

MBA/DBA 系列讲义

课程简介

战略管理

战略管理是关于企业如何制定战略、实施战略和进行战略评估从而实现组织目标的过程。本课程涉及到战略管理活动的特点、背景和主要的任务、企业内部、外部环境分析原理和分析工具、企业公司层面和业务层面的战略制定，以及战略实施方面需要注意的问题等诸多内容，对于企业管理人员形成正确的战略思维有理论和实践上的指导。

《战略管理》

完全采用国际 MBA 实战案例教学为主的讲义，此课程为大学 MBA、EMBA、DBA 学员必修课程，内部讲义仅限自修。



全国职业经理MBA双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、IE 工业工程师、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理企业总经理、生产运营管理师、工厂管理、企业管理咨询师、六西格玛管理师、企业管理师、经济管理师 MBA 等高级资格认证。

颁发双证：高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

证书说明：证书附档案、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3 个月（允许提前毕业，毕业后持续辅导 2 年）**收费标准：**全部学费 **1280** 元

咨询电话： 13684609885 0451- 88342620 **招生网站：** <http://www.mh.jy.net>

电子邮箱： xchy007@163.com **颁证单位：**中国经济管理大学 **主办单位：**美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

全国Mini-MBA职业经理双证班



允许提前获取证书 全国招生 权威双证 请速充电

教委批准成立正规管理类教育机构，近 20 年实战教育经验，值得信赖！（教证：0000154160 号）

全国迷你 MBA 职业经理双证书班[®]，全国招生，毕业颁发双证书，近期开课。咨询电话：13684609885

招生专业及其颁发证书：

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证书班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证书班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证书班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证书班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证书班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证书班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证书班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证书班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证书班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证书班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证书班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《工商管理培训教师资格》双证书班	高级工商管理培训教师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证书班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证书班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《工厂管理》MBA 高等教育双证书班	高级工厂管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元

全国《经济管理师》MBA 高等教育双证	高级经济管理师职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证	1280 元
全国《六西格玛管理师》MBA 双证书班	高级六西格玛管理师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证	1280 元
全国《生产运营管理师》MBA 双证书班	高级生产运营管理师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】 13684609885 0451--88342620

【咨询教师】 王海涛 郑毅

【学校网站】 <http://www.mhjy.net>

【咨询邮箱】 xchy007@163.com



【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(支持网转、柜台办理和自动取款机办理)(如柜台办理请携带本人身份证到银行办理)

方式一	学校地址	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 收件人：王海涛
方式二	学校帐号 企业账户	学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018034
方式三	交通银行	卡号：40551220360141505 户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄	卡号：6221882600079099806 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心 存折：602610301201201234 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	工商银行	卡号：6222083500001062507 户名：徐传有 开户行：哈尔滨市道外区太平桥支行 存折：3500016701101298023 户名：王海涛 开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行
方式六	建设银行	卡号：6222801141561055564 户名：王海涛 存折：1141449980130106399 户名：王海涛 开户行：哈尔滨市建设银行新阳支行
方式七	农业银行	卡号：6228480170232416918 用户名：王海涛 开户行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行
方式八	招商银行	卡号：6225884517313071 户名：王海涛 开户行招商银行哈尔滨分行马迭尔支行

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

第一讲：什么是战略管理

开篇案例

联想以国际化“突围”多元化

1、收购 IBM 的 PC 业务

“2004 年 12 月 8 日，IBM 将 PC 业务卖给了联想公司，从而也标志 IBMPC 时代的结束，一个我们可以企盼的新的时代即将到来！”在获知联想集团（0992.HK）以 12.5 亿美元收购了 IBM 包括研发和采购在内的 PC 业务之后，一位 IBM 员工写下了上面一段略带伤感而又充满期望的文字。

IBM 个人电脑业务 2003 年销售额达到 120 亿美元，联想完成收购后，其 PC 业务因此位列全球第三；而且，联想海外业务的收入由不足 2% 跃升至 81%，成为名副其实“国际化的联想”；与此同时，联想营业收入将有望达到 1100 亿人民币，一下子突破了联想制定的 600 亿营收的目标。

联想集团董事会主席杨元庆认为，在品牌方面，联想主打中国市场，IBM 主打国外市场；IBM 主打行业 and 高端市场，联想主打消费类 PC，双方是互补的。更重要是并购之后，新联想将有更大的规模，能享受到规模采购带来的价格优势，和更低成本的制造优势。

按照联想收购的计划，前 18 个月，为了维持团队的稳定，原联想与 IBM 员工维持原状不变；18 个月之后，开始真正整合，5 年后整合完毕。在整合阶段，新联想必须整合三个方面：一是供应；二是销售渠道；三是在海外发展新业务，比如三年之后才在海外市场推广消费类 PC。

在收购 IBM 个人电脑业务之前，联想已经进行了为时三年的国际化探索。

香港是联想海外战略的第一个试点。2001 年 9 月，联想与香港丰泽电器合作，在香港推出家用电脑。丰泽在香港拥有 50 家分店，主导香港的电器销售。联想试图通过丰泽电器完善的销售网络，在短时间内接触到庞大的消费群。但事与愿违，联想未能成为香港的主流 PC 品牌。

香港中文大学的郎咸平教授给出的理由是：第一次国际化探索失败缘于联想品牌的不成熟，与具有品牌优势的 IBM、HP 相比，联想的产品很难被大多数消费者接受。吸取此次教训，2003 年，联想宣布全球换标，将“Legend”换为“Lenovo”，2004 年，联想加入奥运 TOP 计划，以 8000 万美元成为奥运会顶级赞助商。

完成收购 IBM 个人电脑业务的第二天，柳传志接受本报记者专访时，将联想收购 IBM 个人电脑业务之前的动作称之为“战略性的大拐弯”：联想已经于前年进行全球换标，并于今年成为奥运会 TOP 赞助商，四年后在北京举办奥运会的时候，联想收购 IBM 后的全球整合已经基本完成，作为顶级赞助商的联想将会在那时候告诉全球用户，IBM 品牌 PC 背后的老板是联想，然后在全球推广“Lenovo”产品。而新联想全球业务布局也会初见规模，那时全球用户都将有机会认识新联想。联想预期那时候真正成为 500 强企业，即营收、利润均迈入世界 500 强。但要完成这样的目标，首先得让 IBM 个人电脑业务这块不赢利业务变成赢利业务。

IBM 个人电脑业务于 90 年代中期开始亏损，到 1998 年，其 PC 业务的亏损已经达到 9.92 亿美元，这也正是 IBM 产生剥离其 PC 业务的原因。而联想的计划是，完成全球供应整合后，将在全球范围内进行采购，取得规模成本的优势；完成销售渠道的整合后，联想会将中国的低成本营销模式推广到全球，完成这两步整合，联想就能将 IBM 这块预亏的业务变成赚钱的业务。

外界对此仍表担心，联想供应链整合面对的最大对手是戴尔的直销模式，此前，IBM、惠普都曾考虑过拷贝戴尔“零库存”的直销模式，但均未获取成功，联想以何种模式保证自己在与戴尔的竞争中取得优势还有待质疑。

其次在销售渠道整合方面，大家也并不乐观。联想的销售渠道模式与 IBM 的销售模式完全不同，IBM 采用全国代理制，而联想是城市代理制。从资金流上看，IBM 提货有 30 到 40 天的账期；而联想是现金买货，不超过 3 天的结账期，联想的理想是将 IBM 模式换成联想模式。而这相当于在全球重建销售渠道，因为 IBM 原有的渠道代表并不见得适应联想的模式。

2、多元化战略

联想早在 2001 年就制定了多元化的发展策略，希望向多个不同业务领域发展，找到新市场，从而打入全球 500 强行列。是时，联想选择了三个与 IT 相关的行业：互联网、IT 服务、手机业务。

在互联网领域，2000 年 8 月，联想入股赢时通，取得其 40% 的股权；2000 年 12 月，联想与新东方合作，成立新东方教育在线；2001 年 6 月，联想与美国在线合作，合资成立 FM365 网站。在 IT 服务领域，

联想于 2002 年先后完成 3 次并购，是年 3 月，联想以 5500 万港元收购汉普咨询 51% 的股权；4 月，联想以 2333 万元收购智软计算机开发有限公司；12 月，联想以 6000 万股收购中望系统有限服务公司。在手机业务领域，联想于 2002 年投入 9000 万，与厦华电子股份有限公司合资成立了联想移动通信公司。

在随后的三年里，联想总共投资超过 12.5 亿港元，其中投资于互联网业务超过 10 亿港元，投资手机与 IT 服务业的分别为 1.5 亿港元和 1 亿港元。

但三年多元化之路，并没有让联想脱胎换骨成营业收入达 600 亿人民币的企业，2003 年财年，联想的营业收入仅为 200 多亿元。而在互联网业务领域，由于互联网泡沫的崩盘，联想全线撤身互联网；2004 年，联想新战略发布，手机成为次于 PC 主业的业务；此后不久，联想将 IT 服务业中的一部分打包给亚信科技。

多元化受挫，让杨元庆认识到，PC 业务才是联想的主业，是联想源源不断的利润来源。因此，在联想的新战略中，联想坚持做大 PC 主业。但是国内市场已趋于平稳，还要面临戴尔、惠普以及方正、同方等国内外竞争对手的围追堵截，联想要做大 PC 主业，唯有拓展新的市场空间，把联想 PC 销往国外，走国际化路线。

目前互联网用户达 8000 多万，新浪、搜狐、盛大等再次为产业里的新贵，当年未能坚持互联网成为柳传志心中永远的痛；IT 服务需要长时间的投入，IBM 为此投入了十年，联想仅投入四年便予以否定；中国移动用户已经超过美国成为全球第一大手机消费大国，联想手机经过去年亏损之后已经于今年开始赢利。

“联想多元化的教训对国际化大有裨益。”联想集团一名高层表示。但显然，联想此番转型国际化，所冒风险并不比当年放弃国际化转型多元化低。

联想是我们国内比较知名的企业，多年来，它所走过的发展道路能够很好的总结一个企业如何从十几个人的小企业成长为一个国际化的大企业，我们从案例中可以看到，联想能够成长强大的一个非常重要的原因在于它的高层管理者能够制定出正确的战略并且积极地去实行。从单一业务战略到多元化，到现在重新回归主业，联想的管理者学习到了宝贵的战略管理知识，也更加注重对于这方面技能的培养。

这门课程主要论述的内容是如何制定、实施和执行战略的管理任务。对于大多数企业而言，走向壮大是其最终梦想。但是，仅仅规模扩大并不代表企业真正具有了竞争实力，最终决定企业持续发展的是其战略竞争力。当一家公司成功的规划并实施了一项创造价值的战略，它就获得了这种战略竞争力。当一家公司实施的某项战略，其他公司无法模仿或者因为成本太高无法模仿，这家公司就获得了持续的竞争优势，

简称为竞争优势。只有当公司无法模仿其战略时，一个组织才能获得竞争优势。并且，对于任何一个企业而言，竞争优势只能维持一段时间，对手模仿的速度决定了竞争优势持续的时间。

一家公司要获得超额利润，就应当很好的理解如何开发企业的竞争优势，所谓超额利润是指超过行业平均水平盈利的利润。大多数企业会停留在行业平均利润水平的状况，只有那些能够积极开发独特的竞争优势，并且不断更新的企业才可能成为行业中利润方面的佼佼者，那些不具备竞争优势的公司只能够获取平均利润或者低于平均水平的利润。从长期来看，无法获得平均利润将会导致最终的失败，因为投资者会转向投资更加具有竞争力的企业。

因此，战略管理成为每个企业必须要掌握的管理活动。它是一项连续的活动，是公司为了获得战略竞争力和超额利润而采用的一整套计划、决策和行动。对于一些来自内外部环境的相关战略要素的分析和考察构成了有效战略规划的基本条件。反之，有效的战略行为也会进一步增强企业对于外部环境的体察以及对于内部环境的改善。由于企业的内外环境都是不断变化的，因此，企业的战略管理过程必须适应这一点，随着环境的变化而不断调整相应的战略。这种动态性也正是战略管理的本质。



战略管理的特点

由以上内容可以看到，战略管理的重点是针对企业的生产经营活动实行的总体性管理，表现为企业制定和实施战略的一系列管理决策与行动，其核心问题是使企业自身条件与环境相适应，以获得长期的战略竞争力和超额利润。

制定、实施和执行战略管理的任务是公司管理的核心与灵魂所在。企业的战略是企业管理层所制定的策略计划，其目的在于：建立企业在其市场领域中的位置，成功地同其竞争对手进行竞争，吸引并满足顾客的需求，取得业绩。在制定战略时，管理者会说：“在我们可以选择的所有经营途径和行动计划中，我们决定向着这个方向发展、聚焦于这些市场和顾客的需求、以这种方式展开竞争、通过这些途径分配我们所拥有的资源和工作精力并依靠这些方法来展开我们的业务。”所以，战略就要求企业的管理层在诸多的备择方案中进行抉择，并且表明组织必须承诺于进入某些特定的市场，采取某些特定的竞争手段，遵从某些特定的经营之道。

从过程上来看，战略管理的基本思路是，企业高层管理人员根据企业的愿景、使命和目标，分析企业经营的外部环境，确定存在的经营机会和威胁；评估自身的内部条件，认清企业经营的优势和劣势。在此基础上，企业要制定用以完成使命、达到目标的战略计划。根据战略计划的要求，管理人员应配置企业资源，调整企业结构和分配管理工作，并通过计划、预算和进程等形式实施既定的战略。在执行战略的过程中，企业管理人员还要对战略的实施成果和效益进行评价，同时，将战略实施中的各种信息及时反馈到战略管理系统中来，确保对企业整体经营活动的有效控制，并且根据变化的情况修订原有的战略，或者制定新的战略，开始新的战略管理过程。因此，**战略管理是一种循环往复、不断发展的全过程总体性管理。**

需要注意的是，我们应当弄清战略管理与业务管理的区别。当管理者通过库存系统、企业机构或分配系统来提高企业的效益时，它所涉及的是提高企业的效率的问题。而战略制定则涉及效果——企业的长期竞争力、长期经济效益和发展前途。它所要回答的问题不仅涉及现有产品与市场，而且涉及新的市场、新的产品以及现存企业与环境之间的新型关系。战略制定是涉及未来的，它要对企业的环境做出反应，并发展与环境的关系。企业能通过两种决策来适应环境：一种是适应性的决策，即采取顺应环境变化的行动，包括业务与管理决策；另一种是赞成行动性决策，包括期望从其他决策者那里得到积极响应。一般战略决策者都是赞成行动性决策，这种决策基于下述认识：企业能够通过开发新市场、获得新顾客、取得市场优势以及使竞争者的效益降低或丧失等来改变它的环境。管理者为了主动驾驭企业的前途，不仅要做出如上所述的经济选择，而且还可采取寻找代理人、讨价还价、修改目标和标准以及对环境中的个人和团体施加影响等措施。

在进行战略管理时，管理者是变化的寻找者，他敢于冒险，具有解决发散型问题的能力、并且善于引导他人探索新的、未曾尝试的途径。在进行业务管理时，管理者是变化的吸收者，他总是小心翼翼地避免冒险，解决的是收敛型问题，扮演的是诊断师、协调者和控制者。他们的领导才能与战略管理者的领导才能是不同的，他们所做的只是激励人们，而不是改变企业的方向。



二、**战略管理的产生和发展**

企业战略管理的实践和理论有其发展过程。这一过程与西方国家、特别是与美国的经济发展密切相关。18-19 世纪伴随着产业革命，欧洲产生了以亚当·斯密、瓦特、斯图亚特等为代表的欧洲管理思想，以后在美国又出现了以泰罗为代表的科学管理学派。当时这些学者和管理者都是将思考的重点放在组织内部活动的管理上。

（一）企业战略思想的诞生——20 世纪 60 年代

20 世纪 60 年代，哈佛大学的安德鲁斯（Andrews）对战略进行了四个方面的界定，将战略划分为四个构成要素即市场机会、公司实力、个人价值观和渴望、社会责任。其中市场机会和社会责任是外部环境因素，公司实力与个人价值和渴望则是企业内部因素。他还主张公司应通过更好地配置自己的资源，形成独特的能力，以获取竞争优势。同一时期，美国学者安索夫（Ansoff）在研究多元化经营企业的基础上，提出了“战略四要素”说，认为战略的构成要素应当包括产品与市场范围、增长向量、协同效果和竞争优势。由此，战略管理理论的研究逐渐由单纯的组织内部转向组织与环境的关系研究。

1965 年，安索夫出版了第一本有关战略的著作《企业战略》，成为现代企业战略管理理论的研究起点。从此以后，很多学者积极地参与了战略理论的研究，形成了多种不同的流派。

其中比较具有代表性的设计学派认为，战略制定是领导者有意识的但非正式的构想过程，并建立了知名的 SWOT（Strength、Weakness、Opportunity and Threat）战略形成模型。该模型表明，形成战略最重要的因素是对外部因素和组织因素进行匹配。正如安德鲁斯所指出的那样，“战略是对公司的实力和机会的匹配。这种匹配将一个公司定位于它所处的环境之中”。因此，该模型考虑了企业面临的威胁与机会（外部评价）和企业本身的优势与劣势因素（内部评价）。这也成为了我们今天进行战略管理的基本框架。

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

（二）战略计划的热潮阶段——20 世纪 70 年代

当时美国经济处于停滞状态，企业战略计划重点开始转向行业。企业要在严峻的竞争环境下，研究自身所处的行业，认真对待潜在的进入者、供应者、顾客、替代产品以及本行业内的竞争者。这一时期的经典著作是哈佛商学院教授波特的《竞争战略》（Competitive strategy）。作为定位学派的代表人，波特

提出，企业战略应当更多地考虑行业结构的分析定位。企业战略的核心是获得竞争优势，而竞争优势取决于企业所处行业的赢利能力，即行业吸引力和企业在行业中的相对竞争地位。因此，战略管理的首要任务就是选择最有赢利潜力的行业，其次还要考虑如何在已经选定的行业中自我定位。定位学派将战略分析的重点第一次由企业转向了行业，强调了企业外部环境，尤其是行业特点和结构因素对企业投资收益率的影响。我们在后面的章节里还会对其观点进行介绍。

（三）战略管理的萧条阶段——20 世纪 80 年代

这个时期，美国企业进入全球性竞争，战略思维进一步拓宽。此时，企业战略要用系统的方法处理企业内在的各种要素，检测它们是否具有更大的竞争能力和适应突变性事件的能力。同时，企业高层管理部门把效益的注重点从增长转向投资收益。在该时期，企业对于传统的战略管理思想的注重开始走入低潮。一个重要的原因就是，有些企业管理人员在企业战略的制定过程中，并不十分了解企业基层的实际情况，往往是闭门造车，或者用纷繁的财务指标代替对于长期战略利益的预测，因此，企业的战略变得缺少高瞻远瞩的眼光，更多的开始追求财务上的短期利益。当时的 IBM 公司的总裁曾经说过，计划过程只能窒息新的有创造性的思想，不可能为企业指出新的机会。

（四）战略管理的重新振兴——20 世纪 90 年代

20 世纪 90 年代以后，随着交通和通信技术的发展，科学技术使得整个世界变得越来越小，但是，作为企业而言，其所处的企业环境也由于国际政治和经济局势的变化而动荡不安。互联网经济的热潮和各个行业竞争逐渐的白热化使大家进一步感受到了战略的重要性。在这样的背景下，理论界开始与企业界合作，共同研究采用新的思路和工具来进行战略管理。尤其伴随着战略管理领域资源学派的逐渐形成，战略管理的价值逐渐引起了大家更加的重视。

资源学派认为，每个组织都是独特的资源和能力的结合体，这一结合体形成了战略的基础。另外，该学派假定各个公司的资源和能力是各不相同的，同一行业中的公司不一定拥有相同的战略资源和能力。这样，资源差异性和公司利用这些资源的独特方式就成为公司竞争优势的来源。因此，战略管理的主要因素是培植企业对自身拥有的战略资源的独特的运用能力，即核心能力。

