



高等学校工商管理类专业系列教材

企业战略管理

(第二版)

主 编 张新国

副主编 陈 敏 杨君茹

STRATEGIC MANAGEMENT

STRATEGIC MANAGEMENT

STRATEGIC MANAGEMENT



高等教育出版社
HIGHER EDUCATION PRESS



高等学校工商管理类专业系列教材

企业战略管理

(第二版)

STRATEGIC A STRATEGIC STRAT STRATEGIC MANAGEMENT
STRATEGIC MANAGEMENT
STRATEGIC MANAGEMENT
STRATEGIC MANAGEMENT
STRATEGIC MANAGEMENT
STRATEGIC MANAGEMENT
STRATEGIC MANAGEMENT



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

图书在版编目(CIP)数据

企业战略管理 / 张新国主编. --2 版. --北京:
高等教育出版社, 2010.8

(高等学校经济与管理专业系列教材)

ISBN 978-7-04-030648-4

I. ①企... II. ①张... 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 140884 号

策划编辑 刘悦珍 责任编辑 刘悦珍 封面设计 吴昊 责任印制 蔡敏燕

出版发行	高等教育出版社	购书热线	021-56717287
社 址	北京市西城区德外大街 4 号		010-58581118
邮政编码	100120	免费咨询	400-810-0598
总 机	010-58581000	网 址	http://www.hep.edu.cn
传 真	021-56965341		http://www.hep.com.cn
			http://www.hepsh.com
经 销	蓝色畅想图书发行有限公司	网上订购	http://www.landraco.com
排 版	南京理工出版信息技术有限公司		http://www.landraco.com.cn
印 刷	上海师范大学印刷厂	畅想教育	http://www.widedu.com
开 本	787×960 1/16	版 次	2010 年 8 月第 2 版
印 张	27		2006 年 2 月第 1 版
字 数	556 000	印 次	2010 年 8 月第 1 次
		定 价	38.00 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题, 请在所购图书销售部门联系调换。

版权所有 侵权必究

物料号 30648-00

第二版前言

本教材自初版以来,经多次印刷,产生了良好的社会反响。本次修订,作如下补充、完善与修改:

首先,为了提高学生的学习兴趣,帮助学生理解与把握教材内容,提高学生运用知识去分析和解决问题的能力,本次修订在每一章开头新增了“引导案例”与“本章学习要点”,并更新了每章后的综合分析案例。全书共30个案例,绝大部分是近两年发生的具有一定代表性的事情。

其次,为了使教材的内容更完整,结构更合理,并紧跟时代发展的步伐和适应环境变化的要求,本次修订新增了两章的内容,即第7章“市场开发战略”和第14章“业务外包战略”。

再次,为了使教材内容更能反映最新的理论成果,更能贴近现实和客观实际,本次修订,将全书的内容在原有基础上进行了更新,更新内容的比例达30%以上。

最后,在与一些学生、使用本教材授课的高校教师以及出版社的编辑同志进行沟通交流的过程中,他们反映本教材的第一版存在如下问题:一是作为教材,没有研究对象和方法方面的内容;二是有些章节的内容应作补充,标题要简洁、科学;三是有些章节的内容是翻译国外的文献,但在翻译过程中,有些内容不符合汉语表达习惯,因此不好理解,更难于掌握。以上意见非常中肯,也十分正确。根据读者的这些意见,我们对第二版作了以下修改和补充:一是在第1章中增加了第一节,其内容包括企业战略管理研究的对象、内容与方法;二是在第3章增加了企业战略实施方面的内容,即第四节“企业战略实施的保障体系”;三是将第7章(第二版为第8章)的标题“技术发展战略”改为“技术开发战略”。此外,有关翻译国外文献的内容,也尽可能做到符合汉语表达习惯,以便于学生阅读和理解。

本教材第二版仍由张新国担任主编,陈敏、杨君茹任副主编。具体编写分工如下(按章节排序):陈敏(第1章、第2章);赵纯、张新国(第3章);陈思磊、张新国(第4章);杨君茹(第5章、第6章);谢天、张新国(第7章);黄光跃、张新国(第8章);崔冬冬(第9章);陈漫、张新国(第10章);黄漫宇(第11章、第12章);宋伟良(第13章、第15章);栾晓梅(第14章)。张新国负责全书的组织编写、大纲拟订、统稿、总纂工

作。在本教材的编写过程中,参考和引用了国内外学者的研究成果和资料,在此谨致诚挚的谢意!

