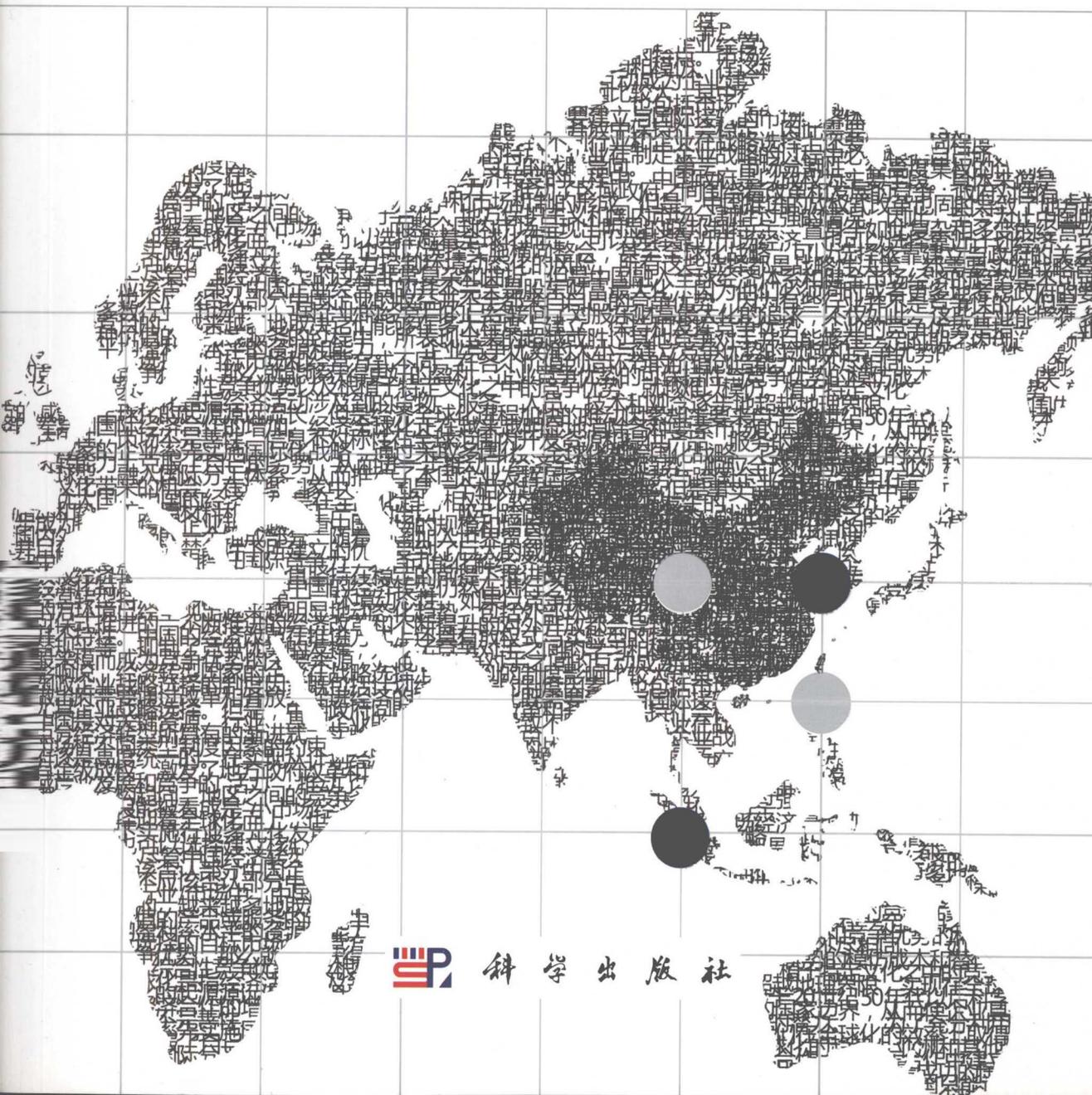




普通高等教育“十一五”国家级规划教材  
2010年度“国家精品课程”配套教材

# 企业战略管理

蓝海林。编著



科学出版社



普通高等教育“十一五”国家级规划教材  
2010年度“国家精品课程”配套教材

# 企业战略管理

蓝海林 编著

科学出版社

北京

## 内 容 简 介

企业战略管理是一个以如何提高企业战略制定、实施、评价和控制活动有效性和效率为主要内容的管理学科。考虑到其所服务的对象及其对企业整体和长期绩效的影响,企业战略管理是工商管理学科体系中最为核心和重要的组成部分。为使我国企业战略管理的教学更加符合中国企业所嵌入的经营环境,本书以全球视野与中国情景、静态模式与动态模式、产业组织模式与资源基础模式的整合为编写视角,全面、系统地介绍了国内外学者有关企业战略管理的基本理论、工具和方法的成果,在结构、内容和编写方式上做出了若干重要的创新。

