

高等院校经济管理类专业精编系列教材

主 编

唐拥军
李兴旺
叶泽良
张国良

战略管理

武汉理工大学出版社

高等院校经济管理类专业精编系列教材

战略管理

主 编 唐拥军 李兴旺 叶 泽 张国良

副主编 邓 雪 钟懿辉 陆善勇 曹 平

参 编 任志霞 杜新丽 熊 卫 熊小果

武汉理工大学出版社

内 容 提 要

本书反映了理论界对战略管理理论占主流的观点,理论框架简洁明了,实践上有一定可操作性,便于课堂教学使用。全书内容按企业战略管理的过程模型为理论框架展开。第一章企业战略管理概述首先对企业战略管理的产生、演变和基本的内涵、理论框架进行了介绍,然后,按企业战略管理的过程模型顺序介绍各章节:第二章为企业外部环境战略分析,第三章为企业内部条件战略分析,第四章为企业使命与战略目标的制定,第五章为企业总体战略,第六章为企业国际化经营战略,第七章为企业竞争战略,第八章为企业战略的实施,第九章为企业战略评价与控制。

本书可供高等院校工商管理及相关专业教学使用,也可作为企业经营管理的培训教材。

图书在版编目(CIP)数据

战略管理/唐拥军等主编. —武汉:武汉理工大学出版社,2005.11

(高等院校经济管理类专业精编系列教材)

ISBN 7-5629-2333-7

I. 战… II. 唐… 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(2005)第 124153 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>

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

印 刷 厂:武汉理工大印刷厂

开 本:787×1092 1/16

印 张:17.5

字 数:363 千字

版 次:2005 年 11 月第 1 版

印 次:2005 年 11 月第 1 次印刷

印 数:1—3000 册

定 价:26.00 元

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)

·版权所有 盗版必究·

高等院校经济管理类专业精编系列教材

编 审 委 员 会

顾 问:

万君康 李必强

主任委员:

王仁祥 康灿华 谢科范

副主任委员(按姓氏笔画排序):

文拥军 王宝山 王海滋 叶 泽 司林胜 孙细明 刘 跃 刘海云 肖东生
金 勇 杨汉涛 周 鸿 段宗志 郝玉贵 钟新桥 胥朝阳 唐拥军 崔生祥

委 员(按姓氏笔画排序):

王 静 王义华 王珍义 王祖山 朱中平 池永明 刘爱菊 许以洪 张 梅
张大海 李 煜 李兴旺 李建平 李福学 沈先钊 苏长权 陈 力 邵继红
杨凤娟 杨金玉 岳桂宁 赵应文 信卫平 高小萍 夏剑锋 徐丽萍 雷大章
熊 艳 廖良美 魏想明

秘书长:

尹 杰

总责任编辑:

崔庆喜

参编院校(排名不分先后)

西南科技大学管理学院

武汉工业学院经贸学院

江汉大学商学院

广西大学商学院

河南大学工商管理学院

渤海大学管理学院

郑州轻工业学院经济与管理学院

重庆邮电大学经济管理学院

华中科技大学经济学院

安徽建筑工程学院管理工程系

武汉科技学院经济管理学院

中原工学院经济管理学院

湖北工业大学管理学院

内蒙古财经学院工商管理系

中国劳动关系学院经济管理系

长沙理工大学管理学院

武汉工程大学经济管理学院

南华大学经济管理学院

武汉理工大学经济学院

河南工业大学管理学院

山东建筑工程学院商学院

华北工学院分院经济贸易系

中国地质大学人文与经济学院

郑州经济管理干部学院

高等院校经济管理类专业精编系列教材

出版说明

随着我国加入 WTO、世界经济的全球化和企业竞争的白热化,由于企业经营环境的复杂化、企业管理环境的个性化和管理决策条件的有限性、管理水平的局限性及管理目标的多重性,管理在企业经营、政府行政和人们的日常生活中的作用变得日益微妙和日趋重要。管理作为一门科学和艺术,在我国的发展不足百年,而我国的经济、政治和文化体制改革正在不断深入。为了顺应历史潮流和时代发展的要求、积极应对国际企业对我们的挑战,我国的企业界、管理学界和各级政府都在苦练管理内功,向管理要效益、以管理求发展,这对我国的经济管理教育事业,尤其是高等院校经济管理类学科、专业的发展既是机遇,也是挑战。在这一机遇与挑战并存的发展过程中,经济管理专业教材的建设和发展是其重要的文献记载和标志,起着重要的纲本性作用,同样也面临着机遇与挑战。

