



普通高等教育“十一五”国家级规划教材



华

章

文

渊

管理学系列

第2版

战略管理

Strategic Management

王方华 吕巍 等编著



机械工业出版社
China Machine Press



普通高等教育“十一五”国家级规划教材

华章文渊

管理学系列

第2版

战略管理

Strategic Management



机械工业出版社
China Machine Press

本书保持了第1版在经典战略理论学术基础上的务实风格，参考国际经典战略管理教材与企业所面临的新的内外部竞争环境，对部分章节结构与内容做了适当的调整，使之与国际最新战略管理课程接轨，反映了最新的企业界管理实践。同时，本书更新了大量案例，使其更具时效性，使案例教学更贴合时代发展，具有实际意义，是一本实践性和操作性极强的教材。

本书适用于管理学类专业本科生、研究生、MBA以及企业管理人员和相关领域的学者。

封底无防伪标均为盗版

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

图书在版编目（CIP）数据

战略管理/王方华，吕巍等编著. —2版. —北京：机械工业出版社，2011.1
(华章文渊·管理学系列)

ISBN 978-7-111-32666-3

I. 战… II. ①王… ②吕… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字（2010）第234660号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037）

责任编辑：李梦薇 版式设计：刘永青

北京诚信伟业印刷有限公司印刷

2011年1月第2版第1次印刷

185mm×260mm · 23.25印张

标准书号：ISBN 978-7-111-32666-3

定价：38.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 88379210；88361066

购书热线：(010) 68326294；88379649；68995259

投稿热线：(010) 88379007

读者信箱：hzjg@hzbook.com

出版说明

提高自主创新能力，建设创新型国家，是党中央国务院做出的战略部署，是包括科技界、教育界在内全社会的共同目标。高等学校是培养和造就数以千万计专门人才和一大批拔尖创新人才的重要基地，是综合国力的重要组成部分，在支撑经济社会发展、提高自主创新能力、推进创新型国家建设中具有不可替代的重要作用。增强自主创新能力，建设创新型国家，对培养创新人才提出了新的要求，对高等教育提出了新的挑战。教育部明确提出大力推进高校自主创新，进一步提高高等教育质量。

作为教学内容改革成果重要体现形式的教材，则在高校创新人才的培养中扮演着重要角色。“教材是体现教学内容和教学方法的知识载体，是进行教学的具体工具，也是深化教育教学改革、全面推进素质教育、培养创新人才的重要保证。”新世纪的到来，对高等教育来说，不仅是时间上的跨越，更重要的是教育思想、教育观念发生了深刻的变革，而教材正从一个侧面折射出教育思想变革。为体现优秀教材的创新成果，机械工业出版社华章公司推出“华章文渊”教材系列（分经济学系列和管理学系列）。本系列重视教育思想和观念的改革，力求处理好知识、能力和素质三者辩证统一的关系，以素质教育为核心组织教材的内容，实现教材内容和体系的创新。“华章文渊”教材充分体现“授人以鱼不如授人以渔”的终身教育的思想。

奉献给广大读者的“华章文渊”教材系列重在培养学生的创新精神和能力，观点、体系有所创新，既与国际接轨，又具有理论性、实用性、可操作性和创新性等鲜明特色，具有各自的知识创新点和独到之处。同时，优秀教材是知识性和可读性的结合体，将深奥的知识融于浅显易懂的文字中，努力使读者的学习过程变得轻松愉快，也是“华章文渊”的目标。

秉承“国际视野、教育为本、专业出版”的理念，华章始终坚持以内容为先的出版标准。集合优秀教材创新成果的“华章文渊”教材系列正是“深化教育教学改革，全面推进素质教育，培养创新人才”的直接体现，期待有志于此的广大教师加入。

机械工业出版社华章公司经营出版中心

2006年6月

第2版前言

机械工业出版社华章公司的《战略管理》第1版从面世之初即广受好评，多次重印，在全国许多高校被广泛用做本科与MBA核心课程教材，作者也收到来自各方的许多有益建议。从2004年12月第1版发行到现在，中国乃至世界的企业界发生了巨大的变化，金融危机对产业格局的影响、新技术新能源的发展与应用、层出不穷的新型商业模式、全球竞争格局的变化……种种因素给企业战略管理的各个方面带来的冲击不可言喻。在这样的背景下，我们决定进行《战略管理》第2版的修订工作，目的是让教材在实际使用中具有更强的时代性和实践作用。

本书第2版共13章，保留了原来的章节内容结构：每章由开篇案例引发读者思考，提出明确的学习目标，在正文中运用“战略透视”来列举具体操作案例，每章都提供“个案研究”和介绍最新战略管理研究前沿的“专论摘要”，在每章末尾有本章小结、复习思考题并列出的关键术语（见图0-1）。

