



QIYE ZHANLUE GUANLI

企业战略管理

龚 荒 编著

QIYE ZHANLUE
GUANLI

中国矿业大学出版社

China University of Mining and Technology Press

QIYE ZHANLUE GUANLI

企业战略管理

龚 荒 编 著

中国矿业大学出版社

内 容 简 介

本书全面、系统地阐述了企业战略管理的基本理论和方法。全书内容贯穿一条清楚的脉络,即:对战略管理的总体认识→战略分析→战略选择→战略实施→战略控制与变革,共分4篇11章:第一篇介绍战略管理的基本概念及其演变历史,企业使命的选择与战略目标的制定;第二篇阐述如何对企业外部环境和内部资源能力进行分析和评价;第三篇分别列举了企业成长战略、多元化经营公司战略以及竞争战略,并介绍了常用的战略形成、匹配与选择的方法工具;第四篇从组织结构、企业文化和领导等方面论述战略的实施、控制与变革等问题。在每章理论阐述之后,附有思考题和相应的案例。

本书可作为管理类各专业本科生、研究生和 MBA 的教材,也可选作各类企业管理人员的培养教材和自学参考书。

图书在版编目(CIP)数据

企业战略管理/龚荒编著. —3版. —徐州:中国矿业大学出版社,2006.6

ISBN 7 - 81070 - 784 - 1

I. 企… II. 龚… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 063441 号

书 名 企业战略管理

编 著 者 龚 荒

责任编辑 姜 华

责任校对 崔永春

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 邮编 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 徐州中矿大印发科技有限公司

经 销 新华书店

开 本 787×1092/16 印张 16.25 字数 406 千字

版次印次 2006 年 6 月第 3 版 2006 年 6 月第 1 次印刷

定 价 28.00 元

(图书出现印装质量问题,本社负责调换)



前言

近几年来,企业战略管理课程教学得到了充分重视和长足发展。我国各高等院校的工商管理研究生和本专科生教学,乃至企业经理人员在职短期培训,都相继开设了研究企业战略的课程。

战略管理是管理学科的一个新的重要分支。在管理学科的发展中,反映企业某一方面的职能管理的理论——如市场营销管理、生产运作管理、财务管理、人力资源管理等——发展较快,而反映企业全面的、战略性和方向性的整合性管理理论则显得比较落后。直到 20 世纪 70 年代,顺应时代要求的一门管理学科——战略管理才告诞生。国外有关企业战略的研究和实践几经周折,不断发展,造就了诸如安索夫、钱德勒、波特等一大批战略理论家和斯隆、韦尔奇、松下幸之助等一大批战略实务家。自 20 世纪 80 年代以来,我国的理论界和学术界开始逐步引进西方有关战略管理的理论。但是,在很长的一段时间里,战略问题并没有引起绝大多数国内企业的足够重视,即使高层管理者有实施战略的雄心壮志,也很难得到下属的一致响应。人们似乎更关注眼前的既得利益,这种短视的观念和行为使国内不少企业在日益激烈的市场竞争中显得手忙脚乱,力不从心,甚至已被淘汰出局或者面临被淘汰的可能。相比之下,西方国家的许多公司和我国一些优秀企业由于成功进行战略管理,而在市场竞争中表现出很强的竞争能力和适应性。实践证明,企业需要战略,需要科学的战略决策,以有效地解决企业长期成长与发展问题,需要领导人乃至全体管理者义不容辞地承担起战略管理的责任,并在实践中提高自己的战略思维能力,以保证战略目标的实现。

战略管理也是一门综合性、应用性极强的学问,它强调对学生战略管理思维能力和相关技能的综合训练与培养开发。因此,这门课程要求学生首先应该具备诸如经济学、管理学、会计学、市场营销学等知识及管理学的—般知识;其次应该掌握战略管理的基本原理和方法。通过这门课程的学习,无论你今后在哪个岗位从事哪种工作,也无论你是否在企业或行政事业单位或是自主创业,都将使你终身受益。你利用所学到的战略管理基本原理和方法,既可以对企业战略进行分析选择,也可以对个人发展进行战略定位;既可以分析选择城市战略,也可以参与农村战略问题的研讨。可以说,战略问题是一个适应面很广的问题。

