

企业战略管理

QIYE ZHANLÜE GUANLI

何小波 龚全安 主编



 中央广播电视大学出版社

企业战略管理

何小波 龚全安 主 编

中央广播电视大学出版社

北 京

内容简介

本书一共有以下 12 个学习项目：企业战略管理概论、企业外部环境分析、企业内部环境分析、企业战略分析工具、确立企业经营方向、企业发展战略、企业竞争战略、企业合作战略、企业总体战略、战略的评价与选择、战略实施与控制、企业战略与企业文化。本书编排体例力争合理完善，有助于读者理解和掌握。

图书在版编目（CIP）数据

企业战略管理 / 何小波，龚全安主编. —北京：中央广播电视大学出版社，2014.1

ISBN 978-7-304-05388-8

I. ①企… II. ①何… ②龚… III. ①企业管理：战略管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2014）第 249292 号

版权所有，翻印必究。

企业战略管理

何小波 龚全安 主编

出版·发行：中央广播电视大学出版社

电话：营销中心：010-58840200 总编室：010-68182524

网址：<http://www.crtvup.com.cn>

地址：北京市海淀区西四环中路 45 号

邮编：100039

经销：新华书店北京发行所

策划编辑：苏 醒

责任编辑：谷春林

印刷：北京市雷杰印刷有限公司

印数：0001～3000

版本：2014 年 1 月第 1 版

2014 年 1 月第 2 次印刷

开本：787×1092 1/16

印张：16.75 字数：387 千字

书号：ISBN 978-7-304-05388-8

定价：39.00 元

（如有缺页或倒装，本社负责退换）

前言

PREFACE

随着我国改革开放的深入发展,社会主义市场经济体制的建立和完善,众多的工商企业开始研究企业战略问题。诸如企业宗旨、战略目标、战略分析、战略规划等涉及企业战略的理论与实践、观念和方法引起了企业管理人员的高度重视。改革开放以来,一批先行的企业善于战略思考,勇于战略实践,在国际国内市场上获得了极大的成功。同时,也有一些企业由于战略上的失误从而导致陷入困境甚至倒闭。这充分说明企业深入企业战略管理的理论学习,加强企业战略管理的实践,有着深刻的现实意义。企业的领导人和管理者只有善于学习、勤于思考、勇于实践,才能在激烈变化、纷繁复杂的市场竞争中,采取最适合本企业的战略,从而去获得更大的胜利。

本书介绍了企业战略管理理论的一般思想和模式,并尽可能地将近年来西方国家在这方面的最新理论和成果介绍给读者。书中选择的案例和专论,力求新颖而深刻,供读者在学习中思考和应用。

本书一共有以下 12 个学习项目: 企业战略管理概论、企业外部环境分析、企业内部环境分析、企业战略分析工具、确立企业经营方向、企业发展战略、企业竞争战略、企业合作战略、企业总体战略、战略的评价与选择、战略实施与控制、企业战略与企业文化。本书编排体例力争合理完善,有助于读者理解和掌握。

在本书编写过程中,我们参考了诸多有关企业战略管理方面的教材、论文以及专著,在此基础上形成了自己的观点和思路。在此,我们对这些文献资料的著作者表示敬意与感谢!

由于编者水平有限,书中难免存在不足抑或有疏漏之处,恳请广大师生提出宝贵的意见建议,以便我们将这本书予以修正完善。

编者



目 录

CONTENTS

项目一 企业战略管理概论

情景导入.....	1
任务一 战略的起源和企业战略内涵.....	1
任务二 企业战略管理理论的演变.....	5
任务三 企业战略管理的内容和层次.....	9
任务四 企业战略管理过程.....	12
案例分析.....	16

项目二 企业外部环境分析

情景导入.....	19
任务一 企业宏观环境分析.....	20
任务二 行业结构分析.....	23
任务三 竞争对手分析.....	30
任务四 客户分析.....	33
案例分析.....	37

项目三 企业内部环境分析

情景导入.....	40
任务一 企业资源与能力.....	41
任务二 价值链分析.....	47
任务三 竞争优势的基本构成要素和持续性.....	51
任务四 评估内部优势和劣势的方法.....	56
案例分析.....	60

项目四 企业战略分析工具

情景导入.....	62
-----------	----

任务一 SWOT分析	63
任务二 生命周期分析	66
任务三 经验曲线分析工具	71
任务四 波士顿矩阵	77
任务五 GE矩阵	79
任务六 战略方案的评价及选择	82
案例分析	85

