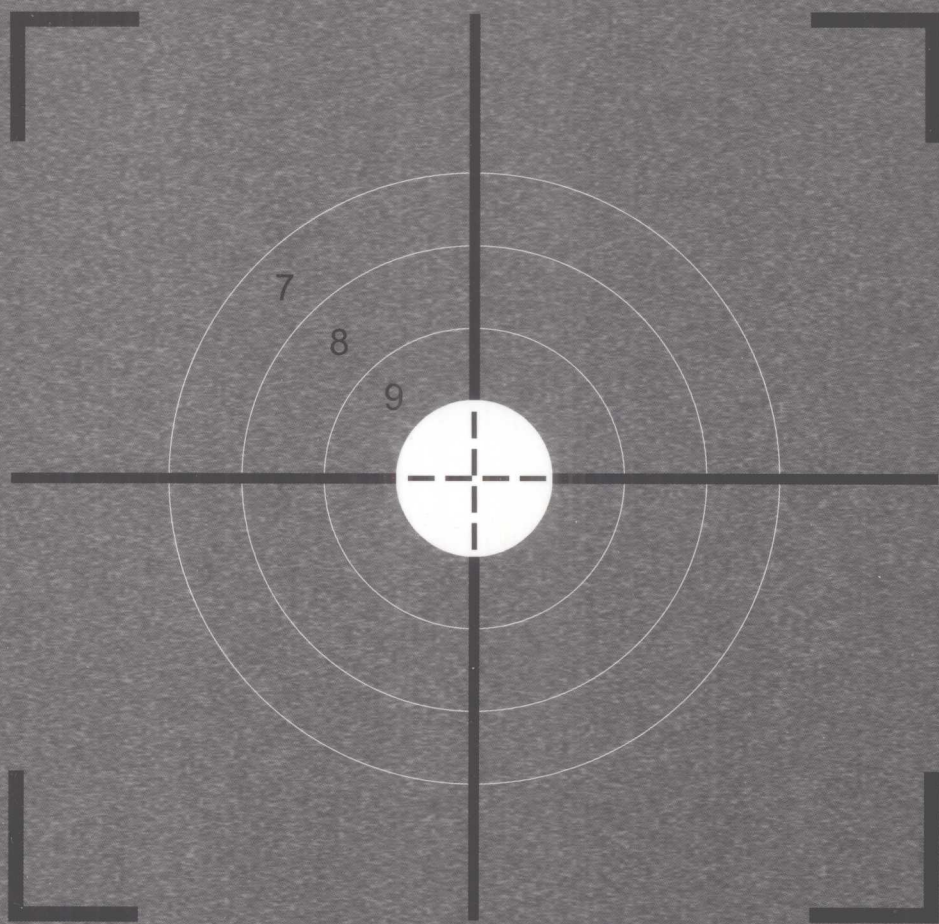


21世纪工商管理系列教材

STRATEGIC MANAGEMENT

战略管理

邓富民 编著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

战略管理

邓富民 编著

经济管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

战略管理/邓富民编著. —北京: 经济管理出版社, 2009. 3

ISBN 978 - 7 - 5096 - 0463 - 2

I. 战… II. 邓… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 016755 号

出版发行: **经济管理出版社**

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话: (010) 51915602 邮编: 100038

印刷: 三河市海波印务有限公司印刷 经销: 新华书店

组稿编辑: 王光艳 责任编辑: 王光艳

技术编辑: 杨国强 责任校对: 超凡

720mm × 1000mm/16 14.75 印张 257 千字

2009 年 3 月第 1 版 2009 年 3 月第 1 次印刷

定价: 30.00 元

书号: ISBN 978 - 7 - 5096 - 0463 - 2

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部
负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

前 言

随着全球经济一体化进程的不断加深，企业间的竞争日趋激烈，企业如何透过纷繁复杂的内外部环境分析、借助于战略制定与选择方法和手段的运用，来培育、强化企业自身的核心竞争力业已成为企业关注的重要问题。尤其是在当今全球金融危机愈演愈烈，其影响范围越来越广、影响程度越来越深的情况下，企业的高层管理者应该以怎样的战略思维与战略视角来审视这场罕见的危机，利用战略分析的工具从危机中挖掘到机会，变“危”为“机”，充分利用自己的优势扬长避短，变“机”为“现”。战略管理在这种情形下对企业管理实践更加具有重要的现实意义。

