

新编高等院校经济管理类规划教材·专业课系列

企业战略管理

秦远建 主编

清华大学出版社

北 京

内 容 简 介

本教材全面系统地分析和总结了战略管理的基本理论、思想和方法,在综合了国内外现有研究的基础上,结合了编著者对战略管理思想的新见解。本教材内容深入浅出,配合网络教学平台上适时补充的新学习材料,适宜丰富多彩的教学形式,对教师具有较强的教学操作性,对学生具有较强的学习互动性,对于管理中的实践方法具有较强的借鉴和参考价值,可供工商管理等相关管理专业学生、企业界管理人士及对管理学感兴趣的学习者使用。

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/秦远建 主编. —北京:清华大学出版社,2013.2
(新编高等院校经济管理类规划教材·专业课系列)

ISBN 978-7-302-30660-3

I. ①企… II. ①秦… 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(2012)第 272028 号

责任编辑:王 定

版式设计:周周设计

责任校对:蔡 娟

责任印制:

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>, 010-62796865

印 刷 者:

装 订 者:

经 销: 全国新华书店

开 本: 185mm×260mm 印 张: 22.75 字 数: 582 千字

版 次: 2013 年 2 月第 1 版 印 次: 2013 年 2 月第 1 次印刷

印 数: 1~4000

定 价: 35.00 元

产品编号:

前 言

战略管理这门科学在学者们和企业家们的探索与实践不断完善和发展。各种新思想、新理论、新方法、新的企业经营模式不断产生,丰富着企业战略体系,同时又指引着企业的实践。本教材在综合国内外现有战略管理研究与企业实践的基础上,结合了编者对战略管理的新见解。本教材内容深入浅出,配合网络教学平台上适时补充的新学习材料,适宜丰富多彩的教学形式,对教师具有较强的教学操作性,对学生具有较强的学习互动性,对于管理者的实践具有较强的借鉴和参考价值,可供工商管理等相关管理专业学生、企业界管理人士及对管理学感兴趣的学习者使用。

本教材有如下特点:

第一,全面系统地分析和阐述了战略管理的基本理论、方法和发展趋势,既有基本原理和基础知识,也有许多探索性、创新性的观点和方法。

第二,采用最新的阅读材料,紧跟时代脉络,提升了读者的共鸣感和阅读兴趣,增加了课堂讨论和案例研究的可参与性。

第三,在内容中增加趣味小贴士,对相关战略工具进行了简明扼要的介绍,扩展了知识的涵盖面,也对学生的课外学习提供了指导性。

第四,对关键的专业词汇均作了中英文对照,增强了教学的指导性,也方便了读者追踪对应领域内的国内外前沿知识。

第五,针对教材本身开设了网络教学平台,一方面通过该平台适时地对教材内容进行丰富与拓展,另一方面也提供了读者相互交流的互动渠道。

本教材是集体智慧的结晶,由武汉理工大学管理学院博士生导师秦远建担任主编,负责整体结构设计、策划、组织和全书的统稿与定稿。参加本教材编写的人员及分工为:秦远建主编第1章、第2章,秦远建、韩周主编第3章、第9章、第10章,尹浩主编第4章、第5章、第11章,吕浩主编第6章、第7章、第8章,刁兆峰主编第12章。此外,葛鑫、凌彭、李若阳、郭辰、赵沉雪在本书的编写过程中收集整理资料,做了很多工作,在此对他们的付出表示衷心感谢。

由于编者水平有限,书中难免存在不足和疏漏之处,望各位专家与读者给予谅解和指正,不吝赐教。

本教材的出版感谢清华大学出版社和武汉理工大学管理学院的大力支持。

秦远建

2012年12月

目 录

第一章 导论	1
第一节 战略、企业战略与战略管理	2
一、战略与企业战略	2
二、企业战略管理的层面	7
三、企业战略管理面临的挑战	10
第二节 企业战略管理学派	12
一、企业战略概念的演变	12
二、企业战略管理理论的流派	13
三、企业战略管理的基本模型	21
第三节 企业战略管理过程	24
一、企业战略管理的基本思想	24
二、企业战略管理过程	25
三、企业战略主体思想的体现	27
四、有效的战略管理与战略管理家	32
五、让企业战略管理发挥更佳的作用	33
第四节 战略管理思想与企业实践的新发展	33
一、精益战略	33
二、长尾战略	35
三、蓝海战略与红海战略	36
四、顶端战略	38
本章小结	40
思考题	41
第二章 企业愿景、使命与战略目标	43
第一节 企业愿景	44
一、企业愿景的内涵及设立目的	44
二、企业愿景的架构及构建方法	48
第二节 企业使命	50
一、企业使命的内涵及特征	50
二、企业使命的构成要素	51
第三节 企业战略目标	53
一、战略目标的内涵及特征	53
二、战略目标体系	54

第四节 企业愿景、使命与战略目标的关系·····	57
本章小结·····	58
思考题·····	58
第三章 企业战略逻辑 ·····	59
第一节 战略逻辑概述·····	61
一、战略逻辑的内涵·····	61
二、战略逻辑的基本类型·····	61
三、战略逻辑要素·····	62
第二节 企业战略的逻辑分析·····	62
一、企业战略架构的逻辑分析·····	62
二、企业战略思想脉络的逻辑分析·····	64
第三节 企业战略地图·····	67
一、战略地图的内涵·····	67
二、战略地图的开发·····	68
三、战略地图的设计需要注意的问题·····	71
第四节 企业经营战略逻辑·····	71
一、基于线性成长情境下的企业经营战略逻辑·····	71
二、基于非线性复杂成长情境下的企业经营战略逻辑·····	72
三、隐形冠军企业的经营战略逻辑·····	73
本章小结·····	74
思考题·····	75
第四章 企业外部环境分析 ·····	77
第一节 一般外部环境分析·····	79
一、外部环境概述·····	79
二、外部环境的分类·····	80
三、外部环境的特点·····	80
第二节 宏观环境分析·····	83
一、政治—法律影响因素·····	84
二、经济影响因素·····	85
三、技术影响因素·····	85
四、社会文化影响因素·····	86
第三节 微观环境分析·····	90
一、波特的五种竞争力量模型·····	90
二、战略集团分析法·····	98
第四节 竞争对手分析·····	100
一、竞争对手分析模型·····	100
二、市场信号·····	102
三、两个实用环境矩阵分析工具的运用·····	103

本章小结	105
思考题	107
第五章 企业内部环境分析	109
第一节 内部环境概述	110
一、企业内部环境	110
二、内部环境分析程序	112
第二节 内部环境分析方法	112
一、经验曲线法	112
二、价值链分析	115
第三节 企业资源构成	118
一、企业有形资源	119
二、企业无形资源	119
三、企业人力资源	120
第四节 企业核心竞争力	121
一、核心竞争力的内涵	121
二、核心竞争力的体现	123
三、核心竞争力评价标准	124
第五节 内部环境评价技术	126
一、内部要素评价矩阵	126
二、SWOT 分析法	127
本章小结	133
思考题	135
第六章 公司战略	137
第一节 产品—市场战略	139
一、市场渗透战略	139
二、市场发展战略	141
三、产品发展战略	141
四、多角化经营战略	142
第二节 企业一体化战略	152
一、垂直一体化战略	152
二、水平一体化战略	155
第三节 稳定型战略、收缩型战略和战略组合	159
一、稳定型战略	159
二、收缩型战略	161
三、战略组合	162
本章小结	164
思考题	166

第七章 经营单位战略	167
第一节 基本竞争战略	169
一、成本领先战略	170
二、差异化战略	171
三、集中化战略	174
第二节 处于不同行业结构的企业竞争战略	179
一、分散行业中的企业竞争战略	179
二、规模经济行业中的企业竞争战略	181
第三节 处于不同行业生命周期的企业竞争战略	187
一、新兴行业的竞争战略	187
二、成熟行业的竞争战略	189
三、衰退行业的竞争战略	190
本章小结	195
思考题	196
第八章 并购战略	199
第一节 企业并购的概念和类型	202
一、企业并购的概念	202
二、企业并购的主要类型	204
第二节 企业并购的动因分析	207
一、企业并购的直接动因	207
二、企业并购的深层动因	208
第三节 企业并购的实施	213
一、目标企业的分析	213
二、目标企业的价值评估	214
三、企业并购的融资方式	217
四、企业并购的风险分析	220
第四节 企业并购后的整合	222
一、企业并购后整合的内容	222
二、企业并购后整合的模式	223
本章小结	226
思考题	227
第九章 战略联盟	229
第一节 战略联盟的内涵	230
一、战略联盟的基本含义	230
二、战略联盟的界定	231
三、战略联盟与企业竞争力的关系	232
第二节 战略联盟的类型和动因分析	235
一、战略联盟的类型	235

二、战略联盟的潜在驱动力量	238
第三节 联盟战略	240
一、战略联盟与联盟战略	240
二、联盟战略要素	241
第四节 战略联盟的组建与管理	243
一、战略联盟的组建条件	243
二、盟友选择	243
三、战略联盟的管理	244
四、国际战略联盟的多文化管理	245
本章小结	251
思考题	252
第十章 国际化战略	255
第一节 公司国际化经营的动因分析与风险因素	258
一、企业国际化经营的激励因素分析	258
二、国际扩张的风险因素	260
第二节 公司国际市场进入模式	261
一、国际市场组合战略	261
二、赢利—合法性模式	262
三、价值链模式	263
第三节 国际市场进入的战略模式和战略选择	264
一、国际市场进入的战略模式	264
二、国际市场进入的战略选择	266
第四节 国际化经营战略的控制	269
一、母公司对海外子公司的控制手段	269
二、控制机构	270
第五节 中国企业国际化经营	271
一、中国企业跨国经营的意义	271
二、中国企业跨国经营存在的问题	272
三、关于中国企业国际化的途径	273
四、政府对企业国际化战略的支持	274
本章小结	275
思考题	275
第十一章 战略控制与实施	277
第一节 战略控制	278
一、战略控制观念的演变	279
二、战略实施控制的一般程序	283
三、战略控制的方法	288
第二节 企业组织结构与战略	291

一、组织结构战略含义	291
二、战略的前导性与组织结构的滞后性	292
三、组织结构与战略匹配	292
四、组织结构模式的变动	295
五、企业组织结构的优化设计	296
六、组织结构的战略创新	298
七、机构协调在战略实施中的作用	300
第三节 企业流程再造	304
一、企业流程再造的背景	304
二、企业流程再造的应用现状	305
三、企业流程再造的理论框架	306
四、企业流程再造过程	307
第四节 组织行为控制与战略执行力强化	312
一、组织行为控制	312
二、战略执行力强化	314
第五节 企业战略审计	316
一、企业战略审计的基本定义	316
二、企业战略审计的程序	322
本章小结	329
思考题	330
第十二章 企业创新与可持续发展	331
第一节 识别与发展市场机会	333
一、机会识别	333
二、机会形成	334
第二节 持续创新与企业可持续发展	335
一、创新的动力与源泉	335
二、企业战略逻辑创新	336
三、企业可持续成长的关键：创新力与控制力的统一	337
四、培养学习型组织文化	338
第三节 企业可持续发展战略管理	340
一、企业生命周期管理	340
二、企业成长中的战略陷阱及其克服	342
三、建立企业的“二次创业”机制	345
本章小结	348
思考题	349
参考文献	351

第一章

导论

没有战略展望的公司，对于它们所力争达到的业务位置是不肯定的。

——汤姆森



引导案例

三一集团：战略造就卓越

三一集团有限公司始创于 1989 年。自成立以来，三一集团秉持“创建一流企业，造就一流人才，做出一流贡献”的企业宗旨，打造了业内知名的“三一”品牌。2007 年，三一集团实现销售 135 亿元，成为新中国成立以来湖南省首家销售过百亿的民营企业。2008 年和 2009 年，尽管受金融危机影响，三一仍然延续了以往的增长。2010 年，三一集团销售超过 500 亿元。2011 年，三一集团实现销售 802 亿元。2011 年 7 月，三一重工以 215.84 亿美元的市值，首次入围 FT 全球 500 强，成为唯一上榜的中国机械企业。目前集团拥有员工 6 万余名。

三一重工的发展目标以高新技术改造机械装备工业，率先使所经营产品升级换代至世界一流水准，成为中国机械装备工业的标志性企业。

三一重工的经营战略以“创建一流企业、造就一流人才、做出一流贡献”为使命，以自强不息，产业报国的三一精神为理想，在全公司推广“品质改变世界”的核心价值观，以“一切为了客户，一切源于创新”为基本经营理念。

1. 三一重工的“1233”经营战略指导思想

(1) 一个根本，即以人才为根本建立符合现代企业发展要求与公司实际需要的基于公司核心能力建设的人力资源管理体系，真正做到引得进、用得好、留得住，重点提升人员素质，打造行业一流的研发、营销和管理骨干队伍。

(2) 研发和服务两项核心能力。研发能力：确保混凝土输送机械在国内的领先地位，争取路面机械达到国内一流，三一重装新产品达到国外同类产品的水平。服务能力：超过同行标准，超过客户期望，成为行业标杆。

(3) 三个关系，即规模、效益和品牌三者之间的关系，规模是效益的基础，也是品牌的基础；规模服从于效益，效益服从于品牌。

(4) 三个利用，即利用国际分工、重组和国际市场；利用宏观经济调整带来的行业调整和企业重组的机会；利用新技术进步带来的产业升级。

2. 产业定位

在对国内外经济形势、市场需求、同行业竞争对手、公司自身优劣势进行深刻分析的基础上，公司在未来三年内，实施专业化经营战略，将主导产业定位为工程机械产业，同时，作为战略协同产业，在全球范围内开展以工程机械设备为主的租赁业务，以租促销，先租、销，再设厂。在此基础上，高度关注与本公司产品密切相关的机械制造产业——首先是环保机械行业的发展，为公司进入通用机械制造业打下基础。

3. 竞争战略

对国内竞争者采取差异化战略，重点是产品的差异化、品种的差异化、品质的差异化和服务的差异化。产品的差异化是指公司开发出处于国内外同行技术前沿的产品，促使产品的升级换代；品种的差异化是指公司实施产品品种的大型化、微型化和成套化战略，规避国内产品集中在中间层面的恶性竞争；品质的差异化是指公司大力开发技术壁垒高、市场竞争弱的高品质产品，替代进口产品，同时逐步进入国际市场；服务的差异化是指公司对不同的产品采取更准确的客户需求分析和市场的再细分，为客户提供个性化的产品和服务模块。通过实施差异化战略，全面提升公司产品、服务、品牌全方位的竞争优势。对国外竞争者采取全面成本领先战略。所谓全面成本领先，是指在与国外品质接近的情况下，产品以较低的销售价格进入市场，利用产品的高性价比参与竞争。通过进一步提高全员劳动生产率，控制管理成本、财务成本和利用现有营销网络降低营销成本，以保持和加强公司产品在成本方面的竞争优势。

(资料来源：由百度文库整理所得)

【思考题】

- (1) 三一集团的竞争战略和传统的竞争战略有何区别？
- (2) 对于三一集团在今后的产品定位，你有什么看法？

第一节 战略、企业战略与战略管理

一、战略与企业战略

(一) 战略的由来

从字面上看，“战略”在中国是一个典型的合成词。“战”本义为“战争”，通常指打仗，是政治的继续。“略”本义为“大致、简单”，“省去、简化”；“计谋、方略、策略”，“抢、掠夺”是其引申义。而“战略”合“战”、“略”二字之义，即“战争的谋略”或“通

过打仗来掠夺”。

在远古、中古、近代，当政治发展到水火不相容难以调和的状态时，通常是由战争来最后解决势不两立的局面的。当然，在现代社会，战争作为一种血腥的暴力行为，非常容易招致国际社会的指责。所以，一般都是通过双方或多边的协调机制来积极地解决问题。因此，“通过打仗来掠夺”之义来理解“战略”的含义，也就极为鲜见了。

“战略”一词在英文中为 Strategy，在法文中为 Stratégie，在德文中为 Strategie。其词根出于希腊语，希腊语中有 stratos 一词，意为军队。从这个词衍生出 strategos，意为将军或领袖，以及 strategeia，其意可以分别为战役或将道。约公元 580 年，东罗马皇帝毛里斯著《Strategikon》一书以教育其将领，这里 Strategikon 意为“将军之学”。自从罗马衰亡，西方进入中世纪后，所有这些发源于希腊的名词和观念都已为人所遗忘，直到千余年后才又出现。1770 年，法国人梅齐乐在翻译毛里斯的《Strategikon》一书时，根据其书名创造出 Strategy 一词，并于 1777 年在自己所著的《战争理论》一书中首次使用。这即为“战略”一词作为现代军语的起源。

“战略”一词，虽然起源于军事语境，但是在和平年代，却广泛地用于复杂的行政管理或工商管理实践。诚然，无论军事行动，还是行政管理和工商管理活动，优秀的将军或能干的企业管理者或行政管理者，总是先从战略出发，而不是先考虑操作性的计划。

（二）企业战略的概念

“战略”一词与企业经营联系在一起并得到广泛应用的时间并不长。最初出现在巴纳德(C.I.Bernad)的西方经营学名著《经理的职能》(1938 年)一书中。巴纳德在书中从分析影响企业目的的各种因素中提出了战略要素的概念。1962 年钱德勒(Alfred D.Chandler)在《战略与组织》一书中首次对企业战略下了定义。此后，企业战略及战略管理倍受关注，大量的研究不断地丰富和发展着企业战略理论体系。企业战略的思想与概念的广泛传播和应用是在 1965 年美国经济学家安索夫(H.I.Ansoff)的《企业战略》著作发表之后。今天，在企业经营中运用这个词，主要是指对企业长远发展所做的系统的、全局性的谋划。企业战略涉及企业未来的发展方向、发展道路、发展目标和行动四个主要方面的问题。但对于战略的理解一直没有统一的认识，以下是西方著名学者提出的独具特色的战略定义：

(1) 安德鲁斯的定义。美国哈佛大学商学院教授安德鲁斯(Andrews)认为，“战略是目标、意图或目的，以及为达到这些目的而制定的主要方针和计划的一种模式。这种模式界定企业正在从事的或者应该从事的经营业务，以及界定企业所属的或应该属于的经营类型。”

(2) 奎因的定义。美国达梯莱斯学院的管理学教授奎因(J.B.Quinn)认为，战略是一种模式和计划，它将一个组织的主要目的、政策和活动按照一定顺序结合成一个紧密的整体。战略包括三个因素：可以在一定条件下达到的最主要的目标，指导或约束经营活动的重要政策，可以在一定条件下实现预期目标的主要活动程序和项目。

(3) 安索夫的定义。美国著名管理学家安索夫(I.Ansoff)根据自己在美国洛克希德飞机公司等大型的多元化经营的公司里多年的管理实践和在大学的教学及咨询经验，于 1965 年发表了著名的《企业战略》一书，提出了他自己的企业战略观。他认为企业战略是贯穿于企业经营

与产品和市场的一条“共同经营主线”。这条主线决定着企业目前所从事的或者计划要从事的经营业务的基本性质。安索夫提出的这条主线是由四个要素所构成的。

① 产品与市场范围。产品与市场范围主要说明企业所处的行业，经营的产品与细分市场。一些企业将自己的经营范围定得过宽，造成企业经营的产品与市场过于宽泛，结果造成共同的经营主线不明朗。一般来说，为了清楚地表述企业共同的经营主线，企业应该清晰地对产品线宽窄和市场范围加以描述。

② 增长向量。增长向量指出了企业经营发展的方向和趋势，具体来说，就是指企业所生产的产品随着产品技术的进步、生命周期的演变、企业在产品上变化的方向和速度，以及在竞争市场上调整的方向和推进的快慢。图 1-1 所示的产品/市场矩阵列举了企业增长向量发展变化的可能方向。

新 产 品	产品拓展策略	组合策略
	市场渗透策略	市场开拓策略
现 有 产 品	现有市场	新市场

图 1-1 产品/市场矩阵

市场渗透是通过以现有产品在目前市场上实现份额增长；市场开发是为企业当前产品开拓新的市场；产品开发是在现有市场上推出替代现有产品的新产品；另辟蹊径则是在新的市场领域推出新的产品。

③ 竞争优势。竞争优势是指那些可以使企业处于强有力竞争地位的产品和市场的特性。根据迈克尔·波特的观点，企业竞争优势“归根到底来源于企业为客户创造的超过其成本的价值”，“企业拥有的各种优势可以归结为两种基本类型：低成本和独特性。”所谓独特性就是企业在经营中表现出来的独一无二的特性。这两种基本的竞争优势在不同的企业有不同的表现形式。一般而言，企业的低成本或独特性竞争优势可延展至以下几个方面：创新能力、品牌、协调机制、生产组织、人力资源、营销网络等。

企业竞争优势的形成源自两个方面。一是具有优越的客观条件，即指企业所在地取得自然条件、资源状况、交通运输、信息交流、通信工具、经济基础和公共关系。这些客观条件中，有的是自然形成的；有的是人们长期努力形成的；有的是企业长期形成的，如良好的公共关系和企业形象。二是企业内部形成的，即高层管理的决策能力、工程技术人员的创新能力、市场营销人员的营销能力、员工的素质等。

④ 协同作用。协同作用是指企业内部联合协作可以达到的效果。依据系统论原理，协同

作用常常被描述为具有 $2+2>5$ 的效应,即企业内部各经营单位整合起来所产生的效益要大于各经营单位各自分别努力所创造效益的总和。

协同作用可分为:销售协同作用,企业各产品使用共同的销售渠道、仓库等;运行协同作用,企业内各经营单位分摊间接费用,分享共同的经验曲线;投资协同作用,这种作用产生于企业内各经营单位联合利用企业的设备、共同的原材料储备、共同研究开发的新产品,以及分享企业专用的工具和专有的技术;管理协同作用,在一个经营单位运用另一个经营单位的管理经验、专门技能。当然,如果协同作用使用不当,也会产生负协同作用,即 $2+2<5$ 。

随着对协同效应研究的深入,除了存在 $2+2>5$ 的正协同效应外,我们发现还存在着 $5-1>5$ 的反协同效应。除了存在水平横向的协同效应之外,还存在着上下纵向的协同效应。除了存在价值增加型协同效应之外,还存在着成本减少型协同效应。

衡量企业协同作用是否存在的方法有:在企业投资一定时,评价由于企业内部各经营单位联合经营而使企业纯收入增加的状况;或在企业收入水平一定时,评价由于企业内部各经营单位联合经营而使企业成本下降的程度。

(4) 明茨博格的定义。加拿大麦吉尔大学著名管理学教授明茨伯格(H.Mintzberg)认为,人们在不同的场合以不同的方式赋予战略不同的内涵,说明人们可以根据需要来接受各种不同的战略概念。只不过在正式使用战略概念时,人们只引用其中的一个罢了。即战略是计划(Plan)、计谋(Ploy)、模式(Pattern)、定位(Position)、观念(Perspective)。

- 战略是一种计划。
- 战略是一种计谋。
- 战略是一种模式。
- 战略是一种定位。
- 战略是一种观念。

值得指出的是:把战略理解为定位的概念引进了“多方竞争”以及“超越竞争”的含义。也就是说,企业活动中既可以考虑与单个竞争对手在面对面的竞争中处于何种位置,也可以考虑在若干个竞争对手面前自己在市场中所处的地位。甚至企业还可以在市场中确定一个特殊的地位,使得对手们无法与之竞争。

把战略理解为一种观念的内涵,则昭示着所有的战略都是一种抽象的概念,它存在于需要战略的人们的头脑之中,体现于战略家们对客观世界固有的认识方式。例如,有的企业是进取的、开拓的,创造新技术,开发新市场;而有的企业则一成不变,固守于早已建立的市场上。这说明企业的经营对客观世界的不同认识会产生不同的经营效果。战略是一种观念的重要实质在于,它同价值观、文化、理想等精神内容一样为企业成员所共享。因此,研究一个企业的战略,需要了解和掌握该企业的期望如何在成员间分享,以及如何在共同一致的基础上采取行动。

(5) 迈克尔·希特的定义。美国战略管理学教授迈克尔·希特(Michael.A.Hitt)从核心竞争力和竞争优势的角度将企业战略定义为:企业战略是企业“设计用于开发核心竞争力和获取竞争优势而整合与协调企业一系列资源和行动的谋划”。

综上所述,战略管理定义为:企业确定其使命,根据组织外部环境和内部条件设定企业

的战略目标，为保证目标的正确落实和实现进行谋划，并依靠企业内部能力将这种谋划和决策付诸实施，以及在实施过程中进行控制的一个动态管理过程。

两点说明：

① 战略管理不仅涉及战略的制定和规划，而且也包含着将制定出的战略付诸实施的管理，因此是一个全过程的管理。

② 战略管理不是静态的、一次性的管理，而是一种循环的、往复性的动态管理过程。它是需要根据外部环境的变化、企业内部条件的改变，以及战略执行结果的反馈信息等，而重复进行新一轮战略管理的过程，是不间断的管理。

(三) 企业战略管理的定义与特点

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

企业战略管理具有如下特点：

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

(2) 战略管理的主体。战略管理的主体是企业的高层管理人员。由于战略决策涉及一个企业运作的各个方面，虽然它也需要企业上、下层管理者和全体员工的参与和支持，但企业的最高层管理人员介入战略决策是非常重要的。这不仅是由于他们能够统观企业全局，了解企业的全面状况，而且更重要的是他们具有对战略实施所需资源进行分配的权力。

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

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

(5) 战略管理需要考虑企业外部环境中的诸多因素。现今的企业都存在于一个开放的系统中，它们影响着这些因素，但更通常地是受这些不能由企业自身控制的因素所影响。因此在未来竞争的环境中，企业要使自己占据有利地位并取得竞争优势，就必须考虑与其相关的因

素，这包括竞争者、顾客、资金供给者、政府等外部因素，以使企业的行为适应不断变化中的外部力量，企业能够继续生存下去。

二、企业战略管理的层面

一般来说，在大中型企业中，企业的战略可以划分为三个重要的层次：企业总体战略，也称为公司战略；经营单位战略，也称为竞争战略；职能战略。战略的这三个层次同时与企业的组织结构是相对应的。图 1-2 所示为企业组织机构与战略层次对应关系。

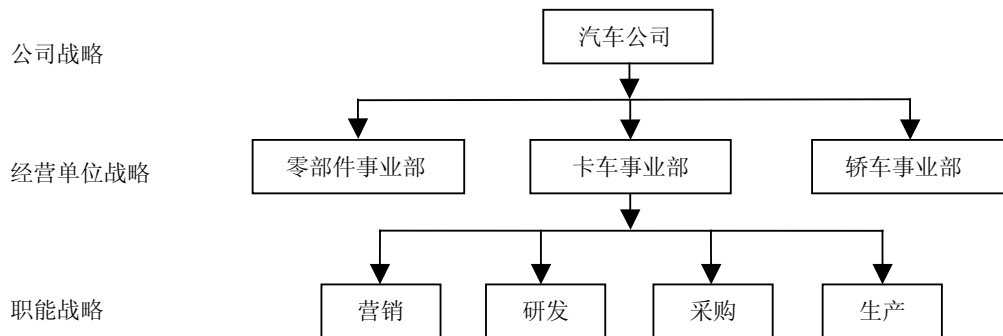


图 1-2 企业组织机构与战略层次对应关系

（一）公司战略

现代企业体系是由大型企业、中型企业和小型企业组成的，尽管小型企业在数量上占据整个企业体系的绝大多数，但小型企业从性质上讲只是企业发展过程中的一个初始形态，它必然要向中型企业和大型企业方向发展和过渡。因此，现代企业的稳定形态、典型形式应该是大中型企业。一般而言，大中型企业是由一些相对独立的业务组成的集合体。这些相对独立的业务在西方被称为战略业务单位(SBU)。多元 SBU 共存于一个企业有其客观合理因素，下面三个理论即是普遍为学者和实业界所接受的解释：

(1) 组合论。该观点认为，将多个独立的业务组织在一起，更有利于对它们实施有效管理，多个相互独立的业务可以相互支持，共同增强企业的竞争能力。例如，正在走向成熟的业务单位所创造的现金收入，可用来满足共处于高速成长期的新业务单位对资金大量投入的需要。

