

MBA 系列教材

企业战略 管理

(第三版)

QIYE ZHANLUE
GUANLI

王德中 著

西南财经大学出版社

F270/1214

2009

MBA 系列教材

企业战略 管理

(第三版)

QIYE ZHANLUE GUANLI

王德中 著

西南财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业战略管理/王德中著. —3版. —成都:西南财经大学出版社,
2009.3

ISBN 978-7-81138-184-9

I.企… II.王… III.企业管理—研究生—教材 IV.F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第200517号

企业战略管理(第三版)

王德中 著

责任编辑:熊永根

封面设计:杨红鹰 穆志坚

责任印制:封俊川

出版发行:	西南财经大学出版社(四川省成都市光华村街55号)
网 址:	http://www.xcpress.net
电子邮件:	xcpress@mail.sc.cninfo.net
邮政编码:	610074
电 话:	028-87353785 87352368
印 刷:	郫县犀浦印刷厂
成品尺寸:	170mm×240mm
印 张:	23.5
字 数:	451千字
版 次:	2009年4月第3版
印 次:	2009年4月第1次印刷
印 数:	1—2000册
书 号:	ISBN 978-7-81138-184-9
定 价:	42.00元

1. 如有印刷、装订等差错,可向本社营销部调换。
2. 版权所有,翻印必究。
3. 本书封底无本社数码防伪标志,不得销售。

第三版前言

本教材于1999年初版,2002年修订再版,迄今已使用了6年,到了应当再次修订出第三版的时候了。

从6年来的教学使用实践看,本教材第二版在结构体系、内容安排上都比较适合MBA研究生(还包括一部分高年级本科生)学习使用,有助于培养他们的战略性思维和战略管理能力。因此,这一次修订保留了教材的结构体系和主要内容,只对教学中发现的一些缺点作了改正,并尽可能地补充了一些新资料,删节了一些陈旧的内容。

在改正缺点方面,主要有:第四章增加了研究开发能力调研;第六章将战略意图从第三节调整到第一节;第十二章适当压缩了作业控制的内容(因原有内容同管理学有较多的重复)等。

在吐故纳新方面,主要有:更换了两个章前案例(第二、六章)和第四篇中的三个案例,补充了我国企业的一些最新资料,删去了已显陈旧的案例和个别“新视角”等。

在这次修订前,曾约请黄旭教授、潘旭明副教授商谈,听取他们在教学中使用本教材的实践体会及修订意见,得到他们的许多帮助。黄旭教授还提供了一个自编案例,潘旭明副教授编写了第七章的一个附录。没有他们的帮助和支持,此次修订是难以如期完成的,谨在此向他们表示诚挚的谢意。

这次修订的教材继续选用了我国一些著名企业的实践资料,如海尔集团、联想集团、万向集团、长虹公司、华为公司、远大空调公司、TCL集团、格力公

司、万科公司等。它们创造的宝贵经验很值得其他企业和 MBA 专业师生学习和借鉴，笔者也在此向这些企业表示崇高的敬意和深切的谢意。

限于自己的水平，加以调查研究不够，本书中的缺点乃至错误在所难免，诚恳希望广大读者能继续提出宝贵意见，以便日后再次修订时加以改进。

作者

2008 年 10 月

1999年初版前言(摘录)

本书主要是为工商管理硕士(MBA)研究生专业必修课“企业战略管理”而编写,属于西南财经大学MBA系列教材中的一本。

战略管理是一门新兴的管理学科,它适应第二次世界大战后社会环境复杂多变、市场竞争日趋激烈、企业经营难度加大的形势,大约在20世纪70年代中期首先在美国形成。作为管理学科的分支,它集中研究一个组织如何制定和实施科学的发展战略,以保证自身的生存和持续发展。它适用于各类社会组织,但重点是工商企业。根据MBA培养目标的要求,我们将开设的课程直接命名为“企业战略管理”。

