

省精品课程教材



高等学校工商管理类专业系列教材

# 企业战略 管理

STRATEGIC MANAGEMENT

主 编 赵光洲  
副主编 李怡靖 张无畏



高等教育出版社  
HIGHER EDUCATION PRESS

省精品课程教材  
W 高等学校工商管理类专业系列教材

# 企业战略 管理

STRATEGIC MANAGEMENT

主 编 赵光洲  
副主编 李怡靖 张无畏

QIYE ZHANLUE GUANLI



高等教育出版社·北京  
HIGHER EDUCATION PRESS BEIJING

## 内容简介

企业战略管理是一门新兴的、综合的、实践性很强的学科。本书内容按照战略分析、选择、实施与控制的企业战略管理过程展开,首先,介绍战略、战略管理的定义与内涵,对企业战略管理理论的产生与发展进行梳理,以把握理论演变的脉络,展望理论的发展趋势;然后,介绍企业的愿景、使命与目标、宏观环境分析、行业结构分析和企业内部环境分析。在战略分析的基础上,企业战略选择集中于公司的总体战略、各个业务单元的竞争战略以及职能领域的战略三个层面上;最后,对战略实施与控制、战略与组织结构、战略与企业文化等内容进行系统介绍。书中既有理论阐述,又有案例剖析。本书在每章开篇都有引导案例,另提出本章要介绍的问题和内容,章后有案例讨论,便于读者进行后续思考和讨论。本书既可作为本科生以及高职高专教材,也可供其他管理实践者阅读。

## 图书在版编目(CIP)数据

企业战略管理 / 赵光洲主编. —北京: 高等教育出版社, 2011.8  
ISBN 978-7-04-033308-4

I. ①企… II. ①赵… 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146744号

策划编辑 毛艺达 刘悦珍      责任编辑 刘悦珍      特约编辑 陈 铭  
封面设计 吴 昊                  责任印制 蔡敏燕

---

出版发行	高等教育出版社	咨询电话	400-810-0598
社 址	北京市西城区德外大街4号	网 址	<a href="http://www.hep.edu.cn">http://www.hep.edu.cn</a>
邮政编码	100120		<a href="http://www.hep.com.cn">http://www.hep.com.cn</a>
印 刷	上海师范大学印刷厂		<a href="http://www.hepsh.com">http://www.hepsh.com</a>
开 本	787mm×960mm 1/16	网上订购	<a href="http://www.landraco.com">http://www.landraco.com</a>
印 张	18.75		<a href="http://www.landraco.com.cn">http://www.landraco.com.cn</a>
字 数	385千字	版 次	2011年8月第1版
购书热线	021-56717287	印 次	2011年8月第1次印刷
	010-58581118	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 33308-00

# 前 言

企业战略管理是为适应第二次世界大战后社会环境越来越复杂、企业竞争日趋加剧的形势而诞生的一门新兴学科。“战略管理”的思想大约在20世纪60年代末、70年代初首先在美国形成。1965年,美国经济学家安索夫(H. I. Ahsoff)在《企业战略论》一书中第一次提出“企业战略”的概念,随后,企业战略的理论得到迅速发展。

企业战略管理这门课程具有高度的综合性,它将经济学、管理学、市场营销、人力资源等学科的相关知识加以整合,综合运用于研究和解决企业带有全局性、长远性的问题,从“战略”角度探讨企业管理的问题。同时,企业战略管理也是一门应用性很强的管理学科。对于现实中的企业,怎样从更高的层次上去把握自身的发展方向,如何在更大的范围内提高资源配置的效率,企业战略管理对其具有重要的指导意义。

本书充分吸收国内外企业战略管理方面的研究成果,系统地归纳了企业战略管理理论体系内涵及发展,企业的外部环境,企业的内部环境,企业的使命、愿景与战略目标,企业总体战略,企业竞争战略,企业职能战略,企业战略的制定,战略的选择,战略的实施与控制,企业战略与组织结构,企业战略与企业文化等战略管理基本理论和创新思想,对于提高我国企业战略管理教学水平和企业管理水平具有一定的意义。

