

 新世纪高等学校教材

成思危

编写指导委员会主任

教育部直属16所全国重点院校教授根据全国MBA教学大纲 主编主审

工商管理硕士(MBA)系列教材

战略管理——竞争与创新

(第二版)

Strategic Management:
Competition & Innovation
(Second Edition)

编著 黄凯



北京师范大学出版集团
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PUBLISHING GROUP
北京师范大学出版社



新世纪高等学校教材

F270/395=2

2008

编写指导委员会主任

教育部直属16所全国重点院校教授根据全国MBA教学大纲 主编主审

工商管理硕士(MBA)系列教材

战略管理——竞争与创新

(第二版)

Strategic Management:
Competition & Innovation
(Second Edition)

编著 黄 凯



北京师范大学出版集团
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PUBLISHING GROUP
北京师范大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

战略管理——竞争与创新/黄凯编著.—2版.—北京:
北京师范大学出版社, 2008.1
新世纪高等学校教材.工商管理硕士(MBA)系列教材
ISBN 978-7-303-09088-4

I. 战… II. 黄… 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(2007)第 205856 号

出版发行: 北京师范大学出版社 www.bnup.com.cn
北京新街口外大街 19 号
邮政编码: 100875

印 刷: 涿州市星河印刷有限公司
经 销: 全国新华书店
开 本: 170 mm × 230 mm
印 张: 25
字 数: 418 千字
印 数: 1~3 000 册
版 次: 2008 年 2 月第 2 版
印 次: 2008 年 2 月第 1 次印刷
定 价: 38.00 元

责任编辑: 路 娜 装帧设计: 李井东
责任校对: 李 菡 责任印制: 马鸿麟

版权所有 侵权必究

反盗版、侵权举报电话: 010-58800697

北京读者服务部电话: 010-58808104

外埠邮购电话: 010-58808083

本书如有印装质量问题, 请与印制管理部联系调换。

印制管理部电话: 010-58800825



工商管理硕士(MBA)的培养在中国已近 20 年了。从 1991 年国内几所大学首批 MBA 招生不足百人,到现在全国有 90 多所高等院校拥有 MBA 专业,这反映了中国高等教育管理专业顺应市场经济对人才的实际需要,适应经济全球化的发展历程,也折射出中国经济、社会和教育所处的一个巨大变革和深刻转型的背景。目前,除了大学里有正式学历教育的 MBA 专业外,社会上还有以技能培训为主要特征的工商管理教育。在中国大地上迅速兴起的 MBA 教育热潮,总的来看,是因为计划经济体制向市场经济体制急速转变引起实用经营型人才需求的激增所产生的,也是中国不断对外开放、经济活动采用更多国际规例、管理教育逐渐国际化的一个缩影。尽管如此,中国现有的 MBA 规模还远远不能满足中国经济发展的需要。

世界上最早的正规 MBA 教育出现于 1908 年。当年,哈佛大学成立商学院(这也是世界上最早的大学商学院),专门招收已经拥有学士学位的年轻人,经过两年的专业学习,获得工商管理硕士学位。哈佛大学开办 MBA 专业,不仅是哈佛大学历史上的一件大事,而且也是美国大学教育乃至世界大学教育和企业管理发展史上的一个重要事例。哈佛大学首届 MBA 学生虽然只有 20 多人,但是,这些人作为美国职业经理的先驱,改变了美国管理阶层的内部结构。作为一种人才教育的开端,它引发了影响美国企业管理 100 年的经理革命和管理的职业化。哈佛商学院聘任了一批对实际管理问题卓有研究的教授和企业家来担任一些课程的讲授。例如,当时给哈佛大学 MBA 学生讲授产业组织课程的,就是创立泰罗式科学管理制度的效能工程师——弗里迪瑞克·泰罗,在此之前,他担任美国机械工程师协会的会长。一批批知名的教授和优秀的企业家集中在哈佛校园里,使哈佛商学院

成为培养 MBA 的圣地,直到现在它仍然是世界上最优秀的商学院之一。哈佛开创了管理教育的新模式,也使美国 100 年来始终在世界上处于工商管理教育与研究的领先地位。

