



全国高等教育医药经管类规划教材

Strategic Management of Pharmaceutical Enterprises

医药企业战略管理

主编 褚淑贞

中国医药科技出版社

全国高等教育医药经管类规划教材

医药企业战略管理

主 编 褚淑贞

副主编 罗卫国

中国医药科技出版社

内 容 提 要

《医药企业战略管理》是全国医药经管类规划教材的骨干课程。本教材有很好的通用性与适用性,医药行业特色明显,较好的满足了医药院校经济管理专业教学与行业内读者的需求。本书适合医药经管类高等院校教学使用,也适合医药企业培训使用。

图书在版编目(CIP)数据

医药企业战略管理/褚淑贞主编. —北京:中国医药科技出版社, 2013. 9

全国高等教育医药经管类规划教材

ISBN 978 - 7 - 5067 - 6292 - 2

I. ①医… II. ①褚… III. ①制药工业 - 企业战略 - 战略管理 - 高等学校 - 教材
IV. ①F407. 7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 189874 号

美术编辑 陈君杞

版式设计 郭小平

出版 中国医药科技出版社

地址 北京市海淀区文慧园北路甲 22 号

邮编 100082

电话 发行: 010 - 62227427 邮购: 010 - 62236938

网址 [www. cmstp. com](http://www.cmstp.com)

规格 787 × 1092mm¹/₁₆

印张 20¹/₂

字数 390 千字

版次 2013 年 9 月第 1 版

印次 2013 年 9 月第 1 次印刷

印刷 廊坊市广阳区九洲印刷厂

经销 全国各地新华书店

书号 ISBN 978 - 7 - 5067 - 6292 - 2

定价 42.00 元

本社图书如存在印装质量问题请与本社联系调换

编 委 会

主 编 褚淑贞

副主编 罗卫国

编 委 (按姓氏笔画为序)

朱 价 朱艳梅 孙振淋 李 军

李 春 李胤飞 张素荣 陈玉莹

茅宁莹 罗卫国 顾立新 徐作武

席晓宇 陶惠华 谢晓燕 褚淑贞

前言

战略来源于军事，企业战略管理则是现代商品经济发展的产物。20 世纪 60 年代以来，随着全球经济市场化、信息化和一体化步伐的加快，企业外部环境日趋复杂，竞争日趋激烈，企业内部条件也在不断地发生着变化。如何在竞争激烈、复杂多变的市场中求得长期生存和持续发展，已成为当今企业面临的首要问题。解决这一问题的关键在于企业是否能够确立适应外部环境变化和自身特点的企业战略。在这种背景下，企业战略管理的理论和实践迅速起步并蓬勃发展起来。

企业战略管理这门课程具有高度的综合性，它将经济学、管理学、市场营销学、统计学等课程的研究成果综合运用，从“战略”的角度探讨企业的管理问题。它是高等院校经管类专业开设的一门重要的必修基础课程，目的是让学生了解企业在市场竞争中如何合理地运用战略来增强核心竞争力，促进企业的发展。

目前出版发行的企业战略管理相关教材主要以综合院校教学需求为目标，大多数围绕普遍的行业背景，阐述企业采取的战略措施。而医药产业具有高投入、高风险、高回报等鲜明的产业特色，医药企业在战略制定、实施和控制过程中，必须既要考虑到一般企业在市场经济规律作用下的共性，还要符合本产业独特的战略管理要求。在尚缺乏适合高等医药院校经济管理类专业教学要求的教材的情况下，本教材结合编者多年从事企业战略管理教学的经验和成果，融入丰富的医药领域经典案例，可以提高学生理论联系实际的能力，符合当今医药企业对复合型医药人才的要求。

