

实用工商管理专业规划教材

李怀勇 张芬霞 编著

战略管理

ZHANLUE GUANLI



上海大学出版社

实用工商管理专业规划教材

战略管理

李怀勇 张芬霞 编著

上海大学出版社

· 上海 ·

图书在版编目(CIP)数据

战略管理/李怀勇,张芬霞编著. —上海:上海
大学出版社,2016.5

ISBN 978-7-5671-2264-2

I. ①战… II. ①李… ②张… III. ①企业管理—战
略管理—教材 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 086695 号

责任编辑 石伟丽

封面设计 倪天辰

技术编辑 章 斐

战略管理

李怀勇 张芬霞 编著

上海大学出版社出版发行

(上海市上大路 99 号 邮政编码 200444)

(<http://www.press.shu.edu.cn> 发行热线 021-66135112)

出版人:郭纯生

*

南京展望文化发展有限公司排版

上海华业装潢印刷有限公司印刷 各地新华书店经销

开本 787×960 1/16 印张 23.25 字数 378 千

2016 年 6 月第 1 版 2016 年 6 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5671-2264-2/F·154 定价:45.00 元

实用工商管理专业规划教材

编委会

主任 唐 豪

编委 徐勇谋 林财兴 杨谊青

严惠根 李怀勇 聂永有

高校的根本任务就是培养适应社会需要的各类人才，培养应用型人才是高等教育由精英教育向大众化教育转变的产物，是社会经济发展的要求。在发达国家，实施应用型教育的本科院校和就读的学生同占有很大的比重。在一定意义上，成教学生也是应用型人才的重要组成部分。

2001年以后，我国高等教育事业迅速发展。全日制本科院校不断增多，应用型院校本、专科（高职）学生的规模明显扩大，民办高校如雨后春笋。随着经济社会的持续发展和城市综合环境的改变，招生与就业政策的调整，高校专业设置有了大幅度的调整，与全日制教育密切关联的成人教育也发生了一系列显著的变化，主要表现在以下几个方面：

第一，以就业为导向的入学专业的变化。在上海应用型高校招生中，外语、外贸、计算机等原先的热门专业趋于饱和，不再受青睐，会计、金融类专业则受制于师资能力而逐步萎缩，宽口径的工商管理成为诸多应用型院校招收经济管理类本、专科（高职）生主要的专业选择。

第二，应用型院校的生源结构发生巨大变化。由于高校的扩招，生源入学的门槛有所下降，学生的理论基础与以往的学生相比不够扎实，对专业研究的潜力和兴趣不大；但是这批“90后”的学生又不乏思想活跃、知识面宽、兴趣广泛和信息搜索能力强等特点。传统的高等院校的教育培养模式已不再适合这样一批特点鲜明的学生了。

第三，招生培养方案和教学计划的改革。目前就读于经济管理类尤其是工商管理专业的成教学生，大多数就职于中小企业，在最基层的岗位工作；他们

工作压力大，加班加点多；非本地户籍的外来务工青年的比例逐步上升，而他们大都在远离市中心的郊区上班，在学习中的工学矛盾比较大。在这种情况下，按以往的招生培养方案和教学计划实施教育管理，难以保证学生顺利地完学业，更不能保证教学质量。

这是摆在诸多应用型院校和高校成人教育组织机构面前的现实问题。为此，应用型院校的教育（包括成人教育）必须进行改革和调整。在实践中我们认识到，现有工商管理专业采用的教材大多数是针对传统院校本科编写的，篇章较多，内容深奥，不利于学生的全面理解，反而会影响学生阅读和学习的兴趣。

为了配合高校专业调整和成人教育管理的改革，我们萌发了重新编写一套适应应用型院校与成教学生特点的专业教材的想法。编写的要求可概括为三点：一是压缩教材内容，强调各课程最基本和最实用的章节；二是强调知其然，有关知其所以然的内容，通过参考书刊导读的方式让有兴趣的同学知晓；三是保留必要的案例内容，通过网络导航和其他书刊的介绍帮助同学获取更多的案例信息。

