

高等院校经济管理类“十一五”规划教材

# 企业战略管理

主编◎王倩

## Qiye Zhanlüe Guanli



Gaoxiao Jingguan lei

“SHIYIWU” GUIHUA JIAOCAI



立信会计出版社

LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

高等院校经济管理类“十一五”规划教材

# 企业战略管理

QI YE ZHAN LÜE GUAN LI

主 编 王 倩

副主编 李晓霞 杨涌滨

立信会计出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业战略管理/王倩主编. —上海:立信会计出版社,  
2008.7

高等院校经济管理类“十一五”规划教材

ISBN 978-7-5429-2044-7

I. 企… II. 王… 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(2008)第101655号

策划编辑 水草

责任编辑 赵新民

封面设计 周崇文

## 企业战略管理

---

出版发行 立信会计出版社

地 址 上海市中山西路2230号 邮政编码 200235

电 话 (021)64411389 传 真 (021)64411325

网 址 www.lixinaph.com E-mail lxaph@sh163.net

网上书店 www.lixinbook.com Tel: (021) 64411071

经 销 各地新华书店

---

印 刷 上海申松立信印刷厂

开 本 787毫米×960毫米 1/16

印 张 21.75

字 数 430千字

版 次 2008年7月第1版

印 次 2008年7月第1次

印 数 1—4 100

书 号 ISBN 978 - 7 - 5429 - 2044 - 7/F · 1801

定 价 32.00元

---

如有印订差错,请与本社联系调换

## PREFACE 序言

为了适应不同的经营管理需要和不同的教学需求,各种类型的经济管理理论著作和系列教材,如雨后春笋般出现。大学教材的主要职能是传播知识,在知识经济时代,经济管理类教材内容的不断更新是形势发展的必然。亚里士多德曾经将人类的知识分为三大类:纯粹理性、实践理性和技艺。可以说经济管理是将这三类知识完美融合为一体的学科体系。曾几何时,管理学在我国还是一个无足轻重的学科,在 20 世纪 80 年代以前,我国的许多大学教学体系中,管理学与经济学是不加区分的,相关的大学毕业生所得到的学位几乎都是经济学学位。90 年代之后,管理学从经济学中分离出来,与其他学科结合又形成了一个庞大的管理学科体系。管理学,尤其是企业经营管理学与经济学是紧密相连的学科,你中有我,我中有你。因此,一些大学又纷纷将前期分设的经济学院和管理学院重新合并成为经济管理学院,这在一定程度上说明“经济管理”作为一个大类,在教学体系上的存在是十分必要的。为了避免在教材体系上的重复建设,我们组织 20 多所大学的专家教授共同努力,编写了这套“高等院校经济管理类‘十一五’规划教材”。这是十分必要的,也是十分及时的。

面对经济环境、市场状况以及管理者和学科层次的变化,这套教材力图贯彻以科学发展观为指导、以读者为中心、以市场为导向的原则,用语追求准确、简明和易懂。综合而言,这套教材主要有以下几个特点:

一是实用性。这套教材均配有 PPT 格式电子教案,选用本教材的教师可以在填妥书后的“教学课件索取单”,并将信息发给出版社后免费得到。此外,各书

的章节标题之后设有“学习目的”、“案例导读”等,每章之后还附有“本章小结”、“复习思考题”等,有利于培养读者的概括能力和实践能力。

二是前沿性。这套教材是多所高校的教师近年来教学和实践工作相结合的产物。从教学中得到的反馈来看,现代学生的个性化特征越来越明显,不少本科生已经不再满足于初级的经济管理知识,他们希望能够接触一些更为深入的课题,或者是与时代经济紧密相连的话题。这就要求我们的教材必须站在时代的前沿,把握时代的脉搏,使学生以新的视角和思路来思考问题。

三是适用性。经济管理学与企业管理实践是息息相关的,这套教材在内容的选择上,既考虑了学科本身的系统性和完整性,也考虑了其适用性。教材体系的安排首先突出了经济管理类基础系列,进而又延伸出了会计学系列、营销管理系列、工商管理系列、贸易管理系列等,以适应不同学校、不同专业教学的需要,在行文上力求深入浅出,这样安排的好处是使授课教师有更大的选择余地,可以根据所教授学生的层次调整授课内容。

