

十二五

普通高等教育“十二五”规划教材

企业战略管理 实训教程

Qiye Zhanlue Guanli
Shixun Jiaocheng

主编 梁宁娜

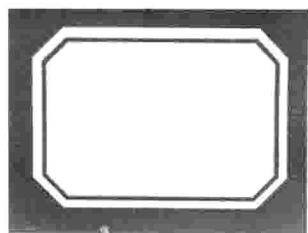
 江苏大学出版社
JIANGSU UNIVERSITY PRESS



中国海洋大学工商管理专业教材

企业战略管理 实训教程

Chen L. Shen and Chen H. J.
Pib. Shen / Jiaxin Shen
2016 10000



高等教育“十二五”规划教材

企业战略管理实训教程

主 编 梁宁娜

副主编 黄 琦 李晓芬 蓝军斌

参 编 宋 艳

 江苏大学出版社
JIANGSU UNIVERSITY PRESS

镇 江

内 容 提 要

本书是企业战略管理课程的配套实训教材,侧重于培养学生在企业战略管理方面的技能。全书共分八章,具体内容包括:企业战略管理概论,企业外部环境分析,企业内部环境分析,企业使命、功能与战略目标,战略选择方法与评价,企业总体战略,企业竞争战略,企业战略实施与控制。

本书可作为管理学科工商管理类各专业的配套实训教材,也可为企业管理人员开展战略管理工作提供参考借鉴。

图书在版编目(CIP)数据

企业战略管理实训教程 / 梁宁娜主编. — 镇江 :
江苏大学出版社, 2013. 7
ISBN 978-7-81130-526-5

I. ①企… II. ①梁… III. ①企业战略—战略管理—
高等学校—教材 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 175046 号

企业战略管理实训教程

Qiyè Zhānlüè Guānlǐ Shìxùn Jiàochéng

主 编 / 梁宁娜

责任编辑 / 吴小娟

出版发行 / 江苏大学出版社

地 址 / 江苏省镇江市梦溪园巷 30 号(邮编: 212003)

电 话 / 0511-84446464(传真)

网 址 / <http://press.ujs.edu.cn>

排 版 / 北京金企鹅文化发展中心

印 刷 / 北京忠信印刷有限责任公司

经 销 / 江苏省新华书店

开 本 / 787 mm×1 092 mm 1/16

印 张 / 6.5

字 数 / 146 千字

版 次 / 2013 年 7 月第 1 版 2013 年 7 月第 1 次印刷

书 号 / ISBN 978-7-81130-526-5

定 价 / 22.50 元

如有印装质量问题请与本社营销部联系(电话: 0511-84440882)



企业战略管理是管理学科工商管理类各专业的一门主干课程,本书是企业战略管理课程的配套实训教材,侧重培养学生在企业战略管理方面的技能。“重在实践,学以致用;重在基础,融会贯通”是本书遵循的基本原则。

企业战略管理是南宁学院校级精品课程建设项目,本书是精品课程组员从实践教学获得的宝贵经验和完善教学工作的成果。每章设有“本章实践知识点”“知新”“知行合一”“温故”四大版块,其中,“知新”即预习版块,下设有“阅读材料”“课前思考题”两部分,帮助学生养成预习的好习惯,同时为课程内容的学习打下基础,提高课堂学习效率。“知行合一”即课堂训练版块,针对实践知识点有重点地安排学生实践任务、学习相关技能,达到进一步理解知识点并掌握战略管理技术方法的目的。“温故”即课后复习版块,下设有“继续完成任务”“推荐阅读书籍”和“思考与练习”三部分,帮助学生养成课后自主学习的习惯,同时也引导学生对课程内容进行延伸学习,提升学生学习能力。

本书由南宁学院管理学院梁宁娜副教授起草写作大纲并担任主编,南宁学院管理学院工商管理教研室成员黄琦老师编写第一章、第二章,李晓芬老师编写第三章(其中思考与练习部分由梁宁娜老师编写)、第六章,梁宁娜老师编写第四章、第五章(其中思考与练习部分由李晓芬老师编写),南宁学院管理学院经贸管理教研室成员蓝军斌老师编写第七章、第八章。此外,黄山学院的宋艳老师参与了部分章节和习题的编写与整理工作。

本书在编写的过程中参阅了有关文献资料,在此向原作者表示诚挚的谢意!

