

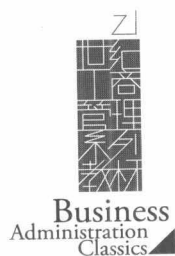


Business Administration Classics 21世纪工商管理系列教材

Strategic Management

战略管理

主编 张平淡 吕海军



21世纪工商管理系列教材

Strategic Management

战略管理

主编 张平淡 吕海军

中国人民大学出版社
· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

战略管理/张平淡, 吕海军主编. —北京: 中国人民大学出版社, 2013. 1
21 世纪工商管理系列教材
ISBN 978-7-300-16502-8

I. ①战… II. ①张… 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 008215 号

21 世纪工商管理系列教材

战略管理

主编 张平淡 吕海军

ZhanLue Guanli

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080
电 话	010-62511242 (总编室)		010-62511398 (质管部)
	010-82501766 (邮购部)		010-62514148 (门市部)
	010-62515195 (发行公司)		010-62515275 (盗版举报)
网 址	http://www.crup.com.cn		
	http://www.ttrnet.com (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	北京东君印刷有限公司		
规 格	185 mm×260 mm 16 开本	版 次	2013 年 3 月第 1 版
印 张	22.5 插页 1	印 次	2013 年 3 月第 1 次印刷
字 数	498 000	定 价	39.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

前言

对中国企业来说，这是一个大战略时代。

“十二五”规划指引下的中国经济发展、中国企业发展将迎来新的战略发展机遇期。《中华人民共和国国民经济和社会发展第十二个五年规划纲要》以加快转变经济发展方式为主线，把经济结构战略性调整作为主攻方向和核心任务，实现工业化、信息化、城镇化、市场化、国际化深入发展。而中国企业发展，注定是实现这些重大转变的基石。

2011年之后的中国企业发展，迈入了一个新的阶段。“十二五”时期，世情国情继续发生深刻变化，我国经济社会发展呈现新的阶段性特征。从全球来看，2010年中国的制造业产值（1.955万亿美元，在全球制造业总产值中所占的比例为19.8%）第一次超越美国（1.952万亿美元）；而且，2010年我国GDP高达58786亿美元，已经成为世界第二经济体。应该看到，30多年改革开放，铸就了中国企业发展的辉煌成就。尽管经受2008年全球金融危机、经济危机，可是，中国经济、中国企业发展已经迈入了一个新的阶段。

处于新的战略发展机遇期、新的战略发展阶段，自然，中国企业发展所处外部环境的不确定性、模糊性、复杂性和不可预测性将会比预想的更加难以应对。当下及未来的中国企业，不应该只是大量制造和出口，而应该创新，并对全球经济发展有更大的贡献；不应该只是谋求参与国际标准的制定和话语权的获取，还要积极地倡导富有中国特色的商业价值和商业文明，担负更多的社会责任，推动全球发展……这些都需要更系统掌握战略管理的精髓和本质，更全面洞察战略管理的前沿与发展。

显而易见，战略管理的教材和教学要因应中国企业在面对新的战略发展机遇期、迈上新的战略发展阶段所可能引发的变化，同时，也要因应战略管理教材和教学的受众正在发生的变化。“90后”的大学生，可以随时随地通过互联网来搜索和掌握最新的学科发展与企业资讯，短信、微博等不只是填充其碎片化时间，更会让更加碎片化的学习时间充满变化和挑战，相应地，就需要战略管理教材和教学进行改革与创新。

为此，本书在编写过程中，努力做到以下几方面：一是积极捕获中国企业发展所面临的新战略发展机遇期。将中国企业发展置于全球化的大背景下，关注新技术（如物联网技术、节能环保技术等）、战略性新兴产业等可能引发的产业变革、新行业涌现，这将是中国企业发展的新机会、新挑战。二是较为全面地汲取中国企业的战略管理实践经验和研究成果。30多年来，中国企业发展，形成了“中国制造”的优势，厚积了“中国经验”的底蕴，夯实了“中国品牌”的基础，建成了“中国创造”的基石。这些大大丰富了战略

