

新编高等院校经济管理类规划教材·专业课系列



秦远建 © 主编

企业战略管理



本书提供配套课件和综合案例答案



清华大学出版社

新编高等院校经济管理类规划教材·专业课系列

企业战略管理

秦远建 主编

清华大学出版社

北 京

内 容 简 介

本教材全面系统地分析和总结了战略管理的基本理论、思想和方法,在综合了国内外现有研究的基础上,结合了编著者对战略管理思想的新见解。本教材内容深入浅出,配合网络教学平台上适时补充的新学习材料,适宜丰富多彩的教学形式,对教师具有较强的教学操作性,对学生具有较强的学习互动性,对于管理中的实践方法具有较强的借鉴和参考价值,可供工商管理等相关管理专业学生、企业界管理人士及对管理学感兴趣的学习者使用。

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/秦远建 主编. —北京:清华大学出版社, 2013.2

(新编高等院校经济管理类规划教材·专业课系列)

ISBN 978-7-302-30660-3

I. ①企… II. ①秦… 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(2012)第 272028 号

责任编辑:王 定

版式设计:周晓亮

责任校对:蔡 娟

责任印制:何 芊

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>, 010-62796865

印 装 者:北京密云胶印厂

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm 印 张:22.75 字 数:582 千字

版 次:2013 年 2 月第 1 版 印 次:2013 年 2 月第 1 次印刷

印 数:1~4000

定 价:35.00 元

产品编号:049658-01

前言

战略管理这门科学在学者们和企业家们的探索与实践不断完善和发展。各种新思想、新理论、新方法、新的企业经营模式不断产生,丰富着企业战略体系,同时又指引着企业的实践。本教材在综合国内外现有战略管理研究与企业实践的基础上,结合了编者对战略管理的新见解。本教材内容深入浅出,配合网络教学平台上适时补充的新学习材料,适宜丰富多彩的教学形式,对教师具有较强的教学操作性,对学生具有较强的学习互动性,对于管理者的实践具有较强的借鉴和参考价值,可供工商管理等相关管理专业学生、企业界管理人士及对管理学感兴趣的学习者使用。

本教材有如下特点:

第一,全面系统地分析和阐述了战略管理的基本理论、方法和发展趋势,既有基本原理和基本知识,也有许多探索性、创新性的观点和方法。

第二,采用最新的阅读材料,紧跟时代脉络,提升了读者的共鸣感和阅读兴趣,增加了课堂讨论和案例研究的可参与性。

第三,在内容中增加趣味小贴士,对相关战略工具进行了简明扼要的介绍,扩展了知识的涵盖面,也对学生的课外学习提供了指导性。

第四,对关键的专业词汇均作了中英文对照,增强了教学的指导性,也方便了读者追踪对应领域内的国内外前沿知识。

第五,针对教材本身开设了网络教学平台,一方面通过该平台适时地对教材内容进行丰富与拓展,另一方面也提供了读者相互交流的互动渠道。

本教材是集体智慧的结晶,由武汉理工大学管理学院博士生导师秦远建担任主编,负责整体结构设计、策划、组织和全书的统稿与定稿。参加本教材编写的人员及分工为:秦远建主编第1章、第2章,秦远建、韩周主编第3章、第9章、第10章,尹浩主编第4章、第5章、第11章,吕浩主编第6章、第7章、第8章,刁兆峰主编第12章。此外,葛鑫、凌彭、李若阳、郭辰、赵沉雪在本书的编写过程中收集整理资料,做了很多工作,在此对他们的付出表示衷心感谢。