战略管理学科的理论和方法在20世纪80年代中期引入我国,受到了政府部门和企业界的高度重视。国家经贸委在1991年和1996年先后颁发的企业管理纲要文件中,都要求企业特别是大中型企业制定经营战略,强化战略管理,用严格的计划管理来保证经营战略的实现。后来,愈来愈多的企业开始推行战略管理,其中推行较早者已经取得了较为显著的成效。跨进21世纪后,随着科技的快速发展和经济的全球化以及我国加入WTO,企业战略管理的地位和作用定将更为重要。

在此形势下,我国的MBA研究生就非常需要学习“企业战略管理”这门课程。这是一门高级的或高度综合性的课程,它将“经济学”、“管理学”、“会计学”、“应用统计学”、“市场营销管理”、“生产运作管理”、“公司理财”、“人力资源管理”等课程的研究成果综合起来,用以研究和解决企业全局性、长远性的战略问题,着重为企业高层管理者经营决策服务。而MBA的培养目标正是未来的企业和经济管理部门的高层管理者。

学习“企业战略管理”课程的目的在于:培养战略性思维、开发战略管理的能力。要求学生通过学习,逐步树立起系统观念、权变观念、超前意识、创新意

识、人本意识等，能高瞻远瞩，预见到未来的发展变化，适时地作出正确的战略决策，并能科学地组织实施，开创企业发展的新局面。为达到此目的，在教学过程中，必须坚持理论联系实际的原则，采用灵活多样的启发式教学法，特别是案例教学法。

本教材是笔者根据十余年来从事战略管理课程教学和研究的实践经验，并在参考了国内外有关教材和专著的基础上编写的，力求从我国实际出发，借鉴外国的理论研究成果和实践经验，对于在我国企业中如何制定和实施战略、进一步提高管理效益，能起一定的积极作用。在编写时，遵循了应用性和先进性两大原则。在结构体系和内容安排上，有几点需要说明：

(1) 遵循应用性原则，本教材沿用了国外大多数教材的做法，按战略管理过程的阶段步骤来建立结构体系。全书除第一章概论外，分设四篇：第一篇为“战略调研”（设四章），第二篇为“战略制定”（设五章），第三篇为“战略实施”（设二章），第四篇为“战略管理案例”（十个案例）。这样安排有利于学生掌握战略管理过程各阶段步骤的工作内容和要求，形成完整的知识体系，便于日后应用。

(2) 考虑到 MBA 教学计划中各门课程的分工，本书将内容的重点放在企业总体战略和事业部（战略经营单位）的战略上，面对职能性战略则仅作简要论述。在几门专业管理课程（如市场营销管理、生产运作管理、公司理财、人力资源管理）中，都要分别讲授各自领域的战略问题，本书自然不应重复，但作简要叙述以保持各门课程之间的有机联系以及本课程内容的系统性，仍然是必要的。

(3) 本书在理论联系实际方面作了一些努力，各章都尽可能引证了大量的实例和研究成果，以利于学生掌握理论并加以运用。不过，由于我国引进战略管理时间尚短，已建立战略管理系统的企业尚不多，加以作者的调查研究不够，在联系我国企业实际时受到了一定局限，有时只好举出国外的实例和研究成果，这有待于今后努力改进。

(4) 作为教材，本书每章开始时均列出该章的学习目的，章末则附上复习思考题，这是为了方便学生在学习每章时明确内容要点，并自行检查对内容要点的理解和掌握程度。在文字叙述上，力求简明易懂，便于自学，对有些比较复杂的内容，还采用图表形式作简要概括。

(5) 为适应案例教学的需要，本书第四篇列出了 10 个案例，其中有大、中、小型案例，有国内、国外案例。每个案例末附上要求分析和解决的问题。案例排列的顺序大体上与课程内容相对应。这些案例由任课教师自行选用，也可以另选其他案例，但按照 MBA 教育指导委员会的要求，本课程至少要采用 5 个案例。

