



“十二五”普通高等教育本科国家级规划教材
普通高等教育“十二五”商学院精品教材系列

企业战略管理教程

第四版

王玉 王琴 董静 主编



上海财经大学出版社



“十二五”普通高等教育本科国家级规划教材
普通高等教育“十二五”商学院精品教材系列



企业战略管理教程

(第四版)

王 玉 王 琴 董 静 主编

图书在版编目(CIP)数据

企业战略管理教程/王玉,王琴,董静主编. —4版. —上海:上海财经大学出版社,2013.12

“十二五”普通高等教育本科国家级规划教材

普通高等教育“十二五”商学院精品教材系列

ISBN 978-7-5642-1787-7/F·1787

I. ①企… II. ①王… ②王… ③董… 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 279688 号

- ☐ 责任编辑 台啸天
- ☐ 封面设计 钱宇辰
- ☐ 责任校对 廖沛昕 卓妍

QIYE ZHANLÜE GUANLI JIAOCHENG

企业战略管理教程

(第四版)

王玉 王琴 董静 主编

上海财经大学出版社出版发行

(上海市武东路 321 号乙 邮编 200434)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮箱: webmaster@sufep.com

全国新华书店经销

江苏省句容市排印厂印刷装订

2013 年 12 月第 4 版 2013 年 12 月第 1 次印刷

787mm×1092mm 1/16 16.5 印张 440 千字

印数: 48 201—54 200 定价: 35.00 元

致 谢

《企业战略管理教程》从2000年初版,经历改版、第二版、第三版,直至本次第四版的出版,得到了许多方面的帮助和支持。

《企业战略管理教程》各版都曾获得奖项鼓励:初版获得上海汽车工业基金会授予的优秀教材二等奖;第一版获得上海财经大学优秀教材一等奖;上海市教委给予的上海市优秀教材二等奖;以第二版为基础建设的战略管理精品课程,先后被授予上海财经大学精品课程、上海市重点建设课程和上海市精品课程;第三版获得上海市教委授予的上海市优秀教材二等奖。教材第三版和第四版分别获得教育部普通高等教育“十一五”、“十二五”国家级规划教材的殊荣。这些奖励是对该教材以及精品课程教学资源建设给予持续完善的动力。

上海财经大学在教材和课程建设上始终给予及时的政策引导和各类资源支持。我的导师杨公朴教授支持我将企业战略作为产业研究与企业研究的结合点,他全力指导我的研究,为我提供了极为可贵的研究思路。感谢上海财经大学原MBA中心主任骆祖望教授,是他邀请我参与“管理逻辑”的研究,负责战略逻辑部分,使我能从逻辑关系上(只是尽力而为)重新认识战略的本质并安排本版的内容。上海财经大学王琴副教授、董静教授参与了第三版、第四版教材结构的调整,并分别撰写和修订了第八、九、十、十一、十二章。上海财经大学贺小刚教授、蔺兰教授、朱小斌副教授、刘志阳副教授、刘伟萍助理教授、高艳助理教授、王丹博士也是战略管理精品课程建设组成员,为教材历次改版设计和教学资源建设做出了贡献,他们在组织与战略领域中的研究对提升课程的理论水平提供了重要支持。感谢上海电气集团总公司研究室宋浩亮博士,上海电气集团中央研究院徐俊斌博士,上海电视大学管理系杨青老师,上海财经大学刘靖博士、张磊博士、赵明光硕士等对本教材案例调研编写的支持。

我们参与进行战略规划的那些政府机构和企业对战略观念的认识和对战略设计及实施的“苛求”,使用该教材的各校同事们对教材使用方式和内容上的建议和要求,学生们在学习中的种种问题,都为历次改编提供了可贵的参考。教材中一些案例企业在我们的调研中给予了有力的支持,使本教材得以实现结构调整、内容更新和案例基本本土化。

特别要感谢的是上海财经大学出版社何苏湘副总编。尽管她的职位发生了变化,但她始终坚持跟随本教材的建设过程,对书稿进行一丝不苟的审查和校对,在教材各版的定位过程中提出了不少宝贵的建议,在教材推广、教材建设与其他教学资源建设的同步、对各高校提供使用帮助上给予了积极的支持。

