

战略管理

原理与方法

揭筱纹 主编



電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

<http://www.phei.com.cn>

战略管理原理与方法

揭筱纹 主编

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京 · BEIJING

内 容 简 介

本书以战略分析、战略价值、战略制定、战略选择、战略实施、战略评价与控制等内容为主要理论框架,力求使读者对企业战略管理原理有清晰的认识,并在介绍企业战略管理理论的基础上,结合中国企业战略管理的实际案例,对企业战略管理理论进行全面系统的分析,使读者能较好地掌握和运用企业战略管理的原理和方法。

本书是工商管理专业及其他经济管理专业本科生教材,同时也可供企业管理人员、咨询人员及关心企业战略管理领域发展的相关人士参考。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

战略管理原理与方法/揭筱纹主编. —北京:电子工业出版社, 2006.3

ISBN 7-121-02297-4

I.战... II.揭... 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011392号

责任编辑:牛晓丽

排版制作:华信卓越公司制作部

印 刷:北京智力达印刷有限公司印刷

出版发行:电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编:100036

经 销:各地新华书店

开 本:850×1168 1/32 印张:9.875 字数:253千字

印 次:2006年3月第1次印刷

定 价:22.00元

凡购买电子工业出版社的图书,如有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系。联系电话:(010)68279077。质量投诉请发邮件至zlts@phei.com.cn,盗版侵权举报请发邮件至dbqq@phei.com.cn。

本书编委会

主编：揭筱纹

编委：（排名不分先后）

揭筱纹	胡 豪	余伟萍
-----	-----	-----

代宏坤	朱青松	王金顺
-----	-----	-----

李光金	张黎明	赵长轶
-----	-----	-----

前 言

“战略”思想起源于战争。从20世纪60年代开始,有关企业战略管理的理论首先在美国等发达国家开始推广、普及并日益完善。到了20世纪90年代,我国才开始真正重视企业战略管理问题,管理中许多微观层面上的问题也都纷纷被提高到战略层面上来加以认识和对待。现代企业管理的“战略管理”不仅是一种学术性很强的理论体系,更是一种非常实用的操作技术和方法。在学习和借鉴发达国家系统理论及成熟经验的基础上,一些富有远见的企业家们开始将战略管理的思想用于企业经营实践中,管理学界的理论家们对战略管理理论的研究也日益深化。战略管理学已经成为企业管理学科的一门必修课,该课要求学生能够全面系统地了解 and 掌握战略管理的基本思想、基本理论和基本方法。但是,我们在多年的教学实践过程中发现,市面上战略管理的相关书籍很多,但是还没有一本适合本科生学习的教材,这导致许多学生在学完战略管理学之后,仍然存在许多错误的观念和模糊的认识。为了满足国内企业管理学科本科教学和学习的需要,我们吸收了国内外学者大量的研究成果,研究了国内外大量的实际案例,并结合我们多年的教学实践经验,编写了这本面向广大本科生的《战略管理原理与方法》。

本书具有如下特点:

1. 从篇章结构看,我们根据企业管理实践新增了“战略价值”一章,这是现行各种教材中所没有的。同时,为了增强本

书的可读性和趣味性,我们在每章开始均结合章节内容精心挑选了一个开篇案例。

2. 从内容深度上看,我们对很多战略管理学教材忽视的内容展开了专门的讨论。例如,专门设立章节介绍“战略分析”;对于“战略制定”,我们在该章设专节介绍战略理念的形成、战略定位的确定、战略目标的确立和战略计划的制定等内容,这些都是其他教材所缺乏的。

3. 从侧重点上看,我们不仅注重战略基本理论及其历史继承关系的介绍和分析,更注重实用性,对具体操作方法进行详细的介绍和讨论。

4. 从着眼点上看,我们不仅重视具体操作方法,更重视战略如何实施。没有实施的战略只是一纸空文,为此我们设专章介绍和分析战略实施的方法,这也是本教材区别于现有教材的一个突出之处。

