

21

世纪高等学校经济管理类专业新编系列教材

企业战略管理

Qiye Zhanlue

Guanli

主 编/张世君 刘荣英



武汉理工大学出版社

21 世纪高等学校经济管理类专业新编系列教材

企业战略管理

主 编 张世君 刘荣英

副主编 朱振恒 李 晔

主 审 王文亮

武汉理工大学出版社

内 容 提 要

本书以企业所处的环境呈现出复杂多变的发展趋势为背景研究企业战略管理。在前人研究的基础上,根据目前世界经济全球化、一体化、信息化等新特点对企业带来更加纷繁复杂的影响和企业间竞争白热化状况,论述企业战略管理理论体系内涵及发展、企业愿景与使命、企业战略目标、战略分析、战略资源与能力分析、战略综合分析方法、企业战略布局、企业战略选择与方案评价等战略管理基本理论和创新思想。在理论与实践、观念和方法等战略管理方面提出了一定的创新思路和方法;同时,为了提高对相关理论知识体系的掌握和理解,在每一章内容之后,安排了一些国内外企业成功和失败的典型案例供读者讨论、思考、学习和借鉴。本书主要用作高等院校工商管理类本科专业学生的主干课程教材,也可作为企业经营管理者们的自修提高教材。

图书在版编目(CIP)数据

企业战略管理/张世君,刘荣英主编. —武汉:武汉理工大学出版社,2006.12

(21世纪高等学校经济管理类专业新编系列教材)

ISBN 7-5629-2475-9

I.企… II.①张… ②刘… III.企业管理-高等学校-教材 IV.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 149015 号

出版发行:武汉理工大学出版社

地 址:武汉市武昌珞狮路 122 号 邮编:430070

<http://www.techbook.com.cn>

印 刷 厂:武汉理工大印刷厂

开 本:787×1092 1/16

印 张:19.75

字 数:409 千字

版 次:2006 年 12 月第 1 版

印 次:2006 年 12 月第 1 次印刷

印 数:1—3000 册

定 价:28.00 元

凡使用本教材的教师,可拨打(027)87395053 索取电子教案或邮件包。

E-mail: wutpcqx@163.com wutpcqx@tom.com

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请向出版社发行部调换。

本社购书热线电话:027-87394412 87383695 87384729 87397097(传真)

21 世纪

高等学校经济管理类专业新编系列教材 编 审 委 员 会

主任委员:

刁兆峰 雷绍锋

副主任委员(按姓氏笔画排序):

王 利 王文亮 王祖山 王海滋 刘 军 刘荣英 吕化周 张 华
张世君 金 勇 郝玉贵 胡延松 钟新桥 高玉香 徐丽萍 崔 奇
彭志忠 熊银解

委 员(按姓氏笔画排序):

马飞峰 王 勇 王义华 王文清 王玉波 王富祥 王新红 卢黎霞
朱永华 任慧军 乔聚玲 辛文舫 宋 平 张 辉 张 斌 张贯一
吴现立 林根祥 范应仁 周金玲 罗能钧 柳兴国 祝艳萍 夏明会
胡国晖 戚贵杰

秘书长(总责任编辑):

崔庆喜

前 言

进入 21 世纪以来,伴随着我国高等教育的快速发展和工商管理类专业教育教学体系的改革与整合,企业战略管理课程教学得到了足够重视和长足发展。在我国绝大多数高等学校工商管理学科的研究生和本专科学生的教学体系及内容中开设了研究企业战略的课程,甚至多数高校还把企业战略管理课程列为必修课程;从近几年各类企业的经营管理培训来看,也把企业战略管理的内容列入其中,由此来看,企业战略管理课程的学习,对工商管理类专业学生和企业经营管理人员,特别是企业的中高层经营管理人员意义和作用重大。

本书以企业所处的环境呈现出复杂多变的发展趋势为背景研究企业战略管理。在前人研究的基础上,根据目前世界经济全球化、一体化、信息化等新特点对企业带来更加纷繁复杂的影响和企业间竞争白热化状况,论述企业战略管理理论体系内涵及发展、企业愿景与使命、企业战略目标、战略分析、战略资源与能力分析、战略综合分析方法、企业战略布局、企业战略选择与方案评价等战略管理基本理论和创新思想。在理论与实践、观念和方法等战略管理方面提出了一定的创新思路和方法;同时,为了提高对相关理论知识体系的掌握和理解,在每一章内容之后,安排了一些国内外企业成功和失败的典型案例供读者讨论、思考、学习和借鉴。通过该课程的学习和培训,旨在帮助和提高读者解决问题的综合分析及决策能力,为更好地适应经济社会的变化和发展,提供“运筹帷幄、决胜千里”的高瞻远瞩综合能力的基础知识及相关理论。

