

# 企业战略 管理教程

THE COURSE OF BUSINESS STRATEGY  
—— MANAGEMENT ——

刘英骥 主编



THE COURSE OF BUSINESS  
STRATEGY  
MANAGEMENT



经济管理出版社  
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

# 企业战略 管理教程

THE COURSE OF BUSINESS STRATEGY  
===== MANAGEMENT =====

刘英骥 主编

THE COURSE OF BUSINESS  
STRATEGY  
MANAGEMENT



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

**图书在版编目 (CIP) 数据**

企业战略管理教程/刘英骥主编. —北京: 经济管理出版社, 2005

ISBN 7-80207-427-4

I. 企... II. 刘... III. 企业管理—教材  
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 124340 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: 北京银祥印刷厂

经销: 新华书店

责任编辑: 杨世伟 傅 平

技术编辑: 蒋 方

责任校对: 郭红生

787mm×1092mm/16

24 印张

431 千字

2006 年 1 月第 1 版

2006 年 1 月第 1 次印刷

印数: 1—6000 册

定价: 39.00 元

书号: ISBN 7-80207-427-4/F·378

· 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

# 目 录

|                                |       |
|--------------------------------|-------|
| <b>第一章 导 论</b> .....           | (1)   |
| 第一节 企业战略的基本概念 .....            | (1)   |
| 第二节 战略管理的内涵、特征和过程 .....        | (4)   |
| 第三节 战略管理的演进过程 .....            | (9)   |
| 第四节 战略管理理论的发展 .....            | (11)  |
| <b>第二章 企业外部环境战略分析</b> .....    | (16)  |
| 第一节 宏观环境分析 .....               | (20)  |
| 第二节 产业环境分析 .....               | (22)  |
| 第三节 环境不确定性分析 .....             | (46)  |
| <b>第三章 企业资源与竞争能力分析</b> .....   | (53)  |
| 第一节 资源基础的企业理论 .....            | (60)  |
| 第二节 企业战略能力分析 .....             | (70)  |
| <b>第四章 权力与利益相关者分析</b> .....    | (105) |
| 第一节 利益相关者 .....                | (105) |
| 第二节 权力与战略过程 .....              | (115) |
| <b>第五章 企业的愿景、使命和战略目标</b> ..... | (121) |
| 第一节 企业愿景 .....                 | (124) |
| 第二节 企业使命 .....                 | (132) |
| 第三节 企业战略目标 .....               | (141) |

|                             |       |
|-----------------------------|-------|
| <b>第六章 企业总体战略的制定</b> .....  | (150) |
| 第一节 发展型战略 .....             | (152) |
| 第二节 稳定型战略 .....             | (162) |
| 第三节 收缩型战略 .....             | (166) |
| 第四节 混合型战略 .....             | (170) |
| <b>第七章 企业竞争战略的制定</b> .....  | (174) |
| 第一节 一般竞争战略 .....            | (177) |
| 第二节 竞争战略的发展 .....           | (191) |
| 第三节 动态竞争战略 .....            | (196) |
| <b>第八章 企业职能战略的制定</b> .....  | (202) |
| 第一节 营销战略 .....              | (208) |
| 第二节 财务战略 .....              | (217) |
| 第三节 生产战略 .....              | (225) |
| 第四节 研究与开发战略 .....           | (229) |
| 第五节 人力资源战略 .....            | (236) |
| <b>第九章 企业战略实施</b> .....     | (245) |
| 第一节 战略实施的原则与模式 .....        | (251) |
| 第二节 战略实施与组织结构 .....         | (257) |
| 第三节 战略实施与业务流程 .....         | (268) |
| 第四节 战略实施与企业文化 .....         | (271) |
| 第五节 战略实施与领导(战略管理者) .....    | (278) |
| <b>第十章 企业战略控制与变革</b> .....  | (283) |
| 第一节 战略控制的原则与类型 .....        | (291) |
| 第二节 战略评估 .....              | (305) |
| 第三节 战略调整与变革 .....           | (317) |
| <b>第十一章 企业战略管理的应用</b> ..... | (337) |
| 第一节 产业不同发展时期的企业战略管理 .....   | (342) |

|                      |       |
|----------------------|-------|
| 第二节 不同市场地位的战略管理..... | (352) |
| 第三节 中小企业的战略管理.....   | (358) |
| 第四节 跨国公司的战略管理.....   | (366) |
| 参考文献 .....           | (378) |
| 后 记 .....            | (380) |