在本书编写过程中,我们借鉴了国内许多同仁的科研成果,吸收了许多国内外企业管理者的实际管理经验,在这里向各位致以衷心的感谢。

本书由揭筱纹负责体系设计和总撰,参与本书撰写的作者有胡豪(第一章)、揭筱纹(第二章)、余伟萍(第三章)、代宏坤(第四章)、朱青松(第五章)、王金顺(第六章)、李光金(第七章)。本书案例由张黎明和赵长轶编写。

由于作者学识经验有限,疏漏和错误之处在所难免,还望看到本书的各界朋友、同仁热诚提出宝贵意见。

编 者

2006年2月

目 录

第一章 战略与战略管理	1
开篇案例	2
第一节 战略与战略的本质	5
一、战略的含义	5
二、战略的特点	9
三、战略的功能	10
四、战略与策略的关系	11
五、战略的本质	16
第二节 战略管理	17
一、战略管理的含义	17
二、战略管理的特点	18
三、战略管理过程	20
第三节 战略思维	23
一、战略思维的特点	23
二、战略思维模式	24
本章小结	26
思考题	26
第二章 战略分析	27
开篇案例	28

第一节	战略分析概述	32
一、	战略分析的含义	32
二、	战略分析的特点	32
三、	战略分析的作用	33
第二节	企业外部环境分析	34
一、	宏观环境	35
二、	中观环境	45
第三节	企业内部环境分析	57
一、	内部环境概述	57
二、	内部环境分析方法	61
第四节	战略综合分析	67
一、	SWOT 分析	67
二、	波士顿矩阵	69
三、	通用矩阵	71
本章小结		72
思考题		73
第三章	战略价值	74
开篇案例		75
第一节	战略价值	78
一、	战略价值的含义和特点	78
二、	战略价值的类型	81
第二节	战略利润区	85
一、	战略利润区的选择	85
二、	战略利润区的控制	89
第三节	企业发展与赢利模式设计	91
一、	企业创业期赢利模式设计	91
二、	企业成长期赢利模式设计	98

三、企业成熟期赢利模式设计	105
四、企业再生期赢利模式设计	108
本章小结	112
思考题	112
第四章 战略制定	113
开篇案例	114
第一节 战略制定概述	116
一、战略制定的层次	116
二、制定战略的步骤	117
三、制定战略的注意事项	119
第二节 战略理念	121
一、战略理念的含义	121
二、战略理念的结构	122
三、战略理念的形成方法	123
第三节 战略定位	125
一、战略定位的含义	125
二、战略定位的类型	125
三、战略定位的方法	128
第四节 战略目标	129
一、战略目标的含义	129
二、战略目标体系	130
第五节 战略规划	134
一、战略规划的含义	134
二、战略规划的内容	134
三、战略计划的制定方法	140
四、战略规划应共同遵守的原则	141
本章小结	142

思考题	142
第五章 战略选择	144
开篇案例	145
第一节 总体战略	154
一、一体化战略	154
二、加强型战略	160
三、多元化战略	164
四、并购战略	171
第二节 竞争战略	176
一、成本领先战略	176
二、差别化战略	180
三、集中化战略	182
第三节 战略选择方法	185
一、不同规模企业的战略选择	185
二、不同位势企业的战略选择	189
三、不同时代企业的战略选择	193
四、几种常用的战略选择方法	199
本章小结	206
思考题	206
第六章 战略实施	207
开篇案例	208
第一节 战略实施的任务和推进方式	211
一、战略实施的特性	211
二、战略实施的主要任务	211
三、战略实施的主体及其职责	212
四、战略实施的推进方式	213

第二节 职能战略的制定	214
一、职能战略的内容和特点	214
二、职能战略的制定	215
三、职能战略的内容	216
第三节 组织结构变革	218
一、组织结构调整的依据和标准	218
二、组织结构模式及其适用范围	221
三、组织结构变革趋势	227
四、组织结构模式的选择	231
第四节 合理配置和利用资源	234
一、资源配置与战略的关系	235
二、资源配置的原则和方法	236
三、积蓄和有效利用资源	238
第五节 企业文化建设	243
一、企业文化的内涵和特点	244
二、企业文化与企业战略实施	247
三、企业文化建设	248
本章小结	252
思考题	252
第七章 战略评价与控制	253
开篇案例	254
第一节 战略评价	258
一、伊丹敬之的优秀战略评价标准	258
二、斯坦纳 & 麦纳的战略评价 6 要素	259
三、努梅特战略评价 4 标准	259
第二节 战略控制	261
一、战略控制概述	261

