

普通高等学校省级规划教材

企业战略管理

原理·分析·实例·模拟

(第4版)

文理等编著

中国科学技术大学出版社

普通高等学校省级规划教材

企业战略管理

原理·分析·实例·模拟

(第4版)

文理 等◎编著



中国科学技术大学出版社

内 容 简 介

企业战略管理是管理科学中一门新兴的、重要而独立的学科,其内容涵盖营销管理、生产管理、财务管理、人力资源管理等众多方面。

本书共 2 篇 22 章,具体内容包括:企业战略管理概论;企业环境研究概述;企业外部环境分析;企业内部环境分析;企业经营思想、宗旨、目标及规划;企业总体战略;经营单位战略;企业战略方案的分析方法及选择;职能战略;企业战略与组织结构;企业战略与企业文化;企业战略管理者;企业战略控制;非竞争思想的几种“竞争”战略;知识经济时代战略实施的基本原则;跨国经营战略;案例分析入门;战略管理模拟竞赛简介;“企业竞争模拟”软件的教学等。

本书可作为高等院校高年级本科生和研究生的教材或教学参考书,也可供各大中型企业的高级管理人员研读参考。

图书在版编目(CIP)数据

企业战略管理:原理·分析·实例·模拟/文理等编著. —4 版. —合肥:中国科学技术大学出版社,2019. 4

ISBN 978-7-312-04589-9

I. 企… II. 文… III. 企业战略—战略管理 IV. F272. 1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2019)第 022168 号

出版 中国科学技术大学出版社

安徽省合肥市金寨路 96 号,230026

<http://press.ustc.edu.cn>

<https://zgkxjsdxcs.tmall.com>

印刷 合肥市宏基印刷有限公司

发行 中国科学技术大学出版社

经销 全国新华书店

开本 787 mm×1092 mm 1/16

印张 36

字数 899 千

版次 2004 年 2 月第 1 版 2019 年 4 月第 4 版

印次 2019 年 4 月第 8 次印刷

定价 86.00 元

第4版前言

编著团队之言

当前互联网的发展加快了知识生态的多元化,以学生为中心的信息技术在教育中的应用更加广泛了,未来教育发展的主要趋势是教育的培养目标将转向以能力培养为主,学校教育将会更加重视知识的落地与社会的实践,来提高学习者适应现实和未来生活的生存能力。基于这样的发展趋势,本书第4版的编写组围绕若干问题在线上和线上进行了热烈的讨论:如何让学习者由被动学习变成主动学习,再形成探究式学习?如何更好地让教材中的理论与实践的地气相衔接,并保持教学与现实企业管理的动态同步?以及如何运用传统文化的定性与现代的定量相结合来解决现在的企业管理问题?最后,编写组全体老师和专家决定做如下四点尝试,其中或有错误和疏漏之处,恳请读者不吝赐教(QQ:2624933918)。

1. 通过互联网让在校学生直接与企业管理实践者互动学习

本版更新了前版中章节知识点后的本土实例,并在实例思考题下方添加了二维码(二维码都是经过相关企业高层领导同意后提供的),学习者可以通过扫码进入思考题中企业的微信平台,通过互联网了解其当前的经营动态,回答本书思考题中的问题。有些企业非常欢迎学习者直接向他们提出建议和看法,也欢迎学习者参与企业的经营管理活动,本书中的部分思考题就是由企业经营者设置并审题的,答题效果将由企业负责人给予评价和奖励。这样,学习者与企业实现了零距离的接触,学生就可以在学校学习期间了解企业和参与社会实践,尽快地发现自己的兴趣点,为未来从业打下基础;同时,企业通过与学习者的互动,也可以更早地了解学生,选择自己需要的人才,提高招聘效率。这就是我们提出的“纸质教材+互联网+企业审题”理论与实践相结合的互动学习模式,希望能够收到好的效果。

