

# 第一章 战略管理理论

## 第一节 战略的基本概念

### 一、企业使命

#### (一) 企业使命的定义

#### (二) 企业使命的内容

1. 企业目的
2. 企业定位
3. 企业理念
4. 公众形象
5. 利益群体

### 二、企业目标

#### (一) 基本定义

#### (二) 企业目标体系

1. 战略目标
2. 长期目标
3. 年度目标

### 三、企业战略的基本概念

#### (一) 战略概念的含义

#### (二) 企业战略的定义

1. 广义定义
2. 狭义定义
3. 广义定义与狭义定义的区别

### 四、企业战略管理的维度

#### (一) 战略管理的过程

#### (二) 战略管理的层次和内容

#### (三) 战略管理的背景

## 第二节 企业战略的构成要素

### 一、企业战略的构成要素

#### (一) 经营范围

#### (二) 资源配置

#### (三) 竞争优势

(四) 协同作用

二、探讨企业战略的构成要素的意义

(一) 认识构成要素对企业效能和效率的影响

(二) 构成要素存在于企业各个层次的战略中

### 第三节 企业战略的层次

一、总体战略

(一) 总体战略的含义

(二) 总体战略的特点

二、经营单位战略

(一) 经营单位战略的含义

(二) 战略构成要素的作用

(三) 经营单位战略与总体战略的区别

1. 重要程度不同

2. 参与人员不同

三、职能部门战略

(一) 职能部门战略的含义

(二) 战略构成要素的作用

(三) 职能部门战略与企业总体战略的区别

1. 期限短

2. 具体性强

3. 职权与参与不同

四、企业战略与效能和效率的关系

### 第四节 战略管理的模式

一、战略管理的产业组织模型(I/O 模型)

(一) 产业组织模型的假设条件

(二) 产业组织模型下的战略管理过程

二、战略管理的资源基础模型(R/B 模型)

(一) 资源和能力

(二) 资源基础模型的战略管理

## 第二章 企业战略态势分析—外部环境分析

## 第一节 宏观环境分析

- 一、政治法律环境
- 二、经济环境
- 三、社会文化环境
- 四、技术环境

## 第二节 产业环境分析

- 一、潜在的进入者威胁
- 二、现有企业之间的竞争
- 三、替代品的压力
- 四、供应商的讨价还价能力
- 五、购买者的讨价还价能力

## 第三节 竞争环境分析

- 一、竞争对手的未来目标
- 二、竞争对手的自我假设
- 三、竞争对手的现行战略
- 四、竞争对手的潜在能力

# 第三章 企业内部环境与资源均衡分析

## 第一节 企业资源分析

- 一、企业资源
  - (一) 有形资产
  - (二) 无形资产
  - (三) 组织能力
- 二、有价值的资源是竞争优势的来源
  - (一) 资源的稀缺性
  - (二) 资源的不可模仿性
    - 1. 物理上独特的资源
    - 2. 具有路径依赖性的资源
    - 3. 具有因果含糊性的资源
    - 4. 具有经济制约性的资源

### 三、企业的核心能力

#### (一) 核心能力的概念

#### (二) 核心能力的形式

## 第二节 价值链分析

### 一、价值链

#### (一) 基本活动

#### (二) 支持性活动

##### 1. 采购管理

##### 2. 技术开发

##### 3. 人力资源管理

##### 4. 基础设施建设

### 二、价值链分析的步骤

## 第三节 SWOT 分析法

### 一、SWOT 分析法的基本原理

### 二、SWOT 分析法的应用

## 第四节 波士顿矩阵与通用矩阵分析

### 一、波士顿矩阵

#### (一) 基本概念

#### (二) 基本原理与基本步骤

##### 1. 基本原理

##### 2. 基本步骤

#### (三) 各象限产品的定义及战略对策

#### (四) 波士顿矩阵的运用

#### (五) 波士顿矩阵的局限性

### 二、通用矩阵

#### (一) 基本分析原理

#### (二) 通用矩阵图

#### (三) 分析方法

#### (四) 通用矩阵的局限

## 第五节 平衡计分卡

- 一、平衡计分卡基本原理
- 二、平衡计分卡框架与设计
  - (一) 平衡计分卡框架
  - (二) 平衡计分卡的设计
    - 1. 财务层面
    - 2. 客户层面
    - 3. 内部经营流程层面
    - 4. 学习与成长层面
- 三、平衡计分卡的作用
- 四、平衡计分卡使用的局限

