



QIYE ZHANLUE GUANLI GAILUN

企业战略管理 概论

李晓峰 魏文斌 ▼ 编著



苏州大学出版社

企业战略管理概论

李晓峰 魏文斌 编著

苏州大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业战略管理概论/李晓峰,魏文斌编著. —苏州:
苏州大学出版社,2004.12
ISBN 7-81090-429-9

I. 企… II. ①李…②魏… III. 企业管理-经济
发展战略 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 001585 号

企业战略管理概论

李晓峰 魏文斌 编著

责任编辑 薛华强

苏州大学出版社出版发行

(地址:苏州市干将东路200号 邮编:215021)

丹阳市教育印刷厂印装

(地址:丹阳市西门外 邮编:212300)

开本 720mm×940mm 1/16 印张 17.75 字数 333 千

2004 年 12 月第 1 版 2004 年 12 月第 1 次印刷

ISBN 7-81090-429-9/F·33(课) 定价:28.00 元

苏州大学版图书若有印装错误,本社负责调换

苏州大学出版社营销部 电话:0512-67258835

前 言

企业战略管理是在现代市场经济条件下产生的一门新兴学科。20 世纪 60 年代以来,企业逐步进入了“战略竞争的时代”。在这个时代,企业周围的一切,包括政治、经济、社会、技术、文化等方面,无不发生着日新月异的变化。其影响因素之多、变化速度之快、对企业影响之大,是以前任何一个时代都不能比拟的。机会和风险,就蕴藏在这些变化之中。其中的任何一种变化,都可能引发一些企业的崛起,也可能导致一些企业的衰亡。这生生死死、起起落落之间,最重要的一条,就是企业对自身发展战略的把握。正确的战略,能够使企业避开暗礁险滩,抓住有利时机,因势利导,借风行船,在市场竞争中稳操胜券。正所谓:“好风凭借力,送我上青云。”而错误的战略,则往往把企业引入市场的陷阱和漩涡,使企业在危险的道路上渐行渐远,陷入泥沼而不能自拔,最终落一个“流水落花春去也”的悲惨结局。

作为一个企业的高层管理者,他首先应该是一个战略家。他要做的事很多,但他首先应该做的是高瞻远瞩,为企业制定一条能够将自身引向胜利之途的战略。什么是企业战略?企业战略是企业从事生产经营管理的大政方针,是指导企业所有活动、一以贯之的宏图大略。如果把市场经济比作海洋,把企业比作航船,那么,企业战略就是企业这艘航船在一定时期内所要到达的最佳目标以及所要经过的最佳航线。所谓最佳目标,是指这一目标经过努力是可以达到的,而且一旦达到,就可以使企业进入一个更高更新的境界;所谓最佳航线,是指所经过的路线最短,风险最小,成本最低。正确的战略,是企业持续发展、兴旺发达的基本保证。

企业家也是人,不可能不犯错误。但企业家一定要时时告诫自己,千万不可犯战略性的错误。因为非战略性错误只给企业带来皮毛之损,而战略性错误带给企业的却是致命之伤。为了避免犯战略性错误,企业家必须使自己具有战略头脑、战略眼光,具有战略的新思维。企业家一定要从自己企业的小圈子里跳出来,从束缚自己思想的各种条条框框里跳出来,从纷繁的日常事务中跳出来,正如毛泽东所说,跳到九万里高空,像大鹏鸟那样“背负青天朝下看”。只有如此,才能看清世界政治经济形势发展的潮流,确定企业发展的方向;才能看清市场竞争的基本格局,找到企业生存的空间和战略突破口;才能看清企业在整个市场中

的地位和位置,明确自身的优势和劣势。因此,就企业而言,所谓正确的战略,有三条标准:一是要顺应市场经济发展的潮流,要顺势而为,不能逆势而动;二是要适应全国乃至世界市场竞争格局的变化,抓住机遇,回避风险;三是要突出企业自身的优势,把企业的核心竞争力发挥到极致。不同的企业家,有着不同的个性和知识结构,他们认识世界潮流的侧重点不同,对市场竞争格局的判断不同,其企业的优势和劣势也各不相同,因此,他们根据上述三条标准,可以制定出千差万别、各具特色,但是都凝聚着企业家大智慧的发展战略来。

