

普通高等院校经济管理专业系列规划教材

ERP沙盘经营模拟 实训教程

ERP SHAPAN

JINGYING MONI SHIXUN JIAOCHENG

主编 ● 金洪国 邢俊 黄军生

 西南交通大学出版社



普通高等院校经济管理专业系列规划教材

ERP 沙盘经营模拟实训教程

主 编 金洪国 邢 俊 黄军生
副主编 王 乙 杨晓鸥



西南交通大学出版社

· 成 都 ·

图书在版编目(CIP)数据

ERP 沙盘经营模拟实训教程 / 金洪国, 邢俊, 黄军生
主编. — 成都: 西南交通大学出版社, 2017.4
ISBN 978-7-5643-5365-0

I. ①E… II. ①金… ②邢… ③黄… III. ①企业管
理—计算机管理系统—高等学校—教材 IV. ①F272.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 071010 号

普通高等院校经济管理专业系列规划教材
ERP 沙盘经营模拟实训教程

主编 金洪国 邢俊 黄军生

责任编辑	罗爱林
特邀编辑	罗旋
封面设计	何东琳设计工作室
出版发行	西南交通大学出版社 (四川省成都市二环路北一段 111 号 西南交通大学创新大厦 21 楼)
发行部电话	028-87600564 028-87600533
邮政编码	610031
网址	http://www.xnjdcbs.com
印刷	四川森林印务有限责任公司
成品尺寸	185 mm × 260 mm
印张	19.25
字数	454 千
版次	2017 年 4 月第 1 版
印次	2017 年 4 月第 1 次
书号	ISBN 978-7-5643-5365-0
定价	42.00 元

课件咨询电话: 028-87600533

图书如有印装质量问题 本社负责退换
版权所有 盗版必究 举报电话: 028-87600562

前 言

“ERP 沙盘经营模拟实训教程”是普通本科高校财经、管理类学生继“战略管理”之后继续学习的专业课程，该课程在整个本科学习阶段至关重要。在《ERP 沙盘经营模拟实训教程》的编写过程中，作者努力使知识体系完整、框架内容丰富、教与学相结合、学与用相呼应，并努力实现理论扎实严谨、实例通俗切实，以此来满足读者的需要。

目前，国内教材只注重沙盘的操作与运营，而忽略战略方面的研究，本教材对各个领域企业战略进行研究，不仅注重操作的过程，更注重事前的战略选择，这样有利于对学生思维能力和创新能力的培养。既能让学生进行操作，又能让学生较好地掌握理论知识，以使学生将理论和实践充分地结合起来。本教材对 ERP 沙盘模拟经营过程进行了研究，旨在通过全面细致的阐述和严谨灵活的分析，满足高等院校工商管理专业学生学习 ERP 沙盘模拟经营管理的需要。作者积极地吸收国内外已经成熟的理论和成果，以对理论学习和实践操作进行必要的补充。本书条理清楚，内容系统而完整。

本书由金洪国、邢俊、黄军生担任主编。邢俊负责书稿规划、内容统筹、全书统稿等工作。本书的编写分工如下：长春财经学院高敏负责编写第 1 章、第 2 章、第 4 章、第 5 章，吉林华桥外国语学院金洪国负责编写第 3 章、第 7 章、第 9 章，吉林华桥外国语学院王乙负责编写第 8 章、第 10 章、第 13 章，吉林华桥外国语学院杨晓鸥负责编写第 6 章，鄂州职业大学黄军生负责编写第 11 章、第 12 章。

最后，对所有参与本书编写的老师、协助本书出版的朋友、使用本书的同学、为 ERP 沙盘模拟经营模拟的发展做出贡献的专家学者们表示真诚的谢意！

由于编者水平所限，加之时间有限，本书难免存在不足之处，恳请读者批评指正，不胜感激！

作 者

2017 年 1 月

目 录

1	战略与战略管理	1
1.1	战略与战略管理概述	1
1.2	战略管理理论的演变过程	8
1.3	战略管理的相关概念	12
1.4	战略管理的过程和思维模式	16
2	外部环境分析	21
2.1	一般环境分析	21
2.2	行业环境分析：环境威胁评价	24
2.3	行业环境分析：环境机会评价	34
3	内部条件分析	38
3.1	内部分析框架的理论根源	38
3.2	内部分析框架：VRIO	41
3.3	价值链	46
3.4	内部分析的基本框架及其应用	47
4	公司层战略	50
4.1	多元化战略	50
4.2	并购战略	56
4.3	一体化战略	63
4.4	收缩战略	65
5	业务层战略	69
5.1	企业基本竞争战略概述	69
5.2	成本领先战略	71
5.3	差异化战略	76
5.4	聚焦战略	89

