



21世纪工商管理课程经典教材出版工程
中国MBA创新精品系列教材
学术顾问 汪应洛 周三多

企业战略管理 (第三版)

秦远建 编著
万君康 主审



武汉理工大学出版社

21 世纪工商管理课程经典教材出版工程

企业战略管理

(第三版)

秦远建 编著
万君康 主审



武汉理工大学出版社

· 武汉 ·

图书在版编目(CIP)数据

企业战略管理/秦远建编著. —3 版. —武汉:武汉理工大学出版社,2017.2
ISBN 978-7-5629-5428-6

I. ①企… II. ①秦… III. ①企业管理-战略管理 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 322263 号

项目负责:尹 杰

责任编辑:尹 杰

责任校对:李正五

封面设计:许伶俐

出版发行:武汉理工大学出版社

网 址:<http://www.wutp.com.cn>

地 址:武汉市洪山区珞狮路 122 号

邮 编:430070

印 刷:荆州市鸿盛印务有限公司

经 销:各地新华书店

开 本:787mm×1092mm 1/16

印 张:20.75

字 数:462 千字

版 次:2017 年 2 月第 3 版

印 次:2017 年 2 月第 3 版第 1 次印刷 总第 11 次印刷

总 印 数:31000—33000 册

定 价:36.00 元

(本书如有印装质量问题,请向出版社发行部调换)

第三版前言

大时代、大机会、大挑战,必然造就伟大的企业,产生引领时代的战略理论和战略管理实践。本教材在综合国内外现有战略管理研究与企业实践的基础上,结合编著者对战略管理的新见解以及长期的教学实践,在教材的体例、内容等方面都进行了新的探索。本教材内容系统、全面,理论知识与实际案例相结合,前沿知识阐述与最新战略实践相结合,有助于丰富课堂教学形式,对于教师具有很强的教学操作性,对于学生具有很强的学习互动性,对于管理者的实践具有很强的借鉴和参考价值,可供工商管理及相关专业学生、企业管理人士以及对管理学尤其是企业战略管理感兴趣的学习者使用。

本教材具有下列特点:

第一,全面系统地分析和阐述了战略管理的基本理论、方法和发展趋势,既有基本原理和基本知识,也有许多探索性、创新性的观点和方法。

第二,采用最新的阅读材料,紧跟时代脉络,引起学习者的思考共鸣和阅读兴趣,增加了课堂讨论和案例研究的可参与性。

第三,在内容中增加趣味小贴士,对相关战略工具进行了简明扼要的介绍,扩展了知识的涵盖面,也对学生的课外学习提供了帮助。

第四,对常用的专业词汇作了中英文对照,增强了教学的指导性,也方便了学生在课余时间追踪国内外前沿知识。

第五,编著者针对教材本身开设了网络教学平台,这为教师和学生提供了交流、互动的渠道。

本教材是集体智慧的结晶,由武汉理工大学管理学院博士生导师秦远建教授拟定整体编著思想,负责整体结构设计和全书的统稿、定稿。本教材编写的人员及其分工为:秦远建(第1章、第2章),刁兆峰(第12章),尹皓(第4章、第5章、第11章、第13章),秦远建、尹皓(第10章),秦远建、陈耘(第8章),秦远建、郝玉凯(第6章、第7章),秦远建、韩周(第3章、第9章)。

由于编著者水平有限,时间仓促,书中难免存在不足和疏漏之处,望各位专家与读者给予谅解和指正,不吝赐教。

秦远建

2016年7月

目 录

第1章 导论	(1)
引导案例 华为的战略实践:大时代,需要大战略!	(1)
1.1 战略、企业战略与企业战略管理	(3)
1.1.1 战略与企业战略	(3)
1.1.2 企业战略管理的层次	(7)
1.1.3 企业战略管理面临的挑战	(11)
1.2 战略管理学派	(12)
1.2.1 企业战略概念的演变	(12)
1.2.2 企业战略管理理论的流派	(13)
1.2.3 企业战略管理基本模型	(20)
1.3 战略管理过程	(23)
1.3.1 企业战略管理的基本思想	(23)
1.3.2 企业战略管理过程	(25)
1.3.3 企业战略形成模式及其演变	(27)
1.3.4 企业战略主体思想的体现	(29)
1.3.5 有效的战略管理与战略管理家	(35)
1.3.6 让企业战略管理发挥更好的作用	(35)
1.4 战略管理思想与企业实践的新发展	(36)
1.4.1 精益战略	(36)
1.4.2 长尾理论	(37)
1.4.3 蓝海战略与红海战略	(38)
1.4.4 顶端战略	(40)
【本章知识要点】	(42)
【本章思考题】	(42)
第2章 企业愿景、使命与战略目标	(44)
引导案例 京东的愿景与使命	(44)
2.1 企业愿景	(45)
2.1.1 企业愿景的内涵与效用	(45)
2.1.2 企业愿景的架构及构建方法	(49)
2.2 企业使命	(52)
2.2.1 企业使命的内涵与特征	(52)
2.2.2 企业使命的构成要素	(53)

