

战略管理学

Science of Strategic Management

打造“知识·网络·数码”时代的竞争优势

王建民◎编著

精心·精练
丰富·充实
清新·时尚



经济科学出版社

战略管理学

Science of Strategic Management

——打造“知识·网络·数码”时代的竞争优势

王建民 编著

经济科学出版社

责任编辑：吕 萍 马金玉

责任校对：王肖楠

版式设计：代小卫

技术编辑：李长建

战略管理学

王建民 编著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址：北京海淀区阜成路甲 28 号 邮编：100036

总编室电话：88191217 发行部电话：88191540

网址：www.esp.com.cn

电子邮件：esp@esp.com.cn

天宇星印刷厂印刷

新路装订厂装订

690×990 16 开 25.375 印张 420000 字

2003 年 11 月第一版 2003 年 11 月第一次印刷

印数：0001—5000 册

ISBN 7-5058-3818-0/F·3120 定价：33.00 元

(图书出现印装问题，本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)



献给未来的领导者、执行者、作业者！



人人需要战略！

目 录

Contents

第一篇 战略管理学概览

1 走近战略管理学 / 3

1.1 什么是战略管理学? / 4

1.2 为什么要学习战略管理学? / 8

1.3 如何学习战略管理学? / 14

要点回顾 / 21

思考与练习题 / 21

案例研究 / 22

2 战略管理学 ABC / 26

2.1 战略管理学基本概念 / 28

2.2 战略管理三部曲——主要研究内容 / 38

2.3 战略管理的演进 / 43

2.4 战略管理学派 / 45

2.5 战略管理中的常见错误与效率原则 / 52

- 要点回顾 / 56
- 思考与练习题 / 57
- 案例研究 / 57

第二篇 战略制定与选择

3 确立组织使命与目标 / 63

- 3.1 大海行舟——使命与目标的意义 / 64
- 3.2 组织使命的表述 / 68
- 3.3 组织目标的制定 / 88
 - 要点回顾 / 92
 - 思考与练习题 / 93
 - 案例研究 / 93

4 研究环境条件：机会与威胁 / 97

- 4.1 环境因素分析概述 / 99
- 4.2 五种环境因素解析 / 104
- 4.3 环境因素分析方法 / 112
 - 要点回顾 / 124
 - 思考与练习题 / 125
 - 案例研究 / 126

5 扫描系统因素：强项与弱项 / 131

- 5.1 系统因素分析概述 / 133

- 5.2 组织资源 / 138
- 5.3 核心竞争力 / 146
- 5.4 价值链 / 154
- 5.5 组织结构 / 161
 - 要点回顾 / 167
 - 思考与练习题 / 168
 - 案例研究 / 169

6 系统因素分析：优势与劣势 / 173

- 6.1 组织管理 / 174
- 6.2 创新能力与学习能力 / 186
- 6.3 组织文化 / 198
- 6.4 系统因素评价与因素整合分析 / 206
 - 要点回顾 / 209
 - 思考与练习题 / 211
 - 案例研究 / 211

7 制定战略：程序与技术 / 216

- 7.1 战略制定程序 / 218
- 7.2 整合阶段战略制定技术 / 224
- 7.3 决策阶段战略制定技术 / 240
 - 要点回顾 / 245
 - 思考与练习题 / 245
 - 案例研究 / 246

8 选择战略：类型与特点 / 251

- 8.1 波特基本竞争战略 / 253
- 8.2 一体化战略 / 263

8.3 多样化经营战略 / 268

8.4 增强型战略 / 270

8.5 退出型战略 / 275

要点回顾 / 279

思考与练习题 / 280

案例研究 / 281

第三篇 战略实施与评价

9 实施战略：预备与行动 / 287

9.1 实施战略的基本问题 / 288

9.2 实施战略的组织结构 / 294

9.3 实施战略中的重组与流程再造 / 301

9.4 实施战略的资源配置 / 304

9.5 实施战略的保障与动力 / 308

要点回顾 / 316

思考与练习题 / 317

案例研究 / 318

10 战略实施：评价与控制 / 322

10.1 战略评价与控制：作用和程序 / 324

10.2 战略评价标准 / 326

10.3 战略评价技术 / 333

10.4 控制的结构与机制 / 335

10.5 战略控制的方式 / 337

- 要点回顾 / 341
- 思考与练习题 / 342
- 案例研究 / 343

第四篇 案例研究初步

11 案例基础与案例分析 / 349

- 11.1 什么是案例 / 351
- 11.2 案例分析：选择与准备 / 355
- 11.3 案例分析：过程与收益 / 362
- 11.4 战略管理案例 / 364

要点回顾 / 383

思考与练习题 / 384

附录一 图表目录 / 385

附录二 ◀知识·信息▶ 专栏目录 / 388

主要参考文献 / 390

后记 / 393



第一篇 战略管理学 概览

Part A Overview of Strategic Management

- ☐ 1 走近战略管理学
- ☐ 2 战略管理学 ABC

1 Chapter One

走近战略管理学

To Approach Strategic Management

人无远虑，必有近忧。

——孔子

Without a strategy, an organization is like a ship without a rudder, going around in circles. It's like a tramp; it has no place to go.

