

企业战略管理

康 丽 张 燕◎主编



东南大学出版社
SOUTHEAST UNIVERSITY PRESS

企业战略管理

主 编 康 丽 张 燕

副主编 陈 涛 陈亚丽 马丽君 赵 华

东南大学出版社

• 南京 •

内 容 简 介

全书共分五篇,共十三章,内容涵盖了企业战略管理基本概念、理论、愿景与使命、内外部环境分析、公司层战略、竞争战略、职能战略、国际化战略、战略实施、战略控制、战略变革及战略管理前沿等内容。为了帮助读者更好地学习企业战略管理课程,本书不仅架构了企业战略管理完整的理论框架,而且设计了阅读专栏来帮助读者加深对内容的理解。在每章最后,都安排了章末练习题,包含了理论分析与思考以及实践训练等多样化题型,用以强化对理论的思考及应用。

本书是在编者综合多年教学与研究,并借鉴国内外众多最新理论和实践的基础上编写而成,具有可读性强、案例丰富、实践导向等特点。

本书可作为高等院校工商管理类专业本、专科学生及其他企业战略管理学习者的教科书,也可作为企业管理者的参考读本。

图书在版编目(CIP)数据

企业战略管理 / 康丽,张燕主编. —南京:东南大学出版社, 2012. 2

ISBN 978-7-5641-3262-0

I. ①企… II. ①康… ②张… III. ①企业管理:战略管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 001594 号

企业战略管理

出版发行:东南大学出版社

社 址:南京市四牌楼 2 号 邮编:210096

出 版 人:江建中

责任编辑:史建农

网 址: <http://www.seupress.com>

电子邮箱: press@seupress.com

经 销:全国各地新华书店

印 刷:南京南海印刷有限公司

开 本:787mm×1092mm 1/16

印 张:23.75

字 数:593 千字

版 次:2012 年 2 月第 1 版

印 次:2012 年 2 月第 1 次印刷

书 号:ISBN 978-7-5641-3262-0

印 数:1—3000 册

定 价:53.00 元

本社图书若有印装质量问题,请直接与读者服务部联系。电话(传真):025-83792328

目 录

第一篇 战略管理基础

第1章 战略管理基础	3
1.1 企业战略的内涵	3
1.2 战略管理的内涵	10
1.3 战略管理学科的发展	13
1.4 战略管理者与战略性思维	19
练习题	24
第2章 企业愿景、使命和战略目标	30
2.1 企业愿景	30
2.2 企业使命	36
2.3 企业的战略目标	43
练习题	46

第二篇 战略分析

第3章 企业外部环境分析	53
3.1 宏观环境分析	53
3.2 产业与竞争环境分析	60
3.3 外部环境分析的方法	87
练习题	92
第4章 企业内部条件分析	98
4.1 企业资源与能力	99
4.2 企业价值链	109
4.3 企业核心竞争力	113
4.4 内部环境分析方法	119
练习题	120

第三篇 战略制定与选择

第5章 企业总体战略	129
5.1 稳定型战略	129
5.2 增长型战略	131
5.3 紧缩型战略	152
5.4 战略组合与战略选择	156
练习题	159
第6章 企业竞争战略	167
6.1 三种基本的竞争战略	168
6.2 动态竞争战略	178
6.3 不同行业的竞争战略	187
练习题	197
第7章 企业职能战略	202
7.1 人力资源战略	202
7.2 市场营销战略	206
7.3 财务战略	211
7.4 生产运营战略	218
练习题	222
第8章 企业国际化战略	225
8.1 国家竞争优势理论	225
8.2 国际市场进入方式	235
8.3 企业国际化战略	239
练习题	246
第9章 战略分析与选择	253
9.1 影响战略选择的因素	253
9.2 战略选择分析框架	256
9.3 战略选择的方法	258
9.4 战略评价的方法	269
练习题	273

