

现代企业战略管理

——思想、方法与实务

贾旭东 编著

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

本书分为思想、方法和实务三篇，系统、全面地介绍了现代企业战略管理的理论、方法及实施。思想篇展示了战略管理学科概貌，回顾和展望了战略管理发展史及理论前沿，以帮助读者培养战略思想。方法篇整合了主流的战略方法，为战略制定与决策给出了一个系统全面、可操作性强的方法体系。实务篇深入讨论了战略实施与控制问题，为战略落地提供了全面指导。

本书提供了大量案例和习题，以便读者理解和巩固所学知识。全书兼顾思想性与实用性，能够帮助读者理论联系实际，学以致用。

本书可作为高等院校相关专业本科生、研究生及 EMBA/MBA 的教材和参考用书，亦可供相关领域的管理人员参考。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。

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

图书在版编目（CIP）数据

现代企业战略管理：思想、方法与实务 / 贾旭东编著. — 北京：清华大学出版社，2018
（21 世纪经济管理精品教材·工商管理系列）
ISBN 978-7-302-49500-0

I. ①现… II. ①贾… III. ①企业战略—战略管理—高等学校—教材 IV. ①F272.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2018）第 020800 号

责任编辑：吴 雷

封面设计：李召霞

版式设计：方加青

责任校对：王荣静

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

印 装 者：

经 销：全国新华书店

开 本：185mm×260mm 印 张：23 字 数：525 千字

版 次：2018 年 3 月第 1 版 印 次：2018 年 3 月第 1 次印刷

印 数：1～3000

定 价：55.00 元

产品编号：071084-01

前言

21 世纪以来，科学技术迅猛发展，经济全球化进程加快，人类进入了知识经济时代，知识化、网络化和全球化成为经济发展的基本趋势，企业不得不面对国内市场国际化、国际竞争全球化、市场波动加速、竞争日趋激烈的内外部环境和强大的竞争对手。在日趋复杂动荡的环境中，我国企业求生存、谋发展的唯一出路就是：全面实行战略管理。

美国企业在 20 世纪 70 年代就进入了“战略管理时代”，日本宣称在 80 年代初也进入了“战略经营时代”。因此，我国企业迫切需要学习、研究和实践战略管理的思想、理论和方法，追求可持续的竞争优势，获得长期稳定发展。

战略管理是企业家领导现代企业获得成功不可或缺的强大武器。企业家对职能管理的任何领域不够精通，都可以授权专才或求助于专家，只有战略决策一事无法由人代劳——战略专家甚至可以为企制定战略方案，但最终的决策仍必须由企业家自己来完成，如果将这项工作假手他人，无异于放弃对自己命运的主导。而且，任何战略都必须由企业家来组织实施。因此，对企业家来说，战略管理是一门必须学习、必须学好、必须精通的课程，这关系着企业和自己的命运。

不仅如此，大到国家、民族乃至全人类，小到一个个体的人，任何组织和个人都需要战略思想的指导。国家和民族有了正确的战略，才能够光荣复兴，繁荣富强，屹立于世界民族之林；而一个人领悟了战略管理的思想则至少能够实现自己人生的目标，获得人生的成功。因此，从更宽广的意义上认识，战略管理绝不仅仅是一门管理学科，更是一门真正的成功学，是所有的个人和组织都应该学习和实践的。

为推动我国企业进入战略管理时代，1996 年原国家教委管理专业教育指导委员会就已将“战略管理”列为管理学类各专业培养计划的 13 门主干课程之一，建议各管理学院为本科生开设这门课程。全国工商管理硕士（MBA）教育指导委员会也将“战略管理”作为 MBA 培养计划中 9 门核心课程之一。目前所有的管理学院都已将这门思想性、艺术性、综合性和实践性很强的课程确定为管理专业本科生及研究生的必修课程，其目的是培养学生的战略思维、战略决策和战略执行能力，培育一大批具有战略头脑的高层次管理人才，为推动我国企业实践战略管理，积极参与 21 世纪的全球竞争打下坚实的基础。

在这样的时代背景、现实需求和思想认识的推动下，我们完成了这本《现代企业战略

管理——思想、方法与实务》的写作。与目前国内流行的战略管理教材相比，本书具有一些非常明显和突出的特点。

第一，整体框架清晰而新颖。思想、方法和实务是学习和实践战略管理的三大关键问题，这是我在 13 年来的战略管理课程教学中逐渐产生的认识。具体来说，战略思想是战略管理的核心和精髓，学习战略管理的首要之务和至难之处就是领悟战略思想、培养战略头脑；战略管理方法是学习和实践战略管理必须掌握的基本工具；成功的战略管理源于实践，因此必须高度关注战略管理的实务问题，理论密切联系实际。战略思想指导战略方法的运用和战略实务的展开；而战略方法将战略思想明晰化、具体化，是将思想转化为行动的关键和基础；战略实务则将战略付诸实施，使战略思想成为现实。战略思想、方法与实务相互联系，不可分割，共同构成了完整的战略管理学科体系。

因此，以这样的理解和认识为指导，本书以思想、方法和实务三大关键要素为纲，将全书内容分为思想、方法和实务三篇共 12 章，形成了一个非常新颖但又逻辑清晰的整体框架。思想篇 3 章、方法篇 4 章、实务篇 5 章，从章节数量和篇幅上，读者能够充分感受到本书以战略思想为指导，侧重方法运用和执行落地的鲜明特色。三篇具体内容和重点如下：

思想篇重在从战略管理基础理论出发，追溯战略思想之源，全面回顾战略管理理论发展的历程，介绍在战略管理发展史上有贡献的研究成果，展望战略管理的前沿和未来，展现战略管理学科的全貌，进而讨论战略管理主体及其战略思维问题，为读者领悟“战略管理之道”，培养战略思想、训练战略思维打下基础。

方法篇整合凝练了现有的战略分析和决策方法，补充完善了许多教材中语焉不详、不够充分的内容，形成了一个全面、深入、具有较强可操作性的战略分析与制定框架，为读者分析战略环境、制定企业战略给出了可操作的思路和方法。

实务篇全面讨论了企业战略的实施与控制问题，对企业各个层次战略的实务操作都进行了全面深入的介绍，尤其是非常全面地介绍了企业的基础性战略——职能战略的实施，并从各方面分析了战略实施的关键问题，讨论了战略控制的基本原理和方法，为战略管理的实践提供了全面的指导。

第二，内容组织上全面与精练、成熟与前沿相结合。从内容的广度上将全面与精练相结合。一方面对现有教材中普遍介绍不够充分或不够明晰的内容进行了大量补充、完善和整合。另一方面又对已有反复论述和介绍的部分提炼其精要而不强求面面俱到。从内容的深度上将成熟与前沿相结合。一方面尽可能全面地展现出一个成熟的战略管理理论和操作框架；另一方面又充分介绍前沿成果和现有框架的不足，引导读者不局限于既有的理论，从实践中摸索和总结更新、更好、更适用的理论和方法。这样就在没有大量增加篇幅的情况下尽可能地包括了更多、更有价值的信息，便于读者学习和实践。

第三，案例写作的全新尝试。本书编写的案例分为两种形式，一种是章前案例，位于每一章正文开始之前，内容都非常精要和简短，既有国内企业也有国外企业，目的在于让读者在开始本章内容的学习之前，先通过一个简单的案例去思考一些与本章内容相关的问题，促进读者更好地理解 and 掌握每一章的知识。另一种形式是书后附录案例，供课中或课

后进行案例研讨。

书后附录的案例全部是重新编写的，在写作思路和内容安排上也进行了全新的尝试，这出于作者十几年来案例教学的实践体会和认识。笔者认为，战略管理的教学案例与其他课程相比有很大的不同，战略管理案例与案例教学本身存在内在的矛盾，主要表现在三个方面：

（1）案例信息有限性与战略信息丰富性的矛盾，无论是进行战略分析还是总结战略成败的经验，都需要大量、充分、全面、丰富的信息，这是无法在一个教学案例中囊括的；（2）案例反映片面性与战略思维综合性的矛盾，战略思维是综合的思维，战略研究是系统的研究，在案例中至少要对企业经营的主要方面都有所涉及才能综合反映企业战略的全局，但在篇幅有限的案例中，很难全面反映一个企业的方方面面；（3）案例情境静态性与战略研究动态性的矛盾。战略管理是一个动态过程，战略案例研究必须将企业放到其生存的动态环境中，再现其战略决策和执行的情境，而篇幅有限的书面案例无法包含动态环境的丰富信息。

综合起来，这三方面的矛盾实际上都来自战略管理学科综合性、系统性、复杂性、艺术性等特点与案例信息有限性的矛盾。但要在现有的案例教学方法中找到一个很好的解决方案似乎并非易事，如果教学案例过于冗长，学员理解和掌握案例材料就存在很大的障碍，更不用说在有限的时间内进行充分讨论了。而且，如果学员对案例企业及行业非常陌生、知之甚少甚至一无所知，案例本身又无法提供足够多的信息尤其是专业知识，学员在思想上就会多了一些距离感，少了一些参与的热情，很难展开充分讨论，案例研讨的效果必将大打折扣。

出于对以上问题的体认和思考，本书的案例编写采用了如下思路：

首先，选择学员熟悉的中国本土企业案例。既然难以在有限的案例篇幅中包含足够充分的信息，我们就要从案例之外想办法。一方面，如果以大多数学员较为熟悉的企业为案例，那么案例就成了一个引子，只需给出最关键的信息就能够充分调动学员已有的知识和经验，使其对案例有全面、深入的理解和掌握，这就弥补了案例信息不足之憾。另一方面，研究战略离不开环境，大多数中国学员不熟悉国外企业所处的环境，不利于深入理解和讨论。而中国企业的生存环境学员都有切身感受，即便案例材料中难以包括丰富的战略环境信息也丝毫不会影响学员的认识和理解，所以本书附录案例都是中国企业。

其次，在同样或相似的产业环境中选择实力、规模相近又各有特色的典型企业案例。例如，康佳、TCL、格兰仕都属于家电企业，而且前二者的主业都是彩电，但各有自己的经营特色和不同的战略选择。这样有利于学员在同一个产业背景中深刻理解不同企业、不同企业家在相似环境条件下不同的战略思维和选择，从而增强对产业的理解和把握，全面灵活地掌握战略管理的理论。

最后，案例编写突出对企业发展历史和战略情境资料的介绍。研究一个企业的战略制定与实施离不开对其特定历史、企业家和所处特定内外部环境的理解。因此，本书案例的编写参考了大量的相关资料，尽量在有限的篇幅中包含尽可能多的企业历史和背景资料，使读者增加对战略全局和战略历史的了解，这对深入理解和分析案例无疑是颇有助益的。

本书的撰写是一个团队合作的过程：由贾旭东提出全书框架与写作提纲，团队分工撰写初稿后由贾旭东修改、统稿和定稿。初稿撰写分工如下。贾旭东：第一章至第四章；何

光远：第六、八、十二章；陈佳莉：第七、十章；卢彩霞：第九、十一章；杨荣：第五章。书后拓展案例初稿撰写分工如下：卢彩霞：联想、康佳、阿里巴巴；何光远：TCL、格兰仕、美特斯·邦威。定稿前杨荣、何光远对全书文稿进行了检查和校对。

本书能够顺利与读者见面是和方方面面的支持与帮助分不开的。首先，要感谢我的恩师——兰州大学管理学院名誉院长包国宪教授，他对战略管理的深刻洞见和卓越实践推动了兰州大学管理学院的蓬勃发展，也给我进行战略管理的研究和教学提供了极大的支持、帮助和启迪。同时，感谢兰州大学管理学院的各位领导和同事们创造了一个上下一心、团结合作、切磋砥砺、精益求精的氛围，使我不断求知和进步。还要感谢清华大学出版社吴雷编辑的大力支持和帮助，他创新的思维和高效的工作使本书得以顺利面世，也使我受益匪浅。也要感谢我从教13年来曾授过课的兰州大学各级本科、硕士、博士、MBA/EMBA学员，以及我曾培训过的企业学员和我曾顾问咨询过的企业，我在与他们的交流互动中完善和充实了很多思想观点，真正实现了教学相长。

另外还要说明的是，在本书的写作中，我们直接或间接地参阅了大量国内外文献资料，虽然书后列举力图全面，但仍难免有所疏漏，在此一并致谢。

战略管理的思想和理论博大精深，方法和实践丰富多彩，这都不是一本书能够概全的。作者仍跋涉于战略管理研究的漫漫长路，能力与水平有限，加之时间仓促，因此书中定有不足、偏差甚至谬误，恳请读者批评指正。

最后，与读者共勉：

博学之，审问之，慎思之，明辨之，笃行之。

贾旭东

2017年12月于兰州大学齐云楼

目 录

第一篇 思想篇

第一章 企业战略管理概论	2
第一节 企业战略概述	3
一、中外战略思想溯源	3
二、企业战略的概念与内涵	5
三、企业战略与相关概念的辨析	9
第二节 企业战略管理概述	10
一、企业战略管理的概念与内涵	10
二、企业战略管理的基本问题	11
三、企业战略管理的作用	12
四、企业战略管理的特征	14
五、企业战略管理的原则	16
第三节 企业战略管理过程、特点与学习方法	17
一、企业战略管理过程	17
二、企业战略管理的学科特点	19
三、企业战略管理的学习方法	21
第二章 企业战略管理理论发展史	23
第一节 早期战略思想阶段	24
第二节 古典战略理论阶段	25
一、古典战略理论阶段理论发展概况	25
二、十大战略管理学派简介	25
三、古典战略理论时期理论观点的核心思想与不足	30
第三节 竞争战略理论阶段	30

一、行业结构学派·····	31
二、核心能力学派·····	31
三、战略资源学派·····	32
四、三大学派对战略管理理论的贡献与不足·····	32
第四节 企业战略管理理论前沿与展望·····	34
一、重视战略实践，强调对实践经验的总结和提炼·····	34
二、信息技术对战略管理的影响与战略管理的信息化趋势·····	35
三、从注重竞争转向超越竞争、强调合作·····	36
四、战略管理理论研究的动态化趋势·····	38
第三章 战略管理者与战略思维·····	41
第一节 公司治理与战略管理·····	42
一、公司治理概述·····	42
二、公司治理与企业战略管理的联系·····	43
第二节 企业战略管理者·····	46
一、公司层战略管理者·····	46
二、业务层战略管理者·····	49
三、运营层战略管理者·····	50
四、战略管理参与者·····	51
五、企业战略管理方式与战略管理者的观念类型·····	53
第三节 企业家战略思维·····	54
一、战略思维概述·····	55
二、战略思维的基本内容·····	56
三、直觉思维、分析思维与战略思维·····	60

第二篇 方 法 篇

第四章 宏观环境分析·····	64
第一节 政治环境分析·····	65
一、国内政治环境分析·····	65
二、国际政治环境分析·····	70
第二节 经济环境分析·····	73
一、宏观经济总体分析·····	73
二、社会经济结构分析·····	75
三、经济体制分析·····	77
四、资本市场分析·····	78

五、人力资源市场分析	79
六、自然资源与环境分析	80
七、社会资源分析	81
第三节 社会文化环境分析	84
一、人口环境分析	84
二、文化环境分析	86
三、社会环境分析	87
第四节 科技环境分析	88
一、社会科技水平分析	89
二、社会科技力量分析	89
三、国家科技体制与政策分析	90
四、产业科技状况与发展动态分析	91
第五章 行业与市场环境分析	93
第一节 行业分析	94
一、行业分类	94
二、行业总体分析	95
三、行业生命周期分析	99
四、行业竞争结构分析	101
五、行业内部结构分析	106
第二节 市场分析	107
一、市场供求分析	107
二、市场细分分析	108
三、顾客分析	111
第三节 竞争者分析	115
一、竞争者识别	116
二、主要竞争者的战略分析	118
三、主要竞争者优势劣势的评估	121
四、主要竞争者反应模式的评估	121
第六章 企业内部环境分析	123
第一节 企业资源分析	124
一、企业有形资源分析	124
二、企业无形资源分析	124
三、企业人力资源分析	125
四、企业资源的竞争价值分析	127
第二节 企业能力分析	127

一、基本能力分析	128
二、价值链分析	131
三、核心能力分析	135
第三节 企业经营现状分析	137
一、财务状况分析	138
二、组织结构状况分析	139
三、采购供应状况分析	140
四、生产质量状况分析	141
五、技术研发状况分析	141
六、营销服务状况分析	142
第四节 企业文化分析	143
一、企业文化理论简介	143
二、企业文化层次分析	145
三、企业文化要素分析	148
四、企业文化分析要点	148
第七章 战略制定与决策	151
第一节 企业战略系统的构成	152
一、企业战略目标体系	152
二、企业战略体系	163
第二节 企业战略制定	170
一、信息输入阶段	170
二、信息匹配阶段	175
第三节 企业战略决策	188
一、定量战略计划矩阵	188
二、正确认识和运用战略方法	191
三、战略决策的影响因素	192

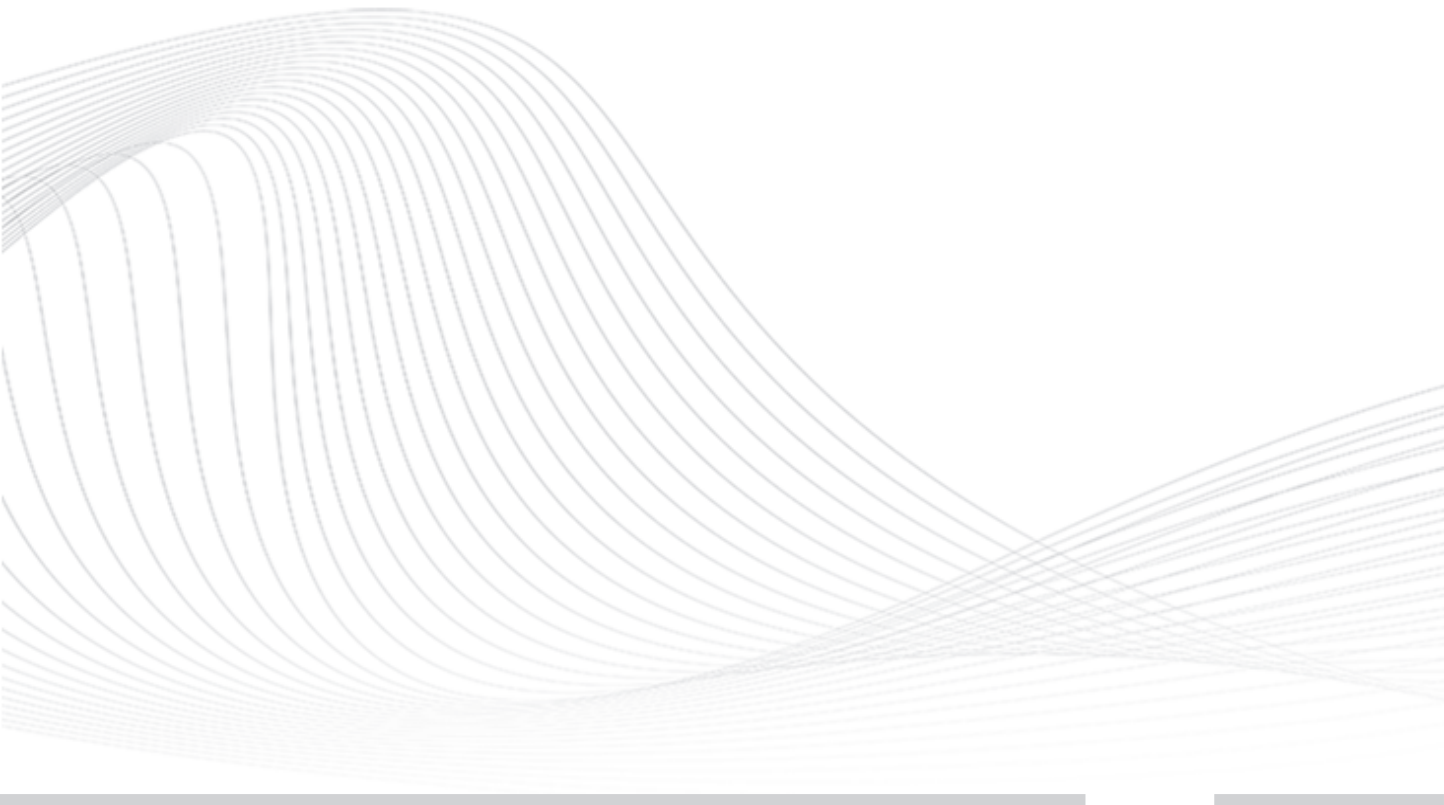
第三篇 实 务 篇

第八章 战略实施	196
第一节 战略实施与战略计划	198
一、战略实施	198
二、战略计划	201
第二节 组织结构与战略实施	205
一、对企业战略与组织结构关系的实证研究	205

二、组织结构与战略实施的相互作用	207
第三节 战略实施中的领导与文化	208
一、战略实施中的领导问题	209
二、企业文化与战略实施	217
第九章 总体战略的实施	221
第一节 增长型战略	222
一、按照增长方向划分的增长型战略	223
二、按照增长途径划分的增长型战略	234
第二节 维持型战略	242
一、维持型战略的内涵	242
二、维持型战略的分类	242
三、维持型战略的适用条件	244
四、维持型战略的优缺点	245
第三节 紧缩型战略	245
一、紧缩型战略的内涵	245
二、紧缩型战略的类型	246
三、紧缩型战略的优缺点	248
四、实施紧缩型战略要注意的关键问题	248
第十章 业务战略的实施	250
第一节 成本领先战略	251
一、成本领先战略概述	251
二、成本领先战略的基本思想和目标层次	253
三、成本领先战略的影响因素及适用条件	255
四、成本领先战略的战略风险及认识误区	256
五、成本领先战略的方法体系	257
六、成本领先战略的实现路径	258
第二节 差异化战略	260
一、差异化战略概述	260
二、差异化战略的基础	261
三、差异化战略实施的影响因素及适用条件	262
四、差异化战略的战略风险	263
五、差异化战略的实施原则与成功关键	264
六、差异化战略的实现路径	265
第三节 集中化战略	269
一、集中化战略的含义	269

二、集中化战略的适用条件	270
三、实施集中化战略的战略利益	270
四、实施集中化战略的风险	270
五、集中化战略的实施步骤	271
第四节 业务战略的选择	271
一、业务战略选择的考虑因素	272
二、业务战略选择中应注意的问题	273
三、现代生产模式下的业务战略选择	273
第十一章 职能战略的实施	275
第一节 生产运营型职能战略	276
一、研究与开发战略	276
二、筹供战略	279
三、生产战略	281
四、质量战略	283
五、营销战略	285
六、物流战略	287
第二节 资源保障型职能战略	290
一、财务战略	290
二、人力资源战略	292
三、企业信息化战略	294
四、知识管理战略	296
第三节 战略支持型职能战略	299
一、组织结构战略	299
二、企业文化战略	306
三、品牌战略	308
四、公共关系战略	310
第十二章 战略控制	315
第一节 战略控制概述	316
一、控制的概念	316
二、战略控制的内涵	318
三、影响战略控制的因素和趋势	318
四、战略控制方式的分类	319
五、战略控制的基本特征	322
第二节 战略控制过程、设计与评价	323
一、战略控制过程	323

二、战略控制设计	325
三、战略控制评价	328
第三节 战略控制方法	333
一、预算控制	334
二、审计控制	334
三、审核控制	336
四、人力资源控制	339
五、平衡计分卡	341
拓展案例	348
联想的“蛇吞象”	348
康佳的战略转型	348
TCL 的国际化战略	348
格兰仕之变	349
阿里巴巴的创业之路	349
美特斯·邦威：路在何方？	349
参考文献	350



第一篇 思想篇



第一章 企业战略管理概论

本章概要

本章是对企业战略管理基础概念及学科概况的综合介绍，主要内容是：追溯战略思想的历史，多角度地介绍企业战略和企业战略管理的基础概念及内涵，剖析企业战略管理的作用和意义，介绍企业战略管理的过程，展示企业战略管理的学科特点，总结企业战略管理的学习方法。

通过本章的学习，读者能够全面了解企业战略管理的基本概念，掌握企业战略管理的学科特点和学习方法，为以后的学习打下坚实的基础。

案例

恒源祥的生肖广告

“挨骂就是营销！”恒源祥集团广告部员工接受《中国经济周刊》电话采访时如此表示。该员工口中的“挨骂营销”指的是恒源祥2008年春节期间在各电视台播放的生肖广告。

2008年春节期间，恒源祥通过各大卫视播放了一段60秒的广告，引起媒体和网友热议。该广告中，在整整1分钟的时间里，其背景画面几乎未变，而以画外音播放的广告语则是按照十二生肖的顺序，从“恒源祥，鼠鼠鼠；恒源祥，牛牛牛”一直叫到“恒源祥，猪猪猪”。恒源祥在广告播出后召开新闻发布会称，这是一则贺岁广告，带有搞笑的意味，但其单调的创意和密集的播放却遭到不少网友的炮轰。国内外不少媒体通过网上投票的方式，对该广告的受众观感进行了调查。如2008年2月15日，新华网针对这则广告进行了在线投票，在近15 000人的投票者中，91%的网友表示对该生肖广告比较反感；仅8%的网友认为是一个好广告；52%的网友在投票中表示“这则暴力广告使得自己记住了恒源祥，但不会买”。MSN在2008年2月20日对1 117名网友进行了在线调查，仅4.92%的网友认为这是“贺岁广告”；近一半的人表示“非常不舒服”；三成的人认为“恒源祥的形象就这么毁了”；部分网友甚至发出“抵制恒源祥”的帖子。新浪网的调查显示，78%的网友表示反感该广告；73%的网友认为该广告会影响企业形象；64%的网友则直接表示会弃买恒源祥的产品。

在大部分网友基于个人情感对恒源祥广告进行评价的同时，专家学者对这则广告给出了较理性的分析，但意见也明显分歧。部分学者从企业广告传播的角度认可了该广告的效果，品牌专家金炜告诉《中国经济周刊》：“记得住的广告最实惠，恒源祥已经达到了这个效果”；品牌战略专家李光斗认为“恒源祥的广告引来大量讨论，已经达到了其广而告之的目的”。而另一些学者从品牌形象的角度认为恒源祥的广告是失败的，如新生代市场监测机构副总肖明表示，恒源祥的广告有哗众取宠之嫌，广告

既挑战了消费者的忍耐力又损害了品牌的美誉度；浙江大学经济学系副主任叶航则表示，恒源祥的生肖广告作为一则低俗广告，不仅影响自身的播放，而且还会损害它后面的广告播放企业。

不可否认，通过这则生肖广告，恒源祥在短期内吸引了大众的眼球，获得了大量的社会关注，但也引起了巨大的争议和讨论，究竟这能否称得上一次成功的广告营销呢？

第一节 企业战略概述

在中外古代军事斗争中产生了丰富的战略思想并逐步应用于政治、经济等领域，为现代企业战略管理的理论与实践提供了丰富的营养。随着企业战略管理理论的产生与发展，人们对企业战略的概念也产生了多样化的理解和认识，使我们可以从不同角度来认识和理解企业战略的内涵。

一、中外战略思想溯源

中外古代战略思想都产生于军事斗争实践，并随着时代的发展逐渐扩大到政治、经济等领域，成为企业战略思想和理论的来源。

在我国古代典籍中有着丰富的战略思想，主要来自军事与政治领域。“战略”一词，“战”指战斗和战争，“略”指筹略、策略和计划；《左传》和《史记》中已经出现完整的“战略”一词；公元3世纪末，西晋史学家司马彪曾著有题为《战略》的一部兵书；公元17世纪初，明朝茅元仪曾辑《廿一史战略考》一书。从这些文献的内容来看，当时的“战略”一词泛指战争作战的谋略。

中国传统战略思想博大精深，许多军事家和政治家都对战略问题有精深的研究。我国见之著录的兵书达2 000余部，现存有500余部，其中许多谈到战略问题，相关著作也浩如烟海，以《孙子兵法》《三国演义》《战国策》和《资治通鉴》最具有代表性。

在我国春秋时代，杰出的军事家孙武总结战争经验写成的《孙子兵法》，被誉为“兵学圣典”，蕴含丰富的战略思想，是世界上最具有影响的古代战略理论著作。《孙子兵法》共13篇、5 000余言，论述了战略问题的许多要素，如把战略谋划与战略决策称为“庙算”；把“安国全军”作为最理想的战略目标；以“伐谋”“伐交”“攻城”作为可以依次选择的战略手段；以“道”“天”“地”“将”“法”作为战略力量的基本成分。

《孙子兵法》强调计谋、战略和战术的重要性，指出“用兵之道，以计为首”“计先定于内，而后兵出境”；强调周密战略侦察与正确的战略判断在战略决策和战略指挥中的重要作用，指出“知彼知己，百战不殆；知天知地，胜乃不穷”。《孙子兵法》中丰富的战略思想在今天仍有重要的理论和现实意义，为企业战略管理的理论和实践提供了重要的指导与借鉴。

三国时代，诸葛亮向刘备提出的《隆中对》，是我国历史上军事战略系统分析的典范，是一个完整的战略规划，思路清晰、分析透彻、战略明确、措施得当，是我国古代战略思想的经典之作。

《中国大百科全书·军事卷》给“战略”的定义是：“指导战争全局的方略。即指导者为达成战争的政治目的，依据战争规律所制定和采取的准备和实施战争的方针、策略和方法”；《辞海》对战略一词的解释为“对战争全局的筹划和指挥”。毛泽东曾指出：“战略问题是研究战争全局规律性的东西”。

在西方，“战略”一词“strategy”源于公元前5世纪前后希腊语里出现的“strategos”一词，原意是“将兵术”或“将道”，即“将军指挥军队的艺术”，希腊军事家赛诺冯约最先使用。《简明不列颠百科全书》中对“战略”的定义是：“在战争中利用军事手段达到战争目的的科学和艺术”；《韦氏新国际英语大词典》定义战略一词为“军事指挥官克敌制胜的科学和艺术”。进入19世纪末，西方的战略理论逐渐形成不同派别，其中的代表性人物及作品有：约米尼的《战争艺术》、利德尔·哈特的《战略论》，以及杜黑的制空权理论、马汉的海上战略理论，等等。德国近代军事学家冯·克劳塞维茨在其名著《战争论》一书中指出：“战略是为了达到战争目的而对战斗的应用，因此战略必须为整个军事行动规定一个适应战斗目的的目标，也就是拟制战争计划，并且必须把达到这一目标的一系列行动同这一目标联系起来，也就是拟制各个战局的方案和部署其中的战斗”。因此，无论东方、西方，“战略”总是导源于军事，意指“为将之道”，其本意是对战争全局的筹划和指导。

随着人类社会实践的发展，“战略”一词被引申到政治领域，作为某政党、政府规定的一定历史时期内的全局性方针，包括在政治斗争中预定达到的主要目标和为此进行的部署和安排。随后，“战略”这个术语又广泛出现在社会经济领域。特别是20世纪50年代以来，社会经济活动日益复杂，对全局性、长远性的发展方向和指导思想的研究显得越来越重要，社会经济发展战略逐步引起人们的重视。第二次世界大战后，随着研究发展中国家经济发展问题的“发展经济学”的兴起，20世纪60年代出现了“发展战略”的概念和用语；随后，西方又将“战略”一词用于企业。时至今日，“战略”的概念已经有了多方面的扩延，出现了诸如世界战略、国家战略、地区战略以及政治战略、外交战略、经济战略、社会战略、能源战略、教育战略、科技战略、企业战略等术语和概念。

中外战略思想的悠久历史及丰富的理论与实践为企业战略的产生和发展提供了丰富的土壤和营养，尤其是博大精深的中国古代战略思想更是值得企业实施战略管理时学习和借鉴。但应当指出的是，将来自军事、政治领域的战略思想应用于商战时一定要十分慎重，因为“军战”与“商战”尚有许多不同。军事战争往往是以摧毁乃至消灭敌人来赢得胜利，而商战是以创造价值赢得顾客的方式来战胜竞争对手，不一定也不必要置对手于死地；军事战略中讲究“兵不厌诈”，使用欺诈、间谍等手段都是合理的，但商战中企业要遵循基本的社会道德规范，进行有序竞争，不能进行不正当竞争；军事战争中敌我双方总是处于绝对对立、不可调和的敌对状态，而商战中并不排斥甚至越来越提倡竞争对手之间的竞合互动、共同发展。

二、企业战略的概念与内涵

随着经济社会的发展和人类实践范围的扩大,“战略”一词开始被移植到政治、经济、科技、教育、外交和社会发展诸领域,其外延逐步扩大,内涵日益宽泛。最早把战略思想引进企业经营管理领域的是美国的管理学家切斯特·巴纳德(Chester Irving Barnard),他在其代表作《经理的职能》(1938)一书中指出,企业是一个由物质、生物、个人和社会等多方面因素构成的综合系统,他运用了“战略因素”这一概念对企业诸因素及其相互影响进行分析以说明企业组织的决策机制,但该词的应用并不广泛。直到1965年美国管理学家安索夫(H.I. Ansoff)所著《企业战略》一书问世后,“企业战略”一词才开始广泛应用。

企业战略至今仍没有明确、统一的定义,学者们多角度的研究和探讨赋予了其不同的含义。典型的观点可以分为两类:有的学者认为企业战略应包含企业的目的与目标,以及实现目的与目标的手段与途径;也有学者认为企业战略仅仅是实现企业目的与目标的方法和手段,而目的与目标本身是企业战略的前提,并不属于企业战略范畴。前者对企业战略的认识是广义的,而后的理解是狭义的。这里整理了在企业战略理论与实践的发展过程中一些学者的代表性观点,读者可以从中获得对企业战略内涵多角度、多元化的理解。

1. 早期战略观点

20世纪60年代以前,企业战略理论尚处于萌芽时期,缺乏对企业战略概念的深层次探讨。到20世纪60年代,西方企业战略理论研究形成第一次浪潮,学派林立,方法多样,有“理论丛林”之称,企业战略概念相当流行。20世纪70年代,随着企业战略实践的发展和理论研究的深入,形成了关于企业战略本质的多种观点,可以大致归纳为以下四类。

(1) 安德鲁斯的定义

美国哈佛商学院教授安德鲁斯认为,企业总体战略是一种决策模式,它确定和揭示了企业的目的和目标、企业应该从事的经营业务、企业的组织类型以及企业应对员工、顾客和社会做出的经济与非经济的贡献,同时提出实现目的和目标的重大方针与计划。安德鲁斯的战略定义是通过一种模式,把企业的目的、方针、政策和经营活动有机地结合起来,使企业形成自己的特殊战略属性和竞争优势,以便解决不确定环境中的企业发展问题。

(2) 奎因(J.B. Quinn)的定义

美国达梯莱斯学院教授奎因认为,战略是一种模式或计划,它将一个组织的主要目的、政策与活动按照一定的顺序结合成一个紧密的整体。有效的正式战略包括三个基本因素:可以达到的最主要的目的(或目标)、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定目标的主要活动程序或项目。

企业战略的本质是在经营行动之前,根据企业内部条件和外部环境及其变化趋势,有意识地决定企业的目的与目标、方针与政策、活动或项目。战略作为一种统一、综合、一体化的计划,不仅要处理不可预见、不可知的事件,更要为企业提供各种情况下的备选方案,以应付外部环境可能出现的例外情况。大型组织里每一个有职权的管理层次都应有

自己的战略。分战略必须在一定程度上或多或少地实现自我完善，并与其他分战略相互沟通相互支持。

安德鲁斯与奎因的定义都将确立组织的目的与目标作为战略制定过程中不可缺少的部分，属于广义的战略定义。

（3）安索夫的定义

美国著名战略学家安索夫与安德鲁斯一样是企业战略理论第一次浪潮的代表人物，安索夫对企业战略理论的一大贡献是将企业战略分为总体战略和经营战略两大类型。在他看来，企业战略是一种关于企业经营性质的决策，总体战略决定企业该进入哪种类型的业务，而经营战略则在企业进入某种类型的经营业务以后，决定在这一领域里进行竞争的方式和方法。

安索夫认为，企业制定战略时最重要的是根据产品的特性、技术和市场正确决定自己的经营性质。企业当前的产品和市场与未来的产品和市场之间存在一种内在的联系，安索夫称之为“共同的经营主线”。通过分析“共同的经营主线”可以帮助企业把握正确的方向，也可以运用这条主线来指导自己的内部管理。企业如果将自己的经营性质定义过宽，则会失去共同的经营主线，也就无法制定合适的战略。如一个企业自称为“交通运输企业”，便找不到共同的经营主线。因为，这类企业的经营范围会越来越广泛，如市内交通、城市间交通、空中运输、水上运输等；用户的范围相当广泛，如个人、家庭、企业等；产品范围也相当广泛，如汽车、火车、飞机等。这些变量可以形成无数个组合，产生无数条经营主线，使企业无所适从。当然，企业也不能将自己的经营性质定义过窄。许多企业在若干种不同的行业里从事生产经营活动，新的行业不断产生，行业界限也随着科技的发展而不断变化。所以，企业战略必须一方面能够指导企业的生产经营活动，另一方面能够为企业的发展提供空间。

安索夫的企业战略定义与安德鲁斯和奎因的不同，属于狭义的战略定义。

（4）明茨伯格（H. Mintzberg）的定义

加拿大麦吉尔大学教授明茨伯格对企业战略的定义有独到之处。他指出，人们在生产经营活动中不同的场合以不同的方式赋予企业战略不同的内涵，说明人们可以根据需要接受多样化的战略定义。在这种观点的基础上，明茨伯格借鉴市场营销学中四要素（4P）的提法，提出企业战略是由五种规范的定义阐述的，即计划（plan）、计策（ploy）、模式（pattern）、定位（position）和观念（perspective），这构成了企业战略的“5P”。这五个定义从不同角度对企业战略这一概念进行了阐述。

第一，战略是一种计划。是指战略是一种有意识、有预计、有组织的行动程序，是解决一个企业如何从现在的状态达到将来位置的问题。战略主要为企业提供发展方向和途径，包括一系列处理某种特定情况的方针政策，属于企业“行动之前的概念”。

第二，战略是一种计策。是指战略不仅仅是行动之前的计划，还可以在特定的环境下成为行动过程中的手段和策略，一种在竞争博弈中威胁和战胜竞争对手的工具。例如，得知竞争对手想要扩大生产能力时，企业便提出自己的战略是扩大厂房面积和生产能力。由于该企业资金雄厚、产品质量优异，竞争对手自知无力竞争，便会放弃扩大生产能力的设

想。然而，一旦对手放弃了原计划，企业却并不一定要将扩大能力的战略付诸实施。因此，这种战略只能称为一种威胁竞争对手的计策。

第三，战略是一种模式。是指战略可以体现为企业一系列的具体行动和现实结果，而不仅仅是行动前的计划或手段。即无论企业是否事先制定了战略，只要有具体的经营行为，就有事实上的战略。企业行为模式是在历史中形成的，因此，在制定企业战略过程中就必须了解企业发展史，在选择战略时要充分考虑并尊重企业原有的行为模式，因为它会在很大程度上决定企业未来战略的选择和战略实施的有效性。

明茨伯格认为，战略作为计划或模式的两种定义是相互独立的。实践中，计划往往没有实施，而模式却可能在事先并未计划的情况下形成，因而战略可能是人类行为而非设计的结果。因此，战略是一种从计划向实现流动的结果，这是一种动态的战略观点，它将整个战略看成一种“行为流”的运动过程，如图 1-1 所示。

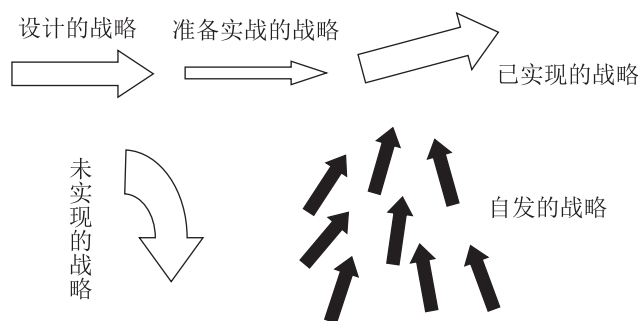


图 1-1 战略的形式

第四，战略是一种定位。战略是一个组织在其所处环境中的位置，对企业而言就是确定自己在市场中的位置。制定战略时应充分考虑外部环境，尤其是行业竞争结构对企业行为和效益的影响，确定自己在行业中的地位和达到该地位所应采取的各种措施。把战略看成一种定位就是要通过正确地配置企业资源，形成有利的竞争优势。

第五，战略是一种观念。是指战略表达了企业对客观世界固有的认知，体现了企业对环境的价值取向和组织中人们对客观世界固有的看法，进而反映了企业战略决策者的价值观念。因此，战略是主观而不是客观的产物。当企业战略决策者的主观判断符合企业内外外部环境的实际情况时所制定的战略就是正确的；反之，当其主观判断不符合环境现实时，企业战略就是错误的。

早期的战略观具有以下共同点：认为战略需在企业经营活动发生之前制定，以指导企业的经营行为；战略需有意识、有目的地开发，以明确企业的经营方向和领域；战略制定的出发点是企业内部条件，这隐含企业发展具有无限空间；战略制定一般是企业高层经理人员的工作，较少涉及中下层人员。

