

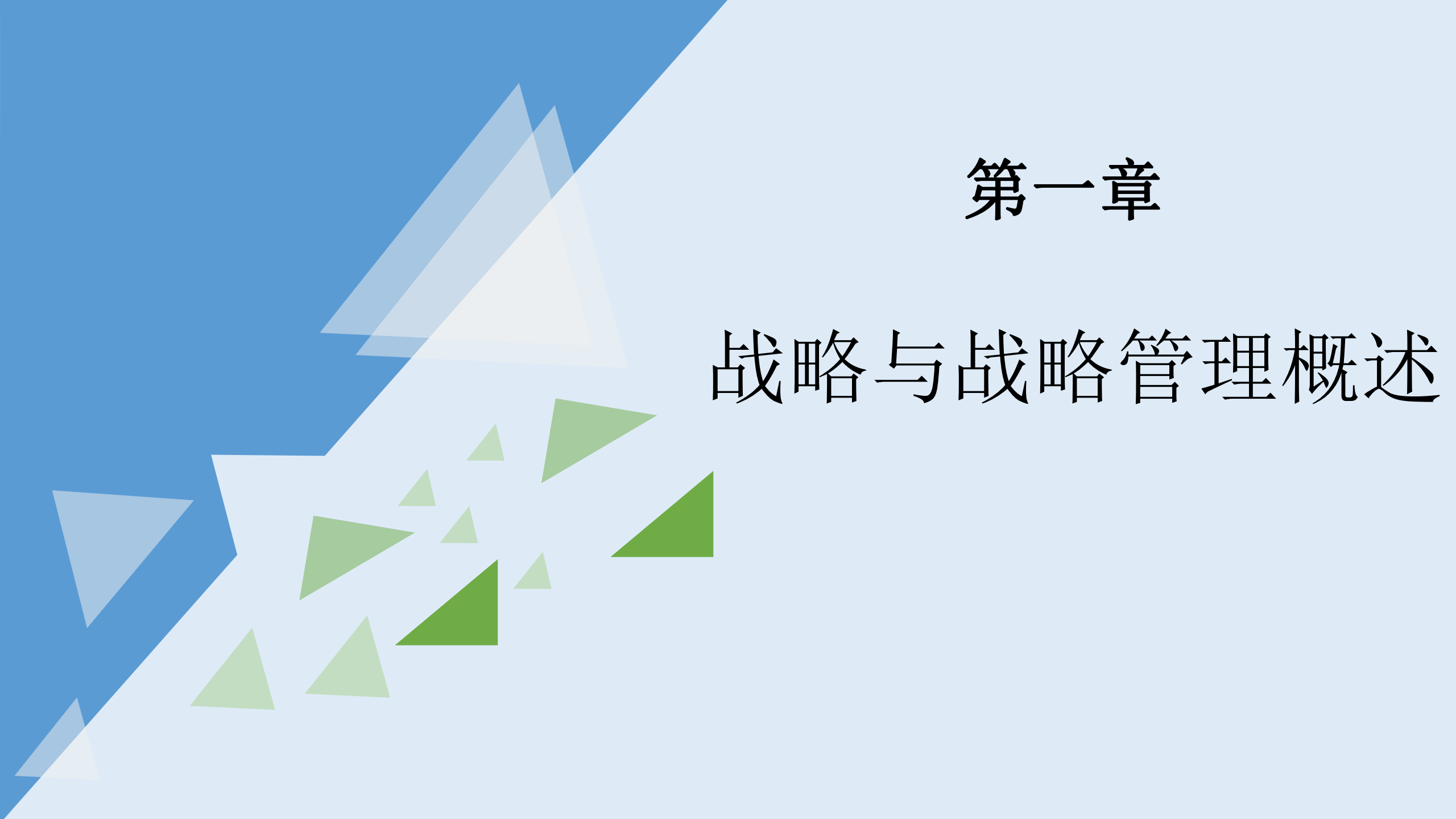
# 公司战略管理

曾翰超

QQ: 397150594

TEL: 18378811822





# 第一章

## 战略与战略管理概述



8个月之前，你们有没有  
给2020年定下什么目标？  
有没有为此目标制定计划？

- ✓ 2020年，我要瘦三斤！
- ✓ 2020年，我要过英语四级！
- ✓ 2020年，我要学会尤克里里！

一转眼  
2020年就剩下三个月了。。。

今天是2018年的第一天，我的2018年的目标，就是搞定2017年，那些原定于2016年完成的安排，不为别的，只为兑现我2015年时要完成的2014年年度计划的诺言。

你是不是每年，都这样制定年度目标呢？



明日何其多



既然这么多



不妨再拖拖



# 开篇案例：苏宁电器的战略演进

**SUNING**  
**苏宁电器**

**Suning 苏宁**

**Suning.com**  
**苏宁易购**

# 开篇案例：苏宁电器的战略演进

1990年12月26日，在江苏省南京市宁海路开办苏宁第一家空调专营店。

1999年12月26日，在南京新街口开办首家自建店。围绕市场需求，按照专业化、标准化的原则，苏宁电器形成了旗舰店、社区店、专业店、专门店4大类，18种形态。

2004年7月，苏宁电器（002024）在深圳证券交易所上市。

2010年在中国上市公司100强中排名第61位。

2011年以来，苏宁持续推进新十年“科技转型、智慧服务”的发展战略，逐步探索线上线下多渠道融合、全品类经营、开放平台服务的业务形态，这种“店商+电商+零售服务商”的模式被称为“云商”模式，并推出“苏宁易购”线上购物平台。

