



现代经济与管理类规划教材

# 战略管理教程

黎 群 汤小华 主编

清华大学出版社 · 北京交通大学出版社



## 内 容 简 介

战略管理研究在动态变化的经营环境中如何创造和保持竞争优势,以求得企业长期生存和不断发展的带有全局性和长远性的问题。本书内容包括:战略管理概论,企业使命、愿景与目标,企业外部环境分析,企业内部环境分析,企业总体战略,企业经营单位战略,企业战略方案的评价与选择,企业战略实施,企业战略实施的评价与控制,企业并购与战略联盟,企业国际化经营战略和企业文化战略。全书贯彻案例教学的思想,编入了许多国内外战略管理的最新案例。

本书适合高等院校经济管理类专业本科教学使用,也适合 MBA 等专业学位研究生教学及各类管理干部培训使用,还可供政府部门及企事业单位从事经济管理工作的相关人员参阅。

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 13501256678 13801310933

## 图书在版编目(CIP)数据

战略管理教程 / 黎群, 汤小华主编. — 北京: 清华大学出版社; 北京交通大学出版社, 2012. 9

(现代经济与管理类规划教材)

ISBN 978-7-5121-1214-8

I. ① 战… II. ① 黎… ② 汤… III. ① 企业战略-战略管理-高等学校-教材  
IV. ① F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 222149 号

责任编辑: 刘 洵 特邀编辑: 秦 璇 黄小萍

出版发行: 清华大学出版社 邮编: 100084 电话: 010-62776969 <http://www.tup.com.cn>

北京交通大学出版社 邮编: 100044 电话: 010-51686414 <http://press.bjtu.edu.cn>

印刷者: 北京时代华都印刷有限公司

经 销: 全国新华书店

开 本: 184mm×256mm 印张: 22.5 字数: 559 千字

版 次: 2012年9月第1版 2012年9月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-5121-1214-8/F·1097

印 数: 1~4 000 册 定价: 35.00 元

本书如有质量问题, 请向北京交通大学出版社质监组反映。对您的意见和批评, 我们表示欢迎和感谢。

投诉电话: 010-51686043, 51686008; 传真: 010-62225406; E-mail: [press@bjtu.edu.cn](mailto:press@bjtu.edu.cn)。

# 前 言

随着经济市场化、信息化和全球化步伐的加快,企业所处外部环境中的一个最为突出的特征是:变化成为唯一不变的事物。如何能够创造和保持竞争优势,如何在竞争日趋激烈且复杂多变的市场环境中求得长期生存和持续发展,这已经成为企业面临的首要问题。解决这一问题的关键在于企业是否确立了适应外部环境变化和自身条件特点的企业战略,并能够有效实施和适时调整。

西方国家大多数企业都积极地实施了战略管理,许多规模较大的企业还设有专门的战略规划部门。改革开放 30 多年以来,中国处于从计划经济迈向市场经济、从封闭经济迈向开放经济的转型发展过程之中。竞争是市场经济的灵魂,而中国加入 WTO 更意味着我国企业开始真正融入国际经济的大舞台,直面世界范围内企业间的竞争。目前,我国正在着力转变经济发展方式,推进增长方式由主要依靠要素投入、规模扩张向主要依靠科技进步、劳动者素质提高、管理创新转变。中国企业正迎来战略管理时代,面对新的外部环境,企业迫切需要将战略管理的理论应用于企业的商业实践。战略管理的思想和方法同时还可应用于一般非营利性组织及政府组织,甚至还可以运用到每一个人的事业规划之中。

本书具有以下几方面的特点。

(1) 反映学科前沿。本书力求反映企业战略管理的最新理论,并结合当代企业战略管理实践的需要,增加了企业并购与战略联盟、企业国际化经营战略和企业文化战略等新内容。

(2) 贯彻案例教学的思想。本书编入了许多国内外企业战略管理的最新案例,以便学习参考和课堂案例教学研讨。

(3) 逻辑结构合理。本书逻辑性强,体系清晰,既有利于教师授课,同时也有利于学生学习。本书根据战略管理课程的思维方法,按照企业战略管理的 3 个阶段(战略形成、战略实施和战略评价与控制)组织本课程的核心内容。本书很好地反映出企业战略管理各部分内容的内在联系,体现出企业使命—企业目标—企业战略的层次关系。

(4) 注重知识的系统性。本书根据战略管理学科的特点,从概论、战略形成、战略实施、战略评价与控制、特定企业战略和职能战略等层面,完整地体现出本课程的知识体系,便于教师授课和学生学习。