由于编者水平有限,书中难免存在不足和疏漏之处,望各位专家与读者给予谅解和指正,不吝赐教。

本教材的出版感谢清华大学出版社和武汉理工大学管理学院的大力支持。

秦远建
2012年12月

目 录

第一章 导论	1
第一节 战略、企业战略与战略管理	2
一、战略与企业战略	2
二、企业战略管理的层面	7
三、企业战略管理面临的挑战	10
第二节 企业战略管理学派	12
一、企业战略概念的演变	12
二、企业战略管理理论的流派	13
三、企业战略管理的基本模型	21
第三节 企业战略管理过程	24
一、企业战略管理的基本思想	24
二、企业战略管理过程	25
三、企业战略主体思想的体现	27
四、有效的战略管理与战略管理家	32
五、让企业战略管理发挥更佳的作用	33
第四节 战略管理思想与企业实践的新发展	33
一、精益战略	33
二、长尾战略	35
三、蓝海战略与红海战略	36
四、顶端战略	38
本章小结	40
思考题	41
第二章 企业愿景、使命与战略目标	43
第一节 企业愿景	44
一、企业愿景的内涵及设立目的	44
二、企业愿景的架构及构建方法	48
第二节 企业使命	50
一、企业使命的内涵及特征	50
二、企业使命的构成要素	51
第三节 企业战略目标	53
一、战略目标的内涵及特征	53
二、战略目标体系	54

第四节 企业愿景、使命与战略目标的关系	57
本章小结	58
思考题	58
第三章 企业战略逻辑	59
第一节 战略逻辑概述	61
一、战略逻辑的内涵	61
二、战略逻辑的基本类型	61
三、战略逻辑要素	62
第二节 企业战略的逻辑分析	62
一、企业战略架构的逻辑分析	62
二、企业战略思想脉络的逻辑分析	64
第三节 企业战略地图	67
一、战略地图的内涵	67
二、战略地图的开发	68
三、战略地图的设计需要注意的问题	71
第四节 企业经营战略逻辑	71
一、基于线性成长情境下的企业经营战略逻辑	71
二、基于非线性复杂成长情境下的企业经营战略逻辑	72
三、隐形冠军企业的经营战略逻辑	73
本章小结	74
思考题	75
第四章 企业外部环境分析	77
第一节 一般外部环境分析	79
一、外部环境概述	79
二、外部环境的分类	80
三、外部环境的特点	80
第二节 宏观环境分析	83
一、政治—法律影响因素	84
二、经济影响因素	85
三、技术影响因素	85
四、社会文化影响因素	86
第三节 微观环境分析	90
一、波特的五种竞争力量模型	90
二、战略集团分析法	98
第四节 竞争对手分析	100
一、竞争对手分析模型	100
二、市场信号	102
三、两个实用环境矩阵分析工具的运用	103

本章小结	105
思考题	107
第五章 企业内部环境分析	109
第一节 内部环境概述	110
一、企业内部环境	110
二、内部环境分析程序	112
第二节 内部环境分析方法	112
一、经验曲线法	112
二、价值链分析	115
第三节 企业资源构成	118
一、企业有形资源	119
二、企业无形资源	119
三、企业人力资源	120
第四节 企业核心竞争力	121
一、核心竞争力的内涵	121
二、核心竞争力的体现	123
三、核心竞争力评价标准	124
第五节 内部环境评价技术	126
一、内部要素评价矩阵	126
二、SWOT 分析法	127
本章小结	133
思考题	135
第六章 公司战略	137
第一节 产品—市场战略	139
一、市场渗透战略	139
二、市场发展战略	141
三、产品发展战略	141
四、多角化经营战略	142
第二节 企业一体化战略	152
一、垂直一体化战略	152
二、水平一体化战略	155
第三节 稳定型战略、收缩型战略和战略组合	159
一、稳定型战略	159
二、收缩型战略	161
三、战略组合	162
本章小结	164
思考题	166

第七章 经营单位战略	167
第一节 基本竞争战略	169
一、成本领先战略	170
二、差异化战略	171
三、集中化战略	174
第二节 处于不同行业结构的企业竞争战略	179
一、分散行业中的企业竞争战略	179
二、规模经济行业中的企业竞争战略	181
第三节 处于不同行业生命周期的企业竞争战略	187
一、新兴行业的竞争战略	187
二、成熟行业的竞争战略	189
三、衰退行业的竞争战略	190
本章小结	195
思考题	196
第八章 并购战略	199
第一节 企业并购的概念和类型	202
一、企业并购的概念	202
二、企业并购的主要类型	204
第二节 企业并购的动因分析	207
一、企业并购的直接动因	207
二、企业并购的深层动因	208
第三节 企业并购的实施	213
一、目标企业的分析	213
二、目标企业的价值评估	214
三、企业并购的融资方式	217
四、企业并购的风险分析	220
第四节 企业并购后的整合	222
一、企业并购后整合的内容	222
二、企业并购后整合的模式	223
本章小结	226
思考题	227
第九章 战略联盟	229
第一节 战略联盟的内涵	230
一、战略联盟的基本含义	230
二、战略联盟的界定	231
三、战略联盟与企业竞争力的关系	232
第二节 战略联盟的类型和动因分析	235
一、战略联盟的类型	235

