

企业战略管理 理论与实务

刘辉 主编

企业战略管理理论与实务

主 编 刘 辉

副主编 梁 雁 屈新英

图书在版编目 (CIP) 数据

企业战略管理理论与实务/刘辉主编. —北京: 北京理工大学出版社, 2016. 8

ISBN 978 - 7 - 5682 - 2643 - 1

I. ①企… II. ①刘… III. ①企业战略 - 战略管理 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 170591 号

出版发行 / 北京理工大学出版社有限责任公司

社 址 / 北京市海淀区中关村南大街 5 号

邮 编 / 100081

电 话 / (010) 68914775 (总编室)

(010) 82562903 (教材售后服务热线)

(010) 68948351 (其他图书服务热线)

网 址 / [http: //www. bitpress. com. cn](http://www.bitpress.com.cn)

经 销 / 全国各地新华书店

印 刷 / 三河市华骏印务包装有限公司

开 本 / 787 毫米 × 1092 毫米 1/16

印 张 / 12.25

字 数 / 290 千字

版 次 / 2016 年 8 月第 1 版 2016 年 8 月第 1 次印刷

定 价 / 47.00 元

责任编辑 / 王晓莉

文案编辑 / 王晓莉

责任校对 / 周瑞红

责任印制 / 李志强

企业战略管理是研究在动态复杂的商业竞争环境条件下,企业管理者通过对企业战略的分析定位、评价选择、实施控制等,来谋求可持续的竞争优势的一门新兴科学,是管理学科的一个新的重要分支。

企业战略管理很早以来就是高等教育管理学科中开设的一门重要课程。它在美、欧、日及我国许多大学普遍被列为工商管理本科教学中的专业主干课程。这是因为企业战略管理总是通过理论与实践的结合,从企业生产经营全局和企业未来发展来解释企业生存和发展的问題。企业战略管理具有理论性、实践性、操作性、综合性的特点,这就决定了通过该课程的教学有利于培养学生综合分析问题的能力。

本书在内容安排上主要分为十一章,紧密结合我国企业战略管理实践,系统阐述了战略管理的基本原理、方法及应用。按照企业战略管理的过程或体系基本上可以分为三大部分,即战略分析与定位、战略制定与选择、战略实施与控制。

本书用通俗、实用的方式使战略管理理论更加浅显易懂,主要遵循由浅入深、循序渐进的原则选择和编排内容,帮助读者理解和掌握所学的知识。同时,更加注重“从对象出发、从问题出发、从实际出发”的理念,将企业战略管理理论知识与战略管理实践相结合,将理论教学、案例分析和实践应用相结合。为方便教与学,在每章组织设计了“学习目的、开篇案例、理论知识、案例思考和应用讨论”等内容,一方面使战略管理理论知识的学习系统完整、通俗易懂、简洁精练。另一方面又促使读者将理论知识转变为应用能力,进一步突出企业战略管理理论的实践应用性。

全书由刘辉总策划,具体编写人员及分工如下:刘辉(第1、2、3、4、7、9、10章);梁雁(第5、6章);屈新英(第8、11章)。全书由刘辉编写大纲,初稿完成后由刘辉统稿、修订并担任主编,梁雁和屈新英任副主编。

在完成本书的过程中,得到了许多同人的帮助,他们为本书提出了许多建设性的意见;在本书的编写过程中,我们参阅了国内外大量的专著、教材、文献资料和网络资源,在本书的参考文献中已经列出,这对本书稿的完成起到一定的指导作用,特向这些同人和作者致以

