

普通高等院校“十二五”规划教材

企业战略管理

基础与案例

主 编 曹小英

副主编 王相平 宋宝莉



西南财经大学出版社

普通高等院校“十二五”规划教材

企业战略管理

基础与案例

Q

Q
iye Zhanlüe Guanli
Jichu yu Anli

主 编 曹小英

副主编 王相平 宋宝莉



西南财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业战略管理基础与案例/曹小英主编. —成都:西南财经大学出版社,2016.8

ISBN 978-7-5504-2573-6

I. ①企… II. ①曹… 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(2016)第 185442 号

企业战略管理基础与案例

主 编:曹小英

副主编:王相平 宋宝莉

责任编辑:李特军

责任校对:傅倩宇

封面设计:墨创文化

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.bookcj.com
电子邮件	bookcj@foxmail.com
邮政编码	610074
电 话	028-87353785 87352368
照 排	四川胜翔数码印务设计有限公司
印 刷	郫县犀浦印刷厂
成品尺寸	185mm × 260mm
印 张	13
字 数	300 千字
版 次	2016 年 8 月第 1 版
印 次	2016 年 8 月第 1 次印刷
印 数	1—2000 册
书 号	ISBN 978-7-5504-2573-6
定 价	28.00 元

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

前言

企业战略管理是工商管理专业的一门必修课。目前,企业战略管理课程教学偏重于理论教学,案例教学改革不到位,教学效果不理想。本书在对企业战略管理基础理论介绍的基础上,侧重大量的企业案例分析,有利于提高课程教学效果。本书具有较强的实用性和可读性,适用于高等院校工商管理类各专业本科学生学习使用,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。

本书由西华大学曹小英担任主编。全书包括基础理论篇与企业案例篇两大部分,共分为 13 章。其中,第 1 章由曹小英和宋宝莉编写;第 2 章由曹小英和许娜编写;第 3 章由宋宝莉和许娜编写,第 4 章由王相平和干佳颖编写,第 5 章由王相平和杜静编写,第 6 章由牟绍波和杨雯睿编写,第 7 章由黄雷和郑杲奇编写,第 8 章由曹小英和范柳编写,第 9 章由牟绍波和杨洋编写,第 10 章由王相平和简相伍编写,第 11 章由曹小英和杨雯睿编写,第 12 章由曹小英和杨洋编写,第 13 章由曹小英、罗剑和陈明月编写。全书由曹小英统稿和定稿。

在编写本书的过程中,编者参阅了大量中外文献资料,在此对文献作者和译者表示衷心感谢!由于编者水平有限,不足之处,恳请广大读者批评指正。

编 者

2016 年 1 月

目 录

第一部分 基础理论篇

第 1 章 企业战略管理概论	(3)
1.1 战略	(3)
1.1.1 战略的内涵	(3)
1.1.2 战略的层次	(5)
1.2 战略管理	(6)
1.2.1 战略管理的内涵	(6)
1.2.2 战略管理的过程	(6)
第 2 章 企业战略环境	(8)
2.1 外部宏观环境分析	(8)
2.1.1 政治法律环境	(8)
2.1.2 经济环境	(8)
2.1.3 社会环境	(8)
2.1.4 技术环境	(9)
2.1.5 外部环境分析方法	(9)
2.2 内部微观环境分析	(9)
2.2.1 资源分析	(10)
2.2.2 核心能力分析	(10)
2.2.3 内部环境分析方法	(11)
第 3 章 企业战略目标	(13)
3.1 企业使命	(13)
3.1.1 企业使命的内涵	(13)
3.1.2 企业使命的陈述	(13)

3.2	企业愿景	(13)
3.2.1	企业愿景的内涵	(13)
3.2.2	建立愿景的原则	(14)
3.3	企业战略目标	(14)
3.3.1	战略目标的内涵	(14)
3.3.2	战略目标的内容	(15)
第4章	公司战略	(16)
4.1	成长型战略	(16)
4.1.1	集中增长型战略	(16)
4.1.2	一体化战略	(17)
4.1.3	多元化战略	(18)
4.2	稳定型战略	(18)
4.2.1	稳定型战略的内涵	(18)
4.2.2	稳定型战略的类型	(19)
4.3	紧缩型战略	(19)
4.3.1	紧缩型战略的内涵	(19)
4.3.2	紧缩型战略的类型	(19)
第5章	竞争战略	(21)
5.1	成本领先战略	(21)
5.1.1	成本领先战略的内涵	(21)
5.1.2	成本领先战略的适用条件	(21)
5.1.3	实施成本领先战略应注意的问题	(21)
5.2	差异化战略	(22)
5.2.1	差异化战略的内涵	(22)
5.2.2	差异化战略的适用条件	(22)
5.2.3	实施差异化战略应注意的问题	(22)
5.3	集中化战略	(23)
5.3.1	集中化战略的内涵	(23)

