 更重要的是把公司发展成为一个全球性公司。作为一个全球性的公司, AT&T可以在美国

以外寻求更多的发展机会，可以成为一个全球性的竞争者，而且可以在更广阔的市场上分摊研究和开发费用。公司的这个意图可以从以下AT&T的服务宗旨中捕捉到：把人们紧密地联系在一起，加强彼此间的沟通，无论何时何地为他们提供所需要的任何信息。

在爱伦的领导下，AT&T公司采取了一系列的行动向全球性公司这个目标迈进。如：①建立了新的公司结构，鼓励和其它公司的合作；②花更多的时间致力于形成一系列公司的价值观念（如尊重个人和帮助顾客）；③雇佣公司以外的经理以结束传统的偏狭性；④和工会建立新的关系；⑤利用公司重要的技术或有吸引力的市场地位向其它公司投资。

虽然，对AT&T来说，和全球性公司进行竞争是个挑战，但是公司还是取得了振奋人心的成绩。1990年初，公司开发全球性战略较为成功。分析家Goldman Sachs相信AT&T因为有销售名牌产品的经验，所以有能力获得世界市场的主要份额。根据这个分析，“AT&T可以成为世界范围的通讯事业，就象可口公司的饮料一样”。

AT&T 旨在成为全球性公司的行动和战略是为了实现战略竞争力和获取高于平均利润的收益。

战略竞争力：当一个公司成功地制定和实施了价值创造战略，则称战略竞争力得到实现。当公司实施了当前的和潜在的竞争者还没有实施的价值创造战略，当其它竞争者无法获得同等的战略收益时，我们称这家公司有了**持续竞争优势**。其它公司一般无法模仿具有这种持续竞争优势的战略，即使这些公司已具有竞争优势，它们通常只能把这优势维持一段时间。

持续竞争优势可使投资者获得高于平均利润的收益。**高于平均利润的收益**是指投资者获得高出在同等的风险下在其它方面投资的期望收益。那些没有持续竞争优势或在有吸引力的行业中没有竞争力的公司最多只能获得平均利润。**平均利润**是指相当于在

同等风险下投资于其它方面的期望收益。按经济学理论在完全竞争的状态下，企业只能获得平均利润。长远看来，如果连平均利润也无力获得，就会导致失败。因为投资者会把他们的资金投向那些能获得平均利润的公司，而从那些收益较少的公司撤回资金。如图 1-1 所示，**战略管理过程**是公司实现战略竞争力和获得高于平均利润的收益所实施的一系列的**任务、决策和行动**。