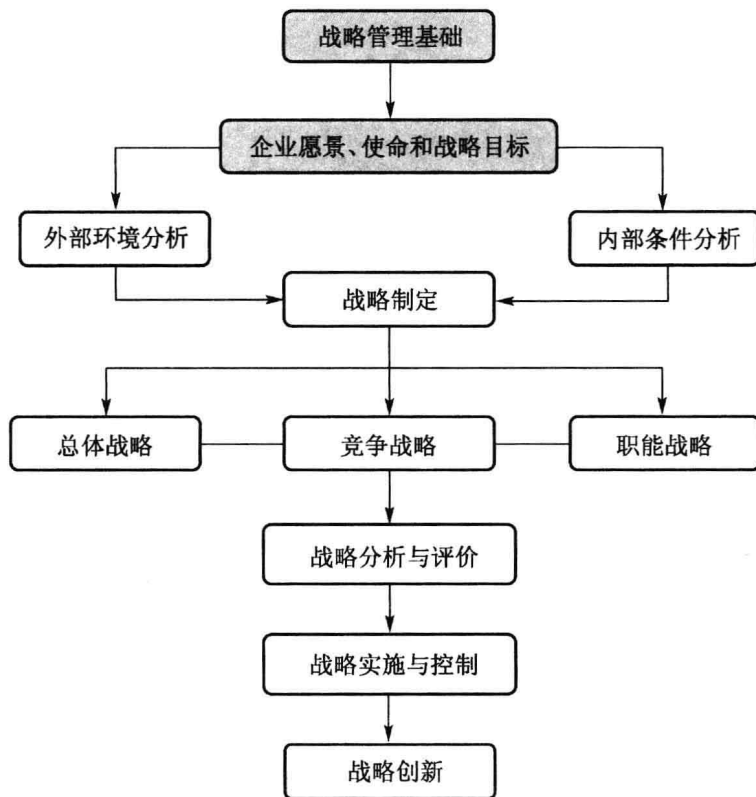
第四篇 战略实施与控制

第 10 章 企业战略实施	281
10.1 战略实施的原则与模式	281
10.2 战略实施与组织结构	284
10.3 战略实施与资源配置	293
10.4 战略实施与企业文化	296
10.5 战略实施与领导者	301
练习题	304
第 11 章 企业战略控制	308
11.1 战略控制概述	308
11.2 战略控制的类型及过程	311
11.3 战略控制的方法和手段	314
练习题	318

第五篇 战略创新篇

第 12 章 战略变革	323
12.1 战略变革的含义和意义	323
12.2 战略变革的压力	326
12.3 战略变革的类型	327
12.4 战略变革过程及难点	329
12.5 战略变革应注意的问题	331
练习题	334
第 13 章 战略管理前沿	337
13.1 企业能力理论	337
13.2 企业竞合理论	338
13.3 创新与创造未来的新战略管理理论	341
13.4 战略管理思想的发展趋势	342
练习题	343
附录:综合案例分析	344
参考文献	373

第一篇 战略管理基础



企业战略管理知识结构图

第1章 战略管理基础

人无远虑，必有近忧。

——孔子

没有战略的企业，就像没有舵的航船一样只会在原地转圈。

——乔尔·罗斯

明天总会到来，又总会与今天不同。如果不着眼于未来，最强有力的公司也会遇到麻烦。对所发生的事情感到吃惊是危险的。哪怕是最大的和最富有的公司，也难以承受这种危险，即使是最小的企业也应警惕这种危险。

——彼得·德鲁克

孙子曰：知可以战与不可战者胜；识众寡之用者胜；上下同欲者胜；以虞待不虞者胜；将能而君不御者胜。此五者，知胜之道也。

——《孙子兵法·谋攻篇》

经之以五事，校之以计，而索其情：一曰道，二曰天，三曰地，四曰将，五曰法。

——《孙子兵法·始计篇》

随着世界经济全球化步伐的加快，如何在竞争日趋激烈并且复杂多变的市场环境中求得长期生存和持续发展，这已经成为当今企业面临的首要问题。解决这一问题的关键在于企业是否确立了适应外部环境变化和自身条件特点的企业战略。著名管理大师德鲁克曾指出：“对企业而言，未来至关重要。经营战略使企业为明天而战。”据调查，20世纪80年代中期以后95%以上的美国大企业都积极推行了企业战略管理，经营成功的中小企业大多也结合自身特点实行了战略管理，由此可见企业战略对企业生存和发展的重要性。那么什么是企业战略？什么是企业战略管理？这将是本章将要讨论的主要问题。

