

21世纪高职高专规划教材·工商管理系列

企业战略管理

主编 赵越春

Q I Y E
Z H A N L U E
G U A N L I



中国人民大学出版社

21 世纪高职高专规划教材·工商管理系列

企业战略管理

主 编 赵越春

副主编 朱长宁 王卫东

中国人民大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业战略管理/赵越春主编

北京:中国人民大学出版社,2008

21 世纪高职高专规划教材·工商管理系列

ISBN 978-7-300-09269-0

I. 企…

II. 赵…

III. 企业管理-高等学校:技术学校-教材

IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 058327 号

21 世纪高职高专规划教材·工商管理系列

企业战略管理

主 编 赵越春

副主编 朱长宁 王卫东

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511398 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com>(人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京东君印刷有限公司

规 格 185mm×260mm 16 开本

版 次 2008 年 6 月第 1 版

印 张 11.5

印 次 2008 年 6 月第 1 次印刷

字 数 274 000

定 价 22.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

前言

企业战略管理是一门新兴的管理课程，它的发展离不开市场经济的发展。随着社会主义市场经济的建立，企业已成为市场经济的主体。面对外部环境的迅猛变化和激烈的市场竞争，许多企业的领导者认识到战略的制定和实施对企业发展的重要性，并开始使用战略管理的理念、思想和方法来管理企业。对于企业来说，成功地制定和实施战略是卓越管理的保证。

企业战略管理作为一门高度综合性的课程，有别于其他管理课程，不只是狭窄地集中于某一领域，而是跨越了企业经营和管理的整个范畴，重点研究和解决企业长远性、全局性的战略管理问题。学习企业战略管理课程的目的是使学生了解战略管理的相关理论知识，掌握战略管理的过程和战略制定的方法，学会如何制定战略以及成功地实施战略。同时，希望通过该门课程的学习，培养学生的战略性思维及分析问题、解决问题的能力。

作为高职高专教材，本书力求在体系上系统完整，结合战略管理的整个过程进行系统的讲解，使学生全面地了解战略管理所涉及的各方面内容。本书每章开始均有章前引例和本章重点知识，使学生初步了解本章所要学习的内容。全书强调案例教学，每一章均穿插案例，使学生通过案例了解企业实际情况，强化对战略管理理论知识的理解。同时，本书在每一章的最后均安排了一个企业战略管理的实例，供学生进行思考和分析，以培养学生分析问题、解决问题的实际应用能力。全书还穿插专题栏目、图表等，以便于学生学习、理解。每章后附有本章小结、复习思考题，以便于学生复习、巩固所学内容。

本书编者均为在高校从事企业战略管理课程教学的教师。本书由赵越春担任主编，朱长宁、王卫东担任副主编，各章的执笔人依次如下：第一、五、六章由赵越春执笔；第二、三、四章由朱长宁执笔，第七、八、九章由王卫东执笔。本书由金陵科技学院葛军教授担任主审，在此表示衷心地感谢。在本书的编写中，参与编写的教师参考了大量的相关著作、教材和文献及网络资料，吸取和借鉴了同行相关的最新成果，在此谨向有关作者表示深深的感谢和敬意！

企业战略管理涉及的知识面广泛而且发展迅速，由于编者水平有限，加上查阅论文、资料、调查研究不够，书中错漏之处在所难免，恳请专家和读者给予批评指正。

赵越春

2008年5月

目 录

第一章 企业战略管理概述	1
第一节 战略的定义、特征与结构	1
第二节 战略管理的基本概念	5
第三节 企业战略管理理论的演变过程	9
第四节 本书的主要内容与学习方法	12
第二章 企业外部环境分析	15
第一节 企业宏观环境分析	16
第二节 行业与竞争环境分析	20
第三节 竞争对手分析	30
第三章 企业内部环境分析	37
第一节 企业资源分析	37
第二节 企业能力分析	39
第三节 企业核心能力分析	43
第四节 企业内部环境分析的方法	48
第四章 企业使命、战略目标与企业战略环境综合分析	58
第一节 企业使命	59
第二节 战略目标	63
第三节 企业战略环境综合分析	66
第五章 企业总体战略	74
第一节 稳定战略	74
第二节 发展战略	76
第三节 紧缩战略	83
第四节 公司发展战略的实施方式	86
第六章 竞争战略	93
第一节 企业基本竞争战略	93
第二节 产业结构与竞争战略	101

第三节 公司国际化经营战略	114
第七章 企业战略方案的评价与选择	124
第一节 波士顿矩阵分析法	124
第二节 GE 矩阵分析法	128
第三节 生命周期分析法	131
第四节 战略选择的其他方法	133
第五节 战略方案的评价及选择	136
第八章 战略实施	142
第一节 战略实施的资源配置	143
第二节 战略实施的组织调整	146
第三节 战略与企业文化	152
第四节 战略实施的基本模式	157
第九章 战略控制	163
第一节 战略控制的类型与原则	163
第二节 战略控制过程	167
第三节 战略控制的方法	171
参考文献	177