企业战略管理这门课程具有高度的综合性,它综合运用经济学、管理学、市场营销学、统计学等课程的研究成果,从战略的高度探讨企业管理问题。同时,企业战略管理也是一门应用性很强的学科,它告诉人们,对于现实中的企业,应怎样从更高的层次上去把握其发展方向,应怎样在更大的范围内提高企业资源的配置和运行效率。而这些问题正是企业管理过程中最关键、最难以解决的问题。

为了方便读者学习和阅读,我们在本书的结构体系和内容取舍上注重企业战略管理理论和经营管理实践的结合,并兼顾这门学科的整体性和系统性。本书的思想脉络是:战略管理概述—战略环境分析—企业战略要素分析—企业战略目标—企业总体战略—企业竞争战略与竞争优势—不同行业的企业战略—不同规模企业战略—企业战略选择—企业战略实施—企业战略控制—企业战略变革。

以上的内容安排,一方面可以从总体上把握企业战略管理的知识框架,另一方面也比较符合企业战略管理的实际运作过程。为了提高学习效果,本书每一章后都有小结、复习思考题,并编入了许多国内外企业战略管理方面的案例,以便读者学习、讨论。

企业战略管理是一门正在发展中的学科。在其发展过程中,已形成许多不同的观点和流派。在本书的编写过程中,为了博采众长,我们参阅了许多国内外的有关论著,引用了其中许多精辟的观点和见解。这些论著已在书后的参考文献中列出,在此我们向这些论著的作者们表示衷心的感谢。

本书由李晓峰拟订编写大纲,负责全书的总体设计、谋篇布局,并撰写了第一章、第二章、第三章、第七章、第八章、第九章、第十章,魏文斌撰写了第四章、第五章、第六章、第十一章、第十二章。由于编著者水平有限,书中难免有错误和不足之处,恳请各位专家和读者不吝赐教。

作 者

2004年10月

目 录

第一章 绪论	(1)
第一节 企业战略的内涵	(1)
第二节 企业战略要素	(5)
第三节 企业战略的层次	(7)
第四节 企业战略管理过程	(11)
第五节 企业战略管理理论的形成和发展	(13)
第二章 企业战略环境分析	(20)
第一节 企业战略的宏观环境分析	(20)
第二节 企业战略的行业环境分析	(26)
第三节 主要竞争对手分析	(41)
第三章 企业内部战略要素分析	(53)
第一节 企业战略资源与战略能力	(53)
第二节 企业的优势、劣势、机会、威胁分析	(60)
第三节 价值链分析	(66)
第四节 企业战略竞争能力	(71)
第四章 企业战略目标	(79)
第一节 企业使命	(79)
第二节 企业战略目标体系	(84)
第三节 企业战略目标的制定	(89)
第五章 企业总体战略	(96)
第一节 扩张型战略	(96)
第二节 稳定型战略	(100)
第三节 紧缩型战略	(104)

第四节 战略联盟.....	(106)
第六章 企业竞争战略与竞争优势.....	(115)
第一节 基本竞争战略.....	(115)
第二节 一体化战略.....	(122)
第三节 多元化战略.....	(127)
第四节 企业竞争优势.....	(132)
第七章 不同行业中的企业战略.....	(137)
第一节 行业演化的周期性.....	(137)
第二节 分散行业中的企业战略.....	(140)
第三节 集中行业中的企业战略.....	(145)
第四节 新兴行业中的企业战略.....	(148)
第五节 成熟行业中的企业战略.....	(151)
第六节 衰退行业中的企业战略.....	(158)
第八章 不同规模企业的战略抉择.....	(167)
第一节 大型企业的战略优势和劣势.....	(167)
第二节 大型企业的竞争战略.....	(171)
第三节 中小型企业优势和劣势.....	(175)
第四节 中小型企业的经营战略.....	(179)
第九章 企业战略的评估与选择.....	(184)
第一节 企业战略的评估标准.....	(184)
第二节 企业战略的评估方法.....	(187)
第三节 企业战略的选择.....	(203)
第十章 企业战略的实施.....	(214)
第一节 战略效果预测与战略变化分析.....	(214)
第二节 战略实施计划.....	(216)
第三节 企业战略实施的组织与文化条件.....	(223)
第十一章 企业战略控制.....	(239)
第一节 战略控制概述.....	(239)

