

○ 吴照云等 编著



# 战略管理

*Strategic Management*

什么是战略管理?

伊戈尔·安索夫认为,战略管理是“企业高层管理者为保证企业的持续生存和发展,通过对企业外部环境和内部条件的分析,对企业全部经营活动所进行的根本性和长远性的规划和指导”。

弗雷德·戴维认为,战略管理是“通过战略制定、实施和评价使组织能够达到其目标的跨功能决策艺术和科学”。

我们认为,战略管理是组织为实现战略目标,制定战略决策,控制战略绩效的一个动态管理过程。



中国社会科学出版社  
CHINA SOCIAL SCIENCES PRESS

高等学校管理类专业教材

# 战略管理

吴照云等 编著

中国社会科学出版社

**图书在版编目 (CIP) 数据**

战略管理/吴照云等编著. —北京: 中国社会科学出版社,  
2008. 5

ISBN 978 - 7 - 5004 - 6849 - 3

I. 战… II. 吴… III. 企业管理—教材 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 047138 号

策划编辑 卢小生 (E-mail: georgelu@vip.sina.com/georgelu99@yahoo.cn)  
责任编辑 卢小生  
责任校对 周 昊  
封面设计 解 佳  
技术编辑 李 建

---

出版发行 中国社会科学出版社

社 址 北京鼓楼西大街甲 158 号

邮 编 100720

电 话 010 - 84029450 (邮购)

网 址 <http://www.csspw.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京新魏印刷厂

装 订 丰华装订厂

版 次 2008 年 5 月第 1 版

印 次 2008 年 5 月第 1 次印刷

开 本 787 × 960 1/16

插 页 2

印 张 16.5

印 数 1 - 6000 册

字 数 302 千字

定 价 26.00 元

---

凡购买中国社会科学出版社图书, 如有质量问题请与本社发行部联系调换  
版权所有 侵权必究

# 前 言

战略管理理论从 20 世纪 60 年代诞生以来，由于其对管理实践的重要指导作用而一直备受管理研究者和实践者的关注。近年来，伴随着经济全球化、信息化的快速发展，企业所面临外部环境的不确定性进一步增加，战略管理的实践日新月异，指导实践和反映实践进程的理论也与时俱进。近观国内学术界，对战略管理的研究可谓成果丰硕，论文专著琳琅满目，教科书层出不穷，且各具特色、各有建树，致使战略管理这门课程的内容日益丰富。然而，在我们这些长期工作在教学一线的教师们看来，这些教材与我们想象中的“理想”教材又多多少少有些出入。因此，我们总结教学与科研工作，决定编写一本《战略管理》教材，既为表达“理想”，也为理论繁荣和指导实践尽一份责任。

在本书的编写过程中，我们力求做到以下几点：

第一，读者友好。读者喜爱是一部教材的生命力所在。读者是服务对象，编者理应处处为读者着想。大凡大师们都是平易近人的，其著述也是深入浅出。我们在细节上体现读者友好的诉求：每章的开始都有若干有关战略管理的名言警句，它们或是先贤的人生智慧的总结，或是战略管理大师的论断，深刻而又简洁，值得品味；各章开始设有学习目标，结尾有本章提要；案例都是来自近期国内企业的管理实践，更有现实感、贴近感；对于概念、原理的阐释，我们在保证准确性的前提下，尽量采用案例和图表的形式表达其内涵，以求清晰明了；整本书的篇幅适中，力求系统严谨、简洁明快。

第二，严谨准确。我们深知，科学性是学术著作的灵魂。作为教材，它的主要内容必须是成熟的理论。因此，我们重点对学术界已有共识的权威性的战略管理理论和方法加以编纂，力求概念清晰、原理准确。当然，我们也对在学术界产生重大影响或可能引导理论发展方向的最新研究成果予以介绍。

第三，力求实用。实用性是一本教材的价值所在，特别是对于战略管理这样一门综合性、应用性极强的课程而言，更是如此。战略管理研究始终是围绕着如

何通过有效整合企业内外部要素,实现企业竞争优势这一核心管理问题而展开的。我们强调对读者管理思维能力和相关技能的综合训练与培养开发,对战略管理的技术和方法给予重点阐述,使读者不仅懂,而且能把所学的战略管理的基本原理和方法运用于管理实践。

总之,我们着眼于培养和提升读者的思维能力,使之掌握本学科的基本理论、基本方法和基本分析工具,并能把所学运用于实践以解决现实问题。

本书按战略管理的过程模型为框架予以展开,由导论、战略制定、战略实施与评价三部分构成,而侧重于战略制定的阐述。全书共分八章,依次是:战略与战略管理概论、企业愿景与使命、外部环境分析、内部环境分析、战略分类与内容、战略选择、战略实施、战略控制与评价。

