

中小企业经营管理者培训 系列教材

中小企业战略管理

ZHONGXIAO QIYE ZHANLUE GUANLI

中小企业经营管理者培训系列教材编写委员会

主任 谢超英

副主任 刘送保

主编 邹树梁

湖南科学技术出版社



中小企业经营管理者培训 系列教材

中小企业战略管理

ZHONGXIAO QIYE ZHANLUE GUANLI

中小企业经营管理者培训系列教材编写委员会

主任 谢超英

副主任 刘送保

主编 邹树梁

湖南科学技术出版社



图书在版编目(CIP)数据

中小企业战略管理邹树梁主编.-长沙:湖南科学技术出版社,2008.7

(中小企业经营管理者培训系列教材)

ISBN 978-7-5357-5349-6

I. 中… II. 邹… III. 中小企业-企业管理-教材
IV. F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 099568 号

中小企业经营管理者培训系列教材

中小企业战略管理

编者:中小企业经营管理者培训系列教材编写委员会

主任:谢超英

副主任:刘送保

主编:邹树梁

策划编辑:贾平静

出版发行:湖南科学技术出版社

社址:长沙市湘雅路 276 号

<http://www.hnstp.com>

印刷:长沙雅鑫印务有限公司

(印装质量问题请直接与本厂联系)

厂址:长沙市陡岭路 157 号

邮编:410008

出版日期:2008 年 7 月第 1 版第 1 次

开本:700mm × 1000mm 1/16

印张:19.5

字数:359000

书号:ISBN 978-7-5357-5349-6

定价:33.00 元

(版权所有·翻印必究)

中小企业经营管理者培训系列教材编写委员会

主任：谢超英

副主任：刘送保

编委：(按姓氏笔画排列)

吴献金 吴毅龙 李江涛 肖东生

邹树梁 陈建中 胡金涛 胡振华

韩明镜

前 言

改革开放三十年来,中小企业快速发展,已成为湖南经济社会发展的重要力量,并在安置社会就业、优化经济结构、转变经济发展方式、促进国民经济又好又快发展等方面发挥着越来越重要的作用。随着经济全球化、知识化、信息化的快速发展,中小企业发展环境面临许多新变化,企业之间的竞争日益激烈。如何保持并增强中小企业核心竞争力,不断提高中小企业整体素质和水平,加强中小企业人才培养特别是经营管理人才培养显得尤为重要和迫切。

为适应新时期中小企业经营管理人员培训,全面提高企业经营管理人员素质,培养一大批有志向、懂经营、会管理、善决策、能开拓的新型企业管理人才队伍,湖南省经济委员会牵头组织中南大学、湖南大学、南华大学的有关专家教授,在深入中小企业调查研究的基础上,编写了中小企业经营管理者培训系列教材。该系列教材涵盖面较广、内容充实、形式新颖,是中小企业经营管理人员培训和学习的有效工具。

在该系列教材研究和编写过程中,得到了湖南省经济委员会原主任胡衡华、原副主任邓治平和中共湖南省委组织部干部教育处以及湖南华菱钢铁集团有限责任公司、长沙中联重工科技发展股份有限公司的大力支持,南华大学肖东生教授、博士对该系列教材进行了全面审稿,在此一并感谢。

中小企业经营管理者培训系列教材编写委员会

2008年5月

目 录

第一章 中小企业战略管理概论	(1)
第一节 中小企业的界定、特点及作用	(1)
第二节 企业战略与企业战略管理	(7)
第三节 企业战略管理的过程	(10)
第四节 企业战略管理的层次	(14)
第五节 中小企业的战略管理	(16)
案例分析 C公司与S公司的不同之路	(18)
第二章 中小企业外部环境分析	(21)
第一节 外部环境概述	(21)
第二节 宏观环境分析	(23)
第三节 产业环境分析	(28)
第四节 竞争对手分析	(37)
第五节 实务:中小企业外部环境分析过程与方法	(43)
案例分析 Y公司的外部环境分析	(52)
第三章 中小企业内部环境分析	(56)
第一节 企业资源分析	(56)
第二节 企业能力分析	(65)
第三节 企业财务分析	(71)
第四节 企业核心竞争能力分析	(76)
第五节 实务:中小企业内部条件分析的过程与方法	(83)
案例分析 S公司的内部环境分析	(91)
第四章 中小企业使命与战略目标	(96)
第一节 企业愿景	(96)

