



普通高等教育“十一五”国家级规划教材
面向21世纪课程教材



高等学校管理类专业主干课程教材

企业战略管理

——理论与案例

(第三版)

□ 杨锡怀 王 江



高等教育出版社
HIGHER EDUCATION PRESS

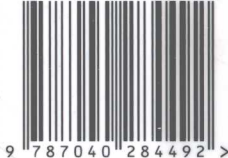


管理类专业主干课程教材

<input type="checkbox"/> 系统工程简明教程(第三版)(送教师课件)	汪应洛
<input type="checkbox"/> 财政与金融(第五版)(送教师课件)	朱耀明等
<input type="checkbox"/> 国际贸易理论、政策与实务(第三版)(送教师课件)	李左东
<input type="checkbox"/> 国际贸易实务与操作(送教师课件)	张晓明
<input checked="" type="checkbox"/> 企业战略管理(第三版)(送教师课件)	杨锡怀
<input type="checkbox"/> 企业战略管理(送教师课件)	韩伯棠
<input type="checkbox"/> 生产与运作管理(第三版)(送教师课件)	陈荣秋
<input type="checkbox"/> 运作管理案例集	谢滨
<input type="checkbox"/> 项目评估(送教师课件)	张少杰
<input type="checkbox"/> 质量管理学(第三版)(送教师课件)	孙静
<input type="checkbox"/> 企业管理控制系统(送教师课件)	韩伯棠
<input type="checkbox"/> 管理科学研究方法(送教师课件)	西宝
<input type="checkbox"/> 企业研究方法(送教师课件)	陈洪安
<input type="checkbox"/> 实验管理学(配学科网站,送教师课件)	万迪昉
<input type="checkbox"/> 管理沟通(送教师课件)	张莉
<input type="checkbox"/> 管理心理学(送教师课件)	王重鸣
<input type="checkbox"/> 企业伦理与道德(送教师课件)	李金轩
<input type="checkbox"/> 企业运作仿真综合实习教程(送教师课件)	刘良惠等
<input type="checkbox"/> 管理信息系统(送教师课件)	乔东亮等

高等学校管理类专业其他主要课程教材目录参见本书参考文献后附页

ISBN 978-7-04-028449-2



9 787040 284492 >

定价 31.00 元

普通高等教育“十一五”国家级规划教材
面向 21 世纪课程教材
高等学校管理类专业主干课程教材

企 业 战 略 管 理

——理论与案例

Qiyè Zhanlüè Guānlǐ

—Lilun yu Ānlì

(第三版)

杨锡怀 王 江



高等教育出版社·北京
HIGHER EDUCATION PRESS BEIJING

内容提要

本书是普通高等教育“十一五”国家级规划教材,也是面向 21 世纪课程教材。

本书是一部关于企业战略管理方面的教材。本书基于战略分析、战略选择、战略实施这三个部分的管理过程架构体系,系统而全面地阐述了企业战略管理的基本理论和方法。全书共分为 4 篇 12 章:第一篇介绍战略管理理论的发展历史、战略管理的含义和过程以及战略管理中的一些重要概念;第二篇阐述企业的外部环境因素和内部条件、内部条件分析的方法以及企业社会责任和战略目标;第三篇分别论述公司层面的战略选择、经营单位层面的竞争战略以及企业国际化战略问题;第四篇从职能战略、组织结构和领导力等方面论述战略的实施等内容,最后对于战略控制和管理企业的战略变革问题也给予了详细的阐述。在每章理论阐述之后,都附有思考题和与该章内容相符的案例。在全书最后,附有两个综合案例。

本书适合于管理学科高年级本科生和研究生(包括 MBA 学员)作教材之用,也可作为高层管理人员的培训教材,还可供管理专业教学及科研人员参考阅读。

图书在版编目(CIP)数据

企业战略管理——理论与案例/杨锡怀,王江. —三版.
—北京:高等教育出版社,2010.2
ISBN 978-7-04-028449-2

I. 企… II. ①杨…②王… III. 企业管理-经济发展
战略-高等学校-教材 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 220927 号

出版发行	高等教育出版社	购书热线	010-58581118
社 址	北京市西城区德外大街 4 号	咨询电话	400-810-0598
邮政编码	100120	网 址	http://www.hep.edu.cn
总 机	010-58581000		http://www.hep.com.cn
经 销	蓝色畅想图书发行有限公司	网上订购	http://www.landaco.com
印 刷	河北新华印刷一厂		http://www.landaco.com.cn
		畅想教育	http://www.widedu.com
开 本	787×960 1/16	版 次	1999 年 7 月第 1 版
印 张	27.75		2010 年 2 月第 3 版
字 数	480 000	印 次	2010 年 2 月第 1 次印刷
		定 价	31.00 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请到所购图书销售部门联系调换。

