

企业战略管理—理论与案例（第四版）

（新疆大学经济与管理学院）

目 录

- 第一篇 绪论
- 第二篇 战略分析
- 第三篇 战略选择
- 第四篇 战略实施

第一篇 绪论

第一章 战略管理概论

学习目标

学习本章后，你应该能够：

了解战略管理与职能管理的区别与联系；

理解战略管理的概念和战略管理或战略决策的特点；

掌握本书所提倡的规范的战略管理过程及所包括的各个要素；

了解在战略管理中不同战略管理者的角色和定位；

理解战略的内涵、不同层面（公司、经营单位和职能部门）上战略或策略的重点、战略经营单位 SBU 的含义。

第一节 战略管理的性质

- 一、战略管理是整合性管理理论，是企业最高层次的管理理论。
- 二、战略管理是企业高层管理人员最重要的活动和技能。
- 三、战略管理的目的是提高企业对外部环境的适应性，使企业做到可持续发展。

第二节 战略管理的演进

- 一、科学管理先驱：法约尔和泰罗对企业计划的贡献。
- 二、长期规划时代（20 世纪 50 年代初—60 年代初）
- 三、战略规划时代（20 世纪 60 年代初—70 年代初）
- 四、战略管理时代（20 世纪 70 年代初— ）

第三节 战略管理的概念和特点

一、战略管理的概念：

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。需要注意的两点：

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

战略管理不是静态的、一次性的管理，而是一种循环的、往复性的动态管理过程。它需

要根据外部环境的变化、企业内部条件的改变，以及战略执行结果的反馈信息等，而重复进行新一轮战略管理过程，是不间断的管理。

二、战略管理的特点

战略管理具有全局性。

战略管理的主体是企业的高层管理人员。

战略管理涉及企业大量资源的配置问题。

战略管理从时间上来说具有长远性。

战略管理需要考虑企业外部环境中的诸多因素。

战略管理实质上是使企业的资源和经营活动与其外部环境做到匹配协调，即寻求战略匹配性。

战略管理也是以企业的资源和能力为基础，或对二者进行战略延伸，创造企业发展的机会或更充分的利用机会

战略管理需要考虑企业外部环境中的诸多因素。

第四节 战略管理过程

一、战略分析

外部环境：政治-法律，经济，社会-人文，技术，行业竞争环境

内部条件：资源，核心能力，核心竞争力

社会责任与目标：社会责任，企业使命，目标

二、战略选择

公司战略：稳定发展战略，发展战略，防御战略，公司业务组合管理

竞争战略：低成本，差异化，集中化，竞合战略，蓝海战略

国际化战略：国际本土化战略，全球化战略，跨国战略；产品标准化战略，广泛产品线
国际战略，国际集中化战略，国家集中化战略，受保护的空位战略

三、战略实施

战略与组织结构

战略领导力

管理战略变革

第五节 战略管理系统

一、影响战略管理系统设计的因素

1、战略管理系统：

指企业按照战略管理过程的要求而设立的战略管理组织、机构、制度等的总称

2、影响战略管理系统的因素

企业规模

管理风格

环境的复杂性

生产过程的复杂性

问题的实质

计划系统的目的

企业家战略管理系统模式

二、战略管理系统设计的模式

自上而下模式

自下而上模式

上下结合模式
小组计划模式

第六节 战略管理者的构成

- 一、董事会。
- 二、高层管理者
- 三、中层管理者
- 四、战略管理部门
- 五、智囊团
- 六、非正式组织的领导

第七节 战略管理中的重要概念

一、战略

在中国，“战略”起源于兵法，指将帅的智谋。西方的战略概念起源于古代的战术，原指将帅本身，后来指军事指挥中的活动（参见专栏 1-3）。

在西方，战略一词来源于希腊文“Strategos”，其含意是“将军”。当时这个词的意义是指指挥军队的艺术和科学。

战略引入企业管理：产生企业战略和企业战略管理。

明茨伯格(Mintzberg)关于战略的五个方面定义

战略是一种计划 (Plan)。一种有意识的有预计的行动程序。

战略是一种计谋 (Ploy)。战略作为威胁和战胜竞争对手的一种具体手段。

战略是一种模式 (Pattern)。战略体现为一系列的行为。

战略是一种定位 (Position)。战略是一个企业在自身环境中所处的位置或在市场中的位置。

战略是一种观念 (Perspective)。强调战略是一种概念的内涵，即一种抽象的概念，是人们思维的创造物，是一种精神的产物，它存在于需要战略的人们的头脑之中，体现于战略家们对客观世界固有的认识方式。

二、战略结构或层次

公司战略

经营战略

三、战略经营单位 Strategic Business Unit

1、战略经营单位的条件

要有具体的任务，即要有自己的经营范围；

经营的范围内能有自己的市场，并在这个市场范围内有同行业的竞争者；

相对于公司中的其他战略经营单位来说，要有相对的独立性，也就是说各个战略经营单位之间在市场、任务等方面不能重叠和互相间有很大的依赖性；

经理人员必须全权控制此经营单位的活动。

第一章小结

战略本质上是企业通过在不断变化的环境中调整资源配置而使企业取得竞争优势，它涉及一个企业长期的发展方向和经营范围。从不同的角度对战略有不同的理解，战略可以是一种行动之前的计划；战略可以是战胜竞争对手的一种计谋；战略可以是一系列决策和行动所体现出的一种模式；战略还可理解为企业面对复杂环境给自己的一种定位；战略还可以是一种思维活动，一种为企业人员所共享的价值体系。

战略管理是指企业了解利益相关方的期望并确定其使命，根据企业的外部环境和企业所具有的条件设定企业的战略目标，为实现这些目标而进行谋划和决策，并依靠企业的资源和能力将这些谋划和决策付诸实施的一个动态管理过程。战略管理过程包括了战略分析、战略选择和战略实施三个要素。

战略管理和日常职能管理的根本区别在于战略决策对一个企业具有长期性的和全局性的影响，它考虑的因素更复杂更全面。在战略的执行中要考虑企业资源的整体有效配置问题。

区分开经营层面和公司层面的战略议题很有益处。公司层面的战略关注的是企业的整体目标和活动范围；经营单位的战略（也称竞争战略）关注的是如何在市场竞争中取胜。

战略经营单位是企业业务的一部分，它们的产品和服务有自己独特的外部市场，但是战略经营单位并不一定就是企业组织中的职能部门。战略经营单位是竞争战略的实施者和竞争的阵地。

重点推荐文献

对于战略的定义和战略管理不同的学派，可参考阅读：明茨伯格等. 战略历程——纵览战略管理学派. 北京：机械工业出版社，2005

对于了解中国战略管理的发展历程，可参考阅读：周三多，邹统钎. 战略管理思想史. 上海：复旦大学出版社，2002

对于了解一个全面的和规范性的战略管理过程以及战略管理的内容，战略管理学界公认的比较好的教材有：Johnson G. and Scholes K. Exploring Corporate Strategy. 王军等译. 战略管理. 北京：人民邮电出版社，2004

第一章复习思考题

1. 战略管理的性质是什么？
2. 什么是战略管理？
3. 企业战略管理与企业职能管理的区别与联系？
4. 什么是战略？
5. 企业存在什么样的战略层次？
6. 大型企业与小型企业在战略管理过程和战略管理系统设计方面有什么不同？
7. 战略经营单位的概念对企业组织设计有什么样的影响？

本章案例 福特汽车公司的发展史

一、案例讨论题

- 1、福特汽车公司战略管理的特点是什么？
- 2、福特汽车公司的发展史对战略理论与实践有什么重要启示？

第二篇 战略分析

本篇主要内容

- 第二章 企业外部环境分析
- 第三章 企业内部条件分析
- 第四章 企业社会责任与战略目标

第二章 企业外部环境分析

学习目标

- 学习本章后，你应该能够：
 - 了解企业总体的外部环境及行业内部环境的组成要素；
 - 使用 PEST 模型来分析一个企业宏观环境中的各种影响因素；
 - 使用波特的五种竞争力模型识别战略经营单位的竞争来源；
 - 理解战略集团的概念以及战略集团对于识别竞争的重要意义。
 - 如何分析直接竞争对手。
 - 识别市场竞争中竞争对手所释放的各种市场信号。

第一节 外部环境概述

一、外部环境的分类

- 产业(行业)环境：供应商、竞争者、公众、股东、客户
- 宏观环境：政治-法律因素、经济因素、社会-人文因素、技术因素

二、外部环境的特点

- 1、惟一性：虽然每个企业在其经营活动中都处于同外部环境的动态作用之中，但是对每个企业来说，它面对着自己唯一的外部条件。
- 2、变化性：任何企业都不会处于同一个永恒不变的外部环境之中，企业的外部环境总是处于不断变化的状态之中。
- 3、复杂性：外部环境的复杂性指企业在进行外部环境分析时所应当考虑到的环境因素的总量水平。

第二节 宏观环境因素分析-PEST 分析模型

- 一、政治—法律因素（Political and legal factors）
- 二、经济因素（Economic factors）
- 三、社会—人文因素（Social and human factors）
- 四、技术因素（Technological factors）

第三节 产业竞争性分析

一、Porter 的五种竞争力模型

- 行业新加入者的威胁
- 现有竞争者之间的竞争程度
- 替代产品的威胁
- 购买商讨价还价的能力
- 供应商讨价还价的能力

二、决定新加入者的因素有哪些？

规模经济
产品差异优势
资金需求
转换成本
销售渠道

与规模无关的其他成本优势：如专利、独占的资源、占据有利的市场地位，政府补贴及限制等。

三、在什么情况下现有企业之间的竞争会变得更激烈？

有众多或势均力敌的竞争者
行业增长缓慢
行业有非常高的固定成本或库存成本
行业的产品没有差别或没有转换成本很低
行业中总体生产规模和能力大幅度提高
行业对企业兴衰至关重要
退出行业的障碍很大
竞争者在战略、目标以及组织形式等方面千差万别

四、替代品威胁

替代品在价格和性能上优于该行业的产品
替代品产自高收益行业

五、在哪些情况下购买商们有较强的讨价还价能力？

购买商相对集中并且大量购买
购买的产品占购买商全部费用或全部购买量中很大的比重
从该行业购买的产品属于标准化或无差别产品
购买商的行业转换成本低
购买商的利润低
购买商有采用后向一体化对销售者构成威胁的倾向
销售者的产品对购买商的产品质量或服务无关紧要
购买商掌握供应商的充分信息

六、在哪些情况下供应商们有较强的讨价还价能力？

供应行业由几家公司控制
供应商无需替代产品竞争
对供应商来说，所供应的行业无关紧要
对购买商来说，供应商的产品重要
供应商的产品有差别，并且使购买商建立起很高的转换成本
供应商对买主行业构成前向一体化的很大威胁

