

 中国社会科学院创新工程学术出版资助项目

Management

中 / 国 / 管 / 理 / 模 / 式 / 案 / 例 / 丛 / 书

中国企业 战略管理案例

主 编：沈志渔

副主编：刘兴国 王 菊

Strategic Management:
Case Study



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



中 / 国 / 管 / 理 / 模 / 式 / 案 / 例 / 丛 / 书

中国企业 战略管理案例

主 编：沈志渔

副主编：刘兴国 王 菊

Strategic Management:
Case Study



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

中国企业战略管理案例/沈志渔主编. —北京: 经济管理出版社, 2013. 9
ISBN 978 - 7 - 5096 - 2652 - 8

I. ①中… II. ①沈… III. ①企业战略—战略管理—案例—中国 IV. ①F279. 23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 223046 号

组稿编辑: 陈 力
责任编辑: 曹 靖 杨雅琳
责任印制: 杨国强
责任校对: 超 凡

出版发行: 经济管理出版社
(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址: <http://www.E-mp.com.cn>

电 话: (010) 51915602

印 刷: 三河市延风印装厂

经 销: 新华书店

开 本: 787mm × 1092mm/16

印 张: 16. 25

字 数: 309 千字

版 次: 2013 年 10 月第 1 版 2013 年 10 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5096 - 2652 - 8

定 价: 36.00 元

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

《中国管理模式案例》丛书编委会

主 任：陈佳贵

委 员（按姓氏笔画为序）

王 钦	王伟光	王关义	刘兴国	何 璵
余 菁	张世贤	杜莹芬	来尧静	杨世伟
沈志渔	陈 力	周小虎	勇 生	洪 涛
赵顺龙	钟宏武	唐晓华	高 闯	曹 靖
黄速建	黄群慧			

编写说明

为了系统研究和总结中国 30 多年来的企业管理成功经验，特别是通过对中国企业管理新环境、新视野、新理念、新思维、新方法、新工具进行案例研究，总结和归纳中国式管理模式理论和实践，中国企业管理研究会特别成立了中国管理案例研究中心。该中心以“根植中国管理实践、繁荣管理案例研究”为宗旨，以我国丰富的企业管理、政府管理、社会管理实践为研究对象，深入开展高水平的管理案例研究，积极拓展与国内外知名学府等组织的合作，构建中国管理案例研究的信息交流平台，为我国管理案例研究的繁荣和中国管理的发展贡献力量。

《中国管理模式案例研究》系列丛书是作为中国管理案例研究中心成立后组织编写的首套丛书。该丛书第一辑是在中国社会科学院经济学部组织的中国企业国情调研项目的基础上，选取了部分在管理实践中具有典型特征的企业，邀请了国内知名的管理学家和部分管理学院院长再次调研整理，按照管理案例形式重新撰写，并添加部分案例后集结成册。中国企业国情调研项目始于 2006 年，由陈佳贵研究员和黄群慧研究员主持，项目通过对我国典型企业生产经营的基本情况和各种企业经营行为分析，研究我国企业在管理中面临的问题，对于科学制定国家经济发展战略和宏观调控经济政策，提高宏观调控经济政策的科学性、针对性和可操作性，具有重要的意义。同时，通过“解剖麻雀”的典型调查，长期跟踪调查企业的发展，详尽反映企业的经营状况、改革与发展情况、各类行为和问题等。迄今为止，该项目已经针对 50 多家企业开展了调查研究，这些企业调查成果也为管理学科研究积累了很好的案例研究资料。

我们希望丛书的出版能够系统研究和总结中国改革开放 30 多年来的企业管理成功经验，特别是通过对中国企业管理模式进行案例研究，推进对中国式管理模式理论进行总结和归纳，为中国管理理论研究提供实例参考，为中国管理科学的发展做出贡献！

