

21st Century Economics and Management Science Coursebook Series

21世纪经济学管理学系列教材

战略管理

STRATEGIC MANAGEMENT

主编 / 谭力文 吴先明 副主编 / 秦仪 陈立敏



WUHAN UNIVERSITY PRESS
武汉大学出版社

21世纪经济学管理学系列教材

战略管理

STRATEGIC MANAGEMENT

主编/谭力文 吴先明 副主编/秦仪 陈立敏



WUHAN UNIVERSITY PRESS

武汉大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

战略管理/谭力文,吴先明主编;秦仪,陈立敏副主编. —武汉:武汉大学出版社,2006.9

21 世纪经济学管理学系列教材

ISBN 7-307-05125-7

I. 战… II. ①谭… ②吴… ③秦… ④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(2006)第 071730 号

责任编辑:范绪泉

责任校对:程小宜

版式设计:支 笛

出版发行:武汉大学出版社 (430072 武昌 珞珈山)

(电子邮件:wdp4@whu.edu.cn 网址:www.wdp.com.cn)

印刷:武汉大学出版社印刷总厂

开本:720×1000 1/16 印张:25.375 字数:464千字

版次:2006年9月第1版 2006年9月第1次印刷

ISBN 7-307-05125-7/F·998 定价:30.00元

版权所有,不得翻印;凡购我社的图书,如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请与当地图书销售部门联系调换。

21世纪

经济学管理学系列教材

21st Century Economics and Management Science
Coursebook Series

编委会

顾问

谭崇台 郭吴新 李崇淮
许俊千 刘光杰

主任

周茂荣

副主任

谭力文 简新华 黄 宪

委员 (按姓氏笔画为序)

王元璋 王永海 甘碧群
张秀生 严清华 何 耀
周茂荣 赵锡斌 郭熙保
徐绪松 黄 宪 简新华
谭力文 熊元斌 廖 洪
颜鹏飞 魏华林

21世纪

经济学管理学系列教材

- | | |
|---------------|-----------|
| 政治经济学概论 | 统计学 |
| 政治经济学(社会主义部分) | 经济预测与决策技术 |
| 发展经济学概论 | 国际企业管理 |
| 产业经济学 | 会计学 |
| 证券投资学 | 人力资源管理 |
| 技术经济学 | 宏观经济管理学 |
| 新制度经济学 | 物流管理学 |
| 国际贸易学 | 管理运筹学 |
| 国际贸易实务新编 | 企业电子商务 |
| 保险会计 | 项目管理 |
| 财政学 | 经济法 |
| 国际投资学 | 中小企业经营管理 |
| 国际结算 | 金融企业会计 |
| 计量经济学 | 房地产投资与管理 |
| 环境经济学 | 消费者行为学 |
| | 管理学 |
| | 企业并购理论 |
| | 管理经济学 |
| | 生产与运营管理 |
| | 项目融资 |
| | 管理科学理论与方法 |
| | 战略管理 |

总 序

一个学科的发展,物质条件保障固不可少,但更重要的是软件设施。软件设施体现在三个方面:一是科学合理的学科专业结构,二是能洞悉学科前沿的优秀的师资队伍,三是作为知识载体和传播媒介的优秀教材。一本好的教材,能反映该学科领域的学术水平和科研成就,能引导学生沿着正确的学术方向步入所向往的科学殿堂。作为一名教师,除了要做好教学工作外,另一个重要的职能就是,总结自己钻研专业的心得和教学中积累的经验,以不断了解学科发展动向,提高自己的科研和教学能力。

正是从上述思路出发,武汉大学出版社准备组织一批教师在两三年内编写出一套《21世纪经济学管理学系列教材》,同时出版一批高质量的学术专著,并已和武汉大学商学院达成共识,签订了第一批出版合作协议,这是一件振奋人心的大事。

