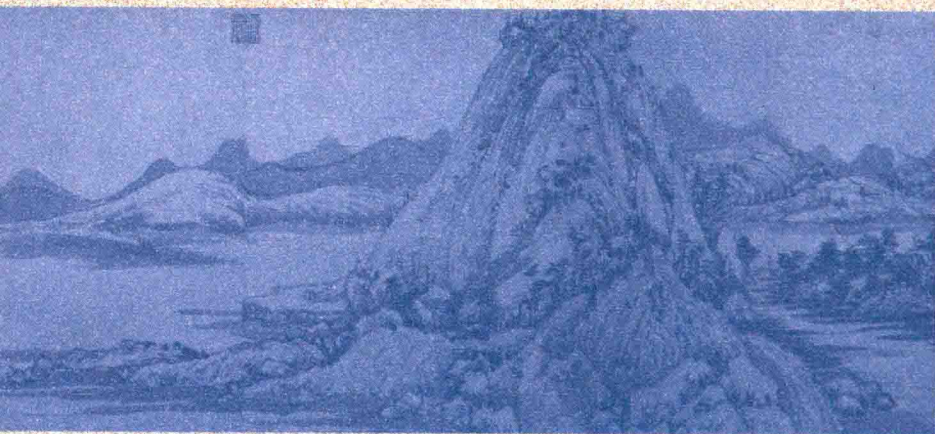


21世纪工商管理优秀教材

企业战略管理



汪泓 邱羚 主编



清华大学出版社



21世纪工商管理优秀教材

企业战略管理

汪泓 邱羚◎主编



清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

《企业战略管理》力求结合我国市场经济发展现状,吸收国内外优秀理论的精华,总结编者多年来从事战略管理教学和研究成果,向读者提供一本教师易教、学生好学,能使基本原理和实践相结合,为解决我国实际战略管理问题提供参考文献的教科书。本书的显著特色是:传承经典,关注前沿,力求创新,深入实际。以深入浅出的编写风格,通过丰富的模型和方法进行阐述,广泛引用中国本土企业的案例,让读者对战略理论全面掌握,并启发读者将战略管理理论创造性地应用到未来的管理实践中去。通过本课程的学习,能从企业总体发展的角度,面对复杂多变的环境制定使企业长期生存和发展的战略,提高学生在处理企业战略管理问题时的综合分析问题和决策能力,在具体教学过程中贯彻素质教育。

本书的主要对象是经济管理类专业的大学本科生、专科生作教学参考书之用。本书内容充实,实践性、理论性兼而有之,因此,更是一本适合广大的管理实践者使用的参考用书。

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/汪泓,邱羚主编. —北京:清华大学出版社,2015

(21世纪工商管理优秀教材)

ISBN 978-7-302-39930-8

I. ①企… II. ①汪… ②邱… III. ①企业战略—战略管理—高等学校—教材 IV. ①F272

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第079147号

责任编辑:刘志彬

封面设计:王新征

责任校对:宋玉莲

责任印制:沈 露

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦A座

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

课件下载: <http://www.tup.com.cn>, 010-62770175 转 4506

印装者:北京密云胶印厂

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm

印 张:13.25

字 数:307千字

版 次:2015年5月第1版

印 次:2015年5月第1次印刷

印 数:1~4000

定 价:28.00元

产品编号:055946-01

前言

Foreword

企业战略是对企业各种战略的统称,无论哪个方面的计谋,只要涉及的是企业整体性、长期性、基本性问题,就属于企业战略的范畴。当一个公司成功地制定和执行价值创造的战略时,能够获得战略竞争力。

