

世纪高教·工商管理系列教材

战略 Management 管理

(第二版)

主编 陈继祥 副主编 黄丹 范徵

格致出版社



上海人民出版社

世纪高教·工商管理系列教材

战略管理

(第二版)

主编 陈继祥 副主编 黄丹 范徵

格致出版社



上海人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

战略管理/陈继祥主编. —2 版. —上海: 格致出版社:
上海人民出版社, 2008

(工商管理系列教材)

ISBN 978-7-5432-1451-4

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 (2008) 第 059431 号

责任编辑 忻雁翔

美术编辑 路 静

本教材配有多媒体课件, 教师可向出版社免费索取。

电子邮件: hibooks@hibooks.cn

工商管理系列教材

战略管理(第二版)

陈继祥 主编 黄丹 范徵 副主编

出 版 世纪出版集团 格致出版社
www.ewen.cc www.hibooks.cn
上海人民出版社

(200001 上海福建中路193号24层)



编辑部热线 021-63914988

市场部热线 021-63914081

发 行 世纪出版集团发行中心
印 刷 上海商务联西印刷有限公司
开 本 787×1092 毫米 1/16
印 张 28.25
插 页 1
字 数 516,000
版 次 2008 年 5 月第 1 版
印 次 2008 年 5 月第 1 次印刷
ISBN 978-7-5432-1451-4/F·70
定 价 39.00 元

工商管理系列教材

主编：王方华

编委（以姓氏音序排列）：

陈 宪	顾宝炎	顾 锋	顾晓敏	季建华
贾建民	吕 巍	骆祖望	曲林迟	石良平
田 澎	汪 泓	王方华	王恒山	翁君奕
徐 飞	尤建新			

总 序

伴随着争论与共识,中国管理步入了21世纪,更走入了全球化的视野当中,这是一个全新的时代,新知识的爆炸、新观念的碰撞、新思想的诞生不断催生着中国管理的变迁,我们的企业开始迈向全球,我们的管理学界开始向世界进言,我们的市场开始让国外的管理人士瞩目,可以说,中国管理正走向成熟,我们正面临着前所未有的机遇。

机遇往往伴随着挑战,对于中国管理而言,挑战存在于各个方面。千百年来,我们的祖先给予了我们丰厚的文化瑰宝,其中很多都是管理思想的精髓,我们该如何深入挖掘?经济全球化进程带来的是越来越前沿的管理理念与实践方法,不断冲击着中国的触觉,我们该如何去面对?中国正逐渐成为世界的焦点,国外管理人士纷纷开始研究中国本土市场,而作为中国管理学界的成员,我们又如何在本土化的实践中找到更加适合中国管理发展的路?种种的挑战提出了一个崭新的命题:如何在我们的管理教学中结合机遇与挑战,向我们的学生——未来的管理人才——展现出知识与实践结合的力量。但现实情况是,我国国内现代企业管理起步较晚,国内经济社会环境的变革中现实管理问题迭起,高校教学实践不足,相当多的经济管理类教材是根据国外教材改编而成的,无法完全适用于中国的特殊国情与新时期下的要求,不能充分解决中国企业的实践问题,更未必满足实际的学生教学需要。因此真正拥有属于中国自己的、前沿的、既自成理论体系又具有实用性的教材,成为了我们经济管理界成员的心声。

001

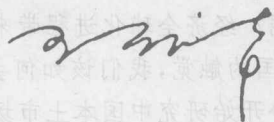
令人欣慰的是,力求体现中国前沿管理特色的“工商管理系列教材”终于面世了,这套教材不仅为中国经济管理类理论领域增添了一道独特的风景,更为从事管理学教学的教师提供了本土化的教学范本。这套系列教材紧跟时代步伐,以培养学生能力为目标,汇集了国际各相关领域的最新观点、内容、原理和方法,吸收了国内外教材的众多优点,考虑了中国国内的实际管理教学情况,更力求于体现中国管理的独特思维,既适合于全国各高等学校经济管理类专业的本科生使用,同时也可以成为管理实践第一线工作的各类管理人员系统学习管理理论的参考书。

