

高等学校经济管理专业本科核心课程教材

企业战略管理

——理念、方法与案例

魏江 主编

浙江大學出版社

高等学校经济管理专业本科核心课程教材

企业战略管理

——理念、方法与案例

魏 江 主编

浙江大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业战略管理 / 魏江主编. —杭州: 浙江大学出版社,
2003. 9

ISBN 7-308-03378-3

I. 企... II. 魏... III. 企业管理—经济发展战略
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 061556 号

出版发行 浙江大学出版社
(杭州浙大路 38 号 邮政编码 310027)
(E-mail: zupress@mail. hz. zj. cn)
(网址: <http://www.zjupress.com>)

责任编辑 李桂云

经 销 浙江省新华书店

排 版 浙江大学出版社电脑排版中心

印 刷 浙江印刷集团公司

开 本 787mm×960mm 1/16

印 张 18.25

字 数 368 千

版 印 次 2003 年 9 月第 1 版 2003 年 9 月第 1 次印刷

印 数 0001—4000

书 号 ISBN 7-308-03378-3/F·450

定 价 28.00 元

高等学校经济管理专业本科核心课程教材

编委会成员

编委会主任 王重鸣

编委会委员 王重鸣 黄祖辉

马庆国 贾生华

吕建中 丁关良

吴晓波 范晓屏

邹益民 林 坚

前言

企业战略管理是一门在系统整合各个职能战略基础上,从管理学层面分析和揭示企业为什么能够获得回报和如何获得持续回报这样一个基本的经济学命题。这一命题可以从企业“可做什么”、“能做什么”、“拟做什么”三个基本问题来回答。企业战略管理的核心内容,就是围绕这三个问题,从企业发展目标的确定、业务发展和选择、企业持续竞争优势提出企业发展的总体、长远发展战略。

战略不是虚无的理论,而是具操作性的选择。战略不仅仅是一种观念,更是现实的行为。现在,无论理论界还是实践界,有不少人把战略定位在纯粹务虚的理念层面,这是有失偏颇的。如何把理念和行为结合起来,应该是战略管理课程设计的重要目标之一。因此,战略管理课程,应把最新的战略管理理论与中国企业的实践结合起来,开发出能够让学生实实在在感受到的管理行为。

本课程目标概括地说,就是使学生在学习了该课程后,能做到“大处着眼,小处着手”。所谓“大处着眼”,关键在于:

(1)要把各个职能层次的战略系统整合起来考虑企业总体发展问题,即把市场营销、投资理财、人力资源、生产运作和研究开发等职能战略与企业总体战略结合起来系统分析;

(2)把企业的内外部环境从长远发展的高度来概括、总结,提出可操作性思路;

(3)系统规划持续竞争优势和核心竞争能力。

所谓“小处着眼”,关键在于认知、体会到战略与每一个员工的行为是融合在一起的,战略贯穿在企业生产经营活动的全过程。

以上目标也是本著作命名为“企业战略管理——理念、方法和案例”的原因,尽管这个目标要得到满意的实现还需要不断努力。

为体现上述课程目标,本教材写作的基本思路主要体现在以下五个方面:

