

21世纪工商管理精品教材

战略管理

——理论、案例与盈利模式

Strategic Management

—Theory, Case & Profit Model

主 编 刘志刚 谭云清

副主编 张 涛 陈 俊



战略管理如同孙子兵法，需要运筹帷幄……



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

21 世纪工商

F270
L731

战略管理

——理论、案例与盈利模式

Strategic Management

— Theory, Case & Profit Model

主 编 刘志刚 谭云清

副主编 张 涛 陈 俊

F270

L731

上海交通大学出版社

内 容 提 要

本书采取战略管理的最新理念,分为战略管理概述、战略分析、战略制定、战略实施与控制以及盈利模式五部分共九章。每章配有学习目标、战略名言、开篇案例、企业视点、工具箱、讨论题等。

本书强调理论性与实操性,融合管理模型与孙子兵法,理论分析透彻,语言生动,案例丰富实用。本书特别创立教学支持网站(www.41jsun.com)。

本书适合经济管理类本科生、研究生阅读,以及其他对战略管理感兴趣的大众读者。

图书在版编目(CIP)数据

战略管理:理论、案例与盈利模式/刘志刚,谭云清主

编. —上海:上海交通大学出版社,2010

ISBN 978-7-313-06260-4

I. ①战… II. ①刘…②谭… III. ①企业管理
IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 021288 号

战略管理

理论、案例与盈利模式

刘志刚 谭云清 主编

上海交通大学出版社出版发行

(上海市番禺路 951 号 邮政编码 200030)

电话: 64071208 出版人: 韩建民

常熟市大宏印刷有限公司印刷 全国新华书店经销

开本: 787mm×1092mm 1/16 印张: 17.5 字数: 377 千字

2010 年 2 月第 1 版 2010 年 2 月第 1 次印刷

印数: 1~3030

ISBN 978-7-313-06260-4/F 定价: 38.00 元

版权所有 侵权必究

前 言

一、本书缘起

本书编著者均为高等学校在职一线教师,长期耕耘于“传道授业解惑”之台,教学过程,遇上各式《战略管理》教材。所用书籍,让我们切身感受到,不是美国原版直接翻译、缺乏中国实践,就是整体结构不够明朗、理论案例未能齐备;更难看到结合国学宝典《孙子兵法》、论及战略经典《五轮书》、《战争论》等,更毋论以此为基,诠释“战略管理”了。基于此,我们组织团队,编著此教材,务求思路清晰,立足操作之法,列举实际案例,展示盈利模式。

二、本书特色

(一) 道术兼修

“道术兼修”乃本书宗旨。

所谓“道”,即战略管理基本概念、基本原理等,其适合一般企业,属于规律层面;所谓“术”,即战略管理一般流程、基本方法等,其可为一般企业所用,属于操作层面。

“道”层面,概念科学易懂,原理简洁明了;“术”层面,流程顺畅合理,方法实用得当。每章之后,备有“工具箱”。

(二) 中西合璧

“中学为体,西学为用”,道出中学、西学之不同特征。

本书尝试剖析中国经典《孙子兵法》,用流程图示与注释解说,表达其十三篇之内在结构,复述其篇章之前后逻辑。《孙子兵法》主要论述战争原则,类似上文之“道”。

另外,全文基于经济学原理,介绍大量概念模型、矩阵图像,此类模型矩阵,均被过去商业实践检验,效果良好。

(三) 文例并举

“文例并举”乃本文追求之另一目标。

单纯理论易致读者枯燥,为避免此类现象发生,每章开篇展示案例,文中适时插

入案例,案例内容生动、时间鲜活。

特别地,为成就本教材,编著团队组织大量人力物力,构思、撰写“盈利模式设计”(详见第9章),不但分析当下市场需求,提出创新盈利模型,同时,展示现有成功商业模式。阅读此章,必将带领读者踏进真实的商业世界,启发读者体悟实务的战略管理。