在教材内容调整后，我们要求任课教师突出重点，改善与完善教学方法，鼓励教师积极探索，及时总结，相互交流，进而提高课程的教学质量。

限于编委会的水平以及各位作者对此问题的认识，本套教材肯定存在种种不足，欢迎大家批评指正。作为一种尝试，我们更期待来自应用型高校学生以及成教学生的积极反馈。

编委会 唐豪

2013年12月

第一章 战略管理导论	/ 1
第一节 战略与战略管理	/ 2
第二节 战略的特征与层级	/ 7
第三节 战略管理的构成要素与模型	/ 10
第四节 战略管理理论的发展	/ 13
第二章 外部环境分析	/ 23
第一节 外部环境分析概述	/ 24
第二节 宏观环境分析	/ 31
第三节 行业环境分析	/ 35
第四节 消费者需求与竞争者分析	/ 47
第三章 内部环境分析	/ 64
第一节 资源与基础结构	/ 65
第二节 能力与核心能力	/ 70
第三节 价值链与竞争优势	/ 80
第四节 环境分析方法	/ 91
第四章 公司层战略	/ 102
第一节 战略方向	/ 102
第二节 业务组合及其方法	/ 112
第三节 战略态势	/ 120
第四节 战略决策工具：定量战略规划矩阵	/ 135

第五章 发展战略	/ 140
第一节 一体化战略	/ 141
第二节 多元化战略	/ 152
第三节 国际化战略	/ 161
第六章 业务层战略	/ 177
第一节 竞争战略	/ 178
第二节 成本领先战略	/ 181
第三节 差异化战略	/ 188
第四节 聚焦战略	/ 195
第五节 战略钟	/ 201
第六节 影响业务层战略选择的因素	/ 203
第七章 战略成长路径	/ 208
第一节 创新战略	/ 209
第二节 并购战略	/ 233
第三节 战略联盟	/ 245
第四节 战略整合	/ 253
第八章 战略与领导、组织、资源、文化	/ 269
第一节 战略实施过程	/ 270
第二节 战略领导力	/ 275
第三节 战略与组织结构	/ 280
第四节 战略与资源配置	/ 300
第五节 战略与组织文化	/ 309
第九章 战略变革	/ 319
第一节 战略变革概述	/ 320
第二节 战略变革类型	/ 327
第三节 战略变革影响因素	/ 329
第四节 复杂与不确定环境下的战略	/ 331



第十章	战略评价与控制	/ 339
第一节	战略评价的性质与标准	/ 340
第二节	战略控制的类型与方式	/ 341
第三节	战略评价与控制框架	/ 344
第四节	战略信息系统	/ 348
第五节	战略评价工具	/ 352
后记		/ 359

第一章 战略管理导论

本章学习目标

1. 掌握战略与战略管理的定义
2. 掌握战略特征与战略层级
3. 了解战略与竞争优势间的关系
4. 熟悉战略管理构成要素与战略管理模型
5. 了解战略管理理论的发展过程

本章核心概念

战略 战略管理 利益相关者 战略层级 公司层战略 业务层战略
战略业务单元 职能层战略 战略管理要素 经营范围 资源配置 竞争优势
协同作用 战略管理模型 愿景 使命 战略目标 战略规划 战略实施
战略绩效评价

随着技术、经济和社会的发展，外部环境变得日益复杂多变和不确定，可预见性下降。在这一背景下，一个企业若要获得成功，就不能仅仅关注在经营上如何适应当前的外部环境变化，而要在分析和预测未来外部环境变化趋势的基础上，把握企业的长期发展方向，在目标、环境和资源三者间进行动态平衡，以获取与化解由外部环境变化而带来的各种机会和威胁。因此，战略管理也就成为一种必然。本章主要阐述了战略与战略管理定义、战略特征与层级、战略管理构成与模型，并简要地介绍了战略管理理论的发展。

