

21

世纪
管理学教材



主 编/刘 平
副主编/张海玉 金 环 徐 彦

企业战略管理

——规划理论、流程、方法与实践

*Strategic
Management*



清华大学出版社

21

世纪
管理学教材



主 编/刘 平
副主编/张海玉 金 环 徐 彦
参 编/张 博 林则宏 戴晓丹

企业战略管理

*Strategic
Management*

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

本书共分为五篇：第一篇战略管理的基本框架，包括第一章企业战略管理概论；第二篇战略环境分析，包括第二章企业外部环境分析和第三章企业内部环境分析；第三篇企业使命与战略选择，包括第四章企业使命与战略目标和第五章战略选择方法与评价；第四篇战略选择模式，包括第六章企业总体战略和第七章企业竞争战略；第五篇战略执行，包括第八章企业战略的实施与控制。

本书从应用型本科教学的实际需要出发，坚持理论与实践相结合。在教材体例上充分考虑案例教学法和模拟演练的需要，在每章开篇有引入案例，正文中穿插了个案研究、专论摘要，并安排了综合案例贯穿全书，突出应用型特色。

本书可作为应用型本科院校和高职高专院校相关专业的企业战略管理课程教材，也可作为企业战略管理课程的培训用书或参考用书及企业管理人员的学习用书。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。

版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

企业战略管理——规划理论、流程、方法与实践/刘平主编. —北京：清华大学出版社，2010.8
(21世纪管理学教材)

ISBN 978-7-302-23083-0

I. ①企… II. ①刘… 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113936号

责任编辑：杜春杰 王 威

封面设计：唐韵设计

版式设计：牛瑞瑞

责任校对：王 云

责任印制：孟凡玉

出版发行：清华大学出版社

地 址：北京清华大学学研大厦A座

<http://www.tup.com.cn>

邮 编：100084

社 总 机：010-62770175

邮 购：010-62786544

投稿与读者服务：010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈：010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者：清华大学印刷厂

经 销：全国新华书店

开 本：185×230 印 张：19.5 字 数：423千字

版 次：2010年8月第1版 印 次：2010年8月第1次印刷

印 数：1~4000

定 价：30.00元

前 言

企业战略管理是管理学科工商管理类各专业的一门主干课程,近年来得到了理论界和教育界的普遍重视。在高等院校,不仅相关专业把企业战略管理作为必修的考试课程开出,而且主动选修企业战略管理课程的大学生也越来越多。目前,企业战略管理的教材很多,虽各有特点,但主要是基于 MBA 的教育需要,适合应用型本科的企业战略管理教材却凤毛麟角。

经典的 MBA 教材有:清华大学刘冀生教授编著的《企业战略管理》、复旦大学王方华教授主编的《企业战略管理》、东北大学杨锡怀教授等人编写的《企业战略管理》,以及引进的(美)弗雷德·R. 大卫著的《战略管理》、(美)阿瑟·汤姆森等著的《战略管理》等。

目前,本科使用的企业战略管理教材多从 MBA 的教材转型而来,注重了学科体系的完整性、全面性和深入性,但实践性和应用性却显不足,对于缺乏实践经验的本科生而言,相当多的内容理解不了。许多学过该门课程的学生在做相关毕业论文题目时不会具体运用,只是把书本理论简单地堆砌在一起,这种现象相当普遍。

目前的教材基本采用以下结构:战略管理概论,企业战略的形成(外部环境分析、内部环境分析、企业使命与战略目标、公司战略、企业的国际化经营战略、竞争战略、职能战略等),企业战略的执行与控制(企业战略的实施、企业战略的控制、企业战略的变革等)。内容较多,篇幅较大。在实际教学中,许多教师只是重点讲解战略管理概论、内外部环境分析、企业使命与战略目标、公司战略、竞争战略等内容,其他很多内容一带而过,甚至不讲。

目前,应用型本科培养的人才既不可能马上就参与到大企业的战略规划指定,也不可能参与到真正的执行部分——真正的执行需要经验的积累。然而却很有可能自主创业或参与小企业的发展,那么懂得战略规划(以企业规划为主,兼顾人生规划)制定的理论、流程、方法与实践就显得更有现实意义。所以,本教材一反目前流行的做法,做此安排与尝试。