2. 20 世纪 80 年代以来的战略观点

20 世纪 80 年代以来，企业战略各种学派经过交叉影响、融合分化，形成了对企业竞争与发展极具影响的三大战略学派，进一步完善了企业战略理论体系。这一时期的战略观

点主要有以下四类：

（1）战略是一种意象（intent）

20 世纪 80 年代，在西方企业战略理论迅速发展的同时，企业的生存与发展也面临着越来越严峻的挑战。战略学者汉默尔（G.Hamel）和普拉哈拉德（C.K.Prahalad）认为，战略不应该是一种规划，因为成功企业不是规划出来的，战略在本质上应该是一种意象，它是企业渴望得到的远大前程和领先地位。战略意象是企业成功道路上的灯塔，它不随时间的推移而变化，指引企业不断向前；它可以凝聚企业员工的向心力，不因遭受暂时的挫折而改变，鼓舞企业达成共同愿景。战略是一种意象，要求企业更加注重未来，寻求发展的机会，积极变革以实现战略意象，而不是仅仅着眼现在，解决眼前的急迫问题，或只在现实的基础上做出简单的调整。需要强调的是，战略意象并不要求企业关注资源能力与外部机会的匹配，相反，它往往超越于现有资源和能力之上，要求企业必须更加具有创造力，能够最大限度地利用现有资源和能力实现战略意象，包括“杠杆式运用资源”“战略性资源外取”“创新型竞争发展”等。从这个意义上说，战略的实质是突破和创新，而不是守旧和模仿，要以比竞争者模仿企业现有优势更快的速度，创建企业未来的竞争优势。

（2）战略是一种选择（choice）

哈佛大学商学院的波特（Porter）教授认为，企业战略的目标是使企业获得成功，能否成功取决于企业是否拥有一个有价值的竞争地位，而有价值的竞争地位来源于企业相对于竞争对手的持续竞争优势。竞争优势有两种基本类型：成本优势和特色优势，因此，企业战略的一个中心内容就是选择哪种类型的竞争优势。另外，竞争优势必须在一定的竞争范围（包括产品、顾客、地域等）中确立，竞争范围的选择也是企业战略的一个中心内容。由于不同类型的竞争优势及竞争范围存在逻辑上的冲突，需要企业进行正确的选择。因此，企业战略的本质在于它是一种选择。

后来，波特进一步丰富了这一观点。他认为，企业战略包括三个层面的问题。首先，战略是定位（positioning）。战略建立在独特的经营活动之上，定位的目的在于创造一个独特的、有价值的、涉及不同系列经营活动的地位，从本质上讲，战略就是选择与竞争对手不同的经营活动。定位可以有三种方式：产品或服务多样化战略定位、顾客需求战略定位、进入式战略定位。其次，战略是取舍（trade-offs）。选择独特的定位还不足以保证企业获得持续成功，企业需要决定其经营业务范围，这就涉及取舍。从本质上讲，战略就是选择从事哪些经营业务而不从事哪些经营业务。取舍也有三种类型：定位转型、业务演变和内部变革。最后，战略是匹配（fit）。一个战略的成功取决于许多方面和环节，保持它们的相互匹配至关重要。匹配也有三种类型：各种经营活动与企业总体战略之间的匹配、企业的产品或服务与相关产品或服务之间的匹配、经营方向与经营方法之间的匹配。总之，无论是定位、取舍，还是匹配，这三个层面问题的核心仍然是选择，选择的目的在于构造特色，而特色是竞争优势的重要来源。

（3）战略是一种革命（revolution）

1996 年，战略学者加里·汉默尔（Gary Hamel）通过多年的考察与研究，把公司分为

三种类型：规则制定者、规则接受者、规则破坏者。规则制定者大都是寡头垄断集团，是该行业的市场领导者，享受着市场领先优势。规则接受者是指“臣服”于寡头的市场跟随者，不得不忍受必须紧跟不断变化的规则的痛苦。规则破坏者一般是新兴企业，它们作为挑战、反抗、革命者，既不受传统束缚又没有对先驱者的敬畏。汉默尔认为，随着市场竞争日益加剧、顾客需求不断改变、科学技术飞速发展、产业革命周期越来越短，企业应当积极寻找产业革命的机会，并努力成为先行者，如果墨守成规、不思进取，将会为此付出沉重代价。因此，他认为战略是一种革命。

（4）战略是一种过程（process）

1999年，明茨伯格和兰培尔（J. Lampel）指出，伴随企业战略理论的繁荣和发展，出现了众多的战略理论学派，他们认为企业战略本质上是一种过程，处于不同生存与发展阶段的企业，对企业目标、自身实力和环境变化会有不同的认识与反应，而不同学派理论观点正好能够解释不同层面的问题。所以，战略制定过程正好是上述诸种学派不同形式的组合，任何一种学派的观点都不可能单独成为指导企业战略制定与实施的定律和原则。

20世纪80年代的企业战略观有这样一些特点：第一，战略制定的出发点和目标通常是通过打击或消灭竞争对手，获得和保持竞争优势，促进企业的生存与发展；第二，战略制定通常都要考虑企业内部条件和外部环境因素，只是侧重点不尽相同，有的强调战略的环境适应性，有的强调战略的能动性；第三，战略制定大都强调动态性，不再把战略看成“行动之前的概念”，而把它视为企业与环境相互作用的过程，有时甚至把战略视为企业经营行动的自然结果。

综合以上观点，笔者认为，企业战略就是企业未来生存发展的长期目标以及实现该目标的途径和手段的总和。我们对企业战略的理解是广义的，即企业战略的内涵首先包括企业的长期目标，确定企业生存发展的长期目标本身就是一种战略行为；其次，如何实现企业的长期目标是企业战略的又一主要内容，所有能够实现战略目标的途径和手段都是企业战略不可分割的组成部分。

三、企业战略与相关概念的辨析

实际应用中，企业战略的概念经常与其他一些相关概念发生混淆，因此，需要进行简要的辨析。

1. 企业战略与战术（策略）的区别

企业战略不同于战术（策略），它们之间既有密切联系，又有明显区别。一般来说，战略与战术（策略）主要是全局与局部、目的与手段的关系。战略是企业的最终目标及对达到目标的手段和途径的总体谋划，是关于企业全局性、长远性、根本性的重大决策。而战术（策略）是指为达到战略目标所采取的具体行动，是为实现战略任务而采取的手段，它具有局部性和暂时性等特征。

一般来讲，先有战略，后有战术（策略），战略高于战术（策略）并统驭和指导战术（策略）的实施，而战术（策略）必须服从和支持战略的要求。

2. 企业战略与规划、计划的区别

从广义来讲，战略、规划、计划都是对未来的筹划，从管理的职能上看，都可归于“计划”范畴。国外也往往采用广义的计划概念，只是按时间区分为短期计划（1 年以下）、中期计划（3～5 年）和长期计划（5 年以上）。

从狭义来讲，战略、规划、计划既有联系，又有区别。战略是规划和计划的灵魂，规划和计划必须体现既定的战略。战略是规划的基础，规划又是计划的基础，应当先有战略，再有规划，再订计划，使其成为可以布置、可以检查的具体行动方案。从这个意义上来讲，规划和计划是战略的继续、深入和细化。

从实施的范围来看，企业战略是全面的，企业规划和计划可以是全面的，也可以是局部的；从实施的时间来看，企业战略是长期的，企业规划一般是中期的，也可以是长期的，企业计划是短期的；从实施的内容来看，企业战略是原则性的，包括许多事先难以确定的因素，企业规划是轮廓性的或粗线条的，企业计划是细线条的，具有具体性、稳定性和可操作性，是一种明确而细致的行动安排，所包含的不确定因素相应也少得多；从实施的方法来看，企业战略是以定性为主，企业规划是定性与定量并重，企业计划则以定量为主。

第二节 企业战略管理概述

企业战略管理是企业制定并实现其战略的动态管理活动。战略管理要帮助企业回答和解决生存意义、未来定位和产业范围等重大问题，确定企业未来生存发展的正确方向，对企业优化资源配置、提高经济效益、强化凝聚力、提高工作效率与社会和谐发展有着重要意义和作用。

一、企业战略管理的概念与内涵

从“战略管理之父”安索夫于 1972 年在《企业经营政策》杂志上发表《战略管理思想》一文，正式提出“战略管理”概念至今，学者们对企业战略管理的概念进行了多方探讨，提出了许多有价值的观念。

安索夫认为，企业战略管理是将企业日常业务决策同长期计划决策相结合而形成的一系列经营管理活动。企业战略管理是对企业战略的设计、选择、控制和实施，直至达到预期总目标的全过程。从安索夫的定义中我们明显看到了从计划角度对企业战略管理的理解。

美国著名战略学者弗雷德·R. 戴维（Fred R. David）认为，战略管理就是制定、实施和评价使组织能够达到其目标的、跨功能决策的艺术与科学。该定义指出战略管理是一种跨功能的决策，突出了战略管理活动的跨功能性以及知识的综合性和交叉性；同时，在战略管理的艺术性与科学性这两种属性中，特别突出了战略管理的艺术性。

我国学者也从不同角度对企业战略管理进行了定义，如企业战略管理就是企业确定其使命，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；企业战略管理就是企业为求得生存和长期稳健发展，对企业的发展目标、实现目标的途径和手段的总体谋划。

浙江大学项保华教授认为，企业战略是关于企业作为整体如何运行的根本指导思想，它是对处于动态变化的内外环境之中的企业当前及未来将如何行动的一种总体表述。战略的中心问题是企业的成长方向与自然演化。而战略管理就是研究如何让人愉快高效地做正确的事。简言之，战略管理=方向正确+运作高效+心情舒畅。该定义简练地指出了战略管理的核心问题，即首先为企业未来的生存与发展找到正确的方向，即确定企业要做的“正确的事”，其次是让员工心情舒畅、愉快高效地工作，将“正确的事”“做正确”，体现了战略管理中的人本思想。同时，该定义也突出了战略管理与其他职能管理学科的本质差别，即战略管理研究的首要问题是找到“正确的事”，而其他职能管理学科研究的是如何“把事做正确”，这里的“事”也就是企业的战略。对任何企业来说，找到自己应该去做的“正确的事”都是其经营管理的首要任务，如果企业所做的不是“正确的事”，那么，错误的事无论做得多好，方向都是错的，甚至做得越好，错误越严重。例如，一个不具备多元化经营能力的企业错误地进行了多元化，那么，它在多元化上投入的资源越多、进入的领域越广就越危险，距离失败也就越近。

综合国内外学者的观点，笔者认为，企业战略管理就是企业制定并实现其战略的动态管理活动。企业战略回答的是企业作为整体为什么能够得到社会的回报从而长期存在下去的根本性问题，而战略管理研究的就是如何分析、制定、选择并实施企业战略，并通过对实施过程及结果的评价与控制来确保企业目标的有效实现。战略管理不仅涉及战略的制定和决策，也包括将制定出的战略付诸实施并动态调整的全部过程，企业所有员工的所有工作都是围绕着战略的制定与实施展开的，所以我们说战略管理是企业管理的主线，是全员、全过程、全方位的管理。

二、企业战略管理的基本问题

企业战略管理必须回答六个基本问题，包括三个大问题 and 三个小问题，三个大问题是：我是谁（who）？到哪去（where）？如何去（how）？这三个问题具有哲学意味，体现了企业的最终目标。要回答这三个问题，就要对企业做出动态、整体的思考，从根本上阐明企业的经营现状、未来目标与存在意义。

“我是谁？”即“我们的企业是一个什么样的企业？它将是一个什么样的企业？它应当成为一个什么样的企业？”也就是说，企业战略必须确定企业的使命和目标，确定企业所承担的责任与角色，明确企业的现状和前途。

“到哪去？”就是“我们的企业要实现什么样的目标？”即确定企业经营管理活动的预期成果。通过企业战略目标的设置，就可以确定企业目标和经营活动的轻重缓急，预期企业经营活动所应达到的标准，以及预测企业实施既定的经营活动后可能实现的经营成果。

“如何去？”就是“怎样实现企业的目标？”即寻求实现企业战略目标的途径和方式。

实际上就是为了实现战略目标，对企业的一切活动进行有效的管理。回答了这个问题，也就明确了企业在市场中确立竞争优势，在市场竞争中取胜的战略措施。

战略管理的三个小问题是：企业的业务是什么？企业的业务应该是什么？为什么？这三个问题是围绕着企业的业务范围展开的，和前三个问题相比，属于比较具体微观的层面。

“企业的业务是什么？”要回答这一问题，需要引发企业对现状的思考，明确企业目前进入了哪些业务领域？其业务性质为何？清楚地认识目前的状况是制定企业战略的出发点，一个不知道自己当前处于什么地位以及正在做什么的企业是很难确定其未来的方向的。

“企业的业务应该是什么？”要回答这个问题，需要说明企业未来要做什么事？要进入哪些业务领域？从而引发对目标的思考。一个不清楚自己未来应处于什么地位以及该做什么的企业，是很难确定其前进的路线和具体时间安排的。

“为什么？”要回答这一问题，需要说明企业对当前业务与目标业务认知的根据是什么，从而引发对企业存在理由，即企业使命的思考。对企业使命的清晰理解和认识是制定战略的核心问题。一个没有真正弄清自身存在理由的企业是很难长期生存及进化发展的。

总而言之，企业战略管理的基本问题就是要明确企业现在在做什么，确定企业将来要做什么，以及应当如何去做。思考和回答这些问题会帮助企业明确自身存在的目的、活动的范围与奋斗的方向，使企业家可以正确设置企业的战略目标，确立企业各项工作的轻重缓急，明确取得特定经营成果的途径和手段，使企业避免偏离既定方向的无目的行为。如果说企业战略是引导企业达到预定目的的导航图，那么战略管理就是要使企业沿着导航图前进并成功到达目的地。

三、企业战略管理的作用

企业管理学理论与实践的发展从职能管理走向战略管理是一次飞跃，它对企业的长期生存与发展具有极其重大的意义。从 20 世纪 70 年代中期开始，以美国为代表的西方发达国家的大中型企业越来越多地建立了正式的战略管理组织机构，许多小企业也开始进行战略管理并取得了很好的效果。战略管理作为一种新的企业管理方式或思想之所以受到人们的青睐，是因为它具有以下几方面的作用：

1. 战略管理能帮助企业找到未来生存与发展的正确方向

战略方向选择得正确与否，是决定企业经营成败的关键。正如美国未来学家托夫勒（Toffler）所说的那样：“如果对于将来没有一个长期明确的方向，对本企业的未来形势没有一个实在的指导方针，不管企业的规模多大，地位多稳定，都将在新的革命性的技术和经济的大变革中失去生存条件。”战略管理以未来的环境变化趋势作为企业决策的基础，使企业管理者重视对经营环境和自身资源能力的研究，增强企业经营活动对外部环境的适应性，使二者达成最佳的结合。

2. 战略管理有助于企业优化资源配置，提高经济效益

企业战略是企业编制经营计划和制定经营政策的依据，也决定了企业资源配置的标准和原则。战略的制定与实施把经营计划的执行与控制结合在一起，兼顾了近期目标（或作

业性目标）与长远目标（或战略性目标），将总体战略目标和局部战术目标统一起来，有利于充分发挥企业各种资源的作用并产生协同效应，避免重复投资、盲目投资和无效投资，最终使企业经济效益得到提高。

多位学者的实证研究都证明了战略管理对提高企业经济效益的巨大作用和意义。1970年，桑恩（Thune）和豪斯（House）首先研究了战略管理与经济效益的关系。他们历时7年对石油、食品、医药、钢铁、化工和机械6个不同行业的36家（18对）大中型企业运用战略管理的情况进行了比较研究，每一对企业都包括一家进行了正式战略规划的企业与一家没有进行正式战略规划的企业作为对比。经过研究，他们发现在所有的行业中，正式进行了战略管理的企业在投资收益率、股权资本收益率和每股收益等财务指标上都明显地好于没有正式战略规划的企业。同时还发现，企业采取正式的战略规划以后，其经济效益要比没有战略规划时有较大幅度的改善。

哈罗德（Herold）又用了4年时间专题研究了桑恩和豪斯所涉及的医药与化工行业，其研究结论又一次证明了桑恩、豪斯结论的正确性，而且指出有正式战略规划的企业与无正式战略规划的企业在经济效益上的差别在不断扩大。

1982年，罗宾逊（Robinson）用3年的时间研究了101家小型的零售、服务和制造企业。其研究报告指出，在销售、利润和生产率上，有战略规划的企业要比没有战略规划的企业在经济效益上有显著改善和提高。

总之，不断有研究证明，企业采用战略管理的思想和方法进行管理会显著提高经济效益，增强企业生存与发展的能力。

3. 战略管理是企业的主程序

企业战略是企业日常生产经营活动的总纲领，企业战略管理不仅包括战略分析与制定，而且将战略实施与控制作为其重要组成部分，这就使战略管理将企业所有的经营管理工作都囊括其中。战略管理的理论框架为企业经营管理提供了主导性的思维方法和工作框架，各职能管理学科的知识都通过战略管理的基本框架整合在一起，如对企业内部资源能力进行的各种分析以及制定职能战略就要用到财务管理、营销管理、生产管理等职能管理领域的知识。企业战略制定后，各层次和职能部门都要制定各自的战略并采用各职能管理领域的知识来加以执行。

因此，战略管理是企业经营管理的主线，战略管理的框架和方法提供了企业经营的主程序，企业上下所有部门和员工的所有工作都不过是在不同层面对企业战略的执行和落实，因此可以说：企业无小事，事事皆战略。

4. 战略管理有助于强化企业凝聚力，提高工作效率

通过实施战略管理，特别是吸收员工参与制定企业战略，不仅使企业明确了自身的使命、愿景和目标，更使企业全体员工了解了企业当前和未来面临的经营形势、进一步发展应解决的重大问题及今后的发展目标和措施、各部门应完成任务、各员工应担负的责任及员工个人在企业发展过程中可能获得的成长和利益。实践表明，企业如果在战略制定过程中能够达到这些目标，使员工了解了上述信息，将显著增强企业的凝聚力和士气，使员工提高工作主动性，增强责任感，积极性、创造性和工作效率明显提高。

5. 战略管理有助于企业与社会和谐发展

企业进行战略管理必须制定企业使命，必然要求企业思考和明确其社会责任、处理与各种利益团体关系的行为准则、树立怎样的企业形象、在哪些方面应满足社会的需求，所以实施战略管理有助于企业从社会的角度来审视自身，在满足社会需求和履行社会责任的基础上，建立自身和社会共同发展的和谐关系。

总而言之，企业战略管理的作用就是提高企业生存发展能力，帮助企业获得成功。

四、企业战略管理的特征

战略管理作为企业经营管理活动的主线，是企业经营活动的最高纲领和最终目标，具有以下特征：

1. 适应性

适应环境是企业战略管理的必然特点和内在要求。企业在其特定环境中存在，环境为企业提供了生产经营所需的资源和要素，规定了企业的活动范围和发展空间，从各个方面影响着企业经营，企业只有适应环境才能在环境中生存发展。虽然企业可以发挥其主观能动性，在一定的范围和程度上影响甚至改造环境，但这种影响和改造是相对的，任何企业都没有无限度改造环境的能力，因此，企业战略管理对环境的适应性是战略管理的基本前提之一。

2. 全局性

企业战略管理要符合整个世界和所在国的政治经济、社会文化、科学技术的发展趋势，也要符合企业所在行业的发展趋势，这需要企业在战略管理过程中考虑到外部环境的全局。同时，战略对企业经营管理的所有方面都具有普遍的、全面的、权威的指导意义，因而战略管理并不强调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的活动。在评价和控制过程中，战略管理重视的不是各事业部和职能部门自身的表现，而是它们对实现企业使命、目标、战略的贡献大小。这都使得战略管理具有全局性的特点。

3. 未来性

战略管理是面向未来的，是为了确定并实现企业未来的战略目标而进行的管理活动。企业战略是决策者在分析企业外部环境及内部条件的历史与现状的基础上，对其变化趋势进行预测的基础上制定的，优秀的战略往往是预测准确的战略，这样的战略才能使企业适应环境发展变化的趋势，获得经营的成功。

4. 长远性

企业战略是对企业未来较长期（3～5年甚至更长远）内的生存发展问题进行的统筹规划，虽然战略决策以企业的当前和历史情况为出发点，并且对企业当前的生产经营活动有指导作用，但这一切都是为了更长远的发展。企业战略管理的长远性表现在三个方面：目标的长期性、环境的长期性和措施的长期性。战略管理反对短期化行为，在长远利益与短期利益发生冲突时，要着眼于企业的未来，自觉地放弃无助于企业长远发展的短期利益。

而谋求企业长远的目标。同时，战略实施的成效也要以长远利益来衡量。

5. 指导性

企业战略规定了企业在一定时期内的发展目标以及实现这一目标的基本途径和手段，它指导和激励着企业全体员工努力工作，一经制定，企业上下就要为实现战略而努力，对企业各方面的工作都具有指导意义。企业各层级、各部门的各项职能管理工作都要在企业战略的指导下来进行，这才能使企业各项经营活动不偏离其战略目标。

6. 风险性

企业战略是对企业未来发展的谋划，随着科学技术及国内外经济、社会发展变化速度越来越快，企业战略环境的动态性不断增强，不确定性因素不断增多，许多事物具有不可预测性，使企业的战略环境总是处于不确定和变幻莫测的趋势之中，因此，任何企业战略的制定和实施都具有一定的风险性，这是在制定及实施战略时必须充分估计到的。

7. 竞争性

战略管理是适应市场的需要而产生的，企业战略是为了培育和增强企业的竞争优势而制定的，其目的就是使企业能在激烈的市场竞争中发展壮大自己的实力，使其在与对手争夺市场和资源的竞争中占有相对的优势。其作用在于通过密切监测市场竞争态势和评估企业自身的相对竞争地位，抓住机遇、迎接挑战、发挥优势、克服弱点，以求在“商战”中克敌制胜，保障企业的生存和发展。因此，竞争性是企业战略的本质特征之一。

8. 复杂性

企业战略管理的复杂性表现在两个方面：其一，企业战略的制定是企业战略决策者认知结构和价值观念的反映，是一种高智慧、综合性的复杂脑力劳动，是一种非程序性和不确定性决策，而且往往是集体决策的结果，其制定过程是非常复杂的。其二，企业战略的实施和控制是非常复杂的。新战略的贯彻实施往往涉及企业产品结构、组织机构、人事安排的调整，关系到员工的切身利益和企业内的权力再分配，因而战略的贯彻实施也是非常复杂的。

9. 不精确性

由于企业战略环境的复杂性，对影响企业战略的诸多环境因素很难全部进行精确的量化计算和分析，使得战略决策者必须大量借助创造性思维和直觉思维进行决策。面对同样的战略环境，由于决策者的思维方式、价值观念和个性特征的差异，可能得出完全不同的判断，进而制定完全不同的战略，在没有实施之前又很难做出孰是孰非的评判。加之，企业战略分析与决策受到时间和信息不完备的限制，往往只能在可取得的信息及时间许可的范围内寻求令人满意的方案，即较优方案而非最优方案。此外，战略管理过程还受到大量非理性因素（如组织结构和人的行为因素）的制约，其中相当多的因素是不确定的。因此，战略问题一般都是不精确的，是很难给出最优方案或标准答案的。

10. 艺术性

企业战略管理既是一门科学，更是一门艺术。其科学性体现在战略管理理论较好地解释了企业生存发展的客观规律，能够指导企业长期经营发展的实践。从战略管理发展史中的大量理论研究与企业实践，从战略分析与制定的各种方法和工具中我们都可以看到战略

管理科学性的一面。

但是，战略管理是一门综合性的学科，其学科特点决定了其艺术性远远高于科学性。首先，战略管理要解决的问题是让企业在不确定的未来环境中获得长期生存与发展，环境变化的不确定性和环境因素的复杂性、变动性使得战略管理异常复杂、难以精确，必须由战略决策者创造性地运用战略管理思想和方法来进行决策和执行。其次，在战略管理的理论和实践中，人们在不断摸索和创造更加科学的战略分析、制定、实施和控制方法，但这些方法的科学性都是相对的，同样的方法由不同的战略决策者来运用会产生截然不同的效果，能否获得战略管理的成功更多取决于战略决策者对这些方法艺术性的运用。因此，从古希腊战略一词的含义，到当代战略学家的相关论述都能看出，战略管理更多具有艺术性的特点。

五、企业战略管理的原则

加拿大学者斯蒂格利茨（Joseph Stiglitz）在实证研究的基础上提出，成功的战略管理必须遵循以下五大原则：

1. 适应环境原则

实施战略管理要求企业随时监视和扫描内外部环境的动态变化，细致分析机会与威胁的存在方式和影响程度，以便正确制定恰当的战略和及时修订现行的战略。成功的企业战略重视企业与环境的关系，使企业能够适应、利用甚至影响环境的变化。因此，适应环境是企业战略管理的基本前提和基础。

2. 整体最优原则

战略管理将企业看作一个不可分割的整体，以整体和全局的观点来管理企业，它不强调企业某个战略业务单元（strategic business unit, SBU）或某个职能部门（functional department, FD）的重要性，而是强调通过制定企业的使命、愿景和目标来协调、统一各部门、单位的活动，使之形成合力，提高企业整体的优化程度，获得企业整体的成功。

3. 全程管理原则

成功的战略管理要求将战略的制定、实施、控制和调整作为一个完整的过程来加以管理，不可忽视其中任一阶段，以确保战略的权威性、一贯性和高效性，确保企业整个经营管理过程都处于战略指导之下，为实现企业战略目标服务。

4. 全员参与原则

战略管理不仅要求企业高层管理者的英明决策，也要求企业中下层管理者及全体员工的广泛参与和全力支持。战略规划更多依靠高层管理者的慎重抉择，而战略实施却主要依赖中下层管理者及全体员工全心全意地投入。因此，只有让员工普遍参与到战略管理活动中来，才能得到广大员工的支持，减少企业战略执行的困难和障碍，保证企业战略实施获得成功。

5. 反馈修正原则

企业战略管理是一个周而复始、螺旋上升的动态管理过程，它关心的是企业长期、稳

定的发展，由于环境在不断发生变化，因而在战略实施过程中，只有不断地跟踪、反馈和调整才能确保企业战略的适应性，对现行战略管理的评价和控制就是新一轮企业战略管理的开始。

第三节 企业战略管理过程、特点与学习方法

企业战略管理是由三个主要阶段构成的循环往复的动态管理过程，是企业高层管理者最重要的知识和技能。整合性、高层次等学科特点决定了战略管理的学习方法也具有与其他学科不同的特点。

一、企业战略管理过程

战略管理是在充分占有信息的基础上制定关系企业未来发展方向的重大决策并将这些决策付诸实施的动态管理过程。一个规范的、全面的战略管理过程可大体分解为三个阶段：战略分析阶段、战略制定与选择阶段、战略实施与控制阶段，如图 1-2 所示。

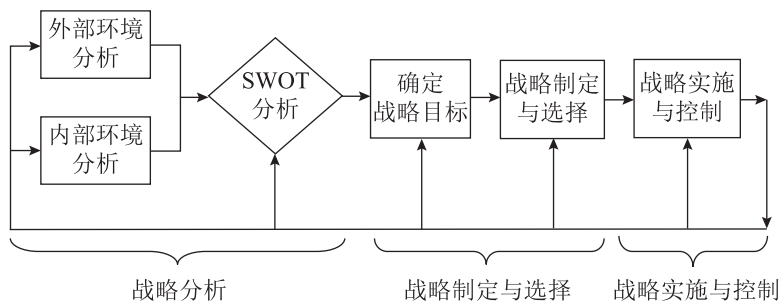


图 1-2 企业战略管理过程

1. 战略分析

战略分析是企业战略管理的关键环节，是企业确定科学合理的战略目标、制定和实施正确战略的前提与基础，其目的是要全面认识和了解企业内外部的环境，找到影响企业战略发展的关键因素。

一般来说，战略分析总体上包括企业外部环境分析和企业内部环境分析两大部分。企业外部环境分析又包括宏观环境分析和产业环境分析两个层面，宏观环境分析是对影响企业经营的宏观、间接因素的分析，一般从四个方面展开，即政治因素、经济因素、社会文化因素及科技因素。产业环境是对企业所处行业的状况进行分析，这是企业外部环境中和企业关系比较密切、对企业经营有直接影响的方面。包括行业特点分析、竞争结构分析、行业市场分析及竞争对手分析等内容。企业外部环境分析的目的是寻找和发现有利于企业发展的机会，以及对企业存在的威胁，做到“知天知地”与“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同时规避对企业的威胁。

企业的内部环境就是企业内部的状况，也就是企业所具备的条件与素质，包括企业生产经营的现状、企业的资源与能力、企业文化等方面。企业内部环境分析的目的是发现企业所具备的优势和劣势，做到“知己”，以便在制定和实施战略时能扬长避短、发挥优势，有效地利用和发挥企业的资源与能力。

目前公认的企业战略分析框架是遵循着由远及近、由外至内的逻辑顺序展开的，这样可以保证对企业内外部环境中的重要影响因素进行全面的分析，不致遗漏；也体现了环境因素对企业由远及近、由间接到直接的影响和作用，符合客观现实，不致偏颇。

通过战略分析，战略决策者要了解企业内外部环境状况正在发生哪些变化？它们怎样影响企业和企业活动？企业有哪些资源和能力来应对这些变化？企业的利益相关者——员工、股东、客户及社会公众等的期望是什么？这些因素会怎样影响企业当前的竞争地位？将来可能会发生什么？等等。

2. 战略制定与选择

战略制定与选择过程实质上就是战略决策过程，主要任务是根据企业对战略环境的分析和认识，制定和选择企业目标与战略，完成企业战略系统的构建工作。构建一个完整的企业战略系统必须建立两个子系统：企业战略目标体系和企业战略体系。

构建企业战略目标体系即确定企业的战略目标，该体系又包括使命、愿景和目标三个层面，为企业指出了长远的发展方向，回答了“我是谁”“到哪儿去”的问题。构建企业战略体系即根据企业组织的层次结构，按照总体战略、业务战略和职能战略三个层次制定并选择企业战略，战略系统的构建为企业提出了实现战略目标的途径和手段，回答了“如何去”的问题。

企业战略目标体系和战略体系的构建都应当建立在战略环境分析的基础之上。首先，战略目标绝不是制定企业战略的既定前提，它也是企业在进行环境分析的基础上确立的，确立目标必须考虑环境的约束条件，如果仅凭企业的良好愿望和远大理想来确立战略目标，不认真研究和考虑环境的影响，会导致战略目标脱离实际，成为空中楼阁，无法实现。其次，制定实现战略目标的多种战略方案更是要对外部环境的机会与威胁、内部环境的优势与劣势进行匹配，进行 SWOT 分析，制定出既能发挥企业优势、抓住外部机会，又可弥补企业劣势、规避外部威胁的战略，这样的战略才是可行和有效的。

3. 战略实施与控制

当企业构建起了完整的战略系统，确定了战略方案后，就必须将其付诸实施，通过具体化的实际行动实现战略目标。这一阶段的主要任务是，根据战略方案的要求，调整企业组织结构，分配职能工作，进行资源配置，并通过计划、预算等落实执行既定战略。

由于在企业战略系统的构建中已经从企业整体到各个管理层次和主要职能部门都制定了战略，战略实施的首要任务就是制订战略规划，将各管理层次和职能部门的战略进一步分解，使企业每一位员工的工作都成为企业战略的有机组成部分，将企业的资源与能力按照战略的需要进行有效配置，集中企业全部的力量来实现战略目标。因此，企业无小事，事事皆战略。企业上至董事长、总经理，下到最基层的员工，每时每刻的所有工作都是在实施和执行企业战略，为企业战略目标的实现服务。

企业战略实施的成功，离不开有力的领导、高效的组织和积极的文化，如何在战略执行过程中进行有效领导、构建精干高效的组织结构以及培育支持战略的企业文化是战略实施的关键问题。

要保证企业战略的有效实施，实现既定的战略目标，必须对战略实施的全过程进行有效控制。因此，企业高层必须全面及时掌握战略实施的确切情况，及时进行信息反馈，将实际战略绩效与预定战略目标进行比较，如二者有显著的偏差，就应当采取有效的措施进行纠正，使战略实施沿着既定轨道和方向前进。当由于战略分析不周、判断有误，或是企业内外部环境发生了未曾预想的变化而引起战略方向的偏差时，就需要重新审视环境，制定新的战略方案，开启新一轮的战略管理过程。

为理论研究和教学的方便，我们一般都把企业战略管理的三个阶段描述为一个直线递进的过程，但实际上，这三个阶段绝不是简单的直线关系。在现实工作中，各阶段之间往往是相互联系、相互交叉、同步进行的。例如，进行战略分析时，企业的历史战略或隐含战略仍在实施，而在新制定的战略付诸实施的同时，战略控制和新一轮的战略分析与制定已经开始。因此，战略管理是一个环环相扣、循环往复、螺旋上升、持续发展的动态管理过程，它将企业所有的经营管理工作都纳入企业战略体系，使企业上下的所有工作都围绕着企业战略展开，在动态持续的变化和发展中实现企业的战略目标。

二、企业战略管理的学科特点

在企业管理的学科体系中，战略管理具有特殊的地位和价值。它以提高企业对外部环境的适应性，使企业可持续长期发展为目的，立足企业高层和整体，以系统的视角和思维研究企业经营管理问题，越来越成为现代企业高层管理人员最重要的管理活动和技能。

1. 战略管理是整合性管理理论，是企业最高层次的管理理论

职能管理理论如生产管理理论、财务管理理论、市场营销管理理论等都是以企业经营的某个局部问题为研究对象，这种解剖式的理论创建和研究方式，对企业各具体职能方面的经营管理提供了丰富的理论和方法。但随着经济社会的高速发展，企业面对的问题越来越呈现出综合性、整体性和关联性的特点，“头疼医头、脚疼医脚”式的管理理论使企业越来越难以适应环境的变化和激烈的竞争，现代企业迫切需要一门综合性的管理理论学科来指导企业进行整体经营管理的实践，这使得企业战略管理理论的诞生和发展成为一种必然。企业战略管理理论是从企业整体的、全局的角度出发，综合处理和解决企业全局性、长远性和整体性的问题。在企业战略的指导下，企业各职能部分才能有机地整合起来，统一协调运作，使企业的整体绩效达到最优水平。

从理论层次来看，战略管理理论是最高层次的管理理论。自20世纪初泰罗创立科学管理以来，管理理论有了极大的发展。尤其是第二次世界大战后，管理理论的大发展使我们进入了“管理丛林”时代，各派管理学说不断涌现。按照内容所涉范围和影响程度，人们将管理理论划分成下列三个不同的层次：

管理基础理论。管理基础理论是管理中带有共性的基础理论、基本原则和基本技术。

主要包括管理数学、管理经济学、管理心理学、管理学原理、组织行为学等学科。

职能管理理论。职能管理理论是将管理基础理论与特定的管理职能相结合，以提高组织职能部门的效率和效能为目的。主要包括生产（运作）管理、市场营销管理、财务管理、人力资源管理、研究与开发管理、物流管理等学科。

战略管理理论。战略管理理论是最高层次的管理理论，它不仅综合运用管理基础和职能管理理论，还融合了政治学、经济学、法学、社会学、文化学、系统科学等多学科的知识，以企业的长期健康发展为最终目标。

因此，战略管理是管理理论中整合性、高层次的管理理论。只有掌握战略管理理论，我们才能处理好关系现代企业长远发展的整体性问题，获得可持续的竞争优势和长期发展能力。

2. 战略管理是企业高层管理人员最重要的活动和能力体现

美国学者罗伯特·卡茨（Robert L.Katz）将企业管理工作对管理者的能力要求划分成三个方面，即技术能力（战术能力）、人际关系能力（社会能力）和思维能力（战略能力）。

技术能力。技术能力即操作能力，它与一个人从事的具体工作有关，是一个人运用一定的技术来完成某项组织任务的能力，包括方法、程序和技术。

人际能力。人际能力涉及管理人员和与之接触的人们之间的关系，是一个人与他人共事、共同完成工作任务、解决问题的能力，包括领导、沟通、激励、排解纠纷和培植协作精神等。

思维能力。思维能力是管理者的战略能力，是从整体上认识企业 and 环境，洞察企业与外界环境之间的关系，以及理解企业的各个组成部分应如何互相依靠和协调来生产公司的产品，为顾客提供服务。

对处于企业组织不同层次管理人员的能力要求是不同的。从图 1-3 中可以看出，基层管理者所需要的能力主要是技术能力和人际能力；中层管理者的有效性主要依赖于人际能力和思维能力；而高层管理者最需要的能力是思维能力，这是保证他们工作有效性最重要的因素。因此，战略管理能力是企业家能力与素质的综合体现，也是企业高层管理者最重要的能力。



图 1-3 不同层次管理人员的能力分布

3. 战略管理的目的是提高企业对外部环境的适应性，使企业可持续发展

企业作为主要的经济组织，是社会大系统中一个不可分割的和具有开放性的组成部分，其存在和发展在很大程度上受到外部环境因素的影响。有些因素是间接地对企业发生作用，如政治、法律、经济、科技、社会、文化等；还有一些却直接影响着企业的生产经营活动，如供应商、股东、竞争者、顾客及其他利益相关者。进入网络经济时代，企业外部环境既

复杂多样，又动荡多变，战略管理促使企业高层管理人员在制定、实施企业战略的各个阶段上，都要清楚地了解有哪些内外部因素影响着企业，影响的方向、性质和程度如何，以便制定新的战略或及时调整企业现行的战略以适应外部环境的变化，做到以变应变，不断提高企业的适应能力。企业对环境的适应性要求企业战略必须具有弹性，使企业像自然界中的一个有机体一样，随着周围环境的气候、温度、湿度、食物等条件的变化而对自身进行及时调整。因此，如何让企业在这种复杂多变的外部环境中健康生存并持续地发展下去，是战略管理的最终任务和目的。

三、企业战略管理的学习方法

企业战略管理是一门整合性、高层次的管理理论学科，其适应性、全局性、长远性等特点使它的学习方法带有独有的学科特征。

我们学习企业战略管理的目的是树立战略意识、培养战略头脑、训练战略思维、增强战略执行力，使企业获得成功。成功的战略管理以对战略思想与理论的了解和领悟为基础，以丰富全面的多学科知识为辅助，以宽广博大的胸怀和视野为依托。企业战略管理独特的学科特点决定了其学习方法具有一定的特殊性，要全面掌握战略管理理论，提高战略思维 and 实践能力，我们在学习中应当注意以下问题：

1. 全面学习掌握战略管理思想理论与方法

从战略管理理论发展史中我们可以看到，虽然战略管理学科的产生和发展历史并不长，但已经产生了极其丰富多元的战略思想、理论和方法。要进行企业战略管理的实践，指导企业获得经营的成功，首先就必须全面深入地掌握战略管理的思想、理论与方法。明茨伯格曾经把战略管理这门学科比喻为一头大象，要全面认识和了解这头大象，就要尽可能广泛地接触和阅读战略管理的有关文献，掌握各个战略学派的研究视角和观点。同时，还要权变地看待各个学派和观点，取其精华，去其糟粕，从多个角度认识其思想的实质和精髓。

必须强调的是，虽然战略管理作为一门学科还很年轻，但从古今中外政治、军事和社会活动的实践以及浩如烟海的历史文献中可以看到，战略思想的发展是与人类社会的产生和发展同行的，人类政治史、军事史、社会发展史实际上就是一部战略思想史。中外战略思想的悠久历史及丰富的理论与实践为企业战略管理的学习研究提供了充分的营养，尤其是博大精深的中国古代战略思想更是值得我们参考和借鉴。因此，学习战略管理完全可以从中外政治学、军事学、社会学的大量文献中汲取养分，这是我们提高战略思维 and 实践能力，推进企业战略管理理论发展与创新，实现企业战略目标的重要思想和理论来源。

2. 建立丰富多元的知识结构与素养

战略管理是企业管理的主程序，学习战略管理是对管理基础学科和职能管理学科理论学习的升华、提高和整合，战略管理的实践也要综合运用管理基础学科和各职能管理学科的理论 and 知识。因此，全面掌握管理基础学科和职能管理学科的知识是深入理解与运用战略管理理论的前提和基础。

同时，战略管理具有深刻的内涵和广阔的外延，其他非管理学科的知识都可以纳入战

略管理研究和运用的视野。战略管理的理论研究和企业实践也越来越呈现出多学科交叉的特点，需要运用政治学、经济学、法学、社会学、文化学、系统科学和自然科学等多学科的知识。因此，要全面掌握和成功实践战略管理，离不开丰富多元的知识结构和素养的支撑，我们应当培养从自然科学到社会科学的全面的知识素养，为战略管理的学习和实践提供坚实的基础。

3. 深刻领悟“战略管理之道”

虽然学习战略管理的理论知识非常重要，但我们必须认识到，战略管理的艺术性大大高于其科学性，因而这门学科的核心和我们最需要掌握的是战略管理的思想精髓，这是我们能够有效运用战略管理理论和方法进行成功实践的关键，我们将战略管理的思想精髓称为“战略管理之道”。

“道”属于“隐性知识”，只可领悟，难以言传，对它的掌握无法通过简单的知识学习来获得，更不可简单模仿，即使把所有的战略管理理论和方法倒背如流也不代表具备了战略管理能力。是否“得道”体现在战略思维能力和实践能力的高低上，体现在对战略管理理论和方法艺术性、创造性的运用上，只有在正确的理论指导下，从企业经营管理的实践中进行摸索和总结才有可能获得这种能力。

因此，理论的研究和学习与实践的摸索和总结都是我们“求道”的途径和手段，只有在全面掌握战略管理理论并进行认真实践总结的基础上深刻领悟，才有可能领悟“战略管理之道”，领会战略管理的真谛。

4. 开阔胸怀与视野

综合古今中外的政治、军事和社会实践，出色的战略家无不具备博大的胸怀和广阔的视野，鼠目寸光、心胸狭窄是缺乏战略头脑和能力的典型体现。现代企业在激烈动荡的复杂环境中生存和发展，对环境和自身的深刻认识与洞察、对企业未来的长远展望和谋划都离不开企业家宽广博大的胸怀和视野。虽然战略管理理论是指导企业获得成功的强大武器，但一个胸襟狭小、坐井观天的管理者是根本无法领悟战略管理精髓的，只有高瞻远瞩、深谋远虑的企业家才有可能领导企业获得成功。因此，管理者的胸怀和视野是企业战略管理成功与否的依托和关键，这是我们在战略管理的学习中要着力培养的。



本章思考题

1. 什么是企业战略？学者们对企业战略的概念有哪些不同理解？
2. 广义与狭义的企业战略概念有何不同，你是如何理解的？
3. 什么是企业战略管理？企业战略管理的核心问题有哪些？
4. 企业战略管理有哪些作用、哪些特点？
5. 简述企业战略管理过程，为什么说战略管理是企业管理的主程序？
6. 企业战略管理学科有哪些特点？怎样才能学好企业战略管理？

第二章 企业战略管理理论发展史

本章概要

本章是对西方企业战略管理理论发展历程的全面回顾和对未来发展趋势的总体展望。包括早期战略思想阶段、古典战略理论阶段和竞争战略理论阶段的主要理论学派和观点,也介绍了战略管理理论的最新研究成果和发展趋势。

通过本章的学习,读者能全面了解企业战略管理这一学科在不同发展阶段的主要研究成果和理论观点,建立对企业战略管理理论与实践多角度、多方面的认识,深入理解和思考企业战略管理的主导思想。

案例

小米的商业模式

正式成立于2010年4月的小米公司,是一家专注于自主研发智能手机的互联网企业,是雷军带领着一支年轻的团队创办的。短短几年里,小米发展迅猛、规模不断扩大、品牌知名度迅速提高,成为科技领域的一匹黑马。

小米成立之初,作为董事长的雷军提出了“铁人三项”战略和“轻资产”模式。所谓“铁人三项”是指“软件+硬件+互联网”,即打造一个全新的系统,利用互联网技术不断对手机制造业进行改造。

首先,实施供应链管理,实现零库存要求。通过互联网直销形式,利用互联网技术对手机制造业生产模式、管理模式、营销模式进行全面改造,开创“订单式”电子商务,通过“按需定制”进行网络下单销售,最大限度地省去中间环节,大大降低间接销售渠道成本,从而最终降低终端销售价格,使得小米手机成为物美价廉、耐用实惠的智能产品,博得消费者的青睐。

其次,小米从来不通过做广告来进行市场推广,而是保持产品的透明感、树立品牌、注重用户体验和口碑。雷军说“良好的口碑是小米初步占据市场的诀窍”。小米通过征求“发烧友”及特定客户群的反馈和意见,推动小米手机的用户新体验,依靠“MIUI”和“米聊”等其他产品的使用,以树立用户口碑的形式进行推广销售,大大降低了广告投入量,最终实现了“零费用”。

最后,小米打造了自己的系统与产品服务,实现了软硬件一体化,使得其基本配置可与高端机比肩甚至领先,但价格却比高端机低了很多。由于小米具有“MIUI”及“米聊”等相关产品,并且和金山软件联系紧密,服务对接良好,因而相比Android更具差异化竞争优势,为自己开辟了一片“蓝海”,也为对手建立了较高的进入壁垒。

小米的成功有目共睹,雷军采用互联网进行商业模式创新,成功推进了小米的起步和发展。但在科技创新加速、竞争日趋激烈的今天,已有很多企业采用类似的模式并取得了显著的成果,小米如何才能延续其成功、并获得可持续发展呢?

