



现代工商管理丛书
XIANDAI GONGSHANG GUANLI CONGSHU

段从清 董林 王仁志◎编著

企业战略管理

QIYE ZHANLUE GUANLI

(第二版)



人民出版社

现代工商管理丛书
XIANDAI GONGSHANG GUANLI CONGSHU

F270/889

2006

段从清 董林 王仁志◎编著

企业战略管理

QIYE ZHANLUE GUANLI

(第二版)



人民教育出版社

策划编辑: 吴绍东

封面设计: 肖 辉

图书在版编目(CIP)数据

企业战略管理(第二版)/段从清等编著.

—北京:人民出版社,2005.12(2006.12重印)

(现代工商管理丛书)

ISBN 7-01-005364-2

I. 企… II. 段… III. 企业管理-教材 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第160871号

企业战略管理(第二版)

QIYE ZHANLUE GUANLI

段从清 董 林 王仁志 编著

人民出版社 出版发行

(100706 北京朝阳门内大街166号)

北京新魏印刷厂印刷 新华书店经销

2006年12月第2版 2006年12月北京第1次印刷

开本:787毫米×960毫米 1/16 印张:15.5

字数:273千字

ISBN 7-01-005364-2 定价:29.80元

邮购地址 100706 北京朝阳门内大街166号

人民东方图书销售中心 电话 (010)65250042 65289539

目 录

第一章 企业战略管理概述	1
第一节 企业战略的基本概念.....	1
第二节 企业战略管理的产生和发展.....	6
第三节 企业战略管理的内容和过程	10
第四节 战略思维	14
第二章 企业战略使命的确立	18
第一节 企业使命的构成	18
第二节 企业使命的确定	23
第三节 战略目标的确定	28
第三章 企业战略分析	35
第一节 企业外部环境分析	35
第二节 企业内部条件分析	49
第三节 战略分析方法	58
第四章 企业战略选择	80
第一节 战略方案	80
第二节 战略方案的选择.....	105
第五章 企业战略实施	113
第一节 战略的组织结构.....	114
第二节 战略的资源配置系统.....	125
第三节 战略管理中的企业文化.....	132
第六章 企业战略控制	136
第一节 战略控制的必要性.....	136
第二节 战略控制的基本任务.....	139

第三节	战略控制方式和原则·····	143
第四节	战略控制中的关键要素·····	146
第七章	企业战略管理者 ·····	150
第一节	企业战略管理者的构成·····	150
第二节	企业战略管理者的价值观和能力 ·····	157
第三节	企业战略管理者的素质和修养·····	167
第八章	企业战略联盟 ·····	174
第一节	企业战略联盟概述·····	174

第一章 企业战略管理概述

战略一词来自于希腊语动词“Stratego”，意思是“通过有效利用资源来规避敌人造成的破坏”。^① 原来仅仅是军事学上的一个术语，其本意是基于对战争全局的分析、判断而作出的筹划和指导，后来演变成为泛指重大的、带全局性的或决定全局的谋划。^② 第二次世界大战后，战略这一术语被引入经济学范畴，并逐步出现了“经济发展战略”、“企业战略”等一类新的概念和新的用语。

第一节 企业战略的基本概念

一、企业战略^③

企业要在复杂多变的环境中求得生存和发展，必须对自己的行为进行通盘地谋划。20 世纪 60 年代以前，在某些企业中虽然也存在着类似于这种谋划的活动，但所使用的概念不是企业战略，而是长期计划、公司计划、企业政策或企业家活动等。直到 20 世纪 70 年代，美国 H. I. 安索夫的《企业战略论》一书出版后，企业战略才开始以一种具有科学性的概念在企业管理学中使用。

关于企业战略的含义，安索夫认为主要是关心企业外部胜于企业内

^① 参阅 [美] 丹尼尔·雷恩著，李柱流等译：《管理思想的演变》，中国社会科学出版社 2004 年版，第 545 页。

^② 参阅《辞海》（缩印本），上海辞书出版社 1985 年版，第 1351 页。

^③ 具体可参阅周三多、邹统钎著：《战略管理思想史》，复旦大学出版社 2002 年版，第 20～21 页。另请参阅 [美] 丹尼尔·雷恩著：《管理思想的演变》，第 542～547 页。