因时间仓促,加之编者的水平有限,故本书难免存在错漏之处,请读者批评指正,并提出宝贵意见,以便我们在本书修订时予以改正。

编者

2013年4月



第一章 企业战略管理概论	1
【本章实践知识点】	1
【知新】	1
『阅读材料』	1
『课前思考题』	5
【知行合一】	5
【温故】	6
『继续完成任务』	6
『推荐阅读书籍』	6
『思考与练习』	6
第二章 企业外部环境分析	9
【本章实践知识点】	9
【知新】	9
『阅读材料』	9
『课前思考题』	13
【知行合一】	13
【温故】	17
『继续完成任务』	17
『推荐阅读书籍』	17
『思考与练习』	17
第三章 企业内部环境分析	21
【本章实践知识点】	21
【知新】	21
『阅读材料』	21
『课前思考题』	27
【知行合一】	27
【温故】	28



『继续完成任务』	28
『推荐阅读书籍』	28
『思考与练习』	29
第四章 企业使命、功能与战略目标	34
【本章实践知识点】	34
【知新】	34
『阅读材料』	34
『课前思考题』	37
【知行合一】	38
【温故】	40
『继续完成任务』	40
『推荐阅读书籍』	40
『思考与练习』	40
第五章 战略选择方法与评价	44
【本章实践知识点】	44
【知新】	44
『阅读材料』	44
『课前思考题』	49
【知行合一】	50
【温故】	53
『继续完成任务』	53
『推荐阅读书籍』	53
『思考与练习』	53
第六章 企业总体战略	59
【本章实践知识点】	59
【知新】	59
『阅读材料』	59
『课前思考题』	69
【知行合一】	69
【温故】	70
『继续完成任务』	70
『推荐阅读书籍』	70
『思考与练习』	71

第七章 企业竞争战略	73
【本章实践知识点】	73
【知新】	73
『阅读材料』	73
『课前思考题』	77
【知行合一】	77
【温故】	80
『继续完成任务』	80
『推荐阅读书籍』	80
『思考与练习』	80
第八章 企业战略实施与控制	84
【本章实践知识点】	84
【知新】	84
『阅读材料』	84
『课前思考题』	88
【知行合一】	88
【温故】	92
『继续完成任务』	92
『推荐阅读书籍』	92
『思考与练习』	92

第一章 企业战略管理概论

【本章实践知识点】

认识战略管理的重要性，培养战略管理的观念和意识。

【知新】

『阅读材料』

阅读材料一：春兰进入摩托车行业

1994年，春兰空调如日中天，行销全国，年产量达到了空前的150万台。当人们以为陶建幸将乘胜扩大空调生产规模的时候，春兰却出人意料地进军摩托车行业，迈开了在多元化道路上令人争议的第一步。1994年春兰投入近20亿元巨资强力启动摩托车项目，建成了设计年产量100万辆的摩托车整车生产线和100万台的摩托车发动机生产线，开始进军当时国内市场上有求无供的125CC以上的高档摩托车市场，揭开了大规模多元化的帷幕。此后，春兰强势进入了电冰箱行业、彩电行业、洗衣机行业、汽车行业、电脑制造业和微电子行业等。1997年春兰兼并了南京东风汽车有限公司，进入汽车行业。这一次春兰“顺势而为”的结果是生产新型豪华卡车，同高档摩托车一样，春兰认定这是市场的空白点。

（一）动机

春兰进入摩托车行业，其根本动机是希望实现企业战略转型。具体原因包括：

1. 春兰管理层认为家电行业已经趋于饱和。春兰集团董事局主席、首席执行官陶建幸对此的解释是：“从世界范围内看，家电行业已是一个夕阳行业。”

2. 春兰管理层的目标是转入国内利润高、资本量大的汽车行业。春兰认为依靠在家电业的横向发展，将冰箱、彩电做到极限也不过几十亿，这对春兰要达到数百亿规模的梦想来说，无异于杯水车薪，而卡车只要一年卖几百万辆就能增加上百亿的销售额。在1997年春兰收购南京东风汽车时，陶建幸就曾表示：“我要突破的一个重点是汽车，而且是轿



车,这是一个市场竞争性的产品,又是国家产业政策调控最紧的产品,能否挤进这个行业还有许多工作要做,收购南京东风汽车就是我的一个小小的尝试。”

3. 决策者的个人远景。研究动力出身的陶建幸似乎对车有一种割舍不去的情结,对于进入摩托车业非常自信:“我们产业公司和下属制造工厂中也有一大批相关的专业人员,我们对搞压缩机、发动机这些动力机械很有心得。”对摩托车市场的饱和,领导层也并非不知情。1994年全国摩托车年产量已超出800万辆,“嘉陵”“建设”这样的行业大户产量超过百万辆,春兰提出“顺势而为”,即避开中、小排量,向高档、大排量摩托车进军,春兰认定这是市场缝隙所在。

