



企业战略管理

主 编 顾 桥 马 麟

例编排独特，从强化训练的角度理解战略管理理论
容新颖，案例丰富而典型，贴近本土企业实践



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

21 世纪全国高等院校财经管理系列实用规划教材·工商管理系列

企业战略管理

主	编	顾	桥	马	麟		
参	编	梁	东	凌彤炜	洪	菲	
		王	丹	李志宏	王	欢	
		苏	煜				



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

内 容 简 介

本书从理论层面叙述了战略管理的基本概念、基本方法和前沿理论,系统地介绍了战略管理三层面框架下的公司层战略、业务层战略、职能层战略所涉及的基本问题、思维逻辑、实用工具与一般方法。全书分为五大部分:第一部分介绍了战略管理的基本概念及主要思想;第二部分介绍了企业内、外部环境分析的主要内容、分析过程和分析方法;第三部分介绍了公司层战略分析的理论与方法;第四部分介绍业务层战略分析的理论和方法;第五部分介绍战略的实施、战略评价和战略控制等内容。

本书体例编排较为独特,侧重从强化战略管理训练的角度推动读者对战略管理基本理论与框架的理解。在每章开始通过一个典型案例引出本章内容,正文中适时串插知识链接和特别提示等内容和知识点,每章末除配备相应的复习思考题外,还安排了案例研究、文献查询和阅读材料等战略训练内容。全书内容新颖,选编的案例丰富而典型,贴近本土企业实践。

本书的读者对象主要是高等院校管理类专业本科生、MBA 等研究生以及对战略管理感兴趣的科研人员、企业管理人士。

图书在版编目(CIP)数据

企业战略管理/顾桥,马麟主编. —北京:北京大学出版社,2014.1

(21 世纪全国高等院校财经管理系列实用规划教材·工商管理系列)

ISBN 978-7-301-23419-8

I. ①企… II. ①顾…②马… 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(2013)第 260174 号

书 名: 企业战略管理

著作责任者: 顾 桥 马 麟 主编

策 划 编 辑: 李 虎 王显超

责 任 编 辑: 翟 源

标 准 书 号: ISBN 978-7-301-23419-8/C·0956

出 版 发 行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn> 新浪官方微博:@北京大学出版社

电 子 信 箱: pup_6@163.com

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62750667 出版部 62754962

印 刷 者: 北京飞达印刷有限责任公司印刷

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 23 印张 527 千字

2014 年 1 月第 1 版 2014 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 46.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话: 010-62752024 电子信箱: fd@pup.pku.edu.cn

21 世纪全国高等院校财经管理系列实用规划教材

专家编审委员会

主任委员 刘诗白

副主任委员 (按拼音排序)

韩传模	李全喜	王宗萍
颜爱民	曾 旗	朱廷珺

顾问 (按拼音排序)

高俊山	郭复初	胡运权
万后芬	张 强	

委员 (按拼音排序)

程春梅	邓德胜	范 徵
冯根尧	冯雷鸣	黄解宇
李柏生	李定珍	李相合
李小红	刘志超	沈爱华
王富华	吴宝华	张淑敏
赵邦宏	赵 宏	赵秀玲

法律顾问 杨士富

丛 书 序

我国越来越多的高等院校设置了经济管理类学科专业,这是一个包括经济学、管理科学与工程、工商管理、公共管理、农业经济管理、图书档案学 6 个二级学科门类和 22 个专业的庞大学科体系。2006 年教育部的数据表明,在全国普通高校中,经济类专业布点 1518 个,管理类专业布点 4328 个。其中除少量院校设置的经济管理专业偏重理论教学外,绝大部分属于应用型专业。经济管理类应用型专业主要着眼于培养社会主义国民经济发展所需要的德智体全面发展的高素质专门人才,要求既具有比较扎实的理论功底和良好的发展后劲,又具有较强的职业技能,并且又要求具有较好的创新精神和实践能力。

在当前开拓新型工业化道路,推进全面小康社会建设的新时期,进一步加强经济管理人才的培养,注重经济理论的系统化学习,特别是现代财经管理理论的学习,提高学生的专业理论素质和应用实践能力,培养出一大批高水平、高素质的经济管理人才,越来越成为提升我国经济竞争力、保证国民经济持续健康发展的重要前提。这就要求高等财经教育要更加注重依据国内外社会经济条件的变化,适时变革和调整教育目标和教学内容;要求经济管理学科专业更加注重应用、注重实践、注重规范、注重国际交流;要求经济管理学科专业与其他学科专业相互交融与协调发展;要求高等财经教育培养的人才具有更加丰富的社会知识和较强的人文素质及创新精神。要完成上述任务,各所高等院校需要进行深入的教学改革和创新,特别是要搞好有较高质量的教材的编写和创新工作。