第四节 产业内部结构分析—战略集团

一、战略集团的概念

指产业内执行同样或类似战略并具有类似战略特征的一组企业。

二、战略集团间的竞争

战略集团间的市场相互牵连程度
战略集团数量以及它们的相对规模
战略集团建立的产品差别化
各集团战略的差异

第五节 竞争对手分析

- 一、竞争对手的分析模型
- 二、竞争对手的长远目标
- 三、竞争对手的假设
- 四、竞争对手的现行战略
- 五、竞争对手的能力

第六节 市场信号辨识

一、市场信号

市场信号是一个竞争对手的任何行动。这些信号能直接或间接地反映出竞争对手的意图、动机、目标或内部情况。

二、市场信号的功能

真实信号：真实信号是竞争者动机、意图和目标的真实指示；

虚假信号：虚假信号是竞争者为本身利益而设计使其他企业错误地采取或不采取某些行动。

三、企业常用的市场信号

提前预告

事后宣告

同一产业竞争者的公开讨论

竞争者讨论和解释自身的行动

竞争者的战略与其可能采取的战略相比较

战略变更的最初执行方式

偏离过去的目标

偏离产业惯例

交叉回避

格斗商标

秘密反不正当竞争行为诉讼

第二章小结

企业的宏观外部环境一般包括政治—法律因素、经济因素、社会—人文因素和技术因素等所谓的 PEST 分析模型。这些因素的变化对企业的发展以及对企业所处的产业的发展具有战略性的影响。

企业所面临的一个直接的和微观的外部环境是企业所在的产业。一个产业中的竞争远不止在原有竞争对手中进行，而是存在着五种基本的竞争力量，即潜在的进入者、替代产品的威胁、供应商的讨价还价能力、购买商的讨价还价能力和现有竞争者之间的竞争。上述五种力量的角斗决定着产业的竞争激烈程度。

在一个产业或行业内，可以识别出一些具有相似战略特点、采用相似战略或者在相似的基础上进行竞争的企业，它们就构成一个战略集团。因此，在一个产业中，企业的竞争不仅体现于企业之间的竞争，而且也体现于不同的战略集团之间的竞争。

竞争对手是一个企业经营行为最直接的影响者，因此，要了解竞争对手的长远目标、竞争对手的现行战略、竞争对手对产业环境的判断、竞争对手的资源和能力等。

市场信号是竞争对手意图、动机、目标或内部情况的外在表现，是了解竞争对手的一个重要方面。一些市场信号是真实的，而有些市场信号是虚假的，用于迷惑对手。

重点推荐文献

对于企业宏观外部环境的分析和掌握，可参考阅读：Johnson G.and Scholes K.. Exploring Corporate Strategy (sixth edition). 王军等译. 战略管理.北京：人民邮电出版社,2004

波特教授提出五种竞争力模型，对于产业结构竞争性的分析以及战略集团的分析，可重点阅读：Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1980.

第二章复习思考题

分析一下新近出现的能够对钢铁企业产生显著影响的政治、法律、经济、社会、人文、技术等方面的变化趋势有哪些？假设一个钢铁企业为对象，外部环境中哪些是可以利用的机会，哪些是威胁？

以我国东南沿海地区为例，分析所存在的产业集群现象及其对地区竞争力的影响。

解释影响一个企业的产业竞争环境的五种基本力量？以纺织行业为例，分析产业竞争五中基本力量对纺织行业的影响。

以家电产业为对象，分析一下其内部的竞争结构和格局。

分析在我国彩电行业中，许多企业的高层经理人员宣布进入个人电脑市场和开发数字电视的言论和行为。

从哪些渠道可以获得关于外部环境的信息？

分析一下现有的定性和定量预测技术适用于哪些外部环境预测？

本章案例

福特汽车公司的外部环境分析

案例讨论题

宏观环境对福特汽车公司战略发展有哪些影响？

对处于不同行业中的企业来说，哪些外部环境对企业的发展具有决定性的影响？

第三章 企业内部条件分析

学习目标

学习本章后，你应该能够：

理解企业资源和能力的涵义；

掌握企业核心能力的评价标准和分析方法；

掌握企业内部条件分析的一般方法；

掌握 SWOT 分析方法。

第一节 企业资源和能力

一、企业资源

企业资源的分类

企业资源按其是否容易辨识和评估来划分，可以分为有形资源 and 无形资源。

企业资源按其维持竞争优势可持续性的不同来划分，可分为短周期的资源、标准周期的资源和长周期的资源。

企业资源按其暂时性或可否及时调整来划分，可分为流量资源和存量资源。

二、企业能力

企业能力是指企业协调资源并将其发挥生产作用的技能。

资源和能力的比较

第二节 企业核心能力分析

一、核心能力的概念

核心能力是组织中的积累性知识,特别是关于如何协调不同的生产技能和有机整合多种技能的知识。

二、企业核心能力的评价标准

有价值的
独特的
难以模仿的
不可替代

三、企业核心能力分析的内容

主营业务分析
核心产品分析
核心能力分析

第三节 企业内部条件分析的方法

一、标杆比较法

历史比较法: 对企业的当前业绩与前几年的业绩进行比较

行业标准比较法: 根据一系列公认的或议定的行业业绩标准, 将企业的业绩表现与同行业中的其他企业业绩进行比较

最佳表现比较法: 企业在更广泛的范围内寻找一切能够找到的最佳做法来进行比较

二、经验效益

1、经验效益的概念: 企业在生产某种产品或服务的过程中, 随着累积产品产量的增加, 生产单位产品的成本下降。

2、经验效益曲线

3、经验效益的来源

劳动效率的提高

劳动分工与重新设计工作方法

新的生产工艺

生产设备效率的提高

产品的标准化和产品的重新设计

有效地利用资源

4、经验效益的战略意义

如果企业与竞争对手在起点成本和学习率上相同, 则企业只有靠增加经验, 即多生产、多销售, 才能使单位产品成本较竞争对手降低得更多。

在具有与竞争对手相同学习率的情况下, 企业除增加经验(累积产量)外, 还可以不同的产品成本起点进入竞争。

加快学习过程, 总结前人生产操作经验, 使企业具有较低的学习率来参与竞争。

三、价值链分析法

价值链: 即企业所从事的各种活动——设计、生产、销售、发运以及支持性活动的集合体。

第四节 环境、能力、战略的匹配

环境、战略、能力三者之间的关系

SWOT 分析矩阵

第三章小结

企业内部条件是指企业能够加以控制的因素。企业内部条件是企业经营的基础、制定战略的出发点、依据和条件，是竞争取胜的根本。对企业的内部条件进行分析，其目的在于掌握企业目前的资源、能力状况，明确企业的优势和劣势，进而使选定的战略能最大限度地发挥企业的优势、避开或克服企业的劣势，最终使企业战略目标得以实现。

企业资源是企业竞争的基础，是指企业所能够控制或拥有的有效要素的总和。企业竞争优势的取得所依靠的是企业独特的资源，它更多地蕴含于企业的无形资源之中。

企业能力是指整合企业资源，使价值不断增加的能力。企业只有拥有了核心能力，才能够具有竞争优势，核心能力是企业持久竞争优势的源泉。

核心能力是企业持久竞争优势的源泉。是有价值的、独一无二的、难于被模仿的、不可替代的企业能力才是企业的核心能力。

为了超越竞争对手，企业可以使用标杆比较法来了解企业所应该达到的业绩标准，但是使用标杆比较法不应只在局部或狭隘的范围内。

经验效益是指产品或服务的单位成本随着累计产品产量或服务量的增加而降低的规律。企业可以通过悠久的历史生产历史而达到生产成本的降低，从而获得低成本的竞争优势。

创造产品或服务的价值不仅在于制造或生产的环节，也取决于企业之外的活动，即价值链上的活动。因此，企业需要具备管理价值链各项活动之间联接的能力。

SWOT 分析方法将环境中所存在的机会和威胁，与企业本身所具有的优势和劣势相互匹配起来，企业战略就是利用环境中的机会发挥出企业的自身优势，同时避开环境中所存在的威胁，减低企业自身的劣势。

重点推荐文献

对于企业资源、企业能力、企业竞争优势的论述，可参考阅读：Hamel G and Prahalad C.K. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3): 79-91; 和 Hamel G. & Heene A. *Competence-based Competition*. New York: Wiley, 1994。在战略管理学界和实业界，大家均认为 Hamel 与 Prahalad 共同提出了企业的核心能力这一概念，并阐述它对企业竞争的重要意义。

在以能力为基础的竞争优势提出以前，有一派认为战略是基于企业资源的。对于资源为基础的战略学说，可参考阅读：Wernerfelt B.. A resourced-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2):171-180.

关于知识管理与企业核心能力的论述，可参考阅读：王江著. 企业核心能力战略（修订版）。北京：知识产权出版社，2015

对于企业价值链的阐述及其对企业创造竞争优势的意义，可参考阅读波特教授的另一部重要著作：Porter M.E.. *Competitive Advantage*. New York: Fress Press, 1985

要了解经验曲线的意义及其应用，可参考阅读波士顿咨询公司的报告：Perspective On Experience. Boston: Boston Consulting Group, 1970

标杆比较法在盈利和非盈利组织中广泛应用，可参考阅读：Watson G. H. *Strategic Benchmarking*. New York: Wiley, 1993.

第三章复习思考题

企业资源与能力的关系如何？

什么是企业核心能力？企业核心能力的检验标准是什么？
各种标杆比较法的利弊是什么？
经验效益所揭示的战略意义是什么？如何运用经验效益进行竞争？
何谓价值链？价值链分析的目的是什么？
企业环境、企业能力与战略之间存在什么样的匹配关系？

本章案例

福特汽车公司的内部条件分析

案例讨论题

福特汽车公司成功的关键要素是什么？

请运用 SWOT 分析法对福特汽车公司的内部条件和外部环境进行分析，并对福特汽车公司的战略选择进行评价。

不同行业企业成功的关键要素是什么？

第四章 企业社会责任与战略目标

学习目标

学习本章后，你应该能够：
了解企业社会责任的内涵；
掌握利益相关者分析的方法；
了解制定企业社会责任战略应考虑的主要方面；
理解企业使命所包含的内容；
掌握企业战略目标所包括的方面；
学会制定企业战略目标；
理解危机管理的涵义及危机管理过程。