2. 通过 MOOC 和 QQ 群让学生在模拟比赛中实现自主学习

为了让学习者更好地领悟企业战略管理的内涵,2015年笔者在安徽省网络课程学习中心“e会学”MOOC(大规模开放式网络课程)平台主讲了“模拟企业经营实践”课程,2016年结合iBizSim软件采用QQ群助教辅导进行模拟教学,让学生在决策模拟比赛中体验战略管理的精髓。读者可以扫描本版前言后面的二维码观看。这个学习模式近些年已经被全国MBA培养院校和高校的企业竞争模拟大赛采用,也得到了2017年安徽省高等学校省级质量工程教研项目(jyxm20171060)的支持。此外,在教学比赛软件的选择上,我们还扩充了不同版本的决策模拟教学的内容,除了原先以MBA和本科生为对象的iBizSim企业竞争模拟教学(第十三章至十五章),又添加了以高职高专学生为对象的BizWar企业经营竞争模拟教学(第十六章至十七章),以及以中学生为对象的国际商业模拟挑战赛(第十八章)。其中,iBizSim模拟软件主要凸显生产、销售与财务管理等教学内容,BizWar模拟软件主要凸显市场预测与销售、生产运营、财税等教学内容,国际商业模拟挑战主要凸显战略管理教学内容。提供多套软件的目的是让学生

了解自己所学的知识可以交叉运用,教师可以结合自己的需要选择一套模拟软件来开展教学,同时教师在教学时也可以参考其他软件的教学方法。值得说明的是,iBizSim 企业竞争模拟与 BizWar 企业经营竞争模拟这两个软件的比赛已经被安徽省教育厅指定为安徽省大学生企业管理技能大赛本科组和高职组的 B 类赛事。

3. 介绍了现在国内广为传播的阿米巴经营

近些年阿米巴经营风靡了日本企业界,其开创者是日本“经营四圣”中现今唯一健在的京瓷集团的稻盛和夫(1932—)。他以稻盛和夫哲学为“阴”、阿米巴经营哲学为“阳”,以两者之合的经营哲学作为指导理念,提倡“人人都是经营者”,引导企业上下一心共同经营。非常明显,稻盛和夫的这一理念借鉴了中国古代的阴阳哲学思想,在阅读第二十一章时,读者可以扩展开来尝试着探寻一下,我国有哪些成功企业家运用了传统的中国哲学元素。

4. 基于取象比类思维挖掘《黄帝内经》五行理论的现代企业管理

为了传承中国优秀传统文化中“上医治国,中医治人,下医治病”的管理智慧,笔者将自己的博士毕业论文《〈黄帝内经〉思想与现代企业管理》中的部分研究内容插入到了本书中,包括第十二章中的“五行人的企业高层管理团队建设”、第十五章中的“阴阳五行战略的分析”、第二十章中的“中医阴阳五行与企业竞争战略”,以及第二十二章“基于《黄帝内经》的五行理论治理现代企业”,读者可以选择性阅读,如有兴趣可以加入 QQ 群(835755084)一起探讨。可能读者在阅读这些内容时,会有不连贯的感觉,然而笔者相信基于《黄帝内经》的管理思想能够给读者带来一定的启示。其实,中医智慧中有很多思维可以引入迁移到各行各业,保护和继承好中医,也可以说是各行各业热爱中医人士的责任,通过学习中医思维,将这些智慧应用到工作中,可以实现一定的管理实践创新。

鉴于本教材的上述特色,教师在教学时可以选择第一篇中的部分章节内容来教授,也可以选择第二篇中任意一个模拟比赛软件作为新生专业导论或者老生实践教学内容来教授,当然也可以将第一篇和第二篇有机结合起来进行教授(笔者对本科生、研究生和 MBA 讲授相关的课程时都分别采用过这 3 种不同的教学方法),第二篇中的专题部分可以作为学生的选修内容。如果学习者是自学本教材,建议可以先选择教材中自己感兴趣的实例阅读,再去做思考题,通过互联网与企业进行线上的沟通互动,了解现实的企业经营之后,再返回阅读教材中相应的理论部分,也可以自己联系该企业进行线下的实习,增强对企业管理的感性认识。总之,我们期望本书能够给学习者提供一个“在管理中学习管理”的平台,通过“纸质教材”+“模拟比赛”形成企业战略管理的知识体系,为读者提供更好的服务。

