

普通高等教育规划教材

战略管理

Strategic Management

孙锐 主编
陈怡 副主编

机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



普通高等教育规划教材

战略管理

主 编 孙 锐
副主编 陈 怡
参 编 陈 静 吕玉明 王世伟
赵 坤 刘闲月 赵大丽



机械工业出版社

战略管理是企业经营管理过程中最具有总体性和长远性的活动。本书首先介绍了战略、战略的作用与本质、战略的特征、战略管理的定义与内涵、战略管理系统的要素和战略管理的体系框架,并对战略管理理论的产生与发展历程进行梳理,以把握战略管理理论演变的脉络,展望战略管理理论的未来发展趋势。战略分析部分介绍了企业的愿景与使命、宏观环境分析、行业结构分析和企业内部环境分析;战略选择主要是选择公司整体方向,是在战略分析的基础上进行的,主要集中在三个层面上,公司的总体战略,各个业务单元的竞争战略,以及职能领域的战略。战略在实施层面上的运作是战略管理最为关键的一环,本书重点从组织和资源两大方面阐述了战略实施的保障,另外,介绍了战略评估和控制的定义、流程和主要方法。最后从战略变革的概念出发,对战略变革原因、实施过程和模式进行了介绍。

本书可作为工商管理专业学生的教科书,或供在职人员学习参考。

图书在版编目(CIP)数据

战略管理/孙锐主编. —北京:机械工业出版社,
2008.2

普通高等教育规划教材

ISBN 978-7-111-23394-7

I. 战… II. 孙… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第015193号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

策划编辑:曹俊玲

责任编辑:商红云 责任校对:程俊巧

封面设计:王伟光 责任印制:邓博

北京京丰印刷厂印刷

2008年3月第1版·第1次印刷

169mm×239mm·9.125印张·331千字

标准书号:ISBN 978-7-111-23394-7

定价:26.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

销售服务热线电话:(010)68326294

购书热线电话:(010)88379639 88379641 88379643

编辑热线电话:(010)88379711

封面无防伪标均为盗版

序

管理的核心是决策，决策的依据是战略，而战略本身需要管理，如对战略的评价、实施等。但战略管理不仅仅是对战略的管理，更重要的是用战略去管理。企业的战略管理，不同于企业的流程管理、职能管理，以及操作管理等一般性管理，而是对企业的其他各种管理起统领和指引作用。

企业战略是企业根据外部环境和内部资源的变化，动态调整和有效组合，使之相互匹配，以提升企业生存发展能力，特别是竞争能力，确立持续的竞争优势，来实现企业的组织目标和经营目标的全局性、长远性考虑和部署，它构成企业管理的最重要要素和特殊部分。

从20世纪60年代至今，企业战略研究经历了传统的一般理论研究、现代竞争理论研究、当代动态理论研究等各个阶段。不同学者从不同角度对企业战略管理进行深入研究的结果，形成了种种流派，如设计学派、计划学派、定位学派、创意学派、认知学派、学习学派、权力学派、文化学派、环境学派、结构学派、资源学派、能力学派等。

以实现企业战略目标为中心的企业战略管理，通常包括战略分析、战略制定、战略实施、战略评价等各个阶段（或部分），这些阶段既循序推进，又反复迭代，以求更加切合企业实际。

在当今企业界盛行“蓝海战略”与“红海战略”的大讨论中，企业战略管理的创新问题日益突出起来，企业战略管理的内容也就更加丰富多彩了。

尽管国内外有关企业战略管理的教材和书籍已有不少，华侨大学工商管理学院管理学教研室的青年教师们，经过努力探索，编写出摆在我们面前的这本教科书《战略管理》，是难能可贵的。本书由孙锐同志任主编、陈怡同志任副主编。本书设十三章，从组织和

