

国家精品课程  
国家精品资源共享课

配套教材



Enterprise Strategic  
Management

# 企业战略管理

陈志军 张雷等 编著

21世纪工商管理系列教材

Business  
Administration  
Classics

 中国人民大学出版社

国家精品课程  
国家精品资源共享课



21世纪工商管理系列教材

Business  
Administration  
Classics

陈志军 张雷等 编著

# 企业战略管理

Enterprise Strategic  
Management

中国人民大学出版社  
· 北京 ·

## 图书在版编目 (CIP) 数据

企业战略管理/陈志军等编著. —北京: 中国人民大学出版社, 2016. 8

21 世纪工商管理系列教材

ISBN 978-7-300-23260-7

I. ①企… II. ①陈… 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 186583 号

21 世纪工商管理系列教材

### 企业战略管理

陈志军 张 雷 等 编著

Qiye Zhanlüe Guanli

---

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511770 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com>(人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京宏伟双华印刷有限公司

规 格 185 mm×260 mm 16 开本

版 次 2016 年 8 月第 1 版

印 张 21.5 插页 1

印 次 2016 年 8 月第 1 次印刷

字 数 544 000

定 价 45.00 元

---

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

随着全球化进程不断加快，信息技术日新月异，知识经济迅速发展，企业战略管理正面临前所未有的挑战，比如，行业的界限、企业间的界限日趋模糊，企业战略的空间不断扩展，企业与环境的关系不断变化，企业的战略资源不断扩大，由企业或企业联盟组成的商业生态系统逐渐成为参与竞争的主要形式，等等。中国企业要实现长期可持续发展，就必须充分应对这些挑战和变化，不断增强战略的柔性，强化战略管理并重新审视战略管理的各项要素。

从战略管理的理论方面看，近年来国内战略管理研究领域取得了长足的进步，吸收、借鉴前沿理论并加以本土化的速度明显加快，研究内容和方法日益与国际接轨。早期比较典型的如竞争战略和竞争优势理论、多元化战略理论、交易成本理论等，近期的如企业资源基础观、核心能力理论、战略联盟理论、动态能力理论、知识基础观、制度基础观、共同演化理论等，这些战略管理及相关领域理论的引进和吸收，不仅使战略管理理论研究者对现实问题的解释力不断提高，而且使国内企业战略管理的实践者对战略本质的理解大大深化。

从战略管理的实践方面看，中国企业正面临全面的战略转型，一些新的战略趋势已呈现在我们面前，这些新的趋势包括：从追求规模扩张转向追求可持续成长；从非相关多元化扩张转向“归核化”发展；从“机会主义导向”转向重视核心竞争力的培育；从追求纵向一体化转向外包、虚拟经营；从争夺现有市场份额转向开拓潜在新市场；企业之间由单纯的竞争转向竞争合作以趋向双赢；从传统的竞争战略转向价值创新，等等。

## 背景及团队

战略管理教学应持续关注并最大限度地反映战略管理理论和实践的最新变化与进展。山东大学管理学院早在20世纪90年代就开设战略管理课程，现拥有超过10人的战略管理教学科研团队，并一直注重教材建设，在战略管理教学领域取得了显著成果。2006年出版了《战略管理》（主编钟耕深、徐向艺，副主编陈志军、张雷，山东人民出版社）；2010年出版了普通高等教育“十一五”国家级规划教材《企业战略管理》（主编徐向艺，副主编陈志军、钟耕深、张雷，经济科学出版社）；2011年出版了成人教育系列教材《战略管理》（主编陈志军，副主编张雷，经济科学出版社）；2009年，陈志军教授主持的战略管理课程获国家精品课程立项；2014年，张雷副教授主持的战略管理课程获得国家精品资源共享课程立项。

为了更好地体现时代特色，同时作为国家精品课程和精品资源共享课程的配套，在前期多部自编教材的基础上，我们重新编写了《战略管理》教材。本教材在内容、体系、方法和教学手段等方面进行了一系列的改进与创新，力求使学生在掌握前沿理论知识的同时，提高

分析解决实际问题的能力。本书的作者多为上述项目团队的成员，对于课程和教材建设发挥了重要的作用，我们希望本教材能够体现教师们积极探索的成果。

### 编写原则

1. 在指导思想上，注重全球视野与中国情境的整合。广泛吸收战略管理各学派的理论观点，努力把我国长期管理实践经验上升为理论，希望既能反映国外主流战略管理理论，又能反映和总结我国企业成功的战略管理经验。

2. 在体系架构上，以战略管理的任务为主要理论架构，较为详细地阐述战略分析、战略制定与选择、战略实施的理论和方法，让学生在树立正确战略管理观念的基础上对战略管理有全面的了解和把握。

