

国家人事部 / 中国企业联合会



全国现代管理领域专业技术人才知识更新工程

现代管理公需专修教材

创新时代的企业战略管理

理论 · 实务 · 案例

现代管理领域知识更新教材编写委员会

IN THE AGE OF INNOVATION
STRATEGIC MANAGEMENT FOR BUSINESS



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

全国专业技术人才知识更新工程
现代管理公需专修教材

创新时代的企业战略管理

理论 · 实务 · 案例

刘冀生 彭锐 编著

IN THE AGE OF INNOVATION
STRATEGIC MANAGEMENT FOR BUSINESS



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

创新时代的企业战略管理/刘冀生,彭锐编著. —北京:企业管理出版社,2007.4

ISBN 978-7-80197-724-3

I. 创... II. ①刘...②彭... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 052401 号

书 名:创新时代的企业战略管理

作 者:刘冀生 彭锐

责任编辑:杜敏

书 号:ISBN 978-7-80197-724-3

出版发行:企业管理出版社

地 址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编:100044

网 址:<http://www.emph.cn>

电 话:出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱:80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷:北京智力达印刷有限公司

经 销:新华书店

规 格:185 毫米×260 毫米 16 开本 19.5 印张 400 千字

版 次:2007 年 4 月第 1 版 2007 年 4 月第 1 次印刷

定 价:38.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

全国专业技术人才知识更新工程 现代管理公需教材专家委员会名单

名誉主任:袁宝华 陈锦华

主任:张彦宁

执行主任:陈兰通

副主任:(按姓氏笔划排序)

张树义	张国有	张瑞敏	邵 宁	陈光复
陈佳贵	郑海航	秦家铭	常德传	谢企华
鲁冠球	戴光前			

委员:(按姓氏笔划排序)

尹援平	王化成	王远枝	王基铭	刘冀生
刘明忠	刘海燕	孙文杰	朱继民	张维迎
张承耀	李京文	李建明	杨 杜	周放生
郑明身	曹明新	黄津孚	韩岫岚	魏 卓

全国专业技术人才知识更新工程 现代管理领域教材编写委员会名单

名誉主任：陈兰通

主任：尹援平

副主任：于武

编委：(按姓氏笔划排序)

于启武	牛琦彬	王关义	王西麟	王鲁滨
王伟光	邓荣霖	冯丽云	刘冀生	刘光明
刘丽文	何瑛	吴冬梅	汪平	张承耀
张世贤	张映红	张晓文	李慧才	杜胜利
杜莹芬	苏景兰	杨世伟	沈志渔	远松山
周绍朋	周小虎	郑明身	郑文堂	姚福喜
荆学民	赵景华	赵树基	高键	梁复鑫
黄津孚	黄如金			

前 言

2006年3月,《中华人民共和国国民经济和社会发展第十一个五年规划纲要》中明确提出了实施“专业技术人才知识更新工程”的战略任务,国家人事部按照这一要求,以更新知识和提升能力为目的,针对全国专业技术人才在现代管理领域等重要专业技术领域,开展大规模的以知识更新为内容的继续教育活动。中国企业联合会作为牵头部门之一,负责现代管理领域专业技术人才知识更新的组织实施。

实施现代管理领域专业技术人才知识更新工程的重要一环是教材体系的建设。为此,中国企业联合会在国家人事部的指导下,组建了有代表性、权威性、专业性的由有关专家、学者、企业家组成的专家指导委员会和教材编写委员会。他们从我国专业技术和管理人员的实际需求出发,把握知识更新的特征,历时一年,完成了教材的设计、编写并形成了系列教材体系。