版权所有 侵权必究

物料号 28449-00

第三版前言

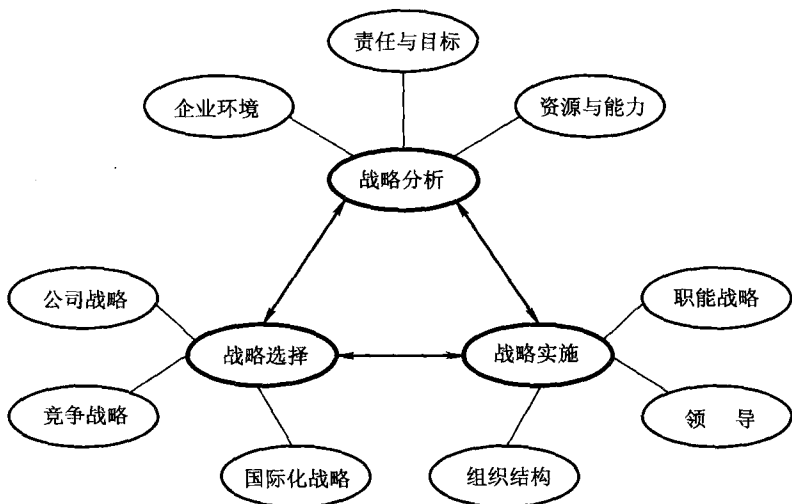
本书自2004年4月第二版出版至今已经有5个多年头了。在这5年多的时间中,本书的第二版自始至终都得到了使用者的喜爱,期间我们还收到许多读者的意见和建议,倍感鼓舞和欣喜。在此,首先向本书的使用者们表示由衷的谢意!同时欢迎你们继续对本书的第三版提出意见和建议,也欢迎那些潜在的读者们使用本书第三版并提出意见。

5年的时间在历史的长河中只是一瞬间,但回顾这5年,我们感到它又是那样地波澜壮阔、激动人心,在历史的记忆中留下难以抹去的痕迹。从经济的层面讲,第一,我国的经济继续以较高的速度增长和发展着,已经成为举世公认的世界经济增长的发动机和世界制造中心。至2008年年末,我国的经济总量已经排在世界的第三位,仅次于美国和日本。不仅如此,我国的外汇储备排名世界第一。中国在世界经济中的重要地位已经确立,我国在世界经济和政治舞台上的作用得以凸显。第二,我国企业国际化的步伐大大加快,中国经济已经成为世界经济的重要组成部分,对外开放的大门越来越宽,道路越来越广。在这5年中,我国的一大批国有和民营企业积极开拓着国际市场,在石油钻探、矿产资源开发、电信运营、汽车制造、信息技术及产品制造、家电制造等领域进行着国际化的经营和运作。经济全球化的潮流势不可挡,我国的企业经营正是在这样的世界背景下开展的。第三,世界经济遭遇了自1929年世界经济大萧条以来的最严重的金融和经济危机。自2008年下半年起,由美国的次贷危机引发的金融危机在全球蔓延,进而影响到了实体经济,导致全球性的经济危机。危机的爆发不仅使美国老牌的金融企业,如贝尔斯登、雷曼兄弟公司等遭遇破产,也使美国三大汽车公司中的通用汽车公司和克莱斯勒不得不寻求美国政府的破产保护。大公司的破产或重组使企业战略管理的研究者和实践者们认识到,没有一个企业永远具有战无不胜的和一成不变的竞争优势,一切都在变化着。现在的竞争优

势不能保证明天还是竞争优势,明天的竞争优势不能保证永久都是竞争优势。企业要保持竞争优势,就必须不断地创新,与市场 and 顾客的需求保持零距离。以上三点是本书第三版修订的时代大背景,是促使作者修订的外部环境和客观要求。本书第三版力求反映经济全球化时代对企业管理理论的要求,当然,战略管理也不例外。

