



高等院校经济与管理
专业规划教材

战略管理

Strategic Management

陈继祥◎主 编
刘 芹 王家宝◎副主编



旅游教育出版社



高等院校经济与管理
专业规划教材

战略管理

Strategic
Management

陈继祥◎主 编
刘 芹 王家宝◎副主编



旅游教育出版社

· 北 京 ·

策 划：孙延旭

责任编辑：魏志国

图书在版编目 (CIP) 数据

战略管理/陈继祥主编. —北京：旅游教育出版社，2008.3

(高等院校经济与管理专业规划教材)

ISBN 978-7-5637-1556-5

I. 战… II. 陈… 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 (2007) 第 185924 号

高等院校经济与管理专业规划教材

战略管理

主 编 陈继祥

副主编 刘 芹 王家宝

出版单位	旅游教育出版社
地 址	北京市朝阳区定福庄南里 1 号
邮 编	100024
发行电话	(010) 65778403 65728372 65767462 (传真)
本社网址	www. tepcb. com
E - mail	tepx@163. com
排版单位	首都经贸大学出版社激光照排部
印刷单位	中国科学院印刷厂
装订单位	河北省三河市金星装订厂
经销单位	新华书店
开 本	880 × 1230 1/32
印 张	11
字 数	285 千字
版 次	2008 年 3 月第 1 版
印 次	2008 年 3 月第 1 次印刷
印 数	1—5 000 册
定 价	22.00 元

(图书如有装订差错请与发行部联系)

前 言

在国际市场竞争和复杂多变的外部环境中，企业要想求得生存和长远发展，就必须站在全局的高度去把握未来，强化自身的优势，取得企业内部资源与外部环境的动态平衡。因此，战略管理便成为企业的一个重要课题。

进入 21 世纪以来，随着全球化进程的不断加快，企业战略管理实践面临着前所未有的挑战。一方面，商业环境的变化。进入 21 世纪以来频频发生的企业危机事件更是让我们意识到不确定性的时代所带来的危机性：从企业信誉、消费者信心到品牌忠诚度等企业最宝贵的资产正在慢慢受到侵蚀。另一方面，竞争程度的日趋激烈以及技术飞速进步不断给企业管理带来新的挑战，无形中也加重了企业战略管理的困难。而随着买方议价能力的增强，客户的权力被提升到至高无上的地位，企业的交易方式也由此而发生了深刻的变化，产品和服务的定制化变得越来越普遍，响应客户需求及市场变化的能力变得比企业规模更为重要。这一切，都对企业的战略管理提出了挑战。在这种情况下，中国企业要实现长期可持续发展，就必须不断调整自身的目标和策略，改变传统观念，重构商业模式，再造业务流程。

本书在吸收了国内外先进的战略管理理念的基础上，从中国企业经营管理的现实需要出发，结合战略管理领域的教学心得，力图系统综合地阐述企业战略的核心内容，为经济管理类的学生及业内人士提供战略管理的蓝本。

本书由上海交通大学安泰经济与管理学院现代企业管理研究中心主任、博士生导师陈继祥教授担任主编，上海理工大学刘芹博士、华东理工大学王家宝讲师担任副主编，上海交通大学安泰经济与管理学院的博士生刘颖、张凤杰等也参与了本书的编写。本书在编写的过程中，得到了多方的积极支持，在此不再一一列出，谨对所有为本书的

编写、修改并最终顺利出版提供帮助的单位与各位专家、同人表示衷心的感谢。

最后，尽管本书旨在将国内外最先进的战略管理思想与中国企业的实践与研究相结合，鉴于战略管理理论的博大精深，加上编者水平有限，文中不可避免地会存在不当之处，恳请读者批评指正，我们将不胜感激。