2012年苏宁推出全新的主力型门店—Expo超级店，去掉“电器”两字，标志着苏宁线下实体门店超电器化经营步伐的加速。

2012年12月29日，新街口店全面升级开业为苏宁全球第一生活广场。

2013年2月19日公告称，基于线上线下多渠道融合、全品类经营、开放平台服务的业务形态，苏宁拟将公司名称变更为“苏宁云商集团股份有限公司”，以更好的与企业经营范围和商业模式相适应。

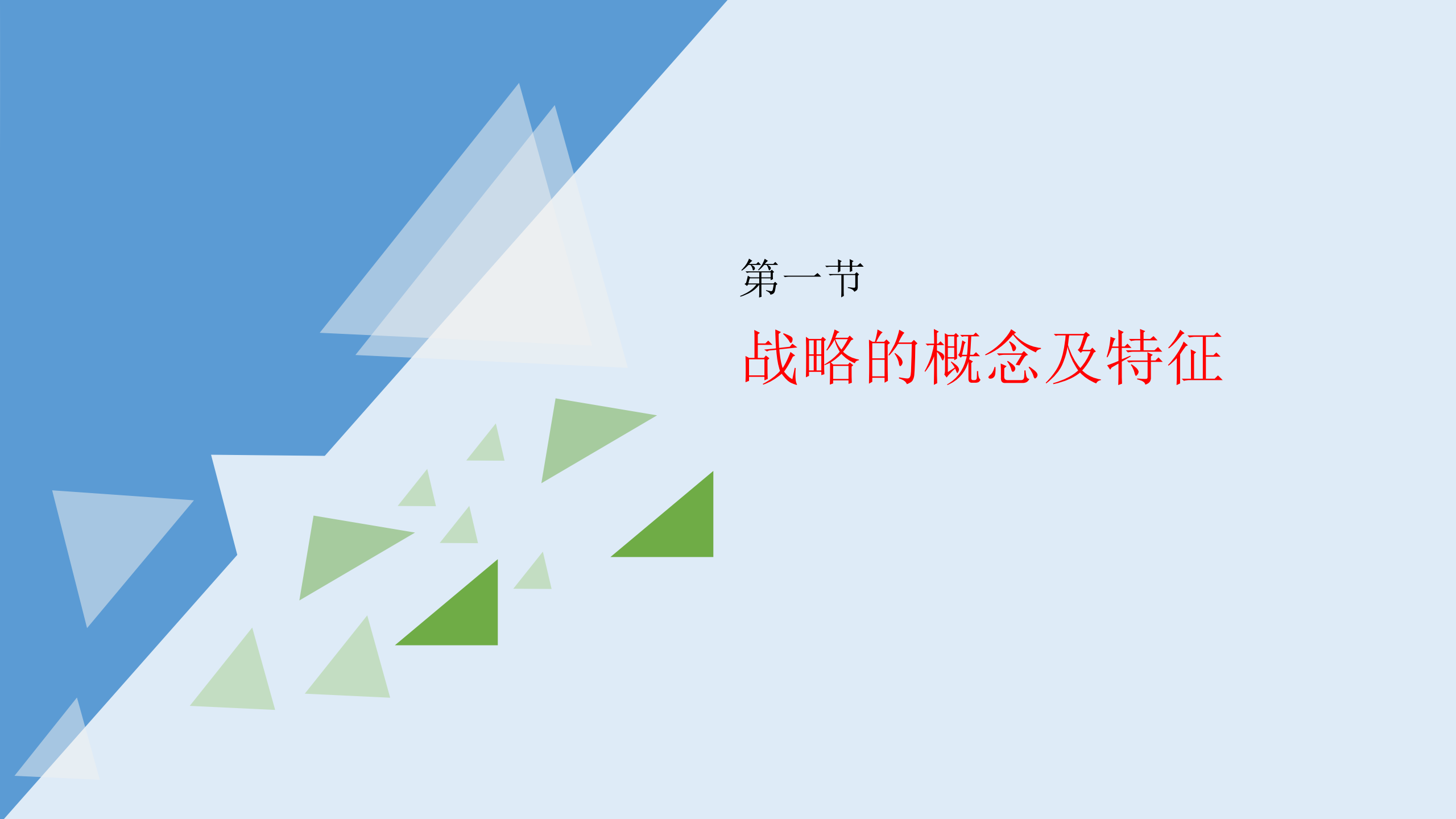
2015年8月，阿里巴巴集团投资283亿元人民币参与苏宁云商的非公开发行，成为苏宁云商的第二大股东。

2016年12月，苏宁云商旗下子公司苏宁物流以现金方式收购了天天快递70%的股份。

The logo for Suning Electric, featuring the word "SUNING" in a bold, white, sans-serif font above the Chinese characters "苏宁电器" in a similar bold, white font, all set against a dark blue rectangular background.The logo for Suning, featuring the word "Suning" in a white, sans-serif font with a small orange dot above the 'i', followed by the Chinese characters "苏宁" in a bold, white font, all set against a blue rectangular background.The logo for Suning.com, featuring the text "Suning.com" in a white, sans-serif font with a small orange dot above the 'i', followed by the Chinese characters "苏宁易购" in a bold, white font, all set against a blue rectangular background.