因水平有限,本教材一定还存在着缺点、错误和不足之处。为此,我们真诚欢迎广大教师和学生对本教材提出宝贵意见,在此致以诚挚的谢意!

作 者

2010年7月于武汉

第一版前言

21 世纪的企业主要面临三大冲击:经济全球化、信息-生物技术的高度融合及过度竞争。这给企业经营带来更多机遇的同时,也带来了巨大的挑战。任何企业若要在这种动荡的背景下继续生存并发展,除了具备在逆境乃至顺境中不断取胜的长远竞争能力以外,别无他途。

企业建立竞争优势的途径主要有两种:一种是渐进性的,一种是革命性的。前者属于自然竞争,后者属于战略竞争。自然竞争是渐变的互动方式,是自发性的适应性行为,在特征行为的改变上具有相当的保守性;而战略竞争则需要精心策划、深思熟虑,实施过程也须经过缜密的推演,其结果往往是在较短时间内发生巨变。所以,战略竞争可以压缩时间,增强效果,使得公司在短短几年里扭转竞争态势;而自然竞争即使在更长时间的范围内,也不一定能够取得相同的演化结果。随着市场竞争的加剧和商业环境的进一步复杂化,战略竞争及战略管理已经逐步成为引导企业构造竞争优势、走向长期成功的关键所在。

中国文化有着源远流长的历史和传统。在此过程中产生了大量充满智慧的经典之作,《易经》就是其中最重要的代表著作之一。《易经》的基本思想是“三易”,即“不易”、“变易”和“简易”。它不仅讲述了存在于宇宙运动和人类活动中的普遍法则以及灵活运用此法则以适应复杂多变的社会及经济环境,而且还要求领导者具有很好的抽象思维能力,通过对复杂、动态及不确定的环境进行本质性的概括,以期达到提纲挈领、化繁为简、重点突出及纲举目张之效果。然而,当前流行的《战略管理》教材的内容大都过于丰富,忽略了初学者的吸收能力,使得本课程的基本目标不能得到很好的体现,让人颇有“只见树木、不见森林”之感。

本教材力图将《易经》的“三易”思想体现在课程体系之中,在对古今中外战略理论进行深刻分析和总结的基础上,形成自己的独特体系和特色:

1. 完整性:本教材共分四篇十三章,涵盖了战略管理理论和实践的主要内容。既阐释了战略管理的基本概念、思想、方法和模式,又探究了战略管理的发展历程和方向。在对企业战略的形成机制进行系统分析的基础上,详细论述了指导企业进行竞争的三项通用战略,并且按照行业生命周期的基本思路,全面介绍了新型行业和成熟行业所面

对的竞争现实及可采用的竞争战略,从概念、原理到战略思维、战略方法和竞争空间等角度对课程内容进行了综合和平衡。

全书具体结构是:第一篇“战略管理基础”,共分为三章,即第一章“战略管理导论”、第二章“企业战略管理理论的演变和发展”和第三章“企业战略的形成”。第二篇“企业通用战略”,共分为三章,即第四章“成本领先战略”、第五章“差异化战略”和第六章“目标集中点战略”。第三篇“新兴行业的竞争战略”,共分为三章,即第七章“技术发展战略”、第八章“人力资源战略”和第九章“资本融通战略”。第四篇“成熟行业的竞争战略”则由四章组成,即第十章“纵向一体化战略”、第十一章“多元化战略”、第十二章“企业并购战略”和第十三章“企业国际化战略”。

2. 简练性:本教材在结构上进行了适当的取舍和调整。舍弃了在理论上尚不成熟、仍有争议或不太适合我国企业现阶段经营实践要求的部分,并将无法放入到通用战略和行业生命周期两个体系而又十分重要的基础性内容,集中放在第一章“战略管理导论”和第二章“企业战略管理理论的演变和发展”中,并对其进行了准确而简练的阐释,既保持了内容完整和结构简洁的高度统一,也使得教材线条变得更清晰,重点更突出。

3. 新颖性:本教材吸收了战略管理的最新思想和成果,涵盖了基本概念、思想流派、思维模式、观察视角、管理模式、管理方法和原则等多方面的最新成果。这些成果全都经历了理论和实践的严格论证和检验,具有极大的指导作用和应用价值。