编 者

2007 年 5 月

目 录

第一章 战略管理导论	1
第一节 战略的起源与内涵	1
一、 战略的起源	1
二、 企业战略的内涵	2
第二节 战略管理理论的演变	6
一、 西方早期战略管理理论	6
二、 以产业竞争结构分析为基础的竞争战略理论	8
三、 以资源为基础的核心竞争力理论	9
四、 超越竞争的新战略管理理论	11
第三节 战略管理的内容和层次	12
一、 战略管理的内容	12
二、 战略管理的层次	13
第四节 战略性思维和战略管理者	15
一、 战略性思维	15
二、 战略管理者	16
第五节 战略管理过程	19
一、 战略管理过程的基本模式	19
二、 战略管理过程基本模式的应用	22
三、 战略管理过程中应注意的问题	23
复习思考题	24
第二章 企业的使命与目标	26
第一节 企业使命的形成	26
一、 企业使命的含义及其与企业文化的关系	27
二、 企业使命的内容	31
三、 企业使命管理	36

第二节 企业经营目标与目标体系	41
一、企业经营目标的含义及其内容	41
二、企业经营目标的特性与衡量标准	44
三、企业经营目标的制定	47
复习思考题	52
第三章 影响企业战略的外部环境分析	53
第一节 宏观环境中社会、政治等诸因素分析	53
一、政治—法律因素	54
二、经济因素	56
三、社会文化因素	57
四、技术因素	58
第二节 行业竞争环境与行业结构分析	59
一、行业结构分析	60
二、波特的产业竞争分析模型	66
第三节 行业中战略集团分析	74
一、战略集团的特征	74
二、战略集团分析	75
复习思考题	78
第四章 企业内部环境分析	79
第一节 企业内部分析的重要性	79
一、效率	81
二、品质	81
三、创新	81
四、顾客回应	81
第二节 企业内部分析的内容——资源与潜能	82
一、企业的资源	82
二、企业的潜能	89
三、资源与潜能的关系	91
四、企业资源、潜能理论的研究概述	94
第三节 竞争力的建立	97
一、企业竞争力的界定	97

二、 企业竞争力的构建	98
三、 竞争力与企业的外部环境	102
四、 企业竞争力的源泉与动力	103
第四节 内部环境分析的方法	103
一、 价值链分析法	104
二、 SWOT 分析法	110
复习思考题	114
第五章 企业战略管理三维关联分析	115
第一节 企业战略管理三维关联分析概述	115
一、 企业战略管理的核心因素	115
二、 战略三维关联分析	117
三、 三维关联的战略定位功能	120
第二节 企业战略危机预警与管理	123
一、 战略危机的预警指标系统	125
二、 三维关联的战略危机预警	126
三、 三维关联的战略危机预警应用	127
复习思考题	128
第六章 战略分析工具	129
第一节 生命周期分析	129
一、 生命周期的定义、特征分析及危机表现	129
二、 生命周期理论的功能	133
三、 生命周期理论的优点与不足	135
第二节 经验曲线分析工具	135
一、 经验曲线的定义	136
二、 经验曲线的实践含义	137
三、 经验曲线的应用	139
四、 经验曲线分析的劣势与局限	142
第三节 市场增长与市场份额矩阵	144
一、 市场增长率和占有率概念	145
二、 波士顿市场增长—市场份额矩阵产生的背景	148
三、 波士顿市场增长—市场份额矩阵	150

四、 市场增长—市场份额矩阵的功能	151
五、 市场增长—市场份额矩阵的不足	153
第四节 行业吸引力和企业竞争能力矩阵	154
一、 行业吸引力和企业竞争能力	154
二、 行业吸引力—企业竞争能力矩阵	155
三、 行业吸引力—企业竞争能力矩阵的应用	156
四、 行业吸引力—企业竞争能力矩阵评价	160
复习思考题	161
第七章 企业发展战略	162
第一节 企业发展战略概述	162
一、 发展战略的概念与特征	162
二、 企业实施发展战略的优势	163
三、 发展战略的类别	163
第二节 一体化战略	163
一、 纵向一体化	164
二、 横向一体化	170
第三节 多元化战略	172
一、 多元化战略概述	173
二、 集中多元化	174
三、 横向多元化	175
四、 混合多元化	176
第四节 全球化战略	182
一、 国际化与全球化战略	183
二、 经济全球化的表征	183
三、 全球化经营的竞争优势与劣势	185
四、 企业全球化经营的战略路径	187
第五节 虚拟经营战略	189
一、 虚拟企业与虚拟经营	189
二、 虚拟经营战略的发展动因	191
三、 虚拟经营的战略优势	192
四、 虚拟经营的运作方式	194