西方发达国家的 MBA 教育已经走过了 100 年的时间,与之相比,中国的 MBA 教育才刚刚开始,正处在一个不断规范发展的时期。目前的大学 MBA 教育与中国市场经济的发展对人才的要求总体上是相适应的,MBA 人才培养在一定程度上弥补了中国高学历经营管理型人才的数量不足和结构上的缺陷。但是,与其他专业相比,中国的 MBA 教育还显得比较年轻,还有很长的路要走,只有在学校和学生的共同努力之下,在教学内容和教材不断完善、创新的情况下,才能培养出更多更好的 MBA 优秀人才。

MBA 教育的特点,在于这种教育的目的并不是以学术化为主要标准(但这并不排斥 MBA 教育也有学术化的内容),而是以专业性、职业化培养为主。MBA 优秀毕业生,不在于其能否写出高水平的研究型论文,而在于其是否把握管理基本理论,是否熟悉市场的实际运作和企业经营管理的过程,尤其是在工商管理的某一领域,如生产管理、市场营销、战略管理、国际商务、财务分析等方面,有超越一般人的专长和实际操作能力,同时还要目光远大,擅长与人沟通,富有团队精神,并有良好的商业伦理精神。

由于 MBA 教育的特点,实施 MBA 教学与其他专业也有很大的不同。这种不同既表现在课堂的教学中,如大量的案例教学法,又表现在适用的教材上。MBA 教材有如下特点:一是突出理论联系实际,教材内容中有大量的案例和环境设计,使学生感受到是在经营管理的情境之中;二是思辨性、启发性强,许多问题都没有绝对正确的答案,其目的在于启发学生和读者开动脑筋,寻找相对合理或较佳的答案;三是语言生动,许多内容读起来引人入胜。国外优秀的 MBA 教材不像其他专业教材,一般没有大量深奥的数学公式和严格的逻辑证明,但仍然充满了科学性和理论性。从这个意义上讲,中国的 MBA 教材要向国外优秀的 MBA 教材学习。在当前经济全球化的背景下,MBA 教学中商业情境的设计也要考虑到国际化的因素,力求让学生具有全球观,把握大的发展趋势。

另一方面,中国的经济毕竟是处于转型时期,中国企业在许多方面又不同于外国的企业,尤其是中国企业所处的文化背景与国外相比有很大的差异。如果中国 MBA 的课堂教学全部使用国外的教材,案例全部是 ABC 公司和 XYZ 产品的情况,又难免会使学生产生距离感和陌生感。因此,中国 MBA 教育也有一个本土化的问题,包括把这种本土化的内容体现在针对中国 MBA 学生所编写的教材上。

在连续多年使用国外 MBA 教材(原版或者翻译版)的基础上,经过较长时间的积累,我们感到有必要编撰一套面向中国 MBA 学生的教材。本套教材主要是依据全国工商管理硕士(MBA)教学大纲编写的,同时也参考和汲取了国外知名商学院同类教材

的精华,所选案例力争做到经典和最新。作为一个体系,这套教材基本上涵盖了 MBA 教学的主干课程和部分选修课程。教材的编写队伍主要是东南大学经济管理学院、同济大学经济与管理学院、复旦大学管理学院和北京师范大学经济与工商管理学院的教授,他们都是多年来承担 MBA 教学的骨干教师。各门教材初稿完成后,我们约请了清华大学、复旦大学、南京大学、浙江大学、中国人民大学、西安交通大学、上海交通大学、南开大学、同济大学、北京师范大学、华中科技大学等院校的专家教授进行了审稿工作。

热欢迎各位专家和读者提出批评建议,以便重印和再版时日臻完善。

工商管理硕士(MBA)系列教材编委会

第 二 版 前 言

加入 WTO 之后,我国企业的竞争环境发生了更深层次的变化。随着经济开放度的加速提高,更高水平的竞争正迅速在更为广泛的领域展开。对于我国境内的各类企业来说,入世对不同行业、不同发展阶段企业的生存、发展所产生的影响十分复杂,这种影响也存在诸多方面的差异,但有一点完全一致,那就是更多的企业所面临的市场竞争,将不断接近世界水平。

