



21世纪经济学管理学系列教材

战略管理

第二版

STRATEGIC MANAGEMENT

主 编 谭力文 吴先明
副主编 秦 仪 陈立敏



WUHAN UNIVERSITY PRESS

武汉大学出版社

21世纪经济学管理学系列教材

战略管理

第二版

STRATEGIC MANAGEMENT

主 编 谭力文 吴先明

编 委 陈立敏



WUHAN UNIVERSITY PRESS
武汉大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

战略管理/谭力文,吴先明主编;秦仪,陈立敏副主编. —2版. —武汉:武汉大学出版社,2011.1

21世纪经济学管理学系列教材

ISBN 978-7-307-08369-1

I. 战… II. ①谭… ②吴… ③秦… ④陈… III. 企业管理—高等学校—教材 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 243820 号

责任编辑:辛 凯 责任校对:刘 欣 版式设计:支 笛

出版发行:武汉大学出版社 (430072 武昌 珞珈山)

(电子邮件:cbs22@whu.edu.cn 网址:www.wdp.com.cn)

印刷:湖北金海印务有限公司

开本:787×1092 1/16 印张:19 字数:439千字

版次:2006年9月第1版 2011年1月第2版

2011年1月第2版第1次印刷

ISBN 978-7-307-08369-1/F·1453

定价:29.00元

版权所有,不得翻印;凡购买我社的图书,如有质量问题,请与当地图书销售部门联系调换。

21世纪经济学管理学系列教材

编委会

顾问

谭崇台 郭吴新 李崇淮 许俊千 刘光杰

主任

周茂荣

副主任

谭力文 简新华 黄 宪

委员（按姓氏笔画为序）

王元璋 王永海 甘碧群 张秀生 严清华

何 耀 周茂荣 赵锡斌 郭熙保 徐绪松

黄 宪 简新华 谭力文 熊元斌 廖 洪

颜鹏飞 魏华林

总 序

一个学科的发展，物质条件保障固不可少，但更重要的是软件设施。软件设施体现在三个方面：一是科学合理的学科专业结构，二是能洞悉学科前沿的优秀的师资队伍，三是作为知识载体和传播媒介的优秀教材。一本好的教材，能反映该学科领域的学术水平和科研成就，能引导学生沿着正确的学术方向步入所向往的科学殿堂。作为一名教师，除了要做好教学工作外，另一个重要的职能就是，总结自己钻研专业的心得和教学中积累的经验，以不断了解学科发展动向，提高自己的科研和教学能力。

正是从上述思路出发，武汉大学出版社准备组织一批教师在两三年内编写出一套《21世纪经济学管理学系列教材》，同时出版一批高质量的学术专著，并已和武汉大学商学院达成共识，签订了第一批出版合作协议，这是一件振奋人心的大事。

我相信，这一计划一定会圆满地实现。第一，合院以前的武汉大学经济学院和管理学院已分别出版了不少优秀教材和专著，其中一些已由教育部通过专家评估确定为全国高校通用教材，并多次获得国家级和省部级奖励，在国内外学术界产生了重大影响，对如何编写教材和专著的工作取得了丰富的经验。第二，近几年来，一批优秀中青年教师已脱颖而出，他们不断提高教学质量，勤奋刻苦地从事科研工作，已在全国重要出版社，包括武汉大学出版社，出版了一大批质量较高的专著。第三，这套教材必将受到读者的欢迎。时下，不少国外教材陆续被翻译出版，在传播新知识方面发挥了一定的作用，但在如何联系中国实际，建立清晰体系，贴近我们习惯的思维逻辑，发扬传统的文风等方面，中国学者有自己的优势。

《21世纪经济学管理学系列教材》将分期分批问世，武汉大学商学院教师将积极地参与这一具有重大意义的学术事业，精益求精地不断提高写作质量。系列丛书的出版，说明武汉大学出版社的同志们具有远大的目光，认识到，系列教材和专著的问世带来的不止是不小的经济效益，更重要的是巨大的社会效益。作为武汉大学出版社的一位多年的合作者，对这种精神，我感到十分钦佩。

