



普通高等教育“十三五”规划教材 工商管理系列

企业战略 决策管理

蒋先平 卫贵武 肖 艳◎主 编

*Enterprise
Strategy Management*



北京师范大学出版集团
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PUBLISHING GROUP
北京师范大学出版社



普通高等教育“十三五”规划教材 工商管理系列

企业战略 决策管理

蒋先平 卫贵武 肖 艳◎主 编

Enterprise
Strategy

Management



北京师范大学出版集团
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PUBLISHING GROUP
北京师范大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业战略决策管理/蒋先平, 卫贵武, 肖艳主编. —北京: 北京师范大学出版社, 2017. 1

普通高等教育“十三五”规划教材, 工商管理系列

ISBN 978-7-303-21487-7

I. ①企… II. ①蒋…②卫…③肖… 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(2016)第 265174 号

营销中心电话 010-62978190 62979006
北师大出版社科技与经管分社 www.jswsbook.com
电子信箱 jswsbook@163.com

QIYE ZHANLÜE JUECE GUANLI

出版发行: 北京师范大学出版社 www.bnup.com

北京市海淀区新街口外大街 19 号

邮政编码: 100875

印 刷: 北京嘉实印刷有限公司
经 销: 全国新华书店
开 本: 787 mm×980 mm 1/16
印 张: 29
字 数: 539 千字
版 次: 2017 年 1 月第 1 版
印 次: 2017 年 1 月第 1 次印刷
定 价: 49.80 元

策划编辑: 陈仕云

责任编辑: 陈仕云

美术编辑: 刘 超

装帧设计: 刘 超

责任校对: 赵非非

责任印制: 赵非非

版权所有 侵权必究

反盗版、侵权举报电话: 010-62978190

北京读者服务部电话: 010-62979006-8021

外埠邮购电话: 010-62978190

本书如有印装质量问题, 请与印制管理部联系调换。

印制管理部电话: 010-62979006-8006

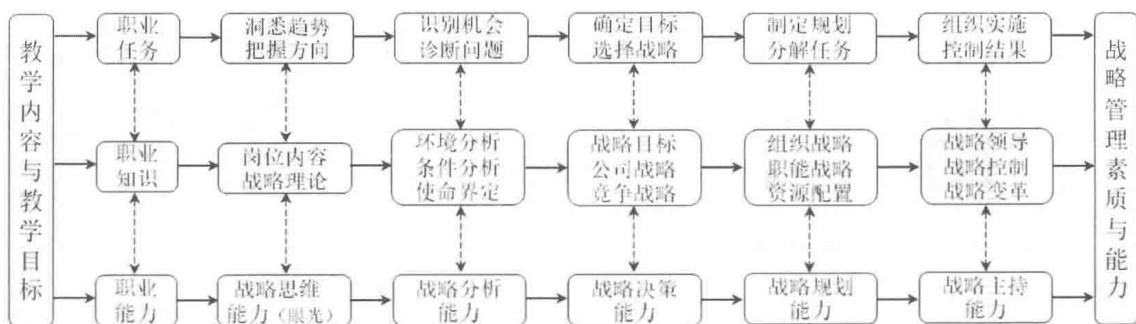
前言

“自古不谋万世者，不足谋一时；不谋全局者，不足谋一隅。”21世纪是以知识经济为主导的时代，世界经济一体化的进程加快，科学技术发展迅速，产品生命周期越来越短，市场竞争愈演愈烈，市场环境变化加速而且不可预测性增强。在这种时代背景下，战略思维和管理能力在企业发展中的作用更加突出。比尔·盖茨曾指出：任何一项新的技术或新的发展趋势的出现，都会促使企业对自己的发展目标作出适应性的战略调整。谁能抓住市场机会，谁就能成为市场的主导者。

21世纪是战略致胜的时代，企业要想生存和获得持续发展，必须高度重视战略决策问题。因此，企业管理者必须学习和应用先进的战略管理理论、方式和手段，企业使命、战略目标、战略分析、战略规划、战略领导、战略控制等涉及企业战略决策管理的理论与实践、观念和方法，也是现代企业管理者必须修炼的内容之一。我国一些企业因重视战略决策管理而获得了巨大成功，而轻视战略导致经营失败的企业也是我们应该吸取的惨痛的历史教训。重视企业战略决策管理的教育，对于培养未来管理者的战略素养和战略决策管理能力，具有重大的现实意义。

