

BUSINESS ADMINISTRATION SERIES

工商管理系列教材

战略管理教程

STRATEGIC MANAGEMENT

陈幼其 编著



立信会计出版社

LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

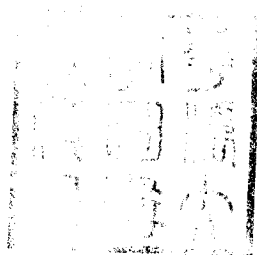
F220
C413
工商管理系列教材

战略管理教程



A1088810

陈幼其 编著



立信会计出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

战略管理教程/陈幼其编著. —上海:立信会计出版社,2003.6

(工商管理系列教程)

ISBN 7-5429-1121-X

I. 战... II. 陈... III. 企业管理-教材
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 040316 号

出版发行 立信会计出版社
经 销 各地新华书店
电 话 (021)64695050 × 215
(021)64391885(传真)
(021)64388409
地 址 上海市中山西路 2230 号
邮 编 200235
E-mail *lxaph@sh163c.stanet.cn*

印 刷 上海申松立信印刷厂
开 本 850×1168 毫米 1/32
印 张 13
插 页 2
字 数 310 千字
版 次 2003 年 6 月第 1 版
印 次 2003 年 6 月第 1 次
印 数 3 000
书 号 ISBN 7-5429-1121-XF·1028
定 价 22.80 元

如有印订差错 请与本社联系

工商管理系列

主 编 金润圭 叶守礼

副主编 夏嘉华 王 焱

总 序

有组织就必须有管理,就像乐队需要指挥一样。在现代商品社会中,企业和企业管理一直是一个经久不衰的热门话题,有关的研究论著和理论流派也应运而生,这些论著和理论流派反映和总结了当时的经济活动和管理活动。但是时代在变化,新的问题在不断产生,企业及其管理活动也在不断地变化和创新。

20世纪70、80年代,由于日本经济和企业发展,日本式的经营与管理令世人刮目相看,有关日本企业与管理的研究汗牛充栋;90年代以后,美国出现了新经济,美国企业擎起了卓越管理的大旗,一时间,所谓扁平结构、流程再造、学习组织、组织修炼等新名词层出不穷。21世纪特别是“9·11”事件以来,美国一批像安然、世通这样的大公司丑闻迭起,令世界震惊。企业长期积累的一些问题在经济景气时可以隐蔽下来,但在经济衰退时却不可避免地暴露出来了。于是,人们又不得不用怀疑的目光去重新审视美国的企业和企业管理。

改革开放以后,中国企业及其管理经历了一个翻天覆地的变化。企业从以生产为中心转向以经营为中心,从产品经营转向产品经营与资产经营并重,从国内经营转向国际经营,从纯粹的国内企业转向国际企业。中国企业的这个漫长的转型过程,与社会主义市场经济的发展以及中国经济融入世界经济的过程同步。在此期间,中国本土的管理理论和经验在新的条件下也在不断创新和再创新。从总体上看,我国企业的管理水平有了较大提高,但由于先天不足,企业所存在的制度和管理缺陷十分明显。

企业管理在变化和发展,反映这种变化和发展的理论研究和教科书也应该与时俱进。华东师范大学商学院工商管理专业的教授们很早就投身于对上述管理变化和发展的跟踪研究,我们有一个愿望,通过一套企业管理的丛书,系统地总结 20 世纪以及 21 世纪初国际国内的有关企业管理的实践,研究管理的过去,思考管理的现在和将来,为新世纪的莘莘学子和企业管理人员提供一个学习的平台。我们的这一个愿望得到了立信会计出版社的支持和帮助。

这套企业管理丛书有以下几个主要的特点:

其一,系统性。整个丛书包括管理经济学、管理学、战略管理、人力资源管理、运行管理、市场营销、企业财务、企业会计、国际经营等,几乎涵盖企业管理的各个方面,形成了一个企业管理学的完整的学科体系。

