



普通高等教育“十一五”国家级规划教材



面向21世纪课程教材

高等学校管理类专业主干课程教材

企业战略管理

——理论与案例

(第四版)

□ 杨锡怀 王 江 主编

高等教育出版社



普通高等教育“十一五”国家级规划教材



面向21世纪课程教材

高等学校管理类专业主干课程教材

Qiye Zhanlüe Guanli

企业战略管理

——理论与案例

(第四版)

□ 杨锡怀 王 江 主编

内容简介

本书是一部关于企业战略管理方面的教材。本书基于战略分析、战略选择、战略实施三个部分战略管理过程架构体系,系统而全面地阐述了企业战略管理的基本理论和方法。全书共分四篇十章:第一篇介绍企业战略管理理论的发展历史、战略管理的系统和过程,以及战略管理中的一些重要概念;第二篇分析企业的外部环境因素和内部条件、内部条件分析的方法,以及企业社会责任和战略目标;第三篇论述公司层面的战略选择、经营单位层面的竞争战略,以及企业国际化战略问题;第四篇从组织结构、战略领导和管理战略变革等方面论述战略的实施等内容。在每章理论阐述之后,都附有思考题和与该章内容相符的案例。

本书适合于管理学科高年级本科生和研究生(包括MBA学员)作为教材之用,也可作为企业高层管理人员的培训教材,还可供管理专业教学科研人员参考阅读。

图书在版编目(CIP)数据

企业战略管理:理论与案例 / 杨锡怀,王江主编
-- 4版. -- 北京:高等教育出版社,2016.1
ISBN 978-7-04-043919-9

I. ①企… II. ①杨… ②王… III. ①企业战略—
战略管理—高等学校—教材 IV. ①F272

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第224208号

策划编辑 雷雪 责任编辑 雷雪 封面设计 张志 版式设计 马敬茹
插图绘制 杜晓丹 责任校对 高歌 责任印制 赵义民

出版发行	高等教育出版社	网 址	http://www.hep.edu.cn
社 址	北京市西城区德外大街4号		http://www.hep.com.cn
邮政编码	100120	网上订购	http://www.landraco.com
印 刷	北京市鑫霸印务有限公司		http://www.landraco.com.cn
开 本	787mm×1092mm 1/16	版 次	1999年7月第1版
印 张	20.75		2016年1月第4版
字 数	470千字	印 次	2016年1月第1次印刷
购书热线	010-58581118	定 价	35.00元
咨询电话	400-810-0598		

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请到所购图书销售部门联系调换
版权所有 侵权必究
物料号 43919-00

第四版 前言

本书第三版自2010年2月出版后,受到了读者的热烈欢迎,得到了很高的评价。其间我们还收到许多读者的意见和建议,希望能够再版,使作者倍感欣慰和鼓舞。

过去的五年,世界经济经历了深度的调整。2008年下半年由美国发端的最严重的金融危机不断蔓延,不仅重创了美国的金融领域和美国的经济,也使得欧盟部分国家遭受了严重的政府债务危机,导致整个世界经济的需求不足,世界经济仍处于经济危机后的缓慢恢复阶段。在这样的世界经济大背景下,我国的经济也发生了很大的变化,突出表现在:第一,我国的经济发展步入了新常态阶段。经济发展由高速增长阶段转入中高速增长阶段,目前的国内生产总值年增长率基本在7%左右。同时,全球金融危机期间为了扩大内需而采取的财政刺激投资需求政策,导致了部分传统工业部门的产能过剩。第二,大力调整产业结构,着力培育新的增长点,促进服务业加快发展,支持发展移动互联网、集成电路、高端装备制造、新能源汽车等战略性新兴产业。互联网金融异军突起,电子商务、物流快递等新业态快速成长,众多“创客”脱颖而出,文化创意产业蓬勃发展。第三,推进“丝绸之路”经济带和21世纪“海上丝绸之路”合作建设,进一步深化改革开放。加快互联互通、大通关和国际物流大通道建设;扩大内陆和沿边开放,促进经济技术开发区创新发展,提高边境经济合作区、跨境经济合作区发展水平。2013年7月3日,国务院正式批准设立“中国(上海)自由贸易试验区”,这是中国启动新一轮改革开放的标志性试点。目前广东、天津、福建自贸区方案通过,自贸区扩展为四个。“一带一路”与自贸区战略有着紧密联系,标志着我国新一轮改革开放有了新的支点。