本书是普通高等教育“十一五”国家级规划教材和2010年度“国家精品课程”配套教材。本书的编者多年来长期合作,先后共同完成了国家自然科学基金重点项目、教育部哲学社会科学研究重大攻关项目等重大研究项目,为20多家著名企业提供了战略咨询。全书凝聚了编者近年来的研究成果,逻辑清晰、重点突出、富于哲理、通俗易懂,所有的导入性案例都是来自中国著名企业,主要适用于工商管理本科生的战略管理教学,同时也可供MBA、EMBA学生参考使用。

### 图书在版编目(CIP)数据

企业战略管理/蓝海林编著. —北京:科学出版社,2011

普通高等教育“十一五”国家级规划教材

2010年度“国家精品课程”配套教材

ISBN 978-7-03-029497-5

I. ①企… II. ①蓝… 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(2010)第220278号

责任编辑:陈亮 王京苏 黄承佳 / 责任校对:张凤琴

责任印制:张克忠 / 封面设计:耕者设计工作室 顺德基石工业设计研发有限公司

版权所有,违者必究。未经本社许可,数字图书馆不得使用

科学出版社 出版

北京东黄城根北街16号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

双青印刷厂 印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

\*

2011年1月第一版 开本:787×1092 1/16

2011年1月第一次印刷 印张:15 1/2

印数:1—4 000 字数:360 000

定价:28.00元

(如有印装质量问题,我社负责调换)

# 序言

自从上一次编写教材到现在，整整 19 年过去了。当时，中国的工商管理教育才刚刚起步，企业战略管理还没有被列入全国工商管理本科教育的教学大纲，国内学者还没有编写和出版过一本企业战略管理的教材。为了完成国家自然科学基金项目——“中国外向型企业战略和战略管理研究”（项目编号：79070038），笔者编著了《企业战略管理理论与技术》（华南理工大学出版社，1993 年）的教材，其目的是引进、消化和推广西方企业战略管理的理论。得益于西安交通大学的汪应洛教授将这本教材列为全国 MBA《企业战略管理教学大纲》的重要参考资料（《全国 MBA 教学大纲》，1993 年），这本教材后来被许多第一和第二批 MBA 教育试点院校的教师所使用。

在过去的 19 年中，中国企业的经营环境和战略管理实践都发生了极其重大的变化。随着改革开放的不断深入，中国经历了从供不应求向供过于求、从计划为主向市场为主、从相对封闭向高度开放三大转变，不仅已经融入全球经济体系，而且成为其中增长最快的新兴市场经济国家。在应对上述经营环境的变化中，中国企业已经深刻地体会了外部环境、竞争优势和企业战略之间的关系，理解了战略决策的重要性；体会了从产业组织模式向资源基础模式的思维模式转变，理解了建立和发挥核心专长的重要性；体会了承诺、决策和行动之间的关系，理解了战略管理的重要性；体会了经济、市场和竞争全球化的影响，理解了建立国际竞争力的重要性。中国已经出现了一批“世界级企业”，它们不仅在本行业的关键竞争力指标上进入了世界前列，而且正在以成本与创新相结合的方式，改变着全球的竞争规则。中国企业在战略管理方面的实践，已经引起了西方战略管理学的高度关注，针对中国企业战略行为的研究正在成为西方战略管理学的研究热点，中国企业的案例正在被越来越多的西方企业和著名的商学院所使用。

在过去的 19 年中，中国商学院，尤其是那些比较著名的商学院所使用的战略管理教材主要是西方学者编写的。这些教材在下列几个方面表现出明显的优势：①视野开阔，能够比较全面地反映全球，尤其是西方企业经营环境的变化趋势和企业的战略选择；②视角独特，能够抓住推动企业经营环境变化的主要趋势，如全球化、资源整合等，形成自己对企业战略管理理论体系的独特看法；③更新迅速，能够按照每两年就全面更新一次的节奏，连续更新，及时地反映企业战略管理最新的研究成果和企业实践；④编排科学，能够根据教学规律和学习心理去编排教材，逻辑清晰、重点突出、阅读方便；⑤服务周到，能够为使用教材的老师

提供包括教材和教师辅导用书、案例和案例分析用书、试题和试题答案、教学投影和学生阅读材料等多种辅助教学材料，甚至还提供了在线服务等。但是，这些教材也存在着一种“硬伤”，那就是其所嵌入的情境与中国情境相差比较大，其所叙述的主要理论与方法并不完全适用于中国情境，其所采用的实例和案例与中国企业的战略管理实践相距太远。为了克服这种“硬伤”，西方学者和中国学者都做出了持续不懈的努力，并且取得了可喜的进步，例如，有些国外教材已经开始与国内学者合作，并且允许国内学者在翻译的过程中对其内容和案例进行一些必要的修改和补充。尽管如此，至今这些问题仍然没有得到根本性的解决。

