

企业 战略管理

冯辛酉 / 【著】

QIYE ZHANLUE GUANLI



经济科学出版社
Economic Science Press

企业战略管理

冯辛酉 著

经济科学出版社

责任编辑：于 源
责任校对：杨晓莹
版式设计：代小卫
技术编辑：邱 天

图书在版编目 (CIP) 数据

企业战略管理/冯辛酉著. —北京：经济科学出版社，
2005.6

ISBN 7-5058-4995-6

I. 企... II. 冯... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 052841 号

企业战略管理

冯辛酉 著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址：北京海淀区阜成路甲 28 号 邮编：100036

总编室电话：88191217 发行部电话：88191540

网址：www.esp.com.cn

电子邮件：esp@esp.com.cn

北京天宇星印刷厂印刷

河北三河德利装订厂装订

787×1092 16 开 19.25 印张 350000 字

2005 年 6 月第一版 2005 年 6 月第一次印刷

ISBN 7-5058-4995-6/F·4267 定价：28.00 元

(图书出现印装问题，本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

前 言

我国建国后，在相当长的时期内，一直实行的是计划经济。在计划经济体制下，企业作为国民经济的一个基本组成单位，如何进行生产经营，完全听从上级计划安排，基本上没有生存压力。由于企业间缺乏竞争，因而大多数企业缺乏市场意识、缺乏内在的竞争力。如果说在计划经济体制下，企业没有战略还可以勉强维持生存的话，那么，在市场经济体制下，尤其是我国加入 WTO 后，世界上许多著名企业大举进入我国市场的环境下，企业如果没有科学而明确的战略，则将失去发展的可能性，甚至难以生存。

轮船在大海中航行要有明确的方向，同样企业要在激烈的竞争中求得发展，需要有明确的战略。国内外许多企业的实践表明，一个企业战略的优劣不仅决定着其能否在激烈的市场竞争中获得优势，而且也决定着其能否将这种优势保持下去。实施战略管理，有利于企业确立长远的发展方向和奋斗目标，能提高企业各项管理工作的效率，提高企业的经济效益。

企业战略管理是一门综合性和应用性很强的学科。它将经济学、管理学、市场营销学等学科的研究成果加以综合运用，从“战略”的角度探讨企业管理问题。它的研究成果，完全可以运用到企业经营管理的实践中去，对企业如何在更大的范围内提高资源配置效率、如何在更深的层次上把握自身的发展方向有着重要的指导意义。

我从 1998 年开始研究战略管理问题，对许多问题进行了较长时间的思考，近年来在国内公开出版的专业刊物上发表了一些相关的论文，本书可以说是我七年多来对这些问题进行研究的阶段性成果。在写作过程中，我积极吸收当代战略管理发展的新知识，搜集和运用了大量的案例，并对这些案例加以分析，努力做到理论与实践相结合。在写作风格上，深入浅出，夹叙夹议，力求做到通俗易懂。

本书共由十三章内容构成。第一章主要阐释企业战略管理的基本知识，并对企业战略管理的重要性以及战略管理理论的演变等问题进行了探讨；第二章研究企业战略管理者的构成以及其应具备的素质、观念与能力等问题；第三章主要是对企业面临的外部环境，即宏观环境、行业结构与竞争环境进

行分析研究；第四章主要是对企业内部的一些条件，如企业的资源、营销能力、财务能力等进行分析研究；第五章探讨企业的使命与目标；第六章和第七章主要是探讨企业总体战略的类型，包括稳定型战略、一体化战略、多元化战略、名牌战略等；第八章探讨经营单位战略的类型，包括低成本战略、差异化战略、重点集中战略等；第九章研究职能部门战略，内容包括人才战略、营销战略等；第十章探讨如何制定、实施与控制战略的问题；第十一章研究企业文化对企业战略管理的促进作用；第十二章研究企业间的竞争与合作关系；第十三章在介绍波特钻石理论的基础上，研究企业发展与政府定位之间的关系。在每章的最后一节，我都精选了一个与该章内容相符合的案例，并对这个案例从战略管理的角度进行了分析。

本书在写作过程中，得到了山西财经大学校长、硕士生导师原梅生教授和山西财经大学教务处处长、硕士生导师史天林教授的指导，同时也得到了山西财经大学工商管理学院院长杨俊青教授、副院长兰丕武教授、蔺哲教授的支持与帮助。在此，我向他们表示衷心的感谢。

