

徐二明 编著

企业战略管理

企业战略管理

企业战略管理

企业战略管理

战略管理

企业战略管理

企业战略管理

机械工业出版社

企业战略管理

徐二明 编著



机械工业出版社

(京)新登字 054 号

本书阐述了战略管理的基本概念、过程和战略态势分析的思路,从企业总体战略和经营战略两个层次论述了战略分析和决策的理论和方法,以及战略实施和控制的方法。在介绍战略管理的理论和实践经验时,本书综合了国内外在战略管理理论和实践研究上的一些较新成果,并刻意联系企业经营的实践情况。特别是在本书的最后一章中专门介绍了案例分析,选登了两个长篇案例,使读者更好地掌握本书前面所述的理论,为读者分析本单位的实践起到抛砖引玉的作用。这种案例分析也为管理院校的师生分析诊断企业,开设案例教学打开一个窗口。

综上所述,由于本书的实践性较强,较适于大中型企业领导和管理人员阅读。同时,本书比较完整地阐述了战略管理的理论,因此,也适宜管理院校的师生在教学和企业诊断中使用。

企业战略管理

徐二明 编著

责任编辑:商红云 版式设计:王 颖

封面设计:方 芬 责任校对:刘 茹

责任印制:王国光

机械工业出版社出版(北京阜成门外百万庄南街一号)

邮政编码:100037

(北京市书刊出版业营业许可出字第 117 号)

北京京建照排厂激光照排

北京市密云县印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行·新华书店经售

开本 787×1092 1/32·印张 8%·字数 188 千字

1993 年 12 月北京第 1 版·1993 年 12 月北京第 1 次印刷

印数 001-945 ·定价:14.50 元

ISBN 7-111-03845-2/F·503

前 言

目前,企业的深入改革提出了转变经营机制,走向市场,真正成为自主经营、自负盈亏、自主发展、自我约束的独立法人的新课题。这就把企业推向了变化频繁的市场,使企业面临着各种激烈的竞争。在这种新形势下,企业为了适应环境,抓住有利的经营机会,发挥自己的内部实力,就需要确立自己的目标和战略,实行战略管理。

战略管理与企业的规模、结构和年龄密切相关。小型企业在战略管理上可以简单些,但大型企业特别是集团企业则需要考虑实行多层次的战略管理。新兴企业的战略运行机制又与老企业的战略运行机制有所不同。因此,企业需要针对自己的实际情况,有选择地创造性地实行战略。

本书借鉴了国内外战略管理的理论和实践,从大型企业的总体战略入手,提出了战略分析和决策的思路。同时,本书也重点介绍了经营战略这一较低层次的战略的分析思路和决策的方法。为了使读者更清楚地了解战略管理的全过程,作者又以单独的篇幅介绍了战略管理的基本概念,战略管理的过程和企业战略的实施和控制。最后,本书向读者介绍了案例分析的思路,以便读者可以从中掌握咨询诊断的基本方法,并能独立地分析企业战略管理活动,在这一章里,作者提供了两个案例供读者作为模拟分析使用。

在本书成稿的过程中,机械电子工业部的宋矩之先生曾抱病审阅了全书,为本书的修改提出了不少宝贵意见。在此,

IV

作者向宋先生表示诚挚地感谢。

在书的内容上,由于作者的水平有限,难免有不妥之处。
恳请广大读者批评指正。

作 者
1992. 2. 22

目 录

前 言

第一章 战略管理的概念	1
第一节 企业战略的概念	1
第二节 企业战略的层次	9
第三节 企业战略的演变	16
第四节 企业战略的价值	19
第二章 战略管理过程	25
第一节 战略管理的一般过程	25
第二节 战略管理过程的要求	40
第三章 企业战略态势分析	45
第一节 战略问题分析	45
第二节 竞争优势分析	56
第四章 企业总体战略分析	76
第一节 企业总体经营组合分析	76
第二节 总体战略的差距分析	95
第三节 评价缩小差距的选择方案	104
第五章 经营战略分析	109
第一节 经营战略地位分析	109
第二节 经营层战略环境分析	113
第三节 经营层的资源分析	130