三、

战略管理的基本概念

（一）企业战略

企业战略一词有两个主要来源，即从军事术语和生物术语演变而来。在军事上，可以追溯到我国战国时期的《孙子兵法》以及几乎同时期的古希腊的军事战役。在古希腊文中，战略一词的本义是指古希腊的将军们在指挥军队时所应具有的心理素质和行为技能。在生物学中，达尔文的“物竞天择、适者生存”的思想对企业战略的概念也有着深刻的影响。在当代的企业管理中，企业战略对此又有了进一步地发展。

企业战略是企业面对激烈变化、严峻挑战的经营环境，为求得长期生存和不断发展而进行的总体性谋划。它是企业战略思想的集中体现，是企业经营范围的科学规定；同时，企业战略又是制定各种计划的基础。更具体地讲，战略是在符合和保证实现公司使命的条件下，在充分利用环境中存在的各种机会和创造新机会的基础上，确定企业同环境的关系，规定企业从事的经营范围、成长方向和竞争对策，合理地调动企业结构和分配企业的全部资源，从而使企业获得某种竞争优势。从企业战略的要求来看，战略就是要充分利用企业的机会和威胁去评价企业的现在和未来的环境，用优势和劣势去评价企业的内部条件，进而选择和确定企业总体目标，制定和选择实现目标的行动方案。

企业战略的概念来源于企业生产经营活动的实践。不同的管理学家或实际工作者由于自身的管理经历和对管理的认识不同，会对企业战略给以不同的定义。

在广义的战略定义中，战略的概念包涵着企业的目的。例如，美国哈佛大学商学院教授安德鲁斯认为，“战略是目标、意图或目的，以及为达到这些目的而制定的主要方针和计划的一种模式。这种模式界定着企业正在从事的、或者应该从事的经营业务，以及界定着企业所属的或应该属于的经营类型。”

而在狭义的战略定义中，企业的目的的确定过程与战略制定过程虽然互相有联系，但它们是两个截然不同的过程。美国著名管理学家安索夫（I·Ansoff）是持有狭义战略定义观点的代表人物。

安索夫根据自己在美国洛克希德飞机公司等大型多元化经营的公司里多年的管理实践以及在大学里的教学和咨询的经验，提出了自己的企业战略观。他认为企业战略是贯穿于企业经营与产品与市场之间的一条“共同经营主线”，决定着企业目前所从事的、或者计划要从事的经营业务的基本性质。

这条共同经营主线由四个要素构成：1、产品和市场范围，是指企业所生产的产品和竞争所在的市场；2、增长向量，是指企业计划对其产品和市场范围进行变动的方向；3、竞争优势，是指那些可以使企业处于强有力竞争地位的产品和市场的特性；4、协同作用，是指企业内部联合协作可以达到的效果，即 $2+2 > 4$ 的现象。

美国学者霍弗和申德尔认为，企业在制订自己的战略时，应该考虑企业资源配置和外部环境的相互作用。他们为战略所下的定义是：“战略是企业目前的和计划的资源配置与环境相互作用的基本模式。该模式表明企业将如何实现自己的目标。”这个定义比安索夫的定义又进了一步，考虑到了企业外部环境的作用，也更符合战略管理的思想。

由此可以看出，在战略概念上，广义论与狭义论的区别主要有两点：

1、战略概念的广度

战略概念的广义论者认为企业战略应包括企业希望取得的目标，以及为实现这些目标而采取的手段。同时，他们还认为企业确定目标的过程是整个战略制订过程的一部分。而狭义论者则认为，在实际的决策过程中，绝大多数人都是根据事先确定好的目标，将所要研究和决策的问题分门别类，选择要解决的重点，然后各个击破。如果将事先确定好的目标与所要解决的问题混为一谈，人们就很难处理好问题了。因此，狭义论者坚持认为战略只包括为实现企业目标而采取的手段。

2、战略的构成要素

广义论者认为战略本身不存在任何构成要素；而狭义论者则认为战略是由一定的要素构成的，只不过构成的要素有所不同而已。

（二）企业使命

企业使命是企业管理者确定的企业生产经营的总方向、总目的、总特征和总的指导思想。它反映企业管理者的价值观和企业力图为自己树立的形象，揭示本企业与同行业其它企业在目标上的差异，界定企业的主要产品和服务范围，以及企业试图满足的顾客基本需求。例如，美国红十字公司的使命是：改善人们的生活质量；提高人们自力更生的能力和对别人的关心程度；帮助人们避免意外事故，为意外事件做好充分的准备，以及处理好意外事故。

MOTOROLA 公司的使命：竭诚服务于社会，满足社会的需求，为客户提供品质超群、价格公道的产品和服务；由此，企业获得收益，从而不断发展壮大，并且还为公司员工和股东提供实现各自合理目标的机会。

在企业结构简单的情况下，企业的所有者与经营者将各种职能集于一身，其信念、愿望、抱负决定着企业的使命，决定着整个企业的生产经营方向和运作。这时，公司使命基本上包括：1、企业的生产技术能提供的产品或服务；2、企业产品或服务所提供的效益；3、企业产品或服务在某个细分市场上为顾客所提供的满足；4、企业家有关企业的自我意识；5、企业的公共形象。

当企业有了发展，或者在竞争压力下被迫改变自己的产品、市场和技术时，就必须重新确定自己的使命。这时，企业的使命虽然基本上与企业机构简单企业的使命相同，但内容上却有所创新。一般包括以下内容：

1、企业目的。特别是企业的经济目的。在企业里，企业的生存、增长、获利等三个经济目的决定着企业的战略方向。在战略决策中，企业不能只注重短期目标，而忽视其长期为之奋斗的目的。在日益激烈变化的环境中，企业只有真正关注其长期增长与发展，才能够真正生存。

2、企业定位。企业要在竞争中根据所拥有的技术、所生产的产品和所服务的市场，客观地评价自己优劣条件，准确地确定自己的位置，制订竞争的基准。

3、企业理念，或称企业信念。这是企业的基本信念、价值观、抱负和哲理选择，是企业的行为准则。企业可以据此对自己的行为进行自我控制和自我约束。

4、公众形象。企业管理者应该充分满足公众期望，树立良好的企业形象，尽到对社会应尽的责任。

5、利益群体。企业管理者还必须充分地重视企业内、外部利益群体和个人合理要求。企业内部利益群体是指企业的董事会、股东、管理人员和职工。企业外部利益群体是指企业的顾客、供应者、竞争者、政府机构和一般公众等。这些利益群体希望企业能够按照他们满意的方式，进行生产经营活动。例如，员工要求在经济收入、社会地位和心理状态上得到满足；股东要求从他们的投资中得到一定的利润；顾客要求购买到物美价廉的货物；供应者希望企业能够长期地使用他们的产品或服务；竞争者要求能够公平竞争；政府机构要求企业遵纪守法；一般公众则希望由于企业在当地的存在，使他们的生活水平能够有所提高。

企业要满足上述各种需求，应做好以下工作：

1、判定要求者。企业要了解利益群体的人数、规模与重要性，分析其结构和功能，判断他们对企业经营成功的影响力。

2、了解要求的内容。企业要了解利益群体的各种具体要求，做到心中有数，在可能的条件下，给以有效的满足。

3、协调各种要求。企业往往会面对利益群体的各种相互矛盾的要求。例如，政府要求企业控制污染，顾客则要求企业尽可能多地提供产品。面对各种矛盾的要求，企业应该根据自己的长期目标、战略和资源配置的情况，并考虑到这些要求的轻重缓急程度，给以适当的解决。

4、协调公司使命形成要素之间的关系。满足利益群体的要求只是公司使命中一个的内容，企业还必须考虑产品、市场、企业理念、以及企业对社会的责任等其它方面的内容。因此，一个企业的使命要完善地、综合地和协调地反映出各个方面的要求和自己的任务，为企业的战略指出一个统一的方向，肯定自己的社会义务，使内、外部利益群体都感到满意，最终达到保证企业的生存、盈利、增长、发展的目的。

四、 战略的层次

正如企业的目标可以有不同的层次一样，企业的战略也有着自己的层次。一般来讲，在大中型企业中，企业的战略可以划分为三个重要的层次：公司层战略；业务层战略；职能部门战略。有些中小型企业，由于其内部没有相对独立的经营单位，便不必强硬地将其战略分为三个层次。

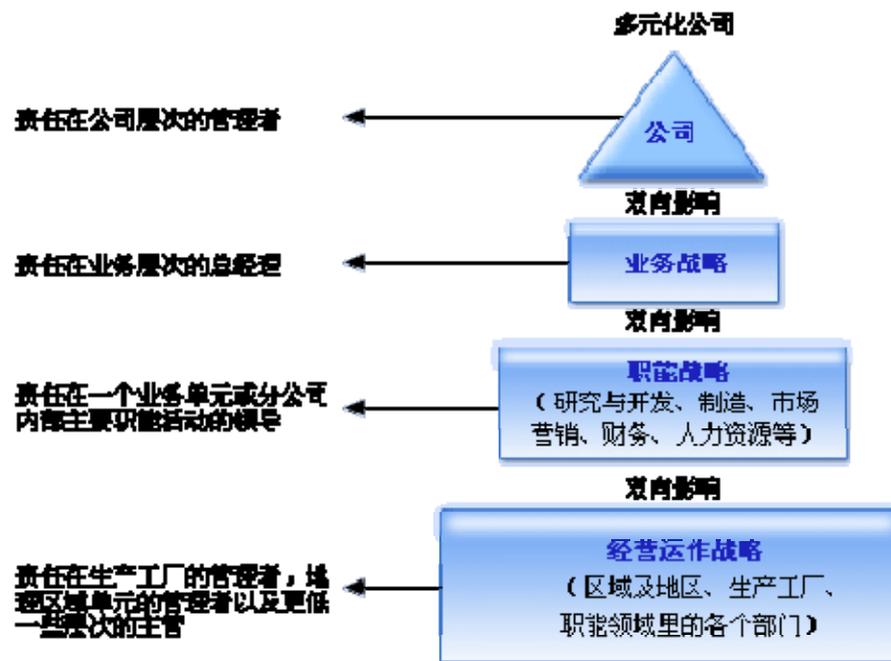


图 1-1 战略的层次

(一) 公司层战略

公司层战略，又称总体战略。在大中型企业里，特别是多元化经营的企业里，公司层战略是企业战略中最高层次的战略。它需要根据企业的目标，选择企业可以竞争的经营领域，合理配置企业经营所必需的资源，使各项经营业务相互支持、相互协调。可以讲，从公司的经营发展方向到公司各经营单位之间的协调，从有形资源的充分利用到整个公司价值观念、文化环境的建立，都是公司层战略的重要内容。

公司层战略的特点是：

- 1、从形成的性质看，企业公司层战略是有关企业全局发展的、整体性的、长期的战略行为。
- 2、从参与战略形成的人员看，企业公司层战略的制定与推行的人员主要是企业的高层管理人员。

3、从对企业发展的影响程度看，企业公司层战略与企业的组织形态有着密切的关系。当企业形态简单，经营业务和目标单一时，企业公司层战略就是该项经营业务的战略，即经营战略。当企业的组织形态为了适应环境的需要而趋向复杂化，经营业务和目标也多元化时，企业的公司层战略也相应复杂化，如形成多元化经营战略等。不过，战略是根据企业环境变化的需要而提出来的，它对企业的组织形态也有反作用，会要求企业组织形态在一定的时期做出相应的变化。例如，企业准备利用一部分内部资源进行合资经营时，企业的企业形态就需要适应这种变化，形成可以进行合资的事业部。

企业的公司层战略主要是回答企业应该在哪些经营领域里进行生产经营活动的问题。因此，根据安索夫的战略四要素观点，经营范围和资源配置是公司层战略中主要的构成要素。在生产相关产品的多元化经营企业里，竞争优势和协同作用也很重要。它们主要是解决企业内部各产品的相关性和在市场上进行竞争的问题。在从事不相关多元化经营的企业里，竞争优势和协同作用相对来讲不很重要，因为企业中各经营业务之间不具相关性。即使某个经营业务略有不善，其它的经营业务也还可以支持整个企业形成优势。

全国职业经理MBA双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、IE 工业工程师、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理企业总经理、生产运营管理师、工厂管理、企业管理咨询师、六西格玛管理师、企业管理师、经济管理师 MBA 等高级资格认证。

颁发双证：高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

证书说明：证书附档案、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3 个月（允许提前毕业，毕业后持续辅导 2 年）**收费标准：**全部学费 **1280** 元

咨询电话： 13684609885 0451- 88342620 **招生网站：** <http://www.mhjy.net>

电子邮箱： xchy007@163.com **颁证单位：** 中国经济管理大学 **主办单位：** 美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材免费下载 网址：www.mhjy.net

（二）业务层战略

业务层战略又称经营战略。在大型企业中，特别是在企业集团里，为了提高协同作用，加强战略实施与控制，企业从组织上把具有共同战略因素的若干事业部或其中某些部分组合成一个经营单位。每个战略

经营单位一般有着自己独立的产品和细分市场。在企业内，如果各个事业部的产品 and 市场具有特殊性，也可以视作独立的经营单位。

因此，业务层战略是战略经营单位、事业部或子公司的战略。业务层战略是在企业公司层战略的制约下，指导和管理具体经营单位的计划和行动，为企业的整体目标服务。

业务层战略主要是针对不断变化的外部环境，在各自的经营领域里有效地竞争。为了保证企业的竞争优势，各经营单位要有效地控制资源的分配和使用。同时，业务层战略还要协调各职能层的战略，使之成为一个统一的整体。就是说，如果企业公司层战略是一部书，以自己的风格向读者传播某类学科的知识的话；业务层战略则是书中的章节，以其充实的内容，使读者了解该书所介绍的知识细节。这些章节又构成一个体系，保证该书的整体风格。

从战略构成要素的角度来看，资源配置与竞争优势通常是业务层战略中最重要的组成部分。在多数情况下，经营范围与产品和细分市场的选择有关，与产品 and 市场的发展阶段有关，而与产品 and 市场的深度与广度的关系甚少。在这个层次上，协同作用则变得更为重要，要把经营单位中不同职能领域的活动加以协调。

业务层战略与公司层战略的区别是：

1、公司层战略是有关企业全局发展的、整体性的、长期的战略计划，对整个企业的长期发展产生深远的影响；而业务层战略着眼于企业中有关事业部或子公司的局部性战略问题，影响着某一具体事业部或子公司的具体产品 and 市场，只能在一定程度上影响公司层战略的实现。

2、公司层战略形成的主要参与者是企业的高层管理者，而业务层战略形成的参与者主要是具体各事业部或子公司的经理。

（三）职能部门战略

职能部门战略，又称职能层战略，是企业内主要职能部门的短期战略计划，使职能部门的管理人员可以更加清楚地认识到本部门在实施企业公司层战略中的责任 and 要求，有效地运用研究开发、营销、生产、财务、人力资源等方面的经营职能，保证实现企业目标。

职能部门战略与企业公司层战略之间的区别主要有以下几个方面：

1、期限

职能部门战略用于确定和协调企业的短期的经营活动，期限较短，一般在一年左右。职能部门战略期限较短的原因是：（1）职能部门管理人员可以根据公司层战略的要求，把注意力集中在当前需要进行的工作。（2）职能部门管理人员可以更好地认识职能部门当前的经营条件，及时地适应已变化的条件，并做出相应的调整。

2、具体性

企业主要职能部门的战略要比企业公司层战略更为具体。公司层战略为企业指出一般性的战略方向，而职能战略则为负责完成年度目标的管理人员提供具体的指导，使他们知道如何实现年度目标。同时，具体的职能战略还可以增强职能部门管理人员实施战略的能力。

具体性之所以能使职能部门战略获得成功，主要有三点原因：第一，具体性在战略中增加了实际内容，明确了企业内职能部门必须完成的工作，从而丰富和完善了战略。第二，具体的职能战略向企业高层管理人员阐明各职能部门准备如何实施公司层战略，可以增强企业高层管理人员实施与控制公司层战略的信心。第三，具体的职能部门战略可以说明企业中各职能部门间相互依赖的战略关系，以及潜在的矛盾，有利于促进各职能部门的协调。

3、职权与参与

企业高层管理人员负责制定企业的长期目标和公司层战略。职能部门的管理人员在总部的授权下，负责制定年度目标和部门战略。职能部门管理人员参与制定职能战略，可以更自觉地实现本部门的年度目标，执行职能战略所需要进行的工作，增强实施战略的责任心。

职能部门战略应在研究开发、生产作业、市场营销、财务会计和人力资源管理的职能部门中制定。各职能部门的主要任务不同，关键变量也不同；即使在同一职能部门里，关键变量的重要性也因其经营条件不同而有所变化，难于归纳出一般性的职能层战略。

从战略构成要素来看，协同作用和资源配置是职能战略的关键要素，而经营范围的重要性较低。协同作用是在单个的职能中协调各种活动，并将这些活动联合起来。

五、

企业战略与效能和效率的关系

企业要获得长期的生存和发展，则要正确地处理自己的外部环境和内部条件。一般来讲，与外部环境有关的变化对企业的效能有很大的影响；而与企业内部条件有关的变化则对企业的效率影响更大些。因此，企业在处理内外部关系上，就是要正确处理好效能和效率的关系；特别是要改进企业的效能，调整企业与外部环境的适应程度。

管理大师德鲁克（P. Drucker）认为，管理工作中最重要的是，做正确的事情（改进效能），而不是正确地做事情（改进效率）。这就是说，企业管理人员进行战略决策时，要考虑哪些方案更符合企业目前所处的环境，更有利于企业的发展。一旦确定下来就要认真实施，而不是盲目地一丝不苟地执行以往的决策。这是因为环境和条件发生了变化以后，企业会失去原有的战略优势，如果再继续执行下去，对企业的发展不利。

从企业不同层次的战略的作用来看，企业公司层战略要注重的是改进效能的问题，即做正确的事情；业务层战略和职能部门战略则是考虑改进效率的问题、即正确地做事情。例如，在 20 年代，美国福特汽车公司是最有效率的汽车制造厂家，所发明的大量流水生产曾是生产管理中最成功的生产与管理方式。后来，市场发生了变化，但该公司仍沉溺在自己以往获得成功的生产方式之中，高效率地生产黑色 T 型小汽车，结果在竞争中败给了通用汽车公司。因为通用汽车公司注意到市场上消费者的需求已经发生了变化，追求着不同车型、不同颜色小汽车。为了满足消费者的需求，通用汽车公司每年都更换车型，推出一系列可以满足顾客需要的汽车。

在上述例子中，福特汽车公司所面临的变化是市场方面的环境变化，即战略性变化。在这些变化面前，企业不能只迷恋过去生产上的效率，而要调整自己的公司层战略，把改进效能的工作放在管理工作的首位。

在管理实践中，企业要正确处理战略与效能和效率的关系，进行战略性的调整，还需要根据企业的具体情况而定。对于只具有单一经营业务的企业来说，那些能够影响企业效能的重大环境一般很少有大的变化。在这种情况下，效率是管理工作的一个关键因素。这类企业可以把战略的重点放在效率上，更多更好地为社会提供所需的产品和服务。值得注意的是，影响企业效能的重大环境发生变化时，还是有一个过程的。在初始阶段，这种变化一般发展缓慢，不很明显，企业很难从同时发生的众多环境变量中准确地找出真正的关键因素。这时企业即使能够识别出环境的关键变化，也很难详尽地说明这些环境变化的发展方式。因此，企业就需要形成某种战略，合理地处理所面临的内外部变化。

本章小结

本章主要内容

本章系统介绍了战略管理的一些基本概念以及基础知识，使人们对战略管理活动的产生和发展，其重要意义有所认识。同时介绍了战略在企业内部的分层及其与效能和效率的关系。整体来看，主要强调了以下几个方面内容：