本教材在撰写过程中参考了许多论文和著作,那些虽然知名但却不相识的作者们也为本教材及历次改版完善提供了有力的支持。

作者

2013年11月

近十年来,国内外管理学研究中最活跃领域是“战略”(王玉、南洋、徐俊斌,2010)。这是因为,全世界对可持续发展的研究从人类生存的自然条件追踪到制度条件,继而深入到发展方式;研究主体从政府扩展到理论界,又深入到各市场主体。2008年开始的经济危机(那些乐观分析人员频频提及的“见底”迟迟未见)把这一问题可能造成的破坏程度如此直观地展现在每一个人面前。战略转型从来没有这么广泛、这么集中、以这么丰富的内涵和多样的方式被讨论和实施。政府关注社会转型和经济转型,企业关注商业模式转型和运营方式转型。

这一问题对中国企业界表现得格外残酷:熟悉的经营空间似乎一下子都消失了(因为依靠承接国外产业转移而形成的以制造业为主的产业基础由于发达国家的“再工业化”,在逐渐消失),熟悉的经营方式不管怎么努力都难以为继(因为大自然已经无法承受粗放经营模式所造成的污染,无法继续支持传统产业对资源的索取,也因为缺乏创新支持的产业活动的增加值越来越低,更因为我们已经并肯定将继续面对的是基于高科技和创新的竞争对手以及不加掩饰的贸易保护)。战略转型也将是我国企业所必须面对的。战略转型要求中国企业重新审视自己的存在意义,进而认识企业发展目标和战略本质,重新考虑自己的成长方式和战略任务,进而设计能力结构和商业模式。这就是本书第四版修订过程中所面临的背景。

第四版的一个重要修订内容是提出了战略的逻辑关系,分解为战略思考逻辑、战略分析和规划逻辑、战略管理逻辑(第一章第二节),并根据战略思考逻辑设计了战略效果评估的方法(第十二章第二节)。结合第三版提出的战略主体、对象、内容(第二章第一节),第四版为战略及管理的內容提供了新的结构:为了取得价值增值,企业在战略方面需要处理好选择业务及其组合,以及选择高效率的实现方式这两个方面的问题,由此实现对企业战略能力的分解:战略洞察力和战略执行力;战略的概念因而分为思考概念、成长方式概念、竞争方法概念。这一思考逻辑影响到战略分析的逻辑过程,也决定了由目标任务链构成的战略管理逻辑,决定了对战略效果的评价必然不可能直接沿用传统的方法。战略的逻辑关系构成了由价值为中心,根据行业分析选择业务组合、能力分析选择竞争方法、制度设计实现协同作用的结构关系。

第四版另一个重要的修改是强调了商业模式(第八章第二节)和战略变革(第十二章第一节),强调战略需要通过商业模式给予实现。没有合适的商业模式的支持,战略只能是纸上谈兵。战略管理过程是持续的战略变革过程,企业通过战略变革来实现自身经营与环境的匹配。

第四版还全部更新、更换了案例。根据本次修订所面临的背景,第四版选择的案例企业基本上来自于高新技术产业,基本上是行业领先企业,案例的背景都涉及转型和创新,案例内容上增加了一些战略管理的软方面。

与教材升级相对应,我们也将争取尽快完成对网上教学资源的调整。已经完成的两项调整:一是新录制了十个专题的随堂教学录像;二是提供了英文版的PPT。更多的案例及案例分析见上海财经大学精品课程栏目《战略管理》。

《企业战略管理教程》第四版的内容仍按实际战略管理过程展开,分为四个部分:第一部分

介绍战略和战略管理的基本概念,包括第一章“战略概念”和第二章“战略管理的基本框架”。第二部分是战略分析的内容,包括第三章“外部环境分析”、第四章“内部能力分析”、第五章“综合分析”等。第三部分是战略制定和选择的内容,包括第六章“战略指导文件”、第七章“公司层战略”、第八章“业务层战略”、第九章“战略选择”、第十章“价值链战略:基本活动战略”、第十一章“价值链战略:支持活动战略”。第四部分是战略实施的内容,包括第十二章“战略变革和战略评估”。各章内容在结构上仍包括四个部分:主要教学内容、本章小结、思考题和案例分析。

《战略管理教程》能再次被列入普通高等教育国家级规范教材(“十二五”教材),是对《战略管理教程》同仁过去努力的鼓励,也对我们未来的工作提出了更高的要求。要求我们在教学建设上不仅实现教学内容的科学合理,还需要在教学资源使用上提高效率,加强校际合作,实现更大的受益面。我们将继续完善本校“战略管理”精品课程网上系统的三个支持学习的路径:

(1)一条清晰的理论演变脉络:介绍成型的概念和理论,介绍理论、概念的来源和变化原因;提供课外读物和练习(通过精品课程网上实现)。

(2)一套实用的战略分析方法:涉及比较完整的战略规划全过程范本,指导学生通过参与(或模拟参与)战略规划过程来掌握战略分析方法和战略分析过程。实践中可以按课程进度要求学生按行业组成学习组,分析(所在)行业的特征和环境。每位学生选择行业内的某一企业,根据教学进度分阶段进行该企业的战略分析和各层次战略设计,直至形成企业完整的战略分析报告。也可以选择一些战略模拟系统(更适合于竞争战略层次)或选择一些战略主题进行深入研究。

(3)一些可供参考的战略案例和方案。对缺乏商务实践感受的本科生来说,一些依据战略管理过程和慎重选择的案例,是举一反三加深理解的有效途径。学生自己撰写完整规范的战略分析报告是一种形式,教材每一章中有针对性的案例是一种形式,精品课程网页中设计的“案例分析”、“企业家谈战略”、“学习交流”等栏目提供的案例分析、企业战略实践和战略规划,也是一种形式。

为了方便学习,我们为教材中的主要内容录制了10讲视频课程,并荣幸地被接受为中国大学视频公开课。读者可以登录爱课程网——视频公开课,观看“谋取价值增值——战略管理”课程。

上海财经大学《战略管理》精品课程网页进入路径为:<http://course.shufe.edu.cn/course/strategy/>。也可以直接进入上海财经大学主页,沿“精品课程—上海市精品课程—战略管理”的路径找到所需的资源。

欢迎各位战略管理研究和教学的同仁参与我们的工作,共享教学资源,并对我们的工作提出宝贵意见和建议。我们的联系方式:上海财经大学国际工商管理学院,国定路777号。邮编:200433。电子邮件:王琴, qinwang@mail.shufe.edu.cn 或王玉, wyuge@me.com。

作 者

2013年11月

C 目 录

CONTENTS

致谢/1

前言/1

第一章 战略概念/1

第一节 战略的 5P 概念/1

第二节 战略的逻辑关系/4

第三节 主要的战略研究流派/7

本章小结/14

思考题/14

案例分析 华为的高绩效文化/15

第二章 战略管理的基本框架/18

第一节 战略管理的基本概念/18

第二节 战略管理的基本结构/21

第三节 战略决策/26

本章小结/28

思考题/28

案例分析 联华超市的发展战略/28

第三章 外部环境分析/34

第一节 一般环境分析/34

第二节 产业环境分析/40

第三节 运营环境分析/50

本章小结/54

思考题/54

案例分析 锐意开拓,引领创新的西门子/55

第四章 内部能力分析/60

第一节 确定内部战略要素/60

第二节 评价内部战略要素/68

本章小结/70

思考题/71

案例分析 三一重工股份有限公司的核心能力/71

第五章 综合分析/75

第一节 业务组合分析/75

第二节 SWOT 分析/86

本章小结/90

思考题/90

案例分析 上海电气集团的业务组合/91

第六章 战略指导文件/99

第一节 远景和使命/99

第二节 企业目标/105

第三节 企业治理/108

本章小结/113

思考题/113

案例分析 广汽丰田“企业公民”的社会责任/114

第七章 公司层战略/116

第一节 专业化战略/116

第二节 一体化战略/121

第三节 多元化战略/123

第四节 国际化战略/126

第五节 企业进入新业务的途径/130

第六节 退出性战略/133

本章小结/137

思考题/137

案例分析 海立集团基于核心技术的多元化战略/137

第八章 业务层战略/142

第一节 业务战略的管理/142

第二节 商业模式/146

第三节 基本竞争战略/151

第四节 特殊行业发展阶段的竞争战略/158

本章小结/165

思考题/165

案例分析 苹果公司的竞争战略/165

第九章 战略选择/170

第一节 战略选择模型/170

第二节 影响战略选择的非理性因素/176

本章小结/181

思考题/181

案例分析 天正集团的战略选择/182

第十章 价值链战略:基本活动战略/185

第一节 运营战略/185

第二节 营销战略/191

第三节 服务战略/197

本章小结/201

思考题/201

案例分析 快递企业的价值链分析/202

第十一章 价值链战略:支持活动战略/205

第一节 人力资源战略/205

第二节 财务战略/211

第三节 技术战略/216

第四节 采购战略/221

本章小结/224

思考题/224

案例分析 腾讯公司的人力资源战略管理/225

第十二章 战略变革和战略评估/226

第一节 战略变革/226

第二节 战略评估/238

本章小结/245

思考题/246

案例分析 三星集团通过战略转型实现成长/246

参考文献/248

第一章

战略概念

企业战略是指导企业根据经营环境和自身实力确定经营目标、分配关键资源、安排企业活动的方针、政策和方法。战略管理是对战略给予实现的机制和路径。有关战略概念的内容在企业战略管理过程中发挥着重要作用,是企业进行战略思考、规划和实施的基调。广义战略概念的内涵包括从确定企业发展方向开始直至发展方向实现的全过程谋划。狭义战略概念的内涵包括根据已经确定的发展方向制定实现发展目标直至予以实现的全过程。从战略的企业架构层次看,广义战略概念更多地出现在企业最高层,即企业发展战略;狭义战略概念更多地出现在各业务层次上,即竞争战略和职能战略。