第六章 总体战略决策	137
第一节 总体战略决策的性质	137
第二节 企业总体差距分析	139
第三节 总体战略决策的管理	141
第四节 总体战略的类型	147
第七章 经营战略决策	156
第一节 经营战略决策的性质	156
第二节 常用的经营战略	160
第三节 经营战略决策的评价	174
第八章 战略实施与控制	177
第一节 战略的实施	177
第二节 战略的控制	196
第九章 案例分析	201
第一节 案例分析原理	201
第二节 案例选登	206
案例一:北京葡萄酒厂	206
案例二:肯德基炸鸡在中国(A)	223
肯德基炸鸡在中国(B)	241
肯德基炸鸡在中国(C)	254
参考文献	268

第一章 战略管理的概念

第一节 企业战略的概念

战略一词是从军事术语中借用过来的，原是指战争的方略。在英文中，战略一词（strategy）起源于希腊文的“strategos”。本义是指古希腊将军们指挥军队时所应具有的心理素质和行为技能。随着时代的变化，战争的方式和特点也都发生了变化，战略一词便逐渐演变成今天的含意。

在企业管理中，企业为了适应日益变化的环境，有效地分配自己现有的资源，获得较好的效益，则有必要为战略一词赋予管理的含意，实行战略管理。

一、战略的基本定义

企业战略的概念来源于管理的实践。不同的管理学家或实际工作者由于自身的管理经历和认识不同，会对企业战略给以不同的定义。

1. 广义与狭义的战略定义

美国哈佛大学商学院教授安德鲁斯（K. Andrews）吸收了前人的企业战略思想，提出了一种广义的战略定义。他认为“战略是目标、意图或目的，以及为达到这些目的而制定的主要方针和计划的一种模式。这种模式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。”

安德鲁斯的战略概念包涵着企业的目标，这是与他多年

在小企业里为哈佛大学撰写案例的经历分不开的。

持有狭义战略定义观点的代表人物是美国著名管理学家安绍夫 (I. Ansoff), 霍弗 (C. Hofer) 和申德尔 (D. Schendel)。

安绍夫根据自己在大型多种经营的公司 (如美国洛克希德飞机公司) 里多年的管理实践以及在大学里的教学和咨询的经验, 于 1965 年发表了著名的《企业战略》一书, 提出了自己的战略观。他认为企业战略是贯穿于企业经营与产品和市场之间的一条“共同经营主线”, 决定着企业所从事的、或者计划在将来要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) 产品和市场范围, 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和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 $2+2=5$ 的现象。

霍弗和申德尔则认为一个企业在制订自己的战略时, 应该考虑企业资源配置和外部环境的作用。因此, 他们为战略所下的定义是: “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。”由此可以看出, 这个定义比安绍夫的定义又深了一步, 考虑到了企业外部环境的作用。

2. 两种定义争论的焦点

广义论与狭义论在战略概念上争论的焦点主要有两点:

(1) 战略概念的广度 广义论者认为企业战略应包括企业希望取得的目标, 以及为实现这些目的而采取的手段。同时, 他们还认为企业确定目标的过程是整个战略制订过程的

一部分。狭义论者则认为，目的确定过程与战略制订过程虽然互相具有联系，但它们是两个截然不同的过程。持这种观点的理由是，在实际的决策过程中，绝大多数人都是根据事先确定好的目标，将所要研究和决策的问题分门别类，选择要解决的重点，然后各个击破。如果将事先确定好的目标与所要解决的问题混为一谈，人们就很难处理好问题了。因此，狭义论者坚持认为战略只包括为实现企业目标而采取的手段。

(2) 战略的构成要素 广义论者认为战略本身不存在构成要素；而狭义论者则认为战略是由一定的要素构成的，只不过构成的要素有所不同而已。

二、战略的构成要素

狭义战略论者对战略由哪些要素构成有着不同的认识。一般来讲，企业战略由以下四个要素组成：

1. 经营范围

这是指企业从事生产经营活动的领域，又称为企业的定域。它反映出企业目前与其外部环境相互作用的程度，也可以反映出企业计划与外部环境发生作用的要求。

有的学者认为，确定一个企业的经营范围，应该以那些与企业最密切相关的环境为准。因此，对于大多数企业来说，他们应该根据自己所处的行业，自己的产品和市场来确定经营范围。就是说，只有产品与市场相结合，才能真正形成企业的经营业务。