本书是国内众多高等学校协作的结果。在本书的编写过程中,我们参阅了国内外大量的专著、教材、文献资料及网络资源,并从中吸收了一些符合本书编写要求的内容。相关参考书目和文献资料附于参考文献中,在此,我们向这些作者致以崇高的敬意和感谢!

参加本书编写工作的教师有(按编写章节排序):张世君,第一、第二和第三章;冯进峰,第四章;刘荣英,第五、第六章;刘本伟,第七、第八章;朱振恒,第九、第十章;李晔,第十一、第十二章。全书由张世君统一修改和统稿,博士生导师王文亮教授担任主审,对全书的篇章结构、具体内容和文字等进行了全面的把关和审定。研究生祝琳,协助主编对全书的插图、公式和文字表达进行了加工整理和编辑,付出了大量的心血和汗水,在此表示感谢!

在本书的编写过程中,武汉理工大学的编辑人员,特别是崔庆喜老师,始终以饱满的工作热情和认真负责的工作态度给予协调、指导和帮助,给我们留下了深刻的印象,在此表示衷心的感谢!

由于编者学术水平有限,加之时间仓促,书中肯定存在疏漏和不当之处,敬请读者指正。

编 者

2006年10月

目 录

第一篇 导 论

第一章 企业战略管理的理论体系.....	(1)
第一节 企业战略管理的内涵与特征.....	(1)
第二节 企业战略管理的构成要素与层次体系.....	(7)
第三节 企业战略管理的过程模式与理论基础	(13)
本章小结	(28)
复习思考题	(29)
【案 例】 拿发展战略来指点江山——中国铁路通信信号上海工程公司 发展实录	(29)
第二章 企业愿景、使命与战略目标.....	(32)
第一节 企业愿景与使命	(32)
第二节 企业战略目标	(38)
本章小结	(40)
复习思考题	(41)
【案 例】 没有理想的企业长不成巨人	(41)

第二篇 企业战略分析

第三章 企业战略环境分析	(45)
第一节 宏观环境分析	(45)
第二节 行业结构分析	(54)
第三节 利益相关者分析	(76)
本章小结	(81)
复习思考题	(82)
【案 例】 安然破产的战略性因素分析及启示	(82)
第四章 企业战略资源与能力分析	(86)
第一节 企业战略资源分析	(86)
第二节 企业战略能力分析	(95)

本章小结	(105)
复习思考题	(106)
【案例】 思科是如何成功的	(106)
第五章 企业战略综合分析法	(109)
第一节 矩阵分析法	(109)
第二节 价值链分析法	(111)
第三节 SWOT 分析法	(116)
本章小结	(119)
复习思考题	(119)
【案例】 S 出版集团的价值链分析	(119)
第三篇 企业战略布局	
第六章 企业竞争战略	(123)
第一节 企业成本领先战略	(123)
第二节 差异化战略	(132)
第三节 集中化战略	(135)
本章小结	(137)
复习思考题	(137)
【案例】 格兰仕, 总成本领先战略的成功典范	(138)
第七章 企业成长战略	(141)
第一节 企业密集型成长战略	(141)
第二节 企业一体化成长战略	(146)
第三节 企业多元化成长战略	(151)
本章小结	(156)
复习思考题	(156)
【案例】 巨人集团	(157)
第八章 企业国际化经营战略	(159)
第一节 企业国际化经营环境的复杂性	(159)
第二节 企业国际市场进入模式与战略	(164)
第三节 企业国际竞争优势与国际战略联盟	(172)
本章小结	(180)
复习思考题	(181)

