

企·业·管·理·系·列·教·材

企业战略管理

——理论与案例

Strategic Management
Theories and Cases

谭忠富 侯建朝 王成文 姜海洋 编著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

企业战略管理

——理论与案例

谭忠富 侯建朝 王成文 姜海洋 编著

经济管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业战略管理/谭忠富等编著. —北京: 经济管理出版社, 2008. 8

ISBN 978 - 7 - 5096 - 0346 - 8

I. 企… II. 谭… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 114155 号

出版发行: **经济管理出版社**

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话: (010) 51915602 邮编: 100038

印刷: 北京亨利达印刷有限公司 经销: 新华书店

组稿编辑: 王光艳 责任编辑: 王光艳 金 泓

技术编辑: 黄 铄 责任校对: 超 凡

720mm × 1000mm/16 19.5 印张 365 千字

2008 年 8 月第 1 版 2008 年 8 月第 1 次印刷

印数: 1 - 5000 册 定价: 40.00 元

书号: ISBN 978 - 7 - 5096 - 0346 - 8/F · 336

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部
负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

序 言

我国企业所处的环境正在不断地、迅速地发生着变化，企业作为市场竞争的主体，除必须具有较强的市场适应能力外，还必须在激烈的竞争中谋求发展。于是，企业需要具有战略发展规划，通过一系列有目的的战略步骤，培育竞争优势，实现长期战略目标。通过战略分析，分清哪些环境变化会给企业带来挑战，哪些环境变化会给企业带来机遇，进而确定企业的发展方向，使其与环境变化更相适应，提高企业的效能；通过战略规划，找到企业存在的问题、潜力、优势、劣势，挖掘潜力，发挥优势，弥补劣势，建立合理的组织机构，优化配置资源，确立合理的盈利模式；通过战略设计，为企业指明发展方向，找准市场定位，制定出好的经营管理模式，推动企业的健康发展。可见，当今的企业竞争已经由低层次的产品竞争发展到高层次的战略竞争。

企业战略管理最基本的两个问题就是回答：企业是什么？企业应该是什么？前一个问题是对企业历史及现状的综合评述，即对自身内部条件的全方位评估，如对企业的资金、技术、设备、员工素质、产品、市场、管理技能等各个组成要素的全面评价，以认清企业当前经营状况的好坏，并根据对环境、对手、市场的深入分析与预测，综合评判企业目前的人力资源配置情况、财务资源配置情况、技术储备情况、业务开展状况、市场需求状况、财务结构状况等是否适应环境及市场的变化趋势。后一个问题则是分析企业外部环境中的机会、对企业有利的因素，以及对企业的威胁、不利的因素等，在此基础上决定企业选择“做哪些事和不做哪些事”，使企业在其业务经营方向、产品与服务定位上进行优化调整。

战略是什么？简单地说，战略就是思考未来，战略就是决策未来。思考未来是个永无止境的过程，决策未来是个充满智慧的判断，因为机会孕育于未来变化之中，未来并不存在于现实之中，事物在变化之前并不变化，市场唯一不变的是一切都在变。

企业高层管理者需要运用战略对企业整体的生存与发展进行管理，综合企业外部环境和内部条件，科学制定企业战略规划，使企业充分发挥自身的资源优势和人才优势，把握环境机会。战略规划就是要通过对企业内、外部环境的分析和组合，确定企业的宗旨和性质，设置企业要达到的战略目标，

制定实现目标的方针和政策，充分、有效地发挥企业优势，决定企业应该保持什么业务、放弃什么业务、开发什么业务，优化配置资源，不断地探索和把握新的市场机会，在面临环境风险时能从容应对，在竞争中永远立于不败之地。

企业制定了战略规划后决不应将其束之高阁，而是要通过贯彻落实计划，达到预期的效果。制定和实施战略是战略管理的两个阶段。正确的企业战略是有效地实施战略的前提，是企业成功的保证。反过来，战略的有效实施又对企业战略目标起着决定作用。企业既要有正确、完善的战略规划，使企业能够始终朝着正确的方向发展，又要有对战略规划的有效实施步骤，当企业的经营活动偏离预期目标时，能够及时采取正确的行动予以纠正。要确保企业战略的有效实施，企业高层管理者必须具备魄力，敢于改革，敢于决策，敢于承担风险，有效推进战略，否则战略规划只是一纸空文。同时，企业需要建立一个高效率的组织系统，来激励员工的工作积极性，创造一个有利于实现企业战略的企业文化环境，来协调企业内部各方面的关系。

