

# STRATEGY PRACTICE

*Systemic Formulation of Corporate Strategy*

# 战略实践

## 企业战略系统制定

— 孙连才 编著 —



要找到金子，方向比努力更重要！

**FE** 东北财经大学出版社  
Dongbei University of Finance & Economics Press



# STRATEGY PRACTICE

*Systemic Formulation of Corporate Strategy*

# 战略实践

## 企业战略系统制定

— 孙连才 编著 —



要找到  努力更重要!

**FE** 东北财经大学出版社  
Dongbei University of Finance & Economics Press

大连

© 孙连才 2012

图书在版编目 (CIP) 数据

战略实践：企业战略系统制定 / 孙连才编著. —大连：  
东北财经大学出版社，2012. 7

ISBN 978-7-5654-0856-4

I. 战… II. 孙… III. 企业管理-战略管理-  
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 131863 号

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

教学支持：(0411) 84710309

营 销 部：(0411) 84710711

总 编 室：(0411) 84710523

网 址：<http://www.dufep.cn>

读者信箱：[dufep@dufe.edu.cn](mailto:dufep@dufe.edu.cn)

大连图腾彩色印刷有限公司印刷 东北财经大学出版社发行

幅面尺寸：185mm×260mm 字数：595 千字 印张：27 1/4 插页：1  
2012 年 7 月第 1 版 2012 年 7 月第 1 次印刷

责任编辑：孙 平 王 瑜 王昭元 责任校对：一 心  
封面设计：冀贵收 版式设计：钟福建

ISBN 978-7-5654-0856-4

定价：48.00 元

# 战略管理在中国

## (代序)

战略已经成为一个广泛使用的概念，其内涵和外延都很广。我们通常泛称的战略就包括全球发展战略、国家发展战略、区域发展战略、企业发展战略、人才战略和高科技战略等。而就战略本身而言，也大致涵盖以下五个方面内容：一是战略是一个计划（Plan），包括行动的原则、行为的时间安排和空间展开等；二是战略是一种谋划（Ploy），即一种带有与竞争对手对抗性的谋划；三是战略是一种模式（Pattern），是指一定组织准备或将要采取的一些有影响的活动方式；四是战略是一种定位（Position），是指一定组织活动要达到的特定目标或目的；五是战略是一种远景透视（Perspective），也就是我们常说的一定组织的发展蓝图。

企业是特定的经济组织，办企业必须讲战略。但对于企业来说，战略是管理学中的概念，通常称之为企业的战略管理。企业战略管理的主要功能在于：从较长时期着眼，合理配置内部要素，实现与外部环境的协调，保证企业的生产和经营活动顺畅进行及目标的如期或提前实现。

从世界范围看，以战略为导向的企业管理，大致是从20世纪中叶前后（确切地说是第二次世界大战后）开始的，因为这个时期世界经济发生了深刻的变化：一是科学技术发展的步伐加快，新技术、新材料、新产品和新行业不断涌现，原有企业和行业受到日益剧烈的市场冲击；二是世界经济一体化的进程加快，如果一国经济越来越深入地被融入世界经济体系之中，那么这一国的企业就会越来越多地被置于国际市场的大舞台之上，特别是伴随着跨国公司的迅速发展，全球范围内企业之间的竞争空前激烈；三是在世界范围内，由于发达国家与发展中国家经济发展不平衡而产生的各种矛盾明显暴露出来，贸易保护主义兴起，政府对经济的影响程度加大等等。面对上述三方面的变化，企业感受到的压力越来越大，如何在错综复杂的动态环境中谋求自身生存与发展，成为每个企业必须时刻关注的大问题。

1965年，美国学者安索夫出版了第一本有关战略管理的著作——《企业战略论》，书中明确指出了企业战略管理应包括以下一些内容：（1）规范企业产品与市场的范围，即确定企业在所处行业中的产品与市场定位。（2）增长向量，即企业经营的方向和趋势。（3）协同效果，即规定公司各部分资源独立创造的价值能量及其总和以及联合资源的回报。（4）竞争优势，是指企业及其产品和市场所具备的不同于竞争对手的、能够为企业奠定牢固竞争地位的特殊因素。总体上说，企业战略管理是企业为了自身的发展，根据现存的主客观条件，做出的长远或较长远的设计和安排。

从实际过程来看，安索夫的这种战略理论，对当时西方企业的管理活动以至之后的企业管理都起到了很重要的指导作用。特别是在当代，世界经济进入一体化时代，形势复杂多变，竞争异常激烈，企业有无发展战略，对企业的发展前途尤为重要。联合国经济合作与发展组织（OECD）的技术顾问的统计资料显示：美国企业进行过长期预测并制定出发展战略规划的，1947年约为20%；而根据斯坦福研究所的调查，

