



普通高等教育“十三五”规划教材

“十三五”江苏省高等学校重点教材 (2018-2-089)



# 战略管理：实践、理论与方法

Strategic Management:  
Practice, Theory and Method

石盛林 贾创雄 王娟 © 著



北京邮电大学出版社  
www.buptpress.com



普通高等教育“十三五”规划教材  
“十三五”江苏省高等学校重点教材 (2018-2-089)



# 战略管理：实践、理论与方法

石盛林 贾创雄 王娟 著

责任编辑：李  
封面设计：李  
出版发行：北京邮电大学出版社  
地址：北京  
电话：010-62080168  
E-mail: buptpress@163.com  
ISBN 978-7-303-28043-2  
定价：40.00元



北京邮电大学出版社  
www.buptpress.com

ISBN 978-7-303-28043-2

## 内 容 简 介

本书创新性地提出了以“企业生命周期”为思维主线的实践导向型战略管理课程体系架构,从企业成长阶段所遇到的战略问题——业务选择开始,渐次过渡到成熟阶段的国际化选择、纵向整合或横向整合、多元化选择的总体战略,再到老化阶段的战略变革,将理论导向型战略管理的三个阶段——战略分析、战略制定和战略实施的理论知识,按照企业成长的历程进行重组。围绕企业在成长、成熟、老化阶段所面临的战略问题,展开战略管理的“质疑、探思、求解”,通过“质疑”提出战略实践问题,经过“探思”找到解决问题的理论基础,然后以理论为基础“求解”战略实践方法,由此形成战略管理的主体——事业战略、总体战略、战略实施、评价与变革。

本书主要为工商管理本科阶段战略管理课程而写,同时兼顾了社会学习者学习和企业战略管理者实践的需求。

### 图书在版编目 (CIP) 数据

战略管理: 实践、理论与方法 / 石盛林, 贾创雄, 王娟著. -- 北京: 北京邮电大学出版社, 2019. 8  
(2020. 8 重印)

ISBN 978-7-5635-5804-9

I. ①战… II. ①石… ②贾… ③王… III. ①企业战略—战略管理 IV. ①F272.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2019) 第 163095 号

---

书 名: 战略管理: 实践、理论与方法

作 者: 石盛林 贾创雄 王 娟

责任编辑: 刘 颖

出版发行: 北京邮电大学出版社

社 址: 北京市海淀区西土城路 10 号(邮编: 100876)

发 行 部: 电话: 010-62282185 传真: 010-62283578

E-mail: publish@bupt.edu.cn

经 销: 各地新华书店

印 刷: 保定市中画美凯印刷有限公司

开 本: 787 mm×1 092 mm 1/16

印 张: 17

字 数: 440 千字

版 次: 2019 年 8 月第 1 版 2020 年 8 月第 2 次印刷

---

ISBN 978-7-5635-5804-9

定 价: 48.00 元

· 如有印装质量问题, 请与北京邮电大学出版社发行部联系 ·

此为试读, 需要完整PDF请访问: [www.ertongbook.com](http://www.ertongbook.com)

# 前言

战略管理作为工商管理的核心课程之一,一直是工商管理专业最后一学年或最后一学期的唯一必修课,旨在提供一条能够将散落在各门管理课程中的珠子串起来的主线。由于战略管理研究与教学内容的全面性与整合性,该课程被称为商学院课程中的“capstone”<sup>①</sup>,以形容其居于最顶端的地位。20世纪60年代之前,这一研究与教学领域称为“经营政策”,强调企业内部跨职能管理<sup>②</sup>的知识综合。20世纪60年代,“经营政策”被“战略”这一新称谓取而代之,战略不再仅仅是企业各种职能的总和,而是企业赢得竞争的关键政策<sup>③</sup>。经过40多年的发展,这一研究与教学领域形成了两种战略管理课程体系:一种以理论为导向,如希特的《战略管理:竞争与全球化》、希尔的《战略管理》;另一种以实践为导向,如司徒达贤的《战略管理新论:观念架构与分析方法》、项保华的《战略管理:艺术与实务》。

理论导向的战略管理课程体系,通常将战略管理过程分为三个阶段:首先是进行环境分析,包括外部环境分析(识别机会和威胁)和内部环境分析(明确自身的优势和劣势);其次是根据SWOT分析结果制定总体战略,包括经营范围、发展方向、使命目标以及事业战略;最后是实施各层次战略,建立战略实施必需的组织体系、治理结构,对实施过程和结果进行控制和考核。这种体系结构清晰易懂而且合乎理论逻辑,便于学者们的理论研究,也有利于学生们的理论学习,因此是目前本科阶段战略管理教学的主流课程体系。然而,如果将这种决策过程应用于实际,就会发现许多不利于实践者应用、不合乎实际操作之处,如环境分析缺乏针对性、简化的战略分类不利于企业战略创新等<sup>④</sup>。