(1)战略管理是一门在系统整合各个职能战略基础上,实现资源有效配置,构筑企业整体优化和持续发展的课程,学习之后,学员能够融会贯通、系统思考。

(2)战略管理围绕的本质问题是“企业为什么能够获得回报和如何获得回报”,从这一本质问题入手,从“可做什么、能做什么、拟做什么”三个基本问题做深入分析。

(3)三个基本问题的解决,从战略管理理论上,表现为各个理论学派的有效整合,寻求具体的思路 and 手段,概括起来,是企业发展目标确定、业务发展和选择、企

业竞争优势持续等三个问题。

(4)在战略制定和实施过程中,不能为了战略而战略,不能让战略成为装饰品,而是一个能够实实在在指导具体行为的思路。因此,战略的落实,需要各个职能的支撑和匹配。

(5)案例教学和理论讲授紧密结合,并提高案例教学的分量,案例以国内企业为主。

本教材的写作得到国家教育部“985”学科建设项目的资助,本教材的结构安排、内容体系设计等过程中,得到了项保华教授的大力支持和无私帮助,本书的“业务演化发展”一章转引自他的成果。在我们平时的教学研究过程中,经常与项保华教授交流,基本思路也极大地得益于项教授的不吝赐教,本书的整个架构也吸收了他的成果。本教材的大纲,写作提纲和样章等出来后,黄祖辉教授、徐金发教授、吕建中教授等教材评审专家均提出了建设性的建议。整个教材从大纲制定到具体内容安排,由魏江统一负责,陈旭东、唐素萍、董旭升和周亚庆参加了讨论。最后成稿写作任务安排如下:第一章和第二章由魏江、周亚庆执笔;第三章由周亚庆执笔;第四章由周亚庆、魏江执笔;第五章转引自项保华专著“战略管理艺术与实务”第八章(华夏出版社,2001);第六、第七、第八章由魏江执笔;第九章由周亚庆、李勇执笔;第十章、第十一章由唐素萍、魏江执笔;第十二章由唐素萍、李庆华执笔。

本书的案例部分由魏江、周亚庆、邹鹤海和李勇等合作完成,这些案例基本是作者根据平时咨询、调研过程中积累的素材完成的原创性案例。案例后面的讨论题主要为教师和读者提供参考,使用者可以根据自己的需要对讨论题做调整。

最后要感谢浙江大学管理学院各位同仁在平时教学、研究工作中对我们的支持和帮助;要感谢编著者家人长期以来默默的理解和支持。

尽管作者已经对本著作倾注了大量心血,其中肯定存在很多不完善的地方,请各位同仁、读者批评指正。

编 者
2003年春于求是园

目 录

第一部分 战略管理总论

第 1 章 绪 论	3
1.1 战略管理性质与发展	4
1.2 实践中的战略问题	11
1.3 课程内容设计原则	15
第 2 章 战略管理体系架构	17
2.1 战略管理体系前提	18
2.2 战略管理整体框架	20
2.3 战略管理过程分析	24
2.4 战略管理角色定位	28

第二部分 业务选择与发展

第 3 章 战略使命目标	35
3.1 业务选择根本	36
3.2 顾客价值分析	41
3.3 企业使命表述	45
3.4 战略目标表述	52
第 4 章 业务选择环境	58
4.1 环境战略互动	59

4.2 外部环境分析.....	62
4.3 内部环境分析.....	67
4.4 环境分析工具.....	75
第5章 业务演化发展	81
5.1 业务展开途径.....	82
5.2 纵向整合拓展.....	84
5.3 横向多元经营.....	89
5.4 业务组合重构.....	93

第三部分 竞争优势战略

第6章 竞争优势基础.....	101
6.1 竞争优势涵义	102
6.2 战略性要素审计	104
6.3 知识资源管理	108
6.4 顾客价值评估	113
第7章 竞争优势创造.....	119
7.1 创造优势途径	120
7.2 战略取舍整合	122
7.3 优势创造战略	126
7.4 分析工具运用	131
第8章 竞争优势持续.....	140
8.1 核心能力涵义	141
8.2 竞争优势演进	145
8.3 动态价值创新	148
8.4 动态组织学习	154
第9章 竞争合作互动.....	158
9.1 竞争合作互动理念	159
9.2 竞争合作博弈原理	161

9.3 典型合作策略	166
------------------	-----

第四部分 战略实施措施

第 10 章 战略方案评选	173
10.1 战略选择评价框架	174
10.2 战略优劣评判准则	175
10.3 战略决策影响因素	179
第 11 章 资源组织优化	185
11.1 战略导向资源配置	186
11.2 学习导向组织变革	189
11.3 战略行动议程推进	194
第 12 章 实施过程控制	202
12.1 战略领导意识控制	203
12.2 战略业绩标准控制	208
12.3 战略实施进程控制	211
12.4 战略激励措施控制	220