第一节 早期战略思想阶段

从历史沿革及演变过程来看，西方企业战略管理理论的产生与发展大致经历了三个阶段，即早期战略思想阶段、经典战略理论阶段和竞争战略理论阶段。

从管理思想发展史来看，企业战略的思想是随着西方企业管理理论的发展而逐渐形成的。18—19 世纪，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理论。但这些早期的管理研究和实践者都将思考的重点放在组织内部活动的管理上，还没有涉及对企业整体经营管理问题的研究。

20 世纪初，法国管理学家法约尔对企业内部的管理活动进行整合，将工业企业中的各种活动划分为技术活动、商业活动、财务活动、安全活动、会计活动和管理活动六大类，提出了计划、组织、指挥、协调和控制即管理的五项职能并认为计划职能是企业管理的首要职能。法约尔的这一思想创造了从职能角度研究管理的基本思路 and 方向，奠定了现代管理学研究的基本理论框架，具有重大的历史意义。同时，他认识到了计划职能在企业管理中的首要地位，形成了战略思想和理论产生发展的重要理论基础，可以说是企业战略思想最初的萌芽。

20 世纪 20 年代，美国杜邦公司和通用电气公司率先将战略职能引进企业组织系统，开始从企业高层以及组织与环境的关系等角度考虑企业发展问题。1934 年，制度经济学家康芒斯（John R. Commons）在其著作《制度经济学》中首次使用了“战略因素”一词，引起了人们对企业经营活动中“战略因素”的注意。但是，他只是把“战略因素”的用法限制在公司经济制度中管理活动和交易活动的某些方面，而没有从企业整体的高度说明“战略因素”对企业经营活动的影响。

1938 年，巴纳德（C.I. Barnard）在其著作《经理人员的职能》中分析了战略因素对企业系统的作用，首次将战略的概念引入了管理理论。他认为没有必要把战略因素局限于管理活动和交易活动的某些方面，在需要做出决策的任何情况下，企业组织都必须考虑到战略因素。这一观点使企业战略思想更加得到理论界和企业界的重视，极大地推动了企业战略理论研究的发展。巴纳德认为，各种社会组织都是一个由相互协作的个人组成的系统，这些协作系统一般都包含三个基本要素：协作的意愿、共同的目标和信息的联系。经理人员是组织协作系统中相互联系的中心，他为组织建立和提供一个信息交流体系，维持员工的协作意愿，从而使组织能够正常运转。他还进一步提出，一个协作体系要能够生存下去，必须在实现组织目标方面是“有效的”，经理人员必须处理好组织体系同其环境之间的关系，使企业组织与企业环境能够相互协调，维持组织的均衡。这种关于组织与环境相“匹配”的主张成为现代战略分析方法的基础。

20 世纪 50 年代末，美国学者戈登（Gordon）与豪厄尔（Howell）在福特基金会和卡内基公司的赞助下，对美国工商管理学院的课程设置进行了专题研究，提出了应当开设经营政策（business policy）课程的建议。他们认为，以往学生虽然学习了各门专业管理课程，

如市场学、财务管理、生产管理、人事管理等，但缺乏综合分析能力。通过开设经营政策课程，可以使学生利用所学知识，从企业整体考虑经营问题，培养他们综合分析和解决问题的能力。这里的经营政策课程，就是战略管理课程的前身。

综上，在 20 世纪 60 年代之前，出现了企业战略管理的思想萌芽，但还没有形成系统的理论框架，我们将其称为早期战略思想阶段。

第二节 古典战略理论阶段

20 世纪 60 年代初到 80 年代初，是西方企业战略理论研究和实践蓬勃发展的黄金时期，完成了战略管理的基础性理论研究和初步的实践探索，形成了相对完整和成熟的战略管理理论体系，产生了十大战略理论学派，其理论研究和思想成果影响至今。因此，这一时期称为古典战略理论阶段。

一、古典战略理论阶段理论发展概况

战略管理作为相对完整理论体系的出现是在 20 世纪 60 年代。60 年代初，美国著名管理学家小阿尔福莱德·D. 钱德勒（Alfred D. Chandler Jr.）在著名的《战略与结构》一书中对企业战略的定义以及环境、战略与组织结构之间的关系进行了开创性的研究。1965 年，安索夫出版了第一本有关战略的著作《企业战略》，成为现代企业战略理论研究的起点。

20 世纪 70 年代是企业环境剧烈动荡的时期，也是战略管理研究的兴盛时期。在此期间，战略管理研究逐步从理论转向实际运用，研究的视野更加开阔，方法更加多样。1972 年，安索夫在《企业经营政策》杂志上发表了《战略管理思想》一文，正式提出“战略管理”的概念，为企业战略管理理论的发展奠定了基础。此外，许多战略分析工具，如波士顿咨询公司的经营组合矩阵、通用电气公司的战略经营规划网、霍福尔产品—市场发展矩阵等也相继形成。

战略管理理论研究的兴盛也推动了企业战略管理的实践。美国许多企业建立了战略规划部门，并由总裁或总经理一级的高级管理人员负责此项工作。据调查，到 20 世纪 70 年代初，美国最大的 500 家公司中已有 85% 的企业组建了战略规划部门。管理咨询公司接受的战略咨询业务大量增加，到 70 年代末，战略咨询收入高达 3 亿美元，整个 70 年代形成了所谓的“战略热”。

二、十大战略管理学派简介

古典战略理论阶段的理论成果和战略思想集中体现在十大战略管理学派的学说中，下面对这十大学派的思想观点进行简要介绍。

1. 设计学派 (the design school)

设计学派的观点始于塞日尼克，发展于钱德勒，后由安德鲁斯做了精确的界定。

1957 年，塞日尼克在其著作《行政管理中的领导行为》中提出经理人员及历史经验等因素是关系到企业战略制定与实施能否成功的重要因素。

1962 年，钱德勒在其著作《战略与结构》中指出，企业的经营战略要适应环境的变化，而其组织结构则必须随企业战略的变化而改变，即战略为先导，组织追随战略。他被公认为研究环境—战略—结构之间关系的第一位管理学家，他的研究为战略管理理论的发展打下了重要的基础。

1971 年，安德鲁斯在《公司战略概念》中认为，企业外部环境对企业战略的形成有着重大的影响。环境不断产生机遇与威胁，组织就要不断调整，以发挥自身优势，弥补自身劣势，规避威胁并利用机遇。战略形成过程实际上就是把企业内部条件与企业外部环境进行匹配的过程，这种匹配能够使企业内部的优势和劣势与企业外部的机会和威胁相协调。战略制定是企业高层管理者在比较机会与威胁、优势与劣势的过程中按照扬长避短、趋利避害的原则进行组合而形成的，由此建立了著名的 SWOT (strength、weakness、opportunity、threat) 战略分析模型，这是设计学派的重要基础，也已成为战略管理学科最基础和重要的方法。

安德鲁斯还建立了将企业战略分为制定与实施两大部分的基本模型，为形成完整成熟的战略管理过程模型构造了基本理论框架。他认为战略包括 4 个要素：市场机遇（企业可能做什么，might do）、公司能力（企业能够做什么，could do）、个人激情（企业想做什么，wants to do）以及社会责任（企业应该做什么，should do），战略就是实现四者的契合（fit）。

2. 计划学派 (the planning school)

几乎与设计学派同时产生的计划学派以安索夫为代表，以安索夫 1965 年出版《企业战略》一书为标志。1972 年，安索夫正式提出“战略管理”的概念，1979 年又在《战略管理》一书中系统地提出了战略管理模式。他认为，企业在制定战略时必须首先明确自己的经营性质，只有这样，企业的战略才能一方面为企业的生产经营活动提供指导；另一方面为企业的发展提供空间。在研究多元化经营企业的基础上，计划学派提出了“战略四要素”说，认为战略的构成要素应当包括：产品与市场范围及企业在所处行业中的地位；增长向量，即企业经营的方向和趋势；协同效果，即“大于由公司各个部分资源独立创造的总和的联合资源回报效果”；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。

计划学派继承了设计学派 SWOT 的思想，但认为设计学派的方法过于主观。计划学派认为战略的形成是一个企业高层管理者有意识、有控制的正规计划的过程，他们引进了决策科学中的数量分析方法，提出了许多制定企业战略的数学模型和定量分析方法。

计划学派十分强调战略形成过程的规范化和程序化，其代表人物之一斯塔纳 (George Steiner) 认为，所有的战略都必须分解成能够成功贯彻的亚战略。长期全面的战略计划处于组织的最高层，依次分解为中期战略计划和短期经营计划，包括目标、

战略、预算、程序在内的整个工作被组合成一套完整的战略规划层级体系，其中的每一项都被交予企业的某个明确的实体单元，如分公司、部门、分支机构或个人，按照详细说明予以实施。

3. 定位学派 (the positioning school)

定位学派的观点于 20 世纪 80 年代初开始流行，代表人物为波特。1980 年，他在哈顿 (Hatten) 和申德尔 (Schendel) 等对战略定位问题的研究基础上提出，企业在考虑战略时必须将企业与所处的环境相联系，行业是企业经营的最直接环境，而每个行业的结构又决定了企业的竞争范围，从而决定了企业的潜在利润水平。因此，战略的制定就是一个企业在产业中进行定位的过程，即首先选择利润水平较高的产业，然后在产业中谋求有利的竞争地位。

波特认为，企业在战略制定过程中必须做好两方面工作：企业所处行业的结构分析和企业在行业内的相对竞争地位分析。通过这些分析，可以大大减少企业间由于程式化的产业结构分析而带来的定位趋同并降低企业间竞争的强度。从这个意义上来说，企业战略制定人员应该是“分析家”，其主要任务是选择利润潜力较大的行业并在其中进行正确的定位，企业的定位决定了其盈利水平的高低。

波特的定位思想是从产业经济及产业组织理论出发的，后来，定位学派的思想有两个重要发展：其一，卡尔·夏皮洛 (Carl Shapiro) 等认为战略业务单元 (SBU) 在产业中的地位难以持久，因而定位很难实现，战略实际上是一场不断定位、不断争夺的游戏；其二，波特在 20 世纪 90 年代进一步拓展了定位的观念，认为定位不仅要考虑产业的经济特征，还要考虑环境的文化、制度、外协等各个方面的因素。

4. 企业家学派 (the entrepreneurial school)

企业家学派的研究重点是企业高层管理者，认为企业必须有一个极富创新精神的领导者，企业家就是战略“设计师”，战略的形成深深植根于企业家的思维之中，这一点与设计学派极为相似，但与设计学派不同并与计划学派完全相反的是，企业家学派并不认为甚至反对战略形成需要依赖严格精致的分析框架，相反，它发现许多成功的企业并没有系统的文字性战略，但企业也经营得很好，因而认为战略是企业家个人价值观念和预见未来的产物。

因此，企业家学派不仅将战略形成过程绝对地依附于企业家身上，而且从根本上认为战略形成过程就是一个直觉思维、灵感闪现的过程，是一个企业家对企业未来图景的洞察过程，它依赖于企业家某些与生俱来的心理特点和思维方式，如感觉、知觉、判断、推理、经验和远见。这种认识使战略从精妙的设计、周密的计划或者准确的定位变成了隐约可见的“愿景” (visions)。作为企业家学派的核心概念，“愿景”是对战略的心理描述，产生于或至少是表现在企业家的头脑之中。它既是一种灵感，又是一种对战略任务的认知，成为企业战略行动的指导思想。事实上，“愿景”常常表现为一种心理活动在现实中的映射，而不是一份用文字或数字来阐述的详细计划。

5. 认知学派 (the cognitive school)

20 世纪 80 年代以来，研究人员借鉴认知心理学领域的研究成果，试图发现战略形成

过程的心理特征。他们关心的是，假如战略是通过诸如结构、模式、图形、概念或纲要等因素产生于人们的意识，那么怎样理解这些心理过程？他们尤其关注的是，当人们看到外界事物，如事件、标志、顾客行为等时，心理如何做出反应？通过这些研究，形成了独特的认知学派并得到了持续稳定的发展，其影响也越来越大。

认知学派将战略形成看作一个心理过程，认为战略的形成是基于处理信息、获得知识和建立概念的认知过程，并且主要通过直接经验形成自己的知识结构和思维方式。经验是知识产生的基础，知识又成为人的行为的决定因素，进而决定着后来的经验。企业战略制定不仅是一个理性思维的过程，也包括非理性思维的过程，面对大量真假难辨的信息、数据和有限时间的限制，非理性思维在战略决策中可以发挥更大的作用。战略是一个精神活动的过程，不同的战略家对客观事物的认识不同，对同一企业就会形成不同的战略。

6. 学习学派 (the learning school)

由于企业外部环境变化的不可预测性和企业本身所固有的适应性，通过严格程序制定的战略往往无法实现，而未经正式制定的、自然显现的战略却能获得成功。因此，一些学者开始把研究的重点转向企业在各种不可预测的环境因素约束下的战略形成上，由此产生了学习学派。学习学派的形成以奎因于1980年出版的《应变战略：逻辑渐进主义》一书为标志，更早则可以追溯至林德布罗姆 (C.Lindblom) 的早期渐进主义著作，其中影响较大的有波瓦 (Bower) 和伯杰尔曼 (Burgelman) 的突破思维定式的观点，明茨伯格的关于战略是通过自然选择形成的观点，韦克 (Weick) 的关于战略是通过总结过去的经验教训而形成的观点，等等。

学习学派与以往学派的不同之处在于，它认为战略是通过渐进学习、自然选择形成的，可以在组织上下任何地方出现，并且战略的形成与贯彻是相互交织在一起的。学习学派认为战略的核心是处理未知的未来，而环境是复杂又难以预测的，因而战略形成不是一个严格的计划过程，其形成和演变带有明显的“逻辑渐进主义”色彩。战略的形成与发展就是思想与行动、控制与学习、稳定与改变相结合的艺术性过程，在此过程中集体学习对战略制定与形成至关重要，只有通过组织学习，企业才能应对环境的不确定性。所以高层管理者的职责不是制定战略，而是管理组织学习的过程。

7. 权力学派 (the power school)

权力学派把战略形成看作一个受到权力明显影响的过程而独具特色，强调将权力和政治手段应用于战略形成以有利于获得政治团体期望的特殊利益。权力学派之所以强调权力，是因为在企业战略制定的过程中，战略形成不仅受到“经济”因素的影响，还会受到“政治”因素的影响。制定中的新战略不仅是组织行动的指南，也极有可能是组织中权力转移的信号。战略在组织中具有的意义越重大，组织中的权力越分散，政治手段伴随其中的可能性就越大。

权力学派大体上有两种不同的观点：微观权力观把企业的战略制定看作一种实质上的政治活动，是企业内部各种正式和非正式利益团体运用权力、施加影响，进行讨价还价、游说、妥协，最后在各派间达成一致的过程；宏观权力观则把组织看作一个整体，它将其

力量作用于竞争者、同盟者、合作者及其他相关利益团体。因此，权力学派认为，战略的形成是一个权力谈判及平衡的过程，战略制定不仅要注意行业环境、竞争力量等经济因素，而且要注意利益团体、权力分享等政治因素。

8. 文化学派 (the cultural school)

随着企业文化对企业经营业绩和社会形象的作用与影响日益增强，人们也越来越重视对影响企业战略形成的文化因素的研究，由此形成了战略管理的文化学派。文化学派认为，企业文化及其背后的价值观念对战略形成有着重要影响，因而战略的形成是一个基于企业成员共同信念和理解的社会交往过程，是一个将企业组织中各种积极因素进行整合以发挥作用的过程。

文化学派的观点对解释许多企业在同等条件下的经营行为和经营业绩存在的巨大差异很有说服力。实际上，权力和文化是一体两面的。权力控制着组织实体并使其分裂，文化则将个体连接起来并重新整合为一个整体。权力学派的研究着眼于自我利益和局部，而文化学派的研究则注重团队利益和整体。

9. 环境学派 (the environmental school)

环境学派认为，企业与环境是互动的，环境对企业战略具有至关重要的影响，企业必须适应环境并找到自己生存和发展的位置。由于组织在战略形成过程中无法控制环境变化，企业的组织和领导处于从属和被动的地位，只能对环境变化做出相应的反应，所以战略形成在本质上是一个反应过程。

环境学派中主要存在两种不同的发展方向。一种称作“权变理论”(contingency theory)，该理论阐述了环境的独特方面与组织的特殊属性之间的关系，侧重于研究企业在特别的环境条件下和面临有限的战略选择时所做的预期反应。权变理论要求企业发挥主观能动性，因为企业可以在一定的环境条件下，对环境的变化采取相应的对策以影响和作用于环境，争取企业经营的主动权。

另一种称作“规制理论”(institutional theory)，它强调企业所处的环境往往是企业难以把握和控制的，因此企业必须适应环境，企业战略的制定必须充分考虑环境的变化，了解和掌握环境变化的特点。只有如此，企业才能在适应环境的过程中找到自己的生存空间，并获得进一步的发展。

10. 结构学派 (the configuration school)

结构学派是一个比较特殊的学派，它博采众长，集各种学派观点之大成。结构学派更像一个混合体，它把企业组织看成一种由一系列行为和特征组成的有机结构，把战略制定看成对其他各种学派观点的一种整合，明茨伯格提出的“5P”是结构学派最具代表性的观点。

结构学派把战略形成看作一个转型过程——当企业处于某种状态时，战略就应该能够反映并适应相应的转型。转型是结构的必然结果，如果结构是一种存在状态，那么战略制定就是从一个状态到另一个状态的飞跃过程。具体而言，随着企业组织的不断成长和所处环境的日趋成熟，初建时期的结构就会让位于一种更为正规的、由职业经理人依靠计划过程来领导的结构。

实际上，几乎每一学派都可以在结构学派观点中找到自身的影子。譬如，面对相对稳

定的环境，在企业战略形成过程中计划学派就占有重要地位；而面对比较动态的环境，企业家学派则对企业战略的制定起着更大的作用。

三、古典战略理论时期理论观点的核心思想与不足

从各学派的观点中不难看出，尽管这一时期学者们的研究方法各异，具体主张不尽相同，但总体的核心思想是一致的，主要体现在以下几方面：

首先，企业战略的基点是适应环境。企业所处的环境往往是企业自身难以左右的，因而企业制定战略必须充分考虑环境的变化，只有适应环境变化，企业才能求得生存与发展。

其次，企业战略的目标在于提高市场占有率。企业战略适应环境变化旨在满足市场需求，获得理想的市场占有率，这样才利于企业生存与发展。企业如何获取理想的市场占有率在古典战略管理理论中居于核心地位。

最后，企业战略实施要求组织结构随之变化与适应。古典战略管理实质上是一个组织对其环境的适应过程以及由此带来的组织内部结构化过程，因而势必要求企业组织结构与企业战略相适应。

这些核心思想为企业战略管理理论体系的形成与发展奠定了坚实的基础，但不容否认，以环境为基点的古典战略理论也还存在一些不足之处：

第一，该理论大多从现存的产业市场出发进行战略分析，要求企业所适应的环境实质上是已经结构化了的产业市场环境，这势必导致企业的生存发展空间十分有限，往往被动地适应环境，处于被动地追随领先者的困境之中，成为战略的追随者。

第二，该理论对企业战略环境进行分析的方法与工具还不够完善，在指导企业战略管理实践上显得有些力不从心。另外，它较多地关注了从企业外部环境来考察企业战略问题，但对企业内在环境考虑不够充分。

第三，这些理论学派普遍把企业战略的制定与实施视为企业高层经理人员的工作，而在一定程度上忽视了企业内部配套管理方面的工作。

第四，该理论重在分析和推理，其隐含前提是企业高层管理者可以在对未来环境进行可靠预测的基础上制定合理的战略，这一前提与相对稳定的经营环境相适应。但随着经济和社会的发展，经营环境的不确定性越来越强，只运用该理论已经很难随环境变化及时地做出战略决策。

第三节 竞争战略理论阶段

20 世纪 80 年代初以来，战略管理的理论体系进一步臻于完善，其中波特教授提出了以产业（市场）结构分析为基础的竞争战略理论，为战略管理理论的发展和完善做出了突出贡献。在波特理论的影响下，战略理论研究的焦点纷纷转向企业如何获得和保持竞争优势，分为三大主要学派：行业结构学派、核心能力学派和战略资源学派。

一、行业结构学派

行业结构学派的主要代表就是波特，他把行业结构分析作为确立竞争战略的基石，从产业组织论的观点出发，将企业行为与其经营环境的分析有机结合，提出了一整套竞争战略的理论与方法。

波特在 1980 年的《竞争战略》一书中指出，企业盈利能力取决于其选择何种竞争战略，而竞争战略的选择应基于以下两点考虑：

第一，选择有吸引力的、高潜在利润的产业。不同产业所具有的吸引力以及带来的持续盈利机会是不同的，一个企业选择朝阳产业要比选择夕阳产业更利于提高自己的获利能力，因为一个企业所选择产业的内在盈利能力，是决定该企业获利能力与机会的重要因素。

第二，在已选择的产业中确定自己优势的竞争地位。一般来说，不管一个产业中的吸引力以及提供的盈利机会如何，处于竞争优势地位的企业要比劣势企业更有利可图。而要正确地选择有吸引力的产业以及给自己的竞争优势定位，必须对将要进入的一个或几个产业中的结构状况和竞争环境进行分析。

在《竞争战略》一书中，波特提出了著名的五种竞争作用力分析模型，在此基础上又提出了赢得竞争优势的三种通用战略，即成本领先战略、差异化战略和集中化战略。波特认为企业必须从这三种战略中选择一种以赢得竞争优势。后来波特对这三大战略做了改变，根据成本与差异化竞争及竞争的范围提出了四大战略：成本领先、差异化、成本专一化与差异专一化。而后，波特通过对各个具体产业如分散型产业、新兴产业、走向成熟的过渡产业、夕阳产业及全球性产业的环境分析，把上述三种通用战略加以具体化。

与经典战略理论相比，竞争战略理论前进了一大步。它指出了企业在分析产业（市场）结构竞争环境的基础上制定竞争战略的重要性，从而有助于企业将其竞争战略的眼光转向对有吸引力的产业的选择上。然而，同经典战略理论一样，竞争战略理论仍缺乏对企业内在环境的考虑，波特后来对此缺陷有所认识，于是在 1985 年的《竞争优势》一书中，从企业的内在环境出发，提出以价值链为基础的战略分析模型，试图弥补原有理论的不足。但是，价值链分析方法几乎涉及企业内部所有方面，存在对主要方面，如特定技术和生产方面重视不足的局限性。而且价值链虽然看起来简洁明了，但实际上很难操作。在这样的背景下，以资源、知识为基础的核心竞争力理论和战略资源理论便迅速地发展了起来。

二、核心能力学派

1990 年，普拉哈拉德和汉默尔在《哈佛商业评论》上发表《公司的核心能力》一文，1994 年两人又合著《竞争大未来》一书，正式提出了核心能力理论，形成了 20 世纪 90 年代西方最热门的企业战略理论学派。

普拉哈拉德和汉默尔认为，从本质上来讲，企业的核心能力是“组织中的积累性学识，特别是关于如何协调不同的生产技能和有机结合多种技术流的学识”（Prahalad & Hamel, 1990），是指企业发展独特技术、开发独特产品和创造独特营销手段的能力。它具有三个

明显的特征：能够为客户带来巨大的价值，即核心能力具备最终产品消费者可感知的价值；能够支撑多种核心产品，即核心能力提供了企业进入种类繁多市场的潜在途径，从而显示出系统的竞争能力，它使一家公司能够参与相当分散的业务；竞争者难以复制或模仿，即核心能力使企业竞争力独树一帜，其竞争者难以模仿或难以在短期内赶上。

他们强调指出，现代市场竞争与其说是基于产品的竞争，不如说是基于核心能力的竞争。由于核心能力的形成经历了企业内部资源、知识、技术等长期积累和整合，从而具有对手难以复制和模仿的特征，能够使企业形成可持续的竞争优势。因此，该学派认为，企业经营战略的关键就在于识别、培养和发展企业的核心能力。只有具备了核心能力，企业才能快速适应市场的变化，满足顾客的需求，才能在顾客心目中将企业与竞争对手区分开来，为获取超额利润提供保证。

三、战略资源学派

1984年，沃纳菲尔特在《战略管理杂志》（*Strategic Management Journal*）发表了《企业资源基础论》一文，认为企业优势来源于企业所拥有资源的数量、质量和使用效率，而不在于外部的环境因素，这篇论文成为战略资源学派奠基之作。20世纪80年代，库尔和申德尔通过对美国医药产业内企业间存在的关键绩效差异的研究，进一步确定企业的内在特质是造成它们业绩差异的重要原因。1995年，柯林斯和蒙哥马利在《哈佛商业评论》上发表了《资源竞争：90年代的战略》一文，深化了对企业资源的认识。

战略资源学派认为，每个组织都是独特的资源和能力的结合体，可以将企业看作各种资源的不同组合，由于每个企业的资源组合不同，因此不存在完全一模一样的企业。公司的竞争优势取决于其拥有的有价值的资源，因此，企业战略的主要内容是如何培育企业独特的战略资源，以及最大限度地优化配置这种战略资源的能力。在企业竞争实践中，每个企业的资源是各不相同的，企业所拥有的战略资源和运用这种资源能力的差异，就成为企业竞争优势的源泉。

战略资源学派思想在应用性研究方面也出现了一些有价值的研究成果。彼得·圣吉运用系统动力学理论研究了团队的学习问题，在《第五项修炼》一书中提出“学习型组织”的概念；1993年，哈默和钱皮在《企业再造——企业革命宣言》一书中提出“流程再造理论”；其后不久，美国一些学者根据信息技术迅猛发展和知识经济来临的趋势，又提出了“企业转型”理论，强调在更高层次上确定企业模式，对市场做出迅速反应，并把握机会创造市场。

四、三大学派对战略管理理论的贡献与不足

由以上介绍可以看出，在企业战略环境的内外部分析中，以波特为代表的行业结构学派完善了外部环境分析的框架，而内部环境分析问题的解决，则是由核心能力学派和战略资源学派来完成的。三大学派都对战略管理理论的发展做出了重要贡献，但也还存在一些不足。

1. 行业结构学派的贡献与不足

行业结构学派将产业组织理论引入了企业战略管理分析，提出了企业竞争战略理论，首开了总结通用战略的先河。最重要的是，波特提出的五种竞争作用力模型、价值链分析等理论方法，为复杂而又难以捉摸的战略问题提供了一个简明而有力的分析工具。

但是，行业结构学派的理论也有着明显的缺陷。首先，行业结构学派的战略观念是静态的，没有充分考虑竞争环境的快速和动态变化对企业战略的影响。其次，过分强调市场竞争。行业结构学派的理论强调竞争是企业成败的关键，这样的零和博弈式的竞争观念已经难以适应现在的市场环境，制定企业战略需要考虑竞争对手的反应，但这并不是第一位的要素，忽视了顾客所需要的价值才是企业最大的损失和失败。最后，产业结构的分析方法尚不完善，五种竞争作用力的分析模式忽视了影响企业战略的很多重要因素，尤其是企业资源、能力等内部因素对企业战略的影响。

随着时代的发展，人们越来越认识到，企业所处的环境及其采用的战略是一个极为复杂的系统，只有从每一个相关角度深入分析，才有可能得出正确的结论。而波特把复杂的环境性因素简化为五种力量、把多样化的战略形态简化成三四种基本竞争战略的做法，容易束缚企业面向未来、发挥战略创造性的能力。同时，波特一再反对在同一业务中同时采用成本领先与差异化的“夹在中间”战略，认为成本领先与产品差异化水火不相容，但新的生产方式的出现，如戴尔（Dell）及李维斯（Levis）的大规模定制概念已经使波特的这一论断无法成立。

2. 核心能力学派与战略资源学派的贡献与不足

核心能力学派和战略资源学派的研究都是从企业内部展开的，有着很多的共同点。其基本观点是，并不是企业所有的资源、知识和能力都能形成持续的竞争优势，而只有当资源、知识和能力同时符合珍贵（能增加企业外部环境中的机会或减少威胁的资源、知识和能力才是珍贵的）、异质（企业独一无二的，没有被当前和潜在的竞争对手所拥有）、不可模仿（其他企业无法获得的）、难以替代（没有战略性等价物）的标准之时，它们才成为核心能力或战略资源，才能让企业利用外部环境中的机会，采取与众不同的战略定位，获得持久的竞争优势。

核心能力和战略资源理论使企业找到了战略分析与制定的立足点和出发点，有利于企业集中自身资源，突出对独特竞争能力的培育。同时，它强调企业应关注未来新的战略资源和核心能力的培养，要求企业必须提高产业预见能力，应从市场出发来构想未来的产业，成为未来产业的领先者。这为企业发挥战略创造性，制定独特的、创造性的战略提供了理论工具。

因此，核心能力学派和战略资源学派突出了企业内部条件对保持竞争优势及获取超额利润的决定性作用；强调了对资源和能力的分析在企业战略制定过程中的重要性；提供了进行资源和能力分析的理论和方法；把组织机构、管理、控制和协调机制第一次看成一种资源。表现在战略管理实践上，核心能力学派和战略资源学派要求企业从自身资源和能力出发，在自己拥有一定优势的产业及其关联产业进行多元化经营，避免受产业吸引力的诱导而盲目进入不相关的产业经营。这对指导企业回归主营行业，降低多元化的风险具有重

大意义。

但是，核心能力学派和战略资源学派也有着突出的理论缺陷：该理论至今尚未形成一个全面、准确、统一、规范的资源和能力概念，两个名词的混淆和误用使企业无所适从；这一理论尚未形成体系，缺少严密的概念及基本定理；如何识别、形成、应用、巩固、保护战略资源和核心能力，如何进行有效管理，尚缺乏可操作性较强的途径。

第四节 企业战略管理理论前沿与展望

进入 21 世纪，企业战略管理进一步巩固了在管理学科中的核心地位，战略管理实践方兴未艾，这都使得战略管理的理论研究更加蓬勃发展，出现了许多新的研究成果，从中我们可以看到战略管理学科的前沿和未来的发展趋势。

一、重视战略实践，强调对实践经验的总结和提炼

传统的企业战略管理研究比较重视理论推理、数学模型和计量分析，但数学模型和计量分析仅仅是战略管理的工具和手段，过于迷信这些工具和手段容易束缚人的思想，窒息创新精神。越来越多的学者从成功企业战略管理的实践经验中认识到，战略管理具有很强的实践性，离开实践，纸上谈兵，绝不会有成功的战略。因此，新的战略管理理论更加注重从实践中学习并运用于实践，如最新提出的愿景驱动式管理、战略转折点管理等理论都是在大量实例研究的基础上总结提炼出来的。

过去的战略管理研究，常采用个别因素和市场关系的分析模式，显然已经不能适应复杂多变的经营环境。但同时，战略又毕竟是各个企业自己制定的，它受到不同领导者管理艺术及其风格的影响。因此，理论界在继续重视研究个别企业实践经验的同时，更加注意进行整体分析，两种方法的有机结合推动了战略管理的进一步发展。

目前，来源于实践的战略研究已经产生了很多有价值的成果。例如，许多战略专家发现，美国在国际竞争中屡遭败北的原因在于，美国许多企业偏重财务管理，轻视生产和技术管理。他们提出，只有具备强大的物质基础，把管理返回到生产技术这个基点上来，才能改变目前的被动状态。此外，近年来西方国家的战略管理，对企业的精神因素也很重视。他们把企业的价值观和信念作为战略的基础，认为企业成功与否主要取决于集体精神与行为，而不取决于外部环境和条件。例如，美国惠普公司认为企业经营好坏，主要取决于企业家精神，而不强调企业的市场竞争地位。组织的士气、企业的精神，需要经过较长时间方能确立，而它一旦形成一个相对稳定的企业文化，便能激发起职工的巨大工作热情。

再如，日本学者伊丹敬之认为，以往人们对战略制定的程序和方法研究较多，但对什么是“优秀战略”研究不够。他认为，所谓“优秀战略”就是“适应战略”，即要求“战略内容与战略环境形成适应关系”。具体地说，战略要与环境、资源和组织三个因素相适应，环境是企业的外部因素，包括技术、竞争和顾客三个变量，而资源和组织是企业的内

部因素，这三种适应关系缺一不可，只有同时具备上述三种适应关系，战略才能获得成功。

二、信息技术对战略管理的影响与战略管理的信息化趋势

随着信息技术的迅猛发展，人类社会正经历着深刻的变革，政治、经济、法律、社会、文化、市场等企业外部环境因素越来越复杂多变，在这样的背景下，信息技术对战略管理的理论和实践必将产生深远与全面的影响。

1. 新型企业组织模式的出现带来了战略管理的新课题

信息技术给企业的组织和运营方式带来了深刻的变革，新型组织结构和企业模式的出现对企业战略管理的理论研究和实践带来了新的课题和经验。

人类已经进入知识经济时代，知识化、网络化和全球化的基本趋势使企业经营的宏观环境发生了极大的变化：消费者对企业的产品和服务越来越挑剔，个性化要求越来越强烈，对产品或服务提供的时间要求越来越高，而对单一企业产品或服务的依赖性和忠诚度却在不断降低；市场竞争日趋激烈，市场波动加速，企业生命周期和产品生命周期逐渐缩短，企业进入了速度竞争的时代。在新的竞争环境下，企业开始反思已有的组织结构，试图建立有足够弹性的、更加灵活的组织和管理模式，网络型组织结构由此产生，进而出现了被誉为 21 世纪主导性企业模式的新型企业——虚拟企业（virtual enterprises, VE）。

自从 1991 年肯尼斯·普瑞斯（Kenneth Preiss）与史蒂文·L. 戈德曼（Steven L. Goldman）、罗杰·N. 内格尔（Roger N. Nagel）在《21 世纪制造企业研究：一个工业主导的观点》的研究报告中首次提出虚拟企业概念以来，关于虚拟企业的理论研究正在成为管理科学中的一个研究前沿和热点。虚拟企业是由具有价值链不同环节核心能力的独立厂商，为更好地满足市场需求，以契约合作方式、通过信息化网络平台进行专业分工，以统一的品牌向市场提供产品或服务而形成的动态企业联合体。虚拟企业，这一迥异于传统实体企业的全新企业组织模式的出现和广泛运用，对传统的基于实体企业的战略管理理论带来了新的挑战，需要学术界进行更多的研究探索 and 理论创新。

面对基于信息技术的企业组织模式变革，企业战略管理的理论和方法也面临着巨大的挑战。如何适应新的竞争环境，建立面向技术变革的战略管理理论，已经成为众多战略管理学者关注的焦点。学者们已经提出了许多基于 IT 的战略管理思想，主张通过利用信息技术或建立战略信息系统来实现企业竞争战略，获得竞争优势，以实现企业的使命和目标。不少专家已将信息技术与信息系统作为竞争战略或其重要组成部分，信息技术已不仅仅被看作一种工具、一种资源，而是成为获得竞争优势、决定企业兴衰存亡之关键，采用信息技术与建立信息系统已经成为企业重要的竞争战略之一。

2. 信息技术条件下的商业模式创新推动了企业战略创新

信息技术的迅猛发展为企业创新尤其是商业模式创新带来了无数可能，而这种商业模式的创新也引发了企业战略的创新和企业战略形态的改变。例如，陈威如和余卓轩在《平台战略》一书中研究了基于互联网的新兴商业模式：平台模式，以及随之而产生的企业战略新形态：平台战略。

所谓平台模式就是利用互联网的网络效应而产生的新兴商业模式。互联网技术的广泛运用和普及，使得某些企业作为服务提供者能够跳过中间渠道而直接面对最终客户，即服务使用者，从而构建了这种新的商业模式。能够通过互联网来提供的服务，如杀毒软件下载和计算机杀毒服务，其用户人数越多单位成本就越低，而自我增值和扩张能力就越强，就会产生更大的网络集聚效应，从而在网络平台聚集更大量的用户群体，运营该平台的核心企业就可以利用其汇聚庞大用户群体的能力影响价值链其他环节。

平台模式的出现改变了传统的用户付费商业模式，使之转变成为用户免费使用互联网企业提供的服务，成为“被补贴者”，而被互联网平台上庞大的用户群体吸引而来的第三方，如广告企业等则成为为之买单的“付费者”。实施“平台战略”的平台企业其实是通过互联网平台构建了一个“平台生态圈”，在创新商业模式的同时，其战略思维和形态也随之发生了变化。这种基于互联网的商业模式创新及其对战略管理理论的影响值得学术界关注和研究。

3. 战略管理呈现网络化、信息化发展趋势

随着信息技术的不断进步，战略管理越来越呈现出网络化、信息化的发展趋势。在瞬息万变的时代，一个准确、灵活、富有弹性的战略对企业的生存发展起着决定性的作用，而全面、准确、客观地分析和掌握外部环境的变化和企业内部条件的优劣是有效制定和实施科学可行的企业战略的关键。信息社会中企业的内外环境更加复杂多变，这对企业认知环境、分析环境、适应环境的能力提出了严峻的挑战。企业只有以完善的信息网络为基础，才能迅速获得企业环境各方面的信息，进而准确分析企业优势、劣势、机遇和威胁，从而选择最佳战略方案，获得竞争优势。谁能以最快的速度掌握最多的信息，谁就能获得竞争的胜利，实现战略目标。

同时，在信息技术环境下，企业战略的实施也与传统战略理论有了很大不同。例如，市场营销战略是企业重要的职能战略，电子商务的蓬勃发展为企业市场营销战略的制定提供了新的思路 and 空间，而网络传输、电子数据交换等技术和手段又为企业营销战略的实施提供了技术支持，因而企业营销战略的制定与实施已经呈现出明显的电子化发展趋势，而企业其他职能战略乃至业务战略、总体战略的制定与实施也都呈现出同样的变化和发展趋势。

三、从注重竞争转向超越竞争、强调合作

自斯密以来，由西方文化所主导的经济学和工商管理学体系，都是以“竞争”为主线的。反映在战略管理学科上，20世纪90年代以前西方的战略管理理论和实践也大多建立在对抗竞争的基础之上。然而，过度的对抗性竞争有可能破坏产业环境、损害竞争秩序，带来鱼死网破、两败俱伤的严重后果，造成社会资源的巨大浪费。同时，在网络经济的背景下，技术的日益分散化也在客观上使任何企业都不可能长期垄断某一领域，完全依靠自己的能力掌握竞争的主动权。因此，20世纪90年代中期以后，理论界和企业界都逐渐认识到，“竞争”与“合作”本来就是人类经济活动两个同等重要和普遍的方面，没有好坏与主次之分，

都是推动人类社会经济和其他方面进步的动力。竞争的目的应该是长期生存和健康发展，企业间不一定也不应该只有竞争关系，必须超越这种完全以竞争为中心的战略逻辑。合资、合营、特许经营、战略联盟、战略外包等以合作为中心思想的企业战略开始受到企业的青睐，通过创新、创造和合作来超越竞争开始成为企业战略管理研究的一个新焦点，出现了一些崭新的理论。