1.1 企业战略的内涵

1.1.1 战略概念的产生

战略是竞争的产物。在我国古代就有“田忌赛马”的故事。现在，我们也常常接触到一些公司或企业采取这样或者那样的方式获取目标市场，调整企业发展目标等。例如，联想并购IBM公司PC业务，波导、TCL与国外手机品牌企业的手机大战，沃尔玛与家乐福在中国市场的较量等，这些例子都让我们或多或少看到一些战略的影子。

无论国内国外，“战略”一词原来都是军事用语。毛泽东同志经常说“从战略上藐视敌人，战术上重视敌人”。我国古代，先是“战”与“略”分别使用，“战”指战斗、交通和战争，“略”指筹略、策略、计划，后来才合二为一，一起使用。在中国它起源于兵法，古称“韬略”，指将帅的智谋，比如我们平时所说的《孙子兵法》用兵的战略，还有诸葛亮的“空城计”等。后来战略指军事力量的运用。《中国大百科全书·军事卷》对“战略”一词的解释是：“战略是指导战争全局的方略，即战争指导者为达成战争的政治目的，依据战争规律所制定和采

取的准备和实施战争的方针、政策和方法。”

西方的战略也起源于古代战争,在英语中“战略”一词为 strategy,来源于希腊语的 straragia。在美国传统字典中,对“战略”一词的解释是:“The science and art of military command as applied to the overall planning and conduct of large-scale combat operations.”指用于全局性策划与指挥大规模作战的军事指挥的科学和艺术。

现在,“战略”一词已经开始泛化,除军事领域之外,战略的价值同样适用于政治、经济等领域。政治领域的,如我国提出的三步走战略和可持续发展战略;经济领域的,如我国的“十一五”、“十二五”发展规划。很多企业借鉴了战略的思想,广泛地运用于企业领域,如海尔的国际化战略、全球化战略等。目前企业战略的确定与执行已经成为决定企业竞争成败的关键性要素。战略思想运用到企业经营管理之中,便产生了企业战略这一概念。

●专栏 1-1

企业战略与军事战略

战略本来是一个军事术语,其原意是指为实现战争目的而对军事力量进行的全局性部署和指挥。这一概念之所以被众多的企业管理人员所接受,说明了战争与竞争这两种人类社会的对抗行为有许多相似之处。特别是军事理论经过几千年的发展,已经成为人类思想的巨大宝库,不仅对于指导战争,而且对于各种经济社会活动有着重要的启示意义。如今有越来越多的理论界和企业界人士热衷于从经典的军事著作中发掘有价值的管理思想,并且收到了显著的效果。可是随着一些军事概念陡然涌入管理领域,它们有时难免被牵强附会地加以引用,引起了某些混淆不清的认识。

事实上,对于战争与企业竞争的相似程度,迄今人们的看法还存在着分歧。“商场即战场”这句十分流行的比喻反映出许多人把战争和竞争等同看待。例如,著名的市场学家菲利普·科特勒就认为企业战略与军事战略之间没有什么差别,军事战略和战术的思想都可以应用到市场竞争中来。持有这类观点的人往往引用较多的军事概念来形容企业之间的竞争,譬如把竞争战略归纳为正面进攻、侧面进攻、迂回、包围、游击战等等。另外一些人则反对以战争比喻竞争,波士顿咨询公司的创建人汉德森就曾指出:“企业与企业之间的竞争与不胜则败的战争不同,企业所追求的是其本身的最适均衡状态。”他认为企业面对的最大挑战是如何保证自身不断进化,以适应持续变化的外部环境。

其实,无论战争与竞争的某些内容何等相似,它们毕竟是两种不同的对抗行为,这就决定了军事理论不能被原原本本地用来解决企业的战略问题。即使抛开对抗的具体内容,抽象地研究战略问题时,两者之间还是有着本质的区别。战争与竞争的区别首先在于目的不同。战争的目的是迫使敌人接受己方的意志,而竞争的目的却是创造出色的经营业绩。一个企业不可能阻碍竞争对手的经营活动,只能使自己做得比竞争对手更好。将竞争对手逼入破产的境地或迫使他们服从自己的指挥都不是竞争的目的。在市场经济中,竞争对手是永远存在的。