第一章 企业战略管理概述



【章前引例】

近20年来,我国有很多企业家在创业初期取得了举世瞩目的成绩,如巨人、爱多、小霸王、秦池等企业的领导人,利用极其有限的原始资本、资源等,以机敏的智能和操作的技巧,抓住机遇,创造出惊人的奇迹。遗憾的是,他们都没有“笑到最后”,企业的奇迹很快就像泡沫一样破灭和消失了。而相反,一些企业通过制定和实施科学、正确的发展战略,取得了成功,如海尔、联想等企业。

目前,在我国的企业中,经营上的短视与浮躁现象十分普遍,产生的原因是复杂的,但有一点不可否认的是:企业忽视了战略与战略管理。本章将介绍战略及战略管理的基本知识。

本章重点知识

本章主要介绍了战略的定义、特点及战略的结构,并介绍了企业战略管理的过程,分析了企业实施战略管理的意义。要求学生通过本章的学习,掌握战略及战略管理的相关概念,对战略管理的基本内容有初步的了解。

第一节 战略的定义、特征与结构

一、战略的定义

学习战略管理,首先要明确战略的含义。战略源于军事,随着企业竞争的日益激烈,战略一词也被广泛地应用到企业管理中来。时至今日,企业战略与战略管理在相当大的程度上已经脱离了它早期所带有的浓厚的军事竞争的色彩,而成为一个比较完整的企业管理理论与实践体系。

关于战略的定义至今没有明确统一,不同的学者与管理者赋予了企业战略不同的含义,以下列出关于战略定义的主要观点。

1. 早期的战略定义

很多学者都认为,真正为企业战略下定义的第一人是钱德勒(Alfred Chandler),他将战略定义为“确定企业基本长期目标、选择行动途径和为实现这些目标进行资源分配”。

美国哈佛商学院教授安德鲁斯(K. Andrews)认为:“战略是关于企业宗旨、目的和目标的一种模式,和为达到这些目标所制定的主要政策和计划;通过这样的方式,战略界定了企业目前从事什么业务和将要从事什么业务,企业目前是一种什么类型和将要成为什么类型。”

20世纪80年代,哈佛大学的迈克尔·波特(Michael Porter)教授在产业经济学理论的基础上,对竞争战略进行了较为深入的研究,提出了很多颇有建树的观点。在他的成名

作《竞争战略》(1980年)一书中,将战略定义为“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方法(政策)的结合物”。

2. 明兹伯格的战略定义

20世纪80年代以后,战略管理日益引起企业和学者的关注,战略管理理论有了很大的发展。加拿大的明兹伯格(Mintzberg)教授在对以往战略理论进行梳理和深入研究的基础上,将人们对战略的各种定义概括为5P。明兹伯格认为,人们在谈及战略时都是在谈论5P中的某一个和几个含义,实际上,战略具有多重含义,既应当仔细体会每种含义,又应当将多个含义联系起来,以形成整体的战略观念。

(1) 战略是策略(Ploy)。这是军事战略在企业管理中的直接引用,指企业将战略作为威胁和战胜竞争者的计谋和谋略。这种威胁通常是由企业发出的一些“市场信号”所组成的。一些市场信号可能见诸于行动,而更多的只是对竞争对手的一种恫吓手段。譬如,一个企业在得知竞争对手想要扩大生产能力占领更多市场时,便提出自己的战略是增加研究与开发费用,以推出更新、更尖端的产品占领市场。竞争对手在得知这种“信号”后深知该企业资金雄厚、产品差异化特点较突出,为避免竞争升级,便放弃扩大能力的设想。竞争对手采取了放弃的态度,而该企业并没有将开发新产品的战略付诸实施。因此,可以把这种战略称为一种计谋,使之对竞争对手构成威胁。

(2) 战略是计划(Plan)。这是早期的战略观念,这种观念将战略看作一种计划,认为它是一种有意识的、正式的、有预计的行动程序。计划在先,行动在后。根据这个定义,战略应具有两个基本特征:一是战略须在企业经营活动之前制定,以备人们使用;二是战略是有意识、有目的地开发和制定的。

(3) 战略是模式(Patten)。战略是一段时期内一系列行动流的模式。这是明兹伯格为战略下的一个定义。在明兹伯格看来,企业在某一时期基于资源而形成的宗旨与目标固然重要,但更重要的是企业已经做了什么和正在做什么。早期的战略观念强调分析,明兹伯格强调行动。在明兹伯格看来,即使企业没有任何书面形式的战略计划,它也可能是有战略的。就是说,计划并不是战略的必要条件。模式意味着企业行动的一致性,这种一致性可能是也可能不是正式计划或建立目标的结果。