3. 在编写体例上，每章开始都提出学习目的，便于学生抓住重点；每章内容都穿插了开篇案例和大量的辅助阅读资料，突出问题导向并提升教材的可读性和趣味性；每章结尾附有本章小结和推荐读物，便于学生系统掌握本章体系框架和核心内容，进一步拓展视野；每章后还附有具一定启发性的复习与思考题、应用讨论题及网络练习，使学生掌握扎实的基础理论并强化理论的应用。

4. 在内容安排上，注重前沿理论和企业实践相结合的原则。一方面紧紧把握战略管理理论创新的潮流，关注战略管理理论的最新进展和知识前沿；另一方面强调理论的实践性和可操作性，设计了许多与战略管理实践相结合的教学内容，资料翔实而又具体生动，充分反映实践中企业战略管理面临的问题及趋势，具有很强的启发性和探讨性。

### 各章内容和特色

第1章在系统介绍战略管理内涵和理论框架的基础上，分析了当今企业战略管理面临的全球化、技术创新、知识经济和企业伦理这四个方面的挑战，并指出应对这些挑战是战略管理者的重要使命。相对于传统教材，本章探讨并梳理了战略管理研究的理论范式——产业基础观、资源基础观、制度基础观以及动态能力观，从理论视野体现了战略管理研究的脉络和进展。

第2章在分析使命、愿景与目标的确立后，基于战略视角突出了企业社会责任，并分析了战略性企业社会责任的特征等内容，对当前国内企业具有较强的现实意义。华为、同仁堂、德胜洋楼等国内优秀企业的案例，也使教材内容更本土化、更有情景感。

第3章以企业外部环境的三个层次为主线，系统阐述了宏观环境、行业经济特性、行业生命周期、行业竞争结构、行业内的战略群体、主要竞争对手、竞争的关键成功因素等内容，详细介绍了PEST分析、五种力量模型、战略群体图、外部因素评价矩阵等主要工具，在更加注重其操作性与应用性的同时，对其战略意义进行了更为条理的思想性分析，深入剖析了它们在理论上的局限性以及在实践应用中的不足。在论述过程中，引入了众多国内外企业战略管理实践中的鲜活案例，同时也展现了战略管理领域近期的理论研究成果，进一步强化了理论与实践的结合。

第4章在资源、能力及核心能力分析的基础上，深入探讨了企业资源尤其是无形资产的价值创造和优势构建；增加了动态能力的内容，并从动态能力、组织战略与环境变化的角度分析了动态能力的培育和优势构建过程；与第3章外部环境分析的内容相对应，本章还补充了内部因素评价矩阵的分析过程和应用。

第5章从公司总部的角度探讨了价值创造的几种方式，梳理归纳了公司业务组合分析和

优化的方法工具，并重点介绍了多元化战略和一体化战略的内涵、优劣势及实务。

第6章在深入剖析波特的三种基本竞争战略之外，还较为系统地介绍了“战略钟”这一竞争战略选择的分析框架，并给出了企业可以遵循的路径选择；较为全面地介绍了蓝海战略及其探寻路径，为在红海中备受煎熬的企业指明了发现蓝海的目标方向和操作策略；由于当前竞争环境的根本性变化，企业间的竞争体现出较强的动态性和互动性，为此，本章充分吸收了最新理论进展，对动态竞争的实质、驱动因素及其战略选择进行了系统介绍，以指导企业在动荡的环境中正确地制定和选择战略。

第7章围绕国际竞争的内涵与性质、国际化的战略动因以及国际化战略模式，突出强调了中国企业国际化战略的特点，使内容更符合企业国际化战略管理的实践要求。

第8章相对于传统教材在体系架构上有了突破，将内部创业、并购、战略联盟、业务外包合为一章，以清晰地体现企业发展的战略途径选择；尤其是结合互联网等时代特征增加了内部创业一节，从内部创业环境、内部创业战略、内部创业管理三个方面对公司内部创业中机会识别、创造力开发、创业活动与过程、内部创业模式、困境与管理等方面内容进行了介绍；在并购一节中，根据2014年最新修订的《证券法》和《上市公司收购管理办法》，对三种基本收购方式的内容进行了补充完善；在战略联盟一节，结合当前信息化时代企业的热点问题，增加了信息化外包的内容及部分阅读材料。

第9章以价值链模型为视角展开对战略实施的论述，探讨了高阶战略通过低阶战略实施的途径，特别是重点分析了业务单元战略如何通过相匹配的职能战略落地。本章在理论方面为战略的实施提供了新的视角，在实践方面为企业战略的实施提供了更具操作性的逻辑框架。

