

 成人及网络高等教育工商管理专业系列教材

战略管理

主 编 陈志军

Zhanlue Guanli



经济科学出版社
Economic Science Press

◎ 成人及网络高等教育工商管理专业系列教材

战略管理

主 编 陈志军 副主编 张 雷

Zhanlue Guanli



经济科学出版社
Economic Science Press

责任编辑：柳 敏 李一心

责任校对：杨 海

版式设计：代小卫

技术编辑：邱 天

图书在版编目 (CIP) 数据

战略管理/陈志军主编. —北京: 经济科学出版社, 2011. 6

成人及网络高等教育工商管理专业系列教材

ISBN 978 - 7 - 5141 - 0628 - 2

I. ①战… II. ①陈… III. ①企业管理: 战略管理 -
成人高等教育 - 教材 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 071865 号

战 略 管 理

主 编 陈志军

副主编 张 雷

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100142

总编部电话: 88191217 发行部电话: 88191540

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: [esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

汉德鼎印刷厂印刷

永胜装订厂装订

787 × 1092 16 开 19.75 印张 380000 字

2011 年 6 月第 1 版 2011 年 6 月第 1 次印刷

印数: 0001—5000 册

ISBN 978 - 7 - 5141 - 0628 - 2 定价: 33.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

“成人及网络高等教育工商管理 专业系列教材”编委会

主 编：徐向艺

副主编：戚桂杰 陈志军

编 委：（按姓氏笔画排列）

丁荣贵	王兴元	王益明	吉小青
刘 刚	刘洪渭	陈志军	杨蕙馨
徐向艺	戚桂杰	潘爱玲	

总序

进入 21 世纪以来，全球化进程不断加快，社会结构急剧变化，知识更新日趋频繁，终身学习、全民学习已经成为广大人民群众适应经济与社会发展需要的必然要求和基本途径。《国家中长期教育改革和发展规划纲要（2010～2020 年）》对我国“优先发展教育，建设人力资源强国”做出了战略部署，到 2020 年，我国要基本实现教育现代化，形成学习型社会，进入人力资源强国行列。这实际上是给包括成人教育和继续教育在内的中国高等教育提出了更高的要求，即如何更好地满足人民群众接受高等教育的多样化需求，为经济和社会发展提供更加广泛的服务。

山东大学是我国较早举办成人高等教育的学校之一，依托学校雄厚的师资力量和丰富的教育资源，努力服务企业、行业，为社会培养了大批德才兼备的应用型人才，为构建终身教育体系和建设学习型社会做出了贡献。为适应我国高等继续教育发展的新形势，进一步推动成人教育课程体系改革，山东大学管理学院和继续教育学院联袂提出成人及网络高等教育工商管理专业系列教材建设方案，共同组织推出了这套具有成教特色的工商管理专业系列教材。

工商管理是一门实践性、应用性很强的学科，其教学工作的中心就在于高水平教材的建设。山东大学工商管理专业自成立以来，一直在朝着努力提升专业教学水平这一中心方向不断地努力和探索，并取得了丰硕的成果。“工商管理专业”相继被评为教育部高等学校第一类特色专业、山东

省教学改革试点专业、山东省重点学科和山东省成人高等教育品牌专业，拥有工商管理专业国家级教学团队、国家级管理学科实验教学示范中心和一级学科博士点，管理学、战略管理两门课程被评为国家级精品课程，并且作为国家“十一五”规划教材多次获得重要奖项。因此，摆在读者面前的这套成教版工商管理专业系列教材，既是山东大学工商管理专业建设已取得丰硕成果的有益延伸，同时也体现了该专业的教师们在提升教学水平方面坚持不懈的努力和探索。