为了适应高等教育形势发展和满足高等院校经济管理类专业教学的需要,我们决定面向全国高校组织编写一套反映我国经济管理建设实践及其学科/专业发展方向的、理论紧密联系实际、与国际接轨的、符合我国教学实际、规律及能体现我国教学改革与教材建设成果的系列教材。

全套教材共 20 种(分两期出版,首期 12 种,第 2 期 8 种),根据教育部新颁布的专业目录及面向 21 世纪的经济与管理专业的培养方案组织编写,特邀请我国著名管理学者李必强教授、万君康教授担任顾问,由全国 20 多所高校学科带头人和骨干教师参加编写,力争打造出一套在经济管理教育界有一定知名度和影响力的精品教材。该套系列教材体系新颖,结构优化,内容先进,适用性强,欢迎大家选用。

武汉理工大学出版社

2005 年 5 月

前 言

近年来,有关企业战略管理的著作与教材十分多,但就我们在高校从事教学的经验来看,却又难以确定哪一本作为上课的教材。因为一方面,所有的著作和教材,理论体系都不同,没有较一致的理论框架;另一方面,现有的教材中,适于当作课本且具有简洁明了的理论框架的也不易找到。为此,我们基于理论界对战略管理理论占主流的观点,编写了这本具有简洁的理论框架且便于课堂教学使用的《战略管理》教材。

本书吸取现有著作与教材的成果,构建了一个简洁明了的理论体系;在具体内容上,力求体现当今战略管理理论与实践发展的新趋势,从而在理论与实践结合上,按照概论性教材的设想进行编写。注意理论上有一定深度,实践上有一定可操作性。本书可供高等院校工商管理及相关专业教学使用,也可作为企业经营管理的培训教材。

本书的内容按企业战略管理的过程模型为理论框架展开。如下页图所示,第一章“企业战略管理概述”首先对企业战略管理的产生、演变和基本的内涵、理论框架进行了介绍,然后,按企业战略管理的过程模型顺序介绍各章节:第二章为企业外部环境战略分析,第三章为企业内部条件战略分析,第四章为企业使命与战略目标的制定,第五章为企业总体战略,第六章为企业国际化经营战略,第七章为企业竞争战略,第八章为企业战略的实施,第九章为企业战略评价与控制。

本书由唐拥军教授、李兴旺教授、叶泽教授和张国良教授任主编,由唐拥军教授负责编写大纲的拟定和全书的统稿、总纂。各章撰稿人员为:第一章,陆善勇;第二章,李兴旺;第三章,叶泽;第四章,邓雪;第五章,张国良;第六章,钟懿辉;第七章,任志霞、熊卫;第八章,曹平、熊小果;第九章,杜新丽、赵亚鹏、崔颖。

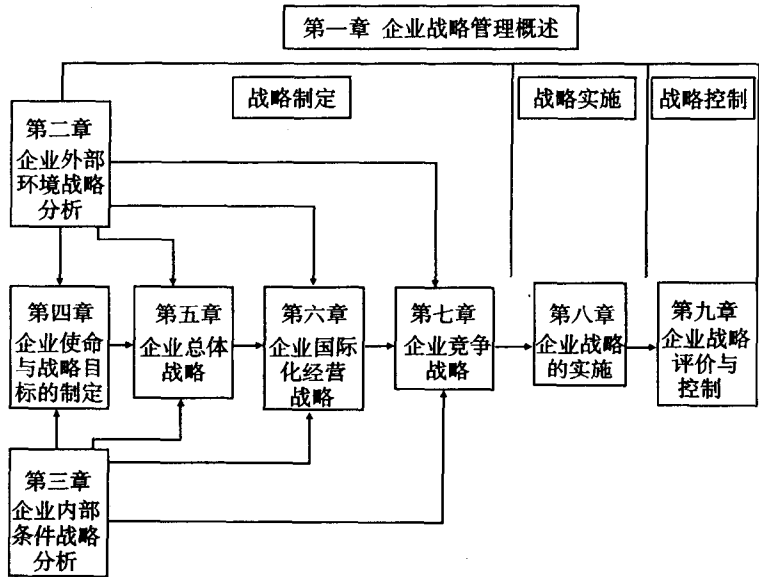
本书编写过程中,参考和引用了大量的国内外有关研究成果和文献,基本已列出了主要参考书目附于书后,恕未能与作者联系,敬请原谅并致以诚挚的感谢!

