

高等学校经济与工商管理系列教材

张文松◎编著

企业成长战略

走向卓越之路



清华大学出版社
<http://www.tup.tsinghua.edu.cn>



北京交通大学出版社
<http://press.bjtu.edu.cn>



013038316

F270-43
235

高等学校经济与工商管理系列教材

企业成长战略

——走向卓越之路

张文松 编著



清华大学出版社

北京交通大学出版社

· 北京 ·

F270-43
235



北航

C1643869

018288010

内 容 简 介

战略是统驭企业活动的纲领,也是企业制胜之道。公司战略按大类来划分,主要包括稳定型战略、发展型战略和紧缩型战略。本书着重论述发展型战略,系统讲解企业如何成长和发展。

全书共分11章,即战略管理概论、企业成长的战略定位、企业成长外部环境分析、企业成长内部条件分析、企业成长的理念目标、企业扩张战略制定、企业转型战略制定、企业竞争战略制定、企业职能战略制定、企业成长战略选择、企业成长战略实施控制。全书融入了大量鲜活的中国企业成长案例,理论与实践充分结合,图文并茂,深入浅出,环环相扣,言简意赅,给人以启迪和智慧。

与国内外已经出版的同类书籍比较,本书具有如下特点:一是针对性,本书紧密结合世界经济社会的新变化和中国经济社会的新要求,在谋篇布局、量体裁衣、内容选取上进行了策略性的选择;二是全面性,本书包含了目前市面上能见到的国内外企业战略管理学权威著作全部内容的精华,从分析、选择、制定、实施、评价等方面进行了深刻论述,系统性强、逻辑性强;三是趣味性,本书从国家兴衰、军事战争、企业理论入手,列举了大量鲜活的有关中国企业成长战略的案例,配备了丰富多样的图表;四是实用性,本书借鉴吸收了国内外战略管理学理论著作的精华,结合了作者20年来为全国数百家企事业单位所做的战略报告和全国各地讲学的心得体会,可读性强、启发性强。

本书可供MBA、MPAcc、EMBA、MPA、工业工程硕士、项目工程硕士、物流工程硕士等相关专业硕士学位作为战略管理的教材;可作为工商管理学[包括会计学、企业管理学(含财务管理学、市场营销学、人力资源管理学)、旅游管理学、技术经济及管理]、公共管理学、物流管理、信息管理等专业的本科生教材;可作为社会培训机构在讲授“决策力”、“领导力”等企业高端人士培训的教材。本书可作为社会咨询机构在为企事业单位制定战略时的重要学习参考;可作为企事业单位中高层管理者学习制定和实施战略的重要参考;也可作为政府官员了解企业高层经营管理的重要助手。本书对战略管理有兴趣的人士也是一本不可多得的理论与实践相结合的学习用书。

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

企业成长战略:走向卓越之路 / 张文松编著. —北京:清华大学出版社;北京交通大学出版社, 2013.4

(高等学校经济与工商管理系列教材)

ISBN 978-7-5121-1420-3

I. ①企… II. ①张… 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(2013)第053679号

责任编辑:韩素华 特邀编辑:黎 涛

出版发行:清华大学出版社 邮编:100084 电话:010-62776969

北京交通大学出版社 邮编:100044 电话:010-51686414

印刷者:北京交大印刷厂

经 销:全国新华书店

开 本:210×285 印张:27 字数:845千字

版 次:2013年5月第1版 2013年5月第1次印刷

书 号:ISBN 978-7-5121-1420-3/F·1160

印 数:1~2000册 定价:59.00元

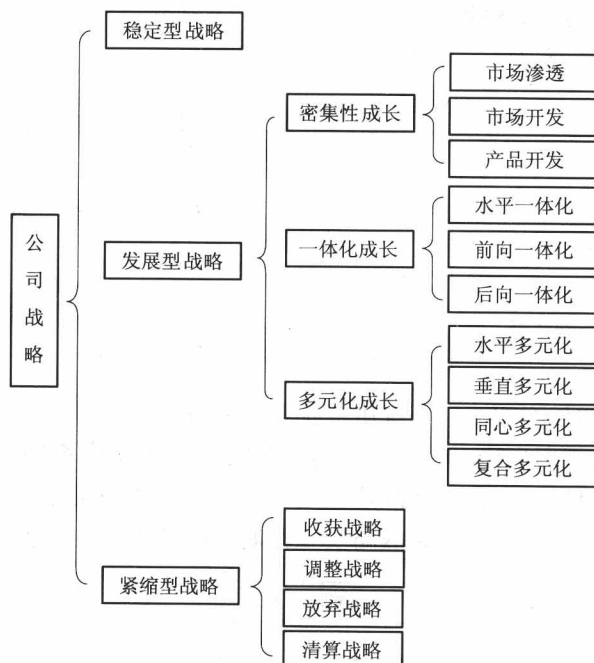
本书如有质量问题,请向北京交通大学出版社质监局反映。对您的意见和批评,我们表示欢迎和感谢。

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

前言

“自古不谋万世者，不足谋一时；不谋全局者，不足谋一隅。”万世之谋，全局之谋，就是战略之谋。企业战略就是企业的发展蓝图，没有战略的组织就好像没有舵的船，会在原地打转（彼得·德鲁克）。21 世纪的公司领导者，必须具有强烈的战略意识，善于制定并实施公司战略，从而不断取得事业的辉煌。

公司战略按大类来划分，主要包括稳定型战略、发展型战略和紧缩型战略（见下图）。



稳定型战略是在外部环境约束下，企业准备在战略规划期使其资源分配和经营状况基本保持在目前状态和水平上的战略。特点是企业对过去的成绩满意，过去的战略是成功的，以过去的产品/服务来满足社会。

紧缩型战略是企业从目前的战略经营领域和基础水平收缩和撤退，且偏离战略起点较大的一种经营战略。特点是对企业现有的市场和产品进行收缩、调整和撤退，削减各项费用支出，具有短期性。紧缩型战略包括收获战略、调整战略、放弃战略和清算战略。收获战略是减少公司在某一特定领域内的投资，调整战略是通过减少费用与成本来重新组合以提高销售量和利润，放弃战略是变卖公司的分部或部分资产，清算战略是变卖公司所有的资产并转化为切实的价值。

发展型战略（成长型战略或增长型战略）是在现有的战略基础上向更高一级的目标发展，以发展为核心内容，注重产品、市场开发，旨在增长企业的竞争实力。特点是企业对过去的业绩不满意，企业比同行业的市场增长得快，企业利润超过社会平均利润。

