

世纪远程教育精品教材

· 经济与管理系列 ·

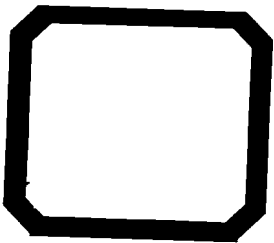


企业战略管理

QIYE ZHANLUE GUANLI

主编 邹昭晞

 中国人民大学出版社



程教育精品教材·经济与管理系列

企业战略管理

主 编 邹昭晞

中国人民大学出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

企业战略管理/邹昭晞主编. —北京: 中国人民大学出版社, 2010

21 世纪远程教育精品教材·经济与管理系列

ISBN 978-7-300-12683-8

I. ①企… II. ①邹… III. ①企业管理-远距离教育-教材 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 174716 号

21 世纪远程教育精品教材·经济与管理系列

企业战略管理

主 编 邹昭晞

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511398 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京市媛明印刷厂

规 格 185 mm×260 mm 16 开本

版 次 2012 年 1 月第 1 版

印 张 14.75

印 次 2012 年 1 月第 1 次印刷

字 数 352 000

定 价 28.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

总 序

我们正处在教育史,尤其是高等教育史上的一个重大的转型期。在全球范围内,包括在我们中华大地,以校园课堂面授为特征的工业化社会的近代学校教育体制,正在向基于校园课堂面授的学校教育与基于信息通信技术的远程教育相互补充、相互整合的现代终身教育体制发展。一次性学校教育的理念已经被持续性终身学习的理念所替代。在高等教育领域,从1088年欧洲创立博洛尼亚(Bologna)大学以来,21世纪以前的各国高等教育基本是沿着精英教育的路线发展的,这也包括自19世纪末创办京师大学堂以来我国高等教育短短一百多年的发展史。然而,自20世纪下半叶起,尤其在迈进21世纪时,以多媒体计算机和互联网为主要标志的电子信息技术正在引发教育界的一场深刻的革命。高等教育正在从精英教育走向大众化、普及化教育,学校教育体系正在向终身教育体系和学习型社会转变。在我国,党的十六大明确了全面建设小康社会的目标之一就是构建学习型社会,即要构建由国民教育体系和终身教育体系共同组成的有中国特色的现代教育体系。

教育史上的这次革命性转型绝不仅仅是科学技术进步推动的。诚然,以电子信息通信技术为主要代表的现代科学技术的进步,为实现从校园课堂面授向开放远程学习、从近代学校教育体制向现代终身教育体系和学习型社会的转型提供了物质技术基础。但是,教育形态演变的深层次原因在于人类社会经济发展和社会生活变革的需求。恰在这次世纪之交,人类社会开始进入基于知识经济的信息社会。知识创新与传播及应用、人力资源开发与人才培养已经成为各国提高经济实力、综合国力和国际竞争力的关键和基础。而这些仅仅依靠传统学校课堂面授教育体制是无法满足的。此外,国际社会面临的能源、环境与生态危机,气候异常,数字鸿沟与文明冲突,对物种多样性与文化多样性的威胁等多重全球挑战,也只有依靠世界各国进一步深化教育改革与创新,促进人与自然的和谐发展才能得到解决。正因为如此,我国党和政府提出了“科教兴国”、“可持续发展”、“西部大开发”、“缩小数字鸿沟”以及“人与自然和谐发展”的“科学发展观”等基本国策。其中,对教育作为经济建设的重要战略地位和基础性、全局性、前瞻性产业的确认,对高等教育对于知识创新与传播及应用、人力资源开发与人才培养的重大意义的关注,以及对发展现代教育技术、现代远程教育和教育信息化并进而推动国民教育体系现代化,构建终身教育体系和学习型社会的决策更得到了教育界和全社会的共识。

在上述教育转型与变革时期,中国人民大学一直走在我国大学的前列。中国人民大学是一所以人文、社会科学和经济管理为主,兼有信息科学、环境科学等的综合性、研究型大学。长期以来,中国人民大学充分利用自身的教育资源优势,在办好全日制高等教育的同时,一直积极开展远程教育和继续教育。中国人民大学在我国首创函授高等教育。1952年,校长吴玉章和成仿吾创办函授教育的报告得到了刘少奇的批复,并于1953年率先招生授课,为新建的共和国培养了一大批急需的专门人才。在20世纪90年代末,中国人民大学成立了网络教育学院,成为我国首批现代远程教育试点高校之一。经过短短几年的探索和发展,中国人民大学网络教育学院创建的“网上人大”品牌,被远程教育界、媒体和社会誉为网络远程教育的“人大模式”——面向在职成人,利用网络学习资源和虚拟学习

