

QIYE
ZHAN LUE
GUAN LI

企业 战略 管理

企业战略管理是一门关于制定、实施、评价企业战略以企业组织有效实现自身目标的艺术与科学。它主要研究企业作为整体的功能与责任、所面临的机会与风险，重点讨论企业经营中所涉及的跨越如营销、技术、组织、财务等职能领域的综合性决策问题。

曹 裕 马跃如 编著

湖南人民出版社

QIYE
ZHAN LUE
GUAN LI

企业

战略管理

企业战略管理是一门关于制定、实施、评价企业战略以企业组织有效实现自身目标的与科学。它主要研究企业作为整体的功能与责任、所面临的机会与风险，重点讨论企业经营中所涉及的跨题如营销、技术、组织、财务、职能领域的综合性决策问题。

曹 裕 马跃如 编著

湖南人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业战略管理 / 曹裕, 马跃如编著. —长沙: 湖南人民出版社, 2010. 1

ISBN 978 - 7 - 5438 - 5972 - 2

I. 企… II. ①曹…②马… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 156763 号

企业战略管理

曹 裕 马跃如 编著

出 版 人: 李建国

责 任 编 辑: 刘德华

装 帧 设 计: 陈 新 + 杨发凯

出版、发行: 湖南人民出版社

网 址: <http://www.hnppp.com>

地 址: 长沙市营盘东路 3 号

邮 编: 410005

经 销: 湖南省新华书店

印 刷: 湖南望城湘江印务有限公司

印 次: 2010 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

开 本: 730 × 960 1 / 16

印 张: 11.5

字 数: 160000

印 数: 1 - 5000

书 号: ISBN 978 - 7 - 5438 - 5972 - 2

定 价: 20.00 元

营销电话: 0731 - 82226732

(如发现印装质量问题请与承印厂调换)

目录



第一部分 战略导论

第1章 企业战略管理概述/002

- 1.1 战略含义/004
- 1.2 战略目标及实现过程/008
- 1.3 战略管理的内容/017

第二部分 战略分析

第2章 战略分析的理论工具/022

- 2.1 经验曲线/023
- 2.2 “BCG”矩阵/025
- 2.3 “7S”模型/030

第3章 战略环境分析/037

- 3.1 内部分析/038
- 3.2 外部环境分析/047

第三部分 战略选择

第4章 基本竞争战略/064

4.1 低成本战略/065

4.2 差异化战略/075

4.3 集中化战略/084

第5章 企业发展战略/092

5.1 一体化战略/092

5.2 多元化战略/099

5.3 国际化战略/105

5.4 并购、重组战略/121

第四部分 战略实施

第6章 战略实施/140

6.1 战略实施的原则与过程/140

6.2 战略实施与组织结构/145

6.3 战略实施与企业文化/155

第7章 战略评价与控制/164

7.1 战略评价/164

7.2 战略控制/164

参考文献/175

企业

战略

管理

第一部分

QIYEZHANLUEGUANLI

战略导论

第1章 企业战略管理概述

开篇案例：

索尼：为何你的品牌套路开始失效

没有任何一家公司有权利永远生存下去，而不需要通过不懈的奋斗来争取。这一原则同样适应于索尼，现在看来完全想依靠一块光鲜亮丽品牌而维持自己的生意是不现实的，也是不可能的，搞不好亮丽的品牌也会失去光泽。

索尼这个最有战略号召力的公司在众多的领域开始遭遇失败。在等离子彩电市场，先锋、日立的技术已经逐渐超越了索尼，先锋和索尼在日本国内的销售比达到了4:1。在液晶彩电领域，韩国三星已经在索尼的传统领地北美地区将索尼封住，索尼开始节节败退。

在手机领域诺基亚、摩托罗拉共同把持了市场；在中国，三星一直占据高端市场，在全球，更是挤进了全球手机五强之列；而索尼的手机则处于萎靡窒息状态。在中国，三星手机和液晶显示器等电子类产品的市场占有率逐年攀升，索尼爱立信手机一直在亏损。

2009年春季（1~3月份），索尼电子业务出现1161亿日元巨额营业赤字，加上市场对索尼的前途感觉模糊，引发了日本股市的巨幅震荡。有舆论认为这象征着日本经济已经面临一个重大转折，实际上我们真正应该考虑的是，索尼这种标杆型的公司新的竞争年代遇到了什么样的挑战，我们还应该不应该继续把它作为榜样，新的竞争年代组织到底需要什么样的新战略？