本书内容按照战略分析、战略选择、战略实施和战略评价的基本逻辑思路来展开。全书从战略管理的基础知识着手，对战略管理学科所涉及的概念、术语、发展历程等进行了介绍，而后就战略管理的若干环节展开了具体论述。书中既有战略管理的理论阐述，又有实际的战略管理案例剖析。这对于从事战略管理的实际工作者和该专业的学生来说具有较强的针对性、系统性、理论性和实用性。

本书的最终成型脱稿离不开方方面面的支持。在此，感谢四川大学硕士研究生唐建民、谭太航为本书资料的收集与整理所付出的辛劳；感谢本书所有参考文献的作者。

由于时间仓促、作者水平有限，本书可能存在不足之处，敬请读者批评指正。本人邮箱：dengfum@sina.com。

邓富民

2009年2月于四川大学

目 录

第一章 战略管理概述	1
第一节 战略	1
一、战略的定义	2
二、企业战略的特点	5
三、企业战略的层次	5
四、企业战略的功能	6
五、战略制定的原则	7
六、战略的本质	8
第二节 战略管理	12
一、战略管理的定义	12
二、战略管理的特点	13
三、战略管理的过程	14
四、任务	16
五、历程	26
第二章 使命、愿景与战略目标	36
第一节 企业的使命与愿景	36
一、使命	37
二、愿景	38
三、区别与联系	41
第二节 企业战略目标	42
一、含义及特点	42
二、制定过程	44
三、基本要求	45

第三章 外部分析	50
第一节 宏观环境	50
一、政治和法律环境	52
二、经济环境	53
三、社会环境	54
四、科技环境	55
五、分析工具	56
第二节 行业分析	57
一、生命周期	57
二、结构分析	59
三、战略集团分析	71
第三节 市场分析	73
一、结构分析	73
二、需求分析	76
第四节 分析工具	79
一、KSF 分析法	79
二、EFE 矩阵分析法	82
三、CPM 分析法	84
第四章 内部分析	91
第一节 资源分析	91
一、企业资源的单项分析	92
二、企业资源的均衡分析	92
三、企业资源的区域分析	92
第二节 能力分析	92
一、生产能力分析	93
二、营销能力分析	93
三、科研与开发能力分析	94
四、核心能力分析	95
第三节 核心竞争力分析	96
一、核心竞争力	96
二、企业核心竞争能力的源泉	96

三、建立核心竞争力要素的模仿障碍	97
第四节 分析工具	99
一、内部因素评价 (IFE) 矩阵	100
二、企业财务分析法	101
三、价值链 (VC) 分析模型	102
四、企业潜力分析法	105
第五章 战略选择	110
第一节 公司战略	110
一、一体化战略	111
二、加强型战略	115
三、多元化战略	118
四、防御型战略	123
五、并购战略	128
第二节 竞争战略	133
一、成本领先战略	133
二、差异化战略	136
三、集中化战略	138
第三节 战略选择方法	140
一、SWOT 矩阵	140
二、SPACE 矩阵	145
三、BCG 矩阵	149
四、IE 矩阵	152
五、GS 矩阵	155
六、QSPM 矩阵	156
第六章 战略实施	168
第一节 概述	168
一、性质	168
二、任务	169
三、模式	170
四、主体	172
第二节 职能战略	173

一、特点	173
二、制定	173
三、内容	174
第三节 资源配置	176
一、与战略的关系	176
二、原则和方法	177
三、资源积蓄和善用	179
第四节 组织变革	182
一、调整的依据和标准	182
二、结构模式	184
三、变革趋势	188
四、模式的选择	191
第五节 文化建设	193
一、内涵和特点	193
二、文化与战略实施	196
三、建设	196
第七章 战略评价与控制	203
第一节 概述	203
一、性质	203
二、过程	204
第二节 标准	205
一、伊丹敬之的优秀战略评价标准	205
二、斯坦纳·麦纳的战略评价标准	206
三、努梅特的战略评价四标准	206
第三节 框架	207
一、检查战略基础	207
二、度量企业绩效	208
三、采取纠正措施	210
第四节 战略控制	211
一、含义	211
二、原因和目的	212
三、因素	213