第二节	企业使命	(100)
第三节	战略目标	(109)
第四节	实务:撰写与评价中小企业使命与目标的过程和方法	(115)
案例分析	企业使命表述	(119)
第五章	中小企业战略类型与内容	(122)
第一节	发展型战略	(122)
第二节	稳定型战略	(127)
第三节	紧缩型战略	(131)
第四节	组合型战略	(136)
第五节	实务:中小企业战略选择	(138)
案例分析	X公司的战略选择	(149)
第六章	中小企业国际化经营战略	(154)
第一节	中小企业国际化经营战略概述	(154)
第二节	中小企业国际化经营的影响因素	(158)
第三节	中小企业国际化经营的战略选择	(165)
第四节	中小企业国际战略联盟	(168)
第五节	实务:中小企业进入国际市场的方式与战略选择	(173)
案例分析	D公司的国际化经营战略	(178)
第七章	中小企业竞争战略	(181)
第一节	成本领先战略	(181)
第二节	差异化战略	(184)
第三节	集中化战略	(188)
第四节	实务:中小企业选择一般竞争战略的原则与途径	(191)
案例分析	LA公司的竞争战略	(194)
第八章	中小企业职能战略	(199)
第一节	市场营销战略	(199)
第二节	财务管理战略	(203)
第三节	研发与产品战略	(211)
第四节	人力资源战略	(218)
案例分析	“DN水饺”的稳健发展战略	(223)
第九章	中小企业战略实施	(229)
第一节	中小企业战略实施的原则与过程	(229)

第二节	中小企业战略实施与组织结构	(232)
第三节	中小企业战略实施与资源配置	(238)
第四节	中小企业战略实施与领导	(243)
第五节	中小企业战略实施与企业文化	(250)
案例分析	T集团的战略实施	(254)
第十章	中小企业战略评价与控制	(257)
第一节	战略评价与控制概述	(257)
第二节	战略评价与控制过程	(260)
第三节	战略评价与控制类型	(268)
第四节	实务:中小企业战略评价与控制方法	(272)
案例分析	K公司的战略评价与控制	(277)
综合案例	J公司的战略规划	(284)
参考文献	(298)
后记	(300)

第一章 中小企业战略管理概论

随着我国市场经济的发展,中小企业迅速发展壮大,已经成为我国国民经济的重要组成部分和国民经济持续快速发展的不可忽视的力量,更成为解决就业的主要力量。随着市场经济的进一步深入,在日益激烈的市场环境中,中小企业必须实施针对自身特点的战略管理,才能健康发展。

第一节 中小企业的界定、特点及作用

一、中小企业的界定

中小企业始终是一个相对的、比较模糊的概念,试图给它下一个确切、完整的定义,无论在理论上和实践上都是困难的。目前世界各国对中小企业的界定尚无统一的标准,主要有三方面的原因:第一,不同国家和地区的经济水平不一样,中小企业所处的经济发展环境也有所差异,因此不可能在中小企业的界定标准上达成一致;第二,即使是在同一国家和地区,有关中小企业的界定和划分标准也会因经济发展状况的变化而发生相应的改变,不同发展阶段的标准不可能是一成不变;第三,企业本身的发展是动态的、复杂的,其中包含多方面的因素和条件,很难找到一个统一的、完整的标准或者指标把这些因素全部包含进来。因此考察中小企业的发展情况必须结合本国的具体国情,尤其是经济发展水平,把中小企业放在一定的经济发展阶段,在一个相对稳定的时期和环境中来考察。

在反映企业发展情况的多种因素中,有三项指标最为突出:一是从业人数;二是实收资本;三是在一定时段(通常为一年)的经营额。目前世界各国对中小企业的界定和划分标准基本上是从三个方面进行,有的采用其中的一项或两项,个别国家三项都同时采用。芬兰、法国、意大利、新加坡中小企业划分标准如表 1-1 所示。