出版社的领导和编辑通过对国内大学经济管理学科教材实际情况的调研,在与众多专家学者讨论的基础上,决定编写和出版一套面向经济管理学科专业的应用型系列教材,这是一项有利于促进高校教学改革发展的重要措施。

本系列教材是按照高等学校经济类和管理类学科本科专业规范、培养方案,以及课程教学大纲的要求,合理定位,由长期在教学第一线从事教学工作的教师编写,立足于 21 世纪经济管理类学科发展的需要,深入分析经济管理类专业本科学生现状及存在的问题,探索经济管理类专业本科学生综合素质培养的途径,以科学性、先进性、系统性和实用性为目标,其编写的特色主要体现在以下几个方面:

(1) 关注经济管理学科发展的大背景,拓宽理论基础和专业知识,着眼于增强教学内容与实际的联系和应用性,突出创造能力和创新意识。

(2) 体系完整、严密。系列涵盖经济类、管理类相关专业以及与经管相关的部分法律类课程,并把握相关课程之间的关系,整个系列丛书形成一套完整、严密的知识结构体系。

(3) 内容新颖。借鉴国外最新的教材,融会当前有关经济管理学科的最新理论和实践经验,用最新知识充实教材内容。

(4) 合作交流的成果。本系列教材是由全国上百所高校教师共同编写而成,在相互进行学术交流、经验借鉴、取长补短、集思广益的基础上,形成编写大纲。最终融合了各地特点,具有较强的适应性。

(5) 案例教学。教材具备大量案例研究分析内容,让学生在学习过程中理论联系实际,特别列举了我国经济管理工作中的大量实际案例,这可大大增强学生的实际操作能力。

(6) 注重能力的培养。力求做到不断强化自我学习能力、思维能力、创造性解决问题的能力以及不断自我更新知识的能力,促进学生向着富有鲜明个性的方向发展。

作为高要求,财经管理类教材应在基本理论上做到以马克思主义为指导,结合我国财经工作的新实践,充分汲取中华民族优秀文化和西方科学管理思想,形成具有中国特色的创新教材。这一目标不可能一蹴而就,需要作者通过长期艰苦的学术劳动和不断地进行教材内容的更新才能达成。我希望这一系列教材的编写,将是我国拥有较高质量的高校财经管理学科应用型教材建设工程的新尝试和新起点。

我要感谢参加本系列教材编写和审稿的各位老师所付出的大量卓有成效的辛勤劳动。由于编写时间紧、相互协调难度大等原因,本系列教材肯定还存在一些不足和错漏。我相信,在各位老师的关心和帮助下,本系列教材一定能不断地改进和完善,并在我国大学经济管理类学科专业的教学改革和课程体系建设中起到应有的促进作用。

刘诗白

2007年8月

刘诗白 现任西南财经大学名誉校长、教授,博士生导师,四川省社会科学联合会主席,《经济学家》杂志主编,全国高等财经院校资本论研究会会长,学术团体“新知研究院”院长。

前 言

企业战略的概念是 20 世纪中后期提出、在产业革命和经济发展的背景下发展起来，并随着西方企业管理理论的发展而逐渐形成的。战略管理的先驱艾尔弗雷德·D·钱德勒认为：“战略是企业的基本长期目标和目标的决定，以及为实现这些目标所采取的一连串行动和资源分配。”企业战略管理理论是企业管理理论领域中出现较晚的学科，但战略管理思想的历史极为悠久，在中国《孙子兵法》和西方许多经典著作中有许多战略管理思想的精髓，在当代仍然具有重要的学术价值和应用价值。

企业战略管理的必要性是源于企业生存、竞争和持续发展的压力和企业管理的客观需要。企业制定和实施战略管理的原因集中体现在以下几个方面：

1. 企业面临的环境更加复杂多变。企业环境变化的不确定性和影响因素的复杂性增加了企业把握和认识未来生存环境的难度，同时企业环境变化的频度和节奏明显加快，企业必须预先制定正确的和明确的企业战略来应对环境的变化，确定自己的定位，并在这个位置上创造自己的独特优势；

2. 企业面临的竞争更加激烈，企业竞争的深度、广度、复杂度已发生深刻变化。越来越多的企业认识到，要想在当今市场环境中生存和发展，就必须有自己的企业战略。通过战略制定和战略实施，不断构筑和保持企业的竞争优势，提升企业的核心竞争力，使企业的生存和持续发展建立在企业资源和能力的不断提升和改善的基础上；

3. 企业发展已从一业为主向多角化经营发展，企业经营的国际化越来越普遍。在这种情况下，企业战略需要谋划国际化经营过程中的国际购并、国际投资、跨国经营、国际战略联盟、国际市场的开发以及国际生产要素的整合利用等复杂问题，参与国际竞争；多角化经营比企业单一业务更复杂，风险更大，其控制难度也大，涉及不同业务、不同产业间的相互联系，其波及效果势必影响与决定了企业的发展前景，因此，企业需要对生存的整个产业环境进行分析，寻求企业发展的机遇和机会，规避企业发展的不利因素；

