

大学

大学管理类教材丛书

战略 管理

谢佩洪 主编

焦豪 甄杰 副主编

DAXUE GUANLILJIAOCAI CONGSHU

复旦大学出版社

014059796

F272.1-43
09

大学管理类教材丛书

战略管理

谢佩洪 主编

焦豪甄杰 副主编



复旦大学出版社



北航

C1746960

F272.1-43
09



北航

C1746960

图书在版编目(CIP)数据

战略管理/谢佩洪主编,焦豪,甄杰副主编. —上海:复旦大学出版社,2014.8

(大学管理类教材丛书)

ISBN 978-7-309-10558-2

I. 战… II. ①谢…②焦…③甄… III. 企业管理-战略管理-高等学校-教材
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 072807 号

战略管理

谢佩洪 主编 焦豪 甄杰 副主编

责任编辑/王联合 张咏梅

复旦大学出版社有限公司出版发行

上海市国权路 579 号 邮编:200433

网址: fupnet@fudanpress.com <http://www.fudanpress.com>

门市零售: 86-21-65642857 团体订购: 86-21-65118853

外埠邮购: 86-21-65109143

上海春秋印刷厂

开本 850 × 1168 1/32 印张 17.25 字数 411 千

2014 年 8 月第 1 版第 1 次印刷

ISBN 978-7-309-10558-2/F · 2034

定价: 38.00 元

如有印装质量问题, 请向复旦大学出版社有限公司发行部调换。

版权所有 侵权必究

A large, faint watermark of the Fudan University seal is centered on the page. The seal is circular with the Chinese characters '復旦大學' (Fudan University) around the top and '1905' at the bottom. In the center of the seal is a large, stylized character '博' (Bo), which is also the title of the book. The text '博学而笃志，切问而近思。' is printed over the seal.

“博学而笃志，切问而近思。”

(《论语》)

博晓古今，可立一家之说；
学贯中西，或成经国之才。

复旦博学 · 复旦博学 · 复旦博学 · 复旦博学 · 复旦博学 · 复旦博学

内 容 提 要

战略管理是一门研究企业在竞争环境中如何走向成功的学科。因此，如果把战略的本质概括为几个字的话，“赢的逻辑”或许是最为贴切的表述之一。根据“赢的逻辑”，企业战略的根本问题可以概括为三个方面“活得了、活得好、活得久”。本教材提出了企业战略构成五要素的“钻石模型”：竞争领域、途径、差异因子、阶段和盈利模式，从整体结构层面展现了战略的逻辑性。

在目前结构性转轨时期，中国企业正迈入战略管理时代。然而，当前流行的《战略管理》教科书大都过于“西化”，本书立足“全球视野，本土实践”的编写思路，本教材高度关注中国企业的管理实践，对中国古代的战略思想和管理智慧加以系统总结和高度精炼。同时，科学地融合了最新的战略研究成果和企业实践总结，如商业模式创新、情景规划、战略直觉、非市场战略、动态竞争战略、蓝海战略等内容。

本书适合作为高等院校管理学、经济学等专业的教材，也可作为企业和经济管理部门工作人员的培训用书。

作者介绍

谢佩洪，上海交通大学管理学博士，为上海对外经贸大学工商管理学院副教授、硕士生导师。研究领域为：战略管理、本土管理。主持国家级课题多项，在国际SSCI期刊、《管理世界》、《南开管理评论》等发表学术论文50余篇。

焦豪，复旦大学管理学博士，北京师范大学经济与工商管理学院副教授和案例研究中心主任，主要研究方向为战略管理、创业管理、创新管理等。主持国家级项目多项，在国际SSCI期刊、《管理世界》等发表学术论文50余篇。

甄杰，同济大学管理学博士，华东政法大学商学院副教授，硕士生导师，华东政法大学企业发展研究所所长。出版专著5部，高校教材3部，在《新华文摘》、《中国工业经济》等核心期刊发表论文20余篇。

