

高等学校工商管理类专业核心课程教材

企业战略管理

吴 丹 编著



河海大学出版社
HOHAI UNIVERSITY PRESS

高等学校工商管理类专业核心课程教材
本书系2017年北京市专项“教师队伍建设——双培计划虚拟教学团队建设
(专项代码: 1744-7)”资助出版



企业战略管理

吴丹 编著



河海大学出版社
HOHAI UNIVERSITY PRESS

内容提要

本书分为“理论篇”和“实践篇”两部分。其中,“理论篇”包括“六大模块”,即“战略管理导论”、“战略环境分析与判断”、“企业文化构建与战略目标确定”、“战略制定与选择”、“战略实施与执行”和“战略控制与评价”。“实践篇”以“企业战略管理专题”为导向,重点结合社会经济发展领域的相关企业进行战略管理案例分析。本书既包含传统战略学科的经典内容,也吸收了具有时代特色的战略新知识,并力求使两者相互融合。既适用于高等院校经济管理相关专业的本科生作为教材,也可作为企业战略管理课程的培训教材及企业管理人员的学习用书。

图书在版编目(CIP)数据

企业战略管理 / 吴丹编著. -- 南京 : 河海大学出版社, 2017. 10

ISBN 978-7-5630-4475-7

I. ①企… II. ①吴… III. ①企业管理—战略管理
IV. ①F272.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 238352 号

书 名 企业战略管理
书 号 ISBN 978-7-5630-4475-7
责任编辑 成 微
封面设计 张世立
出版发行 河海大学出版社
地 址 南京市西康路 1 号(邮编:210098)
电 话 (025)83737852(总编室) (025)83722833(营销部)
经 销 江苏省新华发行集团有限公司
排 版 南京布克文化发展有限公司
印 刷 虎彩印艺股份有限公司
开 本 787 毫米×1092 毫米 1/16
印 张 17.25
千 字 415 千字
版 次 2017 年 10 月第 1 版 2017 年 10 月第 1 次印刷
定 价 35.00 元

前言

20 世纪中叶以来,源于政治军事领域的战略学逐渐被应用到企业管理领域,并逐渐发展成为一门枝繁叶茂而且具有重要影响的管理学科——企业战略管理学。当今世界企业管理已全面进入以战略管理为中心的阶段,企业战略管理学是反映企业全局性、长远性、指导性的战略性思维的综合性知识体系。企业战略管理学自引入我国以来,国家教委(教育部的前身)“管理类专业教学指导委员会”把“企业战略管理”列为工商管理类专业培养计划的主干课程之一。企业战略管理学作为社会实践应用型知识体系,现已成为高校工商管理类专业的专业必修课程。

中国古代贤哲提出,“不谋万世者不足以谋一时,不谋全局者不足以谋一域”。在社会管理实践中,战略问题越来越成为企业高层领导关心的重大问题。企业领导者关注的核心问题就是“企业如何才能成功?”。企业战略决策问题往往是“一着不慎,满盘皆输”。企业战略管理的核心任务是着眼于企业经营的全局性和根本性问题,考虑企业及其周围环境的全局性影响因素和长远的发展趋势。随着经济全球化进程进一步加快和科技创新能力不断提升,市场竞争愈来愈激烈,能够有效利用战略管理方法进行决策的企业才能确保长久的成功。企业战略管理的基本特征是面向目标市场、谋求长远利益、强化内部协调发展。

在当前工商管理学科体系中,企业战略管理学具有重要的核心地位。“企业战略管理”经常被看作是一门集大成的课程。企业战略管理学要求综合运用基础性课程的专业知识(如“人力资源管理”“市场营销管理”“财务管理”“运营管理”等基础性管理课程,“宏观经济学”“微观经济学”“技术经济学”等基础性经济课程,“运筹学”“管理决策方法”等基础性规划与决策课程),分析企业战略管理问题。目前,迈克尔·波特所奠定的竞争战略框架是企业战略管理的核心部分,其主要观点和战略分析研究工具包括:宏观环境分析的 PEST 模型、产业环境分析的波特五力模型、竞争对手分析模型、竞争优势来源分析的价值链模型、企业内外部环境分析的 SWOT 模型。迈克尔·波特的竞争战略框架构成了“企业战略管理”理论知识体系的重要组成部分。

