

策划编辑 赵文斌
杜 燕
责任编辑 苗金英
封面设计 卞秉利



应用型本科院校规划教材

- 经济管理类
- 计算机类
- 机械工程类
- 控制工程类
- 通信工程类
- 电工电子类
- 材料工程类
- 建筑类
- 数学
- 物理
- 化学
- 外语类
- 生物工程类
- 食品工程类
- 石油工程类
- 艺术类
- 体育类
- 就业指导类

赠送
电子课件

ISBN 978-7-5603-3327-4



9 787560 333274 >

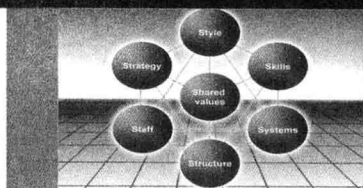
定价 32.80元



应用型本科院校规划教材/经济管理类

Corporate Strategic Management

企业战略管理



主 编 王绚皓 陈江波 于 欣

主 审 陈荣铎



哈尔滨工业大学出版社
HARBIN INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

内容提要

企业战略管理理论是整合性的、最高层次的管理理论,对于企业应对激烈的竞争、求得生存和可持续发展具有重大的现实意义。

本书由浅入深、循序渐进,在对企业战略管理理论进行概述的基础上,依循企业战略管理过程而展开系统阐述,脉络清晰、简洁易懂。每章配有名人名言、复习思考题以及时代感强的案例分析和阅读资料,方便读者理论学习和实践应用。

本书针对应用型本科院校的经济及管理类专业本科学士生为主要阅读对象,也可以供其他高校经管类专业本科、专科学生以及企业家、企事业各级管理工作读者阅读和培训使用。

图书在版编目(CIP)数据

企业战略管理/王绚皓,陈江波,于欣主编.

—哈尔滨:哈尔滨工业大学出版社,2011.8

应用型本科院校规划教材

ISBN 978-7-5603-3327-4

I. ①企… II. ①王… III. ①企业管理:战略管理—
高等学校—教材 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 121488 号

策划编辑 赵文斌 杜 燕

责任编辑 苗金英

出版发行 哈尔滨工业大学出版社

社 址 哈尔滨市南岗区复华四道街 10 号 邮编 150006

传 真 0451-86414749

网 址 <http://hitpress.hit.edu.cn>

印 刷 肇东粮食印刷厂

开 本 787mm×960mm 1/16 印张 18.75 字数 408 千字

版 次 2011 年 8 月第 1 版 2011 年 8 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-5603-3327-4

定 价 32.80 元

(如因印装质量问题影响阅读,我社负责调换)

《应用型本科院校规划教材》编委会

主 任 修朋月 竺培国

副主任 王玉文 吕其诚 线恒录 李敬来

委 员 (按姓氏笔画排序)

丁福庆 于长福 王凤岐 王庄严 刘士军

刘宝华 朱建华 刘金祺 刘通学 刘福荣

张大平 杨玉顺 吴知丰 李俊杰 李继凡

林 艳 闻会新 高广军 柴玉华 韩毓洁

藏玉英

序

哈尔滨工业大学出版社策划的“应用型本科院校规划教材”即将付梓,诚可贺也。

该系列教材卷帙浩繁,凡百余种,涉及众多学科门类,定位准确,内容新颖,体系完整,实用性强,突出实践能力培养。不仅便于教师教学和学生学学习,而且满足就业市场对应用型人才的迫切需求。

应用型本科院校的人才培养目标是面对现代社会生产、建设、管理、服务等一线岗位,培养能直接从事实际工作、解决具体问题、维持工作有效运行的高等应用型人才。应用型本科与研究型本科和高职高专院校在人才培养上有着明显的区别,其培养的人才特征是:①就业导向与社会需求高度吻合;②扎实的理论基础和过硬的实践能力紧密结合;③具备良好的人文素质和科学技术素质;④富于面对职业应用的创新精神。因此,应用型本科院校只有着力培养“进入角色快、业务水平高、动手能力强、综合素质好”的人才,才能在激烈的就业市场竞争中站稳脚跟。