(5) 结构完整。本书结构完整,每章后附有小结、思考题,有助于学生理解课程知识和掌握课程的重点和难点。教材最后还附有研讨案例,便于组织课堂案例讨论。

全书共分 12 章,编写分工如下:黎群编写第一、二、五、六、七、十二章;汤小华编写第三、四、八、九、十、十一章。全书由黎群统稿。

本书在编写过程中得到了北京交通大学经济管理学院研究生房华坤、戴航、周礼、田芬等的大力协助,在此一并向他们表示衷心的感谢。

本书在编写过程中参考了大量国内外学者的文献，在此谨向作者们深表谢意。

战略管理是一门较年轻的学科，其理论和实践均处于不断发展之中。由于编者水平所限，书中不足之处，恳请广大读者予以指正。

编 者

2012 年 6 月

于北京交通大学红果园

# 目 录

|                        |      |
|------------------------|------|
| 第一章 战略管理概论 .....       | (1)  |
| 第一节 企业战略的概念与特征 .....   | (2)  |
| 一、企业战略的产生 .....        | (2)  |
| 二、企业战略的概念 .....        | (4)  |
| 三、企业战略的特征 .....        | (6)  |
| 四、企业战略的层次 .....        | (8)  |
| 五、企业战略决策的特点 .....      | (10) |
| 六、战略理论的主要流派 .....      | (11) |
| 第二节 企业战略管理的含义和过程 ..... | (13) |
| 一、企业战略管理的概念 .....      | (13) |
| 二、企业战略管理的意义 .....      | (13) |
| 三、企业战略管理的过程 .....      | (15) |
| 第三节 企业战略管理的模式 .....    | (17) |
| 一、企业战略管理模型 .....       | (17) |
| 二、企业战略管理的基本程序 .....    | (17) |
| 三、战略意图 .....           | (19) |
| 四、企业战略管理的5项任务 .....    | (19) |
| 第四节 企业战略管理者 .....      | (20) |
| 一、公司层面的管理者 .....       | (21) |
| 二、业务层面的管理者 .....       | (21) |
| 三、职能层面的管理者 .....       | (21) |
| 四、董事会的战略角色 .....       | (22) |
| 本章小结 .....             | (22) |
| 思考题 .....              | (23) |
| 第二章 企业使命、愿景与目标 .....   | (24) |
| 第一节 企业使命 .....         | (24) |
| 一、企业使命的概念和意义 .....     | (24) |
| 二、企业使命的内涵 .....        | (28) |
| 三、企业使命的定义 .....        | (30) |
| 四、企业使命的表述 .....        | (34) |
| 第二节 企业愿景 .....         | (36) |
| 一、企业愿景的概念 .....        | (36) |
| 二、建立企业愿景的意义 .....      | (36) |
| 三、建立企业愿景应遵循的基本原则 ..... | (37) |

|                        |      |
|------------------------|------|
| 四、建立企业愿景要注意的一些方面 ..... | (38) |
| 五、案例 .....             | (39) |
| 第三节 企业目标 .....         | (39) |
| 一、企业目标的概念和作用 .....     | (39) |
| 二、企业目标体系 .....         | (41) |
| 三、战略目标的确定过程 .....      | (43) |
| 四、企业目标的表述 .....        | (44) |
| 五、案例 .....             | (45) |
| 本章小结 .....             | (46) |
| 思考题 .....              | (46) |
| 第三章 企业外部环境分析 .....     | (47) |
| 第一节 宏观环境分析 .....       | (48) |
| 一、政治法律环境 .....         | (48) |
| 二、经济环境 .....           | (49) |
| 三、社会文化环境 .....         | (50) |
| 四、技术环境 .....           | (52) |
| 第二节 商业生态系统分析 .....     | (55) |
| 一、商业生态系统的提出 .....      | (55) |
| 二、商业生态系统的内涵和特征 .....   | (57) |
| 三、商业生态系统理论的启示 .....    | (58) |
| 第三节 行业环境分析 .....       | (58) |
| 一、行业竞争结构分析 .....       | (59) |
| 二、行业主要经济特性分析 .....     | (65) |
| 三、行业生命周期分析 .....       | (66) |
| 四、行业成功关键因素分析 .....     | (67) |
| 第四节 战略群体分析 .....       | (68) |
| 一、战略群体的内涵 .....        | (68) |
| 二、绘制战略群体图的步骤 .....     | (69) |
| 三、战略群体图的制作原则 .....     | (69) |
| 四、战略群体分析的意义 .....      | (70) |
| 第五节 竞争对手分析 .....       | (71) |
| 一、识别竞争对手 .....         | (71) |
| 二、竞争对手分析框架 .....       | (72) |
| 三、竞争情报 .....           | (73) |
| 四、竞争态势矩阵 .....         | (74) |
| 第六节 外部因素评价矩阵 .....     | (75) |
| 本章小结 .....             | (76) |

