



21st CENTURY  
规划教材

面向21世纪普通本科经济管理系列规划教材  
ECONOMICS AND MANAGEMENT COURSES FOR UNDERGRADUATE EDUCATION

# 企业战略管理

## STRATEGIC MANAGEMENT FOR BUSINESS



孙伯良 主 编

陈建华 副主编  
魏海燕



科学出版社  
[www.sciencep.com](http://www.sciencep.com)

内 容 简 介

## 面向 21 世纪普通本科经济管理系列规划教材

# 企业战略管理

孙伯良 主 编

陈建华 魏海燕 副主编

图书在版编目(CIP)数据

企业战略管理 / 孙伯良主编. — 北京: 科学出版社, 2004

面向 21 世纪普通本科经济管理系列规划教材

ISBN 7-03-014538-1

I. 企… II. 孙… III. 企业管理—高等学校—教材 IV.F230

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 084050 号

责任编辑: 李海英 封面设计: 李海英

责任印制: 吕春霞 印刷: 北京科印印刷厂

科学出版社 出版

北京 100716

电话: 010-64015000

http://www.sciencep.com

印刷: 北京科印印刷厂

科学出版社 发行

科学出版社

北京

(北京市西城区德胜门内大街 2 号)

## 内 容 简 介

本书以当代企业所处环境呈现出的复杂多变的发展趋势为背景,阐述企业战略管理问题。书中较为系统地介绍了企业战略管理的一般理论和模式,并在前人研究的基础上,结合目前经济成长知识化、竞争多维化、动态化、市场虚拟化、产品顾客化和人性化等特征,对现代企业的战略管理所面临的新问题进行了深入的分析和论证。现代企业战略管理是研究企业长期发展和长期绩效的学科。其决策管理过程包括外部环境和内部条件的分析监测、战略制定、战略实施及评价、控制等一整套系统。本书根据这一过程中的逻辑联系来编排内容,先后阐述了企业外部环境的新的变化特征及企业内部条件、企业使命、战略分析、战略目标、战略规划、战略实施、战略控制与评估等战略管理基本理论和基本方法;同时,援引了国内外大量的典型案例,在企业战略管理的理论与实践、观念和方法上提出了创新思想和方法。

本书适合高等学校学生和从事管理的各界人士阅读。

### 图书在版编目(CIP)数据

企业战略管理/孙伯良主编.—北京:科学出版社,2004

面向21世纪普通本科经济管理系列规划教材

ISBN 7-03-014238-1

I.企… II.孙… 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(2004)第086020号

责任编辑:李振格 熊盛新 / 责任校对:柏连海

责任印制:吕春珉 / 封面设计:东方人华平面设计部

科学出版社 出版

北京东黄城根北街16号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

新蕾印刷厂 印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

\*

2004年8月第一版 开本:B5(720×1000)

2004年8月第一次印刷 印张:15 1/4

印数:1—5 000 字数:284 000

定价:20.00元

(如有印装质量问题,我社负责调换〈路通〉)

# 面向 21 世纪普通本科经济管理系列规划教材

## 编委会

主 任 吴添祖

副主任 杨 林

委 员 (以姓氏拼音为序)

常志有 陈红儿 陈永富 葛正鹏 郭玉华

胡建平 李生校 马山水 唐绍祥 杨义群

杨宗德 虞锡君 章 融 赵玉阁 郑文哲

钟慧中 朱永法

秘书长 熊盛新

## 本书编写人员

主 编 孙伯良

副主编 陈建华 魏海燕

撰稿人 (以姓氏拼音为序)

陈建华 孙伯良 魏海燕

# 前 言

当今世界，科学技术飞速发展，经济全球化的浪潮风起云涌，一日千里，给企业带来了许多前所未有的机遇和挑战。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，根据目前经济成长知识化、竞争多维化和动态化、市场虚拟化、产品顾客化和人性化管理等特征，论述企业外部环境的新的变化特征及企业内部条件、企业宗旨、战略目标、战略分析、战略规划、战略控制与评估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上提出了创新思路和方法；在实践上，援引了国内外大量成功和失败的典型案例，洞察了创新的各个层面，给人们以清新的视野和启迪；在内容编排上，较好地体现了生动活泼、深入浅出和融会贯通等原则。