5.3.2	集中化战略的适用条件	(23)
5.3.3	实施集中化战略应注意的问题	(23)
第6章	合作战略	(25)
6.1	并购战略	(25)
6.1.1	并购的内涵	(25)
6.1.2	并购的类型	(25)
6.1.3	并购的程序	(26)
6.2	联盟战略	(28)
6.2.1	联盟的内涵	(28)
6.2.2	联盟的类型	(28)
6.2.3	联盟的管理	(28)
第7章	战略选择	(31)
7.1	基于SWOT分析法的战略选择	(31)
7.1.1	SWOT分析法简介	(31)
7.1.2	环境分析	(31)
7.1.3	SWOT矩阵的构造	(32)
7.1.4	战略选择	(32)
7.2	基于SPACE矩阵分析法的战略选择	(33)
7.2.1	SPACE矩阵分析法简介	(33)
7.2.2	SPACE矩阵的构造	(35)
7.2.3	战略选择	(35)
第8章	战略实施	(36)
8.1	战略实施概述	(36)
8.1.1	战略实施的内涵	(36)
8.1.2	战略实施的原则	(36)
8.2	组织结构、文化与战略的关系	(37)
8.2.1	组织结构与战略的关系	(37)

8.2.2	企业文化与战略的关系	(38)
8.3	战略实施模式	(38)
8.4	战略实施过程	(39)
8.4.1	发动阶段	(39)
8.4.2	计划阶段	(39)
8.4.3	运作阶段	(39)
第9章	战略控制	(40)
9.1	战略控制的内涵	(40)
9.2	战略控制的特征	(40)
9.2.1	适宜性	(40)
9.2.2	可行性	(40)
9.2.3	可接受性	(41)
9.2.4	多样性和不确定性	(41)
9.2.5	弹性和伸缩性	(41)
9.3	战略控制的类型	(41)
9.4	战略控制的层次	(42)
9.5	战略控制的过程	(43)
9.6	战略控制的工具	(44)

第二部分 企业案例篇

第10章	汽车企业案例	(49)
案例1	众泰汽车成功秘诀	(49)
案例2	吉利品牌战略转型	(52)
案例3	丰田的本土化战略	(55)
案例4	长城汽车坚持SUV战略	(58)
案例5	上海汽车迈向全球化	(61)
案例6	奇瑞的战略转型	(62)
案例7	比亚迪的发展战略	(64)

案例 8	上海大众营销战略	(66)
案例 9	江淮汽车发展战略	(68)
案例 10	长安汽车发展战略	(73)
第 11 章	白酒企业案例	(76)
案例 1	泸州老窖发展战略	(76)
案例 2	全兴酒业战略选择	(80)
案例 3	郎酒发展战略	(88)
案例 4	五粮液全面创新升级战略	(95)
案例 5	“金六福”战略选择	(96)
案例 6	东圣酒业竞争战略	(99)
案例 7	洋河发展战略	(104)
案例 8	宁夏红竞争战略	(109)
案例 9	剑南春发展战略	(118)
案例 10	劲酒发展战略	(125)
第 12 章	房产企业案例	(129)
案例 1	万科战略转型	(129)
案例 2	碧桂园海外战略升级	(131)
案例 3	保利发展战略	(132)
案例 4	恒大多元化发展战略	(135)
案例 5	龙湖商业战略新思路	(139)
案例 6	万达战略转型	(140)
案例 7	华润发展战略	(146)
案例 8	富力发展战略	(153)
案例 9	蓝光发展战略	(161)
案例 10	中粮发展战略	(164)
第 13 章	家电企业案例	(168)
案例 1	格力电器发展战略	(168)

案例 2 海信电器发展战略 (173)

案例 3 海尔发展战略 (175)

案例 4 康佳电器发展战略 (177)

