



现代经济与管理类规划教材

企业战略管理

——理论与案例

周素萍 编著

清华大学出版社 · 北京交通大学出版社



现代经济与管理类规划教材

企业战略管理

——理论与案例

周素萍 编 著

清华大学出版社
北京交通大学出版社

· 北京 ·

内 容 简 介

本教材主要介绍企业战略管理理论知识,同时列举了近百篇来源于企业的战略案例,旨在帮助学生在掌握企业战略管理基础理论的同时具备实践应用能力。教材以战略分析、战略选择、战略实施、战略评价、战略控制、战略变革等企业战略管理的主要环节为脉络,每章设置学习目标、知识节点、工具索引、知识点导读框架、案例、实训、习题、战略工具、小知识等环节,突出知识的系统性、趣味性和应用性,便于教师教学及学习者自学使用。教材共十二章,内容包括企业战略管理概论、企业使命与战略目标、企业外部环境分析、企业内部环境分析、企业总体战略、竞争战略、职能战略、竞合战略、战略实施、战略评价与选择、战略控制、战略变革。

本教材适用于高等院校工商管理、企业管理、管理科学与工程、物流管理等管理类专业本科的学生学习使用,也可以作为 MBA 教材以及企业管理人员培训与自学者使用教材。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13501256678 13801310933

图书在版编目(CIP)数据

企业战略管理 / 周素萍编著. —北京:清华大学出版社;北京交通大学出版社,2012.9
(现代经济与管理类规划教材)

ISBN 978-7-5121-1173-8

I. ①企… II. ①周… III. ①企业战略-战略管理-高等学校-教材 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 210952 号

责任编辑:谭文芳 特邀编辑:花蕾

出版发行:清华大学出版社 邮编:100084 电话:010-62776969 <http://www.tup.com.cn>

北京交通大学出版社 邮编:100044 电话:010-51686414 <http://press.bjtu.edu.cn>

印刷者:北京交大印刷厂

经 销:全国新华书店

开 本:185×230 印张:28.75 字数:642 千字

版 次:2012 年 9 月第 1 版 2012 年 9 月第 1 次印刷

书 号:ISBN 978-7-5121-1173-8/F·1087

印 数:1~3 000 册 定价:49.00 元

本书如有质量问题,请向北京交通大学出版社质监局反映。对您的意见和批评,我们表示欢迎和感谢。
投诉电话:010-51686043, 51686008; 传真:010-62225406; E-mail: press@bjtu.edu.cn。

前 言

企业战略管理课程是工商管理专业本科以及 MBA 的一门专业核心课程，涉及宏观、中观和微观不同层次的领域。学习者在学习完企业战略管理课程后应该能够将理论应用于实践中，对企业战略的分析、选择、实施、评价、控制及变革等环节建立系统的观念。因此，本教材在设计时突出案例、工具及实训的内容，使学习者在学习理论的同时能够直接应用于工作实际中，解决企业实际问题。

案例教学在我国工商管理专业的教学中一直是热点，也是难点问题。国外的案例教学在工商管理专业课程中已经应用了很多年，在我国，近几年很多开设工商管理专业的高等院校也纷纷编写案例，积累案例库，尝试进行案例教学。本教材中案例的选取、加工和编写思路是：在企业战略实践的基础上进行进一步加工，突出关键事件、衔接知识点以及增加趣味性，力图为学习者提供能够真正适合学习的好案例。

本教材主要介绍企业战略管理理论知识，同时列举了近百篇来源于企业的战略案例，旨在帮助学生在掌握企业战略管理基础理论的同时具备实践能力。教材中每章设置学习目标、知识节点、工具索引、知识点导读框架、案例、实训、习题、战略工具、小知识等环节，突出知识的系统性、趣味性和应用性，便于教师教学及学习者自学使用。

本教材共十二章，内容包括企业战略管理概论、企业使命与战略目标、企业外部环境分析、企业内部环境分析、企业总体战略、竞争战略、职能战略、竞合战略、战略实施、战略评价与选择、战略控制、战略变革。本教材适用于高等院校工商管理、企业管理、管理科学与工程、物流管理等管理类专业本科的学生学习使用，也可以作为 MBA 教材以及企业管理人员培训与自学者使用教材。

本教材具有以下主要特色。

1. 用案例加深学习者对知识点的理解

为了加深学习者对知识点的理解，本教材针对某个知识点或综合知识点提供相应的案例。案例是在现有真实案例基础上加工而成，尽量能够与知识点衔接，短小精练且具备一定的趣味性。