4. 市场环境的不不断变化使得不同时期企业竞争的关键成功因素在不断地发生变化。企业竞争的关键成功因素在早期主要体现在生产效率方面，当时企业的主要竞争手段是规模化生产，不断提高企业的生产效率，企业战略考虑的核心问题是创造高效率的生产体系；之后，企业成功的关键因素被产品质量和品质所替代，这时企业主要竞争手段是精益生产和品牌经营，企业战略思考的核心问题是创造精品和名牌，不断增加对顾客的贴心服务，为顾客创造更大价值；当今，企业成功的关键因素被创新的商业模式所取代，企业的主要竞争手段是快速响应顾客需求变化的新商业模式，此时，企业战略谋划的核心问题是系统化调整企业、顾客、供应商以及其他利益攸关者的关系，共赢是新商业模式的基础。商业模式是企业服务于顾客的资源配置、组织运营、价值链结构和分配等组成的一个综合系统，而企业的核心能力则是开放性地整合资源，提升快速响应顾客需求变化的能力。因此，商业模式的研究和创新在企业战略管理中的地位日趋突出和重要。

5. 企业规模日益壮大，管理层次越来越多，管理幅度也越来越大。这三个方面的变化使企业管理的有效性和效率问题变得非常重要，要求企业能综合应用内部资源以适应环境变化。

有许多企业家和管理学家从不同角度和维度研究了企业的战略管理问题，对企业战略管理理论的形成和完善做出了自己的贡献，形成了不同的学术流派。1998年明茨伯格对前人的工作进行了分析和归纳，总结出企业战略研究方法论的十大学派。他们分别是设计学派、计划学派、定位学派、企业家学派、认知学派、学习学派、权力学派、文化学派、环境学派以及对前面九个学派进行组合的构造学派。十大战略学派从不同的视角出发给出了不同的回答，但各执一词，难以统一起来。在不同的历史时期，有些战略学派也曾盛极一时，成为主流。20世纪70年代，设计学派和计划学派是主流，80年代到90年代初，定位学派是主流。在达到声誉的顶峰之后，这些学派又逐渐走下坡路。而除构造学派的后面六个学派从80年代以来虽然引起了人们的关注，但其可操作性低，仍无法成为主流。这种“各领风骚若干年”的现象其实也不奇怪，它说明了三个问题：第一，战略的形成很复杂，涉及的因素很多，人们思考问题的视角存在多样性，难以统一，也没有统一的必要；第二，人们对战略的认识需要一个过程，这个过程是由浅入深、由表及里、由局部到全局的过程，即使是现在，这个认识过程也还远远没有结束；第三，随着时代的变迁，环境还在不断的变化，新的战略管理思想还将不断涌现。尽管不同流派各具特色，但研究和关注的基本战略问题应该是一致的，即(1)企业的业务是什么？说明企业目前到底在做什么事，从而引发对于现状的思考。企业对现状是否满意，企业的现状能否保持？企业的现状是否需要改变？(2)企业的业务应该是什么？说明企业未来要做什么事，从而引发对于目标的思考。环境是否为企业提供了新的发展机遇？环境是否对企业带来新的威胁和调整？(3)为什么？说明企业对于当前业务与目标业务描述的依据是什么，从而引发对于企业存在理由的思考。战略管理理论提供了一整套思考和解决这些基本问题的方法和程序。

关于战略管理理论的教材不可谓不多，可是，无论介绍多少种理论方法和分析工具、多少个成功和失败的经典案例，都未必能帮助我们切实理解和应对未来复杂多变的企业战略管理的挑战。我们编写这本教材的初衷就是要在战略管理三个层面——公司层战略、业务层战略、职能层战略——的框架上突出对战略管理的基本问题、思想逻辑、工具与方法的战略训练，通过对案例研究、文献查询、小组学习与讨论等内容的组织来强调战略管理理论与实践中的不确定性、直觉性、试错性、应急性、学习性等时代特征。教材中选编了大量丰富而新颖的案例，它们贴近本土企业实践，能够很好地满足教学的需要，其编写有较强的时效性与宽阔的国际化视野。

本书由顾桥、马麟拟定和设计了全书的框架和结构，全书共15章，各章撰写者是：第1章、第2章，梁东、王欢；第3章、第4章，顾桥、苏煜；第5章、第6章，马麟；第7章，洪菲；第8章、第9章，顾桥；第10章、第11章，马麟；第12章，梁东、王欢；第13章，凌彤炜；第14章，李志宏；第15章，王丹。全书由顾桥、马麟统撰定稿。