|                                |       |
|--------------------------------|-------|
| 思考题 .....                      | (76)  |
| <b>第四章 企业内部环境分析</b> .....      | (83)  |
| <b>第一节 企业资源分析</b> .....        | (84)  |
| 一、企业的资源基础观 .....               | (84)  |
| 二、企业资源分类 .....                 | (89)  |
| 三、企业资源、能力和竞争优势的关系 .....        | (89)  |
| 四、企业资源强势与弱势分析 .....            | (89)  |
| <b>第二节 企业核心能力</b> .....        | (90)  |
| 一、企业核心能力的概念 .....              | (91)  |
| 二、企业的核心能力、核心产品与最终产品之间的关系 ..... | (91)  |
| 三、核心能力的特点 .....                | (92)  |
| 四、核心能力的识别 .....                | (93)  |
| 五、核心能力的培育 .....                | (94)  |
| <b>第三节 企业价值链</b> .....         | (99)  |
| 一、价值链的概念 .....                 | (99)  |
| 二、价值链分析 .....                  | (101) |
| <b>第四节 内部因素评价矩阵</b> .....      | (107) |
| <b>第五节 SWOT 分析</b> .....       | (108) |
| 一、如何开展 SWOT 分析 .....           | (108) |
| 二、SWOT 分析法举例 .....             | (110) |
| 本章小结 .....                     | (110) |
| 思考题 .....                      | (111) |
| <b>第五章 企业总体战略</b> .....        | (119) |
| <b>第一节 专业化战略</b> .....         | (121) |
| 一、专业化战略围绕核心业务展开 .....          | (121) |
| 二、专业化的两种类型 .....               | (122) |
| 三、专业化战略的具体方式 .....             | (124) |
| 四、专业化战略的优势和弊端 .....            | (127) |
| <b>第二节 纵向一体化战略</b> .....       | (131) |
| 一、纵向一体化战略的概念 .....             | (131) |
| 二、纵向一体化战略的动因 .....             | (131) |
| 三、纵向一体化战略的分类 .....             | (132) |
| 四、纵向一体化战略的劣势 .....             | (134) |
| 五、战略外包 .....                   | (134) |
| <b>第三节 多元化战略</b> .....         | (137) |
| 一、多元化战略的类型 .....               | (138) |
| 二、多元化战略的动因 .....               | (139) |
| 三、多元化战略的条件 .....               | (140) |
| 四、相关多元化战略 .....                | (141) |

|                               |       |
|-------------------------------|-------|
| 五、不相关多元化战略 .....              | (142) |
| 六、多元化战略面临的风险 .....            | (144) |
| 七、选择多元化战略的注意事项 .....          | (144) |
| 本章小结 .....                    | (146) |
| 思考题 .....                     | (146) |
| <b>第六章 企业经营单位战略</b> .....     | (147) |
| 第一节 企业一般竞争战略 .....            | (150) |
| 一、成本领先战略 .....                | (150) |
| 二、差异化战略 .....                 | (155) |
| 三、目标集中战略 .....                | (158) |
| 四、最优成本战略 .....                | (161) |
| 第二节 分散行业和集中行业中的企业竞争战略 .....   | (162) |
| 一、分散行业中的竞争战略 .....            | (162) |
| 二、集中行业中的竞争战略 .....            | (164) |
| 第三节 居于行业不同发展阶段的企业竞争战略 .....   | (168) |
| 一、新兴行业中的企业竞争战略 .....          | (168) |
| 二、成熟行业中的企业竞争战略 .....          | (171) |
| 三、衰退行业中的企业竞争战略 .....          | (173) |
| 第四节 经营单位战略态势的选择 .....         | (176) |
| 一、增长型战略 .....                 | (176) |
| 二、稳定型战略 .....                 | (177) |
| 三、紧缩型战略 .....                 | (179) |
| 本章小结 .....                    | (181) |
| 思考题 .....                     | (181) |
| <b>第七章 企业战略方案的评价与选择</b> ..... | (182) |
| 第一节 企业战略方案评价的原则与过程 .....      | (182) |
| 一、企业战略方案评价的原则 .....           | (182) |
| 二、企业战略方案评价的过程 .....           | (183) |
| 第二节 企业战略方案评价的方法 .....         | (183) |
| 一、波士顿矩阵分析 .....               | (184) |
| 二、产品组合管理分析 .....              | (187) |
| 三、行业生命周期分析 .....              | (191) |
| 四、大战略集合模型分析 .....             | (193) |
| 第三节 影响战略方案选择的行为因素 .....       | (194) |
| 本章小结 .....                    | (196) |
| 思考题 .....                     | (197) |
| <b>第八章 企业战略实施</b> .....       | (198) |
| 第一节 企业战略实施的原则及主要任务 .....      | (198) |
| 一、企业战略实施的基本原则 .....           | (199) |

