

21世纪经济管理教材

战略管理： 理论与方法

STRATEGIC MANAGEMENT



王昶 主编



清华大学出版社

21世纪经济管理教材

战略管理： 理论与方法

STRATEGIC MANAGEMENT

王昶 主编

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

本书从理论层面叙述了战略管理的基本概念和前沿理论;从战略分析层面介绍了如何分析企业的外部环境、内部条件和竞争优势;从战略选择层面讨论了企业的使命与社会责任、经营战略选择、业务组合规划、空间布局定位和商业模式设计;从战略实施层面研究了战略性资源配置和战略控制。为便于读者学习和理解,每章还专门安排了相关案例、专论和小结,设计了思考题和案例分析题。

本书适用于高等院校工商管理类专业学生,尤其是 MBA 学生作为教材使用,也可供对战略管理感兴趣的广大读者参阅。

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

战略管理:理论与方法/王昶主编. --北京:清华大学出版社,2010.6

(21 世纪经济管理教材)

ISBN 978-7-302-22380-1

I. ①战… II. ①王… III. ①企业管理-高等学校-教材

IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 060289 号

责任编辑:刘志彬

责任校对:宋玉莲

责任印制:何 芊

出版发行:清华大学出版社

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座

<http://www.tup.com.cn>

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

印 刷 者:北京富博印刷有限公司

装 订 者:北京市密云县京文制本装订厂

经 销:全国新华书店

开 本:185×260 印 张:22.25 字 数:513 千字

版 次:2010 年 6 月第 1 版 印 次:2010 年 6 月第 1 次印刷

印 数:1~5000

定 价:35.00 元

产品编号:030283-01

前 言

每个时代都充满着独特挑战和变革,而我们的今天比以往任何一个时代都更剧烈。信息技术的进步、交通工具的发展、全球经济一体化进程的加快等,为时代注入了更多的变数和动力。与此同时,全球金融危机的扩散、低碳经济的呼声、局部贸易摩擦的加剧等,又带来了前所未有的课题。

我们把这些发展的趋势归纳为十个方面:一是宏观经济形势在全球金融危机的影响下,增添了走势的不确定性;二是在全球分工与协作深化的背景下,呈现出产业价值转移、分解和融合的新趋势;三是在行业战略性重组和区域产业结构调整浪潮推动下,传统产业的集中度不断提升,新兴产业蓬勃发展;四是技术进步和新知识的应用成为企业发展强劲的动力,而技术标准则成为企业制胜的法宝;五是顾客需求偏好伴随中产阶层队伍的壮大而明显变化,体验性需求得到前所未有的激发;六是建立在生产函数关系上的传统企业成长机制,正在被轻物质资产、以知识与技术驱动的新兴企业,以非线性增长方式所取代;七是企业竞争正从“红海”中相互厮杀转向错位与互补中竞合,并不断开创新的“蓝海”;八是企业的使命不再只是追求股东利益最大化,履行企业社会责任成为新的目标;九是企业发展空间不再是地方的、地区的、全国的,而是在全球范围内配置资源,寻找市场成为企业快速成长的必由之路;十是在新型国资监管体制改革和国退民进政策的推动下,无论是国有企业,还是民营企业,市场主体地位都在大幅度地凸显。

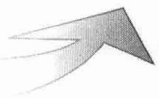
这些变化正促使企业积极设法从产品设计、售后服务、客户关系、技术创新,一直到企业的架构设计、信息管理、人才应用和发展战略上,对快速变化的市场环境作出灵敏、恰当和有效的反应。为此,企业家们和研究企业的专家们更加需要有独特的战略眼光,从纷繁复杂的表象中洞察时代前进的规律。因此,我们需要一个更加适用的战略分析框架和工具,帮助我们去认识企业所处的环境,培育企业核心能力,提升竞争优势。

为与时俱进,本书体现了以下特点:

(1) 框架新颖性。根据我们长期对战略理论的研究和企业实际操作的经验总结,我们在战略管理理论与方法的叙述框架上重点作了两个方面的改革,一是在战略选择中突出业务组合规划、商业模式设计、空间布局新理念,特别强调企业的战略制定,不能仅停留在战略意图层面,而应当进一步向价值创造系统转化,即企业战略意图要通过精心设计的商业模式来实现;二是针对企业不乏好的战略蓝图,但往往缺乏有效战略执行和实施的系统与方法的现实情况,而特别强调战略落地,从战略性资源配置、计划推进、流程衔接、制度保障、风险防范等方面比较详尽地介绍了战略的执行与组织实施的具体工作。