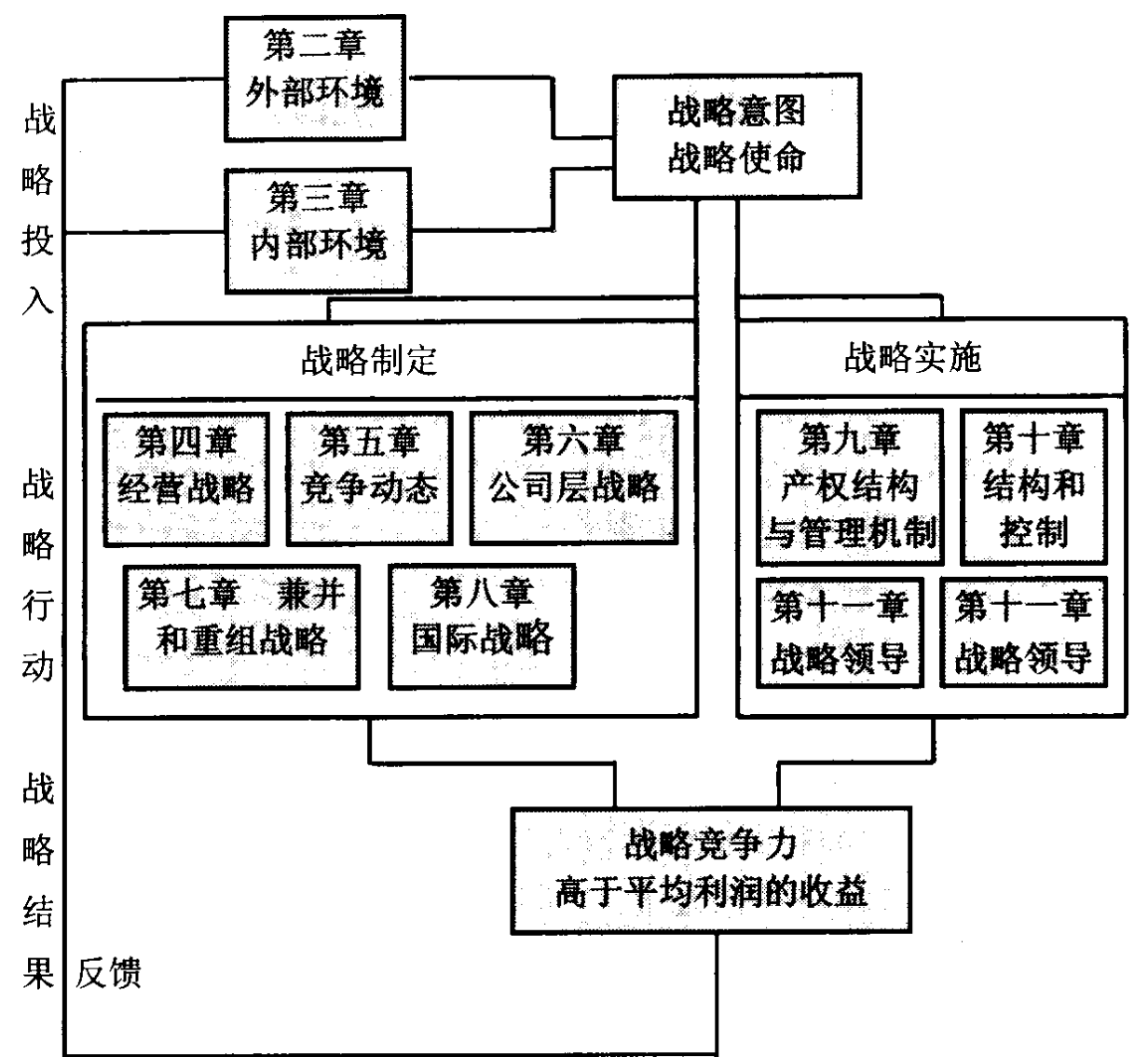


图 1-1 战略管理过程

战略管理过程是动态的过程。根据内部和外部环境分析，有效地制定和实施战略，必须有适当的、准确的投入。换句话说，有效的战略行动是实现战略竞争力和获得高于平均利润的收益这个战略成果的前提。

公司战略行动的反馈有不同的来源。公司战略性竞争的程度和其赢利水平就是有价值的反馈，反馈还可能来自于利益相关者。有效的反馈可以使公司不断地调整和优化其战略投入和战略行动。

在这本书的其它章节，我们将用战略管理过程解释为了实现战略竞争力和获得高于平均利润的收益，公司应该做什么。通过这些解释弄清为什么一些公司赢得竞争胜利，而另一些则不能。

1.1 战略管理面临的挑战

实现战略竞争力和获得高于平均利润的收益对 AT&T 这样的大公司和地方干洗店这样的小公司来说，一样都是挑战。1900 年美国最大的 25 家工业公司中如今仅剩 2 家还有竞争力（其余 23 家都失败了，不是被别的公司吞并就是相对于竞争对手而言不再构成威胁），这个事实说明了商业竞争是多么的严酷。

关于战略管理挑战的其它资料列于表 1-1。美国行业中有 62% 的公司在其前 6 年是不营利的。IBM 前主席托马斯·沃特森曾提醒人们记住“公司是此消彼长的，其成功充其量是一种能从手中溜走的暂时的成绩”。

近来，英特尔（Intel）公司的领导安德鲁·葛罗夫宣称，根据他的观察，只有那些比较执著的公司才能生存并取得成功。因为这些公司深知现在的成功并不能保证将来一定具有战略竞争力和获得高于平均利润的收益，所以他们力求不断进步，这样才能保持竞争力。作为一个全球性公司，为了具有战略竞争力和获得高于平均利润的收益，AT&T 必须完全不同于它过去作为半公开的美国垄断性质的公司，它必须开发实施一个不能被竞争对手轻易模仿的战略。

本章将讨论许多问题，首先建立战略管理过程，探讨国家竞争力、全球性经济和全球化相互作用结果。近年来美国开始重视公司在全球经济中的竞争，这也是全世界所有国家关心的问题。

全球经济跨越了地理界限，货物、劳务、劳动力、技能和思想可以自由转移。全球经济在人为的强制下有了相对的自由（比如关税），更重要的是它扩大了公司的竞争前景。

表 1-1 美国企业存活率(%)

行 业	存 活 年 数		
	2 年以上	2~4 年	4~6 年
建筑	77.1	45.6	35.2
金融、保险、房地产	74.2	46.2	36.0
加工业	78.7	56.2	46.2
零售业	75.6	48.1	37.0
服务业	75.4	46.5	37.3
运输、通讯、公共事业	75.7	46.2	37.0
合计：所有行业	76.1	47.9	37.8