案例 5 国美电器转型战略 (181)

案例 6 长虹电器发展战略 (183)

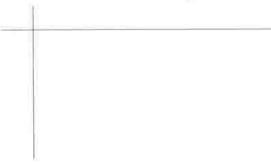
案例 7 格兰仕发展战略 (185)

案例 8 TCL 与苏宁强强联合战略..... (189)

案例 9 LG 发展战略 (191)

案例 10 创维电器发展战略 (194)

参考文献..... (199)



第一部分 基础理论篇



第1章 企业战略管理概论

1.1 战略

1.1.1 战略的内涵

(1) 战略的定义

战略(strategy)一词最早是军事方面的概念。在西方,“strategy”一词源于希腊语“strategos”,意为军事将领、地方行政长官。在中国,战略一词历史久远,“战”指战争,略指“谋略”“施诈”。春秋时期孙武的《孙子兵法》被认为是中国最早对战略进行全局筹划的著作。

彼得·德鲁克在《管理的实践》(1954)一书中提出:“战略就是管理者找出企业所拥有的资源并在此基础上决定企业应该做什么。”德鲁克的战略定义强调了企业经营者必须识别和找出自己所拥有的资源是什么,并根据自身的资源特点来确定企业的经营方向。

钱德勒(Alfred Chandler)在《战略与结构:工业企业史的考证》(1962)一书中认为战略是决定企业的基本长期目标,以及为实现这些目标所采取的行动和进行分配资源。该定义被认为是最早用于商业领域里的战略定义。

安索夫(Igor Ansoff)在《公司战略》(1965)一书中认为战略是企业为了适应外部环境,对目前从事的和将来要从事的经营活动而进行的战略决策。

明茨伯格(Herry Mintzberg)认为战略是由五个“P”组成的,即战略是一种计划(plan),一种策略/手法(ploy)、一种方式/模式(pattern),一种定位(position),一种期望(perspective)。

企业战略是企业市场经济竞争激烈的环境中,在总结历史经验、调查现状、预测未来的基础上,为谋求生存和发展而做出的长远性、全局性的谋划或方案。具体地讲,企业战略就是要确定企业与外部环境的关系,规划企业所要从事的经营范围、成长方向和竞争对策,合理地组织企业结构和分配企业的全部资源,从而获得某种竞争优势。

(2) 战略的特征

一是全局性。凡属需高层次谋划和决策,有要照顾各个方面和各个阶段性质的重大的、相对独立的领域,都是战略的全局。全局性表现在空间上,整个世界、一个国

家、一个战区、一个独立的战略方向，都可以是战略的全局。全局性还表现在时间上，贯穿于指导战争准备与实施的各个阶段和全过程。战略的领导和指挥者要把注意力摆在关照全局上面，胸怀全局，通观全局，把握全局，处理好全局中的各种关系，抓住主要矛盾，解决关键问题；同时注意了解局部，关心局部，特别是注意解决好对全局有决定意义的局部问题。

二是方向性。战争是政治的继续，具有很强的政治目的。任何战略都反映一个国家或政治集团利益的根本的目标方向，体现它们的路线、方针和政策，是为其政治目的而服务的，具有鲜明的目标方向。

三是预见性。预见性是谋划的前提，决策的基础。在广泛调查研究的基础上，全面分析、正确判断、科学预测国际国内战略环境和敌友关系以及敌对双方战争诸因素等可能的发展变化，把握时代的特征，明确现实的和潜在的斗争对象，判明面临威胁的性质、方向和程度，科学预测未来战争可能爆发的时机、样式、方向、规模、进程和结局，揭示未来战争的特点和规律，是制定、调整和实施战略的客观依据。

四是谋略性。战略是基于客观情况而提出的克敌制胜的斗争策略。它是在一定的客观条件下，变被动为主动，化劣势为优势，以少胜多，以弱制强，乃至不战而屈人之兵的重要方法。运用谋略，重在对战争全局的谋划。制定战略强调深谋远虑，尊重战争的特点和规律，多谋善断，料敌定谋，灵活多变，高敌一筹，以智谋取胜。

