

安徽省高等学校省级规划教材

文理◎编著

企业战略管理

原理·实例·分析·模拟

(第3版)

中国科学技术大学出版社

安徽省高等学校省级规划教材

企 业 战 略 管 理

——原理、实例、分析、模拟

(第 3 版)

文 理 编著

中国科学技术大学出版社

内 容 简 介

企业战略管理是管理科学中一门新兴的、重要而独立的学科,其内容涵盖营销管理、生产管理、财务管理、人力资源管理等众多方面。

全书共5篇19章,具体内容包括:企业战略管理概论;企业环境研究的基本原理;企业外部环境分析;企业内部环境分析;企业经营思想、宗旨陈述及战略目标的确定;企业总体战略;经营单位战略;企业战略方案的分析方法及选择;职能战略;企业战略与组织结构;企业战略与企业文化;企业战略与管理者;战略控制;非竞争思想的几种“竞争”战略;知识经济时代战略实施的基本原则;跨国经营战略;案例分析入门;战略管理模拟竞赛简介;“企业竞争模拟”软件的教学等。

本书可作为高等院校工商管理类高年级本科生和研究生的教材或教学参考书,也可供各大、中型企业的高、中级管理人员研读参考。

图书在版编目(CIP)数据

企业战略管理:原理、实例、分析、模拟/文理编著. —3版. —合肥:中国科学技术大学出版社, 2014. 11

ISBN 978-7-312-03599-9

I. 企… II. 文… III. 企业战略—企业管理 IV. F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 211516 号

出版 中国科学技术大学出版社

安徽省合肥市金寨路 96 号, 230026

<http://press.ustc.edu.cn>

印刷 合肥现代印务有限公司

发行 中国科学技术大学出版社

经销 全国新华书店

开本 787 mm×1092 mm 1/16

印张 26.5

字数 660 千

版次 2004 年 2 月第 1 版 2014 年 11 月第 3 版

印次 2014 年 11 月第 7 次印刷

定价 45.00 元

前言

微小企业要在竞争激烈的行业中寻求发展之路,主要依靠自己适应环境的固有特色,借用美国著名大学哈佛商学院迈克尔·波特教授竞争战略的选择理念来看,往往首选差异化战略,如果用通俗的词语来讲,就是必须学会在狭缝中求生存。2000年以后,经济管理类的书籍在市场上飞速增长,不管是在虚拟的网络上,还是在实体的书架上,同类的教材和书籍每年总是会在人们的视线中琳琅满目,作者清晰地意识到自己不是战略管理方面的大师和著名教授,但要撰写《企业战略管理》教材,必须要有自己的固有特色,只有这样才能生存。因此,利用区域优势,在书中的知识点后尽可能添加本土实例来进行分析,以利于读者对知识的理解,这是作者在撰写第一版《企业战略管理——理论、实例、分析》教材时的初衷想法,当然这也算是受益于波特的差异化竞争战略思想,使得这本教材勉强地生存了下来。

随着时间的推移,2007年该教材被安徽省教育厅评为安徽省高等学校“十一五”省级规划教材。此后,作者通过不断地学习和思考,对自己提出了新的要求,内容要与时俱进,再版必须要有可持续发展的创新内容,这样才能对得起读者!因此,在2009年的第二版中,为了能够让读者更好地理解企业战略管理,添加了应用计算机的“企业竞争模拟”网络模拟教学方法,该软件是由北京大学光华管理学院王其文教授团队早年研究开发的,已经在国内的教学得到了教师和学习者们的普遍认可。同时,添加了中国传统文化的《孙子兵法》和《黄帝内经》思想应用于企业战略管理中的内容,例如在第二篇和第三篇的各章开头引入了《孙子兵法》的经典名句,并且将《黄帝内经》五行人理论引用到企业高层管理团队的建设,这些都得到了读者和同仁们的认同。

