

高等学校工商管理专业应用型本科系列教材

企业战略管理

蔡东宏 主编

刘 辉 刘松先 副主编

Business



高等教育出版社
HIGHER EDUCATION PRESS

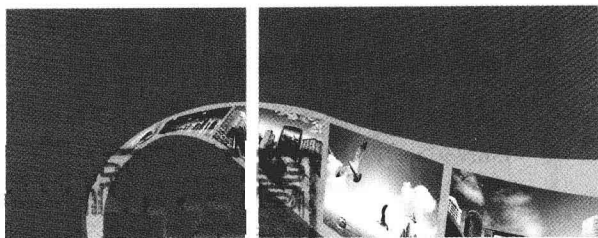
高等学校工商管理专业应用型本科系列教材

企业战略管理

Q i y e Z h a n l ü e G u a n l i

蔡东宏 主编

刘 辉 刘松先 副主编



高等教育出版社·北京

HIGHER EDUCATION PRESS BEIJING

内容简介

本书根据作者多年的研究成果和实践工作经验编写而成。本书重点探讨了企业战略管理的实用分析工具、方法和最新案例。

本书共十二章。第一章介绍战略管理的基本知识和理论演化过程,第二章介绍外部环境分析工具,第三章介绍内部环境分析工具,第四章介绍内外部综合分析工具,第五章介绍企业总体战略,第六章介绍业务层战略及其工具,第七章介绍职能战略,第八章介绍国际化战略,第九章介绍战略评价与选择,第十章介绍战略实施,第十一章介绍战略控制,第十二章介绍战略管理的新工具与新理念,全书最后附有综合性案例补充阅读材料,供学生综合运用本书知识并从不同角度提出见解。

本书的主要特点与创新之处在于重点探讨了企业战略管理的实用分析工具、方法和最新案例,并结合名家对话和最新案例详细介绍了战略管理的新工具与新理念,有助于读者更好地理解、掌握与运用这些实用、先进的战略分析工具。

本书可作为管理类专业本科学生的教材,也可供有兴趣了解企业战略管理基础知识和实用分析工具的人士阅读。

图书在版编目(CIP)数据

企业战略管理 / 蔡东宏主编. —北京: 高等教育出版社, 2011.10

ISBN 978 - 7 - 04 - 032163 - 0

I. ①企… II. ①蔡… III. ①企业管理: 战略管理 - 高等学校 - 教材 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 183130 号

策划编辑 宋志伟
插图绘制 尹 莉

责任编辑 宋志伟
责任校对 陈旭颖

封面设计 张 楠
责任印制 张福涛

版式设计 马敬茹

出版发行 高等教育出版社
社 址 北京市西城区德外大街 4 号
邮政编码 100120
印 刷 北京天来印务有限公司
开 本 787mm × 960mm 1/16
印 张 20.5
字 数 380 千字
购书热线 010-58581118

咨询电话 400-810-0598
网 址 <http://www.hep.edu.cn>
<http://www.hep.com.cn>
网上订购 <http://www.landaco.com>
<http://www.landaco.com.cn>
版 次 2011 年 10 月第 1 版
印 次 2011 年 10 月第 1 次印刷
定 价 30.00 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请到所购图书销售部门联系调换

版权所有 侵权必究

物 料 号 32163-00

前言

笔者长期从事企业战略管理的教学和科研工作,教学对象主要是经管类本科生和研究生,课余还对全校非经管类本科生开设企业战略管理的校定选修课,另外,笔者在留美期间经常聆听美国著名企业高层在大学的讲演和互动答疑,还与美国 MBA 和 EMBA 的企业中高层学员进行过深入交流。于是就有一个强烈的愿望——想将自己在教学科研过程中和留美期间的感悟编写成教材供更广大的教师和学生借鉴和学习。