部，特别是关系到企业生产的产品构成和销售市场、增长向量、竞争优势、协同作用，决定企业干什么事业，以及是否要干。普拉哈拉德和哈默尔认为，公司核心竞争力是组织内的集体学习能力，尤其是协调不同的生产技能和整合多种技术的能力。因此，企业战略应突出关注未来而非沉湎于过去；关注内部独特资源而非外部环境；建立共同愿景，而非刚愎自用。彼得·德鲁克认为，企业战略应回答两个问题：我们的企业是什么？它应该是什么？总之，企业战略关系到企业未来的发展方向、发展道路、发展行动等。还有人认为企业战略是用来指导企业行为的一系列规则，并认为这种规则有四类：

(1) 企业现在和将来经营成效的测量标准，即战略要达到的目标；

(2) 发展企业同其外部环境关系的规则，包括企业将开发什么样的产品和技术，产品在何处销售、销售给谁，企业怎样获得胜过竞争者的优势等；

(3) 在企业内部建立内部关系和运转过程的规则；

(4) 企业用于指导其日常经营活动的规则，即企业政策。

根据人们对企业战略的认识，我们把企业战略定义为：企业战略是企业面对激烈变化、严峻挑战的环境，为求得长期生存和不断发展而进行的总体性谋划。它是企业战略思想的集中体现，是企业经营范围的科学规定，同时又是制定规划（计划）的基础。更具体地说，企业战略是在符合和保证实现企业使命的条件下，在充分利用环境中存在的各种机会和创造新机会的基础上，确定企业同环境的关系，规定从事的事业范围、成长方向和竞争对策，合理地调整企业结构和分配企业的全部资源。从其制定来看，企业战略就是用机会和威胁评价现在和未来的环境，用优势和劣势评价企业现状，进而选择和确定企业的总体、长远目标，制定和选择实现目标的行动方案。

在这里需要强调说明，企业战略是一种以变革为实质的概念。现代企业生存在激烈变化、严峻挑战的环境中，要在这种环境中生存发展，必须通过不断革新来创造性地经营企业，也就是通过实施具有革新实质的经营战略，使企业从适应（或不适应）目前的环境状况，转变成适应未来的另一种环境。

要变革企业，就要正确回答以下四方面的问题：

(1) 应该变革什么？

(2) 应该向什么方向变革？

(3) 应该变革到什么程度？

(4) 怎样实现这些变革？

这就是企业战略所要解决的本质问题。

总之，企业在变化激烈、挑战频生的环境中，必须探索未来的动向，寻求发展未来事业的机会，变革企业现在的经营机构，选择通向未来的经营途径。

企业战略的特点是：

(1) 全局性。企业战略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动，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行动的有机组成部分在战略中出现的，因此企业战略具有综合性和系统性。

(2) 长远性。企业战略，既是企业谋求长远发展要求的反映，又是企业对未来较长时期（5年以上）内如何生存和发展的通盘筹划。虽然它的制定要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，但是，这一切也都是为了更长远的发展，是长远发展的起步。凡是为适应环境条件的变化所确定的长期基本不变的行动目标和实现目标的行动方案都是战略；而那种针对当前形势灵活地适应短期变化、解决局部问题的方法都是战术。

(3) 抗争性。企业战略是关于企业在激烈的竞争中如何与竞争对手抗衡的行动方案，同时也是针对来自各方面的许多冲击、压力、威胁和困难，迎接这些挑战的行动方案。它与那些不考虑竞争、挑战而单纯为了改善企业现状、增加经济效益、提高管理水平等为目的的行动方案不同。只有当这些工作与强化企业竞争力量和迎接挑战直接相关、具有战略意义时，才能构成企业战略的内容。应当明确，市场如战场，现代的市场总是与激烈的竞争密切相关的。企业战略之所以产生和发展，就是因为企业面临着激烈的竞争、严峻的挑战，企业制定企业战略就是为了取得优势地位、战胜对手、保证自己的生存和发展。

(4) 纲领性。企业战略规定的是企业总体的长远的目标、发展方向和重点、前进道路，以及所采取的基本行动方针、重大措施和基本步骤，都是原则性、概括性的规定，具有行动纲领的意义。它必须通过展开、分解和落实等过程，才能变为具体的行动计划。

企业战略的上述特征，决定了企业战略与其他决策方式、计划形式的区别。根据这些特性，我们又可以说，企业战略是企业对具有长远性、全局性、抗争性和纲领性的经营方案的谋划。

