

華信
經管
创新系列

Strategic Management of Enterprises

企业战略管理

余沛 □ 主编



中国工信出版集团



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

<http://www.phei.com.cn>



创新系列

Strategic Management of Enterprises

企业战略管理

余沛 □ 主 编

吕淑丽 郝世绵 盛倩 □ 副主编
郭菁 尤莉 曾召霞

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

本书借鉴国外先进的理论与方法,在引进国外成熟战略管理方法与工具的基础上,进行了消化吸收与创新,立足本土案例进行分析,使得国外先进的理论与方法能够为我所用,为我国企业提供理论借鉴。全书共分14章,分别为战略管理导论,愿景、使命与战略目标,企业战略外部环境分析,企业内部环境分析,企业总体战略,企业竞争战略,协同战略与战略联盟,企业并购战略,企业国际化战略,企业创新战略,企业战略实施,企业战略控制,企业文化与战略领导力,企业伦理与社会责任。

本书适合作为工商管理、公共管理等相关专业的教材,也适合广大企事业单位、政府与公共组织的管理工作者阅读参考。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

企业战略管理 / 余沛主编. —北京:电子工业出版社, 2017.2

(华信经管创新系列)

ISBN 978-7-121-29902-5

I. ①企… II. ①余… III. ①企业战略—战略管理—高等学校—教材 IV. ①F272.1

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第219343号

策划编辑:石会敏 王二华

责任编辑:王二华

文字编辑:熊道保

印 刷:北京嘉恒彩色印刷有限责任公司

装 订:北京嘉恒彩色印刷有限责任公司

出版发行:电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编:100036

开 本:787×1092 1/16 印张:20 字数:520千字

版 次:2017年2月第1版

印 次:2017年2月第1次印刷

定 价:42.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系,联系及邮购电话:(010)88254888, 88258888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式:(010)88254537。

前 言

随着外部环境的剧烈变化,对于企业的经营决策与内部管理提出了严峻挑战。管理工作要以未来的环境变化趋势作为决策基础,这就使企业管理者们重视对经营环境的研究,正确确定公司发展方向,选择公司合适的经营领域或市场领域,从而能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,从而使二者达成最佳的结合。因此,对于战略的关注就成为高层管理人员工作的重点。战略管理不能只是停留在战略分析及战略制定上,而要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,根据环境的变化对战略不断地评价和修改,使企业战略得以不断完善,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。

本书全面系统地介绍了企业战略管理的知识体系及战略管理的各项主要职能,内容丰富、表述严谨、语言通俗,注重理论与实践相结合。同时,不仅注重吸收现代西方国家前沿的企业战略管理理论,也注意对中国优秀企业的战略管理思想进行介绍。本书在编写过程中,参考了国内外的研究成果,借鉴了大量国内外参考文献与资料,在此向引用其文献的作者表示感谢。本书精选了一批国内外优秀企业的案例,尤其注重引入国内一批快速成长的优秀企业的成功经验进行介绍与分享。

参与本教材的人员与分工如下:余沛(河南科技大学管理学院)负责第1章和第3章;吕淑丽(河南理工大学)负责第2章和第4章;尤莉(河南科技大学管理学院)负责第5章和第6章;郭菁(河南科技大学管理学院)负责第7章和第8章;盛倩(意大利都灵理工学院)负责第9章和第14章;郝世锦(安徽科技学院)负责第11章和第12章;曾召霞(信阳师范学院)负责第10章和第13章。全书由余沛负责统稿。

