



21世纪高等院校教材

企业战略管理

胡恩华◎主编



科学出版社

www.sciencep.com

21 世纪高等院校教材

企业战略管理

主 编 胡恩华
副主编 毛翠云 张 龙 单红梅
张 毅 刘 琴



科学出版社

北京

内 容 简 介

企业战略管理就是制定战略和实施战略的一系列管理决策和行动。本书运用理论与实践相结合的方法,汲取中外人类在社会经济活动中所积累的战略管理思想和战略管理理论的精华,系统地阐释了企业战略管理的战略分析、战略选择和战略实施的基本理论与方法。为适应时代发展的要求和现代企业发展的需要,本书还特别阐释了企业国际化战略和企业危机管理。同时,结合中国改革开放 30 多年来,尤其是进入 21 世纪以来的中国企业管理实践,本书每章均列举了相应的中国企业管理的短小案例和综合案例。本书既汲取了当今世界战略管理前沿的最新成果,又紧密结合中国企业实际;既体现了教材的科学性和系统性,又突出了战略管理的时代性和实用性。

本书既可作为高等学校经济管理类专业本科生、研究生、工商管理硕士(MBA)和工程硕士等的教学用书,也可作为经济管理类大专班、培训班的参考教材,同时也适合作为有志于从事企业管理人员的自学参考用书。

图书在版编目(CIP)数据

企业战略管理 / 胡恩华主编. —北京:科学出版社,2010.8
(21 世纪高等院校教材)

ISBN 978-7-03-028657-4

I. ①企… II. ①胡… III. ①企业管理-高等学校-教材 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 160572 号

责任编辑:林 建 / 责任校对:朱光兰

责任印制:张克忠 / 封面设计:耕者设计工作室

科 学 出 版 社 出 版

北京东黄城根北街 16 号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

北京市文林印务有限公司印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2010 年 8 月第 一 版 开本:B5(720×1000)

2010 年 8 月第一次印刷 印张:21

印数:1—4 000 字数:420 000

定价:33.00 元

(如有印装质量问题,我社负责调换)

前 言

自 20 世纪 60 年代以来,市面上就有很多有关战略管理学研究的学术著作、案例和教材,这其中有很多我们在教学过程中推荐给同学们阅读参考。本教材借鉴了国外一流大学教学模式上和教学过程中的优秀做法,分析中国的基本国情,考察中国宏观经济和微观经济组织面临的文化背景和风俗习惯,研究中国学生特有的学习习惯和逻辑思维方式,以本土化为出发点,力求在知识体系、案例选择、编写体例、语言组织等方面做到以下四点。

(1) 知识体系完善,技能涵盖全面。本教材尽量吸收国内外最先进的战略管理理论、方法,以及战略管理研究的最新实践成果,在内容上力求做到科学性、系统性和普遍性的统一,既涵盖战略管理的理论基础和战略管理实务,又包括战略管理的最新研究热点和未来发展趋势,力求向读者展示一个完整的战略管理知识体系。

(2) 案例选择力求本土化、贯穿全书。本教材选择教学案例尽量本土化,或者从中国的战略管理视角去分析一些国外的经典案例,并在每章开头、每章中间和每章结尾分别安排引导案例、小案例和综合案例。

(3) 重点突出,倡导学以致用。本教材通过每章的引导案例来帮助学生尽快进入主题,列举学习目标以突出每章的重点内容。每章中间还根据教学需要,穿插学科背景知识、学术争论、最新进展等,以增加可读性。每章结尾安排了本章精要、思考题、综合案例,以便更好地帮助学生理论联系实际。

(4) 语言生动。本教材力求文笔生动、表达活泼,提高可读性。

本教材共分 12 章,在我们长期教学实践的基础上,根据上述思路由胡恩华、毛翠云、张龙、单红梅、张毅和刘琴共同完成,具体分工为:第 1 章和第 2 章由刘琴编写,第 3 章和第 4 章由张龙编写,第 5 章、第 6 章和第 7 章由毛翠云编