企业战略管理是依据企业的战略规划,对企业的战略实施加以监督、分析与控制,特别是对企业的资源配置与事业方向加以约束,最终促使企业顺利达成企业目标的过程管理。战略管理的本质是人们为了控制企业在一定时期内的发展,对企业各种根本趋势及对各种根本趋势起决定作用的因果关系做出能动反应的结果,是指到企业实现某种根本趋势的行为准则和目标。企业战略管理的着眼点不是当前而是未来。要在正确认识过去和现在的基础上,通过科学预见,谋划未来的发展趋势。企业战略管理关心的是有关组织的整体和全局问题。战略管理的核心是研究关系住址发展全局的指导规律,同时企业战略管理也具有不同的类型、层次和结构。

本书汇集了近年来作者在教学工作和企业咨询工作中对该学科有关问题的深入思考和经验总结,在编写的过程中,作者也参阅了大量的中外文文献资料,在此,对这些可敬的同人们一一表示感谢,并致以良好的祝愿。在此,感谢上海工程技术大学管理学院企业管理专业的研究生姜颖、周姝、徐萍萍等同学,她们为本书的校对倾注了大量心血,在此表示深深的谢意!

本书虽几经修改,但由于编者水平有限,难免有缺漏和不足之处,敬请读者提出宝贵意见。

汪泓 邱羚

目录

Contents

第1章 企业战略概述	1
导入案例 新商业文明的中国机会	1
1.1 战略的概念与性质	2
1.1.1 战略定义	2
1.1.2 战略的性质：计划与应变	4
1.2 战略的构成要素	5
1.3 战略的层次性	5
1.3.1 公司战略	6
1.3.2 经营单位战略	6
1.3.3 职能层战略	7
1.3.4 不同层次的战略比较	7
1.4 战略管理过程	8
1.4.1 确定企业愿景、企业使命以及目标体系	8
1.4.2 战略环境态势分析	9
1.4.3 战略制定	10
1.4.4 战略评估与选择	10
1.4.5 战略实施	11
1.4.6 战略控制与反馈	11
本章思考题	12
第2章 企业愿景、使命和战略目标	13
导入案例 中国移动的核心价值观	13
2.1 企业愿景	15
2.1.1 企业愿景的定义	15
2.1.2 企业愿景的基本要素	16
2.1.3 有效企业愿景的内核和构架	16
2.1.4 企业愿景开发步骤	17
2.1.5 企业愿景的作用	17
2.2 企业使命	20
2.2.1 企业使命的概念与内涵	20



2.2.2	使命任务陈述与目标陈述	21
2.2.3	企业使命的作用	21
2.2.4	撰写使命陈述	22
2.3	企业战略目标	22
2.3.1	战略目标	22
2.3.2	战略目标内容	23
2.3.3	战略目标体系	24
	本章思考题	26
第3章 企业外部环境分析		27
	导入案例 视频概念公司	27
3.1	环境的不确定性分析	30
3.1.1	环境的不确定性内涵	30
3.1.2	环境不确定程度两个特性	30
3.1.3	企业面临环境不确定性分析	32
3.2	企业宏观环境分析	33
3.2.1	企业宏观环境分析的意义与性质	33
3.2.2	企业宏观环境分析的内容	34
3.3	企业行业结构分析	38
3.3.1	五种竞争力量的扩展性均衡	38
3.3.2	行业结构的五种力量分析	39
	本章思考题	45
第4章 企业内部环境分析		46
	导入案例 新东方的成长	46
4.1	企业资源、能力与竞争优势分析	48
4.1.1	资源分析	48
4.1.2	能力分析	50
4.1.3	竞争优势分析	51
4.2	企业价值链分析	54
4.2.1	作业链与价值链	55
4.2.2	价值链分析的意义	57
4.2.3	价值链分析的过程	58
4.3	企业业务外包分析	59
4.3.1	业务外包的概念	59
4.3.2	业务外包的作用与意义	60
4.3.3	业务外包与专业化生产	60
4.3.4	企业核心优势环节的确定	61
4.3.5	企业实现外包的形式和条件	61