现代管理教材体系是由“全国现代管理领域专业技术人才知识更新工程”《教学指南》和《公需教材》、《公需专修教材》、《专修教材》《参考教材》等四方面组成。它们之间既相对独立又相互依托,既独领一面又互为补充。《公需教材》是以企业管理理论体系为基础,将现代管理领域的前沿理论、技术、方法,按照系统要求认真筛选出24个章节科目,归纳在“新环境、新视野”、“新理论、新思维”、“新方法、新工具”三个模块之中,形成一本现代管理知识更新培训主教材。现代管理知识更新《公需专修教材》是针对跨行业的通用专业(岗位)的需求,对《现代管理公需教材》所列章节科目有选择地进行展开、细化和补充。教材内容以“新经验、新实践”为重点,理论和实践相结合,收入了许多管理创新成果和国内外企业实践案例,突出实用性,对培养企业各专业管理岗位的专业技术人才有很强的针对性,为提升他们在管理方面的学习能力、创新能力和实践能力提供了方便之门和快捷通道。《公需教材》、《公需专修教材》是参加现代管理领域知识更新工程学员的必选教材。《现代管理知识更新公需专修教材》目前共有13册。

《创新时代的企业战略管理》是《公需专修教材》系列教材之一。近年来全

球市场环境变化日益加剧,企业战略管理理论和实践也日新月异,很多教材的内容随着时间的流逝而逐渐陈旧;另一方面,源自西方的战略管理理论是西方企业,特别是西方大型企业集团实践的结晶,在中国特殊的社会文化背景下,中国企业所处的特殊历史发展阶段与西方企业有着很大的差异,许多来自西方的“正宗”战略管理教材和专著往往水土不服,难尽人意。为了在一定程度上弥补上述缺憾,本教材不求全面讲述战略管理基本理论、工具和方法,而是将重点置于中国企业在创新时代对战略管理的特殊需求,着重讲述创新时代,世界优秀企业对战略管理的新实践、新认识、新趋势,总结中国企业战略管理发展的现状和世界先进水平之间的差距,提出了科学的精练的战略分析方法和简明有效的经典行业分析工具,解决企业的一系列关键问题;本教材的四至八章分别从五个不同的角度阐述了在创新时代企业战略选择和归核化战略对中国企业的适宜性;介绍了“动态竞争”的战略思想,帮助企业高层管理者动态的实施战略管理;集中讲述了持续成长的战略管理思想,并介绍了几种适宜中国企业的持续成长战略选择;重点介绍了近年来为应对超竞争环境,战略管理理论所取得的新进展,中国企业国际化经营所涉及的相关战略问题。本教材第九章针对中国企业战略管理实践中普遍存在的战略执行不力问题,阐述了影响企业战略执行效果的因素,并概括性地提出了旨在提高企业战略执行能力的解决方案和中国高层管理者实施战略管理所应掌握的前沿的战略管理理论、工具与方法。

《公需专修教材》在编写过程中,组织者和编写人员广泛征求了不同行业、企业的意见,经过了教材编写委员会和科研院所专家、学者等多方面的评估审核。期待着本教材能够为知识更新工程实施,为建设一支宏大的、高素质的管理人才队伍起到积极的、有效的作用。

全国专业技术人才知识更新工程
现代管理领域教材编写委员会
2007年3月8日

序

随着中国改革开放的不断深入和市场经济的迅速发展,中国企业逐步摆脱计划经济的桎梏,在市场竞争的浪潮中劈波斩浪。如何正确认识企业竞争的环境,把握市场脉搏,转变经营观念,企业战略管理已成为所有中国企业的必修课程。自20世纪80年代以来,企业战略管理不仅成为国内外工商管理学科的学位课程,而且成为企业高层管理者不可或缺的极为重要的学习内容。

本书具有以下三个特点:

一、本书是两位作者多年来丰富教学实践及企业战略管理咨询实践经验的结晶。十多年来,作者使用本教材内容已为上万名企业高层管理者讲授企业战略管理课程,讲课效果很好,受到企业高层管理者的热烈欢迎和极高评价。同时作者已为我国100多家企业进行了企业管理咨询,均受到企业高层管理者的高度评价,作者为我国企业发展做出了贡献,也为企业创造了很好的经济效益,本书是他们理论联系中国企业战略管理实践的总结。