与目前国内其他企业战略管理教材相比,本书具有以下特点:

(1) 内容全面。教材按照企业战略管理过程编写,对战略分析、战略选择及战略实施与控制做了详细的介绍,力图让读者全面了解企业战略管理理论。

(2) 突出案例。教材配备了大量的案例,包括开篇的引导案例和章后的案例等,希望读者在完成理论学习的基础上,对案例进行研读,提高对企业战略管理理论的认识水平。

(3) 强化立体教学。为了利教便学,本书提供全方位的教辅资料,配有教学网站:教学课件、案例及参考答案等。

本书的写作框架和最后的定稿由赵光洲完成。全书由赵光洲任主编,李怡靖、张无畏任副主编。具体编写分工如下:第1章由庄永耀编写,第2章、第3章由李怡靖编写,第4章、第9章、第10章由李军杰编写,第5章、第6章由胡元林编写,第7章由田亮编写,第8章、第11章由张无畏、张焯、朱惠玲共同编写。

本书在每章内容之前精心准备了引导案例,章后配有小结,编入了许多国内外战略管理案例,以便读者学习参考,以使理论与实践充分融合。

在本书的编写过程中,作者参阅了国内外大量的专著、教材、文献资料及网络资源,这对本书的完成起到了一定的指导和借鉴作用。同时,出版社的编辑人员,始终以热情和认真负责的工作态度给予协调、指导和帮助,在此表示衷心的感谢!

由于编者水平有限,书中肯定存在不当与欠妥之处,敬请读者批评指正。

赵光洲

2011年6月

# 目 录

第 1 章 企业战略管理概论 .....	1
引导案例 新版龟兔赛跑 .....	1
第一节 战略及企业战略 .....	3
第二节 企业战略管理的概念、特点及作用 .....	6
第三节 企业战略管理学派及演变 .....	12
第四节 企业战略层次与管理过程 .....	19
第五节 企业战略管理理论的发展趋势 .....	24
第六节 企业战略研究与学习方法 .....	26
本章小结 .....	28
思考题 .....	28
案 例 盲人摸象 .....	29
第 2 章 企业外部环境分析 .....	30
引导案例 疯狂的石头——中国铁矿石谈判 .....	30
第一节 宏观环境分析 .....	31
第二节 行业环境分析 .....	34
第三节 战略群组分析 .....	42
第四节 竞争对手分析 .....	47
第五节 关键成功因素分析 .....	50
第六节 外部环境分析方法 .....	53
本章小结 .....	55
思考题 .....	56
案 例 福特汽车公司的外部环境分析 .....	56
第 3 章 企业内部环境分析 .....	61
引导案例 联想“屋顶图”理论 .....	61
第一节 企业的资源和能力 .....	62

第二节	企业核心能力 .....	65
第三节	价值链分析 .....	71
第四节	内部环境分析方法 .....	81
第五节	态势分析 .....	82
本章小结	.....	86
思考题	.....	87
案 例	海尔价值链分析 .....	87
<b>第 4 章</b>	<b>企业使命、愿景与战略目标</b> .....	<b>90</b>
引导案例	西行的马与原地打转的驴 .....	90
第一节	企业使命 .....	91
第二节	企业愿景 .....	94
第三节	企业愿景效用及与企业使命关系 .....	95
第四节	企业战略目标 .....	99
本章小结	.....	101
思考题	.....	101
案 例	打造员工忠诚第二步——分享企业愿景 .....	101
<b>第 5 章</b>	<b>战略分类与公司层战略</b> .....	<b>103</b>
引导案例	嵊州领带：“世界之最”为何失语 .....	103
第一节	企业战略的分类 .....	104
第二节	成长型战略 .....	105
第三节	稳定型战略 .....	120
第四节	收缩型战略 .....	122
第五节	实现成长型战略的方式 .....	124
第六节	不同规模企业的一般发展战略 .....	134
本章小结	.....	137
思考题	.....	137
案 例	雅戈尔开创“链时代” .....	138
<b>第 6 章</b>	<b>竞争战略</b> .....	<b>141</b>
引导案例	沃尔玛的成本领先战略 .....	141
第一节	竞争概述 .....	142
第二节	企业基本竞争战略 .....	143