发展型战略包括密集性成长、一体化成长、多元化成长等战略。

(1) 密集性成长战略是指企业在原有生产范围内充分利用在产品 and 市场方面的潜力，以快于过去的增长速度来求得成长与发展的战略，它包括市场渗透、市场开发和产品开发。市场渗透是企业通过市场营销管理将现有产品在现有市场上进行销售来追寻增加的市场份额，市场开发是将现有的产品/服务引入到新的市场中，产品开发是改善现有的产品或提供新产品来促进销售的增长。

(2) 一体化成长战略是通过资产纽带或契约方式，企业与其业务的输入端或输出端的企业联合，

或与相同的企业联合，形成一个统一的经济组织，从而达到降低交易费用及其他成本、提高经济效益目的战略，它包括水平一体化、前向一体化和后向一体化。向价值系统的上游延伸、在公司的供应方面取得所有权或增加控制是后向一体化，向价值系统的下游延伸、拥有竞争者的所有权或增加对其的控制是前向一体化，与相同的企业联合是水平一体化。

(3) 多元化成长战略存在多种分类：水平多元化——同一专业、不同行业内，如汽车厂生产轿车、卡车、公共汽车；垂直多元化——沿着生产过程向上下游延伸，如汽车厂生产车轮；同心多元化——拥有一个核心的多个业务组合，这个核心可能是技术、也可能是市场，如本田围绕发动机技术生产摩托车、汽车、摩托艇，黑妹围绕市场生产牙膏、牙刷、须后水、除臭剂等；复合多元化——没有任何联系的业务组合，如海尔生产冰箱、彩电、机器人、生物医药。

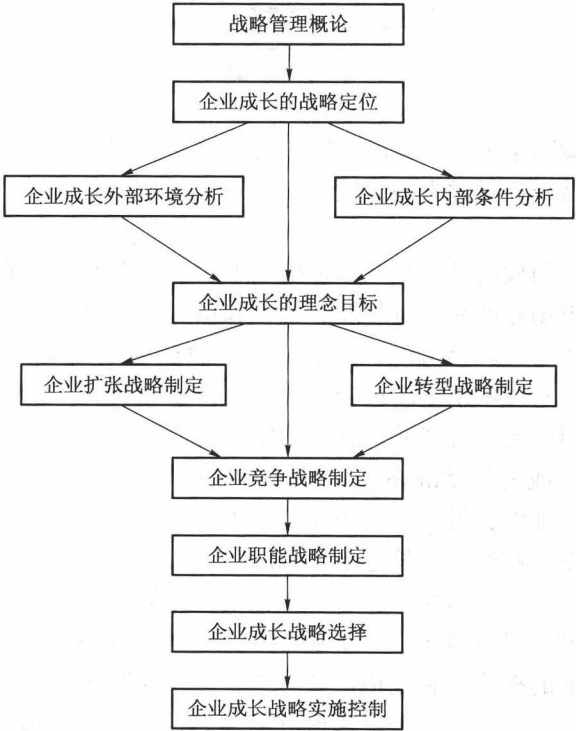
根据 L. L. 拜亚斯所著的《战略管理：规划与实施——概念和案例》（机械工业出版社，1998 年，P132）对 358 位经理在 15 年内的战略选择的统计，结果显示了选择增长型战略的企业为 54.4%，选择与其有关的成长战略的企业为 28.7%，总计占 83.1%。

各类型战略使用频率统计表

战略类型	使用频率
增长型战略	54.4%
稳定型战略	9.2%
紧缩型战略	7.5%
综合型或其他类型战略	28.7%

基于此，本书着重论述增长型战略，系统讲解企业如何成长。

本书共分 11 章，即战略管理概论、企业成长的战略定位、企业成长外部环境分析、企业成长内部条件分析、企业成长的理念目标、企业扩张战略制定、企业转型战略制定、企业竞争战略制定、企业职能战略制定、企业成长战略选择、企业成长战略实施控制，各章内容的逻辑关系如下图所示。



第 1 章 战略管理概论。首先，从国家兴衰更迭、军事战争理论、企业成长理论及企业商战实践四

个方面论述了战略管理的来源。重点论述了罗马的商业模式、汉朝的和亲政策、宋朝的两次结盟、明朝的内忧外患、中国的伟大复兴及《孙子兵法》、《隆中对》、《论持久战》、《田中奏折》等；其次，讲述了企业成长的经济图景、企业成长的管理学脉络及新兴铸管、香港利丰、海尔集团的战略管理实践；第三，论述了战略管理的概念、战略管理的架构及战略管理的特征。企业成长战略就是以未来为基点，有效平衡发展机会与现有经营改善机会，寻求和维持竞争优势而做出的有关全局的重大筹划和谋略。它包括愿景、使命、价值观、战略目标、战略方案、实施策略、评价与控制等模块，具有全局性、共识性、长远性、动态性、权变性等特征。最后，论述了传统战略理论、竞争战略理论、核心能力理论及战略能力理论等战略管理的演进历史。战略理论的发展按“企业内外环境（战略规划论）→企业外部环境（环境适应论）→企业外部环境（产业定位论）→企业内部环境（资源能力论）→企业内外环境（战略能力论）”方式演进，呈现出一种“合久必分，分久必合”螺旋式上升的态势。