以上是本书第四版修订的时代大背景,是促使作者修订的外部环境和客观要求。本书第四版力求反映新形势下企业战略管理理论的新发展和新要求。

本着继承和扬弃的原则,本书第四版秉承了第三版的下列优秀特点。

第一,在战略管理理论内容上继续突出本书的逻辑性和系统性。本书所确立的企业战略管理过程或体系分为三大部分,即战略分析、战略选择、战略实施(参见战略管理逻辑图,见下页)。全书分四篇十章,在内容的安排上依照上述的战略管理过程,陆续按战略管理绪论篇、战略分析篇、战略选择篇和战略实施篇来展开。前一篇或前一章内容作为后一篇或后一章的基础,章与章之间在内容上相扣。这样做的目的是想将战略管理作为统一的和系统的知识呈现给读者,而非是以支离破碎式或分段截取式来展现。

第二,力求反映企业战略管理理论的最新进展。战略管理是企业发展中的理论,在不断地充实和完善。在本书第四版中,作者对战略管理中资源基础观理论进行强调,我国企业正在面对经济全球化和知识经济时代的激烈竞争,以资源为基础的观点及其相关理论对指导企业回归主营行业、建立核心能力、获得高于平均水平的投资回报率具有极大的现实指导意义。作者认为“危机管理”理论是企业战略管理的重要组成部分,对此在第四章中进行了专门的阐述。“战略领导力”是战略实施的重要内容,作者对此也进行了介绍。

第三,为便于自学和读者检验对所学内容的掌握程度,每章仍附有更新的思考题。为了方便读者深刻领悟每章所阐述的理论知识,在每章之后仍附有一个公司的战略管理





战略管理逻辑图

案例。这 10 个案例仍以福特汽车公司为对象来分别展示，将这 10 个案例综合起来就构成了对福特汽车公司的管理的综合分析。除此之外，在第四版中，我们安排了嵌入式的小实例和专栏以补充说明抽象的理论。

第四，在体例格式方面，为了便于学生的学习，增强第四版的可读性，每章仍以“学习目标”和“本章提要”为开端，接下来才阐述每章的实质内容。之后，为便于读者回顾和总结，每章均对本章的主要内容进行小结。除此之外，还给出了各章内容的关键词中英文对照，便于读者进行文献检索和阅读英文的同类著作。我们继续在每章之后列出需要阅读的重要推荐文献。这些文献一方面对更进一步理解各章内容有很大的帮助，另一方面是各章内容最新和最重要的理论发展。因此，这些重要文献对于深入理解和研究每章的内容具有重要的意义。

但是，第四版又不是第三版的翻版，与第三版相比，第四版具有下列不同之处。

第一，删除“职能战略”和“战略控制”两章内容。主要考虑是：在其他有关课程的学习中，读者对“职能管理”的内容和方法早已有了更为详细的掌握，因此第四版中删除了第三版中“职能战略”的内容；不再将“战略控制”内容列入第四版中，因这部分内容与基础管理学中的管理控制内容并无太大的区别，因此在本书中就没有必要再复述。而将“管理战略变革”作为战略实施的重要组成部分体现在“逻辑图”中，这样的安排使本书结构安排更为合理，“逻辑图”更清晰。

第二，第四版修订了一些章节。这些修订的章节，一是要补充反映战略管理理论的最新发展的内容，二是删除或更新一些陈旧过时的内容，三是增加一些内容，如第三章中的资源观理论、第四章中的企业危机管理、第九章中的战略领导力等。

第三，在第四版中，我们根据内容需要特别安排嵌入式的实例或者专栏来进一步说明问题或理论。安排实例的目的是让读者通过小案例来深刻理解所阐述的理论与实际应用条件和应用效果；而安排专栏的目的是让读者对所阐述的理论有更深入和全面的理解

和认识。总之，这样的安排可使读者对战略管理的理论与实践有一个更直观的认识和更全面的了解。

第四，第四版在每一篇的开始安排“开篇案例”，同时去掉第三版中的“综合案例”部分。“开篇案例”的目的是使读者通过阅读和思考一个案例，对开始的篇章内容有一个感性的认识，增加本书的生动性、可读性，增强读者的学习兴趣。

