

21世纪 高等院校工商管理精品教材

Strategic Management

陈忠卫 主编

战略管理



东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

21世纪 高等院校工商管理精品教材



F270
C657.1

Strategic Management

陈忠卫 主编

战略管理



东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

© 陈忠卫 2007

图书在版编目 (CIP) 数据

战略管理 / 陈忠卫主编. —大连: 东北财经大学出版社, 2007. 1
21 世纪高等院校工商管理精品教材
ISBN 978 - 7 - 81084 - 870 - 1

I. 战… II. 陈… 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 (2006) 第 158346 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) 84710523
营销部: (0411) 84710711
网 址: <http://www.dufep.cn>
读者信箱: dufep@dufe.edu.cn

大连海大印刷有限公司印刷 东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 170mm × 240mm 字数: 422 千字 印张: 19 1/4

印数: 1—5 000 册

2007 年 1 月第 1 版

2007 年 1 月第 1 次印刷

责任编辑: 刘东威 赵文锦

责任校对: 三 仁

封面设计: 冀贵收

版式设计: 钟福建

定价: 30.00 元

由我主持的“企业战略管理”课程有幸于2005年被遴选为安徽省省级精品课程。这既是对我们课程组多年来默默耕耘所取得成就的肯定，更是对我们积极提高课程教学质量的鞭策。有别于企业管理类中其他以职能管理为研究范围的课程（如“生产管理”、“财务管理”、“营销管理”、“研发管理”等）的是，“战略管理”是一门综合性极强的课程。各高等院校一般都把该课程排在最后几个学期进行讲授，社会上也似乎更愿意简单地把战略管理看做是企业高层管理者的事。的确如此，如果你在相关职能性课程方面具有扎实的功底，对生动的企业管理实践有深入的了解，“战略管理”课程的学习效果可能会更好。本书试图以深入浅出的编写风格、生动鲜活的真实案例，让读者能对战略的本质特征，战略的基本类型，战略管理的原则、理论、方法有所掌握，对战略理论与实践的发展趋势有所感悟，并启发读者将战略理论创造性地应用到未来的管理实践中去。

企业面临多重压力：战略性挑战

1. 全球化压力。Google公司亚太区市场总监王怀南在2006年互联网大会的新技术论坛上指出，今天这个时代，既是一个中国不断迈向世界的时代，也是一个世界不断走向中国的时代。中国强大的搜索引擎必然要包含世界，世界强大的搜索引擎也必须在中国，对中国的搜索用户提供同样优秀的服务。世界经济一体化进程的不断加快要求今天的企业家能够放眼全球来分析行业发展态势和消费者个性化、多样化需求，任何试图采取保守、封闭的逆市场化行为都只能是徒劳的，“全球化思维、本土化行动”正在成为越来越多的企业家迎接全球化挑战的自觉行为。

2. 信息化压力。信息化既为全球化提供了可能，也为各国实现产业结构升级和推动工业化步伐创造了条件。当我们进入数字化办公时代，电脑技术和网络技术的创新有助于提高公司数字办公应用的协作性、移动性、安全性和可控制性，从而使其达到快速、高效而充满现代化的效果。然而，信息化的压力并不是简单地让企业管理层采用计算机手段去实现高效的企业运作。国外有学者认为，信息革命从三个途径影响着竞争：改变竞争规则、创造战胜对手的新方法、酝酿全新的业务。这就要求未来的企业家必须从战略高度审视现有的管理模式，采取有效措施作好业务流程、管理模式等方面的变革准备，以培育可持续的竞争优势。

3. 动态化压力。如今企业所面临的外部竞争环境更具有动态性和复杂性，在以不确定性为典型特征的超强竞争环境条件下，企业高层应能充分意识到从“牛顿式”管理向“量子式”管理的范式转型。具有战略思维的企业家不断地注意到

“这个世界唯一不变的就是变”这一条公理，所以，创业研究不应当只停留在小企业的层次，更应当成为大公司通过保持创业型导向来实现基业长青的理性选择。就特定新产品开发而言，其产品生命周期变得越来越短，企业从过去简单地关注产品导入、成长、成熟、衰退期产品特征和营销策略选择，转向对产品研发、知识产权、专利、新事业开发等环节的高度关注。

