

第一篇

基石篇

第一章 战略的本质及其基本逻辑

我们对战略的认识就如同盲人摸象，因为人类还不具备完整的审视大象的眼光。难能可贵的是，管理学家们还一直不停地在“摸大象”，毕竟他们摸到的是“大象”，而不是别的什么东西。人类一思考，上帝就发笑，但人类并不因此而停止思考。经过无数次地摸索与思考，我们会越来越接近大象的“全貌”。这，就是管理学家的使命。

第一节 战略是什么

在管理学界中，最基本的概念问题，也往往是争议最大的焦点，战略管理也不例外。什么是战略，迄今为止仍无一个公认的定义。

事实上，任何具有现实意义的概念，都是基于问题的解决而提出的。1957年出版的《经营中的领导能力》（菲利普·塞兹尼克）和1962年出版的《战略与结构》（阿尔弗雷德·D. 钱德勒）这两本书把战略思想引入企业管理范畴时，全世界的工商企业正面临着越来越复杂的环境，越来越激烈的竞争，越来越大的市场范围，越来越快的社会、经济、文化和技术变化。如何对未来的市场环境变化做出正确的判断？如何调整企业的经营行为，以应对这种未来的变化，从而领先对手，获得竞争优势？如何从各种社会与商业关系中挖掘别人没有发现的价值，创造出别人没有采用过的盈利模式？这都成为企业非常关注的战略问题。从这点来看，从一个更长远的视角帮助企业保持与环境的和谐，在社会分工大系统中将自身的优势充分地发挥出来，或系统地、有计划地培育企业在某一方面的竞争优势，实现企业价值的最大化，就是战略的最终使命。

一、战略的定义与特质

不同学派的战略学者对战略这一概念有完全不同的定义，本书以战略管理的操作性为出发点，给出以下定义：

战略是一种长期的计划，以及保证这种计划实施的整体性活动。

这一定义隐含了两个基本的含义：首先，战略是一种计划，强调战略的计划性。实际上，管理的核心就是计划，没有计划，任何管理活动都无法展开。哪怕是人们的日常生活，如果没有很好的计划，恐怕也会一塌糊涂。作为企业管理中高层次的领域，战略管理这种计划与日常计划存在区别：战略是一种长期的计划，跨度可能是三年，可能是五年，甚至

是十几年。其次,战略不仅包括计划,还包括了整个实施过程。也就是说,写到纸上的未必是企业的战略,而企业实际发生的行为才可称得上是企业的战略。这意味着战略管理是一个全员、全过程的概念。这个概念最核心的关键词是:长期的计划,整体的实施。

根据这样的定义,企业战略具备以下六个特征。

(1) 前瞻性。战略永远是要解决未来的问题。面对未来的变化,包括技术、经济、政治、文化和社会环境的变化,企业需要做好长期的计划与准备。电动汽车的发展已成为未来的大趋势,尽管目前电动汽车的比例还相当低,但如果相关企业不提前做好战略部署,未来一定会落后于整个时代,甚至被淘汰。新能源、3D 打印、物联网、人工智能等众多技术的出现,将会彻底改变人类的生产和生活方式,如何应对这样的巨变需要企业在战略上做长远的考虑。

阅读材料 1-1

英雄迟暮

2012年1月19日,伊士曼柯达在纽约依据美国《破产法》第十一章提出破产保护申请。在这之前的15年间,其市值从300亿美元蒸发至1.75亿美元。柯达“串起每一刻,别让她溜走”的广告语曾经在中国深入人心。现如今,曾经帮助无数人留住美好记忆的柯达公司却让这一刻“溜走”。英雄迟暮,令人唏嘘!

曾经,柯达并不是一家墨守成规的企业,看看柯达百年来不断创新的辉煌历史就知道了。

- 1879年:伊士曼先生发明乳胶涂布机,从此开始批量生产摄影干版。
- 1885年:推出第一片透明摄影“胶片”,这种胶片使用至今。
- 1960年:推出KODAK ESTAR片基(聚酯片基)。
- 1961年:推出第一部极为成功的KODAK CAROUSEL投影仪。
- 1963年:推出KODAK INSTAMATIC相机系列,这款相机采用易于使用的盒装式胶片,最终将业余摄影推向了新的流行高度。
- 1975年:研发出了世界上第一台数码相机。
- 1988年:推出第一个彩色负片系列。
- 1996年:推出先进的摄影系统(APS)格式。
- 2006年:推出世界上第一部双镜头静态变焦数码相机;随后,推出世界上最小的10倍光学变焦双镜头数码相机。

遗憾的是,由于担心胶卷销量受到影响,柯达一直未敢大力发展数码业务。直到2003年,柯达才选择从传统影像业务向数码业务转型,并于其后陆续出售医疗影像业务及相关专利权。但是,当时佳能、富士等日本品牌已占据“数码影像”的龙头地位,就连韩国三星甚至中国华旗等企业亦已初具规模。此时,柯达已经错失了占领“数码影像”的先机。

(2) 稳定性。既然企业战略要做长远考虑,那么战略就需要很强的稳定性,否则前瞻的研究就失去价值了。战略的稳定性是路径依赖的经济学定律决定的。任何资产都有一定的专用性,即某项资产最适合某种功能,而资产的定价又是根据其最适合的功能来计算其价值的,因此,该资产用于其他用途就无法收回成本,或不经济。这种资产的专用性就会产生转换成本和退出壁垒,形成路径依赖。也就是说,企业的战略如果出现重大调整,必

将导致巨大的损失。好的战略一定是长期稳定的。当然，实施战略的路径可能会因环境的变化而做出一些调整，但总体的战略大方向不会发生变化。

(3) 总体性。战略是企业整体经营管理行为的总和。一方面，战略涵盖了企业的所有工作，是一个全员、全过程的概念；另一方面，这种整体性并非企业各个系统的简单加成，而是互相间的有机协同，使战略管理最终实现 $1+1>2$ 的效应。因此，战略管理是从整体最优的角度来考虑问题的。

阅读材料 1-2

神奇的协同

X 集团在上海松江以 770 万元/亩（高于当时土地价格 120 万元/亩）的报价竞得一块 750 亩的住宅地产。该项目的容积率为 2.0，建设面积为 100 万 m^2 。按同类项目 10 000 元/ m^2 的市场价格，这个项目将亏损 7 500 万元。也就是说，该项目的单价为 10 075 元/ m^2 ，成本分析如下。

- 楼板价：5 775 元/ m^2 。
- 建安成本：2 500 元/ m^2 。
- 资金成本：1 000 元/ m^2 。
- 其他成本：800 元/ m^2 。

在业界看来，X 集团以这样的价格竞标是非常不理性之举。但是，该项目刚好把一个政府规划的公用绿地项目包围了起来，如果把这块绿地打造成精品项目，需要投入 1 亿元，但会使周边的房地产的平均价格增加 1 000 元/ m^2 ；如果简单处理，投入 1 000 万元即可，但不会增加周边的房地产价值。

X 集团以 0 元的标价同时竞得了该绿地的建设权，准备把它打造成精品绿地。这样，其周边住宅的价格可以达到 11 000 元/ m^2 。扣除项目成本，毛利达到 925 元/ m^2 ，再扣除绿地的建设成本 100 元/ m^2 ，集团总的毛利达到 825 元/ m^2 ，即总利润将达到 8.25 亿元。

X 集团是如何把两个明显亏损的项目变成盈利项目的？由此可见，通过战略的协同，可以产生整体增量，从而实现全局最优。

(4) 竞争性。“战略”一词源自希腊语“战争的艺术”，因此不可避免地带有竞争的属性。所谓竞争性，就是战略的内容包含着如何处理与竞争对手的关系的问题。

(5) 指导性。战略既然是一种整体性的考虑，那么它便具有普遍指导意义，即所有的日常经营管理行为都应围绕着战略来展开。

(6) 整合性。战略的整合性与指导性高度相关，它指企业各方面的工作应该相互协调，而这种协调完全是通过战略来保障的。

二、战略性思维

战略的特性决定了战略性思维的相应内容。环境在不断地发生变化，战略家的判断和企业的能力也在不断地发生变化，战略的形式也随之而变。尽管如此，战略却始终保留着它最基本的思想。战略性思维包括时间、空间、竞争和整合四个维度，如图 1-1 所示。

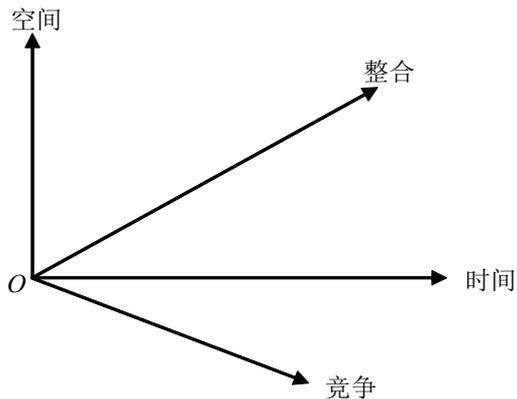


图 1-1 战略性思维的四维模型

(1) 长远思维。“不谋万世者，不足谋一时”。长远这一战略性思维是战略的前瞻性与稳定性决定的。战略行动追求的是未来长期的回报而不是短期的利益。在一些战略性资源的获取或战略能力的培育上，战略性思维倾向于放弃短期的利润而巩固充实自己的核心竞争力。当然，长远的思想也需要很好地平衡近期、中期和远期的企业目标，否则就会因缺乏远见而失去未来，或者因过于好高骛远而中途夭折。

(2) 全局思维。“不谋全局者，不足谋一域”。企业能做多大，取决于企业家能从什么样的高度来考虑问题。战略家需要有全局观，从全局的角度来考虑问题，因此，其视野要拓展、拔高。对于企业战略来说，所谓的从全局的角度考虑问题可以分为从一个部门的角度（部门内员工的协作）、子公司的角度（产品或产品线间的协同）、集团公司的角度（业务/产业板块间的协同）、产业的角度（产业价值最大化）、产业链的角度（产业链整合）以及全社会的角度（跨产业链接，即把不同产业的价值链接在一起，产生互动关系）等不同层次。确切地说，就是要思考在不同的范围内进行社会资源的整合，整合的面越宽，企业的社会贡献就越大，企业的价值也就越高。为此，我们提出“高二度理论”，即要在自己的工作岗位上提高两个层次来思考问题。从统计经验上看，“高二度”意味着高出两个标准差，即可帮助人们成为优秀的管理者。

(3) 竞争思维。除了着眼于企业内部外，战略性思维还立足于市场竞争来考虑问题。当今的市场环境是一个动态竞争的环境，企业时刻面临着各种各样的竞争威胁。战略性思维要求企业不仅要考虑自身的战略，更要关注其他竞争对手的战略，不断提升或巩固自身在行业中的竞争地位。

注记 竞争思维

具体来讲，竞争思维就是思考如何处理与竞争对手的关系问题，决定了企业的竞争观。竞争观，往往被视为零和博弈，通过打击对手来获取利益。实际上，在不同的行业，正确的竞争观是完全不同的。在完全同质化、刚性需求的行业，行业内的企业需要合作，共同维护产业秩序；在差异化的市场中，需要像波特所倡导的那样进行差异化经营，规避竞争；在具有规模效应的行业，需要进行理性的、双赢式的整合；而在具有网络效应的行业，则需要形成市场独占，如操作系统、视频标准等。竞争态势

选择的规律可以总结如下。

(1) $f(x_1+x_2) > f(x_1)+f(x_2)$: 打垮对手或兼并整合。

(2) $f(x_1+x_2) = f(x_1)+f(x_2)$: 合作维护产业秩序。

(3) $f(x_1+x_2) < f(x_1)+f(x_2)$: 差异化。

其中 x_1 和 x_2 是两家企业，第一种行业称为规模效应递增型行业，即两家企业合为一家企业比分开来竞争的产业价值大；第二种行业称为规模效应不变型行业，即两家企业合为一家与各自经营的价值是一样的；第三类行业称为规模不经济型行业，即两家企业合在一起不如分开经营价值高。

虽然不同的行业有不同的竞争思维，但它们都有一个共同的特征，就是产业价值最大化。评判企业竞争行为的对错，终极原则只有一个——是否增进了产业价值。这有如生物的行为都具有一个共同的特征，即为了促进其特种的发展壮大。我们把这一观点称为“竞争物种理论”。

(4) 整体运作思维。这是战略的指导性与整合性决定的。战略性思维强调整体性运作，即企业是一个有机的整体。所谓有机，是指其各部门的运作是相互依赖、相互支持的。部门间的协调性与合作的能力对于企业竞争而言非常重要。这要求企业从制度上、目标计划体系上都要保持一致性（各部门的目标不能发生冲突）。

三、关于战略形成的观点

尽管目的是一致的，但达成这一目的的具体战略形态却引发了学者们的众多争议，从而也就形成了不同的学派。来自加拿大麦吉尔大学的明茨伯格教授对此做了很好的总结，将现有的战略管理研究分为十大学派。

（一）设计学派：将战略的形成看作是一个概念作用的过程

设计学派是最早也是最具影响力的战略管理学派。其战略管理思想是“在企业所处环境中能够决定其地位的机遇与限定条件之间的匹配”。塞兹尼克首次引入了“特色竞争力”（distinctive competence）的概念，钱德勒奠定了设计学派关于经营战略与结构相互关联的思想。安德鲁则最全面、最清晰地阐述了该学派的思想。该学派着重强调对内外环境的评价：确定外部存在的机会和威胁，提示组织内部的优势与劣势。这就是 SWOT 的基本思想。尽管战略管理领域已经在许多方面得到了很大的发展，但绝大部分教科书仍将 SOWT 分析作为其核心内容。

“匹配”（fit）是设计学派的核心概念。这一思想奠定了战略分析的基本范式——综合考虑企业内外因素，以内外因素和谐为目标，决定企业的战略选择。这一范式被鲁梅尔特（Richard Rumelt, 1997）很好地诠释为以下设计准则^①。

- 一致（consistency）：战略要求达到目标与政策的一致。
- 和谐（consonance）：战略要对外部环境的变化做出正确的反应。

^① Henry Mintzberg. Strategy Safari[M]. The Free Press, 1998: 27.

- 优势 (advantage): 战略要提供或保持其所在领域的竞争优势。
- 可行 (feasibility): 战略需要考虑资源和能力方面的可行性。

设计学派认为战略的形成应该是一个有意识的、深思熟虑的思考过程,其形成的模式必须保持简单和非正式,是一个个性化设计的最佳成果之一。因此,在相同的情境下,可以允许多个不同战略方案的出现。这种形成模式依靠的是战略制定者的能力,以及他(她)对相关战略问题的认知。设计学派的战略制定大多是一种非程序化的分析过程,它强调这是一种企业家有意识的个体思考过程,且更多地依赖企业家的经验和洞察力。

20世纪80年代,当计划学派的地位开始动摇时,人们的注意力又重新回到设计学派的理论上:“保持战略的清晰、简洁和具体。”

战略制定完成后,接下来就是它的实施,这是设计学派提出的清晰的结构。尽管明茨伯格言语之外有批评这一学派把战略的制定与执行割裂开的意思,但作为一种结构性陈述,这种安排是必然的。当然,战略的制定与执行往往交织在一起,难以清楚地从时间上截然分开,估计只有全新成立的公司,才会出现先制定战略、再加以执行的情况。

尽管对设计学派的批评不断,但设计学派为战略管理提供了一个静态的“力学模型”——一个理想化的、简化的和抽象的理论框架。它不一定全面,但却提供了分析的基础和起点。

(二) 计划学派: 将战略的形成看作是一个正式的过程

计划学派几乎与设计学派同时出现,1965年安索夫出版了著名的《公司战略》一书,奠定了计划学派的基础。计划学派与设计学派有许多共同之处,而不同的是计划学派把战略制定看作一个规范化的计划过程。计划学派的主要特征是其大规模的战略规划,即将企业的战略意图进行全面的、系统的分解,使其成为一个完整的、庞大的计划体系。计划学派强调计算,注重财务的价值分析,力求通过战略的分解和战略规划的实施,实现企业的价值最大化。他们开发了大量的分析技术,如竞争战略评估、风险分析、价值曲线、股东价值计算等。

战略规划是这一学派的显著特征,大致分为以下六个阶段^①。

- (1) 目标设定: 提出量化的组织目标,这一目标被计划学派与战略区分开来。
- (2) 外部审计: 对组织的外部环境进行评价。计划学派在这一阶段与下一阶段的观点与设计学派基本相同。
- (3) 内部审计: 对组织的内部优势与弱点进行分析与分解。
- (4) 战略评价: 采用量化的手段,对备选战略方案的股东价值进行评价,并依次制定出长期、中期和短期的组织目标和战略。“价值创造”(value creation)成为计划学派的流行术语。
- (5) 战略组织: 这一阶段的重心是“分解”,即将总体层战略(业务组合)分解为业务层战略(定位),再分解为职能层战略,而战略控制则按公司管理层、事业部管理层、职能层、运作管理层的层级展开,最终将目标、预算、战略、程序等整合到一个操作性计划中,使之成为可管理的计划(计划系统)。
- (6) 战略反馈: 对战略的执行情况进行回顾与评价,分析战略的可行性,对计划做出

^① Henry Mintzberg. Strategy Safari[M]. The Free Press, 1998: 49-56.