笔者主编的《企业战略管理》教材经过资格审查、专家评议、领导小组复审三个环节,有幸入选,被列入高等教育出版社高等学校工商管理专业应用型本科系列教材。

本教材基于“应用型本科”的教育理念,以“分类指导、注重特色”为原则,以大力发展应用型本科教育、完善应用型本科教材体系为目标。本教材的特点包括:(1)满足新形势应用型本科教学需求。(2)反映应用型本科最新的教学成果。(3)将企业战略管理理论教学与案例分析相结合。(4)突出实践性、可操作性和实用性。(5)体现了国际化视野与本土化关注的结合。(6)体现了企业战略管理理论与实践的结合。

本书由蔡东宏负责编写大纲,由蔡东宏和刘辉统稿和修改。具体章节编写分工如下:海南大学蔡东宏和林叶负责编写第三章和第四章;海南大学蔡东宏和曹晓雪负责编写第六章;上海立信会计学院牛培源负责编写第二章,并为第三章的编写提出了宝贵的修改意见;浙江财经学院刘辉负责编写第七章、第八章和综合性案例补充阅读材料,并和盐城工学院高崇华共同编写第一章;高崇华负责编写第五章;厦门理工学院刘松先负责编写第九章和第十二章;浙江理工大学李志平负责编写第十章和第十一章;浙江理工大学涂辉文则为第十章和第十一章提供了案例。

本书得以顺利完成,衷心感谢本书编辑的悉心指导与修改,感谢各位编写人员的合作与分享。同时,本书在编写过程中,引用了多位专家、学者的相关文献,在此谨表示万分感谢。编者受水平和时间所限,错讹之处在所难免,敬请读者指正。

编者

2011年7月

主编寄语

欢迎学习企业战略管理。这是一门令人兴奋的、具有挑战性的课程。战略管理是企业制胜之道,企业战略的实质既是选择也是放弃,即“有所为,有所不为”。企业应当不断地根据行业发展的特点、市场竞争状况和企业自身的能力和资源条件,理性地选择应该做大做强的核心业务和应当放弃的业务。企业的核心资源是有限的,放弃那些没有竞争优势的业务是做大做强核心业务的前提和基础。

在我国企业迈向市场经济的今天,企业战略管理已成为管理的重点,特别是企业在资产重组与流程再造的过程中,更需要思考战略管理的问题。

由于对企业的战略规划缺乏系统思考、方法不多、思想摇摆不定、适应外部环境变化能力不强、保证措施不到位、执行力不够等诸多原因,即使制定了宏伟的发展战略,也往往流于形式,成了“做给别人看”、“对外可讲,对内无用”的表面文章,战略实施远没达到预期的效果。企业战略管理应该规范化、标准化,具有可操作性,并形成好的制度和流程。要实现这一目标就需要先进、科学的战略工具、方法论和深入的案例分析研究。

在学习这门课时,你既可以作为单独的一个人,也可以作为一名团队的成员进行决策。无论员工们工作多么刻苦,企业依然会遇到麻烦。“做正确的事”远比“正确地做事”重要。本教材的编写体现了应用型本科教材的特色,注重实践和应用,编者尝试着做了如下努力:

(1) 充分吸收国内外企业战略管理方面的研究成果。

(2) 本教材突出两大特点:一是战略工具的应用,包括企业外部环境分析工具、内部环境分析工具、内外部综合分析工具、业务层战略工具的应用。战略工具是企业战略制定、实施与评价必不可少的要素,是企业家的望远镜和显微镜。二是引入战略管理的新理念,包括竞合战略和蓝海战略。

(3) 通过客观材料展示和主观点评相结合的活泼方式,为解决案例介绍的空泛性和理论分析的枯燥性,提供了别具一格的教学辅助形式。从教学角度讲,战略管理案例应该反映战略性的问题、决策与行为。企业战略管理案例分析对于学生学会如何运用概念、评价现状、制定和实施战略来说至关重要。因此,本教材在保持普通战略管理教材系统性、逻辑性的基础上,加入了大量我国中小型企业战略管理的成功案例,旨在通过国内实际案例的感性材料激发应用型本科