1、战略管理是一种循环往复、不断发展的全过程总体性管理，它是针对企业全局的长期的谋划，其主要目的是获得长期的竞争优势，从而实现超额的利润。

2、企业战略和企业使命是企业重要的决策因素，企业战略是企业面对激烈变化、严峻挑战的经营环境，为求得长期生存和不断发展而进行的总体性谋划；企业使命是企业管理者确定的企业生产经营的总方向、总目的、总特征和总的指导思想。

3、在企业内部战略通常分为三个层次，每个层次所强调的重点是不一样的。公司层战略更加注重效能，而业务层和经营层战略更加注重效率。

本章重点

对战略管理活动的整体认识，以及战略的分层和不同层次在重点上的差异。

本章难点

对于企业战略和企业使命两个概念的理解。

学习方法

掌握基本概念，查找实际企业的战略、使命的案例，加深对于这些关键概念的理解。

《战略管理的过程》

案例与案例分析

案例《麦当劳的战略管理全过程》

1999年，麦当劳公司是全球消费市场上占据领先地位的食品服务零售商，拥有强有力的品牌声誉，所有餐馆的销售总额接近350亿美元。公司所拥有的25,000多家餐馆中，80%的餐馆都被授权给全世界的将近5,000名所有者/经营者。在过去的10年内，公司所有下属单位的销售总额以平均每年8%的速度增长，每年为投资者带来20%的投资回报。

麦当劳公司对食品质量的规定、设备技术、营销和培训计划、营运方式、店址选择技术以及供应系统在世界各地都被看作是一种行业标准。公司的战略愿景就是：成为世界上最好的提供快速服务的餐馆——“成为最好的”的含义是：通过提供卓越的产品质量、服务、清洁和价值，始终比竞争对手更好地满足顾客需要。

麦当劳公司的战略优先是持续的增长、为客户提供超值的服务、永远做一个高效高质的供应商、提供美味高值的产品、使组织各个层次的职员都能得到发展、使位于世界各地的下属公司都能采用最好的管理实践并且通过在公司产品名称、设施、营销、运作和技术方面的不断创新而更新快餐概念。

成长战略

- 每年增加2,500家麦当劳店（平均每5小时增加一处），部分自己经营，部分许可经营，90%都位于美国之外，从而逐渐渗透到目前尚未进入的市场。在其他国家的市场上建立起超越竞争对手的、领先的市场地位。

- 增加菜单上的服务项目，提供低价格的特殊服务、增值饮食以及儿童游乐场所，以吸引更多顾客。

- 捕捉机会充分利用公司建立起来的供应商基础设施及其在多层次餐馆管理、店址选择和建造以及产品营销方面所具有的核心能力。

特许经营战略

- 麦当劳公司的经营权仅仅授予那些有事业心，有经营天赋，正直，有业务经验的企业家，并且努力把他们培养成积极、有责任心的麦当劳餐馆的所有者（公司、合作伙伴和消极的投资者都不是特许经营权给予的对象）。

饭店地点的选择和建筑战略

- 饭店地点的选择必须能够为客户提供便利，为公司提供增长和盈利。麦当劳公司的研究表明：顾客有关到麦当劳用餐的决策中，有 70%是一时冲动而做出的；所以，公司的目标就是使所选择的饭店地点尽可能方便客户的光临。在美国，麦当劳公司除了传统的城区和郊区开设新店之外，还在食品商场、机场、医院、大学、大型的购物中心（沃马特、家庭仓储）和服务地点建立经营分支机构；在美国之外的其他国家，麦当劳的战略是首先在中心城市建立麦当劳饭店，然后，再在中心城市之外开设有流动车服务的独立部门。

- 在饭店建筑时，使用节约成本的标准饭店设计，在设备和材料采购时，通过一个全球采购寻源系统进行统一采购，从而减少地点选择成本和饭店建筑成本。

- 确保麦当劳的饭店里里外外都有吸引力、令人感到舒畅，如果可行的话，麦当劳将提供流动车服务，并为儿童提供游乐的场所。

产品线战略

- 有限的菜单服务项目。

- 提高产品的口味（尤其是三明治产品系列）。

- 扩大产品的种类，进入快餐食品（鸡、麦西肯、比萨、定位于成年人的三明治等等），为关心健康的人们提供更多的服务项目。

- 大量而快速地推出新型的、吸引人的产品，但也迅速淘汰那些不能流行起来的产品，从所出现的任何错误中学习并迅速转向下一个创意的实践。（这一战略前不久正式确定下来，与公司过去一贯的做法形成鲜明对比——过去，公司在所有分店大量推出新的产品之前，要进行大范围的试验，确保这些产品的高质量以及对顾客有足够的吸引力——如 Chicken McNuggets 产品的推出花了七年的时间）。

饭店经营

- 在食品的质量、饭店和设备的清洁度、饭店的经营运作程序以及友善礼貌的柜台服务方面执行严格的标准。

- 进一步扩展“为您制造”的概念，将其应用于更多餐馆的运作过程。公司所实施的“为您制造”方案包括安装先进设备、高级电脑系统以及使用新的配制方法，从而可以根据顾客订单要求供应食品。

促销、营销和销售

- 通过媒体进行大规模的广告宣传，在店内开展促销活动，根据顾客在每个饭店的消费额为其提供一定比例的回报；通过这些行动提高麦当劳的质量形象、服务形象和全球形象。

- 用罗纳尔德·麦当劳的吉祥物提高麦当劳品牌在儿童中的知晓度，利用“麦克”这个称谓使得菜单上的食品同麦当劳公司之间的联系更为密切。

- 以幸福和兴趣的态度影响儿童。

人力资源和培训

- 任何一个分店都提供公平、非歧视性的工资；为员工培训工作技能；既奖励个人的优秀业绩又奖励团队的优秀业绩；为员工创造职业机会；为学生雇员提供灵活的工作时间。

- 雇佣那些有着良好工作习惯和礼貌处世态度的员工，对他们进行培训，使他们的一举一动深深感染顾客；尽快地提升有前途的员工。

- 为麦当劳的特许经营者、管理者和管理助理，在客户满意度和快餐业务经营方面，提供适当到位的培训（在伊利诺伊斯、德国、英国、澳大利亚和日本，汉堡包大学每年都用 22 种语言培训 5,000 多名学生）。

- 通过积极地将在一个分店中所形成的最好的实践做法和新的观点转移到世界其他地区的方式，促进一种全球性的思维模式的形成。

社会责任和社区责任

- 积极承担社区责任——支持当地的福利事业和社区项目：帮助创造一种社区邻里精神；促进教育上的卓越。

- 赞助罗纳德·麦当劳屋（1995年年末，有168个罗纳德·麦当劳屋遍布12个国家，为有严重疾病的无家可归的孩子建立一个家庭，让他们接受在附近医院的治疗）。

- 提高员工的多样性，提倡自愿的肯定的行动，促进少数者拥有特许经营权（公司34%的授权经营商和正在接受培训的、授权经营商的70%都是女性和少数民族。）

- 通过提供学生奖金、教师回报和免费的指导战略的方法支持教育事业。

- 采纳和鼓励对环境有利的做法和惯例。

- 通过电脑将有关麦当劳公司产品，为顾客提供食品中所包含的营养成分的信息。

以上案例展示了麦当劳公司战略的方方面面。正是由于其突出的鲜明的战略体系，才使麦当劳在全球实现了巨大的成功。对任何企业而言，制定战略、实施战略和执行战略是核心的管理职能，这主要出于两方面的原因。首先，公司必须预先积极地规划出公司业务的未来经营之路。公司的管理层的责任就是实施战略领导，使企业以某种而不是其他的方式开展其商业活动。没有战略，公司就丧失了其开展业务的规范、失去了借以获取竞争优势的途径，没有一个经过精心策划制定的战略，无疑会使公司的行动缺乏一致性、竞争行为平庸无奇，并使得最终的业务绩效暗淡无光。

其次，同样重要的另外一点是，公司必须努力将不同分部、部门、管理者和群体的活动整合成一种彼此协调的、相互一致的模式。公司内不同部门所从事的所有活动——研发、设计与制造、生产、营销、顾客服务、人力资源、信息技术和财务——都必须是彼此支持的。如果整个公司没有一个目的明确的战略的话，管理者也就没有将整个组织内的所有活动和决策整合成一个连贯的整体的理论基础，也就没有什么根据将不同部门的活动联系起来并形成一种团队性的努力，从而也就无法形成能够创造利润的商业模式。



战略管理的任务

从总体来看，战略制定和战略实施过程包括五项相互联系的管理任务：

- 1、提出公司的战略愿景，从而为公司提出一个长期的发展方向，清晰地描绘公司将竭尽全力所要进入的事业，使整个组织对随后的行动有一种目标感。

2、建立目标体系，将公司的战略愿景转换成公司要达到的特定的业绩标准。

3、制定战略，达到期望的结果。

4、高效、有效地实施和执行选择的战略。

5、进行战略控制，评价公司的经营业绩，采取矫正性措施，参照实际的经营现状、变化的经营环境、新的思维和新的机会，调整公司的战略愿景、公司的目标体系、公司的战略及其战略行动的方式。

图 2-1 中描述了这个过程。总体说来，这五个要素很清楚地说明了战略管理这个术语的具体内涵。我们将详细地讨论这个“五任务”框架，在后述内容中我们将分阶段进行论述。

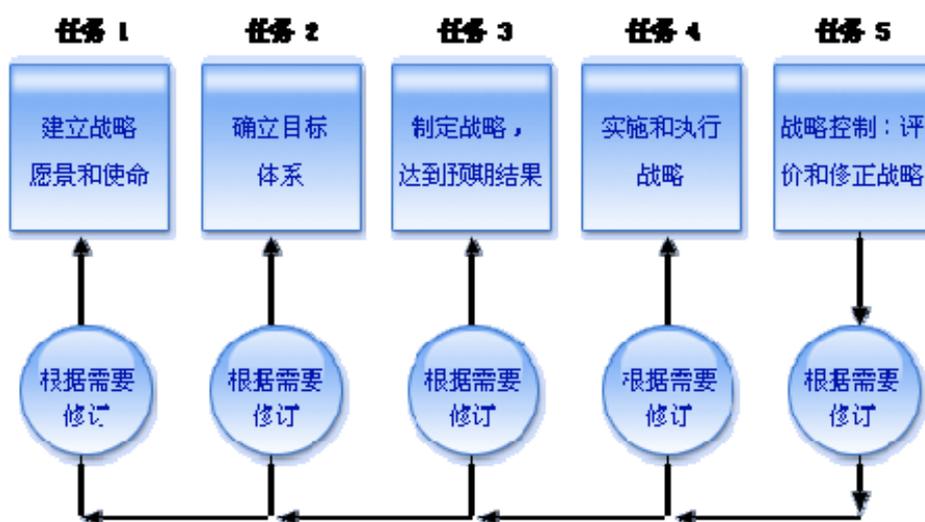


图 2-1 战略管理五项任务

二、

为什么说战略管理是一个过程？

由于管理者必须对战略进行不断的修订，使战略管理演变为一个不断循环、没有终点的过程，而不是一个既有起点又有终点的事件——可以一劳永逸地完成的事件。不管新的发展变化是否需要公司的管理者做出反应，对公司的外部环境进行监测是公司管理者永远的责任。跟踪进度，寻找问题，检测市场和顾客需求的风吹草动，采取调整性措施，这些都是他们的责任。这也就是为什么绩效评价和纠正性调整行为既是周而复始的战略管理过程的结果也是这一过程的开始的原因所在。

另外，制定战略愿景，建立目标体系，制定公司战略，实施和执行战略计划，以及评价业绩，基本上勾画出了战略管理的任务；但是，实际上，并不会分得如此清晰，也并不一定严格按照这个顺序进行。在这五项任务中存在很多的交叉影响和循环。有关公司战略愿景和组织使命的决策也映射到所确立的目标种类。目标体系的建立需要考虑当前的经营业绩、提高当前经营业绩的战略手段，以及组织是否拥有应对挑战并实现预期目标的能力等。并且，关于公司战略的决策还必须考虑到组织是否拥有足够的力量实施战略——一般情况下，实施一项与公司的能力和资源不相匹配的战略往往都是有勇无谋的。

战略的制定和实施需要管理者所付出的时间没法确定。各种变化的出现是无序的、不可预见的。它们对战略的影响可能是易于估计的，也可能很难以预料。因此，对公司战略计划的评价和调整，有时可能要花费大量的时间，而有时则片刻足矣。

最后，战略管理过程中最耗时的一个方面是，每天都要努力使每一个个人取得对战略起支持性作用的业绩，做出最好的贡献；不断地改善当前战略的内容和执行效果，从而使当前的战略进入佳境。管理者往往将他们绝大多数的精力花费在一点一滴地改善公司的战略，而不是花费在对当前的战略进行一些根本的变化。在绝大多数情况下，不断地改善当前战略的执行情况往往会有很多的好结果产生。持之以恒地改善一个优秀战略的实施和执行，通常是通向战略管理成功的道路。

以上这些方面都决定了战略管理是一个复杂的过程，需要管理者全身心的投入。

三、 战略管理的决策者

公司的首席执行官是公司最明显最重要的战略管理者。其作用体现为：主要发展方向的制定，主要目标的制定，主要战略的制定，主要的战略实施者。虽然公司的其他高层管理者也有重要的领导责任，但是，领导整个公司的战略规划制定和执行的最终责任却是由公司的首席执行官来承担的。首席执行官认为具有重要战略意义的东西往往会在公司的战略中反映出来，公司的战略决策和战略行动往往深深地打上首席执行官的个人烙印。

生产、市场营销、财务、人力资源以及其他部门的副总裁也有重要的战略制定和战略实施的责任。一般来说，生产副总裁主要负责制定和执行生产战略；市场营销副总裁在市场营销战略的制定中承担着主要的责任；财务副总裁则往往负责制定恰当的财务战略；等等。一般来说，首席执行官级别以下的高层管理者也参与整个公司战略中关键要素的提出和确定，参与战略性的策划，同首席执行官紧密合作，寻求一致，

达成统一，更有效地协调战略的各个侧面。只有在小型的、所有者管理的公司中，战略制定和战略实施的任务完全由同一个管理者负责。

但是，战略制定和战略实施的责任在管理者之间的这种分配并不意味着战略的制定和实施责任就局限在首席执行官、公司副总裁和小型公司的所有者和企业家身上。公司中的每一个主要的单位——业务单元、部门、参谋人员、支持小组或者地区分公司——在公司的战略制定和实施过程中通常都扮演着主要的或支持性的角色。而负责所在的组织单元的管理者在其上层管理者的指导下，通常完成该部门的部分或绝大部分战略的制定工作，并选择执行所做出的战略决策的途径和方法。虽然处于公司组织结构底层的管理者的战略制定和执行的角色要比公司组织结构顶层的管理者的战略制定和执行的角色明显的窄一些、更明确一些，但每一个管理者在其所管理的领域里都是一位战略制定者和战略实施者。

东芝公司是一家价值达 450 亿美元的公司，拥有 300 家子公司、成千上万种产品，其业务经营遍布世界各地。如果说公司所采用的成千上万项战略的策划、实施和执行工作都是由总部的那些为数不多的高层管理者负责完成的话，那显然不可能，有力地完成战略制定和战略实施等工作需要东芝公司所有管理团队的全身心投入。

在多元化的公司中，不同的业务可以采用不同的战略；这种情况下通常存在四个不同层次的战略管理者：

- 首席执行官以及其他的高级公司层次的经理人员，对于影响整个公司所进入的所有多元化业务的大的战略决策拥有主要的责任和权力。

- 这些管理者往往对某一特定的业务承担自负盈亏的责任，在他的这个业务单元内，他在战略制定和执行方面拥有主要的领导权。

- 某一个特定的业务单元内的职能领导，对该业务单元的某一方面有着直接的权力（如制造、市场营销和销售、财务、研究与开发、人事），他们的职责就是在其各自的领域里执行所制定的战略，为整个业务单元的整体战略提供支持。

- 主要的经营单元的管理者（工厂、销售区域、地区分公司），往往承担现场责任，在各自负责的领域内制定“细节”战略，并在基层执行整个战略计划中的由他们承担责任的那部分内容。

但单一业务公司所需要的管理层次通常只有三个（业务层次的战略管理者，职能领域层次的管理者，经营运作层次的战略管理者）。独资企业、合作企业以及所有者管理者合一的企业，一般只有 1-2 个战略管理者，因为在小型的企业中对整个战略制定/战略实施职能的执行可以掌握在由少数几个人的手中。

可见，战略制定和战略实施的管理任务几乎无处不在，它并不仅仅是公司高层管理者的任务和职责。

此外，还要单独谈到董事会在战略制定和执行过程中的作用。由于战略制定和实施的主要责任在一些关键的管理者身上，所以公司董事会的战略角色就是对他们进行监督，确保战略的五项任务的完成是有利于股东利益的（如果公司是股东拥有的话）或者是有利于利益相关者的。公司的经理执行人员对一些重大的战略行动向董事会的成员做汇报，把公司的战略计划提交给公司的董事会讨论，以获得正式的批准，这毫无疑问是一种正常的程序。但是，董事几乎不能或不应该在战略制定和战略实施上扮演直接的角色。董事会成员的真正作用是评价高层执行人员制定战略和实施战略的能力和技能。董事会的责任永远是判断公司目前的首席执行官的战略管理工作是否做得出色，以此作为加薪和奖励以及是继续留用还是解职的基础。

A blue rectangular box with a white border containing the text '本章小结' (Chapter Summary) in white characters. The box is slightly tilted and has a shadow effect.