调整。

计划学派明确地建立起战略管理的三个环节——战略制定、战略实施、战略反馈，涵盖了管理的所有职能，构成了一个闭环系统，其结构也因此变得非常完整。

计划学派接受了大部分设计学派的理论前提，不同的是计划学派把战略制定看作是一个规范化的计划过程，而对组织战略的实施进行控制的战略管理者也从企业家个人扩大到一个计划团队。

20世纪70年代以后，计划学派对战略管理实践活动的影响逐渐增强，但该学派的研究也停滞不前。此外，计划学派也广受实践界和学术界的质疑。安索夫帮助10家公司进行战略规划，但10年后这些公司都失败了。明茨伯格甚至写了一本书——《战略规划》，通篇没有讲述如何进行战略规划，而是列举战略规划的种种“恶劣行为”。然而公允地看，这些学者在把洗澡水泼掉的同时也把孩子一起扔掉了。战略规划实践的失败不能归因于战略规划的理论逻辑，而应归因于规划者的水平，以及人们对它的把握。

（三）定位学派：将战略的形成看作是一个分析的过程

定位学派是以迈克·波特为代表的、以分析为特征的流派。迈克·波特于1980年出版的《竞争战略》一书，成了定位学派形成的重要分水岭。他认为，战略是一种定位，即找到自己与众不同的独特定位，避免相互模仿、发生正面的冲突，从而规避竞争，获取更大的收益。波士顿咨询集团矩阵（BCG）、PIMS、竞争要素的五力模型、产业结构分析等，是这一学派的重要理论成果。这些成果大都建立在产业经济学理论的基础之上，相比较而言是站在宏观的角度来考虑企业战略管理问题的。

定位学派虽然接受了大部分设计学派与计划学派的理论前提，但它强调研究战略的内容，更关注战略本身，而不是制定战略的过程。定位学派与设计学派和计划学派最大的不同是：前者认为，只有少数几种战略（即波特的基本竞争战略），在相同的情境下，战略应该是相同的；而后两个学派则认为，即使在相同的情境下，也可能有无数种战略。定位学派还注重对产业结构的分析，并通过这种分析来确定企业的产业定位——选择一个好的产业以及在产业中的合理位置、对产业竞争均衡地施加影响，以使其朝着有利于自己的方向发展并利用竞争因素的变迁以提高企业的竞争优势。

定位学派的理论前提大体可总结为以下五条^①。

- （1）战略是通用的，是组织在市场中一个明确的定位。
- （2）市场是有效的和充满竞争的。
- （3）战略的制定是在分析的基础上，在通用战略方案里进行的一次选择。
- （4）分析在战略制定过程中扮演着主要角色。
- （5）战略经程序化过程制定出来后，应被清楚地描述和实施。

（四）企业家学派：将战略的形成看作是一个预测的过程

如果说前三个学派贡献了一种战略制定和分析逻辑的话，企业家学派则非常强调企业家的直觉和判断，强调其远见卓识，并且认为这种能力是与生俱来的特质。在面对未来不

^① Henry Mintzberg. Strategy Safari[M]. The Free Press, 1998: 85.

确定的环境时,企业家凭着他的直觉发现别人没有发现的机会,并采取超常规的方式大跨度地向前发展。然而我们更愿意看到,企业家的这种远见一方面可能来自先天的特性,但更多的是来自通过对某一行业长期经营而形成的对这一行业的感悟。天才并不存在,企业家的价值在于积累行业知识和经验,并通过一种非线性的思维把这种积累转化为一种判断,而这种判断决定了企业发展的方向和重大的投资决策,从而决定了企业的命运和前途。将战略的形成绝对地集中在个别领导人身上,这是企业家学派的重要特征。

企业家学派的著作较为零散,没有形成一个结构性的体系,但总体而言,企业家学派理论的前提可以总结为以下六点^①。

(1) 战略存在于企业家的头脑中,主要表现为企业家对组织长期发展方向和愿景目标的一种认知。

(2) 战略制定的过程主要依靠企业家的经验与直觉,往往不是一个完全有意识的过程。

(3) 企业家以个体管理方式来推进组织愿景的实施、控制和调整。

(4) 战略愿景是较为柔性的,企业家的战略意图是计划与意外因素相结合的产物——总体方向是既定的,但细节随环境变化而进行调整。

(5) 组织结构也是较为柔性和简单的,可根据企业家的动机来进行相应的调整。

(6) 企业家的战略倾向于进入细分的利基市场,避免进行全面竞争。

(五) 认识学派: 将战略的形成看作是一个心理过程

认识学派是在认知心理学的基础上发展而来的。战略家在很大程度上是自学成才的——他们主要是通过直接经验来形成自己的知识结构和思考过程,而经验决定了他们的知识,接着知识又决定了他们的行为,进而决定了后来的经验。认识学派的这种观点使得它成为沟通较为客观的设计学派、计划学派、定位学派、企业家学派与较为主观的学习学派、权力学派、环境学派之间的一座桥梁。^②

由于认识论的差异,认识学派又分化为两个分支,即实证主义的与主观主义的。前者认为认知是客观事物在人们心灵中的反应,就像照相机,因此战略管理更多的是对客观世界的认知(尽管这种认知也不可避免地存在歪曲),而战略管理的任务就是要尽可能地减少这种认知的偏差;后者则认为认知都是主观的,认知是对世界的一种再创造,^③因此战略管理应主要立足于人类的主观认知世界而非客观的外部现实。

认识学派强调世界是复杂的,人类知识的积累再丰富,也不及客观世界的万分之一。认识学派更强调战略是一种概念形成的过程,人的内心世界并非外部世界的简单翻版,而是通过大脑的构建、概念的创新来实现战略的创新。

“宝丽来”的成功是主观认识学派观点的最好诠释,人类创造性的活动是企业得以成功的一个重要构面。

^① Henry Mintzberg. Strategy Safari[M]. The Free Press, 1998: 143.

^② 亨利·明茨伯格,布鲁斯·阿尔斯特兰德,约瑟夫·兰佩尔. 战略历程——纵览战略管理学派[M]. 刘瑞红,等译. 北京:机械工业出版社,2002: 107.

^③ 亨利·明茨伯格,布鲁斯·阿尔斯特兰德,约瑟夫·兰佩尔. 战略历程——纵览战略管理学派[M]. 刘瑞红,等译. 北京:机械工业出版社,2002: 106.

阅读材料 1-3

“无知”的价值

1943年，我们在桑塔菲度假。一天，我三岁的女儿詹尼弗问我为什么她不能立即看到我刚才为她拍摄的照片。当我在这个迷人的小镇散步时，我开始考虑解决女儿给我设置的难题。在那一瞬间，照相机、胶片和物理化学变得如此清晰，以致我十分激动地赶到朋友的住所，向他详细地讲述曝光后能迅速得到照片的固体照相机。在我的脑海里它是如此真实，以致我的描述花去了好几个小时的时间。

资料来源：亨利·明茨伯格，布鲁斯·阿尔斯特兰德，约瑟夫·兰佩尔. 战略历程——纵览战略管理学派[M]. 刘瑞红，等译. 北京：机械工业出版社，2002：114.

认识学派的理论前提可总结为以下四点^①。

- (1) 战略的形成是战略家头脑中的一个认知的过程。
- (2) 战略以概念、地图、图解、结构等方式出现，决定了人们对环境信息加以处理的方法。
- (3) 外部信息进入人们大脑时受到各种扭曲变形，人们所描述的世界仅仅是人们所感知到的现象。
- (4) 作为一种概念，战略首先是很难形成的，而且往往得不到最优的方案；其次，当战略变得不可行时，也很难改变。

(六) 学习学派：将战略的形成看作是一个应急的过程

既然外部世界如此复杂而多变，那么战略家们就必须不断地去学习，而且是有效地学习——这就是学习学派的基本论点。学习学派强调对变化的管理：一方面战略要适应环境的变化；另一方面，战略管理更应通过创造变化来进行管理(Lapierre, 1980)。干中学、学中干，是这一学派的基本战略思想——当我们的知识与经验无法应对外部复杂的环境时，不妨从试错中寻找解决方案。Gordon Siu (1982) 表述了这样一种观点：“如果你在瓶中放置六只蜜蜂和六只苍蝇，然后水平放置瓶子，使瓶底封闭的一端指向有亮光的窗户，你会发现蜜蜂会一直努力寻找瓶子的出口，直到累死或饿死，而苍蝇会在不到20分钟内从瓶子的出口冲出去。正是蜜蜂的聪明和飞行的整齐划一使得它们在这次试验中毫无作为。显然，它们认为，任何一个拘禁处所的出口都是光线最亮的地方，它们按这样的原理来寻找出口，而且坚持这种逻辑性极强的行为。对蜜蜂而言，玻璃瓶是一个超自然的神秘东西，它们的智商越高，这个奇怪的东西越不能让它们理解和接纳。而那些愚蠢的苍蝇，由于缺乏逻辑感，到处乱撞，终于撞到了好运，找到了出口，并赢得了自由。”^②

先行动，后思考，是学习学派的行为特征。企业家在一种渐进式的学习过程中创建出企业的战略。“一个按照逻辑渐进主义运作的成功的管理者总会把理解、信任和责任种子播进那个形成他要创建的战略的过程中。到这个战略重点开始出现时，它的一些部分已经

^① Henry Mintzberg. Strategy Safari[M]. The Free Press, 1998: 170-172.

^② 亨利·明茨伯格，布鲁斯·阿尔斯特兰德，约瑟夫·兰佩尔. 战略历程——纵览战略管理学派[M]. 刘瑞红，等译. 北京：机械工业出版社，2002：123.

得到了应用。通过战略规划过程，他们已经建立了引导战略朝着弹性应用的方向发展的动力和心理上的责任。同时发生的战略规划和战略执行过程的不断融合成为了有效的战略管理的中心”（奎因，1980）。^①

“战略是一种意图”——哈默教授的这一著名定义把设计学派与学习学派结合在一起。所谓战略意图，是指一种最终追求的目标。哈默认为，学习是建立在一种明确的意图（组织愿景）之上的。战略意图的建立，为组织学习指定了一个方向——战略（学习学派观点下的）并非一个无序的过程，而是企业愿景框架下的不断探索、不断追求和努力的实施。这就为学习学派所倡导的战略形成的非确定性的过程找到了一个明确的方向。

近年来，学习学派还发展出了学习型组织的理论——除了企业家自身的学习之外，企业作为一个有机的整体，其本身同样也需要学习。企业的绩效，更多的是体现在企业的整体性表现上，因此，组织的学习比个人的学习显得更为重要。学习型组织强调组织要素的有机构成，其显著特征是组织成员的学习之间存在极大的关联性，人们朝着一个共同的目标（共同的愿景），基于各自的职能与分工，不断地超越自我，提高对环境变化的适应性，并高度协作，运作协调。

因此，未来的竞争是组织学习的竞争，谁学习得更有效，组织协调性更强，谁就能在未来的竞争中取胜，而组织学习能力将成为未来的核心竞争力。这样，战略管理这头“大象”将被从CEO、总裁们的“皇家禁苑”中解放出来，战略思考、战略学习和战略行动成为全员性的活动。

学习学派的理论前提可以归纳为以下五点^②。

（1）组织环境是复杂和不可预测的，在战略制定的过程中相关知识不断产生，预先的控制是不可能的；战略的制定伴随着整个学习的过程，战略制定与实施是不可分割的。

（2）尽管组织领导人是主要的学习者，但整个组织系统都处于不断学习的过程中，因此组织内有许多潜在的战略家。

（3）这种学习过程是随机发生的，对行为的反思使组织在行动过程中产生感知。战略可以从任何一个具有学习能力和资源的组织成员处萌发，而非一定按正常的程序产生。一些原创的想法可能会被高层管理者最终制定为战略方案，这就是一种意外出现的战略。

（4）领导人的角色不是预先制定战略，而是管理学习的过程，并从中形成战略。战略管理就是把思想与行动、控制与学习、稳定与变化之间的关系巧妙地处理好。

（5）战略首先来自过去的行为模式，然后才是对未来的计划，并作为指导组织整体行为的规范。

（七）权力学派：将战略的形成看作是一个协商的过程

与前几个学派不同的是，权力学派是从人性的角度来解释战略形成机制的。组织是一个“人的集合”，任何决策的做出，都是组织内部权力制衡的结果。而作为企业重要决策的战略制定，无疑将会对企业内部以及外部各个利益团体的利益产生重大影响。因此，战略的形成在现实生活中并非一个理性的过程，而是很大程度上反映了企业内部（微观）、外部

^① 亨利·明茨伯格，布鲁斯·阿尔斯特兰德，约瑟夫·兰佩尔. 战略历程——纵览战略管理流派[M]. 刘瑞红，等译. 北京：机械工业出版社，2002：126.

^② Henry Mintzberg. Strategy Safari[M]. The Free Press, 1998: 208-209.

(宏观)各种政治力量对比的关系。

由于加入了利益因素,权力集团就可能会对战略的选择和确定产生一些非集体理性的影响。因此,战略制定不仅要考虑企业法人理性——经典文献假设管理人员既大公无私又忠诚可靠,以企业利益最大化为工作目标,同时也需要考虑组织成员的个体理性——员工是自利的,以自我利益最大化为行为准则。

权力学派的理论前提有以下四点^①。

(1) 战略的形成受到权力和政治的影响,包括内部的制定过程和外部对组织行为的影响。

(2) 战略的这一形成过程决定了它更多的是意外出现的,更多的是一种权力平衡和策略,而不是一种对未来的构想。

(3) 微观权力论把战略制定看作是一种以政治游戏的形式,多种势力均衡的利益集团进行的游说、讨价还价、对抗的相互影响的过程。

(4) 宏观权力论认为组织机构通过战略对其他组织进行控制或进行合作来增进自身利益。

基于上述考虑,微观权力学派提出如下建议^②。

(1) 认识并把握企业政治问题,关注内部利益联盟对战略制定及执行的影响。

(2) 重视中间管理层的影响,他们往往对企业运作起着关键性作用。

(3) 学会运作传统的政治工具,包括殊途同归的技巧(为达到同一个目标可以灵活采用多种途径来实现)、利益驱动(包括短期利益和长期利益)、问题定位在更高层次之上等。

(4) 控制内部联盟的行为,包括把握好问题提出的顺序、增加问题的透明度、把问题进行分解以削弱联盟的对立情绪等。

(5) 采取直接行动反对对立联盟,包括将联盟领导人从组织排除出去等各种手段。

宏观权力学派则关注组织外部力量对企业的影响,主要集中体现在利益相关人群的分析上,包括利益相关者的行为分析与解释、建立战略同盟等一系列的研究。

(八) 文化学派: 将战略的形成看作是一个集体思维的过程

文化学派是权力学派的近亲,如果说权力学派着眼于个体利益或小团体利益,文化学派则着眼于集体的共同利益。值得注意的是,这种利益并非局限于经济利益。20世纪80年代出版的《公司文化》一书,使人们开始注意到文化在企业经营管理中的存在及影响。企业文化是一种亚文化现象,在企业范围内起到规范、引导人们行为的作用。文化还反映为一种本能、一种行为模式,它既可能对企业的战略起到支持作用,也可能起到阻碍作用。文化学派的研究主要集中在文化对战略决策风格的影响、文化对战略变革的影响以及克服文化的阻碍、解决文化冲突、树立企业核心价值观等方面。另外,文化学派还认为,由于组织文化影响的深刻性和长久稳定性,文化将成为企业的核心竞争力的来源(战略性资源)。

文化学派的理论前提可以总结为以下五点^③。

^① Henry Mintzberg. Strategy Safari[M]. The Free Press, 1998: 260.

^② 亨利·明茨伯格,布鲁斯·阿尔斯特兰德,约瑟夫·兰佩尔. 战略历程——纵览战略管理流派[M]. 刘瑞红,等译. 北京: 机械工业出版社, 2002: 167-169.

^③ Henry Mintzberg. Strategy Safari[M]. The Free Press, 1998: 267-268.