二、本书也是作者多年科学研究成果的汇集。如作者主持并参加的“跨国公司全球制造网及中国企业入网战略研究”(国家自然科学基金项目,批准号:79570036,成果评价为优)。“我国高科技企业知识管理战略研究”(国家自然科学基金项目,批准号:70072013,成果评价为优)等多项成果,已部分地反映在本教材中,因此,本书是站在了当前企业战略管理的理论前沿。

三、针对目前我国大多数企业高层管理者已初步掌握了企业战略管理的基本理论知识的现状,因此本教材不是全面、系统地讲述企业战略管理的基本理论、工具和方法,而是将教材重点放在中国企业创新时代对企业战略管理的需求,着重介绍了在企业面临不确定的、日益动荡的环境下,甚至是在超竞争环境下企业战略管理的新理论、新思维、新方法、新工具等。作者将近年来国内外企业战略管理最新理论及实践引入教材,因此本书知识新、选材精、内容实、成系统。

本书共分九章,第一至第三章是本书的基础部分。第一章简要介绍了战略

管理理论的基本概念和发展历程,为全书内容奠定基础。

本书第二章与第三章将经典战略管理理论中的战略分析方法加以精炼,重点讲述了在创新环境下企业通过科学的战略分析所应解决的一系列关键问题。

本书第四至第八章分别从五个不同的角度阐述了在创新时代企业战略选择和战略制定过程中面临的难题。第四章针对中国企业在做大做强过程中普遍面临的发展路径选择问题,分别阐述了多角化战略和归核化战略的不同特点及其适应性。为帮助企业适应不断变化的竞争环境,本书第五章介绍了动态竞争的战略思想,帮助企业高层管理者动态地实施战略管理。保持长期持续成长是全球企业共同面临的问题,中国民营企业的短命问题尤为严重,因此本书第六章集中讲述了持续成长战略管理思想,介绍了几种适宜中国企业的持续成长战略选择。第七章将视角转向企业面临的超竞争环境,重点介绍了近年来为应对超竞争环境,企业战略管理理论所取得的新进展。全球化竞争已经成为中国企业必须应对的挑战,本书第八章阐述了中国企业国际化经营所涉及的相关战略问题。

本书第九章针对中国企业战略管理实践中普遍存在的战略执行不力问题,阐述了影响企业战略执行效果的因素,并概括地提出了旨在提高企业战略执行能力的解决方案。

战略管理是一门涉及面极宽、实践性极强、艺术性极高的学科,战略管理理论本身尚在发展中,再加上作者水平有限,其错误疏漏在所难免,敬请读者指正。

作者

二〇〇七年三月 于清华园

目 录

第一章 企业战略管理概论	1
本章提要	1
章首案例	1
第一节 企业战略的概念与特征	3
第二节 企业战略管理的概念、步骤和条件	9
第三节 世界企业战略管理发展趋势	15
第四节 中国企业战略管理现状与发展趋势	25
本章案例	29
思考题	31
参考书目	31
第二章 行业及竞争环境分析	32
本章提要	32
章首案例	32
第一节 行业分析的主要内容	33
第二节 行业分析的常用工具	41
第三节 竞争对手的选择与分析	62
本章案例	66
思考题	70
参考书目	71
第三章 企业核心竞争力分析	72
本章提要	72
章首案例	72
第一节 核心竞争力的特征	74

第二节	企业核心竞争力的构成	77
第三节	中国企业核心竞争力的培育途径	80
第四节	中国企业核心竞争力的管理现状	83
	本章案例	86
	思考题	88
	参考书目	88
第四章	多角化战略与归核化战略	89
	本章提要	89
	章首案例	89
第一节	多角化战略	91
第二节	归核化战略	107
	本章案例	121
	思考题	124
	参考书目	125
第五章	动态竞争战略	126
	本章提要	126
	章首案例	126
第一节	动态竞争的成因与主要特征	131
第二节	企业动态竞争战略	136
第三节	动态竞争战略的构建	146
	本章案例	156
	思考题	159
	参考书目	159
第六章	企业持续成长战略	160
	本章提要	160
	章首案例	160
第一节	基业长青的考验	164
第二节	持续成长战略的业务组合——麦肯锡的业务增长阶梯	170
第三节	持续竞争优势	177
第四节	利基战略——中小型企业专业化成长战略	184
	本章案例	189
	思考题	192
	参考书目	192