(4) 战略是定位(Position)。战略是一个企业在自身环境中所处的位置或在市场中的位置。这里,战略实际上成为企业与环境之间的一种联结力量,使得企业的内部环境与外部环境更加融洽。值得指出的是,战略是一种定位的概念引进了“多方竞争”以及超越竞争的含义。也就是说,企业在活动中既可以考虑与单个竞争对手在面对面的竞争中处于何种位置,也可以考虑在若干个竞争对手面前自己在市场中所处的地位,甚至企业还可以在市场中确定一个特殊的地位,使得对手们无法与之竞争。

(5) 战略是观念(Perspective)。战略是深藏于企业内部、企业主要领导者头脑中的感知世界的方式。战略是以思维和智力为基础的,它具有精神导向性,体现了企业中人们对客观世界的认识,它同企业中人们的世界观、价值观和理想等文化因素相联系。

一般来说,观念产生于企业以往的经历与经验,这些经历与经验沉淀下来固化为思想观念。这些观念就是企业的“性格”,一旦形成就会根植于企业成员的思想之中,成为企业文化的重要组成部分。从此意义上说,战略是企业文化的一种反映。有什么样的企业文化就会形成什么样的战略。如果设计的战略与企业的文化不兼容,要么战略不能成功,要

么需要对企业文化进行变革。

以上五种对战略不同的定义，是从不同角度对战略加以阐述。需要强调的是，尽管战略定义多样，但对于具体企业来说，战略只有一个。

二、战略的特征

尽管人们对企业战略的内涵各有不同的认识，但是对于企业战略的特征，人们的认识却没有太大的分歧。概括起来，企业战略具有如下特征：

1. 全局性

企业战略是根据企业总体发展的需要而制定的，对企业的未来经营方向和目标进行的全局性的规划和设计，是指导企业一切活动的总谋划。企业战略对企业经营管理的所有方面都具有普遍的、全面的、权威的指导意义。简单地说，全局性体现在根据企业的全局来确定企业的总目标。

2. 纲领性

企业战略所确定的发展方向、战略目标和基本方针，一般都是原则性、概括性的规定，是企业行动的指导纲领。要将它变成实际行动，必须将其进一步加以展开、分解和落实才能具体实现。但是，这绝不是说企业战略是无实际内容的空洞的口号，相反，它的每一句概括性的规定，都包含有实质性的内容。

3. 竞争性

企业战略像军事战略一样，都是为了克敌制胜，所以，竞争性是企业战略最本质的特征。它有明确的竞争对手和竞争目的，就是为了在市场竞争中取得竞争优势，战胜对手，发展自己，优胜劣汰，使自己立于不败之地。所以，它具有强烈的“火药味”，决非“和平”状态下的计划。

4. 长远性

企业战略谋划的是企业未来相当长一段时期内的总体发展问题，为此，它必须处理好今天、昨天与明天的关系。处理好这三者关系的正确原则是：立足今天，参考昨天，谋划明天。企业战略虽然要立足当前，但却是着眼于未来，重点是谋求企业的长期发展和长远利益。按国际惯例，其时限一般都在5年以上，有些大公司甚至会谋划到几十年以后。

5. 风险性

所谓风险性，就是说企业战略对企业未来的谋划，不一定会完全实现，有时也实现不了，这时它就会给企业带来一定的风险。企业在制定战略时，由于未来有好多因素是不可预测的，如天灾、战争等，因其不可预测就具有不确定性，而不确定性就很容易导致风险性；或者对未来的有些因果虽然可以作些预测，但预测的情况和现实的发展有很大差距，如科技的发展等，而这些差距又是难以控制的，这同样具有不确定性，进而也就很容易导致风险性。

那么，既然有风险，为什么还要制定企业战略呢？主要原因就是为了抢机会。因为，好的机会总是转瞬即逝，而机会和风险又是形影不离，风险性与获利性又成正比。所以，要想获利，尤其要想获得较大的利益，就必须敢于冒风险。战略决策的本质就是对未来风险的挑战，如果惧怕这一挑战，那就很难作出战略决策。海尔集团 CEO 张瑞敏说得好：

“决策的风险永远存在，但不能因为有风险就不决策。如果决策是为了不想引火烧身，不给自己找麻烦，那就集体表决。这样做，个人肯定没风险，但企业的风险就大到了极限。因为当大家都看明白，都认为是好事时，我认为时机已经过去了。所以有时面对机遇尽管风险很大，但成功后收益也很大；而有 100% 把握的，大家都认为是好事的决策，肯定是失败的决策。”

