

和金生 主编

企业战略管理



天津大学出版社

(津)新登字 012 号

企业战略管理

和金生 主 编

*

天津大学出版社出版

(天津大学内)

邮编:300072

河北省邮电印刷厂印刷

新华书店天津发行所发行

*

开本:850×1168 毫米1/32 印张:12³/₄ 字数:33.1 千字

1994 年 11 月第一版 1994 年 11 月第一次印刷

印数:1—2600

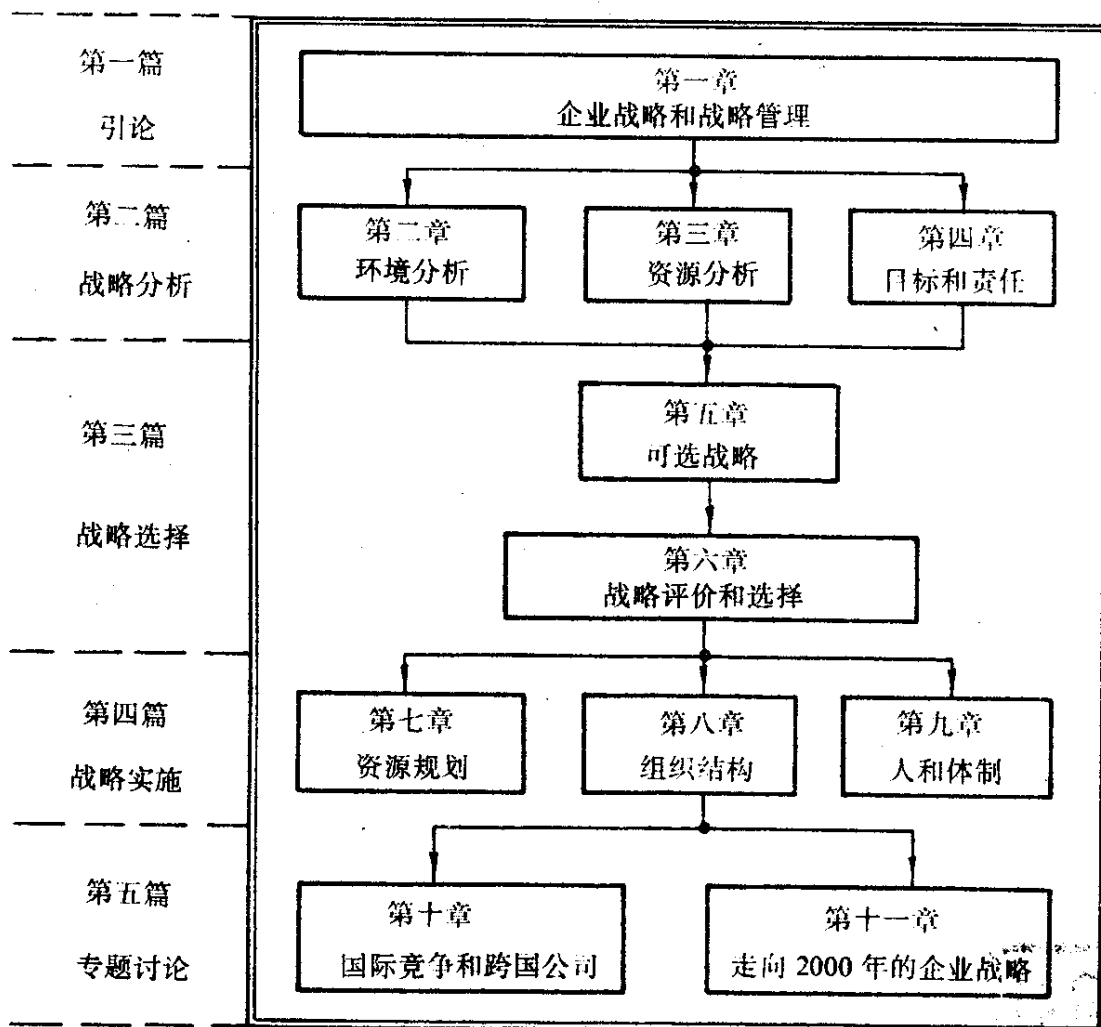
ISBN 7 - 5618 - 0722 - 8

F · 79 定价 14.00 元

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、方法及其实践。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划、组织结构及管理体制。最后还对国际竞争和跨国公司走向 2000 年战略管理的发展趋势进行了讨论。通篇穿插大量案例,理论和实际阐述。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,也可供各类企事业单位中从事管理工作的干部、职工参考。