我国对于国有中小企业的界定和划分标准自建国以来也先后进行了几次调整。在 20 世纪 50 年代主要是按照企业职工人数来划分。1962 年改为主要依据固定资产价值划分企业规模。1978 年国家计委下发的《关于基本建设项目的大中型企

表 1-1

世界部分国家中小企业划分标准和规模确定

国家和地区	名称及划分标准	来源
芬兰	小企业:雇用人数不满 100 人 中企业:雇用人数不满 500 人	《国家统计基准地方开发法》
法国	中小企业:制造业服务业中从业人数 11 人以上 上不满 500 人 手工业:从业人数不满 10 人	1976 年内阁会议 1976 年国家公告
意大利	小企业:从业人数不满 100 人 中小企业:从业人数 500 人以下,投入资本金 15 亿里拉以下	低开发区企业负担法(1957 年)融资法(1952 年)
新加坡	小企业:生产用固定资产额 200 万新元以下 小企业:固定资产额 500 万新元以下 中企业:固定资产额 500 万新元以上 1000 万 新元以下	《小工业金融计划技能开发 基金利息补助制度》

业划分标准的规定》把企业规模划分的标准改为企业的年综合生产能力。1988 年国家有关部门又对 1978 年的标准进行了修改和补充,颁布了《大中小企业划分标准》。《标准》按企业生产规模把企业分为特大型、大型(细分为大一、大二两类)、中型(细分为中一、中二两类)和小型。凡是产品比较单一的企业,一般以生产能力为参照系进行界定。

随着改革开放的不断深化,国民经济发展水平迅速提高,企业的生产能力、规模和技术等都在发生着巨大的变化,特别是涌现出了一批生产日趋复杂,产品多样化,组织结构多层次,涵盖了行业领域的大型企业和企业集团。这就使得上述从生产的技术经济规模出发的划分标准出现了不适应的情况。2002 年 6 月 29 日第九届全国人民代表大会上通过了《中华人民共和国中小企业促进法》,促进法中规定我国“中小企业是指在中华人民共和国境内依法设立的有利于满足社会需要,增加就业,符合国家产业政策,生产经营规模属于中小型的各种所有制和各种形式的企业。”另外还规定“中小企业的划分标准由国务院负责企业工作的部门根据企业职工人数、销售额、资产总额等指标,结合行业特点制定,报国务院批准”。2003 年 2 月 19 日国家经济贸易委员会、国家发展计划委员会、财政部、国家统计局根据《中小企业促进法》联合制定并颁发了《中小企业标准暂行规定》,具体规定如表 1-2 所示。

表 1-2

我国中小企业标准暂行规定

类型		标 准
工业	中小型	职工人数 2000 人以下或销售额 3 亿元以下或资产总额 4 亿元以下

类型		标准	
工业	中型	其中,中型企业须同时满足职工人数 300 人以上,销售额 3000 万元以上,资产总额 4000 万元以上;其余为小型企业	
建筑业	中小型	职工人数 3000 人以下、或销售额 3 亿元以下、或资产总额 4 亿元以下	
	中型	其中,中型企业须同时满足职工人数 600 人以上,销售额 3000 万元以上,资产总额 4000 万元以上;其余为小型企业	
批发和零售业	批发	中小型	职工人数 200 人以下或销售额 3 亿元以下
		中型	其中,中型企业须同时满足职工人数 100 人以上,销售额 3000 万元以上;其余为小型企业
	零售	中小型	职工人数 500 人以下或销售额 1.5 亿元以下
		中型	其中,中型企业须同时满足职工人数 500 人以上,销售额 3000 万元以上;其余为小型企业
交通运输和邮政业	交通运输	中小型	职工人数 3000 人以下或销售额 3 亿元以下
		中型	其中,中型企业须同时满足职工人数 500 人以上,销售额 3000 万元以上;其余为小型企业
	邮政	中小型	职工人数 1000 人以下或销售额 3 亿元以下
		中型	其中,中型企业须同时满足职工人数 400 人以上,销售额 3000 万元以上;其余为小型企业
住宿和餐饮业	中小型	职工人数 800 人以下或销售额 1.5 亿元以下	
	中型	其中,中型企业须同时满足职工人数 400 人以上,销售额 3000 万元以上;其余为小型企业	