第2章 企业成长的战略定位。战略定位就是企业希望长期恪守的经营范围和追求，是企业长期承诺的一种大众化的表达和传播形式。它确立了企业要进入的行业及在这个行业中可以采取的竞争方式，决定了企业创造价值的逻辑。在开始进行外部和内部环境分析之前，如果企业战略管理者还不能够确定一些最基本的前提，例如，是否需要坚持企业原有的战略定位，那么企业外部和内部环境分析将是毫无目的和漫无边际的。但是，如果企业战略管理者从一开始就明确不修改企业战略定位的内容，那么企业战略管理者对企业外部和内部环境的分析可能受到局限，错失一些来源更广泛的机会或威胁。笔者提出了战略定位的5S模型，即Scope（业务）、Scale（规模）、Speed（速度）、Space（地域）、Style（模式）。① 业务定位不仅决定企业将开展哪些运营活动、如何配置各项活动，而且还决定各项活动之间如何关联。在业务定位里，重点论述了价值定位、品牌定位、市场定位及产品定位。价值定位决定了企业为其商品或服务的购买者或消费者所提供的价值的确立；品牌定位就是打破事物在消费者心目中所保持的原有位置和结构，使事物按照新的观念在消费者心目中重新排位、调理关系，以创造一个有利于自己的新的秩序；市场定位的核心是要寻找到一个差异化的市场，为这个市场提供独有优势的产品；产品定位是在完成市场定位的基础上，企业对用什么样的产品来满足目标消费者或目标消费市场的需求。② 规模定位确定了企业的纵向和横向的效率边界及企业最佳规模。③ 速度定位表明企业发展速度不能过快，要对速度进行管理以确定适宜的成长速度。④ 地域定位是对企业的成长空间包括区域内（单一地区）、区间（单一国家）、国际间（多个国家）、全球化（许多国家）的选择。⑤ 模式定位讲述了三类模式：一是以资产构成来划分的“轻资产模式”与“全产业链模式”，二是以价值链的链条增值划分的“平台模式”与“模块模式”，三是以使用效用划分的“成本驱动模式”与“价值驱动模式”。

第3章 企业成长外部环境分析。首先，分析了世界经济社会的发展变化：战略的新背景是面向全球竞争，战略的新视野是立足生态系统，战略的新导向是富有创业精神，战略的新思维是融入知识经济，战略的新逻辑是追求价值创新，战略的新要求是关注社会责任。其次，分析了中国经济社会的发展要求：信仰回归的要求，品牌提升的要求，产业升级的要求，消费提振的要求，社会就业的要求，资源环境的要求。第三，分析了产业环境（成功关键因素、市场结构、战略集团）。成功关键因素就是企业在特定行业或特定时期内获得竞争优势和骄人业绩所必须集中精力搞好的一些因素，并且在至少一个行业成功关键因素上拥有卓越的能力，以便形成竞争优势；市场结构反映竞争程度不同的市场状态，市场结构最重要，因为市场结构决定了行业中的厂商的行为，而厂商的行为又决定了行业发展的绩效的质量；行业内战略集团的分析就是分析各集团间的相互关系和集团内的企业关系，从而进一步认识行业及其竞争状况。第四，分析了竞争对手（现有竞争对手、潜在竞争对手）。通过确认公司的竞争对手、确认竞争对手的目标、确定竞争对手的战略、确认竞争对手的优势和劣势、确定竞争对手的反应模式，然后才能确定公司的战略方案。如果一个企业不去监测其主要竞争对手的各种行动，不去理解它们的战略，不去预测它们下一步最可能采取的行动，它就不可能战胜竞争对手。从这一点上说，力求更加深刻地理解竞争对手甚至比了解自己更加重要。

第4章 企业成长内部条件分析。要解决问题首先要找到问题的根源，需要对问题的形成机理进行系统分析，企业战略的制定需要对企业内部条件进行详尽的系统分析。① 分析企业业务系统（业务组

合、投资组合、产品竞争力)。所有不断保持增长的大公司的共同特点是,他们能够源源不断地从内部革新其核心业务,而又同时开创新业务,建立与管理好一条连续不断地更新业务的管道是实现持续增长面临的中心难题;投资组合将企业所有的产品经营业务作为一个整体,分析企业相关产品或经营业务之间的现金流量平衡问题,以实现产品发展和资金良性循环;产品竞争力=技术开发能力×市场开发能力,通过二维模型可以清晰地看出该产品未来的技术或市场走势,可为企业决策者针对每个产品在技术/市场的着力点上进行选择。②分析企业的关键资源、技术能力、市场能力、核心能力等企业素质能力。企业资源是指企业用于战略行动及其计划推行的人力、财力、物力等资财及时间、信息的总和,人才资源、财力资源、信息资源等在企业发展中具有重要的作用,这些关键资源的寻求和恰当配置是企业发展的关键;技术创新、产品创新是企业昌盛的不二法宝,一个企业的技术能力决定了企业的竞争状况;产品生产出来后,要通过什么方式卖出去?有基于市场需求的4P理论、基于顾客满意的4C理论及基于顾客忠诚的4R理论,企业要有针对性地对这些理论合理运用;核心能力是企业竞争优势的根本,是联系现有业务的基础,也是发展未来业务的引擎,具有价值性、独特性、延展性、不可模仿性等特征,如何识别和培育是关键。③分析企业价值链。把企业作为一个整体来看待,是无法理解企业的竞争优势的。竞争优势来源于企业在设计、生产、营销、交货等过程和辅助过程中所进行的许多相互分离而又相互衔接的活动。价值链分析,就是要在分析行业价值链的基础上,对其影响的程度和范围进行深入考察,权衡利弊,寻求最佳价值链结构。

第5章 企业成长的理念目标。该章论述了企业愿景、企业使命、企业价值观及企业战略目标。一个伟大的企业能够长久生存下来,最主要的条件并非结构形式或管理技能,而是被称为信念的精神力量及这种信念对于组织的全体成员所具有的感召力。公司的愿景可以集中企业资源、统一企业意志、振奋企业精神,从而指引、激励企业取得出色的业绩,战略家的任务就在于认定和表现企业愿景;企业使命是企业存在的目的或理由,是企业区别于其他企业而存在的不同特性。使企业遭受挫折的最重要的原因,恐怕就是人们很少充分地思考企业的使命是什么。企业价值观就是:提倡什么?反对什么?弘扬什么?抑制什么?遵循什么?是解决企业在发展中如何处理内外矛盾的一系列准则,是反映在生产经营活动中的精神境界、理想追求和是非标准,是对市场、对客户、对员工等的看法或态度,是表明企业如何生存与发展的主张,是企业所有员工(包括高层领导)共同的价值标准和行为准则。所有这些都是企业经营中每一个人始终要面临的问题,谁也不能回避,谁也不能含糊,因此它是企业的基本问题。企业价值观能整合员工目标与信念,规定企业发展方向,协调企业各项活动,激励员工积极性、创造性,约束和规范员工行为,为企业提供精神动力。企业目标是企业在一定时期内沿其经营方向所预期达到的理想成果,是企业战略构成的基本内容。目标体系的建立将企业使命和愿景转化为具体的业绩目标,如果企业愿景与使命没有转化为具体业绩目标,那么企业愿景与使命的宣言也仅仅是一些美丽的词句,不会取得任何好的结果。如果企业管理者在每一个关键领域都建立目标体系,并为达到这些设定目标而采取适当的行动,这样的公司可能获得较好的结果。