其次,战争几乎是没有规则的。战争双方为了实现各自的目的可以采用各式各样的手段,像迷惑欺骗敌人、干扰敌方行动或窃取敌方机密都是常用的军事计谋。企业竞争却有着严格的规则,这些规则既是经营活动的行为规范,也是制定战略所必须依循的原则。比

如企业必须遵守有关竞争的法律、法规,不得发布虚假广告,必须尊重竞争对手的工业知识产权,不得采用任何不正当的竞争手段,等等。

再者,企业的竞争关系错综复杂,不像战争中对抗的双方那样阵线分明。企业不仅面对着看得见的、与自己生产同类产品或服务的竞争对手,而且面对着看不见的、可能会模仿自己的产品或服务的竞争对手;不仅承受着来自行业内部的竞争压力,而且承受着来自行业外部的竞争压力;企业外部环境的每一种变化都可能带来机遇和威胁。可以说,企业竞争的这种特性赋予了战略决策以更丰富的内容。

然而,军事战略决策与企业战略决策又存在着相同的特点。从组织内部看,两者都是从全局出发,通过部署和指挥一切可以调动的力量,有计划、有步骤地实现组织的既定目标。因此一些军事战略原则同样可用于指导企业的战略决策。这些原则包括:

① 审时度势。战略决策前必须认清客观环境,把握有利时机,防范可能发生的危险。

② 出奇制胜。战略的策划和实施要不拘一格,勇于创新。古人所谓“兵无常形”,讲的就是出色的战略中应该有奇妙的构想。

③ 灵活机动。企业应保持一定的应变能力,对外部的变化作出灵活的反应。

④ 集中力量。在部署力量时应避免分散,力求造就局部的优势,创造出最大的战略效果,古人将此比做“以镒称铢”。

⑤ 行动迅速。战略决策一经形成,就应该迅速采取行动;企业领导还要及时解决战略实施过程中出现的问题,提高战略的运行效率。

⑥ 上下同心。企业领导应该把战略意图渗透给每一位成员,在广泛的范围内达成战略共识,形成强大的组织合力。

⑦ 首战必胜。战略展开的第一步要努力获得成功,以鼓起组织成员的士气,坚定大家执行战略的决心。

⑧ 领导果断。领导的作用不仅体现在决策过程中,而且体现在实施决策的行动中。他们雷厉风行的作风和坚韧不拔的精神,往往能够激发整个组织的旺盛斗志。正如第一次世界大战时的法国元帅福煦所说的:“没有领导,就不可能有战斗,更不可能有胜利。”

总之,只有认识到军事战略与企业战略的异同之处,才能更好地把军事思想应用到企业的战略决策之中。

1.1.2 企业战略的概念及特征

什么是企业战略(Business Strategy)呢?不同的学者与企业的经营管理人员赋予企业战略以不同的含义,可以说众说纷纭,莫衷一是。

德鲁克在1954年所著的《管理的实践》一书中讨论了企业战略的3个基本问题:我们的企业是什么?我们的企业应该是什么?为什么?战略是决定组织将要做什么以及如何做的问题。战略的基本问题不仅阐明了企业存在的理由和基础,同时也为其实现提供了思维、方法与途径方面的指导。

钱德勒(Alfred Chanler, 1962)在深入研究了美国4个主要公司(杜邦公司、通用汽车公司、新泽西标准石油公司和西尔斯—罗巴克公司)的战略思想和结构变化的历史后,在《战略与结构》一书中认为:战略是决定企业的基本长期目标,以及为实现这些目标采取的

行动和分配资源^①。该定义被认为是最早用于商业领域的战略定义。

安索夫(H. Igor Ansoff, 1965)把企业决策分为战略决策、管理决策和业务决策3类,认为战略是企业为了适应外部环境,对目前从事的和将来要从事的经营活动而进行的战略决策,即战略是一条贯穿于企业活动与产品/市场之间的“连线”,涉及产品/市场范围、增长向量、竞争优势与协同作用。

安德鲁斯(Kenneth R. Andrews, 1971)认为,公司战略是公司决策的模式,它确定和揭示公司的目的或目标,制定实现这些目标的主要方针和计划,规定公司将从事的业务范围、公司现在的或期望的经济和人文组织类型,以及公司期望为其股东、雇员、顾客和社区作出的经济与非经济的贡献。