1. 顾客价值中心理论

早在 1954 年，彼得·德鲁克就曾指出，公司的首要任务是“创造顾客”，顾客购买和消费的绝不是产品，而是价值。1988 年，泽瑟摩尔（Zaithaml）首先从顾客角度提出了顾客感知价值理论。他将顾客感知价值定义为：顾客所能感知到的利得与其在获取产品或服务中所付出的成本进行权衡后对产品或服务效用的整体评价。

很快，对顾客价值的理论研究蓬勃展开并延伸到企业战略管理的研究中。以顾客价值为中心的战略理论扩展和超越了传统战略理论的逻辑，使顾客价值成为企业间的竞争规则。成功创造了顾客价值的企业成为规则的制定者，它比遵守者知道的信息和拥有的相关资源要多，这个战略逻辑的起点就决定了竞争的胜负。因此，企业之间竞争的胜负取决于能否有效地掌握和满足顾客需求，创造顾客价值。企业可以从培育产业先见、转移战略核心、超越资产和能力进行战略决策、为顾客打破惯例等方面围绕顾客价值重组自己的战略体系，创造独特的竞争优势而不必和竞争对手进行你死我活的竞争。

2. 战略联盟理论

战略联盟概念最早是由美国 DEC 公司总裁简·霍普兰德（J.Hopland）和管理学家罗杰·奈格尔（R.Nigel）提出的，战略联盟理论的出现，使人们将关注的焦点转向了企业间各种形式的联合。

按照现有定义，战略联盟是指由两个或两个以上对等经营实力的企业，为达到共同拥有市场，共同使用资源等战略目标，通过各种协议、契约而结成的优势相长、风险共担、要素水平式双向或多向流动的松散型网络组织。战略联盟的实质是在经营能力和资源对等的、各自独立的企业间，为达成战略目的而建立的长期合作关系。

战略联盟理论强调合作竞争，认为企业的竞争优势可以构建在自身优势与他人优势相结合的基础上。可以结成战略联盟的组织既包括生产企业、供应商和客户，还可以包括金融机构、行业协会、科研机构、政府职能部门等，从而形成相互补充、相互完善、利益共享、风险共担、联合竞争、共同发展的新的市场体系。近年来，发达国家企业已经应用战略联盟理论来指导企业的实践活动。据统计，在世界 150 多家大型跨国公司中，以不同形式结成战略联盟的高达 90%。面对战略联盟的蓬勃发展，有的西方战略管理学家甚至提出，在很大程度上，21 世纪将是企业联盟之间的竞争。

3. 商业生态系统理论

1986 年，专门从事全球商业与经济伙伴研究的美国剑桥战略咨询公司董事长兼总裁詹姆斯·穆尔（James F.Moore）在《哈佛商业评论》上发表了《新竞争生态学》一文，首次提出了商业生态系统概念（business ecosystem）。接着，穆尔又于 1996 年出版了《竞争的消亡》一书，利用生态学原理初步建立了商业生态系统的理论框架，标志着战略管理

理论的指导思想发生了重大突破。

在该书中，穆尔以生物学中的生态系统这一独特视角来描述当今市场中的企业活动，以高科技公司为案例，通过对其成长过程的描述向人们展示了处于同一商业系统中的相互依存的“商业物种”的共同进化现象，以及整个商业生态系统的进化过程，阐明了新时代商业竞争的竞合法则，描述了商业生态系统的生命周期阶段及其领导策略。

该理论认为，在当今产业界限日益模糊的情况下，企业不应把自己仅仅看作单个的企业，而应把自己当作由供应商、生产者、竞争者和其他利益相关者构成的生态系统的成员。在这个生态系统中，战略制定的基本单位成为合作演化的生态系统；企业业绩不仅与企业内部管理好坏和行业平均利润有关，还与企业在生态系统中联盟和网络关系管理的好坏相关；整个生态网络的发展和自己在其中的地位成为企业战略思考的重点；合作范围扩展到所有可以被纳入生态系统的企业；竞争主要在企业生态系统之间以及在系统内取得领导和中心地位的企业之间展开。

商业生态系统理论较之以往的竞争战略理论有了较为明显的突破。具体表现为：首先，商业生态系统理论是以领导企业为核心的商业联合体为主要研究对象，探讨商业联合体的形成及演化问题，打破了传统的以行业划分为前提的战略理论的限制。其次，将生态学方法应用于商业系统研究，引入了商业多样性、领域边界等概念，为描述商业运行提供了有力的工具。再次，提出了如何创建一个商业生态系统的原理与方法，并论述了企业在商业生态系统中取得领导地位的原则。最后，商业生态系统理论弥补了以前战略管理理论偏重竞争而忽视合作的缺陷，给出了在商业融合环境下理解商业运作整体结构的新思路，与超越竞争的其他理论相比，它的研究视野更宽更广，因而更具有前瞻性。前述“平台模式”实质上就是平台企业利用互联网工具建立的网络生态系统，是商业生态系统理论在互联网背景下的运用，无论对企业管理创新的实践还是战略管理的理论研究都具有重大意义。

因此，在商业生态理论的影响下，未来战略管理理论将着重研究如何提升商业生态系统的竞争力，而对于单个企业来讲，选择与自身组织结构和企业文化等相匹配的商业生态系统，以及实现企业间良好的分工协作是其战略研究的重点。

四、战略管理理论研究的动态化趋势

进入 21 世纪，世界经济格局发生了深刻变化，企业面临的全球竞争环境更加复杂多变和难以预测，面对这样的挑战，传统战略管理理论的静态分析方法已经无法满足企业战略管理的需要。在这样的背景下，战略管理研究开始重视动荡环境中的企业生存发展问题。

同时，由战略分析、制定、实施与控制等阶段组成的战略管理过程是一个不断重复、不断更新的动态过程。在传统的战略管理理论中通常都是对这几个阶段进行分步研究，但在实际应用中，这几个步骤往往是同时发生，或是按照不同的步骤进行的，而且这一系统还应该有足够的弹性以适应企业所面临的时刻变化着的外部环境。因此，以战略管理理论为依据进行的动态企业战略研究，也是国内外理论界的重要研究方向。

另外，如何使已经制定的战略能够根据环境的变化进行动态调整，尽可能取得预期成

效，也成为战略管理研究必须解决的新课题。于是，近年来一些管理学者提出了一些新的战略理论，如动态能力论、竞争动力学方法等。

1. 动态能力论

明确提出“动态能力”（dynamic capability）战略观的是蒂斯、皮萨诺和谢恩（Teece, Pisano & Shuen）于1997年发表的《动态能力与战略管理》一文，在这篇文章里作者提出：组织资源的相对卓越性并不完全合理，而且从规范观点的角度来看，企业必须永远处于一种建立动态能力的状态下。“动态能力”观中的能力（capability）不同于“核心能力”（core competence），动态能力是指企业整合、建立及重构内部、外部竞争能力以适应环境变化的能力。

动态能力论强调了在过去的战略理论中未能受到重视的两个方面：第一，“动态”的概念是指企业重塑竞争力以使其与变化的经营环境保持一致的能力，当市场的时间效应和速度成为企业战略成功的关键、技术变化的速度加快、未来竞争和市场的实质难以确定时，就需要企业有特定的、对创新的反应能力；第二，“能力”这一概念强调的是战略管理必须适当地使用、整合和再造企业内外部的资源和能力以适应环境的变化。

在传统战略管理理论所研究的静态竞争条件下，制定竞争战略时很少考虑和预测竞争对手的反应以及随后一系列的竞争博弈。而在动态竞争条件下，制定竞争战略的有效性很大程度上依赖于预测竞争对手的反应、削弱和限制竞争对手还击的能力。在动态竞争条件下，如果一个企业总是以自己的优势打击对手的弱点，在多次打击之后，就会发现对手已经产生抵抗力，通过模仿或者学习克服了自己的弱点，或者想办法改变竞争规则、创造新优势，企业如果过于依赖或固守原有的竞争优势而没有及时建立新的优势，就会在下一回合的竞争处于不利地位。因此，动态竞争条件下制定竞争战略的目的是要创造新的竞争优势，其关键是如何把握机会放弃自己原有的优势，建立新的优势。基于动态能力理论，有学者提出，企业唯一可持续的竞争优势就是比对手更快的学习能力，而形成可持续竞争优势的重要方法就是建立学习型组织。

2. 竞争动力学方法

竞争动力学方法是在竞争力模式理论、核心能力理论和战略资源理论的基础上，通过对企业间的相互作用、参与竞争的企业质量、企业的竞争速度和灵活性等影响企业经营绩效的主要内、外部因素的分析，来回答在动态竞争条件下，企业应如何制定和实施战略管理，才能获得超过平均水平的收益和可持续的竞争优势。

第一，它研究处于竞争状态的企业之间的竞争作用，以及这种竞争作用产生的原因和发生的可能性；第二，它研究和分析影响企业竞争或对竞争进行反应的能力要素；第三，它分析和对比了不同条件下的竞争结果。近年来，竞争动力学的研究和分析方法在国外受到越来越多的关注，有关的研究成果被普遍地应用在战略管理的实践中。

3. 系统复杂性理论

复杂性理论历来是系统科学关注的对象和研究的前沿，但在传统战略管理理论研究中却没有受到足够的重视，这主要是由于环境的相对稳定性和可预测性保证了传统战略理论的成功。但在动态竞争环境中要做出较准确的中长期预测，难度越来越大。这样一来，战

略管理就必须考虑到动态的环境，必须增强战略的柔性以实现对组织的快速调整和变革。这种突变的、不可逆的、非线性的变化是复杂性的显著特征，使得复杂性理论在战略制定和实施过程中的运用成为可能。基于复杂性理论的战略管理思想，将重点研究组织内部不同组成部分之间的内在关系及如何交替改变它们之间的相对位置，以减少控制、增强企业的自适应能力，维持组织在渐进变革和快速变革过程中的动态平衡。

综上所述，进入 21 世纪，信息网络技术的日新月异、经济全球化的迅猛发展和企业生存环境的日益复杂动荡对企业战略管理的理论与实践都提出了严峻的挑战，而战略管理理论也在为迎接挑战而不断地进行着积极的探索和创新，可以预言，21 世纪的战略管理学科必将获得更大的发展，为企业的可持续发展做出更大的贡献。



本章思考题

1. 在古典战略理论阶段出现了哪些战略学派？
2. 设计学派对古典战略理论的发展做出了哪些贡献？
3. 企业家学派的核心观点是什么？
4. 学习学派的核心观点是什么？
5. 古典战略理论时期理论观点的核心思想是什么？有哪些不足？
6. 行业结构学派的代表人物是谁？有哪些主要观点？
7. 核心能力学派与战略资源学派做出了什么理论贡献？尚存哪些不足？
8. 21 世纪的战略管理学科有哪些发展趋势？
9. 信息技术怎样影响战略管理的理论和实践？

第三章 战略管理者与战略思维

本章概要

本章围绕着影响企业战略管理的结构性和主体性因素展开。介绍了公司治理与战略管理的关系，给出了企业战略管理者的分类并逐一分析了他们在企业战略管理中的作用，最后讨论了企业家的战略思维问题。

通过本章的学习，读者能够充分了解以企业家为首的战略管理者如何在企业战略管理中发挥相应的作用，尤其是企业家应怎样认识和培养战略思维能力，领导企业获得成功。

案例

韦尔奇拯救通用

被《财富》杂志誉为“世纪经理”的杰克·韦尔奇来自美国马萨诸塞州的一个普通家庭。韦尔奇于1960年加入通用电气，20年后成为通用最年轻的董事长和首席执行官。当时这家已经有着117年历史的巨型企业下辖着350家公司、40万名员工，经营着从电机、照明、信息服务到银行、家电、广播公司在内的几乎无所不包的产品，它机构臃肿、等级森严、反应迟钝、亏损严重，已经患上了典型的“大企业病”。韦尔奇认为沉湎过去使得通用失去了活力，在回忆录中，韦尔奇写道：“让人们从实际出发实在是件很不容易的事情……不要欺骗你自己，事情本来就是这个样子。”

韦尔奇在任期间进行的工作可以用“软”和“硬”概括。“软”指创造追求卓越与高质的氛围；而“硬”则指通用推行的“数一数二”战略。

韦尔奇在担任董事长之初就提出了“数一数二”的观点，“……洞察到那些真正有前途的行业并加入其中，并且坚持在自己进入的每一个行业里做到数一数二的位置。”在韦尔奇这一思维的指导下，通用在已经涉足的业务领域中只有三种策略可供选择：修复、销售与退出。在执行“数一数二”战略最初两年里，通用共出售了71项业务和生产线，回笼了5亿多美元的资金，同时也完成了118项投资交易，包括收购兼并、建立合资企业以及参股性的投资，总投资额大约是10亿美元。在接下来的几年，通用将“犹他国际”以近30亿美元的价格拆分销售，剥离了通用员工引以为傲的家用电器部门与空调部门。

“硬”的策略一方面使得通用将精力集中于“未来”的业务；另一方面又为创造“软”环境提供了基础。该战略实施中剥离业务所带来的收益并不计入收入，这些资金用来提高企业的竞争力，具体表现为对有潜力的领域进行布局和提高员工待遇与办公环境两方面。在大力推进业务重组的同时，通用对真正有前途的行业则不惜成本大举进入。

韦尔奇上任之初面临的最严重的问题不是业务问题，而是通用的官僚作风。在最初的5年中，通用共辞退了11.8万名员工，其中有3.7万名员工随着剥离的部门转移到了其他企业；而剩余的8万员工则由于生产率的原因而失去了工作。在做出大规模

裁员的决定时，韦尔奇多次表示：“我们不是抛弃员工，我们抛弃的是那些就业岗位，因此岗位上的员工只能离开。”通过“数一数二”战略，韦尔奇取消了大量的就业岗位，将12个管理层级精简为5个，这使得通用能够给留下来的员工支付最高水平的薪资，韦尔奇的解释是：“（使通用）拥有最低的工资成本……拥有世界最高水平的人才”。斥巨资对办公场所及周边环境进行改造是韦尔奇的又一举措，公司内部与外界一度批评这一做法，但韦尔奇却认为“我的目的就是要在公司里面创造一种一流的家庭般的闲适氛围，这样的氛围需要这样的环境”。

事实最终证明，“数一数二”战略不仅减轻了通用的负担，使之更加灵活，更给通用电气带来了“莫大的精神文化的影响，在公司的每个角落都能感觉到”。在执掌通用电气的20年中，通用电气旗下的12个事业部中有9个入选《财富》500强，销售额也由1981年的250亿美元增加到2001年的1259亿美元。带领一家原本就是行业巨头的企业在20年内取得如此巨大的发展在近100年中都不多见，韦尔奇的成就引起了世界范围内学者的关注 and 思考。

第一节 公司治理与战略管理

公司治理是现代企业制度的核心，而战略管理也已经成为企业管理的主线，二者之间有着必然和密切的联系，对企业构建竞争优势、获得经营成功发挥着重要影响和作用。

一、公司治理概述

在传统的企业制度形式中，所有者和管理者是同一个人，因而并不存在公司治理问题。伴随着公司制的诞生，由于所有权和经营权的分离，企业的所有者与经营者之间产生了委托—代理问题，道德风险和逆向选择问题越来越突出，为有效解决上述问题，建立有效的公司治理机制尤为必要。

1932年，伯利（Berle）和米恩斯（Means）在《现代公司和私有产权》的论著中，通过大量的实证研究认为，现代公司的所有权和控制权实现了分离，控制权由所有者转移到支薪经理（管理者）手中，而管理者的利益又经常偏离股东的利益，引起了人们对公司治理问题的重视。1984年，英国人特里克（Tricker）首次论述了现代公司治理的重要性，他认为公司治理是关于如何治理公司实体，特别是有限责任公司的过程，即运用权力指导公司的方向，监督管理人员的行动，使其担负起应尽的职责并按照公司所在国的法律法规来约束公司。

此后的大量研究丰富了公司治理的研究范围。例如，企业契约理论把企业看作一系列契约的组合来代替市场机制，这种代替节约了交易成本，同时又增加了管理成本（监督成本、信息成本等）。对于每个公司，参与者都要追求自身利益最大化，使得公司权利的配置非常复杂。公司治理作为一种制度安排，对企业从创立、经营乃至死亡的全过程责任、

利益的分配问题做了事先的考虑和约定，可以看作企业所有契约中最早成立和最基础的契约。

公司治理的核心在于寻求一种保证战略决策有效性的管理模式。从另一个角度来看，公司治理也可以理解为关于企业组织方式、控制机制、利益分配的所有法律、机构、文化和制度安排，界定的不仅仅是企业与其所有者（shareholders）之间的关系，而且包括企业与其所有相关利益集团，如雇员、顾客、供货商、所在社区等的关系，是企业的要素投入者和利益相关者之间的一种制度安排，是公司针对利益相关者之间可能出现的利益冲突而建立的一种秩序和规则。公司治理通过合理地运用用人机制、监督机制和激励机制以及对股权结构、资本结构、治理机构设置和职权安排的合理配置，有效地解决了利益相关者的相互关系，为公司形成统一战略目标并卓有成效地对战略进行实施和控制提供了平衡的工具。

由于不同国家经济水平、社会文化传统和政治法律制度的不同，经过长期的公司发展历程和企业制度的演变，形成了不同的公司治理模式。从股权结构和监控机制的角度来看，可分为英美模式和德日模式，前者以股东主权和竞争性资本市场为主要特征，后者则以主银行制和法人相互持股为主要特征。

现代英美公司治理模式的典型特征是股权分散，总经理持股很少，股票流动性较大。公司治理的主要目标是保证公司的高层经理与股东利益之间的一致性，运用各种长期报酬手段，有效帮助公司应付或避免一些潜在的代理问题，从而保证公司战略管理的有效性。在所有权集中的公司，如大型国有企业，公司治理的重点则放在克服大股东的机会主义行为上，保护所有投资者的利益。由于经历了较长时期资本主义自由发展的过程，资本流通相对活跃，证券市场发展相对充分，英美公司较少受政府、工会、管理机构或银行的影响，公司治理的有效性在很大程度上有赖于证券市场对公司经营管理者的激励和监督。对经理层的业绩评价更多是以资本市场上公司的表现来衡量的。然而，分散的股权使英美公司治理结构下的股东更多采取“用脚投票”的间接控制方式。

德日型公司治理模式以后起的工业化国家为代表，这些国家一般都经历过一个相对人为的资本主义急速发展时期，受政府、工会、管理机构或银行的影响较深，资本流动性较弱，证券市场上相对较多地呈现交叉持股现象，并且占总股份的比例较大。在这样的公司治理模式下，监督和约束首先来自交叉持股的公司和银行。这些大股东从公司长远利益考虑，直接对经营者的选拔和经营过程进行有效干预，其持股的目的往往不是为了较高的股息和红利，而是为了稳定相互支持与控制的局面。

二、公司治理与企业战略管理的联系

英文的“治理”（governance）一词来自希腊文，其原意就是掌舵、控制和指引的意思；董事（director）在英文中也有指导、指引方向的意思，因而只从字面上理解就能发现公司治理和战略管理有着密切的联系。公司治理和公司管理之间存在相互协调发展的内在联系，而战略管理研究的是企业发展方向问题，是公司管理的核心内容，决定着一个企业未来的

兴衰成败，因此，战略管理是维系公司治理与公司管理的纽带。通过对不同类型治理结构的研究可以发现，公司治理通过董事会、经理人和特有的监督约束机制对战略管理施加着重要影响。

1. 公司治理影响战略管理者在战略管理中的角色

战略管理者是战略环境的分析者、企业战略的制定者、战略实施的领导者和参与者、战略实施过程的监督者和战略执行结果的评价者，具体来说，主要包括董事会、经理层、业务单元及事业部经理、职能部门管理者、专职计划人员及其他战略管理的参与者。其中，董事会在公司战略管理中有着重要的地位和作用。从公司治理的角度来看，董事会被视为代表股东和其他利益相关者利益监督经理人员的有效机制，是公司决策控制系统的最高点。

在不同的治理结构下，董事会和高层管理者在战略的选择、实施和控制上的目标及作用具有较大的差异。首先，权能的不同会影响到董事会参与战略管理的程度，积极的董事会会在建立、修改公司战略中起领导作用，低度参与的董事会只是行使形式上的监控和审查权能。英美模式由于股权松散，其董事会权能小于日德模式下的董事会权能，公司董事会对战略参与的权能较弱，高层管理人员更多出于对公司在资本市场的表现和自身利益的考虑而进行战略选择。德日型董事会由于持有公司较大的股份，对公司战略决策的参与意愿和能力都比较强，在公司战略制定和实施过程中表现出积极的态度，对整个过程的控制力也相对较强。其次，董事会的权能也影响到董事会对高层管理者的约束和监督，英美模式将监督权交给了市场，而在德日型治理模式下，董事会更容易对高层管理人员施加影响，在战略上体现自己的意愿。

2. 公司治理影响公司战略的制定

制定战略目标是战略管理的核心和关键，而公司治理主体对公司制定战略目标有着决定性的作用。同时，董事会和高层管理者对战略目标的选择又受到自身利益关系的制约，而这种制约正是公司治理结构制衡的对象。

1996年，英国某大学商学院通过对30家在英国有影响的日本人海外子公司和英国公司进行的营销战略比较研究发现，在战略目标的选择上，日本公司更注重长远利益，具有更清晰的全球营销思想和明确的战略目标，而英国企业则比较注重短期利益，以维持短期利润和现有的市场地位为战略目标，甚至不顾市场地位下降而竭力维持短期财务目标和生产目标。两种不同的营销战略恰好反映了两种不同公司治理结构的作用结果。

相对来讲，在所有权非常集中的日本与德国，银行、企业等大股东由于持有公司较多的股权，成为公司治理的主体。他们与上市公司形成了非常密切的合作关系，更看重公司的长远发展，以保证自己的投资安全和保值增值，这种关系可以使公司的决策层更专心于公司的长期发展战略。因此，高层管理人员在进行战略决策时，必须将大股东的利益要求放在首位，其战略选择也必然体现这一趋势。

而英美公司由于股权分散，单个投资者没有动力去直接监督经理层，只能通过“用脚投票”作为控制经理人员的主要手段，发达的控制权市场也成了约束经理层最重要的力量。因而投资者在股市中关注的主要是公司的财务业绩，股东更多依据公司在资本市场上的表现来衡量经理人员的能力，一旦公司股价下跌，马上就可能面临敌意接管（takeover），

这样包括公司董事和经理层在内的人员就要被替换，因而高层管理者更注重公司的短期财务指标和股价，以使自己在任职期间不会受到市场的“弹劾”。

因此，在这两种不同的治理模式下，德日公司相对更容易采纳高风险、高收益、投资期长的战略，而英美公司则倾向于选择风险相对较小、投资见效较快的战略，管理层在制定公司战略时更追求短期利益，不注重对研究开发和长期项目的投资。

3. 公司治理影响对战略决策过程与绩效的监督

公司治理的另一个核心问题是关于组织监督和制衡机制的安排，这种安排也直接影响到战略决策过程。在德日型公司模式下，董事会对经理人员的监督和约束是比较有效的，但德日公司董事会的决策是依靠集体讨论来决定的，对董事会本身来说，缺少外部制衡，因此这种方式的有效性和经济性还有待于实证研究。在缺少对董事会外部制衡的情况下，董事会又对高层管理人员有较大控制力，那么依照董事会意愿而制定的战略就难以避免主观性和独断性，尤其表现在集体“失聪”的时候。外部制衡机制的缺乏，使战略决策失误的可能性大大增加，同时对董事会较弱的约束力也难免造成董事会的利己行为。

而英美型公司治理模式则由于具有较为完善的市场机制和法律环境，经理人市场发育也相对比较充分，虽然董事会的监督和约束能力较弱，但成熟的市场可以弥补这一不足，使“内部人控制”概率达到最小。在战略制定过程中，高层管理者对战略制定的失误负有完全责任，股东只在利润指标和公司价值上对管理者的经营进行评判，经营不善的管理者将在经理人市场中被淘汰。因而，公司外部监督与约束较德日模式相对要强一些。

4. 公司治理和战略管理共同影响企业竞争优势的构建

公司治理与公司管理影响着企业竞争优势的培育，而战略管理是企业管理的主程序和企业管理的核心内容。因此，完善的公司治理和强有力的战略管理与企业竞争优势的构建密不可分。

从企业生命周期来看，公司治理结构、战略选择与企业生命周期是相适应的。企业在不同发展阶段针对不同的管理问题应采取不同的战略，公司治理结构也有所不同。创业期主要是企业基本能力的积累阶段，企业规模较小、业务单一、组织结构简单；成熟期的企业资金流量大、规模适中、产品线丰富、管理效率高；而处于衰退期的企业则具有组织臃肿、产品过时、效率低下等特征。因此，不同时期企业的治理结构有所不同，战略选择也有着较大区别，导致不同时期企业竞争优势的定位也有所不同。

从公司治理的各个层次与整个战略管理全过程来看，二者的有效协同将有利于企业竞争优势的提升。首先，公司治理主体的形成及选择对战略导向具有决定性的作用，公司整体的运作将由战略的导向而定；反之，公司竞争优势得到提升后，公司的治理主体将有意地完善自身的结构，并自觉而有效地实施战略。其次，企业治理主体的安排将影响战略主体的决策动力，两个主体之间的部分重合有利于公司目标的统一和价值观的整合，这将极大地促进公司核心能力的培育和提高。战略主体通过不断地对企业发展战略进行选择 and 实施，可以达到局部调整治理结构的目的，而这种企业治理的微调在累积一个时段后就可能会引发治理机制的质变，这种循序渐进的演变最终将使得公司治理机制趋于完善，并最终形成企业的强势竞争力，有力地提高企业的战略绩效。

第二节 企业战略管理者

战略管理者是企业战略管理的主体，也是企业战略管理过程的设计者、推动者、实践者和参加者。按照管理层次，可以将一般企业的管理者划分为公司层、业务层和运营层，这三个管理阶层构成了企业的正式组织结构，它们都在企业战略管理体系和过程中扮演着不可或缺的角色，都是重要的战略管理者。另外，在战略管理的整个过程中，企业内外部的许多单位或个人都会参与到企业战略管理的不同阶段，为企业战略管理做出贡献。因此，基于以上考虑，我们将企业战略管理者综合划分为以下四类：

公司层战略管理者，主要由企业董事会和经理层组成，也包括企业的专职战略管理部门及其规划人员；业务层战略管理者，包括各业务单元或事业部的主要领导者；运营层战略管理者，主要是指企业各职能部门的负责人以及在某一特定业务单位内的职能领导和部门领导；战略管理参与者，主要包括企业员工、非正式组织领导、战略咨询顾问及行业专家。

一、公司层战略管理者

在企业战略管理者之中，董事会和企业经理层居于最高层，是主要和核心的战略管理者，担任着制定企业战略、进行战略决策、组织战略实施并进行战略控制的重要职能。同时，很多大型企业都设有专门的战略管理部门与专职战略规划人员，这个部门及其人员往往由总经理或高级经理直接领导，为企业战略管理服务，相当于经理层的内部智囊团或高级参谋机构，由于他们直接为经理层出谋划策，帮助经理层甚至董事会进行战略管理，在企业组织中处于特殊地位，我们也将其作为公司层战略管理者来认识。

1. 董事会

公司董事会是现代公司的权力中心，它决定着公司的重大战略决策，是战略管理的起点和终点，因此董事会与战略管理之间的关系非常紧密，二者的相互影响和互动直接影响企业的战略适应能力及综合竞争力。

一般来说，董事会的职能是：监督公司对其资产的管理；制定或批准公司的使命、目标、战略和政策；按照公司的财务业绩检查公司的管理活动；聘用或解雇公司的主要负责人。

董事会在战略管理过程中的作用概括起来主要体现在两个方面：决策与监督。所谓决策，就是董事会要提出企业的使命，为经理层划定战略选择的具体范围，提供建议并积极参与战略制定过程，最终决定公司的战略方案，确保战略有利于股东利益，还要审批经理层的战略计划和重大战略行动，为他们提出忠告和建议，规划出具体的改进措施。所谓监督，就是董事会要通过其下属的委员会及时了解并监测企业内外部环境的变化，提醒经理层注意这些变化将会给企业造成的影响；同时对管理层执行公司战略的绩效进行评价，决定经理人员的奖惩和更替。

基于决策和监督两大职能，董事会要能够独立地评判经理层提出的战略方案是否经过了充分的分析论证，不断地审查公司战略目标和战略措施的合理性。虽然必须赋予经理层应有的权力，但要对其进行监控，提出建设性的批评意见，时刻准备在必要的时候进行适当的干预。

董事会还要对现任经理层的领导能力和绩效进行评价，一旦公司业绩没有达到应有的水平就要及时进行恰当的人事变动。例如，在苹果计算机公司、通用汽车公司、IBM、康柏计算机公司和美国捷运公司等企业，都曾出现过由于公司董事会认为经理层对公司战略的调整速度和深度不足以适应市场的变化而要求首席执行官退位的事件，董事会通过起用新的领导人增加了公司的活力，从而更新了公司的战略。

美国学者惠伦按照董事会参与企业战略管理的程度以及在战略管理中所起的不同作用，将董事会进行分类，形成了董事会连续统一体（board of directors continuum）（见表 3-1）。参与战略管理程度最高的董事会属于促进型董事会，这种类型的董事会都会积极认真地完成其任务，如每半年或一年召开一次董事会研究企业长期发展的战略问题。相反，处在另一极端的董事会属于挂名型董事会，它们从未提出或决定企业战略，除非企业陷入严重危机。

表 3-1 董事会参与战略管理中的参与程度

参与战略管理的程度					
低 被动消极地				高 主动积极地	
挂名型	无主见型	低度参与型	中度参与型	积极参与型	促进型
从来不知道应该做什么，对战略毫不关心	听任管理人员做出一切决策；只负责对管理人员提出的建议进行审查	只是从形式上对部分企业高层管理者的建议进行审查	有限地参与有关管理方面的决策，或者有选择地评审关键性战略决策或行动方案	对企业的使命、战略、政策和目标提出询问，并做出最后抉择，通过各种委员会进行年度的管理审计	在建立和修改企业使命、目标、战略和政策中起领导作用，并设有一个非常负责的战略委员会

从法律的角度来看，董事会作为股东选择的、体现其意志的代表，对企业拥有重大决策权并负有监督之责。但在实际运作中，情况往往随企业、董事会产生的程序和董事来源的不同而有所变化。例如，当董事会成员主要来自企业外部时，则董事一般不会是该企业所处行业的专家，因此他们比较超脱，常常只能就总经理提出的某项议题做出决策，因而在战略制定中的实际参与程度并不深。相反，当董事主要由企业内部成员，即企业高级经理担任时，董事会自然是最主要的决策者，它会在有关职能参谋部门的协助下，深入、详细地对战略方案的各个方面予以研究、讨论，并对决策后的实施给予高度关注和经常督导。

2. 企业经理层

战略管理涉及企业活动的各个方面，虽然它也需要企业中、下层管理者和全体员工的参与和支持，但毋庸置疑，企业经理层扮演着无可替代的重要作用。这不仅是由于他们能够统观企业全局、全面了解企业情况，而且更重要的是他们具有对战略实施所需资源进行配置的权力。

（1）总经理^①

企业战略管理的内容可以从两个方面来理解，首先是制定企业战略，其中包括在企业环境发生变化时重新制定或修订企业战略；其次是实施和控制既定的企业战略。这两方面包含了战略管理的全部内容，也构成了总经理最基本的职能。

总经理是企业最重要、最关键的战略管理者，他对企业所处环境非常熟悉和敏感，对企业内部状况又非常了解，所以在企业战略的制定上，他的意见最有权权威性，有关战略方案也往往是在总经理的主持下拟定出来，并报送董事会的。一些次要的战略方案或对于小企业而言，总经理可能就是最终的战略决策者。一旦战略付诸实施，总经理又天然地成为其最高执行负责人。因此，总经理的主要责任就是领导整个战略管理过程，制定公司的主要战略目标和战略措施，组织领导企业战略的实施并对战略执行状况进行控制。

总经理的第一个职能是明确企业战略目标，这是说明企业存在的价值和理由、衡量企业的业务是否适宜，以及考虑应采取怎样的手段去完成企业业务的基础。其次，总经理要组织领导业务层战略管理者、运营层战略管理者和战略管理参与者构建企业战略系统，制定各层次的企业战略，以全面完善的战略措施和计划保证企业战略目标的最终实现。

总经理的第二个职能是组织领导企业战略的实施。包括组建高效的管理机构，进行组织变革，培育支持战略的企业文化，向员工灌输企业的使命与愿景，筹措资源，激励员工，监控总体战略、业务战略和职能战略的执行，当战略执行状况脱离其预期目标时及时采取行动予以干预和纠正，在企业内外部环境发生重大变化时及时调整企业战略，等等。事实上，明茨伯格所提出的经理人的十项管理职能都属于战略管理范畴。

（2）高级经理

高级经理是指企业经理层中除总经理外的其他高层管理人员，如副总经理、财务总监等。高级经理在战略管理中也起着不可忽视的作用。一般来说，经总经理授权，他们往往在企业中负责某一具体领域的工作，是其所负责领域的专家，在这些领域中他们的意见是最重要的，总经理的决策往往是在归纳、分析、概括各高级经理建议与观点的基础上形成的，甚至一些战略方案根本就是集体决策的产物。因此，高级经理一般都会参与整个公司战略中关键要素的提出和确立，参与战略分析与制定，并同总经理紧密合作，协调和控制战略管理的全过程。企业总体战略一经批准，就要分解至企业各领域各层次，转化为具体的战略方针和计划，高级经理们就成为这些领域具体战略、方针和计划的制定者与实施者。

例如，主管生产、营销、财务、人力资源以及其他部门的副总经理有着重要的战略管理责任。一般来说，生产副总经理在生产战略的制定中承担着主要责任；市场营销副总经理在营销战略的制定中承担着主要责任；财务副总经理则往往负责制定恰当的财务战略；等等。

但是，战略制定和实施的责任并不局限在总经理与高级经理的身上，企业中的每一个主要单元——业务单位、部门、参谋人员、支持小组或者地区分公司，在战略管理中都有

^① 或者总裁、首席执行官等，企业规模不同、设置不同，则会有不同的职衔称谓，本书统称总经理或企业家，是指企业事实上的最高负责人。

一个主要的或支持性的角色。而负责那个组织单元的管理者在上级的指导下，通常要完成该部门的部分或绝大部分战略制定工作，并决定执行战略的途径和方法。虽然越接近公司组织结构的底层，管理者的战略制定和执行的范围就越窄，职能就越明确，但每一个管理者在其所辖领域里都是一位战略制定者和实施者，因而各层管理人员也都是企业的战略管理者。

3. 战略管理部门与专职战略规划人员

随着战略管理实践的发展，繁重的战略分析、制定和控制工作常常使企业高层管理人员难以应付，越来越多的大中型企业开始设置专门的战略管理部门，为企业高层管理者乃至董事会进行战略管理提供帮助。该部门往往被冠以“战略研究部”“企划部”“规划部”“战略中心”等名称，通常由一个高级经理甚至总经理亲自领导，主要负责跟踪企业内外部环境的变化、收集信息并进行分析处理、监测企业生产经营实际表现等职能。

企业战略管理部门由一些专职的战略规划人员组成，这些人员都要求具有综合全面的个人素质，是该企业或行业的专家，熟谙战略管理尤其是战略分析、制定与控制的理论和方法。他们的首要工作是帮助高层管理者制定企业的目标和战略，设计企业战略管理系统，协调、指导和审查业务战略、职能战略及重大战略计划的制订，帮助经理层进行战略管理。他们也常常根据经理层的指示，在听取各领域专家意见及了解企业各方面建议的基础上，酝酿、起草企业战略方案。毫无疑问，这些方案一般会拟出若干个，一起提交总经理甚至董事会研究决策。

其次，他们要对企业的战略环境进行监控，收集和分析环境变化与企业运行的各种信息和数据，提出和评价各种可执行的战略方案，为企业各业务单元或事业部提供环境分析结果，对其战略规划给予指导，对企业高层管理者所关心的问题进行专项研究。

在战略实施中，该部门通常不被赋予具体执行战略的责任和权力，一般只是负责监督实施结果与预期目标的差异，当遇到重大事项时，及时发出预警，向上级或有关部门报告，由经理层做出决策，进行必要的干预和调控。

由于专职战略规划人员可以在战略制定和控制过程中发挥如此重要的作用，因而在某些企业中，他们实际上决定着企业的未来。

二、业务层战略管理者

业务层战略管理者主要是各业务单元、事业部的负责人，他们是对某一特定业务承担经营责任的管理者，拥有该业务单元内的领导权。该层次的战略管理者处于企业组织结构的中层，在战略管理中处于承上启下的地位。他们负责将企业的总体战略进一步具体化，制定业务战略并领导其执行。

业务层战略管理者的出现和存在几乎是一种必然。由于现代大中型企业的经营范围往往在地理上越来越分散、产业上越来越多元，处于公司总部的高层管理者对每一个地理区域和经营单元情况的了解都不足以支持他们制定和实施所有必要的战略方案。因此，高层管理者将一部分战略制定和实施的责权下放给业务单元和事业部的负责人，从而让他们在

这个层次上取得特定和明确的战略结果，这几乎成了一种惯例。

另外，把战略责权下放到业务单元和事业部，让它们担负起制定和执行业务战略的责任，实际上建立了一种成败权责制度。如果战略的执行人就是战略的制定者，他们就很难在没有达到目标的情况下推卸责任或寻找借口。同时，如果执行人本人也参与了战略制定工作的话，那么他们很可能对该战略有很强的支持和信心，而这一点正是有效执行战略的重要前提。但不容否认，业务层的战略管理者在战略管理中也有自身的局限性，例如，战略管理方面的理论与技术掌握不多；限于工作范围和利益，很难站在整个企业的高度提出问题并进行决策；可以用于战略思考的时间有限，等等。

美国学者的一项研究指出，该层次战略管理者在企业战略选择过程中有这样一些特点：他们选择的战略通常与总经理选择的有所不同；其观点部分地受到他们个人视野及所在单位使命和目标的影响。另一项研究发现：业务层管理人员倾向于上报那些可能被上司接受的方案，而扣下不易通过的方案；他们为上级战略决策提供的数据量取决于：收集数据的难易程度、他们将对日后指标完成情况负责的程度、为获得有利决策所必需的数据量和他们认为上司做决策时所希望看到的数据。各部门或单位都从自身利益出发来评价战略方案，因而评价各不相同，一般来说，他们倾向于少冒风险，对战略方案做出的建议和评价总是与过去的战略差异不大。当然，研究中也发现了极少数敢于提出完全违逆上级战略思想的经营层管理人员，他们更多地认“理”不认“人”，显然总经理应该多倾听他们的意见。

总之，经营层管理人员在企业战略管理方面所扮演的角色是战略性角色和可操作性角色的有机组合，两种角色孰大孰小无法一概而论。能否使经营层管理人员扮演好战略管理角色的关键，是高层管理者对他们的态度及具体的管理措施。高层管理者不仅要肯定经营层管理人员在战略管理方面的战略性角色和能动作用，而且要设计用以支持其施展战略性功能的具体措施，包括培育合作创新型的企业文化、建立自由畅通的信息交流渠道、尝试针对经营层管理人员的模糊工作任务和职位制度、成立多个可控的权力中心、制定基于人力资本增值和项目发展的绩效测评制度，等等。

三、运营层战略管理者

运营层战略管理者包括企业各职能部门的负责人以及在某一特定业务单元或事业部内的职能领导和部门领导，他们对该职能部门或业务单位的某一部分职能工作有着直接的领导权，如生产制造、市场营销、财务、研究与开发、人力资源等，他们在战略管理中的主要职责体现在战略实施上，就是组织领导其下属，在所负责的领域里执行职能战略，支持总体战略或业务战略的实施。作为辅助职能，企业总部职能部门的领导还有协助经理层制定和完善企业总体战略和职能战略的责任，而业务单元和事业部的职能领导也要协助所在单位的负责人制定和完善该业务单元的战略。

运营层战略管理者负责企业的具体职能工作，这是企业运营和发展的基础，因此，该层次管理者是企业战略实施的中坚，对企业战略执行起到至关重要的作用。他们还要为公司层管理者和业务层管理者提供必要的信息，以协助公司层管理者和业务层管理者形成切

实可行的战略方案。由于该层次的管理者比上两个层次的管理者更加接近市场、接近顾客、接近一线员工，因此他们更加了解市场环境和企业内部的细微变化，由此提出的意见和建议对企业战略的形成具有非常现实的帮助，利于提高企业各层次战略的可操作性。

四、战略管理参与者

在传统理论中，上述三个层次的战略管理者是企业战略管理的主要力量，但随着战略管理理论与实践的不断发展，由于企业环境与自身的巨大变化和这三个层次战略管理者天然的局限性，仅有他们是远远不足以制定和实施一个优秀的企业战略的。在企业战略管理中还有一些重要的参与者，他们对战略的制定和执行有着各自不同而又不可或缺的作用。

1. 企业员工

在传统的战略管理理论中，战略制定与实施主要是企业高层管理者的任务，这是一种沿着企业等级链从上到下的战略管理模式。进入 21 世纪，在快速变化的竞争环境中，这种战略模式必将失效，因为即使最优秀的管理者在面对动态复杂的竞争环境时，也会受到认知有限及信息不对称的制约，导致战略制定滞后于环境的变化，无法把握稍纵即逝的商机。因此，21 世纪的企业战略管理必须采用全员参与的模式，尤其强调一线员工的参与，因为他们能最早感受到环境的变化，最快地捕捉到市场机会。而高层管理者的主要任务则是保证组织信息渠道的畅通，对组织结构进行重新设计和再造，用良好的机制来实现战略制定、决策和实施过程中的广泛参与。

