



普通高等教育经济管理类



“十一五”规划教材



企业战略管理

方 欣 ©主编



科学出版社

www.sciencep.com

内 容 简 介

本书对企业战略管理的基本理论作了系统的阐述,具体介绍了企业战略管理的基本知识,企业环境分析,企业战略选择,企业战略制定、实施和控制。本书的最大特点体现在其清晰的脉络上,同时本书以战略管理流程为主线,通过大量资料收集与整理而形成的大小案例贯穿其中,使全书通俗易懂,且颇具启发性。本书既可作为高等院校管理类专业学生的教材,也可作为相关从业人员的参考用书。

图书在版编目(CIP)数据

企业战略管理/方欣主编. —北京:科学出版社, 2008

(普通高等教育经济管理类“十一五”规划教材)

ISBN 978-7-03-021051-7

I.企… II.方… III.企业管理-高等学校-教材 IV.F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第015868号

责任编辑:王超 王纯刚 /责任校对:赵燕

责任印制:吕春珉 /封面设计:飞天创意

科学出版社出版

北京东黄城根北街16号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

铭浩彩色印装有限公司印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2008年3月第 一 版 开本: B5 (720×1000)

2008年3月第一次印刷 印张: 16

印数: 1—3 000 字数: 320 000

定价: 26.00 元

(如有印装质量问题,我社负责调换<环伟>)

销售电话 010-62136131 编辑部电话 010-62135397-8299 (HF02)

版权所有, 侵权必究

举报电话: 010-64030229; 010-64034315; 13501151303

前 言

随着经济市场化、信息化和全球化步伐的加快,当今企业所处外部环境中的一个最为突出的特征是:变化成为唯一不变的事物。如何在竞争日趋激烈且复杂多变的市场环境中求得长期生存和持续发展,这已经成为当今企业面临的首要问题,解决这一问题的关键在于企业是否确立了适应外部环境变化和自身条件特点的企业战略。

美国著名管理大师彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)曾指出:“对企业而言,未来至关重要,经营战略使企业为明天而战。”据调查,20世纪80年代中期以后,95%以上的美国大型企业都积极推行了企业战略管理,许多企业还设有专门的战略规划部门。经营成功的中小企业大多也结合自身特点实行了战略管理。

改革开放以来,我国的企业管理人员也在积极地借鉴国外的企业战略管理理论并应用于企业实践,企业战略管理也被列为高等院校管理类专业的主干课程之一。我国研究企业战略管理理论的专家学者越来越多,企业战略管理的理论和教材也在不断翻新。本书是几位从事企业战略管理教学和研究的教师在总结教学实践的基础上针对普通本科院校管理类专业编写的。

本书的特点是将企业战略管理理论与企业战略管理实践相结合,将理论教学与管理案例分析相结合。对战略管理概念的表述简洁精炼,理论介绍通俗易懂,并精心准备了配合各知识点的典型案例,以使理论与实践充分融合,便于学生理解和掌握,适合应用型人才培养的教学特点。

本书由方欣提出编写基本思路和基本框架,由方欣、李晓霞、陈心宇共同研究制定了编写大纲。本书各章撰稿人分别是方欣(第一章、第九章);李晓霞(第二章、第三章);陈心宇(第四章)、李淑惠(第五章、第六章);孙亚辉(第七章、第八章);陈心宇、王晓斌(第十章);方欣、马红光(第十一章),初稿完成后,由方欣总纂、修改、定稿。

在本书的编写过程中,参阅了国内外大量专家的著作和文献资料,从中吸取了一些相关内容,在此我们对这些参考文献的作者表示崇高的敬意和衷心的感谢!

