**企业战略管理知识点**

## 第一章 战略管理导论

**一、战略的内涵**

1.战略是一种计划。这是指战略是一种有意识、有预计、有组织的行动程序，其解决的是一个企业如何从现在状态达到将来位置的问题。

2.战略是一种模式。这是指战略可以表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。

3.战略是一种计策。这是指战略不仅是行动之前的计划，而且可以在特定的环境下成为行动过程中的手段和策略，是一种在竞争中威胁和战胜竞争对手的工具。

4.战略是一种定位。这是指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。

5.战略是一种观念。这是指战略表达了企业对客观世界固有的认知方式，体现了企业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。

**二、战略的特征**

1. 战略是要做正确的事情

2. 战略要有取舍

3. 战略应关注事关全局的重大问题

4. 战略是一种动态平衡

**三、战略管理过程**

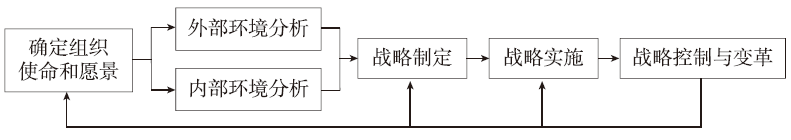


图1-1 战略管理过程模型

**四、战略管理层次**

战略管理层次主要分为网络层战略、公司层战略（总体战略）、业务层战略（事业部战略、业务战略）和职能层战略，如图1-2所示。

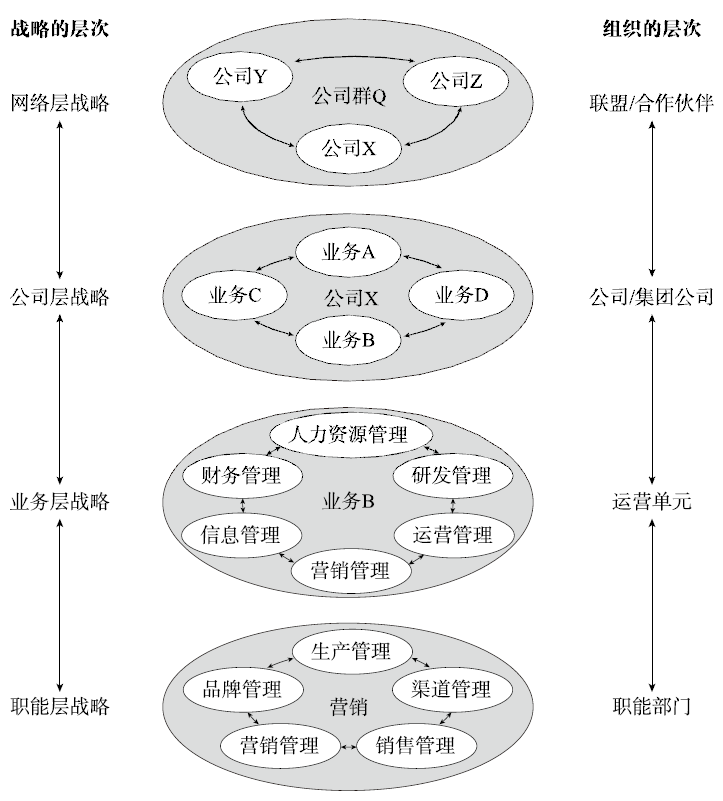


图1-2 战略管理层次

## 第二章企业愿景与使命

**一、愿景与使命的内涵**

现实中，我们发现愿景、使命这类词汇经常被交替使用。

简单地说，愿景通常是对内部成员所做的陈述，回答的问题是企业想成为什么样的组织；而使命则通常是对外部利益相关者所做的陈述，回答的问题是企业的业务是什么。

企业使命是在界定了企业愿景的基础上，回答企业经营活动的范围或层次，具体描述了企业在社会中的经济身份或角色，回答了在社会领域里该企业是做什么的，在哪些经济领域里为社会做贡献等。

企业愿景由核心理念和未来展望两部分组成。其中，核心理念是企业存在的根本原因，是企业的灵魂，也是激励员工的重要力量。未来展望代表企业追求和努力的目标，它随着企业经营环境的变化而改变。二者对立统一，构成企业发展的内在驱动力。

核心理念由核心价值观和核心目的构成。核心价值观是企业最根本的价值观和原则。

使命陈述揭示了一个企业想成为什么样的组织和想为谁服务。所有组织都有存在的理由，尽管有些时候企业的战略决策者并没有有意识地以文字的形式将其表述出来。

**二、愿景与使命的重要性**

1. 调动员工积极性

2. 向利益相关者展示良好形象

3. 整合企业的价值观

4. 处理企业内部的认识分歧

5. 使企业在成功时保持清醒头脑

**三、愿景与使命陈述的基本原则**

1. 突出顾客导向

好的使命首先要体现顾客的期望，确定企业产品对顾客的效用，而不是强调产品和技术本身。

2. 高度概括

使命陈述是有关态度和展望的宣言，而不是对具体细节的陈述。

3. 突出重点

使命说明书的内容应该集中在有限的目标上，不能过分求全。

4. 鼓舞人心

一份好的企业使命说明书，在表达和陈述上应当富有激励性，能够鼓舞人心。

**四、使命陈述的构成要素**

使命陈述包括的九个要素和每个要素试图解决的问题如下。

(1)顾客：企业的顾客是谁？

(2)产品或服务：企业的主要产品或服务是什么？

(3)市场：从地域角度考虑，企业在哪些地区具有竞争力？

(4)技术：企业在技术方面紧跟时代步伐吗？

(5)关注生存发展与盈利能力：企业能够实现业务增长并获得合理的收益吗？

(6)经营哲学：企业的基本信念、价值观、伦理道德倾向是什么？

(7)自我认知：企业的特色能力和主要竞争优势是什么？

(8)关注公众形象：企业对社会、社区和环境事项承担责任吗？

(9)关注员工：员工是企业有价值的资产吗？

表2-1是使命陈述九要素实例，借以说明使命陈述的九大要素。

表2-1 使命陈述九要素实例



**五、战略目标**

战略目标是企业在一定的时期内所要达到的结果，它使企业愿景和使命得以具体化和数量化。

1. 战略目标的特征

（1）可接受性

（2）可检验性

（3）挑战性

2. 战略目标体系

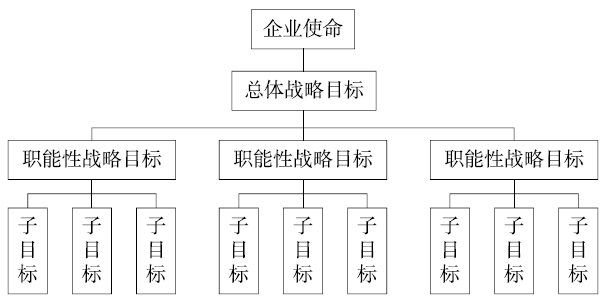


图2-1 战略目标体系

**六、企业的社会责任**

1. 社会责任的内涵

阿奇•卡罗尔(Archie Carroll)于1979年首先对企业社会责任进行了概括，社会责任的四个类别，即经济责任、法律责任、伦理责任和慈善责任。

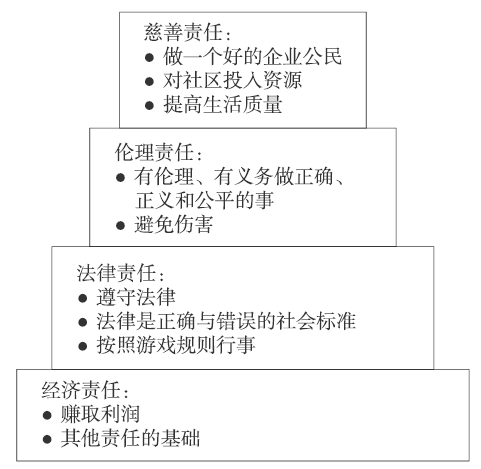


图2-2 企业社会责任金字塔模型

表2-2 企业社会责任相关内容



2. 承担社会责任的战略意义

对于承担社会责任能够给企业带来的利益，大多数研究集中于有关社会责任对企业财务业绩的影响方面，这类研究有着各种不同的研究结果。虽然一些研究发现，这两者之间不存在明显的关联，但越来越多的研究发现两者之间有正向联系。那些因承担道德和社会责任而闻名的企业常常会因此获得某些利益，而这些利益会成为公司的竞争优势。

3. 社会责任的指向

宣扬企业应该承担社会责任的观点实际上强调的是企业应该为利益相关者服务。企业的任务环境中包括许多群体，这些群体的利益都与企业的获利有关，这些群体被称为企业的利益相关者。利益相关者是与企业生产经营行为和后果具有利害关系的群体或个人。对企业而言，利益相关者一般可以分为三类：资本市场利益相关者（股东和企业资本的主要供应者）、产品市场利益相关者（企业主要顾客、供应商、当地社团和工会），以及组织中的利益相关者（所有企业员工，包括管理人员和一般员工）。

## 第三章 外部环境分析

**一、宏观环境分析**

宏观环境分析的常用模型是PEST分析模型。其中，P是政治(politics),E是经济(economy),S是社会(society),T是技术(technology)。在分析一个企业所处的宏观环境时，通常会用到这四个因素，如图3-1所示。

