



21世纪高等院校经济管理类规划教材

企业战略管理

□ 舒辉 主 编
□ 徐健 杨晓玲 副主编

ECONOMICS & MANAGEMENT

- 通俗易懂，简单实用
- 结构严谨，逻辑性强
- 配套资料丰富



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS



★ 21世纪高等院校经济管理类规划教材

企业战略管理

□ 舒辉 主 编
□ 徐健 杨晓玲 副主编

人 民 邮 电 出 版 社
北 京

图书在版编目(CIP)数据

企业战略管理 / 舒辉主编. — 北京: 人民邮电出版社, 2010.12
21世纪高等院校经济管理类规划教材
ISBN 978-7-115-24542-7

I. ①企… II. ①舒… 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260777号

内 容 提 要

全书共分4篇11章:第I篇介绍企业战略和战略管理的基本概念;第II篇介绍战略管理过程第一阶段“战略分析”的内容,主要包括外部环境分析、内部条件分析、企业使命与目标;第III篇介绍战略管理过程第二阶段“战略选择及制订”的内容,主要包括公司战略、竞争战略、战略制订与选择、战略要素与战略文件;第IV篇介绍战略管理过程第三阶段“战略实施与控制”的内容,主要包括战略实施要点,领导、组织和文化,战略评价与控制。

本书按战略管理过程组织内容,实现了教材结构与战略管理过程的一致,从而为读者提供了一个清晰的企业战略管理的全貌。在各章内容安排上,包括学习要点及目标、关键概念、引导案例、主要教学内容、本章小结、复习与思考和案例分析等7个部分。本书理论联系实际,体系结构严谨,通俗易懂,实用性强,并配有一定数量的专栏、案例及练习题,为每一个案例安排了一定的引导性分析题。

本书提供多媒体课件、电子教案、习题集及教学案例集。

本书可作为经济管理类各专业本、专科生的教材,也可选作企业管理人员的培训教材和自学参考书。

21世纪高等院校经济管理类规划教材

企业战略管理

-
- ◆ 主 编 舒 辉
 - 副 主 编 徐 健 杨晓玲
 - 责任编辑 李育民
 - 执行编辑 万国清
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号
邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
大厂聚鑫印刷有限责任公司印刷
 - ◆ 开本: 787×1092 1/16
印张: 17.75 2010年12月第1版
字数: 431千字 2010年12月河北第1次印刷

ISBN 978-7-115-24542-7

定价: 32.00元

读者服务热线: (010)67170985 印装质量热线: (010)67129223

反盗版热线: (010)67171154

广告经营许可证: 京崇工商广字第0021号

21 世纪高等院校经济管理类规划教材

编委会

编委会主任：李随成

编委会秘书组：万国清 李海峰 宣颖

(排名不分先后, 按姓名拼音排序)