项目五 确立企业经营方向

情景导入	86
任务一 企业愿景的建立	86
任务二 企业使命的形成	94
任务三 企业经营目标与目标体系	102
案例分析	110

项目六 企业发展战略

情景导入	114
任务一 企业发展战略概述	115
任务二 一体化战略	116
任务三 多元化战略	122
任务四 全球化战略	127
任务五 虚拟经营战略	131
案例分析	137

项目七 企业竞争战略

情景导入	138
任务一 基本竞争战略	139
任务二 不同产业结构下的竞争战略	144
任务三 不同市场竞争地位下的竞争战略	155
案例分析	160

项目八 企业合作战略

情景导入	161
任务一 产业集群与集群企业合作	162
任务二 企业并购战略	168

任务三 战略联盟	178
案例分析	185

项目九 企业总体战略

情景导入	187
任务一 发展战略	187
任务二 稳定战略	192
任务三 紧缩战略	194
案例分析	197

项目十 战略的评价与选择

情景导入	199
任务一 战略评价标准	201
任务二 战略评价方法	204
任务三 战略选择过程	206
案例分析	209

项目十一 战略实施与控制

情景导入	212
任务一 战略实施的重要性	213
任务二 战略实施的模式	214
任务三 战略实施的考核与激励	221
任务四 战略控制	226
案例分析	232

项目十二 企业战略与企业文化

情景导入	235
任务一 企业文化的概念	236
任务二 企业文化的构成要素	239
任务三 企业战略与企业文化的关系	243
任务四 企业文化的再造	248
案例分析	255
参考文献	258

项目一 企业战略管理概论

情景导入



柯达的出人意料之举

在 1963 年 2 月 28 日——这个在世界照相史上具有划时代意义的日子里，柯达公司率先推出了“傻瓜照相机”。当年 600 万美元开发费带来了巨大利润，“傻瓜照相机”立刻风靡全球。可就在柯达的“傻瓜照相机”大为走俏的时候，柯达做出人意料的举动——公布了“傻瓜照相机”的专利技术。

【资料来源】杨明刚：《市场营销策划》，25～26 页，北京，高等教育出版社，2002。

【案例评析】其实，柯达公开“傻瓜照相机”的专利技术正是该公司战略的转变。一方面，在当时世界上相机保有量已达数千万台，而且日本自行研究的“傻瓜照相机”也行将问世。即使不公开其技术，其他公司不久后也将模仿研制出同类产品。另一方面，相机是耐用产品，可以重复使用，而胶卷软片是消耗品，其市场需求量越来越大。

鉴于以上考虑，柯达公司才做此战略转变，公布了“傻瓜照相机”的专利技术。专利技术的公布使日本的独立开发与其他公司的模仿开发变得一文不值，而没有投入研制的公司不费吹灰之力就拥有了柯达提供的技术。此时，柯达却全力研发生产高质量的胶卷，成为处于垄断地位的胶卷业巨头。

任务一 战略的起源和企业战略内涵

一、战略的起源

（一）关于战略的定义

“战略”一词是一个军事名词，指对战争的全局筹划和指挥，即依据敌对双方的军事、政治、经济、地理等因素，综合战争全局的各方面，制定军事力量的准备和运用。

在《简明不列颠百科全书》中，战略的定义是：“在战争中利用军事手段达到战争目的的科学和艺术。”

《苏联军事百科全书》中为战略所下的定义为：“军事学术的组成部分和最高领域，它包括国家和武装力量准备战争、计划与进行战争和战略性战役的理论和实践。”

对于战略的定义和解释繁多，虽然各有其定义方法和侧重点，但其共同之处都是指在一定的时间内，对以军队为主体的军事力量的组织和运用，同时从全局出发准备战争策划，并且指挥战争的实施，以达到预期的战争目的。

（二）战略的中西方起源

在我国，公元前 360 年的春秋战国时期，伟大军事战略家孙武在《孙子兵法》中就对有关战略思想和竞争理念进行了深刻的阐述。诸如此类的著作还有《孙臆兵法》、《吴子兵法》、《尉繚子》和《司马法》等，这些著作体现了古人对于军事运用和战略思想的系统思考和表述。以孙子为代表的先秦兵家具有丰富而成熟的战略哲理和策略理念，这对以后世界范围内的军事思想和管理理念的发展，产生了深远广泛的影响。19 世纪末，中国开始用“战略”一词来翻译西方的“strategy”的概念。20 世纪 30 年代，毛泽东在《中国革命战争的战略问题》中明确指出：“战略问题是研究战争全局的规律的东西。”