三、未来展望

因作者水平所限、时间精力不足,本教材仍有如下方面亟待改进。

(一) 更紧密链接战略经典

除初涉《孙子兵法》外,对战略经典《五轮书》、《战争论》,正文几乎没有论及。《五轮书》与《孙子兵法》、《战争论》并称“世界三大兵书”。《孙子兵法》注重整体谋略,《五轮书》突出个人一招制胜的生存实战,《战争论》总结以往战争(特别是拿破仑战争),运用德国古典哲学辩证法,考察战争问题。但纵览三大战略经典,正如《五轮书》宫本武藏所言,“真正兵法,适用于一切领域”。

《五轮书》乃日本“第一剑圣”宫本武藏(1584~1645年)所著。宽永二十年(1643)十月,武藏隐居灵岩洞,执笔写作轮书。该著既为剑法,亦为兵法。宫本武藏至29岁时,与人决斗累计60余次,未尝一败;尤其最后一战,与岩流剑道高手佐佐木小次郎决斗,可谓震烁古今。《五轮书》亦是这位剑道家对其一生决战经历的临终总结。其中,详细介绍了他一招必杀的决斗秘技、独特的兵法诡道,融合了日本剑道、武士道、禅道等文化精神,因此,它既为一本兵法谋略大全,又称一部日本文化百科,可与《日本四书》(《菊与刀》、《武士道》、《日本论》及《日本人》)并列;甚至有人认为,其影响力远超《日本四书》,是探寻日本精神真正本源的第一书。

《五轮书》不仅对武士具有指导意义,对商业竞争同样有效。作者一生处于丰臣秀吉统一天下到德川封建制度的圆熟时期,那时社会经济环境,与当下自由开放的商业环境类似;可以说,武藏克敌制胜策略,同样适用于当下商业竞争。宏观方面,武藏透彻论断了如何面对竞争、迎战危机、获取机会,如何一击必杀、如何一招制胜,凡此种种,可有效指导战略管理。微观方面,书中包含武士道、剑道和禅道思想,可成为领导者之修炼法则,亦回答了成败何以“决定于细节”。

全书分为五卷(地、水、火、风、空等)。地之卷概览全书,以武士、农夫、工匠、商人作比喻,说明士、农、工、商的活动,殊途同归,有迹可寻。水之卷,说明二天一流派;以水为范本,则心灵拥有水之特质;水之形,能随容器形体,或方或圆,小如雨滴,大如汪洋。火之卷,记载战斗与胜负之事;以火之卷来谈战争,是因火可大可小,其威势惊人。风之卷,记载当世其他兵法、其他流派。在汉字里,“风”即“风格”。空之卷,讲述如何进入自然而然的真实之道;即使悟出道理,亦勿要为道理所缚。

《战争论》之作者卡尔·冯·克劳塞维茨,为普鲁士军事理论家,西方近代军事理论奠基者。参加过欧洲反法联盟对拿破仑的战争。历任骑兵军参谋长、军团参谋长、柏林军官学校校长等职,获少将军衔。他先后研究了1566~1815年间所发生的130多个典型战例,总结了自己亲身经历的普法战争和法俄战争的丰富经验;以此为基,写出一部体系庞大、内容丰富的军事理论著作《战争论》。克劳塞维茨本人也因此被视为“西方近代军事理论的鼻祖”。

《战争论》论述了战争的方方面面。无论战争有多么不同,其目的一样,认识了战争之目的,就认清了战争之本质,因此,克劳塞维茨给战争作了这样的界定:“战争无非是国家政治通过另一种手段的继续”,“战争是迫使敌人服从我们意志的一种暴力行为”。战争最显著的特点是使用暴力。“暴力用技术和科学的成果装备自己,对付暴力。暴力所受国际法惯例的限制,微不足道,这些限制与暴力同时存在,但实际上并不削弱暴力的力量。暴力,即物质暴力(因为除了国家和法的概念以外,就没有精神暴力了),它是把自己的意志强加于敌人作为目的。为确保达到目的,必须使敌人无力抵抗,因此,从概念上讲,使敌人无力抵抗是战争行为的真正目标。”克劳塞维茨没有从道义上论述战争,他抛弃了道德的温情主义和道德上的虚伪,从本体论的高度对战争作出界定,从而,赤裸裸地揭露了战争及其本质。