二、中小企业的 basic 特点

由于中小企业为数众多,各个企业之间既存在生产规模和技术等数量上的差异,又存在着治理结构和组织形式等实质上的区别,因此很难得出一个适用于所有中小企业的比较一致的特点概念。我们只能把中小企业作为一个整体,相比较而言来说明其特点和性质。

1. 产出规模较小,资本和技术构成较低

这是一般中小企业普遍存在的,从外部来看最明显的特征:一般而言,中小企业缺乏足够的资本,营运资本相对匮乏,而且资信程度较低,生产设备落后,工艺陈旧,更新缓慢,产品标准化程度低,花色品种少,技术含量和附加值小,从另一个方面来说,小企业管理者与劳动者的平均素质均相对低于大型企业或科技型企业,中小企业在生产规模和资本与技术构成方面的特点在发展中国家尤为突出。以我国为例,2007 年全国独立核算的小型企业平均拥有资产只有 2929 万元,约为同期

中型企业的 1/11,大型企业的 1/115,平均每个小型企业的年产值为 4047 万元,约为同期中型企业的 1/8,大型企业的 1/103。

2. 竞争力较弱,受市场和外部冲击的影响较大

由于中小企业再生产规模和资本积累方面的劣势,使其劳动生产率较低,生产成本高,在市场上缺乏应有的竞争力。其产品和技术大多数属于模仿性质,处于生命周期中“成熟期”甚至“衰退期”的发展阶段,竞争强度大,很难与拥有充足资金、成熟技术和销售网络完善的大型企业、外资企业相抗衡。例如新加坡的中小企业与外资企业的生产率相比,制造业部门低 34%,商业部门低 65%,服务部门低 50%。加上中小企业缺乏全面引进设备和技术的资金来源,而自身又难以承担基础研究和科研创新的任务,就使得中小企业在市场竞争中处于被动局面,相对于大型企业和成熟企业来说,平均寿命较短,倒闭的可能性和频率很高。这种情况即使发达国家也不例外。根据美国普林斯顿民意测验组织报告,美国每年涌现 50~60 万家企业,其中 50%以上开工不到一年的时间就宣告破产,能维持 10 年以上时间的不到 1/10。日本中小企业厅编制的《中小企业白皮书》也同样表明,日本每年倒闭的 2 万家企业中,中小企业占 90%以上。这充分证明,中小企业由于自身客观因素的制约所导致的竞争劣势。在经济衰退时期,中小企业受到的打击更加严重。

3. 数量众多,分布面广

中小企业由于有着广泛的社会经济基础,因此是现代经济的重要组成部分,也是以广泛的竞争促进经济繁荣的主要力量。现代经济不仅仅是一种集中化的过程,同时也必然存在着一种分散的过程。不论是发达国家还是发展中国家,中小企业的数量都占有绝对的优势。在制造业中,日本 500 人以下的企业占企业总数的 99.6%,美国占 98.4%,韩国 98.3%。从发展中国家来看这一比例也大致相同。2007 年我国独立核算的中小型工业企业共有 30 多万家,占总数的 99.11%。

中小企业的经营范围很广,几乎涉及了所有的竞争性行业和领域,除了航空航天、金融密集度极高和国家专控的特殊行业外,广泛地分布于第一、第二和第三产业的各个行业,尤其是集中在一般制造加工业、农业、采掘业、建筑业、运输业、批发和零售贸易业、餐饮和其他社会服务业等。

4. 经营灵活,形式多样

俗话说“船小好掉头”,这是对中小企业经营灵活,应变能力较强的最好概括。一般而言,中小企业所需的资金额和技术力量“门槛”较低,投入少、见效快,而且可以选择的经营项目较多,因此进入市场比较容易,经营手段灵活多变,适应性强。由于和大企业相比,中小企业受资产专用性(具有某种固定用途而不能轻易转为其他用途的资产,如专业性很强的生产设备)和沉没成本(一旦投入生产,在生产停止后无法推出或者得不到补偿的成本,如某些固定资产或不变成本)的影响较小,或者

换句话说,其机会成本较小,投资的风险性不大。中小企业可根据市场变化较快地调整其产品结构,改变生产方向,甚至转行,从而较快地适应市场新的需要和人员安排等,比起层级繁多、组织结构复杂的大型企业来说要灵活、简便得多。