在本教材的编写中，我们参阅了国内外大量的教材和文献资料，并从中吸收一些符合本教材编写要求的内容。相关参考书目附于参考文献中，在此，我们向这些书的作者致以崇高的敬意！在本书的写作过程中，我们得到了杭州开元书局甘丹红老师的大力支持和相关服务。在此，我们深表谢意！

这本教材编写组成员由三人组成，孙伯良教授编写了第1章、第2章、第7章和第8章，陈建华老师编写了第4章、第9章、第11章和第12章，魏海燕老师编写了第3章、第5章、第6章和第10章，并统一制作了本书的图表。全书最后由孙伯良教授统稿、修改、定稿。

本书适合高等学校学生和社会各界人士阅读。我们相信，读者通过学习本书可对现代企业战略管理的基本理论和基本知识有较完整的掌握，对解决企业面临的现实问题会有更强的分析和解决能力。

编 者

2004年5月

# 目 录

|                               |    |
|-------------------------------|----|
| 第1章 企业战略管理概论 .....            | 1  |
| 1.1 企业战略管理及在知识经济社会中的发展 .....  | 2  |
| 1.1.1 企业战略管理的由来 .....         | 2  |
| 1.1.2 企业战略管理在当今世界中的重要性 .....  | 3  |
| 1.1.3 中国企业实施战略管理的必要性 .....    | 7  |
| 1.2 现代企业战略的涵义和特征 .....        | 9  |
| 1.2.1 企业战略的涵义 .....           | 9  |
| 1.2.2 企业战略的特征 .....           | 14 |
| 1.3 企业战略决策和管理的过程 .....        | 15 |
| 习题 .....                      | 19 |
| 第2章 企业战略管理的新特点 .....          | 20 |
| 2.1 环境多变性对传统企业战略管理方式的挑战 ..... | 21 |
| 2.1.1 环境多变性的涵义 .....          | 21 |
| 2.1.2 环境多变性对传统战略的挑战 .....     | 22 |
| 2.2 多变环境中的战略思维 .....          | 23 |
| 2.2.1 多变环境中的适应性战略 .....       | 23 |
| 2.2.2 适应性战略的规划方式 .....        | 24 |
| 2.2.3 改变游戏规则 .....            | 27 |
| 习题 .....                      | 29 |
| 第3章 从工业经济向知识经济过渡时期的企业 .....   | 32 |
| 3.1 企业面临的外部环境分析 .....         | 33 |
| 3.2 不同类型企业的内部条件分析 .....       | 45 |
| 习题 .....                      | 50 |

|                                 |            |
|---------------------------------|------------|
| <b>第4章 确立企业使命、愿景与战略目标 .....</b> | <b>51</b>  |
| 4.1 企业使命与愿景的确定 .....            | 52         |
| 4.2 企业战略目标的确定 .....             | 60         |
| 习题 .....                        | 65         |
| <b>第5章 企业总体战略 .....</b>         | <b>66</b>  |
| 5.1 现代企业总体战略的概念和类型 .....        | 67         |
| 5.2 现代企业单一经营发展战略 .....          | 70         |
| 5.3 多样化发展战略 .....               | 72         |
| 5.4 一体化发展战略 .....               | 75         |
| 5.5 中小民营企业发展战略 .....            | 78         |
| 习题 .....                        | 87         |
| <b>第6章 企业的竞争性战略 .....</b>       | <b>88</b>  |
| 6.1 战略步骤 .....                  | 89         |
| 6.2 基本竞争战略 .....                | 90         |
| 6.3 基本竞争战略的扩展 .....             | 94         |
| 6.4 企业发展在不同阶段的竞争战略 .....        | 97         |
| 习题 .....                        | 101        |
| <b>第7章 企业职能战略 .....</b>         | <b>102</b> |
| 7.1 企业财务战略 .....                | 103        |
| 7.2 人力资源管理战略 .....              | 108        |
| 7.3 企业物流战略 .....                | 117        |
| 7.4 企业职能部门的其他战略 .....           | 122        |
| 习题 .....                        | 124        |
| <b>第8章 技术创新战略 .....</b>         | <b>125</b> |
| 8.1 技术创新战略 .....                | 126        |
| 8.2 技术创新的信息流动 .....             | 131        |
| 习题 .....                        | 135        |
| <b>第9章 企业并购与企业战略联盟 .....</b>    | <b>136</b> |
| 9.1 企业并购 .....                  | 137        |