2. 用战略管理工具增强学习者分析、解决问题的能力

本教材在编写过程中注重一些经典企业战略管理方法与模型的介绍，这些方法与模型在本教材中统称为工具。学习者应用这些工具可以在分析、解决企业战略管理实际问题时更具有科学性和严谨性。为了使学习者便于查找，本教材对每个工具进行了编号和索引。因此

本教材在一定程度上也可以作为工具书使用。

3. 用实训环节锻炼学习者的实践能力

为了使理论知识能够更好的与企业战略管理的具体工作相结合，本教材每章都设计了实训环节，要求学习者通过一项具体的企业战略管理活动完成一个作品或是进行案例分析，锻炼学习者的实践能力。

4. 用框架图增强理论体系的系统性

本教材立足于企业战略管理的基本理论展开教材框架，内容全面系统。教材按照企业战略管理的过程，即战略分析、战略选择、战略实施、战略评价、战略控制、战略变革的顺序设置教学内容。用知识点导读框架展示每章的主要知识点及各知识点之间的相互关系。通过阅读本教材，学习者能够建立系统思维，清晰定位企业战略管理的知识体系。

5. 用小知识栏目完善学习者的知识体系

在本教材的编写过程中，对一些不要求必须掌握的，但是对于理解企业战略管理的知识点又是必不可少的补充知识，设计了“小知识”栏目，作为学习者补充阅读的内容，有助于学习者知识体系的完善。

6. 配套习题有助于学习者检验学习效果

每章最后设计了配套习题，有助于学习者回顾所学知识点，检验学习效果，也可作为教师授课时的配套练习用。

本教材由天津广播电视大学经管学院周素萍副教授策划并担任主编，天津市河西区职工大学刘树欣讲师和北京铁路局天津职工培训基地王君高级讲师参与了教材的编写工作。具体编写分工如下：第一章、第二章、第十二章由刘树欣编写，第三章、第四章、第五章、第六章、第七章、第八章、第十章由周素萍编写，第九章、第十一章由王君编写，最后由周素萍统稿。

本书中参考和借鉴了不少专家学者的研究成果，但限于篇幅还有一些参考资料没有在参考文献中列出，在此致歉并表示真诚谢意！

编者

2012年6月

目 录

第一章 企业战略管理概论	1
第一节 企业战略	2
一、战略的含义	2
二、企业战略的特征	2
三、企业战略的要素	4
四、企业战略层次	5
第二节 企业战略管理	8
一、企业战略管理的内涵	8
二、企业战略管理的层次	9
三、企业战略管理的过程	11
四、企业战略管理的产生与发展	14
第三节 战略管理学派	15
一、设计学派	16
二、计划学派	17
三、定位学派	17
四、企业家学派	18
五、认知学派	18
六、学习学派	18
七、权力学派	19
八、文化学派	19
九、环境学派	20
十、结构学派	20
十一、核心能力学派	20
十二、战略资源学派	21
【本章小结】	21
【实训环节】	22
【习题】	22
第二章 企业使命与战略目标	25
第一节 企业愿景	26

一、企业愿景的含义	26
二、企业愿景的特征	28
三、企业愿景的作用	28
四、创建企业愿景的过程	30
第二节 企业使命	32
一、企业使命的含义	32
二、企业使命的构成要素	36
三、企业使命的表述	37
四、企业使命确立的影响因素	40
五、确定企业使命的必要性	41
六、企业愿景与企业使命的关系	42
第三节 企业战略目标	43
一、企业目标的概述	43
二、战略目标的概述	44
三、企业战略目标的制定	48
【本章小结】	53
【实训环节】	54
【习题】	54
第三章 企业外部环境分析	57
第一节 宏观环境分析	58
一、政治法律环境	58
二、经济环境	60
三、社会与文化要素	62
四、技术环境	63
第二节 产业环境分析	65
一、产业结构	66
二、产业生命周期	69
三、五种竞争力模型	72
四、战略集团	75
五、产业价值链	78
第三节 竞争环境分析	81
一、竞争对手	81
二、分析竞争对手	81
三、未来行动预测	84
四、市场信号	85

五、竞争对手情报管理	88
【本章小结】	91
【实训环节】	92
【习题】	92
第四章 企业内部环境分析	97
第一节 企业经营资源分析	98
一、企业经营资源的概念	98
二、企业经营资源的分类	99
三、企业资源分析	100
第二节 核心能力分析	102
一、核心能力的定义	102
二、核心能力的特征	102
第三节 价值链分析	105
一、价值链	105
二、价值链分析	106
三、价值链分析的过程	106
第四节 企业战略能力分析	107
一、企业家能力分析	107
二、企业财务能力分析	108
三、企业营销能力分析	110
四、企业竞争优势分析	112
五、企业组织效能分析	113
六、企业动态战略能力分析	114
【本章小结】	119
【实训环节】	119
【习题】	120
第五章 企业总体战略	122
第一节 成长型战略	124
一、成长型战略概述	124
二、成长型战略的类型	129
第二节 稳定型战略	147
一、稳定型战略概述	147
二、稳定型战略的类型	148
三、适用条件	149
四、稳定型战略的优点	150