——JOEL ROSS AND MICHAEL KAMI

【没有战略的组织，就像没有方向舵的航船，只能在原地打转。又像四处漂泊的流浪者，没有目的地。】

□ 主要内容

- 什么是战略管理学？
- 为什么要学习战略管理学？
- 如何学习战略管理学？

□ 核心概念

战略 (strategy)

战术 (tactics)

战略管理 (strategic management)

战略规划 (Strategic Planning)

战略管理学 (Strategic Management)

□ 预期目标

- 理解、区别战略、战术、战略管理和战略管理学等概念;
- 明确学习战略管理学的必要性, 增强学习信心;
- 掌握高效率的学习方法;
- 了解本书的结构和各章主要内容。

越来越多的人有机会和原因“走近”战略管理学。

面对一座全新的知识宝库, 初学者不免三思:

- (1) 什么是战略管理学?
- (2) 为什么要学习战略管理学?
- (3) 如何学习战略管理学?

本章帮助读者寻找这三个问题的答案, 以树立“走进”战略管理学的信心, 掌握战略管理的知识与技术, 获取竞争优势。

1.1 什么是战略管理学?

让我们一起, 沿着“战略⇨战略管理⇨战略管理学”的思路, 来寻找第一个问题的答案。

1.1-1 战略与战术

说到“战略 (strategy)”, 一定会联想到战争——抗日战争、解放战争、朝鲜战争、两伊战争、海湾战争、美国推翻阿富汗塔利班政权的战争……

这是发生在民族与民族之间、国与国之间或者政治集团与政治集团之

间的军事战争。军事战争，关系民族、国家或者政治集团的主权、尊严、利益直至生死存亡，因而需要精心计划、全面准备、竭力实施。

战争意味着荣辱——“胜者为王，败者为寇”，意味着胜败——你胜我负，意味着存亡——你死我活。类似的情况，在市场化、全球化、知识化、数字化、网络化的现代经济和社会生活中普遍存在，有经济大战、商业战、人才争夺战等多种说法。

在军事上，“战略”，就是“指导战争的方略”，是驾驭战争的艺术。《中国大百科全书·军事》的战略的定义是：“战争指导者为达成战争的政治目的，依据战争规律所制定和采取的准备和实施战争的方针、策略和方法。”

在英语中 strategy 通常有两个含义，其一，the art of planning in advance the movements of armies or forces in war（部署军队或武装力量的方略）；其二，a particular plan for gaining success in a particular activity（为取得某项活动的成功而制定计划）。^①

综合考虑，战略可以理解为指导全局工作、决定全局命运的方针、方式和计划。军事战略是指导、决定战争全局的方针、方式和计划；企业战略为指导企业整体工作、决定企业生存与发展命运的方针、方式和计划。

据研究，战略概念，大约在 20 世纪 50 ~ 60 年代开始应用于工商企业。随着技术的进步，生产力水平不断提高，市场竞争日趋激烈，企业面对的外部环境越来越复杂，许多企业家和研究者发出“商场如战场”的感叹，萌发了借鉴战略概念和理论的需要。1962 年，美国管理学家钱德勒（Chandler）出版《战略与结构》一书，首次运用军事术语战略分析公司管理问题，奏响了企业战略管理研究的序曲。之后，美国教授安索夫于 1965 年出版《公司战略》一书中，研究企业战略的制定和实施，大大促进了战略管理在企业的广泛应用。^②

战略与战术不同。二者是全局与局部、宏观与微观的关系。战略是路线、方针、政策，战术是手段、措施、方法。战略指导、制约战术的运用，战术决定、影响战略目标的实现。

战术的英语词为 tactics（常用复数，单数为 tactic），意思是 a plan or method that is intended to gain a desired results。（商务印书馆 1998 版《朗文当代高级英语词典》）

① 《朗文当代高级英语词典》，商务印书馆 1998 年版。

② 解培才编著：《企业战略管理》，上海人民出版社，2002 年 1 月第 1 版，第 2 页。

1.1-2 战略管理

管理 (Management), 是通过计划 (Planning)、组织 (Organizing)、领导 (Leading) 和控制 (Controlling) 四个环节, 追求活动的效率 (Efficiency) 和效果 (Effectiveness) 的过程。^① 那么, 战略管理 (Strategic Management), 就应该是在有关战略的活动中, 通过一定的程序和技术, 争取最优效率和效果的过程。

具体而言, 战略管理, 是指在制定、实施和评价指导全局工作并决定全局命运的方针、方式和计划活动中, 通过一定的程序和技术, 获取最优效率和效果的过程。

战略管理总是要针对一个组织 (如企业、学校、协会) 的整体活动, 或者是组织中某方面的活动展开。主要的管理过程, 可以分为战略制定、战略实施、战略评价三个阶段。

企业的战略管理, 主要致力于对人力资源、生产作业、市场营销、财务会计、研究与开发和信息系统的综合管理, 以实现企业年度目标和长期目标。

战略管理与战略规划 (Strategic Planning) 既有区别, 又有联系。^②

战略规划一词, 源于 20 世纪 50 年代, 广泛使用于 60 年代中期至 70 年代中期。当时, 许多美国公司都曾陶醉于战略规划。认为战略规划可以解决所有的问题。但是, 到了 80 年代, 人们发现战略规划模型并没有为企业带来期望的利益, 这种方法因而受到了冷落。进入 90 年代以后, 战略规划重新走红, 得到了广泛重视。