到1970年就已经达到100%了。日本经济新闻社亦曾对此进行过专门调查，在63家给予回答的大企业中，99%的大企业制定了发展战略和长期经营规划。调查还表明，制定发展战略的大企业，其经营指标均飞跃上升或显著提高；而没有制定发展战略的大企业，经营指标上升缓慢，其中有48%的企业在经营上出现重大“事故”。另据统计，在世界上1000家破产倒闭的大企业中，有850家正是因为企业发展战略不周密或企业家决策失误造成的。

曾在美国军队中担任过将军后来出任西尔斯公司总裁的伍德说过：“商业从某些角度上看，就如同作战一样。倘若最高指挥的战略是正确的，那么，即使在战术上犯了再多的错误，这个企业仍然是有可能成功的。如果一个企业根本就没有自己的发展战略，那么这个组织就没有灵魂，就不可能聚合与铸就一支能征善战之师，就不可能有前途。”

实际上，企业经历的每一次危机都是一次重大提示，企业所思考的不能仅停留在是否应进一步扩大公司业务上，而更应该思考自身的商业模式在危机过后是否会受到影响。当中国经济开始转型时，企业自身能否追随趋势，调整业务模式，这才是成功企业主必须思考的问题。分析这些问题，我们会看到一个又一个熟悉的词汇：战略、转型、执行、核心竞争力等，但在危机中企业所能培养的最重要的能力是企业韧力。

我国正处在完善社会主义市场经济体制之际。在这个过程中，经过30余年的改革开放和经济发展，绝大部分商品已由“卖方市场”转为“买方市场”，市场竞争异常激烈；特别是现在，科学技术飞速发展，知识经济已向我们走来，全球经济一体化程度加深、加快，我国企业不仅直接参与国内市场竞争，而且将更直接面临着与世界跨国公司之间的角逐，企业间竞争的档次和水平日益提高，因而企业将更多地受到各种环境因素的影响与冲击。这就是说，目前我国的企业正处在全球性战略竞争的时代。在这个时代中，任何一个企业，要求得自身的生存与发展，必须审时度势，长远谋划，制定正确的经营发展战略，以战略统揽全局、指挥全局，保证企业能在广阔无际的商海中乘风破浪，驶向自己预期的远方。

可是，环顾我国当前的大量企业，并不具备这种素质，而得过且过的无战略现象、不切实际的冒进现象、裹足不前的保守现象大量存在。不久前，有关研究机构对我国400家中大型国有企业的调查显示，98%的企业要么没有自己的发展战略，要么缺少完善的企业发展战略。可以说，目前中国企业正在经历一场深刻的战略危机。

企业的竞争优势来自于两个方面：一方面是结构定位优势，即来自于外部资源的优势，这里可能包括一些政策优待或者受到政府的保护等。中国现在的资源垄断性企业，比如电信、能源、金融等，在业绩上有很好的表现（起码从收入或市场份额来判断是这样），都是因为具有这种定位优势。但是，这样的定位优势是可遇不可求的，也无法通过学习成功复制。另一方面，竞争优势则来自企业的内部，即通过公司内部的工作流程、体制、文化和领导力等的有机组合，形成组织的综合学习能力，这是企业需要认真修炼的内功，只有这样的优势才是可持续的竞争优势。而且，在一个变化越来越快的时代，执行既定的战略规划变得更加困难，企业必须不断适应各种难以预料的外界变化，随时自我调整，甚至在一个战略展开不久的时候，就需要进行新的转型，形成新的战略思想。当代企业不得不经常性地转换那些基于竞争优势的战略

定位。企业一方面需要抓住机会，充分利用现有的战略优势去获取价值；另一方面则需要有前瞻性，看到潜在的机会和各种可能性，并相应地把这些可能性纳入战略的范围内加以考量，为战略定位的调整做好准备。

为什么我国企业普遍缺乏自己的发展战略呢？直接的思想影响不外有以下两种：一种是“战略无用论”。有些企业家认为，未来的变化难以捉摸，计划总是跟不上变化，制定战略也没有多大操作可行性；有的企业经营者认为，制定战略是研究发展部门的事，与自己关系不大；有的企业经营者特别是国有企业的经营者制定企业战略则纯粹是为了迎接上级主管部门的检查，只是把它挂在墙上取悦领导，从来没有也不想在实践中加以实施。另一种是“无暇制定战略论”。不少企业经营者从“睁开眼”到“闭上眼”，整天忙于日常事务应酬，无暇顾及长远战略的谋划。很多中国企业特别是大型国有企业的老总告诉笔者，他们的精力有四成用于处理内部关系协调问题，三成用于完成上级下达的任务，两成用于生产和销售，而用于考虑发展战略的精力连一成都不到。有一份调查报告也指出，国企经营者时间精力排序为：营销活动为45.1%，企业内部管理为35.7%，与政府有关部门协调为15.4%，产品开发为3.6%，解决流动资金为0.2%。