(1) 战略的制定具有社会属性,它以组织内部成员的信仰和理解为基础。

(2) 组织成员通过文化适应和社会化的过程接受这种信仰,尽管有时这种过程通过正式的灌输来加强,但往往更多的是一种无声的、潜移默化的过程。

(3) 组织成员只能部分地描述组织的文化,有关文化的解释是非常模糊的。

(4) 战略是一种集体意图的体现,这种意图嵌入了资源、能力、组织优势等分析模式,因此可以说战略是一种深思熟虑的过程,尽管这一过程有时是下意识的。

(5) 文化,尤其是企业的精神,不鼓励战略经常发生变化,顶多在集体战略愿景范围内进行一些调整。

(九) 环境学派:将战略的形成看作是一个反应的过程

在环境学派眼中,战略形成的真正主角是环境,所谓的战略不过是人们对环境不断变化的消极应对而已。这种观点使环境学派有脱离战略思想的危险。从这一角度看,严格来讲环境学派不能称作战略管理的一个学派。环境学派否认存在一种“最好的方法”来管理组织,认为只能根据组织及外部环境的不同情境来进行应对。

环境学派的基本理论前提如下^①。

(1) 环境的力量是战略制定过程中的核心要素。

(2) 组织必须应对这种力量,否则就会被淘汰。

(3) 领导者只能被动地了解环境,适应环境。

(4) 组织聚集在一起,直到资源越来越稀缺,环境越来越恶化,最终这些组织便会消亡。

(十) 结构学派:将战略的形成看作是一个变革的过程

结构学派是对上述学派的综合。“结构”(组织及其外部环境)与“转变”(从一种战略状态飞跃到另一种状态)是结构学派理论的两个核心内容。

以下六个方面的观点基本综合了结构学派的主要观点。^②

(1) 大多数时候组织都可被描述为某种稳定结构:在特殊的时期内,采用特殊的结构,与特殊的内容相匹配,从而导致特殊的行为,进而形成特殊的战略。

(2) 这种稳定状态偶尔会被打破,组织跃迁到另一种结构状态。

(3) 这种结构状态与转变时期呈现出某种规律,成为组织的生命周期。

(4) 战略管理的关键就是维持稳定,至少大多数时候是适应性的战略变化,但应周期性认识到转变的需要,并能够在不破坏组织的前提下管理这个混乱的转变过程。

(5) 战略的制定既可以是一种概念性的设计或正规计划,也可以是系统分析或领导的远见,还可以是共同学习或一种政治权术,但每一种都有自己存在的时间和自己的内容。换言之,这些战略形成的思想学派自身就代表了特别的结构。

(6) 结构战略采取了计划或模式、定位或观念,甚至形成策略,但也都是依自己的时间和自己的情形出现的。

^① Henry Mintzberg. Strategy Safari[M]. The Free Press, 1998: 288.

^② 亨利·明茨伯格,布鲁斯·阿尔斯特兰德,约瑟夫·兰佩尔. 战略历程——纵览战略管理流派[M]. 刘瑞红,等译. 北京:机械工业出版社,2002:206.

基于对战略的不同认识,不同学派对战略的定义自然不尽相同,下面介绍几种较有影响力的关于战略的定义。

(1) 设计学派:战略是一种匹配——经济战略就是在企业所处环境中能够决定其地位的机遇与限定条件之间的匹配。^①

(2) 定位学派:战略是一种定位,即寻找一个良好的产业定位,从而使企业获得高于平均收益水平的资本回报,同时避免相互模仿而发生恶性竞争,进而导致收益水平下降。

(3) 计划学派:战略是一项长期的计划,即在企业战略意图的指导下,对企业的资源和活动进行规划,使企业形成一个高度计划性的有机整体,从而提高企业的经营效率。

(4) 学习学派:战略是一种意图,同时战略又是一种革命。战略就是在某一个明确的意图下,通过坚韧不拔的努力增强并突出自身的竞争优势,并通过不断地进行革命性的创新来改变行业的竞争结构,使行业领先者的原有优势失去作用,从而超越行业领先者,实现企业的最终目标。

注记 战略管理这头“大象”

尽管各学派的观点各不相同,但上述十大学派之间并不存在本质性的冲突。不同的学者以各自的视角、在不同的理论边界内进行研究,便形成了不同的学派。明茨伯格把现有的学派称为“摸象”的瞎子,从另一方面也说明了我们的摸到的仍是大象,并非其他什么动物,而这就为我们“组装”一头真正的大象(有机地整合各家学说)找到了理论上的支持。

除了理论上的价值外,对各家学派学说的整合也对战略管理实践起到重要的指导作用。不同流派的思想决定了组织形成战略的模式甚至影响到其对战略的看法,我们应该以什么样的视角和观点来看待战略和战略的确立,是综合战略管理理论的基本目的。

图 1-2 将帮助我们以另一种方式来对各家学派的关系进行一次整合。设计学派、计划学派与定位学派搭建起了战略的基本逻辑框架,就像组成了大象的骨架,使人们得以对“大象”有一个大概的认识,这正是绝大部分战略管理教材的内容来自这三个学派理论的原因。

设计学派、计划学派、定位学派构造的是战略形成的逻辑,这种逻辑加上企业家的判断(企业家学派),就形成了理性的战略方案(不管现实生活中的企业战略是如何形成的——是有意识的分析过程还是一种直觉,它都遵循这样的逻辑,可能出问题的是判断错误或是在战略推演的过程中出现逻辑错误)。理性的方案会受到企业文化、企业内部及外部势力集团的影响,形成最终的战略方案。

战略方案形成后,计划学派对战略实施所做的努力无疑是合乎逻辑的。不可想象,在各职能(部门)无序运作的状态下,企业的战略能够得以很好的实施。对此形成挑战的是战略实施的环境可能会发生变化,这时应该调整的是实施方案而不是战略实施逻辑本身。

^① 亨利·明茨伯格,布鲁斯·阿尔斯特兰德,约瑟夫·兰佩尔. 战略历程——纵览战略管理学派[M]. 刘瑞红,等译. 北京:机械工业出版社,2002:18.

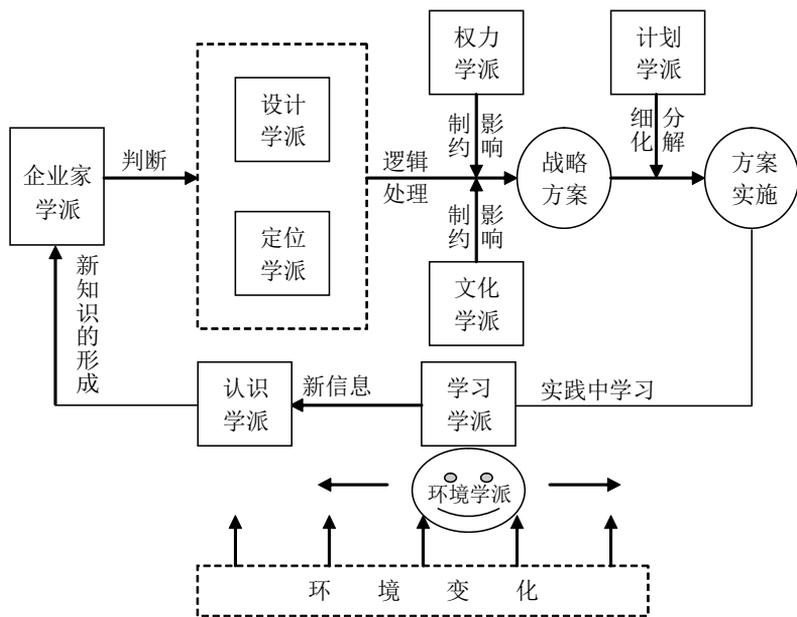


图 1-2 战略管理理论综合框架

其实许多企业都在不断地实践和在学习中成长，通过“学习”（学派），形成新的“认识”（学派），然后再修正“企业家”（学派）的判断，进而改变或明晰其企业的战略。企业战略的形成和发展（如图 1-2 所示的模式）不断地循环和提升——这就是战略这头“大象”，尽管它可能不是全部，但至少是其中一大部分。

至于环境学派，它游离于“大象”之外，随环境的变化而不断地摇摆，是“大象”身上的一只“寄生虫”。

如果说结构学派是对战略管理各种学说的一种综合，那么图 1-2 就是战略管理理论的一种新“结构”。由这一结构来看，战略管理是一个持续进行的过程而不是一个事件，是一个在实践过程中不断修正、成形并持续变化的过程。

第二节 战略管理的终极追求

从企业的宗旨来看，战略管理并非企业存在的目的，而仅是一种手段，不要为了战略而进行战略管理，这是每一个企业家必须时刻清楚的问题。

企业规模、销售增长、市场份额、技术领先、品牌知名度等，是企业热衷追求的目标。从某种意义上说，这些追求无不带有战略性考虑，不少企业为此采取了不惜代价的做法。在这种所谓的战略考虑下，许多企业往往忘却了战略最根本的目标不是市场份额、企业规模、技术优势、品牌知名度等，而是企业存在最根本的宗旨——盈利。

新古典经济学的企业理论认为：企业价值最大化，是企业的终极追求。企业的各种经营管理活动，都必须围绕着这一中心来进行，战略管理也不例外。战略的制定与实施必须

增进企业价值，这是判断“战略”与“伪战略”最根本的标准。强化战略意识的同时，需要警惕落入“唯战略主义”陷阱。企业在市场竞争中，切忌被所谓的战略意识遮蔽了战略原本的目的。时刻明确自己行为的最终目的而不被纷繁复杂的策略性问题所迷惑，是一个真正的战略家所必须具备的能力。

具体而言，企业价值的构成可以用以下模型来表述：

$$\text{价值} = f(\text{盈利性、成长性、风险})$$

企业价值是由盈利性、成长性和风险三部分要素组成的。其中盈利性、成长性与价值成正比，即盈利性、成长性越高，企业价值越大；风险与企业价值成反比，即在其他条件不变的情况下，风险越大，企业价值越低。

公式中的“ f ”，我们称之为价值观，即企业对上述三要素的重要性的认知——把哪个因素看得更重，哪个因素看得更轻。事实上，企业竞争到最后就是比拼谁的价值观更正确，更符合其所在行业的未来发展趋势。因此，正确的价值观源自企业对行业未来发展的准确判断。

既然战略的最根本目的是企业价值最大化，那么战略的根本追求就转化为盈利、成长和 risk 问题，即企业战略必须在盈利性、成长性和 risk 之间谋求一种良好的动态平衡。战略首先必须考虑短期的盈利状况，因为无论如何，如果没有稳定的盈利，企业经营就无法维持下去，尽管还有股东再投资和外部融资等来源，但这种“烧钱”的经营状态难以持久——在这种状态下，企业高层管理人员的心态也将会因承受过大的压力而发生一些微妙的变化，从而容易在经营管理过程中犯一些原本不应该犯的错误（如急功近利、弄虚作假等）。

阅读材料 1-4

销售遭遇“滑铁卢”，星河湾陷现金流之灾

星河湾副总裁田原在博鳌·21世纪房地产论坛接受记者采访时表示，星河湾现阶段运作的城市有北京、上海、太原、鄂尔多斯及澳门等，在这些城市都有与其他开发商合作的项目，但这并不意味着星河湾要规模化。正相反，星河湾一直对规模很冷静，这源于其产品系不适合大规模复制。

不难看出，一直以打造“中国地产界的劳斯莱斯”为梦想的星河湾的战略结构正在进行调整，但这一举措却是当前星河湾面临巨大的资金压力下的无奈之举。销售业绩的大幅下滑，信托、基金的债务危机，似乎让这家当年以“打造中国第一豪宅”为目标的开发商豪气不在。

“产品和区域结构的不一致，是导致星河湾现金流出现问题的核心原因。星河湾产品主要针对高端改善型需求，因此受到政策调控的打击非常大。在区域结构方面，星河湾前几年在三四线城市铺得太多，现阶段难免会受到市场影响的冲击。”睿信致成管理咨询公司董事总经理薛迥文如是说。

屡战屡败的销售“悲剧”

销售回款作为房企现金流的重要组成部分，一直被业界视为“生命线”。而如今，一向在高端豪宅上所向披靡的星河湾，却在各地的地产项目销售中连连遭遇“滑铁卢”。

星河湾的房子真的难卖了。不久前,星河湾上海项目二期开盘,公司大力造势,展开了铺天盖地的广告宣传,可以说全公司严阵以待,全力蓄客。这与数年前基本不做大量宣传、开盘就能卖几十亿元的盛况可谓相去甚远。而这一现象的背后充满了对销售下滑的无奈。以上海星河湾项目为例,上海星河湾一期的销售已经出现疲软情况。据上海房地产交易官方网站显示,上海星河湾花园自2010年开盘以来,除了首次开盘签约八成之外,一期项目目前还显示有113套房源在售。

面对如此销售窘境,星河湾上海项目价格也是一路走低:从2010年10月开盘时4.8万元的均价,一路下跌到如今3.5万元;而2011年上市的浦东星河湾二期单价也从7.5万元的开盘价一路下跌到如今5.5万元。

2011年12月16日,星河湾更是宣布对旗下套均总价在千万元以上的两个上海项目——浦东星河湾、上海星河湾——以八至八五折或更大优惠降价销售,并对两个楼盘的前期业主做出高达6亿元的差价补偿,创下中国房地产市场差价补偿的最高记录。

不难看出,以价换量正成为星河湾的最后一搏。但对于星河湾大力推广的二期项目,业内人士并不看好。“星河湾的楼盘都相对偏远,远离繁华商业区,导致租金收益偏低。因此,从产品和地段来说,星河湾不具备长期持有和投资价值。目前的市场情况也不利于单价40000元/平方米以上的高端产品销售”。而上海星河湾销售业绩下滑并非个案,仅是星河湾各地项目销售遇困的一个典型。在中房信集团统计的“2012年中国房地产企业销售TOP50”排行榜中,星河湾集团直接跌出50强之列。

数据更说明问题,据第三方机构不完全统计,除了成都铂雅苑、澳门项目外,星河湾在上海、太原、北京等地的项目中实现的销售额不足65亿元。与之相对应的是,早在2011年,最初星河湾高调进军鄂尔多斯时,公司就曾信心满满地宣布有望实现销售收入100亿元,如今看来这仅是个美丽的愿望。

借基金融资进行“豪赌”

目前,星河湾正在为销售困境疲于奔命,销售回款遇阻已成定局,而一直没有完成香港上市的星河湾,在资本市场并没有优势。那么,星河湾下一步发展必需的资金,又要从何处来呢?为了满足这两年的扩张所需,星河湾选择了一场“豪赌”。

2013年3月下旬,有消息称,星河湾联手易居为其西安项目成立了一个基金,目前正在北京、上海等城市推广、募集,这引发了业内热议。而热议的焦点并不是星河湾第一次借基金融资,而是其令人咋舌的最高可达40%的基金回报率,以及优先级投资与劣后级投资接近41的比例。

为了能顺利筹到这笔“高利贷”,星河湾可谓煞费苦心。据媒体报道,广州星河湾实业发展有限公司和星河湾实际控制人黄文仔将为其提供连带责任保证。此外,浦东星河湾以其持有的项目公司70%的股权向易居基金质押,为其对易居基金投资退出的承诺提供股权质押担保。不难看出,星河湾对资金的需求已经达到“求金若渴”的地步,而这正反映出集团整体捉襟见肘的财务状况。实际上,此次借道基金,并不是星河湾第一次运用“高利贷”。

据公开资料显示,星河湾从2010年开始多次借道信托进行融资。其中涉及新华信托的项目就包括了太原星河湾债权投资集合资金信托计划、华锦16号·太原星河湾贷款集合

资金信托计划等基金项目。而随着时间的推移，一些信托计划正在陆续到期。

据记者了解，其中新华信托华锦16号·太原星河湾贷款集合资金信托计划的一期成立日期为2011年12月，二期成立日期为2012年1月，三期成立日期为2012年2月。信托总规模为4.9亿元，信托计划期限每期各1.5年。也就是说，该信托计划二期在2013年7月已经到期，三期则应在8月到期。

“星河湾现阶段的做法，可以说是断臂求生。目前其正面临销售不畅，如果产品打三至五折都无法出售，房企可能就会采取高息融资的方法。现在很多人都在赌，看是不是能扛过去。”一位熟知星河湾的业内人士对其高额融资这样评价道，“房企可能会有赌赢的机会，但这要看房企的存货布局，如果在北京、上海等一线城市，可能会有机会。如果存货在鄂尔多斯、南宁等中小城市，就很难了。”

显然，这对于产品布局多在二三线城市的星河湾来说，将是一个梦魇。

培养第二支柱改“卖酒”

面对现金流问题，星河湾采取了一些策略，但其操作的方式却显得“不务正业”。

2012年1月，通过一场老业主的品鉴会，星河湾亮出了“星河湾老酱香”的白酒品牌。时年59岁的黄文仔选择了陌生“水域”——想打造中国豪宅第一品牌的富豪要卖白酒了。

而这家只销售每平方米6万元以上豪宅的地产商，卖的酱香型白酒也是一件奢侈品。有媒体报道称，此白酒1斤或要卖到1万元，未来几年星河湾白酒的销售目标为600亿元。

针对业界对星河湾是否要在业务上进行调整的各种猜测，田原向记者回应：“星河湾肯定是坚持以房地产为主业，这是毫不动摇的。前几年发展酒业与黄董事长本人对酒业的爱好和他长时间的收藏有很大的关系，但星河湾仍然是以房地产开发为主的企业。”但田原也表示：“星河湾的业主都是一些高端客户，对高端白酒有需求。星河湾也是从需求入手，希望把酒业做成星河湾的第二个重要产业。”

虽然，星河湾反复强调进军白酒业已筹备很久，还将继续做高端房地产，但面对现金流的问题，将白酒作为收入第二支柱的做法显然是欲盖弥彰。卖酒求生可以理解，但在房屋质量上星河湾也是问题频出，而这与其“建造中国豪宅典范”的目标背道而驰，更加显得“不务正业”了。

2012年3月9日下午，在山西太原举办的一场“诚信与责任”地产高峰论坛上，来自太原星河湾的数十名业主突然出现在会场内，高举“太原星河湾还业主公道”等条幅大声呼喊，要求禁止给星河湾颁发诚信与责任的奖项。

据悉，这次业主维权活动主要是因为太原星河湾项目交房时间延后、房屋出现严重质量问题等。这则新闻迅速见诸报端，也使星河湾陷入严重的信誉危机。

“质量问题与现金流没有绝对的关系，但资金状况和质量问题有一定联系。任何一个房企都要考虑成本、质量和进度的均衡。在目前这种情况下，房企可能更倾向于成本。”对于星河湾的质量问题，薛迴文这样看待。

实际上，业界对于星河湾的质疑远不止于此。大肆举债是否会成为星河湾下一步发展之累？岌岌可危的现金流状况是否会导致星河湾的溃败？而面对资金的匮乏，星河湾是否会进一步压缩成本，导致新的质量问题的出现，从而进入恶性循环？

资料来源：马云龙. 走下神坛的星河湾：现金流之殇[N]. 法制晚报，2013-08-15.