企业战略的上述四种特征，决定了企业战略决策的特点：

(1) 其决策的对象是复杂的, 很难把握住它的结构, 并且是没有先例的, 对其处理上也没有经验可循, 一般都属于非程序性决策;

(2) 其面对的问题常常是突发性的、难以预料的, 所依靠的是来自外部的关于未来知识变化的很少的情报;

(3) 其决策的性质直接涉及到企业的前途, 进行这种决策不仅要有长时间的准备, 而且其效果所持续的时间也长, 风险也大;

(4) 评价困难, 难以标准化。

二、企业战略管理

企业战略作为过程展开, 就是企业战略管理。所以, 可以把企业战略管理简单定义为: 使用企业战略作为手段对企业活动进行管理的过程, 谓之企业战略管理。按企业战略管理过程进行描述, 则上述定义可以展开为: 企业战略管理是依据企业外部环境和自身条件的状况及其变化制定战略, 实施战略, 并根据对实施过程与结果的评价和反馈来调整、制定新战略的过程。

作为企业管理的一个分支及最新发展的企业战略管理, 与企业管理过去形成的分支, 如企业生产管理、企业财务管理、企业营销管理和企业人力资源管理有所不同, 后者实际上是管理企业生产、管理企业财务、管理企业营销和管理企业人力资源, 其名称是用管理对象界定的, 而企业战略管理则是用战略管理企业, 是用管理手段界定的, 管理对象则是企业及其全部活动, 与前者仅仅管理企业某一方面的活动也不相同。可是, 企业战略管理绝非事无巨细, 也并非不分时间场合, 什么都要管, 因为这既无必要, 也不可能。实际上, 企业战略管理也仅仅是对企业有限而又极端重要的战略问题进行管理。

如前所述, 企业战略管理的目的是为企业的持续生存和不断发展提供一种管理上的保证。从实践上看, 企业战略管理总是围绕着企业家展开的。从这个意义上说, 企业战略管理, 也就是企业家的战略管理。企业战略管理的功能, 在于使企业家面向未来的市场竞争, 在不断形成和发挥企业的竞争优势的过程中, 不断实现企业的资源能力与外部环境的动态平衡, 从而把企业从现在引导到未来, 实现企业家和广大职工成就事业、报效社会的理想和抱负, 实现企业的使命。

至此, 我们可以根据企业战略管理的功能及其实质下一个定义: 企业战略管理, 就是企业在处理自身与环境的关系的动态过程中, 实现企业使命的管理过程。

为了更准确地理解企业战略管理的性质，以下从六个方面来表述企业战略管理的主要特点：

(1) 企业战略管理的目的，可分两个层次来表述：第一个层次，也就是直接目的是为实现企业的持续生存和不断发展，即不在于近期盈利的稍高或稍低，也不在于某些个别环节的得或失，而是要着眼于企业经营结构的不断完善和优化，着眼于企业综合素质的不断提高，着眼于为实现企业的持续生存和不断发展提供可靠的基础；第二个层次，也就是终极目的应体现为企业使命的实现，即企业在生存和发展过程中不断地为顾客、为社会、为职工的福利和成长作出越来越大的贡献，成就事业，报效社会，实现企业使命所体现的企业价值。

(2) 企业战略管理，是企业发展全过程的管理，是对企业整体的全方位管理。企业战略始于企业家的战略思考，顺次为战略制定、战略执行、战略评价和控制、战略修订，然后是战略目标的达成。这样一个战略管理的过程，就是所谓的战略周期，如同人的生命周期一样，有始有终。对于企业成长发展来说，企业战略的问题总是不断出现，即企业上一个战略周期结束之后，新的战略周期应不间断地立即投入运行。随着时间的推移，企业战略管理不断取得成功，企业的兴旺发达就是必然的了。

(3) 企业战略管理的方法，不仅要靠严密细致的理性方法，而且要依靠经验、想像、直觉等非理性的方法。企业战略的策划和实施，首先要大量地、持之以恒地进行调查研究，要以充分的事实和数据为依据，并借助于理性的思维和逻辑的推理，同时也要借助想像和直觉等非理性的思维。对于一个战略课题、一项重要的工程项目、一个重要市场的开拓或是一项重要的投资活动，掌握充分必要的资料和数据，准确的理化和数学分析，充分的经济财务分析等，都是正确进行决策的根据。离开这些，企业战略管理就不可避免地会陷入盲目性，所造成的失误往往是灾难性的。但是由于经济和科技的迅猛发展，某些社会的变革，往往导致经济周期产生一些突变现象，而不同国家、地区、行业的市场供求关系变化也是千差万别，判断这些变化，仅仅靠理性思维和逻辑推理，有时就会显得无法解释、无能为力，这就需要结合企业家敏锐的眼光、独到的思维，甚至想像、直觉的能力，从中捕捉机会，发现风险，进而正确决策和实施决策。所谓战略思考，从思维方式的角度认识，必然是理性思维和非理性思维的结合。