- | | | | |
|-----|---------------|-----|----------------------------------|
| 陈 良 | 南京财经大学, 教授 | 乔 瑞 | 南阳理工学院, 教授 |
| 段兴民 | 西安思源学院, 教授 | 秦成德 | 西安邮电学院, 教授 |
| 高忠庭 | 河北经贸大学, 研究员 | 卿 涛 | 西南财经大学, 教授 |
| 郝晓雁 | 山西财经大学, 教授 | 任 远 | 西安交通大学, 教授 |
| 何元贵 | 广东外语外贸大学, 教授 | 宋瑞卿 | 山西财经大学, 教授 |
| 侯荔江 | 西南财经大学, 副教授 | 宋 玮 | 中国人民大学, 副教授 |
| 侯 颖 | 齐齐哈尔大学, 副教授 | 王飞跃 | 贵州财经学院, 教授 |
| 胡日东 | 华侨大学, 教授 | 王辅东 | 广东工业大学, 高级经济师 |
| 黄 勇 | 对外经贸大学, 教授 | 王汝林 | 中国电子商务协会移动商务专家咨
询委, 常务副主任, 教授 |
| 姬会英 | 南阳理工学院, 副教授 | 王胜洲 | 河北经贸大学, 副教授 |
| 戢守峰 | 东北大学, 教授 | 王文博 | 西安交通大学, 教授 |
| 李宝瑜 | 山西财经大学, 教授 | 吴声怡 | 福建农林大学, 教授 |
| 李 兵 | 对外经济贸易大学, 副教授 | 吴战勇 | 南阳理工学院, 副教授 |
| 李海峰 | 西安外事学院, 副教授 | 徐 黎 | 南阳理工学院, 副教授 |
| 李红霞 | 西安科技大学, 教授 | 许永兵 | 河北经贸大学, 教授 |
| 李 丽 | 安徽工业大学, 副教授 | 闫秀荣 | 哈尔滨师范大学, 教授 |
| 李淑平 | 中原工学院, 教授 | 于翠华 | 齐齐哈尔大学, 副教授 |
| 李随成 | 西安理工大学, 教授 | 查会琼 | 安徽工业大学, 副教授 |
| 李雪欣 | 辽宁大学, 教授 | 张世君 | 河南理工大学, 教授 |
| 李子猷 | 陕西师范大学, 教授 | 张伟峰 | 宝鸡文理学院, 教授 |
| 梁 军 | 宁波工程学院, 教授 | 张宗和 | 浙江工商大学, 教授 |
| 马 洪 | 上海财经大学, 教授 | 周 苏 | 浙江大学, 教授 |
| 马元生 | 西安思源学院, 教授 | 朱金生 | 武汉理工大学, 教授 |
| 米子川 | 山西财经大学, 教授 | | |

丛 书 序

本丛书根据普通本科高校的教学需求设计并编写，丛书涉及的书目包含经济管理类的专业基础课教材及部分专业课教材。

众所周知教材质量的核心是内容质量，为了将本丛书中每种教材均打造成为优秀教材，由众多教育一线的专家学者组建成的编委会为本套丛书审纲、审稿。可以说从书中每种教材均凝结了众多编委会成员的心血。我们相信通过大家共同的努力，本套丛书将有希望涌现出几种堪称优秀的、能适应普通本科高校教学需求的、高质量的立体化教材。

为满足社会对人才的需求，普通本科的教学改革持续进行，不少教学改革已经取得令人瞩目的成果。当前高校教师对教学改革配套教材的需求呼声很高，但我们考虑教材出版周期较长和其教书育人的特性使其只适合作为已成熟教学改革方案的载体，未经过较长时间检验的教学改革成果直接体现在教材上并不合适，故而本丛书的所有教材均基于较为成熟的教学改革成果。

教材虽然是传播教学改革成果的最佳工具之一，但仅靠教材本身很难全面地将教改思想传达到位，需要有与教材配套的教案及其他辅助资料。为此我们将本丛书打造成主教材与配套电子资料包相结合的立体化教材，提高教材的应用性和实用性。

本丛书中每种教材所配的电子资料包内均含作者精心制作的电子课件、电子教案、习题答案，有些教材还提供了案例分析、学习指导等更为丰富的教学素材或学习素材。配套电子资料包可参照教材所附的“配套资料索取说明”索取。立体化教材建设与精品课程建设的内容高度相似，本丛书中一些教材源自于已建成的精品课程，部分教材正在进行相关的精品课程建设，这些教材都有精品课程网站支持。

为使教材更加适应当前的教学需求，我们在保证理论体系完整性和系统性的同时，坚持以活泼的创作风格和贴近工作、社会的内容提升教材的可读性和可用性。

尽管我们力图为高校提供高质量的、立体化的、符合未来两三年教改趋势及教学需求的优秀教材，但正如一位国家级教学名师所说：“教材不是编出来的，是教出来的，来回反复修改，来回‘磨’出来的。”我们这套丛书还未经过“打磨”，再加上我们的水平有限，尚存在已知的和未知的一些不足，我们有决心持续地“打磨”这套教材，也希望读者给予反馈以资我们修正，使本套教材尽早达到“优秀”的水准（编委会联系方式 wanguoqingljw@163.com 或 goodbook2010@tom.com）。