第一节 企业社会责任

一、企业社会责任

企业社会责任是指企业在谋求股东利润最大化之外所负有的维护和增进社会利益和社会发展方面的义务。企业社会责任是对传统的股东利益最大化原则的重要修正和补充。

企业的活动对社会可以产生重大影响。但是什么能激励公司实行这些活动呢？

社会公益还是观察市场走向？

为世界贫困地区提供廉价的药品，还是开展聪明且具竞争力的行动？

为非洲家庭供电——还是为欧洲提供廉价电力？

二、利益相关者分析

1、利益相关者：是指能够影响企业的战略决策、战略政策、战略行动或战略目标的人或者团体，或是能够受到企业战略决策、战略政策、战略行动或战略目标影响的人或者团体

企业内部的利益相关者：包括股东和雇员等。

企业外部利益相关者：通常包括顾客、供应商、政府、竞争者、当地社区和普通公众等。

2、企业对利益相关者的责任

企业对员工的责任

企业对顾客或消费者的责任

企业对环境、资源的保护和合理利用的责任

企业对社区的责任

企业对社会福利和社会公益事业的责任

3、企业社会责任战略

实例 4-2 责任关怀——杜邦公司的成功秘诀

实例 4-2 分析了杜邦公司的成功秘诀在于建设以“责任关怀”和“创造科学奇迹”为核心价值观的企业文化。

杜邦公司的实践证明，“责任关怀”和“创造科学奇迹”为核心价值观的企业文化建设，是打造“百年企业”的精神之源。

第二节 企业使命

一、企业使命的含义

企业使命的含义：企业和社会进步和社会、经济发展中所应担当的角色和责任。

企业使命的内容

二、企业哲学

一个企业为其经营活动方式所确立的价值观、态度、信念和行为准则，是企业在社会活动及经营过程中起何种作用或如何起这种作用的一个抽象反映。

三、企业宗旨

企业现在和将来应从事什么样的事业活动，以及应成为什么性质的企业或组织类型。

决定企业使命的因素

第三节 战略目标

一、战略目标的涵义

企业在一定的时期内，执行其使命时所预期达到的成果。长期的战略目标实现期限通常超出企业一个现行的会计年度。

二、战略目标的构成

德鲁克的四层次结构

基本目标层次：获利能力；生产率

社会责任层次：公共责任

市场战略层次：革新；市场信誉产品

结构层次：物质资源和财力资源；经理的绩效和态度

贝叶斯将战略目标归为四类

盈利能力

为顾客、客户或其他受益者的服务

职工的需要和福利

社会责任

三、企业目标的制定过程

战略目标制定过程的步骤

目标制定过程以最高管理层宣布企业使命而开始。

然后确定达到企业使命的长期战略目标。

由长期战略目标导致建立整个企业的短期执行性的战术目标。

每个战略经营单位、主要事业部或经营单位建立自己的长期和短期目标。

每个战略经营单位或主要事业部内的职能部门(如市场营销、财务、生产等)制定自己的长期和短期目标。

目标的制定过程通过组织结构层次一直向下继续进行下去直到个人。

四、战略目标的制定原则

关键性原则
可行性原则
量化原则
一致性原则
激励性原则
稳定性原则

第四节 企业危机管理

一、危机

1、危机的含义

危机是一个会引起潜在负面影响的具有不确定性的事件，这种事件及其后果可能对组织及其员工、产品、资产和声誉造成巨大的伤害。

2、危机的特点

意外性
聚焦性
破坏性
紧迫性

3、危机与风险的比较

风险是危机的诱因。

并非所有的风险都会引发危机，只有当风险所造成的危害达到一定的程度时，才会演变为危机。

二、危机管理

1、危机管理的定义

对于企业而言，危机管理是企业关于危机的规避、危机控制、危机解决与危机解决后的复兴等的不断学习和适应的动态管理过程，其目的是企业为避免或者减轻危机所带来的严重损害和威胁。

在西方国家的教科书中，通常把危机管理(Crisis Management)称之为危机沟通管理(Crisis Communication Management)，原因在于，加强信息的披露与公众的沟通，争取公众的谅解与支持是危机管理的基本对策。请阅读实例 4-5 中的危机管理。

2、危机管理过程

奥古斯丁的六阶段模型
罗伯特·希斯的 4R 模型

第四章小结

企业社会责任是指企业在谋求股东利润最大化之外所负有的维护和增进社会利益的义务。

企业利益相关者是指对企业有重要影响或受企业影响的人或团体。企业作为社会的一个重要组成成员，对利益相关者负有一定的义务和责任。

企业的社会责任战略由企业将其时间、金钱及其他资源支持并贡献的那些有益于社会的这种活动所组成。

制定企业战略目标是从确定企业使命开始的，企业使命包括企业哲学和企业宗旨两个方面。企业哲学规定了企业经营活动的行为准则，而企业宗旨则确定了企业未来的经营活动范围和企业的属性。

企业战略目标是完成企业使命而必须达到的行动结果。企业战略目标既包括经济的或

财务性的目标，也包括社会责任目标。

确定企业使命和企业战略目标，必须既考虑到企业内部利益相关者的需要，又要照顾到企业外部利益相关者的期望和要求，达到一个总体的平衡和和谐。

危机管理是企业关于危机的规避、危机控制、危机解决与危机解决后的复兴等的不断学习和适应的动态管理过程，其目的是企业为避免或者减轻危机所带来的严重损害和威胁。

重点推荐文献

关于企业社会责任和利益相关者内容的论述，可参考阅读：Weiss J.W. 商业伦理：利益相关者分析与问题管理方法（第三版）. 符彩霞译.北京：中国人民大学出版社，2005

关于以利益相关者方法为基础来开展企业战略管理，可参考阅读：Freeman R. E.. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman, 1984

对战略目标制定的阐述，可参考阅读：王方华主编. 企业战略管理(第二版). 上海：复旦大学出版社，2006

关于危机管理的论述，可参考阅读：罗伯特·希斯著.危机管理.，王成,宋炳辉,金瑛译.北京，中信出版社，2001

第四章复习思考题

企业社会责任的内涵是什么？

什么是利益相关者？企业对主要的利益相关者的责任包括什么？

制定企业社会责任战略要着重考虑那些因素？

企业使命包括什么内容？

企业使命与企业社会责任的关系是什么？

分析一个实际企业的战略目标构成及按重要程度而做出的排序。

战略目标、短期战术目标、日常目标、个人目标之间的关系？

什么是企业危机管理？企业危机管理的过程有哪些？

本章案例 福特汽车公司的社会责任与战略目标

案例讨论题

如何正确理解福特公司的社会责任？社会责任对福特公司发展有什么战略意义？

试分析福特汽车公司的公司使命与哲学的作用。

福特公司的战略目标是什么？

第三篇 战略选择

本篇主要内容

- 第五章 公司战略选择
- 第六章 经营单位的竞争战略选择
- 第七章 企业国际化战略

第五章 公司战略选择

学习目标

- 学习本章后，你应该能够：
- 了解公司的稳定发展战略、发展战略及防御战略；
- 领会发展战略中的纵向一体化战略和多样化战略；
- 学会分析多样化战略的利弊；
- 掌握公司业务管理的技术与方法；
- 区分公司发展战略实施方式的利弊；
- 理解战略选择过程是受多种因素影响的复杂的决策过程。

第一节 稳定发展战略

一、稳定发展战略的特征

- 公司(企业)满足于它过去的效益，继续寻求与过去相同或相似的战略目标；
- 期望取得的成就每年按大体相同的百分数来增长；
- 公司继续以基本相同的产品或服务来满足它的顾客。

二、采用稳定发展战略的原因

- 管理层可能不希望承担较大幅度地改变现行战略所带来的风险；
- 战略的改变需要资源配置的改变；
- 发展太快可能导致公司的经营规模超出其管理资源，进而很快发生低效率的情况；
- 公司的力量可能跟不上或不了解可能影响其产品和市场的变化。

三、采用稳定发展战略的优缺点

1、优点

采用稳定发展战略的公司能够保持战略的连续性，不会由于战略的突然改变而引起公司在资源分配、组织机构、管理技能等方面的变动，保持公司的平稳发展。

2、缺点

由于公司只求稳定地发展，可能会丧失外部环境提供的一些可以快速发展的机会。如果竞争对手利用这些机会能加速发展的话，则企业处于非常不利的竞争地位；

采用稳定发展战略可能会导致管理者墨守陈规、因循守旧、不求变革的懒惰行为。

第二节 发展战略

一、发展战略的特征

- 公司不一定比整个经济发展得更快，但确实要较产品销售的市场发展得要快。
- 公司试图延缓甚至消除其行业中价格竞争的危险。
- 公司定期地开发新产品、新市场、新工艺及老产品的新用途。
- 公司总是获得高于行业平均水平的利润率。
- 公司不是去适应外界的变化，它们试图通过创新和创造以前未存在的新的需求，来使外

界适应它们自己。

二、发展战略的类型

- 1、集中生产单一产品或服务的战略
- 2、纵向一体化战略
- 3、多样化战略
 - (1) 相关多样化战略
 - (2) 非相关多样化战略

三、集中生产单一产品或服务的战略

- 1、采用集中生产单一产品或服务战略的原因分析
- 2、实施集中生产单一产品或服务战略的措施

- (1) 充实现有生产线(如为现有生产线提供新尺寸、新花样、新颜色的产品)。
- (2) 在现有产品线内开发新产品。
- (3) 扩大实体分配及销售范围，向国内外新地域扩张。
- (4) 在一个地域内扩充分配及销售网点。
- (5) 在现有的销售网点内，扩充货架，改善地点和产品的陈列方式。
- (6) 通过广告、促销和特殊的定价方法来鼓励未曾用者使用企业的产品，鼓励很少使用者更经常地使用本企业的产品。
- (7) 通过定价策略、产品差别化和广告手段，向竞争对手的市场渗透。

- 3、集中生产单一产品或服务的战略的理论依据

集中生产单一产品或服务战略的最大益处是可以实现规模经济，即当平均成本或单位产出成本随着生产的产品或服务的数量增加而下降所出现的经济现象。如果用图形来表示的话，则平均单位成本与产出规模之间存在着 U 型曲线的关系，如下页图所示。

四、纵向一体化战略

- 1、纵向一体化的概念

纵向一体化战略是企业两个可能的方向上扩展现有经营业务的一种发展战略，它包括向前一体化战略和向后一体化战略。向前一体化战略是企业自行对本公司产品做进一步深加工，或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的战略。