## 由苏宁电器的成长过程可以看出：

- 企业所处的环境是不断变化的，企业必须不断适应环境的变化才能生存和发展
- 在适应环境变化的过程中，以有效发挥和提升企业竞争优势为目标，企业必须在业务范围、市场范围、运营模式和管理模式等方面做出一系列的调整
- 在适应环境变化的过程中，企业必须对以上调整进行系统和整体性的管理。这就是企业战略管理。



## 第一节


# 战略的概念及特征



# 战略的起源

---





## 第二节

# 企业的战略决策



# 1.企业战略决策的渊源

1

在中国历史上，“战略”一词原本是军事术语，其中“战”是指战斗或者战争，“略”是指筹划、策略与计划。

2

在西方，“战略”一词来源于希腊文“strategos”，其含义是将军。

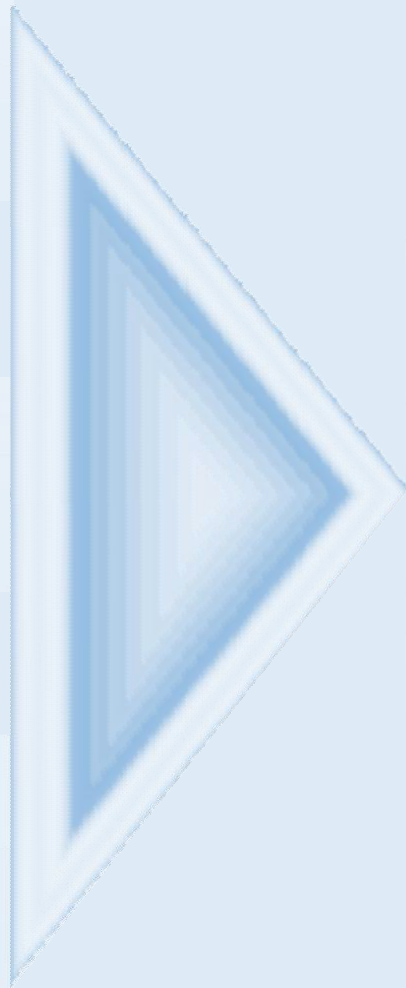
3

不论东方还是西方，战略的词义最初都是指军事领域的指挥科学和艺术。



# 1.企业战略决策的渊源

- 1 重大、长期和根本性决策
- 2 非常规或者创新的决策
- 3 针对主要竞争对手的对抗性或者博弈性决策



战略决策特征



## 2.企业战略决策的性质

1 企业战略决策既包括事前的主动性决策，也包括事中的反应性决策

2 企业战略决策方法主要是理性的，但也不应排除非理性因素的作用



### 3.企业战略决策的类型

1

战略承诺或价值驱动型决策

2

战略决策或者决策驱动型决策

3

战略行动或者行动驱动型决策

战略决策类型



## 4. 企业战略的性质

1

著名的战略管理学者明茨伯格（Henry Mintzberg）在总结 20 世纪企业战略管理思想演变的基础上，整合了不同阶段各种战略学派的观点，提出了战略的整合概念。

2

他采用 5 个在英文中以 P 开头的词语来综合界定战略，即计划（plan）、模式（pattern）、定位（position）、愿景/期望（perspective）、计谋（ploy），使用他的这一归纳将有助于我们深刻认识战略的内涵。



## ● 战略是一种计划（Plan）

- 1 制定战略是企业高层管理者的一种事前和主动的计划行为；
- 2 作为企业高层管理者的计划行为，企业战略关注的是企业长期、重大和根本性选择；
- 3 作为一种事前和主动的计划行为，企业高层管理者主要依靠理性决策方法；
- 4 在准确预测和理性分析的基础上，企业高层管理者寻求准确设定目标、预定实现目标的主要行为。



## ● 战略是一种模式（Pattern）

1

在经营环境越来越动态的情况下，企业高层管理者的战略决策既需要连续性，又需要创新性；

2

在这种情况下，企业高层管理者的战略决策不仅需要依靠理性方法，也需要依靠非理性的方法；

3

越来越多的学者认为，企业未来的战略决策越来越明显地受到其原有的行为模式的影响，从这个意义上说，战略就是一种行为模式；





## ● 战略是一种定位（Position）

1

在经营环境越来越动态的情况下，企业高层管理者越来越难以准确预测外部环境变化和竞争对手的行为；

2

在相对动态的环境下企业战略制定和管理重点不应该是目标，尤其不应该是量化的目标，而是战略定位，包括企业在行业范围、目标市场、顾客诉求、经营方式的战略定位。

3

无论企业经营环境发生什么样的变化，企业战略定位清晰、战略承诺坚定，那么企业的战略选择“自然”就有可能有效并能有效地应对环境变化。



## ● 战略是一种愿景/期望（Perspective）

1

企业战略在本质上是一种价值选择

2

在企业经营环境，尤其是行业、市场和竞争变化越来越快和越来越复杂的情况下，少数能够不断建立、保持和发挥竞争优势的企业都是以愿景为导向。

3

基于企业战略管理者或者企业的价值或者事业追求，而不是基于经济理性坚守对企业的行业范围、目标市场、经营方式等的承诺，这样才有可能在经济转型过程中排除各种制度干扰和短期机会的诱惑。