五、稳定型战略的缺点	151
第三节 紧缩型战略	151
一、紧缩型战略概述	151
二、紧缩型战略的优点	152
三、紧缩型战略的缺点	152
四、紧缩型战略的类型	152
第四节 组合型战略	155
一、组合型战略概述	155
二、组合型战略的类型	156
【本章小结】	158
【实训环节】	159
【习题】	159
第六章 竞争战略	164
第一节 基本竞争战略	165
一、成本领先战略	165
二、差异化战略	169
三、集中化战略	172
四、基本竞争战略组合	176
第二节 不同行业集中度的竞争战略	178
一、市场领导者战略	178
二、市场挑战者战略	181
三、市场跟随者战略	184
四、市场补缺者战略	186
第三节 不同行业生命周期的竞争战略	189
一、新兴行业竞争战略	189
二、成熟行业竞争战略	193
三、衰退行业的竞争战略	196
【本章小结】	200
【实训环节】	202
【习题】	203
第七章 职能战略	207
第一节 职能战略概述	208
一、职能战略的概念	208
二、职能战略与总体战略的区别	209
三、职能战略的类型	210

四、职能战略的作用	210
第二节 市场营销战略	211
一、战略性的营销组合	212
二、市场组合策略	220
第三节 人力资源战略	228
一、人力资源战略规划	229
二、人力资源开发战略	230
三、人力资源结构优化战略	231
四、招聘战略	232
五、培训战略	235
六、薪酬战略	237
七、激励战略	237
八、考评战略	240
第四节 财务战略	241
一、财务战略概述	241
二、财务战略的特性	241
三、财务战略的意义	242
四、财务战略的内容	242
五、企业财务战略的实施与控制	245
第五节 生产战略	247
一、生产战略概述	247
二、生产运作战略	249
三、生产能力战略	251
四、采购战略	252
第六节 研究与开发战略	255
一、研究与开发战略定义	255
二、研究与开发战略的类型	255
第七节 物流战略	257
一、物流战略	257
二、物流战略的目标	258
三、物流战略的类型	258
【本章小结】	260
【实训环节】	261
【习题】	261
第八章 竞合战略	267

第一节 竞合战略概述	269
一、竞合战略概念	269
二、竞合成功的三要素	270
三、竞合战略的原则	270
四、竞合战略的类型	271
五、竞合效应	273
六、竞合战略的制定过程	274
七、竞合战略的条件	274
第二节 战略联盟	277
一、战略联盟的含义	277
二、战略联盟的特点	278
三、战略联盟的产生背景	278
四、企业战略联盟的动因	279
五、战略联盟类型	280
六、战略联盟伙伴的选择	283
第三节 连锁经营	286
一、连锁经营的定义	286
二、连锁经营的特征	286
三、连锁经营模式的优点	287
四、连锁经营的形式	287
五、连锁经营管理的 3S 原则	288
第四节 虚拟经营	290
一、虚拟经营的定义	290
二、虚拟经营的特点	291
三、虚拟经营模式的产生背景	291
四、虚拟经营的形成功因	293
五、虚拟经营的形式	294
六、企业虚拟经营应注意的问题	297
第五节 业务外包	299
一、业务外包概念	299
二、外包的优势分析	299
三、业务外包的类型	300
四、业务外包的影响因素	303
五、外包策略的实施阶段	303
六、企业实施业务外包的关键措施	304

第六节	企业并购	306
一、	企业并购的概念	306
二、	并购的分类	308
三、	企业并购动因分析	311
四、	并购原则	313
五、	公司并购实施策略	313
六、	并购整合战略	315
七、	并购整合的类型	316
第七节	合作营销	317
一、	合作营销产生的背景	317
二、	合作营销的特征	318
三、	合作营销的类型	319
四、	合作营销与传统营销的区别	323
五、	合作营销的利弊	323
六、	合作营销的原则	324
七、	合作营销的步骤	324
八、	企业实施合作营销应注意的问题	326
第八节	企业集群	328
一、	企业集群	328
二、	企业集群的特征	329
三、	集群产生的效应	329
四、	企业集群战略的类型	330
	【本章小结】	331
	【实训环节】	332
	【习题】	332
第九章	战略实施	336
第一节	战略实施支持系统	337
一、	组织结构对战略实施的支持	338
二、	资源配置对战略实施的支持	343
三、	各级管理者对战略实施的支持	348
四、	激励制度对战略实施的支持	350
五、	企业文化对战略实施的支持	351
六、	信息系统对战略实施的支持	353
第二节	战略实施原则与阶段	354
一、	战略实施的原则	354

