

企业战略管理

主 编 代海涛
主 审 栾立明

- ✓ 6种习题类型巩固相关理论知识
- ✓ 43个实际案例有效激发学习兴趣
- ✓ 57个战略聚焦培养学生应用能力
- ✓ 10个创业先锋为您创业全面导航
- ✓ 各章案例分析提升问题解决能力

全国高等院校财经管理系列实用规划教材

企业战略管理

主 编 代海涛

副主编 李艾琳 张宏艳 姚金鑫 陈祥敏

参 编 杨景鹏 姜钧懿 黄晓野

主 审 栾立明



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS



中国农业大学出版社
CHINA AGRICULTURAL UNIVERSITY PRESS

内 容 简 介

本书是一本真正实现“创业引领，项目驱动”的示范性教材。它真正践行了“十二五”规划纲要提出的加快教育改革，全面实施素质教育，提高学生就业的技能和本领的要求。

本书以康家之争、“3Q”大战、黄陈分手、百思买溃败、科蒂回归、双汇危机等现实生活中最典型的案例和最新的学术研究成果为基础，以生动简洁的语言全面介绍企业战略管理的基础知识。本书共 11 章，主要包括：走进战略管理、企业战略管理架构、企业宏观环境分析、企业行业环境分析、企业内部环境分析、战略选择——公司战略、战略选择——竞争战略、企业国际化战略、企业战略实施、企业战略控制、企业文化与战略管理。

本书可作为高等院校管理类、经济类等相关专业本科生、专科生的教材，也可以作为企业从业人员和职业经理人的培训教材，对于广大战略管理研究人士及社会自学者也是一本非常有价值的参考书。

图书在版编目(CIP)数据

企业战略管理/代海涛主编. —北京：中国农业大学出版社；北京大学出版社，2011.8
(21 世纪全国高等院校财经管理系列实用规划教材)

ISBN 978-7-5655-0370-2

I. ①企… II. ①代… III. ①企业管理：战略管理—高等学校—教材 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 154894 号

书 名：企业战略管理

著作责任者：代海涛 主编

总 策 划：第六事业部

执行策划：刘 丽 王显超

责任编辑：刘 丽 冯雪梅

标准书号：ISBN 978-7-5655-0370-2/F · 009

出 版 者：北京大学出版社(地址：北京市海淀区成府路 205 号 邮编：100871)

网址：<http://www.pup.cn> <http://www.pup6.com> E-mail: pup_6@163.com

电话：邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62750667 出版部 62754962

中国农业大学出版社(地址：北京市海淀区圆明园西路 2 号 邮编：100193)

网址：<http://www.cau.edu.cn/caup> E-mail: cbsszs@cau.edu.cn

电话：编辑部 62732617 营销中心 62731190 读者服务部 62732336

印 刷 者：三河市欣欣印刷有限公司

发 行 者：北京大学出版社 中国农业大学出版社

经 销 者：新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 19 印张 432 千字

2011 年 8 月第 1 版 2011 年 8 月第 1 次印刷

定 价：36.00 元

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有，侵权必究

举报电话：010-62752024

电子邮箱：fd@pup.pku.edu.cn

21 世纪全国高等院校财经管理系列实用规划教材

专家编审委员会

主任委员 刘诗白

副主任委员 (按拼音排序)

韩传模

李全喜

王宗萍

颜爱民

曾 旗

朱廷珺

顾问 (按拼音排序)

高俊山

郭复初

胡运权

万后芬

张 强

委员 (按拼音排序)

程春梅

邓德胜

范 徵

冯根尧

冯雷鸣

黄解宇

李定珍

李相合

李小红

刘志超

沈爱华

王富华

王仁祥

吴宝华

张淑敏

赵邦宏

赵 宏

赵秀玲

法律顾问 杨士富

丛 书 序

我国越来越多的高等院校设置了经济管理类学科专业,这是一个包括经济学、管理科学与工程、工商管理、公共管理、农业经济管理、图书档案学6个二级学科门类和22个专业的庞大学科体系。2006年教育部的数据表明在全国普通高校中经济类专业布点1518个,管理类专业布点4328个。其中除少量院校设置的经济管理专业偏重理论教学外,绝大部分属于应用型专业。经济管理类应用型专业主要着眼于培养社会主义国民经济发展所需要的德智体全面发展的高素质专门人才,要求既具有比较扎实的理论功底和良好的发展后劲,又具有较强的职业技能,并且又要求具有较好的创新精神和实践能力。

