

工 ◆ 商 ◆ 管 ◆ 理 ◆ 系 ◆ 列 ◆ 教 ◆ 材

企业 战略管理

——战略选择与核心能力

陈 收 毕少菲 编著

湖南大学出版社



企业 战略管理

（第二版）

王长华 主编

机械工业出版社

工 • 商 • 管 • 理 • 系 •

28154

CS2.1

企业 战略管理

——战略选择与核心能力

陈 收 毕少菲 编著

湖南大学出版社

1/AP34/10

图书在版编目 (CIP) 数据

企业战略管理——战略选择与核心能力/陈收, 毕少菲编著.
—长沙: 湖南大学出版社, 2003. 6

ISBN 7-81053-657-5

I. 企... II. ①陈... ②毕... 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 050203 号

企业战略管理——战略选择与核心能力

Qiye Zhanlüe Guanli——Zhanlüe Xuanze yu Hexin Nengli

陈收 毕少菲 编著

-
- ☐ 责任编辑 王和君
☐ 封面设计 张 敏
☐ 出版发行 湖南大学出版社
社址 长沙市岳麓山 邮编 410082
电话 0731-8821691 0731-8821593
☐ 经 销 湖南省新华书店
☐ 印 装 长沙环境保护学校印刷厂
-

- ☐ 开本 720×960 16 开 ☐ 印张 18.25 ☐ 字数 348 千
☐ 版次 2003 年 7 月第 1 版 ☐ 2003 年 7 月第 1 次印刷
☐ 印数 1-6 000 册
☐ 书号 ISBN 7-81053-657-5/F·51
☐ 定价 26.00 元
-

(湖南大学版图书凡有印装差错, 请向承印厂调换)

湖南大学工商管理学院
工商管理系列教材编委会

总 主 编 陈 收

副总主编 谢 赤 袁 凌

编 委 (按姓氏笔画为序)

王道平 张 玲 孙耀吾 陈 收

欧阳慧 单汨源 周少华 姚艳虹

袁 凌 谢 赤 谢玉华 舒 彤

总 序

中国经济改革走过了两个阶段。第一个阶段（1978~1989年），中国进行并完成了产品市场化改革过程，从计划经济向市场经济转型，促进了商品市场的发展。第二个阶段（1990~2002年），中国进行着产权市场化改革，企业实行股份制改造，政府从企业中退出，企业改革从制度上更加深入了一步。2002年底，开始进入中国经济改革的第三个阶段，中国将从企业制度、收入分配机制、产权的法律保护制度等诸方面深入改革，使社会主义市场经济模式更加完善和规范。

中国历经二十多年改革开放，经济快速而持续发展，取得了举世瞩目的成就，令全世界感到惊奇、赞叹。这一切均源于中国改革开放方针的确立，中国的宏观经济政策与微观经济运行机制适应经济发展规律，中国政府与中国人民的创新精神与勤奋工作所产生的高效率，由此推动了中国经济的快速增长。随着加入世贸组织，中国正在进入竞争激烈的世界大市场，融入国际经济大循环。中国经济要在全球化和强手如林的国际竞争中发展，一方面应在宏观上把握经济的运行规律，做好宏观调控；另一方面，也是更为重要的方面，要在企业层面进行管理创新。随着国有企业初次创业制度安排的实现与完成，具有差别性的优惠政策消失，改革的先发效应已变得不再明显。在现代企业制度相继建立之后，企业要在激烈的竞争中取胜，必须进行以管理创业为主导的“二次创业”，彻底转变在计划经济体制下形成的行政型、经验型、粗放型的管理模式，使之向市场化、知识化、集约化的方向发展，实现管理的现代化。也就是说，中国即将进入一个与管理相结合的企业改革新时期。

二十多年中国改革开放的风雨历程，二十年湖南大学工商管理学科的发展轨迹，中国的改革开放深深地影响和指引着湖南大学工商管理学院，湖南大学工商管理学院默默地见证和回应着中国的改革开放。2000年，湖南大学与湖南财经学院合并组建新的湖南大学，工商管理学院的力量得以加强，至今在管理科学与工程、工商管理学科均完成三级学位制建设，工商管理硕士（MBA、EMBA）专业学位红火发展，市场营销等管理专业本科生受到社会青睐。湖南大学工商管理学院正在向国内一流管理学院迈进。