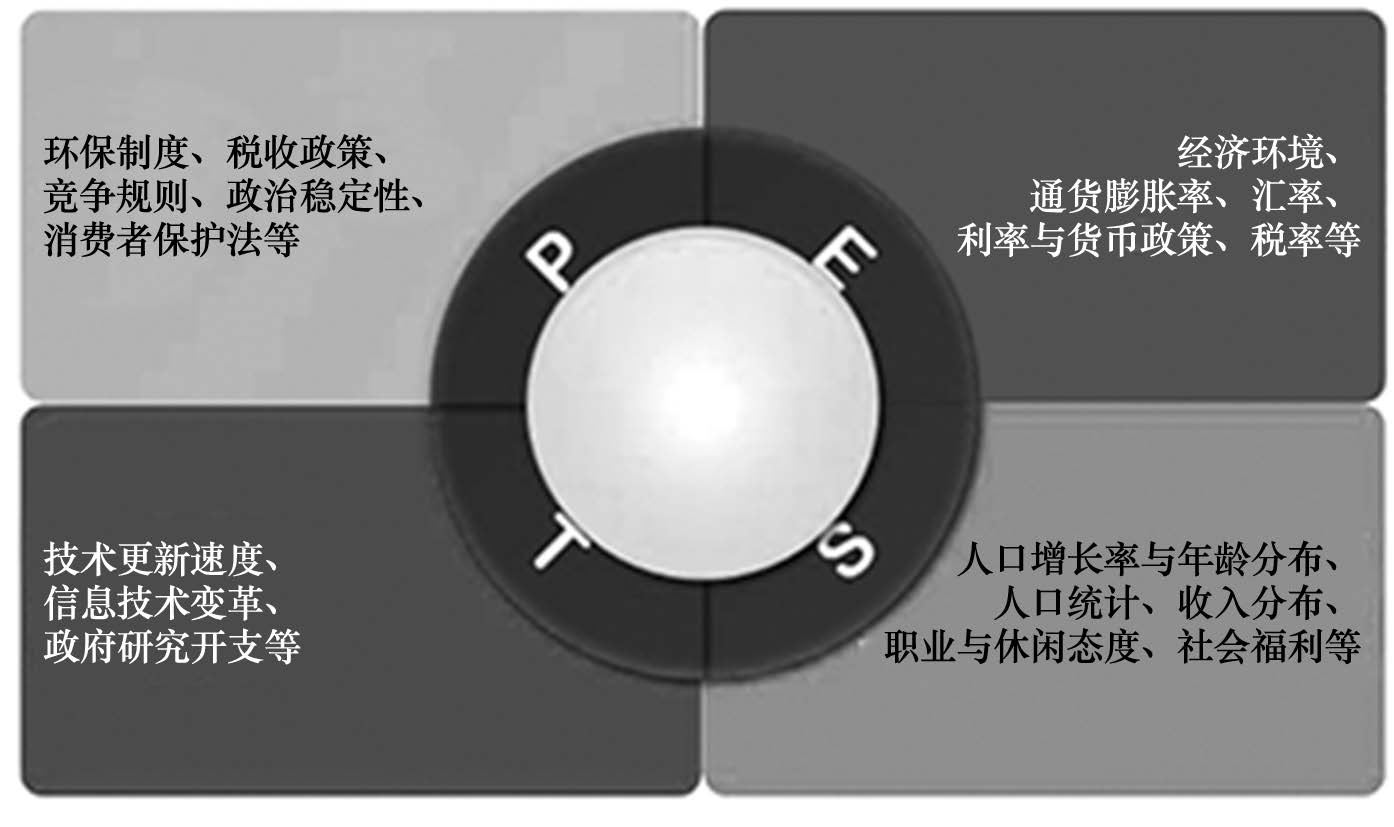


图3-1 PEST分析模型

宏观环境不仅影响着个别企业的生产经营，还对产业竞争结构的变化有着重要影响，有时甚至会给整个产业的生存与发展带来威胁。

1. 政治和法律环境

政治和法律环境因素是指影响企业经营活动的各种政治力量，以及对企业经营活动加以限制和要求的法律与法规等。

一般来说，政府主要通过制定法律和法规来间接影响企业的活动。

从国际层面看，政治环境因素主要包括其他国家的国体与政体、关税政策、进口控制、外汇与价格控制、国有化政策及公众利益集团的活动等；法律环境因素主要涉及各国的国内法及国际公约的有关规定等。

从国内层面看，政治和法律环境因素主要是指政府及各职能部门的各项方针和政策，它们会对企业的生存与发展产生长期、深刻的影响。这些基本政策包括宏观经济政策、产业政策、税收政策、政府订货及补贴政策等。

2. 经济环境

经济环境因素是指国民经济发展的总体情况、国际和国内经济形势及经济发展趋势等；

目前国家宏观经济处于何种阶段；

与消费品购买力正相关的指标；

经济基础设施建设情况；

经济稳定性。

3. 社会文化环境

社会文化环境因索是指一定时期内整个社会发展的一般状况，主要包括人口变动趋势、社会阶层、社会道德风尚、文化传统、价值观念等。

人口是“潜在的购买者”，企业必须时刻注意人口因素的发展动向。

目前发达国家和一些发达地区出现人口老龄化的趋势，中国也有这种趋势。

许多国家的家庭结构正发生变化。例如，东亚国家的家庭规模趋向于小型化，几世同堂的大家庭逐渐减少。

非家庭住户也在迅速增加。

4.技术环境

技术环境是指目前社会技术发展的总体水平，引起革命性变化的发明，与企业生产有关的新技术、新工艺、新材料的出现、发展趋势及应用前景等。技术环境具有变化快、变化大、影响面广（超出国界）等特点。

一个国家经济增长速度的高低受其采用的重大技术发明的数量与程度影响。

**二、产业环境分析**

1. 产业环境的一般理解

产业由“提供具有密切替代关系的产品或服务”的一组公司组成，所谓密切替代关系是指这些产品和服务满足基本相同的顾客需求。公司首要的竞争对手，就是那些满足同样需求的企业。

产业分析的重点是找出企业所在的产业。

产业必须进行细分才对企业研究产业环境有意义，细分市场是根据市场中顾客的独特属性和具体需求而分离出来的独特的顾客群体。

产业的边界会随着时间的变化而变动，因为顾客的需求在变化，新的技术也在不断产生，从而与本产业不相关的企业可能会发现一种新的满足现有顾客需求的方法。

2. 产业环境分析方法：波特的五种竞争力量模型

界定产业后需要分析产业环境中的竞争力最，找出机会与威胁。迈克尔•波特(Michael Porter)于20世纪80年代初提出的五种竞争力掀模型是进行这项分析的框架。五种竞争力量模型确定了竞争的五种主要来源，即现有企业间的竞争、潜在竞争对手进入的威胁、购买者讨价还价的能力、供应商讨价还价的能力及替代性产品的威胁，如图3-2所示。

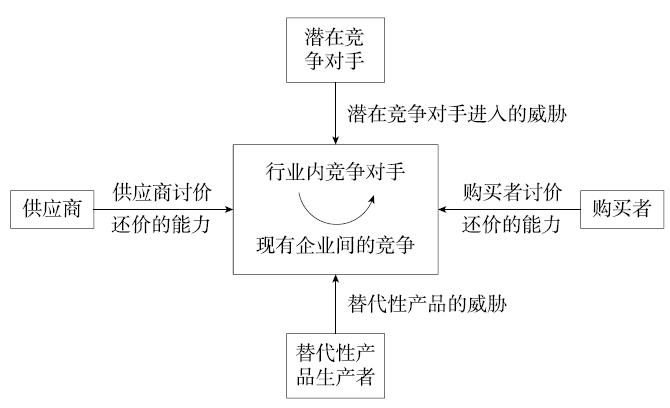


图3-2 波特的五种竞争力量模型

（1） 现有企业间的竞争

第一个竞争力来源是产业内竞争对手的竞争强度。现有企业的竞争强度主要受以下四个方面因素的影响：①产业竞争结构；②产业需求水平；③产业成本；④退出障碍。

许多零散型产业的进入壁垒很低，这一特点决定了它会随着利润的升降“时而繁荣”“时而萧条”。

零散型产业结构形成的是威胁而不是机会。

在集中型产业中，企业之间是相互依存的。因为其中任何一家企业的竞争行动（价格、质量等）都会直接影响竞争对手的市场份额和盈利能力。

（2）潜在竞争对手进入的威胁

潜在竞争对手的进入威胁是进入壁垒的函数。所谓进入壁垒，是指令进入产业的竞争者付出代价，代价越高，壁垒越高，潜在竞争对手的竞争力也越弱。阻碍新竞争者进入的主要壁垒形式包括规模经济、品牌忠诚、绝对成本优势、顾客转移成本和政府管制。

（3）购买者讨价还价的能力

产业内购买者可能是产品的终端用户，也可能是将产业的产品向终端用户进行分销的企业，强大的购买者是产业的威胁。相反，如果购买者讨价还价的能力较弱，产业内的企业则可以提高价格，或者降低品质和服务来减少成本，提高产业的利润。

汽车配件产业竞争是一个典型的购买者讨价还价能力强大的例证。

（4）供应商讨价还价的能力

强大的供应商是产业的威胁性竞争力量。反之，如果供应商力量较弱，企业将有机会压低投入的价格并且要求高品质的投入（生产力更高的劳动力）。

（5）替代性产品的威胁

密切替代性产品的存在是一种强大的竞争性威胁，因为它限制了产业内产品的价格和盈利能力。

3.产业环境分析方法：产业生命周期分析

产业生命周期模型是分析产业演变对竞争力量影响的有用工具，它将产业的演变划分为五个连续的阶段，对应着五种不同的产业环境：萌芽、成长、震荡、成熟和衰退，如图3-3所示。

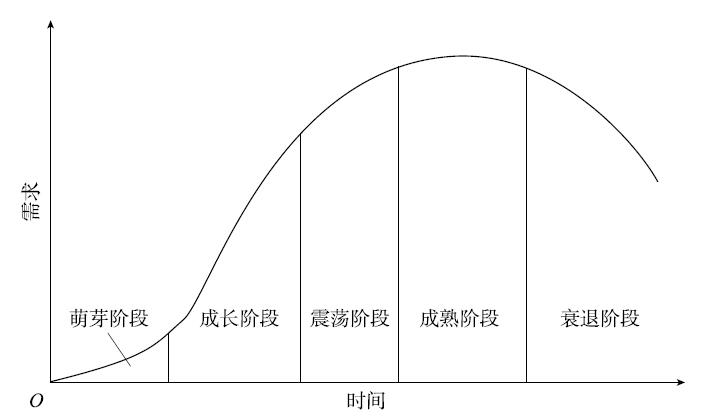


图3-3 产业生命周期阶段

在萌芽阶段，产业成长较慢。

在成长产业中，由于大量新顾客的涌入，首次消费需求增长迅速。成长阶段的典型特征是顾客对产品逐渐熟悉，经验曲线和规模经济的效应令价格下降，分销渠道变得成熟起来。

进入震荡阶段后，产业内的竞争逐渐加剧。

震荡阶段之后，产业进入了成熟阶段。企业已经不可能仅凭现有的市场份额实现过去那样的销售和利润增长。此时，争夺市场份额的竞争开始了，这会导致价格下降。

作为产业震荡的结果，绝大多数成熟阶段的产业表现为集中型或寡头型

在衰退产业中，现有企业间的竞争会加剧。

**三、竞争对手分析**

作为产业环境分析的补充，竞争对手分析的重点集中在与企业直接竞争的企业身上。

根据波特提出的竞争对手分析模型，对竞争对手的分析可以从四个方面展开，即竞争对手的未来目标、自我假设、现行战略和潜在能力。

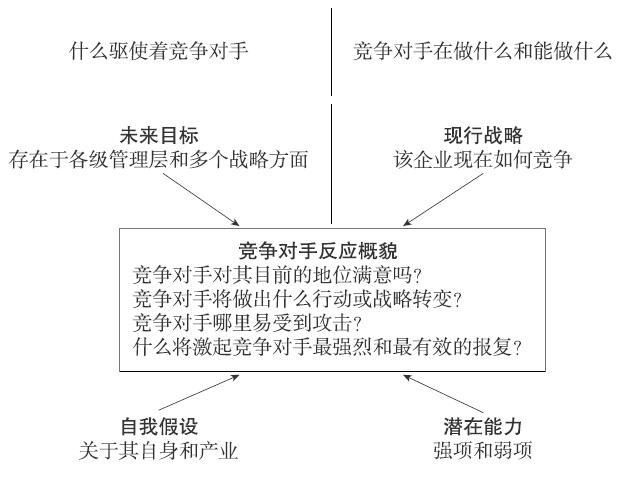


图3-4 竞争对手分析模型

## 第四章 内部环境分析

**一、企业资源分析**

总体上，企业资源可以划分为有形资源、无形资源和入力资源三种类型，具体如表4-1所示。

表4-1 企业资源的类型



有形资源就是有一定实物形态的资产，具体包括企业的资金、资源、产品、设备、装置、厂房等。有形资源是最容易识别和评估的。

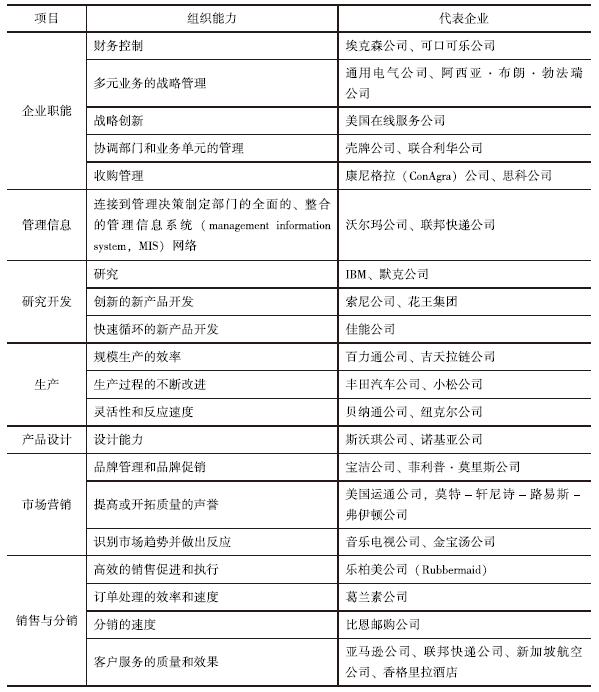
无形资源是指企业拥有或者控制的没有实物形态的可辨认非货币性资产，主要包括专利权、非专利技术、商标权、著作权、土地使用权、特许权和声誉等。