参编与供稿人

本版教材第一编著者为文理(安徽外国语学院),第二编著者为何英(深圳汇人达企业管理咨询有限公司)。其他编著者按照所撰章节在书中首次出现的顺序排列:杨燕,中共安徽省委党校管理学教研部;秦华,合肥工业大学人文经济学院;黄传华、方晓、李志广,安徽中医药大学医药经济管理学院;颜军,北京大学光华管理学院;彭张林,合肥工业大学管理学院;金震,安徽大学商学院;朱斌丹,北京金益博文科技有限公司;包纯玉,江阴职业技术学院管理系;万希,上海卓识成就教育科技有限公司;蒋浩,安徽省合肥市第一中学商学院;肖皖龙,安徽匠十八股

份有限公司商学院;张森木,安徽汇邦经济开发有限公司。

书中实例的供稿人按照姓氏笔画的顺序排列:丁志鹏,中国宣纸股份有限公司;丁天进,安徽安泰达律师事务所;王元启,安徽省合肥市第一中学;王筱文,安徽出版集团有限责任公司;王磊(创咖E姐),合肥世界之窗创新产业园有限公司;安进、王志远、吴浩,安徽江淮汽车集团有限公司;刘超,安徽省徽州印象农业科技有限责任公司;闫辉,合肥华佗毫膳堂;孙安,安徽静安集团;朱雷,合肥上知企业管理咨询有限公司;束从轩、苏大海,安徽老乡鸡餐饮有限公司;肖竟成,杭州贝腾科技有限公司;吴昌盛,上海卓识成就教育科技有限公司;赵仁利、张小丽,合肥唐冠礼信数字信息技术有限公司;张开晨,黄山市立龙生态农业专业合作社;张晓飞,安徽大嫂水饺餐饮责任有限公司;郑林刚、谢建,安徽郑郝品牌管理咨询有限公司;高章国、程友清,合肥正大有限公司;郭飞,铜陵铜官府文化创意股份公司;郭永红,安徽拾穗谷生态科技有限公司;戚传龙,合肥环信科技发展有限公司;葛结林,潜山县天柱山卧龙生态庄园;褚道福,安徽承捷科技有限公司。

全书由文理负责总纂定稿,并对书中全部错误负责。

致谢

读者手中的这本教材历经了15年的锤炼,凝聚了众多教师和行业经营者的智慧,对于她的问世,笔者除了要感谢上述的参编者与供稿人外,还要感谢很多很多人:让我获得学习机会的合肥工业大学和安徽中医药大学的老师们,尤其是我的博士生导师杨善林教授(院士)、王键教授;北京大学的王其文教授、王明舰教授;中国科学技术大学的赵定涛教授、郭磊老师;安徽工商管理学院的朱春林、单永强、倪云林等老师;安徽外国语学院的童祖芬、赵有广、李翠梅、卞月婷老师;安徽广播影视职业技术学院的杨忠老师;对外经济贸易大学国际经济贸易学院的文思聪;新华社安徽分社的张梅;合肥昊翔汽车零部件有限公司的田明;深圳市中成文化教育培训有限公司的吴占忠;广东龙浩集团的周仁龙;合肥市第一人民医院的刘艳;合肥亚慕信息科技有限公司王魁等人,他们给予我的帮助不可或缺。由于需要笔者致谢的学校和企事业单位的名单太长,为了不影响读者阅读,这里就不一一列出了。在这里特向曾经帮助过我们的学者、专家、同仁以及出版社的编辑们表示最真诚的感谢,也向曾经为本书做出贡献的我的亲人、朋友和我的学生们表示谢意。对于此次简单的致谢,向你们表示深深的歉意。

文 理

2018年7月于合肥



第3版前言

微小企业要在竞争激烈的行业中寻求发展,主要得依靠自己适应环境的固有特色。依照美国著名大学哈佛商学院迈克尔·波特教授竞争战略的选择理念来看,往往首选差异化战略,用通俗的话语来讲,就是必须学会在狭缝中求生存。2000年以后,经济管理类的书籍在市场上飞速增多,不管是在虚拟的网络上,还是在实体的书架上,此类书籍都是琳琅满目。作者清晰地意识到自己不是战略管理方面的大师和著名教授,要撰写“企业战略管理”教材,必须要有自己的固有特色,只有这样才能生存。因此,利用区域优势,我们在书中的知识点后面尽可能添加本土实例来进行分析,以利于读者对知识点的理解,这是我们2004年在撰写第1版《企业战略管理——理论、实例、分析》教材时的初衷想法,当然这也算是受益于波特的差异化竞争战略思想,使得这本教材勉强地生存了下来。