本书自第三版出版以来，许多读者来信来电关注本书的再版，给予作者很大的鼓励和支持，在此向支持本书的读者们表示由衷的谢意！

本书第四版能够及时出版，要特别感谢高等教育出版社编辑们的热情鼓励和大力支持！

由于作者水平有限，书中错误疏漏在所难免，欢迎读者继续对本书提出宝贵意见和建议，我们将不胜感激！

编者：杨锡怀，王江

2015年10月

第三版 前言

本书自2004年4月第二版出版至今已经有5个多年头了。在这5年多的时间中，本书的第二版自始至终都得到了使用者的喜爱，期间我们还收到许多读者的意见和建议，倍感鼓舞和欣喜。在此，首先向本书的使用者们表示由衷的谢意！同时欢迎大家继续对本书的第三版提出意见和建议，也欢迎那些潜在的读者们使用本书第三版并提出意见。

5年的时间在历史的长河中只是一瞬间，但回顾这5年，我们感到它又是那样地波澜壮阔、激动人心，在历史的记忆中留下难以抹去的痕迹。从经济的层面讲，第一，我国的经济继续以较高的速度增长和发展着，已经成为举世公认的世界经济增长的发动机和世界制造中心。至2008年年末，我国的经济总量已经排在世界的第三位，仅次于美国和日本。不仅如此，我国的外汇储备排名世界第一。中国在世界经济中的重要地位已经确立，我国在世界经济和政治舞台上的作用得以凸显。第二，我国企业国际化的步伐大大加快，中国经济已经成为世界经济的重要组成部分，对外开放的大门越来越宽，道路越来越广。在这5年中，我国的一大批国有和民营企业积极开拓着国际市场，在石油钻探、矿产资源开发、电信运营、汽车制造、信息技术及产品制造、家电制造等领域进行着国际化的经营和运作。经济全球化的潮流势不可挡，我国的企业经营正是在这样的世界背景下开展的。第三，世界经济遭遇了自1929年世界经济大萧条以来的最严重的金融和经济危机。自2008年下半年起，由美国的次贷危机引发的金融危机在全球蔓延，进而影响到了实体经济，导致全球性的经济危机。危机的爆发不仅使美国老牌的金融企业，如贝尔斯登、雷曼兄弟公司等遭遇破产，也使美国三大汽车公司中的通用汽车公司和克莱斯勒不得不寻求美国政府的破产保护。大公司的破产或重组使企业战略管理的研究者和实践者们认识到，没有一个企业永远具有战无不胜的和一成不变的竞争优势，一切都在变化着。现在的竞争优势不能保证明天还是竞争优势，明天的竞争优势不能保证永久都是竞争优势。企业要保持竞争优势，就必须不断地创新，与市场 and 顾客的需求保持零距离。以上三点是本书第三版修订的时代大背景，是促使作者修订的外部环境和客观要求。本书第三版力求反映经济全球化时代对企业管理理论的要求，当然，战略管理也不例外。

本着继承和扬弃的原则，本书第三版秉承了第一版和第二版的下列优秀特点：

第一，在战略管理理论内容上继续突出本书的逻辑性和系统性。本书所确立的企业战略管理过程或体系分为三大部分，即战略分析、战略选择、战略实施（参见战略管理逻辑图）。全书分四篇十二章，在内容的安排上依上述战略管理过程陆续按战略管理绪论篇、战略分析篇、战略选择篇和战略实施篇来展开。前一篇或前一章内容作为后一篇或后一章的基础，章与章之间在内容上相扣。这样安排的目的是想将战略管理作为一个统一性的和系统性的知识呈现给读者，而不是以支离破碎的或分段截取式的方式来展现。

第二，力求反映企业战略管理理论的最新进展。战略管理是发展中的理论，在不断地充实和完善。在本书第三版中，作者将业务层面的超竞争环境下的竞争思想和竞争优





战略管理逻辑图

势基础介绍给读者，在当前竞争异常激烈的市场经济条件下，这种竞争理念将具有极大的现实意义。另外，还介绍了目前流行的“蓝海战略”，它为企业的管理和发展提供了一个崭新的思路。如何管理一个多业务的公司是战略管理必须解决的重大问题，在公司层面的战略选择中对此也给出了一些管理技巧。