面对中国经济体制与企业制度改革中所涌现出来的新管理理论与实践问题，

面对新的学科发展，面对新的专业学位，面对国内外管理教学与人才培养新的要求，作为湖南大学工商管理学院的教师，深感肩上的责任重大。一些教师远赴欧美，借鉴西方先进的管理思想与方法，结合中国企业的发展规律，在理论研究上向纵深发展，努力地尝试着现代的教学内容与方法。同时，工商管理学院的教师以积极的态度走向企业实践的现场，以管理咨询的方式，为企业出谋划策，促进企业的健康成长，谋求自身理论修养的提升。值此中国企业发展的关键时刻，管理理论不断更新之际，将湖南大学工商管理学院教师教学、科研与实践的成果与心得编著成这套“工商管理系列教材”，以期抛砖引玉，引发同行们、学生们和各界读者对中国企业的管理问题进行更有价值的探讨。

这套系列教材第一辑共 12 本，包括《管理学》《市场营销学》《经济学导论》《企业战略管理》《组织行为学》《生产运作管理》《财务管理学》《人力资源管理》《管理信息系统》《物流管理学》《公共关系学教程》和《电子商务概论》。这套教材主要以大学本科生为对象，同时兼顾其他读者的需要。为了提高学习效果，编著者在该套教材的编写体例上做了较大改进，增加了内容提要、重难点提示、案例分析及复习思考题，以帮助学生系统地学习和掌握本学科的知识。

作为一套工商管理专业教材，她凝聚了工商管理学院教师的心血。我们希望这套教材能对工商管理专业的学生掌握专业知识有所帮助，并希望得到大家的斧正，使之不断完善。

湖南大学工商管理学院院长

陈 收 教授

2003 年 6 月 1 日

前 言

企业战略管理已经成为当今企业获得成功并持续发展的关键,任何一个希望成功的企业都不可没有恰当战略选择与战略管理。本教材旨在帮助你学习那些成功企业战略中的精髓。

中国已经加入 WTO,中国的各大企业面临更多的挑战与机遇;只有抓住机遇,迎接挑战,才能提升竞争力,在国际市场上经受考验,并获得快速发展。

企业战略概念与理论,源于军事与战争,发展于市场与企业竞争。中国的《孙子兵法》凝聚了古代的战略思想,对企业战略理论的发展有着重要的影响,如先发制人等。但企业战略中除了对抗性竞争外,更多的是讨论竞争与协作的问题。竞争是市场经济中企业发展的压力与动力,正是竞争机制使现代企业发展到如此先进阶段;而企业在竞争中寻求协作,使能适应竞争要求的各方均能得以发展,是社会经济发展的取向。因此说这是现代企业竞争战略的发展趋势。

本书是作者在企业战略管理课程教学中,吸纳他人的研究成果,结合自己的体会撰写而成。共分为三编,上编主要讨论了企业战略管理中的战略评价与战略选择问题;中编结合企业战略理论的新发展,探讨了企业核心能力这一新的领域。下篇为综合案例。这也是本教材定名为“企业战略管理——战略选择与核心能力”的缘故。

本教材的战略选择部分,以企业竞争结构与环境分析为切入点,讨论了影响企业竞争的主要因素与力量,为企业战略选择提供支持。着重介绍了总成本领先战略与差别化战略,分析了产业演变过程,在新兴产业、成熟产业、衰退产业中企业战略问题。对上下游产业的联合,企业横向业务的联合以及企业兼并的行为,进行了战略分析;并进而讨论了企业的多角化战略。核心能力部分,主要介绍了企业核心能力构成,学习型组织与核心能力;讨论了核心能力与多角化的关系,核心能力对企业成长、持续发展的重要作用,企业核心能力培育与管理。

本教材强调企业战略管理问题的理论体系结构的学习与掌握,同时注重通过实例分析与案例讨论提高与战略管理与实施的能力。

企业战略管理既是一门理论性很强的课程,又是一门注重实践的课程。读者在学习企业战略管理的理论过程中,会发现其中许多理论问题显得枯燥乏味,其实是这些理论源于众多实践后的提升、浓缩所致,虽然作者在书中尽量举例说明,仍难以达到理想效果。最好的学习办法是通过案例讨论来加深对企业战略管

理理论的理解和掌握，并能付诸实践。

上编、下编由陈收执笔，中编由毕少菲执笔，全书最后由陈收统稿。本书中所选用的案例，有的源自作者，有的是对他人所编案例进行了改编，在此对原案例编写者以及为案例选择与修改做了大量工作的唐羽、罗永恒表示感谢。限于时间的仓促与作者水平，本书中错误难免，诚恳期待批评斧正。