我相信,这一计划一定会圆满地实现。第一,合院以前的武汉大学经济学院和管理学院已分别出版了不少优秀教材和专著,其中一些已由教育部通过专家评估确定为全国高校通用教材,并多次获得国家级和省部级奖励,在国内外学术界产生了重大影响,对如何编写教材和专著的工作取得了丰富的经验。第二,近几年来,一批优秀中青年教师已脱颖而出,他们不断提高教学质量,勤奋刻苦地从事科研工作,已在全国重要出版社,包括武汉大学出版社,出版了一大批质量较高的专著。第三,这套教材必将受到读者的欢迎。时下,不少国外教材陆续被翻译出版,在传播新知识方面发挥了一定的作用,但在如何联系中国实际,建立清晰体系,贴近我们习惯的思维逻辑,发扬传统的文风等方面,中国学者有自己的优势。

《21世纪经济学管理学系列教材》将分期分批问世,武汉大学商学院教师将积极地参与这一具有重大意义的学术事业,精益求精地不断提高著作质量。系列丛书的出版,说明武汉大学出版社的同志们具有远大的目光,认识到,系列教材和专著的问世带来的不止是不小的经济效益,更重要的是巨大的社会效

益。作为武汉大学出版社的一位多年的合作者，对这种精神，我感到十分钦佩。

谭崇台

2001 年秋于珞珈山

前 言

战略管理一书终于与读者们见面了，自己和其他作者有如释重负之感。此书的写作备尝艰辛，好在我们有一个好的团队，即另一位主编吴先明教授，以及副主编秦仪博士和陈立敏副教授。他们之中既有攻读战略管理方向的博士，也有从事战略管理教育的老师，因此在编写过程中大家的齐心协力和努力工作克服了诸多困难。特别需要提及的是本书的编辑范绪泉先生耐心的等待和细心的工作，也促使我们自觉地克服困难，努力完成工作。

战略管理一书写作的困难首先来自这是一本综合性极强，需要一定深度的思想和探索才有可能撰写的书籍。其次，困难来自国内外已经写作、编著了几乎可以说是无穷多个版本的教材，再写确实感到力不从心，确实感到难以超越。作为主编的我还记得，早在1997年，考虑到MBA教育工作的需要，当时的武汉大学管理学院就与武汉大学出版社签订了出版MBA系列教材的协议书，其中就有我负责编写的《企业战略管理》一书，但就是基于上述原因消磨了写作冲动，增添了畏惧心理，终究未能动笔，成为了一件憾事。所以，可以十分肯定地说，没有我们这个写作团队，没有范绪泉编辑的不懈督促，这本书依然是难以出版与读者见面的。

首先需要说明的是，本书书名取名为“战略管理”，而没有像许多同行所写的书取名为“企业战略管理”，主要的考虑是我们认为，战略管理工作应该成为我们这个正在探索自主创新与建设和谐社会之路的国度中各个层面、各类组织首先需要考虑的工作，因为只有这样我们才不会那样浮躁，那样短视，那样幼稚，那样可笑。也就是这样的转换造成了我们写作工作的困难，以致在书中出现了诸如“组织战略”、“企业战略”和“公司战略”这样似乎不够统一的现象，但作为本书的主要负责人感到，虽然我们希望众多的读者能够阅读此书，增强自我的战略意识，加强自我的战略管理工作，为广大的中国人民和自己组织的职工带来福祉，但产生于企业的战略管理理论的成熟、广博和精深也使我们难以实现超越、另辟蹊径，所以在读者阅读此书时必须给予充分的注意。其次是，我们的写作还是按照战略管理工作的流程来编写该书的，因为我们坚持认为，只有按照人们日常工作中的逻辑思维和现实工作过程来编写该

书,才能充分体现教材的特点,有助于根据书中的理论进行思考,使读者阅读起来不感到枯燥和费解。

本书是我们教学、科学研究团队集体智慧的结晶。谭力文教授编写了第一、二、十三章;吴先明教授编写了第三、四、五、六、七章;陈立敏副教授编写了第八、九、十四章;秦仪博士编写了第十、十一、十二章和附录。谭力文教授负责了该书的总体设计和校阅秦仪博士的书稿工作,吴先明教授为该书的编写框架提出了很好的意见,校阅了陈立敏副教授的书稿。共同的编写体现了我们团队的合作,体现了个人的研究领域和思想,但也必然带来文风的差异,我想读者在阅读中是会有所感受并能体谅的。作为本书的负责人,深深感谢吴先明教授、秦仪博士和陈立敏副教授及他们的家人,深深感谢本书的编辑范绪泉先生,没有他们共同的努力,该书是难以付梓的。

