

21世纪管理学系列教材

战略管理

STRATEGIC MANAGEMENT

钟耕深 徐向艺 主编

山东人民出版社

战略管理

STRATEGIC MANAGEMENT

主 编：钟耕~~徐~~ 徐~~包~~芝~~包~~
副主编：陈志~~率~~ ~~包~~可~~包~~

山东人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

战略管理/钟耕深,徐向艺主编. —济南: 山东人民出版社, 2006. 2
(21 世纪管理学系列教材)
ISBN 7-209-03954-6

I. 战... II. ①钟...②徐... III. 企业管理 - 高等学校 - 教材 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 009285 号

山东人民出版社出版发行

(社址: 济南经九路胜利大街 39 号 邮政编码: 250001)

<http://www.sd-book.com.cn>

新华书店经销 青岛星球印刷有限公司印刷

*

787 × 1092 毫米 16 开本 26.25 印张 2 插页 480 千字

2006 年 2 月第 1 版 2006 年 2 月第 1 次印刷

印数 1—4000 定价: 36.00 元

《21世纪管理学系列教材》编委会

主 编：徐向艺

副主编：赵炳新(常务) 杨蕙馨 刘 岗 吉小青

编 委：(按姓氏笔画排列)

丁荣贵 王兴元 王益明 吉小青

刘 岗 刘洪渭 陈志军 杨蕙馨

张体勤 赵炳新 赵景华 胡正明

徐向艺 戚桂杰 潘爱玲



总 序

管理的实践可以追溯到遥远的古代人类文明,但直到 20 世纪初泰勒的开创性贡献——《科学管理原理》一书的问世,才标志着人类告别经验管理时代,进入了科学管理时代。100 多年来,由于世界经济环境的发展变化,科学技术尤其是信息技术的突破性进展和大范围的应用,市场竞争的日趋激烈和国际化思潮风起云涌,都推动着现代管理思想、管理理论、管理方法和管理手段的日新月异。在 21 世纪,全球的管理者,无疑面对着更大范围的管理创新和变革。如何迎接这一世纪性的挑战,则成为世界各国政府、企业界和理论界共同关注的课题。

回顾上一个世纪,管理理论经历了古典管理理论阶段、行为科学阶段和现代管理理论阶段的演变,形成了庞大的知识体系。进入 20 世纪 90 年代后,随着知识经济的崛起和全球经济一体化进程的加快,市场环境的变化更加迅速,导致管理学家面临许多前所未有的新情况和新问题。于是当代管理新思潮也竞相涌现。对于历经改革开放风雨洗礼,正在进入世界大市场、融入世界经济大循环的中国来说,更是面临进入市场经济后复杂的现实管理问题。

在 21 世纪未来的岁月里,中国的企业、各级政府、事业团体等各类组织在管理方面所面对的主要挑战在于:

1. 变革与创新。今天的变化快过以往任何时候,原来的流程管理和职能管理方法难以适应当今的变化。世界在发展,新的问题层出不穷,需要运用已有的理论和方法去解决,更需要我们去大胆探索和创新。创新是管理理论发展的路径,是任何组织立于不败之地的法宝。

2. 国际化。互联网的兴起无疑大大改变了当今的经营环境。这是过去一个多世纪没有、也不可能预见到的。国际化的进程要求我们认真研究全球化战略,而不仅仅是国际化或跨国界运作战略。全球一盘棋的思想、跨文化的研究和应用必须扎根于当今领先企业领袖的头脑中。我们知道东方文化与西方文化是有很大差异的,这与东西方人的思维方式的差异有关:感性与理性;严谨与灵性;



实验验证与感悟修证。这些差异反映在管理领域,产生了很多耐人寻味的现象。

3. 知识经济。知识的管理大大超过了过去一个世纪管理学者的想像。这里不是为知识而知识的知识管理,而应该是如何真正把知识应用于组织,实现知识转移、知识共享,推动组织的发展。

4. 网络技术。网络技术的应用是当今组织管理者尤其应该认真思考的问题。如何利用网络技术提高效率,节省成本,改善沟通,强化协调等等,有许多新内容值得我们去研究。

面对这些挑战,谁能够最快地吸收各种管理新知识,谁就会获得竞争的主动权;谁拥有更多的知识,谁能够通过管理创新把更多的知识组合成独特的能力,谁就能赢得未来。

作为管理教育的从业者,我们理所应当承担起为我国管理科学的发展添砖加瓦的责任。一方面紧跟国际潮流,逐渐实现管理教育的规范化、国际化;另一方面则必须面对改革开放的丰富实践,推动管理教育创新。这就是我们编写这套系列教材的出发点。