企业战略管理作为一门新兴学科,其理论和方法尚处于不断完善和发展之中,由于编者水平有限,书中不足之处在所难免,恳请专家和广大读者不吝赐教,提出宝贵意见。

目 录

第一章 战略管理导论.....	1
第一节 战略管理的内涵.....	2
一、战略概念的演变.....	2
二、企业战略及其特征.....	2
三、战略管理及其特征.....	4
四、战略管理的边界.....	5
第二节 战略管理的要素和层次.....	7
一、企业战略管理的四要素.....	7
二、战略管理的层次.....	8
第三节 战略管理的原则和过程.....	12
一、战略管理的原则.....	12
二、企业战略管理的过程.....	14
小结.....	16
案例分析.....	17
思考与练习题.....	19
第二章 企业的外部环境分析.....	20
第一节 宏观环境分析.....	22
一、外部宏观环境分析的意义.....	22
二、PEST 分析基本框架.....	23
三、PEST 分析的步骤.....	26
第二节 产业环境分析.....	27
一、波特的竞争分析模型.....	27
二、产业内部的竞争.....	27
三、潜在进入者的威胁.....	29
四、替代威胁.....	32
五、供方的讨价还价能力.....	33
六、买方的讨价还价能力.....	34
第三节 战略分组与竞争对手分析.....	35
一、战略分组.....	35
二、竞争对手分析.....	37
小结.....	39
案例分析.....	40

思考与练习题	43
第三章 企业的内部环境分析	44
第一节 企业资源分析	45
一、企业资源的分类	45
二、企业资源分析的过程	46
第二节 企业能力分析	48
一、企业的能力	49
二、企业基本能力分析	50
第三节 企业核心能力分析	54
一、核心能力的概念	54
二、核心能力的特征	54
三、核心能力的内部构成	57
四、核心能力的管理	57
小结	59
案例分析	60
思考与练习题	62
第四章 战略目标的设定	63
第一节 确定企业使命	64
一、企业愿景、使命与战略目标	64
二、企业使命陈述	65
第二节 战略目标体系	67
一、战略目标的作用及其特点	67
二、战略目标的内容与体系	69
三、战略目标的核心结构	71
第三节 制定企业战略目标	73
一、制定战略目标的原则	73
二、战略目标制定的步骤	74
三、制定战略目标的方法	76
小结	81
案例分析	81
思考与练习题	83
第五章 公司战略选择	84
第一节 发展型战略	85
一、发展型战略的含义	85
二、发展型战略的利与弊	85

三、发展型战略的适用条件.....	86
四、发展型战略的类型.....	87
第二节 稳定型战略.....	91
一、稳定型战略的含义.....	91
二、稳定型战略的类型.....	92
三、稳定型战略的适用性及其利弊分析.....	92
第三节 紧缩型战略.....	94
一、紧缩型战略的含义.....	94
二、紧缩型战略的类型.....	95
三、紧缩型战略的适用条件及其利弊.....	96
第四节 混合型战略.....	97
一、混合型战略的含义.....	97
二、混合型战略的类型.....	98
小结.....	100
案例分析.....	101
思考与练习题.....	104
第六章 公司国际化战略.....	105
第一节 企业国际化经营战略的选择.....	106
一、企业国际化经营动因.....	106
二、企业国际化经营战略.....	107
三、企业国际化经营战略类型及其选择.....	108
第二节 国际市场的进入模式选择.....	110
一、国际市场进入模式的类型.....	110
二、影响企业进入国际市场模式选择的因素.....	114
三、国际市场进入的战略选择.....	116
第三节 国际战略联盟.....	117
一、国际市场战略联盟的定义与特点.....	117
二、国际市场战略联盟的类型.....	118
三、国际市场战略联盟的形式.....	118
四、国际市场战略联盟的竞争观与优势.....	119
五、影响战略联盟成功的因素.....	120
六、建立有效的国际战略联盟.....	121
小结.....	121
案例分析.....	122
思考与练习题.....	126

