

高等学校管理类专业主干课程教材

战略管理

□ 金彦龙 主 编

高等教育出版社



高等学校管理类专业主干课程教材

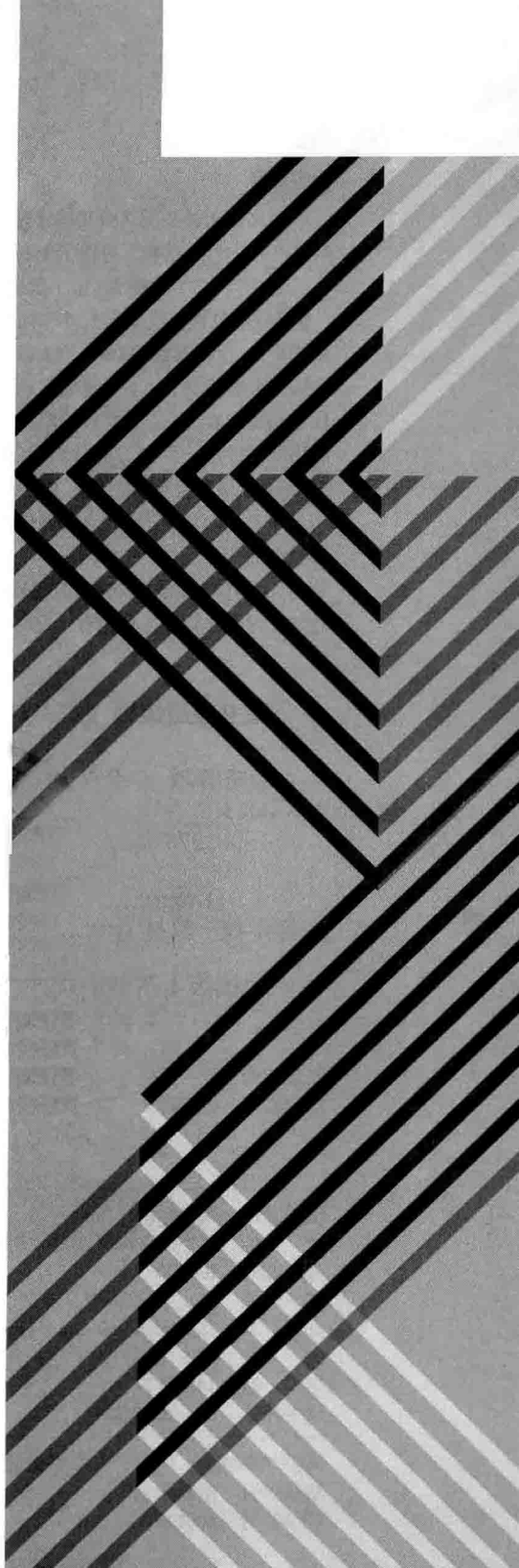
战略管理

Zhanlüe Guanli

金彦龙 主 编

孟 雷 邓 雪 副主编

高等教育出版社·北京



内容简介

本书作者在长期从事战略管理理论研究和教学的基础上,结合实践经验,探索了全新的课程理念,对本书在内容和结构上进行了全新的设计。

本书共由 11 章构成:第 1 章是战略管理导论,主要研究战略与战略管理的基本框架;第 2 章、第 3 章是战略分析,主要研究外部环境分析和内部环境分析;第 4 章是使命与目标,主要研究组织愿景、组织使命、组织战略目标;第 5 章、第 6 章、第 7 章是战略设计,主要研究层次战略、行业战略、生命周期战略设计;第 8 章是战略选择与评价,主要研究战略选择的影响因素与选择工具、战略评价的标准与基本程序;第 9 章是战略实施,主要研究政策、组织结构、组织文化、战略领导者与组织战略的协同与匹配;第 10 章是战略控制,主要研究战略失效、战略控制的类型、战略控制的过程与方法;第 11 章是战略变革与创新,主要研究战略惯性与变革、战略创新等。

本书在内容编排上,本着理论阐述、实践应用、案例提示三结合的原则,体现知识传授、能力训练、智慧启迪三个层次;在结构设计上,体现新课导入、课程传授、课后指引三步骤,是目前国内较为系统的、具有特色的一本战略管理教材。本书主要针对应用型人才的培养,适用于管理类专业本科生的教学,对企业管理人员也有一定的参考价值。