2007年,该教材被安徽省教育厅评为安徽省高等学校“十一五”省级规划教材。此后,作者通过不断的学习和思考,对自己提出了新的要求:内容要与时俱进,再版必须要有可持续发展的创新内容,这样才能对得起读者!因此,在2009年的第2版中,为了能够让读者更好地理解企业战略管理,添加了应用计算机的“企业竞争模拟”网络模拟教学方法。该软件由北京大学光华管理学院王其文教授团队早年研究开发,已经在国内的教学中得到了教师和学习者的普遍认可。同时,添加了一些把中国传统文化如《孙子兵法》和《黄帝内经》思想应用于企业战略管理中的内容,例如在第二篇和第三篇的各章开头引入了《孙子兵法》的经典名句,并将《黄帝内经》中的五形人理论引入到企业高层管理团队的建设,这些都得到了读者和同仁们的认同。

2013年,该教材由合肥工业大学推荐给安徽省教育厅参加教材评比,又被评为安徽省高等学校省级规划教材。这给作者的创新带来了更大的压力:到底要增加什么样的新的教学内容?经过十几年的教学实践,作者发现原先的固有特色不仅保持了与时俱进,也是读者们喜欢的内容,尤其是与国家的文化战略保持了一致。习近平总书记在2014年2月17日省部级主要领导干部学习贯彻十八届三中全会精神、全面深化改革专题研讨班上的讲话中指出:“要加强对中华优秀传统文化的挖掘和阐发,努力实现中华传统美德的创造性转化、创新性发展,把跨越时空、超越国度、富有永恒魅力、具有当代价值的文化精神弘扬起来,把继承优秀传统文化又弘扬时代精神、立足本国又面向世界的当代中国文化创新成果传播出去。”这让作者感到十分自豪,因为笔者的博士论文《〈黄帝内经〉思想与现代企业管理》依据的《黄帝内经》就属于优秀传统文化。遵循习总书记的指示,结合笔者的博士论文,2014年在教材第3版修订过程中,我们在教材中添加了“非竞争思想的几种‘竞争’战略”一章,取论文中的阴阳五行战略部分与西方的战略理论共为一章,形成中西方两种战略思想的互补,并将阴阳五行战略从定性到定量地应用在“企业竞争模拟”中,由此在书名的副标题尾添加了“模拟”二字,即《企业战略管理——理论、实例、分析、模拟》。为了使读者更好地理解和掌握企业战略管理知识,又增加了1000多道练习题,希望这些也能够得到读者们的喜欢。

现在读者手中的这本教材,是笔者十几年受益于众多教师和专家的智慧,并与志同道合的

老师和学生们一起合作完成的。所以,本教材的形成绝非一人一时之作,笔者作为编写教材多位作者的代表,仅仅是为了要承担全书中的错误责任,并非有贪功之意。

这里,笔者要向曾经支持过我们的人们表示真诚的感谢,他们是合肥工业大学的杨善林、梁昌勇、刘业政、李姚矿、骆正清、傅为忠等教授,以及王庆军和刘勃海等副教授;北京大学光华管理学院的王其文、王明舰教授;南京大学商学院的刘洪教授;中国科学技术大学的赵定涛、陶先刚等教授;安徽大学的许皓、朱云鹃等教授;安徽中医药大学的王键、顾植山、刘健、周美启、魏骅等教授;安徽经济管理干部学院的许跃辉教授;正大集团(安徽区)猪产业化方面的高章国、程友清;安徽江淮汽车股份有限公司的安进、王志远;安徽省徽州印象农业科技有限公司的刘超;安徽徽商能源有限公司的吴述兵、丁天进;安徽老乡鸡餐饮有限公司的束从轩;中国中医药报社的周颖;安徽省作家协会的森木,以及向我们提供企业现实实例的所有作者们,正是你们的支持,才使教材变得充实丰满。尤其需要感谢安徽工商管理学院的朱春林主任、单永强等老师,是他们提供给笔者在 MBA 学员的教学中应用模拟教学方法的机会,在教授“企业仿真决策”课程学员不易集中学习的情况下,支持笔者尝试将原先在实验室完成的部分授课内容改为在网络上由助教完成。在网络上的 QQ 群中,助教与学员、学员与学员之间互动学习,这种网络学习的形式缓解了工学矛盾,提高了参与者的文字表达能力,激发了学员的兴趣,为实现大规模开放式在线课程(MOOC)积累了一定的经验,也充分体现了信息化教育的数字学习、移动学习、泛在学习、灵巧学习和智慧学习的现代化优势。最后,还需要感谢中国科学技术大学出版社十几年来给予笔者的热情、真诚、严谨的指导。