崇高的敬意并表示感谢。最后，本书的出版得到了北京理工大学出版社及有关工作人员的大力支持和帮助，在此一并表示衷心感谢。

由于时间紧迫，加之水平所限，书中难免会有一些纰漏和不足，敬请各位专家和广大读者批评指正，以便我们完善提高。

编 者

2016 年 4 月

第一章 企业战略管理概述	(1)
开篇案例	(1)
第一节 企业战略	(2)
第二节 企业战略管理	(8)
第三节 战略管理理论研究与启示	(13)
案例思考	(18)
应用讨论	(19)
第二章 企业外部环境分析	(20)
开篇案例	(20)
第一节 外部环境概述	(21)
第二节 企业宏观环境分析	(22)
第三节 行业环境分析	(25)
第四节 外部环境分析方法	(32)
案例思考	(34)
应用讨论	(35)
第三章 企业内部环境分析	(36)
开篇案例	(36)
第一节 企业资源与能力分析	(37)
第二节 企业核心能力分析	(42)
第三节 内部环境分析方法	(45)
案例思考	(47)
应用讨论	(51)
第四章 企业愿景、使命与战略目标	(52)
开篇案例	(52)

第一节 企业愿景	(53)
第二节 企业使命	(56)
第三节 战略目标	(61)
案例思考	(64)
应用讨论	(67)
第五章 企业总体战略	(68)
开篇案例	(68)
第一节 稳定型战略	(69)
第二节 增长型战略	(73)
第三节 紧缩型战略	(79)
第四节 战略组合与选择	(81)
案例思考	(83)
应用讨论	(85)
第六章 企业竞争战略	(86)
开篇案例	(86)
第一节 基本竞争战略	(87)
第二节 不同产业结构下的竞争战略	(92)
第三节 不同市场地位下的竞争战略	(96)
第四节 竞合战略	(100)
案例思考	(103)
应用讨论	(105)
第七章 企业国际化经营战略	(106)
开篇案例	(106)
第一节 企业国际化经营概述	(107)
第二节 国际市场的进入方式	(111)
第三节 国际化经营的战略类型	(114)
第四节 国际化经营的风险与控制	(117)
案例思考	(120)
应用讨论	(122)
第八章 企业战略选择	(123)
开篇案例	(123)
第一节 企业战略选择概述	(124)
第二节 企业战略选择的方法	(129)
案例思考	(135)
应用讨论	(137)
第九章 企业战略实施	(138)
开篇案例	(138)

第一节 企业战略实施概述	(139)
第二节 战略实施与组织结构	(144)
第三节 战略实施与领导	(148)
案例思考	(153)
应用讨论	(154)
第十章 企业战略控制	(156)
开篇案例	(156)
第一节 企业战略控制概述	(157)
第二节 战略控制的内容与过程	(160)
第三节 战略控制的方法与系统	(163)
案例思考	(165)
应用讨论	(167)
第十一章 企业战略变革	(168)
开篇案例	(168)
第一节 企业战略变革概述	(169)
第二节 战略变革的原因及障碍	(173)
第三节 管理战略变革	(177)
案例思考	(184)
应用讨论	(186)
参考文献	(187)

企业战略管理概述

学习目的

通过本章学习，了解企业战略的基本概念、构成要素及层次结构，掌握企业战略管理的概念内涵、活动过程，熟悉企业战略管理者的工作职能，对企业战略管理理论研究及其在中国企业的实践启示能够正确认识。

开篇案例

诺基亚从坐视群雄到退市困境

1865 年一个叫弗雷德里克·艾德斯坦的工程师在芬兰北部的一条河边建立了一家木浆工厂，与河流的名字一致，工厂取名诺基亚。随着工业化浪潮在欧洲的兴起，纸板消费量骤增，诺基亚工厂因此一炮打响，工厂周围逐渐形成工业区，后来这个工业区也被命名为诺基亚。20 世纪 20 年代，诺基亚木浆厂并购了在其旁边经营的成立于 1898 年的芬兰橡胶加工厂。橡胶厂的皮靴、轮胎、雨衣、地毯、球类及橡胶玩具等产品开始用诺基亚的品牌来命名。1967 年之前，诺基亚一直稳稳地走着。1967 年，诺基亚购买了芬兰电缆厂的大部分股份。诺基亚木浆厂、芬兰橡胶厂、芬兰电缆厂三大工厂联合为诺基亚集团。这就是诺基亚成形的时期。