图书在版编目(CIP)数据

战略管理 / 金彦龙主编. — 北京:高等教育出版社, 2014.7
ISBN 978-7-04-040017-5

I. ①战… II. ①金… III. ①企业管理—战略管理—高等学校—教材 IV. ①F272

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第136878号

策划编辑 范吕
插图绘制 杜晓丹

责任编辑 范吕
责任校对 陈杨

封面设计 张志
责任印制 尤静

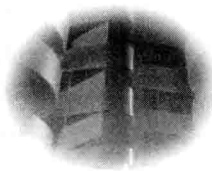
版式设计 马敬茹

出版发行 高等教育出版社
社址 北京市西城区德外大街4号
邮政编码 100120
印刷 北京宏信印刷厂
开本 787 mm×960 mm 1/16
印张 24.5
字数 440 千字
购书热线 010-58581118

咨询电话 400-810-0598
网址 <http://www.hep.edu.cn>
<http://www.hep.com.cn>
网上订购 <http://www.landaco.com>
<http://www.landaco.com.cn>
版次 2014年7月第1版
印次 2014年7月第1次印刷
定价 38.00元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请到所购图书销售部门联系调换
版权所有 侵权必究
物料号 40017-00

前言



本书主要是针对应用型人才的培养,适用于管理类专业本科生的教学,对企业管理人员也有一定的参考价值。本书注重对学习者的战略思想的形成,战略思维模式的构建,以及战略分析、战略设计与选择、战略实施、战略创新能力的培养,与以往的教材相比,本书在以下方面进行了探索。

探索了全新的课程理念。本书改变以理论教学为主的传统教学观为现代教学观,把清一色的理论阐述转变为理论阐述、实践应用、案例提示与分析相结合的体例表达;树立“以学生为中心”的理念,引导学生从被动学习训练到养成兴趣,让学生树立主动参与、主动探究、主动应用的学习观;突破课堂界限和狭义教学观,将训练延伸到课堂外,通过在学习、生活、社团活动,特别是社会服务等各领域的实际应用来训练与培养战略管理技能,树立“生活即教育”的培养观。

按照“三结合”的原则,体现“三层次、三步骤”的特点。首先,在内容安排上,本着理论阐述、实践应用、案例提示三结合的原则,体现“知识传授、能力训练、智慧启迪”三个层次。① 本书在注重对传统理论阐述的同时,更注重对最新战略管理理论知识的传授,每章均设有战略管理新论、名著提要、小资料等栏目,向学生介绍目前战略管理领域的新思想、新理论,以拓展学生的知识视野,吸收最新的研究成果。② 为了更好地突出实践应用,培养学生的战略管理素养和能力,每章都设有案例分析和实践训练,结合学习内容进行能力培养与训练。③ 每章章首均设置了“实施中的战略管理与探究”,文中安排了管理创新、小故事、小思考、小案例、观点质疑、课堂互动等栏目,引导学生对问题的深入思考;在章尾设有学习拓展模块,推荐了互联网检索、参考文献、案例分析等指导学生进行深度学习,启迪智慧。其次,在结构设计上,体现了“新课导入、课程传授、课后指引”三步骤。本书充分考虑了教师教学和学生学习的双重需要,开篇以案例和思维导图的形式,导入所要讲授的教学内容;在学习基本理论的同时,有小资料和战略管理新论等指导学生进行新课内容;每章的学习拓展模块,通过互联网检索和参考文献的指引,可以帮助学生进行课外学习,拓宽知识面。

内容注重时效性、可读性、适用性和应用性。一是时效性,教材编写过程中引入了新的管理理论,设有战略管理新论栏目,介绍最新的理论与观点;通过战略管理创新栏目推介中外企业,特别是近年来国内企业战略管理创新与改革的实践经验,所引用的案例具有很强的时效性。二是可读性,采用了小案例、小故事,并灵活应用归纳法与演绎法诠释相关基本概念及基本理论。在案例的选用

上注重代表性,注重案例的内容和正文内容上下恰当衔接,客观明晰地说明所要阐述的原理。三是适用性,从教材内容的难度、深度看,把抽象、枯燥的理论与现实经济生活相联系,把应用技术与实际案例相结合;同时,在案例分析时充分考虑了我国本土企业的实际情况,解决本土企业的战略管理问题。四是应用性,在实践训练项目安排时,详细规定了训练目标、内容、方法与要求,交流与评估,更好地满足了能力训练的需要。