第6章 企业扩张战略制定。企业扩张有三种战略。①密集性成长战略(内部专业化、外部专业化)。密集型成长战略是集中公司所有资源和能力于自己所擅长的核心业务,通过行业专业化即专注于某一个行业内经营或业务专业化即专注于行业价值链中某一环节的业务,专注于某一点带动公司的成长。密集性成长战略有时也称为集约化或专业化成长战略、产品—市场战略、单一经营成长战略,是较为普遍采用的一种公司战略类型。②一体化成长战略(横向一体化、纵向一体化)。一体化成长战略充分利用自己在产品、技术、市场上的优势,根据物质流动的方向,使企业不断地向经营业务的深度和广度发展。该战略通过资产纽带或契约方式,企业与其业务的输入端或输出端的企业联合,或与相同(或互补业务)的企业联合,从而达到降低交易费用及其他成本,实现经济化的目的。一体化成长战略是一个非常重要的成长战略,它有利于深化专业化分工协作,提高资源的利用深度和综合利用效率。③多元化成长战略(相关多元化、无关多元化)。相关多元化战略是企业为了追求战略竞争优势,增强或扩展已有的资源能力而有意识增加与原有业务相关的产品/服务,这些业务在技术、市场、经验、特长等方面相互关联。相关多元化构成了比较完整的产业链,能够更有效地适应产业的生命周期,更适

合于新兴市场，在新兴市场逐步走向成熟的过程中有更强的适应性。无关多元化（非相关多元化）战略是企业从与现有的业务领域没有明显关系的产品、市场中寻求成长机会的策略，即企业所开拓的新业务与原有的产品、市场没有相关之处，所需要的技术、经营方法、销售渠道必须重新取得。无关多元化更适应于经济转型、体制转型、重大的经济与社会变革发生的时期。在这个时期，传统经济体系发生了剧烈的变化，行业重组、产业变动、市场需求转换频繁发生，机会主义的经营成为这种环境下的常态，无关多元化显然是最适合的选择。

第7章 企业转型战略制定。通过 Intel 和柯达的转型讲述了转型时机，通过 IBM、联想、华源的转型讲述了转型方向，通过卡特彼勒、通用电气的转型讲述了如何转型。明天总会到来，又总会与今天不同。如果不着眼于未来，最强有力的公司也会遇到麻烦。战略转型是任何一个企业发展到一定高度的产物，是一个持续发展的企业所绕不过去的一个坎儿。首先，“何时转型”是转型时机决策方面的问题，必须明确什么时候进入新业务领域和退出旧业务领域：对产业内转型机会的辨识，一般可以通过对价值转移的分析来进行；对于跨产业的转型，则需更宽泛地进行搜索，进而发掘价值在不同产业间的转移动向。其次，“往哪转型”要求对转型方向作出决策，必须明确选择进入什么样的新业务领域，同时明确是否应该退出当前所处的业务领域、退出哪些业务领域。转型的方向很多，但由于企业资源和能力等限制，只能选择某一个（或少数几个）方向进行转型。第三，“如何转型”要求对转型方式作出决策，必须明确地选择以什么方式进入新业务领域和退出当前所处的业务领域。要对诸如新业务的进入方式、拟退出业务的退出方式、企业资源及能力现状、外部环境现状、新旧业务间关系、企业文化特点等关键因素进行分析并进行综合评估后，在基于转型成本最小化和转型效率最大化的目标约束下，对进入及退出进行科学决策。

第8章 企业竞争战略制定。竞争战略的主要目的就是集中于一个行业，通过产品/市场的经营，实现利润和市场占有率的最大化。① 低成本战略（成本领先战略）是企业通过有效途径降低成本，使其全部成本低于竞争对手的成本，甚至是在同行业中最低的成本，从而获取竞争优势的一种战略。要求企业必须善于发现和挖掘其资源优势，特别强调生产规模和出售一种标准化的产品，在行业内保持整体成本领先地位。② 差异化战略是企业产品与竞争对手产品有明显的区别，对顾客有价值的独特性，形成与众不同的特点而采取的一种战略。在大竞争时代，企业唯一的成功之道就是进入顾客的心智，而进入顾客心智的唯一方式就是做到与众不同。③ 集中化战略是企业或事业部的经营活动集中于某一特定的购买者集团、产品线的某一部分或某一地域市场上的一种战略。这种战略的核心是瞄准某个特定的用户群体、某种细分的产品线或某个细分市场。商场如战场，生存和成功之道在于形成核心优势，企业一定要在某方面聚焦，做到最好。

第9章 企业职能战略制定。职能战略描述了在执行企业总体战略和经营单位战略的过程中，企业的每一职能部门所采用的方法和手段。本章主要论述了我国企业急需的品牌化战略、全球化战略、合作化战略。① 品牌化战略。可口可乐老板说的一句名言：我的企业被火烧了，只要有我的品牌在，我就不怕，我可以马上恢复生产，照样运营！对一个企业来讲，拥有著名的品牌，就好比拥有了利润的源泉。全球越来越多的产品是中国生产的，但是中国除了一个统一贴牌“Made in China”为世界所认知，在全世界却鲜有特别叫得响的企业品牌和产品品牌。在21世纪打造出多个强势品牌是中国企业屹立世界之林的必然选择。② 全球化战略。在当今世界经济已进入全球化时代的大趋势下，中国经济发展应主动融入国际分工体系，提高获取最大分工利益的能力，而深入实施全球化战略，有利于更大范围、更广领域、更高层次参与国际竞争，是新时期开放型经济发展较适合的一种战略选择，具有重大而深远的意义。③ 合作化战略。并购和联盟是通过获取外部资源实现企业成长的两种战略途径。自20世纪80年代以来，随着信息技术的进步和经济的全球化，企业间的经济联系越来越紧密，仅仅依靠企业自身资源难以实现企业成长。由此，通过控制或与其他企业分享所需外部资源的企业外部成长逐渐成为企业发展的一个重要因素，选择何种外部成长方式——并购或战略联盟，也就成为企业越来越重要的战略决策。企业并购从19世纪末开始在西方迅速被企业界采用，其对西方大跨国公司的形成、经济的迅速发展起到了不可估量的推动作用。通过购买另一个企业全部或部分资产或产权，从而控制、影响被并购的

