

第一章

战略与战略管理

学习目标

1. 了解战略的起源；
2. 理解战略的传统概念和现代概念；
3. 掌握战略管理过程；
4. 领会公司的愿景、使命和目标。

知彼知己，胜乃不殆；知天知地，胜乃可全。

——《孙子兵法·地形篇》

影响企业生存和发展的因素很多，既有来自外部的因素，也有来自内部的因素，为了保证企业的长远发展，企业一方面需要通过外部环境分析看到面临的机会与威胁，另一方面需要通过内部环境分析认清自身的优势与劣势。

引导案例

波音与空客：商用飞机生产的全球霸权之争

波音是全球熟知的老牌飞机制造商，成立于1916年，早期主要制造军用飞机和邮政飞机。公司收入一半来自商用飞机，另一半来自军方合同和卫星发射。

空客成立于1970年，由法德为主的几家飞机制造商合并而成，欧盟为其提供补贴。2001—2005年空客因为关注中型客机市场赢得与波音公司的竞争，2006年波音又重新夺回霸权。

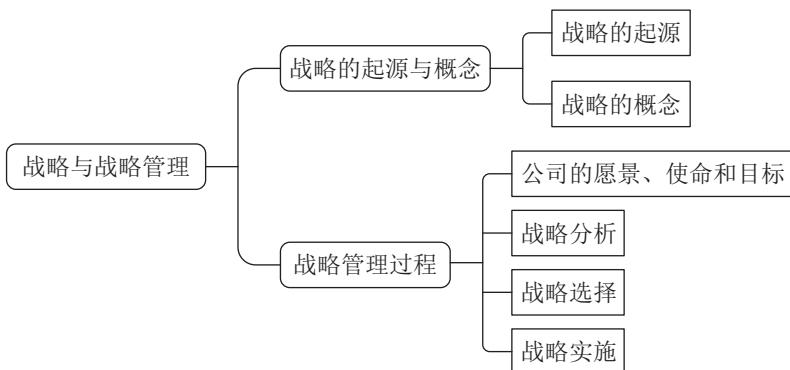
空客在20世纪90年代认为，未来主导民航的将是全球主要航空枢纽之间的飞行，因此，飞机越大越好。在这一理念之下，A380被设计为可以容纳600名左右乘客，拥有4个发动机，最大航程达到1.57万千米。波音则认为，随着航空出行人数越来越多，飞行更加便捷的点对点航班会迅速增加，未来的民航飞机不一定要求可以容纳更多乘客，但要求飞机在便捷性和经济性方面取得较好的平衡。

波音的对策是推出了双发、最大航程与A380相当的波音787，但最多乘坐人数只有335人。事实证明，空客对未来航空市场发展趋势出现了误判。即使从大型航空枢纽起飞，A380也还是显得太大，常常无法满座而不得不赔本飞行，而且这种机

型对机场廊桥和跑道要求都很高。相比 A380 的 4 个发动机的维护保养，双发的波音 787 维护保养成本更低，更容易得到航空公司的青睐。A380 在 2021 年停产将意味着这场竞争以空客落败而告终。

问题：公司的竞争优势与公司战略有怎样的关系？

基本内容框架



第一节 战略的起源与概念

我整天几乎没有几件事做，但有一件做不完的事，那就是规划未来。

——杰克·韦尔奇

企业战略就是企业的发展蓝图。没有战略的组织就好像没有舵的船，会在原地打转。对发展战略已不是“是否需要”重视，而是“如何重视”及“重视程度”的问题。

——彼得·德鲁克

一个企业没有发展战略，就是没有发展思路，没有思路也就没有出路。

——张瑞敏

是故胜兵先胜而后求胜，败兵先战而后求胜。

——《孙子兵法·形篇》

一、战略的起源

“战”指战争、战役，“略”常指筹划、谋略。“战略”一词起源于中国的兵法。“战略”是指对战争、战役的总体筹划与部署。战略开始是军事方面的概念，是指将帅的智谋和对军事力量的运用，解决在一定时期内战争攻击的主要方向、兵力的总体部署和所要达到的基本目标。

早在春秋末期，中国著名的军事学家孙武根据战争经验创作了《孙子兵法》。《孙子兵法》是我国现存最早的一部兵书，它从政治、军事、人才等多个方面深刻阐述了战争规律及战略哲学，被国外学者奉为指导军事、政治及商业方面的有关兵法的经典著作，其所蕴含的丰富的战略思想与哲理直到今天仍具有生命力和非常重要的指导意义。

二、战略的概念

（一）战略的传统概念（20 世纪 60、70 年代）

美国哈佛大学教授波特（Porter M.）：“……战略是公司为之奋斗的一些终点与公司为达到它们而寻求的途径的结合物。”这个概念强调公司战略的计划性、全局性和长期性。