专业学生的学习积极性和中小型企业管理者们的战略管理潜能。

(4) 在各章节内容安排上遵循学生的认知规律和教师的教学规律。按照学习目标、引文、正文、本章小结、复习思考题、实践环节、案例讨论题、案例点评的顺序编排教材。这种形式上的创新实际上体现了本书理论与实践相结合且学以致用编写思路。

(5) 书后的附录提供了综合性案例补充阅读材料,供学生综合运用本教材知识并从不同角度提出见解,以培养学生综合创新思维能力和理论应用于实践的能力。

在案例教学中,教师与学生应注意处理好以下几个问题:

在案例讨论中,教师一方面要使学生有机会能在某种情况下,了解某些战略管理理论的应用性与局限性;另一方面,通过案例分析,培养学生在实际观察与归纳推理的基础上,形成自己对事物的洞察能力。

在每个案例中,学生应该研究以下几类问题:第一,学生应该了解在某种情况下已经发生的事情,为什么它以这种方式发生?在所发生的事情中,什么是它的长处?什么是它的不足?什么情况下可以使它发展得更好更有利?如何产生这种情况?为什么会这样?第二,总会有下一步应该做什么的问题。什么是应该解决的关键问题?企业期望从每一个问题的解决上得到一个什么样的结果?企业应该选择哪一种备选方案?为什么?第三,对于每一个案例来讲,没有一个绝对“正确”的答案,可能会有若干个“好”的答案,或者“不好”的答案。案例分析的目的是帮助学生掌握这些“好”的答案的性质,掌握如何分析各备选方案,增加学生获得成功的可能性,但不能确保他们一定获得成功。

“企业战略管理”是建立在所有管理课程基础上的一门总括性课程,要求综合利用以前所学各门课程的知识,从而构造企业战略管理的基本思路。为此,“企业战略管理”课程的教科书应尽可能全面地反映这一要求,以培养学生把握企业未来、掌控企业全局的战略思考能力和决策技巧,使学生了解企业战略的基本框架和全过程,掌握战略制定的方法和工具。

蔡东宏

2011年7月

目 录

第一章 企业战略管理概论	1
第一节 企业战略管理的概念	1
第二节 企业战略的层次和管理过程	5
第三节 企业战略理论的发展与启示	10
第二章 外部环境分析工具	21
第一节 PEST 分析及其扩展变形	22
第二节 外部因素评价矩阵	26
第三节 竞争对手分析框架	29
第四节 五力模型及其扩展	35
第五节 行业内的战略群体分析矩阵	42
第三章 内部环境分析工具	50
第一节 内部因素评价矩阵	50
第二节 企业内部分析框架	53
第三节 企业资源分析	54
第四节 企业能力分析	58
第五节 麦肯锡 7S 模型	63
第四章 内外部综合分析工具	73
第一节 SWOT 分析	73
第二节 内部—外部矩阵	78
第三节 利益相关者分析	80
第四节 竞争态势矩阵	83
第五节 价值链分析	86
第六节 结构、行为、绩效模型	89
第七节 标杆分析法	91
第五章 企业总体战略	99
第一节 增长型战略	99
第二节 稳定型战略	106
第三节 紧缩型战略	111
第四节 组合型战略	115

