



高等学校“十一五”规划教材

企业战略管理

QIYE ZHANLÜE GUANLI

主 编 刘友金 张 麟



中国矿业大学出版社

China University of Mining and Technology Press

《金瓶梅》是中國文學史上第一部由文人創作的白話長篇小說，其內容描寫了宋徽宗宣和年間，以武大郎與潘金蓮的愛情故事為核心，展開了一幅生動的社會百態圖。小說通過對市井生活、官場黑暗、社會風俗的細膩描寫，揭露了封建社會的種種醜態，具有極高的文學價值和社會批判意義。

中国矿业大学出版社

内 容 提 要

本书全面系统地阐述了企业战略管理的基本理论和方法,全书分四篇,第一篇绪论,介绍战略管理;第二篇战略分析,介绍企业外部环境分析,企业内部条件分析,企业使命与战略目标;第三篇战略选择,介绍公司方向战略,公司基本战略,公司竞争战略,公司国际化经营战略;第四篇战略实施与控制,介绍企业组织结构与战略,人力资源与领导,战略控制,企业战略变革与创新;最后附有综合案例。

本书可作为高校管理类各专业本科生、研究生和 MBA 教材,也可作为各类企业管理人员的培训教材和自学教材。

图书在版编目(CIP)数据

企业战略管理/刘友金,张麟主编. —徐州:中国矿业大学出版社,2008.6

ISBN 978 - 7 - 81107 - 971 - 5

I. 企… II. ①刘…②张… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 057937 号

书 名 企业战略管理

主 编 刘友金 张 麟

责任编辑 周 丽 姜 华

出版发行 中国矿业大学出版社

(江苏省徐州市中国矿业大学内 邮政编码 221008)

网 址 <http://www.cumtp.com> E-mail: cumtpvip@cumtp.com

排 版 中国矿业大学出版社排版中心

印 刷 江苏淮阴新华印刷厂

经 销 新华书店

开 本 787×960 1/16 印张 18.5 字数 352 千字

版次印次 2008 年 6 月第 1 版 2008 年 6 月第 1 次印刷

定 价 26.00 元

(图书出现印装质量问题,本社负责调换)

高等学校“十一五”规划教材经济与管理学科 教材编审委员会

主 任 张 骐

副主任 张金锁 王新华 王汉斌

委 员 (以姓氏笔画为序)

丁日佳	王 丹	王建华	牛冲槐
冯振翼	宁云才	朱 炜	朱学义
刘友金	纪成君	李汉通	时力华
周 敏	高凤莲	曹靖宇	曾 旗
雷思友	路世昌	廖湘岳	谭旭红
鞠耀绩			

《企业战略管理》编者名单

主 编 刘友金 张 骐

副主编 陈铁华 贾占海 荣怀兵

编 写 (以姓氏笔画为序)

刘友金	杜龙政	李向辉	肖登峰
张 骐	张世君	陈玉和	陈应龙
陈铁华	赵瑞霞	荣怀兵	胡黎明
贾占海	翁翼飞		

前 言

企业战略管理是一门新兴的管理学科,我国自 20 世纪 90 年代引进国外的理论体系以来,结合我国企业的实际,战略管理理论已取得了长足的发展。与反映企业某一方面的职能管理理论如市场营销管理、生产管理、财务管理等不同,企业战略管理是一门高度综合性的理论,它跨越了企业经营和管理的整个范畴,重点是研究和解决企业长远性、全局性的战略问题,为企业高层决策者服务。

在我国教育界,1996 年“国家教委管理类专业教学指导委员会”就曾将“战略管理”列为管理类专业培养计划的 13 门主干课程之一,建议各管理学院为本科生开设这门课程,“全国工商管理硕士(MBA)教育指导委员会”也将“战略管理”作为 MBA 培养计划中的 9 门核心课程之一。由此可见,“战略管理”这门课程已经成为管理类专业本科生及研究生的必修课,其目的是培养学生的综合分析和决策能力。