在西方，战略一词来源于希腊语“strategos”或由其演变出的“stragia”，其含义是指“将军指挥军队的艺术”。从 19 世纪开始，西方逐渐出现了对于军事战略和实施的系统理论及相关的军事著作，对军事力量的战略运用进行了详尽和精辟的论证说明，如克劳塞维茨（Clausewitz）在《战争论》中讲道：“战略是为了达到战争目的而对战斗的运用。”

从我国古代的战略理念，到征服了欧亚大陆的亚历山大大帝的军事学原理，从近代西方军事理论家克劳塞维茨的战略巨著《战争论》，到我国毛泽东的《中国革命的战略问题》、《论持久战》等著作，无不反映了人类文明对战略问题的深刻认识和巨大发展。千百年来，人类的战略思想及其理论在军事、政治及外交领域枝繁叶茂，形成了博大精深的理论体系和研究方法。但是，战略的思想应用与企业经营发展相联系只是随着资本主义工业大革命的兴起、发展，并且伴随着企业这种特有的社会经济组织形态的产生和发展才逐步发展起来的。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企业管理思想，以后又在美国出现了以泰罗为代表的科学管理学派。各个学派的学者和众多的管理者开始思考，战略在经济和企业管理中的理论指导和实践运用的意义。

二、企业战略的内涵

随着社会的发展和科学的进步，战略被赋予了新的含义，开始逐步被引入更为广泛的领域，并得到了更多的拓展。战略在企业管理领域中的运用，就产生了企业战略的概念。

（一）企业战略的定义

1. 企业战略的提出

企业战略是从 20 世纪中后期提出的，它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；是企业战略思想的集中体现、范围的科

学规定。同时,企业战略又是制定各种计划的基础。

企业战略在思想和观念上与军事战略有一定的一致性,同时获得了较大的发展。它并非仅仅承接了军事战略中的非赢即输、成王败寇的单一格局,而是开始注重在相互竞争的市场环境下,展开利益共享的合作,产生双方能够共赢的竞合局面。

2. 关于企业战略的观点

目前,战略管理研究者对企业战略仍然没有一个统一的定义,他们从不同方面对战略进行了阐述和解释。

(1) 1965年,哈佛商学院教授安索夫(Ansoff)编著了《公司战略》一书,他从构成要素角度对企业战略进行了描述。他认为企业战略的构成要素包括产品和市场范围、增长向量、协同效果和竞争优势。产品和市场范围主要指企业在其所处的行业中的位置和地位。增长向量是指企业主要的经营发展的方向;协同效果即协同效应,是指企业的不同业务经过整合所产生的效益大于各独立业务所产生效果总和的简单相加;竞争优势是指能够为企业赢得竞争力的产品或服务的一种特殊资源或者能力的属性。这4种要素相互紧密联系起来,共同影响和决定企业经营活动的发展和目标的实现。

(2) 哈佛商学院教授安德鲁斯(Andrews)认为,企业的总体战略体现了决策过程的模式。①它决定和揭示了企业的使命和目标,围绕企业的目标对企业的任务进行计划,提出重大方针和策略。②确定企业从事的经营业务范围,以及企业的经济类型和组织结构框架、人力资源组织形式。③企业对于行业、顾客、员工和社会能够产生的经济利益与非经济贡献。

从安德鲁斯对战略的定义可以看出,他认为战略的形成和制定是一个需要精心规划的过程,不是一个直觉思维的过程或者简单的程序化的决定,而是一种把企业的目标、政策和经营活动相结合在一起的运作模式。它是对企业活动相关的一系列行动的安排,应该清晰明确、易于理解和实施,并且确实有实际操作可行性。