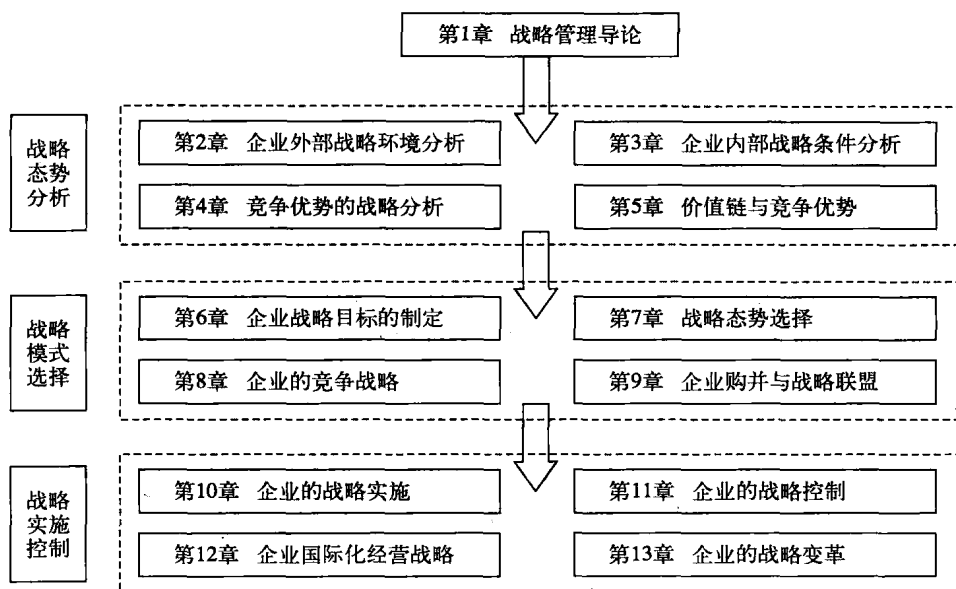


图 0-1

在第1版的基础上，我们主要进行了如下修改。

(1) 在经典战略理论的学术基础上保持了第1版务实的风格，参考国际经典战略管理教材，对第1版部分章节结构与内容做了适当的调整，使教材思路更为清晰，与国际最新战略管理课程接轨。

(2) 根据企业面临的新的内外部竞争环境对大量内容进行更新, 淘汰已经与现实相脱节的一些过时内容, 使教材反映最新的企业界管理实践。

(3) 更新了书中的大量案例, 使其更具时效性, 使案例教学更贴合时代发展, 具有实际意义。

本书第2版修订工作由上海交通大学安泰经济与管理学院的王方华教授、吕巍教授主持并设计修改方案, 陈继祥教授对其中第3章、第5章和第10章等章节内容的撰写与改编做出了很大贡献。参加本版改编工作的还有上海交通大学的郑瑞娟、吴佳、史靖祎三名硕士研究生。第2版的修订工作也得益于学术界对本书第1版提出的大量反馈与修改意见。在此, 我们谨向在本书第1版与第2版撰写过程中给予帮助的各位人士表示衷心的感谢。

在第2版即将付梓之时, 编者仍感觉诚惶诚恐, 一则由于水平有限, 难免出现差错; 二则企业界形势变化太快, 战略管理的理论与实践无时无刻不受到新环境的影响与挑战, 没有一种理论、一种模式能永远适用。因此, 我们所做的只是引发读者对战略管理的思考与讨论, 在未来形势的不断变化中, 我们也必须跟着时代发展不断推出第3版、第4版, 以保证教材跟上时代步伐。

王方华 吕 巍

2010年9月于上海交通大学

第1版前言

21世纪的今天，中国改革开放进入新的阶段。随着中国加入WTO，中国经济已经逐渐融入全球经济一体化的进程。首先，全球化的环境使得今天的中国企业面临的市场竞争环境更加复杂，从相对内向型的竞争走向开放型的竞争环境，企业的竞争层面从简单的价格、广告宣传的竞争向深层的企业核心竞争力的提升过渡；其次，全球新技术的快速发展，如网络技术、生物技术、管理技术等突飞猛进，推动了新的商务模式的产生，为中国企业的未来发展带来无限机遇；最后，知识经济和转型经济的发展在改变全球竞争格局的同时，也增加了全球市场的竞争性，企业不得不从单纯地获取信息改变为充分地开发利用信息，以在21世纪竞争环境下夺取战略竞争力。这些巨变给中国企业战略管理实践带来了一系列深刻的挑战。在整个经济结构发生重大变化的社会形态下，企业的战略管理成功与否，企业战略灵活性程度如何，几乎决定了现代中国企业今后发展的命运。中国企业要为长期的可持续发展寻求新的道路，就必须在新形势下重新审视其战略管理的各项要素，反思自己的战略规划过程，重新构建自己的经营哲学。

