

工商管理硕士(MBA)系列

现代企业战略管理

XIANDAI QIYE ZHANLUE GUANLI

蔡希贤 主编

华中理工大学出版社

XILIE JIAOCAI

现代企业战略管理

蔡希贤 主编

华中理工大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

现代企业战略管理/蔡希贤主编
武汉:华中理工大学出版社, 1998年11月
ISBN 7-5609-1846-8

- I. 现…
- II. 蔡…
- III. 现代企业-经济与理论-企业管理
- IV. F27

现代企业战略管理

蔡希贤 主编

责任编辑:叶见欣

*

华中理工大学出版社出版发行

(武昌喻家山 邮编:430074)

新华书店湖北发行所经销

华中理工大学出版社照排室排版

华中理工大学出版社印刷厂印刷

*

开本:850×1168 1/32 印张:10.375 插页:2 字数:256 000

1998年11月第1版 1998年11月第1次印刷

印数:1—2 000

ISBN 7-5609-1846-8/F·181

定价:12.80元

(本书若有印装质量问题,请向出版社发行部调换)

内 容 提 要

本书较系统地阐述了现代企业战略管理的理论与实践,论证了企业战略管理在现代企业管理中的地位和作用。企业管理者根据本书的理论,能正确地制定与实施企业战略,并争取在激烈的市场竞争中抓住机遇,规避风险,求得企业的生存与发展。

全书共分九章,前五章主要讨论如何正确地制定、实施企业的总战略。其中阐述了企业战略的相关概念,战略体系的形成和对企业战略管理者素质的要求;分析了企业的外部环境与内部条件;在分析企业战略态势的基础上,讨论了企业战略的选择与决策,企业战略的制订与实施过程及其组织结构。第六章至第九章分别讨论了产品市场战略与竞争战略、多样化经营战略、技术创新战略、跨国经营战略等四个分战略的特点与要求。

本书的主要特点之一是编入了较多的案例,这有利于读者更好地理解所学理论,并把理论与实际密切结合起来。

本书主要是作为工商管理硕士研究生的教材,同时也适合管理类各专业的研究生和本科生作为企业战略管理课程的教材或参考书,也可用作企业管理工作者自学与培训的参考书或教材。

Abstract

This book systematically presents the theory and practices of strategic management of modern enterprises, and demonstrates the importance and role of strategic management in business management. Managers can learn from this book the methods and techniques of taking business opportunities, of avoiding risk, of formulating and implementing business strategies, in order to pursue the growth and development of their companies.

This book consists of nine chapters. The first five chapters discuss the formulation and implementation of business strategies, including the discussions of relevant concepts; the formulation of strategy system; the requirement on the managers; the influences of external and internal

environment; the selection and decision-making of strategies; processes of strategic formulation and the organizations of strategy implementation. The chapter six to chapter nine discusses specific strategies, such as product-market strategies; competitive strategies; diversified strategies; technological innovation strategies, and internationalization strategies.

One of the main characteristics of this book is the inclusion of a number of cases, and this will benefit readers in their study of the theories and the applications.

This book is a textbook mainly written for graduate students pursuing Master of Business Administration (MBA), and is also suitable for other undergraduate and postgraduate students in management field.

工商管理硕士(MBA)系列

总 序

为适应我国社会主义现代化建设的发展,满足工商企业对高层次复合型人才的需要,我院准备试行培养工商管理硕士研究生(MBA)的工作。

虽然国外一些大学的管理学院在培养 MBA 方面已有较成熟的经验,但培养中国式的 MBA 对我们来说,还是一项全新的任务。

近年来,为适应大中型企业总工程师和物资企业经理岗位培训的需要,我院在原有管理工程专业的基础上,逐步增加了工商企业管理、国际贸易、经济法规、企业战略和组织行为方面的课程,为培养中国式的 MBA 打下了基础。

为了保证试办 MBA 的质量,我们不仅要从招生、师资队伍建设、课程设置和教学方法上进行改革,而且要加强教材与案例建设,这是一项基础性工作。为此,我们计划出一套 MBA 系列教材。

这套教材预计为 15 本,分三年出完。内容包括企业经营战略、市场研究、管理决策、国际商务、进出口实务、期货市场、国际商法、国际贸易地理、财政与金融、生产管理等方面。

这套教材的特点是内容新颖,实用性强。它包括了工商企业生产、流通的各个方面,并综合了国内外企业的成功经验。它的出版,将为我院培养中国式的 MBA 打下一个良好的基础,将加快 MBA 的培养步伐,适应社会主义市场经济发展的需要。

