

ZHANLUEGUANLIYUQIYEJINGYINGZHANLUE

战略管理与 企业经营战略

屈林岩 郑若良 编著
王 健 李长荣

★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★

中南大学出版社

目 录

上 篇

第一章 战略管理概论	(3)
第一节 什么是战略	(3)
一、什么是战略与企业战略	(3)
二、企业战略的特点	(5)
三、企业战略的层次	(6)
第二节 战略管理的概念、特点及作用	(8)
一、战略管理的概念	(8)
二、战略管理的特点	(11)
三、战略管理的作用	(12)
第三节 战略管理过程与战略管理者	(14)
一、战略管理过程	(14)
二、战略管理者	(16)
案例 联想的转型	(20)
第二章 战略分析	(22)
第一节 行业环境分析	(22)
一、行业竞争性分析	(22)
二、战略集团分析	(27)
三、竞争对手分析	(28)
第二节 宏观环境分析	(30)

一、宏观环境构成因素分析	(30)
二、宏观环境因素的趋势分析	(32)
第三节 企业业绩分析	(34)
一、公司业绩测定	(34)
二、事业部和职能部门的业绩测定	(37)
三、业绩测定中的问题	(38)
第四节 企业竞争力分析	(40)
一、企业竞争力指标体系的构成	(40)
二、评价企业竞争力的价值链分析法	(41)
三、核心竞争力分析	(44)
四、SWOT 分析矩阵	(46)
案例 任天堂的全球战略	(52)
 第三章 战略部署	(54)
第一节 战略方向的部署	(54)
一、企业宗旨	(54)
二、战略业务领域	(57)
三、战略目标	(59)
第二节 公司战略的部署	(64)
一、公司发展战略	(64)
二、公司发展战略的实施方式	(73)
三、公司防御战略	(78)
第三节 经营单位竞争战略的部署	(80)
一、成本领先战略	(80)
二、差异化战略	(82)
三、集中化战略	(83)
四、选择一般竞争战略的原则	(83)
五、不同产业环境中的竞争战略	(85)

案例 丰田汽车公司的改革新战略	(92)
第四章 战略评价与选择	(95)
第一节 战略的适用性评价	(95)
一、战略逻辑评价	(95)
二、文化的适应性评价	(106)
三、研究证据—PIMS 分析	(107)
第二节 战略的可行性评价	(112)
一、投资收益评价	(112)
二、投资风险评价	(115)
第三节 战略方案的选择	(118)
一、战略方案选择的一般原则	(118)
二、战略方案选择的基本方法	(119)
三、影响战略方案选择的实践因素	(120)
案例 华晨为何选中 B 级车	(125)
第五章 战略实施与控制	(128)
第一节 组织结构设计	(128)
一、组织结构与战略的关系	(128)
二、组织结构设计的要素	(130)
三、组织结构设计的随机制宜理论	(134)
四、组织结构类型的选择	(139)
第二节 资源规划	(144)
一、公司级的资源规划	(144)
二、业务层的资源规划	(147)
第三节 领导与战略	(149)
一、总经理的类型	(150)
二、经理班子的组建原则	(151)

三、经理人员的奖酬激励	(152)
第四节 战略控制	(154)
一、战略控制类型及要求	(155)
二、战略控制过程	(157)
三、战略控制方法	(161)
案例 海尔业务流程再造	(165)

下 篇

第六章 资本经营战略	(169)
第一节 资本经营战略概述	(169)
一、资本经营的内涵	(169)
二、资本经营的分类及其特征	(170)
三、资本经营的主、客体	(172)
第二节 资本筹集战略	(173)
一、长期资本筹集方式	(173)
二、短期资本筹集方式	(176)
三、资本成本	(177)
四、长短期资本结构战略	(179)
第三节 资本运用战略	(180)
一、实业资本运作战略	(180)
二、金融资本运作战略	(183)
案例 荣事达的资本管理新理念	(189)
第七章 市场战略	(191)
第一节 目标市场战略	(191)
一、目标市场战略的制定	(191)
二、目标市场战略的选择	(195)
第二节 市场竞争战略	(197)

一、市场领导者的竞争战略	(198)
二、市场挑战者的竞争战略	(200)
三、市场追随者的竞争战略	(204)
四、市场补缺者的竞争战略	(205)
第三节 营销组合战略	(206)
一、营销组合的概念和特点	(206)
二、正确运用营销组合战略	(207)
三、选择销售渠道	(208)
四、制定促销的基本策略	(211)
案例 让青岛啤酒火起来	(215)
 第八章 生产战略	(218)
第一节 生产战略概述	(218)
一、生产战略与企业经营战略的关系	(218)
二、企业生产战略的内容	(219)
第二节 生产系统设计战略	(221)
一、生产系统功能设计战略	(221)
二、生产系统结构设计战略	(224)
第三节 生产系统运行战略	(227)
一、生产计划战略	(227)
二、生产组织战略	(228)
案例 小天鹅：质量铸就品牌	(232)
 第九章 人力资源管理战略	(234)
第一节 员工挑选和培训战略	(234)
一、员工挑选战略	(234)
二、员工培训战略	(237)
第二节 员工使用与人才管理战略	(241)

