

世纪
管理学教材

应用型

蒋贵凰 编 著

企业战略管理案例教程

*Business Strategic
Management Cases*

清华大学出版社



21
世纪
管理^学教材

● 蒋贵凰 编 著

企业战略管理案例教程

*Business Strategic
Management Cases*

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

本书基于企业战略管理过程安排章节,将全书分为企业战略管理导论、企业战略分析、企业战略类型与内容、企业战略选择与实施4篇,共计12章。各章包含知识要点和精选案例两个部分,其中知识要点系统地阐述了企业战略管理基本知识,案例部分将适合本章教学的案例进行汇集,并将案例分为教学型、讨论型、思考型和综合分析型,除思考型案例外,其他三类案例均附有案例知识要点和分析思路提示。

本书适合作为管理类专科生、本科生、硕士生的教材,也可以作为有关管理课程的参考书,还可以作为广大企业管理人员、科研人员及其他对管理知识感兴趣的人员的学习和参考用书。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

企业战略管理案例教程/蒋贵凰编著. —北京:清华大学出版社,2013
21世纪管理学教材

ISBN 978-7-302-34265-6

I. ①企… II. ①蒋… III. ①企业战略-战略管理-高等学校-教材 IV. ①F272

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第249419号

责任编辑:王文珠

封面设计:康飞龙

版式设计:文森时代

责任校对:马军令

责任印制:李红英

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦A座 邮 编:100084

社总机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

课 件 下 载: <http://www.tup.com.cn>, 010-62788951-223

印 装 者:北京鑫海金澳胶印有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×230mm 印 张:20.25 字 数:441千字

版 次:2013年12月第1版 印 次:2013年12月第1次印刷

印 数:1~4000

定 价:35.00元

前 言

每一个成功的企业都需要有好的战略思想，每一个好的战略思想都需要通过组织得以有效地实施。在现实中，企业面对外部环境的变化，必须不断对自己的企业战略和组织结构作出调整，确保组织能够适应变化、高效运行，从而在竞争中立于不败之地。这种分析和实施过程在企业中循环往复，推动企业的发展壮大，被称为企业战略管理。

随着我国经济改革的逐步深化，企业对具备现代管理思想和管理技能的各级经理人员的需求越来越大，企业战略管理已成为现代企业高层管理者应具备的基本技能之一，也是高校工商管理专业的一门核心课程。作者经过多年的教学，意识到企业战略管理课程重在培养学生的战略思维和进行战略分析的能力，这种思维与能力的培养必须将理论与实践相结合。因此，在教学中需要配以大量的教学案例，通过企业情境模拟和案例分析让学生真正理解和吸收相关理论知识，识别和判断企业的现实问题。同时通过参与案例分析和案例讨论，使学生逐步得到训练，掌握应用理论知识分析和解决问题的具体方法。为了迎合教学需求，本书将理论知识与教学型案例相结合，通过案例讲解理论，便于学生吸收掌握。同时在各章节后根据情况配有三类案例，即讨论型案例、思考型案例和综合分析型案例，这三类案例重在使学生参与其中，培养学生分析问题的能力。

通过四类案例，本书树立了“三好”目标，即适用性好、实用性好、实践性好。各类案例可在教学中产生不同的作用，其中教学型案例，适合与教师理论教学搭配使用，案例短小，却能深刻地反映出知识点的含义，容易通过 PPT 展示，在课堂教学中易使学生产生共鸣，主要用于教学中引出知识点，或讲解知识点。讨论型案例，在教学课堂中可对学生进行分组，在一定时间内分组讨论后，每组选择一位代表发言，锻炼学生的快速分析和表达能力，老师对学生的阐述进行点评，并结合理论知识进行总结。综合分析型案例，需要学生独立或以小组形式，课下完成案例的分析任务，并制作 PPT，在课堂上做案例分析汇报。此类案例分析需要搜集支撑材料，搭建分析框架，在事实和假设基础上给出问题的解决方案或问题的分析结论，整个过程能很好地锻炼学生信息搜集、信息分析和报告撰写的综合能力。思考型案例既可作为自学阅读材料也可作为课后的个人作业，促使学生课后在掌握理论知识的基础上进行自我思考和回顾。