在本书的写作过程中，我参考了很多相关的著作、论文以及报刊上的案例。在此，我向有关作者表示衷心的感谢。

由于本人水平有限，本书的缺点和错误在所难免，欢迎读者批评指正。

冯辛酉

2005年2月

目 录

第一章 企业战略管理导论	1
第一节 企业战略的概念、要素与特点	1
第二节 企业战略管理的必要性	6
第三节 企业战略的层次	9
第四节 企业战略管理的基本过程	11
第五节 企业战略管理理论的演变	15
第六节 案例及其战略分析	21
第二章 战略管理者	26
第一节 企业战略管理者的构成	26
第二节 总经理与战略管理	31
第三节 战略管理者的素质、观念与能力	35
第四节 企业战略管理者的指挥艺术与管理方式	40
第五节 案例及其战略分析	44
第三章 企业外部环境分析	49
第一节 企业宏观环境分析	49
第二节 行业结构分析	56
第三节 竞争环境分析	63
第四节 案例及其战略分析	67
第四章 企业内部条件分析	71
第一节 企业资源分析	71

第二节	企业营销能力分析	76
第三节	企业财务能力分析	81
第四节	企业组织状况分析	84
第五节	案例及其战略分析	87

第五章 企业的使命与目标

92

第一节	企业使命的定义	92
第二节	企业使命的表述	99
第三节	企业战略目标	105
第四节	案例及其战略分析	110

第六章 企业总体战略（一）

114

第一节	产品——市场战略	114
第二节	稳定型战略	116
第三节	一体化战略	121
第四节	多元化战略	126
第五节	企业购并战略	130
第六节	案例及其战略分析	134

第七章 企业总体战略（二）

139

第一节	名牌战略	139
第二节	企业战略联盟	144
第三节	国际化战略	150
第四节	紧缩型战略	155
第五节	案例及其战略分析	159

第八章 经营单位战略

164

第一节	低成本战略	164
第二节	差异化战略	171
第三节	重点集中战略	175
第四节	不同行业中的企业经营战略	178
第五节	案例及其战略分析	184

第九章 职能部门战略	188
第一节 企业人才战略	188
第二节 企业技术开发战略	193
第三节 企业市场营销战略	197
第四节 企业资金战略	203
第五节 案例及其战略分析	209
第十章 战略的制定、实施与控制	213
第一节 企业战略的制定	213
第二节 企业战略的实施	221
第三节 企业战略的控制	226
第四节 案例及其战略分析	231
第十一章 企业文化与战略管理	236
第一节 企业文化与企业战略的关系	236
第二节 企业文化的结构与载体	241
第三节 企业文化的塑造	247
第四节 案例及其战略分析	251
第十二章 企业间的竞合互动	256
第一节 博弈论与企业的竞合观念	256
第二节 企业之间的竞争	260
第三节 企业之间的合作	269
第四节 案例及其战略分析	273
第十三章 企业发展与政府定位	276
第一节 迈可尔·波特及其钻石理论简介	276
第二节 钻石理论的构成要素	278
第三节 钻石理论各主要构成要素间的互动	285
第四节 钻石理论对我国企业发展的意义	289
第五节 案例及其战略分析	294

企业战略管理导论

加强企业战略管理，是企业市场竞争中获胜的法宝之一。要想完整地掌握企业战略管理的技能，必须先了解战略管理的基本知识。本章内容主要包括：（1）企业战略的概念、要素与特点；（2）企业战略管理的必要性；（3）企业战略的层次；（4）企业战略管理的基本过程；（5）企业战略管理理论的演变。

第一节 企业战略的概念、要素与特点

一、企业战略的概念

（一）战略的含义

战略一词，原为军事用语。世界上许多著名的军事家对战略都有精辟的概括。毛泽东在《中国革命战争的战略问题》中指出：“战略问题是研究战争全局的规律性的东西”。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：“战略是一位统帅为达到赋予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。”

一些大型工具书中对战略也有解释。《辞海》对战略一词的解释是：“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》中对战略的解释是：“战略是指导战争全局的方略。即战争指导者为达到战争的政治目的，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。”《韦氏新国际英语大辞典》（第三版）将战略定义为“军事指挥官克敌制胜的科学与艺术”。《简明不列