2013年该教材由合肥工业大学推荐给安徽省教育厅参与教材评比,又被评为安徽省高等学校省级规划教材。这给作者的创新带来了更大的压力,如何增加新的教学内容?经过十年多的教学实践,作者发现原先的固有特色不仅保持了与时俱进,也是读者们喜欢的内容,尤其是与国家的文化战略保持一致。习近平在2014年2月17日省部级主要领导干部学习贯彻十八届三中全会精神、全面深化改革专题研讨班上的讲话中指出:“要加强对中华优秀传统文化的挖掘和阐发,努力实现中华传统美德的创造性转化、创新性发展,把跨越时空、超越国度、富有永恒魅力、具有当代价值的文化精神弘扬起来,把继承优秀传统文化又弘扬时代精神、立足本国又面向世界的当代中国文化创新成果传播出去。”这让作者感觉到十分欣慰,因为笔者的博士论文《〈黄帝内经〉思想与现代企业管理》中依据的《黄帝内经》就属于优秀传统文化,从而在教材中添加了“非竞争思想的几种‘竞争’战略”一章,取论文中的阴阳五行战略部分与西方的战略理论共为一章,形成中西方两种战略思想的互补,而且将阴阳五行战略从定性到定量地应用在“企业竞争模拟”中,由此在书名的副标题尾添加了“模拟”二字,即《企业战略管理——理论、实例、分析、模拟》。为了使读者更好地理解和掌握企业战略管理知识,又增加了1000多道练习题,希望这些也能够得到读者们的喜欢。

现在读者手中的这本教材,其形成是笔者十多年受益于众多教师和专家们的智慧,并与志

同道合的老师和学生们一起合作完成的。书中第二、五、九章由罗宣(合肥工业大学管理学院)撰写;第三、四、十五章由谢武(合肥工业大学管理学院)撰写;第八章中 SWOT 分析法和第十六章由孙超平(合肥工业大学管理学院)撰写;第十章由叶六奇(安徽中医药大学医药经济管理学院)撰写;第十一章由武松(安徽省中医科学院)撰写;第十七章由肖皖龙(安徽广电信息网络股份有限公司)撰写;第十八章由金震(安徽大学商学院)撰写;其余各章由文理(合肥工业大学管理学院)撰写,文理并负责了全书的统稿和审稿工作。另外,合肥工业大学管理学院的研究生陈振江、胡艳、杨丁丁、师心泽、石也连、吴婷婷、王筱文、鲁婷婷等同学在本书撰写过程中收集了相关资料,为完成全书付出了他(她)们辛勤的劳动。由此可见,本教材的形成过程绝非一人一时之作,笔者作为教材成果的多位作者代表,仅仅是为了要承担全书中的错误责任,并非有贪功之意。

此外,笔者向曾经支持过我们的人们表示真诚的感谢,他们是合肥工业大学杨善林、梁昌勇、刘业政、李姚矿、骆正清、傅为忠等教授,以及王庆军和刘勃海等副教授;北京大学光华管理学院王其文、王明舰教授;南京大学商学院刘洪教授;中国科学技术大学赵定涛、陶先刚等教授;安徽大学许皓、朱云鹃等教授;安徽中医药大学王键、顾植山、刘健、周美启、魏骅等教授;安徽经济管理干部学院许跃辉教授;正大集团(安徽区)猪产业化高章国、程友清;安徽江淮汽车股份有限公司安进、王志远;安徽省徽州印象农业科技有限公司刘超;安徽徽商能源有限公司吴述兵、丁天进;安徽老乡鸡餐饮有限公司束从轩;中国中医药报社周颖;安徽省作家协会森木,以及向我们提供企业现实中实例的所有作者们,正是您们的支持,才使教材变得充实丰满。尤其需要感谢安徽工商管理学院朱春林主任、单永强等老师,是他们提供给笔者在面对 MBA 学员的教学中应用模拟教学方法的机会,在教授“企业仿真决策”课程时,在学员不易集中学习的情况下,支持笔者尝试将原先在实验室完成的部分授课内容改为在网络上由助教完成。在网络的 QQ 群中,助教与学员们互动学习,学员与学员互动学习,这种网络学习的形式缓解了工学矛盾,提高了参与者的文字表达能力,激发了学员们的兴趣,为实现大规模开放式在线课程(MOOCs)积累了一定的经验,也充分体现了信息化教育的数字学习、移动学习、泛在学习、灵巧学习和智慧学习的现代化优势。最后,还需要感谢中国科学技术大学出版社十多年都给予笔者热忱和真情的严谨指导。

人们常以“十年磨一剑”来比喻研究成果需要沉淀,我们经过十多年的努力,把这一部带有徽商特色的《企业战略管理——理论、实例、分析、模拟》教材磨成一剑,恭恭敬敬供给读者,褒贬也留给读者和后人来评价,并恳请诸位不吝赐教。