第一节 战略的 5P 概念

虽说战略主要涉及的是关于企业发展方向的方面,但发展方向的确定和之后的实现都是无法与方向分开的,由此造成战略的内容非常多;由于在方向确定直至实现的过程中需要汇集和平衡企业内外部各类资源和行动,因此战略牵涉到的方面非常广;又由于这些内容和方面之间存在复杂的关系,且在实现方向的过程中这些复杂关系会发生变化,因此战略的动态性很强。对战略概念的界定受以上原因的影响而存在多种描述。亨利·明茨伯格(Henry Mintzberg)在总结前人有关战略概念的研究后,提出了“战略的 5P 概念”,提议从计划、模式、定位、观念、计谋这五个角度认识战略的基本含义。^①

^① Henry Mintzberg, James Brian Quinn, John Voyer, The Strategic Process, Prentice Hall, Inc., 1995.

一、战略的计划概念

将战略理解为计划,强调的是战略对行动的引导和指导作用。作为计划,战略表现为在特定条件下为实现特定目标而进行的一系列连续的、有意识的谋划和行动,是企业领导人为企业确定的方向以及为此采取的各种行动方案。计划是人为设计的结果,其内容、形式、特性等受到企业对自身使命和远景认识的支配,受到外部环境的影响,也受企业长期形成的行为方式的制约。因此,预见性和有意识性是战略的基本特性。作为计划,战略将企业的主要目的、政策与活动按照一定的关系结合成紧密的整体。

根据战略的计划概念,有效的战略至少包括以下内容:

1. 确定目标:包括企业可以达到的最主要的目标,指导或约束经营活动的重要政策,在特定条件下为实现预定目标所必需的主要活动程序及项目等。
2. 找到“战略推动力”:即企业战略所围绕的一些重要的有推动作用的因素。这些因素决定了企业在产品 and 市场上需要采取的主要活动方式。
3. 处理重要事件:不管是在战略的制定阶段还是在实施、调整阶段,战略都需要处理一些可预见的事件和不可预见的事件。为了有能力处理这些重要事件,企业需要发展到一定的规模 and 水平,同时还需要具备灵活的态势。
4. 划分战略层次:企业中不同的管理层次各自需要处理的战略问题、面临的战略目标、需要承担的战略责任是不同的,每一个有特定职权的管理层次都应该有自己特属的战略。各层次的战略需要以企业总体战略为核心,具有对总体战略的凝聚力。

二、战略的模式概念

战略的模式概念强调了战略的行为方面:战略反映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。战略模式的概念提示:战略可以是有意识、有计划的过程,也可以是一种无预先计划情况下对环境变化的反应。图 1-1 描述了战略的模式概念。图中第一个箭头表示企业预先制定好的在未来一段时期内的战略方向和行动规划。而当到达了具体实施某一规划任务时,企业面临的环境可能已经发生了变化,原战略中的有些内容已经与现实环境不再符合,企业需要根据现实环境采取恰当的行动,为此而停止下来不再执行的任务就是未能实施或不再需要实施的战略。与此同时,某些预计之外的变化为企业提供了新的机会,面对这些可能是转瞬即逝的新机会,企业往往没有足够的时间重新制订完整的战略计划,而需要采取应急行动,甚至会需要修改原来的目标。这种在非预计情况下采取的适应性行动就称为应急战略(或突发战略)。随着环境复杂性和动态性程度的提高,应急战略的重要性也相应提高。

根据战略的模式概念,战略中有一些因素可以维持较长的时期,例如指导战略的价值观、对企业自身使命的认识、企业的存在目的和人文组织类型、企业对社会责任的承诺以及企业形成持续竞争优势的核心能力等,这些因素构成了图 1-1 中的主箭头及方向。战略中也有一些因素具有较高的动态性,例如业务活动的具体内容,包括具体的产品 and 市场、具体的竞争手段等。