目 录

第一章 战略管理概论	1
章前案例：海尔集团的战略演变	1
第一节 战略	4
一、战略概念的发展过程	4
二、战略的定义	6
新视角 1-1：一些战略管理专家给出的战略定义	7
三、战略的特性	8
第二节 战略管理过程	10
一、战略管理的定义	10
二、对战略管理过程的常规性理解	11
三、对战略管理过程的自发性理解	12
第三节 企业战略管理的作用	14
第四节 企业战略管理层次与战略经营单位	16
一、企业战略管理层次	16
二、企业战略经营单位	17
第五节 企业战略管理者与战略性思维	17
一、企业战略管理者	17
二、战略性思维	18
新视角 1-2：成功的企业家们的名言	19
新视角 1-3：失败的企业家们共有的“错觉”	20
新视角 1-4：巨人大厦 70 层楼的决策过程	20
复习思考题	22

第一篇 战略调研

第二章 宏观环境调研 \29

章前案例：奥运后中国经济的走向 \29

第一节 宏观环境调研的目的 \31

新视角 2-1：宏观环境调研中的假设分析法 \32

第二节 宏观环境调研的内容 \32

一、政治法律因素 \32

新视角 2-2：西部大开发战略对四川产业的影响 \33

二、经济因素 \35

三、社会文化因素 \36

新视角 2-3：不同国家和地区的文化差别示例 \39

新视角 2-4：环境恶化：中国飞速发展的苦涩一面 \40

四、科技因素 \40

第三节 宏观环境调研的方法 \42

一、调查方法 \42

二、预测方法 \43

复习思考题 \45

附录：外部环境信息的主要来源 \46

第三章 产业环境调研 \48

章前案例：IBM 公司面临困境 \48

第一节 产业环境调研的目的 \51

第二节 产业状况调研 \51

一、产业性质调研 \51

二、产业发展阶段调研 \55

新视角 3-1：产业寿命周期和市场周期性 \57

第三节 市场状况调研 \58

一、顾客需求情况调研 \58

二、生产要素供应情况调研 \60

第四节 竞争状况调研 \61

一、基本竞争力量 \61

新视角3-2: 对波特教授五种竞争力模型的批评意见 \66

二、合作环境分析 \67

三、对竞争对手的调研 \67

四、市场信号 \69

复习思考题 \71

第四章 企业状况调研 \72

章前案例: 远大空调的核心竞争力 \72

第一节 企业状况调研的目的与方法 \74

一、职能分析法 \74

二、价值链法 \75

第二节 资源条件调研 \77

一、人力、物力、财力资源调研 \77

二、技术、组织、信息资源调研 \80

三、自然条件调研 \81

四、独特资源调研 \81

新视角4-1: 基于资源的战略的内容 \82

第三节 能力调研 \82

一、产品竞争能力调研 \83

二、研究开发能力调研 \83

三、市场营销能力调研 \84

四、生产能力调研 \84

五、财务能力调研 \85

六、核心竞争力和综合能力调研 \87

新视角4-2: 核心竞争力的培育 \88

新视角4-3: “基于能力的竞争”的基本原理 \89

第四节 文化、业绩和问题调研 \90

一、企业文化调研 \90

二、企业业绩调研 \90

三、企业现存问题调研 \91

复习思考题 \92

第五章 战略调研成果综合分析 \93

章前案例：萝娜科技公司的 SWOT 分析 \93

第一节 调研成果综合分析的必要性及其内容 \96

第二节 关键因素分析 \98

第三节 机会、威胁分析 \101

一、识别机会 \101

新视角 5-1: TCL 集团开拓越南市场 \103

二、识别威胁 \104

新视角 5-2: “9·11”事件炸掉美国 164 万个饭碗 \105

新视角 5-3: 我国加入 WTO 给制药业带来的影响 \107

三、机会、威胁同关键因素相结合以及 EFE 矩阵 \107

第四节 优势、劣势分析 \110