我国目前的战略决策管理教育还存在一些问题，例如：没有突破战略决策思维和决策能力培养的瓶颈，战略管理能力的培养始终是管理类专业一大难题；战略管理教育中存在重全面轻实用，重理论轻操作，重理论灌输轻能力培养现象；大多数教科书偏重战略层面理论阐述，而对战术层面的落地操作方法介绍太少。这些问题的存在使得战略管理理论教育晦涩难懂，虚无抽象，没有达到战略管理教育的预期效果。

本书在研究企业高层管理者职业工作内容的基础上，围绕高层管理者完成职业工作的企业战略决策管理过程和战略管理能力进行编写，再配以经典案例和切实可行的战术操作方法，辅之以战略思维训练题目和具体的实战训练要求，很好地解决了上述问题，编写思路如下图所示。



本书围绕企业战略决策管理过程进行阐述，首先是企业战略决策管理概述，说明了企业战略决策管理的基本内容，包括相关概念、理论、过程和战略决策思维，意在帮助读者对企业战略决策管理有一个概括性的整体认知。其次是战略决策分析环节，包括使命与愿景、战略目标、战略情报、外部环境分析的内容和方法以及内部条件分析的内容和方法。然后是企业总体战略决策、行业态势战略决策、经营单位竞争战略决策、蓝海战略决策以及职能战略决策。最后是战略实施的相关问题，包括组织结构战略、资源规划、战略评价、战略实施、战略领导、战略控制和战略变革等内容。

本书将企业战略决策管理的五大能力有机地融入企业战略决策管理过程的相关章节内容之中，实现了对企业战略管理能力的训练和培养。企业战略管理能力包括战略思维能力、战略分析能力、战略决策能力、战略规划能力和战略主持能力，其中战略主持能力又包括战略组织能力、战略领导能力、战略控制能力、战略执行能力和战略变革能力。体现了职业导向、能力本位的现代应用型管理人才的培养要求。

本书综合借鉴了国内外知名学者的战略管理研究成果和国内外著名高校的经典教材，同时结合编者20多年的教学工作实践和经验编写而成。本书的主要特色是职业化、案例化、实用化、过程化、项目化、实战化、能力化，充分体现了应用型管理人才培养的特点，把企业战略决策管理的理论与实践很好地融合起来，并尽可能将学术界的前沿理论和企业界的实操方法呈现给读者。

本书由重庆文理学院的蒋先平、肖艳和四川师范大学的卫贵武主编。蒋先平负责全书总纂、修改和定稿，卫贵武、肖艳参与了修改、校稿等工作。由于学术界对战略管理理论和操作方法的研究层出不穷，我们能够学习和借鉴到的仅仅是沧海一粟。因此，尽管我们在编写过程中已经尽了最大努力，但难免存在疏漏和疏忽之处，敬请广大读者谅解并指正，在此表示万分的感谢！

最后，向学术界和企业界为战略管理理论的发展作出卓越贡献的国内外专家、学者和企业界人士表达崇高的敬意和衷心的感谢！同时对支持和帮助本书编写和出版的领导、同事和朋友表达由衷的谢意！

编者

2016年9月于重庆

目 录

第一章 企业战略决策管理概述 /1

第一节 战略、战略决策与企业战略决策管理	2
一、企业战略决策管理的核心概念	2
二、战略的特点与层次结构	5
三、企业战略决策管理的性质与作用	8
第二节 战略管理理论的演进	9
一、战略管理理论产生的背景	9
二、战略管理理论的发展演进	11
第三节 战略决策思维	17
一、战略决策思维的概念和特征	17
二、战略决策思维的要素与结构	19
三、战略决策思维的程序	21
四、战略决策思维方式	22
五、互联网与互联网战略思维	23
六、提高战略决策思维能力的途径	27
第四节 企业战略决策管理过程	28
一、战略决策分析	29
二、战略决策制定	29
三、战略决策实施	30

第二章 企业愿景、使命与战略目标 /34

第一节 企业愿景	35
一、企业愿景及其重要性	35

二、企业愿景的确定	36
第二节 企业使命	38
一、企业使命的概念和意义	38
二、企业使命的内容	39
三、企业使命的阐述	44
第三节 战略目标	46
一、战略目标的概念及特点	46
二、战略目标的内容与结构	48
三、战略目标的制定	51
四、战略目标的分解	55