由于作者水平有限,时间仓促,本教材的错误和不足之处在所难免,恳请专家学者与专业人士不吝赐教。

编 者

目 录

第 1 章 战略管理导论.....1	练习与思考.....36
1.1 战略管理概论.....2	
1.1.1 企业战略的概念和特征.....2	
1.1.2 企业战略管理的概念和特征.....5	
1.2 战略管理的要素、层次与过程.....7	
1.2.1 战略的要素.....7	
1.2.2 战略的层次.....7	
1.2.3 战略管理的过程.....9	
1.3 战略管理理论发展历程.....11	
1.3.1 经典战略管理理论阶段.....11	
1.3.2 竞争定位理论阶段.....12	
1.3.3 企业核心竞争力理论阶段.....12	
本章小结.....14	
练习与思考.....14	
第 2 章 愿景、使命与战略目标.....19	
2.1 企业愿景.....22	
2.1.1 企业愿景的含义.....22	
2.1.2 企业愿景的作用.....22	
2.1.3 企业愿景的构成.....23	
2.1.4 企业愿景的表述.....24	
2.2 企业使命.....25	
2.2.1 企业使命的含义.....25	
2.2.2 企业使命的功能.....25	
2.2.3 企业使命陈述的要素.....26	
2.2.4 企业使命的特征.....27	
2.3 企业战略目标.....28	
2.3.1 企业战略目标的概念及特征.....28	
2.3.2 企业战略目标的内容.....29	
2.3.3 企业战略目标体系的构成.....31	
2.3.4 企业战略目标的制定过程.....32	
2.3.5 企业战略目标的设定方法.....33	
本章小结.....36	
第 3 章 企业战略外部环境分析.....40	
3.1 企业宏观环境分析.....42	
3.1.1 PEST 分析.....42	
3.1.2 外部因素评价矩阵(EFE 矩阵).....45	
3.2 行业环境分析.....47	
3.2.1 行业经济特征及关键因素分析.....47	
3.2.2 行业演变的过程.....51	
3.2.3 行业能力与潜在优势矩阵分析.....54	
3.2.4 行业竞争力结构分析.....55	
3.2.5 行业内战略集团分析.....57	
本章小结.....59	
练习与思考.....59	
第 4 章 企业内部环境分析.....62	
4.1 企业资源分析.....64	
4.1.1 企业资源的分类.....64	
4.1.2 企业优势资源的特征.....65	
4.1.3 企业资源分析过程.....67	
4.2 企业能力分析.....70	
4.3 企业核心竞争力分析.....72	
4.3.1 核心竞争力的内涵.....72	
4.3.2 企业核心竞争力的分析.....74	
4.4 企业内部战略条件的分析技术.....78	
4.4.1 雷达图分析法.....78	
4.4.2 内部战略要素矩阵评价法(IFE 矩阵).....81	
4.5 价值链分析.....82	
4.5.1 价值链分析法概述.....82	

4.5.2 价值链系统分析	84	6.2.3 集中化战略	136
4.5.3 资源使用与控制的价值观分析	84	6.3 动态竞争战略	138
4.6 SWOT 模型分析法	86	6.3.1 进攻战略	138
4.6.1 SWOT 含义介绍	86	6.3.2 防御战略	141
4.6.2 SWOT 矩阵的构建	88	6.4 不同行业的竞争战略	144
4.7 投资组合分析	90	6.4.1 新兴行业中的竞争战略	144
4.7.1 基本 BCG 矩阵	90	6.4.2 成熟行业中的竞争战略	146
4.7.2 BCG 矩阵的改进	92	6.4.3 衰退行业中的竞争战略	147
本章小结	97	本章小结	149
练习与思考	97	练习与思考	150
第 5 章 企业总体战略	102	第 7 章 协同战略与战略联盟	152
5.1 稳定型战略	104	7.1 协同效应	154
5.1.1 稳定型战略的采用原因	104	7.1.1 协同效应的概念	154
5.1.2 稳定型战略的主要类型	105	7.1.2 协同效应的类型	155
5.1.3 稳定型战略的优缺点	106	7.2 协同战略	157
5.2 增长型战略	106	7.2.1 协同战略的概念	157
5.2.1 密集增长战略	107	7.2.2 协同战略维度	158
5.2.2 一体化战略	111	7.2.3 协同战略的必要性	159
5.2.3 多元化战略	114	7.2.4 协同战略模式	160
5.3 紧缩型战略	117	7.3 战略联盟	161
5.3.1 转变战略	117	7.3.1 战略联盟的内涵	161
5.3.2 放弃战略	118	7.3.2 战略联盟产生的背景	162
5.3.3 附庸战略	119	7.3.3 战略联盟的动因	163
5.3.4 清偿战略	119	7.3.4 战略联盟的特点	166
5.4 混合型战略	119	7.3.5 战略联盟成功的关键	166
5.4.1 混合型战略的概念	119	7.3.6 战略联盟的意义和作用	167
5.4.2 混合型战略的分类及适用范围	120	本章小结	169
本章小结	121	练习与思考	169
练习与思考	122	第 8 章 企业并购战略	172
第 6 章 企业竞争战略	125	8.1 并购战略概述	175
6.1 顾客矩阵与生产者矩阵	126	8.1.1 并购相关概念与类型	176
6.1.1 顾客矩阵	126	8.1.2 并购动因理论	178
6.1.2 生产者矩阵	130	8.1.3 并购的现实动因	180
6.2 竞争战略的基本类型	130	8.2 并购战略的实施	182
6.2.1 成本领先战略	130	8.2.1 并购应该注意的问题	182
6.2.2 差异化战略	134	8.2.2 目标公司分析	183
		8.2.3 目标公司价值估算	184
		8.2.4 并购后的整合策略	186