其二,时代性。如前所说,企业及其管理在发展和变化,有关企业管理的理论众多,形成管理理论的丛林。但是,在每一个时代,总有一些管理理论流派较好地反映了这个时代的管理实践及其特征,从而形成一个时代的主流学派。同时,包括中国企业在内的企业管理创新又在不断地补充和完善原有的各种理论。本丛书站在 21 世纪的高度,力求反映最新的管理实践和理论,使每一本教材充满着我们这个时代的气息。

其三,本土性。管理总是本土化的,任何外国企业的管理实践和经验,都是和当地市场的环境相适应的。外国的理论可以“拿来”,但必须根据本国的情况加以再创造,简单地照搬照抄外国的管理经验是不行的。这套丛书力求坚持“以我为主,博采众长,融合提炼,自成一家”的原则,从中国企业的实际出发,洋为中用,同时通过大量剖析和应用本土企业的案例,以利于读者对管理中国企业的各种模式进行理论思考和实践应用。

其四,规范性。本丛书中的每一本教材由于论述对象、角度和

所用的分析工具有所不同,各自体例的安排也不一样。但是从总体上看,我们力求每一本教材在体系安排、理论阐述、概念说明、文字表达等方面做到规范化,每本教材都有每章小结、案例、习题和注解,以便于读者学习。

在很多年以前,我在自己的著作中引用过一位法律教授对他的学生的讲话,这位教授说:“你们自己教会自己法律,我只能教会你们如何像一位律师那样去思考问题。”我至今仍十分赞同他的话。因为尽管我们这套丛书具有不少特色,一套丛书在手,管理胸有成竹;但是企业管理是一个实践性很强的工作,管理又是一门艺术,“运用之妙,存乎一心。”企业管理丛书只能教会读者思考问题的方法,不能代替读者的实践活动,成功的管理还要靠每一个人的实践和探索。

再次感谢立信会计出版社总编孙时平、责任编辑周健临等同志,他们为这套丛书的设计和出版费尽心血,做了大量卓有成效的工作。没有他们的支持和帮助,这套企业管理丛书是不可能与大家见面的。如果丛书能够为提高中国的企业管理水平,增强中国企业的核心竞争力作出微薄的贡献,我们将感到欣慰。

华东师范大学商学院教授、博导

金润圭

2003年5月

前 言

战略思想,古已有之,但将其移植到工商企业领域始于 20 世纪 50 年代末期。当时,美国学者戈登(Gordon)与豪厄尔(Howell)在福特基金会和卡内基公司的赞助下,对美国工商管理学院课程进行了专题研究,提出了应当开设经营政策(Business Policy)课程的建议。他们认为,以往学生虽然学习了各门专业课程,如市场学、财务管理、生产管理、人事管理等,但缺乏综合分析能力。通过开设经营政策课,可以使学生利用所学知识,从企业整体考虑经营问题,培养他们解决问题的分析和综合能力。这里的经营政策课程,就是以后战略管理课程的前身。

在 20 世纪 60 年代,美国的企业战略管理培训开始普及,并在以后的 20 多年中获得迅速发展。在实践方面,美国企业在 20 世纪 70 年代就进入了“战略管理时代”,日本则宣称在 80 年代也进入了“战略经营时代”。进入 21 世纪,随着经济全球一体化和科学技术的快速发展,市场竞争日益激烈,在这样的背景下,战略管理的重要性更加显现出来。

在我国,随着改革开放的深入发展,许多企业开始研究战略层面上的问题,诸如企业使命、战略目标、战略分析与选择、战略计划等等。尤其是自 20 世纪 90 年代初以来,由于社会主义市场经济体系得以初步建立,中国企业的发展出现了不断分化的局面:一批具有战略意识、善于竞争的企业脱颖而出;另一些虽然辉煌一时但追求短期轰动效应的企业遭遇到了重大挫折或者失败。战略决策已经成为决定企业竞争胜负的关键因素之一。为此,中国企业的

管理者应当加强对战略管理知识的学习,系统掌握这一新兴学科的思想和方法,将它有效地运用于经营管理之中,并结合特定的环境创造出具有鲜明特色的战略,使自身的市场地位和竞争力在日趋国际化的世界经济中不断提高。