二、战略联盟的潜在驱动力量	238
第三节 联盟战略	240
一、战略联盟与联盟战略	240
二、联盟战略要素	241
第四节 战略联盟的组建与管理	243
一、战略联盟的组建条件	243
二、盟友选择	243
三、战略联盟的管理	244
四、国际战略联盟的多文化管理	245
本章小结	251
思考题	252
第十章 国际化战略	255
第一节 公司国际化经营的动因分析与风险因素	258
一、企业国际化经营的激励因素分析	258
二、国际扩张的风险因素	260
第二节 公司国际市场进入模式	261
一、国际市场组合战略	261
二、赢利—合法性模式	262
三、价值链模式	263
第三节 国际市场进入的战略模式和战略选择	264
一、国际市场进入的战略模式	264
二、国际市场进入的战略选择	266
第四节 国际化经营战略的控制	269
一、母公司对海外子公司的控制手段	269
二、控制机构	270
第五节 中国企业国际化经营	271
一、中国企业跨国经营的意义	271
二、中国企业跨国经营存在的问题	272
三、关于中国企业国际化的途径	273
四、政府对企业国际化战略的支持	274
本章小结	275
思考题	275
第十一章 战略控制与实施	277
第一节 战略控制	278
一、战略控制观念的演变	279
二、战略实施控制的一般程序	283
三、战略控制的方法	288
第二节 企业组织结构与战略	291

一、组织结构战略含义	291
二、战略的前导性与组织结构的滞后性	292
三、组织结构与战略匹配	292
四、组织结构模式的变动	295
五、企业组织结构的优化设计	296
六、组织结构的战略创新	298
七、机构协调在战略实施中的作用	300
第三节 企业流程再造	304
一、企业流程再造的背景	304
二、企业流程再造的应用现状	305
三、企业流程再造的理论框架	306
四、企业流程再造过程	307
第四节 组织行为控制与战略执行力强化	312
一、组织行为控制	312
二、战略执行力强化	314
第五节 企业战略审计	316
一、企业战略审计的基本定义	316
二、企业战略审计的程序	322
本章小结	329
思考题	330
第十二章 企业创新与可持续发展	331
第一节 识别与发展市场机会	333
一、机会识别	333
二、机会形成	334
第二节 持续创新与企业可持续发展	335
一、创新的动力与源泉	335
二、企业战略逻辑创新	336
三、企业可持续成长的关键：创新力与控制力的统一	337
四、培养学习型组织文化	338
第三节 企业可持续发展战略管理	340
一、企业生命周期管理	340
二、企业成长中的战略陷阱及其克服	342
三、建立企业的“二次创业”机制	345
本章小结	348
思考题	349
参考文献	351

第一章

导 论

没有战略展望的公司，对于它们所力争达到的业务位置是不肯定的。

——汤姆森



引导案例

三一集团：战略造就卓越

三一集团有限公司始创于1989年。自成立以来，三一集团秉持“创建一流企业，造就一流人才，做出一流贡献”的企业宗旨，打造了业内知名的“三一”品牌。2007年，三一集团实现销售135亿元，成为新中国成立以来湖南省首家销售过百亿的民营企业。2008年和2009年，尽管受金融危机影响，三一仍然延续了以往的增长。2010年，三一集团销售超过500亿元。2011年，三一集团实现销售802亿元。2011年7月，三一重工以215.84亿美元的市值，首次入围FT全球500强，成为唯一上榜的中国机械企业。目前集团拥有员工6万余名。