第三节 行业生命周期不同阶段的企业竞争战略 .....	149
本章小结 .....	156
思考题 .....	156
案 例 苹果 iPod 演绎梦幻艺术 .....	157
<b>第 7 章 战略评价方法及战略选择过程 .....</b>	<b>160</b>
引导案例 哈勒尔与宝洁公司的清洁剂之战 .....	160
第一节 业务增长-市场份额矩阵 .....	161
第二节 行业生命周期法 .....	165
第三节 产业-市场演变矩阵分析法 .....	168
第四节 定量战略计划矩阵法 .....	170
第五节 战略与绩效分析 .....	175
第六节 战略选择矩阵 .....	179
本章小结 .....	181
思考题 .....	181
案 例 河北太行山区旅游资源整合与开发的全景分析 .....	182
<b>第 8 章 职能战略 .....</b>	<b>183</b>
引导案例 格兰仕职能战略 .....	183
第一节 职能战略概述 .....	184
第二节 人力资源战略 .....	186
第三节 研究与开发战略 .....	191
第四节 生产战略 .....	195
第五节 市场营销战略 .....	199
第六节 财务战略 .....	203
本章小结 .....	209
思考题 .....	209
案 例 西门子公司的人才战略 .....	209
<b>第 9 章 企业国际化战略 .....</b>	<b>213</b>
引导案例 李宁的国际化 .....	213
第一节 企业国际化发展及一般趋势国际比较 .....	214
第二节 企业国际化经营的环境分析 .....	221
第三节 企业国际化战略的模式及种类 .....	222



第四节 国际战略联盟 .....	225
第五节 企业进入国际市场的方式 .....	228
第六节 影响企业进入国际市场方式的因素 .....	229
本章小结 .....	232
思考题 .....	232
案 例 联想集团国际化战略 .....	233
<b>第 10 章 企业战略实施与控制 .....</b>	<b>237</b>
引导案例 农夫的一天 .....	237
第一节 企业战略实施的基本内容 .....	238
第二节 战略实施与组织结构 .....	243
第三节 领导与战略实施 .....	249
第四节 企业战略实施模式 .....	250
第五节 战略控制 .....	253
第六节 战略控制的系统设计 .....	265
本章小结 .....	268
思考题 .....	269
案 例 福特汽车公司的战略控制过程 .....	269
<b>附录 教学案例 .....</b>	<b>271</b>
案例一 奇瑞的创新战略 .....	271
案例二 春秋航空公司的低成本战略 .....	274
案例三 通用电气的并购战略 .....	275
案例四 海尔的国际化战略 .....	278
案例五 笔记本电脑的生产全球化战略 .....	281
案例六 宏桂公司扩大内需谋发展战略 .....	282
案例七 海尔集团联盟的风险控制战略 .....	284
案例八 国美的战略定位 .....	285
案例九 “吉列感应剃须刀”的战略选择 .....	286
<b>参考文献 .....</b>	<b>290</b>
<b>教学资源索取单</b>	

# 第1章

## 企业战略管理

### 概论

#### 引导案例 新版龟兔赛跑

很久以前,乌龟与兔子之间发生了争论,他们都说自己跑得比对方快。于是他们决定通过比赛来一决雌雄。确定了路线之后他们就开始跑了起来。兔子一个箭步冲到了前面,并且一路领先。看到乌龟被远远地落在了后面,兔子觉得自己应该先在树下休息一会儿,然后再继续比赛。于是,他在树下坐了下来,并且很快睡着了。乌龟慢慢地超过了它,并且完成了整个赛程,无可争辩地当上了冠军。兔子醒了过来,发现自己输了。

这个故事的寓意是,稳步前进者往往能够获得最终的胜利。我们从小到大所听到的都是故事的这个版本。然而最近,有人讲述了这个故事的另一个版本,故事到这里还没完。

兔子因为输掉了比赛而感到失望,他做了一些失利原因的分析。他发现,自己失败只是因为过于自信而导致粗心大意、疏于防范。如果他不那么自以为是,乌龟根本没有获胜的可能。于是,他向乌龟提