社区，支持分布式学习和协作学习的现代远程教育模式。成立于1955年的中国人民大学出版社是新中国建立后最早成立的大学出版社之一，是教育部指定的全国高等学校文科教材出版中心。在过去的几年中，中国人民大学出版社与中国人民大学网络教育学院合作策划、创作出版了国内第一套极富特色的“21世纪远程教育精品教材”。这些凝聚了中国人民大学、北京大学、北京师范大学等北京知名高校学者教授、教育技术专家、软件工程师、教学设计师和编辑们广博才智的精品课程系列教材，以印刷版、光盘版和网络版立体化教材的范式探索构建全新的远程学习优质教育资源，实现先进的教育教学理念与现代信息通信技术的有效结合。这些教材已经被国内其他高校和众多网络教育学院所选用。中国人民大学出版社基于“出教材学术精品，育人文社科英才”理念的努力探索及其初步成果已经得到了我国远程教育界的广泛认同，是值得肯定的。

2005年4月，我被邀请出席《中国远程教育》杂志与中国人民大学出版社联合主办的“远程教育教材的共建共享与一体化设计开发”研讨会并做主旨发言，会后受中国人民大学出版社的委托为“21世纪远程教育精品教材”撰写“总序”，这是我的荣幸。近几年来，我一直关注包括中国人民大学网络教育学院在内的我国高校现代远程教育试点工程。这次更有机会全面了解和近距离接触中国人民大学出版社推出的“21世纪远程教育精品教材”及其编创人员。我想将我在上述研讨会上发言的主旨作进一步的发挥，并概括为若干原则作为我对包括中国人民大学出版社、中国人民大学网络教育学院在内的我国网络远程教育优质教育资源建设的期待和展望：

● 21世纪远程教育精品教材的教学内容要更加适应大众化高等教育面对在职成人、定位在应用型人才培养上的需要。

● 21世纪远程教育精品教材的教学设计要更加适应地域分散、特征多样的远程学生自主学习的需要，培养适应学习型社会的终身学习者。

● 在我国网络教学环境渐趋完善之前，印刷教材及其配套教学光盘依然是远程教材的主体，是多种媒体教材的基础和纽带，其教学设计应该给予充分的重视。要在印刷教材的显要部位对课程教学目标和要求作明确、具体、可操作的陈述，要清晰地指导远程学生如何利用多种媒体教材进行自主学习和协作学习。

● 应组织相关人员对多种媒体的远程教材进行一体化设计和开发，要注重发挥多种媒体教材各自独特的教学功能，实现优势互补。要特别注重对学生学习活动、教学交互、学习评价及其反馈的设计和实现。

● 要将对多种媒体远程教材的创作纳入对整个远程教育课程教学系统的一体化设计和开发中去，以便使优质的教材资源在优化的教学系统、平台和环境中的有效的教学模式、学习策略和学习支助服务的支撑下获得最佳的学习成效。

● 要充分发挥现代远程教育工程试点高校各自的学科资源优势，积极探索网络远程教育优质教材资源共建共享的机制和途径。

中华人民共和国教育部远程教育专家顾问

丁兴富

前 言

《企业战略管理》是应中国人民大学网络教育学院之约，与“企业战略管理”课程相配套、适宜本科生使用的教材。本书的编写基础是我于2001年年初在经济管理出版社出版的《企业战略分析》。该教材2005年再版，2008年第三版，并于2006年获批北京市精品教材，国内一些大学还将它列为“经典教材”。此次，本书保留了《企业战略分析》的主要框架，针对本科生的特点对原教材中过于深奥的经济学推理的内容进行了删减，加入了大量更加贴切、更加鲜活的案例，并且每章给出要点提示、关键概念和案例分析，以满足学生的使用。

为了适应教学的需要，本书的结构采用“战略分析——战略选择——战略实施”这样一种逻辑顺序，在内容的安排上尽可能对国内外战略管理理论各种学派的主要观点进行比较全面的阐述与总结。在阐述中本书注意运用对比、归纳等手段，区别于对原著的简单引用，以便帮助读者更好地理解战略管理学家的深刻的思想内涵。例如，分别从计划性和应变性解释企业战备传统概念和现代概念的本质内涵；采用对比的方式分析企业差异化战略与成本领先战略的竞争地位、优势、应用条件和风险；运用归纳的方式研究产业结构分析中购买者与供应者讨价还价能力的来源；分别从克服零散以获得规模经济、保持差异化特色、目标集聚等几个角度展开对零散产业中企业的战略分析等。

对于近年来国内外学者在企业战备研究中日益完善的理论和方法，本书做了较为广泛的介绍与阐述。例如，对波特提出的产业中战略群体理念做了进一步延伸；对波特基本竞争战略以“战略钟”形式进行概括；在竞争战略中加入对“蓝海战略”的阐述；在产业环境研究中加入产业演变、产业集聚；在阐述波特价值链理念的基础上，对“价值链”、“供应链”、“价值系统（产业链）”做了区分等。