6	ERP 沙盘模拟的知识储备	91
6.1	企业市场营销理论	91
6.2	企业财务管理	97
6.3	企业生产与运作管理	104
7	ERP 沙盘模拟基础知识	109
7.1	ERP 沙盘模拟简介	109
7.2	ERP 沙盘模拟企业概况	113
7.3	ERP 沙盘运营规则	119
7.4	ERP 沙盘模拟课程的组成	119
7.5	ERP 沙盘模拟课程的意义	124
7.6	ERP 沙盘模拟大赛简介	125
8	企业经营规则	129
8.1	企业经营的本质	129
8.2	市场规则	130
8.3	企业运营规则	133
8.4	财务相关规则	138
8.5	计提折旧规则	139
9	ERP 沙盘模拟实训演练一	141
9.1	实训课程准备	141
9.2	手工沙盘案例	141
9.3	实训演练一	162
10	ERP 沙盘模拟实训演练二	188
10.1	企业第一年的经营情况	188
10.2	企业第二年的经营情况	192
10.3	企业第三年的经营情况	196
10.4	企业第四年的经营情况	200
10.5	企业第五年的经营情况	204
10.6	企业第六年的经营情况	208

11	ERP 沙盘模拟实训演练三	213
11.1	企业第一年的经营情况	213
11.2	企业第二年的经营情况	218
11.3	企业第三年的经营情况	222
11.4	企业第四年的经营情况	225
11.5	企业第五年的经营情况	230
11.6	企业第六年的经营情况	234
12	ERP 沙盘模拟电子沙盘操作规程	239
12.1	创业者电子沙盘	239
12.2	创业者电子沙盘操作任务	245
12.3	特殊运行任务	255
13	ERP 沙盘模拟经营操作作用表	260
	参考文献	299

1 战略与战略管理

1.1 战略与战略管理概述

1.1.1 战略与企业战略

1.1.1.1 战略的概念

学习战略管理，首先要明确战略的内涵。“战略”一词自古有之，早在春秋时期，齐国人孙武在总结过去战争经验的基础上写成了《孙子兵法》，当时虽然未曾使用“战略”命名，但其内容蕴含着丰富的战略思想，为我国军事的发展奠定了基础。三国时期，诸葛亮向刘备提出的《隆中对》，是我国历史上军事战略系统分析的典范。不过，“战略”一词，在古代是将“战”和“略”分开使用，“战”指战斗和战争，“略”指谋略、策略和计划。《左传》和《史记》中已经使用过“战略”一词。西晋司马彪曾以“战略”为名的著述，明确提出了“战略”这一概念，详细总结了战略运用的实际经验，对后世影响颇大。

在西方，“战略”(strategy)一词源于希腊文“strategos”，其含义是“将军”。当时这个词的意义是指军队的科学与艺术。很显然，“战略”在西方也是一个军事术语。另外，《辞海》对“战略”的解释是：“军事名词，对战争全局的筹划和指挥，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、策略和方法。”《中国大百科全书·军事卷》对“战略”的解释是：“战略是指导战争全局的方略。”《简明不列颠百科全书》：“在战争中利用军事手段达到战争目的的科学和艺术。”

综合考虑，战略可以理解为一个组织在复杂的环境里，利用各种资源以获得竞争优势的理性思考和行动纲领，即组织对有关全局性、长远性、纲领性目标的谋划与决策（科学与艺术）。这里，战略的核心应该是“理性思考和行动纲领”“谋划与决策”“科学与艺术”。实施战略的主体是“组织”，这里的“组织”是指由有协作意愿、能相互沟通、有共同目标的两个或两个以上的个体组成的实体。这个实体可以是一个国家、一支军队，也可以是一个企业、一所学校等。

1.1.1.2 企业战略的概念

“战略”一词后来被广泛应用于政治、经济、科技及社会等各个领域，最早把战略思想引入企业经营管理领域的是美国管理学家切斯特·巴纳德(Chester I. Barnard, 1886—1961)。他在《经理人员的职能》(1938年)一书中，运用战略因素这一思想对企业诸因素(物质、生物、个人和社会等)及其相互之间的影响进行分析。在企业经营管理以及经济领域广泛使用战略概念的是美国著名管理学家伊戈尔·安索夫(H. Igor Ansoff, 1918—2002，战略管理的鼻祖)，他在1965年出版的《企业战略》一书中系统研究了企业战略的制定和实施，大大促进了战略管理思想在企业管理中地广泛应用。