写,第8章由胡恩华编写,第9章由单红梅编写,第10章由胡恩华和单红梅共同编写,第11章和第12章由张毅编写。全书由胡恩华主编、审阅和定稿。

本教材在编写的过程中参考了大量的国内外文献,有的已经在文中标注,有的作为参考文献在书后给出,在此谨向文献原作者表示诚挚的谢意。尽管我们一直强调文献引用标注,但在教材编写过程中定有被无意疏漏的,敬请相关作者谅解。科学出版社的编辑同志为本书的出版付出了辛勤劳动,在此表示衷心的感谢。另外,本教材出版获得了江苏省工商管理特色专业建设基金的资助。

由于编者水平和能力有限,本教材中的内容和观点如有不当之处,敬请广大读者批评指正。

编者

2010年5月

目 录

前 言

第1章

企业战略管理概述	1
1.1 企业战略概述	2
1.2 企业战略管理概述	9
1.3 企业战略管理理论的演变	12
1.4 企业战略与组织结构	17
1.5 中国企业战略管理	21
【本章精要】	22
【思考题】	23
【综合案例】	23

第2章

企业愿景、使命与目标	26
2.1 企业愿景	27
2.2 企业使命	30
2.3 企业战略目标	33
【本章精要】	42

【思考题】	42
【综合案例】	42

第3章

企业外部环境分析.....	46
3.1 企业与环境的关系.....	47
3.2 宏观环境分析.....	52
3.3 行业分析的框架.....	55
3.4 影响战略的五种竞争力.....	57
3.5 行业内的战略群组.....	65
3.6 行业生命周期.....	69
3.7 外部分分析方法：外部因素评价矩阵.....	73
3.8 行业分析模型的局限性.....	75
【本章精要】	76
【思考题】	76
【综合案例】	76

第4章

企业内部环境分析.....	79
4.1 竞争优势的内涵.....	80
4.2 竞争优势的来源：企业资源和能力.....	82
4.3 价值链和竞争优势.....	84
4.4 竞争优势的可持续性.....	91
4.5 内部分析方法：内部因素评价矩阵.....	97
4.6 把内部分析和外部分析结合起来：SWOT分析	99
【本章精要】	102
【思考题】	103
【综合案例】	103

第5章

企业总体战略	106
5.1 增长型战略	107
5.2 稳定型战略	111
5.3 紧缩型战略	115
5.4 混合型战略	119
5.5 进攻型战略	122
5.6 防御型战略	124
【本章精要】	127
【思考题】	128
【综合案例】	128

第6章

企业竞争战略	131
6.1 企业基本竞争战略	132
6.2 不同行业环境中的企业竞争战略	141
6.3 同一行业不同竞争地位的竞争战略	152
【本章精要】	156
【思考题】	157
【综合案例】	157

第7章

企业职能战略	161
7.1 产品开发战略	162
7.2 生产运作战略	167
7.3 市场营销战略	170
7.4 财务战略	174
7.5 人力资源战略	178
【本章精要】	187
【思考题】	188
【综合案例】	188

第8章

企业战略评价与选择 190

8.1 企业战略评价与战略选择概述 191

8.2 企业战略评价的过程、内容与方法 194

8.3 企业战略选择 198

【本章精要】 209

【思考题】 209

【综合案例】 209

第9章

企业战略的实施 213

9.1 企业战略实施概述 214

9.2 企业战略实施的影响因素 218

9.3 企业战略实施的资源配置 223

9.4 企业战略实施与企业文化的关系 227

9.5 企业战略实施的模式 231

【本章精要】 236

【思考题】 236

【综合案例】 237

第10章

企业战略控制 240

10.1 企业战略控制概述 241

10.2 企业战略控制的类型与原则 243

10.3 企业战略控制的过程 247

10.4 企业战略控制系统 249

10.5 企业战略调整 255

【本章精要】 262

【思考题】 262

【综合案例】 262

第 11 章

企业国际化战略	268
11.1 企业国际化战略概述.....	269
11.2 企业国际化的动因.....	273
11.3 企业国际化战略的类型.....	274
11.4 企业国际化经营的环境分析.....	277
11.5 国际化战略的风险.....	280
11.6 企业国际化经营战略选择.....	282
11.7 企业进入国际市场的模式.....	283
11.8 日本企业国际化的启示.....	287
11.9 中国企业国际化先行者的不足与经验.....	289
【本章精要】.....	295
【思考题】.....	295
【综合案例】.....	296