第10章在辨析战略变革内涵和方式的基础上，剖析了企业进行战略变革的动因以及可能遇到的障碍，研究了战略变革的关键因素；探讨了如何寻找战略性转折点以及把握战略变革的时机，描述了战略变革的基本程序和领导方式，并提出通过塑造企业战略柔性构建动态战略变革机制。

附录为读者提供了战略管理的体系及常用分析工具的总结。

### 适用范围

本书作为战略管理国家精品课程和国家精品资源共享课程的配套教材，适用对象为管理类各专业的本科生。同时，由于本书在理论知识方面具有完整性、前沿性，实践方面全面体现中国情境，正视中国企业战略管理中的热点问题和趋势，并且逻辑体系简洁，可读性强，因此，本书也同样适合作为MBA、EMBA及各类管理人员的培训教材使用。

### 各章作者

本教材由陈志军教授、张雷副教授拟定写作大纲并担任主编，主持编写工作及审定全部书稿。徐宁博士、郑丽博士参与了统稿。国家级教学名师徐向艺教授担任写作顾问，对教材写作给予了全方位指导，钟耕深教授对书中内容提出了富有见地的完善建议。本书是集体智慧的结晶，具体撰写分工如下：

第1章由张雷副教授编写；第2章由辛杰副教授编写；第3章由徐宁博士编写；第4章由王立生副教授编写；第5章由班博副教授编写；第6章由陈振华博士编写；第7章由王益民教授编写；第8章由张晓峰副教授编写；第9章由陈志军教授编写；第10章由马磊副教授、钟耕深教授编写；附录由钟耕深教授、郑丽博士编写整理。

### 后续服务及致谢

为了更好地服务于读者，我们建设了战略管理课程网站 ([http://www.icourses.cn/coursestatic/course\\_2784.html](http://www.icourses.cn/coursestatic/course_2784.html))，在线提供课程描述、教学大纲、教学录像、特色规划、案例资料、各章重点、复习题及其他拓展资源。

本教材在编写过程中参阅了大量国内外文献，我们已在各章后标注并尽力做到与正文一一对应，在此向文献的作者表示衷心感谢。

教材建设是一项需要长期关注、积累并不断完善的事业，我们将不断吸收国内外的最新理论研究成果，一如既往地关注全球环境及企业实践的变化，借鉴优秀教材的编写内容和方法，对本书不断改进和提高。我们期待着理论界同行和广大读者对本书存在的疏漏和不足之处提出宝贵意见。

## 教师教学服务说明

中国人民大学出版社工商管理分社以出版经典、高品质的工商管理、财务会计、统计、市场营销、人力资源管理、运营管理、物流管理、旅游管理等领域的各层次教材为宗旨。

为了更好地为一线教师服务，近年来工商管理分社着力建设了一批数字化、立体化的网络教学资源。教师可以通过以下方式获得免费下载教学资源的权限：

在“人大经管图书在线”（[www.rdjg.com.cn](http://www.rdjg.com.cn)）注册，下载“教师服务登记表”，或直接填写下面的“教师服务登记表”，加盖院系公章，然后邮寄或传真给我们。我们收到表格后将在一个工作日内为您开通相关资源的下载权限。

如您需要帮助，请随时与我们联系：

中国人民大学出版社工商管理分社

联系电话：010-62515735, 62515749, 62515987

传 真：010-62515732, 62514775

电子邮箱：[rdcbsjg@crup.com.cn](mailto:rdcbsjg@crup.com.cn)

通讯地址：北京市海淀区中关村大街甲 59 号文化大厦 1501 室（100872）

教师服务登记表

姓名	<input type="checkbox"/> 先生 <input type="checkbox"/> 女士		职 称		
座机/手机			电子邮箱		
通讯地址			邮 编		
任教学校			所在院系		
所授课程	课程名称	现用教材名称	出版社	对象（本科生/研究生/MBA/其他）	学生人数
需要哪本教材的配套资源					
人大经管图书在线用户名					
院/系领导（签字）： 院/系办公室盖章					