4. 柔性化压力。“知识型员工”的概念自20世纪80年代提出以来，在企业战略实施、控制与变革环节如何真正体现“以人为本”的管理思想，如何有效地将法治、人治与德治实现有机统一，如何创造性地把中国传统文化的精髓与西方先进的管理理念有机结合起来，如何妥善地化解企业利润目标与社会责任目标的矛盾，进而最大程度发挥员工的积极性、主动性和创造性，是提高战略绩效的一大现实难题。人性化的管理理念、人性化的工作环境、人性化的产品设计、人性化的服务模式等主题越来越具有战略性意义，成为企业谋求可持续性成长的重大课题。而这种以人性化为本特征的柔性化压力同样也是构建和谐社会发展战略的具体体现。

提高管理水平：从战斗、战术到战略

如何参与市场竞争是企业高层管理者普遍关注的现实课题，也是评价管理者管理水平高低的重要依据。从管理水平角度看，国内企业管理者可以区分为三大层次：

1. 战斗式管理。20世纪80年代初期，国内市场基本上处在供不应求状态，经济运行仍略带计划经济的痕迹，依靠粮票、布票、糖票等调节手段或类似措施以指导企业运营。在此背景下，改革开放的政策刚刚出台就引来一批有经济头脑、初具市场意识的人的创业冲动，并迅速获得成功。此时，企业成功的最大秘诀在于经营者能勤劳吃苦，有“勇”但无“谋”式地强攻市场。

2. 战术式管理。20世纪90年代初期以来，国内市场供求关系转向供大于求的状态，企业要获得满意的利润，必须进行成本与收益的比较，必须分析消费者需求特征，于是，不少企业开始把参与竞争的焦点从功能转向质量、从质量转向价格，进而努力激发起消费者的购买欲望和消费行为，当时国内有位制药企业老板甚至提出“广告=市场=效益”的著名论断。我们认为，企业在这一阶段获得成功的最大秘诀在于经营者能借助广告、促销、宣传、降价等营销手段，有“小谋”而无“大谋”地掠取市场。

3. 战略管理。20世纪90年代后期以来，国内市场国际化竞争不断加剧，竞争开始呈现白热化状态，传统营销策略的模仿迅速蔓延。21世纪是以全球化、信息化为典型特征，竞争优势的来源也从低成本、差别化转向速度、创新能力、快速反应，企业间的关系也从传统的竞争关系转向既有竞争又有合作的“竞合关系”，企业获得可持续的竞争优势越发困难。在此背景下，企业成功的最大秘诀在于经营者能在设法知己知彼的前提下，善于以“竞争大未来”为动力来系统性、长期性地规划行动方案。战略管理既不同于战斗式管理，也不同于战术式管理，靠的是“勇”与“谋”的结合，“小谋”与“大谋”的配合。

客观地评价当前国内企业的管理水平，少数的高层管理者仍停留在战斗式管理阶段，多数的高层管理者已经具备进行战术式管理的能力，但是，相对于国外的优秀企业和企业

家而言,国内企业和企业高层管理者卓有成效地开展战略规划、持之以恒地执行战略方案来获得企业可持续性成长的能力相对逊色不少。因此,全面提升管理者的战略意识和战略行为能力的任务仍十分艰巨。

本教材结构体系

本教材的总体结构体系按以下思路展开:

第1编:战略基础(第1~2章)。愿景和使命是组织开展有效战略管理活动的基础,也是引领未来前进方向的指南。第1章介绍了战略与战略管理的基本概念,并认为组织不同层次的战略具有不同侧重点,只有作到相互衔接、相互配合,才能确保实现组织的战略绩效。战略管理任务所追求的是一种能够让企业获得可持续成长的竞争优势。对竞争优势来源的分析经历了一个从外部环境、资源、能力、核心竞争力到知识的重心转移过程。在此基础上,本书第2章区分了愿景与使命的细微差别,并主张从利益相关者关系管理的角度来形成企业使命的观点,并倡导将社会责任和企业公民行为纳入到愿景和使命中去。