竞争水平的高低主要取决于竞争参与者或竞争对手数量的多少和水平的高低。入世之后的中国正迅速形成新的、更高水平的开放条件,国际一流企业的进入壁垒正迅速降低,面对一流竞争对手,相对封闭条件下成长起来的企业将面临前所未有的压力。

竞争水平不断提高的一大贡献是催生高水平的消费者群体。在开放和竞争的市场条件下,消费者的选择成本降低,选择范围扩大,更为挑剔和成熟的消费群体得以形成,从而对企业的经营管理水平提出更高的要求,如何在满足日益成熟的消费群体的需求方面超越对手,成为新环境条件下企业生存发展的关键。

开放、竞争与消费者水平的提高,为企业克服组织惰性创造了重要的外部条件,对企业变革和创新提出了更为紧迫的要求,并因此形成企业成长、行业进步、地区和国家经济发展的最为可靠的动力。经济学领域的研究成果证明,“创新是经济增长的直接贡献源泉”;管理学领域的大量研究显示,创新已成为当前条件下企业在竞争中取得并维持持续优势的最为有效的手段和生存发展的基石。因此,面对进入 WTO 之后的新环境,立足创新、寻求发展应成为我国企业战略调整的主要内涵。企业创新的活跃程度和创新能力将不仅对企业长期的发展产生重大影响,还将对企业当前的生存形成制约。创新的贡献和战略意义,就是要对企业 在日趋激烈的竞争中建立和保持优势形成支持。

基于以上思考,本书在基本沿用战略管理主流结构、框架,借鉴该领域最近主要研究成果的同时,尝试尽可能围绕竞争与创新主题展开,尝试在战略决策层面,战略制定、实施和控制的一些主要环节,以及教学案例的选择方面,尽可能引入并反映创新实践可能面临的相关问题,以体现战略管理领域的时代特征。

本书在突出创新主题和力求形成一定特色的其他方面主要体现在：

1. 尝试从战略管理的角度界定企业创新的定义、性质、内涵；研究创新在战略规划、实施、控制各个环节的表现形式；探讨企业竞争力与创新资源集聚、开发，创新系统建设与创新能力提升之间的关系及相关问题。

2. 引入本人主持的一个国家自然科学基金课题和一个南京市招标课题研究的部分成果，探讨不确定环境条件下的战略投资问题和创新企业的微观环境支持问题。

3. 尽可能结合中国国情和我国境内企业的当前实践。本书选配的8个案例都是我们最近新编的境内企业案例，其中7个案例根据我和我的同事以及我的研究生深入企业的采访，基于一手资料、信息的采集和分析编写而成。

4. 根据MBA教学的基本特点和本人从事这方面工作的体会，本书各章节内容的安排和编写尽可能考虑理论联系实际，方法、手段的掌握与解决实际问题相结合，一般共性问题的研究与特定具体问题的讨论相结合。

5. 为了便于教学以及读者了解本书内容，本书各章编写了本章学习目标、本章小结，各章和案例的结尾部分附有建议讨论的问题。

战略管理是一个内容广泛、涉及面很宽、与实践联系十分紧密的领域，它基于诸多相关学科和领域的发展而发展，随现代企业经营环境的变化和企业实践的进步而不断丰富自身的内涵。编写一本有质量的战略管理教学用书，其内容既要反映相关领域的研究进展，又要联系当前企业面临的主要问题，是具有相当挑战性和要求长期辛勤努力的工作。在本书的撰写中，本人虽尽了很大努力，但因受自身水平和时间的限制，书中仍有许多不当和不尽意之处，敬请读者谅解和指正。

在本书的构思和写作过程中，借鉴了很多国内外专家的研究成果，一些思路和倾向性观点的形成得益于许多专家的指点。作者在此感谢加拿大多伦多大学管理学院的Alan M. Rugman教授、西安大略大学商学院的Paul W. Beamish教授和英国华威大学的Gordon Fithern教授，我在加拿大和香港进行学术访问和从事合作研究期间，他们给了我诸多方面的帮助，他们的建议和提供的大量资料及成果使我在本书的撰写过程中受益良多。

