

现代国际商务系列教材

丛书主编 刘恩专

公司战略管理

主编 张林格 刘玉斌



清华大学出版社 • 北京交通大学出版社

现代国际商务系列教材

公司战略管理

主 编 张林格 刘玉斌

清华大学出版社
北京交通大学出版社

• 北京 •

内 容 简 介

本书作为“现代国际商务系列教材”的一个分册,力求做到结合全球一体化的经济形势,在国际经济与商务的大背景中讨论公司战略管理的有关问题。全书共12章,对公司战略管理的基本内容、战略分析、战略选择和战略实施等分别加以讲述;同时将传统的战略分析工具,如PEST分析、波特五力竞争模型、SWOT分析等融入到战略执行的操作步骤之中。

本教材的商务和实务特征鲜明。在体例上,通过设置学习目标、本章小结、关键术语的中英文对照和思考题,使学生更好地掌握和巩固每章的学习内容,并且每章都配有开篇案例和结尾案例以供研究讨论。本教材既适用于国际商务、工商管理及相关专业的本科学生,同时也可供经济管理类硕士研究生参考,亦可作为企业培训教材。

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 13501256678 13801310933

图书在版编目(CIP)数据

公司战略管理/张林格,刘玉斌主编.——北京:清华大学出版社;北京交通大学出版社,2010.7

(现代国际商务系列教材)

ISBN 978-7-81123-369-8

I. 公… II. ①张… ②刘… III. 国际企业-企业管理-高等学校-教材 IV. F276.7

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第120252号

责任编辑:王晓春

出版发行:清华大学出版社 邮编:100084 电话:010-62776969 <http://www.tup.com.cn>

北京交通大学出版社 邮编:100044 电话:010-51686414 <http://press.bjtu.edu.cn>

印刷者:北京泽宇印刷有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185×230 印张:19.75 字数:446千字

版 次:2010年7月第1版 2010年7月第1次印刷

书 号:ISBN 978-7-81123-369-8/F·367

印 数:1~4 000册 定价:30.00元

本书如有质量问题,请向北京交通大学出版社质监组反映。对您的意见和批评,我们表示欢迎和感谢。
投诉电话:010-51686043, 51686008; 传真:010-62225406; E-mail: press@bjtu.edu.cn。

总 序

随着经济全球化和企业国际化进程的迅速推进,国际商务活动日益活跃且更加丰富多彩,国际商务规则也在发生种种变化,社会对通晓国际商务专业知识和通行规则的专门人才的需求与日俱增。因应这一大趋势,国际贸易及其相关学科的课程体系和教学内容正在进行适应性调整,即更加注重国际商务管理能力和实际操作业务知识与技能的培养,走务实之路已经成为很多院校国际贸易和管理学科变革的重要方向。突出表现为,一是在本属于应用经济学科的国际经济与贸易专业(本科)课程中加入属于国际商学和管理学的课程,二是在教育部学科目录外开设“国际商务”专业。在这样的背景下,国内迫切需要一套系统、完整和规范的国际商务系列教材,以满足本科教学和社会培训之需。为此,我们同北京交通大学出版社合作,组织国内部分院校的专业教师,编写了这一套“现代国际商务系列教材”。

本套教材共有14部,包括:《国际商务概论》、《公司战略管理》、《跨国公司管理》、《国际贸易理论与政策》、《国际贸易实务》、《国际市场营销》、《国际商法》、《国际结算与单证制作》、《国际物流》、《国际金融》、《国际财务管理》、《国际投资》、《国际技术转让与知识产权保护》、《国际商务综合教程》(英文版)等。

务实是本套教材编写的基本指导思想,即要从当今世界的国际商务理论与实践的发展实际出发,基于国际商务教学和培训的实际需要,构造教材体系,组织编写内容。就教材体系而言,在提供国际商务经营与管理的综合性知识的基础上,本套教材按照企业国际市场的三种一般进入方式(亦即国际商务模式)——“贸易、投资、技术授权”,来分门别类地设置课程,课程(教材)的重要性程度也依此顺序而定。显然,

本套教材是以国际贸易和国际投资（含国际金融和财务）为主体的。就教材内容而言，则要体现它的时代性、实用性和应用性，尽量将已经在国际商务研究和实践中得到较为普遍运用的，而目前许多教科书还未能纳入的，新的国际商务知识、技能和方法等，纳入本系列教材。