中国药科大学国际医药商学院工商管理教研室通过近 30 年的教学与科研实践，在企业战略管理的原理研究、医药产业特点研究、医药企业实践与教学等方面具有较为深厚的积淀，陆续编写并出版了《医药工业企业管理》、《医药商业企业管理》、《企业管理原理》、《医药企业生产与经营管理》、《管理学》等系列教材，为医药院校经济管理类教材建设作出了积极贡献。这次通过对医药企业案例的整合，融合医药产业的特点，编写医药企业战略管理，也是对我国医药管理领域教材体系的又一补充。

本书分为绪论、战略分析、战略选择、战略实施与控制、医药企业特色五篇。

其中,第一章主要介绍企业战略管理概念与特征等基本内容,第二至四章介绍医药企业愿景与使命、内外部环境分析,第五章具体列举了医药企业内外部环境分析中所运用的具体方法,第六至九章分别从医药企业总体、经营单位、职能和国际化战略等多角度详细地阐述了企业在发展过程中可采取的战略,第十、十一章介绍了企业战略的实施与控制以及战略控制的具体方法,第十二至十四章是医药企业特色章节,分别从中小医药企业发展、医药企业并购与战略联盟、医药企业创新等角度重点揭示医药企业运用战略进行市场竞争的全过程。

本书在结构体系的构思和内容编排上,主要体现以下三个特点:(1)内容新颖充实、涵盖了企业战略制定、实施与控制过程中涉及的诸多问题,可以让学生从书中体会到身处企业领导者职位所面对的种种挑战与责任,从该书中学习作为企业战略领导者的综合素质与本领。(2)医药产业的特色鲜明,本书基于理论指导实践的宗旨,通过介绍丰富的分析方法与大量的医药企业案例,力求将战略管理的理论知识与现实中医药产业发展的特点相结合,使学生能够运用所学的企业战略的理论和方法,分析医药企业战略制定、实施与控制中的现实问题,提高分析问题、解决问题的能力。(3)适用对象广泛。本书可作为医药经管类院校硕士生和本科生学习企业战略管理的教材,也可供医药企业创业者、管理者及各级相关管理部门使用。

本书由本人牵头,组织了中国药科大学国际医药商学院企业管理教研室教师和部分研究生进行教材编写,浙江医药集团新昌制药厂等企业人员进行了校正和修改。衷心感谢罗卫国、茅宁莹、席晓宇等老师,李军、孙振淋、陈玉莹、张素荣、谢晓燕、朱价、李胤飞、朱艳梅等硕士研究生,和徐作武、李春和陶惠华、顾立新等新昌制药厂的企业人员为本教材编写工作付出的辛勤劳动。

希望本教材的出版能为我国医药高等院校本科生、研究生以及关注医药管理研究的人士提供有益的参考与帮助。由于编者能力有限,教材中一定存在许多不足和遗漏,诚恳希望广大师生提出宝贵修订意见。

编者
2013年5月

目 录

第一篇 绪论

第一章 管理与管理学	(2)
第一节 企业战略产生与演进	(2)
第二节 企业战略管理的概念与特征	(6)
第三节 企业的战略层次	(8)
第四节 企业战略管理的基本过程	(11)
第五节 医药企业战略管理	(13)

第二篇 战略分析

第二章 企业愿景、使命与目标	(22)
第一节 企业愿景	(22)
第二节 企业使命	(24)
第三节 企业战略目标	(28)
第三章 医药企业外部环境分析	(36)
第一节 外部环境概述	(36)
第二节 医药企业宏观环境	(38)
第三节 医药产业环境	(46)
第四节 战略群组分析	(58)
第五节 竞争对手分析	(60)
第四章 医药企业内部环境分析	(66)
第一节 企业资源分析	(66)
第二节 企业价值链	(71)
第三节 企业核心能力	(75)
第五章 战略分析方法	(85)
第一节 波士顿矩阵分析法	(85)

