

免费提供  
授课用  
电子课件

STRATEGIC MANAGEMENT  
OF ENTERPRISES

# 企业战略管理

方法、案例与实践

肖智润 主编



机械工业出版社  
China Machine Press

普通高等院校经济管理类“十二五”应用型规划教材  
工商管理系列

STRATEGIC MANAGEMENT  
OF ENTERPRISES

# 企业战略管理

方法、案例与实践

肖智润 主 编  
王竞梅 李岩 副主编  
陶仁泉 陈伟 参 编



机械工业出版社  
China Machine Press

## 图书在版编目 (CIP) 数据

企业战略管理：方法、案例与实践 / 肖智润主编. —北京：机械工业出版社，2014.7  
(普通高等院校经济管理类“十二五”应用型规划教材·工商管理系列)

ISBN 978-7-111-46855-4

I. 企… II. 肖… III. 企业战略 - 战略管理 - 高等学校 - 教材 IV. F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 110794 号

本书介绍企业战略管理的理论和知识，主要包括战略与战略管理，愿景、使命与战略目标，企业外部环境分析，企业内部条件分析，公司层战略，经营层战略，国际化战略，战略与资源配置，战略与公司治理，战略与组织机构，多元化战略实施，战略控制与评价。每章开篇以“学习目标”和“先导案例”为引导，每章结尾有“复习思考题”和“实践项目”的内容，每章文中还穿插了“战略专栏”，以及每篇以“案例讨论”结尾，使理论和知识与实际相结合，极大地方便了课程教学和读者自学。

本书可以作为高等院校管理类、经济类等相关专业专科生和本科生的教材，也适合用作 MBA 的教学参考书。对爱好企业战略管理研究的人士及其他类型的读者来说，本书也是一本颇具价值的学习、参考用书。

出版发行：机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码：100037）

责任编辑：王 昱

责任校对：董纪丽

印 刷：北京市荣盛彩色印刷有限公司

版 次：2014 年 7 月第 1 版第 1 次印刷

开 本：185mm×260mm 1/16

印 张：17.25

书 号：ISBN 978-7-111-46855-4

定 价：35.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 88379210 88361066

投稿热线：(010) 88379007

购书热线：(010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱：hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问：北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

孙子曰：“夫未战而庙算胜者，得算多也。”无论兵战还是商战，战略管理对于一个组织的胜败无疑是至关重要的。笔者认为一个企业的战略选择、战略执行、文化、机遇环环相扣，这四大因素是一个企业成功的关键所在。正因如此，“企业战略管理”成为工商管理类教育的核心课程，各类培训机构和管理咨询公司也将战略管理作为重要内容，它对公共组织与私营组织、营利组织与非营利组织中管理者的重要性得到广泛认同。

战略管理不只是高管的特权，中基层管理者和普通员工也必须理解和实施战略，在战略制定的过程中他们也是参与者。综观战略管理的教材市场，多数教材都是针对高层管理者而写，但本书是针对大学生、中基层管理者和普通员工而写，定位是准确的，我认为这是本书的特色之一。

战略管理教材需要一个合理的结构，现有的教材多偏向战略分析和战略选择，缺乏战略实施的内容，本书突出了战略实施的主题。该书共五篇。第一篇是战略引论，便于读者了解战略的基本内容。第二篇是战略分析，探讨了如何进行外部环境、内部条件分析，还论述了企业的愿景、使命与战略目标的确定问题。第三篇是战略制定，介绍了公司层战略、经营层战略和国际化战略的制定、选择问题。第四篇是战略实施，分别从资源配置、公司治理、组织结构和多元化战略方面详细地讨论了有关战略实施的重要问题。第五篇是战略控制，突出、强化了企业战略控制与评价的主要内容。本书的这种编写安排，不仅脉络清晰、结构合理，而且非常符合战略性逻辑思维。此外，每章开篇有“学习目标”，每章结尾有“复习思考题”和“实践项目”，增加了课程的可读性和趣味性。逻辑严密、实用有趣是本书的特色之二。

本书大部分案例来自中国本土，既有跨国公司的案例，也有本土优秀企业的案例，特别是包含了不少中小企业的案例，这对大学生今后的创业或者在中小企业中工作是大有帮助的。每章开篇的“先导案例”是这一章内容的引导，而每篇结尾的“案例讨论”正好是本篇的总结，前后呼应，强化了学生对各章内容的理解。案例的本土化和中小企业案例较多是本书的特色之三。

