

B&E

管理学系列

企业战略管理

李春波 主编

徐辉 郭新利 副主编

清华大学出版社

Strategic Management

B&E

管理学系列

企业战略管理

李春波 主编

郭新利 副主编

清华大学出版社
北 京

Strategic Management

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

企业战略管理/李春波主编.--北京:清华大学出版社,2011.7

(B&E 管理学系列)

ISBN 978-7-302-25805-6

I. ①企… II. ①李… III. ①企业管理:战略管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 113566 号

责任编辑:贺 岩

责任校对:宋玉莲

责任印制:何 芊

出版发行:清华大学出版社

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座

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

邮 编:100084

社 总 机:010-62770175

邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者:三河市君旺印装厂

装 订 者:三河市新茂装订有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185×230 印 张:21.25 插 页:1 字 数:455 千字

版 次:2011 年 7 月第 1 版 印 次:2011 年 7 月第 1 次印刷

印 数:1~5000

定 价:35.00 元

产品编号:036849-01

战略管理理论产生于 20 世纪 50 年代的美国,从 70 年代中后期开始得到飞速发展,在现实应用中得到广泛关注,被越来越多的管理学者和企业家所接受,为广大企业的决策提供技术支撑。

目前,随着世界经济环境的剧烈变化,任何企业都很难找到一把万能的钥匙,使企业得到持续发展。尤其从 20 世纪末以来,人们普遍认为不可一世的日本企业,如松下、丰田也出现停滞不前的局面。2007 年年末出现的席卷全球的金融危机,给很多企业造成重创。这次危机对企业来说是巨大的威胁,但从战略眼光来看也是巨大的机会。譬如在危机环境下,可以借此机会优化自己的产业结构,同时危机的出现又给优良企业带来巨大的发展空间,如吉利汽车收购沃尔沃。另外,国外公司的倒闭为高级人才的引进提供了良好的机会。

但是,不难发现,许多竞争能力强大的企业在这次机会面前并没有像人们所期待的那样获取丰硕的果实,其原因就是缺乏战略思想。企业如何在激烈竞争的市场和不断变化的环境中站稳脚跟,培养竞争优势,是任何企业家和管理学者都密切关注和苦苦探寻的课题。企业战略管理无论是在管理学界还是在企业界,都是非常受关注的一门学科。

目前,我国研究战略管理理论的专家越来越多,人们不仅局限于对理论的研究,还广泛研究战略管理的实践。在研究过程中,专家们已把我国的相关思想流派融入相关理论和实践中,丰富了战略管理理论的内涵及其应用价值,如兵家学派和儒家学派。本书由黑龙江大学和哈尔滨金融学院从事企业战略管理教学和研究工作的教师,在总结多年教学和实践经验的基础上编写而成,其主要特点是将企业战略管理的理论和实践有机结合,将理论教学和实践教学有机结合。本书在每章开端都引用《孙子兵法》中的一段名言,以此切入主题。每章都有引入案例和总结案例,同时在每章内都加入“小资料”,形式多样,便于理解。

全书共 11 章。第 1 章介绍企业战略管理的内涵、特点、过程和层次，战略管理理论的发展和相关理论学派；第 2 章至第 4 章介绍企业内部环境分析、外部环境分析的内容和方法，企业的使命和战略目标的内容及制定方法；第 5 章至第 8 章介绍企业总体战略、经营战略和国际经营战略的内容、基本类型、实施条件和方法，以及各种战略的优缺点，同时介绍战略的选择和评价方式；第 9 章和第 10 章介绍战略实施和控制的内容、特点及方法；第 11 章介绍变化中的战略管理，主要阐明引起环境变化的要素以及在变化的环境中企业如何进行战略管理。

在本教材的编写过程中，参阅了大量的国内外专家同行的著作和文献资料，并从中吸取了一些符合本教材特色要求的内容，相关参考书目附于书后的参考文献中，在此，对这些参考文献的作者表示衷心的感谢！

