



高等院校工商管理专业系列教材



企业战略管理

邓新明 李剑峰 侯俊东 主 编
崔 楠 吴锦峰 王 瑞 副主编

赠送
电子课件

清华大学出版社



014034064

F272-43
40

高等院校工商管理专业系列教材

企业战略管理

邓新明 李剑峰 侯俊东 主 编
崔 楠 吴锦峰 王 瑞 副主编



F272-43
40

清华大学出版社



北航

C1722331

内 容 简 介

本书共分为 14 章, 内容包括: 导论; 战略分析(包括内部与外部视角); 超强竞争环境与动态竞争; 公司层战略; 经营层战略; 战略态势与战略转型; 企业并购战略; 战略联盟; 国际化战略; 企业创新战略: 从红海到蓝海; 组织结构与战略控制; 商业伦理与战略; 企业文化与战略领导力。

为适应本科理论教学改革的需要, 本书在内容上突出理论与实际相结合, 更注重实践性。本书适合作为本科院校经济与管理类专业的教材, 也可供相关从业人员参考。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签, 无标签者不得销售。

版权所有, 侵权必究。侵权举报电话: 010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

企业战略管理/邓新明主编. —北京: 清华大学出版社, 2014
(高等院校工商管理专业系列教材)

ISBN 978-7-302-34730-9

I. ①企… II. ①邓… III. ①企业管理—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 292355 号

责任编辑: 李玉萍

封面设计: 杨玉兰

责任校对: 周剑云

责任印制: 沈 露

出版发行: 清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址: 北京清华大学学研大厦 A 座

邮 编: 100084

社 总 机: 010-62770175

邮 购: 010-62786544

投稿与读者服务: 010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈: 010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

课 件 下 载: <http://www.tup.com.cn>, 010-62791865

印 刷 者: 三河市君旺印装厂

装 订 者: 三河市新茂装订有限公司

经 销: 全国新华书店

开 本: 185mm×230mm

印 张: 23

字 数: 498 千字

版 次: 2014 年 4 月第 1 版

印 次: 2014 年 4 月第 1 次印刷

印 数: 1~3000

定 价: 45.00 元

产品编号: 050564-01

前 言

企业战略管理是一门高端的管理学课程,它是从全局和长远的观点研究企业在竞争环境下生存与发展的重大问题,在现代企业管理中处于核心地位,是决定企业经营成败的关键。当前关于企业战略管理的教材可谓汗牛充栋,如何突显本书的特点是我们编写团队面临的一个重要问题。我们认为,一本好的战略管理教材总是能够根据当时企业所处环境与面临的问题,选择合适的视角去综合反映战略管理的基本理论与方法。如今的中国企业已开始在一个更加市场化与全球化的环境下经营,帮助企业管理者树立全球化观念和掌握应对动态竞争成为这个时期的主要任务。因此,我们的教材将尽量强调市场的全球化与竞争的动态化对战略管理的影响。同时,本书还将以适应理论教学改革的需要为出发点,努力贴近本科教学实际,突出应用能力培养,强化实践性教学环节,把握“理论与实践”并重的原则,从内容到形式上都力求有所突破与创新。

全书以战略分析——战略制定——战略执行的逻辑来组织相关内容,强调战略必须同它的外部市场环境 with 内部资源和能力相匹配;企业战略制定被明确划分成经营级战略与公司级战略;战略执行中强调了核心竞争力与竞争能力在战略执行中的构建与提升过程。全书共分 14 章,各章主要内容如下。

第一章,导论。本章作为统领全书内容的章节,主要介绍战略管理的本质,讲述企业战略管理的过程与相关的核心概念,并重点阐述企业战略管理的两种基本模型及其区别。

第二章,外部环境分析:识别机会与威胁。本章作为战略分析的外部视角,全面分析各个宏观环境维度(包括政治、法律、技术、经济与社会等)对企业战略的影响;同时,还重点提出了大家所熟知的行业结构与竞争的分析工具,并增强了对波特五力模型的陈述。

第三章,内部环境分析:资源、能力与核心竞争力。本章重点强调了如何利用对企业内部的资源、能力与核心竞争力的分析来寻求企业的竞争优势。详细地介绍了 SWOT 分析、价值链分析的步骤与方法,同时,对资源、能力与核心竞争力的区别进行了深入的阐述,尤其是对核心竞争力的评估标准进行了清晰而深入的描述。