以实践为导向,项保华(2012)认为战略管理中心命题是“做什么、如何做、由谁做”,其中,“做什么”涉及目标抉择,“如何做”涉及过程变革,“由谁做”涉及动力激发<sup>⑤</sup>。战略中心命题普遍存在于组织功能结构的各个层次,存在于组织生存过程的各个阶段。围绕中心命题,项保华把战略管理过程分解成逻辑上紧密联系的三部分——“质疑、探思、求解”。质疑的三个根本性问题是企业的业务“是什么、应该是什么、为什么”。探思的核心在于弄清战略问题所涉及的“外部环境、使命目标、内部实力”三假设。求解的关键在于导出切实可行的战略三出路——“特色、取舍、组合”,为企业从“现状”向“目标”过渡提供思路、方法与途径的指导。这种课程体系,强调战略管理的问题导向和思维逻辑,更多地重视实践应用的普适性,而较少考虑理论观

① Hoskisson R M, Hitt W Wan, Yiu D. Theory And Research In Strategic Management: Swings Of A Pendulum[J]. Journal Of Management, 1999, 25(3): 417-456.

② 企业管理的五个职能领域通常为:研发管理、运营管理、营销管理、人力资源管理、财务管理。

③ Rumelt R, Schendel D, Teece D. Strategic Management and Economics[J]. Strategic Management Journal, 1991, 12(S2): 5-29.

④ 司徒达贤. 战略管理新论——观念架构与分析方法[M]. 上海:复旦大学出版社, 2003: 33-36.

⑤ 项保华. 战略管理:艺术与实务[M]. 5版. 北京:华夏出版社, 2012: 15.

点表述的系统性，主要针对 MBA 教学。

对于本科阶段涉世未深的大学生而言，“理论导向型纯粹按照战略理论的分类要求，把针对同一实践问题但角度不同的解答分散到不同的理论部分去阐述”<sup>①</sup>，虽然辅以大量的案例，但当学生面对具体的战略问题时，往往不知该按照怎样的逻辑思路展开战略问题的分析思考。针对 MBA 教学的实践导向型战略管理课程体系，强调战略思维的实践性和应用性，而没有过多阐述战略管理的基本理论和方法，但限于本科学生的知识基础和学习能力，在实际教学中不能完全实现预期教学目标。为此，本书以企业生命周期为战略思维逻辑主线，以理论导向型战略管理的知识体系为理论基础，借鉴实践导向型战略管理的思维框架，构建面向本科教学的实践导向型战略管理课程体系架构。

本书以企业生命周期为战略思维逻辑主线，构建面向本科教学的实践导向型战略管理课程体系，主要基于两个方面考虑：(1)从教学角度来讲，作为工商管理的高端课程，战略管理涉及面广，牵扯问题多，教学以企业的“成长、成熟、老化”三阶段展开不同阶段战略管理的“质疑、探思、求解”，一条清晰的逻辑主线，有利于学生的理论学习和实践应用能力培养。(2)从企业战略管理实践的角度来看，纵观中外企业发展历程，都有一个普遍规律，在创业期和成长期，企业通常只在一个业务领域展开经营活动，完成企业资源、经验、财富以及网络关系等的积累。当这些积累达到一定规模，在原有业务领域增长缓慢或成长空间有限的情况下，企业便会通过纵向整合、横向整合、国际化、多元化等战略寻求新的业务增长点。不论是单一业务经营还是多业务经营，当战略执行结果与战略目标存在偏差时，战略变革就势在必行，以避免企业的“老化”甚至“死亡”。

以企业生命周期为逻辑主线，借鉴项保华教授把战略管理过程分解成逻辑上紧密联系的三部分——“质疑、探思、求解”，本书的战略管理思维也从“质疑”开始，首先要弄清在不同阶段，企业面临的战略问题；紧接着从理论视角“探思”解决战略问题的理论基础；然后在理论指导下“求解”解决实际问题的实践方法。针对企业发展不同生命周期的战略问题展开“质疑—探思—求解”，就形成了事业战略、总体战略、战略变革，从而构成面向本科教学的实践导向型战略管理基本架构(图 1)。

