



“十二五”普通高等教育本科国家级规划教材

国家级精品资源共享课配套教材

# Enterprise Strategic Management

蓝海林 等 编著

# 企业战略管理

(第三版)



科学出版社



“十二五”普通高等教育本科国家级规划教材  
国家级精品资源共享课配套教材

# 企业战略管理

(第三版)

蓝海林 等 编著

Enterprise  
Strategic  
Management



科学出版社

北京

## 内 容 简 介

企业战略管理是以提升企业战略制定、实施、评价与控制的有效性和效率为对象,以构建、保持和发挥企业竞争优势为手段,以提高企业整体和长期绩效为主要目的的一门新兴的企业管理学学科,也是工商管理教学计划中排在最后却是最核心的一门课程。本教材从中国企业所嵌入的情境特征出发,以环境动态化为主要视角,系统整合全球视野与国内情境、企业战略管理的静态模式与动态模式、企业战略思维的产业组织模式与资源基础模式,全面介绍了国内外学者在企业战略管理基本理论、工具和方法上的主要成果。

本教材使用了大量能够及时反映中国企业战略实践的典型案例和实例,这将有利于提高学生学习的积极性、针对性和嵌入性;本教材在结构、内容和形式上进行了一系列的创新,这将有益于帮助学生迅速进入情境、把握关键问题、掌握学习重点和提升决策能力。

本教材主要适用于工商管理专业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 / 蓝海林等编著. — 3版. — 北京: 科学出版社, 2018.1

“十二五”普通高等教育本科国家级规划教材

国家级精品资源共享课配套教材

ISBN 978-7-03-052819-3

I. ①企… II. ①蓝… III. ①企业战略—战略管理—高等学校—教材 IV. ①F272.1

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第107571号

责任编辑: 王京苏 / 责任校对: 贾伟娟  
责任印制: 霍 兵 / 封面设计: 蓝正设计

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>

文林印务有限公司 印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

\*

2011年2月第一版 开本: 787×1092 1/16

2013年10月第二版 印张: 18 1/4

2018年1月第三版 字数: 433 000

2018年1月第十七次印刷

定价: 42.00元

(如有印装质量问题, 我社负责调换)



## 作者简介

蓝海林 博士，现任华南理工大学工商管理学院教授、博士生导师，华南理工大学中国企业战略管理研究中心主任，教育部“985工程”哲学社会科学创新研究基地——新型工业化发展创新研究基地主任，2004年入选教育部新世纪优秀人才支持计划。蓝海林教授从1990年开始从事企业战略管理的研究、教学和咨询工作。2016年入选国家“万人计划”第二批哲学社会科学领军人才、入选“广东特支计划”教学名师，2015年入选中共中央宣传部文化名家暨“四个一批”人才名单及被评为广东省宣传思想文化领军人才，2011年被广东省政府授予“广东省优秀社会科学家”称号。先后两次获得国家自然科学基金重点项目和教育部哲学社会科学研究重大攻关项目资助，所取得的研究成果先后获得教育部高等学校人文社会科学优秀成果奖的一、二、三等奖和广东省哲学社会科学优秀成果一、二、三等奖。主持的“企业战略管理”课程2010年被评为国家级精品课程，2013年被评为国家级精品资源共享课，主持的“动态条件下的企业战略管理”课程2015年被评为国家级精品视频公开课。