第四章,超强竞争环境与动态竞争。这一章是本书力图突显的一个特点。动态变化的环境,改变了企业竞争优势的来源、营造与保护机制,造成竞争本质和战略观念的重大变化。本章重点阐述了超强竞争环境与竞争的动态性趋势之间的逻辑关联,并进一步阐述了竞争性行动与竞争性响应的内容,同时对竞争性对抗的内容,包括进攻与反击的可能性进行详细描述。最后,本章还阐释了动态竞争力的概念,并分析了市场周期与动态竞争力之间的关系。

第五章,公司层战略。本章重点介绍了多元化战略的理论依据,描述了相关多元化公

司如何用行为共享和核心竞争力传递来达到创造价值的目的，以及非相关多元化战略创造价值的两种途径。重点阐述了纵向一体化与横向一体化的基本内涵及其理论基础。最后，本章还对多元化的测量与分类方法进行了界定。

第六章，经营层战略。本章重点关注了成本领先战略、差异化战略以及集中化战略理论。重点阐述了分散行业与规模经济行业中的竞争战略。

第七章，战略态势与战略转型。本章是本书突显的第二个差异化。描述了战略态势的定义与四种战略态势的概念、特征、适用性、利弊与类型。尤其是关于战略态势的选择方法部分，是本章的第一大亮点。本章还关注了战略转型的内涵及驱动因素，以及战略转型的基本原则与内容。其中关于战略转型的驱动因素与转型内容部分，是本章的第二大亮点。

第八章，企业并购战略。本章阐述了企业实施并购战略的基本类型，并探讨了企业通过并购战略来取得竞争优势的原因。进一步描述了企业使用并购战略取得竞争优势的过程中所面临的两个主要问题，还描述了能够提升企业竞争力的并购战略的性质。

第九章，战略联盟。本章描述了战略联盟的动因及其不同理论学派的观点，阐述了战略联盟的分类和形式，以及战略联盟的管控要点。

第十章，国际化战略。本章解释了企业实施国际化战略的动机，介绍了制定国际化战略的前提条件。重点阐述了公司层的国际化战略的三种类型，以及进入国际市场的五种模式。

第十一章，企业创新战略：从红海到蓝海。本章阐述了技术创新的概念、分类，以及技术创新的过程、动力机制和模式。描述了企业家创新能力的概念和特征，以及企业家创新能力的形成机制。重点关注了蓝海战略的概念与必要性、蓝海战略的基本分析工具和框架，以及蓝海战略制定与执行的六项原则。

第十二章，组织结构与战略控制。本章描述了组织结构设计的含义与原则，以及如何利用职能型组织结构实施业务层战略。还阐述了如何利用三种形式的多部门组织结构实施不同的多元化战略，还有与三种国际战略相匹配的组织结构。介绍了战略失效的含义、原因，并强调了战略、组织结构与控制系统的匹配机制。

第十三章，商业伦理与战略。本章重点关注了企业营销战略、企业人力资源战略、企业财务战略以及企业国际化战略中可能面临的商业伦理问题。介绍了管理伦理的三种模式，同时，还对企业社会责任的概念进行了界定，并阐述了企业为了履行社会责任，应该针对利益相关者进行哪些活动。

第十四章，企业文化与战略领导力。描述了企业文化的内涵及企业文化与企业战略的关系。重点说明了基于战略执行的企业文化的构建过程。介绍了战略领导力的内涵，以及战略领导力与领导力之间的区别和联系。最后，还对战略领导模式及培育问题进行了深入阐述。

为便于读者的学习，本书在每一章开始时都给出了“学习要点及目标”、“核心概念”、“引导案例”，以便读者掌握本章的精髓与实际案例。在每一章结束时，都针对本章内容给

出“本章小结”概括本章的要点，并在“本章小结”后列出了本章的“实训课堂”便于读者检查自己的学习效果。

本书适合于国内本科院校经济与管理类专业的学生和具有同等文化程度的自学者，以本科生为主，也可供研究生班学生、MBA 学生使用，还可供广大实际经济工作者自学参考。

本书由邓新明(武汉大学经济与管理学院)、李剑峰(湖北大学商学院)、侯俊东(中国地质大学经济管理学院)担任主编；崔楠(武汉大学经济与管理学院)、吴锦峰(武汉纺织大学管理学院)、王瑞(暨南大学管理学院)担任副主编。具体编写分工为：第一章、第九章由王瑞编写；第二章、第三章由崔楠编写；第四章、第十三章由邓新明编写；第五章、第六章、第八章由李剑峰编写；第七章、第十一章、第十四章由侯俊东编写；第十章、第十二章由吴锦峰编写。邓新明撰写了本书的提纲，并对全书进行了修改和统稿。