第2编:战略环境(第3~4章)。企业战略是在特定的外部环境和内部组织资源条件下制定的。总体上说,一种优秀的战略方案应当保持环境、战略、组织三大要素间的协调一致。本书第3章重点从宏观环境、行业结构、竞争对手三个层次分析了企业所面临的外部环境,而第4章则把焦点集中到对企业内部自身资源状况,从资源观和核心能力观的视角,重点阐述了富有实践价值的评估工具,包括价值链和SWOT分析法。

第3编:战略类型(第5~10章)。战略选择是在制订出若干种备选战略方案的前提下作出的,这种不同的战略方案可以从经营单位层、公司层两个层次分别加以制订和选择。经营单位层的战略需要重点关注基本竞争战略(第5章)、行业经营战略(第6章)。从企业成长的角度看,自20世纪90年代后期以来,国内不少企业相继采用多元化战略或并购战略,第7章重点分析了当企业经营规模不断扩大以及经营范围不断拓展时,如何发展多元化战略的问题。第8章则对公司层次的并购战略作出了论述。第9章所关注的是企业间的合作型战略,并认为,企业与企业之间不应当只看到充满竞争的关系,而是竞争与合作的辩证统一关系,竞合关系的思想可能是未来战略的基石。第10章则在分析世界经济一体化大趋势下出现竞争无国界现象的基础上,重点介绍国际化战略的基本类型。

第4编:战略实施(第11~13章)。战略类型选定后,紧接着的战略管理活动是如何有效实施特定战略方案。本书第11章认为,即使选择了一种好的战略方案,但是,如果没有与之相配套的战略实施计划,这种战略同样不能带给企业竞争优势和绩效。本编还重点分析了战略实施过程中两大核心管理课题:组织结构与战略的关系(第12章)、组织文化与战略的关系(第13章)。

第5编:战略创新(第14~15章)。由于企业规模扩张和外在竞争压力的双重作用,任何公司都应当与时俱进地进行战略变革和战略创新。第14章论述了战略控制与战略变革,其中,战略控制是对现实的组织绩效与事先既定的战略目标之间的权衡,其主要目的在于及时地纠正战略偏差。战略变革则是为了提高应对动态环境能力而作出的根本性调整,旨在巩固和扩大竞争优势。第15章则尝试提出战略管理理论创新的若干方向,并认

为超强竞争是战略的新背景,创业精神是战略的新导向,价值创新是战略的新逻辑,商业生态系统是战略的新思维。

本教材新增特色

本教材有以下特色:

1. 更加符合本科教学特点。本书每一章均新增了“学习目标”、“引例”等栏目,有助于读者把握学习重点,激发起学生的学习兴趣。每章章后的“本章小结”全面梳理了相关的重要知识点,帮助学生理清章节结构,掌握学习重点。每章后还安排了一个案例作业题,旨在启发学生理论联系实际地开展战略分析,培养学生的创造性思维。

2. 补充最新的战略知识点。我们在教材编写过程中,补充增加了许多新的内容,如愿景管理、利益相关者管理、合作型战略、集群化发展战略、平衡计分卡、价值创新、创业型战略等。将这些内容及时地补充到教材中,既适应了读者要求紧跟理论发展的步伐,又满足了企业战略实践的需要。虽然我们坚持认为,按迈克尔·波特竞争战略的思维来设计战略管理教材体系将不断凸现其应用的局限性,而以利益相关者关系管理为基础的合作型战略将成为未来的战略主流,但真正想突破既有的战略管理教材体系绝非易事。

3. 全面更新所选用的案例。第一版教材所选择的案例大多是发生在20世纪90年代的事件,虽然当时能够满足教学的需要,但时过境迁,企业所面临的竞争环境远比那时要复杂得多,所以,我们更新了全部的教学案例,并且努力体现出案例选择的时代性、广泛性和代表性,案例选择兼顾知识巩固与思维拓展的双重需要,案例编写是在搜集、综合、整理多种信息资源的基础上完成的。“附录”还提供了我们在案例教学中的点滴经验,供广大教师参考。

4. 满足读者拓展知识的需要。考虑到越来越多的本科生、MBA、MPA等研究生在学习结束前都喜欢选择战略管理作为毕业论文选题,以及不少在校生对研究战略管理产生了浓厚的兴趣,我们特地在每章安排了“推荐阅读资料”,旨在为大家搜集有价值资料提供方便,也在一定程度上引导读者从事战略管理相关领域的研究。