企业，以增强企业竞争优势、实现企业经营目标。市场经济是竞争经济，也是合作经济或协作经济，竞争与协作是不可分割地联系在一起的。企业可以通过并购获得迅速发展，但其中也存在很多问题，失败率很高。目前，西方企业并购的步伐逐渐趋缓，战略联盟这一新的形式日益受到人们的青睐。两个或两个以上的企业为了一定目的、通过一定方式组成松散的网络式联合体以达到合作共赢的目标。

第10章 企业成长战略选择。① 论述了企业在经营领域、经营结构、经营方式的选择及诸如SWOT模型、SPACE模型、大战略矩阵模型、成本收益模型、产业选择杠杆、安索夫要素矩阵等战略选择工具。SWOT模型是一个有效的战略制定工具，尤其在对业务进行根本性的重新评估的高级经理人有用的，因为它提供了一个自由思维的环境，而且不受财务驱动型的预算规划体制的影响，其目的在于如何抓住发展的机遇、规避所面临的挑战、克服自己的劣势、发挥自己的优势，制定既具有前瞻性又切实可行的目标，并以该目标为指针，制定并实施策略；SPACE矩阵是在SWOT分析的基础上，根据内部因素（财务优势和竞争优势）和外部因素（环境稳定性与产业优势）所形成的四方格，能够更加准确地进行战略的选择和定位：可以采取进取战略、保守战略、防御战略及竞争战略；大战略矩阵通过竞争地位的强弱与市场增长程度，将各种企业的战略地位置于大战略矩阵的四个战略象限中，并加以分析和选择，是一种常用的制定战略工具；成本收益模型主要从相关性、发展途径、成本、收益四个方面，把企业战略方案分为九类。业务相关性包括集中经营战略、相关多元化战略及非相关多元化战略三种形式，战略发展途径包括自我积累战略、合作战略及购并战略，成本包括管理成本、技术成本、资金成本、渠道成本、文化融合成本等，效益包括范围（业务覆盖面）效益、规模（业务大小）效益及深度（业务链长度）效益等。可通过层次分析法或专家打分法得到相对序数值，比较各方案最后的总收益，最大者所对应的方案即为战略方案。产业选择杠杆认为企业开发某种产品、进入某个行业而获得成功需要四个前提：一是企业必须有剩余的经营资源即超出本业经营所需的资源，二是企业核心能力要强，三是目标行业有足够的吸引力，四是目标产品和现有产品有关联性（技术的、市场的或资源的），只有具备了这四个前提条件，企业多元化才可能成功。安索夫要素矩阵认为企业经营战略可根据“现有产品、未来产品、现有市场、未来市场”的组合，得到市场渗透（现有产品和现有市场的组合）战略、产品开发（现有市场与未来产品的组合）战略、市场开发（现有产品与未来市场的组合）战略和多元化（未来产品与未来市场的组合）战略。② 论述了战略钟模型和赫尔模型及基于低成本与差异化的整合竞争战略选择。战略钟模型是分析企业竞争战略选择的一种工具，这种模型为企业的管理者提供了思考竞争战略和取得竞争优势的方法。它根据企业所提供的产品/服务的价格与用户感知的价值，把企业竞争战略分为6类：低价低值战略、低价战略、混合战略、产品差异化战略、集中差异化战略、高价撇脂战略，其中一些路线可能是成功的路线，而另外一些则可能导致企业的失败。竞争战略的赫尔模型说明，高成本、低差异的企业或产品肯定是置身于竞争的危險或死亡地带，只有低成本、高差异的企业或产品才能形成长期的竞争力。成本领先优势地带、差异领先优势地带、伊甸园都是非常好的竞争战略位置，不要在危險地带和死亡谷徘徊。整合竞争战略的核心是对低成本要素和差异化要素进行优化重组，通过价值创新形成一种新的、能够同时利用这两种优势的竞争战略。

第11章 企业成长战略实施控制。企业战略管理的实践表明，战略制定固然重要，但战略实施也同样重要。一个好的战略仅是战略成功的前提，有效的企业战略实施才是企业战略目标顺利实现的保证。如果不能得到很好的实施，再好的战略也注定要失败。任何变革都会面对持倡导、推动、支持、希望、观望、反对等不同心态的人群。战略的实施，必须消除既得利益者的影响，必须协调统一、齐心协力、保持高昂的斗志，才能把蓝图变成现实。① 论述了战略实施的关键内容。公司治理结构是从公司法人资产的权利、责任的结构制衡上规范所有者与资产受托者、受托者与代理者相互间的责、权、利的制度安排；企业战略调整促使企业调整组织结构，进一步加速企业成长和竞争优势的获得，只有能够不断调整组织结构适应企业战略的企业，才能够获得竞争优势，才能够不断成长；战略资源的配置要着眼资源的使用过程，将企业资源和使用这些资源的战略联系起来，战略资源配置的优劣也将直接影响到战略目标的实现；健康向上的企业文化是企业战无不胜的动力之源，所以说那些成功走出来的企业，其成功的关键要素是企业文化，即通过良好的企业文化凝聚稳定员工队伍和干部队伍，通过企业文化弥补管

理上的漏洞，通过企业文化把企业家个人的成功扩展到全体员工的成功。② 论述了战略控制的类型和方法。战略控制类型包括过程控制、预算控制、审计控制，战略控制方法包括目标管理、危机管理、情报管理等战略控制方法。过程控制将实际工作成绩与评价标准进行对比，找出发生差距的原因，并采取纠正措施；预算控制通过数字化的财务报表、人力资源统计、研究和发展开支、销售增长幅度、资源配置等来约束经营活动，使企业的决策者在从事其经营活动时受到有效约束而不能任意行动；审计控制要对企业文化、政策、组织结构、职能设置、职权范围、市场地位、竞争对手等企业内部环境和企业外部环境作比较全面的、客观的了解和评价；目标管理通过企业管理层集体参与共同设置目标，对企业的每个发展阶段、每个管理单位所负责实现的目标加以明确的规定和说明，并据此评价各阶段、各管理单位的工作成效或贡献。实现目标管理的重要工具是绩效管理，它贯穿于战略执行和日常经营的循环中，强调通过绩效管理驱动企业运营，通过企业运营层面来有效落实战略；在充满变数的市场经济社会中，危机管理已成为企业管理的重要一环，企业不可能常设一个危机管理机构，但危机意识及一套危机管理体系是应具备的；情报管理是为了实现组织目标，把信息作为待开发的资源，把信息和信息活动作为组织的财富和核心，充分使用信息技术，对信息的采集、加工、传播、存储、共享和利用进行管理，对信息活动中的人员、技术、设备和时间进行协调和运行，以谋求组织可能的最大效益。