|                             |       |
|-----------------------------|-------|
| 二、企业战略实施的主要任务 .....         | (200) |
| 三、企业战略实施的模式 .....           | (201) |
| 四、企业战略实施的过程 .....           | (204) |
| 第二节 企业战略计划 .....            | (205) |
| 一、企业战略计划的基本概念 .....         | (205) |
| 二、企业战略计划的工作步骤 .....         | (205) |
| 三、制订企业战略计划的方法 .....         | (206) |
| 第三节 公司治理 .....              | (207) |
| 一、公司治理的概念 .....             | (208) |
| 二、公司治理与战略的关系 .....          | (208) |
| 三、公司内部治理机制的主要内容 .....       | (209) |
| 第四节 战略实施与组织结构 .....         | (210) |
| 一、企业组织结构的基本概念 .....         | (210) |
| 二、企业组织的结构的类型 .....          | (211) |
| 三、企业战略与组织结构的关系 .....        | (214) |
| 本章小结 .....                  | (215) |
| 思考题 .....                   | (216) |
| 第九章 企业战略实施的评价与控制 .....      | (219) |
| 第一节 企业战略实施评价与控制的内涵及作用 ..... | (219) |
| 一、企业战略实施评价与控制的内涵 .....      | (219) |
| 二、企业战略实施评价与控制的作用 .....      | (219) |
| 三、企业战略控制系统 .....            | (220) |
| 第二节 企业战略实施评价与控制的过程及方法 ..... | (220) |
| 一、企业战略实施评价与控制的过程 .....      | (220) |
| 二、企业战略控制过程的特征 .....         | (222) |
| 三、企业战略控制的方式 .....           | (222) |
| 四、企业战略控制的方法 .....           | (223) |
| 第三节 平衡计分卡 .....             | (225) |
| 一、平衡计分卡的提出 .....            | (225) |
| 二、平衡计分卡的概念 .....            | (225) |
| 三、平衡计分卡的优点 .....            | (226) |
| 四、平衡计分卡的制定原则 .....          | (227) |
| 五、平衡计分卡的指标体系 .....          | (228) |
| 六、平衡计分卡的评价 .....            | (230) |
| 七、成功实施平衡计分卡的关键要素 .....      | (230) |
| 本章小结 .....                  | (232) |
| 思考题 .....                   | (232) |
| 第十章 企业并购与战略联盟 .....         | (233) |
| 第一节 企业并购战略 .....            | (234) |

|                          |       |
|--------------------------|-------|
| 一、企业并购的基本概念 .....        | (234) |
| 二、企业并购的类型 .....          | (235) |
| 三、企业并购的动因 .....          | (235) |
| 四、成功实施并购战略应注意的问题 .....   | (237) |
| 第二节 企业战略联盟 .....         | (240) |
| 一、战略联盟的概念及特点 .....       | (240) |
| 二、战略联盟的分类 .....          | (241) |
| 三、战略联盟的理论基础 .....        | (242) |
| 四、战略联盟的动因 .....          | (243) |
| 五、成功战略联盟应遵守的原则 .....     | (243) |
| 本章小结 .....               | (246) |
| 思考题 .....                | (246) |
| 第十一章 企业国际化经营战略 .....     | (247) |
| 第一节 国际化经营战略的实行动因 .....   | (248) |
| 第二节 国际市场进入方式与选择 .....    | (252) |
| 一、国际市场的进入方式 .....        | (252) |
| 二、国际市场进入方式的选择与影响因素 ..... | (256) |
| 三、企业跨国经营的进程 .....        | (258) |
| 第三节 国际经营战略的类型 .....      | (260) |
| 一、多国竞争与全球竞争 .....        | (260) |
| 二、国际竞争战略类型 .....         | (261) |
| 三、国际经营战略类型 .....         | (263) |
| 第四节 国家竞争优势理论 .....       | (268) |
| 一、国家竞争优势理论产生的背景 .....    | (268) |
| 二、国家竞争优势理论的主要内容 .....    | (269) |
| 本章小结 .....               | (278) |
| 思考题 .....                | (278) |
| 第十二章 企业文化战略 .....        | (279) |
| 第一节 企业文化概述 .....         | (279) |
| 一、企业文化的概念 .....          | (279) |
| 二、企业文化管理的概念 .....        | (280) |
| 三、企业文化的基本结构 .....        | (281) |
| 四、企业中的亚文化 .....          | (283) |
| 第二节 企业价值观 .....          | (284) |
| 一、把握企业价值观内涵的两种角度 .....   | (285) |
| 二、价值体系和最高价值 .....        | (288) |
| 三、企业核心价值观 .....          | (289) |
| 四、共享价值观的意义 .....         | (291) |
| 第三节 企业新文化的导入 .....       | (291) |

|                          |       |
|--------------------------|-------|
| 一、科学地确定企业文化的内容 .....     | (291) |
| 二、宣传倡导, 贯彻落实 .....       | (292) |
| 三、积极强化, 持之以恒 .....       | (294) |
| 第四节 企业文化变革 .....         | (295) |
| 一、企业文化变革的原因 .....        | (296) |
| 二、企业文化变革的内容 .....        | (298) |
| 三、企业文化变革的原则 .....        | (299) |
| 第五节 企业社会责任 .....         | (300) |
| 一、企业与社会 .....            | (300) |
| 二、企业利益相关者 .....          | (300) |
| 三、企业社会责任 .....           | (301) |
| 四、企业伦理 .....             | (302) |
| 本章小结 .....               | (306) |
| 思考题 .....                | (306) |
| 附录 A 中国电影业发展前景 .....     | (307) |
| 附录 B 娃哈哈集团的经营战略 .....    | (309) |
| 附录 C 格兰仕集团的战略 .....      | (313) |
| 附录 D 谭木匠: 我善治木 .....     | (317) |
| 附录 E 华系汽车的经营战略 .....     | (322) |
| 附录 F 富士康能否成为不断重生的鹰 ..... | (327) |
| 附录 G 国美的竞争战略 .....       | (331) |
| 附录 H TCL 的国际化经营战略 .....  | (341) |
| 参考文献 .....               | (344) |