(二) 更合理运用最新理论

“全球化浪潮”、“电子商务”、“保护自然环境”几乎成为时代之主题,本册教材许多地方论及,但力度不够。

企业经营之全球化、电子商务化,不是要不要的问题,而是一种必然选择。2009年12月19日,在经历了复杂曲折的协商后,哥本哈根气候变化会议发表《哥本哈根协议》,昭示企业必须主动承担责任,保护自然环境。下一版教材将于外部分析、公司层战略、市场营销、人力资源、生产运营等方面,更多结合此类趋势。

在处理市场营销问题上,如何利用营销调研技术、计量经济软件,加强市场细分,着重市场定位,寻找“企业蓝海”,避开“企业红海”,执行“蓝海战略”,为下一版教材浓彩重墨之域(在一定意义上,蓝海即新的目标市场,新的市场定位)。

另外,如何将长尾理论、互联网技术与现实商业实践有机结合,乃下一版教材面对的有趣问题。

长尾(The Long Tail)这一概念是由“连线”杂志主编克里斯·安德森(Chris Anderson)在2004年10月的《长尾》一文中最早提出,用来描述诸如亚马逊和Netflix之类网站的商业和经济模式。“长尾”实际上是统计学中幂律(Power Laws)和帕累托分布(Pareto)特征的一个口语化表达。Chris认为,只要存储和流通的渠道足够大,需求不旺或销量不佳的产品共同占据的市场份额,就可以和那些数量不多的热卖品所占据的市场份额相匹敌甚至更大。

长尾市场也称“利基市场”。“利基”一词是英文“Niche”的音译,意译为“壁龛”,有拾遗补缺或见缝插针的意思。菲利普·科特勒在《营销管理》中给利基下的定义为:利基是更窄地确定某些群体,这是一个小市场并且它的需要没有被服务好,或者

说“有获取利益的基础”。

通过对市场的细分,企业集中力量于某个特定的目标市场,或严格针对一个细分市场,或重点经营一个产品和服务,创造出产品和服务优势。商业和文化的未来不在于传统需求曲线上那个代表“畅销商品”(hits)的头部;而是那条代表“冷门商品”(misses)经常为人遗忘的长尾。

传统的市场曲线是符合 80/20 铁律的,为了抢夺那带来 80% 利润的畅销品市场,我们厮杀得天昏地暗,但是我们所谓的热门商品正越来越名不副实。比如说黄金电视节目的收视率,几十年来一直萎缩,若放在 1970 年,现在的一档最佳节目恐怕连前 10 名之列都难以进入。简言之,尽管我们仍然对大热门着迷,但它们的经济力量已今非昔比。那么,那些反复无常的消费者们,已经转向了何方? 答案并非唯一。他们散向了四面八方,因市场已分化成了无数不同的领域。长尾理论已成为不少企业的不二法门,Google 就有相当比例的利润来自小公司的广告,互联网的出现改变了这种局面,使得 99% 的商品都有机会进行销售,市场曲线中,那条长长的尾部(所谓的利基产品)咸鱼翻身,成为我们可寄予厚望、新的利润增长点。

(三) 更广泛涉足战略内容

本版教材,对于战略协同、虚拟经营、国际化战略、博弈理论等战略领域,涉猎广度不够;对于并购重组、战略联盟等战略方法,诠释深度尚浅;此为下一版教材努力方向。

四、教学辅助

为提高教师教授效果,提升学生学习兴趣,编著者特别创立教材支持网站(www.41jsun.com),进入网站,不仅可下载配套讲义(PPT),还可注册登录、浏览论坛、讨论案例、建言献策,发表教材改进的建议等。编辑经典经济管理书籍、摘取鲜活社会经济观点、收集专业中学西学视频,聚拢战略研究人气、丰富战略教学内容,乃网站打造之宗旨;“一花独放不是春,万紫千红春满园”,乃我们希求之景象。

五、特别致谢

感谢团队成员的精诚合作,分工如下:刘志刚负责整体架构设计、《孙子兵法》部分,书写前言,编写第 1 章,指导第 9 章,并作全书最后统稿,建设教材支持网站;谭云清主要编写第 3、4、7、8 章;张涛主要编写第 5、6 章;陈俊主要编写第 2 章。