同时,在引入丰富案例的基础上,本教材还安排了一个综合案例贯穿全书,以强化对理论知识的理解和运用。通过这个综合案例的学习和分析,帮助学生真正掌握战略规划的流程与战略规划文本的格式,深刻体会战略规划的内容特色与分析方法。此种安排与尝试已在实际教学中进行了多轮的运用,取得了较好的成效。目前,该课程已被授予辽宁省省

级精品课程称号，下步拟申报国家级精品课程。

2007年10月，在党的十七大上胡锦涛总书记明确提出了“实施扩大就业的发展战略，促进以创业带动就业”，把“以创业带动就业”上升到了党和国家的战略高度。报告进一步指出，“完善支持自主创业、自谋职业的政策，加强就业观念教育，使更多劳动者成为创业者”。应用型本科生首当其冲，而要成功创业，则制定出符合实际的创业规划必不可少。

虽然，作为本科生一毕业就能从事或涉及大企业战略管理工作的可能性很小，但是具有全局的观念和战略的高度却是非常必要的，通过实际的战略环境分析和规划制定即可有效地培养具有全局观念的战略性思维，对于本科生，特别是应用型本科生，意义重大。

二

本教材是省级精品课程——企业战略管理的阶段性成果之一。本精品课程建设的指导思想，是以企业战略管理知识的综合运用为导向，以战略规划规范流程和方法为基础，以辩证思维为核心，以实际运用为重点，以综合的教学改革为突破口，促进学生对企业战略管理基本理论的掌握和运用技能的提升。重点是突出应用能力和培养辩证思维。

为此，本教材在编写过程中，从应用型本科教学的实际需要出发，坚持科学性、应用性与先进性的统一，坚持理论与实践相结合，纠正了以往本科教材过分追求理论知识体系的完整和深入的倾向，重点集中在了战略规划的理论、流程、方法与实践。

全书分为五篇：第一篇战略管理的基本框架，包括第一章企业战略管理概论；第二篇战略环境分析，包括第二章企业外部环境分析和第三章企业内部环境分析；第三篇企业使命与战略选择，包括第四章企业使命与战略目标和第五章战略选择方法与评价；第四篇战略选择模式，包括第六章企业总体战略和第七章企业竞争战略；第五篇战略执行，包括第八章企业战略的实施与控制。

本教材在编写过程中突出了以下主要特点：

(1) 理论与实践相结合，突出应用性和实践性，增加或加强分析方法、战略规划文本等实践性较强且又非常有用的内容，同时结合分析企业战略规划的实际案例，可以较好地满足应用型和技能型人才培养的需要。

(2) 构建符合面向实践应用的企业战略管理知识和方法体系，在分章编写关于企业战略规划的重点内容和实用内容时，注重语言的表达方式，争取做到像讲故事一样娓娓道来，使学生易于理解和接受。

(3) 在教材体例上充分考虑案例教学法和模拟演练的需要，在每章开篇有引入案例，正文中穿插了个案研究，以加深对重点问题和难点问题的理解和掌握；全书安排了一个综合案例贯穿全书，系统强化对理论知识的理解和运用。同时穿插部分专论摘要，介绍当今