四是思考性。这套教材除了注重为学生提供专业基础知识,还增加了一些有一定理论深度的内容,一方面可以使学有余力的学生拓宽思路,深入思考一些问题;另一方面也突出地表达了经济管理类学科教学的基本原则,即向学生传授一种思考的方法,以此来驾驭纷繁复杂的经济现实。

五是多样性。从某种意义上说,教材的编写须有一定的规则,但作为大学教材,也应体现出大学教师的各自特色。因此,这套教材既有统一规划和基本要求,保持规划教材的整体性,但每本教材又各有特色,体现出不同教师的授课风格,如将案例引入教学等。

写教科书相当于以笔代口讲课,由口头授课到落笔以文字表达出来,其中之甘苦自不待言。应该说,每位作者的写作过程都是与家人及同事们的共同努力分不开的,在此,对他们付出的努力和爱心表示深深的感谢。

历史总是在不断推陈出新,教材的编写也应根据时代的发展和环境的变化而不断改革。我们在组织编写这套教材时,作了一些新尝试,希望能够取得良好的效果。但教材建设是一项庞大的系统工程,任何一项改革都不是一蹴而就的,需要不断修正和完善。这套教材在体系安排、理论联系实际和语言表述等方面若有不妥或错漏之处,恳请读者批评指正,以便我们在后续工作中加以改正。

最后,对立信会计出版社的全力支持表示诚挚的谢意,同时对责任编辑的出色工作表示由衷的钦佩,并对他们的辛勤工作表示感谢。

高等院校经济管理类“十一五”规划教材编委会

2008年6月

伴随着经济快速增长和全球经济一体化的深入,企业生存环境变得更为复杂,市场竞争更加白热化,不同国家、不同规模的企业都面临着比以往更大的机会与挑战。管理学科诸如战略管理、领导艺术、国际企业管理等一些涉及企业战略性和方向性的整合性管理理论的知识和课程,也因此越来越受到重视。

企业战略管理是管理学科一个新的重要分支,是管理专业本科生及研究生的必修课程,也是目前我国企业管理实践中迫切需要解决的问题。因此,培养大批拥有广博知识基础,懂得市场经济的一般规律,熟悉其运行规则,掌握必要的管理技能,了解中国企业实情,具有决策能力、创新意识和开拓精神的管理人才,正成为我国教育界的紧迫任务。在此之时,编写这本企业战略管理,目的是希望能够为培养管理人才、提高企业管理水平,略尽绵薄之力。

根据普通高校经济管理类专业企业战略管理课程教学的要求,教材按照企业战略管理理论课程体系的构思,将战略管理过程或体系分为战略制定、战略实施和战略控制三大部分,系统全面地介绍了企业战略管理的基本理论及企业战略管理的主要内容,使学生对我国企业的战略管理理论体系有一个总体的了解。教材还紧跟全球经济及企业的发展变化,适度补充了动态竞争理论、竞合战略以及战略联盟的理论内容,部分章节引入数量分析的方法,力求将战略管理理论的最新成果献给读者,使读者深刻体会战略管理的前瞻性、创新性和综合性。教材编写过程中,我们还力求做到科学性、实用性和通俗性相结合。每章之前有[学习目的],每章之后附有[本章小结]、[复习和讨论题]和[战略管理实际操作]题,其目的是强化读者的理论能力和实践能力,检验读者对所学内容的掌握程度。因此,本教材还可作为企业管理者及有关人员的参考书。

本书的作者都是来自普通高校的教师,具有多年企业战略管理的教学经验和研究基础。绪论和第1章由王倩副教授编写,第2、第5章由李晓霞副教授编写,第3、第6章由杨涌滨副教授编写,第4、第9章由杨利军讲师编写,第8、第10章由崔丽娜讲师编写,第7章由云桓讲师编写。全书由王倩副教授统稿。

本书编写过程中,多处引用国内外有关著作,除在此表示诚挚的谢意外,还在书后参考文献中尽可能地列出书名。由于企业战略管理是实践性极强、艺术性极高的一门科学,再加上作者水平所限,书中难免有不妥、疏漏之处,敬请读者提出宝贵意见,这也是对作者的鞭策与鼓励。

