

21世纪清华 MBA 系列教材

企业战略管理

(第二版)

刘冀生 编著



清华大学出版社

21 世纪清华 MBA 系列教材

企业战略管理

(第二版)

刘冀生 编著

清华大学出版社

北 京

内 容 简 介

本书是工商管理专业教科书。本书是在《企业经营战略》基础上修订而成的,原书第一版已重印16次,发行近9万册,受到学生、教师、企业管理理论界及企业家的热烈欢迎。本书第二版吸收了近年来国际上企业战略管理新的理论与实践,同时也总结了作者多年企业管理教学实践的体会、科研成果及企业战略管理咨询的实践经验。

本书主要包括:企业外部环境及内部条件分析,企业使命与愿景的确定,企业战略目标的确定,企业战略类型,企业战略的选择、实施与控制。本书力求给读者一个清晰的企业战略管理的全貌。本书的特点是理论联系实际,体系结构严谨,书中配有大量专栏及案例,资料翔实,语言生动。

本书是工商管理研究生教材,也可作为其他经济管理专业研究生教材,同时可供企业高层管理者及企业咨询人员参考。

图书在版编目(CIP)数据

企业战略管理(第二版)/刘冀生编著. 北京:清华大学出版社,2003

(21世纪清华 MBA 系列教材)

ISBN 7-302-06996-4

I. 企… II. 刘… III. 企业管理—研究生—教材 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 070823 号

出 版 者: 清华大学出版社

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

社 总 机: 010-62770175

地 址: 北京清华大学学研大厦

邮 编: 100084

客户服务: 010-62776969

责任编辑: 魏荣桥

印 刷 者: 北京嘉实印刷有限公司

装 订 者: 三河市金元装订厂

发 行 者: 新华书店总店北京发行所

开 本: 185×230 印张: 25.75 字数: 512 千字

版 次: 2003 年 10 月第 2 版 2003 年 10 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-302-06996-4/F·587

印 数: 1~5000

定 价: 39.00 元

MBA 课程系列教材
编 委 会 名 单

主 任 委 员 赵纯均

副主任委员 李子奈 仝允桓

委 员 (以姓氏笔画为序)

王承继	仝允桓	孙礼照	李子奈
陈小悦	赵 平	赵纯均	赵家和
徐国华	蓝伯雄		

前 言

随着中国改革开放的不断深入和经济的迅速发展,亟须大批拥有广博的知识基础、懂得市场经济的一般规律、熟悉其运行规则、掌握必要的管理技能、了解中国企业实情、具有决策能力、创新意识和开拓精神的管理人才,培养足够数量的这类人才,是我国管理教育界面临的紧迫任务。

工商管理硕士(Master of Business Administration,简称 MBA)教育是发达国家普遍采用的培养高层次管理人才的重要方式,是大学管理教育的主流,美国每年 MBA 学位授予人数约占全部硕士学位授予人数的四分之一。从 1991 年开始,我国国务院学位委员会授权清华大学等九所高等院校开展培养工商管理硕士(MBA)的试点工作,我国的 MBA 教育正式起步。1994 年起招收 MBA 研究生的试点院校扩大到 60 多所,并成立了全国工商管理教育指导委员会。

我国工商管理硕士(MBA)教育的目标是培养德智体全面发展、适应我国工商企业和经济管理部门需要的高层次务实型综合管理人才。根据这一目标,清华大学经济管理学院在 MBA 培养试点工作中总结改革开放后十几年来培养高层次管理人才的经验,借鉴国外优秀管理院校的成功做法,学习国内兄弟院校的长处,对 MBA 的培养方案、课程体系、教学内容和教学方法进行了系统研究并不断加以改进和完善,同时陆续编写了一批用于 MBA 教学的教材、讲义和案例集。

随着 MBA 培养规模的逐步扩大和对 MBA 教育规律认识的不断深化,国内原有的以编译为主的教材已不能适应 MBA 教育发展的要求,需要编写一套体系完整配套、内容实用新颖、具有国际可比性,同时符合中国国情的 MBA 课程系列教材。基于这一认识,我们组织力量对教材的选题、体系的组织和内容的取舍进行了认真的研究,在清华大学出版社的支持下,向读者奉献了这套教材。