本书共分为 11 章,第 1 章是战略管理导论,主要研究战略与战略管理的基本框架;第 2 章是外部环境分析,主要研究宏观环境分析、行业环境分析和利益相关者分析;第 3 章是内部环境分析;第 4 章是组织使命与战略目标,主要研究组织愿景、组织使命、组织特色、组织战略目标;第 5、6、7 章是关于战略设计的内容,分别研究层次战略、行业战略和生命周期战略;第 8 章是战略选择与评价,主要研究战略选择的影响因素与选择工具、战略评价的标准与基本程序;第 9 章是战略实施,主要研究政策、组织结构、组织文化、战略领导者与组织战略的协同与匹配;第 10 章是战略控制,主要研究战略失效、战略控制的类型、战略控制的过程与方法;第 11 章是战略变革与创新,主要研究战略惯性与变革、战略创新等。

根据课程理念、教材内容及特点,对使用本书时提出如下建议:一是教师授课。应做到精讲理论知识,注重实践能力训练,注重引导学生思考。教师在课堂讲授前可事先布置学生阅读、思考章首案例,在正式讲授理论知识前组织学生进行研讨,以增强感性认识;课上可结合讲授进度安排课堂互动,深化对知识的理解;课后组织实践活动及训练,提升学生的实践能力。二是学生学习。学生在学习过程中,组建学习团队(公司)和各种学生社团组织,要采用探究式方式参与学习。学生可根据教材的内容安排进行预习,课堂上进行学习研讨,课后根据互联网检索和参考文献中的建议进行学习,同时可以利用自我测试对自己的学习效果进行检验。三是教学方法。除了理论讲授外,实践教学可以采取课堂实践和课外实践两种方式。课堂实践可以采用头脑风暴法、案例分析、角色扮演、情景剧、项目决策与管理、计算机模拟等形式;课外实践可以采取调查访问、网络冲浪、管理沙龙等形式。四是教学组织与考核。可以根据教学需要组建学习团队(或组建公司)和各种学生社团组织,实践教学以学生社团、学习团队组织为主。并实行轮值主持制度,即每个训练单元可分别由一个学习团队或学生社团主持,“轮流执政”,负责组织实施与考评。考核实行平时考核与期末考试相结合。平时考核重点测试实践能力,按照学生参与度、作业、训练等几个方面进行评价,采用一分规则(作业和训练参与者均评定为 1 分)、二分规则(有 1/3 可评定为 2 分,其余为 1 分)、三分规则(1、2、3 分各占 1/3),由轮值公司负责评分;期末重点测试知识点,采用网上考试,自动组题、自动判卷等方式。

本书由精品课程教学团队渤海大学管理学院金彦龙教授、孟雷教授、邓雪教授(博士)、徐雷博士、戴万亮博士编著。课程负责人金彦龙教授对本书进行了总体框架设计与统稿。在本书编写的过程中,参阅和借鉴了国内外学者大量的研究成果,渤海大学管理学院 2013 级研究生张燕等同学帮助查阅和整理了相关资料,在编写过程中还得到了单凤儒教授的指导,得到了高等教育出版社张冬梅女士的指导与支持,高等教育出版社范吕编辑对本书编写提出了很多宝贵的意见,在此一并表示衷心的感谢!由于水平有限,难免有不当之处,请各位同行批评指正。

金彦龙

2014 年 4 月于渤海大学

郑重声明

高等教育出版社依法对本书享有专有出版权。任何未经许可的复制、销售行为均违反《中华人民共和国著作权法》，其为人将承担相应的民事责任和行政责任；构成犯罪的，将被依法追究刑事责任。为了维护市场秩序，保护读者的合法权益，避免读者误用盗版书造成不良后果，我社将配合行政执法部门和司法机关对违法犯罪的单位和个人进行严厉打击。