《21 世纪管理学系列教材》主要是针对管理类各专业本科生教学编写的,亦可作为工商管理硕士(MBA)和经济、管理类各专业研究生参考书。教材的编写突出以下特点:

1. 扩大信息量,同时给教师授课留有一定的空间。作为管理类本科生、研究生专业课或基础课教材,要让学生掌握较大的信息量,管理学理论的重要成果不宜疏漏;同时,对于比较成熟理论的阐述,不要过细,让老师有充分的发挥余地。教材使用能达到教师好教、学生好学的目的。

2. 反映管理学的深邃与智慧。不过分追求“通俗易懂”,突出体现内容的专业性、学术性。突出管理学的哲学价值。管理过程充满着哲学道理,如决策中的“概率思考”,领导中的“权变观念”,管理控制中的“反馈原理”等,在阐述管理的基本问题时,体现管理学科的哲学性和科学性。

3. 反映管理学的最新理论进展。随着信息技术和知识经济的发展,传统的管理思想和管理方式受到了挑战。教材编写追踪管理理论前沿,反映管理学科的发展,体现理论的时代性和前沿性。

4. 处理好借鉴与创新的关系。教材编写既借鉴已有的理论成果,又注重理论的创新性,注重把作者自己的最新的理论成果写入教材。

本系列教材是山东大学管理学院教师们多年教学实践和科学研究成果的结晶。教材编写委员会统一指导各书编写,选择确定各书主编,精心组织参编教师,审查把关编写质量。力求使每种教材不但适合当前管理专业本科教学,同时也符合 21 世纪管理学科教育的发展大势。



编写一套贴近管理学科理论前沿、广泛介绍管理各学科成熟内容的教材,必然要参考国内外大量已有的研究成果,吸收近百年来管理理论的精华。我们谨向一切致力于管理学科理论繁荣的前辈与同仁致以崇高的敬意!

徐向艺

2005年1月24日



前言

进入 21 世纪以来,有三个趋势给企业战略管理实践带来了前所未有的挑战,一是全球化进程不断加快,二是信息技术日新月异,三是知识经济迅速发展。在这三个趋势面前,中国企业要实现长期内的可持续发展,就必须重新审视战略管理的各项要素、前提条件及业务基础。不仅要改变传统的观念,而且要重构自己的商业模式,还要再造自己的业务流程。既要稳定,以积累经验、知识和能力;又要创新,以形成难以替代的优势,从更广阔的视角打造核心竞争力。《战略管理》教科书必须充分反映这些挑战和变化。这是我们组织编写本书最直接的目的。

本书编写力求贯彻丛书总的指导思想,注意扩大信息量,吸收战略管理理论发展的最新成果,反映管理学的深邃与智慧,同时处理好借鉴和创新的关系。在内容方面,除了在每一个章节尽可能反映理论前沿之外,特别安排了互联网与商业模式一章,不仅讨论电子商务商业模式,而且研究传统产业商业模式的创新;在结构方面,突出了任务导向型的学习理念,从战略管理的任务入手,来展开战略管理的理论体系;在方法方面,除了介绍常规的分析方法和工具之外,特别设计了“战略管理案例分析方法”一章,让学员了解如何进行战略管理的案例分析。

本书是集体劳动的成果。由钟耕深提出编写大纲,经过讨论,由团队成员分工写作。具体分工如下:

- 第一章 战略管理的任务与过程(钟耕深)
- 第二章 企业使命与战略目标(张雷)
- 第三章 宏观、行业及竞争环境分析(张雷)
- 第四章 资源、能力及竞争力分析(班博)
- 第五章 公司层面战略(班博)
- 第六章 业务单位战略(孙卫敏)
- 第七章 并购战略(陈志军)
- 第八章 合作战略与战略联盟(徐向艺)
- 第九章 国际化竞争战略(孙卫敏)



第十章 特定环境下的公司战略(周萍)

第十一章 互联网时代的商业模式与公司战略(钟耕深)