编 者

2003 年 5 月于岳麓山

目 次

序 言

上 编 战略选择

第一章 企业竞争结构与环境

第一节 企业竞争战略·····	4
第二节 产业竞争结构分析·····	8
第三节 竞争力量及竞争活动 ·····	16
复习思考题 ·····	25

第二章 通用竞争战略

第一节 总成本领先战略 ·····	27
第二节 差别化战略 ·····	32
第三节 专一化战略 ·····	39
复习思考题 ·····	42

第三章 产业演变

第一节 产业演变的概念与过程 ·····	44
第二节 新兴产业中的企业竞争战略 ·····	49
第三节 成熟产业中的企业竞争战略 ·····	56
第四节 衰退产业中的企业竞争战略 ·····	61
复习思考题 ·····	66

第四章 替代与互补

第一节 替 代 ·····	68
第二节 替代与竞争战略 ·····	71
第三节 全系列经营互补产品战略 ·····	74
第四节 一揽子经营战略 ·····	78
第五节 交叉补贴战略 ·····	83
复习思考题 ·····	85

第五章 联合与兼并

第一节 纵向一体化战略 ·····	87
-------------------	----

第二节 横向联合战略	93
第三节 兼 并	100
复习思考题	104
第六章 多角化战略	
第一节 多角化竞争及战略	106
第二节 组合技术	109
第三节 系列化战略	113
第四节 多角化与横向联系	118
复习思考题	122
第七章 先发制人战略	
第一节 先发制人战略的理论	124
第二节 先发制人战略的案例	127
复习思考题	130
中 编 核心能力	
第八章 企业核心能力综述	
第一节 企业核心能力理论的产生与发展	134
第二节 企业核心能力概念框架	137
第三节 企业核心能力的特征	148
第四节 企业核心能力与非核心能力的区别及 理解误区	151
复习思考题	154
第九章 学习型组织与企业核心能力	
第一节 关于“知识”的知识	156
第二节 企业的知识管理	157
第三节 组织学习的过程模型研究	165
第四节 组织学习与核心能力	169
复习思考题	175
第十章 企业核心能力与多角化	
第一节 多角化经营与核心能力的关系	177
第二节 基于企业核心能力的多角化经营路径选择	181
第三节 多角化战略中核心能力的构塑	184

复习思考题·····	189
第十一章 核心能力与企业成长	
第一节 企业成长阶段分析·····	191
第二节 核心能力与企业成长战略实证分析·····	192
复习思考题·····	196
第十二章 企业核心能力培育与管理	
第一节 企业核心能力的识别与评估·····	198
第二节 企业核心能力的识别模型·····	202
第三节 企业核心能力的识别指标体系·····	206
第四节 企业核心能力的管理·····	213
复习思考题·····	216

下 编 综合案例

案例一 八佰伴公司·····	221
案例二 湖南长德化纤公司·····	224
案例三 联想集团·····	235
案例四 光远公司、化明公司、亨达公司·····	243
案例五 远大空调与“远铃”整体浴室·····	252
案例六 熊猫家具公司·····	256
综合练习题（一）·····	269
综合练习题（二）·····	272
综合练习题（三）·····	274

上 编

战 略 选 择

第 1 章

企业竞争结构与环境

【内容提要】

企业竞争战略是根据企业或组织自身所处的环境、产业竞争结构以及地位，确定企业长远目标以及为完成此目标而采取的主要行动和对资源的分配，以使企业能应付并影响不断变化的环境，赢得一个相对其竞争对手持续的竞争优势。选择、制定战略，实施、执行战略，是企业战略管理的核心。

企业竞争战略一般包括四个部分：产业竞争结构与经营领域分析，竞争优势，战略选择与行动，目标成果。企业竞争战略中最主要的企业总目标：利润增长、市场份额、社会效应，各种子目标及其战略围绕着总目标构成战略总体。

企业竞争战略繁多，可以分为三类：通用战略、综合战略和专门战略。

一个产业的竞争状态取决于五种基本竞争力量：新竞争者的进入，替代品的威胁，买方的讨价还价能力，供应者的讨价还价能力和现有竞争者之间的竞争。这五种竞争力量决定了产业的盈利能力。

