



工商管理

系列丛书

战略管理：

分析、制定与实施

刘庆元 刘宝宏 编著



东北财经大学出版社

工商管理系列丛书

战略管理： 分析、制定与实施

刘庆元 刘宝宏 编著

东北财经大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

战略管理: 分析、制定与实施/刘庆元, 刘宝宏编
著. —大连: 东北财经大学出版社, 2001.12

(工商管理系列丛书)

ISBN 7-81044-938-9

I. 战… II. ①刘…②刘… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 050363 号

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

总编室: (0411) 4710523

营销部: (0411) 4710525

网 址: <http://www.dufep.com.cn>

读者信箱: dufep@mail.dlptt.ln.cn

丹东印刷有限责任公司印刷 东北财经大学出版社发行

开本: 850 毫米 × 1168 毫米 1/32 字数: 435 千字 印张: 18

印数: 1—5 000 册

2001 年 12 月第 1 版

2001 年 12 月第 1 次印刷

责任编辑: 朱 艳

责任校对: 尹秀英

封面设计: 冀贵收

版式设计: 单振敏

定价: 24.00 元

前 言

随着我国企业间竞争的不断加剧与竞争层次的不断提高，企业战略管理在企业管理中的地位与重要性日益明显。而在我国理论界，对企业战略管理的研究无论是从时间上还是从质量上，都还处于一个起步阶段。其具体表现之一是：国内现有的教材虽已出版了五十余个版本，但大都是对国外有关内容的“转述”，缺乏去伪存精、独具特色、布局合理的上乘之作，甚至对一些基本概念把握与理解也有相当大的出入。这无论是对课堂教学，还是对知识普及来说，都是一个极大的缺憾与障碍。基于对上述现状的认识，我们在总结归纳近十年教学与研究的基础之上，编写了这本《战略管理：分析、制定与实施》，以期对上述情况的改善有所裨益。

根据战略管理的管理过程，本书主

要分为战略分析、战略制定和战略实施三编，为便于更好地理清战略管理的脉络和应用范围，本书还分别安排了导论和应用两编内容。相对于目前已有的战略管理文献来说，本教材具有如下特点：

1. “管理味道”很浓的写作风格。目前很多教材把“企业战略”与“战略管理”这原本两个不同的范畴混为一谈，从而使战略管理的“管理味道”不足，甚至弄成“四不像”，既不像专门论述企业战略，也不像专门介绍战略管理。本书则把两者的矛盾很好地予以解决，严格按照战略管理的几个环节（分析、制定与实施）来布局谋篇，具有很强的“管理味道”。

2. 理论与案例相结合的写作体例。案例教学是目前管理学教学手段的发展趋势之一，但目前大部分教材未能提供相应的案例，尤其是与每一部分内容相配套的案例，从而在一定程度上影响了教学效果。本书在每章后面都附有相应的案例，这样就使理论与案例结合起来，必将对教学与学习效果起到积极的



促进作用。

3. 经典理论与前沿理论并举的写作内容。战略管理理论经过近些年的不断丰富与发展,呈现出了许多经典理论与流派,本书把各种流派与理论的精华很好地结合在一起,同时又把目前战略管理领域最前沿的理论吸收到本书之中。这样就可以使本书读者通过此书,既可以了解经典战略管理理论,同时又可以把握战略管理理论的前沿命脉。

本书的写作可以说是一个持久战。1998年4月,刘庆元教授和刘宝宏博士生提出了写作大纲,经有关专家和作者的多次讨论后开始写作。1999年10月,刘宝宏、郑文全、苗莉、张明贵、张国民、乐晓钟等提供了初稿,然后由刘庆元教授和刘宝宏博士生进行统稿。但由于对初稿不甚满意,我们又对原来的写作大纲做了很大调整,并根据调整后的大纲重新写作了全部书稿。此次重写书稿完成时,时间已经到了2001年4月。重写书稿完成后,我们又根据一些专家的意见进行再次修改,直至2001年7月方才定稿。本书由刘庆元(第1、2、3、