(3) 战略管理大师迈克尔·波特(Michael E. Porter)在1996年发表的《战略是什么》一文中,提出了自己对战略的独到见解。他认为,战略的本质是做选择,即基于自身资源和能力提供独到的价值,选择一套不同于竞争对手的活动方案,从而有效地避免其他竞争对手的模仿和复制进而避免过度竞争,也就是通过独特的定位建立与保持竞争优势。波特同时认为,战略制定的核心在于选择,不仅仅是由于企业资源的稀缺性使得企业很难在所有的行业 and 市场中参与竞争并胜出,而且在于当企业提供不一致的价值活动和品牌形象时,会使顾客感到迷惑,损害企业的声誉而稀释企业的核心能力,因此企业在从事各种活动时有所取舍和侧重,强化自己最具有优势的方面。

(4) 加拿大麦吉尔大学管理学院教授亨利·明茨伯格(Henry Mintzberg)认为,战略应该从多个角度加以定义,在此基础上,他提出了“5P”来定义战略,即战略就是计划(Plan)、模式(Jattern)、定位(Position)、观念(Perspective)、策略(Ploy)。计划是指企业有意识、有预计的行为,是一种预期的战略;模式是指经企业实现的战略,体现了企业长期行为的一致性;定位是指特定的产品在细分市场的定位,这一点与波特对于战略的阐述比较一致;观念是指企业做事的基本方式,强调从企业内部树立企业的整体形象;策略是指企业为了

击败对手或者竞争者而采用的特定的计谋。

3. 主要观点归纳

企业战略目前仍然是一个比较模糊而尚未被统一认识的概念。通常所讲的企业战略，就是企业为了获得收益制定的与组织使命和目标一致的最高管理层的计划。更具体地讲，企业战略是在符合和保证实现企业使命的条件下，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。从企业战略制定的要求来看，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。

目前人们对企业战略的观点有以下 5 种：

(1) 向前看，把企业战略看作计划，是组织为企业的发展而制定的计划。

(2) 参考过去的行为，把企业战略看作模式，即组织已采取的战略模式。

(3) 应急企业战略，就是没有明确计划但实现了的战略模式。组织接连不断地采取各种行动来得到某种一致性模式。

(4) 企业战略就是定位，即特殊产品在特殊市场的定位。

(5) 企业战略就是策略，即为了击败对手或竞争者而采用的特定的计谋。

由此可见，企业战略及其制定是一个复杂的过程，认识企业战略要求从一个系统的观念出发，从不同的类型、层次和结构的方面进行考察。不同的管理学派由于研究角度和侧重点不同，给出的战略的定义和阐述也不尽相同，这些观点对于我们全面、客观地了解企业战略的内容和维度有重要的指导意义。

(二) 企业战略的特征

企业战略强调其整体性的观念，由此决定了其具有全局性和长远性等特点。根据各个企业战略管理学派专家对于战略的界定和描述，可归纳出企业战略的以下几个主要特征：

1. 全局性

企业战略是对企业未来经营发展和预期目标的规划和设计。作为一个组织的纲领性的管理决策，它涉及企业的资源的分配和利用，涉及企业内部的各个业务部门和职能部门的日常活动，但企业战略更注重企业整体利益的最大化和效率的提升。因此，它具有全面性和权威性，是企业发展的蓝图。

2. 长远性

企业战略关注的是企业的长期利益，并非短期内销售或者利润的增长。它所决策的是企业在今后相当长的一段时期的发展路径和目标规划，因此，企业为了长远的可持续发展有时候需要牺牲短期的眼前利益。

3. 稳定性

一旦企业战略确定，企业必须要按照规划进行实施，以保持前后的一致性。如果企业的战略方针经常变化，会使员工对企业的发展方向感到无所适从和迷惑，同时难以加强顾

客对于企业形象的认知,也就不能称之为战略。另一方面,企业需要对变化的市场环境作出反应,企业战略必须要有柔性。因此,企业战略是一种相对的动态稳定,并不是机械的稳定不变。

4. 可行性

企业制定战略的目标在于实际的执行,如果战略只是流于形式,制定出来以后而弃之不用或者难以进行具体操作,那么这样的战略规划对于企业的发展没有任何意义。因此,企业在着手制定战略的时候就要结合自身的资源条件和外部环境因素进行切实可行的分析,明确相关政策、重点发展对象,以及操作层面的步骤,使企业战略具备实际的执行方案。

5. 风险性

企业战略是建立在对未来市场趋势预测的基础上对企业今后行动方案的制定,它明确了企业的发展道路。但由于外部环境是一个不断变化的动态变量,长期和稳定的战略就存在着潜在的风险。当外界的环境变化时,企业有可能会执行以前的规划而偏离正确的方向。由于企业对于以前的反应模式和操作方法形成了惯性依赖,就很难或者不愿意作出积极和快速的调整。企业战略的制定者必须要考虑风险,并采取合理的手段进行规避。