4.4 SWOT 分析	62
4.4.1 基本原理	63
4.4.2 应用	64
本章思考题	64
第 5 章 企业竞争战略	65
导入案例 奇瑞华晨合资采购的战略图谋	65
5.1 成本领先战略	65
5.1.1 成本领先战略类型	68
5.1.2 成本领先战略适用条件	68
5.1.3 成本领先战略收益与风险	69
5.1.4 成本领先战略实施步骤	69
5.2 差异化战略	69
5.2.1 差异化战略类型	70
5.2.2 差异化战略适用条件	70
5.2.3 差异化战略收益与风险	70
5.2.4 差异化战略实施步骤	71
5.3 集中化战略	71
5.3.1 集中化战略类型	72
5.3.2 集中化战略适用条件	72
5.3.3 集中化战略收益与风险	73
5.3.4 集中化战略实施步骤	73
5.4 竞争对手分析	73
5.4.1 未来目标	74
5.4.2 假设	75
5.4.3 现行战略	75
5.4.4 潜在能力	76
5.4.5 竞争对手反应的轮廓	77
本章思考题	77
第 6 章 不同行业竞争战略	78
导入案例 新能源汽车的中国热	78
6.1 新兴行业中的竞争战略	79
6.1.1 战略性新兴产业	79
6.1.2 新兴行业的基本特征	79
6.1.3 新兴行业内企业可能面临的问题	81
6.1.4 新兴行业的战略选择	82
6.2 成熟行业中的竞争战略	83
6.2.1 成熟行业的特点	83



6.2.2	成熟行业的战略选择	84
6.2.3	成熟行业内企业战略实施	85
6.3	衰退行业及其经营战略	86
6.3.1	衰退行业的特点	86
6.3.2	衰退行业的战略选择	87
6.3.3	衰退行业内企业战略实施	89
6.4	分散行业的竞争战略	90
6.4.1	分散行业的概念	90
6.4.2	行业分散的原因	91
6.4.3	对抗分散化的战略	91
6.4.4	对抗分散化的战略风险与对抗战略的选择	94
6.5	全球性产业的竞争战略	96
6.5.1	全球性产业的竞争概述	96
6.5.2	全球性竞争的来源与障碍	96
6.5.3	全球性产业的演变	101
6.5.4	刺激全球化的战略创新	102
6.5.5	全球性产业中竞争	103
	本章思考题	104
第7章	多元化战略	105
	导入案例 GE 多元化战略与诺基亚专业化战略	105
7.1	多元化战略类型	105
7.1.1	按多元化拓展方向的分类	106
7.1.2	按多元化产品关联程度的分类	106
7.1.3	按专业化率和相关率组合标准的分类	107
7.2	多元化战略诱因与风险	107
7.2.1	多元化战略的诱因	107
7.2.2	多元化战略的风险	109
7.3	相关多元化战略	110
7.3.1	价值链中的跨业务战略匹配	110
7.3.2	战略匹配、范围经济和竞争优势	111
7.4	不相关多元化战略	112
7.5	归核化战略	112
7.5.1	归核化战略兴起的原因	113
7.5.2	归核化战略的经营业务整合	114
	本章思考题	115
第8章	企业成长战略	116
	导入案例 联邦快递的战略品牌	116