日本著名的战略家大前研一(1975)认为:“任何企业战略的构想必须考虑3个主要角色:公司自身(Corporation)、顾客(Customer)、竞争者(Competitor)。这‘战略3C’中的每一个都是有着自己的利益和目标的实体,称为‘战略三角’,战略家的工作就是在决定成功的关键因素上取得相当于竞争对手的优势,同时把握其战略,使公司的力量能和某一确定市场的需求相适应。”

明茨伯格(Herry Mintzberg, 1987)认为战略是由5个P组成的,即战略是一种计划(Plan),战略是一种策略(Ploy),战略是一种行为方式或模式(Pattern),战略是一种定位(Position),战略是一种观念(Perspective)。

我国台湾的著名学者吴思华(2002)提出了“战略三构面”^②,即“营运范围的界定与调整、核心资源的创造与累计以及事业网络的构建与强化”。优秀的企业战略取决于这3个构面的不同取向:企业通过适当界定营运范畴,并且配合环境变迁随时加以调整,以此来为社会创造价值;企业通过持续地创造与累积一些核心资源,建立不败的竞争优势,实现其长期利益;企业还应谋求和事业共同体中的伙伴构建适当的关系,以取得其生存的起源和正当性。

由此可见,战略并非是一个空洞抽象的概念,它有明确而具体的内涵。根据理论界和企业界多数人的意见,企业战略可以定义为:企业战略是以企业未来为基点,根据外部环境的变化和内部的资源条件,为求得企业生存和长期发展而进行的总体性谋划。

尽管人们对战略的认识有太多分歧,但对战略特征的认识基本一致。概括起来,企业战略应具有如下特征:

(1) 企业战略具有全局性及复杂性。这是从企业战略所涉及的部门和内容来考虑的。它不仅是企业单一的一个部门的谋划,不是单纯的技术部门、财务部门或者是行政部门的谋划,而是包括考虑到企业各部门的战略。企业战略就是企业发展的蓝图,制约着企业经营管理的一切具体活动。全局性是指企业战略事关企业的总体发展,追求的是企业发展的整体效果。企业战略是对企业的未来经营方向和目标的纲领性的规划和设计,对企业经营管理的所有方向具有普遍的、全面的、权威的指导意义。

(2) 企业战略具有长远性及风险性。战略制定的着眼点是企业长远的发展,企业应谋求短期效率和长期效能的协调统一。它是企业长远的规划,不是眼前的。根据不同公

① 阿尔弗雷德·钱德勒. 战略与结构[M]. 昆明:云南人民出版社,2002

② 吴思华. 策略九说[M]. 上海:复旦大学出版社,2002

司的规模不同,一般指3~5年以上。总之,要考虑企业未来相当长一段时期内的总体发展问题。企业战略的风险性是对企业在将来情况的预测和谋划,存在着很多的不可预知性,而不可预知性带来的就是风险性的存在。企业战略是以对环境的估计为基础的,然而环境总是处于不确定的变化趋势中,任何企业战略都伴随着风险。

(3) 企业战略具有系统性及层次性。企业战略作为企业和企业管理的一部分,或者说作为企业和企业管理系统的子集,其所涉及的因素及其相互关系的复杂性要求我们不能仅把它看做企业的一个子系统来考察和研究。战略研究还要考虑不同层次战略主体、公司层战略、经营层战略和职能层战略。

(4) 企业战略具有竞争性及合作性。战略的制定和实施注重与竞争对手的抗争,目的就是击败对手,获得竞争优势,保持企业的生存和发展。企业战略像军事战略一样,其目的也是为了克敌制胜,赢得市场竞争的胜利。但有些时候,也会因为有共同竞争对手而考虑合作的可能。

(5) 企业战略具有稳定性及动态性。战略模式的概念已经揭示出,企业战略一方面是有意识地对企业长期行为的计划,具有稳定性的特点;同时,它也可以是企业无预先计划地对环境变化的反应的行为方式。在这里,企业战略反映了企业对环境变化的动态性适应,而这种动态性是由企业具有持续性、稳定性的长期行为方式决定的。企业战略一经制定,在较长时期内要保持稳定,以利于企业各级单位、部门努力贯彻执行。它又区别于传统的年度计划和长期计划,因为外界环境变化也会要求对其进行局部调整,企业战略更为强调创新和变革,以获取和环境的适应性。