本书的出版首先要感谢北京大学出版社编辑王显超先生和他的编辑团队，他们为本书的出版付出了诸多努力和推动。

本书参考和引用了部分专家、学者的成果资料，除注明出处的部分外，也可能有遗漏之处。在此谨向有关作者表示诚挚的谢意。限于我们的水平，书中难免有不妥或疏漏之处，敬请广大读者和专家批评指正。

编者

2013.11

目 录

第 1 章 战略与战略管理	1	复习思考题	48
1.1 企业战略	2	战略训练	49
1.1.1 企业战略的含义	3	参考文献	51
1.1.2 企业战略的特征	4	第 3 章 外部环境分析	53
1.1.3 企业战略的构成要素	5	3.1 一般环境分析	55
1.2 战略思维与战略逻辑	7	3.1.1 经济因素	55
1.2.1 战略思维	7	3.1.2 社会因素	56
1.2.2 战略逻辑	12	3.1.3 政治、法律因素	57
1.3 战略管理过程	13	3.1.4 技术因素	57
1.3.1 战略管理的含义与原则	13	3.2 行业环境分析	57
1.3.2 战略管理的内容和层次	14	3.2.1 进入者的威胁	58
1.3.3 战略管理过程的含义	16	3.2.2 供应商的议价能力	60
1.3.4 战略管理实施过程	17	3.2.3 购买商的议价能力	60
本章小结	20	3.2.4 替代品威胁	61
复习思考题	20	3.2.5 现有竞争者之间的竞争程度	61
战略训练	21	3.3 竞争对手分析	62
参考文献	24	3.3.1 战略定位	62
第 2 章 愿景、使命与战略目标	26	3.3.2 竞争对手的分析因素	63
2.1 愿景——我们想成为什么样的企业	27	3.4 外部环境评价方法	65
2.1.1 愿景的含义	28	3.4.1 PEST 分析方法	65
2.1.2 愿景的特征	30	3.4.2 战略环境要素评价模型	66
2.1.3 愿景的作用	30	3.4.3 行业关键战略要素评价矩阵	67
2.1.4 愿景的构成	33	3.4.4 关键成功因素分析法	68
2.2 使命——我们的业务是什么	35	本章小结	69
2.2.1 使命的含义	35	复习思考题	69
2.2.2 企业使命的内容和功能	37	战略训练	71
2.2.3 企业使命的表述	38	参考文献	75
2.3 目标——我们想到哪里	41	第 4 章 内部环境分析	76
2.3.1 战略目标的含义	41	4.1 资源分析	77
2.3.2 战略目标的内容与作用	42	4.1.1 有形资源	78
2.3.3 战略目标的体系	44	4.1.2 无形资源	78
2.3.4 设置战略目标的原则	45	4.2 能力分析	79
2.3.5 战略目标的制定	46		
本章小结	47		

4.2.1	财务能力分析	79
4.2.2	组织能力分析	81
4.2.3	企业文化分析	81
4.3	企业竞争优势与核心竞争力	82
4.3.1	核心竞争力的概念	82
4.3.2	竞争力或者核心竞争力的 识别标准	82
4.3.3	核心竞争力的获取方法	83
4.4	价值链分析	86
4.4.1	价值链的概念及主要内容	86
4.4.2	价值链分析的步骤方法	87
4.5	内部环境评价方法	88
4.5.1	SWOT 分析法	88
4.5.2	波士顿矩阵	91
4.5.3	内部战略要素评价矩阵	94
	本章小结	95
	复习思考题	95
	战略训练	96
	参考文献	99

第5章 多样化战略 100

5.1	多样化战略的含义与形式	102
5.1.1	多样化战略的含义	102
5.1.2	多样化战略的形式	103
5.2	多样化战略的动机	104
5.2.1	多样化战略动机的分类	104
5.2.2	多样化战略的选择方法	110
5.3	企业并购与重组	111
5.3.1	并购的含义	111
5.3.2	并购的功能	112
5.3.3	并购战略选择的方法	112
5.3.4	企业并购成功的关键	113
5.3.5	选择并购战略应注意的 问题	113
5.3.6	重组及其效果	114
	本章小结	115
	复习思考题	116
	战略训练	117
	参考文献	120

第6章 国际化战略 122

6.1	识别国际化机遇	124
-----	---------	-----

6.1.1	企业国际化战略的动机	124
6.1.2	成功的国际化战略能获得的 主要优势	125
6.2	国际化战略的选择	127
6.2.1	影响国家竞争力的因素	127
6.2.2	国际化战略的分类	130
6.3	进入海外市场的方式	133
	本章小结	137
	复习思考题	138
	战略训练	139
	参考文献	144