本套教材力求展现如下特点：第一，突出“国际商务”（International Business）概念，从而区别于传统的国际贸易（International Trade），并扩展了国际贸易和相关学科的研究视野、教学领域和学生的知识面；第二，兼顾应用经济学与管理学（商学），国际经济与贸易专业发展的实际告诉我们，无论在研究领域、研究方法，还是在培养目标、教学内容和学生就业需求上，国际贸易与相关学科的融和都是大势所趋；第三，教材编写上注重中国国情与国际通行做法的结合，体例上力求规范、全面、实用，除正文外，每章均包括学习要点、专栏等插入材料、小结、概念与术语和思考题等，并适应双语教学的需要，编辑重点名词英文注释和中英文术语对照附录；第四，注重实际操作，最大限度地从企业用人需要角度，提供国际商务专业人才教学和培训所需知识与技能。

本套教材的适用对象较为广泛，可作为高等财经院校国际经济与贸易、企业管理和经贸外语等专业的专业教材和教学参考书，以及外经贸企业和跨国公司的业务参考书与培训教材，并可供外经贸管理部门决策参考。

本套教材的作者们均来自国内有关高校的国际商务研究与教学一线，有着丰富的教学经验和雄厚的研究实力。教材中的内容，既包括本领域国内外的通识性知识，也引入了当前国际商务领域的最新研究成果，从而保证了本套教材的实用性和先进性。尽管如此，本套教材仍是国内教材建设中的一种新的尝试，错误和缺欠在所难免，敬请亲爱的读者和同行们品头论足，批评指正。

刘恩专

2010年7月

前言

进入 21 世纪,中国的改革开放进入了一个全新的阶段,中国经济已经逐渐融入世界经济一体化的过程。趋向复杂化的全球企业竞争环境,全新网络、生物、信息等技术的迅猛发展,知识经济和转型经济的发展,给中国企业战略管理实践带来了一系列深刻的挑战。在整个经济结构发生重大变化的社会形态下,企业的战略管理成功与否,企业战略灵活性程度如何,几乎决定了现代中国企业今后发展的命脉。中国企业要为长期的可持续发展寻求新的道路,就必须在新形势下重新审视其战略管理的各项要素,反思自己的战略规划过程,重新构建自己的经营哲学。

企业战略管理是一门新兴的管理学科。我国从 20 世纪 90 年代引进国外的理论体系以来,战略管理理论研究也有了许多重要的进展。战略管理作为一门高度综合性课程,有别于许多管理课程,它的研究重点是解决企业长远性、全局性的战略管理问题。在高校,企业战略管理是管理类专业的核心课程之一,企业战略管理已越来越受到企业管理界和学术界的重视。

本书是在作者多年来从事企业战略管理课程教学和研究的基础上,以国内外有关教材、专著和论文为参考编写而成,并注重吸收时代变迁精华,从新的视角编写成既系统深入地阐述战略管理的理论范式,又及时全面地反映现实研究,实践性和操作性极强的教材。

本书的主要特色是在经典战略理论的学术基础上务实,抛弃教条的说教,注重对现实问题提出战略上的崭新视角和思考方式。本书在全面介绍和分析战略流派基础上,借助最新的本土化案例对战略管理思想进行提炼,方便学生的理解和阅读;特别突出在全球化的环境下,以全球

化的视角,审视本土化的行动。

本书正文共12章,在体例上,本书采用了经典教材的模式:

- (1) 由开篇案例引领读者进入思维环境并强调主要问题;
- (2) 每章开头有明确的学习目标,以明确学习目的,同时说明在学习该章以后会有哪些收获;
- (3) 正文中为便于学生理解和阅读,提供了“战略行动”来具体论证,包括说明当今的某些趋势、对一些方法运用的具体例证及在现实中公司的行动方案等;
- (4) 在每章末尾有本章小结、复习思考题;
- (5) 本书正文后附有结尾案例,帮助学生能够通过阅读进行分析理解,便于巩固所学知识,也能作为讨论案例,进行互动学习。