文理博士

2014 年 8 月于合肥

目 录

前言	(i)
----	-------

第一篇 导 论

第一章 企业战略管理概论	(1)
第一节 企业战略管理的基本概念	(1)
第二节 企业战略的层次	(6)
第三节 战略管理过程	(8)
第四节 战略管理学派的演变	(11)
【实例】 百年老店扬帆远航——北京同仁堂改革开放 30 年发展纪实	(13)
习题	(15)
习题答案	(19)

第二篇 企业战略环境分析

第二章 企业环境研究概述	(21)
第一节 企业环境概述	(21)
第二节 企业环境信息管理系统	(23)
【实例】 合肥长源液压公司的信息战略	(26)
习题	(26)
习题答案	(28)
第三章 企业外部环境分析	(29)
第一节 宏观环境分析	(29)
第二节 行业分析	(33)
【实例】 养老产业能否进入	(43)
习题	(44)
习题答案	(47)
第四章 企业内部环境分析	(48)
第一节 企业内部环境分析的意义及注意事项	(48)
第二节 核心竞争力分析	(48)
第三节 财务分析	(54)
【实例】 新东方的成长	(61)
习题	(63)
习题答案	(67)

第三篇 企业战略的制定

第五章 企业经营思想、宗旨陈述及战略目标的确定	(68)
第一节 企业经营思想	(68)
第二节 企业宗旨陈述	(73)
第三节 企业战略目标的确定	(78)
【实例】 精大企业的经营哲学	(80)
习题	(81)
习题答案	(85)
第六章 企业总体战略	(86)
第一节 企业发展战略	(86)
【实例】 徽色出版的收购战略	(89)
【实例】 IBM 银行的信贷流程再造	(91)
【实例】 老乡鸡集团的一体化历程	(93)
第二节 多种经营战略	(94)
【实例】 杭州贝腾科技的多种经营战略	(98)
第三节 企业稳定型战略	(99)
第四节 企业撤退型战略	(100)
【实例】 美国通用电器公司的成功退出	(102)
第五节 总体战略的选择	(102)
习题	(106)
习题答案	(110)
第七章 经营单位战略	(111)
第一节 基本竞争战略	(111)
【实例】 正大集团(安徽区)的战略联盟战略	(113)
【实例】 铜陵红星铜艺公司的艺术品	(115)
【实例】 “面点王”执深圳中式快餐之牛耳	(117)
第二节 不同行业中的竞争战略	(117)
【实例】 老谢龙虾——合肥龙虾餐饮业中的一枝独秀	(119)
【实例】 中玛公司的二维码	(125)
【实例】 学习出效益,润物细无声	(128)
【实例】 中国自行车行业之路的演变	(132)
第三节 其他的竞争战略	(133)
【实例】 以强制胜,“万利达”的成功之道	(137)
【实例】 顺丰嘿客店,颠覆性的《纸牌屋》	(144)
习题	(146)
习题答案	(150)
第八章 企业战略方案的分析方法及选择	(151)

第一节 企业战略分析中常用的方法	(151)
【实例】 塞文公司的价值链分析	(166)
【实例】 希尔顿酒店公司和平衡记分法	(168)
第二节 企业战略的选择	(169)
【实例】 张经理的发问	(179)
习题	(180)
习题答案	(185)
 第四篇 战略的实施与控制	
第九章 职能战略	(188)
第一节 市场营销战略	(189)
【实例】 让我们一起来翻开“美粮”开创新农业的新篇章	(191)
第二节 财务战略	(192)
【实例】 一位老总对“钱去哪儿了”的认识	(195)
第三节 生产战略	(197)
【实例】 正大 IPAD 农场管理系统——让猪场插上高效管理的翅膀	(200)
第四节 人力资源战略	(202)
【实例】 赵主管的意见	(207)
第五节 研究与开发战略	(208)
【实例】 从“奶粉战”看国产奶粉的品牌意识	(212)
习题	(214)
习题答案	(219)
第十章 企业战略与组织结构	(220)
第一节 企业战略与组织结构的关系	(220)
第二节 组织结构类型及选择	(222)
【实例】 安徽静安投资集团的发展战略与组织结构	(229)
习题	(230)
习题答案	(233)
第十一章 企业战略与企业文化	(234)
第一节 企业文化的概述	(234)
第二节 企业战略与企业文化的关系	(238)
第三节 企业文化的选择	(240)
【实例】 和谐平衡、追求卓越——浅析“江汽大厦”	(244)
习题	(246)
习题答案	(248)
第十二章 企业战略管理者	(250)
第一节 企业战略管理者的构成和作用	(250)
第二节 企业战略管理者的素质和组建	(253)