颠百科全书》则将战略解释为“在战争中利用军事手段达到战争目的的科学和艺术”。

从以上内容中可以看出, 尽管不同的军事家和工具书对战略的解释各不相同, 但战略的主要含义是“对战争全局的筹划和谋略”。

(二) 企业战略的概念

随着人类社会实践的发展, 战略一词被人们广泛地应用于军事以外的其他领域, 形成了多种多样的战略, 如政治战略、外交战略、经济战略、教育战略等等。一些学者和企业管理人员将战略思想运用于企业的经营管理之中, 于是便产生了企业战略及其管理的系列问题。

关于企业战略的概念, 许多管理学家和战略学家从不同的角度进行了描述。例如:

美国哈佛商学院的教授安德鲁斯认为: 企业战略是一种决策模式, 决定和揭示企业的目的和目标, 提出实现目的的重大方针与计划, 确定企业应该从事的经营业务, 明确企业经济类型与人文组织类型, 以及决定企业应对员工、顾客和社会做出的经济与非经济的贡献。

美国达梯茅斯学院的管理学教授魁因认为: 战略是一种模式或计划, 它将一个组织的主要目的、政策与活动按照一定的程序结合成一个紧密的整体。

加拿大麦哲尔大学的管理学教授米滋伯格认为: 战略是由五种规范的定义阐明的, 即计划、计策、模式、定位和观念。

尽管各位学者对企业战略概念的具体描述不太一样, 但可以看出, 这些概念的本质是相同的, 那就是企业战略是对企业未来的一种计划或打算。结合我国的实际情况, 我们认为企业战略的概念应当是: 企业从现有条件出发, 为了在激烈的市场竞争中求得生存与发展, 而对自己今后所要从事的所有活动进行的总体性谋划。

理解企业战略的概念, 要注意以下几个方面:

(1) 制定企业战略要从企业现有的条件出发。俗话说: “吃饭穿衣看家当”, 一个企业将来做什么, 必须根据企业现有的人力、资金、技术、物质设备等条件而定。在实践中, 有的企业不考虑自身的情况, 盲目跟随社会热点, 别人搞什么, 自己也搞什么, 结果是别人挣钱, 自己亏钱。例如, 在 2000 年年初兴起的网络热中, 深沪两地的上市公司就有几十家发布了“触网”公告, 这其中虽有综艺股份、中信国安这样的网络明星, 但也有很多只发布广告而不真正“触网”的“概念”类公司。到今日再回头看看, 真正“触网”的公司最后到底有几家在网络上赚了钱? 客观地认识自己, 了解自己的优势与劣势, 是一个企业制定发展战略的前提。

(2) 制定企业战略的目的是为了生存与发展。对于任何一个企业来说, 生存与发展始终是需要考虑的头等大事。一个刚刚成立的中小企业, 如何在市场竞争中对付行业中已有的、强大的竞争对手, 使自己能够生存下来, 是需要经过精心策划的。同样, 一个已有一定规模、甚至在某一行业中已成为龙头的企业, 也很难说在以后的发展中就会一帆风顺。例如: 上市公司深康佳在 1997、1998 年时可谓光彩照人, 每股收益在 1 元钱左右, 是股民公认的绩优股, 但由于彩电市场的激烈竞争, 再加上公司盲目扩大彩电

生产规模、过度重视农村市场等不正确的战略指导，深康佳经营业绩直线下降，该公司2001年年报显示，全年亏损69979万元，每股亏损1.1625元。

(3) 发展战略是对企业所有活动的总体规划。这里所说的总体，应该是包括企业中大大小小的各种活动，但在实践中，把企业的各种活动事无巨细全纳入战略管理的范畴，是不现实的。企业中的各种活动，有的对企业战略的实现是至关重要的，如采购、销售、生产等，而有些活动对企业战略的实现则不会产生太大的影响，如门卫、卫生医疗、食堂工作等等。如果将这些对战略影响不大的工作也全部纳入战略管理的范畴，就会加大管理的工作量，分散管理人员的精力，其结果可能是抓了芝麻丢了西瓜。