四、方法	214
五、内容	217
六、特点	217
七、意义	219
八、要求	219
参考文献	224

第一章 战略管理概述

【管理名言】

没有战略的企业就像一艘没有舵的航船一样只会在原地转圈，它又像个流浪汉一样无家可归。

——乔尔·罗斯和迈克尔·卡米

【学习目标】

1. 了解战略的定义、特点、层次和功能。
2. 掌握战略制定的原则以及战略的本质。
3. 明白战略管理的定义、特点。
4. 了解战略管理的过程和任务。
5. 了解战略管理的历程。

战略管理自 20 世纪 60 年代作为一门科学正式诞生后，便对企业管理产生了重要影响。此后，企业管理的所有问题，如果不首先提升到战略的高度来把握，便会失去解决的方向。战略管理决定企业的发展方向，决定企业的生死存亡。本章将对战略与战略管理的基本概念进行界定，并对战略管理的发展流派和演化历史进行简单的介绍。

第一节 战略

人类社会自从有了战争，就逐渐形成了战略。“战略”一词，在中国最早见于西晋史学家司马彪所著的《战略》一书，后屡见于《三国志》、《廿一史战略考》等史籍中。19 世纪末，中国开始用“战略”翻译西方的“Strategy”一词。英文“Strategy”一词源于希腊语“Stratego”，本是军事学中的术语。古罗马军事理论家弗龙蒂努斯早在公元 84~96 年间就撰写了《谋略》（The Strategems）一书，分析战略上成功的战例，以供将军们提高运筹和指导战争

的能力。随着战略理论的发展,西方有的国家出现了更高层次的大战略、国家战略、国防战略及有关的发展战略。“战略”这一概念,已扩大延伸到军事领域之外,为其他许多领域所借用。在商业活动中,由于激烈的市场竞争和企业管理实践的发展,企业经营者不得不从战略上思考和把握企业的经营活动,确定企业发展的长期目标,进行资源整合,选择机动灵活的企业竞争策略,以形成企业的竞争优势。因此,军事学上的战略概念和战略思想便很自然地被引入到企业管理实践中了。

一、战略的定义

随着战略研究在企业经营领域的兴起,关于战略的概念也众说纷纭,许多学者与企业高层管理者都分别赋予企业战略不同的含义。有人认为企业战略应当包括企业目标、宗旨等层次的内容,即广义的企业战略。有人则认为企业战略不应当包括这些内容,应指纯粹的策略或战术的组合,即狭义的企业战略。这里向读者介绍一些关于战略定义的主要观点,读者可以通过思考和根据现实环境下企业的情况,确定哪种定义更为合适。

1. 安德鲁斯的定义

美国哈佛商学院教授安德鲁斯认为,企业战略是一种决策模式。它决定和揭示企业的目的和目标,提出实现目的的最佳方针与计划,确定企业应该从事的经营业务,明确企业的经济类型与组织类型,以及决定企业应对员工、顾客和社会作出的经济与非经济的贡献。

按照安德鲁斯的定义,战略决策是在较长时间里有效地影响企业资源配置的管理行为,这种决策的某些方面在相当长的时期里不会发生变化。但是,战略模式的某些方面可能会随着时间的推移而有所变化。因此,在制定企业战略和实施企业战略时,管理人员要树立权变的思想,辩证地处理变与不变的关系,在保证企业充满活力的前提下,提高战略的相对稳定性。从本质上讲,安德鲁斯的战略定义是要通过一种模式,把企业的目的、方针、政策和经营活动有机地结合起来,使企业形成自己的特殊战略属性和竞争优势,将不确定的环境具体化,以便较容易地着手解决这些问题。

2. 魁因的定义

美国达梯莱斯学院管理学教授魁因认为,战略是一种模式或计划,它将一个组织的主要目的、政策与活动按照一定的顺序结合成一个紧密的整体。一个制定完善的战略有助于企业根据自己的优势和劣势、环境中的预期变化,以及竞争对手可能采取的行动而合理地配置自己的资源。魁因对此定义作过

进一步的解释，认为战略应包括以下几方面内容：

(1) 有效的正式战略包括三个基本要素：

第一，可以达到的最主要的目的（或目标）。

第二，指导或约束经营活动的重要政策。

第三，可以在一定条件下实现预定目标的主要活动程序或项目。

在魁因的定义中，确立一个组织的目标是战略制定过程中一个不可或缺的部分。

(2) 有效的战略是围绕着重要的战略计划与推动力而制定的。所谓战略推动力是指企业组织在产品 and 市场这两个主要经营领域里所采取的战略活动方式。不同的战略计划与推动力会使企业的战略产生不同的内聚力和侧重点。