(4) 企业战略管理工作的中心环节，是寻求企业资源能力和外部环境的

动态平衡。企业战略管理工作涉及的面很广，时间也很长，问题性质也很重要，即所谓的全面性、根本性和长远性。从其工作安排上，要能够实现某种特殊的战略优势，要能够不失时机地发现和利用一些重要的发展机会，要能够切实可行地汇集资源和分配资源，要能够使各项重要的工作在内容上配合、在时间上衔接……可是，就其工作总体而言，中心环节只能是不断地寻求企业资源能力和外部环境的动态平衡，才能有效地、持续地保持和发展企业与环境的投入产出交换，这样不仅可以减少或避免由于资源能力与环境变化之间的失衡现象所造成的损失，而且可以主动地对环境所产生的中远期的根本性变化作出积极反应，从而使企业长期地、稳定地、健康地发展。

(5) 企业战略管理首先是企业家的战略管理，同时也是广大职工积极投入、参与的战略管理。企业战略制定过程中的战略构思、分析和决策，主要是企业首脑及高层管理者的责任；企业战略实现过程碰到重大困难或出现新的更大的发展机会，也只能依靠企业首脑和高层决策者的坚毅、明智的领导。但是，无论是企业战略的制定、实施及作出或大或小的调整，都离不开广大职工的信息输入，离不开广大职工的理解、支持和全心全意地投入。

(6) 企业战略管理取得成功的关键是创新。企业未来时期的环境、市场、顾客、竞争对手以及企业自身，都不可能是现在的重复或简单的延伸。未来时期种种变化的迅猛、突发，变动的幅度、频率，变动的内容，往往是用现有的经验和知识所难以驾驭的。惟一的办法是以变应变，以创新求生存、求发展。美国学者彼得·德鲁克在《管理》一书中有一段关于企业经营创新的论述，他认为，“在这个要求创新的时代中，一个不能创新的已有公司是注定要衰落和灭亡的”。“一个不知道如何对创新进行管理的当局是无能的，是不能胜任其工作的。对创新进行管理将日益成为企业管理当局，特别是高层管理当局的一种挑战，并且成为它的能力的一种试金石”^①。这些话是很有启发意义的。

第二节 企业战略管理的产生和发展

企业战略管理，无论是理论还是实践，与企业管理的生产管理、财务管

^① 彼得·F. 德鲁克著，孙耀君等译：《管理——任务、责任、实践》，中国社会科学出版社1987年版，第966页。

理等其他门类相比,产生比较晚。从企业战略管理理论发展的时间顺序来看,它萌芽于20世纪30年代,形成于60年代,70年代还一度产生过“战略热”,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。研究的重点,也是实践的重点,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的工业品市场急剧扩大,为企业提供了巨大的发展机会的背景是分不开的。

1938年美国管理学家和组织社会学家切斯特·巴纳德出版了《经理人员的职能》,这本书使用了战略概念,提出了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和各种因素之间的相互关系进行了分析,归纳为对企业外部产生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“目的的实现能力”和“组织基础”)的两个方面。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问题。可以这样说,巴纳德是最早把战略观念引入企业管理的理论和实践的学者。^①

二、企业战略管理的形成阶段^②

第二次世界大战之后,一直到20世纪60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、国际市场全球化这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,也促进了企业管理的各门学科迅速发展,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取得辉煌成就,这也正是这个时期企业管理发展的显著标志。但是,面对如此错综复杂多变的外部环境,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