目前国内应用型本科院校所采用的教材往往只是对理论性较强的本科院校教材的简单删减,针对性、应用性不够突出,因材施教的目的难以达到。因此亟须既有一定的理论深度又注重实践能力培养的系列教材,以满足应用型本科院校教学目标、培养方向和办学特色的需要。

哈尔滨工业大学出版社出版的“应用型本科院校规划教材”,在选题设计思路上认真贯彻教育部关于培养适应地方、区域经济和社会发展需要的“本科应用型高级专门人才”精神,根据黑龙江省委书记吉炳轩同志提出的关于加强应用型本科院校建设的意见,在应用型本科试点院校成功经验总结的基础上,特邀请黑龙江省9所知名的应用型本科院校的专家、学者联合编写。

本系列教材突出与办学定位、教学目标的一致性和适应性,既严格遵照学科

体系的知识构成和教材编写的一般规律,又针对应用型本科人才培养目标及与之相适应的教学特点,精心设计写作体例,科学安排知识内容,围绕应用讲授理论,做到“基础知识够用、实践技能实用、专业理论管用”。同时注意适当融入新理论、新技术、新工艺、新成果,并且制作了与本书配套的 PPT 多媒体教学课件,形成立体化教材,供教师参考使用。

“应用型本科院校规划教材”的编辑出版,是适应“科教兴国”战略对复合型、应用型人才的需求,是推动相对滞后的应用型本科院校教材建设的一种有益尝试,在应用型创新人才培养方面是一件具有开创意义的工作,为应用型人才的培养提供了及时、可靠、坚实的保证。

希望本系列教材在使用过程中,通过编者、作者和读者的共同努力,厚积薄发、推陈出新、细上加细、精益求精,不断丰富、不断完善、不断创新,力争成为同类教材中的精品。

黑龙江省教育厅厅长

A handwritten signature in black ink, appearing to read '马广生' (Ma Guangsheng), the former Minister of Education of Heilongjiang Province.

2010 年元月于哈尔滨

前言

企业战略管理理论是管理学科的一个新的重要分支,是整合性的、最高层次的管理理论。它是建立在管理基础理论、职能管理理论之上,在经济的高速发展和复杂的、激烈的市场竞争的管理实践中逐渐丰富和发展起来的。它于 20 世纪 70 年代诞生后,逐渐为众多企业管理者所广泛应用。

当今世界,以经济全球化为核心的全球化趋势给企业带来了前所未有的机遇,同时也带来了巨大的挑战和激烈的竞争。企业战略管理的实践表明,研究和应用该理论的理念、思想和方法,对于企业的生存与发展以及国家经济的繁荣已经和正在起到重要作用。它对于企业的管理和发展具有的重大现实意义就在于,可以帮助企业应对激烈的竞争,避免“昙花一现”,求得生存和可持续发展。

“企业战略管理”作为一门独立的管理课程,最早在美国哈佛大学商学院的工商管理硕士课程中率先开设,后引入我国,成为高校管理类专业的专业核心必修课程,在管理专业学科体系中占据着重要地位。1996 年,国家教委(教育部的前身)“管理类专业教学指导委员会”将该课程列为管理类专业培养计划的主干课程之一。它旨在从教授纯理论的职能性管理知识,转变到开发个人管理技能的综合课程,培养学生的综合分析和决策能力,以造就成功的企业战略管理者。由于该学科诞生于国外,故在教材的选取上,很多资料来源于国外原版教材,而专门针对应用型本科高等院校的教材还不多见。

本书针对应用型本科高等院校中经济及管理类学科各个专业的本科学生为主要阅读对象,也可以供其他高校的本科、专科学生以及有志于研究企业战略管理的企业家、企事业各级管理工作读者阅读和培训使用。

