

大学管理类

教材丛书



企业 战略管理

王方华 吕巍 主编



复旦大学出版社



中财 BC085740

大学管理类教材丛书

企业战略管理

C0117/19

王方华 吕 巍 主编

中央财经大学图书馆藏书章

登录号

453466

分类号

F270/279

复旦大学出版社

责任编辑 刘子馨

责任校对 马金宝

企业战略管理

王方华 吕巍 主编

出 版 复旦大学出版社

(上海国权路 579 号 邮政编码 200433)

发 行 新华书店上海发行所

印 刷 上海第二教育学院印刷厂

开 本 850×1168 1/32

印 张 17.5

字 数 454 000

版 次 1997 年 11 月第 1 版 1997 年 11 月第 1 次印刷

印 数 1—6000

书 号 ISBN7-309-01935-0/F·435

定 价 20.00 元

本版图书如有印订质量问题, 请向承印厂调换。

内 容 提 要

企业的战略管理是现代企业管理中的重要一环,尤其是在宏观经济增长快速的态势下,企业战略管理的成功与否,几乎决定了现代企业今后发展的命运。

本书共分十五章,根据教学实践的需要,每章后附有复习参考题,同时在每章中还设置了“专论摘要”,以利读者了解诸多战略管理研究者的成果。为了配合教学,本书还配套出版“战略管理案例选”。

序

随着我国经济改革的不断深化,社会主义市场经济的初步确立,企业的经营机制正在发生深刻的变化,尤其是现代企业制度的逐步推行,我国企业正在成为自主经营、自负盈亏、自我约束、自我发展的商品生产经营的独立法人和市场主体。与此同时,随着“抓大放小”企业战略性重组的推行和实施,我国已出现了一批规模大、多元化和外向型的企业集团。环境的变化和竞争的加剧,对企业的影响比以往任何时候都深刻。在这个时候,作者编著出版了本书,是适应我国国有企业深化改革,切合我国市场经济培育和发展需要的。

国外对企业战略管理的研究始于60年代。美国于70年代率先进入了所谓“战略管理时代”,日本也宣称于80年代初进入了“战略经营时代”。当代发达的工业国家,战略管理的理论与方法已深入人心,不仅为众多的管理学家们所推崇,而且为大多数企业家所接受,已经广泛地得到了推广、应用。然而,对我国企业界和管理学界来说,开展战略管理还开始不久,还需要进一步探索与研究,寻找并总结出一套适合我国社会主义初级阶段的企业战略管理的理论与方法。从这一点上来看,作者在本书的写作中采取了学习、借鉴、引进、吸收、消化、创新的态度,立足于竞争分析和竞争优势的确立来展开企业的战略管理,这是十分可取的,也是应该予以肯定的。

企业战略管理是管理类专业同时也是工商管理硕士(MBA)教学中一门综合性很强的课程,它在美国和西欧的一些商学院被普遍列为MBA的核心课程。这是因为它是从企业经营管理的全

局和未来发展出发来研究有关企业的生存与发展问题的,因此,它也理所当然被我国 MBA 教学指导委员会列为核心课程,要求学生能全面掌握、深刻领会企业开展战略管理的原理与方法,去解决经济发展中出现的一系列问题,以求企业长期、稳定、健康的发展。企业战略管理又是一门实践性和操作性极强的课程,普遍采用案例分析和课堂讨论的方法,是学习和研究企业战略时的显著特点,因此,在教学中,教师应注重理论联系实际,引导学生不仅要分析和研究国外著名企业在战略管理中的成败得失,而且要分析和研究当前我国企业经营中面临的实际情况和实际问题,帮助学生提高分析问题和解决问题的能力。

本书是作者经过多年的教学与研究,在深入实际的探索中完成的。由于企业战略管理在我国是一门新兴的学科,还有许多问题值得我们去发掘、去探讨、去解决,因此希望作者以本书的出版为起点,继续努力,勤于思考,勇于创新,在今后的教学和科研中,不断完善和发展以往的成果,取得更大的进步。