参与编写本套教材的作者们不仅受过经济学、管理学的系统训练，而且都有着丰富的教育教学经验和较高的专业学术水平。每本教材都严格按照要求进行了两次评审。该套教材突出成人教育特点，文中大量吸收企业管理实践案例，每部教材配有相应的学习指导书、教学课件，并形成能够用于网络环境下教学所用的学习包，学习内容形象生动、学习方式灵活，非常适合学员在职、业余自学，也可作为专科、本科和研究生的参考教材。

本套教材在编写过程中得到了经济科学出版社的大力支持和帮助，也得到了许多同行以及企业人士的探讨和宝贵意见，在此一并致谢。

我们衷心地希望本套教材的出版，能够对推动以培养应用型管理人才为目标的工商管理专业继续教育有所帮助、有所贡献。另外，本套教材的编写虽经反复易稿，多次修订，但难免存在各种不妥之处，还请读者在使用过程中批评指正。

徐向艺

2011年4月8日

前言

进入 21 世纪以来，全球化进程不断加快，信息技术日新月异，知识经济迅速发展，企业成长面临前所未有的挑战，所有这些变化，都说明全球经济进入了一个全新的发展时期。中国企业要实现可持续发展，就必须充分应对这些挑战和变化，强化战略管理并重新审视战略管理的各项要素。

从理论层面看，近些年来国内战略管理研究领域取得了长足的进步，吸收、借鉴前沿理论并加以本土化的速度明显加快，研究内容和方法日益与国际接轨。早期比较典型的如竞争战略和竞争优势理论、多元化战略理论、交易成本理论等，近期的如企业资源基础观、核心能力理论、战略联盟理论、动态能力理论、知识基础观、制度基础观、共同演化理论等，这些战略管理及相关领域理论的引进和吸收，不仅使战略管理理论研究者对现实问题的解释力不断提高，而且使国内企业战略管理的实践者对战略本质的理解大大深化。

战略管理教材应持续地关注并最大限度地反映战略管理实践和战略管理理论的最新变化和进展。山东大学管理学院早在 20 世纪 90 年代中期就开设战略管理课程，并注重教材建设。我们于 2002 年编写了《企业战略管理》教材（徐向艺主编，黄河出版社）。2006 年，为了更好地体现时代特色，根据学院“21 世纪管理学系列教材”的要求，重新编写了《战略管理》教材（钟耕深、徐向艺主编，山东人民出版社），该教材在内容、

体系、方法和教学手段等方面进行了一系列的改进与创新,使学生在掌握基本理论知识的同时,提高分析问题、解决问题的能力。该教材已被国内多所高校使用,同时还被广泛用作企事业单位的管理培训教材,取得了良好的使用效果,也使战略管理课程受到各层次学员的广泛欢迎。2007年,徐向艺教授主持的《企业战略管理》教材获国家“十一五”规划教材立项;2009年,陈志军教授主持的《战略管理》课程获国家精品课程立项;2006~2009年,徐向艺教授率团队承担了教育部工商管理类学科专业教学指导委员会“工商管理专业育人指南”和“工商管理专业规范”的研究任务。本书作者大多参加了这些项目的研究,对于教材建设发挥了重要的作用,我们希望本教材能够体现老师们积极探索的成果。

本书是在国家“十一五”规划教材《企业战略管理》(徐向艺主编,经济科学出版社2010年12月第一版)基础上编写而成的,简单说来具有以下特点:

1. 在指导思想上,广泛吸收了战略管理各学派的理论观点,努力把我国长期管理实践经验上升为理论,希望既能反映国外的主要战略管理理论,又能反映和总结中国企业成功的战略管理经验。在注重各种理论介绍和知识整合的同时,注重理论的实践性和可操作性,坚持理论联系实际的原则。

2. 在体系架构上,以战略管理的任务为主要理论构架,较为详细地阐述战略分析、战略制定与选择、战略实施的理论和方法,让学习者在树立正确战略管理观念的基础上对战略管理有全面的了解和把握。