根据“企业战略管理”课程特点，本书引用了较多的实例，将这些实例的阐述融入主干内容的阐述之中。为了加强教学的实践环节，本书各章还配以一些案例，这些案例来源于多个渠道：有不少取自我近年来承接各类政府与企业课题的研究报告、专家点评，有些来源于近年来所辅导的MBA论文，也有些来自我讲授的MBA课堂上学员们的作业，还有些参考了各种媒体提供的资料。

本书适于作为经济管理类“企业战略管理”课程的教材，也可作为企业管理人员培训的参考教材。

作者

目 录

第一章 导 论	1
第一节 企业战略的基本概念	1
第二节 企业战略的管理	7
第二章 企业外部环境分析	17
第一节 宏观环境分析	17
第二节 微观环境——产业与市场环境分析	19
第三章 企业资源与战略能力分析	52
第一节 资源基础的企业理论	53
第二节 资源与能力分析的理论框架——价值链	57
第三节 公司投资组合分析	61
第四节 确认关键问题	65
第四章 企业总体战略	85
第一节 战略开发可选的方向	85
第二节 企业发展战略	87
第三节 企业撤退战略	103
第五章 企业竞争战略	114
第一节 基本竞争战略	114
第二节 蓝海战略	126
第六章 中小企业战略分析	136
第一节 零散型产业战略分析	137

第二节 新兴产业战略分析	140
第七章 跨国企业战略分析	148
第一节 跨国经营的动机	149
第二节 国际化经营进入国外市场的方式与职能演进	161
第三节 跨国企业的国际战略	173
第四节 跨国企业资源寻求战略	182
第八章 企业战略的实施	195
第一节 企业战略与组织结构	195
第二节 企业战略与企业文化	200
第三节 权力与利益相关者	205
主要参考文献	217

导 论

本章要点提示

- 企业战略的定义
- 企业的使命与目标
- 企业战略的层次
- 企业战略管理过程

本章内容引言

本章是企业战略分析的基础。从企业战略的两类定义入手，阐述企业战略的本质内涵；进而阐述企业的使命与目标的基本概念及相互关系，企业战略三个层次的基本概念和战略构成要素；最后阐述战略管理的过程和战略问题管理。

第一节 企业战略的基本概念

■ 一、企业战略的定义

对企业战略的定义有多种表述。一些学者将战略的概念用传统概念（广义定义）和现代概念（狭义定义）来分类。

（一）传统概念（广义定义）

哈佛大学教授波特（M. Porter）教授对战略的定义堪称为企业战略传统定义的典型

代表。他认为,“……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。”^①波特的定义概括了20世纪六七十年代对企业战略的普遍认识。它强调企业战略的一方面属性——计划性、全局性和长期性。

(二) 现代概念(狭义定义)

20世纪80年代以来,由于企业外部环境变化速度的加快,使得以计划为基点的广义定义受到不少批评,于是战略的现代概念受到广泛的重视。

明兹伯格(H. Mintzberg)在1989年提出,以计划为基点将企业战略视为理性计划的产物是不完整的,企业中许多成功战略是在事先无计划的情况下产生的。他将战略定义为“一系列或整套的决策或行动方式”^②,这套方式包括刻意安排的(计划性)战略和任何临时出现的(非计划性)战略。

许多学者开始研究组织的有限理性,并将重点放在组织在不可预测的或未知的内外部因素约束下的适应性上。日本一桥大学教授伊丹敬之认为,“……它(战略)决定公司业务活动的框架并对协调活动提供指导,以使公司能应付并影响不断变化的环境。战略将公司偏爱的环境和它希望成为的组织类型结合起来。”^③

从字面上看,现代概念与传统概念的主要区别在于,现代概念认为战略只包括为达到企业的终点而寻求的途径,而不包括企业终点本身。但是,从本质上看,现代概念更强调战略的另一方面属性——应变性、竞争性和风险性。

事实上,公司大部分战略是事先的计划和突发应变的组合。“战略既是预先性的(预谋战略),又是反应性的(适应性战略)”。换言之,“战略制定的任务包括制定一个策略计划,即预谋战略,然后随着事情的进展不断对其进行调整。一个实际的战略是管理者在公司内外各种情况不断暴露的过程中不断规划和再规划的结果。”^④

例如,山东东星表业公司是一家专业生产钛合金和高档不锈钢表壳的企业,年产180万套表壳,90%的产品出口到欧美、日本等发达国家和地区市场。在国际金融危机的冲击下,在世界手表销售数量持续下滑、计时行业萎靡不振的严峻形势下,东星及时调整产品结构,适应国际需求的变化,销售收入和利润仍能稳中有升,订单连续不断,工厂满负荷生产,比较好地防范了国际金融危机的冲击。东星表业公司能够在危机面前从容应对,是公司长期树立“应机”战略思维、不断适应环境变化的必然结果。