本书由黑龙江大学李春波副教授担任主编，负责教材大纲的编写和统稿工作，黑龙江大学于丽艳老师编写第 1 章和第 7 章；黑龙江大学郭新利老师编写第 2 章和第 5 章；李春波编写第 3 章和第 4 章；黑龙江大学齐闯老师编写第 6 章和第 8 章（除第 4 节）；哈尔滨金融学院徐辉老师编写第 8 章的第 4 节、第 9 章的第 3 节和第 11 章；黑龙江大学唐明老师编写第 9 章（除第 3 节）和第 10 章。

本书的编辑和出版得到黑龙江大学经济与工商管理学院各级领导和清华大学出版社的大力支持和帮助，在此表示感谢。

由于学识有限，如有错误和不当之处，敬请各位专家和读者予以批评和指正，以便再版时予以改正。

李春波

2011 年 1 月 1 日



第 1 章 企业战略管理概况	1
1.1 企业战略管理的基本概念	2
1.2 企业战略管理理论的产生与发展	10
1.3 企业战略管理流派	13
本章小结	22
案例分析	22
战略管理实务操作	24
第 2 章 企业内部环境分析	25
2.1 企业经营资源分析	26
2.2 企业战略能力分析	35
2.3 企业核心能力分析	47
2.4 内部环境分析技术	49
本章小结	53
案例分析	53
战略管理实务操作	55
第 3 章 企业外部环境分析	56
3.1 外部环境概述	58
3.2 宏观外部环境分析	60
3.3 产业竞争性分析	66
3.4 竞争对手分析	76
3.5 市场信号辨识	81
本章小结	86

案例分析	86
战略管理实务操作	87
第4章 企业使命与战略目标	88
4.1 企业使命	89
4.2 企业愿景	95
4.3 企业战略目标	100
本章小结	109
案例分析	109
战略管理实务操作	110
第5章 公司战略选择	111
5.1 发展型战略	113
5.2 稳定型战略	129
5.3 紧缩型战略	131
5.4 公司战略的实施方法	133
本章小结	143
案例分析	143
战略管理实务操作	144
第6章 企业竞争战略的选择	145
6.1 竞争战略的基本类型	146
6.2 竞争战略的风险	156
6.3 提高市场占有率的途径	164
本章小结	171
案例分析	172
战略管理实务操作	175
第7章 国际经营战略	176
7.1 企业国际化经营的动因	177
7.2 企业国际化经营的环境因素分析	186
7.3 企业国际化战略的选择	188
7.4 企业进入国际市场的方式	189
7.5 中国企业的海外市场进入模式	194

本章小结·····	196
案例分析·····	196
战略管理实务操作·····	198
第 8 章 企业战略的选择分析·····	199
8.1 行业评价方法 ·····	201
8.2 投资组合分析方法 ·····	208
8.3 战略环境分析方法 ·····	220
8.4 SWOT 分析方法 ·····	225
8.5 战略影响因素 ·····	230
本章小结·····	234
案例分析·····	234
战略管理实务操作·····	235
第 9 章 企业战略的实施·····	236
9.1 企业战略实施概述 ·····	237
9.2 资源配置与战略实施 ·····	245
9.3 组织结构与战略实施 ·····	249
9.4 管理制度与战略实施 ·····	259
本章小结·····	264
案例分析·····	265
战略管理实务操作·····	270
第 10 章 企业战略的控制 ·····	271
10.1 战略控制概述 ·····	274
10.2 战略控制过程 ·····	284
10.3 战略控制方法 ·····	288
本章小结 ·····	293
案例分析 ·····	293
战略管理实务操作 ·····	297
第 11 章 变化环境下的战略管理 ·····	298
11.1 变化的环境 ·····	300
11.2 动态竞争的性质与特点 ·····	301



11.3 竞争对手的选择	303
11.4 竞争对手反应的预测	306
11.5 变革和竞争优势	310
11.6 产业生命周期	314
11.7 产业组织的演变	318
11.8 管理战略性变革	323
本章小结	328
案例分析	329
战略管理实务操作	331
参考文献	332

孙子曰：“昔之善战者，先为不可胜，以待敌之可胜。”