第二节	战略控制的类型与过程·····	(244)
第三节	战略控制的设计·····	(248)
第四节	战略控制系统与战略的匹配·····	(251)
第十二章	企业战略变革·····	(257)
第一节	企业战略惯性·····	(257)
第二节	企业战略创新·····	(260)
第三节	战略变革及其过程·····	(264)
参考文献	·····	(272)

第一章

绪 论

我们正在逐步进入一个战略竞争的时代。竞争是市场经济的灵魂。当前市场竞争的一个重要特点是,企业外部环境变化的速度和幅度,比以前任何一个时期都更加迅猛和广泛。在政治、经济、军事、自然、社会、法律、文化、技术诸多因素中,每一因素的变化节奏都明显加快,而且多因素的综合影响也大大超过任何一个单个因素的作用,市场机会和市场风险就蕴藏在这些变化之中。其中任何一方面的变化,都可能导致一批企业的崛起,也可能导致另一批企业的衰亡。生生死死,起起落落,其中最重要的因素就是企业对自身发展战略的把握。正确的战略能够使企业及时抓住市场机会,因势利导,借风行船,驶入发展的快车道;而错误的战略,则往往把企业引入市场经济的急流险滩,使企业落入市场的陷阱和漩涡而不能自拔。企业家柳传志对此深有体会,他认为,在当今这个复杂多变的世界上,一个企业如果不能正确制定和及时调整自己的发展战略,那必将面临巨大的风险。

第一节 企业战略的内涵

战略,英语为 strategy,源于希腊语的 stratagia,原为军事用语,指的是作战谋略。《简明不列颠百科全书》认为:战略是“在战争中利用军事手段达到战争目的的科学和艺术”。《辞海》中对“战略”一词的定义是:“军事名词,指对战争全局的筹划和指挥。它依据敌对双方的军事、政治、经济、地理等因素,照顾战争全局的各方面,规定军事力量的准备和运用。”《中国大百科全书·军事卷》诠释“战略”一词时说:“战略是指导战争全局的方略。即战争指导者为达成战争的政治目的,依据战争规律所制定和采取的准备和实施战争的方针、政策和方法。”

近代史上的军事家们对“战略”也有过精辟的论述。德国著名的军事战略家冯·克劳塞维茨说:“战略是为了达到战争目的而对战术的运用。战略必须为

整个军事行动规定一个适应战争目的的目标。”与他同时代的另一位德国军事战略家毛奇也曾经说过：“战略是一位统帅为达到赋予他的预定目的而对自己手中掌握的工具所进行的实际运用。”政治家、军事家毛泽东也曾经指出：“战略问题，是有关战争全局规律性的问题。”他还进一步指出：“凡属带有要照顾各方面和各阶段性质的，都是战争的全局。研究带全局性的战争指导规律，是战略学的任务。”

随着生产力水平的不断提高和社会实践内涵的不断丰富，“战略”一词后来又被人们广泛地用于军事之外的其他领域，从而给“战略”一词增添了许多新的涵义。当我们将战略思想运用于企业经营管理活动时，就逐渐产生了企业战略这一概念。

一、企业战略的内涵

管理学大师彼得·德鲁克有一句名言：“对企业而言，未来至关重要。经营战略使企业为明天而战。”在他看来，企业战略是着眼长远、适应企业内外形势而作的总括性发展规则，它指明了在竞争环境中企业的生存态势和发展方向，进而决定了最重要的工作内容和竞争方式。

进入新世纪以来，世界市场更加风云变幻，企业组织也反复经历着重整组合。置身如此动荡的生存环境，企业若想取得持续稳定的发展，就必须在事关企业发展方向的综合决策方面作出相对稳定的、基本正确的战略规划。也正因为如此，企业战略管理已经成为欧美企业界竞相尊奉的致胜法宝。全美 500 家最大的工商企业无一例外地都制定了自己的发展竞争战略，在哈佛商学院（HBS），与企业战略相关的课程被列入工商管理教学内容之首。

企业要在复杂多变的环境中求得生存和发展，必须对自己的行动进行统盘的谋划。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、企业计划、企业政策或企业家活动等。直到 20 世纪 60 年代，美国管理学家 H. I. 安索夫的《企业战略论》一书出版后，企业战略才作为一种具有特定内涵的概念，开始在企业管理学中使用。