人力资源之所以成为现代社会和企业的战略资源，一方面是因为现代社会是一个知识和信息社会，另一方面是因为人力资源所具有的特性：它是一种能动资源。

**二、企业组织能力分析**

识别企业的组织能力，常用的方法是功能分析法。表4-2列示了企业按职能划分的组织能力。

表4-2 按职能划分的组织能力



了解了企业的组织能力之后，还有必要了解最低限度资源与能力要求和独特资源与能力的区别，以及它们所具有的不同战略价值。

1. 最低限度资源与能力要求

对在任何细分市场中开展经营活动的企业来说，都需要满足最低限度资源与能力要求，如必要的场地、资金、技术和人员，以及由资源组合而成的基本的生产、销售能力等。但是随着时间的推移，因为竞争对手的行为或新进入者的竞争，这些基本要求在不断提高。

2. 独特资源与能力

独特资源与能力就是那些对企业的竞争优势影响至关重要的资源和能力要素。

3. 资源、能力和竞争优势之问的关系

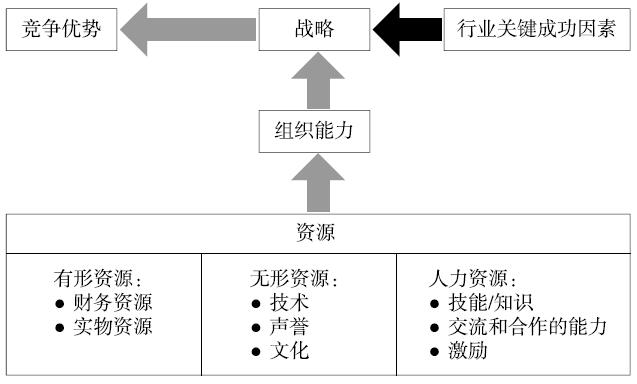


图4-1 各种资源、能力和竞争优势之间的关系

总体来说，资源的组合形成了组织能力，组织能力也就是企业根据经营活动的要求对资源进行的组合与协训。企业通过对组织能力的创造性运用构造出与外部环境相适应的战略，并据此建立竞争优势、赢得竞争。

**三、核心竞争力分析**

1. 核心竞争力的含义

核心竞争力的概念是1990年美国密歇根大学商学院教授普拉哈拉德(Prahalad)和伦敦商学院教授加里•哈梅尔(Gary Hamel)在其合著的《公司核心竞争力》(The Core Competence of the Corporation)一文中首先提出来的。他们对核心竞争力的定义是：“在一个组织内部经过整合后的知识和技能，尤其是关于怎样协调多种生产技能和整合不同技术的知识和技能。”从与产品或服务的关系来看，核心竞争力实际上是隐含在企业核心产品或服务里面的知识和技能或知识和技能的集合体。

2. 核心竞争力的评价与判断标准

尽管不同公司的核心竞争力在表现形式上会有所差异，但是评价和判断核心竞争力的标准却是相同的。这些标准就是延展性、价值性、稀缺性，以及难于模仿性。

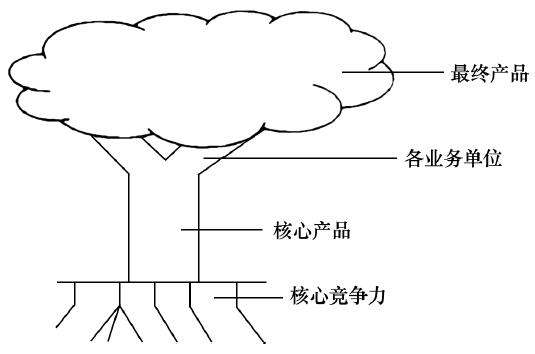


图4-2 核心竞争力、核心产品和最终产品的关系

3. 核心刚度及其克服

核心刚度是指当企业具备的核心竞争力与内外界环境不相适应，而核心竞争力又表现出很难改变的路径依赖特征，进而形成阻碍核心竞争力作为企业持续竞争优势源泉的惯性系统。

企业只有保待向上的竞争精神，防止核心刚度产生，才可能有发展的前景。总体而言，企业可以通过三种方式克服核心刚度的影响：激发企业内的创新、对核心竞争力进行持续的更新、建立内部选择机制。

**四、价值链分析**

除功能分析法外，另外一种分析企业能力的方法是价值链分析。波特在其《竞争优势》一书中提出了“价值链”的概念并对其进行了深入的研究。波特认为，企业的每项生产经营活动都是其创造价值的活动，这样，企业所有不同且相互关联的生产经营活动便构成了创造价值的动态过程，即价值链。

1. 价值链的结构

价值活动可分为两大类：基本活动(primary activities)和辅助活动(support activities),如图4-3 所示。

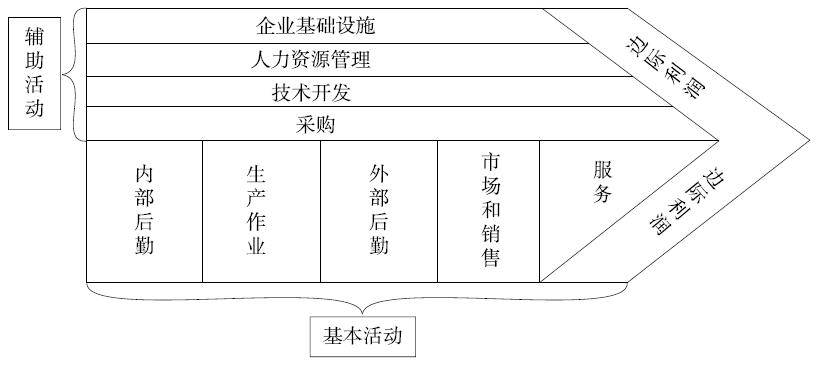


图4-3 价值活动：基本活动与辅助活动

2. 价值链分析的步骤

(1)研究生产产品或服务的所有活动，辨别每种产品的价值链，确定优势和劣势活动。

(2)分析各产品价值链的内在联系，即一项价值活动（如采购）的执行方式与另一项价值活动（如生产作业）成本之间的关系。

(3)分析不同产品或事业部之间价值链相互融合的可能性。

价值链分析可以拓展到微观层和宏观层两个层面。

微观层面是指战略分析人员可以将价值链做进一步的细化分析，对基本价值链进行再分解。

宏观层面则是指战略分析人员可以将价值链扩展到整个价值链系统来做分析，即价值活动的创造并不只局限于单一企业，还可以通过战略联盟、垂直整合、并购等战略手段来扩大经营范围，从而形成一个价值创造系统。

现实中，竞争对手之间的成本与价格差别不仅来自企业本身，还可能来自供应商及将产品传送给最终消费者的批发商或零售商。即使企业内部业务成本具有竞争力，如果供应商或批发商、零售商有极高的成本结构或利润空间，也会使企业的成本竞争发发可危。

3. 战略分析的综合框架：SWOT分析

在战略规划报告里，SWOT分析应该算是一个众所周知的工具。来自麦肯锡咨询公司的SWOT分析包括分析企业的优势(strength)、劣势(weakness)、机会(opportunity)和威胁(threats)。因此，SWOT分析实际上是对企业内外部条件各方面内容进行综合和概括，进而分析企业的优劣势、面临的机会和威胁的一种方法。

SWOT分析最重要的意义在于通过SWOT列表对外部和内部环境分析做出总结，并按这些总结使企业的资源优势和市场机会能够在企业战略中得到更好的匹配，进而改进影响重大的劣势、回避或者抵抗重要的外部威胁。

## 第五章 业务层战略

**一、企业竞争优势与业务层战略的关系**

1. 企业竞争优势、产品价值创造和企业盈利能力

消费者从企业的产品和服务中获得的效用越高，企业拥有的价格选择越多。上述概念的图示见图5-1。

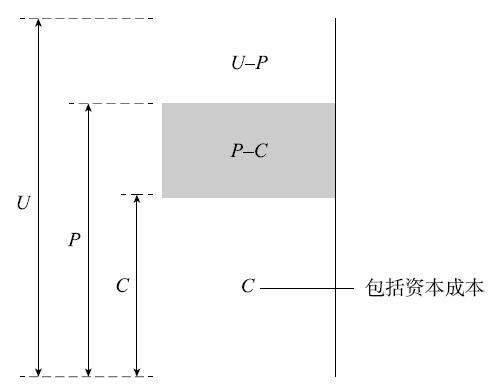


图5-1 每单位产品的价值创造

图5-1中，U代表顾客认为的每单位产品的平均价值，P代表企业的产品定价，C代表产品单位生产成本。企业的单位平均利润是P-C,消费者剩余是U-P。只要P大于C,企业就是盈利的。

企业所创造的价值是U-C。

。

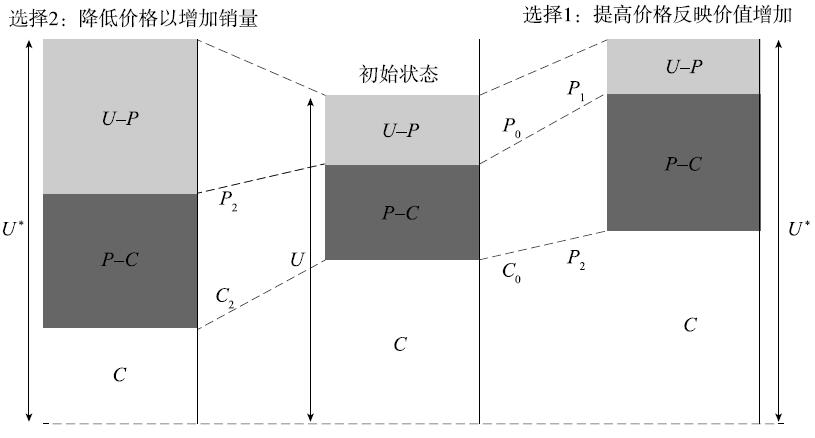
在图5-2中，我们可以看到企业的定价选择

图5-2 价值创造与定价选择

企业拥有两种选择。选择1:提高价格反映价值增加。选择2:与选择1完全不同，降低价格以增加销量。

管理者需要理解的是效用、定价、需求和成本之间的动态关系，并以此为基础制定最大化竞争优势和盈利能力的决策。

2. 企业业务层战略的分类

波特在《竞争战略》一书中指出：在与五种竞争力最的抗争中，有三种提供成功机会的基本战略，可能使公司成为同行中的佼佼者，即成本领先战略、差异化战略和集中化战略，其中集中化战略又可分为集中成本领先战略和集中差异化战略。而最优成本战略则是其他学者对波特提出的基本战略的一个补充。

