



普通高等教育“十一五”规划教材  
高等院校工商管理类教材系列

# 企业战略管理

QIYE ZHANLUE GUANLI

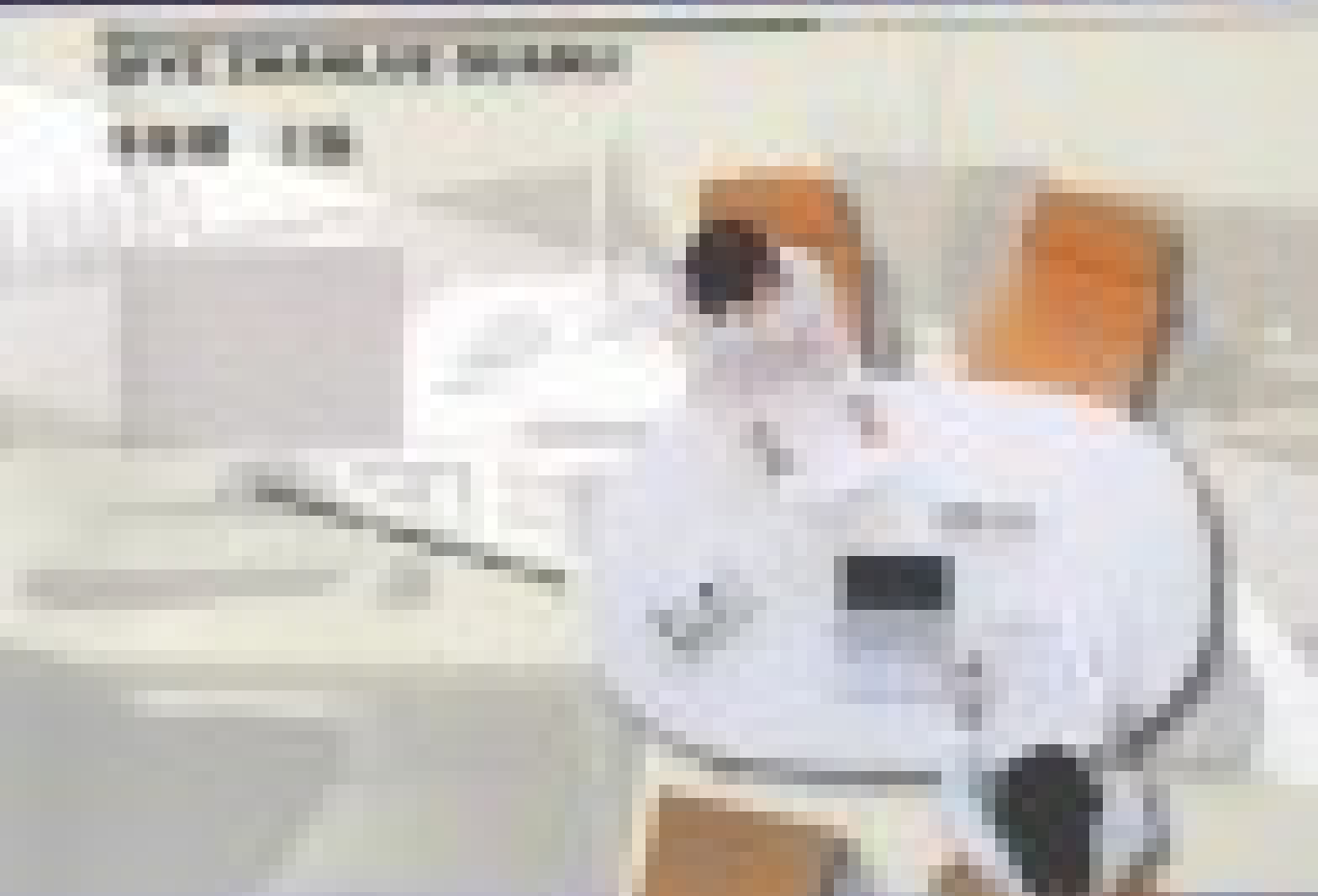
李维刚 主编



科学出版社  
www.sciencep.com



# 中国科学院大学



普通高等教育“十一五”规划教材

高等院校工商管理类教材系列

# 企业战略管理

李维刚 主 编  
孟 雷 李 冰 副主编  
沈 平 陈丽荣  
耿玉德 主 审

科学出版社

北 京

## 内 容 简 介

全书共分为十四章,包括战略管理概论、企业使命与战略目标、企业战略外部环境分析、企业战略内部环境分析、企业总体战略、企业竞争战略、企业国际化经营战略、企业职能战略、战略评价及战略选择、企业资源的战略规划、战略与组织结构、战略与企业文化、战略控制、战略变革等战略管理基本理论和创新思想。通过学习,读者可以有效掌握企业战略及战略管理过程,熟悉企业使命、企业目标、企业核心竞争力、企业战略之间的关系,掌握企业内外部环境分析与研究的基本方法,掌握企业总体战略、竞争战略的制定和选择方法,掌握企业战略的实施与控制。本书从企业可持续发展的角度,面对复杂多变的环境制定使企业长期生存和发展的战略,从而提高读者处理企业战略管理问题的综合分析问题能力和决策水平。

深入浅出和实战性强是本书的两大特点,内容力图反映中外企业界战略管理实践中所积累的丰富经验,体现相关学科领域的最新研究成果。

本书可作为高等院校工商管理学科相关专业的本科教材,也可作为广大企业管理者、职业经理人的培训教材或参考书。

### 图书在版编目(CIP)数据

企业战略管理/李维刚主编. —北京:科学出版社,2010  
(普通高等教育“十一五”规划教材·高等院校工商管理类教材系列)  
ISBN 978-7-03-027713-8

I. ①企… II. ①李… 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094975号

责任编辑:李娜 熊远超 / 责任校对:王万红  
责任印制:吕春珉 / 封面设计:东方人华平面设计部

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>

新蕾印刷厂印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

\*

2010年6月第一版

2010年6月第一次印刷