在当前开拓新型工业化道路,推进全面小康社会建设的新时期,进一步加强经济管理人才的培养,注重经济理论的系统化学习,特别是现代财经管理理论的学习,提高学生的专业理论素质和应用实践能力,培养出一大批高水平、高素质的经济管理人才,越来越成为提升我国经济竞争力、保证国民经济持续健康发展的重要前提。这就要求高等财经教育要更加注重依据国内外社会经济条件的变化适时变革和调整教育目标和教学内容;要求经济管理学科专业更加注重应用、注重实践、注重规范、注重国际交流;要求经济管理学科专业与其他学科专业相互交融与协调发展;要求高等财经教育培养的人才具有更加丰富的社会知识和较强的人文素质及创新精神。要完成上述任务,各所高等院校需要进行深入的教学改革和创新。特别是要搞好有较高质量的教材的编写和创新。

出版社的领导和编辑通过对国内大学经济管理学科教材实际情况的调研,在与众多专家学者讨论的基础上,决定编写和出版一套面向经济管理学科专业的应用型系列教材,这是一项有利于促进高校教学改革发展的重要措施。

本系列教材是按照高等学校经济类和管理类学科本科专业规范、培养方案,以及课程教学大纲的要求,合理定位,由长期在教学第一线从事教学工作的教师立足于21世纪经济管理类学科发展的需要,深入分析经济管理类专业本科学生现状及存在问题,探索经济管理类专业本科学生综合素质培养的途径,以科学性、先进性、系统性和实用性为目标,其编写的特色主要体现在以下几个方面:

(1) 关注经济管理学科发展的大背景,拓宽理论基础和专业知识,着眼于增强教学内容的联系实际和应用性,突出创造能力和创新意识。

(2) 体系完整、严密。系列涵盖经济类、管理类相关专业以及与经管相关的部分法律类课程,并把握相关课程之间的关系,整个系列丛书形成一套完整、严密的知识结构体系。

(3) 内容新颖。借鉴国外最新的教材,融会当前有关经济管理学科的最新理论和实践经验,用最新知识充实教材内容。

(4) 合作交流的成果。本系列教材是由全国上百所高校教师共同编写而成,在相互进行学术交流、经验借鉴、取长补短、集思广益的基础上,形成编写大纲。最终融合了各地特点,具有较强的适应性。



(5) 案例教学。教材具备大量案例研究分析, 让学生在学习过程中理论联系实际, 特别列举了我国经济管理工作中的大量实际案例, 这可大大增强学生的实际操作能力。

(6) 注重能力的培养。力求做到不断强化自我学习能力、思维能力、创造性解决问题的能力以及不断自我更新知识的能力, 促进学生向着富有鲜明个性的方向发展。

作为高要求, 财经管理类教材应在基本理论上做到以马克思主义为指导, 结合我国财经工作的新实践, 充分汲取中华民族优秀文化和西方科学管理思想, 形成具有中国特色的创新教材。这一目标不可能一蹴而就, 需要作者通过长期艰苦的学术劳动和不断地进行教材内容的更新才能达成。我希望这一系列教材的编写, 将是我国拥有高质量的高校财经管理学科应用型教材建设工程的新尝试和新起点。

我要感谢参加本系列教材编写和审稿的各位老师所付出的大量卓有成效的辛勤劳动。由于编写时间紧、相互协调难度大等原因, 本系列教材肯定还存在一些不足和错漏。我相信, 在各位老师的关心和帮助下, 本系列教材一定能不断地改进和完善, 并在我国大学经济管理类学科专业的教学改革和课程体系建设中起到应有的促进作用。

刘诗白

2007年8月

刘诗白 刘诗白教授现任西南财经大学名誉校长、博士生导师, 四川省社会科学联合会主席, 《经济学家》杂志主编, 全国高等财经院校资本论研究会会长, 学术团体“新知研究院”院长。

前 言

本书的编写宗旨是“为学生出版，为教师使用”。它的与众不同主要体现在以下几个方面。

1. 定位明确，易读好看

一本好的教材首先应该有明确的定位，本书定位于普通高校二本、三本院校的学生。考虑到我国二本、三本院校学生的文化背景和基础教育养成的吸纳知识的习惯，本书在编写中特别加强了知识的趣味性。编者努力通过生动的语言全面介绍企业战略管理的基础知识，既避免使用生涩的专有词汇，又在全书中融入了理解当今世界经济必需的重要主题。编者运用商业实践中的短小例子使这些概念活灵活现，既说明了书中的每一个战略概念，又通过详细案例深入介绍了每一个知识点，让学生在笑声中得到思想启迪与战略管理的智慧。在做到学习情境与职业情境紧密结合的同时，注意行文的活泼与优美，使其具有可读性。