第 12 章

企业危机管理	299
12.1 危机管理概述.....	300
12.2 企业危机成因分析.....	305
12.3 企业危机预防管理.....	308
12.4 企业危机管理应对方法与原则.....	311
12.5 企业危机处理策略.....	313
12.6 企业危机恢复管理.....	315
【本章精要】.....	318
【思考题】.....	318
【综合案例】.....	318

参考文献	321
-------------------	-----



第 1 章

企业战略管理概述

没有战略的企业就像没有舵的船一样只会在原地转圈，又像个流浪汉一样无家可归。

——美国管理学家 乔尔·罗斯

【引导案例】

七彩云南的平价珠宝^①

2004年9月28日，当号称投资5亿元的北京七彩云南翡翠珠宝商城开业时，北京珠宝业界看好者有之，震动者有之，怀疑者有之，认为其必死无疑者亦有之。北京的周大生、谢瑞麟等珠宝商们，都在密切地关注着这个外来者的一举一动。

北京七彩云南翡翠珠宝商城的投资商是来自云南的昆明诺仕达集团。他们选择投资北京，一是看好北京广阔的市场前景和积淀深厚的玉文化，有利于翡翠珠宝品牌的培育和成长；二是北京尚没有一个高品位的专业翡翠珠宝商场，这与大都市应有的珠宝市场形象相去甚远。当然，在首都站稳脚跟就意味着打开了全国市场，这是他们最看重的一点。

但国内的翡翠珠宝市场鱼龙混杂，同样品质的东西，在不同的门店价格可能差几倍，而且销售方式似乎也没有多少变化，通常是在高档地段找一个商场，租一个柜台，定高档价格，三月不开张、开张吃三月。

^① 柴多：七彩云南：平价珠宝凭什么，中国电子商务，2006年，第2期，第70~71页。

初入北京时，诺仕达集团作了最坏的打算，准备用半年时间来亏损，一年以后达到盈亏平衡，但结果大大出乎意料。北京七彩云南翡翠珠宝商城在京城开业一个月之后便实现了赢利，每天珠宝销售额达到 50 万元人民币，所取得的业绩让京城的同行刮目相看。

想挤进北京珠宝市场的珠宝商，大多数都已经伤痕累累。就在七彩云南翡翠珠宝商城谋划进入北京的两三年间，北京曾出现过多家珠宝市场，但多数经营时间不长，或勉强维持，或濒临倒闭，或被淘汰出局。七彩云南翡翠珠宝商城就是在这样的市场境遇中进入北京的。

北京七彩云南翡翠珠宝商城为何能获得成功？业界人士分析，其成功主要得益于两个关键因素：第一，七彩云南的房租压力不大，该商城所在地并非繁华商业区，相应该区域的房租水平不高，直接的经营压力并不大；第二，七彩云南北京店的现金流压力有很大回旋空间。因为七彩云南翡翠珠宝商城的投资商，本身就是云南最大的翡翠珠宝生产商，北京店的进货价格、付款时间和付款方式都有很大的回旋余地，这使得北京七彩云南翡翠珠宝商城现金流几乎没有“断流”的危险，可以把精力和资金集中在市场营销上，从而在强手云集的北京珠宝市场上相对从容地立足。

本章学习目标：

- 理解企业战略的含义及其特征；
- 掌握企业战略的三个层次；
- 理解企业战略管理的含义和过程；
- 熟悉战略管理理论的演变及主要流派；
- 理解企业战略与组织结构之间的关系；
- 了解战略与文化的关系及中国企业战略管理的文化背景。

1.1 企业战略概述

1.1.1 战略的内涵

历史上，战略是一个与军事密切相关的概念，指作战的谋略。目前，对“战略”的释义主要有两种：一是指军事战略，意为筹划与指导战争全局的方略；二是泛指对全局性、高层次重大问题的筹划与指导。

在中国，战略思想具有丰富的内容。“战略”一词最早见于西晋司马彪的《战略》一书，中国古代常称战略为谋、猷(yóu)、韬略、方略、兵略等。春秋时期孙武的《孙子兵法》被认为是中国最早形成战略体系的一部兵学专著，它标

标志着中国古代战略思想的基本确立。其后出现的《吴起》、《孙臆兵法》、《尉缭子》、《司马法》、《六韬》等兵书，使中国古代战略思想更加完善。在20世纪的革命战争和反侵略战争中，中国的战略理论获得了新的发展，如20世纪30年代毛泽东在《中国革命战争的战略问题》中指出：战略问题是研究战争全局的规律的东西。