3. 在编写体例上,根据每章内容突出重点、难点、学习目的、阅读文献和辅助资料,提出本章的学习目的,便于抓住重点而系统地掌握相关理论和方法;在每章结尾附有具有一定启发性的复习思考题和综合性的小组讨论题或网上练习,使学生充分利用互联网的便利,拓展视野,并将理论知识和实践中的问题结合起来,从而强化理论的应用。

4. 在内容安排上,设计了许多与战略管理实践相结合的教学内容,资料翔实而又具体生动,反映出实际战略管理面临的问题及分析方法,具有很强的启发性和探讨性,有助于提高学生的学习兴趣 and 积极性。

本教材由陈志军任主编、张雷任副主编,主持编写工作,钟耕深教授

参与统稿并参与审定了全部书稿。具体撰写分工如下:

- 第1章 导论:徐向艺、钟耕深
- 第2章 企业使命与战略目标:张雷
- 第3章 企业外部环境分析:张雷
- 第4章 企业内部资源与能力分析:班博
- 第5章 公司层面战略:班博
- 第6章 业务单位战略:陈振华
- 第7章 并购战略:陈志军
- 第8章 国际化战略:张鸿萍
- 第9章 战略联盟:徐向艺、任荣
- 第10章 产业环境与企业战略:徐向艺、任荣
- 第11章 战略实施与控制:陈志军

为了更好地服务于读者,我们建设了战略管理课程网站(<http://219.218.118.131:1111/>)或(<http://www.nclass.org/>,搜索山东大学战略管理课程),在线提供项目主持人和师资队伍介绍、课程描述、教学大纲、特色规划、案例资料、教学录像、虚拟实验及其他资源。

本教材在编写过程中参阅了大量国内外文献,我们在此向文献的作者表示感谢。经济科学出版社的领导和编审对本书的出版提供了大力支持,在此也深表感谢。

教材建设是一项需要长期关注、积累并不断完善的事业,我们将一如既往地关注企业实践及全球环境的变化,不断吸收国内外的最新理论研究成果,借鉴优秀教材的编写内容和方法,对该书不断改进和提高。我们期待着理论界同行和广大读者对本书存在的疏漏和不足之处提出宝贵意见。

作者

2011年3月28日

目 录

第1章 导论	1
1.1 企业战略管理面临的挑战	2
1.2 企业战略的含义与特征	4
1.3 战略管理过程与任务	8
1.4 战略管理的层次	13
第2章 企业使命与战略目标	19
2.1 企业使命与愿景	20
2.2 企业战略目标	26
2.3 战略和企业的社会责任	37
2.4 战略管理的利益相关者	46
第3章 企业外部环境分析	51
3.1 宏观环境分析	54
3.2 行业经济特性分析	58
3.3 行业竞争结构分析	59
3.4 行业变革的驱动因素分析	70
3.5 行业内的战略群体分析	73
3.6 竞争对手分析	75
3.7 竞争的关键成功因素	77
第4章 企业内部资源与能力分析	83
4.1 企业的资源和能力	84

4.2	核心竞争力	92
4.3	价值链	97
4.4	业务外包	101
第5章	公司层面战略	107
5.1	公司战略态势选择	109
5.2	业务组合分析	112
5.3	多元化战略	119
5.4	一体化战略	129
第6章	业务单位战略	139
6.1	成本领先战略	141
6.2	差异化战略	149
6.3	集中化战略	155
6.4	成本领先与差异化整合战略	160
第7章	并购战略	166
7.1	企业并购概述	168
7.2	并购后整合	180
7.3	反并购策略	186
第8章	国际化战略	192
8.1	国际化战略的含义与层次	194
8.2	国际化战略的实施动因	200
8.3	国际化战略环境分析	208
8.4	国际市场进入方式与选择	213
第9章	战略联盟	223
9.1	战略联盟概述	224
9.2	战略联盟的类型	229
9.3	战略联盟的管理	233