本书采取了由浅入深、循序渐进的研究方法,力求博采众家之长,又有自己的独到见解,做到理论阐述简洁易懂、理论体系清晰完整、突出读者综合能力的培养。为此,结合理论,每章配有名人名言、复习思考题以及生动、时代感强的案例分析和阅读资料,既方便了教师的讲授、学生的学习,又能使自学的读者易于理解理论和实践应用。与此同时,本书在内容上还反映了本学科理论前沿的最新研究成果和管理实践的热点问题:核心竞争力理论、战略与企业社会责任

关系理论、竞合理论、蓝海战略理论等。

本书在借鉴前人的研究成果的基础上,有如下创新和特色:体例结构依循企业战略管理过程而展开循序渐进的研究,脉络清晰;理论阐述清晰完整但不庞杂,既详略得当、又突出重点;在保持理论完整性的同时,注意简洁地阐述,能使学生在有限的时间内快速掌握知识;提出企业应主动承担起社会责任并将其纳入企业的战略管理之中,以此来推动社会的和谐发展;增加了企业文化理论的内容,指出企业文化与企业战略的匹配性影响企业战略的实施效果;案例分析和阅读资料紧跟时代脉搏,有利于学生实践与创新能力的培养。

本书分为四篇共十章。其中,第一章、第二章、第九章、第十章由哈尔滨德强商务学院王绚皓编写,第五章、第六章、第七章由哈尔滨商业大学广厦学院陈江波编写,第三章、第四章、第八章由东北农业大学成栋学院于欣编写。全书由哈尔滨德强商务学院王绚皓主持编写和统稿,哈尔滨德强商务学院陈荣铎主审。

在写作中,本书借鉴和引用了国内外学者的研究成果和有关报纸、杂志以及互联网的资料,在此对有关作者一并表示衷心感谢。

由于时间仓促和编者的水平有限,书中难免存在不足和疏漏之处,恳请学者和读者批评指正。

编 者

2011 年 5 月

目 录

第一篇 企业战略管理导论

第一章 企业战略管理概述.....	3
引导案例 断臂求生,柯达数字化战略转型	3
第一节 企业战略管理的概念、特点和作用	6
第二节 企业战略管理的本质	14
第三节 企业战略管理体系	16
第四节 企业战略管理理论的发展历程	18
本章小结	23
思考题	24
案例分析 我国光伏企业大举进军美市场,美硅谷光伏企业被迫调整战略.....	24
阅读资料 中国企业十年战略:成长与困惑.....	26
第二章 企业使命与社会责任	30
引导案例 汶川地震考量企业履行社会责任的理念和能力	30
第一节 企业使命	31
第二节 企业愿景	37
第三节 企业的社会责任	39
第四节 企业的战略目标	45
本章小结	48
思考题	49
案例分析 阿美科(AMEC)地质和环境公司超越“零事故”	50
阅读资料 “真诚到永远”孵化企业社会责任——海尔:做优秀的企业公民	51

第二篇 企业环境分析

第三章 企业外部环境分析	57
引导案例 国家电网公司紧抓大有作为的战略机遇期	57
第一节 企业外部环境概述	59
第二节 宏观环境因素分析	60
第三节 微观环境因素分析	63
第四节 竞争对手分析	69
本章小结	72
思考题	73
案例分析 德钢百亿战略的诱惑	73
阅读资料 百事的健康转型	75
第四章 企业内部条件分析	78
引导案例 3M 公司应对创新与效率之间的对立	78
第一节 企业资源与企业能力分析	79
第二节 企业核心竞争力分析	89
第三节 企业内部条件分析方法	91
第四节 企业战略与环境、能力的匹配	96
本章小结	98
思考题	99
案例分析 惠普重新定义核心竞争力	100
阅读资料 宏达电子的蓝海策略——不紧盯对手	102