第五部分 战略管理案例

案例一 如何应对媒体影响	230
案例二 电信实业业务发展	233
案例三 佳能公司能力制胜	249
案例四 “山泉、纯净水之战”与“默多克的纸老虎”	257
案例五 扬帆组织变革发展	261
案例六 万向战略文化匹配	273
参考文献	277

第一部分

战略管理总论

第 1 章

绪 论

本章总体要求

通过本章学习能够理解企业战略管理课程的基本性质,了解战略管理理论的发展过程,掌握战略管理的基本概念和战略层次。结合我国企业实际,能学会理解、思考和判断企业经营活动过程中出现的重大战略问题。在此基础上,能深入领会战略管理的本质和三个基本问题。

本章要点

- 企业战略理论的发展可分为早期战略思想阶段、古典战略理论阶段与竞争战略理论阶段。
- 战略是组织长期发展的方向和范围;战略管理指通过在变化环境中组织资源的配置,实现组织的优势,满足顾客需要和各利益团体的期望。
- 战略管理可划分成总体战略、经营单位战略、职能战略三个层次,这三个层次环环相扣,上下结合,支撑整个企业发展战略和目标的实现。
- 企业战略管理过程要求能做到“大处着眼,小处着手”,既要能站在整个公司的高度来系统思考发展问题,又要关注战略措施的可操作性,实现战略和行为的结合。

1.1 战略管理性质与发展

从战略管理的发展历程看,企业战略理论的发展可分为三个阶段,即早期战略思想阶段、传统战略理论阶段与竞争战略理论阶段。在此基础上,可从企业战略的内涵、战略管理的基本概念、战略管理的层次等方面对战略管理进行定性描述。

1.1.1 战略理论发展

企业战略可追溯到公元前 360 年,我国军事学家孙武撰写的《孙子兵法》与几乎同时期古希腊的军事思想。“战略”一词源自希腊语“Strategos”,其意思是“制定计划,以有效地使用资源,击败敌人。”企业战略的理论体系是随着西方企业管理理论的发展而逐步形成的,但直到 20 世纪初,才真正出现企业战略管理思想的萌芽,此后,就有研究者与企业经营者开始从组织与环境的协调角度思考企业生存与发展问题。从企业战略管理的理论发展沿革上看,大致分为三个阶段,即 20 世纪初至 20 世纪 50 年代的萌芽发展阶段、20 世纪 60—80 年代初的古典战略理论阶段,以及 80 年代以来的竞争战略理论阶段。

早期战略思想阶段(20 世纪初—20 世纪 50 年代)。早期出现的战略思想虽然缺乏系统性,但为 20 世纪 60 年代以来各种战略流派的发展提供了一些思想借鉴。在实践上,表现为企业经营者对财务预算计划、长期计划技术的重视。20 世纪初,法约尔对企业内部的管理活动进行整合,提出了管理的五项职能,即计划、组织、指挥、协调、控制,其中计划职能是企业管理的首要职能,可以说是最早出现的战略思维。巴纳德(Barnard, 1938)在《经理人员职能》一书中,首次把战略概念引入管理领域,认为管理和战略是与领导人有关的工作。此外,他还提出了组织与环境相适应的观点,这种关于企业组织与环境相匹配的观点成为现代战略分析方法的基础。

第二次世界大战之后,一批美国的企业和组织,为了适应技术、经济快速变化的环境,开始应用长期计划技术,并认识到确定组织目标、制定战略计划、配置资金预算(资源)对企业实现预期增长目标的必要性。长期计划作为设计发展取向、制定行为措施的一种机制,对当时企业追求财务目标、控制财务预算提供了有效的工具。但随着组织环境的变化,长期计划技术在面临对外部未来的不可预期,以及对内部问题的不确定,其实用价值越来越打折扣。长期计划技术的缺陷主要在于两个方面,一是技术系统内部主要根据过去的销售趋势来计划未来,而忽视对外部的经济、技术和社会变化的分析,以及对竞争者行为的分析。二是从外部看,由于 20 世