许多学者从多种角度对企业战略进行了探讨，不同的管理学家或企业管理工作者因具有的管理经验和对管理认识的不同赋予企业战略不同的含义。有的认为，企业战略应该包括企业目标，即广义的企业战略；有的认为，企业战略不应该包括企业目标，即狭义的战略。下面列出企业战略定义的主要观点：

1. 早期的战略定义

很多学者都认为，真正为企业战略下定义的第一人是美国企业史学家艾尔弗雷德·钱德勒（Alfred D.Chandler，1918—2007）。他在1962年出版的《战略与结构：美国工业企业历史的篇章》一书中指出，战略是一个企业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资源分配。这种定义将战略体现为一系列行动，即企业只要有具体的经营行为，就有战略。钱德勒对战略概念的界定，在企业战略管理问题研究上有着重要的意义，他所运用的战略与结构互动的分析框架，构成了现代战略管理理论的重要来源。

美国著名学者安索夫根据自己在美国洛克希德飞机公司等大型多元化经营的公司里多年的管理实践和在大学的教学及咨询经验，在其出版的《企业战略》一书中，提出了自己的企业战略观。他认为：“战略是无法事先提出各种可能的行动方案条件下，在面临部分情况不明确的情形中，企业所制定出来的一套决策范式。”企业战略是贯穿于企业经营与产品和市场的一条“共同经营主线”。这条主线决定着企业目前所从事的或者将要从事的经营业务的基本性质。安索夫提出的这条主线由四个要素构成：产品与市场领域、增长向量、竞争优势和协同作用。这四个战略管理要素是相辅相成的，共同构成了企业战略的内核。前三项主要决定着企业效能的发挥程度，最后一项是决定企业效能的首要因素。

美国哈佛商学院教授安德鲁斯（K. Andrews）在1971年出版的《经营战略论》一书中，提出了公司战略思想问题，充分阐述了制定和实施公司战略的分析方法。他认为，公司战略是一种决策模式（它决定和揭示了公司的目的和目标），提出实现目的的重大方针与计划，确定公司应该从事的经营业务，明确公司的经济类型和人文组织类型，以及决定公司应对股东、员工、顾客和社会做出的经济和非经济的贡献。

美国达特茅斯学院管理学教授奎因（J. B. Quinn）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顺序结合成一个紧密的整体。一个制定完善的战略有助于企业组织根据自己的优势和劣势、环境中的预期变化，以及竞争对手可能采取的行动而合理地配置自己的资源。

2. 明茨伯格的战略定义

20世纪80年代以后，战略管理日益引起企业界和管理学者的关注，并有了很大的发展。加拿大的明茨伯格（H. Mintzberg，1939）对于企业战略的定义有其独到之处。他指出，人们在生产经营活动中的不同场合以不同的方式赋予企业战略不同的内涵，说明人们可以根据需要接受不同的战略定义。在这种观点的基础上，明茨伯格借鉴市场营销学中的4P理论的提法，提出企业战略的“5P”观，即计划（plan）、计谋（ploy）、模式（pattern）、定位（position）和观念（perspective）。这五个定义从不同角度对企业战略这一概念进行了阐述。

（1）战略是一种计划。本质上，战略具有“行动之前”的含义。明茨伯格指出，战略是一种有意识、有预计、有组织的行动程序，是解决一个企业如何从现在的状态达到将来

位置的问题。战略主要为企业提供发展方向和途径，包括一系列处理某种特定情况的方针政策。

根据这个定义可知，战略具有两个本质属性：战略是在企业发生经营活动之前制定的，以备人们使用；战略是作为一种计划写进企业正式文件中的，当然不排除有些不公开的、只为少数人了解企业战略。

(2) 战略是一种计谋。这是指在特定的环境下，战略可以成为行动过程中的手段和策略，一种在竞争博弈中威胁和战胜竞争对手的工具。例如，得知竞争对手想要扩大生产能力时，企业便提出自己的战略是扩大厂房面积和生产能力。由于该企业资金雄厚、产品质量优异，竞争对手自知无力竞争，便会放弃扩大生产能力的设想。然而，一旦对手放弃了原计划，企业却并不一定要将扩大能力的战略付诸实施。因此，这种战略只能称为一种威胁竞争对手的计谋。

(3) 战略是一种模式。明茨伯格引用钱德勒在其《战略与结构》一书中的观点，战略是企业为了实现战略目标进行竞争而进行的重要决策、采取的途径和行动以及为实现目标对企业主要资源进行分配的一种模式。所以说，战略可以体现为企业一系列的具体行动和现实结果，而不仅仅是行动前的计划或手段。也就是说，无论企业是否事先制定了战略，只要有具体的经营行为，就有事实上的战略。

