



21 世纪精品教材系列

企业战略管理

Q I Y E Z H A N L U E G U A N L I

主编◎蔡维琼 陶佳鹏

 吉林大学出版社

21 世纪精品教材系列

企业战略管理

主 编 蔡维琼 陶佳鹏
副主编 张 亮 程婧璠

 吉林大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业战略管理 / 蔡维琼, 陶佳鹏主编. —— 长春 :
吉林大学出版社, 2015. 4

ISBN 978-7-5677-3387-9

I. ①企… II. ①蔡… ②陶… III. ①企业管理—战
略管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 067147 号

书 名: 企业战略管理

作 者: 蔡维琼 陶佳鹏 主编

责任编辑: 董江鹰 责任校对: 董江鹰

吉林大学出版社出版、发行

开本: 787×1092 毫米 1/16

印张: 18 字数: 410 千字

ISBN 978-7-5677-3387-9

封面设计: 可可工作室

北京楠海印刷厂 印刷

2015 年 4 月 第 1 版

2015 年 4 月 第 1 次印刷

定价: 38.00 元

版权所有 翻印必究

社址: 长春市明德路 501 号 邮编: 130021

发行部电话: 0431-89580028/29

网址: <http://www.jlup.com.cn>

E-mail: jlup@mail.jlu.edu.cn

前 言

战略，古称韬略，为军事用语。“用兵之道，以计为首”，战略即作战的计谋，“运筹帷幄之中，决胜千里之外”。

随着我国改革开放的不断深入和扩大，随着我国社会主义市场经济的快速推进，中国经济生活进入了一个最为活跃的发展时期，众多外资工商企业纷纷抢滩登陆、进军中国市场；市场竞争的压力和动力，不仅促进我国企业加快管理体制与运营模式的改革，而且也促使我国经济迅速地融入世界经济全球化的大潮中，中国经济国际化的特征日益凸显。

在经济全球化的新形势下，市场经济的特性及经济发展的客观规律对企业未来发展规划能力和水平的要求越来越高。高等学校对企业战略管理的教学提出了新的要求。一方面，该课程的教学要求保持其自身的系统性、规范性和基础性；另一方面，又要求教学内容应适应市场经济环境下的实践需要。由此，要把培养学生良好的创新能力和实际操作能力作为明确的教学目的。本书依据高等学校经济管理类本科专业教学大纲要求，结合作者十几年的理论研究和实践工作体会，并汲取了有经验的教学同仁的许多观点和宝贵意见，力争为培养学生创新思维、拓展学生知识视野、增强学生解决实际问题能力、造就优秀管理人才等方面提供帮助。

本书运用理论与实践相结合的原则与方法，汲取了古今中外战略管理思想和理论的精华，系统地研究了企业战略管理的基本问题。全书共分为十二章，在简介战略管理基本范畴的基础上，按照战略管理过程展开论述，并综合运用专题和案例等形式，更好地帮助读者开拓思维，理论联系实际。本书体系完整、内容饱满，充分考虑了新时期经济管理类人才应该具备的知识素养，具有基础性、思想性、科学性、先进性等特点。本书的主要特点如下：

(1) 在保持全书结构编排合理的基础上，着重体现了对企业战略管理理论体系的可操作性和实践环节的讲解。

(2) 本书在论述战略管理理论体系的同时，增加了对最新理论前沿问题的阐述，针对本学科的内容和实践特点选编了相应的案例，以求达到强化学生理解理论知识和提高实践能力的目的。

(3) 本书对作者在企业实践和教学工作中总结出来的一些观点及实践方法作了比较详细的论述。尤其针对当前市场竞争加剧的形势,就企业如何建立有效的竞争优势、提高适应能力、保持持续竞争力等方面作了具有可操作性的论述。

(4) 书中内容多以条款方式进行陈述和总结,便于学生记忆、理解和提升。

本书编写主要有:主编蔡维琼(华中农业大学楚天学院)、主编陶佳鹏(中国外运长航)、副主编张亮(华中农业大学楚天学院)、副主编程婧璠(武汉软件工程职业学院)、参编李小娟(华中农业大学楚天学院)。在本书编写过程中,参阅了国内外许多相关教材和资料,在此谨向这些教材和资料的作者致谢。尽管作者对本书的学术观点和教学重点的取舍做了认真的斟酌,仍不可避免地存在片面性和不足。在此诚请专家、学者和各位读者辅正。

