

李杰 滕斌圣 著

企业战略

CORPORATE
STRATEGY



机械工业出版社
China Machine Press

李杰 滕斌圣 著

企业战略

CORPORATE
STRATEGY



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

企业战略 / 李杰, 滕斌圣著. —北京: 机械工业出版社, 2016.2

ISBN 978-7-111-53033-6

I. 企… II. ①李… ②滕… III. 企业战略 IV. F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 033832 号

本书的创作体例十分国际化, 全书以战略定位到实施、控制为理论基础, 并从纵向一体化与外包、兼并与收购、战略联盟、战略创新、全球化等方面进行展开, 兼顾企业战略实践。作者对爱马仕、诺基亚、苹果、小米、华为、腾讯等作了大量研究, 对世界范围的各类企业发展及其在中国市场的实践做了最新探索, 对当今中国企业所做的各种战略尝试进行了认真思考。

本书可供企业高层决策群体、EMBA、EDP、MBA、MPAcc 以及管理类专业研究生使用。

出版发行: 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: 王金强

责任校对: 殷虹

印刷: 北京诚信伟业印刷有限公司

版次: 2016 年 3 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 185mm × 260mm 1/16

印张: 27.25

书号: ISBN 978-7-111-53033-6

定价: 60.00 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

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光/邹晓东

献给上海交通大学120周年华诞

1896 - 2016

献给长江商学院

2002 - 2016

序言

回首中国社会过去几年来的变化，感慨有三：

(1) 企业是否具备正确的价值观是一个企业能否成为百年老店的重要哲学基础。基于此的企业社会责任可以更好地帮助企业制定未来的战略蓝图，以促进企业保持可持续的发展潜力。

(2) 随着互联网时代日益浸透人们的日常生活，商业模式的重要性在企业战略发展的过程中具有越来越重要的地位。以此为重要基础，才能打造具有国际竞争力的企业品牌。

(3) 一个与时俱进的企业，应该高度关注新商业模式随着科学技术发展带来的挑战而对企业的发展战略有所调整，将企业品牌打造与商业模式、科学技术发展紧密关联。

从2010年的4万亿人民币“石破天惊”到如今，整6年过去了，中国可以用一个历久弥新的词汇“翻天覆地”来形容当下的时代——一个不再简单以“中国市场换国外技术”，不再以“Global Vision, China Practice”为终极目标的时代，中国社会开启了一个“China Rooted, Global Practice”，共享绿色，健康奋进的崭新时代。在这个新时代，互联网技术已作为全球消费者共享的大平台，“嫁接着”或者说“被嫁接着”中国独特的资源和地缘优势，开始构建包括“一带一路”在内的世界大格局。

中国的企业和企业家们，这一次面临的不再是空前的机会，而是绝后的挑战：主战场不再仅仅是他们熟悉的中国市场，还包括他们不怎么

熟悉的新兴市场，以及他们必须更加严峻对待的发达国家市场……任正飞、马云闯出去了，王石、郭广昌、王中军迈出去了……汇聚世界资源，融入新技术优势，重构世界格局中的企业商业模式，成为新时代、新格局下中国企业家的新使命：构建全球范围的企业发展战略，打造新一轮的竞争优势！

基于以上认知，作者开始系统思考如何深刻理解当今的时代和中国企业。

（1）彼得·德鲁克把过去 200 多年组织的变化总结为工业革命、生产力革命和管理革命带来的三大里程碑式演进，强调第三次管理革命中，知识成为超越资本和劳动力的最重要的生产要素。为避免知识工作者是否努力工作很难被直接观察和测量，将管理重心转向与动机匹配（incentive alignment）的激励。期权成为过去 24 年来世界范围，包括互联网在内的高科技企业几何级数发展最主要的组织创新。时至今日，作为组织的企业已经悄然迎来了艺术家式的创意革命时代。在这个时代，自激励的个体不再愿意被哪怕是柔性管理或刚性期权激励，而更偏向于爱好与兴趣导向的创意所带来的成就感以及社会价值认可。