肖智润老师是一位优秀的管理学学者，不仅对战略管理理论有深入的研究，而且善于解决企业战略管理中的实际问题，在长期从事战略管理教学和研究的基础上担任主编完成了《企业战略管理：方法、案例与实践》一书。我认为这是一本优秀的教材，也鼓励他在未来的教学实践中进一步改进教材。

肖老师十年前在复旦学习的时候，我们经常探讨战略管理的科研与教学问题。他在复旦学习结束之后，我们之间的联系从未中断，属于典型的“以文会友，以友辅仁”。我们深知战略管理的教学任重而道远，祝愿他在未来的战略管理的教学中取得更大的成绩，为中国战略管理的教学做出更大的贡献。

是为序。

李元旭

复旦大学企业管理系教授、博士生导师

2014年2月28日于复旦大学

企业战略管理是一门关于如何制定、实施、控制和评价战略以保证企业组织实现战略目标的学问。它跨越了企业经营和管理的整个范畴，重点研究和解决企业组织全局性、方向性和长期性的发展问题，为企业决策者服务。战略管理越来越受到实业界和学术界的重视。

通过企业战略管理课程的教学，能够培养学生具备洞察企业战略本质、焦点和特征的概念技能，使学生对战略管理的重要性、挑战性，所关注的中心问题、基本理论等获得较深入的了解。通过学习该课程，学生能针对企业这种特定的组织，理解和掌握作为战略选择、战略实施和战略控制的关键性约束条件，详细地了解其相关原理、主要路径、常用方法和工具。

一般来说，作为组织的管理者，一方面，其战略管理思维能力和眼光源自与生俱来的天赋；另一方面，其后天的学习和积累更是必不可少。由此也不难看出，企业战略管理成为管理学科中的一个重要分支，成为工商管理专业大学生和研究生的核心专业课程之一的深层原因。然而，不少人认为战略管理“太空洞”、“很虚”，不好学。这就涉及教师如何潜心钻研教学方法的问题，特别是如何将战略理论与实际相结合转变为激发学生学习兴趣的课堂教学，那么，是否具备一本好的教材就非常重要了。基于这样的认识，我们组织编写了这本《企业战略管理：方法、案例与实践》。本书编写的宗旨就是“吸引学生阅读，方便教师教学”。与当前出版的同类教材相比，本教材具有以下几个突出特点。

## 1. 定位明确，吸引读者

本书的定位以普通高校大学生、企业中基层管理者为主，兼顾其他类型的读者。在编写中尽量避免使用生疏的晦涩词汇，而力求使用生动的语言介绍战略管理基础知识。同时，贯穿于全书的“战略专栏”既使战略概念活灵活现，又使读者得到思想启迪和战略管理的智慧。书中行文活泼、优美，增添了趣味性及可读性，这无疑对读者具有很强的吸引力。

## 2. 体例新颖，便于教学

本书既按照经典的战略管理知识脉络，以章节统领全书，又融入了全新的便于教学的编写理念。每章以“先导案例”为切入点，逐步深入浅出地介绍本章的内容，当中根据战略理论和知识点学习的需要，适当地穿插“战略专栏”，使理论与实际相结合，“教”与“学”相呼应，极大地方便了战略管理课程教学。

### 3. 应用为本，学以致用

本书遵循“应用为本”的战略管理教育教学规律，突出战略实施的主题，积极促进学生凝练问题、分析问题和解决问题的战略思维能力培养。而战略思维能力的培养，只有传统的理论教学恐怕难以达到有效的目标，而“实践项目”和“案例讨论”训练可以弥补纯理论教学的不足。为此，本书在每篇结尾都附有“案例讨论”（即案例教学）的内容和要求，每章结尾除了编排“复习思考题”外均有“实践项目”的操作训练，以促成学生学以致用，锻炼学生动脑、动手、动口的战略管理能力。

本书的作者都是在高校从事多年教学和研究工作的教师。全书共12章，由肖智润担任主编，王竞梅、李岩担任副主编。本书由肖智润负责制定编写大纲、统稿、修改和总撰，并编配了全书大部分的图表、“先导案例”、“案例讨论”和“复习思考题”以及所有的“战略专栏”和“实践项目”。具体章节编写分工如下：第1章、第2章、4.1节、4.2节、4.5节、第5章、第6章、第10章、第12章由肖智润编写；第3章由陶仁泉编写；4.3节、4.4节、第11章由李岩编写；第7章、第9章由王竞梅编写；第8章由陈伟编写。