中国管理案例研究中心

主任 黄群慧 黄速建

2013 年 7 月

总 序

——把握世界发展趋势 加快中国管理学创新

一百年前，以泰勒制为代表的古典科学管理理论的出现具有划时代的意义，从此，理性逐渐代替经验，管理学作为一门科学开始登上历史舞台。此后，管理学随着时代发展而不断发展，新观点、新方法、新工具不断出现，逐渐形成了“管理理论丛林”。于是，管理思想和管理理论在不断演变中得以丰富和发展。

管理学经过百年发展形成了巨大的知识积累，这些管理知识如何为中国管理学创新提供有效的经验和借鉴，中国管理学又如何结合中国文化和情境进行创新发展，都是中国管理学者关注的焦点。在此，我有几点不成熟的想法与大家分享：

第一，“持续创新”是管理学百年发展的主要特征。

回顾管理学百年发展历程，有学者认为，整个管理学的百年发展史可以分为四个阶段：科学管理阶段、人际关系与行为科学理论阶段、“管理丛林”阶段、以企业文化理论、学习型组织理论等为标志的“软管理”阶段。这四个阶段的划分虽可商榷，但基本反映了百年管理学从“以物为本”到“以人为本”的基本路径。

在科学管理阶段，管理理论的着重点主要放在通过对工人动作、行为的规范，以科学的工具和科学的方法来提高劳动效率。

在人际关系与行为科学理论阶段，更偏重于对管理行为本质的思考，并将工作场所视为一个社会系统。管理者为追求效率而使用的管理方法均与组织中对人的关心相联系。

在“管理丛林”阶段，各种管理理论纷呈，美国管理学家哈罗德·孔茨就提出了“十大流派”。

20世纪80年代，以企业文化理论、学习型组织理论等为代表的“软管理”阶段，是与技术和社会变化密切相关的。随着互联网的兴起和知识经济的产生，人力资本在企业竞争中的作用日益凸显，管理学的发展趋势转向更注重无形的组织文化氛围、组织框架内的成员学习以及更深层次的价值观塑造。

概括来讲，管理学百年发展的主要特征是：现实不断发展，理论持续创新。

第二，中国管理学百年发展经历了三个阶段。

第一阶段是1949年前的管理学萌芽阶段。在这一阶段，随着国内民族企业的发展，很多企业开始引进西方企业管理的思想，但是还保留了一些东方传统。例如，民国时期的棉纺专家穆藕初，曾几次拜访过被后人尊称为“科学管理之父”的泰勒。1916年，中华书局出版了由穆藕初翻译的泰勒著作《科学管理原理》。此外，还有张謇在南通、荣氏兄弟在无锡创建民族企业，卢作孚创办民生公司、侯德榜等人创建纯碱厂，等等。这些人大都抱有“实业救国”的思想，强调“洋为中用”、“中学为体，西学为用”。

第二阶段是1949~1978年的管理学初步形成阶段。在这一阶段，我国社会主义企业管理学初步形成，并建成了独立的、比较完整的社会主义工业体系和国民经济体系。自20世纪50年代，我国企业管理主要以学习借鉴苏联模式为主，在全国范围内系统地引进了苏联的整套企业管理制度和办法，强调集中统一领导，推行苏联的“一长制”模式和“马钢宪法”，在计划管理、技术管理、经济核算制等方面奠定了生产导向型管理的基础。自20世纪60年代初开始，为克服照抄、照搬苏联管理方法的缺点，针对管理学存在的问题，结合国情，我国开始探索与建立社会主义企业管理模式，“鞍钢宪法”、《工业七十条》就是当时具有代表性的成果。