（3）战略的作用

企业如果没有战略，就好像没有舵的轮船，只会在原地打转。有人做过统计，有战略的企业和没有战略的企业在经营效益上是大大不相同的。一些企业现在没有战略或者没有明确的战略，经济效益也很不错。然而，经济效益来自于企业管理者很好的思考，并不等于企业管理者真的没有战略，就像很多著名的企业一样，企业的良好效益离不开高层管理人员对企业的形势所做的充分的分析，所以说企业管理者是有战略的，只是没有明确地提出，或者说战略没有写在纸上。对于战略，最根本的问题是要考虑到环境和市场的变化。企业战略的主要作用如下：

企业战略是决定企业经营活动成败的关键因素。也就是说，决定企业经营成败的一个极其重要的问题，就是看企业经营战略的选择是否科学，是否合理。或者说，企业能否实现高效经营的目标，关键就在于对经营战略的选择，如果经营战略选择失误，那么企业的整个经营活动就必然会满盘皆输。所以企业经营战略实际上是决定企业经营活动的一个极其关键的和重要的因素。

企业战略是企业实现自己的理性目标的前提条件。也就是说，企业为了实现自己的所谓生存、盈利、发展的理性目标，就必须首先要选择好经营战略，经营战略如果选择不好的话，那么最后的结果就可能是企业的理性目标难以实现。目标有赖于战略，战略服务于目标，这是贯穿于企业的全部经营活动的一个重要规律，因而企业经营战略是企业目标得以实现的重要保证。

企业战略是企业长久高效发展的重要基础。也就是说，企业要长久高效发展，一

个极其重要的问题，就是要对自己的经营战略做出正确的选择。如果经营战略选择失误了，那么其结果必然是：即使是企业在某一段时间里具有较强的活力，但是最终却很难成为百年老店，只不过是一种过眼烟云式的短命企业。

企业战略是企业充满活力的有效保证。在现实经营活动中，企业具有活力的一个关键性因素，就是企业要有效地发挥自己的比较优势，而比较优势的发挥，则在于自己对经营战略的选择，即在经营战略中充分体现自己的比较优势。也就是说，一个企业有什么样的比较优势，就应该发挥自己的比较优势，并在经营战略中充分体现自己的比较优势。如果一个企业选择了不能体现自己比较优势的经营战略，那么这个企业最后肯定会完蛋，根本谈不到高效发展的问题。

企业战略是企业及其所有企业员工的行动纲领。一个企业的负责人按照什么准则来安排企业的日常经营活动？只能是依据企业经营战略，企业的日常经营活动必须要服从于自身的经营战略，任何人都不能随意更改企业已经决定的经营战略。由此可见，如果企业没有一个作为行动纲领的经营战略，那么就会出现企业领导人拍脑袋随意改变企业的经营活动战略的情况，从而使得企业的经营活动没有一个有效的约束。

1.1.2 战略的层次

1. 公司战略

公司战略是企业的战略总纲，是最高管理层指导和控制企业一切行为的最高行动纲领。从企业经营发展的方向到各经营单位之间的协调以及资源的充分利用到整个企业的价值观念、企业文化的建立，都是公司战略的内容。公司战略与企业的组织形态有着密切的关系，它规定了企业使命和目标、企业宗旨和发展计划、整体的产品或市场决策以及其他重大决策。

2. 竞争战略

竞争战略是在公司层战略的指导下，就如何在某个特定的市场上成功开展竞争制定的战略计划。战略业务单位是指其产品和服务有着不同于其他战略业务单元（SBU）的外部市场，从事多元化经营的公司往往拥有多个战略业务单位。竞争战略关注在特定市场、行业或产品中的竞争力。

3. 职能战略

职能战略是为贯彻、实施和支持公司战略与竞争战略而在企业特定的职能管理部门制定的战略。职能战略的重点是提高企业资源的利用效率，使企业资源利用效率最大化和成本最小化。职能战略的侧重点在于：一是怎样贯彻事业部发展的战略目标；二是职能目标的论证及其细分化；三是确定职能战略的战略重点、战略阶段和主要战略措施；四是战略实施中的风险分析和应变系统设计。