在本书编写过程中，我们学习和查阅了许多国内外文献及网络资料，已尽可能地在书中注明或在书后参考文献中列出，但仍可能有遗漏。在此，向所有对本书的编写有所启发，被引用、摘录文献资料的作者，致以崇高的敬意！

本书承蒙复旦大学管理学院博士生导师李元旭教授作序并审阅了全部书稿，李教授对本书的编写大纲及编写内容提出了极其宝贵的指导意见。在此，谨向李元旭教授深表敬意和感谢！

本书的编写和出版得到机械工业出版社高伟、王啸冠、王昱三位编辑的大力支持和帮助。特别值得提及的是，与几位编辑的每一次交流、讨论，都能使本书增色不少，在此向他们的热情帮助和专业指导表示诚挚的谢意！

由于水平有限，加上企业战略管理是综合性极广、实践性极强、艺术性极高的学问，书中难免有错误和不妥之处，敬请广大读者批评指正！

肖智润

2014年2月于上海第二工业大学

E-mail: xzrun0213@163.com

### 1. 教学目的

“企业战略管理”是目前高校中经济、管理类专业开设的一门专业核心课程。课程目标是培养学生具备洞察企业战略本质、焦点和特征的概念技能，使学生对战略管理的中心问题和基本理论获得较深入的认识。通过学习该课程，学生能详细地了解战略管理中的战略分析、战略制定、战略实施、战略控制与评价是一个动态的、循环往复的、不断提升的过程，进而使学生熟练地掌握战略管理的相关原理、主要路径、常用方法和工具。既培养学生的全局观念，又培养学生的战略思维与分析能力，为其将来从事战略管理工作打下扎实的基础。

### 2. 课程前期应该掌握的相关知识

由于企业战略管理是一门高度综合性的课程，因此，前期应该先学习管理学、经济学、市场营销、人力资源管理、财务管理、生产运作管理等相关知识。

### 3. 学时分配建议

本课程各章节及各篇案例讨论的教学课时数列示于下表（供参考）。当然，各校在使用时可根据自己的具体情况作适当地调整。

学时分配表

序号	章节	教学内容	学习要点	学时安排
1	第1章	战略与战略管理	(1) 理解企业战略的概念和特征 (2) 熟悉战略管理的层次、本质和作用 (3) 掌握战略管理的过程 (4) 了解战略管理理论的演进历程及代表性学派	3
2	第2章	愿景、使命与战略目标	(1) 了解企业使命和愿景的基本内涵 (2) 理解企业使命和愿景的区别 (3) 理解使命、愿景和目标在战略管理中的特殊作用 (4) 掌握如何确立使命、愿景和战略目标	3
3	第3章	企业外部环境分析	(1) 理解企业外部环境的基本类型 (2) 理解企业外部宏观环境因素 (3) 理解企业产业环境因素 (4) 了解企业外部环境信息来源 (5) 掌握外部环境分析方法	3



(续)