本书在框架结构设计上做了精心构思和安排,既考虑到了读者阅读、学习的方便,又兼顾了该学科的整体性和系统性。本书所确立的战略管理过程或体系分为三大部分,即战略分析、战略选择和评价、战略实施和控制。全书分 4 篇 11 章,依照上述的战略管理过程陆续按绪论篇、战略分析篇、战略选择篇和战略实施篇来展开。前一篇或前一章内容作为后一篇或后一章的基础,章与章之间在内容上相扣,每章后面附有思考题和相关案例。案例的选取以中国企业为主,包括联想、海尔、TCL、格兰仕、双汇、春都、首钢等,同时也选取少量国外有影响的企业,如 GE、松下、惠普、三星等,颇具典型性和启发性。

在本书编写过程中,作者融注了自己多年从事企业战略管理教学、培训、研究和咨询工作的体会与认识,同时研读了许多企业战略管理方面的经典著作,查阅了大量有关的教材、论文和案例,研究了不少企业战略管理的成功经验和失败教训。在本书中,作者也参考、吸



收和采用了许多专家学者的著述和研究成果,谨向他们致以诚挚的谢意。

本书的完成得到了中国矿业大学管理学院领导和同事的大力支持,特别是巩维才教授为本书的修订工作给予了建设性的指导意见,在此一并表示感谢。由于作者学术水平有限,加之时间仓促,书中定有疏漏之处,敬请读者指正(电子信箱:gonghuang@163.com)。

作 者



目 录

第一篇 绪 论

第一章 企业战略管理概论	1
第一节 企业战略的概念、特征与层次	1
第二节 战略管理的本质与作用	8
第三节 战略管理过程	12
第四节 战略管理理论的演变过程	14
第五节 战略管理者与战略性思维	17
案例一 透析大公司衰败之病理	20
案例二 联邦快递公司的创办者	23
第二章 企业使命与战略目标	25
第一节 企业使命的内容	25
第二节 企业使命的确定	29
第三节 商业伦理	32
第四节 战略目标的制定	34
案例一 松下与松下理念	38
案例二 没有理想的企业长不成巨人	38

第二篇 战略分析

第三章 外部环境分析	41
第一节 宏观环境分析	41
第二节 行业竞争结构分析	48
第三节 竞争对手分析	53
第四节 外部环境评价分析方法	58
案例 解析福布斯中国 100 首富如何创业	62
第四章 内部环境分析	65
第一节 资源、能力与竞争优势	65
第二节 企业资源分析	69
第三节 经营能力分析	73
第四节 企业文化分析	79



第五节 企业核心能力分析	85
第六节 内部环境评价分析方法	89
案例 基础管理是缔造联想的基石	92

第三篇 战略选择

第五章 企业成长战略	97
第一节 企业成长的途径与成长战略	98
第二节 密集性成长战略	99
第三节 一体化成长战略	101
第四节 多元化成长战略	105
第五节 国际化经营战略	110
案例一 不同的成长战略 不同的发展结果	116
案例二 海尔战略“VS” TCL 思维	120
第六章 多元化经营公司战略	124
第一节 多元化业务组合分析	124
第二节 新业务的进入战略	129
第三节 企业集团化战略	136
第四节 收缩撤退战略	140
案例一 通用电气公司的多元化经营	142
案例二 首钢集团的管理体制	143
第七章 竞争战略	145
第一节 成本领先战略	145
第二节 差异化战略	147
第三节 集中化战略	149
第四节 一般竞争战略的选择	150
第五节 不同行业环境中的竞争战略	153
案例 格兰仕的竞争战略	159
第八章 战略制定与选择方法	161
第一节 战略制定与选择的一般框架	161
第二节 战略匹配方法	162
第三节 战略选择	168
第四节 战略方案设计	173
案例 海尔能够成为三星吗?	175



第四篇 战略实施

第九章 战略与组织结构.....	178
第一节 战略与组织结构的关系.....	178
第二节 组织结构的基本类型.....	182
第三节 组织结构的变革趋势.....	187
案例 破解事业部制“方程式”.....	194
第十章 企业战略实施.....	197
第一节 战略计划系统设定.....	197
第二节 资源配置的优化.....	202
第三节 组织结构的战略调整.....	205
第四节 企业文化与战略的匹配.....	208
第五节 战略实施中的领导作用.....	213
案例 麦肯锡的7S模型.....	216
第十一章 企业战略控制.....	219
第一节 战略控制概述.....	219
第二节 战略控制过程.....	223
第三节 战略控制方法.....	229
第四节 平衡计分卡制度.....	232
第五节 企业战略变革.....	239
案例一 APEX公司的追踪控制.....	247
案例二 惠普与实达变革比较.....	248
参考文献.....	251