出了挑战：再比一次，乌龟同意了。于是，在这一次比赛中，兔子全力以赴、毫不停歇地从起点跑到了终点，把乌龟甩开几公里。

这则故事的寓意是：迅速并且坚持下去一定可以打败又稳又慢的对手。如果公司中的两个人，一个办事缓慢、但有条不紊且稳妥可靠，另一个办事迅速并且也很可靠，那么速度快的那个在机构中晋升的速度将快于较慢的那一个。

但是，到这里，故事还没有结束。乌龟又动了动脑筋，他意识到，以当前的比赛形式，它是不可能比赛中胜过兔子的。他想了一阵子，然后向兔子发出了新的挑战，他也要跟兔子再比一次，但是比赛路线会有所不同。兔子同意了。兔子遵循了原先的策略，坚持以最快的速度飞跑，直到面前出现了一条大河，而终点位于河对岸两公里处。兔子坐了下来，思忖着下一步该怎么办。这时，乌龟赶了上来，他跳进了河里，游到了对岸，并继续向前迈进，最终达到了终点。

这个故事的寓意是：首先应该找出自己的核心竞争力，然后选择适合展现自己核心竞争力的领域。在一个企业中，如果你的口才很好，那么就给自己寻找演讲的机会，让高层管理人员能够注意到你；如果你擅于分析，那么就找机会做一些研究，写出报告并递交给上层主管。展现自己的特长不仅能够让领导注意到你，而且还能够挖掘出成长和进步的机会。

这个故事还未结束。到了这时，兔子和乌龟成了很要好的朋友，他们一起做了一些思考，一致认为，大家在比赛中的表现本可以更加出色。于是，他们决定再比试一次，但是这次，他们两个将作为一个团队出现。他们出发了，兔子扛着乌龟跑到了岸边，然后，相互对调了一下，乌龟驮着兔子游到了对岸。到了对岸之后，兔子又把乌龟扛了起来，最后，他们两个一齐冲过了终点线，都感到了莫大的满足感，比独自获胜还高兴。

这则故事的寓意是：某个人工作出色、有很强的核心竞争力是件好事，但是除非你能够在团队中工作，并运用好每个人的核心竞争力，否则你常常会发现心有余而力不足，因为有些时候你的弱项正好是别人的强项，在某些情况下，应让具备相关核心竞争力的人来领导。

从这个故事中，我们还可以吸取其他教训。无论是兔子还是乌龟，在经历了失败后都没有放弃。兔子在失败后决定更加努力，乌龟则改变了他的策略，因为他已经尽力了。在生活中，当面临失败时，有些时候应该更加努力，有些时候则应该改变策略，尝试另一条途径，另一些时候，则两者都需要做。兔子和乌龟还吸取了另一条关键性的教训：当我们不再与对手竞争，而是开始与形势较量时，我们的表现会好得多。

这一故事新编给了我们很多道理。一是快速和坚持总能够战胜缓慢而平稳；二是在工作生活中我们要发挥自己的特长；三是团队合作、优势互补总能胜过独自奋战的优秀个体；四是当面对失败时，永远也不要放弃；五是与环境斗争，而不是针对对手。

企业战略管理是关系到企业长期性、全局性和方向性的重大决策问题。企业战略管理是企业复杂、多变的环境中谋求生存和发展,在充分分析企业外部环境和内部条件的基础上,根据企业外部环境和内部条件,确定企业组织目标,保证目标落实并使企业使命最终得以实现与控制。