人们常以“十年磨一剑”来比喻研究成果需要沉淀,我们经过十几年的努力,把这一部带有徽商特色的《企业战略管理——理论、实例、分析、模拟》教材磨成一剑,贡献给读者,褒贬也留给读者和后人评价,恳请诸位不吝赐教。

文 理

2014 年 8 月于合肥

目 录

第4版前言	(i)
第3版前言	(v)

第一篇 理论与实务篇

第一章 企业战略管理概论	(2)
第一节 企业战略管理的基本概念	(2)
第二节 企业战略的层次	(6)
第三节 战略管理过程	(9)
第四节 战略管理学派的演变	(12)
【实例】 江淮汽车:聚焦战略,开启主动变革之路	(14)
习题	(16)
习题答案	(20)
第二章 企业环境研究概述	(21)
第一节 企业环境概述	(21)
第二节 企业环境信息管理系统	(23)
第三节 常用的分析方法	(26)
【实例】 打造“领袖”的战略如何分析?	(41)
习题	(42)
习题答案	(48)
第三章 企业外部环境分析	(50)
第一节 企业的外部环境	(50)
第二节 企业宏观环境分析	(51)
第三节 产业竞争结构分析	(54)
第四节 企业竞合环境分析	(64)
【实例】 京东方(BOE)的战略发展历程	(65)
习题	(68)
习题答案	(71)
第四章 企业内部环境分析	(72)
第一节 企业的内部环境	(72)
第二节 企业资源分析	(73)
第三节 企业能力分析	(75)
第四节 企业财务分析	(80)
【实例】 科大讯飞的成长	(87)

习题	(88)
习题答案	(92)
第五章 企业经营思想、宗旨、目标及规划	(93)
第一节 企业经营思想	(93)
第二节 企业宗旨陈述	(98)
【实例】 郑郝咨询公司的企业使命	(102)
第三节 企业战略目标的确定	(103)
【实例】 合肥环信科技的战略目标	(105)
第四节 企业战略规划	(106)
【实例】 正大集团(安徽区)养猪产业化战略性项目规划	(109)
习题	(111)
习题答案	(114)
第六章 企业总体战略	(116)
第一节 企业发展战略	(116)
【实例】 安徽森源文化旅游发展有限公司能否通过收购战略来发展?	(119)
【实例】 宣纸中的“红星”	(121)
【实例】 老乡鸡集团的一体化历程	(123)
第二节 多种经营战略	(125)
【实例】 杭州贝腾科技的多种经营战略	(129)
第三节 企业稳定型战略	(130)
第四节 企业撤退型战略	(131)
【实例】 大嫂餐饮公司的市场分析	(133)
第五节 总体战略的选择	(134)
习题	(136)
习题答案	(140)
第七章 经营单位战略	(141)
第一节 基本竞争战略	(141)
【实例】 正大集团(安徽区)的战略联盟战略	(143)
【实例】 铜陵铜官府文化创意股份公司的艺术品	(146)
【实例】 卧龙生态庄园如何采用重点集中战略	(147)
第二节 不同行业中的竞争战略	(148)
【实例】 华佗亳膳堂的养生保健:用传统智慧佐餐药膳美食	(150)
【实例】 物联网新应用——塞柏坦智能洗车平台	(154)
【实例】 学习出效益,润物细无声	(158)
【实例】 智慧·标准——静安的养老模式	(162)
第三节 其他竞争战略	(163)
【实例】 股权众筹下社群电商新思维	(167)
第四节 企业战略的选择	(175)