当然，不可否认，企业战略制定过程中的战略构思、分析和决策主要是企业首脑及高层管理者的责任，企业战略实施中遇到重大困难或出现新的发展机遇也只能依靠企业首脑和高层管理者坚毅、明智的领导。但无论企业战略分析、制定、实施还是做出或大或小的调整，都离不开广大员工的信息输入，企业使命、愿景和目标的顺利实现必须建立在广大员工理解、支持和全心全意投入的基础之上，因此，企业员工是企业战略管理者中的重要角色。

2. 非正式组织领导

企业是一个包括许多子系统在内的正式组织，但各种非正式组织也必然与之相伴相生，这是不以正式组织领导的意志为转移的。非正式组织对企业战略的制定和执行也具有重要影响，这种影响的大小同时取决于企业正式领导的领导方式和非正式组织领导人的影响力。

在决定企业使命、愿景、目标和各层次战略的过程中，企业内部可能会有各种不同的意见，这些意见反映了企业内部不同团体的利益需求和思想认识。如果不能成功凝聚集体的智慧，达成各方都满意的战略，则战略制定的过程就会演变成各种利益集团讨价还价的过程。如果正式领导不向非正式组织妥协，则非正式组织可能对强行通过的企业战略加以抵制，企业的战略执行就可能遭遇巨大的阻力和扭曲，严重影响企业战略的推行，而经妥协产生出来的决策又往往是次优的。

因此，企业管理者必须高度重视非正式组织及其领导在战略管理中的作用，通过充分沟通、有效引导或采取其他有效措施，使非正式组织及其领导积极参与到企业战略管理中

来，支持、配合和协助企业战略的制定、实施和控制。

3. 战略咨询顾问与行业专家

在这个企业环境急剧变化的时代，企业决策已经成为专家决策，而由于自身资源和能力的限制，企业又很难拥有大量的专家，企业家自身的知识和能力也越来越难以应对复杂环境下的战略决策，导致很多企业无法进行系统的思考和制定可行的战略。在这种背景下，企业到外部寻找智力支持是理想和常用的做法。在西方，企业聘请管理咨询顾问来辅助战略决策和企业管理已经十分普遍，西方管理咨询业也已经发展得非常成熟，出现了诸如波士顿、麦肯锡、罗兰贝格等世界知名的咨询公司。我国的管理咨询行业正处于起步阶段，管理咨询业务迅速增长，越来越多的企业开始认识和接受管理咨询。

因此，在企业战略管理尤其是战略制定过程中，咨询顾问往往是一些重要而特殊的参与者，他们来自企业外部，往往由高等院校、科研单位、社会研究机构及管理咨询公司中的专家构成。涉及战略管理的咨询专家一般由战略咨询顾问和管理咨询顾问组成，战略咨询顾问对企业战略管理的理论和方法有着深入研究，富有实践经验，能够在总体上对企业战略管理的各个阶段给予协助和指导。管理咨询顾问则往往是企业管理某一领域的专家，如人力资源、财务管理等，能够帮助企业提高某特定职能领域的管理水平。优秀的咨询顾问能够协助企业制定科学可行的战略，解决战略执行中的矛盾和问题，帮助企业实现战略目标。因此，有人把管理咨询顾问比喻为所有行业的“参谋长”，称为站在所有行业之上的人，其重要性可见一斑。

但是，不容否认，我国管理咨询业发展还很不成熟，企业对管理咨询业的认识和了解也还很有限，相当多的企业还不是一个合格、成熟的管理咨询客户，表现在企业对管理咨询的价值定位、咨询顾问与自己的关系认识不清，不知道如何咨询，导致很多企业咨询项目的失败，甚至造成企业重大的战略性失误。

因此，企业要正确认识咨询顾问尤其是战略咨询顾问在企业战略管理中扮演的角色，这是用好外脑、有效发挥战略咨询顾问的经验和智慧，帮助企业实现战略目标的关键。浙江大学项保华教授指出，战略咨询顾问所扮演的角色有以下三种：

其一是“擦鞋匠”。被咨询企业是“鞋子”，战略咨询顾问就是“擦鞋匠”。“鞋子”脏了，“擦鞋匠”可以帮着擦干净，但“擦鞋匠”再能干也无法把一双“草鞋”擦成“皮鞋”或者将一双“旧鞋”擦成“新鞋”。因此，战略咨询顾问不可能代替企业解决所有问题，只能帮助和指导企业解决自己的问题。

其二是“挖宝人”。尽管“擦鞋匠”不能把一双“草鞋”擦成“皮鞋”或者将一双“旧鞋”擦成“新鞋”，却可以发现和提升被咨询企业的潜在价值，告诉被咨询企业，“草鞋”派什么用场最好，“旧鞋”坏了如何修补，等等。在企业受困于日常经营事务、无暇进行系统思考、当局者迷时，战略咨询顾问凭借自身的知识与经验，通过全面详尽的信息加工和分析，就能够协助被咨询企业拓宽战略思路，制定和实施良好的战略。

其三是“助动者”。“助动者”是指战略咨询顾问不仅能够协助企业推动战略的成功执行，还能对被咨询企业起到“催化剂”的作用。往往由于咨询顾问的中介沟通，消除了存在于被咨询企业内部人员之间的成见与摩擦，使企业达成共识，形成合力，有助于战略

实施的成功。

因此，企业与战略咨询顾问间的合作是一种战略性的合作，战略咨询顾问是企业的战略合作伙伴，是企业战略管理的重要参与者，企业应当在战略管理过程中高度重视双方的合作，发挥各自的优势。

另外，在企业战略管理尤其是战略制定过程中往往还需要征询一些行业专家的意见，行业专家一般对本行业的技术与发展动向有深入了解，在某些领域有着精深的研究和造诣，他们能够帮助企业准确地认识行业特征、把握发展动向、提供技术信息，也是战略管理重要的参与者。

除以上四类战略管理者外，企业还有许多利益相关者，他们对企业都有各自的期望和需求，如股东希望企业能使其资产保值增值，带来投资回报；顾客希望企业以更好的产品和服务满足其需求；政府希望企业合规经营、依法纳税、为经济发展做出贡献；供应商和经销商希望企业健康发展，与其更好地合作，谋求更大的利益；主要社会团体，如环保组织希望企业的生产经营不以损害环境为代价，消费者权益保护组织希望企业维护消费者的权益，工会希望企业保障员工的利益，等等。这些利益相关者对企业的期望和要求会通过各种渠道和方式体现出来，企业在制定和实施战略中必须加以考虑，才能使企业的生存价值得到体现，企业的战略得到最大限度的认同和支持。

五、企业战略管理方式与战略管理者的观念类型

无数案例证明，只有在企业各层次、各方面战略管理者都积极参与、相互合作的情况下，企业战略管理才有可能成功。国外学者在这方面进行了很多研究，例如，根据董事会与企业经理层参与企业战略管理的程度，学者们描述了四种不同的战略管理方式，如图 3-1 所示。



图 3-1 企业战略管理的方式

混乱式管理（chaos management）。混乱式管理是指企业的董事会和经理层都不重视和参与企业的战略管理。董事会被动地等待企业经理层提出战略方案，而企业经理层则埋头于日常事务、循规守旧，这种企业根本就没有实施战略管理。

自由企业家式管理（entrepreneurship management）。自由企业家式管理是指企业战略管理工作完全由企业经理层负责，董事会根本不参与。在这种企业中，经理层或者拥有最大的股权，或者是影响力极大的人，董事会只是摆设。

木偶式管理 (marionette management)。木偶式管理是最少见的一种企业战略管理方式,是指企业的董事会完全掌握了企业的重大决策权,而企业的经理层只能唯命是从,贯彻执行董事会的决策。

合作式管理 (partnership management)。合作式管理是指企业的董事会和经理层都积极参与企业战略管理,并且在这一过程中积极地合作。这是一种最有效的企业战略管理方式。在这种企业中,董事会成员积极参加各种委员会的工作,通过各种方式为高层经理提供有用的信息。

在另一项研究中,美国学者将企业战略管理者的观念按属性划分为变革意识、管理思想、目标意识、行为准则和驱动意识五个维度,按照观念的不同将企业战略管理者划分为五种类型,如表 3-2 所示。

表 3-2 战略管理者的观念类型

观念类型 观念属性	稳 定 型	反 应 型	预 期 型	探 求 型	创 造 型
变革意识	依赖于过去的战略,追求战略实践的一致性,不冒风险,在稳定环境中寻求生存	以求稳为基础,对环境变化做适应性被动反应,不愿冒风险,对新战略艰难适应	有变革愿望,能够接受一定的风险,对环境和新战略的适应已逐步增强	变革愿望强,敢冒风险,战略选择广泛,有着较强的外在适应性	有强烈的变革愿望,勇冒风险,乐于在变化的环境中经营,追求战略选择的广泛、变异、新奇
管理思想	古典的、物质刺激的、规章制度的、严格控制的	古典的但亦有着某种人情的物质刺激,正规的、权力的	人情的、相信人的和分权的,采用物质和精力的双重刺激	尊重人、愿分享权力、注重员工激励	激励人的,用成就、创造、挑战、工作意义、价值激发员工
目标意识	过去性目标	顺应性目标	现实性目标	满意性目标	挑战性目标
行为准则	按章办事,遵纪“守法”	既定标准,遵“规”守“矩”	遵守常规,但亦相当灵活	灵活性强,不拘陈规	权变投机,勇于变革创造
驱动意识	“以不变应万变”,在外部压力下不得已而为之	“识时务者为俊杰”,对内外变化呈刺激反应模式	“在其位谋其政”,责任感驱动强烈	“不入虎穴,焉得虎子”,较强的功利心驱动	“人生能有几回博”,喜欢自由行事,事业成就感驱动

第三节 企业战略思维

德国著名的军事战略家克劳塞维茨曾说过:“在双方军队参战之前,战争的胜负已经可以从双方的战略家身上看出来了。”我国古代也有“将帅不济,累死三军”的说法。这都说明企业战略管理者尤其是企业家的战略能力和水平高低决定着企业战略管理的成败。

思维是人脑的机能,是在实践基础上人脑对客观世界的能动反应,正确的思维是物质与精神、主观与客观、理论和实践、知和行的统一。战略性思维,是指管理者站在企业总体的高度,综合运用所掌握的企业内外部信息,创造性地制定企业战略、进行战略决策的

思维能力和思想方法。战略思维过程就是对客观事物——企业及其内外部环境的各种信息经过归纳、综合、分析、推理、判断等思维加工，最后形成主观认识——战略思想的过程。企业首脑或领导集团的使命感和战略思维，往往是企业发展的核心推动力量。因此，企业家必须具备战略思维能力，只有这样才能在错综复杂的环境中把握正确的发展方向，制定正确的企业战略，发展壮大企业。

一、战略思维概述

战略思维是企业家领导战略管理工作必备的能力和素质，进行战略思维必须遵循目的性、全局性、长远性和重点性的原则。

1. 战略思维的概念

所谓战略思维，就是领导者（个人或集团）在进行战略谋划时所特有的思维方式、思维理念和思维活动的总和。战略思维是战略主体在头脑中所进行的思维比较、归纳、综合、分析、推理、判断、选择、总结与升华的全过程。

战略思维是一种总览和驾驭全局、照顾到事物的各个方面和各个阶段、从事物的整体和过程出发思考问题和解决问题以追求整体最优的思维能力和思想方法。战略思维的核心是全局性思维，就是要求总览全局、统驭全局，争取全局工作的主动与胜利。其基本着眼点是如何正确处理全局与局部、长远与眼前的关系。

企业领导活动是一种整体性、全局性和战略性活动，企业家在谋划全局、指挥全局时，必须具有战略头脑，具有战略思维的能力和素质。学习战略思维的目的，是提高战略分析、制定和实施的科学性与有效性，提高领导者驾驭企业全局、成功实施战略管理的能力和效率。

2. 战略思维的基本原则

企业家进行战略思维活动必须遵循以下基本原则：

（1）目的性原则

战略制定的首要任务是确定企业的战略目标，有了明确的目标，企业才有了生存发展的方向，企业的所有工作才有了存在的价值，因而战略管理具有极强的目的性。战略领导者进行战略思维、做出战略决策就必须把实现一定的战略目标、赢得有利的战略态势作为根本出发点。

（2）全局性原则

古今中外成功的军事战略家在战争中都不计较一城一地之得失，一切思维和行动都以战争全局的胜利为指归，正所谓“不谋全局者不足谋一域”。同样，企业战略管理追求的是企业整体的成功而非局部的胜利。因此，战略领导者进行战略思维、做出战略决策必须处理好全局与局部的关系，力求实现全局利益与局部利益的统一，当二者发生矛盾时，局部利益必须服从全局利益。

（3）长远性原则

战略管理研究的是如何实现企业的长期目标，这就要求战略领导者放眼未来，用长远眼光看待和处理企业问题，正确处理企业在实现长远目标的一个长期过程中不同发展阶段

的关系，既要为实现现阶段的短期目标而奋斗，又要为实现长远目标创造条件，而不能鼠目寸光、只看眼前，正所谓“不谋万世者不足谋一时”。

（4）重点性原则

企业的资源和能力是有限的，某一特定时期企业外部的环境要素和企业内部的主要矛盾、突出问题也是特定的，企业家的时间、精力更是有限的，因此，资源稀缺性和能力有限性的客观现实决定了战略领导者在战略管理中不可能也不应该面面俱到，而是应当抓住一定时期的主要矛盾，确定战略重点，做好中心工作，以推动全局工作的开展和全局性问题的解决。

二、战略思维的基本内容

从战略思维的形成过程来看，现代领导者的战略思维主要有超前性思维、系统性思维、创造性思维及动态性思维四方面内容。

1. 超前性思维

“凡事预则立，不预则废”，战略管理自始至终都贯穿着超前和预见，预见未来的能力是领导者战略思维能力的突出表现，因此，超前性思维是战略思维的核心。

按照思维过程与思维对象变化过程的相互关系，思维方式可以划分为滞后性思维和超前性思维。所谓滞后性思维，是指对于已经存在的现实过程的思维，特点是思维过程落后于思维对象变化的实际过程。所谓超前性思维，是指面向未来，超越客观事物实际发展进程的思维。其特点是，这种思维过程发生于思维对象实际变化过程之前，即在思维对象实际发生变化之前，就考察其未来可能出现的各种趋势、状态和结果。

在现实生活中，滞后性思维与超前性思维都是人们不可缺少的思维方式。比如，对工程失败、决策失误、企业破产等不良后果，进行认真的反思是非常必要的，这也就是现在企业非常流行的所谓“复盘”。虽然这是“事后诸葛亮”，但它对人们总结经验教训，避免以后重蹈覆辙有重要意义。但滞后性思维毕竟属于被动的思维方式，进行这种思维甚至是以全局性失误和损失为代价的。因此，它不能成为企业领导的主导思维方式。企业领导的主导思维方式只能是超前性思维，即要求战略管理者思想敏锐、目光远大，能先人一着地预见到事物的发展变化，提早做出决策并付诸行动。

超前性思维是在分析现实的基础上对未来的思考，表面上看来是时间上超前和空间上超前，但其本质是认识上超前和观念上超前，也就是思维主体对客体的超越，这是超前性思维的本质特征。当然，认识上的超前和观念上的超前是以客观事实为依据，以对客观规律的认识为前提的，是建立在对企业内外部环境变化的全面把握和科学分析的基础之上的。战略管理者只有通过科学分析内部条件和外部环境、科学认识历史背景和时代特点，才能对事物的发展趋势和发展阶段做出大致准确的预见。如果离开客观事实，无视客观规律，仅凭良好的愿望和主观的猜测进行预见，就无科学性可言。

超前性思维要求企业高层管理者必须从长远角度看问题，时刻关心企业的长远发展。一般来说，企业各级管理者分配在企业战略规划上的时间因其在企业内的地位不同而异，

其中总经理的大部分时间应当用于考虑企业今后2~4年的发展上,而部门经理则集中精力考虑今后3~6个月内的的工作。

一般来说,企业活动空间越广阔、涉及因素越多、变化幅度越大、影响越深远,就越需要加强思维的超前性。随着经济全球化的迅猛发展和中国改革开放的深化,国际市场国内化,国内市场国际化,企业的活动空间得到了极大拓展。时代要求企业领导者面向全国、面向世界、面向未来,在国际国内两个市场上寻找自己的战略立足点。在强手如林、竞争激烈的现代市场经济条件下,要想掌握战略主动权,没有超前性思维是不行的。可以这样说,没有超前性思维,就没有真正意义上的企业战略。

2. 系统性思维

系统思想作为一种从整体上解决复杂问题的科学方法,为人们提供了一整套用宏观战略眼光分析问题的世界观和方法论,所以特别适用于进行战略和战略思维的研究。系统性思维的本质在于根据战略思维对象自身所具有的系统性质考察事物。

(1) 客观事物的系统性

系统性是客观事物所具有的本质属性,主要表现在以下方面:

系统整体性。系统整体性即任何事物都是一定意义上的系统,都是由若干相互依存、相互制约的部分所构成;系统的整体功能存在于各个部分的相互作用之中,并且不等于各个部分功能的简单相加;要认识事物的性质和规律,必须从系统整体出发。

系统相关性。系统相关性即世界上一切事物都是相互联系相互作用的,这种关系表现在构成系统的各部分之间、各部分与系统之间、系统与环境之间,系统的性质和规律就存在于这种相互联系和作用之中,其中某一方面的变化都可能引起系统性质和规律的变化,要认识事物的性质和规律,必须着眼于部分、系统、环境三者之间的相互影响和相互作用。

系统层次性。任何系统都是相对于它的组成部分而言的,如果相对于它的环境而言,它又是部分;任何系统都存在三个层次,即子系统——部分、系统、大系统——环境,处于不同层次上的系统一般具有不同的性质和功能。因此,在分析处理问题时,首先需要分清问题所属的系统层次和系统性质,在此基础上,才有可能提出正确的解决方案。

系统动态性。无论是自然系统还是社会系统都含有时间因素,也就是说它们都存在于四维空间之中,都有产生、发展、消亡(更新)的过程。虽然我们在考察某些系统时,可以暂时抛开时间因素,把本来具有动态特性的系统当作静态系统来考察,但这并不意味着客观世界中存在静态系统。

系统功能与结构统一性。系统功能与结构统一性包含这样几层含义:有什么样的系统结构就有什么样的系统功能;系统结构可以根据系统功能的要求来设计;要改变系统功能,首先要改变系统结构。

客观事物所具有的以上系统性质,即系统整体性、相关性、层次性、动态性和功能—结构统一性,构成了系统思维的客观依据。

(2) 系统性思维的特点

系统性思维是全方位的、时空统一的、多维的、开放性的思维,它是战略思维的基础。

系统性思维具有以下特点：

全方位整体性。全方位整体性即从各个侧面、各个角度、各个层次考察企业。也就是立足企业的整体，把思维触角伸向四维空间的任一方面、任一角落，不受任何条条框框的束缚，制定出驾驭全局和指导全局的企业战略。现实生活中，凡是这样考察问题的企业领导人，大都能够站得高、看得远、看得全，并能清醒地认识到本企业在社会经济发展大系统中的恰当位置，从而自觉地按照全局的要求，积极主动地制定出相应的战略。

时空统一性。时空统一性即把对事物的时间考察（包括过去、现在和未来）与空间考察（包括上、下、左、右、前、后、东、西、南、北、中）统一起来，形成立体的思维结构。

无限开放性。无限开放思维的客观基础在于客观事物自身所具有的无限开放性，反映在企业领导者的思维过程中，就表现为不断开拓自己的思维空间，不断与外界交流信息，使自己的视野与无限开放的外界环境相吻合。

（3）企业家系统性思维的原则

企业家的系统思维，是指系统主体——企业家在进行思维时，坚持从系统观点出发，着眼于事物的整体、部分与环境三者之间的相互联系、相互作用和相互制约，多侧面、多角度、多层次、多变量地考察事物。通过对事物进行纵向与横向、动态与静态、局部与整体、内部与外部的综合分析，全面地认识事物，有效地把握事物，从而为制定和实施最佳战略提供认识依据。企业家进行系统思维应当遵循以下原则：

第一，系统整体性思维原则。要求思维者把事物全局作为考虑问题、分析问题和解决问题的出发点和归宿。事物的全局，是由诸多要素、方面、部分、阶段相互联结、相互作用所构成的有机结构和动态发展过程。全局由局部构成又并非局部的简单相加，它高于局部、统率局部，决定着事物发展的方向和走势。

因此，战略思维作为客观事物及其规律在人头脑中的反映，要有整体性的意识和特质。领导者要着眼大局，有整体观念，从大局的高度来观察、处置局部问题，局部利益要服从全局的最高利益。当全局与局部利益发生矛盾时，就要以局部服从全局，不计较一时一地之得失，绝不能为了谋取局部利益而损害全局利益。高瞻远瞩、深谋远虑和目光短浅、只顾眼前，是战略家和事务家的本质区别。毛泽东在谈到战争时就曾指出“只要有战争，就有战争的全局”“研究带全局性的战争指导规律，是战略学的任务”“指挥全局的人，最要紧的，是把自己的注意力摆在照顾战争的全局上面”。

同时，全局是由局部构成的，全局的胜利要靠各个局部的协调动作和共同努力。一般的局部尽管对于全局不起决定性作用，但若多数局部都失败了，全局的胜利也就无法实现。因此，企业家也要统筹兼顾、全面安排，照顾到各个局部，有效发挥各个局部的作用，使之协调动作，共同完成企业整体、全局的战略目标。

第二，系统结构性思维原则。结构性思维要求企业家注意研究事物的结构，通过优化结构来提高全局的整体功能。结构是事物、系统内部各种要素相互联系、相互作用的方式，系统整体的性质和功能既取决于构成系统的各种要素的性质和功能，更取决于各种要素之间的结构。我们既可以实现某种功能而建构事物的特定结构，也可以通过改变事物的结构而改变事物的功能。领导者必须认真研究与战略管理有关的结构问题，如产业结构、

组织结构、投资结构、人员结构等，通过合理的结构来实现资源配置的优化和企业运营效率的提高。

第三，系统协同性思维原则。任何系统都是由互有差异的要素相互联系、相互作用所形成的差异协同体。这种协同体不仅是一种系统结构，更重要的是系统存在与演化的动力机制，正因为系统差异协同发展，才使得系统要素的合理作用得以发挥。用系统差异协同的观点来看企业，整个企业就是一个存在不同职能、不同岗位、不同专业、不同性格等要素差异的协同体，只有实现了系统要素的差异协同发展，才能确保企业战略目标的实现。

第四，系统核心性思维原则。系统核心性思维原则是指企业家要把注意力的重心放在对战略全局有决定性意义的问题和动作上。全局中各个局部所处的地位、作用是不同的。有的起一般性作用，有的起比较重要的作用，有的则发挥着最重要的、决定性的作用。因此，在战略管理的过程中一方面要统筹全局，另一方面又要突出和抓住重点，不能平均用力。“一着不慎，满盘皆输”，这里的“一着”并非是任意的、无关全局的，而是在全局中具有决定性意义的。

3. 创造性思维

企业家的本质在于创造，没有创造性就不能称为企业家，而企业家的创造性又突出体现在企业的战略管理活动中。如果说超前性思维是战略思维的核心，系统性思维是企业家战略思维的基础，那么创造性思维则是战略思维的灵魂所在。

所谓创造性思维，就是在思维过程中，冲破各种思想障碍和束缚，寻求“独到”和“超越”。在常人、前人的基础上，有新的创见、新的发现和新的突破。它表现在企业家的活动中，就是制定和实施异乎常人与前人的，并且符合事物发展规律的企业战略。创造性思维相对于传统思维而言，是一切具有创新性质的整体性思维过程。

《孙子兵法》中关于创造性思维的论述非常丰富，例如，“奇正之变，不可胜穷”，这里所讲的“正”就是常规，而“奇”则是非常规；“出其不意，攻其不备，乃取胜之道”“善出奇者，无穷如天地，不竭如江河”。认识和掌握奇正之变，依赖于思维主体的创新性思维，善于运用创新性思维的人，能够把常规性思维和非常规性思维结合起来。奇正相生，变化无穷，这是一切领导艺术的思维源泉。

创造性思维有以下特点：

独立性。独立性是创造性思维的基础，没有独立性就没有创造性思维。也就是不唯“上”，不唯“书”，只唯“实”，独立自主、实事求是地制定和实施企业战略。

求异性。创造性思维的重要特点在于求异，而不是求同。企业家战略思维的“求同”往往导致墨守成规、缺乏创见。而只有“求异”，只有“标新立异”，才能展开思想的翅膀，在无限的空间里追求异乎寻常的企业战略。企业领导者如果缺乏求异性思维，就难以提出适合本企业的发展战略。

联动性。联动性是指思维主体由于受到某种启发而产生的思维联想和升华。其具体表现形式有：纵向联动，即发现某一现象后，立即深究一步；逆向联动，即看到一种现象，立即联想到它的反面，“如果反过来，会怎样？”；横向联动，即发现一种现象后，立即联想到与之相似或相关的事物。

多向性。所谓多向性，是指从不同侧面、不同角度考虑问题，这是创造性思维的重要特点，同时也是它往往能够另辟蹊径，“柳暗花明又一村”的主要原因。创造性思维的多向性，主要取决于企业领导者的三种思维机制。首先，是发散思维机制，即对于同一个战略课题，能够提出尽可能多的设想和方案，以扩大战略的选择余地。其次，是转向思维机制，即思维在同一方向受阻，或“山重水复疑无路”之时，便马上能够转向其他方向，直到找出“满意”或“更好”的方案为止。在现实生活中，某些成功战略往往是被“逼”出来的。最后，是创新思维机制，即创新意识，是一种强烈的创新自觉性和能动性，是追求超越、追求新奇的心理状态。对于具有强烈创新意识的人，即使在思维没有受阻甚至已经找到较好方案的情况下，还能够不满足、不止步，继续寻找更好的方案。现实生活中，许多优秀的战略方案就是这样制定出来的。

4. 动态性思维

21 世纪的企业生存于一个复杂动荡的环境，环境中各方面的因素都在变化，因此，战略领导者在动态的环境中开展工作，就必须具备动态的思维方法，善于在企业 and 环境都处于运动、变化的情况下进行动态的战略管理，领导企业对内外部环境的变化做出正确的反应。

要掌握和运用好动态性思维，保持战略管理的动态性，企业家必须注意做好以下工作：

收集信息情报。企业应当建立信息情报组织系统，通过文件、电话、报纸、广播、网络、会议、交谈、观察、调查、考察等渠道获得尽可能多的信息情报资料。同时，在信息情报的海洋里要善于分析思考，不能做信息情报的奴隶。

保持充分弹性。企业要素和外部环境都随着时间、空间不断地发展、变化，为了在复杂的、时常难以控制的变化中争取主动，必须在战略制定和实施中都留有余地，保持系统调节的预备能力和适应变化的能力。

注意时间配合。事物不仅作为整体，也作为过程存在，因此，在工作中不仅要照顾到各个局部，还要照顾到各个阶段，安排和组织好企业内部各种活动时间上的配合，协调好各项工作的步骤、进展和衔接。

综上所述，系统性思维、超前性思维、创造性思维和动态性思维的统一，构成了企业战略思维的完整模式。

三、直觉思维、分析思维与战略思维

直觉思维和分析思维是人类的两种基本思维方式。直觉思维主要是右半脑的思维活动，能够对错综复杂的现象进行综合处理，非线性地研究问题，充分发挥人的智慧，提出创造性的设想，但这种方法难以准确把握和复制，无法独立于思维者个人，容易出现片面性。而分析思维主要是左半脑的思维活动，可以借助科学技术方法进行理性的思考，对各种要素进行最优组合，但对那些难以描述清楚的复杂现象却无法分析，而且很难利用客观信息和主观综合能力得出创造性结果。两种思维方式的对比见表 3-3。

表 3-3 两种思维方式的对比

	直觉思维方式	分析思维方式
优点	1. 速度快，节省时间、财力 2. 可根据经验、直感对错综复杂的现象、定性信息做迅速判断和综合	1. 降低思维复杂性 2. 全面，防止漏掉有关因素 3. 思维过程程序化，盲目性小
缺点	1. 面对复杂问题不知从何处下手 2. 易出现偏差和片面性 3. 过分依赖个人的思维能力	1. 费时，成本高 2. 缺乏创造性成果 3. 过分简化原问题，易使实际问题变形
适用情况	定性和模糊信息较多，时间紧迫	问题复杂，较易定量，有充裕的时间
可能结果	智慧的火花	条件简化情况下各部分的最优组合，对系统的全面分析

由于企业战略问题的复杂性，仅凭经验和直觉思维进行研究非常困难，只靠分析思维，运用科学技术手段来计算和推断也是无能为力，这是战略管理的学科特点所决定的。

制定和实施企业战略要进行大量的调查研究，掌握充分必要的资料和数据，借助理性思维和逻辑推理，进行准确的量化分析，这是战略决策正确的基础和依据。离开这些工作，企业战略管理就会不可避免地陷入盲目，所造成的失误往往是灾难性的。但是，仅靠理性思维和逻辑思维无法全面把握经济、社会和科技的迅猛发展和变化，企业及其环境系统的复杂性、时域的动态性和不确定性及突变特点使战略问题无法简单转化为数学模型来处理。需要企业家借助想象和直觉等非理性的思维，以敏锐的眼光、独到的视角捕捉机会、发现风险，这又使主观判断、创造性、革新和风险精神在战略形成中发挥了重要作用。而且，研究思考战略问题往往处于信息资料极其缺乏的状态，尤其是有关未来的信息。因此，自然科学的规律、观念和方法对战略管理者虽有帮助，但这种公式化的方法对于解决战略问题显然过于简单。

大量研究证明，战略创造性常常在正确而有洞察力的分析下得到激发，而为了得到正确的分析，又需要运用直觉思维和探索精神提出恰当的问题，产生新的概念，二者的有机结合才能最终形成优秀的战略构思和方案。因此，片面强调定性分析、直感判断或全部运用数学方程和模型的研究方法都无法深入地进行战略思维。战略思维必须将科学的分析方法和智力的灵活性结合起来，即将分析思维方式与直觉思维方式结合起来，相互补充，取长补短。在有些环节上利用直觉思维可以加强系统分析的可靠性和速度；同时，利用一些技术方法又可以提高直觉思维的分析能力和综合能力；将直觉思维的综合性 and 系统分析的程序性结合起来，还可以在充分发挥各自能力的基础上产生二者综合的能力。

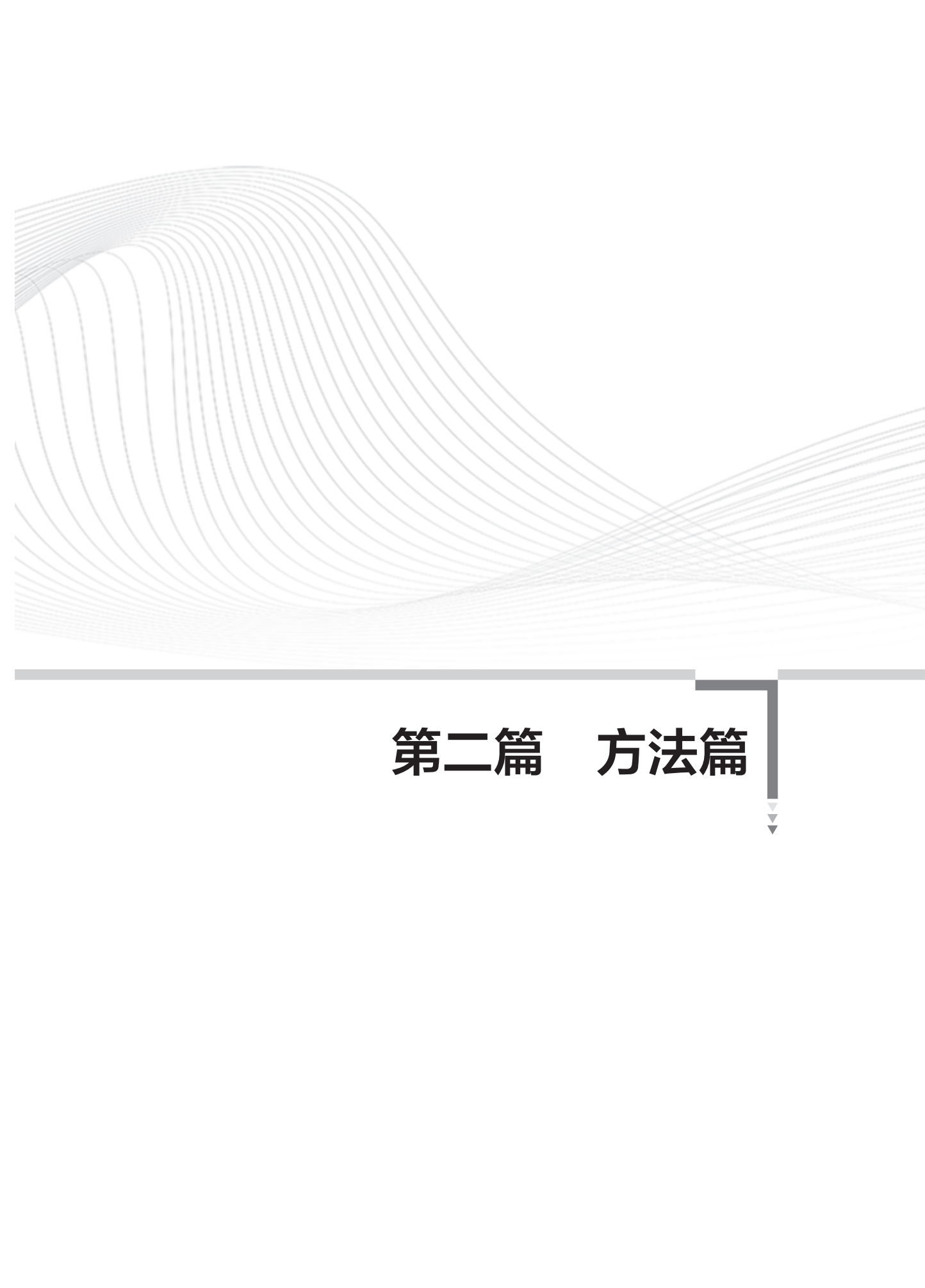
由于人们非此即彼的错误和片面认识，在企业战略管理实践中经常伴有直觉思维和分析思维这两种方法间的冲突。有过直觉判断成功经验的领导者往往难以接受正式战略规划方法的束缚，不愿进行理性的战略分析和规划；也有人认为在正式的战略分析中不应该有直觉思维存在。实际上，这两种思维方式在战略思维中是相互交融、不可或缺的。理性、科学的战略分析能够帮助领导者更加全面系统地考虑战略问题，从而更加敏锐地将其直觉融入规划中去，还能够为决策者提供更多深思熟虑的时间，而所谓科学的战略规划方法的

本质，就是将战略家头脑中的直觉数量化和程序化。

因此，战略思维是直觉思维和分析思维的结合，企业战略管理的思维方法，不仅要靠严密细致的理性分析思维，也要依靠经验、想象、直觉等非理性思维。

本章思考题

1. 公司治理与企业战略管理有何联系？
2. 企业战略管理者有哪些类型？
3. 董事会在企业战略管理过程中起到什么作用？
4. 总经理在企业战略管理中具有哪些职能？
5. 为什么企业员工也要参与企业战略管理？
6. 战略咨询顾问在企业战略管理中扮演哪些角色？他们和企业是怎样的关系？
7. 战略思维必须遵循哪些基本原则？
8. 战略思维包括哪些基本内容？
9. 为什么战略思维是直觉思维和分析思维的结合？

The background features a series of light gray, wavy, concentric lines that create a sense of depth and movement. A solid gray horizontal line runs across the middle of the page, with a vertical line segment extending downwards from its right end, ending in a small downward-pointing arrowhead.