前言

战略管理是一门研究企业在竞争环境中如何走向成功的学科。因此,如果把战略的本质概括为几个字的话,“赢的逻辑”或许是最为贴切的表述之一。战略的逻辑性已经引起了国内外学者的重视,甚至一些学者把逻辑称为是“战略中最重要的要素”。他们认为,战略明确了对企业及其环境的假设,并提出了企业能够获得成功的核心论据。根据“赢的逻辑”,企业战略的根本问题可以概括为“活得了、活得好、活得久”三个方面。进一步,本书提出了企业战略构成五要素的“钻石模型”,从战略的整体结构层面展现了战略的逻辑性。本书把竞争领域、途径、差异点、阶段划分和盈利模式看作战略的五个构成要素,强调在一个出色的战略中,这些要素之间应该形成一致的逻辑关系,彼此相互支持、相互促进。而且竞争领域和途径涉及的是公司层面的战略,而差异点和阶段划分涉及的则是竞争层面的战略,这些都深刻地揭示了战略的内在特征。

随着市场竞争的加剧以及商业环境的动态性、复杂性、不确定性逐渐增强,战略管理已经逐步成为引导企业塑造竞争优势和走向持续健康发展的关键所在。在目前结构性转轨时期,中国企业正迈入战略管理时代。这是一种进步,是中国企业自身成长和市场竞争环境协同演化的共同结果。在战略管理时代,中国企业必须要抛弃对“撞大运”的幻想,必须要摆脱“一招鲜,吃遍天”的惯性思维,而是要通过塑造和不断更新核心竞争力来奠定企业竞争力的根本基础,要通过战略与环境的不断适应以及通过商业模式创新和互补性资源配置来获得并保持竞争优势,要通过秉承先进的

企业伦理观念和遵守商业道德规范来寻求企业、社会、消费者的和谐共赢。时代的进步和企业的战略发展要求我们应在总结中国企业30年实践的基础上有所创新。

然而,当前流行的《战略管理》教科书的内容大都过于“西化”,基本停留在单纯借鉴和“拿来主义”的层面,比较依赖海外战略管理类教材,忽略了初学者的吸收能力,使得该课程让学生(尤其是本科生)有高不可攀之感。经典的战略教材让学生对书中的国外企业案例及每章后的案例分析和练习有一种“距离感”,这种“距离感”在一定程度上对教学效果产生了不利的影响。本书的推出代表了一次拉近“距离”的尝试。在教材的编排思路上,目前主要存在着理论导向型和实践导向型两方面。本教材力图将实践导向型的思想体现在课程体系之中,让学生以战略决策者的视角来分析并洞悉企业实践的乐趣。力图在对古今中外战略理论和企业实践进行深刻分析和总结的基础上,形成自己独特的体系和特色。

(1) 本土化与全球化。全球化为本教材增加了时代性和综合性,全球化问题对于理解企业战略的制定和执行至关重要。本土化是本教材的一大特色,“全球视野,本土实践”一直是作者推崇的理念。本教材高度关注中国企业的管理实践并大量采用本土案例,而且对中国古代的战略思想和管理智慧加以系统总结和高度精炼。《孙子兵法》、《易经》、《三十六计》等经典著作博大精深的战略思想影响深远,至今仍闪烁着智慧的光芒。

(2) 新颖性与操作性。本教材根据潜在学习者的需求和逻辑思维的特点,突破了以往同类教材单一节点的写作体例,这种编排更能适应中国学习者的思维习惯,通过一系列的案例、情景、专论等编排,有助于提高学习者的学习效果。

(3) 系统性与针对性。本教材突破了单一战略的思路,突出对各种战略的系统整合,使之成为能够指导企业整体运营的商业模式。为了便于初学者和企业人员应用战略理论分析实际问题,

科学地对各种有关的分析工具、方法和模型进行了系统梳理,尽可能为读者提供多视角和多维度的解析。此外,本教材也特别强调企业战略在实践中的针对性,突出问题意识,力求在“面上覆盖”的同时实现“点上说透”。