这套系列教材在体系上充分考虑了对 MBA 知识结构的要求,覆盖了 MBA 培养方案中内容相对稳定的主要课程,既保证了各门课程知识的系统性,又照顾到课程之间的联系与协调。在教材内容上突出了“宽、新、实”的特点,即:知识面要宽,兼收并蓄中外管理科学的优秀理论与方法;内容要新而实,反映各学科的最新进展,理论联系实际,符合中国国情,具有可操作性。

本系列教材包括 15 门 MBA 主要课程中使用的 16 本教材。教材的编写者都是从事该课程教学多年的经验丰富的教师。教材的内容与体系经过了多轮教学实践的检验。

这套教材主要适合于工商管理硕士课程教学,也可供管理科学与管理工程类专业研究生和高年级本科生使用,还可作为企业和各级经济管理部门实际管理工作者的自学参考书。

管理学科是一个迅速发展的学科,由于我们的水平所限,这套教材中难免有疏漏和不足之处,希望广大读者提出宝贵意见,使这套教材在再版时能更加完善。

清华大学经济管理学院工商管理硕士
(MBA)课程系列教材编写委员会

1995年1月

第二版序言

企业战略管理是工商管理学科的一门必修课程,也是目前我国企业管理实践急迫要解决的问题。该课程要求学生和企业管理者能对企业战略管理的基本理论和基本方法有一个全面的了解和掌握,但到目前为止,令学生及企业管理者满意的教材较少,以至学生在学完了企业战略管理课程后,仍有不少错误的观念和认识。为满足工商管理硕士课程教学及企业管理实际工作的需要,特编写此书。

本书第一版(名为《企业经营战略》)于1995年4月出版后,受到了学生、教师、经管理论工作者及企业管理者们的热烈欢迎,截止到2003年2月,本书已重印16次,印数已达89 000册,许多高等院校及企业总裁高级短期培训均使用其作教材,得到了很高评价。

但自本书第一版出版到现在已有8年,在这期间企业战略管理理论与实践都有了飞速的发展,为把在新环境下的企业战略管理理论及实践总结进教材,故现在出版本书第二版。

本书第二版与第一版相比,主要有以下改进:

1. 教材名称作了修改。第一版叫“企业经营战略”,此名称显然不够规范,故第二版改为“企业战略管理”。

2. 将近年来国际上企业战略管理新的理论与实践引入教材,如行业环境分析中的新观点、核心能力理论、企业使命与愿景、动态竞争、跨国公司的新发展、战略联盟、平衡计分卡等内容均适当地引入第二版。

3. 作者近年来的科研成果也反映在教材中。如跨国公司全球经营网络的理论研究成果(国家自然科学基金项目,批准号:79570036,国家自然科学基金委员会管理学部评价为优)已反映在教材中。本书还包括作者的其他研究课题及博士生部分研究成果。

4. 第二版是作者多年来丰富的教学实践及企业战略管理咨询实践经验的结晶。8年来作者为上万名企业中上层管理人员授课,为上千名MBA学生授课,培养了100多名硕士研究生,作者讲课效果很好,受到了学生及各级企业管理者们的热烈欢迎和称赞。与此同时,十几年来,作者为50多家企业进行战略管理咨询,均受到了企业领导人的高度评价,也为企业创造了很好的经济效益,并为企业发展做出了贡献。第二版教材中把作者的教学体会及战略管理咨询的部分经验也写入书中。

5. 第二版增加了专栏及案例,专栏是以实例或实证资料来说明一个观点,供读者参考。案例是相对比较完整的企业状况的描述,但由于篇幅有限,不可能把企业状况描述得

很清晰、全面,仅仅是案例的简述,供读者分析,有些案例后面写了几点启示,以说明案例的重点问题。

本书在编写过程中得到了成伟企业管理顾问公司的大力支持,多年来成伟企业管理顾问公司为许多上市公司及其他大中小企业成功地进行了战略管理咨询,成为国内知名的企业管理顾问公司之一。该公司的丰富实践经验及案例为本书的编写做出了贡献。

本书由刘冀生编写,其中成伟企业管理顾问公司总经理刘伊伟及吴玉光参加了第三、四、五、六章的编写,梁江博士及胡廷峰博士参加了第七、八章的编写。全书由刘冀生统一修改、定稿。

本书自第一版问世以来许多专家、学者对本书给予了热情的关注,许多读者来信来电关注本书的再版,给予作者极大的鼓励与支持,对本书再版提出了许多希望及建议,在此一并表示衷心感谢!