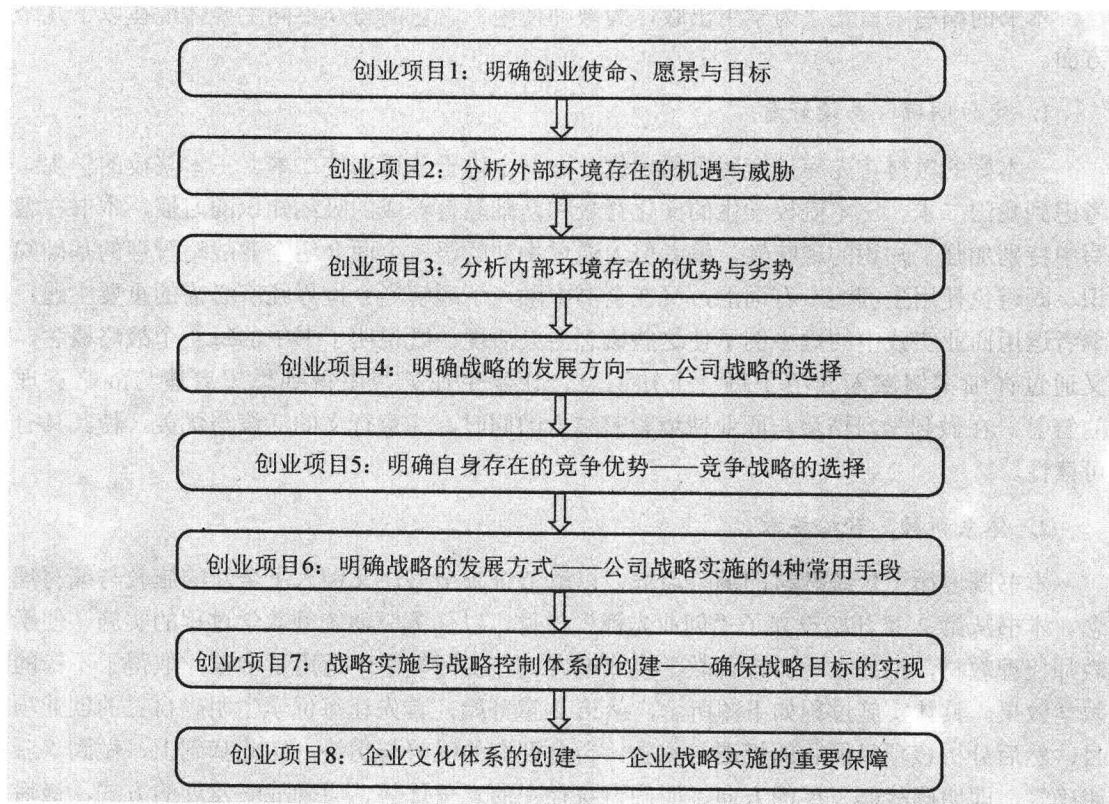
2. 体系新颖，轻松施教

本书既遵循了传统教材的编写习惯，以章节统领全书，又融入了全新的施教与编写理念。本书从第2章开始设立了“创业先锋”栏目，以任务驱动统领教学过程的实施，便于教师梳理教材，把握主干。该种教学模式编者已在实际教学中运用了多年，取得了不错的教学效果。具体实施过程如下图所示，从第2章开始，首先让每位学生明确自己的创业项目，然后分析该项目面临的机遇与威胁、自身拥有的优势与劣势，在此基础上，做到“三明确”，即明确战略发展的方向、明确自身存在的竞争优势、明确战略发展的方式，最后制定战略实施与控制体系及创建企业文化体系，确保战略目标的实现。该种模式的应用实现了课程内容由学科结构向工作结构的转变，提高了可操作性；加强工作任务与知识、技能的联系，增强了学生的直观体验，诱发其学习的参与性和主动性。由过去“教师讲、学生听”的被动行为变为学生的主动探索行为(完成某项工作)，使学生通过课程学习逐步养成职业能力。完成“从实践到理论、从具体到抽象、从个别到一般”和“提出问题、解决问题、归纳总结”的教学程序。

3. 案例丰富，便于操作

本书收入了大量不同类型的案例，以2010年以来中国企业发生的各类经典案例为主，如康家之争、“3Q”大战、黄陈分手、百思买溃败、科蒂回归、双汇危机、锦湖轮胎掺假、曙光蝶变、比亚迪退网、长吉公路客运之困……其中不仅收集了海尔、联想、宝洁等知名公司的经典案例，而且还精心选择编写了一些中小企业的案例，如成都大蓉和餐饮有限公司、辽宁禾丰农牧业有限责任公司、吉林塞波涂料厂等。这些中小企业的案例都是编者多年深入企业一线亲自采集、撰写的，愿与各位同仁共飨。与同类教材相比，这是本书的一

大突破。纵观国内同类教材在案例选择上基本以知名公司经典案例为主,使教材的通用性、适用性与应用性大打折扣。因为学生在校期间听到的、看到的大都是知名公司经典案例,而就业去向却以中小企业为主,案例教学与实际脱轨,使我们的素质教育、能力培养陷入了新的误区。本书力图弥补这一缺憾,希望能起到抛砖引玉的作用。