## 第四章 企业业务层竞争战略

### 第一节 基本通用竞争战略

- 一、战略与竞争优势
- 二、几种通用竞争战略
  - (一) 低成本领先战略
    - 1. 实现条件
    - 2. 取得成本优势的方法
    - 3. 低成本提供者的特征
    - 4. 实施低成本战略的最佳时机
    - 5. 低成本战略的陷阱
  - (二) 差异化战略
    - 1. 差异化战略的实质
    - 2. 差异化战略带来的竞争优势
    - 3. 差异化分析
    - 4. 价值链中实现差异化的机会
    - 5. 实施差异化战略的最佳时机
    - 6. 差异化战略的陷阱
  - (三) 集中化战略
    - 1. 集中/缝隙战略
    - 2. 集中化战略所应具备的条件
    - 3. 专家型企业的战略选择
    - 4. 集中化战略的风险
  - (四) 基本竞争战略的综合分析——“战略钟”

## 第二节 动态竞争战略

- 一、动态竞争
- 二、动态竞争下的战略思维模式

## 第三节 蓝海战略及其分析

- 一、红海战略与蓝海战略
- 二、蓝海战略
  - (一) 蓝海战略的理念
  - (二) 蓝海战略的推动力
  - (三) 蓝海战略的六条原则
  - (四) 蓝海战略的六种方式

## 第四节 周期阶段战略

- 一、新兴产业
  - (一) 新兴产业的特点
  - (二) 新兴产业的发展障碍
  - (三) 新兴产业的战略选择
- 二、高动荡产业
  - (一) 高动荡市场的特点
  - (二) 高动荡产业的战略选择
- 三、成熟产业
  - (一) 成熟产业的特点
  - (二) 成熟产业的战略选择
  - (三) 成熟产业的战略陷阱
- 四、停滞和衰退产业
  - (一) 停滞和衰退产业的产业特点
  - (二) 停滞和衰退产业的战略选择
  - (三) 在停滞和衰退产业竞争的战略错误
- 五、分散产业
  - (一) 分散产业的竞争特点
  - (二) 分散产业竞争的战略选择

## 第五章 企业公司层战略与管理

## 第一节 战略联盟与管理

- 一、战略联盟的概念
- 二、战略联盟的特征
- 三、战略联盟的动机
- 四、战略联盟的形态
- 五、控制的形式
- 六、联盟对象的选择
- 七、联盟产生分歧的主要原因
- 八、战略联盟专职组织的建立

## 第二节 并购与反并购战略

- 一、并购战略
- 二、并购的类型
- 三、企业并购动机理论
- 四、并购的一般战略利益
- 五、并购的误区
- 六、反并购的管理策略

## 第三节 纵向一体化

- 一、垂直整合战略
- 二、后向整合战略的战略优势
- 三、前向整合战略的战略优势
- 四、外包的战略优势
- 五、外包的主要种类

## 第四节 多元化战略与协调管理

- 一、多元化的原因
- 二、相关多元化与非相关多元化
- 三、战略吻合
- 四、非相关多元化的目标
- 五、母公司价值创造的四种类型
  - 1. 业务影响
  - 2. 连接影响

- 3. 职能和服务影响
- 4. 公司发展活动

## 第五节 紧缩战略与管理

- 一、公司紧缩战略
- 二、公司紧缩战略的主要作用
- 三、资产剥离
- 四、资产置换
- 五、员工持股计划
- 六、管理层收购
- 七、公司分立
- 八、分拆上市与公司分立的区别
- 九、分拆上市的优点