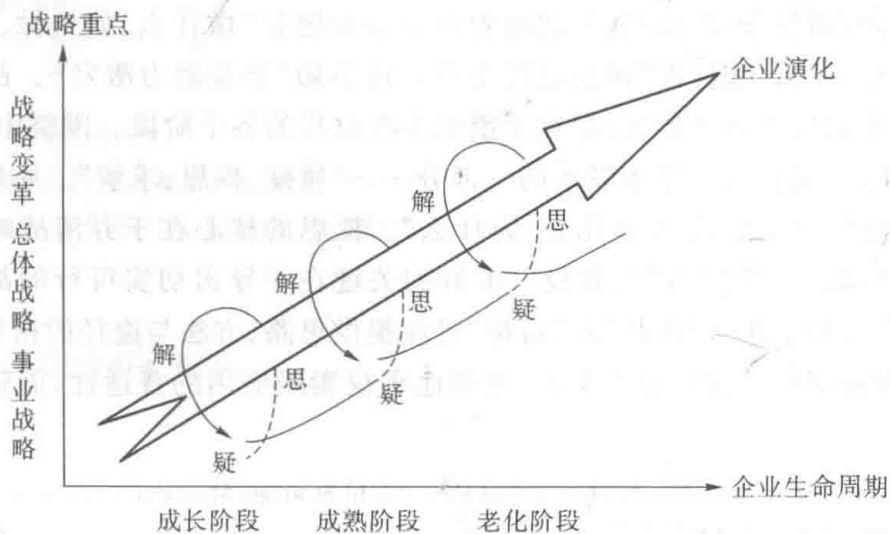


图 1 实践导向型战略管理课程体系架构

<sup>①</sup> 项保华. 战略管理：艺术与实务[M]. 3 版. 北京：华夏出版社，2001：自序，2.

基于上述分析,在写作上,本书每篇均由案例引出战略实践问题,接着阐述解决实践问题的战略管理理论,最后给出企业战略管理具体的实践方法。(1)在案例选取上,本书以华为公司为主案例,贯穿于事业战略、总体战略、战略实施、评价与变革的整个过程中,然后在每个章节中再选取本土企业的“隐形冠军”或国内外其他企业案例,从案例中发现“战略问题”,也从案例中寻找“实践方法”。(2)在理论分析中,本书尽可能给出目前主流的、能为本科学生理解的、同时兼顾企业战略管理实践者思考的文献,为便于学习,这些文献将以脚注的形式在书中列出。(3)此外,为便于教学,还在每章结尾处给出了本章小结和思考题,这些都是应知应会的知识点和技能点。

作为战略管理学习的开始,第1篇“战略管理导论”从理论、实践两种视角给出了战略、战略管理、战略管理者、战略管理层次的概念,回顾了传统的理论导向型战略管理理论体系,提出了以企业生命周期为思维主线的实践导向型战略管理架构。为了便于本科学生的理论学习、实践应用,还介绍了两种主要的战略管理研究方法——理论研究方法和实证研究方法。

以企业生命周期为逻辑主线,第2篇“成长阶段——事业战略”围绕企业在单一业务领域中创业、成长所面临的战略问题展开。从企业理论思考“企业是什么?”“企业为什么生存?”着手,提出了基于顾客价值的事业战略定位思路;介绍了以取得经营优势为目的的企业盈利模式选择;考虑到企业在经营过程中与有关各方的竞争合作互动,提出了关系定位战略。

当企业不满足于现有经营规模时,第3篇“成熟阶段——总体战略”以企业从“点”到“线”再到“网”的演化过程为主线,围绕企业在国际化经营、纵向整合、横向整合、多元化经营时面临的战略问题展开。从企业国际化经营、整合拓展、多元化经营的动因分析着手,阐述了相关理论,提出了从“点”到“线”再到“网”演化的具体策略。

第4篇“战略实施、评价与变革”以战略实施、战略评价、老化阶段战略变革为主题,分析了战略实施的组织机构、控制系统和企业文化,介绍了绩效评价的关键绩效指标、平衡计分卡以及卓越绩效评价准则,阐述了战略变革的动因、类型与成功要素。

在写作逻辑思路,本书以华为公司的发展历程作为通篇案例,结合大量其他的本土案例,循序渐进地告诉读者:什么是战略?什么是战略管理?企业在创业阶段、成长阶段、成熟阶段和老化阶段会遇到什么样的战略管理问题?战略分析的理论基础是什么?战略管理问题的解决方法有哪些?在不知不觉中将读者引进了战略管理的知识殿堂,仿佛正经历一家企业从艰辛创业到成长成熟的历史过程,并由众多案例形象地表述,读来引人入胜。这种写作思路对于缺乏实践经验的本科生来说,易于掌握和领会贯通;“质疑、探思、求解”的逻辑思路有利于培养学生的批判性思维能力。