作者在多年企业战略管理课程的教学过程中，对该课程的教学目标、教学方法、教学模式、教学内容和教学理念形成了一定的认识，并将这些感悟融入到了本教材中，这里将多年的感

悟与教师分享，希望此书能够得以更好地应用。

1. 在教学目标上，可应用本书通过案例教学实现以下三个层面的教学目标。

第一是知识层面，通过引入教学型案例，讲解理论的来由、思想和作用，并联系其他理论知识，阐述与其他理论知识的相关性。

第二是认知层面，在教学案例的剖析下，让学生真正理解和认识理论知识的内涵及在企业层面的应用方法，培养学生理论联系实际的思维习惯。

第三是能力层面，通过案例启发式和引导式分析，培养和锻炼学生的理论应用能力、案例分析能力、逻辑推理能力及思维表达能力。

2. 在教学方法上，建议课堂教学采用启发式案例教学法，并可将一堂课的知识讲解采用“化整为零——化零为整——理论联系实践”的思路。

第一，在理论知识讲解方面，通过案例分析“化整为零”，以问题引导，由浅入深，讲解传授，通过问题的不断深化，启发学生思考。

第二，在课程总结部分“化零为整”，归纳总结，通过理论升华，加深学生对知识点的整体把握，提高教学效果，体现建构主义学习观。

第三，将教学型、讨论型、思考型和综合分析型案例有效结合，多维度地培养和锻炼学生的思维和分析能力。特别是通过综合型案例分析训练及学生汇报，促使学生理论联系实践，体现出任务型学习观。

3. 在教学模式上，可采用“案例引入，描述问题，启发思考——课堂讨论，共同分析，引出理论，概念阐述，概念应用，领悟共鸣——（前三个步骤循环）——概念回顾，归纳总结，理论升华”的形式，如图1所示。

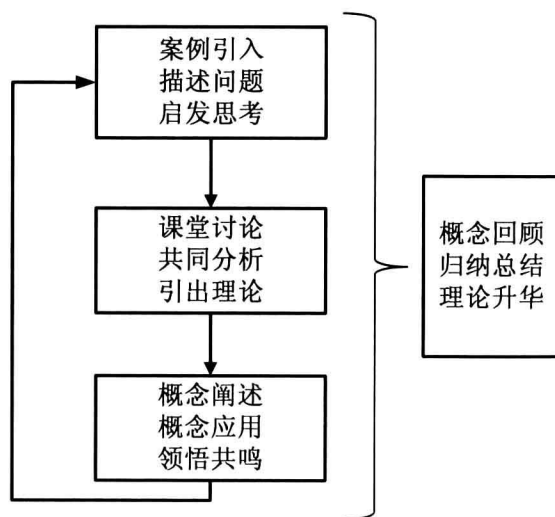


图1 应用本书可采用的教学模式

4. 在教学内容上,做到如下三点。

第一,强调知识的前瞻性。教师在具体讲解中,不要局限于本书或其他教材内容,应在此基础上查阅大量相关资料,结合社会热点问题,增加信息量,扩大学生的知识视野,甚至引入自己观点。

第二,强调理论的实践性。讲述过程中结合现实生活中的案例进行讲解,通过理论与实际紧密结合,增加学生对理论内容的理解,使学生感受到所学的知识与实际生活息息相关,具有重要的应用价值,从而提高学习的积极性和主动性。本书的四类案例为此做了充分准备,分别适合于课堂教学及课后思维训练。

第三,强调内容的系统性。在授课中首先需要强调课程整体的知识体系架构及每讲内容在整体架构中所处的位置,其次需要强调本次课程的知识体系及相关理论的前因后果,培养和锻炼学生系统化的思维能力。本书在第1章给出了企业战略管理过程图和分析步骤,如图1-4和图1-5所示,其中图1-5为本书的整体知识体系架构。

5. 在教学理念上,首先强调三步走,逐步实现整体授课目标;其次强调学生学习能力的培养,促使学生形成学习立方体。

第一,三步走思想,是指理论知识的传授需要通过三个层次逐步实现。

第一层次:听懂——老师将复杂的内容简单化、清晰化,让学生真正理解理论的内涵,这是应用理论知识的前提,也是引起学生兴趣、引导学生自学的前提。

第二层次:理解与共鸣——通过案例的讲解和情景设置,让学生改变原有不合理理念、思维模式与行为,具有正确的管理理念和行为方式。

第三层次:理论、方法、实践的有效融合——一切知识的终极目的在于应用,学生课下的案例分析训练及课上的案例分析汇报可锻炼学生的知识应用能力,促使学生将理论、方法和实践有效融合。