印数:1—3 000

开本:787×1092 1/16

印张:24 1/4

字数:533 000

定价:36.00元

(如有印装质量问题,我社负责调换<新蕾>)

销售部电话:010-62134988 编辑部电话:010-62137374 (HF02)

版权所有,侵权必究

举报电话:010-64030229; 010-64034315; 13501151303

## 前 言

第二次世界大战后，社会经济环境复杂多变，市场竞争日趋激烈，企业经营管理难度逐渐加强，因此需要一种能够全面反映企业战略性和方向性的综合管理理论对企业的管理工作做出指导。被称为战略管理开山鼻祖的伊戈尔·安索夫（Igor Ansoff，1918～2002）于1965年出版了他的第一部、也是最重要的一部著作《公司战略》，明确提出了自己的战略管理主张；1972年，在其论文《战略管理思想》中，安索夫正式提出“战略管理”的概念，并相继提出了一套广为学术界、企业管理实务界接受的战略管理理论、方法、程序和范式，而且他把这些理论和方法成功地带入了众多企业的管理实践中。这些都使得企业原有的问题变得豁然开朗，也使得企业家和管理学者们眼前一亮，于是企业战略应运而生，战略管理很快风靡全球商界。

战略管理集中研究一个企业如何通过制定和实施科学的企业战略来实现自身的生存和可持续发展，全面反映企业、战略性和方向性的管理理论，如今已经成为企业管理首先要解决的问题。在高校，企业战略管理已成为企业管理专业课程中的一门综合性课程，是工商管理类专业的核心课程之一，也是管理类各专业培养方案的主干课程之一。美国哈佛商学院的教学内容中，战略管理被列在最前面。

本书所有编者均来自于国内各高校从事战略管理课程教学一线的老师，他们教学严谨，经验丰富。在编写过程中，编著力求反映战略管理的最新理论和实践成果，结合编者的教学经验，在企业战略管理理论和实践等方面提出了创新的思路和方法，在体例上作了精心策划，每一章节都特别编配了导入案例、阅读资料和案例分析，以利于学生理解和掌握所学内容。为方便自学和读者检验对所学内容的掌握程度，每章后都附有练习题。

李维刚（佳木斯大学经济管理学院）负责大纲编写、统稿等全面工作。编写的具体分工如下：李维刚编写了第一章、第四章和第五章；李冰（佳木斯大学经济管理学院）编写了第二章、第三章和第十四章；陈丽荣（东北林业大学经济管理学院）编写了第六章、第八章；沈平（沈阳大学工商管理学院）编写了第七章、第九章和第十三章；孟雷（渤海大学管理学院）编写了第十章、第十一章和第十二章。