【实例】 秋浦书院在读《黄帝内经》	(260)
第三节 中国企业家三维成长空间	(263)
第四节 儒家思想对中国企业家精神模式形成的影响	(269)
【实例】 一家来自古徽州的茶叶企业	(272)
习题	(273)
习题答案	(275)
第十三章 战略控制	(277)
第一节 战略控制的目的及原则	(277)
第二节 战略控制的过程、方式及系统	(279)
【实例】 合同管理中的 8 个必须	(284)
习题	(286)
习题答案	(289)

第五篇 战略管理专题

第十四章 非竞争思想的几种“竞争”战略	(290)
第一节 蓝海战略	(290)
第二节 生态战略	(297)
第三节 竞合战略	(302)
第四节 中医阴阳五行与企业竞争战略	(306)
习题	(311)
习题答案	(315)
第十五章 知识经济时代战略实施的基本原则	(316)
第一节 “速度”与“所用”原则	(316)
第二节 “赛马”与“同路”原则	(318)
第三节 “弹性”与“唯一”原则	(323)
第四节 “有功”与“关系”原则	(324)
习题	(329)
习题答案	(331)
第十六章 跨国经营战略	(332)
第一节 跨国经营的概念	(332)
第二节 跨国公司的对外直接投资理论	(333)
第三节 跨国公司对外投资的方式及特点	(337)
第四节 跨国公司的全球战略	(340)
习题	(346)
习题答案	(350)
第十七章 案例分析方法入门	(351)
第一节 案例分析概述	(351)
第二节 案例分析方法	(355)

第三节	案例分析的注意要点和常见错误	(359)
第十八章	战略管理模拟竞赛简介	(363)
第一节	模拟竞赛的概述	(363)
第二节	模拟竞赛的规则	(365)
第三节	计算机模拟的教学方式	(371)
习题		(377)
习题答案		(380)
第十九章	“企业竞争模拟”软件的教学	(381)
第一节	在“企业竞争模拟”软件情景下学习的要点	(381)
第二节	“企业竞争模拟”中的生产经理角色	(382)
第三节	“企业竞争模拟”中的销售经理角色	(390)
第四节	正确对待模型的输出	(396)
第五节	量化后的阴阳五行对模拟中竞争战略选择的案例分析	(397)
习题		(402)
习题答案		(405)
附录	以双取向的建构主义教学思想建立对学习者的评价体系	(407)
参考文献		(410)

第一篇 导 论

数千年来,我们惊叹诸葛孔明的智慧,却无从学习;在当今的商战中,我们也常常听到许多优秀企业家光辉灿烂的事迹,他们都如同一幅幅绝妙的艺术珍品,只能欣赏而不能模仿。因此,许多人把战略的学习视为一种智慧的学习。

本篇为了使读者清楚地树立企业战略观点,首先阐述了企业战略的基本概念及层次问题。其次,论述了企业战略管理的过程,同时,提出了本书的框架结构。最后,给出了各种战略管理学派的演变表,从而使读者了解到战略管理是一门体系完整的学科。

第一章 企业战略管理概论

“企业战略管理”是企业高层管理人员为了企业长期的生存、继续和发展,在充分分析企业外部环境和内部条件的基础上,确定和选择达到目标的有效战略,并将战略付诸实施和对战略实施的过程进行控制和评价的一个动态管理过程。在当今企业环境越来越复杂多变,竞争越来越激烈的时代,战略管理作为高层管理人员的活动内容,越来越显示出它在企业管理中的重要性。本章作为管理的概论,主要介绍战略管理的一些概念和完整的、规范性的战略管理过程及战略管理的演变历史,目的是使读者对战略管理有一个全貌的、概况性的了解,以便为以后章节的学习奠定基础。