关于企业战略的含义，安索夫认为，战略主要是关注企业内部和外部的变化，特别是关注企业生产的产品构成和销售市场，从而决定企业干什么事业，以及是否要干。美国的彼特·F. 德鲁克认为企业战略必须回答两个问题：我们的企业是什么？它应该是什么？总之，企业战略关系着企业未来的发展方向、发展道路、发展行动等。

还有人认为，经营战略是用来指导企业行为的一系列规则，并且认为这种规

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,称为作业政策。

综合上述观点,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谋划。它是企业战略思想的集中体现,是对企业经营范围的科学规定,同时又是制定各项具体策略和计划的基础。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,规定企业的经营范围、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,从而使企业获得持续、稳定的发展。从其制定要求看,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,制订和抉择实现目标的行动方案。

需要强调说明的是,企业战略又是一个以变革为实质内容的概念。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和管理企业。也就是必须通过制定和实施具有革新实质的战略,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,从而在根本上维持和发展企业的战略竞争能力。

要变革企业,就要正确地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?

这也是企业战略所要解决的本质性问题。

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,寻求未来市场的机会,变革企业现有的经营结构,选择通向未来的发展途径。

二、企业战略的特点

(一) 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活动的有机组成部分在战略中

出现的,这样也就使企业战略具有了综合性和系统性。

(二) 长远性

企业战略,既是企业谋取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,都具有战略的性质。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。

(三) 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总体方案,同时也是针对来自各方面的冲击、压力、威胁和困难而制定的行动指针。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,现代市场总是与激烈的竞争密切相关的。经营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,企业制定经营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。

(四) 纲领性

企业战略规定的是企业总体的长远目标、发展方向、前进道路,以及所采取的基本方针、重大措施和基本步骤,战略对这些方面作出了原则性的、概括性的规定,具有行动纲领的意义。它只有通过展开、分解和落实等过程,才能变为具体的行动计划。

企业战略的上述特点,决定了企业战略与其他具体决策、策略、计划、方案的区别。根据上述企业战略的特点,我们又可以说,企业战略是管理者对企业中那些具有长远性、全局性、抗争性和纲领性的重要问题所进行的谋划。

企业战略的上述四个特点,同时也决定了战略决策的特点:

(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,在问题处理上也往往没有经验可循。

(2) 其面对的问题常常是突发的、难以预料的,所依靠的是来自外部的关于未来如何变化的难以确定的情报。

(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。

第二节 企业战略要素

一般说来,企业战略由以下四个要素组成,这四个要素决定了企业战略管理的基本范围和内容。

一、经营范围

经营范围是指企业所从事的生产经营活动的领域。它既反映出企业目前与其外部环境相互作用的程度,又反映出企业计划对外部环境施加影响的要求。对于大多数企业来说,应该根据自己所拥有的资源、所处的行业以及市场需求的状况来确定经营范围。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。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,如电力企业、钢铁企业等。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,如自动化仪表企业、光导纤维企业等。

一般情况下,在企业的经营范围之内,是不应该相互矛盾的。尤其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。如:某生产胃药的企业,开始生产白酒,并大做广告“某某好白酒,伴君好享受”,事实上,作为既生产胃药又制造白酒的企业来说,其两种产品有相克的嫌疑,结果是很难保证经营范围的准确界定。

二、资源配置

资源配置是指企业过去和目前所有资源(人力资源、金融资源、设备资源、土地资源、技术资源、信息资源、关系资源等)组合的比例和模式。资源配置的优劣会极大地影响企业实现自己目标的程度。因此,资源配置又被视为形成企业核心竞争力的基础。

资源配置是企业现实生产经营活动的支撑点。企业只有采用其他企业难以模仿的方法,取得并运用适当的资源,形成独具特色的技能,才能在市场竞争中获得主动。如果企业资源贫乏或处于配置不力的境况,则企业的经营范围便十分狭窄,竞争优势也无从谈起。

把资源配置作为企业战略的构成要素是著名管理学者霍弗和申德尔的观点。他们认为,资源配置不仅是战略中最重要的方面,而且在确保企业获得成功上也比经营范围更为重要。霍弗曾于1973年对企业面临的战略挑战和应战的问题进行了研究。他发现,当企业面临重大的战略挑战时,大多数获得成功的企业会有三种不同的反应:第一,企业的经营范围和资源配置都发生了变化;第