另外,特别感谢如下老师之善举。

上海交通大学申瑞民教授、张伟教授、王福胜博士、刘路喜教授、刘冬暖副研究员、刘天鸣博士,高瞻远瞩、设立员工发展基金,才使教材编著得以经费保障。

上海交通大学出版社经济管理图书编辑提文静博士,虽要处理繁忙的出版事务,但拨冗安排出版计划,关心教材出版。

另外,上海交通大学余海博士、李才老师、罗旭博士、王琴园老师、虞利文老师、

曹萍老师对于教材出版,给予了大力协助。上海交通大学史玉婷博士,指导本校国际营销 FY0718 班级 54 位同学(胡以顺、吉劼、张利华、孟庆华、张俊伟、包剑军等),调研信息、构思模式、撰写案例,为本书第 9 章“盈利模式设计”成稿,付出了辛勤劳动,一并表示感谢。

刘志刚

2010 年 1 月 25 日

参考文献

- [1] (德)克劳塞维茨. 战争论[M]. 王小军,译. 西安:陕西师范大学出版社,2008.
- [2] (日)宫本武藏. 五轮书[M]. 李津,译. 北京:企业管理出版社,2006.
- [3] (韩)W·钱·金,(美)莫博涅. 蓝海战略:超越产业竞争,开创全新市场[M]. 吉宓,译. 北京:商务印书馆,2005.
- [4] (美)安德森. 长尾理论[M]. 乔江涛,译. 北京:中信出版社,2006.
- [5] (美)安德森. 长尾理论 2.0[M]. 乔江涛,石晓燕,译. 北京:中信出版社,2009.

目 录

第一篇 战略管理概述

孙子兵法与战略管理	3
第 1 章 战略管理性质	6
开篇案例 来自新兴市场的跨国企业正改变世界竞争格局	7
1.1 战略起源与定义	9
1.1.1 战略起源	9
1.1.2 战略定义	9
1.2 战略管理特点与理论发展	11
1.2.1 战略管理特点	11
1.2.2 战略管理理论发展历程	12
1.2.3 战略管理理论发展趋势	17
1.3 战略决策者	20
1.4 战略管理过程与益处	21
1.4.1 战略管理过程	21
1.4.2 战略管理益处	22
1.5 企业获取超额利润的模式	23
1.5.1 行业组织模式	23
1.5.2 资源基础模式	24
1.6 商业道德与战略管理	25
1.7 本书结构	27
1.8 本章小结	27

第二篇 战略分析

孙子兵法与战略分析	31
第 2 章 外部分析	33
开篇案例 比亚迪进入电动汽车领域	34

2.1	外部分析性质与框架	34
2.2	外部宏观环境	35
2.2.1	政治法律环境	36
2.2.2	经济环境	37
2.2.3	社会文化环境	37
2.2.4	技术环境	38
2.2.5	人口统计学环境	39
2.2.6	自然环境	40
2.3	外部微观环境	40
2.3.1	投资者	41
2.3.2	供应商	41
2.3.3	中间商	42
2.3.4	消费者	42
2.3.5	竞争对手	43
2.3.6	公众	43
2.4	外部环境分析工具	44
2.4.1	外部因素评价(EFE)矩阵	44
2.4.2	波特五力模型	45
2.4.3	行业分析之 SCP 框架	47
2.5	本章小结	48
第3章 内部分析		50
开篇案例 沃尔玛的核心竞争力		51
3.1	内部分析意义	54
3.2	战略与企业文化	55
3.3	基础管理	56
3.3.1	计划	57
3.3.2	组织	57
3.3.3	激励	58
3.3.4	控制	60
3.4	市场营销	61
3.5	人力资源管理	63
3.6	生产运营	64
3.6.1	生产运作	64
3.6.2	研究与开发	65
3.7	财务	66
3.7.1	财务管理分析	66
3.7.2	财务比率分析	67
3.8	核心竞争力	71