# Enterprise Strategic Management

—— **情境嵌入** 内容更加贴近中国实际情境，反映中国的企业战略管理实践，使教学具有针对性和导向性

—— **逻辑清晰** 注重内容体系的内在逻辑，包括章节的先后次序和逻辑过渡，使教学内容更有条理性

—— **通俗易懂** 注重语言的针对性和准确性，在表述上将复杂的问题简单化，使读者更加容易理解和掌握

—— **能力导向** 每章后设置“能力拓展”的项目实践环节，教师可以在教学过程中结合能力拓展安排的项目开展实践学习

—— **保留空间** 教材在编写过程中留有一定余地，给教师发挥的空间，使教师可以根据自身特点去丰富课堂教学

—— **资源完备** 教材配有内容丰富的教学支持材料，包括多媒体课件、习题集和案例库，以及数字化慕课教学资源，打造立体化精品教材体系

选用本教材的教师可以与出版社取得联系，以获得相关教学支持

# 本教材编写委员会

编委会主任：蓝海林

副主任：李卫宁

编委会成员（按姓氏拼音排列）：

黄 山	黄嫚丽	蒋 峦	蓝海林	李红凯
李卫宁	宋铁波	谢卫红	叶广宇	乐 琦
曾 萍	张 平			

# 前 言



► 企业战略管理学科是一个情境特征明显的应用学科，有效地学习和运用企业战略管理的理论与方法需要考虑所在国家或者地区的环境、企业和企业战略管理者特征的影响。本教材编写团队的主要成员长期从事中国情境下的企业战略管理教学、研究和咨询工作，致力于从情境嵌入的视角编著一部尽可能贴近中国情境和及时、准确反映中国企业战略实践的企业战略管理教材，以帮助中国未来的管理者有效掌握企业战略管理的理论和方法。为了有效实现上述战略承诺，本教材编写团队基于中国情境和中国企业战略实践的变化特征每隔两到三年会对教材进行更新修订，并借此使本教材成为中国企业战略管理的领导性教材。

在本教材第三版修订过程中，本教材编写团队认真分析了全面深化改革以来，经济全球化、技术进步及全面深化改革对中国企业经营环境的影响，及时整合了国内外学者对中国情境特征的研究成果，进一步完善了教材第一章及全书相关部分对中国情境特征的刻画和表述，对企业战略和企业战略管理的性质和特点进行了更贴近情境特征的解释。在全面深化改革的过程中，中国企业所嵌入的情境仍然具有“转型经济”“新兴市场”“市场分割”“多重制度”的特点，中国企业的经营环境呈现出高度的复杂性和动态性。中国企业在运用企业战略管理的理论和方法时必须考虑上述情境特征对企业经营所带来的影响，并依据这些影响的性质与程度的不同做出相应的应对。

本教材编写团队高度关注新常态下中国企业转型升级的战略实践，希望能及时将其中一些代表性企业的战略实践引入教材中，引发读者对中国企业战略实践的关注，以提高学习的针对性；希望能深刻揭示这些企业在中国情境下实施战略管理所面临的各种挑战，通过问题导向的编写方式，推动理论与实践的结合，以提高学习的效果。本次教材修订首先更新了全部的“开篇案例”，其中有七章的“开篇案例”选择了全新的企业，反映了苏宁电器、中集集团、腾讯、爱斯达服饰、湘鄂情集团、华为、均胜电子七个企业转型升级的战略实践；其次是更新了部分“战略聚焦”的内容，其中一部分内容反映

了中外典型企业在某些具体领域中的战略实践，包括亿利集团发展绿色经济、中集集团的战略演进、华润集团的行业多元化扩张、滴滴出行的横向并购、广钢集团的战略重组、毕马威的战略转型等。

本教材编写团队及时整合了国内外学者基于中国企业战略实践所取得的学术贡献，并对企业战略管理理论和技术做出相应的更新。相对于本教材的上一个版本，本次教材修订在以下主要内容上进行了更新：①动态条件下企业战略的内容和针对不同内容的管理方式；②动态条件下企业核心竞争力的内容体系；③高差异与低成本整合战略；④企业特定优势的构建；⑤发展中国家企业跨国并购的动机和竞争优势等。

本教材编写团队所做的最后的（也是最重要的）工作是整个教材中概念的准确化和语言的精简化。与工商管理其他学科的教材相比，企业战略管理教材普遍存在两个比较明显的问题：绝大多数的概念存在歧义和争论；绝大多数教材（包括本教材的第一和第二版本），都存在语言比较学术而晦涩难懂的问题。这种状况不仅增加了学生的学习困难，也影响了企业战略管理理论在实践中的应用。虽然本教材编写团队不可能解决所有概念定义上存在的歧义或者争论，但我们希望通过努力尽量使本教材中的关键概念和定义能科学、准确，至少能够做到逻辑自洽和前后一致。我们也知道将撰写学术论文的语言转变成编写教材的语言是一件非常困难的事情，但是希望我们在这方面的艰苦努力会让更多的老师和学生选择和使用我们的教材。