本章小结

本章主要内容

本章主要围绕战略管理活动详细介绍了五项基本的战略管理任务，从制定战略愿景到进行战略控制完整地体现了战略管理活动的系统性和连续性。其中，关于战略制定侧重其内容特点。最后介绍了战略管理活动的主要承担人——战略决策者的构成。整体来看，主要强调了以下几个方面的内容：

- 1、从总体来看，战略制定和战略实施过程包括五项相互联系的管理任务：提出公司的战略愿景；建立目标体系；制定战略，达到期望的结果；高效、有效地实施和执行选择的的公司战略；进行战略控制。

- 2、战略的实施和执行是一项复杂的工作，涉及到亲临现场和企业的方方面面，每一个部门和每一名员工。

- 3、管理者必须对战略进行不断的修订，使战略管理演变为一个不断循环、没有终点的过程，而不是一个既有起点又有终点的事件。

本章重点

对战略管理活动五项任务的具体认识，以及对战略管理活动动态性的理解。

本章难点

对于战略管理五项任务的理解

学习方法

掌握基本概念，查找实际企业的战略、使命的案例，加深对于这些关键概念的理解。

如何建立战略组织结构

MBA 案例教学法

开篇案例

惠普公司的结构变革

在二十世纪九十年代中期，惠普公司——这家在激光打印方面独占鳌头的企业发现，自己的打印机事业部沿着产品线划分为喷墨打印机和激光打印机两个部分，每一种打印机都既在消费者市场，又在企业市场销售。而每一个分部都仅为在这两个市场上销售自己类型的产品负责。这种专业化的层级——产品，然后市场——将每种产品内部的专业化和协调需要放到了比每个细分市场内部的专业化和协调需要更高的位置之上。因此，任何追求将同一市场中的喷墨和激光打印机销售进行整合而带来的潜在利益的行动都必须跨越这些内部的组织界限。在这种结构下，惠普公司发现，它的喷墨打印机业务在企业市场（激光打印机的集中市场）中经营不佳，而它的激光打印机业务则在消费者市场（喷墨打印机的集中市场）运营不佳。结果，公司重新调整了专业化的层级。现在，公司有一个集中于企业市场的分部，还有一个集中于消费者市场的分部，每一个分部都负责在自己的细分市场中销售激光打印机和喷墨打印机。

显然,惠普的组织设计问题源自产品线与它们各自的细分市场之间存在重叠。这种重叠既有好的一面,也有不好的一面。从整个组织结构来看,它带来了一种整合问题。但是,这种重叠也代表了两种生产线之间存在潜在的协同,只有对这两条生产线进行有效的整合时才会实现这种协同。

由惠普公司的结构变革我们可以看到,表面上只是对于结构的调整,但是,实际上这种结构变动体现了惠普公司对于自己的战略优势和战略重点的强调。对于任何一个公司而言,在很多情况下都需要围绕自己的战略重点改变自己的组织结构,为什么会出现这种现象呢?这正是我们本章希望大家理解的问题,战略与组织结构到底是怎样的关系。

我们在本章中会首先给大家介绍一下组织结构的特点和分类,然后重点分析一下战略与结构的关系。



企业组织结构的构成要素

组织结构是组织为实现共同目标而进行的各种分工和协调的系统。它可以平衡企业组织内专业化与整合两个方面的要求,运用集权和分权的手段对企业生产经营活动进行组织和控制。不同行业、不同生产规模的企业结构是不同的。因此,组织结构的基本构成要素是分工与整合。

(一) 分工

分工是指企业为创造价值而对其人员和资源的分配方式。一般地讲,企业组织内部不同职能或事业部的数目越多,而且越专业化,企业的分工程度就越高。

为了更好地创造效益,企业在组织分工上有两种选择:一是,企业高层管理人员必须在如何分配组织的决策权上做出选择,以便很好地控制企业创造价值的活动。这种选择就是纵向分工的选择。例如,企业高层管理人员必须决定对事业部的管理人员授予多少权责。二是,企业高层管理人员必须在如何分配人员、职能部门以及事业部方面做出选择,以便增加企业创造价值的能力。这种选择是横向分工选择。例如,企业高层管理应该是设立销售部门与广告等部门,还是将两个部门合并为一个实体。

整体来看，分工主要取决于企业的生产经营任务的性质和相关的技术，使企业的总体任务按照一定的要求进行分解。

（二）整合

整合是指企业为实现预期的目标而用来协调人员与职能的手段。为此，企业必须建立适当的组织结构，协调不同职能与事业部的生产经营活动，以便有效地执行企业的战略。例如，为了开发新产品，企业可以建立跨职能的团队，使不同部门不同职能的员工一起工作。这就是一般意义上的整合。

总之，分工是将企业划成不同职能及事业部的手段，而整合是要将不同的部门结合起来。在对组织结构进行设计的时候，企业高层管理人员需要对企业的组织活动进行深刻地认识，并反映在组织结构的各种形式中。其任务是为企业的战略目标而建立起一套能够有效的进行信息沟通，并且权力和职责明确的正式系统。

战略实施的 企业文化和领导

开篇案例

沃尔玛的企业文化

沃尔玛是全球最大的连锁店，在全球拥有 3000 多家连锁店。沃尔玛连锁店的创始人萨姆·沃尔顿庞大的事业始于美国的中南部阿肯色州。1950 年萨姆在美国阿肯色州班顿威尔镇开办了当地一家名不见经传的廉价商店。1962 年，沃尔玛公司开办了第一家连锁商店，1970 年建立起第一家配送中心，走上了快速

发展之路。经过 40 年的艰苦奋斗，萨姆以其独特的发展战略以及出色的组织、激励机制，终于建立起全球最大的零售业帝国。它以物美价廉，对顾客的优质服务著称于天下。

1985 年，萨姆·沃尔顿被《福布斯》杂志评为美国第一富豪；1991 年，萨姆因其卓越的创业精神、冒险精神和辛勤劳动被布什总统授予“总统自由勋章”。

沃尔玛从一个乡村小镇的小杂货店成长为世界企业 500 强之首的大型跨国零售业帝国，其影响因素是多方面的。但其中，由萨姆所倡导的、经过几十年的实践不断发展和丰富、独特的企业文化所起的作用却是不可估量的。[沃尔玛独特的企业文化主要有以下几点：](#)

1、重视企业文化建设的传统

沃尔玛公司虽然仅有 50 多年的历史，但一直非常重视企业文化的作用，充分发挥企业文化对形成企业良好机制的促进和保障作用，增强企业的凝聚力和战斗力。沃尔玛公司创始人萨姆·沃尔顿，为公司制定了三条座右铭：“顾客是上帝”、“尊重每一个员工”、“每天追求卓越”。这也可以说是沃尔玛企业文化的精华。

为了给消费者提供物美价廉的商品，沃尔玛公司不仅通过连锁经营的组织形式、高新技术的管理手段，努力降低经营费用，让利于消费者，而且从各个方面千方百计节约开支。

沃尔玛公司重视对员工的精神鼓励。总部和各个商店的橱窗中，都悬挂着先进员工的照片。各个商店都安排一些退休的老员工，身穿沃尔玛工作服，佩戴沃尔玛标志，站在店门口迎接顾客，不时有好奇的顾客同其合影留念。这不但起到了保安员的作用，而且也是对老员工的一种精神慰藉。公司还对特别优秀的管理人员，授予“萨姆·沃尔顿企业家”的称号。公司以沃尔玛的每个字母打头，编了一套口号，内容是鼓励员工时刻争取第一。公司每次召开股东大会、区域经理会议和其它重要会议时，每个商店每天开门营业前，都要全体高呼这些口号，并配有动作，以振奋精神，鼓舞士气。

2、提出“员工是合伙人”的企业口号

萨姆非常重视人的作用，他说：“这些高科技的设备离开了我们合适的管理人员，以及为整个系统尽心尽力的员工都是完全没有价值的。”他一直致力于建立与员工的合伙关系，并使沃尔玛的 40 万名员工团结起来，将整体利益置于个人利益之上，共同推动沃尔玛向前发展。

全国迷你型MBA职业经理双证班

学习方式：**全国招生 函授学习 权威双证 国际互认**

认证项目：注册职业经理MBA、人力资源总监、品质经理、生产经理、营销策划师、物流经理、项目经理、企业管理咨询师、企业总经理、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、采购经理、IE工业工程师、医院管理、行政总监、市场总监、工厂管理、服装企业管理、六西格玛管理师、车间主管、经济管理师、生产运营管理师、微营销管理师MBA等高级认证。

颁发双证：高级注册 经理资格证+MBA研修证+人才测评证+全套学籍档案

收费标准：仅收取**1280元** 招生网址：www.mhjy.net

报名电话：**13684609885 0451—88342620**

咨询邮箱：xchy007@163.com 咨询教师：王海涛

学校地址：哈尔滨市道外区南马路**120**号职工大学（美华教育）



美华论坛
www.mhjy.net

颁证单位：中国经济管理大学

• 主办单位：美华管理人才学校

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电



- 近千本**MBA**职业经理教程免费下载
- -----请速登陆：www.mhjy.net

萨姆将“员工是合伙人”这一概念具体化的政策是三个计划：利润分享计划、雇员购股计划、损耗奖励计划。

1971年，萨姆开始实施第一个计划，保证每个在沃尔玛公司工作了一年以上，以及每年至少工作1000个小时的员工都有资格分享公司利润。萨姆运用一个与利润增长相关的公式，把每个够格的员工工资的一定百分比归入这个计划，员工们离开公司时可以取走这个份额或以现金方式，或以沃尔玛股票方式。雇员购股计划的内容就是让员工通过工资扣除的方式，以低于市值15%的价格购买股票，现在，沃尔玛已有80%以上的员工借助这两个计划拥有了沃尔玛公司的股票，而其他的20%员工基本上都是不够资格参与利润分享。损耗奖励计划的目的是通过与员工共享公司因减少损耗而获得的盈利来控制偷窃的发生。损耗，或者说偷窃是零售业的大敌，萨姆对有效控制损耗的分店进行奖励，使得沃尔玛的损耗率降至零售业平均水平的一半。

3、充满朝气和活力的沃尔玛文化

无论是到世界各地的任何一间沃尔玛连锁店中，你都会感受到一种强烈的震动。这是长期以来形成的企业文化，是沃尔玛精神——勤恳、节俭、活跃、创新。正因为此，每一位公司同仁都热爱着沃尔玛，默默地为顾客服务的事业而奉献。

长期以来，沃尔玛的企业文化使沃尔玛公司的同仁紧紧团结在一起，他们朝气蓬勃，团结友爱。下面是沃尔玛公司特有的欢呼口号，从中可以感受到一种强烈的荣誉感和责任心。

沃尔玛的员工总是设法让生活变得有趣及充满意外，他们经常会做出近似疯狂的行为来吸引同仁的注意，让顾客和同仁觉得趣味横生。萨姆·沃尔顿可称为典型代表，有一次他答应如果公司业绩出现飞跃，他会穿上草裙和夏威夷衫在华尔街上跳草裙舞。当年公司营业额的确超出了他的预料，于是他真的在美国金融之都华尔街上跳起了欢快的草裙舞，当时被报界大肆曝光。公司副董事长曾穿着粉红色裤袜、戴上金色假发，骑着白马在本特维拉闹市区招摇过市。

尽管有些人认为沃尔玛有一群疯疯颠颠的人，但了解沃尔玛文化的人会懂得它的用意旨在鼓励人们打破陈规和单调生活，去努力创新。“为了工作更有趣”这就是萨姆·沃尔顿的“吹口哨工作”哲学。

通过这些有趣的游戏，不仅使沃尔玛员工和领导人员之间更加亲切，使他们觉得情趣盎然，而且还是一种最好的宣传公司和促销的手段。沃尔玛的企业文化是在小镇上发展时就逐渐形成的。公司成长之后，沃尔玛仍然不忘鼓励人们在店里制造欢乐气氛，共同为社区增添生活的乐趣。培养团队意识，即使有时与宣传和促销商品没有关系。

4、别开生面的“周六例会”

沃尔玛的“周六例会”最能体现其企业文化。每周六早上七点半，公司高级主管、分店经理和各级同仁近千人集合在一起，由公司总裁带领喊口号，然后大家就公司经营理念和管理策略畅所欲言、集思广益。做出优良成绩的员工也会被请到本特维拉总部并当众表扬。这一周一次的晨间例会被视为沃尔玛企业文化的核心。参加会议的人个个喜笑颜开，在轻松的气氛中彼此间的距离被缩短了，沟通再不是一件难事，公司各级同仁也了解到了各分公司和各部门的最新进展。

在星期六的晨间例会上，与会者通常会花上一些时间来讲述一些似乎不可能达成的创新构想，大家不会马上否决这些构想，而是先认真思考如何让不可能的事情变为可能。一位公司的管理人员阿尔·迈尔斯说：“周六晨间会议的真正价值在于它的不可预期性。”独特的企业文化，使每一位员工有一家人的亲切感。为共同目标奋斗，使沃尔玛保持着强劲的竞争能力和旺盛的斗志。这种企业文化的建立充分展示了沃尔顿领导的艺术。

5、培训

沃尔玛的经营者在不断的探索中，领悟到人才对于企业成功的重要性。如果想要发展，就必须引进受过教育的人才并给予他们进一步培训的机会。

沃尔玛公司把如何培养人才、引进人才以及对既有人才的培训和安置看成一项首要任务。沃尔顿先生和妻子海伦在阿肯色大学专门成立了沃尔顿学院，使一些早年没有机会受到高等教育的经理有一个进修充电的机会。沃尔玛为员工制定培训与发展计划，让员工们更好地理解他们的工作职责，并鼓励他们勇于迎接工作中的挑战。

公司对合乎条件的员工进行横向培训和实习管理培训。横向培训是一个持久的计划，沃尔玛十分重视在工作态度及办事能力上有特殊表现的员工，他们会被挑选去参加横向培训。例如收银员有机会参加收银主管的培训。为了让有领导潜力的员工有机会加入领导岗位，沃尔玛还设立了管理人员培训课程，符合条件的员工被派往其他部门接受业务及管理上的培训。

此外，沃尔玛还通过培训加强了企业与员工之间的沟通。培训不仅是员工提高的途径，也是他们了解公司的一种方法。沃尔玛公司设立培训图书馆，让员工有机会了解公司资料和其他部门的情况。所有员工进入沃尔玛公司后，经过岗位培训，员工对公司的背景、福利制度以及规章制度等都会有更多的了解和体会。沃尔顿这位出色的领导者始终坚信员工是推动企业发展的原动力，并把这个道理传授给沃尔玛现在和未来的经营者，推广至世界各地的沃尔玛。

由以上的沃尔玛的企业文化我们可以深刻的感受到，企业文化对于企业凝聚力的重要性。但是，我们在这个案例中看到的更深刻一点是，创始人为了让其下属员工能够充分理解沃尔玛的战略重点，采取各种措施强化大家的理解，并以身作则的领导员工们朝向这个方向努力，在这个过程中，强大的企业文化和领导人的领导能力都是保证沃尔玛取得如此辉煌业绩的重要保证。

在前面两章中，我们探讨了战略实施中的公司治理和组织结构的设计两个问题，在本章中，我们将会探究怎样通过创建一种支持战略的公司文化和发挥战略领导作用促进战略实施的顺利进行。

第五章 业务层次战略

本章导言

一家公司在吸引顾客和防御竞争力量方面拥有相对于竞争对手的优势，我们就可以说该公司拥有竞争优势。获得竞争优势的途径有很多，但最基本的就是为购买者提供顾客认为的最大化的价值——低价格的好产品，或者值得支付高价的更好的产品，或者是代表着价格、特色、质量、服务以及其他特点最佳组合的、购买者认为极有吸引力的产品和服务。不管具体表现形势如何，提供卓越价值几乎都要以与竞争对手不同的方式完成价值链上的各项活动，并培养起竞争对手不容易比拟的能力和资源实力。

本章重点讨论如何通过战略实施和价值链管理活动建立或维持某项竞争优势。首先比较深刻地分析了几种不同的基本的竞争战略；接下来的部分讨论合作战略的优点，收购和兼并战略、垂直一体化和外包战略。

五种基本竞争战略

一个公司的战略包括公司所采取的用来吸引客户以及满足他们的需求的策略和行动，包括公司所采取的用来抵御市场压力加强市场地位的策略和行动。竞争战略主要涉及到管理者为了取得竞争成功以及对顾客提供最大化的价值而采取的行动。

很简单，竞争的目的就是更好地为顾客提供他们想要的东西，使公司能够赢得某种竞争优势，并战胜竞争对手。公司竞争战略的核心，就是公司内部所采取的旨在为顾客提供上乘价值的行动。

所有的公司都能够制定各自的战略来赢得顾客的青睐，战胜竞争对手。由于一个公司所采取的战略行动和市场行为通常是针对公司具体的形势和行业环境的，所以各个公司所采取的战略之间存在着相当大的差异——严格地说，行业中有多少竞争厂商就有多少竞争战略。但是，如果我们从各个战略的具体细节中再上升一步，我们会发现，各个竞争战略之间最大最重要的区别可以简单归结为：（1）公司的市场目标是宽还是窄；（2）公司所追求的竞争优势是与低成本相关还是与产品差别化相关。其中，**区别最明显的竞争战略有五种**：

1、**成本领先战略**——以很低的总成本为提供产品或服务，从而吸引广大的顾客。

2、**差别化战略**——寻求针对竞争对手的产品差别化，进而吸引广泛的顾客。

3、**最优成本供应商战略**——通过以比竞争对手更低的成本提供品质优良的产品的方式，使顾客在支付同样价格的同时获得更多的价值；其目的在于使产品相对竞争对手具有可比的质量和特色，同时拥有最优的成本和价格。

4、**基于低成本的聚焦战略**——以某个狭窄的购买者群体为焦点，通过为这个小市场上的购买者提供比竞争对手成本更低的产品或服务来战胜竞争对手。

5、**基于差别化的聚焦战略**——以某个狭窄的购买者群体为焦点，通过为这个小市场上的购买者提供能够比竞争对手更能满足购买者的需求的定制产品或服务来战胜竞争对手。

这五种基本竞争战略的每一种都能够获得一个与其他战略不同的市场地位——如图 5-1 所示。这其中的每一种战略所采取的参与竞争和运作业务的途径互相之间都有着明显的区别。图 5-1 所列举的内容突出地说明了这些基本战略的不同特色。为简单起见，聚焦战略的两个类型列于同一个项目之下，因为它们之间的区别实际上只有一点——竞争优势的基础。

竞争优势的类型



图 5-1 五种基本竞争战略

二、合作战略与竞争优势

(一) 战略联盟产生的背景

过去的十多年来，各个行业中、世界各地的公司都纷纷组建战略联盟、建立合作伙伴关系，以求在各自的战略行动方面具有互补效应，并加强自身在国内国际市场上的竞争力。这与过去的做法恰恰相反——过去，大多数公司都更喜欢独行，都深信自己已经拥有了在市场上取得成功所必需的资源和技术，并且能够独立地使其进一步发展。但是，世界经济的全球化发展趋势、大量领域内技术的革命性发展以及在亚洲、拉丁美洲和欧洲市场上正在不断出现的新的市场机会，还有/或者仍然在不断推进的私有化都使得某种形式的战略合作伙伴关系成为一个公司的竞争力的不可缺少的一部分。

现在，许多公司都已经发现，他们正面临非常严峻的竞争挑战：既要为争夺在全球市场上的领先地位而展开竞争，同时又要争取在未来行业中占有一席之地，这就要求公司拥有比在他们单独制造和管理的情况下更加多样化的、广泛的技能、资源、技术性专业知识和竞争潜力。此外，如果一家公司的竞争对手能够以更快的速度开发出新产品，或者以更低的成本生产出质量更好的产品，或者拥有更多的资源和技能充分利用市场上新出现的有吸引力的机会的话，他就别无选择只能是努力以尽快的速度缩短彼此在资源和能力方面的差距。在今天快速变化的世界中，不能迅速为自己定位的公司就会丧失很重要的机会。越来越多

的公司都得出这样的结论，经过精心选择后建立起来的联盟使得他们能够避免因为从内部培养抓住新机会所必须的能力而造成的在竞争中速度慢、成本更高的问题。

因此，战略联盟和合作性伙伴关系是打破当前许多公司普遍遇到的技术和资源方面的隔阂的一种有吸引力的、及时的途径。事实上，联盟对于许多行业中的厂商来说如此重要，以至于它已经成了今天的公司战略的核心要素。在变化相当迅速的行业中，联盟尤其是处处可见。丰田汽车公司已经与其汽车部件和元件的供应商建立了长期战略合作伙伴关系，并形成了一个关系网；微软公司与一些独立的软件开发商之间密切合作——正是这些软件开发商创造出了下一代 Windows 平台运行的新程序。

（二）战略联盟的优势

战略联盟是公司之间的一种合作协议，根据这种协议建立起来的关系超越了一般的公司间关系。联盟的价值本身并不来自于这种协议或交易的本身，而来自于合作各方所具有的能力——化解组织之间的摩擦、随着时间的推移有效合作、共同回应他们即将面临的各种各样复杂的变化、技术和竞争方面的意外情况、新的市场发展情况（可能会以极快的速度出现）以及他们自身在优先选择的战略和竞争环境方面出现的各种变化。

合作性联盟几乎总是意味着不断发展变化的关系，其收益和竞争价值从根本上说取决于彼此之间的学习、随着时间的推移所展开的有效的合作以及成功地适应各种变化。当一家公司通过建立联盟取得了它在自己独自发展的情况下所不能得到的有价值的资源和能力、并且因此而具有了相对于竞争对手的一定的优势的时候，竞争优势就出现了——这就要求合作各方真正展开深层次的合作，而不仅仅是浅层次的信息和观点的交流。除非合作各方都重视彼此为联盟所带来的技巧、资源及其所作的贡献，并且有关的合作协议带来了双赢的结果，否则联盟不会发挥任何作用，或者会最终走向失败。

公司组建战略联盟最为常见的原因就是进行技术合作或合作开发有前途的新产品、填补它们在技术和制造技能方面的缺口、共同培养新的能力、提高供应链的效率、获得生产和/或市场营销方面的规模经济以及通过合作营销协议获得或改善市场准入。