编 者
2015 年 3 月



目 录

第一章 导论	(1)
第一节 企业战略管理的产生与发展	(1)
第二节 战略管理理论的演进	(4)
第三节 企业战略的发展趋势	(6)
第二章 企业战略管理与管理者	(13)
第一节 企业战略的一般概念	(13)
第二节 企业战略管理的内容和过程	(16)
第三节 企业战略管理者与战略性思维	(21)
第三章 企业战略外部环境分析	(33)
第一节 企业宏观环境因素分析	(33)
第二节 行业演变过程	(38)
第三节 行业的主要经济特征分析	(45)
第四节 行业结构分析	(48)
第五节 行业内的战略群体分析	(54)
第六节 企业的主要竞争对手分析	(56)
第四章 企业战略内部条件分析	(63)
第一节 企业的资源与价值	(63)
第二节 企业战略成本分析	(67)
第三节 企业竞争实力评价	(70)
第四节 企业财务分析	(73)
第五节 企业市场营销能力分析	(77)
第五章 企业战略综合分析法	(88)
第一节 矩阵分析法	(88)
第二节 企业价值链分析	(90)
第三节 企业战略的 SWOT 分析	(94)
第六章 企业总体战略	(102)
第一节 企业使命与战略目标	(102)
第二节 企业总体战略概述	(108)



第三节 企业发展型战略	(111)
第四节 稳定型战略	(115)
第五节 紧缩型战略	(120)
第六节 中小型企业战略	(124)
第七节 企业危机管理	(127)
第七章 经营单位战略	(133)
第一节 竞争与竞争战略	(133)
第二节 成本领先战略	(136)
第三节 差异化战略	(146)
第四节 专一化战略	(150)
第五节 基本竞争战略的扩展	(153)
第六节 企业发展在不同阶段的竞争战略	(154)
第八章 企业职能战略	(162)
第一节 职能战略概述	(162)
第二节 生产战略	(164)
第三节 企业营销战略	(167)
第四节 人力资源战略	(186)
第九章 企业战略的评价与选择	(196)
第一节 企业战略评价与选择过程	(196)
第二节 企业战略的评价与选择方法	(202)
第十章 企业战略实施与控制	(221)
第一节 战略实施概述	(221)
第二节 战略实施与组织结构	(225)
第三节 战略控制	(236)
第十一章 企业国际化经营战略	(248)
第一节 企业国际化经营的战略过程	(248)
第二节 国际化经营战略模式	(252)
第三节 跨国战略联盟	(259)
第十二章 企业文化与战略管理	(268)
第一节 企业文化概述	(268)
第二节 企业社会责任	(273)
第三节 企业文化战略及其决策	(276)

第一章 导论

传统的企业管理观念认为,企业管理的中心任务是提高生产效率,市场竞争的法宝是以最低的价格占领最大的市场份额。然而,人们经常可以看到,在激烈的市场竞争中,一些技术先进,设备精良,资金雄厚,生产效率很高的企业却无可挽回地失败了。众所周知,当 20 世纪 70 年代第一次石油冲击袭来、汽油价格大幅度上涨时,消费者们都纷纷转向购买油耗低的小型汽车,而美国的福特、通用和克莱斯勒三大汽车公司却没有及时地调整自己的战略,以适应市场形势的变化。它们仍然在满负荷地生产大马力、高油耗的大型豪华汽车。结果,失去了消费者青睐的美国汽车大量积压,各大汽车公司陷入了严重的困境,有的甚至濒临破产倒闭的边缘,不得不申请美国政府的保护。而未雨绸缪的日本汽车公司却赢得了消费者购车倾向的风气变化之先,以全力生产小功率、低油耗、高功能的小型汽车作为自己的战略,以此大势侵入美国市场,创造了前所未有的销售纪录,至今仍使美国汽车公司难以与之匹敌。在现实经济生活中,高效率当然是企业成功的必要条件,但还不是成功的充分条件。要取得市场竞争的成功,除了提高企业的生产效率之外,还需要正确的企业战略作保证。否则,一旦战略决策失误,企业的生产效率越高,失败带来的后果越严重。这就如“南辕北辙”这个成语故事所揭示的,如果方向错了,一个人的车越好、马越快、车夫技术越高、旅费越充足,他距目的地的距离就会越来越远。

当今世界,是一个迅速发展、急剧变化的世界。面临着一个极不稳定的市场竞争环境,企业生产效率的高低固然十分重要,而同时企业战略的作用则日益显得突出了。因此,今天越来越多的企业家把企业战略视为决定企业命运的根本问题,把企业战略管理作为自己的主要任务。同时企业战略的作用则日益显得突出了。因此,今天越来越多的企业家把企业战略视为决定企业命运的根本问题,把企业战略管理作为自己的主要任务。

第一节 企业战略管理的产生与发展

一、战略思想的产生

战略一词,原为军事用语。顾名思义,战略就是作战的谋略。我国权威辞书“辞海”对战略一词的定义是:“军事名词。对战争全局的筹划和指挥。它依据敌对双方的军事、政治、经济、地理等因素,照顾战争全局的各方面,规定军事力量的准备和运用。”