在当今瞬息万变的环境里,公司战略意味着企业要采取主动态势预测未来、影响变化,而不仅是被动地对变化做出反应。企业只有在变化中不断调整发展战略,保持健康的发展活力,并将这种活力转变成惯性,通过有效的战略不断表达出来,才能获得并持续强化竞争优势,构筑企业的成功。

进入21世纪后,许多巨型跨国公司进行的战略调整就体现了战略上述两种属性的结合。面对经济全球化的强烈冲击和错综复杂的外部竞争环境,跨国公司正在适时地调整全球战略。作为全球消费类电子、家电业翘楚的索尼在产品层面上也做出了向娱乐、媒体和

① [美] 迈克尔·波特, 陈小悦译:《竞争战略》, 北京, 华夏出版社, 1997。

② [英] 托马斯·加拉文、杰拉德·菲茨杰拉德、迈克·莫利, 马春光等译:《企业分析》, 上海, 上海三联书店, 1997。

③ Itami, H. Mobilizing Invisible Assets, Cambridge, MA: Harvard University Press, 1987.

④ [美] 汤姆森等, 段盛华等译:《战略管理》, 北京, 北京大学出版社, 2000。

网络供应商的转变,而业内专家认为其面临的转型压力不仅仅是产品层面的,而是已到了业务战略调整的临界点。它应该把自己从制造商的定位中解脱出来,逐步过渡到服务供应商的角色。其他企业如 IBM、诺基亚、CA 等也都没有懈怠。^①

■ 二、公司的使命与目标

对于波特在《竞争战略》中所提出的公司“终点”的概念,有的公司愿意使用“使命”或者“目的”,也有的公司用“使命”与“目标”加以区别。在这里,我们将企业生存、发展、获利等根本性目的作为公司使命的一部分,将公司的使命作为目标的前提,将公司目标作为使命的具体化。

(一) 公司的使命

公司的使命首先是要阐明企业组织的根本性质与存在理由,一般包括以下三个方面。

1. 公司目的

公司目的特别是指公司的经济目的。公司的生存、发展、获利等三个经济目的决定着企业的战略方向。

例如,国有企业的性质、目的确定直接影响着企业的产业结构与产品结构;又如,面对金融危机,不少企业将企业目的调整为“过冬”,即将生存放在第一位。在不同的时期,企业生存、发展、获利不同目的定位影响着企业的战略方向。

2. 公司宗旨

公司宗旨旨在阐述公司长期的战略意向,其具体内容主要是说明公司目前和未来所从事的经营业务范围。美国学者德鲁克(Drucker)认为,提出“公司的业务是什么”,也就等于提出了“公司的宗旨是什么”。公司的业务范围应包括企业的产品(或服务)、顾客对象、市场和技术几个方面。

例如,20世纪60年代诺基亚成为法国公司通信产品的代理商,70年代进入移动电话设备制造行业。20世纪80年代又进一步扩张,进入电视机、电脑、塑料、电力等行业。1990年其行业分布为:电子29%;机械与电缆24%;数据产品21%;移动电话11%;通信系统10%;基础工业8%。1991年苏联解体对芬兰经济造成极大影响,诺基亚陷入空前的困境。1992年,新任总裁奥利拉果断采取了归核化战略,选定数字式移动电话为核心业务,逐步出售其他业务。在移动电话的发展上,又集中力量发展研究与开发能力,而将大部分零部件生产都外包出去;在地域市场上则积极进入像中国这样的新兴市场。1996年,诺基亚成为全球第一位移动电话制造商。1999年,诺基亚在全球移动电话市场的占有率为26%^②,2001年这一数值接近40%。^③2002—2003年,由于手机价格不断下降,使得诺基亚的销售额逐渐减少,已经处于全球领先的移动电话制造商诺基亚又决定将调整产品结构,重点开发的产品包括照相手机、游戏控制台及企业市场设备等,公司最大的部门仍是手机业务部。这是诺基亚1999—2003年进行的最大一次战略调整,决定公司未来的命运。^④

① 慧聪商务网,2004-01-09。

② 康荣平:《大型跨国公司战略新趋势》,北京,经济科学出版社,2001。

③ 《太平洋电脑网》,2002-12-31。

④ 《金融时报》,2003-12-18。



又如,北京燕京啤酒公司将其市场开发战略定位为:巩固北京市场、逐步扩大华北市场、全面开发全国市场、分期进入国际市场。这一市场定位显示出燕京稳坐行业老大的信心^①。

再如,2001年美国商业零售业巨子“沃尔玛”以家庭财富超过了微软,位于全球经济500强之首。有人说,这是传统企业重新取代以微软为代表的新经济,成为美国经济增长的火车头。事实上,这里的传统产业已经不是本来意义上的传统产业,沃尔玛在20世纪80年代初花4亿美元买卫星,到20世纪90年代初,沃尔玛在电脑和卫星通信系统上的投资达7亿美元。高科技的运用使一个传统企业取得了惊人的发展,它不仅能使管理者随时控制进货和出货,降低成本,让自己的每一美元以最快的速度增值,而且,它带来了传统行业管理理念的全新变革,验证了如今网络业最流行的一句话:“e化的传统企业等于成功”。