学习目标

知识目标：理解企业战略及战略结构、战略经营单位、企业战略管理的含义与特点，了解企业战略管理的产生与发展以及战略管理流派。

技能目标：能够运用所学的理论知识对企业战略管理过程进行分析。

开篇案例

巴斯诺布图书公司

巴斯诺布图书公司是一家大型图书销售公司。当亚马逊图书公司占有了巨大的网上售书市场份额，成为“暴发户”之时，巴斯诺布还对网络战略犹豫不决。近年来，巴斯诺布尽管投入了巨额资本并进行了大规模广告宣传，但网上售书量仍只相当于亚马逊的 1/10 强。

巴斯诺布起初并不想改变自己的核心优势业务。但来自其他产业的经验教训是，互联网容不得谨慎与犹豫。如今，仍有许多在“砖头水泥建筑”里生产的公司对网上销售战略迟疑不决，因为它们担心网上销售会与现行的销售自相残杀。

注意，谨小慎微可能招致灾难！

星巴克咖啡店

总部位于西雅图的星巴克公司，正在进入冰激凌、糖果、茶叶、风味食品，甚至厨房及家庭日用品等非咖啡产品领域。

星巴克正在进行国际化扩张。1999 年，在原有 2300 家店铺的基础上又增加了 400 家店。

公司除了在自己的零售网点销售产品外，已经开始了超级市场销售业务，这引起了公

司一些专营店经理的不满。

星巴克拥有 26 000 多名员工,年销售额约为 15 亿美元。公司的赢利和股价有衰退迹象。

皇家努米柯公司

皇家努米柯公司是荷兰一家大型营养制品制造商,最近收购了通用营养品公司。后者为美国一流的维生素及其他营养品零售及制造商。

努米柯用 17 亿美元收购了 GNC 公司,从而成为了年销售额达 30 多亿美元的全球最大的营养品经营公司。GNC 拥有 4203 家零售商店,现在可以供应更多的专利产品,提供更科学的产品说明。

目前,努米柯公司在全球拥有 27 000 多名雇员,产品销售的配给状况大为改观。

资料来源:王建民.战略管理学.北京:北京大学出版社,2006.

1.1 企业战略管理的基本概念

1.1.1 企业战略与战略结构

战略(strategy)是一个广泛应用在军事、经济、政治、商业和管理等各个领域的重要概念。它最先应用于军事上,我国《辞海》中对战略的定义是:“军事名词。对战争全局的筹划和指挥。它依据敌对双方的军事、政治、经济、地理等因素,照顾战争全局的各方面,规定军事力量的准备和运用。”《简明不列颠百科全书》对战略的定义是:“在战争中利用军事手段达到战争目的的科学和艺术。”日本《世界大百科全书》为战略所下定义是:“为了实现特定目标而运用力量的科学与策略。”《苏联军事百科全书》对战略所下定义是:“军事学术的组成部分和最高领域,它包括国家和武装力量准备战争、计划与进行战争和战略性战役的理论与实践。”

在西方,战略一词源于希腊语(strategos),意为“将军”。随着企业竞争的日益激烈,很多人感到商场如战场,相应地,战略一词也被广泛应用到企业管理中来。20 世纪 60 年代,战略思想开始运用于商业领域,并与达尔文“物竞天择”生物进化思想共同成为战略管理学科的两大学源流。20 世纪中后期企业战略被提出来后,相关研究著作层出不穷。

最早在商业领域引入战略一词的学者是纽曼(Neumann)和摩根斯顿(Morgenstern)。他们在其 1947 年所著《博弈理论与经济行为》一书中将战略定义为:“一个企业根据其所处特定的情形而选择的一系列行动。”其后,1954 年,管理大师彼得·德鲁克在其经典著作《管理的实践》中提出,战略就是管理者找出企业所拥有的资源并在此基础上决定企业应当做什么。