《中国大百科全书·军事卷》诠释战略一词时说:“战略是指导战争全局的方略。即战争指导者为达成战争的政治目的,依据战争规律所制定和采取的准备和实施战争的方针、政策



和方法。”

在英语中,战略一词为 strategy,它来源于希腊语的 stratagia,也是一个与军事有关的词。《韦氏新国际英语大词典》(第三版)定义战略一词为“军事指挥官克敌制胜的科学与艺术”。而《简明不列颠百科全书》则称战略是“在战争中利用军事手段达到战争目的的科学和艺术。”

军事家们对战略一词当然有自己的见解。著名的德国军事战略家冯·克劳塞维茨说:“战略是为了达到战争目的而对战斗的运用。战略必须为整个军事行动规定一个适应战争目的的目标。”另一位著名的德国军事战略家毛奇也曾经说过:“战略是一位统帅为了达到赋予给他的预定目的而对自己手中掌握的工具所进行的实际运用。”天才的战略家毛泽东也曾经指出:“战略问题是研究战争全局的规律性东西。”

随着人类社会实践的发展,战略一词后来被人们广泛地用于军事之外的领域,人们又逐渐赋予战略一词以新的含义。因此,《辞海》又说,战略“泛指重大的,带全局性或决定全局的谋划”。将战略思想运用于企业经营管理之中,就产生了企业战略这一概念。

一般认为,企业战略是企业最高管理层根据企业的宗旨和对企业内外部环境分析,确定企业的总目标和发展方向,组织企业的人财物资源,实现企业总目标的谋划。可见,企业战略也就是企业管理的科学与艺术。企业的战略管理,就是企业最高管理层对企业战略的设计、抉择、实施等管理活动的综合。

二、企业战略管理的发展

企业战略是在第二次世界大战以后发展起来的。随着战后科学技术和世界经济的高速发展,企业经营管理的内部环境和外部环境都有了巨大的变化。包括经济、政治、科学技术、社会文化等在内的外部环境因素变得越来越不稳定,市场竞争也越来越激烈,迫使企业在经营管理中将眼光由短期目标转向长期目标,由日常生产经营的专业化职能管理转向综合的全局性决策和管理,由此形成了企业战略和企业战略管理的概念。

长期以来,企业经营管理的实践和理论研究所重视的是企业生产经营活动过程中的职能管理,如财务管理,生产管理,销售管理和人事管理等。职能管理是劳动分工思想在企业管理工作中的反映,它使得管理劳动本身实现了专业化,体现了企业经营管理过程中不同层面管理工作的需要。自从以泰勒和法约尔为代表的古典管理学家们提出职能管理这一概念以来,企业管理已经发展到了很高的程度。但是,相形之下,反映企业总体活动和企业最高管理人员工作的理论研究则很不充分,显得非常落后。直到 20 世纪 50 年代,人们才提出了企业政策的问题。当时,美国福特基金会和卡内基大学资助了一次调查研究,广泛地征求企业家们的意见,以了解学习工商企业管理的学生应当学习一些什么课程。调查报告反映,企业家们建议商学院的工商企业管理专业应当开设企业政策这门课,使学生可以把从会计、财务、管理学、市场营销学等各门课程中学到的知识综合起来,并且能够运用这种综合的知识分析复杂的企业管理问题。这个建议,反映了当时企业经营管学院或工商管理系都开设了企业政策之类的课程。

进入 20 世纪 70 年代后,企业经营环境发生了更为深刻的变化。1972 年的石油冲击使世界经济格局发生了某种结构性的变化;人们对环境保护、社会道德、企业的社会责任、消费



者权益等社会政治和经济问题的日益关注,给企业经营管理带来了新的压力。20 世纪 70 年代后期,世界进入一个相当动荡的时期,日益增长的国际竞争已进一步威胁到企业的生存和稳定。同时,美国公司在广泛的全球性行业(从钢铁到银行业务)的领先地位面临严重的挑战,这些迫使企业放弃其中长期计划,转而求助于更灵活的战略管理方法。于是,美国企业家和学者的兴趣开始从关心多角化、规划新的产品和能力转向发展竞争能力,其结果是高层管理人员开始从战略管理而不是从公司计划的角度来审视其任务。

明茨伯格在其著作中考察了公司计划理论的沉浮,认为在公司计划方面存在三个谬误:

1. 预测的谬误

事实上,人们很难预测外部环境的变化,如竞争者的行为、政府的政策等。换句话说,环境有固有的不可预测性。

2. 独立的谬误

战略的形成不可能脱离更广泛的管理过程,它并不是一个正式化的设计过程,而是不断演化的,因此,必须将战略形成过程与各种管理要素相结合。

3. 正规化的谬误

计划形成的正规化过程虽然具有系统性的优点,但它在灵活性方面不如非正规系统,而这种灵活性是环境的不连续性所要求的,它有助于组织通过把思想和行动相联系而获得学习能力。