丛书编委会

2010年4月

前 言

“企业战略管理”课程是管理类专业的专业基础课,是工商管理专业的核心专业课,是一门系统研究战略管理全过程的基本原理和方法的课程。对管理类专业的高年级学生开设“企业战略管理”课程,是为了达到以下四个目的:一是希望通过本课程的学习,使学生深入了解企业经营战略的基本构成和具体知识,掌握企业战略管理活动所涉及的基本内容和工作程序,能从战略层面上考虑企业的总体发展;二是希望通过本课程的学习,有助于学生充分融合所学的专业知识、能力,深刻理解管理的内涵,从战略高度看待管理;三是希望通过本课程的学习,帮助学生学会从战略角度规划自己的发展生涯,从而有利于学生在未来的人生发展历程中,正确规划就业与创业;四是希望通过本课程的学习,确保学生能做到灵活运用本课程所学到的理论知识与相关分析工具,为企业制订出一份规范的战略报告。本书借助针对特定企业制订战略报告的全过程模拟训练,一方面可使学生对战略管理课程的理论体系有一个较为完整的理解和认识,另一方面有助于学生把握“企业战略管理”课程的精髓,同时学到一项有效的辅助未来实际工作的技巧。

为了有效地实现上述课程教学目的,本书在广泛参考国内外相关资源的基础上,结合国内外研究成果编排出了以绪论、战略分析、战略选择及制订、战略实施与控制等四大板块为主体的教材体系。本书从介绍企业战略与战略管理基本概念出发,遵循战略分析、战略选择、战略制订、战略实施、战略评价、战略控制的思路,分析了企业战略管理过程中的各个阶段所涉及的相关问题、理论、技术与方法等方面的知识。本书的内容具有以下几方面的特色。

(1) 结构严谨。本书在编写过程中,对所讨论的内容按战略管理过程来进行组织,即依据战略管理活动过程的逻辑关系对各章节作了精心安排,努力使各章节之间实现有机联系,环环相扣,全书体系构成一个和谐的整体,并力求实现教材结构与战略管理过程的一致性。

(2) 通俗易懂,实用性强。书中各章配有案例分析、阅读材料、复习思考题,以帮助学生和读者易于理解,更好地学会战略管理的分析方法及灵活运用,从而为解决企业战略管理过程中的一些现实问题提出有效的思路及方案。此外,在组织案例时,力求使案例的内容与教学重点密切联系,并为每一个案例安排了引导性分析题。

(3) 为帮助学生掌握制订出规范的企业战略报告的方法,本教材特编写了“战略要素与战略文件”一章,介绍了规范的企业战略报告所必须涉及的基本内容与框架结构,以及战略文件的标准体系,这是现有绝大多数战略管理教材中所没有涉及的内容。

本书主要参考文献是我们在编写过程所借鉴、引用或修改引用的各类资料,由于在编写过程所借鉴、引用或修改引用的各类资料数量较大,所以在本书的各章节中未能全部做到采取直接标注的方法来标出所引用相关参考文献的出处,仅在书后用参考文献的方式来表明我们在编写中所借鉴、引用的他人成果。

本书提供有多媒体课件、电子教案、习题集及教学案例集,读者可参照本书封底“配套资料索取说明”的说明索取。

全书的撰写大纲由舒辉提出，并与徐健、杨晓玲共同商讨后确定。全书共分 11 章，具体分工如下：舒辉承担了第七章、第八章、第九章、第十章、第十一章的撰写工作；徐健承担了第一章、第五章、第六章的撰写工作；杨晓玲承担了第二章、第三章、第四章的撰写工作。全书由舒辉具体组织实施并负责最后的统稿、定稿。

在编写过程中，我们力求严谨、新颖，突出本书的特色；同时，还参阅引用了大量国内外有关企业战略管理方面的书刊资料和业界的研究成果，在此一并致谢。由于编者水平有限，书中难免存在疏漏与不足之处，恳请读者给予批评指正。