8.1	品牌概述	118
8.1.1	品牌的含义及相关概念	118
8.1.2	品牌的类型	118
8.1.3	品牌的功能特征	118
8.2	品牌战略概述	120
8.2.1	品牌战略的含义	120
8.2.2	品牌战略的特征和作用	120
8.2.3	品牌战略的相关要素	121
8.3	品牌战略分类及选择	124
8.3.1	按产品不同品牌的选择分类	125
8.3.2	按品牌所在的行业分类	127
8.3.3	按品牌的主体分类	128
8.3.4	按品牌的延续时间分类	129
8.4	品牌延伸战略	131
8.4.1	品牌延伸	131
8.4.2	正确规避品牌延伸风险	134
	本章思考题	137
第9章	企业战略联盟	138
	导入案例 鞍钢强化客户战略联盟 巩固船用钢板“老大”地位	138
9.1	战略联盟概述	139
9.1.1	战略联盟的内涵	139
9.1.2	战略联盟的特征	140
9.2	战略联盟的动因及形式	140
9.2.1	战略联盟的动因	140
9.2.2	战略联盟的形式	141
9.3	战略联盟中的竞争与合作	144
9.3.1	竞争是合作中的竞争	144
9.3.2	合作是竞争中的合作	144
9.3.3	充分利用与国外合作者的战略联盟	145
9.4	组建战略联盟应注意的问题	146
	本章思考题	147
第10章	企业战略制定与选择	148
	导入案例 华为后发制人的秘密	148
10.1	战略问题的识别	150
10.1.1	识别战略问题的标准	150
10.1.2	战略问题的管理过程	150
10.1.3	战略问题的抽象过程	151



10.2	企业战略制定与执行	152
10.2.1	第一阶段：提出战略愿景	152
10.2.2	第二阶段：设立目标	153
10.2.3	第三阶段：制定战略	154
10.2.4	第四阶段：执行战略	155
10.2.5	第五阶段：评估绩效并进行调整	156
10.3	战略选择	156
10.3.1	战略选择的含义	156
10.3.2	影响企业战略选择的因素	156
10.4	战略选择模型	158
10.4.1	战略选择矩阵	158
10.4.2	战略聚类模型	159
10.5	战略实施模式	160
10.5.1	指挥型模式	160
10.5.2	变革型模式	160
10.5.3	合作型模式	161
10.5.4	文化型模式	161
10.5.5	增长型模式	161
	本章思考题	162

第 11 章 组织结构与战略实施 163

	导入案例 海尔集团的业务流程再造	163
11.1	企业战略与组织结构关系	164
11.1.1	战略前导性和结构滞后性	165
11.1.2	战略的组织类型	166
11.2	影响组织结构设计的因素	168
11.2.1	机械式组织结构与有机式组织结构	168
11.2.2	影响组织结构设计的关键因素	169
11.3	战略实施与资源配置	170
11.3.1	战略与资源	170
11.3.2	战略资源分析	170
11.3.3	战略资源的配置方法	171
11.3.4	战略与资源的动态组合	173
11.4	公司治理与战略管理	174
11.4.1	公司治理的理论基础	175
11.4.2	公司治理对战略管理的作用	175
11.5	领导与战略实施	176
11.5.1	战略领导在战略实施中的任务	177
11.5.2	战略领导应具有素质	177

11.5.3 战略领导的战略实施艺术与行为模式	178
11.5.4 战略领导应当遵循的原则	180
本章思考题	182
第 12 章 企业文化与战略	183
导入案例 阿里巴巴的快乐文化	183
12.1 企业文化概念	184
12.2 企业文化构成要素	184
12.2.1 企业精神和共同价值观	184
12.2.2 行为规范和规章制度	185
12.2.3 形象与形象性活动	185
12.3 企业文化类型	186
12.3.1 按风险程度和信息反馈速度的分类	186
12.3.2 按人和企业文化匹配的分类	188
12.3.3 其他分类方法	189
12.4 企业文化与战略匹配关系	191
12.4.1 企业战略与企业文化的关系	191
12.4.2 企业战略与企业文化的相适应的类型	192
12.4.3 企业战略与企业文化相互协调的模式	193
本章思考题	194
参考文献	195

第 1 章 企业战略概述

导入案例

新商业文明的中国机会

2008 年金融危机之前,全球商业文明是建立在工业革命基础上的,它曾经推动了人类社会经济的巨大进步,但在互联网和信息革命的背景下,旧的商业文明日益显露出它的历史局限性。“以互联网为基础的经济必然要改变目前的商业价值观。新商业文明是信息时代的商业文明,将取代工业时代的旧商业文明。”这是阿里巴巴集团主席和首席执行官马云一贯坚持的理念。