本书是一本为经济类、管理类专业大学本科学生而编写的教材,因编写者有意突出其实用性,所以,也可以作为广大企业管理者、职业经理人的培训教材或参考书。

本书由吴照云教授策划并统筹编写工作,曹元坤、徐健、查伟晨在本书酝酿和前期大纲策划过程中参与讨论,并且提出了许多有参考价值的意见和建议。本书各章的撰写者依次是:第一章吴照云、余焕新,第二章曹元坤、占小军,第三章陈明,第四章蔡文著,第五章刘爱军,第六章肖文,第七章胡海波,第八章胡大立。

特别值得一提的是,教学实践可以说是本书的助产士。书稿成型后,吴照云教授组织芦亮、唐厚兴、万建香、丁菊玲、廖汗成、肖铁峰、肖文等人对书稿做了进一步的校阅和完善,对部分章节还提出了中肯和有见地的修改意见。余焕新、万建香等人为书稿的编辑整理做了大量的工作,付出了辛勤的劳动。书稿最后由吴照云教授总纂定稿。

本书汲取和引用了国内外许多专家学者的研究成果,并尽可能在书中做了注释,在此对有关专家学者一并表示感谢。

由于作者水平有限,书中难免存在许多不足与问题,敬请读者批评指正。

吴照云

2008年4月26日

# 目 录

## 前 言 /1

## 第一章 战略管理概述 /1

### 第一节 战略管理的性质 /2

#### 一、战略的含义 /2

#### 二、战略管理的含义 /4

#### 三、战略管理中的关键术语 /5

### 第二节 战略管理理论的历史演进与主要学派 /7

#### 一、战略管理理论的历史演进 /7

#### 二、战略管理理论的主要学派介绍 /10

#### 三、战略管理大师及其主要观点 /15

### 第三节 战略管理过程 /19

#### 一、战略制定 /20

#### 二、战略实施 /20

#### 三、战略控制与评价 /21

### 第四节 战略管理案例分析 /21

#### 一、战略管理案例分析的内涵 /21

#### 二、战略管理案例分析的步骤 /22

#### 三、准备案例分析的原则 /23

#### 四、案例分析报告的准备 /24

#### 案例分析 格兰仕二次创业 /26

## 第二章 企业使命 /30

### 第一节 概述 /31

- 一、企业愿景与使命的内涵 /31
- 二、制定企业愿景与使命的重要性 /33
- 第二节 企业使命陈述的要求 /35
  - 一、指导性 /36
  - 二、稳定性 /36
  - 三、简洁性 /36
  - 四、鼓动性 /36
  - 五、清晰性 /37
  - 六、提示性 /37
- 第三节 企业使命陈述构成的要素 / 37
  - 一、顾客 /37
  - 二、产品和服务 /38
  - 三、市场 /38
  - 四、技术 /38
  - 五、企业生存发展及获利 /38
  - 六、企业经营哲学 /39
  - 七、自我认知 /39
  - 八、社会责任感 /39
  - 九、对员工的态度 /39
- 第四节 企业使命的撰写与评价 /40
  - 一、企业使命的撰写 /40
  - 二、企业使命的评价 /41
- 案例分析 美敦力:以使命统领公司/44

### 第三章 外部环境分析 /49

- 第一节 外部环境分析基础 /50
  - 一、外部环境分析的必要性 /50
  - 二、外部环境分析的基本内容 /52
  - 三、外部环境分析的过程 /53
- 第二节 宏观环境因素 /55
  - 一、政治因素 /55
  - 二、经济因素 /56
  - 三、社会因素 /57

|                    |
|--------------------|
| 四、技术因素 /58         |
| 五、资源环境因素 /59       |
| 第三节 行业环境 /60       |
| 一、行业界定分析 /60       |
| 二、行业成功要素分析 /61     |
| 三、行业竞争分析 /63       |
| 第四节 外部因素评价矩阵 /69   |
| 第五节 竞争态势矩阵 /71     |
| 案例分析 情报获取与战略分析 /73 |