管理的研究素材，扩大了战略管理的思考视野。在此基础上，不少中国学者的研究更具见地，创新成果丰富。这些实践和研究，以及战略管理的教学改革成果，都将尽可能学习和吸纳进来。三是努力去贴近受众的学习习惯。更多考虑受众的学习接受习惯，通过“专栏”延伸和丰富教材内容，也尽可能丰富各类教学材料。有需要者可随时与编者联系。

需要说明的是，本书在编写过程中大量吸收了战略管理的实践与研究成果，援引、引用的文献尽可能一一注明、列明，感谢感激在心；也尝试尽量联系到每一位版权所有人并就援引、引用达成一致。如有遗漏或不当，确为无心之失，敬请理解，在此致意并请与我们联系（pingdanzhang@bnu.edu.cn），我们当按相关法律、法规或惯例予以处理。

在本书编写过程中，不少老师、同仁、朋友都给予了编者莫大的支持与帮助，中国人民大学出版社的编辑更是大力鞭策与鼓励，非常感谢。

张平淡

目 录

第1章 理解战略管理	(1)
第1节 战略	(2)
第2节 战略管理	(9)
第3节 战略管理学科	(16)
第2章 洞察战略需求	(26)
第1节 因变环境不确定性	(26)
第2节 触发战略管理	(30)
第3节 战略变革	(35)
第4节 管理战略风险	(42)
第5节 管理战略需求	(47)
第3章 战略假设分析	(53)
第1节 市场化	(55)
第2节 环保化	(61)
第3节 全球化	(66)
第4节 信息化	(71)
第4章 意愿性分析	(77)
第1节 愿景体系	(78)
第2节 企业社会责任	(87)
第3节 战略驱动力	(94)
第5章 可行性分析	(102)
第1节 行业环境分析	(103)
第2节 行业结构分析	(109)
第3节 行业竞争分析	(113)
第4节 关键成功因素分析	(117)
第5节 竞争对手分析	(121)
第6节 顾客分析	(128)
第6章 可能性分析	(132)
第1节 企业能力理论	(133)

第2节 资源与能力	(137)
第3节 价值链分析	(142)
第7章 公司战略	(152)
第1节 业务组合分析	(153)
第2节 成长战略的选择	(161)
第3节 成长战略的实现方式	(167)
第8章 多元化	(174)
第1节 多元化的动机和风险	(175)
第2节 多元化与绩效	(181)
第3节 多元化的实现	(185)
第9章 业务战略	(193)
第1节 基本竞争战略	(194)
第2节 业务层战略的影响因素	(198)
第3节 产业环境与竞争战略	(202)
第4节 战略创新	(205)
第10章 竞争优势	(213)
第1节 低成本	(214)
第2节 时基管理	(222)
第3节 商业模式	(226)
第11章 全球化战略	(233)
第1节 全球化战略的要素机制	(234)
第2节 企业的全球化	(237)
第3节 跨国公司的全球化	(242)
第4节 中国企业的全球化	(246)
第12章 战略选择	(255)
第1节 战略形成	(256)
第2节 战略评价	(260)
第3节 战略选择	(265)
第13章 战略计划	(274)
第1节 计划与计划者	(275)
第2节 战略计划的编制	(281)
第3节 战略计划的挑战	(289)
第14章 战略实施	(295)
第1节 战略实施概述	(296)
第2节 管理控制	(300)
第3节 战略实施下的组织调整	(308)
第4节 战略实施下的资源配置	(311)
第5节 战略实施下的企业文化建设	(314)

第 15 章 战略控制	(319)
第 1 节 战略控制概述	(320)
第 2 节 战略控制方法	(326)
第 3 节 公司治理下的战略控制	(329)
第 16 章 国家战略	(336)
第 1 节 国家安全战略	(337)
第 2 节 地缘战略	(344)
第 3 节 全球战略格局的形成	(348)

C 第 1 章

Chapter 1 理解战略管理

2011 年 1 月 6 日, 淘宝网发布信息称, 2010 年淘宝网注册用户达到 3.7 亿, 在线商品数达到 8 亿, 网上交易额已达到人民币 4 000 亿元左右, 相对于 2009 年人民币 2 083 亿元的网上交易额增长约一倍。