本系列教材力图从不同的视角,在多种层面对经济管理领域内的各种问题作全面、系统和深入的研究。既有教授经典管理理论的,又有关关注管理前沿趋势、讲授最新兴管理技术的;既有对管理学科现代化观点的科学审视,又有对中

国悠久的历史哲学的深邃思考;既有以国际化的视野引入的西方成熟经济管理理论,又有以本土化的视角进行的实践研究。期待这套教材能为改进我国高等教育经济管理类课程的教学工作起到重要作用,同时对于推动我国经济管理理论的发展,提升我国企业经济管理的实践水平,也能有所帮助。

“传道、授业、解惑”为师者肩扛之责。背负起为国塑才的重任,不辜负人类灵魂工程师的称号,一直是我们每个教师心中的孜孜追求。这套教材凝结了我们教育工作者多年的思想结晶,更包含了我们对莘莘学子的深切期望。在此,谨希望这套教材能够起到抛砖引玉的效果,为我国管理教育和管理实践的发展、繁荣尽到应有的责任。

上海交通大学安泰经济与管理学院院长 王方华



目 录

001	总 序	080
001	第 1 章 导论	080
005	1.1 战略的起源和定义	080
008	1.2 战略管理理论的演变历程与最新进展	080
017	1.3 战略管理的内容和层次	080
019	1.4 战略性思维和战略管理者	080
022	1.5 战略管理的基本模式	080
028	本章小结	080
029	复习与思考	080
029	案例分析	080
033	第 2 章 企业经营战略的三维关联分析	080
036	2.1 企业外部环境的分析	080
042	2.2 经营方向的确立	080
045	2.3 内部实力评估	080
048	2.4 企业经营战略的三维关联分析	080
054	本章小结	080
054	复习与思考	080
055	案例分析	080
057	第 3 章 资源、潜能与竞争力	080
058	3.1 企业内部分析的重要性	080
060	3.2 资源与潜能	080
072	3.3 竞争力的建立	080
076	本章小结	080

077	复习与思考
077	案例分析

第4章 企业的使命与目标

082	4.1 企业使命的形成
092	4.2 企业经营目标和目标体系
099	4.3 企业目标的制定
103	本章小结
104	复习与思考
104	案例分析

第5章 战略管理的分析工具

108	5.1 生命周期分析
113	5.2 经验曲线分析工具
117	5.3 市场增长与市场份额矩阵
123	5.4 行业吸引力和企业竞争能力矩阵
127	5.5 战略评价和选择
131	本章小结
131	复习与思考
132	案例分析

第6章 企业的基本经营战略

138	6.1 企业总体战略态势类别
157	6.2 基本经营战略的分类
163	6.3 基本经营战略的选择
167	本章小结
167	复习与思考
168	案例分析

170	第7章 行业结构与竞争战略	10.3 企业竞争	375
171	7.1 市场经济的本质	10.4 企业竞争环境	387
180	7.2 行业结构与竞争强度	本章小结	396
187	7.3 一般竞争战略及业内竞争体现	复习与思考	397
192	7.4 行业结构的优化策略	案例分析	398
193	本章小结		
194	复习与思考		
194	案例分析		
197	第8章 职能层战略与竞争优势	1.1 核心竞争力	404
201	8.1 价值链的结构	1.2 核心竞争力	407
205	8.2 企业营销战略	1.3 核心竞争力	413
210	8.3 人力资源开发管理战略	1.4 核心竞争力	416
217	8.4 生产发展战略	1.5 核心竞争力	435
226	8.5 技术开发和研究战略	1.6 核心竞争力	454
235	本章小结	1.7 核心竞争力	458
236	复习与思考	本章小结	459
236	案例分析	复习与思考	480
239	第9章 行业演变过程中的战略选择	本章小结	483
240	9.1 行业演变过程与趋势	1.1 行业演变	490
247	9.2 行业演变与企业战略选择	1.2 行业演变	490
257	9.3 全球性行业中的战略选择	1.3 行业演变	493
260	本章小结	1.4 行业演变	497
260	复习与思考	1.5 行业演变	498
260	案例分析	1.6 行业演变	498
263	第10章 企业的发展与竞争共存	1.7 行业演变	498
266	10.1 企业发展的生命周期理论	1.8 行业演变	498