第一节 战略与战略管理

战略（Strategy）一词源于希腊语的“Strategos”，意为“将军”，即指挥军队的科学和艺术。这一概念最早起源于人类军事实践，如今已被广泛应用于经济社会各个领域。在人类社会早期，不同社会群体因不同利益经常发生冲突与战争。在战争中，敌我双方力量受各种因素的影响而显得变化无常，错综复杂，充满了不确定性，需要在多种可能中谋划取胜。这样，“战略”这一概念便首先出现在军事领域。军事战略强调手段与目的的联系，具有强烈的对抗色彩。

我国早在2 000多年前的春秋战国时期就出现了许多战略思想著作，如《孙子兵法》《孙臆兵法》《吴子兵法》《尉繚子》和《司马法》等，对以后的军事思想和管理思想的形成产生了广泛而深刻的影响。西方社会从19世纪开始逐渐形成不同派别的战略管理思想，如约米尔的《战争艺术》、克劳塞维茨的《战争论》和利德尔·哈特的《战争论》等。

当今，面临着复杂多变的环境和日益激化的竞争，企业不仅需要灵活地做出各种有效的应对，而且更重要的是，要对长期发展做出总体性的谋划。因此，战略也就显得至关重要。

一、战略的定义

关于战略一词，许多学者从不同的角度给出了不同的定义，具有代表性的主要有：钱德勒（Alfred D. Chandler）将战略定义为：“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配置。”

安德鲁斯（K. R. Andrews）认为：“企业总体战略是一种决策模式，它决定和揭示企业的目标，提出实现目标的重大方针与计划，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组织类型，以及决定企业对员工、顾客和社会作出的经济与非经济的贡献。”

奎因（James Brian Quinn）认为：“战略是一种模式或设计，它将一个组织



主要的目的、政策与活动按照一定的顺序结合成一个紧密的整体。”

安索夫（H. Igor Ansoff）认为：“战略是贯穿于企业经营与产品与市场之间的一条共同主线，决定着企业目前所从事的经营业务的基本性质。”

德鲁克（W. Glueck）认为：“战略是找出企业所拥有的资源，并在此基础上决定企业应该做什么。”

波特（Michael E. Porter）认为：“战略是公司为之奋斗的目标与公司为达到这些目标而寻求的途径的结合物。”

霍弗（Hofer）和申德尔（Schendle）认为：“战略是企业当前和未来的资源配置与环境相互作用的基本模式，该模式表明企业将如何实现自己的目标。”

上述对战略的定义大都强调了企业目标，为达成目标的资源配置、路径以及与环境的互动。

在此，我们将战略定义为：一个组织长期发展的方向。它是一个组织为了适应市场环境变化，谋求长期生存和发展而作出的总体性谋划，体现了一个组织的长期追求的目标，隐含着对组织愿景、使命的陈述。

战略注重的是目标、环境和资源三者间的动态平衡。复杂多变的环境具有不确定性，而企业在长期经营中累积的资源具有相对稳定性。这就需要企业根据环境的变化来调整其预期目标和资源结构，从适应目前的环境转变为适应未来的环境，为长期发展赢得空间。

战略的核心是建立竞争优势。它是围绕着建立竞争优势而展开的一系列行动。竞争优势是企业制定和实施战略的基础。它规定了一个企业能做什么，不能做什么。当一个企业成功地实施了某一战略，也就意味着它拥有了相应的竞争优势。

战略意味着学习和变革。战略着眼于企业的未来发展，面临的是新的环境，没有固定的模式、路径和方法可沿袭，需要不断学习，对资源、产品、市场以及组织、管理、文化等进行创新，提高企业对环境变化的适应性，创造出竞争者难以模仿的竞争优势。从这一意义上说，战略也就是一个学习和变革的过程。