二、战略实施阶段	355
第三节 战略实施模式	357
一、指挥型	357
二、变革型	358
三、合作型	358
四、文化型	359
五、增长型	359
【本章小结】	360
【实训环节】	361
【习题】	363
第十章 战略评价与选择	366
第一节 战略评价	369
一、战略评价的层次	369
二、战略评价的基本活动	370
三、战略评价准则	370
第二节 战略选择	371
一、战略选择原则	371
二、战略选择程序	372
三、战略选择影响因素	373
四、企业战略合理化的特征	375
第三节 战略评价与选择方法	376
一、战略地位与行动评价矩阵	376
二、波士顿矩阵	379
三、战略选择矩阵	383
四、大战略矩阵	384
五、通用矩阵	386
六、定向政策矩阵	388
七、关键绩效指标法	389
八、平衡计分卡法	390
【本章小结】	393
【实训环节】	393
【习题】	393
第十一章 战略控制	396
第一节 战略控制系统	397
一、战略控制与战略失效	397

二、战略控制类型	398
三、战略控制层次	400
四、战略控制的特点	401
第二节 战略控制过程	402
一、战略控制的关键要素	402
二、战略控制过程	404
第三节 战略控制方法	407
一、预算控制	407
二、企业业绩衡量指标	408
三、统计分析与专题报告	409
四、全面质量管理	409
五、战略地图	411
【本章小结】	412
【实训环节】	413
【习题】	413
第十二章 战略变革	416
第一节 战略变革的含义	417
一、战略变革的定义	417
二、战略变革的目标	417
三、战略变革的方向	418
四、战略变革的动因	419
五、战略变革的障碍	420
第二节 战略变革的过程	422
一、战略变革的预警模式	422
二、战略变革的过程	423
第三节 战略变革的种类与方式	425
一、战略变革的因素	425
二、战略变革的种类	426
三、战略变革的方式	429
四、成功实施战略变革的途径	433
【本章小结】	434
【实训环节】	435
【习题】	436
参考文献	439