本书由天津财经大学商学院张林格设计全书的整体框架结构,提出完整的编写思路。具体分工如下:第1、3、9章由张林格教授编写;第4、5、6、11章由刘玉斌副教授编写;第2章由王智超编写;第7章由柳曼曼编写;第8章由李响编写;第10章由朱雅彦博士编写;第12章由秦伟编写。全书由张林格、刘玉斌负责总纂、修改和定稿。天津财经大学林海教授担任本书的主审,提出了许多宝贵的建设性意见,在此表示衷心的感谢。感谢北京交通大学出版社王晓春编辑热心的帮助,她的努力、细致和严谨使得本书顺利出版发行。本书还参考了大量国内外同行的优秀教材,在此一并表示感谢。

企业战略管理涉及的知识面广泛,发展迅速,由于作者水平有限,编写的时间较紧,故难免有差错之处,请各位同行批评指正。我们欢迎您对教材中的论述、观点和写作方法提出评价。

张林格 刘玉斌

2010年7月于天津财经大学



第1章 战略管理导论	1
开篇案例：宝洁的战略转型解读	1
1.1 战略与战术	3
1.1.1 战略的含义	3
1.1.2 战略与战术的区别	6
1.2 战略管理的兴起与演变	7
1.2.1 战略管理兴起的背景	7
1.2.2 企业战略管理理论的演变	9
1.3 战略管理流派	12
1.3.1 设计学派	12
1.3.2 计划学派	13
1.3.3 定位学派	14
1.3.4 企业家学派	15
1.3.5 认知学派	16
1.3.6 学习学派	17
1.3.7 权力学派	18
1.3.8 文化学派	19
1.3.9 环境学派	20
1.3.10 结构学派	20
1.3.11 战略学派比较	21
本章小结	22
结尾案例：吉利战略转型的支撑点	22
思考题	24
中英文对照	24

第2章 战略管理的基本内容	26
开篇案例：上海锦江集团——以核心技术和市场资源为主导的多元化	26
2.1 战略管理的内涵	27
2.1.1 战略管理的定义	27
2.1.2 战略管理的主体	28
2.1.3 战略管理的特点	28
2.1.4 战略管理的任务	29
2.2 战略管理的层次	30
2.2.1 公司层战略	31
2.2.2 经营单位战略	33
2.2.3 职能层战略	34
2.2.4 三个层级之间的联系	35
2.3 战略管理过程	35
2.3.1 含义	35
2.3.2 战略管理的3个阶段	36
2.4 战略管理中的利益相关者	39
2.4.1 利益相关者与公司战略	40
2.4.2 利益相关者方法的优势和局限性	41
本章小结	41
结尾案例：用友聚焦重点行业 三年战略扩张新开局	42
思考题	43
中英文对照	44
第3章 战略管理面临的环境变化	45
开篇案例：新郎希努尔股份有限公司战略发展	45
3.1 全球化对战略管理的影响	47
3.1.1 全球化时代的到来	47
3.1.2 全球化带来全新理念	48
3.1.3 中国企业面对全球化的应对策略	50
3.2 信息化对战略管理的影响	51
3.2.1 当代企业经营的信息化环境	51
3.2.2 信息化对企业的挑战	52
3.2.3 信息化对企业的影响	53

3.3 知识经济对战略管理的影响	54
3.3.1 知识经济的概念	54
3.3.2 知识经济的特征	54
3.3.3 知识与企业战略的关联性	54
3.3.4 知识经济条件下企业战略变革及其实现	55
本章小结	57
结尾案例：经济全球化下百年老店惠罗公司的市场定位	58
思考题	60
中英文对照	60
 第4章 企业战略外部环境分析	62
开篇案例：中国联通面临的外部环境	62
4.1 企业的宏观环境	64
4.1.1 政治法律环境	66
4.1.2 经济环境	66
4.1.3 技术条件	68
4.1.4 社会文化环境	68
4.2 产业环境的战略分析	69
4.2.1 产业环境的特点	69
4.2.2 产业竞争结构基本分析	70
4.3 企业战略环境分析技术	74
4.3.1 战略集团分布图	74
4.3.2 外部因素评价矩阵	77
4.3.3 竞争态势矩阵	79
本章小结	80
结尾案例：2008年中国汽车行业环境预测与分析	80
思考题	82
中英文对照	83
 第5章 企业内部资源与能力分析	84
开篇案例：竞争优势在杰西宾尼公司的开发	84
5.1 企业的资源	85
5.1.1 有形资源	86