第7章 战略联盟与战略外包 145

7.1	战略联盟和竞争优势	146
7.1.1	战略联盟的概念	146
7.1.2	战略联盟的特征	147
7.1.3	战略联盟的类型	147
7.1.4	战略联盟和竞争优势的 分析	149
7.2	战略联盟的组织设计	151
7.2.1	确定战略联盟的合作范围	151
7.2.2	挑选联盟伙伴的原则	153
7.2.3	联盟伙伴选择的过程	156
7.2.4	联盟的组织结构设计	156
7.3	战略外包	158
7.3.1	战略外包的含义	158
7.3.2	战略外包的优势	159
7.3.3	战略外包的模式	160
	本章小结	162
	复习思考题	163
	战略训练	164
	参考文献	167

第8章 竞争定位与业务层战略 168

8.1	竞争定位和商业模式	169
8.1.1	竞争定位	169
8.1.2	商业模式	172
8.2	竞争定位与业务层战略概述	175
8.2.1	什么是业务层战略	175
8.2.2	业务层战略的基本特征	176
8.2.3	竞争定位与业务层战略的 分析	177

本章小结	178	10.3.3 产品差异化战略的实施 途径	229
复习思考题	179	10.3.4 差异化战略的其他实施 途径	231
战略训练	180	10.3.5 产品差异化战略与成本 领先战略的耦合	232
参考文献	184	本章小结	233
第 9 章 成本领先战略	185	复习思考题	234
9.1 成本领先战略的内涵和价值	186	战略训练	235
9.1.1 成本领先战略的内涵	186	参考文献	237
9.1.2 成本领先战略的价值	191	第 11 章 集聚战略	239
9.2 成本领先和持续竞争优势	194	11.1 集聚战略的含义与价值	240
9.2.1 成本领先战略的优势	194	11.1.1 集聚战略的含义	241
9.2.2 开发成本优势	195	11.1.2 集中型战略与其他战略的 比较	241
9.2.3 开发成本优势、建立可持续 竞争优势	200	11.1.3 集聚战略的价值	241
9.3 成本领先战略的实施	202	11.2 集聚战略与持续竞争优势	242
9.3.1 成本领先战略的实施条件	202	11.2.1 企业实施集聚战略动因	243
9.3.2 成本领先战略的实施细则	202	11.2.2 集聚战略的优势	244
9.3.3 成本领先战略的风险	207	11.2.3 集聚战略的劣势	244
9.3.4 实行成本领先战略时应注意的 问题	208	11.2.4 集聚战略与持续竞争 优势的分析	244
本章小结	209	11.3 集聚战略的实施	246
复习思考题	210	11.3.1 集聚战略实施前提	247
战略训练	211	11.3.2 集聚战略的实施细则	247
参考文献	214	11.3.3 集聚战略的扩展形式	248
第 10 章 差异化战略	215	11.3.4 集聚战略实施的风险	248
10.1 产品差异化战略的内涵与价值	216	本章小结	249
10.1.1 产品差异化战略的内涵	216	复习思考题	250
10.1.2 产品差异化战略的价值	221	战略训练	251
10.1.3 产品差异化战略的风险	221	参考文献	253
10.2 产品差异化战略和持续竞争优势	223	第 12 章 产业结构与业务层战略	254
10.2.1 产品差异化战略的驱动 因素	223	12.1 产业生命周期战略	256
10.2.2 产品差异化战略的竞争 优势	225	12.1.1 产业生命周期理论概述	256
10.2.3 获取持续竞争优势	226	12.1.2 产业生命周期战略的分析	258
10.3 产品差异化战略的实施	227	12.2 分散和集中产业战略	263
10.3.1 产品差异化战略的适用 条件	227	12.2.1 分散产业战略	263
10.3.2 产品差异化战略的制定 步骤	228	12.2.2 集中产业战略	265
		12.3 高新技术产业战略	267



12.3.1 高新技术产业概述	267
12.3.2 高新技术产业战略选择时 应注意的问题	268
12.3.3 高新技术产业的战略选择 ...	269
本章小结	272
复习思考题	273
战略训练	274
参考文献	276

第 13 章 战略实施 277

13.1 战略实施的性质与原则	278
13.1.1 战略实施的含义	278
13.1.2 战略实施的性质	279
13.1.3 战略实施的基本原则	279
13.2 企业战略实施计划与制定方法	280
13.2.1 战略实施计划的基本 概念	280
13.2.2 战略实施计划制定的 方法	281
13.3 战略实施的资源配置	283
13.3.1 企业战略资源的内容	283
13.3.2 战略资源的特点	283
13.3.3 企业战略与资源的关系 ...	284
13.3.4 企业战略资源的分配	284
13.4 战略实施的组织保障	287
13.4.1 战略与组织结构的关系 ...	287
13.4.2 战略的前导性及组织结构的 滞后性	288
13.4.3 企业规模对组织结构的 影响	289
13.5 组织文化与战略的适应	290
13.5.1 企业文化的概念	290
13.5.2 企业文化与战略的关系 ...	291
13.5.3 企业文化与战略的适应和 协调	291
13.5.4 战略与企业文化关系的 管理	292
13.5.5 实现企业文化变革的策略 ...	293
13.5.6 建立业绩与报酬挂钩的激励 机制	294
13.6 战略实施中的有关问题	296