本书是作者在多年教学与研究积累的基础上编写而成。全书系统地介绍了战略管理的基本理论与方法,较为充分地反映了近年来国内外学者在这方面的新思想和新观点。书中的案例按照学科的体系加以选编,其内容以反映中国企业为主,同时包括了一些国际著名的大公司。

本书参阅了国内外大量文献,案例素材的主要来源是笔者根据近几年从《二十一世纪经济报道》、《中国经营报》等报刊以及实地调研或其他途径所获取的资料编写而成。在此,谨向所有上述有关专家与作者表示衷心的感谢。鉴于本人的知识水平有限,书中难免会有疏漏不当之处,恳请各位读者批评指正。

陈幼其

2003年5月于上海

目 录

第一章 战略管理概述.....	1
第一节 战略管理的产生与发展.....	1
一、战略管理的兴起	1
二、战略管理的热潮	3
三、战略管理的回落	4
四、战略管理的重振与发展	6
第二节 战略与战略管理概念.....	9
一、战略概念	9
二、战略管理概念	13
第三节 战略管理层次	16
一、战略管理层次	16
二、战略经营单位	19
第四节 战略管理过程	20
一、战略管理阶段	20
二、战略管理系统	22
三、战略形成过程	24
案例 1-1 IBM 的新战略	26
第二章 战略管理基础	34
第一节 公司治理	34
一、公司治理概念	34
二、公司治理模式	36

第二节 战略管理者	42
一、董事会	42
二、高层管理者	43
三、中层管理者	46
四、非正式组织的领导	46
五、战略管理部门	47
六、企业智囊团	47
第三节 企业的社会责任	48
一、企业的组织特征与主要目的	48
二、企业的社会责任	51
三、企业社会责任的基本准则	53
案例 2-1 太极计算机股份公司	56
案例 2-2 世界通讯公司造假事件	60
 第三章 外部环境分析	 65
第一节 宏观环境因素分析	65
一、政治法律环境因素	65
二、经济环境因素	66
三、社会文化环境因素	68
四、技术环境因素	69
第二节 行业与竞争状况分析	70
一、行业的经济特征	70
二、驱使行业环境变化的因素	72
三、市场竞争力量分析	76
四、战略集团分析	86
五、竞争对手近期动向分析	88
六、关键的成功因素	90
第三节 外部因素评价矩阵	93

案例 3-1 中国乳品业市场环境	95
第四章 企业内部环境分析	102
第一节 企业资源	102
一、资产	102
二、人力资源	103
三、能力	104
四、资源的价值	104
第二节 价值链分析	107
第三节 竞争优势的培育	112
一、竞争优势的形成	112
二、竞争优势的种类	113
三、核心竞争力的识别与培育	116
第四节 企业竞争实力评价	121
一、财务分析法	121
二、竞争者分析法	124
三、内部因素评价矩阵	125
第五节 SWOT 分析	126
一、企业的长处和弱点	126
二、外部的机遇和威胁	128
三、总体评价	129
案例 4-1 台湾华彩公司	131
第五章 企业使命与目标	136
第一节 企业使命的重要性	136
第二节 企业使命内容	138
一、企业任务	138
二、经营哲学	140

三、企业的社会形象	145
第三节 企业使命的制定与重订	146
一、企业使命的制定	146
二、企业使命的重订	147
第四节 企业目标	148
一、战略目标的特征与种类	148
二、企业目标体系的制定	150
案例 5-1 沃尔玛的“平价观”	154
案例 5-2 麦当劳重新定位	157
 第六章 公司战略	 163
第一节 产品——市场战略	163
一、市场渗透战略	164
二、市场发展战略	166
三、产品发展战略	167
四、产品革新战略	167
五、产品发明战略	168
六、市场转移战略	168
七、市场创新战略	168
八、全方位创新战略	169
九、多元化经营战略	169
第二节 一体化成长战略	169
一、一体化成长战略方式	170
二、一体化成长战略的理论基础	171
三、一体化成长战略的运用	173
第三节 多元化成长战略	174
一、多元化成长战略方式	174
二、多元化成长战略的动因	176