|                                   |            |
|-----------------------------------|------------|
| 9.2 企业并购的动因 .....                 | 142        |
| 9.3 企业并购实施战略 .....                | 148        |
| 9.4 企业战略联盟 .....                  | 157        |
| 9.5 战略联盟的构建 .....                 | 163        |
| 习题 .....                          | 172        |
| <b>第 10 章 企业跨国经营和全球经营战略 .....</b> | <b>173</b> |
| 10.1 经济全球一体化与企业国际化经营 .....        | 174        |
| 10.2 从跨国公司到全球性公司 .....            | 177        |
| 10.3 国际化经营战略环境分析 .....            | 180        |
| 10.4 国际市场进入的战略模式和进入方式 .....       | 185        |
| 10.5 跨国公司的组织和控制 .....             | 190        |
| 习题 .....                          | 193        |
| <b>第 11 章 战略选择的方法 .....</b>       | <b>194</b> |
| 11.1 战略制定框架 .....                 | 195        |
| 11.2 影响战略选择的因素 .....              | 208        |
| 习题 .....                          | 211        |
| <b>第 12 章 企业战略系统评价与控制 .....</b>   | <b>212</b> |
| 12.1 战略系统的评价 .....                | 213        |
| 12.2 战略实施的控制 .....                | 219        |
| 12.3 战略变革 .....                   | 227        |
| 习题 .....                          | 233        |
| <b>主要参考文献 .....</b>               | <b>234</b> |

## 第

## 1

## 章

## 企业战略管理概论

## 学习目标

通过本章学习,学生应了解“企业战略管理”这门课程的概貌,掌握企业战略管理的涵义和特征,并充分认识到在当今世界中企业实施战略管理的重要性和必要性。

经济全球化和知识经济已经成为不可抵挡的两股潮流,冲击着各个国家、地区和企业。面临着大趋势的改变,企业如何在竞争激烈的环境下求得长期的生存和发展,已不是仅靠加强企业内部的管理职能所能奏效的。美国微软公司总裁比尔·盖茨曾经指出: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改变了的大趋势而写的。

企业战略管理是从企业长期发展着眼,确定企业发展的总方向和总目标,制定实现这一目标的步骤及综合计划的学科。它着重研究企业的内在因素对外在环境的适应性,并根据企业自身条件对企业外部环境的变化作出有利于企业生存和发展的长期决策,或战略决策。这一过程就是企业战略管理的过程。从而,企业战略管理的内容主要包括4个大的方面:企业环境分析和自身因素分析、企业战略制定过程、企业战略实施方法、企业战略的评估和控制。在这四方面中,分析是最基本和最重要的,要分析外部环境中的机会与挑战,要分析内部的优势因素和劣势因素。对这些要素进行结合分析,确定企业的发展战略。本章主要介绍企业战略管理理论的一般思想和模式以及在两大趋势的影响下,人们在企业战略管理中的新思想、新论点。书中选择的案例和专论,力求新颖而深刻,供学员在学习中思考和应用。

## 1.1 企业战略管理及在知识经济社会中的发展

### 1.1.1 企业战略管理的由来

“战略”(Strategy)一词源于军事术语,其涵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“运筹于帷幄之中,决胜于千里之外”。