五、 虚拟经营的关键环节	195
复习思考题	197
第八章 企业竞争战略	198
第一节 低成本战略	199
一、 低成本战略的含义	199
二、 低成本战略实施的意义	201
三、 低成本战略的实施条件	201
四、 低成本战略的管理特征	202
五、 低成本战略的来源与实现途径	203
六、 低成本战略的实施风险与防范	205
第二节 差异化战略	206
一、 差异化战略的含义	206
二、 差异化战略实施的意义	208
三、 差异化战略的实施条件	209
四、 差异化战略的来源与实现途径	210
五、 差异化战略的实施风险	211
六、 差异化战略成功实施的关键环节	212
第三节 集聚战略	214
一、 集聚战略的含义	214
二、 集聚战略实施的战略意义	216
三、 集聚战略的适用条件	217
四、 集聚战略的实施风险与防范	218
五、 集聚战略实施的关键环节	219
复习思考题	220
第九章 企业合作战略	221
第一节 产业集群与集群企业合作	221
一、 产业集群的概念	221
二、 产业集群的形成机制	221
三、 产业集群内部企业的战略优势	222
四、 产业集群内的企业合作与互动	225
五、 产业集群内企业合作的达成	228

六、产业集群内的企业竞争	229
第二节 企业并购战略	231
一、并购的概念与动因	231
二、企业并购的内外生变量	235
三、企业并购的方式	236
四、企业并购的操作程序与关键环节	238
五、并购绩效的评价	240
六、企业并购的风险与防范	240
七、中国企业并购的瓶颈与发展	244
第三节 战略联盟	245
一、战略联盟的概念	245
二、企业战略联盟的特征	246
三、基于企业战略联盟的价值链分析	247
四、联盟的战略优势	250
五、战略联盟的运作形式	250
六、战略联盟成功的条件	253
复习思考题	254
第十章 企业动态竞争战略	255
第一节 企业动态竞争的含义	255
一、企业动态竞争产生的背景	255
二、企业动态竞争的含义	257
三、动态竞争和静态竞争的区别	259
四、影响企业动态竞争的因素	260
第二节 企业制定动态竞争战略的基础	261
一、拥有动态竞争资源	262
二、培养动态竞争能力	264
第三节 企业动态竞争战略的选择	267
一、进攻战略	267
二、防御战略	268
三、信号战略：建立名声和隐藏真实	269
四、博弈的思想指导战略	269

五、 避实就虚战略	272
六、 标杆学习战略	272
第四节 中国企业的动态竞争战略	273
一、 价格战	273
二、 模仿	274
复习思考题	275
第十一章 战略实施	276
第一节 战略实施概述	276
一、 战略制定和战略实施	276
二、 企业战略实施的基本原则	277
三、 企业战略实施的要求	278
四、 战略实施的内容	279
第二节 企业战略和企业文化	279
一、 企业文化	279
二、 企业文化的内涵	281
三、 企业文化与企业战略实施	283
第三节 战略实施中的组织结构设计问题	286
一、 组织结构设计	286
二、 战略与组织结构设计的关系	290
三、 总结	293
第四节 战略实施中的其他问题	293
一、 战略实施中的人力资源问题	293
二、 战略实施中的生产问题	301
三、 战略实施中的营销整合	302
四、 战略实施中的财务问题	304
五、 战略实施中的研发问题	306
复习思考题	307
第十二章 战略评价与控制	309
第一节 战略评价的基本活动与准则	309
一、 战略评价的基本活动	310
二、 战略评价的准则	310

三、 价值评价与战略评价.....	312
第二节 战略控制系统	320
一、 一般控制系统.....	320
二、 战略控制过程的基本模式.....	321
三、 战略控制过程.....	323
四、 战略控制的内容.....	324
五、 影响控制效果的主要因素.....	325
六、 战略预警系统.....	327
第三节 战略重构	330
一、 企业总体战略重构的原因.....	330
二、 企业总体战略重构的原则.....	331
复习思考题	333
主要参考文献	334
教学参考建议	336