8.2.5 筹资分析·····	187	分析工具·····	225
8.2.6 战略并购的实施·····	189	10.2.3 蓝海战略解析·····	227
8.2.7 成功并购的阻碍因素·····	190	10.2.4 蓝海战略的前景·····	230
本章小结·····	191	本章小结·····	233
练习与思考·····	191	练习与思考·····	233
第9章 企业国际化战略·····	193	第11章 企业战略实施·····	237
9.1 国际化战略概述·····	195	11.1 企业战略实施的主要任务·····	239
9.1.1 国际化战略的概念与种类·····	195	11.1.1 战略实施的内涵·····	239
9.1.2 企业国际化的动因·····	196	11.1.2 战略实施的任务·····	239
9.1.3 国际竞争优势·····	197	11.1.3 战略实施的原则·····	239
9.2 企业国际化过程·····	198	11.2 战略实施与组织结构的 协同·····	240
9.2.1 以国内经营业务扩展为 起点的过程划分·····	198	11.2.1 战略与组织结构的关系·····	240
9.2.2 以进出口贸易为起点的 国际化过程划分·····	200	11.2.2 组织结构适应战略实施 的标准·····	241
9.3 国际化的公司层与业务层 战略·····	201	11.2.3 组织结构的调整·····	242
9.3.1 国际化的公司层战略·····	201	11.2.4 组织成长与战略变迁·····	243
9.3.2 国际化的业务层战略·····	202	11.3 战略实施与组织文化的协同·····	244
9.4 企业国际化风险与伦理·····	203	11.3.1 文化与战略的关系·····	244
9.4.1 企业国际化的风险·····	203	11.3.2 文化与战略关系管理·····	245
9.4.2 国际化的伦理·····	206	11.3.3 文化与战略的协同·····	246
9.4.3 国际化过程中企业的 社会责任·····	207	11.4 战略实施与领导者·····	248
本章小结·····	208	11.4.1 战略领导者·····	248
练习与思考·····	208	11.4.2 战略领导小组的组建·····	250
第10章 企业创新战略·····	211	本章小结·····	251
10.1 技术创新战略·····	213	练习与思考·····	251
10.1.1 技术创新概述·····	213	第12章 企业战略控制·····	254
10.1.2 技术创新战略·····	214	12.1 战略失效·····	257
10.1.3 技术创新战略的类型·····	214	12.1.1 战略失效及原因·····	257
10.1.4 技术创新战略的决定 因素·····	216	12.1.2 战略失效的类型·····	258
10.1.5 技术创新战略方案选择 及实施·····	217	12.2 战略控制原则与类型·····	259
10.2 蓝海战略·····	224	12.2.1 战略控制含义与特征·····	259
10.2.1 蓝海战略概述·····	224	12.2.2 战略控制的原则·····	260
10.2.2 蓝海战略的分析框架和		12.2.3 战略控制的类型·····	262
		12.3 战略控制的过程·····	264
		12.3.1 确定评价标准·····	265
		12.3.2 审视战略基础·····	265
		12.3.3 衡量绩效·····	266

12.3.4 战略调整或变革	266	13.3.2 随时间推移而变革	283
12.4 战略控制的方法	266	13.3.3 因经营需要而变革	283
12.4.1 预算	266	13.3.4 因内外环境而变革	284
12.4.2 审计	267	13.4 战略领导力	284
12.4.3 目标管理	268	13.4.1 战略领导力概述	284
12.4.4 EVA 方法	269	13.4.2 战略领导力的实施	285
12.4.5 杜邦分析法	270	13.4.3 战略领导力的实施效果	286
12.5 平衡计分卡	270	本章小结	287
12.5.1 财务评价	271	练习与思考	288
12.5.2 客户因素	271	第 14 章 企业伦理与社会责任	291
12.5.3 过程因素	271	14.1 企业伦理	292
12.5.4 学习与成长因素	272	14.1.1 企业伦理的概念	292
本章小结	273	14.1.2 企业伦理的内容	293
练习与思考	273	14.1.3 企业伦理的重要性	294
第 13 章 企业文化与战略领导力	276	14.1.4 企业伦理的功能	295
13.1 企业文化概述	278	14.1.5 影响企业伦理的因素	296
13.1.1 企业文化的内涵	278	14.1.6 企业伦理的建设	297
13.1.2 企业文化的创新	279	14.2 企业社会责任	300
13.1.3 以人为本	279	14.2.1 企业社会责任概述	300
13.1.4 塑造企业形象	280	14.2.2 企业社会责任的发展	301
13.2 企业战略与企业文化的关系	280	14.2.3 企业社会责任的意义	303
13.2.1 企业战略与企业文化的 关系	280	14.2.4 SA 8000 社会责任标准	304
13.2.2 领导力的体现	281	本章小结	305
13.3 企业文化的变革	283	练习与思考	305
13.3.1 因竞争必变革	283	参考文献	309

本章学习目的:

1. 理解战略与战略管理的概念与特征;
2. 掌握战略管理的要素与层次,熟悉战略管理的过程;
3. 了解战略管理的发展历史。



案例

长虹等离子战略失误——“选择性失明”

2012年10月26日,四川长虹召开临时股东大会,审议通过终止向大股东长虹集团收购“欧丽安PDP”股权的议案。报道称,放弃将这家数年前被长虹集团收购的韩国等离子企业纳入上市公司,意味着等离子已不再是长虹战略重点。长虹多媒体产业公司总经理徐明在接受媒体专访时称,长虹彩电将“全力推进智能化战略”。

实际上,所谓“全力推进智能化战略”是长虹彻底“放弃等离子战略”的另一种表述,等离子战略让长虹付出了超出其承受范围的代价。

2007年,长虹决策层执意上马等离子面板生产线,甚至喊出“不做面板毋宁死”的口号。长虹的逻辑是,虽然等离子蛋糕不如液晶大,但是这个蛋糕鲜有人分抢。遗憾的是,长虹只看到硬币的一面,没有看到硬币的另一面,一个没有人分抢的产业注定做不大。其时,“液晶为主,等离子为辅”的产业趋势已经表现得相当明显,“等离子阵营”已趋于分崩离析。

今日长虹,已与“中国彩电老大”渐行渐远。2012上半年,昔日的“彩电三甲”业绩如下:长虹彩电实现营收53.77亿元,同比下滑了15.71%;康佳彩电实现营收51.55亿元;TCL多媒体(绝大部分是彩电)实现营收163.8亿港元(折合人民币132.05亿元),同比增长24.5%。长虹、康佳彩电之和尚不及TCL一家,没落迹象十分明显。

长虹走到今天着实令人扼腕叹息。想当年,很多人都坚定反对长虹上马等离子面板,有行业内专家甚至还在长虹上马等离子面板生产线之前写了一篇《长虹等离子,一个人的战争》的博文,力劝长虹止步。然而,头脑发热的长虹根本听不进逆耳忠言,其高层拿着相关文章在新闻发布会上对记者说:“刘步尘说我们是一个人的战争,我告诉大家,TCL、海信均已决定购买我们的面板。”有人就长虹的说法电话询问相关企业负责人时,得到的回答几乎一样:“我们已经放弃等离子电视,为何购买别人的面板?”

至2009年,索尼、三星、LG相继宣布退出等离子电视领域,等离子阵营越来越小,只剩下日本的松下和中国的长虹。但是,这并没有让长虹警醒。

2007至2011年,长虹将其彩电营销资源的大部分拿来等做等离子推广,试图通过“不闪的才是健康的”、“等离子比液晶更护眼”、“等离子画质好,不拖尾,更省电”等卖点的诉求,扭转消费者对等离子认知,遗憾的是,在LCD、LED攻城略地的大背景之下,长虹的努力并没有收获相应的回报。相反,等离子份额连年下滑,至2011年,全球等离子销量不足液晶的1/15;在中国,虽有长虹一再努力,但等离子销量依然不足液晶的1/20。

显然,所谓“等离子大有前途”的说法,不过是长虹刻意制造出来的幻象。

2011上半年,坚守多年之后,松下决定放弃等离子战略,转向以液晶为主。这时,长虹在全球等离子产业格局中越发形只影单。回头看,这些年等离子战略害了两个企业:一个是松下,彻底告别“全球彩电老大”地位;一个是长虹,彻底退出“中国彩电三甲”阵营。今天的长虹彩电,排名在TCL、创维、海信之后,与康佳并称落难凤凰。

长虹等离子战略的失误值得深思:任何时候,企业的决策都必须基于产业发展规律,而不是由非市场因素来主导,如短期业绩、当地GDP,等等。如果对产业发展方向把握不准,宁可放一放,也不要匆忙上马。实事求是地讲,长虹当时执意上马等离子项目,很大程度上与其对电视产业发展方向判断不清有关,虽然当时“液晶为主,等离子为辅”格局已经相当清晰。从这一点来讲,长虹的失误几乎是不可原谅的。还有一点必须指出,长虹上马等离子面板生产线,与当时工信部有关领导的鼓动有关。

一失足成千古恨。目前的中国彩电产业格局与2007年之前大为不同,长虹想要重回第一阵营的难度很大,激烈的市场竞争从来不给失误者修正其错误的机会。以长虹对手TCL为例,预计2012年其彩电海内外销量将达到长虹两倍之多。许多人倾向认为,曾与长虹并称中国“彩电三甲”的TCL之所以东山再起,很大程度上与其建立了液晶面板产业有关。假如当年长虹20亿美元(长虹宣传数据)的投资不是投向等离子面板,而是投向液晶面板,也许长虹彩电的市场地位与今日完全不同。然而历史没有假设,长虹已不可能回头。

(资料来源:刘步尘,长虹等离子战略的惨痛教训,IT时代周刊,2012年第22期.)