(二) 条件

1. 资金充裕。1994年,春兰经过10年积累,资金已经显得过于充裕。当年仅春兰股份上市就筹得了2亿多元,从来就不甘寂寞的春兰急需给这些资金找到一个出口。到1994年底,春兰集团的工业产值是53亿元,利税6亿元,成为国内空调行业不容置疑的龙头老大。春兰之所以一直步伐沉稳地领队中国家电业,被国家统计局认定为业内利润和利税的排行老大,最关键的因素就是春兰良好的资产运行态势。春兰从不搞负债式经营、资产负债率为0。到2000年,春兰集团存入银行的风险保证金已达18亿元。

2. 掌握核心技术。春兰一再强调多元扩张的原则是“先掌握核心技术再进入”。核心技术是与产品关键零部件相对应的一个概念,即关键零部件的设计和制造技术。对于摩托车、汽车等机动车辆,发动机技术就是核心技术。由核心技术决定的关键零部件的水平决定了产品整体性能。陶建幸本人是长期从事动力研究的专家,集团的几个副总当中,有一个发动机专家,有一个副总搞了20多年的半导体研究,产业公司和下属制造工厂中也有一大批相关的专业人员,陶建幸认为他们对压缩机、发动机等动力机械很有心得,具备了多元化成功的重要保障。

春兰是1994年正式进入摩托车行业的,但在20世纪90年代初期春兰就已经着手摩托车发动机的开发,1994年进入摩托车行业时,春兰已经拥有了成熟的摩托车发动机设计和制造技术,并具有知识产权。这与20世纪80年代国内摩托车行业大多数企业一哄而起搞整车组装形成了鲜明的对比。当春兰进入微型汽车行业时,其在摩托车发动机开发中形成的经验和技術能力形成了有力的支持。在摩托车生产技术上,春兰的微电子技术也功不可没。例如,依靠微电子技术开发的摩托车电喷发动机技术就是一个典型的例子。

(三) 结果

1. 业务构成。1994年春兰集团开始多元化,到2000年完成工业总产值250亿元,由原来的单一产品集团向多元化的产业集团发展。经营领域构成如下:

(1) 家电业:除扩大空调生产外,同时生产100万台冰箱和200万台冰箱压缩机,由单一的空调器向综合家电业拓展;



(2) 摩托车业：建成一个年产摩托车 100 万辆的生产基地；

(3) 半导体业：发展超大规模亚微米集成电路。

1995 年，春兰 57 亿元的产值中家电占 100%，现在 200 亿元产值中家电占 40%~50%，一半以上的收入来自非家电业务。春兰自动车、家电和电子三大支柱业务结构逐步清晰。

2. 主业地位。春兰集团大举进入摩托车、电冰箱和计算机等行业，导致资金和人力分散，战线拉得过长，使之在本业中逐步失去竞争优势，不到一年时间，春兰空调的市场份额由原来的 30% 下降到 1997 年的 7%，在国内的市场地位由第一下降到第六，并由此引发价格战。在全国家电企业销售额排名上，1995 年以前，春兰一直超过海尔，是国内家电企业的龙头老大（1995 年春兰的销售额为 53.3 亿元，海尔为 43.35 亿元），1996 年海尔超过春兰（春兰的销售额为 56.6 亿元，海尔为 61.2 亿元）。从此，春兰就一直落后于海尔。

3. 摩托车业务的业绩。6 年经营的结果如今只换来几个亿的销售额，对于销售 180 亿的春兰集团来说，收益非常不理想。《中国汽车工业年鉴》中，1999 年全国摩托车销量排名中，春兰以 4 亿元的销售额排列第 31 位。清华大学的赵平教授对此发表的评论是：“排列在前 10 名开外的，恐怕 3 年之内就会被淘汰。”他认为，一个行业越成熟，集中度就越高，就越会形成大批量生产的优势，因此，要在行业中立住脚，就“一定要做到前几位”。