战略还应该考虑未来的发展，良好的成长潜力是企业获取未来收益的可靠保证。需要

注意的是,成长性的价值体现在未来的收益上,若企业业务的成长不能获取未来良好的投资收益,则这种成长性也将是毫无价值的。

企业必须规划好近期、中期以及远期的核心业务(为企业带来主要现金流的业务),三个层面的业务也必须协调发展。在不同的时期,企业应有不同的核心业务,以保证企业的可持续发展。但前一阶段的核心业务是后续阶段业务的基础,决不能以削弱现有核心业务为代价,为求增长而过分地强调多元化;也不能仅仅有许多令人激动的设想却无法将它们转化为现实的新的核心业务;更不能只埋头于现有业务而完全忽略培育新的业务增长点。企业发展的业务构成如图 1-3 所示。

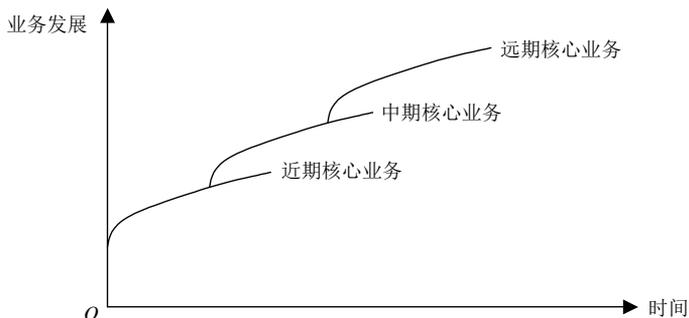


图 1-3 三个层面业务的关系

在考虑业务发展的同时,公司战略还必须注意风险的规避,尤其在复杂多变的超动态环境下,防范风险、保持公司的长寿显得更为重要。因此,战略管理的第三个任务便是通过适当的战略组合来应对可能发生的风险。这种要求一般体现在两个方面:一是通过对宏观经济和产业发展趋势的准确预见而采取预防措施;二是通过不同性质的业务组合来降低企业经营的风险(如波动性强的业务与稳定现金流的业务相搭配,可以很好地平衡企业业务波动的风险)。

注记 均衡等于最优

如果 C_i 是凸的, C_{i1} 和 C_{i2} 是集合 C 的两点, $t \in [0, 1]$, 则可从 $C_{i2} > C_{i1}$ 推出 $tC_{i2} + (1-t)C_{i1} > C_{i1}$ 。那么,关于分配系统的均衡 $\{(C_i^*), G^*\}$ 是最优的(关于次序关系)。^①

该定律为德布鲁赢得了菲尔兹奖,这就意味着价值最大化是谋求收益、成长、风险三者的平衡从数学上被证明了,也就意味着成为了普适化的真理。这坚定了我们的信念,不可能会出现例外的情况,必须将我们心底残存的一丝侥幸都清除干净。

近年来出现的实物期权的思想尤其值得关注。在以往的观点中,风险是一种不利的因素,但依实物期权理论来看,高风险也意味着巨大的机会。业务的波动性越大,该业务的期权价值越高,企业获得超常规发展的可能性越大。期权思想在战略中的应用具体体现在:恰到好处的业务组合,能够在控制风险的基础上很好地保持把握这种超常规发展的机会。

^① 杰拉德·德布鲁. 价值理论: 对经济均衡的公理分析[M]. 刘勇, 梁日杰, 译. 北京: 北京经济学院出版社, 1988.

注记 “买椟还珠”的现代版

中国古代有一则寓言——买椟还珠，说的是有一个人去买珍珠，当他选中了一颗如意的珍珠后便付款离去。一路上他边走边欣赏这颗珍珠，却突然发现装盛珍珠的盒子精美异常，令他爱不释手。最后，这个人跑回卖珠人那里，把珍珠还给卖珠人，自己则带着盒子回家去了。

打着战略的旗号，实则损害了企业最根本的利益，正是“买椟还珠”的现代版。遗憾的是，现实中这类故事还在不停地上演着——疯狂地扩大生产规模、惨烈的价格战、赔本赚吆喝、重金买“眼球”。而这一切都基于一种理由：为了今后更大的回报或者为了眼前的生存需要。然而这种行为是否真的能为企业带来未来的收益，或者这种“生存”是否还有必要维持下去，我们的企业家们则更应该深入地进行思考。Intel公司当初毅然放弃存储器业务，转向发展微处理器，结果为企业发展谋得了更大的空间，并最终发展成为一家伟大的公司。这一经典案例正是深得战略管理本质的体现。把握住这一本质，企业才可能在重大问题上做出正确的取舍。

落实到具体的问题定位上，战略管理必须处理好企业现阶段收益、能够带来长远回报的业务成长以及风险防范这三者的关系。企业整体战略方案的选择，以保证这三者协调发展为根本目的，这是战略管理的最终追求。以下各章所涉及的理论及方法，均以不违背这一基本宗旨为原则。

企业价值最大化的过程可分解为三个阶段（见图1-4）：价值创造（value creation）、价值获取（value capture）与价值传递（value delivery）。价值创造是指企业最终产品的社会价值。严格地说，它是一个社会效益的概念，指消费者从企业的产品中所获得的满足（或称消费者价值）。在企业所创造的价值中，只有一部分价值能够被企业所获取，其他部分则成为消费者剩余以及被供应商分走。一些企业创造了很高的价值，但企业的获利并不高；相反，一些企业几乎攫取了其所创造的所有价值。值得提醒的是，“价值获取”并不是一个结果，而是事先有安排的一整套战略部署。

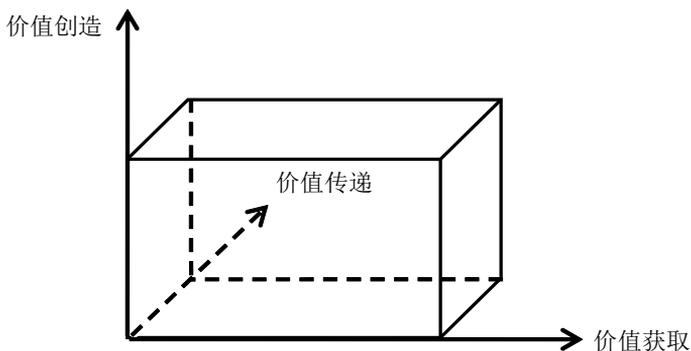


图 1-4 企业价值最大化的三个步骤

价值传递则是通过企业内部的运作管理，提升效率，从而提高企业的利润水平，使股

东和员工的利益得到最终体现。相较于价值创造与价值获取，价值传递属于战术的范畴。

价值创造并不必然带来价值获取，如图 1-5 所示。价值创造是企业获利的根本，没有价值创造，企业即使短期会获利，也不可持续，我们称之为“骗钱”。但从企业价值最大化的角度看，仅仅创造价值是不够的，如果不能给企业带来回报，也只会“赔钱”。战略管理要追求的，是将价值创造与价值获取完美地结合起来——“赚钱”。

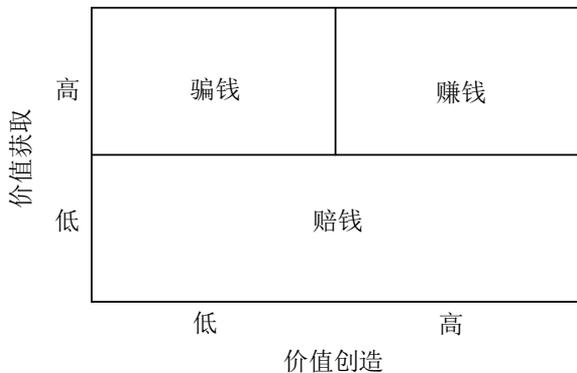


图 1-5 价值获取能力

第三节 战略选择的基本准则

尽管战略选择的方法和模型层出不穷，但其基本准则是一致的。不同的理论模型有不同的适用范围和条件，把握这一准则，对于在千变万化的企业战略管理实践中正确地应用战略管理理论和工具非常必要。纵观现有的战略管理思想和学说，战略管理分析工具以及大量的战略管理实践，战略选择的基本法可以表述为：

扬长避短，趋利避害；不断通过战略投资和整体性运作，提高自身的核心竞争力。

“扬长避短，趋利避害”是传统战略管理思想的核心部分。前四个字是对企业内部条件进行分析及战略取向的内部原则，包括确认企业的优势与劣势，在随后的战略选择中，如何发挥优势，回避自己的不足；后四个字是外部环境分析，包括存在哪些机会，有什么潜在风险，如何抓住机会，防范风险。

所谓的战略定位，就是对企业内外部环境进行系统分析的结果。所有战略分析工具，都必须先构造一个二维（外部环境、内部环境）分析结构，然后在“市场最需要什么”和“我在什么地方做得最好（或者应该做得最好）”这两个问题的答案中寻找交集。BCG 矩阵用市场增长率（外部指标）和市场占有率（内部指标）来分析企业的战略定位；SWOT 分析则从内部指标优势（S）、劣势（W）和外部指标机会（O）、威胁（T）进行战略分析。它们的区别只在于 SWOT 用的是复合指标而 BCG 用的是单一指标，其他分析工具也是如此。至于采用什么工具，则取决于行业竞争要素和产业发展态势对分析指标的要求。抓住这一核心思想，即可灵活运用甚至随心所欲地创造适合自己的分析方法和工具。

特别需要注意的是，扬长避短是手段，趋利避害是目的。我们不能因为具备优势而从

事某项业务，优势、劣势从来都不是单纯技术上的比较，而是跟市场需求紧紧结合起来的。正因为扬长避短是手段，所以它可能不是唯一的手段，因此才有了下半句话。“不断通过战略投资和整体性运作，提高自身的核心竞争力”可以具体诠释为“补短”，这提示了战略管理的另外四个方面的考虑。

(1) 战略要突出企业战略投资方向。战略是基于对未来正确判断的基础上的一种长期追求，这种长期稳定性使得企业的战略投资成为一种有价值的行为。方向性、持久性是战略投资区别于一般性投资的重要特征。通过长期的积累，形成某一方面的竞争能力，从而保持持久的竞争优势。这种动态战略管理思想是与战略定位的静态思路相联系的，即长期的战略投资以企业的战略定位为依据，从而使企业的长期考虑和短期目标紧密地结合起来。

(2) 加强整体运作。企业是一个有机的整体，企业各部门的运作都存在高度的关联性。因此，战略的实施是一种全员、全过程、结构性的概念，它涉及企业里的每一个员工。企业的每一种活动都应在总体战略思想与战略意图的指导下进行。围绕着一个共同的战略目标，在统一的战略思想指导下，对企业的经营管理活动进行整合，是战略管理的一项重要任务。

(3) 动态管理企业的核心竞争能力。优劣并非一成不变，有的优势可能会失去，有的劣势可能得以弥补，或者优势转化成了劣势，劣势转化成了优势。在战略决策中，除了扬长避短的思想外，以补短的思路来确定企业战略，在实践中也涌现出大量成功的案例。索尼、IBM 等国际著名的企业，都是从弱小的企业发展起来的。如果仅仅是扬长避短，这些企业根本不可能由一个只有几十个人的企业发展成为收入几百亿美元的公司。犹如哈默教授所说的那样，“战略的一成不变比实力雄厚的竞争对手还要危险”^①。动态战略管理的另一个重要思想就是不断地寻求革命性的创新，通过对行业游戏规则颠覆——使竞争对手原有的优势失去作用——来超越行业领导者。行业追随者要通过“革命”来超越对手，行业领先者同样要主动创造变化来维持自己的竞争优势。

阅读材料 1-5

愿景的力量

20 世纪 50 年代末，一家在日本以外无人知晓的名为东京通信工业公司的小公司决定不惜代价，抛弃本来的公司名称，改名为索尼公司。这家公司的往来银行反对这一构想，认为公司 10 年的努力将付诸东流，因而质问：“你们打算做这种毫无意义的改变，到底是什么意思？”公司创始人盛田昭夫平静地回答说：“这样能够使公司扩展到世界各地，因为旧的名称外国人不容易念出来，我们希望改变日本产品（在世界各地）品质低劣的形象。”

1924 年，IBM 的前身——计算制表记录公司，只不过是一百多家相当平凡、希冀有所作为的中小企业中的一家。在此三年前，这家公司几乎破产，还是靠着大量借贷才挨过 1921 年的经济衰退。公司只有 52 名业务代表能够完成销售指标，主要靠销售打卡机和肉摊上用的磅秤来维持生计，惨淡经营。

但是，老华森不希望看到公司继续平庸下去，他希望公司改弦易辙，成为真正具有全

^① 加里·哈默，迈克尔·波特，未来的战略[M]。徐振东，等译。成都：四川人民出版社，2000：129。

球地位的伟大公司，于是他决定将公司改名。我们今天或许对“国际商用机器公司”这个名称不会感到吃惊，但是在1924年，这个名称就显得近乎荒谬可笑。小华森事后回忆说：“家父下班回家，拥抱家母，骄傲地宣布，从今以后，‘计算制表记录公司’改称响亮的‘国际商用机器公司’！我站在客厅的走廊上想道：就凭那家小公司？家父想的一定是未来的IBM，他实际经营的公司仍然是到处叼着雪茄的家伙，卖的是咖啡碾磨机，还有屠夫用的磅秤。”

资料来源：俞军利. 基业长青[M]. 北京：中信出版社，2002：XI-XII.

(4) 战略要有效地应对市场竞争。战略管理不仅要着眼于企业自身的战略行动，更要关注竞争者的战略。企业除了面对满足顾客日益提高的消费要求外，还面临竞争对手的不断挑战与争夺。战略决策的制定，不仅要体现企业竞争优势，而且要瞄准竞争对手的战略。这一考虑强调在动态的市场竞争中如何保存自己、发展自己，有时也包括通过打击、压制对手而壮大自己。战胜对手，是竞争战略第一个层面的境界，而通过合理的定位来规避竞争，从而获取更高的收益，是竞争的第二层境界。竞争观的最高境界则是化竞争为合作，共同推动产业的发展。

最终，战略管理的基本思想可以浓缩为九字精华：“扬长避（补）短，趋利避害”。所有的战略管理流派、理论工具、案例，都没有超出这九个字的范围。

注记 弃短还是补短

静态的战略管理思想强调放弃，即对自己不具优势的业务，要坚决予以放弃，将资源集中在优势业务上；动态的战略思想更多的是着眼于“补短”，通过不断补短来改变企业的竞争地位。这两种思想在实际应用中经常发生激烈的冲突。不顾企业实力、盲目发展而失败的企业比比皆是，但以小胜大、由弱转强的成功案例也数不胜数。在进行战略决策的过程中，是以避短为主，还是以补短为主，是影响企业未来发展的一个最为基础、也是最为重要的战略思想。

“补短”是一种高风险性的战略行为，战略决策者需要对补短成功的概率进行谨慎研判。判断“补短”成功的概率可用下面概念模型来表述：

$$\text{补短成功概率} = f(\text{补短的难度}, \text{补短的意愿})$$

(1) 难度分析。在确定避短还是补短时，首先需要做资源预算。企业的短能否补得起来，是决定“避”还是“补”的决定性因素。补短的可行性问题在经济学上属于资源的禀赋性问题。所谓禀赋性，是指与生俱来的一些能力，这种能力很难通过后天的努力来弥补。在进行“避”和“补”的抉择时，我们必须判断这种能力（或企业战略资源）是属于禀赋性的还是非禀赋性的。一般而言，除了极少数的自然资源和其他一些特殊的要素外，从理论上讲，一切短都是可以补的。然而，这里的“禀赋”的定义显然是针对企业战略规划期而言的，即判断一种资源（能力）是不是禀赋性的，是以企业战略规划期内，以企业现有的有形资源与无形资源能否将目前的劣势转化为明显的优势为标准的。在补短决策之前，决策者需要做客观的资源预算，即要成功地补短，企业还缺什么资源，还需要提高什么能力。**补短的难度越大，成功的概率越低。**

(2) 意愿分析。企业行为的最终结果在很大程度上取决于其主观意愿。许多公司

的失败往往是“不为”，而不是“不能”。这种“不为”的背后，就是企业意愿的薄弱，至少是不够强烈。**补短的意愿越强，其成功的概率越高。**一个公司在确定进行补短时，还需要测算企业（这里强调的是企业整体表现出来的强度而不仅仅是某个企业领导人的愿望，当然，企业领导者的信念最为重要）补短的意愿。简单地说，就是企业是否有足够的动力和决心克服补短过程中预期会遇到的种种困难（基于资源预算所提示的困难）。如果得到肯定的回答，就采取补的策略，否则做出避的决策。