王 倩

2008年6月30日

## 高等院校经济管理类“十一五”规划教材

|                |              |            |
|----------------|--------------|------------|
| 企业战略管理         | 主编：王 倩       | 估价：30.00 元 |
| 人力资源管理         | 主编：赵春清       | 估价：30.00 元 |
| 经济法            | 主编：李爱民       | 估价：30.00 元 |
| 管理学            | 主编：高金章       | 定价：36.00 元 |
| 技术经济学          | 主编：罗 党、郭 洁   | 定价：39.00 元 |
| 宏观经济学          | 主编：周纪昌       | 估价：30.00 元 |
| 税法             | 主编：宋 霞、谭 恒   | 估价：30.00 元 |
| 证券投资概论         | 主编：朱永明、史建朝   | 估价：30.00 元 |
| 微观经济学          | 主编：雷 雨、李芝兰   | 定价：35.00 元 |
| 会计学            | 主编：方光正       | 定价：36.00 元 |
| 企业物流管理         | 主编：李慧兰       | 估价：30.00 元 |
| 国际贸易理论与实务      | 主编：吕玉花       | 估价：30.00 元 |
| ERP 原理、应用与实践教程 | 主编：姬小利       | 定价：30.00 元 |
| 公司理财           | 主编：秦海敏       | 估价：30.00 元 |
| 国际企业管理         | 主编：周健临       | 估价：30.00 元 |
| 项目管理           | 主编：段世霞       | 估价：30.00 元 |
| 运筹学            | 主编：朱九龙、李 冰   | 估价：30.00 元 |
| 组织行为学          | 主编：张志宏       | 估价：30.00 元 |
| 成本会计学          | 主编：张韶华       | 估价：30.00 元 |
| 管理会计学          | 主编：杨鉴淞       | 估价：30.00 元 |
| 财务会计学          | 主编：张红月       | 定价：45.00 元 |
| 统计学            | 主编：穆慧萍       | 定价：32.00 元 |
| 财务管理学          | 主编：李淑平       | 定价：38.00 元 |
| 初级会计学          | 主编：程明娥、王 一 平 | 估价：30.00 元 |
| 基础会计学          | 主编：阮渝生       | 估价：30.00 元 |
| 审计学            | 主编：石 勇、江 岭   | 估价：30.00 元 |
| 会计电算化软件应用      | 主编：李宗民       | 估价：30.00 元 |
| 现代公共关系学        | 主编：寇玉琴       | 定价：32.00 元 |
| 电子商务概论         | 主编：赵 亮       | 定价：31.00 元 |
| 市场营销学          | 主编：闫丽霞       | 定价：34.00 元 |

|           |        |            |
|-----------|--------|------------|
| 市场调查与分析   | 主编：高金章 | 估价：30.00 元 |
| 国际市场营销学   | 主编：杨 楠 | 估价：30.00 元 |
| 广告学       | 主编：邓国取 | 定价：27.00 元 |
| 广告策划与创意   | 主编：祖立场 | 估价：30.00 元 |
| 商务推销与谈判   | 主编：李丰威 | 估价：30.00 元 |
| 网络营销      | 主编：司林胜 | 估价：30.00 元 |
| 国际贸易实务    | 主编：王双平 | 定价：32.00 元 |
| 国际金融理论与实务 | 主编：何 伟 | 估价：30.00 元 |
| 货币银行学     | 主编：陈 宏 | 估价：30.00 元 |
| 消费者行为学    | 主编：王志敏 | 估价：30.00 元 |
| 国际结算      | 主编：何 伟 | 估价：30.00 元 |
| 商务谈判      | 主编：苏喜军 | 估价：30.00 元 |
| 保险学       | 主编：冯登艳 | 估价：30.00 元 |

高等院校经济管理类“十一五”规划教材系列教科书,内容新颖、理论实务并重且配有教学课件。全国各地新华书店、经济书店、本社发行科均有售。

电话：021-64411367

传真：021-64411325

地址：上海市中山西路 2230 号

邮编：200235

邮购汇款额=书款+邮资(书款总额 10%)+邮挂费(3 元)

## 教学课件索取单

敬爱的老师：

感谢您使用高等院校经济管理类“十一五”规划教材。为了方便您的教学，本书配有相关的教学课件。如果您需要，请您填写下面表格中的相关信息，并以电子邮件的形式发到我社，我们在核对您的信息后，会免费向您提供教学课件。