三一重工的发展目标以高新技术改造机械装备工业，率先使所经营产品升级换代至世界一流水准，成为中国机械装备工业的标志性企业。

三一重工的经营战略以“创建一流企业、造就一流人才、做出一流贡献”为使命，以自强不息，产业报国的三一精神为理想，在全公司推广“品质改变世界”的核心价值观，以“一切为了客户，一切源于创新”为基本经营理念。

1. 三一重工的“1233”经营战略指导思想

(1) 一个根本，即以人才为根本建立符合现代企业发展要求与公司实际需要的基于公司核心能力建设的人力资源管理体系，真正做到引得进、用得好、留得住，重点提升人员素质，打造行业一流的研发、营销和管理骨干队伍。

(2) 研发和服务两项核心能力。研发能力：确保混凝土输送机械在国内的领先地位，争取路面机械达到国内一流，三一重装新产品达到国外同类产品的水平。服务能力：超过同行标准，超过客户期望，成为行业标杆。

(3) 三个关系，即规模、效益和品牌三者之间的关系，规模是效益的基础，也是品牌的基础；规模服从于效益，效益服从于品牌。

(4) 三个利用,即利用国际分工、重组和国际市场;利用宏观经济调整带来的行业调整和企业重组的机会;利用新技术进步带来的产业升级。

2. 产业定位

在对国内外经济形势、市场需求、同行业竞争对手、公司自身优劣势进行深刻分析的基础上,公司在未来三年内,实施专业化经营战略,将主导产业定位为工程机械产业,同时,作为战略协同产业,在全球范围内开展以工程机械设备为主的租赁业务,以租促销,先租、销,再设厂。在此基础上,高度关注与本公司产品密切相关的机械制造业——首先是环保机械行业的发展,为公司进入通用机械制造业打下基础。

3. 竞争战略

对国内竞争者采取差异化战略,重点是产品的差异化、品种的差异化、品质的差异化和服务的差异化。产品的差异化是指公司开发出处于国内外同行技术前沿的产品,促使产品的升级换代;品种的差异化是指公司实施产品品种的大型化、微型化和成套化战略,规避国内产品集中在中间层面的恶性竞争;品质的差异化是指公司大力开发技术壁垒高、市场竞争弱的高品质产品,替代进口产品,同时逐步进入国际市场;服务的差异化是指公司对不同的产品采取更准确的客户需求分析和市场的再细分,为客户提供个性化的产品和服务模块。通过实施差异化战略,全面提升公司产品、服务、品牌全方位的竞争优势。对国外竞争者采取全面成本领先战略。所谓全面成本领先,是指在与国外品质接近的情况下,产品以较低的销售价格进入市场,利用产品的高性价比参与竞争。通过进一步提高全员劳动生产率,控制管理成本、财务成本和利用现有营销网络降低营销成本,以保持和加强公司产品在成本方面的竞争优势。

(资料来源:由百度文库整理所得)

【思考题】

- (1) 三一集团的竞争战略和传统的竞争战略有何区别?
- (2) 对于三一集团在今后的产品定位,你有什么看法?

第一节 战略、企业战略与战略管理

一、战略与企业战略

(一) 战略的由来

从字面上看,“战略”在中国是一个典型的合成词。“战”本义为“战争”,通常指打仗,是政治的继续。“略”本义为“大致、简单”,“省去、简化”;“计谋、方略、策略”,“抢、掠夺”是其引申义。而“战略”合“战”、“略”二字之义,即“战争的谋略”或“通

过打仗来掠夺”。

在远古、中古、近代,当政治发展到水火不相容难以调和的状态时,通常是由战争来最后解决势不两立的局面的。当然,在现代社会,战争作为一种血腥的暴力行为,非常容易招致国际社会的指责。所以,一般都是通过双方或多边的协调机制来积极地解决问题。因此,“通过打仗来掠夺”之义来理解“战略”的含义,也就极为鲜见了。