在西方，“strategy”一词源于希腊语“strategos”，原意是“将兵术”或“将道”，即军事将领指挥军队作战的谋略。普鲁士军事理论家克劳塞维茨在《战争论》中为战略下的定义是：为了达到战争目的而对战斗的运用。奥地利的卡尔大公认为，“战略是拟定整个战争计划，确定整个军事行动的进程。战略是最高统帅的科学。战术实现战略计划，是各级指挥员的艺术”。若米尼（Jomini）指出，“战略是在战场上巧妙指挥大军的艺术。凡涉及整个战争区的问题，均属战略范畴。”

18世纪末，伴随着战争规模和战争技术的变革，军事战略发展成总体战略。随着战略理论的发展，美国等西方国家出现了更高层次的大战略、国家战略、国防战略及相关的发展战略。战略这一概念，已扩展延伸到军事领域以外，为其他许多领域所借用，泛指对全局性重大的、高层次决策的谋略。

由此可看出，战略包含两方面含义：第一，战略的运用是为了达到某种目的，战略本身是达到目的的手段；第二，战略是从全局的、高层次的角度进行的全盘考虑。

1.1.2 企业战略的内涵

随着企业实践的不断深入，企业战略管理理论在20世纪中后期得到快速发展，并取得了大量的研究成果，然而关于企业战略的定义却始终没有统一。

1962年，钱德勒（Chandler）在他的重要著作《战略与结构》中将企业战略定义为：企业长期基本目标的决定，以及为贯彻这些目标所必须采取的行动方针和资源分配。

1965年，安索夫（Ansoff）在《公司战略》一书中指出：企业战略是由产品与市场范围、成长方向、竞争优势、协同作用四个要素构成的。安索夫认为，企业战略是贯穿于企业经营与产品和市场的一条“共同经营主线”，它决定着企业目前所从事的，或者计划要从事的经营业务的基本性质。安索夫对战略管理作了许多开创性研究，因此，他被管理学界誉为战略管理的鼻祖。

哈佛商学院教授安德鲁斯（Andrews）认为，“企业总体战略是一种决策模式，它决定和揭示企业的目的和目标，提出实现目的的重大方针与计划，确定企业应该从事的经营业务，明确企业的经济类型与人文组织类型，以及决定企业应对员工、顾客和社会作出的经济与非经济的贡献”。

此外，明茨伯格（Mintzberg）则把战略的定义归纳为五个方面，即计划、模式、定位、观念和策略。

1. 企业战略是一种计划

人们常说制定战略并实施战略。对大多数人来说，战略是一种计划，是企业为了达到一定的目标而由最高管理层确定的企业计划，它是企业行动的方向、指导或途径。而企业战略的制定过程就是一种计划活动，企业通过各种定量或定性的分析方法，以及对外部环境和企业实力的判断，运用科学的方法作出战略计划书，并实施它。

战略作为一种计划思想在人们心目中之所以如此的根深蒂固，是因为战略最初在企业管理中的运用便是以规划的形态出现的。人们从长期预算、趋势分析、差距分析等方法转向战略规划，而规划所要做的便是对资源进行最优配置、编制有条理的行动顺序、控制行为并最终实现预定目标。

2. 企业战略是一种模式

企业在过去的实践中实施的一系列行为构成企业的战略，即战略是一种行为模式。例如，一家企业面临着极大的竞争压力，为了改善现状，企业尽可能在产品的设计、市场营销等各个环节做到与众不同，希望通过特色吸引顾客。这种独特性一旦获得消费者认可，便可帮助企业获得巨大成功。于是这家企业被认为是采取了差异化战略，不管它当初是否作过这样的战略计划。

计划意义上的战略是一种预期的战略，而行为模式意义上的战略是一种已实现的战略，已实现的战略并不一定就是计划的战略。对于一家实施战略管理的企业来说，通常情况下是两者皆有而又有所区别，企业不可能完全抛弃战略计划，也不可能圆满而精确地实施战略计划。企业战略从计划到行为模式的转变过程如图 1-1 所示。