蓝海林

2017年10月8日星期日



# 目 录

## 第1章 战略管理导论 / 1

- 开篇案例：苏宁电器的战略演进 / 2
- 1.1 企业经营环境的变化 / 4
- 1.2 企业战略的内涵与定义 / 8
- 1.3 企业战略决策的思维模式 / 15
- 1.4 企业战略管理的定义、作用与过程 / 20
- 1.5 企业的战略管理者 / 24

## 第2章 外部环境分析 / 29

- 开篇案例：美的集团实施“智能家居+智能制造”战略 / 30
- 2.1 外部环境的构成及其相互关系 / 32
- 2.2 宏观环境分析 / 35
- 2.3 市场与行业环境分析 / 42
- 2.4 竞争与合作环境分析 / 55

### 第3章 内部环境分析 / 63

开篇案例: 中集空港拿下1.2亿元迪拜大订单 / 64

3.1 内部环境分析的目的与过程 / 66

3.2 历史分析 / 70

3.3 资源和能力分析 / 73

3.4 核心专长 / 81

### 第4章 企业战略承诺与战略目标 / 88

开篇案例: 腾讯的战略承诺 / 89

4.1 战略制定的任务 / 91

4.2 企业战略承诺 / 95

4.3 战略目标 / 106

### 第5章 业务层战略 / 116

开篇案例: 爱斯达——开启服装制造业的“智造”之路 / 117

5.1 业务层战略的定义和适用范围 / 119

5.2 基本定位战略 / 121

5.3 基本定位战略的新实践 / 133

5.4 动态竞争战略 / 142

### 第6章 公司层战略: 行业多元化发展 / 153

开篇案例: 湘鄂情集团的行业多元化战略转型 / 154

6.1 行业多元化战略的性质与特点 / 156

6.2 行业多元化组合战略 / 166

6.3 行业多元化企业的管理模式 / 174

6.4 公司层战略的推进策略 / 183

### 第7章 国际化战略 / 190

开篇案例: 华为的国际化之路 / 191

7.1 企业国际化的概念与进程 / 193

7.2 企业国际化的动因和风险 / 197

7.3 企业国际化的优势 / 201

7.4 国际化进入方式及其选择 / 205

7.5 企业国际化的战略选择 / 209

7.6 企业国际化的管理模式 / 214

## 第8章 企业战略的推进方式 / 221

开篇案例：均胜电子跨国并购实现转型升级和国际化 / 222

8.1 企业战略联盟 / 224

8.2 企业收购兼并 / 231

8.3 企业重组 / 239

## 第9章 战略实施 / 247

开篇案例：新宝电器组合定位战略的实施 / 248

9.1 战略实施的过程、类型和特点 / 252

9.2 战略实施的计划管理体系 / 261

9.3 战略实施的决策保障机制 / 268

# 第1章 战略管理导论

---

## 本章学习目的

- 基于经济全球化和中国经济转型情境，从环境、优势和战略角度理解企业战略的重要性。
- 根据环境动态化的趋势，理解企业战略的定义和战略决策的性质。
- 掌握两种战略思维模式及其关系，加深对企业战略理论体系的理解。
- 认识战略管理的过程模型和层次模型，理解战略管理在企业中的实际应用。
- 理解战略管理者的构成、角色定位及其对企业战略管理有效性和效率的影响。

# 开篇案例

## 苏宁电器的战略演进

1990年，苏宁集团的前身“苏宁交家电”在南京宁海路开业。创始人张近东并没有选择火爆的家电产品，而独辟蹊径选择了当时看起来依然是奢侈品的空调产品作为主营业务。苏宁高度重视服务理念，凭借“先收款，后付货”“淡季订货”等一系列创新活动，赢得了空调生产企业与用户的认可，并得到稳步发展。1993年，经历了南京市八家国有企业卖场从渠道、价格、媒体宣传等方面所展开的围剿后，苏宁不但没有被封杀，反而大放异彩，并于当年成为中国最大的空调经销商。