(4) 前瞻性与严谨性。企业的使命、愿景、战略目标和商业伦理等内容是企业战略决策的依据,是战略分析的起点,它解决企业“想做什么”和“为什么做”的问题,是公司做事业的高度和深度,本书突出了这些容易被初学者忽略却非常重要的内容。本教材秉承言之有理、持之有据、治学严谨之精神,注重战略管理这门核心课程的科学性和逻辑性。此外,引入了商业模式创新、情景规划、战略直觉、非市场战略、动态竞争战略、蓝海战略等内容,科学地融合了最新的战略研究成果和企业实践总结。

(5) 完整性与思辨性。企业战略的核心主题就是“做什么”、“如何做”和“由谁做”。本教材中的四篇内容对战略的这三个主题进行了恰当的理论诠释和企业实践论证,使读者能够真正地理解战略是一个“方向正确+运作高效+心情舒畅”有机结合的完整的动态平衡过程。本教材的另一特色是思辨性,对一些经典的理论、观点和方法不是不假思索地全盘接受,而是注意探究其产生背景、适用范围与运用领域。

“纸上得来终觉浅”。战略不是纸上谈兵,不是坐而论道,战略必须落地,理论必须与实践对接,因此,本教材特别突出了战略分析的工具,以及改变了以前教材过于重视战略制定而轻视战略实施的倾向。总之,本教材力求实现本土化与全球化、新颖性与操作性、系统性与针对性、前瞻性与严谨性、完整性与思辨性的有机结合,既致力于展现国内外战略管理最新的学术研究成果,又充分关注中国企业战略管理实践中的操作问题,并辅以近年来国内大量涌现的丰富的企业战略鲜活案例。

归纳来看,本教材有三大特点:高度归纳并精炼基础理论;突

出强调中国企业价值的实践特性;着力学生使用价值的提升。本教材主要适用工商管理、管理科学与工程等专业的本科生、研究生、MBA、EMBA、EDP学员,也适用于高职高专同类课程的学习,同时也适用于企业中的中高级管理人员参考、专业培训以及所有对战略管理感兴趣的人员。

全书共四篇十二章,由谢佩洪副教授担任主编,由焦豪副教授与甄杰副教授任副主编。具体编写分工如下(按章节顺序):谢佩洪、王家宝(第一章);谢佩洪、焦豪(第二章);焦豪、谢佩洪(第三章);谢佩洪、和芸琴(第四章);甄杰、谢佩洪(第五章);孟宪忠、谢佩洪(第六章);谢佩洪、焦豪(第七章);谢佩洪、孟宪忠(第八章);王家宝、甄杰(第九章);刘芹、谢佩洪(第十章);谢佩洪、和芸琴(第十一章);刘芹、甄杰(第十二章)。谢佩洪负责全书的组织编写和统稿、总纂工作。

在本书的编写过程中,参考和引用了大量国内外学者的研究成果和相关资料,在此向文献的作者谨致诚挚的谢意。由于时间仓促和水平有限,不足之处在所难免,恳请广大教师和读者提出宝贵的意见、批评和指导,我们在此致以诚挚的感谢!

编者

2014年2月于上海

目 录

第一篇 战略导论

第一章 战略管理概述	3
【开篇案例】 上汽集团：“三枪”拍案惊奇	3
第一节 企业战略的本质	6
第二节 企业战略的内容	16
第三节 企业战略的层次	29
第四节 战略管理的过程	33
第五节 西方战略理论的发展演变	39
第六节 中国古代的战略管理思想	44
【结尾案例】 新东方的成功秘诀	54
第二章 使命、愿景与战略目标	60
【开篇案例】 百年李锦记的核心价值观：思利及人	60
第一节 战略使命	62
第二节 战略愿景	69
第三节 核心价值观	77
第四节 使命、愿景与核心价值观的关系及功能	82
第五节 战略目标	85
【结尾案例】 沃尔玛历久不衰的真谛：使命与愿景	92