(2) 理论前沿性。本书在对经典战略理论回顾的基础上,还着力介绍了战略管理的前沿知识和发展趋势。此外,为帮助读者进一步深入进行战略理论的研究,本书的附录A还专门介绍了近26年来战略管理文献的主要关键词,以方便读者检索文献。

(3) 方法实用性。我们除对经典的战略分析技术和工具作了比较详尽的介绍外,还特别引进了部分国际知名战略咨询公司最新的研究成果。这些战略分析工具和方法的学习和掌握,有利于读者实际操作能力的提升。



(4) 实务操作性。我们希望学了本书的读者,至少要能自己动手编制一个比较规范的企业战略规划。为此,我们在附录 B、C 分别设计了战略规划编制纲要、企业战略规划编制全景案例,使读者不但知道如何运用本书所学的知识从哪些方面来编制战略规划,还知道战略规划编制的组织工作和思考过程。

根据以上思路,本书分为四部分,共十二章:第一部分为理论篇,分两章,分别介绍了战略管理的基本概念和前沿理论;第二部分为战略分析篇,分三章,分别介绍了如何分析企业的外部环境、内部条件和竞争优势;第三部分为战略选择篇,分五章,分别介绍了企业的使命与社会责任、经营战略选择、业务组合规划、空间布局定位和商业模式设计;第四部分为战略实施篇,分两章,分别介绍了战略性资源配置和战略控制。为便于读者学习和理解,每章还专门安排了与该主旨相关的案例和专论,在结尾部分作了本章小结,设计了思考题和案例分析题。本书可用做工商企业管理人员的战略管理读本,特别适用于商科学生尤其是 MBA 学生做教材使用。

本书以中南大学中国企业集团研究中心成员为主,联合了部分重点高校长期从事战略管理教学并兼具企业战略管理咨询经验的、志同道合的教师共同撰写。中南大学王昶博士负责本书的思路设计、结构安排、案例的撰写指导,全书的统稿和各章节的修订,并撰写了第 8 章、第 10 章,附录 B;中南大学李大元博士撰写了第 1 章,并编译了附录 A;湖南商学院李允尧博士撰写了第 2 章;中南大学姚海琳博士和江华撰写了第 3 章;中南大学邵留国博士撰写了第 4 章;湖南工业大学徐登科博士撰写了第 5 章;湖南农业大学石巧君撰写了第 6 章;中南大学刘佳刚博士撰写了第 7 章;中南大学任胜钢博士撰写了第 9 章;中南林业科技大学的陈洪华撰写了第 11 章;湖南师范大学唐健雄博士撰写了第 12 章。长沙理工大学胡钢博士参与了本书提纲的研讨和全书的修订,并整理了附录 C;中南大学硕士研究生肖利花、陈昕参与了本书版式的调整和校对。

本书的撰写,吸收了国内外大量企业战略管理及其相关内容的最新研究成果,限于篇幅,参考文献没有一一标出,在此对原著人的贡献一并表示衷心感谢!

本书得以最终付梓,要感谢中南大学商学院和清华大学出版社提供的机会;还要感谢两位战略管理资深专家——北京工商大学王国顺教授、中南大学吴金明教授对本书提出的宝贵修订意见;清华大学出版社及其编辑对本书撰写和出版自始至终给予了大力的支持,在此一并表示感谢!

王 昶

于美国圣安东尼奥

2009 年 12 月 29 日

CONTENTS | 目 录

第一部分 理 论 篇

第 1 章 导论	3
1.1 战略管理的内涵	5
1.2 战略管理的层次与过程	10
1.3 战略管理的根本任务与构架	14
1.4 战略管理的利益相关者	17
本章小结	19
思考题	20
参考文献	22
第 2 章 战略管理理论	23
2.1 战略管理思想的产生与理论演进	24
2.2 战略管理理论学派	27
2.3 战略管理前沿理论	30
本章小结	37
思考题	38
参考文献	39