271	10.2 企业发展的模型分析	
275	10.3 企业集群	170
287	10.4 企业的动态竞争	
296	本章小结	171
297	复习与思考	180
297	案例分析	187
302	第11章 企业核心能力战略	193
304	11.1 核心能力概述	194
307	11.2 核心能力的实质:内外知识资本“轮轴”	194
313	11.3 核心能力判断标准:特征参量“罗盘”	197
316	11.4 知识资本与核心能力的“整合矩阵”	
322	11.5 吸收能力概述	201
324	11.6 吸收能力的影响因素	202
328	11.7 吸收能力与核心能力	210
329	本章小结	212
330	复习与思考	228
330	案例分析	232
339	第12章 战略联盟	239
340	12.1 战略联盟概述	239
350	12.2 战略联盟中的竞争与合作	
353	12.3 战略联盟与交易费用的节约	240
357	12.4 战略联盟与企业资源共享、核心能力互补	247
362	12.5 战略联盟与企业知识转移	257
367	本章小结	260
368	复习与思考	260
368	案例分析	260
373	第13章 战略实施	268
374	13.1 战略实施概述	268

376	13.2 战略实施中的组织设计问题
391	13.3 战略实施中的人力资源问题
396	13.4 战略实施中的生产问题
399	13.5 战略实施中的营销整合
401	13.6 战略实施中的财务问题
403	13.7 战略实施中的研发问题
404	本章小结
405	复习与思考
406	案例分析

411 第 14 章 战略评价与控制

412	14.1 一般控制结构
413	14.2 战略评价
416	14.3 价值评估与战略评价
425	14.4 战略控制模式
434	本章小结
435	复习与思考
435	案例分析

441 后记

第1章 导 论

本章关键词

战略(strategy)	竞争优势(competitive advantage)
战略管理(strategic management)	业务再造(business re-engineering)
战略管理学派(strategic management school)	战略业务单元(strategic business units)
战略管理层次(strategic management level)	核心能力(core competence)
	合作竞争(co-petition)
	动态竞争(dynamic competition)

互联网资料

在线战略管理 <http://www.intstram.com>

战略管理俱乐部 <http://www.strategyclub.com>

亚洲企业战略网 <http://www.apmforum.com>

一茶一坐成功的秘诀

中粮集团董事长宁高宁曾有一句话能引起很多中国人的共鸣：“为什么(中国)各种各样的餐馆遍地都是，也有不少百年老店，可只有麦当劳等几家(外国)餐厅变成了世界级的企业？”中国的餐饮行业中，能否出现一家可以在全球连锁经营的企业？“一茶一坐”正在试图给这个问题一个回答。

创办之初，“一茶一坐”其实另有一层含义，就是“一生一会”：每次跟朋友会面的时候，要用最真诚款待之心来对待朋友。也因此，“一茶一坐”时至今日仍然坚持的理念就是“大家的客厅”。

1991年，第一家“一茶一坐”在中国台湾桃园市创办。2001年8月，台湾一茶一坐餐饮有限公司与旺旺集团各半持股合资成立上海一茶一坐餐饮有限公司，由台湾一茶一坐负责经营。

2002年6月，一茶一坐在上海新天地开设第一家旗舰店，进入中国内地市场。2005年，其在英属开曼群岛成立 CHINATEA，接受顶新、XDG、

SIG、SMI、台湾东元集团(TECO)、FMCG等多家风投的950万美元资金,开始大规模扩张。从2002年到2007年,短短5年的时间,一茶一坐已陆续在北京、杭州、宁波、南京和深圳等12个城市开出60家连锁店。而在2008年,中国内地又有10家店准备开业,而一茶一坐的海外上市计划也在酝酿之中。蓬勃的生命力使“一茶一坐”于2007年底跻身“中国最具投资价值企业50强榜单”的TOP10。

用豆浆煮火锅,用咖啡烹制牛排,用奶茶调制普洱茶……在一茶一坐里,除了菜品口味吸引人外,创意也迭出惊人。然而,仅“美味”一个卖点是不够的,如何成为传统餐饮连锁行业中的成长明星,是一茶一坐所要告诉我们的故事。