从1990年开始，国内空调市场需求出现了爆发性增长，为满足这一需求，各地纷纷上马空调制造企业，由此形成的产能迅速将这一市场填满，并造成了产能过剩。空调市场的激烈竞争迫使厂家纷纷提出“渠道扁平化”的变革思路。1996年2月，苏宁明确提出“零售终端是新的立足点与价值之所在”，并于同年3月建立了第一家空调零售店——扬州专营店。1993~1998年，苏宁凭借渠道变革所构建的终端优势，连续6年取得中国最大空调经销商的桂冠。

空调是季节性销量差异明显的产品，专营店难以满足顾客一站式购物需求。为解决该缺陷，苏宁1999年在南京新街口自建了当时单店面积最大的综合家电卖场——18层苏宁电器大厦。此后，苏宁将全国所有店面都转变成综合家电卖场，采用一站式打包购买模式满足客户连带消费需求，逐步实现由单一空调销售向综合家电销售的战略转型。2000年，苏宁进入新的里程碑，大规模连锁化扩张正式拉开序幕。此后6年，苏宁创造了平均40天一家新实体店开业、2006年“十一”当天52家新店同时开业的业内神话。在快速扩张构建自身连锁零售终端网络的同时，苏宁薄利多销的模式日渐成熟，而物流、服务、人才等系统与店面建设的配套服务也日臻完善，取得了良好的绩效。2004年7月，苏

宁在深圳证券交易所上市，并在十个月后成为沪深两市第一高价股。

通过10多年连锁经营的发展，苏宁在市场和供应商关系网络、内部制度流程及物流和信息系统等基础建设方面，构建了综合家电销售连锁经营领域的核心专长。然而，随着国内家电市场饱和度的逐步上升，国内家电销售行业发展所面对的“天花板约束”越来越明显，国内一线市场的综合家电销售服务竞争越来越激烈，同时，消费者需求多元化程度不断提高。此外，电子商务、现代物流业等新业务的发展也带来了新的挑战和机遇。2011年6月，包括国务院发展研究中心市场经济研究所所长任兴洲、华南理工大学工商管理学院教授蓝海林在内的多位专家学者组成苏宁电器战略规划的智囊团，参与了苏宁战略规划的研讨，共同见证苏宁电器《2010—2020年发展战略》的发布，未来十年苏宁的发展目标定位为比肩全球一流企业，成为国际化世界级企业。根据这一战略定位，苏宁将在市场开发方面着力构建线下（实体）与线上（电子商务）两个网络，填补全国一、二级市场的空白区域，覆盖中国1 785个“人口10万以上，且家电零售1亿元以上”的县级市场，并在2009年已经完成对日本Laox和香港镭射的收购基础上，逐步进驻东南亚、欧美市场，形成海内外市场实体网络；同时通过投入大量资金、资源，加速网购平台建设，形成线上网络，争取到2020年实现线上3 000亿元、线下3 500亿元的销售规模目标。而在产品拓展方面，公司将在现有传统3C产品（computer，电脑产品；communication，通信产品；consumer，消费类电子产品）的基础上，针对个人用户、家庭用户、中小企业等各类消费者提供相应的系统集成服务和整体解决方案，并拓展电信充值、保险业务、票务预订、在线图书、娱乐咨询等虚拟产品业务，形成满足消费者多样化、个性化需求的“产品云”。

2011年，“苏宁易购”实际销售额为59亿元，增长速度超过200%，远高于国内其他B2C（business to customer，商对客电子商务模式）网购平台的增长速度，至此，苏宁以（3C+百货）×（实体店+网购）为特点的新经营模式初步形成。但如何解决多个区域市场、不同消费群体、多种产品特性及线上与线下所带来的一系列管理问题，是这一战略目标能否实现的关键。此外，竞争的态势不断变化，事实上，沃尔玛早在2004年就将南京的旗舰店开在了苏宁总部的对面，而针对苏宁在电子商务领域的扩张，老对手国美电器2012年就宣布“向综合类网购商城延伸”，京东商城也高调宣布参战，尽管苏宁的高管对其战略目标的实现充满信心，但这一目标的实现肯定会面临各种各样的挑战。