纪60年代之后,市场竞争的加剧,增长速度的相对放缓,同行之间对市场份额的争夺越来越激烈,导致企业外部环境的日益不稳定,企业不得不面临不可预测的机遇和挑战。由此,给企业的计划制定带来困难,它们不能再局限于从消除计划和现实之间差距的视角来设计战略,而把战略重点转移到考虑市场的多变性、需求饱和性和资源约束性等问题上来,而这些问题都不能从原先的长期计划技术中找到答案。

古典战略理论阶段(20世纪60年代至80年代初)。企业战略管理作为一个相对完整理论体系的出现,是在20世纪60年代。随着企业经营实践的发展和战略理论研究的深入,在20世纪60年代与80年代初期间,出现了战略研究的第一个热潮,产生多种战略管理的理论流派。在这个阶段,各种研究流派有一定的共性,如以组织与环境间的关系作为研究的立足点;战略是企业产品或业务的组合;组织结构必须围绕战略作出相应的变革;企业战略管理主要是高层管理者的工作等。这些都为战略管理成为一门重要的管理学科奠定了基础,并为战略管理的进一步研究提供了多种视角。

在20世纪60年代之后,随着市场竞争日趋激烈,企业为了避免单一经营中存在的市场增长减缓及竞争加剧所带来的风险,开始走上多元经营的路子。高层管理人员不得不去学习管理多种业务组合的经营方式,于是,战略管理的概念开始取代长期计划技术。安德鲁斯(Andrews)是最早对企业战略作研究的学者之一,他将战略划分为四个构成要素,即市场机会、企业实力、个人价值观与渴望、社会责任。其中,市场机会和社会责任是外部环境因素,企业实力和个人价值观与渴望则是企业内部因素。同一时期,美国学者安索夫(Ansoff)在研究多元化经营企业的基础上,提出了“战略四要素”说。1965年,安索夫出版了第一本有关战略的著作《公司战略》,成为现代企业战略管理理论的研究起点。从此以后许多学者积极地参与企业战略的理论研究,形成了多种不同的学派。

明茨伯格(Henry Mintzberg)等根据理论基础、研究方法与研究角度的不同,把古典战略理论阶段的众多流派概括为“十大流派”,即设计学派、计划学派、定位学派、企业家学派、认知学派、学习学派、权力学派、文化学派、环境学派和结构学派(表1.1)。这“十大流派”分别从不同角度反映了战略形成的客观规律,相互补充共同构成较为完整的战略理论体系,为理论研究者与战略决策者提供了极为系统的战略发展历史线索。

竞争战略理论阶段(20世纪80年代以来)。到了20世纪70年代后期,复杂多变的环境迫使西方发达国家的企业认识到规模扩展与盲目多元化的危害,转而重视企业竞争力,于是实践界逐渐把战略问题焦点转移到如何从竞争中获得优势上来,理论界也将企业竞争战略理论置于学术研究的重要地位,从而有力地促进了企业竞争战略理论的发展。在这种背景下,企业竞争战略理论涌现了三大主要战略思潮,即行业结构观点、能力观与资源观。哈佛大学的迈克尔·波特教授根据产业组织理论的“结构—行为—绩效”理论,完成了《竞争战略》和《竞争优势》两部著作,为

战略理论的发展作出了重大贡献。“结构—行为—绩效”理论的本质是一个行业的结构决定该行业内部的竞争状况,并为公司的经营活动设置了背景,即其战略;行业结构力量(五种竞争力量)决定该行业的平均利润率。这一理论认为,选择有吸引力的行业成为竞争战略的中心,但该理论过于强调行业状况对战略的影响,不能有效地解释行业内部不同企业之间利润回报之间的差异性。基于资源与能力的战略观的出现使战略思考从企业外部转向了企业内部,格兰特(Grand, 1991)是以资源为基础的战略理论流派的代表人物,他把资源看成是利润率的基础,并提出一个基于资源的战略分析框架,包括识别资源、识别与评估能力、评估获得租金的能力、制定战略、识别资源差距与开发资源基础等步骤。科利斯与蒙哥马利(2000)则提出了以资源理论为基础的战略三角论。普拉哈拉德和哈默(1990)从能力观层面提出了核心能力理论,随后哈默等(1994)、福斯与奈特森(Foss, Knudsen, 1996)提出一种新的竞争范式——基于核心能力的竞争战略。这些观点同时强调根植于公司的所有专业知识、共同经验,以及管理层对其运筹帷幄的重要性。