（2）在这样的时代，中国经济恰好发展到周期性背后结构性调整带来的 GDP 中低速增长新常态。在政府无力采取大规模经济刺激政策的背景下，中国企业家们“被逼”从人性本源上反思企业家本身应具备的定力——如何学习德国、法国社会不以企业规模小为卑贱，不以小为低下的企业家心态。调整“找准风口猪也飞”的“急功近利”——经济发展全靠政府导向的惯性思维。不再义无反顾“拉关系，拉下水”的“中国式资源整合”，从崇拜欧洲奢侈品的矛盾心态转向领悟奢侈品品牌“慢而有节奏”地推进内心追求的更高境界。

由此看来，超越工业文明的边界，赋予信息文明时代企业前所未有的创意氛围和环境是中国企业家努力探寻“一带一路”战略在内的第三种“中国发展模式”，以构建企业核心竞争力——“看得懂，学不会，偷不走”——可持续地做强自身企业。

在中国面临政治反腐、经济下行和南海军事冲突潜伏的多重背景下，作为中国学者，我们高度关注中国企业，包括央企面临的体制性障碍、结构性矛盾、政策性问题，民企面对的“强与大”悖论以及日渐敏感的“原罪救赎”与否等问题，并且一直予以持续探究。

从中国出发，面向全球市场的《企业战略》在强调企业战略的哲学基础前提下，将鲜活的互联网时代商业模式、企业发展战略与人类亘古不变的“真、善、美”追求目标有机地融合起来，辩证地阐述“变”与“不变”的哲学思想，与企业家朋友们一道分享对当下中国社会的新认知，以及对商业社会规律的新探究。

《为学》说得好：“天下事有难易乎？为之，则难者亦易矣；不为，则易者亦难矣。”

本著述的特点可以这样来表述：

(1) 著述以独到的角度切入，论述“企业存在的意义”和“战略管理与治理”的同等重要性。从哲学层面来思考企业存在的意义是本著述有别于其他战略管理类书籍的重大区别。第2章则强调战略与管理的关系，分别从领导力、公司治理、品牌治理（而非管理）三个视角，来发展并充实战略管理的概念和理论。

(2) 全书以作者总结的案例为开篇，将最前沿的企业战略实践和战略理论结合激荡，以探索在当前经济环境下，企业的生存与图谋创新的发展之道。我们重点选择中国企业案例，比如腾讯、华为、小米、万科、万达、复星等，做提纲挈领的总结，引导读者进入各主题。

(3) 创新是本届政府提出的五个发展新思路之一，承载着中国经济转型的希望和重任。相应地，我们通过“战略创新”一章来呈现这一重大主题。以对比华为和小米两种截然不同的创新导入，凸显技术创新和模式创新的不同路径。再通过透视颠覆性创新和蓝海战略两个深具影响力的创新理论，来系统剖析目前创新最为活跃的互联网领域。最后以内部创业这一举措收尾，强调指出大企业有可能以组织变革的方法，来推动战略创新。

(4) “商业模式”和“战略联盟”在本著述中也是两大亮点，因为几乎没有战略书籍单独一章系统地讲述“商业模式”，对“战略联盟”的关注程度也十分有限。本著述则基于作者以往的探索研究，对这两章内容做了独到的阐述。在“商业模式”一章里，我们从目前火爆的打车软件案例导入，论述了一个创新领域内多种商业模式并行的局面；正文开篇则追本溯源早期文献，系统讲解模式的内涵、特性、分类、设计、重构，并以互联网思维收尾。在“战略联盟”一章，我们以“腾百万”这个联盟导入，逐一论述联盟理论、伙伴选择、联盟结构、运营控制、终局管理五个关键方面以及彼此如何呼应的关键要领。

《企业战略》能够高品质印刷出版，得益于享有海内外盛誉的机械工业出版社。感谢副社长周中华先生全方位的支持。感谢资深编辑吴亚军先生、责任编辑王金强先生。作者每一部著述的顺利出版都与华章公司编辑们的专业服务水准和不厌其烦的工作态度紧密相连。尤其要提及的是艺术总监陈子平先生，他就一个封面8个版次、16个版式的“来回折腾”和“殚精竭虑”，受益的不只是一道工作的年轻新秀王建敏先生，更重要的是，大家在共同营造着机械工业出版社华章公司从优秀走向卓越的文化氛围。

感谢120周年辉煌历史的上海交通大学和100周年历程的安泰经济与管理学院对作

者的全面支持。院长周林教授、书记余明阳教授、执行院长李垣教授平易近人的学术讨论态度和积极参与让我们肃然起敬的同时，心存感激。长江商学院创始院长项兵教授的开放空间，亦为本书创作留下值得记载的一笔。