(2) 协同论。协同论指出，公司存在的基本原因在于它建立在多元 SBU 之间且存在重要相似之处这个基础上，这使得各个 SBU 共享资源，如管理人员的技能与经验、大规模采购带来的单位成本下降、共同销售网络节省的开支等，从而有利于单项业务费用的减少或者在市场上更有力地竞争。

(3) 核心能力论。该观点认为，如果一个企业形成了一种特殊能力，这种特殊能力可以为企业带来竞争优势地位，因此企业可以将这种能力应用于其他业务单位，实现竞争优势。例如，日本本田公司将小型四冲程汽油发动机的制造技术应用于汽车、割草机和艇外推进机等产品的生产之中。

公司战略研究的对象就是一个由一些相对独立的业务组合成的企业整体。公司战略是这个企业整体的战略总纲，是企业最高管理层指导和控制企业的一切行为的最高行动纲领。公司战略的主要内容包括企业战略决策的一系列最基本的因素，是企业存在的基本逻辑关系或基本原因。概括来讲，公司战略强调两个方面的问题：

(1) 我们应该做什么业务？即确定企业的性质和宗旨，确定企业活动的范围和重点。这些因素不仅决定着企业的经营状况，而且还能决定企业在外部市场环境中的地位，因而是企业生存和发展的根本问题。企业所服务的消费者群体的类型、消费者满足需要的程度、企业采用的技术类型、企业向市场提供的产品类型以及这些方面的发展趋势，结合起来就确定了企业活动范围和重点。这些因素也是反映企业的市场地位、利用市场机会和应付市场威胁的能力的检测器。

(2) 我们怎样去发展这些业务？在企业各种不同的活动中，应当如何决定资源分配的先后次序？企业内部哪一项业务应当得到这些资源？各应得到多少？怎样最大限度地利用好这些资源？对于企业来说，合理地配置资源是至关重要的。因为一方面，资源投入于不同业务领域的效益不大相同；另一方面，企业内部各个部门往往都在相互争夺有限资源。企业高层管理者的一个重要任务就是以最有利于提高企业整体绩效为前提，根据企业内部资源发挥作用的潜力和可能性，权衡每一项业务活动对企业内部资源的需要，按照轻重缓急合理地配置资源。

从企业战略管理的角度来看，公司战略的侧重点表现在以下三个方面：

(1) 企业使命的确定，即企业最适合于从事哪些业务领域，为哪些消费者服务，企业向何种经营领域发展。

(2) 战略业务单位的划分及战略业务的发展规划。如开发新业务的时机与方式；放弃、维持或扩展的现有业务安排；进行这种调整的深度和速度。

(3) 关键的战略业务单位的战略目标。

(二) 经营单位战略

经营单位战略是在总体性的公司战略指导下经营管理某一个特定的战略经营单位的战略计划，是公司战略之下的子战略。它的重点是要改进一个战略经营单位在它所从事的行业中，或某一特定的细分市场中所提供的产品和服务的竞争地位。经营单位战略涉及这个企业在它所从事的某一个行业经营领域中扮演什么样的角色，以及在战略经营单位里如何有效地利用好配给的资源。在实行业务部制的大中型企业中，经营单位战略通常由事业部在公司战略指导下负责制定。因此，企业的最高管理层往往将事业部视为企业内部具有高度自主权的战略经营单位。在企业总体目标和总体战略的范围内，可以允许各事业部发展自己的经营单位战略，可以允许它们对本事业部范围内产品与服务的生产、销售、成本控制、销售利润率等不同方面有较自由的安排处置权。对于一个从事单项经营的小型企业来说，或对于没有实行业务部制的中型企业来说，它的公司战略和经营单位战略往往是合二为一的。

从企业外部来看，经营单位战略的目的是使企业在其各特定的经营领域取得较好的成果，努力寻求建立竞争优势。因此，经营单位战略关注如何有效地满足消费者群体需要，怎样使

自己的产品区别于竞争者的产品，如何通过竞争和吸引顾客实现企业的市场定位，以及怎样使事业部的经营活动与本行业的发展趋势、社会变革和经济形势相适应。

从企业内部来看，为了对那些影响企业竞争成败的市场因素的变化做出正确的反应，需要协调和统筹安排企业经营中的生产、财务、研究与开发、营销、人事等业务活动。经营战略可以为这些经营活动的组织和实施提供直接的指导。从企业战略的角度看，企业内部的关键因素是应当明确从哪些方面提高企业的竞争能力，以及如何提高企业的竞争能力。如果在创新、生产和市场销售这些方面能够确实做得不错，做得与众不同，就能建立起企业的竞争优势，从而获得经营的成功。

综合起来，战略管理意义上的经营单位战略侧重点在于：

- (1) 如何贯彻企业使命。
- (2) 业务发展的机会与威胁分析。
- (3) 业务发展的内在条件分析。
- (4) 业务发展的总体目标和要求。
- (5) 确定经营战略的战略重点、战略阶段和主要战略措施。

公司战略与经营单位战略的根本不同在于，公司战略要统筹规划多个战略业务的选择、发展、维持或放弃，而经营单位战略只就本事业部从事的某一战略业务进行具体规划。经营单位战略要在公司战略的指导和要求下进行。

(三) 职能战略

职能战略是为贯彻、实施和支持公司战略与经营单位战略而在企业特定的职能管理领域制定的战略。职能战略的重点是提高企业资源的利用效率，使企业资源的利用效率最大化。在企业既定的战略条件下，企业各层次职能部门根据职能战略采取行动，集中各部门的潜能，支持和改进公司战略的实施，保证企业战略目标的实现。与公司战略及职能战略相比较，企业经营单位战略更详细、具体，更具有可操作性。它是由一系列详细的方案和计划构成的，涉及企业经营管理的的所有领域，包括财务、生产、销售、研究与开发、公共关系、采购、储运、人事等各部门。职能战略实际上是公司战略、经营单位战略与实际达成预期战略目标之间的一座桥梁，如果能够充分发挥各职能部门的作用，加强各职能部门的合作与协调，顺利地开展各项职能活动，特别是那些对战略的实施至关重要的职能活动，就能有效地促进公司战略、经营单位战略实施成功。

职能战略一般可分为营销战略、人事战略、财务战略、生产战略、研究与开发战略、公关战略等。从战略管理的角度而言，职能战略的侧重点在于：

- (1) 如何贯彻业务发展的总体目标。
- (2) 职能目标的论证及其细分，如发展目标(规模、生产能力等)；主导产品和品种目标；质量目标；技术进步目标；市场目标(市场占有率及其增长率)；职工素质目标；管理现代化目标；效益目标(利润率及竞争能力综合指数)。
- (3) 确定职能战略的战略重点、战略阶段和主要战略措施。
- (4) 战略实施中的风险分析和应变能力分析。

公司战略、经营单位战略和职能战略构成了一个企业的战略层次，它们之间相互作用，紧密联系。如果企业整体要想获得成功，必须将三者有机地结合起来，如图 1-3 所示。当企业战略的各个部分与层次相互配合、密切协调时，就能增加企业的凝聚力，也就能最为有效地贯彻实施企业战略。职能战略与经营单位战略的协调一致能够增强事业部战略的力量。同样，协同事业部战略的各个要素，集中各职能部门专家和员工的建设性意见，也能够极大地改善和强化公司战略。因此将战略的不同部分和层次之间的关系看做将企业的不同活动从观念和行上统一起来的黏合剂，看做使战略有效地发挥的合力，对于有效地实施战略管理是十分有益的。三种战略决策的详细特点如表 1-1 所示。

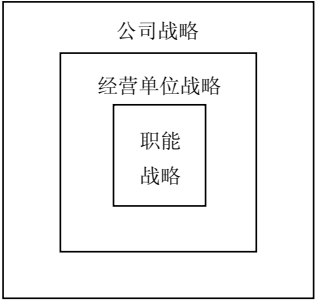


图 1-3 战略层面关系

表 1-1 三种战略决策的详细特点

特 点	公司战略	经营单位战略	职能战略
类型	概念性的	混合的	作业的
定义	非具体的	混合的	具体的
可度量性	价值判断	半定量	量化
频度	周期或突发的	周期或突发的	周期的
可调整性	低	中等	高
与当前活动的关系	革新的	混合的	补充性的
风险性	高	中等	低
预期收益	大	中等	小
成本	大	中等	小
时间	长期	中等	短期
灵活性	大	中等	小
资源充沛度	部分供给	部分供给	全部供给
协调性	大	中等	小

三、企业战略管理面临的挑战

(一) 全球化对企业战略管理的挑战

全球化是指经济创新在全球的传播及相应的政治文化传播。全球化大大带动了国际合作。

在全球经济市场和产业中，资本、原材料、生产和销售突破了国界的限制，可以完全来自不同的国家。这大大增加了公司的竞争机会。

全球经营无疑是提升企业战略竞争力重要的手段。有人认为，由于全球化带来的巨大利益，它将势不可挡。例如使商品、服务资本等各种要素流动的技术性和政策性障碍大幅减少，加快了世界贸易自由化趋势；促使各国参与国际分工，促进了世界范围内生产要素的转移和资源的配置；推动了世界经济结构的调整、推动了全球竞争，推动了企业兼并重组调整等。

同时，全球竞争在很多领域提高了要求，如质量、成本、生产力、产品周期和运营流动性等。而且，这些标准是动态的，要求公司及其员工不断地进取，提高标准。为了迎合这种挑战，公司必须不断提高竞争力，员工必须不断锐意进取。为此，在 21 世纪的竞争格局下，只有那些达到或超过全球标准的企业才会获得战略竞争力。对所有踏上国际化征程的企业来说，这种挑战无时无刻、无处无地不在。

（二）技术创新对企业战略管理的挑战

技术创新对竞争本质的改变可分为两种趋势和状况。

（1）技术进步和扩散的加速。在过去的 20 年间，技术进步和技术应用的速度大大加快。“永久创新”被用来形容信息密集型技术怎样快速和持续地替代旧技术。由于新技术的快速扩散使得产品生命周期大大缩短，这给那些能够快速推出新产品和服务的公司带来了竞争优势。事实上，由于技术的广泛迅速扩散使得产品同质化，因而进入市场的速度便几乎成为唯一的竞争优势来源。

专利技术以前曾是竞争优势，而今天，技术扩散的快速性已经使得公司很难对专利进行保护。特别是很多电子公司经常不申请专利，以防止技术知识在专利申请过程中被竞争对手窃取。现在，只有在医药和化学行业申请专利才是保护技术的有效手段。

（2）信息时代和网络时代。最近几年，信息技术发生了翻天覆地的变化。个人电脑、手机、人工智能、虚拟世界和大型数据库只是几个技术发展带来的信息应用的例子。英特尔总裁安德鲁·格鲁夫认为，电子邮件系统是全球无数公司中的信息管理和流通革命的体现。格鲁夫说：“电子邮件的应用有两个简单而惊人的含义，它把时间单位由每天分成每分钟；每个人与一个同事联系和与成百上千同事联系所花的气力是一样的。”现在，在各个行业内，有效获得和利用信息的能力都成为竞争优势的重要来源。

公司都纷纷上网，以便与顾客、员工、分销商和供应商联网，利用网络可以方便地交换信息。信息的便捷、丰富和低廉为各行各业都创造了战略机会。信息的应用带来的几乎是难以想象的战略机遇。

（三）知识经济对企业战略管理的挑战

知识经济和转型经济的发展也同样改变着全球竞争格局，并大大增加了全球市场的竞争性。知识(信息、智能、经验等)是技术及其应用的基础。在 21 世纪的竞争格局下，知识是一项关键的组织资源，并且越来越成为战略优势的重要来源。基于此，许多公司都尽全力积累员工知识，从而将其转化为公司资产。要想在 21 世纪竞争环境下夺取战略竞争力，企业必须

学会掌握智能，并懂得如何将其转化为有用知识，迅速在整个企业内进行传播。决定接受这种挑战的企业已将其发展的重点从单纯地获取信息改变为充分地开发利用信息，以获得竞争对手的战略优势。

知识经济要求企业更加重视知识的积累和更新。通过学习型的管理，构建“学习是工作、工作是学习”的新型教育模式，为员工的终身教育、不断获取新知识营造环境支持，并逐步将企业培育成学习型组织。

知识经济时代赋予企业前所未有的机遇和挑战，企业应如何制定战略，以适应所处的更为动态的环境和充分利用所拥有的资源，这是企业战略管理所面临的巨大挑战，必须认真对待，切不可粗枝大叶，马虎应付，否则会影响全局，导致经营的失败。

第二节 企业战略管理学派

一、企业战略概念的演变

“企业战略”的概念是随着产业革命和经济的发展而逐渐形成的。18—19 世纪，伴随着产业革命，欧洲产生了以亚当·斯密、瓦特、斯图亚特等为代表的欧洲管理思想，以后在美国又出现了以泰罗为代表的科学管理学派。当时这些学者和管理者都是将思考的重点放在组织内部活动的管理上。到 20 世纪初，法约尔对企业内部的管理活动进行整合，提出了管理的五项职能。这可以说是最早出现的企业战略思想，哈佛大学的迈克尔·波特(Michael Porter)教授将之称为企业战略的第一种观点。1938 年，巴纳德在《经理的职能》一书中，首次将组织理论从管理理论和战略中分离出来，认为管理和战略主要是与领导人有关的工作。此外，他在该书中提出管理科学的重点在于创造组织的效率，其他的管理工作则应注重组织的效能，即如何使组织与环境相适应。这种有关组织与环境“匹配”的主张成为现代战略分析方法的基础，波特称之为企业战略的第二种观点。20 世纪 60 年代，哈佛大学的安德鲁斯(Andrews)对战略进行了四个方面的界定，将战略划分为四个构成要素，即市场机会、公司实力、个人价值和渴望、社会责任。其中，市场机会和社会责任是外部环境因素，公司实力与个人价值和渴望则是企业内部因素。他还主张公司应通过更好地配置自己的资源，形成独特的能力，以获取竞争优势，波特将其称之为企业战略的第三种观点。同一时期，美国学者安索夫(Ansoff)在研究多元化经营企业的基础上，提出了“战略四要素”说，认为战略的构成要素应当包括产品与市场范围、增长向量、协同作用和竞争优势。由此，战略管理理论的研究逐渐由单纯的组织内部转向组织与环境的关系研究。1965 年，安索夫出版了第一本有关战略的著作《企业战略》，成为现代企业战略管理理论的研究起点。从此以后，很多学者积极地参与了战略理论的研究，大致形成了十大流派，即设计学派、计划学派、定位学派、企业家学派、认识学派、学习学派、权力学派、文化学派、环境学派和结构学派。各学派的代表人物都从不同视角，对战略管理提出了各自的主张。明茨伯格认为，战略管理的真谛其实就像一头大象，十大流派只是从不同的侧面看到大象的局部，只有综合集成各派的观点，才能对大象有整体

的认识和体悟。

二、企业战略管理理论的流派

(一) 设计学派

1962年,钱德勒(Chandler)在其所著的《战略与组织》一书中指出,企业的经营战略要适应环境的变化,企业的组织结构形成必须随企业的战略需求的变化而改变。根据这一观点,设计学派的代表人——哈佛大学商学院的安德鲁斯在1965年编写哈佛教科书时,提出了如前所述的战略的四种构成要素,充分考虑了企业的内外部环境对制定战略的影响。此外,他还把战略分为制定和实施两个阶段,认为制定战略就是围绕发展核心能力,在内外外部进行平衡,实现匹配的过程。

设计学派认为战略制定是领导者有意识的但非正式的构想过程,并建立了知名的SWOT(Strength、Weakness、Opportunity、Threat)战略形成模型。这一模型也是计划学派的基础。该模型表明,形成战略最重要的因素是对外部因素和组织因素进行匹配。正如安德鲁斯所指出的那样,“战略是对公司的实力和机会的匹配。这种匹配将一个公司定位于它所处的环境之中。”因此,该模型考虑了企业面临的威胁与机会(外部评价)和企业本身的优势与劣势因素(内部评价)。

有关这一模型的主要假定也反映了该学派的主张:

(1) 战略形成应当是一个受到控制的有意识的思想过程。因此,企业组织既不能靠直觉发展战略,也不能以自然形成的方式实现。相反,企业组织应当经过尽可能仔细慎重的考虑才能形成战略。

(2) 主要的领导人应当承担整个战略形成过程的责任。他不承担具体战略计划的制订工作,但他应当是整个战略计划的设计者。

(3) 制定战略时,必须经过充分的设计。在勾画和选择了某种特别的战略,即完成“决策”过程之后,制定过程也就告以结束。

(4) 战略应该是清晰的、易于理解和传达的。正如通用电气公司的一名计划人员所说的那样,“一个好的战略应当能用两页纸说清楚。否则,就不是一个好战略。”因此,战略必须简明扼要。只有这样才能对其进行争议或检验,使其不断得到改进。同样,战略的形成模型也应当是简单的。

设计学派对于战略管理理论的发展做出了很大贡献,尤其是SWOT模型的建立充分体现了组织内外部关系对制定战略的重要性。但是,设计学派将战略管理静态地划分为两个阶段,从而割裂了战略形成与实施间的动态联系,只能是对管理现实的初步反映。

(二) 计划学派

计划学派与设计学派的出现时间大体相近,其最早的代表著作当属安索夫1965年出版的《企业战略》。安索夫提出,战略应当包括四个构成要素。

(1) 产品与市场范围,即确定企业在所处行业中的产品与市场的地位。

(2) 增长向量, 企业经营的方向和趋势。

(3) 协同作用, 即“大于由公司各部分资源独立创造的总和的联合资源回报效果”。在各业务间存在资源、技术、管理和价值链活动的各环节间的匹配关系时, 可以实现各因素的联合、共享和节约, 产生 $2+2>5$ 的效果。

(4) 竞争优势, 是指企业及其产品和市场所具备的不同于竞争对手的能够为企业奠定牢固竞争地位的特殊因素。这不仅发展了战略理论, 而且对当时西方企业的管理活动以至现在的企业管理都起到了很重要的指导作用。从战略要素的内容可以看出, 设计学派和计划学派都将市场环境、定位和内部资源能力视为战略的出发点, 并且这两个学派对于战略形成的看法也是很相似的。

不同于设计学派的是, 计划学派认为:

(1) 战略的形成应当是一个受到控制的、有意识的、详细具体正规化的过程。该过程可以分解成几个主要的步骤, 每个步骤要考虑大量的因素和各种技巧。

(2) 原则上是由主要领导人承担整个过程的责任。在实践中, 则由计划人员承担实施的责任。

(3) 需要详尽清楚地阐明这一过程形成的战略, 以便具体地落实目标、预算程序和各种运作计划, 并加以实施。

在此观念指导下, 计划学派在最大程度上追求战略决策过程的正规化、条理化。相对于设计学派那种松散的战略形成框架, 计划学派则列出了一系列精心设计的步骤和必须考虑的因素。安索夫最早描绘的战略计划模型使用了 57 个小方块和大量的箭头及图解详细地描述了战略决策的过程, 充分地体现了这一点。在以后的十年中, 计划学派的理论得到广泛的推广。在斯坦纳(Steiner)、艾考夫(Ackoff)等人的推动下, 该理论进一步与实践相结合, 产生了如经验曲线、增长—份额矩阵、市场份额与获利能力的联系(PIMS)等概念和研究方法, 大大丰富了战略管理理论。

(三) 学习学派

计划学派的战略过程是制定战略—战略实施—实现战略的过程。但根据对战略过程和效果的研究, 在现实中, 许多企业组织预先制定的战略并未得到实现, 却实现了一些没有经过正式制定过程而自然显现的战略。由此, 20 世纪 70—80 年代的那种计划观点越来越受到怀疑和批评, 许多学者开始研究组织的有限理性, 政治、权力和选择中出现的机会以及战略实施中的变化, 并将重点放在组织在不可预测的或未知的内外部因素约束下的适应性上, 逐渐形成了学习学派。这一学派各观点的代表人物和著述很多, 主要观点有:

(1) 自然选择的观点。这一观点认为组织所处的环境具有很强的力量和不可预测性, 任何综合性的战略都难以应对。因此, 在不断的冲击中, 组织不得不进行反应, 仅靠计划是难以适应的。同时, 从内部来看, 组织所拥有的资源、文化、权力中心、流程和系统都各不相同。在同样的环境下, 这些因素的不同组合所产生的效能也不相同, 从而导致有的企业能够生存, 有的则走向灭亡。

(2) 逻辑渐进的观点。这一观点认为组织和环境非常复杂, 战略家们无法制定出一套全面

综合的可供企业选择的方案，并且人类的能力和行为了降低了数学优化结果的准确性，无法使企业挑选最好的方案。因此，计划法并不能切合管理的实际，应当实行“逻辑渐进主义”，即高层管理人员首先确定其组织的未来发展目标，然后通过不断调整其核心业务，控制新的经营范围的增加而达到目标。

(3) 文化和政治的观点。这一观点认为组织文化作为一种由许多个体长期形成的共享信念或组织特点，会主宰管理人员的战略决策，并且很难迅速改变。组织可以借此应对不确定性。但这种文化也约束了管理人员的思想，阻碍了组织的变革和对变化的适应。组织中的政治因素则会导致属于不同政治团体的决策者从各自利益出发进行战略决策。因而文化和政治都是战略研究中不可忽视的因素。

(4) 想象的观点。这一观点认为，有些理性的分析方法和技巧在应对组织内外部环境的变化时是难以发生作用的。因此，高级管理人员决策时，应该凭借自己的直觉和想象。这是战略制定中不可忽略的重要成分。特别是当外部环境发生间断性的变化时，领导人的想象更为重要。这些高层管理人员很难再依靠正式的系统帮助决策，而要依靠自己的经验、直觉去寻求机会。

总之，学习学派实际是将战略视为一个复杂的、进化的、渐进的、文化和政治的、想象的过程，这些为高层管理人员的决策提供了更全面的视野。

(四) 定位学派

定位学派是以哈佛大学商学院的迈克尔·波特教授为代表的学派。波特深受以美国的梅森(Mason)和贝恩(Bain)为代表的产业结构学派的影响，1980年，他提出，企业在考虑竞争战略时必须将企业与所处的环境相联系，而行业是企业经营的最直接的环境；每个行业的结构又决定了企业的竞争范围，从而决定了企业潜在的利润水平。在这种思路下，企业战略的核心是获取竞争优势，而获取竞争优势的因素有两个：一是企业所处行业的盈利能力，即行业的吸引力；二是在行业内的相对竞争地位。因此，企业要获得竞争优势就必须选定有吸引力的行业。这就是说，战略管理的一项首要任务就是选择有着潜在高利润的行业。围绕这一命题，该学派采用了各种方法和技巧，分析企业所处行业的状况。其中，最著名的方法是波特行业五种竞争力模型。这一模型说明行业的盈利能力主要取决于供应商、购买者、当前的竞争对手、替代产品及行业的潜在进入者五种因素。企业需要考虑的第二个战略任务就是如何在已选定的行业中进行自我定位。企业的定位决定了其盈利能力是高于还是低于行业的平均水平。在行业不理想、平均盈利能力低的情况下，定位适当的企业仍然可以获得较高的盈利。此时，企业可以结合具体形势，选择适当的战略，以增强或削弱其在行业内的竞争地位。低成本、差异化和集中等三种战略则为最常用的一般战略。波特教授在其20世纪80年代出版的两本著作《竞争战略》和《竞争优势》中详尽地说明了这种战略过程。

相对于战略的制定过程，定位学派更集中于对战略内容(差异化、集中、低成本等)的研究上。它在战略形成方面的意义在于，在制定战略时给出了分析的一种优先顺序，使企业可以在行业的范围内系统考察所面临的机会和威胁，合理选择适用的战略。此外，定位学派将战略分析的重点第一次由企业转向行业，强调了外部环境的重要性，并且为战略的选择过程提

供了诸如公司地位、行业吸引力矩阵、价值链分析等极为有用的分析技巧，有效地指导了企业的实际经营活动。

(五) 企业家学派

企业家学派(Entrepreneurial School)又译创新学派、创意学派、创业学派。成立于 20 世纪 50 年代初期，主要代表人物及著作有奈特《企业家精神：处理不确定性》(1967)、克林斯和摩尔《组织的缔造者》。

企业家学派将战略形成过程绝对地集中在个别领导者身上，最核心的概念就是远见。该学派提出了“企业家精神”与“内部企业家精神”(Pinchot, 1985)。这一学派的前提：战略是企业领导人心中一种观念，是对组织未来的远见；战略的形成最好不是一个完全有意识的过程；企业领导人一心一意发展远见；战略是可以变化的；组织同样是可以变化的；企业家式的战略具有某种特殊的位置，这个位置不受市场竞争的冲击。不少学者认为，企业家学派使用的研究方法是很危险的，它是以企业家个人的健康和幻想作为赌注，企业家的个人能力被过分夸大了。

企业家学派比较适用于新建企业和处于转变时期的企业，因为在这两种情况下，格外需要强有力的和具有敏锐直觉的领导者，来决定企业的方向和活动范围。

企业家学派的理论观点：该学派认为，具有战略洞察力的企业家是企业成功的关键。许多成功企业没有系统的、成文的战略，但它们同样经营得很好，这与管理者对企业基本价值以及存在原因的信念是息息相关的。企业家学派的最大特征在于强调领导的积极性和战略直觉的重要性。它一方面将战略制定归功于个人直觉；另一方面认为不存在规范的战略制定过程。这一学派核心概念就是远见，它产生于领导人头脑之中，是战略思想表现。战略既是深思熟虑的，又是随机应变的——在总体思路和对方向的判断上深思熟虑，在具体细节上可以随机应变，在战略的执行过程中灵活地进行变更。

战略形成过程在企业家学派中，继续被看做一只被掩埋在人类认知过程中的黑匣子，它对走入困境的企业组织，所开的药方简单明了：去寻找新的、有远见的企业领导人。显然，企业家学派用到的方法是冒险的，它以企业家个人健康和幻想作为赌注。当然，从理论上讲，建立一个有远见的组织远比只依赖一个有远见的企业领导人明智许多。或许，因为有远见组织太难建设，而有远见的个人现存很多，人们往往对企业家学派的药方欣然接受。

(六) 环境学派

环境学派成立于 20 世纪 70 年代后期，代表人物有 Hannan、Freeman。该学派将战略管理完全变成了一种被动的过程，企业战略管理就是企业观察了解环境并保证自己对环境的完全适应。两个组织在一个类似的环境中怎么能够成功地采用完全不同的两种战略？

与其他学派相比，环境学派没有将战略的制定归结为组织内部的某个成分，而是将注意力转移到组织外部，重点研究组织所处外部环境对战略制定的影响。在他们的研究中，组织和领导成为被动成分，战略源于组织受环境影响的被动反应。组织必须适应环境，并在适应环境的过程中寻找自己生存和发展的位置。他们认为，事实上并不存在组织内部战略者，

也不存在任何内部的战略过程和战略领导；环境迫使组织进入特定的生态位置，从而影响战略，拒绝适应环境的企业终将死亡。

环境学派的理论观点是将注意力转移到组织外部，重点研究组织所处外部环境对战略制定的影响。环境作为一种综合力量是企业战略形成过程中的中心角色，企业必须适应这些力量。领导由此变成了一种被动的因素，负责观察了解环境并保证企业完全与之适应。

环境学派有几个典型观念，即偶然性观点、种群生态学观点以及“铁笼子”观点。偶然性理论认为外部环境越稳定，内部结构越正规；而种群生态学家认为是外部条件使组织处于特定的活动范围内，要么组织按环境改变自己，要么被“淘汰”，而“淘汰”就是战略选择，让组织脱离于组织及其领导之外，而处于环境之中；“铁笼子”观点是由那些被称为“社会制度理论家”的人提出的，他们认为由环境所施加的政治及意识形态压力虽然减少了战略选择，但并未完全消除这种选择，此时环境变成了“铁笼子”。