一茶一坐:独特茶文化符号

到一茶一坐,顾客可以看小说、听音乐消磨一下午,也可以边品茶边享受无线上网冲浪。到这里,“吃饭”、“喝茶”已经不是唯一的目的,享受店中休闲、典雅的气氛已经是一个至少与“吃饭”同等重要的目的……

几年来“一茶一坐”正是以其这种独特商业模式与特色品牌文化,面向商务白领的精准定位,配合层出不穷的营销方法,在很短的时间内实现了其市场占有,并积累了一批忠实的客户。

细分市场到精准营销,一茶一坐以创新的形式将这个传统的方法重新演绎,从而焕发了自己的生命活力。从初入内地市场,靠着上海交通图和地铁来“读街”,最终将上海作为经营的起点,到今天一茶一坐在全国已经拥有7万名固定茶友,不断推陈翻新的惊喜餐品,配合精心设计的大堂音乐、套餐文化、人性化座椅、礼品陈列,每一个细节对于一茶一坐的目标消费者来说都是独特的感受。而通过众多营销细节的组合,以一顿饭或一次下午茶的体验,一茶一坐将其糅合传统与时尚的茶文化符号印入了消费者的脑海中。

“中央厨房”战略

一茶一坐的快速扩张,可是说与其“中央厨房”的战略有关。早在2001年,一茶一坐尽管一家门店都没有开张,但其占地400平方米的“中央厨房”在上海开始运作。“按照西餐连锁的标准,开发中餐的制作流程。”

据介绍,一茶一坐每家分店并不在现场制作食物,每道菜品的加工都在“中央厨房”提前完成,再配送到各地分店。当客人在厅点餐后,服务员只需将食品经标准作业流程处理即可食用。“听上去很简单。但其实真正在把每一道菜进行标准化处理时,是很费功夫研究的。”比如说泡一杯茶,需要多少克的茶、几度的水、冲泡多长时间,才会取得什么样的口感,都有极大讲究。

一茶一坐有专门的研发队伍,对菜品标准化进行研究。“现在其他的公司如果要重新建构这一套系统追上我们,可能要花几年的时间。”此外,公司还有一个庞大的“核心智囊团”,对公司从店面经营、餐具设计到服务管理等各方面进行研究和反馈。“花在将中式餐饮专业化、简单化、连锁化的研发费用,即达到每年 100 多万美元。”

敏锐的营销触觉

以往商家习惯于消费者的主动选择,但在竞争激烈的餐饮行业,商家必须更加注重通过营销形成拉力,以从竞争对手中抢夺更大的市场份额。一茶一坐的营销力对许多爱好茶餐厅和注重生活品位的白领时尚消费者,正形成一股强大的拉力,每季层出不穷的促销、新品上市等调起了消费者的胃口,成为吸引消费者上门消费的法宝。

恰如其分的环境,会让刚夏日大采购完的女孩们坐下来喝一杯甜美的水果茶,“红豆雪花冰的组合太棒了,那多叫一份好了”。冬天最冷的日子到来时,“新的火锅套餐看起来太诱人了,下次聚会就安排在这间店吧”。除了在门店中能够体会到商家独具匠心的设计,在一茶一坐的店堂之外,客户也很容易获得惊喜,例如茶卡会员生日免费大餐,各类热销产品的电子优惠券,传播独特茶文化的电子期刊、不断升级和变化的组合餐推出信息等等。

在激烈竞争的市场上,谁的营销触觉更加敏锐、策略更加精准并能够持续创新,谁就有可能将自己在市场中的蛋糕越切越大。一茶一坐的营销力如同 DNA 的进化,它以极强的能力吸收着市场的声音,消化融合,继而快速推出新的营销方案,然后再吸收市场与客户体验的变化,进而推出更新更好的营销方案,这样的循环周而复始,最终好的思维方式被积累下来,而敏锐创新的营销策略成为企业高速成长的助力器。

独特的“人才观”

走进一茶一坐,每位消费者除了感受到与其他中餐馆截然不同的气质——优雅干净的装修,设计精巧的餐具——之外,最重要的是感受到服务人员的真诚之心。这种服务质量的提升得益于一茶一坐的“人才观”：“干好我们这一行,需要三个条件,一是选好店铺,二是找到人才,第三才是资金。找店靠运气,找人靠决心——是不是想永续经营。”