## 第一节 战略及企业战略

### 一、战略的概念

战略思想中国古已有之。早在 2 500 年前的春秋战国时期,我国杰出的军事家孙武著有被誉为“兵学圣经”的《孙子兵法》,至今仍 在世界范围内有着广泛的影响。在中国,“战略”这个词,先是“战”与“略”分别使用,“战”指战斗和战争,“略”指筹略、策略、计划。《左传》、《史记》中已使用“战略”一词,西晋史学家马彪曾有以“战略”为名的论著。《辞海》对战略一词的解释为“对战争全局的筹划和指挥”,《中国大百科全书——军事卷》解释“战略”一词时说:“战略是指导战争全部的方略,即战争指导者为达成战争的政治目的,依据战争规律所制订和采取的准备和实施战争的方针、政策和方法。”毛泽东曾指出:“战略问题是研究战争全局规律性的东西。”德国军事家冯·克劳塞维茨曾经说过:“战略是为了达到战争目的而对战斗的应用,战略必须为整个军事行动规定一个适应战争目的的目标。”英语中的 Strategy 来源于希腊语 Strategos,意为“将军”,其意义是指指挥军队的艺术和科学。《韦氏新国际英语大词典》定义“战略”一词为“军事指挥官克敌制胜的科学和艺术”。《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”。因此,“战略”一词是个军事方面的概念。在中国,它起源于兵法,指将帅的智谋;在西方,它起源于古代的战术,原指将帅本身,后来指军事指挥中的活动。

战略对于赢得战争的胜利之所以显得重要,主要由以下几个方面的因素决定:① 敌我处于你死我活的战斗环境之中,而这一环境具有很大的不确定性,即敌我的实力和意图是不确定的;② 为了赢得战争的胜利,必须投入大量的人力、物力和财力资源,而可分配的资源是有限的;③ 战争的进程不以人们的主观意志为转移,必须随时根据时局的变化而进行调整,在时间和空间上协调行动,以己之长克敌所短。

战略是一个在各个方面应用很广的概念,它最初应用于军事,继而又陆续被引用到政治、外交、经济等各个领域,人们又逐渐赋予战略一词以新的含义。将战略思想应用于企业经营管理之中,就产生了企业战略管理这一概念。

军事上的战争从本质上来说就是敌我双方的生存竞争,而经济领域的商品竞争与此有很多相似之处。具体来说,企业经营同样面临着三方面的问题。

(1) 在商品社会中,任何企业都处于激烈的市场竞争环境中(当然,未必是你死我活

的竞争)；

(2) 从系统的观点来看,企业的生产过程就是资源(包括人、财、物等方面)的投入、转换及产出的过程；

(3) 对于企业而言,外部环境是不可控的,必须随时根据环境的变化,合理配置和使用企业有限的资源。

因此,企业竞争与军事竞争有许多相似之处,不同的是,企业竞争具有长期性,而不只是为了赢得一场战斗或战争的胜利。有竞争就必然需要有赢得竞争的对策。将战略的含义应用到企业的商品竞争中,就产生了企业战略的概念。

## 二、企业战略管理的产生

企业战略的思想是随着西方企业管理理论的发展而逐渐形成的。18—19世纪,随着工业革命的发展,欧洲产生了以亚当·斯密、斯图亚特等为代表的欧洲管理思想,后在美国又出现了以泰罗为代表的科学管理理论。当时,这些研究者和管理者都是将思考的重点放在组织内部活动的管理上,还没有涉及企业战略管理的研究。

企业战略管理思想的萌芽是在20世纪初,从那时起已经有人开始从企业高层以及组织与环境的关系等角度考虑企业的发展问题。1934年,康芒斯在其著作《制度经济学》中首次使用了“战略因素”一词,引起了人们对企业经营活动中“战略因素”的注意。但是,他只是把“战略因素”的用法限制在公司的经济制度中的管理活动和交易活动的某些方面,而没有从企业战略管理的高度说明“战略因素”对企业经营活动的影响。1938年,巴纳德在其著作《经理人员的职能》中首次将战略的概念引入管理理论,他认为把战略因素局限于管理活动和交易活动的某些方面是没有必要的,在任何需要做出决策的情况下,企业组织应该遵循的原则是相同的,都必须考虑到“战略因素”。巴纳德的这一观点使企业战略思想在理论界和企业界更加得到重视,极大地推动了企业战略理论研究的发展。1962年,钱德勒的《战略与结构:工业企业史的考证》揭开了企业战略问题研究的序幕。1965年,安索夫的《企业战略论》的出版,初步奠定了研究的理论框架。20世纪60年代,西方企业战略理论研究形成了第一次浪潮,各个学派林立,研究方法多样,具体主张不同,有“理论丛林”之称。20世纪70年代,随着社会实践的发展与理论研究的深入,战略管理基本上成为一门体系完整、相对独立的学科。