## 第一章

# 战略管理概论

### ◇【案例导入】

#### 柯达宣布申请破产保护

2012年1月19日柯达宣布，柯达及其美国子公司已经向美国曼哈顿破产法院提交破产保护申请。这家成立于1880年的公司目前资产总额为51亿美元，债务为68亿美元。

柯达表示，此举在于加强其在美国和海外的流动性，将非战略知识产权货币化，妥善解决遗留的负债问题，并使公司专注于最有价值的业务，公司将继续支付员工薪水和福利以及开展面向消费者的服务项目。此外，《华尔街日报》援引知情人士称，柯达正在准备任命一位首席重组官，以寻求破产程序期间的融资途径。

国外有媒体撰文称，柯达有着辉煌过去，但柯达过于迷恋过去，导致其背上负担，走上了破产保护的道路。

加拿大怀雅逊大学（Ryerson University）副教授罗伯特·波利（Robert Burley）说：“柯达的历史对他们至关重要，在长达一个多世纪的发展历程中，他们推出了很多令人惊讶的产品，并赚了很多钱。但现在，历史却成了他们的负担。”

由于传统胶片业务疲软，导致柯达收入骤降，迫使该公司债务情况恶化。而作为傻瓜相机的发明者，柯达过去十年来在数码相机和打印机领域与佳能和惠普竞争时却反应缓慢。

柯达 CEO 彭安东（Antonio M. Perez）2011年8月接受媒体采访时表示，柯达在顺应数字时代转型的过程中慢了5年。与2005年相比，柯达2010年的收入减少了一半，仅为72亿美元。自2008年以来的亏损也已超过17.6亿美元。2005年从惠普跳槽柯达的彭安东试图通过降低成本，并开发喷墨打印机来拯救这个品牌。

华东师范大学商学院副院长叶德磊教授这样评论说：“如果沉溺于品牌以往依附的产品，品牌就会成为一种负担，成为一种负资产。”“公司不能以大为傲。公司再大，在市场面前都是小公司。重大的战略失误，完全可能在短时间葬送百年老店。”

“你只要按下快门，其他的交给我们。”这是名扬世界的美国柯达公司洋溢着自豪和霸气的口号。但拥有130多年历史、曾经在摄影和胶卷领域称霸全球的柯达公司，在新年伊始便接到纽约证券交易所的退市警告，公司将申请破产的传闻四起。实际上，柯达自2008年以来就一直在严重亏损。

可以说,从数码成像技术出现的那一刻起,就已经宣告了柯达胶卷将走进历史博物馆。这就如同爱迪生的电灯和光源革命,将红极一时的煤气灯行业打入冷宫一样。如果柯达在经营胶卷业务的同时,也在早期投入数码成像技术方面的研发并进行商业化开发,柯达公司还是有可能再续辉煌的。在过去,胶卷与数码成像技术是两个不同的领域,但在今天看来,柯达当初如果能“跨领域”并顺利地完成任务,它仍然是专注主业,是专业化经营。

然而,真实的情况是,胶卷并不是柯达公司的唯一业务内容,其他的业务还包括相机在内的摄影器材、医疗影像和商业影像服务等。柯达其实进入数码影像领域并不晚,甚至是数码摄影技术的发明者。早在1976年,柯达就开发出了数码相机技术,并将这一技术运用于航天领域。1991年柯达就有了130万像素的数码相机。1996年,柯达推出了其首款傻瓜相机。但是,柯达高层似乎将在数码成像方面的技术开发当成了向社会炫耀的一种摆设,并没有真正重视数码技术的发展及其商业化应用,仍把关注的重点放在传统模拟相机的胶卷生意上,放在如何防止胶卷销量的下降方面。至于柯达在1935年推出的彩色胶卷,直到2009年才因为数码相机广泛使用而停止生产。在数码成像技术日新月异的背景下,这一转型实在太慢了。

柯达高层在战略决策方面的重大失误,除了与他们对技术发展和市场需求缺乏敏锐的洞察力有关外,还与利润和品牌有关。与胶卷相比,数码相机的利润率和利润贡献比暂时还不高。在他们的观念中,柯达的品牌主要依靠胶卷来支撑。