本着继承和扬弃的原则,本书第三版秉承了第一版和第二版的下列优秀特点:

第一,在战略管理理论内容上继续突出本书的逻辑性和系统性。本书所确立的企业战略管理过程或体系分为三大部分,即战略分析、战略选择、战略实施。全书分四篇十二章,在内容的安排上依上述战略管理过程陆续按战略管理绪论篇、战略分析篇、战略选择篇和战略实施篇来展开。前一篇或前一章内容作为后一篇或后一章的基础,章与章之间在内容上相扣。这样安排的目的是想将战略管理作为一个统一性的和系统性的知识呈现给读者,而不是以支离破碎的或分段截取式的方式来展现。本书的内容逻辑图如下:



第二,力求反映企业战略管理理论的最新进展。战略管理是发展中的理论,在不断地充实和完善。在本书第三版中,作者将业务层面的超竞争环境下的竞争思想和竞争优势基础介绍给读者,在当前竞争异常激烈的市场经济条件下,这种竞争理念将具有极大的现实意义。另外,还介绍了目前流行的“蓝海战略”,它为企业的管理和发展提供了一个崭新的思路。如何管理一个多业务的公司是战略管理必须解决的重大问题,在公司层面的战略选择中对此也给出了一些管理技巧。

第三,为便于读者自学和检验对所学内容的掌握程度,每章仍附有思考题。为了方便读者了解每章所阐述的理论知识,在每章之后附有一个公司的战略管理案例。12个案例仍以福特汽车公司为对象来分别展示,将这12个案例综合起来就构成了对福特汽车公司的综合案例分析。由于在每章之后均安排有一个完整的案例,因此在对战略管理内容的阐述中没有安排嵌入式的小案例以说明论述的理论。这样安排既照顾到了每章内容的相对独立性,又充分考虑到了战略管理内容的整体性特点。在当前经济危机的背景下,福特汽车公司仍在稳健地经营着,它没有遭遇通用汽车公司那样的窘境。因此,继续选择福特汽车公司作为本书的案例具有重要意义。当然,我们对福特公司的案例也进行了一定的更新,以反映福特汽车公司的最新发展和经营现状。

但是,第三版并不是第一版或第二版的翻版,与第二版相比,第三版具有下列不同之处:

第一,第三版重新修订了一些章节。这些重新修订的章节,一是要反映战略管理理论的最新发展,如第四章中的“企业的社会责任理论”、第五章中的“多业务公司的业务组合管理技术”、第六章中的“超竞争环境下的竞争思想和竞争优势基础”、“蓝海战略的思想和制定过程”等。二是删除和整合了一些内容。在第三版中,不再将战略评价作为一章来论述,而是将其中的一些方法作为公司管理多业务的组合技术来介绍,其他的一些方法由于没有太大的实用价值而将其删除。三是增加了一些内容。例如,增加了对职能战略的介绍,而同时删除了第二版中的资源规划和配置。因为在企业管理的实践中,职能战略的制定与实施越来越受到重视,它是实施业务层面战略和公司层面战略的基础。因此,战略实施离不开职能战略。

第二,在体例格式方面做了一些尝试。为了便于读者的学习,增强了第三版的可读性,每章以“学习目标”和“本章提要”为开端,接下来阐述每章的实质内容。之后,为便于读者回顾和总结每章的内容,每章均对本章的主要内容加以小结。除此之外,还给出了本章内容关键词的中英文对照,便于读者进行文献检索和阅读同类英文著作。改变了以往在书的末尾罗列出一堆参考文献的做法,而是在每章之后列出需要阅读的重要的参考文献。这些参考文献一方面对更进一步理解本章内容有很大的帮助,另一方面也是本章内容最新和最重要的理论发展。因此,这些重要参考文献对于深入理解和研究每章的内容具有重要的意义。

第三,第三版对综合案例进行了更新。在过去的5年多中,由于我国国有企业改革和战略性调整已经取得了阶段性的成绩,在这场全球性的金融和经济危机中经受住了考验,并证明是非常成功的改革,因此,国有企业的

改革目前已不是经济中的主要问题。为此,删除了对波兰国有企业改革的介绍。在保留和更新海尔案例的基础上,增加了对联想发展的追踪。联想经过国际化的经营,已经成为国际知名的 IT 公司。联想案例的分析,对我国企业的国际化经营有着重要的启迪和借鉴价值。

本书虽然已是第三版了,在修订的过程中内容不断地充实和更新,错误不断地得以修正,但不能说它就是百分之百的高质量产品,肯定会有瑕疵或缺陷。因此,作者诚恳希望读者在使用本书的过程中,指出存在的缺点和错误,并提出宝贵的指导意见,这是对作者的最高奖赏和鼓励。

最后,再次感谢本书第一版、第二版和第三版的使用者们,你们才是本书的“上帝”和鉴赏者!