彼得·德鲁克（Peter F. Drucker）认为，战略就是决定组织将要干什么以及如何干的问题。

阿尔弗雷德·钱德勒（Chandler A. D）认为，战略是决定企业的长期目标，以及为实现这些目标采取的行动和对资源的分配。

大前研一认为，战略是一种方式，通过该方式，一个公司在运用自己的实力来更好地满足顾客需要的同时，将尽力使自身区别于竞争者。

（二）战略的现代概念

公司大部分战略是事先的计划和突发应变的组合。

1998 年汤姆森（Tomson S.）指出，战略既是预先性的（预谋战略），又是反应性的（适应性战略）。

20 世纪 80 年代以来，公司外部环境变化速度加快，公司战略的任务包括制订一个策略计划，即预谋战略，然后随着事情的进展不断对它进行调整。公司战略是随着内外环境的变化不断规划和再规划的结果。

预谋战略案例

高德“做好一张地图”

出身于湖北省荆门市一个贫穷小山村的成从武从小就有着读书改变命运的梦想，最终通过不懈努力，一跃“龙门”考入北京工商大学，成为山沟里飞出的火凤凰。毕业后他在 1994 年与朋友下海创业，在利用美国开放的 GPS 数据进行实验测试的时候，受到了日本汽车 GPS 导航的启发，加上当时国内汽车行业的发展正处于上升期，这让成从武看到了市场前景并萌生了做汽车导航业务的念头。

2002 年 7 月，高德软件有限公司正式宣布成立。十几年来，高德地图始终坚持初心不变，在“更精准、更真实、更智能”的地图数据的目标驱动下，现在已发展成

为我国领先的数字地图内容、导航和位置服务解决方案提供商。其中，海量精准的电子地图底层数据是高德开展各项业务的基石和核心竞争力。

“做好一张地图”，是高德自 2002 年成立以来的初心。高德实时交通路况覆盖国内几乎所有地级城市，且能达到定位数据的秒级智能处理，实时路况信息全国范围内的分钟级更新，为用户提供更准确的智慧通服务。高德数字交通能力已覆盖全国 31 个省（直辖市、自治区）、香港及澳门特别行政区，可以对交通需求特征进行分析。

高德地图在 2022 年中国品牌风尚品牌影响力指数排第 31 位。高德地图战略有转变，但完成了初心，也即事先计划的战略的成功。

资源来源：王家宝，刘国庆，周阳. 生活服务数字化：高德的品牌升级之路 [J]. 清华管理评论，2022（4）：99-106.

适应性战略案例▶▶

强生爽身粉

原本只是消毒纱布和医用橡皮膏的供应商，完全没有终端业务，只是在回应因其医用橡皮膏引起发炎的投诉中，强生在销售的每包医用橡皮膏中附带了一小包爽身粉。但不久，强生发现，客户要求单独购买爽身粉的需求快速上升，这种非计划的外因导致了后来的爽身粉业务。

第二节 战略管理过程

公司的战略管理过程如图 1-1 所示。

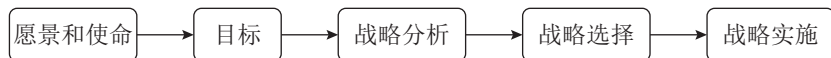


图 1-1 战略管理过程

一、公司的愿景、使命和目标

1. 公司的愿景

根据《牛津字典》的解释，愿景是“人们所梦想的、超现实的、如梦幻般的未来影像”。

企业愿景是企业未来的一幅前进蓝图，是企业前进的方向、意欲占领的业务位置和计划发展的能力，它具有塑造战略框架、指导管理决策的作用。

2. 公司的使命

公司的使命阐明企业组织的根本性质与存在理由。一般包括以下三个方面。

（1）公司目的。公司目的是为所有者带来经济价值。

(2) 公司宗旨。经营公司宗旨为阐述公司长期的战略意向，其具体内容主要说明公司目前和未来所从事的经营业务范围，反映企业的定位。

(3) 经营哲学。经营哲学是指企业全部生产经营活动的指导思想，即为企业生产经营活动所确定的价值观、信念和行为准则。

表 1-1、表 1-2 分别反映了几个知名企业的经营哲学及愿景和使命。

表 1-1 知名企业的经营哲学

英 特 尔	客户至上、纪律严格、质量为本、冒险精神、良好的工作环境和注重结果
京 东	诚信、客户为先、激情、学习、团队精神、追求超越

表 1-2 知名企业的愿景和使命

华 为	愿景：丰富人们的沟通和生活 使命：聚集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
福 特 汽 车	愿景：成为世界领先的汽车和服务消费品企业 使命：我们是一个拥有美好声誉的全球大家庭，致力于向全球提供个人出行工具。我们走在消费者需要的前面，以提供有助于改善人们生活的卓著产品和服务