郑弘康

1997年10月

目 录

第一章 战略管理的产生与发展	1
第一节 战略管理的产生.....	2
第二节 战略管理在西方的发展.....	8
第三节 战略管理在中国的发展.....	21
第二章 战略管理的性质与原则	30
第一节 企业战略的内涵.....	30
第二节 企业战略的构成要素.....	42
第三节 环境——战略——组织.....	47
第四节 战略管理原则.....	55
第五节 战略管理层次.....	62
第六节 战略管理过程.....	69
第三章 战略管理与管理者	84
第一节 管理者在战略管理中的地位.....	84
第二节 战略管理者的构成.....	91
第三节 战略管理者的观念和能力.....	100
第四节 战略管理者的行为模式.....	111
第五节 战略领导班子的组建.....	118
第六节 战略管理者的指挥艺术.....	127
第四章 企业战略环境分析	135
第一节 企业战略环境与一般环境的区别.....	135
第二节 行业结构的战略分析.....	143
第三节 经济状态的战略分析.....	155

第四节	企业战略环境分析技术	163
第五章	企业内部条件战略分析	169
第一节	企业素质与经营能力分析	169
第二节	企业市场营销能力分析	174
第三节	企业财务分析	187
第四节	企业管理组织现状分析	195
第五节	企业其他内部因素分析	200
第六节	企业内部条件战略分析技术	206
第六章	竞争优势的战略分析	221
第一节	资源和能力的分析	222
第二节	竞争优势分析	238
第七章	企业的竞争战略	249
第一节	竞争战略的基本类型	249
第二节	竞争战略的风险分析	259
第三节	提高市场占有率的战略途径	269
第八章	战略目标的制定	279
第一节	企业使命的定位	279
第二节	企业功能的定位	286
第三节	战略目标体系	294
第四节	制定企业战略目标	303
第九章	战略态势的选择	314
第一节	稳定型战略	314
第二节	增长型战略	321
第三节	紧缩型战略	328
第四节	混合型战略	334
第五节	战略选择的方法与技术	337
第十章	企业的成长战略	348
第一节	一体化战略	348

第二节	多样化战略·····	356
第三节	多事业企业的管理·····	363
第十一章	企业购并与战略联盟·····	377
第一节	企业购并概述·····	377
第二节	企业购并实施策略·····	389
第三节	战略联盟·····	400
第十二章	企业国际化经营战略·····	408
第一节	国际化经营战略环境分析·····	408
第二节	国际化经营战略规划·····	422
第三节	国际化经营战略实施与控制·····	433
第十三章	企业战略的实施·····	444
第一节	企业战略计划系统设定·····	444
第二节	企业组织的战略调整·····	456
第三节	企业战略实施的资源配置·····	468
第四节	战略实施过程中的领导作用·····	476
第十四章	企业战略的控制·····	487
第一节	企业战略控制的动态过程·····	487
第二节	企业战略的推进与转移·····	495
第三节	企业战略控制的方法·····	501
第四节	企业战略控制的信息反馈·····	509
第十五章	企业战略管理与《孙子兵法》·····	521
第一节	企业战略管理与《孙子兵法》·····	521
第二节	《孙子兵法》与企业战略制定·····	526
第三节	《孙子兵法》对战略实施的要求·····	535
第四节	《孙子兵法》对战略控制的要求·····	537
第五节	《孙子兵法》中的谋略选萃·····	542

第一章 战略管理的产生与发展

本章提要

从对企业投入产出要素进行分析,可以用图 1.1 来清晰地反映出管理的发展历史。

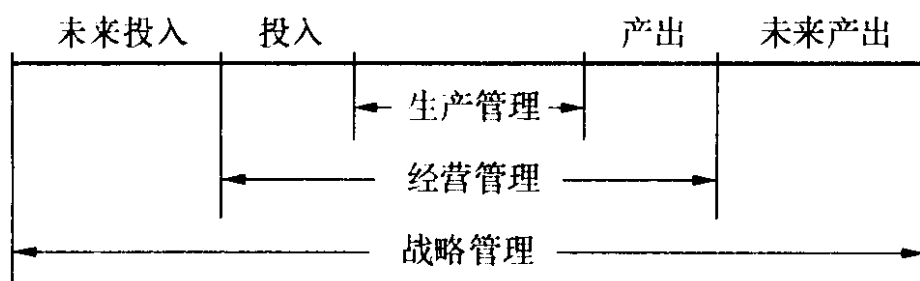


图 1.1 管理发展简示

战略管理的产生是社会经济发展的必然。由于企业经营环境的不确定性和复杂性,企业为了生存与发展,必须对周围的各项要素及未来的投入与产出进行深入透彻的分析,这样,战略管理便应运而生。