编 者

2010 年 8 月

目 录

第 I 篇 绪 论

第一章 企业战略与战略管理 3

学习要点及目标 3

关键概念 3

引导案例 3

第一节 企业战略的含义与内容 4

一、企业战略的含义 4

二、企业战略的类型与内容 6

第二节 企业战略管理的过程 9

一、战略管理的含义 9

二、企业战略管理的过程模型 10

三、环境分析 10

四、战略制订 12

五、战略实施 12

六、战略控制 13

第三节 战略管理理论的演进过程 13

一、战略管理理论的演进阶段 13

二、战略规划理论 14

三、环境适应理论 14

四、竞争战略理论 15

五、资源与能力理论 15

六、动态竞争与动态能力理论 16

本章小结 16

复习与思考 17

案例分析 17

第 II 篇 战 略 分 析

第二章 外部环境分析 21

学习要点及目标 21

关键概念 21

引导案例 21

第一节 一般环境分析 22

一、一般环境的含义与特点 22

二、PEST 分析 23

第二节 产业竞争环境及演变分析 26

一、产业竞争环境分析 26

二、产业演变分析 28

第三节 竞争对手分析 32

一、竞争对手分析模型 32

二、市场信号 37

第四节 战略环境分析技术 37

一、预测的类型和技术 37

二、产业生命周期分析 38

三、产业分析：外部因素评价矩阵 40

四、竞争态势矩阵 41

五、外部因素评价矩阵和

竞争态势矩阵比较 42

本章小结 42

复习与思考 43

案例分析 43

第三章 企业内部条件分析 45

学习要点及目标 45

关键概念 45

引导案例 45

第一节 企业资源基础 46

一、企业资源要素 46

二、企业内部资源组合的协同效应 48

三、企业内部资源与新业务间的

协同效应 48

第二节 企业核心能力 49

一、企业核心能力的概念及标准 49

二、企业核心能力分析的内容 50

第三节 企业价值链分析 53

一、价值链的基本概念和原理	53	第一节 多元化战略	84
二、价值链的内在联系	55	一、多元化战略的含义	84
三、价值链间的联系	55	二、多元化战略的类型	85
四、价值链的延伸	56	三、多元化的动机	86
第四节 企业竞争优势	57	四、多元化战略成功的条件	88
一、竞争优势的构成	57	第二节 纵向一体化	89
二、寻求竞争优势	57	一、纵向一体化的含义与类型	89
三、发挥和强化竞争优势	58	二、纵向一体化的动机与收益	89
第五节 企业内部条件分析技术	59	三、纵向一体化的风险	92
一、“雷达图”分析法	59	第三节 业务外包	93
二、产品评价法	61	一、业务外包的内涵及其发展背景	93
三、内部战略要素评价矩阵法	64	二、业务外包的动机	95
本章小结	65	三、业务外包的风险	98
复习与思考	66	四、业务外包决策	98
案例分析	66	第四节 企业并购	100
第四章 企业使命与目标	68	一、并购的含义与方式	100
学习要点及目标	68	二、企业并购的动机	102
关键概念	68	三、企业并购的风险	103
引导案例	68	本章小结	105
第一节 企业使命	69	复习与思考	106
一、企业使命的含义与作用	69	案例分析	106
二、企业使命陈述的内容	70	第六章 竞争战略	108
三、企业使命陈述应注意的几个问题	71	学习要点及目标	108
第二节 战略目标	73	关键概念	108
一、战略目标的特征	73	引导案例	108
二、企业战略目标的内容	74	第一节 基本竞争战略	109
三、企业战略目标的制订过程	76	一、三种基本竞争战略	109
本章小结	77	二、基本竞争战略的选择	110
复习与思考	78	第二节 成本领先战略	112
案例分析	78	一、成本领先战略的含义	112
		二、成本领先战略的作用	114
		三、成本领先战略的风险	115
		第三节 差异化战略	117
		一、差异化战略的含义	117
		二、差异化战略的作用	119
		三、差异化战略的风险	121
		第四节 聚焦战略	123
第Ⅲ篇 战略选择及制订			
第五章 公司战略	83		
学习要点及目标	83		
关键概念	83		
引导案例	83		