“企业战略管理”的理论知识体系主要分为六大部分,即“战略管理导论”、“战略环境分析与判断”、“企业文化构建与战略目标确定”、“战略制定与选择”、“战略实施与执行”以及“战略控制与评价”。其中,“战略管理导论”是对战略管理理论知识体系构架的总体概括;“战略环境分析与判断”、“企业文化构建与战略目标确定”和“战略制定与选择”三大部分是战略管理过程战略发动和战略计划阶段;“战略实施与执行”是战略管理过程战略行动阶段,是对“战略制定与选择”的具体实施和执行;“战略控制与评价”是战略管理过程战略控制阶段,是对“战略实施与执行”的具体控制。

结合“企业战略管理”的理论知识体系,本书将“企业战略管理”的课程内容分为“理论篇”和“实践篇”两部分。其中,“理论篇”包括“六大模块”,即模块一“战略管理导论”、模块二

“战略环境分析与判断”、模块三“企业文化构建与战略目标确定”、模块四“战略制定与选择”、模块五“战略实施与执行”、模块六“战略控制与评价”。“实践篇”以“企业战略管理专题”为导向,重点结合社会经济发展领域的相关企业进行战略管理案例分析。本书既包含传统战略学科的经典内容,也吸收了具有时代特色的战略新知识,并力求使两者相互融合。

本书的出版得到众多专家和学者的指导与支持,特此感谢北方工业大学工商管理一级学科责任教授吴永林教授对本书的写作提供的指导性建议和宝贵意见! 特此感谢北方工业大学经济管理学院赵继新院长、谢朝阳书记、陶晓波副院长为本书的写作和出版提供的大力支持! 特此感谢企业管理硕士点责任教授张欣瑞教授、技术经济及管理硕士点责任教授张铁山教授对本书的写作提供的宝贵建议! 特此感谢工商管理系的本科生专业核心课程《企业战略管理》的授课教师张立章副教授对本书的写作提供的指导! 特此感谢蒋贵凰副教授为本书的写作提供了丰富的案例资料! 特此感谢范景军、尚会英、郑强国、张淑谦、魏秀丽、张经强、陈新辉、蒋贵凰、纪雪洪、孙道银、童泽林等副教授,付艳荣、许研、杨一翁、涂剑波、李晨光、罗文豪、宋钰等老师对本书的写作指导!

本书内容翔实、全面,理论与实践相结合,既适用于高等院校经济管理相关专业的本科生作为教材,也可作为相关专业人士和自学者的读物或参考书。

由于作者水平有限,书中难免有不妥之处,殷切希望有关专家和广大读者给予批评指正!

编者

2017年6月

目 录

理论篇之 模块一“战略管理导论”

第1章 企业战略管理概述	003
【学习目标】	003
【先导案例】	003
1.1 企业战略的概念及特征	005
1.1.1 战略的概念	005
1.1.2 战略的特征	006
1.1.3 战略与规划、计划的区别	007
1.2 战略管理的层次及作用	007
1.2.1 战略管理的概念	007
1.2.2 战略管理的层次	008
1.2.3 战略管理的作用	010
1.3 战略管理过程	010
1.4 战略管理理论的演进	012
1.5 战略管理理论的代表性学派	014
1.6 战略管理工具	018
1.6.1 外部环境分析工具	018
1.6.2 内部环境分析工具	019
1.6.3 综合分析工具	019
1.6.4 辅助分析工具	019
【本章小结】	021
【复习思考题】	021
【拓展阅读】	021
【实践项目】	022

理论篇之 模块二“战略环境分析与判断”