第一篇 绪 论

第一章 企业战略管理概论

本章提示

战略管理是企业高层管理人员为了企业长期的生存和发展,在充分分析企业外部环境和内部条件的基础上,确定和选择达到目标的有效战略,并将战略付诸实施和对战略实施过程进行控制和评价的一个动态管理过程。在当今企业环境因素越来越多、越来越复杂多变,竞争越来越激烈的时代,战略管理作为高层管理人员的活动内容,越来越显示出它在企业管理中的重要性。本章讲述了战略管理的基本概念、原理和意义,使读者对战略管理有一个全貌的、概括的了解,为以后章节的学习奠定基础。本章学习要点包括:

- 企业战略的概念、特征与层次
- 战略管理的本质与作用
- 战略管理的过程
- 战略管理理论的演变过程
- 战略管理者与战略性思维

第一节 企业战略的概念、特征与层次

一、战略概念的演变

“战略”一词,老少皆知,应用极广,每个人都可以按照自己的习惯和理解来给战略赋予内涵。本书的学习研究对象是企业战略,在此之前,有必要先就战略问题作一概要提示和澄清。

首先,战略问题源于古代人类社会频繁的战争。没有战争就没有军事学意义上的战略。英语 strategy 源于希腊文 strategos,其含义是“将军”,即将军指挥军队的艺术和科学。中国无疑是人类早期军事战略思想的重要策源地之一。成书于公元前 5 世纪的《孙子兵法》已经明确地提出了战略问题的内在逻辑体系,即使现代最权威的战略管理理论著作也难出其右。成书于明、清之交的《三十六计》则是普及面更为广泛的兵法通俗读物,它集历代兵家“韬略”、“诡道”之大成,素有兵法和谋略奇书之称。我国古代,兵书丛集,蔚为大观,保存至今不下千余种。我们研究战略问题,既要认真学习西方现代战略管理的经验和理论,学贯中西,知己知彼;又要充分利用民族文化积累的优势,知今融古,未战先算。

其次,战略问题的主题随时代的变化而变化。在穷兵黩武的时代,军事战略无疑是最重要的。军事上的克敌制胜,可以掠夺人力资源及自然资源;在以和平与发展为主题的时代,经济发展战略(大至国家、地区,小至企业、家庭)无疑更为重要。经济上的长盛不衰、持续发

展,可以富民强国、造福人类。随着科学技术的高度发展和知识经济时代的到来,人类社会已进入一个“非零和关系”的世界。在这个世界中,战争和征服几乎已不再是致富和强国之道。因此,战略问题的主题已经从军事内涵演变为非军事内涵;从损人利己的“零和关系”演变为竞和双赢的“非零和关系”。《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。尽管还可以从其他工具书或教材中找出更多的战略定义,但是对于当代任何形式的组织来说,带有全局性或决定全局的重大谋划始终是最重要的,只是过去没有予以充分重视而已。

最后,战略问题的主体是不论大小、类别,不分地区、国界的。今天,“战略”一词已被人们广泛地运用于经济、政治、外交、军事、文化、教育、科技、环境保护等各个领域,涉及国家、地区、部门、企业、事业、社会团体等各类组织。战略观念、战略思维、战略决策、战略分析、战略选择、战略实施等战略管理概念已成为我国各级政府官员、各类企事业单位主管以及专家学者最为关注的问题。然而,并不是所有的人都认识到战略对一个组织长远发展的重要意义。有人认为:“我们从来没有制定过什么战略,组织不是照样发展吗?”也有人只是在组织面临困境时才关注起战略问题。不同的组织有不同的战略,即使是企业战略也会因企业内部条件和外部环境的不同而各不相同,但是战略管理的基本原理是相通的。所以,不管战略问题的主体是大是小,是政府部门还是企业,是中国还是外国,是大企业还是中小企业,都会有一个类似的战略管理的逻辑体系,并在这个体系中进行战略思维和管理。

二、企业战略及其特征

“战略”一词引入企业管理中只有几十年的时间。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。不同的学者与管理人员给战略赋予不同的含义。有的认为战略应该包括目标,即主张广义的战略;有的则认为战略不应该包括目标本身,而是实现目标的途径和手段,即主张狭义的战略。