本书遵循职业教育教学规律,在进行社会行业调研基础上,以真实职业活动实践顺序(作业流程)为教材内容设计主线,面向应用,突出学生企业战略管理应用能力培养。

本书设计了知识目标、能力目标、名人论战略、创业先锋、开篇案例、案例导入、战略聚集、基本训练、案例分析、能力提升等栏目,构建了相对完整的企业战略管理理论及操作体系,回归了以培养学生应用能力为主线的素质教育的本位,突出强调学生学习的参与性与主动性,体现了教材定位、规划、设计与编写等方面的教育教学改革示范性,适合应用型本科院校经济管理专业选用。

本书由吉林农业科技学院代海涛任主编,并负责拟定编写提纲、统稿和定稿,由海南大学三亚学院李艾琳、黑龙江科技学院利民校区张宏艳、哈尔滨理工大学荣成学院姚金鑫、海南大学三亚学院陈祥敏任副主编,参加编写的还有海南大学三亚学院的杨景鹏、姜钧懿和黄晓野。本书由吉林农业科技学院栾立明任主审。具体编写分工如下:第3章、第4章和第11章由代海涛编写,第8章由李艾琳编写,第1章和第2章由张宏艳编写,第7章由姚金鑫编写,第9章由陈祥敏编写,第6章由杨景鹏和李艾琳编写,第5章由代海涛和姜钧懿编写,第10章由黄晓野和陈祥敏编写。

本书在编写过程中参考了大量相关领域的文献，已列示于书后的参考文献部分，但仍可能有遗漏，在此谨向其作者表示诚挚的谢意！

限于编者的学识水平，书中疏漏之处在所难免，敬请广大读者和专家学者批评指正，不吝赐教，以期不断改进、充实完善。

本书编者创建了企业战略管理教学交流 QQ 群(群号：112351414)，愿各位同仁提出建议，以便交换信息、分享经验。希望您把本书的优点告诉大家，缺点告诉编者，谢谢！

编 者

2011 年 5 月

目 录

第 1 章 走进战略管理.....	1	3.1.2 政治的稳定性.....	61
1.1 企业战略的基本概念.....	3	3.1.3 法律法规、政策、条例.....	62
1.1.1 企业战略产生的背景.....	5	3.1.4 政治联盟.....	62
1.1.2 企业战略的概念.....	6	3.1.5 行业政策.....	63
1.1.3 企业战略含义的 5 个层次.....	7	3.1.6 国际政治格局和国际关系.....	63
1.1.4 企业战略层次.....	10	3.2 经济环境分析.....	64
1.1.5 企业战略的特征.....	11	3.2.1 经济发展水平.....	65
1.2 企业战略管理及其过程.....	12	3.2.2 经济周期.....	66
1.2.1 企业战略管理的概念.....	13	3.2.3 消费者购买能力与购买意愿... ..	68
1.2.2 企业战略管理的过程.....	13	3.2.4 利率、汇率与存款准备金率... ..	73
1.2.3 企业战略管理的本质.....	15	3.2.5 通货膨胀/通货紧缩.....	77
1.3 企业战略管理者.....	19	3.2.6 金融危机.....	78
1.3.1 企业家应该具备的主要技能... ..	20	3.2.7 经济全球化.....	78
1.3.2 企业战略家应该具备的能力... ..	21	3.3 社会文化环境分析.....	79
1.4 企业战略管理学派.....	23	3.3.1 人口因素.....	80
基本训练.....	25	3.3.2 生活观念.....	81
第 2 章 企业战略管理架构.....	29	3.3.3 风俗习惯.....	81
2.1 企业愿景.....	31	3.3.4 文化因素.....	81
2.1.1 企业愿景的含义.....	32	3.4 技术环境分析.....	82
2.1.2 个人愿景与企业愿景.....	34	3.5 地理环境分析.....	83
2.1.3 企业愿景的特点.....	35	3.5.1 自然环境.....	84
2.1.4 企业愿景制定的步骤.....	36	3.5.2 历史渊源.....	85
2.2 企业使命.....	37	3.5.3 区域经济.....	85
2.2.1 企业使命的含义.....	38	3.5.4 产业集群.....	86
2.2.2 企业使命的重要性.....	38	基本训练.....	86
2.2.3 企业使命的表述.....	39	第 4 章 企业行业环境分析.....	88
2.3 企业战略目标.....	44	4.1 行业主要经济特性分析.....	91
2.3.1 企业战略目标制定的原则.....	45	4.1.1 行业的概念.....	92
2.3.2 企业战略目标的内容.....	47	4.1.2 行业的经济特性分析.....	92
基本训练.....	52	4.2 行业竞争结构分析.....	93
第 3 章 企业宏观环境分析.....	55	4.2.1 潜在进入者的威胁.....	94
3.1 政治法律环境分析.....	57	4.2.2 供应者的讨价还价能力.....	101
3.1.1 政权的性质.....	60	4.2.3 购买者的讨价还价能力.....	103