战略反映了利益相关者的价值观和期望。利益相关者主要有三类：一是资本市场利益相关者，主要包括股东和资本提供者，如银行、投资银行等金融机构；二是产品市场利益相关者，主要包括顾客、供应商和经销商等；三是组织利益相关者，主要包括员工、管理人员等。利益相关者，特别是拥有关键资源的利益相

关者，对战略决策和行动具有决定性的影响。因此，一个企业在发展方向、业务领域与经营活动等方面往往体现了利益相关者的价值观和期望。

加拿大麦吉尔大学教授明茨伯格（H. Mintzberg）在 1998 年从计划（Plan）、计谋（Ploy）、模式（Pattern）、定位（Position）和观念（Perspective）五个方面对战略进行定义，这有助于我们进一步加深对战略的理解。

从未来发展的视角看，战略是一种计划。作为计划的战略，是一种有意识、有预计的行为，一种处理某种局势的方针。根据这一定义，战略有两个本质属性：一是战略是在企业经营活动发生前制定的，以备人们使用；二是战略是有意识、有目的地制定的。作为计划的战略，强调企业要根据环境的变化，明确一定时期内的战略目标，并制定相应的措施，整合内外部资源，保证预期目标的实现。

从竞争的视角看，战略是一种计谋。在特定的环境下，企业把战略作为一种威慑和战胜竞争者的重要手段。作为计谋的战略，企业必须将竞争者纳入自己的视野，根据竞争者的意图、动向和策略，制定和调整战略，在竞争中保持主动性。

从发展历程的视角看，战略是一种模式。它反映了企业的一系列行为。战略不是一种既定的程序，而是一种不断探索和试错的过程。作为模式的战略，它不仅仅是事先的计划，而且是事后的总结，具有后验性。这种后验性的模式可能对制定下一轮战略有先验性，具有参考、启发和借鉴的作用。

从产业层次的视角看，战略是一种定位。战略定位是一个组织确定自身在所处的环境以及竞争中的位置，形成一种有别于竞争者的长期竞争优势。作为定位的战略，它包括对产品、市场、经营结构和社会责任等的定位，强调对外部环境变化的适应性。

从企业层次的视角看，战略是一种观念。战略是意识和精神的产物，反映了一个组织的价值观和方法论，体现了一个组织对客观世界的认知方式。作为观念的战略，强调将集体意识转化为个人行动。

二、战略管理的定义

战略管理（Strategic Management）有广义和狭义之分。狭义的战略管理即战略决策。广义的战略管理不仅包括战略规划（战略决策），而且包括战略实施、战略评价与控制。

战略管理是指使组织达到预期目标的功能性决策、评估、实施的活动。战略管理既是一门科学，又是一门艺术。其科学性指的是战略管理作为一个活动过程，具有自身的客观规律。它融入了众多学科的知识、理论和方法，形成一个完整的系统；其艺术性指的是对战略管理理论和方法的运用，需要管理者的人格魅力、灵感与创新。战略管理艺术无法通过语言传授，也没有一成不变的模式。这不但为战略管理提供了广阔的自由空间，而且直接关系到战略绩效与成败。

战略管理涉及三个关键环节：分析、决策和行动。战略管理者首先要对组织内外部环境进行分析，判断环境变化可能为企业带来的机会和威胁；然后，以此为基础形成若干个战略方案，并根据组织目标和资源条件，从众多方案中选择最合适的方案；最后，将战略方案落实到各部门实施，并评价和控制其效果。



被遗忘的柯达^①

2011年9月30日晨，社会上传出柯达这家具有131年历史的著名公司正在考虑申请破产保护的消息。柯达股价随即狂跌54%，至每股78美分，处于38年来最低点。评级机构惠誉和穆迪将柯达债务的评级下调至“垃圾级”。无论如何，那个属于传统胶卷的时代，已经一去不返了。在数码相机尚未普及的20世纪，柯达是全球家喻户晓的黄色巨人，一度占据了2/3的全球市场份额。但现在，谁还需要柯达呢？