二、战略控制程序	268
三、战略控制的方法	270
本章小结	275
思考题	275
附录 A 案例	276
附录 B 参考文献	302

第一章 战略与战略管理

第一章

战略与战略管理

第一章 战略与战略管理

开篇案例

这是一家富有创新精神的公司，它在过去10年中获得了1300项专利，相当于微软的一半，几乎相当于戴尔的1.5倍。在PC发展过程中，图形用户界面、鼠标、激光打印机、彩色显示器等这些现在看来寻常无奇但当时却属创举的功能，无不发源于它。它就是“伟大的苹果电脑公司”！

苹果电脑公司曾经是电脑市场上无敌的创新者和掌控者，它在20世纪80年代的PC市场上如日中天，甚至迫使当时的IT巨人——IBM不得不放下身价接受了PC的观念。但在度过了四分之一个世纪后的今天，苹果电脑公司已被无情地挤进了角落。该公司目前在全球PC市场的份额仅有2%，不仅无法与戴尔和IBM相匹敌，连宏基和联想都排在它前面。1981年该公司的营业利润率高达20%，现在仅有0.4%，远低于行业的平均水平2%。

究其原因，所有的这一切都来源于苹果电脑公司自身的战略选择。

自成立以来，苹果电脑公司一直全心全意地、虔诚地专注于技术创新，它强调对技术的无限追求和产品完美。苹果电脑公司自从进入IT行业就开始全面开展所有的相关业务，从最根本的产品开发设计到装配总成、操作系统、应用软件、销售、一线服务等，都完全由自己来负责开展，直到现在。这是任何一家公司都不能做到的。

而且，苹果电脑公司强调自己独特的技术品牌，其销售的电脑使用其独立开发的Macintosh操作系统，很少授权给其他厂商，目的是控制硬件和软件。它的系统与Windows系统不兼容，而且许多应用软件都具有专用性。苹果电脑公司认为它的电脑和系统可以独立成为一个标

准，与一般PC的系统并行，共同存在于市场上。但实际上，当面临标准之争时谁会胜出，最根本上在于谁能够抢占到足够大的用户基数。这时，整个市场就会倾斜，即形成强者愈强、弱者愈弱的格局。很显然，苹果电脑公司失算了。

2003年，苹果电脑公司推出了最重要的产品——数码音乐商店iTunes。在2003年4月底推出后，iTunes成为首家合法的收费音乐下载网站，受到了音乐迷和唱片行业的欢迎。截止到2003年底，在该网站上购买和下载的歌曲已超过2000万首。iTunes被冠以“革命性”和“突破性”变革的美誉。《时代》杂志把它评为2003年最酷的发明。

但最初的iPod只能与iTunes服务配套使用，而且只有每首歌0.99美元一种价位。而戴尔的Musicmatch和Napster不仅能向消费者提供更多的选择，而且价格低，每月封顶价不足10美元。面临巨大的市场压力，苹果电脑公司不得不开放系统，使其可以在Windows系统中下载歌曲。但随后，苹果电脑公司又决定让iTunes商店只支持iPod播放器和苹果音频编码制式，以此来控制它。因此，其他公司的播放器将不能播放iTunes制式的歌曲。那么，苹果电脑公司在犯同样的错误，还是它认为可以把握一个最恰当的时机，努力掌握足够的用户以达到临界点，然后再开放平台以保证获取溢价？

启示

苹果电脑公司塑造了一个传奇，一个特立独行、与众不同的企业经典。但这样的代价值得吗？企业存在的目标在于取得市场竞争的胜利，在于为股东创造更多的收益，这所有的一切都需要市场的认可。甚至可以这么说：市场的认可可是所有企业努力的最终检验标准。按照这个标准，很显然，苹果电脑公司不合格。在关键的时刻没有做出符

合市场发展需要的战略决策是其不合格的根本原因,一开始的战略决策失误决定了苹果电脑公司随后的“坎坷”。企业管理首要的要求就是“做正确的事”,而这也是战略管理的核心所在!

[illegible]

5