明茨伯格指出，“环境”因素也或多或少地存在于其他学派中，如定位学派，在定位学派中，环境体现为一种经济力量群，代表行业、竞争和市场。在认识学派的一个分支中，对偏见和歪曲的强调，也反映了环境的影响。而学习学派也强调了环境的复杂性。但在前述的战略学派中，战略家始终处于至高无上的地位，无论他是什么人——个人或集体，合作或冲突。但在环境学派中，环境和领导以及组织一起列为战略形成过程中的三个中心力量，并且领导和组织从属于外部环境，环境居于支配地位了。

(七) 认识学派

认识学派(The Cognitive School)又称认知学派，成立于20世纪40年代末期，代表人物有赫伯特·西蒙。

认识学派最早起源于Simon等的研究，形成于20世纪80年代中后期。该学派认为：认识是无序的；认识是信息处理的过程；认知是制图过程；认识是概念形成过程；认识是构建过程。认识学派认为了解战略形成过程，最好了解人的心理和大脑，从这个意义上讲，该学派研究内容对认识心理学有很好的借鉴作用，但对战略管理研究贡献是有限的。

认识学派从认知心理的角度出发，认为战略制定不仅是一个理性思维的过程，而且也包括一定的非理性思维，并且后者常常更为重要。因而，战略的形成是一个精神活动过程。

认识学派的理论观点是，认识学派认为战略形成过程是一个认识的基本过程，它是沟通较为客观的设计、计划、定位和企业家学派与较为主观的学习、权力、环境和结构学派的一座桥梁。它提出，战略实质上是一种直觉和概念，战略的制定过程实质上是战略家心理的认识过程；由于战略者所处的环境是复杂的，输入的信息在认识之前要经过各种各样歪曲的过滤，因此战略在实际形成过程中偏重实用性而不是最优化。

认识学派认为如果要去具体了解战略的形成过程，那最好的方法就是去研究战略家的思想。认识学派存在两个分支，其中一派倾向于实证主义，认为知识的处理和构成是产生某种勾画世界的客观想法的成果；而另一派认为所有的认识都是主观的，将战略作为一种对世界的解释。如果说偏向客观的一派认为认知是世界的一种再创造；而主观一派则认为认知本身创造了世界。

了解认识学派研究结果的意义在于，认识学派探讨了认识过程和认识特征对战略形成的作用。它提出，战略实质上是一种直觉和概念，战略的制定过程实质上是战略者的认识过程；由于战略者所处的环境是复杂的，这种复杂性限制了他们的认识能力；更何况面对大量真假难辨的信息和有限的时间，战略过程也可能被歪曲。由于战略很大程度上依赖于个人的认识，所以不同战略者在战略风格上差异会很大。

该学派提醒我们，战略家在认识风格上存在很大的差异性，这会对他们追求的战略产生重要的影响。

(八) 结构学派

结构学派(Configuration School)又译构造学派、综合学派，成立于20世纪70年代早期，代表人物及著作有：Chandler、普拉迪普·坎德瓦拉、亨利·明茨伯格、米勒《“里卡洛斯”的悖论》(1990)。

结构学派认为战略是一个转变的过程。结构学派研究起始于Chandler(1962)，其后从事该领域研究的有Mc Gill研究组Mintzberg、Miller等人。

结构学派包含了其他学派的所有内容，但它却运用了自己的独特视角，它和其他学派的根本区别在于：它提供了一种调和的可能，一种对其他学派进行综合的方式。这一学派一方面将组织和组织周围的状态描述为结构，另一方面将战略形成过程描述为转变。它们反映了事物存在的两个方面：状态和变迁。

在结构学派中，有对组织结构的研究，如个人组织、机械组织、专业组织、多部门组织、AD组织、教会式组织以及政治组织等；有对组织发展的战略时期的研究，如发展期、稳定期、适应期、斗争期以及革命期等；有对组织演化模式的研究，也有对组织再造过程的研究。

结构学派认为：组织可被描述为某种稳定结构；这种结构可被偶然因素影响向另一结构的飞跃；结构转变有某种周期；战略最后采取的模式都是依自己的时间和情形出现。结构学派给战略形成带来了秩序，尤其是有众多的文献和实践活动。认为战略管理的关键就是维持稳定，或者至少大多数时候是适应性的战略变化，但会周期性地认识到转变的需要，并能够在不破坏组织的前提下管理混乱的转变过程。相应的战略制定过程也就既可以是一种概念性的设计或者正规计划，又可以是系统分析或者领导的远见，也可以是共同学习或者竞争性的权术，集中表现在个人认识、集体社会化或者简单的对环境的反应，但每一种都有自己存在的时间和自己的内容。换句话说，这些战略形成的思想学派自身就代表了特别的结构。

结构学派提供了一种调和不同学派的方式，认为不同学派都有自己的时间、自己的位置，为战略管理的研究带来了秩序。“选择合适的结构程度是一种复杂的平衡行动，经理们既必须避免平庸和避免结构太少的混乱，同时还不能过于迷恋结构。”

总的来说，结构学派给战略形成这个混乱的领域带来了某种秩序。但是组织从结构中获益的同时，也会从中受到损害。因为它可能会让我们忽视混乱世界的细微差别，而不能真正深入揭示出事物之间的复杂关系。“选择合适的结构程度是一种复杂的平衡行动。经理既要避免平庸和避免结构太少的混乱，同时还不能过于迷恋结构。有差别细微的不同种类的葡萄酒混合在一起达到了和谐完美的平衡。”

(九) 文化学派

文化学派(Cultural School)成立于20世纪60年代后期,代表人物和著作有艾瑞克·莱恩曼《长远规划的组织理论》(1973)、Peters和Waterman《追求卓越》(1982)、博格·沃纳菲尔德《资源为本理论》(1984)。

文化是人类全体随着时间的推移而创造的一种共享的意向,它的形成不仅是通过纯粹的社会活动,还通过人们为了共同的目的一起工作而形成,包括它们之间产生的相互关系以及它们所使用的资源。战略形成是社会交互过程,建立在组织成员的共同信念和理解的基础之上的。战略首先采取了观念而非立场的形式,观念植根于集体意向之中,并在深藏着资源或潜能的组织模式中反映出来,受到保护并且用做竞争优势。

文化学派认为战略是一个集体思维的过程。英国安德鲁·佩蒂格鲁等揭示了文化因素在战略中的重要性。美国学者巴内(1986)提出文化是企业对付对手最有效最坚固的壁垒。文化学派认为:战略形成是社会交互的过程;个人通过文化潜移默化适应过程;组织成员只能部分描述巩固着的组织文化信念;战略采取观念而非立场的形式;组织观念体系不鼓励战略改变。文化学派的缺点是其概念的模糊性,此学派的一个危害是可能阻止组织的必要改变。

文化学派的理论观点为:文化学派将战略制定视为观念形态的形成和维持过程。由于日本企业经营的成功,对文化,特别是企业文化的研究在20世纪80年代形成了一个高潮。文化学派认为,战略制定过程是集体行为的过程,建立在由组织成员共同拥有的信仰和价值观念之上;战略采取了观念的形式,以组织成员的意愿为基础,表现为有意识的行为方式;由于存在共同的信仰,组织内的协调和控制基本上是规范的;战略的变化不会超出或违背企业的总体战略观点和现存文化。

文化学派相对于定位学派人为的精确性,其缺点是概念的模糊性。另外,它还会阻碍必要的改变,由于文化是凝重的、稳固持久的,它赞成保持管理的连续性并将管理保持在一定的轨道上。而且,由于文化形成本身就是持久和困难的过程,对其重建和再造往往更难,并会对其造成破坏。但是,和设计学派、认识学派以及企业家学派的个人主义不同,文化学派引入了社会过程中重要的集体思维,确立了组织风格和个人风格的同等地位,并且便于建立整体性的观念。与计划学派和定位学派“割断历史”的倾向相反,它将战略根植于色彩斑斓的组织历史画卷之中,而对计划学派和定位学派而言,改变战略往往和换衣服一样。

如果说定位学派的缺点是人为的精确性,那么文化学派的缺点就应是概念的模糊性,它赞成战略管理的连贯性。但是文化学派引入了社会过程中重要的集体思维,确立了组织风格与个人风格的同等地位,有利于建立整体观念。

明茨伯格说,把权力放在镜子面前,看到的翻转的背面的影像就是文化。权力控制组织并将其分离;而文化则将个体整合进集体。文化学派被称为盲人摸象中的第七个瞎子,他离大象几步之远,通过嗅觉、通过迹象、通过气氛来感知大象,结果大象的样子真得出现在他的心中。

(十) 权力学派

权力学派(The Power School)成立于20世纪70年代初期,主要代表人物及著作有Mac Millan《论战略形成:政治概念》(1978)、普费弗和萨兰西克《组织的外部控制》(1978)。

权力学派的理论观点为：权力学派认为组织是不同的个人和利益集团的联合体，战略的制定是一个相互冲突的个人、集团以及联盟之间讨价还价、相互控制和折中妥协的过程，无论作为组织内部的过程还是作为组织外部环境中本身的行为。认为整个战略制定的过程实际上是各种正式和非正式的利益团体运用权力、施加影响和不断谈判的过程。对战略制定发生作用的不再是某个人(如设计学派中的企业主管，计划学派中的计划者，定位学派中的分析家和企业学派中的企业家)，而是一群人。这一群人利用自己的权势既争权夺利又妥协合作，使得战略制定过程成为谈判和讨价还价的过程，这时组织的活动不再受某一共同利益的驱使，而是受一些局部利益的驱使。在这种情况下，总是存在对战略认识的争议，不存在共同认可的战略意图，很难形成统一的战略和对战略的执行活动。

权力学派将战略形成看做一个受到权力影响的过程，它强调权力和政治手段应用于战略谈判以利于获得特殊利益。这一学派存在两个分支，即微观权力和宏观权力。微观权力是用来应付组织内部的政治对策；而宏观权力关心的是组织对权力的应用。

战略制定是有关权力的，但它不仅仅是关于权力的问题，组织内部和组织之间还有利益共同的一面，这种共同性就表现为其他战略学派观点。

明茨博格认为，权力学派将权力和政治引进战略形成过程是有其意义的，因为我们必须承认，在很多情况下，组织或多或少会受到政治和权力因素的影响，如在重大变革时期，权力关系中的重大变化也必然发生，在冲突出现时，许多组织成员拥有权力并有促进自身利益的倾向；而在封锁时期，由于掌权者不妥协也会导致展览变化的停滞；在不断变化时期，由于组织无法确定明确的方向，决策也会成为政治或权力的混战。

对于我国的企业管理人员，企业战略管理理论中几种主要的流派各自都有值得借鉴的地方。在我国的企业经营实践中，不少企业已经以此为指导，取得了很好的业绩。例如，海尔集团通过发展技术和服务这一核心能力，不断推出新产品，实施相应的营销战略，成功地占领了国内的洗衣机和电冰箱市场，并向海外拓展；联想集团通过分析我国计算机行业和市场的竞争特点，将自己的战略方针定位于“做外国有实力的大公司所不能或不愿做的事，做国内小公司或者短视公司做不了的事”，从而实现了国产品牌计算机国内市场占有率最高的骄人业绩；邯钢则以其严格的成本管理在行业中取得了竞争优势，为国有大企业如何面对市场机制下的激烈竞争做出了榜样。

但正如前面所述，现代企业面临的是一个社会、经济和科技迅速发展的环境，我国又处于体制转轨时期，这进一步增加了环境的不确定性。因此，企业必须尽快树立战略管理观念，将战略管理作为企业经营的首位活动。在这一背景下，战略管理的各个流派可以给我国企业以很多的启示：

- (1) 要有效地分析外部环境和自身条件，及时把握机遇，迎接挑战。
- (2) 坚持革新与发展，建设学习型组织。
- (3) 发展核心能力，获取长期竞争优势。

因此，可以说，建立核心能力，实施基于核心能力的战略管理，是摆在中国企业理论界和实践界面前的一项重要议题。明确自己现有的核心能力是什么，将来要建立什么样的核心能力，而这是成功实施基于核心能力的战略管理的重要前提；如何增强核心能力，明确建立和增强核心能力的途径；把核心能力转变为现实的竞争优势。针对以上问题进行研究，是企业管理理论界的当务之急，这方面的研究既大有可为也充满挑战。

三、企业战略管理的基本模型

企业是利用各种资源从事市场活动的组织。因此，企业是资源的集合和市场活动的集合。市场活动可以看做是产业组织模型的应用。而开发和有效地利用企业资源和能力则是资源为基础的模型的应用。

(一) 产业组织模型

从 20 世纪 60 年代到 80 年代，企业外部环境一致被认为是企业选择战略的基本决定因素。基于这一认识，人们形成了产业组织模型。产业组织模型解释了外部环境对企业战略行动的决定性影响。该模型强调企业战略的关键是选择在有吸引力的产业中经营。

围绕经济学的基本理论，产业组织模型形成了四个基本假设。第一，外部环境是导致企业选取获得高额利润战略的限制因素。第二，大多数在同一产业或在同一细分市场中竞争的企业拥有相同的战略资源且具有类似的战略。第三，用于执行战略的资源可以很容易地在各企业间流动。由于资源的流动，各企业间可能出现的任何资源差异都只能是短暂的。第四，企业决策者都是理性的，都将以企业利益极大化为己任。

产业组织模型如图 1-4 所示。只有那些开发或获得了由外部环境决定的战略所需要的内部技能的企业才有可能取得成功，反之则很有可能失败。因此，企业的高额利润是由外部环境特征决定的，而不是由企业内部独特资源与能力决定的。

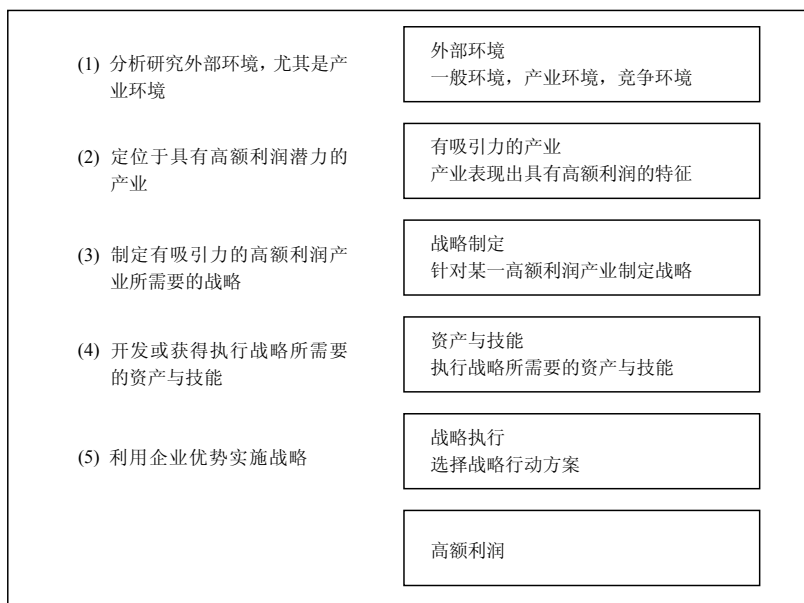


图 1-4 产业组织模型

(二) 基于资源的模型

资源是企业用于生产过程的各种投入，如设备、员工个人的技能、专利、资金和各级职业经理人等。一般来说，企业资源可以分为三类：物质资本、人力资本和组织资本。从特征

上看，资源也可分为有形和无形两类。

单个资源是不可能产生竞争优势的。例如，一台复杂制造设备只有当它与企业其他方面的运作成为一个有机的整体时它才可能成为企业的战略相关资源。一般而言，企业各种资源只有有效地整合并形成有机的整体才能形成企业的竞争优势。而企业能力就是企业整体地运用一系列资源去完成某项任务或执行某项活动的能力。通过不断地使用能力，企业的能力将变得越来越强，越来越难以被竞争对手所捉摸和模仿。作为竞争优势的来源，企业能力既不应该太过简单而被竞争对手轻易模仿，也不应该太过复杂以至妨碍企业内部操纵与控制。

以资源为基础的模型认为每一个企业都是一个具有独特资源和能力的集合体。这些独特的资源和能力不仅为企业战略提供了基础，而且也为企业获得利润提供了基本源泉。这一模型认为企业实际上就是在不断追求高额利润中使其能力得以进化的资源和能力的载体。因此，根据这一模型，企业在不同时期效益的差异主要是由企业独特资源和能力决定的而不是由产业结构特征决定的。这一模型还认为随着时间的推移，企业将会获得不同的资源并开发独特的能力。因此，在某个特定产业内竞争的所有企业不可能同时具有相同的战略相关资源和能力。此外，该模型还认为资源不可能在企业间高度流动。因此，企业间在资源上的差异形成了竞争优势的基础。

图 1-5 描述了基于资源的模型。与产业组织模型不同，以资源为基础的战略观是以企业内部条件为基础的观念，该观念认为企业内部的资源与能力在决定企业战略行动方面比企业外部环境起着更为重要的作用。与产业组织模型把先有一定外部环境限制下的战略，后有所需要的资源的战略逻辑相反，以资源为基础的模型认为企业独特资源和能力才是企业战略的基础。企业所选择的战略应该使企业最大限度地针对外部环境中存在的机会而开发它的核心竞争力。

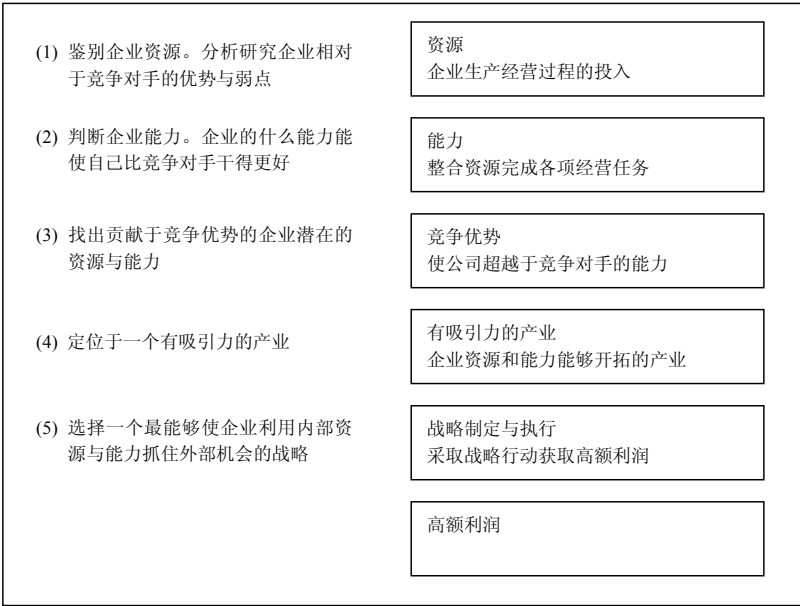


图 1-5 基于资源的模型

并非一个企业所有的资源和能力都有潜力成为竞争优势的基础。只有当资源和能力具有了有价值的、寡占的、难以模仿的和不可替代的特征时，这种潜力才能成为现实优势。当资

源能够使企业抓住环境中存在的机遇或回避威胁时,那么这一资源才是有价值的;当只有少数几个当前的和潜在的竞争对手拥有这一资源时,我们就说这一资源是寡占的;当竞争对手不可能获得该资源或以极大的成本支出为代价获得了该资源从而使其处于成本劣势时,那么该资源便具有难以模仿的特性;当不存在具有相同功能与作用的异质资源时,该资源便是不可替代的。

当以上这四个标准都得到满足时,资源和能力就成为了核心竞争力。核心竞争力是企业为战胜竞争对手而构建竞争优势的资源和能力。核心竞争力常常与企业各个职能领域的技能相关。企业核心竞争力的开发、培育和运用可以使企业大大提高其战略上的竞争力。因此,以资源为基础模型认为核心竞争力是一个企业的竞争优势的基础。

(三) 基于企业文化的模型

企业文化是企业战略形成和实施的基础。企业文化主要指企业的指导思想、经营理念和工作作风,包括价值观念、行为准则、道德规范、文化传统、风俗习惯、管理制度以及企业形象。企业文化不仅包括思想和精神方面的内容,也包括社会心理、技能、方法和企业自我成长的特殊方式等各种因素。

企业独有的文化及价值观决定着企业对待环境变化的看法及评价,如对于中国加入WTO,有的企业或企业决策者认为这给企业带来的是机遇,而有的则认为是威胁;对国家实施西部大开发战略,有的企业积极采取行动;有的则无动于衷;对于企业内同一样资源(如某个人、处于某地的厂房、设备等),不同的决策者会有优势资源、无用资源这样截然不同看法。面对同样环境,同样的条件,不同企业文化背景下的企业战略管理就可能做出完全不同的战略选择。在战略实施过程中,不同的文化氛围,决定着战略执行的效率、团队工作的方式、员工沟通协调的默契。在企业外部,不同的企业文化向客户、供应商、社会公众传递着不同的企业形象。因此,企业战略成败的关键在于企业是否建立了独特的企业文化。图 1-6 描述了基于企业文化的模型。

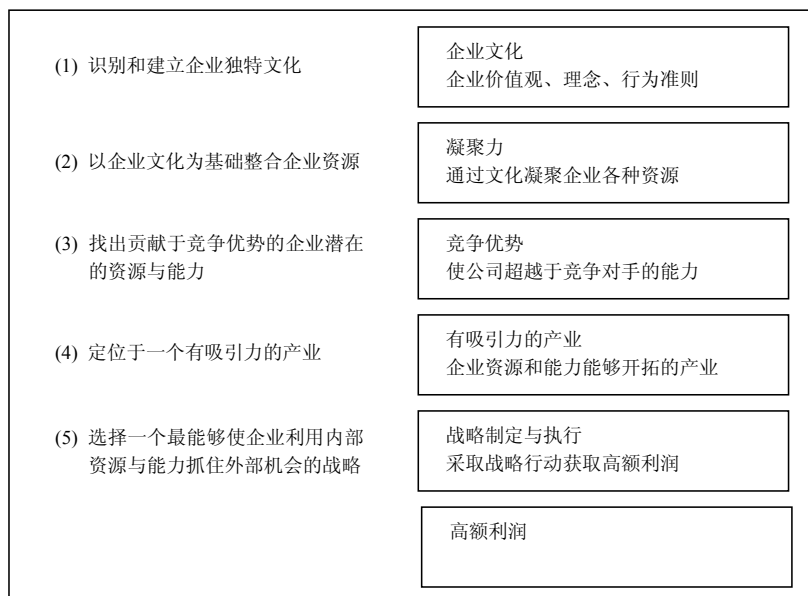


图 1-6 基于企业文化的模型

第三节 企业战略管理过程

一、企业战略管理的基本思想

(一) 建立适应环境思想

美国 GE 公司前 CEO 杰克·韦尔奇说过：当今社会唯一不变的就是变革。环境的变化，要求企业的战略、管理方式、组织机构等也应该做出相应的调整和变革，以适应这种变化。例如，经济全球化正在改变着世界经济的格局，企业面对的环境不再仅仅是本地、本国，而是全世界。对于我国企业来说，应该迅速从大而全、小而全的窠臼中解脱出来，积极参与全球分工。

(二) 建立竞争优势的思想

全球市场竞争是强者对话的场所。我国企业参与全球市场竞争，必须根据现有资源和能力，选择好核心业务，把有限的资源集中于核心业务，避免全面或多面出击。力争将企业的核心业务做精、做细、做强、做大。做精、做细是做强、做大的基础，只有做精、做细了，才有可能做强、做大。所谓做精、做细就是要培育企业的核心竞争力，建立企业的可持续竞争优势。

(三) 建立结构再造的思想

企业组织机构是企业战略实施的必要手段，随着环境的变化，企业资源和能力的积累，经营业务的调整，企业必须根据战略的需要对企业组织机构、业务流程进行调整。企业将资源集中于核心业务，那些非核心业务势必外包给合作伙伴；人们生活水平的提高，对个性化的要求将会越来越高，单一品种、大批量的生产方式必将受到挑战，要求企业形成大规模定制的生产方式；信息工具的普及和广泛运用，人力资源素质的极大提高，组织将趋于扁平化发展。这一切都要求企业适时地对其组织机构和业务流程进行调整。

(四) 建立学习型组织的思想

1990 年，美国 MIT 管理学家彼得·圣吉出版了《第五项修炼——学习型组织的艺术与实务》。彼得·圣吉认为：21 世纪企业成功的关键在于发挥人的创造力，这也是管理努力的重心。

组织学习是一个持续的过程，是组织通过各种途径和方式，不断地获取知识、在组织内传递知识并创造出新知识，以增强组织能力，带来行为或绩效改善的过程。组织学习具有三个要点：能不断地获取知识、在组织内传递知识并不断地创造出新知识；能不断地增强组织自身能力；能带来行为或绩效的改善。

学习型组织具有如下特征：

(1) 组织中每个人都具有强烈的学习欲望与能力；整个组织具有浓厚的学习氛围、宽松的组织环境，鼓励、奖赏、推动学习，喜欢变革，善于创新，允许一定程度的失败等。

- (2) 组织中人人都有机会参与管理、讨论组织的政策制定与战略形成。
- (3) 组织内信息交流畅捷，具有生机勃勃的工作团队。
- (4) 组织中个人的发展与组织的整体目标相一致。
- (5) 组织具有高度的柔性，适应能力强。
- (6) 组织不断进步、发展、壮大。

(五) 建立战略联盟的思想

在企业经营过程中，企业若只是强调企业间的竞争关系是片面的。例如，企业要把蛋糕做大，就必须与其他企业一起共同培育市场；企业要提高产品质量和服务质量，就必须与上、下游企业合作。战略联盟的好处很多，最主要的是可以分散风险和分享资源，以及减少新产品/新技术开发和进入市场的时间。通过合作，企业能够在技术研究、技能、产品、市场占有、生产能力等方面实现互补，因此可以增强联盟伙伴各方的竞争力。

管理组织理论认为，企业经营活动的复杂环境要求企业必须依靠其他组织才能获得所需要的资源，在这种情况下，企业不得不通过组织之间的协调与合作，形成一种稳定的资源流动方式。因此，经营环境决定了企业对某种资源的依赖性，通过战略联盟一方面解决了对资源的需求，同时也降低了经营活动中的不确定性。在经济全球化环境下，企业面对的不确定因素增多，企业通过建立战略联盟可以降低不确定性。

当然，企业间的战略联盟也是有矛盾冲突的。只强调竞争是片面的，而只看到合作利益忽视冲突也可能夭折联盟。因此，联盟伙伴之间的关系应该是既合作、又竞争，既竞争、又合作的关系。

二、企业战略管理过程

一个规范性的、全面的战略管理过程可大体分解为四个阶段：战略规划阶段、战略实施阶段、战略控制阶段、战略修正阶段。图 1-7 描述了战略管理过程。

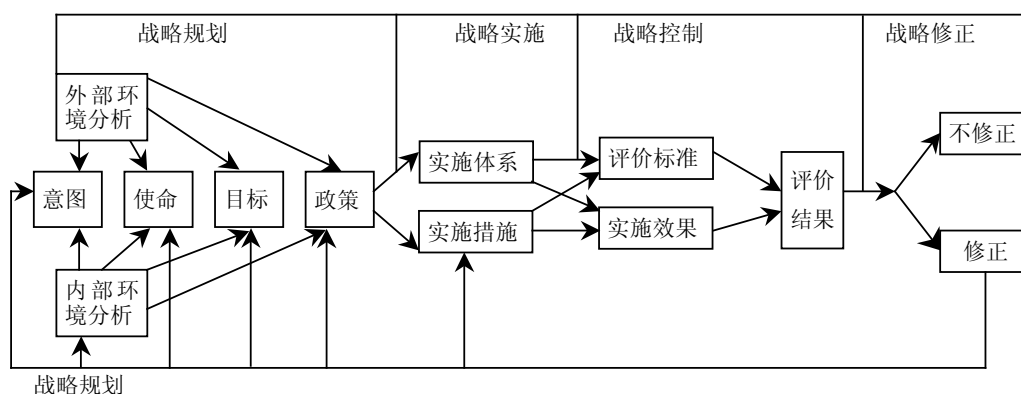


图 1-7 战略管理过程

(一) 战略规划

(1) 战略分析。战略分析指企业对战略环境进行分析、评价,并预测这些环境未来发展的趋势,以及这些趋势可能对企业造成的影响及影响方向。

战略分析包括企业外部环境分析和企业内部环境或条件分析两部分。

① 企业的外部环境一般包括下列因素或力量,即政府—法律因素、经济因素、技术因素、社会因素以及企业所处行业中的竞争状况。

企业外部环境分析的目的是适时地寻找和发现有利于企业发展的机会,以及对企业来说所存在的威胁,做到“知彼”,以便在制定和选择战略中能够利用外部条件所提供的机会而避开对企业的威胁因素。