我们的联系方式：

地址：上海市中山西路 2230 号立信会计出版社

邮编：200235

电子邮件：[ghjc2008@sina.com](mailto:ghjc2008@sina.com)

电话：(021)64411012

|        |   |     |        |      |       |  |
|--------|---|-----|--------|------|-------|--|
| 姓 名    |   | 性 别 |        | 身份证号 |       |  |
| 学 校    |   |     |        | 学院、系 | 教 研 室 |  |
| 学校地址   |   |     |        |      | 邮 编   |  |
| 职 务    |   |     | 职 称    |      | 办公电话  |  |
| E-mail |   |     | 手 机    |      | 宅 电   |  |
| 通信地址   |   |     |        |      | 邮 编   |  |
| 教材用量   | 册 |     | 委托订购单位 |      |       |  |

您对本书的使用有什么意见和建议？

---



---



---



---



|                   |     |
|-------------------|-----|
| 绪论 战略管理案例分析 ..... | 001 |
|-------------------|-----|

## 第一部分 战略管理导论

|                           |     |
|---------------------------|-----|
| 第1章 战略管理性质 .....          | 009 |
| 学习目的 .....                | 009 |
| 第一节 企业战略的概念与特征 .....      | 009 |
| 第二节 企业战略管理的概念、特点和作用 ..... | 019 |
| 第三节 战略管理过程 .....          | 026 |
| 第四节 战略管理者 .....           | 027 |
| 第五节 企业战略管理理论的发展 .....     | 029 |
| 本章小结 .....                | 041 |
| 复习和讨论题 .....              | 041 |
| 战略管理实际操作 .....            | 042 |

## 第二部分 战略制定

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 第2章 企业愿景与使命 ..... | 047 |
| 学习目的 .....        | 047 |

|                                     |         |
|-------------------------------------|---------|
| 第一节 企业愿景与使命概述.....                  | 047     |
| 第二节 企业目标.....                       | 057     |
| 第三节 企业理念系统的建立.....                  | 061     |
| 本章小结.....                           | 067     |
| 复习和讨论题.....                         | 068     |
| 战略管理实际操作.....                       | 068     |
| <br><b>第3章 企业外部分析：识别机会与威胁</b> ..... | <br>072 |
| 学习目的.....                           | 072     |
| 第一节 外部分析的性质.....                    | 072     |
| 第二节 宏观环境因素分析.....                   | 075     |
| 第三节 产业竞争性分析.....                    | 083     |
| 第四节 产业内部结构分析——战略集团.....             | 087     |
| 第五节 竞争对手分析.....                     | 091     |
| 第六节 市场信号辨识.....                     | 097     |
| 第七节 产业分析：外部因素评价矩阵、竞争态势矩阵 .....      | 104     |
| 本章小结.....                           | 107     |
| 复习和讨论题.....                         | 108     |
| 战略管理实际操作.....                       | 108     |
| <br><b>第4章 企业内部分析：甄别优势与劣势</b> ..... | <br>112 |
| 学习目的.....                           | 112     |
| 第一节 内部环境分析的性质.....                  | 112     |
| 第二节 资源与能力分析.....                    | 114     |
| 第三节 独特竞争能力分析.....                   | 126     |
| 第四节 内部分析方法.....                     | 131     |
| 本章小结.....                           | 136     |
| 复习和讨论题.....                         | 137     |
| 战略管理实际操作.....                       | 137     |

|                               |     |
|-------------------------------|-----|
| <b>第5章 公司战略</b> .....         | 141 |
| 学习目的 .....                    | 141 |
| 第一节 公司战略类型及基本战略思想 .....       | 141 |
| 第二节 稳定发展型战略 .....             | 143 |
| 第三节 增长型战略 .....               | 147 |
| 第四节 增长型战略的类型 .....            | 150 |
| 第五节 防御型战略 .....               | 160 |
| 第六节 战略组合与选择实践 .....           | 162 |
| 第七节 企业国际化经营战略 .....           | 164 |
| 本章小结 .....                    | 175 |
| 复习和讨论题 .....                  | 176 |
| 战略管理实际操作 .....                | 176 |
| <br><b>第6章 经营单位战略</b> .....   | 179 |
| 学习目的 .....                    | 179 |
| 第一节 企业一般竞争战略 .....            | 179 |
| 第二节 不同产业结构下的竞争战略 .....        | 184 |
| 第三节 不同产业地位的竞争战略 .....         | 195 |
| 第四节 动态竞争战略 .....              | 206 |
| 第五节 竞合战略 .....                | 213 |
| 第六节 战略联盟中的合作关系整合 .....        | 216 |
| 本章小结 .....                    | 220 |
| 复习和讨论题 .....                  | 221 |
| 战略管理实际操作 .....                | 221 |
| <br><b>第7章 战略选择分析方法</b> ..... | 226 |
| 学习目的 .....                    | 226 |
| 第一节 战略选择的性质 .....             | 226 |