索尼一直被理论界认为是独特的战略赢得了独特的胜利，尤其是在日本的公司大多匍匐在效率面的竞争而不能突围的时候，索尼的经验更加难能可贵。它的胜利在于它有独特的战略：针对不同顾客生产不同的电子产品然后高价销售，并用独特



的方法进行市场营销，强调产品技术的原创性。

经营效率竞争要求把相同或者相似的活动做得比竞争对手更好，而战略竞争的本质是以区别于竞争对手的方法展开商业竞争活动。如果生产所有品种的产品满足所有市场的需求，占有所有顾客的最好的方法是相同的，那么经营效率决定公司的业绩效率，然而对经营活动进行取舍可以使公司能够在它选定的位置上取得独特的成本与顾客价值。

索尼50年来的胜利其实就是这种战略的胜利，但是，在50年后索尼各条战线遇到了麻烦。是战略理论出现了问题，还是索尼出现了问题？实际上是索尼对待战略的方式出现了问题。

战略从来都不是静态的，因为市场是变化的。一种战略不可能保持一个静态企业的持续胜利吗？一个公司必须进行持续的、新的定位，以保持自己永久的战略差异性，这才是企业获得胜利的根本。

索尼的战略已经遇到了挑战，它的战略已经开始模糊，这是因为在很多领域内它与其他很多公司已经没有什么两样，并且有很多公司已经超过索尼，索尼到了进行重新战略定位的时候了。索尼在几十年前率先从日本大公司杂货铺式的经营模式中突围，获得了几十年的胜利，面对新的竞争必须进行新的产业取舍和原有产业的突破，也就是说必须进行新的战略定位，任何的修修补补都没有用。因为从现在看，索尼实际上在众多对手的围攻下掉进了效率面竞争的陷阱，在这样的环境中索尼是没有任何优势的，因为它的成本是最大障碍。

索尼的战略优势的衰退给信息时代的全球竞争提供了五点启示：

第一是市场已经转变为“不间断化的市场”。市场创新主体增多，具有技术优势的企业都不可能垄断技术，消费者接受新产品的速度加快。这个新的市场是一个速度的市场也是一个创新的市场，这样的市场不可能给一个企业更多的时间让你一劳永逸，没有，根本就没有了，进入这样一个新的市场就等于开始没有终点的速度与创新的比赛。

第二是永远的有活力的新产品。成功的企业首先是产品的成功，失败的企业也就是产品的失败，索尼的衰落的实质就是其产品竞争力的衰落。优秀的品牌保证不了没有竞争力的产品的胜利，有竞争力的产品却能保证品牌的长盛不衰，一个企业

要长盛不衰必须保证自己的产品永远有竞争力，永远不要期待自己的著名品牌会保佑自己的产品什么，品牌对产品的信用担保期限是零秒。因此，我们千万不要认为我们创造了一个好品牌，然后可以在产品创新上休息一下，这已经是历史的陈旧的理念了。

第三是永远的低成本。设定好的战略，找到差异化的市场空间，并不意味着就找到了高成本的理由。即使你有独特的东西，品牌的溢价幅度正在变小，即使你独特，更独特与成本更低的产品已经在一边等着你了。新的市场要求更大的创新与更低的成本，即使是研发的成本难以缩减。但是，索尼以往的高成本高价格的模式肯定已经落后了。

第四是最快的速度。光有创新和低成本是不够的，必须具有超前的速度。速度已经成为像技术、成本等物质要素一样或者说是更为重要的要素。在这样的时代，产品、成本有竞争力，但没有速度所有的活动也都是白搭。优秀的企业不是在市场上与竞争对手搞肉搏战，而是在你还没有反应的时候，我已经行动，在你行动的时候我已经收获了，速度保证了自己永远不跟竞争对手待在一起。索尼到现在为止仍然具有超常的创新能力，但是，这种能力并没有保证自己在很多产品上胜利，缺少的东西就是速度。

第五品牌营销是持续的沟通流，而不是想起来就有忘记了就没有的散打战役。品牌的优势永远是在现在，现在有优势并不等于今后就有优势。索尼就犯了这样的毛病，创造出一个好的品牌，然后停下来期待这块金字招牌照耀未来，现在看是极大的错误。