一、聚焦战略的含义	123
二、聚焦战略实施的关键	123
三、聚焦战略的风险	126
本章小结	128
复习与思考	129
案例分析	129
 第七章 战略制订与选择	131
学习要点及目标	131
关键概念	131
引导案例	131
第一节 战略制订	132
一、综合的战略制订框架	132
二、战略制订的工作程序	133
三、战略方案制订程序	139
第二节 战略选择	140
一、战略选择的过程	140
二、战略选择的方法	143
三、战略进化的历程	144
第三节 战略制订与选择的分析工具	146
一、优势-劣势-机会-威胁矩阵	146
二、战略地位与行动评价矩阵	148
三、波士顿咨询集团业务组合矩阵	150
四、内部-外部因素矩阵	154
五、大战略矩阵	156
第四节 战略决策阶段的分析工具	157
一、定量战略规划矩阵的基本结构	157
二、建立定量战略规划矩阵的步骤	158
三、定量战略规划矩阵的 优点与局限性	159
本章小结	160
复习与思考	161
案例分析	161
 第八章 战略要素与战略文件	164
学习要点及目标	164
关键概念	164
引导案例	164

第一节 战略要素	166
一、战略思想	166
二、战略定位	167
三、战略目标	169
四、战略重点	171
五、战略阶段	171
六、战略措施	172
第二节 战略文件	174
一、战略文件的基本类型	174
二、企业战略文件总汇	175
三、战略文件的结构	179
四、制订与批准战略文件的步骤	185
本章小结	185
复习与思考	186
案例分析	187

第IV篇 战略实施与控制

第九章 战略实施要点	193
学习要点及目标	193
关键概念	193
引导案例	193
第一节 战略实施的过程	194
一、战略实施与战略制订	195
二、实施战略的基本问题	195
三、战略实施的阶段	198
四、战略实施的基本原则	198
第二节 战略实施活动的中心任务	200
一、建立年度目标	200
二、制定政策	202
三、资源配置	203
第三节 企业战略实施的模式与 支持系统	210
一、战略实施的模式	210
二、战略实施的支持系统	213
本章小结	214
复习与思考	215
案例分析	215

第十章 领导、组织和文化	218	学习要点及目标	247
学习要点及目标	218	关键概念	247
关键概念	218	引导案例	247
引导案例	218	第一节 战略评价	248
第一节 领导行为	220	一、战略评价的内涵与类型	248
一、战略赋能管理	220	二、战略评价的目的及标准	249
二、战略激励管理	223	三、战略评价的流程与主要内容	251
三、战略变革管理	225	四、战略评价的决策矩阵	253
第二节 组织结构	227	五、战略评价的方法	253
一、组织结构的内涵	227	第二节 战略控制	258
二、战略与组织结构的关系	229	一、战略控制的内涵	258
三、不同组织结构战略 优势与劣势	232	二、战略控制的方法	261
四、组织结构的战略性调整与变革	233	三、战略控制实施途径	262
第三节 企业文化	236	本章小结	263
一、企业文化概述	236	复习与思考	264
二、企业文化与战略的关系	238	案例分析	264
三、企业文化与战略的匹配方式	240	教学与学习建议	266
四、培育企业文化与战略的匹配	241	主要参考文献	269
本章小结	244	配套资料索取说明	273
复习与思考	244		
案例分析	245		
第十一章 战略评价与控制	247		

第 I 篇

绪 论

学习目标

- 企业战略的含义、内容
- 企业战略管理的过程
- 战略管理理论的演进过程



*Strategic
Management*

战略一词出现在我们日常生活中已经很长时间了，企业管理人员现在也能熟练地使用它，战略被看作是现代管理活动的至高水平，以及现代企业管理的时髦用语。正因如此，战略管理已被全球各所大学的商学院作为一门最必需的、最重要的课程，在本科、硕士、博士等不同学历层级中开设。

实际上，战略或战略管理是一个内涵广泛而又逻辑严密的概念范畴。为了能灵活而又有效地制订战略、实施战略，企业的管理者不仅需要具有全局性、长远性的眼光，同时还应具有极富创新性的想象力。要做到这些，我们就必须对战略管理的基础理论问题进行深入地挖掘和探索，因为只有建立在扎实理论基础之上的开拓与创新，才能确保企业战略的执行力与有效性。