三、中小企业的地位和作用

中小企业由于自身具有数量众多、分布面广的特点,是国民经济的重要组成部分,在扩大就业、活跃市场、利用资源、改善人民生活等方面,有着独特的功能,对经济发展和社会安定起着举足轻重、不可替代的促进作用。

1. 中小企业是保证充分竞争和市场繁荣的基本力量

保证市场展开广泛而充分的竞争以促进国民经济健康、持续、稳定地繁荣和发展,是建立社会主义市场经济体制的一项重要内容,也是推动国有企业改革使之成为符合市场经济要求的微观主体的重要部分。而且从它的性质和特点来看,中小企业生存和产生的基础是市场,服务对象也是市场,因而它们是市场经济公开、公正、公平这一基本原则最积极的维护者。正因为其弱小,竞争力弱,所以更容易受到强大的外来势力和不公平竞争的损害,中小企业要求市场竞争是充分的,透明的程度比起大企业和垄断行业来更加强烈和迫切。

市场经济的繁荣是来自竞争的繁荣。现代经济发展中既存在着集中化的趋势,如大型企业联合体,辛迪加和跨国公司,同时也保持着不断分散的制衡过程,主要表现为分布在几乎所有的竞争行业和领域中的大量的中小企业的不断涌现。这两种力量、两种趋势以及市场经济中的双重结构不论是在发达国家还是在发展中国家,不论其具体组合和表现如何,都毫不例外地客观地长期存在,构成了推动整个经济繁荣成长的基本力量。

2. 中小企业是经济增长的主要来源和技术创新的主推力量

中小企业作为市场竞争机制的真正参与者和体现者,在很大程度上可以说是经济发展的基本动力,反映了经济分散化、多样化性质的内在要求,体现出中小企业的先进性、革命性和生命力之所在。同时,中小企业以其灵活而专业化的生产和经营,给配套的大企业带来协作一体化的好处,大大节约了成本,减少了风险,增强了盈利性。例如日本松下电器公司的协作网络中,共有 1200 多家中小企业为松下提供所需要的 70~80% 的零部件。在美国,雇员人数在 500 人以下的小企业有 2000 多万个,在国民生产总值中的贡献率为 40%,其销售额占全部企业销售额的 53.5%。

中小企业是经济发展中的增长点。在经济比较发达的国家,中小企业是技术创新的主导力量,这不仅体现在中小企业呈现出以知识技术密集型取代传统的劳动密集型、资本密集型的发展趋势,而且由于中小企业经营灵活高效的特点,把科学技术转化为现实生产力所耗费的时间和经历的环节也大为缩短。例如,德国约有 2/

3 以上的专利技术是由中小企业开发研制并注册的。同时中小企业在高新技术的产业化、市场化方面也比大企业做得好,平均周期仅为 1~2 年,而大企业则需 4~5 年。美国的中小企业创新效率也比大企业高,其技术发明的商业化速度是大企业的 1.5 倍,被称为是“技术创新的尖兵”。位于加利福尼亚州的“硅谷”集中了 8000 家技术密集型公司,全年总产值达 400 亿美元,是袖珍计算器、家用电脑、无线电话、激光技术和微处理机等新兴电子产品的技术诞生地。在“硅谷”几乎每天都有新的小企业产生。这些小企业专业性强、灵活性大而风险相对较小。

对于新兴工业化国家和发展中国家而言,中小企业在培育市场环境,促进充分竞争等方面起到了积极作用,从而成为经济高速增长的主要来源。例如从 20 世纪 80 年代以来,韩国中小企业的地位逐步提高,1980~1993 年中小企业数量比例提高了 2.3%,就业人数比例提高 19.3%,产值比例提高了 15.9%。韩国整个 80 年代的国内生产总值增长中,中小企业发挥了重要的作用。从我国的情况来看,2000~2007 年,全国工业企业生产总值增长率为 18.88%,其中大型企业的增长率 14.35%,而同期中小企业的增长率超过 25%。整个工业增长来说,中小企业的特殊贡献是不可代替的。