资源两大方面对战略实施的保障进行阐述、对战略评估和控制的流程和方法进行分析、对战略变革的原因和模式进行探讨，是全书的重点。

本书每章都有引例、重点介绍、实际案例、还有学习资料、参考文献、思考题，适宜于作为工商管理专业本科生教学之用，也可作为研究生和企业人士的学习参考资料。

由于时间匆促、视力障碍，未能对全部书稿进行浏览，但我相信，出版以后作者会根据企业战略管理研究的新进展，以及他们在教学实践中发现的新问题，不断修正再版。我愿与广大读者一道，关注这本教材的逐步完善和作者们的持续进步。是为序。

鸟家培

2007年12月12日于北京

前 言

战略管理是企业经营管理过程中层次最高和最为重要的工作之一。在商业活动中,战略的早期表现形式是经营政策或长期规划,随着对战略内涵认识的深入,一般性的企业战略主要涉及组织的远期发展方向和范围,它应使资源与变化的环境,尤其是市场、消费者或客户相匹配,以便于达到利益相关者的期望。如果视战略管理为一个系统,那么它所包含的主要系统要素有:战略目的、战略纲领、战略范围、战略位势、战略资源、战略协同和战略实施。

战略管理学是一门综合性较强的管理学科,它融合了经济学、社会学、历史学、心理学、政治学的知识。自20世纪60年代以来,有关战略管理学研究的案例、学术著作和教科书可谓多不胜数。影响较大的学派有十数个,其中战略规划理论、环境适应理论、产业组织理论和资源与能力理论是主导性的学科范式,它们各自的支持者对战略管理的体系框架有各自的理解。

本书系为工商管理专业学生编写的一部教科书,目的是介绍有关战略管理的普遍规律、基本原理和一般方法的基本知识。根据我们近年来围绕战略管理的教学实践和管理实践,以及参考国内外最新研究成果,尽量在教材中对国内外的最新学术成果进行了综合、解读和完善。教材力图将战略管理理论与实践相结合,帮助学习者了解战略管理理论演进和实务操作;尽可能立足于我国的本土战略管理实务,继承我国历史上的传统战略管理智慧;在编写过程中尽量选择和使用本土案例和我国古代战略管理智慧的经典案例,尽量符合我国战略管理教材使用者的学习习惯和思维方式,使之能亲身体会战略管理理论的精髓。

为了使学生在学习时能够更容易掌握战略管理的理论架构,并能够对20世纪90年代以来出现的新学说、新观点有所了解,本书在内容安排上沿循了大多数战略管理教科书通用的结构,以战略管

理过程为主线,以理论的多维透视和学科创新为重点,并注意吸收该领域的新研究成果。

为方便读者学习,教材各章按标准化结构安排,每一章都遵循统一的模式展开:引例,本章简介,章节正文,本章要点,学习资源,参考文献,思考题,本章案例。

本书共十三章,除第一、二章为总论,其余各章按组织战略管理系统的战略分析、战略选择、战略实施、战略评估与控制、战略变革展开。其中,战略分析部分包括第三章企业的愿景与使命、第四章宏观环境分析、第五章行业结构分析和第六章企业内部环境分析;战略选择部分包括第七章企业总体战略、第八章竞争战略、第九章职能战略和第十章战略选择;第十一章为战略实施;第十二章为战略评估与控制;第十三章为战略变革。

本书由孙锐任主编,陈怡任副主编,具体分工如下:全书的写作体例、框架结构和基本内容及编排要求由孙锐确定。第一章由孙锐完成、第二章由孙锐和赵坤完成,第三章至第六章由吕玉明完成,第七章至第九章由孙锐、陈静和刘闲月完成,第十章由孙锐和赵大丽完成,第十一章和第十二章由陈怡完成,第十三章由孙锐和王世伟完成。陈怡、刘闲月和王世伟为本书的完成做了大量工作。全书由孙锐总纂、审阅和定稿。