第六章 战略经营单位战略及其工具	123
第一节 战略经营单位战略.....	123
第二节 战略经营单位战略工具.....	129
第七章 职能战略	149
第一节 市场营销战略.....	149
第二节 财务战略.....	158
第三节 人力资源战略.....	162
第四节 生产运作战略.....	168
第五节 研究与开发战略.....	172
第八章 国际化战略	178
第一节 国际化战略的界定.....	178
第二节 国际化战略实施的动因.....	181
第三节 国际化战略的选择.....	186
第四节 国际市场进入模式选择.....	189
第五节 钻石模型.....	194
第六节 企业国际化经营的风险.....	199
第九章 战略评价与选择	208
第一节 战略评价及其步骤.....	208
第二节 评价的标准.....	211
第三节 影响战略选择的因素.....	214
第四节 定量战略规划矩阵.....	219
第五节 战略钟模型.....	225
第六节 战略选择矩阵.....	227
第十章 战略实施	232
第一节 战略实施的模式及原则.....	232
第二节 战略实施的步骤.....	238
第三节 战略变革.....	246
第十一章 战略控制	255
第一节 战略控制的原则.....	255
第二节 战略控制的过程.....	259
第三节 战略控制的方法.....	262
第十二章 战略管理的新工具与新理念	273
第一节 平衡计分卡.....	273
第二节 绩效棱柱模型.....	283
第三节 经济增加值模型.....	286

第四节 竞合战略.....	290
第五节 蓝海战略.....	298
附录.....	308
综合性案例 1 南非球场五万个座椅的故事	308
综合性案例 2 原汁原味的本山传媒	309
综合性案例 3 伦敦 HCT“在商言商”的商业模式	311
综合性案例 4 七匹狼:从“卧狼”到“奔狼”	313

第一章 企业战略管理概论

学习目标

1. 学习企业战略概念,初步理解战略管理对企业的重要性。
2. 能结合企业实际理解、掌握企业战略管理的特点。
3. 了解企业战略的层次和管理过程。
4. 初步了解企业战略管理理论的发展趋势。

进入 21 世纪以来,我国企业的生存环境日益复杂多变:国家经济体制改革不断深化,市场逐步发育,竞争日益加剧;经济日益开放和活跃,全球化和民营经济迅猛发展,企业的竞争范围迅速扩大,竞争对手日益增多;宏观调控和结构调整使得市场激烈震荡;信息时代到来,技术和管理的快速推陈出新。在这样一个环境中,企业要想求得生存和长远发展,就必须站在全局的高度去把握未来,通过强化自身的优势,取得企业内部资源与外部环境的动态平衡,自觉地从实际出发,对企业的未来作出总体运筹和谋划,制定并实施企业的发展战略。

第一节 企业战略管理的概念

一、企业战略管理的内涵

(一) 企业战略的含义

战略(strategy)一词最早是军事方面的概念。战略的特征是发现智谋的纲领。在西方,“strategy”一词源于希腊语“strategos”,意为军事将领、地方行政长官。后来演变成军事术语,指军事将领指挥军队作战的谋略。在中国,战略一词历史久远,“战”指战争,“略”指谋略。春秋时期孙武的《孙子兵法》被认为是中国最早对战略进行全局筹划的著作。在现代,“战略”一词被引申至政治和经济领域,其含义演变为泛指统领性的、全局性的、左右胜败的谋略、方案和对策。

1960 年以前,企业管理领域还没有明确提出“战略”一词。当时称之为“企

业经营政策”，并把“经营政策”认为是职能管理的整合。经营政策的意义在于在一个更加宽阔的视野中把企业看做一个整体——将各种职能的专业知识整合起来。随着竞争的加剧，企业生存的压力不断增大，战略越来越多地被运用于企业的经营管理之中。进入20世纪60年代后，企业管理领域正式提出了“战略”一词。1965年计划学派的领军人物安索夫(H. I. Ansoff)出版了《公司战略》一书，提出了“战略四要素说”，即战略的构成要素包括产品与市场范围、增长向量、协同效应和竞争优势四个方面，还把企业战略分为企业总体战略与竞争战略两大类。

在广义的战略定义中，战略的概念包含着企业的目的。美国哈佛大学商学院教授安德鲁斯(K. R. Andrews)提出：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。哈佛大学的迈克尔·波特教授也认为：“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。”

而在狭义的战略定义中，确定目的的过程与战略制定的过程虽然相互联系，但又是截然不同的两个过程。安索夫指出，企业战略是贯穿于企业经营、产品和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。美国学者霍弗和申德尔认为，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。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。