4. 成熟性:本教材的主要观点和结论均建立在古今世界最顶尖的管理学、战略学和企业实践大师的经验和智慧的基础之上。从老子、孙子、冯·克劳塞维茨、熊彼特、彼得·德鲁克、迈克尔·波特、A. D. 钱德勒、肯尼思·安德鲁斯、H. I. 安索夫、C. K. 普拉哈拉德、彼得·圣吉、亨利·明茨伯格、格里·约翰逊、吉姆·科林斯、布鲁斯·亨德森、拉姆·查兰等古今中外的著名理论家和谋略家,到以韦尔奇、安德鲁·葛鲁夫、比尔·盖茨、拉里·博西迪、柳传志、张瑞敏等现代企业家,都进行了广泛而系统的涉猎和涵盖,不仅具有很高的思想性,而且也具有很强的实践性和时代性,这对于启迪学生的商业才智具有十分积极的作用。

5. 求实性:本教材虽然在结构和思想上高屋建瓴,但却与企业现实结合紧密。过于理论性、实践性不强的部分都予以舍弃,主要帮助学生在深入理解基本概念和原理的基础上,从生命体的角度理解企业这个人造社会系统。所用案例均是真实可靠的,均来自现代企业的经营实践,没有丝毫凭空杜撰的成分,以便于学生深入理解书中的内容和

即将面对的工作现实。

6. 严谨性:除了实例来自最新企业信息以外,本书在对主要理论和原理进行介绍的过程中,均进行了严格细致的注释。既保持了内容的真实性和可靠性,又为学生提供了一个很好的阅读清单。鉴于中国企业经营实践时日尚短,本书所引用的资料不少是来自国外权威杂志、个人著作和书刊。对这些资料进行广泛和细致的阅读与比较,对于理解本课程的精髓是大有助益的。事实上,只有这样才能使学生更好地理解、消化、吸收及建立本课程的核心内容。这不仅对于工商管理专业的学生很重要,而且对于工商管理类的职能型专业,如财务、营销、人力、物流、电子商务等尤其重要。经验表明,专业范围和专业训练的过于狭窄,使得学生在进行综合性思考和理解方面存在着一定的问题,日后的从业经历也很难使他们轻易超越这一障碍,这是使得“战略管理”这门课程变得越来越重要的主要原因之一。前面推荐的古今中外的战略、谋略和管理大师无一不是通才,无一不与企业或组织的整体实践高度结合。我们承认,职能化和专业化在企业业务决策和管理中具有十分重要的作用,但对于企业战略经营和综合管理而言,通才才是最好的专才。

需要指出的是,本教材的前两章是不太好理解的。当然,这种困难仅对于初学者而言的。然而,熟悉彼得·德鲁克和亨利·明茨伯格等名家的深刻见解和思维方式,对于进一步理解战略管理这门课程中属于“不易”层面上的思想和理论是大有助益的。这些东西并非深不可测,只是因为大家已经习惯属于“变易”层面上的方法和工具。如果学生们看破这一玄机并能持之以恒,不仅可以享受到“读书破万卷”(从“变易”中洞悉“不易”)的巨大乐趣,而且也会更加容易地洞悉因专业和课程过于细化和过于关注操作性问题所导致的局限思考。事实上,建立在“不易”层面上的洞察能力,正是我们课程所需要并持续倡导的基本精神。彼得·德鲁克(1964)曾经说过,“在社会现象中,起先的10%(至多20%)产生了所有结果的90%”,而中国谚语“万事开头难”也从另一个角度证明了上述观点的价值。当透过现象看本质变得驾轻就熟时,化繁为简就不再是难事。

本教材既适合工商管理类本科阶段相关专业的教学需要,也适合其他任何学科或有兴趣的同学的学习需要。学生在管理学、营销、财务、生产运作、经济学等方面的知识基础及对企业的实际经营所具有的感性认识或经验,会有助于学生更好地开展本课程的学习。然而,在具有丰富的本课程教学经验的优秀教师的专门教授与指导下,没有学过上述课程的学生仅会在开始数周稍有不适,随着课程的不断进行及学生参与课程程

度的不断加深,这种不适很快就会消失,并能很快沉浸在以战略决策者的视角来分析并洞悉企业实践中品尝到的乐趣。

为了便于教学需要,各章节后面大都安排了相应的案例以便教学之用。其讨论题答案是不确定的,它取决于现实中所能提供的更多资料。教师和学生在使用这些案例时,自然需要对背景进行新的了解或补充,决策者的个人能力、心理期望和价值取向会使得答案变得丰富多彩。重要的是,我们是否在进行一场明明白白的理性分析和决策。企业实践虽然存在着管理科学和管理艺术的结合,然而这并不妨碍对理性的坚持。事实上,只有当一个房屋的框架建立得很牢固时,才会为装修者和居住者提供更多、更可靠的艺术思考机会。所以,理性很重要,而艺术性则通常只会发生在各个经得起检验的理性之间的创造和选择过程之中。