与柯达形成鲜明对照的是,富士公司在进入IT时代后,主动及时收缩胶卷业务,积极进行包括数码相机在内的摄影器材的市场开发。柯达后来只能仰视由佳能、尼康、奥林巴斯、卡西欧、富士等组成的数码成像产品列强。

(资料来源:根据2012年1月19日新浪网报道改编。)

随着经济市场化、信息化和全球化步伐的加快,如何在竞争日趋激烈并且复杂多变的市场环境中求得长期生存和持续发展,这已经成为当今企业面临的首要问题。解决这一问题的关键在于企业是否确立了适应外部环境变化和自身条件特点的企业战略,并有效实施与及时评价控制。美国著名管理学大师彼得·德鲁克(Peter Drucker)曾指出:“对企业而言,未来至关重要,经营战略使企业为明天而战。”那么,什么是企业战略?什么是企业战略管理?企业战略管理遵循怎样的模式?谁是企业战略的管理者?这些是本章将要讨论的主要问题。

## 第一节 企业战略的概念与特征

### 一、企业战略的产生

#### (一) 名称由来

企业要在复杂多变的环境中求得生存和发展,必须对自己的行为进行通盘谋划。20世纪60年代以前,在某些企业中虽然也存在着类似于这种谋划的活动,但所使用的概念不是企业战略,而是长期计划、公司计划、企业政策或企业家活动等。直到20世纪60年代(1965年),美国经济学家安索夫(H. I. Ansoff)的《企业战略论》一书出版后,企业战略



才以一种具有科学性的概念在企业管理中使用。

20 世纪 80 年代初,中国工业科技管理大连培训中心和天津企业管理培训中心等单位邀请美国及日本企业经营专家来华,讲授企业战略课程,并开始编写、出版介绍国外企业战略的书籍,在全国及各省市又相继召开各种类型的企业战略研讨会,从这时开始企业战略才引起中国企业管理者的关注。

## (二) 产生背景

企业战略是对企业长远发展的全局性谋划。在早期的企业管理中没有企业战略,它是商品经济发展到一定阶段的产物,是在企业外部环境范围扩大、内容趋于复杂、变化趋于频繁,从而使企业的生存和发展经常面临严峻挑战的情况下产生的。20 世纪 60 年代企业战略首先在美国产生,后来传到联邦德国、日本,现在已在世界范围内传播开来。

美国在 20 世纪上半叶,生产经营经历了两个时代。

第一个是大批量生产时代(前 30 年)。这个时代从经济发展上看,主要是巩固和发展 19 世纪工业革命的成果。从企业来看,主要是完善大批量生产的机制,促使单位产品成本降低。当时的企业管理者,对企业的发展前景十分乐观,认为只要能提供低价的、标准的产品,就能获得盈利和发展,所以企业把主要精力放在提高内部生产效率上,企业实行的是控制性管理。虽然由于工业领域的扩大为企业提供了许多新的发展机会,但企业很少想到要改变经营方式和进入新的经营领域。企业在社会中备受推崇,政府限制很少。显然,在这种条件下,企业还没有谋划未来的紧迫需要。

第二个是大批量销售的时代(后 20 年)。从经济发展上看,这个时代基本消费品的需要正逐步趋向饱和,当时工业生产的主要任务是适应基本消费品以外的更高层次的需求,及市场进一步国际化的要求。从企业来看,应付环境的变化、满足市场多样化的需求,成为最重要的问题。所以,在这个时代,企业不得不面向外部、转向市场,在更广阔的市场上进行更加激烈的竞争。而且,企业在国际市场上还要经受关税、金融汇率、保护政策、文化差异等的影响。总之,与过去相比,企业的环境更加复杂,更富有挑战性,竞争更加激烈,企业仅靠内部控制式管理,已无法应付未来的挑战和实现自己发展的愿望。正因为如此,在这个时代产生了以销定产和产品差异等新的经营观念。也正是在这种条件下,企业产生了谋划未来发展的要求和行为,采取了推断式的管理方式,如目标管理、预算管理和长远计划等。那时的长远计划是建立在未来一定会比过去好、未来可以根据历史推断的假设基础上的,完全是依靠历史的推断来确定企业未来的目标和行动,并以此来应付环境的变化。显然,这还不是对企业未来发展的科学谋划。

从 20 世纪 60 年代起,美国进入了一个崭新的时代(有人称为后工业时代,也有人称为突变时代)。进入 60 年代后,美国的需求有了很大变化,企业间的竞争更加激烈,科学、技术高速发展,从而使企业面临着许多更为严峻的挑战和许多难以预料的突发事件。这个时代的主要特点有以下几方面。

### 1. 需求结构发生变化

通过工业时代的生产发展,基本消费品的需求已经达到饱和,社会已从对生活“数量”的需要转向对生活“质量”的需要,需求发生了多样化的转变。这就引起了许多基本消费品生产增长速度的减慢,许多老企业经营非常困难,出现了许多提供高档消费品的新行业。