**二、成本领先战略**

1. 成本领先战略的含义及优势

成本领先战略的目标是建立一个产品单位成本比竞争对手更低的成本结构。

成本领先战略主要有两项优势：其一，成本领先者的价格可以定得比竞争对手低，其二，如果企业和竞争对手处于相同的价格区间或细分市场，则成本领先者可以实现更高的利润率。

成本领先者关注的重点是提高运营效率和降低成本，可以通过在采购、研发设计、制造、物流等方面建立独特竞争力来实现。

2．成本领先战略的风险

竞争对手的模仿；

竞争对手发现了降低成本更为有效的方法；

过度降低成本降低了顾客效用。

**三、差异化战略**

1. 差异化战略的含义及优势

差异化战略的目标是通过创造一种顾客认为重要的有差别的或独特的产品或服务来获得竞争优势。相对于成本领先战略，差异化战略具有如下优势。

(1)差异化可以使企业攫取较高利润。

(2)企业实现差异化的途径较多，包括产品品质、创新、客户响应、品牌形象等。

2. 差异化战略的风险

竞争对手的模仿；

过度差异化导致成本过高、市场需求下降；

差异化是有限度的；

差异化并不意味着可以忽视成本控制。

**四、集中化战略**

1. 集中成本领先战略

对于中小型企业而言，如果聚焦于一个或少数几个细分市场，在这些细分市场上运用成本领先战略，这种战略可以被称为集中成本领先战略。

集中成本领先战略的优势来源于两个方面。第一，如果企业采用集中成本领先战略，它就有能力在特定细分市场上同成本领先者竞争。第二，集中化企业另一成本优势源于它所生产的复杂的或定制化的产品很难实现规模经济，从而使竞争对手无法实现成本节约。

由于集中成本领先的企业只生产和销售相对数量较少的产品，它的成本结构可能高于成本领先者。

2. 集中差异化战略

与集中成本领先战略类似，如果企业聚焦于一个或少数几个细分市场，在这些细分市场上面运用差异化战略，这种战略可以被称为集中差异化战略。

为了避免与差异化企业的全面竞争，集中差异化企业并不尝试服务于所有的细分市场。相反，它们致力于在某一市场细分中建立市场份额，一旦成功，再扩展到另一个细分市场，逐步削弱差异化企业的竞争优势。然而，如果集中差异化企业发展到一定阶段，面临与差异化企业进行直接竞争，它反而可能陷入困境，因为差异化企业拥有模仿集中化企业商业模式所需要的资金、技术等资源。

**五、最优成本战略**

从长期来看，实行最优成本战略的企业试图在成本领先战略、差异化战略两者之间寻求某种平衡，从而形成竞争优势。这些企业提供差异化产品，可以实行高于成本领先者的定价选择；同时，由于其拥有低成本结构，它们的产品定价可以只比成本领先者高一点，并远远低于差异化竞争企业的定价。因此，一方面，顾客可能会认为最优成本企业的产品更加物有所值，从而抛弃成本领先者的产品；另一方面，不愿意再为差异化产品支付高价的顾客可能认为最优成本企业产品的品质（和价格）足以补偿所牺牲的豪华、高价产品的差异化特性。因而，实施这种战略的企业同时对成本领先者和差异化企业构成威胁。

最优成本企业常用的保待低成本结构的战略是设计一种面向全球某一细分市场的车型，然后对这一车型只提供少数几种定制化品种。

**六、竞争优势的维持**

1. 维持竞争优势的基本战略

(1)企业不断提升自身能力，尽最拉大与竞争者的差距，以保持长期竞争优势。

(2)企业尽力防止竞争对手模仿自己的战略，从而维持市场地位，延续竞争优势；同时还要阻止潜在竞争者的进入。

(3)企业获取动态的竞争优势。

图5-3描述了企业维持竞争优势的三种途径及其相互之间的关系。

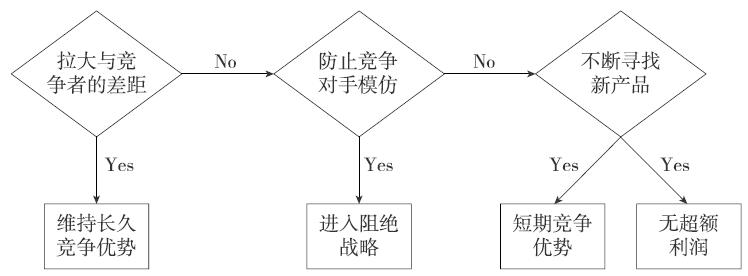


图5-3 企业维持竞争优势的三种途径及其相互之间的关系

2. 防止竞争对手橾仿

为了避免其他企业通过模仿获得与自身相匹敌的竞争优势，企业可以设置一定的模仿壁垒。通过分析竞争者模仿的过程，可将其分为四个阶段，即辨认—激励—分析—资源获取，如图5-4所示。

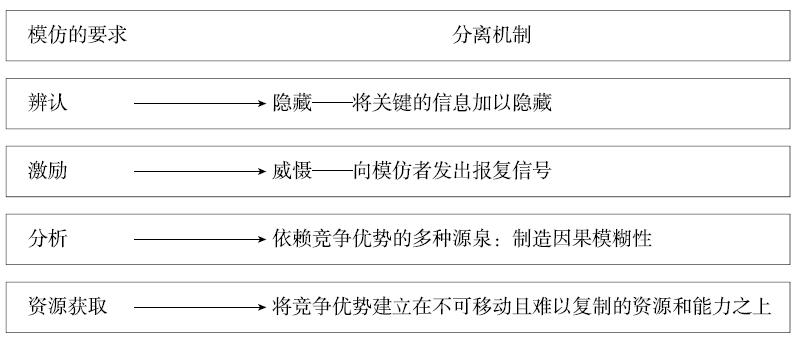


图5-4 阻止模仿的可持续竞争优势

3．阻绝潜在竞争者进入

通过建立模仿障碍，可以使竞争者即使想模仿也不能模仿，因此可以在一定程度上确保竞争优势。采取进入阻绝战略则可以使潜在竞争者“不愿”进入特定行业。

第一个进入阻绝战略就是先占战略。先占战略是率先占取有利的产品空间，使得潜在的竞争者没有空间进入。

第二个进入阻绝战略是品牌扩散战略。品牌扩散的做法是在各个产品空间中，由同一个企业迅速推出不同的品牌，占据所有的产品空间。

第三个进入阻绝战略是超额生产能力战略。如果产业的领导厂商拥有超额的生产能力，就可以放出信息告诉潜在的竞争者；如果潜在竞争者进入产业，领导厂商就会以完整的生产能力同竞争者竞争。

第四个进入阻绝战略是限制价格战略。限制价格战略的基本做法是保持比较低的价格，让潜在的进入者误以为现有厂商的成本比较低。

第五个进入阻绝战略是提高竞争者成本战略。在很多种竞争状况中，企业发现低价竞争通常会得不偿失，自己的损失会比竞争者还要高。

4. 保持动态竞争优势

图5-5反映了企业竞争优势的维持与动态性。

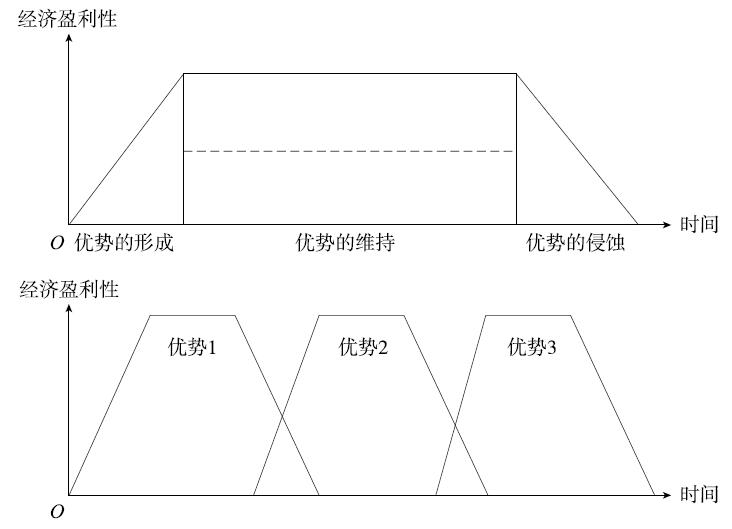


图5-5 企业竞争优势的维持与动态性

可以看出，竞争优势不是静止不变的，而是动态演进的，任何竞争优势都有其生命周期，都遵循着“优势的形成—优势的维持—优势的侵蚀＂的发展轨迹。当竞争优势发展时，经济利润增长；然后，当优势维待时，经济利润保持不变；最终，优势被侵蚀，经济盈利性下降。在许多市场中，优势维持阶段正在缩短。在这种环境中，公司只有不断发展优势新来源，才能保持长期的超额利润。

## 第六章 公司层战略

**一、公司总体发展战略**

公司总体发展战略包括三类：①增长型战略，扩展公司的活动；②稳定型战略，不改变公司目前的活动；③收缩型战略，减少公司的活动。

1. 增长型战略

增长型战略是指企业扩大现有经营领域的规模，或向新的经营领域开拓的战略。其战略核心是通过企业竞争优势谋求企业的发展和壮大。

当企业实施增长型战略时，首要考虑的问题是聚焦于现有产业和现有产品线的扩张，还是进入其他产业的其他产品线。如果企业目前的产品线确有发展潜力，采取将资源集中于这些产品线以获得发展的战略就是合理的，这种战略我们通常称为密集增长战略。否则，则可以考虑进入其他产品线或其他产业，此时采取的战略可能是在同一产业内向上下游领域扩展，即实施一体化战略；也可能进入其他不相关的产业，即实施多元化扩张。

增长型战略的特点

(1)增长型战略有利于企业重新优化配置内部资源。

(2)增长型战略可以提供更多有吸引力的工作岗位，以及职业发展和晋升机会。

2. 稳定型战略

稳定型战略是指在企业内外部环境的约束下，企业准备在战略规划期内其资源分配和经营状况基本保持在目前的状态和水平上。实施稳定型战略的企业，其目前所遵循的经营方向及其在经营领域内的产销规模和市场地位都基本保持不变或仅有小幅度增减。

稳定型战略的特点

(1)企业对过去的经营业绩表示满意，决定追求既定的或与过去相似的经营目标。

(2)企业战略规划期内所追求的绩效按常规的比例递增。

(3)企业计划向市场提供与过去相同的或基本相同的产品或服务，这意味着企业减少产品或服务的创新活动。

3. 收缩型战略

收缩型战略是指企业从目前的战略经营领域收缩和撤退，且偏离起点战略较大的一种经营战略。与增长型战略和稳定型战略相比，收缩型战略是一种消极的发展战略。一般来说，企业实施收缩型战略只是短期的，其根本目的是使企业在过渡期之后转向其他的战略选择。