其实,不光是作战需要战略,在社会活动中的许多方面都需要战略。如政治斗争,无论是一国之内的政治斗争还是国际间的政治斗争,无不充满着运用战略思想的智慧赢得斗争胜利。经济上也一样,由于企业外部环境,如需求结构、技术革命、产业结构调整 and 人口地理因素等不断地在发生变化,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。

从战略管理的研究发展过程来看,企业战略管理这门课程,是在美国众多企

业的管理实践基础上产生的。由于众多企业在市场竞争中感受到有一种对企业发展全局、对未来的把握,以及超越竞争对手的强烈驱动,一方面在摸索和实践,另一方面要求管理学者从理论上加以总结。正是在这样的背景下,企业战略管理理论逐步地萌芽生长了。1911年,哈佛大学商学院开设了名为“经营政策”的课程,之后半个世纪中,美国绝大多数商学院都相继开设了“经营政策”这类涉及跨职能、综合性管理技能的课程。

由于生产力发展还处于工业经济时代,还没到后工业经济时代,因此,从总体上看,大多数企业的管理重点还是以内部职能管理为主的,如生产、销售和预算控制等。其原因是企业经营环境在不断地发生变化,但变化的趋势仅是过去的重复或延续,人们可以凭经验行事。一直到20世纪70年代前期,由于企业之间竞争的加剧,企业的管理重点开始注重战略推进和提高竞争能力的战略规划。到20世纪70年代中期以后,由于外部环境的巨变,如两次石油危机所造成的需求结构变化、技术进步的突飞猛进和企业间竞争的日趋激烈,企业的管理重点开始转向注重应付环境突变而带来机会和威胁的战略管理。为什么要采取战略管理?显而易见的原因是,环境变化的新趋势和竞争的复杂性,而企业必须对此作出反应。但还有一个基础性的原因,那就是巨大的社会生产力,造就了巨大的企业,大企业不像小企业那样可以灵活调头转弯,它必须把握一个正确的方向,否则就会触礁沉没。如同泰坦尼克号,当看到冰山时再想避开就来不及了。因此,把握企业发展总方向的战略管理,在企业竞争中显得特别重要,甚至要高于企业内部的管理,因为如果企业经营方向不对,就如同“南辕北辙”,内部管理越好,最后的损失可能就越大。

日本企业在20世纪70年代抓住了经营环境变化的机遇,成功地运用了战略管理理论,调整了产业发展战略,成功地制定了在世界市场上与美国企业竞争的战略,并取得了辉煌的胜利,为企业战略理论的发展提供了丰富资料。

### 1.1.2 企业战略管理在当今世界中的重要性

随着知识经济在一些发达国家的初现端倪,世界范围内的对知识经济发展规律的探索性研究以及科技发展、知识与经济的一体化和经济发展的全球化推动了知识经济本身的迅速发展,各国经济发展从工业经济向知识经济演进的步伐大大加快。一个新的时代正在酝酿产生,这要求我们的企业积极探索和尝试适应知识经济时代的发展战略、管理观念与管理方式,以期在激烈的全球竞争中争得一席之地,在未来以知识经济为背景的国际竞争中抢占有利地位。

1998年1月底在瑞士达沃斯举行的世界经济年会上,不少来自世界各国的政要、企业家、金融家和科学家认为,现代经济中的信息和知识含量日益增加,21

世纪将是信息型或知识型经济。各国都要为此作准备,并应抓住宏观上的产业结构调整 and 微观上的企业战略两个环节,为 21 世纪的发展奠定基础。在信息革命和经济全球化面前,不论是发达国家还是发展中国家,都无一例外地面临着经济调整的问题,包括宏观上的国家产业结构调整和微观上的企业调整。瑞士达沃斯年会的与会者认为,计算机化和网络化对企业既是一种挑战,又是一个机遇。企业应不失时机地抓住网络化这个新技术手段,从战略高度上认清形势,提高自身的竞争力。

知识经济的兴起为企业的发展战略带来了重大的影响和调整的机遇,这主要表现在以下几个方面:

#### 1. 企业科技进步的步伐将大大加快

知识经济是以知识为基础和直接驱动力的经济类型,其基本特征是知识将从根本上决定一个企业乃至一个国家的经济发展水平和竞争能力,因而将替代工业经济时代的土地、资本等物质要素成为最重要和最关键的资源;高技术产业将成为一个国家国民经济的支柱产业,其强大的价值创造能力和向其他传统产业的技术渗透能力,将决定一个国家的经济实力和企业的竞争能力。

知识经济的兴起,无论是从国家创造的科技条件方面,还是从企业面临的技术和竞争环境方面,都将大大推动和促进企业的技术创新,加速企业的技术进步步伐。原因是:

(1) 由于政府重视,投入加大,加强了基础科学与应用的研究,促进了科技成果向生产力的转化,从而推动了企业技术创新,加速了企业技术进步。

(2) 科学和技术的研究与开发将过去相互间较少往来的研究机构、大专院校与企业紧密地联系起来,更能直接促进生产技术水平、产品开发能力的提高。

(3) 国家创新体系中的人才培养为企业的技术进步提供了大批的掌握现代专业知识与技术、有潜力的创新人才,这是企业技术进步的根本力量。

(4) 国家创新体系的形成,一方面将加强跟踪和了解世界科技动向和研究成果,立足于依靠自己的力量进行自主的研究与开发;另一方面,还需承认差距,加快在我国的一些落后的技术方面的学习和引进,从而实现在较短时间内技术上的跳跃和赶超。科学技术的突飞猛进,市场竞争的日益激烈,企业将比任何经济时期都更加注重企业的技术创新和技术进步。

显而易见,在这样的经济环境中,企业如果没有一个好的战略框架,要在市场竞争中取胜是非常困难的。

## 2. 经济全球化将企业全面推向国际竞争

知识经济的兴起将进一步推动经济全球化的发展。近年来,随着工业经济向知识经济的逐渐演进,经济全球化趋势表现得越来越明显。进入 21 世纪以来,全球经济一体化进一步呈现发展之势,环境的变化更加剧烈和快速。可以预料,在新世纪里,企业战略管理将更加成为企业家驰骋世界市场的重要武器。

目前,世界上生产的产品其总和的  $1/3$  以上是通过国际贸易来实现的,如果没有国际贸易的话,全世界的国民产值就要减少  $1/3$ 。经济全球化趋势从国际贸易的角度仅是一个方面,另一方面还有国际投资。就目前来看,国际资本的流动除了规模和速度有了较大的扩大和增长外,又出现了一些新的特点,即发达国家不仅输出资本,而且重要的资本输入国;发展中国家不仅是重要的资本输入国,而且也是输出资本国;国际资本的形式呈现出多样化的趋势。20 世纪 90 年代末风起云涌的世界范围内的企业兼并、购买等日益成为重要的投资方式。国际投资对东道国经济和资本输出国经济都有有利的影响。此外,世界范围内,致力于贸易自由化的努力一直在继续。关贸总协定乌拉圭回合结束后,在 1995 年 1 月 1 日正式成立的世界贸易组织,其宗旨就是要打破国界等的约束,推动全球性的贸易和投资。所有这一切都将进一步促使企业经营环境日新月异地变化。

此外,水平分工正逐步取代垂直分工,成为国际分工的主要形式。垂直分工指发达国家与发展中国家之间在原料以及制造业加工领域的分工。水平分工则是随着科学技术的进步,各国产业结构的调整,发展水平基本相当的国家之间为了利用对方的技术优势而在行业间、企业间的横向分工协作。水平分工加强了各个国家在经济上的相互依赖和彼此间经济互补需求的不断增长,促进了各国间技术、资本和人力的流动;反过来,技术、资本和人力的流动,又加剧了各国间的经济互补关系。与垂直分工相比,水平分工的发展大大促进了生产要素在全球的合理配置,并推动了统一世界市场的发展,这是企业战略中要考虑的重要因素,企业的经营战略、人才战略,必须从这一视角来制定。