【实例】 践行中国梦,引领新时代	(184)
习题	(186)
习题答案	(190)
第八章 职能战略	(192)
第一节 市场营销战略	(192)
【实例】 让我们一起翻开“美粮”开创新农业的新篇章	(194)
第二节 财务战略	(195)
【实例】 安徽绿乐微生物科技有限责任公司资本战略	(198)
第三节 生产战略	(199)
【实例】 正大 iPad 农场管理系统——让猪场插上高效管理的翅膀	(203)
第四节 人力资源战略	(205)
【实例】 创咖 E 姐和安徽工商管理学院的故事	(211)
第五节 研究与开发战略	(212)
【实例】 基于五行系统理论建立正大养殖的管理创新模式	(216)
习题	(218)
习题答案	(222)
第九章 战略的控制与评价	(223)
第一节 战略控制的目的及原则	(223)
第二节 战略控制的过程、方式及系统	(225)
第三节 战略控制的评价	(230)
【实例】 合同管理中的 8 个“必须”	(237)
习题	(239)
习题答案	(242)
第十章 企业战略与组织结构	(243)
第一节 企业战略与组织结构的关系	(243)
第二节 组织的类型及选择	(245)
【实例】 安徽静安投资集团的发展战略与组织结构	(251)
习题	(253)
习题答案	(255)
第十一章 企业战略与企业文化	(257)
第一节 企业文化概述	(257)
第二节 企业战略与企业文化的关系	(262)
第三节 企业的文化选择	(263)
【实例】 和谐平衡、追求卓越——浅析“江汽大厦”	(268)
习题	(270)
习题答案	(272)
第十二章 企业战略管理者	(273)
第一节 企业战略管理者的构成和作用	(273)

第二节 五行人的企业高层管理团队建设	(276)
【实例】 秋浦书院在读《黄帝内经》	(283)
第三节 中国企业家三维成长空间	(286)
第四节 儒家思想对中国企业家精神模式形成的影响	(292)
【实例】 一家来自古徽州的茶叶企业	(295)
习题	(296)
习题答案	(299)

第二篇 模拟与专题篇

第十三章 决策模拟的 MOOC 学习	(302)
第一节 互联网的决策模拟概述	(302)
第二节 组建五行人的总经理团队	(314)
第三节 决策模拟工具的使用和正确对待模型的输出	(318)
第四节 比赛后的交流汇报及成绩判定	(322)
第五节 毕业后学生的回顾与感想	(324)
习题	(327)
习题答案	(329)
第十四章 iBizSim 企业竞争模拟	(330)
第一节 企业竞争模拟竞赛概述	(330)
第二节 基本操作	(332)
第三节 比赛规则	(340)
第四节 注意事项	(345)
习题	(347)
习题答案	(349)
第十五章 iBizSim 企业竞争模拟的阴阳五行战略分析	(351)
第一节 学习要点	(351)
第二节 生产运作分析	(352)
第三节 市场销售分析	(360)
第四节 阴阳五行战略的分析	(367)
习题	(371)
习题答案	(374)
第十六章 BizWar 企业经营竞争模拟系统	(375)
第一节 基本操作	(375)
第二节 比赛规则	(388)
第三节 制定决策	(394)
第十七章 BizWar 模拟中的经理角色	(407)
第一节 学习要点	(407)
第二节 组建经营团队	(408)

第三节	市场需求分析与决策	(410)
第四节	生产与采购的分析与决策	(416)
第五节	财务分析与决策	(423)
第六节	系统评分指标分析	(432)
第十八章	商业模拟挑战赛	(434)
第一节	比赛设置	(434)
第二节	比赛内容	(436)
第三节	人力资源	(445)
第四节	金融市场	(446)
第五节	反不正当竞争	(447)
第六节	财年背景与经济周期	(449)
第七节	奖项及评价	(450)
第八节	市场参数和变量	(451)
第九节	评分规则说明	(453)
第十九章	案例分析的方法与评价	(456)
第一节	案例分析概述	(456)
第二节	案例分析方法	(461)
第三节	案例分析注意要点和常见错误	(465)
第四节	案例讨论的评价	(468)
第二十章	非竞争思想的几种“竞争”战略	(471)
第一节	蓝海战略	(471)
第二节	生态战略	(478)
第三节	竞合战略	(483)
第四节	中医阴阳五行与企业竞争战略	(487)
	【实例】 刘欣华:“超覆盖战略”下,我们需要建设什么样的人才队伍	(493)
	习题	(495)
	习题答案	(497)
第二十一章	阿米巴经营	(499)
第一节	阿米巴经营概述	(499)
	【实例】 日航重生揭秘	(502)
第二节	阿米巴的组织构建	(504)
第三节	阿米巴的经营会计	(509)
第四节	阿米巴的人力资源开发与管理	(516)
第五节	实施阿米巴经营	(518)
	【实例】 深圳新视线服饰公司的年度经营计划	(521)
	习题	(523)
	习题答案	(524)