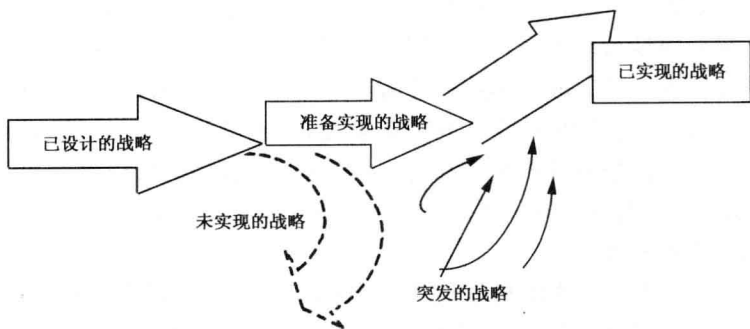


图 1-1 战略的模式概念

三、战略的定位概念

战略的定位概念强调了企业的开放系统特征。定位体现在两个方面：

首先，定位概念认为，战略是企业与环境之间的纽带，战略就是决定企业在环境中的位置，即将企业资源集中于特定的产品——市场位置。为此，战略过程起始于选择企业所需进入的经营业务类型，例如进入汽车业还是进入 IT 业或是服装业。在确定业务类型时，可以根据主要的产品系列特性、构成产品系列的核心技术和市场的关键要求来形成企业共同的经营主线。共同的经营主线是协同优势的来源，因而对采取多元化业务组合的企业格外重要。对业务类型定义得过宽，企业可能会失去共同经营主线，失去核心活动或能形成企业核心竞争力的核心专长；反过来，对业务类型定义得过窄显然不符合技术发展的特征，使企业不能利用技术发展和延续的效用，将企业曾投入于技术开发上的成果拱手让给竞争对手。

其次，定位概念认为，战略需要确定在所选定业务领域内进行竞争或营运的方式，例如在汽车业中是依靠连续的创新建立起“特性”形象，还是依靠不断降低成本建立起“经济”形象。然后通过战略的实施，使组织能处于恰当的环境位置，实现生存和发展。

四、战略的观念概念

“战略是观念”概念强调企业最高层管理层，特别是企业董事会的整体个性对形成企业组织特性的影响，以及组织特性差别对企业存在的目的、社会形象、发展远景的影响。战略是一种观念，首先是因为战略存在于企业战略家（战略领导团队）的头脑之中，是他（她）们的独创性和想象力的体现；其次，战略的观念被企业成员所共享，构成企业文化的一部分，指导企业全体员工的意图和行动。战略过程的有效性将取决于战略观念的共享程度以及共同的战略观念转化为共同行动的程度。

根据战略的观念概念，由于某些原因需要改变原来决定的计划或定位时，如果这些改变存在于企业观念范围内，就比较容易实现，超出观念允许范围的改变则要困难得多。可见，战略的观念概念约束了战略变革的界限，超过这一界限的战略变革的困难程度和对企业的影响将不亚于一场重大的革命。

五、战略的计谋概念

将战略视为计谋主要是指通过公布战略或战略意图，向外界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,可以起到预设市场“期望”和威胁竞争对手的作用。此时,战略强调的已不是竞争性行动本身,而是要阻止竞争对手正在准备中的、有可能对本企业造成关键打击的那些战略性行动。战略的这一理解和运用在军事上称为“威慑性战略”。

战略的计谋概念直接表现出对手之间的竞争关系:通过采用包括威胁在内的各种手段来取得竞争优势。相对于战略的计划概念和定位概念而言,战略的计谋概念更强调战略的动态性:随着战略实施过程的发展和竞争关系的变化,战略的计谋作用还将不断体现,并由此引起战略的发展和竞争关系的改变。

战略的5P概念是从5个侧面对战略进行的描述。首先,根据战略的观念概念,战略是对企业自身存在理由的认识。因为企业存在于环境之中,又因为企业具有主动谋划的能力和追求价值的能力,因而对自身存在理由的认识和对未来环境趋势和变化规律的认识,就决定企业对所在环境的选择,这就是战略的定位概念。定位确定后,需要为实现该未来定位设计出各类行动方案,并配置恰当的资源、流程、制度政策,就是战略的计划概念涉及的内容。企业以往经营经历中形成的行为模式会自觉不自觉地左右企业对环境的认识和对自身的认识,影响到企业的决策过程,因而也影响到企业与环境的适配程度。最后,在实现战略计划的过程中,企业需要处理与各类利益关系群体的关系,从而影响市场的选择,这就是战略的计谋概念。