任务二 企业战略管理理论的演变

现代意义上的战略管理思想于1938年出现在切斯特·巴纳德(Chester Barnard)的代表作《经理人员的职能》一书中。巴纳德运用战略的思想对企业诸因素及它们之间的相互影响进行了分析,首开企业经营战略研究之先河。书中总结了前几十年科学管理及行为主义的思想,并将目光转向了企业高层倡导者,认为企业高层倡导者最基本的职能应该是:第一,提供一个沟通系统;第二,推动和改进基本工作;第三,形成和定义企业的目标。正如安德鲁斯指出的那样,经营政策的“各个概念,同巴纳德的协作系统理论是一致的,并直接地(但不是有意识地)发展了目标制定过程”。将科学管理思想和行为主义相结合来讨论经理人员的决策,导致了以后战略学者在规范战略理论和描述战略理论这两个基本方向上进行理论探索。按照发展时间顺序,西方企业战略管理理论的发展历程,大致可分西方早期战略管理理论、以产业竞争结构分析为基础的竞争战略理论、以资源为基础的核心竞争力理论和超越竞争的新战略管理理论4个阶段。

一、西方早期战略管理理论

1962年,美国管理学家小阿尔弗雷德·D. 钱德勒的《战略与结构:工业企业史的考证》一书问世,揭开了现代战略管理理论研究的序幕。钱德勒在该书中首次分析了环境—战略—组织结构之间的相互关系,他认为企业经营战略应当适应环境,满足市场需要,而组织结

构又必须适应企业战略，因战略变化而变化，即“结构追随战略”。

在 20 世纪 60 年代的战略管理理论发展中，形成了设计学派与计划学派。

（一）设计学派

设计学派的起源可以追溯到 1957 年塞兹尼克（Selznick）的《经营中的领导能力》一书，在书中，他探讨了组织内部整合和适应外部环境的必要性。随后钱德勒的企业战略和组织结构相互关系的思想为设计学派的发展奠定了基础。设计学派以哈佛大学商学院的安德鲁斯（Andrews）教授为代表，他在 1971 年发表了设计学派的经典著作《公司战略概念》，并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，在内外外部进行平衡，实现匹配的过程，并且充分考虑了企业的内外外部环境对制定战略的影响。安德鲁斯还为设计学派建立了知名的 SWOT 战略形成模型，认为高层的管理人员应是战略制定的设计师，他们必须督导战略的实施。企业要根据自身的特点，开拓和利用外部环境中的存在的机会，同时避免环境中的潜在威胁，以获得竞争优势。另外，战略构造的模式应是简单而公式化的，而且好的战略应具有创造性和灵活性。

设计学派为企业战略的进一步研究和发展提供了一个很好的框架，目前 SWOT 分析模型和框架仍然是许多教科书中进行战略分析的核心内容和重要工具。同时，该学派所认为的战略就是在外部机遇和自身能力之间保持平衡的观点，在理论和实践上具有很强的指导意义。但是，设计学派在一系列的假设基础上（如信息传递畅通、环境是稳定的而且易于预测等）把战略制定与战略实施完全分离开来，仍然有一定的局限性。

（二）计划学派

与设计学派同时产生的另一个学派是计划学派。计划学派以哈佛商学院的安索夫（Ansoff）教授为杰出代表。他在 1965 年编写了计划学派最有影响力的著作《公司战略》，在书中提出了战略构成的 4 个要素：产品与市场范围、增长向量、协同效应和竞争优势，其中协同效应和以此为基础发展起来的协同战略成为企业兼并、收购及战略联盟的理论依据。安索夫教授在 1972 年正式提出“战略管理”的概念，为企业战略管理研究的进一步发展提供了支点。

计划学派与设计学派的主张不同，他们认为：战略构造应是一个有控制、有意识的计划过程；企业的高层管理者负责计划的全过程，而具体制定和实施计划的人员必须对高层管理者负责，通过目标项目预算分解来实施制订的战略计划。他们将企业战略过程分解成详细的步骤，并采用大量的定性、定量技术和分析方法对每一个步骤进行论述。这种对企业战略的处理方法符合管理教育、大公司的经营活动和政府的宏观调控行为的需要。但是这些利用各种分析工具和方法精心设计的程式化战略过于僵化，面对环境的变化不能迅速作出调整。