在上述两种思想基础上所产生的“短视”行为，是当前企业战略管理的最大桎梏。在每个企业的发展过程中，都要面临许多关系企业命运的战略选择。这些选择不仅涉及企业长期利益与短期利益的关系、利益与风险的对比，也往往关系到企业家个人的荣誉感和成就感。对于掌握企业命运的企业家来说，最需要的就是高瞻远瞩，并做出正确的战略选择。然而，中国企业家流行的“短视”行为，充分暴露出转型时期企业家普遍存在的急功近利心理。

企业战略管理要求：对产品的更新换代要充分探讨和论证；对今后资源的供应及价格要仔细地计算和估量；对预期市场及其容量要进行科学测算；对竞争对手要进行严格分析并采取相应的对策等。与此同时，还要从宏观上考虑国内外经济和政治形势在预期的范围内可能发生的变化和走向及其对企业可能产生的影响，以及应采取的对策。只有这样，即使眼前可能发生这样或那样不利于企业的风险，但从长远看，仍可从容不迫，应付自如，从而使企业在较长时间内立于不败之地。我国有句古话说得好：“不谋全局者，不足谋一域；不谋万世者，不足谋一时。”这里讲的就是战略家的全局眼光和长远眼光，企业家也应该能从中获得一些启示。

对于企业来说，企业家的“短视”行为所造成的直接后果就是会使企业迷失方向。短期趋利的决策往往使企业违背长期的战略定位，以散乱和无规则的轨迹发展。例如，百龙就曾搞过多种产品的技术开发，短期看，这些市场机会是存在的，所以新产品在初期可能会有一定盈利，可是随着市场机会的一晃而过，产品也就不再有生命力了。如果算上为产品投入的技术开发费用、宣传费用及推广费用，企业常常入不敷出，更可惜的是企业也因此失去了自己的特色。而企业特色是企业的产品具有核心竞争力的重要保障。在实践中，一些企业固然可能通过策划一夜成名，但不久以后，取得的荣誉又变成“南柯一梦”。

短视的决策也反映出我国企业制度的不成熟。的确，影响企业家做出决策的因素有很多，有的企业家尽管已经细致地做了关于经济环境、社会环境和技术环境的投入

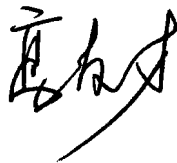
产出分析，但这些理性分析与不确定的情感、功利和制度等因素联系在一起，最终还是促使企业家做出在市场上短期趋利的抉择。我国企业的外部环境变化快，这往往是企业家所无能为力的。但是企业的内部管理制度不稳定，难辞其咎的就是企业家本身的问题了。科学的管理理论表明，任何机构和结构的设计，都要遵循一定的原则；对企业来说，应当使组织机构像链条一样紧凑，并保持一定的稳定性。而我们企业的决策能力就像某些运动员一样，不是不能发挥出高水平，而是状态不稳定。没有科学的决策程序，缺乏冷静和理性的企业家，往往是我国企业短命的重要原因。

当然，我们说中国企业的战略危机是就总体而言的，并不排斥在我国的企业中，的确有少数企业是很有战略头脑和相应的战略设计的，并相应地取得了辉煌的成就。应当承认，一般说来，我国的企业规模不大，相对而言，大都处于中小企业状态。当然，中小企业的战略未必要像大企业的战略一样系统、精确和全面，但它们仍然可以做出自己的战略安排。

不管企业的规模多小，战略起点如何之低，但由小到大、由低到高是一个必经的发展过程。中国有不少目前规模较大的企业大都是从为别人做加工开始的，半成品或材料运进来，加工好以后贴上别人的商标交出去，收取的是少得不能再少的加工费。值得欣慰的是，这些企业有着正确的战略定位，在有了一定的资本积累以后，它们利用自己对技术的掌握，对产品相关市场的熟悉，都开创了一片天地。这些企业家的成功经验在于：他们将战略中的短期目标与长期目标相结合，眼光不是停留在战术的层次上，而是上升到了战略高度。

在战略执行中，还要调动一切积极因素，包括利用外脑。所谓“外脑”，是指帮助企业建立生产管理 and 研究开发及质量保证体系、设置组织机构、培训人力资源、制定公司战略及营销策略、建立财务制度、组建管理信息系统、塑造企业文化、使公司包装上市甚至使之进入国际市场的智囊机构。