<b>第1章 导论</b> .....	(1)
第1节 企业战略的含义与特征.....	(4)
第2节 新的竞争格局与战略管理面临的挑战.....	(7)
第3节 战略管理的过程与任务 .....	(12)
第4节 战略管理的层次 .....	(15)
第5节 战略管理的学科特质、研究范式和理论流派 .....	(19)
<b>第2章 企业使命、目标与社会责任</b> .....	(31)
第1节 企业使命与愿景 .....	(33)
第2节 企业战略目标 .....	(40)
第3节 战略与企业社会责任 .....	(49)
<b>第3章 外部环境分析</b> .....	(61)
第1节 宏观环境：PEST 模型 .....	(63)
第2节 行业经济特性及生命周期 .....	(68)
第3节 行业竞争结构 .....	(71)
第4节 战略群体 .....	(82)
第5节 竞争对手 .....	(84)
第6节 关键成功因素 .....	(90)
第7节 外部因素评价矩阵 .....	(92)
<b>第4章 内部环境分析</b> .....	(97)
第1节 企业资源 .....	(99)
第2节 企业能力 .....	(102)
第3节 价值链.....	(112)
第4节 内部因素评价矩阵.....	(118)
第5节 SWOT 分析 .....	(120)
<b>第5章 公司层战略</b> .....	(125)
第1节 公司总部价值的创造方式.....	(126)
第2节 公司战略态势选择.....	(128)
第3节 业务组合分析.....	(133)
第4节 一体化战略.....	(139)
第5节 多元化战略.....	(146)

<b>第6章 业务层战略</b> .....	(158)
第1节 波特的基本竞争战略.....	(160)
第2节 战略钟.....	(171)
第3节 蓝海战略.....	(174)
第4节 动态竞争战略.....	(182)
第5节 产业环境与业务层战略选择.....	(186)
<b>第7章 国际化战略</b> .....	(199)
第1节 全球竞争与国际化战略.....	(201)
第2节 国际化战略的动因.....	(207)
第3节 国际化战略环境分析.....	(211)
第4节 国际化战略分析框架.....	(217)
第5节 海外市场进入的战略模式.....	(219)
<b>第8章 战略途径</b> .....	(228)
第1节 内部创业.....	(229)
第2节 战略并购.....	(240)
第3节 战略联盟.....	(253)
第4节 业务外包.....	(263)
<b>第9章 战略实施与控制</b> .....	(272)
第1节 战略实施的主要内容.....	(274)
第2节 组织文化与战略实施.....	(278)
第3节 组织结构与战略实施.....	(282)
第4节 战略领导者与战略实施.....	(290)
第5节 战略控制.....	(295)
第6节 平衡计分卡与战略实施和控制.....	(299)
<b>第10章 战略变革</b> .....	(308)
第1节 战略变革的内涵.....	(310)
第2节 战略变革的动因和障碍.....	(316)
第3节 战略变革的实施与领导.....	(321)
<b>附录 战略管理的体系及常用分析工具</b> .....	(333)

## 学习目标

1. 掌握战略和企业战略的内涵
2. 了解当今战略管理面临的挑战
3. 掌握战略管理的基本过程和五项任务
4. 熟悉战略三个层次的内容及其相互关系
5. 了解战略管理学科特性和主要理论流派

### 引导案例

#### 海信的战略管理

海信集团的前身是成立于1969年的青岛无线电二厂，目前已发展成为拥有海信电器、海信科龙电器两家上市公司，以及国内唯一一家拥有海信、科龙和容声三个中国著名商标的世界知名企业集团。海信电视、海信空调、海信冰箱、海信手机、科龙空调、容声冰箱全部当选中国名牌，海信电视、海信空调、海信冰箱被评为国家免检产品，海信电视首批获得国家出口免检资格。2014年海信集团实现销售收入980亿元。

海信坚持“技术立企，稳健经营”的发展战略，以优化产业结构为基础、技术创新为动力、资本运营为杠杆，持续健康发展。进入21世纪，海信以强大的全球研发人才组成的研发团队为后盾，以优秀的国际化经营管理团队为支撑，加快产业扩张的速度，已形成以数字多媒体技术、现代通信技术、智能信息系统技术、制冷技术为支撑，涵盖多媒体、家电、通信、智能信息系统和现代地产的产业格局。目前，海信在南非、埃及、阿尔及利亚等地拥有生产基地，在全球设有20余个海外分支机构，产品远销130多个国家和地区。

#### 一、使命与愿景

海信的使命是以强大的工业工程技术，搭建协同的3C（家电、通信、信息）产业结构，成为家电、信息及通信的系统方案解决商。

海信的愿景是“建百年海信，创国际名牌”。

## 二、战略管理体系

企业的战略管理是董事长和董事会的职责。海信集团现在的战略发展部门隶属于董事会，战略发展部作为董事会的参谋机构，承担着战略管理的主要职能。海信的战略管理体系包含四个关键要素：战略分析——了解组织所处的环境和相对竞争地位；战略选择——战略制定、评价和选择；战略实施——采取执行措施发挥战略作用；战略评价和调整——检验战略的有效性。海信战略管理体系的具体职能包括战略情报与研究、战略组织与控制等。