在过去的19年中，华南理工大学中国企业战略管理研究中心的教师们，一直在为编写一本自己“满意”并能够持续更新的教材进行着各种的准备和努力。首先，一部“满意”的教材，应该向西方学者认真学习，尤其是他们编写教材的视角、逻辑、方式和方法。过去十多年来，本研究中心的教师们都在使用西方学者编写的企业战略管理教材，而且多数情况下是使用英文原版教材，就是希望不仅仅只是在形式上，而且更重要的是在思想理念上掌握西方学者的“套路”。其次，一部“满意”教材的编写者，应该对中国情境下的企业战略管理进行深入的实证研究，了解中国企业经营环境、决策方式和战略行为上的特殊性。在过去的十几年中，本研究中心的成员承担了几十个横向项目和二十几个纵向项目，其中有两个国家自然科学基金的重点项目和一个国家哲学社会科学重大攻关项目，所取得的研究成果还先后获得教育部高等学校人文社会科学优秀成果（管理学）一、二、三等奖。最后，一部“满意”的教材编写与不断完善要求建立一个高水平和高凝聚力的团队，从而能够将教材和教学辅助材料的编写看成一项事业，通过团队的明确分工与长期合作，使之获得可持续的发展。在过去的十几年中，华南理工大学中国企业战略管理研究中心已经从最初的四个人发展到现在的十几个人，全部成员都具有博士学位。您手上的这本教材就是本研究中心经过长期的积累，在至少自己满意的前提下编写出来的。

## 目标对象

本书目标使用对象是管理学专业的各种本科生，并且因此进入教育部“十一五”规划教材建设计划，得到国家精品课程建设基金的资助。考虑到本教材能够全面反映中国情境，正视中国企业战略实践中的问题，我们认为本书也同样适合于在MBA和EMBA教学中使用。

企业战略管理是一门相对比较抽象、综合和具有艺术特点的课程。对于本科生而言，在开始学习自己的专业课之前或者之后，都需要搭建一个“框架”或者说形成一种“统筹”的能力。这不仅有利于他们将自己所学习的专业知识嵌入到整个战略管理知识体系之中，而且有利于他们在这个框架之下去主动整合其专业的知识，提高综合解决问题的能力。因此，本科生阶段的企业战略管理教学是以打基础、建框架为主要目的。能够在此基础上进一步培育学生“灵活”运用企业战略管理理论和技术

的能力，将是本书追求的更高层次的目标。

相对于本科生而言，工商管理硕士（MBA）研究生中大多数具备三年以上的工作经验，考虑到有些人原来的专业不一定是管理学科，管理知识的基础可能没有专业本科生强，作为同样是第一次接触企业战略管理的学生，他们与本科生在这个阶段上的学习目的是基本相同的，同样需要搭建一个“框架”。所不同的是工商管理硕士研究生年龄更大、工作经验更丰富，社会阅历更广泛，问题解决导向更强烈，因此，使用本书将有利于培养他们在中国情境下“灵活”运用企业战略管理理论和技术的能力。

## 编写的视角

如果需要编写一本符合中国情境的企业战略管理教材，那么应该选择什么样的视角，或者说怎样才能抓住中国情境的特殊性呢？这是我们十几年来一直都在思考的问题。中国情境所有的特殊性都来自于中国是一个特殊的经济转型国家和新兴市场经济国家，其特殊性具体表现在：①中国的经济转型是在经济全球化的影响下进行；②其转型的具体内容主要在经济层面，包括从计划经济向市场经济转型，从相对封闭向相对开放转型，从农业社会向工业社会转型；③中国经济转型采取的是渐进式的和分权化的方式推进的。到目前为止，中国的经济转型仍然没有完成，在今后相当长的时间内，中国企业的经营环境仍然会呈现出相当复杂的局面。

### 全球视野与 中国情境的 整合

经过三十多年的不断对外开放，中国已经成为世界贸易组织（WTO）的正式成员，中国市场已经成为全球市场的有机组成部分，例如，绝大多数的行业和市场都已经对外开放，而且部分行业中占据领先地位的就是国外的跨国公司。从这个意义上说，中国未来的企业管理者需要有全球视野，包括了解全球市场经济体系、全球市场竞争的规则，全球化企业的战略行为，以及国内外企业在国际和国内两个市场上的互动，要具有建立和提升国际竞争力的战略导向思维。为了帮助学生建立全球视野，本书采取了以下具体措施：①准确、及时和全面地介绍了企业战略管理的概念、模型和方法，包括国内外得到认可的最新的研究成果；②以全球化条件下中国企业和国外跨国企业在国内外市场上的互动为背景，选择了相关的开篇案例；③在整个教材的编写中，我们突出地强调了中国企业建立和提升国际竞争力的重要性、优势和路径。

此外，作为一个社会主义大国，中国十分关注独立自主和社会稳定。因此，中国一直将对外开放和改革限制于经济基础的层面，并且是在保证社会稳定和国家安全的前提下以渐进和放权的方式加以推进的。这就使得中国企业的经营环境呈现出复杂的特点，即在整个转型的过程中，稳定与发展的互动主导着企业经营环境的变化，政治与经济环境不同程度地影响着企业的战略行为。为了帮助学生了解中国情境，本书采取了以下具体措施：①在教材的第1章中全面、系统地介绍了中国企业的经

营环境，尤其是经济全球化的影响和经济转型的特点；②本书所选择的绝大多数开篇案例都是以中国情境为背景的；③针对中国企业当前所面临的主要战略问题——一是降低多元化程度，二是提升国际竞争力，本书在第6、7章从中国的制度演化和制度理论的角度对此进行了分析；④本书的第9章中还专门针对中国企业如何实施当前所面临的三种特定的战略转型进行了分析。