统一的市场也是经济全球化的一个显著特征。自 20 世纪 80 年代末起,以市场为一个统一的世界市场正在形成和完善。这一市场以市场经济的运行原则为指导,产品和资源的流通导向,并遵循市场经济的规则。它将世界各国(极个别国家除外)的经济活动连为一体,形成一个开放式的世界经济体系。我国经过 20 多年的改革开放,初步建立起了市场经济体系,从过去的与世界经济基本隔绝转变为与世界经济融为一体,这为我国企业面向全球市场经营创造了基本条件。

经济全球化将迫使企业面对全球化市场而不是过去的一个国家或区域性市场来开展其生产经营活动。随着我国经济体制改革的不断深入,我国的企业也正在

别无选择地进入国际市场,从生产要素的获取到产品或服务价值的实现,企业都需在全球化的市场中接受检验和实现资源配置。因而,知识经济的兴起对经济全球化的进一步促进将一方面使企业获得更为容易的、全方位的进入全球市场、参与国际竞争的机会;另一方面,全球市场上激烈而且严酷的竞争也对企业提出更高的要求,企业除了通常的经营管理外,必须要有经营战略,进行战略管理。

### 3. 领先企业的管理理念变化迫使其它企业也相应改变管理理念

知识经济的兴起,导致了企业经营与管理的环境发生了巨大变化。知识正在不断地减少单位产出对原料、劳力、资本、空间与时间等的需求,知识正在取代工业经济时代的土地、原料等等物质要素成为企业生产经营活动中最重要的资源,企业经济的增长将更加依赖于知识资源的开发和利用而不是实物资产的扩张。科学技术的发展、科技产业化进程的加快,以及高科技在各个产业间的渗透,使得一方面企业提供的产品或服务中的知识含量大大增加,从而加大了企业提供产品或服务的难度,以及企业生产经营和管理上的复杂性;另一方面,高科技,尤其是信息技术的发展,又为管理的变革与发展提供了技术上的可能性和保证。市场需求的迅速变化性和多样性使得产品的生命周期越来越短,更新换代的速度越来越快。顾客或消费者对高质量的产品、服务和信息一体化需求将给企业带来前所未有的压力,市场竞争在经济全球化的大趋势下将更加激烈,它迫使企业去不断地追寻、理解和满足顾客或消费者的需求,不断地以“新”、“特”、“优”去赢得市场,同时还将导致企业的竞争观念和战略发生重大的转变。各个企业与其价值链上的供应商和顾客以至于竞争对手的合作在不断扩大,20世纪90年代末世界范围内的兼并与结盟浪潮就充分体现了企业的合作竞争这一新的价值取向和战略的新思路。

企业经营与管理环境的变化已经和正在对企业管理产生着巨大而深远的影响,推动着企业管理的不断发展。从世界范围来看,许多领先企业已经或正在尝试的新管理观念和新管理方式,反映了知识经济时代企业管理的发展趋势。如利用先进的信息技术与企业的生产经营活动相结合而不断完善的经营管理信息化,将大大提高企业的运行效率、运行质量,并为企业开辟了网上经营的新天地;适应顾客或消费者需求特点以及市场竞争的组织机构的柔性化、企业界限的模糊化,将极大地提高企业对资源的利用能力和适应市场的应变能力;知识由于其在工业经济向知识经济演进的过程中以及知识经济时期所展现出的在增加产品或服务的附加价值方面无以替代的作用,正在成为企业最为关注的也是决定企业生存与持续发展的重要资源,对企业知识资源的管理即知识管理已经上升为企业管理的新的重心;以市场驱动的企业创新,主要包括技术创新和管理创新,是企业取得竞

争优势,赢得市场份额的关键所在。因此,在新的经济时期,企业创新活动将成为企业生产经营的核心,与创新有关的策略、途径和方法等等正在得到企业更深入的研究和运用;经济全球化趋势的加强及统一的世界市场的形成,将迫使企业立足于全球经营,企业经营国际化及合作竞争的战略思路将是企业在知识经济时代经营的突出特点。