为了便于教师教学,本课程制作了教学课件,以满足广大教师的教学之需。该课件的制作,采用了一种新的技巧,使得我们可以在不断更新字幕的过程中,仍能很好地保留本节课程已学内容的一级纲要,从而有助于学生做笔记及把握课程的整体架构。我们也十分高兴地借此机会将这一技巧与广大教师分享。

本教材由张新国任主编。陈敏、杨君茹任副主编。具体编写分工如下:张新国(前言);陈敏(第一章、第二章);杨君茹(第五章、第六章);宋伟良(第十一章、第十二章);黄漫宇(第十章、第十三章);黄涛、张新国(第三章);姜晏、张新国(第九章);欧阳津晶、张新国(第八章);陈佳、张新国(第四章);陈卫光、张新国(第七章)。张新国负责全书的组织编写和统稿、总纂工作。在本书编写过程中,参考和引用了国内外学者的研究成果和资料,在此谨致诚挚的谢意。

因时间仓促及水平有限,本书一定存在着缺点、错误和不足之处,为此,我们真诚欢迎广大教师和学生对本教材和本课件提出宝贵的意见、批评与指导,我们在此致以诚挚的感谢!

作 者

2005年10月于武汉

目 录

第一篇 战略管理基础

第1章 导论	3
引导案例 丰田的极度扩张为今日危机埋下伏笔	3
本章学习要点	4
第一节 企业战略管理的研究对象、内容与方法	5
第二节 企业战略管理的特点、类型与本质	10
第三节 战略管理过程	21
第四节 战略决策模式及战略视角	27
复习思考题	31
案例 冯仑的连续剧	31
第2章 企业战略管理理论的演变及发展	35
引导案例 韦尔奇的战略观	35
本章学习要点	36
第一节 企业战略管理理论综述	36
第二节 企业战略管理理论的发展规律	55
第三节 企业战略管理理论的发展趋势	59
复习思考题	62
案例 格兰仕战略提速	63
第3章 企业战略的形成与实施	66
引导案例 雨润的战略转型	66
本章学习要点	67
第一节 外部环境分析	67
第二节 内部条件分析	75
第三节 战略方案的设计	84

第四节 企业战略实施的保障体系	94
复习思考题	102
案例 正泰的战略管理	102

第二篇 企业通用战略

第4章 成本领先战略	107
引导案例 西南航空公司:成本领先战略的典范	107
本章学习要点	108
第一节 成本领先战略的优势与建立	108
第二节 成本领先战略的价值与风险	117
第三节 成本领先战略的组织与实施	121
复习思考题	127
案例 宜家的成本领先之路	128
第5章 差异化战略	131
引导案例 海底捞火锅独树一帜的差异化服务策略	131
本章学习要点	133
第一节 差异化战略的优势与建立	133
第二节 差异化战略的价值与风险	140
第三节 差异化战略的组织与实施	146
复习思考题	153
案例 光芒太阳能差异化竞争战略	153
第6章 目标聚焦战略	157
引导案例 冰激凌中的劳斯莱斯	157
本章学习要点	158
第一节 目标聚焦战略的优势与建立	158
第二节 目标聚焦战略的价值与风险	165
第三节 目标聚焦战略的组织与实施	171
复习思考题	175
案例 浙江康恩贝制药公司的目标聚焦战略	175