公司计划作用的下降和战略管理的出现主要与下列因素有关;首先,人们越来越多地关注如何通过将行业环境的分析、监控与内部资源的评价、开发相结合,从而建立竞争优势;其次,人们开始拒绝公司计划的刚性和接受灵活性;第三,公司计划部门已不再作为制定战略的主要部门,负责制定战略的管理人员同时也要负责其实施。正是由于上述变化,在 20 世纪 70 年代末期和 80 年代早期,战略管理主要集中在行业和竞争分析上,哈佛商学院的波特(Porter)首创用行业结构来分析影响行业获利性的决定因素,在其《利润对市场战略的影响》的研究项目中,他们研究了行业结构和竞争定位对获利性的影响;波士顿咨询公司还研究了市场份额在决定竞争优势和获利性方面的作用。与上一时期不同,在 20 世纪 80 年代后期和 90 年代早期,对竞争优势的分析又日益转向企业的内部,竞争优势被认为更多地依赖于独特的内部资源和能力而不是依赖于企业的市场定位。在这一阶段,人们开始更多地研究企业的内部资源和核心能力。从而将战略管理的注意力集中到如何建立动态竞争优势、革新和内部管理合理化的关键作用上。

进入 20 世纪 90 年代以后,世界经济格局发生了新的变化。高科技的冲击使经济发展的步伐加快,信息化、网络化伴随着经济的全球化,知识经济初露端倪,所有这一切,迫使企业把经营管理的重点由各种不同的企业政策进一步转向整个企业的经营管理和发展。于是,企业政策又被综合性更强的企业战略或企业战略管理所替代。企业战略成为商学院学生的必修课,各种有关企业战略的专著和研究报告汗牛充栋。具有战略眼光的企业家们也纷纷从企业经营的日常管理事务中超脱出来,以企业战略管理为己任,将工作重点转向决定企业命运的全局性的高层决策问题。



第二节 战略管理理论的演进

战略管理或战略规划理论是管理学整体理论中一门较新的学科。像其他任何一门管理学科一样,战略管理理论之所以发展到今天,是从科学管理以及现代管理中汲取了营养,是在总体管理理论的基础上顺应时代的要求而逐渐发展起来的。这里先追溯一下战略管理或战略规划的源泉以及它的发展史。

一、科学管理先驱:法约尔和泰罗对企业计划的贡献

法国工程师、管理先驱者之一的亨利·法约尔总结 50 年的经理工作经验,在他的《工业管理与一般管理》一书中指出:“管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制;计划,就是探索未来,制定行动计划;组织,就是建立企业的物质和社会的双重结构;指挥,就是使其人员发挥作用;协调,就是连接、联合、调和所有的活动及力量;控制,就是注意是否一切都按已制定的规章和下达的命令进行。”

他将计划职能放在管理五职能之首,可见他认为计划对企业之重要性,并提出“管理应当预见将来”,将预测作为一切计划行动的开始,尔后才是行动计划,即指出所要达到的结果,所遵循的行动路线,所要通过的阶段及所使用的手段。法约尔强调指出,制定行动计划是企业领导人最重要的工作。领导者应当“指出计划的目的与规模,确定整体任务中各部门所占的部分,调整计划的各部分,使整个计划协调。总之,他决定应遵循的行动路线。”

另一位管理先驱者泰罗,其科学管理理论对于“计划”的贡献,是他提出了将计划职能和作业职能分开。在组织机构中单独设立计划部,它的任务是时间研究,标准化工作,资产和产品的库存登记和管理,成本的记录和分析,组织的维持和改善,雇佣和监督等劳务管理,有关销售和采购的分析等。受当时经济和技术因素的限制,那时的企业可被看成是一个闭环系统,与外界没有太多的物质及信息交流。因此,法约尔和泰罗对“计划”的认识是相当狭隘的,计划是相对于企业内部的规划。根据安索夫的观点,从 20 世纪初到 40 年代末这段时间,西方企业中所采用的管理技术和管理系统是相对简单的,主要有财务控制、短期预算、资金预算和目标管理。

二、长期规划时代

长期规划理论是战略管理理论的雏型,这一时期开始于 20 世纪 50 年代初,持续到 20 世纪 60 年代初期。进入 20 世纪 50 年代后,西方企业(主要是美国企业)的外部环境发生了很大的变化,从而使企业面临着许多更为严峻的挑战。这个时期的主要特点是:

(1)需求结构发生变化。基本消费品的需求已经达到饱和,社会已从对生活“数量”的需要转向对生活“质量”的需要,需求发生了多样化的转变。

(2)科学技术水平不断提高。在第二次世界大战中研究开发的许多技术,一方面使许多行业的产品陈旧过时;另一方面又使一些以技术为基础的新行业产生。由于技术革命的加



快和技术革新周期的缩短,加速了产品和制造工艺的发展,生产了许多属于“创造需要”性的新产品,增加了企业的技术密度。同时,也加剧了企业间的竞争。

(3)全球性竞争日益激烈。在这个时期,不仅产品的出口数量和范围有了很大扩展,而且资本输出,特别是国外办厂也发展到新的水平,跨国公司迅速发展。这样就使争夺国外资源、国际市场的竞争愈加激烈。

(4)社会、政府和顾客等提高了对企业的要求和限制。由于企业一味重视获利,给社会带来许多消极影响,如经济发展波动大,通货膨胀,垄断行为,对消费者操纵,夸张性和欺骗性广告,售后低质服务,环境污染,产品不安全和可靠等。这一切引起了社会、政府、顾客对企业的不满,从而提高了对企业的要求,并提出了许多对企业的限制。

正是这些变化迫使企业管理人员来扩大传统的管理概念,寻求新的管理技术,这就是“长期规划”。这种方法的实质是根据历史情况,通过趋势外推法对企业未来环境的变化作出预测,从而制定出长期计划以应付这些变化。在这一时期,企业长期规划的主要活动集中于通过合并而实行企业经营多样化的计划和组织、跨国经营、前向一体化发展、产品——市场的革新等战略措施。

三、战略规划时代

这一时期开始于20世纪60年代初,持续到70年代初,它由长期规划转变而来。应用长期规划这一管理技术有两个前提:一是认为促使环境变化的主动权在于企业本身,企业对环境的变化具有很大的影响力;二是认为外部环境是可以预测的,企业总可以制定计划以应付未来的变化。但当企业在进入20世纪60年代后,由于政府严格的限制和各种调节政策,企业失去了对环境的控制。而且由于外部环境的复杂性和交互作用使得企业难以预测环境变化。企业要发展,必须具备能够对外部环境变化作出迅速反应的能力,并且要适应环境的变化,选择灵活性的战略。因此,长期规划被战略规划所取代。

战略规划作为一种管理技术或系统,它首先对企业的外部环境进行分析,寻找出发展的趋势,发现对企业发展构成的威胁和新的发展机会,以使潜在的利润最大化。战略规划的目的是寻求外部环境和企业的最佳结合,它的侧重点是制定企业的战略或者是规划企业的行动方案。

四、战略管理时代

它开始于20世纪70年代初期,一直发展到今天。上述战略规划的一个假设前提是:一个新的战略总是能够利用企业的历史优势,也就是说,即使企业的战略变化了,企业的能力或条件仍可保持不变。因此,这就导致了战略规划的一个缺点,即它忽略了企业能力这一关键因素。一个战略即使再有吸引力,如果企业没有能力将其实施,那也只不过是“纸上谈兵”。因此,战略的实施,即企业是否有能力将所制定的战略付诸行动,与战略的制定同样重要。这样,战略管理这一管理技术取代了战略规划。前者既包含了战略制定,也包括了战略实施过程和对战略的实施过程进行控制,以及对战略管理成果进行评价。因此,战略管理是一种全面对战略进行的管理,也是一种动态的管理过程。表1-1列出了企业战略管理理论演进的三个阶段及其主要特征。



表 1-1 企业战略管理理论的演进过程

	长期规划时代	战略规划时代	战略管理时代
各时代开始的时间	20 世纪 50 年代初开始出现	20 世纪 60 年代初开始出现	20 世纪 70 年代初开始出现
管理的重点	以对环境的预测和指导长期计划为重点	以适应环境变化,制定长远发展战略为重点	以因应和预应环境图表及出现的机会和威胁制定和实施战略并重为重点
依据的假设	认为过去的情况必将持续到未来,未来是可以预测出来的	认为环境发展趋势和变化均需预测和了解;环境变化的主动权在企业	单纯性周期性计划不能完全适应环境变化的需要,企业能力是个变数
管理的程序	周期性程序	周期性程序	因地制宜预周期性程序并存

战略管理理论的构建时至今日并非已经完成。随着时代的发展,经济和科学技术的进步,它仍然处于连续的进化状态之中。但是,自从 20 世纪 70 年代以来,因战略管理理论研究逐步转向实际应用,因而吸引了越来越多的管理学家、经济学家以及大型企业的高层管理者们研究各种企业战略。这种战略研究热大大地拓宽了研究的内容,进一步延伸了研究的层次,也比较广泛地开发了战略管理的研究方法,使战略管理理论有了很大的发展。根据侯赛(D. E. Hussey)的观点,过去多年中战略管理理论的发展主要在两个方面:一是战略分析和战略决策;二是战略实施过程中的行为特征。

