

BUSINESS ADMINISTRATION SERIES

工商管理系列教材

战略管理教程

STRATEGIC MANAGEMENT

(第二版)

· 陈幼其 编著



立信会计出版社

LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

工商管理系列教材

战略管理教程

(第二版)

陈幼其 编著

立信会计出版社

图书在版编目(CIP)数据

战略管理教程/陈幼其编著. —2版. —上海:立信会计出版社, 2009. 12

(工商管理系列教材)

ISBN 978-7-5429-2423-0

I. ①战… II. ①陈… III. ①企业管理—高等学校—教材 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第240484号

策划编辑 周健临

责任编辑 赵志梅

封面设计 周崇文

战略管理教程

出版发行	立信会计出版社	
地 址	上海市中山西路 2230 号	邮政编码 200235
电 话	(021)64411389	传 真 (021)64411325
网 址	www.lixinaph.com	E-mail lxaph@sh163.net
网上书店	www.shlx.net	Tel: (021) 64411071
经 销	各地新华书店	

印 刷	上海申松立信印刷有限责任公司
开 本	850 毫米 × 1168 毫米 1/32
印 张	14.875
字 数	361 千字
版 次	2009 年 12 月 第 2 版
印 次	2009 年 12 月 第 1 次
印 数	1 — 3 100
书 号	ISBN 978 - 7 - 5429 - 2423 - 0/F · 2118
定 价	25.00 元

如有印订差错,请与本社联系调换

工商管理系列教材编委名单

主 编 金润圭 叶守礼

副主编 夏嘉华 王 焱

总 序

有组织就必须有管理,就像乐队需要指挥一样。在现代商品社会中,企业和企业管理一直是一个经久不衰的热门话题,有关的研究论著和理论流派也应运而生,这些论著和理论流派反映和总结了当时的经济活动和管理活动。但是时代在变化,新的问题在不断产生,企业及其管理活动也在不断地变化和创新。

20 世纪七八十年代,由于日本经济和企业的发展,日本式的经营与管理令世人刮目相看,有关日本企业与管理的研究汗牛充栋;90 年代以后,美国出现了新经济,美国企业擎起了卓越管理的大旗,一时间,所谓扁平结构、流程再造、学习组织、组织修炼等新名词层出不穷。21 世纪特别是“9·11”事件以来,美国一批像安然、世通这样的大公司丑闻迭起,令世界震惊。企业长期积累的一些问题在经济景气时可以隐蔽下来,但在经济衰退时却不可避免地暴露出来了。于是,人们又不得不用怀疑的目光去重新审视美国的企业和企业管理。

改革开放以后,中国企业及其管理经历了一个翻天覆地的变化。企业从以生产为中心转向以经营为中心,从产品经营转向产品经营与资产经营并重,从国内经营转向国际经营,从纯粹的国内企业转向国际企业。中国企业的这个漫长的转型过程,与社会主义市场经济的发展以及中国经济融入世界经济的过程同步。在此期间,中国本土的管理理论和经验在新的条件下也在不断创新和再创新。从总体上看,我国企业的管理水平有了较大提高,但由于先天不足,企业所存在的制度和管理缺陷十分明显。

企业管理在变化和发展,反映这种变化和发展的理论研究和教科书也应该与时俱进。华东师范大学商学院工商管理专业的教授们很早就投身于对上述管理变化和发展的跟踪研究,我们有一个愿望,通过一套企业管理的丛书,系统地总结 20 世纪以及 21 世纪初国际、国内的有关企业管理的实践,研究管理的过去,思考管理的现在和将来,为新世纪的莘莘学子和企业管理人员提供一个学习的平台。我们的这个愿望得到了立信会计出版社的支持和帮助。

这套工商管理系列教材有以下几个主要的特点:

其一,系统性。系列教材包括管理经济学、管理学、战略管理、人力资源管理、运行管理、市场营销、企业财务、企业会计、国际经营等,几乎涵盖企业管理的各个方面,形成了一个企业管理学的完整的学科体系。