总之，上述各类定义尽管有所不同，但都强调企业战略的计划性、全局性和长远性。近年来，由于企业外部环境变化的速度加快，使得以计划为基点的定义受到不少批评，于是企业战略的现代概念受到广泛的认同。加拿大的明茨伯格(H. Mintzberg)教授把战略定义为一系列行为方式的组合，创立了企业战略的5Ps模式，即通过计划(Play)、计策(Ploy)、模式(Pattern)、定位(Position)、观念(Perspective)来对企业战略进行描述。

明茨伯格的定义与传统定义的最大不同在于，他认为战略作为一系列的决策或行动方式，既包括刻意安排的(或计划性)战略，也包括任何临时出现的(或非计划性)战略。事实上，企业大部分的战略是事先的计划和突发应变的组合。许多管理学者开始研究组织的有限理性，并将重点放在组织不可预测的或未知的内外部因素约束下的适应性上。可见，传统定义与现代定义的本质区别在于，现代概念更强调企业战略的应变性、竞争性和风险性。

归纳以上研究，我们对企业战略概念可定义为：企业以未来为基点，在全面分析外部环境和内部条件现状及其变化趋势的基础上，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，合理地调整企业结构和配置企业的资源，为寻求和维持持久竞争优势而作出的有关全局的重大策划和谋略。

企业战略应是在经营活动之前有目的、有意识地制定的，应体现一种主动精神，其实质是帮助企业建立和维持持久的竞争优势，即帮助企业保持一种强大而

灵活的态势。它是企业为实现其宗旨和目标而确定的组织行动方向和资源配置纲要,是制定各种计划的基础。企业战略是对企业各种战略的统称,其中既包括竞争战略,也包括营销战略、发展战略、品牌战略、融资战略、技术开发战略、人才开发战略、资源开发战略等。

企业战略管理可以理解为,企业为实现其可持续发展,在充分研究分析内部条件和外部环境的基础上,确定企业使命,设定企业战略目标,制定一个恰当的战略并付诸实施,同时在实施过程中对其进行评价和控制从而保证目标和企业使命最终得以实现的一个动态管理过程。

(二) 企业战略管理的特点

企业战略管理是对企业战略的设计、选择、控制和实施,直至达到企业战略总目标的全过程。战略管理涉及企业发展的全局性、长远性的重大问题,诸如企业的经营方向、市场开拓、产品开发、科技发展、机制改革、组织机构改组、重大技术改造、筹资融资等。战略管理的主体一般是企业的高层管理人员。企业战略管理具有以下特点:

1. 战略管理具有整体性

企业的战略管理是以企业的整体为对象,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,所追求的是企业的整体效果。企业战略管理的整体性包括两方面的含义:一是将企业战略看成是一个完整的过程来加以管理;二是将企业视为一个不可分割的整体。企业战略管理强调整体优化,而不是强调企业某一个战略单位或某一个职能部门的重要性。虽然这种管理也包括企业的局部活动,但这些局部活动是作为总体活动的有机组成在战略管理中出现的。企业战略管理通过制定企业的宗旨、目标、战略和决策来协调企业各个战略经营单位、部门的活动。

2. 战略管理具有长期性

企业战略管理关心的是企业长期、稳定和高速的发展。企业战略管理的时间跨度一般比较长。企业战略管理中的战略决策是对企业未来较长时期内,就企业如何生存和发展等进行统筹规划,如图 1-1 所示。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



图 1-1 战略管理与生产管理和经营管理的区别

作用,但这一切是为了更长远的发展,是长期发展的起步。从这一点上说,战略管理也是面向未来的管理,所以战略决策要以企业管理人员所期望或预测将要发生的情况为基础。在瞬息万变和激烈竞争的环境中,企业要取得成功必须对未来作出长期性的战略规划。

3. 战略管理具有权威性

战略管理重视的是企业领导者按照一定程序,对企业重大问题作出抉择并将其付诸实施的过程。企业战略是有效经营的必要前提,要充分发挥战略的整体效益功能,就必须使其具有权威性。