第十二章 战略实施与控制(陈志军)

第十三章 战略历程:战略管理学派(徐向艺)

第十四章 战略管理案例分析方法(张雷)

作为主编,钟耕深博士和徐向艺教授对各章内容进行了程度不同的调整与修改,副主编陈志军教授和张雷博士协助主编审阅、修改了部分章节。

我们在编写过程中参阅了国内外大量的战略管理文献(文献目录附后)。这些文献使我们受益匪浅。特向这些文献作者表示诚挚的感谢!我们也期待着理论界、实践者及广大读者对本书的疏漏、不足和错误提出宝贵意见,以便我们再版时加以完善。

编著者

2006年1月



目 录

第一章 企业战略管理的任务与过程	(1)
第一节 竞争的原动力与对抗模型	(1)
第二节 企业战略管理面临的挑战	(10)
第三节 战略管理的含义与特征	(12)
第四节 战略管理的任务	(16)
第五节 战略管理的利益相关者	(20)
第六节 战略管理的过程	(22)
第二章 企业使命与战略目标	(26)
第一节 确定企业使命与愿景	(27)
第二节 确定企业战略目标	(34)
第三节 构建战略框架	(47)
第四节 企业战略的影响因素	(52)
第五节 战略和企业的社会责任	(53)
第三章 宏观、行业及竞争环境分析	(65)
第一节 宏观环境:PEST 分析	(66)
第二节 行业经济特性分析	(71)
第三节 行业竞争结构分析	(73)
第四节 行业变革的驱动因素分析	(82)
第五节 行业内的战略群体分析	(85)
第六节 竞争对手分析	(87)
第七节 竞争的关键成功因素	(92)
第四章 资源、能力及竞争力分析	(97)
第一节 公司的资源优势 and 劣势分析	(97)
第二节 公司能力分析	(102)
第三节 从价值链活动到竞争优势	(108)
第四节 业务外包	(113)



第五节 建立核心竞争力	(117)
第五章 公司层面战略	(122)
第一节 公司层面战略的内涵	(122)
第二节 公司的业务组合	(125)
第三节 多元化战略	(132)
第四节 多元化战略的实施、检验与控制	(140)
第五节 纵向一体化战略	(144)
第六章 业务单位战略	(152)
第一节 公司业务层面的一般竞争战略	(152)
第二节 进攻性战略	(160)
第三节 防御性战略	(164)
第四节 超竞争状态下的竞争战略	(169)
第七章 并购战略	(178)
第一节 企业并购概述	(178)
第二节 并购的程序	(187)
第三节 反并购	(192)
第四节 并购后整合	(195)
第八章 合作战略与战略联盟	(207)
第一节 合作竞争时代的来临	(208)
第二节 战略联盟的基本理论	(210)
第三节 合作战略的基本形式	(212)
第四节 战略联盟三部曲	(219)
第五节 合作战略的管理	(223)
第九章 国际化竞争战略	(227)
第一节 识别国际市场机会	(227)
第二节 国外市场进入与竞争的方式	(230)
第三节 公司知识和能力的跨国转移与协调	(241)
第四节 国际环境中的风险与控制	(247)
第十章 特定环境下的公司战略	(253)
第一节 新兴行业中的企业战略	(253)
第二节 快速发展行业中的竞争战略	(257)
第三节 成熟行业中的企业战略	(258)
第四节 衰退行业中的企业战略	(260)
第五节 零散行业中的企业战略	(262)
第六节 竞争地位与企业战略	(265)



第十一章 互联网时代的商业模式与公司战略	(273)
第一节 日新月异的商业模式	(273)
第二节 互联网技术对企业与行业价值链的影响	(282)
第三节 互联网对竞争环境的影响	(288)
第四节 电子商务模式及竞争战略	(291)
第五节 通过互联网获取持续竞争优势的困难与对策	(300)
第十二章 战略实施与控制	(304)
第一节 战略实施与控制的基本问题	(304)
第二节 战略与结构	(312)
第三节 企业资源的战略配置	(320)
第四节 组织文化与战略实施	(324)
第五节 战略领导与战略领导者	(330)
第六节 平衡记分卡与战略实施	(335)
第十三章 战略历程:战略管理学派	(345)
第一节 设计学派	(345)
第二节 计划学派	(348)
第三节 定位学派	(350)
第四节 企业家学派	(352)
第五节 认识学派	(354)
第六节 学习学派	(356)
第七节 权力学派	(359)
第八节 文化学派	(361)
第九节 环境学派	(363)
第十节 结构学派	(364)
第十四章 战略管理案例分析方法	(369)
第一节 如何进行战略案例分析	(370)
第二节 战略管理案例分析范例	(380)
主要参考文献	(408)