最后要感谢作者在上海、北京、天津、纽约研究团队的成员们，特别要提及一贯严谨、认真、勤奋的研究助理孙立本先生，以及嵇建军、张勤涛、赵剑波、王文龙、王克稳、严子淳、孙怡、孙凯伦、李嘉成、罗静、David Drobik、Johnny Neria 和 Lydia Liang。正是三年来他们先后不间断的努力才使得本著述得以如愿问世。

2015年12月23日

曼哈顿 I-House

序言

第一篇 战略导论

第 1 章	企业存在意义
2	开篇 法国爱马仕公司的追求
3	1.1 共享的价值观
6	1.2 战略的内涵与本质
11	1.3 战略的层次与逻辑
13	1.4 企业道德与社会责任
16	本章回顾 / 探索与研究 / 参考文献
第 2 章	战略管理与治理
20	开篇 王石：我担心下一个倒下的是万科
21	2.1 战略管理及其发展
28	2.2 企业家与领导力
36	2.3 公司治理
44	2.4 品牌治理
49	本章回顾 / 探索与研究 / 参考文献
第 3 章	商业模式新时代
52	开篇 易到—神州—滴滴—Uber
53	3.1 早期商业模式研究
55	3.2 商业模式的内涵、特性与构成

65	3.3 商业模式的分类、设计与重构
80	3.4 传统商业模式与互联网的融合
84	本章回顾 / 探索与研究 / 参考文献

第二篇 企业战略形成

第 4 章	战略取势
90	开篇 从蒸汽机、电气化到氢能源
93	4.1 环境与生态系统
100	4.2 产业链与产业
109	4.3 行业分析框架
117	本章回顾 / 探索与研究 / 参考文献
第 5 章	竞争优势：获取与进化
119	开篇 中国高铁
120	5.1 企业成长五阶段模型
129	5.2 资源、能力与价值链
137	5.3 核心竞争力
141	5.4 战略能力与动态能力
148	本章回顾 / 探索与研究 / 参考文献

第 6 章	战略类型
152	开篇 腾讯
155	6.1 公司层战略
160	6.2 业务层战略
168	6.3 职能层战略
169	本章回顾
170	探索与研究 / 参考文献
第 7 章	战略抉择
172	开篇 万达集团
174	7.1 战略态势
176	7.2 战略抉择工具
188	7.3 不同角度下的战略抉择
193	7.4 战略抉择评估
197	本章回顾 / 探索与研究 / 参考文献
第 8 章	战略实施与控制
199	开篇 中国东方航空
202	8.1 战略实施与企业文化
215	8.2 战略控制
219	8.3 战略实施与控制的工具
236	本章回顾 / 探索与研究 / 参考文献

第三篇 企业战略拓展

第 9 章	集团公司的母合优势
240	开篇 通用电气
242	9.1 母合优势的由来
250	9.2 母合优势理论框架
253	9.3 母合优势形成
259	本章回顾 / 探索与研究 / 参考文献
第 10 章	纵向一体化与外包
261	开篇 中粮：从田园到餐桌
263	10.1 纵向战略的理论基础
265	10.2 纵向一体化战略
271	10.3 外包战略
278	本章回顾 / 探索与研究 / 参考文献
第 11 章	兼并与收购
280	开篇 巴菲特的中国学生
282	11.1 兼并与收购概述
289	11.2 并购理论
293	11.3 并购战略
303	本章回顾 / 探索与研究 / 参考文献

第 12 章 | 战略联盟

- 305 开篇 腾百万 v.s 阿里巴巴
- 308 12.1 原理概述
- 313 12.2 伙伴选择与结构构建
- 323 12.3 运作控制与终局管理
- 335 本章回顾
- 336 探索与研究 / 参考文献

第 13 章 | 战略创新

- 338 开篇 华为还是小米?
- 340 13.1 创新概论
- 345 13.2 颠覆性创新
- 354 13.3 蓝海战略
- 359 13.4 互联网时代的战略与创新
- 363 13.5 内部创业
- 367 本章回顾
- 368 探索与研究 / 参考文献