11 章)、刘宝宏(第 4、5、6、7、8、9 章)、郑文全(第 12 章)和苗莉(第 10 章)编写。可以这样说,这是一本迟来的著作,但在这个持久战的过程中,也给了我们较多的时间去调整与完善。我们有很大的紧迫感,但也有一些紧张感,时间或许可以再延长一些。

本书作者刘庆元教授自 20 世纪 90 年代初开始给东北财经大学企业管理专业硕士研究生讲授“企业战略管理”课程,积累了大量的研究资料与教学经验,这些宝贵的资料与经验成为本书写作难得的资源。作为刘庆元教授的硕士研究生,刘宝宏博士生自 1999 年毕业从教以来,就开始给我校 MBA 学员讲授“企业战略管理”,与学员的交流使本书的写作不断得以完善。在此,我们向我们教过和即将要教的学生们表示感谢。此外,张明贵、张国民、乐晓钟等为本书提供的部分初稿虽然已经让我们改的面目全非,但我们依然向他们的努力与支持表示衷心的感谢。

任何科学的进步都是建立在前人的研究成果之上的。在本书写作过程中,



我们吸收借鉴了大量已有的先进成果，参考文献中列示了他们中的大部分，在此，我们向他们表示最衷心的感谢。如果本书对战略管理这一学科有所贡献的话，那也大都是前人研究成果给我们的启迪。如果有什么错误甚至谬误的话，那是因为我们理解不深、研究不够、水平有限。我们渴望有关专家、学者予以批评指正，以便我们将来改正。我们期待着您的批评与鼓励。

编著者

2001年8月

目 录

第一编 绪论	1
第一章 战略管理概述	1
第一节 战略管理内涵	1
第二节 战略管理要素、层次与体系	11
第三节 战略管理过程	21
第四节 战略管理的演变	26
第五节 战略管理理论的发展	34
案例 孙正义：打造铁一般的成功	40
第二编 战略分析	48
第二章 外部环境分析	48
第一节 宏观环境分析	48
第二节 产业环境分析	53
第三节 竞争对手分析	64
案例 肯德基、麦当劳中国争霸	73
第三章 内部环境分析	81
第一节 经营资源分析	81
第二节 战略能力分析	89
第三节 核心能力分析	105

第四节 环境分析技术	111
案例 张瑞敏“洛桑路演”	115
第四章 战略目标的设定	121
第一节 确定企业使命	121
第二节 战略目标体系	127
第三节 制定企业战略目标	133
案例 华侨城集团宪章（试行）	144
第三编 战略制定	162
第五章 公司战略	162
第一节 产品—市场战略	162
第二节 一体化战略	171
第三节 多元化战略	176
第四节 企业并购战略	181
第五节 战略联盟	190
第六节 稳定型战略	196
第七节 紧缩型战略	200
案例 新多元化时代	205
第六章 竞争战略	214
第一节 成本领先战略	214
第二节 差异化战略	218
第三节 集中化战略	226
第四节 新兴产业中的竞争战略	229
第五节 成熟产业中的竞争战略	236
第六节 衰退产业中的竞争战略	242
第七节 全球性产业中的竞争战略	245
案例 沃尔玛在德国的价格战	251



第七章 职能战略	256
第一节 市场营销战略	256
第二节 财务战略	279
第三节 生产战略	287
第四节 研究与开发战略	292
第五节 人力资源战略	299
案例 零售王国沃尔玛	309
第八章 战略评价与选择	319
第一节 市场增长率—相对市场占有率矩阵	319
第二节 行业吸引力—竞争能力矩阵	331
第三节 生命周期分析法	338
第四节 顾客价值与生产者价值矩阵	343
第五节 战略方案的选择	349
案例 再造一次宏基	361
第四编 战略实施	367
第九章 战略实施	367
第一节 战略实施的基本模式	367
第二节 战略实施的组织调整	375
第三节 战略实施的资源配置	385
第四节 战略实施中的战略家	392
第五节 适应战略实施的企业文化	399
第六节 战略实施中核心能力的创建	405
案例 联想集成战略的支持系统	413
第十章 战略控制	425
第一节 战略控制的特征与原则	425
第二节 战略控制过程	434