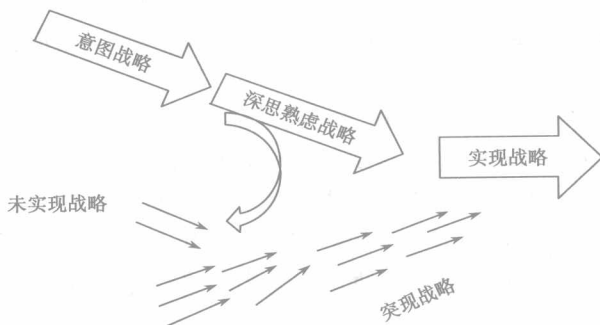


图 1-1 企业战略的转变

3. 企业战略是一种定位

企业在内外经营环境的约束下需要寻找和确定适合自己生存与发展的市场位置。战略定位在很多时候并不是一件容易的事，它需要一定的创造力和洞察力。关于战略定位，波特作了详细的分析，他指出，战略定位是企业竞争战略的核心内容，其目的在于创造一个独特的、有价值的、涉及不同系列经营活动的地位，其实质就是选择与竞争对手不同的运营活动。

企业可以从产品和服务的角度进行战略定位，如三星的“高档数码”战略；也可以从顾客需求的角度进行战略定位，如宜家的产品是为了满足同时注重经济和时尚的年轻消费者的需求。20世纪80、90年代美国航空业一直萧条，而当时还是一家小企业的西南航空公司却取得了巨大的成就。原因就在于西南航空公司从定位上就把自己与其他航空公司区分开来，将自己的产品定位为低成本、低价格、高频率、多班次的短程航运业务。

4. 企业战略是一种观念

战略是一种观念，是一种理念，是企业生产经营活动所确定的价值观、信念和行为准则。它是一个企业做事的基本方式。战略作为观念，建立在组织成员的共同信念和理解的基础之上，根植于集体意向之中，却不一定会被明确地阐述出来。观念体系不鼓励战略改变，最多在组织的整体战略观念之内做一些立场的改变。

关于战略是一种定位还是一种观念，明茨伯格指出，两者对于企业来说都是需要的，企业的定位与观念应该是一致的。在观念不变的情况下改变定位很容易，但是在保持定位不变的情况下改变观念却非常困难。

5. 企业战略是一种策略

战略是一种策略，即为了击败竞争者而采用的特定计谋。企业目的的实现并不一定全部依靠行动，有时候误导和威慑也能达到效果。1815年，当英军在滑铁卢战役中击败拿破仑时，首先获得消息的英国人奈森·罗斯兹尔德，在交易大厅里，佯装得知英国战况不利，故意抛售公债。此举引起连锁反应，公债价格很快跌入低谷。此时，奈森又突然停止抛售，转而以低价大批买进。几天后，英军获胜的消息传出，公债价格暴涨，奈森坐收巨利，这就是一种策略。

关于企业战略的定义还有很多，不同学派的观点各异，然而正如明茨伯格所说，战略是如此复杂，具有如此多的属性，以至于很难全面地概括，我们对战略形成的认识就如同盲人摸象，因为从未有人能够具备完整的审视大象的眼光。每个人都紧紧地抓住战略形成的某一部分，同时对认识不到的其余部分则是一无所知。在这种情况下，我们只有不断地去理解局部，才能向认识整体更靠近一步。

1.1.3 企业战略的基本特征

虽然企业战略的定义难以统一，但对企业战略的理解在某些主要方面却已形成共识，主要有以下六个基本特征。

(1) 全局性。企业战略不是强调某一个事业部门或某一个职能部门的重要性或目标，而是通过协调企业各组成部分，将企业内部各子系统有机地结合起来运作，使企业达到整体优化的水平。企业战略是由企业高层管理者作出的决策，涉及整个企业资源的调度和使用，并影响企业的长期发展。例如，企业中存在着不同的事业部门，每个事业部门经理都希望自己的部门获得最好的发展，但从企业整体战略部署的角度考虑就会有主次之分，对有的部门加大投入，而对有的部门减少投入，甚至可能会为了某个事业部门的发展而牺牲另一个事业部门的利益。由此可见，企业战略的目的不是要使哪一个部门达到最优，而是通过整体布局实现整个企业的最终目标。