企业确定经营范围的方式可以有多种形式。从产品角度来看，企业可以按照自己产品系列的特点来确定经营范围，如半导体器件公司、机床公司等。企业还可以根据产品系列内含的技术来确定自己的经营范围，如计算机公司、光导纤维

公司等。

从市场营销的角度来看，企业可以根据自己的市场来描述经营范围。这种描述可以有两个出发点：一个是企业的使命，另一个是企业的顾客。两者是截然不同的概念。从某种意义上讲，企业的使命是指企业如何能够满足市场上顾客对现有产品的需求；而顾客是指产品的现实购买者。这两者的关系有时是一致的，即企业现有的产品可以满足顾客的需求；有时又是不一致的，顾客可能有多种需求，需要不同的销售渠道和不同的产品来满足。因此，企业在描述自己的经营范围时，就应该考虑从哪个角度出发，才能真正符合企业和社会的利益。

在一般情况下，企业的使命与顾客的需求是不矛盾的。但是，在多种经营的情况下，企业便不能只从某一行业的角度来定义自己的经营范围，需要多方位多层次地研究自己的市场和顾客，尽量保证经营范围定义的准确性。

2. 资源配置

这是指企业过去和目前资源和技能配置的水平 and 模式。资源配置的好坏会极大地影响企业实现自己目标的程度。因此，资源配置又称为企业的特殊能力。

在战略管理文献中，把资源配置作为企业战略的构成要素是霍弗和申德尔的观点。他们认为资源配置不仅是战略中最重要的方面，而且在确保企业获得成功上也比经营范围重要得多。企业资源是企业现实生产经营活动的支持点。企业只有以其它企业不能模仿的方式，取得并运用适当的资源，形成自己的特殊技能，才能很好地开展生产经营活动。如果企业的资源贫乏或处于不利的境况时，企业的经营范围便会受到限制。

霍弗曾在 1973 年对企业面临的战略挑战和应战的问题进行了研究。他发现,当企业面临重大的战略挑战时,大多数获得成功的企业有三种反应:第一种,企业的经营范围和资源配置都发生了变化;第二种,仅仅是企业的资源配置模式发生了变化;第三种,仅仅是企业的经营范围发生了变化。而那些在重大战略挑战面前没有获得成功的企业,一般不会发生上述的反应。这说明,当企业针对外部环境的变化考虑采取相应的战略行动时,一般都要对已有的资源配置模式加以或大或小地调整,以支持企业总体的战略行为。

3. 竞争优势

这是指企业通过其资源配置的模式与经营范围的决策,在市场上所形成的与其竞争对手不同的竞争地位。

60 年代,西方的钢铁行业、机床行业等产业逐渐变成夕阳产业,销售额和利润都有下降的趋势。同时,新技术的涌现,使得产品更新换代加速,竞争的问题在国际市场和国内市场上变得格外突出。在这种情况下,战略管理的学者们把注意力转向了经营领域里的竞争行为,试图寻找出获得竞争优势的道路。有的学者认为个别产品和市场的特性可以给企业带来强有力的竞争地位。有的学者认为企业的竞争优势来自于企业根据自己的产品和细分市场所选择的资源和技能的应用方式。实际上,竞争优势既可以来自产品和市场的地位,也可以来自企业特殊资源的运用。一般来说,产品和市场的定位对于企业总体战略来讲相当重要,而资源配置则为经营战略起着相当重要的作用。