第二节	通用矩阵分析法	(88)
第三节	内部—外部因素评价矩阵法	(92)
第四节	脚本法	(95)
第五节	SWOT 分析法	(98)
第六章	企业总体战略	(102)
第一节	一体化战略	(102)
第二节	多元化战略	(109)
第七章	企业经营战略	(120)
第一节	一般竞争战略	(120)
第二节	进攻战略和防御战略	(128)
第三节	竞合战略	(132)
第八章	企业职能战略	(142)
第一节	企业人力资源战略	(142)
第二节	企业生产(运营)战略	(151)
第三节	企业财务战略	(156)
第四节	企业市场营销战略	(163)
第九章	企业国际化经营战略	(171)
第一节	企业国际化经营的概述	(171)
第二节	国际市场进入模式	(173)
第三节	企业国际化战略的选择	(182)
第十章	企业战略实施	(195)
第一节	企业战略实施的基本问题	(195)
第二节	企业战略实施的中心任务	(203)
第三节	企业领导、组织与文化建设	(211)
第十一章	企业战略控制	(228)
第一节	企业战略风险管理	(228)
第二节	企业战略控制	(235)
第十二章	医药企业并购与战略联盟	(254)
第一节	医药企业的并购战略	(254)
第二节	医药企业战略联盟	(262)
第十三章	中小型医药企业的发展战略	(276)
第一节	中小型企业定义与分类	(276)
第二节	中小型医药企业的发展战略	(278)
第十四章	医药企业技术创新战略	(291)
第一节	企业技术创新战略的内涵	(291)
第二节	企业技术创新战略的类型	(300)
第三节	技术转让与合作创新	(306)

0000000000 0000700

第一章

管理与管理学

第一节 企业战略产生与演进

随着经济全球化和知识经济两股不可抵挡的潮流的纵深推进，各个国家、地区受到的冲击愈加猛烈。如何在竞争日趋激烈且复杂多变的市场环境中求得长期生存和持续发展，已经成为当今企业面临的首要问题。美国著名管理大师彼得·德鲁克（Peter Ferdinand Drucker）曾指出：“对企业而言，未来至关重要。经营战略使企业为明天而战。”据调查，20世纪80年代中期以后，美国95%以上的大企业都积极推进企业的战略管理，经营成功的中小企业也大多结合自身特点实行了战略管理，由此可见战略管理对企业的生存与发展具有重要的作用。

一、企业战略的产生

战略的概念最早产生于军事领域，其含义是在敌对状态下指挥军队、克敌制胜的艺术和方法。《辞海》将战略定义为：“依据敌对双方军事、政治、经济、地理等因素照顾战争全局的各方面、各阶段之间的关系，规定军事力量的准备和运用。如武装力量的建设、作战方针和作战指导原则的制定等等”。进入现代社会以后，战略在社会生活中得到了广泛的应用。西方国家的“战略”（Strategy）一词，来源于希腊文的 strategicon。这个词的语根为 strategos，相当于现在的“将军”之意。在这个概念的基础上，发展出“战略”一词。到18世纪，欧洲国家的语言中才出现了“战略”这个词。首先使用这个概念的是法国人梅兹鲁亚，他在1771年首先把“战略”这个概念用于军事书籍中。在梅兹鲁亚之后，德国资产阶级军事科学的奠基人比洛也使用了这一概念。然而比洛所处的时代，“战略”一词仍然未能进入其他欧洲国家的词汇。如1802年出版的英国军语辞典中，就没有“战略”一词，表明战略概念当时在西方仍然没有受到重视。

19世纪，瑞士的约米尼和普鲁士的克劳塞维茨，分别写了《战争艺术概论》和《战争论》，进一步揭示了战略的本质，成为近代战略理论的一个里程碑。从19世纪

到第二次世界大战，西方战略思想日益活跃，新战略学派和战略思想家不断涌现，马汉的《制海权》、杜黑的《制空权》、福煦的《论战争原理》以及鲁登道夫的《总体战》等理论非常有影响，现代意义上的战略概念也就形成了。在我国，现代意义上的战略一词从上个世纪初才开始使用，但战略思想却源远流长。《孙子兵法》等古代典籍，对战略问题早就有了大量的论述，提出了许多光辉的战略思想。我国古代战略和西方古代战略是在两大不同的文明体系的沃土中并蒂成长起来的两棵战略之树。