【案 例】 日本丰田公司进军美国市场的策略	(181)
-----------------------------	-------

第四篇 企业战略选择与方案评价

第九章 企业战略选择技术	(186)
第一节 BCG 矩阵及其改进	(186)
第二节 企业生命周期分析	(193)
本章小结	(196)
复习思考题	(196)
【案 例】 A 企业的未来发展战略	(197)
第十章 企业战略方案评价与决策	(201)
第一节 企业战略方案评价	(201)
第二节 企业战略决策	(209)
第三节 企业战略整合	(220)
本章小结	(229)
复习思考题	(230)
【案 例】 福特公司的战略决策	(230)
第十一章 企业战略实施	(233)
第一节 企业战略规划	(233)
第二节 企业战略组织调整	(243)
第三节 企业战略资源配置	(258)
本章小结	(274)
复习思考题	(274)
【案 例】 IBM 的“随需应变”战略	(275)
第十二章 企业战略控制	(280)
第一节 战略与企业文化	(280)
第二节 战略控制的动因、要素、特征与控制程序	(283)
第三节 建立战略控制系统	(290)
本章小结	(296)
复习思考题	(297)
【案 例】 波导与 TCL 的发展战略与控制	(297)
参 考 文 献	(302)

第一篇 导 论

第一章 企业战略管理的理论体系

随着经济全球化和知识经济两股不可抵挡的潮流向纵深推进,对各个国家、地区 and 企业的冲击更加猛烈。面临一浪高过一浪的激烈竞争浪潮,企业如何求得长期的生存和发展,已不是仅靠企业加强内部的管理职能所能奏效的。美国微软公司(Microsoft)总裁比尔·盖茨(Bill Gates)曾经指出:任何一项新的技术或新的发展趋势的出现,都会促使该行业中的企业对自己的发展目标作出适应性的战略调整。企业战略管理就是针对发展和改变的大趋势而提出的。

企业战略管理是企业高层管理人员为了企业的长期生存和发展,在充分分析企业外部环境和内部条件的基础上,确定和选择达到目标的有效战略,并将战略付诸实施和对战略实施过程进行控制和评价的一个动态管理过程。在当今企业环境诡谲多变、竞争白热化的时代,战略管理作为高层管理人员的活动内容,越来越凸显出它在企业管理中的地位和重要性。本章就战略管理的内涵与特征、构成要素与层次体系、战略管理过程模式与理论基础等进行了讲述和介绍,使读者对战略管理的基本概念、原理、发展历程、理论流派和意义等内容有一个全貌的、概括的了解,为以后章节的学习奠定基础。

第一节 企业战略管理的内涵与特征

一、企业战略管理的内涵

“战略”(strategy)一词源于军事术语,其含义是对战争全局作出准确的判断而确定的方略,是“指导战争全局”的艺术。人们将其效果概括为“运筹帷幄之中,决胜千里之外”。

“战略”这个概念最初只存在于军事领域。战争讲究谋略。谋略有大有小,大谋略叫“战略”,小谋略叫“战术”。战略与战术的区别是:战略针对全局问题,战术针对局部问题;战略针对长期问题,战术针对短期问题;战略针对基本问题,战术针对具体问题。

伴随 1965 年美国专家安索夫(H. I. Ansoff)发表的其成名作《公司战略》,“战略”

这个概念就进入了企业领域。军队从事战争,企业从事竞争,两者虽然本质不同,但都存在一个“争”字。企业既然要参与竞争,就要在竞争中讲究谋略。企业谋略也有大小之分,大谋略是战略,小谋略是战术。在企业领域很少有人使用“战术”这个概念,虽然很少使用,但它是客观存在的。企业谋略不能有大无小。企业的小谋略只能被称为“战术”。

其实,不光是战争需要战略,在社会经济活动的许多方面都需要战略。“战略”一词引入企业管理并加以运用只有几十年的时间。由于企业外部环境变化,以及企业之间争市场、争顾客和争资源的竞争日趋激烈,直接威胁到企业未来的生存和发展。企业为了在激烈竞争的市场上取得胜利,就必须对其未来作出全局性的谋划,以适应外部环境的发展变化趋势,建立企业的长期竞争优势。这样,企业战略管理理论也就应运而生了。但是在企业管理这个范畴中,究竟什么是战略,目前尚无一个统一的定义。不同的学者与管理人员给战略赋予不同的内涵。有的认为战略应该包括目标,即主张广义的战略;有的则认为战略不应该包括目标本身,而是实现目标的途径和手段,即主张狭义的战略。