第三阶段是1979年至今的融合发展阶段。1979~1992年，我国企业管理模式开始从生产型转向生产经营型，学习国外管理学知识的重点从苏联转向美、日、欧等发达国家，管理学在学科建设、学术研究、教育培训等方面都有很大发展，我国管理学进入全面恢复转型阶段。1983年，袁宝华提出我国企业管理理论发展的16字方针——“以我为主，博采众长，融合提炼，自成一家”，为建立有中国特色的管理理论和管理模式指明了方向。在1992年之前，我国管理学主要是以引进和学习国外先进经验和办法为主。1992年以后，在社会主义市场经济条件下中国管理学发展更加强调“两个注重”，即注重对先进理论的引进、注重中国经济体制改革的特殊国情。在管理学研究方面，我国学者开始追踪国外管理学研究前沿，国际管理学权威期刊逐渐为国内学者所熟悉。中国管理学研究的规范性得以增强，实证研究方法受到重视，越来越多的管理学研究成果发表于国外顶级学术期刊。总体上，这是一个管理学学科体系不断完善、研究水平不断提高的阶段。

第三，未来中国管理学发展面临新的挑战。

从外部环境看，中国管理学创新面临着市场环境和技术环境的双重不确定性。当前，国际金融危机深层次影响持续显现，世界经济的不确定性明显增强。欧洲主权债务危机还在蔓延，美国经济延续弱势复苏势头，新兴经济体经济增速

明显放缓，贸易保护主义抬头。世界经济增长方式、全球产业结构和工业生产方式都在发生深刻变革。

同时，信息网络、生物、可再生能源等一些重要科技领域显现革命性突破的先兆。人工智能、机器人和数字制造等新技术在工业生产领域的应用推广提速。“第三次工业革命”成为人们热议的话题。数字化、智能化、定制化和柔性化成为世界工业生产方式变革的发展方向。伴随着工业生产方式的变革，还将带来企业发展战略、组织结构和业务流程的颠覆性变化。

第四，中国管理学创新需要正确处理的三个关系。

一是正确处理理论引进和本土现实的关系。西方的管理学思想和方法为中国管理学提供了研究基础，中国的企业家和管理研究学者从中学习了很多。但是，单纯的理论引进还不能满足本土现实的需要。中国是制造业大国，但是中国制造业面临着产业创新不足、劳动力成本提高等问题，传统制造业发展模式已越来越难以支持制造业的发展。因此，需要实现具有中国本土特征的管理理论和实践创新，从而提升中国企业的创造力和竞争力。在中国管理学未来的发展中，既要立足区域特征和制度特点，也要辅以严谨的方法论支撑大规模的经验研究，使中国管理学研究在国际上得到认可，同时具有强有力的解释和解决问题的能力。

二是正确处理基础理论研究和现实热点研究的关系。现有基础理论研究重视不够，其中一个典型现象是，在商学院的教学、研究中，战略、组织、文化一类课程较为受到重视，而对于生产运营、技术创新等课程的关注程度不高。一些新的管理概念，如蓝海战略、长尾战略、基业长青等迅速受到业界和学者的关注，但是人们在关注这些热点的同时，还需要重视基础理论层面的研究，还应该进一步强调加强企业基础管理工作。

三是正确处理学院型教育和实践型教育的关系。1990年，MBA教育获得国务院学位委员会批准，我国九所大学开始试办MBA。经过二十多年的发展，MBA教育有了长足发展，为经济发展做出了贡献。但在实际发展中，“学院型”教育的色彩较为浓厚，“实践型”教育的特色还显不足。作为专业学位教育，强调的是如何以解决实际问题为中心开展教育。MBA教育如何做到真正面向企业、贴近实践将是未来必须思考和回答的一个问题。

中国经济快速发展的背后是中国企业丰富的实践，这为管理学理论研究提供了广袤和肥沃的土壤，为国际学术话语体系中“中国元素”的丰富提供了历史机遇。可以预见，未来的中国管理学研究将会更加丰富多彩，也将会更加国际化。