资料来源：①成志明. 苏宁：背后的力量——组织智慧. 北京：中信出版集团股份有限公司，2011；②成志明. 苏宁：成长的真谛. 北京：机械工业出版社，2006；③李刚. 大苏宁战略解析. [http://www.sino-manager.com/201259\\_34436\\_p1.html](http://www.sino-manager.com/201259_34436_p1.html), 2012-05-07

开篇案例表明，苏宁电器战略演进的过程其实就是苏宁运用战略管理手段来动态应对各种环境变化的过程。与苏宁电器一样，所有企业的战略管理者在企业发展过程中都需要基于企业外部环境的变化，以有效发挥和提升企业竞争优势为目的，对企业的业务范围、市场范围、运营方式及管理模式做出一系列的调整。无论所实施的调整是事前的、主动的、理性的，还是事中的、反应性的、非理性的，都属于企业战略管理的内容。作为本教材的导论，本章的主要目的就是基于目前和今后中国企业所处环境的特征，揭示企业经营环境、竞争优势和战略管理之间的内在逻辑，掌握企业战略的内涵和定义，理解战略决策的思维模式和企业战略管理的作用、特点，明确企业管理主体及其职责，把握全书的理论逻辑和内容体系。

## 1.1 企业经营环境的变化

对苏宁电器案例的深入思考，必然会引出一个重要的问题：如果企业所处的经营环境、企业之间的竞争高度动态，企业战略管理者还需要制定企业战略和实施企业战略管理吗？为了有效地回答这个问题，我们首先需要把握推动中国企业经营环境的三大驱动因素，即技术进步、经济全球化和中国经济转型，判断企业经营环境的动态化程度，了解经营环境动态化对企业战略和战略管理所带来的挑战。

### 1.1.1 技术进步

如果说技术进步是推动中国企业外部环境变化的首要和根本性驱动因素，那么技术进步速度的不断加快，就是中国企业外部环境变化最值得关注的趋势之一。技术创新与技术扩散速度的加快从以下两个方面对中国企业经营和发展产生了重大的、长期的和根本性的影响。

(1) 交通与通信技术，特别是移动互联网技术的快速发展，迅速缩短了世界各国与国内各地区之间的距离，极大地提升了企业信息收集、信息处理的效率，从而有效地降低了跨国界、跨区域的运输与交往成本。在这种变化趋势的影响下，各个国家和地区在政治、经济、文化等方面的交流更加方便、深入，隔阂、对立和冲突逐渐减少，市场需

求趋同化的趋势越来越明显；各个国家和地区之间的经济合作不断增加和深入；各个国家的企业，尤其是跨国企业跨国和跨区域的投资、经营活动迅速增加，跨区域配置和整合资源的能力不断提升，跨行业和跨区域多点和快速互动成为常态。

(2) 基于新材料、新能源的知识与技术创新，引致了新产品、新工艺、新设备的出现和迅速扩散，由此带来的变化导致了更多新的市场需求、新的消费方式和新的商业模式出现，使创新越来越明显地成为经济发展和企业增长的新动力。受这种趋势的影响，能够实现创新与迅速适应创新的企业将面临更多的发展机遇，而那些固守和局限于原有材料、产品、工艺、设备和知识的保守型企业将面临巨大的挑战。

### 1.1.2 经济全球化

所谓经济全球化是指经济活动所涉及的货物、服务、人员、技术和观念逐步超越地理界限，在全球范围内自由流动<sup>[1]</sup>。20世纪50年代以来，经济全球化的进程逐渐模糊了各种要素市场的地理边界，促进了人才、技术和资本的跨区域流动，使企业能够利用区域经济的差异性、市场不完善性、信息不对称性，在全球范围内开发资源、提供产品与服务；而技术的进步增加了各个国家之间的交往，减少了国家之间的隔阂与对抗，推动了全球市场需求的趋同，实际上进一步强化了包括市场、竞争、企业在内的经济全球化。