本书在编写过程中参阅、引用了有关论文、著作和教材，在此对所有相关人员表示衷心的感谢！

为方便教师教学，本书配有内容丰富的教学资源包(包括精致的电子课件、教案、案例库及案例分析、习题集和参考答案)，下载地址：<http://www.tup.tsinghua.edu.cn>。

由于编者的水平和经验有限，书中难免有不足之处，恳请广大读者斧正。

编 者

目 录

第一章 导论	1	第三节 行业环境分析	31
第一节 战略与战略管理的本质	3	一、任务环境分析概述	31
一、战略的本质	3	二、五种竞争力量模型	32
二、战略管理的本质	4	三、战略群体分析	41
第二节 战略管理过程	5	第四节 竞争者分析	43
一、提出战略愿景	5	一、竞争者分析的含义与内容	43
二、设定目标	6	二、竞争者分析的主要步骤	45
三、制定战略	7	本章小结	46
四、执行战略	9	实训课堂	47
五、评估与控制战略	9		
第三节 企业战略管理的基本模型	10	第三章 内部环境分析：资源、能力与 核心竞争力	50
一、超额利润的产业组织模型	11	第一节 企业资源与能力	51
二、超额利润的资源基础模型	12	一、企业内部环境分析的必要性	51
本章小结	14	二、企业的资源	52
实训课堂	14	三、企业的能力	53
		四、资源与能力的区别	53
第二章 外部环境分析：识别机会与 威胁	19	第二节 企业核心竞争力	53
第一节 环境分析概述	20	一、核心竞争力	53
一、组织环境与环境分析	20	二、VRIN 分析框架	54
二、环境分析的层次	21	第三节 价值链分析与外包	57
三、对环境分析的一些提醒	23	一、价值链分析	57
第二节 宏观环境分析	23	二、外包	59
一、政治/法律环境	23	第四节 SWOT 分析	60
二、经济环境	24	一、SWOT 分析概述	60
三、社会/文化环境	26	二、识别优势/劣势与机会/威胁	61
四、技术环境	27	三、优势/劣势与机会/威胁的 组合分析	62
五、人口环境	28	四、SWOT 分析的优势和劣势	63
六、自然环境	30		

本章小结	63	三、横向一体化战略	112
实训课堂	65	本章小结	115
第四章 超强竞争环境与动态竞争	68	实训课堂	116
第一节 超强竞争环境与动态竞争	69	第六章 经营层战略	119
一、超强竞争环境	70	第一节 基本竞争战略	122
二、动态竞争的界定与特征	72	一、成本领先战略	122
第二节 竞争性行动与竞争性对抗模型	74	二、差异化战略	128
一、竞争性行动与响应	74	三、集中化战略	134
二、竞争性对抗模型	77	第二节 行业结构与企业竞争战略	137
三、竞争者分析与竞争行为的 驱动力	77	一、分散行业中的企业竞争战略	137
第三节 竞争性对抗：进攻与响应	81	二、规模经济行业中的企业 竞争战略	138
一、竞争性攻击的可能性—— 先动者动机	81	本章小结	144
二、竞争性响应的可能性	84	实训课堂	144
第四节 市场特征与动态竞争力	85	第七章 战略态势与战略转型	147
一、动态竞争力	85	第一节 战略态势类型	148
二、市场特征与动态竞争力的关系	88	一、稳定型战略	148
本章小结	91	二、增长型战略	152
实训课堂	92	三、紧缩型战略	155
第五章 公司层战略	95	四、混合型战略	158
第一节 多元化战略的理论依据	98	第二节 战略态势选择	160
一、什么是多元化战略	98	一、战略态势选择的影响因素	161
二、多元化动机及理论	100	二、战略态势选择的主要方法	162
第二节 企业多元化战略的类型	102	第三节 战略转型	169
一、多元化分类	102	一、概述	169
二、相关多元化	105	二、主要动因	171
三、非相关多元化	107	三、战略转型的原则及内容	174
第三节 企业一体化战略	109	本章小结	179
一、一体化战略概述	109	实训课堂	180
二、纵向一体化战略	111	第八章 企业并购战略	182
		第一节 并购的概念与类型	183