13.6.1 战略实施中的业务问题 ...	296
13.6.2 企业内外配合协调的问题 ...	298
本章小结	299
复习思考题	299
战略训练	300
参考文献	304

第 14 章 战略评价 305

14.1 战略评价的性质	306
14.1.1 战略评价的目标	306
14.1.2 战略评价的内涵	306
14.1.3 战略评价的标准	307
14.2 战略评价的框架	309
14.2.1 战略目标	309
14.2.2 战略目标分解	310
14.2.3 战略目标沟通	311
14.2.4 战略目标实施计划	312
14.2.5 战略评价	314
14.2.6 战略反馈	315
14.3 战略评价的方法	316
14.3.1 平衡计分卡的基本内容 ...	316
14.3.2 平衡计分卡的实施原则 ...	317
14.3.3 平衡计分卡的实施流程 ...	318
14.3.4 平衡计分卡的特点	319
本章小结	320
复习思考题	320
战略训练	321
参考文献	324

第 15 章 战略控制 325

15.1 实施控制的标准和关键	327
15.1.1 战略控制的含义和特征 ...	327
15.1.2 战略控制的关键和原则 ...	328
15.1.3 战略控制的主要内容	330
15.1.4 战略控制过程和方法	330
15.1.5 战略控制系统要求	331
15.1.6 战略控制种类	332
15.1.7 战略控制的常见问题和影响 因素	334
15.2 战略与领导	335
15.2.1 战略领导者的含义和 特点	335

目 录

15.2.2 战略领导者的行为模式 ...	335	本章小结	343
15.2.3 战略领导者的构成	336	复习思考题	344
15.2.4 战略领导者的九种角色 ...	337	战略训练	345
15.3 领导风格与战略	339	参考文献	349



第 1 章 战略与战略管理

教学要求

通过本章的学习，了解企业战略思维与战略逻辑，以及管理思想代表人物对于企业战略管理的主要观点，掌握企业战略的含义、特征以及构成要素。同时，掌握战略管理的内容、层次及其管理过程。

战略管理不是一个魔术盒，也不只是一套技术。战略管理是分析式思维，是对资源的有效配置。战略管理中最为重要的问题是根本不能被数量化的。

—— 彼得·德鲁克



基本概念

企业战略 战略思维 战略逻辑 战略管理过程 公司层战略 业务层战略 职能层战略 战略分析 战略制定 战略实施 控制与反馈



导入案例

联想的全球化战略

联想集团是一家全球领先的 PC 企业，由原联想集团和原 IBM 个人电脑事业部组合而成。联想从 1997 年以来蝉联中国国内市场销量第一，并年年在亚太市场（日本除外）名列前茅。2009—2010 财年营业额达 166 亿美元，占该财年全球 PC 市场份额 8.8%。

联想集团于 1994 年在香港上市，总部位于中国北京和美国罗利，在全球拥有近 2 万名员工。联想在全球拥有两大市场集团，分别是覆盖澳大利亚、加拿大、日本、美国、西欧等地的成熟市场集团，覆盖中国大陆、中国香港、中国澳门、中国台湾、东盟、印度、东欧、中东、非洲（包括南非）、俄罗斯及中亚的新兴市场集团。

2004 年 12 月 8 日，我国电脑行业的领军企业联想集团宣布，斥资 12.5 亿美元（现金加股票）全盘收购 IBM PC 业务的消息震惊了世界。然而，联想集团的全球化战略进行得并不顺利。

数据显示，2007 财年，联想的利润达到 4.84 亿美元，全球市场份额达到 7.6%，比较而言，并购前是 1.4 亿美元利润和 2.4% 市场份额。然而，好景不长，2008—2009 财年，随着金融危机的悄然逼近，



联想在 2008 年 7—9 月间,就开始受到影响,联想的利润减少至 2300 万美元,到了当年的第四季度,联想开始出现 9000 多万美元的亏损数字。财年结束前的一个季度,联想亏损的数字更是达到了惊人的 2.636 亿美元。“企业已经到了悬崖边上,再往前走一步,就是万丈深渊。”

不容置疑的是,金融危机是亏损的导火索。并购 IBM PC 之后,联想继承了 IBM 大的商业客户的资源基础,但这些客户,由于受到金融危机的影响而缩减开支,同时中国的 PC 市场是联想的大本营,在金融危机中受到的影响颇大。

但真正的原因并不是金融危机。联想认识到,管理层的短期行为导致了联想业绩的大幅下滑。电脑这个行业在 3—4 年前就已经发生了两个重大变化:其一是台式机向笔记本的转换;二是商业客户向消费客户的转换。这两个变化,要求联想进行巨大的投入,新产品研发投入、供应链系统投入等等,总的投入应该到 5 亿—7 亿美元。”