在本书的编写过程中，编者参阅了国内外大量文献，在此特别向相关作者致以崇高的敬意和诚挚的谢意。



尽管编者已经付出了最大的努力，但由于水平和视野有限，书中难免有不妥和疏漏之处，真诚希望读者批评指正，以便日后本书日臻完善。

李维刚

2010年5月

# 目 录

## 前言

<b>第一章 战略管理概论</b> .....	1
<b>第一节 战略管理的含义、特点及作用</b> .....	4
一、战略的含义 .....	4
二、企业战略的含义 .....	7
三、战略管理的含义 .....	8
四、战略管理的特点 .....	9
五、战略管理的作用 .....	11
<b>第二节 战略管理的要素</b> .....	12
一、经营范围 .....	12
二、战略目标 .....	12
三、战略行动 .....	12
四、资源配置 .....	13
五、竞争优势 .....	13
六、协同作用 .....	13
<b>第三节 企业战略的层次</b> .....	14
一、战略层次的成因 .....	14
二、企业战略的层次 .....	14
<b>第四节 战略管理的过程</b> .....	17
一、战略分析 .....	17
二、战略制定 .....	18
三、战略实施 .....	18
四、战略控制 .....	19
<b>第五节 战略管理理论的形成和发展</b> .....	20
一、战略管理理论的演变历程 .....	20
二、战略管理理论研究的最新进展 .....	26
<b>小结</b> .....	27
<b>案例分析</b> .....	27
<b>练习题</b> .....	30
<b>第二章 企业使命与战略目标</b> .....	32
<b>第一节 企业的使命与远景</b> .....	33
一、企业使命和远景的内涵 .....	34



二、企业使命和远景的联系与区别.....	37
三、企业使命和远景的作用.....	38
四、企业使命和远景的特点.....	38
五、企业使命和远景的表述内容.....	39
第二节 企业的战略目标.....	40
一、企业战略目标的概念及作用.....	41
二、企业战略目标的制定原则.....	41
三、企业战略目标的内容.....	43
四、企业战略目标的制定.....	46
第三节 企业战略和企业的社会责任.....	49
一、企业承担社会责任的原因.....	49
二、战略管理中承担社会责任的对象.....	50
三、如何在战略管理中履行社会责任.....	52
四、提高我国企业的社会责任.....	59
小结.....	60
案例分析.....	61
练习题.....	64
第三章 企业战略外部环境分析.....	65
第一节 企业宏观环境分析.....	67
一、政治法律环境.....	67
二、经济环境.....	68
三、科技环境.....	69
四、文化环境.....	69
五、社会与物质环境.....	70
第二节 行业环境分析.....	71
一、行业经济特征及关键因素分析.....	71
二、行业演变的过程.....	79
三、行业能力与潜在优势矩阵分析.....	84
四、行业竞争力结构分析.....	85
五、行业内战略集团分析.....	93
小结.....	96
案例分析.....	97
练习题.....	99
第四章 企业战略内部环境分析.....	101
第一节 企业资源与价值分析.....	105
一、企业资源的概念.....	105
二、价值和经济附加值分析.....	108





第二节 企业战略能力分析	109
一、企业能力分析	109
二、企业业绩分析	119
三、企业核心能力分析	121
第三节 SWOT 分析	125
一、SWOT 分析的基本原理	126
二、SWOT 分析法的应用	128
第四节 投资组合分析	129
一、波士顿矩阵分析法	130
二、通用矩阵分析法	132
三、产品—市场演变矩阵	134
四、三种矩阵的选择	135
第五节 企业的价值链分析	136
一、价值链分析的基本原理	136
二、价值链的构造及其应用	136
小结	141
案例分析	141
练习题	144
<b>第五章 企业总体战略</b>	<b>145</b>
第一节 稳定战略	146
一、稳定战略的概念和特征	146
二、企业采用稳定战略的原因	146
三、稳定战略的利弊分析	147
四、适于采用稳定战略的企业	147
第二节 发展战略	147
一、产品—市场战略	148
二、一体化战略	149
三、多样化战略	153
第三节 紧缩战略	156
一、抽资转向战略	157
二、调整战略	158
三、放弃战略	158
四、清算战略	159
第四节 公司发展战略的实施方式	159
一、内部发展	159
二、合并与并购	160
三、合资经营	162