谭崇台

第二版前言

利用暑假的时间,在范绪泉编辑的安排和督促中,我们完成了该书的第二版的编写工作。在编写之前,该书的主编提出了三条修改意见:一是改正可能的错误;二是增补新的知识和数据;三是更改过时的案例。根据这三条意见,我们删去了非营利性组织的战略一章,因为迄今为止,真正的非营利性组织在中国还不多见,任课教师一般都不会去涉及这一内容。调整了部分章节,如将第一版中的第六章与第七章进行了对调,这样的调整使教材更为规范和合理。删去了与教材内容不相关,或应该在前续课程学习到的知识。更换或修订了案例。

第二版的修订工作由于吴先明教授近来忙于科研工作,根据他的个人意愿,他所承担的修订工作由谭力文教授完成。这样一来,谭力文教授负责了第一章至第七章和附录的修订工作,陈立敏副教授承担了第八、九、十三章的修订工作,秦仪博士完成了第十、十一和十二章的修订工作。谭力文教授对陈立敏副教授和秦仪博士修订的书稿进行了最后的校阅。在此要对吴先明教授前期的工作表示深深的感谢,对陈立敏副教授和秦仪博士的工作表示深深的谢意。

第一版教材的前言我们依然要求保留,其中讲到了过去的经历和认识,也是这本书起步的原点,这些真实的感受是应该得到记忆的。再看到第二版教材,读者会在比较间看到我们的进步。

需要指出的是,由于是多人参加的工作,虽然此次经过了统稿、校阅工作,但文风的差异,用词的不同依然存在,在第一版的前言中就着重强调过。这里还需说明的是,由于以上原因,在本书中如“产业”和“行业”应视为同义,“公司”、“企业”和“组织”也属同义。进行解释不是为了掩饰,而是为了读者在阅读中更为方便,不会出现疑惑或歧义。

在第一版教材的前言中我写到了不愿出版战略管理教材的原因,因为身在圈子内的人熟知这一方面的困难与艰辛。后来我在为我的一位学生所编写的战略管理教材所作的前言中讲道:“在我20多年从事战略管理的教学和研究过程中,我深深感到,学习战略不是易事,讲授战略更加困难。不易和困难主要表现在,具有真正全面战略思维的人不多,甚至有真正战略思维就是人们事业和人生成功与失败的分水岭。因而在日常的战略管理学习和教学中,会因自身在战略认识和感悟上的某些不足或欠缺,而难以把握和传授战略真谛。例如,我们往往会在不经意中就把战略看成了技术、方法,甚至艺术、技巧,而没有视战略是一种思维模式,甚至就是一种哲学理念。这也就决定如何在学习、在讲授中提升自我的战略境界、意识十分重要。也就是这个原因,我在从事了多年的教学后,依然在战略管理的教学中有如履薄冰之感。因此,我也借作序之时,谈谈我的个人感悟,以提醒

学习者和教授者，更是以期获取大家的指点和帮助。”在这里重复讲述这段话，我想依然存在意义。

在第二版教材即将付梓出版之际，作为本书的作者依然要深深感谢研究战略管理的前辈和同行，没有他们开创性的工作，我们是难以站在巨人的肩膀上进行我们的研究和探讨的；要深深感谢武汉大学经济与管理学院、工商管理学科的领导、老师对我们的关心和支持；要深深感谢武汉大学出版社和范绪泉编辑长期对我们的支持和帮助；更要感谢本书的读者，是你们在不断地督促我们的工作，也期望得到你们的批评与指正。

谭力文

2010年盛夏于珞珈山

第一版前言

战略管理一书终于与读者们见面了，自己和其他作者有如释重负之感。此书的写作备尝艰辛，好在我们有一个好的团队，即另一位主编吴先明教授，以及副主编秦仪博士和陈立敏副教授，他们之中既有攻读战略管理方向的博士，也有从事战略管理教育的老师，因此在编写过程中大家的齐心协力和努力工作克服了诸多的困难，特别需要提及的是本书的编辑范绪泉先生耐心的等待和细心的审读，也促使我们自觉地克服困难，努力地完成工作。