② 企业的内部环境是指企业本身所具备的条件,也就是企业所具备的素质,它包括生产经营活动的各个方面,如生产、技术、市场营销、财务、研究与开发、员工情况、管理能力等。

企业外部环境分析的目的是发现企业所具备的优势或弱点,以便在制定和实施战略时能扬长避短、发挥优势,有效地利用企业自身的各种资源。

(2) 战略选择及评价。战略选择及评价过程实质上是战略决策过程,即对战略进行探索、制定以及选择。

一个跨行业经营的企业的战略选择应当解决两个基本的战略问题:一是企业的经营范围或战略经营领域,即规定企业从事生产经营活动的行业,明确企业的性质和所从事的事业,确定企业以什么样的产品或服务来满足哪一类顾客的需求;二是企业在某一特定经营领域的竞争优势,即要确定企业提供的产品或服务,要在什么基础上取得超过竞争对手的优势。

(二) 战略实施

企业的战略方案确定后,必须通过具体化的实际行动,才能实现战略及战略目标。一般来说,可在三个方面来推进一个战略的实施:

① 制定职能策略,如生产策略、研究与开发策略、市场营销策略、财务策略等。在这些职能策略中要能够体现出策略推出步骤、采取的措施、项目以及大体的时间安排等。

② 对企业的组织机构进行构建,以使构造出的机构能够适应所采取的战略,为战略实施提供一个有利的环境。

③ 要使领导者的素质及能力与所执行的战略相匹配,即挑选合适的企业高层管理者来贯彻既定的战略方案。在战略的具体化和实施过程中,为了使实施进行控制,这就是说将经过信息反馈回来的实际成效与预定的战略目标进行比较,如二者有显著的偏差,就应当采取有效的措施进行纠正。当由于原来分析不周、判断有误,或是环境发生了预想不到的变化而引起偏差时,甚至可能会重新审视环境,制定新的战略方案,进行新一轮的战略管理过程。

(三) 战略控制

战略控制就是将经过信息反馈回来的实际实施效果与预期战略目标进行比较,检测偏离度,并采取相应措施纠正,以达到战略目标的实现。其包括三个因素:

(1) 确定评价标准。评价标准是用以衡量战略执行效果的指标体系,包括定性和定量指标。在定性指标标准方面,国外提出了六种标准:

- ① 战略内部各部分内容统一性。
- ② 战略和环境的平衡性。
- ③ 战略执行中注重评价风险性。
- ④ 战略时间上的相对稳定性。
- ⑤ 战略和资源的匹配性。
- ⑥ 战略的可操作性和可行性。

在定量指标上,可以采用具体的指标:增长率、经济效益、产品质量、研发效益、销售利润、成本费用等。

(2) 实际工作效果。实际工作效果是战略执行中实际达到目标程度的综合反映。要想掌握准确的资料和数据,必须建立管理信息系统,并运用科学的控制方法和控制系统。

(3) 评价工作。用所取得的实际成果和战略目标相比较,并分析原因,及时有效地采用纠正措施。

(四) 战略修正

战略修正是在战略执行中产生的实际结果和预期目标有明显差距时采取的对战略方案的修改。无明显差异,则无须修改。这种修改不是一时的,而是按照周期不断地调整修改,周期不宜过长也不宜过短,一般以年为周期。

三、企业战略主体思想的体现

(一) 战略意图

战略意图是一个企业在竞争环境中为了实现其战略目标凝聚企业内部资源、能力和核心竞争力而形成杠杆作用的远景描述。在那些赢得竞争和取得全球领导地位的企业中,战略意图意味着企业资源、能力和核心竞争力的延伸。当企业制定了十分明了而又鼓舞人心的战略意图时,战略意图就能够唤醒人们的潜能,以超乎想象的方式为企业的明天发奋工作。战略意图有时初看起来可能会让人感到它几乎是不现实的。例如,台湾宏基电脑公司的 CEO 就曾为公司制定过这种初看起来几乎是不现实的目标——挑战“日本家用电器的霸主地位”。他梦想着延伸公司的制造能力,“以微处理器为基础制造出大量的新型产品,如数字式电话和简易低价的传真机”。企业意图产生作用的一个标志就是企业所有员工以及各个管理层级都为之奋斗。当员工对他们的产品和所在的产业充满了执著与信念,当员工全身心集中于企业战胜竞争对手的能力时,企业就有效地形成了它的战略意图。

这里举个企业战略意图表述的例子。2006 年东风汽车有限公司(东风有限)在武汉沌口新经济技术开发区隆重举行总部及商用车技术中心新址落成仪式,并纪念东风有限成立三周年,从而标志着这个中国迄今最大规模的汽车合资企业在历经三年基础改革之后,正式从东风汽车的发祥地十堰,移师华中中心城市武汉。作为东风汽车中最重要的业务板块,这次总部和

商用车研发中心搬迁武汉，标志着东风有限迈出了进入国际化公司极其重要的一步，随着东风有限总部和商用车研发中心搬迁武汉，东风有限将会发挥自身的优势和武汉的地理优势，更多地吸纳优秀人才的加盟，更方便快捷地贴近市场，从而促进管理的进一步透明高效，进一步巩固东风商用车研发中心在中国卡车工业的领导地位。东风有限的飞速发展，必将为东风集团的发展提供支撑，彰显国际化意图，必将为中国汽车工业的发展提供新动力。

不过，仅仅了解公司自己的战略意图是远远不够的。公司还必须了解竞争对手的战略意图。只有当公司完全理解了其他公司的战略意图后，它才能真正了解竞争者的决心、毅力和创造力。一些日本公司的成功可能就是在他们积极地、深入地理解了顾客的、供应商的、合作伙伴的和竞争对手的战略意图。理解了日本汽车制造商的战略意图和毅力的全世界的竞争对手们也许都不会为 1995 年和 1996 年当日元升值时，日本所有汽车制造大公司都向海外转移生产、削减成本而感到吃惊。

(二) 战略使命

战略意图具有内部导向的特征。它与企业研判可能作为它的战略行动的基础的资源、能力和核心竞争力有关。战略意图反应了一个公司基于它的核心竞争力和它能够用于开发竞争优势的独特方法，它能够做什么。

战略使命源自战略意图。战略使命具有外部导向的特征。所谓战略使命，就是企业独特目的和关于产品与市场的经营范围的表述。战略使命为公司打算生产的产品和要利用基于内部导向的核心竞争力去服务的市场做出一个总的描述。

一个有效的战略使命将成就一个企业独特的个性和它对公司顾客、供应商、合作伙伴、股东和员工产生的鼓舞。一个有效的战略使命还应该不断地延伸公司的能力。如下是一些著名公司在不同时期的战略使命的表述。在 20 世纪 20 年代，Ford 公司想使“每一个家庭都拥有一辆轿车”。80 年代，Apple 公司对未来的期待是“每一个家庭都拥有一台计算机”。到 90 年代，Bill Gates 对未来的企盼是“让每一个办公桌上的每一台电脑都在 Windows 系统下运行”。到了 21 世纪，三一公司对未来的期望是“让世界重新认识中国制造”。这些简单的表述激励着员工努力工作，使他们感到他们工作的重要意义。这些表述同时也界定了公司未来要从事的业务范围。

界定公司业务范围这一点是很重要的，它表明了一个公司的边界。这种边界的确定，使公司明确了不要进入哪些领域，应该参与哪些领域的竞争。具有了这样广泛的经营领域的界定，公司经理就有了极大的经营自主性，而不会为经营业务的选取左顾右盼、摇摆不定。

战略使命和战略意图虽然是两个不同的概念，但他们却存在一定的相关性。图 1-8 表明了两者的联系。

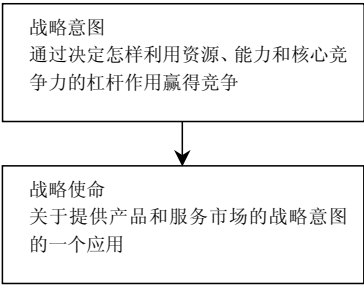


图 1-8 战略意图与战略使命的联系

(三) 战略目标

(1) 企业战略目标内容。企业战略目标指的是企业在特定期限内,考虑环境与条件的可能性,在实施其使命中要求达到的程度和要求取得的成效。基于所涉及的范围的不同,企业战略目标可分为整个企业的和战略经营单位的战略目标。以企业使命为依据的企业整体战略目标是指导企业制订企业战略以及战略经营单位的基础。而各经营单位的战略目标又是制订企业各个领域职能策略、编制预算和开展日常经营活动的基础。

提出目标,用以指导为达成目标所进行的各项活动,并不是战略管理的特有方法,早在20世纪50年代,在战略管理的概念形成之前,彼得·杜拉克(P. Drucker)就已提出了目标管理(MBO)的概念,他所倡导的通过明确且可衡量的目标来改进管理工作的观念已被人们广泛地接受,并在一些企业的实践中取得了成效。企业确定一个在一定期限内要求达成的明确的奋斗目标,对企业员工将起到重要的指导和激励作用。

企业战略目标在时限上通常都在5年以上,有的甚至更长。它除了具有指导企业经营,调动企业成员协同为实现目标而做出努力的作用以外,它还是企业在分配资源时分清主次和轻重缓急的依据,指导企业做出各项管理决策时择优的准则,以及衡量企业工作成效和企业内部工作绩效的标准。

企业战略目标一般包括以下内容:

① 盈利能力。长期经营成功的企业,无疑地具有一个恰当的盈利水平。盈利为企业的发展,所有者的投资报酬以及企业成员的物质待遇的改善提供财源。在我国的社会主义环境下,盈利更意味着为国家积累资金。它通常以利润总额(或税利总额)、资金利润率和销售利润率等来表示。例如,4年内使税后的资金利润率从目前的8%提高到12%;5年内使年税利总额增加到500万元,也可以是每股收益,等等。

② 生产效率。企业的发展通常与其生产率的提高有直接联系。生产效率指的是单位时间的产出,或单位投入的产出。它通常以年产量、资金产值率、单位产品成本和劳动生产率等来表示。例如,4年内使年产量提高15%;3年内使每个工人的班产量提高10%,等等。

③ 竞争地位。企业在市场上的相对竞争地位是衡量企业经营成效的重要标志之一。特别是一些大企业常把市场竞争地位列为一个重要目标以测定其在发展和盈利方面的实力。一个企业如何确定其在市场竞争地位上的目标往往标志着它在长期经营中的雄心的大小。它通常以总销售额和市场占有率来表示。例如,3年内使市场占有率从目前的15%提高到17%;4年内使A产品的年销售量增加到50万件,其中外销比例占40%,等等。

④ 技术领先程度。一个企业的技术水平关系到企业在市场上的竞争地位与未来发展。企业的技术领先程度与企业的研究开发工作有着直接的联系。企业提出的目标可以是争取技术上的领先地位,也可以是只保持某种技术上的追随地位;运用得当都可以取得经营的成功,但两者在研究开发工作和其他工作上的重点和部署却有明显的不同。在这方面的目标通常用研究开发的费用、要求完成的项目、技术上的新颖度等来表示。例如,5年内投入1000万元的研究开发经费以研制开发出某种国内首创、达到国际先进水平的产品;3年内投入600万元经费完成国外引进产品的某些零件的国产化,企业研究与开发经费投入保持在占销售收入

3%~5%的水平, 等等。

⑤ 组织变革。企业产品(服务)种类的增加或淘汰, 各类产品生产能力的扩大或压缩, 相应的物质设施的增添(包括设立新的分厂式车间)和紧缩, 企业的兼并与重组, 经营领域的进入与退出, 以及组织机构的变革, 等等。

⑥ 人力资源。企业的发展在很大程度上取决于其成员的素质和积极性。为企业成员提供培训和发展机会, 保持旺盛的士气, 造就和吸引人才, 是企业战略目标的主要内容之一。它通常以人员流动率、培训人数、各类人员的培训时间等来表示。

⑦ 社会责任。企业必须认识到自己对社会负有的责任, 应该积极参与社会公益活动, 守法经营, 爱护环境、改善环境。根据企业所应承担社会责任的性质, 规定相应的目标, 如提供资助金额、满足环境改善的要求等来表示。

(2) 企业战略目标体系。企业的战略目标构成一个多层次的完整体系。战略目标的层次首先表现在目标所涉及的广度。这种目标的层次是和企业的组织层次相联系的。在这个意义上, 也可以把企业使命理解为最广义的目标。涉及整个企业的是企业整体目标, 由此派生出来的涉及企业各项事业的是战略经营单位的目标, 再往下派生出来的涉及如企业职能部门的则是职能部门的目标等, 以此类推, 直至每个成员的个人目标。

战略目标的另一个层次则表现在目标的时间跨度上。如果把目标分成长期、中期和近期, 则长期目标通常指 3 年以上的目标, 中期目标指 1~3 年的目标, 而近期目标则指 1 年以下的目标。也有把长、中期目标统称为长期目标的。但这种时限上的区分并不是绝对的, 它还取决于行业特点和环境条件。由于近期目标是执行型的, 其时限在 1 年或 1 年以下是不言而喻的。至于长期目标的时限则往往与产品的生命周期、工艺技术的生命周期、设备的更新周期有关, 在各行业间会有较大的差异, 不能一概而论。

这两种战略目标的层次并非是相互排斥的, 一般来说涉及面广的、综合性的企业整体目标往往也是企业的长期目标; 而涉及面窄的部门目标, 往往也是执行型的近期目标。但是, 两者之间也有交叉, 一个部门也会有一些长期目标, 而企业整体也会有一些近期目标。

由于企业的长远利益和当前利益, 整体企业利益和局部(部门或个人)利益总是存在这样或那样的矛盾, 企业的长期目标和近期目标、整体目标和部门目标之间也总是需要协调的。而从根本上来说, 它们之间是统一的。近期的、部门的目标不仅是对长期、整体目标的支持, 而且使之成为分段的、具体的和可操作的。例如, 企业在长期的整体目标中规定有技术和产品上研究开发的内容, 为了支持这个目标的实现, 本年度各部门应有近期目标给予保证, 如人事部门的引进和培养技术力量的近期目标, 研究开发部门完成某项工艺革新项目, 生产部门完成某些设备的技术改造项目和完成一定的成本降低任务以积累必要的研究开发经营的近期目标, 等等。

(3) 科学合理的企业战略目标的要求。企业战略目标作为指导企业生产经营活动的准绳, 必须是科学合理的。不恰当的战略目标, 非但难以起到其应有的指导作用, 而且还会给在各种内外条件制约下本来就十分复杂的企业经营增添人为的矛盾和摩擦。企业战略目标应具备哪些特性才是恰当的, 以下五个方面可以作为评价准则。

① 经过磋商并能为有关方面所接受。企业战略目标的制订从企业内部来说涉及一系列纵

向和横向的相互关系。战略目标的制订应基于企业内外部现状的分析、远景的预计以及众多的手段和目的之间关系的研究,因此需要各有关方面对有关的重点数据、假设前提等进行充分的协商和讨论。经过各方面充分的协商,并得到认可的目标,才有可能顺利地实施。企业的目标不仅应为企业内部各方面所接受,而且要考虑到社会的可接受性。当企业的目标与社会对企业的要求相符时,目标就易于实现。如果企业制订的目标难于为社会所接受,则其实现过程必然会遇到诸多难以逾越的障碍。

② 可衡量的且有时限上的约束。提出的目标应当是明确可衡量的,而不应是模糊不清的。目标应有时限上的要求,亦即要求实现的日期,否则目标是否达成无法断定。定量的目标显然是可衡量的,例如,“29 寸彩电每年资金利润率至少提高 1%,今后 5 年内争取累计提高 6%”则是一个明确的目标。而“努力增加盈利”则是一个模糊不清的目标。但即使是定量目标,也存在理解上的一致性问题,必须避免可能引起歧义的目标表达方式。如“5 年内把无氟冰箱盈利水平提高 20%”这样一个长期的盈利目标就会引起不同的理解。“盈利水平”指的是利润额还是利润率?如果是指利润率,是指销售利润率还是资金利润率?盈利水平的不同的含义所导向的行为是很不一样的。并非所有的目标都可以或适宜于定量地表示。对不宜定量的目标勉强地定量也会带来形式主义的不良后果。但是,即使不能或不宜定量的目标,也应是可衡量的。例如,“在 3 年内把平板电脑在国内市场上的竞争地位从目前的第三位提高到第二位”;“明年把凉茶系列打入东欧和东南市场,并在 3 年内站稳脚跟”。上述目标虽未对市场占有率或外销量做出定量的规定,但其努力方向是明确的。届时目标是否达成还是可衡量的。

③ 具有一定的灵活性。企业面临着外部的动态环境,目标应能随环境变化做相应调整,即应具有适应这种动态变化的灵活性而不应是僵化的。但值得注意的是,赋予目标灵活性意味着要在其可衡量性上付出代价。而且过于强调目标的灵活性会使企业成员对实现目标的信心动摇,从而在行动上迟疑观望。为了正确处理两者的关系,通常认为较好的做法是:首先,制订长期目标中包含有较多的灵活性而在近期目标中则更侧重于强调可衡量性;其次,尽可能保持在性质上的稳定,而只在其水平上做一些灵活。例如,一个人力资源开发的目标“在 5 年内使四级工占工人的比例达到 34%”,在这个目标中的百分率上做一些灵活调整是不难的,但如果把目标改成“在 5 年使具有大专文凭的员工占工人的比例达到 34%”,则目标在性质上产生了突变,就会引起思想上的混乱和工作中的被动。

④ 既具有挑战性,又具有可行性。先进的、具有挑战性的目标能激励企业员工为达成目标做出努力。但是,企业内各成员或集团对先进性的认识不会是一致的。一个目标对一部分人来说是先进而有激励作用的,但对另一些人来说或许是轻而易举或难以达成的,也会有些人认为与己无关。要使提出的各个目标让企业成员都感到是先进而有激励作用的,这并不容易。通常用来衡量目标的先进程度的方法是与企业过去的业绩、竞争企业的状况、宏观经济发展趋势、产业结构动态进行比较分析。作为行动指南的目标必须是现实可行的,也即是经过努力能够达到的。不现实可行的目标会受到漠视或使人沮丧,从而挫伤人们的积极性。但由于目标是指向未来的,特别是长期目标指向的更是较远的未来,在这段时间的内外条件的动态发展中有许多可能影响目标可行性的不确定因素。所谓“现实可行”总还是要建立在一

些假设前提的基础之上的。弄清楚这些假设前提，它们与目标之间的因果联系，并使它们尽量地接近现实而不是理想化的或过于乐观的，这不仅能使目标更为现实可行，而且便于目标在考核时做出实事求是的衡量，正确估量实际发生的情况与假设前提的差异对目标达成情况的影响。

⑤ 目标应具有-致性，同时又有主次、轻重之分。目标的一致性意味着长期战略目标应与企业使命相一致，近期战略目标应与长期战略目标相一致。与企业使命不一致的目标将对企业经营起破坏作用。例如，一个以面向高层次的市场层面为使命的企业，如果提出一个严格降低成本、控制研究开发费用的目标，或者对一个以谋求迅速扩展为使命的企业，提出一个严格控制借款以谋求财务上减少利息支出、减少对外部资金依赖程度和减少经营风险的目标，都将是不适当的。近期的过高的盈利目标以及其他反映短期行为的目标导致长期的提高产品质量、增加品种、赢得用户信任的潜力的削弱，从而与长期目标中所要求的市场竞争和技术领先地位不一致，这样的目标设计将使企业经营陷入茫然。各项目标之间也应相互一致，如果在营销上提出增加品种、缩短交货期的目标，而在生产上提出的却是扩大批量、简化品种、增加规模经济效应、降低成本的目标，则在实施中必将发生许多矛盾冲突，以至徒劳无功。取得战略目标的一致性，有赖于制定目标中的协调，为此就需要规定目标间的优先顺序，即确定哪个或哪些目标是牵头的，处于第一位的；哪些目标是为了支持它的实现而制订的，是处于第二位或第三位的。利润目标常被放在第一位，但并非总是如此，这与企业使命有关。如果在企业使命中处理生存、盈利、发展的关系中重在发展，则开拓市场的目标或许是第一位的，对某些提供紧缺资源的企业而言则生产增长的目标或许是第一位的。确定目标的优先顺序，不仅有利于协调目标的一致性，而且有利于企业在分配资源时分清轻重缓急。

以上列举的是良好的战略目标应具备的主要特性，而非其全部。从以上讨论可知，要制订出符合这些主要特性的良好的战略目标是很不容易的。但如果能在制定目标中按上述要求做出持久不懈的努力，就有可能使战略目标在企业的生产经营活动中起到其应有的指导作用。

四、有效的战略管理与战略管理家

作为公司高层决策者，在企业战略管理过程中必须不断地思考问题、提出问题。战略管理者的战略管理效率的提高，同时也依赖于团队中其他人员也对“企业正在干什么”和“为什么要干”进行思考和给出答案。只有企业各级管理者都认真深入地思考企业的目的是什么、企业应该有什么样的战略、应该开发和拥有什么技术、应该建立什么样的企业系统和机制、怎样开发和利用人力资源、采用什么战术与策略等问题，企业战略管理者才有可能进行有效的战略管理。战略管理家及其团队通过对这些问题的思考与寻求答案，将大大地提高产生创新思想的机会。当这些创新思想导致企业核心竞争力的开发时，或者说导致了有价值的、寡占的、难以模仿的和不可替代的资源和能力的开发时，这些创新思想就成为了企业抓住环境机会的基础。

Steven J. Ross, Time-Warner 公司前任主席和 Co-CEO，曾这样描述战略管理家的工作，“有三类人：第一种人，走进办公室，把他的脚放在他的办公桌上，做上 12 小时的梦；第二

种人早上 5 点就到了办公室，一直工作 16 个小时，但从不停下来做一会儿梦；第三种人也把他的脚放在他的办公桌上，做上一个小时的梦，然后，为这梦而奋斗。” Steven J. Ross 在这里所说的“梦”，实际上就是企业的战略意图。

五、让企业战略管理发挥更佳的作用

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

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

(3) 日常的经营与计划控制，近期目标与长远目标结合在了一起。由于战略管理把规划出的战略付诸实施，而战略的实施又同日常的经营计划控制结合在了一起，这就把近期目标(或作业性目标)与长远目标(战略性目标)结合了起来，把总体战略目标同局部的战术目标统一了起来，从而可以调动各级管理人员参与战略管理的积极性，有利于充分利用企业的各种资源并提高协同效果。

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

第四节 战略管理思想与企业实践的新发展

半世纪以来，随着环境不确定性的急剧增加，企业越来越难以保持持续的竞争优势，在此基础上，迸发出很多新的战略思想，例如精益战略、长尾战略、蓝海战略、红海战略、顶端战略等，它们都为企业能够在竞争中获胜提供法宝。

一、精益战略

精益思想起源于日本丰田的精益生产方式，包括精益生产、精益管理、精益设计和精益供应等一系列思想。精益思想就是在组织、管理，以及用户的关系、供应链、产品开发和生产运作等各个方面以杜绝浪费，创造财富为出发点的精益思维方式。精益生产(LP, Lean Production)是美国麻省理工学院 James P. Womack 等专家通过“国际汽车计划 IMVP”对全世界

17个国家90多个汽车制造厂的调查和对比分析后,认为日本丰田汽车公司的生产方式是最适用于现代制造企业的一种生产组织管理方式,在其《The Machine That Changed the World》一书中,以丰田生产方式TPS(Toyota Production System)为基础提出了精益生产。他们指出:“精益生产综合了大量生产与单件生产方式的特征,即能降低单件成本、明显的改进品质、提供了更广的产品与更有挑战性的工作。”

亨利·福特(1922)把“精益”的含义概括成一句话:“我们从不将毫无用处的东西纳入到公司中来。”《美国生产与库存管理学会大词典》(APICS Dictionary)(考克斯和布莱克斯通,1998)给精益企业和精益制造下了一个更详细的定义,该定义的基本观点与福特的定义是相同的——“精益”就是把企业经营活动中存在的所有非价值增值活动识别出来并加以剔除。

James P. Womack 和 Daniel T. Jones 在《Lean Thinking》一书中系统地将精益思想概括为五个原则:精确地确定特定产品的价值;识别出每种产品的价值流;使价值不间断地流动;让用户从生产者方面拉动价值;永远追求尽善尽美。

伴随着精益思想的发展,精益管理理论已经上升到了战略管理理论研究阶段,精益战略理论应运而生。精益战略决定着企业的发展方向和发展前途,解决了企业战略规划与战略执行之间的脱节,促进了企业在动态复杂多变的经营环境中建立可持续的竞争优势。

本书认为精益战略是指企业在竞争激烈的经营环境中,以价值链为核心,识别价值机会,剔除非价值增值活动,通过优化企业资源配置和持续改进使价值不断流动并且拉动价值创造,为实现企业价值最大化而进行的总体性谋划。

战略定义了一个企业的发展方向,描绘了一个企业的未来愿景,但是为什么许多战略最终都以失败告终呢?好的战略并不是简单的数字组合,更不是夸夸其谈。精益战略的核心是价值链的构建和优化,重点关注企业执行流程,围绕战略流程、人员流程和运营流程进行协同、消除各个流程的摩擦阻力,从而提升企业的整体效率和竞争优势。这里的摩擦阻力(Friction)一词来源于(Carl von Clausewitz)将军的《战争论》(On Wars)一书。它的意思是:“……令显而易见的容易事变得困难的力量……许多无关紧要的小事件——那些永远都无法真正预见的事件——组合在一起,降低了总体绩效水平,以至于人们总是达不到预期目标。”在日本,人们把摩擦阻力称做 muda(浪费)。因此,简单地说,精益战略就是一种基于过程执行,重在消除企业各个流程摩擦阻力,追求精益求精的战略。

精益战略是战略管理理论丛林中的一个理论分支,是在精益思想的基础上,基于过程执行以价值链为核心发展起来的理论。精益战略具有计划性、整体性和全局性这些战略属性,又有其独特的特点。精益战略的特征是:

(1) 适应性。企业战略是企业事先的计划和突发的、应变的组合。在复杂多维动态多变的环境中,企业必须随着环境的变化而适应环境。企业战略的规划与制定必须量体裁衣,结合企业的资源和能力进行设计,企业的战略必须与企业的产业环境和竞争力相适应。

(2) 优化性。精益战略是对企业发展的长期谋划,需要对各种管理要素进行整合,并综合运用各种不同的方法、手段促使组织系统内部各子系统或要素相互作用、相互合作和协调而实现一致性和互补性。通过精益价值链和供应链,优化各个环节和业务流程,而且经过对不同方法、手段的应用,杜绝浪费,剔除一切非价值增值的活动,以一种能充分发挥各个管理

要素的优势最终实现整体优势、整体优化的目的。

(3) 互动性。精益战略的核心是围绕价值链的过程执行，强调战略流程、人员流程与运营流程的有机结合和互动。过程执行的目的是实现管理协同效应，将战略实施到位，而实现管理协同依靠单个的要素难以实现，而是需要各种管理要素相互配合、相互作用的互动来实现。这种互动性显然能产生非线性作用而实现系统效应和持续改进。

(4) 同步性。精益战略在精益思想指导下，强调战略与过程的执行中要素配合在时间和空间上是同步的。时间上的同步性要求协同要素要紧密衔接，遵循共同的时间参考。如准时生产制(JIT)和同步流程制造(SFM)要求前后相邻工序在时间上要平行同步进行，并且前后相邻工序的生产率要相等或接近。如果前后相邻工序没有进行同步，无论它们开始的时间多么一致，也难以实现工序间的步调一致性。空间上的同步性要求企业要素之间协调配合，就好比交响乐队，必须有弦乐、器乐和打击乐等不同部分协调演奏，才能产生出美妙的乐章，达到预期效果。在精益战略中，战略流程、人员流程和运营流程的管理协同的同步性克服了子系统或要素之间的不协调，使系统形成协调一致的整体运动，从无序走向有序。