# 第一章 导论

## 本章提要

本章阐述企业战略的概念和特征、战略管理的内涵和演进以及战略管理理论的发展过程。

## 第一节 企业战略的基本概念

### 一、企业战略的概念

“战略”一词主要源于军事，指军事家们对战争全局的规划和指挥，或指导重大军事活动的方针、政策与方法。随着生产力水平的不断提高和社会实践内涵的不断丰富，“战略”一词逐渐被人们广泛地运用于军事以外的其他领域，从而给“战略”一词增添了许多新的含义。

1962年，美国学者钱德勒在其《战略与结构》一书中，将战略定义为“确定企业基本长期目标、选择行动途径和为实现这些目标进行资源分配”。这标志着“战略”一词被正式引入企业经营管理领域，由此形成了企业战略的概念。此后至今，许多学者和企业高层管理者曾经分别赋予企业战略不同的含义。对企业战略含义的多种表述可概括为广义定义和狭义定义两大类。

对企业战略持广义定义的人认为，企业战略应包括企业目标和达到这些目标的方法、手段。例如，钱德勒的同事，美国哈佛大学商学院教授安德鲁斯（Kenneth Andrews）认为：“战略是关于企业宗旨、目的和目标的一种模式，和为达到这些目标所制定的主要政策和计划。”哈佛大学的另一位著名教授迈克尔·波特（Michael Porter）也对企业战略的定义做出了类似的表述。他在

《竞争战略》一书指出：“战略是公司为之奋斗的一些终点与公司为达到它们而寻求的途径的结合物。”

对企业战略持狭义定义的人认为，企业战略只包括为实现企业目标而采取的方法、手段，而不包括企业目标。美国企业战略学家安索夫（Igor Ansoff）在其于1965年出版的《企业战略》一书中，比较系统地阐述了自己的企业战略观。他认为，企业战略是贯穿于企业经营与产品与市场之间的一条共同经营主线。这条共同经营主线由四个要素组成：①产品与市场范围。②竞争优势。③协同作用。④增长向量。通过分析和正确运用这条共同经营主线，企业能够把握自己的未来发展方向，并指导自己的内部管理活动以实现企业的目标。加拿大麦吉尔大学的明兹伯格教授更为明确、简洁地将企业战略定义为“一系列或整套的决策或行动方式”，它既可以是事先安排的，也可以是临时做出的。

上述企业战略的广义定义和狭义定义反映了人们对企业经营活动不同方面的强调或侧重。综合这两种定义，可以对企业战略的含义得出更全面的认识：企业战略是企业为了求得生存和发展而做出的长期性、全局性规划以及为了实现愿景规划所采取的竞争对策和行动方式。

## 二、企业战略的特征

一般地讲，企业战略具有以下特征：

### （一）全面性和复杂性

企业战略的全面性是指企业战略应符合世界经济、科技的发展趋势；应符合国家政治、经济、文化的发展趋势；应符合本行业的技术、管理发展趋势。同时，企业战略作为企业的发展蓝图，从总体上决定和制约着企业的一切具体活动。复杂性是指企业战略涵盖了企业发展的目标和途径、企业竞争的策略和手段、企业经营管理的模式和方法，是一个具有高度综合性的复杂系统。

### （二）未来性和风险性

企业战略是对企业未来发展的规划和决策，而企业发展的环境总是处于变幻莫测、不确定的状态和趋势中。因此，企业战略具有一定的风险性。

### （三）长远性和指导性

企业战略不是着眼于解决企业眼前或短期内的问题，而是谋求企业的长远



发展,即对企业未来较长期内如何生存与发展的统筹谋划。企业战略指导着企业各种资源配置和利用的活动,是指引企业走向未来的行动纲领。

#### (四) 竞争性和合作性

企业战略如同军事战略,大目的也是克敌制胜。企业战略的基本功能就是使企业能够在激烈的市场竞争中不断发展壮大自己的实力,不断获取新的优势。因此,竞争性是企业战略的本质特征之一。同时,现代市场经济要求企业应在彼此竞争之中寻求和保持某种方式、某种程度的相互合作,以取得双赢效果。因此,企业战略也应体现合作性。

#### (五) 现实性和创新性

企业战略不是脱离企业实际的主观臆造或构想,而是立足于企业现实,通过对企业当前外部环境和内部条件的科学分析与未来变化的预测而为企业制定的长期发展目标及对策。由于每个企业的内外环境和条件都具有特殊性,企业之间总是存在着各种各样的差别,同时,企业所处的环境及自身条件总在不断变化,因此,不存在对企业普遍适用和一成不变的企业战略。企业战略只有具备创新性,才能使企业在日趋复杂激烈的市场竞争中永远立于不败之地。