中国企业管理研究会会长 陈佳贵

2012年12月26日

目 录

第一章 企业战略管理文献回顾	1
第一节 战略管理概述	1
一、战略与战略管理	1
二、战略管理的原则	3
三、战略管理的四要素	4
四、战略管理的职能	5
五、战略管理的特点	6
六、战略管理的过程	7
第二节 国外企业战略管理研究概述	9
一、企业战略理论的发展阶段	9
二、战略管理的主要流派	11
三、战略与结构关系研究	17
四、战略演化研究	18
五、关于多元化战略与绩效关系的研究	20
第三节 国内企业战略管理研究概述	22
一、关于战略概念与本质的研究	22
二、关于战略与结构关系的研究	22
三、关于战略与绩效的研究	23
四、基于中国情境的战略管理研究	24
第二章 格兰仕的蓝海战略	31
第一节 蓝海战略概述	31
一、蓝海战略的提出	31
二、蓝海战略的主要内容	31
三、对蓝海战略的评价	33
四、关于蓝海战略的主要文献介绍	35

五、蓝海战略对中国企业的启示	36
第二节 格兰仕概况	37
一、格兰仕简介	37
二、格兰仕的空调事业	38
三、格兰仕空调的主要营销策略	41
第三节 格兰仕空调的蓝海战略	43
一、格兰仕的蓝海之路	43
二、高能效光波空调开创的竞争蓝海	44
三、区域市场蓝海战略：空调销售的开县模式	45
四、创新促销方式，开创 2012 家电营销新蓝海	46
第四节 案例评析	47
第三章 海尔的并购整合战略	49
第一节 企业并购整合战略概述	49
一、中国企业并购现状	49
二、并购理论概述	50
三、并购后的整合	52
第二节 海尔概况	54
一、海尔简介	54
二、海尔发展战略演变	55
第三节 海尔并购整合战略	56
一、海尔的国内家电业并购与整合	57
二、海尔海外并购的经验与反思	64
三、海尔的多元化并购	72
第四节 案例评析	74
第四章 国家开发投资公司的二次创业战略	76
第一节 二次创业理论概述	76
一、二次创业的内涵	76
二、二次创业企业的特征与时机选择	77
三、导致企业二次创业失败的因素	78
四、二次创业文献回顾	78
第二节 国家开发投资公司概况	80
一、国家开发投资公司简介	80

二、国家开发投资公司的改革历程	81
三、国家开发投资公司的发展阶段	83
第三节 国家开发投资公司的二次创业	85
一、制定二次创业战略	85
二、召开“二次创业，振兴国投”动员大会	86
三、发出“将二次创业推向新阶段”的动员令	87
四、总结第一阶段成果，继续推动二次创业进程	88
五、二次创业的深化与收官	91
第四节 案例评析	94
第五章 华为的技术研发战略	96
第一节 技术研发战略概述	96
一、技术研发战略的类型	96
二、技术研发国际化	97
三、技术研发联盟	97
四、相关文献回顾	98
第二节 华为概况	100
一、华为简介	100
二、华为的技术研发成果和经营业绩	102
第三节 华为的技术研发策略	104
一、积极跟随型研发策略	104
二、“压强战术”	105
三、华为的技术研发管理	106
四、华为的国际研发战略	108
第四节 华为的研发人员管理	111
一、薪酬管理	111
二、员工持股	112
三、关心员工职业生涯发展	113
四、技术等级晋升	113
五、精神激励	115
第五节 案例评析	115
第六章 中国国电的一体化战略	118
第一节 一体化战略概述	118

一、纵向一体化战略	118
二、横向一体化战略	121
三、一体化研究文献综述	122
第二节 中国国电概况	125
一、中国国电简介	125
二、中国国电主要产业	126
三、中国国电的转型发展	128
第三节 中国国电的一体化战略实施历程	129
一、中国国电煤电一体化战略的确定与实施	129
二、中国国电煤电一体化战略的加速推进	130
三、中国国电其他产业的一体化发展	132
第四节 案例评析	135
第七章 联想的多元化战略	137
第一节 多元化战略概述	137
一、多元化的概念	137
二、多元化战略的两种基本类型	138
三、多元化理论及文献回顾	139
四、我国企业的多元化实践	143
第二节 联想控股概况	144
一、联想控股简介	144
二、联想控股的主要子公司	146
第三节 联想 2001~2003 年的多元化尝试	149
一、2001~2003 年联想多元化概况	149
二、联想涉足 IT 咨询行业	150
三、FM365——联想在互联网领域的尝试	151
第四节 联想的新多元化	152
一、联想开拓移动互联领域	152
二、联想的投资业务	153
三、联想全面多元化	155
第五节 案例评析	156
一、制定多元化战略要谨慎	156
二、战略不能朝令夕改	157
三、多元化涉及并购时，要注意并购后整合问题	157