张文松

2013 年 1 月于北京交通大学红果园

目 录

第1章 战略管理概论	1
1.1 战略管理的来源	1
1.1.1 从国家兴衰更迭悟战略	2
1.1.2 从军事战争理论悟战略	10
1.1.3 从企业成长理论悟战略	16
1.1.4 从企业商战实践悟战略	21
1.2 战略管理的内涵	30
1.2.1 战略管理的概念	30
1.2.2 战略管理的架构	38
1.2.3 战略管理的特征	42
1.3 战略管理的演进	44
1.3.1 传统战略理论	45
1.3.2 竞争战略理论	47
1.3.3 核心能力理论	47
1.3.4 战略能力理论	48
第2章 企业成长的战略定位	51
2.1 业务定位	52
2.1.1 价值定位	53
2.1.2 品牌定位	55
2.1.3 市场定位	66
2.1.4 产品定位	72
2.2 规模定位	74
2.2.1 企业的效率边界	74
2.2.2 企业的最优规模	75
2.3 速度定位	79
2.3.1 企业成长阶段	79
2.3.2 企业成长管理	81
2.4 地域定位	85
2.4.1 空间选择	85
2.4.2 五大策略	86
2.5 模式定位	88
2.5.1 轻资产模式与重资产模式	88
2.5.2 平台模式与模块模式	93
2.5.3 成本驱动模式与价值驱动模式	97
第3章 企业成长外部环境分析	102
3.1 宏观环境分析	102
3.1.1 世界经济社会的发展变化	102
3.1.2 中国经济社会的发展要求	110
3.2 产业环境分析	118

3.2.1 行业特征分析	120
3.2.2 市场结构分析	122
3.2.3 战略集团分析	125
3.3 竞争对手分析	128
3.3.1 现有竞争对手分析	128
3.3.2 潜在竞争对手分析	140
第4章 企业成长内部条件分析	149
4.1 企业业务系统分析	149
4.1.1 业务组合分析	149
4.1.2 投资组合分析	155
4.1.3 产品竞争力分析	160
4.2 企业素质能力分析	160
4.2.1 企业关键资源分析	161
4.2.2 企业技术能力分析	180
4.2.3 企业市场能力分析	183
4.2.4 企业核心能力分析	190
4.3 企业价值链分析	195
4.3.1 利润区的转移	196
4.3.2 价值链的竞争	198
4.3.3 价值链的管理	199
第5章 企业成长的理念目标	204
5.1 企业成长战略理念	204
5.1.1 企业愿景	208
5.1.2 企业使命	214
5.1.3 企业价值观	220
5.2 企业成长战略目标	226
5.2.1 战略目标的界定	228
5.2.2 战略目标的制定	230
第6章 企业扩张战略制定	236
6.1 密集性成长战略	237
6.1.1 密集性成长战略的类型	238
6.1.2 密集性成长战略的路径	247
6.1.3 密集性成长战略的优缺点	250
6.2 一体化成长战略	251
6.2.1 横向一体化	252
6.2.2 纵向一体化	254
6.3 多元化成长战略	256
6.3.1 多元化战略的类型	256
6.3.2 多元化战略的评估	263
6.3.3 多元化战略的目标	264
6.3.4 多元化战略的风险	266
6.3.5 多元化战略的路径	267
第7章 企业转型战略制定	271
7.1 企业战略转型的要义	272

7.1.1 战略转型的含义	272
7.1.2 战略转型的方向	273
7.2 企业战略转型的内涵	276
7.2.1 何时转型	276
7.2.2 往哪转型	280
7.2.3 如何转型	289
第8章 企业竞争战略制定	296
8.1 低成本战略	296
8.1.1 低成本战略的实施方法	297
8.1.2 低成本战略的成本收益	299
8.2 差异化战略	302
8.2.1 差异化战略的类型	302
8.2.2 差异化战略的方法	306
8.2.3 差异化战略的成本收益	311
8.3 集中化战略	312
8.3.1 集中化战略的实施方法	313
8.3.2 集中化战略的成本收益	315
第9章 企业职能战略制定	317
9.1 品牌化战略	317
9.1.1 品牌化战略的内涵	318
9.1.2 世界级品牌的路径	327
9.2 全球化战略	328
9.2.1 全球化战略的内涵	329
9.2.2 全球化战略的模式	331
9.2.3 全球化战略的路径	342
9.3 合作化战略	356
9.3.1 并购战略	356
9.3.2 战略联盟	362
第10章 企业成长战略选择	368
10.1 扩张战略的选择	368
10.1.1 扩张战略选择原则	369
10.1.2 扩张战略选择模型	374
10.2 竞争战略的选择	380
10.2.1 竞争战略选择模型	380
10.2.2 整合竞争战略选择	383
第11章 企业成长战略实施控制	388
11.1 企业成长战略实施	388
11.1.1 战略实施方式	388
11.1.2 战略实施计划	390
11.1.3 战略实施内容	393
11.2 企业成长战略控制	406
11.2.1 战略控制类型	406
11.2.2 战略控制方法	408
参考文献	413

第 1 章

战略管理概论

我整天没有做几件事，但有一件做不完的工作，那就是规划未来。

——杰克·韦尔奇

一个企业没有发展战略，就是没有发展思路，没有思路也就没有出路。

——张瑞敏

企业发展三要素：定战略、搭班子、带队伍。

——柳传志

哈默尔和普拉哈拉德在《合作竞争大未来》一书中提出了“最容易被遗忘的 40/30/20 法则”：依我的经验看，高级职员 40% 的时间投向了外界，在这些时间中，大约有 30% 用在关注未来 3 ~ 5 年或更长时间的情况。花在展望未来的这些时间中，不到 20% 的时间用在建立一个未来的统一观点上。因此，平均来说，高级管理者还没有花到 3%（ $40\% \times 30\% \times 20\%$ ）的时间来思考公司未来。

原百龙总裁孙寅贵则痛定思痛地说：“无论从哪个方面反思，都能找到当年狭隘决策、盲目经营、盲目管理的大量实例，而这种狭隘和盲目所带来的种种危害，多数是危及企业和产品发展的致命因素，而绝非表面因素。归根结底一点，便是缺乏对现代企业在决策、管理等方面的深刻认识，缺乏战略性眼光。我相信这是与我同时代民营企业经营者的通病，只是程度略有不同而已。”