1. 企业战略的早期定义

很多学者都认为,为企业战略下定义的第一个人是钱德勒(Alfred Chandler)。他在其《战略与结构》(1962)一书中,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,钱德勒的同事,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,和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”。他们二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《公司战略》一书。在这部著作中,安索夫提出了一个既具有分析性而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和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四个要素构成:① 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;② 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;③ 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;④ 协同作用,是指企业内部联合协作可以达到的效果,即 $2+2\geq 4$ 的效果。战略就是将企业活动与这四个方面连接起来的决策规则。

安德鲁斯和安索夫的定义形成了两个紧密相连的战略思考方法。他们的战略定义在很长的时间被普遍采用,在教科书中占有统治地位,以至于整整影响了一代哈佛和世界各地的工商管理大学生。

综合上面的定义,战略中包括有四个组成部分:环境要素,一系列企业必须面对的外部条件。其中有机会(对企业有利的外部条件)也有威胁(对企业不利的外部条件);使命(企业存在理由的陈述)与目标(具体的目标);情形分析,即通常的 SWOT 分析;最后,如何实现目标并能够与环境紧密契合的计划。

必须指出,这种战略定义暗含有两个基本假设:第一,分析先于行动。即先要设计目标,进行环境分析,再制定计划,然后才是行动。这通常称之为“战略制定”。第二,战略制定与战略执行明确分工。即战略制定者从事战略制定,他们通常是高层管理者、分析人员和计划人员;战略执行者负责战略实施,他们通常是中层管理者以下的人员,他们必须小心翼翼地、忠诚地按章办事,具体操作。执行中的偏差由高层管理者加以监控和纠正。

20 世纪 80 年代,哈佛大学的迈克尔·波特教授在产业经济学理论的基础上,对竞争战略进行了较为深入的研究,提出了很多颇有建树的观点。在他的为其带来很多荣誉后来又受到很多批评的成名作《竞争战略》(1980)一书中,将战略定义为“公司为之奋斗的一些终点(目标)与公司为达到它们而寻求的方法(政策)的结合物”。

实际上,上面的定义的共同特点暗含有战略是一种“理性的分析模式”这样一种假设,其思想基础在本质上与“泰罗主义”一脉相承,更深的思想基础恐怕要追溯到在西方占统治地位的“理性主义”哲学。随着“泰罗主义”在西方国家的衰落和一大批学者对成功企业与战略的关系的大量实证研究,许多人对这种理性的、单向线性的战略观点提出质疑,形成了目前“新的战略观念丛林”。

2. 战略 5Ps 定义

20 世纪 80 年代以后,加拿大麦吉尔大学教授明茨伯格(H. Mintzberg)根据他对于战略定义的独特认识,归纳总结出战略的五个定义,对战略从不同角度进行阐述。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,只引用其中的一个罢了。明茨伯格借鉴市场营销学中四要素(4Ps)的提法,即产品(Product)、价格(Price)、地点(Place)和促销(Promotion),从五个不同方面提出战略的定义,即:计划(Plan)、计谋(Ploy)、模式(Pattern)、定位(Position)和观念(Perspective)。

(1) 战略是一种计划。大多数人将战略看做是一种计划,即它是一种有意识的、有预计的行动程序,一种处理某种局势的方针。根据这个定义,战略应具有两个基本特征:① 战略须在企业经营活动之前制定,以备人们使用;② 战略是有意识、有目的地开发和制定的。总之,从本质上讲战略是一种行动之前的概念。如德鲁克(Peter F. Drucker)所说,“战略是一种统一的、综合的、一体化的计划,用来实现企业的基本目标”。

(2) 战略是一种计谋。这是指在特定的环境下,企业将战略作为威胁和战胜竞争对手的一种具体手段。这种威胁通常是由企业发出的一些“市场信号”所组成的。一些市场信号可能见诸于行动,而更多的只是对竞争对手的一种恫吓手段。譬如,一个企业在得知竞争对手想要扩大生产能力占领更多市场时,便提出自己的战略是增加研究与开发费用以推出更新、更尖端的产品占领市场。竞争对手在得知这种“信号”后,深知该企业资金雄厚、产品质

量过硬,为避免竞争升级,便放弃扩大生产能力的设想。一旦竞争对手采取了放弃的态度,该企业就没有将开发新产品的战略付诸实施。因此,这种战略称为一种计谋,使之对竞争对手构成威胁。