第一节 企业战略管理的基本概念

一、战略的定义

在我国,“战略”一词自古有之,先是“战”与“略”的分别使用。“战”指战斗和战争。“略”指韬略、策略、计划。《左传》和《史记》中已使用“战略”一词,西晋史学家司马彪曾有以“战略”为名的著述。在西方,“战略”一词来源于希腊文“strategos”,其含义是“将军指挥军队的艺术”。可以说,“战略”一词原是军事方面的概念。在中国,它起源于兵法,指将帅的智谋,像我国古代著名的军事学家孙武在公元前 363 年撰写的《孙子兵法》。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。

“战略”一词引入到企业管理中来也只有几十年的时间。在企业管理这个范畴中,究竟什么

是战略,目前尚无一个统一和公认的定义。不同的学者与管理人员给战略都曾赋予过不同的含义,如美国哈佛大学商学院安德鲁斯认为战略应该包括企业的目标,即广义的战略;而美国著名管理学家安索夫则认为战略不应该包括这一部分内容,即主张狭义的战略。

在众多的关于战略的定义中,加拿大麦吉尔大学的管理学教授明茨伯格(H. Mintzberg)归纳总结出人们对战略的五个定义,这五个定义都是对战略从不同角度而进行的充分阐述。他认为,人们在不同的场合以不同的方式赋予战略不同的内涵,说明人们可以根据需要来接受各种不同的战略概念。只不过在正式使用战略概念时,人们只引用其中一个罢了。明茨伯格借鉴市场学中四要素(4Ps)的提法,即产品(Product)、价格(Price)、分销(Place)和促销(Promotion),提出战略从五个不同方面的定义,即战略是计划(Plan)、计谋(Ploy)、模式(Pattern)、定位(Position)和观念(Perspective)。

(一) 战略是一种计划

大多数人将战略看做一种计划,即它是一种有意识的有预计的行动程序,一种处理某种局势的方针。根据这个定义,战略应具有两个特征:一是战略具有超前性,须在企业经营活动之前制定,以备人们使用;二是战略具有主观性,是有意识、有目的的开发和制定的。总之,从本质上讲战略是行动之前的一种概念。如在管理学中,德鲁克(P. Drucker)所说,“战略是一种统一的、综合的、一体化的计划,用来实现企业的基本目标。”

(二) 战略是一种计谋

这是指在特定的环境下,企业将战略作为威胁和战胜竞争对手的一种具体手段。这种威胁通常是由企业发出的一些“市场信号”所组成的。一些市场信号可能付诸行动,而更多的只是对竞争对手的一种恫吓手段。譬如,一个实力强大的企业在得知竞争对手想要扩大生产能力占领更多市场时,便提出自己的战略是增加研究与开发费用以推出更新、更尖端的产品占领市场。竞争对手在得知这种“信号”后,深知该企业资金雄厚。为避免竞争升级,便放弃扩大生产能力的设想。一旦竞争对手采取了放弃的态度,该企业并没有将开发新产品的战略付诸实施。因此,这种战略称为一种计谋,使之对竞争对手构成威胁,阻止竞争对手可能的进攻。

(三) 战略是一种模式

钱德勒(A. D. Chandler)在其《战略与结构》一书中认为,战略是企业为了实现战略目标进行竞争而进行的重要决策,采取的途径和行动以及为实现目标对企业主要资源进行分配的一种模式。这种定义将战略体现为一系列的行为。这就是说,无论企业是否事先对战略有所考虑,只要有具体的经营行为,就有战略。

战略作为一种计划与战略作为一种模式的两种定义是相互独立的。在实践中,计划往往可能在最后没有得到实施,这样计划的战略或设计的战略就变成了没有实现的战略。战略模式的概念将战略视为行动的结果,这种行动可能事先并没有设计的战略,但最后却形成了,因此成了已实现的战略。在已设计的战略与已实现的战略之间是准备实施的战略。这是指那些已经设计出来,即将实现的战略。而自发的战略则是指那些预先没有计划,自发产生的战略。这些战略之间的关系如图 1-1 所示。

(四) 战略是一种定位

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。这里战略实际上成为企业与环境之间的一种中间力量,使得企业的内部条件与外部的环境更加融洽和相互匹配。值得指