3. 经营哲学

经营哲学是公司为其经营活动方式所确立的价值观、基本信念和行为准则,是企业文化的高度概括。经营哲学主要通过公司对利益相关者的态度、公司提倡的共同价值观、政策和目标以及管理风格等方面体现出来,它制约着公司的经营范围和经营效果。

1981年初,韦尔奇(J. Welch)出任美国通用电气公司(GE)第八任总裁。他领导了对GE的深刻改革。他提出了“数一数二原则”:

(1) 市场领导。任何业务必须在该行业市场上居第一或第二的位置,否则将出售或关闭重组。

(2) 股东权益报酬率 $\geq 18\%$ 。

(3) 明显的竞争优势。

(4) GE特定优势——大型资本密集、复杂项目等的相关运用。经过近十年的改革重组,GE的业务单位由300多个小的产品事业部、46个战略经营单位收编至11个公司,管理层由9层减为4层,高级经理从700人减至400人,公司总部职员从2100人减至1000人,员工总数从40万人减至30万人。

20世纪80年代末,GE把“数一数二”原则扩展至全球市场。经过多年的努力,GE将海外营业额占总营业额的比重,从1980年的15%提高到1994年的20%,又提高到1997年的45%,2001年为31.7%。

我国青岛海信公司明确提出,不把进入世界500强作为公司的主要目标。海信公司认为,为了进入世界500强,企业对销售额的追求不亚于在计划体制下对产值的追求。海信公司在这样的经营哲学指导下,实施稳健经营的发展思路。稳健的经营思路体现在三个方面。

(1) 稳健的财务制度。海信集团设立单独的统管集团财务的部门,各集团子公司都没有权利干涉财务部门,所以规避了发生财务漏洞的风险。

(2) 稳健的经营策略。从这几年的财报来看,海信的资产负债率保持在45%左右,维持在相当良性的状态。

(3) 稳健的战略目标。海信集团对每一个重大的策略都会进行严格的认证,杜绝冒进

^① 《北京晚报》,2001-06-19。

措施。

在这几方面稳健发展的基础上,海信公司实现了利润的稳定增长^①。

(二) 公司的目标

公司目标是公司使命和战略展望的具体化。德鲁克对企业目标作了恰如其分的概括:各项目标必须从“我们的企业是什么,它将会是什么,它应该是什么”引导出来。它们不是一种抽象,而是行动的承诺,借以实现企业的使命,同时也是一种用以衡量工作成绩的标准。换句话说,目标是企业的基本战略^②。

公司目标是一个体系。一般包括战略目标、财务目标和年度目标三个层次。建立目标体系的目的是将公司的使命转换成明确具体的业绩目标,从而使得公司的进展有一个可以测度的标准。

从整个公司的角度来看,需要建立两种类型的业绩标准:一是与战略业绩有关的标准;二是与财务业绩有关的标准。获取良好的战略业绩和良好的财务业绩要求公司的管理层既要建立战略目标体系又要建立财务目标体系。

1. 战略目标

战略目标体系的建立目的在于:获取足够的市场份额;在产品质量、客户服务或产品革新等方面压倒竞争对手;使整体成本低于竞争对手的成本;提高公司在客户中的声誉,在国际市场上建立更强大的立足点;建立技术上的领导地位,获得持久的竞争优势,抓住每一次成长机会,等等。

2. 财务目标

财务目标体系表明公司必须致力于:市场占有率、收益增长率、满意的投资回报率;股利增长率、股票价格评价、良好的现金流、公司的信任度等。

3. 年度目标

战略目标体系和财务目标体系都应该从长期目标和近期目标两个角度体现出来。长期目标体系主要是促使公司的管理者考虑现在应该采取什么行动,才能使公司在相当长的一段时期内保持一种良好的经营状态;短期目标体系则主要是集中精力提高公司的短期经营业绩。

年度目标是指企业实施战略的年度作业目标,是战略实施过程中一种必要的手段,是企业短期目标的具体体现。它与企业的长期目标有着内在联系,为监督和控制企业的绩效提供具体的可以衡量的依据,具有较强的可操作性。