当然,作为学术探索,本书的体系架构只代表作者教学、研究、企业实践的心得感悟,未来的修订、补充与完善还将继续不断地进行。期望与阅读本书的各位教师、学习者或企业战略管理者的相互交流、学习,本书通讯作者的电子邮箱:shenglin.shi@vip.163.com。扫描二维码可登录中国大学慕课下载与本书配套的教学课件及教学资料。



# 目 录

## 第 1 篇 战略管理导论

<b>第 1 章 战略与战略管理</b> .....	4
1.1 战略是什么 .....	4
1.1.1 战略目的 .....	4
1.1.2 战略内涵 .....	7
1.1.3 四种战略范式 .....	8
1.2 战略管理.....	10
1.2.1 管理是什么.....	10
1.2.2 战略管理内涵.....	10
1.2.3 战略管理发展历程.....	12
1.3 战略管理者.....	14
1.3.1 管理者.....	14
1.3.2 战略管理者与战略管理层次.....	14
本章小结 .....	19
思考题 .....	19
<b>第 2 章 战略管理思考方法</b> .....	20
2.1 理论导向型战略管理思维.....	20
2.1.1 战略形成阶段.....	21
2.1.2 战略实施阶段.....	24
2.1.3 战略评价/反馈 .....	25
2.2 企业生命周期理论.....	26
2.2.1 成长阶段.....	29
2.2.2 成熟阶段.....	31
2.2.3 老化阶段.....	31
2.3 实践导向型战略管理思维.....	32
2.3.1 成长阶段——事业战略.....	33
2.3.2 成熟阶段——总体战略.....	34
2.3.3 老化阶段——战略变革.....	35
本章小结 .....	35

思考题 .....	36
<b>第3章 战略管理研究方法 .....</b>	<b>37</b>
3.1 管理研究类型 .....	37
3.1.1 科学和科学研究 .....	37
3.1.2 战略管理研究的类型 .....	38
3.2 理论研究方法 .....	43
3.3 实证研究方法 .....	44
3.3.1 实证研究方法类别 .....	44
3.3.2 非实验研究 .....	45
本章小结 .....	49
思考题 .....	50

## 第2篇 成长阶段——事业战略

<b>第4章 基于顾客价值的战略范式 .....</b>	<b>54</b>
4.1 企业理论 .....	54
4.1.1 新古典经济学企业理论 .....	55
4.1.2 传统产业组织经济学企业理论 .....	55
4.1.3 行为经济学企业理论 .....	55
4.1.4 交易成本经济学企业理论 .....	55
4.1.5 代理理论 .....	56
4.1.6 资源基础观企业理论 .....	56
4.1.7 顾客价值基础观企业理论 .....	56
4.2 顾客价值 .....	58
4.2.1 顾客价值内涵 .....	58
4.2.2 顾客价值评价 .....	59
4.3 基于顾客价值的战略范式 .....	62
本章小结 .....	63
思考题 .....	64
<b>第5章 环境分析 .....</b>	<b>65</b>
5.1 产业分析 .....	65
5.1.1 新的市场进入者的威胁 .....	65
5.1.2 产业内既有企业之间的竞争 .....	66
5.1.3 购买者的讨价还价力量 .....	66
5.1.4 供应方的讨价还价力量 .....	66
5.1.5 替代品的威胁 .....	67
5.2 宏观环境分析 .....	67
5.3 资源与能力分析 .....	69

5.4 SWOT 分析 .....	72
本章小结 .....	74
思考题 .....	75
<b>第 6 章 经营优势 .....</b>	<b>76</b>
6.1 基本竞争战略 .....	76
6.1.1 成本领先战略 .....	76
6.1.2 差异化战略 .....	79
6.1.3 集中化战略 .....	82
6.1.4 竞争战略评价 .....	83
6.2 经营优势 .....	84
6.3 盈利模式 .....	86
6.3.1 盈利模式的内涵 .....	86
6.3.2 盈利模式的主要类型 .....	88
6.3.3 盈利模式保护手段 .....	100
本章小结 .....	102
思考题 .....	103
<b>第 7 章 关系定位战略 .....</b>	<b>104</b>
7.1 博弈论简介 .....	104
7.1.1 博弈及博弈论概念 .....	104
7.1.2 博弈的基本要素 .....	105
7.1.3 博弈论与战略管理 .....	106
7.1.4 分析基础 .....	107
7.2 关系类型 .....	110
7.2.1 博弈模型 .....	110
7.2.2 关系类型 .....	111
7.3 关系策略 .....	115
7.3.1 竞争性策略 .....	115
7.3.2 合作性策略 .....	116
7.3.3 关系定位战略目标 .....	117
本章小结 .....	119
思考题 .....	119