(一)企业战略管理的早期内涵

多数学者认为,给出企业战略定义的第一个人是钱德勒(Alfred Chandler)。他在其《战略与结构》(1962)一书中,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资源分配”。7年以后,哈佛大学教授安德鲁斯(Kenneth Andrews)为战略下了一个类似的定义。他认为,“战略是关于企业宗旨、目的和目标的一种模式,以及为达到这些目标所制定的主要政策和计划;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”。以上两个定义是广义的战略定义。根据他们的定义,战略管理者必须设计一系列展现企业经营领域的目标和计划,以及达到这些目标的方法。

在钱德勒和安德鲁斯之间,安索夫于1965年出版了《公司战略》一书。在这部著作中,安索夫提出了一个既具有分析性而又具有行动导向的企业战略的狭义定义。他认为,企业战略是贯穿于企业经营与产品与市场之间的一条共同经营主线,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。这条共同经营主线由四个要素构成:(1)产品与市场范围,是指企业所生产的产品和竞争所在的市场;(2)增长向量,是指企业计划对其产品——市场范围进行变动的方向;(3)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;(4)协同作用,是指企业内部联合协作可以达到的效果,即 $2+2\geq 4$ 的效果。战略就是将企业活动与这四个方面连接起来的决策过程与规则。

综合上述战略的定义,战略包括四个基本组成部分:环境要素,即企业必须面对的外部条件,其中包括有机会和威胁;使命与目标;情形分析,即通常的SWOT分析;最后是如何实现目标并能够与环境紧密配合的计划。

需要说明的是,这种战略定义暗含有两个基本假设:第一,分析先于行动。即先要设计目标,进行环境分析,再制定计划,然后才是行动。这就是所谓的“战略制定”。第二,战略制定与战略执行明确分工。即战略制定者从事战略制定,他们通常是高层管理者、分析人员和计划人员;战略执行者负责战略实施,他们通常是中层管理者以下的人员,他们必须严格按照计划行事,具体操作。执行中的偏差由高层管理者加以监控和纠正。

(二)战略管理的 5Ps 内涵

20 世纪 80 年代以后,加拿大麦吉尔大学教授明茨伯格(H. Mintzberg)根据他对战略定义的独特认识,归纳出战略管理的五个方面的内涵。他认为,人们在不同的场合以不同的方式赋予战略管理不同的内涵,说明人们可以根据需要来接受各种不同的战略概念,不过在正式使用战略概念时,只引用其中的一个罢了。他从五个不同的方面提出战略管理的定义,即计划(plan)、计谋(ploy)、模式(pattern)、定位(position)和观念(perspective)。

1. 战略管理是一种计划。大多数人将战略看作是一种计划,即它是一种有意识的、有预计的行动程序,一种处理某种局势的方针。根据这个定义,战略应具有两个基本特征:(1)战略须在企业经营活动之前制定,以备人们使用;(2)战略是有意识、有目的地开发和制定的。总之,从本质上讲战略是一种行动之前的概念。如德鲁克(Peter F. Drucker)所说,“战略是一种统一的、综合的、一体化的计划,用来实现企业的基本目标”。

2. 战略管理是一种计谋。这是指在特定的环境下,企业将战略作为威胁和战胜竞争对手的一种具体手段。这种威胁通常是由企业发出的一些“市场信号”所组成的。一些市场信号可能见诸于行动,而更多的只是对竞争对手的一种恫吓手段。例如,一个企业在获知竞争对手想要扩大生产能力占领更多市场时,便提出自己的战略是增加研究与开发费用以推出更新、更先进的产品占领市场。竞争对手在得知这种“信号”后,深知该企业资金雄厚、产品质量过硬,为避免竞争升级,便放弃扩大生产能力的设想。一旦竞争对手采取了放弃的态度,该企业就没有将开发新产品的战略付诸实施。

3. 战略管理是一种模式。即认为战略是企业为了实现战略目标进行竞争而做出的重要决策、采取的途径和行动,以及为实现目标而对企业的主要资源进行分配的一种模式。这种定义将战略体现为一系列的行为。这就是说,无论企业是否事先对战略有所考虑,只要有具体的、一致性的经营行为,就有战略。

战略作为一种计划与战略作为一种模式的两种定义是相互独立的。在实践中,战略计划往往可能在最后没有得到实施,这种计划的或设计的战略就变成了没有实现的战略。战略模式的概念将战略视为行动的结果,这种行动可能事先并没有设计的战略,但最后却形成了,因此成了已实现的战略。在已设计的战略与已实现的战略