第 10 章 产业环境与企业战略	242
10.1 行业生命周期与企业战略	243
10.2 行业集中度与企业战略	251
10.3 市场地位与企业战略	255
10.4 企业规模与企业战略	263
第 11 章 战略实施与控制	269
11.1 战略实施的任务	271
11.2 战略与组织结构	272
11.3 内部运营系统与战略实施	279
11.4 组织文化与战略实施	283
11.5 战略领导与战略领导者	287
11.6 战略实施工具——平衡计分卡	292
11.7 战略控制	295

第1章

身 论

【学习目标】

1. 掌握战略和企业战略的概念
2. 了解当今战略管理面临的挑战
3. 掌握战略管理的五项任务和基本过程
4. 熟悉企业战略的三个层次及其相互关系

【开篇案例】

丰田公司的战略错了吗？

第二次世界大战结束后，日本工业界开始全面向美国学习。当时急于摆脱困境的丰田公司，派出了大野耐一和新乡重雄全面学习福特的管理系统，并以此为基础开始构建丰田自己的生产体系。丰田管理专家并没有迷信和照搬福特的管理思想，而是很快发现了其中的优点和缺点，并提出了自己的天才构想。

“准时生产制”就是丰田公司对福特生产方式改造后的一大发明，其基本含义是要消灭生产中一切可能的物质和时间浪费，从而降低总成本。这一理念后来发展成为著名的“丰田生产系统”，从20世纪80年代起被美国企业广泛接受并使用，成为后福特时代先进生产方式的代表。

2000年，丰田公布了“构筑21世纪成本竞争力（CCC21）”计划，目标之一是降低汽车零件采购成本的30%。该计划实施仅五年就节省了100亿美元的采购成本。当时丰田管理层骄傲地把这一策略称为“从干毛巾里挤出水来”。这一计划的领导人是当时的丰田副社长渡边捷昭，他在西方管理界被称为成本控制的大师级人物，2005年被任命为社长。

在渡边的大力推动下，丰田从2005年开始又启动了一项新的成本节省计划，称为“价值创新”，其核心是对汽车零部件实现模块化和系统集成化，以便进一步降低

零部件成本。目标是把降低成本的能力，从 CCC21 计划之下的每年 10 亿美元，提高到 27 亿美元。

丰田公司 2007 年产销量达 935 万辆，成为全球最大的汽车公司。

近年来世界范围内原材料价格不断上涨，丰田开始大量使用非金属的替代材料来降低成本。为了减少油耗，程控模块被大量使用。为了加快产品进入市场的速度，很多设计（包括撞击试验）只是在计算机模拟状态下可行，就得到投入生产的许可。技术力量的培养跟不上扩张的步伐，工程师不得不超负荷工作。

良好的服务曾经是丰田赢得用户信任的秘诀之一，然而随着全球市场份额的扩大，客户服务开始变得反应迟钝，产品质量问题开始被人为地掩盖起来。

按照渡边早先的设想，2010 年将是丰田下一个雄心勃勃的全球战略出台的时刻。然而，就在 2010 年的第一个月里，丰田遭遇了有史以来最大的质量和信任危机。

丰田公司的战略错了吗？错在哪里？

资料来源：根据百度百科“渡边捷昭”（<http://baike.baidu.com/view/2082968.htm>）等网上资料整理。

【重要概念】

战略（Strategy）

企业战略（Corporate Strategy）

战略管理（Strategic Management）

公司层战略（Corporate Level Strategy）

业务层战略（Business Level Strategy）

职能层战略（Functional Strategy）

1.1 企业战略管理面临的挑战

进入 21 世纪以来，战略管理至少面临四个重要的挑战，它们分别是全球化、技术创新、知识经济和企业伦理的发展与演进。

1.1.1 全球化对企业战略管理的挑战

全球化是指经济创新在全球的传播及相应的政治和文化传播。在全球化的市场和行业里，企业可以从一个国家获得资本，在另一个国家购买原材料，在第三个国家进行生产并在第四个国家销售。