第二篇 方法篇

第四章 宏观环境分析

本章概要

本章从政治环境、经济环境、社会文化环境和科学技术环境四个方面，全面深入地介绍了企业宏观战略环境分析的主要思路和方法，勾勒出了企业宏观战略环境分析的基本线条，给出了一个一般性的宏观环境分析框架。

通过本章的学习，读者除能够掌握企业宏观环境分析的基本框架外，更需重点理解宏观环境分析的主导思路和逻辑，做到举一反三，能够根据特定行业和企业情况进行动态、全面、深入的宏观战略环境分析。

案例

柯达的陨落

拥有“彩卷大王”之称的柯达，是美国伊士曼柯达公司的简称，在纽约证券交易所挂牌上市，业务遍布全球。柯达从创建之日起，就是基于传统的光化学成像原理生产各种感光材料，从最初生产蜡板到彩色胶卷，到逐步发展成为“彩卷大王”，经过了100多年。

柯达在影像拍摄、分享、输出和显示等领域一直处于世界领先地位，中国是柯达的全球第二大胶卷交易市场，仅次于美国。在中国的化学成像市场上，柯达也始终处于霸主地位，富士、爱克发、柯尼卡等厂商在其强大攻势下始终都没有站稳脚跟。

1975年，柯达实验室研发出世界上第一台数码相机，但由于担心数字成像技术对传统技术造成冲击，所以对数码成像技术的研发未予重视，使之一直处于停滞状态。至1998年，柯达已经开始感受到胶卷业务的逐步萎缩，但仍然由于担心传统胶卷的销量受到影响，选择了继续坚守胶卷业务，仍未大力发展数码业务。与此同时，它的竞争对手却开始研发各种新技术并调整发展方向。例如，富士胶片寻求多元化发展，大力缩减原有业务，着力于医疗生命科学、高性能材料、光学元器件、电子影像、文件处理和印刷六大重点发展事业，使传统胶卷业务在公司整体收入中的占比下降到仅占2%。

2000年之后，全球数码成像市场需求量翻了一番，而彩色胶卷的需求开始以10%的速度急速下降。至2002年，柯达产品的数字化率只有25%左右，而富士已达到60%。2004年，柯达终于开始实施战略转型，推出6款数码相机，但利润率却仅有1%，同时其传统业务收入也严重萎缩。

柯达不仅面临着数字成像技术对其所坚守的传统胶卷市场造成的冲击，还面临着零售商对其传统胶卷业务的价格战。在东欧和发展中国家市场上，价格便宜的胶卷给柯达造成了极大的威胁。虽然柯达也实施了一系列价格反击策略且在一定程度上起到了作用，但都只是一些缓兵之计，未能彻底清除价格战带来的负面影响。

2007年，柯达开始实施第二次战略重组，裁员幅度高达50%，多达2.8万人。2008年，

随着金融危机的爆发,全球市场急剧萎缩,柯达业绩一落千丈。第四季度财务报告显示,柯达已亏损 1.33 亿美元,且收入呈直线下滑之势。

短短几年间,传统胶卷的市场需求已经趋于停滞,而柯达却认为胶卷市场销量的下滑是整个经济衰退造成的,因而以变卖资产和出售专利来维持。很快,柯达高管离职的消息不断传来。2012 年 1 月 6 日,据《华尔街日报》报道,柯达公司首席通讯官杰拉德·穆切纳(Gerard Meuchner)表示因个人原因离职。

2012 年 1 月 19 日,纽约泛欧交易所宣布,暂停柯达普通股在纽交所的交易,因此时柯达的资产总额仅有 58 亿美元而负债却已高达 68 亿美元。很快,柯达及其美国子公司向美国破产法院提出破产保护申请和业务重组申请,其市值从历史峰值的 310 亿美元降至 1.75 亿美元,10 余年间市值蒸发超过 99%,历史长达 130 年之久的“彩卷大王”柯达从此陨落,令人深思。

第一节 政治环境分析

政治环境主要是指制约和影响企业经营的各种政治要素及其运行所形成的环境,即国际国内的政治制度、体制、经营所在国的方针政策及法律、法规等方面的因素。政治因素从宏观上广泛而深刻地影响着企业战略的制定与实施,尤其关系到企业的长期发展,有时甚至起到决定性的作用。战略管理者必须具备政治头脑,对国际国内的政治环境进行认真深入的分析。政治环境分析可以从国内和国际政治环境两方面展开。

一、国内政治环境分析

国内政治环境分析就是对企业所在国的政治环境进行分析,一般来说,国家政治稳定、政策明确连续、司法公正廉明、政治气氛宽松,有利于企业的健康稳定发展。

1. 政治形势分析

政治形势分析即分析和预测国家政治形势的宏观状况及走势。一般可以从以下两方面展开:

首先,分析国内政局是否稳定。国内安定团结的政治局面,不仅有利于经济发展和人民收入的增加,而且会使公众心理预期乐观积极,市场需求稳定增长,给企业带来长期健康发展的机会。反之,如果国内政局动荡,企业经营环境就很难预期,企业就无法考虑长远,甚至直接影响到企业的日常经营。

其次,要判断政局的中长期走势,就必须了解国家的主要政治力量及其政治活动趋势。不同政治组织或派别的力量消长及其在政坛影响力的大小对政府的路线方针与政策会产生不同程度的影响。各政党所代表的利益集团及社会阶层和价值取向不同,造成了它们在国家经济政策选择方面的差异性。

2. 政治体制分析

任何国家政治体制设计的终极目的都是将社会各种利益集团和阶层整合到可以使国家和政府有效运作的一个管理系统之中，政治体制往往决定了一个国家政治权力的配置，也决定了执政党的产生方式及其政治权力运用方式。

一个国家的政治体制及其运作方式是影响国内外投资者对这个国家投资意愿的直接决定因素，也将直接影响到国内外企业在这个国家的经济利益。由于绝大多数国家的政治格局经常由于政党更迭而发生明显的变化，并直接影响各种经济政策的选择与实施，所以进行政治体制分析的重点是执政党和政府的产生及其运作方式。

3. 法律环境分析

法律环境是指与企业相关的社会法律系统，包括国家或地方政府颁布的各项法律法规以及国家立法、司法与执法机关等。法律环境为企业的经营提供了活动范围和游戏规则，它规定了企业可以做什么、不可以做什么。在法律环境完善的国家和地区，企业明确自己的合法权益，企业活动及企业间的大部分关系都可以受到有关法律和法规的制约，完善的法律环境还能起到保护企业正当竞争的作用。

在对法律环境进行分析时，企业要认识到：法律和法规的目的是维持社会秩序、促进经济和社会的繁荣。因此，法律法规对企业活动既有约束的力量，也有支持和帮助的力量。企业研究并熟悉法律环境，既可保证在战略管理过程中能够严格依法管理和经营，也能够运用法律手段保障自身的权益。

分析法律环境主要应分析以下因素：

（1）法律规范

法律规范中，企业与经济法律法规的关系更为密切，因此要对和企业经营密切相关的经济法律法规进行认真深入的学习研究。如《中华人民共和国公司法》《中华人民共和国中外合资经营企业法》《中华人民共和国合同法》《中华人民共和国专利法》《中华人民共和国商标法》《中华人民共和国税法》《中华人民共和国企业破产法》等。

（2）国家立法、司法、执法机关

国家司法系统调节着企业和国家的关系，规定了企业行为的规范和界限、企业间关系的调节和处置方式，体现了国家对企业利益的承认和保护程度。改革开放以来，我国经济立法工作的步伐明显加快，制定和颁布了一系列经济法律和法规，但与市场经济发展的要求还有很大差距，许多方面还有立法空白，亟待进一步完善。我国的司法、执法机关主要有法院、检察院、公安机关以及各种行政执法机关。与企业关系较为密切的行政执法机关有工商行政管理机关、税务机关、物价机关、计量管理机关、技术质量管理机关、专利机关、环境保护管理机关、政府审计机关等，还有一些临时性的行政执法机关，如各级政府的财政、税收、物价检查组织等，企业都要进行分析和研究。

（3）企业的法律意识

企业的法律意识是法律观、法律感和法律思想的总称，是企业对法律制度的认识和评价。企业的法律意识，最终都会物化为一定性质的法律行为，并造成一定的行为后果，从而构成每个企业都不得不面对的生存环境。

在我国市场经济体系不完善、法律系统不完备的情况下，曾有一些企业采取某些手段钻法律的漏洞，取得了一定的短期利益，但这种行为同时也破坏了正常的企业经营环境和竞争秩序，使企业无法构建自己的长远战略体系。因此，将经营系统建立在法律漏洞基础上的企业不可能有长期发展的机会，靠这种手段获得成功一定难以长久，一旦受到法律制裁，被制裁的成本将远远高于其因钻法律空子所获得的利益。因此，企业一定要树立法律意识，把企业战略构建在法律法规所允许的范围内，这才能使企业获得长期的发展。

4. 执政党路线方针与政策分析

执政党及其领导下的政府的执政理念决定了其政治经济路线、方针与政策，规定了国家政治、经济、社会、文化的发展方向，决定了经济发展的水平、质量和速度，也直接关系到社会购买力及市场需求的变化，对制定企业战略有重大意义和价值，应当进行全面详尽的分析。

一般来说，执政党的执政理念和政治经济路线集中体现在各项经济政策中，代表性的政策有：产业政策、财政税收政策、货币政策、外贸政策和劳动工资政策。

（1）产业政策分析

在市场经济条件下，国家宏观经济调控体系中的各种政策可以分为两大类：一类是调节宏观经济总量的政策，称为宏观经济政策，主要包括货币政策和财政政策；另一类是调节经济结构的政策，即产业政策。

产业政策属于长期发展政策，具有主动调节、供给调节和正向推动经济发展的特征。由于产业政策是根据国民经济计划确定的总目标和长期的产业结构设想而制定的，是经济发展目标的具体化，因而在国家总的经济政策体系中居于特殊地位，对其他各项经济政策的制定和实施具有指导作用，政府常常通过产业政策来引导企业行为，产业政策决定和体现了不同时期政府对各产业进行鼓励、支持或约束、紧缩的方向和力度，也体现了国家宏观经济政策的长期导向。因此，企业应密切关注国家产业政策，将对产业政策的分析作为政策分析的重点。

（2）财政政策分析

财政政策是国家在一定时期内为了实现特定的经济社会发展战略目标，在财政领域内制定的各项政策的统称。财政政策有收入政策工具和支出政策工具两类，收入政策工具主要是指税收政策；而支出政策工具又分为购买性支出政策和转移性支出政策，其中，购买性支出政策又有公共工程支出政策和消耗性支出政策之别。下面逐一分析各种财政政策对企业经营的影响。

第一，税收政策。税收是国家财政收入的主要来源，税收政策深入影响国民经济的各个领域，从生产、交换、分配和消费各环节影响着要素的流动和国民收入的初次分配与再分配，国家一般通过减税或增税两种方式进行经济调节。市场经济条件下，企业要实现其战略目标就必须千方百计地增加收入和降低成本，而在企业成本中纳税占了很大一部分。因此，如何正确利用税收政策实施企业战略、使企业税负合理化是企业应当高度关注的战略问题。

第二，公共工程支出政策。政府通过人为地扩大公共工程支出，更多地投资于民间资

本无能力或不愿意承担的工程，可以扩大总需求，有助于经济复苏。

第三，政府消耗性支付政策。政府消耗性支付政策是指政府直接购买劳务和消费品并用于当期，如增加政府雇员，提高雇员工资，扩大办公设备的购买量，等等。

第四，转移支付政策。转移支付政策是指政府通过为企业、个人或下级政府提供无偿资金援助，以调节社会分配和生产的政策。如对居民的补助、对企业的投资补助、限价补助、进出口补助等都会直接促进企业生产发展或保证企业利润的提高。

以上四种财政政策都是政府的财政支出政策工具，一般来说，政府开支的增加将首先使那些与政府直接联系的企业受益。企业能够从承接政府投资的项目、为政府供应产品或服务 and 获得政府的投资补助中获得更多的发展机会和利润，因此，企业应当持续关注政府财政支出政策的动向，抓住机遇，积极争取，让政府财政支出政策为实现企业战略服务。

（3）货币政策分析

货币政策是指国家以宏观调控目标为标准，在金融信贷方面制定的各项政策措施的统称。财政政策和货币政策，是国家宏观调控力度最大的两项政策，国家常常选择适当的财政与货币政策配合使用，运用两者间的协调机制来保持国民经济的良性循环。

从整体上说，财政政策和货币政策都包括紧、松两种政策选择。两者的组合模式无外乎四种形式，即双松模式、双紧模式、紧财政松货币模式、松财政紧货币模式，这几种模式的组合对经济运行进而对企业经营产生着不同的作用。

第一，财政、货币的双松模式。财政、货币的双松模式即政府增加财政支出，扩大公共开支，减少税收，运用财政结余或者形成财政赤字；银行系统则扩大货币供给，主要手段是降低存贷款利率、法定准备金率和贴现率，同时央行在公开市场业务中购买有价证券和票据以投放货币，专业银行扩大贷款规模以增加投资。

双松模式会导致社会总需求在短期内迅速扩张，对经济运行产生强烈的刺激作用。如果社会上可供开发和利用的资源被大量闲置，投放的资金能被闲置资源所利用，则双松模式就是行之有效的调控方式。

第二，财政和货币的双紧模式。银行部门一方面用压缩贷款规模，提高存贷款利率、法定存款准备金率和贴现率、卖出政府债券等方式抑制货币投放；另一方面又通过各种渠道大量回笼货币。财政部门则采取增加预算收入、增加税收、增加财政结余和财政在银行的存款等手段，同时压缩财政支出尤其是固定资产投资规模。这样一来，社会上的货币供给明显减少，总需求迅速收缩，能够在短期内有效地刹住恶性通货膨胀，但会造成经济的萎缩和萧条。

双紧和双松模式都属于对经济的同向操作，其实施过程对经济的震动很大，往往造成经济发展过程中的大起大落，形成生产要素的不合理配置和资源的大量浪费，通常只有在经济膨胀和萧条时期才采用双紧与双松政策。

第三，紧财政松货币的调节模式。在这种模式下，财政紧缩开支，扩大收入，实行“量力而行，量入为出，收支平衡，略有结余”的财政政策。这样就基本堵住了财政收支分循环向总循环增加货币供给量的渠道。同时银行实施松的货币政策，适当增加货币投放，就

能独立自主地控制货币流量，有效地刺激投资和需求，保持经济的适当发展速度。

第四，松财政紧货币的组合模式。在松的财政政策下，财政部门通过扩大预算支出、动用历年财政结余、减少财政在央行的存款和扩大财政预算赤字的手段增加支出，同时通过减税鼓励投资，扩大固定资产投资规模。而银行采取紧的金融政策，紧缩银根。这样一来，银行的货币供给被抑制，社会货币供给总量收缩，社会总需求就相应缩小。

第三种和第四种模式均属于逆向调节的“软着陆”模式。这种紧松搭配模式的最大效应应在于能够有效地控制货币供给的增减，使之与一定时期流通中的商品总量相适应。第三种模式是用财政的紧缩抑制银行的通货膨胀，第四种模式体现出银行的紧缩抑制了政府的财政扩张。

企业通过对国家财政和货币政策的分析，能够准确地把握政府对经济进行宏观调控的思路和手段，预见到未来经济发展的走势，从而制定科学可行的企业战略。

（4）外贸政策分析

外贸政策是国家制定的对外经贸方面的政策，在世界经济全球化的大背景下，外贸政策对企业经营的影响越来越大。表现在以下几方面：

首先，外贸政策对进口数量和结构的作用，直接影响到国际竞争对国内市场的影响程度和企业技术进步的快慢；其次，如果外贸政策鼓励进口先进的技术设备，会直接促进国内企业的技术进步，不但节约了技术创新的成本，缩短了时间，而且减少了资源的耗费，提高了产出效率。相反，如果鼓励进口消费品、限制进口先进的技术设备或者一视同仁地限制进口，就会阻碍国内企业的技术进步。另外，国家还常常通过以外贸政策调控出口增长速度和出口结构的手段来调节产业结构。

广义的外贸政策也包括汇率政策，汇率是商品国内价格与国际价格的折算系数。如果汇率过高，出口价格相对低廉、初级加工、低技术的劳动密集型产品可以凭低价优势迅速扩大出口，但也助长了企业追求数量扩张的惯性；同时进口价格相对昂贵，阻止了一般商品的进口，削弱了进口产品的竞争，也阻止了先进技术设备的引进，妨碍了企业的技术进步。相反，如果汇率过低，将会阻止粗放型出口的增长，有利于引进先进的技术设备。因此，企业对国家的汇率政策和机制也要高度关注。

（5）劳动工资政策分析

劳动工资政策是国家用以界定劳资双方在劳动中所发生的权利义务关系的法律法规，往往规定了劳动用工的方式、劳动合同的签订和解除、劳动工资水平、工作条件和要求、休息与休假、员工福利等方面的内容，对企业用工的方式方法和人力成本都有着重要影响。

在企业政治环境分析中，对国家政策的分析是一个重点。企业如果能通过认真全面的分析准确把握国家政策，从而有所预见，就可以及早采取措施，抓住重要的战略机遇，消除和规避因政策变动所带来的不利影响和风险，这无疑将有助于企业顺利制定并实施优秀的战略并获得最终的成功。

5. 政府职能与行为分析

作为国家行政机关，政府是国家政治权力的行使者，也是重要的企业利益相关者之一，所以对政府的分析是企业政治环境分析必不可少的内容。

对政府的分析可以从政府职能与政府行为两方面展开。政府职能是政府在国家社会政治系统中所扮演的角色、承担的责任、义务和所拥有权力的总和，决定着政府进行宏观调控、管理公共事务的范围、领域和方式方法；而政府行为是政府根据宪法和法律，通过政府机关及其工作人员运用和行使国家权力的行动，直接体现了政府的结构和职能。因此，对政府职能和行为的全面分析使企业可以明确如何与经营所在地政府保持良好的关系，促进企业的发展。

同时，政府是由许多不同的部分及其相互联系的运行机制所组成的一个非常复杂的有机整体，其自身具有一定的结构。政府结构对政府行为产生着重大的影响，不同的结构、不同的运行机制和组成部分都将产生不同的政府行为，对社会经济发展也产生着不同影响。因此，在分析政府的行为时，不仅要分析权力的运行机制，还要分析政府系统的整体行为、构成政府系统的各个部分如中央政府、地方政府、不同部门（行业）的政府行为，甚至代表政府行事的政府官员的行为。

二、国际政治环境分析

进入 21 世纪，现代企业已经生存在一个全球化的环境中，无论企业在哪些国家和地区生产经营，国际政治环境都对其有着直接或间接的影响。因此，企业应当树立全球化观念，从全球角度考虑企业战略问题，这就需要对国际政治环境有清晰的认识。

1. 国际政治局势分析

国际政治局势分析是对国际政治局势现状及发展趋势的总体判断，据此可以建立对国际政治环境整体的认识和了解，有利于深入分析其他方面的问题。

当前的国际政治格局仍是“冷战”后形成的“一超多强”结构，即美国独霸下的大国关系格局。虽然从长期看，国际政治多极化和美国霸权的衰落是必然规律，但在短期内，美国在全球的实力地位却仍然无法动摇。同时，欧盟、日本、俄罗斯、印度等国和地区都在各自国家战略的指导下，在国际舞台上积极活动，施加影响，努力争取更加有利的战略位置和更多的国家利益。总体来看，我国面临的国际政治环境仍然是机遇大于挑战，这为我国企业抓住战略机遇发展自己创造了良好的政治环境。

2. 大国战略与国际关系分析

世界政治环境中最重要的影响因素是美、欧、日、俄等大国和地区所采取的战略。同时，不少国家和地区都与其他国家和地区建有不同性质的政治联盟，这些政治联盟往往规定在某成员国家（地区）的某些利益受到伤害时，其他成员国家和地区将采取预先约定的共同制约手段。除政治联盟外，不同地区还有一些经济联盟，这些经济联盟使原本分割的地区在某些方面具有整体特征，使企业一般环境的范围扩大，也有可能影响企业在不同投资地区的利益。因此，要进一步深入认识全球政治环境的现状与趋势，就要对大国战略以及在各自战略指导下的国际关系进行分析。

3. 国际法律环境分析

国际方面的法律因素主要涉及各国的国内法以及国际公约和条约的有关规定，各个国

家社会制度不同、经济发展阶段和国情不同，体现统治阶级意志的法制也不同，我国企业要与某个国家进行交易活动或实施国际化战略，就必须事先掌握通行的国际法规、国际惯例及东道国的法律制度。

（1）世界主要法律体系

除了我国的法律体系外，目前世界上有三种主要的法律体系。分别是伊斯兰法、判例法和成文法。伊斯兰法来源于《古兰经》，在公元前 10 世纪就有了雏形，其特点是掺杂了许多伊斯兰宗教戒律，有保护其宗教信仰的色彩，如禁止投资酿酒业或烟草业等。判例法起源于英国，流行于美国、英国、加拿大、澳大利亚、新西兰、印度、南非等国家，在全球 26 个国家实施。其法律系统分成商法、民法和刑法三个相互独立的部分，特点是法院依据司法惯例、以前对类似案例的判决、普遍习俗及法官对良好公共政策的看法对案例进行判决，法院在司法条款解释方面扮演主要角色。成文法起源于古罗马法。世界上有 70 多个国家使用这种法律体系，包括法国、西班牙、意大利、德国、日本和绝大多数拉丁美洲国家。其特点是法院依据详尽编纂在一起的不同时期的法律典籍与条文进行判决。

（2）国际法体系中的基本法律原则

在国际法体系中，下列基本法律原则是每个国家都应当尊重的：

主权原则。每个主权独立的国家都有权制定自己的司法体系，而在一个国家内实施的司法系统，不能被自动用于另一个主权独立的国家。主权原则高于其他国际法原则。

国籍原则。无论其公民住在哪里，每个主权国家都具有对其公民的裁判权。

地域原则。每个主权国家都具有在他的司法管辖领域内进行裁判的权力。

保护原则。每个主权国家都具有对危害其国家安全的行为进行裁判的权力，而不管这种危害行为发生在何处。

礼仪信条。各国政府都必须尊重一个主权国家根据其法律与宪法对自己的公民所进行的审判。

（3）企业国际化经营中的关键法律问题

国际化战略是企业常用的增长型战略，也是经济全球化环境中企业战略发展的必然趋势。企业在进行国际化经营中经常涉及的东道国法律包括：公司法、合同法、外国投资法、证券交易法、银行借贷法、税法、知识产权保护法、环境保护法、专利法、广告法、商标法、劳工法等。其中，尤其要重视以下法律问题：

涉及欺诈、歧视、推销方法、定价及地区独家代理协议的竞争法规；维护零售价格的法律；撤销经销商和批发商协议的法律；有关产品质量及扩展的法律；有关包装的法律；有关产品保修与售后服务的法律；有关价格控制的法律；有关专利、商标、版权的法律；有关劳工的法律；有关投资的法律；有关合同的法律。

（4）关税、配额及非关税贸易壁垒

关税和配额是企业在国际经营中最主要的贸易障碍。由于 WTO 致力于减少和消除关税、配额，越来越多的国家开始采用非关税贸易壁垒进行贸易保护，即用法律法规等形式限制外商进入某些经济领域或提高质量标准、反倾销等。

企业在进行战略分析时要充分考虑关税、配额及非关税贸易壁垒对国际化经营的影响，我国企业尤其应当认真学习研究 WTO 的相关规则，提高在 WTO 框架下进行国际经营、维护自身合法权益的能力。

4. 目标国的国内政治环境分析

当企业在战略分析中涉及某国家或地区的相关问题，或对国际化经营有所考虑，准备制定或实施国际化战略、进入某个国家或地区的市场时，必须充分了解和掌握目标国家和地区的政治环境，这是企业做出正确战略决策的基础。因此，企业可运用前面介绍的国内政治环境分析的一般框架和思路，对目标国和地区的政治环境进行分析，只有政治环境有利于企业战略目标实现的国家和地区，企业才可以考虑制订具体的战略行动。

5. 国际政治风险评估

在国际环境中经营，政治风险是企业无法控制和掌握，甚至无法预料的根本性风险。企业在制定和实施国际化战略时必须对国际政治风险进行评估。

国际政治风险又可以分为宏观政治风险和微观政治风险两类：

宏观政治风险是指对所有外国企业的投资和经营活动产生同样不利影响的威胁或阻碍外国企业经营活动的政治因素。如征收财产、非自由兑换货币、战争、经济和政治制裁、国内动乱及拒绝履行合同等方面。

微观政治风险是对某一或某些外国企业的投资和经营活动产生同样不利影响的威胁因素或阻碍外国企业经营活动的限制与规定。包括政府产业法规、对特定行业税收的改变、国产化法规、报复行动、恐怖活动、从有潜在敌意地区的撤离及不同的政治观念和宗教党派等。

(1) 国际政治风险评估指标体系

世界上较有影响的国际政治风险评估机构及指数有以下几种：

第一，商业环境风险指数 (business environment risk intelligence, 以下简称 BERI 指数)。这是有关 140 多个国家的风险排名、分析和预测数据。主要预测三类风险：社会及政治因素引起的政治风险、经营风险和 R 系数 (利润返回母国或资本调拨回国的风险)。

第二，风险控制信息服务 (CRIS)。风险控制信息服务指数是对 BERI 指数的有益补充。它主要涉及人身安全，如雇员及家属是否会被绑架和受到伤害等问题。它是通过专家对政党状况、叛乱、当地治安和机场安全等内容进行的重点预测基础上得出的。

第三，普林斯模型。普林斯模型是通过国际问题专家、政府接触、使馆官员及分析国际货币基金组织和政府出版物得出的预测。主要包括以下分析要素：专家评估一国的国家性质；政权稳定性风险；发生动乱的可能性；投资限制；未来对贸易的限制。

第四，国际国家风险指南 (ICRG)。国际国家风险 (international country risk guide) 是自 1980 年起对 140 个国家的政治、经济和金融风险的排名系统。包括众多的金融风险、经济风险和政治风险评价因素，仅政治风险就有 13 项。

(2) 控制政治风险的方法和途径

约翰·丹尼尔斯和詹姆斯·施维卡特把国际政治风险的控制与管理方法概括为以下几种：改变期望风险和期望收益；在东道国内选择合适的经营位置；分散资源；利用合作协

议；建立联盟；使子公司议价能力最大化。

第二节 经济环境分析

经济环境是指企业经营过程中所面临的各种外部经济条件，包括经济要素的性质、水平、结构、变动趋势等多方面的内容，涉及国家、社会、市场及自然等多个领域，主要包括宏观经济总体状况、社会经济结构、经济体制以及各种经济资源状况等。企业的经济环境分析就是要对经济环境中的各种要素进行分析，以便借此判断宏观运行的态势、探索宏观经济运行规律及预测其未来的变化趋势，把握经济环境对企业的影响，从而制定出正确的企业经营战略。国家经济政策对企业经济环境有着重要影响，因此，经济环境分析要与政治环境分析中对国家经济政策的分析相结合。

一、宏观经济总体分析

宏观经济的总体状况及发展趋势将直接影响一个国家的市场规模和产业前景，既可能形成企业的发展机会，也可能对企业造成威胁。企业进行宏观经济总体分析的目的就是准确把握经济发展走势，做出相应的战略决策。宏观经济的总体分析可以从经济发展阶段、经济规模与发展水平和宏观经济形势三方面展开。

1. 经济发展阶段分析

按照经济周期理论，企业要考察目前国家经济处于何种发展阶段：萧条、停滞、复苏还是增长。国家经济处在经济周期哪个阶段、发展趋势是走向繁荣还是走向萧条，对各个经济主体的中短期预期都会产生巨大的影响进而又反作用于宏观经济，推动当前经济趋势的发展。企业战略的制定一定要建立在准确判断经济发展阶段和趋势的基础上，如果做出了错误的预期，将产生灾难性的后果。

例如，当经济趋于萧条时，企业如果错判形势而盲目扩大生产能力或地方政策还在大力鼓励投资，结果就会造成企业产品销售困难，劣化企业财务结构，降低资本收益率；也会导致地方政府财政紧张，区域金融条件恶化，各类资源的“瓶颈”制约加剧，从而造成整个经济体系循环不畅，劣化整体经济资源的配置，反过来使企业经营环境恶化，更加影响企业的生存和发展。

2. 经济规模与发展水平分析

经济规模与发展水平是指一个国家经济发展的规模、速度和所达到的水准。常常用市场规模来衡量一个国家的经济规模。企业通过对经济规模与发展水平的分析，对市场空间和潜力的大小、经济发展的总趋势做出预测。

市场规模是指一个国家或地区的市场总容量，或者说是商品的总需求水平。一个国家市场的大小、市场潜力的有无对企业的经营影响非常大，处于一个规模巨大的市场中必然对企业经营发展有利，企业可以大胆实施增长型的战略；如果企业面临的市场很小，则必

须小心谨慎，同时及早寻求新的市场。

3. 宏观经济形势分析

对宏观经济形势的分析和判断必须建立在对反映经济运行各方面状况的一些指标的量化分析基础之上，通常从以下方面来综合考察。

(1) 物价水平与通货膨胀率

物价水平与通货膨胀率都是反映宏观经济通货膨胀水平的基本指标，市场物价水平通常用物价指数来衡量。如果通货膨胀严重，则物价总水平上浮较大，使人们基本生活需要支出大幅度增加，购买力下降，降低了居民的实际收入水平，影响居民福利的提高；而误导的价格信号又会使某些消费行为提前，某些购买行为被推迟；个人可自由支配收入的降低会长时间抑制耐用消费品的需求，导致产品积压，生产停滞；而生产资料价格大幅度上涨，使企业生产经营成本上升，增加了生产性投资的风险，对企业经营产生不利影响。同时，高通货膨胀所造成的社会心理将对整个市场的供求关系产生深层次的影响，甚至可能引起商品抢购风潮和银行挤兑从而对社会稳定造成冲击，等等。如果企业不能对此做出准确的估计，或者日后通货膨胀的程度大大超过企业可能承受的范围，则企业既有的战略将会成为一页废纸，形同虚设。同样，通货紧缩也会给经济造成危害。在商品价格持续下滑的情况下，企业盈利能力下降，可能减少生产和投资；消费者预期价格还会继续走低，因而减少当期消费，进一步影响经济增长；同时，企业实际偿债负担加重，可能导致企业破产和金融机构不良资产增加，对经济金融稳定造成冲击。

(2) 居民收入

市场消费需求是人们有支付能力的需求，仅仅有消费欲望，有绝对消费力，并不能创造市场；只有既有消费欲望，又有购买力，才具有现实意义。国民收入与消费者的购买力呈正相关关系，国民收入增长得快，消费者购买力提高，市场规模也就相应扩大。因此，研究宏观经济和市场的发展必须研究一国居民的收入。

收入是个人在特定的时间内所得到的资金流量，国民收入即是整个国家在该时间内所得到的资金流量。在研究收入对宏观经济的影响时，常常应用以下指标：

个人收入。个人收入是指城乡居民从各种来源所得到的收入。其中，各地区居民收入总额用以衡量当地消费市场的容量；人均收入反映了购买力水平的高低。

个人可支配收入。从个人收入中，减除缴纳税收和其他经常性转移支出后，所余下的实际收入，即能够用以作为个人消费或储蓄的数额。

可任意支配收入。在个人可支配收入中，有相当一部分要用来维持个人或家庭的生活以及支付必不可少的费用。只有在可支配收入中减去这部分维持生活的必需支出，才是个人可任意支配收入，这是影响消费需求变化的最活跃因素。

可支配收入决定了社会和个人的购买力，由此决定了潜在的市场容量。因而，可支配收入与GDP（国内生产总值）可以一起起到影响企业发展空间的作用。除了可支配收入的总量之外，可支配收入的分配结构还对产业结构和产业布局产生影响，进而影响具体产业的发展空间。另外，可支配收入的发展速度和发展稳定性也对企业战略有重大影响，可支配收入在某一时期的突然大幅度扩大会吸引大量过于乐观的产业投资，引起生产能力在

某一时期的同水平迅速增长。如果随后可支配收入发生较大幅度的降低，就会造成企业生产能力的大量过剩和随之而来的价格战。

（3）利率与汇率

利率与汇率等经济指标是典型的市场信号，它们一方面将影响可支配收入、物价水平和社会资金供应从而影响社会总体购买力；另一方面也将通过对企业经营要素价格和投资成本的影响而作用于企业的经营成本，进而影响企业的潜在获利能力。

（4）储蓄与信贷

储蓄是金融的根本来源，所谓融资，就是将储蓄者的资金提供给投资者使用，所以金融活动的本质就是将储蓄转化为投资。因此，储蓄状况对整个金融系统的运行影响很大。同时，较高的储蓄率也会推迟现实的消费支出，加大潜在的购买力。国民总储蓄可以分为三个部分，即居民储蓄、企业储蓄和政府储蓄。在国民经济核算的资金流量表中，企业分为金融企业 and 非金融企业，但由于非金融企业在金融机构的储蓄是金融机构的负债，两者相互抵消，因此企业储蓄不作进一步区分。政府储蓄一般来自预算，而居民储蓄即个人储蓄占到总储蓄的 60% 左右。这包括银行新增储蓄存款、个人新增手持现金、新增外汇资产、新增股票、债券等金融资产以及新增固定资产，再减去新增贷款和其他负债。

信贷是金融或商业机构向有一定支付能力的消费者融通资金的行为。主要形式有短期赊销、分期付款、消费贷款等。消费信贷是消费者可用贷款先取得商品使用权，再按约定期限归还贷款。消费信贷的规模与期限在一定程度上影响着某一时限内现实购买力的大小，也直接影响着提供信贷商品的销售量。例如，购买住房、汽车及其他昂贵消费品，是否及如何提供消费信贷往往是影响消费者购买决策的关键因素，消费信贷可提前实现这些商品的销售，促进该产业及企业的发展。

（5）固定资产投资与存货

在现代经济中，总消费无论是绝对量还是相对量的变化通常都很小。相比之下，投资是经济体系中最活跃的因素，经济周期通常都与投资较大波动相联系。因此，固定资产投资规模及其增长率是衡量特定时期国家经济是否过热、是否有通货膨胀危险的重要指标。

存货也是非常重要的宏观经济指标，因为存货增加能够灵敏地反映总供求和经济周期的变化。由于有效总需求等于消费加固定资产投资和极少量的必要库存增长，又等于总需求减去非意愿投资即绝大部分库存增长，因此有效总需求关键取决于存货增加。对存货增加的分析，可以解释许多问题，如经济增长的高速度与低效益并存、银行不良贷款比率居高不下等。由于存货增加主要属于非意愿投资，因而产成品存货增长将导致企业效益下降和银行不良贷款增加。

二、社会经济结构分析

社会经济结构是指社会经济中不同的经济成分、不同的产业部门以及社会再生产各个方面在组成国民经济整体时相互的适应性、数量比例及排列关联的状况。社会经济结构主

要包括产业结构、所有制结构、地区结构、消费结构等许多方面,其中最重要的是产业结构。

社会经济结构存在的问题,往往决定了特定行业的发展前景和方向,影响到行业内企业的生产经营活动。因此,企业在制定战略时必须关注社会经济结构的变化,适应宏观经济环境的变化,把握时机,制定出适宜的战略。

1. 产业结构分析

产业结构是指国民经济中各产业部门之间的相互组合关系。从广义来看包括两个方面内容:国民经济各产业之间在生产规模上的相互比例;各产业之间的相互关联方式。目前对产业结构多作狭义理解,即国民经济中各产业之间的相互比例关系。

产业结构是社会经济结构中最重要方面,国家对产业结构的发展思路和调整方向都会在产业政策中反映出来,企业只要认真分析研究,就能找到未来产业发展的方向和机会,从而制定合理的企业战略,利用和享受国家的产业政策,抓住国家产业结构调整带来的机遇,规避未来产业发展的威胁,实现长期健康发展。

2. 所有制结构分析

所有制结构是指国家经济体系中各种所有制经济在国民经济中的数量构成和比重关系。合理的所有制结构能够有效发挥各种所有制的优势,促进经济整体健康发展,反之则会导致严重的社会资源浪费和生产效率低下,影响经济长期发展。所有制结构的调整和完善为产业结构优化升级提供了重要的微观经济主体,也为产业结构优化提供了制度保证。

3. 地区结构分析

地区结构是在国家经济总量中不同地区所占比重的分布,往往表现为地区之间经济特点、产业布局和经济发展水平的差异。不同地区具有不同的资源禀赋和发展历史,其区域产业结构也不尽相同,这使得不同地区的经济发展特点、水平和模式都有一定差异。影响地区结构的主要因素有:社会消费,即区域生产消费和生活消费状况;资源状况,自然资源组合对产业结构的影响是显而易见的;技术水平,技术水平是生产力的重要因素,其发展状况不仅影响生产效率和产品质量,而且影响生产领域的扩展和新产业的形成;基础与传统,区域原有产业结构基础和生产传统;区际联系与区域分工,商业流通、资金融通、人才和劳动力的流动,以及技术的转移、信息的传递等,都是地区结构变动的重要影响因素。

地区结构的差异和区域经济发展的不平衡既为企业带来了增长空间和回旋余地,也对企业的地域发展战略提出了挑战,因此,企业进行地区结构分析就能够充分抓住区域经济的特点和差异,获得更大的发展空间。

4. 消费结构分析

人们在消费过程中所消费的各种消费资料和劳务的组成关系及比例关系,就是消费结构。消费结构可以从不同的角度进行分类,按照消费对象,可以分为对生活资料的消费和对社会服务的消费。前者消费的对象是物质产品,后者则是为生活服务的劳务;按消费需要的层次来分类,可以分为对生存资料的消费、享受资料的消费和发展资料的消费;按消费方式分类,可以分为社会消费与个人消费,前者是指满足共同需要的消费,后者是指满足个人需要的消费;按所消费的商品内含价值来分类,可以分为高档、中档、低档消费品

的消费。

研究表明，消费结构受许多因素的影响，如社会制度、生产力水平、居民收入水平、人口总量及结构、城市化水平、商品化水平、劳务社会化水平以及消费心理等。在收入一定和其他条件不变的情况下，个人消费的结构还受到生活环境、地理条件、劳动者的职业、家庭成员的人数和构成、家庭生命周期所处的阶段以及民族特点、风俗习惯等一些因素的制约。

1853年至1880年间，德国统计学家恩斯特·恩格尔（Ernst Engel）曾对比利时不同收入水平的家庭进行调查，并于1895年发表了《比利时工人家庭的日常支出：过去和现在》一文，分析收入增加影响消费支出构成的状况。在将支出项目按食物、衣服、房租、燃料、教育、卫生、娱乐等费用分类后，发现收入增加时各项支出比率的变化情况为：食物消费所占比率趋向减少，教育、卫生与休闲支出比率迅速上升，这便是恩格尔定律。食物消费占总支出的比例，称为恩格尔系数。恩格尔系数越大，生活水平越低；反之，恩格尔系数越小，生活水平越高。

因此，消费结构的变化趋势是逐步由低消费结构向高消费结构发展，由主要是物质生活消费向更多的精神消费扩展。在生产力水平较低条件下，人们必须首先满足基本的生活需要，当温饱问题解决之后，消费的增长就侧重于享受资料和发展资料。到一定阶段，在全部消费中，生存资料消费所占比重会明显低于享受资料和发展资料消费的比重。同时，随着消费水平的提高，人们在消费品的数量方面得到一定满足之后，将对消费品的质量提出更高要求，消费支出将更多地投向高档和精致的新产品，从而从低消费结构向高消费结构发展。在物质生活达到一定水平之后，精神生活将更加被重视。这种消费结构变化趋势的实现将是长期的、逐步的。

因此，企业要深入研究和把握消费结构的变化，不断适应消费结构升级的趋势，制定正确的战略，主动满足消费者不断增长的消费需求，抢占市场先机，获得可持续发展。

三、经济体制分析

经济体制是国家经济组织的形式，规定了国家与企业、企业与企业、企业与各经济部门的关系，并通过一定的管理手段和方法，对社会经济活动的范围、内容和方式起影响和调控作用。经济体制的职能在于将稀缺的资源在无限的、彼此有竞争的需求之间加以配置。人类已经形成了三种主要的经济体制：计划经济、市场经济与混合经济。

计划经济体制下，由政府决定应当生产什么或为谁生产。国家预测人们的需要并为企业确定相应的生产指标，同时建立起原料和制成品的分配网络。实际上，计划与复杂的生产决策之间的协调常常困难重重，导致一些商品的生产过剩或短缺，因为这些生产商品没有与消费者的实际偏好相吻合。

市场经济与一个社会的经济制度性质无关，是以市场配置资源或调节经济运行的经济。在市场经济中，按生产要素贡献和市场效率分配刺激经济实体实现生产要素的最佳结合，从而提高资源配置的效率。

在现实中，所有国家实行的都是一种混合经济体制，它包括公有制经济和非公有制经济，根据国家的需要及执政党的政治观点，政府对经济的干预程度有所不同。经济体制对企业的生存与发展提出了系统的基本规则和条件，对企业的发展有着至关重要的影响。

四、资本市场分析

没有资本，企业连简单的生存都很难维持，发展壮大就更是一句空话，企业战略尤其是增长型的战略离开了资金的支持只能是无本之木、无源之水，根本不可能实现。资本市场是企业融资的主渠道，因此，任何企业都应当高度关注并随时分析了解资本市场状况，制定正确的财务战略，为企业总体战略的实施提供充足的资金支持。

资本市场是金融市场的重要组成部分，通常指的是由期限在1年以上的各种融资活动组成的市场。是提供一种有效地将资金从储蓄者（证券持有者）手中转移到投资者（企业或政府部门，同时又是证券发行者）手中的市场机制。从宏观上，资本市场可以分为储蓄市场、证券市场（又可分为发行市场与交易市场）、长期信贷市场、保险市场、融资租赁市场、债券市场、其他金融衍生品市场等。其中证券市场与债券市场是资本市场的核心。

1. 资本市场总体分析

资本市场作为金融市场最重要的组成部分，具有资源配置、资本资产风险定价、为资本资产的流动提供服务等功能，在现代经济中发挥着不可替代的作用。资本市场的主体通常被称为市场参与者，在发达的资本市场中，发行和购买金融工具的市场参与者一般包括居民家庭、企业、中央政府及其代理、地方政府以及境外投资者。参与资本市场的服务企业分为金融中介企业 and 非金融企业，其中金融中介机构在资本市场的所有参与者中发挥着最重要的作用。

2. 股票市场分析

证券市场是资本市场的核心，而股票市场又是最重要的证券市场之一，企业必须高度关注股票市场的动态，及时掌握市场行情。是否发行股票进行上市融资，是企业财务战略的核心决策问题，企业只有对股票市场信息有充分的了解和掌握，在对自身所处发展阶段、发展现状及资金需求进行综合研判的情况下，才能做出正确、理性的选择。

3. 债券市场分析

一个长久繁荣健康的债券市场是构筑活跃的金融市场的基石，在整个金融体系中，它是联系银行货币存贷市场和资本市场的桥梁和纽带。与股票相比，债券融资的优点在于筹资成本相对低廉，同时可以防范股权为人所控。因此，许多发达国家企业的债券融资规模与股票规模相当，美国和日本企业债券融资规模甚至超过了股票。

我国商业银行信贷资产证券化以及流动性管理、中央银行疏通货币政策传导机制、稳步推进利率市场化改革、货币政策与财政政策的协调、本外币政策协调等都需要发展债券市场。同时，中国居民、企业、金融机构对投资多元化的要求越来越高，对债券资产也必然产生巨大需求。所以，建立统一的、多层次的、面向所有社会投资者的债券市场是中国

债券市场发展的必然目标。

对我国企业而言，不仅应当关注股票市场，还要认真分析了解和关注中国未来债券市场的发展，以便制定正确的融资战略，拓宽企业融资渠道，获得总体战略的成功。

五、人力资源市场分析

人力资源市场是配置劳动力并且协调就业决策的市场。人力资源市场是一个多维的概念。从空间范围上看，有世界人力资源市场、全国人力资源市场和地区人力资源市场之分。某些实操性比较强的工种，供求双方往往是在比较狭窄的地域内申请就职或招聘人员，此类人力资源市场往往呈现地区性质，如文秘和汽车技工等工作。人力资源市场还可以按其其他标准划分，如按产业划分、按职业划分、按人口划分、按交易规则划分、按技工种类划分等。但作为人力资源市场的参与者，需求方即工商企业或其他单位并不只需要一种类型的人才；供给方即人力资源所有者也不是从一而终，因而市场归类呈现出很大的变动性，例如，有些教师可能因为工资水平比较低，转而下海从事经商活动。职业发生变化，其人力资源市场归属也相应地发生变化。

企业的第一资源来源于人力资源市场，任何战略都是由人来制定并由人去执行的，因此，人力资源市场对企业制定和执行成功的战略起着决定性的作用，必须进行详尽的分析。对人力资源市场的分析主要从人力资源市场的供需双方和市场本身的总体状况来展开。

1. 人力资源供给分析

人力资源供给有广义和狭义之分。广义供给是指整个社会的劳动力供给，包括各地区、各行业的各类劳动力供给；狭义供给则可以分为某企业的人力资源供给、某行业的人力资源供给或某地区的人力资源供给。单个企业可以得到的人力资源供给水平主要取决于企业规模、经营分布、产品多样性、工作位置等因素；一个行业可得到的人力资源供给受到行业特点、行业发展前景、社会预期等方面因素的影响；一个地区可以得到的人力资源的供给主要取决于劳动力流动的程度以及本地人口可以被吸纳就业的程度等。

人力资源的供给来源是分析人力资源供给的重要问题，主要包括企业外部的人力资源供给来源和企业内部的人力资源供给来源。在宏观环境分析中，企业应重点分析外部的人力资源供给来源，实际上就是社会供给来源。

企业外部人力资源的供给受到整个社会经济发展状况、产业结构、人口等多方面的影响，还受教育政策和劳动、人事政策的影响。人口数量是影响人力资源供给的一个重要因素，一般来说，人口数量越大，说明人力资源越丰富。但人口只有参加了有偿的社会劳动，才可以成为现实的人力资源。因此，在人口数量一定的情况下，劳动力参与率越高，说明人力资源供给越充足。而劳动力参与率又受社会文化、教育普及水平、劳动年龄等因素的制约和影响。

国家劳动、人事、统计、教育等部门对宏观人力资源供给情况都有着较为全面、翔实的掌握，关于全社会和区域人力资源的专业分布、学历结构、行业划分、特殊人才概况、供给数量等，每年都会向社会予以公布，企业可以根据这些资料进行具体的分析，重点要

研究实现企业战略所需的人力资源供给来源、数量和结构，结合对人力资源需求的分析，制定人力资源战略，提出相应的对策。

2. 人力资源需求分析

人力资源的需求包括总量需求和个量需求两大方面。所谓总量需求，是指一个国家在某一阶段或时限内对人力资源的需求总量，包括数量、质量和结构等方面的需求量；所谓个量需求，是指某一企业在某一阶段或时限内对人力资源的需求量，同样包括数量、质量和结构等方面。

影响整个社会人力资源需求的因素主要有以下几方面：

首先，经济的发展和增长。经济高速增长必然会创造大量的就业岗位，增加劳动力需求，而经济增长速度减慢或经济下滑必然会引起劳动力需求下降，甚至引起失业率上升。

其次，产业结构。人力资源的需求结构本身就是由产业结构、行业特点、地区特点等方面的因素决定的，因此产业结构的现状及变化趋势影响着人力资源需求结构和比例的状况与变化。

最后，技术水平。技术水平对人力资源需求既有正向影响，也有反向影响。例如，有了新技术，一方面会生产出新产品，从而扩大对劳动力的需求；另一方面由于采用新技术使生产效率大大提高，又会减少对人力资源的投入。