作者在此要特别感谢清华大学台湾研究所所长——刘震涛教授。多年来，他一直关心和支持我和我所在系的教学和研究工作。本书部分案例的调研和编写得到刘教授的资助，他还在案例构思、研究目标设计和审稿等方面，给了我可贵的支持和帮助。

黄 凯

2007年12月



第 1 章 新环境条件下的企业竞争	(1)
【本章学习目标】	(1)
1.1 环境的变化趋势	(1)
1.1.1 经济的全球化	(1)
1.1.2 现代技术的高度发展	(3)
1.2 环境的不确定性	(4)
1.2.1 环境变化的行业差异	(4)
1.2.2 不确定环境条件下的战略投资	(4)
1.3 我国企业的经营环境变化	(6)
1.4 理性战略与决策方式	(8)
1.4.1 战略与战略管理	(8)
1.4.2 理性战略与经验、直觉	(10)
1.4.3 系统和动态的决策思维方式	(11)
【本章小结】	(14)
【思考与讨论题】	(14)
【本章参考文献】	(14)
第 2 章 注重创新的企业战略	(16)
【本章学习目标】	(16)
2.1 创新的定义、性质与内涵	(16)
2.1.1 创新定义	(16)
2.1.2 成本、风险与收益	(18)
2.2 创新的动力与条件制约	(19)
2.2.1 市场需求	(19)

2.2.2	市场竞争	(20)
2.2.3	创新能力	(20)
2.2.4	政府政策	(21)
2.3	创新系统建设	(21)
2.3.1	企业创新系统	(22)
2.3.2	系统建设面临的主要问题	(22)
2.4	创新企业的外部微观环境	(25)
2.4.1	有利于创新的产业群发展模式	(26)
2.4.2	创新支持系统	(26)
【本章小结】		(28)
【思考与讨论题】		(29)
【本章参考文献】		(29)
第3章 企业外部环境分析 (30)		
【本章学习目标】		(30)
3.1	行业环境分析	(31)
3.1.1	基本概念与行业分析	(31)
3.1.2	波特的行业分析模型	(31)
3.1.3	成功关键因素分析	(35)
3.1.4	行业环境关键信息	(37)
3.2	宏观环境分析	(37)
3.2.1	分析的性质	(37)
3.2.2	分析模型	(38)
3.2.3	宏观环境关键信息的识别	(40)
3.3	竞争对手分析	(41)
3.3.1	对手的界定	(41)
3.3.2	分析目标	(42)
3.3.3	分析重点	(42)
3.3.4	竞争情报系统	(43)
3.4	对环境状况的判断与评价	(44)
3.4.1	定性分析与总体评价	(44)
3.4.2	定量分析与总体评价	(44)
3.5	环境变化与企业创新	(46)

【本章小结】	(47)
【思考与讨论题】	(48)
【本章参考文献】	(48)
第4章 企业内部环境分析	(49)
【本章学习目标】	(49)
4.1 企业的资源构成	(51)
4.1.1 基本概念与分析性质	(51)
4.1.2 有形资源	(51)
4.1.3 无形资源	(55)
4.2 企业的能力	(59)
4.2.1 基本概念与分析的性质	(59)
4.2.2 企业能力的构成	(59)
4.3 企业的核心能力	(73)
4.3.1 能力与核心能力	(73)
4.3.2 核心能力与竞争优势	(75)
4.3.3 动态能力与能力培育的长期性	(77)
【本章小结】	(80)
【思考与讨论题】	(81)
【本章参考文献】	(81)
第5章 企业使命与战略目标	(82)
【本章学习目标】	(82)
5.1 企业使命及其制定	(82)
5.1.1 企业使命的含义与特征	(82)
5.1.2 制定明确的企业使命的重要性	(85)
5.1.3 企业使命的构成要素	(86)
5.1.4 制定企业使命陈述应注意的几个问题	(89)
5.1.5 使命陈述与创新文化的关系	(90)
5.2 企业目标及其制定	(91)
5.2.1 企业目标的类型与层次	(91)
5.2.2 战略目标的含义与特征	(93)
5.2.3 战略目标的构成	(94)
5.2.4 战略目标的作用	(97)