由于编者水平有限,时间仓促,书中一定存在错漏,敬请读者批评指正。

编 者

2005年8月

体现新的战略管理思维和主题——构筑持续竞争优势(全书框架介绍)



目 录

第一章 企业战略管理概述	(1)
第一节 企业战略管理的产生和发展	(1)
一、企业管理的发展与演变	(1)
二、企业战略管理出现的原因	(4)
三、企业战略管理理论的演变与新发展	(5)
第二节 战略管理的性质和原则	(14)
一、企业战略的内涵	(14)
二、战略管理的内涵	(21)
三、战略管理的作用和原则	(26)
第三节 战略管理与战略管理者	(28)
一、战略管理者	(28)
二、战略管理者的观念和能力	(31)
三、战略管理者与战略的匹配	(33)
【本章小结】	(34)
【中英文对照专业名词及术语】	(35)
【复习思考题】	(35)
【案例】 三星电子:高科技公司迟来者之道	(35)
第二章 企业外部环境战略分析	(39)
第一节 外部因素分析	(39)
一、外部环境因素综述	(39)
二、宏观环境分析(PEST)	(41)
三、产业环境分析	(42)
四、关键外部因素分析	(48)
第二节 竞争分析	(49)
一、竞争与战略群	(49)
二、竞争对手分析	(52)
第三节 外部因素和竞争态势评价矩阵	(56)
一、外部因素评价矩阵(EFE 矩阵)	(56)
二、竞争态势矩阵(CPM 矩阵)	(59)

【本章小结】	(61)
【中英文对照专业名词及术语】	(61)
【复习思考题】	(62)
【案例】	(62)
第三章 企业内部条件战略分析	(64)
第一节 企业内部条件:资源和能力	(64)
一、企业的资源及其构成	(64)
二、企业的能力	(64)
三、核心竞争力	(65)
第二节 关键内部因素分析	(66)
一、内部分析过程	(66)
二、内部战略因素分析	(67)
第三节 内部因素分析技术	(78)
一、“雷达”图分析法	(78)
二、产品评价法	(79)
三、价值链分析法	(80)
四、内部因素评价矩阵(IFE 矩阵)	(81)
【本章小结】	(82)
【中英文对照专业名词及术语】	(83)
【复习思考题】	(83)
第四章 企业使命与战略目标的制定	(84)
第一节 企业使命	(84)
一、企业使命及其与战略的关系	(84)
二、企业使命定位与描述	(86)
第二节 企业战略目标的制定	(91)
一、企业战略目标的内涵	(91)
二、企业战略目标体系	(93)
三、战略目标制定方法	(94)
【本章小结】	(98)
【中英文对照专业名词及术语】	(99)
【复习思考题】	(99)
【案例】 伊莱克斯引发的家电革命	(99)