### 三、企业战略的层次

在典型的现代企业中,企业战略可分为三个层次:公司战略(Corporate Strategy)、经营战略(Business Strategy)和职能战略(Functional Strategy)。

#### (一) 公司战略

公司战略又称总体战略,是企业最高层次的战略,也是事关企业全局和长期发展的战略。参与制定和实施公司战略的人员,主要是企业的高层管理人员。公司战略需要根据企业的目标,确定企业的经营领域或业务范围,并合理配置企业经营所必需的各类资源,使各项经营业务互相支持、互相协调。

#### (二) 经营战略

经营战略又称竞争战略,是企业内部的事业部或子公司在公司战略的指导下所制定的部门战略。经营战略主要解决企业在既定的经营领域中,如何确定

自己的竞争地位，以及采取哪些手段和方法来取得竞争优势。经营战略既服从公司战略的需要，又在一定程度上影响公司战略的实现。

### （三）职能战略

职能战略又称职能层战略，是企业内部职能部门，如研发、生产、营销、财务等，为贯彻、实施、支持公司战略和经营战略而制定的特定职能管理战略。职能战略用于确定、协调企业局部的、短期的活动。它将公司战略和经营战略的内容加以具体化，提供落实公司战略和经营战略的各项措施。如果说公司战略和经营战略强调的是“做正确的事”，那么职能战略强调的则是“正确地做事”。它是保证公司战略、经营战略最终得以实现的基础性战略。

## 第二节 战略管理的内涵、特征和过程

### 一、战略管理的内涵

战略管理一词是由安索夫在其 1976 年出版的《从战略规划到战略管理》一书中首先提出来的。1979 年，安索夫又出版了《战略管理论》一书。他认为，战略管理是指将企业的日常业务决策同长期计划决策相结合而形成的一系列经营管理业务。美国学者斯坦纳在他 1982 年出版的《企业政策与战略》一书中则认为，战略管理是确定企业愿景，根据企业外部环境和内部条件确定企业目标，保证目标的正确落实并使企业愿景最终得以实现的一个动态过程。此外，一些学者和企业家也对战略管理提出了种种见解。有人认为，战略管理是企业处理自身和环境关系过程中实现其愿景的管理过程。还有人提出，战略管理是决定企业长期表现的一系列重大管理决策和行动，包括企业战略的制定、实施、评价和控制。

从上述关于战略管理含义的种种表述和见解中可以看出，战略管理是一种区别于传统职能管理的新管理方式。这种新管理方式的基本内容是：企业战略指导着企业一切活动，企业战略管理的重点是制定和实施企业战略，制定和实施企业战略的关键是对企业的外部环境和内部条件进行分析，并在此基础上确定企业的愿景、使命和战略目标，使它们之间形成并保持动态平衡。因此，企

业战略管理的含义可以界定为：企业战略管理是为实现企业的愿景、使命和战略目标，科学地分析企业的内外部环境与条件，制定战略决策，评估、选择并实施战略方案，控制战略绩效的动态管理过程。

## 二、战略管理的特征

由传统职能管理走向现代战略管理是企业管理的一次重大飞跃。与传统的职能管理相比，战略管理具有如下特征：

### （一）战略管理是企业的综合性管理

战略管理的对象不仅包括研究开发、生产、人力资源、财务、市场营销等具体职能，还包括统领各项职能战略的竞争战略和公司战略。战略管理是一项涉及企业所有管理部门、业务单位及所有相关因素的管理活动。

### （二）战略管理是企业的高层次管理

战略管理的核心是对企业现在及未来的整体经营活动进行规划和管理，它是一种关系到企业长远生存发展的管理。与企业的日常管理和职能管理不同，战略管理必须由企业的高层领导来推动和实施。

### （三）战略管理是企业的一种动态性管理

战略管理的目的是依据企业内部条件和外部因素制定并实施战略决策和战略方案，以实现战略目标。而企业的内外部条件和因素总是不断变化的，因而，企业战略管理活动应具有动态性，即适应企业内外部各种条件和因素的变化进行适当调整或变更。

### （四）战略管理是企业的一项效能性管理

企业的一般职能管理重在提高效率，即提高企业实际产出与实际投入之比率。而战略管理重在改进管理的职能，即提高企业实际产出达到期望产出的程度。企业职能部门考虑的主要是如何把事情做正确以提高效率，而战略管理部门考虑的主要是企业发展的方向、目标和途径，做正确的事以改进效能。