基于上述思想,本教材的编写理念是:实用性与前瞻性平衡,理论与思维方法并重。并通过四类案例在教学方法与教学理念、教学目标间搭建桥梁,如图2所示。

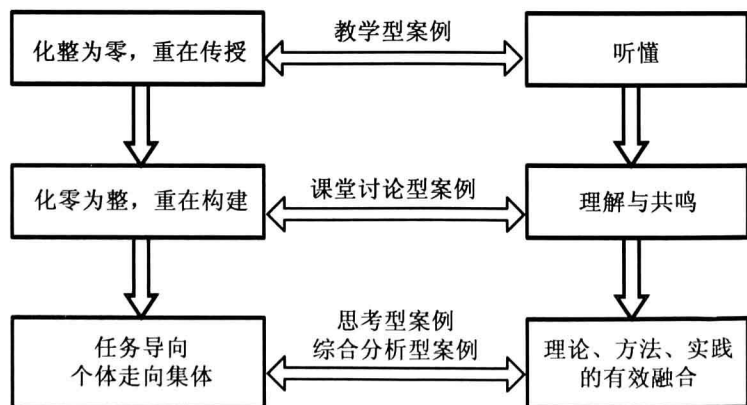


图2 教学理念、教学目标与教学方法的融合

其中，教学型和课堂讨论型案例可体现建构主义学习观，教学中可以让学生阐述读完案例后的感受和对知识点的认识，然后老师给予点评，总结相关知识点，通过课堂教学培养学生理解和分析能力。思考型案例和综合分析型案例属于实践型案例，体现出任务型学习观及教学理念，可要求学生在课堂或课外，独立或以小组形式完成案例后面要求的任务，学生通过完成任务获得对理论知识的感悟，案例分析汇报培养了学生分析、应用和表达能力。

第二，对学生能力培养的认识：注重由抽象到具体、由指导传授到自学、由个人到集体的演化过程。如图 3 所示，形成一个学习立方体。

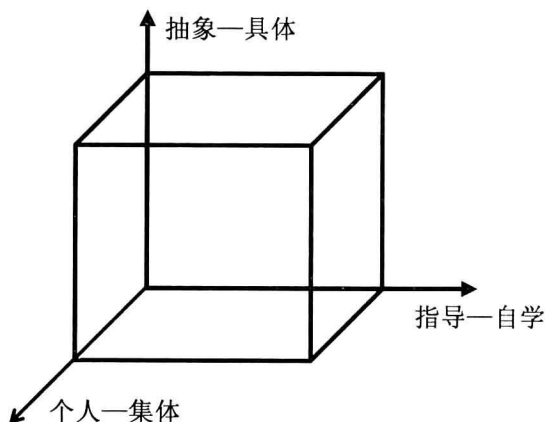


图 3 学习立方体模型

在企业战略管理的教学过程中，首先，将抽象的理论知识用通俗易懂的形式传递给学生，使学生能够应用理论知识分析和解决具体的战略问题。其次，促使学生通过自学，搜集文献、资料，学习吸收新的知识，构建分析框架，完成综合性案例分析汇报。再次，培养学生的团队合作精神，多数综合分析型案例需要小组成员配合完成，这要求每个学生在自学的基础上，将知识与其他同学分享、整合，最终形成分析报告。在指导学生案例分析与讨论时，应做到：不重对错，重在分析与决策能力；不重经验，重在知识框架的应用；不重传授，重在教师与学生互动。通过教学过程，培养学生应用知识分析和解决问题的能力。