#### 第四章 内部环境分析 /75

|                    |
|--------------------|
| 第一节 概述 /76         |
| 一、内部环境分析的目的 /76    |
| 二、内部环境分析的步骤 /77    |
| 第二节 资源、能力与核心能力 /78 |
| 一、资源 /78           |
| 二、能力 /79           |
| 三、核心能力 /81         |
| 四、核心能力的识别标准与培育 /84 |
| 第三节 关键内部环境因素 /89   |
| 一、企业文化 /89         |
| 二、内部管理 /90         |
| 三、市场营销 /93         |
| 四、财务会计 /96         |
| 五、生产运作 /97         |
| 六、研究开发 /98         |
| 七、管理信息系统 /99       |
| 八、劳动力市场 /100       |
| 第四节 内部环境分析方法 /101  |
| 一、价值链分析方法 /101     |
| 二、内部因素评价矩阵 /105    |
| 三、“雷达”图分析法 /107    |
| 案例分析 巨人集团的兴衰 /110  |

## 第五章 战略分类与内容 /113

### 第一节 概述 /114

- 一、长期目标 /114
- 二、企业战略的层次 /115
- 三、战略分类 /117

### 第二节 战略的类型 /119

- 一、一体化战略 /119
- 二、强化战略 /122
- 三、多元化战略 /125
- 四、防御战略 /128

### 第三节 迈克尔·波特的竞争战略 /130

- 一、差异化战略 /130
- 二、低成本战略 /133
- 三、目标聚集战略 /137

### 第四节 国际化战略 /139

- 一、国际化战略的基本类型 /139
- 二、影响国际化战略的因素 /143
- 三、国际化经营的目的 /143
- 四、企业进入国际市场的方式 /145

案例分析 星巴克的多元化与全球化 /150

## 第六章 战略分析与选择 /154

### 第一节 概述 /155

- 一、战略分析与选择的性质 /155
- 二、战略选择的标准 /155

### 第二节 战略制定过程 /157

- 一、输入阶段 /157
- 二、匹配阶段 /158
- 三、决策阶段 /158

### 第三节 战略匹配 /159

- 一、威胁—机会—劣势—优势(TOWS)矩阵 /159
- 二、战略地位与行动评价(SPACE)矩阵 /162
- 三、波士顿咨询集团(BCG)矩阵 /165

四、内部—外部(IE)矩阵 /170

五、大战略矩阵(GSM) /172

#### 第四节 战略决策 /174

一、定量战略计划矩阵(QSPM)简介 /175

二、示意图 /175

三、分析 /175

四、建立 QSPM 的步骤 /176

五、讨论 /178

#### 第五节 战略选择的影响因素 /178

一、决策者的眼光和判断力 /179

二、可供选择的战略方案 /179

三、企业先前的战略 /179

四、决策者对风险的态度 /180

五、企业文化因素 /180

六、权力和权益集团的作用 /180

七、企业对外部环境的依赖性 /181

八、时间因素 /181

九、竞争者的反应 /181

十、企业的应变能力 /181

案例分析 这家农垦公司向何处去? /183

### 第七章 战略实施 /188

#### 第一节 概述 /189

一、战略实施的性质 /189

二、战略实施的关键因素 /190

#### 第二节 战略实施的任务和模式 /192

一、战略实施的主要任务 /192

二、战略实施的主体及其职责 /193

三、战略实施模式 /193

四、战略实施的推动方式 /196

#### 第三节 资源配置 /197

一、战略与资源的关系 /197

二、战略资源的内容 /198

- 三、战略资源的分配 /199
  - 四、资源的积蓄和有效利用 /200
  - 第四节 管理匹配 /202
    - 一、组织结构 /202
    - 二、企业文化 /203
    - 三、管理制度 /204
    - 四、财务会计 /205
    - 五、生产运作 /206
    - 六、市场营销 /206
    - 七、研究开发 /208
    - 八、管理信息系统(MIS) /210
  - 第五节 克服战略实施中的阻力 /210
    - 一、沟通障碍 /211
    - 二、组织结构调整 /211
    - 三、变革阻力 /213
    - 四、激励制度 /214
  - 案例分析 日产汽车:民族特色的国际化战略/216
- 第八章 战略控制与评价 /220**
- 第一节 战略控制 /221
    - 一、有效控制特征 /221
    - 二、战略控制的关键环节 /223
    - 三、战略控制系统的构成 /225
  - 第二节 战略评价 /227
    - 一、战略评价的性质 /228
    - 二、战略评价的原则 /228
    - 三、战略评价框架 /229
    - 四、战略绩效评价工具:平衡计分卡 /232
  - 第三节 权变计划 /238
    - 一、权变计划的概念/238
    - 二、制定有效的权变计划的步骤/239
  - 第四节 战略审计 /239
    - 一、企业战略审计的主体 /239

