

21世纪工商管理课程系列教材

Strategic Management

企业战略管理(第2版)

主 编 秦远建
主 审 万君康



武汉理工大学出版社
WUTP Wuhan University of Technology Press



21 世纪工商管理课程系列教材

企业战略管理

(第二版)

秦远建 主编

万君康 主审

武汉理工大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业战略管理/秦远建主编.—2版.—武汉:武汉理工大学出版社,2007.4

(21世纪工商管理课程系列教材)

ISBN 978-7-5629-2528-6

I.企… II.秦… III.企业管理—高等学校—教材 IV.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 045549 号

出版发行: 武汉理工大学出版社

地 址: 武汉市武昌珞狮路 122 号 邮编:430070

印 刷 厂: 武汉理工大印刷厂

开 本: 880×1230 1/32

印 张: 14.75

字 数: 439 千字

版 次: 2007 年 4 月第 2 版

印 次: 2007 年 4 月第 7 次印刷

印 数: 16001—20000 册

定 价: 26.00 元

凡购书,如有缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请向出版社发行部调换。

21 世纪工商管理课程系列教材

编 审 委 员 会

顾 问 邓明然 谢科范 雷绍锋

主 任 程国平 刁兆峰

副主任 白 玉 王 虎 孙泽厚 杨 青

王海滨

委 员 (以姓氏笔画为序)

刁兆峰 王 虎 王基建 王海滨

白 玉 孙泽厚 李赤林 杨 青

吴亚非 罗 帆 洪元义 秦远建

聂规划 崔庆喜 程国平 熊昌顺

秘书长 尹 杰

总责任编辑 崔庆喜

第二版说明

管理学是一门实践性很强且在不断发展和完善中的科学。当今世界,各种新技术和新产品层出不穷,各种经济和管理的新思想、新方法和新学派风起云涌,市场竞争瞬息万变,组织环境日新月异。面对这个不断变化的世界,管理者必须能以变应变,为此要不断学习,既掌握基本的管理科学理论和方法,又熟悉最新的管理前沿知识,不断更新自己的观念,勇于进行组织变革和管理创新。为了适应这种要求,作为管理教育中心任务的管理教材建设也必须顺应时代潮流,及时进行教材内容的更新。

本套丛书自初版发行至今由于广大教师和读者的厚爱,多次重印,有不少教材的发行量达到或超过 30 000 册。根据广大教师、学生和企业界人士反馈的宝贵意见和管理科学最新的发展动态,第二版在保留了初版受欢迎的内容和形式的基础上,一方面吸收最新的管理研究成果,更新教材内容;另一方面对教材的案例和形式进行了相应调整,使之更方便教学,提高教材的趣味性。

第二版教材有下列特点:

第一,全面系统地分析和阐述了管理各门课程的理论、方法和发展趋势,既有基本原理和基本知识,也有许多探索性、创新性的观点和方法。

第二,本套教材从框架设计到内容分析,既吸取了国内外的研究成果,又立足于创新。每章均配有小结和讨论思考题,一方面供教师组织教学讨论用;另一方面便于学生复习和巩固所学知识。

第三,各章均配有相应的中英文对照关键词。学生在学完本课程后,能掌握至少一百个本课程的专业外语词汇,以适应我国企业国际化发展对管理人才外语知识的要求。

第四,各教材在每章或每篇后均配有教学案例,供教师组织案例教

学使用。第二版的案例更加切合中国企业的实际,与相关章节内容配套,以方便教师和学生使用。

第五,每章根据教材内容配备相应阅读材料,以扩大学生的知识面,提高阅读兴趣。

本套教材主要适用于工商管理类各专业本科生和 MBA 学生,也可供企事业单位对管理人员进行培训用。希望大家对这套教材多提宝贵意见,以利我们不断改进和完善。

本套教材的出版也得益于武汉理工大学出版社和管理学院的大力支持,谨致感谢!

21 世纪工商管理课程系列教材

编审委员会

2006 年 5 月

第二版前言

全球经济一体化使企业面临日益复杂的环境,商品、服务、资金、信息、人员、技能乃至各种思想在全球范围内迅速传播或流动。全球化的市场和资源配置渠道产生的技术变革及其迅速传播,给企业带来了无数的机遇和挑战。

在激烈的市场竞争中,在错综复杂的市场环境下,一些企业不断地发展、壮大;一些企业有过短暂的辉煌,但那只是昙花一现,转眼已“风光”不再。这些企业经营成败的现实给人们留下了无尽的思考。

从战略的角度看企业,它是利用各种资源从事经营活动的组织。因此,从资源的角度讲,企业必须对其资源进行优化配置;从经营活动的角度讲,企业必须对其经营的领域做出选择。企业战略就是将这两方面的问题结合在一起做出的思考和回答。