在写作过程中,我们参考了许多国内外知名的战略管理学者的思想与观点,引用了国内外有关企业的报道和资料,以丰富和完善教材内容,在此,感谢所有被我们引用和参考文献的作者,感谢他们的杰出工作和思想。引用不当之处,我们承担相应的责任。

本书可以作为从事战略管理学习的高校工商管理专业本科生的教科书,也可作为工商管理或相关专业研究生的学习参考书,或供在职管理人员学习参考。

由于水平和能力的限制,教材中的内容和观点,如有不当之处,望读者不吝赐教,我们将在日后改正。

本书获华侨大学教材建设基金资助。

编 者

目 录

序

前言

第一章 战略管理概述	1
引例	1
本章简介	2
第一节 战略概述	2
第二节 战略管理概述	7
本章要点	15
学习资源	15
参考文献	16
思考题	17
本章案例	17
第二章 战略管理理论：回顾与发展	29
引例	29
本章简介	30
第一节 战略管理理论的演变	30
第二节 战略管理理论演变的基本规律	37
第三节 战略管理理论的发展趋势	39
本章要点	40
学习资源	41
参考文献	41
思考题	42
本章案例	42
第三章 企业的愿景与使命	45
引例	45
本章简介	45
第一节 企业的愿景和使命概述	46

第二节 企业愿景的制定	48
第三节 企业的商业道德	52
本章要点	55
学习资源	55
参考文献	55
思考题	56
本章案例	56
 第四章 宏观环境分析	 60
引例	60
本章简介	61
第一节 企业外部环境分析概述	61
第二节 PEST 分析	63
本章要点	67
学习资源	67
参考文献	68
思考题	68
本章案例	69
 第五章 行业结构分析	 71
引例	71
本章简介	72
第一节 产业竞争性分析	72
第二节 产业内部结构分析——战略集团	81
第三节 主要竞争对手分析	83
本章要点	86
学习资源	86
参考文献	87
思考题	88
本章案例	88
 第六章 企业内部环境分析	 90
引例	90
本章简介	91

第一节 企业内部环境分析概述	91
第二节 价值链分析	94
第三节 核心竞争能力分析	100
第四节 SWOT 分析	108
本章要点	115
学习资源	115
参考文献	116
思考题	116
本章案例	117
第七章 企业总体战略	119
引例	119
本章简介	122
第一节 稳定型战略	122
第二节 增长型战略	125
第三节 紧缩型战略	129
本章要点	131
学习资源	131
参考文献	132
思考题	132
本章案例	133
第八章 竞争战略	136
引例	136
本章简介	138
第一节 成本领先战略	138
第二节 差异化战略	141
第三节 集中化战略	142
第四节 其他竞争战略	144
本章要点	148
学习资源	148
参考文献	148
思考题	149
本章案例	150

第九章 职能战略	152
引例	152
本章简介	155
第一节 市场营销战略	156
第二节 财务战略	159
第三节 生产战略	160
第四节 人力资源战略	163
本章要点	166
学习资源	167
参考文献	167
思考题	168
本章案例	168
第十章 战略选择	170
引例	170
本章简介	173
第一节 战略方案的评价与选择	173
第二节 战略选择与企业文化的关系	186
本章要点	189
学习资源	189
参考文献	190
思考题	190
本章案例	191
第十一章 战略实施	195
引例	195
本章简介	196
第一节 战略实施概述	197
第二节 战略实施的组织保障	197
第三节 战略实施中的资源保障	207
第四节 战略实施的重要影响因素	216
本章要点	219
学习资源	220

参考文献	220
思考题	221
本章案例	221
第十二章 战略评估与控制	225
引例	225
本章简介	228
第一节 战略评估概述	228
第二节 战略分析评估	230
第三节 战略选择评估	237
第四节 战略绩效评估	244
第五节 战略控制	248
本章要点	252
学习资源	253
参考文献	253
思考题	254
本章案例	254
第十三章 战略变革	258
引例	258
本章简介	259
第一节 战略变革及其分类	260
第二节 战略变革的原因、模式及实施过程	265
第三节 战略变革的影响因素及障碍	270
本章要点	272
学习资源	273
参考文献	274
思考题	274
本章案例	275