兵者，国之大事也。

死生之地，存亡之道，不可不察也。

——《孙子兵法》

战略是定位、取舍和建立活动之间的一致性，就是企业在竞争中做出取舍，其实质是确定什么可以不做。

——迈克尔·波特

没有战略的企业，就像在险恶的气候中飞行的飞机，始终在气流中颠簸，在暴雨中穿行，最后很可能迷失方向。

——阿尔文·托夫勒

第一章 企业战略与战略管理

【学习要点及目标】

1. 掌握企业战略的含义
2. 掌握企业战略的关键要素
3. 掌握企业战略的类型
4. 掌握企业战略管理的过程
5. 了解企业战略管理理论的演进过程

【关键概念】

企业战略、公司战略、经营战略、战略管理

引导案例

先锋投资：另辟蹊径，获取成功

到2007年，先锋投资集团（Vanguard Group）已经击败富达投资集团（Fidelity Investments Group），成为世界上最大的共同投资基金公司。尽管富达投资每年的资产增长率达到近20%，但先锋投资的资产增长率更高，达到了33%。富达投资大力进行广告宣传，而先锋投资只花了不到800万美元做了少量广告，让人们前来索取产品介绍。

先锋投资成功的秘诀何在呢？答案就在于先锋投资创立者、前任董事长约翰·C·鲍格尔（John C. Bogle）对共同基金产业有独特的看法和思路，而且能坚持不懈地予以落实。

1951年，鲍格尔从普林斯顿大学毕业之后，加入了一家小型基金公司——威灵顿基金管理公司，而且在公司内升迁迅速，到1965年，年仅35岁的鲍格尔就成为公司的CEO。后来，他决定与另一家公司合并，事后却发现这绝非明智之举，因为合作伙伴企业的基金经理都是积极投资者，他们频繁操作（频繁买卖股票），导致日常费用居高不下，这与鲍格尔的投资理念不符，鲍格尔最终于1974年被解除CEO职务。

他决定要走自己的路，改变“目前共同基金的运作模式”，于1974年9月26日成立先锋投资公司。在公司成立的第二年，鲍格尔推出了第一支指数型基金，该基金以标准普尔500指数为基准，并命名为“先锋500指数基金”。该基金反映了市场平均波动状况，基本不需要基金经理进行决策，因此交易成本也是最低的。先锋500指数基金最初绩效不佳，有些分析师就公开嘲笑鲍格尔的观念，认为精明的基金经理每次都可以让基金业绩好过大盘平均水平。之后的新千年之际，先锋500指数基金的资产已经超过了750亿美元，到2000年初，它又超越富达投资公

司的麦哲伦基金，一举成为所有共同基金中资产规模最大的。

鲍格尔的信条是：低成本投资，为顾客服务。鲍格尔认为，基金是用来买，而不是用来卖的，不应该收取手续费，也不应该让销售人员或经纪人抽取佣金，顾客应该主动出击，直接向先锋投资购买基金。在他看来，投资者的利益是至高无上的，所以必须厉行节约。当然，这些信念并没有出现在广告和宣传海报上，而是通过大量写给股东、媒体编辑、美国证券交易委员会成员和国会议员的信件来宣扬的。鲍格尔四处发表公开演讲，在新闻媒体上发表评论，出现在美国财经资讯（CNBC）等电视节目上，他还写了两本畅销书。他面容消瘦，声音沙哑，却极力鼓吹低成本投资，对那些频繁交易的基金经理提出了猛烈的批评，认为这样只会增加成本和投资者的税负。随着大量忠诚热情的顾客逐步增加，老的顾客不断为先锋做口头宣传，再加上《福布斯》、《华尔街日报》、《财富》等商业期刊、发行量巨大的日报以及电视媒体的正面报道，使得新旧客户大量涌入先锋投资。