## 静态与动态模式的整合

从20世纪90年代初开始，尽管西方管理学者越来越关注企业经营环境动态化的趋势，以及在这种趋势影响下企业之间的竞争互动行为，但是，这种关于竞争互动行为的动态竞争战略研究，在西方战略管理学界还没有完全成为主流。首先，大多数的西方教材仍然没有将这一部分内容纳入到教材中；其次，大多数西方教材还没有认真考虑动态环境和竞争互动对战略决策和战略管理模式的影响。受经济全球化和中国经济转型特点的影响，中国企业经营环境的动态化程度和竞争互动的频率都非常高，趋势也越来越明显。环境多变、恶性竞争和快速模仿等残酷的现实曾经使中国企业对建立竞争优势和实施战略管理失去信心。

基于对中国情境下经营环境动态化的认识，本书从著名战略学者亨利·明茨伯格（Henry Mintzberg）对战略思想演化的研究和“5个P”的战略定义出发，将动态环境和竞争互动的影响从竞争战略上升到一般战略决策和战略管理的全过程，从而在整个教材中全面充分地讨论了环境从相对静态向相对动态的转变及其对企业战略决策和战略管理的影响：①在本书的第1章导论部分，我们考虑了动态环境和竞争互动对企业战略决策性质和特点的影响，使用了明茨伯格所提出的战略定义，将战略不仅定义为一种计划，同时也看成是一种行为模式、愿景、定位、竞争策略或手法。我们强调战略应该包括事前计划好的战略行为，也包括事中反应性和创新性行为，包括了制定阶段上的点决策，也包括实施过程中的过程决策；战略制定既需要理性思维，也会受到非理性思维的影响；我们还介绍了战略管理的动态模型。②在第3章内部环境分析中，我们特别强调了竞争优势的可保持性问题。③在第5章中用一节的内容，专门介绍了动态竞争与行业演化的有关研究成果和陈明哲教授关于“动态互动：进攻与反击”的模型。④在第9章战略实施部分，再一次考虑到动态环境和竞争互动对战略实施的影响，重点强调战略实施过程中战略决策，包括反应和创新性决策的恰当性，并强调建立相应的保障机制。

## 产业组织模式与资源基础模式的整合

长期和稳定地获得高于社会平均水平的收益是企业战略管理者在与环境互动中所追求的主要目标。总结和研究环境、战略与绩效的关系，战略管理学者提炼出了两种能够使企业获得高于社会平均收益的战略思维模式。其中，产业组织模式是在市场机会多而竞争不激烈的时代形成的，这种模式认为企业能够获得高于社会平均水平的收益主要是得益于外部环境，尤其是企业所选择的行业，而不是企业内部的资源和能力；资源基础模式是在市场机会少、竞争激烈的时代形成的，这种模式认为企业能够获得高于社会平均水平的收益主要是得益于企业内部的资源和

能力，尤其是企业的核心专长。

当前在全球范围内，尤其是西方国家中，资源基础模式已经代替产业组织模式而成为战略制定的主导模式。但是，在转型期的中国市场上，企业到底采用哪一种模式更可能获得高于社会平均水平的收益呢？从表面上看，这个问题的回答对整个教材的逻辑框架有重要的影响，例如，究竟是外部环境分析在前，还是内部环境分析在前。但是，从本质上看，这个问题的回答代表着企业战略管理者对战略选择依据的根本看法，决定着企业的战略导向。相对过去来说，现在中国的市场机会是比以前少了，竞争也更激烈了，从这个趋势来看，资源基础模式正在兴起，这也就是越来越多的企业注重核心专长的建立和发挥的原因。但是，相对于西方国家来说，中国的市场机会还是比较多，有的机会是来自市场，如新兴产业或者被打破垄断的行业等；也有的来自政府，包括政府的扶持和保护。围绕新兴产业或者行业垄断打破所出现的机会，其竞争也许在一定阶段并不那么激烈；而围绕来源于政府扶持和保护的机会，其竞争可能相对不那么激烈。我们认为，当前采取上述两种战略模式的企业都有可能获得高于社会平均水平的收益，只是采取资源基础模式的企业更有可能持续获得高于平均水平的收益，因为他们对竞争优势的建立和发挥具有很强的主动性和控制力。

考虑到中国经济转型的长期发展趋势和工商管理教育的规律，我们认为，企业战略的制定应该以资源基础模式为主导。在此前提下，我们也并不否认目前这个特定的阶段上产业组织模式仍然适合于一些特定的行业和特定的企业。在本书逻辑结构的处理上，我们沿用了将外部环境分析在前（第2章）的传统做法，因为从逻辑上来说，“先外部后内部”更符合常规的思维逻辑。但是，本书认为从决策依据上看，“先内部后外部”的安排则更符合中国现在和未来的情境，即企业应该以内部资源、能力分析作为战略选择的主要依据。