一、并购的概念.....	183
二、并购的类型.....	184
第二节 并购的动机和理论.....	189
一、并购的动机.....	189
二、并购理论.....	191
第三节 影响企业成功并购的因素.....	193
一、整合.....	194
二、协同.....	198
本章小结.....	206
实训课堂.....	206
第九章 战略联盟.....	209
第一节 战略联盟的理论依据.....	212
一、什么是战略联盟.....	212
二、战略联盟的动因.....	212
第二节 战略联盟的形式.....	214
一、依据产权分类.....	214
二、依据战略层次分类.....	215
第三节 战略联盟的管控.....	221
本章小结.....	222
实训课堂.....	223
第十章 国际化战略.....	225
第一节 企业国际化经营战略概述.....	227
一、企业国际化经营战略的 含义和特点.....	227
二、企业国际化经营的原因.....	228
第二节 企业国际化战略的选择.....	230
一、多国化战略.....	230
二、跨国战略.....	231
三、全球化战略.....	231
第三节 国际化市场的进入模式.....	232
一、企业进入国际市场的模式.....	232

二、影响企业进入国际市场模式的 因素.....	239
三、国际市场进入的战略选择.....	242
本章小结.....	242
实训课堂.....	243
第十一章 企业创新战略: 从红海到蓝海.....	245
第一节 技术创新.....	246
一、内涵.....	247
二、技术创新模式.....	248
第二节 蓝海战略——差异化创新战略... ..	257
一、概念.....	257
二、分析工具和框架.....	258
三、制定“蓝海战略”.....	263
四、执行“蓝海战略”.....	268
本章小结.....	271
实训课堂.....	272
第十二章 组织结构与战略控制.....	276
第一节 战略与组织结构的发展模式.....	277
第二节 战略实施与控制.....	286
一、战略失效与战略控制.....	286
二、战略控制的过程.....	288
三、战略控制的层次与类型.....	290
四、战略与组织控制系统的匹配.....	292
本章小结.....	295
实训课堂.....	295
第十三章 商业伦理与战略.....	299
第一节 商业伦理.....	301
一、企业伦理的产生与发展.....	301
二、利益相关者.....	301
三、管理伦理的三种模式.....	302

第二节 企业社会责任.....	304
一、企业社会责任界定.....	305
二、利益相关者与企业社会责任.....	307
第三节 商业伦理与企业职能战略.....	309
一、商业伦理与企业营销战略.....	309
二、商业伦理与企业人力资源战略.....	318
三、商业伦理与企业财务战略.....	321
四、商业伦理与企业国际化战略.....	323
本章小结.....	326
实训课堂.....	327

第十四章 企业文化与战略领导力.....329

第一节 构建战略执行的企业文化.....	330
----------------------	-----

一、企业文化的内涵.....	330
二、企业文化与企业战略的关系.....	335
三、战略执行导向的企业文化构建.....	337

第二节 战略领导力.....341

一、概述.....	341
二、战略领导力模式.....	345
三、战略领导力的培养.....	351

本章小结.....	353
-----------	-----

实训课堂.....	353
-----------	-----

参考文献.....355

第一章 导 论

【学习要点及目标】

- 重点掌握战略管理的本质。
- 了解和掌握战略管理的过程与核心概念。
- 了解战略管理的理论演进。
- 认识企业战略的重要性。

【核心概念】

战略 战略管理 公司层战略 业务层战略 职能层战略 经营运作战略 竞争优势
核心竞争力 产业组织模型 资源基础模型

【引导案例】

顺丰跨界电商：豪赌还是机遇？

顺丰速运成立于1993年，初期只进行广东与香港之间的快递业务。1996年，顺丰才开始涉足内地快递市场。以顺德作为起点，顺丰将自己的网络扩展到广东省外，先是在珠三角站稳脚步，随后开始向长三角发展，进入华东、华中、华北地区。到目前为止，顺丰已在全国范围内建有3个分拨中心、近100个中转场以及2000多个营业网点，覆盖了国内31个省(青海省、西藏自治区暂未开通)近200个大中城市及900多个县级市或城镇。

以质取胜，最重要的就是速度，顺丰深知这一点。自1993年成立开始，公司就把“速度第一”作为自己的经营理念。为提高运送速度，顺丰自行组建了运输网络，并通过高科技的业务系统全程跟踪货物在各个运输环节的安全情况。在业务员收件后，会一件件地用电子扫描仪扫描发货单条码，把相关数据传到总部，总部马上会显示是谁在什么时间收到邮件，并针对不同客户的需求及各个片区所具有的运送能力，推出各种类型的产品。例如：在江浙沪、京津、广东省三个区域特别提供晨到和午到系列产品。一向以低调示人的顺丰速运，却有着一个高调的业绩，成为除邮政EMS之外全国最大的快递公司，公司业务量实现了年平均40%的高增长率。