第三章 战略决策分析 /64

第一节 战略情报	65
一、情报、战略情报的概念与特点	65
二、战略情报的作用	66
三、战略情报的搜集与分析	67
四、战略情报的来源与内容	68
五、市场信号辨识	70
第二节 外部环境分析——外部环境概述	74
一、外部环境含义和特点	74
二、外部环境分析的目的	75
第三节 外部环境分析——宏观环境分析	76
一、宏观环境分析模型	76
二、STEEP 分析模型	76
三、宏观环境分析的内容	76
四、宏观环境分析的应用	79
第四节 外部环境分析——行业环境分析	81
一、行业环境分析的内容	81
二、五力行业分析	83
三、关键成功因素分析法	90
第五节 外部环境分析——战略集团分析	94
一、战略集团分析	94
二、战略集团的竞争	97

第六节 外部环境分析——竞争对手分析	98
一、竞争对手分析概述	98
二、竞争对手分析的应用	99
第七节 内部条件分析——企业资源分析	104
一、资源与资源分析	104
二、企业资源分析的内容	104
三、企业资源分析的工具	106
四、企业资源分析的基本步骤与方法	106
第八节 内部条件分析——企业能力分析	112
一、企业能力与企业能力分析	112
二、企业能力分析的内容	112
第九节 内部条件分析——企业核心能力分析	124
一、核心能力的概念与特征	124
二、核心能力的识别标准	126
三、核心能力的表现	127
四、核心能力的分析过程	128
五、核心能力管理	129
第十节 内部条件分析——价值链分析	137
一、价值链分析概述	137
二、企业内部价值链分析	137
三、内部条件分析的总结性描述	146
第十一节 SWOT 分析	147
一、SWOT 分析概述	147
二、SWOT 分析应用方法	147
三、SWOT 分析应用举例	156

第四章 企业总体战略决策 /163

第一节 企业总体战略决策概述	164
一、企业总体战略的概念	164
二、企业总体战略的类型	165
三、企业总体战略决策程序	166
第二节 稳定型战略	166
一、稳定型战略的概念及特征	166

二、稳定型战略的类型	167
三、稳定型战略的适用条件	168
四、稳定型战略的优缺点	169
第三节 发展型战略——发展型战略的概述	170
一、发展型战略的概念及特征	170
二、安索夫矩阵	173
第四节 发展型战略——发展型战略的类型	174
一、密集型成长战略	174
二、一体化战略	181
第五节 发展型战略——发展型战略的实施方式	193
一、内部发展	193
二、并购	194
三、战略联盟	198
第六节 防御型战略	202
一、防御型战略的概念	202
二、防御型战略的适用条件、实施过程与实施方式	203
三、防御型战略的类型	205
第七节 战略组合与战略选择实践	209
一、战略组合	209
二、战略选择实践	211
第八节 国际化战略决策	214
一、国际化战略概述	214
二、国际环境分析	214
三、国际化战略选择	215
四、国际化战略的实施	219
五、国际化战略的控制	221
六、国际战略联盟	221
第九节 总体战略的评价与选择	224
一、BCG 增长率—份额组合矩阵	224
二、行业吸引力—竞争能力分析法	229
三、定向政策矩阵	234
四、生命周期组合矩阵	237
五、大战略矩阵	240

第五章 行业态势战略决策 /245

第一节 行业零散态势战略决策	246
一、造成产业零散的原因	246
二、零散产业战略制定需要解决的问题	248
三、零散产业的战略选择	248
四、谨防潜在的战略陷阱	250
第二节 行业新兴态势战略决策	251
一、新兴行业及其特征	251
二、新兴产业中企业发展面临的问题与障碍	253
三、新兴行业战略制定的影响因素	255
四、新兴产业的战略选择	256
第三节 行业成长态势战略决策	258
一、行业成长期及其特征	258
二、行业成长期的战略选择	259
第四节 行业成熟态势战略决策	260
一、成熟行业竞争的环境信号	261
二、成熟行业的战略选择	263
三、成熟行业中的战略隐患	265
第五节 行业衰退态势战略决策	266
一、衰退期行业	266
二、衰退阶段竞争的结构性的决定因素	267
三、衰退行业的战略选择	268
四、行业衰退的陷阱	270
第六节 景气循环态势战略决策	270
一、景气循环的概念	270
二、景气循环阶段及特点	271
三、拐点与景气循环态势的战略决策	272