以上五个方面也是本书撰写的整体指导思想。基于这些思想，本书按照战略管理过程，即战略分析、战略制定与选择、战略实施与控制来组织教材内容。对企业战略管理的基本理论作了系统的阐述，具体介绍了企业战略管理的基本知识，企业愿景、使命与战略目标，企业外部环境分析，企业内部条件分析，企业战略类型与内容，企业战略制定与选择，企业战略实施和控制，企业战略变革等。全书分为 4 篇，共 12 章，其中企业战略管理导论篇（两章）、企业战略分析篇（三章）、企业战略类型与内容篇（五章）、企业战略选择与实施篇（两章）。前三章内容，由于学生的理论知识掌握还不够充分，没有安排综合分析型案例。

希望本书通过运用案例教学法的编写模式，既帮助教师讲授理论知识，又帮助学生通过

课下学习和思考进一步深化理论知识的应用。全书通俗易懂，且颇具启发性，不仅适合作为高等院校管理类专业的教材，而且适合作为在职人员、企业管理者、科研人员及其他对管理知识感兴趣的人员的学习和参考用书。

本书的撰写完成要特别感谢北大光华管理学院的刘学老师，在北大学习期间，刘学老师的《管理学》和《战略管理》课程对本人教学理念和教学方法的形成有着重要的影响，此书中部分案例源自刘学老师的讲义。

书中难免有不当之处，敬请读者指正。

编者 蒋贵凰

2013.7

目 录

第 1 篇 企业战略管理导论篇

第 1 章 企业战略管理概论	3
引例	3
1.1 战略的起源	5
1.2 战略的理解	8
1.3 企业战略管理的概念	10
1.4 战略管理的特征	14
1.5 战略管理的科学性与艺术性	16
1.6 企业战略管理的过程	19
讨论型案例	21
思考型案例	23
第 2 章 企业战略领袖	25
引例	25
2.1 企业战略领袖的特质	26
2.2 企业战略领袖的素质与能力	30
2.2.1 战略领袖应具备的思维意识	30
2.2.2 战略领袖应具备的素质和能力	35
2.3 企业战略领袖的主要活动	36
讨论型案例	38
思考型案例	40

第 2 篇 企业战略分析篇

第 3 章 企业愿景、使命与战略目标	47
引例	47

3.1 企业战略目标体系	48
3.2 企业的愿景与使命	50
3.3 企业的战略目标与目标的细化	56
3.4 企业目标管理体系	61
讨论型案例	62
思考型案例	67
第4章 企业外部环境分析	68
引例	68
4.1 产业外部环境分析	70
4.2 产业环境分析	76
4.3 竞争对手分析	84
4.4 战略集团分析	86
4.5 企业外部环境综合分析	88
讨论型案例	91
思考型案例	92
综合分析型案例	93
第5章 企业内部条件分析	100
引例	100
5.1 企业核心资源与能力分析	101
5.2 企业功能分析法	105
5.3 企业价值链分析	108
5.4 企业内部条件综合分析	115
讨论型案例	117
思考型案例	119
综合分析型案例	122

第3篇 企业战略类型与内容篇

第6章 企业战略分类及基本战略思想	131
引例	131
6.1 企业战略分类	132
6.2 企业的基本战略思想	137

讨论型案例	140
思考型案例	141
综合分析型案例	142
第 7 章 企业一般竞争战略	143
引例	143
7.1 成本领先战略	145
7.2 差异化战略	152
7.3 集中战略	157
讨论型案例	160
思考型案例	161
综合分析型案例	162
第 8 章 企业多元化战略	165
引例	165
8.1 多元化战略的概念	166
8.2 多元化战略的类型	168
8.3 多元化战略的利弊分析	170
讨论型案例	174
思考型案例	178
综合分析型案例	180
第 9 章 企业一体化战略与跨国经营战略	183
引例	183
9.1 企业一体化战略	184
9.2 跨国经营战略	187
讨论型案例	192
思考型案例	194
综合分析型案例	196
第 10 章 企业并购与战略联盟	204
引例	204
10.1 企业并购	207
10.2 企业战略联盟	210
讨论型案例	218
思考型案例	221

综合分析型案例	229
---------------	-----

第 4 篇 企业战略选择与实施篇

第 11 章 企业战略的制定与选择	239
引例	239
11.1 战略制定与选择	239
11.2 战略决策	251
讨论型案例	258
思考型案例	265
综合分析型案例	266
第 12 章 企业战略的实施与控制	273
引例	273
12.1 战略实施	274
12.2 战略控制	281
12.3 战略变革	285
讨论型案例	290
思考型案例	291
综合分析型案例	305
参考文献	312