在知识经济时代,一方面,人对知识的掌握和驾驭以及由此而带来的企业创新使得人在经济活动中的地位和作用比以往任何时候都变得更加突出和重要;另一方面,人的思维方式、价值观念也发生了重大变化,人的自主性、个性化和自我价值实现的愿望都将得到充分的尊重和鼓动,这些都促使企业在管理中必须坚持以人为本,以企业员工的个人发展带动和促进企业的发展,使个人和企业共同发展成为企业管理的基本指导思想。

### 1.1.3 中国企业实施战略管理的必要性

我国经济体制改革的目标是建立社会主义市场经济体制,国有企业、民营企业都要成为自主经营、自负盈亏、自我发展和自我约束的市场主体。在多种所有制企业共同发展的局面下,除了原有的国有企业改制而成的企业以外,当今中国境内的国有独资、国有控股、私营及民营企业、外国独资企业和中外合资企业等各种所有制类型的企业都获得了生存和发展的空间。这对于中国经济的蓬勃发展是十分有利的,但同时也使市场竞争的激烈程度日益加剧。由此可见,我国的经济体制改革正在使企业的性质、地位及其与外部环境的关系发生根本性的变化。这是内在因素的变动而导致的环境变化,因而对于企业的投资者和经营者来说,必须首先加强对企业战略问题的研究和思考。

企业战略制定的好坏,对于在改革环境中的中国企业来说至关重要,它决定着企业的命运。例如:海尔在战略上奉行“没有思路就没有出路”的理念。在这一理念指导下,海尔在自己的发展历程中制定和实施了一系列最有利又富有远见的发展战略。

海尔实施名牌战略,以高质量确立了中国家电第一名牌的地位,使“海尔中国造”享誉全球。1992~1998年海尔开始实施多元化战略,将海尔产品由冰箱扩展到冰柜、洗衣机和空调器。海尔在进一步扩大了白色家电生产规模的同时,将产品扩展到以电视为代表的黑色家电和以电脑为主的米色家电领域。在名牌战略实施过程中,海尔成功地进行了资本运作。利用海尔的文化盘活有形资产,利用海尔的品牌进行低成本扩张,使海尔先后兼并18家企业无一失败,共盘活包括5亿元亏损在内的18亿元资产。现在海尔的产品已由1984年的一个冰箱型号发展到拥有门类齐全的各种家电69大类、10800多个规格品种的产品群。

1998年,海尔在自有品牌家电占国内市场30%并已预见入世在即的时候,开始实施国际化战略,充分利用全球市场资源完成由“海尔的国际化到国际化的海尔”的跃升。海尔在实施国际化战略过程中,走了三步好棋:第一,坚持“先难后易”的战略部署,即先用品牌开拓国外市场,凭质量敲开世界家电市场的大门,打知名度,然后按照“先有市场,后建工厂”的原则开办海外工厂。第二,采取“三融一创”即融资、融智、融文化的办法,利用当地的资源和资本,用海尔的文化创出本土化的世界名牌。1999年4月,海尔用这个办法成功地在美国南卡州建起了占地600亩的美国海尔工业园,让美国人有史以来第一次接受了中国式的企业管理和企业文化。第三,用两三年时间,在全球主要经济区建起了有竞争力的贸易网络、设计网络、制造网络、营销与服务网络。到2001年9月,海尔在全球已有贸易中心56个、设计中心15个(其中海外8个)、工业园7个、工厂46个(其中海外10个)、服务网点11976个及营销网点53000个(其中海外38000个)。