2.3 企业战略目标	(54)
2.3.1 战略目标的内涵与特征	(54)
2.3.2 战略目标体系	(56)
2.4 企业愿景、使命与战略目标的关系	(59)
【本章知识要点】	(59)
【本章思考题】	(60)
第3章 企业战略逻辑	(61)
引导案例 蓝海战略的战略逻辑争议	(61)
3.1 战略逻辑概述	(63)
3.1.1 战略逻辑的内涵	(63)
3.1.2 战略逻辑的基本类型	(63)
3.1.3 战略逻辑要素	(64)
3.2 企业战略的逻辑分析	(64)
3.2.1 企业战略架构的逻辑分析	(64)
3.2.2 企业战略思想脉络的逻辑分析视角	(66)
3.3 企业战略地图	(69)
3.3.1 战略地图的内涵	(69)
3.3.2 战略地图的开发步骤	(70)
3.3.3 战略地图开发需要注意的问题	(74)
3.4 企业经营战略逻辑	(74)
3.4.1 线性成长情境下的企业经营战略逻辑	(74)
3.4.2 非线性复杂成长情境下的企业经营战略逻辑	(75)
3.4.3 隐形冠军企业的经营战略逻辑	(75)
【本章知识要点】	(76)
【本章思考题】	(77)
第4章 企业外部环境分析	(78)
引导案例 用五种竞争力量模型分析星巴克公司的独特发展路径	(78)
4.1 企业外部环境概述	(80)
4.1.1 企业环境的定义	(80)
4.1.2 企业环境的细分	(80)
4.1.3 外部环境的概念	(80)
4.1.4 外部环境的分层	(81)
4.1.5 外部环境的特点	(81)
4.2 宏观环境分析	(82)
4.2.1 政治法律环境分析	(83)
4.2.2 经济环境分析	(83)
4.2.3 社会文化环境分析	(84)

4.2.4 技术环境分析	(85)
4.3 微观环境分析	(87)
4.3.1 波特的五种竞争力量模型	(87)
4.3.2 战略集团分析法	(94)
4.4 竞争对手分析	(96)
4.4.1 竞争对手分析模型	(96)
4.4.2 环境矩阵分析工具	(98)
【本章知识要点】	(100)
【本章思考题】	(101)
第5章 企业内部环境分析	(102)
引导案例 西尔斯公司的核心竞争力	(102)
5.1 企业内部环境概述	(103)
5.1.1 企业内部环境的概念	(103)
5.1.2 内部环境分析程序	(103)
5.1.3 内部环境分析的重点内容	(103)
5.2 内部环境分析方法	(104)
5.2.1 雷达图分析法	(104)
5.2.2 价值链分析	(108)
5.3 企业资源的构成与分析	(109)
5.3.1 企业资源构成	(109)
5.3.2 企业资源分析	(111)
5.4 企业核心竞争力	(112)
5.4.1 企业核心竞争力概述	(112)
5.4.2 企业核心竞争力体现	(114)
5.4.3 企业核心竞争力评价标准	(114)
5.5 企业内部环境评价技术	(115)
5.5.1 内部要素评价矩阵	(115)
5.5.2 SWOT 分析法	(116)
【本章知识要点】	(120)
【本章思考题】	(121)
第6章 公司战略	(122)
引导案例 战略就是一种布局和取舍	(122)
6.1 产品—市场战略	(124)
6.1.1 市场渗透战略	(125)
6.1.2 市场发展战略	(126)
6.1.3 产品发展战略	(127)
6.1.4 多角化经营战略	(127)