第 1 篇

企业战略管理导论篇

“战略”一词对每个人来说都不陌生，但是很多人在提到战略管理的时候，都会觉得战略是一个很虚的东西，让人摸不着边际，甚至有人认为战略就是一种口号而已。其实不然，下面列出了一些有关战略管理的问题，你是否能够回答上来呢？

1. 什么是战略？战略管理的核心是什么？战略管理与日常管理有哪些区别？
2. 战术上的成功与战略上的成功相同吗？战略管理与战术管理有哪些区别？
3. 企业战略管理具体需要做哪些工作？
4. 如何来理解企业战略管理既具有科学性又具有艺术性？
5. 对企业来说，是战略分析得出的战略方案重要还是战略管理过程重要？
6. 战略管理者或者说战略领袖与一般的管理者有哪些区别？
7. 战略领袖应当具备哪些与众不同的素质与能力？

企业战略管理导论篇将对这些问题展开讨论。通过本篇的学习，大家会发现，当我们把战略问题应用于实践时，战略管理是非常务实的，企业在进行战略管理的时候也必须本着可操作性的原则，将战略落实到实处，切实地贯彻下去。如果企业的战略管理者不能本着务实的态度来提升自己企业的管理水平、增强企业的核心竞争力，那么战略就会失去其真正的意义。如何才能做到务实呢？这首先需要树立正确的企业战略管理理念。

第1章 企业战略管理概论



引例

【教学型案例 1-1】

珍珠港事件

1941年4月，日本开始逐步向东南亚扩张，掠夺物资，这引起了一些强国的不满，为了给日本一些颜色看看，美国禁止对日本的经济贸易，其中重要的是高辛烷石油贸易。这对日本是重大的打击，缺少石油，日本的飞机就无法升天，舰艇就无法在海中行驶，其对外扩张战略也会因此受阻。当时，日本的石油只能维持半年，日本明白，要么从中国撤兵，停止对外扩张，外交上向美国靠拢；要么自组旗帜，南下夺取战略资源，继续加强对外侵略。南洋有美国、英国、荷兰的殖民地，进军南洋就等于向美英两国宣战。

太平洋上的珍珠港是主要的交通枢纽，珍珠港位于太平洋东部的夏威夷群岛，夏威夷东距美国西海岸，西距日本，西南到诸岛群，北距阿拉斯加和白令海峡，都在2 000~3 000海里之间，跨越太平洋南来北往的飞机都以夏威夷为中继站。日本认为要想在太平洋上夺取制空和制海权，使进一步南下的道路畅通无阻，就必须先摧毁珍珠港，于是日本秘密策划了袭击珍珠港的行动。

日本联合舰队司令山本五十六负责策划袭击珍珠港这一行动，提出了偷袭珍珠港的设想。此后就和几个参谋一起，秘密地制定“Z”型作战方案。1941年6月，正式方案提出后，曾在日本上层引起争论，一些人不相信庞大的舰队能横渡3 500海里而不被发现，对这一计划的可行性表示怀疑。山本固执己见，甚至以辞职相要挟。日本为了“南进”，于10月中旬批准了这个计划。于是，山本指挥联合舰队选择了与珍珠港相似的鹿儿岛湾，开始了充分的准备和严格的模拟训练。

1941年12月7日凌晨，从六艘航空母舰上起飞的第一攻击波183架飞机，穿云破雾，扑向珍珠港。7时53分，发回“虎、虎、虎”的信号，表示偷袭成功。此后，第二攻击波的168架飞机再次发动攻击。仓促应战的美军损失惨重，8艘战列舰被击中，4艘被击沉，一艘搁浅，其余都受重创；6艘巡洋舰和3艘驱逐舰被击伤，188架飞机被击毁，155架飞机被破坏，数千名官兵伤亡。日本只损失了29架飞机和55名飞行员以及几艘袖珍潜艇。图1-1所