序号	章节	教学内容	学习要点	学时安排
4	第4章	企业内部条件分析	<ol style="list-style-type: none"> <li>(1) 了解企业经营资源类型</li> <li>(2) 掌握核心能力的概念和特征, 企业核心能力的成因</li> <li>(3) 掌握价值链基本原理</li> <li>(4) 掌握 SWOT 分析方法、内部因素评价矩阵、波士顿矩阵分析法等</li> </ol>	3
5	案例讨论 (一)	民营企业进驻银行业: 概念大于行动	<ol style="list-style-type: none"> <li>(1) 试根据以上资料对银行业进行 PEST 分析</li> <li>(2) 在该行业中, 哪些是影响行业成功的关键因素? 推动其变化的主要力量是什么</li> <li>(3) 用波特的“五力模型”对银行业进行分析</li> </ol>	3 (不包含课外预讨论课时)
6	第5章	公司层战略	<ol style="list-style-type: none"> <li>(1) 理解战略思维的原则及提高战略思维能力的途径</li> <li>(2) 明确公司层战略的类型及各类战略的特点、适用条件</li> <li>(3) 掌握并购战略的分析技巧及并购后的整合要领</li> <li>(4) 理解战略联盟的动机和应该注意的事项</li> </ol>	3
7	第6章	经营层战略	<ol style="list-style-type: none"> <li>(1) 理解经营层战略所要解决的中心问题</li> <li>(2) 掌握基本竞争战略的类型及其实施的条件</li> <li>(3) 了解企业所处产业集中度与竞争战略的关系</li> <li>(4) 了解企业在产业不同发展阶段所采取的竞争战略方式</li> </ol>	3
8	第7章	国际化战略	<ol style="list-style-type: none"> <li>(1) 理解国际化战略的基本含义</li> <li>(2) 认识企业国际化发展历程</li> <li>(3) 掌握国际化战略的基本类型</li> <li>(4) 理解企业国际化进入方式的类型和影响因素</li> </ol>	3
9	案例讨论 (二)	华为的国际化征途	<ol style="list-style-type: none"> <li>(1) 试分析华为国际化战略的动因是什么</li> <li>(2) 华为选择了何种国际化战略方式? 其步骤是什么</li> <li>(3) 华为有哪些优势和劣势? 你对华为提升国际竞争力有何建议</li> </ol>	3 (不包含课外预讨论课时)
10	第8章	战略与资源配置	<ol style="list-style-type: none"> <li>(1) 理解企业战略实施的模式和原则</li> <li>(2) 明确企业战略与资源之间的关系</li> <li>(3) 掌握战略资源的积累、分配和有效利用的途径和方法</li> </ol>	3
11	第9章	战略与公司治理	<ol style="list-style-type: none"> <li>(1) 掌握公司治理的内涵</li> <li>(2) 理解公司治理和战略实施的相互关系</li> <li>(3) 熟悉公司董事会的构成及其在战略管理中的作用</li> <li>(4) 掌握董事高管薪酬的激励方式和完善措施</li> </ol>	3

(续)

序号	章节	教学内容	学习要点	学时安排
12	第 10 章	战略与组织机构	(1) 了解企业组织结构类型 (2) 理解组织结构与企业战略的关系 (3) 熟悉组织结构的调整与变革内容 (4) 掌握现代企业组织结构的变化发展趋势	3
13	第 11 章	多元化战略实施	(1) 了解多元化战略的类型 (2) 掌握公司多元化战略进入方式 (3) 熟悉公司多元化战略整合内容	3
14	案例讨论 (三)	海尔和春兰多元化 战略比较	(1) 试分析成功的多元化经营需要具备什么条件 (2) 企业多元化经营的途径有哪些? 如何选择 (3) 企业多元化有什么风险? 你对规避风险有何建议	3 (不包含课外 预讨论课时)
15	第 12 章	战略控制与评价	(1) 理解战略控制的基本概念和特征 (2) 掌握战略控制的过程和基本方法 (3) 熟悉战略绩效评价方法: 平衡计分卡	3
16	案例讨论 (四)	太阳能热水器企业的 困境	(1) 试对太阳能热水器企业陷入困境进行 战略评价 (2) 如果你是该行业企业的管理者, 对这种 价格战如何进行战略控制 (3) 你是如何看待太阳能热水器行业的 发展前景的? 你对该行业的企业发展战略 有何建议	3 (不包含课外 预讨论课时)
	合计			48