第二部分 战略分析篇

第 3 章 外部环境分析	45
3.1 宏观环境分析	47
3.2 产业环境分析	53
3.3 环境分析综合技术	70

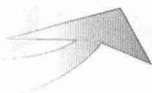


本章小结	73
思考题	74
参考文献	75
第 4 章 内部条件分析	77
4.1 战略运行效果评估	78
4.2 资源分析	79
4.3 能力分析	84
4.4 核心能力分析	87
4.5 资源与能力分析技术	91
本章小结	102
思考题	103
参考文献	105
第 5 章 竞争优势分析	106
5.1 竞争优势的内涵	107
5.2 竞争优势的类型	109
5.3 竞争优势的形成	111
5.4 竞争优势的保持	113
5.5 公司面临的战略问题	116
5.6 竞争优势分析技术	117
本章小结	123
思考题	124
参考文献	125

第三部分 战略选择篇

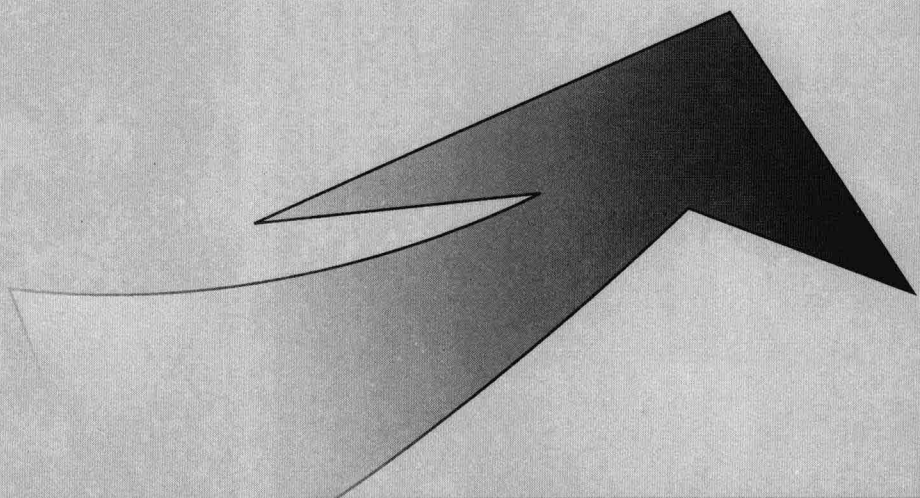
第 6 章 使命、目标与企业社会责任	129
6.1 企业愿景	131
6.2 企业使命	134
6.3 企业社会责任	140
6.4 企业战略目标	148
本章小结	155
思考题	156
参考文献	157

第 7 章 经营战略选择	159
7.1 成本领先战略	161
7.2 差异化战略	170
7.3 集中化战略	177
7.4 竞合战略	183
本章小结	189
思考题	189
参考文献	191
第 8 章 业务组合规划	192
8.1 业务组合类型	193
8.2 业务组合的依据	195
8.3 业务组合范围	196
8.4 业务组合方式	214
8.5 业务组合规划工具	216
本章小结	225
思考题	226
参考文献	227
第 9 章 空间布局定位	228
9.1 公司总部功能与区位选择	230
9.2 分支机构和生产单位的布局	234
9.3 地区总部的区位选择	237
9.4 国际市场的进入	240
9.5 海外子公司的定位与管理控制	247
本章小结	253
思考题	254
参考文献	255
第 10 章 商业模式	257
10.1 商业模式的概念	259
10.2 商业模式体系	260
10.3 成功商业模式的特征	272
10.4 商业模式的典型类型	273
本章小结	281
思考题	282
参考文献	283



第四部分 战略实施篇

第 11 章 战略性资源配置	287
11.1 战略性资源配置与战略的关系	288
11.2 战略性资源配置的原则	290
11.3 战略性资源配置的层次	291
11.4 战略性资源配置重点的确定	296
11.5 战略性资源配置的计划与预算	304
本章小结	311
思考题	312
参考文献	313
第 12 章 战略控制	314
12.1 战略规划管理组织体系	315
12.2 战略规划内容	317
12.3 战略规划流程	319
12.4 战略规划质询会	319
12.5 战略评估	320
12.6 战略风险防范	323
本章小结	327
思考题	327
参考文献	328
附录 A 战略管理文献主要关键词	329
附录 B 企业战略规划编制纲要	332
附录 C 金鼎公司战略规划编制全景	340