第六章 经营单位竞争战略决策 /284

第一节 企业实力、竞争优势与竞争战略	285
一、企业实力	285
二、竞争优势	292

三、竞争战略与战略经营单位	295
第二节 差异化战略决策	297
一、差异化战略概述	297
二、差异化战略的类型	298
三、差异化战略的适用条件	299
四、差异化战略的收益与风险	300
五、差异化战略的制定与实施	301
六、差异化战略的陷阱	304
第三节 成本领先战略决策	305
一、成本领先战略的概念与思想	305
二、成本领先战略的类型	307
三、成本领先战略的适用条件	307
四、成本领先战略的目标层次	308
五、成本领先战略的方法体系	309
六、成本领先战略的收益与风险	313
七、成本领先战略的制定与实施	314
八、成本领先战略实施的常见错误	318
第四节 集中化战略决策	320
一、集中化战略的概念	320
二、集中化战略的前提思想	321
三、集中化战略的类型与适应条件	321
四、集中化战略的收益与风险	321
五、集中化战略的制定与实施	323

第七章 蓝海战略决策 /329

第一节 蓝海战略决策概述	331
一、红海战略与蓝海战略	331
二、开创蓝海的前提条件	332
三、蓝海战略的基石——价值创新	336
第二节 蓝海战略分析工具	339
一、战略布局图	339
二、四步动作框架	341
三、良好战略的特征	343

四、解读价值曲线	344
第三节 蓝海战略的制定与实施	345
一、蓝海战略的原则和风险	345
二、蓝海战略的制定	345
三、蓝海战略的执行	361
第八章 职能战略决策 /368	
第一节 职能战略决策概述	369
一、职能战略的概念	369
二、职能战略决策与总体战略决策的区别	369
三、职能战略的作用	370
四、职能战略制定的原则	370
五、职能战略的制定	371
第二节 主要职能战略简介	371
一、市场营销战略	372
二、生产战略	375
三、研究与开发战略	376
四、供应链战略	377
五、财务战略	380
六、人力资源战略	382
第九章 组织结构战略与资源规划 /388	
第一节 组织结构战略	389
一、战略与组织结构的关系	389
二、组织结构设计的原则	392
三、组织的结构的类型及选择	395
第二节 资源规划	404
一、战略资源	404
二、企业战略资源的分配	405
第十章 战略实施与变革 /416	
第一节 战略评价与战略实施	417
一、战略评价	417

二、战略实施	419
第二节 战略领导	424
一、战略领导的概念	424
二、战略领导者的行为模式	425
三、战略领导者承担的角色	425
四、总经理与经理班子的素质和能力要求	427
第三节 战略控制	430
一、战略控制的概念	430
二、战略控制的基本特征	430
三、战略控制的内容与作用	431
四、战略控制的类型	432
五、战略控制的过程	434
六、战略控制方法	435
七、战略控制系统	436
八、战略控制的影响因素及趋势	437
第四节 战略变革	438
一、战略变革的概念与类型	438
二、战略变革的主要内容	440
三、管理战略变革	441

参考文献 /447

第一章 企业战略决策管理概述

【知识目标】

- ◇ 掌握战略、战略决策、战略决策管理及其相关概念；
- ◇ 把握战略的特征及其层次结构；
- ◇ 了解战略管理理论的发展演进，掌握各理论流派的观点；
- ◇ 熟悉战略决策思维的基本知识；
- ◇ 熟悉战略决策管理的过程环节。

【技能目标】

- ◇ 能够准确识别企业中的战略和战术问题；
- ◇ 能够清晰地区分战略的层次及其关系；
- ◇ 养成战略决策思维的习惯；
- ◇ 熟悉战略决策管理的过程。

【案例思考】

某食品企业主要有三种产品，主要在北京地区生产和销售。该企业最近有以下几件事需要处理：

(1)聘请专家对企业存在的问题进行诊断后发现，企业内部的生产流程不合理，因而造成成本居高不下，隐性成本无法核算，于是筹划对生产流程进行改造。

(2)目前三种产品的销售情况不错。市场需求旺盛，订单较多，由于工作人员的疏忽，出现了一些订单漏登，个别送货时间、品种与数量出现差错现象，一些客户有些怨言。

(3)食品属于时限性很强的产品，各销售点的订货量相对较少，订货频繁，周期短。该企业的物流配送一直是一个大问题。有一家专业的物流企业希望能利用自身的专业化优势来承担该企业的物流配送任务。