战略管理理论研究也有许多重要的进展，其中一个重要的理论突破是在国际化的背景下研究企业的国际化战略问题。另外，在新技术背景下企业成长战略的研究涉及许多新的概念、研究方法和分析工具，我们也将新的理论和有关企业战略方法的变化吸收进书中。

此外，战略管理的教学也发生了很大的变化。企业战略管理是管理学类专业，同时也是工商管理硕士（MBA）的一门综合性很强的课程，它在美国和西欧的一些商学院被普遍列为MBA的核心课程，同时也被我国MBA教育指导委员会列为核心课程。目前，我国的战略管理课程教育也出现了新的变化。学习战略管理的学生层面不断提高，很多学校在新开设EMBA学位教育的同时，还开设了总裁班、商界领袖班等，战略管理受到越来越多高层管理者的重视，他们也迫切需要这方面的新想法和新内容。本书是为大专院校和工商界人士提供的一本富于现代气息的主流战略管理教材。我们希望本书中新增加的理论和实践案例能推动学生在制定战略规划和实施战略时更有前瞻性和可操作性，提高对复杂环境的敏感性。

本书吸收时代变迁精华，从新的视角、以新的体例来撰写战略管理。在参阅了大量国外著名商学院最新出版的企业战略管理教材的基础上，总结了我国自20世纪80年代中期以来所推行的企业战略管理的理论与实践，结合从事多年的EMBA、MBA主讲教师的体会和纵向及横向课题的研究成果，编写成既系统深入地阐述战略管理的理论范式，又及时全面地反映现实研究，有利于培养学生战略观和全局观的一门实践性和操作性极强的教材。

本书的主要风格就是在经典战略理论的学术基础上务实，抛弃教条的说教，注重对现实问题提出战略上的崭新视角和思考方式。在这个风格下，本书以美国主要战略流派有关

战略理论为学术基础，对本土化的案例加以充分的利用和分析，并对战略管理思想进行提炼，突现全球化的环境、新技术（特别是互联网技术）和知识经济对战略的影响。本书的基点和核心是如何应对环境变迁带来的机遇和挑战，创造和保有持续的竞争战略优势。

本书的特色体现在：**结合中国的实际国情，“全球化的视角、本土化的行动”**，吸收中国传统的哲学思想，力图在一个相对不成熟的商业环境和条件下为如何规划战略和执行战略提供崭新的战略思维。

本书共13章，每章后附有复习思考题，同时在大多数章节还设置了“专论摘要”，有利于广大读者和师生了解战略管理研究者的研究前沿与成果。

在体例上，本书采用了经典教材的模式。

(1) 由开篇案例引领读者进入思维环境并强调主要问题。

(2) 每章开头有明确的学习目标，以明确学习目的，同时说明在学习了该章以后会有哪些收获。

(3) 列出关键术语。

(4) 在正文中需要用案例，特别是用本土案例加以说明的地方，提供了“战略透视”来具体论证，包括说明当今的某些趋势、对一些方法运用的具体例证以及在现实中公司的行动方案等。

(5) 在每章末尾有本章小结、关键术语和复习思考题。

(6) 本书所提供的“个案研究”和“专论摘要”可以帮助读者更好地学习“战略管理”这门课程。

本书由上海交通大学安泰经济与管理学院王方华、吕巍设计全书的整体框架结构，提出完整的编写思路。参加本书编写工作的有上海交通大学陈洁、桑琳、孟令春、刘莱、郑菁菁，复旦大学胡金星、林涛、张颖、吴郁梅和张伟以及上海对外贸易学院姜薇薇。上海交通大学陈洁和蒋波参与了统稿和校对工作。本书由王方华、吕巍做最后的统编定稿。在此，我们谨向给予帮助的各位人士表示衷心感谢。同时，由于水平有限，编写的时间较紧，故难免有差错之处，请各位同行批评指正。

王方华 吕巍

2004年9月于上海交通大学

教学建议

教学目的

本书从企业经营管理的全局和未来发展出发,研究并介绍了关系到企业生存与发展问题的企业战略的方方面面。本课程教学的目的在于让学生充分认识企业战略管理的重要作用与意义,深入了解企业经营战略的基本构成和具体内容,掌握战略管理各项工作的重要技能,通过学习与实践,学会制定各种战略的方法并成功实施已经制定的战略,培养战略性思维。