（3）调整分析。决策者对自身的判断可能会出现一些偏差，因此在真正实施战略之前决策者还需要对自己的判断做一些调整。具体做法是：决策者把自己过往对自身的判断进行一次客观的回顾，如果每次自己的判断都过于乐观，当决策做出后，应强制战略向后退一步，因为你总是过于乐观；如果每次对自己的判断总是过于悲观的话，当决定做出后，可以鼓励自己向前迈一步，因为困难往往没有你想象的那么大；如果对自己的判断基本上是准确的，就按前述的决定实施。这种做法的基本理论是，人一生对自己的判断基本上是稳定的，除非决策者遭遇到某种重大挫折，即便如此，他（她）后续对自己的判断也是稳定的。人的认知结构是稳定的，这就为“调整分析”奠定了理论基础。

第四节 战略的层次及战略管理基本问题

一、战略的层次

比较主流的观点是，战略按三个层次进行管理，即总体层（公司层）战略、竞争层（业务层）战略和职能层战略。不同层次的战略方案解决不同层面的问题，其战略类型也有其各自的立足点。总体层战略解决做什么、业务组合是什么的问题。对于这一层次的其他书籍都称之为公司层战略，但笔者认为并不是所有的组织都是企业，而它们同样要回答这样的战略问题，因此本书将其定义为“总体层战略”。竞争层战略解决怎么做、如何竞争的问题，其他书籍称之为业务层战略，但基于上文理由，并且不是所有组织都是盈利型组织，因此本书称之为竞争层战略。职能层战略解决企业的每个部门应如何配合企业的总体层战略和竞争层战略进行规划的问题。

目的性是人类行为的重要特征。人的任何行为都是一种有意识的活动，都希望达到一定的目的、解决一定的问题。对于战略管理者而言，首先应该明确所要解决的基本问题。

二、公司哲学定位

公司哲学是战略的源头，是公司一切经营管理活动的总体纲领。战略的选择最终体现出公司的哲学取向。一般而言，公司哲学主要解决以下三大问题。

(1) 公司是一家什么样的企业? 它的总体业务定位是什么? 如英国石油公司的定位是一家能源企业(而不是一家石油公司), 就将意味着它的业务发展可以进入其他能源领域。这一问题的回答, 决定了后续战略分析的边界。

(2) 公司的使命是什么? 公司的存在是建立在其社会价值的基础之上的, 公司应发挥什么样的社会功能, 为人类社会做出什么贡献, 才能够长久地生存以及获利下去, 这是企业进行战略分析时应解决的。

(3) 公司的愿景是什么? 公司希望做到一种什么状态? 是成为一家全球知名、行业里数一数二的企业, 还是平平稳稳、踏踏实实地做好现有的业务, 这在很大程度上也决定了公司的战略选择。公司的愿景还决定了企业对盈利、成长和 risk 这三者关系的认知。

三、战略发展态势

企业是生存在一个宏观的经济环境之中的, 外部宏观大环境是企业无法改变而且受其深刻影响的关键要素。企业的战略发展必须与这种宏观大势保持协调, 否则将会被外部环境的巨浪所淹没。在决策上, 它体现为进、退还是守的问题。企业是加快发展的步伐, 实施扩张性战略(如一体化战略、多元化战略、加强型战略), 还是稳固现有业务, 消化企业发展过程中的一些潜在的问题和 risk, 还是进行业务的收缩, 以规避 risk, 渡过经济困难时期, 这是企业战略管理首先应该确定的问题。企业的战略发展态势的终极判断准则是: risk 是否大到企业不能承受。如果“是”, 则采取“退”和“守”的态势以规避 risk; 如果不是, 则需要抓住机遇成长到位。而判断企业能否承受外部 risk, 需要从宏观经济大势、所在产业与宏观经济的关系(产业的收入弹性)和企业的业务结构与财务结构来进行综合判断。

四、业务组合

业务组合属于总体层战略的问题。公司进入哪一个业务领域, 每一业务的发展态势如何, 这些业务之间是一种什么样的关系, 都是企业在公司层面应该解决的根本性问题。业务组合问题可分解为以下几个问题来进行考虑。

(1) 主业是否还有足够的发展空间。企业发展战略研究都是从现有的主业开始进行分析的, 对目前主营业务未来发展前景的判断, 极大地影响着企业战略方案的选择。主业发展空间是从两个方面进行考虑的: 业务收入和盈利水平。一方面, 考虑该产业的生命周期处于哪个阶段, 是否还有业务发展的潜力; 另一方面, 对该产业的盈利前景进行分析。利润是企业生存的根本, 没有良好的盈利前景, 即使其成长前景很好, 业务本身也失去了价值。

(2) 保持专业经营还是展开多元化。对主业的判断决定了企业的业务组合。如果主业还有足够的发展空间(这里特指企业在这领域还有足够的成长空间, 而不是该产业还有增长潜力), 则企业没有必要过多地介入其他业务领域, 其近期目标仍以加强主业经营为主; 若主业已经进入停顿状态, 或未来的发展将趋缓, 并且收益水平将大大下降, 则企业应开辟新的业务领域, 开展多元化业务以确保企业的持续发展。

(3) 有无战略协同业务。总体层战略管理必须以更宽广的视野来考虑业务组合问题,

除考虑业务本身的成长和收益水平外，还要看到是否存在其他协同业务——进入该业务会对原有的业务产生巨大的促进作用。战略协同业务的开展，将极大地提高企业主业盈利水平和竞争优势，这是企业必须积极拓展的业务领域。

(4) 近期、中期、远期的核心业务如何演变。在企业的业务组合中，需要通盘考虑，以保证企业近期、中期与远期业务的协调发展。在战略规划中，要确定近期、中期和远期的核心业务，并有计划地予以培育。

阅读材料 1-6

地产“内生态”

很少人不知道上海的“新天地”，它的名气如日中天，几乎盖过了外滩和东方明珠。很少人去过后不感叹：石库门居然发生了这样翻天覆地的变化。很少人知道，究竟是谁把一片老旧的弄堂改造成今天的时尚之地。他就是“上海大爷”罗康瑞。

约纳堂是一只海鸥。罗康瑞喜欢别人把自己比作约纳堂。

因为约纳堂不同于一般的海鸥，它是罗康瑞最喜欢的一本书《天地一沙鸥》里的一只以追求完美的飞行技巧为生存最终目的的海鸥。罗康瑞希望自己跟约纳堂一样，用锲而不舍、力求尽善尽美的精神带领自己的企业成长。

其实，论财富，罗康瑞一手创办的瑞安集团与香港十大财团中的和黄、恒隆、恒基等地产巨头相去甚远。但现在，罗康瑞可以称得上是中国最具国际知名度的开发商。在国内，有 10 多个大城市向他发出邀请，请他帮助改造旧区，在当地再造一个瑞安的标志品牌“新天地”。

“新天地”的传说

如果缺少了罗康瑞，在不少财经人士眼里，这届的福布斯峰会多少会失去些颜色。幸亏这个“新天地”的创造者很给史提夫·福布斯面子。

坐在金茂君悦大酒店的大堂里，55 岁的罗康瑞依旧穿着那身标志性的“改良中装”。之所以称为“改良中装”，是因为在设计上融入了西装的元素。而在他看来，上海“新天地”的成功，和自己的着装如出一辙，融合了东西方的文化。“整旧如旧”的石库门，内里装罐着“星巴克”“吴思远影城”“东魅”这些活动的因子，再加上人的串联，“新天地”不火也难。

罗康瑞并不愿意多谈“新天地”过去的沧桑和现时的辉煌，他更愿意聊聊他和瑞安的未来。他告诉记者，现在正计划筹组一个新的大规模的房地产公司，也是由瑞安控股，由许多投资者和瑞安一起来做。罗康瑞说，现在还不方便透露具体的投资者，但“现在国际上很多的投资者都看好中国，他们很喜欢‘新天地’，因此他们都来找我。”说这话时，他的脸上浮现出一丝狡黠，还有几分得意。

对罗康瑞而言，他并没有很强的石库门情结，改造石库门于他不过是一桩生意。罗康瑞说起自己的地产生意经来乐此不疲。他告诉记者，自己投资的方针、策略和其他房地产开发商不太一样，“新天地”的房产只租不卖，但与其一湖之隔的住宅小区“翠湖天地”第一期很快就全部卖光了。原因是，瑞安总是先营造好环境，然后再进行房屋开发。像“新天地”旁边的这个湖就是瑞安先于小区挖凿的一个人工湖，并进行了绿化。“实际上我们一分钱广告都没有投，现在还有 2 000 多人在排队买我们的第二期。”说起这个结果，罗康瑞颇为满意。

其实,“新天地”周围的房子好卖,并没有罗康瑞说的那么简单。如今,“新天地”成了上海的又一个坐标,“新天地”模式也成了中国老城区改造的一个典范。但当时,罗康瑞决定投入巨资保留卢湾区的这一片3万多平方米的石库门建筑时,人们都认为这个香港商人有点傻。

石库门建筑其实就是上海的弄堂,过去曾经有六成的上海人住在这种房子里。这种房子里没有厕所等卫生设施,新的一天人们都是在家家户户的主妇刷马桶的声音里开始的。当上海市进行城市改造时,这样的弄堂自然要被拆掉。此时,罗康瑞却以公益性质的人工湖及绿地为代价从卢湾区区政府拿到了太平桥地区的52公顷土地。

太平桥地区,位于上海市中心淮海南路的南端,此地有大片的石库门建筑,但都破败不堪。罗康瑞举起了花巨资打造的手术刀,开始了对该地区的整容手术。他的想法是:把上海最典型、古老的街区保存下来,变为最新锐、奢华的消费场所。而这个手术不亚于一场赌博:这片不到10分钟可以走一圈的“弄堂”,花了罗康瑞当时总资产的50%——14亿元。

他花了3000万元人民币请来美国旧房改造专家本杰明·伍德建筑设计事务所和新加坡日建设计事务所,并请同济大学建筑设计院为顾问,因为“美国人没有包袱”。为了“整旧如旧”,罗康瑞花了大价钱,最后统计出来的情况是,“新天地”每平方米的造价达到了2万元。而为动迁这一地块上近2300户、逾8000名居民,瑞安又耗资超过6亿元人民币。

罗康瑞的想法成为现实,石库门从私人化走向了公众享受——目前“新天地”已经有98家知名品牌的店铺。“每个人都能从中找到一点自己喜欢的东西。”

从13亿元到250亿元的历程

接下来,罗康瑞的工作重心转移到在“新天地”周围开发住宅楼、商务楼和购物中心上,而“翠湖天地”一期住宅楼只不过是试牛刀。罗康瑞一脸豪气地说:“我们的平均房价是上海最高的,而把“新天地”周围开发完要8~10年,预算投资至少250亿元。”

罗康瑞告诉记者:“很多银行来找我们,说可不可以参与我们的融资计划之类的,但我们完全没有这个需要,我们的资金没有任何问题。”实际上,这可以看作是罗康瑞对外界怀疑瑞金的资金链肯定要出问题问题的一个回应。而说这些话时,罗康瑞脸上也始终挂着微笑,一句不提为“新天地”所吃的苦。

“新天地”改造工程开始时并不顺利。由于“新天地”的投资高达14亿元人民币,建设之时又正处于亚洲金融风暴的冲击下,国内外的银行都不肯轻易放贷。罗康瑞的助理周永平回忆起往事唏嘘不已:“我们去找银行贷款,他们问,你们究竟是做什么?娱乐、餐饮、住宅还是旅游?我们去政府部门审批,也不知属于文化还是旅游。”不得已,罗康瑞拿出自有资金8亿元开工,一年后银行才放出了4500万美元贷款,约占总投资的30%。罗康瑞后来说:“我知道万一这个项目做不出来有多大风险,但那时我对自己还是很有信心的,因为我知道有可能出现的最坏情况会是什么样子:就是没人来租,14亿元等于扔进水里。”

但是罗康瑞还是觉得一定要做出来,因为他一直坚持自己的两个想法。罗康瑞认为,房地产跟经济增长肯定是挂钩的,在过去这10年中,上海的经济增长平均达到了12%。在这样的一座城市的市中心来做这样的一个项目,如果没人喜欢,没人租,那本身就是不正常的。罗康瑞经常到国外去旅游,每到一个城市,都要去看看这个城市的旧房子是什么样子。罗康瑞发现,它们都很吸引游客。他的另一想法就是:上海还没有,为什么我不可以在上海做一个呢?而这两个想法就造就了今天的“新天地”。

“更多地产商目光还在地皮上，而罗康瑞已经看到了地上老房子的价值了。”上海同济大学教授、著名规划专家阮仪三曾这样评价罗康瑞的胆大和见识。

资料来源：“上海姑爷”罗康瑞 250 亿打造“新天地” [DB/OL]. 华夏经纬网, 2004-03-15.

五、竞争层战略

总体层战略问题解决做什么的问题，而竞争层战略则解决怎么做的问题。在某一业务经营上，企业采取什么样的竞争手段来参与市场竞争——低价战略、差异性或战略聚集，这是企业的业务战略问题。不同的竞争战略，其对企业能力及资源的要求是不一样的。因此，竞争层战略的第二个问题是确定企业核心竞争资源与能力的问题。最后，企业如何安排在这些战略性资源与能力上的投资，从而不断提升对竞争战略的支撑，是竞争层战略的第三个问题。

六、职能层战略

为实现企业的战略意图（包括总体层战略与竞争战略），企业在组织结构、制度体系的设计上应做怎样的重构，各职能（包括营销、生产、研发、物流、财务、人力资源等）应如何围绕着公司的战略意图来开展自己的工作，这是职能层战略应解决的问题。这一部分正是战略与企业具体经营管理活动的衔接地带。

注记 战略管理问题集

战略管理五个方面的问题是依次展开的。公司哲学的确立深刻地影响企业总体发展态势等其他四类问题的解答；总体战略态势、业务组合等为后面的战略决策提供了依据。战略管理的问题构成了一个层次分明的问题集，如图 1-6 所示，这是企业战略管理者应全面审视并综合予以考虑的问题。



图 1-6 战略管理问题集

图 1-6 表明,企业经营管理行为与公司战略意图(哲学、总体层战略、业务层战略)是通过战略基石和战略风险联系起来的,战略基石是实现企业战略意图的必备条件,而可能对战略基石产生影响的因素就是企业最大的战略风险。企业所有的经营管理行为都是围绕着如何充实企业的战略基石、如何防范战略风险来展开的。

第五节 战略的基本类型

一、总体层战略

基于对现有业务的认知,总体层战略存在四大类的战略选择。

(一) 加强型战略

加强型战略的核心思想与共同特征是加强主业,这是对现有核心业务的现状及其未来充满信心的体现。这一类型战略的共同特征是扩大现有业务规模,加强其在行业中的竞争地位。围绕这一核心思想,加强型战略可分为以下四种形态。

1. 市场渗透 (market penetration)

市场渗透指通过努力,提高现有产品或服务在现有市场上的销售量和市场份额。这种渗透可通过两种途径来实现:一是地理上的渗透。2016年,号称共享单车元年,共享单车企业正在疯狂地、源源不断地往城市的每个角落输送“弹药”,为了抢占有限的停车位,单车调度人员必须先于对手将自家的车辆摆放在指定的地点。二是营销上的渗透。“脑白金”这一产品的广告轰炸便属于这种战略。市场渗透的基本战略理论是:现有产品在现有市场上还有足够的增长潜力,通过渗透可以将这种潜力充分地挖掘出来。

在下述情况下企业可以考虑采用市场渗透战略。^①

- 企业特定产品与服务在当前市场上还未达到饱和。
- 现有用户对产品的使用率还可显著提高。
- 在整个产业的销售额增长时主要竞争者的市场份额在下降。
- 在历史上销售额与营销费用曾高度相关。
- 规模的提高可带来很大的竞争优势。

2. 市场开发 (market development)

市场开发指以现有产品或服务打入新的地区市场。在全球经济一体化和全球产业结构大调整的背景下,市场开发战略越来越被企业所注重。市场开发的战略考虑基于对新市场和自身实力的信心。

随着中国制造业的多年的持续发展,巨大的产能需要找到新的市场。2015年,国家发

^① 弗雷德·R·戴维. 战略管理[M]. 李克宁,译. 8版. 北京:经济科学出版社,2001:183.