其二,时代性。如前所说,企业及其管理在发展和变化,有关企业管理的理论众多,形成管理理论的丛林。但是,在每一个时代,总有一些管理理论流派较好地反映了这个时代的管理实践及其特征,从而形成一个时代的主流学派。同时,包括中国企业在内的企业管理创新又在不断地补充和完善原有的各种理论。系列教材站在 21 世纪的高度,力求反映最新的管理实践和理论,使每一本教材充满着我们这个时代的气息。

其三,本土性。管理总是本土化的,任何外国企业的管理实践和经验,都是和当地市场的环境相适应的。外国的理论可以“拿来”,但必须根据本国的情况加以再创造,简单地照搬照抄外国的管理经验是不行的。系列教材力求坚持“以我为主,博采众长,融合提炼,自成一家”的原则,从中国企业的实际出发,洋为中用,同时通过大量剖析和应用本土企业的案例,以利于读者对管理中国企业的各种模式进行理论思考和实践应用。

其四,规范性。系列教材中的每一本教材由于论述对象、角度

和所用的分析工具有所不同,各自体例的安排也不一样。但是从总体上看,我们力求每一本教材在体例安排、理论阐述、概念说明、文字表达等方面做到规范化,每本教材都有每章小结、案例、习题和注解,以便于读者学习。

在很多年以前,我在自己的著作中引用过一位法律教授对他的学生的讲话,这位教授说:“你们自己教会自己法律,我只能教会你们如何像一位律师那样去思考问题。”我至今仍十分赞同他的话。因为尽管系列教材具有不少特色,系列教材在手,管理胸有成竹;但是企业管理是一个实践性很强的工作,管理又是一门艺术,“运用之妙,存乎一心”。系列教材只能教会读者思考问题的方法,不能代替读者的实践活动,成功的管理还要靠每一个人的实践和探索。

再次感谢立信会计出版社总编孙时平、责任编辑周健临等同志,他们为系列教材的设计和出版费尽心血,做了大量卓有成效的工作。没有他们的支持和帮助,系列教材是不可能与大家见面的。如果系列教材能够为提高中国的企业管理水平,增强中国企业的核心竞争力作出微薄的贡献,我们将感到欣慰。

华东师范大学商学院教授、博导

金润圭

第二版前言

本书出版以来,由于体系完整、内容充实、案例丰富等特色,先后多次重印,受到了众多读者的欢迎。与此同时,近些年来学术界对战略管理的研究日趋深入,企业界的战略实践活动日益发展,这些都要求企业战略管理的专业教材进行相应的修改,以便更好地培养企业需要的中高级管理人才。

本书此次修改主要涉及以下三个方面:

一、部分章节内容的修改与增补。在这一方面,重点介绍了一些新的理论观点,其中包括:第四章的核心竞争力特征;第五章的公司愿景;第七章的蓝海战略;第十一章的平衡记分卡等。

二、体系结构的个别调整。将公司战略一章中多元化战略途径与业务战略一章中战略联盟这两部分内容抽出,并补充内部发展、资产剥离、公司分拆等相关知识,组合成第八章战略途径,使这一方面的内容相对集中、突出,全书体系更加完善。

三、案例更新。为了更好地反映时代的变化,第二版将所有的案例更新,数量从15个增加到23个。这些案例,涉及国内外许多著名企业,具有较强的典型意义。

当今世界,商业环境复杂多变,以系统经营、驾驭全局为主旨的战略管理能力成为企业管理层必须具备的领导艺术之一。我们期望,本书第二版能为推广运用战略管理知识、进一步提升企业的管理水平贡献微薄之力。