6.2 企业一体化战略	(138)
6.2.1 垂直一体化战略	(138)
6.2.2 水平一体化战略	(140)
6.3 稳定型战略、收缩型战略和战略组合	(145)
6.3.1 稳定型战略	(145)
6.3.2 收缩型战略	(146)
6.3.3 战略组合	(148)
【本章知识要点】	(150)
【本章思考题】	(151)
第7章 经营单位战略	(152)
引导案例 苹果的生存方式与发展传奇	(152)
7.1 基本竞争战略	(154)
7.1.1 成本领先战略	(155)
7.1.2 差异化战略	(157)
7.1.3 集中化战略	(159)
7.2 处于不同行业结构的企业竞争战略	(164)
7.2.1 分散行业中的企业竞争战略	(164)
7.2.2 规模经济行业中的企业竞争战略	(166)
7.3 不同行业的企业竞争战略	(171)
7.3.1 新兴行业的企业竞争战略	(171)
7.3.2 成熟行业的企业竞争战略	(173)
7.3.3 衰退行业的企业竞争战略	(175)
【本章知识要点】	(178)
【本章思考题】	(179)
第8章 并购战略	(180)
引导案例 吉利收购沃尔沃	(180)
8.1 企业并购的概念和类型	(183)
8.1.1 企业并购的概念	(183)
8.1.2 企业并购的主要类型	(185)
8.2 企业并购的动因分析	(188)
8.2.1 企业并购的直接动因	(188)
8.2.2 企业并购的深层动因	(189)
8.3 企业并购的实施	(194)
8.3.1 目标企业的分析	(194)
8.3.2 目标企业的价值评估	(195)
8.3.3 企业并购的融资方式	(198)
8.3.4 企业并购的风险分析	(201)

8.4 企业并购后的整合	(202)
8.4.1 企业并购后整合的内容	(203)
8.4.2 企业并购后整合的模式	(204)
【本章知识要点】	(207)
【本章思考题】	(207)
第9章 战略联盟	(209)
引导案例 法国达能集团与杭州娃哈哈集团的“草率联盟”	(209)
9.1 战略联盟的内涵	(211)
9.1.1 战略联盟的基本含义	(211)
9.1.2 战略联盟的界定	(211)
9.1.3 战略联盟与企业竞争力的关系	(212)
9.2 战略联盟的类型和动因	(216)
9.2.1 战略联盟的类型	(216)
9.2.2 战略联盟的潜在驱动力量	(218)
9.3 联盟战略	(221)
9.3.1 战略联盟与联盟战略	(221)
9.3.2 联盟战略要素	(221)
9.4 战略联盟的组建与管理	(223)
9.4.1 战略联盟的组建条件	(223)
9.4.2 盟友选择	(224)
9.4.3 战略联盟的管理	(224)
9.4.4 国际战略联盟的跨文化管理	(225)
【本章知识要点】	(231)
【本章思考题】	(232)
第10章 国际化战略	(234)
引导案例 新希望:由一千元到近八百亿的国际化之路	(234)
10.1 企业国际化经营的概述	(235)
10.1.1 对于企业国际化经营的理解	(235)
10.1.2 企业选择国际化战略的适用条件	(236)
10.1.3 企业国际化经营的特点	(236)
10.2 企业国际化经营的动因与风险	(237)
10.2.1 企业国际化经营的动因	(237)
10.2.2 企业国际化经营的风险	(238)
10.3 国际市场进入的战略选择	(241)
10.3.1 国际市场进入的战略模式	(241)
10.3.2 国际市场进入的战略选择	(243)
10.4 国际化经营战略的控制	(244)