(3) 战略不仅要处理不可预见的事件，也要处理不可知的事件。战略的实质是建立一种强大而又灵活的态势，为企业提供若干个可以实现自己目标的选择方案，以应对外部环境可能出现的例外情况，不管外部力量可能会发生哪些不可预见的事件。

(4) 在大型组织里管理层级较多，每一个有自己职权的层级都应有自己的战略。

3. 安索夫的定义

美国著名战略学家安索夫指出，企业战略是一个组织打算如何去实现其目标和使命，包括各种方案和评价以及最终要实施的方案。它是贯穿于企业经营与产品和市场的“共同经营主线”。这条主线决定着企业目前所从事的或者计划要从事的经营业务的基本性质。安索夫提出的这条主线是由以下几个要素所构成的。

(1) 产品与市场范围。产品与市场范围主要说明企业所处的行业、经营的产品与细分市场。一些企业将自己的经营范围定得过宽，造成企业经营的产品与市场过于宽泛，结果造成共同的经营主线不明确。一般来说，为了清晰地表述企业共同的经营主线，企业应该清晰地对产品线宽窄和市场范围加以描述。

(2) 增长向量。增长向量指出了企业经营发展的方向和趋势，具体来说，就是指企业所生产的产品及竞争所在的市场。其中：市场渗透是通过以现有产品在目前市场上实现份额增长；市场开发是企业当前产品开拓新的市场；产品开发是在现有市场上推出代替现有产品的新产品；另辟蹊径则是开辟新的市场领域、新的产品。

(3) 竞争优势。竞争优势是指那些可以使企业处于强有力竞争地位的产品和市场的特性。企业竞争优势的形成源自两个方面：一是具有优越的客观

条件,指企业所在地区的自然条件、资源状况、交通运输、信息交流、通信工具、经济基础和公共关系;二是企业内部形成的高层管理的决策能力、工程技术人员的创新能力、市场营销人员的营销能力、员工的素质等。

4. 明茨伯格的定义

明茨伯格对企业战略概念进行了比较综合性的论述,他提出了“战略的5P”。即战略是计划(Plan)、模式(Pattern)、定位(Position)、观念(Perspective)、计谋(Ploy)。

(1) 计划。战略是一种有意识的、有预计的行动,是一种处理某种局势的方针。组织根据未来制订计划,战略具有“行动之前”的含义,即通常指预先构想的战略。

(2) 模式。战略是一种随着时间推移与行为保持一致的模式。组织根据过去形成的模式制定战略。

(3) 定位。定位是指一个企业在环境中所处的位置。企业要确定自己在市场中的位置,来寻求产品与顾客需求的结合点以及外部市场。

(4) 观念。战略是高层领导者在分析了企业外部环境及内部条件后得出的一种主观判断。尽管战略是一个抽象的概念,但却可以通过一定的方式被企业成员拥有和共享,从而变成一种集体意识并可能成为组织成员保持行为一致性的思想基础。

(5) 计谋。在特定的环境下,企业把战略作为威胁和战胜竞争对手的一种“手段”。

以上介绍的明茨伯格关于企业战略的五种定义,并不意味着它们是彼此独立的,介绍这些不同的定义旨在帮助读者加深对企业战略的深刻理解,避免造成对其片面的理解并对行为产生误导。实际上,与其说以上对企业战略的几种描述是定义,倒不如说是企业战略的某种含义,而且这些定义彼此之间存在着一定的内在联系或冲突。

5. 钱德勒的定义

钱德勒在《战略与结构》一书中给战略下的定义是:“确定企业长期目标,选择行动途径和为实现这些目标进行资源分配。”钱德勒的战略定义包含以下几层意思:

一是确定企业的长期目标。

二是选择实现目标的途径和方法。

三是进行资源配置。

钱德勒认为战略是组织与环境之间的纽带,通过对组织环境的分析来确

定组织的发展方向，使组织与环境要求相一致，组织对战略的跟随就保证了组织与环境的匹配。

在一般情况下，战略主要涉及组织的远期发展方向和目标；在理想情况下，战略应使资源与变化的环境，尤其是企业所面临的市场、消费者或客户相匹配，以便达到预期的希望。虽然战略是由管理者立意设计的，但它都要通过一些设计过程，并最终形成对战略方向、战略目标和战略内容的清晰的、明示性的文字表达。综合以上分析并考虑到军事战略的内涵，我们认为企业战略是指企业在某一段时间内有关经营的目标、线路、措施和经营重点的选择，为寻求和维持持久竞争优势而作出的有关全局的重大筹划和谋略。