目标体系的建立需要所有管理者的参与。公司中的每一个单元都必须有一个具体的、可测度的业绩目标,其中,各个单元的目标必须与整个公司的目标相匹配。如果整个公司的目标体系分解成了各个组织单元和低层管理者的明确具体的分目标,那么,在整个公司中就会形成一种以结果为导向的气氛。如果公司内部对所作所为混沌无知,那么,公司将一事无成。最理想的情形是,建立团队合作精神,组织中的每一个单元都努力完成其职责范围内的任务,从而为公司经营目标的实现和公司战略的实施作出应有的贡献。

■ 三、企业战略的层次

在军事上,习惯于用战略和战术(或称之为策略)来区分不同层次和范围的决策,前者

① 胡春民、胡洪森:《平板“海信现象”:国内外市场齐头并进》,载《中国电子报》,2007-06-01。

② 李令德等:《企业战略管理》,上海,华东理工大学出版社,1998。



多指最高统帅对某次战略或重大战役的整体部署，而后者指某一将领或指挥人员对某一次战斗行动的具体策划。而在企业战略范畴内，通常不是用战略和战术对上述问题做出处理，而是将战略分为三个层次：公司战略（corporate strategy）、业务战略（business strategy）和职能战略（functional strategy）。

（一）公司战略

公司战略，又称总体战略。在大中型企业里，特别是多种经营的企业里，公司战略是企业最高层次的战略。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。公司战略常常涉及整个企业的财务结构和组织结构方面的问题。图 1—1 描述了业务多元化公司战略的核心要素^①。

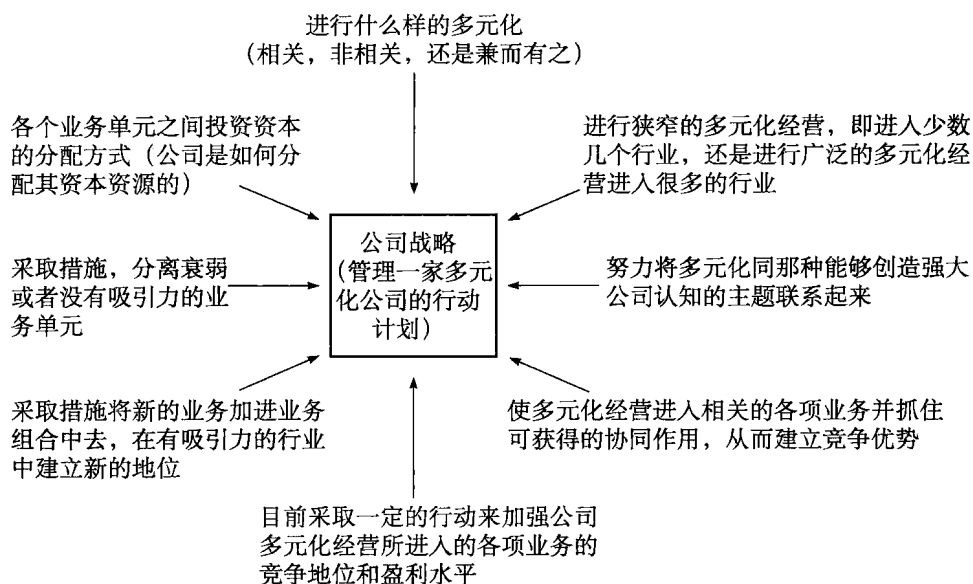


图 1—1 公司战略的核心要素

（二）业务战略

公司的二级战略常常被称作业务战略或竞争战略。业务战略涉及各业务单位的主管以及辅助人员。这些经理人员的主要任务是将公司战略所包括的企业目标、发展方向和措施具体化，形成本业务单位具体的竞争与经营战略。业务战略要针对不断变化的外部环境，在各自的经营领域中有有效竞争。为了保证企业的竞争优势，各经营单位要有效地控制资源的分配和使用。对于一家单业务公司来说，公司战略和业务战略只有一个，合二为一；只有对业务多元化的公司来说，公司战略和业务战略的区分才有意义。图 1—2 展示了业务战略的核心要素^②。

（三）职能战略

职能战略，又称职能层战略，主要涉及企业内各职能部门，如营销、财务、生产、研发、人力资源、信息技术等，如何更好地配置企业内部资源，为各级战略服务，提高组织效率。

①② [美] 汤姆森等，段盛华等译：《战略管理》，北京，北京大学出版社，2000。

各职能部门的主要任务不同,关键变量也不同,即使在同一职能部门里,关键变量的重要性也因经营条件不同而有所变化,因而难以归纳出一般性的职能战略。

在职能战略中,协同作用具有非常重要的意义。这种协同作用首先体现在单个的职能中各种活动的协调性与一致性,其次是体现在各个不同职能战略和业务流程或活动之间的协调性与一致性。图 1—2 左下角表示职能战略的基本内容以及职能战略与业务战略的关系。