战略管理包括规划控制、组织控制和战略成本控制、宣传控制等。海信的规划控制是由海信3年战略规划及年度经营方针制约的。海信的组织控制是通过健全集团董事会、总裁办公会、子公司治理结构等起作用的。海信的战略成本控制不仅仅是直接针对经营的，更是针对企业发展态势、发展主动权的，比如发展“度”的关系。海信一直强调，企业的安全比盈利更重要，盈利比规模更重要。“健康第一位，利润第二位，反对以利润为代价盲目追求规模”的戒条成为海信稳健扩张的前提。海信通过战略管理把技术、财务、营销、人力资源、生产等多种管理要素统筹起来，使其和谐地贯穿于海信集团长期的发展历程中，其可持续发展正是体现在规模和效益、眼前利益与长远发展的平衡上。

## 三、公司层战略——相关多元化和国际化

回顾20多年的发展历史，海信围绕实施相关多元化战略，在产业规划与发展方面既做过很多加法，也做过一些减法。迄今为止，做过的加法产业有空调、计算机、电冰箱、CDMA手机、智能交通、光通信；做过的减法产业有大酒店、商业（海信广场）以及由于产品更新换代所淘汰的产业等。无论是加法还是减法，海信的产业离不开一条主线，那就是代表高新技术前沿的3C。

海信集团公司集团化的过程也是科学地实施经营相关多元化的过程。海信根据市场要求和自身条件，制定战略规划，有计划地通过投资控股、兼并收购、国有资产异地划拨、独资和合资成立新公司等手段稳步实施相关多元化战略。相关多元化战略是海信稳健经营理念的具体体现。

海信集团从1985年开始从事对外贸易业务；1998年，海信进出口有限公司正式注册成立；2003年海信整合所有海外市场 and 业务，正式开始国际化征程。2006年，海信并购科龙后，随着产业和产品的日益丰富，成立了海信国际营销总公司，构建了实力强大的海外销售平台。目前，海信产品远销东南亚、中东、非洲、欧盟、美洲、大洋洲等100多个国家和地区，在美国、南非、意大利、德国、法国、西班牙、荷兰、中国香港、大洋洲、北非等国家和地区设立了分公司和销售机构，在阿尔及利亚、南非、埃及、墨西哥、孟加拉国等国家和地区设立了多个海外生产基地。海信用近20年时间完成了国际市场的布局，并开始尝试真正的本土化经营。

## 四、业务层战略

中国家电业的发展是从引进国外技术开始的。随着家电企业产品产量的增加，家电行业出现严重的产能过剩，提高产能、推行低成本战略、不断展开价格战成为家电行业的常态。在过度的市场竞争中，企业想要脱颖而出，必须采用差异化的战略。

随着中国加入世界贸易组织 (WTO), 中国家电企业面对的竞争对手已主要不是国内同行, 而是国外跨国公司。与国外大公司相比, 中国企业自身实力和技术创新能力明显处于劣势, 中国企业的优势在于本土化和可能的成本优势。因此, 海信在追求实施差异化战略的同时持续关注产品成本的降低, 以产品价格优势弥补与海外公司的技术差距和品牌优势, 并通过由此可能建立的相对竞争优势扩大市场占有率, 为进一步实施差异化战略创造条件。大规模生产、客户化定制的推行, 说明差异化战略与低成本战略是可以有机结合的。因此, 海信现阶段实施的差异化战略是基于成本控制的差异化战略, 并具体表现为“高科技、高质量、高水平服务, 创国际名牌”, “非国际先进技术不引进, 非国内领先产品不生产”的发展个性, 追求产品的科技含量、完美的质量及一流的服务, 塑造国际知名品牌。

### 五、职能层战略

海信的研发、财务、人力资源、生产经营等战略已经沉淀为企业的基本经营思想, 成为指导海信事业发展、进行战略过程控制、实现战略目标的指南针和价值观; 海信的其他职能战略如采购、营销等则不断完善, 逐渐以经营理念和经营方针的形式, 成为集团战略的保障体系。海信的基本经营思想有五条: 一是创新为魂; 二是技术为根; 三是质量为先; 四是人才为本; 五是财务为要。它是海信在过去从事经营活动并取得成功的基本指导思想, 也是未来长期开拓事业、获取利润、实现企业战略目标的指导思想, 并不断落实到新的环境、新的经营和管理领域。这五条基本经营思想事实上也是对海信职能战略的高度概括。

### 六、战略的实施——年度经营方针

科学的战略决策需要坚定的战略实施。海信在不同阶段的经营方针充分体现了其企业战略, 年度经营方针实际上是对经营战略的目标分解, 从中也可以看到海信的发展脉络。表 1—1 列示了海信集团历年的经营方针。