出的是,战略为定位的概念引进了“多方竞争”以及超越竞争的含义。换句话说,企业在活动中

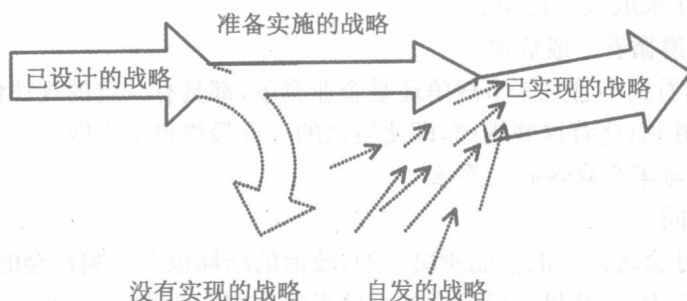


图 1-1 明茨博格的战略形式

既可以考虑与单个竞争对手在面对面的竞争中处于何种位置,也可以考虑在若干个竞争对手面前自己在市场中所处的地位。甚至企业还可以在市场确定一个特殊的地位,使得对手们无法与之竞争。因此,“定位”有助于企业清醒地认识所处的环境,竞争对手的状况,不至于过高地估计自身的力量而盲目地“四面出击”,也不至于过低地估计自身的力量而轻易放弃扩大市场份额和开发新市场的机会。

(五) 战略是一种观念

这种定义强调战略是一种概念的内涵,即所有的战略都是一种抽象的概念,它存在于需要战略的人们头脑之中。没有人见过或触摸过它,但都可通过一定的方式被企业成员拥有和共享,从而变成一种集体意识,并可成为企业员工保持一致性的思想基础。例如,有的企业是在不断地研制新产品、创造新技术、开发新市场;而有的企业则一成不变,固守于早已建立的市场上。这说明企业的经营者对客观世界的不同认识会产生不同的经营效果。战略是一种观念的重要实质在于,它同价值观、文化、理想等精神内容一样为企业成员所共享。

二、企业战略与军事战略的异同

自人类产生以来都存在着由于各种原因挑起的战争。从性质上讲,战争总是政治的延续。战争往往是因为政治活动的失败而引起,同时又为政治目的的实现而告终。因此,战争的起始时间、范围和程度都是由社会统治者的意愿决定。然而人类只是在有组织的经济活动发展到一定阶段后才出现了企业的形式,在经济发达到一定水平后才有了企业间的竞争,在竞争激烈到一定程度后才形成对企业长期发展和资源最优配置的迫切要求,也产生了企业战略理论和实践。虽然企业战略起源于军事战略思想,就必然与军事战略有共同之处。但是,由于军事活动与企业活动,特别是现代企业活动在目的、实践和对象上的不同,使得企业战略与军事战略之间存在明显的差别。

(一) 企业战略与军事战略的共同性

1. 二者都因活动范围和资源限制而引起

军事战略与企业战略的目的都是为了在地域和资源有限的条件下,以力量对比的方式获得敌方(竞争对手)的势力范围,从而占有敌方拥有的地域和资源。

2. 二者的发起人均认为存在力量上的强弱

人类之间的战斗亦是为了生存。由于生存条件的恶化致使人类之间相互争斗,一般也总是以较强的一方击败较弱的一方为结果。故往往是“落后就要挨打。”如果各势力方面或各企业之

间不存在力量上的差别,战争的结果会是两败俱伤。这是任何能预见到这一结果的军事或企业的领导人都不会主张采取战争行动。

3. 二者的争斗遵循着一般规律

纵观历史,我们看到不管是军事战争还是企业竞争,都具有一定的规律性,了解并遵循这些规律就有可能取得胜利;违背这些规律,即使较强的一方最终也会失败。

(二) 企业战略与军事战略的差异性

1. 影响对象不同

军事战争是由社会统治者的意愿所决定的,政治的结局也会影响社会的每个成员。而企业竞争基本上是企业行为,其结果一般只会较大地影响个别企业或处于同一行业的企业及他们的员工。

2. 目的不同

军事战争的目的是取得对方的地盘,比谁强大;而企业竞争的根本目的是取得市场,比谁的成本低。

3. 时间上的不同

某场军事战争会有明显的起始和结束的时间,并且在两场战争之间一般会有一段较长的和平时期。而企业之间的竞争只有表现的明显或不明显之分,永不会有结束的时间。这是因为,现代企业的领导人面对的不仅仅是一个敌人,也不仅仅是一次战争,而是面临的竞争环境日益严峻。