- 2、采用纵向一体化战略的好处

向后一体化战略可使企业能对所用原材料的成本、可获得性以及质量等具有更大的控制权。

如果一个企业的原材料供应商能获得较大利润时，通过向后一体化企业可将成本转化为利润。

向前一体化战略可使企业能够控制销售和分配渠道，这有助于消除库存积压和生产下降的局面。

当企业产品或服务的经销商具有很大毛利时，通过向前一体化战略企业可增加自己的利润。

采用纵向一体化战略，通过建立全国性的市场营销组织机构以及建造大型的生产厂而从规模经济中获益。因为规模经济会导致较低的总成本，从而增加了利润。

一些企业采用向前或向后一体化战略来扩大它们在某一特定市场或行业中的规模和势力，从而达到某种程度的垄断控制。

- 3、采用纵向一体化战略的风险

由于纵向一体化使企业规模变大，要想脱离这些行业就非常困难。此外，由于规模大，要使企业的效益有明显的改善，就需要大量投资于新的经营业务。

由于公司纵向规模的发展，不仅需要较多的投资，而且要求公司掌握多方面的技术，从

而带来管理上的复杂化。

由于向前、向后产品的相互关联和相互牵制，不利于新技术和新产品的开发。

可能产生生产过程中各个阶段的生产能力不平衡问题。因为各个生产阶段的最经济的生产批量或生产能力可能大不相同，从而导致有些阶段能力不足而有些阶段能力过剩。

4、纵向一体化战略的理论依据

五、多样化战略

（一）相关多样化战略

1、相关多样化战略的概念

相关多样化战略是指公司进入与现有的业务在价值链上拥有战略匹配关系的新业务。

2、公司开展相关多样化战略的方式

进入能够共享销售队伍、广告、品牌和销售机构的经营领域。

进入在技术或专有技能方面密切相关的领域；或将技术秘诀和专有技能从一个经营领域转移到另一种新业务中。

将组织的品牌名称和在顾客中建立起的信誉转移到一种新的产品或服务中去。

开拓非常有助于公司在目前经营地位的新业务。

3、相关多样化战略的理论依据

公司开展相关多样化战略进入技术、生产、职能活动或销售渠道能够共享的经营领域，可以实现范围经济所带来的益处而使成本降低。

4、范围经济——指当两种或更多的经营业务在一个公司的集中管理下运作的总成本比作为独立的业务进行运作所发生的成本更低的经济现象。

（二）非相关多样化战略

1、非相关多样化战略的概念

非相关多样化战略是指公司增加与现有的产品或服务、技术或市场都没有直接或间接联系的大不相同的新产品或服务。

2、采用非相关多样化战略的原因

（1）外部原因

企业原有的产品市场需求增长处于长期停滞甚至下降趋向时，企业就可以考虑进入新领域开展多种经营；

所处产业集中程度高，企业间互相依赖性强，竞争激烈。企业想要追求较高的增长率和收益率，只有进入本产业以外的新市场，才会出现有利的局面；

外部因素的多变性和不确定性迫使企业不仅要考虑收益性，更要注意长期收益的稳定性。这就要求企业采取非相关多样化战略，使企业处于求变和应变状态之中。

（2）内部原因

主要是企业存在潜力资源，如有较强的开发能力、销售能力、生产能力等，使得它有开拓新领域的实力。

3、非相关多样化战略的利弊分析

（1）采用非相关多样化战略的好处

公司可向几个不同的市场提供产品或服务，以分散经营风险，追求收益的稳定性。

当多个部门(行业)单位在一个公司内经营时，它们可充分利用公司在管理、市场营销、生产设备、研究与开发等方面的资源，产生协同效应，从协同中获益。

可对公司内的各个经营单位进行平衡。在某些经营单位处于发展或暂时困难之时，公司可从其它经营单位获得财力上的支持。

公司向具有更优经济特征的行业转移，以改善公司的整体盈利能力和灵活性。

（2）采用非相关多样化战略的劣势

非相关多样化战略最主要的弱点是带来企业规模的膨胀，以及由此带来管理上的复杂化。

实施非相关多样化战略需要大量的投资，因此要求公司具备较强的资金筹措能力。

4、非相关多样化战略的理论依据

第三节 公司发展战略的实施方式

一、发展战略的实施方式

内部发展

购并

合资经营

战略联盟

二、内部发展的优缺点

1、优点

风险相对较小

资源共享性强

积累学习能力

鼓励内部企业家精神

2、缺点

在公司努力创造自身所没有的资源的时候，内部发展是一个很缓慢的过程。在这个过程中，可能会错过市场机会。在早期阶段，这一发展过程还可能使公司遭受规模较小的风险。此外

公司通过内部发展增加新的产业生产量，增加了产业中的竞争强度。

公司对不能成功的内部发展所进行的投资却很难得到补偿，不像购并活动可以通过出售被收购公司来挽回败局。

三、购并的方式

1、购并

A 公司购买 B 公司的所有股票，A 公司继续经营，继承 B 公司的所有资产和负债，B 公司则不再存在。这种组合方式通常称为合并，英文词为 Merger。

A 公司和 B 公司联合组成第三个公司 C，A 和 B 两公司不再存在。这种组合方式称为联合统一(Consolidation)。

A 公司购买 B 公司相当大一部分股票(但不是全部)，两个公司都继续存在经营，A 公司此时称为母公司，B 公司称为子公司。这种方式称为控股经营。

A 公司购买 B 公司的资产和负债，B 公司不再存在，这种组合方式称为收买或兼并(Acquisition)。

2、购并的原因分析

更好地利用现有的生产设施；

利用同一销售渠道进行销售，使现有的销售系统更有效率；

得到富有经验的管理队伍的帮助，以加强或继承现有的管理人员；

缓解现有产品或服务周期性或季节性的趋势；

提供新的产量以改变现有产品或服务生产停滞或下降的局面；

提供新产品或服务，提高利润率，以补充虽有好市场但竞争日益激烈的老产品或服务；

快速进入一个新的和发展中的领域；

获得和保护生产制造过程中(纵向一体化情况)所需要的原材料和零部件的来源；

减少所得税支出；

为利用收买企业人员的管理能力和资源拓展机会；

为出售企业的股票提供了一种途径。这对于那些股票不能公开交易或股票为少数人所持有的企业来说更为重要。将公司卖给一个公营化的公司有助于被兼并企业股票的出售；

为扩大企业提供了资源，当有些关键性资源很难被模仿或积累时，通过购并获得可能是最好的方式；

对于被兼并公司来说，可保持管理的继承性以及公司的持久性和连续性；购并现有的公司可以使潜在的竞争对手退出市场，如果进入该行业的最小规模较大，购并将是减轻购后激烈竞争的首选方式。

四、合资经营的原因分析

克服进入新市场或新行业的障碍。

在许多行业中存在着与经营规模相联的优势，规模经济存在于制造、销售、研究与开发等环节。合资经营就可以使企业从这些规模经济中获益。

在某些项目中，由于存在巨大的风险，因此许多公司认为在这些情况下进行合资经营是合适的。

一个企业可能得不到一定的资源和市场，在这种情况下，通过合资经营就可拥有这些资源和市场。

五、战略联盟

1、含义：两个或两个以上的企业之间，为了某一共同的特定目标所形成的合作协议

2、形式：

(1) 契约性协议——战略联盟的伙伴共同投入力量进行联合的研究与开发，联合生产和联合营销活动

(2) 定牌生产——

(3) 特许经营——

(4) 相互持股——

(5) 合资经营——

3、战略联盟建立原则

确定合适的伙伴

明确伙伴之间的关系

保持必要的弹性

在竞争中合作

向联盟伙伴学习

六、外包

外包（outsourcing）是指从外部提供者处购买的一种创造价值的服务的行为，是一种类似于合伙或合资企业的发展战略的实现方式。

运用外包的主要原因是，极少企业拥有在所有主要和辅助业务中实现竞争优势所要求的资源和能力。

为检验企业是否恰当地外包了主要业务和辅助业务，有四项技能对参与外包项目的经理人是十分重要的：战略性思考、成功交易、合作伙伴关系管理以及变革管理。

第四节 防御战略

一、收获战略——指减少公司在某一特定领域内的投资

二、调整战略——企图扭转公司财务状况欠佳的局面，提高运营效率，使公司能渡过危机，希望情况将发生变化，那时再采用新的战略

三、放弃战略——指卖掉公司的一个主要部门，它可能是一个战略经营单位，一条生产线，

或者一个事业部

四、清算战略——通过拍卖资产或停止全部经营业务来结束公司的存在

第五节 公司业务组合管理

一、增长率—市场占有率矩阵法——BCG 矩阵（见下页图）

1、BCG 矩阵的战略选择

经营组合的平衡

2、BCG 新矩阵

行业吸引力—竞争能力分析法

行业吸引力——竞争能力矩阵

二、政策指导矩阵

行业吸引力—竞争能力分析法

行业吸引力：行业规模；市场增长速度；产品价格的稳定性；市场的分散程度；行业内的竞争结构；行业利润；行业技术环境；社会因素；环境因素；法律因素；人文因素。

竞争能力：生产规模；增长情况；市场占有率；盈利性；技术地位；产品线宽度；产品质量及可靠性；单位形象；造成污染的情况；人员情况。

三、汤姆森和斯特克兰方法

鉴别战略簇（

市场增长的速度

企业竞争地位

四、战备匹配性评价矩阵法

第六节 战略选择过程与战略选择实践

一、战略选择的过程

1、企业对外界环境的依赖程度；

2、管理者对待风险的态度；

3、企业过去的战略；

4、企业中的权力关系；

5、中层管理人员和职能人员的影响

二、战略选择实践

1、霍福尔(C.Hofer)的研究结论

不同类型的挑战会导致不同类型的战略。

当公司面临巨大的外部环境机会，或其资源在充分满足现有的产品—市场领域后还有富裕时，它们通常会努力扩大现有的经营范围。

如果出现与上述两个条件相反的情况，则公司就会缩减现有经营范围并改变其职能性战略(即市场营销、财务或生产战略等)，或者选择非相关多样化战略。

最常采用的战略是为现有的市场开发新产品(产品开发战略)和增加现有产品对现有市场的渗透(渗透战略)。

最不常采用的战略是前向一体化和内向式发展的多样化战略。

公司只有在下述两种情况下才改变其整体经营目标：公司状况欠佳，不得不采取这种最终手段；公司境况良好，目标改动可确保公司经营状况得到重大改善。

2、格鲁克(W.Glueck) 的研究结论

(1) 格鲁克(W.Glueck) 的研究结论（一）

格鲁克(W.Glueck)对《财富》杂志登载的 358 家公司在 45 年中所做战略选择进行过研究，

发现各公司采用的各种战略的频率如下：

发展战略 54.4%
组合战略 28.7%
稳定发展战略 9.2%
防御战略 7.5%

(2) 格鲁克(W.Glueck) 的研究结论 (二)

格鲁克还对不同经济周期(复苏、繁荣、衰退、萧条)阶段，公司所采用的上述几种战略进行了分析，发现：

防御战略是最不受欢迎的战略。在萧条时期，被采用的次数与发展战略大致相当；在繁荣时期是发展战略的四分之一；在衰退和复苏时期，分别是发展战略的二分之一和三分之一。

稳定发展战略是第二不受欢迎的战略。在萧条和繁荣时期，采用它的公司只是采用发展战略的一半；在复苏时期，是发展战略的三分之二；在萧条时期是不愿采用的战略(占三分之一)。

组合战略在繁荣时期是最受欢迎的战略，占发展战略公司的三分之一；而在其它的时期则不常被采用。

发展战略在繁荣时期也是最常采用的战略，占总数的一半以上。但在衰退和复苏时期，采用的频次大致相当；而在萧条时期，只占总数的三分之一。

第五章小结

没有所谓的最好的公司战略，每一种公司战略的选择都要考虑多种因素。但是好的公司战略要能够（1）公司总部能够增加业务单位的价值；（2）公司业务有一个恰当的组合；（3）公司管理人员对多样化的控制能力和容许的程度。

多业务公司需要对不同的业务单位采用不同的战略，将公司资源在不同的业务单位之间进行分配，几种不同的业务组合管理方法为公司高层管理者提供了这种管理的工具。核心问题是：（1）保持公司不同业务的平衡性；（2）公司的资源、能力等特征能够为业务单位的发展创造价值，即公司的能力与业务的发展具有良好的适应性或匹配性。

公司实施发展战略的方式有多种，既有内涵式发展，也有外延式的发展，每一种发展方式均有其利弊，需审慎选择。内部发展最大的优势是通过自身建立能力，但是它也会导致资源的过度使用。外延式发展方式可以迅速获得竞争所需要的时间和能力，但可能带来对公司控制和管理的难度。

公司战略选择是一个复杂的决策过程，既包括了公司经理人员的理性分析和判断，也受多方面因素的影响。

重点推荐文献

对于论述各种可供选择的公司战略，可参考阅读：Byars L. L. *Strategic Management: Formulation and Implementation*. New York: Harper Collins Publishers, Inc., 1991