第二篇 战略分析

第三章 外部分析——识别机会与威胁	97
【开篇案例】 可口可乐收购汇源果汁	97
第一节 外部环境分析概述	100
第二节 宏观 PEST 分析	102
第三节 行业生命周期分析	109
第四节 波特五力模型分析	113
第五节 竞争者与经营环境分析	121
第六节 战略群组(集团)分析	129
第七节 外部因素评价(EFE)矩阵	132
【结尾案例】 传统家电连锁前景堪忧	136
第四章 内部分析——竞争优势的本质	139
【开篇案例】 腾讯公司的核心竞争力	139
第一节 内部分析的重要性	141
第二节 资源与能力分析	143
第三节 企业价值链分析	150
第四节 核心竞争力分析	158
第五节 竞争优势与企业创新	166
第六节 持续竞争优势及其挑战	170
第七节 内部因素评价(IFE)矩阵	179
【结尾案例】 从模仿到创新超越——韩国三星的启示	183
第五章 战略分析与决策工具	186
【开篇案例】 360 用组合拳打败行业巨头	186
第一节 SWOT 分析矩阵	189

第二节	波士顿咨询集团(BCG)矩阵	192
第三节	行业吸引力—竞争能力(GE)矩阵	199
第四节	战略地位与行动评价(SPACE)矩阵	203
第五节	行业生命周期(ILC)矩阵	210
第六节	定量战略规划(QSPM)矩阵	214
【结尾案例】	谭木匠的发展之道	219

第三篇 战略选择

第六章	战略选择的原理与因素	227
【开篇案例】	春兰退市与多元化经营	227
第一节	战略选择的内涵与过程	230
第二节	战略选择的前瞻方法	236
第三节	前瞻的战略洞察	240
第四节	情景规划——创造未来	245
第五节	战略选择的标准	249
第六节	战略选择的影响因素	251
【结尾案例】	宝洁的战略想象力	261
第七章	企业竞争战略	265
【开篇案例】	春秋航空的低成本战略	265
第一节	基本竞争战略	267
第二节	低成本战略	277
第三节	差异化战略	281
第四节	聚焦战略	288
第五节	蓝海战略	291
【结尾案例】	中集集团在“与狼共舞”中成长	298

第八章 商业模式及其创新	303
【开篇案例】 苹果的商业模式创新	303
第一节 什么是商业模式	307
第二节 商业模式的构成要素	313
第三节 商业模式的内在逻辑	321
第四节 商业模式的类型	324
第五节 商业模式的创新	329
第六节 商业模式的构建及创新路径	334
【结尾案例】 携程：在线旅游服务模式	344
第九章 公司发展战略	349
【开篇案例】 雅戈尔“归心”难酬	349
第一节 密集型战略：集约与粗放	353
第二节 一体化战略：现有与重构	358
第三节 多元化战略：一元与多元	365
第四节 并购战略：自生与并购	375
第五节 国际化战略：本土化与国际化	384
【结尾案例】 文化磨合：联想跨国并购的关键	393
第十章 动态竞争战略	396
【开篇案例】 香飘飘与优乐美的巨头争夺战	396
第一节 博弈论与动态竞争	401
第二节 企业动态竞争的含义	404
第三节 企业制定动态竞争战略的基础	412
第四节 企业动态竞争战略的选择与实施	416
第五节 动态竞争对手的选择和反应策略	422
【结尾案例】 惠普和戴尔的竞争：战斗正酣	432

第四篇 战略实施

第十一章 利益相关者、社会责任与公司治理	437
【开篇案例】 三鹿集团的前世今生	437
第一节 企业目的——战略的哲学前提	441
第二节 利益相关者及其管理	447
第三节 企业社会责任与商业伦理	453
第四节 公司治理模式及治理结构	467
【结尾案例】 行业大佬蒙牛的负竞争力	476
第十二章 战略实施与战略风险控制	480
【开篇案例】 吉利李书福的汽车梦	480
第一节 战略实施与平衡计分卡	483
第二节 战略领导及其工作内容	490
第三节 战略控制的类型与内容	495
第四节 战略控制的过程与方法	503
第五节 战略风险的含义、构成及识别	515
第六节 战略风险的度量和控制	523
【结尾案例】 柯达巨星的陨落	528
主要参考文献	532

第一篇

战略导论