1962年,美国著名管理学家阿尔弗雷德·D. 钱德勒(Alfred D. Chandler)《战略与结构:工业企业史的考证》一书的出版,标志着企业战略研究学科的建立。钱德勒在书中首先把企业决策分为战略决策和战术决策两个层次,认为战略决策内容包括企业发展的基本目标,从属于基本目标的经营目标与方针以及为实现这些目标所进行的资源分配与调整;而战术决策的任务则是保证日常经营工作顺利进行和所分配资源合理使用,并且首次分析了环境—战略—组织结构之间的相互关系。他认为企业经营战略应当适应环境,满足市场需要,而组织结构又必须适应企业战略,因战略变化而变化,即“结构追随战略”。

哈佛商学院的肯尼斯·R. 安德鲁斯(Kenneth R. Andrews)认为,企业总体战略是一种决策模式,它决定和揭示企业的目的和目标,提出实现目标的重大方针与计划,确定企业应该从事的经营业务,明确企业的经济类型与人文组织类型,以及决定企业应对员工、顾客和社会做出的经济与非经济贡献。

美国学者安索夫(Ansoff)在1965年出版的《公司战略:面向增长与发展的经营政策的分析方法》中首次将战略划分为企业总体战略和经营战略,他认为战略是一条贯穿企业活动与产品市场之间的“连线”。这个“连线”由四个部分组成:产品市场范围(企业提供的产品与企业在其中经营的市场)、增长向量(企业打算进入的产品市场的变化)、竞争优势(在每一个产品/市场中企业较之竞争者具有较强地位的那些独特的优势)以及协同(将企业的不同部分有机结合起来以取得单个部分不能实现的方法)。这四种要素紧密相关,它们共同决定企业经营活动的方向和发展目标。战略就是将企业活动与这四个方面连接起来的决策规则。

哈佛商学院教授迈克尔·波特(Michael E. Porter)在1996年发表的《战略是什么》一文中指出,战略的本质就是选择,即选择一套与竞争对手不同的活动,以提供独特的价值,企业的这种独特定位能够有效避免由于企业间的相互模仿所导致的过度竞争。

加拿大麦吉尔大学管理学院教授明茨伯格(Henry Mintzberg)认为,从企业未来发展的角度看,战略表现为一种计划(plan);从企业过去发展历程的角度看,战略表现为一种模式(pattern);从产业层次来,战略表现为一种定位(position);从企业层次看,战略表现为一种观念(perspective)。此外,战略也表现为企业在竞争中采用的一种计谋(ploy)。基于此,他用5P定义战略。战略是计划,是企业有意识、有预计的行为,是一种预期的战略;战略是模式,是企业长期行为的一致性,是一种已经实现的战略;战略是定位,即特殊产品在特殊市场的定位;战略是观念,即一个组织做事的基本方式;战略是策略,即企业为了击败对手或竞争者而采用的特定的计谋。

英国两位战略管理学家格里·约翰逊和凯万·斯科尔斯教授认为,战略主要是涉及某一组织的远期发展方向和范围,它是在理想的情况下,通过资源与变化的环境,尤其是它的市场、消费者或客户等因素相互匹配,以便于达到所有者的预期希望。

美国学者拜亚斯(L. L. Byars)认为,企业战略是用来描绘一个组织打算如何实现它的目标和使命的。大多数组织为实现自己的目标和使命都有若干种方案可供选择,战略是与决定选用何种方案有关,包括对实现组织目标和使命的各种方案的拟订、评价,以及最终选定要实施的方案。

可见,各位学者对企业战略还没有一个统一的定义,他们从不同方面对战略进行描述,这些描述对我们全面掌握什么是企业战略有非常重要的参考价值。

战略结构(strategic architecture)是哈默尔(Hamel)和普拉哈拉德(Prahalad)为制定战略而提出的概念,他们把公司将其现有的核心竞争力转换成未来竞争优势的战略制定过程称为战略结构。设计战略结构的目的是不是要在眼前的市场上实现收益或股东权益最大化,而是要通过识别和整合现有的竞争力,捕捉未来市场机会,为将来实现收益最大化做准备。战略结构是一个广泛的机会和路线计划,它描绘了公司迈向未来竞争目标的路线图,这些目标也许在未来的几年内难以实现。战略结构不仅提出公司未来要实现的宏伟目标,而且要提供达到这些目标的路径。