3. 中小企业是增加就业、稳定社会的重要保证

单就企业规模而言,中小企业所吸收的劳动力在绝对数量上并不比大企业多。但是从企业的资本和技术构成来看,中小企业“消化”劳动力的能力又比大企业要强。要把中小企业数量上的绝对优势考虑进来,中小企业就成为解决就业问题的主要场所。不论是在人口资源比例相对合理的发达国家,还是人口及就业问题严重的发展中国家都是如此。

从发达国家来看。日本的中小企业职工约 4340 万人,占职工总数的 80%。德国中小企业就业人数占全国总就业人数的 78%。美国的企业集中度要高于日本和德国,在其制造业中,中小企业从业人员占总数的 58.9%;在服务业中这一比例为 57.3%。在美国,全国 2/3 以上的新增就业机会是由中小企业创造的。

我国作为一个工业化水平较低、人口众多的发展中国家,妥善解决劳动力的出路问题是国家长治久安,社会稳定的根本保障。中小企业在扩大就业方面起着重要作用。在城镇,工业劳动力的 75%是由中小企业安排的。在农村,以中小工业企业为主动性的乡镇企业吸收了近 1 亿左右的农村劳动力,成为农村剩余劳动力的“蓄水池”,约占其总数的一半。随着大企业的技术构成和管理水平的不断提高,加大企业的优化重组,大企业已经很难再提供新的就业岗位,富余人员和下岗、失业人员会越来越多,解决这批人员的就业或再就业问题,主要靠中小企业的发展。中小企业发展稳定了,就可以稳定一支庞大的产业队伍,这将对整个社会的政治、经济、文化和民族关系起到巨大的影响作用,是国家长治久安的根本保证。

从我国的实际情况来看,工业化和现代化的实现还需要一个相当长的过程,同时农业基础尚不稳固,支援并保障农业和农村经济的健康、迅速发展也是一项长期而艰巨的任务。由于受资金来源的制约,农村经济的发展和“二元经济结构”的逐渐消除,除了依靠农业自身的发展之外,主要还得依靠以中小企业为主的农村工业、乡镇企业的发展和帮助。我国中小企业是地方工业的重要基础,构成了县域经济的重要支柱和地方财政的主要来源。县以下地方政府财政收入主要来自中小企业上交的利税,构成其地方经济发展和财政收入的重要来源。

4. 中小企业的改革是经济体制改革的重要内容和组成部分

中小企业的改革是整个经济体制改革的一部分。首先,中小企业的快速发展有力地促进了我国所有制结构的调整。我国的中小企业既有国家投资兴建的国有企业,也有大量属于劳动人民集体所有的集体所有制企业,还有相当一部分为个体和私营企业,“三资”企业。由此可见,中小企业的发展对于我国所有制结构按照符合生产力发展要求的方向进行调整和完善,发挥了积极的作用。在以公有制经济为主,其他经济形式共同发展的社会主义经济制度中,中小企业是不可或缺、不可替代的组成部分。中小企业发展中所形成和产生的投资主体多元化格局,为整个市场资源的合理配置和展开积极的、有效的竞争创造了良好的条件。

中小企业改革是推动整个国有企业改革取得实质性突破的重要措施,是进行国有经济战略性调整的重要手段。深化国有企业改革,要着眼于整体上搞活国有经济,必须对国有企业进行战略性调整。而存量资产的流动和重组是重要手段,通过改组、联合、兼并、出售等多种形式放开搞活中小企业,是完成这一优化重组过程的重要内容。中小企业发展了,可以建立和形成为大企业配套服务,从事专业化经营的企业群体,形成大企业与中小企业相得益彰,共同发展的新局面,使国民经济更富有效率和动力。

总之,中小企业在国民经济中具有举足轻重、不可替代的地位和作用。它们是促进市场竞争和经济繁荣的基础力量,是经济增长的主要源泉和推动技术创新的主导力量,中小企业还是扩大就业的主要渠道,是社会稳定的重要保证。中小企业的发展对于推动整个经济可持续发展,促进农村经济的发展和地方经济的繁荣,都有着重要的和不可替代的作用。