(4)企业目前的产品的目标顾客是老少皆宜，即全方位的顾客。有人提议应专门开发针对儿童和针对白领阶层的高档次的营养食品。

请就上述几个事件，根据战略决策管理的理论进行分析，判断哪些事件与战略有关，哪些事件与战略无关，并说明理由。

“兵者，国之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也。”(《孙子兵法》)在战略致胜

的时代,从国家到地区再到企业,战略决策管理关系发展、兴衰与存亡,必须高度重视和认真对待。当今社会无论是国家竞争还是企业竞争,都达到了一个前所未有的程度,而且愈演愈烈。要顺利和彻底地完胜对手,领导者必须具有强大的战略决策管理能力,进而运筹帷幄,决胜千里。

第一节 战略、战略决策与企业战略决策管理

一、企业战略决策管理的核心概念

(一)战略与战略决策

战略源于军事,英语单词 strategy 来源于希腊语 strategos,“指挥官”指挥军队的意思。strategos 亦有“诡计”之意,兵圣孙武也是从“兵者,诡道也”(《孙子兵法·计篇》)开始阐述战争理论的。因此,在军事上,战略是筹划和指挥战争全局的方略,泛指对全局性、高层次重大问题的筹划与指导。随着社会的发展和研究的深入,战略已扩展到政治、经济、文化活动中,广泛应用于社会的诸多领域。在学术界,学者们从不同角度阐述了战略的含义,比较典型的是:

1. 安德鲁斯(Kenneth R. Andrews)的线性模式

哈佛大学教授安德鲁斯认为“战略是关于企业宗旨、目的和目标的一种模式,和为达到这些目标所制定的主要政策和计划;这种模式决定着企业正在从事的或者应该从事的经营业务以及界定着企业所属的或者应该属于的经营类型。”认为企业战略是一种决策模式,决定和揭示企业的目的和目标,提出实现目的的重大方针与计划,确定企业应该从事的经营业务,明确企业的经济类型与人文类型,以及决定企业应对员工、顾客和社会做出的经济和非经济的贡献。强调战略管理者集中于建立目标和制订计划,寻求正确的方向、正确的方法和连续的内在一致性。

2. 安索夫(Ansoff)的适应模式

安索夫在《企业战略:面向增长与发展的经营政策的分析方法》中认为战略是使企业“适应”其所处的环境。认为企业战略是贯穿于企业经营、产品-市场之间的一条“共同经营主线”,决定着企业目前所从事的、或者计划从事的经营业务的基本性质。这条经营主线由四个要素构成:①产品-市场范围,指企业目前所生产的产品和参与竞争的市场领域。②增长向量(发展方向),指企业计划对其产品-市场范围进行变动的方向。③竞争优势,指能够使企业处于强有力竞争地位的产品-市场特性。④协同作用(整体效应),指内部联合协作取得的 $1+1>2$ 的效果。战略就是将企业活动与这四个方面连接起来的决策规则,强调战略管理者总是试图在企业资源与环境之间寻求最佳匹配。

3. 明茨伯格(Henry Mintzberg)的5Ps模式

明茨伯格把战略定义为一系列行为方式的组合。在综合学者研究成果的基础上,创立了战略的5Ps模式,即计划、计策、模式、定位与观念来对战略进行描述。

(1)“战略是一种计划(Plan),它安排一系列有意识有组织的活动,充当应对(外部)情景的准则。”

(2)“战略是一种伎俩(Ploy),作为计策、策略,战略是旨在战胜竞争对手的特殊计谋。”强调战略可以作为威慑和战胜竞争对手的一种手段。

(3)“战略是一种模式(Pattern),是一系列活动的模式,是把所期望的或不期望的行为连贯起来的一种模式。”最终体现为一系列具体行动及实际结果。

(4)战略是一种定位(Position),是将企业定位于环境中有利位置的特定手段。强调战略应根据环境变化进行企业资源配置,从而获得有利的竞争地位和独特的竞争优势,是企业的行动纲领。