## 创新点

### 战略决策与管理的特 点

本书从中国企业经营环境动态化的趋势出发，将动态条件下的战略决策看成是事前决策与事中决策、理性决策和非理性决策的结合，长期、重大、根本性决策与对抗性、博弈性谋略的结合。在此基础上，本书采用了明茨伯格关于企业战略的“5个P”的定义，全面描述了动态条件下企业战略的特点。对战略决策性质和特点的新认识，进一步形成了本书对企业战略管理特点的看法：①战略制定、实施、评价与控制已经很难在时间上被划分为三个不同的独立阶段；②战略实施不再以严格实施事前决策为目的，而应该允许实施过程中对事前决策进行调整和创新。

### 市场与顾客需求分析

在第2章外部环境分析中，绝大多数国内外战略管理教材都是在一般环境分析之后直接进入行业竞争分析。在迈克尔·波特（Michael Porter）的行业竞争结构模型中，对顾客分析的重点是顾客与企业讨价

还价的权利，而不是市场和顾客的需求。这就很容易导致企业战略管理者只关注外部环境变化对行业竞争结构的影响，而忽视了对市场和顾客需求的影响；只把行业竞争而不是顾客需求的满足作为战略制定的起点，这就容易导致企业将竞争效率的提高当作竞争战略的重点，而忽视了发现、满足和保持目标顾客的需求，从而陷入了严重的同质化竞争。为了克服已有教材在这方面的局限和不足，在本书的第2章，在行业竞争分析之前，我们增加了市场与顾客需求分析，强调了目标市场、顾客需求和商业模式在战略制定中的重要作用。

## 企业历史与现状的分析

中国经济转型是在全球化影响下不断推进的，也就是说中国企业的经营环境，尤其是制度环境处于快速变化之中。而在这个过程中，中国企业经营环境的变化比企业战略的变化快；企业战略的变化比企业管理模式的变化快；企业管理模式的变化比企业传统的变化快。在这种情况下，企业历史和现状的分析就具有特殊的重要性。越来越多的研究表明，中国企业在动态条件下的战略选择不仅取决于企业战略管理者理性分析的能力，而且在一定程度上，受制于企业性质与管理传统的影响。因此，本书在第3章内部环境分析中特别增加了“企业历史与现行战略分析”一节，因为只有通过企业历史与现状的分析，知道企业从哪里来，才有可能判断企业将会到哪里去。

## 战略意图、宗旨和目标

相对于国内外其他教材来说，本书所做的一个较大的改变就是将“战略意图、宗旨和目标”从一节变成了一章，即第4章。这主要是因为中国企业战略管理者在战略管理上存在着两个主要缺陷：第一，没有坚定的战略承诺。主要表现为：①他们没有把战略当作取舍，而是把战略看成是选择；②即使他们把战略看成是取舍，也是更偏好“取”而不是“舍”；③即使他们是将战略看成是“取”，也没有承诺感，而是“取”了一个行业之后又“取”一个行业，因此难以在一个行业中形成国际竞争力。第二，过于看重规模增长，尤其是数量化的规模增长目标。相当多的企业战略管理者容易因为要完成数量化的规模增长目标而导致战略上的取舍不清。

## 独特性定位战略

在竞争战略部分，国内外企业战略管理教材主要是介绍两种战略：一是波特的定位战略；二是动态竞争互动战略。但是，在理解和使用上述两种竞争战略的过程中，国内多数企业习惯于重视广泛市场，而忽视狭窄市场；习惯于将市场看成是无差异市场，而不是差异化的市场；习惯于在成本领先和差异取胜两种战略中取舍，而忽视了两种战略之间的整合；习惯于分别围绕着这两个位置进行争夺，忽视了通过发现新的市场需求去回避竞争，导致中国企业同质化竞争非常严重，以至于大家都想逃出“红海”，跳进“蓝海”。随着中国居民收入水平的不断提高，市场细分的程度和市场需求的差异性正在加大。只要企业战略管理者更新自己的竞争思维就会发现新的目标市场、聚焦独特顾客诉求和创造新的商业模式的机会其实是在急剧增加。真正的“蓝海”不是在“红海”之

外，而是在“红海”之中，只要对“红海”市场进行细分，就会发现“蓝海”。因此，本书将独特性定位战略作为单独的一种竞争战略加以介绍，主要是为了指导中国中小企业在国内市场呈现差异化趋势的阶段上摆脱同质化竞争。

### 公司级战略 制定的模式

在国内外现有的战略管理教材中，竞争战略被看成是基础和核心内容，因此企业战略管理的全过程主要都是围绕着竞争战略的制定、实施、评价与控制而展开的。例如，在绝大多数国内外战略管理的教材中，内、外部环境分析的理论与方法基本上不适合公司级战略的制定；有关公司级战略的内容都是以多元化战略的分类和对主要战略类型利弊的经济学分析为主要内容，并没有说明公司级战略的性质、特点以及公司级战略制定的模式。