5.1.2 无形资源	86
5.1.3 人力资源	87
5.2 企业的能力	88
5.2.1 功能分类法	88
5.2.2 价值链分析法	89
5.2.3 企业能力的比较分析	93
5.3 企业内部战略条件的分析技术	94
5.3.1 “雷达”图分析法	94
5.3.2 产品评价法	95
5.3.3 内部战略要素评价矩阵法	96
5.3.4 SWOT 分析法	97
5.4 核心竞争力与竞争优势	98
5.4.1 企业核心竞争力	99
5.4.2 企业竞争优势	102
本章小结	107
结尾案例：海信 3.0 时代现雏形	108
思考题	109
中英文对照	109
第6章 企业战略目标的制定	110
开篇案例：福特汽车公司的使命及战略目标	110
6.1 企业愿景	112
6.1.1 企业愿景的概念	112
6.1.2 建立企业愿景的意义	112
6.1.3 建立企业愿景应遵循的基本原则	113
6.1.4 建立愿景要注意的问题	113
6.2 企业使命	114
6.2.1 企业使命的内容	114
6.2.2 企业使命与企业文化的关系	116
6.2.3 企业使命与社会责任感的关系	117
6.2.4 企业使命的作用	118
6.2.5 决定企业使命的因素	119
6.3 企业功能	119

6.3.1 关于“企业是什么”的分析	120
6.3.2 关于“企业将会是什么”的分析	122
6.3.3 关于“企业应该是什么的”分析	123
6.4 企业战略目标体系	123
6.4.1 企业战略目标的定义	123
6.4.2 企业战略目标的内容	124
6.4.3 企业战略目标的特征和要求	125
6.4.4 企业战略目标的作用	127
6.4.5 确定战略目标应遵循的原则	127
6.5 战略目标的制定	128
6.5.1 战略目标制定的过程	128
6.5.2 战略目标制定的方法	130
本章小结	132
结尾案例：海信“战略目标”管理：先胜而后战	132
思考题	134
中英文对照	134
 第7章 企业的竞争战略	 136
开篇案例：格兰仕，总成本领先战略的成功典范	136
7.1 成本领先战略	138
7.1.1 成本领先战略的概念	138
7.1.2 成本领先战略的优势	138
7.1.3 成本领先战略的实现途径	139
7.1.4 成本领先战略的适用条件	141
7.1.5 成本领先战略的风险	141
7.2 差异化战略	142
7.2.1 差异化战略的概念	142
7.2.2 差异化战略的形式与内容	142
7.2.3 差异化战略的优势	143
7.2.4 差异化战略的实现途径	143
7.2.5 差异化战略的适用条件	144
7.2.6 差异化战略的风险	145
7.3 集中化战略	145

7.3.1 集中化战略的概念	146
7.3.2 集中化战略的竞争优势	147
7.3.3 集中化战略的形式与实施条件	147
7.3.4 实施集中化战略的风险	148
7.4 国际化背景下的一般战略	149
7.4.1 产品标准化战略	149
7.4.2 广泛产品线国际战略	149
7.4.3 国际集中化战略	149
7.4.4 国家集中化战略	149
7.4.5 受保护的空位战略	150
本章小结	150
结尾案例：可乐之战	150
思考题	152
中英文对照	152
第8章 战略态势选择	153
开篇案例：万科公司的战略减法	153
8.1 稳定型战略	154
8.1.1 内涵	154
8.1.2 特点	155
8.1.3 稳定战略的优点及局限性	155
8.1.4 稳定型战略的分类	156
8.2 增长型战略	157
8.2.1 含义	157
8.2.2 特点	157
8.2.3 增长型战略的优点及局限性	157
8.2.4 增长型战略的分类	158
8.3 紧缩型战略	161
8.3.1 含义	161
8.3.2 特点	161
8.3.3 紧缩型战略的优点和局限性	162
8.3.4 紧缩型战略分类	162
8.4 混合型战略	165