“战略”一词在英文中为 Strategy,在法文中为 Stratégie,在德文中为 Strategie。其词根出于希腊语,希腊语中有 stratos 一词,意为军队。从这个词衍生出 strategos,意为将军或领袖,以及 strategeia,其意可以分别为战役或将道。约公元 580 年,东罗马皇帝毛里斯著《Strategikon》一书以教育其将领,这里 Strategikon 意为“将军之学”。自从罗马衰亡,西方进入中世纪后,所有这些发源于希腊的名词和观念都已为人所遗忘,直到千余年后才又出现。1770 年,法国人梅齐乐在翻译毛里斯的《Strategikon》一书时,根据其书名创造出 Strategy 一词,并于 1777 年在自己所著的《战争理论》一书中首次使用。这即为“战略”一词作为现代军语的起源。

“战略”一词,虽然起源于军事语境,但是在和平年代,却广泛地用于复杂的行政管理或工商管理实践。诚然,无论军事行动,还是行政管理和工商管理活动,优秀的将军或能干的企业管理者或行政管理者,总是先从战略出发,而不是先考虑操作性的计划。

(二) 企业战略的概念

“战略”一词与企业经营联系在一起并得到广泛应用的时间并不长。最初出现在巴纳德(C.I.Bernad)的西方经营学名著《经理的职能》(1938 年)一书中。巴纳德在书中从分析影响企业目的的各种因素中提出了战略要素的概念。1962 年钱德勒(Alfred D.Chandler)在《战略与组织》一书中首次对企业战略下了定义。此后,企业战略及战略管理倍受关注,大量的研究不断地丰富和发展着企业战略理论体系。企业战略的思想与概念的广泛传播和应用是在 1965 年美国经济学家安索夫(H.I.Ansoff)的《企业战略》著作发表之后。今天,在企业经营中运用这个词,主要是指对企业长远发展所做的系统的、全局性的谋划。企业战略涉及企业未来的发展方向、发展道路、发展目标和发展行动四个主要方面的问题。但对于战略的理解一直没有统一的认识,以下是西方著名学者提出的独具特色的战略定义:

(1) 安德鲁斯的定义。美国哈佛大学商学院教授安德鲁斯(Andrews)认为,“战略是目标、意图或目的,以及为达到这些目的而制定的主要方针和计划的一种模式。这种模式界定企业正在从事的或者应该从事的经营业务,以及界定企业所属的或应该属于的经营类型。”

(2) 魁因的定义。美国达梯莱斯学院的管理学教授魁因(J.B.Quinn)认为,战略是一种模式和计划,它将一个组织的主要目的、政策和活动按照一定顺序结合成一个紧密的整体。战略包括三个因素:可以在一定条件下达到的最主要的目标,指导或约束经营活动的重要政策,可以在一定条件下实现预期目标的主要活动程序和项目。

(3) 安索夫的定义。美国著名管理学家安索夫(I.Ansoff)根据自己在美国洛克希德飞机公司等大型的多元化经营的公司里多年的管理实践和在大学的教学及咨询经验,于 1965 年发表了著名的《企业战略》一书,提出了他自己的企业战略观。他认为企业战略是贯穿于企业经营

与产品和市场的一条“共同经营主线”。这条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。安索夫提出的这条主线是由四个要素所构成的。

① 产品与市场范围。产品与市场范围主要说明企业所处的行业，经营的产品与细分市场。一些企业将自己的经营范围定得过宽，造成企业经营的产品与市场过于宽泛，结果造成共同的经营主线不明朗。一般来说，为了清楚地表述企业共同的经营主线，企业应该清晰地对产品线宽窄和市场范围加以描述。

② 增长向量。增长向量指出了企业经营发展的方向和趋势，具体来说，就是指企业所生产的产品随着产品技术的进步、生命周期的演变、企业在产品上变化的方向和速度，以及在竞争市场上调整的方向和推进的快慢。图 1-1 所示的产品/市场矩阵列举了企业增长向量发展变化的可能方向。



图 1-1 产品/市场矩阵

市场渗透是通过以现有产品在目前市场上实现份额增长；市场开发是企业当前产品开拓新的市场；产品开发是在现有市场上推出替代现有产品的新产品；另辟蹊径则是在新的市场领域推出新的产品。