编者:杨锡怀,王江
2009年初秋于沈阳

第二版前言

本书自1999年第一版出版发行以来已经有五年的时间了。在这五年的时间中,承蒙广大读者的厚爱,本书第一版已经发行了近五万册,使作者感到无限的感激和欣慰。但是,本书第一版被广大读者接受和喜爱,并不意味着她没有缺憾,或她能永葆青春,永远受到读者的欢迎和爱戴。毕竟,我们所处的这个时代发展速度太快,而且变化也快。昨天是正确的东西,今天可能就不那么正确了,还可能是谬误。昔日的风尚,今日可能变得过时。任何事物都是发展变化的。要保持可持续性,就必须与时俱进。企业管理的理论和原则也是如此。

作者对本书第一版进行修订主要基于以下一些考虑。第一,我国的经济和社会在近五年的时间中,得到了极大的发展。国民经济成功地渡过了1997年在亚洲发端的金融危机,保持了健康、稳定、快速的发展,是世界上经济发展速度最快的少数国家之一。一大批民营企业得到了极大的发展,并开始走向国际舞台。大型国有企业跻身世界500强,在国际市场上叱咤风云。尤其在我国2001年加入世界贸易组织后,企业有了更为自由的活动空间,国民经济发展得到了更大的推动力量。经济的增长和企业的发展为企业战略管理理论的应用提供了大量的客观上的需要。第二,与世界经济的发展相伴相生,企业战略管理理论在横向范畴和纵向深度上也有了很大的发展。通过广大企业战略管理者的实践创造,以及战略管理理论工作者的研究创新,一些以前处于萌芽状态的战略管理理论,如企业核心竞争能力理论、竞合理论等都得到了应用和发展,并在企业战略管理实践中取得了很好的效果。新的成熟的战略管理理论需要归纳总结,并加以学习和在更大范围内得以推广应用。第三,随着经济的增长,我国的管理教育最近几年得到了空前的发展,尤其是MBA教育以几何级数的速度增长。大量且合格的管理人才为我国的经济建设和发展起着不可估量的作用,在一定意义上说,

他们是企业发展的舵手和掌门人。然而,在培养千千万万合格的管理人才的任务中,在他们刻苦学习以管理知识装备自己的过程中,他们迫切需要能够反映既系统规范又与时俱进的现代企业战略管理知识的载体——一本可读性强的好书。他们才是本书最直接的顾客,是本书的鉴赏者。

本着继承和扬弃的原则,本书第二版秉承了第一版下列优点:

第一,在内容的安排上具有逻辑性和系统性。本书所确立的战略管理过程或体系分为三大部分,即战略分析、战略选择和评价、战略实施和控制。全书分四篇十三章,依上述的战略管理过程陆续按战略管理概论篇、战略分析篇、战略选择与评价篇和战略实施与控制篇来展开。前一篇或前一章内容作为后一篇或后一章的基础,章与章之间在内容上相扣。这样做的目的是想将战略管理作为一个具有统一性的和系统性的知识体系呈现给读者,而非是以支离破碎的或分段截取式的方式来展现。

第二,力求反映企业战略管理理论的最新进展。战略管理是发展中的理论,在不断地充实和完善。在本书中作者将战略分析中的产业内战略集团分析、企业竞争能力分析、战略联盟理论、竞合战略理论,以及在不同产业结构下和不同市场竞争地位下的竞争战略等内容介绍给读者。此外,依然运用“战略经济学”的知识,对一些战略选择方案给予了理论上的深入阐述,使读者能深刻感受到战略管理确实是一门整合性的课程,它从许多学科中汲取了营养。