华中理工大学工商管理学院

陈荣秋

前 言

当今时代,是市场经济十分活跃、国际经济竞争十分激烈、企业生存与发展的环境十分复杂多变的时代,也是我国企业有机会走向世界、参与国际竞争、求得生存与发展的时代。作为一个企业的管理者与领导者,既要有高瞻远瞩、纵览全局的眼光与胆识,又要能洞察企业的症结,分析环境变化的趋势,正确掌握企业发展的方向,面对 21 世纪的挑战,作出正确的战略决策,才能夺取竞争的胜利。这就要求企业管理者与领导者具有敏锐的思维能力和系统综合的管理科学知识,能总结前人和自己的实践经验,培养与扩展自己的战略才能。

企业战略管理是一门综合性的管理专业课程,它告诉我们如何站在企业全局的立场上,对企业未来的长远发展进行谋划,如何正确地观察、认识与分析环境及其变化趋势和自己的条件与能力,分析竞争中的优势与劣势、机遇与挑战,以便使企业领导者能审时度势,抓住机遇,规避风险,正确决策,求得在激烈竞争中的生存与发展。

我国现在正处在经济体制深化改革的关键时刻,建立现代企业制度,使企业成为适应市场的法人实体和竞争主体,这是企业改革的方向,也是企业发展的基础条件之一,从而也更加明确了企业领导者的权力与责任。我们必须从 21 世纪面对国际激烈竞争的环境要求出发,站在战略管理的高度,以战略管理的思想、观念为指导,对企业的一切生产经营活动进行全面系统的组织、规划和实施,才能谋求长远发展的利益,否则,一个企业领导者如果只看到眼前的、局部的利益,就将失之偏颇,使企业陷入被动,或导致竞争

失败和破产。这是每一个企业管理者与领导者决不能掉以轻心的重大决策问题。

本书主要是根据工商管理硕士研究生的教学要求和我国企业的实际需要而编写的。本书的特点,首先表现在指导思想遵循启发思维、拓展思路,指导读者运用所学知识从战略的角度综合分析企业管理问题,学会如何正确地作出战略谋划作为出发点与落脚点;其次是内容比较集中,在着重讲清企业总战略制定与实施的相关理论与方法的基础上,有重点地介绍了四个分战略,不求全面,只求举一反三;第三是提供了较多的案例分析,这些案例既有取材于国外的优秀案例,也有国内企业的典型资料综合,既可供教师课堂讲授与分析,也可作为学生课后的作业与讨论,使学生能更好地理解所学理论,并使理论与实际密切结合。

全书共分九章。前五章主要是从企业总战略的角度分别进行阐述的。首先,阐述了企业战略管理的相关概念和企业战略体系的形成,以及对企业战略管理者素质的要求;其次,从微观与宏观两个方面对企业的外部环境进行了分析;第三,分析了企业的经营资源、价值链、竞争优势,并对企业战略的相关因素进行了综合分析;第四,对企业战略态势进行了分析,并讨论了正确地进行战略选择与决策的方法;第五,主要从企业战略制定与实施的过程讨论了对企业总战略的要求,战略制定、实施、控制与修订的工作程序,组织结构与要求;第六,分别讨论了四个有明显特点的企业战略,即产品-市场战略与竞争战略、多样化经营战略、技术创新战略、跨国经营战略。这样做的原因,一方面是为了使读者了解分战略制定的方法与特点,另一方面是所选择的分战略都是当前企业深化改革中必须重视与着力研究的重点,故特别提出来加以讨论。

本书第一章至第五章由蔡希贤编写,第六章至第七章由田志龙编写,第八章由徐天亮编写,第九章由陈君宁编写,最后由蔡希贤统稿。在编写过程中,参考了国内外已出版的许多关于企业战略管理方面的教材和著作,使我们得到了不少启发和帮助,在此表示