谭忠富

2008年7月25日

目 录

第一章 企业战略管理思想的发展过程	1
一、战略管理的历史沿革	1
1. 20 世纪 50 年代	1
2. 20 世纪 60 年代	1
3. 20 世纪 70 年代	1
4. 20 世纪 80 年代	2
5. 20 世纪 90 年代	2
二、传统战略理论	2
1. 设计学派	2
2. 计划学派	3
3. 定位学派	3
4. 企业家学派	3
5. 认识学派	4
6. 学习学派	4
7. 权力学派	4
8. 文化学派	4
9. 环境学派	5
10. 结构学派	5
三、竞争战略理论	5
1. 行业结构学派	5
2. 核心能力学派	6
3. 战略资源学派	6
四、动态竞争战略理论	6
1. 动态能力论	7
2. 竞争动力学方法	7
五、企业战略管理基本介绍	7
1. 企业战略的概念	7
2. 企业战略要素	8

3. 企业战略特征	8
4. 企业战略设计层次	9
5. 战略管理的基本过程	11
六、我国企业战略管理需要注意的问题	12
1. 防止战略管理形式化	12
2. 防止战略管理机械化	12
3. 防止战略设计一人化	13
4. 防止战略设计短视化	13
5. 防止战略目标模糊化	13
6. 防止战略管理趋同化	14
7. 防止战略管理西方化	15
案例：德隆公司战略失败破解	15
第二章 宏观环境的 PEST 分析	19
一、政治法律环境	20
1. 政治环境	20
2. 法律环境	21
案例：我国农产品出口战略的国际法律环境分析	21
二、经济环境	22
1. 社会经济结构	22
2. 经济发展水平	22
3. 经济体制	23
4. 经济政策	23
案例：经济收入对不同消费品需求会产生不同的影响	23
三、社会环境	24
1. 人口因素	25
2. 文化因素	25
案例：麦当劳在印度销售的汉堡不加牛肉	26
四、科技环境	26
1. 社会科技水平	26
2. 社会科技力量	26
3. 国家科技体制	26
4. 国家科技政策和科技立法	26
案例：铱星公司破产的原因和启示	27
第三章 行业竞争环境分析	29
一、行业竞争结构分析	29

1. 供方的讨价还价能力	29
2. 买方的讨价还价能力	30
3. 新进入者的威胁	30
4. 替代品的威胁	31
5. 行业内现有竞争者的竞争	31
案例：我国补血制品企业之间的激烈竞争	32
二、行业关键成功因素	34
1. 与技术相关的关键成功因素	34
2. 与制造相关的关键成功因素	35
3. 与分销相关的关键成功因素	35
4. 与市场营销相关的关键成功因素	35
5. 与技能相关的关键成功因素	35
6. 与组织能力相关的关键成功因素	36
7. 其他类型的关键成功因素	36
案例：沃尔玛百货零售业的关键成功因素	36
三、行业价值链分析	38
1. 后向价值链	38
2. 前向价值链	39
案例：小卡式瓶带动起大产业链	39
四、行业生命周期分析	40
1. 初创阶段	41
2. 成长阶段	41
3. 成熟阶段	41
4. 衰退阶段	42
案例：我国装载机行业的生命周期分析	42
五、企业战略群分析	43
1. 战略群图的绘制方法	43
2. 战略群图提供的信息	44
3. 战略集团间的竞争决定因素	45
案例：电脑游戏行业中竞争者的战略群图	46
第四章 企业内部条件分析	48
一、企业资源分析	48
1. 企业资源类型	48
2. 企业资源培育	50
案例：提升品牌资源的价值	51