1.2 战略管理

1.2.1 战略管理的内涵

(1) 战略管理的定义

早期的学者对战略管理的认识是从战略的概念构建开始的。安索夫最初提出了战略管理的概念,倾向于把战略管理视为一个过程,而且是一个根据战略实施情况不断修正目标与方案的动态过程。企业战略管理是企业为实现战略目标,制定战略决策,实施战略方案,控制战略绩效的一个动态管理过程,是一系列制定战略和执行战略的决策和行动,是一个连续过程。战略管理有助于管理者思考和回答这样一些战略问题:组织目前的状况如何,处于一个什么样的位置,组织想达到什么目标,竞争环境正在发生哪些变化,其趋势是什么,采取哪些行动有助于组织目标的实现?企业通过战略管理,有助于经理们明确组织的发展方向、发展重点、行为方式、资源配置的优先次序以及组织如何作为一个整体而有效运作,从而更好地实现战略目标。

(2) 战略管理的特征

首先,战略管理是一种高层次管理。战略管理并不是由某一固定的部门负责的日常工作,而是由企业高层管理者负责的对企业长期发展或事关全局的问题的掌控和运作。

其次,战略管理是一种系统管理。战略管理是对整个企业所有事物的系统管理,涵盖了企业管理的所有方面,在服务于企业整体目标的宗旨下进行整体的协调和配置,是对企业整个系统的管理。

再次,战略管理统率其他管理。其他管理将服务和统一于企业的战略管理,与战略管理匹配、保持一致,任何与企业的战略管理相矛盾的其他管理活动都是不可接受的。

最后,战略管理是动态性管理。企业战略管理的目标就是使企业内部因素与企业的外部环境相适应,而企业的外部环境因素是不断变化的,因此,战略管理活动也要适当进行调整。

1.2.2 战略管理的过程

企业战略管理过程包括确立企业使命与目标、企业内部环境分析、企业外部环境分析、企业战略制定、战略评价与战略选择、战略实施、战略控制与变革七个阶段。如图 1-1 所示。

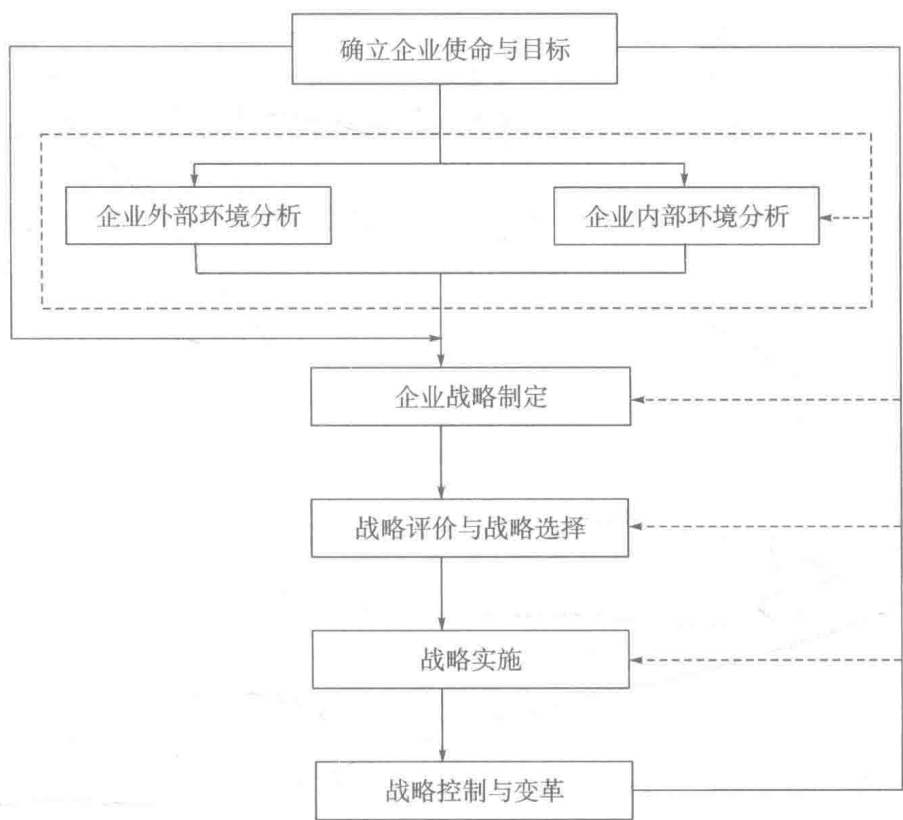


图 1-1 战略管理的过程

资料来源：宋宝莉. 企业战略管理 [M]. 成都：西南财经大学出版社，2015.

思考题：

1. 战略的含义和特点是什么？
2. 战略管理是什么？
3. 战略管理的过程包括哪些？