深深的谢意。由于我们学术水平不高,错误与不足之处在所难免,敬希广大读者给予批评指正。

蔡希贤
1998年6月

目 录

第一章 导论	(1)
第一节 企业战略及其由来	(1)
一、战略概念的由来	(1)
二、企业战略理论发展的沿革	(2)
三、企业战略的概念	(4)
四、企业战略的特征	(5)
五、企业战略管理的重要性	(7)
六、战略与规划的关系	(8)
第二节 企业战略体系及其层次	(9)
一、企业总战略	(9)
二、企业分战略	(17)
第三节 企业战略的制定者和管理者	(19)
一、企业战略管理者的层次	(19)
二、企业家应该是战略家	(21)
第四节 企业战略管理家的基本品质	(23)
一、战略管理家的价值观	(23)
二、企业战略管理家的战略意识	(24)
三、企业战略管理家的战略观念	(28)
第五节 案例分析	(33)
案例一 名牌凋落的教训	(33)
案例二 微软公司成长的启示	(35)
第二章 企业战略环境分析	(43)
第一节 企业微观环境分析	(43)
一、市场与顾客的分析	(43)

二、行业发展状况分析	(49)
第二节 企业宏观环境分析	(61)
一、产业结构分析	(61)
二、企业地位分析	(63)
三、战略时序分析	(68)
四、行业竞争状态分析	(69)
第三节 案例分析	(77)
案例一 美国克劳恩软木公司如何迎接挑战	(77)
案例二 日本小松制作所进入美国市场的竞争战略	(79)
第三章 企业内部条件与能力分析	(83)
第一节 企业经营资源分析	(83)
一、经营能力分析	(83)
二、技术资源分析	(84)
三、销售资源分析	(89)
四、财务资源分析	(91)
五、职能性战略的协调	(93)
第二节 企业的价值链分析	(94)
一、价值链的概念	(94)
二、价值活动	(96)
三、价值链的形成关系	(98)
第三节 企业竞争优势分析	(100)
一、竞争优势的构成	(100)
二、寻求竞争优势	(101)
三、发挥和强化竞争优势	(103)
第四节 企业战略因素综合分析	(103)
一、SWOT 分析	(103)
二、SWOT 分析评估的内容	(104)
第五节 案例分析	(108)
案例一 长虹电视机厂为什么生机勃勃	(108)

案例二 嘉陵集团是怎样形成竞争优势的	(110)
第四章 企业战略选择与决策	(115)
第一节 企业战略态势分析	(115)
一、决定企业战略态势的因素	(116)
二、战略态势的类型	(119)
第二节 企业战略选择	(121)
一、备选战略方案的拟定	(121)
二、企业战略方案选择的评价标准	(122)
三、企业战略的类型	(123)
四、经营战略类型选择的原则与方法	(126)
第三节 企业战略决策	(134)
一、决策的概念与特征	(134)
二、企业战略决策的概念与特征	(136)
第四节 案例分析	(138)
案例 日本尼西奇公司发展的秘诀	(138)
第五章 企业战略过程管理	(143)
第一节 企业战略过程管理概述	(143)
第二节 企业总体战略的构成	(145)
一、战略指导思想	(145)
二、战略目标	(147)
三、战略步骤	(149)
四、战略重点	(150)
五、战略对策	(151)
第三节 企业战略的制定	(153)
一、战略制定的意义	(153)
二、战略制定的工作程序	(153)
三、战略制定的工作方式	(154)
第四节 企业战略的实施	(156)
一、提高企业战略实施系统效率的原则	(156)

二、企业战略实施系统	(157)
第五节 企业战略的控制	(167)
一、战略控制的概念与特点	(167)
二、战略控制过程的基本要素	(168)
第六节 企业战略的修订	(170)
第七节 案例分析	(171)
案例 日本电视机打入中国市场的战略	(171)
第六章 产品-市场战略与竞争战略	(174)
第一节 产品-市场组合战略	(174)
一、产品-市场组合战略分析模型	(174)
二、市场渗透战略	(176)
三、产品开发战略	(178)
四、市场发展战略	(179)
五、多样化经营战略	(181)
第二节 企业竞争战略的选择	(183)
一、企业制定竞争战略的一般思路	(183)
二、纵向一体化发展战略	(184)
三、横向一体化发展战略	(188)
四、企业间的战略联盟、联合与兼并	(188)
第三节 不同行业环境下的竞争战略	(194)
一、在新兴行业竞争的战略	(195)
二、在成熟行业竞争的战略	(197)
三、在衰退行业竞争的战略	(200)
四、在分散性行业竞争的战略	(201)
五、在全球性行业竞争的战略	(203)
第四节 不同竞争地位下的竞争战略	(205)
一、行业领导者或垄断者的竞争战略	(205)
二、跟随型企业的竞争战略	(207)
三、衰退型企业的竞争战略	(209)