二、企业核心竞争力分析	53
1. 核心竞争力的含义	53
2. 核心竞争力的标准	53
案例：好利来公司的核心竞争力——食品质量	54
三、企业竞争优势分析	55
1. 业务协同优势	55
2. 价值链活动管理优势	56
3. 内部关键活动因素的评估	58
第五章 战略分析的基本工具	62
一、SWOT 分析	62
1. 鉴别企业的优势、劣势、机会、威胁	62
2. 企业总体情况的总结	64
3. 确定企业的战略行动	64
案例：科尔尼关于邮政业的 SWOT 分析	66
二、SCP 分析	66
1. 市场结构	67
2. 市场行为	69
3. 市场绩效	69
案例：航空业的市场结构——市场行为——市场绩效分析	70
三、波士顿矩阵分析	71
1. 分析原理	71
2. 应用流程	74
3. 应用的局限性	75
案例：某电力设计院的业务定位	75
四、GE 矩阵分析	77
1. 分析原理	77
2. 应用流程	78
3. 应用的局限性	79
案例：某勘探局工程的 GE 矩阵分析	79
第六章 企业竞争战略	85
一、基本竞争战略	85
1. 低成本战略	88
案例：美国西南航空公司的低成本战略	92
2. 差异化战略	95

案例：星巴克的差异化战略	97
3. 目标集中战略	101
案例：eBay 全球网络市集	102
4. 最佳价值战略	103
案例：丰田公司生产豪华车的最佳价值战略	103
二、领先者战略和追随者战略	104
1. 领先者战略	104
2. 追随者战略	106
案例：“爱国者”从追随者变为领先者	107
三、进攻和防御战略	110
1. 进攻战略	111
2. 防御战略	114
案例：如何选择进攻突破口	116
第七章 企业成长战略	120
一、并购战略	120
1. 企业并购的类型	120
2. 企业并购的动因	122
3. 企业并购后的整合	123
4. 企业并购应注意的问题	124
案例：海尔集团的扩大规模战略	125
二、一体化战略	131
1. 一体化战略的主要类型	131
2. 垂直一体化	132
3. 横向一体化	133
案例：通用和福特分解“垂直一体化”	134
三、外包战略	135
1. 外包的起因	135
2. 外包带来的优势	136
3. 外包带来的风险	137
4. 外包的制定过程	138
5. 外包需要注意的问题	139
案例：施乐公司的外包战略	140
四、进入和退出战略	143
1. 结构性进入障碍	143
2. 战略性进入障碍	144

3. 促使退出的战略	145
案例：爱立信的退出战略	145
第八章 企业多元化发展战略	148
一、多元化战略的解释	148
1. 多元化战略的定义	148
2. 多元化战略的类型	148
3. 关于多元化战略的观点	151
4. 多元化进入的方式	153
二、多元化战略的诱因	155
1. 外部环境的原因	155
2. 内部环境的原因	155
三、多元化战略的收益与风险	156
1. 多元化战略的收益	156
2. 多元化战略的风险	157
四、多元化战略的制定	158
1. 识别当前的企业战略	158
2. 评估行业吸引力	160
3. 业务单元竞争力评价	162
4. 战略匹配评价	164
5. 资源与业务单元的匹配	165
6. 确定业务进入的时机	165
7. 业务资源配置优先排序	166
8. 制定企业新的战略	166
案例：戴姆勒的多元化战略过程	167
第九章 国际化战略	172
一、国际化战略分析	172
1. 识别国际化的机会	172
2. 了解国际化的动因	172
3. 认识国际化的风险	173
4. 寻求国际化的竞争优势	174
二、企业国际化的战略方式	175
1. 出口战略	175
2. 许可证战略	176
3. 特许竞争战略	176