随着中国加入 WTO,中国企业将面对全球优秀企业的竞争,因此,必须在把经营业务“做精”、“做细”的基础上,寻求“做强”、“做大”。“做精”、“做细”要求企业锤炼自己的核心竞争力,培育自己的竞争优势。“做大”必须是理性的,是在战略指导下的规模扩张或范围扩张。没有核心竞争力作为支持的规模扩张或范围扩张,必然使企业陷入低效益的“黑洞”。

本书编者长期从事企业战略管理的教育和研究,在分析介绍当前企业战略管理的前沿理论流派、方法体系的同时,也提出了自己的思考。在构筑理论框架和对大量企业经营实践案例观察分析的基础上,形成了本书的特点。因此,本书既可作为大学生、研究生的教材和参考书,亦可作为企业中高级经营管理者思考战略问题的指南。

本书第一版自 2002 年出版以来,受到了高校管理类教师、博士生、MBA 学员、硕士生以及大学生和企业管理者的好评和广泛关注。根据管理科学和企业实践的最新进展以及本书使用者的建议,我们对本

书第一版作了较大的修改和完善。

1. 更加强调知识体系的完整性,努力做到篇幅简约、内容充实。在系统地梳理战略管理基本内容的基础上,增加了企业战略管理理论与实践方面的最新内容,如第一章增加了精益战略管理一节;对第七章企业国际化战略的内容进行了较大调整,在总结概括企业融入国际化战略的基础上,阐述了中国企业国际化战略的选择;更换了第八章和第十一章的内容,增加了全新的第十二章,即企业战略审计。

2. 本书第二版以阅读材料的形式加强了理论界和企业战略实践探索的最新动态的介绍,使得本书更加鲜活。

本书第二版由武汉理工大学管理学院博士生导师秦远建教授担任主编。参加本书编写的人员和分工为:秦远建(第一章、第八章、第十二章)、刁兆峰(第十一章)、吕浩(第四章、第五章、第六章、第七章)、尹浩(第二章、第三章、第九章、第十章),全书由秦远建确定大纲、进行总纂,并由资深教授万君康担任主审。

没有战略的企业经营行为是盲目的。没有正确的战略,企业的经营是注定要失败的。战略管理已经成为很多中国企业的软肋,这些企业最需要转变他们对战略的偏见,最需要加强他们制定正确战略和提高战略管理水平的能力。

编 者

2006年9月于马房山

目 录

第一章 导论	(1)
【引导案例】 海尔公司	(1)
第一节 战略、企业战略与战略管理	(2)
一、战略与企业战略	(2)
阅读材料 1-1 哈佛经典——《什么是战略》	(9)
二、战略管理的层面	(11)
三、战略管理面临的挑战	(16)
第二节 战略管理学派	(18)
一、企业战略概念的演变	(18)
二、企业战略管理理论的流派	(19)
三、企业战略管理基本模型	(25)
四、战略管理研究的发展趋势	(29)
第三节 战略管理过程	(31)
一、企业战略管理的基本思想	(31)
二、企业战略管理过程	(33)
三、企业战略主体思想的体现	(36)
四、有效的战略管理与战略管理家	(44)
五、让企业战略管理发挥更佳的作用	(45)
第四节 精益战略管理	(47)
一、精益思想与精益战略	(47)
二、中国企业战略管理的必然选择	(48)
三、精益战略的特征	(50)
第二章 企业外部环境分析	(55)
【引导案例】 用“五力模型”分析星巴克公司的发展	(55)
第一节 一般外部环境分析	(57)

一、外部环境概述.....	(57)
二、外部环境的分类.....	(57)
三、外部环境的特点.....	(58)
阅读材料 2-1 安然公司的战略失误源于环境分析的失效	(59)
第二节 宏观一般环境分析	(61)
一、政治—法律因素.....	(62)
二、经济因素.....	(63)
三、技术因素.....	(64)
四、社会因素.....	(65)
第三节 微观产业环境分析	(67)
一、波特的五种竞争力量模型.....	(67)
阅读材料 2-2 用“五力模型”分析我国手机行业的竞争状况	(76)
二、战略集团分析法.....	(78)
第四节 竞争对手分析	(81)
一、竞争对手分析模型.....	(81)
二、市场信号.....	(84)
三、两个实用环境矩阵分析工具的运用.....	(85)
第三章 企业内部环境分析	(92)
【引导案例】 西尔斯公司的核心竞争力	(92)
第一节 内部环境概述	(93)
一、企业内部环境.....	(93)
二、内部环境分析程序.....	(95)
第二节 内部环境分析方法	(95)
一、经验曲线法.....	(95)
二、价值链分析.....	(99)
第三节 企业资源构成.....	(103)
一、企业有形资源	(105)

