



普通高等教育“十一五”国家级规划教材

Strategic Management

战略管理

(第四版)

李玉刚 编著



科学出版社

普通高等教育“十一五”国家级规划教材

战略管理

(第四版)

李玉刚 编著



科学出版社

北京

内 容 简 介

本书将战略管理理论与企业经营案例相结合,从行业、资源和制度三个视角分析了企业竞争优势的来源,从竞争和成长两个方面展示了战略设计的理论与分析框架。全书共10章,分别为战略与战略管理、外部环境分析、内部环境分析、制度环境和企业合法性分析、业务层战略、动态竞争战略、国际化战略、公司层战略、联盟和并购、战略实施。章后案例反映了全球化背景下世界领先企业的典型做法和中国知名企业的战略探索,对其进行深入分析有助于激发学生的学习热情,并加深对理论的理解和运用。

本书体系规范、逻辑清晰、案例丰富,以启迪战略思维、提高战略分析能力为主旨,并配有多媒体教学课件和案例分析指导,适合作为管理类专业本科生教材。

图书在版编目(CIP)数据

战略管理 / 李玉刚编著. —4版. —北京: 科学出版社, 2019.1

普通高等教育“十一五”国家级规划教材

ISBN 978-7-03-059153-1

I. ①战… II. ①李… III. ①企业管理—战略管理—高等学校—教材 IV. ①F272.1

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第240992号

责任编辑: 郝 静 / 责任校对: 贾娜娜

责任印制: 霍 兵 / 封面设计: 蓝正设计

科学出版社 出版

北京东黄城根北街16号

邮政编码: 100717

http: //www.sciencep.com

文林印务有限公司 印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2005年9月第 一 版 开本: 787×1092 1/16

2019年1月第 四 版 印张: 14 3/4

2019年1月第十九次印刷 字数: 310 000

定价: 52.00 元

(如有印装质量问题, 我社负责调换)

前 言

自本书第一版于2005年出版发行以来,为了及时反映战略管理理论的最新进展和企业经营实践的创新做法,更好地满足教学需要,按照3~4年对版本进行一次更新的设想,我们编写了本书的第四版。

近年来,互联网与各行业的深度融合对企业经营活动和学生的学习方式都产生了巨大的影响。从企业来看,基于互联网的共享经济成就了阿里巴巴、滴滴等领先性企业,人工智能也在改造着传统企业的生产方式及与客户的互动方式,可持续的竞争优势越来越被瞬时竞争优势所替代,传统的战略管理理论正在被突破。从学生来看,移动互联网使得学生在获取信息和知识上更加便捷,导致教师和学生教材的依赖度降低,教材快成非必要项目。

在此背景下,战略管理的教科书该如何编写,战略管理课程该如何教学,都面临着巨大的挑战。好在这些年,编者一直在教学一线,从事本科生、硕士生、博士生的战略管理及相关课程的教学工作,对于本科生为什么读书、如何读书,大概还算明白。这增强了编者的信心,知道如何强化教材的针对性,哪些内容应该进入教材,哪些内容应该被删除。在本书中,梳理战略管理的主流思想,建构战略管理的基本框架,为在纷繁信息中行走的学生提供一个可供参考的学习路线图。需要指出的是,战略管理的理论、方法和工具都有情景依赖性与局限性,战略管理的教科书也无非是佛学中的“方便法门”,也就是用大众喜欢且接受的方式和方法去阐述。教科书只能引人入胜,要真正理解博大精深的战略管理理论中相互冲突的理论和观点,还需要精深修炼,更需要体验证悟,最终实现对教科书的超越。

本书第四版保留了前三版的风格,继续保持被教师和学生认可的特点,但也做了许多改进和完善。本书第四版的特点如下:

(1)在定位上,专门服务于本科生教学。本书定位于没有任何经营经验的管理类专业本科生,充分考虑与先修课程的分工和衔接,与学术类硕士和博士研究生重视理论研究、MBA(master of business administration,工商管理硕士)学生重视理论应用相区分,强调战略管理的基本概念和分析框架。

(2)在结构上,与国际主流接轨,同时反映中国现实。在保持整体结构与国际主流接轨的前提下,依然把“制度环境和企业合法性分析”作为独立一章,专门介绍制度视角的战略理论,以便于把中国制度环境对企业战略的影响及其引发的中国企业的特殊战略行为纳入到战略管理教学的分析框架中。

(3)在内容选取上,忠实于理论创建者和理论经典,同时反映最新进展。为了确保正确理解知识和传播知识,尽量从理论原创者的著作中选取相关素材,如本书中对于

波特(M. Porter)、巴尼(J. Barney)等的理论就是这样处理的。同时,为了回应企业的现实需求和反映理论的最新进展,把“双边市场”“平台企业”“商业模式”等纳入其中。