之间是准备实施的战略。这是指那些已经设计出来即将实现的战略。而自发形成的战略则是指那些预先没有计划、自发产生的战略。

4. 战略管理是一种定位。战略是一个企业在自身环境中所处的位置或在市场中的位置。这里,战略实际上成为企业与环境之间的一种中间力量,使得企业的内部条件与外部环境更加融洽。需要指出的是,战略是一种定位的概念引进了“多方竞争”以及超越竞争的含义。也就是说,企业在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。

5. 战略管理是一种观念。这种定义强调战略是一种概念的内涵,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,体现于战略家们对客观世界固有的认识方式。例如,有的企业一成不变,固守于早已建立的市场上,而有的企业则是勇于开拓和进取,积极创造新技术,开发新市场。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愿景如何在成员间分享,以及如何在共同一致的基础上采取行动。

(三)本书对战略管理内涵的理解和把握

国内外专家学者对战略管理的定义和内涵有多种表述,我们在借鉴吸收各种观点的基础上,对战略管理定义为:战略管理是企业着眼于未来和发展,根据企业外部环境的变化和内部资源状况,在科学分析的前提下,为获得持久竞争优势,追求企业长期生存和永续发展而进行的总体性、全局性、长久性系统谋划。

简单地讲,战略管理是回答如下三个问题的:你想做什么?为什么要做这件事?你打算怎么做?或者是你要到哪里去?为什么要去那里?你打算怎么去?

关于第一个问题,要做什么或要到哪里去是企业发展方向问题,是在清楚地知道自己与环境、自己与对手、机会与威胁、优势与劣势的条件下,在切实对上述方面现状与发展趋势有一个清晰的判断基础上,准确地知道自己该做什么、能做什么以及现在开始做什么、能为以后做出什么的方向选择。这是关乎企业生死存亡的大问题,是战略中最重要的问题。选择做什么比怎么做更重要。因为选择比努力更重要。判断第一个问题的一般标准是,自己做的是否是该做的和能做的,是否是自己优势所在。

第二个问题是要解决谁去做的问题。要做的事情选准了,但如果没有人愿意去做,一切都是空的,只靠自己一个人是不可能完成要做的事情的。所以决策者还必须说服别人让别人愿意去做所选择的事情。要说服的人可以是自己的下属员工,也可以是合作伙伴或承包人。

第三个问题是策略与方法问题了。如果说第一个问题是做正确的事情的话,第三个问题就是正确地做事了。

在理解上述概念时,应该把握战略管理的以下内涵:

首先,企业应该把未来的生存和发展问题作为制定战略的出发点和归宿,也就是说,一个好的战略应有助于企业实现长期生存和发展的目标。而要做到这一点,企业不仅要了解本身所处行业的过去和现在,而且尤其需要关注行业内外环境因素将来发展变化的趋势,从而把握自身的未来。在当今政治、经济和其他外部环境因素发生突如其来变化的时代,仅凭过去的经验和传统的分析方法已不能满足企业建立持久竞争优势的要求,失去对未来动态的充分估计和把握,企业将失去目标和方向;反之,则可能抓住有利的时机,建立自身的竞争优势,从而获得加速发展。

第二,企业战略管理应该是在经营活动之前有目的、有意识制定的,应体现一种主动精神。尽管有人对这种事先筹划的科学性和有效性提出质疑,且实际生活中也不乏战略自然形成的先例,但正像很多人愿意采用理性主义的处理方法一样,我们认为系统分析和理性判断对战略的形成仍然是必要的。没有这样一种事先的科学分析,战略的形成过程尤其是在高层管理水平上可能就是混乱的。同时,某些关键决策可能变得易于受个别管理人员选择偏好和流行时尚的影响,而且对直觉和经验的过分强调有可能使人们陷入新的神秘主义的泥潭中。

第三,企业战略管理是为了获得持久竞争优势而对外部机会和威胁以及内部优势和劣势的主动反应。战略不是凭空产生的,它的制定建立在对影响企业内外部环境因素的全面了解和他分析基础上,也就是说,它强调从内外部环境分析入手来构建自身的竞争优势,寻求有利的竞争地位,强调企业对环境适应性。因此,在外部环境分析过程中,企业必须了解所在行业的吸引力大小、未来的发展趋势以及主要竞争对手的特点,它们既可以给企业带来重要的机会,也可能给企业带来严重的威胁;在分析内部条件和资源时,特别要注意评价企业的竞争能力如何,优劣势怎样,以便决定企业具备什么样的核心竞争能力并弥补自身的劣势。