第二十二章 基于《黄帝内经》的五行理论治理现代企业	(525)
第一节 《黄帝内经》中的五行理论	(525)
第二节 取象比类的中医五藏功能与企业管理功能	(527)
第三节 企业五类管理功能的数学表达	(533)
【实例】 三艾企业产品业务管理的治理	(541)
习题	(548)
习题答案	(549)
附录一 基于 MOOC 的决策模拟教学创新	(550)
附录二 团队建设调查问卷	(556)
参考文献	(558)

第一篇 理论与实务篇

当前,我国企业身处互联网、大数据、云计算、区块链、人工智能等多种技术交合的飞速发展时代,从表面上看,企业各自都在以不同的形态生存与发展,然而,从深层次来看,企业生存与发展并没有脱离经典的战略管理概念。比如,战略管理过程,任何企业都没有离开环境分析、战略制定、战略实施这三项紧密相连的内容,而战略实施又双向影响着战略的分析和制定。这与中国传统文化中的太极图有着高度的相似性,宇宙中的气象万千,总没有摆脱中国古代自然观的阴阳之象,即“一生二,二生三,三生万物”。从传统取象比类思维的现代相似性系统来看,环境分析与阳象相似,战略制定与阴象相似,战略实施与阴、阳间的“S”形线条相似,好的战略实施就是把握好阴阳。在这方面,本书虽然没有介绍太多的研究结果,但是就开篇而言,只是想提醒读者:万变不离其宗,在学习这门课程的时候,不要忘记借用现代的相似性思维,尤其是结合中国传统文化中的思想和方法来思考企业的战略问题。

本篇为了使读者清楚地树立企业战略管理观念,在第一章概论后的第二章至第九章系统阐述了企业战略管理的全过程,接着在第十章至第十二章阐述了与企业战略管理有着紧密联系的组织结构、文化与管理者的内容,各章均强调了理论与实务的融合,以便使读者了解到战略管理是一门体系完整的学科。

第一章 企业战略管理概论

“企业战略管理”是企业高层管理人员为了企业长期的生存和发展,在充分分析企业外部环境和内部条件的基础上,确定和选择达到目标的有效战略,并将战略付诸实施和对战略实施的过程进行控制与评价的一个动态管理过程。在企业环境越来越复杂多变,竞争越来越激烈的当今时代,战略管理作为高层管理人员的活动内容,越来越显示出它在企业管理中的重要性。本章作为概论,主要介绍战略管理的一些概念,阐述完整的、规范性的战略管理过程以及战略管理的演变历史,目的是使读者对战略管理有一个全貌的、概况性的了解,为以后第二章至第九章的学习奠定基础。

第一节 企业战略管理的基本概念

一、战略的定义

在我国,“战略”一词自古有之。先是“战”与“略”的分别使用:“战”指战斗和战争,“略”指韬略、策略、计划。《左传》和《史记》中已使用“战略”一词,西晋史学家司马彪曾有以“战略”为名的著述。在西方,“战略”一词来源于希腊文“strategos”,其含义是“将军指挥军队的艺术”。可以说,“战略”一词原是军事方面的概念。在中国,它起源于兵法,指将帅的智谋,如我国古代著名的军事学家孙武在公元前 363 年撰写的《孙子兵法》中的一些军事指挥活动。西方的战略概念起源于古代的战术,原指将帅本身,后来指军事指挥中的活动。

“战略”一词引入到企业管理中来也只有几十年的时间。在企业管理这个范畴中,究竟什么是战略,目前尚无一个统一和公认的定义。不同的学者与管理人员给战略赋予过不同的含义,如美国哈佛大学商学院的安德鲁斯认为战略应该包括企业的目标,即广义的战略;而美国著名管理学家安索夫则认为战略不应该包括这一部分内容,即主张狭义的战略。