③ 竞争优势。竞争优势是指那些可以使企业处于强有力竞争地位的产品和市场的特性。根据迈克尔·波特的观点，企业竞争优势“归根到底来源于企业为客户创造的超过其成本的价值”，“企业拥有的各种优势可以归结为两种基本类型：低成本和独特性。”所谓独特性就是企业在经营中表现出来的独一无二的特性。这两种基本的竞争优势在不同的企业有不同的表现形式。一般而言，企业的低成本或独特性竞争优势可延展至以下几个方面：创新能力、品牌、协调机制、生产组织、人力资源、营销网络等。

企业竞争优势的形成源自两个方面。一是具有优越的客观条件，即指企业所在地取得自然条件、资源状况、交通运输、信息交流、通信工具、经济基础和公共关系。这些客观条件中，有的是自然形成的；有的是人们长期努力形成的；有的是企业长期形成的，如良好的公共关系和企业形象。二是企业内部形成的，即高层管理的决策能力、工程技术人员的创新能力、市场营销人员的营销能力、员工的素质等。

④ 协同作用。协同作用是指企业内部联合协作可以达到的效果。依据系统论原理，协同

作用常常被描述为具有 $2+2>5$ 的效应,即企业内部各经营单位整合起来所产生的效益要大于各经营单位各自分别努力所创造效益的总和。

协同作用可分为:销售协同作用,企业各产品使用共同的销售渠道、仓库等;运行协同作用,企业内各经营单位分摊间接费用,分享共同的经验曲线;投资协同作用,这种作用产生于企业内各经营单位联合利用企业的设备、共同的原材料储备、共同研究开发的新产品,以及分享企业专用的工具和专有的技术;管理协同作用,在一个经营单位运用另一个经营单位的管理经验、专门技能。当然,如果协同作用使用不当,也会产生负协同作用,即 $2+2<5$ 。

随着对协同效应研究的深入,除了存在 $2+2>5$ 的正协同效应外,我们发现还存在着 $5-1>5$ 的反协同效应。除了存在水平横向的协同效应之外,还存在着上下纵向的协同效应。除了存在价值增加型协同效应之外,还存在着成本减少型协同效应。

衡量企业协同作用是否存在的方法有:在企业投资一定时,评价由于企业内部各经营单位联合经营而使企业纯收入增加的状况;或在企业收入水平一定时,评价由于企业内部各经营单位联合经营而使企业成本下降的程度。

(4) 明茨博格的定义。加拿大麦吉尔大学著名管理学教授明茨伯格(H.Mintzberg)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。即战略是计划(Plan)、计谋(Ploy)、模式(Pattern)、定位(Position)、观念(Perspective)。

- 战略是一种计划。
- 战略是一种计谋。
- 战略是一种模式。
- 战略是一种定位。
- 战略是一种观念。

值得指出的是:把战略理解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中确定一个特殊的地位,使得对手们无法与之竞争。

把战略理解为一种观念的内涵,则昭示着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上。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。

(5) 迈克尔·希特的定义。美国战略管理学教授迈克尔·希特(Michael.A.Hitt)从核心竞争力和竞争优势的角度将企业战略定义为:企业战略是企业“设计用于开发核心竞争力和获取竞争优势而整合与协调企业一系列资源和行动的谋划”。

综上所述,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。

两点说明：

① 战略管理不仅涉及战略的制定和规划，而且也包含着将制定出的战略付诸实施的管理，因此是一个全过程的管理。

② 战略管理不是静态的、一次性的管理，而是一种循环的、往复性的动态管理过程。它是需要根据外部环境的变化、企业内部条件的改变，以及战略执行结果的反馈信息等，而重复进行新一轮战略管理的过程，是不间断的管理。

(三) 企业战略管理的定义与特点

斯坦纳在他 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。

企业战略管理具有如下特点：

(1) 战略管理具有全局性。企业的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。它所管理的是企业的总体活动，所追求的是企业的总体效果。虽然这种管理也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在战略管理中出现的。具体地说，战略管理不是强调企业某一事业部或某一职能部门的重要性，而是通过制定企业的使命、目标和战略来协调企业各部门自身的表现，使这些部门对实现企业使命、目标、战略做出积极的贡献。这样也就使战略管理具有综合性和系统性的特点。