战略管理一书写作的困难首先来自这是一本综合性极强，需要一定深度的思想和探索才有可能撰写的书籍；其次，困难来自国内外已经写作、编著了几乎可以说是无穷多个版本的教材，再写确实感到力不从心，确实感到难以超越。作为主编的我还记得，早在1997年，考虑到MBA教育工作的需要，当时的武汉大学管理学院就与武汉大学出版社签订了出版MBA系列教材的协议书，其中就有我负责编写的《企业战略管理》一书，但就是基于上述原因消磨了写作的冲动，增添了畏惧的心情，终究未能动笔，成为一件憾事。所以可以十分肯定地说，没有我们这个写作团队，没有范绪泉编辑的不懈督促，这本书依然是难以出版与读者见面的。

首先需要说明的是，本书的书名取名为“战略管理”，而没有像许多同行所写的书取名为“企业战略管理”，主要的考虑是我们认为，战略管理工作应该成为我们这个正在探索自主创新与和谐社会之路国度中各个层面、各类组织首先需要考虑的工作，因为只有这样我们才不会那样的浮躁，那样的短视，那样的幼稚，那样的可笑。也就是这样的转换造成了我们写作工作的困难，以致在书中出现了诸如“组织战略”、“企业战略”和“公司战略”这样似乎不够统一的现象，但作为本书的主要负责人感到，虽然我们希望众多的读者能够阅读此书，增强自我战略意识，加强自我战略管理工作，为广大的中国人民和自己组织的职工带来福祉，但产生于企业的战略管理理论的成熟、广博和精深也使我们难以实现超越、另辟蹊径，所以在读者阅读此书时必须给予充分的注意。其次是，我们的写作还是按照战略管理工作的流程来编辑该书的，因为我们坚持认为，只有按照人们日常工作中的逻辑思维和现实工作过程来编写该书，才能充分体现教材的特点，才能有助于根据书中的理论进行思考，才能使读者阅读起来不感到枯涩和费解。

本书是我们教学、科学研究团队集体智慧的结晶。谭力文教授编写了第一、二、十三章；吴先明教授编写了第三、四、五、六、七章；陈立敏副教授编写了第八、九、十四章；秦仪博士编写了第十、十一、十二章和附录。谭力文教授负责了该书的总体设计和校阅秦仪博士的书稿工作，吴先明教授为该书的编写框架提出了很好的意见，校阅了陈立敏副教授的书稿。共同的编写体现了我们团队的合作，体现了个人的研究领域和思想，但也

必然带来文风的差异，我想读者在阅读中会有所感受并能体谅。作为本书的负责人，深深感谢吴先明教授、秦仪博士和陈立敏副教授及他们的家人，深深感谢本书的编辑范绪泉先生，没有他们的共同努力，该书是难以付梓的。

在该书的编写过程中我们参阅了大量国内外该领域的书籍和资料，为便于读者查阅，为尊重前人的辛苦劳作，我们尽可能在编写的引用中进行了较为详细的注释，也在每章之后介绍了本章重点参考过的书籍和论文。在此，我们深深感谢前辈和同行的工作，没有他们前期的辛勤劳作，我们是不可能编著此书的。

该书的正式出版也意味着我们企业管理博士、硕士专业企业经营管理中设置的管理学理论、战略管理和国际企业管理方向的教材全部出齐了，我想这是我们学科成熟的标志，这是我们团队学习、奋斗走向成功的标志，更是武汉大学工商管理学科几代学者努力、奋斗、知识积累和传递成功的标志。

虽然我们作了努力，但由于我们的水平有限，书中肯定存在不妥、不当之处，这些都希望得到读者的批评、指正，不吝赐教。

谭力文

2006年初夏于珞珈山

目 录

第一章 战略管理概述.....	1
学习目的.....	1
阅读解析 究竟应该如何理解战略.....	1
第一节 为什么需要战略.....	3
第二节 战略的本质.....	7
第三节 战略管理的基本过程	11
第四节 战略管理的层次	15
小结	19
思考题	19
参考文献	19
第二章 战略的愿景与使命	21
学习目的	21
案例 海尔的发展战略	21
第一节 愿景与使命的重要性	22
第二节 愿景、使命的表述	24
第三节 战略与伦理	27
小结	31
思考题	32
参考文献	32
第三章 环境分析	33
学习目的	33
案例 海尔“低碳”供应链的整合难题	33
第一节 PEST 分析.....	36
第二节 行业结构分析	37
第三节 战略群体	46
第四节 竞争态势矩阵	47
第五节 外部因素评价矩阵	49
小结	51
思考题	52