第一章 企业战略管理的任务与过程

学习目标

- 掌握战略管理的概念。
- 能够运用企业竞争与对抗模型分析某一企业或行业的竞争格局。
- 了解当今战略管理面临的挑战。
- 掌握战略管理的五项任务。
- 熟悉战略管理的基本过程。
- 了解战略管理的利益相关者。

当今时代是环境剧变的时代,是超强竞争的时代。知识经济和互联网技术日新月异的发展,既为企业战略与管理提供了强大的工具,也使得企业间竞争变得更为复杂。本章基于企业间竞争的原动力和对抗模型,阐述企业战略管理的含义、特点、任务和过程,同时导入战略管理的利益相关者。

第一节 竞争的原动力与对抗模型

为了清楚地说明竞争的原动力与对抗模型,需要首先明确几个概念:竞争者、竞争性行为、竞争性对抗和竞争原动力。

竞争者是指在相同的市场上经营、提供相似的产品并以相似的顾客为目标的企业。竞争性行为是指企业为了赢得市场竞争优势而采取的重要的竞争性措施。而当两个或两个以上的企业为了获得具有优势的市场地位而采取各种行动时,竞争性对抗(Competitive rivalry)就出现了。竞争性对抗对企业的盈利能力有重要影响,当行业竞争加剧时,企业的平均利润水平就会下降。竞争性行为和竞争性对抗所造成的结果,必然进一步对所有市场的参与者产生影响,从而推动企业采取进一步的竞争性行为。这就是市场竞争的原动力(Competitive dynamics)。



由于竞争原动力的存在,任何一种战略的有效性不仅取决于企业的初始行动,而且取决于该企业对初始行动及竞争对手相应行动的预测和理解能力。

公司之间的竞争性对抗以及进攻与反应的可能性模型如图 1-1 所示。

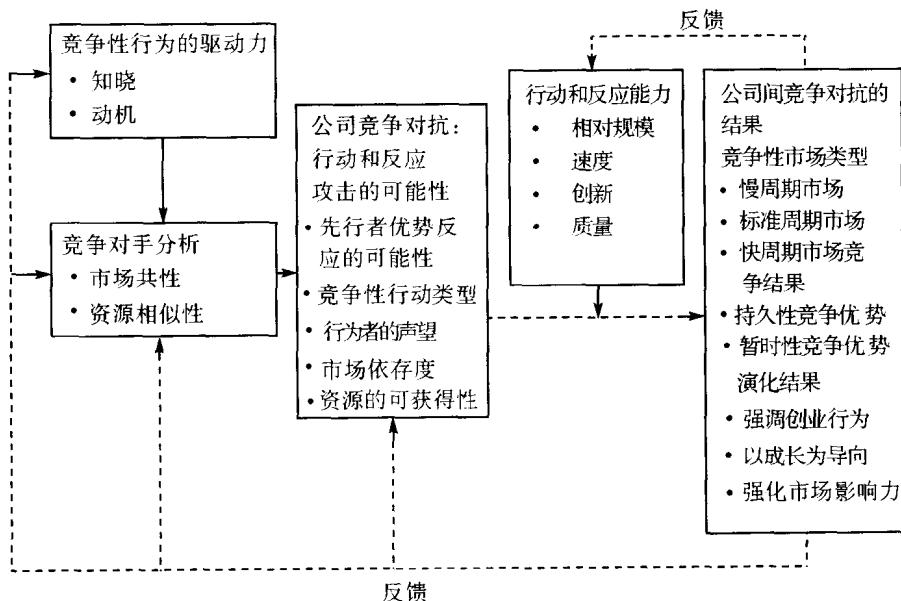


图 1-1 企业间竞争与对抗:进攻和反应的可能性

资料来源: Adapted from M. J. Chen, 1996, Competitor analysis and interfirm rivalry: Toward a theoretical integration, Academy of management review, 21:100 ~ 134.