4. 战略管理要具有环境适应性

企业战略管理重视的是企业与其所处的外部环境的关系,其目的是使企业能够适应、利用环境的变化。企业是社会不可分割的一个组成部分,它的存在和发展在很大程度上受其外部环境因素的影响。因此在未来竞争的环境中,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因素,以使企业的行为适应不断变化的外部力量,使企业能够实现可持续发展。

二、企业战略管理的地位和作用

战略具有重要的地位和作用。它是企业根本性的东西,是企业活动的主要依据,是运用企业各种资源谋求竞争优势的重要保障。战略正确与否,决定企业竞争的胜负,事关企业能否实现可持续发展。

当今企业面对日益复杂、多变的环境,纷纷将战略管理作为走向成功的法宝。管理大师彼得·德鲁克说:“明天总会到来,又总会与今天不同。如果不着手于未来,最强有力的公司也会遇到麻烦。”管理大师乔尔·罗斯(Joel Ross)说:“没有战略的企业就像一艘没有舵的船一样只会在原地转圈,又像一个流浪汉一样无家可归”。

(一) 战略管理推动企业发展

很多专家研究发现,运用战略管理的企业业绩往往要好于不运用战略管理的企业。在1970年,桑恩和豪斯对6个不同行业的36家(18个对比组)大中型企业运用战略管理的情况进行考察,研究战略管理与经济效益的关系。他们经过7年的比较研究后发现,在石油、食品、医药、钢铁、化工和机械等行业中,具有正式战略规划的企业在投资收益率、股权资本收益率和每股收益等财务指标上都明显地好于没有正式战略规划的企业。同时他们还发现,企业采取正式战略规划以后,其经济效益要比没有战略规划时有较大幅度的改善。

之后,哈罗德又用了4年的时间,进一步专题研究了桑恩和豪斯所涉及的医药和化工行业,研究结论又一次证明了桑恩和豪斯结论的正确性,而且指出有正式战略规划的企业与无正式战略规划的企业在经济效益上的差距在不断扩大。

1982年罗宾逊的研究报告指出,战略规划对小型企业也有益处。罗宾逊研究

了 101 家小型的零售、服务和制造企业,最后得出结论:在销售、利润和生产率上,有战略规划的小型企业要比没有战略规划的小型企业有显著改善和提高。

(二) 战略管理与中国企业

21 世纪,中国的企业具有良好的发展机会,中国广阔的大市场为企业提供了强大的发展引擎。中国经济在高速发展,中国企业在变革创新和不断壮大,经过 30 年的发展,诞生了华为、联想等一大批优秀大型企业和众多中小企业。现在,企业生存的环境正在发生翻天覆地的变化,随着市场经济体制日臻完善,政策性的效应即将消失殆尽。更重要的是,在全球化的大背景下,商战已经到了白热化阶段,超额利润被平均化。这些都迫使企业家具有更高的战略眼光。

不少中国企业曾经依靠自身的努力,渡过了多年的曲折与磨难。然而,当这些企业发展到一定规模时,有些却迅速滑入“中年危机”,染上了“大企业病”——业绩下滑,优秀人才大量流失,管理消耗大,甚至看不清下一步的方向。深层次的问题在于:企业管理的系统支撑度不够;企业的基础流程差,有序性管理不好,具体表现就是整体运作效率差;企业没有做好分配制度和价值分享。要解决这些问题,领导者要有优秀的战略思维能力,企业要有科学的战略管理。

尤其值得注意的是,目前我国中小企业超过 4 200 万户(包括个体工商户),占企业总数的 99% 以上,仅仅凭借创业者的激情与梦想、个人的经验主义和价值观念是难以在今后的市场竞争中获得生存和发展的。企业战略决定着中小企业的兴衰。考虑到通常相关教材中常常将注意力聚集于大型企业,本教材拟对中小企业战略管理问题进行适当的关注。