第2章 企业外部环境分析	025
【学习目标】	025
【先导案例】	025

2.1 企业外部环境概述	031
2.1.1 企业外部环境的概念	031
2.1.2 企业外部环境分析思路	031
2.2 宏观环境分析	032
2.2.1 政治法律环境分析	032
2.2.2 经济环境分析	033
2.2.3 社会文化环境分析	036
2.2.4 技术环境分析	037
2.2.5 外部因素评价矩阵	038
2.3 产业环境分析	039
2.3.1 产业环境总体分析	039
2.3.2 产业环境中的竞争状况分析	039
2.3.3 产业环境竞争分析的操作方法	042
2.3.4 企业间竞争的竞争态势矩阵	044
2.4 产业内战略集团分析	045
2.5 竞争对手分析	046
2.5.1 竞争对手分析框架	046
2.5.2 竞争对手分析步骤	048
【本章小结】	050
【复习思考题】	050
【拓展阅读】	051
【实践项目】	051
第3章 企业内部环境分析	052
【学习目标】	052
【先导案例】	052
3.1 企业资源分析	056
3.1.1 企业资源的概念	056
3.1.2 企业资源分类	056
3.1.3 企业资源的分析过程	057
3.1.4 企业技术资源分析	058
3.2 企业价值链分析	059
3.2.1 企业价值链概念	059
3.2.2 企业价值活动分析	059
3.2.3 企业价值活动类型	060
3.2.4 企业价值链间的联系	061
3.3 企业能力分析	061
3.3.1 企业一般能力分析	061
3.3.2 企业核心能力分析	065
3.4 企业竞争优势分析	067

3.4.1 竞争优势的构成与分类	067
3.4.2 竞争优势的来源	067
3.4.3 竞争优势形成的形式与基本思路	068
3.4.4 内部因素评价矩阵	069
3.5 企业战略因素综合分析方法	070
3.5.1 SWOT 分析	070
3.5.2 波士顿矩阵分析	072
【本章小结】	073
【复习思考题】	073
【拓展阅读】	074
【实践项目】	074

理论篇之 模块三“企业文化构建与战略目标确定”

第4章 企业文化建设与战略目标	077
【学习目标】	077
【先导案例】	077
4.1 企业文化建设概述	083
4.1.1 企业文化的概念	083
4.1.2 企业文化建设的作用	083
4.1.3 企业文化建设的主要内容	083
4.1.4 企业文化建设的主要目标	084
4.2 企业愿景与使命	084
4.2.1 企业愿景	085
4.2.2 企业使命	086
4.3 企业战略领导者	090
4.3.1 企业战略领导者的特质	090
4.3.2 企业战略领导者的素质与能力	091
4.4 企业战略目标	092
4.4.1 战略目标的概念	092
4.4.2 战略目标的特征与作用	093
4.4.3 战略目标的构成	094
4.4.4 战略目标的制定程序	096
4.4.5 战略目标的制定方法	097
【本章小结】	099
【复习思考题】	099
【拓展阅读】	100
【实践项目】	100

理论篇之 模块四“战略制定与选择”

第5章 企业总体战略选择	103
【学习目标】	103
【先导案例】	103
5.1 企业总体战略选择概述	105
5.1.1 企业总体战略的概念与类型	105
5.1.2 企业总体战略选择的原则	106
5.2 稳定发展战略	106
5.2.1 稳定发展战略的概念	106
5.2.2 稳定发展战略的特征	106
5.3 快速发展战略	107
5.3.1 快速发展战略的概念	107
5.3.2 快速发展战略的类型	107
5.3.3 快速发展战略的实施方式	115
5.4 防御战略	119
5.4.1 防御战略的概念与特点	119
5.4.2 防御战略的类型	119
5.5 战略组合与战略选择方法	121
5.5.1 战略制定与选择的方法	122
5.5.2 战略环境与企业实力评价方法	124
5.5.3 大战略矩阵	127
【本章小结】	128
【复习思考题】	128
【拓展阅读】	128
【实践项目】	129
第6章 企业竞争战略选择	130
【学习目标】	130
【先导案例】	130
6.1 企业竞争战略概述	132
6.2 基本竞争战略选择	132
6.2.1 成本领先战略	132
6.2.2 差异化战略	141
6.2.3 集中化战略	146
6.2.4 基本竞争战略的选择方法	146
6.3 产业结构与竞争战略	149
6.3.1 分散型产业中的企业竞争战略	149
6.3.2 规模经济型产业中的企业竞争战略	149

6.3.3 新兴产业中的企业竞争战略	150
6.3.4 成熟产业中的企业竞争战略	151
6.3.5 衰退产业中的企业竞争战略	152
6.4 战略评价与选择方法	153
6.4.1 波士顿矩阵法	153
6.4.2 通用矩阵法	154
6.4.3 产品/市场演化矩阵法	155
6.4.4 定量战略规划矩阵法	156
【本章小结】	158
【复习思考题】	158
【拓展阅读】	158
【实践项目】	159

理论篇之 模块五“战略实施与执行”