第二节 企业战略与企业战略管理

一、企业战略

1. 什么是战略

英文的战略“strategy”一词来源于希腊语“strategos”,其含义是将军。到中世纪,

这个词演变为军事术语,指对战争全局的筹划和谋略。它根据交战双方的军事、政治、经济、地理等因素,参考战争全局的因素,制定军事力量的准备和运用。当然,战略并非只运用在军事领域,战略的价值同样适用于政治、经济等领域,主要指重大的、全局性的、决定胜负的谋略。现代的企业家和战略思想家将战略思想运用于企业经营管理之中,就产生了企业战略。

2. 什么是企业战略

企业战略的含义源于企业生产经营活动的实践。不同的管理学家或企业家根据自身的管理经历和对管理的不同认识,对企业战略赋予了不同的含义。

美国著名管理学家迈克尔·波特教授认为:“战略是公司为之奋斗的一些终点与公司为达到它们而寻求的途径的结合物。”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,以及企业所属的或应该属于的经营类型。”

美国著名管理学家安索夫认为,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。这条共同经营的主线包括4个要素:①产品与市场,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 $1+1>2$ 的状况。

美国学者霍弗和申德尔为企业战略下的定义是:“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。”他们认为,企业在制定自己的战略时,应该考虑企业资源配置和外部环境的相互作用。

二、企业战略管理

企业战略管理一词最初是由安索夫提出的。他认为,企业的战略管理是指将企业的日常业务决策同长期计划决策相结合形成的一系列经营管理业务。斯坦纳则认为,企业战略管理是确定企业使命,根据企业外部环境和内部经营要素确定企业目标,保证目标的正确落实并使企业使命最终得以实现的一个动态过程。这一管理过程主要包含以下内容:

(1) 企业的使命和企业发展的远景,根据企业所处的环境条件、企业的内部能力等因素决定企业发展的方向和目标,以及实现目标所需要从事的业务类型。

(2) 业务类型和资源可获状况决定资源分配形式,并进行资源在各业务间的分配。

(3) 结构调整,形成适合战略特征的组织结构、战略信息系统和战略控制系统,以促进战略的实施。

(4) 企业内、外部环境和条件发生较大改变时,适时地进行战略变革。

可见,战略管理过程基本涵盖了企业管理的整个过程。战略管理的实质是以战略目标为核心,以企业环境为依据,以资源运用和价值创造为手段,以企业发展为目的的一个完整的管理系统。

战略管理的特点,指导企业全部活动的是企业战略,全部管理活动的重点是制定战略和实施战略。而制定战略和实施战略的关键在于对企业外部环境的变化进行分析,对企业的内部条件和素质进行审核,并以此为前提确定企业的战略目标。战略管理的任务,就在于通过战略制定、战略实施和日常管理,在保持这种动态平衡的条件下,实现企业的战略目标。

三、企业战略管理的作用

企业战略管理作为一种企业管理方式或思想之所以受到人们的青睐,是因为它具有以下几方面的作用:

(1) 战略管理工作以未来的环境变化趋势作为决策的基础。能使企业管理者们重视对经营环境的研究,正确地确定公司的发展方向,从而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) 战略实施是战略管理的一部分,使企业的战略在日常生产经营活动中起到纲领性的作用。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。

(3) 战略实施同日常的经营计划执行与控制结合在一起,需要将近期目标与长远目标结合起来,从而可以调动各级管理人员参与战略管理的积极性,有利于充分利用企业的各种资源并形成协同效应。

(4) 战略必须重视评价与更新,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,增强创新意识,使企业实现可持续的发展。

对于战略管理的实际效果,1970年桑思和豪斯就研究了战略管理与经济效益的关系。他们花了7年对6个不同行业的36家(18对企业)大中型企业运用战略管理的情况进行考察,每一对企业都是由一家运用了正式战略规划系统的企业与一家没有运用正式战略规划系统的企业组成。经过比较研究,他们发现在石油、食品、医药、钢铁、化工和机械行业中,正式的战略规划企业在投资收益率、股权资本收益率和每股收益等财务指标上都明显好于没有正式战略规划的企业。总体上讲,正规战略规划企业较非正规战略规划企业能较好地预见未来的发展,并大大减低了兼并活动所带来的不确定性。

对于小型企业,鲁滨逊(Robinson)的研究报告指出,战略规划对小型企业也有益处。鲁滨逊在三年的时间里,研究了101家小型的零售、服务和制造企业,最后他