《战略实践——企业战略系统制定》是作者在管理咨询实务中和战略管理研究中思考的结晶，作者编写时不仅考虑中国企业发展所面临的宏观环境，同时也从理论与实践的角度展开，相信会对中国的企业、管理者、企业管理专业的学生有很好的借鉴意义。



(郑州大学商学院院长 高友才教授)

2012年2月

# 前言

在进行战略管理咨询和学术研究时，常常面临无法从理论到实践的有效融合问题，也就是不能“顶天立地”。在为企业做咨询服务时，企业的管理者经常问的就是想做好战略管理读什么样的书有效，他们常指的是实践环节，从而会出现知道某一种管理方法的存在或是否有效，而不知道为什么存在或为什么有效；在与企业管理专业或 MBA 学员交流时，他们知道很多理论、很多的框架和模型，却无法“落地”，无法按照一定的流程和步骤有效地实施。上述困惑，常常导致管理方法无法有效地被运用和创新，因此，写一本既有理论又有实践的书，使二者有效地融合到一起，让人看到的不再是一块一块的“牛肉”，而是一只协调行走的“牛”，这就是最初的想法。

为使理论与实践能有效地融合，在撰写本书时力求体现如下特点：

1. 每一章开篇提出本章需要为企业解决什么问题，能给企业带来什么样的价值，使读者带着问题去阅读、思考，寻求自己关心的问题。

2. 每一章撰写时都遵循提出问题、理论支撑、工具、方法和模型、操作流程和步骤这一体例，使读者能“顶天立地”。

3. 书中的很多图表都是作者在实务操作过程中思考的结晶，以图说话，辅助相关理论。

4. 书中不仅对很多工具与模型加以介绍，而且将操作步骤呈现给读者。

在结构上本书分为上、中、下三篇，共十六章，按照企业战略系统制定框架（如图 0—1 所示）和战略制定金字塔（如图 0—2 所示）逻辑思路展开。

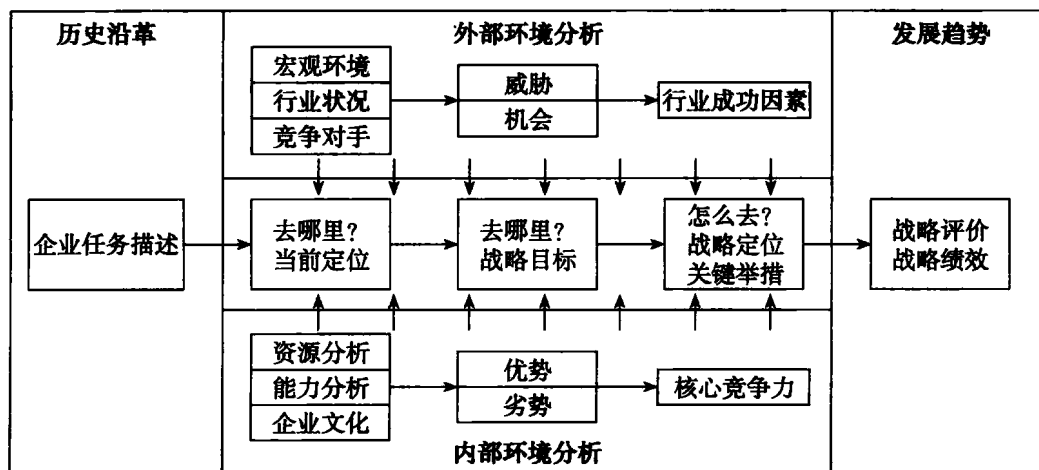


图 0—1 企业战略系统制定框架

## 一、上篇主要探讨企业战略环境

企业环境分析是指通过对影响企业经营的各种内外因素和作用的评估、平衡，以辩证、系统的观点，审时度势，趋利避害，适时采取对策，做出适应环境的动态抉



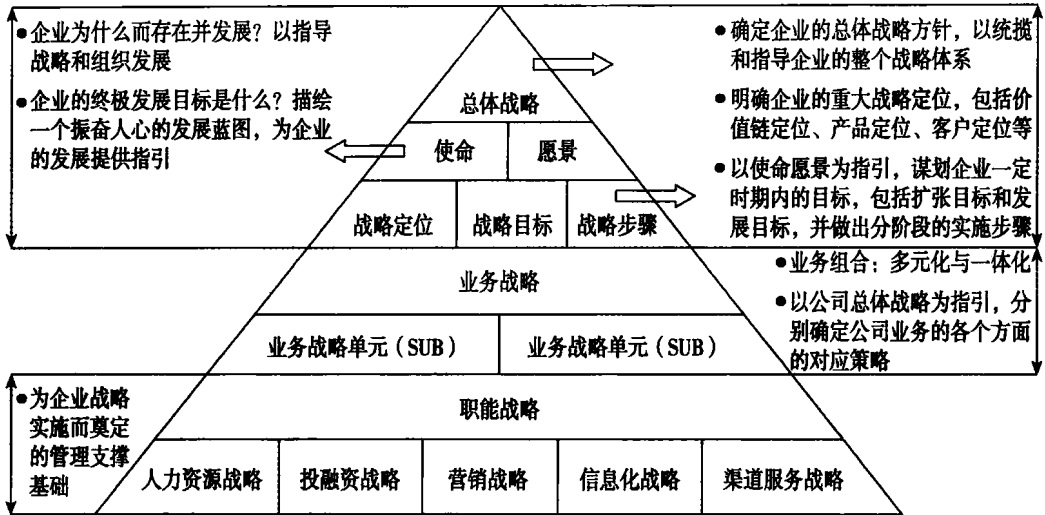


图0—2 企业战略制定金字塔

择，以维持企业生存，促进企业发展，也就是实现企业外部环境、企业内部条件及综合动态平衡的结合。

任何企业的经营活动，都是在市场中进行的，而市场又受国家的政治、经济、技术、社会文化的限定与影响。所以，企业从事生产经营活动，必须从环境的研究与分析开始。