从上面的分析可以发现，西方早期的战略理论研究主要集中在以下几个方面：一是研究战略与环境的关系，分析企业能否赢得高额利润；二是战略应从上至下；三是战略应该通过正式计划予以实施。但这个时期的战略管理实质是一个组织对其环境的适应过程，及

由此而引发的组织内部结构化的过程，它忽视了对企业行业和竞争环境的分析，忽视了企业处于一种被动适应企业外部环境的状态。

二、以产业竞争结构分析为基础的竞争战略理论

为弥补传统战略理论的缺陷，哈佛商学院的迈克尔·波特教授将产业组织理论中结构—行为—绩效这一分析范式引入企业战略管理研究之中，提出了以产业结构分析为基础的竞争战略研究理论。波特认为企业盈利能力取决于其选择的竞争战略，而获取竞争优势的因素有两个：一是企业所处行业的盈利能力，即行业的吸引力；二是行业内的相对竞争地位。企业要盈利就必须在具有吸引力的行业中竞争。因为许多企业有类似的战略资源，这些资源在企业间又可以流动，所以竞争变得更加白热化。在这样的情况下，企业必须寻找有最高潜在利润的行业，并学会如何利用自身的资源结合产业竞争的特点实施企业战略。如何选择有吸引力的行业，就成为企业战略管理的首要任务。而战略管理的另一项任务就是如何在已选择的产业中确定企业自身的优势以确立竞争地位。

波特创造性地实现了产业组织理论和竞争战略的兼容。他认为，企业外部环境因素中，最重要的就是企业所处的产业的竞争状况，因此，对环境分析的重点是对产业结构的分析，产业结构分析是战略分析的起点。在此基础上，他把设计学派的“战略决定结构”模式发展成为“产业结构决定战略位置，战略位置决定企业组织结构”的模式。波特在《竞争战略》一书中，提出了著名的5种竞争力量——供应商的讨价还价能力、购买者的讨价还价能力、潜在竞争者进入的能力、替代品的替代能力、行内竞争者现在的竞争能力——所形成的竞争模型，认为产业的吸引力、潜在利润是源于这5方面的压力所产生的相互作用的结果。而“战略制定的关键就是要透过表面现象分析竞争压力的来源，对于表象之下的压力来源的认识可使公司的关键优势与劣势凸显出来”（Porter, 1980）。在此基础上，还提出了赢得竞争优势的3种通用战略：总成本领先战略、差异化战略和目标集聚战略。波特通过对各个具体产业如零散性产业、新兴产业、走向成熟的过渡产业、夕阳产业及全球性产业等的环境进行分析，把上述3种通用战略具体化。企业竞争战略理论的观点可归纳为：行业吸引力是营利性的主要决定因素，企业的恰当定位是获取竞争优势的基础。

与早期的战略理论相比，竞争战略理论有一定的进步，它强调企业的定位，并以竞争优势为中心把战略制定和战略实施有机地统一起来，使人们从竞争战略的角度来重新审视企业战略过程。但这种定位的理论将主要精力集中于对环境分析，特别是对企业所处的行业竞争状况的研究，而把对企业内部因素的分析放在一个次要的地位。产业边界的模糊及产业结构稳定性差的局限，使得竞争战略理论仍缺乏对企业内部环境的综合分析考虑，停在可对流动竞争资源的分析上，而对差异性资源未能深入分析。这为20世纪90年代以企业内部资源和能力分析为基础的能力学派的兴起提供了契机。

三、以资源为基础的核心竞争力理论

随着经营环境中不确定性的增大，企业以产业恰当定位获得竞争优势变得越来越难以

持续，与之相反，却可能在产业竞争力量突变或产业转型过程中落伍。在这种严峻的挑战面前，企业战略管理的竞争优势，开始转向以资源为基础的竞争优势，后者认为唯一可持续的竞争优势就是比竞争对手更快的学习能力。

核心竞争力理论是指一种强调以企业生产、经营行为和过程中的特有能力和出发点，制定和实施企业竞争战略的理论思想。对这一理论的发展产生重大影响的有 1984 年沃纳菲尔特（Wernerfelt）在《战略管理杂志》上发表的《公司资源学说》一文。他认为对于竞争优势的获取和保持同公司内部环境同外部环境相比，更具有决定性的作用，“企业内部的组织能力、资源和知识的积累是解释企业获得超额收益，保持竞争优势的关键”。企业的核心能力能够为企业带来竞争优势，这种优势是由它自身特性决定的，即价值创造性、延展性、难以模仿性和难以替代性。