到 20 世纪 60 年代，诺基亚才开始涉足电子领域。芬兰电缆厂 1960 年就成立了电子部，1962 年开始研究无线电传输问题。到 1967 年诺基亚集团成立时，电子部已发展成为雇用 460 人、所创净销售额占整个集团净销售额 3% 的大部门。这为诺基亚之后的通信之路奠定了良好的基础。

1992 年以前，诺基亚的产品线很广，除移动通信产品之外，还生产电视机、电脑、电线甚至胶鞋。1992 年，约玛·奥利拉就任诺基亚公司 CEO，决定专注于当时最前沿、最活

跃、最代表发展方向的移动通信领域。在他的领导下，诺基亚的市场份额及营业收入快速增长，在1998年超过摩托罗拉，一跃成为世界第一的移动电话制造商，并成为世界最富有品牌价值的公司之一，2000年成为欧洲市值最高的公司。为了培育这个当时并不赚钱的主业，诺基亚舍弃了那些还能盈利的项目，先后卖掉了电线、电脑、电视机等所有不相干的产品项目，当时其电视机已做到欧洲第二的规模。

而自从进入移动通信领域后，该公司就像坐上火箭般向上蹿升，每年的发展速度高于50%。只用了6年的时间，就由一个差一点儿被卖掉的地区性公司，一跃成为大型跨国公司。2008年，诺基亚手机的市场占有率为36%，居全球第一。

然而，在2011年全球智能手机市场，诺基亚第一的地位首次被苹果和三星超越，市场份额骤降至15.2%。此外，对诺基亚全球发展势头影响更大的是退市浪潮。根据2011年11月底的计划，2012年3月16日，诺基亚将从法兰克福证券交易所退市。此前，诺基亚已经从伦敦、巴黎和斯德哥尔摩等证券交易所摘牌退市。历史上，诺基亚也曾在高速增长时期在一些股票市场摘牌退市。

（资料来源：根据百度百科资料改编。）

企业发展战略是否正确，直接决定着企业的兴衰成败。战略管理的重要意义在于对外部环境做好充分的准备，并能够明确企业的发展方向，及时做出战略调整。在此过程中企业的领导者即战略领袖也发挥着重要的作用——制定战略并指导战略实施。此案例中，诺基亚经历了147年的发展历史，从一个木浆厂到手机巨头，再到今天面临的重大困境，每一步的发展都说明企业战略方向的制定和执行在其中起到了重要的作用。同时案例也反映出在制定企业战略的过程中必须随时关注市场环境和自身条件。只有做到知己知彼，才能百战不殆。

第一节 企业战略

一、企业战略的概念

1. 企业战略的含义

战略一词本是军事术语，是指导战争全局的筹划和谋略。1960年以前，企业管理领域还没有明确提出“战略”一词。当时商学院的课程中称之为“企业经营政策”，并把“经营政策”认为是职能管理的整合。经营政策的意义在于在一个更加宽阔的视野中把企业看作一个整体——将各种职能的专业知识整合起来。

由于社会生产力水平的提高，科学技术高速发展，竞争日益激烈，企业外部环境更加复杂，企业经营难度增大，许多企业加深了生存竞争的认识，产生了研究和运用战略的需要，于是就提出了企业战略。进入20世纪60年代之后，企业管理领域正式提出“战略”一词。1965年，美国专家安索夫发表了其成名作《公司战略》，“战略”这个概念就进入了企业领域。从此，制定和实施企业战略，被看作企业成功的关键，并逐步普及起来。战略的影响从军事走向企业，并成为独立的战略体系。企业竞争的目标是通过赢得市场来盈利，战争则是要占领领土与资源；企业是通过赢得顾客和市场来战胜竞争对手，战争则是通过消灭战争对

手来获胜；企业竞争游戏的最重要规则就是“第三者（消费者）决定”，战争最重要的则是靠实力来取胜。

企业战略是制定企业总体目标和寻求企业在环境中地位并不断发展的谋划和方略。它是有关企业全局性、长远性和根本性的重大谋划，而不是长期总体计划；它是确立企业未来发展的方向和总体框架，而不是面面俱到地对未来行动的详细规定；它是在竞争激烈、变化多端的市场环境中谋求企业生存和发展的重要手段。毛泽东认为，“能够把战争或作战的一切重要问题，都提高到较高的原则上去解决。达到这个目的，就是研究战略问题的任务”。