在战略分析和战略决策方面,比较新的重要贡献有:竞争性分析和战略集团的分析,这方面的代表人物是美国哈佛大学商学院教授迈克尔·波特。此外,还有来自市场战略对利润的影响(PIMS)研究项目的结论,对多样化战略、国际化战略和制造战略等的研究。

在战略实施过程的行为方面,比较重要的贡献包括:对战略计划不同风格的研究;战略与领导者(管理者)的匹配;以及彼德斯和沃特曼(Peters & Waterman)在其轰动一时的管理著作《寻求优势》中所得出的一些研究结论。

总之,企业所处的技术、市场、社会、政治、经济等外部环境因素在过去的几十年中发生了翻天覆地的变化。正是这些变化导致了一门新兴管理分支,战略管理的诞生和发展。它开始于长期规划理论的雏型,逐渐演进到战略规划,最后发展成既包括战略决策和制定,又包括战略实施的全面、系统的战略管理理论。随着时代的发展,这一管理分支理论正处于成型之中。

第三节 企业战略的发展趋势

一、树立正确的企业战略观念

无论企业家是否对企业战略管理具有自觉的意识,客观上他总是在执行某种企业战略,只不过问题在于他所执行的战略是否正确罢了。将战略管理变为企业家的自觉行动,需要



企业家使自己对企业战略的认识适应企业发展的要求,在头脑树立起正确的企业战略观念。

(一)不正确的企业战略观念

实际情况表明,无论自觉还是不自觉,一个企业家客观上总是在执行着一定的企业战略,具有自己的战略观念。但是,某些企业家头脑中对企业战略认识的局限性使其不能适应当今企业战略管理的需要,其表现主要有:

1. 将企业战略看作仅仅是与战略专家和计划人员有关的事务,认为企业高级管理人员不必过问企业战略管理的问题。企业家放弃了指导企业战略规划制定和战略规划实施的责任,使得只应该充当参谋顾问角色的战略计划人员实际上接管了企业战略决策的权力。

2. 认为只要制定了企业战略规划就可以高枕无忧,忽略战略实施过程中的管理,使得企业战略规划成为了点缀和空谈,失去了战略规划对企业经营管理活动的指导意义。

3. 战略观念的狭隘性。企业家只从企业的技术、经济等角度考虑问题,认为只要有资金、有技术、有设备、有产品就能解决一切市场问题,忽略了企业内部人的因素和企业外部社会因素的巨大影响。

4. 战略规划与企业组织结构脱节,使得企业战略规划与企业组织结构的能力不适应。

5. 僵化的企业战略观念。对于过去的成功的战略采取经验主义的态度,不能随着企业内外部环境因素的变化不断地调整企业战略,使之与变化了的新情况相适应,忘记了战略管理是一个动态的过程,使企业战略失去了灵活性。

(二)树立新的战略观念

今天,随着企业战略管理被越来越多的人所重视,人们的战略观念发生了新的变化:

1. 越来越多的企业家已经认识到,企业战略管理是自己的主要职责,企业家应当把自己的主要注意力集中在战略管理上。

2. 必须把战略规划和战略实施结合起来,形成一个战略管理的动态过程。

3. 虽然企业家不应当陷入日常事务管理之中,但他必须时刻监督和保证企业战略规划得到正确的贯彻和实施。

4. 在企业战略管理中,既要重视企业技术经济因素的要求和变化,又要重视企业内外部其他因素、特别是人的因素的要求和变化,把企业战略规划的制定和调整看成是对一切环境因素变化的反映。

5. 在企业战略管理中,不但要调整企业与外部环境的关系,还要调整企业内部的组织结构,根据企业所处的市场经营环境的变化和企业组织结构的战略能力的可能性,制定和选择合适的企业战略。

6. 企业战略的相对稳定性与灵活性是相辅相成的。企业战略活力的一个重要来源就是它的灵活性,因此,必须以权变的观点看待企业战略。

7. 当代企业战略管理强调人的因素。一方面,要发掘和培养战略型的企业管理人才;另一方面,要使企业全体人员都关心和支持企业战略目标的实现,使企业战略成为一个强有力的激励因素。

二、我国企业加强战略管理的意义

在过去高度集中的经济管理体制之下,企业没有经营管理的自主权,一切经营管理活动



都由国家计划严密控制,企业既没有施行战略管理的必要性,也没有施行战略管理的可能性。自从党的十一届三中全会以来,随着党的经济体制改革和对外开放政策的贯彻落实,使得我国企业经营环境和企业自身都发生了深刻的变化。当前,我国正在建设有中国特色的社会主义市场经济体制,加快企业改革步伐,转换企业经营机制,建设现代企业制度,使企业真正成为自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的社会主义商品生产者和经营者。企业竞争机制的强化,迫使我们的企业不再满足于企业日常经营管理水平的提高,而是更多地注重于面向未来、面向发展的战略管理。在这种形势之下,加强战略管理已经成为我国企业的迫切需要。