目前, 战略规划一词主要在企业的实际操作中应用, 而战略管理则更多地为学界所青睐。在有些场合, 战略管理指战略的制定、实施与评价, 而战略规划仅指战略制定。

战略管理和战略规划的运用目的也有所不同。战略管理的目的, 在于为明天的发展开拓和创造新的、不同的机会; 而战略规划 (长期规划)

① 这里, 效率 (Efficiency), 指输出与输入之比; 给定输入, 输出越多, 效率越高。效果 (Effectiveness), 指实现预定目标的程度。详见 [美] 斯蒂芬·P·罗宾斯著, 黄卫伟等译:《管理学》(第四版), 中国人民大学出版社, 1997 年 4 月第 1 版, 第 6~8 页。

② Fred R. David: *Strategic Management: Concepts and Cases*, 2001 年 9 月清华大学出版社影印本 (英文), Prentice Hall 2001 年第 8 版, 第 5 页。

的目的，则在于为明天的经营而优化今天的条件。

1.1-3 战略管理学

Strategic Management 有两层含义。一是 practice（实践）层次，即具体的实践活动；二是 art（艺术）或 science（科学）层次，即研究实践活动并上升到一门学科的水平。前者译为战略管理，后者则为战略管理学。^①

弗雷德·R·戴维（Fred R. David）教授，在其所著的《战略管理学：概念与案例》（*Strategic Management: Concepts and Cases*）一书中，给出战略管理学的定义：

Strategic Management can be defined as the art and science of formulating, implementing and evaluating cross-functional decisions that enable an organization to achieve its objectives.

【战略管理学可以定义为制定、实施和评价实现组织目标的跨职能决策的艺术与科学。】

按照本书的逻辑，战略管理学是指对战略管理实践活动模式、规律、方法和技术等问题的系统性研究。

为了便于学习者参考，本教科书中所用的概念，将尽可能与市面上主流说法保持一致。当然，一致性的保持，必须以不违反合理性和科学性为前提条件。

为此，本书将同样赋予“战略管理”一词，“战略管理学”和“战略管理实践活动”双重含义，而避免刻意使用“战略管理学”的说法。尽管如此，我们还是希望提醒大家，应该明确“战略管理（活动）”和“战略管理学”的联系与区别。

① 书名 *Strategic Management: Concepts and Cases*，译为“战略管理：概念与案例”似有不妥，其中的“战略管理”，应为“战略管理学”。这是一个小的翻译问题。大的翻译问题——误译、漏译、硬译、死译、乱译——在大量上市的经济、管理及其他热门社会科学类翻译作品中普遍存在。翻译是一门学问，是艺术。成为译者的难度，决不低于成为著者、编者；成为翻译家的难度，决不低于成为经济学家、管理学家、化学家或数学家。但是，近几年来，许许多多过了“英语四级、六级”青年学生、年轻学者，胆量过人，轻而易举就当起了“译者”，大批大批地出版译作。其中不乏精品、合格品，但大量充斥着垃圾品。

◀ 概念·要点 ▶

战略管理学是研究战略制定、实施和评价活动模式、规律、方法和技术的科学。

1.2 为什么要学习战略管理学?

之所以学习战略管理学，是因为教学计划中有这门课，不学不行。

这其实是一件十分幸运的事！说明你的教学计划的计划者，有战略眼光。计划者确信，战略管理学对你的专业方向，以至整个职业生涯，具有重要作用和价值。

如果是选修课，当然应该把握机会，去领略战略管理学知识领域的风光。

对于追加人力资本投资（在职学习、进修）的企业家、事业家（指事业单位负责人），及其以上和以下层级的领导者、管理者，战略管理学知识、方法和技术的学习、掌握与使用，既有必要性又有必然性。

1.2-1 成功者的秘诀——人人需要战略

首先讲一个故事（一个真实的案例）。

W 先生和 H 先生是中学同学。同年毕业考取了同一城市的大学。虽说大学不同校，但两人所在学校，无论历史还是现实，均旗鼓相当。大学毕业，同年参加工作。

工作后，W 先生的学习劲头不降反升。一年又一年，数年如一日，坚持不懈，拼搏不断，终于考取了东北一所重点大学英语专业的研究生。研究生毕业到天津工作。住在一间白天需要开灯、满楼道油烟的“筒子楼”里。除了完成单位安排的工作，几乎没有接受邀请翻译资料或外出讲课赚钱。白天没课，就在家或图书馆看书。晚上，十有八九要在办公室度过。不到锁楼门时间不回家。五年之后，W 先生考取了一位著名经济学家的博士研究生。博士毕业，被北京一所著名百年学府聘为博士后研究员。如今，W 先生是一所大学管理学院的教授、系主任。经常有国际、