2010 年, 淘宝网平均每分钟售出 4.8 万件商品, 其中包括 864 件服装、36 部手机、880 件化妆品、85 本书、53 包纸尿裤、13 件灯具。最疯狂的一天来自 2010 年 11 月 11 日, 当天淘宝网单日交易额达到 19.5 亿元。这一数据已经超过北京、上海、广州国内三个一线城市的单日社会消费品零售总额。来自国家统计局的数据显示, 2010 年 11 月, 北京市平均每天零售总额是 18.91 亿元, 上海是 16.8 亿元, 广州是 14.04 亿元。

截至 2010 年 12 月 31 日, 淘宝网创造了超过 182.3 万个直接就业机会。据全球咨询机构 IDC 测算, 每一人在淘宝网开店实现就业, 就将带动 2.85 个相关产业的就业机会。也就是说, 截至 2010 年 12 月 31 日, 淘宝网已经为产业链创造了超过 500 万个就业岗位。在这 182.3 万就业人群中, 大学生通过网络创业实现就业成为潮流。从年龄结构看, 23~32 岁的年轻人占比接近 60%, 是绝对的主力, 这部分人群正是刚从学校毕业、逐渐成为社会骨干力量的中间层。网上开店或者成为其创业的开端, 或者为其累积实践经验, 这一经验将决定他们未来的人生。值得注意的是, 18~22 岁这一年龄段的就业岗位有将近 4 万人, 这一年龄段正是大学生在校期, 相当数量的大学生因在校期间淘宝店生意稳定, 最终选择了毕业之后直接以淘宝店为生。

战略竞争已经成为一切商业竞争的核心, “胜王败寇、赢家通吃”的战略竞争几乎都是革命性的。^① 例如, 互联网彻底颠覆了商业故事中的主角, 钢铁、石油、汽车不再是主角, 成立 10 年之后谷歌市值就超过 1 500 亿美元, 成立 7 年的脸谱网

^① 参见韩伯棠、张平淡编著:《企业战略管理》, 北京, 高等教育出版社, 2010。

的估值接近千亿美元。中国市场同样如此,海尔从1984年起步,历经20年全球营业额超过1 000亿元;成立6年之后的淘宝网营业额就达到千亿规模,成立8年之后网上交易额就超过4 000亿元。

亨德森(Bruce D. Henderson)很早就高瞻远瞩地认识到,“竞争格局的变化多数将由战略引发,企业要想适应这种环境,就必须掌握战略竞争的方法。”^①显而易见,在充满不确定性、复杂性、模糊性、不可预测性的今天,企业更需要掌握战略管理知识来应对挑战。

第1节 战略

因战争而出现战略,战略管理因商业竞争而得到更广泛的应用。随着商业环境和商业竞争的发展,战略和战略管理的内容与重点也随之而变。

一、军事领域中的战略

战略思想在我国古来有之。《史记》所记黄帝与蚩尤的涿鹿之战中,就有了战略事例。到了春秋战国,频繁激烈的争霸战争,使人们更自觉地认识到战略的重要,合纵连横、卧薪尝胆、唇亡齿寒等至今为人诵道,那时出现了一批论及谋略制胜经验的兵书,尤以《孙子兵法》为代表,把谋略运用提高到了理论水平。当下,一般认为这本经典名著首次对战略思想进行了论述。唐太宗李世民曾高度评价为“观诸兵书、无出孙武”。尽管《孙子兵法》通篇没有“战略”一词,但至今仍被许多企业人士奉为战略领域的圭臬。而据《辞源》的考察,中文中的“战略”一词出现在唐代,意为“作战的谋略”。

在西方,Strategy源于希腊文字“Strategos”^②,原意是指军队的艺术和科学。有人认为公元579年东罗马皇帝毛莱斯(Pseudo Mauricius)的《战略》(Strategicon)一书是西方第一部战略著作。到了19世纪,在试图解释近代战争规律的过程中,西方诞生了两位著名战略学家:冯·克劳塞维茨(Carl von Clausewitz)和约米尼(Antoine Henri Jomini)。克劳塞维茨在《战争论》中首次在西方建立起一种以“作战战略”为主要内容的“直接路线”战略理论,其中包含有“军事战略”的思想萌芽。他还提出一个“政治”制约战争、“国家战略”制约“作战战略”的理论雏形,从而成为对战略进行现代研究的奠基人。^③