小结 .....	165
案例分析 .....	165
练习题 .....	166
<b>第六章 企业竞争战略 .....</b>	<b>168</b>
<b>第一节 企业基本竞争战略 .....</b>	<b>170</b>
一、成本领先战略 .....	171
二、差异化战略 .....	175
三、集中化战略 .....	178
<b>第二节 动态竞争战略 .....</b>	<b>179</b>
一、动态竞争的定义及特点 .....	180
二、动态竞争与静态竞争的区别 .....	181
三、竞争对手的行为预测 .....	182
<b>第三节 行业生命周期不同阶段的企业竞争战略 .....</b>	<b>184</b>
一、新兴行业中的企业竞争战略 .....	184
二、成熟行业中的企业竞争战略 .....	188
三、衰退行业中的竞争战略 .....	189
<b>第四节 不同市场竞争地位下的企业竞争战略 .....</b>	<b>190</b>
一、市场领导者的战略 .....	190
二、市场挑战者的战略 .....	191
三、市场追随者的战略 .....	194
四、市场补缺者的战略 .....	195
<b>第五节 竞合战略 .....</b>	<b>196</b>
一、竞合战略的含义 .....	196
二、竞合战略思维 .....	196
三、竞合理论基础 .....	198
四、典型竞合战略 .....	199
小结 .....	200
案例分析 .....	200
练习题 .....	202
<b>第七章 企业国际化经营战略 .....</b>	<b>204</b>
<b>第一节 企业国际化经营战略概述 .....</b>	<b>206</b>
一、企业国际化经营的特点 .....	206
二、企业国际化经营的背景 .....	207
<b>第二节 企业国际化经营战略的动因与影响因素 .....</b>	<b>208</b>
一、企业国际化经营战略的动因 .....	208
二、企业国际化经营战略的影响因素 .....	209



第三节 企业进入国际市场的方式 .....	212
一、商品出口 .....	212
二、技术授权和特许经营 .....	213
三、直接投资 .....	214
四、合同安排 .....	216
五、其他进入模式 .....	217
第四节 企业国际化经营战略的模式与选择 .....	218
一、企业国际化经营战略的模式 .....	218
二、企业国际化经营战略的选择 .....	220
第五节 国际化经营战略控制 .....	221
一、所有权控制 .....	221
二、人员控制 .....	222
三、信息控制 .....	222
四、财务控制 .....	222
小结 .....	223
案例分析 .....	223
练习题 .....	226
<b>第八章 企业职能战略 .....</b>	<b>227</b>
第一节 营销战略 .....	228
一、市场细分 .....	228
二、目标市场选择 .....	231
三、市场营销组合战略 .....	234
第二节 财务战略 .....	240
一、筹资战略 .....	240
二、投资战略 .....	242
三、收益分配战略 .....	243
第三节 生产战略 .....	244
一、生产战略目标体系 .....	245
二、生产战略的构成 .....	246
第四节 研究与开发战略 .....	248
一、研究与开发战略的作用 .....	248
二、研究与开发的类型 .....	249
三、研究与开发战略的选择 .....	250
第五节 人力资源战略 .....	252
一、人力资源战略目标 .....	252
二、人力资源规划 .....	252
三、人力资源招聘与任用 .....	253



四、薪酬战略 .....	255
小结 .....	258
案例分析 .....	259
练习题 .....	260
<b>第九章 战略评价及战略选择 .....</b>	<b>262</b>
第一节 战略评价的标准与原则 .....	263
一、战略评价的标准 .....	263
二、战略评价的原则 .....	265
第二节 战略评价的方法 .....	266
一、波士顿矩阵 .....	266
二、通用矩阵 .....	268
三、产品—市场演变矩阵 .....	269
四、对矩阵的选择 .....	271
第三节 企业战略的选择 .....	271
一、战略选择的影响因素 .....	271
二、战略选择的方法 .....	274
小结 .....	276
案例分析 .....	277
练习题 .....	279
<b>第十章 企业资源的战略规划 .....</b>	<b>280</b>
第一节 企业资源与战略实施 .....	282
一、战略与企业资源的关系 .....	282
二、企业资源战略规划的内涵 .....	283
三、企业资源战略规划的原则 .....	283
第二节 公司层的资源规划 .....	284
一、稳定型战略态势下的资源规划 .....	284
二、增长型战略态势下的资源规划 .....	284
三、紧缩型战略态势下的资源规划 .....	285
四、共享资源的分配 .....	285
第三节 经营层的资源规划 .....	285
一、资源确认 .....	286
二、与现有资源的一致性 .....	287
三、资源之间的一致性 .....	287
第四节 资源规划的工具 .....	288
一、财务计划与预算 .....	288
二、人力资源计划 .....	292
小结 .....	293