西方企业战略管理的出现是在 50 年代末和 60 年代初,它经历了一个兴起、热潮、回落、重振的发展过程,今天,企业战略管理仍在各个领域进行积极的探索。

中国企业的战略管理是在环境发生巨大变化和充分吸收西方战略管理的理论这双重因素作用下发展起来的,它也经历了一个初创、推进和新的几个阶段。同样,目前中国企业的战略管理在理论与实践上都处于探索和发展之中。

第一节 战略管理的产生

一、管理——历史的回顾

管理,与人同在;管理,自古有之。然而管理真正成为一门科学则是在 19 世纪末 20 世纪初,这也是社会环境变迁的产物与社会发展的见证。回顾企业管理的发展史,我们可以看到它的风风雨雨。诸多理论家根据其过程特点将之划为经验管理时代、科学管理时代、行为科学理论、管理的丛林等阶段,作为名家之言,固然言之有理。但是我们若从投入产出要素的视角来给这一问题作更为深入的探讨的话,那么,我们可清晰地看到企业管理发展有区别于上述划分的三个阶段:即生产管理阶段、经营管理阶段和战略管理阶段。

(一) 生产管理阶段

这个阶段的管理突出特征便是现场管理,即只考虑如何去高效率地生产。

19 世纪末至本世纪初,由于电力和内燃机的应用推动了科学技术的发展,以美国为代表的资本主义国家经济高速增长,这其中,制造业发展表现尤为突出,整个市场呈现出供不应求的现象。在当时的情况下,企业管理的核心问题必然是如何提高生产效率,提高产量,降低成本。生产企业一般都是从生产品种比较单一的产品来满足市场的需要,整个市场的需求基本上是被动的,消费者没有多大的选择余地。以泰罗(F. Taylor)为代表的科学管理理论和方法就是在这种背景下产生的。企业管理的重心必然是生产管理,即千方百计地谋求提高生产效率,增加产量。由于产品的销售不成问题,因此,生产者并不考虑市场需求问题。这种指导思想可以概括为:“我们会做什么?就生产什么。”例如,一家美国皮尔斯堡面粉

公司从 1869 年成立到 20 世纪 20 年代间,一直是用其生产观念来指导企业的经营管理活动。这家公司提出的口号是:“本公司旨在制造面粉。”美国福特汽车公司的信条曾一度是:“不管顾客的需要是什么?我们的汽车就是黑色的。”在那种条件下,福特汽车公司通过采用流水线的生产组织形式,大大提高了福特汽车的生产效率,大幅度降低了生产成本,从而使福特汽车的售价大幅降低并成为市场上供不应求的典范。显然在生产管理阶段的买方与卖方的关系中,是以卖方市场为主导,而企业考虑的主要也是生产效率问题。

生产管理是企业生产经营实践活动中的最古老、最常用的一种管理方式,也是指导企业行为时间最为长久的一种管理方式。

(二) 经营管理阶段

从 19 世纪末开始,资本主义经济高速发展。随着资本主义生产发展的盲目性及其基本矛盾的激化,终于爆发了从 1929 年到 1933 年的震撼资本主义世界的经济危机,各个企业为了求生存、图发展,竞相采用新技术以提高劳动生产率和降低成本,使整个市场转变为生产过剩和供过于求的局面。这时,各生产企业面临的首要问题已经不再是如何扩大生产规模和提高生产效率,而是从整个企业的投入要素与产出成果去考虑企业的经营问题。第二次世界大战后到 50 年代初,由于科学技术的高速发展和大量军工企业转向生产民用产品,社会产品供给量剧增,各生产企业在市场上处于空前激烈的竞争环境中。整个市场也迅速由原来的卖方市场转变为以购买者为主导的买方市场。

面对这一社会经济的变化,许多具有远见的企业家认识到,只有树立经营意识,从投入产出角度去理顺各个管理环节,特别是要首先分析和研究市场的需要,了解顾客现在与未来的需求,然后再确定企业的产品线,并努力降低各种原料成本,这样企业才能得到生存与发展。