总体性规划是指以企业为整体，站在企业的全局角度，对企业活动的一种合理计划与安排。在这里，强调的主要是全局性观点。企业是由人、财、物等众多因素组成的一个有机整体，如同人体一样，它在发展中也要保持各个组成部分的平衡。例如：生产上去了，销售能力跟不上，产品就会大量积压，企业规模扩大了，财务管理落后，企业的发展就存在着很多隐患。所以，企业管理者在对企业的发展进行规划时，绝不能以自己的喜好来定发展什么或不发展什么，而要对企业所处的环境和内部的各个方面进行认真的分析，集思广益，确定以后的发展思路。

二、企业战略的构成要素

企业所处行业不同，在发展中遇到的问题的性质与难度也不相同，处理方法也就不一样。撇开企业的个性看其共性，就会发现有些问题是每个企业在发展中都会遇到的，这些问题就构成了企业发展战略的内容。

（一）经营范围

经营范围是企业生产领域和市场领域的总和，也叫做经营领域。它反映出企业目前与其外部环境相互作用的程度，也可以反映出企业计划与外部环境发生作用的要求。如何确定自己的经营范围，对一个企业，尤其是新成立的企业来说，是要特别慎重的，因为一旦确定了进入某一行业，企业就必然要在人、财、物等方面进行大量的投入，如果过上一段时间后才发现决策错了，那么投入的一切就都会化为泡影，所耗费掉的时间更是无法弥补。确定经营范围，一要看市场需求；二要看客观环境；三要看自身的条件。只有将这三个方面有机地结合起来，做到相互适应，才能制定出适合自己的战略。

北京四通集团在确定经营范围方面的教训值得我们借鉴。四通集团在20世纪90年代初可谓如日中天，但到了后来发展就不那么顺利了。公司总裁杨宏儒在总结四通失败的教训时说：“……现代企业很讲内在的竞争能力在什么地方，你是干什么的你就干什么，如果要干其他的事情，就要有其他的人力资源和其他的积累，没有其他的积累你什么也干不成。在这方面，四通当时有明显的错误。这些错误导致了乱投资，最多的时候，大概对外投资超过了100家企业，而且分散在不同的行业里面，食品的、建材的、

半导体的，所以秋后清点的时候，才发现多数投资是失误的……”

（二）资源配置

资源配置是指企业过去和目前资源和技能配置的水平 and 模式。资源配置的好坏会极大地影响企业实现目标的程度。企业中的资源一般包括企业的人力、物力、资金、商标、信誉等等，它们在很大程度上决定了企业能有多大的发展余地。考察企业的资源时，不仅要考察企业目前拥有什么样的资源，更要考察企业将对这些资源怎样进行配置。例如，一个学市场营销的大学本科毕业生，企业领导安排他去当保管员，一个学电子的本科生，领导安排他去搞推销，这就是明显的人力资源配置不当问题。一个人只有从事他喜欢的、熟悉的工作，才可能发挥出积极性，在不熟悉或不喜欢的岗位上，他只会被动地应付，毫无积极性、主动性而言。日本的一些企业家早就说过，只要企业中每个员工的积极性都能发挥出来，那么企业离成功就不远了。

企业资源是企业进行生产经营活动的支持点。一个企业只有通过自己的努力，取得并运用适当的资源，形成自己特有的技能，才能在市场竞争中占主动地位。现在我国企业的很多管理者只注意到水、电等有形物质的浪费，却没有意识到人才、商标、信誉、资金等的使用不当而造成的管理上的失误是更大的浪费。

（三）竞争优势

竞争优势是指企业在所从事的经营领域中与竞争对手相比较而强于竞争对手的市场地位。俗话说：“没有特色别开店”，一个企业要想生存与发展，就必须在经营上树立自己的特色，哪怕是一个方面也行。青岛海尔的成功在于它有完善的售后服务系统，海信电器的成功在于它有严格的质量控制体系，而清华同方的成功则是因为它有众多的高科技人才，能在高科技领域处处领先。试想一下，一个企业没有任何特色，别的企业有的你也有，别的企业没有的你也没有，你的产品比别人的好不到哪里去，消费者为什么非要买你的产品？买谁的不一樣？所以，企业培育自己的经营特色，形成自己的竞争优势，是企业领导要常抓不懈的一项长期任务。

（四）协同作用

协同作用是指企业从资源配置和经营范围的决策中所能寻求到的各种共同努力的效果。在管理文献中，协同作用常常被描述为 $1+1>2$ 的效果。例如，有一根大木头，两个人分别各自去搬，谁也搬不动，如果他们一起去抬，这根木头就有可能离开原地。这就是最简单的协同作用的例子。