案例分析.....	293
练习题.....	295
<b>第十一章 战略与组织结构.....</b>	<b>296</b>
第一节 战略与组织结构的关系.....	298
一、组织结构服从于战略.....	298
二、战略的前导性和组织结构的滞后性.....	299
第二节 组织结构设计的类型.....	300
一、职能型组织结构.....	300
二、事业部型组织结构.....	300
三、矩阵型组织结构.....	302
四、网络型组织结构.....	303
第三节 组织结构的调整.....	304
一、组织结构调整的原则.....	304
二、组织结构调整的内容.....	305
三、战略组织调整的原因.....	305
四、组织变革的模式选择.....	306
第四节 组织成长与战略变迁.....	307
一、战略发展阶段与组织结构.....	307
二、战略倾向与组织结构.....	308
小结.....	314
案例分析.....	314
练习题.....	315
<b>第十二章 战略与企业文化.....</b>	<b>317</b>
第一节 企业文化概述.....	318
一、企业文化的含义和结构.....	318
二、企业文化的特点.....	319
三、企业文化的作用.....	320
第二节 企业文化的构成要素.....	321
一、经营哲学.....	322
二、价值观念.....	322
三、企业精神.....	323
四、企业道德.....	323
五、团体意识.....	323
六、企业形象.....	323
七、企业制度.....	324
第三节 战略与文化关系管理.....	324
一、企业文化与战略的关系.....	324



二、战略与文化关系管理 .....	325
第四节 企业文化与不同战略的匹配 .....	327
一、企业生命周期战略与文化的匹配 .....	328
二、不同战略类型与企业文化的匹配 .....	329
小结 .....	330
案例分析 .....	331
练习题 .....	332
<b>第十三章 战略控制</b> .....	<b>333</b>
第一节 战略控制的类型及过程 .....	334
一、战略控制的含义及特征 .....	334
二、战略控制的基本原则 .....	335
三、战略控制的类型 .....	336
四、战略控制的过程 .....	338
第二节 战略控制的要素 .....	340
一、确定评价标准 .....	340
二、评价工作成绩 .....	340
三、反馈 .....	341
第三节 战略控制方法和控制系统 .....	341
一、战略控制的基本方法 .....	341
二、战略控制系统 .....	343
第四节 战略控制设计 .....	346
一、控制的方式 .....	346
二、控制方式的可行性分析 .....	348
三、控制方式的选择 .....	348
四、影响控制选择的因素 .....	349
小结 .....	350
案例分析 .....	350
练习题 .....	351
<b>第十四章 战略变革</b> .....	<b>353</b>
第一节 企业战略惯性与企业战略变革 .....	354
一、企业战略惯性 .....	354
二、企业战略惯性与企业变革 .....	355
三、引发企业战略变革的因素 .....	356
第二节 企业战略创新 .....	357
一、企业战略创新的含义 .....	357
二、企业战略创新的决定因素 .....	357
第三节 战略变革的基本方式和过程 .....	362



一、战略变革的基本方式 .....	362
二、战略变革的过程 .....	363
<b>第四节 企业战略变革的实施</b> .....	<b>364</b>
一、建立具有强大的战略能力的最高管理者为核心的战略变革管理团队 .....	364
二、全面、科学地评估企业所处的内部情况和外部环境，选择适应性的企业战略变革模式 .....	366
三、在战略执行过程中，协调新战略和各种组织要素及阶段性实施绩效的动态关系 .....	366
四、有机结合人力资源管理和企业战略变革 .....	367
五、培育、发展企业战略学习机制 .....	367
<b>第五节 领导战略变革</b> .....	<b>368</b>
一、树立紧迫感 .....	368
二、建立领导联盟 .....	368
三、制定远景和战略 .....	369
四、沟通变革远景 .....	369
五、广泛的授权 .....	369
六、计划并夺取短期胜利 .....	369
七、巩固成果，深化变革 .....	369
八、将新方法融入文化 .....	369
小结 .....	370
案例分析 .....	370
练习题 .....	372
<b>参考文献</b> .....	<b>373</b>