# 普通高等院校

## 经济管理类应用型规划教材

课程名称	书号	书名、作者及出版时间	定价
财务管理(公司理财)	978-7-111-27692-0	财务管理学(李立新)(2009年)	30
商务策划管理	978-7-111-34375-2	商务策划原理与实践(强海涛)(2011年)	34
管理学	978-7-111-35694-3	现代管理学(蒋国平)(2011年)	34
管理沟通	978-7-111-35242-6	管理沟通(刘晖)(2011年)	27
管理沟通	即将出版	管理沟通(王凌峰)(2014年)	30
财经应用文写作	978-7-111-42715-5	财经应用文写作(刘常宝)(2013年)	30
职业规划	978-7-111-42813-8	大学生体验式生涯管理(陆丹)(2013年)	35
职业规划	978-7-111-40191-9	大学生职业生涯规划与学业指导(王哲)(2012年)	35
心理健康教育	978-7-111-39606-2	现代大学生心理健康教育(王哲)(2012年)	29
概率论和数理统计	978-7-111-26974-8	应用概率统计(彭美云)(2009年)	27
概率论和数理统计	978-7-111-28975-3	应用概率统计学习指导与习题选解(彭美云)(2009年)	18
国际贸易英文函电	978-7-111-35441-3	国际商务函电双语教程(董金玲)(2011年)	28
国际贸易实习	978-7-111-36269-2	国际贸易实习教程(宋新刚)(2011年)	28
国际贸易实务	978-7-111-37322-3	国际贸易实务(陈启虎)(2012年)	32
国际贸易实务	978-7-111-42495-6	国际贸易实务(孟海樱)(2013年)	35
国际贸易理论与实务	978-7-111-29587-7	国际贸易理论与实务(精品课)(孙勤)(2010年)	32
国际贸易理论与实务	978-7-111-33778-2	国际贸易理论与实务(吕靖烨)(2011年)	29
国际金融理论与实务	978-7-111-39168-5	国际金融理论与实务(缪玉林 朱旭强)(2012年)	32
会计学	978-7-111-31728-9	会计学(李立新)(2010年)	36
会计学	978-7-111-42996-8	基础会计学(张献英)(2013年)	35
金融学(货币银行学)	978-7-111-38159-4	金融学(陈伟鸿)(2012年)	35
金融学(货币银行学)	978-7-111-30153-0	金融学(精品课)(董金玲)(2010年)	30
个人理财	即将出版	个人理财(李燕)(2014年)	35
西方经济学学习指导	978-7-111-41637-1	西方经济学概论学习指南与习题册(刘平)(2013年)	22
西方经济学(微观)	978-7-111-39441-9	微观经济学(王文寅)(2012年)	32
西方经济学(宏观)	978-7-111-43987-5	宏观经济学(葛敏)(2013年)	29
西方经济学(宏观)	978-7-111-43294-4	宏观经济学(刘平)(2013年)	25
西方经济学(宏观)	978-7-111-42949-4	宏观经济学(王文寅)(2013年)	35
西方经济学	即将出版	经济学基础(胡伟清)(2014年)	28
西方经济学	978-7-111-40480-4	西方经济学概论(刘平)(2012年)	35
统计学	978-7-111-29027-8	统计学(张兆丰)(2009年)	32
统计学	978-7-111-45966-8	统计学原理(宫春子)(2014年)	35
经济法	即将出版	经济法(第2版)(葛恒云)(2014年)	35
经济法	978-7-111-32871-1	经济法(葛恒云)(2011年)	32
计量经济学	978-7-111-42076-7	计量经济学基础(张兆丰)(2013年)	35
财政学	978-7-111-29769-7	财政学(朱福兴)(2010年)	32
市场营销学(营销管理)	978-7-111-46806-6	市场营销学(李海廷)(2014年)	35
公共关系学	978-7-111-39032-9	公共关系理论与实务(刘晖)(2012年)	25
公共关系学	978-7-111-47017-5	公共关系学(管玉梅)(2014年)	30
管理信息系统	978-7-111-42974-6	管理信息系统(李少颖)(2013年)	30
管理信息系统	978-7-111-38400-7	管理信息系统:理论与实训(袁红清)(2012年)	35