一、识别优势和劣势 \110

二、创造和保持竞争优势 \112

新视角 5-4: Atlas Door 公司的竞争优势 \114

三、优势、劣势同关键因素相结合以及 IFE 矩阵 \115

第五节 综合形势分析 \117

一、调研报告 \117

二、形势分析表 \118

复习思考题 \120

第二篇 战略制定

第六章 战略制定活动的组织 \123

章前案例：三星电子：争做明星 \123

第一节 确定企业的使命和远景 \125

一、确定企业使命 \125

新视角 6-1: 强生公司的《我们的信条》 \126

新视角 6-2: 沃尔特·迪斯尼公司的不成文的使命 \126

二、确定企业远景 \128

三、战略意图	\129
第二节 确定企业的经营理念 and 方针	\130
一、确定企业的经营理念	\130
二、制定企业的经营方针	\132
第三节 建立企业的经营目标	\134
一、企业经营目标的含义和内容	\134
二、制定战略阶段建立目标的方法	\136
三、长期目标同短期目标的关系	\137
第四节 选择和制定企业经营战略	\137
一、企业战略选择的时机	\137
二、企业战略制定的基本程序	\139
复习思考题	\141

第七章 企业发展战略 \142

章前案例：海尔集团的多元化战略 \142

第一节 集中发展战略 \144

新视角 7-1：专一才能成功 \145

新视角 7-2：集中发展的企业为数不少 \146

第二节 多元化战略 \147

一、多元化战略的含义和分类 \147

新视角 7-3：市场多元化与国际多元化 \148

二、多元化战略的经济意义 \149

三、多元化战略的风险 \150

新视角 7-4：多元化战略大败局实例 \151

四、多元化战略的管理关键 \152

第三节 一体化战略 \154

一、一体化战略的含义和分类 \154

二、纵向一体化战略的经济意义 \157

三、纵向一体化战略的风险和管理关键 \158

第四节 合并与联盟战略 \159

一、合并战略 \159

新视角 7-5：世界十大公司合并 \160

新视角 7-6: 实施合并战略的风险	\162
二、联盟战略	\163
新视角 7-7: IBM: 巧用合作战略	\165
三、实行扩张型战略的三种途径对比	\165
第五节 稳定型战略	\166
一、暂停或谨慎前进战略	\166
二、抽资战略	\167
第六节 紧缩型战略	\167
一、转向战略	\167
二、放弃战略	\168
三、依附战略	\168
四、破产或清算战略	\169
第七节 组合与重组战略	\169
一、组合战略	\169
二、重组战略	\169
新视角 7-8: 通用电气公司的业务重组	\170
复习思考题	\172
附录一: 多元化企业中的组合分析法	\173
附录二: 企业边界	\182

第八章 企业竞争战略	\185
章前案例: 阿迪达斯公司与耐克公司	\185
第一节 基本竞争战略	\188
一、总成本领先战略	\188
二、差别化战略	\189
三、集中化战略	\191
四、既成本领先又差别化战略	\192
五、快速回应战略	\193
第二节 不同产业环境中的竞争战略选择	\194
一、分散型产业中的竞争战略选择	\194
二、早期产业中的竞争战略选择	\195
三、成熟产业中的竞争战略选择	\197

四、衰退产业中的竞争战略选择	\199
第三节 不同竞争地位的竞争战略选择	\200
一、位次竞争战略的形成	\200
新视角8-1: 欧洲零售业的领先者	\202
二、基本的位次竞争战略	\203
三、低位次企业的进攻战略	\205
第四节 不同规模企业的竞争战略选择	\206
一、大中型企业的竞争战略选择	\206
二、小型企业的竞争战略选择	\208
三、特许权经营战略——大小企业的结合	\210
复习思考题	\211
附录: 竞争动力学	\212