第7章 企业战略的实施与执行	163
【学习目标】	163
【先导案例】	163
7.1 企业战略实施的概念	169
7.2 企业战略实施的原则与任务	170
7.2.1 战略实施的原则	171
7.2.2 战略实施的模式	171
7.2.3 战略实施的阶段	172
7.2.4 战略实施的任务	173
7.3 战略实施与战略计划	173
7.4 战略实施与组织结构	176
7.4.1 战略与组织结构的基本关系	176
7.4.2 组织七要素	176
7.4.3 组织结构类型	177
7.4.4 战略与组织结构的匹配性	182
7.5 战略实施与资源配置	183
7.5.1 资源配置原则	183
7.5.2 资源配置的一般方法	184
7.5.3 不同战略实施的资源配置	184
【本章小结】	185
【复习思考题】	186
【拓展阅读】	186
【实践项目】	186

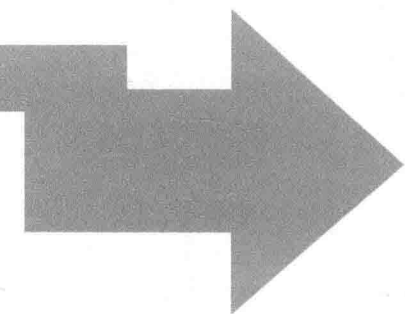
理论篇之 模块六“战略控制与评价”

第8章 企业战略的控制与评价	189
【学习目标】	189
【先导案例】	189
8.1 战略控制的概念	190
8.2 战略控制的作用与性质	190
8.3 战略控制的类型	191
8.3.1 按时序分类的控制类型	191
8.3.2 按手段分类的控制类型	192
8.3.3 按对象分类的控制类型	192
8.3.4 按层次分类的控制类型	193
8.4 战略控制的过程	193
8.5 战略绩效评价的原则与方法	194
8.5.1 战略绩效评价的原则	194
8.5.2 战略绩效评价方法	194
【本章小结】	196
【复习思考题】	197
【拓展阅读】	197
【实践项目】	197

实践篇之 “企业战略管理专题”

专题1 顺丰速运	201
1.1 顺丰速运发展概况	201
1.1.1 企业简介	201
1.1.2 运营模式	202
1.1.3 市场定位	203
1.2 战略环境分析	203
1.2.1 宏观环境分析	203
1.2.2 产业环境分析	209
1.2.3 经营模式	211
1.2.4 内部条件分析	214
1.2.5 SWOT 分析	215
1.3 企业文化和战略目标	219
1.3.1 企业文化	219
1.3.2 经营领域	221
1.3.3 战略目标	223

1.4 竞争战略选择与实施	223
1.4.1 集中化战略	223
1.4.2 低成本战略	224
1.4.3 差异化战略	224
1.4.4 全球化战略	225
专题2 华为手机	227
2.1 华为手机发展概况	227
2.1.1 企业简介	227
2.1.2 发展历程	227
2.1.3 组织结构	233
2.2 战略环境分析	234
2.2.1 宏观环境分析	234
2.2.2 产业环境分析	239
2.2.3 内部条件分析	241
2.2.4 SWOT 分析	247
2.3 企业文化和战略目标	250
2.3.1 企业文化	250
2.3.2 经营领域	251
2.3.3 战略目标	252
2.4 竞争战略选择与实施	253
2.4.1 差异化战略	253
2.4.2 全球化战略	254
参考文献	259



理论篇之

模块一“战略管理导论”

第 1 章 企业战略管理概述

20 世纪中叶以来,源于政治、军事领域的“战略”一词逐渐与企业的经营活动联系在一起,并首先出现在西方的企业管理理论体系之中,继而逐渐发展成为一门枝繁叶茂,而且具有重要影响的管理科学——企业战略管理学。在中国几千年的灿烂文明中,《孙子兵法》《毛泽东选集》都蕴含着深刻的战略管理思想和系统的战略管理理论。中华文明中的战略管理思想是对人类文明的一大贡献。

【学习目标】

1. 理解企业战略的概念和特征。
2. 掌握企业战略管理的层次、本质和作用。
3. 重点掌握企业战略管理过程。
4. 了解企业战略管理理论的演进及代表性学派。
5. 了解企业战略管理工具。