1. 强化战略管理,是发展社会主义市场经济的要求。社会主义市场经济要求企业必须是相对独立的经济实体,具有自我完善,自我发展的能力。企业是国民经济的细胞,只有企业的微观经济活动具有活力,整个社会主义经济才能健康地发展。随着我国社会主义商品经济中市场机制的完善,企业面临的竞争日趋激烈。而市场竞争机制正是促进企业提高活力的推动力。以企业破产法的颁布实施为标志,我国企业已经失去了依赖国家继续提供大锅饭的可能性。为了避免在竞争中失败和破产,企业不得不强化战略管理,以求在激烈的市场竞争获取优势,求得生存和发展。

2. 强化战略管理,是市场形势发展的要求。随着改革开放的逐步深化和人民生活水平的提高。我国市场正逐步由卖方市场向买方市场转化。过去,企业生产的产品是皇帝的女儿不愁嫁,企业生产多少,商业部门就收购多少,根本不必考虑销路问题。因此,企业家们对企业发展战略问题也不感兴趣,只追求降低成本,提高产量就行了。现在,消费结构发生了巨大的变化,消费者对产品和服务的选择性大大增强了,并且要求企业提供新的产品和服务来满足其不断增长的需要。市场形势的变化,要求企业明确自己的市场定位,选择合适的目标市场,在更好地满足消费者的需要中求得生存和发展。

3. 强化战略管理,是提高企业素质,改善企业经营管理的要。战略管理是企业经营管理中的重要组成部分,战略管理水平的高低,是衡量企业素质的重要标志。强化战略管理,需要从企业的基础管理做起。战略管理的成功与否,不仅取决于企业家个人的能力素质,还取决于企业组织结构的总体素质和企业各种资源的使用效率。因此,战略管理对企业的素质和经营管理水平提出了很高的要求。通过强化战略管理,可以培养企业管理人员和职工的改革和创新精神、应变能力,调整企业组织结构,加强企业开发新产品和新市场的能力,为企业增强竞争地位创造条件。

4. 强化战略管理,是应付外国企业竞争,打入国际市场的需要。对外开放政策对我国企业的影响是多方面的。在国内市场上,一方面,打破闭关锁国的局面之后,我国企业才有可能大量引进外国的先进技术,设备和资金,加快企业进步的步伐;另一方面,外国商品的大量涌进,又给我们的企业带来了空前的竞争压力。特别是当我国加入世界贸易组织之后,关税的大幅度降低、贸易保护性措施的减少,必然会给国内市场与国内企业带来巨大的冲击。但是同时,对外开放政策也为我们的企业大踏步地进入国际市场,向海外发展提供了有利的条件和时机。所有这一切,都涉及到企业的战略管理问题。如果我们的企业家没有深远的战略眼光,就不可能把握时机,巩固国内市场,开拓国际市场,在国际竞争中立于不败之地。



三、当代企业战略管理的发展趋势

企业战略管理的产生和发展是企业管理发展的一个重要阶段。发达国家的企业战略管理已经发展到了非常成熟的阶段。随着科学技术、经济理论、管理理论和企业管理实践的发展,伴随着知识经济、信息经济的冲击,企业战略管理表现出一些新的发展趋势。

1. 企业战略管理中的国际化倾向。随着战后国际资本的扩张和跨国公司的膨胀,世界经济活动中国际交往日益增多,不同国家的企业之间互相渗透的现象日趋明显,越来越多的企业在积极地开拓海外业务。这样,国际化战略在企业战略管理中的地位变得越来越重要。向海外发展已经成为大中型企业战略管理中的重要内容。

2. 企业战略管理中的专业化倾向。由于战略管理在企业管理中的地位日益提高,越来越多的企业设置了从事企业战略管理的专业人员或专业化的战略规划部门,协助企业家进行战略管理。他们的主要工作是为企业家充当参谋的角色,调查研究,分析趋势,制定方案,供企业家选择和决策。由于战略决策问题随着企业经营环境的演化而日趋复杂,这种专业人员和专业机构的智囊作用也正在变得更加重要。

3. 企业战略管理中先进科技手段的广泛运用。当前,企业战略管理面临的因素越来越多,要解决的问题越来越复杂,迫使企业尽可能地采用先进的科学技术手段进行战略管理。各种数学分析模型,统计调查方法,电子通讯设备,电子计算机,特别是 Internet、Intranet 等网络技术、电子商务技术等,被广泛地用于企业战略管理。这也给企业的组织结构带来了深刻的影响,传统的以直线式信息传递为基础的金字塔型或矩阵型企业组织结构模式正在向以网络化信息传递为基础的扁平型、松散型的弹性组织结构转化。