第三篇 新兴行业的竞争战略

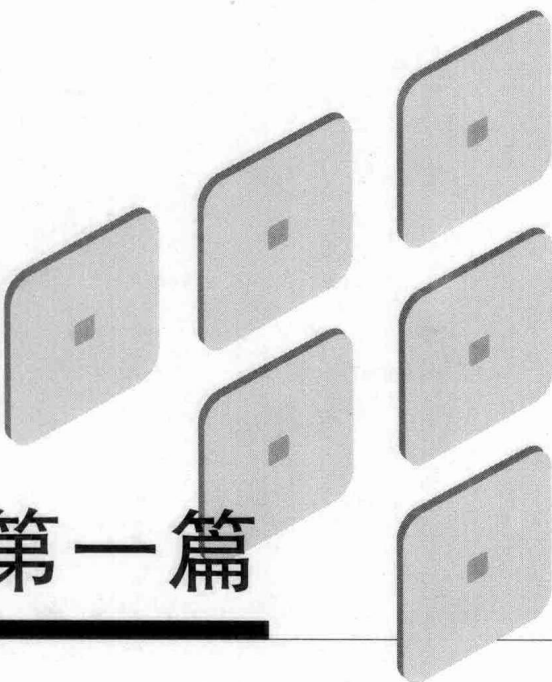
第7章 市场开发战略	181
引导案例 江中抢占儿童助消化用药市场.....	181
本章学习要点.....	182
第一节 市场细分战略.....	182
第二节 目标市场营销战略.....	187
第三节 市场定位战略.....	192
复习思考题.....	198
案例 红罐王老吉的市场开发战略.....	198
第8章 技术开发战略	202
引导案例 德国西门子公司的高新技术发展.....	202
本章学习要点.....	203
第一节 技术方向战略.....	204
第二节 技术生成方式战略.....	210
第三节 技术资金筹措战略.....	220
第四节 技术开发力量组合战略.....	225
复习思考题.....	228
案例 苹果的技术创新之路.....	228
第9章 企业融资战略	231
引导案例 中国铝业A股吸金.....	231
本章学习要点.....	232
第一节 企业融资环境分析.....	232
第二节 企业融资规模预测.....	240
第三节 企业融资方式选择.....	244
复习思考题.....	254
案例 绿城融资临大考.....	255
第10章 人力资源战略	258
引导案例 西门子(中国)本土化人才资源激励战略.....	258
本章学习要点.....	259

第一节 人力资源引进战略·····	260
第二节 人力资源培养战略·····	268
第三节 人力资源使用战略·····	275
复习思考题·····	280
案例 华为辞职门事件:保持内部活力 PK 健康劳资关系 ·····	281

第四篇 成熟行业的竞争战略

第 11 章 纵向一体化战略 ·····	287
引导案例 百丽鞋业的纵向一体化经营·····	287
本章学习要点·····	288
第一节 纵向一体化战略概述·····	288
第二节 纵向一体化的动因与价值·····	298
第三节 纵向一体化战略的组织与实施·····	303
复习思考题·····	307
案例 福特汽车公司的纵向一体化·····	308
第 12 章 多元化战略 ·····	312
引导案例 Google 的多元化战略解析 ·····	312
本章学习要点·····	313
第一节 多元化战略概述·····	313
第二节 多元化战略的动因与利弊·····	321
第三节 多元化战略的组织与实施·····	325
复习思考题·····	331
案例 从春兰退市看企业多元化经营·····	331
第 13 章 企业并购战略 ·····	335
引导案例 并购造就新钢铁巨无霸·····	335
本章学习要点·····	336
第一节 并购战略概述·····	336
第二节 并购战略的动因分析·····	341
第三节 并购战略的组织与实施·····	346
复习思考题·····	357

案例 吉利收购沃尔沃·····	357
第 14 章 业务外包战略 ·····	360
引导案例 美特斯·邦威,不走寻常路·····	360
本章学习要点·····	361
第一节 业务外包战略概述·····	362
第二节 业务外包战略的作用机理·····	368
第三节 业务外包战略的组织和实施·····	373
复习思考题·····	384
案例 美的生产外包·····	385
第 15 章 企业国际化战略 ·····	388
引导案例 招商银行行长支招中资银行国际化·····	388
本章学习要点·····	389
第一节 企业国际化概述·····	389
第二节 企业国际化的动因与类型·····	394
第三节 国际市场进入的战略选择·····	398
第四节 国际化战略的控制·····	408
复习思考题·····	410
案例 联想负责人解剖联想国际化·····	411
参考文献 ·····	414
教学资源索取单	



第一篇

战略管理基础

策一第

關基鹽管翻出

第1章

导论

引导案例 丰田的极度扩张为今日危机埋下伏笔^①

2009年前10个月,丰田已在全球召回了9次,涉及车辆达到625万余辆。自2009年11月,丰田汽车公司再次因脚垫滑动卡住油门踏板缺陷召回426万辆汽车。截至2010年3月底,丰田在全球市场召回汽车总量已逾818万辆,超过丰田2009年781万辆的全球总销量。

丰田生产方式的创始人 大野耐一曾说:“企业就像风筝一样,飞到一定的高度,就会掉下来。”2009年,丰田超过美国通用汽车,成为世界第一大汽车制造商。但在丰田极度扩张的同时,也为今日的危机留下了伏笔。

从工程上讲,这次油门踏板事件至少反映了产品设计和配件质量问题。设计问题应该在新车上市前的测试中不断得到解决,这也

^① 改编自龚炯:《丰田极度扩张为今日危机埋下伏笔》,载于和讯网商学院频道, <http://bschool.hexun.com/2010-03-25/123103610.html>, 2010-03-25 访问。