二、企业战略审计的对象和内容 /240

三、企业战略审计的评价标准 /242

案例分析 福特汽车公司的战略控制过程/245

参考文献 /249

# 第一章 战略管理概述

## 【本章学习目的】

- 理解战略的含义及其内容
- 掌握战略管理的含义和战略管理中的关键术语
- 理解战略管理过程，了解战略制定、战略实施、战略评价的含义
- 了解战略管理理论的历史演进，知晓战略管理的主要学派及其观点
- 明白战略管理案例分析的内涵和原则，掌握案例分析报告的撰写方法

凡事豫则立，不豫则废。

——《中庸》

不谋万世者，不足谋一时；不谋全局者，不足谋一域。

——（清）陈澹然

如果你不能战胜对手，就加入到他们中间。

——美国企业界名言

20 世纪 80 年代以来，随着科学技术飞速发展，市场需求日益多样，社会政治、经济形势复杂多变以及经济全球化加速，企业所处环境的复杂性和不确定性日益凸显。环境的变化要求企业以长远目光、全局观念来审视企业的发展和竞争环境，思考如何适应内外部环境的变化，筹划企业的发展方向、发展重点、行为方式以及资源分配的优先领域，从而企业管理也从以生产为重心、以市场为重心、以财务为重心过渡到以战略为中心的新阶段。

战略管理可以说是一项系统的、复杂的工程，在对这一工程进行细致解析之前，本章先为之做一简略勾画，为读者建立一个总体印象。

## 第一节 战略管理的性质

### 一、战略的含义

“战略”，顾名思义，即关于战争的谋略。战略一词原本是军事用语。

《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”。

《苏联军事百科全书》认为，战略是“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”。

《辞海》中对“战略”的解释是：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。

《中国大百科全书·军事卷》是这样诠释“战略”一词的：“战略是指导战争全局的方略，即战争指导者为达成战争的政治目的，依据战争规律所制定、采取的准备和实施战争的方针、政策和方法。”

上述定义虽然各有侧重，但它们有共同的内涵，即战略是指导战争全局的计划和策略。

随着社会实践的发展，战略这一概念，已扩大和延伸到军事领域以外，诸如政治战略、经济战略、科技战略、外交战略、人口战略、资源战略，乃至国家战略、国防战略，等等。此时，战略一词泛指有关全局的、重大的、高层次的决策和谋略。

20 世纪 60 年代以来，学者们对战略的内涵进行了深入探讨。

钱德勒认为，战略是决定企业的基本长期目标，以及为实现这些目标采取的行动和分配资源。

安索夫把企业决策分为战略决策、管理决策和业务决策三类，认为战略是企业为了适应外部环境，对目前从事的和将来要从事的经营活动而进行的战略决策，即战略是一条贯穿于企业活动与产品或市场之间的“连线”，涉及新产品或市场范围、增长向量、竞争优势与协同作用。

德鲁克认为，战略是决定组织将要干什么以及如何干的问题，战略的基本问

题不仅阐明了企业存在的理由和基础，同时也为其实现提供了思维、方法与途径方面的指导。

亨利·明茨伯格提出了战略的“5P”概念：

### （一）战略是计划（Plan）

作为计划，战略是有意识的、正式的、有预计的行动程序，是经过有意识思考后的一种行动方案或指导纲领。战略可能是很明确的以书面记载的形式表达出来，也可以只是很清楚地留存在某些人脑中而没有正式表明。战略制定者通常是组织领导人，战略是组织领导人为组织确定的方向。当战略被实施时，它表现为实现特定目标而进行的一系列连续的、有意识的行动。在这里，有预见性和有意识性是战略的基本特性。

作为一种计划，战略将企业的主要目的、政策与活动按照一定的顺序结合成一个紧密的整体。

### （二）战略是计谋（Ploy）

战略是克敌制胜的计策和谋略。企业通过公布自己的战略或战略意图，向对手显示本企业的竞争意愿和决心，展示将采取的竞争性行动，以期造成对竞争对手的威胁，阻止或打乱竞争对手的战略布局，获取本企业的战略优势。

### （三）战略是定位（Position）

战略是协助组织在环境或市场中找到适合自身生存和发展的位置。战略过程起始于选择企业所需进入的经营业务类型，然后确定在选定的业务领域内进行竞争或运行的方式。这种观点认为，战略是组织在同内部空间（组织本身）与外部空间（环境）两者之间的一种调适力量。

### （四）战略是模式（Pattern）

战略是行动中所呈现出来的一种模式，或者说，战略是行为所呈现出来的一致性。这是明茨伯格为战略下的一个定义。与早期的战略强调分析的观念不同，明茨伯格强调行动，在明茨伯格看来，即使企业没有任何书面形式的战略计划，它也可能是有战略的。战略模式的概念强调了战略的行为方面，战略反映了企业长期行为的连贯性。