一、知晓和动机

如图 1-1 所示,竞争对手分析以竞争性行为的驱动力,即知晓和动机为开端。这里,知晓指的是发起进攻或采取反应的企业是否知道竞争性市场的各项特点,比如,潜在的进攻或反应者的市场共性及资源相似性。管理层可能由于能力不足而无法理解这些特点是如何形成的,也可能低估这些特点,从而在对行业和竞争对手的分析中存在着“盲点”。当然,这些错误将使他们的企业乃至整个行业受损。例如,缺乏知晓可能造成行业产能过剩和过度竞争。

模型中的动机是指企业发起进攻或是对进攻采取应对行为的愿望。市场共性和资源相似性都会影响企业采取反应的动机。

行动和反应的可能性取决于企业采取战略行动和反应的能力。而公司之间竞争结果的不断反馈将影响竞争对手下一步采取行动或反应的动机。



二、竞争对手分析

竞争对手分析将有助于企业了解它的竞争对手,从而使企业在采取行动和反应之前能够更准确地预测竞争对手的行为。竞争对手分析主要从市场共性和资源相似性这两个方面进行。

(一)市场共性

市场共性(Market commonality)有两个方面的含义:一是企业与其竞争对手共同参与竞争的市场的数目,二是每个市场对于每个竞争者的重要程度。一般地说,市场共性越强,行业内竞争对抗的可能性越趋于下降。这是因为,相对于市场共性较高的竞争对手,企业更倾向于攻击市场共性较低的竞争对手。同时,由于市场共性的存在,被攻击的企业将面临更大的风险,因此被攻击的企业往往迅速地对竞争对手的行为采取反应,以保持自己在一个或多个市场中的地位。

对于相互竞争的企业来说,多个市场的并存意味着多点竞争。多点竞争(Multimarket competition)指的是数家公司同时在多个产品市场或地理市场互相竞争的状态。最近的研究表明,企业在多个市场上可能采取一到三种行为来对付竞争对手。首先,它们先制造威胁,即冲击某一特定的市场缝隙,逼迫对手撤出一些资源。其次,它们制造佯攻,即攻击一个对竞争对手很重要而对本方并不十分重要的市场,目的就是让对手在这个市场上投入更多的资源。最后一种是主动放弃一种市场地位,以引诱竞争对手将资源投入到市场缝隙中去。

(二)资源相似性

资源相似性(Resource similarity)是指两家公司所使用资源的重叠程度。这里的资源,既包括有形资源,也包括无形资源。相似性不仅包括在种类方面的相似,而且包括在数量方面的相似。拥有相似资源的企业往往具有相似的优势和劣势,也往往采用相似的战略。资源是否相似,对竞争者采取进攻或对攻击做出反应的动机发挥着重要作用。事实上,进攻方和反应方在拥有的资源上相差越悬殊,反应方采取反应的时间间隔越长。两家公司具有多大程度的市场共性是显而易见的,但是对方的战略资源却是难以确认的,特别是在关键资源是无形资源的情况下,由于企业拥有的资源往往是不对等的,所以对竞争对手资源的确认和理解就不是容易的事,这是企业反应延迟的重要原因。

在许多行业中,由于竞争十分激烈,许多公司没有足够的资源来保持竞争优势。资源的缺乏迫使企业在特定市场上结成战略联盟来共享资源。

三、进攻的可能性

尽管知晓和做出反应的动机主要来源于对市场共性和资源相似性所进行的竞争对手分析,但是,如果发动进攻者认为它有希望获胜,就会主动发起进攻。



在竞争对手还在考虑可能的应对措施的时候,发动进攻者可能已经获得了高于平均水平的回报。另外,如果考虑时间因素,发动进攻者有可能使竞争对手打消反击的念头。下面我们将通过对发动攻击者,也就是先行者,以及跟进者和后期行动者的研究来探讨攻击的可能性。

(一)先行者

先行者(First mover)就是第一个采取竞争性行动的企业。先行者往往通过花费大量资金进行产品创新、广告宣传和研究开发来获得竞争优势。先行者可以获得如下竞争优势:

1. 在竞争对手采取有效反应之前,可以获得高于平均水平的超额回报。
2. 可以获得更多的忠诚客户。
3. 可以获得竞争对手在未来竞争对抗中所难以获得的市场份额。

当然,先行者也面临着一定的风险,主要体现在两个方面:

1. 开发成本高。跟进者可以采用逆向工程(Reverse engineering)来避免这种高成本。
2. 先行者所要面对的市场充满了不确定性,即市场风险比较高。

(二)跟进者

跟进者(Second mover)就是通过模仿或采取消除先行者影响的行动来对先行者的竞争性行为做出反应的企业。跟进者可以获得以下优势:

1. 行动迅速的跟进者可以获得一些回报并赢得一部分首轮顾客以及他们的忠诚度。
2. 可以学习先行者的成功经验,并吸取先行者的经验教训。例如,跟进者有机会研究客户对产品创新的反应,发现先行者的问题,开发出更有效的流程和技术。

(三)后期行动者

后期行动者(Late mover)是指在先行者采取行动和跟进者做出反应很长时间之后才对竞争性行为做出反应的企业。尽管有反应总比没有反应要好,但是后期行动者往往表现不佳,它获得成功的速度很慢,并且远不如先行者和跟进者成功。后期行动者对于为顾客创造价值的理解要比其竞争对手慢得多,因而只能获得平均回报。

四、反应的可能性

当公司实施了竞争性行动以后,该行动能否达到预期目的,取决于竞争对手做出反应的可能性。竞争性反应(Competitive response)是指跟进者或后期行动者为了消除竞争对手实施的竞争性行动的影响而采取的措施。如图 1-1 所示,竞争性反应的可能性取决于竞争性行动的类型、行为者的名望、市场依存度及竞争



者资源的可获得性四个因素。

(一) 竞争性行动的类型

竞争性行动(Competitive action)包括战略性行动和战术性行动两种。战略性行动意味着要义无反顾地投入组织特有的资源,这种行动的执行与收缩都不容易。1998年,沃尔玛从德国的斯霸汉德公司(Spar Handels AG)那里收购了74家大卖场;1999年,沃尔玛收购了拥有2229家超市的英国阿斯达公司(Asda)。显然,沃尔玛进入欧洲市场的竞争性行动就是一种战略性行动。战略性行动比较难于应付,因为需要对战略性行动做出战略性的反应,这将需要大量的资源和时间。因此,相对于战术性行动而言,对战略性行动做出反应的可能性较小,反应的速度也相对较慢。

战术性行动是对战略行为的具体化行动。战术性行动要动用的是组织的一般资源,且数量不多。战术性行动的执行和收缩都比较容易。例如,在一个特定的市场上涨价就是战术性行动。推广较高的新价格需要动用的组织资源不多,其执行也相对简单,并且还可以在短时间内收缩回来(降价)。战术性行动见效较快,也易于引起竞争对手的反应。以航空业为例,如果不能够对竞争对手的降价行动迅速做出反应,客户就会很快消失得无影无踪。

(二) 行为者的声望

处于市场领导地位的企业采取的任何行动(无论是战略性的还是战术性的)都会立即引起竞争者们采取多项反应,前提是竞争对手拥有足够的资源。以可口可乐公司为例,可口可乐公司进入一个新市场或是推出一个新产品,总会立即引起竞争对手的反应。在行业内排名第二的百事(Pepsi)是第一个做出反应的,因为它有足够的资源。

运用崭新战略的企业也经常被模仿。例如,在个人电脑市场上,国际商用机器公司(IBM)曾经以领先者的身份垄断了这一市场,它的行动就曾被康柏公司(Compaq)和戴尔公司(Dell)所模仿。

如果先行者的行动风险大而复杂,那么,他被模仿的可能性就小得多。例如,海尔集团的国际化战略行动基本上没有遇到来自竞争者激烈的反应和模仿。

(三) 市场依存度

市场依存度是指一个企业的收入或利润对某一特定市场的依赖程度。一般来说,一个企业对某一市场的依存度越高,它对竞争性行动做出反应的可能性越大。同大型多元化公司相比,绝大部分收入来自于某一行业的企业对竞争性行为做出反应的可能性大。以麦当劳(McDonal's)和汉堡王(The Burger King)为例,由于二者都完全依赖于快餐的销售,因此它们需要密切关注彼此的战略性和战术性行动,任何一方稍有动作,另一方就需要迅速做出反应。

(四) 竞争者资源的可获得性