### 第 3 篇 成熟阶段——总体战略

<b>第 8 章 国际化战略 .....</b>	<b>124</b>
8.1 国际化动因 .....	124
8.1.1 企业国际化主动动因 .....	125
8.1.2 企业国际化被动动因 .....	126

8.2	国际化理论 .....	127
8.2.1	国际化阶段论 .....	127
8.2.2	跨国经营的带动论 .....	130
8.2.3	国际化的网络模型 .....	133
8.2.4	国际化的内外向联系模型 .....	135
8.3	国际化策略 .....	137
8.3.1	产品出口策略 .....	137
8.3.2	契约协议策略 .....	138
8.3.3	对外直接投资策略 .....	139
8.3.4	国际策略联盟 .....	141
	本章小结 .....	144
	思考题 .....	145
<b>第9章</b>	<b>整合战略 .....</b>	<b>146</b>
9.1	整合动因 .....	146
9.1.1	横向整合动因 .....	146
9.1.2	纵向整合动因 .....	149
9.2	整合理论 .....	152
9.2.1	企业纵向边界理论 .....	152
9.2.2	产业价值链理论 .....	152
9.2.3	协同效应理论 .....	153
9.3	整合策略 .....	154
9.3.1	横向整合 .....	154
9.3.2	纵向整合 .....	156
	本章小结 .....	163
	思考题 .....	163
<b>第10章</b>	<b>多元化战略 .....</b>	<b>164</b>
10.1	多元化动因 .....	164
10.1.1	多元化经营概述 .....	164
10.1.2	企业多元化经营的动机分析 .....	165
10.1.3	企业实行多元化经营的内部原因 .....	166
10.2	多元化理论 .....	168
10.2.1	资产组合理论 .....	168
10.2.2	委托代理理论 .....	169
10.2.3	资源基础理论 .....	169
10.3	多元化策略 .....	171
10.3.1	同心多元化战略 .....	171
10.3.2	水平多元化战略 .....	172
10.3.3	整体多元化战略 .....	172

10.3.4 多元化战略的弊端	172
本章小结	175
思考题	175

## 第4篇 战略实施、评价与变革

<b>第11章 战略实施</b>	182
11.1 建立组织结构	182
11.1.1 直线型组织结构	183
11.1.2 直线职能型组织结构	183
11.1.3 事业部制组织结构	184
11.1.4 矩阵型组织结构	185
11.1.5 组织结构演变	186
11.2 战略控制系统	191
11.2.1 信息系统	191
11.2.2 战略规划系统	193
11.2.3 财务规划和控制系统	197
11.2.4 人力资源控制系统	200
11.3 企业文化	203
本章小结	206
思考题	207
<b>第12章 战略评价</b>	208
12.1 关键绩效指标	209
12.1.1 关键绩效指标的内涵	209
12.1.2 关键绩效指标体系的设计	210
12.1.3 关键绩效指标词典	211
12.2 平衡计分卡	213
12.2.1 平衡计分卡特征	213
12.2.2 平衡计分卡作用	214
12.2.3 平衡记分卡评价内容	214
12.3 卓越绩效评价	219
12.3.1 卓越绩效模式	219
12.3.2 卓越绩效模式的核心价值观	220
12.3.3 卓越绩效评价实施要点	233
本章小结	234
思考题	234

<b>第 13 章 老化阶段——战略变革</b> .....	235
13.1 战略变革动因 .....	235
13.1.1 企业的环境 .....	237
13.1.2 企业成长 .....	238
13.1.3 使命或愿景 .....	238
13.1.4 领导者 .....	238
13.2 战略变革类型 .....	239
13.2.1 渐进式变革、激进式变革和混合式变革 .....	239
13.2.2 强制式变革、理性或自利式变革、教育或交流式变革 .....	242
13.3 战略变革成功要素 .....	245
13.3.1 战略变革发生的障碍 .....	245
13.3.2 战略变革成功要素 .....	246
本章小结 .....	251
思考题 .....	252
<b>主要参考文献</b> .....	253

# 第1篇 战略管理导论

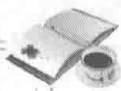
本篇由“华为的发展历程”作为学习的开始,分3章分别讨论以下内容:

第1章“战略与战略管理”从质疑企业“为什么成功或失败?”作为思维起点,分析了成功企业的五个共同特征,战略定位的三个明显作用,明确了战略目的,给出了实践导向的战略定义;从管理概念着手,给出了战略管理的技术性定义和实践性描述,并回顾了战略管理发展历程;从组织中管理者的层级划分,分析了战略管理层次,以及不同战略层次的关注重点。

第2章“战略管理思考方法”首先回顾了理论导向型战略管理理论体系,接着介绍了企业生命周期理论,以企业生命周期为逻辑主线,以“质疑、探思、求解”为思维重点,给出了实践导向型战略管理思维方法及课程体系架构。

第3章“战略管理研究方法”首先介绍了管理研究的主要分类,然后分别介绍了战略管理研究的两种主要论证方法——理论研究方法和实证研究方法,同时给出了相应的研究案例。

## 开篇案例



### 华为的发展历程

华为是全球领先的 ICT(信息与通信)基础设施和智能终端提供商,致力于把数字世界带入每个人、每个家庭、每个组织,构建万物互联的智能世界。华为在通信网络、IT、智能终端和云服务等领域为客户提供有竞争力、安全可信赖的产品、解决方案与服务,与生态伙伴开放合作,持续为客户创造价值,释放个人潜能,丰富家庭生活,激发组织创新。华为坚持围绕客户需求持续创新,加大基础研究投入,厚积薄发,推动世界进步。华为成立于1987年,是一家由员工持有全部股份的民营企业,目前有18万员工,业务遍及170多个国家和地区。自成立以来,华为公司相继经历了以下四个发展阶段<sup>①</sup>。

**创立阶段(1987—1995年):**华为最初通过代理销售产品来维持生存与发展。1993年,华为进行自主创新实践,成功研发出C&C08万门交换机,从而掌握了核心技术知识。随后,华为加大研发力度,拓展产品线,相继进入移动通信、光传输和智能网等多个通信产品领域。在这一阶段,华为公司形成了以任正非、孙亚芳、郭平、徐直军以及胡厚崑等人为代表的高层管理团队。

**成长阶段(1996—2003年):**1996年,华为开启二次创业新阶段。在技术方面,华为坚持以用户需求为导向,进行持续高强度的研发投入。1998年,华为在中国市场上占据领先地位的同时,积极开拓国际市场。在管理方面,华为与全球多家咨询机构深度合作,在内部推行系统性改革,建立了研发与创新管理体系。在企业文化方面,《华为基本法》集中反映了公司的共享型价值观。

**成熟阶段(2004—2010年):**华为持续优化产品研发管理体系,实行分权制衡管理。从2003年开始,华为发布了一系列行业领先的产品解决方案,并逐渐形成运营商网络、企业和用户终端三大主营业务。另外,华为通过技术并购、联合研发、成立合资公司等方式,不断提升技术创新能力。2008年,华为专利申请数居全球第一。在这一阶段,华为公司实现了从技术追赶到技术前沿的跨越。

**拓展阶段(2011年至今):**华为聚焦管道的针尖战略,实行流程责任制。2011年,华为简化组织结构,进行业务重组,积极布局云计算基础设施。随后,华为设立轮值CEO制度,以团队决策的形式实现了内部领导职权的合理配置。2015年,华为公司成为全球规模最大的通信设备制造商。2016年提出“再造一个华为”的目标,向高端产品市场进军。

综合来看,华为公司的发展历程可整理如图1-1所示。

#### 华为给世界带来了什么?

**为客户创造了价值。**华为和运营商一起,在全球建设了1500多张网络,帮助世界超过三分之一的人口实现连接。华为携手合作伙伴,为政府及公共事业机构,金融、能源、交通、制造等企业客户,提供开放、灵活、安全的端管云协同ICT基础设施平台,推动行业数字化转型;为云服务客户提供稳定可靠、安全可信和可持续演进的云服务。华为智能终端和智能手机正在帮助人们享受高品质的数字工作、生活和娱乐体验。