第七章 超竞争环境下的企业战略	193
本章提要	193
章首案例	193
第一节 进入无竞争领域——蓝海战略	195
第二节 进入行业的高利润区域——利润在产业价值链上的转移	199
第三节 企业并购与企业战略联盟	203
本章案例	220
思考题	227
参考书目	228
第八章 中国企业跨国经营战略	229
本章提要	229
章首案例	229
第一节 跨国公司的全球化战略及其经营优势	234
第二节 跨国公司全球经营网络的形成	246
第三节 中国企业跨国经营战略	252
本章案例	264
思考题	266
参考书目	266
第九章 企业战略执行	267
本章提要	267
章首案例	267
第一节 企业战略的执行与执行力	272
第二节 企业战略执行系统	279
第三节 企业战略与组织结构	285
第四节 企业战略与企业文化	290
本章案例	295
思考题	296
参考书目	297

第一章 企业战略管理概论

〔本章提要〕

中国企业正面临着战略致胜的时代,在创新时代背景下,企业管理者们必须回答三个基本而关键的问题:我们目前处于什么位置?我们想去哪里?我们如何才能到达目的地?这三个问题正是企业战略管理的基础和精髓。

本章从战略和战略管理的基本概念、基本问题入手,引导读者建立起对企业战略管理的整体认识,为本书后续内容的展开奠定基础。随后,本章回顾了战略管理理论发展的历程,着重归纳和总结了在创新时代,世界优秀企业对企业战略管理的新实践、新认识、新趋势,总结了中国企业战略管理发展的现状,较世界先进水平之间的差距,揭示了我国企业提高战略管理水平的重要性和迫切性,并讨论了我国企业战略管理的发展趋势。

〔章首案例〕

联想的战略管理之路

成立于1984年的联想已经走过了20多个春秋。22年前,联想的创始人柳传志带领10名中国计算机科技人员怀揣着20万元人民币(2.5万美元)的启动资金以及将研发成果转化为成功产品的坚定决心,在北京一处租来的传达室中开始创业,年轻的公司命名为“联想”(legend,英文含义为传奇)。从最初的从事计算机产品贸易到第一个自己的产品联想式汉卡,到今天的联想PC以及2004年以蛇吞象,成功收购IBM的PC业务,成为全球领先的PC供应商之一,联想无疑是中国最成功的公司之一。柳传志将联想早期的成功归结为著名的“联想管理三要素”:搭班子,定战略,带队伍。显然,联想很早就已经认识到战略对于企业发展的重要性,并将其置于企业经营管理非常重要的位置,但是联想在1999年~2004年短短5年里经历了三次战略转型,而前两次均以失败而告终,这表明,即使这样一家优秀的中国企业,他们的战略管理之路也并不平坦。

1999年,联想高调宣布第一次战略转型,大举进入互联网行业,提出由信息技术产品向网络技术和信息服务转型。2000年春开通的FM365网站和巨资收购网络公司赢时通都曾经轰动一时。然而仅仅相隔不到两年,新官上任的总裁杨元庆就宣布了第二次战略转型,联想放弃了互联网战略,全面向IT服务战略转型,在联想眼里,IBM成功转型为IT服务公司就

是自己的榜样。此后,联想又相继实施了几起大规模的并购活动,如收购 IT 咨询企业汉普咨询,收购国内实力最强的通讯系统与网络集成商之一的中望商用机器有限公司等。但是联想的扩张并没有带来预期的效果,2002 财年,联想 IT 服务的收入仅占公司总收入的 1%。

