



战略管理原理 与方法

杨建昊 金立顺 编著



本书得到总装备部“1153”人才工程资助

战略管理原理与方法

杨建昊 金立顺 编著

国防工业出版社

·北京·

图书在版编目(CIP)数据

战略管理原理与方法/杨建昊,金立顺编著. —北京:
国防工业出版社, 2005. 1

ISBN 7-118-03402-9

I. 战... II. ①杨...②金... III. 企业管理
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 005472 号

国防工业出版社 出版发行

(北京市海淀区紫竹院南路 23 号)

(邮政编码 100044)

腾飞胶印厂印刷

新华书店经售

*

开本 850 × 1168 1/32 印张 9 235 千字

2005 年 1 月第 1 版 2005 年 1 月北京第 1 次印刷

印数: 1 - 2000 册 定价: 20.00 元

(本书如有印装错误, 我社负责调换)

国防书店: 68428422

发行邮购: 68414474

发行传真: 68411535

发行业务: 68472764

前 言

20 世纪 50 年代以后,世界科学技术与社会经济快速发展,市场竞争更加激烈。在这种严峻的形势下,能保证企业未来全局发展的一门综合性管理新学科——战略管理诞生了。经济发达国家都普遍推广应用战略管理,对战略管理的理论与方法进行了深入研究,并把战略管理看成在全球竞争得以致胜的不二法宝,世界上最成功的企业特征之一是具有卓越的战略管理。

我国企业是社会主义市场的竞争主体。在我国加入 WTO 之后,企业既面临许多发展机会,同时也面临不少严峻的挑战,国内外市场竞争更加激烈。因此,企业为了生存与发展,在全球竞争中取胜,用战略管理为企业进行长远与全局性的谋划,就成为必不可少的重大举措。然而,我国对战略管理的研究与应用还刚刚开始,有中国特色、适合中国国情的战略管理的学科体系还没有完全建立。所以,加强对战略管理的研究与推广,将是我们今后应该十分强调的重要工作。

战略管理在美国和西欧的一些商学院,被列为大学管理专业及 MBA 教学的核心课,在我国刚刚兴起的 MBA 教育也理所当然地将其列为核心课,而且许多大学管理专业也开设了此课。最近几年,随着我国 MBA 教育的发展,战略管理的教材大量出版发行。出版教材基本分成两类:一类是国外、特别是美国的战略管理教材的译著;另一类是国内学者自己编著的教材。这些教材尽管各有特点,但从内容到结构分析又有许多共同之处。特别是国内编著的教材主要还是对国外教材的借鉴,这和我研究、应用战略管理处于初级阶段有关。

本书是在作者大量研究国内、外战略管理论著和案例基础上,进行融合提炼,吸收众家所长,加之作者的研究成果编写而成的。全书五篇共 11 章内容。本书特点之一是突出介绍战略管理的原理与方法。这些原理与方法是搞好战略管理的锐利武器,只有学会和掌握这些原理与方法,才能使战略管理各项工作方向正确,事半功倍。特点之二是对战略管理的学科体系结构进行了新的探索。第一篇,企业战略管理导论,介绍了战略管理的产生历史、发展趋势、基本概念与原理。第二篇,企业战略类型,介绍了企业发展的 18 种总体战略、创新战略和国际化战略。创新战略与国际化战略密切联系了知识经济、中国加入 WTO 的时代特点。第三篇,企业战略环境分析,介绍了企业外部、内部环境分析的原理与方法,为战略的制定与决策奠定基础。第四篇,企业战略的制定与决策,介绍了确定企业使命、战略目标及战略制定与选择的原理与方法。第五篇,企业战略实施与评价控制,介绍了搞好战略实施的方法以及对战略管理各阶段的评价控制。特点之三是对战略管理中的定量方法作了详细介绍,步骤说明清楚,并用实例帮助读者更好地理解定量方法的原理与应用。