考虑到中国企业偏好集团化和多元化，并且在集团化和多元化上犯了很多的错误，本书认为系统和全面地介绍公司级战略更符合中国企业的实际需要，因此将古尔德（Michael Goold）等关于公司级战略的理论正式放入了第6章，其核心思想包括：①公司级战略的主体是多元化企业的总部，它是伴随着企业多元化而产生和存在的；②多元化企业总部存在的理由和公司级战略的根本目的是一致的，那就是要通过行业组合与管理模式的匹配，实现净价值创造的最大化。③多元化企业总部实现组合效益最大化的主要战略决策有两个：一是行业组合战略决策，即根据内、外部环境而建立组合效益最大化的多元化组合；二是组合管理模式决策，即选择与行业组合匹配的管理模式，从而将行业组合中的组合效益发挥出来。④公司级战略选择的依据就是组合优势的建立和发挥，而组合优势就是行业组合与管理模式的匹配；⑤建立和发挥组合优势就是公司级战略制定的主要内容。

### 多元化战略 推进的策略

在中国改革开放的特定阶段上，中国企业是有理由实施多元化，甚至不相关多元化战略的。即使在今天，我们也不能否认一些实施高度多元化战略的企业取得了相当高的经济效益。但是，即使实施高度多元化战略是有理由的，也必须讲究推进多元化战略的策略，包括选择实施多元化发展的动机，掌握多元化的时机，控制实施多元化发展的节奏和速度等。基于本中心多年的研究成果和咨询经验，在本书的第6章中新增了一节，对实施多元化战略的策略问题进行了专门的论述。

### 国际化战略 选择的影响 因素

中国企业，无论是内向型企业还是外向型企业，现在都已经直接或间接地开始面对国际化竞争，因为国内市场和国外市场的边界已经越来越模糊。为了提高国内和国外市场的国际竞争力，越来越多的企业需要实施国际化战略，需要在多国化、全球化和跨国化战略中做出选择。为此，本书在第7章中增加了一节，专门论述影响企业国际化战略选择的两个主要因素，一是行业特点，另一个是企业传统。通过这一节的学习，学生们将会更系统、更深入地了解跨国企业的国际化战略选择，掌握行业全球化潜力的分析模型，关注企业传统对企业国际化战略选择的影响。

## 动态条件下的战略实施

经营环境和竞争互动的动态化不仅影响了战略决策的方法，而且也影响了战略实施的方法。在相对静态的条件下，企业战略管理者需要采取目标管理、计划管理、调整职能战略的方法去推动和保证既定战略的实施。但是，在相对动态的环境下，仅仅采取上述以“严格性”为特点的方法是不够的，因为战略实施过程中企业外部环境和竞争对手的战略都在变化，企业战略管理者必须对这些变化做出快速和创新性的反应，才有可能在动态条件下取得成功。因此，保证战略实施中的“过程决策”正确或“反应性或者创新性行为”的恰当性，就成为战略实施管理中的另一个关键。本书在第9章中，将静态条件下的战略实施方法和动态条件下的战略实施方法有机整合起来，将理解战略实施的要求和建立过程决策的保障机制作为重点。

## 特点与使用要求

无论是对管理学专业的本科生还是工商管理硕士研究生，企业战略管理都是一门“最后和最为关键的课程”。从逻辑上来说，企业战略管理这门课程应该放在整个课堂教学的最后，不完成前面的专业基础课和专业课的学习，学生就缺乏理解这门课程的理论基础和相关知识，教师也就无法深入讲授战略管理的专业知识。为了集中介绍企业战略管理的核心内容和方法，本书假定使用者已经完成了大多数管理学专业基础课和专业课的学习，在涉及其他相关课程知识的时候，只需要点到为止。企业战略管理是一门情境嵌入式的综合性课程，通过这门课程的学习，学生应该能够依据不同的环境做出一系列相应的战略选择。在这一系列的“如果—那么”的决策过程中，学生应该形成从战略高度将各门专业课程的相关理论整合起来去解决企业宏观和复杂问题的能力。因而，将这门课程安排在整个教学计划的最后阶段，学习的效果会更好。

## 情境嵌入

本书在每章的前面都安排了“开篇案例”，其主要目的就是希望学生能够迅速地进入“情境”，发现问题，产生兴趣。在企业战略管理的教学中，让学生迅速进入“情境”是非常困难的，采取开篇案例可以迅速地将学生放到具体行业和企业的战略管理者的位置上，感受到战略决策者面临的环境、挑战和压力。另外，学生对全球化条件下中国企业所面临的战略问题缺乏了解，采取开篇案例就等于直接将中国企业所处的情境和问题呈现在学生面前，这将有利于增加学生的学习兴趣，形成学生情境嵌入的思维模式。我们建议教师能够在课前认真阅读和分析开篇案例，在课堂教学时应该从开篇案例分析着手，带着学生“不知不觉”地进去，期间不断地分析开篇案例描述的事实，回应开篇案例所呈现的问题，最后“敲锣打鼓”地从每一章中出来。

## 逻辑清晰

战略管理是一门思想深邃而富于哲理的课程，学生在理解其内容的时候存在着结构性理解的困难。因此，企业战略管理教材和课程教学都要逻辑清晰，让学生感受到逻辑推理的力量。本书非常注重整个课程体