5. 突出培养战略实践的能力。战略管理是一门实践性很强的课程,虽然教师竭力从外部到内部、从公司到业务、从竞争到合作进行战略分析,但学生们仍倍感空洞。如何让战略真正在实践中落地、生根、开花、结果呢?一条切实可行的途径是尽可能采取灵活多样的案例教学形式,努力把案例教学与企业家报告、企业调研相结合,并且拟讨论的问题最好能够从经济学、社会学、管理学等多学科角度加以综合性分析,强调思维开放性,而不是只局限于知识巩固性。为了努力做到这一点,本教材对案例作了精心的选择和改编,“引例”不设具体讨论题,旨在开启思想的闸门,“案例分析题”所设计的讨论题则突出启发多角度思维,“附录”中关于战略规划报告的写作建议对实践工作也极具参考价值。

教学建议

在采用本教材进行教学时,应当根据授课对象和教学时数,确定教学内容安排。在

此,我们以普通本科生层次的教学为例,提出以下参考建议:

教学总时数	教学内容	注意事项
24 课时	第1编:战略基础(第1章与2章合并,3课时) 第2编:战略环境(第3章,3课时;第4章,3课时) 第3编:战略类型(第5章,3课时;第7章,3课时; 第8章,3课时) 第4编:战略实施(第12章,2课时;第13章,2课时) 第5编:战略创新(第14章,2课时)	本教材第6章、第9章、第10章、第11章、第15章不安排讲授
36 课时	第1编:战略基础(第1章与2章合并,4课时) 第2编:战略环境(第3章,3课时;第4章,3课时) 第3编:战略类型(第5章,3课时;第6章,3课时; 第7章,3课时;第8章,3课时) 第4编:战略实施(第10章,3课时;第12章,3课时; 第13章,3课时) 第5编:战略创新(第14章,3课时;第15章,2课时)	1. 本教材第9章、第11章不安排讲授 2. 前4篇根据需要,可以适当安排2课时的案例讨论,所占课时数已计入内
54 课时	第1编:战略基础(第1章,3课时;第2章,3课时) 第2编:战略环境(第3章,4课时;第4章,4课时) 第3编:战略类型(第5章,4课时;第6章,3课时; 第7章,4课时;第8章,3课时;第9章,4课时) 第4编:战略实施(第10章,4课时;第11章,3课时; 第12章,4课时;第13章,4课时) 第5编:战略创新(第14章,3课时;第15章,4课时)	案例教学所占时数的比重应当略有扩大,原则上不少于12课时
72 课时	第1编:战略基础(第1章,4课时;第2章,3课时) 第2编:战略环境(第3章,6课时;第4章,6课时) 第3编:战略类型(第5章,6课时;第6章,4课时; 第7章,6课时;第8章,6课时;第9章,4课时) 第4编:战略实施(第10章,3课时;第11章,4课时; 第12章,6课时;第13章,6课时) 第5编:战略创新(第14章,3课时;第15章,5课时)	课堂教学与案例教学的课时可以按3:1的结构进行分配,案例的具体时间安排和内容可以根据授课对象而定

网络资源

为了给读者提供更为宽泛的补充阅读资料,补充更加丰富的学习资源,提供更有价值

的教学资料,我们注重利用现代网络教学手段来建设好精品课程。师生在研习这门课程的过程中,可以访问以下教学科研性网站:

1. 安徽财经大学企业成长研究所
<http://211.86.241.21/research/qyczyjs/index.asp>
2. 安徽财经大学企业战略管理网
http://211.86.241.21/college/glxj/jpkc/jp_zl/index.asp
3. 管理之风
<http://www.chenzhongwei.cn>

致 谢

本书的出版得到了社会上许多人提供的帮助,广大教师、众多学者、研究人员都非常慷慨地提出了极富有见地的意见和合理化建议,他们的评价对完成此书很有益处。

本教材编写是在陈忠卫教授主持下完成的。由陈忠卫教授首先设计,经过全体参编人员多次讨论后确定的。编写工作的具体分工如下:

陈忠卫,第1章、第2章、第5章、第15章、附录1、附录2;王晶晶,第9章、第11章、第12章、第13章;戴强,第3章、第4章、第7章;李钦,第10章、第14章;杜运周,第6章、第8章,并参与统稿。