本书由杨建昊和金立顺共同编写。杨建昊编写第三、四、五、六、七章,金立顺编写第一、二、八、九、十、十一章,杨建昊负责统稿。

本书编写过程参阅了国内外许多学者的论著,借鉴了其中有益的思想与方法,在此向各位学者致以衷心的感谢。

本书可作为 MBA、大学管理专业研究生与本科生及企业领导干部学习战略管理的教材与参考书。

书中如有不妥之处,请读者批评指正。

内 容 简 介

本书是在作者大量研究国内、外战略管理论著和案例基础之上,进行融合提炼,吸收众家之长,加之作者的研究成果编写而成的。书中介绍了当今战略管理的新理论与新方法,并对其学科体系结构进行了新的探索。对其原理与方法的介绍层次清楚、条理分明,易于理解,并对战略管理工作有很强的实用性。

本书可作为企业领导干部、大学管理专业的本科生和研究生、MBA 学习战略管理的教材与参考书。

目 录

第一篇 企业战略管理导论

第一章 战略管理的历史与演变	3
第一节 战略管理的历史	3
第二节 战略管理理论的演变	10
第三节 战略管理的意义与作用	14
第二章 战略管理基础	20
第一节 企业战略概念与特征	20
第二节 战略管理的性质与原则	27
第三节 企业家战略素质与战略管理	36

第二篇 企业战略类型

第三章 企业总体战略	43
第一节 三种通用战略	43
第二节 一体化战略	48
第三节 多元化发展战略	53
第四节 加强型战略	58
第五节 防御型战略	62
第六节 稳定型战略	66
第四章 企业创新战略	70
第一节 企业发展观念创新	70

第二节	企业技术创新战略	74
第三节	企业产品创新战略	81
第四节	企业市场创新战略	89
第五章	企业国际化战略	95
第一节	企业国际化战略概述	95
第二节	企业国际化战略目标与重点	99
第三节	企业“入世”的战略对策	106
第四节	企业国际化战略模式	112

第三篇 企业战略环境分析

第六章	企业外部环境分析	123
第一节	外部环境分析概述	123
第二节	宏观环境分析	126
第三节	行业环境分析	131
第四节	外部环境分析的定量方法	137
第七章	企业内部环境分析	141
第一节	企业管理分析	141
第二节	企业市场营销分析	145
第三节	企业财务会计分析	149
第四节	企业其他内部因素分析	154
第五节	企业竞争力分析	158
第六节	企业内部因素评价矩阵	166

第四篇 企业战略的制定与决策

第八章	企业使命与战略目标	171
-----	-----------------	-----

第一节 企业使命·····	171
第二节 企业战略目标·····	176
第九章 企业战略制定与选择·····	182
第一节 战略制定与选择的作用与原则·····	182
第二节 优势—劣势—机会—威胁矩阵·····	185
第三节 战略地位与态势评价矩阵·····	190
第四节 波士顿咨询公司矩阵·····	197
第五节 内部—外部矩阵·····	203
第六节 大战略矩阵·····	206
第七节 战略决策选择·····	210
 第五篇 企业战略实施与评价控制	
第十章 企业战略的实施·····	221
第一节 战略实施的作用·····	221
第二节 制定战略实施的计划体系·····	222
第三节 战略与组织结构·····	232
第四节 管理与战略实施·····	242
第五节 市场营销与战略实施·····	248
第六节 财务管理与战略实施·····	255
第十一章 企业战略的评价控制·····	264
第一节 战略评价控制概述·····	264
第二节 战略评价控制内容·····	270
第三节 应变方案及审计·····	274
参考文献·····	279