^① 参阅[美]丹尼尔·A.雷恩著,李柱流等译:《管理思想的演变》,中国社会科学出版社2004年版,第346~356页。

^② 具体可参阅周三多、邹统钎著:《战略管理思想史》,复旦大学出版社2002年版,第1~13页。

等,总而言之,如何解决企业的持续生存和不断发展,这些问题是迄今的企业管理及其各个分支学科所没有解决过的。这个时期的市场竞争空前激化,美国当时有一个统计数字,每年新生 40 万家企业,在一年内倒闭了 1/3,余下的 2/3 企业又在以后的 5 年中陆续消亡,存活下来的为数极少。1983 年,荷兰壳牌石油公司有一项调查报告表明,1970 年名列《幸福》杂志的 500 家大企业,到 1983 年已有 1/3 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,就是在这样的背景下逐步形成的。其标志是 1962 年美国学者钱德勒的《战略与结构,美国工业企业史的考证》、1965 年美国学者安索夫的《企业战略论》、1965 年美国学者安东尼的《经营管理系统的基礎》等的出版。

钱德勒在书中,把企业的经营决策划分为战略决策与战术决策两个层次。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和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。

安索夫在书中,首先把企业战略界定为“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所构成,即产品市场领域、成长方向、竞争优势和企业战略整体,构成各因素之间相互补充、相互促进所产生的乘数效应。

安东尼则从经营管理计划体系的角度明确了战略计划的概念。他把企业控制自身活动过程的经营计划分成三个层次,即战略计划、管理控制和作业控制。战略计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。作业控制是为了确保特定的作业或业务有效地完成的活动。

以上这些著作的发表,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能源危机的发生所造成的机会,成功地打进了美国市场。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, 这给美国三大汽车公司造成了销售的极大困难。于是, 早就奉行研制和生产大批小型节油小汽车战略的日本几家汽车公司乘虚而入, 大举进入美国市场。随后, 日本的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。日本的许多工业产品在世界市场上达到了泛滥的程度。日本在这个时期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进行调查研究, 并通过著述来总结和揭示日本企业成功的秘诀。有的人认为是终身雇佣制、年功序列制、企业的价值观、灵活生产组织体系与管理; 另一些人则认为是全面质量管理、日本的文化传播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。这一发现给西方企业实行战略管理以极大的推动, 一批新的企业战略管理专著和教材也在这个时期出版。这个时期理论研究不仅拓宽了研究内容和层次, 还逐渐转向实际应用, 广泛地开发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, 受益匪浅。这个时期, 企业战略管理在理论和实践两方面均取得了巨大成功, 得到社会的普遍认可, 实际生活中出现了几乎席卷全球的“战略热”现象。

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, 也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、创新的极端重要性。这方面的代表是美国学者彼得·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) 系统研究方法与经济分析相结合。著作家们把“系统论”的研究方

法运用于企业经济分析,运用于企业战略管理,取得了成功。代表著作是美国学者波特的《竞争战略》、《竞争优势》和《国家竞争优势》。在前两本书中,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。这使企业战略管理的研究深入到心理、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管理的巨大作用。代表著作有威廉·大内的《Z理论》;帕斯卡尔与阿索斯的《日本的管理艺术》;彼得斯与沃特曼的《追求卓越》;肯尼迪与迪尔的《公司文化》和米勒的《美国企业精神》。

现在,有关企业再造、核心竞争力、领导力、虚拟企业与网络经营战略又成为讨论的热点。

第三节 企业战略管理的内容和过程

企业战略管理的内容,也就是企业战略管理区别于其他管理所要解决的特殊问题,这些特殊问题的提出和有效解决,应能为企业的持续生存和不断发展提供可靠的管理保证。企业战略管理的过程,就是企业战略管理作为过程展开,要经过几个阶段、各个阶段分别解决什么问题、相互之间如何衔接,以及对整个管理过程的调控方式等。

一、企业战略管理的内容

为了企业的持续生存和不断发展提供战略管理上的保证,企业战略管理应有效解决以下课题:①企业使命;②战略分析;③战略选择;④战略实施;⑤战略控制。

(一) 企业使命

它是企业管理者确定的企业生产经营的总方向、总目的、总特征和总的指导思想。它反映企业管理者的价值观和企业力图为自己树立的形象,揭示本企业与同行业其他企业在目标上的差异,界定企业的主要产品和服务范围,以及企业试图满足的顾客的基本需求。

(二) 战略分析

就是从战略高度对企业所处的外部环境和企业自身条件的现状及其发展趋势所做的分析。由于企业对环境的依存关系,对外部环境及企业自身的分析评估,就成为企业战略管理工作的基本出发点;能否持续地保护和扩大企