企业环境是指与企业生产经营有关的所有因素的总和，可以分为外部环境和内部环境两大类。企业外部环境是影响企业生存和发展各种外部因素的总和；企业内部环境又称企业内部条件，是企业内部物质和文化因素的总和。

企业与环境之间存在着密切的联系。一方面，环境是企业赖以生存的基础。企业经营的一切要素都要从外部环境中获取，如人力、材料、能源、资金、技术、信息等，没有这些要素，企业就无法进行生产经营活动。同时，企业的产品也必须通过外部市场进行营销，没有市场，企业的产品就无法得到社会承认，企业也就无法生存和发展。同时，环境能给企业带来机遇，也会造成威胁。问题在于企业如何去认识环境、把握机遇、避开威胁。另一方面，企业是一种具有活力的社会组织，它并不是只能被动地为环境所支配，而是在适应环境的同时也对环境产生影响，推动社会进步和经济繁荣。企业与环境之间的基本关系，是在局部与整体的基本架构之下的相互依存和互动的动态平衡关系。因此，企业必须研究环境，主动适应环境，在环境中求得生存和发展。

## 二、中篇主要探讨企业战略规划与选择

本篇主要从探讨企业使命、愿景、价值观、指导思想、总体战略、业务战略单元及战略实施与评价等几个方面入手。

企业使命是要保持整个企业经营目的的统一性，为配置企业资源提供基础或标准，建立统一的企业氛围和环境，明确发展方向与核心业务，表明企业的社会政策。一般来说，企业使命包括两个方面的内容：企业哲学与企业宗旨。

企业战略指导思想是指导战略规划的制定和实施的基本思路与观念，是整个战略

谋划的灵魂。它包括战略理论、战略分析、战略判断、战略推理，直至形成战略思想、战略方针，是贯穿战略管理始终的战略思维过程，对确定战略目标、寻找战略重点和采取战略措施具有十分重要的意义。

企业总体战略是企业面对激烈变化、严峻挑战的环境，为求得长期生存和不断发展而进行的总体性谋划。它是企业战略思想的集中体现，是企业经营范围的科学规定，同时又是制订规划（计划）的基础。更具体地说，企业总体战略是在符合和保证实现企业使命的条件下，在充分利用环境中存在的各种机会和创造新机会的基础上，确定企业同环境的关系，规定企业从事的业务范围、成长方向和竞争对策，合理地调整企业结构和分配企业的全部资源。从其制定要求看，企业总体战略就是利用机会和威胁评价现在和未来的环境，用优势和劣势评价企业现状，进而选择和确定企业的总体、长远目标，制订和抉择实现目标的行动方案。

战略业务单元是公司中的一个单位，或者职能单元，它是以企业所服务的独立的产品、行业或市场为基础，由企业若干事业部或事业部的某些部分组成的战略组织。战略业务单元必须在公司总体目标和战略的约束下，执行自己的战略管理过程。