一、员工使用战略	(241)
二、人才管理战略	(244)
第三节 员工报酬与激励战略	(247)
一、员工报酬战略	(247)
二、员工激励战略	(248)
案例 微软如何挑选、使用、激励员工	(253)
第十章 研究与开发战略	(255)
第一节 研究与开发战略概述	(255)
一、研究与开发的概念	(255)
二、研究与开发在现代企业中的战略效应	(256)
三、研究与开发各层次的特征及其选择	(257)
第二节 研究与开发的战略决策	(259)
一、寻找市场机会	(259)
二、确认开发机会, 形成开发概念	(263)
三、开发方案构思、评估, 确认开发的可行性	(264)
第三节 研究与开发战略的类型及其选择	(266)
一、自主型和合作型研究开发战略	(266)
二、首创型和模仿型研究开发战略	(267)
三、聚合型和裂变型研究开发战略	(269)
四、渐进型和飞跃型研究开发战略	(270)
案例 夏普: 咬住技术不放松	(272)
第十一章 国际化经营战略	(274)
第一节 出口营销战略	(274)
一、产品进入国际市场的基本战略模式	(274)
二、出口产品分销战略	(276)
三、出口产品定价战略	(278)

第二节 国际技术转让战略·····	(281)
一、国际技术转让战略的类型·····	(281)
二、国际技术转让方式·····	(282)
三、技术定价方法·····	(284)
第三节 跨国经营战略·····	(285)
一、跨国经营的战略特点·····	(285)
二、跨国经营战略类型划分·····	(286)
三、跨国直接投资进入战略·····	(287)
四、跨国经营的战略布局·····	(290)
案例 格兰仕决胜欧美市场·····	(296)
后记·····	(298)
主要参考文献·····	(300)

上

篇

- 第一章 战略管理概论
- 第二章 战略分析
- 第三章 战略部署
- 第四章 战略评价与选择
- 第五章 战略实施与控制

第一章 战略管理概论

“战略管理”是企业管理人员为了企业长期的生存和发展，在科学分析企业外部环境和内部条件的基础上，制定和选择达到目标的有效战略，并将战略付诸实施，以及对战略实施的过程进行评价和控制的一个动态管理过程。在当今企业外部环境越来越复杂多变，竞争越来越激烈的态势下，战略管理的成功与否，几乎决定了企业今后的命运。

第一节 什么是战略

一、什么是战略与企业战略

“战略”一词原为军事用语，顾名思义，战略就是作战的谋略。《辞海》中对战略一词的定义是：“军事名词。对战争全局的筹划和指导”，在英语中，“战略”一词为 strategy，它来源于希腊语的 strategos，其含义是“将军指挥军队的艺术”，也是一个与军事有关的词。《韦氏新国际英语大词典》（第3版）定义“战略”一词为“军事指挥官克敌制胜的科学与艺术”。《简明不列颠百科全书》称战略是“在战争中利用军事手段达到战争目的的科学和艺术”。到了现代，人们将“战略”这一概念引申到经济、社会活动中，如经济增长战略，可持续发展战略、科教兴国战略等等。

“战略”一词引入到企业管理中来只有几十年的时间。20世纪60年代以后，由于科学技术的发展，生产力水平显著提高，

国内外竞争日益激烈，外部环境更加复杂多变，企业发展前途的不确定性增加，使得企业每走一步都要冒巨大的风险。人们开始认识到，必须要有一个纵观全局、经系统考虑、具有前瞻性的打算和安排来指导企业以后要走的路，于是提出了企业战略的概念。美国的教授安索夫（H. Igar Ansoff）在1965年首先出版了《公司战略》一书；通用电气公司在1971年首先编制出战略规划；哈佛商学院的教授波特（Michael E. Porter）于1980年出版的《竞争战略》一书，被企业界奉为必读的“圣经”；日本企业不甘落后，索尼有“驯马战略”，丰田有“反思战略”，松下有“集优战略”等等。制定和实施正确的战略，已被看作是成功的关键。

至于什么是企业战略，理论界和企业界对此众说纷纭，归纳起来，大致有下列五种解释：

第一，用战略的构成要素（或内容）来解释。如安索夫认为，战略包括四个要素，即产品与市场范围、增长向量（发展方向）、竞争优势、协同作用。这种解释不利于把握战略的总体概念，更难分清战略同目标、政策的区别。