一茶一坐的经营理念体现着人本、诚信和品质。员工被称为伙伴,一茶一坐把客人当朋友,把伙伴当家人。总经理林盛智说,人只有在家里才是最自在的,家庭成员之间的信任度是最高的,把一茶一坐建设成最棒的家,就能建立起 21 世纪的最佳团队。

据悉,一茶一坐每年用于员工培训的费用约为薪资的 15%。公司招进一个新员工后,首先要通过 7 天培训,合格后才能分派到不同的工作站。如果想继续进阶到服务员,无论你是在外场、水吧还是茶吧,都要经过 3 天相关培训。严格的培训机制,让一茶一坐的服务质量得到了消费者的肯定。

对于一茶一坐的过去、现在和未来,总经理林盛智用“变易、不易、简易”的“三易”哲学解释了其经营理念:“满足消费者的需求是我们不变的追求;消费者的需求是变化的;只要满足他们变化的需求,就是我们的目标——这是最简单的道理,也是我们所存的中心价值。”

经过近三十年来的改革历程,我国处于一种特殊的经济市场阶段,具有新兴加转型的市场经济形态。新兴市场经济孕育着巨大的发展机遇以及相应风险,转型则意味着理念不成熟、制度不完善、结构不合理等问题亟需解决。在我国由计划经济为主、市场经济为辅,过渡到有计划的商品经济,再到市场经济的发展过程中,企业的经营模式也从传统短缺经济中一切听命于上级主管部门的安排,按照国家调拨的原材料、设备、能源,完成规定的生产计划任务,逐步进入到由市场价格、竞争机制起根本作用,商品市场和要素市场逐渐形成的新经济阶段。在经济全球化、一体化的今天,企业间的竞争突破了地域的限制,竞争不仅来自国内同行对手,而且更有跨国企业带来的巨大挑战。在这种情况下,企业若想在竞争中获取并保持优势,必须有竞争战略管理与之相适应。而最近十多年来,企业发展已从单一产品为主向多元化经营发展。为了避免或减少企业风险、获取规模经济及稳定收益,许多企业已在不同的行业寻找最佳发展机会。对这些多元业务之间的相关性、互补性的分析,是避免多元化失败的重要保证。另外,企业所面临的环境更加复杂多变,多因素的影响大大胜于单因素的作用,而且每一因素的变化节奏明显加快。因此,企业必须制定正确和明确的战略来确定企业的位置,并在这个位置上创造自己的独特优势。

在市场成为经济资源的基本配置形式、又是企业收益的惟一来源时,企业逐渐意识到,必须纵观全局,从战略高度出发来研究企业如何运用各种手段达到资源的优化配置;如何充分利用环境所提供的有利机会,改善自身的素质;如何通过竞争优势的培养寻求企业的发展壮大,免遭失败破产的结局。因此,企业战略管理日益成为经济学界、管理学界和工商实业界的一个重要课题。通过比较分析世界上市场经济体制成熟国家的企业战略管理的理论和实践,发掘出有益于我国企业经营的经验教训,特别是系统地分析国外现代战略管理的观念、理论和思想,结合我国企业的具体现状和发展前景,对在我国企业中实施正确的战略

管理是非常有益的。

企业要在错综复杂的市场环境中谋求生存,在变动剧烈的过程中发展壮大,就得对企业本身的构成要素有正确的认识,对所处的环境有相应的适应能力,这是企业战略要解决的基本问题。在当今社会,一个企业能否成功,从某种意义上讲,就是看其能否灵活运用战略管理将各种资源变成社会所需要的产品和服务。

来自于早期军事斗争中的“战略”一词,用于企业的经营实践不过是20世纪六七十年代的事。但在这短短的三四十年间,战略管理理论获得了飞速的发展,学派林立,如设计学派、计划学派、定位学派、能力学派等;名家辈出,如安德鲁斯、安索夫、迈克尔·波特等;各种战略工具应运而生,如学习曲线、增长份额矩阵、五种作用力模型等。这些都为企业发展提供了重要的理论指导和支持,在管理科学理论界和实业界都取得了突出的地位并得到了应有的重视。