1.1.3 企业战略构成要素及层次

1. 企业战略构成要素

与战略的概念一样,企业战略的构成要素也没有统一的说法。但是,尽管不同学者的论述差异较大,但大多以美国著名战略学家安索夫(H. I. Ansoff)的产品市场战略为核心展开。

1965年,安索夫在其所著的《企业战略论》一书中,把企业战略的构成要素概括为4个方面,即战略由经营范围、成长方向、竞争优势和协同作用4种要素构成。

(1) 经营范围

经营范围说明企业属于什么行业以及在所处行业中的地位。由于大行业往往过宽,其产品和技术涉及很多方面,经营的内容也过于广泛,产品与市场的范围常常需要分行业来描述,这样可以清楚地表达企业的共同经营主线。

(2) 成长方向

成长方向又称增长向量,它不涉及企业目前产品与市场的态势,而是说明企业经营运行的方向,即从现有产品与市场组合向未来产品与市场组合移动的方向,如表1-1所示。

表 1-1 企业增长向量矩阵

市场	产 品	
	现有产品	新产品
现有市场	市场渗透	产品开发
新市场	市场开发	多种经营

市场渗透是通过目前的产品与市场的市场份额增长达到企业成长的目的。

市场开发是企业产品寻找新的消费群,使产品承担新的愿景,以此作为企业成长的方向。

产品开发是创造新的产品,以逐步替代现有产品,从而保持企业成长的势态。

多种经营则独具特色,它的产品与市场都是新的,企业步入了一个新的经营领域。

在前3种选择中,企业的共同经营主线是明晰的,要么是开发新的市场,要么是开发新产品,或是两者同时进行。但是,在多种经营中,共同经营主线就显得不够清楚了。

(3) 竞争优势

竞争优势是企业某一产品与市场组合的特殊属性,凭借这种属性可以给企业带来强有力的竞争地位。美国战略学家迈克尔·波特(Michael Porter)提出了3种可供选择的竞争优势,如图1-1所示。

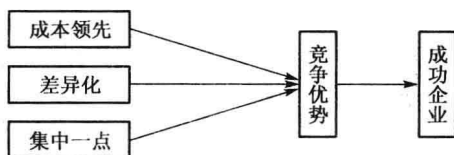


图 1-1 迈克尔·波特提出的 3 种竞争优势

(4) 协同作用

协同作用是企业总体获利能力的潜力挖掘,主要包括投资协同作用、作业协同作用、销售协同作用、管理协同作用 4 个方面。

2. 企业战略的层次

由于企业内部往往设置了若干管理层次,例如从上到下可以依次划分为最高管理层、中间管理层和基层管理层,因而企业战略也是分为若干层次的。一般来说,拥有多个战略业务单位(Strategic Business Unit, SBU)的企业战略至少可以分为 3 个层次:公司层战略(Corporate-Level Strategy)、业务层战略(Business Unit Strategy)和职能层战略(Functional-Level Strategy)。而对于只拥有单个战略业务单位的中小企业,其公司战略和竞争战略是合二为一的。

(1) 公司层战略

公司层战略又称总体战略,是企业战略的总纲,是企业最高管理层指导和控制整个企业的一切行为的最高行动纲领。企业总体战略包括企业战略决策的一系列最基本的因素:企业宗旨与使命、企业资源与配置、企业组织结构与组织形式、企业从事的行业或业务、企业发展速度与发展规模、企业的投资决策以及其他有关企业命运的重大决策因素。

从战略管理的角度,企业总体战略涉及两个重要的问题:

在各种不同的企业活动中,应当如何确定资源配置?企业内部某个单位应当得到哪些资源,各自应当得到多少?企业内部各个部门都在争夺资源,企业战略管理的一个重要任务,就是使企业内部的资源和企业经营规模相适应,并取得相应的经营成果。