在共同研究、共享技术诀窍以及合作互补型技术和产品的时候，各个联盟公司可以学到很多东西。制造商追求同零配件供应商建立联盟其目的在于获得改善供应链管理的效率，以及加快新产品推向市场的速度。通过合作生产零配件、组装模型、或者营销联盟公司的产品，公司可以实现单靠自己的小规模实现不了的成本节约。

公司之间建立起来的联盟关系不但能够抵消竞争优势，而且通过建立联盟关系可以使联盟各方更多地能将它们的竞争矛头对准它们共同竞争对手，而不是彼此之间展开竞争。有些情况下，潜在的竞争对手可以通过组建合作性联盟的方式而有效地缓和彼此的矛盾。

（三）联盟失败的原因及风险

一个联盟是否能经得住时间的考验还是最终以解体而告终，取决于下述因素：联盟各方能够在多大程度上进行很好的合作、他们是否能够对不断变化的内外环境条件做出反应以及在必要的情况下双方进行重新协商谈判的意愿。除非合作各方都重视彼此为联盟所带来的技巧、资源及其所做的贡献，并且有关的合作协议带来了双赢的结果，否则联盟注定要失败。安达信咨询公司最近的一项研究表明，61%的联盟要么是彻底失败，要么是没什么意义。

更多的联盟最终走向解体而没有坚持下来。造成这种高“分裂率”的原因有许多：目标和优先行动选择方面的分歧、不能更好地进行合作、更有吸引力的技术手段的出现、一个或多个联盟之间的市场竞争等。

联盟和合作战略的致命的一个弱点是它存在这样的危险：在关键的技能和能力上长时间依赖于别的公司。一家公司如果要想成为一家市场领导者（有时也可能成为一个很重要的市场参与者），那么，从根本上说，它就必须对那些对其进行内部的战略控制对公司保护其竞争力和建立竞争优势起着至关重要作用的领域中开发自己的能力。而且，有些联盟的潜力是有限的，因为合作伙伴对最有价值的技能和专有技术采取的是保护政策；在这种情况下，购买或者合并一家拥有自己想要的诀窍和资源的公司或许是一个更好的解决方案。

三、**兼并与收购战略**

兼并与收购战略也是经常使用的战略选择。当联盟与合作伙伴关系不足以使一家公司获得必要的资源和能力的时候，这种战略尤其适合。这种情况下，所有权联系比合作伙伴关系更持久，使得购并活动的参与各方的经营活动之间密切联系在一起，从而形成更多的内在控制与自主权。

与另外一家公司（通常是竞争对手）合并或者收购另外一家公司，可以大大巩固一家公司的市场地位，拥有更多的机会建立自己的竞争优势。与竞争对手结合在一起可以弥补自身在资源方面存在的不足，使得

新公司能够做原来的公司所做不到的事情。总而言之，新公司可能拥有更雄厚的技术技巧，更多和更强大的竞争力，更具有吸引力的产品和服务组合，涉足更广阔的地理区域，以及/或者可以用来投资于研发、开发能力或拓展新的地理区域所需要的财务资源。并且，与其他公司结合在一起可能会出现大量的节省成本的机会，将在其他情况下高成本的公司转变成一个成本水平一般或者低于一般的竞争对手。

为争夺在全球市场上的领先地位而展开的竞争，正在促使大量公司通过收购的方式进入他们目前尚未进入的市场。同样，为了在未来行业中确立富有吸引力的地位而展开的竞争也正在推动公司通过收购或兼并的方式弥补自身在资源或技术方面的不足，培养重要的技术能力并进入能够推出新一代产品和服务的位置。这些收益都是相当大的，同时也可以以此解释为什么许多公司都纷纷开展收购与兼并活动。

但兼并与收购战略并不总是会产生预期的结果——有时是因为预期过高，而有时则是因为事实证明，取得预期的收益要比预想的难的多。将两家公司的经营运作活动合并到一起，往往会遇到大量难以克服的阻力，这些阻力的来源如：组织中的普通成员、在管理风格和公司文化方面存在的难以克服的冲突以及整合过程中出现的难题——对于大型、复杂的两个公司的合并来说尤其如此。预期的成本节省、专业知识共享以及得到进一步提高的竞争力可能需要比预想的更长的时间才能成为现实。

四、垂直一体化战略

垂直一体化就是在同一个行业之内扩大公司的竞争范围，指的是将公司的活动范围后向扩展到供应源以及/或者前向扩展到终产品的最终用户。因此，如果一个制造商投资兴建一定的设施来生产某些先前从供应商那里购买来的零配件，实际上，这个制造商依然还没有超出原来行业的边界。唯一的变化是在行业的价值链体系之中公司的业务单元跨越了两个阶段。

垂直一体化可以是完全一体化（参与行业价值链的所有阶段），也可以是部分一体化（进入整个行业价值链的某些阶段）。一个公司进行垂直一体化的方式可以是在行业活动价值链中的其他阶段自己创办有关的经营业务，有可以是购并一家已经开展某些活动的公司。

（一）垂直一体化的战略优势

加强公司的竞争地位，这是公司动用自己的资源进行一体化经营的一个唯一充足的理由。如果垂直一体化所产生的成本节约不足以保证额外的投资、或者不能从本质上增强技术能力和竞争力、或者不能真正提高公司产品的差异化程度的话，那么，无论是从利润的角度来讲，还是从战略的角度来讲，垂直一体化都没有带来什么真正的回报。

1、后向整合以获取更大的竞争力

后向整合只有在下列情况下才会带来成本节约：需求量很大足以获得供应商所拥有的规模经济，并且在损害质量的前提下可以赶上或者超过供应商的生产效率。在下述情况下，通过后向整合来降低成本的可能性最大：供应商拥有相当的可观的利润率，由供应商供应的产品是主要的成本零配件，进行后向整合所需要的技术技能很容易被掌握或者可以通过收购拥有所需要的技术技巧的供应商的方式得到。有些情况下，后向整合可以大大提高公司的技术能力，使其拥有在未来的行业和产品领域占有一席之地的专业知识。

对关键的活动进行后向整合在下列情况下可以产生以差别化为基础的竞争优势：一家公司对先前采用外包的活动进行厂内经营之后，能够提高产品/服务的质量，改善公司客户服务的能力，或者能够从其他的方面提高公司最终产品的性能。

后向整合还可以排除依靠供应商来提供关键零配件或支持服务所带来的不确定性。如果一家公司处在其供应商客户优先排序的后端，那么，他们就很可能发现他们每一次都得等待供应商的送货。如果这种情况经常发生并且给公司自己的生产活动和公司与供应商关系，后向整合就可能是一个很有利的战略解决方案。

2、前向整合提高竞争力

前向整合的驱动因素与后向整合的驱动因素基本上相同。很多行业中，独立的销售代理商、批发商、零售商都与同一产品的各种竞争性品牌打交道，他们并不承诺只销售任何一个公司的品牌的产品，而往往是销售所有可能销售的产品，赚取最大的利润。这种情况下，制造商会发现下述做法可能比较有优势：通过设立自己拥有的分销机构、特许特约经销商网络、和/或零售连锁店的方式前向整合进入批发和/或零售领域，或建立零售连锁店。

（二）垂直一体化的战略劣势

但是，垂直一体化也存在明显的缺陷：

第一，这样做会增加公司在行业中的投资，从而增加商业风险，有时甚至还会使得公司不可能将公司的资源调配到更有价值的领域。

第二，不管是前向一体化还是后向一体化都会迫使公司依赖自己的厂内活动而不是外部的供应源，而且还可能会降低公司在满足顾客对产品种类方面的需求的灵活性。

第三，垂直一体化还会引起平衡价值链上各个环节的生产能力的问题。

第四，不管是前向整合还是后向整合都需要拥有完全不同的技能和业务能力。

第五，后向整合进入零配件的生产可能会削弱公司的生产灵活性，延长对设计和模型进行变化的时间，延长公司将新产品推向市场的时间。

（三）权衡垂直一体化的利与弊

总而言之，垂直一体化的战略既有强大的优点也有很大的缺点。往垂直一体化的哪个方向走取决于：

（1）它是否能够通过降低成本、积累专业技能或提高差别化程度等途径提高对战略起着至关重要作用的活动的业绩；（2）它对与协调更多阶段之间的活动有关的投资成本、灵活性和反应时间、以及管理杂费所产生的影响；（3）它是否能够创造竞争优势。垂直一体化战略的优势取决于：哪些能力和价值链活动真正有必要在厂内展开，哪些可以由外部厂商来完成。如果不能获得巨大的利益，那么，前向或后向整合就不太可能成为有吸引力的竞争战略选择。越来越多的情况下，公司的实践都在表明，放弃一体化，集中精力于范围更加狭窄的行业价值链的活动部分，这是一种成本更低、更为灵活的竞争战略。

五、

业务外包战略：使业务范围更窄

过去的十年里，一些公司已经发现，垂直一体化战略给他们的竞争行为带来了如此多的负担，因而采取了垂直解体战略。并且，许多单业务公司也都发现，把更多精力集中于价值链上某些范围狭窄的活动领域并且依靠外部厂商完成价值链上其他环节的活动，这种做法很有用；他们开始将原来有些内部开展的活动外包出去，专门集中精力于价值链上一部分范围更窄的活动。

（一）概念

垂直解体与外包指的是从价值链体系的某些阶段/活动之中撤离出来，依靠外部供应商来供应所需的产品、支持服务、或者职能活动。在下述情况下，将原来由公司自己完成的价值链上的某些活动外包出去并使公司的业务范围进一步集中，这种做法具有战略意义：

- 某项活动由外部专业厂商来做可能会完成得更好或者成本更低。
- 该活动对于公司获取持久竞争优势的能力并不具有至关重要的意义。
- 这样做可以降低公司面临的变化的技术和/或变化的购买者偏好的风险。
- 这样做能够简化公司的运作，从而提高的组织的灵活性，减短周期时间，加速决策，以及降低协调成本。
- 这样做使公司能够集中精力于核心业务并做他们最擅长的事情。

一般情况下，同关键的供应商构建紧密的长期合作伙伴关系，充分利用和挖掘供应商竭尽全力培养起来的竞争能力，可以抓住将价值链活动都纳入公司内部的优势，避免很多垂直一体化的劣势。今天，大多数公司都摒弃了传统的与大多数供应商的简单的价格关系，而是与更少数的、能力很强的公司建立联盟和战略合作伙伴关系。合作关系正逐渐取代契约式的、纯粹以价格为导向的关系。

（二）外包的优势

依靠外部的专业厂商完成价值链上某些环节的活动会带来许多战略优势：

- 比内部生产的产品质量更好，并且/或者部件成本更低或服务更好；
- 通过与拥有相当的智力资产和创新能力的“世界上一流的”供应商互动、联盟合作的方式，提高公司的创新能力；
- 提高公司在面临顾客需求和市场条件巨变的情况下的战略灵活性——寻找哪些已经拥有所必需的能力的供应商通常要比匆匆忙忙地改造内部的经营运作以放弃过时的能力并培养新的能力更快、更容易、风险更小并且成本更低；
- 提高公司快速而有效地组织各种各样不同的专业知识的能力；

● 使公司可以将资源集中用于完成可以比外部厂商完成得更好的内部活动；以及/或者那些公司有必要直接控制的活动。

（三）外包的陷阱

外包所面临的最大的危险就是，公司可能将许多活动或者是不恰当的活动类型外包出去，最终导致公司不再拥有自己的能力。在这种情况下，公司就失去了他们长时间积累起来的对于他们取得成功有重要的决定作用的活动和专业知识。



本章主要内容

本章介绍了企业在业务层次可能会采用到的战略，包括五种基本的竞争战略、合作战略、外包战略、垂直一体化战略。分析了每一种战略的风险与利益，尤其是对于五种基本的竞争战略进行了深刻地分析。整体来看，主要强调了以下几个方面的内容：

- 1、企业可以在分析顾客、产品以及提供产品的形式等因素基础上，分别采用五种基本的竞争战略：成本领先战略、差别化战略、最优成本供应商战略、基于低成本的聚焦战略、基于差别化的聚焦战略。
- 2、企业当前开始采用更多的战略形式，例如外包战略和垂直一体化战略，应当对其优点和风险有深刻地认识。

本章重点

五种基本的竞争战略的本质、实现方式、风险和其他几种战略的意义。

本章难点

对于五项基本竞争战略和垂直一体化战略的理解。

本章学习方法

必须准确把握每种战略的特征，通过讲课中的代表性案例来理解相应的实施条件和风险。

公司层战略—多元化企业战略

开篇案例

本田公司的竞争优势——在汽油发动机技术方面的专长

任何人当第一眼看到本田的产品系列时——汽车、摩托车、割草机、发电机、艇外推进机、履带式雪上汽车、扫雪机、花园播种机——会推断本田实行的是不相关多元化经营，但是在各种明显不同的产品之下是一个同样的核心：汽油发动机技术。

本田的战略是通过建立低成本/高质量的生产能力，在所有产品上使用广为人知并受人尊崇的本田品牌，在同一广告中同时推销几种产品等方法，将公司在汽油发动机技术方面的特有专长转移到更多的产品中去。（一个本田的广告以这样的问题吸引顾客：“你怎样把六部本田放到只能存放两辆车的车库中？”，然后展示了一个装有一部本田汽车、一辆本田摩托、一辆本田履带式雪上汽车、一台本田割草机、一台本田发电机和一台艇外推进机的车库）本田各项经营的价值链间的相关性通过范围经济性、将技术和生产能力从一种经营转移至另一种经营、以及使用一个共同品牌的形式为本田创建了成本方面的竞争优势。

在本章及下一章中，我们在战略制定的等级中又上升了一个层次，从企业的业务层次战略，或者单业务公司的战略提升到公司层的战略分析，换言之，转至多元化经营公司的战略分析。对于一个单业务公司而言，公司层战略和业务层战略是合二为一的，但是，对于一个多元化经营的公司而言，公司层战略却有着鲜明的特点，与上章提到的业务层战略有明显的区别。这一点，我们在第一章中已经有所提及。因此，我们在本章主要针对的是多元化公司的公司层战略，简称多元化战略。

因为一家多元化经营的公司是若干个体经营的集合，所以要在比制定单项经营战略更大的范围内进行公司战略的制定。在一个单一经营的公司中，管理层不得不考虑如何在一个行业环境中成功地竞争，但在多元化经营的公司中，经理们必须为在分散行业的环境中进行竞争的几个不同的业务分公司制定战略行动计划——他们的挑战是精心制定一个多行业、多元化经营业务的战略。

在本章中，我们描述了一个公司在进入多元化经营时可以采取的各种方式，解释了一个公司如何能够运用多元化经营创造或增加其业务单元的竞争优势，并且探讨了已经多元化的公司提高其业务单元整体业绩的战略选择。



为多元化经营的公司制定公司战略有几个方面的内容：

（一）制定进入新的经营领域的步骤

多元化经营需要考虑的第一个问题是进入哪个新行业，是通过从头起步开始一项新业务的方式，还是以购并目标行业中的一家公司的方式。选择什么行业进行多元化经营决定了公司的多元化经营的努力是基于狭窄的少数几个行业，还是宽范围的多个行业。进入每一目标行业方式的选择（从头建立一项新的经营或者购并一家现成的领先公司、一家正在进取的公司或者是一家有着起死回生潜力的困难公司）形成了公司进入每一个所选择的行业时开始所处的地位。

（二）采取行动提高公司进入的经营领域的联合业绩

当在所选择的行业中占据一席之地后，公司战略制定集中于加强长期的竞争地位和公司投资业务的经营利润。公司的母公司可以通过向子公司提供财力资源、缺少的经营技巧或技术诀窍，或者提供能使关键的价值链活动运作更加良好的管理技能以帮助子公司更加成功，母公司当然还可以采用向子公司提供降低成本的方法、购并同一行业中的其它公司并将这两家合并成一个更强大的公司，和购并一家新公司以补充现存公司的力量等方法来帮助子公司。典型的，一家多元化经营公司中最有前途的经营要寻求快速增长战略，经营不利但有潜力的业务要努力使之摆脱困境，而不再有吸引力或不符合公司管理层战略计划的业务则要进行剥离。

（三）设法实现相关业务单元的协同并将之转变为竞争优势

当一个公司在具有相关技术、相似的价值链活动、同样的销售渠道、共同的顾客或存在一些其它协同联系的业务中进行多元化经营时，与在不相关业务中进行多元化经营的公司相比，它就获得了竞争优势的潜力。相关的多元化经营代表了可以转移技术、分享专有技能或设施，因此可以削减总体成本，加强公司某些产品的竞争力或增强业务单元的生产能力等诸多机会——所有这些都是竞争优势的源泉。

（四）建立投资优先秩序，将公司资源投入到最有吸引力的业务单元

从增加投资的角度来看，多元化经营公司中的不同的业务通常吸引力也不同，管理层不得不决定在公司不同业务中进行资本投入的优先顺序，将资源投入到盈利潜力较高的领域，而远离盈利潜力较低的业务领域，同时，剥离恶化的或者处于日益缺乏吸引力行业的业务单元。剥离运营不善或处于缺乏吸引力行业的业务可以腾出未起效用的投资，用到有前途的业务单元中，或者用以资助新的有吸引力的购并。

二、采取多元化战略的时机

多数公司起步于服务于当地或地区性市场的小型单一经营公司。在一家公司的早期阶段，它的产品类别通常是有限的，资源基础薄弱，竞争地位也非常脆弱。通常，一家新型公司的战略重点是使业务不断增长——增加销售额；扩大市场占有率；培植一个忠诚的客户群；将利润进行再投资，并借入新的资金以扩大设施，增加资源；在条件允许的前提下，尽快地培植竞争能力。

下一步就要寻求在地理范围上扩张的机会。尽管因为盈利潜力的不同，对各地域的渗透程度也高低相异，但扩张过程的自然顺序是从当地市场到地区性市场，进而到国内市场和国际市场。如果由于竞争激烈、缺乏资源或者进一步扩大市场覆盖没有什么吸引力而导致在全球或国内市场上份额减少，那么，此时地理扩张当然可以停止。

沿着这条路线，纵向整合的潜力，无论是朝向资源供应方的后向整合，或是朝向最终消费者的前向整合，都可以纳入战略考虑。一般只有能够有效地增强一个公司的获利能力和竞争力量时，通过前向和后向整合进入行业价值链的更多活动才有意义。

（一）多元化富有吸引力的条件

那些在当前经营中增长乏力，并拥有可以转向其它经营领域的能力和产能以及扩展到其它行业领域所需的资源和管理水平的公司是最适合进行多元化经营的公司。只要一个公司正全力投入于现在所处行业中有利的增长机会，就不急于实行多元化。但是，当公司拥有适合在其它行业进行成功竞争的核心能力、竞争能力和资源力量时，也可以考虑实行多元化经营。

在新的业务领域进行多元化经营的决策会带来这样的问题：“实行哪种和多大程度的多元化？”这时存在范围非常广泛的各种战略可能，公司可以进入密切相关的业务或进入完全不相关的经营，它可以扩展至现有能力是主要的成功因素和有价值的竞争资产的经营中，也可以寻求进入可以应用现有的技术秘诀并可能产生竞争优势的其它产品市场。它可以在小范围或大范围内进行多元化，可以进入一个或两个大规模的新业务或者很多小的经营领域，还可以与其它组织合资进入新的奋斗领域。

（二）单一业务经营的优势与风险

多年持续集中于一项经营可以不用依靠多元化而获得成功。集中于某一种经营范围有着重要的优势，包括：

1、公司更清楚“我们是谁，我们做什么？”，整个组织的能量被用于一种经营上，高级管理人员的时间可以更少分散，资源也更少因各种业务经营的需求而投入的少而散，公司可以将其全部的资源能力投入到扩展新的地理市场，并将其目前的经营搞得更好，这样更易形成重要的能力和竞争技术。

