

永续经营的保证

战略的力量

赵健◎编著

ZHANLUE
DE LILIAN

解读
战略密码

企业的战略策划，是企业成功的土壤

现代国际企业管理一个显著表现是普遍实行战略管理，并以战略管理为重心，在战略管理框架内进行日常营运管理。我们必须了解在行业竞争普遍加剧的形势下，企业内部的独特资源和能力，才是企业超越竞争对手，获得超额利润的基础和决定性因素。

中国纺织出版社

F279.23
Z305-2

永续经营的保证

战略的力量

赵健◎编著

ZHANLUE
DE LILIANG

不读
则密码

企业的战略策划，是企业成功的土壤

中国纺织出版社

图书在版编目(CIP)数据

战略的力量/赵健编著. —北京:中国纺织出版社,
2006.2

ISBN 7-5064-3687-6

I. 战… II. 赵… III. 企业管理-经济发展战略-研究-中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 157747 号

责任编辑:苏广贵 特约编辑:朱萍萍、
责任印制:刘 强

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街 6 号 邮政编码:100027

邮购电话:010-64168110 传真:010-64168231

<http://www.c-textilep.com>

E-mail: faxing@c-textilep.com

北京世纪雨田印刷有限公司印刷 各地新华书店经销

2006 年 2 月第 1 版第 1 次印刷

开本:640×960 1/16 印张:24

字数:295 千字 印数:1—6000 定价:36.00 元

ISBN 7-5064-3687-6/F·0649

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社市场营销部调换

前言

从某种意义上来说,进入 21 世纪的中国,战略管理理论与方法对提高当今中国企业的国内和国际竞争力都非常的必要。纵观现代中国企业所面临的外部环境,我们认为有以下几个显著特点值得关注:一是科学技术迅猛发展,尤其是信息技术革命;二是全球经济一体化;三是中国加入世贸组织和市场经济体制建设不断推进。这三大因素正在全面地推动中国企业竞争环境、竞争条件和竞争规则发生巨变。面面对竞争环境、竞争条件和竞争规则的剧烈变革,中国企业应该如何应对,才能抵御国际企业的竞争,并在竞争中赢得竞争优势?我们认为首先一条是向国际企业尤其是有实力有成就的跨国公司学习,学习他们的现代管理技术和经验。

现代国际上企业管理一个显著表现是普遍实行战略管理,并以战略管理为重心,在战略管理框架内进行日常营运管理。我们必须了解在行业竞争普遍加剧的形势下,企业内部的独特资源和能力,才是企业超越竞争对手、获得超额利润的基础和决定性因素。因此,在当今日趋一体化的国际经济环境中,各企业要想建立长久的、持续的竞争优势,获得超出平均水平的利润率,必须培育和发挥自身的核心能力,核心能力才是企业在竞争中获得长久竞争优势的基础和原因。当今国际企业都在竞相培育决定全球领先地位的核心竞争力,他们已不把自己看作是一些制造产品的事业单位组合,而是看作核心能力的组合。有了核心能力,就可以根据市场的变化来调整完善自己的产品结构,以适应市场,满足市场。实践证明,这样做是正确的。当今世界上一些大公司、大企业之所以长盛不衰,一个重要的原因就是他们能够从战略管理的高度来培育和运用其核心能力。

上述国际企业的管理经验已成为全球经济一体化中企业成功经营的典范和标准。如果我们不及时跟上,不接受这些标准,那么我国企业的竞争力永远无法与之抗衡,更难取胜。因此我国企业必须遵循这些标准,全面实行战略管理,并以战略管理为重心来开展企业的日常营运管理。在实行战略管理过程中,也要想方设法加快培育我们的核心能力,以便在竞争中超越对手,形成优势。本书就是为了推动中国企业全面实行战略管理,迎接人世后的竞争环境、竞争条件和竞争规则的巨变而写作的。