表 1.1 古典战略理论阶段的“十大流派”

流派名称	主要观点
设计学派	战略形成是一个有意识的、深思熟虑、概念作用的过程
计划学派	战略形成是一个受控、规范、正式的过程
定位学派	战略形成是一个分析、定位的过程
企业家学派	战略形成是一个直觉、远见、预测的过程
认知学派	战略形成是一个心理作用的过程
学习学派	战略形成是一个学习、应急的过程
权力学派	战略形成是一个相关利益者之间协商、妥协的政治过程
文化学派	战略形成是一个集体思维的过程
环境学派	战略形成是一个对环境进行反应的过程
结构学派	战略形成是一个转型的过程

资料来源:Henry Mintzberg 等著,刘瑞红等译,战略历程:纵览战略管理学派,2001

应该说,20 世纪 80 年代之后,无论是行业结构分析,还是企业资源理论或能力理论,其研究重点都在企业竞争方面,西方经济研究领域与管理研究领域始终都将企业竞争理论置于重要位置。但是近年来的企业实践证明,过分强调企业竞争的结果往往造成多方受损。对市场份额的过分强调,可能把最差的顾客群体吸引进来,而同时又忽视了如何同现有最佳顾客群体增进关系。因此,部分研究者正从合作、学习、网络化、顾客等方面进行战略研究。

1.1.2 战略管理含义

正如管理学中其他概念一样,对企业战略至今没有一个大家公认的、统括性的

定义。对于企业战略的概念与内涵,存在不同的见解(表1.2)。安索夫就曾认为,战略是一个无法定型的、抽象的概念,它处在不断发展变化之中。尽管如此,理论界仍孜孜不倦地在探究战略的定义,半个多世纪来对战略定义的争论,并不仅仅在于对战略概念本身的探究,而在于对战略理念的认知。

表1.2 战略概念的部分观点

观 点	出 处
战略就是长期目的或目标的决策,行动过程中的抉择以及完成目标所需资源的分析。	—— A. D. Chandler,《战略与结构》
战略是为了达到目标、意图或目的而制定方针与计划的一种模式。这种模式界定了企业当前或未来的经营范围,并规定了企业所属的类型(经济或人文组织)。	—— K. R. Andrews,《公司战略的概念》
战略就是将一个组织的主要目标、政策或行动按照一定的结构整合成一个整体的方式或计划。	—— J. B. Quinn,《应变战略:逻辑增值主义》
战略是贯穿于企业经营和产品与市场之间的一条共同经营主线。	—— H. I. Ansoff,《公司战略》
战略是关于计划、策略、模式、定位、观念等的某种恰当组合。	—— H. Mintzberg,《公司战略计划:大败局的分析》
战略是一种意图。从某种意义上来说,战略的实质是创新与突破,而不是模仿与守旧。	—— G. Hamel & C. K. Prahalad,《战略意图》