第 14 章 | 全球化经营

- 370 开篇 华为如何再续传奇
- 372 14.1 企业全球化发展
- 380 14.2 中国企业全球化与品牌国际化
- 398 14.3 中国企业全球化与本土化的轮回
- 405 本章回顾 / 探索与研究 / 参考文献

Corporate
Strategy

第 1 章
企业存在意义

第 2 章
战略管理与治理

第 3 章
商业模式新时代

第一篇
战略
导论

第 1 章

企业存在意义

爱马仕一直坚持着我们的传统价值观。
我们没有故事，
因为我们自己本身就是一个活着的故事。

——爱马仕家族第六代传人 Axel Dumas

开篇

法国爱马仕公司的追求

18 年前的中国，大多数人并不知道爱马仕（Hermès）是“何方神圣”。这个历经了将近两个世纪的风雨，作为法国文化符号之一的爱马仕，已经从法国流行到全世界，并成为世界各地男女老少都乐意接受的品牌，爱马仕公司的管理哲学也成为众多学者研究的对象。

带着对历史的尊重与对未来的热情，爱马仕以精湛的工艺、对艺术的不懈追求，与时间结盟，创造了许多时尚经典，如 1837 年制造的马具、1879 年制造的马鞍、1922 年问世的手袋、1937 年制造的真丝丝巾、1968 年的微型 Kelly 手提包都已经成为“优雅高贵”的绝对代言。

爱马仕的成功就在于其不懈的追求与独特的创新经营哲学。CEO 帕特里克·托马斯说：“时间变了，但我们的目标没有变，爱马仕永远会坚持独立经营，不盲目收购扩张。我们不想做得很大，只想做得更好。我希望消费者能够亲自触摸、嗅闻、鉴赏，因为唯有经过拥有者个人气质的浸润，才会有生命。”爱马仕追求的是“真、善、美”。世界最大的奢侈品集团 LVMH 则是另一种不同的经营哲学——快速、资本，他们通过大量吞并与收购构建“商业帝国”。两个集团公司 1993 ~ 2014 年净利润率对比图可以更好地反映不同的经营追求，如图 1-1 所示。

需要一提的是爱马仕公司的“塔式”管理哲学：当资本大量进攻奢侈品业，并购推动行业快速演变之际，爱马仕家族却能始终牢牢把控着大权，不为所动，高踞奢侈品金字塔顶端，而支撑爱马仕“金字塔”的是其独特的品牌模式化经营策略。



图 1-1 1993 ~ 2014 年爱马仕集团与 LVMH 集团净利润率对比

创意的决策 + 古板的执行。所谓“创意的决策”是指爱马仕在策划初期，通过高级决策层对所制订的工作内容提出时效期限及工作目的，由各职能部门及协调机构在公司保持的固有文化背景之下，发挥各种可供参考的经营“灵感”，并完成初步的产品设计与开发工作。

在确认工作方向及设计方式之后，进行到执行阶段则必须根据既有的执行流程与标准对工作进行细致的实施，在此阶段内，所有的执行人员与操作人员必须根据既定的方式进行“古板”的工作，将原有的创意一丝不苟地在执行中完成。因此，爱马仕在模式化经营的两个阶段内，其筹备期相对更加宽广与放松，而执行之时则严之又严。比如，皮手袋是爱马仕最成功的产品之一，要定制一个有爱马仕镇店之宝美名的皮手袋，需要等上几年的时间，因为它的每一块皮革，都要经过多方的设计和分析，同时还有多重繁复的步骤来处理。这种皮包均有制造匠师的标记，不论维修或保养，都由同一匠师负责。如此严谨古板的制作，正是它矜贵的原因，也是爱马仕立于奢侈品世界顶端的原因之一。

1.1 共享的价值观

我们从开篇中可见，不管社会如何变化，产品会过时，市场会变化，新技术会不断涌现，管理时尚也在瞬息万变，但是在优秀的公司中，企业价值观不会变，它代表着企业存在的理由。

共享价值观 (shared value) 指的是企业内部成员一致认同的信念、价值观以及预期。这种价值观和系统形成了强势文化，同时也为企业提供了凝聚力、协调性以及控制力。这样的企业往往拥有高忠诚度的员工、重要的核心价值观、独特的经营方式、内部提升机制以及清晰的行为准则。以内化价值观为基础的、具有不确定性的控制系统通常比依