1.1 战略管理概论

1.1.1 企业战略的概念和特征

1. 企业战略的概念

“战略”源于古代兵法,属军事术语,意译于希腊一词“Strategos”,其含义是“将军”,词义是指军队的指挥艺术和科学,也意指基于对战争全局的分析而做出的谋划。在军事上,“战”通常是指战争、战役,“略”通常是指筹划、谋略,联合取意,“战略”是指对战争、战役的总体筹划与部署。《辞海》定义:“军事名词,对战争全局的筹划和指挥。”《韦氏新国际英语大词典》的定义:“军事指挥官克敌制胜的科学和艺术。”《简明不列颠百科全书》的定义:“在战争中利用军事手段达到战争目的的科学和艺术。”

我国古代兵书早就提及过“战略”一词,意指针对战争形势做出的全局谋划。三国时期著名政治家、军事家、战略家孔明(诸葛亮)对战略还有一段精辟的论述:“不谋万事,不足谋一时;不谋全局,不足谋一域”,并通过对当期错综复杂的政治、经济、军事形势进行分析,

确立了“三分天下”的战略思想，成为刘备立国之本。在中国革命战争中，“战略”甚至决定着战争全局的成败。毛泽东在《中国革命战争的战略问题》中指出：“战略问题是研究战争全局的规律性的东西。”

俗话说“商场如战场”，鉴于市场经济激烈的竞争环境，为兼顾长、短期利益，促进企业长远发展；受美国经济学家安索夫《企业战略论》一书的影响，“战略”一词便开始广泛应用于经济管理中，并由此延伸至社会、教育、科技等各个领域。

在西方经济学中，“战略”有很多种定义，一些学者认为：战略是设立企业长远目标，制定经营方针及资源分配等的经营决策；另一些学者认为：战略是对企业长远目标、经营方针、所需资源分配的规划；还有的学者认为：战略是针对产品与市场有效组合，实现经营环境、战略方向、管理组织相协调的策略。战略管理大师迈克尔·波特认为，战略的本质是抉择、权衡和各适其位。针对“战略”，我国学者也提出了各自不同见解：战略是确定企业长远发展目标，并指出实现长远目标的策略和途径；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；战略是指根据市场现状及远景预测，结合自身资源基础，规划企业发展轨迹和确立企业的奋斗目标。无论给“战略”赋予何种定义，其本质都脱离不了经营环境分析、未来发展预测、远景目标设定、勾画远景目标轨迹和制定战略策略等要素。

关于战略管理的定义比较多，可以大致归纳为如下几种定义。

(1) 战略被作为形成组织长期目的和目标，限定主要活动程序和调配资源的具体方法。

企业应确定自己的目标以反映对经营业绩的要求；对目标与活动进行必要、连续的调整，并应与长期目标保持一致；资源分配不仅要与企业的主要活动相匹配，而且要符合战略目标一致性的要求。

(2) 战略是一种事先(行动前)的计划，是对未来行动方案的说明和要求。

明茨伯格(H. Mintzberg)指出：大多数人认为，战略是一种计划，一是具有主观性，二是具有前导性。冯·纽曼(Von Newman)认为，战略是“一种完整的计划，旨在说明在每种情况下应该做出怎样的选择”。格鲁克(Gluck)：“战略是一种统一的综合的一体化计划，用来实现企业的基本目标。”作为一种计划，战略可以是一般性的，也可以是特殊计策。

(3) 战略的主旨在于限定企业的竞争范围(业务范围)。

该定义认为战略是一种计谋：确定企业正在哪一行业或打算进入哪一行业。业务细分在业务分析、战略定位和资源分配方面都是一个关键因素，但没有一种系统科学的方法，只能依靠判断和经验。

(4) 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。

(5) 企业战略是一种连续一致的决策模式。

明茨伯格提出另一种定义：“战略是一种模式”，是一系列行为的结果。

(6) 战略是一种定位(Position)。

把企业的重要资源集中到合适的产品和市场上，形成一个有利的“生长圈”。

(7) 战略是在变化的环境中获得竞争优势的手段。

Margarer A. Peteraf 提出资源基础评价模型。认为竞争优势的最主要来源是企业的资源和能力。核心能力应当有助于打开进入更多市场的通道，能使终端产品用户获得更大的利益，本身难以被竞争对手模仿。

(8) 战略是一种观念和意向。

这种定义将注意力放在战略思维上,体现了决策者和员工对客观事物固有的认识方式。它强调的尽管是一种抽象的概念,没有人见过、摸过,但可通过一定的方式为企业成员所拥有和共享,变成一种集体意识,并成为思想基础。