不过，强调风险性并不是说可以随意去冒风险，而是应当尽量防范风险。那么，防范风险的最好途径是什么呢？最好的途径就是走创新之路。

6. 创新性

所谓创新性，就是制定企业战略时决不能照抄、照搬别的企业的战略模式，而必须根据企业的环境和自身的条件，勇于创新，善于创新，制定出适合本企业具体情况的独特战略。那么，什么样的战略才是“最佳战略”呢？波特教授明确指出：“对于既定的公司来讲，其最佳战略最终是反映公司所处具体情况的独特产物。”

三、战略的结构

一般说来，一个企业的战略可划分为三个层次，即总体战略、事业部（竞争）战略和具体职能战略，如图 1—1 所示。

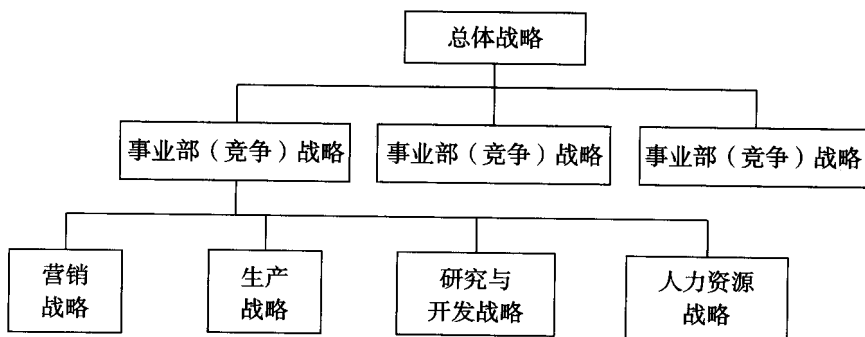


图 1—1 企业的战略结构

1. 总体战略

总体战略是企业总体的、最高层次的战略，是有关企业全局发展的、整体性的、长期的战略规划，是企业最高管理层指导和控制企业一切行为的最高行动纲领。从参与战略形成的人员看，企业总体战略的制定者主要是企业的高层管理者。

总体战略的侧重点在两个方面：一是从公司全局出发，根据外部环境的变化及企业的内部环境，选择企业所从事的经营范围和领域，即确定企业最适合于从事哪些业务领域、为哪些消费者服务以及向哪些领域发展。二是在确定所从事的业务后，要在各项事业部门之间进行资源分配，以实现公司整体的战略意图，这也是总体战略实施的关键措施。

2. 事业部（竞争）战略

事业部战略也称竞争战略，它处于战略结构中的第二层次，是企业总体战略之下的子战略，着眼于企业中有关事业部或子公司的局部性战略问题，为企业的整体目标服务。它

是在企业总体战略的指导下,经营管理某一个战略经营单位^①的战略计划,这种战略所涉及的决策问题是在选定的业务范围内或在选定的市场、产品区域内,事业部门应在什么样的基础上来进行竞争,以取得超过竞争对手的竞争优势。为此,事业部的管理者需要努力鉴别并稳固最有盈利性和最有发展前途的市场面,发挥其竞争优势。竞争战略制定的参与者主要是各事业部或子公司的经理。

事业部战略的侧重点在于:如何贯彻企业的宗旨;企业发展的机会与威胁分析;企业内在条件分析;确定经营单位战略的重点和主要战略措施。

3. 具体职能战略

职能战略是指为贯彻、实施和支持总体战略与竞争战略而在企业特定的职能管理领域制定的战略。职能战略通常包括营销战略、生产战略、研究与开发战略、财务战略、人力资源战略等职能战略。如果说总体战略和竞争战略强调“做正确的事情”的话,则职能战略强调“将事情做好”。职能战略通常由各职能部门管理人员负责参与制定。

职能部门战略的侧重点在于:如何贯彻企业的总体目标;职能目标的论证及其细分,如规模与生产能力、主导产品与品种目标、质量目标、技术进步目标、市场目标等;确定职能部门的战略重点和主要战略措施;战略实施中的风险分析和应变能力分析。

总之,企业总体战略、事业部(竞争)战略和具体职能部门战略这三个层次战略共同构成了一个企业的战略体系,它们之间相互作用,紧密联系。如果企业整体要想获得成功,必须将三者有机地结合起来。如图1—1所示,企业中每一层次的战略构成下一层次的战略环境,同时低一级的战略为上一层次的战略目标的实现提供保障和支持。