（罗伯特·F·哈特雷，2008）¹⁷⁴⁻¹⁸⁵

思考

1. 先锋投资公司在 30 年左右的时间，从一个默默无闻的基金公司，一跃成为世界第二的基金公司，你觉得先锋成功的关键和前提分别是什么？
2. 与竞争对手相比，先锋投资公司的独特之处何在？它是如何实现和保持这种独特之处的？

有些企业快速成长，取得了产业的领导地位，另一些企业却步履蹒跚、停滞不前或者走向失败。有些企业好像抓住了每一个机会，另一些企业看来总是行动太迟或根本无所作为。为什么企业之间的绩效差异如此悬殊？对此，人们可以有各种解释，甚至还包括一定的运气成分，但不可否认的是，战略肯定是区别企业成败最关键的要素之一。

第一节 企业战略的含义与内容

一、企业战略的含义

“战略”原为军事用语，顾名思义是指“战争的谋略、策略”。目前，战略的概念已经应用到社会经济活动的各个领域，如企业、学校、基金会、区域发展、产业以及国家层面等，而本书仅限于对企业战略的探讨（即没有特别界定的情况下，本书中所提的战略即指企业战略）。

对于企业战略的含义，学术界并没有统一的认识，了解不同学者对于战略的典型观点，有助于我们更好把握企业战略的含义。

企业战略理论的开创者之一钱德勒认为，战略是决定企业的基本长期目标，以及为实现这些目标采取的行动和资源分配的一系列决策。

安德鲁斯认为，企业战略实际上是一种决策模式，它决定和揭示企业的使命和目标，提出实现目标的重大方针和计划，确定企业应该从事的经营业务，明确企业的经济类型和人文

组织类型，并决定企业应对员工、顾客和社会做出的经济与非经济的贡献。

波士顿咨询公司（BCG）的创始人亨德森提出，任何想长期生存的企业，都必须通过差异化而形成压倒所有其他竞争者的独特优势。努力培养和维持这种差异化，正是企业战略的核心所在。

战略大师波特认为，企业的主要目标是达成良好的绩效，而经营效率和战略则是达成优良绩效的要件，但这两者的运作方式并不相同。经营效率意味着，在进行相似活动时，企业的绩效比竞争者来得更佳。经营效率包含效率，但绝不限于效率，它意指任何能让企业更充分地利用资源的运作，例如减少产品的瑕疵，或更快速地开发更好的产品。反过来说，战略性定位意味着，企业执行不同于竞争者的活动，或是以不同的方式执行类似的活动。战略的本质是定位，它要指导企业建立并保持与竞争者之间的差异，即要么给客户提供更高的价值，要么以更低的成本提供相当的价值，或者两者兼备。

从以上一些有代表性的企业战略的理解中，我们可以发现，虽然学者们对于企业战略看法不一，但存在一些共性的认识。

（1）企业战略是对企业长远发展目标和发展方式的全局性谋划。

（2）企业战略的目的是帮助企业获取和维持竞争优势，而这又有赖于建立不同于其他竞争对手的独特之处。

（3）企业战略的核心是对企业目标、经营范围和企业独特之处等一系列要素的选择（定位）。

（4）企业战略的前提是环境不确定性，而企业战略是试图建立企业与环境之间的动态适应性（有些时候也可以是互动性适应）。

基于以上的认识，可以对企业战略做如下定义：企业战略是指企业在动态环境下，为了建立与环境的动态适应性，进而获取竞争优势，而对企业发展目标和发展方式所做的全局性、长远性定位决策。下面爱德华·琼斯公司的案例（案例 1.1）有助于我们更好理解企业战略的含义。

案例 1.1

爱德华·琼斯公司的战略

爱德华·琼斯公司不是美国最大的经纪公司，它的规模只是最大的经纪公司的3/4，但它是风险较大的证券行业赢利最丰厚的公司之一，并且发展迅速。公司的经纪人队伍自1981年始每年以15%的速度扩大，而且这并没有通过任何兼并行动来实现。它现在已拥有超过25 000名合伙人，而它在1981年还只有8名成员。