（本文源于百度文库，<http://wenku.baidu.com/view/fe9dabb569dc5022aaca0009.html>）

阅读材料二：松下“大跃进”——3 年增长 400 亿

对于 20 世纪 70 年代末就进入中国的松下来说，现在它似乎真的按耐不住了。

2003 年 1 月 14 日，松下电器（中国）有限公司（简称 MC）董事长杉浦敏男、副董事长张仲文和总经理浅田隆司等在北京举行的“独资化说明会”上，结合中国市场诠释了松下的新战略。根据此战略，松下对中国市场的目标是：到 2005 年销售额达 1 万亿日元（约 700 亿元人民币）。而 2002 年，松下在中国的销售约为 300 亿元。换句话说，松下要用 3 年的时间，让用了 20 多年时间完成的销售额增长 400 亿元，或者说翻 1.33 倍！

为了这个“大跃进”式的目标，松下（中国）出台了一系列措施。

强化“前线”

首先是摆脱“笨重迟缓”，追求“轻盈快捷”。

浅田隆司认为，迟缓的重要原因是松下金字塔式的组织体系。“在这种组织体系下，前线人员没有多大的决定权。”

张仲文说：“比如上海下雨了，通过层层关系传到日本，而决策者会说，日本并没下雨，你为什么要打伞？或者说再研究研究。等要打伞的决策下来后，上海早天晴了，市场机会也失去了。”



松下现在正试图变得轻快。

松下社长中村宣布,在 2003 年度,松下将把原来集中在总公司的权力大幅度下放给各业务部门,总公司只保留战略制定、与其他公司之间的合作、企业收购以及各业务领域间的调整等职能。松下总部将不再向各业务部门和各分公司下达业务计划指标,而是让各业务部门自行制订计划;同时,修改使用过程指标和结果指标,采用资金成本管理(CCM)和现金流等 2 种指标对业绩进行评估。

“金字塔的组织结构已经被扁平化的矩阵式管理所替代,1 个报告现在最多只能经过 3 层。”浅田透露,“前线化的管理方式使现场负责人员有权直接作出决定,以最快的方式解决问题。”

战略调整

对“前线”的强化,也暗示着松下战略上的改变。

在 2003 年 1 月 10 日的讲话中,中村曾告诫松下全球 20 多万名员工,“在全球经济领域,松下已经不是领导者,而是挑战者。”

从营销战略的角度来说,市场领导者一般采取防御战,注重的是后方的筹划;而挑战者则会采取进攻的战略,注重的是前线的主动。

浅田隆司透露,松下的进攻策略是“针对不同的产品设定不同的挑战目标,通过一步一步地推进来确保目标的实现。”

产品是进攻的武器。松下对“V 产品”寄予厚望,并在 2003 年将其扩大到了 90 种。而为了尽快占领市场,新产品将采取全球同步发售的计划。张仲文举例,松下推出的具有摄像功能的 GD88 手机,在中国市场也同时推出。“其实在中国市场,由于网络的原因,功能的应用并不普及。同步推出,主要是更快地抢占市场。”

为了保证产品的进攻性,除了进行现地化研发外,松下也正加大对中国技术转移的力度,2002 年便在中国申请技术专利 800 多件,张仲文称“在所有在华跨国公司中应该排在前 3 位。”

当然,要中国市场内部完全消化 700 亿元很难做到。松下计划在中国生产的产品中超过 50%将用于出口,其中整机约占 25%,其余的则为元器件和工业产品。

“安内之策”

对于 2005 年的销售目标,张仲文也表示了一种紧迫感。“2002 年预计销售额是 300 亿元,3 年时间要提高 400 亿的销售的确是个艰巨的任务。”而松下(中国)在出口方面的比例,目前还不到 40%。为了更快提高在中国的销售规模,除了加大在中国投资和提升已有企业的规模外,松下将进一步“将海外的产业更多地迁进中国”。

由于在元器件方面的优势,国内外许多厂家都在用松下的产品。据张仲文透露,“松下在中国销售的产品一半是供给竞争对手,以后还将继续加大向其他合作厂商在元器件方



面的供应。”

这也意味着，松下在中国的销售和出口目标很大程度上将通过这种事实上的“捆绑销售”的方式实现。

紧迫的任务促使松下采取了“攘外必先安内”之策。独资后，松下面临的一个当务之急就是理顺与合资企业在产权上的关系。松下在华有 42 家制造公司，其中 33 家是合资。松下（中国）公司转变为独资后，原来分散的投资要全部收归旗下，同时对股权进行部分转让。

“这在一定程度上遭到了中方的抗拒，必须一家一家地去谈，工作量非常大。”

张仲文透露，最困难的是几家原来中日双方股权各占一半的合资公司。松下的想法是获得控股权，但遭到了中方的反对。不过据说工作已有进展，并已经成功地对其中 1 家控股。“最重要的是，通过改制后带来效益的转变，能使双方都获利。”不过，在人事体制方面松下不会做大的改变。杉浦强调，“现地化也包括人才的现地化，松下会更加强调中方管理人员尤其是中高层管理人员的作用。”