<sup>①</sup> 研究者给出了华为发展阶段的不同划分,考虑到研究视角的多元性,本书在引用时以原著者为准,没有做统一的阶段界定。

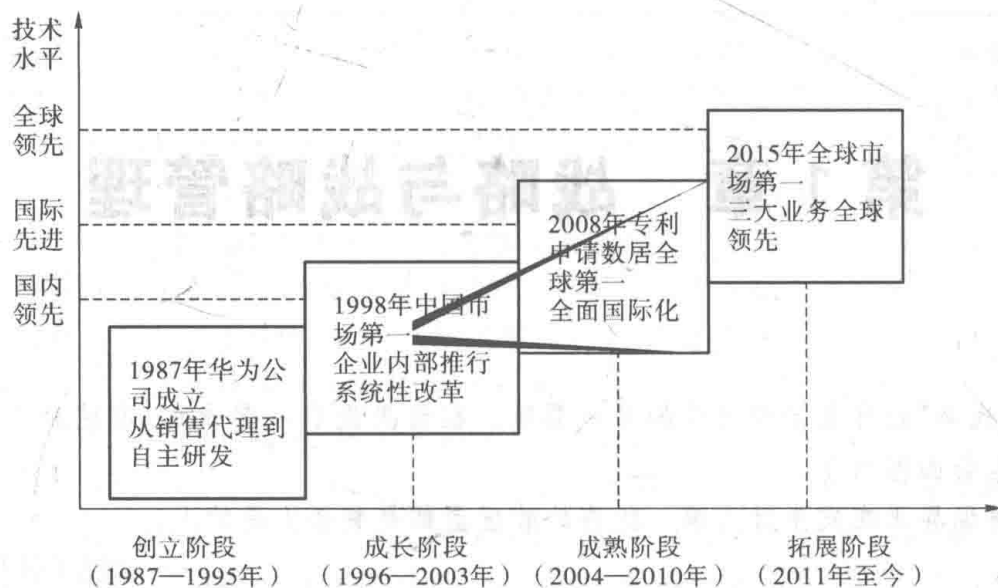


图 1-1 华为公司的发展历程

**推动了产业良性发展。**华为主张开放、合作、共赢，与客户合作伙伴及友商合作创新，扩大产业价值，形成健康良性的产业生态系统。华为加入 360 多个标准组织、产业联盟和开源社区，积极参与和支持主流标准的制定、构建共赢的生态圈。我们面向云计算、NFV/SDN、5G 等新兴热点领域，与产业伙伴分工协作，推动产业持续良性发展。

**促进了经济增长。**华为不仅为所在国家带来直接的税收贡献，促进当地就业，形成产业链带动效应，更重要的是通过创新的 ICT 解决方案打造数字化引擎，推动各行各业数字化转型，促进经济增长，提升人们的生活质量与福祉。

**推动了社会可持续发展。**华为致力于消除全球数字鸿沟，在珠峰南坡和北极圈内，在日本海啸核泄漏、中国汶川大地震等重大灾难现场，都有华为人的身影。华为推进绿色、低碳的环保理念，为客户提供领先的节能环保产品和解决方案。华为的“未来种子”项目已经覆盖 108 个国家和地区，帮助当地培养 ICT 人才，推动知识迁移，提升人们对 ICT 行业的了解和兴趣，并鼓励各个国家及地区参与到建设数字化社区的工作中。

**为奋斗者提供了舞台。**华为坚持“以奋斗者为本”，以责任贡献来评价员工和选拔干部，为员工提供了全球化发展平台和与世界对话的机会，使大量年轻人有机会担当重任，快速成长，也使得十几万名员工通过个人的努力，收获了合理的回报与值得回味的人生经历。

（本案例由作者根据网络资料整理）

#### 案例讨论：

1. 华为公司的战略是什么？
2. 华为公司的战略管理者是谁？
3. 华为公司的战略演变过程的内在逻辑是什么？

# 第 1 章 战略与战略管理

“定战略”始终是治理公司的第一要旨。在这里没有一劳永逸,即使是那些最棒的战略也会因时而变。

了解世界正在发生什么事。优秀的管理者都是胸怀大局的人。

——摘自《联想风云》

“战略”是管理者们使用频率非常高的词汇之一,我们会经常听到“经营战略”“发展战略”“产品战略”“合作战略”等诸如此类的表述,那么战略究竟是什么?战略管理究竟要做什么?本章从战略目的的分析开始来探寻问题的答案。

## 1.1 战略是什么

### 1.1.1 战略目的

华为是中国成功企业的代表,在任正非的领导下,华为历经 32 年的风雨历程,成长为一家全球领先的 ICT(信息与通信)基础设施和智能终端提供商,员工人数从创业时的 6 人发展到全球雇员人数超过 18 万人,业务遍及 170 多个国家和地区,年营业收入也从成立之初的几百万元,增长到 2018 年的 7 000 多亿元。然而,诺基亚手机业务却是另一种发展轨迹(案例 1-1)。