(2) 长远性。企业战略不是短期的经营计划，它是对企业未来较长时期，就企业如何生存与发展等问题进行的统筹规划。一般情况下，企业战略着眼于未来3~5年，甚至更长时间。海尔用了7年时间实施名牌发展战略，在建立了品牌声誉与信用之后又用了第2个7年时间去实施多元化产品战略。为实现长期目标有可能造成短期成本上升，因此企业管理人员必须在近期与未来之间取得平衡。太注重短期利益，可能会影响长期发展；而为了长期发展不顾短期利益会给企业带来短期经营风险。

(3) 指导性。企业战略管理处于企业管理层次中的最高层。企业战略所确定的战略目标和实现目标的方式是一种原则性和总体性的规定，是对企业未来发展的全局谋划。企业日常经营活动都要以企业战略为依据，企业的经营决策要以战略为指导。例如设计部门该如何设计产品取决于企业实施的竞争战略，成本领先战略要求产品简单、易于生产，而差异化战略则要求产品具有特色。另外，企业的管理方式也要以战略为指导。例如实施差异化战略的企业可以通过主观评价和激励激发员工的创新积极性，而实施成本领先战略的企业可以通过严格控制的量化目标去激励员工。

(4) 竞争性。企业战略管理的目的是获得竞争优势。因此，企业战略需要考虑市场竞争态势和企业实力，通过抓住机会、发挥优势、克服弱点，在市场竞争中占据有利位置，从而保证企业的长期生存与发展。战略的竞争性不排除企业间的合作。在当今竞争日益激烈的市场环境中，越来越多的企业通过战略联盟建立起相互合作关系，其中不乏与竞争对手的战略联盟。例如，雀巢公司与其竞争对手可口可乐公司联手进军中国茶饮料市场，利用双方优势的互补取得了巨大成功。

(5) 风险性。企业战略是对未来发展的规划，考虑的是未来的市场环境和企

业的相应策略。而未来具有极大的不确定性，在变幻莫测的环境中，任何企业战略都具有风险性。战略风险概念在管理领域的提出最早始于决策理论，罗伯特·西蒙认为，战略风险是指一个未预料的事件或一系列事件，它们会严重削弱管理者实施其原定企业战略的能力。例如，突如其来的金融海啸，令众多企业措手不及。风险是客观存在的，有的风险是没有办法回避或消除，但企业可以通过有效的管理尽量降低风险及其可能带来的影响，如建立风险评估体系，增强企业的灵活性与适应能力等。

(6) 相对稳定性。企业战略规定了企业的发展目标，具有长远性，对企业成员具有指导作用。在战略中所确定的战略目标、战略方针、战略重点和战略步骤等应保持相对稳定，不应该朝令夕改，否则会令企业成员无所适从。但这并不意味着战略完全不变，一成不变的战略是危险的。企业战略的制定依赖于未来外部环境和企业实力，而环境会发生不可预测的变化，因此，战略在战略期内需要随着环境的变化而进行必要的调整。

1.1.4 企业战略的层次

企业总体目标一经确定，就会细分为企业各个层次的具体目标，企业总体目标的实现依赖于企业各个层次子目标的实现。企业战略是为了实现企业的总体目标，因此，它也渗透到企业的各个层级，通过每个层级的战略制定与实施实现各个子目标，最终实现企业的总体目标。企业战略的层次与企业管理层次相对应，在大中型企业中，特别是多种经营的企业，战略一般可分为三层：总体战略、竞争战略和职能战略，如图 1-2 所示。对于有些中小企业，其内部没有相对独立的经营单位，因此不必刻意划分为三个层次。

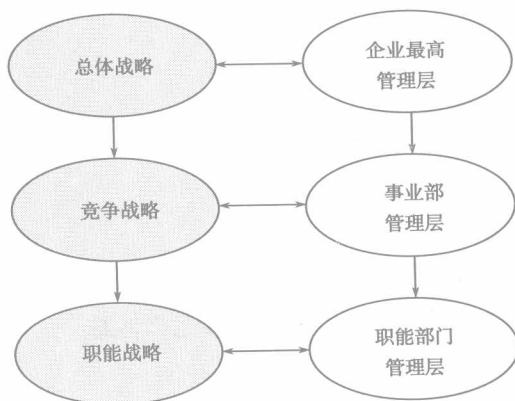


图 1-2 企业战略的层次