第一章 战略管理导论

第一节 战略的起源与内涵

一、战略的起源

“战略”一词来源于早期的军事活动。作为一个军事名词，战略是指对战争的全局筹划和指挥。在《简明不列颠百科全书》中，战略的定义是：“在战争中利用军事手段达到战争目的的科学和艺术。”《苏联军事百科全书》中为战略所下的定义为：“军事学术的组成部分和最高领域，它包括国家和武装力量准备战争、计划与进行战争和战略性战役的理论和实践。”古往今来对于战略的称谓和解释繁多，虽然各有其定义方法和侧重点，但其共同之处都是指在一定的时间内对以军队为主体的军事力量的组织和运用，包括从全局出发准备战争，指挥战争的实施，以达到预期的军事和政治目的。

在西方，战略一词来源于希腊语“stratêgos”或由其演变出的“stragia”，其含义是指“将军指挥军队的艺术”。从19世纪开始，西方逐渐出现了对于军事战略和军事实施的系统理论以及相关的军事著作，对军事战略的运用进行了详尽和精辟的论证说明，如克劳塞维茨（Clausewitz）的《战争论》认为“战略是为了达到战争目的而对战斗的运用”。

在我国公元前360年的春秋战国时期，伟大军事战略家孙武的《孙子兵法》总结了春秋末期及其以前的战争经验，并对有关战略思想进行了深刻的阐述，诸如此类的著作还有《孙臆兵法》、《吴子兵法》、《尉缭子》和《司马法》等，这些著作体现了古人对于军事战略

思想的系统思考和认识。19 世纪末，中国开始用“战略”一词来翻译西方的“strategy”的概念。20 世纪 30 年代，毛泽东在《中国革命战争的战略问题》中明确指出：“战略问题是研究战争全局的规律的东西。”

从古代的战略理念到近代战略鸿篇巨制，无不反映了人类文明对战略问题的深刻认识和巨大发展。千百年来，人类的战略思想及其理论在军事、政治以及外交领域的发展枝繁叶茂，形成了博大精深的理论体系和研究方法。但是，把军事战略的思想应用于企业经营发展只是随着资本主义工业大革命的兴起、发展并伴随着企业这种特有的社会经济组织形态的产生和发展才逐步发展起来的。18 世纪到 19 世纪伴随着产业革命，欧洲产生了以亚当·斯密、瓦特、斯图亚特等为代表的欧洲企业管理思想，以后又在美国出现了以泰罗为代表的科学管理学派。各个学派的学者和众多的企业管理者开始思考军事战略思想在经济和企业管理中的理论指导和实践运用的意义。

随着社会的发展和科学的进步，战略被赋予了新的含义，开始逐步被引入更为广泛的领域并得到了更多的拓展，在企业管理领域中的运用就产生了企业战略的概念。与军事战略相比，企业战略在思想和观念上有一定的一致性，同时获得了较大的发展：并非仅仅承接了军事战略中的非赢即输、成王败寇的单一格局，而开始注重在相互竞争的市场环境下，展开利益共享的合作，产生双方能够共赢的竞合局面。

二、企业战略的内涵

（一）企业战略的定义

企业战略是 20 世纪中后期提出的，它是企业面对激烈变化、挑战严峻的经营环境，为求得长期生存和不断发展而进行的总体性谋划；是企业经营与管理思想的集中体现，是企业经营范围的科学确定；同时，企业战略又是制订各种计划的基础。这是从全局和整体规划的层面上对战略的诠释。

企业战略管理的基本内涵，就是要求企业通过对外部市场环境和内部资源条件的研究和分析，在战略管理的思想和理论指导下，对企业的经营目标、经营方针、经营策略和实施步骤做出长远的、系统的、

全局的谋划，并进行有效的实施和控制。

更具体地讲，企业战略是在符合和保证实现企业使命的条件下，在充分利用环境中存在的各种机会和创造新机会的基础上，确定企业同环境的关系，规定企业从事的经营范围、成长方向和竞争对策，合理地调整企业结构和分配企业的全部资源，从而使企业获得某种竞争优势。