收缩型战略的特点

(1)企业对现有产品和市场领域实施收缩和撤退战略。

(2)严格控制企业资源的运用和尽量削减各项支出。

(3)收缩型战略**二、密集增长战略的含义与分类**

具有明显的短期性。

**二、密集增长战略的含义与分类**

密集增长战略是一种在现有业务领域内寻找发展机会的战略形式。密集型成长战略可以划分为三种类型，即市场渗透、市场开发、产品开发。

市场渗透是指企业在现有市场上提高现有产品的市场占有率。

市场开发是企业尽力为现有的产品寻找新的市场，满足新市场对产品的需要。

产品开发是企业向现有市场提供新产品或改进的新产品。产品开发的目的是满足现有市场上不同层次的需求。

密集增长战略的动因是避免企业分散精力、使企业专注于它最擅长和最了解的业务、有助于企业提升产业变革的敏感性。

**三、一体化战略**

1. 纵向一体化

纵向一体化又叫垂直一体化或垂直整合，是将公司的经营活动向后扩展到原材料供应或向前扩展到销售终端的一种战略体系，具体包括前向一体化战略和后向一体化战略。

前向一体化战略是企业自行对本公司产品做进一步深加工，或者对资源进行综合利用，或公司建立自己的销售组织来销售本公司的产品或服务。

后向一体化战略则是企业自己供应生产现有产品或服务所需要的全部或部分原材料或半成品。

2. 纵向一体化的优点

(1)提高进入壁垒。

(2)确保供给和需求。

(3)削弱供应商或顾客的议价能力。

(4)促进专用资产投资。

(5)提高产品品质。

(6)改善作业调度。

(7)进入高回报领域。

3. 纵向一体化的局限

(1)成本结构上升。

(2)技术变革的威胁。

(3)需求不可预测性的威胁。

4. 横向一体化

横向一体化是企业收购产业内竞争对手或与竞争对手合并的过程。

横向一体化的范围可以从完全拥有到部分拥有，再到长期合同。

5. 横向一体化的优点

(1)削减成本。

(2)提高产品差异化。

(3)复制商业模式。

(4)控制产业竞争。

(5)提高谈判能力。

6. 横向一体化的局限

(1)可能破坏企业价值。

(2)可能引起反垄断制裁。

**四、多元化战略**

1. 多元化**四、多元化战略**

战略的含义与分类

最早研究多元化主题的是美国学者安索夫(Ansoff)。

西方学术界关于企业多元化经营研究的顶峰归功于鲁梅尔特(Rumelt)，他认为并不存在一种普遍接受的关于多元化的定义和度量，多元化作为一种战略，其实质是延伸到新的领域，要求发展新的能力，或增强现有能力。他采用专业比率、关联比率、垂直统一比率三个定量标准和“集约－扩散”这一定性标准，将多元化经营战略分为专业型、垂直型、本业中心型、相关型、非相关型五种形式。

相关多元化可分为同心多元化和水平多元化。

同心多元化也称集中化多元化，是指企业利用原有的生产技术条件，制造与原产品用途不同的新产品。水平多元化也称为横向多元化，是指企业生产新产品销售给原市场的顾客，以满足他们新的需求。

非相关多元化也称为混合式多元化战略，是指企业向与原产品、技术、市场无关的经营范围扩展。

2. 多元化战略的优点

有助于企业寻求新的市场机会；

有助于企业实现业务升级；

有助于企业规避经营风险。

3. 多元化战略的局限

企业或产业环境的变化使得多元化战略无效；

企业对多元化战略实施效果的估计过于乐观；

多元化战略提高了官僚主义成本。

**五、波士顿矩阵**

1. 波士顿矩阵的含义

波士顿矩阵是由波士顿咨询集团(Boston Consulting Group，BCG)在20世纪70年代初开发的。波士顿矩阵把一个公司的各业务单元所处的地位画在一张具有四个区域的坐标图上，横坐标表示某项业务的相对市场占有率，代表公司在该项业务上拥有的实力；纵坐标表示该项业务的市场增长率，代表该项业务的预期市场吸引力；每个圆圈面积的大小表明了该项业务销售收入的多少。

2. 波士顿矩阵的应用

波士顿矩阵区分出四种业务组合

(1)问题型业务(question marks，高市场增长率、低相对市场占有率）。只有那些符合企业发展长远目标、企业具有资源优势、能够增强企业核心竞争力的业务才得到肯定的回答。得到肯定回答的问题型业务适合采用战略框架中提到的增长战略，使得问题型业务进一步发展成为明星型业务；得到否定回答的问题型业务则适合采用收缩型战略。

(2)明星型业务(stars，高市场增长率、高相对市场占有率）。明星型业务是由问题型业务继续投资发展起来的，可以视为高速成长市场中的领导者。但这并不意味着明星业务一定可以给企业带来源源不断的现金流，因为市场还在高速成长，企业必须继续投资，以保持与市场同步增长，并击退竞争对手。明星型业务要发展成为现金牛业务，适合采用增长观战略。

(3)现金牛业务(cash cows，低市场增长率、高相对市场占有率）。这类业务是成熟市场中的领导者，是企业现金的来源。

对这一象限内的大多数产品，市场占有率的下跌已成为不可阻挡之势，因此可采用收获战略，即所投入资源以达到短期收益最大化为限。

(4)瘦狗型业务(dogs，低市场增长率、低相对市场占有率）。这类业务既不能产生大量的现金，也不需要投入大量现金。瘦狗型业务适合采用战略框架中提到的收缩战略，目的在于出售或清算业务，以便把资源转移到更有利的领域。

3. 波士顿矩阵的优点与局限

波士顿矩阵的优点

(1)将企业的战略规划与资本预算紧密结合起来。

(2)将企业复杂的业务决策活动用两个指标划分为四种基本类型，帮助多种经营的公司确定哪些业务宜于投资、获取利润或予以剔除，从而使业务组合达到最佳经营成效。

波士顿矩阵的局限

(1)制定出来的战略具有一定的滞后性。

(2)忽略了市场增长率和相对市场占有率之外其他因素的影响。

(3)忽视了瘦狗型业务的发展。

(4)利用现金牛业务所创造的资金支持明星型和问题型业务在某些情况下并不可取。

## 第七章 网络层战略

**一、组织间的关系问题**

公司剖的关系要对四个方面（图7-1)加以特别关注：第一个方面，谁是潜在关系对象，即公司与谁可能实际发生关系？即所谓“关系参与者”问题，其中涉及各参与者都扮演何种关系角色。第二个方面，为什么一个公司要与另一个公司建立关系？即所谓“关系目标”问题。第三个方面，哪类影响因素决定了关系的性质？即所谓“关系因素”问题。第四个方面，如何将关系构建成为特定的组织形式，从而能使其按照设想的方式产生效应？即所谓“关系安排”问题，其涉及相关各方的关系合约设计。



图7-1 组织间关系涉及的几个方面

1. 价值网络

价值网络的概念是由Mercer顾问公司的阿德里安•斯莱沃斯基( Adrian Slywotzky )在《利润区》( Profit Zone )一书中首次提出的。对价值网络做进一步研究的是美国学者大卫•波维特( David Bovet )，他在《价值网络》( Value Nets )一书中指出，价值网络是一种新业务模式，它将顾客日益提高的苛刻要求与灵活及有效率、低成本的制造相连接，采用数字信息快速配送产品，避开了代价高昂的分销层；将合作的提供商连接在一起，以便交付定制解决方案；将运营设计提升到战略水平，适应不断发生的变化。

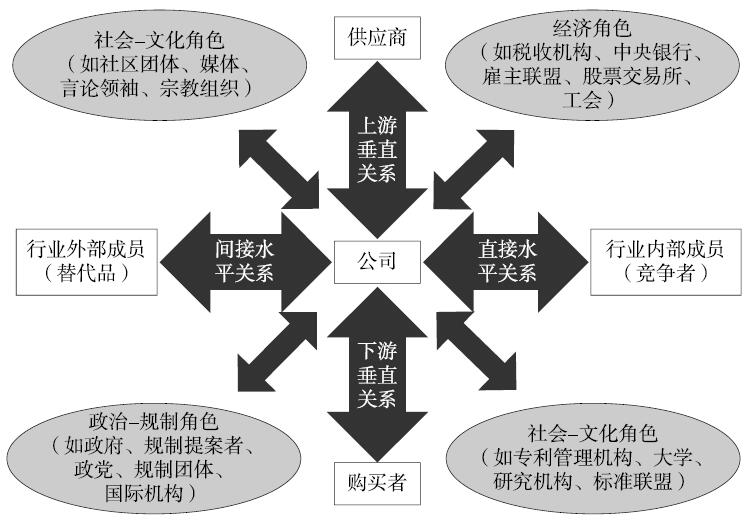


图7-2 企业和它的关系角色网

价值网络的本质是在专业化分工的生产服务模式下，通过一定的价值传递机制，在相应的治理框架下，由处于价值链上不同阶段和相对固化的彼此具有某种专用资产的企业及相关利益体组合在一起，共同为顾客创造价值。

价值网络是由利益相关者相互影响而形成的价值生成、分配、转移和使用的关系及其结构。价值网络潜在地为企业提供获取信息、资源、市场、技术，以及通过学习得到规模和范围经济的可能性，并帮助企业实现战略目标。

2. 关系目标

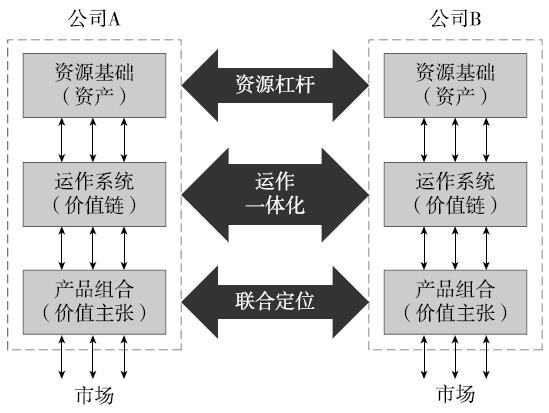


图7-3 公司间合作的目标

企业间的第一个合作领域是在资源基础层面上的。通过与其他企业共享资源，企业可以增加其掌控的资源数量或者提高其掌控的资源质量。通常，企业间有两种通过资源利用实现互利的方式。

企业间的第二个合作领域是一体化运作导向的合作

共享运营系统（如航线联盟）、销售基础设施（如软件跨区销售协议）、后勤系统（如邮政伙伴）或支付系统（如跨行转账协定），都是企业聚合其价值创造活动的例子。

企业间的第三个合作领域是在市场定位层面上的。即使在各企业独立开展价值增值活动的情形下，企业间也可以采取联合行动以增强彼此的市场位势。通常，建立这种合作关系的目的就是提高合作成员的谈判能力。这种强化参与各方竞争位势的关系可以进一步细分为两类。

3．关系因素

组织间关系的发展在很大程度上要受参与各方目标的影响。当然，还有其他因素会影响组织间的关系态势。这些相关因素可以划分为四类。

合法性

紧迫性

交互频率

力量

4．关系类型

网络关系中的各个组织可以采用不同形式的合作安排去构建它们的关系。图7-4列举了各种常见的合作安排形式，并针对各种合作安排形式做了两种区分。第一种区分是将合作安排分为双边安排和多边安排。第二种区分是将合作安排分为非契约安排、契约安排和股权安排。