19世纪末,随着资本主义市场在世界范围内的形成,海洋的军事价值引起了西方军事家们的高度重视,马汉(Alfred Thayer Mahan)提出了“海权制胜论”。第一次世界大战后,西方各国军队对海军的重视空前高涨,相继出现了“航母制胜

① http://shenzhen.ccw.com.cn/zixun/200303/0303_01.asp.

② 参见王德中:《企业战略管理》,成都,西南财经大学出版社,2009。

③ 参见吴琼:《克劳塞维茨战略理论的特点和历史地位》,载《南京政治学院学报》,2006(1)。

论”和“潜艇制胜论”等全新的海战理论。相应的还有意大利人杜黑（Giulio Douhet）提出的“空权制胜论”，这种军事战略思想在第二次世界大战中得到了验证并发挥了重要的战略作用。在两次世界大战期间，德国军事家鲁登道夫（Erich Ludendorff）巧妙地把陆海空作战理论有机结合起来，提出了“总体战”这一全新的军事战略思想。之后德国人史利芬（Von Schlieffen）又提出了“闪击战”。当时，各国在两次世界大战期间还广泛应用了联盟战略的军事思想。

专栏 1—1

岛链

所谓“岛链”，既有地理上的含义，又有政治军事上的内容，是冷战时期东西方对抗的产物。第二次世界大战之后，以美国为首的西方国家为了封锁当时的苏联、中国等社会主义国家，利用西太平洋海域一些特殊岛群的战略地理位置，提出了“岛链”的概念。1951年1月，时任美国国务院顾问的杜勒斯提出：“美国在太平洋地区的防务范围应是日本、琉球群岛、中国台湾、菲律宾、澳大利亚这条岛屿链。”

冷战结束后，西方国家将战略围堵重点转向中国，杜勒斯的“岛链”说也被赋

予了新的内涵，衍生出美国遏制中国海军向远洋发展的三条“岛屿封锁链”。所谓“第一岛链”指北起日本群岛、琉球群岛，中接台湾岛，南至菲律宾、大巽他群岛的链形岛屿带。这一岛链是美国和其军事盟国（日韩等）向西部署的最前沿。“第二岛链”北起日本群岛，经马里亚纳群岛，延至哈马黑拉马等岛群，它是一线亚太美军和日韩等国的后方依托。“第三岛链”主要由夏威夷群岛基地群组成，它既是支援亚太美军的战略后方，又是美国本土的防御前哨。

冷战开启之后形成北约、华约两大军事联盟，继而演变为美苏争夺世界霸权。在冷战时期，西方国家最具有代表性的军事战略思想就是“核威慑”战略理论。当下，印度、朝鲜、伊朗等国家不遗余力发展核武器就是这种军事战略思想的延续。20世纪70年代后期，随着微电子技术、新材料技术、新能源技术和航天技术的发展，以美国为首的西方国家开始研制和开发太空武器，并与苏联开始了太空争霸战，为此提出了“高边疆”军事战略思想，一个直接结果就是美国里根政府提出的“星球大战计划”。

东欧剧变和苏联解体之后，西方军事战略家们在认真分析冷战后新的战略环境后，认识到冷战后最关键的问题是找出对西方国家“国家利益”构成主要威胁的假设敌或假想敌。“9·11”之后，美国把“反恐”作为军事战略的重点。^①

^① 参见霍东辉：《百年西方军事战略思想回顾》，载《欧洲》，2000（3）。

二、商业领域中的战略

第二次世界大战以后，特别是 20 世纪 50 年代以来，战略在西方有了长足的发展，不再局限于军事领域，扩展到社会科学领域，还深入到自然科学、工程学、行为科学、领导科学、决策学和管理科学等应用领域。^①