全球化为企业带来了机遇。首先,全球化可以为企业带来成本优势。在全球拥有福特、林肯、墨丘利、美洲虎、马自达、阿斯顿·马丁、陆虎等著名品牌的福特汽车公司,在采购零部件的时候就可以充分利用其规模经济来降低成本。而麦当劳在全球推广它成功的商业体系,则可以冲减该商业体系的设计成本。其次,全球化可以为企业带来更多的市场机会,沃尔玛、通用汽车、微软、海尔等大财团、大公司都试图在全球范围内运作,它们一方面是为了有效配置资源,另一方面则是为了寻求市场机会。最后,全球化可以为企业提供更学习机会。通过全球化,企业将在更为复杂的环境中同更多的企业竞争,这将使企业学到更多的东西,从而变得更富有竞争力。

全球化也对企业提出了更高的要求。首先,全球化对企业提出了全球标准,这就意味着企业要不断进取,以改善其在质量、成本、产品推出时间等诸多方面的表现,从而达到不断发展的全球标准的要求。其次,全球化意味着更为激烈的竞争。以美国的汽车行业为例,如今海外竞争者已经占有美国 30% 的市场份额,高档车的竞争则更为激烈。最后,全球化意味着更大的风险。全球化的进程越快,遇到的问题就越多。英国巴林银行进军亚洲市场就是一例,由于控制不力,最终造成了巴林银行的破产。TCL 的跨国并购也遭遇严重挫折。因此,企业的全球化活动必须进行周密的计划,采取有效的战略。

1.1.2 技术创新对企业战略管理的挑战

近 20 年来,技术进步和技术扩散的速度大大加快,使得专利技术在很多行业内部不能继续作为竞争优势的来源,产品趋于同质化,产品生命周期大大缩短,从而为那些有能力不断推出新产品的企业带来了竞争优势。

信息技术的迅猛发展使得企业信息系统的成本不断下降,可靠性不断增强,为各行各业创造了战略机会。借助于信息技术,企业可以改进产品和服务,可以降低与顾客、供应商和分销商进行交易的成本,也可以为顾客提供个性化的服务,从而提升企业的战略能力。信息技术的使用不仅可以改善传统的商业模式,如在网上进行电子采购或电子拍卖,从而提高效率,而且可以实现传统的商业模式所不能实现的功能,如提供一个合作平台让客户和供应商使用专门的信息技术一起进行产品设计。

1.1.3 知识经济对企业战略管理的挑战

在 21 世纪的竞争格局中,知识是一种重要的组织资源,并且由于知识根植于组织文化之中,难以被竞争对手所模仿,因此越来越成为竞争优势的重要来源。

因为环境的不断变化,企业必须具备战略灵活性,必要的时候,还要进行战略方向转移。这就要求企业不断地学习,持续地创造知识,有效地转移和共享知识。

培育组织的学习能力则是战略管理所面临的新的挑战。因为只有不断地学习,才能不断地为组织积累知识,从而适应不断变化的环境。

1.1.4 企业伦理对企业战略管理的挑战

企业伦理是企业从事经营活动所遵从的道德规范,是企业在处理内部员工之间,企业与顾客、供应商、竞争者等外部利益相关者之间关系的的行为规范的总和。伦理不同于法律,法律是企业必须遵循的行为规范,伦理则是倡导性的行为规范。与个人的道德规范一样,人们总是希望企业表现出良好的道德行为。

但是,今天的企业普遍面临着伦理道德的挑战。2002年,安达信倒闭、世通公司财务丑闻等一系列恶劣事件震撼了美国与全球业界。美国华尔街传奇人物、前纳斯达克主席伯纳德·麦道夫2008年12月11日因涉嫌证券欺诈遭警方逮捕,涉案金额高达500亿美元。2010年4月,高盛公司被欧美政府监管部门全面围剿、一片喊打,遭遇“道德破产”。摩根士丹利公司等华尔街金融公司,几乎无一幸免。中国企业的伦理问题同样严峻。可见,企业伦理已成为全球企业共同面临的问题。