然而，进入2008年后，顺丰的营业额增长速度减慢，其利润率伴随着行业利润率的降低而降低，快递行业所处的内外部环境在不断变化。2008年，中国M2货币总量约47万亿元，到2012年时则增长至97万亿元，4年里M2翻了2倍多。同时，我国的GDP由2008年的30万亿元增长到2012年的52万亿元，增长了约1.7倍。国家财富的增长速度低于印



刷钞票的速度,经济“虚胖”,人民币的购买力在不断下降,导致的结果是地价、物价、人力资源价格等均大幅上涨。“快递”是一个劳动密集型的行业,人员、地租、房租、车马费等是其主要成本项目,下面看看这些因素是如何影响顺丰的。顺丰现有员工近15万人,假如以5000元/人的月工资为核算依据,工资每上涨10%,对于整个集团将会增加7500万元/年的巨额成本。物流中心和集散中心用地量非常大,而这几年的房租、地租几乎都是翻倍增长。跑运输离不开汽油,而油价则是每年以超过10%的速度增长,以93号汽油为例,2008年时约为5.5元/升,而2012则上涨到8元/升左右,综合涨幅超45%。这些成本,是顺丰速运提高盈利能力的直接负担。除了被宏观经济所累,顺丰的同行们也在步步紧逼。国内有60%的快递量来自淘宝网(含天猫),而这其中有80%的单量被“四通一达”(中通、圆通、中通、汇通、韵达)分食,顺丰仅占10%左右。淘宝网店很少能承受得起顺丰的价格,而多数网店也非顺丰的时效性客户,显然“四通一达”迎合了大众的低价需求,有如此高的市场份额也不足为怪。顺丰要在这个市场里获取更多的份额必定困难重重。另外,“四通一达”也没有坐以待毙,也在逐步地逼近高端市场,从它们航空货运的积极备战中可见一斑,而且,顺丰还不得不抵抗联邦快递、UPS两家外资巨头的强势竞争。这盘棋对于顺丰的当家人王卫来说是“前有狼后有虎”,他不得不思量下一步棋该如何布局。

2009年,浙江嘉兴顺丰区部获得了一个额外的收获,卖掉了100多万元的“五芳斋粽子”。速递员借助端午节契机,将耳熟能详的五芳斋粽子推销给江浙沪一带的顺丰客户,端午节几乎家家都会吃粽子,这算是刚需,再加上“包邮”吸引,成交率自然会高。这次误打误撞的销售尝试,让顺丰敞开了思路,之后使用相同的方法在中秋节卖月饼,在春节卖年货,就连大闸蟹也如此推销,都取得了不错的成绩,2010年,一个端午节能卖500多万元的粽子。更令人称道的是,顺丰并没有承担太多风险,只是借助自身配送的优势,建立同客户的信任关系,推销显得自然而妥帖。

在成功推销粽子以后,顺丰顺势尝试跨界电子商务领域,推出了“E商圈”计划,并于2010年8月投入运营,主打健康生活网上购物,销售食品(包含粽子)及少量3C产品。同时,顺丰率先在深圳布局便利店业务,试图尝试O2O模式,即网上下单后可到门店自提,也可到门店体验产品后再回到网上下单,实现双向互通。2011年10月16日,顺丰与7-11便利店达成合作意向。合作模式是:顺丰授权7-11便利店为其快件业务的办理点,而7-11便利店也将从快件的收入中抽取一定比例的服务费。此外,顺丰还同广州8字连锁店的48家门店展开了合作。然而,“E商圈”在内地的运营情况并不理想,运营不久,顺丰就关闭了内地业务,收缩战线至香港。2012年3月,顺丰上线了高端礼品平台“尊礼会”,销售各类消费卡、保健品、工艺品等,主要面向中高端商务人士。这其实是“E商圈”的升级版,仍试图通过O2O的方式锁定高端礼品市场,然而上线不久便停止了运营,网站至今仍在“测试中”。