安绍夫将企业中的协同作用分成三大类：销售协同作用，即企业各种产品使用共同的销售渠道、仓库等；运行协同作用，即企业内某些活动分摊间接费用，分享共同的经验曲线；管理协同作用，即在一个单位里运用另一个单位的管理经验与专门技能。

需要注意的是,如果协同作用使用不当,也会产生负作用的问题,即形成内耗,产生 $1+1<2$ 的结果。

三、企业战略的特点

(一) 全局性

企业战略的全局性是指战略是对企业各项经营活动的整体规划,而不是各项经营活动的简单汇总。企业是由若干相互影响、相互制约的因素结合在一起形成的一个有机系统,只有各个组成部分相互协调、相互平衡才能稳定发展。那种厚此薄彼,见木不见林的做法只能加速企业的失败。

(二) 长期性

在实践中,评价战略优劣的一个重要标准就是看其是否有助于实现组织的长期目标和保证长期利益的最大化。换句话说,就是战略更关注长远利益,而不是关注短期利益,这也正是战略与一般战术和计划的显著区别。例如,不注重产品的售后服务问题,从眼前来看省钱又省事,但对企业的长远发展会造成极大的危害。

(三) 方向性

企业战略规定着企业未来一定时期内的基本方向,企业短期的活动都应在这一基本方向的指导下进行,并对战略的实施提供保证。企业战略不是对企业日常经营或外部环境短期波动做出的反应,也不是对日常短期经营报告,如销售量、价格等做出的反应。它关心的是“船只航行的方向,而不是眼下遇到的波涛”。

(四) 相对稳定性

战略体现的是组织的长期利益,而长期利益是不可能短期内完成的,它的实现有时甚至要以牺牲一些短期利益为代价,因此,战略一经制定,一般不要轻易调整。对于战略实施过程中出现的多种不确定因素,一般可通过调整具体的战术或策略来加以解决。

(五) 竞争性

企业战略如同军事战略一样,其目的也是为了克敌制胜,赢得市场竞争的胜利。战略的核心内容之一,便是要变革自身的经营结构,形成差别优势,以奠定在竞争中获胜

第二节 企业战略管理的必要性

一、战略对成功的影响

人的一生中会有许多次成功，也会有许多次失败。一个人成功了，人们便说他是幸运儿，但事实上，没有哪一个人或哪一个企业的成功可以惟一地或主要地归因于幸运。毫无疑问，幸运的确可能在关键的时候为成功提供重要的机会，但它不可能总是降临到一个人或一个企业的头上。一个人或企业要成功，必须要有认识机会的能力、清楚的目标、充分的准备和必要的灵活性，以便在机会到来时能充分利用这些机会。

人类的社会活动涉及到很多不同的领域，无论在哪个领域里，战略对成功都具有非常重要的作用。无论我们是从大的方面考察战争、外交、政治，还是从小的方面考察一次体育比赛、企业经营管理，还是从更小的方面考察下棋、玩扑克等，都会发现，无论是个人还是组织的成功，很少是简单的随机过程的结果。有的人或组织在创业的最初阶段，可能在资源和技巧方面拥有一些优势，但这并不能说他（它）就一定能成功。资源和技巧对成功固然重要，但并不是成功的决定因素。无论干什么，要想成功，战略总是起着很重要的作用。通过对许多成功案例的研究，我们不难发现，这些案例有一个共同的特点，那就是获胜方都制定并实施了一个有效的战略。虽然有时并没有一个明确的战略作为事先的计划而存在，或者并没有明确地说明它，但在多数情况下，获胜方总是在所角逐的领域对情况有比较清楚的了解和一致的方向，而且往往能控制局势，使局势向有利于自身的方向转化。在中外军事史上，借助高超的战略以少胜多、以弱胜强的范例不胜枚举。例如：在极为困难的条件下，中国共产党率领全国人民先后打败了日本侵略者和国民党反动派，建立了社会主义新中国，后又取得抗美援朝的胜利，在这漫长的过程中，战略起了相当大的作用。