第一章

战略管理概述

引例

孙子曰：兵者，国之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也。

故经之以五事，校之以计，而索其情：一曰道，二曰天，三曰地，四曰将，五曰法。道者，令民于上同意，可与之死，可与之生，而不危也；天者，阴阳、寒暑、时制也；地者，远近、险易、广狭、死生也；将者，智、信、仁、勇、严也；法者，曲制、官道、主用也。凡此五者，将莫不闻，知之者胜，不知之者不胜。故校之以计，而索其情，曰：主孰有道？将孰有能？天地孰得？法令孰行？兵众孰强？士卒孰练？赏罚孰明？吾以此知胜负矣。将听吾计，用之必胜，留之；将不听吾计，用之必败，去之。

计利以听，乃为之势，以佐其外。势者，因利而制权也。兵者，诡道也。故能而示之不能，用而示之不用，近而示之远，远而示之近。利而诱之，乱而取之，实而备之，强而避之，怒而挠之，卑而骄之，佚而劳之，亲而离之，攻其无备，出其不意。此兵家之胜，不可先传也。

夫未战而庙算胜者，得算多也；未战而庙算不胜者，得算少也。多算胜少算，而况于无算乎！吾以此观之，胜

负见矣。

(资料来源: 孙子兵法·始计第一)

本章简介

在本章中, 介绍了什么是战略、战略的作用与本质、战略的特征、战略管理的定义、战略管理的内涵、战略管理系统的要素和战略管理的体系框架, 而这些正是学习战略管理最为基本的知识。本章重点阐述了主要的战略定义、战略管理的内涵及其过程。

第一节 战略概述

一、战略的定义

理解战略的内涵是学习战略管理的起点。虽然人们对战略概念的理解存在分歧, 但基本上都认同战略是有关组织长远发展和总体活动范围的谋划, 同时众所周知战略一词应用的广泛性和内涵的丰富性。在政治、经济、军事、教育、科技、文化等领域, 在社会和国家的宏观、中观、微观各层面, 战略都是非常重要的概念。在商业经营和企业管理的方方面面, 战略概念的使用也是非常普遍, 如公司层战略 (Corporate Level Strategy)、竞争战略 (Competitive Strategy)、经营战略 (Business Strategy)、职能战略 (Operational Strategies), 而职能领域管理中常见生产战略、项目战略、人力资源战略、研发战略、营销战略、信息战略等提法。

目前学者们通行的看法是, 战略首先出现在军事领域, 作为军事术语的战略, 原来是指将帅的智谋和对军事力量的运用, 它要解决的是在一定时期内战略攻击的主要方向、兵力的总体部署和所要达到的基本目标。西方“战略”一词, 即英语中的“strategy”, 来源于希腊语“strategos”及其衍生词“strag-ia”, 意思是“将军指挥军队的艺术和科学”, 是研究带全局性的战争指导规律的学问。古罗马军事理论家弗龙蒂努斯在公元 84 至 96 年间就撰写了《谋略》(The Strategems) 一书, 公元 579 年, 东罗马皇帝毛莱斯 (Pseudo Mauricius) 的军事教科书《将略》(Strategicon), 也是西方较早的一部战略著作; 19 世纪瑞士人约米尼 (Henri Jomini) 所著《战争艺术》中提出, 战略是在地图上进行战争的艺术; 德国军事思想家克劳塞维茨在其名著《战争论》中, 把战略定义为“为完成战争目的而进行战斗的学问”。