参考文献	52
第四章 资源和能力分析	54
学习目的	54
案例 海尔集团的崛起	54
第一节 资源基础观	56
第二节 财务比率分析与平衡计分卡	60
第三节 价值链分析	63
第四节 内部因素评价矩阵	67
小结	69
思考题	69
参考文献	70
第五章 业务层战略：基本的竞争战略	71
学习目的	71
案例 奇瑞汽车的经营策略	71
第一节 成本领先战略	74
第二节 差异化战略	78
第三节 集聚战略	81
第四节 一般性战略的发展	82
小结	86
思考题	86
参考文献	87
第六章 公司层战略：多元化战略	88
学习目的	88
案例 富士胶片：多元化转型焕发新生机	88
第一节 多元化的动因	90
第二节 相关多元化	93
第三节 不相关多元化	98
第四节 多元化的发展趋势	99
小结	100
思考题	101
参考文献	101
第七章 纵向整合战略	103
学习目的	103
案例 武钢海外收购铁矿	103

第一节 交易成本与企业范围	105
第二节 纵向整合的收益与成本	108
第三节 企业纵向关系的设计	111
小结	116
思考题	117
参考文献	117
第八章 并购与重组	119
学习目的	119
案例 联想收购 IBM 个人电脑事业部	119
第一节 企业收购、兼并与重组的基本方式	120
第二节 并购的动因和决定因素	127
第三节 成功并购的条件	132
第四节 并购防御策略	139
小结	143
思考题	143
参考文献	143
第九章 国际化战略	145
学习目的	145
案例 宝洁公司的全球战略 VS 联合利华的本土化战略	145
第一节 全球竞争环境下的机会与威胁	147
第二节 如何从全球扩张中获利	151
第三节 全球竞争的两大压力	153
第四节 跨国经营的战略选择	154
第五节 国际市场的进入模式	156
第六节 全球业务活动的协调	162
小结	168
思考题	168
参考文献	168
第十章 战略选择	170
学习目的	170
案例 汉王电子书	170
第一节 战略匹配分析	171
第二节 业务组合分析	177
第三节 战略发展方向	193
第四节 战略选择的标准	198

小结·····	201
思考题·····	201
参考文献·····	201
 第十一章 战略实施·····	 203
学习目的·····	203
案例 吉林通钢事件·····	203
第一节 组织结构与战略的匹配·····	204
第二节 年度目标·····	207
第三节 建立政策·····	212
第四节 预算与战略·····	214
第五节 建立支持战略的文化·····	219
小结·····	223
思考题·····	223
参考文献·····	223
 第十二章 战略评价与控制·····	 224
学习目的·····	224
案例 富士康“跳楼门”·····	224
第一节 战略评价的过程·····	226
第二节 战略评价的信息·····	230
第三节 权变计划·····	232
第四节 领导战略变革·····	234
小结·····	243
思考题·····	243
参考文献·····	243
 第十三章 小型企业与风险企业的战略·····	 245
学习目的·····	245
案例 从风险型小企业到中国互联网最大公司——腾讯 QQ 的十年蜕变·····	245
第一节 小型企业与风险企业的概念·····	247
第二节 小型企业与风险企业的创建方式与关联因素·····	251
第三节 小型企业的战略·····	258
第四节 风险企业的战略·····	262
小结·····	267
思考题·····	267
参考文献·····	267

附录：战略管理理论发展的沿革.....	269
参考文献.....	285

第一章 战略管理概述

凡事预则立，不预则废。

韩愈

战略管理不是一个魔术盒，也不是一组技术，战略管理是分析式思维，是对资源的有效配置；计划不只是一堆数字，战略管理中最重要的是根本不能被量化的。(Strategic management is not a box of tricks or a bundle of techniques. It is analytical thinking and commitment of resources to action. But quantification alone is not planning. Some of the most important issues in strategic management cannot be quantified at all.)