在众多的关于战略的定义中,加拿大麦吉尔大学的管理学教授明茨伯格(H. Mintzberg)归纳总结出人们对战略的五个定义,这五个定义对战略从不同角度进行了充分的阐述。他认为,人们在不同的场合以不同的方式赋予战略不同的内涵,说明人们可以根据需要来接受各种不同的战略概念。只不过在正式使用战略概念时,人们只引用了其中一个罢了。明茨伯格借鉴市场营销学中四要素(4P)的提法,即产品(Product)、价格(Price)、分销(Place)和促销(Promotion),提出了战略从五个不同方面的定义,即战略是计划(Plan)、计谋(Ploy)、模式(Pattern)、定位(Position)和观念(Perspective)。

(一) 战略是一种计划

大多数人将战略看作一种计划,即它是一种有意识的有预计的行动程序,一种处理某种局势的方针。根据这个定义,战略应具有两个特征:一是战略具有超前性,须在企业经营活动之前

制定,以备人们使用;二是战略具有主观性,是有意识、有目的的开发和制定。总之,从本质上讲战略是行动之前的一种概念。如在管理学中,德鲁克(P. Drucker)说:“战略是一种统一的、综合的、一体化的计划,用来实现企业的基本目标。”

(二) 战略是一种计谋

这是指在特定的环境下,企业将战略作为威胁和战胜竞争对手的一种具体手段。这种威胁通常是由企业发出的一些“市场信号”所组成的。一些市场信号可能见诸行动,而更多的只是对竞争对手的一种恫吓手段。譬如,一个实力强大的企业在得知竞争对手想要扩大生产能力占领更多市场时,便提出自己的战略是增加研究与开发费用以推出更新、更尖端的产品占领市场。竞争对手在得知这种“信号”后,深知该企业资金雄厚,为避免竞争升级,便放弃扩大生产能力的设想。一旦竞争对手采取了放弃的态度后,该企业并没有将开发新产品的战略付诸实施。这种战略称为一种计谋,使之对竞争对手构成威胁,阻止竞争对手可能的进攻。

(三) 战略是一种模式

钱德勒(A. D. Chandler)在其《战略与结构》一书中认为,战略是企业为了实现战略目标进行竞争而进行的重要决策、采取的途径和行动以及为实现目标对企业主要资源进行分配的一种模式。这种定义将战略体现为一系列的行为。这就是说,无论企业是否事先对战略有所考虑,只要有具体的经营行为,就有战略。

战略作为一种计划,与战略作为一种模式的两种定义是相互独立的。在实践中,计划往往可能在最后没有得到实施,这样计划的战略或设计的战略就变成了没有实现的战略。战略模式的概念将战略视为行动的结果,这种行动可能事先并没有设计,但最后却形成了,因此成了已实现的战略。在已设计的战略与已实现的战略之间是准备实施的战略,这是指那些已经设计出来即将实现的战略。而自发的战略则是指那些预先没有计划而自发产生的战略。这些战略之间的关系如图 1-1 所示。

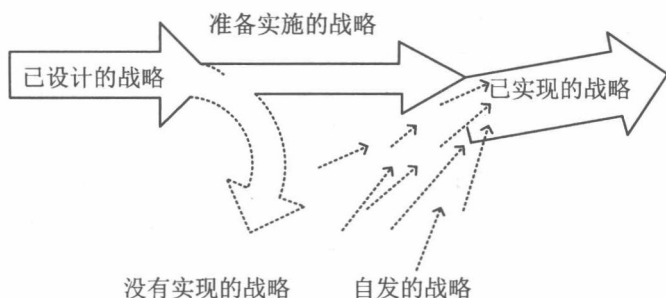


图 1-1 明茨博格的战略形式

(四) 战略是一种定位

战略是一个企业在自身环境中所处的位置或在市场中的位置。这里战略实际上成为企业与环境之间的一种中间力量,使得企业的内部条件与外部的环境更加融洽和相互匹配。值得指出的是,战略为定位的概念引进了“多方竞争”以及超越竞争的含义。换句话说,企业在活动中既可以考虑与单个竞争对手在面对面的竞争中处于何种位置,也可以考虑在若干个竞争对手面前自己在市场中所处的地位。甚至企业还可以在市场确定一个特殊的地位,使得对手们无法与之竞争。因此,“定位”有助于企业清醒地认识所处的环境、竞争对手的状况,不至于过高地估