日本战略学家大前研一认为，经营战略就是如何实现竞争优势。如果没有竞争对手，就没有必要制定战略。制定战略的唯一目的就是使企业尽可能有效地比竞争对手占有持久的优势。孙子也曾说：“昔日善战者，先为不可胜，以待敌之可胜。”也就是说，善于用兵打仗的人，总是先创造条件，使自己不被敌人战胜，然后等待和寻求敌人可能被我战胜的时机。

2. 企业战略的目的

企业制定战略的目的就是建立一种竞争优势，即以最有效的方式努力提高企业相对优于竞争对手的实力，为日常的经营活动建立一种有利的态势。先将自己立于不败之地，然后寻找竞争对手的弱点，取得竞争的最终胜利。但是，在激烈竞争和快速变化的市场上，企业可以依赖一个有利的定位获得一个暂时的优势，却难以通过维持一个特定的竞争优势来获得持久的成功。要想实现长期的繁荣，企业就必须不断地根据客观情况的变化创造新的竞争优势。因此，企业要保持竞争优势，就必须要求自身不断地进步，以更优、更适、更廉的产品和服务来创造、引导和满足社会需求。

以新代旧、新陈代谢、除旧布新或推陈出新是事物发展、运动变化的客观规律，不断创新是战略活动中的主要推动力。过去有人认为战略就是寻找商机，制订计划，再去实施；现在有人认为战略就是创新，要从追随者变为领跑人。可以说，在竞争日趋激烈的环境中，制订战略的目的就是开发一系列暂时的、相对的竞争优势，促进企业竞争力的提高。

3. 企业战略的特征

（1）企业战略的全局性。

企业战略是研究企业生产经营活动全局性的指导规律的东西。它不是对企业经营活动或外界环境的短期波动做出的反映，也不是对企业经营活动中某些突然发生的问题或变化所提出的对策。比如，一个企业如何预计到一定时期内市场需求朝哪个方向变化，从而研制新产品，开发新技术，推出适销对路的产品，这是关于该企业兴衰的大事，属于战略问题。至于企业的某个车间应该完成什么任务，在什么时候完成，如何完成，以及班组怎样落实，等等，这都不属于战略问题。

（2）企业战略的长远性。

战略的着眼点不是当前，而是未来。它要管一个较长时间，战略要管的是企业经营的方向性、结构性。要研究规划重点，开拓新的服务、生产领域，因此不只是一两年或三四年的规划和措施。相反，要管五年以上甚至更长期的时间。因此，战略的制订要建立在翔实的调查研究，对预测未来以及综合分析的基础上，具有一定的风险性。战略要规划长远的基本方向，并且能够切实可行，指导企业的生产经营总行为。

(3) 企业战略的目标性。

各种战略都要有目标，没有目标的规划不是战略，而只是一种虔诚的动机或神圣的愿望。企业战略有了目标，犹如航行大海的船艘知道如何航海图把握方向。否则，根本就不能起航。企业战略的目标指的是战略必须有目标，即必须在一定时期内预期达到什么成果。目标性要求经营战略要规定一定的项目内容，并且有量化的时限、质量和效益。目标性要有全面性、层次性和阶段性。

(4) 企业战略的抗争性。

战略是为了抵抗竞争者的压迫，争夺竞争者的市场，谋求本企业的发展。市场经济中，企业之间的抗争是不可避免的。为了求得生存和发展，企业战略必须具有战斗性、顽强性与激烈性。好比军事战场上，为争夺一个战略要地必须付出较高的代价一样，在市场竞争中，企业战略在性质上必须保持这种斗争的本质，才能使企业在惊涛骇浪般的经营竞争搏斗中，具有一种处变不惊、稳操胜券的态度和气质，这就是企业战略的抗争性。