(4)支持教师教学的灵活性和学生学习的自主性。在信息社会,教师和学生获取知识与信息的渠道丰富且多样化,教材不再是教师教学和学生学习的唯一材料。教科书的简约、纲目化和知识点全面覆盖,不仅便于教师的灵活教学,也适应了学生升学考试和就业的差异化需求。章后案例注重了鲜活性和典型性,既可以用于课堂的案例析,也可以为学生的课外阅读和分析提供标杆。

本书第四版做出的更新主要有:一是内容上的变动。在第2章“外部环境分析”和第3章“内部环境分析”中,都增加了相应视角的战略对策部分,为提出备选战略行动提供了指导;在第2章中,适应当下行业结构的变动趋势,引入了双边市场的概念,对五力模型进行了补充;在第5章中,增加了基本战略定位,并把它与商业模式的关系进行了梳理,以便于更好地解决战略内容设计问题。二是为了体现战略管理的惊心动魄和关系到企业生死存亡的特点,对章后案例进行了更新和完善。对案例1中联想的最新进展进行了补充;对案例3星巴克引入新的门店模式进行了补充;其他案例都是新选取的,更好地反映中国领先企业的典型探索。

在本书撰写过程中,编者参阅了大量文献,在此向所有被引用者表示感谢。对于文献的处理采用了两种方式,对于所有教科书中普遍采用的经典理论和分析工具,没有专门列出参考文献;对于国外流行的部分战略管理教科书,没有在正文中做出标注,但列入了书后的参考文献;对于本教科书中引用,而在其他教科书中又不是普遍出现的文献,在正文中做了标注,并把参考文献置于参考文献列表中。

在为学生讲授战略管理过程中,在企业调研中,在对学术问题的研究中,通过与学生、企业家和学者的交流,编者受益良多,也引发了编者的深入思考,在此对各界人士表示感谢。在前三版出版发行后,编者收到了来自全国各地教师和学生的意见与建议,对于大家的支持表示感谢。在华东理工大学商学院,有多位教师共同讲授战略管理课程,大家的相互交流给予编者很多启发和思考,感谢大家的帮助和支持。

欢迎各位教师和学生提出宝贵意见与建议。您可以通过电子邮件与编者联系,获取与本书相关的资料。电子邮件地址:yugangl@ecust.edu.cn。

为方便选用本书作为教材的教师开展教学工作,本书另配有多媒体教学课件和案例分析指导。选用本书作为教材的教师可与科学出版社联系。电话:010-64012800;电子邮件地址:jingguanfa@mail.sciencep.com。

李玉刚

2018年12月于上海

目 录

第1章 战略与战略管理	1
1.1 战略与竞争优势	1
1.2 战略管理过程	9
1.3 不同情况下的战略管理	13
习题	15
案例1 联想集团的战略演变(1984~2018年)	16
第2章 外部环境分析	23
2.1 环境构成与分析技术	23
2.2 总体环境分析	26
2.3 行业环境分析	30
2.4 客户和竞争对手分析	38
2.5 外部环境分析与战略决策	42
习题	45
案例2 民营快递巨头顺丰	46
第3章 内部环境分析	51
3.1 资源和能力	51
3.2 核心竞争力	54
3.3 价值链分析方法	59
3.4 内部环境分析与战略决策	64
习题	68
案例3 星巴克门店	69
第4章 制度环境和企业合法性分析	73
4.1 企业制度环境	73
4.2 企业合法性及合法性管理	77
4.3 合法性视角下的战略选择	81
习题	89
案例4 网约车合法化	89
第5章 业务层战略	95
5.1 基本战略定位	95
5.2 竞争战略	99
5.3 行业生命周期阶段	108
习题	113

案例 5 快时尚 ZARA	114
第 6 章 动态竞争战略	119
6.1 动态竞争与竞争优势	119
6.2 竞争对抗	122
6.3 进攻战略	126
6.4 防御战略	131
习题	137
案例 6 美团的生猛与无畏	137
第 7 章 国际化战略	144
7.1 经济全球化与企业国际化经营	144
7.2 国际化战略的类型	148
7.3 国际市场进入策略	152
7.4 国际化经营风险和控制	155
习题	158
案例 7 华为国际化	158
第 8 章 公司层战略	165
8.1 多元化的类型和动机	165
8.2 横向多元化	167
8.3 纵向一体化	171
8.4 业务组合优化方法	175
8.5 多元化与可持续竞争优势	177
8.6 总部的价值	179
习题	183
案例 8 湘鄂情的前世今生	183
第 9 章 联盟和并购	187
9.1 联盟	187
9.2 并购	191
习题	196
案例 9 吉利收购沃尔沃	196
第 10 章 战略实施	203
10.1 战略实施框架	203
10.2 战略实施与公司治理	206
10.3 战略实施与组织结构	208
10.4 战略实施与控制	214
10.5 战略实施与变革	217
习题	222
案例 10 红领变革	222
参考文献	228