对于论述多样化公司的管理问题以及对多样化战略的分析，可参考阅读两本重要的著作，一本是：Thompson Jr. A. A and Strickland III A. J. *Strategic Management: Concepts and Cases*(thirteenth edition). Boston: McGraw-Hill Irwin, 2003。另一本是：Collis D, J. and Montgomery C. A. *Corporate Strategy: Resources and the scope of the firm*. Boston: McGraw-Hill Book Co. 王永贵等译. 公司战略：企业的资源与范围. 大连：东北财经大学出版社，2000

对于各种公司战略选择，从经济学的角度均可以给出理论上的解释。关于此方面的理论，可参考阅读：Besanko D., Dranove D. and Shanley M. *Economics of Strategy*. 武亚军总译校. 公司战略经济学. 北京：北京大学出版社，1999

对于公司发展战略的发展方式选择的论述，可参考阅读：Johnson G. and Scholes K. Exploring Corporate Strategy (six edition). 王军等译. 战略管理. 北京：人民邮电出版社, 2004

对于公司业务组合管理工具的论述，尤其是对于公司总部与业务单位的关系方面的研究，可重点参考阅读：Goold M, Campbell A. and Alexander M. Corporate Level Strategy. New York: Wiley, 1994

第五章复习思考题

- 1、在采用每种公司战略时应注意哪些问题？
- 2、为什么大多数企业倾向于采用发展战略？
- 3、在实行多样化战略时，是否公司所具有的不同的业务越多越好？如何确定合适的多样化程度？
- 4、以一个实际企业为研究对象，鉴别出它所采取的战略。
- 5、请比较一下企业实行发展战略不同方式的优缺点。

本章案例

福特汽车公司的战略选择

案例讨论题

- 1、请鉴别福特汽车公司的公司战略选择。
- 2、使用不同的业务组合分析方法理解并说明福特公司的业务组合逻辑。结合你认为公司总部所发挥的作用，判断哪一种组合方式最适合这个公司？
- 3、公司总部的作用应该体现在什么方面？

第六章 经营单位的竞争战略选择

学习目标

学习本章后，你应该能够：

- 理解基本竞争战略的涵义、条件及风险；
- 了解不同产业结构下的竞争战略选择；
- 掌握不同市场竞争地位下的竞争战略选择；
- 理解超竞争环境下的竞争战略本质及竞争基础；
- 理解在竞争中求合作；
- 了解蓝海战略的实质和基石。

第一节 基本竞争战略

一、成本领先战略

（一）成本领先战略的涵义：所谓成本领先战略，是指企业通过有效途径降低成本，使企业的全部成本低于竞争对手的成本，甚至是同行业中最低的成本，从而获得竞争优势的一种战略。

（二）成本领先战略的实施条件

- 1、设计一系列便于制造和维修的相关产品，彼此分摊成本。同时，要使该产品能为所有主要的用户集团服务，增加产品数量。
- 2、在现代化设备方面进行大量的领先投资，采取低价位的进攻性定价策略。
- 3、低成本给企业带来高额边际效益。

- 4、企业具有先进的生产工艺技术，降低制造成本。
- 5、降低研究与开发、产品服务、人员推销、广告促销等方面的费用支出。
- 6、建立起严格的、以数量目标为基础的成本控制系统。控制报告和报表要做到详细化和经常化。
- 7、企业建立起具有结构化的、职责分明的组织机构，便于从上而下地实施最有效的控制。

（三）成本领先战略的战略利益

- 1、企业处于低成本地位上，可以抵挡住现有竞争对手的对抗。即使竞争对手在竞争中不能获得利润，只能保本的情况下，企业仍能获利。
- 2、面对强有力的购买商要求降低产品价格的压力，处于低成本地位的企业在进行交易时握有更大的主动权，可以抵御购买商讨价还价的能力。
- 3、当强有力的供应商抬高企业所需资源的价格时，处于低成本地位的企业可以有更多的灵活性来解决困境。
- 4、企业已经建立起的巨大的生产规模和成本优势，使欲加入该行业的新进入者望而却步，形成进入障碍。
- 5、在与代用品竞争时，低成本的企业往往比本行业中的其他企业处于更有利的地位。

（四）成本领先战略的风险

- 1、新加入者可能后来居上；
- 2、技术进步降低企业资源的效用；
- 3、丧失对市场变化的敏锐洞察力；
- 4、受外部环境的影响大。

二、差异化战略

（一）差异化战略的含义

所谓差异化战略是指企业向顾客提供的产品或服务与其他竞争者相比独具特色、别具一格，从而使企业建立起独特竞争优势的一种战略。

（二）差异化战略的实施条件

- 1、具有很强的研究与开发能力，研究人员要有创造性的眼光。
- 2、企业具有以其产品质量或技术领先的声望。
- 3、企业在这一行业有悠久的历史或吸取其它企业的技能并自成一体。
- 4、很强的市场营销能力。
- 5、研究与开发、产品开发以及市场营销等职能部门之间要具有很强的协调性。
- 6、企业要具备能吸引高级研究人员、创造性人才和高技能职员物质设施。

（三）差异化战略的战略利益

- 1、能建立起顾客对产品或服务的忠诚度；
- 2、顾客对商标的信赖和忠诚形成了强有力的行业进入障碍，增加了新加入者进入该行业的难度；
- 3、差异化战略产生的高边际效益，增强了企业对付供应商讨价还价的能力；企业通过差异化战略使购买商缺乏与之可以比较的产品选择，降低购买商对价格的敏感度；
- 4、企业通过差异化战略建立起顾客对本产品的信赖，使得替代品无法在性能上与之匹敌。

（四）差异化战略的风险

- 1、面临实行低成本战略企业的威胁。如果顾客对某种差异化产品可觉察价值的评价，不足以使其认同该产品的高价格，这时低成本战略会轻而易举地击败差异化战略；

2、买方需要的差异化程度下降带来的威胁。当顾客变得更加精明时，他们降低了对产品或服务的差异化要求，转而选择价格较低的产品；

3、模仿者的威胁。竞争对手的模仿可缩小顾客感觉到的产品差异，这是随着行业成熟而发生的一种普遍现象。

三、集中化战略

（一）集中化战略的含义

指将企业的经营活动集中于某一特定的购买群体、产品线的某一部分或某一地域性市场，通过为这个小市场的购买者提供比竞争对手更好、更有效率的服务来建立竞争优势的一种战略。

（二）集中化战略的战略利益

由于采用集中化战略是企业特定细分市场上实施低成本或差异化战略，所以低成本和差异化战略有效抵御行业五种竞争力量的优势，也都能在该战略中得以体现。此外由于集中化战略避开了在大市场内与竞争对手的直接竞争，对于一些力量还不足以与实力雄厚的大公司抗衡的中小企业来说，集中化战略可以增强他们相对的竞争优势，因而该战略对中小企业具有重要意义。即使对于大企业来说，采用集中化战略也能避免与竞争对手正面冲突，使企业处于一个竞争的缓冲地带。

（三）集中化战略的风险

1、竞争对手可能会进入企业选定的细分市场，并采取优于企业的更集中化的战略。

2、狭窄的小市场中的顾客需求可能会与大市场中一般顾客需求趋同，此时集中化战略的优势就会被削弱或消失。

3、企业选择的细分市场非常具有吸引力，以至于各个竞争厂商蜂拥而入，瓜分细分市场的利润。

四、混合型战略

（一）混合型战略的含义

是指低成本地提供优秀的差异化产品，然后利用成本优势制定比竞争产品更低的价格，通过为买方提供超值价值来建立竞争优势的战略。

（二）混合型战略的战略利益、风险

1、战略利益

获得更加有力的竞争地位；

获得更好的经营业绩；

取得科学的市场定位；

2、风险

企业提供的产品或服务，无论在低成本还是差异化方面都无法为顾客创造足够的价值。

五、战略钟

1、战略钟（strategy clock）提供了另一种实现基本竞争战略的方式

2、战略钟能辨识出三个可行战略区域，以及一个很可能最终导致失败的区域。

差异化区域

低价格区域

混合战略区域

非竞争战略

第二节 不同产业结构下的竞争战略

一、分散型产业中的企业竞争战略

（一）分散型产业的含义：所谓分散型产业是指，在这种产业环境中许多企业在进行

竞争，没有任何一个企业占有显著的市场份额，也没有任何一个企业能对整个产业的结果具有重大的影响，即不存在能左右整个产业活动的市场领袖。

（二）造成分散型产业的经济原因

- 1、产业进入障碍较低或障碍不多，使许多小公司涌入该产业。
- 2、多样化的市场需求。
- 3、当服务成为经营关键时，小企业就会变得更有效。
- 4、产业运行的就近监督和控制是企业成功的基本条件，则小企业具有很大的优越性。
- 5、高度的产品市场区分，特别是这种区分基于形象的基础上。

（三）分散产业中的竞争战略选择

- 1、建立严格管理下的分权组织结构。
- 2、采用统一化的设备。
- 3、增加附加价值。
- 4、产品类型或产品部分专门化。
- 5、顾客类型专门化。
- 6、订货类型专门化。
- 7、集中于地理区域。
- 8、简朴实惠。

二、新兴产业中的企业竞争战略

（一）新兴产业的含义

新兴产业即新形成的或重新形成的产业，其形成的原因是技术的发明、相对成本关系的变化、新的消费需求的出现，或经济和社会的变化将某种新产品或新的服务提高到一种现实的发展机会。

（二）新兴产业中企业发展面临的问题

- 1、缺乏获得原材料和零部件的能力；
- 2、缺乏基础；
- 3、缺乏产品或技术标准，产品质量不稳定；
- 4、顾客困惑；
- 5、在金融界的形象和信誉度可能较差；
- 6、在获得有关政府部门的批准方面可能遇到困难。

（三）新兴产业中的竞争战略选择

- 1、尽快使产业结构成型。

2、在新兴产业中压倒一切的战略问题是企业使产业结构成型的能力。通过这一选择，企业可以试图在生产方针、营销方法和价格策略等方面建立运行法则。

- 3、进入新兴产业时间的选择

在新兴产业中进行竞争的一个重要战略选择是正确的进入时间。早期进入新兴产业涉及较高的风险，但可能在另一方面涉及较低的进入障碍，并可获得较大的收益。

（四）早期进入新兴产业的利弊分析

在下列情况下早期进入新兴产业是有利的：企业的形象和名望对顾客至关重要，企业可因作为先驱者而发展和提高声望；当经验曲线对一个产业至关重要时，早期进入可以使企业较早地开始学习过程；顾客忠诚非常重要，所以那些首先对顾客销售的企业将获益；通过早期进入投资于原材料供应、零配件供应和批发渠道等，因而可以取得成本优势。

在下列情况下早期进入是非常危险的：产业早期竞争和市场与产业发展后的市场有很大的不同，早期进入企业因此而建立错误的技能，以后面临很高的转换成本；开辟市场代价高昂，其中包括对顾客的宣传教育、法规批准、技术首创等，而开辟市场的利益并不能为本企

业所专有；早期与小的新的企业竞争代价高昂，但以后这些小企业将被更难对付的竞争者所取代；技术变化将使早期投资陈旧，并使晚期进入的企业获得新产品，得到生产过程的益处。