以上四点，基本上概括了企业经营战略的特点。全局性是指范围，长期性是指时间，目标性是指内容，抗争性是指性质。考察一个企业的战略内容是否充实，方向是否明确，范围是否宽广，性质是否确定，要从以上四条着手，只有把以上四个方面的问题阐述清楚才可称为企业战略，否则只能称为具有战略性质的问题。

二、企业战略的构成要素

企业战略一般由四种要素构成，即经营范围、成长方向、竞争优势和协同作用。安索夫认为这四种要素可以产生合力，成为企业的共同经营主线。有了这条经营主线，企业内外的人员就可以充分了解企业经营的方向和产生作用的力量，从而扬长避短，充分发挥自己的优势。

1. 经营范围

经营范围是指企业从事生产经营活动的领域，又称为企业的定域。它可以反映出企业目前与其外部环境相互作用的程度，也可以反映出企业计划与外部环境发生作用的要求。有些学者认为，确定一个企业的经营范围，应该以那些与企业最密切相关的环境为准。因此，对于大多数企业来说，它们应该根据自己所处的行业、自己的产品和市场来确定经营范围。也就是说，只有产品与市场相结合，才能真正形成企业的经营业务。企业确定经营范围的方式可以有多种形式。从产品角度来看，企业可以按照自己产品系列的特点来确定经营范围，如半导体器件公司、机床公司等。企业还可以根据产品系列内含的技术来确定自己的经营范围，如计算机公司、光导纤维公司等。

从市场营销的角度来看，企业可以根据自己的市场来描述经营范围。这种描述可以有两个出发点：一个是企业的使命，另一个是企业的顾客。两者是截然不同的概念——从某种意义上讲，企业的使命是指企业如何能够满足市场上顾客对现有产品的需求；而顾客是指产品的现实购买者。这两者的关系有时是一致的，即企业现有的产品可以满足顾客的需求；有时又是不一致的，顾客可能有多种需求，需要不同的销售渠道和不同的产品来满足。因此，企业在描述自己的经营范围时，应该考虑从哪个角度出发，才能真正符合企业和社会的利益。

在一般情况下，企业的使命与顾客的需求是不矛盾的。但是，在多种经营的情况下，企

业不能只从某一行业的角度来定义自己的经营范围，需要多方位、多层次地研究自己的市场和顾客，尽量保证经营范围定义的准确性。

2. 成长方向

成长方向又可称为增长向量，用以说明企业从现有产品与市场相结合向企业未来产品与市场移动的态势。下面通过图 1-1 来说明增长向量。

	现有产品	新产品
现有市场	市场渗透	产品开发
新市场	市场开发	多种经营

图 1-1 企业增长向量矩阵

(1) 市场渗透是通过对目前的产品在现有市场上的营销活动促使本企业产品的市场份额增长，并达到企业成长目的的一种战略模式。

(2) 单纯的市场开发是企业的现有产品与一个新开发的市场的组合。通过这种组合力图为企业现有的产品寻找新的消费群，从而使现有的产品承担新的发展使命，以此作为企业成长的增长点。

(3) 单纯的产品开发是指企业推出全新的产品，以逐步代替现有产品，从而保持企业成长的态势。

(4) 多种经营则是一种企业变革较大的战略模式，通常都会给企业带来较大的变化，形成独有的特色。对于企业来讲，它的产品与使命都是全新的，也就是说，企业通过这一战略的实施，会步入一个新的经营领域。这一战略模式追求的是更高的目标和更大的发展空间。在市场渗透、市场开发和产品开发这三种选择中，其共同经营主线是明确的，或是通过实施新的市场销售方案，或是开发新产品和新技术，或是两者同时进行，从而实现战略目标。但是在多种经营战略中，其共同经营主线就显得模糊。所以，在当代经济社会中，确定一个企业，尤其是一个大企业或同时具有跨国经营业务的企业的经营性质，单从行业的概念去判断，已不容易做到。