彼得·德鲁克

一个企业只能在企业家的思维空间之内成长，一个企业的成长被其经营者所能达到的思维空间所限制！

彼得·德鲁克

【学习目的】

在学习完本章后，你应该掌握以下内容：

1. 了解战略、战略管理的基本概念。
2. 理解战略与战略管理的实质。
3. 熟悉战略管理的基本过程。
4. 掌握战略管理工作的基本层次。

【阅读解析】

究竟应该如何理解战略

孙子曰：夫未战而庙算胜者，得算多也；未战而庙算不胜者，得算少也。多算胜少算，而况于无算乎！吾以此观之，胜负见矣。孙子的话概括了人们对战略的认识和理解。凡做大事，必须进行谋划，进行预测，进行战略制定，以更好地把握未来，更好地掌握主动，更好地取得成功。但人们也痛苦地发现，很多事几乎无法预测，无法判断，无法掌控，也就根本无法去算。诸如近年来的大事，何曾有人预测准确过：如2001年震惊美国和全球的“9·11”事件；又如起源于2007年美国的次贷问题，最终在2008年酿成波及全球的金融危机。难怪被人们称为一向回避现实争论的英国女王也开口问汇集了诸多优秀

学者的伦敦经济学院的经济学家们：“为什么经济学家没有预测到这次危机？”更有趣的是，在2010年南非足球世界杯的比赛中，由于其激烈非凡，又用上了诡异的新球“普天同庆”（“Jabulani”在南非祖鲁语里是“普天同庆”的意思），结果人们对比赛的结局无法预测。最为神灵的预测家竟然是被称为“神算子”的德国奥博豪森水族馆的章鱼保罗，因为它准确地预测了南非世界杯8场比赛的结果，特别是它对德国队的预测完全成功。

这是怎么回事呢？在学习战略管理的开篇应该回答这个问题：战略管理在组织中真的有效果吗？

关于英国女王的问题，有经济学家回答了，这也从另一个角度解释了这个问题。复旦大学中国经济研究中心主任张军教授在自己的博客上公布了英国教授们给女王的信。张军教授写道，为了回应女王的问题，英国学术院组织了一次研讨会。这封信是那次研讨会的一个纪要和总结。英国学术院院士蒂姆·贝斯勒教授（Tim Besley）和彼得·罕尼诗教授（Peter Hennessy）在信中说，的确有一些人预见到了危机。但是，却没有人对此次危机具体的发生形式、发生时间及危害程度进行准确预见。……作为总结，很多原因导致了没有人预测出危机的发生时间、程度及严重性，没能避免危机的发生，但最主要的原因是未能从国内外诸多智者身上集思广益，从整体上来理解系统风险。北京大学中国经济研究中心教授姚洋在自己的博客中讲得更加直白，依我看，经济学从来就没有成为“科学”，瑞典中央银行设立“诺贝尔经济科学奖”本身可能就是一个错误。按照目前学界普遍接受的由托马斯·库恩给出的对“科学”的定义，一门学问是不是“科学”，要看它的预测是不是可以被证伪的。经济学的问题在于，没有一个经济学预测不存在反例，但没有一个经济学家就此认为经济学理论就错了，相反，他们会说，反例的产生是由于理论成立的条件不满足。这是否在说明，从目前来看，人们创造的社会科学还不能对任何问题进行科学的解释，反过来，也就无法对许多问题进行科学的预测了。