第三篇 企业战略选择

第五章 公司战略选择	107
引导案例 雅戈尔从一体化战略到多元化战略	107
第一节 企业成长战略	109
第二节 公司成长战略的实施方式	116
第三节 企业防御战略	123

第四节 战略选择过程·····	127
本章小结·····	131
思考题·····	132
案例分析 米高梅破产带来的启示·····	133
阅读资料 巨人集团从多元化的失败走向多元化的成功·····	135
第六章 经营单位的竞争战略选择·····	138
引导案例 零售大王阿尔迪“只放一只羊”·····	138
第一节 基本竞争战略·····	140
第二节 不同产业结构下的竞争战略·····	147
第三节 不同市场竞争地位下的竞争战略·····	155
第四节 竞合战略与蓝海战略·····	161
本章小结·····	169
思考题·····	170
案例分析 香飘飘与喜之郎的竞争之战·····	170
阅读资料 北客的蓝海战略·····	173
第七章 企业国际化竞争战略·····	175
引导案例 海尔国际化的三个战略阶段·····	175
第一节 企业国际化经营概述·····	177
第二节 国际化经营的环境因素分析·····	182
第三节 国际化经营的战略选择·····	188
第四节 国际市场进入方式的选择·····	191
本章小结·····	197
思考题·····	198
案例分析 “蛇吞象”——吉利收购沃尔沃·····	198
阅读资料 肯德基中国市场本土化全扫描·····	202

第八章 企业战略评价方法	204
引导案例 “战略德隆”的兴衰	204
第一节 战略评价概述.....	206
第二节 波士顿矩阵法.....	208
第三节 行业吸引力——竞争能力分析法.....	212
第四节 生命周期法.....	214
本章小结.....	216
思考题.....	216
案例分析 娃哈哈的发展之路.....	216
阅读资料 为何众多企业战略雷同.....	219

第四篇 企业战略执行

第九章 企业战略实施	223
引导案例 联想:双拳战略见奇效	224
第一节 企业战略实施的有效性.....	225
第二节 战略与组织结构.....	231
第三节 战略管理的领导者.....	240
第四节 战略与企业文化.....	249
本章小结.....	252
思考题.....	254
案例分析 以强大的文化驱动力打造“百年杭钢”	254
阅读资料 他将比韦尔奇更受尊崇.....	259
第十章 企业战略控制	261
引导案例 三星:变革管理战略铸就电子消费巨头	261
第一节 战略控制的类型及过程.....	263
第二节 战略控制原则和方法.....	266
第三节 战略变革过程.....	270
第四节 战略变革的有效管理.....	271

本章小结.....	275
思考题.....	275
案例分析 太平洋保险:IT 撑起企业战略转型	276
阅读资料 后危机时代企业战略如何布局.....	280
参考文献.....	282

第一篇 企业战略管理导论

企业战略管理理论是整合性的、最高层次的管理理论。企业战略管理的目的是提高企业对外部环境的适应性,应对激烈的竞争所带来的机遇和挑战,使企业求得生存与可持续发展。

本篇是企业战略管理导论部分,分为两章来研究。第一章是对企业战略管理理论的概述,阐述了企业战略管理的基本概念、作用和本质,企业战略管理体系,理论的发展历程等内容,使读者对战略管理理论体系有总体和宏观的把握,便于对后续章节的学习和理解。第二章阐述了企业战略管理的起点——确定企业使命,推动社会和谐发展的理念——企业主动承担社会责任并将其纳入企业的战略管理之中,企业使命与企业愿景的关系,企业的战略目标等内容。

第一章

Chapter 1

企业战略管理概述

宜未雨而绸缪,毋临渴而掘井。

——中国明末清初思想家朱用纯《朱子家训》

【教学目标】

1. 了解战略的定义;
2. 理解明茨伯格对战略的独特认识;
3. 掌握企业战略管理的概念;
4. 理解企业战略管理的特征;
5. 掌握企业战略管理的作用;
6. 掌握企业战略管理的性质;
7. 掌握企业战略管理的层次;
8. 掌握企业战略管理过程的内容及内在联系;
9. 了解企业战略管理系统;
10. 了解企业战略管理理论的主要学派和发展历程。