# 普通高等院校 经济管理类应用型规划教材

课程名称	书号	书名、作者及出版时间	定价
财务会计	978-7-111-31107-2	财务会计实务(陈澎)(2010年)	32
网络营销	即将出版	网络营销基础与实践(谷斌)(2014年)	35
战略管理	978-7-111-46855-4	企业战略管理(肖智润)(2014年)	35
企业文化	978-7-111-36805-2	现代企业文化理论与实务(李建华)(2012年)	32
门店管理	978-7-111-36910-3	门店管理实务(陈方丽)(2012年)	32
创业管理	978-7-111-40537-5	创业学:创业思维·过程·实践(魏拴成)(2012年)	35
创业管理	978-7-111-43454-2	大学生创业基础(刘平)(2013年)	35
应用文写作	即将出版	工商管理类报告撰写指南及规范(双语)(张薇)(2014年)	19
项目管理	978-7-111-39419-8	项目管理理论与实务(刘常宝)(2012年)	32
项目管理	978-7-111-32847-6	项目管理与实践应用(吴健)(2011年)	32
技术创新管理	978-7-111-43794-9	创新创意基础教程(谭贞)(2013年)	30
税务会计与税收筹划	978-7-111-45487-8	纳税会计与税收筹划(王树锋)(2014年)	35
审计学	978-7-111-35528-1	审计学(高强)(2011年)	33
会计学其他专业课	即将出版	会计岗位综合实训(刘军)(2014年)	35
会计学	978-7-111-46705-2	会计学基础(杨艳秋)(2014年)	35
会计学	即将出版	会计学原理(奚正艳)(2014年)	30
会计信息系统	978-7-111-44539-5	会计电算化(陈曙光)(2013年)	35
会计信息系统	978-7-111-38800-5	会计信息系统理论与实验教程(管彦庆)(2012年)	32
管理会计	978-7-111-42521-2	管理会计(王永刚)(2013年)	35
成本会计	978-7-111-31688-6	成本会计(束必琪)(2010年)	32
人力资源管理	978-7-111-43455-9	人力资源管理(第2版)(张小兵)(2013年)	30
总部运营管理	978-7-111-33247-3	总部运营管理(刘常宝)(2011年)	33
营销渠道	978-7-111-36412-2	营销渠道管理(郑锐洪)(2012年)	32
营销策划	978-7-111-40631-0	营销策划:理论、案例与实务(赵静)(2012年)	35
市场营销学(营销管理)	978-7-111-29816-8	市场营销实训教程(郝黎明)(2010年)	32
市场营销学(营销管理)	978-7-111-42825-1	市场营销学(曹垣)(2013年)	39
市场分析与软件应用	978-7-111-35559-5	市场分析与软件应用(蔡继荣)(2011年)	36
品牌管理	978-7-111-33029-5	品牌管理(刘常宝)(2011年)	32
客户关系管理	即将出版	客户关系管理(姚飞)(2014年)	35
国际市场营销学	即将出版	国际市场营销(双语)(张薇)(2014年)	29
物流管理	978-7-111-32831-5	物流学(王斌义)(2011年)	32
供应链(物流)管理	978-7-111-32991-6	供应链管理(黎继子)(2011年)	29
供应链(物流)管理	978-7-111-32774-5	供应链管理(王凤山)(2011年)	30
港口物流	978-7-111-32818-6	港口物流(王斌义)(2011年)	32