企业战略的重要性并不是从一开始就为人们所认识和接受的,而是到了商品经济竞争日趋白热化的20世纪60年代,企业战略才真正引起了管理理论界的瞩目。随着企业管理环境的迅速变化,企业管理也越来越复杂,其中心和范围也不断演变。企业管理的发展按照管理重心和范围的不同,可以分为生产管理阶段、经营管理阶段和战略管理阶段三个阶段。图1-1表示了企业管理的发展过程。

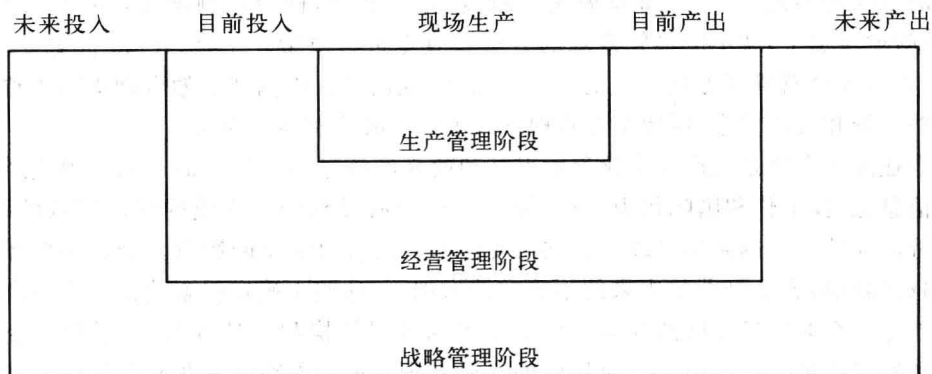


图 1-1 企业管理的发展过程

### (一) 生产管理阶段

生产管理阶段主要是指 19 世纪末到 20 世纪初。在这个时期,由于企业的外部环境稳定,市场的供给一般小于市场的需求,整个市场的需求基本上是被动的,消费者没有很大的选择余地。企业主要生产单一品种的产品来满足市场需求,企业的主要任务是增加生产,提高劳动生产率,降低成本,企业管理的主要任务是如何提高企业生产效率。企业最高管理者既不多过问产品的市场状况,也不太重视产品的推销。以泰勒为代表的科学管理理论和方法就是在这样的背景下产生的。这个阶段管理的重点必然是生产管理,由于产品的销售基本不成问题,生产者并不考虑市场需求的问题,而是千方百计地谋求生产效率的提高,增加产品的产量。这种方式可以概括为:我们会做什么,就生产什么。生产管理是企业生产经营实践活动最常用的一种方式,也是指导企业管理时间最长的一种管理方式。

### (二) 经营管理阶段

20 世纪 20 年代以后,随着资本主义商品经济的发展,企业的市场竞争愈来愈激烈,企业的规模也越来越大,企业产品的销售和市场遂成为企业生存和发展的关键。也就是说,如何充分利用内部条件适应市场需求以及对付竞争对手已成为企业最高领导考虑的重点,企业管理由此而从注重生产管理转向注重经营管理。不过,此时企业还是以自己现有的资源配置作为生产经营活动的主要依据。

概括地说,经营管理主要有以下几个特点:① 强调企业内部生产条件对外部环境的适应性;② 以提高企业经营效益为主要目的;③ 当经营目标与经营环境和企业的内部条件发生矛盾时,就成为经营管理主要解决的问题。

### (三) 战略管理阶段

在现代企业经营管理的理论和实践中,企业不仅要着眼于内部,更要着眼于企业外部环境的变化及其对企业的影响;不仅要着眼于企业的今天,更要着眼于企业的明天。因为,当环境稳定,经济增长速度较快时,企业高层管理者靠常规方式和直觉进行决策

造成的危险还不大,但当经济发展速度减慢,竞争加剧,社会限制增多,环境变幻莫测时,危险就增加了,就不能再凭常规的方法和直觉进行决策。于是,在20世纪60年代以后,在企业经营管理方面产生的一场革命,涌现出了以美国波士顿咨询集团为首的许多战略学派和战略学家,促使企业管理进入了一个战略制胜的时代。