21世纪的今天,是经济全球化、电子商务化以及科学技术突飞猛进、环境急剧变化的时代。在这一趋势下,战略管理研究热潮的到来有其自身的必然性。

1.1 战略的起源和定义

1.1.1 战略的起源

战略是一个广泛应用在军事、经济、政治、商业和管理等各个领域上的重要概念,有一个逐渐发展演变的过程。它最先应用于军事上,我国的《辞海》中对战略一词的定义是:“军事名词。对战争全局的筹划和指挥。它依据敌对双方的军事、政治、经济、地理等因素,照顾战争全局的各方面,规定军事力量的准备和运用。”《简明不列颠百科全书》对战略的定义是:“在战争中利用军事手段达到战争目的的科学和艺术。”日本《世界大百科全书》为战略所下的定义是:“为了实现特定目标而运用力量的科学与策略。”《苏联军事百科全书》为战略所下的定义是:“军事学术的组成部分和最高领域,它包括国家和武装力量准备战争、计划与进行战争和战略性战役的理论与实践。”古今中外对战略的称谓繁多,性质不同,定义各异,但都有其相同之处,即都是指在一定时期,建设和使用以军队为主体的军事力量,筹划和指导战争全局的准备与实施,以达到一定的政治目的,为一定的阶级、国家、民族和政治集团的利益服务的方略。在战争中,敌我的力量对比、战争发展的态势瞬息万变,既错综复杂又充满不确定性,因而战略概念在军事领域中首先形成是相当自然的。

在西方,战略(strategy)一词来源于希腊语“strategos”或由其演变出的

“stragia”。前者意为“将军”，后者意为“战役”、“谋略”。从19世纪起，西方出现了系统的军事战略理论，这些军事著作对战略作了精辟的论述，如克劳塞维茨的《战争论》认为“战略是为了达到战争目的而对战斗的运用”。在我国，早在2000多年前的春秋战国时期，战略思想和竞争观念在《孙子兵法》、《孙臆兵法》、《吴子兵法》、《尉缭子》以及《司马法》五部著作中就有了深刻而集中的阐述。以孙子为代表的先秦兵家具有丰富而成熟的战略哲理和策略观念，对以后世界范围内的军事思想和管理观念的发展，具有深远广泛的影响。19世纪末，中国开始用“战略”翻译西方的“strategy”一词。20世纪30年代，毛泽东在《中国革命战争的战略问题》中指出：“战略问题是研究战争全局的规律的东西。”

随着社会的发展和科学的进步，战略被赋予了新的含义，在各个领域中都有很广泛的应用，在企业管理领域中的运用就产生了企业战略的概念。与军事中的战略相比，企业战略在思想和观念上存在一致性，并且有了很大的发展：如企业之间的竞争已经不是战场上的你死我活的拼杀，企业战略能够实现企业与竞争对手的双赢局面。

1.1.2 企业战略的定义

企业战略从20世纪中后期提出来后，相关的研究著作层出不穷。但战略管理专家对什么是企业战略还没有一个统一的定义，他们从不同方面对战略进行了描述。本节介绍一些西方有代表性的有关企业战略的定义，帮助读者从不同的角度来理解什么是企业战略。

哈佛商学院教授安德鲁斯(Andrews)认为，企业总体战略是一种决策模式，它决定和揭示企业的目的和目标，提出实现目标的重大方针与计划，确定企业应该从事的经营业务，明确企业的经济类型与人文组织类型，以及决定企业应对员工、顾客和社会作出的经济与非经济的贡献。

从安德鲁斯对战略的定义可以看出，他认为战略是一种把企业的目标、政策和经营活动结合在一起的模式；战略的形成应当是一个精心设计的过程，而不是一个直觉思维的过程，而且战略应当清晰、简明、易于理解和贯彻。

1965年，哈佛商学院教授安索夫(Ansoff)出版了《公司战略》一书，他从构成要素的角度对战略进行了描述，他认为战略的构成要素应当包括产品与市场范围、增长向量、协同效果和竞争优势。产品与市场范围主要说明企业在所处行业中的产品和市场的地位；增长向量是指企业的经营发展方向；协同效果即协同