由于企业战略管理是实践性极强、艺术性极高的一门科学,因此一本教材极难概全,再加上作者水平有限,其错误疏漏在所难免,敬请读者指正。

刘冀生

2003年6月于清华园

目 录

前言	3
第二版前言	5
第一章 企业战略管理导论	1
第一节 企业战略的概念与特征	1
一、企业战略的概念	1
二、企业战略的特征	3
三、企业战略与战术、策略的区别	7
四、企业战略与规划、计划的区别	7
第二节 企业战略管理的概念、步骤和条件	8
一、企业战略管理的定义	8
二、企业战略管理的步骤	9
三、中国企业实施战略管理应当具备的条件	11
四、中国企业为什么要实施战略管理	13
第三节 企业战略管理理论的发展	16
一、企业战略管理理论的发展简史	16
二、企业战略管理学科的体系	16
三、企业战略管理理论的发展趋势	22
四、企业战略管理学科的边界	24
五、我国企业战略管理学科的发展	24
第二章 企业宏观环境分析	25
第一节 企业政治环境分析	25
第二节 企业法律环境分析	26
一、国家的法律规范	26
二、国家司法、执法机关	26
三、企业的法律意识	26
第三节 企业经济环境分析	27

一、社会经济结构	27
二、经济发展水平	27
三、经济体制	28
四、经济政策	28
专栏 2-1 当前国际经济环境的四个特点	28
专栏 2-2 20 世纪 90 年代以来中国宏观经济的六大变化	32
专栏 2-3 中国经济发展存在的问题	35
第四节 企业科技环境分析	37
一、社会科技水平	37
二、社会科技力量	37
三、国家科技体制	37
四、国家科技政策和科技立法	37
第五节 企业社会及文化环境分析	38
一、企业社会环境分析	38
二、企业文化环境分析	38
第三章 行业及竞争环境分析	40
第一节 行业的主要经济特性分析	40
第二节 行业吸引力分析	41
第三节 行业变革驱动因素分析	43
一、驱动因素的概念	43
二、驱动因素分析	43
三、行业变革常见的驱动因素	43
四、驱动因素与战略的关系	44
第四节 行业竞争结构分析	44
一、潜在的新进入者的威胁	45
二、行业内现有企业的竞争	49
三、供应者的压力	51
四、用户的压力	53
五、替代品的压力	54
专栏 3-1 中国轮胎行业的竞争	58
六、对波特五种竞争力模型的评价	60
第五节 竞争对手选择与分析	60

一、竞争对手的选择	60
二、企业竞争对手分析	63
第六节 行业市场集中度、行业市场细分及战略组分析	65
一、行业市场集中度	65
二、行业的市场细分	66
三、战略组分析	66
专栏 3-2 金属容器行业细分的主要阶段及其在欧洲金属容器 市场的应用	67
专栏 3-3 战略组与战略空间	69
第七节 行业中取得成功的关键因素分析	70
一、行业内关键成功因素的概念	70
二、如何确认行业关键成功因素	70
专栏 3-4 中国白酒行业关键成功因素分析	71
三、一个成功的企业应该是在所有关键成功因素上有适当的能力， 至少在 1~2 个关键成功因素上拥有卓越的能力	72
第四章 企业内部条件分析	74
第一节 企业内部条件分析的意义及问题	74
一、企业内部条件分析的意义	74
二、企业内部条件应当分析的核心问题	75
三、企业内部条件分析的方法	75
第二节 企业目前的战略运行效果分析	77
第三节 企业资源强势与弱势分析	78
一、企业资源分析	78
二、企业资源、能力及竞争优势之间的关系	78
三、企业资源强势与弱势分析	80
第四节 企业价值链分析	80
第五节 企业核心能力分析	82
一、企业核心能力的概念	82
二、企业核心能力、核心产品及最终产品的关系	83
三、企业核心能力的特征	84
专栏 4-1 A 进出口贸易公司核心能力分析结果	86
四、企业核心能力组成要素	86