4.2.4 现有企业之间的竞争	106	7.1.3 集中化战略	186
4.2.5 替代品的威胁	108	7.2 行业集中度与竞争战略	188
4.3 竞争对手分析	109	7.2.1 分散型行业的竞争 战略选择	189
4.4 外部环境分析方法	116	7.2.2 规模经济型行业的竞争 战略选择	190
4.4.1 外部因素评价矩阵	116	7.3 行业生命周期与竞争战略	193
4.4.2 竞争态势矩阵	117	7.3.1 新兴行业的竞争战略选择	194
基本训练	118	7.3.2 成熟行业的竞争战略选择	195
第5章 企业内部环境分析	122	7.3.3 衰退行业的竞争战略选择	197
5.1 企业经营资源分析	125	基本训练	198
5.1.1 企业经营资源的类型	126	第8章 企业国际化战略	202
5.1.2 企业资源与能力	128	8.1 企业国际化经营概述	204
5.2 企业核心竞争力分析	130	8.1.1 企业国际化经营的概念	205
5.2.1 企业核心竞争力的概念	132	8.1.2 企业国际化经营的动因	206
5.2.2 企业核心竞争力的构成	133	8.2 企业国际化经营环境分析	207
5.3 价值链分析	135	8.2.1 政治与法律环境分析	208
5.4 内部环境分析技术——内部因素 评价矩阵	138	8.2.2 国际化经营的经济 环境分析	210
5.5 综合战略分析技术	139	8.2.3 国际文化环境分析	211
5.5.1 SWOT 分析法	139	8.3 企业国际化战略的选择	213
5.5.2 波士顿矩阵分析法	141	8.3.1 公司层国际化战略	214
基本训练	145	8.3.2 国际化竞争战略	216
第6章 战略选择——公司战略	149	8.4 企业进入国际市场的方式	218
6.1 增长型战略	151	基本训练	220
6.1.1 密集型战略	152	第9章 企业战略实施	224
6.1.2 一体化战略	154	9.1 资源配置与战略实施	226
6.1.3 多元化战略	159	9.1.1 集中资源	226
6.2 稳定型战略和紧缩型战略	161	9.1.2 积累资源	227
6.2.1 稳定型战略	161	9.1.3 互补资源	227
6.2.2 紧缩型战略	162	9.1.4 节省资源	228
6.3 公司战略实施的手段	164	9.1.5 速用资源	228
6.3.1 并购	165	9.2 企业战略与企业组织结构	228
6.3.2 战略联盟	169	9.2.1 企业组织结构的基本概念	228
基本训练	172	9.2.2 组织结构适应战略发展 的标准	229
第7章 战略选择——竞争战略	176	9.2.3 组织结构类型及其选择	230
7.1 企业基本竞争战略	178	9.2.4 组织结构新发展	233
7.1.1 成本领先战略	180		
7.1.2 差异化战略	182		

9.3 企业重组、流程再造与战略实施	236	11.1.1 企业文化的兴起	266
9.3.1 企业重组与战略实施	237	11.1.2 企业文化的概念	269
9.3.2 流程再造与战略实施	237	11.1.3 企业文化的构成	270
9.4 管理制度与战略实施	239	11.1.4 企业文化的作用	272
基本训练	240	11.1.5 企业文化的类型	277
第 10 章 企业战略控制	242	11.2 企业战略与企业文化的关系	278
10.1 企业战略控制的类型	244	11.2.1 企业文化是企业战略的	
10.2 企业战略控制的过程	245	基石	278
10.3 企业战略控制方法	247	11.2.2 文化是维持战略优势的	
10.4 平衡计分卡	248	条件	280
10.4.1 平衡计分卡发展历程	248	11.2.3 企业文化与企业战略的	
10.4.2 平衡计分卡的基本原理	251	适应和协调	280
10.4.3 平衡计分卡的 4 个维度	253	11.3 企业文化的变革	281
基本训练	259	11.3.1 企业文化再造的原则	281
第 11 章 企业文化与战略管理	262	11.3.2 企业文化再造的程序	284
11.1 企业文化概述	265	基本训练	284
		参考文献	287

第 章 走进战略管理

知识目标

通过本章的学习，应该能够：

- ◆ 了解战略的内涵
 - ◆ 了解企业战略管理的演进过程及学派
 - ◆ 掌握企业战略、企业战略管理等基本概念
 - ◆ 掌握企业战略的层次与体系
 - ◆ 理解企业战略管理的本质
 - ◆ 掌握企业战略管理的操作过程
-