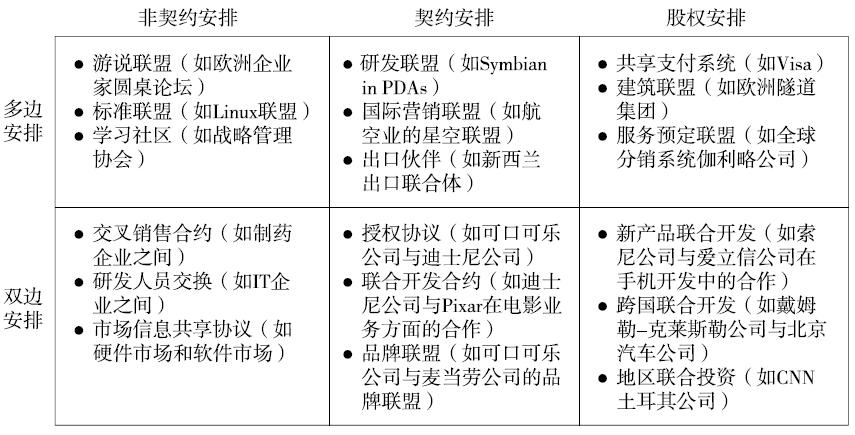


图7-4 关系安排范例

**二、战略联盟**

1．战略联盟的含义及类型

战略联盟是指两个或两个以上的企业为了一定目的通过一定方式组成的网络式联合体。

战略联盟主要有如下几种形式。

(1)合资。

(2)研究与开发协议。

(3)定牌生产。

(4)特许经营。

(5)相互持股。

2．战略联盟的特征

战略联盟虽然各有特色，但作为现代企业组织制度的一种创新形式，相对于企业组织而言，又有其共同的特征，即战略联盟是一种边界模糊、关系松散、机动灵活、运作高效的网络式组织。

弥补资源缺口

强化和提升核心竞争力

分担风险

3. 战略联盟组建中应注意的问题

慎重选择合作伙伴

建立合理的组织关系

加强沟通

**三、虚拟经营**

1. 虚拟经营的概念

虚拟经营是指企业在组织上突破有形界限，把一些功能虚拟化，仅保留优势、关键的部门，但依然可以完成各种功能任务，实现经营目标的一种经营形式。这一思想是由美国学者罗杰．内格尔(Roger Nagel)于1991年首先提出来的。

2. 虚拟经营的方式

虚拟经营在实际操作中一般有以下几种方式。

虚拟生产；

虚拟营销；

虚拟研发；

对企业间无缝沟通和管理合作的要求更高；

对灵活性的追求容易丧失忠诚乃至企业文化；

目标短期化影响企业未来战略的构建；

对联盟企业的选择风险增加。

**四、企业集群战略**

1．企业集群的含义及特征

所谓企业集群就是指在某个特定产业中相互关联的、在地理位置上相对集中的若干企业和机构的集合。企业集群是为创造竞争优势而形成的一种产业空间组织形式。

企业集群与虚拟企业有很多相似之处，但也有很大不同。

(1)从组织特征上看，企业集群是利用空间集聚方式共享基础设施、企业内外部资源和技术创新网络的企业间组织形式。

(2)从组建方式上看，企业集群的组建模式包括：由大企业改造或分拆而形成；以大的制造企业为核心，通过分级下包制度形成；以家族关系和共同的文化背景为基础而形成；由跨国公司对外投资形成。其目的是实现分工协作，发挥集群效应，提高企业竞争力。

(3)从竞争优势上看，企业集群具有两大竞争优势：①资源充分共享。②竞争形式由“排他性”转为“排劣性”。表7-1汇总了企业集群与虚拟企业的异同。

表7-1 企业集群与虚拟企业的异同



2. 企业集群的类型

（1）共生型企业集群

共生型企业集群是指两个或两个以上成员企业通过互利共存、优势互补，组成利益共同体。共生型企业集群中，各企业在组织结构、经营方式、规模和技术等方面水平大体相当，通过合作，可以实现资源和信息的共享。

（2）寄生型企业集群

在寄生型企业集群中，小企业类似寄生者，寄居于骨干大企业所处地域或系统内，依靠大企业的业务外包获取利益。寄生小企业的发展会促进寄主大企业的发展，使其实力加强。同时，寄生型企业具备很强的生长与发展能力，在无寄主条件下，也能生存和发展。

（3）混合型企业集群

混合型企业集群可以在不同地区和经济模式下出现， 尤其适合于国有、集体、民营、外资企业并存的条件下。 将经营方向、规模相似的企业群落建在不同地区， 有利于充分利用资源， 加速发展。

3. 企业集群战略的实施

为成功实施集群战略，需要注意以下三点内容。

加强政府的引导和协调；

加强企业之间的战略协同；

建立基于互信的集群文化。

**五、平台模式**

平台模式就是构建多主体共享的商业生态系统并且产生网络效应、实现多主体共赢的一种战略。

在制定平台商业模式的同时，有许多问题将决定该平台的赢利表现。例如，在定位平台的收入来源时，应该向哪一方收费？应该补助哪一方？收费的模式是什么？定价的依据是什么？需要哪些核心机制来提高使用者的增长数最？需要哪些附加机制来延续用户对平台的依赖？这些决策都将影响平台的成功或失败。

## 第八章 国际化战略

**一、企业追求国际化战略的动力**

在最基本的层次上，全球化扩张带来市场的增加和利润增长。企业在追求国际多元化战略过程中，通常有如下五种基本动力：①扩大产品/服务市场；②实现规模经济；③延长产品的生命周期；④在全球范围内优化资源配置；⑤分散风险，创造战略协同。

**二、国家竞争优势**

尽管竞争已经越来越全球化，但大多数最成功的企业仍然源于少数几个国家。

钻石模型是由美国哈佛商学院著名的战略管理学家波特提出的。波特的钻石模型可以帮助战略决策师分析一个国家某种产业为什么会在国际上有较强的竞争力。波特认为，决定一个国家某种产业竞争力的因素有四个。

(1)生产要素，包括人力资源、天然资源、知识资源、资本资源和基础设施。

(2)需求条件，主要是国内市场需求。

(3)相关产业和支持性产业的表现。这些产业和相关上游产业是否有国际竞争力。

(4)企业的战略、结构和同业竞争。

波特认为，这四个要素具有双向作用，形成钻石体系，如图8-1所示。此外，在四要素之外还存在两大变数：政府与机会。

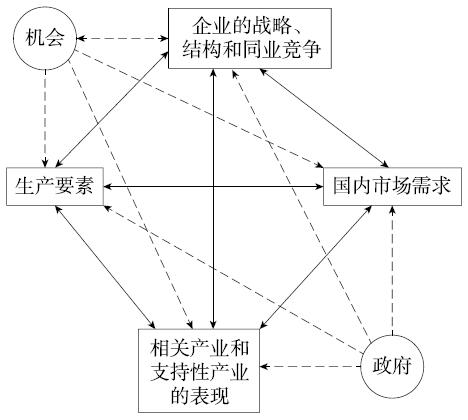


图8-1 国家竞争优势四要素

波特将生产要素划分为初级生产要素和高级生产要素，初级生产要素是指天然资源、气候、地理位置、非技术工人、资金等，高级生产要素则是指现代通信、信息、交通等基础设施，受过高等教育的人力资源、研究机构等。

从另一个角度看，生产要素也被分为一般生产要素和专业生产要素。

一个国家的某个产业如果想依托生产要素建立起强大而又持久的优势，就必须发展高级生产要素和专业生产要素，这两类生产要素的可获得性与精致程度也决定了竞争优势的质量。

国内市场需求是产业发展的动力。国内市场与国际市场的不同之处在于企业可以及时了解国内市场的客户需求，这是国外竞争对手所不及的，因此，波特认为全球性的竞争并没有减少国内市场的重要性。

如果国内的客户需求领先于其他国家，这也可以成为国内企业的一种优势，对形成国家竞争优势而言，相关产业和支持性产业与优势产业是一种休戚与共的关系。有的经济学家指出，发展中国家往往采用集中资源配置，优先发展某一产业的政策，可孤军深入的结果却是不仅牺牲了其他行业，所钟爱的产业也无法一枝独秀。

推进企业走向国际化竞争的动力很重要。这种动力可能来自国际需求的拉力，也可能来自本地竞争者的压力或市场的推力。机会其实是双向的，它往往在新的竞争者获得优势的同时，使原有的竞争者优势丧失，只有能满足新需求的企业才能有发展机遇。政府只有扮演好自己的角色，才能成为扩大钻石体系的力量。

**三、全球竞争战略的选择**

在全球市场上参与竞争的企业通常面临两种竞争压力：降低成本的压力和响应本地客户需求的压力。这两种竞争压力对企业提出了相互矛盾的需求。图8-2说明了这些战略适用的条件。

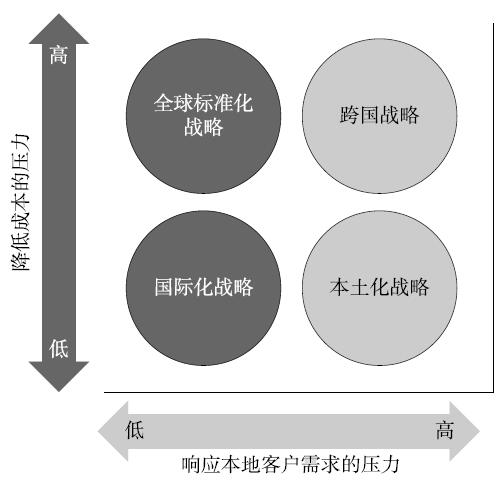


图8-2 四种基本的全球竞争战略

1. 全球标准化战略

追求全球标准化战略的企业致力于通过规模经济和区位经济实现成本降低，也就是说，它们的商业模式是在全球范围内实行低成本战略。

2. 本土化战略

追求本土化战略的企业通过对产品和服务进行定制来更好地满足不同国家市场口味和偏好。本土化战略使企业的竞争方式同东道国的环境相匹配，并试图适应不同国家顾客的不同口味和期望。当国家与国家之间在顾客需求与购买习惯方面有显著差异时，本土化战略是必不可少的，本土化战略有两大缺点：一是妨碍了企业竞争能力和资源的跨国界转移，二是不能促使建立一个统一的竞争优势。

3. 跨国战略

追求跨国战略的企业试图发展出一种同时实现低成本和差异化优势的商业模式。尽管这听上去不错，做起来却很难。

使命陈述是有关态度和展望的宣言，而不是对具体细节的陈述。

4. 国际化战略

不需要处理成本压力和本地响应的压力，对于在本国所开发出的具有差别化的产品，只进行少许转变就可转移到海外市场去创造价值，我们称这类战略为国际化战略。

**四、国际市场的进入方式及战略选择**

1. 企业进入国际市场的方式

间接出口、直接出口、国外生产、许可协议、特许经营、合营企业、海外独资、国际战略联盟

2. 国际市场进入战略选择摸型

国内学者刘文刚将影响企业国际市场进入方式决策的因素分为四个维度，即企业国际化战略目标、企业所有权优势、产业国际分工地位、国内外经营环境，如图8-3所示。这四个维度又分别包括若干具体要素，它们之间还存在相互影响的关系。

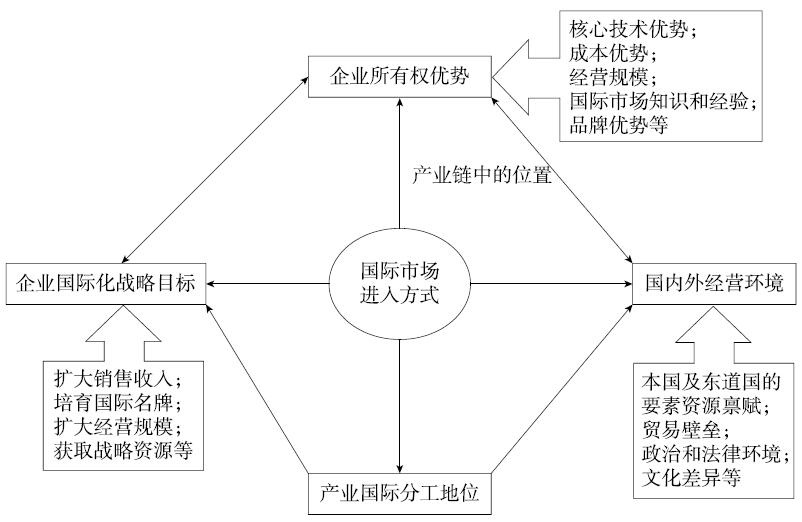


图8-3 国际市场进入战略选择模型

**五、国际化经营的风险**

国际化虽然可以为企业带来种种利益，但也会增加企业的风险，了解这些风险并加以规避是国际化成功的重要基础。企业在国际化过程中面临的主要风险有：①政治局势不稳定；②法律问题；③政府干预；④汇率波动；⑤跨文化管理风险。