的一些新趋势和观点,开阔视野;在每章后设有阅读材料,以拓宽学生的知识面,加深对正文内容的理解和认识。

本教材各章的基本体例结构如下。

- (1) 学习目标与重点:说明本章的学习收获及对各部分内容的掌握程度。
 - (2) 关键术语:本章涉及的关键内容索引。
 - (3) 引入案例:引发学习兴趣,引入思维环境。
 - (4) 正文:本章的核心内容。
 - (5) 个案研究:穿插于正文中,通过个案加深对重点问题和难点问题的理解和掌握。
 - (6) 专论摘要:穿插于正文中,介绍当今的一些新趋势和观点,开阔视野。
 - (7) 知识链接:主要介绍一些背景资料和相关知识。
 - (8) 本章内容结构:给出本章核心内容的体系结构。
 - (9) 综合练习:分别包括名词解释、判断题、填空题、单项选择题、多项选择题、简答题、简述题、搜索思考、案例分析和模拟演练等题型中的若干类型;并在第一章和第五章安排了两个实训题,分别是“为家乡企业制定战略”(这是一个贯穿全课程的综合实训题)和“为自己做SWOT分析”。
 - (10) 综合案例:结合全书各部分的综合案例构成了一个完整的规划文本。
 - (11) 推荐阅读:给出了深入学习本章内容的参考书籍。
 - (12) 讨论案例:本书分别在第三章和第六章后安排了两个典型的讨论案例。
 - (13) 阅读材料:此类资料篇幅要大于个案研究和专论摘要,是相对比较完整的补充阅读材料,拓宽学生的知识面,加深对正文内容的理解和认识。
- 全书突出案例教学和互动交流、研讨。

三

本教材根据应用型人才的培养目标和“应用为本、学以致用”的办学理念,理论部分贯彻“精、新、实”的原则,以“必需、够用”为度,精选必需的内容,其余内容引导学生根据兴趣和需要有目的、有针对性地自学;实践部分则突出应用能力的培养,加大实践教学的力度,创新实践教学的内容和形式,以此为依据,统筹考虑和选取教学内容。基本做到教学内容新颖、精辟;能及时把最新科研成果引入教学;突出了课程内容的应用性与先进性。

本课程是一门综合性、实用型课程,本教材以“好读、实用、操作性强”为编写宗旨和追求目标,具有“精”、“准”、“新”、“活”、“实”五个显著特征。

“精”:理论部分力求简洁、精练,用结构式描述法替代长篇大论的大段文字描述法,好读、易记,便于理解;使学生从宏观的角度对企业战略管理有个整体、全面的认识,至

于从微观的角度进行的学习研究则是各门专业课的任务了。因此,本书舍弃晦涩难懂的专业内容和繁杂的公式,力求用通俗易懂的语言讲清其间的逻辑关系和深奥的道理。

“准”:准确阐明企业战略管理的理论和概念,务求理论体系全面、完整、准确。为此,参阅了大量教材并进行了深入的调查研究,设定了本书目前的结构和内容。

“新”:应该说,近年来我国企业战略管理的理论与实践取得了长足进展,迫切需要对相关内容进行更新。对典型案例及时进行修订和补充,如第一章引入案例“成也战略,败也战略——百年柯达的成与危”就是对罗雁《百年柯达痛苦转型,战略性危机获得软着陆》的二次开发,一是增加了柯达早期成功原因的背景资料;二是增加了柯达此次危机拯救的最新进展,以出售数码业务而告终;三是进行理论升华,引出“成功的负担”的理论。

“活”:体现在,一是采用了大量鲜活的案例,二是编写手法丰富鲜活。这从前面的体例结构中可以得到充分的印证。

“实”:体现在顺应国情,实用、系统,利于读者循序渐进地学习,具有较强的可操作性。在案例的选取上,主要采用国内案例或跨国公司在我国发展的案例,以自编案例、二次开发案例为主,注重选取作者亲身经历或深入研究过的典型案例和学生熟悉的最新案例,以增强真实性和可触摸性,提高学生的参与度。

四

其实,工商管理学科除企业战略管理外,还有管理学、市场营销管理、财务会计、财务管理、人力资源管理、组织行为学、企业文化、生产运作管理、研究与开发管理等众多课程,这些课程之间存在着密切的联系。企业战略管理是管理理论的最高层次管理,它不仅要以管理基础理论和职能管理理论为基础,还融合了政治学、法学、社会学、经济学等方面的知识。

企业战略管理作为一门高度综合性的课程,有别于其他管理课程,不只是狭窄地集中于某一领域,而是跨越了企业经营和管理的整个范畴,重点研究和解决企业长远性、全局性的战略管理问题。只有掌握了企业战略管理理论,才能有效处理企业整体性的管理问题。学习本课程的目的是使学生了解战略管理的基本理论知识,掌握战略管理的过程和战略制定的方法,培养学生的战略性思维及相关分析问题、解决问题的能力。