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 第二节 战略选择综合框架····· | 229 |
| 第三节 战略匹配阶段·····   | 230 |
| 第四节 决策阶段·····     | 242 |
| 本章小结·····         | 250 |
| 复习和讨论题·····       | 250 |
| 战略管理实际操作·····     | 251 |

## 第三部分 战略实施

|                                 |     |
|---------------------------------|-----|
| <b>第8章 战略实施的性质与企业资源配置</b> ····· | 257 |
| 学习目的·····                       | 257 |
| 第一节 战略实施的概念与基本原则·····           | 257 |
| 第二节 战略实施的主要任务及过程·····           | 263 |
| 第三节 资源规划与配置·····                | 267 |
| 本章小结·····                       | 275 |
| 复习和讨论题·····                     | 275 |
| 战略管理实际操作·····                   | 276 |
| <b>第9章 战略实施中的管理问题</b> ·····     | 279 |
| 学习目的·····                       | 279 |
| 第一节 企业战略目标体系·····               | 279 |
| 第二节 企业战略与企业组织结构·····            | 282 |
| 第三节 企业战略与领导·····                | 293 |
| 第四节 企业战略与企业文化·····              | 299 |
| 本章小结·····                       | 302 |
| 复习和讨论题·····                     | 303 |
| 战略管理实际操作·····                   | 303 |

## 第四部分 战略控制

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| <b>第 10 章 战略控制</b> ..... | 311 |
| 学习目的 .....               | 311 |
| 第一节 战略控制的性质 .....        | 311 |
| 第二节 战略控制的类型及过程 .....     | 315 |
| 第三节 战略控制的三要素 .....       | 316 |
| 第四节 战略控制的方法与控制系统 .....   | 319 |
| 本章小结 .....               | 323 |
| 复习和讨论题 .....             | 324 |
| 战略管理实际操作 .....           | 324 |
| <b>参考文献</b> .....        | 327 |

# 绪论



## 战略管理案例分析

### 一、战略管理案例与案例分析的意义

战略管理案例(Business Policy Case)主要描述一家企业的外部环境及内部条件,提出有关企业的任务、战略、目标和策略等问题。与其他管理学科中的案例相比,战略管理案例更具综合性。它们一般包括对相关的管理、营销、财务会计、生产作业、研究与开发、计算机信息系统以及自然环境等问题的描述。

案例分析是战略管理课程体系中不可分割的一部分。案例分析的主要任务是引导学生学会进行战略决策并通过口头和书面的交流论证和捍卫自己的决策。

通过描述企业在特定时间的特定状况,战略管理案例将读者置身于实际操作的情景之中。编制案例分析的目的,在于给人们运用战略管理理论的机会。本教材所配的案例涉及决策者们必须面对的广泛的问题和议题。每一个企业都是不同的,案例也都各不相同。所有案例的基本线索都是应用战略管理的方法解决具体问题。

案例分析的重要意义是显然的,具体体现在以下三方面:

(1) 案例为学生就一个企业可能面对的问题提供经验,对这些问题学生往往缺少第一手经验。在相对较短的时间内,学生将有机会评估和分析诸多企业所面对的形形色色的问题,并且了解决策者们是如何处理这些问题的。

(2) 案例可以用来说明战略管理的理论和教学内容。在案例应用中,这些教学信息的含义和现实意义得到更清楚的呈现。战略管理的理论和概念帮助学生理解案例中的企业正在发生的事情并且帮助学生评估各个企业所采取的对策。在分析案例时,学生就像是一名侦探,调查事实的真相,找出事件中的关键人物和事项,对证据进行汇总最终得出结论。战略管理是一种不确定的游戏,通过对案例的运用和观察,学生可以明白理论如何应用于实践,提高在实践工作中的调查和诊断能力。