示为日本突袭珍珠港的情况。



图 1-1 日本突袭珍珠港

资料来源：根据百度百科资料改编。

思考 对于日本来说，珍珠港战役是赢了还是输了？

解析

日本虽然在珍珠港事件上大获全胜，但从战争的全局来看，却是重大失误。

珍珠港事件发生后，德国希特勒一听到这个消息，立刻感到战争大势已去，非常懊恼。他知道，取得胜利的前提是美国保持中立，可珍珠港事件必然促使美国参战。而丘吉尔和斯大林却特别高兴，终于把一个沉睡的巨人唤醒了，让他们也愤怒了。

因此，从二战的总体格局来看，珍珠港事件日本在战术上是赢了，但是在整个战略上却输了，珍珠港事件直接促成了反法西斯联盟。山本五十六也在珍珠港事件后不到两年（1943年4月18日），因其座机被美军袭击身亡。

也有人猜测，美国是否是故意让日本偷袭成功的。其实美国在珍珠港事件发生前两周已经与日本关系紧张，并在前四个小时破译电报得知，日本在1点会对珍珠港发动进攻。但为什么珍珠港的悲剧依然发生了？为什么罗斯福、马歇尔等人在半天前截获日方电报，却无任何备战状态？为什么通知备战采用的是电报，而电报中间又有三四个环节出了问题，延误了电报的发送？有人分析，当时美国是一个中立的国家，罗斯福、马歇尔等人支持参加二战，但是议会成员中又有一半以上的人反对参战。所以很可能马歇尔是故意失掉珍珠港，让全美国人参与战争。当然这一观点无从考证，只是在部分军事迷中流传着。

评析

珍珠港事件告诉我们，战略和战术是不同的，战略是全局性的。对于一个企业来说，可能短暂的盈利并不意味着长远的生存和永久的竞争力。现在的行业竞争十分激烈，价格战也是越来越严重。企业战略选择是非常重要的。目前我国的企业过多地存在短视行为，在乎的是战术盈利，而非战略盈利，三鹿奶粉给我们一个很好的警示，只有质量好、品质好的产品才能长久发展。

战略管理对企业的重要性正体现在其长远观、全局观。企业只有制定并遵循长期战略目标，才能增强自身竞争力。以汽车行业为例，很多的汽车品牌都为大家所熟知，如宾利、保时捷、宝马、奔驰、奥迪、捷达、富康、夏利、QQ 等。当我们想到某个品牌时是否就会对它有一定品质的定位呢？这就与该品牌采取的长期战略定位有关。现在汽车行业竞争比较激烈，价格不断降低，但是宾利、劳斯莱斯等高端品牌的车肯定不会来参加中低端价格战，为什么呢？如果它们的价格降到中低端水平，很多客户肯定会选择买这些高端品牌的车，但这些高端品牌却会失去某高端客户。因此，价格战虽然胜利，但高端定位不复存在，最终带来的是战略性的失败。这在后面的企业战略类型与内容篇，会进一步结合差异化战略与成本领先战略的区别与适应条件来进行剖析。

此时，可能有些人会感到疑惑，难道企业只能针对某一特定类型的客户群体吗？其实不然，随着企业的发展，企业必然会不断拓展业务，期望占领不同层次或类型的市场份额，这时很多企业采用的是多品牌战略，不同品牌采取不同的战略定位。其实，战略会有不同的层次性，企业有整体战略，又会有不同的品牌战略、事业部战略、业务战略、职能战略等。

本章将从战略的基本概念起步，讲解企业战略管理的概念、特征、理论演进、战略管理过程和任务等，让大家对企业战略管理有一个宏观的认识，理解战略思想的重要性和应用价值。

1.1 战略的起源

“战略”一词来源于希腊语 *strategos*，它是由 *stratos* 和 *eg* 构成，含义是“将军指挥军队的艺术”。从战略的众多定义可以发现，战略最早应用于军事。英国著名军事战略家李德·哈特指出：“战略是运用军事力量以达到政策所确定之目标的一种艺术”。德国著名的军事家克劳塞维茨的代表作《战争论》，运用德国古典哲学理论总结了拿破仑的战争经验，书中指出“战略是使用战役来作为达到战争目的的手段”。毛泽东在《中国革命战争的战略问题》中指出：“战略问题是研究战争全局性、规律性的东西”。《辞海》中对战略的定义是“军事名词，对战争全局的筹划和指挥”。《中国大百科全书·军事》中对战略的定义是“指导战争全