二、企业战略的特点

企业发展战略不仅具有发展性这个本质特点，而且还具有企业战略的一般特点。企业战略的一般特点有四个：

第一个是整体性。整体性是相对于局部性而言的。任何企业战略谋划的都是整体性问题，而不是局部性问题。

第二个是长期性。长期性是相对于短期性而言的。任何企业战略谋划的都是长期性问题，而不是短期性问题。

第三个是基本性。基本性是相对于具体性而言的。任何企业战略谋划的都是基本性问题，而不是具体性问题。

第四个是计谋性。计谋性是相对于常规性而言的。任何企业战略都是关于企业问题的计谋而不是常规思路。

企业战略必须同时具备上述四个特征，缺少其中一个特征就不是典型的企业战略了。企业发展战略必须同时具备上述四个特征，缺少其中一个特征也就不是典型的企业发展战略了。

三、企业战略的层次

在军事上，习惯于用战略和战术（或称之为策略）来区分不同层次和范围的决策，前者多指最高统帅对某次战略或重大战役的整体部署，而后者常指某一将领或指挥人员对某一次战斗行动的具体策划。而在企业战略范畴内，通常不是用战略和战术对上述问题做出处理，而是将战略分为三个层次：公司战略、业务战略或竞争战略和职能战略。

1. 公司战略

公司战略，又称总体战略。在大中型企业里，特别是在多种经营的企业

里，公司战略是企业最高层次的战略。它需要根据企业的目标，选择企业可以竞争的经营领域，合理配置企业经营所必需的资源，使各项经营业务相互支持、相互协调。公司战略常常涉及整个企业的财务结构和组织结构方面的问题。

2. 业务战略

公司的二级战略常常被称作业务战略或竞争战略。业务战略涉及各业务单位的主管以及辅助人员。这些经理人员的主要任务是将公司战略所包括的企业目标、发展方向和措施具体化，形成本业务单位具体的竞争与经营战略。业务战略要针对不断变化的外部环境，在各自的经营领域中有效竞争，为了保证企业的竞争优势，各经营单位要有效控制资源的分配和使用。

3. 职能战略

职能战略，又称职能层战略，主要涉及企业内各职能部门，如营销、财务和生产部门等，如何更好地为各级战略服务，从而提高组织效率。

各职能部门的主要任务不同，关键变量也不同，即使在同一职能部门里，关键变量的重要性也因经营条件的不同而有所变化，因而难以归纳出一般性的职能战略。

在职能战略中，协同作用具有非常重要的意义。这种协同作用首先体现在单个职能中各个活动的协调性与一致性上；其次体现在各个不同职能战略和业务流程或活动之间的协调性与一致性上。

三个层次的战略都是企业战略管理的重要组成部分，但侧重点和影响的范围有所不同。

四、企业战略的功能

从战略的类型和特点可以看出，制定出正确、科学、合理的战略对企业的发展有着重要意义。具体说来，战略具有以下主要功能：

1. 保证企业和企业决策者始终能够保持明确的前进方向

战略具有很强的指导功能，它可以使企业决策者在复杂多变的市场竞争中始终保持清醒的头脑，按照既定的目标前进，不至于在变幻莫测的市场竞争和烦琐的日常事务中迷失方向。

2. 对具体策略、计划进行指导、评估和监控

企业任何具体的策略、计划、部署的制定都是在战略总体规划的指导下进行的，只有遵循战略宗旨规定的总方针与总规划，各种具体的策略、计划、部署才能实现结构耦合、功能互补，才能为完成战略总目标采取步调一致的

行动。战略目标和战略规划可以对具体的策略、计划及其实施结果进行评估,帮助企业决策者对策略、计划进行优化选择。战略规划还可以对策略、计划实施的具体情况进行监控,校正那些偏离战略目标的策略和计划,保证企业按照既定的战略目标运行。