运用战略结构制定公司战略的前提是确定公司目标。公司目标可以分为资源目标(resource objects)、行为目标(action objects)和动机目标(intent objects)。

资源目标是公司在某种战略模式下运营的能力和资源,包括竞争力目标、能力目标和战略资产目标。竞争力是公司内可识别的各种技能和技术的集合,它反映公司的集体学习能力;能力是有助于公司战略实现的过程、活动、任务、技术等有机组合,是战略性的组织运作过程的集合;战略资产包括有形资产和无形资产,科利斯(Collis)和蒙哥马利(Montgomery)认为公司的有形资产和无形资产均可发挥战略性关键作用。

行为目标包括战略创新活动和经营流程。战略创新活动是指为实现战略运作而进行的引导性项目和活动;流程是指运用公司资源为顾客创造利益的企业经营活动,是构成顾客价值链的各种活动的有序组合。为获取竞争优势,这些活动要么不同于竞争对手,要么以更有效的方式组织。

动机目标体现战略结构所期望的结果,它包括顾客价值取向(customer value proposition)、经济价值取向(economic value proposition)和战略价值取向(strategic value proposition)。顾客价值取向是隐藏在顾客购买行为背后的动机,为了建立战略结构,必须清楚顾客在为何种价值掏腰包;经济价值是指预期能够增加股东财富的某种特定结果,公司不仅要关心产品的市场份额与增长,而且必须为股东创造价值;战略动机的概念是哈默尔和普拉哈拉德1989年提出来的,它是公司的非对称战略竞争目标,隐藏于战略背后,贯穿公司文化和经营全过程,作为一个动机性因素发挥作用。战略动机取向目标简明扼要地提出公司在既定的竞争市场中的定位,阐释公司战略动机,反映公司战略动机结果。

目标界定之后,即可建立战略结构。建立战略结构的目的在于创造一个能够将公司

现有的竞争力转化为它所期望的能在未来市场上实现外部价值目标的路线图。

1.1.2 战略经营单位的含义

战略经营单位(strategic business unit, SBU)是20世纪70年代美国通用电气公司(GE)创造、发展的一种分权组织形式。一个战略经营单位如同一个独特的小型企业或独立的经营单位开展生产经营活动。战略经营单位经理对产品负有从研究开发、市场研究、生产、营销等经营责任,并对利润负有最后责任。在一个公司内,战略经营单位本身不代表经营规模大小,有时一个战略经营单位是企业的一个部门,或指一个部门种的某类产品,甚至是某种产品;有时有可能包括几个部门,几类产品。

一个理想的战略经营单位应该具备以下特征:

(1) 有独立的业务;它是一项独立业务或相关业务的集合体,但在计划工作中能与公司其他业务分开而单独作业。

(2) 有不同的任务;有区别于其他业务单位的具体任务,大目标相同,从不同的方向努力。

(3) 有自己的竞争者;在各自的领域都有现实的或潜在的对手。

(4) 掌握一定的资源;掌握公司分配资源的控制权,以创造新的资源。

(5) 有自己的管理班子。往往有一位经理负责战略计划、利润业绩,并且控制影响利润的大多数因素。

(6) 能从战略计划中得到好处。它有相对独立权,能按贡献分得应有的利润和其他好处。

(7) 可以独立计划其他业务;可以扩展相关业务或新的业务。

1.1.3 企业战略管理的含义

安索夫(Ansoff)1972年在《企业经营政策》杂志上发表《战略管理思想》一文,正式提出战略管理概念,为后来战略管理理论发展奠定基础。1976年,他发表《从战略计划走向战略管理》一文,文中指出,企业的战略管理是指将企业的日常业务决策同长期规划决策相结合而形成的一系列经营管理业务,这是广义战略管理观。接着在1979年又出版《战略管理》一书,系统地提出战略管理模式。安索夫认为,企业战略行为是一个组织对其环境的交感过程,以及由此而引起的组织内部结构变化的过程。他提出较有新意的三个战略管理观点:环境服务组织、战略追随结构、战略管理过程是一个开放系统。