第一章 企业战略管理概论

【学习目标】

1. 了解战略的含义、企业战略管理学派；
2. 掌握企业战略管理的过程；
3. 重点掌握企业战略管理的概念、特征及层次。

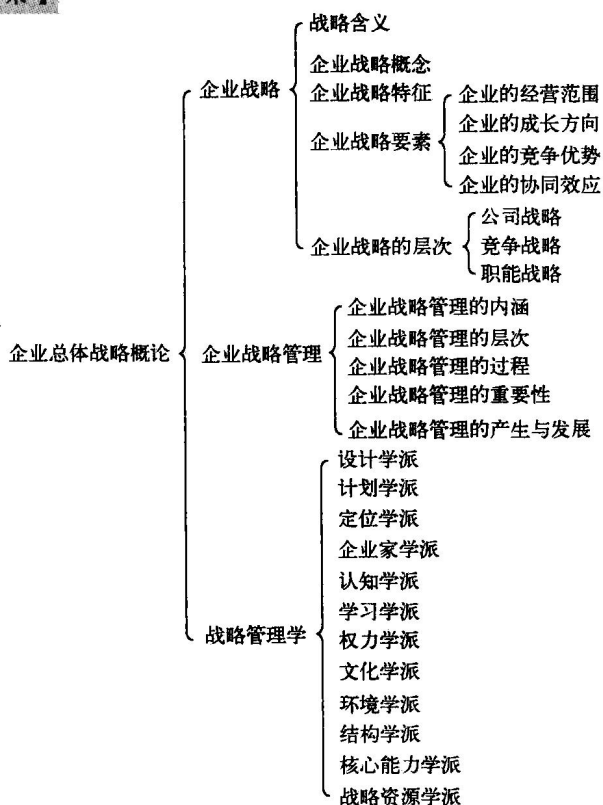
【知识节点】

企业战略、企业战略管理、战略管理学派

【工具索引】

SWOT 分析法

【知识点导读框架】



【案例导入】

英特尔公司两次战略转折

在过去的 20 年中，英特尔公司经历了两次战略转折。

第一次出现在 20 世纪 80 年代，那时英特尔的主要业务是存储器片。英特尔公司决定放弃存储器片业务——尽管公司 70% 的收入都来自于这一业务领域。在英特尔公司的主席和合伙创始者佐顿·莫尔莫尔和董事会的支持下，英特尔公司著名的领导人格劳夫马上将公司的所有精力都集中于开发更加强大的个人电脑所用的微处理器业务领域。1986 年，格劳夫所做的放弃存储器片业务的大胆决策为英特尔节省了 1.73 亿美元的资金，英特尔全力以赴地开展微处理器业务，最终取得了引人注目的成果。2000 年，全世界 80% 以上的个人电脑上都有“Intel inside”的商标；同年，英特尔公司成为美国十大最盈利的公司之一，在 294 亿美元的收入中，税后利润达到 73 亿美元。

公司遇到的第二次战略转折是在 1998 年，将公司重点转向成为互联网经济条件下杰出的预制组件供应商，努力进一步开发互联网更多的用途。从 1998 年年初开始，互联网公司的高层管理者采取了重大举措，把注意力和资源集中于拓展个人电脑平台和互联网的用途方面。

案例来源：刘庆元. 企业战略管理（第 2 版）[M]. 北京：中央广播电视大学出版社，2006.

第一节 企业战略

一、战略的含义

“战略”（Strategy）最早用于研究战争，我国的《孙子兵法》就是早期研究军事战略的杰出论著。在《辞海》中对“战略”的解释是：军事名词，对战争全局的谋划和指挥，它依据敌对双方的军事、政治、经济、地理等因素，照顾战争全局的各方面，规定军事力量的准备和运用。美国陆军军事学院在 1983 年编著的《军事战略》中对战略的解释则更为简单：战略 = 目的（追求的目标）+ 途径（行动方案）+ 手段（实现目标的方法和工具）。后来，“战略”逐渐被广泛用于军事以外的领域，诸如政治、经济、商业和管理等各个领域。最先把“战略”一词引入企业界的是美国管理学家阿尔弗雷德·钱德勒，他在 1962 年出版的《战略与结构》一书中首次提出了“战略”一词，自此揭开了现代企业战略研究的序幕。

二、企业战略的特征

企业战略（Enterprise Strategy）是企业在复杂多变的经营环境中，以未来为主导，将其

主要目标、方针、策略和行动信号构成一个协调的整体结构和总体行动方案。它与为达到局部目的所制定的“战术”对比使用，并以战略规划的形式体现。

企业战略具有全局性、长远性、抗争性、指导性、客观性、可调整性和广泛性等特征。

（一）全局性

这是企业战略最根本的特征，它是从空间角度进行分析的。主要指经营战略是以企业的全局为研究对象来确定企业的总目标，规定企业的总行动，追求企业的总数量。也就是说，企业战略的重点不是研究企业的某些局部性质的问题，而是研究企业的整体发展。

（二）长远性

这是从时间的角度进行分析。企业战略的着眼点是企业的未来总体发展问题，即处理现在决策的未来性问题。它既从现实出发，又不为现实所限，而是在科学分析、预测的基础上，对不确定的未来做准备，规划和创造未来。是为了谋求企业的长远利益，使企业长期利益最大化。

（三）抗争性

这是从矛盾的本质角度进行分析。企业战略是企业竞争中战胜对手，应付外界环境的威胁、压力和挑战的整套行动方案。它是针对竞争对手制定的，具有直接的对抗性。也就是说，企业战略如同军事战略一样，其目的也是克敌制胜，赢得市场竞争的胜利。企业战略并非一般的企业策划，是普遍存在的。

（四）指导性

这是从其所起的作用角度进行分析。战略规划具有指导作用，它不仅仅规划 3~5 年的一系列数字，也不是对预算中的数字进行合理的解释，而是透过表象研究实质性的问题，解决企业中的主要矛盾，确定企业的发展方向与基本趋势，规定企业具体营销活动的基调。

（五）客观性

这是从实践意义的角度进行分析。企业战略是以未来为主导的，但不是对企业最佳愿望的表述和描绘，是在充分认识企业的营销环境、估价企业自身的经营资源及能力的基础上制定的，是既体现企业目标又切实可行的发展规划。

（六）可调整性

这是从运动的角度进行分析。企业战略是在环境与企业能力的平衡下制定的。但构成战略的因素在不停地变化，外部环境也在不断地运动，企业战略必须具备一定的“弹性”，能够在基本方向不变的情况下，对战略的局部或非根本性方面进行修改和校正，以在变化