2013年2月26日,顺丰优选业务正式推出,全称为“全球美食优选网购商城”,主营产品为高端食品类。首期开通上、广、深三地配送业务,但仅限于常温商品。该业务推出

短短三周内流量大涨近 100%，与此同时，其他竞争者的流量却下滑了 20%~40%，可谓初战告捷。2013 年 3 月 26 日，顺丰优选新增天津、杭州、苏州、南京、武汉五大常温商品配送区。在战略调整方面着重于以下两个方面：第一，重新定位优选，扩充品类、继续增加 SKU (Stock Keeping Unit, 最小存货单位)，满足消费者的多样化需求。第二，深化整合物流和配送服务，共享顺丰航空、干线等资源，强化配送队伍的“作战力量”。自顺丰跨入电子商务领域以来，几乎每一个季度都会有相应的战略调整，但面临 1 号店、天猫、京东等大牌电商的强劲势头，顺丰的电商之战还有很长一段路要走。

(资料来源：李建颖. 顺丰速运跨界发展电子商务战略分析[J]. 中小企业管理与科技(上旬刊), 2012(12): 19-20. 张俭. 顺丰跨界经营：豪赌还是机遇[J]. 中国商贸, 2012(19): 18-20. 野地里的辛巴. 顺丰优选，王卫不归路. 虎嗅网, <http://www.huxiu.com/article/13674/1.html>.)

【案例导学】

一个企业的生存和发展在很大程度上依赖于能否选择和实施一个好的战略，尤其当整个行业的经营业绩开始下滑甚至出现危机时，行业内的每个企业都要回答“这个行业正在发生什么变化？”、“企业应该如何做才能继续保持良好业绩？”，企业的战略决策者在回答这些问题时可能会面临艰难的战略选择和时刻保持警惕的战略调整过程。在开篇案例中，顺丰速运在整个快递行业利润率明显下降、基本服务的价值空间有限的情况下，采取了相关多元化的战略举措——跨入电商领域。然而，顺丰为什么会作出这样的战略决策？其战略意图是什么？无论是“顺丰 E 商圈”还是“尊礼会”，都是从礼品市场切入，试图复制“卖粽子”的成功经验，发展 O2O 模式，但为什么都遭遇了失败？顺丰在新的战略方案实施过程中，是否及时有效地控制了风险？顺丰想要在电商领域构建核心竞争力，仍然面临着哪些困难和问题？要想回答这些问题，我们需要深入了解战略管理的本质和战略管理过程，以及从不同理论视角出发来解析顺丰可能面临的战略机遇与困境。

本章内容就从战略和战略管理的本质讲起，然后介绍战略管理的过程与内容，随后探讨战略管理的两种基本模型——超额利润的产业组织模型和超额利润的资源基础模型，最后阐述战略管理的理论演进及其代表性观点。

第一节 战略与战略管理的本质

一、战略的本质

战略一词由来已久，最早可以追溯到 2500 年前我国著名军事家孙武所著的《孙子兵法》，顾名思义是“战争谋略”的意思，强调的是将帅在战争中运筹帷幄的智慧。这本兵书开篇就阐释了战争中的“五事”，这样写道：“兵者，国之大事，死生之地，存亡之道，不可不



察也。故经之以五事，较之以计，而索其情：一曰道，二曰天，三曰地，四曰将，五曰法。”此话从主观和客观两个方面阐明了影响战争成败的关键因素。在西方，战略一词对应“strategy”一词，起源于希腊的“strategos”，原意是“将军”，是指将帅本身，后来指将帅的指挥谋略。19世纪卡尔·冯·克劳塞维茨(Carl Von Clausewitz)所著的《战争论》最早论述了战略的五大要素：精神要素、物质要素、数学要素、地理要素和统计要素。

现代企业的战略研究兴起于20世纪60年代的美国，关于战略的定义也出现了多种不同的视角。战略管理的鼻祖伊戈尔·安索夫(H. Igor Ansoff)认为企业战略是贯穿于企业经营与产品市场之间的一条共同经营主线，它包括四个要素：产品市场范围、增长向量、竞争优势和协同作用。日本战略学家伊丹敬之(Hiroyuki Itami)则认为企业战略决定了企业业务范围并指导其协同运作，从而使企业能够应对不断变化的外部环境。查尔斯·霍夫(C.W. Hofer)认为企业战略是企业将外部环境中的机遇和风险与组织内资源和能力进行匹配的能力。

理查德·鲁梅尔特(R.P. Rumelt)等学者在其主编的《战略的基本问题》一书中指出了企业战略所要回答的本质问题，即：企业如何行动？为什么企业之间存在差异？集团公司总部的功能和价值是什么？以及究竟什么因素决定了企业的成败？其中，为什么企业之间存在差异以及为什么这种差异长期持续存在是战略本质问题的核心所在。若热·瓦斯康赛罗斯·伊·萨(E. Sa, Jorge Vasconcellos)则指出了战略与战术的区别，战略强调在何处攻击对手，而战术强调怎样攻击对手。企业战略决策主要有三个方面：地域选择、行业选择和市场选择。