我国古代的“战略”一词, 在军事上与“谋略、韬略、方略、兵法、兵略”等含义相近。在历史上, 《左传》和《史记》中已出现“战略”一词, 我

国古代著名的“武经七书”——《孙子兵法》、《吴子》、《六韬》、《三略》、《司马法》、《尉缭子》、《唐太宗李卫公问对》中，闪耀着光辉的战略思想，如孙武将战略界定为组织的“大事，死生之地，存亡之道”。西晋司马彪在以“战略”为名的著述中，认为战略是作战的谋略，或者指对战事的策划。在我国古代，有时战略一词又与韬略的含义相近，指“锦囊妙计”。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。”毛泽东关于战略的论述，奠定了现代中国战略定义的基础。

在商业活动中，战略的早期表现形式是经营政策或长期规划，随着对战略内涵认识的深入，一般性的企业战略主要涉及组织的远期发展方向和范围，它应使资源与变化的环境，尤其是市场、消费者或客户相匹配，以便于达到利益相关者的期望。战略管理学者曾经给出了几种比较有代表性的战略定义：

(1) 安德鲁斯 (Ken Andrews)：综合了德鲁克 (Peter Drucker) 和小阿尔弗雷德·钱德勒 (Alfred Chandler) 的观点，认为企业战略就是用一系列主要的方针、计划来实现企业的目的，企业现在在做什么业务，想做什么业务；现在是一个什么样的公司，想成为一个什么样的公司。在其看来企业战略是一种决策模式，决定和揭示企业的目标，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。安德鲁斯的战略即等于企业意图 + 企业目标 + 企业战略规划 + 企业政策。

(2) 迈克尔·波特 (M. Porter)：战略是创造一个唯一的、有价值的、涉及不同系列经营活动的地位，持续的战略定位需要转换，战略就是在竞争中进行转换。简言之，战略就是定位。在《竞争战略》(Competitive Strategy) 一书中他提到：“实际上，制定竞争战略就是规划一个更广义的模式，即一个企业怎样去竞争，需要什么样的经营策略来实现自己的目标。”波特强调竞争战略主要是靠企业全面的成本控制、不同于别的企业的特点以及要有所侧重。

(3) 明茨伯格 (H. Mintzberg)：战略的5P，即如果从企业未来发展的角度来看，战略表现为一种计划 (Plan)；而从企业过去发展历程的角度来看，战略则表现为一种行为模式 (Pattern)；如果从产业层次来看，战略表现为一种定位 (Position)；而从企业层次来看，战略则表现为一种视角 (Perspective)。另外，战略也表现为企业在竞争中所采用的一种计谋 (Ploy)。简言之战略就是5P：战略是一种计划，是方向、指南、通向未来的前进路线图；战略是一种模式，是企业过去的发展历程的总和；战略是一种定位，即产品在市

场或行业中的位势；战略是一种视角，指的是一个组织做事的基本方式方法；战略是一种计谋，是为了反击对手或竞争者而采用的特定计谋。

(4) 怀特 (Wright)：战略是企业为了收益制定的与组织使命和目标一致的最高管理层的计划。

(5) 奎因 (J. B. Quinn)：战略是一种模式或计划，它把组织主要的目的、方针和系列活动整合成一个整体。

(6) 拜亚斯 (L. L. Byars)：战略就是决策，包括实现组织目标和使命的各种方案的拟定和评价，以及最终选定将要实行的方案。

(7) 钱德勒 (Chandler)：“企业的战略可以被定义为基本的长期目标、企业采取一系列的行动和分配所必需的资源来获得目标的实现。”

(8) 凯林 (Killing)：“企业战略是一个企业的指导思想，它指出了在竞争中，一个企业如何经营。企业战略是企业活动中组织行为的座右铭。”

(9) 米尔斯 (Miles) 和斯诺 (Snow)：“企业战略是一系列关于企业未来可能发展方向的主要决策和次要决策，这些决策只有被运用到企业的结构和过程中才会有意义。”