1950年前后,皮尔斯堡面粉公司经过调查,了解到战后美国人民的生活方式已发生了变化,家庭妇女采购食品时,日益要求有多种多样的半成品或成品(如各式饼干、面包、点心等)来代替以前仅以面粉为主要购买对象。针对这种产品需求的变化,这家公司主动采取各类措施,开始生产多种半成品和成品的食品,使企业业绩大幅上扬。1958年,这家公司又进一步成立了皮尔斯堡销售公司,着眼于长远占领食品市场,着重研究以后的市场变化方向并及时调整自我的生产结构及原料结构。而福特汽车公司在相当长的一段时间里,由于仅仅从生产黑色汽车出发,并不考虑市场变化,而使该公司的销售量日趋下降,甚至面临倒闭的危险。后来,该公司改变了这种做法,根据市场特点改革了产品,推出了各种不同牌号、档次、型号和颜色的汽车,结果扭转了局面,打开了销路。

综观这一时期经营管理的特征,其突出表现有如下几点:

1. 企业的管理目标

(1) 关注已建立起来的企业总目标,但没考虑调整因素。

(2) 总目标在以现有的经验判断其是正确的后,并没有注意到企业目标有时是有争议的,在有些条件下没有经验判断的根据。

(3) 总目标可以自上而下层层分解,并有自下而上的层层保证,但并没有关注目标的实现与否,主要看企业未来的生存发展的制约要素。

2. 领导作用

(1) 领导者更多考虑用什么手段去达到企业总目标,并没有更多关心企业外部环境的发展变化趋势。

(2) 领导者能较快获悉目标实施情况,有时表现出急功近利的倾向。

3. 企业组织

(1) 为了完成目标值,一般用奖惩来调动员工积极性,并没有充分发挥出员工的主动性与聪明才智。

(2) 竞争对手之间都有熟悉的“比赛规则”。

(3) 实施过程中的问题能很快暴露出来,至于潜在的更深的问题则很少有关注。

随着社会的发展,这种思想已不再能适应需要了。因为经营管理基本上还是停留在缺乏大目标的追求效率与效益阶段上,追求短期、局部利益现象非常严重。而丧失目标方向或目标方向错误的效率与效益只会损害企业利益,只是追求短期、局部利益也只会危及长远、整体利益。复杂、多变的环境,需要有新的管理。在这种历史条件下,企业战略管理应运登上了管理舞台。

二、时代的抉择——战略管理呼之欲出

近现代社会,一个企业能否成功,从某种意义上讲,就是看其能否灵活运用战略管理将各种资源变成社会所需要的产品和服务。

第二次世界大战后,经过了三十年的短短时日,日本这个原来相对落后、资源匮乏并饱受战争摧毁的岛国就创造了令世界震惊的经济奇迹。于是各种关于研究日本经济发展经验的论著纷涌而出,它们将之归结为日本企业的长期计划、TQC(全面质量管理)活动、终身雇佣制、年功序列制、企业价值观乃至日本的文化传统、民族意识等等,但这其中不容忽视的重要一点便是日本企业的管理模式——战略管理。

以日本汽车成功进入欧美市场为例。人们往往惊叹于日本的小汽车长驱直入欧洲和美国市场,实际上日本汽车公司早就制定了在石油短缺情况下的发展战略,同时尽量开发小型节油小轿车。而在60年代末期,美国汽车工业的“三巨头”——通用汽车公司、福特汽车公司和克莱斯勒汽车公司几乎是不约而同地作出集中生产体积大、耗油多的小轿车的决策。然而在不久之后爆发的“石油危机”侵袭下,这三家企业正在实施的战略被冲得支离破碎,根本

应付不了市场的突变。欧洲市场也是类似情况。此时,日本将早已研制好的轻型节油小轿车大量投放欧美市场,它们如鱼得水,一举攻占了欧洲和美国市场,并登上了世界小轿车市场的霸主地位。随后,日本企业又相继在家电、摩托车等领域以优质低价的产品一举成功战胜了欧美企业。

同样,人们曾对“石英技术誉满全球”的日本手表厂家的广告称赞不已。实际上,钟表王国——瑞士早在60年代末就研制成功了世界上第一只石英电子表,但瑞士手表厂商曾认为这项技术发展前途渺茫,因此并未加以关注。相反,敏感而精明的日本厂商经过多方面的市场、技术论证,认定这是个大有作为的手表新领域。于是,他们当机立断,充分利用已有的雄厚电子技术实力,生产大量的石英电子表以投放国际市场。仅用几年时间,日本手表厂家就替代了钟表王国厂商的市场地位。