本书较全面、系统地阐述了企业战略管理理论与方法,全书共有4篇15章。第一篇论述了企业如何注重自身素质培养和提升战略眼光;第二篇讨论了企业如何掌握正确的方法去分析战略环境;第三篇介绍了企业如何确定企业目标并且制定战略规划的方法;第四篇则谈及了如何做好基础管理,保证战略的实施问题。本书还在每章之后附带相关案例,以供学习理解本章内容之用。本书在继承现有著作优点和长处基础上,最大的特色和贡献是强调在当今国内市场国际化、高科技迅猛发展、市场竞争空前激烈、行业定位作用下降的外部环境条件下,各企业一定要注重其核心能力的培育与运用。这是进入21世纪长盛不衰的法宝。

编者

2005年11月

第1篇 注重自身素质培养,提升战略眼光

第一章 企业战略究竟是什么	3
第一节 企业战略的定义	3
第二节 企业战略的特征	7
第三节 企业战略的构成要素	8
第四节 企业战略的层次体系	11
第五节 战略经营单位	14
第二章 企业战略管理的方法	17
第一节 企业战略管理的概念	17
第二节 企业战略管理的特点	18
第三节 企业战略管理的作用	19
第四节 什么是企业战略管理过程	21
第五节 企业战略管理理论的演变与新发展	25
第六节 案例:克劳恩公司的三次战略转移与制订	30

第三章 对企业使命有一个清楚的了解	33
第一节 企业使命的作用	33
第二节 企业使命的内容和构成要素	35
第三节 决定企业使命时应考虑的因素	37
第四节 一个好的企业使命的确定	38
第五节 案例:肯德基企业使命的调整	40

第2篇 掌握正确的方法,善于分析战略环境

第四章 做一个清晰的企业宏观环境分析	43
第一节 战略宏观环境分析是什么	43
第二节 必须注意的四大因素	44
第三节 必须掌握的分析方法	50
第四节 必须了解的五大影响	53
第五节 案例:可口可乐跨国公司本土化精髓	55
第五章 做好行业和竞争对手的分析	61
第一节 行业及竞争对手分析意味着什么	61
第二节 从行业主要经济特征入手	62
第三节 进行行业结构分析	67
第四节 重视对行业内战略群体的分析	75
第五节 千万不要放松对主要竞争对手的分析	78

第六节 关键在于做好外部环境的综合评价	83
第七节 案例:美、日两国汽车行业竞争结构分析	89
第六章 做好企业内部资源和能力的分析	93
第一节 什么是企业内部资源和能力分析	93
第二节 不可忽略的力量	94
第三节 如何进行企业资源和能力的分析	96
第四节 竞争优势从何而来	102
第五节 核心竞争能力的培养	106
第六节 关键在于做好内部因素的综合评价	111
第七节 案例:竞争优势在杰西宾尼公司的开发	112

第3篇 确定企业目标,制订战略规划

第七章 企业战略目标的制订	117
第一节 企业战略目标的本质	117
第二节 企业战略目标的作用	117
第三节 企业战略目标的特征	119
第四节 企业战略目标的制订	120
第八章 单一经营企业的竞争战略	125
第一节 单一经营企业的战略问题	125
第二节 单一经营企业的五种基本通用竞争战略	127

第三节 总成本最低战略	129
第四节 广泛的差别化战略	140
第五节 最优供应商战略	149
第六节 聚焦战略	151
第七节 基本通用竞争战略的陷阱与风险	153
第八节 夹在中间及其出路	156
第九节 不同行业环境下的企业竞争战略选择问题	157
第十节 案例:总成本最低竞争战略使“格兰仕”获得优势	168
第九章 多样化经营公司战略	173
第一节 多样化经营公司战略问题及其内容	173
第二节 多样化经营组合分析与业务重组战略	174
第三节 多样化经营公司的收缩撤退战略	181
第四节 新业务选择与进入战略	186
第五节 案例:通用电气公司管理多元化经营的方式	192
第十章 企业成长战略	195
第一节 企业成长的途径与成长战略	195
第二节 集中化成长战略	197
第三节 一体化成长战略	200
第四节 多样化成长战略	208
第五节 国际化经营成长战略	212
第六节 案例:“双汇”与“春都”企业成长战略比较	236