二,仅仅是企业的经营范围发生了变化;第三,仅仅是企业的资源配置模式发生了变化。而那些在重大战略挑战面前没有成功的企业,则一般没有上述反应。这说明,当企业所面对的外部环境发生变化时,一般都要求对已有的资源配置模式或配置比例或多或少地加以调整,以支持企业的战略行动。

三、竞争优势

竞争优势是指企业通过对其资源配置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有利的市场竞争地位。

20世纪60年代以来,无论是在国际市场上还是在国内市场上,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途径。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和技能的应用方式。

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。具体说来,竞争优势可以来源于三个方面,即:

- (1) 通过兼并方式,谋求并扩张企业的部分优势。
- (2) 进行新产品开发并抢在竞争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。

四、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获得的各种共同努力的综合效用。就是说,分力整体大于各分力简单相加之和。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,即取得“ $1+1>2$ ”的效果。一般来说,企业的协同作用可以分为以下四类:

(一) 投资协同

投资协同作用产生于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。

(二) 生产协同

生产协同作用产生于企业充分地利用已有的人员和设备,共享由经验曲线所形成的优势等。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。

(三) 销售协同

销售协同作用产生于企业各事业部对企业所拥有的销售渠道、销售机构和推销手段的共同使用。老产品能引导新产品走进市场,新产品又能为老产品壮

大声势;老市场能为新市场提供示范,新市场又能为老市场扩大范围,这样,企业便可以减少费用,获得较大的收益。

这三种协同作用实际上是发生在生产经营活动过程的三个阶段上,说明企业在每个阶段上都可以形成自己的协同作用。

(四) 管理协同

管理协同作用不能用简单的定量公式明确地表示出来,但它却是一种相当重要的协同作用。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时,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,有效地指导和解决这些问题。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。

一般来说,衡量企业协同作用的方法有以下两种:

一是在企业收入既定的条件下,评价由于企业内部各经营单位联合经营而导致的企业的成本的下降。

二是在企业投资既定的条件下,评价由于企业内部各经营单位联合经营而导致的企业的纯收入的增加。

第三节 企业战略的层次

企业战略一般分为三个层次:企业层战略、业务层战略、职能层战略。对企业战略进行层次划分的意义在于:既保持了企业战略的统一性和整体性,使企业资源的配置最大程度地适应企业长期发展目标的要求,又满足了分权管理的要求,增加了企业活动的灵活性,使决策更切合实际,把对资源利用的责任落实到具体的部门、小组和个人。一般来讲,企业的战略层次总是力求与企业组织层次和权力层次相一致,以保证责任与权力的对等。

一、企业层战略

企业层战略又称总体战略,是企业最高管理层为企业确定的长期目标和发展方向。企业层战略的主要任务是确定企业的业务组合,即决定企业活动所涉及的业务范围种类,合理安排各类业务活动在企业业务总量中的比重和作用,各类业务之间的相互关系,以及这些业务在战略期内的发展方向。企业层战略一般有四种类型:(1)维持型战略。保持原有的业务组合和资源分配原则与方式。(2)发展型战略。调整业务组合,鼓励某些业务迅速发展,从而实现企业整体业务组合的改变与发展速度的提高。(3)衰退型战略。抑制某些业务的发展,甚至在一段时间内减缓企业的发展,以实现业务组合的调整,从而避免在十

分不利的外部环境下,或是避免在尚未发现环境变化原因和变化趋势的情况下因急于作出反应而产生的风险。(4)退出型战略。即对业务组合进行较大规模的变革,退出某些关键业务。

企业层战略主要包括以下内容:

(一) 决定企业整体的业务组合和核心业务

选择业务组合和核心业务是企业层战略的首要任务。恰当的业务组合使企业能在充分利用现有竞争优势的同时,不断淘汰那些不具有优势和没有发展前景的业务,同时培育具有发展潜力的业务。对企业来说,企业层战略的制定,必须明确企业的核心业务类型,必须避免由于增加不适当的业务而导致企业弱化或丧失核心竞争力。为此,在制定企业层战略的时候,需要明确以下问题:(1)企业现有业务组合是否仍旧合理,企业是否需要进入新的业务领域;(2)因为企业资源和能力的有限性,企业在确定新业务发展的同时是否需要退出某些旧的业务领域以及何时退出、以何种方式退出;(3)在保留的业务类型中,哪些业务是应该继续发展的,哪些业务是需要维持现有能力的,哪些业务是应该减少支持、及时收割的;(4)各类业务的管理重点在哪里,管理权力中心应放在何处,具体的政策又是什么;等等。