在20世纪60年代之前,对战略概念的争论主要集中在两个战略学派的观点上,一是计划学派,二是设计学派。计划学派的核心假设是,战略可以像机器那样组合起来,并像机器那样运作。在计划学派的影响下,许多企业建立了战略规划部,直接向总经理汇报工作,战略规划部人员的角色是向计划者提供计划的支持。该学派的代表人物是安索夫,他认为,企业的目标是利润最大化,战略的首要任务是关注外部环境,而不仅仅是内部条件,尤其要关心产品和市场之间的匹配,由此,他提出了著名的产品—市场分析模型。设计学派尽管有很多观点与计划学派相同,但它认为战略是具有差异性、非正式性和类似机器的工具。该学派提出了一个战略模型,用于分析组织内部能力和外部可能性之间的匹配,它特别强调对组织内部和外部状态的评价,提出了著名的SWOT分析技术,即评价组织内部的优势和不足,以及组织在运行环境中所面临的机遇和威胁。该学派的代表人物是钱德勒(Chandler),他把战略定义为确定企业长期发展目标,以及为实现这样的目标而采取的行动与资源配置。钱德勒对战略和组织之间关系的界定,有三个基本论断:一是组织结构应服从于战略,不存在普遍意义上最合适的组织结构形式;二是在满足顾客需求方面,管理这只“看得见的手”比亚当·斯密所提出的市场这只“看不见的手”更有效率;三是大公司为了维持其竞争优势,需要实行分散化和部门化管理。钱德勒的观点对后来的战略管理研究一直产生着重要的影响。

以安索夫为代表的计划学派观点和以钱德勒为代表的设计学派观点,同样遭到了批判,如组织战略和结构之间的关系一直是战略管理领域争论不休的话题。明茨伯格后来提出,对战略概念的理解至少有五层含义(5P):战略作为计划(Plan),是有意识的、有倾向性的行为;战略是策略(Ploy),包含了胜过竞争对手的谋略;战略是模式(Pattern);战略是定位(Position);战略是前景/展望(Perspective)。此外,与明茨伯格相似,约翰逊(1987)从战略管理过程角度把战略界定为理性观点、进化论观点和解释性观点。理性观点把战略看作是为企业为实现既定目标,设计一系列有计划的行为,并采取这样的行为而产生的结果;进化论观点认为战略是随时间而产生的一系列小的变化之积累基础上进化的产物;解释性观点认为,战略是个体和群体试图对过去事件作解释所形成的产物。

项保华(2001)则认为,企业战略从本质上来说是有关企业作为整体应该如何运行的根本指导思想,回答了企业为什么能够得到社会回报并长期生存与发展下去这一根本性问题。具体在回答什么是企业战略的含义时,他认为,可以从管理的基本含义入手来分析。根据孔茨等的观点,管理就是“让人做事以取得预期的成果”,而其中的“让”,有独裁、民主、启发、放任等不同的方式;“让什么人”,就是根据不同人的特点,要做到“知人善任,用人所长,容人所短”;“如何做”则有各种不同的做法,如规则型还是非规则型?结构化还是非结构化?是否容许自由创新?“做什么事”包括做正确的事还是错误的事?是强调目标管理的做事还是过程管理的做事?要说明的是,“做正确的事还是错误的事”由于信息不完全和结果不可完全预知,在做之前往往是很难判断,它需要以企业家和决策者的战略洞察力为前提。根据上述管理基本含义的探讨,可以认为管理就是因人、因事、因地、因情、因境采用不同的方式,解决“让人做事”的问题,也正因如此,大家都意识到,管理既是一门科学,也是一种艺术。

战略管理作为管理学的重要分支,同样具有科学性和艺术性相结合的特点,同时,更强调战略性,即谋划企业未来希望取得的成果。概括地说,战略管理是一门解决“如何让人高效愉快地做事以取得预期成果”的科学和艺术。科学性侧重于如何让人高效地做事;艺术性侧重于如何让人愉快地做事;战略性侧重于如何让人有效益地做事(项保华,2001)。

以上这些对战略的定义,有助于对战略的全部轮廓有一个初步的认识。概括以上战略的定义,有这样两个问题值得探讨:

- (1)战略是一个过程,还是过程导致的结果?
- (2)战略是经济的、理性的现象,还是社会的、非理性现象?

把以上这两个问题结合起来,可以看到两类平行发展的、在一定程度上相互冲突的战略流派。一是理性流派(Prescriptive stream),该流派把战略看作是在理性决策模型基础上,为提供完全精致的战略而采取的可控制的、有意识的、规制性的过程。二是分析流派(Analytical stream)。该流派关注的是对组织实际形成战略过