在各种不同的企业活动中,应当如何确定战略管理职能的范围、组合与重点?一系列的战略问题,如开发新业务的时机与方式,确定现有业务是应当放弃或者扩展,以及进行这

种调整的时机与速度,每一项战略行动中,基本战略方法的选择——是维持、发展还是收缩,都是企业总体战略所必须解决的。近来比较热门的多元化、战略联盟、并购等战略都是属于总体战略决策。

(2) 业务层战略

业务层战略也称竞争战略,它是在公司层战略的指导下,就如何在某个特定的市场成功开展竞争制定的战略计划。战略业务单位是指其产品和服务有着不同于其他 SBU 的外部市场,从事多元化经营的公司往往拥有多个战略业务单位。竞争战略是由分管各战略业务单位的管理者制定的,它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。

公司层战略与业务层战略的区别在于,前者主要是针对那些跨行业多种经营的企业而言。这些企业对不同的顾客、技术和产品,都有不同的战略。对于从事单一行业经营的企业来说,除非它打算转向多种经营,否则它的公司层战略与业务层战略是合二为一的。

业务层战略与总体战略的区别可以归纳为以下几点:

总体战略是有关企业全局发展的、整体性的和长期性的战略,它对整个企业的长期发展产生深远影响;业务层战略着眼于企业中有关二级单位(如事业部、子公司)企业的战略问题,影响的是某一具体的二级单位的产品和市场,只能在一定程度下影响总体战略的实现。

形成总体战略的主要是企业高层;形成业务层战略的,主要是具体的二级运营单位。

一个企业在一定时期内,只能有一个总体战略。与此同时,它有多少个战略经营单位,就应该有多少个业务层战略。业务层战略是在总体战略的指导下管理具体业务单位的计划和行动,是企业总体目标服务的一种局部性的战略。

(3) 职能层战略

职能层战略是属于企业运营层面的战略,它是为了贯彻和实施公司层战略和业务层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。职能层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。如果说公司战略和竞争战略是强调做正确的事,那么职能战略则强调正确地做事。相比公司层战略和竞争层战略,职能层战略具有更详细、更具体和可操作性强的特点。

公司层战略、业务层战略和职能层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。同时,上述 3 个层次的战略中,只有公司层战略和业务层战略才真正属于战略范畴,而职能层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。

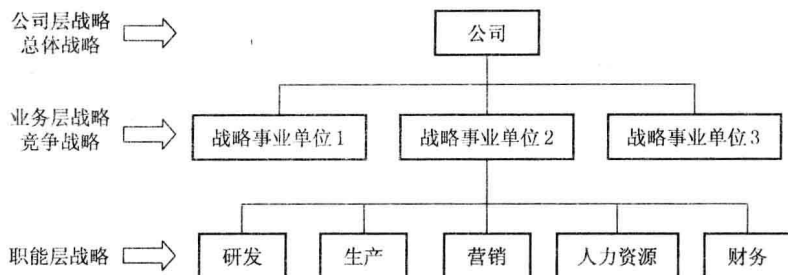


图 1-2 企业战略层次

1.2 战略管理的内涵

1.2.1 战略管理的概念及特征

战略管理是由美国企业家安索夫在其 1972 年出版的《战略管理概念》一书中首先提出来的。他对战略管理的开创性研究使他成为管理学科的一代宗师,被管理学界尊称为战略管理的“鼻祖”。1975 年安索夫出版了《从战略规划到战略管理》一书,将战略管理定义为“企业高层管理者为保证企业的持续生存和发展,通过对企业外部环境与内部条件的分析,对企业全部经营活动所进行的根本性和长远性的规划与指导”。他认为,战略管理与以往经营管理的不同之处在于:战略管理是面向未来,动态地、连续地完成从决策到实现的过程。

美国学者斯坦纳认为,战略管理是确定企业愿景,根据企业外部环境和内部条件认定企业目标,保证目标的正确落实并使企业愿景最终得以实现的一个动态过程。

弗雷德·戴维认为战略管理是通过战略制定、实施和评价使组织能够达到其目标的、跨功能决策的艺术和科学。战略管理应被视为一种管理思想:从战略意义上去管理企业。它强调的是一种战略意识,是战略性思维的运用,是一种分析问题、解决问题的思路,是站在长远和全局认识企业管理问题,不是头痛医头、脚痛医脚、就事论事的片段式思路。