第二节 战略的逻辑关系

“战略”概念形成于20世纪50年代初,后经对实施过程中的资源配置完善而形成了“战略计划”概念,经企业全系统的介入后形成完整的“战略管理”概念。在这一长期发展过程中,经企业界的实践和学术界的研究,战略的逻辑关系得到逐步完善。首先是关于战略本质的思考上的逻辑关系,继而推演到战略分析和规划的逻辑关系,其后又形成了战略管理的逻辑关系。

一、战略思考的逻辑关系

战略思考的逻辑关系涉及对战略本质、战略的主要任务和战略概念的基本类型的认识。可以用“1-2-3”来表述。

1. 战略的本质是对价值的追求

“追求价值”是企业生存发展的长期目标,因而也是战略的根本目标。根据企业每一阶段的发展重点,“价值”可以表现为规模扩大、市场范围扩大、技术能级提高、发展速度提高、效率提高、灵活性增强、利润增加或成本降低等直接的形式,也可以表现为成功地离开一个不再适合发展的行业或市场,成功地进入一个有更好发展前景的行业或市场,成功地组合了具有内在联系的行业或行业环节等潜在的形式。本章案例中,华为就先后曾以产品开发、市场推广、技术创新、发展速度和财务回报作为其绩效的形式,体现在其企业文化之中。

根据有关公司增加值研究,企业的价值增值有两个来源:一个是行业平均利润,另一个是超过行业平均值的超额利润。从平均利润的贡献看,企业价值的高低取决于其对行业的选择。简单地说,企业选择进入的行业平均利润率如果高于经济体内全行业平均利润率,或是由于企业选择进入的若干业务之间存在协同关系,使得企业业务组合的平均利润率高于经济体内全行业平均利润率,企业就获得了增加值的第一个来源。这是企业战略能力中的战略洞察力,体

现了企业业务组合与经济体内全行业组合之间的比较关系。从超额利润的贡献看,企业价值的高低取决于其运营效率,如果企业的运营效率高于同行业的对手,或是企业有效利用了若干运营活动之间存在的协同关系因而获得了效率的提高,就能获得超额利润。可见,超额利润也体现了企业与竞争对手之间的比较关系。这是企业战略能力中的战略执行力。

2. 战略的两项根本任务

企业增加值的两个来源构成了战略的两项根本任务:体现战略洞察力的选择发展方向(由发展战略形成的业务组合表示)和体现战略执行力的选择竞争方式(由竞争战略表示)。选择发展方向涉及对未来的了解和判断、对企业目前位势及其来源的判断和对企业过往形成的能力来源的了解。选择发展方法涉及对对手的了解和对企业服务对象(选择方)的了解,进而选择具有高效率的活动方式。本章案例主要介绍的是华为的战略执行力。案例中华为在创业初期选择坚持每年投入近亿元的巨额资金支持小型程控交换机的研究开发;华为在通信设备供应业务上的坚持;通过人、财、物等资源的聚集调配进军农话市场;国际化发展等,都是其战略洞察力的体现。

3. 三个基本的战略概念

以上一个基本追求和两项根本任务可以推演形成战略的三个基本概念:战略是一种思想、战略是对企业成长方式的选择、战略是对竞争方法的选择。

战略是一种思想是指战略是指导企业根据产业及市场规律,主动适应环境,采取积极恰当的市场活动,通过组织和分配关键资源,形成自身独特的实力以实现经营目标的思想。包括对以下问题的思考:人类社会发展的未来有什么?本企业“在的”或“要进入的”或“要退出的”产业是什么?本企业存在的价值是什么?客户为什么选择本企业?本企业为他们提供的到底是什么?本企业的价值防火墙在哪里?这一概念强调,企业对未来的思考和假设将在长时期内左右企业的远景和使命,决定企业的行业和市场定位,也决定了对企业核心能力的要求。战略是一种思想的概念,更多地体现在高层管理。

战略是对企业成长方式的选择是指战略是企业通过“协调和配置”或“构造”自己在多个市场上的活动来创造价值的方式。战略的重要任务是选择符合远景和使命要求的业务组合,进入具有较高平均利润的行业或行业环节,合理利用或创造协同。决定成长方式的责任主要由企业高层管理和各产业板块的负责团队承担。

战略是对竞争方法的选择的概念是指战略就是根据外部环境及内部资源和能力的状况,为求得生存和长期稳定发展,为不断获得新的竞争优势,对实现企业发展目标的途径和竞争手段的总体谋划。战略的重要任务是根据行业关键成功要素来构建企业自身的关键资源,形成竞争优势并将其传递给市场选择方(客户、购买方、推荐方)。因为,最终是这些市场选择方选择了本企业而不是选择企业的竞争对手。决定竞争方式的责任主要由面对市场选择方的各运营负责团队承担。