第七章 竞争战略	128
第一节 成本领先战略	130
一、成本领先战略的概念.....	130
二、采用成本领先战略的优势.....	130
三、实施成本领先战略的条件.....	131
四、企业获得成本优势的途径.....	132
五、成本领先战略的风险.....	136
第二节 差异化战略	137
一、差异化战略的概念.....	137
二、采用差异化战略的优势.....	138
三、实施差异化战略的条件.....	139
四、企业获得差异化的途径.....	139
五、差异化战略的风险.....	141
第三节 集中化战略	142
一、集中化战略的概念.....	142
二、采用集中化战略的优势.....	142
三、实施集中化战略的条件.....	144
四、实现集中化战略的途径.....	144
五、集中化战略的风险.....	145
小结	146
案例分析	147
思考与练习题	148
第八章 行业竞争战略	149
第一节 新兴行业的竞争战略	150
一、新兴行业的特点.....	150
二、限制新兴行业发展的因素.....	152
三、新兴行业中企业竞争战略的选择.....	153
第二节 成熟行业的竞争战略	157
一、成熟行业的特点.....	157
二、成熟行业中企业竞争战略的选择.....	158
三、成熟行业中企业战略选择应注意的问题.....	160
第三节 衰退行业的竞争战略	162
一、衰退行业的特点.....	162
二、衰退行业中企业竞争战略的选择.....	164
三、衰退行业中企业战略选择应注意的问题.....	166

小结.....	167
案例分析.....	167
思考与练习题.....	168
第九章 战略评价方法及战略选择	170
第一节 市场增长率—相对市场占有率矩阵法.....	171
一、市场增长率—相对市场占有率矩阵的基本结构.....	171
二、市场增长率—相对市场占有率矩阵的战略建议.....	172
三、市场增长率—相对市场占有率矩阵的局限性及新“波士顿矩阵”.....	175
第二节 行业吸引力—竞争能力矩阵法.....	177
一、行业吸引力—竞争能力矩阵的基本结构.....	177
二、行业吸引力—竞争能力矩阵的应用步骤.....	178
三、行业吸引力—竞争能力矩阵的局限性.....	180
四、荷兰皇家壳牌石油公司的政策指导矩阵.....	181
第三节 生命周期分析法.....	183
一、行业生命周期—企业竞争地位矩阵.....	183
二、生命周期分析法的战略建议.....	185
三、生命周期分析法的局限性.....	185
第四节 战略方案的选择.....	186
一、战略选择的影响因素.....	186
二、战略选择的方法.....	188
小结.....	192
案例分析.....	193
思考与练习题.....	195
第十章 战略实施	196
第一节 战略实施的基本原则和模式.....	197
一、战略实施的基本原则.....	197
二、战略实施基本模式.....	198
第二节 战略实施的组织结构.....	202
一、组织结构与战略的关系.....	202
二、组织结构适应战略发展的标准.....	203
三、组织战略调整的原则和内容.....	204
四、企业组织结构的战略创新.....	205
第三节 战略实施的资源配置.....	207
一、战略与资源的关系.....	207
二、企业战略资源的内容与特点.....	207

三、企业战略资源的分配.....	209
四、战略与资源的动态组合.....	209
第四节 战略实施中的企业文化.....	211
一、企业文化与战略的关系.....	211
二、企业文化的重建.....	213
三、必须对物质层, 制度层和精神层三个结构层次的文化进行全面重建.....	215
第五节 战略实施中核心能力的创建.....	215
一、技术创新.....	215
二、核心能力整合.....	218
小结.....	218
案例分析.....	219
思考与练习题.....	221
第十一章 战略控制与危机管理.....	222
第一节 战略控制.....	223
一、战略控制的性质.....	223
二、战略控制的过程.....	224
三、战略控制的类型.....	226
四、控制类型的选择.....	228
第二节 战略控制的新工具——平衡计分卡(BSC).....	229
一、平衡计分卡: 突破战略执行壁垒的新手段.....	229
二、平衡计分卡基于战略控制工具的优点.....	230
三、平衡计分卡在战略控制过程中的应用.....	232
第三节 企业危机控制.....	234
一、企业危机的含义和特征.....	234
二、企业危机的类型.....	234
三、企业危机的有效预防.....	236
四、企业危机的有效控制.....	237
小结.....	239
案例分析.....	240
思考与练习题.....	242
参考文献.....	243