一般认为，最早将“战略”引入企业经营管理领域的学术著作当属菲利普·塞尔兹尼克（Philip Selznick）1957 出版的《经营管理中的领导能力》（*Leadership in Administration*）一书。在该书中，战略思想被首次引入企业管理的范畴。而 20 世纪 50 年代末期美国对商学院教育的反思和改革又进一步推动了战略管理的发展，从早期的商业政策、长期规划，到 20 世纪 80 年代形成当下最为普遍的战略管理。

在今天这个高度全球化的世界里，战略已经成为驱动企业发展的核心要素。当下及未来的企业，不再只是积极应对环境变化、适应环境的变化，而要在市场变化前率先作出变革，创造和引领变革的趋势。IBM 通过与全球超过 1 000 位顶尖企业 CEO 访谈所得出的结果认为：“只有成为未来的企业，才能引导企业的未来。”^②

在高度全球化的今天，企业的战略趋同似乎越来越明显，对成功企业的研究可以看到诸多相似之处，这是从结果倒推过程。例如，在现实中，企业越是运用标杆法，它们之间也就越相似。当竞争各方在质量、生产周期或供应商伙伴关系上互相模仿各自的改善做法时，战略就会趋同，随之竞争将会陷入消耗战，相互摧毁。现实的世界应该是从过程去追求结果，应该探索的仍是如何到达胜利的彼岸，因此，战略分化和企业的不同战略选择才是战略管理的本来面目，对于中国企业来说更是如此。

专栏 1—2

全球化的趋同与趋异

15 世纪末的地理大发现孕育了经济全球化的萌芽，三次产业革命则加速了经济全球化进程，而到了 20 世纪 80 年代，经济全球化的发展速度明显加快。通常认为，经济全球化有五大标志，即生产要素的全球化、产品市场的全球化、产业结构的全球化、经营理念的全球化和经贸规则的全球化。^③

随着经济全球化，企业在各个方面都出现了趋同（同质化）趋势，如会计准则等。不过，越来越多的研究表明，尽管前进的方向和道路是趋同的，可是，趋异（异质化）才是一家企业甚至一个国家在经济全球化中保持竞争优势的重要源泉，多样性才应该是世界的本质或特色。

① 参见楚树龙：《国际关系基本理论》，北京，清华大学出版社，2003。

② 马可佳：《做“未来的企业”才能拥有企业的未来》，载《第一财经日报》，2010-06-07。

③ 参见范爱军：《经济全球化主要标志辨析》，载《泰山学院学报》，2003（4）。

显然,企业要懂得同时掌握与管理变革,透过触及更多的潜在客户群,及采取全球整合、协同合作、突破性的企业创新模式,以缩短迈向未来企业之路,并在同业竞争中脱颖而出。确实,如果未来能够拉近、拉远,就像照相机的变焦镜头一样,再来看今天,就可以说是一清二楚。在这样的情况下,就可以知道应该在哪儿拐弯,哪儿不拐弯,在哪儿会摔倒,哪儿不会摔倒。一个人或企业没法做到像神一样预知未来,只能做到接近于神,站在离神所指向的道路比较近的地方,回过头来安排今天。因此,更需要高瞻远瞩的战略管理。

三、战略的实质

战略的实质是决定组织“想成为什么样的公司”,这与运营有着根本不同,运营决定的是“如何成为那样的公司”。也就是说,战略关注的是企业的未来,是对未来发展机会和资源的捕获,是对未来的一种前瞻。相对而言,运营关注的是当下,是对现有机会和资源的最佳运用,是对生产效率、成本、质量和速度的关注。显然,对于企业长期竞争和发展来说,运营效益(operational effectiveness)是非常必要但不是充分的。