长屋檐与小房子

有位富翁盖了一栋大房子，要求营建师傅把房顶四周的屋檐加长一倍，好让穷苦无家的人能在屋檐下暂时栖身。

房子建成以后，果然有许多穷人聚集在屋檐下，甚至摆起摊子做买卖，并生火煮饭。嘈杂的人声与油烟，使富翁不堪其扰，不悦的家人也常与寄居屋檐下的穷人争吵。

冬天，有个老头儿在屋檐下冻死，众人交相指责富翁为富不仁。

重修屋顶时，富翁只要求兴建小小的屋檐，而后将省下的钱捐给慈善机构，另外盖了一间小房子。这房子所能庇荫的范围远比以前的屋檐小，但四面有墙，是一栋正式的房子。许多无家可归的人，都在其中获得暂时的庇护，并在临走前问这栋房子是哪位善人捐建的。不出几年，富翁成了最受欢迎的人，即使在他死后，许多人还继续享受他的恩泽。

1.1 战略管理的来源

有人云“隔行如隔山”，但“隔行不隔理”，做企业和打江山、坐江山的道理是一样的。历代国家

兴衰的经验教训、军事战争理论都会对企业成长战略的发展产生深远影响。企业成长理论是企业成长战略的理论指引,企业商战实践是对企业成长战略的最好印证。

1.1.1 从国家兴衰更迭悟战略

西方国家的发展经历了几个重要阶段、其兴衰交替的大致发展如下。

(1) 葡萄牙和西班牙的崛起。15世纪,欧洲最早的两个民族国家葡萄牙和西班牙,在国家力量支持下进行航海冒险:在恩里克王子的指挥下,葡萄牙一代代航海家们开辟了从大西洋往南绕过好望角到达印度的航线;在伊莎贝尔女王的资助下,1492年哥伦布代表西班牙抵达了美洲。当麦哲伦完成人类第一次环球航行后,原先割裂的世界终于由地理大发现连接成一个完整的世界。葡萄牙和西班牙在相互竞争中瓜分世界,依靠新航线和殖民掠夺建立起势力遍布全球的殖民帝国,并在16世纪上半叶达到鼎盛时期,成为第一代世界大国。

但是,这两个依靠掠夺迅速崛起而没有发展工商业的帝国很快盛极而衰。

(2) 荷兰的崛起。地处西北欧、面积只相当于两个半北京的小国荷兰,在海潮出没的湿地和湖泊上,以捕捞鲱鱼起家从事转口贸易,他们设计了造价更为低廉的船只,依靠有利的地理位置和良好的商业信誉,逐渐从中间商变成远洋航行的斗士。日渐富有的荷兰市民从贵族手里买下了城市的自治权,并建立起一个充分保障商人权利的联省共和国。他们成立了世界上最早的联合股份公司——东印度公司,垄断了当时全球贸易的一半;他们建起了世界上第一个股票交易所,资本市场就此诞生;他们率先创办现代银行,发明了沿用至今的信用体系。凭借一系列现代金融和商业制度的创立,17世纪成为荷兰的世纪。

由于国土面积、人口等天然因素,17世纪末,荷兰逐渐失去左右世界的霸权。但直到今天,荷兰人的生活依然富足,荷兰人开创的商业规则依然在影响世界。

(3) 英国的崛起。英国的崛起开始于16世纪末,完成于19世纪初,从1640—1715年,英国进入了中期发展的战略机遇期^①。通过资产阶级革命,英国率先建立了资产阶级的议会制国家,社会生产力得到迅速发展。在西欧列强重重矛盾中,英国纵横捭阖,逐步建立了有利于自身发展的国际力量格局和态势。经过一系列战争,英国从西班牙、法国手中夺取了大量陆上、海上和殖民地权益,取代荷兰成为欧洲主要的商业帝国和海上强国,并粉碎了法国称霸欧洲大陆的图谋,从此跻身欧洲一流强国之列。随着国力的迅猛增长,英国进一步走上与欧洲列强争霸的道路,并最终在1715—1815年确立了世界霸主地位。

(4) 美国的崛起。美国的崛起从1776年建国开始,完成于第二次世界大战结束,1870—1914年为美国的战略机遇期。美国南北战争的结束为资本主义的进一步发展扫清了障碍,以发电机出现为标志的第二次科技革命大大促进了美国生产力和社会的发展。从1860—1890年的30年间美国的工业产值增加9倍,到1880年成为西方第二经济强国。在外交上,美国先后提出“门户开放”、“民族自决”等原则以增强国际影响,扩大势力范围,同时极力利用列强之间在瓜分世界的角逐中相互削弱的良机,尽可能置身事外,蓄势待发,为最终在国际舞台上叱咤风云奠定坚实的基础。第一次世界大战后期,美国感到争霸世界的时机已经成熟,便义无反顾地对德国宣战,从此走上了谋求世界霸权地位的征程^②。

1. 罗马的商业模式

罗马从公元前753年初建到公元前287年,从最初的台伯河(River Tiber)左岸浅滩附近的七座山丘,发展到500年之后的横跨欧、亚、非三洲,把地中海作为内湖的西方霸主^③。罗马这种霸主地位一直持续

^① 所谓战略机遇期,是指国际国内各种因素综合作用形成的,能为国家(地区、集团)经济社会发展提供良好机会和境遇,并对其历史命运产生全局性、长远性、决定性影响的某一特定历史时期。

^② 1823年,针对英国用各种手段遏制美国崛起进程的政策,托马斯·杰斐逊致信门罗总统(美国第五任总统)说:“英国是一个能够对美国构成最大伤害的国家。若能让它站在我们这一边,我们就无须害怕整个世界。”面对今天西方的打压和“中国威胁论”的喧嚣,中国应从美国的崛起中汲取智慧。

^③ 华建忠. 地中海霸主的商业模式,企业家天地,2010(9).

了600年,如果算到东罗马拜占庭帝国灭亡(1453年),那么罗马的兴盛甚至还要再加上1000年。

罗马是如何做到的呢?