3. 公司的目标

公司目标是公司使命的具体化。公司目标是一个体系，需要建立两种类型的业绩标准：和财务业绩有关的标准以及和战略业绩有关的标准。

彼得·德鲁克在《管理的实践》中提出了目标管理的 SMART 特点，主要包含以下五个方面。

(1) S (specific)，即明确性。目标要清晰明确，让人能准确理解，能明白要做什么和要做到什么程度。

(2) M (measurable)，即可衡量性。目标必须是可以衡量的，可以量化或者质化。

(3) A (attainable)，即可实现性。目标必须是可以完成的，目标要根据企业具体的资源、能力制定且要被执行人接受。

(4) R (relevant)，即相关性。战略目标必须和其他目标具有相关性。比如企业的长、中、短期目标都相关，相互之间无冲突，才是有意义的目标。

(5) T (time-based)，即时限性。目标必须具有明确的截止期限。

二、战略分析

战略分析的主要目的是评价影响企业目前和今后发展的关键因素，并确定在战略选择步骤中的具体影响因素。战略分析需要考虑许多方面的问题，主要是外部环境分析和内部环境分析。战略的结构层次如图 1-2 所示。

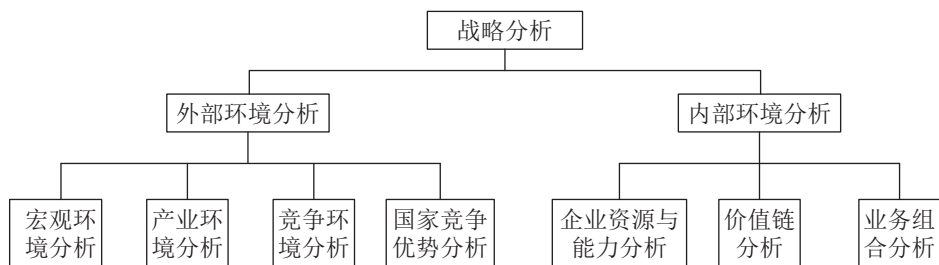


图 1-2 战略分析的内容

三、战略选择

公司战略的层次：

一般将战略分为三个层次：总体战略、业务单位战略或竞争战略和职能战略，如图 1-3 所示。

1. 总体战略

总体战略又称公司层战略。总体战略是企业最高层次的战略。它需要根据企业的目标，选择企业可以竞争的经营领域，合理配置企业经营所必需的资源，使各项经营业务相互支持、相互协调，即选择业务、资源配置和战略控制。

2. 业务单位战略

业务单位战略又称一般战略、竞争战略。业务单位战略要针对不断变化的外部环境，在各自的经营领域中有效竞争。对于一家单业务公司来说，总体战略和业务单位战略只有一个，即合二为一。

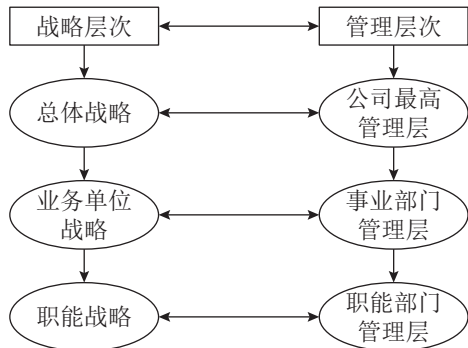


图 1-3 战略的结构层次

3. 职能战略

职能层战略是按照公司层战略或业务层战略对职能活动发展方向进行的策划和对职能活动进行管理的计划。相对于公司层战略和业务层战略而言，职能层战略的内容要详细、具体得多，其作用在于使业务层战略或公司层战略的任务得以通过各职能的活动而具体落实，并实现与某特定业务有关的职能之间的协调。

■ 四、战略实施

战略实施要解决以下五个主要问题。

- (1) 为使战略成功，企业需要有一个有效的组织结构。
- (2) 人员和制度的管理颇为重要。
- (3) 公司治理扮演着重要角色。
- (4) 战略实施涉及选择适当的组织协调和控制系统。
- (5) 要保证战略实施成功，必须要协调好企业战略、结构、文化和控制诸方面。

战略管理是一个循环过程，而不是一次性工作。

复习思考题

1. 为什么要学习战略管理？
2. 什么是战略？
3. 解释战略管理过程。
4. 什么是竞争优势？
5. 简述使命与目标，并讨论其价值。
6. 战略制定和战略实施的关系是什么？

即测即练