(3) 战略是一种模式。即认为战略是企业为了实现战略目标进行竞争而做出的重要决策、采取的途径和行动,以及为实现目标而对企业主要资源进行分配的一种模式。这种定义将战略体现为一系列的行为。这就是说,无论企业是否事先对战略有所考虑,只要有具体的、一致性的经营行为,就有战略。也就是说,计划并不是战略的必要条件。模式意味着企业行动的一致性;这种一致性可能是也可能不是正式计划或建立目标的结果。

战略作为一种计划与战略作为一种模式的两种定义是相互独立的。在实践中,战略计划往往可能在最后没有得到实施,这种计划的或设计的战略就变成了没有实现的战略。战略模式的概念将战略视为行动的结果,这种行动可能事先并没有设计的战略,但最后却形成了,因此成了已实现的战略。在已设计的战略与已实现的战略之间是准备实施的战略。这是指那些已经设计出来即将实现的战略。而自发形成的战略则是指那些预先没有计划、自发产生的战略。

(4) 战略是一种定位。战略是一个企业在自身环境中所处的位置或在市场中的位置。这里,战略实际上成为企业与环境之间的一种中间力量,使得企业的内部条件与外部环境更加融洽。需要指出的是,战略是一种定位的概念引进了“多方竞争”以及超越竞争的含义。也就是说,企业在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。

(5) 战略是一种观念。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。

以上对战略的五个定义,有助于对战略管理及其过程的深刻理解。不同的定义只能说明人们对战略的特性的不同认识,不能说明哪种战略定义更为重要。值得强调的是,尽管战略定义多样,但对于具体企业来说,战略仍只有一个,五个定义只不过是不同角度对战略加以阐述。

3. 本书对战略定义的表述

国内外专家学者对战略的定义有很多种表述,我们在借鉴吸收各种观点的基础上,对战略定义的表述为:战略是企业着眼于未来,根据其外部环境的变化和内部资源条件,为获得持久竞争优势以求得企业生存和长远发展而进行的总体性谋划。在理解上述概念时,应该把握以下几个要点:

首先,企业应该把未来的生存和发展问题作为制定战略的出发点和归宿,也就是说,一个好的战略应有助于企业实现长期生存和发展的目标。而要做到这一点,企业不仅需要了解企业本身及所处行业的过去和现在,而且尤其需要关注行业内外环境因素将来发展变化

的趋势,从而把握自身的未来。在当今政治、经济和其他外部环境因素发生跳跃性变化的时代,仅凭过去的经验和传统的分析方法已不能满足企业建立持久竞争优势的要求,失去对未来动态的充分估计和把握,企业将失去目标和方向;反之,则可能抓住有利的时机,建立自身的竞争优势,从而获得加速发展。

第二,企业战略是为获得持久竞争优势而对外部机会和威胁以及内部优势和劣势的积极反应。战略不是凭空产生的,它的制定建立在对影响企业内外部环境因素的全面了解和分析的基础上,也就是说,它强调从内外部环境分析入手来构建自身的竞争优势,寻求有利的竞争地位,强调企业对环境的适应性。因此,在外部环境分析过程中,企业必须了解所在行业的吸引力大小、未来的发展趋势以及主要竞争对手的特点,它们既可以给企业带来重要的机会,也可能给企业带来严重的危机;在分析内部条件时,尤其要注意评价企业的竞争能力如何,优劣势在哪里,以便决定企业具备怎样的核心竞争能力并弥补自身的劣势。

第三,企业战略应该是在经营活动之前有目的、有意识制定的,应体现一种主动精神。虽然有人对这种事先筹划的科学性和有效性提出质疑,且实际生活中也不乏战略自然形成的先例,但正像很多人愿意采用理性主义的处理方法一样,我们认为系统分析和理性判断对战略的形成仍然是必要的。没有这样一种事先的科学分析,战略的形成过程尤其是在高层管理水平上可能就是混乱的。同时,某些关键决策可能变得易于受个别管理人员选择偏好和流行时尚的影响,而且对直觉和经验的过分强调有可能使人们重新陷入新的神秘主义的泥潭。