第二，将战略定义为决策。如拜亚斯（Lloyd L. Byars）认为，“战略包括对实现组织目标和使命的各种方案的拟定和评价，以及最终选定将要实行的方案。”拟定方案、评价方案和最终优选方案，是构成决策过程的几个重要环节，不宜把战略本身解释为决策。

第三，将战略定义为计划。如格鲁克（William F. Glueck）认为，“战略就是企业发挥战略优势、迎接环境挑战而制定的统一的、内容广泛的、一体化的计划”，其目的在于保证实现企业的基本目标。企业战略是制定长期计划的基础，中长期计划又指导着年度计划的制订，战略要落实或具体化为计划，但不宜说战略就是计划。

第四，将战略解释为指导思想，如贝茨（Donald L. Bates）和艾德雷奇（David L. Eldredge）二人认为，战略可以定义为组织投入其资源、实现其目标的指导哲学。企业战略的制定和实施是由其经营思想来指导的，经营思想是战略管理的重要依据，但不宜说战略就是经营思想。

第五，多数教科书对战略的定义。根据理论界和企业界多数人的意见，企业战略可定义为：企业在市场经济条件下，根据企业内部条件、外部环境及可取得的资源的情况，为求得企业生存和发展，对企业发展目标及达成目标的途径和手段的总体谋划。它是企业经营思想的体现，是一系列战略性决策的结果，又是制定中长期计划的依据。

二、企业战略的特点

为了深入地理解本书关于企业战略的表述，有必要了解一下企业战略的一些特点：

第一，战略一般与企业活动的范围有关。这是指企业的战略决策需要解决如下一些问题：企业进入和退出的市场领域和地区的选择；多元化经营与专业化协作的选择；产品结构与技术方向的选择；产业、贸易与金融组合形式的选择等等。

第二，战略要与一个企业运营其中的环境相匹配。企业的存在和发展在很大程度上受其外部环境的影响，在制定和实施战略时，必须对外部环境进行调研，考察和预测外部环境因素将对产业和企业产生什么影响，从中发现企业未来的机会和威胁，以便制定战略去捕捉机会而避开威胁，实现所期望的目标。

第三，战略要求企业的活动与它的资源容量相匹配。这不仅是指企业将遭遇环境威胁或获得发展机会，它还意味着将企业的资源和这些机会或威胁相匹配。如果所需要的资源没有或不能获得，或者战略制定在不充分的资源的基础上，就谈不上利用新

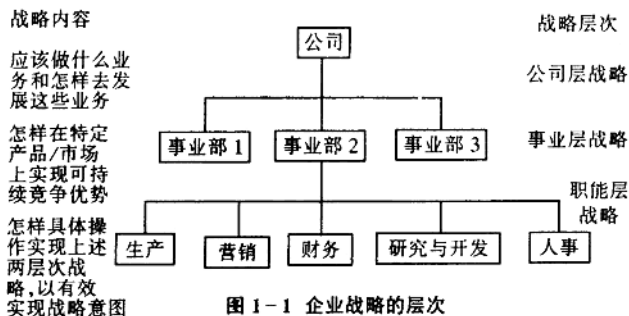
机会了。

第四，战略不仅受环境因素和资源可得性的影响，还受那些在企业内或企业周围有权力的人们的价值观和期望的影响。在某些方面战略可看作是对那些对企业有强大影响力的人们的态度和信仰的反应。企业是扩大业务还是合并其他企业，企业的活动界限是什么，从这些问题可以看出那些影响战略的人们，即企业的所有者或控制者的价值观和态度。

第五，战略会影响企业的长期发展方向。战略考虑的是企业未来相当长一段时期内的总体发展问题，如果战略得以成功的实施，企业未来的经营格局就会发生符合预定战略设想的变化，从而影响企业的长期发展方向。

三、企业战略的层次

战略在企业内是分层的。对于现代社会一个典型的企业来说，其战略至少可以分为三个层次。图 1-1 列示了企业战略层次的关系。



1. 公司战略 (Corporate Strategy)

公司战略的研究对象是一个由一些相对独立的业务组合成的

企业整体。公司战略是这个企业整体的战略总纲，是企业最高管理层指导和控制企业一切行为的行动纲领。公司战略考虑的主要问题有：

(1) 该做什么业务。也就是在企业宗旨的指导下，确定企业业务活动的范围和重点。这些决策不仅决定着企业的经营状况，而且还能决定企业在外部市场环境中的地位，因而是企业生存和发展的根本问题。具体包括：企业所服务的顾客群体类型、满足顾客需要的程度、企业采用的技术类型、企业向市场提供的产品类型以及这些方面的发展趋势，它们结合起来就确定了企业业务活动的范围和重点。