因此,企业战略管理是在学习了其他管理理论课程的基础上综合性地运用以解决企业的整体问题。为此,本教材尽量避免与其他教材的过分重复,没有过多地探讨各专门理论独立解决的问题,而是注重了各理论的综合运用,关注各理论的相互衔接。

本书既可作为应用型本科相关专业的企业战略管理课程教材,也可作为高职高专相关专业的企业战略管理课程教材;既可作为企业战略管理的培训用书或参考书,也可作为企业战略管理实务工作者的学习用书。

五

本书由刘平起草写作大纲并担任主编，张海玉、金环、徐彦担任副主编。具体编写分工如下：刘平参与了前言、第一章、第八章和尾声的编写；张海玉参与了第二章和第三章的编写；金环参与了第四章和第五章的编写；徐彦参与了第六章和第七章的编写；张博参与了第二章和第四章的编写；林则宏参与了第三章和第五章的编写；戴晓丹参与了第六章和第七章的编写；书中主要案例由刘平提供。最后，由刘平通读全书，并作适当修改。

本书的编辑、出版得到了清华大学出版社的热情鼓励和大力支持；也得到了石丽、刘文波、李康举、李文国、刘庆君等院系领导与各位老师的积极支持和密切配合，在此一并表示衷心的感谢！同时，还要感谢我的学生李梅和傅琦，她们分别参与了第一、第四、第五、第八章和第二、第三、第六、第七章部分内容的整理工作。本书的编写也参阅了有关的文献资料，在此向原作者表示诚挚的谢意！

写书和出书在某种程度上来说也是一种“遗憾”的事情。由于种种缘由，每每在书稿完成之后，总能发现有缺憾之处，本书也不例外。作者诚恳希望读者在阅读本书的过程中，指出存在的缺点和错误，并提出宝贵的指导意见。我们将在修订或重印时，将大家反馈的意见和建议恰当地体现出来。作者邮箱：liuping661005@126.com，在此谢谢广大读者的厚爱！

编 者

2010年7月

目 录

第一篇 战略管理的基本框架

第一章 企业战略管理概论	2
内容提要	2
学习目标与重点	2
关键术语	2
引入案例 成也战略，败也战略——百年柯达的成与危	2
第一节 企业战略的基本概念	5
一、战略的内涵	5
【专论摘要 1-1】 作者对企业战略的图解	7
二、战略的特征	8
三、战略的结构	9
第二节 战略管理的内涵	11
一、战略管理的概念	11
【知识链接 1-1】 战略管理的起源与发展	12
二、战略管理的性质	12
【知识链接 1-2】 三个层次管理理论的划分	13
【知识链接 1-3】 对管理者能力的要求	13
三、战略管理的作用	14
【知识链接 1-4】 战略管理与经济效益的关系	15
【专论摘要 1-2】 战略管理的辩证法	16
第三节 战略管理的过程	18
一、确定企业使命	19
【个案研究 1-1】 宏碁对高端音响项目的选择	19
二、战略环境分析	20
三、战略选择及评价	20
四、战略实施及控制	21
【知识链接 1-5】 企业战略的修订	22
第四节 战略规划及编制	23
一、战略规划的含义	24

二、战略规划的作用	25
三、战略规划制定应遵循的基本原则	26
四、战略规划的基本内容	26
五、战略规划的形成过程及基本格式	28
第五节 战略管理的利益相关者	29
一、相关利益者	29
二、战略管理者	30
三、战略实施者	32
本章内容结构	32
综合练习	33
综合案例 新华“二五”规划(1)——概述	34
实训练习 为家乡企业制定战略	41
推荐阅读	41
阅读材料 1-1 战略管理理论的演进	41
阅读材料 1-2 战略管理主要学派简介	43

第二篇 战略环境分析

第二章 企业外部环境分析	50
内容提要	50
学习目标与重点	50
关键术语	50
引入案例 变革中的招商银行	50
第一节 宏观环境分析	52
一、政治法律因素	52
二、经济因素	53
三、社会文化因素	55
四、科学技术因素	55
第二节 行业(产业)结构分析	56
一、现有竞争者之间的竞争程度	57
二、行业新加入者的威胁	59
三、替代产品的威胁	60
四、购买商讨价还价的能力	60
五、供应商讨价还价的能力	61