在这种观念下进一步延伸, Gary Hamel 和 C.K.Prahalad 提出了战略意向的概念。例如可口可乐,是让世界上每一个人都喝上可口可乐;阿波罗项目,是在苏联人之前登上月球;佳能是击败施乐。

对上述定义的理解可以从广义与狭义两个方面进行。在广义论中,战略的概念包含着企业的目的。哈佛大学商学院教授安德鲁斯提出:“战略是目标、意图或目的,以及为达到这些目的而制定的主要方针和计划的一种模式……”

在狭义论中,企业目的确定过程与战略制定过程虽然相互有联系,但它们是两个截然不同的过程。代表人物是 Igor Ansoff,他认为企业战略是贯穿于企业经营与产品与市场之间的一条“共同经营主线”,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:产品和市场范围;增长向量——对其产品和市场范围进行变动的方向;竞争优势——产品和市场特性;协同作用——企业内部联合协作可以达到的效果。

企业经营不是一个短期的行为,面对动态的竞争环境,“战略”的内涵表现为远景的经营思考和经营决策。按“战略”在经济管理活动中的地位 and 作用,依据战略的本质特点,笔者认为企业战略可以定义为:根据市场状况,结合自身资源,通过分析、判断、预测,设立远景目标,并对实现目标的发展轨迹进行的总体性、指导性谋划。它界定了企业诞生的使命、经营范围、远景目标、发展方向、经营方式等坐标,明确了企业的经营方针和行动指南。

本书给出企业战略较为综合的定义:企业战略是企业面向未来发展的目标,为建立与维持企业持久竞争优势而做出的有关全局的重大筹划和谋略。

2. 企业战略特征

企业战略是设立远景目标并对实现目标的轨迹进行的总体性、指导性谋划,属宏观管理范畴,具有指导性、全局性、长远性、竞争性、系统性、风险性六大主要特征。

(1) 指导性。企业战略界定了企业的经营方向、远景目标,明确了企业的经营方针和行动指南,并筹划了实现目标的发展轨迹及指导性的措施、对策,在企业经营管理活动中起着导向的作用。

(2) 全局性。企业战略立足于未来,通过对国际、国内的政治、经济、文化及行业等经营环境的深入分析,结合自身资源,站在系统管理高度,对企业的远景发展轨迹进行全面的规划。

(3) 长远性。“今天的努力是为明天的收获”,“人无远虑、必有近忧”。首先,兼顾短期利益,企业战略着眼于长期生存和长远发展的思考,确立了远景目标,并谋划了实现远景目标的发展轨迹及宏观管理的措施、对策。其次,围绕远景目标,企业战略必须经历一个持续的、长远的奋斗过程,除根据市场变化进行必要的调整外,制定的战略通常不能朝夕令改,具有长效的稳定性。

(4) 竞争性。竞争是市场经济不可避免的现实,也正是因为有了竞争才确立了“战略”在经营管理中的主导地位。面对竞争,企业战略需要进行内外环境分析,明确自身的资源优势,

通过设计适合的经营模式,形成特色经营,增强企业的对抗性和战斗力,推动企业长远、健康的发展。

(5) 系统性。立足长远发展,企业战略确立了远景目标,并需围绕远景目标设立阶段目标及各阶段目标实现的经营策略,以构成一个环环相扣的战略目标体系。同时,根据组织关系,企业战略需由决策层战略、事业单位战略、职能部门战略三个层级构成。决策层战略是企业总体的指导性战略,决定企业经营方针、投资规模、经营方向和远景目标等战略要素,是战略的核心。

(6) 风险性。企业做出任何一项决策都存在风险,战略决策也不例外。市场研究深入,行业发展趋势预测准确,设立的远景目标客观,各战略阶段人、财、物等资源调配得当,战略形态选择科学,制定的战略就能引导企业健康、快速的发展。反之,仅凭个人主观判断市场,设立目标过于理想或对行业的发展趋势预测偏差,制定的战略就会产生管理误导,甚至给企业带来破产的风险。

1.1.2 企业战略管理的概念和特征

1. 企业战略管理的概念

斯坦纳曾对战略管理(Strategic Management)做了如下定义: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。

战略管理是一个企业或组织在一定时期的全局的、长远的发展方向、目标、任务和政策,以及资源调配做出的决策和管理艺术,包括公司在完成具体目标时对不确定因素做出的一系列判断,以及公司在环境检测活动的基础上制定的战略。

因此战略管理可以定义为: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。

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。而制定战略和实施战略的关键都在于对企业外部环境的变化进行分析,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,从而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。

第一,战略管理不仅涉及战略的制定和规划,而且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,而是一种循环的、往复性的动态管理过程。它是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,重复进行新一轮战略管理的过程,是不间断的管理。