三、成熟产业中的企业竞争战略

（一）成熟产业中的企业竞争战略选择

- 1、产品结构的调整；
- 2、正确定价；
- 3、改革工艺和革新制造方法；
- 4、选择适当的顾客；
- 5、购买廉价资产；
- 6、开发国际市场。

（二）成熟产业中企业应注意的问题

- 1、对企业自身的形象和产业状况存在错误的假设
- 2、防止盲目投资
- 3、为了短期利益而轻易地放弃市场份额
- 4、对产业实践中的变化做出不合理的反应
- 5、坚持以“高质量”为借口，而不去适应竞争者进攻性的价格和市场行为
- 6、过于强调开发新产品，而不是改进和进取性地推销现存产品
- 7、企业应避免过多地使用过剩生产能力

四、衰退产业中的竞争战略

（一）衰退产业的含义

从战略分析的角度讲，衰退产业是指在相当长的一段时间里，产业中产品的销售量持续下降的产业。

（二）衰退产业中的企业竞争战略选择

- 1、领先战略
- 2、坚壁战略
- 3、收获战略
- 4、快速放弃战略

（三）选择衰退战略的条件

在衰退产业中，企业选择一项衰退战略至少要考虑两个因素：一是衰退产业的结构，如需求或剩余需求的特征、退出障碍情况、竞争格局等；另一是企业自身所具有的相对竞争实力。

第三节 不同市场竞争地位下的竞争战略

一、市场领导者战略

（一）市场领导者的含义：所谓市场领导者，是指在同行业中居于领导地位的企业。

（二）市场领导者战略

- 1、扩大市场需求总量
- 2、保护市场份额
- 3、提高市场占有率

二、市场挑战者

（一）市场挑战者的含义：市场挑战者是指那些在行业中居于第二、第三或更靠后的位置的企业。

（二）市场挑战者战略

- 1、确定挑战目标和挑战对象

- 2、选择进攻战略：正面进攻；侧翼进攻；包围进攻；迂回进攻；游击进攻

三、市场追随者

(一) 市场追随者的含义：市场追随者与挑战者一样，在同行业居于第二、第三甚至更靠后的地位，所不同的是，它不挑战而是跟随在市场领导者后面自觉维持共处的局面。

(二) 市场追随者战略

- 1、紧密追随
- 2、距离追随
- 3、选择追随

四、市场补缺者

(一) 市场补缺者的含义：所谓市场补缺者是指精心服务于市场的某些细小部分，通过专业经营来占据有利的市场位置的企业。

(二) 市场补缺者战略

- 1、最终用户专业化
- 2、垂直专业化
- 3、顾客规模专业化
- 4、特定顾客专业化
- 5、产品或产品线专业化
- 6、地理区域专业化
- 7、客户订单专业化
- 8、质量—价格专业化
- 9、服务项目专业化
- 10、分销渠道专业化

第四节 超竞争环境下的竞争战略

一、超竞争环境下的竞争理念

竞争的指导思想更多的强调变化、速度、灵活性、创新和打破常规

二、超竞争环境下的竞争优势基础

- 1、以市场为基础的战略行动来获取优势。
- 2、通过首动优势（first-mover advantage）获得竞争优势。指第一个在市场上采取战略行动（如首先推出某个产品）而带来的优势
- 3、通过开发新产品或进入新市场来寻求竞争优势
- 4、以设置壁垒为基础寻求优势
- 5、以资源为基础的优势。即经营单位利用公司总部或自身的资源和能力的活力建立竞争优势
- 6、建立大本营（strongholds）。指企业或经营单位在某一特定领域（可以是一个地理区域或一个细分市场）中占有主导优势，以此获得该领域内的市场影响力
- 7、以雄厚财力(deep pockets)为基础建立优势
- 7、以运营规模为基础的优势

第五节 竞合战略

一、竞合战略

竞合战略泛指通过与其他企业合作来获得企业竞争优势或战略价值的战略。竞合战略旨在通过“合作—竞争”方式实现竞争各方的“双赢”或“多赢”。

二、竞合分析-PARTS 模型（企业竞合的五个战略思考点）

- 1、参与者（players）
- 2、附加值（added values）
- 3、规则（rules）
- 4、战术（tactics）
- 5、范围（scope）

三、竞合战略的主要实现形式

- 1、战略联盟是竞合战略的主要实现形式。
- 2、战略联盟本质上是企业间通过合作共同创造新价值的竞争性合作联合体。
- 3、战略联盟通常有四种形式：合资企业、股权参与、契约性协议、国际联合（consortium）

第六节 蓝海战略

一、蓝海战略的本质：价值创新

二、蓝海战略的制定方法

（一）战略布局图

在战略布局图上，横轴表示的是产业竞争和投资所注重的各项元素。通过战略布局图，企业就能够明白竞争对手正将资金投入何处，在产品、服务、配送等方面产业竞争正集中在哪些元素上，以及顾客从市场现有的相互竞争的商品选择中得到了些什么。

（二）战略布局图四步动作框架

- 1、剔除：哪些被产业认为理所当然的元素需要剔除？
- 2、减少：哪些元素的含量应该被减少到产业标准以下？
- 3、增加：哪些元素的含量应该被增加到产业标准以下？
- 4、创造：哪些产业从未有过的元素需要创造？

（三）好的蓝色战略的条件

- 1、重点突出，即能够清晰地显示出企业强调哪些元素；
- 2、另辟蹊径，即企业的价值曲线与其他商家的价值曲线相比是明显不同的；
- 3、令人信服的主题，即蓝海战略的主题句不仅要传达清晰的信息，还要切合实际地宣传产品或服务，否则顾客就会失去信任和兴趣。

第六章小结

基本竞争战略选择有低成本战略、差异化战略和集中化战略。但在企业竞争的实际中，还存在着以较低的成本或价格提供差异化的产品或服务的竞争战略，这就是混合型竞争战略，或随着时机的不同而采取不同的混合型竞争战略。

竞争战略的选择还要看业务单位所在的产业结构，产业结构的类型可分为分散型的产业、新兴产业、成熟型产业和衰退型产业。产业结构不同，竞争战略的选择亦不同。

竞争战略的选择还要取决于经营单位所处的市场竞争地位，市场地位可以是市场的领导者、市场的挑战者，也可能是市场的追随者或市场的补缺者。业务单位处于不同的市场竞争地位也决定着他们的竞争战略选择。

在超竞争环境下，可持续的竞争优势很难实现。速度、灵活性、创新和改变成功战略的意愿是赢得竞争的重要基础。在这种情况下，企业成功需要的能力可能会蕴藏在促进速度、灵活性、创新和变革能力的企业文化和结构中。

在市场的竞争中，并非只有“你死我活”的“零和”游戏，在竞争中求合作，在合作中又不缺乏竞争的“双赢”或“多赢”战略是现代市场竞争的显著特点。因此，合作战略或竞合战略是竞争战略的另外一种选择。

蓝海战略是开辟无人争抢的未来的产业或市场空间，从而甩开竞争，为顾客和企业自身

提供价值创新，并为企业带来超高利润。

重点推荐文献

波特教授对于业务单位的一般竞争战略选择，以及不同市场结构下的竞争战略选择等问题有过详细的论述，可参考阅读他的两部重要著作：Porter M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1980. 和 Porter M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press, 1985.

经营单位的各个战略要素，如投资强度、产品质量、市场占有率等对企业经济效益有何影响的问题，可阅读有关 PIMS(Profit Impact of Market Strategies)的文献，如 Abell D F, Hammond J S. *Strategic Marketing Planning*. Englewood Cliffs, N. J: Prentice Hall, Inc., 1979

对于不同市场竞争地位下竞争战略选择及创新战略方面的论述，可参考阅读：汤普森，斯特里克兰，甘布尔. *战略管理概念与案例*（第 14 版）.王智慧译. 北京:北京大学出版社,2009；乔·蒂德等. *创新管理——技术、市场与组织变革的集成*. 陈劲等译. 北京：清华大学出版社，2002.

超竞争环境下的竞争战略选择问题，可参考阅读：D'Aveni R. *Hypercompetitive Rivalries: Competing in Highly Dynamic Environments*. New York: Free Press, 1985.

最早提出蓝海战略的是 W. Chan Kim 教授和 Renee Mauborgne 教授，他们的战略思想对于企业和研究人员来说具有启发意义。关于蓝海战略的详细阐述，可参考阅读：Kim W.C. 钱·金 and Mauborgne R. 勒妮·莫博涅. *蓝海战略：---超越产业竞争,开创全新市场*. 吉宓译. 北京: 商务印书馆, 2005.

第六章复习思考题

- 1、分别说明基本竞争战略的应用条件以及存在的风险。
- 2、以一个具体的产业为例，分析它为何分散？如何在这样的产业中进行竞争？
- 3、以电子信息产业为例，分析它存在的问题以及企业如何在这样的产业中竞争？
- 4、试述企业处于不同市场竞争地位下的竞争战略的选择。
- 5、找出一个处于衰退阶段的产业，分析在此产业中的企业竞争战略选择？
- 6、找出一个超竞争环境的产业，鉴别出企业或经营单位竞争战略的竞争基础。
- 7、怎样制定竞合战略？竞合战略的主要实现形式有哪些？
- 8、鉴别出哪些企业开创了蓝海战略并取得了成功。

本章案例 福特汽车公司竞争战略的选择

案例讨论题

- 1、请鉴别福特公司的竞争战略选择。在超竞争环境下福特公司如何进行战略选择？
- 2、福特公司从“竞争”走向“竞合”的战略意义是什么？解释福特公司何时和以何种方式合作会比直接竞争更有意义。
- 3、分析判断当今企业竞争的发展趋势。

第七章 企业国际化战略

学习目标

- 学习本章后，你应该能够：
1. 了解企业国际化经营的特点及目的；

掌握企业国际化经营的环境分析要素；
理解公司层国际化战略的选择和业务层竞争战略的一般选择；
理解企业进入国际化经营的一般方式及其影响因素。

第一节 企业国际化经营的原因及特点

一、公司国际化经营的原因

- 1、利用技术领先的地位
- 2、利用卓越而强大的商标名称
- 3、利用规模经济优势
- 4、利用低成本资源

二、公司国际化经营的特点

- 1、经营空间广泛
- 2、经营环境复杂
- 3、竞争激烈
- 4、信息管理难度大
- 5、计划和组织要周密

实例 7-1 中国零售业：全球化或本土化？

企业国际化经营是一项极其复杂的经济活动，管理者需要提防“全球化谎言”：全球经济将一体化为同质竞争。正如在中国的零售市场（实例 7-1）所看到的那样，中国市场不仅与西方市场很不相同，本身也存在多样性。企业国际化经营要考虑的因素要较在国内经营广泛得多和复杂得多。