### 三、战略管理的过程

战略管理过程一般包括战略分析、战略制定与选择、战略实施与战略控制四个环节。其中每个环节又包括若干要素。

#### (一) 战略分析

战略分析是指对影响企业现在和未来生存与发展的关键因素进行分析，并依据这种分析来评估和确定企业未来应达到的目标。

##### 1. 确定企业的愿景和使命

愿景是企业未来发展的前景或蓝图，使命则是实现企业愿景所应完成的主要任务。确定企业的愿景和使命是战略分析的起点，也是整个战略管理过程中至关重要的一步，它在相当大的程度上决定了企业未来发展的方向、途径和结果。

##### 2. 外部环境分析

外部环境分析、了解企业所处环境因素的现状、变化规律和发展趋势，从中发现企业所面临的机会和威胁。外部环境包括宏观环境和微观环境两个层次。

##### 3. 内部条件分析

内部条件分析、了解企业所处的相对地位，分析、了解企业拥有的各种资源和战略能力，明确企业自身的优势和劣势。

##### 4. 企业利益相关者分析

企业利益相关者分析企业利益相关者的利益期望、行为模式和权力来源，以及利益相关者的利益期望、行为和权力对企业战略的影响，从而为制定战略打下良好的基础。

##### 5. 重新评估企业愿景和使命，确定企业战略目标

通过对企业外部环境、内部条件和利益相关者的分析，掌握了环境中的机会和威胁，识别了自身的优势和劣势之后，有必要对企业的愿景、使命进行重新评估，并决定是否做出修正，并在此基础上确定企业战略目标。

#### (二) 战略制定与选择

战略分析明确了“企业目前在何处”和“企业将向何处去”。战略制定和选择则要回答和解决“企业如何达到目标”。它主要包括以下内容：

### 1. 战略方案制定

战略方案制定包括公司战略方案的制定、竞争战略方案的制定和职能战略方案的制定。公司战略方案主要考虑企业的经营范围或领域,确定企业通过从事哪些产业或行业,以及什么样的产品或服务来满足哪一类客户的需求。竞争战略方案主要考虑企业在某一特定经营领域,如何同其他企业展开竞争,采取哪些手段和方法来取得竞争优势。职能战略方案主要考虑企业内部每个职能部门在特定职能管理范围内,如何通过业务改进和创新,提高工作效率和企业资源的利用效率,为贯彻、实施公司战略和竞争战略提供有效的服务、保障和支持。

### 2. 战略方案评估

战略方案的评估一般使用两个标准:

(1) 适用性标准。该标准主要用来评估战略方案是否充分发挥了企业的优势,克服了劣势,是否完全利用了环境所提供的机会,避免或最大限度地削弱了威胁,以及战略方案与企业愿景、使命和战略目标是否一致。

(2) 可行性标准。该标准主要用来分析战略方案是否合理体现了企业利益相关者的愿望和要求,能否被企业主要利益相关者接受。

对战略方案评估有多种工具或方法,如波士顿矩阵法、通用电气公司法等。此外,对战略方案的评估还应落实到战略收益、风险和可行性分析的一系列财务指标上。

### 3. 战略方案选择

对战略方案的评估有时会产生不一致的意见。在评估意见不一致的情况下,可以通过将战略方案提交上级主管部门审批或听取外部战略管理咨询机构和专家意见的方法来最终选择、确定某种战略方案。有些企业还可以同时确定一两个候补战略方案,以备企业内外环境和条件发生意外重大变化时启用。

## (三) 战略实施

战略实施就是把战略方案转化为战略行动,它是贯彻执行既定战略方案所必需的各项活动的总称。战略实施主要解决以下问题:如何在企业内部及各层次之间分配、使用现有资源;如何获取和使用外部资源;如何对企业的治理结构、组织结构、业务流程进行调整或创新以实现企业目标;如何塑造或重构企业文化以保证企业战略的成功实施;等等。

战略实施是战略管理过程的一个重要组成部分。显然,精心选择的战略方案如果不能付诸实施,或不能很好地得到实施,就是一纸空文,而且以前所做

的一切工作都会付之东流。反之，正确而有效地实施战略方案，企业的预期战略目标就可以顺利实现，而且还可能克服原有战略方案的不足之处，使之趋于完善并获得成功。

#### （四）战略控制

在战略实施过程中，需要随时将每一方面、每一层次的战略实际结果或绩效同预期的结果与绩效进行比较，以便及时发现偏差并采取措施进行调整。如果原有的战略分析有误，战略方案不周，或企业内部的条件发生了意想不到的重大变化，就需要重新进行战略分析，对原战略目标和方案做出相应的调整。