【先导案例】

诺基亚从坐视群雄到陷入退市困境^①

1865 年,一个叫弗雷德里克·艾德斯坦的工程师在芬兰北部的一条河边建立了一家木浆工厂,与河流的名字一致,工厂取名“诺基亚”。随着工业化浪潮在欧洲兴起,纸板消费量骤增,诺基亚工厂因此一炮打响。工厂周围逐渐形成工业区,后来这个工业区也被命名为诺基亚。20 世纪 20 年代,诺基亚木浆厂并购了在其旁边经营的成立于 1898 年的芬兰橡胶加工厂,橡胶厂的皮靴、轮胎、工业用橡胶制品、雨衣、地毯、球类及橡胶玩具等产品开始用诺基亚的品牌来命名。1967 年之前,诺基亚一直稳稳地走着。1967 年,诺基亚购买了芬兰电缆厂的大部分股份,诺基亚木浆厂、芬兰橡胶厂、芬兰电缆厂三大工厂联合为诺基亚集团。这是诺基亚成形的时期。

到 20 世纪 60 年代,诺基亚才开始涉足电子领域。芬兰电缆厂 1960 年就成立了电子部,1962 年开始研究无线电传输问题,到 1967 年诺基亚集团成立时,电子部已发展成为雇佣 460 人、所创净销售额占整个集团净销售额 3% 的大部门。这为诺基亚之后的通信之路奠定了良好的基础。

1992 年以前,诺基亚的产品线很长,除移动通讯产品之外,还生产电视机、电脑、电线,甚至胶鞋。1992 年,约玛-奥利拉(Jorma Ollila)就任诺基亚公司 CEO,他决定专注于当时最

^① 资料来源:根据电玩巴士、人民网资料改编。[http://nokia.tgbus.com/article/news/201011/20101103091448,](http://nokia.tgbus.com/article/news/201011/20101103091448.shtml)
<http://mobile.people.com.cn/GB/16407981.html>。

前沿、最活跃、最代表发展方向的移动通讯领域。在他的领导下,诺基亚的市场份额及营收快速增长,在1998年超过摩托罗拉,一跃成为世界第一的移动电话制造商,并成为世界最富品牌价值的公司之一,2000年成为欧洲市值最高的公司。为了培育这个当时并不赚钱的主业,诺基亚舍弃了包括那些还能赢利的项目:先后卖掉了电线、电脑、电视机等所有不相干的产品项目,当时其电视机已做到欧洲第二的规模。

而自从进入移动通讯领域后,该公司就像坐上火箭般向上蹿升,每年的发展速度高于50%。仅用了6年的时间,诺基亚就由一个差一点儿被卖掉的地区性公司,一跃变为大型跨国公司。2008年,诺基亚手机的全球市场占有率达到36%,坐视群雄。

从1996年到2011年第一季度,它一直稳坐全球手机市场份额头把交椅。而正是这家百年老店,2011年第二季度的市场份额已滑落至22.8%,在智能手机市场它已经被三星电子和苹果超越,沦为全球第三大智能手机制造商。2011年11月诺基亚宣布2012年从德国法兰克福证券交易所退市。此前,它已经陆续从伦敦、巴黎、斯德哥尔摩证交所退市。在《华尔街日报》评选出的2012年即将消失的品牌中,这个曾经稳坐全球头把交椅的通信业巨头,稳居第一。

早在5年前,诺基亚与西门子的联姻,已经让投资者们大跌眼镜。联姻之前,西门子已基本在移动市场“自然死亡”,舆论普遍认为,两家联姻,是西门子攀龙附凤。2011年7月,诺西(诺基亚西门子网络公司,Nokia Siemens Networks)收购摩托罗拉移动公司后,宣布全球计划裁员约1500人。4个月后,诺西宣布全球裁员17000人。很多人认为,这个是导致诺基亚从德国退市的直接原因。

为了挽救糟糕的市场业绩,诺基亚2011年11月推出了最新的WP7手机Lumia 710和Lumia 800。但是对于两部并没有突破性创新的机型,想要从如日中天的Android和iOS手中拿下可观的市场份额不是一件易事。Lumia系列虽然搭载了最新的WP7芒果系统并具备优秀的工业设计机身,但是其高居不下的价格再加上缓慢的出货量,都已经严重地影响到其市场表现。另外,移动生态系统经济效益进一步递增,Android和iOS的市场份额和价值已经在不断攀升,相比于还处在蜗牛般发展阶段的Windows系统,想要重新赢得消费者的信任,相信都需要一段漫长的时间。

2012年第一季度财报数据显示,诺基亚一季度净营收为73.54亿欧元,同比下滑29%,净亏损9.29亿欧元,这是诺基亚自2011年以来连续四季度财报出现亏损。从财报分析来看,诺基亚的智能手机战略转型并没有效果,智能手机的亏损更加严重。中国市场销售额骤降70%。这些都让人感到,诺基亚积重难返,危机重重。

【讨论问题】

通过对诺基亚发展历史的了解,阐述战略管理的含义和意义?