该理论强调“资源”的重要性，在其主要理论代表人物柯林斯和蒙哥马利看来，资源是一个企业所拥有资产和能力的总和。因此一个企业要获得佳绩，就必须创造出一系列独特的具有竞争力的资源，并将其配置到拟定的竞争战略中去。在此基础上，该理论认为一个企业的资源可分为 3 类：物力、人力和组织。单项资源是无法形成持久的竞争优势的，只有当机器、设备和企业运行的其他因素能有效地成为一个有机整体时，才能成为战略的相关资源。总的来说，正是通过一系列资源的组合和整合，才形成了持续的竞争优势。能力是指一系列资源整体完成一项任务或活动的的能力，是一系列资源整合的结果。另外，并非企业的所有资源和能力都有潜力成为持续竞争优势的基础，只有当资源和能力是珍贵的、稀有的、不完全可模仿的和不可替代的时候，这种潜力才可能成为现实。当资源是能增加企业外部环境的机会或减少威胁的，这种资源和能力才是有价值的；当它没有被当前或潜在的竞争者所拥有时，称之为稀有的；当其他企业无法获得时，称之为不完全可模仿的；当没有战略性的等价物时，称之为不可替代的。只有所有的这些标准都符合，资源和能力才能成为核心竞争力，并成为企业持续竞争优势、战略竞争力和获得高于平均利润的收益的基础。

显然，以资源为基础的核心竞争力理论的出现，标志着战略管理理论的重心已经从对短期、外在的竞争优势的追求转向对持久的、内在的竞争优势的追求；由产业和产品的竞争转向为创造未来而竞争，克服了迈克尔·波特的竞争模型的局限性，着力培养企业新的核心竞争力。为此，企业要获得竞争优势，就必须去寻找最有价值的核心能力，去发现怎样运用这些能力获取最大利润的方式。

四、超越竞争的新战略管理理论

在进入 20 世纪 90 年代以后，随着产业环境的日益动态化，技术创新的日益加剧，竞争的全球化及顾客需求的个性化，创新成为企业战略管理研究的重点。在这样的环境下，超越竞争成为战略管理的新理论模型。其中具有一定代表性的有波特的“新竞争经济学”。波特在 1998 年发表了《产业集群与竞争》一文，在文章中，他提出了企业集群的概念，肯定了企业集群对维持企业竞争优势的重要性。波特认为企业集群获取竞争优势的主要来

源表现在4个方面:外部经济效益、空间交易成本节约、学习与创新效应、品牌与广告效应。同时他认为,在一定的地理环境上集中的相互关联的企业及相关机构可以使企业享受规模和范围经济带来的好处,并且保持自身行动的敏捷性;在未来变幻莫测的环境中,企业之间的竞争体现出集群之间的竞争特点。

与此同时,哈默与普拉哈拉德提出了“战略意图”概念,柯林斯和珀斯提出了“愿景型企业(Visionary Company)”。他们认为,保持核心价值核心使命不变,同时又适应目标、战略与行动变化的环境是企业不断自我革新并取得长期优秀业绩的原因,而构建与贯彻有效的企业愿景则是成功的关键。美国学者詹姆斯·莫尔(James Moore)在1996年出版的《竞争的衰亡》中认为产业界限日益模糊,提出了一种新的竞争战略形态——企业生态系统观,提倡使大家共同生存在一个丰富而协调的动态系统中,即生存在一个相互依存的利益共同体中。企业作为一个生态系统成员,应围绕一个或多个核心企业的指引方向,合作演进各自的角色和能力;企业的竞争优势源于成功地在企业生态系统中取得的领先地位等。

由此可见,战略管理的发展正逐步呈现出多元化的趋势。不管战略管理发展到哪个时期,战略管理学者都强调竞争优势保持和能力发展的重要性。同时,一方面通过寻求动态战略以适应不断变化的外部环境,另一方面通过企业集群的构建和联合来建立整体竞争优势。