3.9 内部分析方法 73

3.9.1 价值链分析 73

3.9.2 SWOT 分析 75

3.9.3 竞争地位评估 80

3.9.4 内部要素评价矩阵 83

3.10 本章小结 84

第 4 章 愿景、使命与目标 86

开篇案例 英特尔:从伟大到平庸 87

4.1 企业愿景 88

4.1.1 愿景定义 88

4.1.2 愿景基本要素 89

4.1.3 有效愿景内核和构架 89

4.1.4 愿景开发步骤 91

4.1.5 愿景作用 91

4.2 企业使命 94

4.2.1 企业使命概念与内涵 94

4.2.2 使命任务陈述与目标陈述 95

4.2.3 企业使命作用 96

4.2.4 撰写使命陈述 96

4.3 企业战略目标 97

4.3.1 战略目标 97

4.3.2 战略目标内容 98

4.3.3 战略目标体系 99

4.4 本章小结 101

第三篇 战略制定

第 5 章 公司层战略 105

开篇案例 福特汽车公司向多个战略方向出击 106

5.1 增长型战略 109

5.1.1 安索夫矩阵 109

5.1.2 一体化战略 110

5.1.3 多元化战略 114

5.1.4 全球战略和跨国公司 118

5.2 稳定型战略 119

5.2.1 稳定型战略的类型 120

5.2.2 稳定型战略的外部环境和内部动因 121

5.2.3 稳定型战略的优势和劣势 122

5.3	收缩型战略	123
5.3.1	转移战略	123
5.3.2	撤退战略	124
5.3.3	清算战略	124
5.3.4	收缩型战略的优势和劣势	125
5.4	混合型战略	125
5.5	公司层战略的选择工具	128
5.5.1	BCG 矩阵	128
5.5.2	内外部(IE)矩阵	132
5.6	战略方法	133
5.6.1	内部发展	134
5.6.2	并购战略	134
5.6.3	战略联盟	139
5.7	本章小结	143
第6章	经营层战略	145
	开篇案例 亚细亚的昙花一现及沃尔玛的进入	146
6.1	成本领先战略	148
6.1.1	成本领先战略类型	151
6.1.2	成本领先战略适用条件	151
6.1.3	成本领先战略收益与风险	152
6.1.4	成本领先战略实施步骤	152
6.2	差异化战略	153
6.2.1	差异化战略类型	154
6.2.2	差异化战略适用条件	154
6.2.3	差异化战略收益与风险	155
6.2.4	差异化战略实施步骤	155
6.3	集中化战略	158
6.3.1	集中化战略类型	159
6.3.2	集中化战略适用条件	159
6.3.3	集中化战略收益与风险	160
6.3.4	集中化战略实施步骤	160
6.4	概念性难题	161
6.5	本章小结	162

第四篇 战略实施与控制

第7章	战略实施	165
	开篇案例 联想终于实现扭亏为盈	166

7.1	基础管理	169
7.1.1	公司治理	169
7.1.2	组织结构	173
7.1.3	领导层	173
7.1.4	企业文化	175
7.1.5	管理信息系统	177
7.2	营销战略	177
7.2.1	营销战略实施的变量	177
7.2.2	营销组合	179
7.2.3	营销计划	181
7.3	人力资源战略	182
7.3.1	人力资源的战略作用	182
7.3.2	人力资源规划	183
7.3.3	人力资源计划	183
7.3.4	招聘与选拔	184
7.3.5	继任计划	185
7.3.6	激励和奖励机制	185
7.3.7	绩效评估	185
7.3.8	员工的培训和发展	186
7.4	生产运营战略	186
7.4.1	运营管理	186
7.4.2	流程再造	188
7.4.3	研究与开发	190
7.5	财务战略	192
7.5.1	获取资金	192
7.5.2	预计财务报表	192
7.5.3	财务预算	193
7.6	本章小结	195
第8章	战略控制	196
开篇案例	新浪之痛,症结何在?	197
8.1	战略评价	199
8.1.1	战略评价性质	199
8.1.2	战略评价框架	200
8.1.3	战略评价方法	205
8.2	战略控制	207
8.2.1	战略失效	207
8.2.2	战略控制概念	207
8.2.3	战略控制内容	208