精益战略强调企业必须精专主业，集中企业的优势资源，使企业的主要业务成为行业内最优秀的，企业要有“不干则已，要干就干成最好！”的气概，要深谙“集中优势兵力，打歼灭战”制胜法则。在打造企业核心业务的基础上，企业应该逐步把业务推向纵深，向纵深发展，使企业的业务围绕自己的核心向系列化发展，为业务开拓更广泛的用途、更广泛的市场，同时不断地对现有业务进行创新，推出新一代的业务。在企业及其业务不断成长与发展的过程中，企业必须要追求卓越，不断完善企业的经营管理，提高工作质量和产品质量，做到细致入微，精益求精，产品、服务无可挑剔。今天，时间已经成为了我们最重要的战略资源，对市场变化的快速响应就意味着企业抢得了市场先机，对顾客需求的快速满足就是企业利润的保证。因此，精益战略的主要内容可以概括为“精、深、细、快”，即“精专主业、深度发展、细致入微、快速响应”。

二、长尾战略

长尾理论(The Long Tail)是网络时代兴起的一种新理论，由美国人克里斯·安德森提出。长尾理论认为，由于成本和效率的因素，当商品储存流通展示的场地和渠道足够宽广，商品生产成本急剧下降以至于个人都可以进行生产，并且商品的销售成本急剧降低时，几乎任何以前看似需求极低的产品，只要有卖，都会有人买。这些需求和销量不高的产品所占据的共同市场份额，可以和主流产品的市场份额相比，甚至更大。

“长尾”实际上是统计学中幂律(Power Laws)和帕累托分布(Pareto distributions)特征的一个口语化表达。

过去人们只能关注重要的人或重要的事，如果用正态分布曲线来描绘这些人或事，人们只能关注曲线的“头部”，而将处于曲线“尾部”、需要更多的精力和成本才能关注到的大多数人或事忽略。例如，在销售产品时，厂商关注的是少数几个所谓“VIP”客户，“无暇”顾及在人数上居于大多数的普通消费者。而在网络时代，由于关注的成本大大降低，人们有

可能以很低的成本关注正态分布曲线的“尾部”，关注“尾部”产生的总体效益甚至会超过“头部”。例如，某著名网站是世界上最大的网络广告商，它没有一个大客户，收入完全来自被其他广告商忽略的中小企业。安德森认为，网络时代是关注“长尾”、发挥“长尾”效益的时代。

举例来说，我们常用的汉字实际上不多，但因出现频次高，所以这些为数不多的汉字占据了广大的红区；绝大部分的汉字难得一用，它们就属于长尾。Chris 认为，只要存储和流通的渠道足够大，需求不旺或销量不佳的产品共同占据的市场份额就可以和那些数量不多的热卖品所占据的市场份额相匹敌甚至更大。

长尾市场也称为“利基市场”。“利基”一词是英文 Niche 的音译，意译为“壁龛”，有拾遗补缺或见缝插针的意思。菲利普·科特勒在《营销管理》中给利基下的定义为：利基是更窄地确定某些群体，这是一个小市场并且它的需要没有被服务好，或者说“有获取利益的基础”。

通过对市场的细分，企业集中力量于某个特定的目标市场，或严格针对一个细分市场，或重点经营一个产品和服务，创造出产品和服务优势。

简单地说，所谓长尾理论，是指只要产品的存储和流通的渠道足够大，需求不旺或销量不佳的产品所共同占据的市场份额可以和那些少数热销产品所占据的市场份额相匹敌甚至更大，即众多小市场汇聚成可产生与主流相匹敌的市场能量。也就是说，企业的销售量不在于传统需求曲线上那个代表“畅销商品”的头部，而是那条代表“冷门商品”经常为人遗忘的长尾。举例来说，一家大型书店通常可摆放 10 万本书，但亚马逊网络书店的图书销售额中，有 1/4 来自排名 10 万以后的书籍。这些“冷门”书籍的销售比例正以高速增长，预估未来可占整个书市的一半。这意味着消费者在面对无限的选择时，真正想要的东西、和想要取得的渠道都出现了重大的变化，一套崭新的商业模式也跟着崛起。简而言之，长尾所涉及的冷门产品涵盖了几乎更多人的需求，当有了需求后，会有更多的人意识到这种需求，从而使冷门不再冷门。Google adwords、Amazon、Itune 都是长尾理论的优秀案例。

三、蓝海战略与红海战略

(一) 蓝海战略

蓝海战略(Blue Ocean Strategy)最早是由 W. 钱·金(W. Chan Kim)和勒妮莫博涅(Renée Mauborgne)于 2005 年 2 月在二人合著的《蓝海战略》一书中提出，以战略行动(Strategic Move)作为分析单位，战略行动包含开辟市场的主要业务项目所涉及的一整套管理动作和决定，在研究 1880—2000 年 30 多个产业 150 次战略行动的基础上，指出价值创新(Value Innovation)是蓝海战略的基石。价值创新挑战了基于竞争的传统教条即价值和成本的权衡取舍关系，让企业将创新与效用、价格与成本整合一体，不是比照现有产业最佳实践去赶超对手，而是改变产业景况重新设定游戏规则；不是瞄准现有市场“高端”或“低端”顾客，而是面向潜在需求的买方大众；不是一味细分市场满足顾客偏好，而是合并细分市场整合需求。

蓝海战略认为，聚焦于红海等于接受了商战的限制性因素，即在有限的土地上求胜，却否认了商业世界开创新市场的可能。运用蓝海战略，视线将超越竞争对手移向买方需求，跨越现有竞争边界，将不同市场的买方价值元素筛选并重新排序，从给定结构下的定位选择向改变市场结构本身转变。

蓝海战略要求企业突破传统的血腥竞争所形成的“红海”，拓展新的非竞争性的市场空间。与已有的，通常呈收缩趋势的竞争市场需求不同，蓝海战略考虑的是如何创造需求，突破竞争。我们的目标是在当前的已知市场空间的“红海”竞争之外，构筑系统性，可操作的蓝海战略，并加以执行。只有这样，企业才能以明智和负责的方式拓展蓝海领域，同时实现机会的最大化和风险的最小化。任何一家企业，无论其规模大小，是已有的行业企业，还是新进入该行业的企业，都不应，也不能过度冒险。

（二）红海战略

红海战略是指在现有的市场空间中竞争，是在价格中或者在推销中做降价竞争，他们是在争取效率，然而增加了销售成本或减少了利润。而蓝海战略是开创无人争抢的市场空间，超越竞争的思想范围，开创新的市场需求，开创新的市场空间，经由价值创新来获得新的空间。

在红海中，产业边界是明晰和确定的，竞争规则是已知的。身处红海的企业试图表现得超过竞争对手，以攫取已知需求下的更大市场份额。因此，竞争是红海战略永恒的主题。公司提升市场份额的典型方式，就是努力维持和扩大现有客户群。而这通常引发对客户偏好的进一步细分，以便提供量身定做的产品。

（三）蓝海战略与红海战略的比较

红海是基于产业组织经济学，蓝海战略的理论基石是基于新经济理论，也就是内生的增长理论。假设我们把整个市场想象成海洋，这个海洋由红色海洋和蓝色海洋组成，红海代表现今存在的所有产业，这是我们已知的市场空间；蓝海则代表当今还不存在的产业，这就是未知的市场空间。那么所谓的蓝海战略就不难理解了，蓝海战略其实就是企业超越传统产业竞争、开创全新的市场的企业战略。如今这个新的经济理念，正得到全球工商企业界的关注，有人甚至说，接下来的几年注定会成为“蓝海战略”年。既然已经进入蓝海战略年，那么相关匹配的机构也就会应运而生。在专家先进的理念引导下，一些相关机构也就产生了，譬如蓝海舰队、海蓝舰队、蓝海战队、联合舰队、蓝海团队等相关机构就是应运蓝海战略思维而产生的。

“红海”是竞争极端激烈的市场，但“蓝海”也不是一个没有竞争的领域，而是一个通过差异化手段得到的崭新的市场领域，在这里，企业凭借其创新能力获得更快的增长和更高的利润。

蓝海战略目前在中国被企业界、学术界和社团广泛关注。用简单的话来解释：红海就是红色的大海，防鲨网的范围之内，水质混浊，营养贫乏，但是人很多，在这个小圈围之内不能出围，人人都竞争激烈；而相对蓝海就是蓝色的大海，防鲨网之外海之深处，水质和营养

物都很好很丰富，范围也相当广泛，竞争的人也少，蓝海竞争胜者将得到比红海多得多的利益。

如果说黑海战略是一个完全没有规律的残酷竞争你死我活的世界，那么红海战略就是一个具有一定规律有着一定共同准则被管理但仍是弱肉强食在黑海上取得一定进步的世界，是需要胆识和强大的竞争力才能充当领头者。而蓝海更多的是创新与创意，是一场差异战。当今社会，红海战略仍占市场大部分份额，而以创意为特色的蓝海正在不断成长，并不排除在创新型社会中蓝海在未来占有优势的可能性。

四、顶端战略

顶端战略是指企业聚焦目标、聚集资源，形成顶端优势、产生顶端优势效应的思想和方法。要求企业精专主业、深度发展、细致入微、快速响应。

顶端战略的概念起源于生物学中的顶端优势，顶端优势又叫先端优势，是极性生长的表现形式之一，指的是位于枝条的芽或枝生长势力最强，向下依次减弱的现象。

树木生长存在着“顶端优势”的特性；树的顶端获得优先、有利的生长的机会，而侧枝则被抑制，在资源范围被排挤，向其他范围生长，顶端越强，生命力越旺盛，所获取的资源也越多，在茂密的森林里，长的高的树要比长的矮的树获得更多的阳光，换句话说，这棵树将会拥有更多、更优势的资源。这无疑将帮助这棵树比其他树更快长高，使这棵树在下一轮争夺资源战中处于优势地位。顶部的高度决定了整棵树的高度，决定了它在森林中的地位，可以说，“顶端优势”就是这棵树至关重要的优势。

顶端优势同样存在于企业中，企业顶端优势是核心竞争力的具体表现，顶端优势的形成要求整合并合理配置企业内外部资源，创造有利的市场生存环境，为企业在激烈的市场竞争中，获取资源奠定坚实的基础，使企业成为同行业领军企业，并引领和创造需求，制定行业游戏规则。企业正是依靠其自组织的顶端优势不断成长的；企业顶端是企业核心的体现，是企业利润的主要来源，因此企业顶端应该获取足够的重视和优先发展的机会。在企业内部，企业顶端能够获得更多优势资源，从而快速成长，发展壮大；顶端越强，竞争力也就越强，企业的生命力越旺盛，顶端也越能获得更多的优势资源，形成企业发展的良性循环，使企业顶端能够在企业资源配置过程中永远处于优势地位。在企业外部，企业顶端是企业行业内竞争的利器，是企业满足顾客需求的法宝。企业顶端的不断成长使其能够吸引并整合更多优势资源，是企业快速成长并成为行业的顶端，引领并创造客户需求，获得行业内的广泛尊重，从而赢得更多资源的配置权，吸引并获得更多优势的资源，不断做大做强，在行业竞争中永远处于优势地位。

植物的顶端优势是其自身存在的一种自组织机制，植物靠着这种自组织的顶端优势使其主干不断地向上生长，从而获取更多的阳光和资源，在激烈的竞争中脱颖而出，保持其生命的发展和延续。而作为企业，需要通过制定和实施一定的战略，经过长期的积累才能获得企业的顶端优势，企业要想在竞争中处于优势地位，成为行业的领袖，就需要制定相应的顶端战略，打造属于企业自身的顶端优势。需要明确的三点是：

(1) 企业的顶端即企业的核心业务。因为企业要在竞争中战胜对手，就必须有至少一项领先对手的业务或能力。企业的资源是有限的，因此要想超越竞争对手，就必然要求企业聚焦目标、集聚资源，打造企业的顶端，精专主业，深度发展，把企业顶端做强、做大。

(2) 企业的顶端必须拥有企业内部资源的优先配置权，企业顶端要优先发展，需加强企业内部资源的优先配置权和外部资源的控制能力。

(3) 企业的目标应该成为行业的顶端，企业的顶端不应仅是企业内部业务的顶端，而更应该成为行业的顶端，把竞争对手远远地甩在身后，在行业独领风骚的顶端优势。

企业顶端优势的特征表现在以下四个方面：

(1) 独特性。顶端企业的顶端优势都是行业内其他竞争对手所不具备的、独一无二的、短时间内难以模仿的独特优势，体现在顶端企业的专业化经营上，有自己独特的顶端文化和运营模式，在市场上有独特的产品或服务为顾客提供价值，形成区别于其他企业的竞争优势。

(2) 显著性。顶端优势相抵与行业竞争对手来说是显著的，这样的顶端优势对于企业才有意义。领先差距太小，竞争对手很容易就能赶上或利用其他方式加以弥补，只有在行业内拥有了显著的、持久的顶端优势，企业才能在激烈的市场竞争中立足。

(3) 抑制性。产业的市场容量是有限的，某个企业占有较多的市场份额也就意味着其他企业的市场份额较少，处于行业顶端的企业具有抑制行业中其他企业发展的顶端优势。例如，制造价格壁垒、技术壁垒、人才壁垒、政策优势抑制竞争对手的发展，占有更多的市场份额和客户群体，为自身发展创造更为有利的生存空间。

(4) 综合性。企业竞争的能力优势体现在成本优势、技术优势、管理优势、人才优势等的一种或几种组合，而企业积累的能力优势则体现在企业的品牌、行业影响力、控制力等方面，是长期积累的竞争优势，是企业发展的“内功”。企业的顶端优势就是竞争能力和积累能力相结合的综合优势。所谓内练一口气，外练胫骨皮，是攻防兼备的特征。

企业是否具有行业内的顶端优势，其评价标准包括以下四个方面：

(1) 市场领袖。顶端企业就是在行业内处于领先地位的企业，它们一般是市场的领导者，利用自己的优势和制定规则的能力引领行业的发展。能够成为行业顶端的企业，都具有其他企业无法比拟的顶端优势，也只有拥有顶端优势的企业才能够成为行业的顶端。

(2) 行业影响力。顶端企业的行业影响力体现在其产品影响力、品牌影响力和资源控制力上。顶端企业的优势体现在顶端企业对企业内外部资源的控制力上。

(3) 创新能力。创新是企业进步的动力，是企业获取持续竞争优势的必要条件。拥有顶端优势的企业都能够进行持续的创新，不断地对企业战略、企业产品以及企业组织结构等进行改进，以满足日益变化的竞争环境和市场需求。

(4) 顶端文化。具有顶端优势的企业一定有与之相适应的顶端文化，也只有具有顶端文化的企业才有可能成为顶端企业。顶端文化是企业顶端优势的精神寄托，不但可以凝聚企业的各种能量，团结一切可以团结的力量为企业效力，而且是一种企业前进的驱动力，为企业的发展提供精神上的支持。

顶端战略出自武汉理工大学管理学院秦远建教授所著《顶端战略》一书。其构建了顶端战略理论和方法体系，为企业打造顶端优势实现顶端效应提供了理论和实践依据。

本章小结

一般来说，在大中型企业中，企业的战略可以划分为三个重要的层次：企业总体战略，也称为公司战略；经营单位战略，也称为竞争战略；职能战略。公司战略就是公司配置资源和协调市场活动的谋划。竞争战略就是个战略经营单位在各自经营领域内，合理利用公司所配置的资源，建立和培育可持续竞争优势的谋划。职能战略就是从各职能的角度支持公司战略和竞争战略实现的职能领域的谋划。

安索夫认为企业战略是贯穿于企业经营与产品与市场的一条“共同经营主线”。这条主线决定着企业目前所从事的或者计划要从事的经营业务的基本性质。安索夫提出这条主线是由四个要素所构成的，即产品与市场、增长向量、竞争优势和协同作用。竞争优势是指那些可以使企业处于强有力竞争地位的产品和市场的特性。协同作用是指企业内部联合协作可以达到的效果。

迈克尔·希特认为企业战略是企业“设计用于开发核心竞争力和获取竞争优势而整合与协调企业一系列资源和行动的谋划”。

企业战略管理模型及流派很多，主要有产业组织模型、基于资源的模型和基于企业文化的模型。产业组织模型强调企业战略的关键是选择在有吸引力的产业中经营。以资源为基础的模型认为每一个企业都是一个具有独特资源和能力的集合体。这些独特的资源和能力不仅为企业战略提供了基础而且也为企业获得利润提供了基本源泉。基于企业文化的模型认为企业战略成败的关键在于企业是否建立了独特的企业文化。

战略意图是一个企业在竞争环境中为了实现其战略目标凝聚企业内部资源、能力和核心竞争力而形成杠杆作用的远景描述。战略使命就是企业独特目的和关于产品与市场的经营范围的表述。战略目标指的是企业在特定期限内，考虑环境与条件的可能性，在实施其使命中要求达到的程度和要求取得的成效。企业的战略目标构成一个多层次的完整体系。

企业战略管理是一个过程，一个卓有成效的战略管理，必须建立适应环境思想、竞争优势的思想、结构再造的思想、学习型组织的思想和战略联盟的思想。

精益战略强调企业必须做到“精专主业、深度发展、细致入微、快速响应”。

【本章关键词】

战略	Strategy
战略管理	Strategic management
公司战略	Corporate strategy
竞争战略	Competitive strategy
职能战略	Functional strategy
竞争优势	Competitive advantage
可持续竞争优势	Sustainable competitive advantage
战略意图	Strategic intent

战略使命	Strategic mission
战略目标	Strategic objectives
协同作用	Synergy
企业竞争力	Enterprise competitiveness
核心竞争力	Core competencies

思 考 题

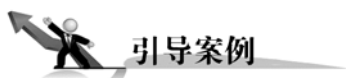
1. 基于产业结构模型，为了获取高额利润，企业应从哪些方面做出努力？
2. 基于资源为基础的模型，为了获取高额利润，企业应从哪些方面做出努力？
3. 选择你熟悉的当地企业，分析其面对的新的竞争境遇，以及未来 5 年可能对企业产生的影响。
4. 分析企业经营战略与资源配置。
5. 我国企业如何判断自己的战略构成要素，以建立企业的竞争优势？
6. 你如何评价“对于企业经营上的失误，经理们几乎没有什么责任”这句话？
7. 战略管理过程由哪些主要部分构成？各部分有什么关联？
8. 什么是精益战略？精益战略的实质是什么？其包含哪些主要内容？

第二章

企业愿景、使命与战略目标

人类因梦想而伟大。

——阿尔伯特·爱因斯坦



华为的梦想

在以前的媒体宣传中，外界总认为华为的企业文化就是总裁任正非的众多管理思想，例如“毛泽东思想”、“狼性文化”、“军事化管理”等一系列新式的企业管理文化，集中体现在“华为基本法”中。实际上，在全球化运营的发展时期，华为真正的企业文化在于其核心价值观，如下所述。

成就客户：为客户服务是华为存在的唯一理由，客户需求是华为发展的原动力。

艰苦奋斗：华为没有任何稀缺的资源可依赖，唯有艰苦奋斗才能赢得客户的尊重和信赖。坚持奋斗者为本，使奋斗者获得合理的回报。

自我批判：只有坚持自我批判，才能倾听、扬弃和持续超越，才能更容易尊重他人和与他人合作，实现客户、公司、团队和个人的共同发展。

开放进取：积极进取，勇于开拓，坚持开放与创新。

至诚守信：诚信是华为最重要的无形资产，华为坚持以诚信赢得客户。

团队合作：胜则举杯相庆，败则拼死相救。

1. 品牌标识

华为新的企业标识在保持原有标识蓬勃向上、积极进取的基础上，更加聚焦、创新、稳健、和谐，充分体现了华为将继续保持积极进取的精神，通过持续的创新，支持客户实现网络转型并不断推出有竞争力的业务；华为将更加国际化、职业化，更加聚焦客户，和我们的客户及合作伙伴一道，创造一种和谐的商业环境实现自身的稳健成长。

华为新的企业标识是公司核心理念的延伸。

聚焦：新标识更加聚焦底部的核心，体现出华为坚持以客户需求为导向，持续为客户创造长期价值的核心理念。

创新：新标识灵动活泼，更加具有时代感，表明华为将继续以积极进取的心态，持续围绕客户需求进行创新，为客户提供有竞争力的产品与解决方案，共同面对未来的机遇与挑战。

稳健：新标识饱满大方，表达了华为将更稳健地发展，更加国际化、职业化。

和谐：新标识在保持整体对称的同时，加入了光影元素，显得更为和谐，表明华为将坚持开放合作，构建和谐商业环境，实现自身健康成长。

2. 愿景使命

愿景：丰富人们的沟通和生活。

使命：聚焦客户关注的挑战和压力，提供有竞争力的通信解决方案和服务，持续为客户创造最大价值。

战略：以客户为中心。为客户服务是华为存在的唯一理由；客户需求是华为发展的原动力。质量好、服务好、运作成本低，优先满足客户需求，提升客户竞争力和赢利能力。持续管理变革，实现高效的流程化运作，确保端到端的优质交付。与友商共同发展，既是竞争对手，也是合作伙伴，共同创造良好的生存空间，共享价值链的利益。

3. 社会责任

华为面向全球提供创新的通信解决方案，帮助不同地区的人们更便于接入信息社会，积极履行企业公民职责(CR)，长期致力于社会经济与环境的可持续发展。从2008年开始，华为在全球开展了系列企业责任主题活动。华为企业责任报告系统地介绍了这些活动，包括在消除数字鸿沟、绿色环保、回馈社会等领域的最新进展，以及在商业道德规范、员工、供应链等领域的情况。同IBM、Hay Group、PwC和FhG等世界一流管理咨询公司合作，在集成产品开发(IPD)、集成供应链(ISC)、人力资源管理、财务管理和质量控制等方面进行深刻变革，引进业界最佳实践，建立了基于IT的管理体系。

我们可以相信，正是华为的这些“基本法”支撑了华为的今天和未来！

(资料来源：整理自百度文库，<http://wenku.baidu.com/view/ca168b34b90d6c85ec3ac608.html>)

【思考题】

如何制定合理的符合企业发展的企业愿景、企业使命及企业目标呢？

第一节 企业愿景

一、企业愿景的内涵及设立目的

(一) 企业愿景的内涵

企业愿景(Vision)是企业战略家对企业的前景和发展方向一个高度概括的描述，这种描述在情感上能激起员工的热情。愿景是一个组织的领导用以统一组织成员思想和行动的有力

武器。指企业的长期愿望及未来状况，企业发展的蓝图，体现企业永恒的追求。制定愿景就是为了解决这样一个基本问题：“我们要成为什么样的企业？”

德鲁克认为企业要思考如下三个问题：

- 我们的企业是什么？
- 我们的企业将是什么？
- 我们的企业应该是什么？

这三个问题集中起来体现了一个企业的愿景，即企业愿景需要回答以下三个问题：

- 我们要到哪里去？
- 我们的未来是什么样的？
- 我们的目标是什么？

企业愿景由核心理念和对未来的展望两部分组成。核心理念是企业存在的根本原因，是企业的灵魂，是企业的精神，是企业的凝聚力，是激励员工永远进取的永恒的东西。未来展望代表企业追求和努力争取的东西，它随着企业经营环境的改变而改变。核心理念和未来展望就像是八卦图的阴、阳两极，二者对立统一，构成企业发展的内在驱动力。

核心理念由核心价值观和核心目的构成。核心价值观是企业最根本的价值观和原则。例如，迪士尼的核心价值观是崇尚想象力和乐趣，宝洁公司的核心价值观是追求一流产品，惠普公司的核心价值观是尊重人。核心目的是企业存在的根本原因。例如，沃尔玛的核心目的是“给普通人提供和富人一样的购物机会”，迪士尼的核心目的是“给人们带来快乐”。

未来展望由未来 10~30 年的远大目标和对目标的生动描述构成。远大目标必须用生动形象的语言加以描述，才能激起员工的热情和激情，才能得到员工的认同，才能使员工完全地投入。例如，福特把它“让汽车的拥有民主化”的远大目标，描述成“我要为大众造一种汽车，它的低价格将使所有挣得相当工资的人都能够买得起，都能和他的家人享受上帝赐予我们的广阔大地。牛马将从道路上消失，拥有汽车将会被认为理所当然。”

（二）设立企业愿景的目的及意义

设立企业愿景的目的在于促使组织的所有部门拥向同一目标并给予鼓励。同时，它也是员工日常工作中的价值判断基准。为此，在规定企业愿景时应明确企业的提供价值和目的。企业的提供价值是企业本质的存在理由和信念。这不同于财务报表上的利润或“近视(myopia)”的期望值。如沃尔玛公司(wal-mart 公司)的“顾客第一”、P&G 公司的“品质第一和正直的企业”等正是体现企业提供价值的代表性例子。

企业愿景的另一构成要素——企业目的是给企业员工指示发展方向，提供激励的基本框架，如 merck 公司(美国默克集团)的“帮助同疾病斗争的人”，GE 公司的“以技术和革新来使生活丰饶”等都是体现企业存在目的的代表例子。

从上述世界性的优秀企业的例子中可以看出，并不是在企业创立之初就能规定明确的企业愿景的内容及其实行方法，也没有怎样才是最好的标准答案。也就是说，企业愿景不是由其内容，而是由其理念的明确性和理念下的整合性的经营活动来规定和强化的。例如，许多企业都可以规定“利用尖端技术生产出电子产品来贡献社会和人类”作为同样的企业愿景，

但关键是这种愿景有多么深远并且是否能一贯坚持下去。

在当今的企业活动中企业愿景的效用主要体现在以下六个方面：

(1) 提升企业的存在价值。企业愿景的终极目标就是将企业的存在价值提升到极限。企业的存在价值是企业本质的存在理由和信念。这不同于财务报表上的利润或“近视(myopia)”的期望值。传统观念认为，企业的存在价值在于它是实现人类社会幸福的手段与工具，是在促进全社会幸福和寻找新的财富来源的过程中创造出来的。近来由于企业价值观经历全球化和信息时代的变革，企业愿景的概念范围也随之扩大。在以往那些企业活动的基础上增加了与全球自然环境共生和对国际社会的责任和贡献等内容，使企业存在价值这一概念更加完整。在先进企业的经营活动中，我们很容易发现优秀企业愿景的例子。如“重视实际和价值”的GE公司的理念，“强调人类健康信条”的J&J公司的理念，“尊重革新和创意”的3M公司的理念，“强调持续革新和改善”的摩托罗拉公司理念等。

企业愿景涵括的意义分为三个不同层次：企业对社会的价值处在愿景的最高层，中层是企业的经营领域和目标，下层是员工的行动准则或实务指南。企业对人类社会的贡献和价值是企业赖以存在的根本理由，也是其奋斗的方向，它是最高层次的企业愿景，具有最高的效力；企业的经营领域和目标是低一层次的概念，指出企业实现价值的途径和方式；行为准则和实务指南是在这个过程中应该遵循的经济和道德准则。愿景所处的层次越高，具有越大的效力、延续的时间也越长。

(2) 协调利害关系者。对于一个特定的组织来说，利害关系者通常是指那些与组织有利益关系的个人或者群体。弗里曼认为，利害关系者就是指“能够影响组织任务的完成或者受组织任务的实现影响的群体或者个人”。如果组织忽略了某个或者某些能够对组织产生影响的群体或者个人，就有可能导致经营失败。

正像利害关系者会受到企业的决策、行动的影响一样，这些利害关系者也会影响该企业的决策、行动，两者之间存在着双向的影响和作用力。实质上，企业与利害关系者之间是一种互动的共生关系。企业在制定企业愿景时，必须界定利害关系者的类型，他们的利益诉求以及相应的策略。如何识别各种各样的利害关系者，并通过企业愿景加以反映和协调，是企业高层管理人员的重要任务。如果利害关系者的利益不能在愿景中得到尊重和体现，就无法使他们对企业的主张和做法产生认同，企业也无法找到能对他们施加有效影响的方式。比如说，一家化工企业如果只是以赢利为目标而没有将环保责任融入愿景，必将遭到环保组织、当地社区甚至消费者的抵制。