第1章 战略与战略管理



1.1 战略与竞争优势

1.1.1 战略的定义和构成要素

“战略”一词本是军事术语，是指导战争全局的筹划和谋略。企业战略是制订企业总体目标并寻求改善竞争地位的谋划和方略。企业战略的特点在于，它是有关企业全局性、长远性和根本性的重大谋划，而不是长期的总体计划；它是确立企业未来发展的方向和总体框架，而不是面面俱到的对未来行动的详细规定；它是在竞争激烈、变化多端的市场环境中谋求企业生存和发展的重要手段，而不是随机应变的临时性措施。毛泽东认为：“……能够把战争或作战的一切重要的问题，都提到较高的原则性上去解决。达到这个目的，就是研究战略问题的任务。”（毛泽东，1968）

战略管理课程的理论体系来自西方。古希腊语有“strategos”一词，含义为“将军或领袖”，其意义是指挥军队的艺术和科学。随着历史的变迁，才在军事上出现了英语中的“strategy”一词，含义为战略、战略学、兵法。19世纪初期，若米尼在其《战争艺术概论》一书中，把“战略”定义为“在地图上进行战争的艺术”。克劳塞维茨在《战争论》一书中，把“战略”定义为“为了战争目的运用战斗的学问”。20世纪中期，随着商学院“经营政策”（business policy）课程向“战略管理”（strategic management）课程的转化，“战略”一词逐渐成为商界的热门词汇。

1. 战略的目的

日本战略学家大前研一认为，经营战略就是如何实现竞争优势。如果没有竞争对手，就没有必要制定战略。制定战略的唯一目的就是使企业尽可能有效地比竞争对手占有持久的优势。孙子也曾说，“昔之善战者，先为不可胜，以待敌之可胜。”也就是说，善于用兵打仗的人，总是先创造条件，使自己不被敌人战胜，然后等待和寻求敌人可能被自己战胜的时机。

企业制定战略的目的就是建立一种竞争优势，即以最有效的方式努力提高企业相对优于竞争对手的实力，为日常的经营活动建立一种有利的态势，先将自己立于不败之地，然后寻找竞争对手的弱点，取得竞争的最终胜利。但是，在激烈竞争和快速变化的市场上，企业可以依赖一个有利的定位获得一个暂时的优势，却难以通过维持一个特定的竞争优势来获得持续的成功。要想实现长期的繁荣，企业就必须不断地根据客观情况的变化创造新的竞争优势。因此，企业要保持竞争优势，就必须要求自身不

断进步，以更优质、更廉价的产品和服务来创造、引导和满足社会需求。

以新代旧、新陈代谢、除旧布新或推陈出新是事物发展、运动变化的客观规律；不断创新是战略活动中的主要推动力。过去有人认为战略就是寻找商机，制订计划，再去实施；现在有人认为战略就是创新，要从追随者变成领跑人。可以说，在竞争日趋激烈的环境中，战略的目的就是开发一系列暂时的、相对的竞争优势，促进企业的长期繁荣发展（图 1.1）。

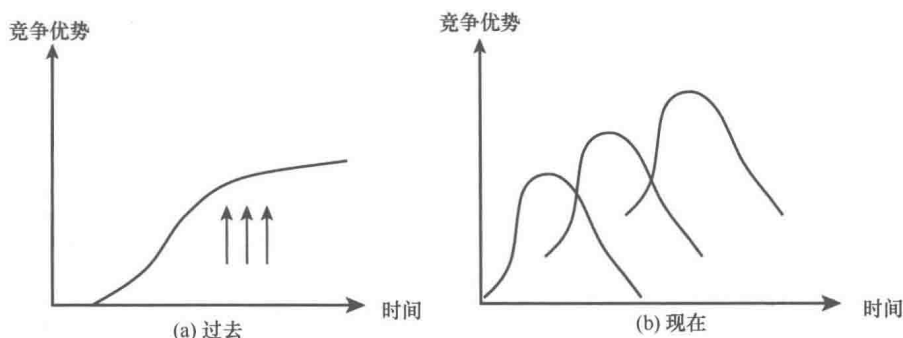


图 1.1 战略与竞争优势的关系

2. 前人对企业战略的解释

企业战略有多种定义。钱德勒（A. Chandler）认为：“战略可以被定义为企业长期目标的决定以及为实现这些目标所必须采取的一系列行动和资源分配。”

安德鲁斯（K. Andrews）认为：“战略是目标、意图和目的，以及为达到这些目的而制定的主要方针和计划的一种模式。这种模式界定企业正在从事的或者应该从事的经营业务，以及界定企业所属的或应该属于的经营类型。”