系中的内在逻辑，包括章与章之间、节与节之间的先后次序和逻辑过渡，同时也建议借助教师的思维和语言逻辑，将教材的内在逻辑最终转换成为学生战略思维的逻辑。

**重点突出** 帮助学生抓住重点不完全取决于教材的写法，更取决于教材的编法。为了方便学生抓住重点，本书在每章的编写和编辑过程中，采取了以下方法帮助学生抓住重点：①“学习目的”，每章开头就明确告诉学生学习重点；②“本章要点”，每章结尾总结出本章的知识要点；③“思考题”，围绕每章学习重点进行设计，通过对问题的回答，达到学生把握学习重点的目的；④“能力拓展”，设计目的就是让学生通过自己的研究活动把握重点内容和知识要点。教师应该充分地利用每章中的上述四个环节，提高教学效果。

**富于哲理** 对于学生而言，未来能够在企业管理这个职业上走多远、提升到什么地方，在很大程度上取决于其“统筹能力”（conceptual skill）和“整合能力”。而企业战略管理的教学目的就是帮助学生提高这两种能力的重要课程。无论是形成、提高统筹能力还是整合能力，关键是要让学生能够有战略意识，在处理企业内外部关系上，能够处理好轻重缓急、整体局部、上下左右等一系列重要的辩证关系。为了让学生能够建立和提高上述能力，本书有意在内容展开和关键问题分析上更富于哲理，同时也建议任课教师能够在使用本书的过程中，有意识地讲解这些重要的辩证关系。

**通俗易懂** 目前，国内企业战略管理教材在内容的叙述上有些晦涩难懂，这给本科生的学习造成了很大的困难。导致这种情况的原因有三个：第一，国内教材的大部分内容直接或者间接来自于国外文献或者教材的翻译，以至于这些教材在语言上受到翻译水平的影响，多少有些外国语言的痕迹；第二，在企业管理领域，学术语言和实践语言呈现出了分化的现象，国内教材的编者在教材编写上过多地使用了学术语言；第三，教材的编写者心中缺乏对“使用对象”的关注，没有注意如何将复杂问题简单化。为了使本书能够做到言简意赅、通俗易懂，整个编写团队力图避免教材语言的晦涩，同时也建议任课教师能够在使用本书的过程中，要有意识地注意语言使用的针对性，尽可能将复杂的问题简单化。

**能力导向** 与情境嵌入的导向相一致，本书还特别关注学生实践能力的提高，因此，专门增加了“能力拓展”这样一个项目实践环节。建议任课教师在课程开始的时候就将学生分成若干个“能力拓展”的项目小组，布置这些小组选择目标企业，最好是国内的上市公司，完成能力拓展项目。任课教师可以要求各个小组选择一个企业，长期跟踪研究，逐一完成每章的“能力拓展”，这样可以使学生们更好地收集企业信息，更深入地研究企业；任课教师也可以要求各个小组分别选择不同的企业去完成能力拓展项目，使学生接触更多的行业和企业。相对来说，后一种方法的实

施难度更大，学生所需要付出的努力更多。

## 保留发挥 的空间

现在企业战略管理的教材越来越厚，所谓的“硬条条”越来越多，但是教学课时并没有增加，有的甚至还在减少。学校和学生期望教师完成教材内容的讲解，教师就会因为课时有限和“硬条条”太多而失去了“自由”发挥的空间。久而久之，老师就变成了教材的“奴隶”，学生就越来越觉得来不来听课都一样，因为他们感到老师讲的与教材上写的东西差不多。在本书编写的过程中，我们希望“留有余地”，给教师发挥的空间，可以根据自己的研究和特点去丰富课堂教学。例如，本教材第9章提纲挈领地构建了一个相对比较完整的战略实施系统，其中包括了关注严格性和动态性两个方面的措施。简单完成第9章的讲解只需要3个学时，但是，如果老师对其中的要点加以发挥的话，可能就需要6~8个学时。

## 未来的发展

我们知道，满足教师和学生对教材的期望并不容易，而要让教师和学生持续对一本教材保持满意就更不容易。为此，笔者和华南理工大学中国企业战略管理研究中心的同事们希望将这部教材的不断完善和更新作为一个事业，持续地经营下去。首先，通过与出版社的合作和内部分工，尽快完成与本教材配套的案例书、教师指导书（包括案例分析指导、思考题答案、试卷和试题的答案）、教学投影（课件）的编写。之后，通过出版或者通过网站为使用本书的教师提供服务。其次，希望能够发挥本书编写团队成员稳定、凝聚力强的优势，长期分工协作，每两三年更新一次教材和相关的配套资料，争取能够为中国企业战略管理教育发展做一件非常有意义的事情。