5.2.5 战略目标的制定原则	(97)
【本章小结】	(98)
【思考与讨论题】	(98)
【本章参考文献】	(99)
第6章 单一经营与多元化战略	(100)
【本章学习目标】	(100)
6.1 单一经营企业的基本战略	(100)
6.1.1 成本领先	(100)
6.1.2 差异化	(102)
6.1.3 集中	(104)
6.1.4 小结	(105)
6.2 多元化战略	(106)
6.2.1 多元化概念与性质	(106)
6.2.2 多元化动因	(106)
6.2.3 多元化类型	(107)
6.2.4 多元化成本与风险	(109)
【本章小结】	(112)
【思考与讨论题】	(113)
【本章参考文献】	(113)
第7章 联合、兼并与重组战略	(114)
【本章学习目标】	(114)
7.1 相关概念与性质	(114)
7.1.1 战略联合	(114)
7.1.2 重组	(115)
7.1.3 兼并	(115)
7.1.4 联合与兼并、重组的异同	(116)
7.2 联合、兼并与重组的战略意义	(117)
7.3 联合、兼并与重组的主要动因	(118)
7.3.1 外部力量驱动	(118)
7.3.2 内部条件需要	(119)
7.3.3 企业兼并的动因	(121)
7.4 联合、兼并与重组的基本形式	(122)

7.4.1 联合的分类	(122)
7.4.2 兼并的类型	(125)
7.5 合作伙伴的选择	(126)
7.5.1 对合作伙伴个体的评价	(126)
7.5.2 合作伙伴之间的协同优势或战略配合	(127)
7.5.3 合作伙伴之间的文化配合	(128)
7.5.4 兼并目标企业的价值评估	(129)
7.6 联合、兼并与重组的成本与风险	(129)
7.6.1 企业联合中的成本与风险	(129)
7.6.2 企业兼并的风险	(130)
7.7 联合中的技术获得问题	(132)
7.8 联合、兼并与重组战略应以创新为目标	(133)
7.8.1 兼并应以创新为动机	(133)
7.8.2 兼并后的整合管理应有创新	(134)
【本章小结】	(135)
【思考与讨论题】	(136)
【本章参考文献】	(136)
第8章 国际化战略	(138)
【本章学习目标】	(138)
8.1 国际化战略——维持竞争优势	(138)
8.1.1 企业国际化概述	(138)
8.1.2 企业国际化的动因	(140)
8.1.3 国内战略的延伸与重构	(141)
8.2 国际化进程——跨国合作与竞争	(142)
8.2.1 企业国际化的两重视角	(142)
8.2.2 企业国际化进程的阶段模型	(142)
8.2.3 跨国合作的模式	(145)
8.3 国际化模式——获取资源与能力	(147)
8.3.1 国际化的战略模式	(147)
8.3.2 标准化与差异化	(148)
8.3.3 区位选择与价值链	(150)
8.3.4 企业资源寻求	(151)

8.4 跨国经营——内部协调与控制	(152)
8.4.1 研究开发、生产制造与市场营销	(152)
8.4.2 战略、组织结构与企业文化	(154)
8.5 企业国际化——挑战与演变	(157)
8.5.1 全球事务管理者	(157)
8.5.2 跨国企业的未来演变	(158)
【本章小结】	(160)
【思考与讨论题】	(160)
【本章参考文献】	(161)
第9章 战略实施	(162)
【本章学习目标】	(162)
9.1 战略实施的原则与过程	(162)
9.1.1 战略实施的原则	(162)
9.1.2 战略实施的过程	(165)
9.2 战略发动与战略规划	(167)
9.2.1 战略发动	(167)
9.2.2 战略规划	(168)
9.3 组织调整与流程优化	(172)
9.3.1 组织结构的定义和类型	(172)
9.3.2 组织结构与战略的关系	(177)
9.3.3 基于战略的结构选择	(179)
9.3.4 全面质量管理与组织结构设计	(182)
9.3.5 流程再造	(183)
9.4 战略实施与领导	(184)
9.4.1 领导者应具备的战略素质	(184)
9.4.2 战略与领导者的匹配	(185)
9.4.3 领导人的战略实施模型	(187)
9.4.4 组建企业战略领导班子及其激励	(190)
9.5 资源配置与战略实施	(192)
9.5.1 企业战略资源的内容	(192)
9.5.2 战略与资源的关系	(193)
9.5.3 资源分配的标准	(194)