第二节 国际化经营的环境因素分析

一、国际贸易体制：关税；非关税壁垒；国际贸易的支付方式

二、国际化经营的环境

1、政治—法律环境：对外国企业的态度；政治的稳定性；政府的官僚制度；贸易或投资条约和协议

2、经济环境：国际的经济发展水平；国民生产总值总量及其分布；国际收支；集团贸易与区域性经济

3、地理、社会、人文环境：

地理环境：气候与地形；自然条件

社会、人文环境：人口状况；基础设施；教育水平；宗教信仰

第三节 国际化战略的选择

一、公司层面国际化战略

1、国际本土化战略——将战略和业务决策权分权到各个国家的子公司中，由这些子公司战略业务单位向本地市场提供本土化的产品

2、全球化战略——在不同国家市场销售标准化产品或服务，并由公司总部确定总体的竞争战略

3、跨国战略——寻求全球化战略的效率和国际本土化战略的敏捷性的统一

二、业务层面的国际化竞争战略

1、产品标准化战略——开发标准化的产品，在世界范围内以同样的方式进行生产和销售

2、广泛产品线国际战略——行业的所有产品线范围内进行国际化的竞争

- 国际集中化战略——
- 国家集中化战略——
- 受保护的空位战略——

三、国际竞争优势的决定因素

对于任何一个国际化经营的企业来说,选择一个有效的国际战略是一项复杂而困难的决策。但是,基本来说这种选择基于国家的比较优势和特定企业的竞争优势。波特“钻石模型”描述了国家或地区内企业在全世界范围内取得竞争优势所必需的要素,详细请阅读专栏 7-1。

第四节 企业进入国际市场的方式

一、出口进入方式

非直接出口;直接代理商或经销商;直接分支机构(子公司)

二、合同进入方式

许可证贸易;特许经营;技术协议;服务合同;管理合同;建筑或交钥匙工程合同;生产合同;合作生产协议

投资进入方式

三、独资经营;合资经营

第五节 影响企业进入国际市场方式的因素

一、影响进入国际市场方式的外部因素

1、目标国家的市场因素:目标国家市场规模的大小;目标国家市场的竞争结构

2、目标国家的生产因素

3、目标国家的环境因素:目标国家政府对外国企业有关的政策和法规;地理位置;经济状态;外部经济关系;本国与目标国家在社会、文化等方面的差异;政治风险

4、本国因素:国内市场规模;本国的竞争态势;本国的生产成本;本国政府对出口和向海外投资的政策

二、影响进入国际市场方式的内部因素

1、企业产品因素:产品的独特性;产品所要求的服务;产品的生产技术密集度;产品适应性

2、企业的资源投入要素:资源丰裕度;投入愿望

三、企业向国际化经营演变的阶段

第一阶段:非直接出口或特殊项目出口;

第二阶段:积极出口或(和)许可证贸易;

第三阶段:积极出口、许可证贸易和在国外投资经营;

第四阶段:全方位的跨国生产和销售。

第七章小结

企业开展国际化经营的直接目的是占领更大的国际市场和获得更多的利润,实际上是使公司的资源和能力得到战略延伸,为企业创造更大的价值。

与国内市场环境相比,企业开展国际化经营需要考虑的外部环境因素要复杂得多,既要考虑东道国的政治---法律因素、经济因素、地理因素、社会和人文因素外,还要考虑国际贸易体制和国际金融体系。

公司层面的国际化战略有国际本土化战略、全球化战略和跨国战略,每个国际化战略各有利弊,根据公司总部的目标来决定。

业务层面的国际竞争战略包括产品标准化战略、广泛产品线国际战略、国际集中化战略、

国家集中化战略和受保护的空位战略,这些战略与经营单位的基本竞争战略具有很大的相似性。

企业进入国际市场的方式有出口进入方式;合同进入方式和投资进入方式。但是,真正意义上的国际化经营是指股权投资,这既可以是独资经营,也可以是合资经营。

企业选择进入国际市场的方式,既要考虑目标国家的各种因素,同时企业也要考虑自身的产品、资源要素和企业能力。从这一方面也可反映出企业进行国际化经营所具有的复杂性、挑战性和巨大的风险性,但企业经营国际化是大型公司发展的必然趋势。

重点推荐文献

关于企业进入国际市场有关问题的论述,可参考阅读: Root F. R. 进入国际市场的战略. 李冀中,蒋黔贵译.北京:中国经济出版社,1993

关于企业开展国际化经营的企业综合管理问题,即国际企业的管理问题,可参考阅读: 赵曙明.国际企业经营管理总论.南京:南京大学出版社,1993.

关于在全球化背景下和经营环境中,如何进行企业战略管理的问题,可参考阅读: Hitt M.A, Ireland R.D and Hoskisson R. E. Strategic Management: Competitiveness and Globalization (concepts) (4th edition). 吕巍等译. 战略管理:竞争与全球化(概念)(第四版). 北京:机械工业出版社, 2002

波特不仅对竞争战略的选择和价值链的分析有着重要的贡献,而且对于国际竞争战略的选择问题以及国家竞争优势的问题,也有着重要的论述。可参考阅读: Porter M. E. The Competitive Advantages of Nations. New York: Free Press, 1990

第七章复习思考题

- 1、企业为何要开展国际化经营?
- 2、企业进行国际化经营与进行国内经营有什么区别?
- 3、如何选择公司国际化战略和业务层国际竞争战略?
- 4、如何确定公司进入国际市场的合适方式?
- 5、企业在进行国际化经营时,通常考虑的最主要的因素有哪些?

本章案例

福特汽车公司的国际化战略

案例讨论题

- 1、试分析福特公司的国际经营环境。
- 2、鉴别福特公司的国际化战略选择。
- 3、国际化的经营环境对企业战略管理理论发展的影响。

第四篇 战略实施

本篇主要内容

- 第八章 战略与组织结构
- 第九章 战略领导
- 第十章 管理战略变革
- 第八章 战略与组织结构

学习目标

- 学习本章后，你应该能够：
- 理解企业战略与组织结构的关系；
- 了解企业的规模、企业的外部环境与企业的技术条件对企业组织结构的影响；理解组织配置中的各个关键要素。
- 分析几种典型的组织结构，识别出他们各自的优缺点及所适应的战略条件。

第八章 战略与组织结构

第一节 战略与组织结构的关系

- 一、管理者的战略选择规范着组织结构的形式；
- 二、只有使结构与战略相匹配，才能成功地实现企业的目标；
- 三、组织结构抑制着战略。与战略不相适应的组织结构，将会成为限制、阻碍战略发挥其应有作用的巨大力量；
- 四、一个企业如果在组织结构上没有重大的改变，则很少能在实质上改变当前的战略。
- 五、企业不能从现有的组织结构的角度去考虑企业的战略，而应根据外界环境的要求去制定战略，然后再根据新制定的战略来调整企业原有的组织结构。三星集团就为我们提供了一个出色的例子（见实例 8-1）。

第二节 组织结构设计的随机制宜理论

- 一、企业规模、发展阶段与组织结构
- 二、企业环境与组织结构
- 三、技术与组织结构
- 四、伍德沃德的观点

1、管理层次的数目随着技术复杂性的提高而增加

2、如果使用前面所述的有机系统和机械系统的定义，则在采用单件或连续性生产方法的企业中，有机系统占优势；在采用大规模或大量生产方式的企业中，机械系统占优势

3、在技术复杂性和企业的规模之间，没有发现显著的关系

4、管理人员和监督人员占总人员的比重将随技术复杂性程度的提高而增大

五、组织配置和组织结构

组织配置（configuration）是指为支持预定战略而设计的一系列相互关联的组织设计要素。最典型的关于配置的研究方法之一是麦肯锡的 7S 模型，它强调战略、结构、系统、员工、风格、技能和共享价值这 7 个因素（其英文首字母均为 ‘S’）互相匹配的重要性。它们共同构成战略设计的清单。

第三节 组织结构类型的选择

- 一、职能型组织结构(U-型组织结构)
- 二、多分部结构 (M-型组织结构)
- 三、产品或服务型(事业部)组织结构
- 四、区域型组织结构
- 五、矩阵型组织结构
- 六、网络型组织结构

第八章小结

企业的战略决定着组织结构,战略的改变会导致组织结构的改变,组织结构服从于战略。但不相适应的组织结构会限制和阻碍战略的实施。因此,有效实施战略,组织结构必须与企业战略相匹配。

组织结构除受到战略的制约外,还受到企业的规模或发展阶段、企业的环境和技术条件等多方面因素的影响。组织的结构和系统相互兼容也很重要,这一问题可以从组织配置的概念来考虑。组织配置(organization configuration)是指为支持预定战略而设计的一系列相互关联的组织设计要素。

比较典型的组织结构有职能型的组织结构、多分部型的组织结构、矩阵型组织结构和网络型的组织结构,每一种组织结构都有其自身的优缺点和所适用的战略条件,企业必须考虑所选择的战略和其它因素而选择适宜的组织结构。

重点推荐文献

对于企业战略与企业组织结构的关系问题,Chandler 从经济历史和管理历史学的角度对此进行了开创式的研究和论述,可参考阅读:Chandler A. D. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge, Mass: MIT Press, 1962.

关于组织结构类型的分析,可参考阅读:周三多. *管理学---原理与方法(第四版)*. 上海:复旦大学出版社, 2006.

第八章 复习思考题

- 1、企业战略与组织结构有什么样的关系?
- 2、讨论职能型组织结构、多分部型组织结构、矩阵型组织结构和网络型组织结构所适用的战略类型。
- 3、试基于麦肯锡的 7S 模型来讨论组织配置问题。
- 4、以一个你所熟悉的企业为例,鉴别出它所采用的战略以及它的组织结构;讨论这一企业战略与结构的匹配性。

本章案例 福特汽车公司的组织结构

案例讨论题

- 1、福特公司的组织结构属于何种类型?有什么特点?
- 2、追踪分析福特汽车公司组织结构演变的历史。
- 3、试分析福特公司组织结构与战略的关系。

第九章 战略领导

学习目标

- 学习本章后，你应该能够：
- 理解领导的涵义，以及领导与管理的本质区别；
- 理解战略领导力的内涵及其构成要素；
- 鉴别出与战略类型相匹配的领导风格和能力；
- 理解公司治理的内涵和本质。

第一节 战略领导力

一、领导的涵义与过程

1、领导的含义：领导，简单地说就是影响力，是对人们施加影响的艺术或过程，从而可使人们心甘情愿地为实现群体的目标而努力。

2、领导过程

制定一个企业能够并且应该实现的设想或规划，即企业的长远发展目标。

为实现企业的设想和规划，做出战略安排。

建立一个强有力的资源协作体系。

在这个协作体系中，有一群热情高昂的、担负着将设想变成现实这一责任的核心队伍。

3、领导与管理的差别

二、战略领导力

1、战略领导力的涵义

战略领导力（strategic leadership）是一种可以进行预期、想象、保持灵活性并且促使他人创造所需要的战略改变的一种能力。从本质上讲，战略领导是多功能的，包括管理他人、管理整个组织而不是一个功能性分支，并且处理在 21 世纪竞争环境下不断产生的变革。

有效的战略领导的主要责任在于高层，特别是在于 CEO。其他公认的战略领导者包括董事会成员、高层管理团队以及部门总经理。实例 9-1 展示了美国 GE 公司 CEO 韦尔奇的战略领导力。

第二节 领导者能力与战略的匹配

一、总经理的类型

开拓型

征服型

冷静型

二、总经理类型与战略的匹配

开拓型经理的效应

交际型经理的效应

三、不同经营单位战略所需要的经理类型

开拓型经理的效应

交际型经理的效应

四、经理班子的组建

美国学者艾夏克·阿代兹提出了四种能力组合的模式（阿代兹模式）。这四种能力分别是：

- P—提供劳务或产品的生产技术能力；
- A—计划、组织和控制集团活动的管理技能；
- E—适应动荡环境，创造新劳务和承担风险的企业家资质；
- I—调节、平衡、统一集团活动与目标的综合才能