三、社会经济的发展需要战略管理

简要地透视一下本世纪以来的社会经济发展史,就可以清晰地发现战略管理产生的深刻的社会历史根源和经济发展对战略管理的需求迫切性。此时的企业发展有如下几个特征:

1. 企业的规模日益壮大,管理层次越来越多,管理幅度也越来越大。根据美国《福伯斯》(Forbes)杂志的资料,早在1983年,世界十个最大企业的年收入都在270亿元以上。这种超大规模的经济实力连许多世界小国亦望尘莫及。在企业内,从总经理到作业线的班组长的管理层,已不是几个层级可以描述了,一般都在十几层以上。在实际的管理跨度中,也是今非昔比,一个总经理往往要经营十几个事业部。这三个方面的变化使大企业管理的有效性和效率问题变得非常重要,显然,以前的经营管理模式已不再适应这种大规模的发展了,事实要求企业能综合应用内部资源以适应环境变化。

2. 企业与社会的联系程度大大紧密,企业所承担的社会责任也大大提高。虽然没有足够的证据能说明企业所承担的社会责任大小与企业的经营有直接的一一对应关系,但由于企业与社会的关系都遵循这样一个原则:如果企业拒绝为社会承担相应的社会责任,那么社会就会通过法律或行政手段来迫使企业这么做,即企业具有社会责任的不可推卸性。只是随着社会的进步,这种关系表现得更为显著。因此,企业考虑未来发展时,必须充分注意它的活动对社会产生怎样的正面与负面影响,否则,企业将为自己的行为承担责任。1989年美国阿拉斯加石油泄漏事件以后,埃克森公司不仅面临着法律诉讼和巨额罚款,而且还受到公众的普遍指责,其产品也遭受抵制。此时,越来越多的企业已意识到它们必须承担起以下社会责任:

- (1) 保护消费者的正当权益;
- (2) 保护投资者和债权人的合法权益;
- (3) 承担起生态与环境的保护义务;
- (4) 向社会提供平等的就业机会;
- (5) 保障与提高员工的生活与工作质量,为其提供事业发展的机遇;
- (6) 促进所处社区的稳定与繁荣。所有这些均应归入企业战略管理的范畴。

3. 企业发展已从一业为主向多角化经营发展。为了避免或减少企业风险、获取规模经济及稳定收入,许多企业已在不同的行业寻找最佳发展机会。例如,通用汽车公司不仅在汽车领域一展身手,还向电子、航空、军工等领域不断渗透。在这种条件下,产业间的相互关联及波及效果势必影响与决定了企业的发展前景,对产业不进行分析,似乎是不可思议之事。

4. 企业竞争已从本地化、国内化过渡到了国际化,全球化。美国著名管理学者西奥多·莱维特(Theodore Levitt)在《市场全球

化》一书中这样描述：“一股强大的力量正在使世界变成一个统一的共同体，这种力量就是科学技术……”。其结果是出现了一个新商业现实——标准化消费品的全球市场。面对这种新情况，一些超大型的全球化企业寻求用全球化的竞争战略在全世界范围内推销高质量、低成本、标准化的产品，如索尼电视机、丰田小轿车、耐克运动鞋、可口可乐饮料、潘婷化妆品、Levi's 和 Lee 的牛仔服装等。而另外一些中、小型企业则千方百计地制定自己的战略以寻找有利于自己生存和发展的利基(Niche)。越来越多的企业认识到：“要想在当今的条件下生存和发展，就必须要有自己的企业战略。”因此，由于竞争的残酷性，企业若想在竞争中获取优势并保持，必须有竞争战略管理与之相适应。

5. 企业所面临的环境更加复杂多变，多因素的影响大大胜于单因素的作用，而且每一因素的变化节奏明显加快。在这种情况下，企业闭门造车或被动适应环境无异于自寻末路，必须制定正确的和明确的战略来确定企业的位置，并在这个位置上创造自己的独特优势。

综上所述，战略管理时代的到来有其自身的必然性，正是由于各种要素的综合作用，而使战略管理登上管理的大舞台成为水到渠成之举。

第二节 战略管理在西方的发展

战略管理在西方企业界经历了一个兴起、热潮、回落、重振的历史时期。今天，它已成为企业管理的一个重大发展方向。

一、60年代——战略管理的兴起

在整个60年代，战略研究的中心课题是理论问题。60年代初，美国著名管理学者小阿尔福莱德·D·钱德勒(Alfred D.