反盗版举报电话 (010) 58581897 58582371 58581879

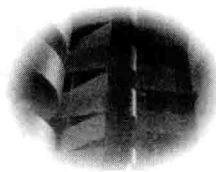
反盗版举报传真 (010) 82086060

反盗版举报邮箱 dd@hep.com.cn

通信地址 北京市西城区德外大街4号 高等教育出版社法务部

邮政编码 100120

目录



第1章 战略管理导论	1
1.1 战略及其内容	4
1.2 战略管理概述	17
第2章 外部环境分析	37
2.1 宏观环境分析	40
2.2 行业环境分析	48
2.3 利益相关者分析	62
第3章 内部环境分析	73
3.1 资源分析	76
3.2 能力分析	80
3.3 竞争优势分析	92
第4章 组织使命与战略目标	105
4.1 愿景与使命	108
4.2 特色的形成	120
4.3 战略目标的制定	125
第5章 战略层次与战略设计	145
5.1 公司层战略	148
5.2 业务层战略	158
5.3 职能层战略	172
第6章 行业类型与战略设计	187
6.1 新兴行业的战略设计	190
6.2 成熟行业的战略设计	194

6.3 零散行业的战略设计.....	199
6.4 先进制造业的战略设计.....	201
6.5 现代服务业的战略设计.....	206
 第7章 企业生命周期与战略设计	217
7.1 创业期战略.....	220
7.2 成长期战略.....	223
7.3 成熟期战略.....	230
7.4 衰退期战略.....	232
 第8章 战略选择与评价.....	241
8.1 战略选择的影响因素.....	244
8.2 战略选择方法.....	248
8.3 战略评价.....	259
 第9章 战略实施	271
9.1 政策与战略协同.....	274
9.2 组织与战略协同.....	278
9.3 文化与战略协同.....	286
9.4 战略实施与领导者.....	294
 第10章 战略控制	307
10.1 战略失效.....	310
10.2 战略控制原则与类型.....	314
10.3 战略控制的过程与方法.....	327
 第11章 战略变革与创新.....	353
11.1 战略惯性与战略变革.....	356
11.2 战略创新.....	362

1

第1章 战略管理导论



本章是全书的开篇之章,主要研究战略与战略管理的基本框架。首先,研究战略的概念,战略层次,战略体系与战略思维;其次,介绍战略管理的本质及特征,战略管理要素、原则及战略管理的任务与管理过程。战略管理导论思维导图如图 1-1。

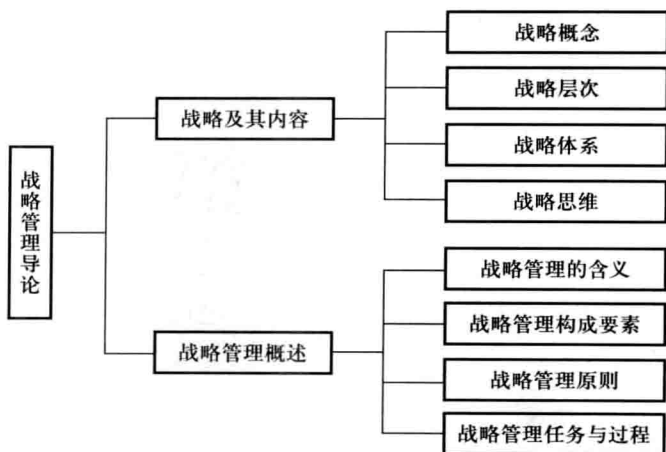


图 1-1 战略管理导论思维导图

教学目标

知识点

1. 理解战略和战略管理的含义与本质。
2. 了解战略的特征和体系。
3. 了解战略的构成要素。
4. 理解战略思维。
5. 掌握战略管理的过程。

技能点

1. 培养在生活中初步运用战略管理思维的能力。
2. 熟练掌握战略管理的基本过程。
3. 训练、提高运用相应的战略管理思想分析与解决实际问题的能力。

重点与难点

重点

1. 战略及战略管理的本质。

2. 战略思维。
3. 战略管理的构成要素。
4. 战略管理任务及过程。

难点

1. 对战略及战略管理本质的认识。
2. 战略管理思维的形成。
3. 战略管理过程的运用。

实施中的战略管理与探究

案例阅读

海尔的战略发展阶段

1. 名牌战略阶段——1984—1991年。别的企业上产量,而海尔抓质量,7年时间只做一个冰箱产品。这一时期,实行了全面质量管理。1985年76台“瑞雪”牌冰箱经检验不合格,张瑞敏命令责任者当众砸毁了这些不合格冰箱。这一锤,砸醒了职工的质量意识,更加坚定了张瑞敏提出的走“名牌战略”的发展道路。