在波特(Michael Porter)看来,日本企业是缺失战略的,突出表现就是不把利润率而把市场份额放在首位,对未来的前瞻和洞察不够。例如,2010年丰田汽车因成本而发生“刹车门”事件。丰田的这种做法和遭遇其实在以前也发生过。波特的研究发现,20世纪90年代中期本田汽车和丰田汽车达到了生产率的最优边界。1995年,面对顾客对较高汽车价格的日益抵制,本田公司发现只有精简某些配置才能生产出价格稍低的轿车。于是,它在美国市场把思域(Civic)的后轮盘式制动器换成了成本更低的鼓式制动器,并且对后排座椅采用更廉价的面料,希望顾客不会察觉这些改变。丰田公司则试图销售在日本市场最畅销的一款花冠(Corolla)车型,并把该车型改为采用未喷漆的保险杠和更廉价的座椅。只不过,顾客发出了强烈抗议,于是丰田公司很快就放弃了这款新车型。^①

专栏 1—3

丰田汽车的“刹车门”事件

2010年1月21日,由于一些车辆的油门可能被卡住,造成严重安全隐患,丰田北美公司宣布在美国市场召回多达230万辆问题车辆。之后,类似问题在全球各地出现,丰田汽车深陷“刹车门”,召回的汽车超过850万辆。

日本丰田汽车1995年选择了全球快速扩展的战略,2002年全球市场份额在10.7%左右。在此基础上,时任副社长的张富士夫设定了力争在2010年达到占据世界汽车市场15%的市场份额的目标。2005年,渡边捷昭正式担任丰田公司的总

^① Michael E. Porter. “What Is Strategy?”, *Harvard Business Review*, 1996 (6).

裁,承接了前任所设定的战略目标,继续全球市场的扩张。除了这一点,渡边捷昭广受人们关注的是其出色的成本管理能力,以“拧干毛巾里的最后一滴水”为座右铭的他成为日本历史最出色的成本“杀手”之一。2009年,丰田终于战胜通用,成为世界上最大的汽车生产厂商,并在

2010年继续保持这一市场领先地位。然而,这种战略也隐含了巨大的危机:一是过于注重压缩成本,导致丰田大量使用低层次供货商。据调查,丰田公司“刹车门”的元凶部件正是美国的廉价供货商提供的。二是没有及时倾听客户的声音,在全球范围内顾客满意度下降。

在我国,尽管在金融危机之后“做大、做强”似乎演化成为“做大、做强、做久”,然而,企业在实质上并不是追求“百年基业”和“全球第一”,哪怕这些至关重要。在实质上,企业是一个经济体,终极目标是追求价值最大化,这样,利润率、价值等这些绩效的度量就应该成为战略的核心。

专栏 1—1

我国中小企业的平均寿命^①

民建中央一份名为《后危机时代中小企业转型与创新的调查与建议》的专题调研报告显示,我国中小企业目前平均寿命仅3.7年,其中八成以上是家族企业。相比而言,目前欧洲和日本企业平均寿命为12.5年,美国企业8.2年,德国500家优秀中小企业有1/4都存活了100年以上。

该份调查认为,中小企业过分追求增长的高速度、跨越性,给企业带来资金链紧张、管理资源不足等问题,使企业忽视潜在威胁,最终被带入危险经营境地。调查发现,全球成长最快的200家企业中,只有6%的公司能保持10年以上的高速增长。

企业目标经历了从利润最大化、经济效益最大化、股东财富最大化到企业价值最大化的发展过程。^② 企业价值最大化成为企业终极目标最早源自美国,背景是美国机构投资者在20世纪70年代后成为股票市场的投资主体。相对于个体投资者而言,机构投资者更关注企业的长期价值最大化。如今,企业价值最大化已成为人们普遍接受的企业目标假设^③,这是因为相对于利润最大化、经济效益最大化和股东财富最大化而言,企业价值最大化“反映了财富管理的基本理论和要求……而且它更能适应现代企业制度的要求”^④。也就是说,战略的实质就是价值最大化,而低业绩的企业往往只能以一个合适的收购作为目标。

① 参见譚浩、华春雨:《民建中央:家族企业多富不过三代》,载《经济参考报》,2011-01-14。

② 参见徐春立:《企业价值最大化:理财目标的合理选择》,载《现代财经》,2000(8)。

③ 参见汪平:《理财学的学科定位研究》,载《财经理论与实践》,2000(9)。

④ 参见王满、王实:《财务管理目标理论评析与选择》,载《天津商学院学报》,2000(3)。

四、战略的 5P 模型

明茨伯格 (Henry Mintzberg) 认为, 人们在生产经营活动中不同的场合以不同的方式赋予企业战略不同的内涵, 说明可以根据需要接受多样化的战略定义, 于是, 1998 年, 明茨伯格借鉴营销组合策略的 4P, 提出了战略 5P 模型 (Mintzberg's 5Ps for strategy)。具体而言, 企业战略的 5P 模型就是:

1. 企业战略是一种计划

如果从企业未来发展的角度来看, 战略表现为一种计划 (plan), 其核心问题就是解决一个企业如何从当前位置到达将来位置的问题, 并提供解决这个问题所要求的方向、指导或者途径。这样, 目标管理就显得至关重要了。

在实践中, 企业往往会用一个成文的战略计划书来表达本企业的战略, 现实中许多企业制定长期规划、发展战略就是如此, 例如, 1996 年成立的福田汽车在 2009 年销售超过 60 万辆, 首次登顶全球商用车单一汽车生产企业销量第一位, 之后于 2010 年 8 月发布了“2020 战略”^①, 规划到 2020 年福田汽车全球销量将突破 400 万辆, 销售收入超过 4 000 亿元, 成为世界知名汽车品牌并进入世界汽车企业前十强。

2. 企业战略是一种行为模式

从企业过去发展历程的角度来看, 战略则表现为一种行为模式 (pattern), 包括企业的价值选择、承诺等一些与企业文化、企业家价值观有密切关系的概念, 这些往往是在长期历史发展过程中形成并沉淀下来的。

战略上的行为模式会深深影响企业的具体运营。例如, 在房地产市场乱象频现的当下, 万科地产却秉承“不行贿”的底线, 这与其创始人王石的价值观有极大的关系。在具体实践中, 万科集团层面直接管控拿地、资金和人力资源这三大职能。正是对这三块的强势管控, 万科才能够避免卷入“灰色地带”。

3. 企业战略是一种定位

从产业层次来看, 战略表现为一种定位 (position), 这是竞争战略的主体内容。外部环境, 尤其是行业竞争结构, 对企业行为和绩效的影响是非常大的, 这方面的研究成果大多集中在产业组织理论当中。

战略定位 (strategic positioning) 就是要做到与众不同, 意味着要进行不同于竞争对手的运营活动, 或者以不同方式进行和竞争对手相似的运营活动。打个比方, 如同样是养花, 有的花要每天浇一次水, 有的花只需要每周浇一次水就够了, 这就是运营活动的不同。好的战略定位源自以下三个不同的基点, 它们并不相互排斥, 而是经常重叠。^②

第一是基于品类的定位 (variety-based positioning)。战略定位可以基于产品或服务品类的选择而不是基于客户细分进行。当企业针对外部市场竞争, 形成独特的

① http://auto.qq.com/a/20111226/000066_1.htm.

② Michael E. Porter, “What is Strategy?”, *Harvard Business Review*, 1996 (6).

内部运营活动而提供出最好的特定产品或服务时，基于品类的定位就具有经济上的合理性。

第二是基于需求的定位（needs-based positioning）。满足某类特定客户群的大部分或者所有需求，这和瞄准某个客户细分市场的传统概念相接近。当客户群各有不同的需求，而一套与竞争对手不同的运营活动能够最佳地满足这些需求时，基于需求的定位就成立。有些客户群比其他客户群对价格更敏感，需要不同的产品特性，需要不同量的信息、支持和服务。

第三是基于接触途径的定位（access-based positioning）。虽然客户的需求是相似的，但是接触他们的最佳运营活动配置具有竞争差异性。接触途径可以根据客户地理位置或客户规模来设定，或者根据需要一套不同的运营活动才能最佳地接触到顾客的其他因素来设定。

4. 企业战略是一种对未来的期望

从企业层次来看，战略则表现为一种期望（perspective），就是从企业战略管理者的内心出发，为企业提出根本的愿景和期望。

在现实中，往往是最合适的战略为企业所接受，这种适应性、匹配性就在于企业的战略选择与所思、所愿、所想保持一致，并在战略实施中予以贯彻。例如，在柳传志先生看来，“以产业报国为己任”才是联想控股的真实愿景和第一愿景。