五、中国企业核心能力管理现状及存在问题	87
专栏 4-2 中国企业 500 强与世界企业 500 强差距分析	87
第六节 企业产品竞争力及市场营销分析	90
一、21 世纪顾客对企业产品或服务的要求	90
二、当前企业市场营销理论的最新演变	93
三、产品竞争力分析	95
四、产品结构分析	97
第七节 企业人力资源开发与管理状况分析	104
一、企业人力资源管理分析的内容	104
二、知识工作者生产力分析	104
第八节 企业经济效益状况分析	106
专栏 4-3 企业效绩评价指标体系	107
第九节 企业组织效能与管理现状分析	112
一、企业组织现状分析	112
二、企业组织效能与管理现状分析中应当注意的问题	114
第十节 企业面临的战略问题分析	115
第五章 企业使命、愿景与战略目标的确定	117
第一节 企业使命与愿景的确定	117
一、企业使命的概念	117
二、企业愿景的概念	117
三、企业使命与愿景的区别与联系	117
四、企业使命与愿景的作用	118
五、企业使命与愿景的表述构成要素	119
六、一个好的企业使命与愿景的陈述要求	120
专栏 5-1 A 对外贸易公司使命与愿景的陈述	121
第二节 企业战略目标的确定	121
一、企业战略目标的概念	121
二、企业战略目标的作用	121
三、对企业战略目标的要求	122
四、企业战略目标的内容	122
专栏 5-2 A 对外贸易公司的战略目标	124
专栏 5-3 GBC 建筑集团的战略目标	126

第六章 企业战略分类及基本战略思想	127
第一节 企业战略的分类	127
一、按企业战略态势分类	127
二、按企业规模分类	128
第二节 企业的基本战略思想	130
一、长期保持领先对任何一个企业来讲都是一个挑战	130
专栏 6-1 美国通用电气公司发展各阶段的管理变革概要	135
二、一个好的发展战略,应当有一条连续不断更新企业业务组合的链条	135
专栏 6-2 海尔集团(产品扩张战略)	136
专栏 6-3 澳大利亚 C 娱乐公司	139
案例 6-1 可口可乐阿马蒂尔公司	141
第七章 企业一般竞争战略	145
第一节 成本领先战略	145
一、成本领先战略的概念	145
二、实施成本领先战略的条件	145
专栏 7-1 日本丰田汽车公司	147
案例 7-1 比亚迪股份有限公司	148
三、成本领先战略的优缺点	150
第二节 产品差异化战略	151
一、产品差异化战略的概念	151
二、实施产品差异化战略的条件	151
三、差异化战略的优缺点	151
四、实现差异化战略的途径	152
案例 7-2 重庆涪陵榨菜公司	153
第三节 集中战略	154
一、集中战略的概念	154
二、实施集中战略的条件	154
三、集中战略的优缺点	155
案例 7-3 小企业如何以弱胜强	156
四、三种基本竞争战略之间的区别	157
第四节 分散型行业的企业竞争战略	158

一、行业演变中的集中与分散的趋势	158
二、分散型行业的企业战略	159
专栏 7-2 特许经营——站在巨人的肩膀上摘桃子	161
三、分散型行业的企业在战略选择中应注意的问题	162
第五节 规模经济型行业的企业竞争战略	163
专栏 7-3 日本半导体、复印机、计算机及汽车等行业企业	
市场占有率排序	164
一、领导型企业的竞争战略	164
二、优胜企业的竞争战略	165
三、次优胜企业的竞争战略	166
四、平庸企业的竞争战略	166
第六节 行业生命周期不同阶段的企业竞争战略	168
一、行业生命周期与投资的关系	168
二、新兴行业中的企业竞争战略	170
三、成熟行业中的企业竞争战略	176
四、衰退行业中的企业竞争战略	179
第七节 动态竞争战略	183
一、动态竞争概念	183
二、动态竞争的主要特征	183
三、中国企业已进入动态竞争阶段	183
四、动态竞争与静态竞争的区别	185
五、企业动态竞争模型	187
第八章 企业多角化战略	193
第一节 企业多角化战略的概念及类型	193
一、企业多角化战略的概念	193
二、企业多角化经营的发展历程	193
三、企业多角化战略类型	194
四、多角化战略的选择	196
第二节 企业多角化战略利弊分析	199
一、企业多角化战略的优点	199
二、企业多角化战略的缺点	201
第三节 企业选择多角化战略原因分析	203