第一章 战略管理导论

学习目标

- 理解企业战略与战略管理的概念;
- 了解战略管理与经营管理的区别;
- 掌握战略管理四要素的内涵;
- 区分公司战略、事业部战略、职能战略;
- 明确战略管理的基本流程。



案例导入

企业成败的关键可能在其战略

20 世纪 90 年代以来,全球商界风起云涌、群雄逐鹿的局面一再证实迈克尔·波特(Michael E. Porter)的断言——企业成败的关键可能在其战略。而此断言在计算机行业中体现得尤为突出:IBM 继忽视个人电脑之后,又轻视软件市场,从而使苹果、惠普、微软得以崛起。而苹果汲取其教训,笃守自己软硬件并重的发展战略,却逐渐失去了在软硬件两个行业中的优势。当网络时代不期而至,曾一度以创新著称的惠普却在独辟蹊径的戴尔面前显得力不从心。而当盖茨一再警告其员工“微软离破产只有十八个月”之时,微软却因其过于野心勃勃而险遭肢解。

与此同时,在中国十余年市场经济的潮起潮落中,曾经的弄潮年代红极一时的凯歌、飞跃大多成了明日黄花。20 世纪 80 年代双鹿、上菱等企业要么随年代席卷如流星逝去,要么星光黯淡。大江南北的海尔、长虹、春兰、小天鹅依旧难以望及世界著名企业之项背,而更难断定的是它们究竟是能成长为参天大树还是仅会昙花一现。而在所有的这些风云变幻中,所蕴含的正是我们所要揭示的战略玄机。

通过对本章的学习你会对企业战略和战略管理的有关概念和基本理论框架有一个系统的了解。

企业战略,首先产生于发达国家的企业。20 世纪 50 年代,美国企业重视企业的长远发展规划;60 年代,日本企业也提出了经营战略;进入 70 年代很多国家的企业也重视战略的制定,从而开始了“战略制胜”的年代;在 80 年代以后,随着改革开放的进展和市场经济的发展,我国企业也纷纷研究战略问题,因为当

今的市场环境比以往任何时候更显得动荡不定，没有战略的企业就像一艘没有舵的船一样没有方向，又像一个流浪汉一样无家可归。

第一节 战略管理的内涵

一、战略概念的演变

在我国，“战略”一词自古有之，先是“战”与“略”分别使用。“战”是指战斗和战争，“略”是指策略、谋略、计划。后来合用，起源于兵法，为军事用语。

《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。它是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。



补充说明

在英文中，战略一词为 strategy，它来源于希腊语的 strategia，也是一个与军事有关的词。《韦氏新国际英语大词典》（第三版）定义战略一词为“军事指挥官克敌制胜的科学和艺术”。而《简明不列颠百科全书》则称战略是“在战争中利用军事手段达到战争目的的科学和艺术”。军事家们对战略一词也有精辟的见解。

随着人类社会的发展，战略一词逐渐被人们广泛的应用于军事以外的领域，诸如政治、经济、科技、社会发展领域。战略一词也被演绎为“泛指重大的、带全局性的或决定全局的谋划。”

二、企业战略及其特征

什么是企业战略，不同的学者与经理赋予企业战略以不同的含义，可以说是众说纷纭，莫衷一是。归纳起来，大约有下列五种解释：

1. 用战略的构成要素（或内容）来解释

伊戈尔·安索夫（Higor Ansoff）认为，战略包括四个要素，即产品与市场范围、增长向量（发展方向）、竞争优势、协同作用（整体效应）。迈克尔·波特提出，战略是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途径（政策）的结合物。