### 三、下篇主要讨论企业战略支撑体系的构建

本篇主要从企业的职能战略，即组织结构、人力资源、财务战略、生产战略、营销战略和企业文化战略等展开。

企业组织结构不仅具有多样性特征，还具有动态适应性特征。企业的经营战略决定着企业组织结构模式的设计与选择，反过来，企业经营战略的实施过程及效果又受到所采取的组织结构模式的制约。两者的关系类似经济基础与上层建筑的关系：战略重点决定着组织结构，战略重点的转移决定着组织结构的调整，组织结构制约着战略重点的实施。

战略性人力资源管理理念是灵魂，以此来指导整个人力资源管理体系的建设；战略性人力资源规划是航标，指明人力资源管理体系构建的方向；战略性人力资源核心职能是手段，依此确保理念和规划在人力资源管理工作中的得以实现；战略性人力资源管理平台是基础，在此基础之上才能构建和完善战略性人力资源管理职能。

生产战略作为一个职能战略，其作用在于在生产领域内取得某种竞争优势以支持企业的经营战略，而不局限于处理和解决生产领域内部的矛盾和问题。

企业财务战略是指为谋求企业资金均衡有效地流动和实现企业整体战略，为增强企业财务竞争优势，在分析企业内外环境因素对资金流动影响的基础上，对企业资金流动进行全局性、长期性与创造性的谋划，并确保其执行的过程。

市场营销战略是企业市场营销部门根据战略规划，在综合考虑外部市场机会及内部资源状况等因素的基础上，确定目标市场，选择相应的市场营销策略组合，并予以有效实施和控制的过程。

物流战略是为寻求物流的可持续发展，就物流发展目标以及达成目标的途径与手段而制定的长远性、全局性的规划与谋略。

企业文化战略就是在正确理解和把握企业现有文化的基础上，结合企业任务和总体战略，分析现有企业文化的差距，提出并建立企业文化的目标模式。

本书的阅读对象是企业管理者、管理咨询人员、高等院校学生、管理学研究人

员、企业培训讲师等。

本书在编写过程中参考了大量的论文、案例和其他人的研究成果和资料，不胜感激，在参考文献中有一些书目和作者名字无法查找并一一列出，敬请见谅。特别感谢孙平、王瑜、王昭元，他们付出了大量心血，才使本书尽快付梓出版。因时间仓促，书中难免存在谬误，恳请读者指正与谅解。

您的建议对我很重要，我的邮箱是 [sunliancai@gmail.com](mailto:sunliancai@gmail.com)。

孙连才  
2012年2月  
于后吴村

# 目 录

<b>第一章 企业战略概论</b> .....	1
第一节 企业战略内涵.....	1
第二节 企业战略制定的程序和方法.....	6
第三节 企业战略管理理论发展历程.....	8

## 上篇 企业战略环境分析

<b>第二章 外部环境分析</b> .....	19
第一节 宏观环境分析 .....	19
第二节 产业和行业环境分析 .....	24
第三节 行业环境分析工具 .....	27
<b>第三章 竞争者分析与市场分析</b> .....	36
第一节 市场需求量和市场分析 .....	36
第二节 竞争市场分析 .....	39
第三节 竞争对手分析 .....	48
<b>第四章 内部资源与能力分析</b> .....	53
第一节 企业资源分析 .....	53
第二节 企业能力分析 .....	59
第三节 价值链分析 .....	68
第四节 SWOT 分析 .....	76
第五节 关键成功因素分析与核心竞争力识别 .....	83

## 中篇 企业战略规划与选择

<b>第五章 企业战略理念</b> .....	92
第一节 企业使命 .....	92
第二节 企业愿景 .....	94
第三节 企业价值观 .....	98
第四节 社会责任与企业伦理.....	100
<b>第六章 企业总体战略</b> .....	107
第一节 企业战略指导思想与定位.....	107

	第二节	企业战略逻辑与目标·····	114
	第三节	企业总体战略·····	121
	第四节	国际化经营战略和股权战略·····	140
<b>第七章</b>		<b>企业战略选择及评价·····</b>	<b>150</b>
	第一节	企业战略审计·····	150
	第二节	企业战略选择·····	152
	第三节	企业战略评价·····	162
	第四节	企业战略绩效·····	167
<b>第八章</b>		<b>企业业务单元战略·····</b>	<b>177</b>
	第一节	不同生命周期的经营战略·····	177
	第二节	不同市场竞争地位经营战略·····	187
	第三节	企业竞争战略·····	194
	第四节	竞合战略与战略联盟·····	205
<b>第九章</b>		<b>企业战略执行与调整·····</b>	<b>212</b>
	第一节	企业战略实施·····	212
	第二节	企业战略执行力·····	217
	第三节	战略量化管理与预算管理·····	221
	第四节	战略实施关键控制点·····	230
	第五节	企业战略调整·····	236