阿里巴巴一位负责数据挖掘的工程师在杭州飞往北京的飞机上,他看起来已经 50 多岁了,出生于中国台北,在美国完成学业,先在思科工作 6 年,然后在微软工作 8 年,现在已经在阿里巴巴工作 5 年,负责技术领域最庞杂、最具商业价值的数据分析与挖掘的研发。他认为,由信息技术革命引发的生产力、生产关系和生产方式的变革,会推动在此基础上形成新的经济、社会和文化的文明范式和进步状态。

技术创新改变商业规则是一个不争的发展趋势。从人与自然的关系来看,新商业文明带来新的生产力,将实现从工业革命向信息革命升级的技术进步,并推动以诚信为标志的社会资本所有制变革、以分享为标志的分配制度变革、以责任为标志的管理制度变革,形成新的制度文明体系。此外,新商业文明还将带来新的生产方式,采用信息化生产方式。

众多的中国企业已通过信息整合消费者,立足中国整合全球产业资源,通过中国研发资源整合全球制造业资源。在信息技术领域,未来 15 年,将是电子商务,包括个人电子商务与企业电子商务发展的黄金时期。

过去 10 年,腾讯的优势是消费者用户,注册会员超过 10 亿人,这给腾讯提供了一个机会:抓住未来 10 年电子商务发展的黄金时期,为企业提供服务,发展商业用户。对于商业用户来说,哪儿有他们需要的消费者?去 QQ 帝国,因为有 10 亿人被信息技术工具 QQ 裹挟进了这个新的帝国。

2010 年 4 月 23 日,东软与哈曼分别在中国沈阳和德国汉堡合资建立联合技术开发中心,共同开发汽车与消费电子等领域的先进技术。哈曼的客户包括赫赫有名的宝马汽车,其汽车电子系统一直由哈曼负责开发。两年内,两个研发中心将组建一个由 500 人组成的研发团队。东软与哈曼合作后,将获得宝马汽车的电子系统的外包,哈曼

则获得中国便宜的研发资源。这是又一个“国外先进制造业+中国廉价研发资源”的故事。与“国外低端制造业+中国廉价的民工资源”不同,这或许是中国向先进制造业迈进的一条路径。

在工业商业文明中,英美是进步引领者。而在信息商业文明中,中国有可能再一次成为进步的引领者。这是因为,新商业文明是属于全球的机会,中国完全有能力去领先一步。

信息时代已经进入公用计算阶段,比如目前广泛流行的云计算平台,以及集成各类商务服务和海量用户、可提供云计算服务的各类电子商务服务平台,正在成为信息时代最具代表性的商业基础设施。与此相关联,信息化、全球化还将共同诱导出一个持续的制度变迁过程,企业与企业、企业与员工、企业与消费者、企业与社会等关系将发生改变。

工商业文明的特征是经营粗放,大量不合理的交易费用沉淀在流通环节之中,从中滋生了暴利的土壤,导致对商业基本原则的系统偏离。而在信息产业时代,透明、诚信、平等、开放、分享是新商业文明的特质,在消除了环节暴利后,人们将通过差异化服务实现增值,这既有利于消费者,也有利于生产者。

影响未来创新产业地理分布的因素是智力资源的分布,中国有全世界规模最大、素质最好的人力资源,新的产业分布将有利于中国。所以,我们可以大胆预言,未来的智慧产业,会像传统制造产业一样向中国集聚。