# 目 录 Contents

序

前言

教学建议

## 第一篇 战略引论

### 第 1 章 战略与战略管理 / 2

学习目标 / 2

先导案例 企业、行业、国家  
之“三步走”战略 / 2

1.1 企业战略的概念及特征 / 3

1.2 战略管理的本质及作用 / 8

1.3 战略管理过程 / 14

1.4 战略管理者 / 16

1.5 战略管理理论的演进 / 18

复习思考题 / 24

实践项目 / 24

## 第二篇 战略分析

### 第 2 章 愿景、使命与战略目标 / 26

学习目标 / 26

先导案例 中国移动公司的企业  
愿景与使命 / 26

2.1 企业愿景 / 27

2.2 企业使命 / 31

2.3 企业战略目标 / 40

复习思考题 / 44

实践项目 / 44

### 第 3 章 企业外部环境分析 / 45

学习目标 / 45

先导案例 富士康内迁 / 45

3.1 企业外部环境概述 / 46

3.2 企业宏观环境分析 / 47

3.3 产业环境分析 / 50

3.4 竞争对手分析 / 56

3.5 外部环境分析方法 / 61

复习思考题 / 63

实践项目 / 63

### 第 4 章 企业内部条件分析 / 64

学习目标 / 64

先导案例 伊利公司的“核心  
内力” / 64

4.1 企业资源分析 / 65

4.2 企业能力分析 / 71

4.3 价值链分析 / 78

4.4 内部条件分析技术：  
内部因素评价矩阵 / 80

4.5 战略综合分析法 / 82

复习思考题 / 86

实践项目 / 86

案例讨论（一）民营企业进驻  
银行业：概念大于行动 / 87

## 第三篇 战略制定

### 第5章 公司层战略 / 90

学习目标 / 90

先导案例 通信建设工程公司的  
业务发展战略 / 90

5.1 公司战略类型及战略思维  
逻辑 / 91

5.2 增长型战略 / 93

5.3 稳定型战略和紧缩型  
战略 / 98

5.4 公司战略实施的方式 / 104

复习思考题 / 112

实践项目 / 112

### 第6章 经营层战略 / 113

学习目标 / 113

先导案例 2014年中国厨电业  
必有一场恶战 / 113

6.1 基本竞争战略 / 114

6.2 产业集中度与竞争  
战略 / 122

6.3 产业生命周期与竞争  
战略 / 127

复习思考题 / 131

实践项目 / 131

### 第7章 国际化战略 / 132

学习目标 / 132

先导案例 联想集团将跨国  
收购摩托罗拉移动 / 132

7.1 企业国际化及其发展  
历程 / 132

7.2 企业国际化内容 / 135

7.3 国际化战略 / 138

7.4 国际市场进入方式 / 143

7.5 影响国际化进入方式的  
因素 / 152

复习思考题 / 155

实践项目 / 155

案例讨论(二) 华为的国际化  
征途 / 155

## 第四篇 战略实施

### 第8章 战略与资源配置 / 160

学习目标 / 160

先导案例 福特汽车公司的资源  
规划与配置 / 160

8.1 战略实施的任务、模式和  
原则 / 161

8.2 战略与资源的关系 / 166

8.3 公司层资源规划 / 168

8.4 经营层资源规划 / 170

8.5 准备资源规划 / 175

复习思考题 / 179

实践项目 / 179

### 第9章 战略与公司治理 / 180

学习目标 / 180

先导案例 中航油事件及公司  
治理透析 / 180

9.1 公司治理概述 / 181

9.2 董事会与战略管理 / 186

9.3 战略性董事会的构建与  
职责 / 190

9.4 董事和高管的薪酬  
激励 / 191

复习思考题 / 198

实践项目 / 198

**第 10 章 战略与组织机构 / 199**

学习目标 / 199

先导案例 奇瑞试水事业

部制 / 199

10.1 企业组织机构类型 / 200

10.2 战略与组织结构的  
关系 / 20610.3 企业组织结构调整及其  
变化发展趋势 / 209

复习思考题 / 214

实践项目 / 214

**第 11 章 多元化战略实施 / 215**

学习目标 / 215

先导案例 业达企划有限公司

关闭 / 215

11.1 多元化战略概述 / 216

11.2 多元化战略的选择 / 220

11.3 多元化战略的进入 / 225

11.4 多元化战略的整合 / 229

复习思考题 / 232

实践项目 / 232

案例讨论(三) 海尔和春兰多

元化战略比较 / 232

**第五篇 战略控制****第 12 章 战略控制与评价 / 238**

学习目标 / 238

先导案例 企业内部战略控制

失效: 三鹿事件 / 238

12.1 控制概述 / 239

12.2 战略控制的类型和  
特征 / 24212.3 战略控制的过程和  
方法 / 24512.4 战略绩效评价工具:  
平衡计分卡 / 252

复习思考题 / 257

实践项目 / 257

案例讨论(四) 太阳能热水器

企业的困境 / 257

参考文献 / 260

## 第一篇

## 战略引论

## 第1章 战略与战略管理



# 战略与战略管理

### 学习目标

1. 理解企业战略的概念和特征。
2. 熟悉战略管理的层次、本质和作用。
3. 掌握战略管理的过程。
4. 了解战略管理理论的演进历程及代表性学派。

### 先导案例

## 企业、行业、国家之“三步走”战略

### 1. 海通证券公司（改制上市、多元化、国际化）“三步走”战略

海通证券公司成立于1988年，1994年改制为有限责任公司。2001年年底，公司整体改制为股份有限公司。2006年，随着股权分置改革和券商综合治理的完成，资本市场进入实质转折期，公司抓住机遇，深化改革，启动了上市进程并获得了实质性进展。2007年6月7日，公司借壳都市股份上市事宜获得中国证监会正式批准，从而实现了五年规划的良好开局。

在随后的发展中，公司始终遵循“务实、开拓、稳健、卓越”的经营理念 and “规范管理、积极开拓、稳健经营、提高效益”的经营方针，公司先后在全国48个城市设立92家营业部，业务经营涉及证券承销、代理、自营、投资咨询、投资基金、资产委托管理等众多领域，拥有200多万个客户。这充分显示了公司在开展多元化、规模化经营所取得的非凡业绩。

近年来，公司积极加强与境外著名金融机构建立战略联盟关系，不断扩展公司的海外业务网络。并先后发起设立了富国基金管理有限公司、海富通基金管理有限公司等。这为公司开展国际化经营奠定了扎实的基础。

### 2. 中国航天业“三步走”战略

第一步，掌握载人航天技术，使我国成为（世界上第三个）能够独立研制、成功发射和顺利回收载人航天器的国家。2003年10月16日，我国首名航天员杨利伟安全返回，标志着中国载人航天工程已取得历史性突破，即第一步的战略任务已经完成。