安索夫（H. Ansoff）认为，企业战略是贯穿于企业经营与产品和市场的一条“共同主线”（common thread）。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由以下四个要素构成。

- （1）产品—市场范围：企业提供的产品和满足的市场。
- （2）增长向量：企业经营的方向和趋势。

安索夫根据企业现有的产品、市场和将来发展的新产品、新市场的组合，指出企业可以采取以下四种发展方向对应的战略，如表 1.1 所示。

表 1.1 企业的成长方向

市场	现有产品	新产品
现有市场	市场渗透	产品开发
新市场	市场开发	多元化

（3）竞争优势：企业所具备的不同于竞争对手，能够为企业奠定牢固竞争地位的特殊因素。企业的竞争优势来源于企业的外部环境和内部条件两个方面。

(4) 协同效果：在各业务间存在资源、技术、管理和价值链活动的各环节间的匹配关系时，可以实现各因素的联合、共享和节约，产生 $1+1>2$ 的效果。

3. 本书对战略的界定

尽管前人对战略有多种定义，但是为了方便理解，我们给出的定义是：企业战略是有关企业发展方向和活动范围的决策，以追求可持续的竞争优势。这一定义回答了有关企业发展的三个问题：发展方向问题、发展途径问题、持续发展问题。

那么，企业战略应该包括哪些内容呢？根据战略所要完成任务的不同，我们把企业战略内容划分为三个要素：产品 and 市场、价值链、竞争优势（图 1.2）。这样一种划分，有助于企业战略决策者对战略的系统认识和科学管理。

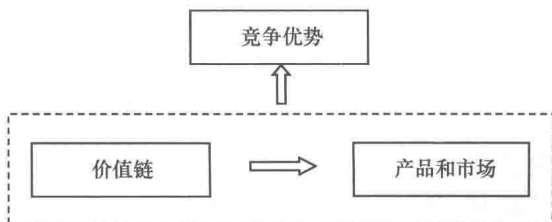


图 1.2 企业战略内容的三个要素

战略内容的三个要素具有内在的逻辑关系。产品 and 市场的定位是战略目标，即战略所追求的目标是提供一定的产品和服务以满足目标市场的需要。价值链是战略手段，即为了在激烈竞争的市场环境中实现产品 and 市场结合的目标，企业的生产经营活动从总体上来说应该如何开展。竞争优势是战略延续，即企业开展的经营活动能够超越竞争对手，取得竞争优势，并带来高额利润。

1) 产品 and 市场

一个企业存在的目的是满足社会的需要，而满足社会需要的过程是通过向目标客户提供所需要的产品和服务来实现的。因此，从外部来看企业的时候，我们看到的是企业的产品和服务。产品 and 市场范围决定了企业与客户的关系，决定了企业规模的大小，决定了企业与客户之间的议价能力，以及市场竞争的激烈程度，从而决定了企业利润率的高低。

2) 价值链

一个企业在产品—市场范围定位上表现的好坏，在于企业内部完成的各项活动。对价值链进行科学有效的设计和运作是企业竞争优势的来源。一个企业的价值链要支持企业的产品 and 市场组合。当企业的产品 and 市场组合变化的时候，企业也应该改变其价值链。有时，随着企业外部环境的变化或者企业内部资源和能力的变化，企业也应该改变其价值链，只有这样才能提高竞争优势。例如，戴尔在建立企业时采取按订单生产和直销，这在当时的计算机制造行业是一种新的价值链形式。许多企业使用了外包，这也是改变价值链的一种重要方式。

3) 竞争优势

在战略管理理论中，把企业获得竞争优势或获得持续竞争优势，作为战略管理的

目标。在早期的战略管理研究中，部分学者提到了竞争优势这个概念（Penrose，1959；Ansoff，1965），但是对于竞争优势并没有给予明确解释。1985年，波特（M. Porter）的《竞争优势》一书出版，使得竞争优势逐渐成为战略管理中的一个核心概念。波特声称竞争优势能够带来成功，企业可以通过低成本战略和差异化战略获得竞争优势，但对于竞争优势到底是什么并没有明确说明（Klein，2002）。张敬伟和王迎军（2010）对相关文献进行分析，归纳出关于竞争优势的三种观点：绩效优势、价值优势和能力优势。其中，绩效优势的观点把竞争优势等同于超额的财务绩效；价值优势的观点认为竞争优势是不同企业创造的价值或向客户传递价值的差异；能力优势的观点则重点关注了企业创造超额财务绩效的资源或能力。在本书中，我们采用价值优势的观点，把竞争优势定义为：客户所感知到的特定企业比其他竞争对手提供更高的价值，具体表现为特定企业能够以更低的成本提供相同的价值物，或者以相同的成本提供更多的价值物，或者二者的结合。只有具备竞争优势，企业才能获得高额利润，才能维持生存并取得发展。