第十一章 战略制订与选择的方法	245
第一节 企业战略制订与选择的一般框架	245
第二节 常见的几种战略制订或匹配方法	247
第三节 战略选择	252
第4篇 做好基础管理,保证战略的实施	
第十二章 职能战略的制订与协调	261
第一节 职能战略制订与协调的性质与作用	261
第二节 各职能战略的制订	266
第三节 职能战略的协调	279
第四节 案例:中国澳柯玛集团的市场营销战略	281
第五节 案例:美国大陆航空公司的人力资源战略	283
第十三章 了解战略与组织结构的关系	289
第一节 战略与组织结构的关系	289
第二节 清楚地了解组织的内涵	293
第三节 选择与战略相适应的组织结构	307
第四节 案例:杜邦公司的战略与组织变革	316
第十四章 战略决定于领导与企业文化	321
第一节 战略离不开领导	321
第二节 企业文化是战略的重要保证	336

第三节	浅析企业文化的结构与要素	338
第四节	战略需要相匹配的企业文化	342
第十五章	战略控制的方法	347
第一节	了解战略控制的作用	347
第二节	战略控制类型有哪些	349
第三节	战略控制过程应当如何进行	356
第四节	战略控制过程三要素	358
第五节	不可不知的战略控制过程十原则	364
第六节	战略控制的方法	366
第七节	案例:美国诺顿公司的事业部业绩测定	371
第八节	案例:APEX 公司的追踪控制	372

第1篇

注重自身素质培养
提升战略眼光

第一章 企业战略究竟是什么

学习和理解战略管理,一般应从以下几个基本问题入手:①什么是企业战略,它包括哪些内容;②什么是战略管理,战略管理与日常经营管理有何不同;③战略管理的过程是怎样展开的。本章主要讨论这些战略管理的基本问题,以作为全书的导论和基础。除此之外,本章还对企业战略管理理论的演变及新发展进行了探讨。

第一节 企业战略的定义

1. 战略的概念

在我国,“战略”一词自古有之。最先是“战”与“略”分别使用。“战”是指战斗和战争,“略”是指策略、谋略和计划。后来合用,起源于兵法,为军事用语。《辞海》中对“战略”一词的定义是:“军事名词。对战争全局的筹划和指挥。它是依据敌对双方的军事、政治、经济、地理等因素,照顾战争全局的各方面,规定军事力量的准备和运用。”《中国大百科全书·军事卷》诠释“战略”一词时说:“战略是指导战争全局的方略。即战争指导者为达成战争的政治目的,依据战争规律所制订、采取的准备和实施战争的方针、政策、方法。”

在英文中,“战略”一词为 Strategy,它来源于希腊语的 strategic,也是一个与军事有关的词。《韦氏新国际英语大词典》(第三版)定义“战略”一词为“军事指挥官克敌制胜的科学与艺术”。而《简明不列颠百科全书》则称“战略”是“在战争中利用军事手段达到战争目的的科学和艺术”。

军事家们对“战略”一词也有精辟的见解。著名的德国军事家冯·克劳塞维茨说:“战略是为了达到战争目的而对战斗的运用。战略必须为整个军事行动规定一个适应战争目的的目标。”毛泽东同志也曾经指出:“战略是研究战争全局规律性的东西”。

随着人类社会的发展,“战略”一词逐渐被人们广泛的应用于军事以外的领域,诸如政治、经济、科技、社会发展领域。“战略”一词也被演绎为“泛指重大的、带全局性的或决定全局的谋划”。

2. 企业战略的概念

企业战略最早出现于美国。大约在 20 世纪 60 年代,美国人才明确地将战略思想引入或运用于工商经营管理之中。关于什么是企业战略(Business Strategy),西方战略管理文献中没有一个统一说法,不同学者和实际工作者由于自身的认识角度和经历不同,赋予企业战略的含义也有差异。有的认为企业战略应包括企业的目的与目标,即广义的企业战略;有的则认为企业战略不应该包括这一部分内容,即狭义的企业战略。下面将向读者介绍一些有代表性的观点,以帮助读者思考企业战略的真正含义,判断在某种情况下运用哪种企业战略定义更为合适。