如果一个企业属跨行业经营,即有多项经营业务的话,则战略层次呈现如图1—1所示的战略结构形式。而当企业的组织形态简单、经营业务和目标单一时,企业的总体战略就是该项经营业务的战略,即事业部(竞争)战略。两种战略的决策权都集中于董事会和最高层管理者手中。这种特别的战略管理结构类似于小型企业的组织形式,如图1—2所示。

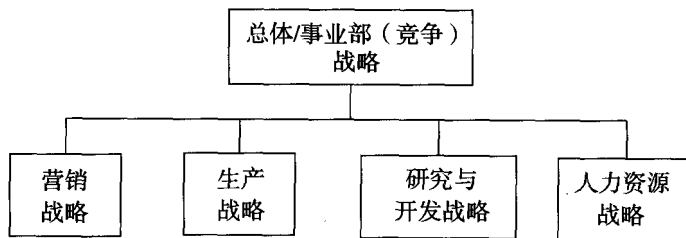


图 1—2 单一业务企业的战略结构

第二节 战略管理的基本概念

一、战略管理的含义

为了理解战略管理的含义,让我们先从一个笑话开始:从前,有两个相互竞争的企业

^① 战略经营单位是大型企业内部的单位,是从事经营活动最基本的独立单位,它为同一市场或不同市场提供某种产品或服务。

的老板通过野炊休闲的方式商讨两家公司是否应当合并的问题。讨论中两个老板各不相让，都坚信可以在竞争中战胜对手。突然森林中跑出了一只大黑熊，一位老板急忙打开背包拿出一双运动鞋穿在脚上。另一位老板不解地问：“难道你穿上运动鞋就能够跑过大黑熊吗？”这位老板回答说：“我不用跑过大黑熊，我只要跑过你就行了。”这是一个很流行的笑话，它道出了战略管理的基本含义。

首先，战略管理包含企业对环境的反应（来了一只大黑熊），其次，战略管理包含有一系列的重要决策（坐以待毙，或赶快离开，或与大黑熊搏斗）；战略管理包括行动（穿运动鞋，快跑）；最后，战略管理是为了达到一定的目的（比竞争者跑得更快）。

一般来说，我们将战略管理看作是对战略的管理过程，可将其定义为：根据组织外部环境和内部环境确定其使命，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，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。

这里有两点要加以说明：第一，战略管理不仅涉及战略的制定和规划，而且也包含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。它需要根据外部环境的变化、企业内部环境的改变以及战略执行结果的反馈信息等，重复进行新一轮的战略管理，是不间断的管理过程。

二、战略管理的过程

战略管理是一个动态管理过程，战略管理过程可以分为三个阶段，分别为战略分析、战略选择和评价、战略实施与控制。在战略分析之后首先要确立或审视企业的使命。这个战略管理过程可用图 1—3 来表示。

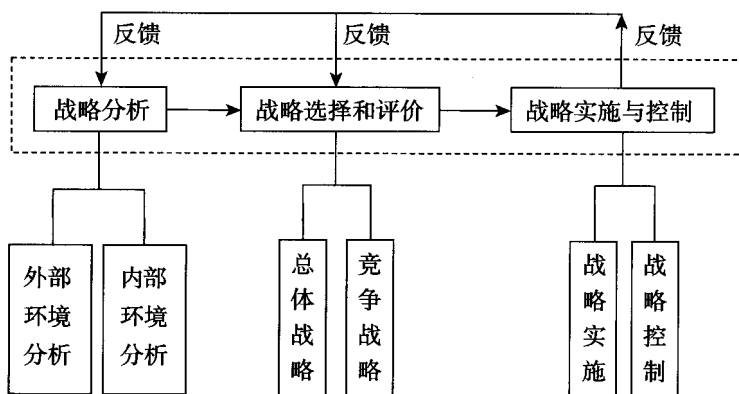


图 1—3 战略管理过程

图 1—3 所示的战略管理过程的基本思路是：企业高层领导者分析企业生产经营活动的外部环境，确定存在的机会和威胁；评估自身的内部环境，认清企业经营的优势和劣势；在此基础上确立企业的宗旨和目标，列出可供选择的方案，并依据一定的标准对各个方案进行评估，为企业选择一个适宜的战略，从而作出决策；战略实施就是要将战略转化为行动，根据战略的要求，进行企业资源的配置，调整企业结构和分配管理工作，并通过

计划、预算和进程等形式实施既定的战略。在执行战略的过程中,企业管理人员还要对战略的实施成果和效益进行控制,同时,将战略实施中的各种信息及时反馈到战略管理体系中,确保对企业整体经营活动的有效控制,并根据情况的变化修订原有的战略,或者制定新的战略,开始一个新的战略管理过程。因此,战略管理是一个循环复始、不断发展的全过程管理。