企业战略管理的全过程如图 1-1 所示。

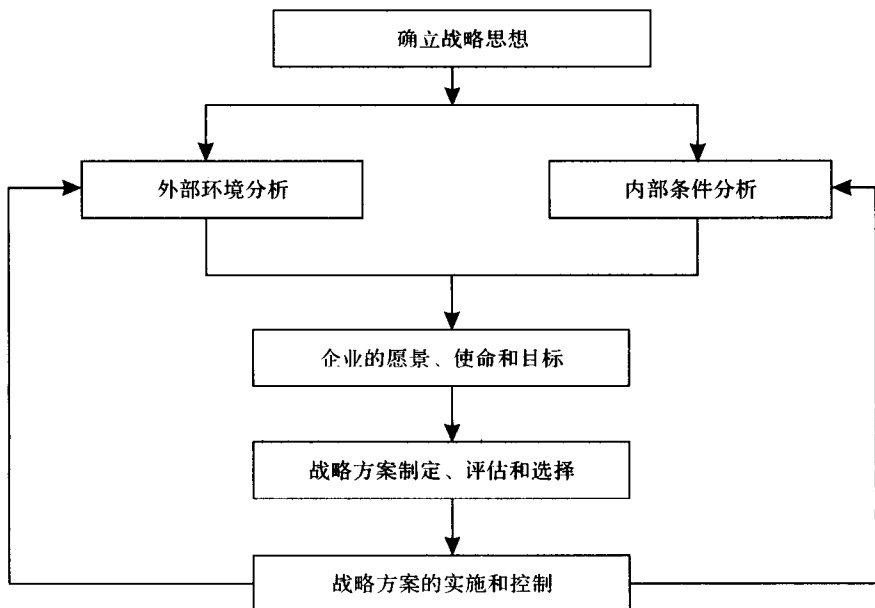


图 1-1 企业战略管理过程

在战略管理实践中，战略管理的四个环节并非是按直线次序排列的，而是互相联系、互相贯通，有时还互相重叠。例如，很可能在制定和选择战略时就开始实施战略了；也可能战略实施、战略控制与战略分析始终交织在一起。事实上，战略管理就是战略分析、战略制定与选择、战略实施和战略控制几个环节彼此联系、相互渗透、循环往复、不断完善与创新的过程。

### 第三节 战略管理的演进过程

#### 一、战略管理产生的时代背景

企业战略管理起源于 20 世纪 50 年代后的美国，后来迅速传播到世界上许多国家。

第二次世界大战后，由于科学技术的迅速发展和产业结构的剧烈变动，世界经济进入高速增长期，从而使企业面临许多前所未有的严峻挑战：①卖方市场转变为买方市场，消费者从满足于生活数量转向追求生活质量，消费个性化、需求结构多样化的倾向越来越突出。②企业技术改造和更新加快，产品和行业寿命周期缩短，市场竞争空前激烈，企业经营风险大大提高。③许多企业不适应经营环境的新变化，仍然沿袭以往的经营管理方式，生产经营决策频频失误，成本上升，利润下降，甚至发生巨额亏损。大批企业倒闭。严酷的现实使一些美国企业的高层管理者认识到，只考虑企业内部资源的有效利用，不注意外部环境对企业生存和发展的影响，只重视具体职能领域的有效管理，不关心制定实施企业的总体战略，只追求企业眼前利益，忽视对企业未来发展的长期规划，企业就无法适应外部环境的不断变化，也不能获得持续、稳定的成长。于是，美国的一些公司率先实行了战略管理，并取得了显著成效。随着时代的进步，战略管理方式也在实践中不断完善和发展，其优越性愈益显现和发挥，并被世界上许多国家越来越多的企业引进和采用。

#### 二、战略管理的发展

企业战略管理的产生和发展，大致经历了以下三个阶段：

##### （一）计划与控制阶段

20 世纪初，在美国和欧洲，计划和控制管理制度开始出现。美国企业家、科学管理创始人泰勒首次将计划职能与作业职能分开，并在企业中设立计划部，它的任务是通过制定和执行计划来改进作业流程，改善劳动组织，挑选、