【知识链接 2-1】 战略集团与战略集团分析法	62
第三节 竞争对手分析	64
一、竞争对手的未来目标	64
二、竞争对手的假设	65
三、竞争对手的现行战略	65
四、竞争对手的能力	65
【知识链接 2-2】 选择竞争对手的风险	66
第四节 客户分析	67
一、客户需求分析	68
二、客户行为分析	69
三、客户让渡价值分析	71
【个案研究 2-1】 为何愿意多付 20 元	72
第五节 外部环境分析方法	73
一、战略环境要素评价模型	73
二、行业关键战略要素评价矩阵	74
三、战略环境预测方法和技术	75
【知识链接 2-3】 用于预测未来外部环境状况的六种定性技术	75
四、行业中取得成功的关键因素分析	76
【专论摘要 2-1】 如何培育企业成功的关键因素	77
本章内容结构	78
综合练习	78
综合案例 新华“二五”规划(2)——外部环境分析	79
推荐阅读	84
第三章 企业内部环境分析	86
内容提要	86
学习目标与重点	86
关键术语	86
引入案例 家电连锁业: 极度扩张理论与现实的悖论	86
第一节 企业资源分析	89
一、企业资源的分类	89
二、企业资源分析过程	91
案例解读 家电连锁业: 极度扩张理论与现实的悖论(续)	93
第二节 企业能力分析	95

一、财务能力分析	96
二、营销能力分析	98
三、生产管理能力分析	100
四、组织效能分析	101
五、企业文化分析	101
第三节 企业核心能力分析	102
一、企业核心能力的概念	102
二、企业核心能力的判断标准	103
三、企业核心能力分析的内容	105
四、企业核心能力的获得	105
五、企业核心能力的培育	106
第四节 内部环境分析方法	107
一、雷达图分析法	107
二、内部战略要素评价矩阵	108
本章内容结构	109
综合练习	110
综合案例 新华“二五”规划(3)——内部环境分析	111
推荐阅读	117
讨论案例 贝塔斯曼为何失利中国	118

第三篇 企业使命与战略选择

第四章 企业使命与战略目标	122
内容提要	122
学习目标与重点	122
关键术语	122
引入案例 贝塔斯曼中国之必然	122
第一节 企业愿景与使命	127
一、企业愿景的含义	127
二、企业使命的含义	128
三、企业使命定位的内容	129
四、企业使命定位应考虑的因素	130
第二节 企业功能的定位	131
一、企业是什么	132

【专论摘要 4-1】 德鲁克谈企业功能	133
二、企业将会是什么	133
三、企业应该是什么	134
【个案研究 4-1】 可口可乐公司对“我们的事业”的报告	134
第三节 企业战略目标体系	135
一、企业战略目标的含义	135
二、企业战略目标的特征	135
三、企业战略目标的内容	137
【专论摘要 4-2】 德鲁克谈企业战略目标的内容	138
【专论摘要 4-3】 格罗斯谈企业战略目标的内容	138
四、企业战略目标体系的构成及表示	139
五、企业战略目标的制定原则	141
六、企业战略目标的制定过程	142
本章内容结构	143
综合练习	144
综合案例 新华“二五”规划(4)——愿景目标与战略选择	144
推荐阅读	148
阅读材料 4-1 全面认识战略和战略决策	148
阅读材料 4-2 社会责任与企业公民行为	151
第五章 战略选择方法与评价	154
内容提要	154
学习目标与重点	154
关键术语	154
引入案例 新华 VS 友邦, 条条大路通罗马——重视战略制定的方法论	154
第一节 SWOT 分析	158
一、SWOT 分析的基本思路	158
二、SWOT 分析矩阵	159
【个案研究 5-1】 Chrysler 的 SWOT 分析	160
三、SWOT 模型分析	161
【专论摘要 5-1】 对 SWOT 分析的评价	162
第二节 波士顿矩阵(BCG 矩阵)	164
一、波士顿矩阵的基本结构	164
二、波士顿矩阵在企业战略分析中的运用	165