## ● 战略是一种计谋（Ploy）

1

企业之间的竞争互动和企业 在竞争互动中的创新性越来越具有了长期、整体和根本性的意义；

2

企业战略具有越来越明显的针对性、对抗性和博弈性；

3

企业战略与策略的界限越来越模糊，企业战略在行动或者实施部分中包括了一些策略手腕或者手法的内容；而这个部分的内容是否需要被严格执行完全取决于竞争对手的反应；



## 5.企业战略的定义

企业战略就是企业在动态适应和利用环境变化的过程中，为建立、保持和发挥竞争优势而采取的一系列长期、整体和重大的决策或者行动，这些决策或者行动之间具有一定的一致性和连续性。

- ① 企业战略是企业在动态适应和利用环境变化的过程中所做出的一系列长期、重大和根本性的决策或者行动；
- ② 企业战略的目的就是在动态适应和利用环境变化的过程中不断地建立、发挥和强化竞争优势；
- ③ 为了不断地建立、发挥和强化竞争优势，企业战略中包括了主要基于价值追求所做出的决策，主要基于理性选择的决策，以及基于行动有效的决策；
- ④ 动态适应和利用环境变化中不断建立、发挥和强化竞争优势，企业战略所包括的决策既有事前、主动和理性的决策，也包括事中、被动和非理性的决策；
- ⑤ 为了在动态适应和利用环境变化中不断建立、保持和发挥竞争优势，企业战略所包括的一系列长期、重大和根本性决策或行动之间必须具有一致性和稳定性。



## 6.企业战略的类型

1

从实施战略主体的角度，可划分为：

- ①公司层战略，是拥有多个子公司的母公司战略；
- ②经营层战略，是单一行业/产品/市场企业，或者集团公司属下的子公司所采用的战略；
- ③职能层战略，主要是企业内部各个非实体组织，包括职能部门或者生产单位的战略。

2

从战略实施的时间长短来看，可划分为：

- ①短期战略，一般是指时间跨度在一年以内的战略；
- ②中期战略，指时间跨度在一年以上，五年以内的战略；
- ③长期战略，指时间跨度在五年以上，十年之内的战略。

3

从企业战略功能的角度来看，可划分为：

- ①增长型战略，包括一体化战略、多元化战略、强化战略；
- ②稳定型战略，包括无变化战略、利润维持战略、暂停战略、谨慎实施战略；
- ③收缩型战略，包括转型或重组战略、剥离战略、清算战略；
- ④组合型战略，即在集团内部的各个子公司综合使用上述各种战略。