应该看到成长方向指出了企业在一个行业里的变化方向。而且，它能指出企业战略方向所要跨越行业界线的方向，以这种方式描述共同经营主线是对以产品与市场范围来描述企业经营主线的一种补充，有利于更清晰地界定企业的经营范围。

3. 竞争优势

竞争优势是指企业通过其资源配置的模式与经营范围的正确决策，所形成的与其竞争对手不同的市场竞争地位。20 世纪 60 年代以来，无论是国际市场还是国内市场，竞争日趋激烈，战略管理的学者们将注意力转向了经营领域里的竞争行为，试图寻找出获得竞争优势的道路。有的学者认为个别产品和市场的特性可以给企业带来强有力的竞争地位。有的学者认为，企业的竞争优势来源于企业所选择的资源、技能和应用方式。实际上，竞争优势既可以来自企业在产品和市场中的地位，也可以来自企业对特殊资源的正确运用。

竞争优势可以来源于三个方面：①通过兼并方式，谋求并扩大企业竞争优势；②进行新产品开发并抢在对手之前将产品投放市场；③保持或提高竞争对手的进入壁垒，如利用专利和贸易壁垒等。

4. 协同作用

协同作用是指企业从资源配置和经营范围的决策中所能发现的各种共同努力的效果。就是说，分力整体大于各力简单相加之和。在企业管理中，企业总体资源的收益要大于各部分资源收益之和，即“ $1+1>2$ ”的效果。一般来说，企业的协同作用可以分为以下四类：

（1）投资协同。

投资协同作用表现为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。

（2）生产协同。

生产协同作用表现为充分地利用已有的人员和设备，共享有经验曲线造成的优势等。这里所指的经验曲线，是指当某一产品的累积生产量增加时，产品的单位成本趋于下降的趋势。

（3）销售协同。

销售协同作用表现为企业使用共同的销售渠道、销售机构和推销手段来实现产品销售活动。老产品能为新产品引路，新产品又能为老产品开拓市场；老市场能为新市场提供示范，新产品又能为老产品扩大范围。这样，企业便可以减少费用，获得较大的收益。

（4）管理协同。

管理协同作用不能用简单的定量共识明确地表示出来，但它却是相当重要的。当企业的经营领域扩大到新的行业时，如果在管理上遇到过去曾处理过的类似问题，企业管理人员就可以利用在原行业中积累起来的管理经验，有效地解决这些问题。这种不同的经营单位可以分享以往的管理经验的做法就是管理协同，这是一种无形的力量。

三、企业战略的主要层次

企业的战略一般可以划分为三个重要层次：即企业总体战略、竞争战略、职能战略（见图1-2）。在这三类战略里，战略的四个构成要素又起着不同的作用，展示着各自不同的特性。需要注意的是，不同类型、不同规模的企业会具有不同层次的战略。这里所述的三种层次的战略主要依据大型企业内的战略类型而加以分类。有些中小型企业，由于其内部没

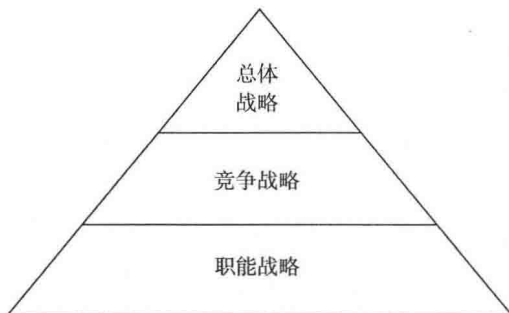


图1-2 企业战略构成层次

有相对独立的经营单位，便不必强硬地将其战略分为三个层次。

1. 总体战略

总体战略，又称发展战略。在大中型企业里，特别是多种经营的企业里，总体战略是企业战略中最高层次的战略。它需要根据企业的目标，选择企业可以竞争的经营领域，合理配置企业经营所必需的资源，使各项经营业务相互支持、相互协调。