分析诺基亚在企业战略制定和实施过程中可能出现问题的原因。

【要点提示】

企业发展战略是否正确,直接决定着企业的兴衰成败。战略管理的重要意义在于对外部环境做出充分准备,并能够明确企业的发展方向,及时做出战略调整,在此过程中企业的领导者即战略领袖也发挥着重要的作用,他们制定战略并指导战略实施。

此案例中,诺基亚经历了 147 年的发展历史,从一个木浆厂到手机巨头,再到今天面临的重大困境,每一步的发展都说明企业战略方向的制定和执行在其中起到重要的作用,同时案例也反映出企业战略在制定的过程中必须随时关注市场环境和自身条件,只有做到知己知彼,才能百战不殆。2011 年诺基亚面临的困境显示出诺基亚并没有很好地应对来自于苹果和三星等竞争对手的威胁,未能正确地分析 Android、iOS 和 Windows 系统的未来价值。

1.1 企业战略的概念及特征

1.1.1 战略的概念

“战略”(strategy)一词起初为军事术语,出自古希腊语“strategos”,意为将军或领袖,引申出“strategia”,意为战役或将道。“战略”又称韬略,指将军指挥作战的艺术。毛泽东同志曾指出:“战略问题是研究战争全局的规律性的东西。”《中国大百科全书·军事卷》将战略定义为“指导战争全局的方略”。《韦氏新国际英语大词典》(第三版)定义战略一词为“军事指挥官克敌制胜的科学与艺术”。《简明大不列颠百科全书》则称战略是“在战争中利用军事手段达到战争目的的科学和艺术”。《辞海》对战略的定义为“筹划和指导战争及非战争军事行动全局的方略,是国家战略的组成部分,国家军事政策的集中体现,是一切军事活动的主要依据”。

战略学科史上两个著名的人物,哈佛大学商学院教授波特和加拿大著名管理学家明茨伯格,都曾给战略下过定义。波特出版的《竞争战略》《竞争优势》《国家竞争优势》三本书被学界誉为“战略三部曲”,基本上可称之为全球战略学科的通用教材。波特认为“战略是企业为之奋斗的一些终点与企业为达到它们而寻求的途径的结合物”。波特对战略的定义可界定为“战略=目标设定+路径选择”,即回答“我们要去哪儿?我们怎么去?”的问题。

著名管理学家明茨伯格(Mintzberg)曾出版了一本深受各界欢迎的著作《战略历程》,明茨伯格将战略界定为“一系列或整套的决策或行动方式”。明茨伯格提出了战略的“5P”概念。他将战略归纳为五个定义,从五个不同角度进行了阐述:

(1) 战略是计划(Plan)。战略是一种有意识的有预计的行动程序,一种处理某种状况的指导纲领。

(2) 战略是计谋(Ploy)。这是指在特定的环境下,企业将战略作为威胁和攻击竞争对手的一种具体手段。

(3) 战略是模式(Pattern)。这种定义将战略体现为一系列的行为,即为实现战略目标进行竞争而实行的重要决策、采取的途径和行动、资源分配的一种模式。

(4) 战略是一种定位(Position)。从战略的内容来看,战略是帮助企业在环境中或市场中找到一处合适位置,是为适应内外环境的变化进行的合理定位。

(5) 战略是一种观念(Perspective)。这种定义强调所有的战略都是一种抽象的概念,它普遍存在于企业全体员工的头脑之中,体现了企业所共有的世界观和市场观,反映了企业对外界环境的一种独特看法。

著名管理学家德鲁克认为,战略是决定组织将要干什么以及如何干的问题。著名管理学家钱德勒(Chandler)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采取的行动和分配资源。另一位著名管理学家安索夫(H. I. Ansoff)认为战略是企业为了适应外部环境,对目前所从事的和将来要从事的经营活动而进行的决策,即战略是一条贯穿于企业活