上面对战略思考逻辑的分析提示,战略的本质是通过适配取得价值。战略的适配本质体现在三个方面:(1)企业与环境机会的适配及程度,通过企业业务组合的综合价值和经济体全业务的综合价值的比较体现。企业业务组合的价值不在于其自身,而在于与经济体所有行业平均价值的比较。(2)企业战略不仅要借此进行选择,还要调整自身能力使之与业务组合所在行业的特征要求相匹配。企业能力与其选择的业务组合的适配关系,通过本企业与竞争对手之间在运营效率上的比较而得知。企业需要根据市场选择方的要求构建自己的能力优势,也体现了企业能力与市场要求的适配关系。(3)企业制度对各类协同关系的利用或创造要求的

适配程度。不管是选择单一业务组合还是选择多种业务组合(包括纵向一体化和多元化),资源的不平衡都会使企业的各种活动之间存在一定的协同空间,需要通过企业的各类制度加以利用。

根据战略的思考逻辑,战略的比较宽泛的概念可以界定为:战略是基于对更大系统变化规律和发展趋势的思考,是根据外部环境及内部资源和能力的状况,为求得生存和长期稳定发展,为不断获得新的竞争优势,对实现发展目标的途径和竞争手段的总体谋划。

战略的适配本质如图 1-2 所示。



图 1-2 战略的适配本质

二、战略分析和规划的逻辑关系

战略分析和规划的逻辑关系是从方法上对战略思考逻辑关系的应用,体现了战略分析时的指导思想:用优势创造机会(开辟出新的竞争空间)或用优势分割机会(扩大在现有竞争空间中的占位)。分析的基本结构由 SWOT 分析体系所体现。下面用倒叙的方式进行解释(见图 1-3)。

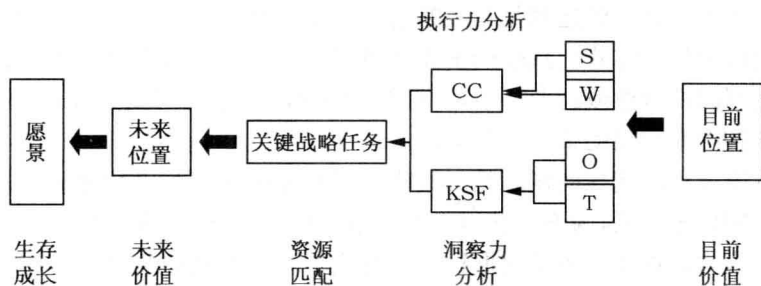


图 1-3 战略的分析和规划逻辑

SWOT 分析体系的最后一步是得到 SWOT 战略选择模型(见本书第九章),该模型各区域提供了一些备选战略类型,这些战略都考虑了企业战略洞察力与战略执行力的结合。还需要为这些战略配备资源、决定核心流程、制定各项制度,以便在完成各项战略任务获得单项价值的同时,还能获得协同价值。

在此之前,分析人员需要得到 SWOT 矩阵(见本书第五章),该矩阵构成 SO、WO、ST、WT 四个区域,不管企业在分析中被处于哪一区域,战略规划的目标都是要将企业的战略位置逐渐推向 SO 区域,WO、ST、WT 区域的战略措施就是为了实现这个目标。

在达到 SWOT 矩阵之前,分析人员需要获得构成 OT 判断结论的分析结构和分析结论(采用本书第三章中介绍的那些分析方法)和构成 SW 判断的分析结构和分析结论(采用本书第四章中介绍的方法)。OT 分析结论后还需要进一步归纳得到关键成功要素(KSF)。SW 分析后还需要进一步归纳得到企业的核心能力(CC)。企业在本战略期间所要完成的关键战略任务将根据 KSF 与 CC 的匹配关系进行选择。关键战略任务的确定都是指向 SO 区域。

每一次战略分析和规划的实现都使企业从目前位置进入到规划期设定的未来位置,实现企业在该规划期的使命,也更接近于企业的远景(见本书第六章)。

三、战略管理的逻辑

战略管理的基本逻辑关系体现在层层分解的“目标—任务链”上。具体内容将在本书第二章中介绍。

第三节 主要的战略研究流派

对战略及其影响因素的不同认识,形成了许多战略研究结论,使战略成为成果最为丰富的管理学研究领域之一。亨利·明茨伯格根据对战略形成的解释视角,将战略研究归纳为十个流派。