此外,还有其他许多学者和企业家也提出了对战略管理的不同见解。

综观不同学者和企业家的不同见解,战略管理可以归纳为两种类型,即广义的战略管理和狭义的战略管理。广义的战略管理是指运用战略对整个企业进行的管理,其代表人物是安索夫。狭义的战略管理是指对战略管理的制定、实施、控制和修正进行的管理,其代表人物是斯坦纳。目前,居主流地位的是狭义的战略管理。在狭义战略管理观下,战略管理包括以下含义:

(1) 战略管理是决定企业长期问题的一系列重大管理决策和行动,包括企业战略的分析与制定、实施、评价和控制。

(2) 战略管理是企业制定长期战略和贯彻这种战略的活动。

(3) 战略管理是企业处理自身与环境关系过程中实现其愿景的管理过程。

明白了战略管理的概念之后,我们来分析战略管理的特征。尽管战略学者对战略管理的内涵有不同的认识,但是,对于战略管理的特征却基本上理解相似。概括起来,战略管理具有如下特征:

- (1) 总体性:战略管理是企业发展的蓝图,制约着企业经营管理的一切具体活动。
- (2) 长远性:战略管理通常着眼于未来3至5年或更长远的目标,考虑的是企业未来相当长一段时期内的总体发展问题。
- (3) 指导性:战略管理确定企业在一定时期内发展目标以及实现这一目标的基本途径。
- (4) 现实性:战略管理一切从现有基础出发,建立在现有的主观因素和客观条件基础上。
- (5) 竞争性:战略管理的目的是为了获得市场竞争的胜利。
- (6) 风险性:战略管理是以对环境的估计为基础的,然而环境总是处于不确定的变化趋势中,任何战略管理都伴随有风险。
- (7) 创新性:企业内外环境的发展变化需要战略管理具有创新性,因循守旧的战略管理无法适应内外环境的发展变化。
- (8) 稳定性:战略一经制定,在较长时期内要保持稳定,以利于贯彻执行。

战略管理必须与企业管理模式相适应:战略管理不应脱离现实可行的管理模式;同时,管理模式也必须适应战略管理的要求而调整。

战略管理与战术、策略、方法、手段相适应:一个好的战略管理如果缺乏实施的力量和技巧,也不会取得好的成绩。

1.2.2 战略管理的过程

战略管理过程可以分为战略分析、战略制定与选择、战略实施、战略控制几个部分。由于环境变化的不可预测,在现实生活中不存在最完美的战略,好的战略都是在边实施边控制调整的过程中制定出来的。战略管理过程模型如图1-3所示。

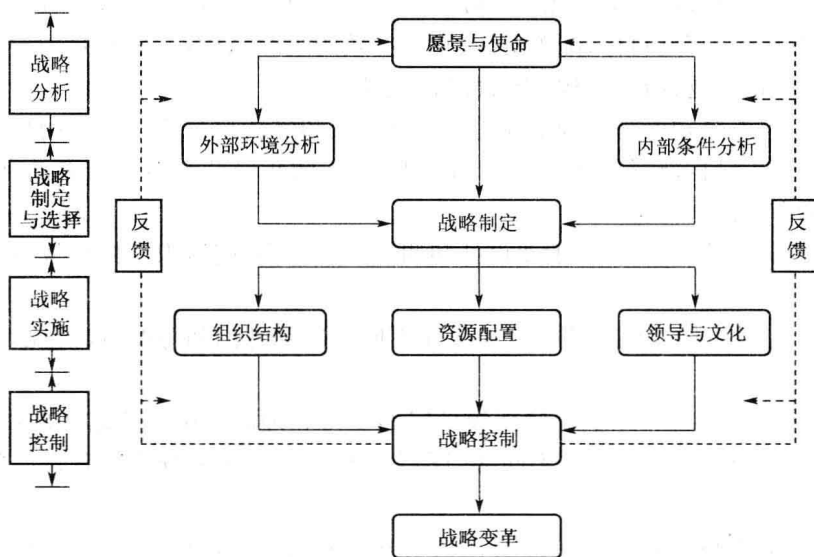


图 1-3 战略管理过程

1. 战略分析

战略分析包括企业外部环境分析和内部条件分析。