军队统帅需要战略，企业家同样也需要战略。世界上许多著名的企业都在运用战略并获得了成功，如美国的可口可乐、日本的丰田汽车和松下电器等。近 20 多年来，我国有越来越多的企业在经营中也在有意识地运用一些战略。例如，云南玉溪卷烟厂，为了保住“红塔山”、“阿诗玛”和“红梅”等名牌产品的质量，实行后向一体化战略，在烟叶的生产上做了大量工作，每年向烟叶生产基地投入大量资金，扶持烟农科学种烟。这样，在原料生产上它就有了自己的基地，近产近购，比外购原料花费更少，质量更有保证。青岛海尔从一个普通的、规模很小的集体企业，经过短短的 20 多年，发展到如今成为一个世界级的大企业，人才战略、名牌战略、创新战略等战略都发挥了极为重要的作用。

二、我国企业战略管理滞后的原因

我国的企业界和理论界从 20 世纪 80 年代中期开始引入战略管理,经过近 20 年的努力,战略管理的理论得到了一定的发展,一些企业通过战略管理取得了成功。但总体上看,我国企业的战略管理水平还不高,突出地表现为许多企业决策的失误。深沪股市的上市公司可以说是国内企业中较为优秀的代表,但其中“一年绩优,二年绩平,三年亏损,四年被 ST”的公司并不少见。ST 队伍的不断扩大,就是最有力的证明。

通过对大量企业案例的分析,不难发现,我国企业战略管理滞后的原因,主要有以下几点:

(1) 多年来,我国一直实行计划经济,企业在生产经营上没有充分的自主权,生产和销售全部由国家计划部门统一安排,企业没有必要研究市场,因而无须制定战略。

(2) 近年来,企业的自主权虽然得到了逐步落实,但由于许多企业的产权仍不明晰,企业管理者还是由上级主管部门委派、任命,这就注定了这些管理者不会下大力气抓战略管理。因为大多数上级部门不是以绩效来考核这些干部的,即便是用绩效考核,也是短期的,因此他们才不会重视企业的长远发展问题。

(3) 战略管理在我国兴起的时间并不长,一些有责任感和事业心的管理者虽然也想搞战略管理,但他们缺乏相关知识,连什么是战略都不知道,更谈不上搞战略管理了。他们往往将企业战略与企业计划等同起来,殊不知企业战略正是在长期计划难以适应环境变化后才产生的,因而更具有灵活性和指导意义。

(4) 一些企业虽然也在进行战略管理,但管理者对战略管理的认识存在着很大的局限性。他们的错误观念成为战略管理推广的重要障碍。这些错误观念主要有:

①认为只要有资金、技术、设备、产品,就能解决一切问题,忽视了企业内部人的因素和企业外部环境因素的巨大作用。

②将企业战略看做是企业内部战略专家与企划人员的工作,使得本只应当充当参谋顾问角色的企划(或计划)人员,实际上接管了企业战略决策的权力。

③认为战略就是“远”和“大”,制定的战略时间跨度太长,目标太偏离实际,丧失了战略的意义。

④重视战略制定,忽视战略实施。

三、企业战略管理的必要性

(一) 从部分上市公司的成败中看战略管理的必要性

2000 年,中国消费者协会全年未接到关于海信电视机问题的投诉,由此,海信

成为2000年业内惟一一个“零投诉”品牌。究其原因，主要是因为海信集团在中采用了科技创新与质量优先战略。具体做法有：（1）从设计源头上提高产品质量，把主要精力用于技术改造和新产品开发。海信不仅在全行业建立了首家国家级技术开发中心，而且在各种零部件的选用上，也追踪国际先进标准。（2）质量意识不强就下岗。（3）108道质控工序。一台海信彩电要经过方案论证、原材料采购、生产过程控制等108道工序才能走向市场。（4）99=0与1=100。海信认为，一件产品如果有100个元器件，99个是合格的，一个是不合格的，则这件产品就是完全失败的产品，而在质量成本上增加1元则可能从减少服务费用、增加品牌价值上相对收益100元。（5）满意服务锦上添花。海信彩电的用户现在已超过1000万，但投诉率却是全行业最低的。

而同处在家电行业、前几年一直被投资者看好的另一上市公司深康佳就没那么幸运了。该公司2001年亏损69979万元，究其原因，主要是由于战略决策失误造成的。深康佳的战略失误表现在：（1）前些年规模扩张过快，彩电产量急剧上升。而由于当时彩管的收购价格偏高，造成了彩电的生产成本较高。由于彩电市场的激烈竞争，该公司在报告期内处理库存彩电150万台，跌价损失约3.8亿元。（2）过高地估计了农村的消费能力。为了抢占农村市场，康佳投资数亿元兴建了农村销售网络。而实际上，农村市场并未被真正启动，巨额投资没有得到预期的回报，反而为企业带来了资金上的损失和经营上的包袱。