10.4.1	母公司对海外子公司的控制手段	(244)
10.4.2	国际化经营战略控制机制	(245)
	【本章知识要点】	(246)
	【本章思考题】	(246)
第 11 章 战略控制与实施		(247)
引导案例 杜邦公司的战略与组织变革		(247)
11.1	战略控制	(248)
11.1.1	战略控制的概念	(248)
11.1.2	战略控制的层次(类型)	(249)
11.1.3	战略控制的内容与作用	(249)
11.1.4	战略控制的方式	(250)
11.1.5	战略控制的一般程序	(251)
11.1.6	战略控制的方法	(254)
11.2	组织结构与企业战略	(256)
11.2.1	组织结构的战略含义	(256)
11.2.2	企业战略的前瞻性与组织结构的滞后性	(257)
11.2.3	组织结构与战略匹配	(257)
11.2.4	组织结构模式的变动	(258)
11.2.5	组织结构的优化设计	(260)
11.2.6	组织的结构的创新	(261)
11.3	战略执行力	(262)
11.3.1	战略执行力的概念	(262)
11.3.2	战略执行力的内涵	(263)
11.3.3	战略执行力的构成要素	(264)
11.3.4	战略执行力的影响因素	(264)
11.3.5	战略执行力的强化	(265)
11.4	企业战略审计	(269)
11.4.1	企业战略审计的概念	(269)
11.4.2	企业战略审计的步骤	(276)
	【本章知识要点】	(280)
	【本章思考题】	(280)
第 12 章 企业创新与可持续发展战略		(281)
引导案例 海尔的创新		(281)
12.1	企业创新的起点与流程	(282)
12.1.1	企业创新的起点:识别市场机会	(282)
12.1.2	企业创新的流程:创新价值链	(284)
12.2	持续创新发展	(286)

12.2.1 持续创新	(286)
12.2.2 可持续发展	(288)
12.3 企业可持续发展战略管理	(291)
12.3.1 企业生命周期各阶段及其管理特征	(291)
12.3.2 企业成长中的战略陷阱及其克服	(292)
12.3.3 建立企业的“二次创业”机制	(296)
【本章知识要点】	(298)
【本章思考题】	(299)
第 13 章 “互联网+”战略与商业模式创新	(300)
引导案例 互联网改造传统行业势在必行	(300)
13.1 “互联网+”的基本内涵和实际应用	(301)
13.1.1 “互联网+”的定义	(301)
13.1.2 “互联网+”的内涵与特征	(301)
13.1.3 “互联网+”的实际应用	(302)
13.1.4 “互联网+”的发展趋势	(304)
13.2 “互联网+”战略规划	(305)
13.2.1 “互联网+”正成为企业战略规划的重要部分	(305)
13.2.2 “互联网+”背景下的企业战略选择	(306)
13.2.3 传统企业“互联网+”战略规划建议和要点	(307)
13.3 “互联网+”战略带动商业模式创新	(309)
13.3.1 “互联网+”战略的关键作用	(309)
13.3.2 商业模式的概念	(309)
13.3.3 商业模式创新的一般路径	(309)
13.3.4 “互联网+”战略带动下的商业模式创新方法	(310)
13.3.5 “互联网+”战略带动下的商业模式创新成功的衡量标准	(313)
【本章知识要点】	(314)
【本章思考题】	(314)
参考文献	(316)
索 引	(317)

第1章 导论

没有战略展望的公司,对于它们能否力争达到业务位置是不肯定的。

——汤姆森

学习目标

1. 掌握战略与战略管理的概念;
2. 掌握战略管理的过程;
3. 掌握战略及战略管理的基本特征;
4. 了解战略管理思想与方法的演进发展过程;
5. 了解不同战略与战略管理学派的核心思想。

专业术语

战略 Strategy

战略管理 Strategic Management

公司战略 Corporate Strategy

竞争战略 Competitive Strategy

职能战略 Functional Strategy

竞争优势 Competitive Advantage

可持续竞争优势 Sustainable Competitive Advantage

战略意图 Strategic Intent

战略使命 Strategic Mission

战略目标 Strategic Objectives

协同效应 Synergy

企业竞争力 Enterprise Competitiveness

核心竞争力 Core Competitiveness

引导案例

华为的战略实践:大时代,需要大战略!

2016年《财富》杂志评选的世界500强排行榜中,华为蝉联国内科技公司榜首,全球排名由2015年的第228位飙升到第129位,超过英特尔(第158位)、思科(第183位)、甲骨文(第260位)等科技巨头。同时,根据世界知识产权组织(WIPO)信息,华为公司以3898项专利技术,成为2015年度国际专利注册数量第一名。根据《专利合作条约》,公司和大学都可以向该条约申请技术专利。通过该条约申请的专利数量代表了申请组织的科技实力和国际化程度。华为的这一申请量蝉联国际专利注册数量第一。

竞争、创新、合作、协同、开放、绿色、共享、责任。华为正在把这些写在通往未来战略目标的蜿蜒曲折的网络道路之上。

华为的战略:以客户为中心

为客户服务是华为存在的唯一理由;

客户需求是华为发展的原动力;