柯达曾是一家注重创新的公司，不仅发明了数码相机，而且拥有1100多项专利。早在1975年，斯蒂文·赛尚在柯达实验室研发出世界上第一台数码相机，并将其运用于航天领域；1991年，柯达就有了130万像素的数码相机；1996年，柯达推出了首款傻瓜相机。但柯达将数码成像技术当成一种向社会炫耀的摆设，没有重视数码技术的商业化应用，更未预料到数码技术对胶卷市场的颠覆作用，而是把关注点放在如何防止传统模拟相机胶卷销售量的下降上。柯达尽管发明了数码相机，却没有在数码相机的标准制定上抢占先机。数码相机并没有给它的发明者带来方向性的指引，反而成了其百年基业的葬送者。

^① 改编自张育群：《被遗忘的柯达：破不破产有什么关系？》，《南方周末》，2011-10-16。http://www.infzm.com/content/63884

柯达早在 1998 年就深感传统胶卷业务萎缩之痛，但传统胶卷业务的巨大成功使它无法迅速适应市场需求的变迁。由于担心胶卷销量受影响，柯达一直未敢大力发展数字业务，直到 5 年后才开始向数码世界转型，2009 年才停止生产彩色胶卷。这种对技术革命反应的迟钝招致了灾难性后果。柯达战略决策的重大失误，除了对技术和市场变化缺乏敏锐的洞察力外，还与利润和品牌相关。数码相机的利润率远比胶卷低，管理层认为柯达品牌主要依靠胶卷支撑。这说明，公司在战略转型时往往需要付出短期利润的代价，受制于股东对业绩的要求。这不仅需要有壮士断腕的魄力，而且需要公司治理结构提供有效的制度保证。在品牌管理上，柯达也存在一些认识上的误区，认为品牌必须依附于产品载体。实际上，品牌可以在不同产品间迁移，对有影响力的品牌，是产品依附于品牌，而不是品牌依附于产品。否则，品牌就会成为一种负担，一种负资产。许多公司不是失败在研发上，而是在市场开发上。

实际上，柯达公司也曾为转型而努力，这艘缓慢下沉的巨轮一直未放弃生还的希望。2003 年，曾在惠普任职 25 年的彭安东加盟柯达，在 2005 年成为 CEO。人们期待他能帮助这家胶卷巨头向数码业务转型。在业务重组中，柯达 2005 年获美国市场数码相机销量第一，但这份快乐短暂得犹如幻觉。2004 年后，柯达只有 2007 年全年赢利。公司市值从 1997 年 2 月最高的 310 亿美元，降至 21 亿美元。10 余年间，市值蒸发了 99%，柯达的负债已超出资产 14 亿美元。为节约成本，柯达从 2004 年后不断裁员。2010 年，罗彻斯特总部员工从 1.63 万人锐减至 7100 人，全球员工从 5.48 万人降至 1.88 万人。

2011 年被彭安东视为柯达转型的里程碑。家用喷墨打印机业务预计在 2011 年收支平衡，这项业务被认为是柯达未来的基石之一。同时，彭安东极力推动公司向数码业务转型，却面临内部缺乏核心技术、外部竞争激烈的威胁。彭安东筹划出售专利换取现金，缓解投资者对公司业绩长期亏损及股价下跌的担忧。柯达拥有的巨大专利库引来 IT 巨头觊觎，苹果、谷歌和微软等大公司都纷纷表示出对柯达专利的兴趣。

中国一直被柯达视为能帮助其完成艰难蜕变的重要市场，柯达希望中国市场对胶卷的持续需求能减轻向数码技术转变的压力。20 世纪 90 年代末，柯达斥资逾 10 亿美元收购了中国本土胶卷和相纸企业，与中国本土领军企业乐凯结成联盟。这为



柯达赢得了市场份额，中国市场从第 17 大市场上升为第 2 大市场。柯达 CEO 裴学德的所有努力都是基于这样一种假设：传统的胶卷业务在中国市场的尾宴还未结束，数码影像时代还未到来。有业内人士认为，正是 10 年前投入巨资收购中国的胶卷企业，并对其寄予过大的期望，才影响了柯达全球业务的转型。