2. 战略管理的特点

战略管理大师迈克尔·波特认为,一项有效的战略管理必须具备五项关键点:独特的价值取向、为客户精心设计的价值链、清晰的取舍、互动性、持久性。根据国内外对于战略管理的认识,战略管理具有如下特点。

1) 战略管理具有全局性

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自身的表现,以及它们对实现企业使命、目标、战略的贡献大小。这样就使战略管理具有综合性和系统性的特点。

2) 战略管理的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,虽然它也需要企业上、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,了解企业的全面情况,而且更重要的是他们具有对战略实施所需资源进行分配的权力。

3) 战略管理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,或者在企业内部进行调整,或者从企业外部来筹集。在任何一种情况下,战略决策都需要在相当长的一段时间内致力于一系列的活动,而实施这些活动需要有大量的资源作为保证。这就需要为保证战略目标的实现,对企业的资源进行统筹规划,合理配置。

4) 战略管理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,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,企业要取得成功必须对未来的变化采取预防性的态势,这就需要企业做出长期性的战略规划。

5) 战略管理需要考虑企业外部环境中的诸多因素

战略管理是一个不确定的过程,因为公司对于危险和机遇的区别有不同的理解。现今的企业都存在于一个开放的系统中,它们影响着这些因素,但通常是受这些不能由企业自身控制的因素所影响。因此在未来竞争的环境中,企业要使自己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。

3. 战略管理的作用

战略管理对于企业来说,具有以下几个方面的作用。

1) 重视对经营环境的研究

由于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,这就使企业管理者们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,从而使二者达成最佳的结合。

2) 重视战略的实施

由于战略管理不只是停留在战略分析及战略制定上,而是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,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的完善,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) 日常的经营与计划控制,近期目标与长远目标结合了在一起

由于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控制结合在一起,这就把近期目标(或作业性目标)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) 重视战略的评价与更新

由于战略管理不只是计划“我们正走向何处”,也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,这就使企业管理者能不断地在新的起点上对外界环境和企业战略进行连续探索,增强创新意识。

1.2 战略管理的要素、层次与过程

1.2.1 战略的要素

企业战略需考虑以下 4 项关键构成要素。

1. 活动领域

企业从事生产经营活动领域即为企业的经营范围或业务组合。企业活动领域的确定除了受到社会、市场、顾客等外部环境因素的影响,还受到企业战略领导人对战略的概念和企业具体情况的认识。

2. 资源配置

资源配置的优劣将在极大程度上影响企业战略的实施能力。企业的资源配置不但包括对企业过去、目前的资源与技能进行配置、整合,还包括根据内外环境的变化情况,对企业资源与技能进行重新配置和再组合。

3. 竞争优势

企业通过活动领域和资源配置模式的确定,在市场上形成的优于其他竞争对手的竞争地位就是竞争优势。其核心就是企业运用自己的竞争地位,以相对于竞争对手更高的价值实现战略目标。竞争优势是一个相对概念,是相对于行业或市场的其他竞争对手而言的。

4. 协同优势

在明确认识内外环境的条件下,通过有效的组织资源配置,可以实现组织中各要素共同努力的“1+1>2”的效果,即分力之和大于各分力简单相加的规模优势。在企业管理中,可以通过投资协同、生产协同、销售协同、管理协同来实现协同优势。

1.2.2 战略的层次

企业目标是多层次的,有总体目标、各层次目标、各经营项目目标,它们组成完整的目

标体系。企业战略，不仅要说明企业整体目标及实现这些目标的方法，而且要说明企业内每一层次、每一类业务、每一部分的目标及其实现方法。因此，企业的总部制定总体战略，分公司制定经营单位战略(竞争战略)，部门制定职能性战略。

大型企业有三种层次，中、小型企业因其内部没有相对独立的经营单位，所以不必僵化地分为三个层次。

1. 总体层战略

总体层战略又称公司战略，是企业最高层次的战略，是企业整体的战略总纲。大中型企业，特别是多种经营企业中，它是最高层次的战略。总体层战略的内容涵盖了从公司的经营发展方向到公司各种经营单位之间的协调，从有形资源的利用到整个公司价值观念、文化环境的建立等多方面内容。在存在多个经营单位或多种经营业务的情况下，企业总体战略主要是指集团母公司或者公司总部的战略。总体战略的目标是确定企业未来一段时间的总体发展方向，协调企业下属的各个业务单位和职能部门之间的关系，合理配置企业资源，培育企业核心竞争能力，实现企业总体目标。它主要强调两个方面的问题：一是“应该做什么业务”，即从公司全局出发，根据外部环境的变化及企业的内部条件，确定企业的使命与任务、产品与市场领域；二是“怎样管理这些业务”，即在企业不同的战略事业单位之间如何分配资源，以及采取何种成长方向，以实现公司整体的战略意图。