质量好、服务好、运作成本低,优先满足客户需求,提升客户竞争力和赢利能力;

持续变革管理,实现高效的流程化运作,确保端到端的优质交付;

与友商既是竞争对手,也是合作伙伴,共同发展、共同创造良好的生存空间,共享价值链的利益。

华为的核心理念

聚焦:新标识更加聚焦底部的核心,体现出华为坚持以客户需求为导向,持续为客户创造长期价值的核心理念;

创新:新标识灵动活泼,更加具有时代感,表明华为将继续以积极进取的心态围绕客户需求进行持续创新,为客户提供有竞争力的产品与解决方案,共同面对未来的机遇与挑战;

稳健:新标识饱满大方,表达了华为将更稳健地发展,更加国际化、职业化;

和谐:新标识在保持整体对称的同时,加入了光影元素,显得更为和谐,表明华为将坚持开放合作,构建和谐的商业环境,实现自身的健康成长。

华为的核心价值观:以客户为中心,以奋斗者为本

成就客户:为客户服务是华为存在的唯一理由,客户需求是华为发展的原动力。

艰苦奋斗:华为没有任何稀缺的资源可依赖,唯有艰苦奋斗才能赢得客户的尊重和信赖。坚持以奋斗者为本,使奋斗者获得合理的回报;

自我批判:只有坚持自我批判,才能倾听、扬弃和持续超越,才能更容易尊重他人和与他人合作,实现客户、公司、团队和个人的共同发展;

开放进取:积极进取,勇于开拓,坚持开放与创新;

至诚守信:诚信是华为最重要的无形资产,华为坚持以诚信赢得客户;

团队合作:胜则举杯相庆,败则拼死相救。

华为的愿景

丰富人们的沟通和生活。

华为的使命

聚焦客户关注的挑战和压力,提供有竞争力的通信解决方案和服务,持续为客户创造最大价值。

华为总裁任正非表示,在大机会时代,一定要有战略耐性。

大时代,需要大战略!

大战略源自伟大的实践!

资料来源:由华为官网和百度文库整理所得

思考题:

怎样理解“大战略源自伟大的实践”?

1.1 战略、企业战略与企业战略管理

1.1.1 战略与企业战略

1. 战略的由来

从字面上看,“战略”在中国是一个典型的合成词。“战”本义为“战争”,通常指打仗,是政治的继续。“略”本义为“大致、简单”,“省去、简化”;“计谋、方略、策略”,“抢、掠夺”是其引申义。而“战略”合“战”、“略”二字之义,即“战争的谋略”或“通过打仗来掠夺”。

在远古、中古、近代,当政治发展到水火不相容难以调和状态时,通常由战争来最后解决势不两立的局面。当然,在现代社会,战争作为一种血腥的暴力行为,非常容易招致国际社会的指责。所以,一般都是通过双方或多边的协调机制来积极地解决问题。因此,“通过打仗来掠夺”之义来理解“战略”的含义,也就极为鲜见了。

“战略”一词在英文中为“Strategy”,在法文中为“Stratégie”,在德文中为“Strategie”。这些词的语根出于希腊语中的“stratos”一词,意为军队。从这个词衍生出“strategos”,意为将军或领袖,以及“strategoia”,其意可以为战役或将道。约公元 580 年,东罗马皇帝毛里斯著 *Strategikon* 一书以教育其将领,这里 *Strategikon* 意为“将军之学”。自从罗马衰亡,西方进入中世纪后,所有这些发源于希腊的名词和观念都已被人所遗忘,直到千余年后才又出现。1770 年,法国人梅齐乐在翻译毛里斯的 *Strategikon* 一书时,根据其书名创造出“Strategy”一词,并于 1777 年在自己所著的《战争理论》一书中首次使用。这即为“战略”一词作为现代军事用语的起源。

“战略”一词,虽然源于军事语境,但是在和平年代,却被广泛地用于复杂的行政管理或工商管理实践。诚然,无论是军事行动,还是行政管理和工商管理活动,优秀的将军或能干的企业管理者 and 行政管理者,总是先考虑战略,而不是先考虑操作性的计划。