第四,战略的实质是帮助企业建立和维持持久的竞争优势,即帮助企业保持一种强大而灵活的态势。这意味着战略不仅有助于管理人员处理可预见的事件,也有助于他们处理突发的和难以预见的事件。事实上,由于管理人员很难预料各种重要影响因素之间相互作用的方式和程度,也很难预料竞争对手的反应以及企业本身不得不调整战略的时机和方法,所以,战略应为企业提供若干个可以实现其目标的途径,以应付外部环境可能出现的例外情况。进一步说,正像军事战略谋求“进可以攻,退可以守”一样,企业战略应使企业在市场竞争中保持一定的灵活性和机动能力,保持良好的市场扩张和收缩通道。为此,企业的战略目标不应过分具体化和数量化,有时可能仅仅表现为一种战略意向。而要实现这样一种战略目标,就必须在公司层次上发展和培养核心能力,这也正是从20世纪90年代开始人们将目光转移到构建企业资源基础上的重要原因。

4. 企业战略的特征

尽管人们对战略的认识存在诸多分歧,但是对战略特征的认识基本一致。概括起来,企业战略具有如下特征:

(1) 企业战略具有全局性。企业战略就是企业发展的蓝图,制约着企业经营管理的一切具体活动,它追求企业的总体效果。企业战略是对企业未来经营方向 and 目标的纲领性的规划和设计,对企业经营管理的所有方面都具有普遍的、全面的、权威的指导意义,只考虑局部利益的计划不能列入企业战略。

(2) 企业战略具有长远性。企业战略考虑的是企业未来相当长一段时期内的总体发展问题。经验表明,企业战略通常着眼于未来3~5年乃至更长远的目标。企业战略反对短期性行为,其成效也要以长远利益来衡量。

(3) 企业战略具有指导性。企业战略规定了企业在一定时期内基本的发展目标,以及

实现这一目标的基本途径,指导和激励着企业全体职工努力工作。

(4) 企业战略具有竞争性。企业战略是为适应市场的需要而产生的,是为了增强企业的活力和优势而制定的。它的作用在于通过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,以求在竞争中克敌制胜,保障企业的生存和发展。

(5) 企业战略具有风险性。企业战略是对未来发展的规划,然而环境总是处于不确定的和莫测的发展变化趋势中,任何企业战略都伴随有风险。

(6) 企业战略具有相对稳定性。企业战略一经制定,在较长时期内要保持稳定(不排除局部调整),以利于企业各级单位和部门努力贯彻执行。

(7) 企业战略必须与企业管理模式相适应。企业战略不应脱离现实可行的管理模式,管理模式也必须相应调整以适应企业战略的要求。

(8) 企业战略应与战术、策略、方法、手段相适应。一切好的企业战略如果缺乏实施的力量和技巧,也不会取得好的效果。

三、企业战略的结构层次

一般来说,一个企业的战略可划分为三个层次,即公司战略、经营(事业部)战略和职能战略。

1. 公司战略

公司战略又叫企业总体战略,是企业总体的、最高层次的战略。公司战略的侧重点表现在两个方面:一是从公司全局出发,根据外部环境的变化及企业的内部条件,选择企业所从事的经营范围和领域,即要回答这样的问题:我们的业务是什么?我们应当在什么业务上经营?二是在确定所从事的业务后,要在各事业部门之间进行资源分配,以实现公司整体的战略意图,这也是公司战略实施的关键措施。

2. 经营(事业部)战略

经营(事业部)战略也称为竞争战略,处于战略结构中的第二层次。这种战略所涉及的决策问题是在选定的业务范围内或在选定的市场—产品区域内,事业部门应在什么样的基础上进行竞争,以取得超过竞争对手的竞争优势。为此,事业部门的管理者需要努力鉴别并稳固最有盈利性和最有发展前途的市场面,发挥其竞争优势。

3. 职能战略

职能战略是在职能部门中,如生产、市场营销、研究与开发、财务、人事等部门,由职能管理人员制定的短期目标和规划,其目的是实现公司和事业部门的战略计划。职能战略通常包括生产战略、市场战略、研究与开发战略、财务战略、人事战略等。如果说公司战略和经营战略强调“做正确的事情”(Do the right things)的话,那么职能战略则强调“将事情做好”(Do the things right),它直接处理这些问题——如生产及市场营销系统的效率、顾客服务的质量及程度、争取提高特定产品或服务的市场占有率等。

公司战略、经营战略及职能战略构成了一个企业的战略层次,它们之间相互作用,紧密联系。如果企业整体要想获得成功,必须将三者有机地结合起来。如图 1-1 所示,企业中每一层次的战略构成下一层次的战略环境,同时,下一层次的战略为上一层次的战略目标实现提供保障和支持。