一流的公司必须具有缜密的战略和卓越的战略管理实践,才能建立并巩固其强有力的市场地位,才能不断地获得竞争优势。更为重要的是,今天的市场竞争环境比以往任何时候更显得动荡不定,更具不可确定性,这在很大程度上导致了企业管理层对有效制定、选择、实施战略的管理艺术性。本土化与全球化的矛盾、高科技对产业变迁趋势的深刻影响、环境动态化对变革管理模式的压力、人本意识对改善工作质量的要求等,都十分现实地迫使国内企业思考战略问题,不少国内企业均面临着这样的经营困境:如何才能尽快地从过去那种以追求短期利益为目标,依赖战术策划的管理模式中摆脱出来,转而树立起战略意识,切实关注以追求长期利益为目标的战略规划。

资料来源:改编自侯继勇.新商业文明的中国机会[J].21世纪经济报道,2010-05-04.仅供教学使用。

1.1 战略的概念与性质

1.1.1 战略定义

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。不同的学者与经理人员对战略赋予不同的含义。

为企业战略下定义的第一人是钱德勒(Alfred Chandler)。在其《战略与结构》(1962)一书中,他将战略定义为“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。安德鲁斯认为:“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。”他们两人提出的是广义的战略定义。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。

在钱德勒与安德鲁斯之间,安索夫(Igor Ansoff)于1965年出版了《企业战略》一书。在这部著作中,安索夫提出了一个既具有分析性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的主线,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4个要素构成:

- 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;
- 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;
- 竞争优势,是指那些可以使企业处于有利竞争地位的产品和市场的特性;
- 协同作用,是指企业内部联合协作可以达到的效果。

战略就是将企业活动与这4个因素连接起来的决策规则。

奎恩(Quinn)将战略定义为:“一种将企业的主要宗旨、目标、政策和行动次序结合为一个有内聚力的整体之机制或计划。”

战略管理大师迈克尔·波特认为,战略的本质是抉择、权衡和各适其位。

安东尼(R. N. Anthony)在《经营管理系统的基础》一书中认为,经营战略应包括战略计划、管理控制、业务控制。战略计划是决定企业目标和实现企业所需的资源以及处理这些资源应遵循的方针。

威廉纽曼教授认为:“企业战略是确定企业长远任务,以及为完成这一任务而采取的主要行动。”

美国管理学家彼德斯等提出企业管理“7S”框架,即战略(strategy)、结构(structure)、体制(systems)、作风(style)、技术(skills)、人员(staff)、共同价值观(share values)。在这7个环节中,战略居于首位。

明茨伯格(H. Mintzberg)对于战略定义有着独特的认识。他提出的五个有关战略的定义都是对战略从不同角度而进行的充分阐述。他认为,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。明茨伯格借鉴市场学中四要素(4P)提法,即产品(product)、价格(price)、地点(place)和促销(Promotion),提出战略以五个不同方面的定义:

- 战略是一种计划(plan);
- 战略是一种计谋(ploy);
- 战略是一种模式(pattern);
- 战略是一种定位(position);
- 战略是一种观念(perspective)。

值得指出的是,战略为定位的概念引进了“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。甚至企业还可以在市场确定一个特殊的地位,使得对手们无法与之竞争。

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。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。

我国的《辞海》对“战略”一词做了比较完整的诠释:

- (1) 军事名词,对战争全局方略的筹划与指导;
- (2) 泛指对全局性、高层次的重大问题的策划与指导。

从以上各种关于企业战略的说法我们可以看出,一是关于企业战略的名称,有企业战略、企业经营战略、战略决策、战略等不同的称谓,但基本上指的都是同一事物。所以,从名称上来严格区分战略并不是件容易的事,也不是十分必要的事。

关于战略的定义,可以看出每人多少都有一些比较明显的时代性或者内容解释性倾向,严格意义上的定义并未建立。但有一些基本要件可以说已经成为大家的共识:

- 一是企业战略是涉及全局性的、系统性的、长远性的决策或行为指导;
- 二是战略必须依赖于管理以及目标和方针的达成来达成;
- 三是战略必须借助各种企业资源才能完成;
- 四是战略以现在为起点,着眼于未来,有远景的性质。