第一篇

企业战略管理导论

第一章 战略管理的历史与演变

第二章 战略管理基础

第一章 战略管理的历史与演变

第一节 战略管理的历史

一、战略管理的产生

战略管理是随着企业战略产生而产生的。

企业战略是对企业长远发展的全局性谋划。在早期的企业管理中没有企业战略的内容,它是市场经济发展到一定阶段的产物,是在企业外部环境范围扩大、内容复杂、竞争激烈、变幻莫测,使企业的生存发展经常面临严峻挑战的情况下产生的。20 世纪 50 年代企业战略首先产生于美国,以后陆续传到世界其他一些市场经济发达的国家和地区。

1. 20 世纪 50 年代美国企业特点

美国企业在 20 世纪的前 50 年,经历了两个不同的历史阶段。

第一阶段(前 30 年)是大批量生产阶段。

这个阶段的特点是巩固和发展了 19 世纪工业革命的成果。企业主要是建立大批量生产机制,降低单位生产成本,提高企业市场竞争力。当时企业面对的市场比较稳定,有较好的预期,只要能提供价格低廉的标准产品,企业就能很好地生存与发展。所以,企业管理的主要工作是提高生产效率,实施控制性管理。那时企业虽然也遇到过挑战性的问题,但还没有威胁企业的生存,尽管经济领域不断扩大为企业提供了许多新的发展机会,企业也很少为进入新领域而改变生产经营方式。另外,那时企业在社会中享有很高地位,政府鼓励多、限制少。在这种环境下,企业无需用战略谋划未来的发展,也没有企业战略。

第二阶段(后 20 年)是大批量销售时代。

这一阶段世界经济及科学技术有很大发展,生产与需求基本平衡,甚至出现了供大于求的生产过剩状况,当时企业主要任务是在满足生活用品需求条件下,去满足快速增长的高水平需求和国际市场需求。同时,国内外市场竞争更加激烈。因此,在这一阶段企业必须面向更加广阔的外部环境及国内外市场,参与激烈多变的竞争,参与国际市场竞争还受到关税、金融汇率、保护政策、文化差异等因素的影响。由此可见,与第一阶段相比,企业所处的环境更加复杂,更富有挑战性,竞争更加白热化,企业依靠内部控制性管理,很难应付各种挑战及保证自身的生存发展。为此,在这一阶段产生了以销定产和产品差异化等新的生产经营观念,产生了谋划未来发展的要求及行动,采取推断式的管理方式,如预算管理、长远规划、目标管理等。长远规划是在推断历史资料的基础上制定的,认为未来是过去、现在的延续,确定企业未来的目标及行动,以应付环境的变化。然而,这还不是用企业战略对企业进行的长远与全局性的谋划。

2. 20 世纪 50 年代以后美国企业特点

从 20 世纪 50 年代开始,美国又进入了一个新阶段。进入 50 年代以后,美国与过去相比的明显特点是:

(1) 科学技术快速发展。

在第二次世界大战中研究开发的新科学技术,使许多行业陈旧过时而遭到淘汰,同时产生了不少新行业。由于科学技术发展速度加快及产品寿命周期的缩短,迫切要求企业大力开展产品的研究与开发工作,以增加产品的技术含量,加速生产工艺水平的提高,生产更多的属于“创造需求”性的产品,企业之间的竞争更加激烈,企业生存发展的前景扑朔迷离。

(2) 需求结构发生根本性变化。

经过工业时代的生产发展,基本消费品的需求已经饱和、过剩,人们对生活用品的“数量”需求转向“质量”需求,需求品种结构由单一向多极化方向转变。这使许多基本消费品生产增长速度变

慢,有的呈现下降的趋势,使从事这类产品的企业遇到极大困难,生产下降,库存积压,销售减少,资金短缺。这种严峻的形势迫使企业必须从长远、全局性方面思考:企业如何退出过时的旧行业,更好进入有利于企业长远、全局发展的新行业。

(3) 社会、政府与顾客等对企业要求与限制更加严格。

20 世纪上半叶的企业都是以大批量生产追求企业最高利润为目的,对社会及生态环境造成许多消极的影响与破坏。如资本主义社会的周期性经济危机、通货膨胀、垄断行为、对消费者的欺诈、资源的掠夺与浪费、环境污染与生态破坏等。这些问题给社会及消费者造成很大伤害,引起社会、政府及顾客对企业的不满,从而对企业提出一些更严格的限制与要求。