斯坦纳(Stana)在他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实现的一个动态过程,这是狭义的战略管理观。

世界著名战略管理学专家弗雷德·大卫教授在《战略管理思想》一书中给战略管理下

的定义是：为确保某一组织实现其目标，对有关综合性决策进行制定、实施和评价的艺术与科学。他认为目标是组织为完成其基本任务所要得到的具体结果，战略则是实现其长期目标而采取的行动和方法。这里的长期目标是指时期超过一年的目标，是人们通过实施特定战略任务而想得到的结果。长期目标与战略的时间跨度应当一致。他还在 1987 年发表的《公司如何确定它们的任务》一文中提出企业战略管理的一般模型，明确战略管理过程中各主要要素之间的关系，目前这一模型已被人们广泛接受。

哈佛商学院的肯尼斯·R. 安德鲁斯在其 1971 年所著《公司战略概念》一书中首次提出公司战略管理问题，提出了制定与实施公司战略的两阶段基本战略管理模式，并将战略管理定义为公司能够做的（组织优势和劣势）与可能做的（环境机会和威胁）之间的匹配，提出了制定战略过程中的 SWOT 分析框架。

杨锡怀、冷克平、王江在 2004 年出版的《企业战略管理》一书中将战略管理定义为：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。战略管理的关键词不是战略而是动态的管理，它是一种全新的管理思想和管理方式。这种管理方式的特点是认为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。而制定战略和实施战略的关键都在于对企业外部环境的变化进行分析，对企业的内部条件和素质进行审核，并以此为前提确定企业的战略目标，使三者之间达成动态平衡。战略管理的任务，就在于通过战略制定、战略实施和日常管理，在保持这种动态平衡的条件下，实现企业的战略目标。

【小资料 1】

有两个相互竞争的企业老板希望通过野炊休闲方式讨论两家公司是否合并的问题，在讨论过程中，双方各不相让，双方都坚信能战胜对手。突然森林中跑出来一只大黑熊，此时一位老板急忙打开旅行包，拿出一双运动鞋穿上；另一位老板迷惑不解地问：“难道你穿上运动鞋就能跑得过大黑熊吗？”这位老板回答说：“我不用跑过大黑熊，我只要跑过你就行了。”

1.1.4 企业战略管理的特征

以往的企业管理是将企业的活动分成多种职能，如生产、财务、市场营销，对不同的职能实行不同的管理，因而出现企业的职能管理一词。由对企业的职能管理走向对企业的战略管理是现代企业管理的一次飞跃，是对企业最重要以及最高层次的管理。战略管理具有如下特点：

1. 全局性

发展战略是全局性问题，战略影响企业的各部门并涉及各种决策，是具有普遍性、全

面性、权威性的管理决策。从经营目标、方向一直到组织结构、人员配置、作业方式、经营活动内容、活动规模、人员组织方式、管理人员、日常决策等,都与企业发展战略有关。可以说,企业战略是企业发展的蓝图,决定一切经营活动。因此,企业的战略管理是以企业全局为对象,根据企业总体发展的需要制定的,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。

2. 长远性

没有长远考虑的决策不是战略决策。战略管理中的战略决策是对企业未来较长时期内,就企业如何生存和发展等问题进行统筹规划。虽然这种决策以企业外部环境和内部条件的当前情况为出发点,并且对企业当前的生产经营活动有指导、限制作用,但这一切是为了更长远的发展,是长期发展的起步。从这一点上来说,战略管理也是面向未来的管理,战略决策要以经理人员所期望或预测将要发生的情况为基础。在迅速变化和竞争性的环境中,企业要取得成功必须对未来的变化采取预应性的态势,这就需要企业做出长期性战略计划。长远性意味着企业要有3年或者5年甚至更长的发展战略规划,对于传统产业一般要求有5年规划;对于高薪技术产业,因为发展比较快,一般要求有3年规划。此外,长远性要求企业更加关注长期利益,有时不得不放弃眼前利益以满足企业战略的需要。