2005 年后，柯达在中国市场投放了大量数码产品如数码相机、大型数码喷墨打印机等，但柯达在数码领域的品牌效应不强，市场效果并不理想。随着移动互联网时代的到来，拍照的工具变成了手机而不是相机，拍照的目的变成了分享而不是冲印。于是，传统的柯达就不再被需要了。移动互联网扮演着改写产业格局的角色。有数据表明，2011 年前 11 个月，数码相机销售量同比下降 7%，智能手机抢占了部分市场。市场调查公司 NPD 的报告显示，受访者使用智能手机进行拍照的比例由 2010 年的 17% 增长到 2011 年的 27%，而传统相机拍照的比例由 52% 下降到 44%。不容否认，手机拍照，上网分享，已成为年轻人社交生活的一部分。

除了胶卷业务外，柯达的业务领域还涉及摄影器材、医疗影像和商业影像服务等。柯达认为，公司的专长在于成像，而非化学。柯达曾发展数码相机业务，却未向用户提供在线发布和分享照片的功能。柯达曾将业务重点转向太阳能电池领域，与美国奈特考尔公司合作开发基于纳米管的柔性薄膜太阳能电池，这种新技术能极大地提高传统太阳能电池的效能，而成本只有传统太阳能电池的一半。柯达也曾基于有机化学和光学方面的优势，进入景点复印领域，开发出大量优秀的高端产品，对施乐公司造成了很大的威胁。但问题是，柯达公司一直未能睿智地看清楚自己未来的发展方向，无法从根本上改变柯达在主业转换上的困境。

第二节 战略的特征与层级

一、战略的特征

（一）总体性

战略是对企业长期发展的一种整体规划，规定了企业未来发展的方向、目

标、路径和资源配置等。它不仅涉及企业与外部环境的关系，而且涉及企业内部各层面、各部门和各环节的计划、组织、协调与控制等，对企业的各项经营活动具有指导作用。

（二）长期性

战略着眼于企业长期发展的目标和收益，时间跨度一般在3~5年乃至更长。为了便于战略的规划和实施，企业通常会把一个较长的战略规划期划分为若干个阶段，在不同阶段设立相对独立又相互衔接的战略目标，以保证长期目标的实现，并要求战略一旦确定后应保持相对的稳定性。在复杂多变的环境下，企业不能机械地执行既定战略，但也不能朝令夕改，否则，有可能给企业造成重大损失，甚至失败。

（三）复杂性

战略涉及企业内外部多个领域和层面，不但包括内部的技术、产品、组织、管理和制度等，而且包括外部的消费者、供应商、经销商、合作者、竞争者、公众和政府部门等。战略绩效也不完全取决于企业某一方面活动，而是更多地取决于其他相关方面的整体效应。因此，战略更强调系统整合，既包括企业内各系统间的整合，也包括不同企业系统间的整合以及企业系统与环境系统间的整合。在这一过程中往往会引发大量的创新。由此可见，战略涉及更宽泛的内容和更复杂的管理。

（四）不确定性

当前，技术、市场和竞争的快速多变导致环境的不确定性增加，可预见性下降。企业很难准确判断未来环境的演变趋势，也难以完全按事先规划的战略实施，需要根据环境变化，不断地加以调整。战略在很大程度上带有一种探索性和试错性，具有动态随机的特征。因而，企业不能将丰富、多样、灵活的战略结构化、程式化。换言之，战略的不确定性是由环境变化的不确定性所引致的。

（五）竞争性

在市场经济条件下，企业是通过竞争赢得生存和发展的空间。不同企业的战略行为实际上是一种互动博弈。因此，任何一个企业在制定战略时都不能只关注自己的发展方向、目标、路径、资源配置和竞争优势等，而要把竞争者纳入视野，根据竞争者的战略意图和市场行为，及时调整自己的战略。只有这样，才能