同样,对我国企业来说,客观形势要求企业将战略管理的思想和方法应用于企业管理实践中去。随着我国加入 WTO 以及科学发展观理念的提出,使得企业面临的外部环境急剧变化,市场竞争日益激烈。尤其是自 20 世纪 90 年代初以来,许多企业高层管理人员已经将战略管理的理念引入企业,并在组织结构中设立诸如“企业发展战略委员会”、“企业发展策划部”等机构。我国的战略管理实践丰富了从国外舶来的战略管理理论,同时也更需要符合本国国情的战略管理理论的指导,以减少或避免企业发生重大决策失误。因此,编写这本《企业战略管理》教材,希望对促进我国企业管理的发展,提高企业管理水平能有一定的借鉴作用。

本书的作者来自全国七所高校,大多是长期从事“战略管理”教学和研究的专家和教授。本书由湖南科技大学商学院教授刘友金博士起草编写大纲,华北科技学院张骢教授、翁翼飞博士,西安科技大学陈铁华教授,太原理工大学贾占海教授,河南理工大学张世君教授参与讨论,最后定稿。具体分工如下:第一章由湖南科技大学刘友金教授和赵瑞霞老师编写;第二章由湖南科技大学陈应龙老师编写;第三章、第四章由西安科技大学陈铁华教授编写;第五章由安徽理工大学荣怀兵老师编写;第六章由湖南科技大学赵瑞霞老师、刘友金教授及胡黎明老师编写;第七章由太原理工大学贾占海教授编写;第八章由河南理工大学张世

君教授编写;第九章由山东科技大学陈玉和教授编写;第十章、第十一章由华北科技学院翁翼飞博士编写;第十二章由华北科技学院张麟教授编写;综合案例由湖南科技大学李向辉老师编写;湖南科技大学杜龙政博士参与全书的修改工作,胡黎明老师参与了全书的排版和文字校对工作,肖登峰老师参与了全书的图表制作与修正。全书由刘友金教授负责总纂、修改、定稿。

本书在出版过程中还得到了湖南科技大学、华北科技学院、西安科技大学、安徽理工大学、太原理工大学、河南理工大学、山东科技大学等学校领导的支持，同时中国矿业大学出版社姜华编辑给予了许多帮助，才使得本书顺利出版发行。在此，深表敬意。

本书在撰写过程中,参考了许多资料和研究成果,正是这些在战略管理领域中做出了开拓性贡献的学者、作者和实践者,为我们提供了许多智慧和素材。在此,深表感谢。

企业战略管理是一门年轻的边缘学科,涉及的知识面广泛,发展迅速,理论上不断有新的发现,实践上也不断在作新的探索,由于时间仓促,查阅论文、资料有限,调查研究不够,书中疏漏之处在所难免,恳请广大同行和读者批评指正。

于佩燕女士所著《中国服装品牌设计》一书，由清华大学出版社出版，ISBN 7-302-11111-1，2008年3月。

目 录

第一篇 绪 论

第一章 战略管理概论	1
第一节 战略管理理论的产生和发展	1
第二节 战略管理的概念、特点及作用	4
第三节 战略管理过程	7
第四节 战略管理者与战略性思维	11
本章案例	19

第二篇 战略分析

第二章 企业外部环境分析	21
第一节 企业外部环境概述	21
第二节 企业宏观环境分析	24
第三节 企业竞争环境分析	28
第四节 企业竞争对手分析	33
第五节 市场信号辨析	39
本章案例	43
第三章 企业内部条件分析	50
第一节 企业资源分析	50
第二节 企业能力分析	54
第三节 企业内部环境分析方法	66
本章案例	78
第四章 企业使命与战略目标	82
第一节 企业使命	82