第三,为便于自学和读者检验对所学内容的掌握程度,每章都附有思考题。由于战略管理是一门实践性很强的管理理论,现实生活中有大量的战略管理实践活动。为了方便读者了解每章所阐述的理论知识,在每章之后都附有一个公司的战略管理案例。除第七章的案例外,其余十二个案例都以福特汽车公司为对象来分别展示,将这十二个案例综合起来就构成了对福特汽车公司的综合案例分析。这样的安排既照顾到了每章内容的相对独立性,又充分考虑到战略管理内容的整体性的特点。

但是,第二版又不是第一版的翻版,与第一版相比,第二版具有下列不同之处:

第一,第二版重新修订了一些章节。这些重新修订的章节反映了战略管理理论的最新发展,如对企业内部环境或条件的分析,则从企业资源和企业能力以及核心竞争能力的角度来展开;在对经营单位竞争战略的论述上,除详细介绍波特的一般竞争战略外,还论述了企业在不同市场竞争地位下的竞争战略选择,以及在竞争中如何合作的竞合战略问题;在战略实施过程中,企业资源的运用和配置是企业高层管理者的责任之一,在本书的第九章对此问题给予了详细的论述。此外,本书对广义的战略管理者、产业集群问

题、公司治理问题,以及如何管理和推动企业的整体战略变革等问题都进行了介绍和阐述。

第二,增加了一定量的附读文献。这种安排的目的是为了使得读者拓展自己的知识视野,增加战略管理的相关知识。本书在第一章、第五章和第八章中进行了这种努力,希望读者在本书的战略管理体系和方法之外,还能够欣赏到其他战略管理体系和战略管理方法,以便作出自己的评判。

第三,增加了综合案例。虽然在本书的每一章都附有一个案例,但每章的案例安排都是基于本章的内容。为了反映本书的战略管理理论体系,同时也为了展示当代的优秀企业战略管理实践,本书增加了两个综合案例。一个是关于我国海尔企业集团的战略发展案例;另一个是关于波兰国有企业改革成功与失败的案例。之所以选择这两个案例,主要考虑:一是海尔企业集团是我国企业学习的典范,在其企业发展的过程中,她成功地实施了一系列的战略,在国际企业舞台上占有一定的地位。海尔企业的成功案例对其他企业战略管理具有重要的启示意义,并且在学术领域也具有重要的学术研究价值。二是我国在向社会主义市场经济的转型中,国有企业的改革一直是经济体制改革的焦点和难点。自1999年中国共产党十五届四中全会做出对国有经济进行战略性调整的决定以来,国有企业的改革有了很大的发展,但要实现既定的目标仍有许多工作要做,任务依然艰巨。我们不仅要创新自己的国有企业改革经验和方法,而且也需要学习和借鉴国外成功和失败的经验及教训。波兰国有企业改革的做法对我们的国有企业改革具有一定的借鉴作用。

在本书第二版出版之际,作者要衷心感谢高等教育出版社的编辑们,是他们热情鼓励和帮助才促使作者开始本书第二版的修订工作;也正是他们辛勤而创新的工作,才使本书第二版以新的面貌呈现给读者。如果说本书能够再次得到读者的认可和欢迎,则着实体现着他们的智慧和努力。

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使用本书的过程中,指出存在的缺点和错误,提出宝贵的指导意见,这是对作者的最高奖赏和鼓励。

作者:杨锡怀 冷克平 王江

2003年10月于沈阳

目 录

第 1 篇 绪论 / 1

第一章 战略管理概论 / 3

- 第一节 战略管理的性质 / 4
- 第二节 战略管理理论的演进 / 6
- 第三节 战略管理的概念和特点 / 11
- 第四节 战略管理过程 / 15
- 第五节 战略管理系统 / 18
- 第六节 战略管理者 / 22
- 第七节 战略管理中的重要概念 / 28
- 思考题 / 36
- 本章案例 福特汽车公司概况 / 36

第 2 篇 战略分析 / 47

第二章 企业外部环境分析 / 49

- 第一节 外部环境概述 / 50
- 第二节 宏观环境因素分析 / 52
- 第三节 产业竞争性分析 / 56
- 第四节 产业内部结构分析——战略集团 / 62
- 第五节 竞争对手分析 / 65
- 第六节 市场信号辨识 / 70
- 思考题 / 76
- 本章案例 福特汽车公司的外部环境分析 / 76