第三，为便于读者自学和检验对所学内容的掌握程度，每章仍附有思考题。为了方便读者了解每章所阐述的理论知识，在每章之后附有一个公司的战略管理案例。12个案例仍以福特汽车公司为对象来分别展示，将这12个案例综合起来就构成了对福特汽车公司的综合案例分析。由于在每章之后均安排一个完整的案例，因此在对战略管理内容的阐述中没有安排嵌入式的小案例以说明论述的理论。这样安排既照顾到了每章内容的相对独立性，又充分考虑到了战略管理内容的整体性特点。在当前经济危机的背景下，福特汽车公司仍在稳健地经营着，它没有遭遇通用汽车公司那样的窘境。因此，继续选择福特汽车公司作为本书的案例具有重要意义。当然，我们对福特汽车公司的案例也进行了一定的更新，以反映福特汽车公司的最新发展和经营现状。

但是，第三版并不是第一版或第二版的翻版，与第二版相比，第三版具有下列不同之处：

第一，第三版重新修订了一些章节。这些重新修订的章节，一是要反映战略管理理论的最新发展，如第四章中的“企业的社会责任理论”、第五章中的“多业务公司的业务组合管理技术”、第六章中的“超竞争环境下的竞争思想和竞争优势基础”“蓝海战略的思想和制定过程”等。二是删除和整合了一些内容。在第三版中，不再将战略评价作为一章来论述，而是将其中的一些方法作为公司管理多业务的组合技术来介绍，其他的一些方法由于没有太大的实用价值而将其删除。三是增加了一些内容。例如，增加了对职能战略的介绍，而同时删除了第二版中的资源规划和配置。因为在企业管理的实践中，职能战略的制定与实施越来越受到重视，它是实施业务层面战略和公司层面战略的

基础。因此，战略实施离不开职能战略。

第二，在体例格式方面做了一些尝试。为了便于读者的学习，增强了第三版的可读性，每章以“学习目标”和“本章提要”为开端，接下来阐述每章的实质内容。之后，为便于读者回顾和总结每章的内容，每章均对本章的主要内容加以小结。除此之外，还给出了本章内容关键词的中英文对照，便于读者进行文献检索和阅读同类英文著作。改变了以往在书的末尾罗列出一堆参考文献的做法，而是在每章之后列出需要阅读的重要的参考文献。这些参考文献一方面对更进一步理解本章内容有很大的帮助，另一方面也是本章内容最新和最重要的理论发展。因此，这些重要参考文献对于深入理解和研究每章的内容具有重要的意义。

第三，第三版对综合案例进行了更新。在过去的5年多中，由于我国国有企业改革和战略性调整已经取得了阶段性的成绩，在这场全球性的金融和经济危机中经受住了考验，并证明是非常成功的改革，因此，国有企业的改革目前已不是经济中的主要问题。为此，删除了对波兰国有企业改革的介绍。在保留和更新海尔案例的基础上，增加了对联想发展的追踪。联想经过国际化的经营，已经成为国际知名的IT公司。联想案例的分析，对我国企业的国际化经营有着重要的启迪和借鉴价值。

本书虽然已是第三版了，在修订的过程中内容不断地充实和更新，错误不断地得以修正，但不能说它就是百分之百的高质量产品，肯定会有瑕疵或缺陷。因此，作者诚恳希望读者在使用本书的过程中，指出存在的缺点和错误，并提出宝贵的指导意见，这是对作者的最高奖赏和鼓励。

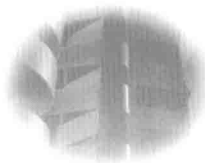
最后，再次感谢本书第一版、第二版和第三版的使用者们，你们才是本书的“上帝”和鉴赏者！