企业是否具备竞争优势，既可能来自企业在产品和市场上的定位，也可能来自价值链的构成，更有可能来自价值链与产品和市场之间的关系。从更深层次来说，竞争优势的来源既可能是企业在行业中寻找到了一个好的定位，也可能是企业内部所形成的核心竞争力，也许是企业开展的经营活动比竞争对手具有更高的合法性，得到了社会各界的支持。战略决策者必须把能否取得竞争优势作为战略设计的一个重要考量因素，对竞争优势的来源进行识别、保护和更新，从而确保企业持续创造辉煌。

1.1.2 获得竞争优势的三种观点

关于如何获取竞争优势，彭维刚（M. Peng）认为有三个主流观点：行业基础观（industry-based view）、资源基础观（resource-based view）和制度基础观（institution-based view）。行业基础观或称行业组织学派，是波特在产业经济学的结构-行为-绩效（S-C-P）模型基础上提出来的，认为竞争优势的核心在于寻找与众不同的定位。资源基础观的代表人物有沃纳菲尔特（B. Wernerfelt）和巴尼（J. Barney），认为企业竞争优势的来源在于其能够带来可持续竞争优势的资源和能力。制度基础观的代表人物是彭维刚，他在总结前人对战略与制度关系的研究基础上提出了制度基础观的概念。在制度基础观中，把制度作为一个独立变量，重点研究制度与企业的互动关系，认为战略选择是制度与企业相互作用的结果。一个企业能否适应制度的要求，能否创造一个属于自己的制度环境，是企业能否获得竞争优势的关键。尽管不同学派对于企业绩效的真正决定因素各执一词，但现实中企业绩效的真正决定因素很可能是三种力量的有机结合（图1.3）。

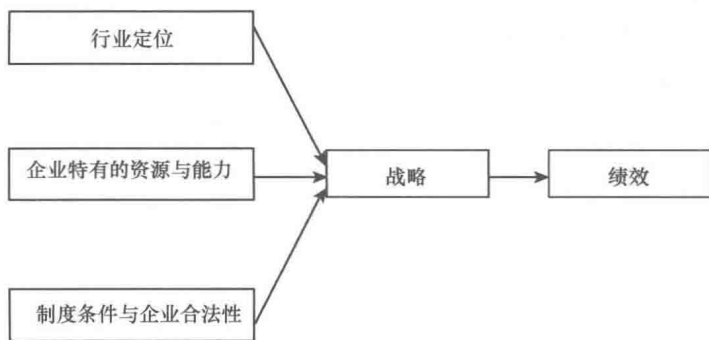


图 1.3 对企业战略的三种主要观点

1. 行业基础观

1960~1980年，人们始终认为外部环境是企业获取战略成功的主要决定因素。行业组织模型揭示了外部环境对企业战略行动的决定性影响。同时，它还指出，一家企业所在行业比管理者做出的企业内部决定对企业的影响更大。企业业绩主要取决于所在行业的特性，包括规模经济、市场进入壁垒、产品差异化以及行业集中度等。

行业组织模型具有四个前提条件。首先，外部环境的压力和限制决定了获取超额利润的战略选择；其次，大多数企业在某一行业或某一领域内相互竞争，因此它们掌握着类似的相关战略资源，从而采取相似的战略；再次，战略实施所需的资源可以在企业间自由流动，基于此，任何企业间的资源差异都不会持续太久；最后，企业的决策者是理性的，并致力于为企业谋取最大利益，追求利润最大化。

行业组织模型要求企业必须选择最具吸引力的行业。因为大多数企业拥有相似的战略资源，而且这些资源流动性极强，所以只有当企业找到潜在利润最高的行业，并学会如何根据行业的结构特点来利用这些资源实施其战略时，企业才会获得竞争优势。五种基本竞争力量模型可以帮助企业分析这一问题，具体见第2章。

行业组织模型指出，企业只有在实施了适应外部环境的战略后才能获得超额利润。只有那些练就内功的企业，方能实施与外部环境相适应的战略，从而获得成功，反之，则会招致失败。因此，超额利润主要是由外部环境特点，而不是企业独特的内部资源或能力决定的。

最近的研究也支持了行业组织模型的解释。研究表明，一家企业约20%的利润与行业相关。换句话说，20%的企业利润是由所在行业所决定的。然而，36%的利润变动是由企业特点和业务活动所产生的。研究结果表明，环境因素和企业特点共同决定了企业的利润率水平。

2. 资源基础观

资源基础观认为，任何一家企业都是资源与能力的独特组合，这些资源和能力是企业战略的基础，也是利润的主要来源。根据这一模型，企业不同时期绩效的差异是由它们独特的资源和能力的组合所引起的，并非行业的结构特征所致。这个模型同时认为，一家企业可以不断获取不同的资源，开发独特的能力。因此，同行业内的不同