战略模式的概念认为，战略可以是有意识、有计划的过程，也可以是无预先计划的对环境变化的反应行为方式。

### (五) 战略是观念 (Perspective)

战略是一种观念,是一种感知世界的方式。首先,它存在于战略者的头脑中,是战略者的独创性和想象力的体现。其次,战略的观念被组织成员所共享,构成组织文化的一部分。它具有精神导向性,体现了企业中人们对客观世界的认识,它同企业中人们的世界观、价值观和理想等文化因素相联系。战略过程的有效性取决于战略观念的共享程序及共同的战略观念转化为共同行动的程度。组织在其观念范围内的计划和位置的改变比较容易实现,而超出观念允许范围的改变则困难得多。如果设计的战略与企业的文化不相兼容,要么战略不能成功,要么需对企业文化进行变革。

上述有关战略的含义,彼此之间存在着一定的内在联系,它们有时存在某种程度的替代,但在大多数情况下,它们之间是互补的,使企业战略的定义趋于丰富和完善。

综上所述,我们认为,战略是用来引导组织如何在竞争的环境中把握正确的方向,以及如何将有限的资源及力量做最佳调配,进而达到所追求的目标的思想、方法和行为。

一般来说,战略内容涵盖战略目的、战略方针、战略力量、战略措施等。战略目的是战略行动所要达到的预期结果,是制定和实施战略的出发点和归宿点;战略方针是指导战争全局的方针,是指导行动的纲领和制定战略计划的基本依据;战略力量是战略的物质基础和支柱;战略措施是具有全局意义的实行战略的保障,就战争而言,它是战略决策机构根据战争的需要,在政治、军事、外交、经济、科学技术和战略领导与指挥等方面所采取的各种全局性的切实可行的方法和步骤。

## 二、战略管理的含义

### (一) 战略管理定义

战略管理,顾名思义,是对战略的管理。这一概念是由伊格尔·安索夫首次提出来的。1975年,安索夫在其出版的《从战略计划到战略管理》一书中,将战略管理定义为:“企业高层管理者为保证企业的持续生存和发展,通过对企业外部环境与内部条件的分析,对企业全部经营活动所进行的根本性和长远性的规划和指导。”弗雷德·戴维认为,战略管理是“通过战略制定、实施和评价使组

织能够达到其目标的跨功能决策的艺术和科学”。

综合而言, 战略管理涉及对有关组织未来的发展方向和业务范围做出决策并加以实施, 包括战略制定、战略实施、战略控制和评价等环节, 因而我们认为, 战略管理是组织为实现战略目标, 制定战略决策, 实施战略方案, 控制战略绩效的一个动态管理过程。

## (二) 企业战略管理的特征

1. 企业战略管理是一种高层次性管理。企业战略管理的核心是对企业现在及未来的整体经营活动实行的管理, 是一种关系企业长远生存与发展的管理, 而非企业的日常管理, 也不是企业的各项职能管理。虽然战略管理需要各级管理人员乃至全体员工的参与和支持, 但企业的高层领导对战略决策起着主导作用, 战略实施所需的资源由高层管理人员进行分配, 战略管理必须由企业的高层领导推动方能顺利进行。

2. 企业战略管理是一项整体性管理。战略管理不单纯是制定企业进攻、防守、成长、紧缩或撤退等大战略, 也不单纯是市场营销、研究开发、财务、生产、人力资源等职能战略。企业战略管理是一项涉及企业所有部门以及所有相关因素的管理活动, 它通过确定企业的愿景和使命, 制定企业的战略目标, 来协调各部门的活动, 因而具有全局性。

企业战略是企业发展的蓝图, 是对企业未来经营方向 and 目标的纲领性规划和设计, 对企业经营管理的所有方面都具有普遍、全面、权威的指导意义。战略管理制约着企业经营管理的一切活动。

3. 企业战略管理是一种动态性管理。企业处在一个开放的系统中, 受到内外各种因素的影响, 企业战略管理的目标是使企业内部因素与外部环境因素相适应, 从而实现企业的目标。而企业的外部环境因素是不断发生变化的, 所以企业的战略管理活动也必须时时随之调整。

## 三、战略管理中的关键术语

### (一) 愿景与使命

愿景是指企业向往的景象, 也就是企业长期发展的方向、目标、目的、理想、愿望以及企业自我设定的社会责任和义务。愿景回答的是“成为什么样的企业”, 如企业对社会的影响力, 在市场或行业的排位, 与客户、股东、员工、社