明茨伯格认为，战略作为计划或模式的两种定义是相互独立的。实践中，计划往往没有实施，而模式却可能在事先并未计划的情况下形成。因此，战略可能是人类行为的结果，而不是设计的结果。因此，定义为“计划”的战略是设计的战略，而定义为“模式”的战略是已实现的战略，战略实际上是一种从计划向现实流动的结果。那些不能实现的战略在战略设计结束之后，通过一个单独的渠道消失，脱离准备实施战略的渠道。而准备实施的战略与自发的战略则通过各自的渠道，流向已实现的战略。这是一种动态的战略观点，它将整个战略看成是一种“行为流”的运动过程。

(4) 战略是一种定位。明茨伯格指出，战略是一个组织在其所处环境中的位置，对企业而言就是确定自己在市场中的位置。企业战略涉及的领域很广，可以包括产品生产过程、顾客与市场、企业的社会责任与自我利益等任何经营活动及行为。但最重要的是，制定战略时应充分考虑外部环境，尤其是行业竞争结构对企业行为和效益的影响，确定自己在行业中的地位 and 达到该地位所应采取的各种措施。把战略看成一种定位就是要通过正确地配置企业资源，形成有力的竞争优势。

(5) 战略是一种观念。这一定义是指战略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和组织中人们对客观世界固有的看法，进而反映了企业战略决策者的价值观念。企业战略决策者在对企业外部环境及企业内部条件进行分析后做出的主观判断就是战略，因此，战略是主观而不是客观的产物。当企业战略决策者的主观判断符合企业内外部环境的实际情况时所制定的战略就是正确的；反之，当其主观判断不符合环境现实时所制定的战略就是错误的。当然，其正确性要经过实践的检验。

战略是一种观念的定义，强调了战略的抽象性，其实质在于，同价值观、文化和理想等精神内容为组织成员所共有一样，战略观念要通过组织成员的期望和行为实现共享，个人的期望和行为是通过集体的期望和行为反映出来的。因此，研究一个组织的战略，要了

解和掌握该组织的期望如何在成员间分享，以及如何在共同一致的基础上采取行动。

以上五种对战略的不同定义，有助于对战略及其管理过程的深刻理解。不同的定义只能说明人们对战略特性的不同认识，不能说明哪种战略定义更为重要。需要强调的是，尽管战略的定义多样，但对具体企业来说，战略仍然只有一个，五种定义只不过是不同角度对战略加以阐述。

综合国内外各位学者的建议，并结合我国企业的实践情况，一般认为，企业战略是企业 在市场经济条件下，根据企业内外环境及可取得资源的情况，对其总体、长远生存和发展目标及达到目标的途径和手段的综合谋划，即企业战略是指一个企业在复杂的环境（一般环境和行业环境等）里，利用各种资源（有形资源 和无形资源等）以获得竞争优势（产出规模、劳动效率、品牌、产品质量、信誉、新产品开发等方面的有利条件）的理性思考和行动纲领。一般情况下，战略主要涉及组织的远期发展方向和目标；理想情况下，它应使资源与变化的环境，尤其是它的市场和顾客相匹配，以便达到设计者的预期目标。虽然企业战略是由管理者立意设计的，但它都要通过一些设计过程，并最终形成对战略方向、战略目标、战略内容清晰的、明示性的文字表达。

1.1.1.3 企业战略的特征

1. 企业战略具有全局性

这是企业战略最根本的特征。企业战略是企业发展的蓝图，制约着企业经营管理的一切具体活动，它追求企业的总体效果。其全局性表现在，企业战略必须以企业全局分析为基础，既要分析企业内部的目标、条件，又要分析企业外部竞争威胁和机会，还要分析企业内部自身的优势和弱点，把各方面的分析结合起来以形成制定企业战略的可靠基础。

2. 企业战略具有长远性

企业战略的着眼点是企业的未来，通常着眼于未来 3~5 年乃至更长远的目标。当长期利益与短期利益发生冲突时，要着眼于企业的未来，自觉地放弃无助于企业长远发展的短期利益而谋求企业的长远目标。其长期性表现在三个方面：一是目标的长远性；二是环境的长远性；三是措施的长远性。

3. 企业战略具有指导性

企业战略可以表述为企业的战略目标再加上能使这一目标得以实现的保证体系，即企业战略规定了企业在一定时期内的基本发展目标，以及实现这一目标的基本途径，指导和激励着企业全体员工努力工作。由于企业战略管理活动不只是停留在战略分析和制定上，而将战略的实施与控制作为管理的一个重要部分，这就使企业战略在日常生产经营活动中充分发挥其指导性作用。特别是在战略实施过程中，根据环境的变化对战略不断进行评价和修改，使企业战略得到不断完善。这种过程也突出了战略在管理实践中的指导作用。