能力目标

- ◆ 学会分析与设计企业战略的层次与体系
- ◆ 能够运用所学的理论知识对企业战略体系等相关案例进行分析
- ◆ 对企业战略管理有一个理性认识

没有战略的企业，就像一架迷失了方向而且在险恶气候中飞行的飞机，即使不坠毁，也不无耗尽燃料之虞。

——阿尔温·托夫勒



开篇案例

成亦战略

海尔集团的前身是一个不到 100 人，亏空 147 万元的生产电动葫芦的小厂。2004 年，海尔首次入选“世界最具影响力的 100 个品牌”。2010 年 9 月 24 日，中国最有价值品牌 100 榜揭晓，海尔集团以 855.26 亿元的品牌价值连续 9 年蝉联榜首。那么，海尔是如何发展起来的呢？海尔 CEO 张瑞敏认为，主要是由于海尔实施了四大战略。



第一阶段是实施名牌化战略，1984—1991 年，用 7 年时间把冰箱做好，创海尔名牌。

第二阶段是实施多元化战略，1992—1998 年，由白色家电(可以代替人们进行家务劳动的产品)进入黑色家电(可提供娱乐的产品)又进入米色家电(电脑信息产品)。

第三阶段是实施国际化战略，1998—2005 年，目标是把海尔集团建成为一个大型跨国公司，把海尔名牌建成为一个世界名牌，并力争进入世界 500 强。

第四阶段是实施全球化品牌战略，从 2006 年开始至今，目标是在每一个国家的市场创造本土化的海尔品牌，提升产品的竞争力和企业运营的竞争力。

资料来源：海尔网站。

败亦战略

1995 年 6 月，胡志标开发 VCD 样机成功，7 月创立爱多公司。1996 年 11 月以 8 200 万元夺得中央电视台电子类产品“标王”，1997 年销售额从两亿元猛增到 16 亿元。1997 年 11 月又以 2.1 亿元夺得中央电视台“标王”，接着推出“阳光行动 B 计划”，从此走上了下坡路。2000 年公司破产，同年 4 月 18 日胡志标被警方拘捕，其原因是涉嫌商业欺诈。

爱多公司为何会昙花一现？主要原因有以下 3 个。

一是产业和产品战略定位失误。VCD 在当时的世界市场上已经是将要被淘汰的“夕阳产品”，在这个行业里即便把企业做得很大，也逃脱不了死亡的命运。面对国内 VCD 企业疯狂的广告战、价格战，国外的竞争者幸灾乐祸，并嘲笑“中国的 VCD 企业都在垂死挣扎！”

二是发展战略定位失误。即盲目追求“把爱多做大、做大、再做大！”结果是大而不强，昙花一现。

三是轻视科学的企业战略，迷信所谓的“策划高手”。作为一个有 3 000 多名员工，年销售额达 10 亿元规模的大型企业，直到破产，竟连一个两年计划都没有制定过，却事事迷信所谓的“策划高手”。

此外，还迷信广告，导致成本过高。仅两年时间，爱多公司就在中央电视台投入广告费 2.92 亿元。同时，疯狂搞恶性的压价竞争，损失惨重。为了战胜新科公司，爱多公司竟投入 1.5 亿元打价格战，结果仅仅争到双方的市场占有率并列 23%，实在是“杀敌一千，自伤八百！”

再加上管理混乱, 资金严重流失, 涉嫌欺诈, 公司破产就成为必然。

资料来源: 张秀玉. 战略管理[M]. 北京: 北京大学出版社, 2006.

想一想: 1. 海尔成功的根源是什么? 爱多失败的主要原因又是什么?

2. 什么是战略? 什么是企业战略?

通过以上案例我们不仅要问: 为什么在激烈竞争的家电行业中海尔集团能够越做越强, 而爱多等曾经辉煌一时的家电企业却遭遇倒闭厄运呢? 为什么许多世界优秀公司能够长盛不衰, 而我国的一些著名企业却昙花一现? 有人做过统计, 我国小企业的平均寿命是 3~4 年, 大企业的寿命在 40 年左右。翻开中国企业的沉浮兴衰史, 可以看到无数曾经风光一时的企业, 消失时却是无声无息。太阳神下山, 飞龙折翅, 巨人倒下, 首富受骗, 秦池醉倒, 三株枯萎, 爱多夭折, 水仙花败, 亚细亚落日, 小霸王别姬……这些曾经辉煌盛极一时的名字, 在人们的脑海中已渐渐淡去。这些企业失败的根源到底是什么?