4. 影响成败因素不同

影响军事战争成败的因素远不如影响企业竞争成败的因素多。军事战争的领导人有时可支配与战争有关的所有环境和资源,而任何企业都不能支配其所处的环境和竞争所需的足够资源,因此环境分析在企业战略中的地位日益提高,合理的资源配备成为企业战略的永恒主题。

三、战略管理的特点及作用

(一) 战略管理的特点

当今的企业已从传统的“职能管理”走向现代的企业“战略管理”,这是现代企业管理的一次飞跃。战略管理是对企业最重要以及最高层次的管理。因而,战略管理具有如下特点:

1. 具有全局性

企业的战略管理是以企业的全局为对象,根据企业总体发展的需要而制定的。它所管理的是企业的总体活动,所追求的是企业的总体效果。虽然这种管理也包括企业的局部活动,但是这些局部活动是作为总体活动的有机组成部分在战略管理中出现的。这样也就使战略管理具有综合性和系统性的特点。研究发现,一个高明的统帅和企业家总能在复杂条件下把握全局,进而做出正确的战略部署。

2. 主体是企业的高层管理人员

由于战略决策涉及整个企业活动的各个方面,因此企业的最高层管理人员参与企业战略决策是非常重要的。这不仅是由于他们能够统观企业全局,了解企业的全面情况,而且更重要的是他们具有对战略实施所需资源进行分配和调配的权力。

3. 企业大量资源的配置问题

企业的资源,包括人力资源、实体财产和资金,或者在企业内部进行调整,或者从企业外部

来筹集。在任何一种情况下,战略决策都需要在相当长的一段时间内致力于一系列的活动,而实施这些活动需要有充足的资源作为保证。因此,这就需要为保证战略目标的实现,对企业的资源进行统筹规划,合理配置。

4. 具有长远性

战略管理中的战略决策是对企业未来较长期内(大中型企业一般为5年以上),就企业如何生存和发展等问题进行统筹规划。虽然这种决策以企业外部环境和内部条件的当前情况为出发点,并且对企业当前的生产经营活动有指导限制作用,但这一切是为了更长远的发展,是长期发展的起步。从这一点上来说,战略管理也是面向未来的管理,战略决策要以经理人员所期望或预测将要发生的情况为基础。在迅速变化和竞争性的环境中,企业要取得成功必须对未来的变化采取预应性的态势,这就需要企业做出长期性的战略计划。

5. 具有现实性

由于企业都处于一个开放的系统中,它们影响着企业外部环境中的因素,但更通常地是受这些不能由企业自身控制的因素所影响。因此在未来竞争性的环境中,企业要使自己占据有利地位并取得竞争优势,就必须考虑与其相关的外部因素,这包括竞争者、顾客、资金供给者、政府等外部因素,以使企业的行为适应不断变化的外部力量而生存和发展。

(二) 战略管理的作用

企业管理学的发展从职能化的管理走向战略性的管理是现代企业管理的一次飞跃,它对于提高企业经营绩效有着极其重要的作用。国外管理学者通过对实施企业战略的企业和未实施企业进行了长期的观察和分析,结果发现实施战略管理的企业利润收入,每股权益和企业竞争地位方面都较未实施战略管理的企业取得了十分明显的改善。因而战略管理作为一种企业管理方式或思想受到人们的青睐,这是因为它具有以下几方面的作用:

1. 内外适应

由于战略管理将企业的成长和发展纳入了变化环境中,因此,管理工作要以未来的环境变化趋势作为决策的基础。这就使企业管理者们重视对外界环境和自身条件的研究,正确地确定公司的发展方向,选择公司合适的经营领域或产品——市场领域,以便更好地把握外部环境所提供的机会,增强企业经营活动对外部环境的适应性。

2. 实践中的指导

由于战略管理不只是停留在战略分析及战略制定这二个阶段上,而将战略的实施作为其管理的重要部分,这就使企业的战略在日常生产经营活动中充分发挥其纲领性的作用。特别是在战略实施过程中,根据环境的变化对战略不断地评价和修改,使企业战略得到不断完善,也使战略管理本身得到不断的完善。这种反馈循环往复的过程,更突出战略在管理实践中的指导作用。