伦敦商学院的教授康斯坦丁诺斯·马基德的有关结论可能是有意义的。

在“9·11”事件之后，人们就尖锐地提出了问题：在像现在这样的時候，制定公司战略有什么意义？在我们不知道今天早上仗是否会打起来、怎么打、会引起什么报复行动的情况下，计划有什么意义？马基德教授举出英荷壳牌石油公司的例子，他说，在这家公司，未来情况设想不是试图精确预测未来，他们研究计划部门和其他专家收集资料，阅读大量材料，提出未来各种可能的情况。并非事事都像他们预测的那样，但是公司的战略家说，这使他们能较好地应付突变。壳牌公司就凭借这样的观念和方法成功地预测到了1973年和1979年的能源危机，以及节能意识和前苏联的解体。马基德教授的总结是，未来情况设想重要的不在于预测会发生什么，而在于鼓励思想开放、灵活反应和养成对常人之见提出疑问的习惯。公司所讨论的各种情况也许都没有成为现实，但是，不管发生什么事，董事们至少作了迅速应对的准备。

这样来理解战略、战略的分析和战略的制定，是不是就能够建立我们学习战略管理的兴趣和信心呢？答案应该是肯定的。

上面的阅读和解析可能会引起你学习的兴趣，为回答这个问题，我们不妨再去了解一个故事。据说，在美国，两个同一行业竞争的企业总经理在一个森林公园研究合并的问

题，可能是他们过于专注，不知不觉就进入了森林的深处。突然，他们惊讶地看见，一只张着血盆大口的大黑熊从大树背后闪出，并向他们扑来。见势不妙，一位总经理对另一位总经理说，赶快跑啊！只见另一位总经理迅速蹬掉皮鞋，换上了从公文包中拿出的球鞋，掉头就跑。前一位总经理边跑边说，你换球鞋没用，我们跑不赢熊的。那位换上球鞋的总经理回答说，是的，我们都跑不赢熊，但只要我跑得赢你就行了。这两个类似的故事是不是告诉了我们这样的道理：什么事都要事先谋划，考虑种种可能发生的问题；什么事都应有“预案”，以备不测；在残酷的竞争面前，成功者往往就是那些有所准备，从而成为领先者的人。

要做到这些，成为领先者和成功者，在当今这个时代就应该需要战略的思维，需要战略的管理。

第一节 为什么需要战略

我们都知道，“战略”一词起源于军事，其英文单词（Strategy）就来自古罗马语，但在中国的历史中，战略的观念也相当突出和重要，如在孙子兵法的始计篇中，就这样讲道：“夫未战而庙算胜者，得算多也；未战而庙算不胜者，得算少也。多算胜，少算不胜，而况于无算夫？吾以此观之，胜算见矣。”古语也讲道：不谋万世者，不足谋一时，不谋全局者，不足谋一域。在企业，战略的概念起始于20世纪60年代。“20世纪60年代，安东尼（R. N. Anthony）、安索夫（H. I. Ansoff）和安德鲁斯（K. R. Andrews）奠定了战略规划的基础，他们重点阐述了如何把商业机会与公司资源有效匹配，并论述了战略规划的作用。三者的研究构成战略管理的“三安模式”（Anthony-Ansoff-Andrews Paradigm）。^①

那作为企业，为什么需要战略？企业的战略问题为何在20世纪60年代才提出呢？要回答这个问题，必须从企业运行的特征和企业管理人员的能力特点讲起。

现代的企业诞生于18世纪60年代的产业革命。随着机器的大规模使用，人员的分工，生产的组织形式迅速扩大，为适应这种日益扩大的组织形式的管理，现代企业的形态就开始出现，人类一种新的组织形式就诞生了。面对这类新型组织，管理工作似乎就遇到了新的问题，这正如美国学者丹尼尔·雷恩（Daniel Wren）指出的：“正在兴起的工厂制度所提出的管理问题同以前所碰到的问题完全不同。天主教会能够按照教义和信徒的虔诚来组织和管理它的财产；军队能够通过严格的等级纪律和权力结构管理大批的官兵；政府机构可以不必对付竞争或获取利润而展开工作。可是，新工厂制度下的管理人员却不能使用上述任何一种办法来确保各种资源的合理使用。”^②从这段话中可以十分清楚地了解到如何科学地解决企业这类经济组织的管理问题，人们需要在借鉴宗教、军队、政府管理思想和理论的基础上，重新构建适合新的思想和理论。

① 周三多，邹统钎．战略管理思想史．上海：复旦大学出版社，2002：1．

② 雷恩．管理思想的演变．北京：中国社会科学出版社，1986：47．