前期需要掌握的知识

经济学、管理学、市场营销学、财务管理、人力资源管理等课程相关知识。

课时分布建议

教学内容	学习要点	课时安排	
		MBA	本科
第1章 战略管理导论	(1) 战略管理定义,探讨战略意图和战略使命 (2) 战略管理层次 (3) 战略管理过程 (4) 利益相关者的定义及三大主要利益相关集团对组织的影响力 (5) 后危机时代战略管理面临的主要挑战	3	2
第2章 企业外部战略分析环境	(1) 企业的总体环境和行业环境因素 (2) 企业总体环境的四个方面 (3) 企业的五种基本竞争力量以及它们如何对企业的获利能力起决定性作用 (4) 利用企业战略环境分析技术进行具体分析	4	3
第3章 企业内部战略分析条件	(1) 企业内部资源 (2) 无形资源的重要作用 (3) 企业资源和企业能力的关系 (4) 分析企业资源状况的方法	4	3
第4章 竞争优势的战略分析	(1) 竞争优势的定义和重要性以及对竞争优势进行战略分析的必要性 (2) 竞争优势种类、形成以及保持竞争优势的手段 (3) 有关竞争优势来源的理论发展过程 (4) 为什么核心竞争力是建立持续竞争优势的源泉 (5) 超级竞争的意义 (6) 用博弈论分析现实中企业经常发生的竞争行为	5	3
第5章 价值链与竞争优势	(1) 价值链理论的产生及主要内容 (2) 价值链与竞争优势之间的关系及实践应用 (3) 虚拟价值链的含义及在企业中的开发与使用 (4) 竞争优势通过价值链而实现递增的机制及效应 (5) “2+1”价值链精益管理在实践中的应用	5	3

(续)

教学内容	学习要点	课时安排	
		MBA	本科
第6章 企业战略目标的制定	(1) 企业使命定位及其应考虑的因素 (2) 企业使命与企业战略之间的关系 (3) 企业任务定位的含义以及功能定位要解决的三个问题 (4) 企业战略目标的定义与特征 (5) 企业战略目标体系的具体内容 (6) 制定企业战略目标的原则与方法	3	2
第7章 战略态势选择	(1) 战略态势的含义, 四种战略态势的概念、特征、适用性、利弊及类型 (2) 清算战略和放弃战略的区别与联系 (3) 波士顿矩阵分析法和战略群模型两种具体的战略分析方法的内容 (4) 战略态势选择存在的误区及克服方法	5	3
第8章 企业的竞争战略	(1) 竞争的定义, 了解竞争与战略的相互关系 (2) 现代企业竞争特征 (3) 竞争战略的重要性 (4) 在对竞争力量和竞争对手类型分析的基础上, 描述三种基本竞争战略 (5) 分析每种竞争战略具有的风险 (6) 竞争者的响应模式 (7) 竞争战略及价格竞争对市场占有率的影响, 提高市场占有率的战略途径	5	3
第9章 企业购并与战略联盟	(1) 企业购并的含义、类型以及我国企业的购并程序 (2) 企业购并的动因和企业购并的实施策略 (3) 战略联盟的概念、特点以及战略联盟的动因 (4) 战略联盟的形式及应注意的问题	4	3
第10章 企业的战略实施	(1) 战略实施的背景与意义, 战略实施与战略基础和战略风险的关系 (2) 构建人力资源管理、生产、营销、财务、研发在战略实施中的框架型结构 (3) 战略实施的核心是整体的系统概念, 战略是协调各种活动的关系达到整体最优	4	3
第11章 企业的战略控制	(1) 企业战略控制及其基本步骤 (2) 企业战略控制的特性和影响战略控制的因素与趋势 (3) 企业战略控制的动态过程 (4) 企业战略控制与信息流动、组织和环境的相互关系	4	3
第12章 企业国际化经营战略	(1) 企业追求国际化经营战略的主要动因 (2) 国际经营环境分析与国际竞争 (3) 全球经营战略规划的一般思路 (4) 国际市场的进入方式 (5) 国际竞争存在的风险 (6) 了解为何进行组织设计、战略伙伴选择和跨文化管理 (7) 如何实施国际竞争战略的控制	5	3
第13章 企业的战略变革	(1) 企业战略变革的背景和意义, 理解战略变革在企业成长中的巨大作用 (2) 战略变革的困难所在 (3) 战略变革的业务流程和具体实施步骤	3	2
课时总计		54	36

说明: 在课时安排上, 管理学类专业本科生根据36个学时安排或者选择性补充; MBA和非管理学类专业本科生建议安排54个学时。

目 录

出版说明	
第2版前言	
第1版前言	
教学建议	

第1章 战略管理导论1

开篇案例 星巴克的咖啡宗教—— 基于星巴克案例的品牌 战略分析	1
---------------------------------------	--------