(4) 资源短缺,突发事件不断出现。

美国是世界能源及其他资源消耗最大的国家。美国本土的石油在工业时代几乎开采消耗殆尽,各种矿物也所剩无几,能源及许多矿物都需从国外大量进口。另外,随着世界各国经济、政治的动荡,经常发生难以预料的突发事件,如 20 世纪 70 年代的石油危机,对企业都造成了各种冲击与影响。

(5) 全球性竞争更加激烈。

20 世纪 50 年代以后,美国产品出口范围及数量大增,而且资本输出、特别国外办企业也发展到一个新水平,跨国公司有了超常发展,使得对国外资源和国外市场的争夺异常激烈。在美国企业走向全球化,对国际市场重新瓜分时,既为企业提供了新的发展机会,也对企业生存造成新的威胁。因此,企业制定如何利用机会,回避威胁的战略就成为企业生死存亡的大问题。

20 世纪 50 年代以后的这些特点,使美国企业所处的外部环境变得非常复杂,变化莫测,不熟悉的突发事件不断产生,经常使企业陷于生死的挑战之中。企业仅靠以前的推断型管理,难以生存与发展,应对外部环境进行深入的全面分析,做出准确的预测,采用新型的、革命性的管理方式,谋求企业未来的全面发展。企业战略就是在这种严峻的形势下应运而生的。

20 世纪 60 年代初,美国著名管理学家钱德勒(Chandler)的《战略与结构》一书,揭开了企业战略问题研究的序幕,标志着企业战略学的产生。钱德勒在这部著作中,对企业战略下了明确的定义。他认为:企业战略是影响和决定企业的基本长期目标与目的,选择企业达到既定目标所遵循的路线途径,并为实现这些目标和途径对企业已有资源进行最优化配置。在这部著作中,他首先详细、全面分析了环境、战略和组织结构之间的互动关系。他经过仔细分析之后得出结论是:企业战略应当适应环境变化——满足市场需求;而组织结构又必须适应企业战略要求,随战略发展变化而变化。

二、战略管理的发展

1. 20 世纪 60 年代,战略管理的兴起

20 世纪 60 年代企业战略研究为其以后的发展建立了一个基本框架,其中代表人物是哈佛商学院的著名教授安德鲁斯(K. Andrews)和美国管理学家安索夫(H. I. Ansoff)。

安德鲁斯等人在其论著中提出的基本模型,是将战略构造区分为制定与实施两大部分,在制定过程中要用 SWOT 分析法,即全面分析企业组织内部的优势与劣势,外部环境的机会与威胁等相互制约的因素,认为企业战略应使组织自身条件与所处环境的机会相适应。安德鲁斯要求企业战略要通过一种模式,将企业目标、方针政策、经营活动和不确定的环境结合起来,使企业形成自己的特殊战略属性和竞争优势。

安索夫于 1965 年出版了《公司战略》一书,认为企业战略构造应是一个有控制、有意识的正式计划过程。这个过程的每个阶段都必须有支持措施,经过认真检验。同时认为企业组织中的高层管理者负责计划的全过程,在具有制定和实施计划的过程中,下层人员必须对高层管理者负责;企业战略一旦形成,要通过目标、项目、预算的逐级分解使之得以实施。

从 20 世纪 60 年代到 20 世纪 70 年代初,企业战略研究取得

较大进展,它虽然侧重于企业理论上的探索,与企业实际生产经营活动结合不够紧密,但它建立了企业战略学科的基本框架,为以后研究奠定了坚实基础。

2. 20 世纪 70 年代,战略管理掀起高潮

20 世纪 70 年代企业生产经营环境剧烈动荡,迫切要求有更好的企业战略指导企业获取竞争胜利,使企业战略研究掀起阵阵热潮。这一时期企业战略理论与实践结合密切,互相促进,使企业战略理论与方法有很大丰富与发展,同时在实践中也取得了重大成果。