本书结构图



前 言

随着我国由计划经济向市场经济的转变,各级各类企业面临着日益激烈的市场竞争。国有企业正在转换经营机制,建立健全现代企业制度,逐步变为自主经营、自负盈亏、自我约束、自我发展的企业法人;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,以上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。从国际环境看,我国即将恢复在关贸总协定中缔约国的地位,这意味着我国经济与世界经济的接轨,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国内市场的竞争。到市场上去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,是企业市场竞争中进行战略决策的工具。在二次世界大战后的“冷战”时期,军事上两极相互对峙,处于“冷战”状态,而在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,在西方从50年代开始发展起来,它大约经历了如下几个阶段:在50—60年代,国际上战后恢复时期,社会物质相对贫乏,这时兴起了以财务控制为主的企业战略管理。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。企业战略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,大量商品流入欧美市场,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

场变化作出迅速反应,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实行方法。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上的正确,任何成功的企业都可找到战略上的内因和依据。在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,我国多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缺乏思想准备。产品质量低、经济效益不高、竞争力差、经营策略含糊不清等是长期困扰企业界的难题。大多数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很大的普遍性,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战略研究的实践中深感此点。因此书中的很多理论不难以我国的实例来加以说明,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,他们自然会以他山之石,攻己之玉的。

战略管理注重于研究管理思想、管理策略、管理过程,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结合采用案例教学法。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。除教师可俯拾报刊杂志及身边出现的案例外,亦可参考国家教委管理工程专业教学指导委员会编写的《中国企业管理案例选编》(高教出版社,1992年10月)。

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;
- 声誉效应;
- 方略理论;
- 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了审阅,提出了宝贵的修改意见,在此表示万分感谢。

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,第五篇为现代战略问题专题(包括国际竞争和跨国公司以及走向 2000 年的企业战略两章)。本书由和金生主笔,远炜琳参加了第三篇和第十一章的编写,褚红亮参加了第四篇及第十二章的编写。

由于作者学识和经验所限,时间也比较仓促,书中错误和不足之处在所难免,恳请读者批评指正。

编者

1994 年 6 月 15 日

目 录

第一篇 引 论	(1)
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 企业战略管理的发展	(7)
一、企业战略与军事战略	(7)
二、企业战略的发展	(9)
第三节 企业战略的性质	(11)
一、战略决策的特点	(11)
二、企业战略的层次	(15)
第四节 战略管理的内容	(17)
一、战略分析	(19)
二、战略选择	(20)
三、战略实施	(22)
第五节 战略决策的制定过程	(22)
一、有关战略制定过程和方法的争论	(22)
二、战略决策制定的实际过程	(25)
第六节 战略变革的文化过程	(30)
一、文化和战略	(31)
二、方略和文化氛围	(32)
三、战略变革的文化过程	(36)
第二篇 战略分析	(39)
第二章 环境分析	(40)
第一节 环境分析的步骤	(40)
第二节 一般组织环境评审	(41)
第三节 从环境分析到产业分析	(47)

一、一般环境因素的作用点——产业环境·····	(47)
二、产业分析与利润展望·····	(48)
三、利润的决定因素:需求和竞争·····	(50)
第四节 产业竞争结构分析 ·····	(51)
一、波特(Porter)竞争结构模型·····	(51)
二、替代品的竞争·····	(55)
三、进入威胁·····	(57)
四、现存经营者之间的竞争·····	(61)
五、用户的讲价能力·····	(64)
六、供应者的讲价能力·····	(66)
第五节 企业竞争地位的综合分析 ·····	(67)
一、生命周期模型·····	(68)
二、战略集团分析·····	(70)
三、市场结构和市场能力·····	(71)
第三章 资源分析 ·····	(74)
第一节 价值链分析 ·····	(75)
一、价值系统的概念·····	(75)
二、价值活动·····	(77)
三、资源审核·····	(80)
第二节 资源的效用 ·····	(82)
一、资源效用和价值活动的关联·····	(82)
二、资源的效力·····	(84)
三、资源的效率·····	(86)
第三节 资源控制 ·····	(87)
第四节 财务分析 ·····	(90)
第五节 比较分析 ·····	(92)
一、历史比较·····	(92)
二、与产业规范的比较·····	(93)
三、经验曲线·····	(93)