第一部分 理论篇

- 第 1 章 导论
- 第 2 章 战略管理理论



第 1 章 导 论

学习目的

当你完成这个课程后,你将懂得:

1. 理解战略及战略管理的定义;
2. 了解战略管理的构成要素;
3. 描述战略管理的层次与过程;
4. 掌握战略管理的根本任务与构架;
5. 分析利益相关者及其对企业的影响。

开篇案例

Microsoft 与 Google 的战略比较

微软(Microsoft)和 Google 的竞争已经进入白热化阶段。一系列的收购和产品的频繁更新换代似乎都在说明,这场竞争正在决定着谁是下一个十年的第一名。下面对这两家公司的战略进行简要分析与比较。

1. 外部环境

微软和 Google 都充分认识到互联网是下一代计算的中心,而在此之前,计算的中心都是个人电脑。在互联网充分成熟以及传统软件许可证模式难以为继的宏观环境下,微软与 Google 正在争夺以互联网为中心的服务销售市场。在这个市场上,用户购买的是直接可用的计算、存储、沟通等一系列服务,用户只需关心自己需要什么功能。

2. 内部条件

从企业内部成熟度的角度分析,微软目前已处于相对成熟的阶段,而 Google 则尚处于新兴阶段。与此相对应的问题是,微软方面行动较慢,从战略制定到战略执行往往需要花费较长时间;而 Google 则能在新的领域快速展开行动,但缺点是缺乏统一协调以及大战略,且部分新产品质量良莠不齐。



对微软而言,应大力解决企业内部渐起的官僚作风,对关键核心部门,尤其是互联网服务相关部门要加强管理,促使其行动更迅捷;而对 Google 而言,需要更成熟的管理结构与体制来支撑其快速发展。

3. 战略定位

毫无疑问,微软是一家软件公司。它最擅长的事情有三样:编写庞大的软件,如操作系统;创建全球第一的开发人员网络;使用许可证制度赢利。

Google 公司传统上被认为是一家搜索引擎公司,靠广告赢利。事实上,很多市场研究公司认为 Google 是一家软件公司,它的定位绝非仅仅是提供最好的搜索引擎与互联网精准广告。Google 更重要的战略是所谓的“云计算”,也就是将互联网作为数据计算与存储的核心。

为了应对以互联网为中心的新时代,微软也重新进行了战略定位,提出了“Software+Service”,即所谓“软件+服务”的战略。该战略的核心思想是依托现有的软件平台,结合以互联网为核心的服务平台,展开下一代竞争。

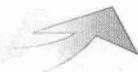
4. 经营优势

微软的经营优势是什么?很多人认为是其 Windows 与 Office 软件,其实不然。微软的核心优势是其商业模式及其所建立起来的庞大的商业生态系统,即所谓微软挣 1 美元,整个生态系统挣 17 美元。这个生态系统中的重要支撑点实质上就是微软的核心能力。微软有着数量巨大的合作伙伴,包括经销商、解决方案开发商等。我们当前所使用的微软的诸多软件,都是其数量巨大的合作伙伴开发的。对合作伙伴,微软往往不留余力地予以支持,且在其开发产品的过程中就会考虑留下适度的空间给合作伙伴。

Google 的核心优势目前主要是搜索,其 99% 的收入来自极度依赖搜索的互联网广告业务。Google 的单日唯一(Unique)搜索用户数量大约是微软的 2 倍,而每个用户创造的利润为 Yahoo 的 2 倍、微软 MSN 业务的 3 倍多。而搜索质量的提高极度依赖于对用户使用行为的分析,这是一个典型的用得多、提高得快的服务。这就决定了其主要竞争对手——Yahoo 与微软在搜索质量的追赶上处于劣势。

【资料来源】改编自王希. Microsoft 与 Google 的战略比较. 才智, 2009(4):142

“战略人人都懂,理解各有不同。”本章重点探讨“战略管理是什么”这一基本问题,勾勒出战略管理的逻辑结构体系。首先,介绍了企业战略的经典定义,在此基础上阐述了战略管理的概念、构成要素、层次与过程,并针对战略管理“活得了、活得好、活得久”的根本目标与任务,围绕“做什么、如何做、由谁做”这一战略中心命题,阐述了“质疑、分析、对策”的战略管理逻辑架构;其次,介绍了企业资本市场、产品市场及企业内部的利益相关者,分析了企业战略决策者与实施者及其主要职责。