(案例来源：罗清启，中国营销传播网<http://www.emkt.com.cn/>)

1.1 战略含义

在企业战略理论的发展中，出现了众多的理论流派，对企业战略的概念从不同的方面进行了描述。认识下面几种主要的概念描述，有助于加深对企业战略的理解。

1.1.1 安索夫的企业战略理论

安索夫是美国战略理论中资源配置战略学派的代表人物，他在



《从战略计划走向战略管理》一书中，首次提出了“企业战略管理”的概念。

安索夫指出：企业战略管理是把企业的战略发展问题作为一个多因素和多层次的整体复杂系统来处理。既重视技术经济方面的环境因素，也重视企业自身的内部结构条件以及文化、政治和法律等各方面的变化发展可能产生的各种影响，并且还把战略计划的制定、控制与实施结合成一个统一的动态管理过程。

安索夫从企业战略计划在实施阶段怎样才能获得成功着手，以环境、战略、组织三者为支柱，建立起了企业承包经营战略管理的基本框架模式。安索夫认为，企业等组织在作用于环境的活动中，扩大产

表1-1 环境的湍流与战略模式

测评结果 类型 尺度	稳定型	反应型	先导型	探索型	创造型
预测不可能性	小 ←————→ 小				
结合强度	弱 ←————→ 强				
速度	慢 ←————→ 快				
其特性	以现有能力可以应	调整现有能力才能应付	扩大现有能力才能应付	更新能力才能应付	开发新能力才能应付

品—市场范围等企业家的活动和市场活动，统称为“战略活动”。战略活动可分为若干类型和模式，并称之为“战略的推动力”，也可称为“战略模式”。“战略模式”可分为五类：稳定型、反应型、先导型、探索型、创造型。与环境的湍流测评情况相结合，可用表1-1反映各种战略模式应对环境变化的情况。

安索夫认为，组织的基本要素有：组织的开放性、能力、文化修养、渴望或目的、权力结构以及战略领导等六项。

1.1.2 明茨伯格关于企业战略的论述

明茨伯格教授认为，在企业的经营活动中，管理者在不同的场合以不同的方式赋予企业战略以不同的内涵。明茨伯格提出企业战略的五种定义，即计谋、计划、定位和观念、模式。

1. 战略是计谋

明茨伯格认为，战略主要是指通过公布企业的战略或战略意图，向对手宣布本企业的竞争意愿和决心，以及相应将采取的竞争性行动，从而对竞争对手形成一种威慑作用，阻止对手正在准备实施的、有可能对本企业产生不利影响的行动。迈克尔·波特发表的《何为战略》一文，引起了企业战略理论界的重视。

2. 战略是计划

战略是计划强调战略是一种为了实现特定目标而进行的有意识的活动。根据这个定义，战略具有两个本质属性：一是战略是在企业开展经营活动之前制定的；二是战略是有意识有目的地开发的。

3. 战略是一种定位

明茨伯格指出，战略最重要的是，战略应对一个组织在环境中正确确定自己的位置，从而使上述各项行为在正确的定位之下来进行。

根据这一概念，战略过程包括：

①要确定企业应该进入的经营业务领域。

②战略需要确定在选定的业务领域内进行竞争或运作的方式。

③通过战略的实施，使组织能处于恰当的位置，保证自身的生存和发展。

4. 战略是一种观念

作为一种观念，战略强调的是企业最高层管理人员和董事会成员，必须具备战略的头脑，并通过其战略思维，产生各种适应环境发展或引导环境发展的观念，从而保证企业的活力。这种观念往往体现在上述人员对环境及其发展的正确认识上。这种认识通过一系列活动渗透到组织中的全体成员中，形成共享，就会从根本上影响企业的经营活动。

5. 战略是一种模式

明茨伯格强调，战略体现为一系列的行为，战略反映了企业长期行



为的连贯性，由企业长期行为模式所导向，并强化企业的行为模式。实际上，企业有两种战略行为：计划好的战略行为和突发的战略行为。

那么战略模式实际上有以下几种情况：设计好的战略，通过战略实施，最终实现了战略目标；原来设计的战略，由于种种原因没有能够实现；由于环境中出现了原先没有考虑到的情况，采取了种种突发的战略，而且最终得以实现。总之，其将整个战略看做是一种“行为流”的运动过程。