2、公司经理们可以专心地坚持公司的经营战略，关注行业变化，并根据顾客的需求进行有效的调整。由于管理层的注意力只集中于一项经营上，获利能力会更高。同时，有关如何提高生产技术，以新型产品更好地满足顾客的需求，以及提高效率，或沿着价值链实现生产能力的差别化就会产生一些好的想法。

3、公司中的所有经理，尤其是高层领导，能够直接接触核心业务并对其运作有深入的知识。多数高级官员将通常通过设置的级别得到晋升，并对该领域的运作有直接的经验。一家单一经营的公司越是成功，就越能成功地利用其积累的经验、特别的竞争力和品牌的声誉，形成持久的竞争优势，占据行业领先者的地位。

集中于单一经营的较大风险主要是指将公司所有的鸡蛋放到一个行业的篮子里而带来的“锁定”风险。如果市场变得饱和，或者缺乏吸引力，或者由于新技术、新产品或快速转移的购买者偏好而过时，那么公司的前景会很快暗淡下来。

三、

多元化经营的根本原因

（一）企业多元化经营的外部原因包括

1、产品需求趋向停滞

当企业的原有产品处于其寿命周期的衰退期时，原有产品由于需求停滞而无法满足企业发展的要求，企业必须寻求需求增长快的新产品和新市场，从而开展多元化经营。

2、市场的集中程度

这里所说的集中程度是一个卖方结构指标。计算这个指标时，将企业按规模（销售额、资金等）大小顺序排列，然后合计几个主要企业占行业总体的百分比。集中程度高时，产品由少数卖方企业控制。在集中程度高的行业中，企业要想得到更高的增长率，一般是用降低价格、扩大供应能力、支付高额广告费等方法蚕食对手企业的市场占有率，但用这些方法既增加费用又有风险。因此，在集中程度高的行业中，企业想追求较高的增长率和收益率，只有进入本企业以外的新产品、新市场。企业所在行业的集中程度越高，越能诱发企业从事多元化经营、供应商高度集中。

3、需求的不确定性

由于市场需求的不确定性，企业经营单一产品或服务便会面临着很大的风险，其增长率和收益率会为该产品的需求动向所左右。假如该产品的需求动向有很大的不确定性，企业为了分散风险，便要开发其他产品，从事多元化经营。即使原来已从事多元化经营的企业，当原有产品市场需求有很大风险时，为了分散风险，也将积极从事多元化经营。

（二）促进企业从事多元化经营的内在动机

1、纠正企业目标差距

企业制订有关增长率、收益率目标，并根据这些目标的实际完成情况决定下一段的行动方针。当实际完成情况低于原订目标而产生目标差距时，往往不得不从事多元化经营来弥补，以实现预期目标。一般地说，目标差距越大，企业从事多元化经营可能性越大。

2、挖掘企业内部资源潜力

企业在日常的经营活动中常常积累有未能充分利用的资源，企业可以通过多元化经营来充分利用富余的资源，提高企业的经济效益。

3、实现企业规模经济

企业规模是一种经营资源。为了实现规模经济，企业要考虑是使用职能要素还是产品要素获得最低单位成本，即实现最佳使用密度。导致规模经济的具体要素一般有特殊用途的机器设备、专门的技术技能、专门的营销服务与专门的信息网络等。为此，企业从事多元化经营，扩大企业规模，能在质量和数量方面占有丰富的经营资源，也就能享受规模经济效益；同时，企业进行多元化经营，可以弥补企业规模不当的弱点，提高企业的盈利水平。

4、实现范围经济

在这方面，企业考虑如何使用与生产环节或产品无关的要素以获得最少的单位生产间接费用，并由此达到最佳的使用广度。导致范围经济的非具体要素一般有通用机器设备、普通应用的技术技能、一般的营销服务和通用的信息网络等。从寻求范围经济的角度出发，企业希望在两个或多个经营单位中分享如制造设施、分销渠道、研究开发等资源，减少在各经营单位的投资，降低成本。

5、转移竞争能力

在这方面，企业进行多元化经营，是希望将企业中现有的竞争能力转移到新的经营业务中去，以改善新的经营单位的竞争能力。企业也可以通过购并，将具有竞争能力的企业或经营单位并入本企业，形成差别化的竞争优势。

6、企业重建

企业为了更多地创造价值，购入一些无效率或经营不善的企业，并加以改善。企业在进行这种多元化经营时，可以不考虑被购入的经营单位是否与本企业同属于一个产业。企业重建的措施基本上是重新组建被购入单位的管理层，处理无生产力的资产，改善其生产运作。

无论何种原因促使企业采用多元化经营战略，企业都应该清楚地认识到成功的多元化经营不是经营单位或企业的简单聚合。在多元化经营中，企业要获得成功，需要考虑：

- 1、外行业的经营业务要与本行业的经营业务有共同的经营基础，即要有共同的市场或共同的技术。
- 2、在多元化经营中，新经营的业务要处于产品/市场发展的初级阶段；至少不超过成熟阶段，否则便达不到实行多元化经营的目的。
- 3、构成多元化经营需求的原因有一定的时间性。过了这段时间，企业所面临的市场和竞争环境都会发生变化。
- 4、加强企业内部的协调。多元化经营的企业由于所辖的经营单位数目过多，使得企业高层管理人员难以了解企业经营的全貌，也难以协调。因此，企业必须加强管理，作好内部协调，减少混乱。

四、多元化经营战略的内容

一旦做出了进行多元化经营的决策，就必须选择是进入相关的还是不相关的经营业务，或者同时进入这两种业务。当各业务的价值链活动间存在竞争性的有价值的联系时，它们就是相关的。如果各自的价值链中没有共同的相似点或互补性，那么业务间就是不相关的。垂直一体化战略是否可以纳入考虑取决于是否前向或后向整合会加强一个公司的竞争地位。一旦多元化转变完成，管理层的任务就是指出如何管理公司所投资的多种业务的集合。

通过以下六种与多元化经营相关的战略，我们可以更好地理解公司经理们在创建和管理一个多元业务集团时所面临的战略形势：

- 1、进入新行业的战略——购并、新建、合资；
- 2、相关多元化战略；
- 3、不相关多元化战略；

4、剥离和清算战略；

5、公司转变、紧缩和重组战略；

6、多国多元化战略。

前三种是进入多元化经营的三种方式；后三种是加强已经实行多元化经营的公司的地位和业绩的战略。

五、

多元化战略的分析工具——波士顿矩阵

（一）基本原理

波士顿矩阵是美国波士顿咨询公司（BCG）在 20 世纪 60 年代时，为咨询一家造纸公司而提出的一种投资组合分析方法。这种方法，是把企业生产经营的全部产品或业务的组合作为一个整体进行分析，常用来分析企业相关经营业务之间现金流量的平衡问题。通过这种方法，企业可以找到企业资源的产生单位和这些资源的最佳使用单位。

（二）矩阵图解

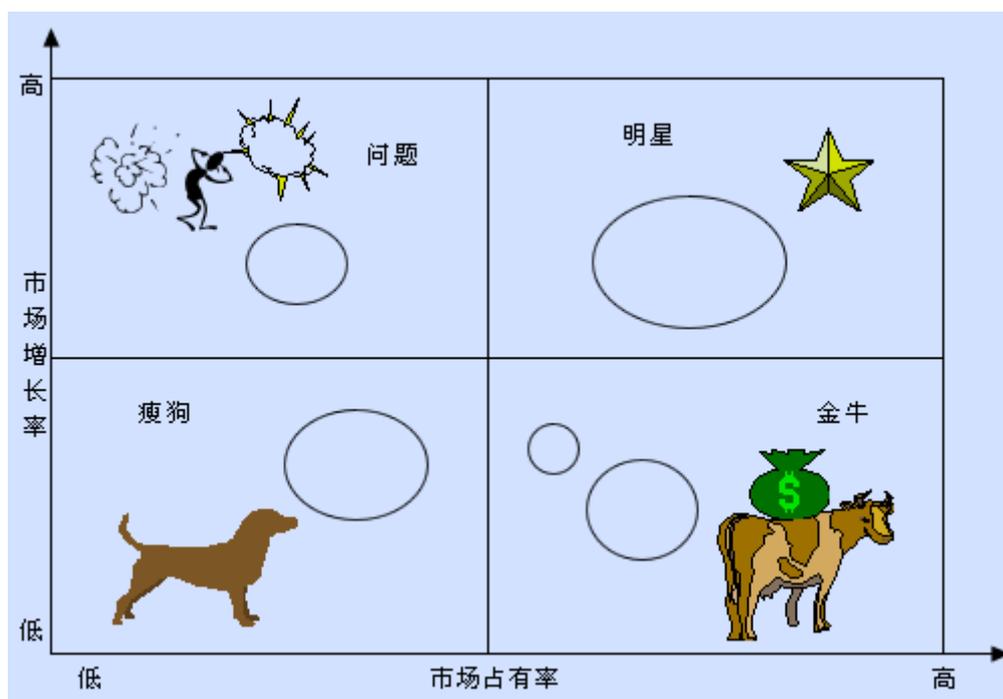


图 6-1 波士顿矩阵

在上图里，矩阵的横轴表示企业在行业中的相对市场份额地位，是指企业某项业务的市场份额与这个市场中最大的竞争对手的市场份额之比。相对市场份额划分出高、低两个区域。某项业务或产品的相对市场份额多，表示其竞争地位强，在市场中处于领先地位；反之，则表示其竞争地位弱，在市场中处于从属地位。

纵轴表示市场增长率，是指企业所在行业某项业务前后两年市场销售额增长的百分比。这一增长率表示每项经营业务所在市场的相对吸引力。在分析中，通常用 10% 的平均增长率作为增长高、低的界限。最近两年平均增长率超过 10% 的为高增长业务，低于 10% 的为低增长业务。

图中纵坐标与横坐标的交叉点表示企业的一项经营业务或产品，而圆圈面积的大小表示该业务或产品的收益与企业全部收益的比。

（三）分析方法

根据有关业务或产品的行业市场增长率和企业相对市场份额标准，波士顿矩阵可以把企业全部的经营业务定位在四个区域中，分别为：

1、高增长 / 低竞争地位的“问题”业务。这类业务，通常处于最差的现金流量状态。一方面，所在行业的市场增长率高，企业需要大量的投资支持其生产经营活动；另一方面，其相对份额地位低，能够生

成的资金很小。因此，企业在对于“问题”业务的进一步投资上需要进行分析，判断使其转移到“明星”业务所需要的投资量，分析其未来盈利，研究是否值得投资等问题。

2、高增长 / 强竞争地位的“明星”业务。这类业务处于迅速增长的市场，具有很大的市场份额。在企业的全部业务当中，“明星”业务在增长和获利上有着极好的长期机会，但它们是企业资源的主要消费者，需要大量的投资。为了保护或扩展“明星”业务在增长的市场中占主导地位，企业应在短期内优先供给它们所需的资源，支持它们继续发展。

3、低增长 / 强竞争地位的“现金牛”业务。这类业务处于成熟的低速增长的市场之中，市场地位有利，盈利率高，本身不需要投资，反而能为企业提供大量资金，用以支持其他业务的发展。

4、低增长 / 弱竞争地位的“瘦狗”业务。这类业务处于饱和的市场当中，竞争激烈，可获利润很低，不能成为企业资金的来源。如果这类经营业务还能自我维持，则应缩小经营范围，加强内部管理。如果这类业务已经彻底失败，企业应及早采取措施，清理业务或退出经营。

（四）波士顿矩阵的启示

波士顿矩阵分析的目的是帮助企业确定自己的多元化业务组合。在多元化战略的选择上，波士顿矩阵有两点重要的贡献：

1、该矩阵指出了每个经营业务在竞争中的地位，使企业了解它的作用或任务，从而有选择和集中地运用企业有限的资金。例如，企业要把“现金牛”业务作为重要的资金来源，并放在优先的位置上。同样，企业可以考虑把资金集中在将来有希望的“明星”业务或“问题”业务上；并根据情况，有选择地抛弃“瘦狗”业务和无望的“问题”业务。如果企业对经营的业务不加区分，采取一刀切的办法，规定同样的目标，按相同的比例分配资金，配备相等数量的机器和人员等，结果往往是对“现金牛”业务和“瘦狗”业务投入了过多的资金，而对“明星”业务和“问题”业务投资不足。这样的企业，难以长期获得发展。

2、波士顿矩阵将企业不同的经营业务综合到一个矩阵中，具有简单明了的效果。

在其它战略没有发生变化的前提下，企业可以通过波士顿矩阵判断自己各经营业务的机会和威胁，优势和劣势，判定当前面临的主要战略问题和企业未来在竞争中的地位。比较理想的投资组合是企业有较多的明星和现金牛业务，少数的问题业务和极少数的瘦狗业务。

（五）波士顿矩阵的局限性

企业在把波士顿矩阵作为分析工具时，应该注意到它的局限性：

1、在实践中，企业要确定各业务的市场增长率和相对市场份额是比较困难的。有时，数据会与现实不符。

2、波士顿矩阵按照市场增长率和相对市场份额，把企业的业务划分为四种类型，相对来说，有些过于简单。实际上，市场还存在着难以确切归入某个象限中的业务。

3、波士顿矩阵中市场地位与获利之间的关系会因行业和细分市场的不同而会发生变化。在有些行业里，企业的市场份额大，会在单位成本上形成优势；而有些行业则不然，过于庞大的市场份额可能会导致企业成本增加。实际上，市场占有率小的企业如果采用创新、产品差别化和市场再细分等战略，仍能获得很高的利润。

4、企业要对自己一系列经营业务进行战略评价，仅仅依靠市场增长率和相对市场份额是不够的，还需要行业的技术等其他指标。

公司治理

开篇案例

安然公司

2001年12月2日，世界上最大的天然气和能源批发交易商、资产规模达498亿美元的美国安然公司（EnronCorp.）突然向美国纽约破产法院申请破产保护，该案成为美国历史上最大的一宗破产案。安然公司可谓声名显赫，2000年总收入高达1008亿美元，名列《财富》杂志“美国500强”第七位、“世界500强”第十六位，连续4年获得《财富》杂志授予的“美国最具创新精神的公司”称号。

安然公司成立于1985年，其前身是休斯敦天然气公司（HoustonNaturalGas）。20世纪80年代末之前，作为一家区域性天然气管道运营商，其主业是维护和操作横跨北美的天然气与石油输送管网络。

80年代末，随着美国政府对能源市场管制的解除，在价格波动给人们创造能源交易商机的同时，也增加了许多能源消费者对控制能源价格风险的需求，这两种因素成为能源期货与期权交易勃兴的契机。安然公司成功地抓住了这个机遇，随之转型为类似于美林、高盛那样的专门从事交易的公司，差别仅限于产品的不同。另外，安然公司创造性地“运用”了金融衍生工具，使本来不能流动或流动性很差的资产或能

源商品“流通”起来。在短短的十几年里，通过企业转型以及成功地引入金融衍生工具，安然从一家名不见经传的天然气、石油传输公司发展成为“全球最大的能源公司”。

20世纪90年代初期，安然在电力交易市场上的成功，使其野心越来越大，随后开始在国际电力市场上进行更大的冒险，并在欧洲、印度和拉丁美洲扩展电力能源业务。但是，安然公司在建造和经营电站方面并不出色，在国际电力市场上的投资（特别是在印度的投资）几乎全面失败。

与此同时，安然公司却快速地扩大了非能源业务，宽频通讯领域曾是安然公司最受赞誉的非能源业务。安然公司为其宽频通讯项目投入了巨资，随着新经济的破灭，安然公司在这个项目上的亏损高达4亿美元以上。

2000年年中，安然的宽带公司前景暗淡，管理层甚为担心。最后与关联企业LJM资本管理公司达成了一个协议：如果安然公司的与宽带业务等有关的资产贬值，LJM二号基金必须弥补安然公司贬值部分；如果安然公司的这部分资产升值，LJM二号基金将享受溢价部分；安然公司可以立即从LJM二号基金获得12亿美元的现金，但如果LJM二号基金发生清偿危机，安然公司将打入价值为12亿美元的现金或等值的安然公司股票。

2000年以来，在IT行业持续不振的情况下，安然公司在2000年中至少从该协议中“受益”5亿美元，2001年“受益”4.5亿美元，正好对应于其相应的宽带资产价值减少部分，但安然公司只将协议中对自己有利的部分计入财务报表，并把这些收益算做收入，这其实不是什么收益，只是一个财务游戏而已。但问题随之而来，在给安然公司巨额补偿之后，LJM二号基金本身的资金陷于枯竭。按照协议，安然公司必须充实LJM二号基金的资金。当时安然公司有两种选择，要么补充现金，要么增发股票。但不幸的是安然公司的股价已经跌到了当时的40多美元，无法通过增发股票，而只能通过出卖一些不错的资产来补偿LJM二号基金的资金。这样一来，安然在公布其2001年第三季度经营业绩时，声称由于终止和一家关联企业的合约，出现了10亿美元的亏损，此消息引起激烈的市场反应，也是安然公司下沉的开始。

另外，为了扩张企业，安然公司大量融资，但又不想增发股票或直接发行更多负债，以免摊薄股权或降低债券信用评级。在多种可能的选择中，安然公司选择了一条危险的道路：利用其关联企业来隐藏债务。

安然公司通过关联交易隐瞒债务、虚增利润，误导投资者。即使在事情真相已大白于天下的今天，安然公司还一再强调已经按照美国SEC的要求在年报等文件中进行了相关信息的公开披露。但实际上这些披露既过于含糊和笼统，又相当晦涩难懂，几乎起不到信息披露的作用。

安然事件中，安然公司的高管人员显然对公司运营中出现的问题了如指掌，但长期以来却熟视无睹甚至有意隐瞒，包括首席执行官在内的许多董事会成员一方面宣扬股价还将继续上升，一方面却在秘密抛售公司股票。

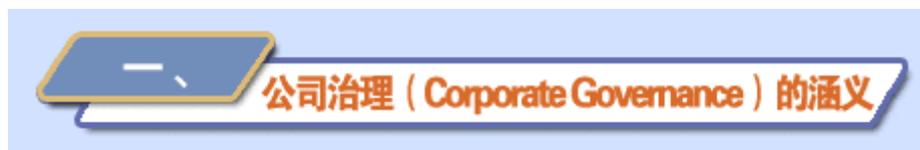
一般来说，公司董事会中2/3的董事应独立于管理层。按照纽约股票交易所与纳斯达克市场制定的公司治理结构标准，董事会中负责监管公司财务的审计委员会应全部由独立董事组成。公司的独立董事对股东负有诚信责任。安然公司共签订了七份涉及14名独立董事的咨询服务合同，还有多项与不同独立董事所在的企业进行产品销售的合同，或是向一些独立董事任职的非盈利机构捐款。安然公司的董事会像是一个“有浓厚人际关系的俱乐部”。不难理解，当安然将其关联交易递交董事会批准时，自然容易获得通过。

以上的案例引发我们思考几个问题，为什么曾经如此受人推崇的公司竟然能够出现这种明显的欺骗股东和损害股东利益的行为？为什么管理者会如此冒险，选择这样的决策？管理者的这一决策为什么没有受到董事会应有的监督和控制？问题的答案很简单，因为安然公司缺少一个有效的治理系统。很长一段时间，

人们会认为高层经理人员是制定战略的主体，他们应当在经营企业的过程中对股东和其他的相关利益者负起责任。并且，人们还乐观的希望经理人员们能够在不需要外部监督和控制的情况下自主地完成以上任务。

但是，从事实来看，这种预期似乎很难实现。企业界出现了很多的不负责任的行为。例如，像安然公司这样损害股东利益的行为，不顾生态环境，污染空气与河流的行为，参与非法交易的行为等等。到了 20 世纪 90 年代和 21 世纪，人们开始更多的谴责高层经理按照自己的私利行事，并以牺牲公司股东和外部利益相关者的利益为代价。因此，公司治理问题逐渐成为大家关注和讨论的热点话题。