第六节 资源平衡分析	(95)
一、产品组合分析	(96)
二、人员技能分析	(98)
三、灵活性分析	(99)
第七节 斯沃特(SWOT)分析	(100)
附录:企业价值的评估	(104)
第四章 目标、力量和责任	(107)
第一节 对个人和群体的一般影响因素	(109)
一、外部影响	(109)
二、企业性质	(111)
三、组织文化	(112)
第二节 要员和同盟	(116)
一、期望的冲突	(116)
二、同盟的识别	(118)
第三节 力量	(120)
一、组织内部力量来源	(121)
二、外部要员的影响力	(123)
三、力量的评价	(124)
第四节 组织目标	(127)
一、使命型	(130)
二、总体型	(130)
三、局部型	(130)
四、目标的精确性	(131)
第五节 社会责任	(132)
第三篇 战略选择	(137)
第五章 可选战略	(137)
第一节 总体战略	(139)
一、成本领先	(140)
二、差异化	(142)

三、集中一点	(144)
第二节 战略行动方向	(146)
一、紧缩	(147)
二、巩固	(149)
三、开发新品	(152)
四、开发市场	(158)
五、同心多样化	(161)
六、复合多样化	(162)
第三节 战略实现方法	(165)
一、内部发展	(166)
二、兼并	(167)
三、合作	(170)
第六章 战略评价和选择	(174)
第一节 战略评价的准则	(175)
一、适宜性	(175)
二、可行性	(176)
三、可接受性	(177)
第二节 战略适宜性	(180)
一、战略逻辑	(181)
二、战略与绩效的研究结论	(194)
三、文化适应性	(201)
第三节 战略可接受性	(204)
一、获利性分析	(204)
二、成本效益分析	(206)
三、风险分析	(208)
四、要员的态度	(210)
第四节 战略可行性	(211)
一、基金流评价	(211)
二、盈亏点评价	(213)

三、与可行性评价有关的其它问题	(216)
第五节 战略决策的依据和途径	(216)
第六节 决策技术的应用	(217)
一、打分法	(218)
二、决策树法	(221)
三、想定法	(223)
四、决策矩阵法	(224)
五、仿真模型法	(227)
六、启发模型法	(227)
七、层次分析法	(228)
附录:层次分析法(AHP)原理	(231)
第四篇 战略实施	(242)
第七章 资源规划和资源配置	(242)
第一节 通过预算进行资源规划	(243)
一、灵活预算	(245)
二、零基预算	(245)
三、规划预算	(246)
四、产品寿命周期预算	(246)
第二节 经营作业的资源配置	(250)
一、资源配置的核心问题	(250)
二、进货后勤的资源配置	(252)
三、生产作业的资源配置	(254)
四、出货后勤的资源配置	(255)
五、市场与销售的资源配置	(255)
六、服务的资源配置	(256)
七、实施总体战略的关键资源	(256)
第八章 组织结构	(258)
第一节 组织结构和战略	(258)
一、建立组织结构的原因	(259)

二、工作的划分与联合	(259)
三、直线与参谋	(260)
第二节 组织结构的类型	(262)
一、简单结构	(262)
二、职能型组织结构	(262)
三、事业部组织结构	(264)
四、区域型组织结构	(265)
五、顾客型组织结构	(265)
六、其它传统的组织结构	(266)
第三节 新型组织结构	(266)
一、矩阵式组织结构	(266)
二、项目管理组织结构	(268)
三、混合型组织结构	(269)
四、跨国公司的组织结构	(270)
第四节 组织设计的影响因素	(271)
一、集权与分权	(271)
二、组织规模和发展阶段	(272)
三、生产技术	(274)
四、环境因素	(275)
五、组织结构选择	(275)
第五节 组织结构活性系统模型	(276)
一、活性系统	(276)
二、基层系统 1—2—3	(281)
三、高级系统 3—4—5	(284)
四、活性系统模型(VSM)	(287)
五、VSM 在组织设计、诊断中的应用	(289)
第九章 战略实施的灵魂——人和体系	(292)
第一节 组织的领导	(295)
一、三因素情景论	(295)

二、五要素论	(296)
三、三能力论	(296)
第二节 控制和信息系统	(297)
一、控制层次	(299)
二、责任中心	(299)
三、关键因素和关键信息	(300)
四、控制的多样性	(301)
五、衡量的尺度	(301)
第三节 规章制度	(303)
第四节 文化的变革	(304)
一、解冻的步骤	(305)
二、新方略的采用	(306)
三、象征性活动	(307)
第五节 通过人和体系以获取卓越	(309)
第五篇 走向 2000 年的企业战略	(313)
第十章 国际竞争和跨国公司	(313)
第一节 对国际竞争的战略分析	(314)
一、在国际竞争条件下的 产业吸引力	(315)
二、国际竞争优势分析	(317)
第二节 跨国经营和全球战略	(322)
一、跨国经营的动机	(323)
二、全球竞争战略的利益	(325)
三、全球竞争的战略能力	(327)
第三节 跨国公司全球战略的制定	(328)
一、确立全球经营目标	(328)
二、标准化生产与差别生产	(330)
三、制定全球战略的程序	(332)
四、市场进入策略	(341)
五、跨国公司的所有权选择	(343)