1960 年以前，企业管理领域还没有明确提出“战略”一词。当时商学院的课程中称之为“企业经营政策”，并把“经营政策”看做是职能管理的整合。经营政策的意义在于在一个更加宽阔的视野中把企业看做一个整体——将各种职能的专业知识整合起来。由于科学技术的高速发展，社会生产力水平的提高，竞争日益激烈，企业外部环境更加复杂，企业经营难度增大，许多企业加深了对生存竞争的认识，产生了研究与运用战略的需要，于是就提出了企业战略。进入 20 世纪 60 年代后，企业管理领域正式提出“战略”一词，1965 年美国专家安索夫（H. I. Ansoff）发表了成名作《公司战略》，“战略”这个概念就进入了企业领域，从此，制定和实施企业战略，被看做是企业成功的关键，并逐步普及开来。战略的影响从军事走向企业，并形成独立的战略体系。军队从事战争，企业从事竞争，两者虽然不同，但都存在一个“争”字。企业竞争的目标是通过赢得市场来盈利，战争则是要占领领土与资源；企业是通过赢得顾客和市场来战胜竞争对手，而战争则是通过消灭战争对手来获胜；企业竞争游戏的最重要规则就是“第三者（消费者）决定”，而战争最重要的是靠实力来取胜。虽然军队的战争与企业的竞争在目标以及表现形式等方面有所不同，但是其对于战略的应用有相通之处。

二、企业战略的演进

1. 早期的战略管理思想（20 世纪 30 年代末~60 年代末）

早在 1938 年，管理学家 C. I. 巴纳德就在其《经理的职能》一书中，在对影响企业经营的各种因素的分析中提出了战略因素的构想，对探索企业经营战略的含义作出了贡献，被认为是开辟了企业经营战略研究之先河。

1962 年，美国著名管理学家小阿尔弗雷德·D·钱德勒的《战略与结构：工业企业史的考证》一书问世，揭开了现代战略管理研究的序幕。在著作中，他首次分析了环境——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”。1965 年，安索夫出版的《公司战略》一书，对企业发展的基本原理、理论和程序进行了研究，认为战略构造是一个有控制、有意识的正式计划过程，因而企业高层的任务是制定和实施战略计划。安索夫的观点被认为是“计划学派”。

这一时期，战略管理的理论方法，如企业外部环境的预测对企业战略的影响，环境适应性调整方法、运筹学方法、组合分析技术、预测技术方法等都被提出并加

以运用。

2. 战略管理研究框架的基本成型期（20 世纪 70 年代）

1971 年，哈佛商学院的肯尼斯·R·安德鲁斯（Kenneth R. Andrews）在其《公司战略概念》一书中首次提出了公司的战略思想问题，同时提出制订与实施公司战略的两阶段基本战略管理模式，并将战略定义为公司能够做的（组织优势和劣势）与可能做的（环境机会与威胁）之间的匹配，提出了制订战略过程中的 SWOT 分析框架。1979 年，安德鲁斯又出版了《战略管理》一书，进一步系统提出了战略管理模式。安德鲁斯的观点被认为是“设计学派”。

同时期的安索夫于 1972 年在《企业经营政策》杂志上发表了《战略管理思想》一文，正式提出了“战略管理”的概念，为后来战略管理理论的发展奠定了基础。1976 年，他发表了《从战略规划走向战略管理》一文，接着 1979 年又出版了《战略管理》一书，系统地提出了战略管理模式。安索夫认为，企业的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。他提出了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。这些资料表明，安索夫较为正式、系统地提出了战略管理这一概念。