第三节 GE 矩阵(九宫格)	166
一、GE 矩阵的基本结构	166
二、GE 矩阵在企业战略分析中的应用	167
第四节 战略方案的评价及选择	170
一、战略方案的评价及选择过程	170
二、影响战略选择的因素	170
【个案研究 5-2】 日本明星精密机械公司的战略选择	173
本章内容结构	173
综合练习	174
实训练习 为自己做 SWOT 分析	174
推荐阅读	174
阅读材料 5-1 平衡记分卡简介	175

第四篇 战略选择模式

第六章 企业总体战略	182
内容提要	182
学习目标与重点	182
关键术语	182
引入案例 波导, 手机黑马何去何从	182
第一节 稳定型战略	186
一、企业采用稳定型战略的原因	186
二、稳定型战略的适用性	186
三、稳定型战略的利与弊	187
第二节 发展型战略 I: 战略类型	187
一、产品—市场战略	188
二、一体化战略	189
三、多元化战略	192
第三节 发展型战略 II: 实现方式	194
一、公司内部发展	194
二、合并及并购	195
三、合资经营	197
第四节 防御型战略	197
一、收获战略	198

二、调整战略	198
三、放弃战略	199
四、清算战略	199
【知识链接 6-1】 战略组合与混合型战略	199
第五节 战略选择实践	200
一、实践中的战略选择	200
二、战略态势选择的误区	201
本章内容结构	202
综合练习	203
综合案例 寿险公司发展战略的若干模式	203
推荐阅读	207
讨论案例 “走出去”真的准备好了吗?——冲击国际龙头的代价与反思	208
阅读材料 6-1 国际化经营战略简介	212
第七章 企业竞争战略	214
内容提要	214
学习目标与重点	214
关键术语	214
引入案例 中国首富王传福——比亚迪的低成本策略	214
第一节 基本竞争战略	215
一、成本领先战略(低成本战略)	216
【个案研究 7-1】 一分钱优势,赢来做不完的订单 (聪明地抠成本,低价≠微利)	216
二、别具一格战略(差异化战略)	218
【个案研究 7-2】 从朱呈的糖葫芦看产品差异化	219
【个案研究 7-3】 三小伙开女性专卖店	220
三、集中一点战略(专业化战略)	221
【个案研究 7-4】 非常小器·圣雅伦	222
第二节 不同产业结构下的竞争战略	225
一、新兴产业中的竞争战略	225
【个案研究 7-5】 下一代 DVD 的标准之争	226
二、成熟产业中的竞争战略	229
三、衰退产业中的竞争战略	232
四、分散型产业中的竞争战略	235

第三节 不同市场竞争地位下的竞争战略.....	237
一、市场领导者战略	237
二、市场挑战者战略	239
三、市场追随者战略	240
【个案研究 7-6】 姜贵琴的成功跟随	241
四、市场补缺者战略	243
【个案研究 7-7】 独特的降氟牛奶	244
本章内容结构	244
综合练习	245
综合案例 新华“二五”规划(5)——竞争策略.....	245
推荐阅读	254
阅读材料 7-1 竞合战略简介	254

第五篇 战略执行

第八章 企业战略的实施与控制	258
内容提要	258
学习目标与重点	258
关键术语	258
引入案例 德隆系倒塌 母子公司管控之败.....	258
第一节 企业战略实施	259
一、战略实施的基本原则	259
二、战略实施的基本模式	260
三、战略实施的支持系统	262
【个案研究 8-1】 海尔的“文化先行”战略	266
【专论摘要 8-1】 企业文化与企业新战略之间的关系	267
第二节 企业战略控制	269
一、战略控制的含义	269
二、战略控制的层次与类型	270
三、战略控制的原则	272
四、战略控制与评价过程	273
五、战略控制与评价的方法	273
第三节 企业战略变革	276
一、战略变革的基本含义	276

二、企业战略变革的必要性	277
三、企业战略变革的影响因素	279
本章内容结构	282
综合练习	282
推荐阅读	283
讨论案例 宏碁再造	283
尾声 高成长企业的长赢基因	285
【个案研究】 环宇集团持续成长“四要素”	290
参考文献	292