2. 企业战略的概念

“战略”一词与企业经营联系在一起并得到广泛应用的时间并不长,它最初出现在巴纳德(C. I. Bernad)的西方经营学名著《经理的职能》(1938 年)一书中。巴纳德在书中从分析影响企业目的的各种因素中提出了战略要素的概念。1962 年钱德勒(Alfred D. Chandler)在《战略与组织》一书中首次对企业战略下了定义。此后,企业战略及战略管理备受关注,大量的研究不断地丰富和发展着企业战略理论体系。企业战略的思想与概念的广泛传播和应用是在 1965 年美国经济学家安索夫(H. I. Ansoff)的《企业战略论》著作发表之后。今天,在企业经营中运用这个词,主要是指对企业长远发展所做的系统的、全局性的谋划。企业战略涉及企业未来的发展方向、发展道路、发展目标和发展行动四个主要方面的问题。但学者们对于战略的理解一直没有统一,以下是西方著名学者提出的独具特色的战略定义:

(1)安德鲁斯的定义

美国哈佛大学商学院教授安德鲁斯(Andrews)认为,战略是目标、意图或目的,以及为达到这些目的而制订主要方针和计划的一种模式。这种模式界定企业正在从事的或者应该从事的经营业务,以及界定企业所属的或应该属于的经营类型。

(2)魁因的定义

美国管理学教授魁因(J. B. Quinn)认为,战略是一种模式和计划,它将一个组织的主要目的、政策和活动按照一定顺序结合成一个紧密的整体。战略包括三个因素:①可以在一定条件下达到的最主要的目标;②指导或约束经营活动的重要政策;③可以在一定条件下实现预期目标的主要活动程序和项目。

(3)安索夫的定义

美国著名管理学家安索夫(H. I. Ansoff)根据自己在美国洛克希德飞机公司等大型多元化经营公司里多年的管理实践和在大学的教学及咨询经验,于1965年出版了著名的《企业战略》一书,提出了其企业战略观。他认为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计划要从事的经营业务的基本性质。安索夫提出的这条主线由以下四个要素所构成。

①产品与市场范围。产品与市场范围主要说明企业所处的行业,经营的产品与细分市场。一些企业将自己的经营范围定得过宽,使得企业经营的产品与市场过于宽泛,结果造成共同的经营主线不明确。一般来说,为了清楚地表述企业共同的经营主线,企业应该清晰地对产品线宽窄和市场范围加以描述。

②增长向量。增长向量指出了企业经营发展的方向和趋势,具体来说,就是指随着产品技术的进步、生命周期的演变,企业在产品上变化的方向和速度,以及在竞争市场上调整的方向和推进的快慢。图1-1所示的产品-市场矩阵列举了企业增长向量发展变化的可能方向。

		现有市场	新市场
新 产 品	产品	产品拓展策略	组合策略
	现有产品	市场渗透策略	市场开拓策略

图 1-1 产品-市场矩阵

市场渗透是通过现有产品在目前市场上实现份额增长;市场开发是为当前产品开拓新的市场;产品开发是在现有市场上推出替代现有产品的新产品;多样化则是在新的市场领域推出新的产品。

③竞争优势。竞争优势是指那些可以使企业处于强有力竞争地位的产品和市场的特性。根据迈克尔·波特的观点,企业竞争优势“归根到底来源于企业为客户创造的超过其成本的价值”,“企业拥有的各种优势可以归结为两种基本类型:低成本和独特性。”所谓独特性就是企业在经营过程中表现出来的独一无二的特性。这

两种基本的竞争优势在不同的企业有不同的表现形式。一般而言,企业的低成本或独特性竞争优势可延展至以下几个方面:创新能力、品牌、协调机制、生产组织、人力资源、营销网络等。

企业竞争优势的形成源自两个方面。一是具有优越的客观条件:指企业在所在地取得的自然条件、资源状况、交通运输、信息交流、通信工具、经济基础和公共关系。这些客观条件中,有的是自然形成的;有的是人们长期努力形成的;有的是企业长期形成的,如良好的公共关系和企业形象。二是企业内部形成的:高层管理的决策能力,工程技术人员的创新能力,市场营销人员的营销能力,员工的素质等。

④协同效应。协同效应是指企业内部联合协作可以达到的效果。依据系统论原理,协同效应常常被描述为具有 $2+2>5$ 的效应,即企业内部各经营单位整合起来所产生的效益要大于各经营单位各自分别努力所创造效益的总和。