3. 反思与争鸣时期的战略管理思想（20 世纪 80 年代初～90 年代初）

这一时期先后出现了三个具有代表性的学派：产业结构理论学派、能力学派和资源学派。

（1）产业结构理论学派

产业结构理论主要由美国著名管理学家迈克尔·波特（Michael Porter）提出并予以发展，形成于 20 世纪 80 年代早期。其后，他对该理论的研究不断深入与完善，同时其他学者也进行了相关的研究，包括产业效应、公司效应、业务效用的相对大小等内容。产业结构理论的主要内容是在对产业结构进行分析的基础上，提出的五种基本竞争力的基础框架，及在此基础上形成的三种基本竞争战略。五种基本竞争力是指以企业为中心，与外部的供应商、购买者之间的谈判力量，潜在进入者和替代品的威胁，以及同行业之间的竞争这五种竞争性的压力。这些压力的一个共同目标是要瓜分现有企业的利润。在这样一种思维下，竞争战略被描述为采取进攻性或防守性行动，在产业中建立起进退有据的地位，成功地对付五种竞争力，从而为企业赢得超常的投资收益。为达到这个目标，在最广泛意义上，波特归纳出了三种基本战略：成本领先战略、差异化战略和集中化战略。

产业结构理论学派最突出的贡献是五力模型，主要用于对企业的外部环境进行综合分析，同时认为企业成功的两个因素是企业所处的行业及在行业内的定位。这是一种从企业外部环境来分析企业业绩差异及竞争战略的视角，是一种空间上的逻辑。同时，在产业结构理论下，战略的形成源于企业外部，或者说决定企业战略的主要是外部因素。而执行战略所需的价值链、活动和驱动力，却来自于企业内部。因此，在战略的形成与执行之间存在着空间上的分离（同时还存在时间上的分离），产业结构理论学派对此缺乏动态的分析（时间逻辑），也就注定了其基于空间逻辑进

行分析的局限性。

(2) 能力学派

波特的战略管理思想首次明确地提出了如何制订竞争战略和取得竞争优势,但由于他从企业外部环境出发,对企业的内在因素未做深入研究,不能突破把企业视为“黑箱”的局限,有一定的欠缺之处。

为弥补波特战略思想的缺陷,80年代中后期,以汉默尔(Gary Hamel)、普拉哈拉德(C. K. Prahalad)、斯多克(George Stalk)、伊万斯(Phillip Evans)等为代表的学者提出的核心竞争力与核心能力观备受理论界的青睐,战略管理思想由波特的结构观转向能力学派(能力观),即从企业的外部转到了内部。能力观强调组织内部的技能、集体学习的能力、以及对其进行管理的技能,认为竞争优势的根源在于组织内部,并且新战略的采取受到公司现有资源的约束。

能力学派强调以企业生产经营过程中的特有能力和出发点,来制定和实施企业的竞争战略。能力观的主要观点:首先,对企业的竞争本质进行重新认识。在基于产业结构定位,以市场细分产品来获得市场份额,从而在获得竞争优势的竞争战略不能奏效的情形下,能力观认为企业“战略的核心不在于公司产品、市场的结构,而在于其行为反应能力。战略的目标在于识别和开发别人难以模仿的组织能力,在顾客眼中,这种组织能力是将一个企业与其竞争对手区别开来的标志”。其次,表现为如何识别和培育企业的核心能力。其认为核心能力来自于企业组织内部的集体学习,来自于经验规范和价值观的传递,来自于组织成员的相互交流和共同参与。最后,表现在制定和实施企业竞争战略的政策主张上,使企业成为一个以能力为基础的竞争者,是能力观的最终目的。

(3) 资源学派

能力学派在弥补产业结构理论学派缺陷的同时,也有自身的欠缺之处,即极少关注企业的外部环境。80年代中期开始,并经过80年代末90年代初的长足发展,战略管理思想中出现了资源学派(资源观)。资源观为企业架起了连接结构观和能力观的桥梁,完成了安德鲁斯的理论框架。同能力观一样,资源观承认公司的特有资源与竞争力的重要性,同时也承认产业分析的重要性,认为企业能力只有在产业的竞争环境中才能体现出重要性。它认为能力与资源作为企业竞争的核心,要考虑需求(是否满足顾客需求、是否具有竞争领先优势——结构分析)、稀缺性(是否可模仿、可替代,还是可持久的——企业核心能力)和适宜性(谁拥有利润)等要素。