二、企业无形资源	(105)
阅读材料 3-1 全球最著名的 30 个品牌及其价值	(106)
三、企业人力资源	(106)
第四节 企业核心竞争力	(108)
一、核心竞争力的内涵	(108)
阅读材料 3-2 知识管理与核心竞争力提升	(109)
二、核心竞争力的体现	(111)
三、核心竞争力评价标准	(112)
第五节 内部环境评价技术	(113)
一、内部要素评价矩阵	(113)
二、SWOT 分析法	(115)
 第四章 公司战略	 (122)
【引导案例】 海尔的多角化战略	(122)
第一节 产品—市场战略	(127)
一、市场渗透战略	(128)
二、市场发展战略	(130)
三、产品发展战略	(131)
四、多角化经营战略	(131)
第二节 企业一体化战略	(141)
一、垂直一体化战略	(141)
二、水平一体化战略	(145)
阅读材料 4-1 雅戈尔的垂直一体化	(146)
第三节 稳定型战略、收缩型战略和战略组合	(150)
一、稳定型战略	(150)
二、收缩型战略	(153)
三、战略组合	(155)
阅读材料 4-2 公司战略方案组合	(156)

第五章 经营单位战略	(161)
【引导案例】 格兰仕的集中化战略	(161)
第一节 基本竞争战略	(166)
一、成本领先战略	(167)
二、差异化战略	(170)
三、集中化战略	(173)
第二节 处于不同行业结构的企业竞争战略	(176)
一、分散行业中的企业竞争战略	(176)
二、规模经济行业中的企业竞争战略	(179)
阅读材料 5-1 蒙牛的跟随战略	(183)
第三节 处于不同行业生命周期的企业竞争战略	(186)
一、新兴行业的竞争战略	(186)
二、成熟行业的竞争战略	(189)
三、衰退行业的竞争战略	(191)
第六章 企业并购战略	(197)
【引导案例】 中国并购市场透视	(197)
第一节 企业并购的概念和类型	(201)
一、企业并购的概念	(201)
二、企业并购的主要类型	(203)
第二节 企业并购的动因分析	(208)
一、企业并购的直接动因	(208)
二、企业并购的深层动因	(209)
阅读材料 6-1 多重因素推动我国汽车行业的企业并购	(215)
第三节 企业并购的实施	(219)
一、目标企业的分析	(219)
二、目标企业的价值评估	(221)
三、企业并购的融资方式	(225)
四、企业并购的风险分析	(229)

五、企业并购后的整合	(231)
阅读材料 6-2 联想并购 IBM PC 的风险	(233)
第七章 战略联盟	(241)
【引导案例】 麦当劳、可口可乐、迪斯尼的新结盟方式	(241)
第一节 战略联盟的内涵	(245)
一、战略联盟的基本含义	(245)
二、战略联盟的界定	(246)
三、战略联盟与企业竞争力的关系	(248)
阅读材料 7-1 企业战略联盟的兴起背景	(250)
第二节 战略联盟的类型和动因分析	(253)
一、战略联盟的类型	(253)
二、战略联盟的潜在驱动力量	(258)
第三节 战略联盟的组建与管理	(261)
一、战略联盟的组建条件	(261)
二、盟友选择	(262)
三、战略联盟的管理	(262)
四、国际战略联盟的多文化管理	(264)
阅读材料 7-2 思科的战略联盟策略	(267)
第八章 企业学习战略	(273)
【引导案例】 长沙卷烟厂文化建设导入学习型组织的创新与实践	(273)
第一节 学习型组织概述	(278)
一、学习型组织的出现及其演变	(278)
二、学习型组织的内涵与特征	(285)
阅读材料 8-1 九部委全国创争活动领导小组学习型组织考核评价指标	(296)
第二节 学习型组织文化	(303)
一、个人价值观与组织文化	(303)