我们在这一章中就将重点剖析公司治理在企业战略管理中的作用，讨论如何通过有效的公司治理，保证高层经理人员的战略决策不损害股东和其他相关利益者的利益。



公司治理 (Corporate Governance) 的涵义

公司治理也被称为公司治理结构。作为一个关系到理论和实践的重要问题，很多人对其有不同角度的定义，例如，有的是从公司治理的具体形式来进行定义，认为公司治理是由董事会、股东大会和高层经理组成的一种特殊关系结构。有的认为公司治理是一种组织安排或者制度安排，决定了公司的利益相关者之间的关系。但是我们一般会从广义和狭义的角度来看待对这一概念的界定。

从广义来看，公司治理是用以处理不同利益相关者如股东、贷款人、管理人员和职工之间的关系，以实现经济目标的一整套制度安排。由于在公司内外部发生很多关系，谁拥有什么权利，谁有什么责任，谁拥有索取权等不仅影响公司的财富分配，而且影响公司的投资和从事创造价值活动的激励。公司治理就是建立规则以决定这些事情。它包括如何配置和行使控制权；如何监督和评价董事会、经理人员和职工；如何设计和实施激励机制。而狭义的理解将公司治理仅仅视为是解决公司股东与高层管理人员之间的关系问题。通过董事会和相应规则的设置，确保高层管理人员能够采取有利于股东利益的行为。

从战略管理的角度来看，企业是环境中的一种有机组织，公司治理是一种使企业增强环境适应性的有效机制。外部环境的不确定性需要公司的管理者们能够及时做出利于企业适应环境的战略决策，积累有利于核心能力形成的战略资源，并且使战略的实施能够有足够的激励和监督，确保组织在应对环境变化时，保持统一性和一致性。就像企业内部的其他战略控制工具一样，符合环境要求的公司治理模式可以有效地约束和引导战略决策的生成，并监督战略决策得到如期的实施。

公司治理作为战略管理过程的一部分，其作用正在越来越重要。如果董事会在给予公司的战略领导人、首席执行官、股东和企业的报酬上做出了错误的决定，整个公司的权益都会受到损失。我们在本章内容中，将采用上面提及的狭义的概念，主要从战略角度关注股东和高级管理层的关系安排，这也是美国公司治理模式的特点。在现代企业中，特别是英美企业，公司治理的主要目标就是保证公司的高层经理与股东之间的利益保持一致。公司治理关注那些所有者、经理、董事会成员容易产生冲突和易于被疏忽的领域。这些领域包括董事的选举，对高层管理人员的总体监督和对董事会成员的监督，还包括公司的总体结构和战略方向。

近年来公司治理得到普遍的重视，是因为传统的公司治理机制不能很好的发挥对高层管理人员的监控，这种观点正在世界范围内促使各个大公司对公司治理机制做出调整，特别是注重如何提高董事会的表现。有证据表明，一个运行完善的公司治理系统可以为一个企业带来竞争优势。例如，董事会在未来就可以逐步发展为一种重要的战略决策力量。本章将主要讨论由于实施治理机制为目标而产生的企业行为，这些企业行为如果被正确应用，将有助于公司高层管理人员将目标调整为以企业的竞争力和超额收益，而不是个人利益为目标。

同样，每个公司的治理水平反映了公司的发展水平，而一个社会的公司治理总体水平反映了社会的发展水平。在许多企业中，股东们正在致力于使企业的高层经理能够对他们的决策以及后果担负起责任。一个能够很好的治理其企业的国家也能够获得相对其他国家的竞争优势。在某些国家，特别是英美国家，股东利益最大化是商业组织的根本目标。股东传统上都被视为是企业的主要的利益相关者，他们希望经理人员和董事会能够做出使企业价值最大化的决策，并因此增加自己的财富。

在后面的内容中，我们会首先了解一下公司治理产生的背景原因，然后介绍一下公司治理机制的构成。通常，在现代企业中存在三种内部治理机制和一种外部治理机制。我们会在后面进行详细地介绍。

二、公司治理问题的产生

（一）产生的背景

公司作为一种商业组织是从中世纪的商人基尔特、商人合伙等形式发展而来。最早的公司是由一群冒险商人组建。17世纪英国出现了从事国内贸易的“联合股份公司”。随着市场的扩大和技术的发展，公司从业规模和范围的扩大需要筹集更多的资金和聘任专职经理帮助所有者进行经营。因此，专职的支薪经理开始出现。经理人员在当时很少拥有股份，他们考虑的是公司长远的健康发展与成长，因为这是他们工作的所在，而且往往也是他们将为之奉献其整个职业生涯的理想所在。他们宁愿减少股息确保长远的稳定。另一方面，老板的代表则把能够确保合理和持续的投资利率的股息放在首位。所有者与经营者的动机矛盾开始出现。但是随着家族所有者和金融机构所有者在企管领域的“隐退”，经理人员逐渐实现了对企业经营权的全部控制。这种情况进一步加剧了所有权与控制权的分离。

1932年，伯利和米恩斯在实证研究的基础上提出，在当时的美国，有相当一部分公司股权分散，股东不能对经理人员实施重要的控制。因此，公司的控制权已经由“所有者”转移到了“经营者”，也即发生了所有权和控制权的分离。对于这种缺乏有效控制的“经营权”，大家都深表担心。

（二）代理理论和代理问题

1、代理理论的内容

在过去20多年的发展中，委托代理理论逐渐成为解释公司治理成因和作用的主流理论。代理理论认为，当一个或多个个人为实施某种服务而雇用另一个人或者多人作为决策者时，他们之间就成为了一种委

托代理（principal-agency）关系。因此，其中一方将决策权给另外一方，并对另外一方提供相应的报酬，这样，后者就成为前者的代理人。其实，在人们的生活中，有很多这样的代理关系，例如经理和公司雇员之间，保险人和投保人之间等等，我们在这里集中讨论公司所有者和高层管理人员之间的代理关系，因为这种关系直接影响到公司战略的实施。

委托代理理论有一个重要的前提：人是理性的和自利的，因此在股东与经理人员形成的委托代理关系中，经理人员作为代理人被推断为具有机会主义倾向，概称为管理机会主义。这一概念不仅指一种态度或倾向，而且指追求个人利益的一系列行为。重要的是，他们将以股东利益为代价谋求自身利益的最大化，即出现委托代理关系中的道德风险和逆向选择问题。因此，从委托人的立场看，他必须设计一种契约或机制，给代理人提供某种激励和制约，使代理人在自身效用最大化的条件约束下，让委托人的效用趋于最大。因此，代理理论认为，公司治理机制应当侧重于对管理人员的机会主义和推卸管理责任的控制。当管理人员存在的机会主义行为使公司业绩下降时，就会由公司接管市场强行取消原经理人员对公司的控制权。

2、代理问题

在企业的战略管理中，代理问题可以表现在很多方面，以下介绍一些代表性的代理问题的例子：

（1）业务的多元化

我们在前面章节中曾经提到，多元化的决策可以增强公司的战略竞争力，并提高回报率。这两方面符合公司股东和高层管理人员的共同利益。但是多元化的战略决策还会对高层管理人员带来两方面股东们享受不到的好处，这就使得高层管理人员在进行战略决策时更加偏好进行业务的多元化。

一方面，业务多元化通常能够扩大公司的规模，而公司的规模往往与高层管理人员的报酬正相关，同时，业务的范围扩张和日益复杂需要管理人员更加投入的工作，往往会因此得到更高的报酬。因此，高层经理人员更愿意选择多元化。

另外，业务范围多元化带来的公司经营领域和经营组织的多元化能够减少公司高层管理人员的职业风险。职业风险是指职业经理人失业、被解雇、降低报酬和经营信誉下降的风险。当公司是多元化的企业时，某个或者某几个业务带来的经营损失或者其需求下降造成的绩效低下不会给经理人带来很大的影响——因为毕竟还会有盈利和增长的业务。因此会降低高层管理人员的职业风险。

多元化还可以为高层管理人员带来更多的现金流，为了获得收益，经理人会将这些现金流投资与公司目前业务不相关的领域，从而导致企业的多元化程度增加，但是这并不符合股东的意愿，因为，股东会更加倾向于将现金流用于股利分配，这样他们就能够自己控制投资的方向。

高层管理者还会以“帮助股东分散风险”的理由来解释自己进行的不相关多元化，而实际上，股东会通过寻求最佳的多元化程度来降低风险，并同时通过规模经济和范围经济效应来提升公司价值，因此，从形式上，股东们更加愿意选择介于相关多元化和单一业务经营之间的范围作为自己的最低风险点，但是，经理人员的风险偏好却是更加倾向于不相关多元化，因为就像上面提到的，减少业务之间的联系，可以使其职业风险降低。

总体来看，股东在某个公司的经营中，倾向于更低风险的决策和更具限制性的多元化程度。他们通过扩大自己在股票市场上的投资组合来降低自身的风险，由于市场上股票的流动性和众多的供应者，这种方式使得公司的风险更加容易被灵活的规避。但职业经理人却不能同时在几家公司工作来平衡他们的职业风险。因此，公司高层管理人员更倾向于能够使公司规模最大化同时又降低职业风险的不相关多元化，所以业务多元化是一种潜在代理问题，他会引起委托人耗费额外的成本来控制他们的代理人的行为。

（2）管理人员为自身谋求财富

由于所有权和控制权的分离，管理人员也可能会不正当的为自己谋求财富，而不是努力实现股东利益的最大化。例如，管理人员可以从在职消费、奢华的办公环境或者离休的丰厚待遇中获得好处，另一方面，他们却只承担很小的一部分成本，这种情况下，他们实际上在大肆花费股东的资产，相应的降低了股东的回报。

（3）发展职业壁垒

当管理人员按照与自己的技能相一致的方式，而不是最大程度的代表公司的利益来进行扩张的时候，就会出现这种职业壁垒，因为，实际上当管理人员在对那些要求他们的特有知识的业务进行投资时，他们是在提高自己对于公司的重要程度，降低自己被替换的可能性。因此，我们就会注意到，有些公司的高层管理者在竭力维持一些已经缺乏竞争力，或者完全可以从外部购买的业务，它表明了当战略决策对决策者的私人利益产生影响的时候可能引发的冲突。

由以上几种常见的代理问题可以看出来，股东与高层经理人员之间的冲突确实需要一套完善的机制设计来解决。通常会采用两种公司治理机制，如下所示：

内部治理机制：

所有权集中

- ◆ 个人股东和机构投资者所占股份的相对比例关系

董事会

- ◆ 由代表公司的所有者为监督高层经理战略决策而设置的机关

高管的报酬

- ◆ 以工资、奖金和其他长期激励手段使经理人和股东的利益达到一致化的目的

外部治理机制：

公司治理市场

- ◆ 对业绩低于同行业竞争对手的企业的并购，以提高其战略竞争力。

四、

外部公司治理机制

外部公司治理机制主要是指通过公司治理市场——又叫做接管市场来实现对于经理层的监督和控制。这个市场是由个人投资者和企业组成的，他们希望并购潜在的价值被低估的企业从而使之成为现有多元化企业中的一个新部门或者使其与原来的企业合并。

当内部的公司治理机制失效时，公司治理市场就可以作为一种外部公司治理机制发挥效用。在这个市场中，最有可能内并购或兼并的企业就是那些由于当前高层管理者经营不善而表现不佳的企业。在被兼并或收购以后，公司的管理层通常会由于对于公司经营不善或者决策失误而被撤换，所以，在一个有效运作的公司治理市场中，效率低下或者行为机会主义的经理人就会自我约束。

通常，在一个完善的公司治理市场上，一个企业与对手相比的糟糕的业绩是企业内部治理失败的标志，这种情况下，外部治理机制就会被启动。例如，在美国，20世纪80年代出现了大量的并购行为，这些行为大部分都是针对那些在20世纪70年代的多元化风潮中盲目多元化造成业绩下降的企业。从国际上的趋势来看，公司之间的兼并收购更加国际化，这也是伴随着公司治理市场的国际化而产生的。

在公司治理市场的兼并收购行为中，如果不经被称为恶意收购的行为更多的是针对糟糕业绩的公司而进行的。在这种收购中，标的公司往往不愿意被收购，并为此展开激烈的自我防御行为。例如，通过提高收购成本，或者采用寻求第三方的帮助等都可以抵抗对自己公司的收购。但是，通常这都会导致公司付出一定的成本。因此，如果公司想避免被收购，就需要提高公司的业绩，这也可以使经理人降低了职业风险，否则他们的工作在敌意收购以后就会丢失。

MBA 案例

《如何利用资源获取战略致胜》

战略外部分析

（机会、威胁、行业竞争与竞争对手的分析）

开篇案例

摩托罗拉公司针对外部环境中的机会和威胁因素进行的战略调整

管理者工作的一个重要部分，就是确定公司在市场上生存所面临的威胁，并设想出公司利用机会、确保公司在竞争中立足的行动计划。当摩托罗拉公司认识到，事实已经清楚地表明，移动电话实际上已经变成了一种日用品，因为这一产品的差别化更多的是来自于营销技术和定价，而不是来自于创新性的新特色，作为移动电话的发明人，摩托罗拉公司开始遭到它曾经主宰过的市场的打击。其所面临的威胁包括整个行

业内所有公司出现的销售额暴跌、公司不能从模拟技术转移到数字技术以及公司进入移动电话替代品市场较晚。此外，在已经出现相当大的变化的芯片行业中，公司的半导体分部也出现了利润率低下的情况。

芝加哥地区的公司的管理者认识到，他们必须制定新的公司战略。2001年7月，摩托罗拉公司宣布，他们决定将制造移动电话所需要的所有的技术出售给其他制造商，包括竞争者。听起来与这一战略似乎不相一致的是，管理者将这一举措看作是一致将技术看作是自身最突出的强势的公司的一次机会。“摩托罗拉公司希望，通过消除行业进入的技术壁垒、使移动电话的制造商将焦点放在品牌忠诚、营销、产品特点和风格等方面，以此推动手机行业的进一步发展。”摩托罗拉半导体分部总裁弗雷德·肖拉帕克（Fred Shlapak）这样说到。公司指出，他们很快就要推出以下一代全球信息包无线服务（GPRS）技术为基础的、为数字电话所需要的技术。公司管理者还解释道，他们希望到2004年，移动通讯芯片业务将占据价值高达350亿美元的市场份额。摩托罗拉公司半导体分部的收入为79亿美元。“我希望这一记录能够再增长一倍”，摩托罗拉公司半导体分部分部副总裁雷·勃尔杰斯这样说。

除了将技术出售给那些现有的制造商之外，摩托罗拉公司还注意到了另外一个市场机会——公司与中国政府签订合约，为中国提供一种全新的移动电话制造和交易方法。最后，与此同时，摩托罗拉公司还宣布与公司以前曾经与之合作过的Palm公司重新建立合作伙伴关系。“摩托罗拉公司一直是Palm公司的长期合作伙伴，我们非常高兴能够以一种全新的方式与贵公司合作。”——Palm公司平台解决方案供应集团的副总裁和总经理阿兰·克斯勒这样说道。“我们希望这一新的方案对所有的参与者来说都是一种收益。”

尽管许多行业专家都对这一战略是否与公司的总体愿景相匹配以及能够会取得成功的提出置疑，但很明显的一点是，摩托罗拉公司必须着眼于新的机会并采取新的行动。尽管许多外部人士对公司的战略调整提出了疑问和置疑，公司管理者感到，他们必须利用公司最强大的优势——技术，并找到将公司的技术诀窍转变为新的收入来源的途径。

战略制定这项工作的完成不能仅仅依靠管理者的个人观点、良好的直觉和创造性思维。有关公司要制定和实施的战略所作的判断必须直接来自于对公司外部环境和内部形势的实事求是的分析。其中有两个最重要的方面：（1）行业及竞争环境；（2）公司所拥有的能力、资源、内部优势和劣势。

所有组织都是在某种环境中运作的，其中包括一般环境，主要指政治环境、经济环境、社会价值观和生活方式、技术因素等，以及公司所在的直接的行业环境和竞争环境，如图3-1中所示。这些因素包括处于公司边界之外的所有重要要素——这里说的“重要”指的是这些因素的重要性足以对公司最终做出的有关其战略方面的决策产生影响。尽管外部环境中的许多因素都是公司所无法左右和影响的，但管理者仍

然有办法监控这些因素，并且在必要的时候对公司战略做出调整。然而，一般情况下，外部环境所包含的各项因素中，对企业战略影响最大的是公司直接位于其中的行业和竞争环境。



图 3-1 企业的外部环境构成

因此，对这些环境因素进行战略分析成为战略管理中非常重要的一个步骤。战略制定的次序是从对公司内外环境条件的评价，到各种备选方案的评价，到最终做出战略选择。公司要确定健康的长期发展方向，去订合理而高明的战略，对公司的形势做出准确的诊断就是一项必要的准备工作。

本章考察了分析企业外部一般环境，以及行业及竞争环境的各种技巧。第四章中，我们将考察公司内部环境分析的方法，讨论如何评价公司的内部环境因素对战略的影响作用。

外部环境中的一般环境分析

企业外部的一般环境，是指那些给企业造成市场机会或环境威胁的主要社会力量，直接或间接地影响企业的战略。他们对于每个行业中的企业都会造成影响，我们进行战略分析的目的是搜索、监测、预测和评估这些细分环境中的最重要的因素，判断其变化趋势给我们带来的是机会还是威胁。在一般环境中，主要的因素有：

（一）政治和法律环境

政治和法律环境，是指那些制约和影响企业的政治要素和法律系统，以及其运行状态。通常包括：

1、企业的政治环境，包括国家的政治制度、国家的权利机构、国家颁布的方针政策、政治团体和政治形势等因素。这些因素对企业的生产经营活动具有控制和调节的作用。

2、企业的法律环境，包括国家制定的法律、法规、法令以及国家的执法机构等因素。这些因素监控企业的生产经营活动，同时也保护企业的合法权益和合理竞争，促进公平交易，以及保护消费者的利益等。企业在生产经营中要树立法律意识，遵纪守法，并能够运用法律手段保护自己的正当权益。

（二）经济环境

经济环境，是指构成企业生存和发展的社会经济状况及国家的经济政策，包括社会经济结构、经济体制、宏观经济政策等要素。衡量这些因素的经济指标有平均实际收入、平均消费水平、消费支出分配规模、实际国民生产总值、利率和通货供应量、政府支出总额等。

（三）社会文化环境

社会文化环境，是指企业所处的社会结构、社会风俗和习惯、信仰和价值观念、行为规范、生活方式、文化传统、人口规模与地理分布等因素的形成和变动。其中，人口因素是一个极为重要的因素，包括人口规模、地理分布、年龄分布、迁移等方面。人口规模制约着个人或家庭消费产品的市场规模，如食品工业市场与人口规模就密切相关。人口的地理分布决定消费者的地区分布。消费者地区分布密度越大，消费者的嗜好也越多样化，对市场的商品选择性也越大，这就意味着出现多种多样的市场机会。年龄分布决定以某年龄层为对象的产品市场规模。各年龄层都使用的产品市场，对商品的选择性大，将带来产品多样化的机会。各年龄构成比例发生变化，市场规模将随之变化，对于以特定年龄层顾客为对象的企业来说将成为市场机会或威胁。人口的流动，无论是从郊区流向城市或从城市流向郊区还是从东部移至西部，都会引起市场需求的变化。

（四）技术环境

技术环境，是指企业所处的环境中的科技要素及与该要素直接相关的各种社会现象的集合，包括国家科技体制、科技政策、科技水平和科技发展趋势等。随着国家科学技术的发展，新技术、新能源、新材料和新工艺等的出现与运用，企业在战略管理上需要做出相应的战略决策，以获得新的竞争优势。

分析一般环境的主要目标是辨认外部因素中的预期变化和趋势、着眼于未来。总体环境中一直并将继续存在很多的威胁，最大的威胁可能来自于经济环境。

三、战略群体分析

战略群体是指行业内执行同样或类似战略，并具有类似战略特性的一组企业。在行业中，具有相同战略与相同地位的企业，有可能结合成战略群体。在同一战略群体内，企业在生产规模和市场占有率等方面可能有所不同；但它们的性质相同，处于相同的竞争地位，因而对环境变化的反应会有所相同。