第五章 企业总体战略	(101)
第一节 企业总体战略类型	(101)
一、稳定型战略	(101)
二、增长型战略	(105)
三、紧缩型战略	(119)
四、混合型战略	(122)
第二节 综合的战略制定框架	(125)
一、综合的战略制定框架简述	(125)
二、战略匹配方法	(126)
三、战略决策方法	(139)
【本章小结】	(144)
【中英文对照专业名词及术语】	(145)
【复习思考题】	(145)
【案例 5-1】 太原赵家堡集团的企业总体战略	(145)
【案例 5-2】 伊利战略营销“五步曲”	(148)
【案例 5-3】 蒙牛为什么“牛”?	(151)
 第六章 企业国际化经营战略	(158)
第一节 企业国际化战略概述	(158)
一、国内战略的延伸与重构	(158)
二、企业国际化的动因	(159)
第二节 企业国际化战略的模式选择	(162)
一、国际化战略环境分析	(162)
二、国际化战略模式选择	(166)
第三节 国际化战略的实施、控制与跨国公司发展趋势	(175)
一、企业国际化战略的实施与控制	(175)
二、跨国企业的演变趋势	(177)
【本章小结】	(180)
【中英文对照专业名词及术语】	(180)
【复习思考题】	(180)
【案例】 中国纺织服装业的国际分工地位及发展战略	(180)
 第七章 企业竞争战略	(182)
第一节 基本竞争战略	(182)
一、竞争地位分析和基本竞争态势	(182)

二、竞争对手分析与对策性竞争战略·····	(185)
第二节 不同行业的竞争战略·····	(190)
一、处于分散行业的战略·····	(190)
二、处于集中行业的战略·····	(192)
三、处于新兴行业的战略·····	(195)
四、处于成熟行业的战略·····	(199)
五、处于衰退行业的战略·····	(201)
【本章小结】·····	(204)
【中英文对照专业名词及术语】·····	(204)
【复习思考题】·····	(205)
【案例】 中国自行车,路在何方·····	(205)
第八章 企业战略的实施 ·····	(208)
第一节 企业组织结构的调整匹配·····	(208)
一、战略与组织结构的关系·····	(208)
二、组织结构的类型及调整·····	(214)
第二节 战略资源配置·····	(222)
一、企业战略资源的内容·····	(223)
二、战略资源的分配·····	(226)
三、战略与资源的动态组合·····	(228)
第三节 战略实施模式选择·····	(230)
一、战略实施模式·····	(230)
二、管理者与战略实施相匹配·····	(234)
【本章小结】·····	(236)
【中英文对照专业名词及术语】·····	(236)
【复习思考题】·····	(237)
【案例】 新奥集团的战略调整·····	(238)
第九章 企业战略评价与控制 ·····	(241)
第一节 企业战略评价与控制框架·····	(241)
一、战略评价与控制框架·····	(241)
二、有效评价系统的特征·····	(245)
第二节 战略控制类型及其选择·····	(246)
一、战略控制类型·····	(246)
二、战略控制类型的选择·····	(251)

第三节 战略控制的原则与方法	(253)
一、战略控制的原则	(253)
二、战略控制的方法	(254)
【本章小结】	(259)
【中英文对照专业名词及术语】	(259)
【复习思考题】	(259)
【案例】 福特汽车公司的战略控制过程	(259)
参考文献	(263)

第一章 企业战略管理概述

企业战略管理的产生是企业管理发展历史演进的必然,战略管理与其他管理阶段的管理模式有着重大的区别,而且,战略管理对管理者有着特别的要求。本章将主要介绍企业战略管理的产生和发展、战略管理的内涵、战略管理对管理者的要求。

第一节 企业战略管理的产生和发展

一、企业管理的发展与演变

管理是人类走向文明的伴生物。可以说,管理实践和人类的历史一样悠久。然而直至 19 世纪末 20 世纪初,管理才真正成为一门科学。回顾企业管理的发展历史,若是从企业经营管理导向的角度看,企业管理的发展历史可以划分为三个时代及其六个阶段:

(一)经验导向时代

该阶段为以经验为导向时代的工厂管理阶段,大致从 18 世纪末 19 世纪初的工业革命至 20 世纪初。

18 世纪后,英国率先发生了轰轰烈烈的工业革命。第一次工业革命的直接结果是工厂(企业)制度的建立,它成为资本主义经济的微观基础。工业革命的重要成果是工业技术(如蒸汽机)得到广泛的应用,使得手工业生产逐步向机械化大生产转化,工厂规模有所扩大,生产力开始突飞猛进。尽管如此,相对于巨大的社会需求来说,企业的生产能力远远不足,只要能向市场提供足够多本企业生产的产品,企业自然就能发展壮大,所以这时企业的市场竞争观念十分淡薄;而且企业(工厂)的管理主要由其创建者——资本家直接控制,工厂(企业)制度处于初级阶段,资本家们通常凭直觉和经验来直接管理和控制他们的企业,企业管理尚处于经验管理形态。