表 1—1 海信集团年度经营方针

年度	经营方针
1997	全面巩固既有基础, 全面推进名牌战略, 全面提高集团素质
1998	改革体制, 强化管理, 扩大规模, 提高效益
2000	强化市场, 改革体制, 整合产业, 注重规模与效益
2002	推行管理创新, 塑造强势品牌, 确保规模效益
2004	降低资金占用, 突出高端产品, 推进经营革新, 强化执行力度
2006	建立质量优势, 追求研发深度, 加快资金周转, 力拓国际市场
2008	改善人才结构, 追求研发深度, 建立产品优势, 塑造强势品牌, 推进国际化进程
2010	强化产品竞争能力, 提升人均产出效率, 推进长效激励机制, 完善内部控制体系, 提高市场占有率
2011	改善人才结构, 强化技术创新, 变革营销模式, 提升人均效率, 加速国际化进程
2014	提高干部素质, 强化用户意识, 提升系统效率, 建立比较优势, 变革营销模式, 夯实国际化道路
2015	强调干部业绩, 改善人才结构, 提高市场份额, 严控资金风险, 提升规模与效益

资料来源: 根据陈志军:《集团公司管理》, 北京, 中国人民大学出版社, 2014; 海信集团官方网站 (http://www.hisense.com/) 整理。

每天世界上都有新的企业不断诞生,与此同时,每天也都有企业走向衰败和消亡。在同样复杂动荡的环境下和激烈的市场竞争中,为什么有的企业能长盛不衰,成为基业长青的长寿公司,而有的企业则迅速消亡,成为昙花一现的短命公司?为什么有的企业能够持续发展和壮大,而有的企业则从辉煌归于沉寂?面对企业的大千万象,面对企业的生生死死,是什么决定了企业持续发展呢?本章的引导案例同样会引起我们的思考:为什么在竞争惨烈的家电行业中海信能取得令人瞩目的成功?

我们的看法是,在一个组织中,管理者所制定和实施的战略对该组织相对于竞争对手的表现和组织的成长具有重大影响。当今时代是环境剧变的时代,是超强竞争的时代。知识经济和互联网技术日新月异的发展,既为企业战略与管理提供了强大的工具,也使企业间竞争变得更为复杂。本章将重点阐述企业战略的内涵,战略管理的过程、任务、层次,以及战略管理学科特性和理论流派。

## 第1节 企业战略的含义与特征

### 一、战略的含义及其演变

“战略”一词来源于希腊语“strategos”,本义是“敌对状态下将军指挥军队克敌制胜的艺术和方法”。《简明不列颠百科全书》称战略是“在战争中运用军事手段达到战争目的的科学和艺术”。德国著名军事战略家克劳塞维茨(Clauswitz)在其理论巨著《战争论》中指出:“战略是为了达到战争目的而对战斗的运用。战略必须为整个军事行动规定适应战争目的的目标。”《中国大百科全书》认为,战略是指导战争全局的方略,通常指军事战略,即战争指导者为达成战争的政治目的,依据战争规律所制定和采取的准备和实施战争的方针、策略和方法。

中国自古就是一个注重战略的国家。中国古代的许多书籍,如《孙子兵法》、《论语》、《易经》、《三国演义》、《三十六计》等,包含极为丰富的战略方面的智慧。尤其是公元前360年孙武所著的《孙子兵法》,内容丰富,富于哲理,思想深邃,境界高远,适用范围广泛,是战略哲学的凝练,是克敌制胜的重要思想武器,堪称“兵学圣典”,是将帅的必读之书。《孙子兵法》在军事以外的许多领域也得到广泛应用,从《战国策》、《吕氏春秋》、《韩非子》、《黄帝内经》等著作中,都不难发现《孙子兵法》对其产生的深刻影响。《孙子兵法》在日、美商界和军界也获得广泛重视。许多跨国公司把《孙子兵法》作为中高层管理人员培训教材,哈佛大学商学院、西点军校都把《孙子兵法》列为必读书目。英国著名军事理论家、战略家利德尔·哈特(Liddell Hart, 1895—1970)在《孙子兵法》新英译本序言中说:“在导致人类自相残杀、灭绝人性的核武器研制成功以后,就更需要重新而且更加完整地翻译《孙子兵法》这本书了。”

19世纪末,西方军事战略家先后提出了“海权制胜论”、“空权制胜论”、“机械化制胜论”等思想,形成了西方军事战略的雏形。两次世界大战后,军事战略理论在西方有了长足的发展。利德尔·哈特还提出了“大战略”的理论,使战略的内涵和外延大大拓展,成为涉及多个学科领域的重要概念。