除以上因素外，经济波动、人口增长与年龄构成以及新思想、新观念也会对人力资源的需求产生影响。

3. 人力资源市场总体分析

人力资源市场的运行过程也就是求职者与用人单位以及社会中介、政府之间相互影响和作用的过程，具有市场主体资格的劳动者和用人单位始终是人力资源市场运作的主角。企业确定一定时期内对人力资源需求的种类、数量及政策，制定人力资源战略，将受到社会对同等人力资源的供给和需求的双重影响和制约，因此企业还要从总体上把握人力资源市场的特点和发展趋势。

六、自然资源与环境分析

自然资源包括三类，第一类取之不尽、用之不竭，如空气和阳光；第二类虽数量有限但可更新，如木材、粮食；第三类既有限又不能再生，如石油、煤及各种矿产资源。第一类和第二类资源各地分布不均，而且不同年份、季节情况不同，第三类更是面临长期短缺。

自然资源状况对企业经营有着很大的甚至是战略性的影响。首先，自然资源往往是企业原辅材料的来源，甚至能够从产业链上游扩散影响到整个产业链上企业的生产成本。其次，自然资源往往是某个产业的战略资源，决定着该产业的发展前景。如石油是石化产业的原材料，更是该产业的战略资源，而且已经成为整个国家的战略资源，关系到整个国家的长期发展。最后，自然资源往往是企业的主要能源或能源生产的来源，影响到企业的生产成本；另外，自然环境是人类共同生存的环境，自然环境的破坏和污染直接或间接地影

响着社会每一个人，每一个组织。

因此，自然环境是企业不可忽视的重要外部环境。应进行战略分析的自然资源与环境因素主要有地理位置、气候条件、资源状况三方面。

1. 地理位置分析

企业的地理位置直接影响到投入要素的可获情况、投入要素的质量和要素成本。交通便利地区、港口城市或历史上形成的特定生产要素集散中心都是可以利用的地理位置上的明显机会。除此之外，地理位置还影响着企业人力资源的质量、适宜从事的业务种类、基本经营方式和可利用的社会协作关系。例如，大型经济中心城市可以供应的优秀人才量一般较大，人才也有合理流动的机会；大型经济中心城市一般不适宜特大型的产业投资，特别是大量占用市政设施和资源投入量很大的制造业；某些中小城镇历史上已成为特定产业和特定经营方式的集中地，因而不断吸引同类型投资的进入等。需要注意的是，不同地理位置还与不同地方政府的管理方式相关，所以，在分析地理位置时还要对相应的政治环境进行分析。由于固定设施的投资转移性较低，因此，违背地理位置特征的投资不但会增加企业投资后的经营困难程度，还会成为企业退出的障碍。

2. 气候条件分析

技术的发展使人类应付自然气候条件的能力也相应提高，所以，气候条件对企业的影响也相应降低。现代企业在战略规划时需要考虑的气候条件主要是气候对特定产品性能要求方面的影响、地区气候条件对生产组织和安排的影响以及气候异常变化所提供的某些短期机会。

3. 资源状况分析

某地区自然资源拥有量和可利用情况是形成该地区比较优势的重要方面之一，它影响着企业对投资地区和投资回报期的选择。一般来讲，自然资源状况对从事资源开采和原材料初加工企业的影响更大一些。在国际化程度越来越高、技术能够越来越多地影响资源利用和替代、影响产业价值链上各环节价值分布和转移的情况下，一般性自然资源对企业战略决策的影响有所降低。但企业仍应从全球的高度和视角关注与企业生产经营密切相关的重要资源或战略性资源的状况，掌握该资源在全球的分布、储量、品质等资料，并考虑采取战略性的举措控制该资源的开采和加工，以保证企业未来能够长期可持续地生产经营。

从全球来看，能源匮乏、资源短缺必将是未来人类必须共同面对的重大战略问题。根据这样的发展趋势，企业应重点发展节约能源、降低原材料消耗的产品，如节能、节电、节时、节空间的产品；寻找替代品开发新能源，如以太阳能、风能、潮汐能、核能、地热等新能源代替煤炭、石油等传统能源；加强“三废”的综合利用；发展人工合成材料，使产品轻型化、小型化、多功能化等，这些产业和领域在未来必将充满成功的机会。

七、社会资源分析

企业经营除了需要自然资源，更离不开一些重要的社会资源的支持，因此，进行社

会资源分析是制定企业战略所必需的。在众多的社会资源中，最为重要的是物流资源、信息资源和知识资源，这些资源决定着企业的生产经营成本和效率、与外界沟通的成本和难易以及企业学习创新的速度和水平。这些因素在筹划跨国、跨地区经营战略时尤为重要。

1. 物流资源分析

对物流资源的概念有两种理解，广义地讲是指物流服务和物流作业所依赖的资金、技术、知识、信息、人员、场地、设备、设施、网络的所有元素，狭义地讲主要是指物流企业、物流市场以及运输仓储等物流基础设施。进行物流资源分析一般从狭义的角度来认识，即分析企业经营所在地的物流业及其基础设施状况。

物流资源是物流业运行的基础，它决定着社会物流能力的大小和物流水平的高低，也是地区乃至国家经济基础设施的重要一环。同时，物流成本是企业成本的重要部分，物流成本的高低与企业的效益紧密相关，而且具有乘数效应，即物流成本的降低可以显著增加企业的效益。企业的物流活动不仅限于企业内部，很多甚至大部分物流活动都在企业外部发生，必须使用社会的物流资源，因此，企业物流活动的成本与效率相当程度上取决于社会环境中的物流资源状况。如果社会物流资源供给充分，能够廉价高效地满足企业的物流需求，企业就可以显著降低物流成本，从战略上就可以考虑采取物流业务外包、协作等方案；如果社会物流资源不足，往往使企业的生产经营受到影响，企业就只能靠自身来解决物流问题；如果连基础的物流资源条件都不具备，那么企业就无法在当地经营了。

2. 信息资源分析

信息资源是相对于物质资源和能量资源而言的一种非物质形态的社会财富。从狭义上讲，信息资源就是人们收集、开发、加工、利用的文献资料和数据。在这个层面上，信息就是信息资源。从广义上讲，信息资源包括信息和信息的收集、加工、整理、存储、处理、传递及利用相关的技术设施、资金和人才。广义的信息资源概念是把信息系统的所有投入都作为一种资源，一般对信息资源多从广义的角度来认识。

随着大数据、云计算、人工智能等领域技术的迅猛发展，人类已经进入了以信息技术为核心的知识经济时代，一个重要特征是信息资源成为最主要的战略资源，它同物资、能源一起成为推动社会发展的支柱资源。有学者通过研究系统输入资源后的产出发现，输入的物资资源和能源资源的投入产出比都不大于1，只有信息资源的投入产出比有可能大于1。因此，一个国家、一个地区、一个企业生产力水平的高低、竞争力的强弱，在很大程度上取决于信息资源的开发利用水平。信息资源富裕者利用信息可以获得更多的资源和市场从而增强竞争优势，而信息资源贫乏者则因为获得信息能力差、信息利用不足，造成增长缓慢，收入降低，于是二者之间的差距日益增大。

进行信息资源分析主要是分析社会信息资源的来源和集散地，掌握社会信息生产、加工、处理、传播的渠道，为企业利用信息，做出正确的战略决策提供基础条件和方便。关于企业外部环境的信息存在于社会的方方面面，往往集中于一些生产、储存、加工、处理信息的专门机构：图书馆、档案馆、博物馆及科技情报和文献机构是文献信息资源最集中

的地方；网络，信息时代的海量信息都在网络上储存和传播；科技开发机构、新闻出版机构等社会信息资源生产机构；数据库，是稳定的信息资源储存机构。

3. 知识资源分析

知识创造财富，知识推动发展，知识资源是一个国家、地区和企业发展最大的优势资源，企业分析其生产经营环境中知识资源的拥有情况具有重大的战略意义。

（1）知识与信息的区别与联系

知识来源于信息，是人们在改造世界的实践过程中所获得的认识和经验的总和，但知识与信息既有联系又有着本质的不同。

首先，信息是可编码的知识或称为显性知识，而知识除了包括显性知识之外，还包括隐性知识，即存在于人头脑之中的、不可编码化的知识，包括经验、教训、技能等，因而知识包含了信息。

其次，知识作为认识成果，不能与人分离，它存在于人的实践过程中，其价值主要体现在能够在一定程度上正确地指导实践，而信息却可以独立于人体而存在，其基本作用是作为认识的媒介，可以使主体对客体有所了解或从信息中获得某种感受。

最后，知识是对信息的加工，具有动态属性，它只能在知识劳动者对信息的运用中体现，并可能在交流中发生裂变、聚变从而创造出新的知识，而信息却是静态的，它无须人的交流与运用也照样能够存在。例如，一个静态的广告牌，它本身包含了许多信息，但我们却不能说它具有知识。

因此，信息是正确决策的依据和知识生成、创新的原料；而知识则是有效地认识、选择、整理、加工、传播、开发和利用信息、使信息充分发挥作用的关键。知识资源是与知识生产、创造、传播、共享及利用相关的设施、资金和人才的总和。从信息与知识的关系来看，信息资源也属于知识资源的范畴。但由于二者在战略分析中的不同作用，应分别进行分析，因此这里的知识资源是狭义的，即不包括信息资源。

（2）知识资源分析方法

对社会知识资源的分析可以从以下四个方面展开：

第一，知识基础设施分析。知识基础设施是一个国家或地区从事知识生产、交流和创造的机构数量与质量。知识基础设施的水平往往与三大产业有关，即教育、信息和科技产业，可以用知识生产机构数量、水平、知识创造投入、高知识拥有者占人口的比重等指标来衡量，如某地区科研机构、高等院校数量与水平；科研经费投入绝对数与相对数；工程技术人员或高学历人员占总人口的比重等。

第二，知识吸收能力分析。知识吸收能力决定于人力资源状况，它反映一个地区人口利用已有知识的能力，以及能否利用知识来进行创新、促进发展。可以用两方面指标来衡量：首先，人力资源存量，即人口已经接受教育的状况（以人口平均受教育的年限衡量）；其次，新生人力资源的创造，即人口正在接受教育的状况（以每万人在校学生人数或入学率来衡量）。

第三，知识交流能力分析。知识交流能力反映一个地区的人口传播知识的能力，决定于该地区人口在其需要知识时是否有获得的途径，以及知识传播的效率。其衡量指标包括：

人均报纸订阅量（第一代纸质知识传播工具）、电话或手机普及率（第二代电信交流工具）、每万人互联网用户数（第三代网络交流工具），等等。

第四，知识创新能力分析。知识创新能力反映一个国家或地区知识生产和创新的能力，是该国家或地区的核心能力。一个国家或地区要在未来的全球竞争中立于不败之地，就必须大大强化这种能力。其衡量指标包括人均国内专利授权数、人均国际检索收录论文数、人均科研成果数等。

第三节 社会文化环境分析

社会文化环境是指一个国家或地区的社会和文化状况，包括社会阶层的形成与变动、人口状况、人们的生活与工作方式、文化传统与风俗习惯等因素。社会文化环境是经过长期积淀逐渐形成的，它通过两个方面影响企业：第一，影响社会公众的构成、居民的价值观和生活方式，从而影响他们对产业和企业的态度，进而影响到企业的公众形象和市场营销；第二，影响企业内部人员的价值观和工作态度，从而影响企业的士气。社会文化环境的变化以及对社会的影响一般表现为渐进的、甚至是潜移默化的方式。下面我们从人口、文化和社会三个角度来分析。

一、人口环境分析

人口因素对企业的影响分别表现在人口数量对市场总容量和劳动力成本的影响；人口结构对需求结构、进而对产业结构和产品结构的影响；人口的分布对产业分布和需求集中地区的影响；人口的受教育水平对需求类型、产业人才质量、企业人力资源状况等方面的影响，等等。对人口环境的分析一般从以下几方面展开：

1. 人口总体分析

市场是由有购买欲望同时又有支付能力的人构成的，一个国家或地区人口的多少直接决定了市场规模和需求潜力，所以人口数量是影响企业市场规模的首要因素。首先，人口的增长势必引起生活消费品市场容量的增长，而且，在人一生中的不同阶段，生活消费品的消费结构和数量也不同。其次，人口总体分布情况也是决定劳动力供给的最主要因素。在人口统计学上，最理想的人口分布应该是中间粗、两端较细的锥形结构，正金字塔或倒金字塔都不是理想的人口分布结构。另外，特定地区的人口数量也和该地区的产业结构有一定联系。研究发现，只有 200 万人口以上规模的城市，其非城市区才可能发展起较大比重的第二产业，如制造业；只有 500 万人口以上规模的城市，其周边地区才能发展起较大比重的第三产业；而 60 万～200 万人口的城市，其周边地区一般存在较大比重的第一产业，即农林牧渔等。因此，企业掌握了人口总体的资料，就可以对产业和企业市场的规模和潜力、未来的人力资源市场及投资地域与方向等进行清晰的分析预测。

2. 人口结构分析

比人口总量更加重要和具有具体分析价值的是人口分布的结构。人口结构是人们形成不同消费偏好的重要原因，也是进一步分析市场潜力的重要依据，同时，人口结构也将影响社会人力资源的供给，从而影响到企业的人力资源战略。人口结构有着丰富的内容，它包括人口自然结构（如年龄结构、性别结构等）、人口地域结构（如城乡结构、地域分布等）、人口社会结构（如家庭结构、职业结构等）。

（1）性别结构分析

性别结构是人口自然结构的基本内容之一，其主要影响因素有出生性别比及死亡人口的性别差异。在通常情况下，死亡人口的性别差异变化不大，因而出生性别比将成为影响总人口性别比的决定性因素。性别差异给消费需求带来差异，购买习惯与购买行为也有差别。企业掌握了特定地区的人口性别结构就可以据此进行产品定位、目标客户选择等一系列市场营销战略决策。

（2）年龄结构分析

随着社会经济的发展，科学技术的进步，生活条件和医疗条件的改善，人类的平均寿命大大延长，全球人口年龄结构呈现以下变化趋势：

第一，人口老龄化趋势。人类寿命延长，死亡率下降，人口老龄化是当今世界发展的必然趋势。对企业来说，人口老龄化的趋势使得“银色市场”日渐形成并扩大成为一个必然趋势，针对老年人的商品和服务市场必然日益兴旺。

第二，出生率下降的趋势。美国等发达国家人口出生率下降，出生婴儿数和学龄前儿童减少，给儿童食品、童装、玩具等生产经营者带来威胁，但同时也使年轻夫妇有更多的闲暇时间用于旅游、娱乐和在外用餐，这又为旅游业、娱乐业和餐饮业带来了市场机会。

（3）地域结构分析

人口在地域上的分布，关系到市场需求的异同。居住不同地区的人群，由于地理环境、气候条件、自然资源、风俗习惯的不同，消费需求的内容和数量也存在差异。同时，人口的城市化和区域性转移，也会引起社会消费结构的变化，这都为企业带来了新的市场和发展机会。

（4）家庭结构分析

家庭是社会的细胞，也是商品采购和消费的基本单位。一个市场拥有家庭单位和家庭平均成员的多少，以及家庭组成状况等，对市场消费需求的潜量和需求结构，都有十分重要的影响。一般来说，一个家庭生命周期即一个以家长为代表的家庭生活的全过程，按照年龄、婚姻、子女等状况，可以划分为以下七个阶段：未婚期，年轻的单身者；新婚期，年轻夫妻，没有孩子；满巢期一，年轻夫妻，有6岁以下的幼童；满巢期二，年轻夫妻，有6岁和6岁以上儿童；满巢期三，年纪较大的夫妻，有已能自立的子女；空巢期，身边没有孩子的老年夫妻；孤独期，单身老人独居。在家庭生命周期的这几个阶段，家庭组成不同，生活消费的特点和习惯也不相同。因此，通过对特定国家和地区处于每一阶段的家庭数量的统计分析，企业就能够对当地市场消费的特点有比较清楚的了解，从而可以制定有针对性的营销战略。

（5）职业结构与社会阶层分析

职业是指从业人员为获取主要生活来源所从事的社会工作类别，职业结构就是指社会上从事不同职业人群的比例构成，而社会阶层的划分往往是由人们所从事的职业决定的，因此，职业结构影响和决定了社会阶层的构成。社会上从事不同职业和不同社会阶层的人群都有着不同的特点，往往体现出不同的价值观和生活消费习惯，因此，企业对职业结构与社会阶层的分析有助于准确把握社会需求结构的变化，进而制定正确的企业战略。

二、文化环境分析

文化环境是指哲学、宗教、语言、文学艺术、风俗习惯、价值观念等要素构成的社会文化系统。文化对所有社会公众和企业利益相关者都有着多层次、全方位、渗透性的影响，它影响和制约着人们的观念与思维，影响着消费者的消费行为和人们的工作态度。虽然社会文化多以间接方式作用于企业，对企业经营的影响往往是潜移默化的，但有时却决定着企业战略的成败，不容忽视。

文化可以分为主体文化和次级文化两个层次。一个国家或地区的主体文化是占据支配地位的，起凝聚整个国家/地区和民族的作用，由千百年的历史所形成的文化，包括价值观、人生观等；次级文化是在主体文化支配下所形成的文化分支，包括种族、地域、宗教等。我们主要从以下几方面进行分析：

1. 宗教信仰

某国家或某地区的主要宗教信仰或多年沿袭下来的宗教观念会逐渐在社会公众心目中树立某种价值观，形成某种生活模式，进而深刻地影响人们的消费偏好和生活习惯，而且这种习惯和偏好有着很强的刚性，很难通过其他的宣传和学习来改变。因此，企业要进入某个区域市场，就必须首先学习了解、进而遵守和适应当地的宗教习惯，必须理解和遵守当地的宗教禁忌。

2. 价值观念

价值观念是指人们对社会生活中各种事物的态度和看法。价值观的影响范围很广，涉及企业环境的各个方面，同时成为其他环境因素存在和变化的基础。对企业而言，价值观的影响表现在：企业外部，价值观影响着社会对财富、劳动、分配等个人利益关系的态度，从而影响社会对企业活动的评价标准，影响人们对企业存在意义和企业目标的看法，影响对企业社会作用的认识，影响国家对外国投资的态度，当然也影响人们对商品、交换等市场行为的认识。从企业内部来看，价值观影响企业成员在处理与企业的关系、与管理部门的关系、与企业内其他人员的关系上的认识，影响到企业与其投资者和其利益集团的关系，也影响到企业员工的行为方式和工作态度。不同的文化背景下，价值观念差异很大，在正常环境下，价值观的改变具有传递性，不易觉察，其根本改变往往需要经过若干代人的交替。在很多情况下可以观察到的人们行为方式的不稳定状况正反映了价值观变化的这些特点。对于不同的价值观念，企业应研究并采取不同的战略战术。

3. 生活方式

生活方式不但影响需求量和需求结构，还影响人们对不同产业的看法，影响人们对企业行为、企业之间关系以及企业和个人关系的评价。生活方式的影响范围很广，作用时期也很长。但生活方式的影响一般表现为渐进的方式，在人们或企业尚未清楚地确认之前就已经开始发生作用。所以，能够较早地认识到生活方式的变化及其变化的规律，企业就能主动地适应这一变化。另外，由于生活方式的影响表现为潜移默化的形式，所以，企业甚至有可能根据生活方式的变化规律而主动引导变化，使自己能较长期地处于市场领导地位。

4. 消费习俗

消费习俗是指历代传递下来的一种消费方式，是风俗习惯的一项重要内容。消费习俗在饮食、服饰、居住、婚丧、节日、人情往来等方面都表现出独特的心理特征和行为方式。

5. 消费流行

由于社会文化多方面的影响，使消费者产生共同的审美观念、生活方式和情趣爱好，从而导致社会需求的一致性，就是消费流行。消费流行在服饰、家电以及某些保健品方面，表现最为突出。消费流行在时间上有一定的稳定性，但有长有短，有的可能几年，有的则可能是几个月；在空间上还有一定的地域性，同一时间内，不同地区流行的商品品种、款式、型号、颜色可能不尽相同。

文化中的核心观念，具有高度的持续性和稳定性，而文化中的次要观念会随时间推移发生变化，这使得企业有较多机会和可能改变人们的次要观念。在一个特定的文化环境中还可以区分出一些亚文化，亚文化的存在对不同社会群体的消费需求和消费选择有着不同的影响，企业也应当有所了解。

三、社会环境分析

企业的社会环境包括企业经营环境中社会因素的方方面面。从战略管理的角度来看，企业主要关心那些和企业经营有实际或潜在利害关系，或有一定社会影响力的社会团体和个体，统称为社会公众。一般包括政府机构、新闻媒体、金融机构、社会团体、一般公众等。社会公众对企业经营有直接或间接的影响，企业和公众之间是否有良好的关系、公众心目中树立了怎样的企业形象、公众对企业有怎样的期望和要求等因素都会直接或间接地影响战略的实现，他们从不同角度和不同方面关注、监督、影响、制约着企业战略的制定与实施。因此，企业在制定战略时必须对社会公众进行认真分析，以塑造良好的企业信誉和公众形象，创造一个优越的生存发展环境。

1. 融资公众

融资公众是指和企业融资有关的金融机构，如银行、投资公司、证券经纪公司、保险公司等。企业应当处理好和融资公众之间的关系，尤其要注意树立良好的信誉，使融资公众能够在企业融资上提供支持和帮助。

2. 媒体公众

媒体公众主要是报纸、杂志、广播电台和电视台等大众传播媒体。由于其工作性质，

媒体公众具有特殊的地位，在相当程度上影响甚至左右着其他公众对企业的认识和态度，对企业具有战略性的影响。因此，企业必须与媒体建立友善关系，得到媒体对企业的支持和认同，保证企业信息能够在需要的时候及时准确地发布出去。

3. 社会团体

一般来说，主要的社会团体包括工会组织、消费者权益保护组织、环保组织及其他群众团体等。社会团体对企业有着不同的要求和期望，如企业内的工会组织代表本企业职工的利益，同时往往和属于社会团体的上一级工会组织有着密切的联系，要求企业维护和保障员工的利益；消费者权益保护组织要求企业保护消费者的权益；环保组织要求企业保护生态环境等。社会团体往往在社会上有相当大的影响，企业应当高度重视与其处理好关系。

4. 社区公众

社区公众是指企业经营所在地邻近的居民和社区组织。保护社区环境、关心和支持当地政府、支持文化和慈善事业、赞助当地公益活动等是社区对企业的主要期望和要求。如果能够得到社区公众的支持，企业就能有一个宽松的生产经营环境，减少很多困难。如果处理不好和社区的关系甚至关系恶化，可能会给企业的正常生产经营带来不利影响，甚至挑起诉讼或酿成有一定社会影响的重大事件，一旦对企业造成严重的负面社会影响就很难消除。因此，企业必须重视保持与当地公众的良好关系，应当积极支持社区的重大活动，热心社区内的市政建设、文体福利事业，为社区的发展贡献力量，争取社区公众理解和支持企业的生产经营活动。

5. 一般公众

一般公众是指上述各种关系公众之外的社会公众。一般公众虽未有组织地对企业采取行动，但他们是企业的潜在消费者甚至未来的员工，企业形象会影响他们的惠顾和对企业的认知。企业要通过高效的公关活动建立良好的社会形象，为企业的长期发展打下坚实的社会基础。

社会文化环境的改变已经对企业提出了越来越多地承担社会责任的要求，企业已经不仅是传统观念上的营利性经济组织，而是对自然、人类、社会、经济的协调持续发展负有责任的组织，企业有责任作为社会的一员，贡献自己的力量，来帮助社会解决诸如失业、国民教育、环境保护、消费者权益保护等问题。

第四节 科技环境分析

科学技术是社会生产力最活跃的因素，也是影响人类前途和命运的最大力量。在面临原料、能源危机的今天，科学技术已成为决定人类命运和社会进步的关键所在，科技水平和产业化程度的高低也是衡量一个国家或地区综合力量和发展水平的重要标志。

科技环境是指企业所处环境中科技要素以及和该要素有关的各种社会现象的集合。它包括社会科技水平、社会科技力量、国家科技体制、国家科技政策和行业科技状况等诸多因素。科技环境不仅直接影响企业内部的生产与经营，还同时与其他环境因素互

相依赖、相互作用，给企业的经营活动带来机会或威胁，对企业长期发展有着举足轻重的影响。

一、社会科技水平分析

社会科技水平是构成科技环境的首要因素，它包括科技研究领域、科技研究成果结构与水平、科研发展的重点方向和科技成果的推广应用状况四个方面。

1. 科技研究领域分析

科技研究领域是一个国家有人员或机构在进行科学研究活动的科技领域。科研领域的多少代表着一个国家科技研究的广度，一般来说，国际科技发展的前沿和热门领域，国家都应该组织科技力量进入，否则将在某些领域被国际科技的发展所淘汰。

2. 科研成果结构与水平分析

科研成果结构与水平是一个国家科技力量在各个科研领域已经取得的科研成果构成情况和水平高低。科研成果的数量和质量是国家或地区科技水平高低的标志，因此，从对科技成果的构成和水平的分析就可以看到国家科技研究的优势和劣势所在，也就能够对一个国家或地区的总体科技能力有一个准确的判断。

3. 科研发展的重点方向分析

科研发展的重点方向是一个国家或地区在未来将重点发展的科研领域。这往往是国家科技力量和经费重点投入的方向，也是影响到国家经济发展和总体实力的战略性问题。

4. 科技成果的推广应用状况分析

科技成果的推广与应用代表着一个国家或地区科学技术研究成果对经济发展的现实和长远作用，集中体现在科技成果对经济发展的贡献上。由于我国长期以来不重视科研成果的推广应用，使大量优秀的科研成果被束之高阁，不能为经济发展做出贡献，因此，我国除了要加强各个领域的科技研发，更重要的是促进科技成果的推广和应用，这对经济发展将产生显著和巨大的推动作用。

二、社会科技力量分析

社会科技力量分析是对一个国家或地区从事科学技术研究工作的机构和人员的总体和结构状况进行分析，借以了解该国家或地区的科研实力总体及分布状况。社会科技力量分析可以从科研力量构成和科研机构分布与水平两方面进行分析。

1. 科研力量构成分析

科研力量构成是指在一个国家或地区有哪些机构或人员从事科学技术研究工作，这是一个国家或地区科研工作队伍的主要结构。从国际上来看，一个国家的科研力量主要由三方面构成：（1）企业的研发机构，在国外企业研发机构是应用科学技术研究的主体，大量的应用型成果都是由企业科研机构研究成功并直接转化为生产力的；（2）高等院校，高等院校身兼教学、科研与社会服务三项主要职能，一般的研究型大学都具有较强的科研

实力，是国家基础和前沿科学研究的骨干；（3）专业科研机构，其是在各领域专门从事科学研究的机构，一般在所从事的领域有一些突出的特长。

2. 科研机构分布与水平分析

科研机构分布与水平是指国家或地区科研机构的空间分布与各自的科研实力和水平。企业要了解以下方面的信息：国家及行业主要科研机构的分布状况、各自的研究领域和专长、科研实力如何、有哪些主要学术带头人、擅长的研究领域是什么、在哪些领域有突出贡献、在国际或国内处于怎样的水平，等等。通过对以上信息的了解和跟踪，企业能够随时掌握国家和地区科技发展的前沿和动态，从中可以发现技术革命和产业变革的端倪，掌握竞争的先机。

三、国家科技体制与政策分析

科技体制是指一个国家社会科技系统的结构、运行方式及其与国民经济其他部门的关系状态的总称，国家科技政策指的是国家凭借行政权力与立法权力，对科技事业履行管理、指导职能所制定的法规和政策。

1. 科技体制分析

科技体制是科学技术活动的组织体系和管理制度的总称。它包括组织结构、运行机制、管理原则等内容。

2. 科技政策分析

一般来说，一个国家或地区经常采取的科技政策主要有以下几方面：

（1）财税扶持政策

科研资源在不同创新阶段和不同创新主体之间的配置是市场机制和政府政策导向双重作用的结果，反映了科技研究与创新的效率和政府对科技研究的干预力度。政府常常通过行政拨款、税收优惠和银行贴息等调控方式，抑制或鼓励创新资源向某个阶段、某些部门倾斜。

（2）投融资政策

国家常常对某些重点科研创新领域或科技成果推广领域给予特殊的投融资政策，以促进某些战略性科学研究或技术推广，企业应充分把握这样的政策机会。

（3）培育市场主体政策

为激发社会的科技创新热情，政府常常会采取政策措施积极培育民营高科技企业成为科技研究和创新主体。如 20 世纪 80 年代初，深圳市政府就对民营企业发展高新技术产业采取了一系列引导措施，专门设立了民科企业的协调服务机构，提供信息、政策、融资等服务；还积极支持民营企业进行内部制度改革、上市融资等。在华为、中兴等高科技企业的初创时期，在企业股权分配制度、拓宽融资渠道等方面都得到了政府的辅导和帮助。

（4）人才激励政策

科技研究和创新主要依靠科研人才，他们是科技创新的核心力量，决定着科技创新的

发展潜力。各国政府在推动科技创新中都很重视人才建设，推广实施人才发展战略，在培养、引进人才，促进人才流动等方面都制定了许多激励政策。

发达国家的历史经验表明，一个国家科学研究和创新的水平主要取决于其科研体制和政策，采用正确的科技体制与政策对促进科技进步、增强科研水平、提高科技对经济增长的贡献率起着至关重要的作用。企业对国家和地区科技体制与政策的深入了解能够为企业技术开发和科技创新提供很多宝贵的机会。

四、产业科技状况与发展动态分析

以上分析的都是企业科技环境中较为宏观的问题，关系到企业所在国家或地区的科技发展。企业更为关心的是和所在行业有关的科学技术发展问题，这对企业的发展有着直接的影响。因此，科技环境分析的最后要对产业的科技状况与发展动态进行研究。可以从基础科技理论、核心关键技术开发、应用技术与专利三个方面展开。

1. 基础科技理论分析

这里所说的基础科技理论是与本产业的产品和技术相关的重大基础性科学技术理论，这些方面科学理论研究的进展往往会很快扩散到技术应用层面，进而对产业的产品、技术和市场需求产生重大影响，甚至使之产生革命性的变化。例如，新一代移动通信技术的研究和应用技术标准的成熟会很快导致手机业的技术革新和产业规则重建；平板显示技术的成熟会加快彩电业产品的更新换代；存储材料技术的重大突破会带来计算机设备加速更新换代，如闪存技术对传统软盘的取代；移动互联和电子商务的普及带来了消费者生活方式的重大改变，等等。因此，企业必须深入了解本行业的技术和产品涉及哪些方面的基础科学理论和应用技术研究、基础理论的研究动态和主要研究力量、未来可能产生突破的主要领域和前沿、理论突破对本产业可能的影响，等等。要不断跟踪基础科技的前沿和动态，一旦出现重大科研成果，就可以及时采取战略性的举措，走在行业变革的前列，主动建立或及早适应新的行业规则，避免因技术的革新而被淘汰。

2. 核心关键技术开发分析

核心关键技术开发是对本行业生产至关重要的应用型的核心关键技术。这种技术往往可以构成企业核心竞争力的来源，谁首先掌握了这些技术谁就可以建立起竞争对手难以替代的技术优势。因此，企业应当全面了解核心技术的发展历史、现状和动态，预测其发展趋势和方向，采取产学研合作、自主研发等手段掌握行业的核心关键技术。

3. 应用技术与专利分析

应用技术与专利是行业技术中较为成熟、可以直接应用的部分，也是最容易产业化的技术和创新，对企业来说即期利益最大，而且往往可以通过市场交易的手段得到。因此，企业应当做到：了解行业中的应用技术与专利掌握在哪些机构和个人手中；对本企业产品至关重要的关键技术和专利，尽可能通过市场手段加以获取；自身拥有的应用技术与专利要通过法律手段加以保护，尽可能使其发挥出应有的作用。

总之，在企业面临的诸多环境因素中，科技因素对企业的影响是双重的，一方面，它

可能给某些企业带来机遇；另一方面，科技因素会导致社会需求结构发生变化，从而给某些企业甚至整个行业带来威胁。如果一个企业墨守成规，不能跟上技术革命的步伐，它就必然会失败。



本章思考题

1. 如何进行企业法律环境分析？
2. 产业政策对国家经济发展有何作用？如何进行分析？
3. 国家怎样用财政政策与货币政策配合进行宏观调控？
4. 国际政治环境分析从哪些方面展开？
5. 怎样分析国家宏观经济形势？
6. 社会经济结构由哪些方面构成？如何进行分析？
7. 企业的主要社会资源有哪些？如何进行分析？
8. 社会人口结构从哪些方面进行分析？
9. 从哪些方面进行企业的科技环境分析？

第五章 行业与市场环境分析

本章概要

本章属于企业中观环境分析，分别从行业总体与结构、市场与顾客和竞争者三个主要角度，介绍了企业对行业和市场环境的分析思路与主要内容。

通过本章的学习，读者除掌握行业与市场环境分析的基本框架以外，应重点理解行业与市场环境分析的主导思路，做到举一反三，抓住行业特点和企业情况，对企业所处的行业环境与市场环境进行动态、全面、深入的战略分析。

案例

“3Q 大战”

以推出免费杀毒软件 360 而闻名互联网的北京奇虎公司和以即时通信软件 QQ 获得海量用户的深圳腾讯公司间早有纠葛，双方更是在 2010 年引爆了一场“3Q 大战”。

2010 年 9 月 27 日，360 发布了新开发的“隐私保护器”，专门收集 QQ 软件是否侵犯用户隐私的资料。10 月 29 日，360 公司宣布推出“扣扣保镖”软件，腾讯声明称“扣扣保镖”违法，双方的口水战迅速升级。11 月 3 日，腾讯发布《致广大 QQ 用户的一封信》，宣布将在装有 360 软件的所有电脑停止运行 QQ 软件。信中说：“……我们刚刚做出了一个非常艰难的决定……因您的电脑中的 360 软件对 QQ 的多项功能进行破坏，严重影响 QQ 软件的安全和正常运行。为了避免您的账户资料、个人信息、虚拟财产等敏感信息被非法窥视或盗取，请您马上卸载后再重新启动 QQ 软件。”

360 立即发表声明称，这是腾讯置 6 亿 QQ 用户安危和利益于全然不顾的暴行，声明说：“腾讯的意图是以不能使用 QQ 为要挟，强迫 QQ 用户卸载 360 系列软件。原因是‘360 隐私保护器’曝光了 QQ 涉嫌偷窥用户隐私的行为，而 360 新推出的‘扣扣保镖’可以保护 QQ 用户安全，阻止 QQ 偷窥用户隐私，因此遭到腾讯恶意报复，而腾讯的动机只有一个：坚持强行扫描用户硬盘，绑架和劫持用户，以达到其不可告人的目的。360 安全卫士、360 杀毒、360 安全浏览器等软件覆盖了中国 90% 以上的网民，腾讯公司强迫用户卸载 360 软件，将严重威胁网民安全和整个中国互联网的安危。”

消息传出，互联网企业界一片哗然。互联网公司很快分成两派，搜狐、盛大表示支持 360，而金山、遨游、可牛、搜狗、百度却和腾讯站在一边，宣布不兼容 360。而网民对两家公司之间的“战争”影响到自己的工作和生活纷纷表示无奈与抗议，一时间，腾讯公告中“我们做出了一个艰难的决定”成为流行语，网民以此编出各种“段子”在网上传播，如“我们是电力公司。我们做了一个艰难的决定，因我们与自来水公司吵架，我们决定对所有自来水公司客户停电，我们把要断电还是断水的选择交给您来决定！”

政府相关部门迅速出面干涉，要求 360 与腾讯两方的软件尽快恢复兼容，不要因

为私人恩怨而影响、损害中国数亿网民的权利。11月21日，工信部发出对奇虎公司和腾讯公司的通报，指出双方采取不正当竞争行为，甚至单方面中断对用户的服务，影响了用户的正常使用，造成了恶劣的社会影响，责令两家公司向社会公开道歉并接受调查。

至此，“3Q大战”算是画上了一个句号。经过此番恶战，360和腾讯都损失惨重，用户量均大幅下降。腾讯公司股市逆势下跌3.1%，市值缩水超过100亿港元，腾讯CEO（首席执行官）马化腾损失了约12亿港元，360的上市计划也变为泡影。

“3Q大战”是中国互联网企业恶性竞争的一个缩影，其中引发的问题值得深思，为什么这两家企业的竞争如此惨烈？企业应当如何进行市场竞争？

第一节 行业分析

行业环境是指企业所在行业的状况，介于宏观环境与企业内部环境之间。行业是影响企业生产经营活动最直接的外部因素，是企业赖以生存和发展的空间。行业环境分析的目的在于了解企业所在行业的总体状况，进行行业选择，寻找所在行业中存在的威胁和机会，把握竞争态势，确定自己在行业中的地位。

一、行业分类

行业是指生产相似产品、采用相似的价值增值流程或使用同类资源的厂商的集合。划分行业最简单的方法就是以产品的相似性为标准。例如，中国国际航空公司可以划入航空业，该行业中还有其他提供同样服务的公司，如南方航空公司、东方航空公司等；也可以根据所采取的运作系统的相似性来划分行业，如咨询业及采矿业；或根据所依赖的资源的相似性来划分，如信息技术业及石油化工业。经济统计学家倾向于采用基于产品相似性的固定的行业分类，因而大部分的行业统计数据都是基于产品分类的。

图5-1所示是传统的“产业柱”行业划分方法的图示，波特（Porter，1980）使用“价值体系”这一术语对其进行描述。它自左而右而非自上而下地对行业进行分类排列，每一列自上而下地开始，从上游的从事原材料开采与种植或为制造业公司提供生产资料的部门，到下游的把制造业公司的产品出售给购买者的部门。实际上，行业划分并非图5-1描述得那么简单，因为每个产品都会有许多来自不同行业的供应者，同时也往往有许多来自不同行业的购买者。

“产业柱”方法的局限是：该方法是以原料及其流向为划分依据的，是以产品的相似性作为行业界定标准的。该方法还有一个不足，就是对占现代经济产值2/3的服务业来说并不适用。因为要了解谁是保险、教育、咨询、广告及保健服务的购买者和供应者，就需要采取不同的方法来绘制“产业柱”，而不能只盯着商品流，不同类别的服务有着不同的价值体系及购买者与供应者网络。

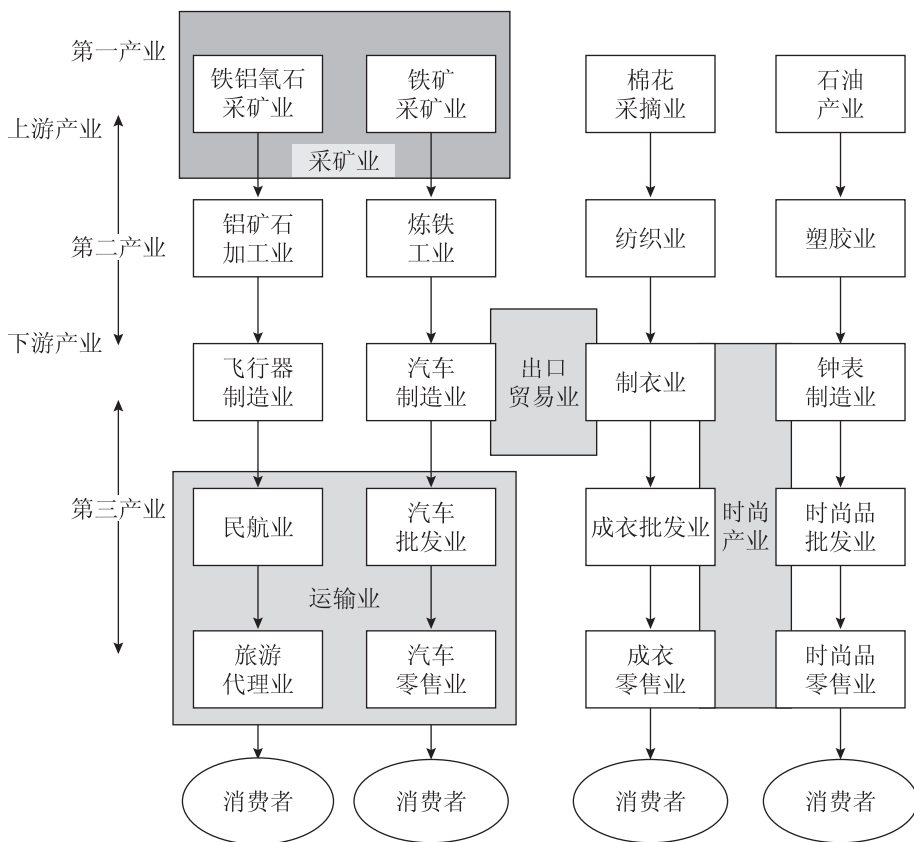


图 5-1 “产业柱” 行业划分方法

与经济统计学家不同，战略家则更喜欢挑战现有的行业定义，从不同的视角来界定行业，如按照价值增值活动来重新划分行业。图中浅色的方块代表采用其他标准界定行业的一些例子，当然还可以采用其他方式来界定，可以定义得更宽泛，也可以更狭窄。例如，有人认为有物理店面的制衣店与网上经营或电子订货的制衣店应该属于不同的产业。

由于企业的竞争优势来源于以不同的方式进行产品开发和市场营销，所以对自身的行业定义进行反思或重新定义，是开发独特产品、做出与众不同的行业定位甚至制定创新性的企业战略的重要途径。

二、行业总体分析

行业总体分析主要是从总体上认识行业的地位、特点、发展趋势等方面的宏观问题，并考察与企业生产经营相关的行业特征，使企业能够深刻理解行业发展的一般规律和未来前景，从而做出正确的战略决策。行业总体分析一般围绕以下方面展开：行业地位、特性、发展趋势、经营特征与成功关键因素等。