1.1.3 加里·哈梅尔和C·K·普拉哈拉德的战略概念及有关的战略理论

他们的论文《战略意图》和《竞争核心能力》赢得了麦肯锡奖。按照他们的观点，战略的制定应该是由未来倒推到现在，要确保自己不被想象力更强的竞争对手所取代，最好的办法就是首先构想出创造商业价值的新方法，首先奔向未来。加里·哈梅尔和C·K·普拉哈拉德在论述战略意图这一概念时指出：战略意图是战略发展框架的核心，“战略框架可以指明通向未来之路，而为旅途提供情感和知识能量的却是战略意图。方向感、探索感和使命感，这三者是战略意图的显著特征。”

根据以上几种理论观点，本书认为企业战略管理是企业对于全局性的发展方向作出决策，并通过组织、领导和控制等职能，保证发展方向得到有力贯彻的一系列管理工作。

1. 由企业高层领导人负责，各级管理人员参与，以正确的战略思想为指导。

2. 通过企业外部环境分析，寻求环境中存在的机会和可能发生的威胁；通过企业内部条件分析，用优势和劣势评价企业现有的和未来能够具备的能力。

3. 选择和确定企业的长远发展方向、战略目标和企业各个层次的战略；制定和选择实现目标的战略计划和行动方案，并加以实施。

4. 在战略实施过程中，要认真地分析、评价企业战略的实施情况，进行有效的控制；当企业的环境和企业内部条件发生变化，或者发现

原先制定的战略存在不足之处时,企业应及时研究和进行战略变革与战略转移。

1.2 战略目标及实现过程

1.2.1 战略目标的内容和性质

战略目标是对企业战略经营活动预期取得的主要成果的期望值。战略目标的设定,同时也是企业宗旨的展开和具体化,是企业宗旨中确认的企业经营目的、社会使命的进一步阐明和界定,也是企业在既定的战略经营领域展开战略经营活动所要达到的水平的具体规定。企业的战略目标一般包括以下内容:

1. 盈利能力。用利润、投资收益率、每股平均收益、销售利润等来表示。
2. 市场。用市场占有率、销售额或销售量来表示。
3. 生产率。用投入产出比率或单位产品成本来表示。
4. 产品。用产品线或产品的销售额和盈利能力、开发新产品的完成期来表示。
5. 资金。用资本构成、新增普通股、现金流量、流动资本、回收期来表示。
6. 生产。用工作面积、固定费用或生产量来表示。
7. 研究与开发。用花费的货币量或完成的项目来表示。
8. 组织。用将实行变革或将承担的项目来表示。
9. 人力资源。用缺勤率、迟到率、人员流动率、培训人数或将实施的培训计划数来表示。
10. 社会责任。用活动的类型、服务天数或财政资助来表示。

一个企业并不一定在以上所有领域都规定目标,并且战略目标也并不局限于以上十个方面。

由于战略目标是企业使命和功能的具体化,一方面有关企业生存的各个部门都需要有目标;另一方面,目标还取决于个别企业的不同战



略。因此，企业的战略目标是多元化的，既包括经济目标，又包括非经济目标；既包括定性目标，又包括定量目标。尽管如此，各个企业需要制定目标的领域却是相同的，所有企业的生存都取决于同样的一些因素。战略目标与企业其他目标相比，具有以下一些特点：

(1) 宏观性。战略目标是一种宏观目标。它是对企业全局的一种总体设想，它的着眼点是整体而不是局部。它是从宏观角度对企业的未来的一种较为理想的设定。它所提出的，是企业整体发展的总任务和总要求。它所规定的，是整体发展的根本方向。因此，人们所提出的企业战略目标总是高度概括的。

(2) 长期性。战略目标是一种长期目标。它的着眼点是未来和长远。战略目标是关于未来的设想，它所设定的，是企业职工通过自己的长期努力奋斗而达到的对现实的一种根本性的改造。战略目标所规定的，是一种长期的发展方向，它所提出的，是一种长期的任务，绝不是一蹴而就的，而是要经过企业职工相当长的努力才能够实现。

(3) 相对稳定性。战略目标既然是一种长期目标，那么它在其所规定的时间内就应该是相对稳定的。战略目标既然是总方向、总任务，那么它就应该是相对不变的。这样，企业职工的行动才会有一个明确的方向，大家对目标的实现才会树立起坚定的信念。当然，强调战略目标的稳定性并不排斥根据客观需要和情况的发展而对战略目标作必要的修正。