2. 将战略定义为决策

拜亚斯（Lloyd L. Byars）认为，战略包括对实现组织目标和使命的各种方案

的拟定和评价, 以及最终选定将要实行的方案。拟定方案、评价方案和最终优选一方案, 本是决策过程的几个重要环节, 拜亚斯就认为是战略。

3. 将战略定义为计划

格鲁克 (William F. Glueck) 认为, 战略就是企业发挥战略优势、迎接环境挑战而制定的统一的、内容广泛的、一体化的计划 (plan)。

4. 将战略解释为指导思想

贝茨 (Donald L. Bates) 和艾德雷奇 (David L. Eldredge) 认为, 战略可以定义为组织投入其资源、实现其目标的指导哲学, 它为组织做出必要的行动决策提供约束和限制。与此相似, 国内学者汪应洛等人提出, “战略是贯穿于一个系统在一定历史时期内决策或活动中的指导思想, 以及在这种思想指导下做出的关系到全局发展的重大谋划。”

5. 我们的战略定义

根据理论界和企业界多数人的意见, 企业战略可定义为: 企业在市场经济、竞争激烈的环境中, 在总结历史经验、调查现状、预测未来的基础上, 为谋求生存和发展而做出的长远性、全局性的谋划或方案。它是企业经营思想的体现, 是一系列战略性决策的结果, 又是制定中长期计划的依据。

从上面的定义, 我们可以看出企业战略具有如下特征:

1) 企业战略具有全局性是企业战略最根本的特征。全局性是指企业战略是以企业的全局为研究对象来确定企业的总目标, 规定企业的总行动, 追求企业的总数量。也就是说, 企业战略的重点不是研究企业的某些局部性质的问题, 而是企业的整体发展。



小提示

克劳塞维茨 (Clausewitz) 精辟地指出: “战略是为了达到战争目的而对战斗的应用。”因而, 整个战略部署着眼于最终的胜利和全局的目标, 并不在乎一城一池的得失, 如《孙子兵法》所说“夫用兵之法, 全国为上, 破国次之; 全军为上, 破军次之”。

2) 企业战略具有长远性是指企业战略的着眼点是企业的未来, 是为了谋求企业的长远利益, 而不是为了求得眼前的利益。

3) 企业战略具有纲领性是指企业战略所确定的战略目标和发展方向, 是一种原则性和概括性的规定, 是对企业未来的一种粗线条的设计。它是对企业未来成败的总体谋划, 而不纠缠现实的细枝末节。战略不在于精细, 而在于洞察方向。

4) 企业战略具有抗争性是指企业战略是企业竞争中战胜对手, 应付外界环

境的威胁、压力和挑战的整套行动方案。它是针对竞争对手制定的，具有直接的对抗性。也就是说，企业战略是一种具有“火药味”的，而非“和平”状态下的谋划。

5) 企业战略具有风险性是指企业战略考虑的是企业的未来，而未来是不确定的，从以上特征可以看出，企业战略是一项非常复杂的决策活动，制定起来难度比较大。它要求决策者必须具备比较高的素质和决策水平。

三、战略管理及其特征

1. 企业战略管理的涵义

国内外学者对战略的解释不一，但对战略管理的理解却大体一致，如以下几种说法：

1) 战略管理涉及对有关组织未来方向做出决策和决策的实施，它包括战略规划与战略实施两个方面。

2) 战略管理是一整套决策和行动，旨在制定和实施有效的战略以有助于完成公司的目标。

3) 战略管理是一系列的决定公司长期绩效的管理决策和行动，包括战略的形成、实施、评价和控制。

4) 企业战略管理是指在企业总体战略的形成过程中以及在企业运行时贯彻落实这些战略的过程中，制定的决策和采取的行动。

5) 战略管理是指对企业战略的制定和实施进行的管理。广义的战略管理是指运用战略对整个企业进行的管理。

根据上面的各种说法，我们把企业战略管理定义为：企业战略管理是企业为实现战略目标，制定战略决策，实施战略方案，控制战略绩效的一个动态管理过程。



补充说明

由于战略管理不只是计划“我们正走向何处”，而且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性的探索，增强创新意识。