业与环境之间的投入产出关系,就成为企业战略管理工作的全部内容。对企业所处的外部环境的分析,宜从宏观环境分析、行业环境分析到竞争环境分析三个层次展开,要求是通过分析提出各种有利于企业发展的机会和各种不利于企业生存和发展的威胁,也可称为机会—威胁分析。对企业自身条件的现状及趋势分析,宜从企业财务状况、产品状况、管理状况等方面着手,把企业在市场竞争中的强项与弱项凸显出来,故这种分析亦可称之为优势—劣势分析。

(三) 战略选择

是用以说明一个企业为实现其既定的企业使命、战略目标,在既定的战略经营领域范围内,所确定的战略经营态势和相应的资源配置方案。

企业的高层决策者在战略方向既定之后,进一步审时度势,决定其经营态势,或者是攻势经营,或者是守势经营,或者由于外部环境和内部条件十分不利,而采取收缩、撤退的部署。总之,要力图准确地估量今后可能出现的各种机会,估量今后挖掘企业自身潜力的种种可能,选择最大限度利用机会,最大可能实现既定战略目标的战略方案,并为选定的战略方案提供可靠的资源供应保证。

战略方案及具体战略方案的选择,不仅仅是对外部环境和内部条件进行综合分析的结果,还在很大程度上体现了企业最高决策者的眼光、理想、气魄和把握机会的能力。在科学的战略分析的基础上,企业最高决策者本人的素质最终决定了战略选择工作的质量。

(四) 战略实施

是指战略制定之后交付实施的管理。战略实施的重要性一点也不亚于战略制定,因为只有战略制定而没有战略实施无疑是纸上谈兵,并无实际意义。战略实施同样要审时度势,进行战略分析,确定实现既定战略的各个战略阶段的划分及采取的战略态势,要制定战略阶段的实施计划和工程项目的实施计划,并分配和落实所需的各种资源。要建立健全有效的监控系统,及时掌握战略项目的实施进度和企业内外条件的变化,发生显著偏差时还要及时进行评估并采取有效的补救措施或追加措施。上一战略阶段计划结束之后还要及时进入下一战略阶段计划,务求在项目上、时间上、资源分配上紧密衔接。

(五) 战略控制

企业战略付诸实施以后,并不等于说已经万事大吉了,因为战略实施的

结果有可能与预定的战略目标不一致。在这种情况下,如果不能及时地对原有战略作出适当的修正和调整,采取强有力的措施加以有效纠正,那么,所有致力于寻求战略优势的种种努力都有可能化为乌有、前功尽弃。因此,虽然企业战略经过反复论证并付诸实施了,但战略管理工作并没有结束,我们还必须不断地对战略实施情况进行评价与控制。

二、企业战略管理的过程

作为一门科学,战略管理过程是一个理性的逻辑过程,其核心可概括为五个步骤:

第一步:确定公司愿景、使命和战略目标。愿景、使命、战略目标是三个逐级具体化的层次,但又都着眼于描述公司宏观性的构想,与具体的经济指标是不同的。

第二步:战略分析。内部环境、外部环境共同影响和决定公司可做、应做、能做、想做什么。因此,战略环境分析是战略管理过程的一项基础工作,只有通过分析公司新面临的内部环境、找出关键性的战略要素,即外部机会的威胁和内部的优势与劣势才能拟定战略方案,做出战略选择。

第三步:战略选择。由于在内外环境分析中倚重的战略要素有所不同,通常可以拟定多种战略方案。因此,必须通过分析评价最终选出一个能实现公司经营方向的最切实可行的最优方案,并作为战略方案加以有效实施,进而突出相应的指导性政策和计划。

第四步:战略实施。一般认为,战略实施阶段是战略管理成功与否的关键步骤,这是把战略方案转化为公司行动和结果的过程。主要涉及四个重要方面:设计和创建必要的组织机构、采取适当的执行系统、形成合适的管理风格、塑造共同的价值文化。战略实施的成败,取决于能否把实施战略所需的工作任务、组织结构、人力、财务、技术及各项管理职能有效地调动起来加以合理的配置。

第五步:战略评价与控制。这是确定战略实施后是否实现既定目标的过程。战略的制定和选择过程在于主观认识范畴,而是否正确,取得多大成效,只有通过实践才能得到验证。在战略实施过程中进行反馈评价,从中发现战略与结果的偏差,提出校正措施,使战略目标得以实现。

特别值得注意的是,战略管理并不是机械地依序发生的。有时候确定战略目标时并没有对内外环境进行全面透彻的分析研究,有时候战略可能因形