纵观国内外的成功企业和失败企业, 其成败的原因虽然来自许多方面, 但最重要的是战略。世界最权威的咨询公司之一——美国兰德公司的专家说得好: “世界上破产倒闭的大企业中, 85% 是因为企业管理者决策不慎造成的。” 随着经济全球化进程的加快, 企业之间的竞争日益加剧。一个企业管理者决策能力的高低, 在很大程度上决定了企业的前途和命运。因此, 一个成功的企业管理者必须能够研究、预测、把握企业的未来, 能够看清企业将来会成为什么样子。而企业家要想站得高、看得远, 必须借助一门科学和艺术。这门科学和艺术就是在西方国家被尊称为企业管理“帝王学”的企业战略管理。

从现在开始, 我们就一起走进企业战略管理这座神圣的殿堂, 共同领略它的风采。本章重点解决初学者一般会遇到的 3 个问题: ①什么是战略, 什么是战略管理? ②什么是企业战略, 什么是企业战略管理? ③为什么要学习企业战略管理? 相信读者看过以后一定会对企业战略管理学这门课产生浓厚的兴趣。

1.1 企业战略的基本概念



案例导入

百思买悲情溃败 借五星电器翻身

百思买曾经沾沾自喜的差异化经营策略在中国市场毫无立锥之地, 它不得不改换战略, 全面实施本地化。2011 年 2 月 22 日, 百思买官方网站发布声明, 宣布即将关闭中国内地全部 9 家门店及位于上海的零售总部, 其在中国的零售业务将整合到旗下五星电器品牌中。这意味着, 百思买的自有品牌退出中国市场, 但其在未来仍将借道五星电器体现自己在中国的存在。

1. 5 年终折戟

2006 年 5 月, 对中国市场觊觎已久的百思买通过出资 1.8 亿美元收购五星电器 75% 的股权, 正式进军中国家电零售业。2009 年 2 月, 它又收购了五星电器剩余 25% 的股权, 使后者成为百思买的独资企业。经过这两次收购, 百思买将五星电器近 170 家门店揽入了怀中。



2007年1月,百思买在中国的第一家自有品牌门店在上海繁华地带徐家汇开门营业。其后,它在中国采取了百思买、五星双品牌运作模式。五星依然按照内资家电零售商的模式——主要向供应商提供租赁场地进行运营,而百思买则采取国外方式——自行买断商品进行运作。

近年来五星电器发展顺风顺水,但是百思买自有品牌的发展却一直步履蹒跚,举步维艰。在此次战略调整之时,百思买在中国仅有9家门店——其中6家位于上海,另外2家分别在杭州和苏州,还有1家在北京市场以“店中店”形式开出。百思买全球执行副总裁兼百思买亚太区总裁唐思杰说:“关闭百思买在中国的门店是一个非常艰难的决定。”

家电专家刘步尘表示,百思买自有品牌业绩萎靡的第一个原因是百思买入华时间过晚。“2005年,中国家电连锁完成布局,2006年百思买再进入中国已经失去先发优势,一直被国内大连锁压制。”刘步尘说。

当时,百思买蜻蜓点水式的门店设置已被苏宁、国美无处不在的门店所淹没。仅在百思买投入最多的上海市场,3家本土家电连锁企业就保持着80%左右的市场占有率和160多家门店,而百思买在上海仅有6家门店,这样少的门店数量,无法形成有效的规模优势,再加上其错过了发展的最好时期,全球采购的优势在中国无法体现,很难与本土企业抗衡。

2. 美国模式“水土不服”

百思买在中国市场上采取的发展模式几乎就是美国的翻版,它强调的是“购物体验和服务”而非效仿中国本土零售巨头的“低价策略”。在市场人士看来,百思买把国外先进的营销理念和营销手法引进中国,看似很潮,但实际上却是生搬硬套。现在中国很多企业还停留在营销的4P上,百思买却早已超越了4C,把客户体验提到了前列。从营销上讲这没有错,但问题是目前国人还没有“进化”到那么先进,体验过后,他还是会更关心价格,因为中国人素来都有“节俭”的天性,所以也就不难理解为何百思买气“水土不服”了。百思买提供的体验很少能转换成实际的消费。一位曾在百思买工作过的人士无奈地表示,不少消费者到百思买体验产品后转去苏宁或国美的门店购买产品。

百思买的“买断式”经营也被认为是导致其出现今日困局的原因。

百思买在中国通过现金买断的方式获得整个卖场的主导权,门店租金和装修费用不像国内家电卖场一样转嫁给供货商。由于门店里的促销员都是由自己聘用,百思买还比竞争对手多出了很大一块人力成本。此外,它还需要自己掏钱去购买供货商的样机,并承担样机折旧的损失。