### 二、企业战略的含义

“战略”一词与企业经营联系在一起并得到广泛应用的时间并不长,最初出现在艾尔弗

雷德·钱德勒 (Alfred D. Chandler, Jr.) 的《战略与结构》一书中。“战略”一词在企业与管理领域得到广泛应用是 1965 年肯尼斯·安德鲁斯 (Keneth R. Andrews) 的《企业政策》以及伊戈·安索夫 (Igor Ansoff) 的《企业战略》问世后。<sup>[1]</sup>此后, 相关的研究著作层出不穷。管理学家从不同的方面对战略进行了描述, 但对于什么是企业战略还没有完全一致的认识。下面介绍一些有代表性的企业战略的定义, 帮助读者从不同的角度理解什么是企业战略。

肯尼斯·安德鲁斯认为, 企业总体战略是一种决策模式, 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; 战略的形成应该是一个精心设计的过程, 而不是一个直觉思维的过程, 而且战略应该清晰、简明、易于理解和贯彻。

詹姆斯·奎因 (James B. Quinn) 认为, 战略是一种模式或计划, 它将一个组织的目的、政策与活动按照一定顺序结合成一个紧密的整体。

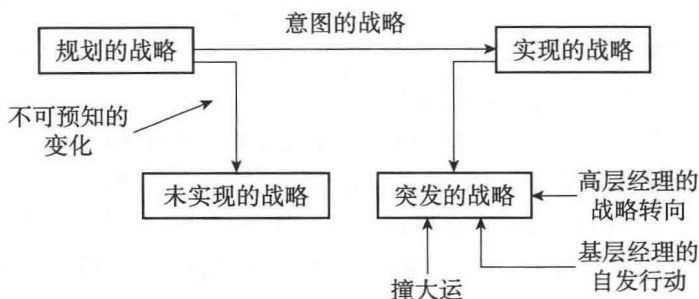
伊戈·安索夫被称为“战略计划与战略管理之父”, 他认为, 战略是关于组织行为导向的各种决策规则, 比如, 企业现在和未来绩效的衡量标准 (通常称为“目标”)、企业处理与外部环境关系的规则 (通常称为“产品—市场战略”或“业务战略”)、企业建立内部关系与流程的规则 (通常称为“行政管理战略”)、企业进行日常经营的规则 (通常称为“运营政策”)。<sup>[2]</sup>

迈克尔·波特 (Michael E. Porter) 在 1996 年发表的《战略是什么》一文中提出, 战略的本质是选择, 即选择一套与竞争对手不同的活动, 以提供独特的价值, 企业的这种独特定位能够有效避免由于企业间的相互模仿所导致的过度竞争。波特认为, 选择成为战略制定的核心, 不仅是因为企业资源的稀缺性决定了企业不能在所有的行业 and 市场中参与竞争, 而且是因为企业提供不一致的价值时, 会使顾客感到迷惑, 甚至损害企业的声誉, 因此企业必须在各种活动上有所取舍。<sup>[3]</sup>

亨利·明茨伯格 (Henry Mintzberg) 认为, 人们在不同场合以不同方式赋予企业战略不同的内涵, 说明人们可以根据需要接受各种不同的战略定义。明茨伯格把各种不同的定义归纳为“5P”, 即战略是计划 (plan)、策略 (ploy)、模式 (pattern)、定位 (position) 和观念 (perspective)。<sup>[4]</sup>战略就是计划, 是企业有意识、有计划的行为, 是一种预期的战略。战略又是策略, 即企业为了击败竞争对手或竞争者而采用的特定计谋。战略也是模式, 是企业长期行为的一致性, 是一种已经实现的战略。战略还是定位, 即特殊产品在特殊市场的定位, 这一定义与波特对战略的定义一致。战略还是观念, 是一种为组织成员所共享的思维方式, 这种共享通过他们的意图和 (或) 行动来进行。当在这种情景下讨论战略时, 我们就进入了集体思考的领域, 也就是说, 组织成员通过共同思考和行动连接起来 (见图 1—1)。

企业战略具有不同的类型、层次和结构, 如果考虑不同战略管理者的角色以及企业与环境动态均衡, 就更增加了企业战略这个系统的复杂性。这要求我们以系统的、动态的观点来认识企业战略。管理学家由于研究的角度和重点不同, 给出的企业战略的定义也不一样, 但对于我们全面掌握什么是企业战略都有重要的参考价值。

我们认为, 企业战略就是企业为了获得持续竞争优势, 谋求长期生存和发展, 在外部环境与内部资源、能力分析的基础上, 对企业的发展方向、目标以及实现的途径、步骤等方面所展开的一系列全局性、根本性和长远性的谋划。



1. 规划的战略和意图的战略
  - 战略是组织的行动计划
  - 通常情况下战略是正式规划过程的产物
  - 规划制定后发生未能预见到的变化和事件可能导致战略无法实现
2. 突发的战略
  - 对事先未能预见的环境的反应
  - 撞大运的发现和事件可能为企业带来新的、未规划的机会
  - 必须评估突发战略是否适合企业的需要和能力
3. 实现的战略
  - 意图战略或突发战略付诸实施后取得的成果