1.1 战略管理的内涵

1.1.1 战略的定义

战略概念源于两个领域:一是生物学领域的自然界的竞争,由达尔文《进化论》的“适者生存”概念引申而来;二是军事上的,系统的战略思想可以追溯到2 500多年前的《孙子兵法》。在我国,《左传》和《史记》中早已使用“战略”一词。“战”指战斗、交通和战争;“略”指筹略、策略、计划。在英语中,“战略(strategy)”一词源于希腊语“Strategos”,意为军事将领或地方行政长官。《辞海》对战略的释义是:①泛指对全局性的高层次的重大问题的筹划与指导,如国家战略、国际战略等;②亦称军事战略,是对战争全局的筹划与指导。

将战略概念与思想应用于企业管理,便形成了企业战略。将企业战略作为一种理论进行研究与传播的历史并不长。1938年,巴纳德在其著作《经理人员的职能》中首次将战略的概念引入管理理论,使企业战略思想开始得到学术界和企业界的重视。至20世纪60年代,企业战略已成为一个相当流行的概念,塞尔茨尼克、钱德勒、安德鲁斯、安索夫等知名学者对此都提出了自己的观点,赋予了企业战略各不相同的含义。“战略似乎人人都懂,只是理解各有不同。”代表性观点主要有:

(1) 钱德勒(A. D. Chandler)的定义。钱德勒在其代表作《战略与结构》中认为,战略就是长期目的或目标的决策、行动过程中的抉择以及对完成目标所需资源的分析。

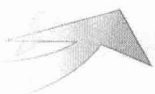
(2) 安德鲁斯(K. Andrews)的定义。安德鲁斯认为,战略是为了达到目标、意图或目的而制订计划与方针的一种模式。这种模式界定了企业当前或未来的经营范围,并规定了企业所属的类型(经济或人文组织)。

(3) 奎因(J. B. Quinn)的定义。奎因认为,战略就是将一个组织的主要目标、政策或行动按照一定的结构整合成一个整体的方式或计划。他认为,企业战略应包含三个基本元素,即可以达到的最重要的目的(或目标)、指导或约束经营活动的重大政策、可以在一定条件下实现预定目标的主要活动程序或项目。

(4) 安索夫(H. I. Ansoff)的定义。安索夫被誉为“企业战略管理的鼻祖”,他认为,战略是贯穿于企业经营和产品与市场之间的一条共同经营主线。他将企业战略分为总体战略与经营战略两大类,总体战略决定企业该选择哪种类型的经营业务;经营战略则是在总体战略确定之后,确定如何竞争与运行的方式与方法。

(5) 明茨伯格(H. Mintzberg)的定义。明茨伯格认为,战略是关于计划(plan)、计谋(ploy)、模式(pattern)、定位(position)、观念(perspective)等“5P”的某种恰当组合。战略是一种计划,指战略作为一种有意识、有组织的行动程序,包括一系列处理某种特定情况的方针政策,从本质上看属于企业“行动之前的概念”;战略是一种计谋,指将战略作为一种威慑或战胜对手的工具;战略是一种模式,反映企业的一系列具体行动与现实结果;战略是一种定位,是联结企业与环境纽带,通过正确地配置企业的资源,形成企业独特的竞争位势;战略是一种观念,是企业对自身与环境的认知方式与价值取向。

(6) 波特(M. E. Porter)的定义。波特认为,战略是在企业各项经营活动之间建立一



种匹配。战略的成功取决于许多方面和环节,依靠的不仅仅是做好几件事情,对各项活动统筹兼顾、保持它们的相互匹配至关重要。如果各项活动之间缺乏匹配,那么战略就将失去独特性,也很难持久。

1.1.2 战略管理的定义

“战略管理”一词最早是由安索夫于1972年在其发表于《商业政策杂志》上的《战略管理的概念》一文中提出的。之后,战略管理的概念得到了越来越广泛的应用。经典的战略管理定义主要有以下几种。

安索夫:战略管理是指将企业日常业务决策与长期计划相结合而形成的一系列经营管理业务。

申德尔和哈特恩(D. E. Schendel and K. J. Hatten):战略管理是选定目标,决定并维系企业与环境之间的联系,通过能保证企业及其所属单位高效和有效行动的资源分配力图达到理想状态的过程。