编者：杨锡怀，王江

2009年初秋于沈阳

目录

第一篇 绪论	1
开篇案例 “蓝色巨人”的沉浮之路	1
第一章 战略管理概论	5
第一节 战略管理的性质	6
第二节 战略管理理论的演进	9
第三节 战略管理的概念和特点	12
第四节 战略管理过程	17
第五节 战略管理系统	19
第六节 战略管理者	22
第七节 战略管理中的重要概念	26
本章小结	33
关键词	34
重点推荐文献	34
思考题	34
本章案例 福特汽车公司的发展史	35
第二篇 战略分析	39
开篇案例 百年柯达 Kodak: 成也胶卷, 败也胶卷	39
第二章 企业外部环境分析	45
第一节 外部环境概述	46
第二节 宏观环境因素分析	48
第三节 产业竞争性分析	52
第四节 产业内部结构分析——战略集团	57
第五节 竞争对手分析	61
第六节 市场信号辨识	66
本章小结	70
关键词	70
重点推荐文献	70
思考题	70
本章案例 福特汽车公司的外部环境分析	71



第三章 企业内部条件分析	76
第一节 企业资源和企业能力	77
第二节 企业核心能力	79
第三节 企业内部条件分析的方法	84
第四节 环境、能力、战略的匹配	91
本章小结	96
关键词	97
重点推荐文献	97
思考题	98
本章案例 福特汽车公司的内部条件分析	98
第四章 企业社会责任与战略目标	103
第一节 企业社会责任	104
第二节 企业使命	109
第三节 企业战略目标	113
第四节 危机管理	117
本章小结	122
关键词	122
重点推荐文献	122
思考题	123
本章案例 福特汽车公司的社会责任与战略目标	123
第三篇 战略选择	125
开篇案例 海尔的战略选择	125
第五章 公司战略选择	129
第一节 稳定发展战略	130
第二节 发展战略	131
第三节 公司发展战略的发展方式	142
第四节 防御战略	150
第五节 公司业务组合管理	151
第六节 战略选择过程与战略选择实践	164
本章小结	168
关键词	168

重点推荐文献·····	168
思考题·····	169
本章案例 福特汽车公司的战略选择·····	169
第六章 经营单位的竞争战略选择·····	175
第一节 竞争战略·····	176
第二节 不同产业结构下的竞争战略·····	186
第三节 不同市场竞争地位下的竞争战略·····	193
第四节 超竞争环境下的竞争战略·····	197
第五节 竞合战略·····	200
第六节 蓝海战略·····	204
本章小结·····	208
关键词·····	209
重点推荐文献·····	209
思考题·····	209
本章案例 福特汽车公司的竞争战略选择·····	210
第七章 企业国际化战略·····	215
第一节 企业国际化经营的原因及特点·····	216
第二节 国际化经营的环境因素分析·····	219
第三节 国际化战略的选择·····	222
第四节 企业进入国际市场的方式·····	226
第五节 影响企业进入国际市场方式的因素·····	230
本章小结·····	236
关键词·····	237
重点推荐文献·····	237
思考题·····	237
本章案例 福特汽车公司的国际化战略·····	238
第四篇 战略实施·····	243
开篇案例 联想执行力·····	243
第八章 战略与组织结构·····	247
第一节 战略与组织结构的关系·····	248

第二节 组织结构设计的随机制宜理论·····	252
第三节 组织结构类型的选择·····	258
本章小结·····	264
关键词·····	264
重点推荐文献·····	264
思考题·····	264
本章案例 福特汽车公司的组织结构·····	265
第九章 战略领导·····	267
第一节 战略领导力·····	268
第二节 领导者能力与战略的匹配·····	271
第三节 公司治理·····	277
本章小结·····	287
关键词·····	287
重点推荐文献·····	287
思考题·····	288
本章案例 福特汽车公司的领导者·····	288
第十章 管理战略变革·····	293
第一节 战略变革的本质·····	294
第二节 战略变革的过程·····	298
第三节 战略变革的手段·····	303
第四节 领导战略变革·····	306
本章小结·····	308
关键词·····	308
重点推荐文献·····	309
思考题·····	309
本章案例 福特汽车公司的战略变革·····	309