一般来讲,一个完整无缺的企业发展战略,需要回答以下 8 个主要经营管

- 理问题:
- (1) 企业将来发展成为什么(即愿景);
- (2) 企业将来需要实现的目标是什么(即长远、年度目标);
- (3) 企业现在和将来应该从事什么业务(即使命);
- (4) 企业应该采取什么样的策略,在预定的时间内实现设定的目标;
- (5) 在预定的时间内,企业将变成什么样子;
- (6) 企业发展中可能存在的主要风险是什么;
- (7) 这些风险应该如何加以控制;
- (8) 企业为实现目标所需要的战略性资源是什么。

1.1.2 战略的性质:计划与应变

一个典型的公司战略应该是两种行动的混合体:①公司管理者一方发起主动和计划性的进攻;②对无法预期的发展和新市场状况做出应变性回应。公司当前战略的大部分来源于以前发起的,而且运转得足够好,值得继续的行动和经营方式,以及最新发起的用来加强公司的整体地位和绩效的主动性进攻。这部分行动是有计划和主动的,是管理人员对公司状况的分析和战略思考,以及得出的关于公司如何在市场中定位并应付争夺购买者的产物。但是未来商业环境的不确定性和无法预期性阻碍了公司管理者事先策划每个必需的战略行动。公司战略的一部分总是在不确定中得到发展,包括对变化的顾客偏好、对手公司最近的战略调整、顾客方面的新需要和期望、新兴的技术和市场机会、正在转变的政治或经济气候以及其他无法预见的事件做出应变性的反应,战略就这样随之而来。因此构思一个战略不仅涉及事先把一个广泛的战略意图缝合在一起,还要随着事件的开展和围绕公司环境

的变化逐步修改(适应性/反应性战略)。总之,一个公司的实际战略管理过程是管理者适应环境,以及管理者从经验中学习,并试图改进的塑造与再塑造过程。

由于不断发展的内外部活动,使管理者发起这种或那种新的战略活动和策略活动成为很平常的事情,公司战略是一项不断前进的工作。大多数时候,公司战略是由管理人员调整这项或那项战略,以及调整某些战略要素以适应事态变化的各种努力所构成的。频繁地进行大规模的战略变动会造成组织分裂并使顾客感到迷惑——而且那种变化通常是不必要的,因此持续地调整一个基本上合理的战略,使之与变化的市场环境保持协调,要比试图在每个转折点都改动基础战略收益更大。

但是,某些时候——一个战略明显是失败的、市场状况或购买者偏好正进行显著的变化、一个重大和全新的机会要求新的战略要素、需要对竞争者做一些战略回应、出现重要的技术突破,或公司正遭受一场较大的财务危机——仅仅调整现有战略是不够的,这个时候就需要较大的战略转变。在市场动荡的时期(如1997—2002年出现的互联网淘金热和随后的dot-com崩溃),公司发现修正需求预测是非常重要的,必须动态地调整战略的关键要素,至少每季度调整一次财务计划,有时调整得更频繁。Bluefly.com,一个网上服装零售商,改变了它的产品供应,并实行每周预算,以此对每天的销售模式做出反应。

1.2 战略的构成要素

根据安索夫1965年在《企业战略》中提出的观点,企业战略由以下四个要素组成。

(1) 经营范围(business scope)

经营范围是企业从事生产经营活动的领域,反映了企业与外部环境相互作用的程度,也反映了企业计划与外部环境发生作用的要求,企业根据所处的行业、产品和市场来确定经营范围。

(2) 资源配置(resource allocation)

资源配置是企业对所拥有的资源和技能进行配置、整合的能力与方式。资源配置的优劣极大地影响着战略的实施和企业实现战略目标的程度。因此,异质性战略资源的配置,被视为形成企业核心竞争力的基础,资源配置是企业生产经营活动的支撑点。

(3) 竞争优势(competitive advantage)

竞争优势是指企业通过其资源配置模式与经营范围的决策,在市场上形成的优于其竞争对手的竞争地位。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。