企业间的竞争行动主要表现为高压威胁、合作和防御三种形式。而企业采取的竞争行动取决于与竞争对手之间的力量对比和利益分配。

企业竞争战略的概念，企业战略包含的主要内容，竞争结构以及影响竞争结构的五种基本力量，是本章学习的重点。对企业竞争结构的理解是本章的难点。

第一节 企业竞争战略

一、什么是企业竞争战略

(一) 竞争战略概念

企业是市场中的微观组织，也是市场经济运行中的行为主体。研究企业运行环境以及指导企业经营、发展的理论与方法，是本书的出发点。

任何一个企业虽然处在不同产业之中，但都处于一定的竞争环境，面对不同的竞争对手，占有一定的市场份额，都必须有其竞争战略。企业竞争战略是根据企业或组织自身所处的环境、产业竞争结构以及地位，确定企业长远目标以及为完成此目标而采取的主要行动和对资源的分配，以使企业能应付并影响不断变化的环境，赢得一个相对其竞争对手持续的竞争优势。选择、制定战略，实施、执行战略，是企业战略管理的核心。虽然人们正在为研究企业应该采取什么样的战略以及如何决定战略而努力（这也是本书的目的），但有一点是明确的，那就是企业必须选择、制定、实施竞争战略，否则，企业就不可能经营成功。

如今，人们对企业竞争战略都强调这样一个观点：一个明确的企业竞争战略构成过程总是表现出明显的效益，它保证企业各部门在政策上、行动上与总目标协调一致。企业竞争战略中最关心的是：在本企业所处的产业中或准备跻身的产业中，驱动竞争的因素有哪些？竞争对手可能采取什么行动以及最佳的反击方式是什么？该产业会如何演变？企业如何在长期竞争中处于最佳位置？从企业竞争战略概念可以看出，企业竞争战略本身就包括战略决策，是一个复杂的过程。这是因为，第一，战略决策通常具有很高的不确定性，即制定决策时可能根据的是管理者无法确定的对未来的看法。第二，战略决策常常要求用一系列综合性的方法去整合和管理一个企业或组织，管理者要跨过职能和经营界限来处理战略问题，可能涉及企业或组织的重大变革。因此，企业竞争战略比一般的经营决策具有更高的复杂性^{〔1〕}。

企业竞争战略的选择、确定主要从两个方面考虑。一是企业通过分析产业的

〔1〕 Michael E. Porter. Competitive Strategy. New York, Free Press, 1980

长期盈利能力以及决定长期盈利能力的因素来确定自身持续盈利的机会；二是影响企业在一个产业内所处相对竞争地位的因素，寻求比其他企业更有利可图的位置。

（二）竞争战略的主要内容与步骤

企业竞争战略一般包括四个部分：产业竞争结构与经营领域分析，竞争优势，战略选择与行动，目标成果。首先，企业要充分了解自己所处的产业竞争结构的特点以及经营领域受到哪些竞争因素的影响，哪些竞争因素构成的压力最大，市场份额与发展潜力有多大等等。其次，在产业结构分析的基础上确定企业的竞争优势，找到并保持企业的独特性。第三，将产业竞争结构与企业优势分析相结合，确定企业的竞争战略与行动，不断调整、改善企业在产业中的地位，使有限的资源得以充分利用。第四，根据竞争战略的目标以及行动结果的比较，进行战略调整，使企业处于良性循环之中。

二、竞争战略轮盘

企业竞争战略中最主要的企业总目标是：利润增长、市场份额、社会效应，各种子目标及其战略围绕着总目标构成战略总体。因此，企业竞争战略以及战略诸方面的关系可以用“竞争战略轮盘”^{〔1〕}来表示，如图 1-1 所示。轮盘的轮轴处是企业战略的总目标，辐条处是用来实现这些目标的主要经营方针。经营方针的具体化所形成的各种战略观念即可用于指导企业的整个行动。这个关系就像一个车轮，轮轴与辐条联成一个整体，轮轴通过辐条而实现其转动。

竞争战略轮盘的确定必须充分考虑轮轴与辐条以及辐条之间的协调性。第一，注意内部一致性。轮盘中的目标能否协同达到？各经营战略方针之间是否相互促进？第二，注意外部环境适应性。轮盘目标是否适应产业机遇？面临的产业威胁及风险如何？是否适应产业演变的影响？第三，注意资源适应性。目标与战略方针是否与企业可拥有的资源相吻合？企业组织是否具备应变能力？第四，注意企业内部沟通。战略目标是否为主要执行部门及人员所理解？战略行动能否上下协调一致？以上这些问题均是在构成竞争战略轮盘时应广泛注意的因素。

〔1〕 Michael E. Porter. Competitive Strategy. New York: Free Press, 1980