斯坦纳(G. A. Steiner):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。

戴维(F. R. David):战略管理是制定、实施以及评价多功能决策的一门艺术和科学,这些决策可以保证一个组织实现其目标。在商界,“战略规划”使用得更广泛些,而学术界多使用“战略管理”这一概念。

相对于其他学科,战略管理的学科形成较晚,涉及对企业内部各项业务职能的整体研究,是复杂、多面的战略现象的反映。因此,对企业战略管理内涵的看法很不一致,缺乏公认的定义。如雷恩所言,“战略管理的定义就像这方面的作者一样多”。尽管定义各不相同,但可以将其归纳为广义的战略管理和狭义的战略管理。广义而言,战略管理是运用战略对整个企业进行的管理,如安索夫的定义;狭义而言,战略管理是对企业战略的制定、实施、控制和修正的管理,如斯坦纳的定义。总体来说,战略管理的狭义定义占主导地位。

尽管有多种定义,但从本质而言,这些定义有一致的内核。耐格(Nag)等2007年在其发表于《战略管理杂志》上的论文《战略管理到底是什么》中,将诸多定义的核心要素进行萃取与分析,提出了以下综合性定义:战略管理是由代表企业所有者的高层管理者运用资源进行的意图性或突发的活动,以提高企业在外部环境中的绩效。

从上述定义来看,战略管理具有以下特征:

(1) 战略管理的主体是企业的高层管理人员。由于战略决策涉及一个企业活动的各个方面,虽然它也需要企业上、下层管理者和全体员工的参与和支持,但企业的最高层管理人员介入战略决策是非常重要的。这不仅是由于他们能够统观企业全局,了解企业的全面情况,而且更重要的是他们具有全局视野及对战略实施所需资源进行分配的职权。

(2) 战略管理涉及企业资源配置问题。企业的资源,包括人力资源、实物资源和财务资源,或者需在企业内部进行调整,或者需从企业外部来筹集。战略管理需要在相当长的一段时间内致力于一系列的活动,而实施这些活动需要有大量的资源来保证。因此,这就需要对企业的资源进行统筹规划,合理配置。

(3) 战略管理活动是计划性与突发性的结合。战略管理是行为的结果,而不是设计的结果,战略一经制定并不是一成不变的,它应根据企业外部环境和内部条件的变化,适

时地加以调整,以适应变化后的环境情况。

(4) 战略管理需要考虑企业外部环境中的诸多因素。现今的企业都存在于一个开放的系统中,它们影响着这些因素,但更通常的是受这些不能由企业自身控制的因素所影响。因此,企业要使自己占据有利地位并取得竞争优势,就必须考虑与其相关的环境因素,这包括顾客、竞争者、政府等各种因素,以使企业的行为适应不断变化的外部力量,从而存续下去。

(5) 战略管理具有方向性与全局性。战略管理的本质是要回答“为什么能够赚钱”、“怎样比对手更好地赚钱”两个基本问题,这就规定了战略管理的方向。战略管理是以企业的全局目标为对象,根据企业总体发展的需要而制定的。它所管理的是企业的总体活动,所追求的是企业的总体效果。虽然这种管理也包括企业的局部活动,但是这些局部活动是作为总体活动的有机组成部分在战略管理中出现的。战略管理不是强调企业某一事业部或某一职能部门的重要性,而是通过制定企业的使命、目标和战略来协调企业各部门的协同合作行为。这样也就使战略管理具有了综合性和系统性的特点。

(6) 战略管理的动态性。企业的内外部环境随着时间不断变化,某种战略的有效性同样也在不断变化。因此,了解战略具有动态性这一观点是把握战略管理的要义。实际上,所处环境的变化往往是促使企业在资产配置与获取方面进行改变的动力。在稳定的环境中,战略分析时常让位于有效率且有效果的战略实施。然而,一旦简单地“多做同一件事”显得明显不够时,战略及战略变革很快就会成为管理者所关注的焦点。