## 下篇 企业战略支撑体系构建

<b>第十章</b>		<b>组织结构与管控战略·····</b>	<b>247</b>
	第一节	钱德勒命题与战略支持系统·····	247
	第二节	企业集团管控模式设计·····	250
	第三节	企业集团组织结构设计·····	253
<b>第十一章</b>		<b>企业人力资源战略·····</b>	<b>262</b>
	第一节	战略性人力资源管理·····	262
	第二节	薪酬战略与战略性绩效·····	268
	第三节	战略性人力资源管理工具·····	281
<b>第十二章</b>		<b>企业产品与研发战略·····</b>	<b>294</b>
	第一节	生产及运作战略·····	294
	第二节	产品研发战略·····	301

<b>第十三章 企业财务与资本战略</b> .....	312
第一节 企业财务战略与财务竞争力.....	312
第二节 企业资本战略.....	317
第三节 企业投资战略.....	322
<b>第十四章 企业营销与品牌战略</b> .....	333
第一节 营销战略工具与模型.....	333
第二节 企业市场营销战略.....	342
第三节 企业品牌战略.....	353
<b>第十五章 企业物流战略</b> .....	366
第一节 物流战略及规划.....	366
第二节 即时物流战略、实时物流战略与物流一体化战略.....	374
第三节 绿色物流战略.....	387
<b>第十六章 企业文化战略</b> .....	396
第一节 企业文化战略.....	396
第二节 企业形象识别系统.....	401
第三节 企业理念和行为识别系统.....	413
<b>参考文献</b> .....	421

我发现有很多的公司事实上并不对自己的战略有一个清晰的认识。每个人都很忙，每个人都努力工作，每个人都做很多的事情。但是我发现：令人吃惊的是，大部分的公司没有自己的战略。

——迈克尔·波特

## 第一章

# 企业战略概论

## 第一节 企业战略内涵

### 一、企业战略管理概念与特征

“战略”一词的希腊语是 Strategos，意思是“将军指挥军队的艺术”，原是一个军事术语。20世纪60年代，战略思想开始运用于商业领域，并与达尔文“物竞天择”的生物进化思想共同成为战略管理学科的两大学术源流。

什么是企业战略？从企业未来发展的角度来看，战略表现为一种计划（Plan），而从企业过去发展历程的角度来看，战略则表现为一种模式（Pattern）。如果从产业层次来看，战略表现为一种定位（Position），而从企业层次来看，战略则表现为一种观念（Perspective）。此外，战略也表现为企业在竞争中采用的一种计谋（Ploy）。这是关于企业战略比较全面的看法，即著名的5P模型。什么是战略管理？战略管理是指对企业战略的管理，包括战略制定/形成（Strategy Formulation/Formation）与战略实施（Strategy Implementation）两个部分。

战略并不是“空的东西”，也不是“虚无”，而是直接左右企业能否持续发展和持续盈利最重要的决策参照系。战略管理则是依据企业的战略规划，对企业的战略实施加以监督、分析与控制，特别是对企业的资源配置与事业方向加以约束，最终促使企业顺利达成企业目标的过程管理。

安索夫在其1976年出版的《从战略规划到战略管理》一书中提出了“企业战略管理”。他认为：企业的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。

斯坦纳在他1982年出版的《企业政策与战略》一书中则认为：企业战略管理是确定企业使命，根据企业外部环境和内部经营要素确定企业目标，保证目标的正确落实并使企业使命最终得以实现的一个动态过程。

战略管理：企业确定其使命，根据组织外部环境和内部条件设定企业的战略目标，为保证目标的正确落实和实现进行谋划，并依靠企业内部能力将这种谋划和决策付诸实施，以及在实施过程中进行控制的一个动态管理过程。

全部管理活动的重点是制定战略和实施战略。而制定战略和实施战略的关键都在于对企业外部环境的变化进行分析，对企业的内部条件和素质进行审核，并以此为前提确定企业的战略目标，使三者之间达成动态平衡。战略管理的任务，就在于通过战略制定、战略实施和日常管理，在保持这种动态平衡的条件下，实现企业的战略目标。

第一，战略管理不仅涉及战略的制定和规划，而且也包含着将制定出的战略付诸实施的管理，因此是一个全过程的管理；

第二，战略管理不是静态的、一次性的管理，而是一种循环的、往复性的动态管理过程。它是需要根据外部环境的变化、企业内部条件的改变，以及战略执行结果的反馈信息等，而重复进行新一轮战略管理的过程，是不间断的管理。战略管理具有如下特点：