(1) 广义的定义

广义的定义者主要有安德鲁斯和奎因两人。

安德鲁斯(K. Andrews)是美国哈佛大学商学院教授,他认为,“战略是一种决策模式(Mode of Decision),这种模式决定和揭示企业的目的与目标,以及达到这些目标的重大方针和计划。从而界定着企业正在从事的或者应该从事的经营业务,以及界定着企业所属的或应该属于的经营类型。”

奎因(J.B. Quinn)是美国达梯莱斯学院的管理学教授,他认为,“战略是一种模式或计划,它将一个组织的主要目的、政策与活动按照一定的顺序结合成一个紧密整体。有效的正式战略包括三个基本因素:①可以达到的最主要的目的与目标;②指导或约束经营活动的重要政策;③可以在一定条件

下实现预定目标的重要活动程序或项目。”在此定义中,确立一个组织的目标是战略制订过程中一个不可分割的部分。

(2)狭义的定义

狭义的定义者主要有安索夫、霍弗和申德尔。

安索夫(I. Ansoff)根据自己在美国洛克希德飞机公司等大型多种经营公司里多年的管理实践以及在大学里的教学和咨询经验,于1965年出版了著名的《企业战略》一书,提出了自己的企业战略观。他认为,“企业战略是贯穿于企业经营与产品、市场之间的一条共同经营主线,决定着企业目前所从事的或者计划从事的经营业务的基本性质。这条共同经营主线由四个要素构成:①产品与市场范围,是指企业所生产的产品和竞争所在的市场;②增长向量,是指企业计划对其产品—市场范围进行变动的方向;③竞争优势,是指那些可以使企业处于强有力竞争地位的产品和市场的特性;④协同作用,是指企业内部联合协作可以达到的效果,即 $2+2\geq 4$ 的效果。”

美国学者霍弗(C. W. Hofer)和申德尔(D. Schendel)认为,企业在制订战略时,应该考虑企业资源配置与外部环境的相互作用。他们给战略下的定义为:“战略是企业目前的和计划的资源配置与环境相互作用的基本模式。该模式表明企业将如何实现自己的目标。”这个定义考虑到了企业外部环境的作用,也更符合战略管理的思想。

(3)整合的观点

整合的观点认为,企业战略这一复杂的管理范畴,不可能从一个方面简单的定义,需要从多个方面进行定义。这样才能接近真实地反映各个学派的观点和企业战略本身的性质和特点。在从整体的观点来定义企业战略的尝试中,著名管理学者亨利·明兹伯格(Henry Mintzberg)所提出的5个P的观点最具代表性。

①战略是一种计划。大多数人将战略看作一种计划,即它是一种有意识的、有预计的行动程序,一种处理某种局势的方针。根据这个定义,战略应具有两个基本特征:一是战略须在企业经营活动之前制订,以备人们使



用；二是战略是有意识、有目的地开发和制订的。总之，从本质上讲，战略是行动之前的一种概念。如杜拉克所说，“战略是一种统一的、综合的、一体化的计划，用来实现企业的基本目标。”

②战略是一种计谋。这是指在特定的环境下，企业将战略作为威胁和战胜竞争对手的一种具体手段。这种威胁通常是由企业发出的一些“市场信号”组成的。一些市场信号可能见诸行动，而更多的只是对竞争对手的一种恫吓手段。譬如，一个企业在得知竞争对手想要扩大生产能力占领更多市场时，便提出自己的战略是增加研究与开发费用以推出更新、更尖端的产品占领市场。竞争对手在得知这种“信号”后，深知该企业资金雄厚，产品质量差异化好，为避免竞争升级，便放弃扩大生产能力的设想。竞争对手采取了放弃的态度，该企业却并没有将开发新产品的战略付诸实施。因此，这种战略称为一种计谋，以对竞争对手构成威胁。

③战略是一种模式。钱德勒(Chandler)在其《战略与结构》一书中讲到，战略是企业为了实现战略目标进行竞争而进行的重要决策、采取的途径和行动以及为实现目标对企业主要资源进行分配的一种模式。这种定义将战