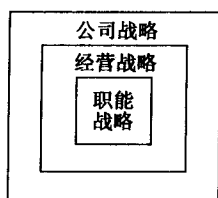


图 1-1 企业战略的结构层次

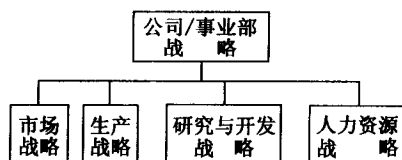


图 1-2 单一业务企业的战略结构

如果一个企业只从事一项业务,那么其公司战略和事业部战略是一样的,两种战略的决策权都集中于董事会和最高层管理者手中。这种特别的战略结构类似于小型企业的组织形式,如图 1-2 所示。

如果一个企业属跨行业经营,即有多项经营业务,那么其公司战略为最上层结构,是最高层次的战略,它为事业部战略和职能战略提供发展的方法和支持。这种典型的战略结构如图 1-3 所示。

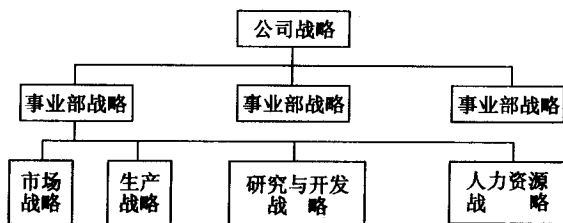


图 1-3 跨行业经营企业的战略结构

4. 三种战略的特点

根据上述三种战略所涉及的不同战略问题,可以看出三种战略层次各具不同的特性。最高层次的战略——公司战略倾向于价值取向,以抽象概念为基础,与事业部战略和职能战略的制定、实施相比不甚具体。此外,它还具有如下特点:有很大的风险性,成本高,预期收益也大,需要时间长,要求有较大的灵活性和大量外部资源的输入。这些特点是由公司战略决策具有意义深远性、未来性和革新性的本质特征所决定的。除了上述的事业(经营业务)选择及公司资源分配决策以外,公司战略决策有时包括制定股利分配政策、发展的优先顺序、长期资金来源及筹措等问题。

处于战略层次另一端的是职能战略,它主要涉及具有作业性取向和可操作性的问题。因此,职能战略决策的时间限度比较短。由于依靠已有资源,职能战略决策风险小,所需代价(成本)不高,所涉及的活动在公司范围内不需要很大的协调性。而事业部战略的特点介于公司战略和职能战略的特点之间。例如,与公司战略决策相比,事业部战略决策具有较小的风险性、较少的代价和不太高的预期收益;但与职能战略相比,其风险性、成本及预期收益都要超过职能战略决策。

四、战略经营单位

在大型的跨行业经营的企业中,将企业所从事的经营范围分为若干个战略经营单位是有益的。战略经营单位是大型企业内部的单位,是从事经营活动最基本的独立单位,它为同一市场或不同市场提供某种产品或服务。



战略经营单位(Strategic Business Unit—SBU)的概念于20世纪70年代首先是在美国通用电器公司中发展起来的。通用电器公司原本是一家电力公司,以后逐渐发展成为一个跨行业经营的大型组织。它的产品涉及许多领域,有发电设备和输配电设备、电子产品、塑料制品等,它的服务业有提供贷款、出租、广播电台、电视台和有线电视广播、信息服务、交钥匙工程、批发、家电维修、建筑等。从20世纪40年代初开始,通用电器公司按照传统的组织结构开始实行权力下放、分散管理。公司分成10个集团,大集团下分45个产品分部,45个产品分部下设175个部门。在这种分权管理的组织模式下,公司的175个部门都采取增长的战略,造成相互之间争夺公司资源,使公司的重要资源相当紧张,结果造成管理层对整个公司缺乏控制,使公司利润下降。针对这种情况,通用电器公司于70年代开始整顿,将175个部门改组成43个战略经营单位,这些战略经营单位直接对负责经营的常务副总经理负责。

在一个公司内,战略经营单位本身不代表经营规模的大小。但要建立一个战略经营单位,必须符合下列标准:

- (1) 一个战略经营单位要有具体的任务,即要有自己的经营范围;
- (2) 一个战略经营单位在其经营范围内有自己的市场,并在这个市场范围内有同行业的竞争者;
- (3) 一个战略经营单位相对于公司中的其他战略经营单位来说,要有相对的独立性,也就是说各个战略经营单位之间在市场、任务等方面不能重叠和互相间有很大的依赖性;
- (4) 一个战略经营单位的经理人员必须全权控制本经营单位的活动。例如,战略经营单位的经理可以决定购买生产所需的原材料,不一定从本公司内购买,可以到任何市场上购买。但战略经营单位只是一个相对独立的经营单位,与完全独立的企业是不同的,它对重要的资源(如资金、关键设备)是不能控制的,而需由总公司控制和提供。