## 2. 科学技术水平不断提高

在第二次世界大战中研究开发的科学技术，一方面导致许多传统行业过时，另一方面又使一些以新技术为基础的新行业得以产生。由于技术革命的加快和技术革新周期的缩短，推动企业大力开展研究与开发，从而增加了企业的技术密度，更进一步加速了产品和制造工艺的发展，生产了许多属于“创造需要”性的新产品。同时，这也进一步加剧了企业间的竞争。

## 3. 全球性竞争日益激烈

在这个时期，不仅产品的出口数量和范围有了很大扩展，而且资本输出，特别是跨国经营也发展到新的水平，跨国公司迅速成长。这样就使争夺国外资源、国际市场的竞争趋于激烈。这种对国际市场的争夺，既形成了对企业的威胁，又为企业提供了新的机会。

## 4. 社会、政府和顾客等对企业的要求提高

20 世纪上半叶大多数企业一味重视获利，给社会带来了许多消极影响，如经济发展波动大、通货膨胀、垄断、对消费者操纵、带有夸耀性和欺骗性广告、售后服务低质、环境污染等。这一切引起了社会、政府、顾客对企业的不满，从而提高了对企业的要求，并对企业提出了许多限制。

## 5. 资源短缺、突发事件不断出现等

以上这些特点，使企业外部成为一种特别复杂的、变化频繁的、难以预料的环境，使企业经常面临着生死攸关的挑战。企业仅靠推断型的管理，再也不能保证自己的生存和发展了，而必须对新的环境进行深入分析，作出新的响应，采用新的管理方式，来谋求自己的生存和发展。企业战略就是在这种背景下应运而生的。

# 二、企业战略的概念

要了解什么是企业战略，首先须回顾一下企业和战略的含义。

企业是指从事生产、流通或服务性经济活动的独立的经济组织。企业是一个经济范畴，一方面企业应满足社会生产或人们生活的需要，另一方面企业应坚持经济性原则，以保证获得良好的经济效益。

“战略”一词来源于希腊字“strategē”，原是军事学上的一个术语，其本意是基于对战争全局的分析、判断而作出的筹划和指导。后来演变为泛指重大的、全局性的、左右胜败的谋划。

对于企业战略，许多著名学者纷纷给出了各自的定义。

德鲁克 1954 年在《管理的实践》一书中提出企业战略的 3 个基本问题：我们的企业是什么？我们的企业应该是什么？为什么？他认为，战略是决定组织将要干什么及如何干的问题。

钱德勒（Alfred Chandler）1962 年在《战略与结构》一书中认为，战略是决定企业的基本长期目标，以及为实现这些目标而进行的行动和资源分配。

安索夫 1965 年在《公司战略》一书中认为，战略是企业为了适应外部环境，对目前从事的和将来要从事的经营活动所进行的战略决策，即战略是一条贯穿于企业活动与产品/市场之间的“连线”，涉及产品/市场范围、增长向量、竞争优势和协同作用。

安德鲁斯（Kenneth R. Andrews, 1971）认为，公司战略是公司决策的模式，它确定和揭示公司的目的或目标，制定实现这些目标的主要方针和计划，规定公司将从事的业务范围、公司现在的或期望的经济和人文组织类型，以及公司期望为其股东、雇员、顾客和社区



作出的经济与非经济贡献。

迈克尔·波特 (Michael E. Porter, 1980) 认为, 战略就是创造一个唯一的、有价值的、涉及不同系列经营活动的地位。

亨利·明兹伯格 (Herry Mintzberg, 1987) 认为, 战略是由 5 个“P”组成的, 即战略是一种计划 (Plan)、战略是一种策略/手法 (Poly)、战略是一种行为方式/模式 (Pattern)、战略是一种定位 (Position)、战略是一种期望 (Perspective)。

格里·约翰逊, 凯万·斯科尔斯 (Gerry Johnson & Kevan Scholes, 2004) 认为, 战略是一个组织长期的发展方向和范围, 它通过在不断变化的环境中调整资源配置来取得竞争优势, 从而实现利益相关者的期望。

综上所述, 本书认为, 企业战略是企业面对经营环境, 为求得企业长期生存和不断发展, 为创造和保持竞争优势, 对企业发展目标、达成目标的途径和手段的总体谋划。它是企业战略思想的集中体现, 是企业经营范围的科学规定, 同时又是制定规划 (计划) 的基础。

具体而言, 企业战略是在符合企业使命的条件下, 在充分利用环境中存在的各种机会和创造新机会的基础上, 确定企业同环境的关系, 规定企业从事的经营范围、成长方向和竞争策略, 合理地调整企业结构和配置企业的资源。