四、联想应开展多元化的品牌规划工作	157
第八章 国家电网公司的国际化战略	159
第一节 国际化战略概述	159
一、国际化战略与类型	159
二、我国企业“走出去”的优势	161
三、我国企业“走出去”的劣势	162
四、我国企业“走出去”的战略选择	162
五、国际化研究文献回顾	165
第二节 国家电网公司概况	167
一、国家电网公司简介	167
二、国家电网公司主要职责与业务	168
三、国家电网公司战略	169
第三节 国家电网公司的国际化进程	170
一、国家电网公司国际化战略的确立与推进	170
二、国家电网公司国际化战略的主要措施	171
三、国家电网公司国际化战略的支持措施	176
第四节 案例评析	177
第九章 娃哈哈集团的品牌战略	180
第一节 品牌战略概述	180
一、品牌的含义	180
二、品牌架构策略	180
三、相关文献回顾	182
第二节 娃哈哈集团概况	183
一、娃哈哈集团简介	183
二、娃哈哈集团发展历程	184
第三节 娃哈哈集团的品牌战略	186
一、娃哈哈集团的品牌渠道策略	186
二、品牌立体推拉策略	188
三、品牌试错策略	191
四、品牌保卫战	192
五、品牌延伸和多元化策略	193
第四节 案例评析	197

第十章 淮南矿业集团的成本领先战略	202
第一节 成本领先战略概述	202
一、成本领先战略简介	202
二、成本领先战略的基本思想	203
三、成本领先战略的目标层次	204
四、成本领先战略的优势与风险	205
五、成本领先战略的主要文献回顾	206
第二节 淮南矿业集团概况	208
一、淮南煤矿集团简介	208
二、淮沪模式：公司的煤电一体化探索	209
三、百年矿企的华彩“蝶变”	211
第三节 淮南矿业集团成本领先战略	213
一、构建完善的成本控制责任体系	213
二、确立科学的成本管理方法	213
三、建立严谨的成本管理科学体系	214
四、实行要素成本自主管理，拓展成本管理空间	215
五、推行结构成本管理创新	216
六、大力开展降本增效活动	218
七、全面推进安全生产技术经济一体化	218
八、建立健全以财务为中心的经营调度调控机制	219
第四节 案例评析	219
第十一章 中国铁物的战略转型	222
第一节 战略转型概述	222
一、战略转型与战略转型点	222
二、企业战略转型的驱动因素	223
三、战略转型的划分	224
四、战略转型的关键点	225
五、企业战略转型的风险	227
六、战略转型相关文献综述	228
第二节 中国铁物概况	230
一、中国铁物简介	230
二、中国铁物战略变革历程	230

第三节 中国铁物转型升级的主要措施	232
一、全面分析内外形势，明确公司发展方向	232
二、推进现代企业制度建设，提升企业管理水平	233
三、围绕钢铁贸易，推进贸产融一体化发展	234
四、加强战略管理，确保战略目标实现	235
五、全面实施人才强企战略，提升公司人力资源质量	236
六、围绕产业链，促进公司多元化拓展	237
七、加强信息化建设，促进公司加快发展	238
第四节 案例评析	239

第一章 企业战略管理文献回顾

战略管理是企业的一项重要工作，也是学术界研究的一个重要领域。20 世纪初期以来，国内外学者围绕战略管理问题进行了广泛、深入的探索，发表了大量卓越的研究成果。本章对战略管理思想的发展过程、国内外战略管理研究重要文献进行了比较全面的回顾整理，并且对基于中国情境的战略管理研究成果进行了系统的梳理。