因此,一个有道德的企业应当从战略上重视人性,关心员工,致力于社会和谐,积极采取对社会有益的行为。

1.2 企业战略的含义与特征

1.2.1 战略的含义及其演变

英语中“战略(Strategy)”一词来源于希腊语“strategos”,本来含义是“敌对状态下将军指挥军队克敌制胜的艺术和方法”。《简明不列颠百科全书》称战略是“在战争中运用军事手段达到战争目的的科学和艺术”。德国著名军事战略家克劳塞维茨在《战争论》中指出,“战略是为了达到战争目的而对战斗的运用。战略必须为整个军事行动规定适应战争目的的目标。”

中国自古就是一个注重战略的国家。中国古代的许多书籍,如《孙子兵法》、《论语》、《易经》、《三国演义》等,都包含着极为丰富的战略方面的智慧。尤其是公

元前360年孙武所著的《孙子兵法》，内容丰富，富于哲理，思想深邃，境界高远，适用范围广泛，是战略哲学的凝练，是克敌制胜的重要思想武器，堪称“兵学圣典”，是将帅的必读之书。《孙子兵法》在军事以外的许多领域也得到广泛应用，从《战国策》、《吕氏春秋》、《韩非子》、《黄帝内经》等著作中，都不难发现《孙子兵法》对其产生的深刻影响。《孙子兵法》在日、美商界和军界也获得广泛重视。许多跨国公司把《孙子兵法》作为中高层管理人员培训用的教材，哈佛大学商学院把《孙子兵法》列为研究生的必修课，在美国西点军校、国防大学等军事院校的必修课程中，都列有《孙子兵法》。英国著名军事理论家、战略家利德尔·哈特在《孙子兵法》新英译本序言中说：“在导致人类自相残杀，灭绝人性的核武器研制成功以后，就更需要重新而且更加完整地翻译《孙子》这本书了”。

19世纪末，西方军事战略家先后提出了“海权制胜论”、“空权制胜论”、“机械化制胜论”等思想，形成了西方军事战略的雏形。两次世界大战后，军事战略理论在西方有了长足的发展。利德尔·哈特还提出了“大战略”的理论，使战略的内涵和外延大为拓展，成为涉及多个学科领域的重要概念。

1.2.2 企业战略的含义

“战略”一词与企业经营联系在一起并得到广泛应用的时间并不长，对于什么是企业战略还没有完全一致的认识。下面介绍一些有代表性的企业战略的定义，帮助读者从不同的角度理解什么是企业战略。

肯尼斯·安德鲁斯认为，企业总体战略是一种决策模式，它决定和揭示企业的使命和目标，提出实现目标的重大方针和计划，确定企业应该从事的经营业务，明确企业的经济类型和人文组织类型，并决定企业应对员工、顾客和社会做出的经济与非经济的贡献；战略的形成应该是一个精心设计的过程，而不是一个直觉思维的过程，而且战略应该清晰、简明、易于理解和贯彻。

詹姆斯·奎因认为，战略是一种模式或计划，它将一个组织的目的、政策与活动按照一定顺序结合成一个紧密的整体。

伊戈·安索夫被称为“战略计划与战略管理之父”，他认为，战略是关于组织行为为导向的各种决策规则。比如：企业现在和未来绩效的衡量标准（通常称为“目标”）、企业处理与外部环境关系的规则（通常称为“产品—市场战略”或“业务战略”）、企业建立内部关系与流程的规则（通常称为“行政管理战略”）、企业进行日常经营的规则（通常称为“运营政策”）。

迈克尔·波特在1996年发表的《战略是什么》一文中提出：战略的本质是选