展改革委、外交部、商务部联合发布了《推动共建丝绸之路经济带和 21 世纪海上丝绸之路的愿景与行动》，这正是在国家层面推动实施“一带一路”倡议的市场开发战略。

“一带一路”经济区开放后，承包工程项目突破 3 000 个。2015 年，我国企业共对“一带一路”相关的 49 个国家进行了直接投资，投资额同比增长 18.2%。2015 年，我国承接“一带一路”相关国家服务外包合同金额 178.3 亿美元，执行金额 121.5 亿美元，同比分别增长 42.6% 和 23.45%。

市场开发战略的适用准则如下。^①

- 可得到新的、可靠的、经济的和高质量的销售渠道。
- 企业在所经营的领域非常成功。
- 存在未开发或未饱和的市场。
- 企业拥有扩大经营所需的资金和人力资源。
- 企业存在过剩的生产能力。
- 企业的主业属于迅速全球化的产业。

3. 产品开发 (product development)

产品开发战略是通过开发新型产品或提供新型的服务来拓展公司的业务。这种战略是不满足于现有产品经营状态的体现。苹果公司是一个不断追求产品创新的企业，自 2007 年推出首款触屏式手机以来，每年都在推出新的产品，而且将旧的产品下架，每年都引发消费者的追捧。

产品开发战略的适用准则如下。^②

- 企业拥有成熟产品。
- 产业属于快速增长的高技术产业。
- 主要竞争对手提供可比价格下更高质量的产品。
- 企业拥有很强的研发能力。

4. 协同业务开发 (synergic business development)

协同业务开发指进入一个新的产业，其根本目的不是在该新业务领域内获利，而是希望通过这一新业务的开发而为企业的现有主业带来更大的回报或增强主业的竞争能力。如为了提高在相纸和冲印药水业务上的收入，柯达公司开发了照相机产品。柯达公司在照相机业务上并不盈利，但据统计分析，每多一台照相机，每年市场上就会多消费 2.3 卷胶卷，按照柯达公司的市场份额，便可测算出柯达公司的收益。协同业务开发的准则只有一个，就是对现有主业提供强大的支持。

注记 业务协同优势

为明确区分进入新业务领域的不同目的，从而更好地把握新业务的战略使命，本书新提出了协同业务开发的战略类型，而以往这一战略是归并在多元化战略之中的。这一概念的提出把拓展新业务领域的战略使命分为了两类：协同业务开发的目的是加强原有业务的市场地位，为达到这一目的，协同新业务往往是非盈利的；多元化的意

^① 弗雷德·R·戴维. 战略管理[M]. 李克宁, 译. 8 版. 北京: 经济科学出版社, 2001: 184.

^② 弗雷德·R·戴维. 战略管理[M]. 李克宁, 译. 8 版. 北京: 经济科学出版社, 2001: 184.

图是挖掘新的利润增长点,新业务必须盈利,否则就没有存在的价值。

尽管每一种战略方案都有不同的适用准则,但这些准则背后的思想是一致的,即扬长避(补)短、趋利避害。上述各战略的适用准则是不完备的,它不可能涵盖所有可能的情况,但把握住它们背后的思想,则可根据环境的变化而做出合乎战略逻辑的选择。

总体层战略解决的是企业业务组合的问题。在当今市场竞争不断加剧的环境下,以单一业务与对手竞争已经远远不够了。随着产业协同思想的不断实践,未来的企业竞争将是产业集群间的竞争,而以单一业务与集群业务比拼,无疑是不同量级的较量。犹如两军对垒,一方是多兵种协同作战,另一方则仅能以单一兵种应对,其强弱对比不言而喻。打造高度协同的产业集群,是未来企业战略最为重要的任务之一。

(二) 一体化战略

一体化战略基于两个方面的考虑:一是看好某一产业的长期发展,期望在这一产业链上获取更多利润;二是通过一体化战略来提升竞争能力,降低经营风险。一体化战略大体分为横向一体化和纵向一体化两大类,其中纵向一体化又分前向一体化和后向一体化两种类型。

1. 横向一体化

横向一体化(horizontal integration)指同业间的兼并(合并)。这一战略越来越受到中国企业的认可。2015年10月26日,携程发布公告称,携程与去哪儿合并,合并后的携程将持有45%的去哪儿股份,而百度以出售去哪儿股份的形式拥有携程25%的股份。外媒统计数据显示,携程与去哪儿两家公司市值合计达到156亿美元。

2016年8月1日,滴滴出行宣布与Uber全球达成战略协议,滴滴出行将收购Uber中国的品牌、业务、数据等全部资产在中国大陆运营。滴滴出行与Uber的合作,将让整个移动出行行业走向更健康有序、更高层次的发展阶段。

横向一体化战略的适用准则如下。^①

- 为获取垄断。
- 企业处于成长型的产业中。
- 规模具有部分优势。
- 企业具有扩大经营规模的能力,竞争对手停滞不前。

2. 纵向一体化

(1) 前向一体化(forward integration)。前向一体化指向产业链的下游延伸,即将业务延伸到企业的客户端。如显像管企业向电视机业务延伸、空调压缩机企业进入空调器生产领域等。前向一体化的适用准则如下。^②

- 销售商成本高昂、不可靠、不能满足企业发展的需要。
- 产业快速增长或将会快速增长。

^① 弗雷德·R·戴维. 战略管理[M]. 李克宁, 译. 8版. 北京: 经济科学出版社, 2001: 182-183.

^② 弗雷德·R·戴维. 战略管理[M]. 李克宁, 译. 8版. 北京: 经济科学出版社, 2001: 182.

- 前向产业具有较高的进入壁垒。
- 前向产业收益水平较高。
- 企业具备进入前向产业的条件。
- 企业需要稳定的生产。

(2) 后向一体化 (backward integration)。后向一体化指向产业链的上游延伸,即将业务扩展到自己的供应商的领域内。如美国金光纸业 (APP) 在造纸业务扩大后,大规模地建设自己的林业基地,为造纸业务提供了原材料上的保障。后向一体化的适用准则如下。^①

- 供应商成本过高、不可靠或不能满足企业对供应品的需求。
- 供应商数量少而需方竞争对手多。
- 产业快速增长。
- 企业具备自己生产原材料的能力。
- 原材料成本的稳定性极为重要,供应商利润丰厚。

(三) 多元化战略

多元化战略体现出不满足于现有产业链的经营,或对现有产业链的前景做出不乐观的预期,基于分散风险的考虑,开展其他多元业务。多元化战略按与现有业务相关的程度,从强到弱依次分为集中多元化、横向多元化和混合多元化。

1. 集中多元化 (concentric diversification)

集中多元化指进入一个与原有业务在技术、市场上都相关的新业务领域,发挥现有业务在技术、市场上的协同作用。以生产照相器材闻名的日本佳能公司利用其在光学、影像与微处理器控制领域的技术能力,将其产品扩展到复印机、打印机、传真机等办公设备。由于这些产品存在技术相关性,因此,这些不同的业务可以在技术上、内部资源上实现共享。当佳能发现数字激光打印机市场大有可为时,它授权该事业部的经理到其他事业部搜罗人才,以便建立业务所需的人才库。当佳能的复印产品部着手开发由微处理器控制的复印机时,也曾向照相产品部门求助,因为后者曾开发了世界上第一台由微处理器控制的照相机。

当以下情况出现时可考虑采用集中多元化战略。^②

- 所属行业处于零增长或较慢增长。
- 增加新的相关产品会显著促进现有产品的销售。
- 有高度竞争力提供相关的产品。
- 新的相关产品所具有的季节性波动正好弥补现有生产周期的波动。
- 现有产品处于衰退期。
- 企业拥有强有力的队伍。

2. 横向多元化 (horizontal diversification)

横向多元化是指进入市场相关但技术不相关的业务领域,即向现有客户提供新的不相关的产品。这一战略发挥的是现有业务的市场协同作用。

^① 弗雷德·R·戴维. 战略管理[M]. 李克宁, 译. 8版. 北京: 经济科学出版社, 2001: 180.

^② 弗雷德·R·戴维. 战略管理[M]. 李克宁, 译. 8版. 北京: 经济科学出版社, 2001: 186.

横向多元化在下述情况下可以考虑使用。^①

- 增加新的不相关产品可以从现有产品中获得显著的收益。
- 现有产业属于高竞争或低增长的行业。
- 可利用现有销售渠道营销新产品。
- 新产品的销售波动周期与企业现有产品的滚动周期可以互补。

3. 混合多元化 (conglomerate diversification)

混合多元化指进入一个与现有业务完全不相关的产品或服务领域。这种战略主要基于对现有业务增长的极限的应对、分散业务风险、吸收企业富余资金等三个方面的考虑。绿地集团就是国内混合多元化的典型,其业务板块包括房地产、商业、金融、地铁投资、能源、建筑等众多业务。

混合多元化的适用情况如下。^②

- 企业主营业务销售和盈利下降。
- 企业拥有新产业成功竞争的条件。
- 有机会收购不相关但极具投资价值的企业。
- 收购与被收购企业间存在资金的融合。
- 企业现有产品已饱和。
- 集中经营可能受到垄断的指控。

(四) 防御型战略

防御型战略属于一种弱战略,这种战略基本上处于一种退或守的态势,其更多的是出于对风险防范或产业退出的考虑。从另一方面看,某一业务的退出在很大程度上是为了在一个更好的领域内有所作为。防御型战略可分为合资经营、收缩、剥离和清算等四种类型。

1. 合资经营 (joint)

合资经营指与其他企业合资,共同组成一个新的企业,基于借双方的力量共同把握一个机会、增加抵御风险的能力、绕开某种政策的限制等考虑。合资经营固然有积极性的向度,同时也确是实力有所不足的体现,因此属于防御型战略类型。

存在以下情况时可考虑采用合资经营战略。^③

- 合资方优势互补。
- 与国外公司合作以利用当地管理和经营资源或利用某些政策的便利。
- 投资基础上具有很大的盈利潜力,但需大量资金,风险很大。
- 组成战略联盟与对手竞争。
- 存在迅速利用新技术的需要。

2. 收缩 (retrenchment)

收缩战略指通过减少某项业务的资产与成本,或陆续抽出资金,使该业务逐步萎缩,以减少损失。这种战略也被称为转向 (turnaround) 或重组 (reorganization) 战略。收缩战

^① 弗雷德·R·戴维. 战略管理[M]. 李克宁,译. 8版. 北京: 经济科学出版社, 2001: 187.

^② 弗雷德·R·戴维. 战略管理[M]. 李克宁,译. 8版. 北京: 经济科学出版社, 2001: 188.

^③ 弗雷德·R·戴维. 战略管理[M]. 李克宁,译. 8版. 北京: 经济科学出版社, 2001: 193-194.

略包括出售资产、压缩产品系列、停产、裁员等一系列手段。破产也是一种常用的收缩方法，可使公司躲避大额的债务或使一些重大的合同失效。

收缩战略的适用准则如下。^①

- 企业具有明显而独特的竞争力，但没能做到持续实现企业目标。
- 企业在产业中属于弱者。
- 企业受到低效率、低盈利、低士气的困扰。
- 企业在战略上遭受失败，或者企业迅速发展，需要大规模改组。

3. 剥离 (divestiture)

剥离战略指出售公司的分公司、分部或一部分业务。剥离可以是全面收缩战略的一部分，也可以是为下一步战略投资筹集资金的手段。在竞争不断加剧、分工日益细化的今天，剥离成为非常风行的战略性活动。1999年，陕西长岭股份有限公司进行了大规模的剥离，最终公司只保留了一条冰箱的总装线、少部分资产以及军工生产车间。剥离后的长岭股份的大部分生产来自外包，通过市场竞争提高了效率，降低了生产成本。

剥离战略的适用准则如下。^②

- 企业已采取了收缩战略但没得到改善。
- 为保持竞争力而需要投入的资源超出公司的供给能力。
- 分公司的失利使公司整体业绩不佳。
- 分公司与其他公司组织不相适宜。
- 企业急需大量资金而不能从其他途径得到资金，反垄断措施已对企业构成威胁。

阅读材料 1-7

断臂求生

2017年1月9日报道，麦当劳将其在中国内地和香港地区的业务以20亿美元出售给中国中信集团与美国凯雷投资集团，未来两家投资者将负责麦当劳在中国的扩张经营。根据股权分配，中信在新公司中将持有52%的控股权，凯雷和麦当劳分别持有28%和20%的股权。目前，麦当劳在中国内地的餐厅总数超过2400家，在香港地区超过240家。收购完成后，新公司将在中信的主导下实行扩张性发展，未来五年在中国内地和香港地区增设1500多家新餐厅。麦当劳出售其中国业务是为了降低在中国持续经营的资金压力、应对中国越来越严格的食品安全审查以及来自中国本土快速发展的快餐业同行的竞争。

资料来源：商务部网站，2017-01-10。

4. 清算 (liquidation)

清算指将公司全部资产整体或分块出售，又称结业清算。清算是对业务经营的彻底放弃，也是避免更大损失的无奈之举。摩托罗拉的铱星公司拥有66颗低轨道卫星组成的移动通信网络，旨在突破基于地面的移动通信的局限，通过太空向任何地区、任何人提供语言、数据、传真及寻呼信息服务。然而，由于技术选择失误，过于先进的技术导致成本过高，

^① 弗雷德·R·戴维. 战略管理[M]. 李克宁, 译. 8版. 北京: 经济科学出版社, 2001: 190.

^② 弗雷德·R·戴维. 战略管理[M]. 李克宁, 译. 8版. 北京: 经济科学出版社, 2001: 191.

维护费用巨大;市场定位错误,价格过高导致用户数量远远达不到预计规模;迫于外界压力匆匆投入商用,低质量的服务给用户留下的第一印象对公司造成灾难性的打击;销售渠道不畅,用户数量损失等种种原因,致使铱星公司经营不善,背负40多亿美元债务而无力偿还,最终于纽约当地时间2000年3月17日,宣布破产重组失败,被法院批准破产清算。

清算战略的适用准则如下。^①

- 已采取收缩和剥离战略,但均未成功。
- 除清算和破产外没有其他选择。
- 通过出售企业资产而将损失降至最小。

阅读材料 1-8

疯狂单车

2017年6月16日,摩拜单车宣布完成超过6亿美元的新一轮融资,这一数字创下共享单车行业诞生以来的单笔融资最高纪录。摩拜单车本轮融资由腾讯领投,新引入的战略和财务投资者包括交银国际、工银国际、Farallon Capital等重磅投资人;TPG、红杉资本中国基金、高瓴资本等多家现有股东继续增持跟投本轮。华兴资本在本轮融资中继续为摩拜单车提供独家财务顾问服务。

摩拜单车联合创始人兼CEO王晓峰表示:“作为全球智能共享单车首创者和领导者,摩拜单车始终以创新模式、创新科技和创新服务引领着城市共享单车的发展,与用户一起不断创造增长的奇迹,不断影响和改变着城市交通、环境和文明,并获得了一大批认同摩拜单车愿景的投资者和战略合作伙伴的坚定支持。”

在2017年上半年不到6个月的时间里,摩拜单车在城市拓展、用户数、订单量等多个维度都取得了十到几十倍的增长,并提前半年实现年初定下的覆盖100城目标。如今,摩拜单车不仅与富士康、陶氏化学、汉能移动能源、中再生等各领域顶尖企业达成战略合作,完成在供应链、新材料、新能源、循环利用等方面的布局,还在全球范围内与高通、爱立信、沃达丰、中国移动、华为、北斗等领先的通信物联网企业达成深度合作,初步建成全球最大的移动物联网,为引领中国创新“出海”打好坚实基础。

王晓峰介绍:“新一轮融资将帮助摩拜单车在三个方面提速:①摩拜将加速国际化进程,到2017年年底服务全球200个城市,将出行智能解决方案带给更多用户;②摩拜携手全球领先的物联网合作伙伴,加速推动移动物联网技术的进步和实景应用;③摩拜将在人工智能、智能硬件等领域加速战略布局和技术创新,提高技术壁垒、扩大领先优势,给用户带来完美的体验。”

作为摩拜单车最重要的战略投资者和全方位合作伙伴之一,腾讯继C轮投资、D轮领投摩拜单车之后,继续领投摩拜本轮融资,体现了其对于摩拜单车的企业理念、成长速度和发展前景的认同和支持。

腾讯董事会主席兼首席执行官马化腾表示:“腾讯非常认同和赞赏摩拜单车的愿景,并看好和支持摩拜单车的未来发展。过去近一年里,摩拜单车的成长速度突出。腾讯将继续开放包括微信在内的核心资源,为摩拜单车持续提供成长动能,助力摩拜单车的创新和业

^① 弗雷德·R·戴维. 战略管理[M]. 李克宁,译. 8版. 北京:经济科学出版社,2001:192.

务扩张。”

除持续战略投资外，腾讯与摩拜单车已经在多个层面上展开合作，并取得了亮眼成绩。2017年2月，摩拜单车首批入驻微信“小程序”，用户可以通过“扫一扫”直接扫码解锁用车。3月，摩拜单车全面接入微信，入驻微信钱包“九宫格”，深度接触微信超过9亿的月活跃用户。

多家重量级投资机构也参与了摩拜单车本轮融资。

红杉资本全球执行合伙人沈南鹏表示：“过去一年多来，摩拜单车的高速发展和创新能力令人印象深刻，已建立了显著的市场领导地位和竞争优势。红杉中国一直以来非常看好摩拜单车的长期发展和未来的全球化扩张，我们希望能在助推摩拜单车向世界输出中国创新的路上贡献我们的力量。”

摩拜单车2016年4月率先在上海投入运营，先后进入上海、北京、广州、深圳、成都、天津等城市和新加坡，近日更是与当地政府联合宣布登陆英国的曼彻斯特和索尔福德两个城市，受到当地的热烈的欢迎和支持。摩拜目前已在与欧洲多个城市积极洽谈，加速海外落地。

目前，摩拜单车在海内外超过100个城市运营超过500万辆智能单车，日订单量最高超过2500万，注册用户超过1亿，是全球最大的智能共享单车平台、第一大互联网出行平台。

2017年5月，摩拜单车发布“摩拜+”开放平台战略，全面布局“生活圈”“大数据”“物联网”三大开放平台。中国联通、中国银联、招商银行、微信、百度地图、京东商城等数十个顶尖品牌成为摩拜“生活圈”的首批战略合作伙伴，将与摩拜携手为数亿用户提供方便快捷的城市出行和时尚生活服务。

资料来源：央广网，2017-06-16.