# 1.推动环境变化的主要因素

## 1 技术进步

- 树立全球化品牌
- 设计标准化产品
- 进行大规模销售和制造
- 推广特定的消费和生活方式

## 2 全球化趋势

- 市场需求的趋同
- 跨国企业之间的全球化竞争
- 产业转移、战略性外包
- 战略转型、全球资源整合



## 2.经济环境的主要特点：“VUCA”时代

### 1 动态性（Volatility）

- ◆ 企业经营环境变化的速度、幅度和广度
- ◆ 企业之间竞争互动的速度、范围和水平
- ◆ 速度和创新在多大程度上影响企业竞争优势的构建、保持和强化。

### 2 不确定性（Uncertainty）

- ◆ 环境变化的方向、趋势、速度与结果难以预料和把握的程度。

### 3 复杂性（Complexity）

- ◆ 企业所处环境中影响企业行为的维度与要素的数目多，而且这些要素之间关系复杂。

### 4 模糊性（Ambiguity）

- ◆ 环境中影响企业行为的因素不能被准确认定或者环境中影响企业行为的具体机制和路径不能被清楚地了解的程度





### 3. 中国企业经营环境的情境特征

1 差异化的制度安排与多重制度环境

2 区域竞争和地方保护造成的国内市场分割



这些独特的情境特征或者制度安排既成为中国经济高速发展的核心机制，也在根本上导致中国经济增长方式粗放，并且为中国经济的进一步发展带来了市场、资源和环境的制约。



## (1) 环境的动态性和不确定性更高:

1 企业所处的宏观外部环境

2 企业之间的竞争互动

3 企业动力学的角度



# 企业所处的宏观外部环境

1 渐进式

2 放权式

3 实验式

经济转型

- 经营环境不断变化
- 经济转型其实就是一种制度重构



# 企业之间的竞争互动

- 1 转型经济
- 2 新兴市场
- 3 多重制度、市场分割

## 情境特征

- 中国企业间的竞争发生在缺乏统一、高效、公平、有序的市场之中
- 优势企业很难预测竞争互动的结果



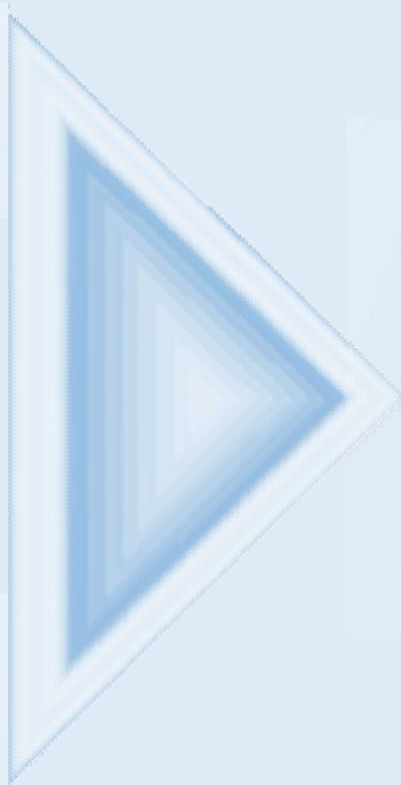
# 企业动力学角度

1

外部环境高度动态

2

竞争互动高度动态



- 难以获得持续的高盈利，
- 企业将竞争重点放在模仿或者低水平的创新方面



## (2) 企业经营环境的复杂性和模糊性更高：

### 1 资源配置的主体复杂


- 本该市场配置资源
- 但在具有转型经济特征的中国市场，企业不得不关注与政府的关系，这将会使中国企业在如何处理市场和政府的关系上陷入“两难选择”

### 2 企业制定战略思维方式复杂

- 以资源为基础制定企业战略是多数企业的战略思维方式。
- 但在具有新兴市场特征的中国市场，少数企业完全有可能在不具备资源能力优势的前提下，利用信息不对称、市场不完善和制度不健全持续获得高于社会平均水平的收益，这就使中国企业在战略思维方式上面临“两难选择”

### 3 遵从制度安排与否较模糊

- 本遵从相关的制度安排就可以获得相应的合法性收益
- 但是嵌入在中国这种制度多变和多重制度的国家之中，过于遵从制度的企业和完全不遵从制度的企业都难以获得持续的发展，企业首先在是否严格遵从相关制度安排上面临“两难选择”



### 第三节

## 企业战略决策的思维模式



# 1.产业组织模式

## 基本假设

- 1 企业利益相关者，尤其是股东的利益最大化；
- 2 实现股东利益最大化的主要手段应该是自有资本增值或者说是股票价格增加的最大化；
- 3 在市场经济条件下，企业利益相关者的利益或者自有资本增值最大化的实现是有约束条件的；
- 4 “持续、稳定获得高于平均水平的自有资本收益率”。