2. 企业战略管理的特征

根据上面的定义，我们可以看出企业战略管理具有如下特征：

1) 企业战略管理是一种高层次性管理。企业战略管理的核心是对企业现在及未来的整体经营活动实行战略性的管理，是一种关系企业长远生存与发展的管理，而不是企业的日常管理，也不是企业的各项职能管理。它必须由企业的高层领导推动方能顺利进行。

2) 企业战略管理是一项整体性管理。战略管理不单纯是制定企业进攻、防守、成长、紧缩或撤退等大战略,也不单纯是市场营销、研究开发、财务、生产、人力资源等职能战略。企业战略管理是一项涉及企业所有部门以及所有相关因素的管理活动。正如著名战略管理学者格鲁克(Gluck)所言:“战略管理是制定一种或几种有效的战略,以达到企业目标的一系列决策与行动”。

3) 企业战略管理是一种动态性管理。企业战略管理的目标是使企业内部因素与外部环境因素相适应,从而实现企业的目标。而企业的外部环境因素是不断发生变化的,所以企业的战略管理活动也必须时时随之调整。此外,企业战略管理活动自身可能具有的“偏差性”也加大了企业战略管理的动态性。



补充说明

1970年桑恩(Thune)和豪斯(House)首先研究了战略管理与经济效益的关系。他们历时7年对6个不同行业的36家(18对)大中型企业运用战略管理的情况进行考察,每一对企业都是由一家运用了正式战略规划系统的企业与一家没有运用正式战略规划系统的企业组成。经过比较研究他们发现,在石油、食品、医药、钢铁、化工和机械行业中,运用了正式的战略规划企业在投资收益率、股权资本收益率和每股收益等财务指标上都明显地好于没有正式战略规划的企业。同时他们还发现,企业采取正式战略规划以后,其经济效益要比没有战略规划的年代的效益有较大幅度的改善。1983年罗宾逊研究了101家小型的零售、服务和制造企业,最后他得出在销售、利润和生产率上,有战略规划的小型企业要比没有战略规划的企业在经济效益上有显著改善和提高。

四、战略管理的边界

目前,国内外企业界和学术界对企业战略管理的理解还存在着很多偏差,其原因之一就是与战略管理相关的许多概念,如企业战略、经营管理等认识不清,甚至把它们与战略管理混为一谈。实际上,它们是既相互联系又相互区别的不同范畴。

1. 战略管理与企业战略

其实,通过前面我们对企业战略与战略管理概念的定义与理解,二者之间的区别就已经非常明显地表现出来了。企业战略实质上是企业的一种“谋划或方案”,而战略管理则是对企业战略的一种“管理”,具体说就是对企业的“谋划或方案”的制定、实施与控制。明确这二者之间的关系与区别是相当重要的。对企业界来说,有助于更好地加强战略管理;对于理论界而言,则有助于纠正目前这种因二者不清而把许多教科书弄得“令人糊涂”的现状——说是战略管理实际上却在

谈企业战略，说是企业战略则又有些许战略管理的迹象。

2. 战略管理与经营管理

企业经营管理是在既定企业规模、组织结构和有关业务的战略规划框架内，确保资源的取得以及有效利用资源的全过程。通过经营管理尽力使战略目标转变为企业各个方面和全体成员间相互协调的具体行动路线和任务。企业经营管理的决定权应掌握在中层管理人员手中，并由相应的职能部门去组织实施。显然，这与由企业高层管理人员决定企业全局性问题的战略管理是不同的。

(1) 战略管理与经营管理的区别

具体来说，战略管理与经营管理的区别主要表现在以下四个方面：

1) 战略管理面临动荡的环境，因而具有外向性的特点，是以不确定、不连续的经营环境为前提，其管理者注重监控企业外部环境的变化，制定有效的战略规划，利用有限的经营资本，保证企业在动荡环境中生存与发展。经营管理是以稳定的经营环境为前提，将管理重点放在日常生产经营活动上，很少考虑如何适应外部环境的变化，实施有效的战略管理。