4. 多国战略	176
5. 全球战略	177
6. 与国外合作者战略联盟	177
三、国际市场竞争战略	178
1. 利用国内的特有优势	179
2. 把专有技术转移到跨国市场	179
3. 转向新的竞争模式	179
4. 建立利润庇护所	179
5. 跨市场补贴	180
案例：海尔的国际化战略	180
第十章 职能战略	185
一、基本概念	185
1. 职能战略的特征	185
2. 职能战略的种类	185
3. 职能战略的作用	186
二、市场营销战略	186
1. 市场细分战略	187
2. 市场选择战略	188
3. 市场营销竞争战略	189
4. 市场营销组合策略	192
案例：康师傅的营销战略	193
三、财务战略	194
1. 财务战略的内容	194
2. 财务战略的制定	195
3. 筹资战略	195
4. 投资战略	196
5. 利润分配战略	197
6. 财务结构	197
案例：肯德基在中国的投资战略	199
四、生产战略	201
1. 生产战略的作用	201
2. 生产战略决策	202
3. 生产战略的模式	203
案例：广州本田的生产战略	204
五、研发战略	208

1. 进攻型战略	209
2. 防御型战略	209
3. 技术引进型战略	210
4. 依赖型战略	211
案例：日本制药企业研发战略对中国的启示	211
六、人力资源战略	213
1. 人力资源是战略性资源	213
2. 从人力成本到人力投资	213
3. 从人力资本管理到以知识资本管理	214
4. 从静态管理到动态管理	214
5. 人力资源管理过程	215
案例：李宁公司的人力资源战略	216
第十一章 总体战略	221
一、稳定型战略	221
1. 稳定型战略的特征	221
2. 稳定型战略的优点	222
3. 稳定型战略的缺点	222
4. 稳定型战略的类别	222
5. 稳定型战略的适用条件	223
案例：菲亚特公司的稳定型战略	224
二、增长型战略	227
1. 增长型战略的特征	227
2. 增长型战略的优点	227
3. 增长型战略的缺点	228
4. 采用增长型战略的原因	228
5. 增长型战略的适用条件	228
案例：通用电气公司的增长型战略	229
三、紧缩型战略	233
1. 紧缩型战略的特征	233
2. 紧缩型战略的类型	234
3. 紧缩型战略的适用条件	235
4. 紧缩型战略的优点	236
5. 紧缩型战略的缺点	236
案例：IBM 的紧缩型战略	237
四、混合型战略	237

1. 混合型战略的特征	237
2. 混合型战略的类型	238
案例：美国烟草公司的混合型战略	239
第十二章 行业不同发展阶段的企业战略选择	244
一、新兴行业的竞争战略	244
1. 行业新兴期的特征	244
2. 新兴行业中企业的进入分析	245
案例：“五路财神”引领造型餐车新兴行业	245
二、成长行业的竞争战略	246
1. 行业成长期的特征	247
2. 成长行业中企业的战略选择	247
案例：法国“爱可视”的行业竞争	248
三、成熟行业的竞争战略	251
1. 行业成熟期的特征	251
2. 成熟行业中企业的战略选择	251
案例：“雅士利”的行业竞争	252
四、衰退行业的竞争战略	254
1. 衰退行业中企业的退出障碍	254
2. 衰退行业中企业的战略选择	255
案例：在残酷的压力下寻找亮点的波音公司	256
第十三章 战略实施	259
一、企业战略和组织结构	259
1. 组织结构的基本类型	259
2. 虚拟组织结构	263
3. 学习型组织	264
4. 战略与组织结构的匹配	266
案例：海尔的组织结构演变	268
二、战略实施中的资源配置	270
1. 战略与资源的关系	270
2. 企业战略资源分配	270
3. 战略与资源的动态组合	271
案例：英特尔公司的资源配置	273
三、战略实施中的领导	274
1. 战略领导小组	274

2. 战略领导者	275
3. 愿景领导	278
案例 1: Ford 公司的愿景实现	279
案例 2: 国美电器创始人黄光裕的领导意识	280
第十四章 战略控制	284
一、战略控制的内涵	284
1. 战略控制的概念	284
2. 战略控制的作用	285
3. 战略控制的条件	285
4. 战略控制的层次	285
二、战略控制因素	286
1. 战略控制的影响因素	286
2. 战略控制考虑的因素	287
三、战略控制的方法	288
1. 战略控制方式	288
2. 战略控制过程	289
3. 战略控制信息	290
案例: 福特汽车公司的战略控制	293
主要参考文献	296