4. 企业战略具有竞争性

企业战略是企业 在竞争中战胜对手，应付外界环境的威胁和挑战的行动纲领。它是针对竞争对手制定的，具有直接的竞争性。在企业的整体经营管理中，企业战略的竞争性容易激发全体员工的斗志和士气，从而使团队保持旺盛的“竞争力”。

5. 企业战略具有创新性

企业战略是根据企业内外环境变化而制定的，随着时代的发展，一直在不断地创新发展着。企业战略的创新性正来源于此，因循守旧的企业战略是无法适应时代发展的。如同样是国际化战略，海尔集团采取的是先难后易的方式，而 TCL 集团则采取的是先易后难的方式。

6. 企业战略具有风险性

企业战略是对未来发展的规划，而环境总是处于变幻莫测的趋势之中，任何企业战略都伴随着风险；同时，战略要不断地创新，创新是企业做没有做过的事情，因此，战略势必带有一定的风险。世界最权威的咨询公司美国兰德公司做过调查，世界上每 1000 家破产倒闭的大企业中，85%是因为企业战略决策不慎造成的。

1.1.2 企业战略管理

1.1.2.1 企业战略管理的概念

随着企业经营环境的迅速变化、竞争的加剧，企业管理也越来越复杂，其重心和范围也在不断地演变。20 世纪 20 年代以前，企业的外部环境较稳定，市场供给一般小于市场需求，企业的主要任务是增加生产，此时，企业管理的主要任务是如何提高企业的生产效率，企业的最高管理者并不过多地过问产品的市场状况和产品的销售情况；20 世纪 20 年代以后，市场的竞争愈加激烈，企业的规模也越来越大，企业产品的销售和市场问题，逐渐成为企业生存和发展的关键，企业如何充分利用内部条件适应市场需求、对付竞争，已成为最高管理者思考的重点，企业管理自此从注重现场的生产管理转向注重市场的经营管理；20 世纪 60 年代以后，经济波动加大，政府的管制增多，企业经营管理者意识到，企业不仅要着眼于内部，还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，还要着眼于企业的明天，于是，企业管理进入了战略制胜时期。战略管理作为企业高层经理人员的活动内容，越来越显示出它在企业管理中的重要性。

“战略管理”一词最初是由安索夫在其 1976 年出版的《从战略规划到战略管理》一书中提出的。他认为，企业的战略管理是指将企业的日常业务决策同长期计划决策相结合而形成的一系列经营管理业务。而斯坦纳（Steiner）在其 1982 年出版的《企业政策与战略》一书中则认为，战略管理是确定企业使命，根据企业外部环境和内部经营要素确定企业目标，保证目标的正确落实并使企业使命最终得以实现的一个动态过程。

由此，可以将战略管理定义为，企业确定其使命，根据组织外部环境和内部条件设定企业的战略目标，为保证目标的正确落实和实现进行谋划，并依靠企业内部能力将这种谋划和决策付诸实施，以及在实施过程中进行控制的一个动态管理过程。战略管理强调的是一种循环的动态管理，是一种崭新的管理思想和管理方式。这种管理方式的特点是：指导企业全部活动的是企业战略，全部管理活动的重点是制定战略和实施战略。要制定和实施战略首先就要分析企业内外环境，找出自己的优势、劣势、机会和威胁，在此基础上确定企业战略目标。企业战略管理的任务在于通过制定战略、评价战略、实施战略及其战略反馈，在保持动态平衡的条件下，实现企业战略目标。

1.1.2.2 战略管理的特征

1. 企业战略管理是一种高层次的管理

企业战略管理的核心是对企业现在及未来的整体经营活动实行战略性的管理，是一种关系企业长远生存与发展的管理，而不是企业的日常管理，也不是企业的各项职能管理。虽然战略决策也需要企业中下层管理者和全体员工的参与和支持，但是企业最高层管理人员介入战略决策是非常重要的。因为战略管理活动涉及一个企业活动的各个方面，只有企业最高层管理人员才能统观企业全局，了解企业的全面情况，而且更重要的是，他们具有对战略实施所需资源进行分析的权利，所以战略管理必须由企业的高层领导推动方能顺利进行。