2009 年 2 月 2 日,柳传志重新出山执掌联想大印,杨元庆由董事长改任 CEO,回升初现。

“建班子、定战略、带队伍”,柳传志的三板斧,再次发挥它的效力。班子是个中西合璧的班子,9 人的领导团队中,除 CEO 杨元庆以外,4 个中国人 4 个外国人,他们的特点就是能够把业务的各个角度都纳入自己的管理范围中。战略是正确的攻防战略。“防”是两个保住:一要保住中国市场的占有率和利润;二要保住成熟市场的商业客户。“攻”则是扩大新兴市场的份额,以及扩大成熟市场的消费客户。队伍,则是通过建立核心价值观,明确联想的企业文化,让不同国家和地区的员工都士气高涨。

随后的一个季度,联想亏损减少到了 1600 万美元,再接下来的一个季度,联想开始重回盈利状态,净利润达到 5300 万美元。从市场份额上看,2008—2009 财年的最后一个季度,市场份额达到 9.2%。

两年后,联想重回 PC 前三宝座,在柳传志的展望里,联想与全球 PC 金牌也只是一步之遥。联想用业绩交出了答卷,联想在 2011 财年跃升成为全球第二大电脑厂商,全年市场份额达 12.9%。

据柳传志介绍,在并购的过程中,联想主要克服了三个风险:第一是市场风险。买了 ThinkPad 以后,人家认不认你?第二是人。买了这个公司以后员工会不会流失?第三个风险是文化磨合。中国企业出手海外并购都会遇到的这三大典型性风险,联想已经过关。通过这次并购以后,联想又并购了 NECPC 部分和一家德国的公司 Medion,现在来说可以说是一帆风顺,而且联想正在把 PC 业务的经验复制到联想控股旗下的公司。联想集团已经在全球化战略的道路上越走越顺。

(注:此案例由作者根据多方面资料汇编而成。)



案例点评: 好的战略铸就好的未来

在竞争越来越激烈的国内 IT 行业里,联想集团以其合理的战略成功开拓了国际市场。可见,企业只有认清了消费者经济的时代特征和自身的优势、短板,分析好企业的内外部环境,根据市场的变化不断地调整自身的发展战略,不断坚持学习、创新、变革,这样企业才能在竞争中立于不败之地。

企业的战略管理活动界定了企业整体的发展方向和经营活动主要领域。随着企业所面临外部环境的不确定性逐渐增加,战略管理理论的指导作用对于企业的生存与发展显得尤为重要。与管理学科的其他研究领域相比,战略管理还比较年轻。战略管理理论从 20 世纪 60 年代在美国诞生到现在只经历了短短五十年的时间,国内企业界和学术界关注战略管理也不过三十年的历史,但是由于对企业实践的重要指导作用,其研究发展状况一直是人们关注的焦点。

1.1 企业战略

战略一词原是一个军事术语,即“战争谋略”,在《简明不列颠百科全书》中,战略的定义是:“在战争中利用军事手段达到战争目的的科学和艺术。”而随着人类社会的发展

和科学技术的进步, 战略一词逐渐被人们广泛应用于军事以外的领域, 现在战略被广泛地用于各种商业活动中, 战略也被演绎成“泛指带重点的、带全局性或决定全局的谋划”。企业战略与军事战略在思想和观念上有一定的一致性, 同时, 企业战略在军事战略的基础上获得了较大的发展, 开始注重在激烈竞争的市场环境下, 展开利益共享的合作, 形成共赢的竞合局面。

企业如果没有战略, 就好像没有舵的轮船, 只会在原地打转。现有研究表明, 有战略的企业和没有战略的企业在经营效益上是大大不相同的。一些企业现在没有战略或者没有明确的战略, 经济效益也很不错, 然而, 经济效益来自于企业管理者很好的思考, 并不等于企业管理者真的没有战略, 就像很多著名的企业一样, 企业的良好效益离不开高层管理人员对企业的形势所作的充分的分析, 所以说企业管理者是有战略的, 只是没有明确地提出, 或者说战略没有写在纸上。

1.1.1 企业战略的含义

企业战略的概念是 20 世纪中后期提出、在产业革命和经济发展的大背景下发展起来, 并随着西方企业管理理论的发展而逐渐形成的。目前, 战略学家对于什么是战略仍然没有一个统一的定义, 他们从不同方面对战略进行了解释和阐述, 被人们所熟知的观点主要有以下几种:

1962 年, 战略管理的先驱艾尔弗雷德·D. 钱德勒(Alfred Dupont Chandler Jr.)出版了《战略与结构: 美国工商企业成长的若干篇章》, 他认为战略是企业的基本长期目标和目标的决定, 以及为实现这些目标所采取的一连串行动和资源分配。