第一章 企业战略管理思想的发展过程

一、战略管理的历史沿革

1. 20 世纪 50 年代

在西方，“战略”源于古希腊文 *stratégos*，原意是“将军”，后来，逐渐演变为指挥军队的艺术和科学。工业革命以来，社会化大生产使管理成为一种需求，进而成为一种科学。20 世纪初企业管理的重点是偏差控制，管理的形式表现为预算控制。到了 20 世纪 50 年代，管理的重点是预测管理，管理的形式表现为长期计划。20 世纪 50 年代中期出现了关于战略管理的初步研究，代表作是美国彼得·F. 德鲁克的《管理实践》，该书将战术性决策和战略性决策进行了区分，认为战略性决策是“为企业目标及其实现方法所进行的决策”，企业战略的关键问题就是说清楚“我们的业务是什么”，即“业务的选择”。

2. 20 世纪 60 年代

20 世纪 60 年代企业的经营活动主要集中在提高生产效率方面，管理的重点是能力变革，管理的形式表现为战略计划。一些管理学专家开始对企业战略管理进行研究，如 C. I. 伯纳德的《经理职能》出版后，A. 钱德勒的《战略与结构》和 H. I. 安索夫的《企业战略》也相继问世。他们研究成果的主要表现：认为战略、环境、组织之间必须相互适应才能促进企业的发展；把战略区分为公司层战略与经营层战略；将战略管理分为战略设计与战略实施两部分，战略实施应自上而下由高层领导进行逐层推进。

3. 20 世纪 70 年代

20 世纪 70 年代企业的经营环境出现动荡，对企业进行长期目标管理成为重点，管理的形式也表现为战略管理，如美国最大的 500 家公司中 85% 的企业建立了战略计划部门。这个时期，企业不仅仅重视计划制定，而且注重对

计划制定、实施和控制过程的管理。但不足之处是只能通过层层上报利润、销售额等指标来追求财务上的利益，而缺乏在环境与企业的相互作用中去发掘战略机会。

4. 20 世纪 80 年代

20 世纪 80 年代以美国为中心的西方管理理论出现了“决策学派”、“经验学派”、“社会学派”、“系统学派”、“经理角色学派”等。W. 大卫的《Z 理论》、L. 帕斯卡尔与 A. 阿索斯的《日本的管理艺术》、T. 彼德斯与 L. 小沃特曼的《寻求优势》、T. 迪尔与 A. 肯尼迪的《企业文化》等著作陆续问世，在美国管理界掀起了“管理软化”的热潮，企业纷纷重视起企业文化、管理作风等软性因素的作用。研究者在行业竞争状况和企业竞争分析方面获得了一些成就，如海克斯与梅治鲁夫的《战略管理：整合的观点》提出了战略计划的步骤；莱帕珀特的《创造股东价值：评价企业业绩的新标准》从财务管理角度分析了企业的战略问题；伊泰弥的《调动无形资产》强调了运用无形资产来创造企业战略优势等。

5. 20 世纪 90 年代

20 世纪 90 年代一些企业的规模日益壮大，管理层次越来越多，管理幅度越来越大，面临的环境更加复杂多变，预测行业前景变得更为必要，企业能否灵活有效地综合利用内部资源以适应外部环境的变化，成为企业成败的关键因素，于是，企业战略管理的重要性就显得十分突出。正如著名未来学家托夫勒所说，没有战略的企业就像在险恶气候中飞行的飞机，始终在气流中颠簸，在暴风雨中穿行，最后很有可能迷失方向。该时期企业战略研究的重点是如何应变以及如何复杂多变的环境中制定和实施企业战略，从而使企业在险恶的环境中不迷失方向并健康发展。为此，企业必须随时注视经营环境的变化，仔细分析可能出现的情况，并思索“如果出现了某种情况，该如何办？”只有这样，企业才能为未来做好准备。

二、传统战略理论

1965 年安索夫出版了第一本有关战略的著作《企业战略》，成为企业战略理论研究的起点。从此，很多学者积极地参与企业战略理论的研究，在这一时期出现了多种不同的理论学派。

1. 设计学派

设计学派出现在 20 世纪 50 年代中期，是最早也是最具影响力的战略管