2. 企业战略管理是一项整合性的管理

企业战略管理不单纯是制定企业进攻、防守、紧缩等大的战略，也不单纯是制定市场营销、研究开发、生产、财务等职能战略。企业战略管理是从企业整体的、全局的角度出发，综合运用职能管理理论，处理涉及企业整体的和全面的管理问题，使企业的管理工作达到整体最优的水平。这就避免了以往的管理理论，如生产管理理论、营销管理理论等所谓的职能管理，仅从企业局部的角度解决企业的局部问题，而不能解决企业整体性的管理问题。

3. 企业战略管理是一种全过程的管理

企业管理活动从注重生产现场管理到注重经营管理，从制定长期规划到制定战略规划，都停留在战略管理活动的某一方面或者某一阶段，而企业战略管理不仅涉及战略的制定和规划，而且也包含着将制定出的战略付诸实施的管理，因此是一个全过程的管理。

4. 企业战略管理是一种动态的管理

企业战略管理不是静态的、一次性的管理，而是一种循环的、往复性的动态管理过程。它需要根据外部环境的变化、企业内部条件的改变，以及战略执行结果的反馈信息等，重复进行新一轮战略管理，是不间断的管理。企业战略管理活动自身都可能出现一定的偏差，这就必然加大了企业战略管理的动态性。

1.1.2.3 战略管理的层次结构

企业内部往往设置若干管理层次，如最高层、中间层和基层管理组织。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人员都要参与，甚至要制定和实施各自范围内的某种战略，这样便会在企业内形成战略管理层次。一般来讲，在大中型企业中，企业战略可以划分为三个重要的层次：公司层战略、业务层战略和职能层战略。

1. 公司层战略（corporate-level strategy）

公司层战略，又称总体战略，这是企业总体的、最高层次的战略。公司层战略的侧重点在两个方面：一是从企业全局出发，根据外部环境的变化及企业的内部条件，选择企业所从事的经营范围和领域，即要回答这样的问题：我们的业务是什么？我们应当在什么业务上经营？二是在确定所从事的业务后，要在事业部门之间进行资源分配，以实现企业整

体的战略目标。根据公司所处客观环境、条件以及企业总体战略所追求的企业经营态势，公司层战略又可以细分为发展战略、防御战略等。

2. 业务层战略 (business unit strategy)

在大型企业，特别是在企业集团里，为了提高协同作用，加强战略实施与控制，企业从组织上把具有共同战略要素的若干事业部或某些下属企业合成一个经营单位，在这样的经营单位内，一般有着自己的产品和细分市场。有时，在企业内，如果各个事业部的产品市场具有特殊性，这时，也可视作独立的经营单位。

业务层战略就是战略经营单位、事业部或者子公司的战略，是企业总体战略的子战略。它处于战略结构中的第二层次。这种战略所涉及的决策问题是在选定的业务范围内或在选定的市场—产品区域内，事业部门应在什么样的基础上来进行竞争，以取得超过竞争对手的竞争优势，所以该战略也叫竞争战略。为此，事业部门的管理者需要努力鉴别并稳固最有营利性和最有发展前途的市场面，发挥其竞争优势。业务层战略的常见形式有三种，即低成本战略、差异化战略和集中化战略。

3. 职能层战略 (functional-level strategy)

职能层战略，又称职能部门战略，是企业内主要职能部门的相对涵盖面较窄，涉及时间较短的局部性或短期性战略。该战略使职能部门的管理人员能更清楚地认识到本职能部门在实施企业总体战略中的责任和要求，有效运用研究开发、营销、生产、财务、人力资源等方面的经营职能，保证企业目标的实现。职能战略是总体战略和经营战略在各专业职能方面的具体化，它使笼统的战略内容更加明确化，以指导各项具体业务决策，为实施以上两个层次的战略服务。职能战略通常包括研究开发战略、市场营销战略、生产战略、财务战略、人力资源战略等。

1.1.2.4 三种战略的关系及其特点

公司层战略、业务层战略以及职能层战略构成了企业的战略层次，它们之间相互作用，紧密联系。如果企业要想获得成功，必须将三者有机地结合起来，它们之间的相互关系如图 1.1 所示。企业中每一层次的战略构成下一层次的战略环境，同时，低一级的战略为上一层次的战略目标的实现提供保障和支持。如果说公司层战略和业务层战略强调“做正确的事情”(Do the right things)的话，则职能战略强调“将事情做好”(Do the things right)。