(二)生产导向时代

以生产为导向时代,又可分为三个阶段,即规模化生产管理阶段、推销管理阶段和质量与技术管理阶段。

1. 规模化生产管理阶段

这一阶段大致出现在 20 世纪初到 20 世纪 30 年代。

随着工业革命的成果逐步深化和巩固,企业组织的发展、竞争的加剧,资本家的经验管理越来越不适应生产的需要,因而不可避免地发生了所有权和经营权的分离,

使得管理职能专业化,而后者客观上要求有系统的管理思想。所以,泰勒(1860~1939)的科学管理思想应运而生。泰勒科学管理思想的主题是通过动作研究、时间研究、定额管理、标准化管理、员工培训等来提高生产效率。

在这一阶段,生产力尽管已经得到很大的提高,但是企业生产能力提高仍远远不能满足社会需求的快速增长。由于是卖方市场,而且市场环境仍然基本稳定,所以企业的管理活动主要以生产为导向。企业一方面通过资本积累寻求扩大再生产规模,追求规模经济效益;另一方面,通过科学管理思想的应用来提高生产效率。同时,在这一阶段,企业也逐步认识到在扩大规模、提高效率的同时,如果不加强生产成本的控制,将会使由此产生的竞争优势消耗殆尽,难以保证企业的发展。因此,成本控制也是这个阶段企业管理的一个中心。也就是说,规模化生产管理是典型的生产管理,提高生产效率与降低成本是管理的核心内容。

2. 推销管理阶段

这一阶段大致为20世纪30年代至20世纪50年代。

由于规模化批量生产方式的广泛应用,商品开始供过于求。20世纪20年代末与30年代初,世界性经济萧条爆发,这警示了市场经济中市场供给大于市场需求的现实可能性。于是,企业之间竞争逐渐加剧,企业开始认识到不仅要关心生产,而且还要努力地推销生产出来的产品。企业管理的重心开始向产品推销上转移,推销管理的成败就是市场竞争、企业管理的成败。但是,从本质上说,这时的企业都还没有认识到企业应以市场需求为导向来组织生产,其所重视的推销管理,强调的还是如何将产品生产出来后推销出去,仍属于生产型管理,只是一种以推销为手段的生产导向型管理。

3. 质量与技术管理阶段

这一阶段大致为20世纪60年代至20世纪70年代。

20世纪60年代开始,企业管理的重点在强调营销管理的基础上转移到质量与技术管理上来。其理论标志是美国人戴明和朱兰提出的“全面质量管理”(TQC)思想,然而“全面质量管理”思想的杰出实践者却是日本。

进入20世纪50年代后,工业生产技术手段越来越现代化,工业产品更新换代越来越频繁,同时人们对产品质量的要求越来越高、越来越严格。这对管理提出了新的要求,于是“全面质量管理”思想在20世纪60年代应运而生。与以往的质量管理不同,全面质量管理强调不仅在制造过程中实施质量管理,而且要求对产品质量生产和形成的全部过程进行管理。全面质量管理通过全员参与,给员工自主权,调动员工积极性,实行生产过程中全面的动态质量监控,从而做到了在低成本下提高质量,大大提高了产品的性能价格比。全面质量管理在20世纪六七十年代的推行给日本的企业带来了巨大收益,在汽车、电子、钢铁等行业更为明显。日本凭此在全球市场上打败了美国,“全面质量管理”也因此包括美国在内的世界各国盛行。