任务三 企业战略管理的内容和层次

一、企业战略管理的内容

在现代市场经济环境中,企业战略管理的目标就是使企业适应环境的变化,实现企业的生存与发展,适应比优秀更重要。随时注意环境的变化,及时、果断地采取合适的策略与行动,确立高尚的企业使命,为客户创造价值,做优秀的国家公民等,成为现代企业战略管理的基本理念。

企业战略管理的基本内容,就是要求企业通过对外部市场环境和内部资源条件的研究和分析,在战略管理的思想和理论指导下,对企业的经营目标、经营方针、经营策略和实施步骤作出长远的、系统的、全局的谋划,并进行有效的实施和控制。战略管理的核心是对环境的持续分析、决策和行动的过程,深入探讨战略管理过程对战略管理研究来说很有必要。在整个战略管理过程中,主要涵盖这样3个环节:战略规划、战略分析与选择及战略实施。战略规划是战略人员在了解组织战略地位的基础上对企业总体战略的设计;战略分析与选择涉及对行为可能过程的评估、模拟和决策;战略实施是指导战略操作的具体步骤,使其发挥相关的作用。这3个环节分散体现在战略管理过程的不同阶段上。

具体地说,企业战略包括如下一些内容:

(1) 明确企业的经营方向,确定企业从事的业务范围及指导思想。

(2) 对企业的内部资源和能力进行评估, 了解企业的内部条件的强项和弱势, 针对企业的长处或者短处进行学习或者改善。

(3) 分析企业的外部环境, 包括宏观经济情况和企业所处行业的直接环境。

(4) 结合企业的外部条件和内部实力分析企业在某一领域潜在的发展机会, 提出多种可能的可行性方案。

(5) 根据企业的任务和目标, 对不同的方案进行评价, 选择最利于企业发展的而淘汰次优的方案。

(6) 根据长期的战略规划和经营方向, 将目标分解, 形成不同阶段企业从事的经营活动的方案。

(7) 进行战略预算, 协调企业有限资源的分配, 在此基础上, 对工作项目、技术、组织结构、人员安排及薪酬体系等具体的职能进行确定, 制定近期的工作计划, 并付诸实施。

(8) 对战略执行的效果进行评估, 与企业预期绩效相比, 找出偏差, 关注新的变化态势, 对决策作出矫正性调整。

综上所述, 企业战略管理在实际中是一个动态的、流动的过程, 不是一个事件或者一个程序化的决定。随着企业外部环境的变化和内部资源的转移, 指导战略的管理层必须不断研究、重新审视企业的经营理念和目标体系, 修正企业的经营战略和实施的具体方式。随着周围环境发生变化的新的改善公司的观点和思维的出现, 需要对以前的公司战略决策进行相应的改进, 保持对变化的积极反应。同时, 企业战略又有着许多相对固定而又各不相同的实施方式, 在实际实施时要根据具体情况而定。因此, 企业战略管理是一个循环性的过程, 而不是一个一次性决策的事件, 并非完成以后就可以完全搁置起来的。不管外界的变化是否需要公司的管理层作出反应, 都需要随时关注企业战略的动态变化。

二、企业战略管理的层次

企业是一系列部门和职能的总和, 它们共同协作将具体的产品或服务提供给市场。企业战略不仅要说明企业整体的目标及实现这些目标所用的方法, 而且要说明企业内每一层次、每一类业务及每一部分的目标及其实现方法。企业的高层管理者制定总体战略, 事业部制定经营单位战略, 部门制定职能性战略。它们在战略管理中分别处于不同的层级。图 1-1 是战略管理层次从高到低的示意图。

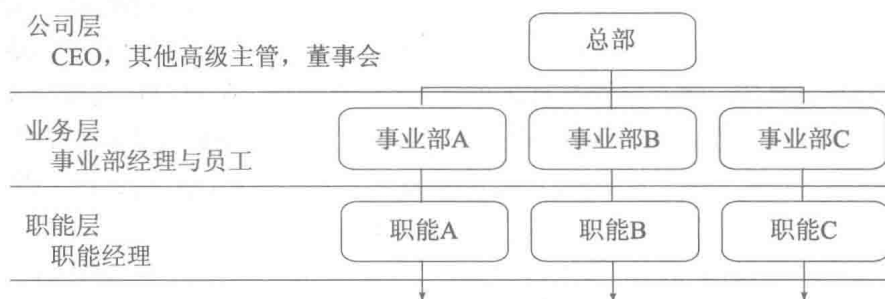


图 1-1 战略管理的层次