(4) 协同作用(collaborative effect)

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。协同作用作为战略要素极具抽象性,在广义角度上,可被看作资源配置与整合的规模优势。协同作用主要表现为投资协同、作业协同、销售协同、管理协同四个方面。

1.3 战略的层次性

对于现代社会一家典型的企业来说,企业战略在组织内部是分层的,可以划分为公司战略、经营单位战略和职能层战略三个层次。图1-1详细列示了战略管理层次、战略内容侧重

点与组织结构的对应关系。

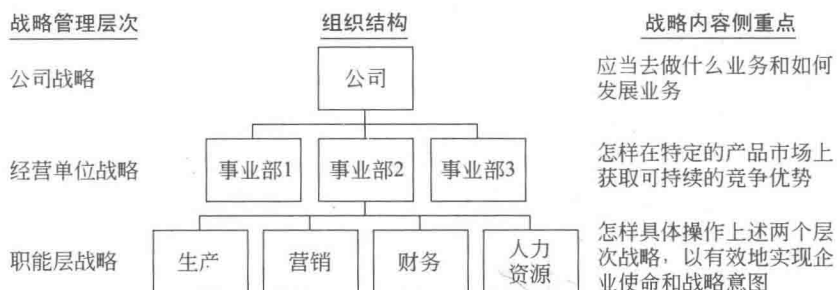


图 1-1 战略管理层次、战略内容侧重点与组织结构关系

1.3.1 公司战略

公司战略(corporate strategy)的研究对象是由一些相对独立的业务组合而成的企业整体。公司战略是企业作为整体的战略总纲,是最高管理层指导和控制企业一切行为的最高行动纲领。公司战略的主要内容包括企业投资决策等一系列最核心的核心难题,它关系到企业存在的基本逻辑关系和发展的基本框架。

概括起来,公司战略主要强调两个方面的问题:一是我们应该做什么业务,即在确定企业使命和愿景的前提下,规划公司总体的目标体系,合理地划分战略经营单位,确定企业活动的范围和重点;二是我们怎样去发展这些业务。其中,合理地配置资源对战略来说是至关重要的。因为资源投入不同的业务领域,所取得的经济效益将大不相同,另外,企业内部各个部门往往会相互争夺有限资源。企业高层管理者的一项重要任务就是以最有利于提高企业整体绩效为目标,根据企业内部资源的潜力可能性,适时地调整事业部的构成,权衡每一项业务活动对企业内部资源的需要,按照轻重缓急合理地配置有限资源。

1.3.2 经营单位战略

经营单位战略(SBU strategy),又称事业部战略,是在公司战略指导下,经营管理某一个特定的战略经营单位的计划,是公司战略之下的子战略。经营单位战略主要涉及如何在特定的细分市场中竞争,因此,其主要问题是关心应开发哪些产品或服务,以及将其提供给哪些市场,关心其满足顾客的程度,以达到企业的目标,如远期盈利能力、市场增长速度或者提高效率等。因此,公司战略涉及组织的整体决策,而经营单位战略更关心公司整体内的某个事业部门单位,即它的重点是要提高一个战略经营单位在它所从事的行业中,或某一特定的细分市场中所提供的产品和服务的可持续竞争优势,以实现事业部单位利润最大化。

在一些大中型企业里,经营单位战略通常是由事业部在公司战略指导下制定和实施的。不过,企业的最高管理层往往把事业部视为企业内部具有高度自主权的战略经营单位。在公司战略目标和总体战略的范围内,可以允许每个事业部单位拥有自己相对独立的经营战略,允许它们在本事业部范围内对产品与服务的生产、销售、成本控制、销售利润率等不同方面享有随意处置权。对于一个从事单项经营的小型企业或没有实行事业部制的中型企业来说,公司战略和经营单位战略就没必要加以区分。

经营单位战略的主要任务有以下两项内容。