4. 协同作用

这是指企业从资源配置和经营范围的决策中所能寻求到的各种共同努力的效果。就是说,分力之和大于各分力简单

相加的结果。在企业管理中，企业总体资源的收益要大于各部分资源收益的和。一般来讲，企业协同作用可以分为四类：

(1) 投资协同作用 这种作用产生于企业内各经营单位联合利用工厂的设备、共同的原材料储备、新产品的研究开发；分享企业专用的工具和专有的技术。

(2) 作业协同作用 这种作用产生于充分地利用已有的人员和设备，共享由经验曲线造成的优势等。

(3) 销售协同作用 这种作用产生于企业的产品使用共同的销售渠道、销售机构和推销手段。这样，企业便可以少花些促销费用，获得较大的收益。

这三种协同作用实际上是从生产经营活动过程的三个阶段来描述的，表明在每个阶段上都可以形成企业自己的协同作用。最后一种协同作用是从质的方面把握的，即管理协同作用。

(4) 管理协同作用 这种协同作用不能用简单的定量公式明确地表示出来，但却是一种相当重要的协同作用。例如，不同类型的行业在管理上会遇到不同的战略、组织和作业的问题。当企业的经营领域扩大到新的行业时，如果在管理上遇到过去曾处理过的类似问题时，企业管理人员就可以利用在原行业中积累起来的管理经验，有效地指导和解决这些问题。这种不同的经营单位分享以往的管理经验的特性就是管理协同作用。

协同作用的值可以是正值，如 $2+2=5$ 的效应；但协同作用也会出现负值。从大量的实战中可以看出，当一个企业进入新的行业进行多种经营时，由于新行业的环境条件与过去经营环境截然不同时，以往的管理经验发挥不了作用。在这种情况下，管理协同作用的值便为负值。

总体来看，衡量企业协同作用的方法有两种：一是在企业收入一定时，评价由于联合经营而使企业成本下降的情况；二是在企业投资一定时，评价由于联合经营而使企业纯收入增加的状况。

探讨企业战略的构成要素有二重意义。第一重意义是认识构成要素对企业效能和效率的影响。所谓效能，是指企业实际产出达到期望产出的程度；而效率则是指企业实际产出与实际投入的比率，即实际的投入产出比。这两个概念是切·巴纳德（C·Barnard）为了探讨它们与企业所面临的变化之间的关系，最先在《总经理的职能》一书中提出来的。在企业战略的构成要素中，企业的经营范围、资源配置和竞争优势一般决定着企业效能发挥的程度。协同作用则是决定企业效率的首要因素，并在企业各种特殊能力与产品和市场之间形成与发展。正值的协同作用会大幅度地增加企业的效率，反之则相反。第二重意义是要使管理人员认识到这四个构成要素存在于企业各个层次的战略之中。战略的层次不同，这四个构成要素相对重要的程度也不同。

三、战略的职能和特点

一个企业的战略应该阐明企业的使命，反映出该企业生产经营的主要产品和方向，显示出它在生产经营方面与同行业其它厂家的不同之处，而且用来协调企业内各种不同的经营活动。

例如，梅特治公司多年来一直从事生产经营洗衣机和烘干机等洗衣设备的活动。该公司主要关注自己产品的质量和牢度，并把产品销售给训练有素的专售商店。这类商店不仅只销售梅特治公司的洗衣设备，而且还提供维修服务。这样，梅特治公司的洗衣设备的价格虽然高于其它的竞争对手，但

仍拥有一批忠实的用户。这些用户认为购买洗衣设备的价格虽然高些，但能够得到最佳的质量和服务。为此，梅特治公司在洗衣设备行业的市场占有率可达到16%，并保持着最高的净利润。

从这个例子可以看出，梅特治公司的战略是在市场上确立自己可以生存的一个小空间，并在这个空间里保持着自己的领导地位。

1. 战略的职能

(1) 企业战略要根据自己的环境，为企业的生产经营提供一个基本的方向。企业要选定自己生存的空间，并在这个空间里形成自己的特色。同时，由于环境不断地变化，企业要针对自己所存在的机会和威胁，对战略给以适当地调整。

(2) 从内部来看，企业要使自己的生产经营活动更符合总体方向。这时，企业战略则需要考虑如何正确地选择和运用有关的技术、生产和组织结构，以支持和完成企业的使命。同时，企业要求这种支持性的活动也要有自己的特色。