3. 对企业资源进行有效的整合和部署

战略制定的过程,也是对企业资源进行有效整合和部署的过程。企业内、外部的各种资源原本是处于离散状态的,战略规划的实施,将使其实现有机组合和功能互补,达到“1+1>2”的效果,进而提升企业的综合优势和竞争实力。

4. 提高企业和企业经营者参与市场竞争和推进企业发展的自觉性

战略的制定过程是企业决策者对市场变化趋势、企业自身发展状况的研究和把握过程,战略的内容反映了企业决策者对上述情况和发展趋势的认识与把握程度。科学的战略是对企业自身实力和市场竞争情况的正确反映,也是对企业经营与运行状态客观规律的科学反映。因此,战略在指导企业运作和发展时,可以提高企业领导者和员工的自觉性,克服盲目性,制定适宜的策略,开展各种经营活动,推动企业发展。

五、战略制定的原则

在战略制定的整个过程中,有一些原则会对所制定战略的正确性、科学性和合理性起到至关重要的作用。总的来说,主要有以下六个原则需要特别的关注:

1. 在战略分析阶段,要科学准确地研究内、外部环境

战略规划和方案的形成,不是靠战略制定者的凭空想象,而是建立在对内、外部环境科学分析的基础上。因此,战略制定的准备工作就是进行大量的内、外部环境情况的调查。外部环境的调查包括宏观的政治、经济、文化等情况的调查,还包括中观的产业、行业情况调查和微观的市场情况调查;内部环境的调查包括企业自身的经济实力、技术水平和企业文化等方面的调查。只有在掌握充分的资料和数据并采用科学的战略分析方法的基础上,才能进行战略目标的确定和战略规划的制定。否则,制定出的战略方案便缺乏科学的基础。

2. 在设计阶段应注意使战略规划形成一个严密的体系

战略规划是一个有机的整体,有严密的结构和体系。首先是要有严密的目标体系,总目标与子目标、子目标与子目标之间要相互匹配、相互支撑,实现最佳的功能互补。其次是目标要与实施措施相匹配,没有具体措施支撑

的战略规划只能是空谈。最后是总体规划要与阶段性规划相匹配，总体规划必须分解和落实为阶段性规划，而阶段性规划的滚动实施必须能够使总体规划所设定的目标不断变为现实。

3. 在确定战略目标时，要注意战略目标的科学性和战略制定的规范化

在确定战略目标时，要进行科学的内、外部环境分析，在外部环境条件许可的范围内和自身实力的基础上确立战略目标。在确定战略目标时，切忌脱离实际的空想，更要忌情绪化、感情化。要进行科学的分析，密切结合企业的实际情况，注意战略目标的可行性和可操作性，这才是唯一的科学态度。为了保证战略制定的科学性，就要注意遵循战略制定的规范。运用科学的战略思维方式，采用科学的战略分析方法，遵循严格的战略制定流程和步骤，这样才能保证战略方案的质量。

4. 在选择战略模式的阶段时，要树立全新的战略意识

制定战略要具有创新意识：一是防止走老路。拘泥于过去的成功经验，忽视环境条件的变化，会使战略方案缺乏新意，导致企业停滞不前。二是防止简单模仿。脱离自己的实际情况，简单模仿别人的成功经验，是不可能成功的。时间的不可逆性和企业个体的差异性客观存在的，因此无论是拘泥于自己过去的成功经验还是拘泥于别人的成功经验都是靠不住的。战略制定者必须具有最新的战略理念，审时度势，形成富有特色的战略新思路，才能制定出一个成功有效的战略方案。

5. 在制定战略的全过程中，要以企业核心能力为基础

因为战略规划的实施不可能脱离企业的核心能力，因此在制定战略时必须根据企业的核心能力水平和特点确定战略的总体目标和具体的阶段性目标，以及竞争策略与营利模式。抛开企业的核心能力制定的战略方案，只能是空中楼阁。

6. 在战略实施与变革阶段，要注意企业文化的连续性

战略的实施往往受制于企业文化，企业文化是企业长期的成长过程中逐渐形成的，具有很强的稳定性。因此，在制定战略时必须考虑到现有的企业文化对将要实行的战略的可能影响。为了减少企业文化的负面影响，最好的办法是提炼出现有企业文化的适宜要素，将其融会到新的战略基础中来，并以此为基础再注入新的文化要素，形成支撑新战略的企业文化。

六、战略的本质

关于战略的本质问题首先要理解的是战略的基本问题、企业如何行事以