1. 战略分析

这是指对企业的战略环境进行分析、评价,并预测这些环境未来发展的趋势,以及这些趋势可能对企业造成的影响。一般说来,战略分析包括企业外部环境分析和企业内部环境分析两部分。企业外部环境一般包括下列因素或力量:政府—法律因素、经济因素、技术因素、社会因素以及企业所处行业中的竞争状况。企业外部环境分析的目的是为了适时地寻找和发现有利于企业发展的机会,以及对企业来说所存在的威胁,以便在制定和选择战略时,能够利用外部条件所提供的机会而避开对企业的威胁因素。

企业的内部环境即是企业本身所具备的条件,也就是企业所具备的资源 and 能力,它包括生产经营活动的各个方面,如生产、技术、市场营销、财务、研究与开发、员工情况、管理能力等。企业内部环境分析的目的是为了发现企业所具备的优势或弱点,以便在制定和实施战略时能扬长避短、发挥优势,有效地利用企业自身的各种资源。

2. 战略选择和评价

通常,对于一个跨行业经营的企业来说,它的战略选择应当解决以下两个基本的战略问题:一是选择企业的总体战略,明确企业的经营范围或战略经营领域,即规定企业从事生产经营活动的行业,明确企业的性质和所从事的事业,确定企业以什么样的产品或服务来满足哪一类顾客的需求;二是选择企业的竞争战略,建立企业在某一特定经营领域的竞争优势,即要确定企业提供的产品或服务,要在什么基础上取得超过竞争对手的优势。

一个企业可能会制定出多种战略方案,这就需要对每种方案进行鉴别和评价,以选择出适合企业自身的适宜方案。对战略的评价有多种战略评价方法或战略管理工具,如波士顿矩阵法、GE 矩阵法等,这些方法广泛地在西方跨行业经营的企业中得到应用。

3. 战略实施与控制

战略实施往往被称作是战略管理的行动阶段,一个企业的战略方案确定后,必须通过具体化的实际行动,才能实现战略及战略目标。战略实施往往被看作是战略管理过程中难度最大的阶段,已经制定的战略无论多么好,若未能实施便不会有任何实际作用。战略实施活动包括建立有效的组织结构,制定职能策略,培育支持战略实施的企业文化,发挥领导作用等。

在战略的具体化和实施过程中,为了使实施中的战略达到预期目的,实现既定的战略目标,必须对战略的实施进行控制。这就是说将经过信息反馈回来的实际成效与预订的战略目标进行比较,如二者有显著的偏差,就应当采取有效的措施进行纠正。当由于原来分析不周、判断有误,或是环境发生了预想不到的变化而引起偏差时,甚至可能会重新审视环境,制定新的战略方案,进行新一轮的战略管理过程。

三、企业战略管理的作用

归纳起来,企业战略管理的作用主要有以下几点:

(1) 企业战略为企业提出了清晰的发展方向和途径,有利于企业的长期稳定发展。战略管理的过程就是通过对企业外部环境和内部环境进行系统的分析,明确企业的战略目标和方向,制定企业的战略的过程。企业的战略关系着整个企业发展的大政方针,涉及的是长远性、方向性的大问题,决定着企业的发展方向,并决定着企业经营管理的各个方面和环节。通过系统分析和研究企业战略,可以提高企业经营管理的主动性和有效性,使企业能够长远发展,取得长期利益。如果没有经营战略做指导,企业家完全靠自己的“感觉”、偶然的机遇,也许能获得一时的成功,但不能获得长久稳定的发展。

(2) 实行战略管理可以提高企业的市场应变能力,使企业处于主动和优势地位。在当今竞争激烈的市场环境下,企业能否适应变化莫测的外部环境,成为企业成功的基本因素。企业的外部环境为企业提供机遇的同时,也带来了严峻的挑战。没有战略做指导的企业,在市场中会处于被动地位,跟不上市场环境的变化,或者在环境变化之后才采取行动,或者是意识到机遇时已经被别的企业占先,或者是在危机出现时才穷于应付,这种被动应付经营环境的做法,常常导致企业的失败。有了经营战略作指导,可以优化企业环境,避免可能发生的问题,更好地抓住机遇,控制自己的命运,在市场中处于优势地位。

(3) 实行战略管理可使企业决策更加科学化,提高企业的经济效益。实施战略管理,企业会进入良好的运行轨道。企业决策建立在对外部条件和内部环境充分论证的基础上,并且企业的决策要随着外部环境的改变而随时改变,以减少决策风险。同时,企业的各项计划和行动都是经过周密运筹和精打细算的,不是盲目从事,一般能收到事半功倍的效果。

(4) 战略管理可以增强企业的竞争能力,有利于开拓国际和国内市场。经济形势的剧烈变化使世界已经进入战略制胜的时代。目前世界上大多数企业都把制定和实施战略作为首要的任务。根据统计,1947年美国企业制定战略的只有20%,而到1970年已经达到100%。可见企业开展战略管理已成为企业增强竞争能力的首要手段。