(3) 战略要求企业各部门的活动相互协调，具有整体性。为此，企业需要决定各项生产经营活动的时间和顺序。当新的活动出现时，企业需要设立某些临时的目标，以便更好地适应或控制这些活动。

2. 战略的特点

(1) 方向性。企业的外部环境经常会发生短期的波动，企业内部生产经营活动也会频繁地发生变化。在这种情况下，就如轮船公司为每艘轮船规定了航向，而具体航行时遇到的风浪问题则由轮船内部的员工去解决一样，企业战略不是要对这些短期的波动变化作出一种快速反应，而是为企业如何采取相应的反应给以方向性的指导。

(2) 实质性 企业战略考虑的是企业生产经营活动的质量和本质，要研究企业原材料供应、研究开发和市场竞争的重大问题，而不是只表现为一堆在 3~5 年内要实现的具体数字。

(3) 具体性 企业战略不是对企业今后的生产经营活动的一种理性解释，而要能够提供具体的指导，即不仅要有长期的计划，也要有短期的安排，合理地分配和使用企业资源，选择最佳的竞争方位。否则，战略只是一种陈列品。

(4) 集合性 企业战略不是企业高层管理中少数人头脑中形成的一系列想法，而是各层管理人员集体的智慧。只有这样，战略才能完善，并且能够顺利实施。

第二节 企业战略的层次

正如企业的目标可以有不同的层次一样，企业的战略也有着自已的层次。一般来讲，在大中型企业中，企业的战略可以划分为三个重要的层次：企业总体战略；经营单位战略；职能部门战略（见图 1-1）。在这三类战略里，战略的四个构成要素又起着不同的作用，发挥着不同的特性（见表 1-1）。

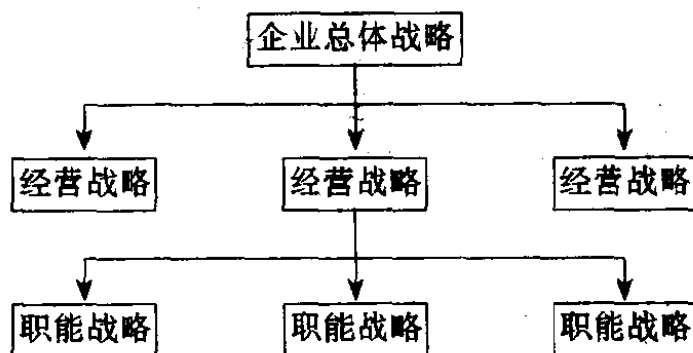


图 1-1 企业战略的层次

表 1-1 三种战略的基本特征

企业目标	企业总体战略		经营单位战略	职能部门战略
	谋求企业的生存,全面获得增长和利润	生产相关产品的多种经营企业	谋求在特定的产品和细分市场 上获得增长和利润	谋求市场占有率、技术领先等
战略构成要素的重要性	大型联合企业	大型联合企业的投资 组合与多种经营		
	经营范围	✓✓✓	✓✓	✓
	资源配置	✓	✓✓✓	✓✓✓
	竞争优势	✓	✓✓✓	✓✓
战略构成要素的特性	协同作用	✓	✓✓	✓✓✓
	经营范围			
资源配置	大型联合企业的投资 组合与多种经营		产品和细分市场 上的竞争与同心式 多种经营	注重产品和市场开发, 以及产品的形态和商 标
竞争优势	企业财务、组织与技术 方面的能力		随着产品和市场寿 命周期阶段而变化	不同的职能领域、产 品的发展阶段以及整 个竞争地位有不同的 变化
协同作用	与行业相比		与特定的竞争对手相 比	与特定的产品相比
重大职能方针决策	作用于各经营业务之 间	多种经营方针 制造与购买方针 技术方针	作用于各职能领域之 间	作用于职能领域之中
	财务方针 组织方针	财务方针 组织方针	制造系统设计 产品系列开发 市场开发 研究开发	定价方针 促销方针 生产进度方针 存货控制方针
资源配置问题	投资组合问题		产品和市场寿命周 期问题	职能的综合与平衡 问题

注:符号含意 ✓✓✓非常重要,✓✓重要,✓偶而重要,空白处 不重要