三、多元化成长战略的途径	179
四、多元化成长战略的运用	181
五、跨国公司的多元化经营	184
第四节 稳定战略与退缩战略	186
一、稳定战略	186
二、退缩战略	188
第五节 多元化战略的业务组合管理	191
一、经营业务分析	192
二、多元化企业的母合特征分析	193
三、匹配评价矩阵	194
四、业务类型描述	196
五、企业多元化经营中应注意的问题	197
案例 6-1 波导公司	199
案例 6-2 杜邦的中国战略	203
 第七章 业务战略	 209
第一节 竞争战略的三种基本形式	209
一、低成本领先战略	210
二、差异化战略	212
三、集中战略	215
第二节 竞争战略形式的扩展	216
一、最优竞争战略	216
二、快速反应战略	218
三、定点超越战略	221
四、战略钟	222
第三节 竞争战略的态势与时机	225
一、竞争战略态势	225
二、战略时机	229

第四节 战略联盟·····	230
一、战略联盟方式·····	230
二、战略联盟特征·····	231
三、战略联盟组建动因·····	232
四、战略联盟组建中应注意的问题·····	234
第五节 国际业务战略·····	235
一、国际业务战略形式·····	235
二、国际业务战略选择·····	237
案例 7-1 比亚迪公司·····	240
案例 7-2 中科婷美的战略联盟·····	246
 第八章 职能战略·····	252
第一节 职能战略内容·····	252
一、营销部门的职能战略·····	252
二、生产部门的职能战略·····	253
三、财务部门的职能战略·····	254
四、研究开发部门的职能战略·····	255
五、人事部门的职能战略·····	256
第二节 职能战略的协调·····	256
一、公司战略与职能战略的协调·····	256
二、竞争战略与职能战略的协调·····	258
三、职能战略之间的协调·····	260
第三节 战略自由度·····	262
一、战略自由度概念·····	262
二、战略自由度的确定方法·····	263
案例 8-1 神州电脑的竞争战略·····	265
 第九章 战略选择·····	275

第一节 战略选择的标准与因素	275
一、战略选择的标准	275
二、影响战略选择的因素	276
第二节 战略选择方法	278
一、波士顿增长份额经营组合矩阵	278
二、行业吸引力—竞争能力矩阵	281
三、生命周期法	286
四、SWOT 战略矩阵	289
五、大战略集合模型	290
六、战略方向与基本战略矩阵	293
七、定量战略规划矩阵	299
第三节 战略规划	302
一、战略计划的要求	302
二、战略计划的特征	303
三、战略计划的内容	304
四、战略计划的制定程序	307
案例 9-1 SBC 公司	310
第十章 战略实施	319
第一节 战略实施的基本模式	319
一、指挥型	319
二、变革型	320
三、合作型	320
四、文化型	321
五、增长型	322
第二节 组织结构	323
一、组织结构的重要性	323
二、组织结构的形式	325

三、组织结构选择的原則	328
四、未来的组织结构	330
第三节 公司文化	333
一、公司文化的构成及其重要性	334
二、公司文化与战略的关系	336
三、组织的发展与文化	338
第四节 企业领导	339
一、企业领导人员的素质	339
二、企业领导班子的组建	343
三、关键管理者的选用	345
第五节 企业目标的分解与管理	348
一、企业目标分解	348
二、企业目标管理	350
第六节 企业政策	351
一、企业政策的重要性	351
二、企业政策的层次	352
三、企业政策的例外性	354
第七节 战略资源配置	354
一、战略资源	354
二、战略资源的配置	355
三、战略资源的分配	355
案例 10-1 神州数码公司	358
 第十一章 战略控制	 365
第一节 战略控制的动因、类型与特征	365
一、战略控制动因	365
二、战略控制类型	367
三、战略控制特征	368