在此,要特别感谢的是南开大学商学院博士生导师张玉利教授,南京大学商学院博士生导师陈文明教授,中国社会科学院博士生导师张承耀教授,安徽财经大学校长石秀和教授、副校长姜利军教授、副校长兰玉杰教授,他们对我完成学业和步入科研殿堂给予了最无私的帮助、最鼓舞人心的动力。我还要感谢下面一些同行所提供的有价值建议,他们是:南开大学商学院博士生导师王迎军教授,浙江大学博士生导师贾生华教授,四川大学博士生导师朱欣民教授、揭晓纹教授,西南财经大学博士生导师罗珉教授,山东大学管理学院陈志军教授,河北工业大学李金海教授,四川省烟草专卖局(公司)谭新生博士,浙江大学管理学院博士后邬爱其先生、博士生李晶女士,内蒙古财经学院工商管理系李兴旺教授,安徽科技学院沈太基教授,安徽财经大学管理学院刘福成教授、汪金龙副教授。

安徽财经大学企业管理专业硕士研究生郝喜玲、许静艳对本书文字进行了润色,在此也一并表示感谢!我还要深深地感谢在我主持或参与管理咨询活动中,为我提供接触社会、了解战略实践、商讨战略方案的所有企业界朋友,感谢近年来为我提供100多场高层管理人员培训的所有企业单位和地方政府。没有你们的邀请,没有你们的意见反馈,没有你们对完成此书的热情鼓励,本书就不可能以如此面貌出现在大家面前。

本书所采用的案例大多数是经过整理而成,曾参考了诸多媒体的公开性资料,也听取了部分企业相关人士的意见,虽然我们试图列出全部对完成本书有突出贡献的案例原始素材提供者,但难免有遗漏之处,我要代表全体参编人员向你们表示真诚的谢意!

由于时间和能力的局限,本书可能存在错误的观点、偏颇的事实、失当的评论以及所忽略的其他细节,恳请您能把在使用此书过程中发现的问题、批评性意见和有价值的观点反馈给我们,既可以发送邮件至 czwancai@126.com,也可以写信至安徽省蚌埠市学府路1

号，安徽财经大学管理学院，邮编：233030。

安徽财经大学管理学院院长
安徽财经大学企业成长研究所所长
陈忠卫 教授
2006 年 10 月 1 日
于龙子湖畔

第1编 战略基础

第1章 导论	3
学习目标	3
引例 英特尔之奔腾方向	4
1.1 战略的概念与性质	5
1.2 战略的构成要素	8
1.3 战略的层次性	10
1.4 战略管理过程	13
1.5 竞争优势	19
本章小结	22
复习思考题	22
案例分析题	22
推荐阅读资料	23
第2章 愿景与使命	24
学习目标	24
引例 国内外部分知名企业关于企业愿景与企业使命方面的表述	25
2.1 组织愿景	25
2.2 组织使命	28
2.3 利益相关者	30
2.4 社会责任与企业公民行为	33
2.5 目标体系	35
本章小结	38
复习思考题	39
案例分析题	39
推荐阅读资料	39

第2编 战略环境

第3章 战略环境评估	43
学习目标	43
引例 美标公司开拓韩国洁具市场	44
3.1 宏观环境分析	45
3.2 行业结构分析	50

3.3 投资组合分析技术	59
本章小结	66
复习思考题	67
案例分析题	67
推荐阅读资料	68
第4章 内部资源与核心竞争力	69
学习目标	69
引例 挑战微软: Google 进军商用软件市场	70
4.1 企业资源分析	70
4.2 企业活力分析	73
4.3 核心竞争力	77
4.4 价值链	82
4.5 SWOT 分析	86
本章小结	88
复习思考题	88
案例分析题	88
推荐阅读资料	90

第3编 战略类型

第5章 基本竞争战略	93
学习目标	93
引例 大众与通用对决录	94
5.1 概述	94
5.2 总成本领先战略	96
5.3 差别化战略	99
5.4 重点集中战略	101
5.5 竞争对手分析	103
本章小结	106
复习思考题	107
案例分析题	107
推荐阅读资料	108
第6章 行业经营战略	109
学习目标	109
引例 通用汽车的困境	110
6.1 行业生命周期	111
6.2 新兴行业的经营战略	112
6.3 成熟行业的经营战略	117
6.4 衰退行业的经营战略	120