# 1.产业组织的思维模式

1

战略制定的产业组织模式；

2

企业高层管理者在制定企业战略的过程中更重视外部环境而不是内部环境的分析；

3

企业高层管理者在选择行业的时候更关注收益率高低而不是竞争优势的建立和发挥；

1. 外部环境分析

2. 行业竞争结构分析

3. 企业战略制定

4. 获取所需的资源 and 能力

5. 企业战略实施

6. 获得高于社会平均水平的收益

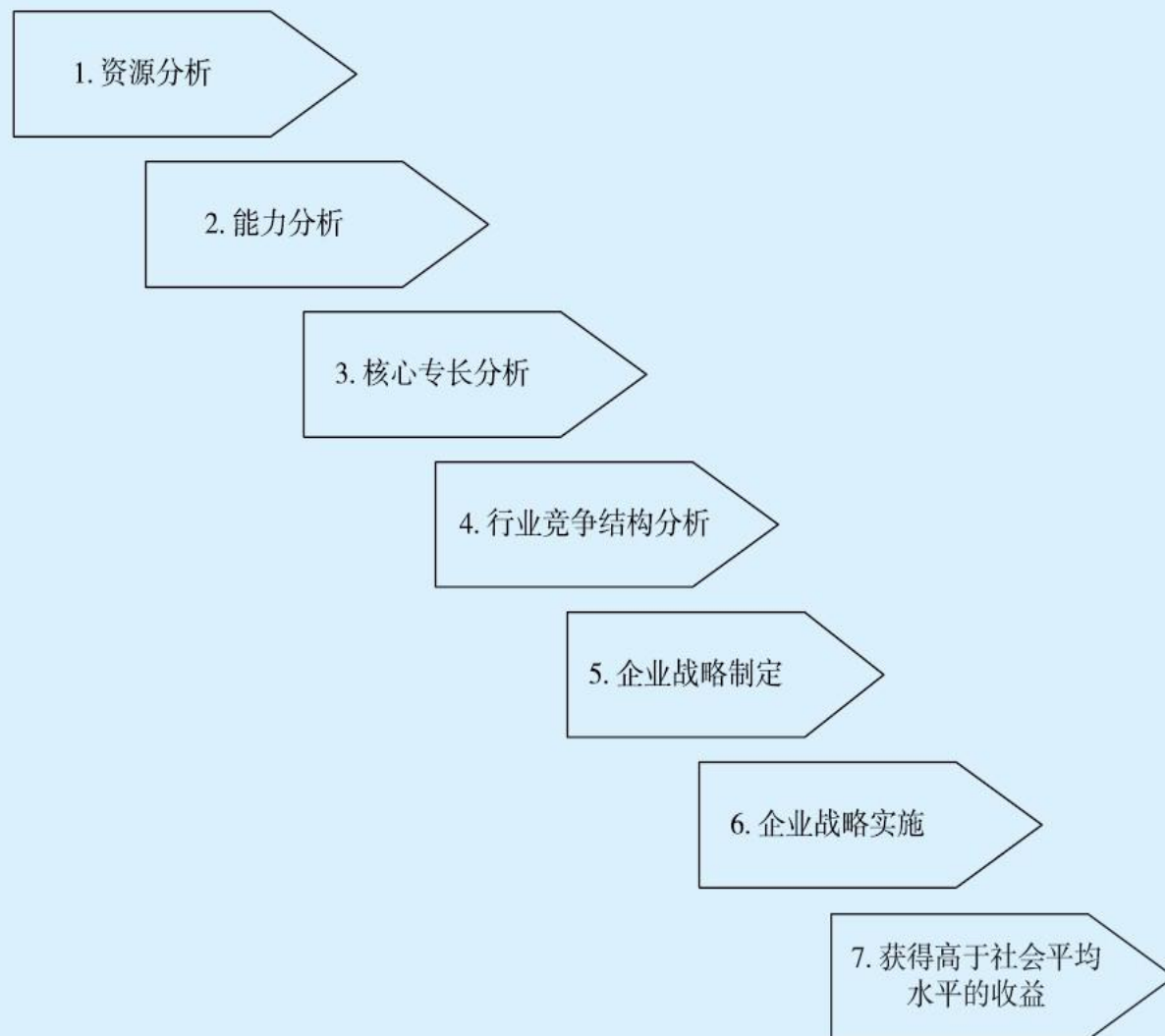


## 2.资源基础模式

1 企业战略制定的资源基础模式；

2 企业高层管理者在制定企业战略的过程中更重视内部环境而不是外部环境的分析；

3 企业高层管理者在选择行业的时候更关注竞争优势，尤其是核心专长的建立和发挥而不是收益率高低；





### 3.两种思维模式的取舍

1

市场为基础的战略思维模式更有利于企业获得高于平均水平的收益；

2


资源为基础的战略思维模式更有利于企业获得高于平均水平的收益；

3

企业高层管理者必须根据自己对市场竞争态势的分析，在上述两种思维模式中做出抉择；

4

以资源为基础将是主导的战略思维模式；

The slide features a light blue background with a dark blue diagonal band from the top-left to the bottom-left. On the left side, there are several overlapping triangles in shades of blue, green, and yellow. On the right side, there is a cluster of smaller triangles in various shades of green.