1. 行业在社会经济中的地位分析

认识行业首先要了解该行业在社会经济中处于怎样的地位。行业在社会经济中的地位

主要表现在以下三个方面：

第一，行业的产值（净产值和总产值）、利税额及吸收劳动力的数量，在国内生产总值、财政收入和就业总量中的比重。一般来说，行业这三方面指标占全国的比重越高，行业的地位就越重要。而且，这三方面任何一个方面的比重较高都是行业重要性的体现，行业产值高说明对 GDP 的贡献大、利税高说明对国家财政的贡献大、劳动力数量多说明对解决社会就业问题作用大。

第二，行业的现状和未来对整个社会经济及其他行业发展的影响程度。行业发展对经济整体和其他行业发展的影响越大越广，说明行业越重要。例如，信息产业对所有的行业都产生着深远而广泛的影响，对国民经济也做出了重大贡献，因此，必然是应当重点发展的产业。

第三，行业在国际市场上的竞争优势和比较优势。一般来说，国家都会对国际竞争力较强的行业给予重点支持，同时对具有比较优势的产业也会进行扶持。

行业产品的收入弹性系数也能说明行业在社会经济中的地位，其计算公式如下

某行业产品的收入弹性系数 = 某行业产品的需求增长率 / 人均国民收入增长率

若弹性大于 1，说明这种行业在产业结构中能够占有更大的份额，有更广阔的发展余地。

通过对行业社会经济地位的分析，企业能够确定本行业在社会经济系统中所处的位置和扮演的角色，明确该行业是否是社会经济发展的主导行业或支柱行业。由于国家一般对支柱行业都会给予支持，企业就可以分析出国家的产业政策走向和产业发展的前景。

2. 行业特性分析

由于其使命、发展条件以及产品特点、生产工艺过程等方面的不同，每个行业都有自己独特的特征。通过对行业特性的分析，可以掌握企业所在行业或所进入的行业与其他行业的差异和联系，利于企业把握行业环境。行业特性分析可以从以下几个方面展开：

第一，行业分工特性。行业分工特性是指从产业链的纵向和横向来分析行业与上下游产业及横向同类产业之间的分工合作关系。从产业链纵向来看，一个产业往往有上游产业和下游产业，上游产业一般是为本产业提供原材料的产业，下游产业一般是以本产业产品为原材料的产业，如纺织业的上游产业有农业、畜牧业，而下游产业有服装业。另外，一个产业内部还有不同的层次，高层次行业包括若干低层次行业。如将机械行业作为高层次行业，它又包括如电机行业、机床行业等多种低层次行业。

从行业所处产业链位置的横向来看，同一层次的行业又包括许多不同方面的行业，如与车床同在一个层次的还有铣床行业、刨床行业等。还有为本行业生产提供辅助材料、辅助工艺加工的行业，都对本行业的生产经营有着一定的影响。

行业的这种纵横分工关系界定了每个行业在产业链中的位置和经营范围，决定了每个行业与其他行业的分工合作关系。企业考虑自身战略问题离不开对本行业的分析，而要全面深刻地理解一个行业就必须把该行业放到这样一个纵横交错的行业关系中全面考虑。有时一个行业发展的滞后往往不仅仅是该行业自身的问题，相关行业的发展水平对其有很强的制约作用。

第二，行业产品特性。按照行业生产的产品性质，可以将行业分为五大类，即生产最

终商品的行业；生产各种工作母机的行业；制造各种工作母机所需工作母机的生产行业；生产坯料、零部件、元器件的行业；生产原料、动力的行业。从这五个方面也可以看到本行业的性质和特点。

第三，行业资源特性。从行业所使用的资源和技术来分类，行业可以划分为劳动密集型行业、资金密集型行业和技术密集型行业。这三种行业在所使用的主要资源上有着质的差别，体现了不同的行业特性。

3. 行业经营特征与成功关键因素分析

每一个行业都有其特定的经济特征和经营特征。行业的经济特征分析，主要是分析行业的规模经济 and 市场份额要求，进而分析对行业经济特征具有重要意义的经验曲线效应。规模经济是在一个特定的行业达到经济合理性需要的生产规模。因为每个行业都有一种基本的价格—成本—利润特征的组合，如果一个企业达不到相应的规模，将会失去相对成本优势，使其无利可图，难以长期发展。市场份额是分析行业内部每个企业在市场总额中所占的比例，进而分析相应的规模与市场份额之间的关系。行业的经营特征分析涉及的问题较多，如资本要求、规模经济、成本构成、价格决定、经营边际利润、各种资本利润率下的单位成本变动、增加效益的方法、广告和营销等，它们是行业和竞争分析的基础。

在行业分析中还应抓住行业成功的关键因素。日本管理学家大前研一在《企业家的战略头脑》一书（1986）中指出，不同行业的企业具有不同的成功关键因素，它们位于不同的功能和领域，控制一两个关键因素就足以建立起竞争优势，优秀的企业都是从果断应用以成功的关键因素为基础的战略开始的。

行业成功关键因素是由该行业的特点所决定的。进入每个行业都有各自的基本要求，不具备这些要求的企业根本不可能在该行业中获得经营成功。例如，机械制造业和汽车业对规模有很高的要求，规模就成为这两个行业中的成功要素之一；计算机行业需要极高的创新能力和灵活性，这两个因素就是该行业的成功关键因素。

一个行业的成功关键因素一般有三四个，确认这些关键因素是行业分析的首要任务。一般可从竞争对手、用户需求、产业结构、进入壁垒、替代品、成本特征、销售渠道等方面寻找成功关键因素。当然，每个行业成功的关键因素是有差异的，同一行业不同时期或不同地位的企业成功的关键因素也不一定完全一致。

企业战略的确立都以成功的关键因素为基础，企业的竞争优势也大多是通过重点抓住一个或几个成功的关键因素并用比对手更好的方式而建立的。通过分析产业的成功关键因素，可以帮助企业认识自身目前的内部资源和能力在产业中是优势还是劣势，有助于企业对内部优势和劣势的评估。

4. 影响行业兴衰的主要因素

一个行业的兴衰受到很多因素的影响，主要有技术进步、政府影响和干预及社会意识倾向等。

（1）技术进步因素

技术因素对行业发展的作用，在企业科技环境分析中已有介绍。在众多技术因素中，最重要的也是首先考虑的是产品的稳定性。通过产品稳定性分析，检验产品的性质及技术

复杂性有助于判断产品的未来需求能否保持不变，或是否会出现大幅度变化，而历史资料只能说明过去的产品需求。例如，仅以风行一时的时尚产品为基础的行业如果不能跟上技术更新的步伐就必然会被淘汰，如家电业的录像机、VCD都已经淡出市场。而产品性质较稳定的产业，如钢铁工业和化学工业，其产品需求也有着较长期的稳定性。

技术进步对行业的影响是巨大的。例如，电灯的出现极大地削减了对煤气灯的需求；蒸汽动力行业则被电力行业逐渐取代。显而易见，投资于衰落的行业是一种错误的选择。投资者必须不断地考察一个行业产品的前途，分析其被更优产品或其他产品替代的趋势。

（2）政府的影响和干预

政府可以通过多种途径来广泛地影响一个行业，只是程度不同而已，因而企业战略决策者必须评估政府对特定行业的影响。

一般来说，由政府进行管理的主要行业是：公用事业如煤气、电力、排水、排污、邮电通信、广播电视等；运输部门如铁路、公路、航空、航运和管道运输等；金融部门如银行与非银行金融机构、保险公司、商品与证券交易市场、经纪商、交易商等。政府的管理措施可以影响行业的经营范围、增长速度、价格政策、利润率和其他许多方面。

政府实施管理的主要行业一般都是直接服务于公共利益，或与公共利益有着密切联系的。公共事业是社会的基础设施，投资大、建设周期长、收效慢，允许众多厂商投巨资竞相建设是不经济的。因此，政府往往通过授予某些厂商在指定地区独家经营某项公用事业特许权的方法来进行管理。被授权的厂商也就因此而成为这些行业的合法垄断者，但这些合法的垄断者和一般的垄断者不同，它们不能任意规定不合理的价格，其定价要受到政府的调节和管制。政府一般只允许这些厂商获得合理的利润率，而且政府的价格管制并不保证这些企业一定能够盈利。成本的增加、管理的不善和需求的减少同样会使这些企业发生亏损。

政府对行业可以进行促进干预或限制干预。政府促进行业发展可以通过补贴、优惠税法、限制外国竞争的关税、保护某一行业的附加法规等措施来实现，因为这些措施有利于降低该行业的成本，并刺激和扩大其投资规模。考虑到生态、安全、企业规模和价格因素，政府会对某些行业实施限制性规定，这会加重该行业的负担。

总的来说，政府干预对某些特定行业是有益的，它极大地保证了某些行业的稳定发展，也避免了社会资源的极大浪费。例如，航空业有其自己的正常航线，因而不会出现所有的航班仅在可能获利的城市之间飞行；公共事业规模经济的要求保证了某地域内只能有一家电力公司，从而避免了潜在的混乱，不至于有四五家电力公司在同一条街上竖起自己的电线杆。

（3）社会意识倾向

在当今社会，公众和政府越来越强调经济行为应负的社会责任，越来越注重工业化给社会带来的种种影响，这种日益增强的社会意识倾向对许多行业已经产生了明显的作用。例如，近年来许多西方国家，特别是产品责任法最为严格的美国，在公众的强烈要求和压力下，纷纷对许多行业的生产及产品做出了种种限制性规定。例如，美国政府要求汽车制造商加固汽车保险杆、安装乘员安全带、改善燃油系统、提高防污染系统的质量等。医药

行业也受到政府的专门管制，如受美国的仪器与药品管理委员会和消费者的监督。

防止环境污染、保持生态平衡目前已成为工业化国家一个重要的社会趋势，在发展中国家也正日益受到重视。现在发达国家的工业部门每年都要花费几十亿美元的经费来研制和生产与环境保护有关的各种设备，以便使工业排放的废物、废水和废气能够符合规定的标准。由此可见，社会意识倾向对企业的经营活动、生产成本和利润收益等方面都会产生一定的影响。

5. 行业发展趋势分析

根据行业生命周期理论，每个行业一般都要经历初期成长、迅速增长、激烈竞争与合并、早期成熟、饱和、衰退这一发展过程，当然现实发展中不排除跳跃。由于每个行业随时处于发展变化之中，因而企业必须把握行业未来的发展变化趋势。引起行业变动的主要因素有如下方面：

行业长期增长率的变化。长期增长率会影响行业的投资、行业的供给与需求，以及行业内部的竞争。

产品的用户及产品用途的改变。产品的用户及产品用途的改变会改变服务的要求、扩大或缩小产品线、增减资本、变更市场营销方法等。

产品创新。产品的不断创新会扩大需求、强化竞争者之间的产品差异、影响制造方法、规模经济、营销成本和渠道等。

工艺技术创新。技术的创新可以极大地降低成本，增加对资本的要求，影响经济规模和纵向一体化的效果，改变企业的相对成本地位。

市场营销方法的创新。它可以增加需求和产品差异。

专利知识的传播。专利知识或重要技术的传播会为新的竞争者的进入提供方便，从而引起行业的变动。

成本与效益的变化。成本与效益的变化主要取决于规模经济的变化，当规模经济导致产品单位成本降低时，企业就会进一步扩大规模，降低成本，增加效益。

主要企业的进退。大企业的进入和退出会改变现有的竞争状况。

从差别产品到一般产品的重心转移。行业的演变，不同程度上取决于产品差异的强弱，行业成熟的标志是产品的趋同。

社会政策和法律的改变。社会政策和法律的改变主要指政府产业政策的引导和限制作用会对行业产生重大影响。

三、行业生命周期分析

行业的生命周期是一个行业从出现直至完全退出社会经济领域所经历的时间。行业的生命周期包括四个阶段：导入期、成长期、成熟期和衰退期。如图 5-2 所示，生命周期曲线的形状是由社会对该行业的产品需求状况决定的。行业随着社会某种需求的产生而产生，又随着社会对这种需求的发展而发展，最后，当这种需求消失时，整个行业也就随之消失，行业的生命即告终止。行业生命周期是在忽略产品型号、质量、规格等差异的基础上对行

业整体发展水平予以考察和分析得出的。行业在生命周期的不同阶段表现出不同的特点，可以从市场增长率、需求增长率、产品品种、竞争者数量、进入（或退出）行业的障碍、技术变革和用户购买行为等方面来判断行业处于生命周期的哪个阶段。

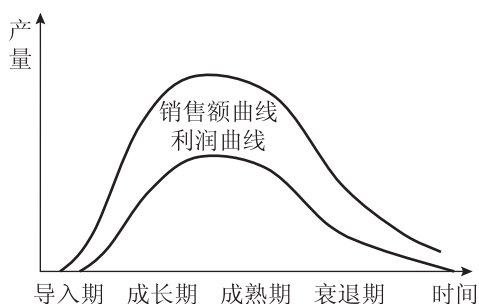


图 5-2 行业生命周期示意图

1. 导入期

在导入期，行业的市场增长率较高、需求增长较快、技术变动较大、进入壁垒低、行业中的企业主要致力于开发新用户、抢占市场，在图 5-2 上表现为呈 45 度角向上倾斜的曲线。此时，技术的不确定性非常大，在产品、市场、服务等方面有很大的发展余地，企业对行业特点、行业竞争状况、用户特点等方面的信息掌握不全面，进入行业比较容易。

在导入期，由于用户对产品尚不太了解，一般不愿盲目接受，因而销售量增长缓慢而且不稳定，产品本身往往也存在这样那样的问题，有时产品销售收入不足以补偿产品的生产和销售费用，处于亏损状态，这时企业要承担风险，投入一定资金，加强促销活动，同时要下功夫解决产品本身存在的问题，尽力争取市场，缩短投入期。

2. 成长期

在成长期，行业的市场增长率很高，需求高速增长，技术趋于定型，行业特点、行业竞争状况和用户特点已比较明显，产品品种和竞争者数量增多，进入壁垒提高，此时进入行业比较困难，在图 5-2 上表现为一条陡峭的曲线。如果企业所处的行业位于此阶段，就会给企业带来高速发展的机会。

3. 成熟期

在成熟期，行业的市场增长率不高，需求增长不明显，技术已经成熟，行业特点、行业竞争状况和用户特点清晰而稳定，买方市场形成，行业盈利能力下降，新产品和产品的新用途开发更为艰难，进入壁垒很高，此时进入行业非常困难。图 5-2 上的曲线表现为持续和平缓。

4. 衰退期

处于衰退期的行业，市场增长率下降，需求下降，产品品种和竞争者数量减少，在图 5-2 上表现为销售额曲线越来越趋向于横坐标，而利润曲线基本上与横坐标重合，甚至低于横坐标。

图 5-2 所示的是一种理论上的行业生命周期曲线图，图中的曲线是一条经过抽象后的

典型化的曲线，各行业按实际销售量绘制的曲线不一定像其一样光滑、规则。另外，很多行业的生命周期特征并不明显或典型，因而行业生命周期分析方法在使用中有一定的局限性，应与其他方法结合使用。

四、行业竞争结构分析

在行业内，企业与企业之间的力量对比构成了竞争环境。一个行业的竞争激烈程度取决于行业内的经济结构，行业的经济结构状况又对企业战略的制定和实施起到制约作用。所以，要根据行业内影响企业竞争的经济力量及其发展变化来确定企业的竞争战略，进行行业竞争结构分析是制定战略的基础。

美国哈佛大学迈克尔·波特教授在其所著的《竞争战略》（1980）一书中提出：任何一个行业都存在五种竞争作用力，即新进入者的威胁、替代品的威胁、用户议价能力、供应者议价能力和现有企业间的竞争，如图 5-3 所示。这五种基本竞争力量的状况及其综合强度，决定着行业竞争的激烈程度，同时也决定了行业的最终获利能力。

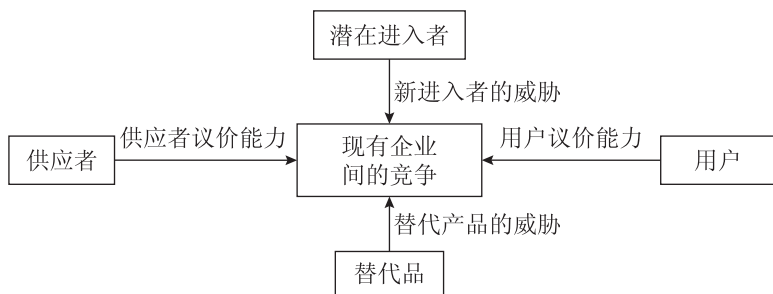


图 5-3 五种竞争作用力示意图

1. 潜在进入者

行业外准备或正在进入某行业的企业称为潜在进入者。由于潜在进入者的加入，使行业内原有竞争力量的格局将要或已经发生变化。因为潜在进入者在加入某一新领域时，会向该行业注入新的生产能力和物质资源，以获取一定的市场份额，其结果可能导致原有企业因与其竞争而出现价格下跌、成本上升、利润下降的局面。这种由于竞争力量变化而对行业内原有企业产生的威胁称为进入威胁。

但是，一个企业能否进入另一个行业，取决于该行业对潜在进入者的进入壁垒，以及该行业内现有企业对进入者的态度。

（1）进入壁垒

如果进入壁垒比较多、比较高，对欲进入行业的企业来说就会非常困难，对行业内现有企业来说，进入威胁就会小一些；反之，进入威胁就会增大。决定进入壁垒的主要因素有如下方面：

规模经济。规模经济是指在一定时期内，企业所生产的产品或劳务的绝对量增加时，其单位成本就会趋于下降。规模经济会迫使新进入者不得不面对两种难以接受的选择：或

者以大的生产规模进入该行业，结果是大量投资引致的市场投入量的增加，利益分配格局剧烈变化，引发该行业现有企业的强烈抵制；或者以较小的生产规模进入该行业，结果是产品成本过高造成竞争劣势。

产品差异。产品差异是指由于顾客或用户对企业产品的质量或品牌信誉的忠实程度不同而形成的产品之间的差别。新进入者要想进入市场并从现有企业中夺取用户，取得一定的市场份额，就要在产品开发、广告和用户服务等方面进行大量的投资，而这种投资具有特殊的风险性。

资金需求。资金需求是指企业进入行业所需的物资和货币的总需求量，是一个重要的进入壁垒。如果进入一个新的行业需要大量的投资，就会迫使企业慎重地考虑是否值得进入或应如何进入。尤其是资金密集型行业，企业如果没有足够的资金就很难进入，即使贸然进入，也要承担巨大的投资风险。

转换成本。转换成本是指企业从一个行业（或产品）转向另一个行业（或产品）时所支付的一次性成本。如果转换成本过大，对企业就会形成进入障碍，企业或者冒着成本过高的风险进入该行业，或者放弃进入的机会而停滞不前。转换成本包括由于重新训练业务人员、增加新设备、调整检测工具等因素而增加的成本。

销售渠道。销售渠道是指企业进入新行业时所面临的与以往不同的产品分销途径或方式。一个行业原有的分销渠道已为行业中原有的企业所占有，新进入者要想让这些销售渠道接受自己的产品或服务，就必须采用让利、合作、广告津贴等减少企业利润的方式，这就形成了进入壁垒。

资源供应。如果行业内现有企业已经与原材料及技术供应渠道建立了良好、稳定的供应关系，则新进入者进入后的资源供应问题就很困难，进入壁垒就相当高。因此，新进入者在进入行业之前应当做好资源供应方面的调查研究。

经营特色。如果行业内原有企业已经树立了良好的企业形象或建立了突出的经营特色并取得了用户信任，新进入者就要付出相当大的代价来树立自己独特的企业形象、建立自己的经营特色、取得用户的信任，甚至在一开始进入该行业时就要承受一定的亏损。

其他成本因素。如果行业内现有企业已经掌握了某种技术诀窍、积累了丰富的生产经验，或由于工人操作熟练、废品率低造成其成本较低，新进入者一时还难以达到这一成本水平，就可能面临亏损或不利的竞争局面。

政府政策。政府的政策、法规和法令、政府补贴和政府的某些限制政策等也会在某些行业成为限制新进入者的进入壁垒。

（2）现有企业的反应

如果现有企业对新进入者采取比较宽容的态度，进入某一行业就相对容易；反之，如果现有企业非常敏感，就会对新进入者采取激烈的反击和报复措施，如在规模、价格、广告等方面提高进入壁垒或主动发起市场进攻以扼制新进入者。

2. 供应者

供应者是向企业及其竞争者提供生产经营所需资源的企业或个人，包括提供原材料、零配件、设备、能源、劳务及其他用品等。任何行业中的供应者都会想尽办法使对方在价格、

质量、服务等方面满足自己的要求，使自己获得更高的收益，在这方面表现出来的能力就是“供应者的议价能力”或“供应者的讨价还价能力”。能力强的可以得到较多收益，能力差的收益就低，甚至遭受损失。影响供应者讨价还价能力的主要因素有如下方面：

（1）供应者和本行业的集中程度

如果供应者所在行业的集中程度比对方高，即本行业原材料供应由几家大企业控制，则供应者的相对地位就更加重要，就能够给购买者施加更大的压力，迫使对方接受自己的交易条件。

（2）交易量的大小

如果供应者的供应量占购买者购买量的比重大，则供应者的讨价还价能力就大。

（3）供应品特色

如果供应品的差异性大、具有特色，用户对产品的依赖性就大，供应者就会处于优势地位，在交易中持强硬态度。

（4）转换成本的大小

如果购买者转换供货单位的成本大、转换困难，供应者讨价还价的地位自然就高。

（5）供应品的可替代程度

如果供应品的可替代程度较高，存在合适的替代品，则供应者的竞争会受到限制，讨价还价能力相应减弱。

（6）供应者前向一体化的可能性

如果供应者有可能前向一体化，就会增强对本行业的竞争压力，使对方处于不利地位，讨价还价能力就强。

（7）本行业后向一体化的可能性

如果本行业的企业有可能后向一体化，就降低了他们对供应者的依赖程度，从而减弱了供应者对本行业的竞争压力。

（8）供需双方的信息掌握程度

在信息社会，信息影响着供应者和购买者双方的力量对比，谁拥有的信息量大、掌握信息的速度快、运用及时，谁就拥有价格谈判的主动权。

（9）本行业与供应者的相对重要程度

如果供应者对本行业起到关键作用，则供应者讨价还价的能力就提高。反之，如果本行业是供应者的重要用户，供应者的命运与本行业息息相关，则供应者对本行业的压力就小。

除按照波特的五力模型进行的供应者讨价还价能力分析以外，还应当对行业或企业的主要供应商进行更加详尽和全面的分析。因为供应商对企业的生产经营有着实质性的影响，由其供应的原材料数量和质量将直接影响产品的数量和质量；所提供的资源价格会直接影响产品成本、价格和利润。尤其是在物资供应紧张时，供应商更起着至关重要的作用，企业的原材料供应一旦中断，生产经营将受到严重影响；有些比较特殊的原材料和生产设备，还需供应商为企业单独研制和生产。

所以，企业对供应商的影响力要有足够的认识，应当尽可能地与其保持长期的良好关系，及时全面掌握供应商各方面的变化与动态，使物资供应在时间上和连续性上能得到切实保证。根据不同供应商所供货物在生产经营活动中的重要性，企业可对为数众多的供应商进行等级归类，以便合理协调，抓住重点，兼顾一般。另外，企业要从整个供应链的高度，综合考虑供应商与企业的长期合作与整合问题，可以采取一体化战略或联盟战略来确保供应。

3. 用户

“用户议价能力”，也叫“用户的讨价还价能力”，是指用户在价格、质量、服务等方面提出有利于其利益的条件，造成供应企业之间的相互竞争，从而降低产品价格的能力。对于行业中的企业来讲，用户是一个重要的竞争力量，它可以通过压低价格、要求提供高质量的产品或附加服务、加剧供应者之间的相互竞争等手段提高自己在交易中的地位。用户的讨价还价能力受到以下因素的影响：

（1）用户的集中程度

如果本行业产品集中供应给少数用户、用户的购买能力集中或用户购买数量占企业产量的比重较高，则用户的重要性就高，讨价还价能力就强。

（2）本行业产品的标准化程度

如果用户购买的是标准产品或产品的差异性较小，用户就可以挑选供应者，并造成供应者之间的相互竞争，从而得利。

（3）本行业产品对用户产品质量的影响程度

如果本行业产品与用户产品质量关系密切，甚至有举足轻重的影响，则用户对价格不敏感，甚至愿意付出更高的价格得到质量更好的产品。

（4）本行业产品占用户成本的比重

若用户购买的本行业产品在其成本中占很大比重，则他们讨价还价的动力较强，在购买时对价格问题就更为挑剔，反之则对价格不太敏感。

（5）用户的转换成本

如果用户的转换成本不高，则不必固定于某个供应者，议价能力就会提高。

（6）用户的盈利能力

如果用户的盈利水平较高，则用户的注意力就不会过于局限在价格上，对价格不太敏感，讨价还价的动力会有所降低。

（7）用户后向一体化的可能性

用户如果有可能采用后向一体化战略，就会在交易中对供应者施加压力，取得优势地位，对本行业造成威胁。

（8）本行业前向一体化的可能性

本行业如果有可能采用前向一体化战略，就会在交易中对用户施加压力，取得谈判的优势。

（9）用户掌握的信息

用户充分掌握了有关市场需求、市场价格、供应者制造成本等详尽的信息资料，就会

具有较强的讨价还价能力。

4. 替代品

替代品是指那些与本企业产品具有相同功能或类似功能的产品。在质量相同的情况下，如果替代品的价格比被替代产品的价格更具竞争力，那么替代产品投入市场以后，被替代产品就会失去优势，生产被替代产品的企业收益就会降低，对企业构成威胁。科学技术的发展导致替代产品不断出现，如塑料替代钢材、电气机车替代蒸汽机车、空调替代电风扇等。所以，企业如果一味坚持旧有的技术，其产品必将被替代，企业也最终会被社会所淘汰。替代品的竞争实质上是生产替代产品的企业和生产被替代产品的企业之间的竞争。但是，这种竞争不是盲目的，一定要考虑替代产品和被替代产品的生命周期阶段和总的发展方向。

5. 现有企业之间的竞争

现有企业间的竞争是指行业内各企业之间的竞争关系和程度。不同行业的竞争激烈程度是不同的，决定企业间竞争激烈程度的因素主要有如下方面：

（1）竞争者的多少及竞争者间的实力对比

一般来说，一个行业内企业数量越多，竞争越激烈。但是，如果行业内主要竞争对手基本上势均力敌，那么无论行业内企业数目多少，行业内部的竞争必然激烈，在这种情况下，某个企业想要成为行业的领先企业或保持原有的高收益水平，就要付出较高的代价。反之，如果行业内只有少数几个大的竞争对手，形成半垄断状态，企业间的竞争便会趋于和缓。

（2）行业市场增长率

市场增长率高的行业，由于企业都专注于扩大市场，相互之间的竞争就会弱化。如果行业市场增长率不高，就可能导致竞争加剧。

（3）产品差异化程度与用户转换费用

如果用户从购买一个企业产品转到另一个企业产品的转换费用较低时，用户对企业的依赖性就比较低，企业间的竞争就比较激烈；反之，如果转换费用高，或者行业内企业的产品都具有明显的特色，那么往往目标市场就有差异，竞争就不剧烈。

（4）固定成本和存储成本

如果行业固定成本较高，企业产量必须至少达到保本点，这迫使企业必须充分利用其生产能力，发挥固定资产的效率和效益；当生产能力利用不足时，企业宁愿削价维持产量也不愿意让固定资产闲置，进而造成行业生产过剩，企业间竞争加剧。在存储费用高或产品不易保存的行业内，企业都急于实现销售，也会使行业内竞争加剧。

（5）退出障碍

退出障碍是指那些迫使投资收益低，甚至亏损的企业仍然留在行业中从事生产经营活动的各种因素，或者说是企业要退出某个行业时要付出的代价。包括：固定资产专业化的程度、退出成本的高低、协同关系的密切程度、感情障碍，以及政府和社会的限制等。从企业长期利益的角度来看，一个行业的理想状态应该是进入壁垒高而退出壁垒低，这样既有利于扼制新进入者，又有利于不成功的竞争者退出该行业。如图 5-4 所示。

		退出障碍	
		低	高
进入障碍	低	低利润 收益稳定	低利润 高风险
	高	高利润 收益稳定	高利润 高风险

图 5-4 进入、退出障碍和获利能力

从收益方面来看，竞争激烈的行业，企业间收益水平处于均等状态。在竞争相对缓和的行业，企业会普遍获得较高的收益。

从资本流向来看，竞争激烈的行业，会导致投资收益率下降，最终会使那些投资收益率长期低于竞争收益率的企业终止经营，将资本投向其他行业。相反，在竞争相对缓和的行业，由于投资收益率较高，就会刺激外部资本流入该行业，表现为一方面是新进入者带入的资本；另一方面是行业内现有企业追加的投资。

虽然五种竞争力量共同决定行业竞争的强度和获利能力，但对于不同的行业或在不同的时期，各种力量的作用是不同的，一般是最强的一种力量或几种力量共同处于支配地位，起决定作用。因此，进行行业竞争结构分析就必须抓住那些处于支配地位、起决定作用的竞争力量。应当指出的是，企业对行业的竞争强度和获利能力并不是完全无能为力的，企业可以通过制定适当的战略或进行战略调整来谋求相对优势地位，从而获得更高的利润，甚至改变、影响行业的竞争结构。

五、行业内部结构分析

在运用五种竞争作用力模型分析了影响行业竞争的主要力量之后，我们还要深入行业内部，对其已有的结构进行进一步分析。

第一，要收集和整理构成一个特定行业结构的各种原始资料，一般有以下几个方面：制造商的个数及其在行业中的相对地位；市场用户的构成；从制造商到最终的产品使用者的分销渠道；行业内部纵向一体化的程度；行业的进入和退出壁垒；行业的规模；行业的其他一般环境特征，如行业的竞争状况、行业的商品生命周期、行业的技术变化和竞争范围等。

第二，选择适当的方法分析行业的基本结构。目前常用的方法是战略集团分析法，这种方法对由多个不同的竞争集团构成的行业是一种有效的分析方法。

企业战略集团(strategic groups)是指在同一产业内有相同或相似竞争战略的企业集合，它们往往具有类似的产品组合，利用类似的分销渠道，实行程度相近的纵向一体化，面向相同的用户，采用相同或类似的工艺技术方法，生产相同性能的产品满足用户的需求，广泛地运用大众传媒进行广告宣传并按相同的价格——质量比进行产品销售等。进行战略集团分析的基本目的是了解整个行业的内部结构状况，观察各个企业在行业中的地位。

在同一产业内有相同或相似竞争战略的企业是最具“同类”性的企业，其多少与性质

对企业竞争的影响很大。一般来讲，多样性强的产业可以容纳较多的战略集团，单一性强的产业可能仅能容纳一个战略集团。

划分企业战略集团的主要标准可以是企业规模、市场广度、产品与服务质量、地理位置与市场重心、一体化水平、企业目标、企业市场定位等。在进行企业战略分组、分类时，可以运用直角坐标法，每次取两个或三个标准作为坐标轴，把要归类的企业在坐标中标出，企业在坐标系中的位置越近，企业的战略越接近，越趋于在同一战略集团内。反之则相反。

在制作战略集团图时，一般是找出行业内不同企业的一些共同特征，从中选择所要研究的两个作为变量，把行业内各企业置入双变量二维空间图，并把处于相同战略空间上的企业作为同一个战略集团，用圆圈代表各集团占行业总销售收入的大小比例，即可看出行业内各企业集团间的竞争地位关系。图 5-5 所示是采用纵向一体化程度的高低和产品线的宽窄作为变量，对某行业进行的战略集团划分。

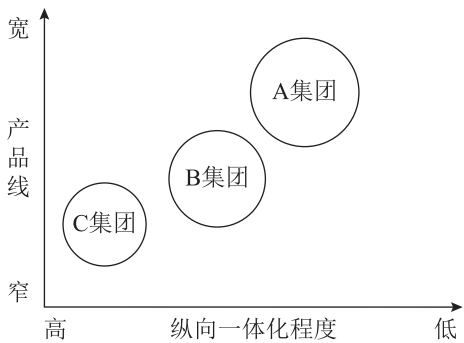


图 5-5 某产业战略集团划分图

对行业内企业进行战略集团划分的根本动因是：行业的发展趋势对不同战略集团有不同的影响，由此可以进一步分析各个集团的走向；由于各个战略集团的市场地位强弱不同，导致不同战略集团企业的利润潜力各不相同；加盟各个战略集团的障碍大小不一；不同战略集团的企业常常享有不同的对供应商和客户的谈判力，所受到的其他行业替代产品的竞争压力也不一样；一个行业内的战略集团越少，竞争程度越高。

第二节 市场分析

企业是因市场而存在的，每个行业的市场都有其特点，企业要在行业中建立竞争优势，就要对本行业的市场有深入的了解和认识，因此，市场分析就是对行业市场进行的具体分析，主要从市场供求、市场细分和顾客三个方面进行。

一、市场供求分析

在规范的经济分析中，需求是指消费者在某一特定时期内，在每一价格水平时愿意而

且能够购买的商品数量。需求量指在某一特定价格水平时，消费者计划购买的量，是在一个特定的价格点上对应的数量。需求则是在不同价格水平时对应的不同需求量的总称，用需求曲线来表示。影响需求的因素主要有：商品的价格、消费者的货币收入、消费者的偏好、相关商品的价格、价格变化预期等。

供给是指生产厂商在某一特定时期内，在每一价格水平时愿意并且能够供应的商品量。供给包括单个厂商的供给和市场供给，市场供给是某种商品的单个厂商供给量的总和。供给也是供给欲望与供给能力的统一，供给能力包括新生产的产品和过去的存货。供给的多少取决于生产，供给量是指某种商品在某一特定价格水平时，生产厂商愿意或计划供给的商品量。供给的变动是指商品本身价格不变的情况下其他因素变动所引起的商品供给变动，影响供给变动的因素包括：其他相关商品的价格、生产要素（生产设备和原材料、劳动力、土地等）的价格、技术条件变动、政府政策，以及厂商对未来的预期等。

需求和供给两者相互作用的结果，最终会使商品的需求量和供给量在某一价格上正好相等。此时既没有过剩，也没有短缺，市场正好出清，经济学把此时的价格称为均衡价格，供给和需求相等的数量称为均衡数量。只要产品的价格高于均衡价格，就会受到一种向下的压力；低于均衡价格，就会有一种向上的推力。因此，围绕着均衡价格，行业的市场供求状况总不外乎三种情况：供求平衡、供不应求和供大于求。企业进行市场供求分析不仅仅要了解总体的市场供求状况，更为重要的是按照产品结构了解供求动态，即企业要分析，在自己生产销售的产品中，哪些是供求平衡的，哪些是供不应求的，又有哪些是供大于求的，进而分别分析其市场供求状况产生的原因，采取相应的战略对策。

二、市场细分分析

在需求结构日益复杂、需求种类日益增加的情况下，企业没有可能、也没有必要将某一产业的全部市场作为自己的经营范围，只能根据自己的核心能力选择某一特定的市场范围，在这个市场空间中力争形成独特的竞争优势，占据有利的市场地位。特别是在国际化和经济活动信息化程度提高的情况下，市场的地域范围扩大了，细分市场的绝对规模也不再局限于某一国家或地区范围，市场细分就更加重要。

市场细分过程包括：决定细分基础、选择细分标准和对应的判别权数、进行细分排队、归并细分市场要求、选择细分市场和差别化五个步骤。

1. 决定细分基础

企业可以采用不同的细分基础将完整的产品市场进行细分。细分基础一般有：功能（又称为产品）、价格、地域、最终市场等。

（1）按功能细分

按功能对产品市场进行细分是最常采用且最容易为用户接受的一种方式。例如，将汽车分为公共运输车、特殊用途车、轿车等。

（2）按价格细分

按价格细分可以有若干种情况，如在功能差别的基础上对不同的功能采用差别价格，

又如对具有季节性的产品形成季节价格差别。

（3）按地域细分

按地域细分的前提是不同地域的用户群对产品的消费要求有所不同，为了满足这些消费差别，企业需要对产品功能进行调整，由此造成产品功能上的差别。另外，不同地域在收入水平上的差别、由空间距离所引起的运输难度和运输成本差别等因素也会对产品的包装、分销和其他供应条件发生影响。可见，按地域细分一般以功能差别和由此造成的成本差别为基础。

（4）按最终市场细分

按最终市场细分是指根据最终用户的差别划分市场。其具体形式可以包括根据用户规模、服务水准、购买规模（频率）、所需的分销方式、用户特征等形成不同的细分市场。其中，分销方式可以是直接销售到经过完整的自多层批发商、零售商再到达用户的间接分销两个极端之间的任意组合，由此形成不同的分销成本和服务方式。用户特征可以包括人口特征、心理特征和行为特征，不同的用户特征对产品的功能、价格、分销方式、服务水准等都有不同的要求。

企业究竟采用以上细分基础中的哪一个或哪几个的组合，需要考虑各类细分市场的特征。因此，接下来需要决定选择细分市场的参考标准。

2. 选择细分标准和对应的判别权数

选择细分市场的参考标准一般包括各类细分市场的潜在获利能力、市场的状态、竞争优势、协同效应以及竞争形势等。其中，市场的状态可以从市场发展速度和前景、市场成熟程度、未来市场规模等方面进行分析；竞争优势反映企业在该细分市场中经营所具有的或可以形成的在质量和服务上的优势；协同效应主要表现在企业在该细分市场上的经营活动与企业其他活动在资源及业务上具有的共享程度，或是企业经营活动与同一产业链上前后向活动的衔接及一体化程度。竞争形势主要反映企业在该细分市场上的竞争强度。

可以看出，以上各项选择标准的组合实际上是一个范围缩小了的产业结构分析，各项因素对企业的影响程度可以是不同的。因此，企业在分析之前首先需要决定采用哪些选择参考标准，然后需要决定各项选择参考标准在标准组合中的重要性，即决定各项因素的权数。

3. 进行细分排队

细分排队是指企业根据各细分市场上消费者的需要和消费者对各项需要重要性的确认，以及本企业和竞争对手企业在满足消费者各项需要上的能力或表现，发现在各类细分市场上企业所处的竞争地位。消费者对某特定产品（服务）的需要可能有：及时交货、产品质量、可靠性、价格、退货政策、企业（产品）信誉、价值、产品线长度、折扣政策、稳定性等。可以用以下的矩阵进行分析（见图 5-6）。

矩阵的纵坐标为消费者对某特定产品各项需要的重要性判断，横中线表示一般重要性，横中线以上表示高于一般重要性，越向上越重要；横中线以下表示低于一般水平的重要性，越向下越不重要；横坐标为本企业及其他竞争对手企业在满足特定需要上的表现，纵中线为一般表现；纵中线以左为低于一般水平的表现，越向左表现越差；纵中线以右为高于一般

般水平表现，越向右表现越好。对同一产品，要将消费者的每一项需要均绘制在矩阵中，对不同的需要可以标以不同的色彩。然后根据企业在满足各项需要上的优势决定企业满足消费者需要的综合能力，以作为选择细分市场的依据之一。

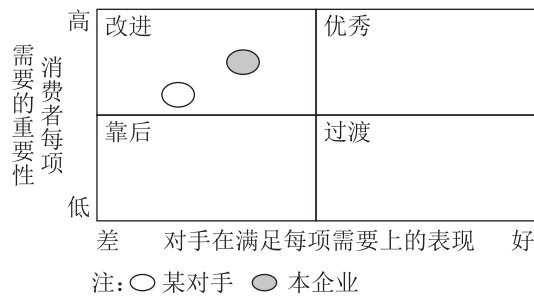


图 5-6 细分排队矩阵分析

处于“优秀”格内的需要既受到消费者的重视，又是企业（及对手）能较好满足的需要，如果本企业的表现强于对手，就能够形成竞争优势；处于“改进”格的需要虽然受到消费者的重视，但在满足上的表现较差（可以是本企业表现差，也可以是对手表现差），企业如需取得优势，需要进行某些改进；在“过渡”格中的需要，对消费者来说并不重要，但企业却能很好地给予满足；处于“靠后”格的需要，消费者不重视，企业也不能很好地满足。因为前两格的需要都是消费者所重视的需要，因此，企业只有在表现上强于对手，才能取得竞争优势，也才有进入该细分市场并获得成功的可能。后两格的需要分析时不受消费者的重视。所以，企业如果要进入这两格细分市场，还需要对消费者进行教育，提高他们对这些需要的兴趣；或是在资源分配时，将对这些需要，特别是处于“靠后”格需要的满足置于较后的位置，或者暂不考虑对这些需要的满足。

4. 归并细分市场要求

在这一步，企业需要列出在若干细分市场上相同的消费者要求。对这些共同的要求，可以由统一设计的功能、部件或同一水平和类型的服务来给予满足，其他各具特色的要求则需要分别根据产品所服务的细分市场进行特别设计。

5. 选择细分市场和差别化

经过以上步骤的分析，企业就可以选择那些能比对手更有竞争力的细分市场作为自己开展经营活动的区域，并根据市场的要求具体确定差别化的形式，制定相应的战略。

企业可以借助于细分市场吸引力分析表来进行细分市场的选择。细分市场吸引力分析表的横栏为按某一基础对市场进行的细分，纵栏为能反映企业目标要求的选择参考标准。对已经在该项业务领域活动的企业来说，可以在纵栏的最后一栏列入企业目前在各细分市场销售百分比，以表示企业的市场地位。

表 5-1 所示是某方便食品制造商对其产品进行的细分市场吸引力分析表，该企业以分销渠道作为对市场进行细分的基础，将各分销渠道是否符合本企业能力、获利潜力、分销渠道的竞争情况、市场成熟程度和市场规模，以及在各分销渠道上产品的创新机会等作为对细分市场进行选择的参考标准。