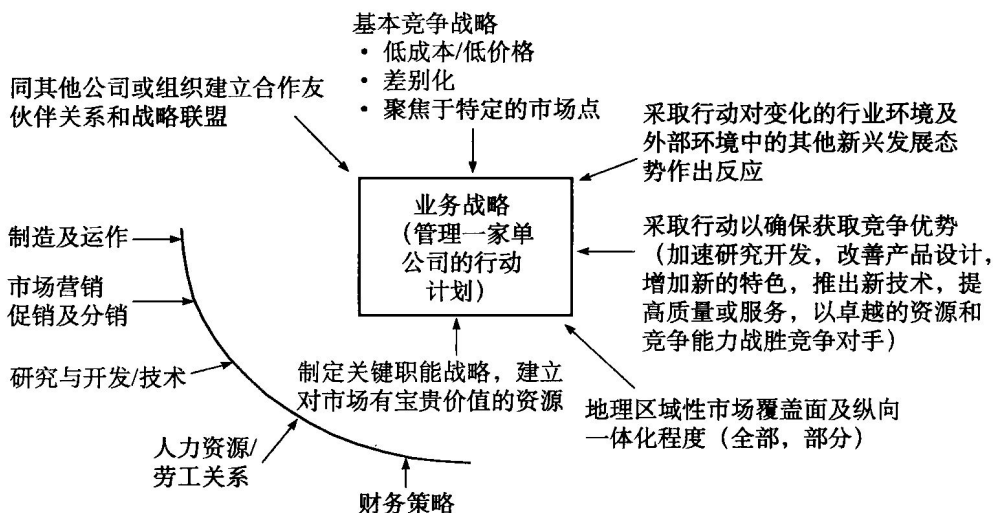


图 1—2 业务战略的核心要素

三个层次的战略都是企业战略管理的重要组成部分,但侧重点和影响的范围有所不同。

第二节 企业战略的管理

一、战略管理过程

一般说来,战略管理包含三个关键要素:战略分析——了解组织所处的环境和相对竞争地位;战略选择——战略制定、评价和选择;战略实施——采取措施使战略发挥作用。图 1—3 是战略管理过程及主要组成要素的示意图,它给出了战略管理过程的大致构架,可以作为理解战略管理过程的向导^①。

(一) 战略分析

战略分析的主要目的是评价影响企业目前和今后发展的关键因素,并确定在战略选择步骤中的具体影响因素。战略分析包括三个主要方面:

- (1) 确定企业的使命和目标。企业使命和目标为企业战略的制定和评估提供依据。
- (2) 外部环境分析。战略分析要了解企业所处的环境正在发生哪些变化,这些变化给企业将带来更多的机会还是更多的威胁。外部环境包括宏观环境和微观环境两个层次。
- (3) 内部条件分析。战略分析还要了解企业自身所处的相对地位,具有哪些资源以及

① [英] 托马斯·加拉文、杰拉德·菲茨杰拉德、迈克·莫利:《企业分析》,上海,上海三联书店,1997。

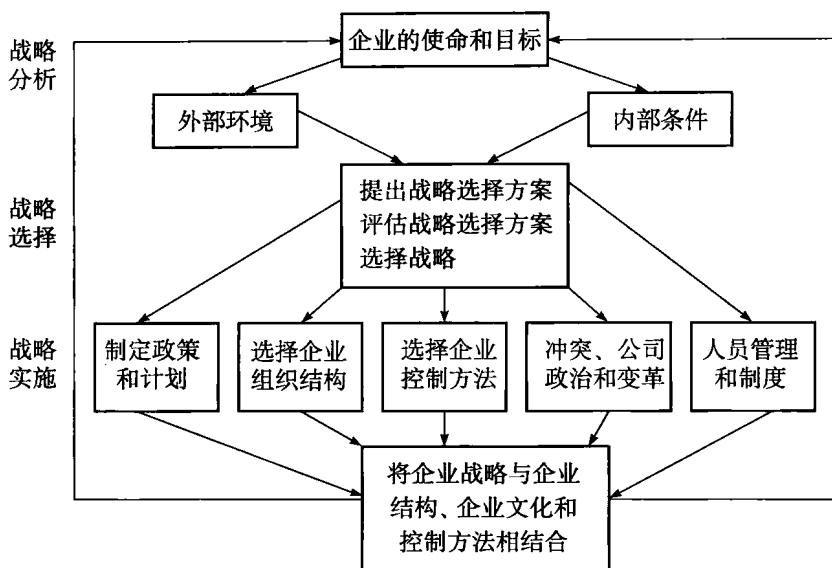


图 1—3 战略管理过程及主要组成要素

战略能力；还需要了解与企业有关的利益相关者的利益期望，在战略制定、评价和实施过程中，这些利益相关者会有哪些反应，这些反应又会对组织行为产生怎样的影响和制约。

（二）战略选择

战略分析阶段明确了“企业目前处于什么位置”，战略选择阶段所要回答的问题是“企业向何处发展”。约翰逊和施乐斯（Johnson & Scholes）在 1989 年提出了战略选择过程的四个组成部分^①。