## 第九章 战略实施

**一、战略实施的内涵与过程**

1. 战略实施的内涵

战略实施是为实现企业战略目标而对战略规划的执行。

战略实施是一个动态管理过程。所谓动态主要是指在战略实施的过程中、在将企业战略转化为实践的过程中，通常要经历四个相互联系的阶段。

(1)战略发动阶段。此阶段要调动起大多数员工实现新战略的积极性和主动性，要对企业管理人员和员工进行培训，灌输新的思想、新的观念，使大多数人接受新战略。

(2)战略计划阶段。在此阶段需要将总体战略分解为几个战略实施阶段，每个战略实施阶段都有分阶段的目标，相应的也有每个阶段的政策措施、部门策略及相应的方针等。企业战略管理者要对各分阶段目标进行统筹规划、全面安排。

(3)战略运作阶段。企业战略的实施运作主要与各级领导人员的素质和价值观念、企业的组织机构、企业文化、资源结构与分配、信息沟通、控制及激励制度等因素有关。

(4)战略控制与评价阶段。战略是在变化的环境中实践的，企业只有加强对战略执行过程的控制与评价，才能适应环境的变化，完成战略任务。

**二、战略实施的模式**

在企业的战略经营实践中，战略实施有五种不同的模式。

1. 指挥型模式

指挥型模式的特点是，企业总经理考虑的是如何制定一个最佳战略。在实践中，计划人员要向总经理提交企业经营战略的报告，总经理看后得出结论、确定了战略之后，向高层管理人员宣布企业战略，然后强制下层管理人员执行。

2. 变革型模式

变革型模式的特点是，企业总经理考虑的是如何实施企业战略。在战略实施中，总经理本人或在其他方面的帮助下对企业进行一系列的变革，如建立新的组织机构、新的信息系统，变更人事甚至是变革经营范围，采用激励手段和控制系统以促进战略的实施。

变革型模式在许多企业中比指挥型模式更加有效，但这种模式并没有解决指挥型模式存在的如何获得准确信息的问题、各部门及个人利益对战略计划的影响问题，以及战略实施的动力问题。

3. 合作型模式

合作型模式的特点是，企业的总经理考虑的是如何让其他高层管理人员从战略实施一开始就承担有关的战略责任。为发挥集体的智慧，企业总经理要和企业其他高层管理人员一起对企业战略问题进行充分的讨论，形成较为一致的意见，共同制定出战略，再进一步落实和贯彻实施，从而使每个高层管理者都能够在战略制定及实施的过程中做出各自的贡献。

4. 文化型模式

文化型模式的特点是，企业总经理考虑的是如何动员全体员工都参与战略实施活动，即企业总经理运用企业文化的手段，不断向全体成员灌输战略思想，建立共同的价值观和行为准则，使所有成员在共同的文化基础上参与战略的实施活动。这种模式打破了战略制定者与执行者的界限，力图使每一个员工都参与制定实施企业战略，使企业各部分人员都在共同的战略目标下工作，这种模式下的战略实施迅速、风险小，企业发展迅速。

5. 增长型模式

增长型模式的特点是，企业总经理考虑的是如何激励下层管理人员制定实施战略的积极性及主动性，为企业效益的增长而努力。即总经理要认真对待下层管理人员提出的一切有利于企业发展的方案，只要方案基本可行，符合企业战略发展方向，在与管理人员探讨解决方案中具体问题的措施以后，应及时批准这些方案，以鼓励员工的首创精神。

五种战略实施模式在制定和实施战略上的侧重点不同，指挥型和合作型更侧重于战略的制定，而把战略实施作为事后行为；而文化型及增长型则更多地考虑战略实施问题。实际上，在实践中上述五种模式往往是交叉或交错使用的。

**三、战略实施与组织结构**

战略实施中的一项重要内容就是组织设计，组织设计是指公司创建、运用、组合和变革组织结构以成功实施企业战略的过程。

对于组织结构与战略之间的关系，最著名的论述就是钱德勒提出的“结构跟随战略”命题，又称“钱德勒命题”。

钱德勒在1962年出版的《战略与结构：美国工商企业成长的若干篇章》一书中研究了美国四个大企业从19世纪80年代到20世纪30年代之间的历史。

钱德勒发现，随着公司的发展、地理区域的扩大与多样化程度的增加，为了适应公司战略的改变，公司的组织结构实际上会发生相应的变化。钱德勒的研究同样表明，在没有受到强大压力的胁迫下，管理者很少会放弃从前的传统和习惯去寻求新的组织形式。

**四、战略实施与人力资源战略**

人力资源管理经历了从人事管理、人力资源管理到战略性人力资源管理三个阶段的演变。

人事管理、人力资源管理再到战略性人力资源管理，无论是管理理念、管理地位还是管理的目标都有着本质的区别，具体差异如表9-1所示。

表9-1 人事管理、人力资源管理与战略性人力资源管理的区别



战略性人力资源管理认为人力资源是企业战略不可或缺的有机组成部分，二者之间的关系如图9-1所示。

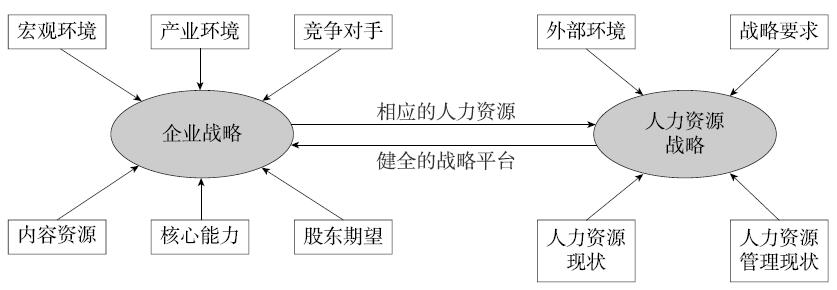


图9-1 企业战略和人力资源战略的关系

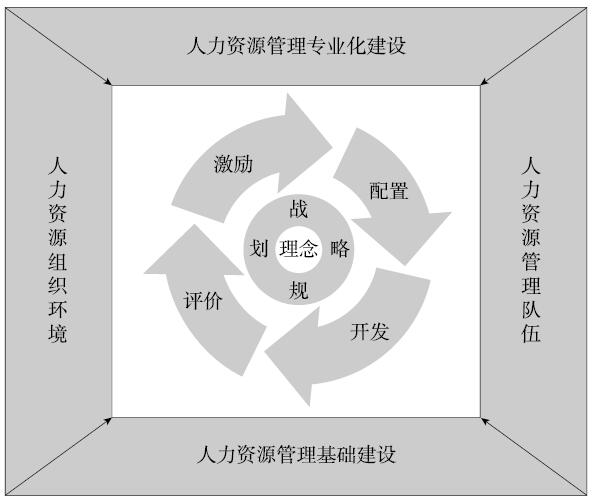
战略性人力资源管理不是一个概念，而是一个有机的体系，由战略性人力资源管理理念、战略性人力资源管理规划、战略性人力资源管理核心职能和战略性人力资源管理平台四部分组成，如图9-2所示。

图9-2 战略性人力资源管理体系

战略性人力资源管理核心职能包括人力资源配置、人力资源开发、人力资源评价和人力资源激励四大职能，从而构建科学有效的“招人、育人、用人和留人”的人力资源管理机制。

**五、战略实施与企业文化**

1. 企业文化的内涵与结构

企业文化或称组织文化，是企业在长期生存和发展中所形成的为企业所特有的且为企业多数成员共同遵循的最高目标、价值标准、基本信念和行为规范等的总和及其在企业中的反映。

企业文化可以划分为四个层次，即物质层、行为层、制度层和精神层。

2. 企业文化与企业战略的关系

企业文化与企业战略看似两个泾渭分明的概念，但其间却有着十分密切的联系。两者之间并没有明确的界限，并且存在着一个交叉，这个交叉既属于企业文化，又属于企业战略。这个交叉就是企业使命，它也是企业文化和企业战略的起点，如图9-3所示。

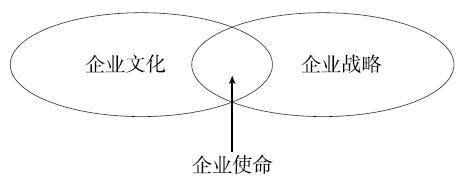


图9-3 企业文化与企业战略间的关系

企业战略就是企业在对环境的假设、对目标的假设及对优势的假设的基础之上具体的经营思路和安排，是在变化的环境下为求得持续发展的总体性谋划。可以这样说，企业战略就是企业使命的理性的反映。

企业文化是企业对成长环境、能力、经验的归纳与整合，是企业适应变化环境的能力和让这种能力延续发展的能力。企业文化的最深层次即企业使命。

企业文化通过企业使命决定着企业战略的制定和经营模式的选择，而企业战略的实施过程又会促进和影响企业文化的发展和创新，两者之间是相互约束、相互影响和相互促进的关系。

战略与文化是相辅相成的关系。战略如果没有文化的支撑，就缺乏精神与灵魂，企业就很难长久发展；文化如果没有战略的引导，也就成了无源之水，缺乏目标和追求，动力很难持久。相互协调、相互促进的企业文化和企业战略更能保障企业持续健康地发展。

3. 企业文化与战略匹配模型

企业内部新旧文化的更替和协调是战略实施获得成功的重要保证。企业文化的变化与企业战略要素的变化之间的关系有四种情况，如图9-4所示。

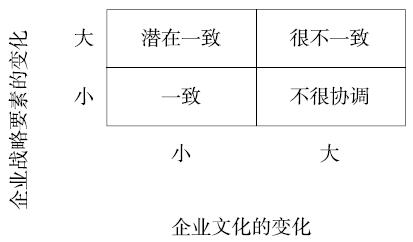


图9-4 企业文化与战略匹配模型

4. 企业文化的战略性调整

当企业文化与企业战略很不协调且企业必须采取新的战略，否则就无法生存时，企业文化就要做出战略性的调整，以利于企业战略的实施。

(1)促进新文化准则的形成，企业可以通过以下方法。

(2)反复宣传与企业文化相一致的故事。

(3)通过各种途径宣传、灌输企业使命和经营哲学。

(4)通过日常活动将企业文化系统地灌输给员工。

## 第十章 战略控制与变革

**一、战略控制与战略失效**

战略控制主要是指在企业经营战略的实施过程中，检查企业为达到目标所进行的各项活动的进展情况，评价实施企业战略后的企业绩效，把它与既定的战略目标与绩效标准相比较，发现战略差距，分析产生偏差的原因，纠正偏差，使企业战略的实施更好地与企业当前所处的内外环境、企业目标协调一致，使企业战略得以实现。简而言之，战略控制的目的旨在防止和纠正战略失效。