目前，战略管理专家对什么是企业战略仍然没有一个统一的定义，他们从不同方面对战略进行了解释和阐述。1965年，哈佛商学院教授安索夫（Ansoff）出版了《公司战略》一书，他从构成要素角度对战略进行了描述，他认为战略的构成要素包括产品和市场范围、增长向量、协同效果和竞争优势。产品和市场范围主要说明企业在其所处的行业中的位置和地位；增长向量是指企业主要的经营发展方向；协同效果即协同效应，是指企业的不同业务经过整合所产生的效益大于各独立业务所产生效果总和的简单相加；竞争优势是指能够为企业赢得竞争力的产品或服务的一种特殊资源或者能力的属性。这四种要素相互紧密联系，共同影响和决定企业经营活动的发展和经营目标的实现。

哈佛商学院教授安德鲁斯（Andrews）认为，企业的总体战略体现了决策过程的模式，它决定和揭示了企业的使命和目标，围绕企业的目标对企业的任务进行计划，提出重大方针和策略，确定企业从事的经营业务范围，以及企业的经济类型和组织结构框架、人力资源组织形式，还有企业对于行业、顾客、员工和社会能够产生的经济利益与非经济贡献。从安德鲁斯对战略的定义可以看出，他认为战略的形成和制定是一个需要精心规划的过程，不是一个直觉思维的过程或者简单的程序化的决定；而是一种把企业的目标、政策和经营活动结合在一起的运作模式，它是对企业活动相关的一系列行动的安排，应该清晰明确、易于理解和实施，并且确实有实际操作的可行性。

战略管理大师迈克尔·E.波特（Michael E. Porter）在1996年发表的《战略是什么》一文中提出了自己对战略的独到见解。他认为，战略的本质是做选择，即基于自身资源和能力提供独到的价值，选择一套不同于竞争对手的活动方案，从而有效地避免其他竞争对手的模

仿和复制以避免过度竞争，也就是通过独特的定位建立与保持竞争优势。波特认为，战略制定的核心在于选择，不仅仅是由于企业资源的稀缺性使得企业很难在所有的行业和市场参与竞争并胜出，而且在于当企业提供不一致的价值活动和品牌形象时，会使顾客感到迷惑，从而损害企业的声誉并稀释企业的核心能力。因此，企业在从事各种活动时要有取舍和侧重，从而强化自己最具优势的方面。

加拿大麦吉尔大学管理学院教授亨瑞·明茨伯格（Henry Mintzberg）认为，战略应该从多个角度加以定义，在此基础上，他提出了“5Ps”来定义战略，即战略就是计划（Plan）、模式（Pattern）、定位（Position）、观念（Perspective）、策略（Ploy）。计划是指企业有意识、有预计的行为，是一种预期的战略；模式是指经企业实现的战略体现了企业长期行为的一致性；定位是指特定的产品在细分市场的位置，这一点与波特对于战略的阐述比较一致；观念是指企业做事的基本方式，强调从企业内部寻找企业的整体形象；策略是指企业为了击败对手或者竞争者而采用的特定的计谋。

目前，战略仍然是一个比较模糊且尚未被统一认识的概念。通常所讲的企业战略，就是企业为了收益制订的与组织使命和目标一致的最高管理层的计划。一般来说，人们对战略的观点有以下五种：

第一，向前看，把战略看做计划，是组织为企业的发展而制订的计划。

第二，参考过去的行为，把战略看做模式，即组织已采取的行为模式。

第三，应急措施，就是没有明确计划，但接连不断地采取各种行动获得了某种一致性模式。

第四，战略就是定位，即特殊产品在特殊市场的位置。

第五，战略就是策略，即为了击败对手或竞争者而采用的特定的计谋。

企业战略及其制定是一个复杂的过程，认识企业战略要求从一个系统的观念出发，从不同的类型、层次和结构的方面进行考察。不同的管理学派由于研究角度和侧重点不同，给出的战略的定义和阐述也不尽相同，这些观点对于我们全面、客观地了解企业战略的内容和维