1.1 战略管理的产生与发展	4
1.1.1 战略管理的产生	4
1.1.2 战略管理在西方的发展	7
1.1.3 战略管理在现代中国的发展	14
1.2 战略管理的内涵	18
1.2.1 战略的定义	18
1.2.2 战略管理的定义	20
1.2.3 战略管理的构成要素	21
1.3 战略管理层次	23
1.3.1 公司层战略	23
1.3.2 业务层战略	24
1.3.3 职能层战略	25
1.4 战略管理过程	26
1.4.1 企业战略的形成	27
1.4.2 企业战略的执行	31
1.4.3 企业战略的控制	32
1.4.4 企业战略的修订	33
1.5 战略管理的利益相关者	34
1.5.1 利益相关者	35
1.5.2 战略决策者	35
1.5.3 战略实施者	36

1.6 危机时代战略管理面临的 主要挑战	37
1.6.1 国际经济秩序调整带来 的挑战	37
1.6.2 对金融危机背后原因的 思考	38
1.6.3 其他国际环境的变化带来 的挑战	39
附录1A 西方学者眼中战略的定义	44

第2章 企业外部战略环境分析49

开篇案例 肯德基在中国	49
2.1 企业的宏观环境	51
2.1.1 政治法律环境	52
2.1.2 经济环境	53
2.1.3 社会文化环境	54
2.1.4 技术环境	55
2.2 行业结构的战略分析	56
2.2.1 行业结构	56
2.2.2 潜在的参加竞争者	58
2.2.3 行业内现有企业间的竞争	60
2.2.4 替代品生产者的威胁	61
2.2.5 供应商讨价还价的能力	62
2.2.6 购买者讨价还价的能力	63
2.3 企业战略环境分析技术	63
2.3.1 战略环境要素评价模型	63
2.3.2 行业关键战略要素评价矩阵	64
2.3.3 战略环境预测方法和技术	65