在典型的生产管理阶段,由于是卖方市场,人们对产品质量并不是十分重视,而且绝大多数企业主要采用事后检验的质量管理方法。第二次世界大战期间,美国大批民用企业改为生产军需品。为了在军工生产中克服质量不稳定的问题以及增加产量、降低成本并能及时交货,在政府的推动下,美国企业普遍使用了以数理统计方法为核心的统计质量控制方法进行质量管理。这就突破了过去单纯事后检验的局限,使得企业减少了不合格产品的生产,降低了生产费用。但是由于过分强调数理统计方法的应用而忽视组织管理者和生产者能动性的缺点,加之数理统计方法本身深奥难懂,统计质量管理方法后来未能得到普及和发展。

另外,在 20 世纪 60 年代,技术管理思想也首次被提出并付诸实践。这是因为,随着生产力及社会经济的日益发展,人们的生活水平逐步提高,不再满足于以前单调的产品需要,这就迫使企业不断对产品进行更新换代,适时推出多样化的新产品。由于研究与开发(R&D)能力决定了企业及其产品的创新能力,所以,从 20 世纪 60 年代开始,R&D 成为企业管理的重点。

(三)市场导向时代

以市场为导向时代,可分为经营管理阶段和战略管理阶段。

1. 经营管理阶段

这一阶段大致为 20 世纪 50 年代至 60 年代中期,它与以生产为导向的质量与技术管理阶段有一定的重合。

20 世纪 50 年代,由于科学技术的高速发展以及二战后大量军工企业转向生产民用产品,社会产品供应量剧增,整个市场从原来的卖方市场转变为买方市场,市场竞争空前激烈。企业逐步认识到以市场需求为导向的经营管理的重要性。以市场为导向的经营管理一改过去以企业自身为中心的观念,而是一切生产经营活动均以满足市场需求为指导思想,通过市场调研,按照市场的需要组织生产,强化经营决策和营销决策,企业管理从生产型转变为经营型。简单来说,这种经营型企业管理是以营销为导向的。

应当说,经营型企业管理模式使企业较好地适应了环境。但是,它们只是在表层上解决了应付环境变化的问题,没有长远、全局的考虑,同时也缺乏有效的资源配置手段。众多的企业只是跟在顾客需求变化的后面苦苦地追赶,疲于应付。为了解决这些问题,以战略为导向的管理在 20 世纪 60 年代应运而生。

2. 战略管理阶段

这一阶段大致从 20 世纪 60 年代中期开始至今。

20 世纪 60 年代中期以后,伴随着社会经济的进一步发展,企业所面临的外部环境发生了巨大变化,许多变化都在企业的预料之外,往往使企业措手不及。也就是说,基本上仍停留在短期与局部效率和效益目标阶段上的经营管理思想已不再能适应需要了。企业逐步认识到必须重点研究外部环境的趋势性变化并根据这种长期趋

势与企业内部条件的匹配来确定、规划企业长远、整体的目标与对策。由此,企业进入了战略管理阶段。

所谓战略就是企业在分析外部环境的基础上,整合其内部资源,为了其自身的持续生存和发展而采取的一系列行动方案。而顾名思义,战略管理就是以战略为导向的一种新型的企业管理模式。

总之,从管理模式的历史演进过程来看,管理模式是随着社会和市场环境的变化而变化的。具体而言,随着市场环境从稳定向不稳定、快速变化的转变,管理的重点也逐步从早期的企业内部管理向注重外部环境的管理再到内外结合的企业管理演变。理论界与实际部门均有一种观点,认为目前企业管理正处于战略管理时代。

二、企业战略管理出现的原因

战略管理产生的直接原因在于企业外部环境剧烈变化与企业内部条件的联系对企业发展的重大影响,从而使企业只有不断地注视内部与外部的事件与趋势,以便必要时及时做出调整。新的环境需要新的管理,企业沿袭过去单纯内向型的管理模式将会产生灾难性的后果。

1. 企业面临的外部环境剧烈变化

进入 20 世纪以来,特别是二战以后,企业面临的外部环境剧烈变化,而且每一因素的变化节奏明显加快。无论是产品开发周期,还是产品的寿命周期都愈来愈短。特别是在当今信息时代,变化的速度是惊人的,以至于到了“刚刚诞生,就倾向于过时了”。