2) 战略管理重视企业整体性的综合管理，经营管理重视企业职能性业务管理。战略管理超越一般的职能管理范围，力求把握企业发展的总方向和总目标。它要求管理人员能够运用各种经济管理知识，将企业市场营销、研究开发、生产、财务、人事等各种职能性管理活动综合起来、协调一致，以便实现企业的总目标。经营管理则偏重于具体的职能管理，如加强推销，编制生产计划，强化质量控制，完成某一特定的经营目标等，对整体性综合管理则不太重视。

3) 战略管理追求企业长期生存、发展以及企业核心能力的提高，它要求企业最高管理层能够有效地实施适应环境的战略，重视企业长期的经济效益和发展潜力。经营管理则常常把着眼点放在短期经营成果和利益上，国内外一些企业存在的追求短期盈利，忽视企业发展后劲的倾向就是一个明显的例证。

4) 战略管理是一种“预应式”管理，高层管理人员要具有战略的思想和眼光，经常洞察、预测、分析外部环境，对环境变化不仅能够迅速作出反应，甚至能够作出预先反应，来影响环境。经营管理是一种“因应式”管理，由于缺乏战略思维，只是对某种环境事变作出临时的反应。因此，往往不能及时捕捉和利用外部环境变化造成的机会，也难及时避开危险。

(2) 战略管理与经营管理的联系

战略管理与经营管理也有着密切的联系表现在以下三个方面：

1) 经营管理是战略管理的基础。战略管理是企业经营管理发展到一定阶段，为适应外部环境挑战及其对企业管理提出的客观要求而产生的。没有经营管理及其发展，就不会产生战略管理。

2) 企业如果缺乏有效的经营管理基础，也很难完成战略管理要达到的目标和

任务。从这个意义上讲,有效的经营管理是实施企业战略管理的重要前提条件。

3) 战略管理为经营管理提供了实施框架。战略管理是关于企业发展方向、目标及大致路径的规划,企业的经营管理应该围绕着战略管理规划的企业方向展开与实施。否则,就可能南辕北辙,后果只能是越搞越糟。

第二节 战略管理的要素和层次

一、企业战略管理的四要素

一般说来,企业战略由以下四个要素组成,这四个要素也是进行企业战略管理的重要依据。

1. 经营范围

经营范围是指企业从事生产经营活动的领域。它要反映出企业目前与其外部环境相互作用的程度,又反映了企业计划与外部环境发生作用的要求。对于大多数企业来说,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。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。



你知道吗

在市场经济条件下,以市场界定经营范围的方式优于以产品界定经营范围的方式。一个企业必须着眼于顾客满意程度,而非产品制造程序。产品的寿命是短暂的,而基本需要与顾客群体则是永恒的。比如,未来石油的储量可能有耗尽的一天,像壳牌这样的大公司就把自己定义为“提供能源服务的公司”,而不仅仅是一个石油公司,这样即使未来有一天石油产量枯竭,壳牌能迅速地转向其他能源,如太阳能、风能、核能等的生产经营。

2. 资源配置

资源配置是指企业过去和目前的资源和技能组合的水平和模式。资源配置的优劣状况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很难模仿的方法,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。如果企业的资源贫乏或处于不利的境况时,企业的经营范围便十分狭窄,竞争优势也无从谈起。

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,无论是国际市场上还是国内市场上,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。



补充说明

竞争优势可以来源于三个层次:第一,通过兼并方式,谋求并扩张企业竞争优势;第二,进行新产品开发并抢在对手之前将产品投放市场;第三,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“ $2+2>4$ ”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。

2) 生产协同。生产协同作用产生于充分地利用已有的人员和设备,共享由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。销售协同作用产生于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。

二、战略管理的层次

企业战略管理可以划分为公司战略管理、事业部战略管理和职能层战略管理三个层次。如图 1-1 所示,详细列示了战略管理层次、战略内容侧重点与组织结