开篇案例

“蓝色巨人”的沉浮之路

1. 巨人风采

在新兴的信息技术产业里，很少有企业能像 IBM（国际商业机器公司）那样持续而稳定地增长。IBM 在 20 世纪 50 年代至 70 年代，在计算机行业独领风骚，领导潮流。在当时 IBM 这个词几乎是“计算机”的代名词，甚至在 80 年代仍然取得了辉煌的成就。如《财富》杂志在 1982 年开始公布世界 500 强的公司名单后，IBM 连续 4 年排名第一。从 1980 年到 1989 年，IBM 的税后收入比世界上任何公司都多。在 20 世纪整个 80 年代，它是最有价值的美国公司，其市场资本积累在 1987 年达到 1 060 亿美元的最高点，业务遍及世界 130 多个国家。IBM 被世人誉为“蓝色巨人”。这个名称不仅意味着巨大的规模，而且意味着伟大；它不仅指产品，而且指最佳产品；不仅意味着生存，而且意味着兴旺。

IBM 之所以发展得如此出色，其原因是多方面的，但其成功的关键之处在于企业领导敏锐的洞察力和持续不断的技术创新能力。创立于 20 世纪 20 年代的 IBM 曾一度垄断了穿孔卡片的世界市场。但难能可贵的是，20 世纪 50 年代初期，IBM 高层领导及时地洞察到商界的局势，抓住机会，迅速地从经营穿孔卡片转移到计算机世界。把大量“国防计算机”合同中所获得的能力及时地转移到适合消费者需求的商用计算机上来，使其在主机板和系列机型上占据了主导地位，并由此奠定了计算机行业中的霸主地位。20 世纪 60 年代中期又推出 360/370 系列计算机，360/370 可能是人类历史上最具营利性的机器。自从问世以来，它每年大约创造 40 亿美元利润（包括其软件）。在 20 世纪 80 年代的大多数时间里，IBM 具有比其他公司都高的利润，其中 2/3 来自于该主机及其软件。

2. 身陷困境

IBM是如此成功，以致没有人怀疑其未来。然而到了20世纪80年代末，蓝色巨人却陷入了严重的经济困境之中。《经济学家》杂志说：“IBM现在是一个被可怜的对象。它那神话般的兴盛已被冲刷掉了。”1993年1月19日，IBM宣布它在1992年遭受了高达49.7亿美元的损失。这已是连续第2年亏损。1992年的亏损几乎是前一年的两倍（1991年亏损28.6亿美元）！其后果就是11.7万名雇员丢了工作，而公司则被迫注销280亿美元的改组费用。公司股票在1992年夏天时每股价格100美元，到同年年底时已跌至11年来的最低点，为48.375美元。在那时，IBM的竞争对手，如英特尔、康柏、苹果公司、惠普公司以及微软公司等却迅速崛起。

造成IBM衰落的最主要原因是战略决策的失误。IBM一直以大型机及其软件为其主营业务。大型机及其软件每年大约为其创造40亿美元的利润，产生70%的投资回报率。其利润的2/3来源于大型机及其软件。IBM在大型机及其软件上取得的巨大成绩，很容易使它认为计算机行业已经是一个成熟的、不会再有什么剧变的稳定产业了。但事实与IBM的判断相反，计算机行业几乎以每18个月出现一次技术革命的速度飞速发展着。IBM没有料到自己投巨资首先开发的个人计算机，会彻底改变计算机行业的格局，并动摇其高业绩的基础。特别是没有预料到个人计算机成长的潜力，尤其是这些计算机将取代大型机、微型机是大势所趋。当它意识到个人计算机的发展潜力时，却没能控制住个人计算机最有价值的两个关键部分：微处理器和操作系统。操作系统的控制权落在微软公司的手中，微处理器的控制权落在英特尔公司手中。