（五）总体层战略的使命与战略理论

不同的战略，其战略目的与战略理论（对环境的一系列假设）是不尽相同的。对于企业来说，重要的不是采取什么样的战略行动，而是能否解决其战略问题，以及战略的理论是否符合实际情况。表1-1把四类总体层战略各自的战略目的与战略理论做出了总结。

表 1-1 四类总体层战略的战略目的与战略理论

战略类型	战略目的	战略理论（假设）
加强型	加强主业（盈利）	满足于主业的成长空间
一体化	—	长期看好该产业链
	谋求产业链垄断（盈利）	产业链间存在协同效应
	寻求新的业务增长点（成长）	不满足主业的成长
多元化	寻求新的业务增长点（成长）	不满足主业的成长
	防范风险（风险）	不看好主业
防御型	规避风险（风险）	不看好主业

注：“战略目的”栏下的“()”内的内容代表该战略的战略重心。

从表1-1中可以看到，四大类战略的重心与企业价值三个要素之间形成了一种完全对应的关系。也就是说，企业通过战略的组合，就可以平衡价值三个要素的关系，从而实现价值最大化。这样，我们就构造出了总体层战略与企业价值最大化的直接逻辑关系。

值得注意的是，多元化与防御型战略可以防范（规避）风险，而这里的风险特指产业风险，即整个产业出现问题的风险。但是多元化在防范产业风险的同时，会使企业进入更多、尤其是不熟悉的领域，分散了管理者的精力与企业资源，所以会带来经营和管理风险。企业考虑风险问题时，需要在这两种风险之间寻求一种平衡。

通过表 1-1，企业就可以对将要实施的战略方案进行检查，分析其是否能够解决其战略问题，其理论假设是否正确。例如，一个企业的主营业务是码头运营业务，该业务与宏观经济高度相关。为规避业务波动的风险，就需要组合一个与宏观经济无关或反向的业务，但如果该企业组合进一个同样与宏观经济正相关的行业——如高端餐饮业，这两个业务就不能起到对冲作用。因此，这样的多元化战略并不能规避业务波动的风险，我们称之为“伪战略”。

二、竞争层战略

迈克尔·波特的《竞争战略》《竞争优势》《国家竞争力》为竞争战略理论建立了一整套的分析体系。对于一个企业而言，如何保持企业的竞争优势，突出自己的定位，波特提出了其所谓的基本竞争战略——成本领先战略、歧异化战略、集聚化战略。将这三个基本战略进行组合，可得到以下五种竞争战略类型。

1. 成本领先战略

成本领先战略指通过规模化生产或依靠独特的生产工艺，在成本水平上大大领先于对手，从而获得价格上的竞争优势。在消费者对价格敏感、产品标准性较强、产品品牌效应不显著的情况下，成本领先战略是有效的。成本领先战略往往意味着巨大的生产规模和专业化程度很高的生产设施。格兰仕是采用低成本战略的典型。凭借规模经济 and 专业化生产所带来的成本优势，格兰仕占有中国微波炉市场 60% 的市场份额、世界微波炉市场的 35%，成为中国乃至全世界的微波炉大王。格兰仕的规模经济表现在生产规模、销售、科研和管理方面。1992 年，格兰仕引进当时最先进的东芝微波炉生产线，在 10 年的发展中，生产规模由最初的年产量 1 万台到年产量 1 500 万台，通过扩大生产规模，极大降低了单位产品的成本。同时，格兰仕还在降低采购成本、行政管理成本、营销成本和流通成本方面做了巨大努力，使得格兰仕在综合成本竞争中占据很大优势。除了规模制造以外，格兰仕还通过专业化生产取得成本优势。格兰仕由一个最初生产羽绒服的企业转而生产微波炉，在十多年的发展中，一直专注于微波炉生产，并且不断开发新产品和专有技术以及关键元器件，降低制造成本。

美国西南航空通过削减航空配餐和行李托运服务，有效地实现了低成本优势，如表 1-2 所示。

表 1-2 西南航空公司的成本领先：会计成本分析（短程乘客英里/可用座位成本）

成本项目	西南航空	联合航空
工资和福利	2.4	3.5
燃料和油料	1.1	1.1
飞机维护	0.6	0.3

续表

成本项目	西南航空	联合航空
机票销售佣金	0.5	1.0
广告	0.2	0.2
食物和饮料	0.0	0.5
其他	1.7	3.1
总计	7.2	10.5

2. 歧异化战略

歧异化是通过形成自己的特色，以与其他企业的产品形成区别，从而避开正面的价格竞争的战略手段。歧异化一般通过品牌、技术性能、新功能、服务等方式来实现。值得注意的是，歧异化战略并不意味着可以忽略成本控制，只不过此时成本不是企业首要的战略目标。

3. 成本集聚战略

成本集聚是基于成本领先考虑的，将业务集中在某一细小领域内的战略手段。企业在某一领域内具有特殊能力，或集中资源把这一领域内的业务规模做得非常大，导致其在成本上具有优势，这是成本集聚战略的基础。

4. 歧异集聚战略

歧异集聚是在某一细小业务领域内做出企业的特色，依靠高度的专业性来获取竞争优势。联邦快递公司是采用歧异集聚战略的典型。当公司的创始人史密斯看到社会正朝着以服务为导向的方向发展，而随之产生的人们对文件及小包裹快速安全投递的需要涵藏着巨大的商机时，便创造出小件邮包隔夜递送的业务。与传统的爱默瑞和航空快递公司收集各种大小的运输包裹、通过航空运输机和商业航空公司将包裹运至指定地点的经营方式不同，联邦快递公司只集中经营小型包裹和文件的隔夜递送。联邦快递公司不但拥有自己的飞机和货车，还在曼非斯国际机场设立中枢，邮件从当地的投递点收集（其中有些邮件甚至是下午较晚时投递的），然后用公司自己的飞机将邮件送到曼非斯中心，工人每天从晚上的11:00到凌晨的3:00对邮件分类，再重新装到飞机上，在早晨较早时候运到指定地点，然后由公司员工立刻用卡车送到收件人手中。联邦快递公司的成本结构很低，所以可以保证将小件包裹隔夜递送到美国任何一个地方，而价格只有13美元。

5. 最优成本供应商战略

在消费者高度理性的市场中，最优成本供应商战略是极具吸引力的。物美价廉是最优成本供应商战略的最通俗的诠释。大宗的工业原材料产品、大多数的房地产等产品都适宜采用最优成本供应商战略。在这样的市场中，顾客既考虑价格，同时又对其品质或其产品性能有较高的要求。最优成本供应商战略往往是行业过度竞争后的产物。丰田公司推出其Lexus系列车型准备参与豪华车竞争时，实施的便是经典的最优成本供应商战略。丰田Lexus的战略有以下三个特色。

(1) 将丰田公司在低成本制造高质量丰田车方面的技能转移到比其他豪华车制造商——尤其是奔驰和宝马——低的成本制造超级豪华车。丰田的执行经理认为，丰田的制造技能应能使其以比其他豪华车制造商更低的成本提供高技术性能和高质量。

(2) 利用其相对低的制造成本制定比奔驰和宝马更低的价格。这两家公司的汽车售价

都在 40 000~75 000 美元。丰田装备诱人的 Lexus 系列新车型的定价可以在 38 000~42 000 美元,从而可以从奔驰和宝马那里抢走对价格敏感的顾客,也许还可能引诱对质量敏感的林肯车和凯迪拉克车主转向 Lexus。

Lexus 400 系列车价位在 48 000~55 000 美元,与奔驰 300/400E、宝马 535i/740、尼桑 infinitiQ45、凯迪拉克 Serville、Jagera 和林肯 Continential 展开竞争。

Lexus 300 系列车价位在 30 000~38 000 美元,同奔驰 C-class、宝马 3n、尼桑 infiniti J30、凯迪拉克 Eldorado 展开竞争。

Lexus 取得成功,迫使奔驰也推出 C-class 新车型系列以获得更强的竞争地位。Lexus LS400 和 Lexus SC300/400 车型在著名的 J.D.Power associates 的 1993 年汽车质量调查中分别名列第一和第二。

(3) 为 Lexus 建立新的特约经销商网络,同丰田的特约经销商网络分开,致力于提供行业中无与伦比的个人化、细心体贴的客户服务。

注记 竞争战略的基础

成本领先战略其实更应该称作“低价”战略,因为这一战略的优势最终是在价格上体现出来的。成本领先是一切竞争战略的基础,不过这种优势既可以通过价格体现出来,也可以体现在其他方面,如在品牌塑造、功能、顾客服务上投入更多的资源。而这一切巨大的支出都需要在其他方面得以补偿,如果将这些费用全面转移到消费者身上,便可能出现价差过大的风险,消费者忠诚便无从谈起。因此,不管采用什么样的竞争战略,严格的成本控制都是企业取胜最基本的要求。

三、职能层战略

职能层战略是指企业各个职能竞争,包括生产、研发、物流、营销、财务、人力资源管理、组织设计与规划等方面的战略性思考。由于这一方面的战略个性化很强,并没有一个固定的战略类型,企业应根据具体的情况和战略意图的要求,制定相应的职能层战略。

四、战略的逻辑传导

上述三个层面战略的关系可用图 1-7 来表述。公司哲学是企业所有经营管理行为的思想内核,哲学中的使命、愿景、价值观等确定了公司的总体层战略,而总体层战略又决定了其竞争战略,进而决定了公司的战略基石(即为了实现总体战略与竞争战略所必需的最核心的资源与能力),同时也带来了相应的战略风险(即动摇企业战略基础的外部因素),战略基石和战略风险又对企业所有的经营管理活动提出相应的要求。有了这个逻辑传导模式,企业的战略意图就可以分解到企业方方面面的工作当中。企业的日常经营管理活动就不是“围绕着战略来展开”这么一句空话,而是可以具体到充实什么战略基石,如何应对具体的战略风险来考量的。

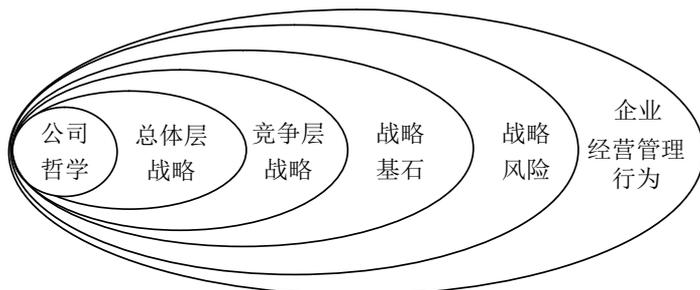


图 1-7 战略管理逻辑框架

注记 基石与优势

企业优势、劣势与战略基石一样，都是体现在资源与能力之上的。所谓优势，是指企业有某种优势资源与能力；而基石，则是实施某一战略所必备的资源与能力。因此，优势不一定是基石，因为企业的战略可能无法发挥这些优势；基石也不一定是优势，因为企业战略的某必备资源与能力可能暂时还欠缺。当然，对于还不能成为优势的基石，这些“短”必须补足，使之成为优势，否则企业战略的实施就一定会失败。

第六节 战略管理的阶段与程序

简单地说，战略管理是对“企业的战略”进行管理，即战略管理涵盖了管理的所有基本职能。总体上讲，战略管理分为战略制定（计划职能）、战略实施（组织、领导、人事职能）和战略的反馈控制（控制职能）三个阶段。

战略决策虽然不是一种程序化的活动，但战略管理大体可按以下程序进行。

一、基本任务陈述

基本任务陈述是战略管理的首要步骤。企业在确定战略之前，首先要搞清楚自己的目标 and 最终追求是什么。在这一阶段战略管理需要完成以下两项工作。

- (1) 认定公司现有的任务、目标和战略。
- (2) 制定基本任务陈述。

二、外部环境分析

外部环境是企业无法改变而又必须适应的因素，战略的确定必须建立在坚实的外部环境分析的基础之上。在外部环境分析过程中，需要首先确定外部重要的机会与威胁，然后构造出竞争态势矩阵和外部因素评价矩阵。这一阶段应依次完成以下三个方面的任务。

- （1）确定外部机会与威胁。
- （2）构造竞争态势矩阵。
- （3）构造外部因素评价矩阵。

三、内部环境分析

企业内部能力与资源是把握市场机会、应对风险的基础。内部环境分析的任务是要确定企业的优势与劣势，并将其整合成结构性的关系矩阵。可以按照以下步骤来完成。

- （1）确定企业内部优势与劣势。
- （2）构造内部因素评价矩阵。

四、战略方案匹配与选择

决策最基本的特征是提出初步备选方案并从中进行择优。备选方案的提出是一个战略粗加工的过程。战略匹配与选择是通过以下两个步骤来完成的。

- （1）制定战略备选方案和决策矩阵。
- （2）提出战略目标，列出预算，比较现行战略。

五、战略实施方案

战略意图的实现需要对企业各部门的活动进行有机组织——战略制定之后，要将战略意图分解到具体的经营管理行动中去，这一过程应该是正式的组织行为。这一阶段需要完成以下两个方面的工作。

- （1）说明实施方法，预测结果，制定战略实施的步骤与时间表。
- （2）提出具体的年度目标和经营政策。

六、战略评价与反馈

在战略实施的过程中，企业需要不断地检验其战略理论和正确性，不断地监控环境的变化，检查企业的操作是否按既定的战略方向发展，因此这一阶段需要提出对战略进行审查和评价的程序。

本章小结

战略管理既是科学，更是一种智慧。战略是对未来环境的判断，以及根据这种判断对企业的经营活动进行整合，并合理进行资源配置。战略管理实际上是一种环境认知与逻辑演绎的结合体。战略家对环境的认知对企业战略的成败起着决定性的作用。这种认知虽然

带有一定的禀赋的成分，但它更多的是一个不断形成和发展的过程。在实践中不断学习以及对市场具有深刻感悟，是形成判断能力的重要基础。

基于对环境的复杂性和不确定性的认知，人们对战略管理的价值存在一些疑惑：相对稳定的战略真能与相对动态的环境保持协调吗？思想之树长青，理论是灰色的。战略管理的价值更多的是体现在它的思想性而不是具体的模型和结论上，更多的是用战略思想来思考和判断问题而不是应用具体的模型。

思考题

1. 什么是战略？什么是战略管理？
2. 加强型战略、一体化战略、多元化战略和防御型战略这四大类战略的基本考虑是什么？
3. 什么是战略管理的最终追求？判断真伪战略的标准是什么？
4. 企业应如何协调好扬长避短、确保战略的稳妥性与积极补短、把握机会、实现企业战略性突破之间的关系？
5. 战略管理问题分为哪几大类？
6. 三个层次战略之间是一种什么样的关系？
7. 战略管理十大学派之间的关系是什么？
8. 如何认识构筑产业群在未来市场竞争中的作用与地位？
9. 如何认识战略管理是科学与艺术的结合？这种结合体现在哪些方面？
10. 战略思想的基本内容是什么？
11. “权力”与“文化”对战略制定是如何产生影响的？
12. 成本领先在企业竞争战略中的作用与地位如何？

本章案例：乐视汽车梦还能走多远？

案例导读：

互联网汽车，一定是未来汽车发展的主流。乐视跨界进入这一领域，贾跃亭的战略眼光不可谓不超前。乐视汽车近几年来备受各界关注，也争议不断。资金链的问题，始终是乐视汽车业务发展过程中的命门。实际上，乐视影视与乐视汽车是两个吞噬现金流的黑洞。贾跃亭两条战线上作战，是否做好了准备？在巨大的资金需求面前，乐视又是如何考虑其融资战略的呢？

2017年7月4日，贾跃亭只身飞往洛杉矶，他也许没有想到，这一飞在国内引起了轩然大波。国内互联网上纷纷热议：贾跃亭跑了！还有人留言：贾兄，好不容易出去了，就别回来了吧……

横空出世, 多元化发展

2004年, 贾跃亭在北京成立了乐视网信息技术(北京)股份有限公司, 致力于打造基于视频产业、内容产业和智能终端的“平台+内容+终端+应用”完整生态系统, 被业界称为“乐视模式”。乐视垂直产业链整合业务涵盖互联网视频、影视制作与发行、智能终端、大屏应用市场、电子商务、互联网智能电动汽车等; 旗下公司包括乐视网、乐视致新、乐视影业、网酒网、乐视控股、乐视投资管理、乐视移动智能等。

2011年, 乐视影业成立, 一开始就定位为“互联网时代的电影公司”。在出品、发行影片的同时建立“一定三导”和“五屏联动”O2O的电影市场系统, 为观众提供从线上到线下全方位的观影及增值服务。