8.4.1 含义	165
8.4.2 混合战略的特征	165
8.4.3 混合型战略的类型	165
8.5 战略态势选择的影响因素	166
8.5.1 企业过去的战略	166
8.5.2 管理者对风险的态度	167
8.5.3 企业对外部环境的依赖性	167
8.5.4 企业文化和内部权势关系	168
8.5.5 时期性	168
8.5.6 竞争者的反应	169
8.6 企业不同生命周期战略选择	169
8.6.1 投入期战略选择	169
8.6.2 成长期的战略选择	170
8.6.3 成熟期的战略选择	171
8.6.4 衰退期的战略选择	172
本章小结	173
结尾案例：海尔的战略发展历程	173
思考题	174
中英文对照	175
第9章 国际化战略	176
开篇案例：索尼国际化冲动起因：后进小公司想打开国际大市场	176
9.1 参与国际竞争的机会甄别	178
9.1.1 国际化的动因分析	178
9.1.2 企业实施国际化战略所面临的形势性因素	179
9.1.3 国际战略的类型	181
9.2 企业并购与国际化战略	182
9.2.1 国际化战略意图	183
9.2.2 企业并购的类型	184
9.2.3 企业并购动因分析	191
9.2.4 并购的积极作用	192
9.2.5 企业并购应该注意的问题	193
9.2.6 并购后的整合策略	194

9.3 战略联盟与国际化战略	196
9.3.1 战略联盟	198
9.3.2 创建战略联盟应该注意的问题	199
9.3.3 战略联盟创建方式	200
9.3.4 战略联盟的功能	201
9.3.5 建立有效国际战略联盟的原则	202
本章小结	204
结尾案例：飞跃之路	204
思考题	205
中英文对照	205
 第10章 多元化战略	207
开篇案例：印度塔塔集团的多元化经营	207
10.1 多元化战略的概念及形式	209
10.1.1 多元化战略的概念及分类	209
10.1.2 多元化的几种形式	210
10.2 全球化背景下的多元化	218
10.2.1 超越单一产业限制的成长	218
10.2.2 通过多元化提高盈利能力	220
10.3 多元化战略的局限	224
10.3.1 官僚主义成本对多元化战略实施的影响	225
10.3.2 破坏企业价值的多元化	226
10.4 多元化战略实施的途径选择	227
10.4.1 内部创业	227
10.4.2 收购	229
10.4.3 组建合资公司	231
本章小结	231
结尾案例：走多元化还是专一道路 美在线巨头陷入危险处境	232
思考题	234
中英文对照	235
 第11章 企业战略与组织结构	236
开篇案例：海尔组织结构调整	236

11.1 企业战略与组织结构的关系	239
11.1.1 战略和组织结构的基本关系	239
11.1.2 战略的前导性和组织结构的滞后性	241
11.2 企业战略与组织结构的发展模式	242
11.2.1 集中成本领先战略及直线制组织结构	243
11.2.2 规模化战略、地区扩散战略、一体化战略及职能制组织结构	243
11.2.3 多元化战略及事业部制组织结构	245
11.2.4 项目化管理战略及矩阵式组织结构	247
11.2.5 全球化战略及母子公司组织结构	249
11.2.6 虚拟经营战略及与之对应的网络式组织结构	250
11.3 企业战略与组织结构的选择	253
11.3.1 企业组织结构选择约束与原则	253
11.3.2 企业组织结构选择分析	254
11.4 企业战略与组织结构创新	255
11.4.1 企业战略与组织结构的演变历史	255
11.4.2 传统企业组织结构的弊端	256
11.4.3 企业组织结构发展的趋势	257
本章小结	260
结尾案例：某传媒企业的组织结构调整	261
思考题	264
应用讨论题	264
中英文对照	264
 第12章 企业战略的控制	 266
开篇案例：奥特家电集团管理为何陷入窘境	266
12.1 企业战略控制及其动态过程	268
12.1.1 战略控制的相关概念	268
12.1.2 战略控制的作用和内容	269
12.1.3 战略控制类型	270
12.1.4 战略控制动态过程	272
12.1.5 战略控制过程的三要素	274
12.2 企业战略转移	277
12.2.1 企业战略转移的动因	277

12.2.2 企业战略转移类型	280
12.2.3 企业战略转移的方式	281
12.2.4 影响战略转移成败的因素	282
12.3 企业战略控制方法	283
12.3.1 预算控制	283
12.3.2 非预算控制的方法	284
12.3.3 影响战略控制方法选择的因素	285
12.3.4 战略控制原则	285
12.4 企业战略控制的信息反馈	286
12.4.1 信息反馈对企业战略控制的作用	286
12.4.2 高效信息反馈体系的建立	288
本章小结	289
结尾案例：百事可乐的战略回归	289
思考题	291
中英文对照	291
参考文献	293