知识链接

艾尔弗雷德·D·钱德勒(Alfred Dupont Chandler Jr.)不是管理学家, 但他对于管理学的贡献有目共睹。作为企业史学者, 他令人信服地描述了大公司的发展历程。他的三部巨著《战略与结构》、《看得见的手》、《规模与范围》, 被学界誉为经典。他在《战略与结构》中提出的分部制企业结构, 被欧美学者称为“钱氏模型”。

1965 年, 美国哈佛商学院教授伊戈尔·安索夫(H. Igor Ansoff), 出版了《公司战略》一书, 他从构成要素角度对战略进行了描述, 他认为战略的构成要素包括产品和市场范围、增长向量、协同效果和竞争优势。这四种要素紧密联系, 共同影响和决定企业经营活动的发展和目标的实现。

哈佛商学院教授肯尼思·安德鲁斯(Kenneth R. Andrews)在《企业战略论》中认为企业的总体战略体现了决策过程的模式, 它决定和揭示了企业使命和目标。可见, 安德鲁斯认为战略的形成和制定是一个需要精心规划的过程, 要易于理解和实施, 并且确实具有实际的可操作性。

1996 年, 战略管理大师迈克尔·波特(Michael E. Porter)发表了《战略是什么》一文。他认为, 战略的本质在于选择, 它是企业为之活动的终点, 战略基于自身资源和能力提供独到的价值, 将一个企业与其环境建立联系, 并通过独特的定位, 使企业建立与保持竞争优势。



加拿大麦吉尔大学管理学院教授亨利·明茨伯格(Henry Mintzberg), 归纳了战略的五种含义, 合在一起就构成了战略的基本内容, 即计划(Plan)、模式(Pattern)、定位(Position)、观念(Perspective)、计策(Ploy), 这就是战略的“5Ps”定义。其中定位是指特定产品在市场细分中的定位, 这一点与迈克尔·波特(Michael E. Porter)对于战略的阐述比较一致。

除此之外, 小阿瑟·A·汤普森(Arthur A. Thompson Jr.)认为战略是达到终点的手段, 这些终点即企业的目的和目标, 它们是企业为取得某点或某一层次上的成功所做之事、所遵循的方向、所做出的决策; 日本著名管理学者伊丹敬之(Hiroyuki Itami), 从环境关联的角度, 指明战略是有关组织活动的内容和基本方向; 英国公开大学则认为战略是一个组织追求长期目标时所采取的行为模式; 中国人民大学商学院教授解培才表示战略是企业在竞争环境中, 为实现长期生存与发展而进行的整体性决策; 英国管理学家杰瑞·约翰逊(Jerry Johnson)和凯文·斯科尔斯(Kevin Paul Scholes)指出战略是使企业的经营活动与环境相适应, 使企业的经营活动与可利用的或可开发的资源相适应, 反映企业利益群体, 尤其是业主的价值观和期望值, 对企业的长期发展方向施加影响。

由此可见, 企业战略及其制定是一个相当复杂的过程, 涉及企业管理中的方方面面, 综合以上观点, 本书将企业战略定义为: 企业在分析外部环境和内部条件的现状及其变化趋势的基础上, 为了求得企业的长期生存与发展所作的整体性、全局性、长远性的谋划。“企业战略”是对企业各种战略的统称, 其中既包括竞争战略、发展战略, 也包括品牌战略、融资战略、技术开发战略、人才开发战略、资源开发战略等。

1.1.2 企业战略的特征

根据企业战略的定义和各战略管理学派的专家对于企业战略管理的界定和描述, 可以归纳出企业战略的6个主要特征。

(1) 整体性。也称全局性, 即从全局出发, 以企业总目标最优为出发点, 围绕一组关键概念展开。企业战略管理强调整体优化, 而不是强调企业某一个战略单位或某一个职能部门的重要性。企业战略管理通过制定企业的宗旨、目标、战略和决策来协调企业各个战略经营单位、部门的活动。

(2) 长远性。企业战略谋求的是企业长期的生存和发展, 关心的是企业长期、稳定和高速的发展。企业战略管理的时间跨度一般在3年以上, 5~10年之内, 围绕企业远景目标, 企业战略必须经历一个持续、长远的奋斗过程, 不要仅仅局限于短期内销售或利润的增长, 要体现出超前的战略意识。

(3) 竞争性。竞争是市场经济不可避免的现实, 战略存在的本身也正是为了使企业获取竞争优势, 企业战略需要进行内外环境分析, 明确自身的资源优势, 通过设计适体的经营模式, 形成特色经营, 通过战略方案争取优势, 力求变竞争为竞合。

(4) 风险性。企业战略是建立在对未来的市场趋势预测的基础之上的, 但由于外部环境是一个不断变化的动态变量, 不确定性因素很多, 对企业形成了挑战, 长期的企业战略就不免存在潜在风险。因此, 科学选择战略形态, 规避风险, 根据环境变化适时调整战略方案也是企业必须慎重考虑的问题之一。