协同效应可分为:a.销售协同效应,指企业各产品使用共同的销售渠道、仓库等;b.运行协同效应,指企业内各经营单位分摊间接费用,分享共同的经验曲线;c.投资协同效应,指企业内各经营单位联合利用企业的设备、共同的原材料储备、共同研究开发的新产品,以及分享企业专用的工具和专有的技术;d.管理协同效应,在一个经营单位运用另一个经营单位的管理经验、专门技能。当然,如果协同效应发挥不当,也会产生负协同效应,即 $2+2<5$ 。

随着对协同效应研究的深入,除了存在 $2+2>5$ 的正向协同效应外,我们发现还存在着 $5-1>5$ 的反向协同效应。除了存在水平横向的协同效应之外,还存在着上下纵向的协同效应。除了存在价值增加型协同效应之外,还存在着成本减少型协同效应。

衡量企业协同效应是否存在的方法有:在企业投资一定时,评价企业内部各经营单位联合经营致使企业纯收入增加的状况;在企业收入水平一定时,评价企业内部各经营单位联合经营致使企业成本下降的程度。

(4)明茨博格的定义

加拿大麦吉尔大学著名管理学教授明茨伯格(H. Mintzberg)认为,人们在不同的场合以不同的方式赋予战略不同的内涵,说明人们可以根据需要来接受各种不同的战略概念。只不过在正式使用战略概念时,人们只引用其中的一个罢了。即战略是:计划(Plan)、计谋(Ploy)、模式(Pattern)、定位(Position)、观念(Perspective)。

值得指出的是:把战略理解为定位的概念引进了“多方竞争”与“超越竞争”的含义。也就是说,企业活动中既可以考虑与单个竞争对手在面对面的竞争中处于何种位置,也可以考虑在若干个竞争对手面前自己在市场中所处的地位,甚至还可以市场中确定一个特殊的地位,使得对手们无法与之竞争。

把战略理解为一种观念的内涵,则昭示着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,体现于战略家对客观世界固有的认识方式。例如,有的企业是进取的、开拓的,创造新技术,开发新市场;而有的企业则一成不变,固守于早已建立的市场上。这说明企业的经营者对客观世界的不同认识会产生不同的经营效果。战略是一种观念的重要实质在于,它同价值观、文化、理想等

精神内容一样为企业成员所共享。因此,研究一个企业的战略,需要了解和掌握该企业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。

(5)迈克尔·希特的定义

美国战略管理学教授迈克尔·希特(Michael. A. Hitt)从核心竞争力和竞争优势的角度将企业战略定义为:企业战略是企业“设计用于开发核心竞争力和获取竞争优势而整合与协调企业一系列资源和行动的谋划”。

综上所述,战略管理可以定义为: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。

两点说明:

第一,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;

第二,战略管理不是静态的、一次性的管理,而是一种循环的、往返性的动态管理过程。它是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等,而重复进行新一轮战略管理的过程,是不间断的管理。

3. 战略管理的定义与特点

斯坦纳在1982年出版的《企业政策与战略》一书中认为:企业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完成的一个动态过程。

战略管理具有如下特点:

(1)战略管理具有全局性

企业的战略管理是以企业的全局为对象,并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,所追求的是企业的总体效果。虽然这种管理也包括企业的局部活动,但是这些局部活动是作为总体活动的有机组成部分在战略管理中出现的。具体地说,战略管理不是强调企业某一事业部或某一职能部门的重要性,而是通过制定企业的使命、目标和战略来协调企业各部门自身的行动,使这些部门对实现企业使命、目标、战略做出积极的贡献。这样也就使战略管理具有综合性和系统性的特点。

(2)战略管理的主体是企业的高层管理人员

由于战略决策涉及一个企业运作的各个方面,虽然它也需要企业管理者和全体员工的参与和支持,但企业的最高层管理人员介入战略决策是非常重要的。这不仅是因为他们能够统观企业全局、了解企业的全面状况,而且更重要的是他们拥有对战略实施所需资源进行分配的权力。

(3)战略管理涉及企业大量资源的配置问题

企业的资源,包括人力资源、实体财产和资金,或者在企业内部进行调整,或者从企业外部来筹集。在任何一种情况下,战略决策都需要在相当长的一段时间内致力于一系列的活动,而实施这些活动需要大量的资源作为保证。因此,这就需要为保证战略目标的实现,对企业的资源进行统筹规划、合理配置。

(4)战略管理从时间上来说具有长远性