百思买采取自己购买物业、商品,由自己员工销售的模式,前期投入较大。在承担更大经营风险的同时,必然需要更高的利润来支撑,然而,主打中、高端品牌的百思买一直在“加入价格战”和“保持高端形象”之间苦苦挣扎。相反,中国的本土企业通过分期向供应商付款及促销员销售,缓解了资金压力,同时也降低了运营成本。在这种模式下,百思买在中国很难投入巨资迅速扩张,由于门店数量极少,面对本土家电供应商,它也缺乏议价能力。

事情还不止于此。在受困于经营模式的同时,以“京东商城”为代表的新一代电子商务企业在不断压缩着百思买的生存空间。为了应对电子商务的挑战,国美、苏宁等国内家电卖场纷纷加大了自身的电子商务建设,但出于多种因素,百思买在国内电子商务上的投入明显不足,难以从国内电子商务市场中分得一杯羹。

3. 调整战略

在宣布关闭现有门店的同时,百思买已为在华发展准备好了退路。

日前,百思买对外界表示,公司在华战略将重新聚焦于“有赢利性的零售平台发展商”,未来会大力发展旗下子公司五星电器。这意味着,五星电器将延续百思买的衣钵。

百思买方面已经表现出了强烈的发展愿望。据其规划,五星电器将在 2012 财年内新开 40~50 家门店,使门店总数量到 2012 财年年底增加到 200~210 家。

不过,在业内眼里,百思买的努力仍显不够。因为即使五星电器门店数量按照计划在 2012 年底增加到 200~210 家,五星电器短期内也不可能超越苏宁、国美,相比于后两者的门店数量,五星目前不及对手的 1/5。在刘步尘看来,家电连锁竞争的本质是渠道资源的争夺,谁拥有的门店数量越多,谁的话语权就越大,谁和上游供应商的价格谈判权越充分,谁对消费者的影响力就越强。从这个角度来说,五星电器的腰板还不够强硬。

但是业内也不乏有乐观的声音存在。中国市场学会副会长徐源就表示,大的未必是最好的。“苏宁、国美和融入了百思买元素的五星电器谁能最后取胜,还有待市场的检验。”

资料来源:刘瑞刚.百思买悲情溃败 借五星电器翻身希望渺茫[EB/OL].(2011-3-14).[2011-3-26].

<http://it.sohu.com/20110314/n279811505.shtml>.

想一想:结合案例谈谈什么是企业战略?百思买中国市场企业战略失败的原因是什么。

1.1.1 企业战略产生的背景

企业战略是对企业长远发展的全局性谋划。在早期的企业管理中没有企业战略,它是商品经济发展到一定阶段的产物,是在企业外部环境范围扩大、内容趋于复杂、变化趋于频繁,从而使企业的生存和发展经常面临严峻挑战的情况下产生的。20 世纪 60 年代企业战略首先在美国产生,后来传到德国、日本,现在已在全世界范围传播开来。

美国在 20 世纪上半叶,生产经营经历了两个时代。

第一个时代是大批量生产时代(前 30 年)。这个时代从经济发展上看,主要是巩固和发展 19 世纪工业革命的成果。从企业来看,主要是完善大批量生产的机制,促使单位产品成本降低。当时的企业管理者,对企业的发展前景十分乐观,认为只要能提供低价的、标准的产品,就能获得赢利和发展,所以企业把主要精力放在提高内部生产效率上,企业实行的是控制性管理。虽然由于工业领域的扩大为企业提供了许多新的发展机会,但企业很少想到要改变经营方式和进入新的经营领域。企业在社会中备受推崇,政府限制很少。显然,在这种条件下,企业还没有谋划未来的紧迫需要。

第二个时代是大批量销售时代(后 20 年)。从经济发展上看,这个时代基本消费品的需求正逐步趋向饱和,当时工业生产的主要任务是适应基本消费品以外的更高层次的需求,以及市场进一步国际化的要求。从企业来看,应付环境的变化、满足市场多样化的需求,成为最重要的问题。所以,在这个时代,企业不得不面向外部、转向市场,在更广阔的市场上进行更加激烈的竞争。而且,企业在国际市场上还要经受关税、金融汇率、保护政策、文化差异等的影响。总之,与过去相比,企业面临的环境更加复杂、更富有挑战性,竞争更加激烈,企业仅靠内部控制式管理,已无法应付未来的挑战和实现自己发展的愿望。正因为如此,在这个时代产生了以销定产和产品差异等新的经营观念。也正是在这种条件下,企业产生了谋划未来发展的要求和行为,采取了推断式的管理方式,如目标管理、预算管理和长远计划等。那时的长远计划是建立在未来一定会比过去好、未来可以根据历史推断的假设基础上的,完全是依靠历史的推断来确定企业未来的目标和行动,并以此来应付环境的变化。显然,这还不是对企业未来发展的科学谋划。