第四,战略管理的实质是帮助企业建立和维持持久的竞争优势,即帮助企业保持一种强大而灵活的态势。这意味着战略不仅有助于管理人员处理可预见的事件,也有助于他们处理突发的和难以预见的事件。事实上,由于管理人员很难预料各种重要影响因素之间相互作用的方式和程度,也很难预料竞争对手的反应,同时对企业本身战略调整的时机和方法也很难把握,因此,战略应为企业提共若干个可以实现企业目标的途径,以应付外部环境可能出现的例外情况。更进一步说,正像军事战略谋求“进可以攻,退可以守”一样,企业战略应使企业在市场竞争中保持一定的灵活性和机动能力,保持良好的市场扩张和收缩通道。为此,企业的战略目标不宜过分具体化和数量化,有时可能仅仅表现为一种战略意向。

二、企业战略的特征

企业战略,是企业最高管理层根据企业的宗旨与企业内、外部环境的分析,确定

企业的总目标和发展方向,组织企业的人财物资源,实现企业总目标的谋划。尽管人们对战略的认识存在很多分歧,但是对战略的特征的认识基本一致。概括起来,对于一个典型的现代企业来讲,其战略具有如下基本特征:

1. 企业战略具有全局性

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,它追求企业的总体效果。企业战略是对企业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都具有普遍的、全面的、权威的指导意义。同时,战略问题是研究具有全局的、指导发展方向的重大问题,但全局并不是脱离局部而独立存在的,要重视与发挥对于全局有决定意义的局部的作用,要照顾各个局部之间的关系,这是战略指导的重要任务。

2. 企业战略具有长期性

战略的着眼点不是当前,而是未来,它要管一个较长的时期,经验表明,企业战略通常着眼于未来3~5年乃至更长远的目标。企业战略反对短期性行为,其成效也要以长远利益来衡量。它要以当前为出发点,放眼未来,预见未来的发展趋势。要预见未来,一是要有洞察力,以新的方式并通过新的角度观察世界,用新的眼光看问题;二是预见未来不等于一开始就看到结局,制定战略是不能从一开始就看到结局的。因为,一个战略制定后,在其实施过程中碰到的困难往往要比预想的困难多得多。

3. 企业战略具有竞争性

企业战略是市场经济的产物。没有激烈的市场竞争的压力,战略思想就不会在企业管理中产生与应用。所以从本质上看,企业战略就是市场竞争的战略,市场竞争的法则是优胜劣汰、适者生存,企业要生存、发展,就必须引入战略思想,从长期的角度来把握内外环境条件,提出对抗竞争的整体性的方针、政策和策略。

4. 企业战略具有风险性

企业是环境的产物,它作为资源的转换体,处在不确定的、变化莫测的环境中,时刻面对着风险。战略可以对外部环境加以预测,并采取措施给予部分影响,但环境于战略而言毕竟是不可控的。战略实施的结果与其预期目标之间可能会存在差异,这就是风险。

5. 企业战略具有可行性

企业制定战略是为了实现其存在的价值,而不是为了作为一种摆设予以供奉。它不是空想和虚幻的,而应是切实的、可行的。惟其如此,才能对企业高层管理人员和普通员工产生号召力,激发其创造潜能和工作热情,去力争战略目标的实现。

6. 企业战略具有相对稳定性

企业战略一经制定,在较长时期内要保持稳定(不排除局部的调整),不能朝令夕改,以利于企业各级单位和部门努力贯彻执行。

7. 企业战略具有层次性

一个企业的战略,从其内涵看,可划分为企业总体战略、企业经营战略与企业职能战略等层次。

第二节 企业战略管理的构成要素与层次体系

一、战略管理的构成要素

狭义战略管理论者对战略管理由哪些要素构成有着不同的认识。一般来讲,企业战略管理由以下四个要素组成:

(一)经营范围

经营范围是指企业从事生产经营活动的领域,又称为企业的定域。它反映出企业目前与其外部环境相互作用的程度,也可以反映出企业计划与外部环境发生作用的要求。有的学者认为,确定一个企业的经营范围,应该以那些与企业最密切相关的环境为准。因此,对于大多数企业来说,他们应该根据自己所处的行业、自己的产品和市场来确定经营范围。就是说,只有产品与市场相结合,才能真正形成企业的经营业务。企业确定经营范围的方式可以有多种形式。从产品角度来看,企业可以按照自己产品系列的特点来确定经营范围,如半导体器件公司、机床公司等。企业还可以根据产品系列内含的技术来确定自己的经营范围,如计算机公司、光导纤维公司等。