2. 多元化战略阶段——1992—1998年。别的企业搞“独生子”,海尔走低成本扩张之路,以吃“休克鱼”的方式进行资本运营,建海尔园,“东方亮了再亮西方”,以无形资产盘活有形资产,成功地实现了规模的扩张。这一时期,提出了“日事日毕、日清日高”管理口号,并开发出了“OEC管理法”,实现了全方位优化管理。

3. 国际化战略阶段——1998—2005年。别的企业认为海尔走出去是“不在国内吃肉,偏要到国外喝汤”;而海尔坚持“先难后易”、“出口创牌”的战略,搭建起了一个国际化企业的框架。这一时期,采取以市场链为纽带的大企业业务流程再造模式:以索酬、索赔和跳闸为手段,以流程再造为核心,以订单为纽带,重新整合管理资源与市场资源,在OEC管理平台上形成每一个人(流程)都有自己的顾客、每一个人(流程)都与市场零距离、每一个人(流程)的收入都由市场来支付的管理运营模式。

4. 全球化品牌战略——2005—2012年。“国际化”是以企业自身的资源去创造国际品牌,而“全球化”是将全球的资源为我所用,创造本土化主流品牌,是质的不同。因此,海尔整合全球的研发、制造、营销资源,创全球化品牌。这一阶段,海尔探索的互联网时代创造顾客的商业模式就是“人单合一”双赢模式,其本质是我的用户我创造,我的增值我分享。也就是说,员工有权根据市场的变化自主决策,员工有权根据为用户创造的价值自己决定收入。

5. 网络化战略——2013 年至今。这种模式的基础和运行体现在网络化上, 网络化企业发展战略的实施路径主要体现在三个方面: 企业无边界、管理无领导、供应链无尺度。海尔今后的重点是生产出满足互联网时代消费者个性化需求的产品。

问题探究

1. 海尔的成长过程经历了哪几个阶段?
2. 企业战略对海尔企业经营的重要性表现在哪些方面?
3. 谈谈什么是企业战略, 它的特点是什么?

十分钟研讨

在课堂上就上述问题进行不超过十分钟的讨论。

1.1 战略及其内容

本节重点介绍主要战略流派的不同观点, 战略的本质与特征, 战略层次与战略体系, 以及战略思维的含义及类型。战略及其内容思维导图如图 1-2 所示。

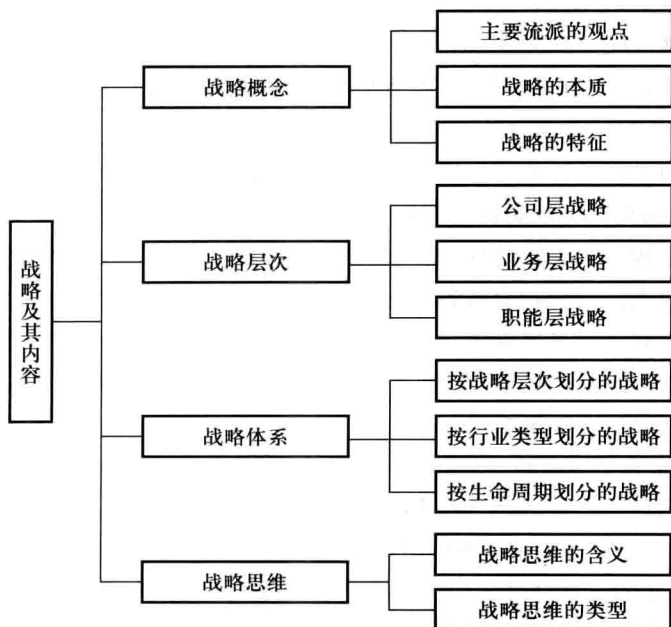


图 1-2 战略及其内容思维导图

1.1.1 战略概念

战略(strategy)原是军事术语,最早来源于古希腊,意思是军队的运动和指挥官的才能。在中国,战略一词历史久远,“战”指战争,略指“谋略”。春秋时期孙武的《孙子兵法》被认为是中国最早对战略进行全局筹划的著作。而“战略”一词在西晋初史学家司马彪所著《战略》一书中最早被应用。19世纪末,中国开始用“战略”一词翻译西方的“strategy”。一般认为,战略为统领性的、全局性的谋略、方案 and 对策。