## 第六章 全球市场竞争战略

### 第一节 国际竞争的主要类型

- 一、全球竞争的表现形式
- 二、全球竞争的特点与趋势
- 三、多国竞争的特点

### 第二节 国际竞争优势及其来源

- 一、国际竞争优势及其来源
- 二、钻石模型

### 第三节 企业国际化进程及其战略途径

- 一、国际经营的渐进理论
- 二、国际经营的带动理论
- 三、国际经营的先难后易理论

### 第四节 新兴市场的企业战略

- 一、新兴市场中当地企业的战略
- 二、当地企业特点



- 三、利用本土优势进行防御( defender)
- 四、向海外延伸本土优势( extender)
- 五、避开跨国公司的冲击(dodger)
- 六、在全球范围内对抗(contender)

## 第七章 战略控制与组织结构

### 第一节 企业战略控制

#### 一、战略控制的性质

##### (一) 战略控制的必要性

##### (二) 战略控制的基本原则

1. 领导与战略相适应
2. 组织与战略相适应
3. 执行计划与战略相适应
4. 资源分配与战略相适应
5. 企业文化与战略相适应
6. 战略具有可行性
7. 企业要有战略控制的预警系统
8. 严格执行完整的奖惩制度

##### (三) 战略控制的特点

##### (四) 战略控制的制约因素

1. 人员
2. 组织
3. 企业文化

#### 二、战略控制的类型

##### (一) 回避控制问题

1. 自动化
2. 集中化
3. 与外部组织共担风险
4. 转移或放弃某种经营活动

##### (二) 具体活动控制

1. 行为限制
2. 工作责任制
3. 事前审查

##### (三) 成果控制

(四) 人员控制

### 三、战略控制过程

(一) 制定效益标准

(二) 衡量实际效益

(三) 评价实际效益

(四) 纠正措施和权变计划

1. 常规模式

2. 专题解决模式

3. 预先计划模式

### 四、战略控制的设计

(一) 控制的方式

1. 事前控制

2. 事后控制

3. 过程控制

4. 实时控制

5. 开放控制

(二) 控制方式的可行性

(三) 控制方式的选择

(四) 控制选择的因素

1. 控制的要求

2. 控制量

3. 控制成本

(五) 设计过程与反馈

## 第二节 企业组织设计

### 一、企业组织设计的基本理论

(一) 古典设计学派

(二) 人际关系和组织行为学派

(三) 卡内基学派

(四) 权变理论

(五) 人口学派

(六) 市场机制和行政等级管理学派

### 二、组织结构的构成要素

(一) 分工

(二) 整合

### 第三节 纵横向分工结构

#### 一、纵向分工结构的基本类型

##### (一) 高长型结构

##### (二) 扁平型结构

#### 二、组织内部的管理问题

##### (一) 集权与分权

###### 1. 集权

###### 2. 分权

##### (二) 中层管理人员人数

##### (三) 信息传递

##### (四) 协调与激励

#### 三、横向分工结构的基本类型

##### (一) 简单直线式结构

##### (二) 职能结构

##### (三) 事业部结构

##### (四)战略经营单位结构

##### (五)矩阵组织结构

#### 四、横向分工结构的基本协调机制

##### (一) 相互适应，自行调整

##### (二) 直接指挥，直接控制

##### (三) 工作过程标准化

##### (四) 工作成果标准化

##### (五) 技艺(知识)标准化

##### (六) 共同的价值观

### 第四节 企业战略与组织结构

#### 一、组织结构与战略的关系

##### (一) 战略前导性与结构滞后性

###### 1. 战略前导性

###### 2. 结构滞后性

##### (二)企业发展阶段与结构

###### 1. 增大数量战略

###### 2. 扩大地区战略

###### 3. 纵向整合战略

#### 4. 多种经营战略

##### 二、组织的战略类型

(一) 防御型战略组织

(二) 开拓型战略组织

(三) 分析型战略组织

(四) 反应型战略组织