#### （一）战略管理具有全局性

企业的战略管理是以企业的全局为对象，根据企业总体发展的需要而制定的。它所管理的是企业的总体活动，所追求的是企业的总体效果。虽然这种管理也包括企业的局部活动，但是这些局部活动是作为总体活动的有机组成在战略管理中出现的。具体地说，战略管理不是强调企业某一事业部或某一职能部门的重要性，而是通过制定企业的使命、目标和战略来协调企业各部门自身的表现，是它们对实现企业使命、目标、战略的贡献大小。这样也就使战略管理具有综合性和系统性的特点。

#### （二）战略管理的主体是企业的高层管理人员

由于战略决策涉及一个企业活动的各个方面，虽然它也需要企业上、下层管理者 and 全体员工的参与和支持，但企业的最高层管理人员介入战略决策是非常重要的。这不仅是由于他们能够统观企业全局，了解企业的全面情况，更重要的是他们具有对战略实施所需资源进行分配的权力。

#### （三）战略管理涉及企业大量资源的配置问题

企业的资源，包括人力资源、实体财产和资金，或者在企业内部进行调整，或者从企业外部来筹集。在任何一种情况下，战略决策都需要在相当长的一段时间内致力于一系列的活动，而实施这些活动需要有大量的资源作为保证。因此，这就需要为保证战略目标的实现，对企业的资源进行统筹规划，合理配置。

#### （四）战略管理从时间上来说具有长远性

战略管理中的战略决策是对企业未来较长时期（五年以上）内，就企业如何生存和发展等进行统筹规划。虽然这种决策以企业外部环境和内部条件的当前情况为出发点，并且对企业当前的生产经营活动有指导、限制作用，但是这一切是为了更长远的发展，是长期发展的起步。从这一点上来说，战略管理也是面向未来的管理，战略决策要以经理人员所期望或预测将要发生的情况为基础。在迅速变化和竞争性的环境中，企业要取得成功必须对未来的变化采取预应性的态势，这就需要企业做出长期性的战略计划。

#### （五）战略管理需要考虑企业外部环境中的诸多因素

现今的企业都存在于一个开放的系统中，它们影响着这些因素，但更通常地是受



这些不能由企业自身控制的因素所影响。因此在未来竞争的环境中，企业想要使自己占据有利地位并取得竞争优势，就必须考虑与其相关的因素，这包括竞争者、顾客、资金供给者、政府等外部因素，以使企业的行为适应不断变化的外部力量，企业能够继续生存下去。

## 二、企业战略管理的作用与构成要素

### （一）战略管理的作用

#### 1. 重视对经营环境的研究

由于战略管理将企业的成长和发展纳入了变化的环境之中，管理工作要以未来的环境变化趋势作为决策的基础，这就使企业管理者们重视对经营环境的研究，正确地确定公司的发展方向，选择合适的经营领域或产品—市场领域，从而能更好地把握外部环境所提供的机会，增强企业经营活动对外部环境的适应性，使二者达成最佳的结合。

#### 2. 重视战略的实施

由于战略管理不只是停留在战略分析及战略制定上，而是将战略的实施作为其管理的一部分，这就使企业的战略管理者在日常生产经营活动中，根据环境的变化对战略不断地评价和修改，使企业战略得到不断完善，也使战略管理本身得到不断的完善。这种循环往复的过程，更加突出了战略在管理实践中的指导作用。

#### 3. 日常的经营计划控制，将近期目标与长远目标结合在一起

由于战略管理把规划出的战略付诸实施，而战略的实施又同日常的经营计划控制结合在一起，这就把近期目标（作业性目标）与长远目标（战略性目标）结合了起来，把总体战略目标同局部的战术目标统一了起来，从而可以调动各级管理人员参与战略管理的积极性，有利于充分利用企业的各种资源并提高协同效果。

#### 4. 重视战略的评价与更新

由于战略管理不只是计划“我们正走向何处”，而且也计划如何淘汰陈旧过时的东西，以“计划是否继续有效”为指导，重视战略的评价与更新，这就使企业管理者能不断地在新的起点上对外界环境和企业战略进行连续性探索，增强创新意识。

### （二）战略管理建设与实施过程

战略管理，主要是指战略制定和战略实施的过程。一般说来，战略管理包含四个关键要素（如图1—1所示）：

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——采取措施发挥战略作用；

战略评价和调整——检验战略的有效性。

（1）战略分析的主要目的是评价影响企业目前和今后发展的关键因素，并确定在战略选择步骤中的具体影响因素。

战略分析包括三个主要方面：

其一，确定企业的使命和目标。它们是企业战略制定和评估的依据。

其二，外部环境分析。战略分析要了解企业所处的环境（包括宏观环境、微观