第二节 企业战略的层次和管理过程

一、企业战略的层次

企业内部往往设置若干管理层次,如最高管理层、中间管理层和基层组织。尽管战略管理的最终责任由最高管理层的人员承担,但其他管理层的管理者都要参与其中,有时甚至要制定和实施各自职能范围内的某种战略,这样便会在企业内形成战略管理层次。依据大型公司的特点,把战略分为总体战略(公司层战略)、战略经营单位战略(业务层战略)和职能战略。要注意的是,有些中小型企业,由于其内部没有相对独立的经营单位,不一定要将其战略分为三个层次。

(一) 总体战略

总体战略,或称公司层战略,是企业最高管理层指导和控制企业一切行为的

最高行动纲领。总体战略的对象是企业整体。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。

从企业战略管理的角度来看,总体战略的侧重点有以下三个方面:一是企业使命的确定。即企业最适合于从事哪些业务领域,为哪些消费者服务以及企业向哪些领域发展。二是战略经营单位(Strategic Business Unit, SBU)的划分以及战略经营单位的发展规划。三是关键的战略经营单位的战略目标。

从战略形成的性质看,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;从参与战略形成的人员看,企业总体战略的制定与推行人员主要是企业的高层管理人员;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,战略虽是根据企业环境变化的需要而提出来的,但它对企业的组织形态也有反作用,会要求企业的组织形态在一定时期作出相应的变化。例如,当企业准备利用一部分内部资源进行合资经营时,企业的组织形态就要作出相应的调整。

(二) 战略经营单位战略

战略经营单位战略也称业务层战略,是在总体战略的指导下,就如何在某个特定的市场上成功开展竞争而制定的战略计划。从事多元化经营的公司往往拥有多个战略经营单位。

战略经营单位战略是由分管各战略经营单位的管理者制定的,主要侧重于在特定的细分市场中获取竞争优势,包括进行准确的市场定位和选择有效的经营模式。例如,发现或创造新的市场机会;针对市场需求开发新的产品和服务;评估产品和服务在多大程度上满足了客户需求,主要表现在市场份额是否增加或投资收益率是否提高。通用电气公司(GE)就是一家拥有多个战略经营单位的多元化企业,其业务涵盖了从医疗器械到金融产品和服务等多个不同的领域,仅其金融服务就包括了个人贷款、汽车贷款和租赁、抵押贷款、家庭财产保险和信用保险等多项内容。尽管它们都属于同一类服务,但这些服务有着明显不同的客户群体,是不同的市场,而不同的市场需要不同的战略,因此它们是不同的战略经营单位。

(三) 职能战略

职能战略属于企业运营层面的战略,是为了贯彻和实施总体战略和战略经营

单位战略在企业各职能部门制定的战略。职能战略是企业内各主要职能部门的短期战略计划,一般可分为研发战略、生产战略、营销战略、人力资源战略和财务战略等。职能战略的侧重点在于发挥各部门的优势,提高组织的工作效率和资源的利用效率,以支持公司层和业务层战略目标的实现。如果说公司整体战略和战略经营单位战略是强调“做正确的事”,那么职能战略则强调“正确地做事”。

职能战略实施的好坏会在很大程度上影响企业战略目标的实现。相比公司总体战略和战略经营单位战略,职能战略具有更详细、更具体和可操作性更强的特点,如确定生产规模和生产能力、设定质量目标等可以量化的指标。

公司总体战略、战略经营单位战略和职能战略共同构成了企业完整的战略体系,只有不同层次的战略彼此联系、相互配合,企业的经营目标才能实现。它们之间的相互关系如图 1-2 所示。值得注意的是,上述三个层次的战略中,只有公司总体战略和战略经营单位战略才真正属于战略范畴,而职能战略是根据上一层次战略制定的短期的、执行性的方案或步骤,因此属于战术范畴。职能战略侧重点是:如何贯彻事业部发展的总体目标;职能目标的论证及细化发展目标、效益、质量目标;确定职能战略的战略重点、战略阶段和主要战略措施;战略实施中的风险和应变能力分析。