第三节 战略变革管理	441
案例 安利：转型三年	450
第五编 应用	459
第十一章 中小企业战略管理	459
第一节 中小企业经营战略的确立	459
第二节 中小企业经营战略	468
第三节 中小企业融资战略	473
案例 实达：ST 的背后	481
第十二章 跨国公司战略管理	495
第一节 跨国公司战略管理的特殊性	495
第二节 跨国公司的战略分析	499
第三节 跨国公司的战略制定	507
第四节 跨国公司的战略实施	516
第五节 跨国公司的战略控制	519
案例 海尔在美国市场上的竞争战略	525
综合案例 1	534
综合案例 2	543
主要参考文献	560



第一编 绪 论

第一章 战略管理概述

第一节 战略管理内涵

一、战略的产生和发展

战略一词，在我国古已有之。早在我国历史名著《左传》和《史记》中已使用“战略”一词，西晋史学家司马彪也曾有以“战略”为名的著述。在唐代诗人高适的《高常侍集二·自淇涉黄河途中》有这样的诗句：“当时无战略，此也即边戍。”这里的“战略”意指作战之谋略。明代军事家茅元仪编有《武备志》，其中第二部分为《二十一史战略者》，其中“战略”的含义大致是指对战事的谋划。到了清代末年，北洋陆军督练处于1906年编出我国第一部《军语》，把“战略”解释为“筹划军国之方略也”。

在西方，“战略”（strategy）一词源自希腊语“stratgos”或演变出的“stragia”。前者意为“将军”，后者意为“战役”、“谋

略”，均指指挥军队的艺术和科学。公元 579 年，东罗马皇帝毛莱斯用拉丁文写了一本名为《Stratejicon》的书，有人认为它是西方第一本战略著作。另有一种说法认为，具有战略含义的概念首次出现于法国人腓尔特 1772 年写的《战术通论》。该书提出“大战术”与“小战术”的概念，“大战术”即相当于我们今天所说的战略。从 19 世纪起，西方的战略理论逐渐形成不同源别，如纽半尼的《战争艺术》、克劳塞维茨的《战争论》、利德尔·哈特的《战略论》等。

到了现代，人们将战略引申到政治活动中。一个政府或政党制定的一定历史时期内全局性的路线、方针，包括预定实现的总体目标和为实现目标所作的力量部署、采用手段等，即可视为战略。如中国共产党在 1987 年党的十三大上明确提出的党在社会主义初级阶段的基本路线，“一个中心，两个基本点”，就可看做是我国在整个社会主义初级阶段的总体发展战略。

人们还将战略引申到经济活动中。如我国政府制定的《国民经济和社会发展的“九五”计划和 2010 年远景目标规划》就是一个战略规划。

大约从 20 世纪 60 年代开始，企业界开始明确地引进战略概念。如通用电气公司在 1971 年首先编制出战略规划；日本索尼公司制定了“驯马战略”；我国的海尔集团制定了“名牌战略”、“多元化战略”、“国际化战略”等。现在企业战略已受到中外企业的普遍关注。

总而言之，“战略”一词原本是一个军事术语，在中国它起源于兵法，指将帅的智谋，后来指军事力量的运用，西方的战略也起源于古代战争，原来是指将帅本身，后来指军事指挥中的活动。现在，战略一词已经开始泛化，其应用面已经很广泛，尤其是企业领域，目前企业战略问题已经成为决定企业竞争成败的



关键与核心。

二、企业战略^①及其特征

什么是企业战略，不同的学者与经理赋予企业战略以不同的含义，可以说是众说纷纭，莫衷一是，归纳起来，大约有下列五种解释：

1. 用战略的构成要素（或内容）来解释。如安索夫认为，战略包括四个要素，即产品与市场范围、增长向量（发展方向）、竞争优势、协同作用（整体效应）。^② 迈克尔·波特提出，战略是公司为之奋斗的一些终点（目标）与公司为达到它们而寻求的途径（政策）的结合物。^③

2. 将战略定义为决策。如拜亚斯（Lloyd L. Byars）认为：“战略包括对实现组织目标和使命的各种方案的拟订和评价，以及最终选定将要实行的方案。”^④ 拟订方案、评价方案和最终优选一方案，本是决策过程的几个重要环节，拜亚斯就认为是战略。