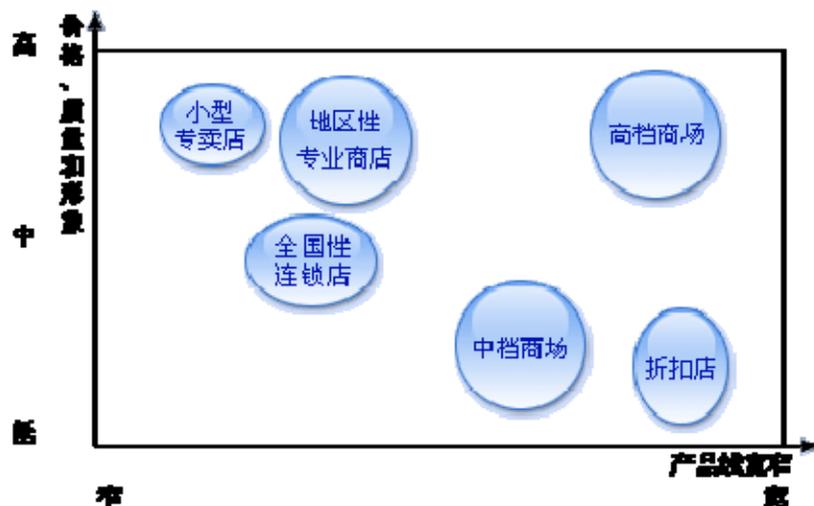


图 3-4 战略群体例图

在上图中，横轴代表纵向一体化，纵轴代表产品专业化程度。对于战略群体来说，这是两个重要的约束因素。实际上，战略分析者还可以根据竞争状态分析的需要，确定出更重要的约束因素，以便更清楚地勾画出行业中不同类型的企业群体分别处于何种竞争地位。由此，行业内产生了各种由相同特点的企业构成的、具有不同特点的战略群体。

1、战略群体的特性

在一个行业里，每个战略群体内的企业个数不同，但战略类同。如果所有的企业都执行着基本相同的战略，则该行业只有一个战略群体。如果每个企业都奉行着与众不同的战略，则该行业有多少个企业就有多少个战略群体。在正常的情况下，行业中只有少数的战略群体。

战略群体的差异主要表现在其生产经营活动的重点不同，主要有：

(1) 纵向一体化程度不同。有的群体自己生产材料和零部件，有的则完全从外部采购；有的群体拥有自己的销售渠道和网络，有的全靠批发商和零售商。

(2) 专业化程度不同。有的群体只经营某一种产品和服务项目，有的则生产多品种、多规格的产品，从事多项服务，还有的进行跨行业经营。

(3) 研究开发重点不同。有的群体为了争取开发新产品的领先地位，不断投放新产品；有的则把研究开发的重点放在生产技术上，力争在产品质量和成本上取得优势。

(4) 推销的重点不同。有的群体重视维持高价产品，有的则采取低价竞争手段；有的群体重视对最终用户的推销活动，有的则主要为供应商服务来巩固和扩大流通渠道。

在一个行业里，战略群体之间总会存在这样或那样的差别，从而导致各群体在行业中的竞争地位不同。结果，不同战略群体在面对同一种事件的变化或某种威胁，可能采取不同的态度和行为。例如，面对新加入企业的威胁，由于关系到本行业整体利益，各个战略群体会联合起来，共同设置进入障碍。与此同时，各战略群体还会设置各自的进入障碍。各群体的进入障碍不仅防止行业外部企业进入本行业，而且还防止行业内其他群体向本群体的转移。各战略群体对替代品的威胁，供应者和购买者的压力也会有不同的反应。有的群体非常担心替代品的竞争；而有的群体的产品由于很难出现替代品，就不担心潜在的替代品威胁。此外，有的战略群体对价格问题不敏感，有的则完全相反。

2、战略群体内的竞争

在战略群体内部，由于各个企业的优势不同，会形成彼此间的竞争。例如，各个企业的经济效益主要决定于生产规模时，规模大的企业就处于优势地位，规模小的企业就处于劣势地位。此外，同一战略群体内的企业虽然采用相同的战略，但各企业在实施战略的能力上会有差别，即在管理能力、生产技术、研究开发能力与销售能力等方面存在差别。能力强的企业就会占优势，处于有利地位。

3、战略群体间的竞争

在行业中，如果存在两个以上的战略群体，群体间就有可能相互为对方设置进入障碍，导致战略群体间的竞争。各群体经济效益的差别，实际上就是各战略群体竞争的结果。战略群体间抗衡的程度，是由许多因素决定的。一般来说，各战略群体的市场占有率相同，而经营战略很不相同时，群体间的抗衡就会比

较激烈；或者各战略群体的目标是同一类顾客，其战略差异越大，抗衡也就越激烈；一个行业内战略群体越多，相互之间的对抗也就越激烈。在一个行业中，虽然可能有不少的战略群体，但如果其中只有少数战略群体处于领导地位，而且市场占有率很高，那么，这个行业战略群体间的对抗就不会激烈。

4、战略群体图的适用性

战略群体图作为一种分析工具，既不同于行业的总体分析方法，也不同于单个企业的个别分析方法，而是介于两者之间。它是要从行业中不同企业的战略管理中，找出带有共性的事物，更准确地把握企业竞争行动的方向和实质，避免以大带小或以小见大的盲目性。例如，有的行业从整体上来看，有较好的增长速度；但从不同的战略群体来看，却各有千秋。只有将行业中较差的战略群体也带动起来，整个行业才能更好地发展。

战略群体会对企业的获利能力有着很大的影响，主要有：

1、不同特性的战略群体会分别在不同程度上影响着可以保护企业所在的战略群体少受外界进攻的进入障碍的高度；影响着企业所在的战略群体与供应者和购买者讨价还价的能力；影响着企业所在的战略群体受到替代产品威胁的程度；决定着战略群体之间的竞争程度。

2、企业在战略群体中的地位决定着企业在战略群体中的竞争程度；决定着企业在群体中的经营范围；决定着企业进入该群体的代价；以及决定着企业实施自己战略的能力。

因此，企业在一个行业里制定自己的竞争战略的同时，还要选择好适当的战略群体，以谋求更大的竞争优势。

四、

竞争对手分析

如果一家公司不注意竞争对手的所作所为，其结果必然是盲目参与竞争。如果一家公司不监测其竞争对手的各种行动、不了解它们的战略，不去预测它们下一步最可能采取的行动，那它就不可能战胜竞争对手。正如在体育比赛中一样，搜集对手的有关信息起着关键的作用。包括竞争对手所采用的战略、他们的最新行动、其所拥有的资源优势 and 劣势及其已经公开的计划等内容在内的竞争性信息（competitive

intelligence)，对于预测他们下一步最有可能采取怎样的行动以及这些行动与公司自己的最好的战略行动之间有怎样的关系至关重要。

（一）监测竞争对手的战略

要收集到有关竞争对手所采用的战略的信息，最好是考察他们在市场上的行为、其管理部门发表的有关其公司计划的言论。另外，考察竞争对手的市场的地理区域、战略意图、市场份额目标、在行业战略群体图中所处的位置及其承担风险的意愿等，也可以提供一些有关竞争对手正在做些什么、其未来的战略如何等问题的更深入的信息；并且，了解竞争对手最近的行为主要是防御性的还是进攻性的，这也是很重要的。这些信息的最好来源包括：公司的年度报告、公司管理者最近的言论、证券分析家的报告、商业媒体中刊载的文章、公司的新闻信息发布、公司网站以及其他网站上的信息、竞争对手在国际贸易展览会上的展销以及与竞争对手的顾客、供应商和原有员工的谈话。许多公司都设立有竞争性信息部门，负责定期收集有关竞争对手的信息并使其进入公司的内部网。

（二）估计谁将成为行业内主要的竞争厂商

当前，谁是行业内主要的竞争厂商，这一点通常是很明显的；但这些主要的行业竞争厂商在将来未必仍然很强大。有些公司可能并没有做好参与行业内未来竞争的充分准备，有些可能已经开始逐渐丧失其优势。

要判断一下对手企业目前所处的地位是有利于还是不利于其未来确立更佳的市场地位，公司的战略分析者有必要重点分析这一问题：为什么会存在有些公司比其竞争对手做的更好（或做的更差）的可能性呢？

这有助于准确地判断哪些竞争厂商有望能提高自己的市场地位、哪些竞争厂商将会丧失其市场份额，因此，战略分析者可以预测出这些厂商很可能会采取的下一轮行动，并做好应对之策。

（三）预测竞争对手的下一轮行动

预测竞争对手的下一轮行动，这是竞争对手分析中最难也是最有用的一个环节。具体研究一家公司的战略意图、监测其当前在市场上的表现、判断其改善公司财务业绩过程中所面临的压力，可以获取有关公司下一步行动的线索。一家公司是否继续实施当前的战略，这通常取决于该公司当前的业绩表现如何，以及他们对当前所取得的绩效的满意程度。对这两方面感到满意的竞争厂商很可能继续实施当前的战略；不过也可能作一些细微的调整。屡遭挫败的竞争厂商由于其业绩表现很差，所以它们往往会采取新的战略举措——不管是进攻性的还是防御性的。

由于公司管理层对公司的经营和运作管理一般是以其对行业的假设及其对自己公司所处形势的看法为基础的，所以要深刻地洞察竞争对手的管理者的战略思想，就可以从他们针对以下问题所发表的公开观点中获得信息：行业的发展趋势，行业取得成功所必须采取的措施；可以从他对自己所在的公司的形势所持的观点中获得信息；可以从各种有关他们现在的所作所为的“小道消息”中获得信息；可以从他们过去的行动和领导风格中获得信息。

要成功地预测竞争对手的下一步行动，公司战略分析者必须对竞争对手所处的形势、其管理者的思维方式及其观点有良好的感觉。周密地搜索竞争对手的信息从而预测出他们下一步的行动，使得公司的管理者能够组织有效的反应措施，并且在设计公司最佳行动方案时，充分考虑到竞争对手可能采取的行动。

五、

竞争成功的关键因素

一个行业的关键成功因素（KSF）指的那些最能影响行业内的公司能否在市场上成功的因素——特定的战略因素，包括产品属性、资源、能力、竞争能力以及影响公司盈亏的业务形式。就其本质而言，关键成功因素如此重要，以至于行业中的所有公司都必须密切关注它们——它们是取得行业成功的前提条件；或者换句话说，关键成功因素是决定一个公司是否能够取得财务方面的成功和竞争方面的成功的因素。有关下面三个问题的答案有助于确认行业的关键成功因素：

- 顾客在销售商各个竞争性品牌之间进行选择的基础是什么？哪些产品特性是关键性的？
- 销售商要取得竞争成功，必须具备哪些资源和竞争方面的能力？
- 销售商要获取持久的竞争优势，必须采取怎样的措施？

在啤酒行业，关键成功因素包括充分利用酿酒能力（以使制造成本保持在较低的水平），强大的批发分销商网络（以进入尽可能多的零售渠道），上乘的广告（以吸引饮啤酒的人购买某一特定品牌的啤酒）。在服装生产行业，关键成功因素是吸引人的设计和色彩组合（以激发购买者的兴趣）以及低成本生产效率（以便定出吸引人的零售价格并获得可观的利润率）。

对大多数现有行业以及将来可能出现的行业而言，确定行业的关键成功因素对于战略分析至关重要。至少，公司管理者有必要充分地了解行业的形势，以便了解哪些因素对于取得竞争成功更为重要，哪些因素的重要性要小一些。他们必须了解哪些资源对竞争有重要价值。有关对长远竞争成功起至关重要作用的因素的分析如果出现错误，就会大大增加制定出错误战略的风险。相反，一个公司如果能够深刻地洞察行业的关键成功因素，就可以通过以这些因素为基础制定公司战略、然后竭尽全力在这些因素的一个或多个方面比竞争对手做得更好的方式，以获取持久的竞争优势。

关键成功因素随着行业的不同而不同，甚至在相同的行业中，也会因为行业驱动因素和竞争环境的变化而随时间变化。对于某个特定的行业来说，在某一特定阶段，至少有超过三、四种以上的关键成功因素；甚至在这三、四种关键成功因素之中，其中往往有一两种因素占据较重要的地位。因此，公司为管理者在分析关键成功因素的时候，必须排除那些不怎么重要的因素——确定关键成功因素的目的是判断哪些因素更为重要、哪些因素不怎么重要。

六、

行业的吸引力

行业及竞争分析的最后一步，是利用前几个问题的答案，来得出有关行业的相对吸引力或行业有无吸引力的结论——包括近期的和远期的。公司的战略制订者必须评价公司所处的行业前景；判断对公司来说，目前所处的行业和竞争形势是否代表着一种有吸引力的商业机会、还是意味着公司的发展前景和利润前景都是黯淡的。

一般来说，如果一个行业的整体利润前景处于平均水平之上，这个行业往往被看作是有吸引力的；如果一个行业的利润前景处于平均水平之下，则往往被看作是没有吸引力的。但是，如果认为一个行业对于所有的行业参与者和所有的潜在的行业进入者来说都是有吸引力或没有吸引力，这种观点却是错误的。是否有吸引力是相对的，而不是绝对的；无论是从什么角度所得出的结论都只是观察者的“一家之言”——行业的吸引力总是需要从特定公司的角度来评价。对弱小竞争厂商没有吸引力的行业环境可能对强大的竞争厂商有吸引力。对行业内人有吸引力的行业（如软饮料行业）可能对行外人没有什么吸引力（因为高进入壁垒以及像可口可乐公司和百事公司所具有的全球竞争能力）。

如果对某个行业的评价是它基本上有吸引力，这通常表明目前的行业参与者实施的是旨在强化其在行业中的长期竞争地位的战略，努力扩大销量，并在必要的时候增加对设施和设备的投资。如果行业和竞争

形势相对来说没有吸引力，那么比较成功的行业参与者在投资的时候就可能很谨慎，寻找各种途径来保护它们的长期竞争力和盈利能力；也许还会在价格合适的时候并购比较小一点的公司。从更长远的角度看，强大的公司可能会考虑通过多元化经营的方式进入更具有吸引力的行业。没有吸引力的行业中实力弱小的公司可能考虑同强大的竞争对手合并，以提高市场份额和盈利能力；也可能在行业之外寻找有吸引力的多元化发展的机会。



本章主要内容

本章主要介绍了战略分析中对于外部环境的分析内容和分析方法。包括对于企业外部环境的分层次，以及五种竞争力量模型、经验曲线、战略群体图和成功关键因素等重要的分析工具。尤其是对于迈克尔·波特的五种竞争力量模型的介绍是本章的重点内容。整体来看，主要强调了以下几个方面的内容：

1、企业的外部环境包括一般环境、行业环境两部分，对于前者，可以从政治、经济、社会文化、技术四个层面分析，对于行业环境可以采用五种竞争力量模型进行分析，最终确定出外部环境中的机会与威胁因素，以及行业的吸引力大小，用作以后的战略制定依据。

2、对于企业的竞争环境的认识应当结合五种竞争力量模型以及对于竞争对手的监测和分析来实现。

本章重点

行业环境的分析思想和分析工具。

本章难点

对于五种竞争力量模型、成功关键因素、经验曲线等工具的理解和运用。

学习方法

深入理解重要的概念，对于一些分析工具尝试在案例中使用。

MBA 案例

《组织机构与战略管理》

开篇案例

惠普公司的结构变革

在二十世纪九十年代中期，惠普公司——这家在激光打印方面独占鳌头的企业发现，自己的打印机事业部沿着产品线划分为喷墨打印机和激光打印机两个部分，每一种打印机都既在消费者市场，又在企业市场销售。而每一个分部都仅为在这两个市场上销售自己类型的产品负责。这种专业化的层级——产品，然后市场——将每种产品内部的专业化和协调需要放到了比每个细分市场内部的专业化和协调需要更高的位置之上。因此，任何追求将同一市场中的喷墨和激光打印机销售进行整合而带来的潜在利益的行动都必须跨越这些内部的组织界限。在这种结构下，惠普公司发现，它的喷墨打印机业务在企业市场（激光打印机的集中市场）中经营不佳，而它的激光打印机业务则在消费者市场（喷墨打印机的集中市场）运营不佳。结果，公司重新调整了专业化的层级。现在，公司有一个集中于企业市场的分部，还有一个集中于消费者市场的分部，每一个分部都负责在自己的细分市场中销售激光打印机和喷墨打印机。

显然，惠普的组织设计问题源自产品线与它们各自的细分市场之间存在重叠。这种重叠既有好的一面，也有不好的一面。从整个组织结构来看，它带来了一种整合问题。但是，这种重叠也代表了两种生产线之间存在潜在的协同，只有对这两条生产线进行有效的整合时才会实现这种协同。

由惠普公司的结构变革我们可以看到，表面上只是对于结构的调整，但是，实际上这种结构变动体现了惠普公司对于自己的战略优势和战略重点的强调。对于任何一个公司而言，在很多情况下都需要围绕自己的战略重点改变自己的组织结构，为什么会出现这种现象呢？这正是我们本章希望让大家理解的问题，战略与组织结构到底是怎样的关系。

我们在本章中会首先给大家介绍一下组织结构的特点和分类，然后重点分析一下战略与结构的关系。

企业组织结构的构成要素

组织结构是组织为实现共同目标而进行的各种分工和协调的系统。它可以平衡企业组织内专业化与整合两个方面的要求，运用集权和分权的手段对企业生产经营活动进行组织和控制。不同行业、不同生产规模的企业结构是不同的。因此，组织结构的基本构成要素是分工与整合。

（一）分工

分工是指企业为创造价值而对其人员和资源的分配方式。一般地讲，企业组织内部不同职能或事业部的数目越多，而且越专业化，企业的分工程度就越高。

为了更好地创造效益，企业在组织分工上有两种选择：一是，企业高层管理人员必须在如何分配组织的决策权上做出选择，以便很好地控制企业创造价值的活动。这种选择就是纵向分工的选择。例如，企业高层管理人员必须决定对事业部的管理人员授予多少权责。二是，企业高层管理人员必须在如何分配人员、职能部门以及事业部方面做出选择，以便增加企业创造价值的能力。这种选择是横向分工选择。例如，企业高层管理应该是设立销售部门与广告等部门，还是将两个部门合并为一个实体。

整体来看，分工主要取决于企业的生产经营任务的性质和相关的技术，使企业的总体任务按照一定的要求进行分解。

（二）整合

整合是指企业为实现预期的目标而用来协调人员与职能的手段。为此，企业必须建立适当的组织结构，协调不同职能与事业部的生产经营活动，以便有效地执行企业的战略。例如，为了开发新产品，企业可以建立跨职能的团队，使不同部门不同职能的员工一起工作。这就是一般意义上的整合。

总之，分工是将企业划成不同职能及事业部的手段，而整合是要将不同的部门结合起来。在对组织结构进行设计的时候，企业高层管理人员需要对企业的组织活动进行深刻地认识，并反映在组织结构的各种形式中。其任务是为企业的战略目标而建立起一套能够有效的进行信息沟通，并且权力和职责明确的正式系统

全国职业经理MBA双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、IE 工业工程师、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理企业总经理、生产运营管理师、工厂管理、企业管理咨询师、六西格玛管理师、企业管理师、经济管理师 MBA 等高级资格认证。

颁发双证：高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

证书说明：证书附档案、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3 个月（允许提前毕业，毕业后持续辅导 2 年） 收费标准：全部学费 **1280** 元

咨询电话： 13684609885 0451- 88342620 招生网站：<http://www.mhjy.net>

电子邮箱：xchy007@163.com 颁证单位：中国经济管理大学 主办单位：美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材免费下载 网址：www.mhjy.net