(4) 全面性。战略目标是一种整体性要求。它虽着眼于未来，但却没有抛弃现在；它虽着眼于全局，但又不排斥局部。科学的战略目标，总是对现实利益与长远利益、局部利益与整体利益的综合反映。科学的战略目标虽然总是概括的，但它对人们行动的要求，却又总是全面的，甚至是相当具体的。

(5) 可分性。战略目标具有宏观性、全面性的特点说明它是不可分的。但是战略目标作为一种总目标、总任务和总要求，总是可以分解成某些具体目标、具体任务和具体要求的。这种分解既可以在空间上把总目标分解成一个方面又一个方面的具体目标和具体任务，又可以在时间上把长期目标分解成一个阶段又一个阶段的具体目标和具体

任务。人们只有把战略目标分解，才能使其成为可操作的东西。可以这样说，因为战略目标是可分的，因此才是可实现的。

(6) 可接受性。企业战略的实施和评价主要是通过企业内部人员和外部公众来实现的，因此，战略目标必须被他们理解并符合他们的利益。但是，不同的利益集团有着不同的甚至是相互冲突的目标，因此，企业在制定战略时一定要注意协调。一般地，能反映企业使命和功能的战略易于为企业成员所接受。另外，企业的战略表述必须明确，有实际的含义，不至于产生误解，易于被企业成员理解的目标也易于被接受。

(7) 可检验性。为了对企业管理的活动进行准确的衡量，战略目标应该是具体的和可以检验的。目标必须明确、具体地说明将在何时达到何种结果。目标的定量化是使目标具有可检验性的最有效的方法。但是，有许多目标难以数量化，时间跨度越长、战略层次越高的目标越具有模糊性。此时，应当用定性化的术语来表达其达到的程度，要求一方面明确战略目标实现的时间，另一方面须详细说明工作的特点。

(8) 可挑战性。目标本身是一种激励力量，特别是当企业目标充分地体现了企业成员的共同利益，使战略大目标和个人小目标很好地结合在一起的时候，就会极大地激发组织成员的工作热情和献身精神。

Mini-case: 康宝莱设定新战略目标三年内冲刺中国第一

当年康宝莱全国布局时，核心尚为风云人物钱港基，而今李延亮则设定了更为积极的战略目标。

一改直销企业惯有的低调，接任去年8月离职的前康宝莱中国区总裁钱港基的康宝莱中国区新任总经理李延亮在上任仅一周后第一时间在上海总部面对全国媒体，阐述作为五大直销公司中唯一一位中国本土高管的光荣与梦想。其用十六个字概括对康宝莱中国下一步的发展战略：深耕细作、稳扎稳打、品牌建设、规范发展。“康宝莱在一年中已完成了中国布局，目前中国在康宝莱全球业务中排名已升至第六，希望2008年可以排到第四甚至第三。如果这一目标可实现，便意味着康宝莱的中国战略初

见成效”。

康宝莱亚太区业务总裁保罗诺克转达集团总部意见称，“此次任命李延亮是康宝莱中国本土化战略的重要组成部分。”据了解，进入中国2年多以来，康宝莱已在全国29个省份拥有90多家店铺，并于去年3月获得商务部颁发的直销牌照。

李延亮职权小于钱港基

在被业界认为“康宝莱进入中国后最高明的选择”的钱港基突然离开后，康宝莱中国日前发布公告，由2004年12月加入康宝莱、此前曾在安利任职7年、后追随钱港基加入天狮集团的销售副总裁李延亮接任。直销专家王万军表示，“目前康宝莱最重要的任务是稳定队伍，相比空降兵，内生性的高管显然是更好的选择。”

李延亮证实，钱港基离职时的职务是康宝莱大中华区总裁，职责范围除大陆外还包括香港和台湾。目前其职务为中国区总经理，香港和台湾部分业务由公司亚太区总裁保罗诺克直接管理。

5个月内业绩增长40%

李延亮表示，康宝莱过去一年中完成了在中国的战略布局，今年将侧重把现有店铺深耕细作，并逐渐加大品牌建设投入。据称，在去年8月至今的5个月，李延亮率领团队实现业务增长约40%，新增门店约40家。“康宝莱中国能在公司全球业务做到第一位是毫无疑问的，希望是三年内。同时，我们也该在中国获得应有的地位，这两个愿望当可同时实现。”