(3) 整合个人愿景。现代社会的员工特别是知识员工非常注重个人的职业生涯规划，都有描述自己未来的个人愿景。要使企业员工都自觉、积极地投入到企业活动中，就需要有企业愿景来整合员工的个人愿景。

一般而言，与西方的先进企业相比，中国企业很少用明确的企业愿景或行动指南指导员工并贯彻到实践当中。这是因为中国企业往往把企业愿景理解为企业宗旨、企业文化、企业精神、信条等抽象的概念或形态，并不明确企业的使命、存在意义、经营方针、事业领域、行动指南，并且过于看重“人和”、“诚实”等过于含蓄的非规定性的潜意识力量。

而国外企业极其重视企业愿景的具体化、明确化，强调对个人愿景的引导和融合。因为

它们要融合不同民族、文化等异质要素去完成共同的目标。

在现代社会,企业不能仅仅从经济代价或交换的角度去理解个人和企业的关系。相对于经济利益,员工往往更加重视自我价值的实现和个人能力的提升。企业在制定愿景的时候,应当激发员工的自觉参与意识,理解和尊重员工的个人愿景并将他们恰当地融入到企业共同愿景当中。通过这种方式产生的企业愿景能够获得员工的认同和响应,因为他们在充分发挥个人能力去达成企业共同愿景的同时能够实现自我。

企业愿景还能收到软约束的效果。众多的中国企业由于治理制度的缺陷,无法对其经理人形成有效的制约,经理人经常利用制度的缺陷谋取个人私利。但如果企业愿景融合了经理人的个人愿景,个人利益和企业利益之间就能形成长期意义上的一致性,企业变成了帮助他们实现自我价值的平台,企业愿景就能对经理人员发挥无形的制约作用。

(4) 应对企业危机。在动态竞争条件下,环境的关键要素复杂多变且具有很大的随机性。企业的生存时刻面临极大挑战,处理不慎就可能演变为致命危机。

企业应对危机、摆脱困境迫切需要愿景,明确的企业愿景是动态竞争条件下企业应对危机的必要条件和准则。一方面,企业不能停留于简单的刺激——反应模式,光顾着埋头救火而忘记了抽出时间进行长远规划的必要。如果以未来的不可预测性或情况紧急为托词而不去明确企业愿景,只是在危机到来时被动应付,那么即使能勉强渡过难关,最终也会因迷失方向而无所适从。另一方面,已经拥有愿景的企业在制订危机处理方案时,必须努力遵循源于经济理论、社会道德的企业愿景。必须从企业愿景出发去寻找行动方案,考虑所采取的行动是不是与企业一贯的方针和自身承担的使命和社会责任相一致。以愿景为危机处理的基准才能保证企业的长远利益和社会认同。

企业愿景还有可能将危机转化为机遇。本质上,所谓机遇,是指同企业环境建立良好的、建设性的互动关系;而危机常以某种方式出现,迫使企业必须处理好环境的问题,否则就会在财务、公众形象或者社会地位方面受到损害。但是危机如果处理得当,就可能转变为企业的机遇。世界上成功的企业在面对危机时,往往为了保证愿景的贯彻而不惜牺牲巨大的当前利益,这些负责任的举动为它们赢得了广泛的尊重,无形中提升了企业形象,提高了在消费者心目中的地位,这些都为以后的市场开拓提供了便利。

(5) 累积企业的努力。企业的现状是日积月累地努力的最终结果,而企业愿景就是有选择地、高效地累积这些努力的关键手段。愿景是企业有能力实现的梦想,也是全体员工共同的梦想。愿景能描绘出企业将来的形态,引导企业资源投入的方向。企业因为有愿景,就可以一直朝相同的方向前进,在追求短期目标的同时,也可以为中、长期目标的实现奠定基础。共同愿景还能让每一个人的努力发生累积的效果。

企业没有愿景,就会分散力量,也会导致经营上的问题,即使短期内有不错的业绩,也会因为和长期目标不够一致,各种力量会互相抵消。不管现在的事业还是新事业都是为了达成企业愿景,反过来说企业有了愿景,才有新事业诞生。在动态竞争中,环境要素复杂多变,拥有愿景的企业可以在别人还未看见、尚无感觉的时候,已经开始了对未来的规划和准备。经过长时间努力,当市场机会出现时,企业已经备妥所有的竞争力,从而占据竞争的主动,赢得先动者优势。相反,企业如果没有愿景,只是看着别人的做法亦步亦趋,终究要因为累

积的时滞而被淘汰。

(6) 增强知识竞争力。当前企业愿景受重视的另一个理由是组织知识、应变能力等“知识竞争力”作为企业竞争力要素开始受到广泛关注。这些要素的作用发挥取决于企业愿景这种基于知识资源的管理体系的建立。

传统观念的企业竞争力是由产品或服务的生产能力、销售能力、资本的调配和运营能力等与企业利润直接相关的要素决定的。但随着近来企业活动领域的巨大变化，企业开始重新审视竞争力的来源，组织知识和应变能力受到广泛关注。而企业愿景有助于知识和能力的获取及其作用的发挥。

许多学者把企业组织看做知识主体，而把它的知识创造力看做企业应当追求的竞争力要素。组织知识是企业多年以来周而复始地开发、应用、总结而形成的，是以往采取的众多战略步骤的结果，存在一种路径依赖性。路径依赖性越高，越不易被对手所模仿，企业的竞争优势就能更长久。企业如能制定明确的、长期的愿景，保持战略的稳定性和连续性，并保证一切战略战术行动均围绕愿景而展开，就能使组织知识拥有长期的战略积淀和深厚的文化底蕴，提高其路径依赖性，增强对手模仿的难度。

在动态竞争条件下，如果不能创造性地、柔韧地应对环境变化，企业本身的生存发展就会出现問題。一般认为，组织取决于战略，战略的张力和柔性决定着组织的灵活程度和应变能力。而企业愿景是战略规划的最终目的和根本依据，其长期性和预见性提供了规避风险的线索。科学明确的愿景决定企业战略的选择范围，在保证战略方向正确性的同时留有回旋的余地，提升企业的应变能力。

二、企业愿景的架构及构建方法

(一) 有效愿景的三大内核

一个企业的愿景必须回答以下三个主题，它们构成了有效愿景的内核：

(1) 存在的理由。愿景必须表明一个企业存在的理由以及为什么要从事各种活动。存在的理由即是一些个体一生都在努力争取解答的严肃的关于存在主义的、组织层面上的问题：我们这个企业为什么存在？我们所做的这些努力都是为了谁的利益？我们又给这个世界带来了什么影响？

(2) 战略。愿景必须明确界定一项战略。这项战略并不是简简单单的业务计划或传统的战略规划，它必须能帮助建立起企业的截然不同于他人的个性化的标识和特征。

(3) 价值观。包括为了不断向“存在的理由”靠拢和支持组织战略而体现出来的，同时贯穿于日常工作过程中的主要观念、态度和信念。组织的价值观是指引及保持这种行为的基石。

(二) 企业愿景的四方面构架

企业愿景的构架内核是上述三大原则，外周是赋予组织力量的四方面关键因素的整合。

(1) 企业高级管理层。一个组织愿景的倡导者、支持者不是某一个人，企业高级管理层由企业的最高层经理人组成，承担着中心领导者的角色。他们是实施愿景的责任人，时刻紧密

监督组织是否与愿景保持一致，边监督边处理在成长的过程中随时出现的阵痛。他们是愿景及其所蕴含的创新需求的启蒙者。

(2) 文化。一个公司的企业文化是独特的，它强化企业愿景，使之难以被模仿。当一个公司的文化与其声明的价值观以及愿景其他要素相一致，并融入于整个企业时，它对企业成长与革新的影响要远远大于任何正式的系统。

(3) 组织结构。组织的结构既可以支持愿景，又可能侵蚀愿景。许多组织总是面对着这么一个两难的矛盾：在鼓励各种集体尽可能保持其独特性以完成不同任务的同时，这些集体还被要求尽可能地整合在一起来实现不同的组合之间的合作以及贯彻组织始终的愿景。

(4) 人员管理。人员管理是所有经理人的职责，而并不仅仅是某一个部门的事务性工作。通常来说，一个组织中人力资源管理部门的负责人应清楚地认识到人员管理的重要，但是由于缺乏权力或资源，他们往往发现自己没有能力贯彻自己的信念。人员管理的最终责任在于企业的高级管理层。

(三) 企业愿景的构建方法

企业愿景的构建方法如图 2-1 所示。

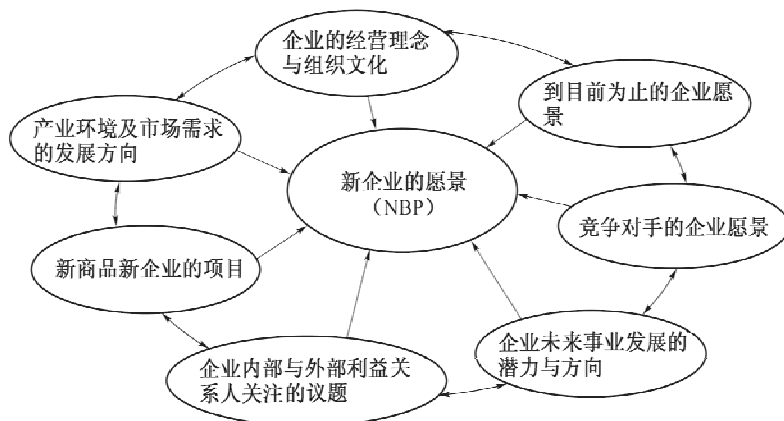


图 2-1 企业愿景的构建方法

(1) 企业的经营理念与组织文化。企业的经营指导原则及其对创新发展的追求，足以影响企业创新商品的走向，而此方面则需征求企业高管层及其员工的意见。

(2) 产业环境及市场需求的发展方向。市场、顾客与产业是朝哪个方向发展的？反复分析其方向目的在于掌握产业与市场变化的方向，进而找到新的发展方向。此方面的研究需经由环境变化、消费者需求、产业变化指标的汇集分析，方能了解与掌握企业未来发展的方向。

(3) 到目前为止的企业愿景。此方面的思考在于探究出该愿景的达成与实施情况，同时了解其对创新商品的看法，经由研究与探讨，将可使其逐渐构建未来的企业愿景。

(4) 竞争对手的企业愿景。对竞争对手的发展方向与愿景的了解，将有助于企业愿景的拟定，并构建出可以超越竞争对手的竞争策略。

(5) 企业未来事业发展的潜力与方向。为了支持企业发展与创新，借由针对企业发展的关键成功因素的了解与分析，以确立新商品、新企业的发展方向。

(6) 企业内部与外部利益关系人关注的议题。借由此方面的分析、了解与确认，将有助于企业确认其应发展的业务方向，以达到顾客满意、员工满意与股东满意的业务开发成功的目标。

(7) 新商品新企业的项目。经由此方面的了解，将可了解企业应该往哪个新商品的发展方向努力，而在了解其应该发展的新商品之后，就能发掘出其开发与创新业务的创意与创新机会。

(四) 五步骤开发流程

(1) 建立规划小组。这个小组将着手进行的过程应该是一个领悟力训练，通过这个训练，人们能够分享并更好地理解他人心中对组织将来形象和状态的想象和希望。

(2) 形成愿景的核心要素。第一步，要求小组内每一个成员说出各自心目中组织的情形状态是什么样的。把各自的观点看法压缩为简短的句子或者不严格的词组。第二步，要求小组的每个成员讨论他们各自的“愿景”：每个成员对自身以及对所在组织的抱负志向是什么，他们的期望是什么，本小组以及关于整个组织的具体目标、价值观和观念是什么。

(3) 讨论这些核心要素。通过第二阶段的练习，我们已形成了愿景的一些可能的要素清单。这时，小组成员通过头脑风暴的方法来判断哪些因素对愿景来说是关键的。

(4) 阐述经过考验的愿景说明。对愿景的考验应该根据所建立的预测，明确详细地检查组织行为和组织绩效。可以选定一个部门来测试愿景。该部门员工对这个愿景的反应积极吗？如果存在抵制情绪，那么这种抵制情绪的产生原因是什么。

(5) 在组织范围内推广愿景。企业愿景的实现依托的是全组织成员的共同努力，在这样的情况下，让成员正确认识本企业的愿景，激发组织成员的奋斗意志就显得尤为重要。企业应基于从上至下的推广流程，适时建立推广专人专班，广泛地树立员工意识。

第二节 企业使命

一、企业使命的内涵及特征

(一) 企业使命的内涵

波音公司的使命是“领导航空工业，永为航空工业的先驱”。通用电气公司的使命是“用科技和创新改善人们的生活品质”。摩托罗拉公司的使命是“以公平的价格向顾客提供优质的产品和服务，光荣地服务于社会”。默克的使命是“保存和改善生命”。企业使命阐述了企业的任务是什么，这些任务因何而存在，以及企业所能做出的独特贡献。这是对企业“存在理由”的宣言，它回答了“我们的业务是什么？”这一关键问题。企业在确定使命时，需要回答两个问题：

(1) 我们应该从事什么样的事业？——业务使命与战略展望

(2) 我们应当成为什么样的企业?——经营理念

业务使命的界定包括“什么”、“谁”和“采取什么样的方式”。要想获得一个在战略角度上清晰明了的业务界定,必须包括三个要素:顾客的需求,即尽力要满足的需求是什么?顾客群,即需要满足的对象是谁?所采用的技术和开展的活动,即采取什么样的方式满足顾客的需求?战略展望的驱动因素:顾客的需求和想法;新的技术发展态势;进入有吸引力的外国市场的机会;业务成长或衰退的其他重要信号等。

(二) 企业使命的特征

(1) 态度宣言。企业使命陈述是对企业态度和展望的宣言,而不是对具体细节的阐述。使命陈述应该比较笼统,主要原因如下:

① 一个好的使命陈述应有助于产生和考虑多种可行的目标和战略,应避免不适当地抑制管理部门的创造力。

② 使命陈述需要足够的概括,以便有效地调和企业的不同利益相关者。

(2) 用户导向。应阐明企业的经营目的、用户、产品或服务、市场、宗旨及采用的基本技术。维恩·麦金尼斯(Vern McGinnis)认为,一项使命陈述应当:

- 对企业进行定义并表明企业的追求。
- 内容要窄到足以排除某些风险,宽到足以使企业有创造性地增长。
- 将本企业与其他企业相区别。
- 可作为评价现时及将来活动的基准体系。
- 叙述足够清楚,以便在组织内被广泛理解。
- 理想的使命陈述还应认定本企业产品对用户的功效。

(3) 社会政策宣言。社会政策与企业最高层领导的管理宗旨和思想密切相关,因而社会政策会影响企业使命陈述的制定。企业在制定使命陈述时会涉及社会责任问题。社会政策会直接影响企业的用户、产品、服务、市场、技术、赢利、自我认知及公众形象。

企业的社会政策应当贯彻到所有的战略管理活动之中。社会问题迫使战略制定者不仅要考虑企业对各类股东的责任,而且要考虑企业对用户、环境保护主义者、少数民族、社区及其他集团所负有的责任。

二、企业使命的构成要素

企业使命包括两个方面的内容,即企业哲学和企业宗旨。

所谓企业哲学,是一个企业为其经营活动方式所确立的价值观、态度、信念和行为准则,是企业在社会活动及经营过程中起何种作用 and 如何起作用的一种反映。企业哲学的主要内容通常由处理企业经营活动中的指导思想、基本观点和行为准则构成。所谓企业宗旨,是指企业现在将来从事什么样的事业活动,以及应成为什么性质的企业或组织类型。

决定企业使命的因素包括两类:一类是企业内部的要求者,一类是企业外部的要求者。

企业文化对企业来说不是一杯可以随时解渴的水,它需要长期的培育和建设。企业领导

者在企业文化的建设上必须身体力行，通过各种方式灌输到员工的日常行为中去，日积月累才能逐步形成。由于企业文化本身的无形性，因此即使建立起了一定的企业文化它也是相当脆弱的，在当今激烈的竞争中经不起一丝考验，不仅不能给企业带来利益，还会使企业内部员工形成混乱、外部企业形象受到损害。这时对于管理者来说是个考验，必须抓住企业文化的无形性，不断地提升企业文化，使企业文化自然地步入更高的层次，形成一种自发的行为规范和准则，而不是被动的。这种企业文化的建设才会成功，才能使企业文化发挥其作用。另外，当企业制定企业文化建设的目标时必须根据自己的现状、面临的国内外竞争环境、自己的发展战略等，确定企业文化建设的目标。使企业文化建设的目标与企业的战略目标一致，并通过实现企业文化建设目标，来促进企业的发展。同时，企业文化建设的目标需要有阶段性，在开展企业文化建设时，就可以稳步推进，层层深入，目标明确，收到斐然的效果。

有效的使命陈述应具有 9 种特征或构成要素：

(1) 用户(customers)。即回答企业的用户是谁？例如，强生公司：我们坚信，我们对医生、护士、患者、母亲和其他所有使用和享受我们的产品与服务的人负有重要的责任。Lexmark International：为赢得用户的忠诚，我们必须倾听他们的诉说，预见他们的需求，并为他们创造价值。

(2) 产品或服务(products or services)。即回答企业的主要产品或服务项目是什么？例如，爱麦克斯公司(AMAX)：爱麦克斯公司的主要产品是钼、煤、铁矿石、铜、铅、锌、石油和天然气、砷碱、磷酸盐、镍、钨、银、金、镁。美孚石油公司：美孚石油公司(印第安纳)的业务是寻找和开采石油、天然气、液化天然气，以这些为原料为社会生产高质量的产品，并以合理的价格向消费大众销售这些产品和提供相应的可靠服务。

(3) 市场(markets)。即回答企业在哪些地域竞争？例如，科宁玻璃制造公司(Corning Glass Work)：我们将竭尽全力使科宁玻璃制造公司取得全面的成功，并使它成为全球市场上的竞争者。布洛克威公司(Blockway)：我们注重的是北美市场，尽管我们也要开拓全球市场。

(4) 技术(technology)。即回答公司的技术是否是最新的？例如，数据控制公司(Control Data)：数据控制公司经营应用于微电子和计算机产业，其两个主要业务领域为计算机硬件和计算机升级服务，具体服务范围为计算、信息、教育和金融。RJ Reynolds：我们将努力开发可以降低吸烟导致健康风险的技术，以便满足成年吸烟者的需求。

(5) 对生存、增长和盈利的关切。即回答企业是否努力实现业务的增长和良好的财务状况？例如，胡佛环球公司(Hoover Universal)：在这方面，公司将谨慎经营，保证盈利和增长，以取得胡佛环球公司的最终成功。麦格劳-希尔出版公司(McGraw-Hill)：通过收集、评价、生产和营销有价值的信息而满足全球需求，同时使我们的用户、雇员、作者、投资人及整个社会受益。

(6) 观念(philosophy)。即回答企业的基本信念、价值观、志向和道德倾向是什么？例如，Kellogg：作为一家全球领先公司，我们遵循的管理理念是“人高于利润”。玫琳凯化妆品公司(Mary Kay Cosmetics)：公司的全部宗旨都基于一条重要的原则，即分享与关怀。出于这种精神，人们将愉快地贡献他们的时间、知识与经验。

(7) 自我认识(self-concept)。即回答企业最独特的能力或最主要的竞争优势是什么？例如，

克朗·泽勒巴克公司(Crown Zellerbach): 克朗·泽勒巴克公司将通过释放其全体雇员的能力和利用他们的建设和创造能力, 在未来 1000 天的竞争中实现飞跃。

(8) 对公众形象的关切。即回答企业是否对社会、社区和环境负责? 例如, 道氏化学公司: 分担世界性的环境保护责任; 辉瑞公司(Pfizer): 为增强社会经济力量做出贡献。在我们从事业务活动的所有国家, 以及在地方、州和全国范围内都作为一个优秀的公司公民而发挥作用。

(9) 对雇员的关心。即回答企业是否视雇员为宝贵的资产? 例如, 瓦乔维亚银行(Wachovia Corporation): 以良好的工作条件、高超的领导方式、按业绩付酬的原则、有吸引力的福利待遇、个人成长的机会和高度的就业保障, 来招集、培养、激励、回报和留住高能力、高品格和有奉献精神的人员。电力天然气公共服务公司(Public Service Electric & Gas Company): 与本地区其他就业机会所能提供的报酬相比, 本公司雇员的工资和奖金要有竞争力, 并且要与他们为公司的高效经营所做出的贡献相符合。

第三节 企业战略目标

一、战略目标的内涵及特征

战略目标是对企业战略经营活动预期取得的主要成果的期望值。战略目标的设定, 同时也是企业宗旨的展开和具体化, 是企业宗旨中确认的企业经营目的、社会使命的进一步阐明和界定, 也是企业在既定的战略经营领域展开战略经营活动所要达到的水平的具体规定。

战略目标与企业其他目标相比, 具有以下一些特征:

(1) 宏观性。战略目标是一种宏观目标。它是对企业全局的一种总体设想, 它的着眼点是整体和局部。它是从宏观角度对企业的未来的一种较为理想的设定。它所提出的, 是企业整体发展的总任务和总要求。它所规定的, 是整体发展的根本方向。因此, 人们所提出的企业战略目标总是高度概括的。

(2) 长期性。战略目标是一种长期目标。它的着眼点是未来和长远。战略目标是关于未来的设想, 它所设定的, 是企业职工通过自己的长期努力奋斗而达到的对现实的一种根本性的改造。战略目标所规定的, 是一种长期的发展方向, 它所提出的, 是一种长期的任务, 绝不是一蹴而就的, 而是要经过企业职工相当长的努力才能够实现。

(3) 相对稳定性。战略目标既然是一种长期目标, 那么它在其所规定的时间内就应该是相对稳定的。战略目标既然是总方向、总任务, 那么它就应该相对不变的。这样, 企业职工的行动才会有一个明确的方向, 大家对目标的实现才会树立起坚定的信念。当然, 强调战略目标的稳定性并不排斥根据客观需要和情况的发展而对战略目标做必要的修正。

(4) 全面性。战略目标是一种整体性要求。它虽着眼于未来, 但却没有抛弃现在; 它虽着眼于全局, 但又不排斥局部。科学的战略目标, 总是对现实利益与长远利益, 局部利益与整体利益的综合反映。科学的战略目标虽然总是概括的, 但它对人们行动的要求, 却又总是全面的, 甚至是相当具体的。

(5) 可分性。战略目标具有宏观性、全面性的特点本身就说明它是不可分的。战略目标作为一种总目标、总任务和总要求，总是可以分解成某些具体目标、具体任务和具体要求的。这种分解既可以在空间上把总目标分解成一个方面又一个方面的具体目标和具体任务，又可以在时间上把长期目标分解成一个阶段又一个阶段的具体目标和具体任务。人们只有把战略目标分解，才能使其成为可操作的东西。可以这样说，因为战略目标是可分的，因此才是可实现的。

(6) 可接受性。企业战略的实施和评价主要是通过企业内部人员和外部公众来实现的，因此，战略目标必须被他们理解并符合他们的利益。但是，不同的利益集团有着不同的甚至是相互冲突的目标，因此，企业在制定战略时一定要注意协调。一般地，能反映企业使命和功能的战略易于为企业成员所接受。另外，企业的战略表述必须明确，有实际的含义，不至于产生误解，易于被企业成员理解的目标也易于被接受。

(7) 可检验性。为了对企业管理的活动进行准确的衡量，战略目标应该是具体的和可以检验的。目标必须明确，具体地说明将在何时达到何种结果。目标的量化是使目标具有可检验性的最有效的方法。但是，有许多目标难以数量化，时间跨度越长、战略层次越高的目标越具有模糊性。此时，应当用定性化的术语来表达其达到的程度，要求一方面明确战略目标实现的时间，另一方面需详细说明工作的特点。

(8) 可挑战性。目标本身是一种激励力量，特别是当企业目标充分地体现了企业成员的共同利益，使战略大目标和个人小目标很好地结合在一起的时候，就会极大地激发组织成员的工作热情和献身精神。

战略目标的制定必须基于一定的原则：关键性原则、可行性原则、量化原则、一致性原则、激励性原则和稳定性原则。

二、战略目标体系

(一) 战略目标内容

由于战略目标是企业使命和功能的具体化，一方面有关企业生存的各个部门都需要有目标；另一方面，目标还取决于个别企业的不同战略。因此，企业的战略目标是多元化的，既包括经济目标，又包括非经济目标；既包括定性目标，又包括定量目标。尽管如此，各个企业需要制定目标的领域却是相同的，所有企业的生存都取决于同样的一些因素。德鲁克在《管理实践》一书中提出了八个关键领域的目标：

- 市场方面的目标。应表明本公司希望达到的市场占有率或在竞争中达到的地位。
- 技术改进和发展方面的目标。对改进和发展新产品，提供新型服务内容的认知及措施。
- 提高生产力方面的目标。有效地衡量原材料的利用，最大限度地提高产品的数量和质量。
- 物资和金融资源方面的目标。获得物质和金融资源的渠道及其有效的利用。
- 利润方面的目标。用一个或几个经济目标表明希望达到的利润率。
- 人力资源方面的目标。人力资源的获得、培训和发展，管理人员的培养及其个人才能的发挥。

- 职工积极性发挥方面的目标。对职工激励, 报酬等措施。
- 社会责任方面的目标。注意公司对社会产生的影响。

企业的战略目标一般包括以下内容:

- 盈利能力。用利润、投资收益率、每股平均受益、销售利润等来表示。
- 市场。用市场占有率、销售额或销售量来表示; 生产率, 用投入产出比率或单位产品成本来表示。
- 产品。用产品线或产品的销售额和盈利能力、开发新产品的完成期来表示。
- 资金。用资本构成、新增普通股、现金流量、流动资本、回收期来表示。
- 生产。用工作面积、固定费用或生产量来表示。
- 研究与开发。用花费的货币量或完成的项目来表示。
- 组织。用将实行变革获奖承担的项目来表示。
- 人力资源。用缺勤率、迟到率、人员流动率、培训人数或将实施的培训计划数来表示。
- 社会责任。用活动的类型、服务天数或财政资助来表示。

一个企业并不一定在以上所有领域都规定目标, 并且战略目标也并不局限于以上十个方面。

在企业使命和企业功能定位的基础上, 企业战略目标可以按四大内容展开: 市场目标、创新目标、盈利目标和社会目标。

(1) 市场目标。一个企业在制定战略目标时最重要的决策是企业市场上的相对地位, 它常常反映了企业的竞争地位。企业所预期达到的市场地位应该是最优的市场份额, 这就要求对顾客、对目标市场、对产品或服务、对销售渠道等做仔细的分析。

- 产品目标。包括产品组合、产品线、产品销量和销售额等。
- 渠道目标。包括纵向渠道目标, 即渠道的层次, 以及横向渠道目标, 即同一渠道成员的数量和质量目标。
- 沟通目标。包括广告、营业推广等活动的预算和预算效果。

(2) 创新目标。在环境变化加剧、市场竞争激烈的社会里, 创新概念受到重视是必然的。创新作为企业的战略目标之一, 是使企业获得生存和发展的生机和活力。在每一个企业中, 基本上存在着三种创新: 技术创新、制度创新和管理创新。为树立创新目标, 战略制定者一方面必须预计达到市场目标所需的各项创新, 另一方面必须对技术进步在企业的各个领域引起的发展做出评价。

- 制度创新目标。随着生产的不断发展, 引起新的企业组织形式的出现。制度创新目标即对企业资源配置方式的改变与创新, 从而使企业适应不断变化的环境和市场。
- 技术创新目标。这一目标将导致新的生产方式的引入, 即包括原材料、能源、设备、产品等有形的创新目标, 也包括工艺程序的设计、操作方法的改进等无形目标。制定技术创新目标将推动企业乃至整个经济广泛和深刻的发展。
- 管理创新目标。管理创新涉及经营思路、组织结构、管理风格和手段、管理模式等多方面的内容。管理创新的主要目标是试图设计一套规则和程序以降低交易费用, 这一目标的建立是企业不断发展的动力。