其次，以国家竞争力、全球经济和全球化为基础，我们来考察两个模型。每一个模型都提出：组织应针对不同的条件获取战略投入，以实现战略行动获得高额利润。

这两个模型的重点各不相同。第一个模型提出外部环境是公司战略行动的决定因素，其关键是要在有吸引力的行业（即有利可图）中定位和成功地进行竞争。第二个模型提出公司独特的内部资源和能力与战略竞争力有着重要的联系，此外它还指出珍贵的、稀有的、不可完全模仿和不可替代的资源及能力决定了公司应制定和实施怎样的战略以获得高额利润。因此，在第二个模型中，公司的内部环境是其战略的决定因素。这两种方法表明：成功的竞争需要对公司外部和内部环境有深刻的了解。

公司应在外部和内部环境分析的基础上保持战略适应，确定其战略意图和战略使命（这些名词将在本章的后面加以定义）。如图 1-1 所示，战略意图和战略使命影响战略的制定和实施。

本章最后讨论组织所服务的利益相关者。当提高公司战略竞争力，获得高于平均利润的收益时，他们的需求满足程度将获得提高。本章结束前将简短地介绍组织中的战略家和战略管理过程。

1.1.1 国家竞争力

国家竞争力是一个国家在保持或提高其国民的实际收入的同时，所生产的产品和服务迎合国际市场的能力。在全球性经济中国家竞争力很重要。例如：在以私有制企业为基础的国民经济中，公司间竞争的成败影响了公民受保护、受教育、被服务的程度。

几十年来美国是世界上最具有竞争力的国家。美国在其建国的第二个世纪中（大约从南北战争到二战结束）积累的物质存量和人力资本是近几十年来其国家竞争力的基础。1940 年前，美国是世界上储蓄率和投资率最高的国家之一，比日本高 10 倍。到 1950 年，美国单位资本的 GNP 比德国高 4 倍，比日本高 15 倍。在这段时期，美国公司有世界上技术最好的工人，最大数量的投资资本，最好的技术，最好的管理者和最大的国内市场。从日本和德国进口许多产品和服务并没有对美国人的工作构成威胁，同样美国的出口也没有危害日本和德国人的工作。

进入 60 年代，世界经济经历了深远的变革。国际贸易数量增加，美国不再象从前那样居统治地位，开始与日本和许多生产力大幅度增加的欧洲国家有了贸易往来和竞争。许多欧洲国家的储蓄率快速上升，有时甚至成倍增长。与此同时，美国的储蓄率开始停滞，然后长时期下跌。当美国教育水平开始下滑时日本和许多欧洲国家则开始强大起来。到 60 年代末，日本和欧洲国家在稳步缩短和美国的竞争差距。日本和欧洲的公司成为世界市场的强有力竞争者，而不再是美国公司的出口市场。对此，美国许多著名公司试图通过政府行为来抵制外来竞争（如税收和其它保护政策）。

70 年代初，世界经济还有许多其它重要的变化。国际贸易的不断增加加剧了美国和其它国家在美国国内市场的竞争。美国先前受到保护的国内市场面临强大的外来竞争者的威胁。美国的竞争力不断下降。刚进 80 年代时美国是世界上最大的债权国，80 年代末则成为最大的债务国，这是美国竞争力下降的一个证明。

80 年代末，全世界的公司，特别是私营企业，不能再指望税收以及本国政府的政治和经济力量的保护来避免严峻的国际竞争。美国政府撤销了对一些行业（如航空和电信）的控制，鼓励其它新的国内和国际竞争者进入。为了销售其货物，成功的企业纷纷向国际市场扩张。全球经济发展还包括作为贸易统一体的欧洲共同体的出现、北美自由贸易协定（NAFTA）和关贸总协定（GATT）的革新和过渡以及作为强有力的竞争者的亚洲国家的联合。

1. 九十年代早期国家竞争力排行榜

到 1992 年末美国国家竞争力的许多迹象引起人们的关注。其状况是：①在大多数工业国家中，它的储蓄率是最低的，比日本少一半。②它的投资率比日本少一半，比所有的竞争对手都低。③其学生在国际测试中排名最后（和加拿大、中国、法国、英国、意大利、朝鲜和台湾相比），美国高级中学的学生只有 5% 为大学的数学学习作了准备。

国家竞争力的有关资料表明：在 1992 年末，日本是世界上最具竞争力的国家。由瑞士的洛桑管理发展学院根据各国在国际市场的竞争能力计算出世界竞争力的排名，见表 1-2。

2. 日本的竞争力

即使日本在 1992 年世界竞争力排名中名列第一，它的公司同样面临挑战。这个事实表明国家竞争力的复杂性。一些汽车生产厂家不可征服的迹象开始消失。如日产和丰田，为了解决全球性的汽车市场滑坡问题和保持战略竞争力，在 1993 年交相削减成本。日产的工厂关闭，工人被解雇，它的一个雇员说公司正面