## 第四节

# 企业战略管理的过程



# 1.企业战略管理的定义与作用

1

企业战略管理就是运用管理的计划、组织、领导和控制等手段，对企业的一系列重大、长期和根本性决策的制定、实施和过程进行管理的活动。

2

企业战略管理的作用主要体现在通过事前、主动和理性的计划和严格的评价与控制机制提高建立、保持和发挥竞争优势的有效性和效率。

①企业现在的位置是什么？

②企业将来要去的位置是什么？

③企业如何有效和有效率地实现从现在位置到将来位置的转换？

3

相对静态的环境下，企业战略管理围绕：①目标分解；②计划编制；③评价与反馈机制。

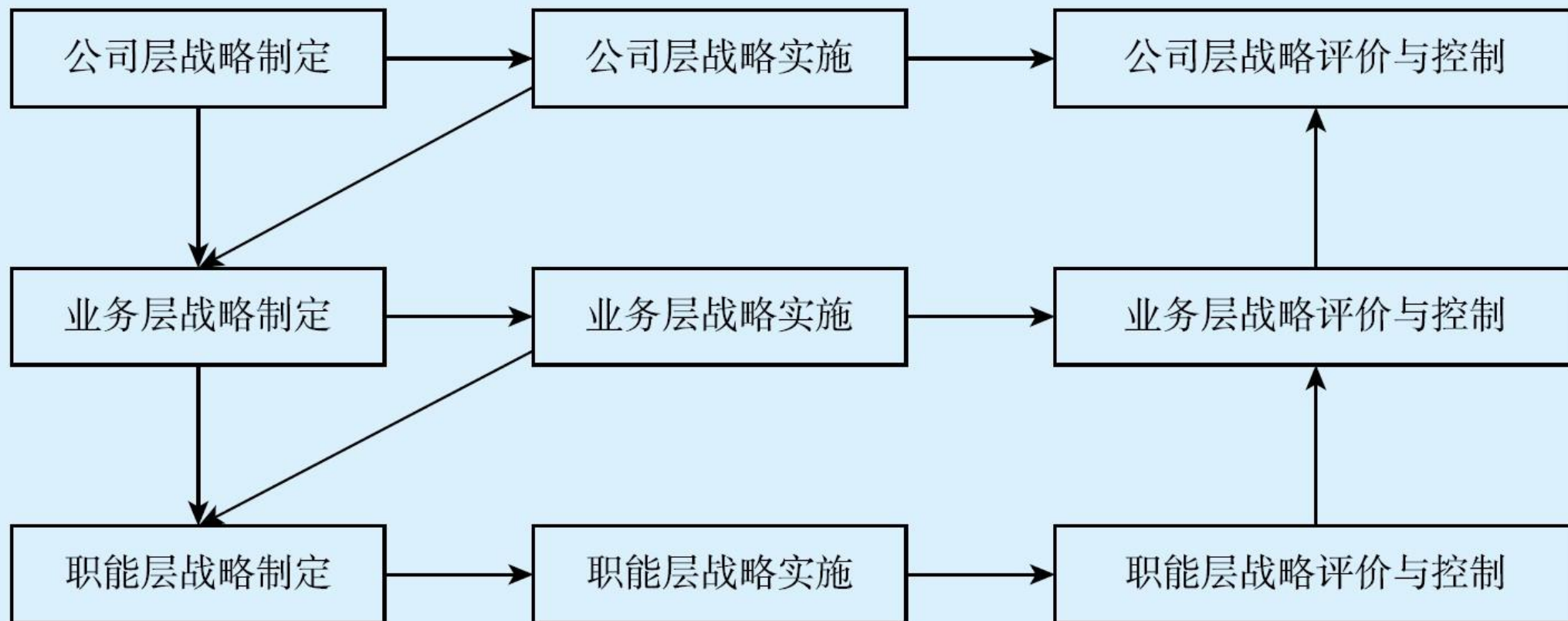
4

在动态环境条件下，为了有效和有效率地建立、保持和发挥企业竞争优势，企业战略管理者需要掌握三个基本原则：①承诺坚定，用以保证企业战略行为的连续性；②决策科学，用以保证企业战略行为的正确性；③行动迅速，用以保证企业战略行动的创新性。



## 2.企业战略管理层次

企业战略管理需要对企业内部各个层次的战略制定、实施和评价与控制活动进行管理。企业战略是由三个不同层次主体所制定的战略构成的一个系统，高层次的战略及其战略实施对低层次 的战略具有指导和约束作用，但是它并不仅仅是低层级战略的简单叠加，低层级战略的有效管 理对高层级战略的有效管理具有支持作用。





## 2.企业战略管理层次

1

**公司层战略：**行业多元化和市场多元化企业的总部所制定的战略，其主要目的是投资收益率、净资产收益率最大化。公司层战略的核心内容就是多行业与多市场组合的经营和管理。

2

**业务层战略：**主要通过产品和服务的经营和竞争实现市场占有率和利润的最大化，其核心内容包括目标市场与顾客的选择、经营定位和方式的选择，以及根据上述选择，构建与之匹配的价值创造活动的组合与管理模式。

3

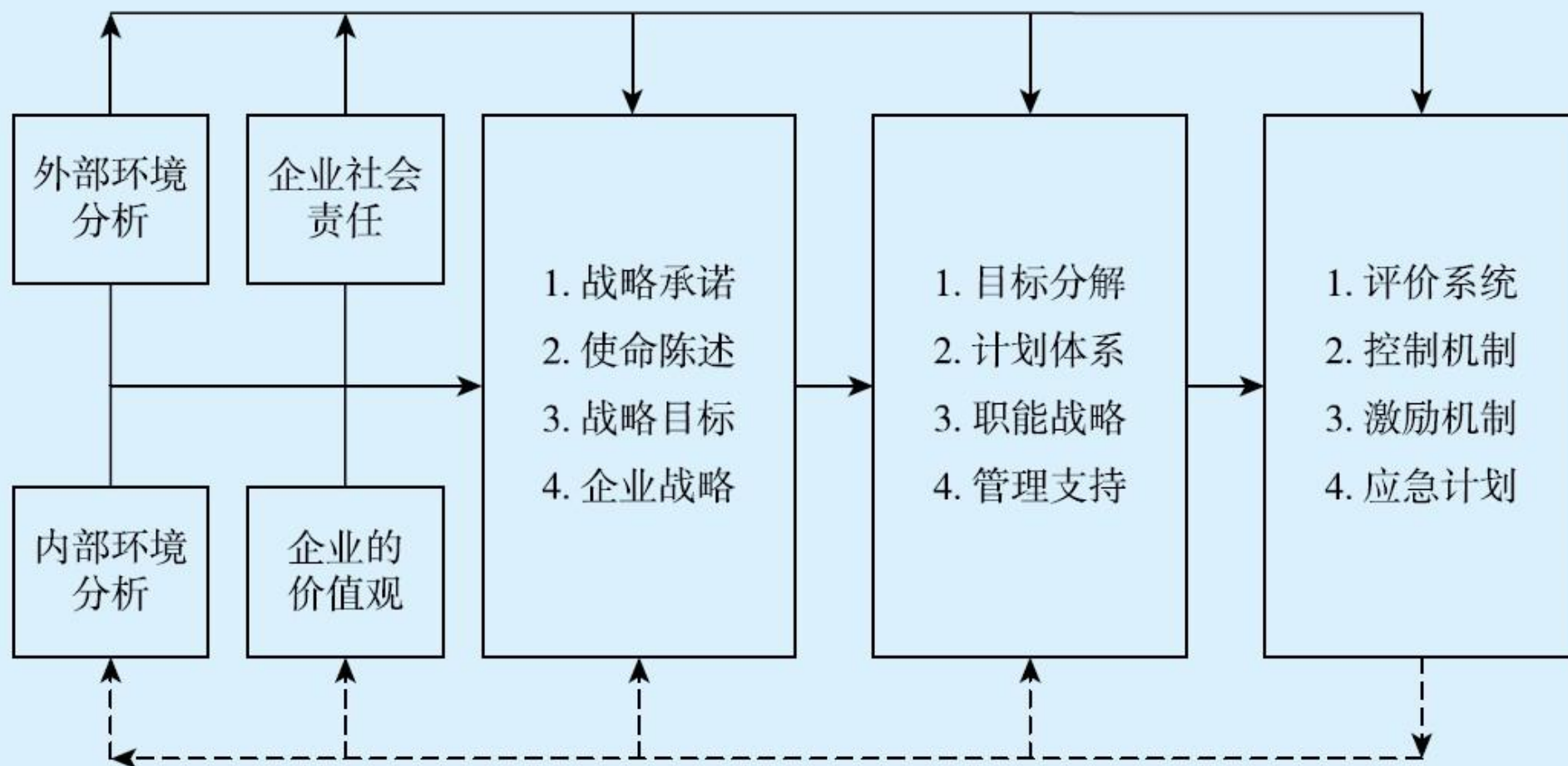
**职能层战略：**企业内部职能部门所制定的战略，其目的是提高职能活动的有效性和效率。为了实现公司层或者业务层战略，这些职能部门需要根据上述两个层级战略的要求，制定相应的职能战略。