第二节 企业战略目标	89
本章案例	96

第三篇 战略选择

第五章 公司方向战略	98
第一节 稳定型战略	98
第二节 发展型战略	100
第三节 紧缩型战略	103
第四节 公司方向战略的选择	104
本章案例	108
第六章 公司基本战略	114
第一节 专业化战略	114
第二节 多元化战略	116
第三节 一体化战略	120
第四节 内部开发战略	123
第五节 并购战略	125
本章案例	130
第七章 公司竞争战略	134
第一节 基本竞争战略	134
第二节 公司职能战略	144
本章案例	154
第八章 公司国际化经营战略	158
第一节 公司国际化经营的原因及特点	158
第二节 公司国际化经营的阶段性分析	161
第三节 公司国际化经营的环境因素分析	163
第四节 公司国际化经营的进入方式与战略类型	167
第五节 国际战略联盟	172
本章案例	181

第四篇 战略实施与控制

第九章 企业组织结构与战略	186
第一节 战略与组织结构的关系	186
第二节 组织结构设计的原则	188
第三节 组织结构的类型及选择	193
本章案例	201
第十章 人力资源与领导	203
第一节 人力资源管理	203
第二节 人力资源管理与战略的关系	205
第三节 领导的含义	210
第四节 领导理论	211
第五节 领导与战略的关系	218
本章案例	220
第十一章 战略控制	226
第一节 战略控制的含义	226
第二节 战略控制过程	229
第三节 战略控制方法及管理信息系统的应用	233
本章案例	243
第十二章 企业战略变革与创新	245
第一节 战略变革的原因及对策	245
第二节 战略变革过程	252
第三节 企业家与创新	254
本章案例	258

附录 综合案例

卡特彼勒卷土重来	265
参考文献	282

第一篇 绪论

第一章 战略管理概论

学习目标:

1. 了解企业战略管理的产生和发展概况;
2. 掌握战略管理的概念、特点及其重要作用;
3. 掌握企业战略管理的基本过程;
4. 了解战略管理者及其战略性思维。

第一节 战略管理理论的产生和发展

企业战略管理,无论是实践还是理论,与企业管理领域中的生产管理、财务管理等其他门类相比,产生较晚。从企业战略管理理论发展的时间顺序来看,它萌发于20世纪30年代,形成于20世纪六七十年代,20世纪70年代还一度产生“战略热”,20世纪80年代以后向更成熟的深层次发展。

一、企业战略管理的萌芽阶段

20世纪30年代之前的企业管理,主要是以提高企业内部生产效率,源源不断提供低价的、标准的产品为主要内容的生产管理和成本管理。当时研究的重点,也是实践的重点,主要是建立一套有效的企业内部控制性管理的模式。这种状况与当时工业革命开始席卷全世界,西方工业国家国内外市场急剧扩大,为企业提供了巨大的发展机会的背景是分不开的。

1938年美国经济学家切斯特·巴纳德发表了《经营者的职能》。这本书使用了“战略”概念,提出企业组织的生存和发展的必要条件这个课题,并对影响企业发展的各种因素及其相互关系进行了分析,归纳为对企业外部产生的各种机会的利用能力和企业自身调动职工积极性的能力(巴纳德称之为“目的实现能力”和“组织基础”)两个方面。而在如何调动职工积极性这个问题上,巴纳德认为企业领导者的“产生道德创造能力和高水准管理责任”是企业生存和发展的核心因素。可以说,巴纳德是最早把战略观念引入企业管理理论和企业管理实践的学者。

二、企业战略管理的形成阶段

第二次世界大战结束,一直到20世纪六七十年代这一段时期,随着欧洲的

重建,亚洲、美洲、澳洲许多国家的迅猛发展,发达国家的企业几乎都面临国内市场国际化、国际市场更加国际化这样一个空前激烈的竞争局面,企业内部管理与外部发展的种种不适应的问题全面暴露,同时,也促进了企业管理各门学科迅速发展。市场营销管理、全面质量管理、管理心理学、管理系统工程等学科的辉煌成就,正是当时企业管理发展的重要标志。但是,面对如此错综复杂的外部环境,如何捕捉机会,如何抵御风险,如何完善和发展企业的经营结构,如何实现企业的资源能力与外部环境的动态平衡等,即如何解决企业的持续生存和不断发展问题,是当时企业管理及其各个分支学科所没有解决过的。此时市场竞争空前激化,美国一统计数字显示,每年新生的 40 万家企业在一年内倒闭了三分之一,余下的三分之二企业又在以后的五年中陆续消亡,存活下来的为数极少。1983 年,荷兰壳牌石油公司一项调查报告表明,1970 年名列《幸福》杂志 500 家的大企业,到 1983 年已有三分之一消失了。据估计,一般大企业的平均寿命只有 40 年,只相当于人类寿命的一半。