企业并非都会拥有同样的战略资源 and 能力。这个模型的另外一个观点是资源不一定会在企业间流动，企业资源的异质性带来了竞争优势。

资源是指企业生产经营过程中的投入部分，如资本、员工技能、专利技术、融资能力、有才干的管理人员、品牌等。能力是指综合利用多种资源完成任务或活动的才能。与行业组织模型相反，资源基础观认为，在决定战略行动时，企业的内部环境，如资源和能力比外部环境更重要。战略的选择应该帮助企业抓住外部环境的机遇，最有效地利用其核心竞争力。

并非企业的所有资源和能力都可以转化为竞争优势。只有当这种资源和能力是有价值的、稀缺的、难以模仿的和不可替代的，才可能成为可持续竞争优势的来源。当资源和能力达到以上四个标准的时候，它们便成为核心竞争力。（关于资源基础观的理论和有关核心竞争力的问题将在第3章中给予详细介绍。）

3. 制度基础观

彭维刚在总结相关研究成果的基础上，提出制度、组织与战略选择之间的关系，构建战略管理的制度基础观，形成“制度环境—企业战略选择—企业绩效”的战略管理范式。

企业战略选择不仅是由行业状况和企业特定资源等市场环境所决定的，而且受到高层管理者面临的正式制度因素和非正式制度因素的影响。战略管理的制度基础观关注制度和组织之间的动态交互作用，战略选择正是这种动态交互作用的结果（图1.4）。

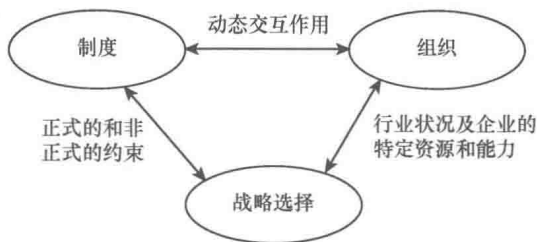


图 1.4 战略管理的制度基础观

战略管理的制度基础观强调制度因素对企业战略选择的约束作用。这种约束来自两个方面：正式制度约束和非正式制度约束。正式制度约束包括国家及行业的法律、规章和规则对企业战略行为的约束；非正式制度约束包括社会化的规范、文化和伦理对企业战略行为的约束。

在企业战略中引入制度变量，是一个逐步的过程。在国际商务研究领域，许多学者发现不同国家企业之所以采取不同的战略，主要原因是不同国家在制度上存在着差异。在组织社会学研究中，社会学者发现在同一个行业中尽管不同的组织在目标方面存在着差异，但是在结构上却存在着同型的现象，主要原因在于合法性的约束。在组织研究中，也曾经形成了资源依赖理论（resource dependence theory），认为组织的生存离不开环境所提供的资源，而这种资源受到外部的社会情景的影响和制约。企业有能力对这种社会环境产生影响，而这种影响又是通过企业权力的实施来实现的。在制度

基础观的战略研究中，特别重视企业及其战略行动的合法性。总之，战略的制度基础观既强调制度或合法性约束对企业战略选择的制约，也重视企业如何对制度环境实施影响，获得并保持合法性，确保具有市场竞争优势的战略得以实施。

1.1.3 战略的分类

企业战略有多种，为了更好地把握每一种战略，最好的办法是对企业战略进行分类。例如，从参与竞争的角度来说，若从竞争优势的类型来看，可以分为成本领先战略、差异化战略和集中战略；若从竞争优势的构建来看，可以分为进攻战略和防御战略。再如，从企业实现成长的角度来说，若从企业从事的业务构成来看，可以分为专业化战略和多元化战略；若从企业的地区构成来看，可以分为本地发展战略和国际化战略；若从是否借助外部力量来看，可以分为新建投资、并购和联盟战略。

人们通常从企业决策层次上把战略分为公司层战略、业务层战略和职能层战略。波特认为，多元化公司有两个层面的战略：业务单位（或竞争）战略和公司层（或全公司范围的）战略。业务单位战略关注企业的每一个业务领域如何创造竞争优势；公司层战略主要关注两个问题：企业应该从事哪些业务，以及企业总部应该如何管理这些业务单位。

如果一个企业属于跨行业经营，即有多项业务活动，其战略构成体系如图 1.5 所示。公司层战略是高层战略，它为业务层战略和职能层战略提供了发展的方法与支持。在公司层战略和业务层战略的关系上，波特认为，竞争发生在业务单位水平上。不管公司层战略如何被精细地构造，除非一个公司层战略把注意力放在支持每一个业务单位的成功上，否则公司层战略将会失败。成功的公司层战略必须来自业务单位战略，同时又要强化业务单位战略。