在过去的50年里，公司经历了三个革命性的阶段。公司最初由爱德华·琼斯爵士创立，作为一个金融百货店——使客户们能一次性满足他们所有的理财需要。到了20世纪60年代，百货店的概念慢慢演变为美国乡村的理财服务系统。这个变化是由琼斯爵士的儿子泰德·琼斯促成的。他把公司扩大为由遍及全国的200家办公室组成的网络，不再有游动的经纪人每隔一两个星期到镇上转一圈，经纪人已越来越成为社区的一部分，其理念在于把爱德华·琼斯公司转型为向美国乡村出售共同基金的分销网络。

琼斯公司第三阶段的演化始于1970年约翰·巴赫曼来到该公司之后，他着手将琼斯公司转变为一家“行商”，即为终端客户服务的消息灵通的买手。根据巴赫曼的观点，经销商和行商之间有本质的差别：经销商围着产品转，只卖有赢利的商品，而行商则围着终端用户转，他是为投资人服务的消息灵通的买手，只挑选能使投资人谋利的产品，而不是能让经纪人收费的产品。

作为私人投资者的行商的观念自1980年后更得到了深化，它也造就了琼斯公司今日的成功战略。该战略有以下几个主要方面：

(1) 不像它的主要竞争者（如美林和美邦）那样销售自有的共同基金，琼斯公司不生产它所销售的产品。相反，它销售少数经过挑选的如资本研究、普南和摩根斯坦利的产品。

(2) 不同于大多数竞争者，公司只针对私人投资者销售产品，从不为机构投资者服务。

(3) 公司在所选择的地域设立办事处，一般选的是小城镇或城市中具有“社区感”的特定地域。与青睐规模经济的传统观点相反，琼斯的办事处几乎都是单人的。办事处的主人有很大的自主权，像管理他或她自己的生意一样管理着办事处。每个分支都是一个利润中心。经纪人通过播送自制的电视节目的卫星通信网络在家办公。

(4) 公司只卖经过筛选的产品——通常是高透明度的长期产品如大盘股和高等级债券。它不经手风险高的股票首发，期权和实物期货。

公司仍保持合伙制，以使员工觉得自己是公司的主人而不仅仅是雇员。

（康斯坦丁诺斯·C·马卡德，2003）³⁻⁶

二、企业战略的类型与内容

战略具有层次性，一般可以分为三个层次：公司战略（Corporate Strategy）、经营战略（Business Strategy）和职能战略（Function Strategy）。以一家涉足多个业务领域的企业为例，可以将该企业分为三个层次：公司总部、业务领域和职能部门。各个层次对应的战略分别是公司战略、经营战略和职能战略，如图 1.1 所示。对于从事单一业务领域的企业而言，就不需要考虑公司战略，只有经营战略和职能战略两个层次。

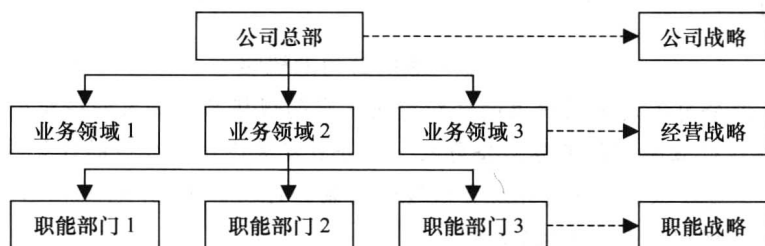


图 1.1 企业战略的层次

（一）公司战略

对于涉足多个业务领域的企业而言，其公司总部的战略就是公司战略，公司战略需要回答以下两个问题（迈吉尔·古尔德，2004）⁴⁻⁶：

(1) 公司通过何种方式——完全所有、少量持股、合资经营、合作经营——向何种行业投入资源。

(2) 公司总部如何影响其旗下业务并处理与它们的关系。

对于第一个问题，公司战略实际上是要考虑是否进入或者退出某些业务领域，以及以何种方式进入某些业务领域，从而决定其业务组合。第二个问题则是要思考，旗下各个业务领域的重要性、发展前景都是不同的，如何在不同业务领域之间分配资源，以及如何影响旗下