第一节 战略管理概述

一、战略与战略管理

“战略”一词的希腊语是 Strategos，意思是“将军指挥军队的艺术”，原是一个军事术语。20 世纪 60 年代，战略思想开始运用于商业领域，并与达尔文“物竞天择”的生物进化思想共同成为战略管理学科的两大学术源流。战略并不是“空的东西”，也不是“虚无”，而是直接左右企业能否持续发展和持续盈利最重要的决策参照系。从企业未来发展的角度来看，战略表现为一种计划（Plan）；从企业过去发展历程的角度来看，战略表现为一种模式（Pattern）；从产业层次来看，战略表现为一种定位（Position）；从企业层次来看，战略表现为一种观念（Perspective）。此外，战略也表现为企业在竞争中采用的一种计谋（Ploy）。这是关于企业战略比较全面的看法，即著名的 5P 模型（Mintzberg, 1994）。

战略管理（Strategic Management）是指对一个企业或组织在一定时期的全局的、长远的发展方向、目标、任务和政策以及资源调配做出的决策和管理艺术；是指企业确定其使命，根据组织外部环境和内部条件设定企业的战略目标，为保证目标的正确落实和实现进度谋划，并依靠企业内部能力将这种谋划和决策付诸实施以及在实施过程中进行控制的一个动态管理过程。战略管理是决定企业长期问题的一系列重大管理决策和行动，包括企业战略的制定、实施、评价和控制；是企业制定长期战略和贯彻这种战略的活动；是企业处理自身与环境关系过程中

实现其愿景的管理过程。

费雷德·大卫将战略管理定义为一门着重制定、实施和评估管理决策和行动的具有综合功能的艺术和科学，这样的管理决策和行动可以保证在一个相对稳定的时间内达到一个机构所制定的目标。战略管理集中研究综合和系统管理、市场营销、融资和财务、生产和操作、开发和研究、计算机信息系统等方面的问题，以保证机构目标的实现和成功。

安索夫最初在其 1976 年出版的《从战略规划到战略管理》一书中提出了企业战略管理，他认为，企业的战略管理是指将企业的日常业务决策同长期计划决策相结合而形成的一系列经营管理业务。斯坦纳在其 1982 年出版的《企业政策与战略》一书中认为，企业战略管理是确定企业使命，根据企业外部环境和内部经营要素确定企业目标，保证目标的正确落实并使企业使命最终得以实现的一个动态过程。

综观不同学者和企业家的不同见解，战略管理可以归纳为两种类型，即广义的战略管理和狭义的战略管理。广义的战略管理是指运用战略对整个企业进行的管理，其代表人物是安索夫。狭义的战略管理是指对战略管理的制定、实施、控制和修正进行的管理，其代表人物是斯坦纳。目前，居主流地位的是狭义的战略管理。

表 1-1 企业战略理论综述

对企业战略的定义或内容的认识	学者	时间
战略是反击竞争者实际和潜在行动的方法，由高层管理者完成，对组织极端重要。战略的主要内容包括：基本方向决策，即目的和使命；实现目标的重要行动；回答组织应当做什么；确定最终目标；如何实现。	George Steiner	1979
战略是将组织的主要目标、政策和行动序列整合为和谐整体的方式或计划。	James B. Quinn	1980
企业战略是一个统一的、总和的和整合的计划，用以确保企业基本目标的达成。	William F. Glueck	1980
从企业未来发展的角度来看，战略表现为一种计划（Plan）；从企业过去发展历程的角度来看，战略表现为一种模式（Pattern）；从产业层次来看，战略表现为一种定位（Position）；从企业层次来看，战略表现为一种观念（Perspective）。此外，战略也表现为企业在竞争中采用的一种计谋（Ploy）。	Mintzberg	1994
通过卓越运营、顾客亲和和产品领导三个“价值律条”（Value - disciplines）构成企业战略的基础。	M. Treacy 和 F. Wiersema	1993、1994