1. 制定战略选择方案

在制定战略过程中，可供选择的方案越多越好。根据不同层次管理人员介入战略分析和战略选择工作的程度，可以将战略形成的方法分为三种形式：

（1）自上而下的方法。即先由企业总部的高层管理人员制定企业的总体战略，然后由下属各部门根据自身的实际情况将企业的总体战略具体化，形成系统的战略方案。

（2）自下而上的方法。在制定战略时，企业最高管理层对下属部门不作具体规定，而要求各部门积极提交战略方案。企业最高管理层在各部门提交的战略方案基础上，加以协调和平衡，对各部门的战略方案进行必要的修改后加以确认。

（3）上下结合的方法。即企业最高管理层和下属各部门的管理人员共同参与，通过上下级管理人员的沟通和磋商，制定出适宜的战略。三种方法的主要区别在于战略制定中对集权与分权程度的把握。企业可以从对企业整体目标的保障、对中下层管理人员积极性的发挥以及企业各部门战略方案的协调等多个角度考虑，选择适宜的战略制定方法。

2. 评估战略备选方案

评估备选方案通常使用两个标准：一是考虑选择的战略是否发挥了企业的优势，克服了劣势，是否利用了机会，将威胁削弱到最低程度；二是考虑选择的战略能否被企业利益

^① [英] 托马斯·加拉文、杰拉德·菲茨杰拉德、迈克·莫利：《企业分析》，上海，上海三联书店，1997。

相关者所接受。需要指出的是,实际上并不存在最佳的选择标准,经理们和利益相关团体的价值观和期望在很大程度上影响着战略的选择。此外,对战略的评估最终还要落实到战略收益、风险和可行性分析的财务指标上。

3. 选择战略

选择战略即最终的战略决策,确定准备实施的战略。如果由于用多个指标对多个战略方案的评价产生不一致时,最终的战略选择可以考虑以下几种方法:

(1) 根据企业目标选择战略。企业目标是企业使命的具体体现,因而,选择对实现企业目标最有利的战略方案。

(2) 提交上级管理部门审批。对于中下层机构的战略方案,提交上级管理部门能够使最终选择方案更加符合企业整体战略目标。

(3) 聘请外部机构。聘请外部咨询专家进行战略选择工作,利用专家们广博和丰富的经验,给出较客观的说法。

4. 战略政策和计划

制定有关研究与开发、资本需求和人力资源方面的政策和计划。

(三) 战略实施

战略实施就是将战略转化为行动,主要涉及以下一些问题:如何在企业内部各部门和各层次间分配及使用现有的资源;为了实现企业目标,还需要获得哪些外部资源以及如何使用;为了实现既定的战略目标,需要对组织结构做哪些调整;如何处理可能出现的利益再分配与企业文化的适应问题,如何进行企业文化管理,以保证企业战略的成功实施等等。

企业战略的实践表明,战略制定固然重要,战略实施同样重要。

一个好的战略仅仅是战略成功的一部分,如果又能保证有效地实施这一战略,企业的战略目标就能够顺利地实现。本章第一节曾介绍了两个成功的实例——1992年诺基亚的“归核化”战略与1981年GE公司所推行的深刻战略变革,两个战略的成功都是良好的战略与有效的实施相结合的必然结果。

但是,如果对一个良好的战略贯彻实施很差,就只会导致事与愿违,甚至失败的结果。例如,美国在1951—1975年间,180家跨国公司购并外国公司而建立的5914家国外子公司中,有22.5%最终被清理和出售,13%被并入其他的子公司,购并的失败率达到35.5%。这些失败的案例,并非全部归咎于购并战略本身的决策失误,有不少是由于实施购并战略的过程中,没有处理好利益分配与文化协调等原因所致。

另外,如果企业没能完善地制定出合适的战略,但是在战略实施中,能够克服原有战略的不足之处,那么也有可能最终完善与成功。例如,1985年美国可口可乐公司准备改变沿用了99年之久的老配方,“再创可口可乐在世界饮料产业中的新纪录”,这一战略变革虽然也是建立在广泛的市场调查和产品试验的基础之上,但在实施过程中却遭到众多老顾客的强烈抗议。于是公司立即决定恢复老配方产品的生产,新配方可口可乐也同时继续生产。其结果是,新老顾客竞相购买可口可乐,销量比上年同期增长8%。可口可乐公司在战略实施中及时调整不完善的战略变革方向,反而获得了更好的结果。

当然,如果对于一个不完善的战略选择,在实施中又不能随时调整,就只有失败。

事实上,战略制定与实施之间的界限正在逐渐模糊。