第3章 企业内部战略条件分析···69

开篇案例 应对创新与效率之间的
对立·····69

3.1 企业的资源和能力·····72

3.1.1 企业的有形资源·····72

3.1.2 企业的无形资源·····73

3.1.3 人力资源·····75

3.2 企业的能力·····75

3.2.1 企业的基本能力·····75

3.2.2 核心竞争力·····77

3.2.3 核心竞争力的标准·····77

3.3 企业内部战略条件的分析技术···81

3.3.1 雷达图分析法·····81

3.3.2 产品评价法·····82

3.3.3 内部战略要素矩阵评价法···85

3.4 综合战略分析技术·····85

3.4.1 SWOT分析法·····85

3.4.2 波士顿矩阵分析法·····88

3.4.3 通用矩阵分析法·····89

3.4.4 生命周期分析·····91

3.4.5 经验曲线分析工具·····94

第4章 竞争优势的战略分析···99

开篇案例 戴尔总成本领先竞争
战略分析·····99

4.1 竞争优势的种类·····102

4.1.1 成本和质量方面的竞争优势···102

4.1.2 时间和专有知识方面的竞争
优势·····102

4.1.3 设置进入障碍·····103

4.1.4 实力优势·····104

4.2 竞争优势的来源·····104

4.2.1 企业竞争优势的外生论及
内生论·····106

4.2.2 由核心竞争力形成的持续
竞争优势·····107

4.3 竞争优势的形成·····108

4.3.1 适应外界环境的变化形成
的竞争优势·····108

4.3.2 内部系统的创新形成的竞
争优势·····109

4.4 竞争优势的保持·····110

4.4.1 防止他人模仿·····110

4.4.2 保持企业家精神·····111

4.4.3 追求超级竞争·····111

4.5 企业竞争的博弈分析·····113

4.5.1 博弈基本原理简介·····113

4.5.2 从对抗性竞争走向合作竞争···115

4.5.3 竞争战略的博弈分析·····118

第5章 价值链与竞争优势···124

开篇案例 深圳华强北路“山寨手机”
一条街所引发的产业价值
链思考·····124

5.1 价值链理论·····125

5.1.1 基本活动·····126

5.1.2 辅助活动·····126

5.2 价值链与竞争优势·····128

5.3 开发虚拟价值链·····132

5.4 竞争优势递增实现机制：一个 基于价值链模型的路径分析···135

5.5 “2+1”价值链精益管理·····139

5.5.1 “2+1”价值链精益管理的
内涵·····139

5.5.2 “2+1”价值链精益管理的
具体操作·····140

第6章 企业战略目标的制定···144

开篇案例 雷士10年：中国照明
领袖品牌的崛起之路···144

6.1 企业使命的定位·····147

6.1.1 企业使命的定义	147	7.3.4 紧缩型战略的类别	184
6.1.2 企业使命定位的内容	147	7.4 混合战略	186
6.1.3 企业使命定位应考虑的因素	150	7.4.1 混合型战略的概念与特征	186
6.1.4 企业使命与战略的关系	150	7.4.2 混合型战略的类型	187
6.2 企业任务的定位	151	7.5 战略态势选择的影响因素与 方法	188
6.2.1 关于“企业是什么”的分析	151	7.5.1 战略态势选择的影响因素	188
6.2.2 关于“企业将会是什么” 的分析	154	7.5.2 战略态势分析和选择方法	189
6.2.3 关于“企业应该是什么”的 分析	154	7.5.3 战略态势选择的误区	191
6.3 战略目标体系	155	第8章 企业的竞争战略	194
6.3.1 企业战略目标的定义	155	开篇案例 诺基亚雅虎结盟移动 互联网提升竞争力	194
6.3.2 企业战略目标的特征	156	8.1 竞争战略的基本类型	196
6.3.3 企业战略目标内容	157	8.1.1 竞争与战略的相互关系	196
6.3.4 企业战略目标体系的构成	158	8.1.2 竞争对手的选择	198
6.4 制定企业战略目标	160	8.1.3 三种基本竞争战略	199
6.4.1 制定战略目标的原则	161	8.2 竞争战略的风险分析	202
6.4.2 制定战略目标的方法和 技术	161	8.2.1 竞争战略风险的产生	202
第7章 战略态势选择	168	8.2.2 竞争战略的竞争导向	206
开篇案例 吉利汽车公司发展史	168	8.2.3 迎战竞争者的战略——定点 超越	207
7.1 稳定型战略	171	8.3 提高市场占有率的战略途径	209
7.1.1 稳定型战略的概念及特征	171	8.3.1 市场占有率与竞争战略	209
7.1.2 稳定型战略的适用性	172	8.3.2 提高市场占有率的战略 措施	213
7.1.3 稳定型战略的利弊分析	173	第9章 企业购并与战略联盟	220
7.1.4 稳定型战略的类型	174	开篇案例 吉利杠杆收购沃尔沃	220
7.2 增长型战略	175	9.1 企业购并概述	222
7.2.1 增长型战略的概念及特征	175	9.1.1 企业购并的类型	222
7.2.2 增长型战略的适用性	175	9.1.2 企业购并的动因	225
7.2.3 增长型战略的利弊分析	176	9.1.3 我国企业购并的程序	227
7.2.4 增长型战略的类型	177	9.1.4 企业购并实施策略	228
7.3 紧缩型战略	183	9.1.5 企业购并应注意的问题	236
7.3.1 紧缩型战略的概念和特征	183	9.2 战略联盟	237
7.3.2 紧缩型战略的适用性	183		
7.3.3 紧缩型战略的利弊分析	184		

9.2.1 战略联盟的概念和特点	237	11.1.3 影响战略控制的因素和趋势	273
9.2.2 战略联盟形成的动因	238	11.1.4 企业战略控制过程的特征	275
9.2.3 战略联盟的形式	239	11.1.5 企业战略控制的关键节点	277
9.2.4 组建战略联盟应注意的 问题	240	11.2 企业战略的推进与转移	279
第10章 企业的战略实施	241	11.2.1 连续脉冲式的推进和转移	279
开篇案例 尖锋科技的结构设计	241	11.2.2 影响战略推进和转移的力 量场	279
10.1 战略实施中的组织设计问题	243	11.2.3 对战略推进和转移的控制	281
10.1.1 工作分析	245	11.2.4 企业生命周期与战略控制 的演进	281
10.1.2 结构设计	245	11.3 企业战略控制的方法	283
10.1.3 职能分布	250	11.3.1 企业战略控制的基本特征	283
10.1.4 标准与规范的设定	251	11.3.2 企业战略控制的网络	284
10.1.5 建立运作支持系统	252	11.3.3 企业战略控制的类型	286
10.1.6 沟通协调规则设计	253	11.3.4 企业战略失效及对策	287
10.1.7 考核与激励模式设计	254	11.4 企业战略控制的信息反馈	288
10.1.8 文化模式的倡导	254	11.4.1 信息流动和战略控制	288
10.2 战略实施中的人力资源问题	256	11.4.2 战略、组织和环境的相互 作用系统	289
10.3 战略实施中的生产问题	260	11.4.3 战略控制和环境扫描	291
10.3.1 生产系统的目标规划	260	第12章 企业国际化经营战略	298
10.3.2 战略性生产技术问题	261	开篇案例 华为屡败屡战的国际 化战略	298
10.4 战略实施中的营销整合	262	12.1 识别国际竞争的机会	301
10.4.1 市场细分	262	12.1.1 追求国际化战略动力	301
10.4.2 营销组合与战略	262	12.1.2 国际经营环境分析	304
10.5 战略实施中的财务问题	263	12.2 国际经营战略规划	309
10.5.1 财务预算	263	12.2.1 国际化发展战略规划	309
10.5.2 资金保障	264	12.2.2 国际市场的进入方式	311
10.6 战略实施中的研发问题	265	12.3 国际竞争战略的实施与 控制	313
10.7 战略实施中的资源配置问题	266	12.3.1 国际竞争环境下的风险	313
第11章 企业的战略控制	268	12.3.2 组织、伙伴选择和跨文化 管理	315
开篇案例 双汇春都：两种战略 控制，两种发展结果	268		
11.1 企业战略控制及其动态过程	269		
11.1.1 企业战略的相对性	269		
11.1.2 企业战略的风险性	271		