3. 扭转乾坤

1993年3月26日，素有“扭亏增盈好手”美誉的郭士纳被重金聘来解救濒危的IBM。在那时，郭士纳的任务要比通用汽车公司的首席执行官的任务艰巨得多，至少通用汽车公司清楚自己在哪个行业里——汽车制造业，它的任务就是想办法造出价廉物美的汽车来。而IBM看着自己的大型机业务急剧下滑，苦思如何赢回自己在个人计算机领域丢失的市场份额，却不能肯定地说自己在哪个行业，自己要销售哪种计算机。是否能摆脱困境，持怀疑者不少，但在郭士纳掌舵的短短6年中，IBM不仅摆脱了巨额亏损的局面，而且走上了重新增长的复兴之路，并且创造了一个又一个神话：①结束了IBM巨大的财务亏损；②重组公司，使之成为可以管理、效率提高的实体，有盈利的机会；③竟然使蓝色巨人再次成为一台盈利的机器。至1999年4月22日，IBM公布了其1994年第一季度的效益，远远超过了华尔街投行家的预计。硬件销售暴涨了17%，服务业收入剧增19%，软件销售上涨10%，其收入暴涨了17%，利润剧增42%，使IBM的股票上扬了23个点。公司意外的强劲效益使道琼斯工业指数再创新高，达到10 727.18。尤其值得提及的是，IBM发展了世界上规模最大的计算机服务业务。1997年，IBM服务业在全球的营业收入为193亿美元，比1996年增长24%，是1990年的将近9倍。1998年，IBM服务业的销售额占到其销售总额的30%，并获得全球计算机服务市场至少10%的份额。

郭士纳拯救IBM的策略是：①放弃前任肢解公司的计划，保持公司的完整性，使

其广泛的产品/服务、技术、在复杂系统方面的整合能力以及管理方面的专长成为了公司最有力的竞争武器和最具特色的核心竞争能力；②彻底打破历来奉为圭臬的“终身雇佣制”，引入竞争机制，激活了雇员的工作热情和进取心；③进行了重大的战略调整，把经营的重点由原来的卖产品转移到为客户提供最佳的解决方案上来；④实行了几次成功的并购，如IBM以33亿美元收购Lotus公司，从而充实了IBM比较薄弱的软件开发与市场营销能力；⑤甩掉那些与其核心竞争力不符的业务，如出售联邦系统，卖掉了创始人老托马斯·沃森从1937年开始收藏的价值2500万美元的350件美术作品，以2亿美元的价格卖掉了处于曼哈顿市中第57大街的43层摩天大楼，还以4800万美元的价格卖掉了佛罗里达州博卡拉顿的556亩^①的综合建筑。采取这些策略使IBM不仅生存了下来，而且得到了发展。

4. 未来之路

郭士纳和他领导的IBM并没有满足于已取得的成绩，而是把眼光投向了具有巨大商业价值的因特网业务上。在郭士纳看来，因特网是一场只有在“所有事物都实现了数字化”之后才会停止的革命，因特网的总体实质就是无处不在。正是由于因特网时代的到来，使IBM的各项优势有了用武之地，这些优势主要包括可靠性达“五个九”的大型服务器（据称运行可靠率为99.999%）、巨大的储存能力、设有安全保护的数据库、大规模处理能力、专业系统整合技术以及战略策划等。面对21世纪，IBM的目标是成为集硬件制造、软件开发和服务于一身的超大型因特网解决方案的提供商。在软件研发的投入方面每年超过50亿美元，2001年其软件赢得的专利数量达到524项。凭借其100亿美元的中间件业务收入，IBM已经成为全球电子商务基础设施软件的最大供应商。未来的“蓝色巨人”不仅仅是“硬件巨人”“服务巨人”，同时也是“软件巨人”。

资料来源：王江，杨锡怀. IBM沉浮之路. 经济世界，2001（1）：69-70.

第二次世界大战后，西方发达国家的企业所面临的外部环境发生了许多深刻的变化（如企业经营环境的国际化、技术突飞猛进的发展、市场巨大的需求等），如何在多变且复杂的环境中求得长期生存和发展，已经成为企业面临的重大课题。为了满足企业管理的这一需要并为此提供理论依据，从20世纪50年代中期开始，在西方（主要是美国）的企业管 理实践和企业管理教育中，出现了“企业战略”“企业政策”或“公司计划”之类的管理理论，亦成为各管理学院在管理课程设计和教育中一个单独的部分。但直到20世纪70年代，随着企业管理实践的不断丰富以及理论探讨的深入，企业战略管理才真正成为一门体系和内容比较完整的管理学科，并且在大型企业和中小型企业中开展应用。本篇主要阐明企业战略管理理论的演进过程、战略管理过程、战略管理的本质特点，以及战略管理的一些重要概念，目的是让读者对企业战略管理有一个总体的和概况性的理解和认识，为以后篇章的学习和理解打下基础。

^① 1亩≈666.67平方米。