战略失效是指企业战略实施的结果偏离了预定的战略目标的状态。

按在战略实施过程中出现的时间顺序，战略失效可分为早期失效、偶然失效和晚期失效三种类型。如图10-1所示。

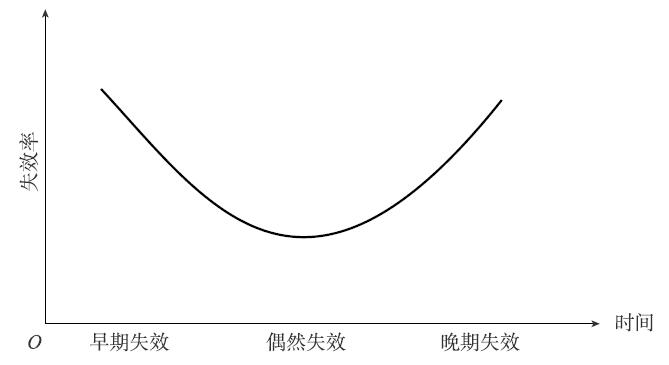


图10-1 战略失效的浴盆曲线

实践表明，战略实施的早期失效率特别高，战略决策者对这种早期失效不可惊慌失措，更不可对新战略失去信心，暂时的挫折并不意味着战略的不合理。

偶然失效是指在战略的平稳实施阶段所出现的一些意外情况。当处于偶然失效时，战略决策者不可以掉以轻心，而是应该及时、慎重地处理，维持战略的平稳推进，一般战略偶然失效的概率比较低。

企业战略进入“晚期失效”阶段。此时，战略决策者应该适应外部环境的变化，调整战略并积极创造条件推进战略。

战略失效的浴盆曲线揭示了战略在不同时间段内失效率高低的规律，分析了不同阶段战略失效的本质区别，为制定正确的战略实施控制策略提供了理论依据和战略推进方法；同时，还可以防止战略在早期失效阶段来回反复，避免晚期失效阶段慌忙修改或固执原状的错误。它使战略实施控制过程既有阶段性，又有相互联系、协调发展的连贯性。

**二、战略控制的类型**

从控制时点来看，企业的战略控制可以分为如下三类：事前控制、事后控制、事中控制。

从控制内容来看，企业的战略控制可以分为如下五种：财务控制、生产控制、销售规模控制、质量控制、成本控制。

**三、战略控制的过程**

1. 制定绩效标准

2. 衡量实际绩效

3. 评价实际绩效

4. 采取纠正措施或变更原来的计划

**四、平衡计分卡及其应用**

1. 平衡计分卡的内涵

平衡计分卡是20世纪90年代初由哈佛商学院的罗伯特•卡普兰(Robert Kaplan)和诺兰诺顿研究所(Nolan Norton Institute)所长、美国复兴全球战略集团创始人兼总裁戴维•诺顿(David Norton)提出的一种绩效评价体系。

平衡计分卡方法认为，传统的财务会计模式只能衡量过去发生的事情，却无法评估组织前瞻性的投资。正是基于这样的认识，平衡计分卡方法认为，组织应从四个角度审视自身业绩：学习与成长、内部流程、顾客、财务，如图10-2所示。

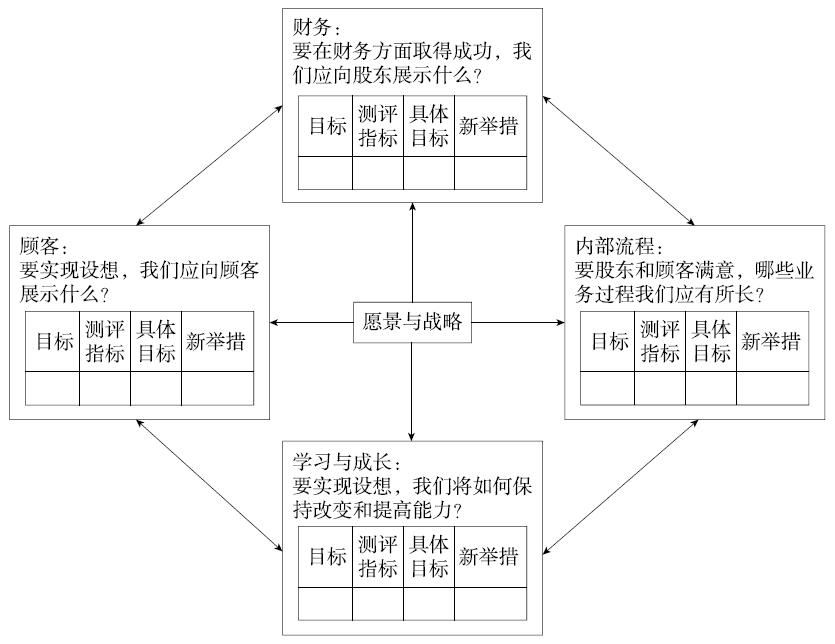


图10-2 平衡计分卡模型

平衡计分卡的核心思想就是通过财务、顾客、内部流程及学习与成长四个方面的指标之间相互驱动的因果关系展现组织的战略轨迹，实现绩效考核——绩效改进及战略实施——战略修正的战略目标过程。

2．平衡计分卡的操作流程

(1)以组织的共同愿景与战略为内核，运用综合与平衡的哲学思想，依据组织结构，将企业的愿景与战略转化为下属各责任部门（如各事业部）在财务、顾客、内部流程、学习与成长四个方面的具体目标（成功的因素），并设置相应的四张计分卡。

(2)依据各责任部门分别在财务、顾客、内部流程、学习与成长四个方面设置对应的绩效评价指标体系，这些指标不仅与公司战略目标高度相关，还兼顾和平衡公司长期与短期目标、内部与外部利益，综合反映战略管理绩效的财务与非财务信息。

(3)由各主管部门与责任部门共同商定各项指标的具体评分规则。

**五、战略变革的内涵及动因**

所谓战略变革是企业为取得或保持持续的竞争优势，在企业内部及其外部环境的匹配方式正在或将要发生变化时，对企业的经营范围、核心资源与经营网络等战略内涵进行重新定义，改变企业的战略思维及战略方法的过程。企业进行战略变革可能会出于以下原因。

1. 环境动因

环境对企业的影响是不断变化的，这是因为环境本身就是一个不断变化的动态体系，其中每个因素都会直接或间接地对企业产生影响。随着环境的变迁，企业的战略可能会老化、过时。

2. 企业动因

企业在发展的过程中，自身经营状况的变化也会导致战略发生改变。由企业原因所带来的变革因素主要有企业生命周期、企业的资源与能力、企业的战略弹性等。

3. 领导者动因

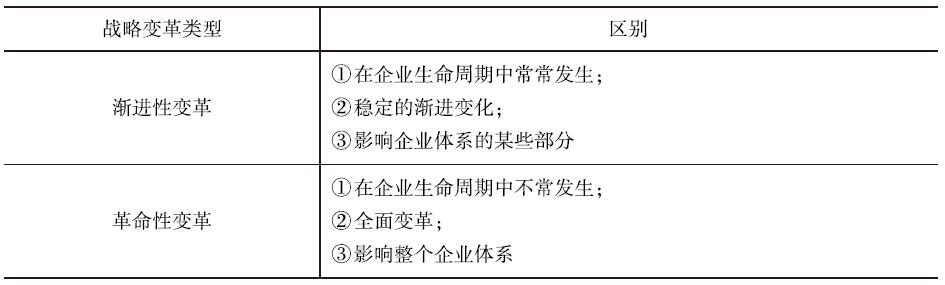
变革能否最终继续下去，取决于变革领导者能否首先完成自我变革。企业的战略变革从本质上来说是一种选择与判断。领导者是整个战略过程的中心，这个中心决定了企业从自己的成功和失败中学习的能力，以及向外部利益相关者和环境力量变化中学习的能力。只有领导者认为需要变革时，企业才会产生变革；反之，即使其他因素发生了变化，但领导者不同意变革，则变革仍不会启动。因此，企业战略变革发生的主要原因在于领导者**六、战略变革的形式与过程**

的主观认知与意愿。

1. 渐进性变革与革命性变革的区别

企业为了适应环境和生存而实施的变革可以按其范围划分为两大类：渐进性变革和革命性变革。渐进性变革是一系列持续、稳步前进的变化过程，使企业能够保持平稳、正常的运转。革命性变革是全面性的变化过程，会导致企业整个体系发生改变。两者的区别如表10-1所示。

表10-1 渐进性变革与革命性变革的区别



2. 战略变革的过程

企业战略变革是一个不断发展演变的过程，战略变革的四个发展阶段如图10-3所示。

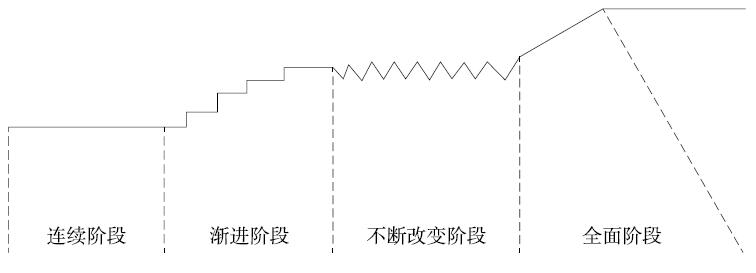


图10-3 战略变革的四个发展阶段

**七、战略变革影响因素及实施模型**

1. 影响战略变革的内部因素

内部因素是影响组织变革全过程的核心因素，也是变革成功与否的关键。内部因素主要包括以下几个。

(1)领导者

(2)员工

(3)组织

(4)文化

2. 影响战略变革的外部因素

企业的变革是否与外部因素相适应，在变革前就决定了其能否成功。这些外部因素包括以下几个。

(1)市场

(2)资源

(3)技术

(4)一般社会环境

3. 战略变革实施矩阵

在对影响企业组织变革成功的因素进行横纵向分析后，系统整合上述因素，形成了帮助管理者更好地设计和实施变革的矩阵，即战略变革实施矩阵，如图10-4所示。

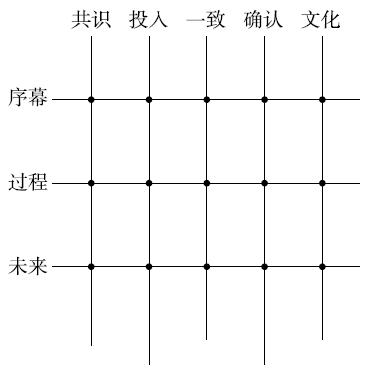


图10-4 战略变革实施矩阵

**八、战略变革的战术技巧**

1. 选择时机

在考虑战略变革的时候，人们常常忽略选择时机的重要性。事实上，在设定了一个变革项目后，还涉及如何对各项变革任务进行时间安排的问题；也涉及如何运用一定的战术选择正确的时间，以便对战略变革进行宣传的问题。

2. 关注结果

要使变革成功，变革者首先要清楚地认识公司的价值所在及如何来实现价值。一旦明确这些，他们就会树立坚定的目标，既包括财务目标，也包括非财务目标。然后，他们会回过头来，带领经理们按照他们认为合适的方式实现目标。

3. 短期见效

如果不能取得一些短期成绩，许多人就会放弃努力，或者干脆积极地投身抗拒变革的行列。成功的变革在发起之后，只要一两年就会发生一些积极的变化。

4. 裁员与减少组织层次

避免持久性裁员也是重要的。如果在变革进行过程中不断出现裁员，威胁到组织成员的工作稳定性，这样的变革不太可能成功。