2. 业务层战略

业务层战略又称经营单位战略。现代大型企业一般都同时从事多种经营业务，或者生产多种不同的产品，有若干个相对独立的产品或市场部门，这些部门即事业部或战略经营单位。由于各个业务部门的产品或服务不同，所面对的外部环境(特别是市场环境)也不相同，企业能够对各项业务提供的资源支持也不同，因此，各部门在参与经营过程中所采取的战略也不尽相同，各经营单位有必要制定指导本部门产品或服务经营活动的战略，即业务层战略。

业务层战略是企业战略业务单元在公司战略的指导下，经营管理某一特定的战略业务单元的战略计划，具体指导和管理经营单位的重大决策和行动方案，是企业的一种局部战略，也是公司战略的子战略，它处于战略结构体系中的第二层次。业务层战略着眼于企业中某一具体业务单元的市场和竞争状况，相对于总体战略有一定的独立性，同时又是企业战略体系的组成部分。业务层战略主要回答在确定的经营业务领域内，企业如何展开经营活动，在一个具体的、可识别的市场上，企业如何构建持续优势等问题。其侧重点在于以下几个方面：贯彻使命、业务发展的机会和威胁分析、业务发展的内在条件分析、业务发展的总体目标和要求等。对于只经营一种业务的小企业，或者不从事多元化经营的大型组织，业务层战略与公司战略是一回事。所涉及的决策问题是在既定的产品与市场领域，在什么样的基础上开展业务，以取得顾客认可的经营优势。

3. 职能层战略

职能层战略是为贯彻、实施和支持公司战略与业务战略而在企业特定的职能管理领域制定的战略。职能战略主要回答某职能的相关部门如何卓有成效地开展工作的问題，重点是提高企业资源的利用效率。其内容比业务战略更为详细、具体，其作用是使总体战略与业务战

略的内容得到具体落实，并使各项职能之间协调一致，通常包括营销战略、人事战略、财务战略、生产战略、研发战略等方面。公司层战略倾向于总体价值取向，以抽象概念为基础，主要由企业高层管理者制定；业务层战略主要就本业务部门的某一具体业务进行战略规划，主要由业务部门领导层负责；职能层战略主要涉及具体执行和操作问题。

公司层战略、业务层战略与职能层战略一起构成了企业战略体系，如图 1-1 所示。

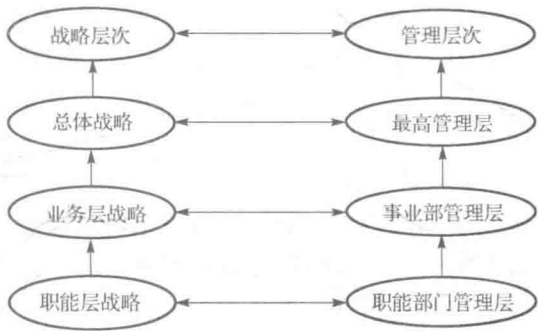


图 1-1 企业战略体系

在企业内部，企业战略管理各个层次之间是相互联系、相互配合的。企业每一层次的战略都为下一层次战略提供方向，并构成下一层次的战略环境；每层战略又为上一级战略目标的实现提供保障和支持。所以，企业要实现其总体战略目标，必须将三个层次的战略有效地结合起来。

1.2.3 战略管理的过程

1. 确定组织当前的宗旨、目标和战略

定义公司的宗旨旨在促使管理当局仔细确定公司的产品和服务范围。对“我们到底从事的是什么事”的理解关系到公司的指导方针。如一些学者指出，美国铁路公司之所以不景气，是因为他们错误地理解了自己所从事的事业。在 20 世纪 30—40 年代，如果铁路公司认识到他们从事的是运输事业而不仅仅是铁路事业，他们的命运也许会完全不同。

当然，管理当局还必须搞清楚组织的目标以及当前所实施的战略的性质，并对其进行全面客观的评估。

2. 分析环境

环境分析是战略管理过程的关键环节和要素。组织环境在很大程度上规定了管理当局可能的选择。成功的战略大多是那些与环境相适应的战略。松下电器是家庭娱乐系统的主要生产商，自 20 世纪 80 年代中期开始，在微型化方面出现了技术突破，同时家庭小型化趋势使得对大功率、高度紧凑的音响系统的需求剧增。Panasonic 家庭音响系统的战略的成功，就是因为松下及早地认识到环境中正在发生的技术和社会变化。

管理当局应很好地分析公司所处的环境，了解市场竞争的焦点，了解政府法律法规对组织可能产生的影响，以及公司所在地的劳动供给状况等。其中，环境分析的重点是把握环境的变化和发展趋势。关于环境的信息可以通过各种各样的外部资源来获取。