### 3. 企业战略管理过程

企业战略管理是一种过程管理，即通过全过程的管理来提高企业战略制定、实施、评价与控制等各项活动的有效性和效率







### 3.企业战略管理过程

1

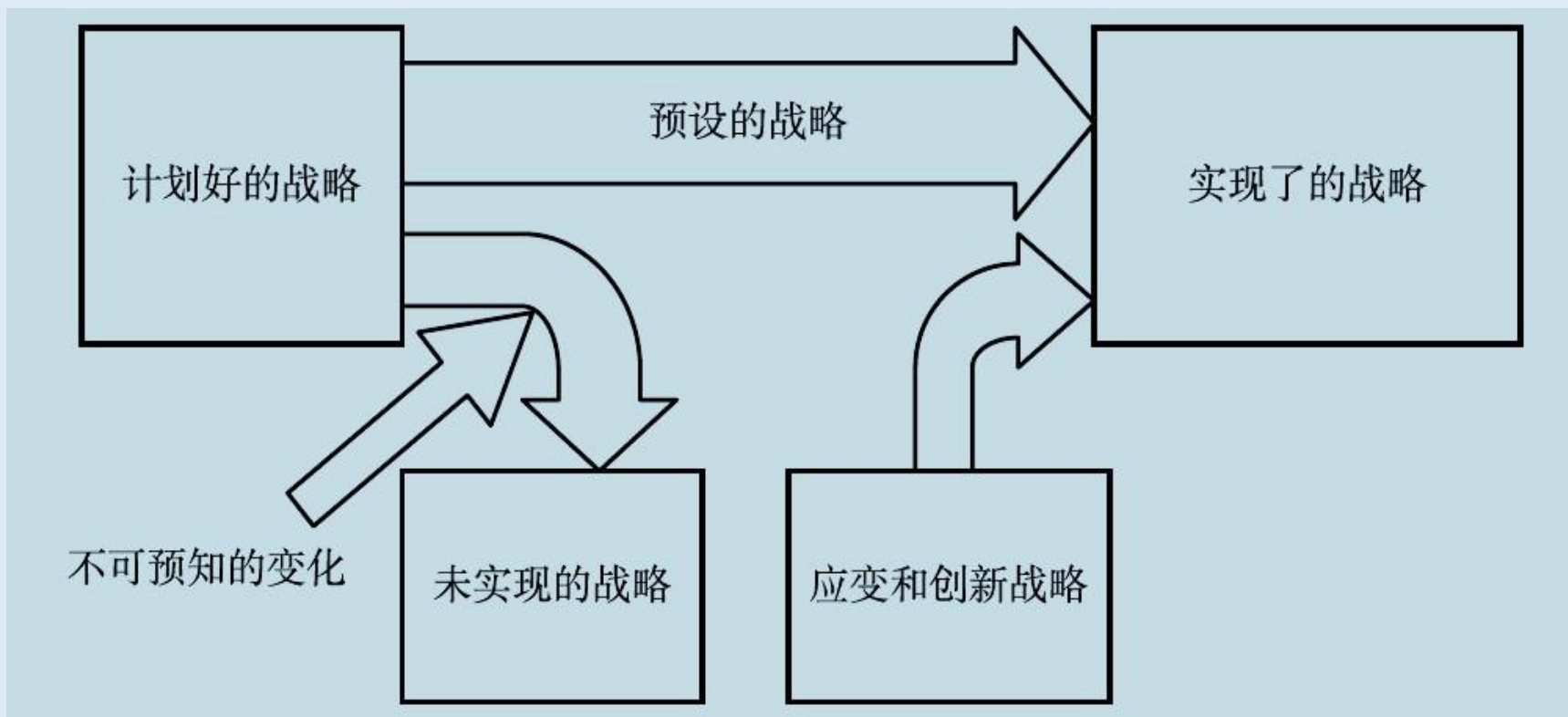
（1）战略制定。根据战略意图和宗旨、社会责任和价值观对企业的外部环境和内部环境进行理性和科学的分析，对外部机会、威胁和内部优势、劣势进行诊断，重新确定企业的战略承诺与使命，根据企业战略的时间跨度，为企业战略意图和宗旨的实现确定阶段性的目标和实现该目标的战略。

2

（2）战略实施。将计划好的战略完整并准确地变成现实的战略。对战略目标进行分解，构建战略实施的计划体系，制定相应的职能战略，提供必要的管理支持，包括组织、机制、人员和文化上的支持。

3

（3）战略评价和控制。根据不同阶段的战略实施情况和最终目标的实现情况进行评价和控制，并对战略实施的计划和措施进行及时的调整，对企业管理者的行为进行监督与激励。也可能终止战略实施，重新开始新一轮的战略制定过程。



动态竞争条件下的企业战略及其实现图