柯林斯和蒙哥马利认为,资源价值的评估不能局限于企业自身,而要将其置于其所面对产业环境中,并与其竞争对手所拥有的资源进行比较,从而判断其所具有的优势和劣势。在柯林斯和蒙哥马利研究的基础上,英国学者福克纳和鲍曼两人进一步拓展了以资源观为导向的竞争战略理论体系和分析模式。创造性地提出了“顾客矩阵”与“生产者矩阵”两种分析工具。

资源观的战略管理思想是:“产业环境分析-内部资源分析-制订竞争战略-实施战略-建立与产业环境相匹配的核心能力-竞争优势-业绩”,即分析产业环境、

企业内部环境,得出资源的比较优势,通过制订和实施竞争战略来培养与产业环境相匹配的核心能力,从而获得竞争优势,取得更好的经营业绩。

4. 各学派融合期的战略管理思想(20世纪90年代)

进入90年代,Internet、电子商务等的迅速发展从根本上改变了企业的竞争环境与竞争方式,战略管理思想的各个流派之间的界限越来越模糊,相互取长补短,趋向融合,对问题的分析趋向全面化。然而这一时期,有两个流派值得关注,即战略联盟观和基于信息技术的战略管理思想。

(1) 主张竞争合作的战略管理思想。作为竞争时代的产物,结构学派与能力学派以及资源学派是基于本企业与其他企业的竞争位势的比较,将对方视为敌人,通过竞争对抗来获取竞争优势,对方的能力与资源及其在产业结构中的位置对于本企业来说仅仅是参照物,通过与参照物进行对比,企业在产业中尽力占据有利地位,培养超过竞争对手的能力,或避强趋虚,获得竞争对手所不具有的资源优势。

(2) 基于信息技术的战略管理思想。由于信息技术革命,人类的经济、政治、军事、文化生活正经历着深刻的变化,战略管理理论也由此发生了深刻的变化。信息技术对战略管理的影响问题受到了不少战略管理理论界人士的关注,因而纷纷提出了基于IT(Information Technology,信息技术,简称IT)的战略管理思想。

基于IT的战略管理思想主张利用信息技术或通过建立战略信息系统来实施企业竞争战略,获得竞争优势,以实现企业的使命和目标。它不同于简单地在战略管理中运用信息技术及建立信息系统,因为后者常常将信息技术与信息系统当做战略管理的工具与资源之一,从事信息技术工作的人员的地位较低,信息部门也只是参谋部门、情报部门,对信息技术与信息系统的重视并没有从战略层面上体现出来,而前者则认为信息技术的运用与信息系统的建立是竞争取胜的法宝与武器。基于IT的战略管理思想总的认为信息技术及信息系统与产业结构、核心能力、资源至少具有同等的重要性,而不是依附于它们的。

第二节 企业战略管理的概念与特征

一、企业战略管理的概念

企业是从事生产、流通或服务性经济活动的独立经济组织。企业一方面应满足社会生产或人们生活的需要;另一方面应坚持经济性原则,以保证获取良好的经济效益。企业战略是指企业面对变化激烈的经营环境,为求得长期生存和不断发展,对企业的发展目标、达成目标的途径与手段进行的总体谋划。它是企业战略思想的集中体现,是对企业经营范围的科学规定,同时又是制定规划与计划的基础。