总体战略的特点是：

(1) 从形成的性质看，企业总体战略是有关企业全局发展的、整体性的、长期的战略行为。

(2) 从参与战略形成的人员看，企业总体战略的制定与推行的人员主要是企业的高层管理人员。

(3) 从对企业发展的影响程度看，企业总体战略与企业的组织形态有着密切的关系。

2. 战略竞争

战略竞争，又称经营战略。在大型企业中，特别是在企业集团里，为了提高协同作用，加强战略实施与控制，企业从组织上把具有共同战略因素的若干事业部或其中某些部分组合成一个经营单位。

竞争战略是战略经营单位、事业部或子公司的战略。竞争战略是在企业总体战略的制约下，指导和管理具体经营单位的计划和行为，为企业的整体目标服务的战略。

竞争战略与总体战略的区别是：

(1) 总体战略是有关企业全局发展的、整体性的、长期的战略计划，对整个企业的长期发展产生深远的影响。而竞争战略着眼于企业中有关事业部或子公司的局部性战略问题，影响着某一具体事业部或子公司的具体产品和市场，只能在一定程度上影响总体战略的实现。

(2) 总体战略形成的主要参与者是企业的高层管理者，而竞争战略形成的参与者主要是具体的各事业部或子公司的经理。

3. 职能战略

职能战略，又称职能层战略，是企业内主要职能部门的短期战略计划。它使职能部门的管理人员可以更加清楚地认识到本职能部门在实施企业总体战略中的责任和要求，有效地运用研究开发、营销、生产、财务、人力资源等方面的经营职能，保证实现企业目标。

职能战略与企业总体战略之间的区别主要有以下几个方面：

(1) 期限。

职能战略用于确定和协调企业的短期的经营活动，期限较短，一般在一年左右。职能战略期限较短的原因是：一是职能部门管理人员可以根据总体战略的要求，把注意力集中到当前需要进行的工作上。二是职能部门管理人员可以更好地认识职能部门当前的经营条件，及时地适应已变化的条件，并做出相应的调整。

(2) 具体性。

企业主要职能部门的战略要比企业总体战略更为具体。总体战略为企业指出一般性的战略方向，而职能战略则为负责完成年度目标的管理人员提供具体的指导，使他们知道如何实

现年度目标。同时,具体的职能战略还可以增强职能部门管理人员实施战略的能力。

具体性之所以能使职能战略获得成功,主要有三点原因:一是具体性在战略中增加了实际内容,明确了企业内职能部门必须完成的工作,从而丰富和完善了战略。二是具体的职能战略向企业高层管理人员阐明各职能部门准备如何实施总体战略,可以增强企业高层管理人员实施与控制总体战略的信心。三是具体的职能部门战略可以说明企业中各职能部门间相互依赖的战略关系,以及潜在的矛盾,有利于促进各职能部门的协调。

(3) 职权与参与。

企业高层管理人员负责制定企业的长期目标和总体战略。职能部门的管理人员在总部的授权下,负责制定年度目标和部门战略。职能部门管理人员参与制定职能战略,可以更自觉地实现本部门的年度目标,执行职能战略所需要进行的工作,增强实施战略的责任心。

第二节 企业战略管理

一、企业战略管理的概念

1. 战略管理的含义

战略管理与日常经营管理并不是两种完全独立的活动,往往混合在一起。尽管我们可以在概念上对战略管理和日常经营管理进行较为明确的划分,但在实际管理活动中,我们却难以分清哪些行为属于战略管理方面,哪些行为属于日常经营管理方面。日常经营管理处理的是在产品方向和市场方向既定的前提下,对企业从劳动力、原材料等资源到最终产品和服务的转换过程中的设计、作业和控制等相关问题。这一类工作经常重复地出现,周而复始地循环进行,通常可以制定出一套相对稳定的工作程序,使之规范化和标准化,因此被称为日常经营管理。另一类管理工作则是应用于整体组织的,是为组织设立总体目标和寻求组织在环境中的地位而进行的决策。对于这一类问题的总体设计、谋划、抉择和计划实施,直到达成企业预期的经营目标的全过程的管理,称为战略管理。