从市场营销的角度来看,企业可以根据自己市场来描述经营范围。这种描述可以有两个出发点:一个是企业的使命,另一个是企业的顾客。两者是截然不同的概念:从某种意义上讲,企业的使命是指企业如何能够满足市场上顾客对现有产品的需求;而顾客是指产品的现实购买者。这两者的关系有时是一致的,即企业现有的产品可以满足顾客的需求;有时又是不一致的,顾客可能有多种需求,需要不同的销售渠道和不同的产品来满足。因此,企业在描述自己的经营范围时,就应该考虑从哪个角度出发,才能真正符合企业和社会的利益。

在一般情况下,企业的使命与顾客的需求是不矛盾的。但是,在多种经营的情况下,企业不能只从某一行业的角度来定义自己的经营范围,需要多方位多层次地研究自己的市场和顾客,尽量保证经营范围定义的准确性。

(二)资源配置

资源配置是指企业过去和目前资源与技能配置的水平 and 模式。资源配置的好坏会极大地影响企业实现自己目标的程度。因此,资源配置又称为企业的特殊能力。

企业资源是企业现实生产经营活动的支持点。企业只有以其他企业不能模仿的方式,取得并运用适当的资源,形成自己的特殊技能,才能很好地开展生产经营活动。如果企业的资源贫乏或处于不利的境况时,企业的经营范围便会受到限制。

在战略管理文献中,把资源配置作为企业战略的构成要素是霍弗和申德尔

(Hofer & Schendel)的观点。他们认为资源配置不仅是战略中最重要的方面,而且在确保企业获得成功上也比经营范围重要得多。霍弗曾在 1973 年对企业面临的战略挑战和应对的问题进行了研究。他发现,当企业面临重大的战略挑战时,大多数获得成功的企业会有三种反应:第一种,企业的经营范围和资源配置都发生了变化;第二种,仅仅是企业的资源配置模式发生了变化;第三种,仅仅是企业的经营范围发生了变化。而那些在重大战略挑战面前没有获得成功的企业,一般不会发生上述的反应。这说明,当企业针对外部环境的变化考虑采取相应的战略行动时,一般都要对自己的资源配置模式加以或大或小地调整,以支持企业总体的战略行为。

(三)竞争优势

竞争优势是指企业通过其资源配置的模式与经营范围的决策,在市场上所形成的与其竞争对手不同的竞争地位。

20 世纪 60 年代,西方的钢铁行业、机床行业等产业逐渐变成夕阳产业,销售额和利润都有下降的趋势。同时,新技术不断涌现,使得产品更新换代加速,竞争的问题在国际市场和国内市场变得格外突出,在这种情况下,战略管理的学者们把注意力转向了经营领域里的竞争行为,试图寻找出获得竞争优势的道路。有的学者认为个别产品和市场的特性可以给企业带来强有力的竞争地位,有的学者认为企业的竞争优势来自于企业根据自己的产品和细分市场所选择的资源和技能的应用方式。实际上竞争优势既可以来自企业在产品和市场上的地位,也可以来自企业对特殊资源的正确运用。一般来说,产品和市场的定位对于公司战略来讲相当重要,而资源配置则为企业战略起着十分重要的作用。

(四)协同作用

协同作用是指企业从资源配置和经营范围的决策中所能寻求到的各种共同努力的效果,就是说,分力之和大于各分力简单相加的结果;在企业管理中,企业总体资源的收益要大于各部分资源收益之和。一般来讲,企业的协同作用可以分为四类:

1. 投资协同作用

这种作用产生于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。

2. 作业协同作用

这种作用产生于充分地利用已有的人员和设备,共享由经验曲线造成的优势等。

3. 销售协同作用

这种作用产生于企业的产品使用共同的销售渠道、销售机构和推销手段。这样,企业便可以少花些促销费用,获得较大的收益。

这三种协同作用实际上是发生在生产经营活动过程的各个阶段,说明企业在每个阶段上都可以形成自己的协同作用;最后,这种协同作用是从质的方面把握的,即管理协同作用。