在这些经典的战略定义中，我们可以体会到战略涵盖了组织管理的关键要素和核心流程，它的基本主题是组织全局、竞争、资源与环境、方向与变化，它是为实现组织的远景与目标，通过对内外部环境的通盘把握，在组织系统中建立起来的有关长远发展和总体活动范围的重要谋划。战略这一概念，主要是指对组织全局性、长远性、重大的、高层次决策的谋略。综合以上定义，我们可以将企业战略定义为：企业根据外部环境变化和内部资源与能力情况，动态调整 and 有效整合，使之相互匹配，以提升企业生存发展能力，特别是核心能力，确立持续的竞争优势，来实现企业的远景目标的全局性谋略和部署。

二、战略的作用与本质

战略往往表现为远景的思考和重大决策，它界定了企业的使命、经营范围、远景目标、发展方向、经营方式等核心问题，明确了企业的经营方针和行动指南；它界定了企业生存发展的核心价值所在，明确了企业的重大目标及其实现所必须完成的系列活动，回答了企业持续竞争优势的来源，并给出了组织关键资源分配过程的原则；它是组织重大决策的依据，是衡量效率效益的前提，是组织内外部协调的准则，是组织考核的标准。

战略在组织管理体系中具有显著重要的地位和作用。它是组织的根本性的决策，是所有活动的依据，是运用组织资源与能力在竞争中获胜的保障。战略对具体经营和职能活动具有指导作用，其正确与否，决定竞争的胜负，事关组

组织的荣辱兴衰。战略所要解决的问题主要是：对组织内外形势的估量和对竞争因素的分析；对环境变化的性质、特点和发展趋势的判断；组织政策、方针、意图、任务、方向、方向的确定及其实现方式的确定；市场、行业、区域、位势的选择；核心资源与能力开发、储备与培育；战略指挥和执行系统的组建和完善；战略协同的组织，以及事关全局的枢纽和环节的确定和控制，适时促成战略变革和战略创新等。

在不同战略管理学者眼中，战略的本质各不相同。常见的有关战略本质的观点有：

(1) 布鲁斯·亨德森 (Bruce Henderson)：战略的实质是企业的生存条件、力量对比与冲突频率、竞争变量与竞争者数量的关系、环境与生存能力要求、市场进入。

(2) 沙伦·奥斯特 (Sharon M. Oster)：战略是企业有方向的进化程序。

(3) 迈克尔·波特 (Michael Porter)：战略即定位，选择一系列不同的经营活动来提供它的价值，创造一个唯一的、有价值的、涉及一系列不同经营活动的位置。战略的本质是公司为之活动的终点，实质是将一个公司与其环境建立联系，战略需要权衡。战略要求企业的所有活动相互契合，相互强化。

(4) 伊丹敬之：战略的本质在于适应。

(5) 加里·哈默尔 (Gary Hamel)：战略关注未来而非沉溺于过去，关注内部独特资源而非外部环境，战略关键在于建立共同远景。战略的本质是行业的预测、战略意图和认同核心竞争力。

(6) 吴思华在其所著《策略九说》中提到了有关战略本质的九种看法：①价值说，战略在于创造或增加价值。②效率说，战略在于降低成本，获取成本优势，提高经济性。③资源说，战略在于识别、培育、扩散、应用核心资源，以形成竞争优势。④结构说，战略在于掌握有利位置，以扩大利润来源。⑤竞局说，战略在于竞合过程中和纵连横。⑥统治说，战略在于与事业伙伴建立适当的关系。⑦互赖说，战略在于建立利益共同体，共同获取环境资源和利益。⑧风险说，战略在于通过适当的投资组合来降低经营风险。⑨生态说，战略在于努力调整自身状况和产业，使之和市场环境相适应。

三、战略的特性

战略是确立组织愿景及战略目标并对其实现进程的总体性、指导性谋划，具有指导性、目的性、全局性、长远性、稳定性、预见性、谋略性、保密性、竞争性、动态性、层次性等主要特性。