(二) 根据业务组合和各类业务在组合中的地位和作用,决定基本战略业务单位及对各战略业务单位的资源分配方式和分配次序

企业层战略对资源的分配一般只将资源分配给各战略业务单位(SBU)。因为核心业务关系到企业整体的生存和发展,而且占用的资源量较大,所以在一般情况下,还需要企业层战略对这部分资源的使用作进一步安排。而其他非核心业务所分配资源的具体使用,一般由业务战略确定,企业层战略只提出对资源使用效果的要求,并决定对资源使用效果的评价、考核方式和制度。各业务之间发生的活动和利益的协调也需要由企业层战略确定。

(三) 建立战略变革决策机制

在战略期内,追逐环境变化,对重大、关键环境变化及时作出战略调整,是企业层战略的又一任务。各类企业由于所处环境的不确定性在程度上存在差异,因此当其面临不同的环境变化特征时,对环境变化的响应速度和反应程度也各有不同的要求。企业应根据预先设计(定期检查修正)的反应信号的强度,对达到规定强度的环境变化及时作出行动上的调整或是战略上的改变,在环境发生巨变的情况下,甚至需要对企业战略的根本方面以及相应的组织结构和关系进行变革。

以上企业层战略的三大内容主要是从长期发展的角度着眼,力求实现企业业务结构的基本合理、相对稳定以及有序转移。但从企业战略管理的实际看,环

境总是在变化的,在战略期内环境保持稳定,从而使企业的战略安排得以完全实现的情况是越来越少了。这样,就需要企业战略保持一定的弹性。对战略管理划分层次就是适应这一要求的一种做法:企业最高层只决定业务框架和大致的资源分配,由更了解、更接近环境的业务层具体制定业务战略,具体安排资源的使用和活动控制,承担业务成败的责任,并提出实现企业层战略对各项职能的要求。

业务种类多的企业一般会存在可以由若干战略业务单位(SBU)共享的职能活动,如采购、销售、培训等。对这些共享性高的职能活动,需要决定是否由企业层战略加以调节,以获得职能活动的协同效应。

企业层战略适用于具有多项业务类型,或是进行跨国经营的企业。对只有一项业务类型的企业来说,如果其业务在跨地区经营时差别不大,就没有必要增加一个战略管理的层次,这些企业的战略管理就应从业务战略开始。如果企业虽然只有一个业务类型,但其所涉及的地区(国别)在对业务活动的要求和限制上的差别很大,使得同一类业务活动在不同地区实际上表现出完全不同的活动类型和特征,企业就需要在企业层战略中不但确定该业务的发展方向和方式,还要确定该业务在不同地区的发展战略和相应的政策(实际上企业层战略与业务层战略仍是重合的),即需要在企业层战略之下设立地区层战略。

二、业务层战略

业务层战略又称为竞争战略,即由各业务管理中心——战略业务单位根据企业层战略决定的业务组合和各业务的地位与发展方向,确定本类业务的具体竞争方式和资源使用重点。业务层战略主要包括以下内容:

(1) 决定本业务对实现企业发展应作出的贡献类别和数量,决定本业务的发展方向和发展远景,以及本业务活动与企业内其他业务活动的关系,包括需要与企业内其他业务共享的资源和职能。

(2) 决定本业务的涵盖范围,包括本业务在业务价值链上的位置和业务活动涉及的价值链长度,明确业务活动所采用的基本技术类型和技术开发潜力,研究其目标市场的类型、结构、竞争状况和变化趋势。

(3) 确定本类业务的核心活动方面、基本竞争战略种类,以及获得市场利润并控制目标市场的方式。

(4) 确定本战略业务单位内各项职能在市场竞争中的作用,既包括那些对取得业务竞争力起关键推动作用的职能,也包括那些削弱业务竞争力的职能,探索从外部获得某些资源以替换那些较弱职能的可能性。

(5) 制定实现业务发展目标的计划,对各计划期和各方面负责的人员及业