企业战略管理,就是在这样的时代背景下逐步形成的。其标志是美国学者钱德勒的《战略与结构——美国工业企业史的考证》(1962)、美国学者安索夫的《企业战略论》(1963)、美国学者安东尼的《经营管理系统的基础》(1965)等著作的出版。

钱德勒在书中把企业的经营决策划分为战略决策和战术决策两个层次。他指出,战略决策首先是以企业未来的发展为出发点,决定企业的基本目标以及与此紧密相关的经营目标和经营方针,然后是为实现经营目标和方针,对企业所拥有的资源进行分配和调整的决策行动;而战术决策是有效地使用所分配的资源,确保日常经营活动顺利进行的决策行动。

安索夫首先把企业经营战略界定为:“为了探求企业现在和今后应该进行怎样的经营活动而制定的决策基准就是企业经营战略。”他指出企业战略由四大要素构成,即产品市场领域、成长方向、竞争优势和企业战略整体,各因素之间相互补充、相互促进而产生乘数效应。

安东尼则从经营管理计划体系的角度明确了战略规划的概念。他把企业控制自身活动过程的经营计划分成三个层次,即战略规划、管理控制和业务控制。战略规划是决定或变更企业的目的和实现企业目的所需的资源,以及获得、使用和处理这些资源时所应遵循的方针;管理控制是管理者为实现企业的目的,确保各种资源的获得和有效使用的活动;业务控制是为了确保特定的作业或业务有效完成的活动。

以上这些著作的问世,把企业战略理论研究向前推进了一大步,初步形成了企业战略理论的框架。

20 世纪 70 年代是企业的经营环境剧烈动荡的时期。1973 年爆发的石油危机所造成的对国际贸易的巨大冲击和日本企业的产品全面进入欧美市场,是企业经营环境剧烈动荡的两大标志。首先是日本的几家汽车公司利用由于中东战争及世界性能源危机发生所造成的机会,成功地打进美国市场。原来在 20 世纪 60 年代,美国汽车工业的“三巨头”——通用汽车公司、福特汽车公司和克莱斯勒汽车公司不约而同地作出了集中生产体积大、耗油高的小汽车的决策。然而,20 世纪 70 年代出现的石油危机所导致的石油产品售价急剧上升,给这三大美国汽车公司造成了销售的极大困难。于是早就奉行小型节油小汽车战略的日本几家汽车公司乘虚而入,大举进攻美国市场。随后,日本企业又在各种家用电器、摩托车等领域以质优、价廉的产品战胜了欧美企业,日本迅速上升为世界第二号经济强国。日本企业的成功和迅速崛起引起了西方管理学者和企业家的高度重视,其中一些人更是直接到日本调查研究,并通过著作来总结和揭示日本企业成功的秘诀:是终身雇佣制、年功序列制、企业的价值观、生产组织管理;或是全面质量管理、日本的文化传统以及日本政府对企业的支持。但是重视企业长期发展的战略以及战略管理则被公认为是日本企业成功的关键所在。这一发现极大地推动了西方企业实行战略管理。一批新的企业战略管理专著和教材也在当时出版。这时的理论研究不仅拓宽了研究内容和层次,还逐渐转向了实际应用,开始了战略管理的方法研究。各大学的工商管理学院也纷纷将企业战略管理列为工商管理学硕士教学计划的内容,一些管理咨询公司也推出了企业战略管理的咨询服务。而许多企业因为有效地进行了战略管理,获得了受益匪浅的效果。总之,企业战略管理在理论和实践两方面均取得了巨大成功,普遍获得了社会的公认,出现了几乎席卷全球的“战略热”。