12.3.3 国际竞争战略的控制	317
12.4 中国企业国际化战略面临的 新挑战	319
12.4.1 金融危机对企业“走出去” 的冲击	319
12.4.2 国际化战略对人力资源提出 新要求	319
第13章 企业的战略变革	323
开篇案例 联想架构调整向内 戴尔 战略变革向外	323
13.1 企业战略变革的背景和意义	324
13.1.1 新经济时代激烈的市场竞 争呼唤变革	325
13.1.2 全球化对企业战略变革的 影响	326
13.2 企业战略变革的难点	329
13.2.1 利益障碍	329
13.2.2 观念障碍	329
13.2.3 人才障碍	330
13.2.4 沟通障碍	330
13.2.5 文化障碍	331
13.3 企业战略变革的流程及实施	332
13.3.1 企业战略变革的流程	332
13.3.2 企业战略变革的具体实施	333
13.4 企业战略变革应注意的问题	335
13.4.1 企业高级管理层的强力 支持	335
13.4.2 核心理念的稳定性	336
13.4.3 建立足够的紧迫感	337
13.4.4 不能过早宣布胜利	337
13.4.5 变革应以成果为导向,而非 以活动为中心	338

附录A 企业战略管理与 《孙子兵法》	341
A.1 《孙子兵法》对现代企业 战略管理的意义	341
A.1.1 孙武及《孙子兵法》	341
A.1.2 《孙子兵法》对企业制定 战略思想的指导意义	342
A.2 《孙子兵法》与企业战略	344
A.2.1 企业战略的组成因素	344
A.2.2 制定企业战略的原则	345
A.2.3 分析竞争环境,获得准确 信息	346
A.2.4 发扬竞争优势,制定合理 战略	347
A.2.5 排除干扰因素,做出战略 决策	348
A.3 《孙子兵法》对战略实施的 要求	348
A.3.1 创造获胜的条件	348
A.3.2 掌握主动权	349
A.3.3 造形与创势	349
A.3.4 动中取胜	349
A.4 《孙子兵法》对战略控制的 要求	349
A.4.1 对企业战略管理过程中各个 环节的控制	349
A.4.2 对“创新领先”战略的 控制	350
A.4.3 对“低成本”战略的控制	351
A.4.4 对“避实就虚”战略的 控制	352
A.5 《孙子兵法》中的谋略先萃	352
后记	356

第1章 战略管理导论

学习目标

1. 描述战略管理的产生和发展历程。
2. 了解战略管理定义, 探讨战略意图和战略使命。
3. 分析战略管理层次。
4. 解释战略管理的过程。
5. 掌握利益相关者定义及三大主要利益相关集团对组织的影响力。
6. 探讨危机时代战略管理面临的主要挑战。



开篇案例 星巴克的咖啡宗教——基于星巴克案例的品牌战略分析

1986年, 霍华德·舒尔茨购买并改造星巴克。15年后, 星巴克已经成为全球最大的咖啡零售商、咖啡加工厂及著名咖啡品牌。公司已从西雅图的一个小公司发展成为一个在全球四大洲拥有5 000多家零售店的大型企业——从一个咖啡店发展成咖啡帝国。星巴克公司把一种世界上最古老的商品发展成为与众不同的、持久的、高附加值的品牌。一个品牌如何能够如此扎根于世界商业, 扎根于各类人的心中? 星巴克背后到底有着怎样的品牌战略?