图 1—1 规划的、突发的和实现的战略

资料来源：根据 Mintzberg, H. and McGugh, A., “Strategy Formulation in an Adhocracy,” *Administrative Science Quarterly*, 1985, 30 (2) 整理。

### 三、企业战略的特征

与一般管理和其他专业领域的管理相比，战略管理具有如下基本特征。

#### (一) 长期性

战略考虑的是企业的长期发展方向，通常着眼于未来 3~5 年乃至更远的目标。比如，许多企业都制定了“十二五”发展规划。企业战略的长期性意味着企业应该更多地关注长期利益，为了企业的长期目标，有时不得不放弃眼前利益。

#### (二) 全局性

企业战略关注企业的整体发展，既包括企业内部资源的调配和使用，也包括外部资源和关系网络的整合与管理。企业战略涉及内部所有的职能部门和业务单位。企业的所有运营决策一般都会受到战略决策的影响。

#### (三) 范围性

战略管理关注企业的活动范围以及各业务活动之间的关系。例如，组织是专注于一个产业领域，还是多个产业领域？是成为一家完全地方化的公司，还是追求全球化？如何实现不同业务单位之间的协同效应？显然，组织战略影响管理人员如何界定组织的使命及他们对组织现状和未来的期望。

#### (四) 适应性

战略可以看做企业资源和活动与运营环境的匹配及协调。战略不仅要适应企业内部的资



源与能力，还要适应外部环境。必须设法识别经营环境中的机会，对其匹配相应的资源和能力，还要考虑未来战略发展所需资源的可获得性和可控制性。<sup>[5]</sup>

### （五）不确定性

战略是对未来目标和措施、路径的谋划，必定受到各种环境因素的影响。如今的环境日益复杂多变，使得企业战略具有不确定性。许多企业的战略执行不力，在很大程度上不是企业的执行力出现了问题，而是当初制定的战略不能适应变化的环境。

#### 战略视角 1—1

### 仝坤集团战略转型三部曲——从房地产向高端装备制造业进军

仝坤集团是一家以建筑、房地产起家的企业。仝坤集团对房地产业务的发展规划主要以绵竹市的市政建设、旧城改造为依托。但是在2000—2003年间，绵竹城区建设已经基本完善，未来房地产业在本地的发展空间缩小；在绵竹城区，居民几乎都有自己的房子，在当时收入水平没有普遍大幅提高的情况下，大部分人也没有对房屋的相应功能提出更高要求，因此房地产市场发展的前景不清晰。同时，国家对于房地产开发的政策也在悄然发生着改变。时刻关注国家产业政策走向的仝坤集团董事长谢世千敏锐地感觉到国家对于房地产市场的政策正在发生变化，他开始了对企业未来发展方向思考。

在谢世千与其团队的长期努力下，仝坤集团完成了三次重大战略转型。第一次是由于房地产市场发展趋缓，仝坤集团跳出原有行业向机械制造业进军；第二次是迫于技术和市场的双重压力，从简单的机械订单加工向自主研发转变；第三次是从低端汽配制造转向高端叶片装备制造，实现了公司由传统产业向战略性新兴产业转型的“三部曲”。

谢世千对国家产业政策的把握、对产业发展的理解和对产业转型的迫切需求，让企业始终走在环境变化的前面。到2012年，企业年产值和主营收入双双超过十亿元。

资料来源：邵云飞、谢雨鸣、杜欣、李巍：《仝坤集团战略转型三部曲——从房地产向高端装备制造业进军》。

## 第2节 新的竞争格局与战略管理面临的挑战

进入21世纪以来，企业战略管理至少面临四个重要的挑战，它们分别是全球化、技术创新、知识经济和企业伦理。

### 一、全球化对企业战略管理的挑战

在全球化的大背景下，世界格局多极化、区域集团化趋势不断加强，经济活动的国际合作日趋频繁，世界资源配置原则和合作竞争机制悄然发生转变，经济一体化发展趋势日益显著。在全球化的市场和行业里，企业可以从一个国家获得资本，在另一个国家购买原材料，在第三个国家进行生产并在第四个国家销售。

全球化为企业带来了机遇。首先，全球化可以为企业带来成本优势。在全球拥有福特、林肯、马自达等著名品牌的福特汽车公司在采购零部件的时候，就可以充分利用其规模经济来降低成本。而麦当劳在全球推广其成功的商业体系，则可以冲减该商业体系的设计成本。其次，全球化可以为企业带来更多的市场机会，沃尔玛、通用汽车、微软、海尔等无数公司