在该书的编辑编写过程中我们参阅了大量国内外该领域的书籍和资料,为便于读者查阅,为尊重前人的辛苦劳作,我们尽可能的在编写的引用中进行了较为详细的注释,也在每章之后介绍了本章重点参考过的书籍和论文。在此,我们深深感谢前辈和同行的工作,没有他们前期的辛勤劳作,我们是不可能编著此书的。

该书的正式出版也意味着我们企业管理博士、硕士专业——企业经营管理中设置的管理学理论、战略管理和国际企业管理方向的教材全部出齐了,我想这是我们学科成熟的标志,这是我们团队学习、奋斗走向成功的标志,更是武汉大学工商管理学科几代学者努力、奋斗、知识积累和传递成功的标志。

虽然我们作了努力,但由于我们的水平有限,书中肯定存在不妥、不当之处,这些都希望得到读者的批评、指正,不吝赐教。

谭力文

2006年夏于珞珈山

目 录

前 言	1
第一章 战略管理概述	1
学习目的	1
案例 面对突发事件的行为选择	1
第一节 为什么需要战略	3
第二节 战略的本质	8
第三节 战略管理的基本过程	12
第四节 战略管理的层次	17
小结	21
思考题	22
参考文献	22
第二章 战略愿景、使命与目标	23
学习目的	23
案例 迪尔公司的战略愿景与使命	23
第一节 愿景与使命的重要性	26
第二节 愿景、使命的表述	28
第三节 战略与伦理	32
小结	37
思考题	38
参考文献	38
第三章 环境分析	39
学习目的	39
案例 华为的竞争优势	39

第一节 PEST 分析	42
第二节 行业结构分析	44
第三节 战略群体	54
第四节 竞争态势矩阵	56
第五节 外部因素评价矩阵	58
小结	60
思考题	61
参考文献	61
 第四章 资源和能力分析	 63
学习目的	63
案例 海尔集团的崛起	63
第一节 资源基础观	67
第二节 财务比率分析与平衡计分卡	70
第三节 价值链分析	74
第四节 内部因素评价矩阵	79
小结	80
思考题	81
参考文献	81
 第五章 基本的竞争战略	 83
学习目的	83
案例 丝宝集团的竞争战略	83
第一节 成本领先战略	86
第二节 差异化战略	91
第三节 集聚战略	95
第四节 夹在中间	97
小结	98
思考题	99
参考文献	99
 第六章 纵向整合战略	 101
学习目的	101
案例 格兰仕的战略定位	101

第一节 交易成本与企业范围·····	104
第二节 纵向整合的成本与收益·····	108
第三节 企业纵向关系的设计·····	111
小结·····	116
思考题·····	117
参考文献·····	118
 第七章 多元化战略·····	 120
学习目的·····	120
案例 娃哈哈非常可乐·····	120
第一节 多元化的动因·····	122
第二节 相关多元化·····	127
第三节 不相关多元化·····	130
第四节 多元化的发展趋势·····	132
小结·····	133
思考题·····	134
参考文献·····	134
 第八章 并购与重组·····	 136
学习目的·····	136
案例 联想的跨国并购与整合·····	136
第一节 企业收购、兼并与重组的基本方式·····	139
第二节 企业并购的演进·····	148
第三节 并购的动因和决定因素·····	158
第四节 成功并购的条件·····	164
第五节 并购防御策略·····	172
小结·····	176
思考题·····	177
参考文献·····	177
 第九章 国际化战略·····	 178
学习目的·····	178
案例 微波炉、空调和小家电的全球制造中心——格兰仕·····	178
第一节 全球竞争环境下的机会与威胁·····	180