一、战略的设计学派

设计学派起源于 20 世纪 50 年代末 60 年代初。该学派将战略管理过程分为战略制定和战略实施两个阶段。战略制定阶段的主要工作包括分析组织在能力上的优势和劣势、组织所处环境能提供的机会和威胁,从而得出发展的方向。战略实施阶段的主要工作包括调整组织结构和相应的指挥和沟通关系等。战略管理的目的就是要实现组织自身的条件与其所处环境能提供的机会之间的“适应”。设计学派提出的战略过程模型如图 1-4 所示。

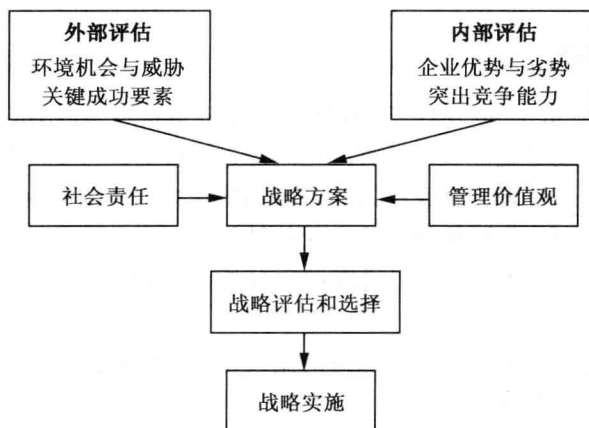


图 1-4 战略设计过程模型

为了使战略制定工作所设计的战略能起到“适应”的作用,设计学派提出了以下有关战略

的基本性质的认识:

(1) 战略形成过程是一个有意识的、深思熟虑的思维过程。因此战略制定是一项通过后天学习得到的技能。

(2) 首席执行官是企业的战略家,其责任是进行控制并保持清醒的头脑。

(3) 战略应该是明确的、独特的、内容丰富的,是个性化设计的最佳成果之一。为此,其形成的模式必须保持简单和非正式。

(4) 当战略形成一个完整的观念时,设计过程才算结束。

二、战略的计划学派

计划学派和设计学派产生于同一时期。该学派提出的战略制定过程模型与设计学派基本一致,但是更强调“刚性”步骤和高度正规性,更强调机械性的分解和组合过程,强调采取各种专门的分析方法和技术(计划人员是战略制定进程中的主要角色)。计划学派提供的基本战略规划模式包括四个体系:目标体系、预算体系、战略体系和程序体系。战略计划起始于确定各种目标,这些目标经过企业内各战略层次的分解后进入战略实施过程。在战略实施过程中,需要将分解后的战略目标下达到各管理层次和管理职能,经过分解的预算和管理控制过程,又与目标层次融为一体。从层次上分解,战略分为公司战略、业务战略和职能战略,各层次的战略在目标和进程上也相应进行分解;战略制定需要从责任上进行分解,由最高领导人提出对组织使命和远景的看法,对专业战略设计人员提出的战略方案进行选择,并对战略的实施结果负最终责任。战略方案的提出及其后的计划工作则是专门职能性计划人员的工作。

计划学派对战略的总结如下:

(1) 战略产生于一个受控制的、有意识的正式规划过程,该规划过程被分解成清晰的步骤,每个步骤都采用核查清单进行详细的描述,并得到恰当的分析技术的支持。

(2) 企业的首席执行官负责整个战略进程。企业内设立专职的计划人员,负责战略的具体制定。

(3) 通过正式过程得到的战略应当是明确制定出来的,并通过细致的目标、预算、程序和各種经营计划来得到贯彻。

三、战略的定位学派

定位学派产生于20世纪80年代,90年代全球经济结构、产业结构和市场结构的突变,使战略定位观成为主导的战略观。该学派将战略制定过程视为理性的分析过程。他们认为战略就是确定企业在市场上的位置。企业所处的市场结构决定了企业的战略类型,战略类型又决定了企业内部结构、系统和活动,最终影响企业的绩效。对战略定位观有突出贡献的人物是迈克尔·波特。他设计的5力模型^①被广泛应用于分析产业结构、影响产业结构的各种因素及相应的产业获利潜力。

定位学派认为市场结构推动了深思熟虑的定位战略,而深思熟虑的定位战略又推动了组织结构。战略具有以下一些特性:

(1) 市场是存在利润的,是充满竞争的,战略就是市场中通用的、特别常用的、可以辨别的位置。

^① 具体的5力模型和分析方法将在本书第三章介绍。