从战略管理应该完成的基本任务来看,项保华(2001)认为,关键是要阐述企业为什么能够长期存在的根本理由,明确企业“拟做”什么的问题。如图 1-1 所示,“拟做”实际上是对企业内外环境中的可做(机会)、该做(约束)、能做(实力)、想做(偏好)、敢做(魄力)等进行综合考虑、有机平衡的结果。当然,在界定什么是可做、该做、能做、想做、敢做时,也需明确什么是不可做、不该做、不能做、不想做、不敢做的事情。只有真正弄清楚什么能选、什么不能选,才能明确什么是别无选择、什么可相机抉择,才能避免潜在的巨大风险。

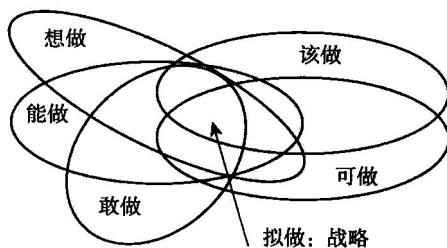


图 1-1 战略管理基本任务：确定拟做什么

需要强调的是,战略管理不仅适用于企业,也适用于其他组织,如律师事务所、会计师事务所、医院、私立学校,以及一些社会团体、中介机构等。因此,为了行文的简洁,本书在后面的讨论中对主体不作特别区分。

1.1.3 战略管理的构成要素

根据安索夫的观点,战略管理由四种要素构成,即产品与市场范围、成长向量、竞争



优势和协同作用。这四种要素的合力形成企业共同经营的主线，并指引企业内外人员充分了解企业经营的方向和产生作用的力量。

1. 产品与市场范围

产品与市场范围是企业获取未来价值的范围，表明企业属于什么特定行业和领域，以及企业在所处行业中其产品与市场的地位是否占有优势。大行业的定义往往过宽，经营的内容过于广泛，用它来说明企业的产品与市场范围，企业共同经营主线仍不明确，因此常需要分行业来描述。分行业是指大行业内具有相同特征的产品、市场、使命和技术的小行业，如饮料行业中的果汁饮料分行业、机械行业中的机床分行业、食品行业中的快速消费品分行业等。

2. 成长向量

成长向量又可称为成长方向，是企业采取某种战略态势的指向，说明企业从现有产品与市场组合向未来产品与市场组合移动的方向，即企业经营运行的方向，而不涉及企业目前产品与市场的态势。成长向量大致有两种类型：一类是围绕产品，在新产品开发、原有产品功能提升上下工夫；另一类是围绕市场，在市场渠道、广告、促销等方面下工夫。具体而言，依据产品与市场组合的方式，成长向量可分为市场渗透、市场开发、产品开发和多种经营四种。

- 市场渗透(现产品—现市场)。这是企业现在生产的产品在现有市场上进一步渗透、扩大销路的方式。一般采用三种方法：一是尽量使老客户增加购买量；二是运用定价策略、提高质量、改善服务、广告吸引等手段从竞争对手那里拉顾客；三是争取潜在的新客户，通过促销活动激发他们的购买兴趣。
- 市场开发(现产品—新市场)。为现有产品寻找新的消费群，开辟新的市场，增加销售量，以此作为企业成长的方向。
- 产品开发(新产品—现市场)。这是指通过开发新产品或改进现有产品来扩大产品在现有市场上的销售量的方式。
- 多种经营(新产品—新市场)。这是增加新产品种类并占领新市场的方式。它的产品与市场都是新的，步入了一个新的经营领域。市场渗透、市场开发和产品开发可综合归纳为“扩大经营”，从而与多种经营相对应。

成长向量指出了企业在一个行业里的方向，并且指出了企业计划跨越行业界线的方向，以这种方式描述的共同经营主线是对以产品与市场范围来描述主线的一种补充。

3. 竞争优势

竞争优势是由企业产品与市场范围中的独特资产及其成长性所形成的强势竞争地位，表明企业某一产品与市场组合的特殊属性，凭借这种属性可以给企业带来有利的位势。竞争优势包括三个要素：超出竞争者、顾客价值与自身实力。要想相对于其他企业做得更好并得到顾客的最终认可，最根本的是要建立在自身实力基础之上。企业可通过寻求兼并，谋求在新行业或原行业中的重要地位；或设置并保持防止竞争对手进入的障碍和壁垒；或进行产品技术开发，生产具有突破性的产品，以替代旧产品等方式获取并维持竞争优势。

4. 协同作用

协同作用指明了一种联合作用的效果，即“ $1+1>2$ ”的效果，表示企业内各经营单位