#### 案例 1-1

### 诺基亚手机的衰落

诺基亚(Nokia)公司成立于 1865 年,是一家移动通信产品跨国公司,总部位于芬兰。经历一个半世纪的发展后,成为世界上最大的通信设备供应商,是移动通信的全球领先者。诺基亚曾经很辉煌,从 1996 年开始,诺基亚连续 15 年占据市场份额第一的位置。2009 年诺基亚公司手机发货量约 4.318 亿部,2010 年第二季度,诺基亚在移动终端市场的份额约为 35.0%,领先三星和摩托罗拉的市场占有率 20.6%、8.6%;2010 年第一季度,在全球智能手机市场中,诺基亚以 44.3% 的份额仍居首位;2009 年 8 月在中国手机市场份额排行中,诺基亚以 33.3% 位居第一。

但是近年来在智能手机市场,诺基亚的销售远远落后于三星、苹果。自从 2007 年 iPhone

出现后,诺基亚的利润从领先行业的35亿美元已经降为13亿美元以下,市值也在不断缩水。2011年第二季度,诺基亚连续15年全球销售第一的地位也被苹果和三星超过。诺基亚智能手机长期采用备受批评的塞班系统是致命伤,因此诺基亚2011年年初宣布与微软结盟,准备推出一系列搭配微软移动Windows Phone 7系统的手机,希望挽回劣势。在过去的几年中,诺基亚股票已经陆续从伦敦、巴黎以及斯德哥尔摩证券市场摘牌退市。

互联网消费调研中心提供的数据显示,2011年第三季度诺基亚智能手机在中国的品牌关注度为23.7%,远远超过苹果(8.8%)和三星(16.1%)两大智能手机的品牌关注度。然而,在2013年2月中国智能手机品牌关注度比例分布发生了翻天覆地的变化。2013年手机市场品牌关注度分配相对均衡,但三星的关注度比例达到20.9%,诺基亚的关注度比例下降为8.3%,与HTC较为接近,位居第三位。在短短的一年时间内消费者对诺基亚的品牌忠诚度就已经出现动摇。信评机构惠誉国际已把诺基亚的债务评级,从“BBB+”下调至“BBB-”,差一级就与垃圾级别看齐。最终,诺基亚手机业务于2013年9月被微软收购。

诺基亚失败原因总结如下。

#### (1) 反应迟缓,错失良机

Strategy Analytics的分析师亚历克斯·斯贝克特曾说:“当你已经是领头羊时,想要对市场的变化做出敏锐的反应,相对而言困难得多。”诺基亚昔日的成功未能让其把握住智能手机发展的新趋势。2007年,诺基亚面对苹果推出的第一代iphone手机,并未做出及时的回应,直到所有厂商都推出触摸屏手机后,诺基亚在2011年才开始改变,同Windows Phone建立合作关系。

#### (2) 故步自封,缺乏创新

德鲁克的《创新的纪律》一书中曾写道:把过去最擅长、最核心的忘掉,才能很快地学到东西。然而,诺基亚却沉溺于昔日的辉煌,完全坚守自己的塞班系统,根本接纳不了像Android这样更为开放的操作系统。他们还曾轻蔑地称自己的竞争对手苹果公司为“那个加州的水果公司”。此外,诺基亚还忽视移动互联网创新,尤其是高端手机的创新,它把手机的主要功能还定格在通话上,根本无法融入手机行业的创新思维浪潮。

#### (3) 市场定位的迷失

诺基亚为了稳固自身地位,采用薄利多销的市场策略来抢占市场占有率。据统计,诺基亚在中国出售的160多款产品中,有60%~70%属于低端甚至超低端产品。诺基亚市场定位的迷失导致诺基亚的品牌价值受到众多其他低端产品的影响,严重削弱了诺基亚品牌在高端手机市场上的竞争力。然而,诺基亚也有高档奢侈的品牌产品,如Vertu,其外观精美,但功能极其简单,售价极其昂贵。这种毫无内涵类似暴发户的设计定位违背了众多消费者追求新鲜、多功能智能手机的夙愿,其结果必定失败。

#### (4) 忽视客户体验需求

处在互联网无限贴近生活的时代,诺基亚却忽视了客户体验需求,其手机功能还主要放在语音、短信等传统的手机应用上,其突出优势主要坚守在“耐摔”的质量上,但却将那些娱乐休闲的移动互联网应用定位为附带品。诺基亚并没有意识到顾客需求的变化,没有注意到用户开始喜欢利用手机查看电子邮件,寻找餐馆信息等。此外,诺基亚还欠缺优秀的售后服务。

(资料来源:张君,吾尔亚提·沙塔尔.诺基亚的衰落对我国电子企业的启示[J].电子测试,2013(20):263-264.)