战略管理研究企业的功能和责任、所面临的机会和风险,重点讨论企业经营中跨职能领域的综合性决策问题。它试图超越企业日常经营运行的细节,从整体上把握企业,解决企业在不断变化的环境中的总体发展问题。

2. 企业战略管理的特点

与日常经营管理相比较,企业战略管理具有如下特点:

(1) 全局性。

企业战略管理立足于企业全局,跨越多个职能部门,涉及企业的方方面面。它致力于企业资源的重新分配,寻求企业整体的优化组合。但是,在战略管理中,战略重点又是很突出的,必须将企业的有生力量投入企业战略的关键问题上,力求突破,甚至不惜牺牲某些方面来实现。从本质上说,战略管理的全局性在于它对企业生死存亡和发展的重要影响,而不在于面面俱到,平均分布力量。

(2) 前瞻性。

企业战略管理面向未来,对未来的机会、威胁等给予关注。虽说战略管理也必须立足于企业现实,但是并不受制于当前企业的资源条件。战略决策者往往通过对未来的分析和判断来决定企业未来的发展目标和行动方针,并为实现目标而筹集所必需的资源。当然一个好的战略管理者会做好当前的作业管理,取得较好的效益,为战略目标的实现奠定一个良好稳固的基础。

(3) 长期性。

企业战略管理作为一个过程,从战略目标的提出到最终实现,往往需要相当长的一段时间。虽说时间跨度不尽相同,但三年、五年、十年都属正常,有的企业甚至制定跨越数十年的发展战略。如果把战略思想的形成也算上的话,时间就更长了。这也解答了为什么等到企业出现危机的时候,再来实行战略管理已是很迟了的原因。但具体到战略目标的制定,日本战略学家大前研一却认为,战略目标应注重中期,也就是指5年以内。战略管理中所制定的目标跨越的时间越长越具有不确定性。

(4) 灵活性。

企业战略管理关注企业的未来发展,但未来是不确定的。顾客需求、竞争者行为、资源状况、政治经济环境等都可能发生很大的改变,战略计划中对机会和风险的预测也会随着时间的推移而发生变化。所以,在战略实施过程中对其进行调整和变革也是必然的。也正是因为要面对很多的不确定性,所以,战略管理必须保持灵活性和动态性。

(5) 创新性。

企业实施战略管理,为的是确定企业在未来的竞争优势和有利地位。固守传统的做法不但不会取得突破,而且会因不能适应环境的变化,而陷入危机;单纯模仿其他企业的战略也难以取得竞争的优势地位。唯有创新才是成功的关键。开发新的产品,占领新的市场,采用新的生产经营方式,以新的价值链系统满足顾客的需要等,这些就成为战略管理的核心要义。

(6) 控制的艰难。

战略的创新性和未来的不确定性决定了管理者很难事先对被管理者的行为进行规定,也难以将被管理者的收入和职位提升等与产出紧密挂钩。战略管理涉及许多对跨职能和跨部门问题的处理,一些在作业管理中有效的控制方法,如现场管理、制度管理、行为控制,在战略管理中都不同程度地失去了效力。所以,战略控制的难度远远大于作业控制。如何将战略控制和作业控制结合起来,如何在作业控制中体现战略控制的要求等,就成为战略管理中迫切需要解决的问题。

3. 企业战略管理的研究意义

随着经济全球化进程的加快,企业处于激烈的国际市场竞争和复杂多变的外部环境中。想要谋求生存和发展,就必须站在高处去把握未来。通过战略管理,企业可以强化自身的优势,取得企业内部资源与外部环境的动态平衡,在激烈的市场竞争中获得相对的竞争优势。

企业战略管理的理论研究内容非常广泛,从公司雇员的个人行为与动机,到企业各个部门、工作团队、管理团队、组织结构与治理结构,再到产业结构与产业政策等,都是企业战略管理所要分析的对象。这些因素对企业绩效、发展和竞争都具有重要的影响。因此,可以说企业战略管理是最高层次的管理理论。