在建有战略经营单位的大型企业的战略管理过程中,战略经营单位的战略规划是基础,因而重要的战略规划是战略经营单位的战略规划。实质上,每个战略经营单位的战略规划的核心内容就是事业部战略或竞争战略。制定规划的大致程序是,每个战略经营单位制定自己的规划,经过公司一级评价。然后每个战略经营单位下面的各个组成部分,如生产、财务、研究与开发、人事等,在战略经营单位规划指导下,确定自己的计划。

第二节 战略管理的本质与作用

一、战略管理的概念

“战略管理”一词最早是由安索夫在1972年提出的。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模式。这种管理模式的特点是: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在于对企业的外部环境变化进行分析,对企业的内部条件和素质进行审核,并以此为前提确定企业的战略目标,使三者之间达成动态平衡。战略管理的任务就在于,通过战略制定、战略实施和日常管理,在保持这种动态平衡的条件下,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,根据其外部环境和内部条件设定企业的战略目标,为保证战略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动态管理过程。

这里有两点需要加以说明: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,而是一种循环往复性的动态管理过程,它是需要根据企业外部环境的变化、内部条件的改变,以及战略执行结果的反馈信息等,重复进行新一轮战略管理的过程,是不间断的管理。

二、战略管理的本质

在了解具体的战略管理内容之前,首先要弄清楚战略管理与其他管理理论,如生产(运作)管理、市场营销管理等区别与联系,战略管理的研究对象和目的是什么,谁来执行战略管理等问题,亦即弄清楚战略管理的本质是什么。

1. 战略管理是整合性的和最高层次的管理理论

以往的管理理论,如生产管理理论、财务管理理论、市场营销管理理论等所谓的职能管理理论,是从企业某个局部的角度来讨论管理问题。应当承认,这种解剖式的管理理论为深入了解企业某一方面的管理提供了丰富的内容,但它所带来的弊端是显而易见的,即被分解的管理理论如何解决企业整体性的管理问题?因为企业是不能分割的,它是由执行不同功能的部分所组成的一个统一整体,在社会进步和经济发展中作为一个整体而发挥着作用。如何将企业的各个职能部分协调一致、有机地结合起来运作,就需要企业战略管理理论发挥作用。战略管理从企业整体的、全局的角度出发,综合运用职能管理理论,处理涉及企业整体的和全面的管理问题,使企业的管理工作达到整体最优的水平。

从管理理论的层次来看,战略管理理论是最高层次的管理理论。自20世纪初泰罗创立科学管理以来,管理理论有了极大的发展,尤其是第二次世界大战以后,管理理论的大发展使我们进入了“管理理论丛林”时代,各派管理学说不断涌现。按照管理理论所涉及的范围和影响的程度,人们将其分成三个不同的层次:

(1) 管理基础。这是管理中带有共性的基础理论、基本原则和基本技术。它主要包括管理数学、管理经济学、管理心理学、管理原理和原则、管理组织学以及管理思想等。

(2) 职能管理。这是将管理基础与特定的管理职能相结合,以提高组织职能部门的效率。它主要包括生产(运作)管理、市场营销管理、财务管理、人力资源管理、研究与开发管理、贸易管理等。

(3) 战略管理。这是管理理论的最高层次,它不仅要以管理基础和职能管理为基础,还融合了政治学、法学、社会学、经济学等方面的知识。

从这种分类中可见,战略管理是管理理论中顶尖性的和整合性的管理理论。只有掌握了战略管理理论,才可能处理涉及企业整体性的管理问题。

2. 战略管理是企业高层管理者最重要的活动和技能

美国学者罗伯特·卡茨将企业管理工作对管理者的能力要求划分成三个方面,即技术能力(战术能力)、人际能力(社会能力)和思维能力(战略能力)。

(1) 技术能力。也即操作能力。这种能力与一个人所做的具体工作有关,是一个人运用一定的技术来完成某项组织任务的能力,包括方法、程序和技术。

(2) 人际能力。这种能力涉及管理人员和与之接触的人们之间的人际关系,是一个人与他人共事、共同完成工作任务的能力,包括领导、激励、排解纠纷和培植协作精神等。