3. 将战略定义为计划。如格鲁克（Willian F. Glueck）认为，“战略就是企业发挥战略优势、迎接环境挑战而制定的统一的、内容广泛的、一体化的计划（plan）”。^⑤

4. 将战略解释为指导思想。如贝茨（Donald L. Bates）和艾

① 王德中：《企业战略管理》，5~7页，成都，西南财经大学出版社，1999。

② 解培才：《工业企业经营战略》，10~13页，北京，中国人民大学出版社，1990。

③ [美] 迈克尔·波特：《竞争战略》，陈小悦译，4页，北京，华夏出版社，1997。

④ [美] 拜亚斯：《战略管理》，王德中等译，19页，北京，机械工业出版社，1988。

⑤ W.F. Glueck, *Strategic Management and Business Policy*, p.9, McGrawHill, 1980.

德雷奇 (David L. Eldredge) 认为, 战略可以定义为组织投入其资源、实现其目标的指导哲学, 它为组织做出必要的行动决策提供约束和限制。^① 与此相似, 国内也有人提出, “战略是贯穿于一个系统在一定历史时期内决策或活动中的指导思想, 以及在这种思想指导下做出的关系到全局发展的重大谋划。”^②

5. 我们的战略定义。根据理论界和企业界多数人的意见, 企业战略可定义为: 企业在市场经济、竞争激烈的环境中, 在总结历史经验、调查现状、预测未来的基础上, 为谋求生存和发展而做出的长远性、全局性的谋划或方案。它是企业经营思想的体现, 是一系列战略性决策的结果, 又是制定中长期计划的依据。

从上面的定义, 我们可以看出企业战略具有如下特征:

(1) 企业战略具有全局性。这是企业战略最根本的特征。全局性是指经营战略是以企业的全局为研究对象来确定企业的总目标, 规定企业的总行动, 追求企业的总数量。也就是说, 企业战略的重点不是研究企业的某些局部性质的问题, 而是企业的整体发展。

(2) 企业战略具有长远性。这是指企业战略的着眼点是企业的未来, 是为了谋求企业的长远利益, 而不是为了求得眼前的利益。

(3) 企业战略具有纲领性。这是指企业战略所确定的战略目标和发展方向, 是一种原则性和概括性的规定, 是对企业未来的一种粗线条的设计。它是对企业未来成败的总体谋划, 而不纠缠现实的细枝末节。战略不在于精细, 而在于洞察方向。

^① D.L. Bates and D.L. Eldredge, *Strategy and Policy*, p.11, WCB Publishers, 1984.

^② 汪应洛、席酉民:《战略研究理论及企业战略》, 7页, 西安, 西安交通大学出版社, 1990。



(4) 企业战略具有抗争性。这是指企业战略是企业竞争中战胜对手，应付外界环境的威胁、压力和挑战的整套行动方案。它是针对竞争对手制定的，具有直接的对抗性。也就是说，企业战略是一种具有“火药味”的，而非“和平”状态下的计划。

(5) 企业战略具有风险性。这是指企业战略考虑企业的未来，而未来是不确定的，因而企业战略必然具有一定的风险性。

从以上特征可以看出，企业战略是一项非常复杂的决策活动，制定起来难度比较大。它要求决策者必须具备比较高的素质和决策水平。

三、战略管理及其特征

国内外学者对战略的解释不一，但对战略管理的理解却大体一致，如以下几种说法：

1. 战略管理涉及对有关组织未来方向做出决策和决策的实施。它包括两个方面：战略规划与战略实施。^①

2. 战略管理是一整套决策和行动，旨在制定和实施有效的战略以有助于完成公司的目标。^②

3. 战略管理是一系列的决定公司长期绩效的管理决策和行动，包括战略的形成、实施、评价和控制。^③

4. 企业战略管理是指在企业总体战略的形成过程中以及在企业运行时贯彻落实这些战略的过程中，制定的决策和采取的行

① [美] 拜亚斯：《战略管理》，王德中译，20页，北京，机械工业出版社，1988。

② W.F.Gluck, Strategic Management and Business Policy, p.6, McGraw - Hill, 1980.

③ T.L.Wheelen and J.D.Hunger, Strategic Management and Business Policy, pp.3 - 4, Addison - Wesley, 1983.