蓝海林

2010年8月于华南理工大学中国企业战略管理  
研究中心

# 目录

## 序言

### 第 1 章

#### 战略管理导论 ..... 1

#### 开篇案例 2009 年的中国汽车市场：车市战国 ..... 2

#### 1.1 经营环境、竞争优势与企业战略 ..... 4

##### 企业的经营环境 ..... 4

##### 竞争优势与企业战略 ..... 6

#### 1.2 企业战略的特点 ..... 7

##### 企业战略的性质 ..... 7

##### 企业战略的定义 ..... 8

#### 1.3 企业战略决策的思维模式 ..... 10

##### 产业组织模式 ..... 10

##### 资源基础模式 ..... 12

#### 1.4 企业战略管理的性质和特点 ..... 13

##### 企业战略管理的过程模型 ..... 13

##### 企业战略管理的层次模型 ..... 15

#### 1.5 企业战略管理者 ..... 16

### 第 2 章

#### 外部环境分析 ..... 21

#### 开篇案例 鹰的重生 ..... 22

#### 2.1 外部环境的构成及其相互关系 ..... 24

##### 外部环境的构成 ..... 24

##### 外部环境的相互关系 ..... 25

#### 2.2 一般外部环境分析 ..... 26

##### 一般外部环境的主要内容 ..... 26

##### 一般外部环境分析的步骤 ..... 29

#### 2.3 市场与行业环境分析 ..... 30

市场环境分析 .....	30
行业竞争结构分析 .....	32
2.4 竞争环境分析 .....	39
战略群 .....	39
竞争对手 .....	40
关键成功因素 .....	41
<b>第3章</b>	
<b>内部环境分析</b> .....	44
开篇案例 水性油墨行业的领先者：天龙油墨 .....	45
3.1 内部环境分析的目的与过程 .....	48
内部环境分析的目的 .....	48
内部环境分析的过程 .....	49
内部环境分析的难点 .....	50
3.2 企业历史与现行战略分析 .....	51
3.3 资源分析 .....	52
3.4 能力分析 .....	54
3.5 核心专长 .....	55
独特的竞争优势 .....	56
可持续竞争优势 .....	58
3.6 SWOT 模型分析 .....	60
<b>第4章</b>	
<b>战略意图、宗旨和目标</b> .....	64
开篇案例 中集——创·造·新价值 .....	65
4.1 企业的战略意图 .....	68
4.2 企业的宗旨陈述 .....	69
宗旨陈述的性质与作用 .....	69
宗旨陈述的核心内容 .....	71
4.3 企业的目标 .....	77
4.4 影响意图、宗旨和目标制定有效性的因素 .....	81
<b>第5章</b>	
<b>经营级战略</b> .....	84
开篇案例 维尚家具集团：找到家具行业的“蓝海” .....	85
5.1 经营级战略的性质和特点 .....	88
经营级战略的定义 .....	88
经营级战略的适用范围 .....	89

5.2 基本定位战略 .....	90
成本领先战略 .....	92
差异取胜战略 .....	96
5.3 独特性定位战略 .....	100
选择独特的顾客诉求 .....	103
设计独特的产品或服务 .....	105
建立独特的价值创造体系 .....	107
保持取舍和持续创新 .....	108
5.4 动态竞争战略 .....	109
动态竞争与行业竞争战略演化 .....	110
互动中进攻与反击的战略选择 .....	112

## 第6章

<b>公司级战略</b> .....	121
开篇案例 美的集团：适度多元化下的“专业化”之路 .....	122
6.1 公司级战略的性质和特点 .....	124
多元化与公司总部的出现 .....	124
公司总部的价值创造方式 .....	126
公司级战略管理的基本模式 .....	126
6.2 行业组合战略 .....	127
行业多元化的类型和程度 .....	127
多元化战略的经济学解释 .....	128
中国企业偏好高度多元化的主要原因 .....	134
6.3 公司级战略决策：组合管理 .....	138
多元化组合管理模式的基本构成 .....	138
组合效益的发挥与管理模式的匹配 .....	140
6.4 多元化战略的实施 .....	144
实施多元化的时机 .....	144
实施多元化的速度 .....	145
实施多元化的程度 .....	146

## 第7章

<b>国际化战略</b> .....	150
开篇案例 海尔的国际化 .....	151
7.1 企业国际化战略的性质和特点 .....	153
企业国际化的概念 .....	153
企业国际化的进程 .....	153
7.2 企业国际化的动因 .....	155

企业国际化的动因 .....	156
企业国际化的风险 .....	157
7.3 企业国际化的优势 .....	158
国家特定优势 .....	158
企业特定优势 .....	161
7.4 国际化进入方式及其选择 .....	163
国际化的进入方式 .....	163
国际化进入方式选择的依据与影响因素 .....	165
7.5 企业国际化的战略选择 .....	166
国际化的经营级战略 .....	166
国际化的公司级战略 .....	169
7.6 国际化战略选择的影响因素 .....	171
行业特征 .....	171
企业的管理传统 .....	174
7.7 企业国际化的管理模式 .....	174
多国化战略的管理模式 .....	174
全球化战略的管理模式 .....	175
跨国化战略的管理模式 .....	176

## 第8章

<b>战略推进方式</b> .....	180
开篇案例 联想集团的战略推进 .....	181
8.1 战略联盟 .....	183
战略联盟的产生 .....	183
战略联盟的原因 .....	186
战略联盟的风险 .....	187
8.2 公司并购 .....	189
并购的概念 .....	189
并购的类型 .....	189
并购的动因 .....	191
成功实施并购 .....	192
8.3 企业重组 .....	194

## 第9章

<b>战略实施</b> .....	197
开篇案例 广汽集团的阵痛、转型与发展 .....	198
9.1 企业战略实施的要求 .....	202
坚持企业战略的承诺和价值取向 .....	202