第三章	企业内部条件分析	/ 84
第一节	企业资源分析	/ 85
第二节	企业能力分析	/ 90
第三节	企业核心能力分析	/ 101
第四节	企业内部条件分析的方法	/ 107
第五节	环境、能力、战略的匹配	/ 115
	思考题	/ 121
	本章案例 福特汽车公司的内部条件分析	/ 121
第四章	企业社会责任与战略目标	/ 132
第一节	企业社会责任	/ 133
第二节	企业使命	/ 135
第三节	战略目标	/ 139
	思考题	/ 143
	本章案例 福特汽车公司的社会责任与战略目标	/ 144
第 3 篇	战略选择	/ 147
第五章	公司战略选择	/ 149
第一节	稳定发展战略	/ 150
第二节	发展战略	/ 151
第三节	公司发展战略的发展方式	/ 162
第四节	防御战略	/ 169
第五节	公司业务组合管理	/ 171
第六节	战略选择过程与战略选择实践	/ 186
	思考题	/ 191
	本章案例 福特汽车公司的战略选择	/ 191
第六章	经营单位的竞争战略选择	/ 199
第一节	基本竞争战略	/ 200
第二节	不同产业结构下的竞争战略	/ 212
第三节	不同市场竞争地位下的竞争战略	/ 222
第四节	超竞争环境下的竞争战略	/ 228
第五节	竞合战略	/ 231
第六节	蓝海战略	/ 235
	思考题	/ 240

第七章 企业国际化战略 / 247

- 第一节 企业国际化经营的原因及特点 / 248
- 第二节 国际化经营的环境因素分析 / 250
- 第三节 国际化战略的选择 / 255
- 第四节 企业进入国际市场的方式 / 258
- 第五节 影响企业进入国际市场方式的因素 / 263
- 思考题 / 271
- 本章案例 福特汽车公司的国际化战略 / 271

第 4 篇 战略实施 / 277

第八章 开发职能战略 / 279

- 第一节 职能战略概述 / 280
- 第二节 市场营销战略 / 281
- 第三节 财务战略 / 284
- 第四节 生产(运营)战略 / 289
- 第五节 研究发展战略 / 294
- 第六节 人力资源战略 / 297
- 第七节 不同层次的资源配置 / 300
- 第八节 职能战略的整合 / 308
- 思考题 / 311
- 本章案例 福特汽车公司的职能战略 / 312

第九章 战略与组织结构 / 315

- 第一节 战略与组织结构的关系 / 316
- 第二节 组织结构设计的随机制宜理论 / 319
- 第三节 组织结构设计的原则 / 325
- 第四节 组织结构类型的选择 / 329
- 思考题 / 334
- 本章案例 福特汽车公司的组织结构 / 335

第十章 领导与战略 / 337

- 第一节 领导的含义 / 338
- 第二节 领导理论 / 339
- 第三节 领导者能力与战略的匹配 / 344

第四节	公司治理	/	356
思考题		/	361
本章案例	福特汽车公司的领导者	/	361
第十一章	战略控制	/	370
第一节	控制类型及控制过程	/	371
第二节	控制过程的三要素	/	373
第三节	战略控制方法和控制系统	/	376
思考题		/	379
本章案例	福特汽车公司的战略控制过程	/	379
第十二章	管理战略变革	/	383
第一节	战略变革的本质	/	384
第二节	战略变革的过程	/	387
第三节	战略变革的手段	/	392
第四节	领导战略变革	/	395
思考题		/	399
本章案例	福特汽车公司的战略变革	/	400
综合案例一	海尔的企业战略	/	404
综合案例二	联想公司的战略发展	/	418

绪论

第

篇

1

第二次世界大战后,西方发达国家的企业所面临的外部环境发生了许多深刻的变化,如何在复杂且多变的环境中求得长期生存和发展,已经成为企业面临的重大课题。为了满足企业管理的这一需要并为此提供理论依据,从20世纪50年代中期起,在西方国家(主要是美国)的管理教育中,出现了“企业战略”、“企业政策”和“公司计划”之类的课程,成为管理课程中一个单独的部分。但直到20世纪70年代,随着企业管理实践的丰富以及理论探讨的深入,战略管理才真正成为一门体系比较完整的学科。本篇主要阐明企业战略管理理论的演进过程、战略管理概念和战略管理过程、战略管理的本质特点以及战略管理中的一些重要概念。