（本文源于《21 世纪经济报道》，2003-01-22，原文作者：王万军）

『课前思考题』

一、春兰进入摩托车行业的课前思考题

1. 春兰的战略是成功的还是失败的？为什么？
2. 你如何看待企业战略对企业发展的重要性？

二、松下“大跃进”的课前思考题

1. 结合案例谈谈战略的基本特征是什么？
2. 谈谈松下为了实现战略目标，采取了哪些措施，这些措施的实施是如何保证战略目标的实现的？

【知行合一】

1. 请用自己的语言阐述什么是战略？
2. 简述战略、战略规划和战略管理的区别与联系。



3. 结合春兰和松下的案例谈谈战略规划的作用。

【温故】

『继续完成任务』

请搜集 2~3 篇企业战略管理案例，体会企业战略管理的重要性。

『推荐阅读书籍』

(美) 罗伯特·A·伯格曼 (Burgelman Robert A.), 著. 战略就是命运. 高梓萍, 译. 北京: 机械工业出版社, 2004.

阅读推荐书籍后, 请针对书中与本章有关的知识点写一篇读后感, 字数不限. 要求言有所感, 论有所据。

『思考与练习』

一、单选题

1. 某空调器厂称: “我们为家庭和工作地点提供舒适的气候”, 这一表述属于()。
A. 企业愿景 B. 企业目标 C. 企业使命 D. 企业价值观
2. 提出企业战略是一种计划、一种计谋、一种模式、一种定位和一种观念的管理学家是()。
A. 安德鲁斯 B. 安索夫 C. 钱德勒 D. 明茨伯格
3. 企业为了长期的生存和发展, 在充分分析内外部环境的基础上, 确定和选择达到目标的有效战略, 将战略付诸实施并对战略实施过程进行控制和评价, 这个过程是()。
A. 制定战略 B. 战略规划 C. 战略管理 D. 战略控制
4. 企业战略管理属于()管理理论。
A. 基础 B. 职能 C. 整合 D. 通用
5. 战略管理的核心是()。
A. 战略 B. 战略分析 C. 战略执行 D. 战略控制

- ## 二、多选题

- ### 三、填空题

- 7 •



二是_____。

3. 战略控制有三个要素：_____、_____
和_____。

4. 战略规划的基本内容：_____、_____
和_____。

5. 战略管理的利益相关者：_____、_____和_____。

四、简答题

1. 你如何理解战略规划？
2. 简述战略管理的一般过程。
3. 战略管理的几个层次是什么？
4. 企业战略和战略管理的含义是什么？二者有何区别？

五、案例分析

海尔集团总裁张瑞敏说：“企业追求利润是一个目标而不是目的。其根本目的是推动社会进步。企业作贡献，照这个目的去做，而追求利润的目标在这个过程中自然就会产生。现在许多生产假冒伪劣产品的，他只是为了追求利润，但利润就是暂到手了也不会长久的。”

北京松下的利润观：“北京松下为社会作出贡献，也从社会取得了与贡献程度相应的报酬，这个报酬就成为公司的利润。”

谈谈你对上述两段话的认识。

第二章 企业外部环境分析

【本章实践知识点】

掌握 PEST 分析、波特五力竞争模型分析的方法，能运用这两种方法去分析某一产业受到的宏观环境因素的影响、各种竞争力量的影响。

【知新】

『阅读材料』

波特五力分析模型

一、波特五力分析模型简介

五力分析模型由迈克尔·波特（Michael Porter）于 20 世纪 80 年代初提出，对企业战略的制定产生了全球性的深远影响。其用于竞争战略的分析，可以有效地分析客户的竞争环境。五力分别是：供应商的议价能力、购买者的议价能力、潜在竞争者进入的能力、替代品的替代能力和行业内竞争者现在的竞争能力。五种力量的不同组合变化最终影响行业利润潜力的变化。

二、波特五力分析模型详解

五力分析模型将大量不同的因素汇集在一个简便的模型中，以此分析一个行业的基本竞争态势。五力分析模型确定了竞争的五种主要来源，即供应商和购买者的议价能力、潜在进入者的威胁、替代品的威胁以及来自当时同行业的公司的竞争。一种可行战略的提出首先应该包括确认并评价这五种力量，不同力量的特性和重要性因行业和公司的不同而变化，如图 2-1 所示。