本书在修订过程中,参阅了国内外许多文献,案例编写中运用了《21世纪经济报道》、《中国经营报》等刊物以及有关上市公司的

相关资料。在此,谨向所有上述专家、作者与公司表示衷心的感谢!对于书中可能存在的不足,恳请读者批评指正。

陈幼其

2009年11月于上海

前 言

战略思想,古已有之,但将其移植到工商企业领域始于 20 世纪 50 年代末期。当时,美国学者戈登(Gordon)与豪厄尔(Howell)在福特基金会和卡耐基公司的赞助下,对美国工商管理学院课程进行了专题研究,提出了应当开设经营政策(Business Policy)课程的建议。他们认为,以往学生虽然学习了各门专业课程,如市场学、财务管理、生产管理、人事管理等,但缺乏综合分析能力。通过开设经营政策课,可以使学生利用所学知识,从企业整体考虑经营问题,培养他们分析和解决问题的综合能力。这里的经营政策课程,就是以后战略管理课程的前身。

在 20 世纪 60 年代,美国的企业战略管理培训开始普及,并在以后的 20 多年中获得迅速发展。在实践方面,美国企业在 20 世纪 70 年代就进入了“战略管理时代”,日本则宣称在 80 年代也进入了“战略经营时代”。进入 21 世纪,随着经济全球一体化和科学技术的快速发展,市场竞争日益激烈,战略管理的重要性更加显现出来。

在我国,随着改革开放的深入发展,许多企业开始研究战略层面上的问题,诸如企业使命、战略目标、战略分析与选择、战略计划等。尤其是自 20 世纪 90 年代初以来,由于社会主义市场经济体系得以初步建立,中国企业的发展出现了不断分化的局面:一批具有战略意识、善于竞争的企业脱颖而出;另一些虽然辉煌一时但追求短期轰动效应的企业遭遇到了重大挫折或者失败。战略决策已经成为决定企业竞争胜负的关键因素之一。为此,中国企业的管

理者应当加强对战略管理知识的学习,系统掌握这一新兴学科的思想和方法,将它有效地运用于经营管理之中,并结合特定的环境创造出具有鲜明特色的战略,使自身的市场地位和竞争力在日趋国际化的世界经济中不断提高。

本书是作者在多年教学与研究积累的基础上编写而成的。全书系统地介绍了战略管理的基本理论与方法,较为充分地反映了近年来国内外学者在这方面的新思想和新观点。书中的案例按照学科的体系加以选编,其内容以反映中国企业为主,同时也包括了一些国际著名的大公司。

本书参阅了国内外大量文献,案例素材的主要来源是笔者根据近几年从《21 世纪经济报道》、《中国经营报》等报刊以及实地调研或其他途径所获取的资料编写而成的。在此,谨向所有上述有关专家与作者表示衷心的感谢。鉴于本人的知识水平有限,书中难免会有疏漏不当之处,恳请各位读者批评指正。

陈幼其

2003 年 5 月于上海

目 录

第一章 战略管理概述	1
第一节 战略管理的产生与发展	1
一、战略管理的兴起	1
二、战略管理的热潮	3
三、战略管理的回落	4
四、战略管理的重振与发展	6
第二节 战略与战略管理概念	9
一、战略概念	9
二、战略管理概念	13
第三节 战略管理层次	16
一、战略管理层次概述	16
二、战略经营单位	19
第四节 战略管理过程	20
一、战略管理阶段	20
二、战略管理系统	22
三、战略形成过程	24
案例 1-1 云计算服务市场的大商机	26
案例 1-2 太阳微系统公司的沉浮路	32
第二章 战略管理基础	36
第一节 公司治理	36
一、公司治理概念	36

二、公司治理模式	38
第二节 战略管理者	44
一、董事会	44
二、高层管理者	45
三、中层管理者	48
四、非正式组织的领导	48
五、战略管理部门	49
六、企业智囊团	49
第三节 企业的社会责任	50
一、企业的组织特征与主要目的	50
二、企业的社会责任	53
三、企业社会责任的基本准则	55
案例 2-1 创维数码“消劫”	58
案例 2-2 三鹿集团的破产	63
 第三章 外部环境分析	67
第一节 宏观环境因素分析	67
一、政治法律环境因素	67
二、经济环境因素	68
三、社会文化环境因素	70
四、技术环境因素	71
第二节 行业与竞争状况分析	72
一、行业的经济特征	72
二、驱使行业环境变化的因素	74
三、市场竞争力量分析	78
四、战略集团分析	88
五、竞争对手近期动向分析	90
六、关键的成功因素	92