三、企业战略管理的深化阶段

进入 20 世纪 80 年代以后,世界经济格局进一步发生深刻变化,不仅以西欧、日本为代表的经济发达国家在国际市场上与美国展开了激烈的争夺,而且新兴的发展中国家经济实力日益增强,逐步摆脱了对西方经济的依附,形成了独立的与欧美抗衡的经济力量。在这种背景下,企业战略管理的研究又出现了新的内容,主要表现为:

(1) 强调战略思考与创新的极端重要性。强调企业家要战略思考,运用创新意识与企业家精神进行企业战略管理。这方面的代表作是美国学者彼得·德鲁克的《管理——任务、责任、实践》和日本学者大前研一的《企业家的战略头脑》。

(2) 主张系统研究方法与经济分析相结合。学者们把“系统论”的研究方法运用于企业经济分析以及企业战略管理,取得了成功。最有代表性的著作是美国学者波特的《竞争战略》和《竞争优势》。在这两本书中,波特提出了行业组织

论观点和分析方法,即“波特模型”。

(3) 提倡企业战略管理与企业文化相结合。企业战略管理的研究深入人心、文化与组织结构、组织行为等更深的层次,重视广大职工参与企业战略管理的巨大作用。代表性著作是肯尼迪与迪尔的《公司文化》和米勒的《美国精神》。

第二节 战略管理的概念、特点及作用

一、战略管理的概念

“企业战略管理”一词最初是安索夫在其 1976 年出版的《从战略规划到战略管理》一书中提出的。他认为,企业的战略管理是指将企业的日常业务决策与长期计划决策相结合而形成的一系列经营管理业务。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。

战略管理的关键词不是战略而是动态的管理,它是一种崭新的管理思想和管理方式,其特点是,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。而制定和实施战略的关键都在于分析企业外部环境的变化进行,审核企业的内部条件和素质,并以此为前提确定企业的战略目标。战略管理的任务,即通过战略制定、战略实施和日常管理,在保持动态平衡的条件下,实现企业的战略目标。由此,可以将战略管理定义为: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。

有两点需要说明的是:第一,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,因此是一个全过程和全面的管理;第二,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重复进行管理,是不间断的管理。

二、战略管理的特点

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、市场营销等,对不同的职能实行不同的管理,即“职能管理”。由“职能管理”走向“战略管理”是现代企业管理的一次飞跃,战略管理是企业最重要以及最高层次的管理。与传统的职能管理相比,战略管理具有如下特点:

(1) 竞争性。战略是适应市场竞争的需要而产生的,是为了增强企业的竞

争能力、适应能力和赢得竞争优势而制定的,竞争性因此成为战略的首要特征。其具体表现是,密切注视市场竞争态势和企业自身的相对竞争地位,抓住机遇,迎接挑战,发挥优势,克服弱点,以求在“商战”中克敌制胜,保障企业的生存与发展。不考虑竞争和挑战的方案不能称之为战略。

(2) 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部分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门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的活动。在评价和控制过程中,战略管理重视的不是各个事业部门或职能部门自身的表现,而是它们对实现企业使命、目标、战略的贡献大小。战略管理具有综合性和系统性的特点。

(3) 主体是企业的高层管理人员。由于战略决策涉及一个企业活动的各个方面,虽然它也需要企业中、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必须而且非常重要的。这不仅是由于他们能够统观企业全局,了解企业情况,而且更重要的是具有对战略实施所需的资源进行分配的权利。

(4) 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,这些资源或者在企业内部进行调整,或者从企业外部筹集。在任何一种情况下,战略决策都需要在相当长时间内致力于一系列的活动,而实施这些活动需要有足够的资源作为保证。因此,为保证战略目标的实现,必须统筹规划、合理配置企业的资源。

(5) 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(5年以上)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,但是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,企业要取得成功就必须对未来的变化采取预应性的态势,这就需要企业作出长期性的战略计划。