(3) 盈利目标。这是企业的一个基本目标, 企业必须获得经济效益。作为企业生存和发展的必要条件和限制因素的利润, 既是对企业经营成果的检验, 又是企业的风险报酬, 也是整

个企业乃至整个社会发展的资金来源。盈利目标的达成取决于企业的资源配置效率及利用效率,包括人力资源、生产资源、资本资源的投入—产出目标。

- 生产资源目标。在通常情况下,企业通过改进投入与产出的关系就可以获利。一方面,提高每个投入单位的产量;另一方面,在单位产量不变的情况下,成本的降低同时也意味着利润将增加。
- 人力资源目标。人力资源素质的提高能使企业的生产率得以提高,同时还能减少由于人员流动造成的成本开支。因此,企业的战略目标中应包括人力资源素质的提高、建立良好的人际关系等目标。
- 资本资源目标。达成企业盈利目标同样还需要在资金的来源及运用方面制定各种目标,一方面,确定合理的资本结构并尽量减少资本成本;另一方面,则通过资金、资产的运作来获得利润。

(4) 社会目标。当代企业越来越多地认识到自己对用户及社会的责任,一方面,企业必须对本组织造成的社会影响负责;另一方面,企业还必须承担解决社会问题的部分责任。企业日益关心并注意良好的社会形象,既为自己的产品或服务争得信誉,又促进组织本身获得认同。企业的社会目标反映企业对社会的贡献程度,如环境保护、节约能源、参与社会活动、支持社会福利事业和地区建设活动等。

- 公共关系目标。这一目标的着眼点在于企业形象,企业文化的建设,通常以公众满意度和社会知名度为保证、支持性的目标。
- 社会责任目标。常常是指企业在处理和解决社会问题时应该或可能做什么,如在对待环境保护、社区问题、公益事业时所扮演的角色和所发挥的作用。
- 政府关系目标。企业作为纳税人支持着政府机构的运作;同时,政府对企业的制约和指导作用也是显而易见的。这一目标的达成往往会给企业带来无形的竞争优势。

(二) 战略目标体系的构成

在实际中,由于企业性质的不同,企业发展阶段的不同,战略目标体系中的重点目标也大相径庭。战略目标也不止一个,而是由若干目标项目组成的一个战略目标体系,如表 2-1 所示。

从纵向上看,企业的战略目标体系可以分解成一个树形图。在企业使命和企业宗旨的基础上制定企业的总战略,为了保证总目标的实现,必须将其层层分解,规定保证性职能战略目标。也就是说,总战略目标是企业主体目标,职能性战略目标是保证性的目标。

从横向上来说,企业的战略目标大致可以分成两类:第一类是用来满足企业生存和发展所需要的目标项目,这些目标项目又可以分解成业绩目标和能力目标两类。业绩目标主要包括收益性、成长性和安全性指标等三类定量指标。能力目标主要包括企业综合能力、研究开发能力指标、生产制造能力指标、市场营销能力指标、人事组织能力指标和财务管理能力指标等一些定性和定量指标。第二类是用来满足与企业有利益关系的各个社会群体所要求的目标。与企业利益关系的社会群体主要有顾客、企业职工、股东、所在社区及其他社会群体。

表 2-1 企业战略目标体系

分 类	目标项目	目标项目构成
业绩目标	收益性	资本利润率、销售利润率、资本周转率
	成长性	销售额成长率、市场占有率、利润增长率
	安全性	自有资本比率、附加价值增长率、盈亏平衡点
能力目标	综合	战略决策能力、集团组织能力、企业文化、品牌商标、管理创新、知识管理
	研发能力	新产品比率、技术创新能力、专利数量
	生产制造	生产能力、质量水平、合同执行率、成本降低率
	市场营销	推销能力、市场开发能力、服务水平
	人力资源	职工安定率、职务安排合理性、直接间接人员比率
	财务能力	资金筹集能力、资金运用效率
社会目标	客户	提高产品质量、降低产品价格、改善服务水平
	股东	分红率、股票价格、股票收益性
	员工	工资水平、职工福利、能力开发、士气、学习与成长
	社区	公害防治程度、利益返还率、就业机会、企业形象
环境目标	生态	节能减排、循环经济、绿色 GDP

第四节 企业愿景、使命与战略目标的关系

使命是愿景的一个方面，使命在愿景中具体说明企业经济活动和行为理念。使命要有驱动力，而驱动力来自于愿景。为了达成愿景，需要设定关联性的阶段目标，为了完成各阶段目标，需要拟定策略，具体行动，修正调整、渐进达成。三者关系可具体用图 2-2 来示例。

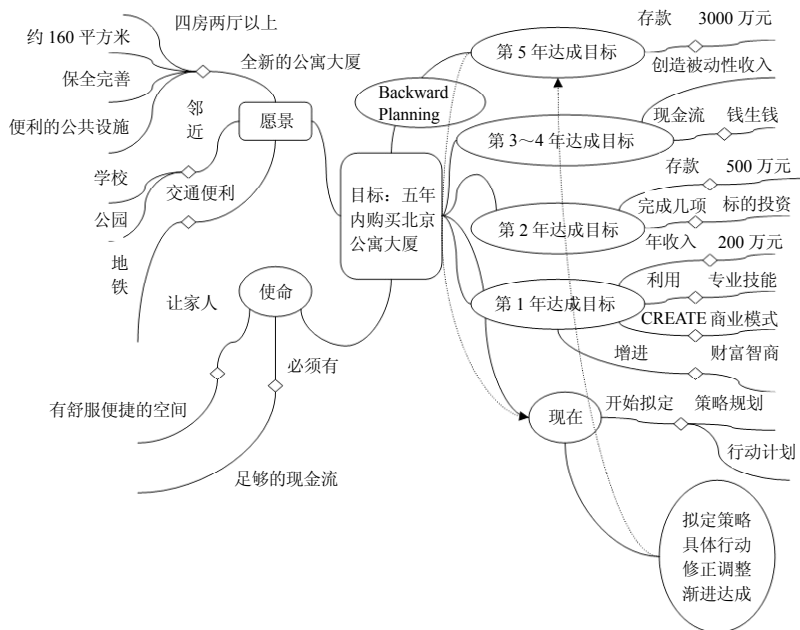


图 2-2 愿景、使命及战略目标的关系示意图

本章小结

企业愿景(Vision)是企业战略家对企业的前景和发展方向一个高度概括的描述,这种描述在情感上能激起员工的热情,由核心理念和对未来的展望两部分组成。

企业愿景的意义在于以下几个方面:提升企业的存在价值、协调利害关系者、整合个人愿景、应对企业危机、累积企业的努力、增强知识竞争力。

有效愿景的内核体现在三个层次:存在的理由、战略和价值观。

企业愿景的构架内核是上述三大原则,外周是赋予组织力量的四方面关键因素的整合,即企业高级管理层、文化、组织结构、人员管理。

企业愿景的五步骤开发流程为:建立规划小组—形成愿景的核心要素—讨论这些核心要素—阐述经过考验的愿景说明—在组织范围内推广愿景。

企业使命阐述了企业的任务是什么,这些任务因何而存在,以及企业所能做出的独特贡献,是一种态度宣言,用户导向和社会政策宣言。

企业使命包括两个方面的内容,即企业哲学和企业宗旨。

战略目标是对企业战略经营活动预期取得的主要成果的期望值。

战略目标与企业其他目标相比,具有以下一些特征:宏观性、长期性、相对稳定性、全面性、可分性、接受性、可检验性和可挑战性。

战略目标的制定必须基于一定的原则,即关键性原则、可行性原则、量化原则、一致性原则、激励性原则和稳定性原则。

企业战略目标可以按四大内容展开:市场目标、创新目标、盈利目标和社会目标。

在实际中,由于企业性质的不同,企业发展阶段的不同,战略目标体系中的重点目标也大相径庭。战略目标也不止一个,而是由若干目标项目组成的一个战略目标体系。

使命是愿景的一个方面,使命在愿景中具体说明企业经济活动和行为理念。使命要有驱动力,而驱动力来自于愿景。为了达成愿景,需要设定关联性的阶段目标,为了完成各阶段目标,需要拟定策略,具体行动,修正调整、渐进达成。

【本章关键词】

企业愿景	Corporate Vision
企业使命	Corporate Mission
战略目标	Strategic objectives

思考题

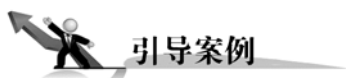
1. 企业愿景构架的三大内核是什么?
2. 企业愿景的五步骤开发流程是什么?
3. 企业使命的特征是什么?
4. 战略目标的制定需遵循哪些原则?
5. 企业愿景、企业使命与战略目标的区别体现在哪些方面?

第三章

企业战略逻辑

逻辑是不可战胜的，因为要反对逻辑还得使用逻辑。

——P.Boutroux



引导案例

蓝海战略的战略逻辑争议

蓝海战略给我们企业摆脱价格战提供了新的战略逻辑：价值创新。一些新的工具如价值曲线。但是有学者认为蓝海战略这一新的战略逻辑有“七宗罪”：

第一宗罪：价值创新路径的不完整

价格战是红海，摆脱价格战进入蓝海有什么路径？蓝海战略没有说明，根据其案例分析，我们可以归纳为两种，一种是行业内部创新，一种是行业间创新。但是缺少了一种路径，那就是行业外创新。很多人以为它说的是行业外创新，这是不符合其逻辑的，它的价值曲线可以证明这一点，价值曲线是建立在现有行业的关键成功因素而来的，而没有考虑到行业外创新的可能性。

第二宗罪：价值曲线的问题

价值曲线不是新的东西，稍有战略管理基础的人都知道行业成功关键因素，某种意义上，价值曲线是行业成功关键因素的翻版。最重要的是它无法适用于新开创的行业，因为新开创的行业根本无法找出现有的行业成功关键因素，如腾讯 QQ。

第三宗罪：价值创新概念问题

在《蓝海战略》一书中，作者将价值创新定义为买方价值与成本的差额。这是对价值概念的误解：“价格是客户付出多少，价值是客户得到多少”。这是股神巴菲特的定义，却揭示了价值就是客户价值利益点或其组合。价值是针对客户而言的。任何企业的产品或服务有没有价值都以客户的价格来表现出来，这就是马克思主义所表述的：价格是价值的表现形式。正因为如此，廖晓认为，价值创新应该是价值利益点的排列组合。不同排列组合就是不同的

价值创新。也就是企业的任何行为所带来客户价值利益点不同就意味着价值创新。比如西南航空通过降低客户消费，增加支线航班等跟其他航空的客户价值点排列组合就明显不同，这就是价值创新。我们经常说，谁对你有价值，就是说他对你是否能带来利益点或组合。当然，这个利益点不仅仅是金钱，还包括精神层面等。

第四宗罪：价值创新的源泉问题

价值创新不是无源之水，价值创新来自哪里？按照书上所说，通过集体讨论，通过专家讨论，这些都是偏颇的。价值的定义已经告诉我们：客户是价值创新的源泉，只有从客户价值利益点分析，我们才可以得到新的价值创新灵感。即使新的行业，也不例外。因为那是基于客户潜在的价值利益点分析基础上的，否则客户利益点不在，客户肯定不愿意支付钱来购买你的产品或服务。

第五宗罪：价值创新与市场结构关系

蓝海战略没有揭示什么时候该价值创新，也没有阐述市场结构与价值创新的关系，没有阐述不同市场结构下需要不同的战略选择。这是一种理论缺陷。

第六宗罪：差异化神话

蓝海战略的最迷人之处就是在最适当的时机(价格战不断)推出最迷人的理念(从红海到蓝海)。这体现了一个差异化原则。差异化一直被战略管理大师们视为瑰宝。其实差异化只是战略成功的必要条件而不是充要条件。差异化不是神话，大多数的差异化都是可以很快复制的，也就是说，差异化只可以带来短暂的竞争优势。而不是长期竞争优势的关键。

根据经济学理论，只要供给不断增加，市场的垄断利润甚至正常利润都无法保持。中国大多数行业处于完全竞争市场格局(很多人争论这是理想模型，却忽视了中国消费二元结构和假冒伪劣导致大家将产品差异化视为零)。如果采取差异化战略，很快就有人模仿，或盗版，就像目前微软推出的 VISTA 盗版一样。根据波特理论，供应商、购买者、潜在进入者、替代品和现有竞争者是决定市场竞争结构的五种力量。我们假设其他力量不变，只考虑潜在进入者的因素。我们可以发现：如何阻止潜在进入者进入市场分蛋糕才是企业保持竞争优势的关键。腾讯开拓了一个新市场，马上会有其他公司进入跟其抢市场，如 MSN、SKYPE 等。廖晓认为，差异化和进入壁垒的结合才是战略成功的精髓所在。

否则差异化只是一个神话！

第七宗罪：逻辑混乱

蓝海战略只是一个很好的理念。却保持管理学一贯的恶习：无法提供完整的逻辑体系。它没有提供什么时候该加入新蓝海，也就是蓝海战略的时机选择问题，也没有提供价值创新的路径包括哪些，也没有提供价值创新的源泉是什么，更没有揭示价值诉求和价值实现之间关系。

蓝海战略提供了新的伟大的理念，这是其成功之处，其关于行业外和行业间创新的价值曲线也是有效咨询工具。但蓝海战略不是一个严谨的理论体系，有七宗罪。

虽然蓝海战略尚存在争议，但是，蓝海战略为管理者提供了一个新的战略逻辑方向却是一个不争的事实。

(资料来源：整理自慧聪网)

【思考题】

- (1) 如何理解不同战略思想中的逻辑架构？
- (2) 怎样建立战略制定者自己的战略逻辑呢？

第一节 战略逻辑概述

一、战略逻辑的内涵

战略逻辑是战略管理人员在所形成的战略背后所依据的想法与推理，战略逻辑说明了为何战略管理人员认为这是一个有效的战略。因此，战略逻辑联结着战略所要达成的目标和战略的做法，也就是说，战略逻辑是说明战略为何能够成功的一连串论证。

当然每一个组织或每一位战略管理人员都有自己的战略逻辑，因此不同的战略管理人员的战略逻辑未必相同，这也解释了为何两位战略管理人员看到相同的事实，也具有相同的目标，但是最后所发展出来的战略做法却大大不同，这主要便是因为两人的战略逻辑不同的缘故。尽管不同的战略管理人员之间的战略逻辑有所不同，但从战略管理的观点来看，还是存在一些较具规范性的战略逻辑，这些战略逻辑说明了战略管理学者是如何看待战略的形成的。

二、战略逻辑的基本类型

从企业经营实践来看，企业战略制定与实施大致与两类因素有关：一类是环境支持条件，一类是企业竞争优势来源及其稳定性。根据这两类因素的作用特性及其组合，可将企业战略逻辑划分为四种基本类型。

(1) 环境依赖型战略逻辑。采取这种类型战略逻辑的企业，往往拥有有利的环境支持条件，从而使得企业在经营能力不足的情况下亦能获取一定程度的竞争优势。但是，由于企业竞争优势的来源存在于外部，因而企业竞争优势具有不稳定的特点。当外部环境条件有利时，企业将获得一定程度的竞争优势；当外部环境条件不利时，企业将失去其竞争优势。

(2) 企业主导型战略逻辑。采取这种类型战略逻辑的企业，尽管可能常常面临着不利的外部环境，但是在较强的内部经营能力的支持下，通过技术创新和市场开拓，仍然能够获得一定程度的竞争优势。由于企业竞争优势取决于企业内部的经营能力，且企业内部的经营能力相对于外部环境条件可控性较强。因而企业往往能够获得持续竞争优势。

(3) 互动整合型战略逻辑。采取这种类型战略逻辑的企业，通常既争取获得有利的环境支持条件，又注重培育和提升内部的经营能力。由于企业内部能力和外部环境条件本质上是相

联系而存在的，无法在两者割裂的情况下分析外部环境的利弊和内部实力的强弱，因此，企业必须在外部环境和内部实力之间进行互动整合，这样才能获得持续竞争优势。

(4) 资源消耗型战略逻辑。采取这种类型战略逻辑的企业，通常是在外部环境不利而企业又不具备应有的经营能力的条件下，单纯依靠资源的投入和消耗而维持生存。在现实中，这类企业并不鲜见，尤其在发展中国家比较普遍。显然，这类企业由于缺乏基于资源的经营能力而采取了粗放式、萎缩型的经营方式，因而不可能具有稳定而持续的竞争优势。

三、战略逻辑要素

- (1) 关注企业所在的行业集中度、趋势、速度及驱动力。
- (2) 关注企业在行业价值链中的位置是否安全。
- (3) 明确企业的核心优势，以及与之匹配的商业模式。
- (4) 精细规划增长的驱动力体系。
- (5) 在新的竞争形势和市场环境下，实现战略转型转变企业的发展方式。
- (6) 在现有的基础上进行商业模式的整合创新。
- (7) 突破竞争的瓶颈和环境的困局。
- (8) 通过战略转型转变发展方式，寻找和建立适合自己的商业赢利模式。

第二节 企业战略的逻辑分析

一、企业战略架构的逻辑分析

企业战略作为对企业未来的指向，其重要性不言而喻，许多学者已对企业战略及管理做过很多的著述，对企业战略做了不同阐述和说明。如美国的安德鲁斯教授认为企业总体战略是一种决策模式；明茨伯格则借用营销学中 4Ps 提法，从企业战略的 5Ps 出发，认为战略是一种计划(plan)、计策(ploy)、模式(pattern)、定位(position)、观念(perspective)等。从企业战略架构的角度来说，企业选择战略逻辑的最新方向大致可以从以下三种基本理论出发：内向型的公司战略三角理论、外向型的企业战略三角形理论、战略三构面理论。

(一) 内向型的公司战略三角理论

戴维·J. 科利斯和辛西娅·A. 蒙哥马利在 1998 年的《哈佛商业评论》上发表的文章《创造公司优势》及合著的著作《公司战略——企业的资源与范围》中都对企业战略的三角形架构做了详细的介绍。根据他们的观点，企业战略的构架如图 3-1 所示。

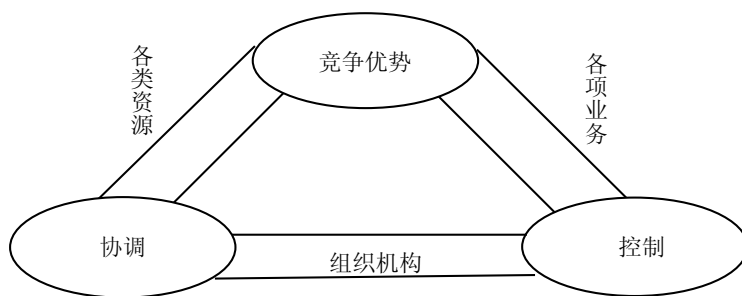


图 3-1 企业战略架构

他们认为，杰出的公司战略并非各种基础材料的随意堆砌，而是一个由各独立部分精心构筑起来的体系。战略首先是一个强有力的创意，它指导主管人员针对公司要开发的资源、要参与竞争的业务，以及使其全面运转起来的公司机构等做出决定。正是企业的资源、业务、组织机构等构成企业战略三角的三条边，它们决定企业战略优势的稳定与否，是企业战略的基础。战略三角的稳定程度与构成三角形的三个边性质有关，与三角形的三个节点的强度也有关，需要每个角的紧密结合：当公司的资源对其取得业务成功起决定作用时，就形成了竞争优势；当机构的配置使业务部分能够借助于资源时，就能获得增效作用，并达到相互的协调；当公司的业绩衡量与奖励机制同公司业务相结合时，就形成战略控制。

科利斯和蒙哥马利把企业的战略构造成三角形，清楚地表明，企业战略的优势的稳定性与企业的资源、业务和组织结构的性质有关，与连接企业资源、业务的合作控制有关。当企业的资源、业务和组织过硬时，当企业的合作与控制强有力时，当企业作为一个整体的力量超过企业构成要素的简单相加时，当企业系统与企业憧憬、追求相一致并被企业的适当目标所激励时，就会产生相对稳定的企业竞争优势。正是通过企业之间的不同战略三角的比较，企业的战略优势才能得到展现。

（二）外向型的企业战略三角形理论

如果说，科利斯和蒙哥马利战略三角思想是眼光向内的话，日本学者大前研一的视角则完全向外，从外部来寻求公司战略的构思。

因为企业的环境错综复杂，其中每一个因素都会以一定的方式，在不同方面、不同时间、不同力度作用于企业，影响甚至决定企业的盛衰兴亡。在这样的情况下，大前研一的战略三角理论(如图 3-2 所示)给我们提供了把握企业与环境之间关键因素的新思路，为企业家们提供一种新的战略思考模式。

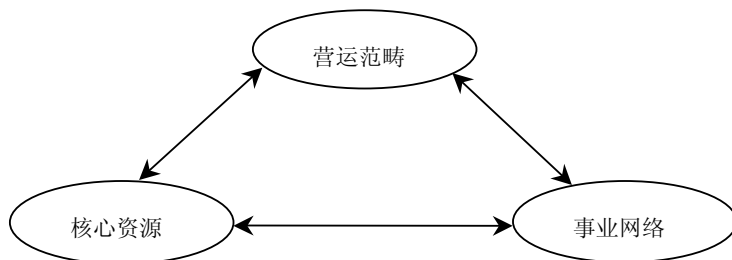


图 3-2 战略三角模式

大前研一认为,任何经营战略的构想均需考虑三个主要角色:公司自身(corporation)、顾客(customer)和竞争对手(competitor),即“战略三C”。大前研一的这种战略三角形充分体现了企业实施经营战略管理整个过程中的三个主体角色的逻辑关系。

根据大前研一的三角模式及企业经济生活事实,我们知道,企业能否生存和发展,归根到底取决于这个企业与顾客的关系。企业只有为顾客创造价值才是企业存在的唯一正当性理由。这会产生两种情况:一方面,企业能否不断地为顾客提供适销对路的产品和服务;另一方面,顾客是否承认和接受这个企业提供的产品和服务。因此要求公司能协调市场需求变化与公司目的之间的关系。这对建立企业持续稳定的良性关系是必不可少的,否则公司的长期活力可能将处于危险之中。当然,这种协调总是相对的,如果竞争对手向市场提供一个更优的配合,那么公司本身就会持续处于不利地位。因此,一个成功的战略必须确保在公司的实力与消费者的需求之间能够形成一个压倒竞争对手的更好的且强有力的协调。依大前研一战略三角形的逻辑,战略的任务是要在决定经营成功的关键因素上取得相对于竞争对手的优势;同时,战略家还必须把握其战略,使公司的力量和某一确定市场的需求相适应。

(三) 战略三构面理论

对企业战略的解构除了可以从它的内部或外部关系的视角着眼外,还可从企业战略思想发展的层面入手。

台湾吴思华教授正是遵循这一途径,提出企业战略三构面思想。他认为,为了探讨企业战略的内涵,需将战略加以解剖,这便产生了战略三构面。营运范畴是传统战略研究的核心,而核心资源与事业网络是近年来战略研究的重点。企业战略的这三个构面清楚地勾勒出了企业发展的战略图景,每个完整的企业战略都应包括这三个层面。对企业战略的分析就是分析企业的这三个构面的变化。优秀的企业战略取决于这三个构面的不同取向:企业通过适当界定营运范畴,并且配合环境变迁随时加以调整,以此来为社会创造价值;企业通过持续地创造与累积一些核心资源,建立不败的竞争优势,实现其长期利益;企业还应谋求和事业共同体中的伙伴构建适当的关系,以取得其生存的资源 and 正当性。当然,企业战略的这三个层面之间是紧密关联、彼此互动。如企业经营范畴的扩大可有利于企业资源获取,而企业获取资源也有利于企业营运范畴的扩大,三者之间这种关系进一步说明了企业战略三构面的整体性。

通过对企业战略进行这样的三角构建与解构式分析,可以明确战略的存在基础、内涵奥秘及其逻辑层次。我们也明白了战略就是企业的指针与模式。

二、企业战略思想脉络的逻辑分析

自20世纪七八十年代战略管理热以来,企业战略思想层出不穷,形成蔚为壮观的战略理论丛林,在这浓密的丛林中,同样可以找出它发展脉络的逻辑基础。

(一) “企业存在正当性”视角

企业战略首先在于高效地创造价值。企业战略作为企业的准则和指向器,它最基本的要求是要能保证企业生存的正当性,此即为企业战略的逻辑起点。企业作为一个经济组织,它

“唯一的宗旨就是创造顾客”(德鲁克),这要求企业能有效地整合资源,创造价值,以满足社会需求。从这个意义上说,企业的出发点绝不是为了打败对手,虽然打败竞争者可以确保独占利润,但是这项竞争应以创造顾客价值为前提。因此可以说,战略是价值创造的艺术,只有不断地创造与提升产品或服务本身的价值,厂商才能永远立于不败之地。

那么价值是什么呢?按吴思华教授的观点,价值是以下三方面的交集:认识价值大小的顾客、传递价值的商品组合及创造价值的厂商活动。因此,企业的价值战略观首先是要能辨识不同区隔顾客的效用偏好及购买标准;其次是企业应发展不同的商品组合;同时企业还应界定自己本身的价值活动,根据上述两个前提安排自己的价值链,从而达到创造顾客价值的目标。

企业应创造顾客价值的这一思想是如此基本,以至于企业仅靠价值战略观还不足以形成竞争优势。企业应能够有“效率”地创造价值,才是企业形成竞争优势的重要关键,因此,效率思想同样也是企业战略基点。在这种战略思想指导下,企业战略逻辑有三个重要内容:追求规模经济、范畴经济和经验曲线。哈佛大学企业史教授钱德勒在《规模与范畴》一书中,回顾了西方工业国家成功企业相似的成长历程:企业先凭借特殊的技术取得市场利益,接着增加投资、扩大市场,追求规模经济效益,取得领导地位。随后,发展相关产品,进入新的领域,以充分实现范畴经济效益。然后再尝试扩大新产品的市场占有率,进一步实现另一个规模经济利益。钱德勒认为“规模”与“范畴”这两种利益交互驱使,是“管理者企业的重要逻辑”,他认为,这是在现代工业资本主义下企业成长和竞争的动态逻辑。效率思想的另一个逻辑是经验曲线,这其实也就是强调企业的学习性特征,在当前新形势下,知识的作用愈大,变化愈加激烈,具有学习性特征的企业经验曲线对企业战略逻辑具有更加突出的意义。

(二) “企业竞争”视角

企业战略不仅应确保企业的生存,还应注意企业的环境及对手,从而创造自己的生存空间,创造竞争优势。

战略逻辑的竞争思想,首先把眼光向内,认为企业无论“价值创造”还是对抗外在环境,都应该执著地积累资源,唯有如此,企业才能创造持久的组织优势。对此,帕拉哈拉德和哈默做了形象的说明:企业像一棵大树,枝叶扶疏固然好,但最重要的是主干要稳固——这就是组织的核心资源。事实也确是如此:一个企业竞争力的强弱视公司是否能够建立核心竞争力。依据这一逻辑,企业为创造竞争优势,应盘点现有资源,设定核心资源,并不断保持和强化核心资源。

依据波特教授的观点,战略逻辑的竞争思想的另一个向度是,企业应从其所处产业市场结构出发,抢占市场结构中的优势位置,以形成独占力,追求独占利润,使企业拥有竞争优势。这一战略思想的来源是波特所提出的“五力分析”的架构,具体的内容有:占个好位置、降低同业间的竞争强度、提高进入障碍、提高对顾客的议价力量、提高对供应商的议价力量。

企业竞争战略的另一个层面问题:企业应怎样对付和处理其和对手短兵相接这一情况?前面所介绍的几种战略逻辑都仅仅是诉求于自己或环境,希望以此为战略依托。事实上,竞争是一个双方或多方互动的场面,企业竞争战略的制定与实施都应考虑对方的情况。基于这一思路的战略便是竞争博弈论。非零和博弈战略思想有三种典型的简单模型:囚犯两难、胆