3. 资源的实用性

企业的资源包括人力资源、实体财产和资金,企业的经营活动要有足够的资源作为保证。因此要熟知企业有多少资源,比如投资的分配、人员的招收和去留、分公司的兼并或出让、有多少资金、多少人才,在此基础上对企业的资源进行统筹规划,合理配置,使得企业经营与其所拥有的资源和能力相适应,从而保证战略目标的实现。

4. 环境适应性

【小资料 2】

下雨就要打伞

一天,一位新闻记者来采访松下幸之助:“松下先生,请告诉我,贵公司为什么得以高速增长?”突然被问及这个问题,松下一时答不上来,但转念之间,松下反问这位年轻的记者:“如果下雨,你会怎么办?”这个记者根本没想到松下会这样反问他,不免有些吃惊,犹豫了一阵,最后说出松下预期的答案:“当然要打伞啊!”“不错,遇到下雨就得打伞,这就是我使企业经营上轨道的秘诀!”松下说。年轻记者愣了一下,但他随即将松下的话写在采访本上,并向松下道谢。几十年过去了,到了晚年,松下仍然这么想:“只要懂得下雨时打伞,就不会被淋湿。”一个组织只要及时掌握外部环境,并及时根据环境变化采取应对措施,就会向着组织的目标一步步迈进。一个管理者,必须明确环境的重要性,要顺应环境的变化,这也是企业发展的秘诀。

资料来源:崔卫国,刘学虎.管理学故事会.北京:中华工商联合出版社,2005.

企业处于一种开放的环境中,其中的各种因素影响企业的生存与发展,而这些因素又是企业所不能控制的,且处于不断地变化之中。因此,企业要适应环境的变化,在竞争中占据有利地位并取得竞争优势,就必须考虑有关的因素,包括政治因素、经济因素、科技因素、文化因素等一般因素,以及竞争者、供应者、购买者、政府等具体因素,使企业的行为适应不断变化的外部力量,以保证企业的生存和发展。

5. 相对的稳定性

“战略”二字本身的含义是超前一段时间而指出目标,在时间上有一定超前性。在实际管理中,战略需要有稳定性,不能朝令夕改,否则会使事业发展、企业经营和国家管理发生混乱,给企业、机构或国家带来不必要损失。因此,企业战略一旦确定后,就要保持相对稳定。企业战略的稳定性便于它的贯彻和执行。同时,由于企业的经营环境在不断变化,企业战略也必须具有柔性,因此,企业战略的稳定性是一种动态的相对稳定。

1.1.5 企业战略管理的过程

战略管理是对一个企业的未来发展方向制定决策和实施这些决策的动态管理过程。一个规范性的、全面的战略管理过程可大体分解为战略分析、战略选择、战略实施、战略评价和调整四个阶段:

战略分析——了解组织所处的环境和相对竞争地位;

战略选择——战略制定、评价和选择;

战略实施——采取措施发挥战略作用;

战略评价和调整——检验战略的有效性。

1. 战略分析

战略分析主要目的是评价影响企业目前和今后发展的环境因素、预测这些环境未来发展的趋势,以及这些趋势可能对企业造成的影响及影响方向,从而确定企业的使命和目标。战略分析是企业战略制定和评估的依据。战略分析包括企业外部环境分析和企业内部环境分析两部分。

外部环境分析要了解企业所处的环境(包括政府—法律因素、经济因素、技术因素、社会因素以及企业所处行业中的竞争状况)正在发生哪些变化,这些变化给企业将带来更多的机会还是更多的威胁,做到“知彼”,以便在制定和选择战略中能够利用外部条件提供的机会,避开对企业的威胁因素。

内部环境分析要了解企业所具备的素质,包括生产经营活动的各个方面,如生产、技术、市场营销、财务、研究与开发、员工情况、管理能力。分析在战略制定、评价和实施过程中,这些内部条件会对组织行为产生怎样的影响和制约。内部环境分析是为了发现企业所具备的优势或劣势,以便在制定和实施战略时能扬长避短、发挥优势,有效地利用企业自身的各种资源。