在理解企业战略的概念时, 应该把握好以下几点。

第一, 企业应该把未来的生存和发展问题作为制定战略的出发点和归宿, 也就是说, 一个好的战略应有助于企业实现长期生存和发展的目的。而要做到这一点, 企业不仅需要了解企业本身及所处行业的过去和现在, 而且尤其需要关注行业内外环境因素将来发展变化的趋势, 从而把握住自身的未来。在政治、经济和其他外部环境因素发生剧烈变化的时代, 仅凭过去的经验和传统的分析方法已不能满足企业建立和保持竞争优势的要求, 失去对未来动态环境的充分估计和把握, 企业将失去目标和方向。反之, 则可能抓住有利的机遇, 获得企业的快速发展。例如, 20 世纪 60 年代 Levi's 公司开发宽线斜纹布生产牛仔服, 占领当时的“新生代”市场; 70 年代日本汽车厂家开发节能小型家用轿车进军欧美市场, 都是企业着眼于未来的表现。

第二, 企业应当有一个明确的战略目标。对于一个企业来说, 这种目标不仅指明未来的发展方向和引导资源的配置, 而且有助于协调不同部门和个人之间的活动, 增强组织的凝聚力, 同时也要与主要利益相关者的期望相一致。

第三, 企业战略的实质是帮助企业创造和保持竞争优势。如果一家公司的盈利能力高于行业平均水平, 就称它拥有竞争优势。这个差距越大, 则竞争优势越强。如果能够多年保持高于行业平均的盈利能力, 则称这家企业具有持续的竞争优势。要使企业长期生存和发展, 就必须创造和保持竞争优势, 也只有保持或不断地创造新的竞争优势, 才有可能使企业获得长期生存和发展, 两者相辅相成。过去战略思维的基本出发点是扬长避短, 认为企业优势是可以长期保持的, 但在动态竞争环境下, 企业的竞争优势通常会受到侵蚀, 这种侵蚀有的是因为竞争对手的有效模仿, 有的是被竞争对手所超越。所以在动态竞争环境下, 企业一方面要想方设法保持已有的竞争优势, 另一方面则是要不断创造新的竞争优势。

商业模式 (Business Model) 是管理者将企业所实行的一组战略编织成具有内在一致性的整体以获得竞争优势和实现卓越绩效的安排。商业模式决定着如何将公司的各项战略和投资协调一致以实现超越平均水平的盈利能力和利润增长。商业模式包括公司的下列所有活动:

- (1) 选择顾客；
- (2) 定义产品和实现差异化；
- (3) 为顾客创造价值；
- (4) 获得和保留顾客；
- (5) 生产产品和服务；
- (6) 在市场上交付产品和服务；
- (7) 组织企业内部的活动；
- (8) 配置企业的资源；
- (9) 实现和保持高水平的盈利能力；
- (10) 在长期中发展业务。

例如，沃尔玛公司的商业模式是用自助模式取代之前的全方位服务的零售模式，在大面积的、只有简单装饰和设备的卖场中提供广泛的产品选择，这样可以降低经营的成本。由此而节省的费用令企业得以降低产品的价格，从而使消费者受惠，这反过来又将增加企业的销售，从而在更大的经济规模上进一步降低成本。

### 三、企业战略的特征

#### 1. 全局性

一个企业在经营管理过程中总要遇到各种各样的情况，处理各种各样的问题，其中一些决策涉及整个组织范围，另外一些可能只与局部利益有关。企业战略是以企业的全局为对象，根据企业总体发展的需要而制定的。它所规定的是企业的总体行为，它所追求的是企业的总体效果。虽然它必然包括企业的局部活动，但是，这些局部活动是作为总体行动的有机组成部分在战略中出现的。这样也就使企业战略具有综合性和系统性。

#### 2. 长远性

企业战略既是企业谋取长远发展要求的反映，又是企业对未来较长时期内如何生存和发展的通盘筹划。虽然它的制定要以企业外部环境和内部条件的当前情况为出发点，并且对企业当前的生产经营活动有指导、限制作用，但是这一切也都是为了更长远的发展，是长远发展的起点。因此，评价战略优劣的一个重要标准就是看其是否有助于实现组织的长期目标和保证长期利益的最大化。换句话说，战略更关注长远利益，而不是关注短期利益。

#### 3. 竞争性

企业战略是关于企业在激烈的竞争中如何与竞争对手抗衡的行动方案，同时也是迎接来自各方面的冲击、压力、威胁和困难等挑战的行动方案。它与那些不考虑竞争、挑战而单纯为了改善企业现状、增加经济效益、提高管理水平等为目的的行动方案不同。只有当这些工作与强化企业竞争力量和迎接挑战直接相关、具有战略意义时，才能构成企业战略的内容。应当明确，市场如战场，现代的市场总是与激烈的竞争密切相关。企业战略之所以产生和发展，就是因为企业面临着激烈的竞争、严峻的挑战，企业制定战略就是为了取得优势地位，战胜对手，从而保证自己的长期生存和发展。

#### 4. 纲领性

企业战略规定的是企业总体的长远的目标、发展方向和重点、前进道路，以及所采取的基本行动方针、重大措施和基本步骤，这些都是原则性的、概括性的规定，具有行动纲领的