# 第一章

## 战略管理概论

### ▣ 教学目标

通过本章教学使学生掌握战略管理的相关概念，掌握战略管理的特点及作用，掌握战略管理的要素及战略管理的层次，掌握战略管理的过程。

### ▣ 学习要点

- 掌握战略管理层次的划分方法和依据。
- 熟练运用战略管理基本知识判断和解决实际问题。

### ▣ 汉英关键词

战略

strategy

战略管理

strategic management

### 🔄 导入案例

#### 长虹公司的战略规划

长虹公司把军工企业巩固国防、保卫祖国的传统理念和崇高使命同市场经济服务社会结合在一起，得出本公司的管理哲学，即必须将公司的生存与发展和国家利益、社会利益结合在一起，以此为依据制定出公司的目标体系。

公司最高目标：长虹以产业报国，振兴民族工业为己任；公司产品目标：创世界名牌；公司发展目标：成为世界现代跨国公司。

长虹目标体系内各单个目标间有紧密的联系。产业报国，振兴民族工业的最高目标是长虹公司的精神支柱和存在的目的；创世界名牌的产品目标是实现最高目标、为社会服务、为国家奉献的方法和手段；成为世界现代跨国公司是实现最高目标的物质基础和条件。全阶段目标、全部门目标、全员目标是三大目标的分解、具体化和内容，符合系统理论原理，互相支持、互相制约、互相促进、梯次推进、滚动发展。





### 1. 长虹公司的战略

长虹公司根据自身实力，提出从低到高、从点到面、从现在到将来的市场开发战略——立足四川、占领西南、走向全国、进军世界。

#### (1) 滚雪球发展战略

长虹公司对彩电市场进行了深刻而全面的分析，认为随着经济的腾飞，中国老百姓对彩电的需求与日俱增，必须把握机遇，发展自己。长虹公司要发展生产，没有资金是不行的，只依靠国家也是不成的，唯一的办法只有靠自己积累、投入、产出，加大投入，再产出，不断滚雪球，越滚越大。

#### (2) 独生子女战略

与其多生多养，大家都过不好，不如少生优生。在有限的条件下，长虹并没有盲目上马搞“多元化”，没有在沿海地区“开窗口”，没有去外国办企业，而是集中精力通过引进吸收开发创新，在彩电的开发和生产上使自己一直处于国内领先地位，积累了丰富的资金、技术和管理人才之后，才开始涉足其他领域。

#### (3) 航空母舰战略

一是在彩电的技术、设备、生产能力上加大投入、逐步形成自我配套体系，千方百计增强自配能力，全力以赴降低产品成本，走规模经济之路，创最佳规模效益；二是在条件成熟时向相关领域扩张，高起点大规模地投入，不断丰富长虹产品系列，降低经营风险，形成庞大的航空母舰阵容。

#### (4) 创名牌战略

长虹公司为抢占市场制高点，夺取市场主动权，实施创名牌战略。坚持在高技术、高附加值上下工夫，狠抓技术引进、技术改造和技术进步，以科技为先导，以当代国际先进技术和质量水平为目标，依靠自身优势走引进、消化、吸收、创新的路子，使长虹产品能始终保持强有力的竞争态势，不断向市场推广。

此外，在长期的经营实践中，长虹还形成了“放鸭子理论”、追求效益最大化的“一张皮理论”、“两个金字塔”等独具特色的经营管理理论。

### 2. 长虹公司的精神

长虹公司全体员工在激烈的市场竞争中，摸爬滚打，艰苦奋斗，逐渐形成一种群体意识。这极大地调动了全体员工的积极性，凝聚和激励员工万众一心，勇于进取，克服一个又一个艰难险阻，迎来一次又一次成功。这种群体意识就是创新、求实、拼搏、奉献的长虹精神。

#### (1) 创新

创新就是要善于学习，博采众长，在引进、吸收国内外一切先进经营管理理论、体系和先进技术的基础上勇于创新，创造出具有自我特色的一流管理、一流技术、一流产品，创造世界名牌。

#### (2) 求实

求实就是一切从本公司实际出发，不好高骛远，又紧盯远大目标，扎扎实实，一步一个脚印，面向市场，研究市场。一切活动、决策都要符合市场规律，树立爱岗就是爱国的观念，在本职岗位上干出实实在在的事业。

#### (3) 拼搏

拼搏就是要懂得从来就没有救世主，市场不相信眼泪，不等、不靠、不要，要创造长虹的辉煌，唯有全体员工的艰辛的努力，奋发图强，英勇奋斗。