不同的管理学者、战略家,对企业战略管理的定义不尽相同。美国经济学家安索夫在其1976年出版的《从战略规划到战略管理》一书中,认为企业战略管理是把

企业的日常业务决策同长期计划决策相结合而形成的一系列经营管理业务。著名战略管理学者德鲁克指出,战略管理是制定一种或几种有效的战略,以达到企业目标的一系列决策与行动。管理学家、组织学家汤普森进一步阐明,战略管理是通过指明企业长远发展方向,建立具体的业绩目标,根据有关的内部条件和外部环境,制定各种战略,进而执行所选择的行动计划,以达到业绩目标的过程。斯坦纳在1982年出版的《企业政策与战略》一书中则认为,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。

战略管理是一种崭新的管理思想与方式,其目的是对企业现在的及未来的整体经营活动实行战略性管理,可以说战略管理是现代企业管理发展的高级阶段。战略管理活动的重点是制定和实施战略,制定和实施战略的关键在于实现企业外部环境、内部条件和企业目标三者的动态平衡,从而实现企业的战略目标。

综上所述,本书给出企业战略管理的定义:企业战略管理是一个动态的管理过程,它是对企业的生产经营活动实行的总体性管理,是企业制定和实施战略的一系列管理决策与行为,其核心问题是使企业自身条件与环境相适应,求得企业的长期生存与发展。

二、企业战略管理的特征

企业战略是企业最高管理层根据企业的宗旨及对企业内、外部环境的分析,确定企业的总体目标和发展方向,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,但是对战略特征的认识基本一致。总结医药企业战略管理的特征与一般企业的战略管理特征一样,其战略具以下基本特征。

(一) 全局性

企业在经营管理过程中总要遇到各种各样的情况,处理各种各样的问题,其中一些决策涉及整个组织范围,另外一些可能只与局部利益有关。企业战略管理是以企业的全局为对象,根据企业总体发展的需要而制定的。它所规定的是企业的总体行为,它所追求的是企业的总体效果。虽然它必然包括企业的局部活动,但是这些局部活动是作为总体活动的有机组成部分在战略中出现的。这样也就使企业战略具有全局性和系统性。

(二) 战略管理的主体是高层管理人员

由于战略决策涉及一个企业经营活动的各个方面,因此需要企业的最高层管理人员介入战略决策。这不仅是因为他们能够统观企业全局,了解企业的全面发展状况,更重要的是他们拥有对战略实施所需资源进行分配的权利。

(三) 长远性

战略管理从时间上来说具有长远性,企业战略的落脚点不是当前,而是未来,要在一个较长的时期内发挥作用,经验表明,企业战略通常着眼于未来3~5年甚至

更长远的目标。企业战略反对短期性行为，其成效也以长远利益来衡量。战略要以当前为出发点，放眼未来，预见未来的发展趋势。但这并不是要求企业在制定战略的一开始就要看到结局，而是要有洞察力，以新的方式从新的视角观察世界，用发展的眼光来看待问题，因为一个战略制定后，在其实实施的过程中所碰到的困难往往比预想中的困难要多。

（四）相对稳定性

战略必须在一定时期内具有一定的稳定性，才能在企业经营实践中具有指导意义，如果朝令夕改，就会使企业经营发生混乱，从而给企业带来损失。当然企业经营实践又是一个动态的过程，指导企业经营实践的战略也应该是动态的，以适应不断变化的外部环境。因此企业战略应具有相对稳定性。

（五）涉及企业大量资源的配置

企业的资源，包括人力资源、实体财产和资金，或者在企业内部进行调整，或者从企业外部来筹集。在任何一种情况下，战略管理都需要在相当长的一段时间内致力于一系列的活动，而实施这些活动需要有充足的资源作为保证。因此，为保证战略目标的实现，需要对企业的资源进行统筹规划与合理配置。

第三节 企业的战略层次

一般来讲，在大中型企业中，企业战略可以划分为三个层次：企业总体战略、企业经营战略和企业职能战略。

一、企业总体战略

企业总体战略是企业总体的、最高层次的战略。企业总体战略重点解决两个方面的问题：一是从全局出发，根据企业的外部环境以及内部条件，选择企业的经营范围和领域，即要回答经营什么业务的问题；二是在确定经营业务后，在各部门间进行资源分配，以实现企业的整体战略意图，这也是企业实施战略的关键措施。