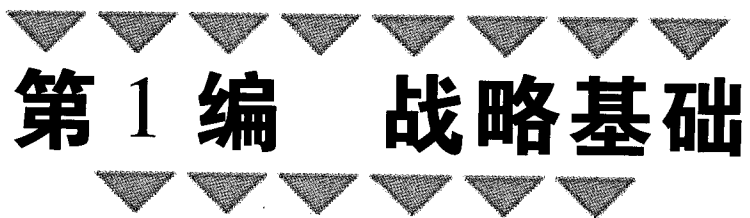
本章小结	123
复习思考题	124
案例分析题	124
推荐阅读资料	125
第7章 多元化战略	126
学习目标	126
引例 GE 的多元化战略与诺基亚的专业化战略	127
7.1 多元化战略的类型	127
7.2 多元化战略的动因	129
7.3 相关多元化战略	130
7.4 不相关多元化战略	133
7.5 多元化与归核化	135
本章小结	139
复习思考题	139
案例分析题	139
推荐阅读资料	141
第8章 并购战略	142
学习目标	142
引例 外资并购潮	143
8.1 概述	143
8.2 并购战略的动因	149
8.3 并购风险评价	152
8.4 并购后的管理整合	157
本章小结	158
复习思考题	159
案例分析题	159
推荐阅读资料	160
第9章 合作型战略	161
学习目标	161
引例 耐克公司的虚拟运作模式	162
9.1 竞争与合作	163
9.2 战略联盟	166
9.3 集群化发展战略	169
9.4 虚拟经营战略	172
本章小结	175
复习思考题	175
案例分析题	175
推荐阅读资料	176

第 10 章 国际化战略	177
学习目标	177
引例 华为国际化迈大步	178
10.1 竞争无国界化	179
10.2 国际市场进入方式	180
10.3 国家竞争优势	183
10.4 国际化战略的选择	184
10.5 国际化战略的实施	188
本章小结	190
复习思考题	190
案例分析题	191
推荐阅读资料	192

第 4 编 战略实施

第 11 章 战略制定与战略实施	195
学习目标	195
引例 富士胶片的选择	196
11.1 战略问题的识别	197
11.2 战略制定与战略实施的关系	198
11.3 战略选择的模型	200
11.4 战略计划系统和战略任务说明书	204
11.5 战略实施的模式	208
本章小结	212
复习思考题	213
案例分析题	213
推荐阅读资料	214
第 12 章 组织结构与战略	215
学习目标	215
引例 春兰的组织创新	216
12.1 组织结构设计的要素	217
12.2 组织结构的基本协调机制	219
12.3 战略与组织结构的关系	223
12.4 公司治理与战略	227
本章小结	229
复习思考题	230
案例分析题	230
推荐阅读资料	231

第 13 章 组织文化与战略	232
学习目标	232
引例 方太：家族企业的非家族化	233
13.1 组织文化的概念	234
13.2 组织文化的类型	239
13.3 组织文化与战略的关系	240
13.4 战略与组织文化的匹配	243
本章小结	246
复习思考题	247
案例分析题	247
推荐阅读资料	248
 第 5 编 战略创新	
第 14 章 战略控制与战略变革	251
学习目标	251
引例 百年柯达的痛苦转型	252
14.1 战略控制	253
14.2 平衡计分卡的战略应用	257
14.3 战略变革过程	261
14.4 成功的战略变革	265
本章小结	267
复习思考题	268
案例分析题	268
推荐阅读资料	269
第 15 章 战略管理理论发展的新趋势	270
学习目标	270
引例 格兰仕开辟蓝海	271
15.1 超强竞争：战略的新背景	272
15.2 创业精神：战略的新导向	275
15.3 价值创新：战略的新逻辑	277
15.4 商业生态系统：战略的新思维	280
本章小结	282
复习思考题	283
案例分析题	283
推荐阅读资料	284
附录 1 “战略管理”案例教学法的探索	285
附录 2 公司战略规划报告的撰写	288



第 1 编 战略基础