从以上两家上市公司成败的案例中，可以看出，战略管理对企业发展是非常重要的。战略的失误是最大的失误，一个错误的决策可能会将企业置于死地，而正确的战略则会使企业取得优势，在竞争中不断发展壮大。

（二）企业战略管理的必要性

1. 实施战略管理是市场经济发展对企业的客观要求。我国建国后，曾搞了相当长时期的计划经济。在计划经济体制下，尤其是在封闭的国内或地方市场上，如果企业没有战略还可以勉强维持生存的话，那么，在改革开放、国门大开，尤其是我国加入WTO后，世界上许多著名的企业将大举进入我国的环境下，企业如果没有战略，则它将失去发展的可能性，甚至难以维持生存。

在市场经济体制下，我国企业，尤其是国有企业的地位和作用发生了历史性的变化，由传统计划经济体制下政府的附属物和执行生产任务的大车间，逐渐地转变为自主经营和自负盈亏的法人实体和微观竞争主体。这一转变，客观上促使企业开始关心自身的生存和谋求长远发展。另一方面，与以前相比，我国企业生存发展的环境也发生了巨大的变化，一是企业外部已经有了一个复杂多变的市场，企业不仅要研究错综复杂的市场竞争特点，还要从市场上取得员工、技术和资金等生产要素。二是企业还要面对错综复杂的国际市场。因此，一个企业要想生存并得到长远发展，就必须研究市场的变化趋势，认真谋划自己的行动战略。

2. 战略管理有利于企业确立长远的发展方向。市场是复杂多变的，但企业的生产

或经营却不能天天在变。一个企业从事某种产品的生产或经营，一旦建起了厂房，购置了设备，招聘了人员，不能说变就变。那么，企业面对复杂多变的市场应该怎么办呢？这就要求企业要对内、外环境及其变化的趋势进行科学的定性和定量分析，明确企业的机会与风险，认识企业在竞争中的地位，从而确定企业长远发展的基本方向，而且这个方向是相对稳定、较长时期不变的。企业管理人员在工作中必须通过一系列的战略决策和行动，保证企业朝着有利的方向长期稳定地发展。20世纪70年代，美国一些公司一度在西德、日本企业的进攻面前节节败退，主要就是由于这些企业没有长远的战略指导和控制企业的活动，因而，在竞争对手的冲击面前束手无策，在许多行业中让竞争对手夺走了大部分的市场份额。

3. 战略管理能提高企业各项决策工作和管理工作的效率。一个企业如果没有明确的战略，许多干部和职工都不知道自己到底应该干些什么、怎么干。他们在工作中没有明确的目标，在决策时缺乏对未来的考虑，导致了很多短期行为。近十多年来，我国许多企业生产假冒伪劣产品、不重视售后服务、不重视企业文化的建设就是很好的证明。有了明确的发展战略后，企业该干什么，不该干什么，遇到一件事职工该如何处理，就可以以是否有利于企业长远目标的实现为依据来进行决策。在大多数情况下，一个较好的战略及其规划方法对高级管理人员的帮助很大：规划能使管理人员把目光放得更远，能迫使他们完整地看待其可承担的全部任务；能提供有关未来的新数据，引导更多的人高瞻远瞩；能完善一个交流有关未来情况的系统方法，并提供一个明确的范围和依据，以便评审各种建议和预算方法。

4. 战略管理赋予了企业理想和活力，增强了企业内部凝聚力。企业战略的核心就在于它规定了企业在一定历史时期内的基本目标和实现这一目标的基本途径。企业的目标就是企业的理想，是全体职工奋斗的方向。企业战略不仅为企业的经营管理活动提供了一个指导原则，而且会使职工感到自己的企业大有发展前途，激发出他们为实现企业远景规划而工作的积极性。

第三节 企业战略的层次

正如企业的目标可以有不同的层次一样，企业的战略也有着自己的层次。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，即企业总体战略、业务部门战略和职能部门战略。

一、企业总体战略

企业总体战略，又叫企业战略或公司战略，是指涉及企业总体发展的战略，也是企业中最高层次的战略。它具有以下特点：