公开资料显示，去年第二季度，康宝莱大中华区销售净额为4700万美元，同比增长69.7%。扣除汇率波动的负面影响，实际同比增长70.3%，其中中国内地比去年同期增长187.9%。

重店铺胜过直销队伍

令人稍感意外的是，在雅芳、安利已找到适合中国的发展模式并快速扩张直销员队伍之时，李延亮却把更多精力花在对店铺网络的介绍上。“目前除了西藏和上海，我们在各省均有分公司。”据商务部数据，目前康宝莱仅在江苏获得直销牌照，获得从业资格证的直销员仅18名。那么店销是否仅是康宝莱的一种过渡？

对此李延亮承认，门店是一个载体，在没有获得直销牌照的地方，这种方式更为有效。同时，康宝莱已在全国吸纳了上千名销售员工，为直销队伍扩编打下基础。

目前除了雅芳外，绝大多数企业还是更注重店销，甚至有些企业还把在中国实践

的经验推广到其他市场。

直销业再入高管动荡期

2007年无疑是直销业高管动荡频繁的一年。仅8月一月时间内便接连出现康宝莱大中华区总裁钱港基“因个人原因”离开，仅任期10个月的天狮中国区总裁郑凤强“托病”离职，中脉科技集团的直销总裁蔡耀光“因个人价值观与企业价值观不符”辞职，共三宗重大高管变动。10月底，欧瑞莲化妆品（中国）有限公司执行总裁陈海琳又“因业绩和管理问题”黯然离去。究竟是直销业本身的压力使然，还是职业经理人跳槽已成风潮？刚刚就任康宝莱中国区总经理的李延亮表示，“主要还是受业绩压力”，特别是对于政策环境特殊的中国直销业而言，融入这一市场显然需要更多时间和

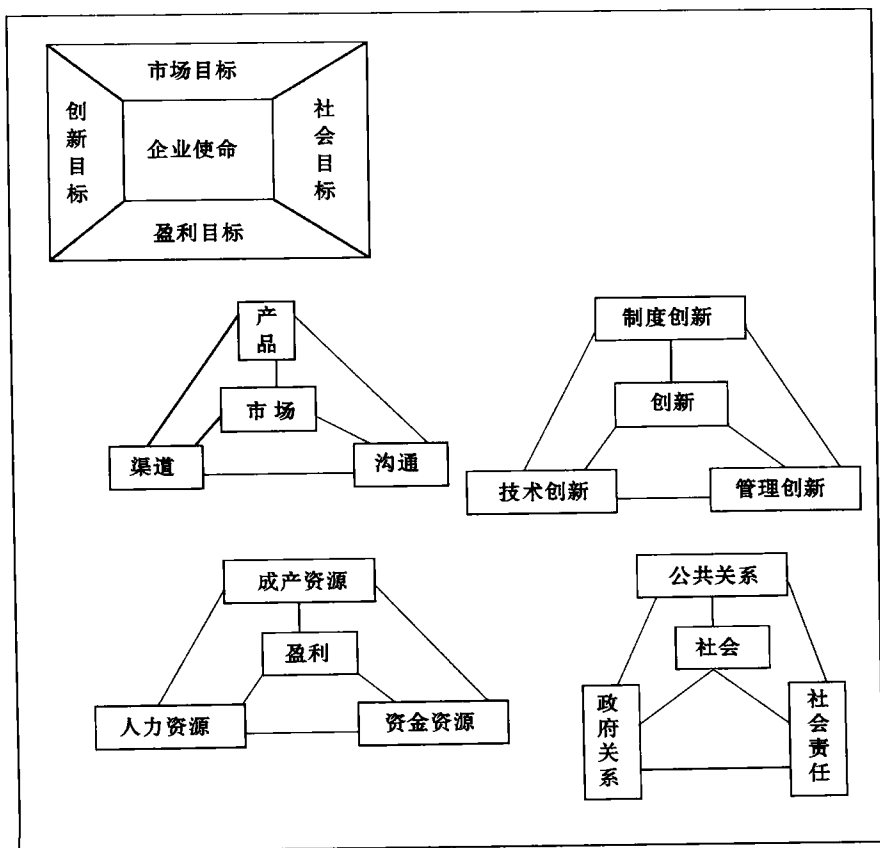


图1-1 企业目标核心结构图