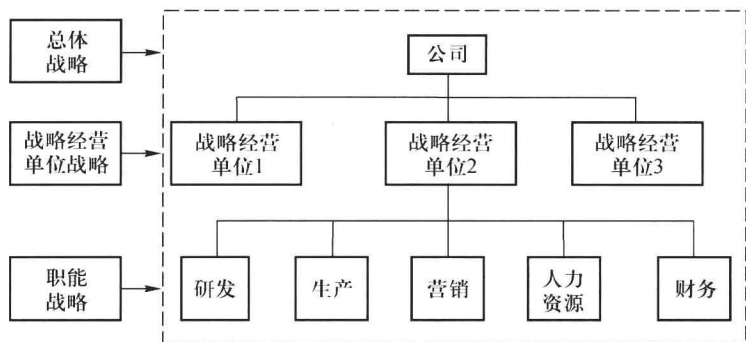


图 1-2 企业的战略层次

二、企业战略管理过程

企业战略管理过程可以分为战略分析、战略选择、战略实施及战略评价与控制(见图 1-3)。由于环境变化的不确定性,使得现实生活中不存在完美的战略,任何好的战略都是在实践中不断完善起来的。此一时彼一时,任何战略都需要和环境保持一致。战略管理过程的几个阶段实际上是一个循环反复、不断完善的动态过程。

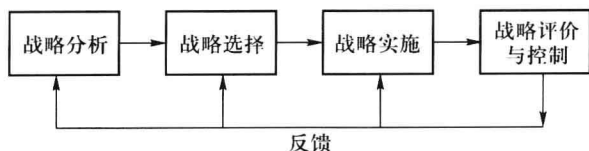


图 1-3 战略管理过程模型

（一）战略分析

战略分析是指对为保证企业在现在和未来始终处在良好状态的那些关键性影响因素形成一个概括。战略分析要了解：企业的环境正在发生哪些变化以及它们怎样影响企业和企业活动？对这些变化，企业有哪些资源优势？与企业有关的个人和团体——管理人员、所有者或股东以及联盟等的愿望是什么？这些怎样影响当前的地位？将来会发生什么？具体来说，战略分析主要是对环境、战略能力、所有者的期望和企业文化等的分析。

1. 环境分析

企业总是处在复杂的经济、政治、社会文化和技术环境中，所以环境的变化对企业的影响较为复杂。战略与企业环境中的地位有关，因此，了解环境对企业的影响对战略分析来说是至关重要的。在考虑环境变化对现在的影响和预期的变化的同时，必须考虑历史的环境对企业的影响。由于环境变量非常多，有些会给你带来机会，有些则会给你带来威胁，但对这些环境变量逐个分析几乎不可能，因此企业应将环境变量进行一个主要的或整体的概括。

2. 战略能力

分析企业战略能力就是衡量企业的优势和劣势。定义这些优势和劣势时需要考虑企业的资源，如其有形资产、管理水平、品牌、信誉、财务结构和产品等。

3. 所有者的期望

所有者的期望会影响到哪些东西是可以被接受的。

4. 企业文化

企业文化对战略有重要的影响。不同的信仰会干扰环境和资源对组织的影响作用。面对相同的环境和资源，不同的两组管理者会得出不同的结论，哪种结论会占据首位可能取决于哪一组权力更大。

战略分析为制定战略提供了基础，同时也有助于了解企业现行战略和现行目标在方向及发展结果上的一致程度。现行战略能够应付组织环境变化吗？现行战略不可能与战略分析所描述的结果完全符合，不符合程度就是战略制定者面临的战略问题。有时需要调整的程度较小，有时则需要作出大幅度的变动。

（二）战略选择

战略选择可分为三个步骤，即战略方案的制订、战略方案的评估、战略方案的