第三节 外部因素评价矩阵	95
案例 3-1 科弘“猝死”	97
案例 3-2 中国航空业的市场环境	101
第四章 企业内部环境分析	106
第一节 企业资源	106
一、资产	106
二、人力资源	107
三、能力	108
四、资源的价值	108
第二节 价值链分析	111
第三节 竞争优势的培育	116
一、竞争优势的形成	116
二、竞争优势的种类	117
三、核心竞争力的识别与培育	120
第四节 企业竞争实力评价	125
一、财务分析法	125
二、竞争者分析法	129
三、内部因素评价矩阵	130
第五节 SWOT 分析	131
一、企业的长处和弱点	131
二、外部的机遇和威胁	132
三、总体评价	134
案例 4-1 戴尔的“二次革命”	135
第五章 企业使命与战略目标	143
第一节 企业使命的重要性	143
第二节 企业使命的内容	145

一、企业任务	145
二、经营哲学	147
三、公司愿景	151
第三节 企业使命的制定与重订	152
一、企业使命的制定	152
二、企业使命的重订	154
第四节 企业战略目标	155
一、战略目标的特征与种类	155
二、战略目标的制定原则	157
案例 5-1 科宝·博洛尼公司	158
案例 5-2 GE 的中国绿色经营	160
 第六章 公司战略	165
第一节 密集型成长战略	165
一、密集型成长战略形式	165
二、密集型成长战略的利益与风险	171
第二节 一体化成长战略	172
一、一体化成长战略方式	172
二、一体化成长战略的理论基础	173
三、一体化成长战略的运用	175
第三节 多元化成长战略	177
一、多元化成长战略方式	177
二、多元化成长战略的动因	179
三、多元化成长战略的风险	181
四、多元化成长战略的运用	182
五、跨国公司的多元化经营	183
第四节 稳定战略与退缩战略	185
一、稳定战略	185

二、退缩战略	188
第五节 多元化业务的组合管理	191
一、经营业务分析	191
二、多元化企业的母合特征分析	193
三、匹配评价矩阵	194
四、业务类型描述	195
五、企业多元化经营中应注意的问题	196
案例 6-1 比亚迪公司进军电动车领域	198
案例 6-2 无锡尚德“瘦身”过冬	202
案例 6-3 伊顿公司的组合管理	206
 第七章 业务战略	 212
第一节 竞争战略的三种基本形式	212
一、低成本领先战略	212
二、差异化战略	215
三、集中战略	218
第二节 竞争战略形式的扩展	219
一、最优竞争战略	220
二、快速反应战略	221
三、定点超越战略	224
四、蓝海战略	226
五、战略钟	229
第三节 竞争战略的态势与时机	231
一、竞争战略态势	231
二、战略时机	235
第四节 国际业务战略	236
一、国际业务战略形式	236
二、国际业务战略选择	239

案例 7-1 丽华快餐公司	242
案例 7-2 拉特兰公司	248
案例 7-3 四川啤酒市场的竞争态势	252
第八章 战略途径	256
第一节 企业并购	256
一、企业并购的概念与形式	256
二、企业并购的过程	258
三、企业并购的利益与风险	259
第二节 战略联盟	260
一、战略联盟的形式	260
二、战略联盟的特征	261
三、战略联盟的利益与风险	262
第三节 内部发展	264
一、内部发展概述	264
二、内部创业	265
第四节 进入战略途径的比较选择	267
一、进入战略途径的比较	267
二、进入战略途径的选择	269
第五节 退缩战略的途径	270
一、资产剥离	270
二、公司分拆	272
案例 8-1 中石油收购哈萨克斯坦公司	274
案例 8-2 五粮液与“巨人”的战略合作	277
案例 8-3 摩托罗拉重新上路	280
第九章 职能战略	284
第一节 职能战略内容	284