(2) 战略管理的主体。战略管理的主体是企业的高层管理人员。由于战略决策涉及一个企业运作的各个方面，虽然它也需要企业上、下层管理者和全体员工的参与和支持，但企业的最高层管理人员介入战略决策是非常重要的。这不仅是由于他们能够统观企业全局，了解企业的全面状况，而且更重要的是他们具有对战略实施所需资源进行分配的权力。

(3) 战略管理涉及企业大量资源的配置问题。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，战略决策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大量的资源作为保证。因此，这就需要为保证战略目标的实现，对企业的资源进行统筹规划，合理配置。

(4) 战略管理从时间上来说具有长远性。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的战略计划。

(5) 战略管理需要考虑企业外部环境中的诸多因素。现今的企业都存在于一个开放的系统中，它们影响着这些因素，但更通常地是受这些不能由企业自身控制的因素所影响。因此在未来竞争的环境中，企业要使自己占据有利地位并取得竞争优势，就必须考虑与其相关的因

素，这包括竞争者、顾客、资金供给者、政府等外部因素，以使企业的行为适应不断变化中的外部力量，企业能够继续生存下去。

二、企业战略管理的层面

一般来说，在大中型企业中，企业的战略可以划分为三个重要的层次：企业总体战略，也称为公司战略；经营单位战略，也称为竞争战略；职能战略。战略的这三个层次同时与企业的组织结构是相对应的。图 1-2 所示为企业组织机构与战略层次对应关系。

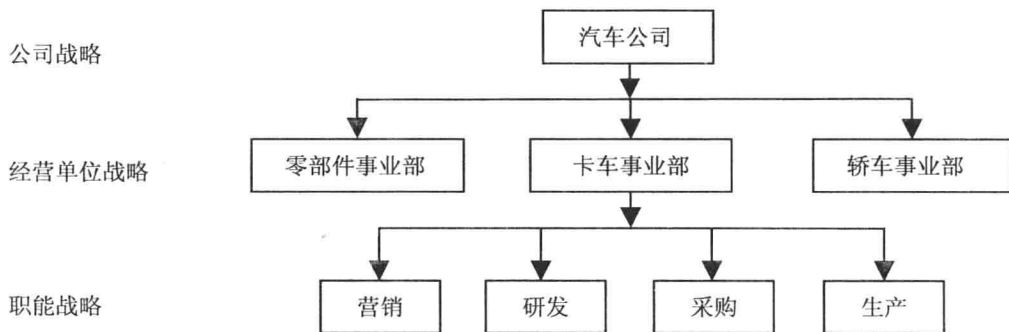


图 1-2 企业组织机构与战略层次对应关系

（一）公司战略

现代企业体系是由大型企业、中型企业和小型企业组成的，尽管小型企业在数量上占据整个企业体系的绝大多数，但小型企业从性质上讲只是企业发展过程中的一个初始形态，它必然要向中型企业和大型企业方向发展和过渡。因此，现代企业的稳定形态、典型形式应该是大中型企业。一般而言，大中型企业是由一些相对独立的业务组成的集合体。这些相对独立的业务在西方被称为战略业务单位(SBU)。多元 SBU 共存于一个企业有其客观合理因素，下面三个理论即是普遍为学者和实业界所接受的解释：

(1) 组合论。该观点认为，将多个独立的业务组织在一起，更有利于对它们实施有效管理，多个相互独立的业务可以相互支持，共同增强企业的竞争能力。例如，正在走向成熟的业务单位所创造的现金收入，可用来满足共处于高速成长期的新业务单位对资金大量投入的需要。

(2) 协同论。协同论指出，公司存在的基本原因在于它建立在多元 SBU 之间且存在重要相似之处这个基础上，这使得各个 SBU 共享资源，如管理人员的技能与经验、大规模采购带来的单位成本下降、共同销售网络节省的开支等，从而有利于单项业务费用的减少或者在市场上更有力地竞争。

(3) 核心能力论。该观点认为，如果一个企业形成了一种特殊能力，这种特殊能力可以为企业带来竞争优势地位，因此企业可以将这种能力应用于其他业务单位，实现竞争优势。例如，日本本田公司将小型四冲程汽油发动机的制造技术应用于汽车、割草机和艇外推进机等产品的生产之中。