二、学习型组织与组织文化的动态演变	(304)
三、学习型组织文化的内涵	(306)
第三节 学习型组织构建	(308)
一、学习型组织的构建原则	(308)
二、学习型组织的构建模型	(310)
第四节 学习型战略	(314)
一、学习型战略的内容	(314)
二、学习型战略的制订与管理	(317)
 第九章 国际化战略	(322)
【引导案例】 海尔的国际化战略	(322)
第一节 企业国际化的理论基础	(324)
一、企业国际化发展阶段理论	(324)
二、出口行为理论	(325)
三、经营国际化的带动论	(326)
四、企业国际化的网络模型	(327)
第二节 企业国际化经营的激励因素与风险	(328)
一、企业国际化经营的激励因素	(328)
二、企业国际化的风险	(332)
第三节 企业国际化经营模式	(334)
一、国际市场组合战略	(334)
二、赢利—合法性模式	(334)
三、价值链模式	(337)
四、横向、纵向和混合发展模式	(337)
第四节 企业进入国际市场的战略选择	(338)
一、企业进入国际市场的战略模式	(338)
二、企业进入国际市场的战略选择	(341)
阅读材料 9-1 迪斯尼乐园国际化拓展的东京模式和巴黎模式	(343)
第五节 国际化经营战略的控制	(345)

一、控制手段	(345)
二、控制机构	(347)
第六节 中国企业国际化	(347)
一、中国企业跨国经营的意义	(347)
二、中国企业跨国经营存在的问题	(349)
三、关于中国企业国际化的途径	(351)
四、政府对企业国际化战略的支持	(352)
第十章 战略控制与实施	(355)
【引导案例】 杜邦公司的战略与组织变革	(355)
第一节 组织结构与企业战略	(356)
一、组织结构的战略含义	(356)
二、企业战略的前瞻性与组织结构的滞后性	(357)
三、组织结构与战略匹配	(358)
四、组织结构模式的变动	(362)
五、企业组织结构的最终设计	(364)
六、组织结构的战略创新	(366)
第二节 战略控制	(369)
一、战略控制观念的演变	(369)
二、战略实施控制的一般程序	(376)
三、战略控制的方法	(386)
第三节 组织行为控制与执行力强化	(389)
一、组织行为控制	(389)
二、执行力强化	(392)
阅读材料 10-1 联合技术公司:战略和结构在何处匹配	(395)
第十一章 企业创新与可持续发展战略	(399)
【引导案例】 安然之死——创新力与控制力失衡的悲剧	(399)
第一节 企业创新的起点:识别与发展市场机会	(400)

第二节 企业创新战略	(403)
一、创新的动力与源泉	(403)
二、企业战略逻辑创新	(404)
三、企业可持续发展的关键:创新力与控制力的统一	(407)
阅读材料 11-1 三星电子的企业创新之路	(408)
第三节 企业可持续发展战略管理	(413)
一、企业生命周期各阶段及其管理特征	(414)
二、企业成长中的战略陷阱及其克服	(416)
三、建立企业的“二次创业”机制	(420)
第十二章 企业战略审计	(426)
【引导案例】 安达信的倒地	(426)
第一节 企业战略审计的需求分析	(428)
第二节 企业战略审计的内涵	(429)
一、企业战略审计的基本定义	(429)
二、企业战略审计主体	(431)
阅读材料 12-1 一个合格的审计委员会的要求	(434)
三、企业战略审计的内容	(435)
四、企业战略审计的评价标准	(436)
五、企业战略审计的特性	(438)
六、企业战略审计的分类	(439)
第三节 企业战略审计的程序	(442)
一、企业战略审计的基本思路	(442)
二、企业战略审计框架——“二维”战略审计	(443)
阅读材料 12-2 审计质量控制的“环节”与“关口”	(447)
三、企业战略审计的程序	(448)
参考文献	(452)
索引	(454)

第一章 导 论

没有战略展望的公司,对于它们所力争达到的业务位置是不肯定的。

——汤姆森

【引导案例】

海尔公司

1999年,中共中央总书记江泽民来到海尔园,在参观了海尔集团中央研究院后,对海尔的发展成果和创新精神给予鼓励和肯定。海尔公司CEO张瑞敏向总书记汇报:“我们的目标是进入世界500强,振兴民族工业!”江总书记说:“我看完全行!”

海尔集团在“十五”期间的发展目标是:以现有白色家电的核心能力为基础,实施国际化和多元化战略,以努力提高人类生活水平为目标,一方面拓展国际市场发展空间,另一方面向信息技术、住宅设施等领域进行多元化扩展,创海尔国际名牌,把海尔集团发展成为一个具有较强核心能力的大型跨国公司。

一是在发达国家,如美国和德国建立以研发及技术转让为主要目的的海尔子公司或合资企业,为培养以信息产业为中心的核心打下坚实的基础;

二是发展销售渠道,以目前最强的白色家电产品进入国际市场,逐渐延伸到黑色家电及其他信息产业的产品,并考虑在发展中国家,如墨西哥、巴西设厂,在设厂国及周边发达国家销售。

2001年,海尔通过在产业领域创出的品牌的信誉进入金融业,搭建了海尔的金融框架:包括入主青岛商业银行,控股鞍山信托、长江证