目前,一个经济全球化、竞争国际化的格局已经形成。世界500强中大部分公司已进入中国,这迫使我们不得不与这些世界强手进行竞争。而这些强手不仅经济实力雄厚,科学技术先进,而且都是战略管理的高手。与它们相比,我们还相差很远。我国企业要想在国际和国内市场中占有一席之地,必须加强战略管理,在某些方面赶上甚至超过竞争对手,实现战略制胜。

(5) 实行战略管理能够使企业不断创新,适应市场变化。随着高新技术产业的兴起、电子商务的应用、知识经济的到来,世界经济已进入了一个全新的时代。各种传统的产业面临整合,传统的经营方式面临挑战,一些新的经营领域、经营方式层出不穷,创新已成为企业发展的关键。企业只有不断创新,才能立于不败之地。企业要紧紧抓住这一历史机遇,发展自己,不断创新,包括经营方式、技术、产品开发或服务、生产过程等,而这一切都离不开企业战略的指导。

(6) 实行战略管理可以明确企业方向,树立员工信心,增加企业的凝聚力。企业战略是企业发展的宏伟蓝图,详细地描述了企业的现在和未来。企业让员工充分了解企业战略

并能得到他们的支持和理解,有助于增强管理人员和员工对企业战略目标的信心,使企业上下都能齐心协力,为了实现企业的目标而奋斗。正如日本著名管理专家、东芝电气公司总经理士光敏夫所说:“一个富于创造性的企业,必定有它的理想。正是这个理想,向未来显示出这个企业存在的社会意义。职工们将从这个理想中看到自己作为其中一员的意义。正是从这里,人们感受到生活的意义。”如果企业缺乏明确的战略目标,员工对于企业的发展无法形成明确的预期,必然对企业缺乏长期的信任。在这样的情况下,要想形成企业的凝聚力是不可能的。

【案例 1—1】

战略制胜——海尔的企业战略

海尔的前身是一个员工不到 100 人、亏空 147 万元的生产电动“葫芦”的小厂。但 2007 年,海尔集团销售收入已突破 1 180 亿元,还在美国、菲律宾、印度尼西亚、马来西亚等 30 多个国家建立了制造基地、设计中心和贸易公司,全球员工人数超过 5 万人,2007 年品牌价值已达 786 亿元。海尔已成为国内外公认的一个知名品牌,那么海尔是如何发展起来的呢?

海尔 CEO 张瑞敏认为,这主要是由于海尔分阶段实施了三大战略。第一阶段是实施名牌化战略,从 1984 年到 1991 年,用 7 年时间把冰箱做好,创海尔名牌;第二阶段是实施多元化战略,从 1992 年到 1998 年,由白色家电进入黑色家电又进入米色家电;第三阶段是实施国际化战略,从 1998 年开始至今,目标是把海尔集团建成一个大型跨国公司,把海尔名牌建成一个世界名牌,并力争进入世界 500 强。

第三节 企业战略管理理论的演变过程

无论在管理理论还是管理实践中,战略管理理论皆占据着十分重要的地位。从发展的先后顺序上看,它大体可以分为以环境为基点的经典战略管理理论,以产业(市场)结构分析为基础的竞争战略理论,以资源、知识为基础的核心能力理论。

一、以环境为基点的经典战略管理理论

20 世纪 60 年代初,美国著名管理学家钱德勒的《战略与结构》一书的出版,首开企业战略问题研究之先河。钱德勒在这部著作中分析了环境、战略和组织结构之间的相互关系。他认为,企业经营战略应当适应环境和满足市场需要,而组织结构又必须适应企业战略,随着战略变化而变化。因此,他被公认为研究环境—战略—结构之间关系的第一位管理学家。其后,就战略构造问题的研究,形成了两个学派“设计学派”和“计划学派”。

设计学派以哈佛商学院的安德鲁斯教授及其同人们为代表。他们在主张经营战略是使组织(企业)自身的条件与所遇到的机会相适应的基础上,建立了将战略构造分为制定与实施两大部分的基本模型。该学派认为:首先,在制定战略的过程中要分析企业的优势与劣势、机会与威胁,因为,这将涉及企业的竞争环境和企业发展的外部空间。其次,高层的经理人员应是战略制定的设计师,并且,他们还必须督导战略的实施。最后,战略构造