【引导案例】

断臂求生,柯达数字化战略转型

当照相从胶片变成了数码,当照片从冲洗变成了存盘,昔日影像行业霸主柯达开始了长达七年的战略转型。

时隔五年,伊士曼柯达公司董事会主席兼首席执行官彭安东(Antonio M. Perez)日前再次造访中国。这位领导着柯达进行转型的掌门人表示:“通过长达数年的战略转型,如今一个全

新数码化的柯达已基本形成。”据彭安东介绍,目前柯达的数字化转型工作已经完成了80%。去年,柯达75%的业务与60%的利润来自数字业务,计划到2014年其绝大部分的收入将来自数字业务,彻底完成转型。

发明数码相机,竟成自掘坟墓

早在1975年,柯达就研发成功了世界上第一台数码相机,但是柯达在这个新时代并未造就如同胶片一样的辉煌。随着数字时代对传统胶片市场的快速侵蚀,胶片业在2001年左右遭遇了前所未有的生存危机,消费市场以每年10%的速度急速萎缩,柯达、富士、乐凯这些曾经风光无限的传统胶片业巨头们经历了巨大的产业阵痛。当索尼、佳能、尼康、三星等厂商在这一时期迅速进入数码相机领域攻城略地,柯达却错失了数字发展的黄金时期,于2003年才提出“全力进军数码领域”。

2003年柯达公司遭遇了最危险的时期,其主营胶片业务持续下滑,且没有挽回的机会。据彭安东介绍,2003年底,柯达90%的收入来自胶片业务,数字应用的收入仅10%,而且100%的利润来自胶片,数字业务盈利情况并不乐观。

重新洗牌,开始战略转型

2003年4月,彭安东进入柯达公司,他的任务就是领导柯达在全球范围内完成重大业务转型,从一家以胶片为主的单一业务公司转型为一家以数码业务为主的多元化公司。自此,柯达开始了艰难但大刀阔斧的数码转型之路。

柯达的战略转型主要经历了三个阶段:

第一阶段,通过全球并购成立图文影像集团。柯达认为,自己的优势是在长期发展中积累的材料和色彩领域的核心领先技术,因此转型起点就选择在了商业印刷领域。从2003年9月至2005年6月,柯达两年斥资25亿美元收购了5家公司,组成柯达图文影像集团,为客户提供从智能商务扫描、印前和 workflows 到数码和胶印输出服务。

第二阶段,专注数码印刷出售医疗影像业务。柯达有着110年历史的医疗成像业务占了公司2005年销售额的两成,2006年第一季度给公司带来约40%的税前利润。为了把精力集中在增长显著的数码印刷上,柯达最终以25.5亿美元的价格将医疗影像业务出售给加拿大的一家投资公司,并将这一笔资金投入到了数码印刷的研发和业务拓展中。

第三阶段,根据数码业务发展需要重新布局生产线。在用了三年的时间将业务、产品和市场重新洗牌后,柯达所做的最后一步就是完成生产线的重新布局,同时控制生产成本,实行精益生产。此时,柯达把目光集中到了中国,首先将板材药水生产和喷墨头维修服务转移到无锡工厂,接着将上海工厂转产高端的计算机直接制版和印刷设备,并在2006年底在中国厦门投资9600万美元,成立全球最大的先进CTP板材生产厂。

这样一路走来的柯达,从2003年数码业务在柯达全部营业收入中所占比例不足30%,发展为目前产品线上有超过75%的数码产品。七年来,柯达的数码业务保持了两位数的年增长率,2009年更是在外界不利的经济环境下逆市而升,数码业务增长12%。彭安东说:“现在,