企业战略管理是生产社会化程度提高和商品经济进一步发展的产物。现代经济以高度信息化、技术化和国际化为特征,新技术革命所导致的大规模的经济结构的调整,使经济活动的变革越来越受政治、社会、文化和人的价值观念的影响。企业外部环境的变革越来越快,企业经营的未来的不确定性增加了,这些不确定因素使得企业最高领导更多地考虑企业长远发展的问题。由于技术的发展加快和产品寿命周期缩短,企业的生存和发展不再仅仅取决于企业目前的经营状况,而是更多地取决于企业对未来的预测所做的战略决策。由于技术的迅猛发展和全球经济一体化的深入,使得企业不再被动地适应外部环境的变化,而可以通过自身的努力主动适应环境的变化,从而谋求生存和发展。

总的来说,生产管理、经营管理与战略管理是企业管理系统中的三个互相依存的层次,战略管理处于最高层,是高层管理者的主要职能活动,而经营管理和生产管理依次处于较低的层次,主要属于中下层管理者的业务活动范围。

## 第二节 企业战略管理的概念、特点及作用

### 一、一则故事的启示

有一则幽默故事:有两家相互竞争的企业的老板通过野炊的方式来讨论两家公司是否合并的问题。在讨论中,双方各不相让,双方都坚信能战胜对手。突然,森林中跑出一个大黑熊。此时,一个老板急忙打开旅行包,拿出一双运动鞋穿上。另一位老板迷惑不解地问:“难道你穿上运动鞋就能跑得过大黑熊吗?”这位老板回答说:“我不用跑过大黑熊,我只要跑过你就行了。”从这个故事中,我们可以看出企业战略管理的基本含义。

- (1) 战略管理包含了企业对环境的反应(来了一个大黑熊,由此而产生的反应);
- (2) 战略管理包含了一系列重要的决策(是坐以待毙,或是赶快离开,还是与大黑熊搏斗);
- (3) 战略管理包含了行动(穿上运动鞋);
- (4) 战略管理是为了达到一定的目的(比竞争对手跑得更快)。

### 二、企业战略管理的概念

“企业战略管理”一词最初是由安索夫在1976年出版的《从战略规划到战略管理》



中提出的。他认为,企业战略是企业为适应外部环境,对目前从事或将来的经营活动所进行的决策。战略是一条贯穿企业活动与产品或市场之间的“连线”,这个连线由四个部分组成,即产品或市场范围、增长向量、竞争优势和协同作用。战略就是将企业活动与这四个方面连接起来的决策规则。

钱德勒将战略定义为“确定企业基本长期目标,选择行动途径和为实现这些目标进行的资源分配”。

安德鲁斯认为,战略是关于企业宗旨、目的和目标的一种模式和达到这些目标所制订的主要政策和计划;通过这样的方式,战略界定了企业目前从事的什么业务和将要从事什么业务,企业目前是一种什么类型和将要成为什么类型。

申德尔认为,战略是企业在资源、技术与企业所面临的环境、社会、风险以及企业目的之间取得平衡的过程。申德尔还将企业战略划分为总体战略、经营战略和职能战略三个层次,这一观点得到理论界的广泛接受。

20世纪80年代,战略管理日益引起企业和学者的关注,理论有了很大的发展,加拿大麦吉尔大学的明茨伯格教授在对战略理论进行梳理和深入研究的基础上,借鉴市场营销学中的“4P”概念,提出企业战略是由五种规范的定义来阐明的,即计划(plan)、策略(ploy)、模式(pattern)、定位(position)和观念(perspective),也称“5P”。

#### (一) 企业战略是一种计划

明茨伯格指出,大多数人把战略看成为一种计划,即它是一种有意识、有预计的行动,一种处理某种局势的方针。根据这个定义,战略具有两个本质属性:① 战略是企业发生经营活动之前定制的,以备人们使用;② 战略是有意识和有目的地开发的。在这里,战略作为一种有意识、有组织的行动程序,包括一系列处理某种特定情况的方针政策。在实践中,企业战略大多是公开而明确的,作为一种计划写进企业正式文件中,当然,不排除有些不公开的、只为少数人了解的企业战略。