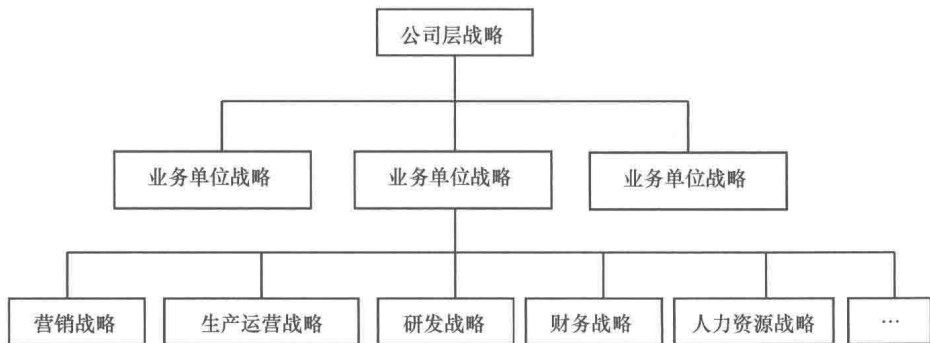


图 1.5 多元化经营企业的战略构成体系

对于从事单一业务的企业来说，就不存在公司层战略和业务层战略之分了。对于业务单位战略，波特根据竞争优势来源和市场范围的不同，划分为成本领先战略、差异化战略和集中战略。

每个业务单位都是由一些不同的职能活动组成的，包括营销、生产运营、研发、财务、人力资源等。不同的业务单位战略对企业内部各职能有不同的要求，从

而导致职能决策方面的差异，也就产生了不同的职能型战略（图 1.6）。由于每个职能都有专门的课程去介绍，因此在本书中，对于职能战略不单独介绍，只是在相关的章节中涉及。



图 1.6 单一业务经营企业的战略体系

1.1.4 战略概念的多种用法和陈述方式

对于战略，不同的人有不同的用法，其内涵和外延有差异，造成了沟通上的障碍。明茨伯格（H. Mintzberg）对人们使用战略的不同方式进行了总结，提出了五种用法（简称 5P）：计划（plan）、范式（pattern）、定位（position）、计谋（ploy）和观念（perspective）。其中，计划是指方向、指南、通向未来的前进路线、由此及彼的途径等类似的东西；范式是指企业过去的发展历程；定位是指特定产品在特定市场的定位；计谋，或称花招，是指为了打击竞争者而采用的特定做法，如《三国演义》中的“空城计”；观念是指一个企业做事的基本方式。这是关于企业战略比较全面的看法，即著名的 5P 模型。需要指出的是，战略管理教科书通常倾向于把战略定义为一种计划或者谋划。

在具体陈述一个企业的战略时，往往会用到一些不同的词汇，如意图（intent）、使命（mission）、愿景（vision）、目标（objectives）、战略（strategy）、策略（tactics）和政策（policies）等。对于意图、使命、愿景和目标的各自含义与用法，下面做一个简要说明。

“意图”通常是指希望达到某种目的打算。战略意图在战略之外，或者说隐藏在战略背后，是战略决策者或企业的真正目的。但是，一个企业的战略意图是什么，一个企业所开展的一项业务活动的意图是什么，往往不一定为外人所知，因为声称的意图可能与实际追求的不同，而有些意图可能是决策者潜意识中所追求的，自己也不一定能明确表达。

“使命”通常的解释是派遣人去办事的命令，比喻重大的责任。从企业外部来看，战略使命是企业或业务区别于其他企业或业务而存在的原因，也就是说一项业务的结果满足了哪些客户的哪些方面的需要。

“愿景”是指企业成员渴望的企业未来状态。愿景不是预测未来，而是创造未来。在描述企业愿景时，不同企业可能有很大差异，有的企业可能把愿景描述为“成长为一个世界级企业”，另外一些企业可能从企业、员工和股东等多个方面进行描述。

“目标”是指任务完成的程度。战略目标是企业希望实现的产出与绩效，是企业

使命的具体化，通过它可以衡量企业的生产经营活动。



1.2 战略管理过程

1.2.1 战略管理的要素

战略管理与企业中的职能管理有本质的不同，表 1.2 对这些不同进行了比较。职能管理者主要处理企业内部特定部门的活动和管理问题，如产品的有效生产、销售队伍的管理、财务业绩的监控或者旨在提高客户服务水平的新系统的设计，尽管这些都是很重要的工作，但它们实际上是在企业已有发展战略的指导下，由企业中有限的一部分机构来承担，关注的是对已有资源的有效管理。职能管理者大部分时间都是在进行业务的开拓或运营的控制，尽管其对战略的有效实施至关重要，但却与战略管理不同。