第九章 企业国际化经营战略 \215

章前案例: 海尔与海信国际化经营战略的比较	\215
-----------------------	------

第一节 企业国际化经营概述 \218

一、企业从事国际化经营的理由	\218
----------------	------

新视角9-1: 中国大公司将目光投向海外 \218

二、国际化经营的战略调研	\219
三、澄清对国际化经营的一些模糊认识	\221

新视角9-2: 谁说“距离”不是问题(摘要) \222

第二节 选择竞争范围和进入方式的战略 \223

一、选择参与竞争范围的战略	\223
二、选择进入外国市场的战略	\223

新视角9-3: 长虹用“组合拳”征战国际市场 \225

新视角9-4: 鲁冠球解读万向海外战略 \226

三、出口、技术转让和跨国经营的战略选择	\227
---------------------	------

第三节 多国战略与全球战略 \228

一、多国战略与全球战略的概念	\228
二、多国战略与全球战略的优缺点	\229
三、多国战略与全球战略的结合	\230

第四节 国际化经营与竞争优势 \231

- 一、差别化 \231
- 二、低成本 \232
- 三、快速回应 \232
- 四、与政府的关系 \233
- 新视角 9-5: 别再干自相残杀的蠢事 \234
- 复习思考题 \234

第十章 战略的检验和评价 \236

章前案例: IBM 公司的成功战略 \236

第一节 战略选择综述 \239

- 一、战略选择的基本要求 \239
- 二、影响战略选择的实践因素 \240

第二节 战略检验和评价方法 \244

- 一、战略检验的标准 \244
- 二、战略的定性评价法 \245
- 三、战略的定量评价法 \246

第三节 自发性理解的战略制定 \249

- 一、自发性战略制定法的提出 \249
- 二、生存战略法 \250
- 三、学习战略法 \251

新视角 10-1: 本田摩托车进入美国市场 \253

复习思考题 \254

附录一: 有关制定成功的企业战略的十三条训诫 \255

附录二: 应当避免的战略 \257

第三篇 战略实施

第十一章 战略实施活动的组织 \261

章前案例: 劳斯莱斯汽车公司实施紧缩战略 \261

第一节 战略实施活动的内容 \262

第二节 组织结构的建立或调整 \264

- 一、组织结构与战略 \264

二、企业组织的类型	\264
三、组织发展的阶段	\267
四、组织结构与战略的匹配	\268
第三节 人事安排与激励	\270
一、人事安排与战略	\270
二、组织文化与战略	\271
三、激励和约束	\272
第四节 职能性战略的制定和协调	\273
一、职能性战略的特点和分类	\273
二、职能性战略的协调方法	\275
三、职能性方针和规章制度的制定	\278
新视角 11-1: 职能性方针的实例	\278
第五节 通过计划(预算)落实战略	\279
新视角 11-2: 佳能公司的战略落实过程	\280
复习思考题	\282

第十二章 战略控制与战略变革	\283
章前案例: 诺基亚公司的战略变革	\283
第一节 战略控制	\285
一、战略控制的概念和作用	\285
二、战略控制的类型	\285
第二节 作业控制的过程和方法	\287
一、作业控制的过程	\287
二、常用的作业控制系统和方法	\288
三、企业的业绩测定	\291
新视角 12-1: 霍福尔和米勒的建议	\292
四、分析差异和采取措施	\294
第三节 战略变革	\295
一、战略变革的动因	\295
新视角 12-2: 深圳万科的战略变革	\296
二、战略变革的模式	\297
三、战略变革的方法	\298

新视角 12-3: 实施变革的十个必要条件	\300
新视角 12-4: 导致变革失败的八个错误及改正步骤	\300
复习思考题	\301

第四篇 战略管理案例

案例一 中国的乳制品行业	\305
案例二 中资企业在罗闯出新天地	\306
案例三 奇瑞与戴—克结盟各有所图	\308
案例四 先破产 后收购	\308
案例五 巨人集团的兴衰	\311
案例六 格力新风吹向南美洲	\316
案例七 跨出国门 走向国际	\318
案例八 恒力机电工程总公司	\322
案例九 林肯电器公司: 1982 年	\330
案例十 林肯电器公司: 1995 年	\343

参考文献	\357
------	------