企业总体战略的特点：

（一）从战略形成的性质看，总体战略是关乎企业全局发展的、整体性的、长期的战略。

（二）从参与战略制定的人员看，参与企业总体战略制定与推行的主要是企业的高层管理人员。

（三）从对企业发展的影响程度看，企业总体战略与企业的组织形态有着密切的关系。当企业形态简单，经营业务和目标单一时，企业总体战略就是该项经营业务的战略，即业务战略。企业总体战略与业务战略的决策权都集中在董事会和最高层管理者手中。这种战略结构类似于小型企业的组织形式（如图1-1所示）。

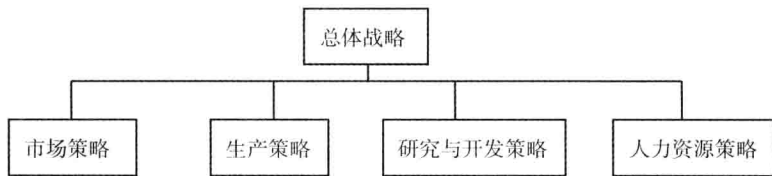


图 1-1 单一业务企业的战略结构

当企业的组织形态较为复杂，经营业务和目标多元化时，企业的总体战略也相应地复杂化，形成多种经营战略。如果一个企业跨行业经营，即有多项经营业务时，其战略则呈现一般战略结构形式。总体战略在最上层，是最高层次的战略，它为职能战略和经营战略提供发展方向与支持，这种典型的战略结构如图 1-2 所示。

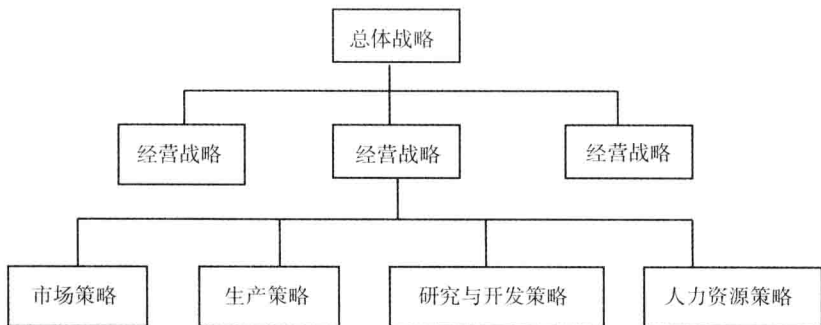


图 1-2 跨行业经营企业的战略结构

企业的总体战略是根据企业的外部环境和内部条件的变化而提出来的，它对企业的组织形态具有反作用，要求企业组织形态在一定时期做出相应的调整。如当企业准备利用部分内部资源进行合资经营时，企业的组织形态就需要适应这种变化，构建专门处理合资事宜的事业部。总体战略主要是回答企业应该在哪些领域里进行经营活动的问题，因此，从战略的四种构成要素的作用来看，经营范围和资源配置是总体战略的主要构成要素。竞争优势和协同作用两个要素则因企业不同而需要具体分析。在经营多种相关产品的企业里，竞争优势和协同作用很重要，其主要解决企业内部各产品的相关性和在市场上进行竞争的问题。在多种行业联合的大型医药企业里，竞争优势和协同作用相对来讲不是很重要，因为企业中各经营业务之间存在一定的协调性，可以共同形成整体优势。即使某个经营业务经营不善，其他的经营业务也还可以支持整个企业形成优势。

二、企业经营战略

企业经营战略有时也称为业务战略或竞争战略，它处于战略结构的第二层。这种战略所涉及的问题是，在选定的业务范围内或在选定的市场—产品区域内，经营单位应在什么样的基础上进行竞争，以取得竞争优势。为此，经营单位的管理者需