表 1.2 战略管理和职能管理的区别

战略管理	职能管理
模糊性/不确定性	常规性
复杂性	单一性
全企业范围内	与具体经营活动相关
根本性	局部性
有长期影响	有短期影响

战略管理的范围比职能管理的任何一个领域都更为广泛，它关注的是在模糊的、非常规的环境中可能影响整个企业的复杂问题，而不仅是某个具体经营活动的问题。这对于那些习惯于对所控制资源进行日常管理的管理者来说，是一个重大挑战。对于那些经过多年培训，从事日常运营工作并承担相应责任的管理者来说，这更是一个问题。若想从事战略管理或影响战略的制定，管理者需要培养全局观念，能够既见“树木”，又见“森林”。战略管理具备一定的复杂性，需要在对困难问题“概念化”的基础上做出相应决策和判断。但是，许多管理者的早期培训和经历都是与采取行动或进行详细的计划及分析有关。

战略管理也并非只是针对企业所面临的重要问题做出决策，它还要保证战略能够奏效。战略管理由三个主要环节组成，包括战略分析、战略选择和战略实施，如图 1.7 所示。

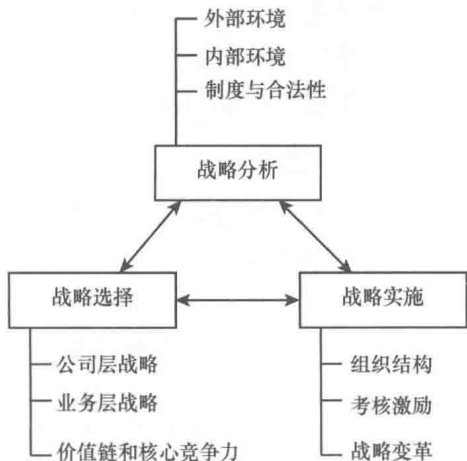


图 1.7 战略管理过程和内容

1. 战略分析

战略分析需要考虑很多方面，如外部环境、内部资源和能力以及利益相关者的期望和影响，由此产生的一系列问题对制定未来发展战略是至关重要的。外部环境在发生什么样的变化？这些变化又将如何影响企业及其业务？企业具备什么样的资源和能力？这些资源和能力能否为企业增加竞争优势或创造新的机会？企业利益相关者（如管理者、股东、工会或其他利益相关者）对企业的期望是什么？各个利益相关者的期望将如何影响企业未来发展？

（1）外部环境。企业生存在复杂的人口、政治、经济、社会、技术和地域背景中。环境在不断变化，不同的企业所处的环境也不尽相同，有些企业面临着比其他企业更为复杂的环境。环境中各种可变因素，有些会为企业带来机遇，有些也会带来威胁，或机遇与威胁并存。但是，企业面临的一个问题是，环境中存在着那么多的可变因素，逐一发现并分析各个可变因素是不可能的而且不现实。因此，一个可行的方法是将企业所面临的复杂情况加以简化，从中找出对企业有重要影响的环境因素。

（2）内部环境。企业的资源和能力构成了企业的核心竞争力。鉴别企业核心竞争力的方法之一是分析企业的强项和弱项（如它擅长什么或不擅长什么），以便掌握那些可能影响企业未来战略选择的内部限制因素。有时，企业的某些特有资源（如特定的地理位置）也可能提供竞争优势；但是，能为企业提供真正竞争优势的能力更可能是企业的业务活动、专长和技能等的组合。核心竞争力为企业提供了竞争对手难以模仿的优势。

（3）制度与合法性。企业主要应该为谁服务，管理者如何承担相应责任，企业经营活动和战略行动是否取得政府与社会各界的理解及支持。利益相关者的不同期望会影响企业的目标，并决定可以接受管理者提出的哪些发展战略。企业内部文化和外部环境文化都将影响企业对战略的选择，这主要是因为企业的环境和资源影响因素很可能被转化成隐含在企业文化内部的一些假设条件。

考虑企业的战略背景需要放眼未来：企业的现行战略是否能够应对企业环境的变化？现行战略能否实现具有影响力的利益相关者的期望？现行战略不可能与未来愿景完全匹配，有时可能需要微调，有时则可能需要进行彻底调整，这又涉及企业战略背景中的另外一个重要问题，即评估企业所需战略变革的重要性及企业实施战略变革的能力。

2. 战略选择

战略选择包括设计战略备选方案，选择并确定最终战略方案。企业的战略方案涉及三个方面的内容，包括公司层战略、业务层战略、价值链和核心竞争力。

企业的高层管理者将考虑公司层面的战略问题，即企业的业务范围、各项业务间的关系和公司总部如何为各项业务创造价值等。例如，公司总部作为各业务单位的母公司，可以通过开发业务单位间的协同效应来创造价值，也可以通过资源调配（如财务）或通过提供某种独特的能力（如市场营销或品牌建设）来创造价值。当然，这也存在一个危险，就是公司总部不但不能增加价值，反而成为业务单位的一项成本负担，从而破坏了价值。