(2) 怎样分配资源去发展这些业务。在企业各种不同的业务活动中，应当如何决定资源分配的先后次序？企业内部哪些业务应当得到这些资源？各应得到多少？对于企业来说，合理地配置资源是至关重要的。因为一方面资源投入不同业务领域效益大不相同，另一方面企业内部各个部门往往都在相互争夺有限资源。企业高层管理者的一个重要任务，就是以最有利于提高企业整体绩效为前提，根据企业内部资源的现状及潜力，权衡每一项业务活动对企业内部资源的需要，按照轻重缓急合理地配置资源。

2. 事业部战略 (Division Strategy)

在实行业务部制的大中型企业，事业部战略通常是由事业部在公司战略指导下负责制定的，对于一个从事单项经营的小型企业或没有实行业务部制的中型企业来说，它的公司战略和事业部战略往往是合二为一的。

从企业外部看，事业部战略考虑的是如何在某一个特定的经营领域建立自己的竞争优势，如何有效地满足顾客的需要，怎样使自己的产品区别于竞争者的产品以及怎样使事业部的经营活动与本行业发展趋势、社会变革和经济形势相适应，所以事业部战略又称为竞争战略。

从企业内部来看，为了对那些影响企业成败的市场因素的变化作出正确的反应，需要协调和统筹安排企业经营中的生产、财务、研究与开发、营销、人事等职能活动，事业部战略可以为这些职能活动的组织和实施提供直接的指导。

3. 职能战略 (Functional Strategy)

职能战略又称为经营战略 (operational strategy)，它关心企业的不同职能——营销、融资、生产、研究与开发、人事、公共关系等如何为其各级战略服务。如果说公司战略和事业部战略强调“做正确的事情” (Do things right) 的话，则职能战略强调“将事情做好” (Do the things right)。它直接处理经营性问题，如生产及市场营销系统的效率、顾客服务的质量及程度、争取提高产品或服务市场占有率等。

公司战略、事业部战略以及职能战略构成了一个企业的战略层次，它们之间相互联系、相互配合，每一层次的战略构成了下一层次的战略环境，同时，低一级的战略为上一层次的战略目标的实现提供保障和支持，任何一个战略层次的失误都会导致企业战略无法达成预期目的。

第二节 战略管理的概念、特点及作用

一、战略管理的概念

战略管理 (strategy management) 一词最初是由安索夫在其 1976 年出版的《从战略计划走向战略管理》一书中提出的，1979 年他又专门写了《战略管理论》一书。他认为，企业的战略管理是指将企业的日常业务决策同长期计划决策相结合而形成的一系列经营管理业务。而美国学者斯坦纳在 1982 年出版的《企业政策与战略》一书中则认为，企业战略管理是确定企业使

命，根据企业外部环境和内部经营要素确定企业目标，保证目标的正确落实并使企业使命最终得以实现的一个动态过程。

战略管理是一种崭新的管理思想和管理方式。这种管理方式的特点是，指导企业全部活动的是企业战略，全部管理活动的重点是制定战略和实施战略。而制定战略和实施战略的关键都在于对企业外部环境的变化进行分析，对企业的内部条件和素质进行审核，并以此为前提确定企业的战略目标，使三者之间达成动态平衡。战略管理的任务就在于通过战略制定、战略实施和日常管理，在保持这种动态平衡的条件下，实现企业的战略目标。

因此，可以将战略管理定义为：企业确定其使命，根据组织外部环境和内部条件设定企业的战略目标，为保证目标的正确落实和实现进行谋划，并依靠企业内部能力将这种谋划和决策付诸实施，以及在实施过程中进行控制的一个动态管理过程。

企业管理从生产管理阶段、经营管理阶段发展到战略管理阶段，是社会经济发展的必然要求。19 世纪末 20 世纪初，由于电力和内燃机的应用推动了科学技术的发展，以美国为代表的资本主义国家经济高速增长，整个市场呈现出供不应求的现象。在这种情况下，企业管理的核心问题必然是如何提高生产效率，提高产量，降低成本。第二次世界大战结束后到 50 年代初，由于新科学技术革命和大量军工企业转向生产民用产品，社会商品供给量剧增，各生产企业在市场上处于相互竞争的状态，整个市场也由原来的卖方市场转变为以购买者为主导的买方市场。许多企业家认识到，只有树立经营意识，从投入产出角度去理顺各个环节，特别是要首先分析和研究市场的需要，了解顾客现在与未来的需求，然后再确定企业的产品线，并努力降低各种成本，这样企业才能得到生存与发展。然而，经营管理虽然关注已建立起来的企业总目标，但并没有更多关心企业外部环境的发展变化趋势，追求短期、局部利益现象非常严重。同时，为了完成经营目