培训和监督工人。长期在企业担任高级管理职务的法国人亨利·法约尔在他的《工业管理与一般管理》一书中指出,计划和控制是企业管理的两个重要职能;计划就是事先确定企业行动的结果,所要经历的路线、阶段和使用的手段。他强调指出,制定行动计划是企业领导者最重要的工作。领导者应通过制定计划指明企业活动的目的与规模,确定整体任务中各部门所占的部分。法约尔还指出,财务预算是计划与控制的重要手段,企业及其内部各个部门通过编制和执行年度财务预算,来发现计划工作的漏洞和偏差,并及时调整或校正,这种管理制度的重点,在于对企业内部职能的改进及短期或年度生产经营任务的完成。

## (二) 战略计划阶段

20世纪中期,随着战后经济的快速发展和国际竞争的加剧,企业外部环境出现许多新情况。这时企业能否生存和不断发展,不仅取决于企业内部管理及短期计划工作的水平,更取决于企业对当前和未来环境变化的判断、了解及适应的能力。于是,一些企业开始对环境因素和环境变化进行分析和预测,从中寻找、发现企业新的发展机会和对企业发展构成的威胁,同时,依据对环境变动趋势的掌握,设计和确立企业未来发展的前景和长期目标。这样,在这些企业中,战略计划作为一种新的管理制度建立起来。

战略计划的企业,一般都专门建立了战略计划部门,并由企业最高层的管理人员负责战略计划工作。通过制定战略计划,企业把有限的资源集中于有市场前途并能带来丰厚利润的产品和行业,投资收益和经营效益显著提高。到了20世纪70年代,美国、欧洲、日本的绝大多数企业都先后采取了这种新的管理制度,把管理工作的重点转移到制定战略计划以适应经济与市场的变化上来。

## (三) 战略管理阶段

20世纪70年代后期,经济全球化的步伐加快,科技革命不断取得新的突破,使生产力的发展和产业结构升级的速度空前加快;与此同时,各国之间的利益冲突和贸易摩擦、能源短缺、债务危机等等加剧了国际市场竞争。企业的经营环境出现了错综复杂、变幻难测的局面。在这种情况下,许多企业的高层管理者认识到,必须对原有的战略计划工作做出一些重大改进以适应新的形势:①在制定战略过程中,既考虑环境变动的一般趋势,又考虑环境的“突变”和意外出现的重大机会与威胁,增强战略的灵活性、应变性与适应性。



②把对企业外部环境的分析、预测与对企业内部能力与条件的分析、识别结合起来,在此基础上制定出具有实际可行性的最佳战略。③引入战略控制环节。即在战略实施过程中,不断对实施效果做出评价,根据评价结果,及时对战略做出适当调整,使其更加合理、完善。上述对战略计划的改进,开创了企业战略管理的新阶段。

应该指出,战略管理是对原有管理方式的扬弃,它既弥补、克服了原有管理方式的缺陷,又吸收、包含了原有管理方式的合理内容。

#### 第四节 战略管理理论的发展

伴随着企业战略管理实践的发展,西方学者和一些企业高层管理者越来越重视对企业战略和战略管理的研究,形成了比较系统的理论,表1-1是战略管理思想的演变历程。

表 1-1 战略思想的演变历程

| 代表人物                                                                | 年代              | 核心               | 理论贡献                | 分析工具                 |
|---------------------------------------------------------------------|-----------------|------------------|---------------------|----------------------|
| Ansoff, 1965<br>Andrews, 1971                                       | 20 世纪 60 年代     | 一般管理角色           | 最早的公司战略与竞争战略理论      | 公司愿景, 独特竞争力, SWOT 分析 |
| Chandler, 1962<br>Wrigley, 1970<br>Bower, 1970<br>Vancil, 1978      | 20 世纪 六七十<br>年代 | 组织结构             | 结构跟随战略;<br>“契合”; 分权 | M 形组织                |
| Rumelt, 1974<br>Montgomery, 1985                                    | 20 世纪 70 年代     | 多元化的范围与方式        | 业务组合作为战略变量; “协同”    | 相关型的测量以及经营绩效的度量      |
| BCG, 1968<br>Haspeslagh, 1982                                       | 20 世纪 70 年代     | 资源配置             | 组合管理                | 增长/份额矩阵              |
| Jensen, 1985<br>Copeland, 1990<br>Schmalensee, 1985<br>Rumelt, 1991 | 20 世纪 80 年代     | 公司对战略经营单位经营业绩的贡献 | 公司价值的有限证据; 公司所控市场   | 自由现金流; 基于价值的战略       |