2012—2014年, 乐视影业出品、发行了《敢死队2》《消失的子弹》《熊出没之夺宝熊兵》《小时代》等数十部颇有影响力的电影。2014年, 乐视影业总计票房收入近24亿元人民币, 票房市场占有率位列中国民营电影公司第三位。

乐视影业拥有全国最强大的地面发行系统, 已覆盖136座城市、1200家电影院, 覆盖占92%以上市场份额的影院。

此外, 乐视影业积极探索国际化战略新模式, 相继成立乐视影业北美分公司、韩国分公司。

2012年, 乐视投资3亿多元成立乐视致新电子科技(天津)有限公司, 在智能硬件领域, 推出了超级电视、乐视盒子等产品; 在终端软件领域, 则打造了LetvUI。自2013年7月3日至2016年6月底, 超级电视在国内的销售量已破700万台。同时, 乐视超级电视也在向美国、印度及泰国等市场开拓。

2012年8月, 乐视网体育频道上线, 为用户提供足球、篮球、网球、高尔夫球等赛事的直播、点播和资讯的视频服务。

2014年3月, 乐视体育文化产业发展(北京)有限公司在乐视网体育频道的基础上正式成立, 由单一的视频媒体网站的业务形态发展为基于“赛事运营+内容平台+智能化+增值服务”的全产业链体育生态型公司。

乐视体育聚合了全网赛事版权资源。2014年, 乐视体育与NBA、F1、CBA、欧冠篮球、亚冠、中超、WTA与ATP巡回赛、中网、高尔夫美国大师赛、英国公开赛、PGA锦标赛和高尔夫莱德杯等品牌签约了版权, 几乎囊括了全球顶级赛事资源, 成为全网唯一拥有欧洲五大联赛全部赛事版权的平台。

2014年10月, 乐视体育和三星电子联合发布Gear系列智能产品, “乐视体育F1VR”和“看球”两款应用内置在其智能手表和虚拟现实头盔中, 乐视体育的智能化应用产品获得用户首肯。乐视体育独立研发和经营数款智能硬件产品, 2015年上半年开始逐步推向市场。

2014年11月, 乐视体育游戏平台上线试运行, 提供近千款游戏产品, 日均吸引付费用户数万人。同时, 乐视体育将通过申办国际赛事、联合引进赛事运营权等方式, 实现数项国际顶级赛事本土化落地, 占据体育产业上游资产。

2014年1月27日, 乐视网与乐视控股双方共同投资, 正式成立乐视云计算有限公司。乐视云计算包括云点播、云直播、CDN等解决方案, 业务已覆盖广电、电商、教育、媒体、动漫、智能家居等诸多领域。

此外，乐视还开展了网酒网、花儿影视、乐视投资等多元化业务。2016年，乐视营收218.3亿元，同比增长67.73%，营业利润4479.1万元，同比下降35.48%，净利润7.66亿元，同比增长33.6%。

离奇转型，进军汽车业

2013年，贾跃亭突然萌生了“研发并发布一台电动汽车”的想法，这是乐视做汽车最初的萌动，然而这个想法遭到了乐视众高管的反对。但他自己的态度却非常坚定：“即使乐视做车可能把我们拖死了，甚至把上市公司拖死了，我们万劫不复，但只要乐视做了这件事，在中国就能极大地推动这个产业的发展。”

贾跃亭个人为汽车生态投资近10亿元。在他的坚持下，2014年年底，乐视终于宣布“SEE计划”进军汽车行业，并表示将打造超级汽车以及汽车互联网电动生态系统。

2014年12月9日上午10点，贾跃亭正式在微博上宣布打造超级汽车：“移动互联网时代，汽车产业面临一场巨大革命。潜行一年的SEE计划复制乐视生态垂直整合的成功模式重新定义汽车，通过完全自主研发，打造最好的互联网智能电动汽车，建立汽车互联网生态系统，使中国汽车产业弯道颠覆欧美日韩传统巨头，有效解决城市雾霾及交通拥堵，让人人都能驾驶超级汽车、呼吸纯净空气。”乐视也因此成为全球首家宣布造车的互联网公司。

按贾跃亭的战略构想，乐视超级汽车将实现“三化”，即电动化、智能化、互联网化。2014年夏天，乐视与北汽一起投资了美国高科技纯电动汽车设计公司Atieva。其中，北汽是第一大股东，而乐视是第二大股东。

2015年1月20日，乐视智能汽车（中国）公司成立，原英菲尼迪中国及亚太区总经理吕征宇担任乐视智能汽车（中国）公司副总裁，直接向乐视董事长兼CEO贾跃亭汇报。乐视全球超级汽车研发团队达到260多人。

2015年2月3日，乐视向外界发布了中国第一套智能汽车UI系统——LeUI Auto版。这是乐视发布的首个与造车计划相关的产品。据了解，LeUI系统是整个乐视生态系统中的重要一环。LeUI系统将覆盖汽车、手机、TV等，给用户完整统一的UI操作体验，真正实现无缝连接，一云多屏。乐视也成为继苹果、谷歌之后，中国首个打通全终端UI系统的互联网公司。

2015年5月下旬，贾跃亭辞去乐视网总经理职务，只担任乐视董事长一职。他表示：“整个乐视体系未来的业务将从上市板块、非上市板块、汽车板块三大块，变为上市板块和汽车板块两大块，非上市业务最终都会并入上市业务。”

2015年9月9日，乐视宣布战略投资北京电庄科技有限公司（以下简称“电桩公司”），共同开展充电桩业务的拓展，并联合启动第二轮融资。

2015年10月，乐视控股易到用车70%股权。

2016年4月，乐视超级汽车战略伙伴Faraday Future（以下简称FF）在美国北拉斯维加斯的工厂正式奠基，同月在北京车展上乐视官方旗下汽车品牌LeSEE的首款纯电动概念车高调亮相。12月，投资200亿元的乐视莫干山超级汽车项目宣布动工。

短短两年内，乐视迅速搭建起一套“汽车生态体系”，独立于上市公司乐视网，且不在上市公司控股方乐视控股板块内。

捉襟见肘，遭遇困境

如果在2015年，贾跃亭会认为，在七大生态中，乐视汽车排第一。但现在的他，或许

不得不承认：上市公司排在第一，乐视汽车排在第二。

造车梦对资金的需求十分巨大。一方面乐视公司正在研发乐视超级汽车；另一方面贾跃亭又在美国投资了FF与Lucid两家公司，这些都是“烧钱”的项目。

汽车行业资深人士认为，一家成熟的汽车制造企业想要打造一款全新的车型最少需要五年的光景，汽车的研发、设计、制造、测试、量产这五大环节都需要大规模的资金支持、大量的人员协作以及过硬的技术研发能力。这对贾跃亭和乐视集团来讲，都是极大的挑战。

2016年下半年，乐视的造车梦似乎开始遇到了阻力。尽管汽车业务的投资仍在继续，但陆续花掉100多亿元的自有资金后，乐视陷入了资金链断裂的危机，甚至一度笼罩着裁员的阴云。

这时，乐视旗下的易到用车创始人周航和贾跃亭也“翻脸”了。周航表示“易到没钱是被乐视连累的”，乐视以易到为主体贷款14亿元，却挪用了其中的13亿元。易到开始寻找出售路径，用网约车资质的易到卖个好价钱来解渴造车的资金短缺。

5月下旬，乐视北美正式宣布裁员325人，占比将近四分之三。一位内部人士透露，面对资金困难的现实，贾跃亭不得不牺牲美国市场，让位造车梦。

风云莫测，造车能否梦圆

在饱受市场质疑和资金匮乏之际，乐视终于拿到了一笔“救命钱”——融创中国为乐视注入了150亿元资金，以缓解其资金链的紧张态势。然而，融创中国的董事长孙宏斌并不看好贾跃亭的造车梦，注入的资金特意绕开乐视汽车板块。

孙宏斌表示，“看不懂乐视汽车”。他一连提出了三个问题：电动汽车市场的拐点究竟什么时候来到？电池技术突破及相应的成本降低如何实现？充电条件何时才能成熟？

尽管如此，贾跃亭依然坚信自己的造车梦值得推进，并宣布“乐视汽车A轮融资很快就会启动，年内有望完成”。

但对于乐视的互联网造车梦，外界看法不一。

“从乐视最新的口径来看，汽车已在事实上成为一个被边缘化的业务单元，尽管官方未必愿意承认这一点。”汽车行业分析师阿诺特·埃林霍斯特表示，“这相当于在其生态闭环里留下了一个可被竞争对手加以利用的后门，对乐视的长远发展极为不利。”

奇点汽车创始人沈海寅表示，他并不希望乐视汽车倒下，因为这样“对谁都没有好处”。他认为，当前行业尚处于发展初期，企业间不存在竞争对手，每家企业都需要全力以赴推动这个新兴市场的发展，以培养和教育用户。

汽车行业分析师钟师认同沈海寅的看法。他表示，从新兴造车势力角度看，企业会有先把蛋糕市场做大、抱团取暖的想法。如果乐视败退，一定程度上会影响外界对互联网造车的看法。

无论如何，乐视汽车的独立造车计划都需要拿到生产资质牌照，所以尽快建好工厂来搭上政策红利对其显得尤为重要。资金压力此时仍萦绕在乐视的汽车梦之上，这场梦是否能够圆满依旧是个谜。

介入银行业，意在何为？

2016年年底，贾跃亭计划在山西申办一家民营银行，民营银行将成为2017年乐视金融的重中之重。

对于乐视金融而言，拥有一张“大”金融牌照的迫切性无疑很强烈。尽管手握小额贷款、保理、私募、基金销售、保险经纪等牌照，但乐视金融在支付、银行、保险、证券没有一张“大”牌照。没有“大”牌照的话，在内部生态协同、外部同业合作上会存在很大限制，业务模式创新空间受限，导致业务规模受限，竞争力受限，最终使金融集团化发展战略受阻。

银行牌照在上述“大”牌照中最为稀缺，但事实上，即便是在相对容易获取的支付牌照上，乐视金融也屡屡碰壁。

事实上，业内并不看好乐视金融获取民营银行牌照的实力。自启动民营银行申报以来，民营银行牌照的竞争一直处于白热化状态。就目前已经获得民营银行牌照的民营企业看，大多数属于地方实力较强的民营企业。

重要的是，作为上市公司的乐视网在关联交易方面备受质疑。对乐视网 2016 年年报数据梳理显示，乐视网的关联交易大幅增加，前五大客户均为关联方，2016 年乐视网与关联方的销售额为 128 亿元，相当于全年营业总收入的 53.6%。

乐视的巨额关联交易已经引发注意，成为深交所发函问询的重点。2017 年 5 月 8 日，深交所发函称留意到乐视网的预付账款期末余额较年初增长 19.52%，要求补充说明预付账款期末余额前十名客户的基本情况，并明确是否存在关联方资金占用的情形。

对于乐视金融而言，要获得银行牌照，当前除了要满足硬性指标外，还必须解决因母公司面临的一系列负面信息，特别是资金链紧张的情况下，乐视金融的公信力问题。

对于乐视申办银行一事，业内权威人士认为，近期乐视网频频爆出资金链问题，资金困局对乐视来说是一道坎，尽管有融创中国的 160 亿元注资仍难解渴，这会影响市场信心。

按照监管要求，设立民营银行需要实缴资本金不低于 20 亿元，按照单一股东持股比例不高于 30% 测算，约合 6 亿元。虽然这么来看资金总额不算太高，但是短期来看，设立民营银行、一次性缴纳资本金后，不仅无助于补血反而会进一步加剧乐视的资金紧张。

那么，乐视是否可以走直销银行这一条路呢？然而，国内首家采用独立法人运作模式的直销银行很难达成。对于直销银行设立的门槛和条件，目前并没有正式规定。国家金融与发展实验室银行研究中心主任曾刚表示，直销银行设立的门槛和条件目前还没有正式规定，毕竟才开始试点。

收缩战线，保住小生态

梁军升任乐视网总经理后，于 2017 年 6 月 14 日从内部提拔了四位高管，预示着上市公司乐视网今后将进一步以彩电为主。与此同时，乐视其他子生态正在收缩战线。不过，在附加值减少、面板成本上升的情况下，收缩的乐视能保住电视、影业与视频的小生态吗？

2017 年 5 月 21 日，贾跃亭卸任乐视网总经理，以电视为主业的乐视致新总裁梁军接替贾跃亭出任乐视网新一届总经理。履新后的梁军，将乐视电视的销售权从 LePar 收回，在上市公司层面打通电视业务的研、产、销链条。这次又在乐视致新提拔了多名高管。

原乐视致新营销传播副总裁任冠军，被提拔为乐视网市场传播营销高级副总裁，兼乐视致新 CMO（首席营销官）。梁军在乐视致新的另外两位老部下，也得到提升：廉蕾被提升为乐视致新人力资源总监；刘晓芄被提升为乐视致新财务高级总监。

而且，乐视彩电重回攻势，最近又大幅降价促销，有的产品降幅达到 3 000 元。事实

上,电视面板的成本持续上升。如果乐视电视继续以硬件亏损的模式来扩大销量,即使2017年销售700万台的目标达成,其电视业务减亏、扭亏的难度也会增大。

从乐视的动作来看,乐视视频、乐视电视、会员运营将更紧密地互动;与此同时,乐视电视的内容也不局限于乐视视频,可以与其他视频商合作。当然,乐视视频亦不仅服务于乐视电视,也可以服务于其他电视品牌。但最终,终端的电视产品要扩大销量,内容要变现获得利润,实现乐视电视和乐视网的规模化盈利。

上市公司聚焦彩电业务,非上市公司则收缩战线。这是孙宏斌旗下的融创向乐视网、乐视致新、乐视影业注资168亿元后,后贾跃亭时代乐视的变化。

乐视收缩的还有手机业务。乐视为第一大股东的酷派公司,2016年财报披露亏损42.1亿港元。乐视超级手机的云存储服务也于2017年6月30日起停止,无法再提供云相册等服务。

贾跃亭最钟情的乐视汽车,亦放缓了脚步。贾跃亭参股的美国汽车初创公司Faraday Future(FF)在北美的工厂已经停工。乐视汽车联合创始人丁磊辞去乐视超级汽车全球副董事长、中国及亚太区CEO等职务。贾跃亭持有的美国汽车初创公司Lucid Motors的股权亦在出售。

此刻,乐视网正在酝酿重大资产重组,拟收购乐视控股旗下的乐视影业。而乐视网之所以一再延后公布资产重组的方案,与乐视影业碰到的困境也有关。与前些年上映电影《小时代》时的红火相比,乐视影业最近也碰到新片票房不佳的问题。

随着乐视手机业务萎缩、乐视电视的销售权又被收回梁军手里,LePar今后的走向有些让人担心。而如果减弱对LePar的依赖,改为更多地利用社会化渠道,乐视电视还能维持之前渠道成本低的优势吗?这对梁军而言,也是一个不小的挑战。

不过,乐视视频、乐视影业、乐视致新是上市公司的主营业务,尤其乐视致新所经营的电视是乐视的成熟业务和核心资产,也是孙宏斌重点投资的业务。目前,乐视网的调整包括治理结构的变化、业务线的划分、人员组织的安排,这些都是为了使核心业务做大做强,使上市公司价值回归。

从电视业务来说,虽然它短期内经受了其他生态的牵扯,业绩有波动,但乐视电视和内容品牌的建设已有一定基础,渠道和产品布局也逐渐走上正轨,体量也已具备规模。

股份冻结,梦在何方?

2017年7月27日晚,乐视网宣布,收到控股股东贾跃亭通知,截至2017年7月27日,贾跃亭新增被北京市第三中级人民法院等轮候冻结股份数量3584933254股,轮候期限为36个月,占公司总股本179.72%;乐视控股所持公司股份新增被北京市第三中级人民法院等轮候冻结股份数量66705780股,轮候期限为36个月,占公司总股本3.34%。

本次股份被司法冻结,主要系贾跃亭为乐视手机业务融资承担个人连带担保引发的财产保全所致。

公告称,贾跃亭所持公司股份被冻结与公司本身无关,对贾跃亭公司控制权影响暂无法判断,不会影响公司正常的生产经营与管理,也不会导致公司股权分布不具备上市条件。但鉴于贾跃亭为公司控股股东,后续如其股权发生变动将导致控股股东对上市公司拥有的权益发生变动。贾跃亭在网上发文承诺:“给乐视汽车一些时间,我们会把金融机构、供应商以及任何的欠款全部还上。”

乐视有员工表示：“我们仍然崇拜贾总，但对乐视的未来已无法判断……”

资料来源：

1. 杜豪. 乐视收缩战线 能否保住电视的小生态? [N]. 第一财经日报, 2017-06-15.
2. 张梅. 乐视开银行难关重重: 没大牌照 必须解决信任问题[N]. 南方都市报, 2017-06-16.
3. 赵铮. 乐视能否撑得起他的互联网造车梦? [N]. 中国能源报, 2017-06-10.

案例讨论:

1. 乐视汽车为何陷入困境? 进入互联网汽车领域是乐视战略上的错误, 还是战术上的失败?
2. 乐视申请银行牌照对乐视的意义何在? 在时机的把握上是否恰当? 教训又在哪儿?
3. 乐视网与乐视电视业务能否保住其未来的发展? 乐视汽车的失败对乐视原有主业的伤害又有哪些?