第二节 国际市场的进入模式	185
第三节 多国竞争与全球竞争	193
第四节 全球业务活动的协调	203
小结	210
思考题	210
参考文献	211
第十章 战略选择	212
学习目的	212
案例 中海油并购优尼科	212
第一节 战略匹配分析	213
第二节 业务组合分析	221
第三节 战略发展方向	239
第四节 战略选择的标准	246
小结	250
思考题	250
参考文献	251
第十一章 战略实施	252
学习目的	252
案例 联想对 IBM 个人电脑事业部的并购	252
第一节 组织结构与战略的匹配	253
第二节 年度目标	273
第三节 将预算与战略相联系	280
第四节 建立政策	286
第五节 建立支持战略的文化	288
小结	295
思考题	296
参考文献	296
第十二章 战略评价与控制	297
学习目的	297
案例 德隆的扩张	297
第一节 战略评价过程	298

第二节 战略评价的信息	304
第三节 权变计划	308
第四节 领导战略变革	310
小结	322
思考题	322
参考文献	323
第十三章 非营利组织的战略	324
学习目的	324
案例 中国的非营利组织	324
第一节 非营利组织的基本概念	327
第二节 非营利组织的特点	330
第三节 非营利组织的战略制定	333
小结	338
思考题	339
参考文献	339
第十四章 小型企业与风险企业的战略	341
学习目的	341
案例 从网络小游戏到传媒娱乐帝国梦	
——关注盛大公司如何缔造“传奇”	341
第一节 小型企业与风险企业的概念	343
第二节 小型企业和风险企业的创建方式与关联因素	348
第三节 小型企业的战略	358
第四节 风险企业的战略	364
小结	369
思考题	370
参考文献	370
附录 战略管理理论流派简介	371
参考文献	390

第一章 战略管理概述

凡事预则立，不预则废。

韩愈

战略管理不是一个魔术盒，也不是一组技术，战略管理是分析式思维，是对资源的有效配置；计划不止是一堆数字，战略管理中最重要的是根本不能量化的。(Strategic management is not a box of tricks or a bundle of techniques. It is analytical thinking and commitment of resources to action. But quantification alone is not planning. Some of the most important issues in strategic management cannot be quantified at all.)

彼得·德鲁克 (Peter Drucker)

学习目的

在学完本章后，你应该掌握以下内容：

1. 了解战略、战略管理的基本概念。
2. 理解战略与战略管理的实质。
3. 熟悉战略管理的基本过程。
4. 掌握战略管理工作的基本层次。

案例 面对突发事件的行为选择

2003年的广州“肺炎”疫情（当时还没有称为“非典”）早已平息。但这起突发事件却演绎了一个十分经典的故事。当疫情导致的广东板蓝根冲剂、食醋等抢购渐渐走入低潮的时候，作为MBA任课教师的我在企业战略管理的课程上提出了这样的问题：面对广东的“肺炎”疫情，作为一名MBA学员应该如何行动？问题的提出在教室激起了热烈的讨论。有学生说，我们应该捕捉板蓝根冲剂、食醋等涨价的商机，在湖北地区组织货源，运到广东销售；有学生说，这违反基本的道德，我会在湖北地区组织货源，运到广东平价销售，树

立企业为民、为社会谋求福祉的品牌形象；也有学生说，我要去深山老林寻访深居的老人，探求治病的偏方，组织生产。但在随后的诸多报道中，我们却看到了超出学生思维的商业行为。

据报道，2003年2月10日，在广州出现了很难见到的排队场景，成百上千人在各个药店门口排队等候已经脱销的板蓝根冲剂、罗红霉素以及各类抗病毒口服液等药品的到货，当时食用的各种调味醋卖到了五六十元一瓶。

但就在众多的人们为抢购板蓝根冲剂和食醋等而奋斗之际，一些人却盯住了这些市场暂时短缺物资后面隐藏的东西——资本。一些投资者很快地将目光盯住了生产这些板蓝根冲剂和食醋等产品的上市公司。例如，有人就买下了许多白云山、恒顺食醋的股票，因为他们清楚地看到白云山生产的板蓝根冲剂在市场上卖得精光，恒顺食醋也供不应求。这些人还调侃地说道，明天一开盘把它抛掉，再贵的板蓝根我也吃得起哦！