小鬼游戏及困兽之斗。依据博弈战略思想，企业在竞争时首先应充分了解对手的情况，只有知己知彼才有胜机；其次，在直接竞争中，零和博弈对任何一方都是要付出代价的，企业应以更加积极的态度，通过双方适度的协调，主动争取对方能成为“好”的竞争者，促成良性竞争，避免零和或负和竞局，以取得对双方都有利的双赢局面。如双方或多方通过良性竞争，可以共同促进技术创新与市场开拓，共同塑造良好的产业形象，共同填补不同的市场区隔，形成价格保护伞，还可以共同避免单一企业因独家经营受到政府、法律与舆论的干扰等。另外，博弈思想可以指导厂商在不同的时点和情况下选择攻击策略或防御策略，争取自己更大的利益。最后，当小企业在同强大对手竞争时，博弈思想也具有非凡的指导意义。总的来说，战略博弈思想使企业认识到，对手与环境不断变化，企业的战略也应不断做出适应性改变。在竞争中，既没有永恒的敌人，也没有永恒的朋友。

（三）“企业合作”视角

上述战略思想，特别是波特的竞争理论的一个共同的哲学基础便是企业经营者随时随地都应有竞争的意识，随时随地和竞争者比较。竞争固然是企业经营的本质，但在经济全球化特别是全球市场一体化、信息技术快速发展以及企业技术日新月异的今天，企业竞争战略也相应产生了弥补波特竞争理论的不足的新思路——合作联盟战略。

在竞争战略思想中，分析单位是“企业个体”，认为企业可凭一己之力谋求自己所需的资源；凭一己之力对抗环境的压力，改变现有的生存条件。在现实中，这些情况几乎都不存在。更常见的是，企业间基于本身的专业形成自然分工，同时又互相依赖、共同发展，形成一个祸福与共的事业共同体。

如上所说，合作战略以企业间的相互依赖为基础。在此基础上，每个企业谋求两个基本战略目标：对外，通过合作网络关系形成集体力量，以提高对环境的控制程度；对内，提高其他成员对本身的依赖程度，以合理地分配较多的利益。具体而言，合作战略的合理性基础是：

（1）它使个体企业在应付激烈的竞争时，能利用各方面的力量，提高竞争能力，增强自身的实力。

（2）它可使企业利用彼此的网络进入新市场，扩大市场份额。

（3）合作战略还可使企业迅速获取新的技术。

（4）合作战略也是企业进入国际市场的有效手段。

（5）合作网络还可分担企业经营的巨大风险，从而降低企业经营风险。

依这种战略目标，合作联盟的战略运作包括：

（1）恰当地选择事业伙伴。

（2）构建适当的合作网络关系。

（3）促进合作网络体系的发展。

（4）还要长期维持有利各方的网络体系。

（5）对个体企业而言，应尽量选择较佳的网络位置。

总之，战略合作思想并不是对竞争战略的替代，而是对它的补充，它是企业在新形势

下，面临多变而诡谲的环境时的一种必然结果。企业合作战略是在把以自愿为基础来谋求合作网络体系的整体利益最大化作为首要目标的前提下追求个体企业利益。同时应注意的是，合作战略讲求的是合作体系的互相依赖关系，而不是一个企业对另一个企业的依赖。

(四) “企业长期存续性”视角

企业战略思想无论追求利润，还是追求企业的成长，从根本上说，战略思考的目标在于企业的长期存续。从这个意义上说，追求企业长期存续可算是企业战略的逻辑终点。追求企业的长期性存续所面临的最大威胁便是企业所面对的未来的风险与不确定性。风险有来自政治的、法律的、外部经济环境的、社会的、自然环境的，也有来自供应商、顾客需求、技术及竞争等的，当然在企业内部，也会有一些经营风险。如瑞士钟表业凭其在齿轮轴承技术上的优势，曾称雄全球钟表业，但在电子技术快速发展后，给该国此类行业带来毁灭性的技术风险，使其几乎完全没有生存的空间。在现实中，风险几乎是无法完全避免的，而且风险的出现有难以预测的特性。正因为如此，对抗企业经营与环境中的风险，便成了企业战略重点之一。企业谋求降低风险的战略可有多种多样，如购并、合资、合作及战略联盟等。除此之外，对抗风险的战略还有转移风险、分散风险、隔离风险等其他方式的思路。

在寻求企业长期性存续时，从企业的组织生态角度去思考也是一个重要的战略思路。同生物族群相似，人类社会的组织也是由众多因素构成的，具有多层次结构及关联错综复杂的动态系统。因为环境中的资源有限，人类组织也遵从“物竞天择，适者生存”的规律。因此，环境的进化要求企业组织也只有跟着发展，即配合环境、适合环境。企业的生态是指企业与其他各类相关利益组织成竞争组织之间的关系而形成族群现象。在现实中，几乎所有的企业都处于这样的生态中。企业战略生态观与其他战略思想的一个巨大不同就是它是从企业族群与环境的关系着眼，而非从个体与环境的关系入手，以此来寻求企业长期存续。在这种战略观的指导下，企业为了谋求自己的长期生存，应充分利用生态的族群效应，联合生态中的相关个体，以群体力量来对抗环境的天择。在自然界中物种间的互动关系有四种：互利关系、共食关系、寄生关系、拟态关系，企业生态系统中，个体企业间也可以借用这些思想，形成企业生态生命共同体，谋求企业间的合作共存。

以上是在概括了当前有关战略的各种思路的基础上，对企业战略思想脉络所做的逻辑分析，目的是试图揭示每一项战略背后的思考逻辑。但在每种战略思想背后有不同理论背景，它对各项战略思想的形成及本质至关重要，决定了战略思想之间的逻辑关系。

第三节 企业战略地图

一、战略地图的内涵

在企业战略的引导下，从财务、客户、流程、学习成长四个层面定义公司的目标，各个目标之间层层递进。并通过明晰这四个层面目标之间的因果关系来描述企业的战略，这张图

就叫做战略地图，让企业以一种更为连贯、完整和系统的方式来审视自己的战略。

简单地说，战略地图是一个工具，是一个描述企业战略的工具，是将企业战略转化为由四个业务角度组成的紧密相连的系统，如图 3-3 所示。

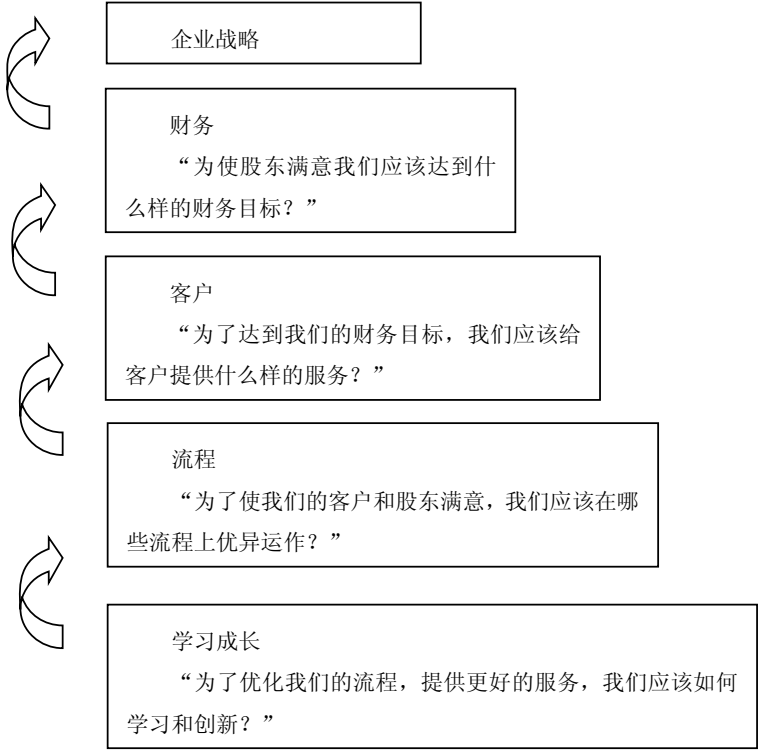


图 3-3 战略描述示意图

企业制定了新的战略却往往不能得以成功执行，而不能成功执行新的战略在很大程度上应归因于不能全面、清晰地描述战略，如果不能全面、清晰地描述战略员工就不了解战略，员工不了解战略你就不能指望他们来执行战略。战略地图的最大益处在于沟通战略，让员工了解战略，即战略管理=描述战略+衡量战略+沟通战略。此外，战略地图说明企业如何创造价值。

二、战略地图的开发

战略地图开发 5S 步骤(如图 3-4 所示)：

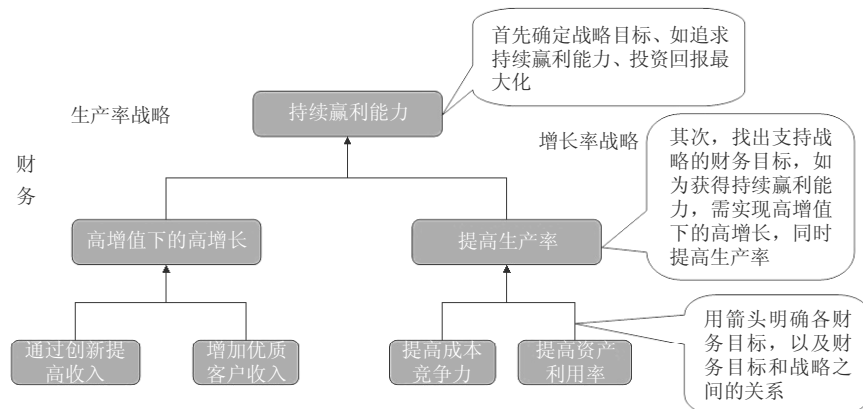
(1) 确定股东价值目标，参照集团战略，对本部的愿景、使命等进行分析来确定本部战略，并根据本部战略来确定支持战略的财务目标。建议财务层面统一采用黄色为标准颜色，如图 3-4(a)所示。

(2) 确定客户的价值主张，根据战略和财务目标，从产品/服务特征、与客户的关系定位以及要展现的形象来确定客户价值主张。建议客户层面统一采用蓝色为标准颜色，包括箭头颜色，如图 3-4(b)所示。

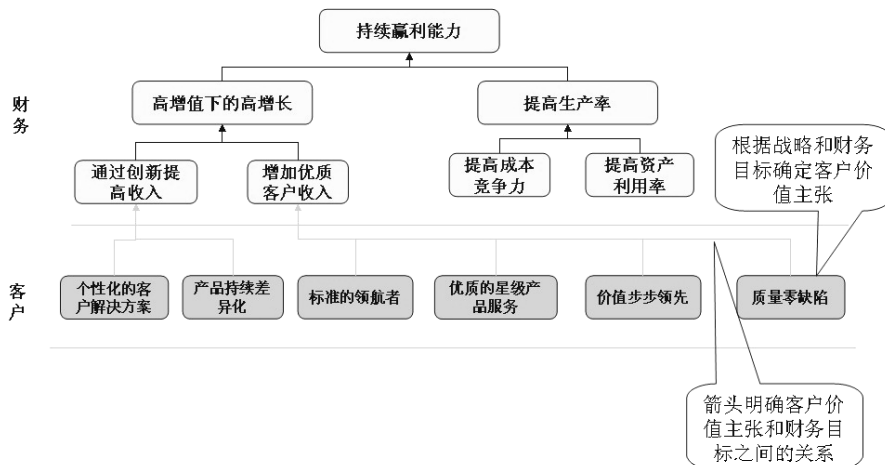
(3) 确定价值提升时间, 根据客户价值主张, 确定从现有价值到预期价值的提升时间。确定价值提升时间表, 如针对五年实现 500 万元股东价值差距的目标, 要确定时间表, 第一年提升多少, 第二年、第三年多少, 将提升的时间表确定下来。确定价值提升的时间表主要为流程层面和学习成长层面的目标做准备, 不具体体现在战略地图中。

(4) 确定价值创造流程, 根据财务目标和客户价值主张从流程的四个方面, 即运营管理流程、客户管理流程、创新管理流程以及法规与社会流程确定战略主题。建议流程层面统一采用绿色为标准色, 包括箭头颜色, 如图 3-4(c)所示。

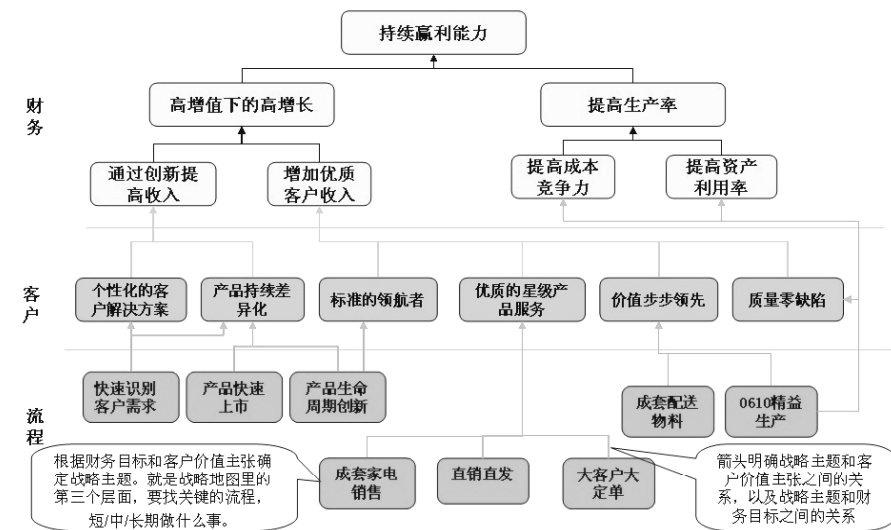
(5) 确定战略资产准备, 根据战略主题确定战略准备度。分析企业现有无形资产的战略准备度, 具备或者不具备支撑关键流程的能力, 如果不具备, 找出办法来予以提升。建议资产层面统一采用橘色为标准颜色, 包括箭头颜色, 如图 3-4(d)所示。



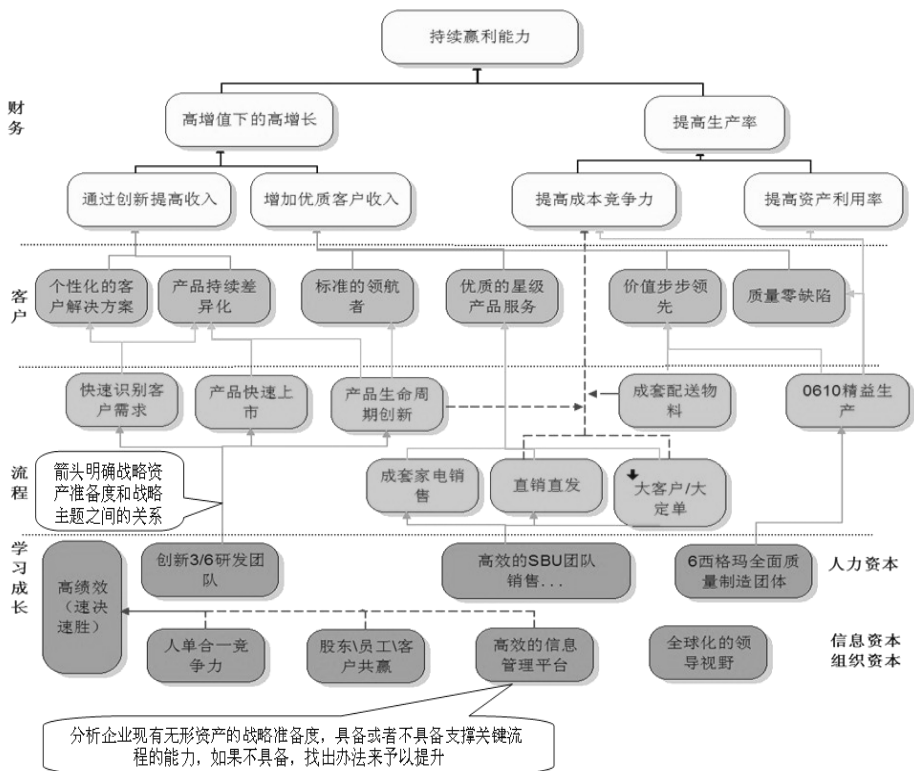
(a) SET1: 确定股东价值目标



(b) SET2: 确定客户价值主张



(c) SET4: 确定价值创造流程



(d) SET5: 确定战略资产准备, 形成战略地图

图 3-4 战略地图模型开发过程

战略地图的逻辑示意如图 3-5 所示。

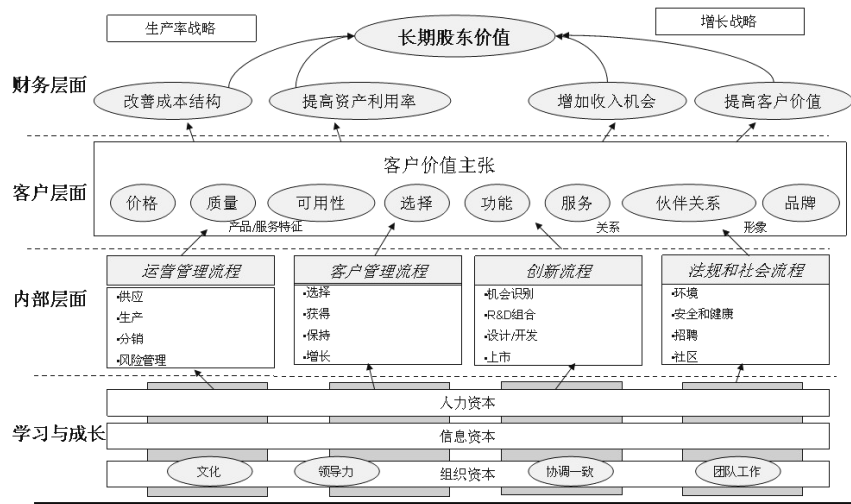


图 3-5 战略地图的逻辑示意

三、战略地图的设计需要注意的问题

第一，在战略地图开发过程中，我们必须明确开发的四个重要基础：

- (1) 明确的战略描述。
- (2) 明确的客户价值主张。
- (3) 明确的关键价值创造流程。
- (4) 明确的战略资产准备报告。

第二，企业差不多 75%以上的资产都是无形资产，而无形资产无法直接创造有形成果。创造企业未来价值的无形资产必须与企业战略协调一致，才能发挥作用。否则，企业在无形资产上的投资将会造成极大的浪费。企业绘制战略地图，关键是要找到将无形资产转化为有形成果的路径。

第三，绘制战略地图首先要建立起符合经营战略的财务指标和体现顾客价值主张的服务指标。在这两个纬度，尽量多设置一些成长性的指标，少设置一些维持性的指标。

第四节 企业经营战略逻辑

一、基于线性成长情境下的企业经营战略逻辑

环境、战略和竞争优势是决定企业生存和发展的重要因素，这三者之间又形成了一种耦合关系。罗宾斯在《边缘竞争》这本书中将环境的不确定性分为四种不同类型的环境：

- 简单稳态：环境稳定，可预测；环境要素少，要素之间存在某些相似性，要素基本上维持不变，对于认知要素复杂性所需知识的要求低。
- 简单动态：环境动态，不可预测；环境要素少，要素之间存在某些相似性，但处于连续的变化过程中，对于认知要素复杂性所需知识的要求低。
- 复杂稳态：环境稳定，可预测；环境要素多，要素彼此间不相似，但单个要素基本维持不变，对于认知要素复杂性所需知识的要求高。
- 复杂动态：环境动态，不可预测；环境要素多，要素间彼此不相似，各个要素都处于连续变化中，对于认知要素复杂性所需知识的要求高。

基于此理论基础，本书认为企业所处的情境大致可以分为两大类：线性成长情境和非线性复杂成长情境。处在线性成长情境下的企业应具备如下特征：

- 企业所处的行业相对稳定。
- 企业对于未来的发展前景是可预见的。
- 企业在成长中面临的不确定性因素较少。

针对线性成长情境下的企业，其竞争优势主要体现在维持稳定的发展步伐，持续保持其在开发新产品、提高产品质量、提升生产效率及客户满意度等方面的战略有效性。因此，为达到这一目的，处于线性成长情境下的企业在选择经营战略逻辑时应多采用精益战略的思想，将追求产品的成本优势和技术领先转变为强调产品的成本与技术的合理匹配、协调。将精益思想引申、延展到企业经营活动的全过程，即追求企业经营投入和经济产出的最大化、价值最大化，即实现只看产出、不计投入的粗放式的增长向注重投入产出比、强调效率和效益的集约式增长的快速转变。

二、基于非线性复杂成长情境下的企业经营战略逻辑

21 世纪以来，在知识经济、信息经济、网络经济和速度经济日益明显的超强竞争的作用下，竞争环境中唯一不变的就是变化，企业的战略环境也呈现出以下特点：非线性、不连续、突变频繁。在全球信息化、经济全球化、社会知识化的推动下，企业所面临的环境从相对稳定的静态转向复杂动态情境。而处在非线性复杂成长情境下的企业应具有如下特征：

- (1) 企业所处的行业是高速变化的。
- (2) 行业中的不确定性因素较多。
- (3) 变化是不可预测的。

对处于这一情境下的企业而言，时间是最重要的战略资源，企业需要对其面临的不确定因素进行快速处理，并高效配置企业资源使企业成长顺应瞬息万变的市场变化。因此，快速响应、集中化的资源配置及长期有效的竞争优势是这类企业基本的战略需求。为达到这一战略要求，本书认为处在非线性复杂成长情境下的企业在选择企业经营战略逻辑时应采用顶端战略的逻辑思想。

这一战略思想源于生物学中的顶端优势，即将企业的顶端优势建立在企业环境、资源、竞争分析的基础上，制定企业的顶端战略，确定企业的顶端和主业，精专主业，扬长抑短，

通过优势资源的集中配置和快速响应市场变化、打造顶端文化等获取企业的顶端优势，成长为行业领袖。而企业为获取顶端优势，而进行的顶端识别、扬长抑短、资源配置等一系列的谋划称为顶端战略。在顶端战略思想中，追求快速响应的组织结构、快速响应客户需求、快速响应竞争对手及政策环境、快速的产品设计及敏捷低耗的供应链，强调即时控制和集中化的专业控制。企业实施顶端战略的目的就是获取独一无二的顶端优势，提升企业的竞争力。而这一逻辑思想迎合了处在非线性复杂成长情境下的企业对于快速响应、资源配置及竞争优势上的战略需求。

三、隐形冠军企业的企业经营战略逻辑

迈克尔·波特曾经提出三种基本竞争战略，即成本领先战略、差异经营战略和聚焦战略。但是，隐形冠军企业似乎超越了三种基本竞争战略的范畴，其具有三个基本标准：市场占有率处于市场领先地位、多为中小企业、公众知名度低。因此，隐形冠军企业在选择经营战略逻辑时有一定的特殊性。它们的一个共同特征是将经营专业化与地域多元化相结合，并在此基础上进行了一系列的互动整合，包括外部机遇与内部能力的互动整合、客户导向与技术导向的互动整合、成本优势与特色优势的互动整合。

(1) 外部机遇与内部能力的互动整合。对隐形冠军企业而言，所谓外部机遇，一方面是指在外部环境变化的过程中客观存在而为大企业所忽略的利基市场；另一方面是指在隐形冠军企业的努力下激发出来的新的客户需求。当然，界定外部机遇不能仅仅局限于客户、竞争者和产业结构等的分析，还要结合企业内部的经营能力进行。隐形冠军企业的经营能力主要包括技术创新能力、市场开拓能力、战略整合能力等。隐形冠军企业通常根据抓住外部机遇的要求来培育和提升企业内部的经营能力，并利用这些经营能力创造新的市场机遇。隐形冠军企业通常希望在市场和企业之间寻求达到一种动态的、可以不断提升的均衡。

(2) 客户导向与技术导向的互动整合。技术与市场并不是一对矛盾的对立面，而是相互补充的两个方面。调查表明，隐形冠军企业对客户在企业经营中的地位有着更为深刻的认识；同时，它们又强调技术对市场的驱动作用，并把技术作为企业占据市场领先地位和获得持续竞争优势的重要因素。许多隐形冠军企业通过技术创新提升了产品和服务的品质，满足了客户的需求，并且开拓了新的市场空间。但是，隐形冠军企业并不试图在客户导向和技术导向之间做出非此即彼的选择，而是力求在两者之间进行互动整合，即不仅在客户需求的刺激或拉动下进行技术创新，而且通过技术创新来引导或激发新的客户需求。

(3) 成本优势与特色优势的互动整合。通常情况下，隐形冠军企业追求的是面向客户需求的特色优势，这是由隐形冠军企业的专业化经营战略所决定的。特色优势是隐形冠军企业经营成功的重要基础。一方面，隐形冠军企业通过创建特色优势来赢得客户，并在全球范围市场进行扩张，从而大大地降低成本；另一方面，当竞争对手利用其成本优势发起价格攻击时，隐形冠军企业将通过技术创新等方法 and 途径降低成本，并通过构造新的特色优势达到锁定客户的目的。尽管一些研究认为，成本优势和特色优势不可兼得，但隐形冠军企业基于其独特的经营模式在成本优势和特色优势之间进行互动整合，从而获得了持续竞争优势。

本章小结

战略逻辑是战略管理人员在所形成的战略背后所依据的想法与推理，战略逻辑说明了为何战略管理人员认为这是一个有效的战略。

企业战略逻辑的四种基本类型：环境依赖型战略逻辑、企业主导型战略逻辑、互动整合型战略逻辑及资源消耗型战略逻辑。

战略逻辑要素包括：关注企业所在的行业集中度、趋势、速度及驱动力；关注企业在行业价值链中的位置是否安全；明确企业的核心优势，以及与之匹配的商业模式；精细规划增长的驱动力体系；在新的竞争形势和市场环境下，实现战略转型转变企业的发展方式；在现有的基础上进行商业模式的整合创新；突破竞争的瓶颈和环境的困局；通过战略转型转变发展方式，寻找和建立适合自己的商业赢利模式。

企业战略架构的逻辑思想大致分为三类：内向型的公司战略三角理论、外向型的企业战略三角形理论及战略三构面理论。

企业战略思想脉络的逻辑分析一般有以下几个视角：“企业存在正当性”视角、“企业竞争”视角、“企业合作”视角及“企业长期存续性”视角。

战略地图：在企业战略的引导下，从财务、客户、流程、学习成长四个层面定义公司的目标，各个目标之间层层递进。通过明晰这四个层面目标之间的因果关系来描述企业的战略，这张图就叫做战略地图，让企业以一种更为连贯、完整和系统的方式来审视自己的战略。战略地图是一个描述企业战略的工具，是将企业战略转化为由四个业务角度组成的紧密相连的系统。

战略地图开发 5S 步骤：确定股东价值目标、确定客户的价值主张、确定价值提升时间、确定价值创造流程、确定战略资产准备。

战略地图开发过程中必须明确开发的 4 个重要基础：明确的战略描述、明确的客户价值主张、明确的关键价值创造流程、明确的战略资产准备报告。

处在线性成长情境下的企业应具备如下特征：企业所处的行业相对稳定；企业对于未来的发展前景是可预见的；企业在成长中面临的不确定性因素较少。

处在线性成长情境下的企业在选择经营战略逻辑时应多采用精益战略的思想，将追求产品的成本优势和技术领先转变为强调产品的成本与技术的合理匹配、协调。

处在非线性复杂成长情境下的企业应具有如下特征：企业所处的行业是高速变化的；行业中的不确定性因素较多；变化是不可预测的。

处在非线性复杂成长情境下的企业在选择企业经营战略逻辑时应采用顶端战略的逻辑思想，即将企业的顶端优势建立在企业环境、资源、竞争分析的基础上，制定企业的顶端战略，确定企业的顶端和主业，精专主业，扬长抑短，通过优势资源的集中配置和快速响应市场变化、打造顶端文化等获取企业的顶端优势，成长为行业领袖。

隐形冠军企业在选择经营战略逻辑时，应考虑外部机遇与内部能力的互动整合、客户导向与技术导向的互动整合、成本优势与特色优势的互动整合。

【本章关键词】

企业战略逻辑	Corporate strategic logic
战略地图	Strategic map
精益战略	Lean strategy
顶端战略	Top strategy

思 考 题

1. 企业战略思想脉络大致从哪几个视角分析？
2. 企业战略地图的五步骤开发流程是什么？
3. 处在线性成长情境下的企业的特征是什么？
4. 处在非线性复杂成长情境下的企业应采用怎样的经营战略逻辑？
5. 隐形冠军企业在选择经营战略时应遵循怎样的战略逻辑？