二、战略管理的本质

“战略管理”的概念首先是由安索夫于1972年提出的，他认为战略是一种行动方案，而战略管理则是一种过程，并且是一种根据战略实施的环境不断改变目标和方案的动态过程。前者注重“做正确的事”，而后者注重“将正确的事做得更有效率”。因此，战略管理强调的是如何让人愉快地、高效地做正确的事。戴维认为企业战略就是实现长期目标的方法，而战略管理就是通过战略制定、实施和评价使企业达到其目标的、跨功能决策的科学和艺术。他把企业经营战略分为以下几种行为：地域扩张、多元化经营、收购兼并、产品开发、市场渗透、收缩、剥离、清算及合资。钱德勒也认为战略管理关注的是企业的长期健康发展，而措施更多的是处理日常经营活动以保证经营的高效与顺畅。希金斯认为战略管理是设法协调组织与环境的关系，并同时完成企业使命的过程。因此，战略管理的本质是强调企业如何审视内部环境与外部环境的变化，并根据内外变化作出敏捷的反应，以保证企业长期健康地发展。还有一种观点认为战略管理的本质就是企业适应环境或改变环境的过程。无论从哪种视角来解读战略管理的本质，都说明战略管理是一种管理思想，它体现了企业从长远利益出发分析问题、解决问题的系统思维，而不是“头痛医头、脚痛医脚”的被动的、短视的思维。

第二节 战略管理过程

一、提出战略愿景

企业的战略愿景是关于“企业向何处发展才能取得成功”的陈述，它的目标范围是广泛的、全局性的、前瞻性的。措辞恰当的愿景陈述能够简洁而清楚地描述企业努力为之奋斗的方向，组织的共同愿景是组织中所有成员共同的精神映像和相互支持的渴望，这个愿景将组织中每个成员的努力凝聚起来。因此，一个好的企业愿景应该具有激励性，对团队的激情和渴望而言是一种号召力，同时，它又超越了传统的“胡萝卜加大棒”的政策。要确定企业的战略愿景并使其成为一种有用的、明确的工具，管理者需要完成三项工作：提出使命陈述、确定战略路径和提出战略愿景。

(一)提出使命陈述

使命陈述(Mission Statement)是“一个企业区别于类似企业的持久性目的陈述，它界定了一个企业经营的产品与市场范围”。不仅如此，使命陈述是战略愿景实实在在的表现，是把有远见的管理者领导企业的信念和方向转化为文字。一般来说，企业的使命陈述包括“什么”、“谁”和“采取什么方式”，而从战略角度界定企业使命，包括三个方面的要素：①顾客的需求，也就是我们需要满足的是什么；②顾客群，也就是需要满足的对象是谁；③企业行为、所具备的技术与能力，也就是企业如何为顾客创造价值以满足他们的需要。通过回答这些问题，使命陈述帮助管理者明确在未来的3~5年内企业事务的轻重缓急，最重要的是划定企业未来经营的业务范围和性质，从而清晰地勾勒出企业的未来发展蓝图。另外，良好的使命陈述是高度个性化的，是提出这一使命的组织所独有的，它不受任何已有的关于必须包括哪些内容和规则的限制，因此，使命陈述可以用来识别企业所独具的特色。

(二)确定战略路径

企业的使命陈述一旦形成，就要确定公司未来的发展路径。由于未来市场条件的变化具有一定的不可预知性，因此选择企业的发展路径是一项艰难的任务，通常需要对下述问题作出理性的回答。

- (1) 企业所在的市场正在发生怎样的变化？这些变化对企业遵循的发展方向意味着什么？
- (2) 企业应该满足顾客哪些新的、不同的需求？
- (3) 企业应该继续集中于哪些新的或不同的购买者细分市场？
- (4) 企业应该追求哪些新的地理市场或产品市场？



(5) 未来五年内企业应采用怎样的业务组合?