第三节 公司治理

一、公司治理及其主题

1、公司治理的含义

狭义：指在企业的所有权与经营权分离的条件下，公司董事会的结构与功能、董事长与经理层的权利和义务以及相应的聘选、激励与监督方面的制度安排等内容。

广义：广义的公司治理涉及到公司体系内部各种正式和非正式关系网络，以及公司活动对社会的一般影响。广义的公司治理不仅要考虑董事会构成及其与股东和经理之间的关系，还要考虑与之对应的管理体系的设计和运作；不仅要考虑股东的利益，还要考虑其他利益相关者，如债权人、雇员、顾客、供应商、社区的利益及公司的社会责任。实例 9-3 对阿里巴巴集团的公司治理---合伙人制度进行了剖析。

2、公司治理的主题

公司治理的核心是要解决公司所有权与经营权分离后所产生的种种问题，其中最重要的是代理问题

二、董事会职责

1、确立公司的经营理念和使命；

2、选拔、监控、评估、酬劳和替换首席执行官及其他高级执行官员，并确保管理层的继任；

3、审议和批准管理层的战略计划及业务计划；

4、审议和批准公司的财务目标、计划和行动，包括重大的资本配置和开支；

5、审议和批准非经常性业务的重要交易；

6、将公司业绩与战略计划和业务计划相比较进行监控，包括定期监督运营结果来评价公司业务是否得到较好的管理；

7、确保道德行为及遵循法律、审计和会计准则以及公司自己的治理文件；

8、评估自身实现这些和其他董事会职责的有效性；

9、行使法律的规定，或在公司治理文件中划归董事会的其他职责。

三、董事会的构成

1、内部董事

内部董事也称执行董事，他们大多是公司的高层管理者或部门经理，是公司的正式员工，既参与董事会的决策，同时也在其管理岗位上执行董事会的决策。

2、外部董事（非执行董事或独立董事）

外部董事又称非执行董事或独立董事，他们不是公司的正式员工，而是从外部聘请的在企业事务某些方面具有专长的知名人士，通常是某一方面的专家、学者或其他公司的总裁、董事长。

3、董事会内部的委员会设置

执行委员会：为董事会的常设机构，具有最大权力。执行委员会除了执行公司章程，负责变更、合并、收购、解散等重要事项外，还承担董事会的经营决策职能。

提名委员会：负责董事的遴选和提名。

报酬委员会：负责制定经理层人员的薪酬和奖励制度。

审计委员会：帮助董事会加强对有关法律和内部审计情况的了解。

伦理委员会：帮助公司调解与其他利益相关者之间的关系。

4、经理层及总经理

（1）经理层的职责

经理层是执行机构，负责董事会决策的实施及公司的日常管理工作。

（2）总经理的职责

日常管理事务；
协助董事会制定方针政策和战略计划并组织实施；
负责内部人事管理；
对外代表公司

（3）总经理的来源

按来源划分，选择总经理有两种途径：

一是利用现任总经理；
二是吸收新的总经理人员。

（4）经理人员的奖酬激励

为了对经理人员的工作实行有效的激励，首先必须确立正确的评审经理人员工作业绩的方法，使奖酬激励与企业希望取得的成果一一对应起来；第二是如何鼓励经理人员能及时地和创造性地调整战略的行为，对创业精神有足够的重视。

第九章 小结

领导就是为了使人们达到集体确定的目标而施加影响的一个动态过程。

管理与领导是有一定差别的，管理主要处理程序性的、日常性的和比较规范性的问题，它更注重应用技术和方法处理问题；而领导则注重为人们提供未来前景和方向性的事情，它主要处理变化着的问题。

有效的战略领导要求运用战略管理过程，包括与战略执行有关的战略行动。战略领导包括了预测事件，展望未来，保持灵活和授权他人的创造组织变革的能力。

在战略管理中，战略的匹配性是非常重要的问题，领导者的能力或风格也必须与所选定的战略类型相匹配，只有如此，才能保证战略的成功实施。

公司治理的实质解决公司所有权和经营权分离后所产生的代理问题，即明确公司的董事会、经理层和股东之间的权力和义务，厘清公司事务决策的程序和规则。

重点推荐文献

关于领导理论，以及领导与管理的区别和联系，请参考阅读：斯蒂芬·P.罗宾斯. 组织行为学.孙建敏,李原等译.北京:中国人民大学出版社, Prentice Hall, 1997.和 Kotter J. P. 现代企业的领导艺术. 史向东, 颜艳译. 北京: 华夏出版社, Simon & Schuster, 1997.

关于战略领导力论述，可参考阅读：迈克尔·A. 希特, R.杜安·爱尔兰, 罗伯特 E. 霍斯基森. 战略管理：竞争与全球化（概念）（原书第6版）. 吕巍等译. 北京：机械工业出版社，2007.

关于战略类型与领导风格 and 能力的匹配问题，可参考阅读：小野丰广.日本企业战略和结构.吕梦仙等译.北京:冶金工业出版社,1990 和 Hofer C W, Davoust M J. Successful Strategic Management. Chicago:A.T.Kearney, Inc,1977.

关于公司治理一系列问题的探讨，可参考阅读：李维安. 现代公司治理研究. 北京：中国人民大学出版社，2002. 和赵增耀. 企业集团治理. 北京：机械工业出版社，2002.

第九章复习思考题

- 1、如何理解领导的涵义？领导与管理的区别是什么？
- 2、什么是战略领导力？战略领导力的构成要素有哪些？
- 3、为何在战略实施中总经理的技能和行为必须与战略相匹配？
- 4、如何选择合适的经理人员？
- 5、如何设计一个合理而有效的公司治理结构？

本章案例

福特汽车公司的战略领导者

案例讨论题

- 1、试分析福特公司历史中主要领导者在公司战略发展中所起的主要作用。
- 2、试分析福特公司领导与战略的匹配性。
- 3、分析公司最初的创业者对公司发展的影响。
- 4、分析家族企业战略管理的特点。

第十章 管理战略变革

学习目标

通过本章学习，你应该能够：

- 了解战略变革的两种不同观点和战略变革的类型；
- 了解战略变革的环境特性；
- 掌握抵制变革的原因；
- 掌握战略变革的过程；
- 掌握管理战略变革的风格；
- 掌握战略变革的手段范围；
- 掌握正确地领导战略变革的方法。

第一节 战略变革本质

一、战略变革的两种不同观点

连续变革模式

间断平衡变革模式

二、变革类型

- 1、适应式变革
- 2、重组式变革
- 3、进化式变革
- 4、革命式变革

实例 10-1 IBM 公司和 Pace 公司的变革战略

IBM 公司基于价值的变革

Pace 的转型

三、战略变革的环境特性

- 1、时间
- 2、范围
- 3、保留程度
- 4、多样性
- 5、能力
- 6、实力
- 7、准备程度
- 8、权力

第二节 战略变革过程

一、抗拒战略变革的原因

抵触情绪的一般原因

针对具体变革的抵触原因

二、管理战略变革的一般模型

管理战略变革的风格

实例 10-2 管理变革的领导风格：

三、具有不同领导风格的成功高级主管

不要混淆

希望之乡

指导但不要溺爱

专注投入和集体精神

第三节 战略变革的手段

一、以工作成果为变革目标

二、以行为模式为变革目标

三、以行为模式为变革目标最终实现价值观变革

四、以价值观为变革目标

第四节 领导战略变革

一、领导战略变革的基础活动

1、树立紧迫感

2、建立领导联盟

3、制定远景和战略

4、沟通变革远景

5、广泛的授权

6、计划并夺取短期胜利

7、巩固成果，深化变革

8、将新方法融入文化

第十章小结

关于战略变革，有两种不同的观点，第一个学派认为，变革是连续的。第二个学派则认为，变革是一个阶段性的均衡过程。

依据战略变革的范围与性质，战略变革可以划分为进化式、适应式、重组式和革命式变革等四种类型。在设计战略变革项目时需要考虑一系列重要的环境特性。环境特性涉及时间、范围、保留程度、多样性、能力、实力、准备程度以及权力等方面。

人们因多种原因而反对变革，其中包括惰性、错误的时机、突然性、同事的压力、私人利益、误解以及对变革的不对称的信息或评估。激励人们进行变革基本上需要经历解冻、转变、再次冷冻的程序，并且要注意只有适当的行为才能被再次冷冻，舍弃那些不适当的行为。其它激励人们变革的更具体的技巧包括教育和沟通、参与和投入、提供便利和支持、协商和奖励、操纵和拉拢以及强制等。每种方法都有其优点和缺点以及适用范围，也可以同时使用几种方法。更概括地讲，保持遍布企业内部的多种变革之间的协调一致非常重要。

变革手段范围会受到变革目标选择的影响，也会受到其他选择（如变革风格）的影响。可采用的变革手段和干预措施的范围不仅包括硬性技巧和行政敢于措施，如体系和结构；也

包括软性文化干预措施，如象征和惯例；还包括与交流、教育和培训有关的人际关系干预措施。

有效的战略变革需要积极地领导，包括树立危机感、建立领导联盟、制定远景和战略、沟通变革远景、广泛的授权、计划并夺取短期胜利、巩固成果，深化变革以及将新方法融入文化等。

重点推荐文献

关于战略变革的两种不同的本质、战略变革的环境特性等战略本质问题，可参考阅读：朱莉娅·巴洛根，韦罗妮卡·霍普·黑利. 战略变革探索（第 2 版）. 赵荣凯 译. 北京：中国人民大学出版社，2007；格里·约翰逊，凯万·斯科尔斯. 战略管理（第六版）. 王军，等译. 北京：人民邮电出版社，2004。

关于战略变革的原因、管理战略变革的一般模型，以及管理战略变革的风格等涉及战略变革过程等问题，可参考阅读：格里·约翰逊，凯万·斯科尔斯. 公司战略教程（第三版）. 金占明，贾秀梅，译. 北京：华夏出版社，1998。

关于战略变革手段和范围等问题，可参考阅读：朱莉娅·巴洛根，韦罗妮卡·霍普·黑利. 战略变革探索（第 2 版）. 赵荣凯 译. 北京：中国人民大学出版社，2007。

关于领导战略变革的基础活动等问题，可参考阅读：Kotter, John P. Leading change: why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, Mar/Apr 1995, Vol. 73 Issue 2, p59-67, 9p; Kotter, John P. Leading change. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1996

第十章 复习思考题

- 1、如何理解战略变革的两种不同的观点和战略变革的四种类型？
- 2、试分析组织不愿意变革（抵制变革）的原因。
- 3、有哪些排除公司变革阻力的方法？
- 4、选择你曾经参与或观察过的战略变革过程的一家公司，试分析其战略变革风格和变革手段？
- 5、如何正确地领导战略变革？

本章案例 福特汽车公司的战略变革

案例讨论题

- 1、运用组织文化网分析阻碍或促进福特公司进行战略变革的因素。
- 2、试分析福特公司不同的变革者所采取的不同变革风格和变革手段。
- 3、试讨论福特公司未来的战略变革方向。