为了把握经济全球化所带来的机会和避免经济全球化所带来的威胁，世界各国政府都在不同程度上进行了各种形式的制度改革，力图通过实施与国际接轨的制度，利用经济全球化带来的发展机遇，并通过双边和多边的谈判、构建各个领域的国际合作、建立国际合作组织等多种方式谋求共同发展。这些不同的国际合作组织通过构建全球经济治理结构、合作机制，构建了越来越完善的全球市场机制和秩序，这些组织与机制的运行，使市场、企业和竞争的全球化程度进一步提升。即使经济全球化对个别国家或地区的经济发展产生了一定程度的负面影响，甚至导致近年来一些贸易保护主义重新抬头。但是从长期的发展趋势来看，这种贸易保护主义抬头只是暂时的，经济全球化仍然是大势所趋。

在经济全球化趋势的长期影响下，西方发达国家的企业利用本国和自身特定的优势，在进驻高科技产业、高附加值的产品和价值创造活动的同时，将低科技产业、低附加值的产品和价值创造活动逐步转移到发展中国家，力图通过在全球范围内的资源利用和整合，进一步强化企业自身的竞争优势。与此同时，越来越多的发展中国家的企业也逐步开始或者已经立足于利用本国和企业的特定优势，在承接发达国家的产业转移的同时，力图嵌入西方企业主导的全球价值网络。总之，在经济全球化的影响下，全球范围内的企业尤其是制造企业的竞争与合作，已经逐步形成了一个全球价值创造活动网络，



无论是西方跨国企业还是发展中国家的企业,保持和提升自身在这个网络中的地位已经越来越成为竞争的重点。

### 1.1.3 中国经济转型

为了把握技术进步和经济全球化带来的发展机遇,中国自1978年中国共产党的十一届三中全会开始实施改革开放,通过以渐进、放权和实验的方式推进经济发展和经济体制的转型,取得了举世瞩目的成就。中国加入世界贸易组织以后,特别是在十八届三中全会以后,中国政府在新的起点上进一步推进全面深化改革,通过建立统一开放、竞争有序的市场体系,转变经济增长方式,推动企业转型升级,实现中国经济持续增长和社会进一步发展的目的。在全面深化改革的各项改革措施逐步推进和落实的过程中,中国企业的经营环境,仍然具有转型经济、新兴市场和多重制度三个方面的情境特征。

(1) 转型经济。改革开放以前,中国所实施的是高度封闭和中央集权的计划经济体制,这种经济体制严重制约了中国经济的发展。改革开放以后,中国以渐进、放权和实验的方式推进中国经济体制从相对封闭向相对开放、从计划经济向市场经济体制转型。经过30多年的时间,中国经济体制的转型仍然没有完成,市场机制依旧未能在资源配置中发挥决定性作用,政府也依然在一定程度上在关键资源配置的过程中发挥着重要影响作用。十八大三中全会明确提出进一步建设统一开放、竞争有序的市场体系,这一体系的建设依赖于全面深化改革的相关制度及政策的逐步完善与实施,而这一系列制度与政策的完善和实施的过程,仍然会在相当程度上强化中国企业经营环境动态化的趋势。

(2) 新兴市场。如果说西方发达国家是成熟的市场经济国家,那么转型30多年的中国目前还是一个所谓的新兴市场国家。直到目前为止,中国国内市场仍然存在市场经济体制的不完善、市场交易制度部分缺失、市场交易主体地位并不完全对等、部分交易品种的定价不是由交易双方讨价还价来决定等一系列新兴市场的特点,所以企业完全有可能利用制度不统一、市场不完善和信息不对称获得高于社会平均水平的收益。于是,同在中国国内市场上竞争,一部分企业的战略选择是以市场为基础,以满足政府意愿为导向,以政府关系为优势,以把握新的行业为机会,并且能够获得高于社会平均水平的收益;而另一部分企业的战略选择则是以资源能力为基础,以市场为导向,主要通过自身的持续创新,在相关经营领域形成了自身的核心竞争力,也可以获得良好的成长绩效。随着全面深化改革的逐步纵深发展,以市场为资源配置的主要手段将越来越明显,但政府在资源配置的过程中仍将具有重要的影响力,作为处在新兴市场中国企业,将面临着这两种力量此消彼长的影响,究竟是以市场为基础还是以资源为基础做出自己的战略选择,仍将是困扰中国企业战略管理者的另一动态环境特征。