4. 企业战略管理中发展和赢利并重。毫无疑问,获取利润仍然是企业战略管理中要考虑的首要因素。但是,正是从企业战略管理的特点出发,追求利润已经从企业的短期目标变成了企业的长期目标。当短期利润目标与企业的长期发展目标相冲突时,越来越多的企业家考虑的是长期发展目标。为了实现企业的长期发展目标,许多企业家不惜牺牲眼前的利益。善于放弃,大胆取舍,牺牲局部,追求发展,已经成为企业战略管理决策中的普遍现象。

案例分析

盲人摸象

那是六个印度人,他们特别好学,尽管他们是瞎子,他们都通过触摸,来满足看事物的心愿。

第一个接近大象的瞎子,碰巧撞上了大象宽阔结实的身体,马上叫道:“上帝保佑,原来大象就像一堵墙。”

第二个瞎子,碰到了象牙,他喊道:“嗨!我们在这儿碰到的是什么呢!又圆又滑又尖!我看,这很清楚大象很像一支矛!”

第三个瞎子碰巧把扭动着的大象的鼻子抓在手中,因而就大胆地说道:“我看,”他说,“大象非常像一条蛇!”



第四个瞎子急切地伸出双手，摸到大象的膝盖：“这头奇异的野兽最像什么已很清楚了，”他说，“很清楚，大象就像一棵树！”

第五个瞎子，偶然碰到了大象的耳朵，说：“甚至最瞎的人，也能说出它最像什么，谁能否认这个事实，这只奇怪的大象就像一把扇子！”

第六个瞎子一开始摸这只大象，就抓住了大象摇动着的尾巴，“我看，”他说，“大象就像一条绳子！”

于是这六个印度人，大声地争论个不停，他们每个人的观点，都出奇地僵化，尽管他们每个人都部分地正确，但他们都是错误的！

请根据上面的寓言，谈谈你对战略管理各个学派的认识和理解。

稻花飘香北京城

稻香村经营的是南方糕点。过去北京人将这样的店称为南货店。

稻香村的来历传说很多，据考证，把“稻”和“香”连在一起并咏叹不已的当属宋代辛弃疾，他的“稻花香里说丰年，听取蛙声一片”一直流传至今。而在曹雪芹所著的《红楼梦》中，也有关于“稻香村”的细致描述。

北京的南方人不少，因此，稻香村南货店开张后生意兴隆、买卖红火。鲁迅先生1912年5月到北京，住在宣武门菜市口南半截胡同7号绍兴会馆，经常外出路过稻香村门店，是稻香村的常客。这在《鲁迅日记》中有十几次记载。作为一代文豪，他频繁光顾稻香村，除了反映鲁迅先生的故乡情结之外，也从另外一个方面反映了当时的稻香村在北京的声誉之高。

如今的北京稻香村已拥有近百家连锁店，一个物流配送中心，300多个销售网点，并迈出了开创有特色的社区专卖店的第二步；建成了全国传统食品行业内厂房最大装备最先进的生产基地；生产糕点、肉食、速冻食品、月饼、元宵、粽子等各种节令食品共600多个品种；年销售额近20亿元。

北京稻香村凭借丰饶厚重的文化积淀、历代相传的生产工艺、品质优秀的商品服务，奋力打造民族品牌，积极拓展产销规模，为建成国内领先的工商食品企业而不懈努力。如今，食品行业强手如林，竞争日益激烈。外国食品涌入国内市场而且逐渐被国人认可，而一些国内食品企业度日艰难。在这种严峻的形势面前，稻香村人怎样才能赢得消费者信赖，锻造金子招牌？怎样才能使京城的传统老字号焕发青春、生机勃勃？

1. 稻香村的经营理念是使老字号焕发青春的文化根基

北京稻香村集团作为一个拥有一百多年历史的老字号，在北京糕点行业拥有举足轻重的影响，服务百姓、顾客至上是稻香村的经营宗旨，他们为了满足顾客的需求，可谓殚精竭虑、费尽心思。稻香村能取得现在的业绩，与刘振英董事长的经营思想分不开。“顾客是衣食父母”。

“货真价实”是董事长刘振英当年在稻香村南味食品派系学徒时常听掌柜的说的话。为了“货真价实”这4个字，深更半夜老掌柜的拄着拐杖哆哆嗦嗦直奔大作台，盯着伙计，看看油、料是不是搁少了。东西虽然卖得贵了3分，可人们还是踩着后脚跟来买。顾客的嘴是验金石，蒙得一时，蒙不了一世啊！轮到刘振英当掌柜时，这一条不能变。

2. 市场导向，顾客至上，把市场需要作为出发点