(5)战略是一种观念(Perspective),它包含着观察世界的价值观和习惯方式,不同的价值观会有不同的交易行为。强调战略作为经营哲学的范畴体现企业对客观世界的价值取向,决定企业的行动方式。

明茨伯格对战略的诠释与其他定义最大的不同在于:认为战略作为一系列的决策或行动方式,既包括刻意安排的(计划性)战略,也包括临时出现的(非计划性)战略,更强调战略的应变性、竞争性与风险性。事实上,企业大部分战略是事先的计划和突发应变的组合。

综上所述,企业战略是企业以未来生存与发展为基点,在分析外部环境和内部条件(现状与趋势)的基础上,为维持和培育企业持久竞争优势而做出的具有全局性、根本性和长远性的谋划和策略。战略由以下要素构成:

(1)经营范围。即战略空间,决定企业的生存空间,就是有所为,有所不为。包括企业的业务范围和市场范围。

(2)资源配置。企业资源在不同业务与部门之间的分配,是企业的特殊能力。在优化资源配置时企业应更注重包括企业素质(人员素质、技术素质和管理素质)在内的存量资源的配置。

(3)竞争优势。竞争优势是企业战胜竞争对手的特殊能力,企业要建立持续竞争优势和注重毫厘优势。否则,差之毫厘,失之千里。

(4)协同作用。战略要寻求企业内部资源活动的最佳组合效果。

战略决策(Strategic decision),是解决全局性、长远性、根本性的重大问题的决策,多由高层次决策者做出。战略决策是企业经营成败的关键,关系到企业长期生存和发展。决策正确可以准确把握企业发展方向,提高竞争力和环境适应力,取得良好的经济效益。决策失误,就会给企业带来巨大损失,甚至破产。战略决策是战略决策

管理中极为重要的环节,起着承前启后的枢纽作用。一方面,战略决策依据战略分析阶段所提供的决策信息,包括行业机会、竞争格局、企业能力等信息。另一方面,战略决策要综合各项信息确定企业相关战略及行动方案。

凡是关系到全局的存在、巩固、发展的问题,涉及企业整体活动目标、方向、未来、成败和根本效益问题,并在全局中带有共性、具有普遍指导作用的问题,都是战略决策问题。由于任何事物都是作为系统而存在的,都是由相互联系、相互依存、相互制约的多层面、多因素按照一定结构组成的有机整体。这就要求领导者必须树立战略思想,置局部于整体之中,从总体到局部,由远及近地思考战略决策问题。

(二)战术与战术决策

战术(Tactics)就是指导行动和竞争的方法,是达成战略目标、克敌制胜的手段。主要包括:行动原则、行动部署、行动指挥、行动与协同、行动保障等。战术决策(Tactical Decisions)是以战略决策规定的目标为决策标准,为了实施战略决策、解决某一具体问题而做出的决策。企业在实现战略目标、经营方向、经营规划等战略决策过程中,对具体经营问题、管理问题、业务及技术问题的决策,都属于战术决策。如企业原材料和机器设备的采购,生产、销售的计划,商品的进货来源,人员的调配等。战术决策要为战略决策的实现服务,一般由企业中层管理人员做出的。

战略决策是战术决策的依据,战术决策是在战略决策的延续和落实。二者的区别如下。

1. 决策内容不同

战略决策决定和调整企业的活动方向和内容,具有全局性,是宏观框架,解决“做什么”的问题,注重企业与环境的关系,是根本性决策;战术决策决定和调整企业在既定方向和内容下的活动方式,是宏观框架中的微观方法与手段,解决“怎么做”的问题,着眼于企业本身,是执行性决策,不能游离于战略决策之外。

2. 决策时段不同

战略决策面对未来较长时期内(3~5年或更长)的活动;战术决策则是具体部门在未来较短时期内(1年以内)的行动方案。

3. 影响作用不同

战略决策的实施效果影响企业的整体效益和发展,比较讲究谋略;战术决策的实施效果则主要影响企业的效率,比较注重规范。

(三)企业战略决策管理

企业战略决策管理是企业高层管理者为了企业长期生存和发展,在确定企业使命和充分分析企业内外环境条件的基础上,谋划、选择战略目标和达到目标的有效战略,并依托企业资源和能力付诸实施及对战略实施过程进行控制和评价的一个动态管理