5. 企业战略是一种谋略

在竞争中，战略表现为一种谋略（ploy）。在一个相对稳定的行业中，企业的竞争战略往往有很强的针对性，可以根据竞争对手的预期反应而制定；战略目标的实现也不一定全部要依靠行动，有时候威慑和恐吓也可以达到相同的目的，这就是“善战者，胜于未战”。

在动态竞争趋势越来越明显的情况下，战略作为谋略的重要性越来越明显。基辛格博士曾言：“如果你控制了石油，你就控制了所有的国家；如果你控制了粮食，你就控制了所有的人。”一直以来，美国在战略上都对油价和粮价进行战略控制，从而威慑潜在的竞争对手。

五、战略的层次

战略在组织内是分层的，一般而言可以分为三个层次：公司战略、业务战略、职能战略（如图 1—1 所示）。

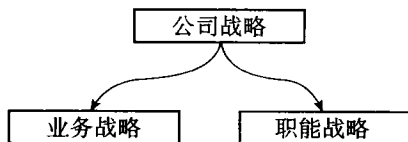


图 1—1 战略的三个层次

公司层的战略就是公司战略（corporate strategy）。就公司战略而言，主要关注两个问题：第一是经营什么业务。需要考虑的是如何通过业务组合来获得发展，

可以是思考是否进入新的行业或进入哪个行业，也可以是提升现有业务的竞争优势。第二是如何管理多个业务来创造价值。需要考虑如何驱动业务的发展，这就是企业资源优化运用和核心能力建设了。简单说，经营什么业务就是“养几个什么样的儿子”的意愿问题，管理业务创造价值就是“如何才能养好这几个儿子”的能力问题。以阿里巴巴集团为例，长久以来，阿里巴巴（alibaba.com）主打 B2B 市场，淘宝（taobao.com）专注于 C2C 业务，尽管 C2C 能够保住流量和规模，可盈利仍不可及，于是，2010 年 11 月集团将淘宝商城（tmall.com）独立出来^①，专攻 B2C 业务，2012 年 1 月 11 日进一步更名为“天猫”。构筑这些业务组合背后的能力逻辑是“大淘宝战略”。

竞争战略或业务战略（competitive strategy or business strategy）主要涉及如何在现有的市场中竞争，主要问题是关心应开发哪些产品或服务，以及将其提供给哪些细分市场；目标市场顾客的满意程度如何；公司目标的实现程度如何。对于战略业务单位来说，竞争战略是最重要的战略内容，其目的就是如何在竞争中胜人一筹。对于淘宝商城而言，其只是阿里巴巴集团旗下的 B2C 业务，为了与京东商城、当当网、麦考林等进行竞争，淘宝商城采用垂直化战略，在坚持整体平台化运营的基础上，打造分行业垂直市场，并依据各行业的特点制定包括物流、售后服务等在内的垂直化服务标准。

职能战略（operational strategy）关心公司的不同职能，即营销、财务、生产制造、人力资源部门如何为其他各级战略服务，以实现其他各级战略的目标。职能战略是公司战略与竞争战略在企业各职能领域的体现，是连接战略与企业职能活动的桥梁。还是以阿里巴巴集团为例，2010 年 6 月，阿里巴巴集团正式对外宣布其酝酿已久的“大物流”计划，包括物流宝平台、物流合作伙伴体系以及物流服务标准体系三大块内容。在大淘宝战略下，将影响电子商务发展三个问题（信息流、资金流和物流）中的前两个问题交给阿里巴巴、淘宝平台和支付宝工具解决，进军物流则在于解决第三个问题。

在学术界，职能战略的内容通常由工商管理的职能学科研究；在企业界，职能策略通常由企业的职能部门参与制定并负责实施。因此，在本书中不太涉及具体的职能战略，这些内容在工商管理学科的相关课程中都有更为详细的介绍或说明。

第2节 战略管理

简单来看，战略管理就是帮助组织形成并实施战略，或者说，战略管理是过程，企业战略是结果。

^① <http://www.tmall.com>.