一、企业外部原因分析	203
专栏 8-1 美国康纳格瑞(Conagra)公司多角化战略发展史	204
二、企业内部原因分析	206
三、我国企业采用多角化战略的其他原因	206
第四节 企业绩效与采用多角化战略应注意的问题	207
一、企业多角化战略与企业绩效的关系	207
二、企业采用多角化战略应当注意的问题	208
三、多角化经营战略失败的原因分析	209
案例 8-1 巨人集团	209
第九章 企业一体化战略及企业集团	212
第一节 企业一体化战略	212
一、一体化战略的概念	212
二、一体化战略的类型	212
案例 9-1 光明乳业:快速成长的中国乳业巨头	213
三、纵向一体化战略的优缺点	224
四、纵向一体化向全程供应链方向发展	226
五、横向一体化战略的优缺点	227
第二节 企业集团	228
一、企业集团的概念和特征	228
二、企业集团分布的行业领域	229
三、企业集团公司的类型	230
四、企业集团的类型	230
五、企业集团母子公司的关系	232
六、企业集团的组织机构	234
案例 9-2 春兰集团的矩阵管理	236
第十章 企业跨国经营战略	241
第一节 跨国公司的概念及相关理论	241
一、跨国公司的概念	241
二、跨国公司的相关理论	242
第二节 国际市场进入战略及其选择	247
一、企业跨国经营的区位选择	247

二、企业跨国经营国际目标市场分析	249
三、企业国际目标市场进入方式的选择	251
第三节 营造跨国公司的经营优势	253
一、全球化与当地化相结合	253
二、大与小相结合	253
三、集权与分权相结合	254
四、内部化与外部化相结合	254
五、多样化与专业化相结合	254
六、合并与分解相结合	254
案例 10-1 ABB 公司的经营优势	255
第四节 跨国公司内部母子公司关系的演化	258
一、在第二次世界大战前:欧洲多国公司的时代	258
二、在第二次世界大战后:美国国际公司的时代	260
三、20 世纪 70~80 年代:日本全球公司(global organization)的兴起	260
四、20 世纪 90 年代以后:跨国公司的一体化网络	260
第五节 跨国公司的新发展趋势	261
一、发展中国家跨国公司的发展	261
二、战略性对外投资现象	262
三、中小型跨国公司的发展	263
四、跨国公司全球经营网络的形成	265
第六节 中国企业跨国经营战略	270
一、中国企业跨国经营的意义	270
专栏 10-1 我国对外经济合作的国家和地区数及合同金额	272
二、中国企业跨国经营应具备的条件	272
三、中国企业跨国经营存在的问题	274
四、中国企业跨国经营战略	275
案例 10-2 海尔集团的跨国经营战略	278
第十一章 企业并购与企业战略联盟	281
第一节 企业并购	281
一、企业并购的概念	281
二、股权收购与兼并(吸收合并)的区别	282
三、企业并购的类型	282

四、国际企业并购的发展历史	283
五、我国企业并购的动因	284
六、并购目标企业的确定	287
七、并购目标公司的价值评估	288
八、并购资金筹措	289
九、并购后对目标企业的整合	289
案例 11-1 中集集团:横向并购	290
第二节 企业战略联盟	296
一、企业战略联盟的概念	296
二、企业战略联盟特征	297
三、企业战略联盟的发展趋势	298
四、企业战略联盟的分类	299
五、企业战略联盟产生的背景	300
六、企业战略联盟的作用	302
七、企业战略联盟失败的原因	304
八、企业战略联盟伙伴选择的 3C 原则	306
九、制订企业战略联盟协议的十大原则	308
十、企业战略联盟取得成功的关键因素:信任	309
案例 11-2 美国通用汽车公司的全球战略联盟	310
第十二章 企业稳定型战略及紧缩型战略	313
第一节 企业稳定型战略	313
一、企业稳定型战略的概念	313
二、企业选择稳定型战略的原因	313
三、稳定型战略的类型	314
四、稳定型战略的优缺点	315
第二节 企业紧缩型战略	315
一、紧缩型战略的概念	315
二、企业选择紧缩型战略的原因	316
三、紧缩型战略的类型	316
四、紧缩型战略的重要性	317
五、采用紧缩型战略时机	319
六、紧缩型战略的优缺点	320