面对不利局面,2004 年,联想不得不提出“回归 PC”,开始了五年内的第三次转型,2005 年,联想对 IBM 个人电脑事业部的收购把本次战略转型推向了高潮。

作为国内顶级的优秀公司,联想一直以管理高效,队伍过硬著称,为何前两次转型均告失败?联想负责战略规划的高级副总裁刘军后来承认,“直到 2000 年,联想才第一次正规的大规模制定战略规划,整个公司都非常缺乏战略管理经验。”可贵的是,这几次战略转型的失败却使联想加深了战略管理的认识,积累了战略管理经验,它们的战略管理系统象婴儿学步一样,从一次次跌倒中成熟起来。

1999 年的第一次战略转型是在国际互联网大潮下,受当时的外部互联网环境驱动的,联想内部显然缺乏全面、细致的论证,对于转型的远景和目标都不明确,更不要说有效的实施方案了。为此,2000 年联想开始了第一次正规的大规模制定战略规划。为了弥补自己对战略管理认识上的短板,特意请来了世界咨询巨头麦肯锡作自己的顾问。在这一阶段,联想系统了解和学习了麦肯锡的战略规划方法论,特别是战略制定流程、战略分析工具和公司总体战略框架模型等,开始了有意识的战略管理系统思考。

2001 年提出的第二次战略转型就是这次战略规划的成果,虽然这一次联想已经有了清晰的发展前景,明确的发展战略,但是对竞争环境的过分乐观,未考虑多角化发展带来的内部资源需求和资源的匹配,造成了资源匹配不足等问题,联想并未能在核心竞争力建设方面有所建树,多角化业务大多以失败收场。此后,联想进入了战略管理学习的“反思阶段”,联想不仅对麦肯锡的战略管理框架进行修正,而且还学习和吸收了 GE、惠普等公司的战略管理系统。在这一时期,联想提出了战略管理循环,即战略制定、战略落实与战略评估。联想意识到,战略不仅重在制定,更重在执行,需要公司的各个层面能够分解和落实战略,战略制定与执行(即实施)不能是两张皮;在环境变化多端具有极高不确定性的时候,战略应该是一个动态柔性的管理体系。2004 年,联想拟定了新的三年规划,联想第三次战略转型拉开了序幕。此时,通过前期的学习和反思,联想的战略管理已经逐步成熟起来,与以前相比,联想提出了管理三层次观点,即战略层、运营层和职能支撑层。联想认识到,战略层重点应当关注公司如何缔造核心竞争力和取得竞争优势。联想修正了业务选择原则,对业务进行分类管理,更加关注资源与业务的匹配。联想还开始将公司重大战略分解成项目,用项目管理的方式强化战略的实施。从联想在第三次战略转型专注于 PC 以后,成效显著,保持了强劲的增长动力,市场份额连季走高,用户满意度稳步提升,运作指标大幅改善,集团效率大幅提升。如今,联想的战略管理虽然还存在诸多不足,但却为我们生动地展现了一个公司在从优秀到卓越的过程中,战略管理扮演的重要角色,对于后来者更好地理解并在本企业推行战略管理大有启发。

(资料来源:作者根据公开资料和联想高级副总裁刘军的 EMBA 论文^①整理。)

^① 刘军,《联想集团战略管理研究》,清华大学 EMBA 论文,2005。

第一节 企业战略的概念与特征

一、企业战略的概念

什么是企业战略?国内外学者对此有各种不同的见解。综合他们的见解,结合我国企业的具体情况,笔者对企业战略的定义为:企业战略是企业根据其外部环境及企业内部资源 and 能力状况,为求得企业生存和长期稳定地发展,为不断地获得新的竞争优势,对企业的发展目标、达成目标的途径和手段的总体谋划。

根据上述定义,可以看出企业战略要素包括六个方面:

(一)企业应认真研究企业的外部环境

20 世纪 90 年代以前的战略理论比较偏重于静态地分析企业外部环境及竞争态势,而 20 世纪 90 年代以后,尤其在进入 21 世纪以来,国际、国内环境日益动态化,即环境变化的速度加快;技术不断创新,新的竞争来源及竞争对手日益增多;市场和消费者需求越来越复杂多变和不可预测。因此,一种新的动态竞争的战略观正在形成。它要求我们在分析企业外部环境方面要更具有前瞻的眼光和更强的战略主动性,而不仅仅是适应环境。企业要勇于预见、善于预见并积极构建新的战略架构,而不仅仅是战略定位和传统的战略规划。因此,企业要用新的战略观去分析外部环境,这样才能把握不断出现的商机,进而创造出具有光辉未来的战略。

(二)企业应认真分析企业的内部资源及能力状况

20 世纪 90 年代以前,在分析企业内部条件时比较偏重于静态地分析企业优势及劣势,而 20 世纪 90 年代以来,尤其在进入 21 世纪以来,企业优势理论重点开始转向以资源为基础的竞争优势观(Resource Bases View of Competitive Advantage)并出现了核心竞争力(Core Competence)等一系列新的理论与模型,强调战略形成的学习观,并认为唯一可持续的竞争优势就是具有比对手更快的学习能力。核心竞争力是企业可持续竞争优势和新事业发展的源泉,企业只有形成核心竞争力,核心产品 and 市场导向的最终产品这种层次结构时,才能在全球竞争中取得持久的领先地位。竞争优势的真正来源在于管理者善于将公司的技术与管理变成核心竞争力的能力。以资源为基础的竞争优势观认为,一个公司可以获得超出行业平均水平的利润,原因在于它能够比竞争者更好地掌握和利用某些核心资源或核心竞争力,在于它能够比竞争对手更好地把这些能力与在行业中取胜所需要的能力结合起来,去发现怎样利用这些能力以获得最大利润的方式。

(三)企业生存和长期稳定发展、不断获得新的竞争优势是制订战略的出发点和归宿

要使企业得以生存并长期稳定地发展,就必须不断地创造出新的竞争优势。只有不断

地创造新的竞争优势,才有可能使企业生存和获得长期稳定发展,两者相辅相成,是企业制订战略的根本出发点。

过去的战略思维的基本出发点就是扬长避短,认为企业优势是可以长期保持的,但在动态竞争条件下,企业的任何竞争优势都是暂时的。所有的优势都是会受到侵蚀的,这种侵蚀有的是因为竞争对手模仿,有的是被竞争对手以智取之,有的则是因为环境变化,优势变成了劣势,一旦竞争优势失去了,有时反而可能成为竞争取胜包袱。所以,在动态竞争条件下,虽然也要保持竞争优势,但更重要的是如何及时地、不断地创造出新的竞争优势,同时还要想办法削弱对手的竞争优势,可采用改变竞争领域,或改变竞争规则使竞争对手的优势变得过时等方法以赢得竞争的胜利。

(四)企业战略应当有一个明确的战略目标

战略目标是指在一定的战略时期之内企业所预期达到的理想成果。战略目标的作用不仅在于指明企业未来的发展方向,引导企业进行正确资源配置,协调不同部门及个人之间的活动,增强企业凝聚力,同时也要与企业的主要利益相关者的期望相一致。

(五)企业战略应当指明从现状到达成长期目标所选择的途径

企业为了达到长期目标可以通过技术创新,不断地开发新技术、新产品,从而不断地创造新的技术优势,取得竞争的胜利。企业也可以通过不断地购并,努力扩大规模,从而使企业迅速达到经济规模,不断地创造成本优势,取得竞争的胜利。企业也可以通过开拓市场,利用各种营销策略,不断地创造市场优势,取得竞争的胜利。企业也可以通过多角化经营,在核心竞争力方面进行新的组合,在核心竞争力、核心产品及最终产品等方面不断创造新的优势,从而取得竞争的胜利等等。

(六)企业战略应当指明实施战略所应当采用的手段

企业为了达到长期目标,选择了正确的战略途径之后,还需要有各种战略措施来加以保证,以确保战略的实施,即企业组织机构、人力资源开发与管理、企业的供应、生产、营销、财务、技术等企业管理各方面的相应策略,并与企业战略相匹配,以保证企业战略目标的真正实现。