在 20 世纪 70 年代有关企业战略的论著教材中,有代表性的是 1979 年安索夫出版的《战略管理》一书,该书系统地提出了战略管理模式,即企业战略行为模式,这也是安索夫的战略管理的核心内容。安索夫认为,战略行为是一个组织对其环境的交感过程以及由此而引起的组织内部结构变化的过程。安索夫的战略行为模式即企业战略管理模式。他提出了“外部环境”、“战略预算”、“战略动力”、“管理能力”、“权力”、“权力结构”、“战略领导”、“战略行为”等八大要素。安索夫提出的战略管理理论,在整个企业战略管理发展史上留下了光辉的一页。

战略管理理论发展极大地推动了美国企业战略管理实践,许多美国企业建立了战略计划部门,并由总裁或总经理负责企业战略制定工作。据资料统计,20 世纪 70 年代初美国最大的 500 家公司,85% 以上已经建立战略计划部门。管理咨询公司接受的战略咨询业务大量增加,到 20 世纪 70 年代末,战略咨询收入高达三亿美元。研究战略管理的学者与日俱增,有关战略管理的论著有如雨后春笋一样脱颖而出。20 世纪 70 年代,美国形成了“战略热”。这种现象在欧洲与日本也不例外,特别是日本在世界“汽车竞争”中取得了前所未有的胜利,各企业纷纷将企业战略放在各项工作的首位,成为日本企业振兴、称雄世界的关键原因之一。

3. 20 世纪 80 年代以后,战略管理向纵横发展

20 世纪 80 年代以后,战略管理已向纵横方向快速发展,尤其

进入 20 世纪 90 年代,由于信息时代的到来,使整个世界变得越来越小,大家都在一个小小的“地球村”生存发展。而且 20 世纪 90 年代世界更加动荡,国际政治、经济的格局变化与重组,企业面临的环境更加复杂,企业之间的竞争更加激烈。在这种新的形势下,企业都应思考这样一个问题:企业如何制定有效战略,在国内外市场竞争中利用机会、回避风险、发挥优势、扭转劣势,以取得竞争的胜利。而企业战略是以对未来进行科学预测为基础,以寻求长期竞争优势为目标,事关企业全局、长远发展的谋划,是企业获取竞争胜利的“法宝”。美国著名未来学家托夫勒曾说,对于没有战略的企业来说,就犹如在险恶的气候中飞行的飞机,始终在气流中颠簸,在暴风雨中穿行,最后很可能就迷失方向。即使飞机有幸不坠落,也有耗尽燃料之险。可以说,企业战略是企业振雄风铸辉煌的成功利剑。现在理论界开始用新思维、新方法研究企业战略,使企业战略更具有现实意义,而西方企业的长远战略规划更是屡见不鲜。企业战略管理无论是理论研究还是实践应用,都在向纵深方向蓬勃发展。

三、战略管理在中国

从 1949 年新中国成立到 20 世纪 80 年代初,中国的政治与经济历经多次动荡与曲折,但经济体制是以计划经济为特点,企业主要是在国家计划指导下进行各项生产经营活动,企业生产所需的原材料、资金由国家调拨,生产的产品国家收购,利润上交国家,企业没有自主生产经营权,对于在计划经济体制下的企业就没有战略,也无需战略。

从党的十一届三中全会以来,中国开始了社会主义经济体制改革,在改革的道路上进行了各种探索,直到 1992 年党的十四大才明确确立中国经济体制改革的目标是建立社会主义市场经济体制,而企业是市场的基本经济单元和竞争主体。现代高度发达的市场经济要求企业必须制定正确的战略,用战略指导企业各项生产经营活动,才可能在激烈的竞争中立于不败之地。在党的十四