果然，在第二天，白云山A股高开，涨幅达到6%，而恒顺醋业更是出现了涨停。就是这样的认识，短短的一天，使这些投资者就有10%的投资收益，大大高于其他的投资收益。就在各大媒体开始报道药品涨价、生产医药各上市公司股票上涨时，广东各药店开始挂出了“板蓝根有售”的广告，但此时板蓝根冲剂、食醋和其他各类抗病毒口服液价格大跌，各生产此类商品公司的股价也就大幅度下跌了。

显然，比较MBA学员们的意见，哪个最好、谁最对还难作出简单的评价，但大家在阅读、分析的过程中应该有自己的意见和看法。

上述故事发生的背景可能大多数阅读此书的人都亲身经历过，可能迄今仍有人在为失去的种种机会而扼腕叹息。这说明了什么问题呢？为回答这个问题，我们不妨再去了解一个故事。据说，在美国，两个同一行业竞争的企业总经理在一个森林公园研究合并的问题，可能是他们过于专注，不知不觉的他们就进入了森林的深处。突然，他们惊讶地看见，一只张着血盆大口的大黑熊从大树背后闪出，向他们扑来。见势不妙，一位总经理对另一位总经理说，赶快跑啊！只见另一位总经理迅速蹬掉皮鞋，换上了从公文包中拿出的球鞋，调头就跑。前一位总经理边跑边说，你换球鞋没用，我们跑不赢熊的。那位换上球鞋的总经理回答说，是的，我们都跑不赢熊，但只要我跑得赢你就行了。这两个类似的故事是不是告诉了我们这样的道理：什么事都要事先谋划，考虑种种可能发生的问题；什么事都应有“预案”，以备不测；在残酷的竞争面前，成功者往往就是那些有所准备，从而成为领先的人。

要做到这些，成为领先者和成功者，在当今这个时代就需要战略思维，需

要战略管理。

第一节 为什么需要战略

我们都知道,“战略”一词起源于军事,其英文单词(strategy)就来自古罗马语,但在中国的历史中,战略的观念也相当突出和重要,如在孙子兵法的《始计篇》中,就这样讲道:“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,少算不胜,而况于无算夫?吾以此观之,胜负见矣。”古语也讲道:不谋万世者,不足谋一时,不谋全局者,不足谋一域。在企业战略的概念起始于20世纪60年代。20世纪60年代,安东尼(R. N. Anthony)、安索夫(H. I. Ansoff)和安德鲁斯(K. R. Andrews)奠定了战略规划的基础,他们重点阐述了如何把商业机会应用于公司资源有效匹配,并论述了战略规划的作用。三者的研究构成战略管理的“三安模式”(Anthony-Ansoff-Andrews Paradigm)。

作为企业,为什么需要战略?企业的战略问题为何在20世纪60年代才提出呢?要回答这个问题,必须从企业运行的特征和企业管理人员的能力特点讲起。

现代的企业诞生于18世纪60年代的产业革命。随着机器的大规模使用、人员的分工和生产的组织形式迅速扩大,为适应这种日益扩大的组织形式的管理,现代企业的形态就开始出现,人类一种新的组织形式就诞生了。面对这类新型组织,管理工作似乎就遇到了新的问题。这正如美国学者丹尼尔·雷恩(Daniel Wren)指出的:“正在兴起的工厂制度所提出的管理问题同以前所碰到的问题完全不同。天主教会能够按照教义和信徒的虔诚来组织和管理它的财产;军队能够通过严格的等级纪律和权力结构管理大批的官兵;政府机构可以不必对付竞争或获取利润而展开工作。可是,新工厂制度下的管理人员却不能使用上述任何一种办法来确保各种资源的合理使用。”^①从这段话中可以十分清楚地了解到如何科学地解决企业这类经济组织的管理问题,人们需要在借鉴宗教、军队、政府管理思想和理论的基础上,重新构建合适的新思想和新理论。

一、企业是个十分复杂的人造系统

不难理解,企业是个人造的经济运行系统,它与外界存在着复杂的交换过程(见图1-1)。

从图中可以看出,企业在其运行的过程中,要从外部的环境获取其转换

^① 雷恩. 管理思想的演变. 中国社会科学出版社,1986. 第47页