四、危机企业的扭转战略	(211)
第五节 案例分析	(214)
案例 洗衣粉大战中的战略谋划	
——为活力 28 的竞争战略提出建议	(214)
第七章 企业多样化经营战略	(218)
第一节 从单一业务经营到多样化经营	(218)
一、企业战略发展的一般模式	(218)
二、单一业务经营的优势与风险	(219)
三、选择多样化经营的时机	(221)
四、多样化经营战略与目的	(224)
五、单一业务经营还是多样化经营——两则实例	(227)
第二节 进入新业务领域的战略	(232)
一、兼并	(232)
二、内部发展	(234)
三、合资	(235)
第三节 相关多样化经营战略	(236)
一、相关多样化经营战略的概念	(236)
二、相关多样化经营战略的基本思路	(237)
三、相关多样化经营战略的特征与作用	(238)
四、相关多样化经营战略配合的类型	(239)
第四节 非相关多样化经营战略	(241)
一、非相关多样化经营战略的典型情况	(241)
二、非相关多样化经营战略的缺点	(242)
第五节 企业现有业务组合的管理	(244)
一、放弃、淘汰和清算战略	(244)
二、企业的转变、紧缩和业务组合调整战略	(246)
第六节 案例分析	(249)
案例一 佳林-阿里斯顿冰箱的战略变化	(249)
案例二 美国菲利公司的紧缩策略和业务重组	(250)

第八章 技术创新与科研开发战略	(253)
第一节 技术创新概述	(253)
一、技术创新及其特征	(253)
二、技术创新的内容及时序分布	(255)
三、技术创新战略的重要作用	(258)
四、技术创新战略的构成要素	(260)
第二节 研究和开发与技术创新的关系	(261)
一、研究和开发的概念	(261)
二、R&D 对技术创新的作用	(262)
三、技术创新的根本目标是 R&D 成果的盈利性	(264)
第三节 自主开发型技术创新战略	(265)
一、R&D 深度选择	(265)
二、R&D 策略选择	(266)
三、R&D 的投入规模确定	(267)
四、自主开发的风险防范策略	(269)
第四节 引进型技术创新战略	(271)
一、技术引进与自主开发的比较	(271)
二、技术引进方式	(272)
三、技术引进策略选择	(274)
四、技术引进的主要障碍	(275)
五、技术引进应考虑的几个具体问题	(276)
第五节 案例分析	(278)
案例 乐凯公司面临的严峻挑战	(278)
第九章 跨国经营战略	(280)
第一节 跨国经营的战略意义与环境	(280)
一、企业跨国经营的战略意义	(280)
二、跨国经营的环境	(282)
第二节 目标市场国的选择	(291)
一、目标市场国的选择原则	(291)

二、国际市场的分类	(292)
第三节 跨国经营战略模式.....	(294)
一、国际贸易	(295)
二、非国际贸易经营方式	(296)
第四节 案例分析.....	(300)
案例一 沙特阿拉伯的经营环境	(300)
案例二 多福服装公司	(304)
案例三 中美合资德州工业有限公司的投资分析	(308)
参考文献	(313)

第一章 导 论

本章首先阐明了企业战略的概念及其发展沿革；其次讨论了企业战略体系及其相应的层次；最后讨论了企业战略制定者与管理者的层次及对其相应的品质要求。

第一节 企业战略及其由来

一、战略概念的由来

“战略”一词在我国自古有之，“战”指战斗、战争，“略”指筹略、策略。在《左传》和《史记》中已有“战略”一词，我国春秋时代的《孙子兵法》就是著名的军事战略战术著作。西晋史学家司马彪也有以“战略”为名的著述。当时的词义是作战的谋略，或者指对战事的谋划。清朝末年，北洋陆军督练处在1906年编写的《军语》中，把战略解释成“筹划军国之方略也”。

在西方，战略一词源于希腊语“Strategos”，这个词的意思是指挥军队的艺术和科学。公元579年，东罗马皇帝毛莱斯写了一本名为《Strategicon》的书，有人认为这是西方第一部战略著作。另一种说法认为法国人吉尔特1772年写的《战术通论》中首次提出了战略的概念，书中有“大战术”与“小战术”的概念，“大战术”相当于今天所说的战略。

19世纪瑞士人约米尼所著《战争艺术》一书中提出，战略是在地图上进行战争的艺术，它所研究的对象是整个战场。总之，战略一词原来是一个军事方面的概念，指将帅的智谋和对军事力量的运用。它要解决在一定时期内战争攻击的主要方向、兵力的总体部