在确定战略路径的过程中,当企业所处的环境发生巨大变化时,企业的发展方向也会作出根本性的转变,英特尔公司的 CEO 安德鲁·格劳夫把这种关键决策时期称为**战略转折点**。当企业处于战略转折点的时候,管理者就必须在不同发展方向之间作出选择,这关系到怎样行动才能维持公司的成功,而不仅仅是如何避免可能的灾难的问题。企业在战略转折点的正确决策可以使企业赢得或保持成功,避免出现由于行动迟缓而错过绝佳发展机会的情况。

(三)提出战略愿景

企业的战略愿景不应该只是高层管理者的精神追求和风向标,它应该沿着组织的等级结构传递给更低层次的管理者和员工,这一点非常重要。首先,组织的所有成员都能够明白未来可能会发生的内外部环境的变化。好的战略愿景能够抓住员工的心,能激发他们的热情和兴趣,这就要求战略愿景的表达不能使用乏味的语言和大话、空话,否则只会磨灭组织成员的斗志。其次,组织的所有成员都能够理解战略愿景的含义。如果组织成员不能理解或不能赞同改变组织的努力方向,那么组织内的变革就可能引起员工的抵抗,从而使组织难以沿着新确定的发展方向走下去。因此,获得员工认同、鼓舞斗志、消除恐惧和疑虑是保证战略愿景发挥效应的重要基础,企业应该尽可能地利用机会向员工强调它,直到所有人都能理解和支持这一愿景。

【小贴士】

中国 500 强企业的战略愿景

中国工商银行——巩固在我国银行业的市场领导地位并致力于转型为国际一流的金融机构。

中国平安保险股份有限公司——努力建设成为国际领先的金融服务集团和金融业的百年老店。

华润有限公司——建设成为在主营行业有竞争力和领导地位的优秀国有控股企业。

宁波金田投资控股有限公司——创世界品牌,建百年老店。

苏宁电器——打造中国最优秀的服务品牌和连锁企业。

二、设定目标

如前文所述,大多数使命比愿景更加具体,但对于付诸实施来讲,使命仍然不够具体,企业需要通过设定更具体的目标任务来获得成长。企业在设定目标时,尤其要注意两方面的权衡:一是长期目标与短期目标的权衡;二是战略目标与财务目标的权衡。这关系到组织目标对提升企业绩效的作用。

(一)长期目标与短期目标

企业的长期目标一般是企业在3~5年之后要达到的业绩水平,而短期目标一般是企业在1~2年之内达到的业绩水平。企业的长期目标应该明确企业的未来方向,指出资源配置的优先次序,推动企业内部高度重视协调配合,为有效开展计划、组织、激励和控制工作奠定基础。对于集团公司来说,总公司和各个子公司都应该设定长期目标。同时,在企业实现长期目标的过程中,必须通过设定不同阶段的短期目标使企业每个阶段都能够目标明确,并且更好地控制长期目标的进展情况。在评价短期目标的完成情况时,如果企业业绩已经达到了预期水平,那么短期目标就和长期目标保持了一致,无须作出调整;如果企业业绩没有达到预期水平甚至差距很大,那么短期目标和长期目标之间就产生了出入,这时需要管理者考虑是否调整短期目标的预期水平,而这一点与管理者的个人风格不无关系,有时长期或短期目标的确定带有管理者个人英雄主义特点。

(二)战略目标和财务目标

企业的战略目标反映了企业在某个具体的业务领域如何定位的战略意图。战略意图可以被看作是一个“巨大的、令人有点不安的、大胆的目标”。一家大公司的战略意图可能是取得在全国或全球市场的领导地位;一家中小型公司的战略意图可能是占领一个小市场;一家在技术方面具有超强创新能力的公司,其战略意图可能是创造一个全新的产品来改变人们的生活或工作方式。然而,在实现战略目标的过程中,可能会牺牲公司短期的甚至是相当长一段时间的财务目标。因此,当企业处于以下情况时,管理者权衡战略目标和财务目标的难度和压力变得更大了。它们是:①企业的财务状况面临危机;②对战略目标有利的行动所投入的资源和精力可能会使企业偏离基本的发展思路;③为实现战略目标制定的实施方案具有较大的风险性,管理者不确定未来的回报和不能保证盈亏平衡的底线。在现实中,有些小公司制定激进却较难实现的战略目标,而一些大公司的战略意图却相对保守,我们认为后者的目标更可能完成。

三、制定战略

战略制定是一个过程,涉及企业在制定任务和战略目标时的诸项活动内容。在业务多元化的企业中,战略分为四个层次:①公司层战略——整个公司和所有业务的战略;②业务层战略——公司多元化业务中各个业务领域内的战略;③职能层战略——各个业务领域中各个职能单元的战略;④经营运作战略——每一个业务领域中的不同职能单元的战略,包括生产战略、市场营销战略、财务与资本运作战略等。图1-1给出了一家多元化企业和一家单一业务公司的战略制定金字塔。不同层面的战略通常具有不同任务目标层级。