星巴克给品牌市场营销的传统理念带来的冲击同星巴克的高速扩张一样引人注目。暂不考虑其对我国市场的威胁状况和消费者本土品牌偏好以及炫耀消费等问题, 仅从其战略考虑——我们可以从其发展和扩张中看到一个成功的、全球化的咖啡世家是如何炼就其品牌的。以下从三个大方面论述星巴克的品牌战略。

品牌定位战略

高品质占领咖啡消费市场

产品质量是品牌生命的基础, 产品的质量直接传递给消费者一种品牌知觉。1971年星巴克第一家分店正式开业时, 正值美国经济已经从20世纪60年代巅峰跌落, 咖啡的销量也因此下滑。据统计, 当时美国咖啡的消费人群仍占总人口的75%。而到了80年代, 美国的咖啡销量进一步减少, 直到90年代, 咖啡消费人群基本保持了一个稳定比例。可见, 在星巴克开办初期, 咖啡行业前景并不乐观。但是星巴克的开创者认为, 市场需要高品质的咖啡, 咖啡店不只贩卖这种饮品, 也应该成为摆脱家庭和工作羁绊的第三空间。

开始时, 星巴克以磅为单位销售咖啡——这种特制咖啡品质上乘, 口感丰富、味道浓郁、

粉末细腻。高品质的咖啡让许多咖啡消费者成为其拥护者，同时也使更多人对咖啡产生兴趣。北美每年都有越来越多的人执迷于咖啡。据统计，美国约有52%的成人每天都喝咖啡，平均每天3杯，另外有28%的成人不定期饮用咖啡。像星巴克公司这样的咖啡店对人们的影响是巨大的，他们通过独特的质量增强了客户对高品质咖啡的意识和需求，开拓了咖啡市场，即用产品的质量创造了消费市场——为日后的成功迈出了卓有成效的第一步。

“广告”独到加深品牌的认知度

星巴克创办者早期的市场战略，始终追求“市场第一”——成为全球极品咖啡的翘楚。因此，其战略和许多传统的美国公司一样，追求的是全球市场地位和市场占有率。但是，星巴克运用了独特的“广告”进行推销。公司认为，同一地区的多家分店可以树立品牌形象和增加客户的便利度。星巴克很少使用传统的广告手段进行宣传，而是拥有众多相邻分店、街头巷尾的绿色标示，增强了品牌的认知度，也极大方便了咖啡消费者。

“店店相连，口口相传”——星巴克巧妙地避开了传统的广告模式，如铺天盖地的平面或媒体的广告宣传，这就节省了巨额的促销广告费用。“我们的店就是最好的广告”，星巴克的经营者们这样认为。据了解，星巴克从未在大众媒体上花过一分钱的广告费。星巴克也故意不打广告。这种启发也是来自欧洲那些名店名品的推广策略，它们并不依靠在大众媒体上做广告，坚持“每一家好的门店就是最好的广告”。

品牌形象塑造战略

打造品牌特色，增加产品附加值，注重品牌联想

一个良好的品牌，有一个由联想所支持的、有竞争力并吸引人的位置，且在合意的特征上得到很高的评价。星巴克的咖啡产品定位不单是咖啡，而且是咖啡文化和咖啡店的体验。比如，星巴克极力强调美国式的消费文化：顾客可以随意谈笑，挪动桌椅组合；注重咖啡之外的“体验”：气氛管理、能够融入当地建筑却不失个性化的门店设计、柔和的暖色灯光、令人放松的店内音乐等。这样的体验也是星巴克营销风格的一部分，一如麦当劳一直倡导“售卖欢乐”，星巴克把咖啡文化逐步分解，使其成为可以体验的商品。

“以顾客为本”：“认真对待每一位顾客，一次只烹调顾客那一杯咖啡。”这句取材自意大利老咖啡馆工艺精神的企业理念，是星巴克快速崛起的秘诀。注重“当下体验”的观念，强调在每天工作、生活及休闲娱乐中，用心经营“当下”这一次的生活体验。

如今，提到星巴克，我们想到的就不仅仅是一杯香醇的咖啡，更是一种生活情调的体验，是一个午后闲暇时光和音乐一同徜徉的片刻的体验。它的建筑同样给了我们一种美的享受，在街道上看到这熟悉的店面，心头就浮出一片温馨和畅然。这就是星巴克品牌的魔力：同时“俘获”人们的味觉和感觉。

品牌忠诚，增强消费者对品牌的感情量度

品牌忠诚，就是要做到正确对待顾客，接近顾客记忆提供附加服务。研究表明：2/3的成功企业的首要目标就是满足客户的需求和保持长久的客户关系。星巴克一个主要的竞争战略就是在咖啡店中同客户进行交流，特别重视同客户之间的沟通。每一个服务员都要接受一系列培训：基本销售技巧、咖啡基本知识、咖啡的制作技巧等。要求每一位服务员都能够预感客户的需求。星巴克也通过征求客户的意见，加强客户关系。

此外，星巴克成立了一个咖啡俱乐部，顾客在星巴克消费的时候，收银员除了品名、价