六、全球战略的审核与修订	(346)
第四节 跨国公司的组织结构	(347)
一、跨国公司组织结构的演变	(347)
二、跨国公司组织结构的选 择	(354)
第十一章 走向 2000 年的企业战略	(357)
第一节 商业环境的新趋势	(359)
一、经济增长趋势	(359)
二、技术变革	(360)
三、企业环境和社会需求的变化	(361)
四、生活方式和思想观念的变迁	(362)
第二节 竞争优势基础的迁移	(364)
一、八十年代的准则:质量和改革	(364)
二、九十年代新趋势:以客户需求为导向	(365)
三、建立在时间基础上的优势	(368)
四、通过企业间合作提高竞争优势	(370)
第三节 有利于创新和协作的组织管理	(376)
一、僵化组织结构的打破	(376)
二、企业间界限渐趋模糊	(377)
三、新的管理模式	(377)
四、组织内部协作的加强	(378)
第四节 新一代研究开发管理	(379)
一、早期的研究开发管理模式	(380)
二、新一代研究开发管理模式	(381)
三、几项关键举措	(382)
第五节 新的领导模式	(389)
参考文献	(391)

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

我国改革开放的进程发展到建立社会主义市场经济的阶段，这是我国历史上空前广泛深刻的社会经济变革。我国各级各类企业毫无例外地都要受到巨大的冲击和影响。那么，建立社会主义经济究竟意味着什么？企业如何以行动迎接市场经济的挑战？

社会主义市场经济是在公有制基础上建立起来的，它承认在社会主义条件下市场的存在，并把市场作为资源分配的基本手段。这就是要把企业从隶属于行政机关的状态下分离出来，真正成为独立的法人，能够自我约束，自我发展。要让它们到市场的海洋中去游泳，去奋争，使适者生存、发展，违者衰败、灭亡。国家在产业政策等方面起着指导、协调的作用。

简单地讲，市场经济对企业来说就是建立竞争机制，用竞争激发企业活力，通过竞争和进取，实现优胜劣汰，从而提高全社会经济活动的效率。

改革开放以来，一些企业已经学会了如何在市场上运作，包括很多不同规模的国有企业已获得了前所未有的蓬勃发展。三资企业、私营企业、个体经营者也尝到了市场经济的甜头。但是也有一些企业，面对日益增长的竞争压力，不知所措；或固守计划经济模式下的经营方式，面对市场变化消极低沉；或盲目依靠旧体制下的

“大锅饭”、“铁饭碗”守株待兔，不思变革，使经济效益连年下降，以至形成大面积亏损的局面。

由于科学技术和人类的进步，企业经营的环境处于剧烈的变动之中，因而竞争也就变得异常激烈。即使一些国际性大型企业，跨国集团公司，稍有谋划不周，懈怠从事就可能丧失良机，成为竞争的失败者。这方面的例子举不胜举。释读 1.1 介绍了其中一个案例。

释读 1.1 国际商用机器公司(IBM):1993 年的危机

1993 年 1 月 24 日，国际商用机器(IBM)公司董事会作出重大决策，宣布其管理高层需要易人。同时董事会要求成立一个特别委员会，在 90 天内遴选合适的人选继任总裁。

两个月过后，在 3 月 30 日召开的董事会议上正式宣布，51 岁的小路易斯·V·格斯特纳将出任公司总裁，从此完成了 IBM 公司的改朝换代。

前任总裁约翰·阿克斯是 1985 年上任的。当时，公司正处在巅峰期。由于推出了大受商用欢迎的 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。阿克斯，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 1800 亿美元。“我感觉已作好了准备”。

可是，IBM 也许已越过了顶峰，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。它虽然不乏优秀的人才和尖端的技术，但是他的每一步举措都要比别人慢半拍。是 IBM 的科学家发明了 RISC 芯片——一种超高速微机处理器，但 IBM 却未能从中获利。微机变得愈来愈便宜了，而 IBM 却失去了对微机市场的控制，往日获荫于 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，俨然与 IBM 分庭抗礼。IBM 本来可以凭协议权设计开发出与英特尔兼容的更好的芯片，可一直没见动静。