罗马从弱小走向强大,主要得力于其宏伟的商业模式,得力于其五阶段的战略部署:建城—吸引平民加入—军队股份制—给平民分红—内部再协调。

1) 第一阶段:建城

公元前753年,两个狼孩建立了罗马,后来,哥哥杀死了弟弟,并用自己的名字为这座城市命名。最初,罗马人共有300个氏族(也就是300个家庭)。罗马用每10个氏族组成一个“胞族”,每10个胞族组成一个“部落”。罗马共有三个部落,他们成为罗马的氏族贵族。300个罗马家族的家长组成了元老院,推举国王。重大事项由全体300家中的成年男子组成的“胞族会议”商定,经元老院批准后实施。

2) 第二阶段:吸引平民加入

罗马三个部落当时面临险恶的外部环境,台伯河对面是强大的伊人,伊人的南面是希腊人建立的殖民城邦。很多时候,罗马人不得不向伊人臣服。为了自卫,罗马人必须建立军队,建立军队就需要增加人口,罗马人增加人口的办法有两个:一个是努力生育。无奈人口基数实在太小,生育的努力奏效太慢;另一个是引入平民。平民的来源有二,一是自愿移民,二是被罗马征服的其他部落成员的加入。因为这些人其他地方可能是奴隶,到罗马后会成为平民,这一招有一定的吸引力。但是,这部分新加入的平民要服兵役、要纳税,要向罗马承担很多义务,而且没有公民权,不能担任公职,无权分享战利品。随着这些引入的平民的数量超过了300个氏族贵族家族,平民和贵族之间就爆发了矛盾,伊人趁势入侵并于公元前6世纪征服了罗马。伊人由于自身的困难,只是向罗马人索取财富和提出苛刻条件,罗马并没有亡国。缓过一口气来的罗马人,痛定思痛,决定调整商业模式。

3) 第三阶段:军队股份制

公元前578年,塞尔维·图里阿执政,他对罗马的商业模式进行再设计,为罗马繁荣奠定了基础。这种变革主要从三个方面进行:

第一,不论贵族平民一律按财产多少分为五个等级,财产低于第五等级的为贫民,被称为无产者,不列入等级。划分等级的目的不是分出贵贱,而是要按财产的多寡出钱养兵,当时罗马组建了193个百人团。第一等级的人最有钱,负责80个“重装步兵团”和18个最昂贵的“骑兵百人团”的武器装备和供应;第二等级负担22个重装步兵团;第三等级负担20个重装步兵团;第四等级负担22个重装步兵团;第五等级最穷但人最多,负担30个轻装步兵团。至于无产者,实在太穷,一点钱不出也不合适,就负担1个轻装步兵团。

第二,在权力分配上,创设“百人团会议”,取代过去300家贵族的“胞族会议”,每个“百人团”有一票表决权,过半即通过。第一等级的富人占有98票,因此拥有国家大事的决定权,但“百人团会议”的决议最后还要经元老院审批方能通过。而那些少出钱的等级就要多出力,到别的等级出资装备的百人团当兵。

第三,将原来的3个血缘部落,按地区划分为4个城市和16个乡村,以地域组织取代了原来的血缘关系。至此,罗马有了国家的样子。

本轮商业模式的再设计,调整了内部的利益分配问题,平民中的优胜者得以和平地进入决策层(传统贵族由于其先天优势,在决策层中仍然保有优势)。罗马于是建立了近2万人的军队,很快成为台伯河一霸,罗马可以与伊人平分秋色了。这次改革虽然向平民作出了让步,但仍然极大地照顾了贵族利益。“百人团会议”只是取代了胞族会议,而贵族组成的元老院则保留了下来。公元前509年,罗马建立了共和体制,执政官由“百人团会议”从贵族中选出,共有两名,任期一年。

4) 第四阶段:给平民分红

第三阶段的商业模式设计,在军队保家卫国方面,基本上能够应付,因为要保护自己不被别的民族战胜而成为奴隶,大家都愿意保家卫国,即使出钱多的人掌权,也没有关系。但是后来,罗马要利用军队去攻城略地就出现了问题。因为没有解决分配问题,当时,抢来的奴隶、财富和土地,掌权的人多拿

多占,导致作为军队主体的平民极为不满,于是,罗马军队的对外侵略战斗力不高,罗马也一直得不到大的发展。为了解决这个问题,公元前494年,罗马再一次进行商业模式调整,继续给平民更大的权力和利益。

第一,罗马同意按平民的要求,选出两位“保民官”以保护平民利益,从此以后,当元老院通过有损平民的议案时,保民官有权否决该议案;第二,罗马元老院同意向平民分红,每个平民可分到新征服的维爱伊地区的土地22.5亩。

经过这一轮重构,到公元前396年,罗马攻占了伊人最后也是最大的城池维爱伊,地盘又扩大了一些。

5) 第五阶段:内部再协调

公元前390年,强大的山南高卢人攻击罗马,罗马人放弃城池退守圣山,罗马人以1000磅黄金的代价求和。经此一劫,罗马人更进一步认识到内部团结的重要性。之后十年,罗马人再一次重新调整了商业模式。

第一,平民所负债务,一律停止付利息,已付的利息充作本金;第二,任何人占有的公有土地不得超过1875亩;第三,两个执政官中,一名应由平民担任。前两项是让平民休养生息,第三项是让内部的强者有合法的上升通道,不仅可以减少内耗,而且可以增强罗马的才智实力。早期的罗马官职没有薪饷,因此只有富裕的平民才可能担任官吏。他们通过做官,与贵族联姻,卸任后进入元老院等方式,逐渐跻身罗马统治集团。从此,元老院不再是300个老氏族的专属地了。第四,公元前326年,罗马取消了“债务奴隶制”,罗马平民免除了沦为债务奴隶的威胁;第五,公元前287年,平民会议的决议不必经元老院批准,即对全体罗马公民具有法律效力。

“罗马共和国模式”至此终于构建完成。自罗马纪年开始,至此已近2500年。自公元前287年开始,罗马开始走上了迅猛发展之路。

公元前281年,罗马人进攻希腊人在意大利半岛南部的各殖民城邦,统一了阿纳河以南的意大利半岛;公元前202年,罗马战胜迦太基,成为西地中海的霸主;到公元前2世纪后期,罗马已拥有西西里、撒丁、科西嘉、山南高卢、西班牙、阿非利加、伊里利亚、马其顿、亚细亚9个行省,地中海几乎成为罗马的内湖,国土面积300多万平方公里,幅员仅次于大汉帝国(见图1-1)。



图1-1 古代罗马疆域