(6) 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,受不能由企业自身控制的因素影响。因此,在未来竞争性的环境中,企业要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,使企业生存下去。

三、战略管理的作用

企业管理学的发展从职能化的管理走向战略性的管理是现代企业管理的一次飞跃,它对于提高企业经营绩效有着极其重要的作用。因此,从20世纪70年代中期开始,西方发达国家中的大中型企业越来越多地实行战略管理,并在企业组织机构中建立起了有效的战略管理系统,以帮助最高层管理者进行战略性的决策。另外,也有许多小企业开始进行战略管理,收效良好。战略管理作为一种企业管理方式或思想之所以备受青睐,是因为它具有以下几方面的作用:

(1) 战略管理将企业的成长和发展纳入了变化的环境之中,管理工作要以未来的环境变化趋势作为决策的基础,这就使企业管理者重视对经营环境的研究,正确地确定公司的发展方向,选择公司合适的经营领域或产品——市场领域,从而更好地把握外部环境所提供的机会,增强企业经营活动对外部环境的适应性,使二者达成最佳的联合。

(2) 战略管理并非停留在战略分析及战略制定上,而且将战略的实施作为其管理的一部分,这就使企业的战略在日常生产经营活动中充分发挥其纲领性的作用。特别是在战略实施过程中,根据环境的变化对战略不断地评价和修改,使企业战略得到不断完善,也使战略管理本身得到不断的完善。这种循环往复的过程,更加突出了战略在管理实践中的指导作用。

(3) 战略管理把规划出的战略付诸实施,而战略的实施又同日常的经营计划执行与控制相结合,这就把近期目标(作业性目标)与长远目标(战略性目标)结合起来,把总体战略目标同局部的战术目标统一起来,从而可以调动各级管理人员参与战略管理的积极性,有利于充分利用企业的各种资源并提高协同效果。

(4) 战略管理不只是计划“我们正走向何处”,而且计划如何淘汰陈旧过时的东西,以“计划是否继续有效”为指导,重视战略的评价与更新,这就使企业管理者不断地在新的起点上对外界环境和企业战略进行连续性的探索,增强创新意识。

战略管理具有的上述重要性,并非是战略管理学者杜撰的以说服企业管理实践者的托词,而是有着实践的验证。企业在采取任何管理方法时都希望由此而带来企业经济效益的提高。下面一些实证研究的结果说明了企业实行战略管理以后的确会产生较好的经济效益。

1970年桑恩和豪斯首先研究了战略管理与经济效益的关系。他们历时7年对6个不同行业的36家(18对企业)大中型企业运用战略管理的情况进行了考察,每一对企业都是由一家运用了正式战略规划系统的企业和一家没有运用正式战略规划系统的企业组成的。经过比较研究发现,在石油、食品、医药、钢铁、化工和机械行业中,正式的战略规划企业在投资收益率、股权资本收益率和每股收益等财务指标上都明显地好于没有正式战略规划的企业。同时还发现,企业采取正式

战略规划以后,其经济效益要比没有战略规划的年代的效益有较大幅度的改善。哈罗德又用了4年时间,专题研究了桑恩和豪斯所涉及的医药和化工行业。他的研究结论又一次证明了桑恩和豪斯结论的正确性,而且指出有正式战略规划的企业与无正式战略规划企业在经济效益上的差别在不断扩大。1970年安索夫等人曾研究过1947~1966年间战略规划对93宗美国大型企业兼并和收购成功率的影响。他们发现,在资产、销售、价格和收益等方面,样本中的正规战略规划企业都显著地超过了非正规战略规划企业。总体上讲,正规战略规划企业较非正规战略规划企业能较好地预见未来的发展,并大大减低了兼并活动所带来的不确定性。以上研究多是以大型企业为研究对象。但在1982年,鲁滨逊的研究报告指出,战略规划对小型企业也有益处。在3年时间里,鲁滨逊研究了101家小型的零售、服务和制造企业,最后得出在销售、利润和生产率上,有战略管理的小型企业要比没有战略管理的企业经济效益更好的结论。