3. 提高协同效果

由于战略管理把规划出的战略付诸实施,而战略的实施又同日常的经营计划执行与控制结合在一起,这就把近期目标(或作业性目标)与长远目标(战略性目标)结合了起来,把总体全局的战略目标同局部的战术目标统一了起来,从而达到调动各级管理人员参与战略管理的积极性,这种对人力资源的激励,更有利于把组织目标和个人目标联系起来,提高企业的各种资源协同效果。

4. 持续创新

由于战略管理不只是计划“我们正走向何处”，而且也计划如何淘汰陈旧的东西来适应新的环境变化，以“计划是否继续有效”为指导，重视战略的评价与更新，这就使企业管理者能不断地在新的起点上对外界环境和企业战略进行连续性的探索调整，增强创新意识，从而更利于企业的成长。

第二节 企业战略的层次

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：企业总体战略；经营单位战略；职能部门战略。见图 1-2。

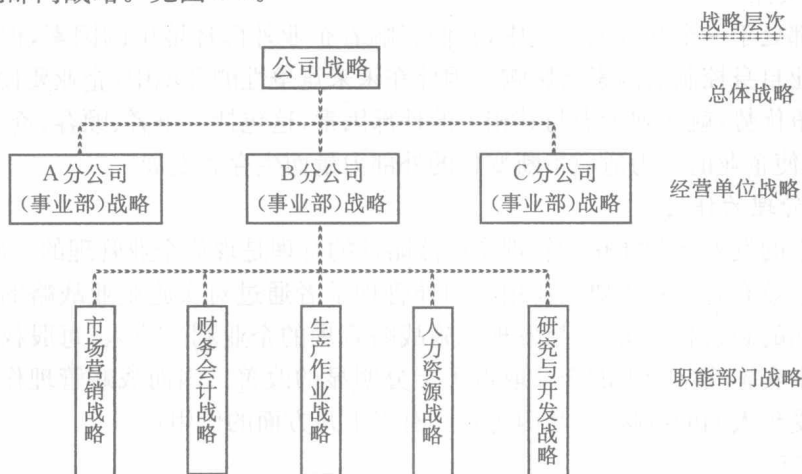


图 1-2 企业战略层次结构

一、战略形成层次的原因

企业的目标是多层次的，不仅有企业的总体目标，而且还应有企业内各个层次以及各经营项目的目标，形成一个完整的目标体系，以便保证企业使命的实现。企业的战略，不仅要说明企业整体目标以及实现这些目标所用的方法，而且要说明企业内每一层次、每一类业务以及每一部分的目标及其实现方法。因此，企业的总部制定总体战略，分公司制定经营单位战略，部门制定职能性战略。

从本质上讲，企业的层次不同，对战略的描述亦不同。需要把战略扩展到企业的各个层次的原因主要有：

- 企业需要有规范的计划。
- 企业内部的经营需要有协调性。
- 在较复杂的企业中，不同的经营单位需要有不同的目标和发展方向。
- 战略是企业内部控制、激励和执行系统的基础。
- 制定战略，需要高层管理的参与和指导，否则企业的各个层次将无法确定自己的战略和行动。

当然,不同类型企业所需要的战略层次会有所不同。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。这里所述的三种层次战略主要是依据大型公司内的战略类型而加以分类的。

二、战略管理层次的内容

(一) 总体战略

总体战略,又称公司战略。在大中型企业里,特别是多种经营的企业里,总体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,都是总体战略的重要内容。

总体战略的特点是:

(1) 从形成的性质看,企业总体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,企业总体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,企业总体战略与企业的组织形态有着密切的关系。

当企业的组织形态简单,经营业务和目标单一时,企业总体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,企业的总体战略也相应复杂化,如形成多种经营战略等。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,企业的组织形态就需要适应这种变化,形成可以进行合资的事业部。

(二) 经营单位战略

经营单位战略,又称经营战略和业务层战略。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,经营单位战略是战略经营单位、事业部或子公司的战略。经营单位战略是在企业总体战略的制约下,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。

经营单位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,经营单位战略还要协调各职能层的战略,使之成为一个统一的整体。也就是说,如果企业总体战略是一部书,以自己的风格展示给读者某类学科知识的话,经营单位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。

经营单位战略与总体战略的区别是:

1. 涉及内容不同

总体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;而经营单位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总体战略的实现。