#### (二) 企业战略是一种策略

在特定的环境下,企业将战略作为威胁和战胜竞争对手的一种具体手段,主要通过公布企业的战略意图,向竞争对手宣布本企业的竞争意愿和决心以及将采取的行动,期望以此造成对竞争对手的威胁。

#### (三) 企业战略是一种模式

“战略是模式”的概念强调了战略的行为方面。战略反映了企业长期行为的连贯性,由企业长期行为模式所导向,并强化为企业的行为模式。

#### (四) 企业战略是一种定位

“战略定位”的概念强调了企业在环境中所处的位置。战略是决定企业在环境中位置的一种方法,是企业与环境之间的纽带,通过战略这条纽带可以使企业的内部条件与外部环境更加融合。战略使企业在所选择的业务领域内进行竞争,通过战略的实施,能够使企业处于恰当的位置,以谋求企业自身的生存和发展。



### (五) 企业战略是一种观念

“战略是观念”的概念强调一种概念的内涵,即所有的战略都是一种抽象的概念,它存在于需要战略的人们的头脑之中,表达了企业对客观世界固有的认知方式,体现了企业对环境的价值取向。由此可以看出,“战略是一种观念”的定义,强调了战略是一种抽象的概念,只存在于需要战略的人的头脑之中。没有谁亲眼见过战略或触摸过战略,每一种战略都是人们思维的创造物,是一种精神的产物。战略是一种观念的重要实质在于同价值观、文化和理想等精神内容为组织成员所共有一样,战略的观念要通过组织成员的期望和行为而形成共享。

不同的学者从不同的角度对企业战略管理进行了定义,主要是从战略内容、战略的形成过程、战略与企业目标、战略与环境、战略与企业能力、战略的行为等方面进行分析。虽然一些学者试图努力整合各种学派的观点,但到目前为止,还没有一个公认的集大成者。

本书在分析各种定义的基础上认为:企业战略管理是关系到企业长期性、全局性和方向性的重大决策问题,是企业在复杂多变的环境中谋求生存和发展,在充分分析企业外部环境和内部条件的基础上,根据企业外部环境和内部条件,确定组织目标,保证目标落实并使企业使命最终得以实现的一个动态过程,包括战略的分析与制定、战略的评价与选择以及战略的实施与控制。

## 三、企业战略管理的发展

企业战略管理在西方企业经历了一个兴起、热潮、回落、重振的演变过程。

20世纪60年代,西方战略理论研究形成第一次浪潮,钱德勒、安德鲁斯、安索夫、塞日尼克等人主要从理论上对企业战略进行了探讨,产生了设计学派和计划学派,虽然与企业实际经营活动的结合不是很紧密,但此时的企业战略研究却具备了企业整体的宏观的特点,将企业的经营活动看成是一个互相关联的整体,在分析问题上扩展了研究的思路,为以后的企业战略管理研究奠定了基础。

20世纪70年代,企业的经营环境处于激烈动荡的时代,随着社会实践的发展,企业战略管理理论研究的深入,战略管理进入了高潮期,安德鲁斯、安索夫等人进行了深入的研究。此时,战略研究有几个特点:① 战略需要在企业经营活动之前制定,以便指导企业的经营活动;② 战略需要有意识、有目的地制定,以明确企业的经营方向和领域;③ 制定战略的出发点是企业内部条件,企业必须适应环境的变化;④ 战略实施要求组织结构必须进行相应的调整;⑤ 战略管理主要是高层经理人员的工作。

20世纪80年代,由于企业管理的“软化”,各种战略分析方法的应用,容易使企业走向以财务分析为主的误区,加上一些企业实际应用战略管理不当,导致企业战略管理进入了一个回落期。

20世纪90年代,由于科学技术发展以及世界经济一体化进程的加快,企业所面临的环境发生了极大的变化,企业不得不重新思考如何在动态多变、难以预测的环境中培