在这种情况下,如何了解并把握市场的变化,如何开发新的市场,拓展企业的经营领域,一句话,如何使企业在复杂多变的环境下持续生存和发展变成了企业管理的中心内容。这需要企业把目光从内部更多地投向外部,关注环境的变化趋势,并据此确定企业的发展方向。可见,企业外部环境的剧烈变化直接催生了战略管理。

2. 市场权力的转移

20 世纪 50 年代以后,由于科学技术的高速发展以及二战后大量军工企业转向生产民用产品,社会产品供应量剧增,整个市场从原来的卖方市场转变为买方市场:作为整体的消费者与作为个体的企业的交易谈判中,企业的谈判地位下降,导致市场权力从企业转移到企业外的消费者。决定生产经营何种产品和如何经营的权力已不在生产者而在消费者。这一权力转移,对企业经营的影响无疑是巨大的。获得了权力的消费者变得越来越挑剔了,企业应以什么产品或服务、以什么方式来获得消费者的满意已经成为企业面临的更加严峻的挑战。这也迫使企业把目光从内部更多地投向外部消费者,更加关注消费的变化趋势,并据此确定企业的经营领域和发展方向。可见,市场权力的转移使企业进行战略管理。

3. 企业竞争加剧

20 世纪 50 年代以后,随着整个市场从原来的卖方市场转变为买方市场,企业竞争日趋白热化。首先,竞争的层面大为增加。在某些市场上,竞争的重点是价格;在另外一些市场上,竞争的焦点可能是多样性与选择性;在其他市场上,竞争的焦点则可能是品质、售前或售后服务。其次,竞争的范围急剧扩大。随着贸易壁垒的瓦解,经济全球化的深入发展,企业竞争已经从本土化、国内化扩展到国际化、全球化。显然,为了在竞争中获取并保持竞争优势,企业必须实施竞争战略管理。

4. 企业结构的变化

随着企业多元化经营的发展,企业规模的日益壮大,企业管理幅度越来越大,管理层次越来越多。而且,随着科学技术的发展(如信息技术的广泛使用)改变了企业的工作方式和企业的管理模式,它不但使企业面临的环境面貌一新,而且使企业内部管理赖以存在的基础——科层制度发生了动摇,企业结构日益向网络结构转化。显然,以前的内部型或经营型管理模式已经不再适应这种多元化、大规模化或虚拟化的企业发展了,客观要求企业运用能够使内部资源与环境匹配的战略管理模式。

5. 企业社会责任大大提高

进入 20 世纪以后,特别是二战以来,企业与社会之间的联系越来越紧密,社会需要企业承担的责任也越来越多。企业在考虑自己的未来发展的时候,必须充分注意其活动对社会的影响,否则,社会将会通过各种渠道(如法律手段、行政手段等)强迫企业承担社会责任。显然,考虑包括社会责任在内的所有外部因素的战略管理模式使企业适应了社会发展的需要,因而具有强大的生命力。

总之,战略管理时代的到来有其内在的必然性。面对外部环境剧烈变化与内部条件的交互联系,企业必须注意发现和解决那些有关企业生死存亡、决定企业发展前途命运的战略性问题,树立战略思想和观念,用战略的眼光扩大经营活动的视野,完善管理架构,培育迅速反应的直觉和能力,投身于未来的竞争中去,才能获得生存与发展。

三、企业战略管理理论的演变与新发展

系统的战略管理思想可以追溯到 2500 多年前的《孙子兵法》,但是直到 20 世纪 60 年代,企业战略和战略管理才被作为一种理论来研究。随后,在战略管理理论研究方面呈现出名家辈出、各种学派继起的局面。

(一)古典企业战略管理理论

20 世纪 60 年代以后,随着企业所处的外部环境的改变,诸如消费者需求结构变化,科学技术迅速发展,市场竞争日趋激烈,企业意识到必须采取新的管理模式。1962 年,美国著名的管理学者钱德勒(Chandler)写出了《战略与结构》一书,掀起了研究企业战略的浪潮。1965 年,安索夫(H. I. Ansoff)出版了《公司战略》,同年安德鲁斯(K. R. Andrews)出版了《商业政策:原理与案例》。这三部开创性著作奠定了战略管理