从企业战略的性质来看,企业战略是企业竞争形势的一种定位,是企业一切活动的总纲,是企业进行资源配置的依据。企业战略是企业高层领导人的价值观念的反映,它是企业管理的创新,同时也是企业全体员工的行动计划。

二、企业战略的特征

(一)企业战略的一般特征

企业战略的一般特征有五个方面:

1. 全局性及复杂性。

企业战略的全局性表现在四个方面:

(1)企业战略要符合世界政治、经济、技术的发展趋势。世界经济全球化是21世纪不可抗拒的潮流,企业战略必须要符合世界政治、经济、技术的发展趋势,企业才有可能取得竞争

的胜利。

(2) 企业战略要符合所在国的政治、经济、技术的发展趋势。即企业战略必须要与所在国国民经济的发展计划相一致,企业战略才有可能实现。

(3) 企业战略要符合企业所在行业的发展趋势。每个行业都有其自身的发展趋势,企业战略必须与企业所在行业的发展趋势相一致,企业战略才有可能实现。

(4) 企业战略要符合本企业的发展趋势。每个企业的昨天、今天与明天是连续的,企业历史是不可能割断的,因此企业战略也必须与本企业发展趋势相一致,企业战略才有可能实现。

综上所述,企业战略要符合世界的、所在国家的、行业的及本企业的发展趋势,没有全局观念,就无法制订合理、有效的企业战略。

企业战略的复杂性表现在两个方面:

(1) 企业战略的制订是企业高层领导人价值观念的反映,它是一种高智慧的复杂脑力劳动,是集体决策的结果,是一种非程序性决策。因此,完全要靠战略咨询专家及企业高层领导团队的政治敏感、远见卓识、捕捉机遇、战略技巧的有机组合才能制订出好的企业战略。因此战略制订过程是非常复杂的。

(2) 企业战略的实施是非常复杂的。新战略的贯彻实施会牵扯到企业产品结构、组织机构、人事安排的调整,关系到企业内部干部和职工的切身利益、权力、地位等问题。实际上,企业战略的实施是企业内部高层领导者政治权力平衡的结果,因此,企业的董事长或总经理如果没有坚定的决心,即使企业战略制订得很好,也未必能贯彻到底。事实也证明,有的企业战略贯彻 1~2 年就被迫停下来,因为阻力太大,贯彻不下去。只有企业的董事长或总经理具有贯彻战略的坚定决心,排除企业内外一切干扰,又制订了切实可行的措施,企业战略才能得到贯彻,因此战略的贯彻实施也是非常复杂的。

2. 未来性及风险性。企业战略是为了企业明天能更好地行动,因此预测很重要。所谓未来性是指制订企业战略必须要对未来几年的企业外部环境变化及企业内部条件变化作出预测,成功的战略往往是预测准确的战略。因此,企业战略具有未来性。

但是,随着科学技术及国内外经济的变化速度越来越快,环境的动态性增强,许多事物具有不可预测性和不确定性,因此企业战略的制订及实施具有一定的风险性,这是人们在制订及实施战略时必须充分估计到的。

3. 系统性及层次性。企业战略通常分为三个层次,即公司战略(Corporate Strategy)、业务战略(Business Strategy)和职能部门策略(Functional Strategy),见图 1-1。

公司战略的概念首先由安索夫提出,它主要关注两个问题:①公司经营什么业务;②公司总部应如何管理多个业务单位来创造企业价值。

业务战略,也称为业务单元战略(Business Unit Strategy),起源于安德鲁斯的论述,主要关注企业经营的各个业务如何获取竞争优势的问题。

职能战略是公司战略与竞争战略在企业各职能领域的体现,是连接战略与企业职能活动的桥梁。由于职能战略通常是短期的、局部的,因而称为策略可能更为准确。职能策略主