9.5.4 公司层的资源分配	(195)
9.5.5 事业部层的资源分配	(199)
9.6 企业文化	(203)
9.6.1 企业文化概述	(203)
9.6.2 战略—文化的一致性	(204)
9.6.3 战略稳定性与文化适应性	(204)
9.6.4 在战略和文化间建立匹配关系	(207)
9.6.5 战略与企业文化的匹配	(207)
【本章小结】.....	(209)
【思考与讨论题】.....	(209)
【本章参考文献】.....	(210)
第 10 章 战略评价与控制	(211)
【本章学习目标】.....	(211)
10.1 概念与性质.....	(212)
10.1.1 战略控制的概念与作用	(212)
10.1.2 战略控制的内容与框架.....	(213)
10.1.3 战略控制的层次与方式.....	(215)
10.2 战略评价与控制系统模型的理论回顾.....	(217)
10.2.1 对组织业绩进行评价与控制的模型.....	(217)
10.2.2 对组织行为进行评价与控制的模型.....	(225)
10.2.3 对战略基础进行评价与控制的模型.....	(228)
10.3 设计有效的评价与控制系统.....	(232)
10.3.1 设计有效战略评价与控制系统的原则.....	(232)
10.3.2 设计有效的奖励系统.....	(233)
10.3.3 计算机信息系统.....	(235)
10.4 战略控制系统与战略的匹配.....	(235)
10.4.1 职能作业层战略与组织控制系统的匹配.....	(236)
10.4.2 业务层战略与组织控制系统的匹配.....	(238)
10.4.3 公司层战略与组织控制系统的匹配.....	(240)
10.4.4 国际化战略与组织控制系统的匹配.....	(242)
10.5 基本控制思路与控制方法.....	(244)
【本章小结】.....	(247)

【思考与讨论题】.....	(248)
【本章参考文献】.....	(249)
【案例 1】 捷安特在祖国大陆的发展之路	(250)
【案例 2】 热气腾腾的“大娘水饺”	(287)
【案例 3】 戴尔的经营模式创新	(295)
【案例 4】 法尔胜与贝卡尔特的合资经营	(309)
【案例 5】 海尔曼斯服饰	(325)
【案例 6】 红太阳进军电子商务	(334)
【案例 7】 诺基亚的发展之路	(341)
【案例 8】 新世纪中的 TCL 彩电事业部	(350)
后 记.....	(379)

第 1 章 新环境条件下的企业竞争

【本章学习目标】

学习本章的过程中,要求侧重了解:

- 经济全球化和技术进步的当前趋势及对企业新的经营环境形成的影响。
- 环境的不确定特征及基本内涵。
- 中国企业经营环境变化的主要特征及其对企业重大决策的影响。
- 战略管理基本概念及理性决策问题。
- 战略管理中系统和动态研究方式的构成和基本内涵。
- 新环境条件下战略管理的发展方向。

企业战略取向的合理性首先表现在对外部经营环境的适应性。面对日趋复杂和多变的环境,现代企业的战略决策者必须敏感和准确地把握环境变化的方向、性质及其对本行业和本企业可能产生的影响,有效利用可支配资源,适时对既定战略作必要调整,以把握机遇和规避风险,确保企业在竞争中处于相对有利的位置。

1.1 环境的变化趋势

从全球范围看,20 世纪 70 年代以来的经营环境发生了诸多方面的深刻变化,其中最根本和对企业生存、发展产生最为深远影响的变化主要表现在两个方面,即经济的全球化和现代技术的高度发展。

1.1.1 经济的全球化

经济的全球化也称经济的全球一体化,泛指世界经济随着各国和各个地区经济开放度的不断提高,日益向相互依存和一体化方向发展的趋