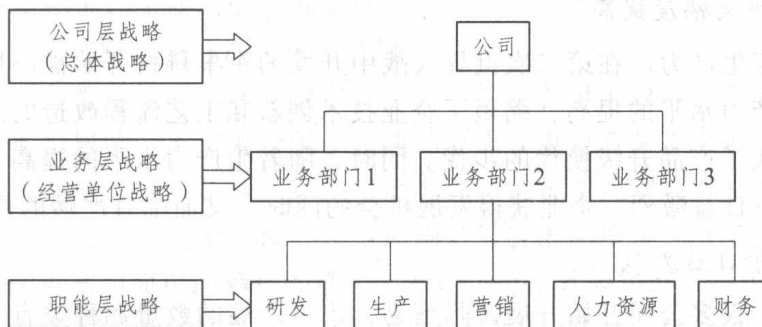


图 1.1 战略管理层次

依据三种战略所涉及的不同战略问题，上述三种战略层次各有不同的特性。最高层次

的战略（公司层）倾向于价值取向，以抽象概念为基础，与业务层战略和职能层战略的制定和实施相比不甚具体。除此以外，它还具有如下特点：有很大的风险性，成本高，预期收益也大，需要时间长，要求有较大的灵活性和大量外部资源的输入。这些特点是由公司层战略的决策具有全局性、长远性和创新性的本质特征所决定的。除了上述经营业务选择及公司资源分配决策以外，公司层战略决策有时包括制定股利分配政策、发展的优先顺序、长期资金来源及筹措等问题。

处于战略层次另一极端的是职能层战略，它主要涉及具有作业性取向和可操作性的问题。因此，它所涉及的决策问题的时间限度比较短。由于依靠已有资源，职能战略决策风险小，所需代价（成本）不高，所涉及的活动在公司范围内不需要很大的协调性。

而业务层部战略的特点介于公司层战略和职能层战略的特点之间。例如，与公司层战略决策相比，业务层战略具有较小风险性、较少的代价和不太高的预期收益；但与职能层战略相比，其风险性、成本及预期收益都要超过职能层战略决策。

1.2 战略管理理论的演变过程

战略管理理论是管理学整体理论中一门较新的学科，研究时间并不长，自 20 世纪 50 年代到现在仅半个多世纪。为更好地掌握战略管理理论基础及其发展趋势，必须对战略管理理论的发展历程进行梳理，以便把握其演进的脉络和规律。从时间跨度来看，主要经历了以下几个发展阶段：

1.2.1 长期规划时代

长期规划时代始于 20 世纪 50 年代，持续到 60 年代初期。

20 世纪 50 年代，西方国家企业面临的市场环境发生了巨大变化，主要表现在以下几个方面：

1. 需求结构发生根本性变化

由于社会对基本消费品的需求已经得到了初步满足，消费者需求开始向高质量、高档次、多品种方向转变。

2. 生产力水平大幅度提高

科学技术决定生产力。在第二次世界大战中开发的军事科技开始被应用于生产领域，极大地促进了生产力水平的提高，缩短了企业技术创新和工艺流程改造的周期，提高了产品技术含量，加快了产品升级换代的步伐。同时，随着生产力水平的提高，产品数量的剧增，企业间的竞争日益激烈，企业获得发展机会的同时，又面临着严峻的挑战。

3. 全球性竞争日益激烈

在这个时期，很多公司开始开展国际贸易，出口产品的数量和种类有了很大的增加和扩展。有些公司开始在国外建厂，争夺国外资源，跨国公司得到了迅速发展，全球性竞争日益激烈。

4. 企业的行为受到了进一步的规范和约束

由于企业以利润最大化为首要目的，给社会和消费者带来了许多消极影响，如环境污染、通货膨胀、垄断行为、劣质产品、虚假宣传等。不良的企业逐利行为引起了社会、政府、顾客的强烈不满，于是政府和社会有关机构采取措施，加大了对企业行为的规范和约束。

环境的变迁要求企业管理人员改变其传统的管理思想，需求新的管理技术，长期规划理论应运而生。这种理论的实质是根据历史情况，通过趋势外推法对企业未来环境的变化做出预测，从而制订出长期计划应付这些变化，以保持或赢得竞争优势。

1.2.2 战略规划时代

战略规划时代始于 20 世纪 60 年代初，持续至 70 年代初，大约经历了 10 年的时间。

战略规划是长期规划理论的进一步发展。应用长期规划这一管理技术有两个前提条件：一是企业对环境的变化具有很大的影响力，可以在一定程度上控制环境因素；二是环境因素的变动具有可预测性。因此，无论环境如何变化，企业都可以通过计划来应付。但是，进入 20 世纪 60 年代后，企业活动受到来自政府和社会相关机构的规范和约束，使其对环境因素的影响程度有所降低。此外，环境的日益复杂多变，使企业对环境变化的预测难度大大增加。企业为了生存与发展、为了保持或赢得竞争优势，就必须提升自身应对环境变化的能力。企业管理者在实践中认识到，提升适应环境能力的有效途径是实施灵活机动的战略。因此，战略规划取代了长期规划。