总之,不断有新的研究结论证明,企业采用战略管理的思想和方法进行管理会产生很好的经济效益。这一点在制造行业的企业中表现得尤为显著。当然,企业也不应期望只要有了正规的战略管理就一定会带来最佳效益,企业效益的高低仍要取决于战略管理的质量的好坏。

第三节 战略管理过程

战略管理是对一个企业的未来发展方向制定和实施决策的动态管理过程。一个规范性的、全面的战略管理过程大体分解为三个阶段,分别是战略分析阶段、战略选择及评价阶段和战略实施及控制阶段。但在进行战略分析之前,首先要确立或审视企业的使命及要达到的战略目标。这个战略管理过程可用图1-1来表示。

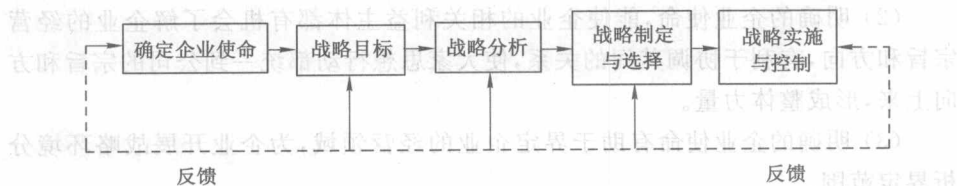


图 1-1 战略管理过程

一、确定企业使命

企业在开展日常生产经营活动之前,一般应先明确企业在社会经济活动中所扮演的角色、所履行的责任、所从事的业务性质,即弄清楚企业的使命。使命

不明,事业不清,企业就无从进行环境分析,也就无法结合自身条件确定企业的经营目标和实现目标的经营战略。

(一) 企业使命的定义

企业使命就是企业在社会经济生活中所担当的角色和责任,这是它区别于其他企业而存在的理由。一般来说,绝大多数企业的使命是高度概括和抽象的,企业使命不是企业经营活动具体结果的表述,而是企业开展活动的方向、原则和哲学。

企业使命的定义有狭义和广义之分。狭义的企业使命定义是以产品为导向的。例如,一家准备进入高新技术产业领域的公司可以将其使命定义为“生产办公用计算机”。这一表述清楚地确立了企业的基本业务,即公司生存的目的;但同时也限制了企业的活动范围,甚至可能剥夺了企业的发展机会。广义的企业使命定义是从企业的实际出发,以市场需求为导向来定义,着眼于满足市场的某种需求。前面提到的这家公司如果将其使命定义为“向用户提供最先进的办公设备”,这一表述相对模糊,但为企业经营活动指明了方向,就不会在未来计算机惨遭淘汰的时候,失去经营领域的连续性。因此,企业使命不能界定得太狭窄。

(二) 企业使命的作用

虽然并不是所有的企业都有文字表述的使命,实际上企业使命往往只存在于少数经营者的意识之中,但越来越多的企业将企业使命的陈述(无论公开与否)看做是企业经营成功的起点,是企业战略的一个重要组成部分。企业的使命可以不用文字表述出来,只为少数企业高层人员所掌握,但是以文字形式表述的企业使命有以下作用或好处:

(1) 企业使命能够明确地指明企业未来发展方向,为有效分配和使用企业资源提供一个基本的行为框架,避免向某些严重偏离企业发展方向的领域投资,从而做到方向明确、力量集中。

(2) 明确的企业使命,能使企业的相关利益主体都有机会了解企业的经营宗旨和方向,有利于协调其间的关系,使大家思想行动都统一到公司的宗旨和方向上来,形成整体力量。

(3) 明确的企业使命有助于界定企业的经营领域,为企业开展战略环境分析界定范围。

(4) 明确的企业使命是企业确定战略目标的前提和选择战略方案的依据。

(5) 明确的企业使命有利于树立自身形象和顾客对企业的辨识。

总之,精心策划、清楚表述企业使命,对企业发展和战略管理是至关重要的。

二、战略目标

企业的战略目标是企业在遵循自己的使命时所要达成的长期的特定地位,