与海尔等优秀企业正确地运用企业战略管理的思想和方法不断推进企业发展的同时,我们也看到了一批企业由于缺乏正确的战略思维,演出了一幕幕速盛速衰的悲剧,如秦池、爱多、飞龙、巨人、三株、太阳神及亚细亚等。这些企业中无一例外地都有一位或几位敢于创新、富有市场策划能力的企业家,以他们的智慧创造出为中国消费者瞩目的产品,并迅速铺满中国的东西南北市场。但是,这些企业中的大多数都在战略控制上出问题,缺乏系统的企业战略理论的熏陶和指引。如太阳神的超常发展激活了怀汉新的万丈雄心,1993年,就在公司销售额达到13亿元巅峰的时候,太阳神吹响了多元化的进军号角。怀汉新将“以纵向发展为主,以横向发展为辅”的战略口号改为“纵向发展与横向发展齐头并进”。一年内上马了包括石油、房地产、化妆品、电脑、边贸和酒店业在内的20个项目,在新疆、云南、广东和山东相继组建成了“经济发展总公司”,进行大规模的收购和投资活动。

许多人认为太阳神失败的原因是怀汉新把钱投在十分陌生的项目,怀汉新自己也仅仅从内部找原因,认为“在追求高速发展时,没有进行专业化体系的建立,没有注重建立规范的投资审核、操作与跟踪、评价及监控体系,导致了混乱及一些不必要的资源损耗。”回过头来看,没有注意外部环境变化或者说企业的战略控制失误才是太阳神失败的主因所在。1993年是我国宏观经济开始紧缩的时期,这时的经营战略应该是维持性、巩固性战略而不应该是扩展性战略。他们:“微观精明、宏观盲视”,根本不注意宏观经济的预期,以致造成中长期的经营策略与宏观经济走势相背离,于是,盲目追求多元化便成了一个绕不过去的陷阱。

中国明星企业少,流星企业多,都是因为企业战略管理不够。改革开放使中国企业的发展面临着空前的机遇与严峻的挑战并存的形势,有一部分企业在机遇

和挑战面前头脑清醒,通过系统的战略思维,较好地解决了战略定位、战略选择和战略实施等方面的问题,获得了巨大的发展。如海尔就是其中的一个典型。中国企业在改革开放大潮中所出现的辉煌的成功和惨痛的失败,都证明了中国企业要茁壮成长离不开科学管理理论,特别是凝结着人类智慧的企业战略管理理论。中华民族是一个具有光辉战略传统的民族,中国企业只要勇于实践,努力学习,一定能使中华民族的战略传统在企业管理领域中重放异彩,使一批又一批的企业在世界市场的竞争中不断成长壮大,获得辉煌的战绩。

## 1.2 现代企业战略的涵义和特征

### 1.2.1 企业战略的涵义

关于企业战略的概念,已有几十种之多。由于在企业战略理论的发展中,出现了众多的理论流派,从而对于企业战略的概念要从不同的方面进行描述。认识这些不同的概念描述,有助于加深对企业战略的理解。

#### 1. 安索夫的企业战略理论

安索夫是美国战略理论中资源配置战略学派的代表人物,对美国企业战略管理理论的形成和发展作出了重大贡献。安索夫于1965年出版了《企业战略论》一书,该书论述了企业制定产品——市场战略决策的过程。他把确定企业目标作为决策的出发点,把经营决策的结构和经营决策的模式放在首要位置,提出了企业增效、能力分析以及成长发展的方向和范围等概念。安索夫在1976年出版了《从战略计划走向战略管理》一书,首次提出了“企业战略管理”的概念。

安索夫指出:企业战略管理是把企业的战略发展问题作为一个多因素和多层次的整体复杂系统来处理。它既重视技术经济方面的环境因素,也重视企业自身的内部结构条件以及社会、心理、文化、政治和法律等各方面的变化发展可能产生的各种影响,并且还把战略计划的制定和战略计划的控制与实施结合成一个统一的动态管理过程。

安索夫从企业战略计划在实施阶段怎样才能获得成功着手,以环境—战略—组织三者为支柱(Environment Strategy Organization, ESO),建立起了企业经营战略管理的基本框架模式,称之为ESO之支柱理论。

安索夫对“战略”所下的定义,在《企业战略论》一书中限定在“产品—市场战略”的意义上。在其后的著作中,对有关企业的战略活动,其分析的观点逐渐变化,由研究战略计划转向战略管理。安索夫认为,企业等组织在作用于环境