战略规划作为一种管理技术或系统，首先对企业的外部环境进行分析，寻求发展的趋势，发现对企业发展构成的威胁和新的发展机会，以使潜在的利润最大化。战略规划的目的是寻求外部环境和企业的最佳联合，它的侧重点是制定企业战略或是规划企业的行动方案。

1.2.3 战略管理时代

战略管理时代始于 20 世纪 70 年代初，至今仍在不断地发展之中。

战略规划理论的应用前提是：一个新的战略总是能够利用企业的历史优势，也就是说，即使企业的战略变化了，企业的能力或条件仍然可以保持不变。因此，这就导致了战略规划的一个缺点，即它忽略了企业能力这一关键要素。

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，企业高层管理者靠制定长期规划或调整战略造成的危险还不大的话，那么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，就不能再利用简单的趋势外推了。所以，一个计划再好，一个战略再有吸引力，如果企业没有能力将其实施，那也只不过是“纸上谈兵”。因此，战略实施与战略制定同样重要，战略执行不力，必将影响战略的效果，甚至导致经营失败。这样，战略管理这一管理技术就取代了战略规划。战略管理技术包括战略制定、战略实施过程和对实施过程的控

制，以及对战略管理成果进行评价。因此，战略管理是一种全面地对战略进行的管理，也是一种动态管理过程。

1.2.4 战略管理理论的新发展

战略管理理论的构建时至今日仍然在不断地发展与完善之中。

1. 波特的竞争战略理论

20世纪80年代初，以哈佛大学商学院的迈克尔·波特（Michael E. Porter, 1947—）为代表的竞争战略理论（详见第5章业务层战略）取得了战略管理理论的主流地位。波特认为，企业战略的核心是获取竞争优势，而影响竞争优势的因素有两个：一是企业所处产业的盈利能力，即产业的吸引力；二是企业在产业中的相对竞争地位。因此，竞争战略的选择应基于以下两点考虑：①选择有吸引力的、高潜在利润的产业。不同产业所具有的吸引力以及带来的持续盈利机会是不同的，企业选择一个朝阳产业，要比选择夕阳产业更有利于提高自己的获利能力。②在选择产业中确定自己的优势竞争地位。在一个产业中，不管它的吸引力以及提供的盈利机会如何，处于竞争优势地位的企业要比劣势企业具有较大的盈利可能性。而要正确选择有吸引力的产业以及给自己的竞争优势定位，必须对将要进入的一个或几个产业结构状况和竞争环境进行分析（参见五种竞争力分析模型）。

概括起来，波特的竞争战略理论的基本逻辑是：①产业结构是决定企业盈利能力的关键因素；②企业可以通过选择和执行一种基本战略影响产业中的五种作用力量（即产业结构），以改善和加强企业的相对竞争地位，获取市场竞争优势（低成本或差异化）；③价值链活动是竞争优势的来源，企业可以通过价值链活动和价值链关系（包括一条价值链内的活动之间及两条或多条价值链之间的关系）的调整来实施其基本战略。

迈克尔·波特所提出的行业竞争结构分析理论受到企业战略管理学界的普遍认同，并且成为进行外部环境分析和激发战略选择最为重要和广泛使用的模型。但是关于该理论的实践运用也一直存在许多争论。因为其理想的假设条件，目前较为一致的看法是该理论更多的是一种理论思考工具，而非可以实际操作的战略工具。

2. 普拉哈拉德和哈默的核心竞争力理论

20世纪90年代初，信息技术迅猛发展，导致竞争环境日趋复杂，企业不得不把眼光从外部市场环境转向内部条件，注重对自身独特的资源和知识（技术）的积累，以形成企业独特的竞争力（核心竞争力）。

1990年，美国密西根大学商学院教授普拉哈拉德（C. K. Prahalad）和伦敦商学院教授加里·哈默尔（G. Hamel）在其合著的《公司核心竞争力》（*The Core Competence of the Corporation*）一文（发表在1990年的5月到6月的《哈佛商业评论》上）中首先提出了核心竞争力的概念。从此，关于核心竞争力的研究热潮逐渐兴起，并且形成了战略理论中的“核心竞争力学派”。

该理论的理论假设是：假定企业具有不同的资源（包括知识、技术等），形成了独特的能力，资源不能在企业间自由流动，对于某企业独有的资源，其他企业无法得到或复制，企业利用这些资源的独特方式是形成竞争优势的基础。