小故事 田忌赛马

齐国将军田忌经常与众公子赛马。一次,田忌请教孙臆如何取胜,孙臆发现马可分为上、中、下三等,便对田忌说:“现在用您的下等马对付他们的上等马,拿您的上等马对付他们的中等马,拿您的中等马对付他们的下等马。”三场比赛过后,田忌一场败而两场胜,最终赢得千金赌注。于是田忌把孙臆推荐给齐威王。

启示:与对手比较找到自己独到的优势;学会取舍,舍掉小我成就大我;以己之长攻敌之短;先谋后战;在局部竞争中,核心能力是取胜的关键;知己知彼,百战不殆!

战略是同一定历史时期的社会生产方式相联系的,是一个历史范畴的问题。随着人类社会实践的发展,战略一词被广泛地应用于军事之外的领域同时被赋予了新的含义。把战略思想运用于企业经营管理,就产生了企业战略的概念。

课堂互动 师生讨论

战略与战术的区别和联系是什么?

1.1.1.1 主要研究流派的观点

1. 安德鲁斯的观点

美国哈佛商学院教授、战略管理大师肯尼斯·安德鲁斯认为,战略包括目标、意图或目的,以及为达到目的而制定的主要方针和计划的一种模式。这种模式是组织正在从事的或者应该从事的经营业务或经营类型。安德鲁斯在其经典著作《公司战略概念》中阐明了制定与实施战略的两阶段战略模式,并对战略进行了4个方面的界定,将战略划分为4个构成要素,即市场机会、公司实力、个人价值观与渴望、社会责任。因此,从本质上讲,安德鲁斯的战略定义是要通过一种模式把企业的使命、方针、政策与外部环境的结合融入企业的日常经营活动中,形成企业的竞争优势。

安德鲁斯最大的贡献是提出了战略制定的 SWOT 分析框架,认为战略应该实现组织能够做的(组织优势与劣势)与可能做的(环境机会与威胁)之间的匹配。

2. 魁因的观点

美国达梯莱斯学院魁因教授认为,战略是一种模式或计划,它将一个组织的主要目的、政策与活动按照一定的顺序结合成一个紧密的整体。企业战略的本质在于在经营行动之前,根据企业内部条件和外部环境及其变化趋势,有意识地决定企业的目的与目标、方针与政策、活动或项目。魁因强调战略并不是一个线性过程,它必须能达到组织的主要目标,战略的有效性并不在于它的清晰性和严密性,而在于它能捕捉到新的市场机会。

3. 安索夫的观点

美国著名战略管理学家安索夫提出了一个具有行动导向的战略定义:战略是在无法事先提出各种可能行动方案条件下,在面临不确定情形中,企业所制定出来的一套决策范式。他认为战略管理分为两大类:企业总体战略和经营战略。企业总体战略考虑的是企业应该选择进入哪种类型的经营业务;经营战略考虑的是企业一旦选定了某种类型的经营业务后,确定应该如何在这一领域里进行竞争或运营。安索夫认为,目前与未来的产品和服务之间存在着一种内在的联系,他称这种现象为“共同的经营主线”。企业战略是贯穿于企业经营、产品和服务之间的一条“共同经营主线”,决定着企业目前所从事的或者计划要从事的经营业务的基本性质。企业不能将自己的经营性质定义得过宽,也不能将自己的经营性质定义得过窄。安索夫识别出来的公司战略由 4 个方面构成,分别是:“产品市场范围”、“成长向量”、“竞争优势”和“协同效果”。

4. 明茨伯格的观点

加拿大麦吉尔大学明茨伯格教授指出:生产经营活动中,人们在不同场合以不同方式赋予企业战略不同的内涵,说明人们可以根据需要接受各种不同的战略定义。他借鉴市场营销学中的 4 要素概念,提出了 5PS 战略定义:

(1) 战略是一种计划:它是一种有意识的有预计的行动,一种处理某种局势的方针。

(2) 战略是一种计策:是指在特定的环境下,企业把战略作为威慑和战胜竞争对手的一种“手段”。

(3) 战略是一种模式:它反映企业的一系列行动。

(4) 战略是一种定位:是一个组织在自身环境中所处的位置。

(5) 战略是一种观念:体现组织中人们对客观世界固有的认识方式,是一种抽象的概念,强调的是集体的意识。

以上五种定义的区别,如表 1-1 所示。

表 1-1 明茨伯格五种战略定义的区别

定义类型	定义具体内容
计划型战略	强调企业管理人员要有意识地进行领导,凡事谋划在前,行事在后
模式型战略	强调战略重在行动,否则只是空想。战略也可以自发地产生
计策型战略	强调战略是威胁或击败竞争对手而采取的一种手段,重在达成预期竞争目的
定位型战略	强调企业应适应外部环境,创造条件更好地进行经营上的竞争或合作
观念型战略	强调战略过程的集体意识,要求企业成员共享战略观念,形成一致行动

小资料

企业战略的不同表述

钱德勒将战略定义为,企业长期基本目标的决定以及为贯彻这些目标必须采纳的行动方针和资源分配。

Chaffee 将战略定义为,涉及寻求外在环境的机遇与风险和利用这些机遇的组织能力与资源之间的切实可行的匹配。

戴维认为,战略就是实现长期目标的方法。

波特认为,战略是建立在独特的经营活动上的,战略就是要做到与众不同。

哈梅尔认为,企业战略就是要从事与竞争对手完全不同的业务或与以往不同的方式从事某种相同的业务。

从以上观点可以看出,对于战略概念的表述,主要有广义和狭义两类观点。

(1) 狭义的概念,战略不包括组织目的与目标,认为战略只包括为实现组织目标而采取的手段。

(2) 广义的概念,战略应包括组织目的与目标。

本书的观点:战略是组织在社会伦理道德和个人(或领导集体)价值观的作用下,在外部环境、内部资源和能力分析的基础上确定组织使命与目标,通过某些模式和手段使之形成竞争优势的筹划和谋略。

对于战略的内涵,可以从以下四方面来理解:

(1) 社会伦理道德和个人(或领导集体)价值观是战略的制约因素,组织的内外环境分析是战略制定的基础。

(2) 组织战略制定的目的是为了形成竞争优势。

(3) 战略的内容既包括组织的使命与目标,也包括为实现使命和目标而设计的模式和手段。

(4) 战略是一种筹划和谋略,是统领性的、全局性的谋略、方案 and 对策。

1.1.1.2 战略的本质

美国哈佛商学院教授、战略管理大师安德鲁斯在《公司战略原理》一书中指出:在战略形成阶段有四个“做”在起作用,即“可能做”,“能够做”,“想做”,“应该做”。

在战略制定时有四个关键因素交互作用,即组织资源与能力、环境要素、组织领导(团队)、社会伦理道德四个关键因素。通过组织领导的个人或团队的价值取向分析,确定想不想做;通过社会伦理道德分析,确定应不应该做;通过环境分析找出机会与威胁,确定可不可以做;通过分析组织的优势与劣势,确定能不能做;最后,确定拟做什么——战略。战略制定的关键因素及其交互作用模型如图 1-3 所示。

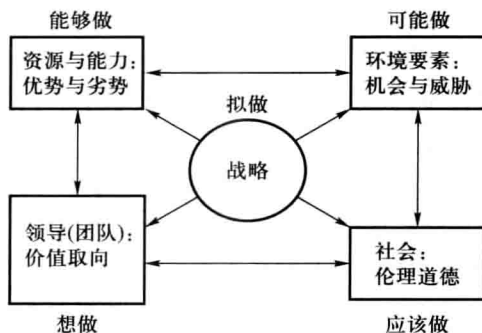


图 1-3 战略制定的关键因素及其交互作用模型

战略制定的本质是战略制定者依据自我的价值判断对组织能力与资源、环境各要素、社会各界的要求进行个人(领导团队)的判断,确定自我优劣势、机会和威胁、伦理观,制定适合自己需要的战略。因此,极具主观性。

战略的本质体现为战略是由人来制定,是保证组织发展的管理工具,是一种管理活动。它是决策者为求得组织内外条件的平衡以及主观认识与客观存在平衡的结果。它取决于决策者的“眼界”和“视野”,即水平,是由其价值观决定的。

观点质疑

战略的制定取决于决策者的“眼界”和“视野”,即水平,是由其价值观决定的,这种观点正确吗?

1.1.1.3 战略的特征

1. 全局性

战略是根据组织总体发展的需要制定的,也就是说,战略的重点是组织的整体