8.2.4	战略控制方式	208
8.2.5	战略控制影响因素	210
8.2.6	战略控制基本特征	210
8.3	战略控制和环境扫描	212
8.4	战略控制和预算控制	213
8.4.1	战略控制和预算控制差异	213
8.4.2	战略控制系统	213
8.5	战略控制方法	214
8.5.1	预算与预算控制	214
8.5.2	杜邦财务分析法	215
8.5.3	平衡记分卡法	216
8.5.4	统计分析与专题报告	218
8.6	本章小结	220

第五篇 盈利模式

第9章	盈利模式设计	223
9.1	现有盈利模式	223
9.1.1	“DHC 化妆品”盈利模式	223
9.1.2	“阿明食品”盈利模式	227
9.1.3	“春秋航空”盈利模式	233
9.2	创新盈利模式	239
9.2.1	“淘金聚会(Home Party 服务)”盈利模式	239
9.2.2	“智汇中心”盈利模式	245
9.2.3	“主题公园”盈利模式	249
附录	《孙子兵法》	258

战略管理概述

【第一篇】

战略管理——理论、案例与盈利模式

..... 第 1 章 战略管理性质

孙子兵法与战略管理

一、《孙子兵法》与战略管理之关系

下图形象展示了“孙子兵法与战略管理”之关系。

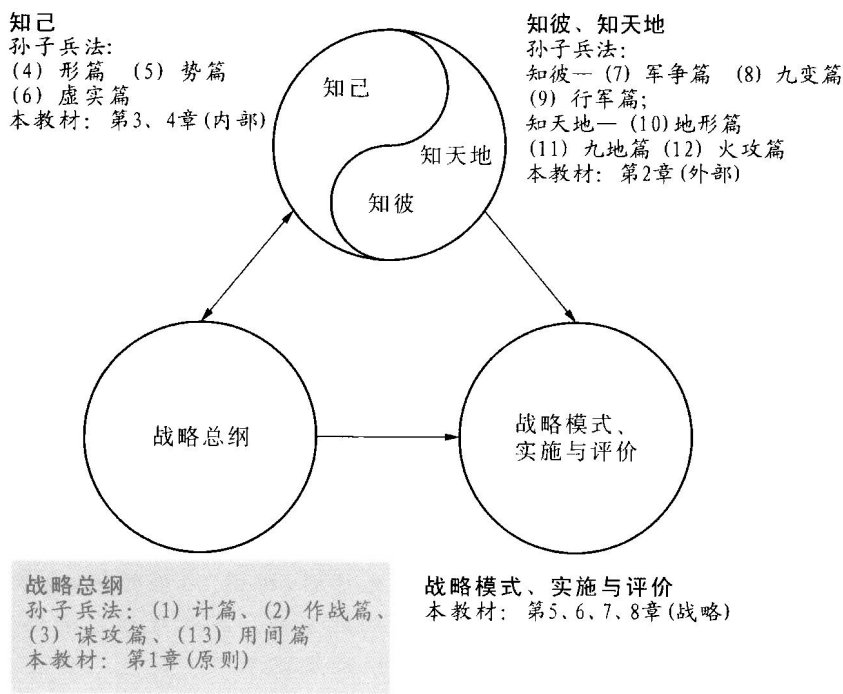


图 孙子兵法与战略管理关系

孙子兵法十三篇：(1)计篇、(2)作战篇、(3)谋攻篇、(4)形篇、(5)势篇、(6)虚实篇、(7)军争篇、(8)九变篇、(9)行军篇、(10)地形篇、(11)九地篇、(12)火攻篇、(13)用间篇。

最上端圆形图，类似“易是无极、无极生太极、太极生两仪”中的“两仪”，包含阴、阳。《易经》阐明世界三种变化之道，其皆围绕阴阳展开。即：

变易：万事万物之变化都有必然性，阴阳两种力量，在相互推动中产生变化，发生交感作用，故推动发展，此乃必然性、普遍性之理。

不易：事物发展有其规律，表现出原理和法则。天道、地道乃自然之道，人效法自然之道，追随自然规律得以和谐，天和地、阴和阳实乃同一整体之两面，阴阳变化有整体规律。

简易：事物发展隐含规则，能掌握此规则，解决问题就有实践原理可依。