的模式应是简单而又非正式的，而且最好的战略应该具有创造性和灵活性。

几乎与设计学派同时产生的计划学派则是以安索夫（Ansoff）为杰出代表。安索夫在1965年出版了《公司战略》一书。以他为代表的计划学派主张：战略构造应是一个有控制、有意识的正式计划过程，企业的高层管理者负责计划的全过程，而具体制定和实施计划的人员必须对高层管理者负责；通过目标、项目、预算的分解来实施所制定的战略计划等等。1972年，安索夫在《企业经营政策》杂志上发表了《战略管理思想》一文，正式提出“战略管理”的概念，为后来的企业战略管理理论的发展奠定了基础。1979年，安索夫又出版了《战略管理》一书，系统地提出了战略管理模式。他认为，战略行为是对其环境的适应过程以及由此而导致的企业内部结构化的过程；企业战略的出发点是追求自身的生存与发展。

从以上所述的内容中不难看出，尽管这一时期学者们的研究方法各异，具体主张不尽相同，但总体上说，其核心思想是一致的，主要体现在以下几点：

（1）企业战略的基点是适应环境。企业所处的环境往往是企业自身难以左右的，因而企业制定战略必须充分考虑环境的变化，只有适应环境变化，企业才能获得生存与发展。

（2）企业战略的目标在于提高市场占有率。企业战略适应环境变化旨在满足市场需求，获取理想的市场占有率，这样才利于企业生存与发展。可以说，企业如何获取理想的市场占有率在经典战略管理中居于核心地位。

（3）企业战略的实施要求组织结构变化与适应。经典战略管理实质是一个组织对其环境的适应过程以及由此带来的组织内部结构化的过程。因而，在战略实施上，势必要求企业组织结构与企业战略相适应。这些核心思想为企业战略管理理论的形成与发展奠定了基础。

然而，需指出的是，以环境为基点的经典战略理论至少存在以下不足之处：

（1）该理论缺少对企业将投入竞争的两个或几个产业进行分析与选择，它从现存的产业市场出发，要求企业所适应的环境实质上是已结构化的产业市场环境，这势必导致：一方面，企业所追求的生存与发展空间十分有限；另一方面，企业往往被动地适应环境，处于被动地追随领先者的困境之中，充其量只能是战略的追随者。

（2）该理论缺乏对企业内在环境的考虑，它只是从企业的外部环境（即现存的、已结构化的产业市场环境）来考察企业战略问题。但从某种意义上说，正是这些不足之处才为推动企业战略管理理论的发展提供了契机。

二、以产业（市场）结构分析为基础的竞争战略理论

经典战略理论的缺陷之一是忽视了对企业竞争环境进行分析与选择。在一定程度上弥补这一缺陷的是波特。他将产业组织理论中结构（S）—行为（C）—绩效（P）这一分析范式引入企业战略管理研究之中，提出了以产业（市场）结构分析为基础的竞争战略理论。

波特认为，企业盈利能力取决于其选择何种竞争战略，而竞争战略的选择应基于以下两点考虑：

（1）选择有吸引力的、高潜在利润的产业。不同产业所具有的吸引力以及带来的持续盈利机会是不同的，一个选择朝阳产业的企业要比选择夕阳产业更利于提高自己的获利能力，因为一个企业所选择的那个产业的内在盈利能力，是决定该企业获利能力与机会的重

要因素。

(2) 在已选择的产业中确定自己优势的竞争地位。一般说来,在一个产业中,不管它的吸引力以及提供的盈利机会如何,处于竞争优势地位的企业要比劣势企业更有利可图。而要正确地选择有吸引力的产业以及给自己的竞争优势定位,必须对将要进入的一个或几个产业结构状况和竞争环境进行分析。

在《竞争战略》一书中,波特提出了著名的五种竞争力量(进入威胁、替代威胁、现有竞争对手的竞争以及客户和供应商讨价还价的能力)所形成的竞争模型,认为产业的吸引力、潜在利润是源于这五个方面的压力所产生的相互作用的结果。而“战略制定的关键就是要透过表面现象分析竞争压力的来源。对于表象之下的压力来源的认识可使公司的关键优势与劣势凸现出来”。在此不难发现,企业可以通过其战略对五方面竞争力量发生影响,并影响产业(市场)结构,甚至改变某些竞争规则,从而赢得竞争优势,提高自己的盈利能力。波特的研究正是按照这样的思路展开的。他首先构建了一个制定竞争战略的模型,分析了决定产业因潜在利润而带来吸引力的五种竞争力量;并在此基础上提出了赢得竞争优势的三种通用战略:总成本领先战略、差异化战略和目标集聚战略。最后,波特通过对各个具体产业如分散型产业、新兴产业、走向成熟的过渡产业、衰退产业等的环境进行了分析,把上述三种通用战略加以具体化。

与经典战略理论相比,竞争战略理论前进了一大步。它指出了企业在分析产业(市场)结构竞争环境的基础上制定竞争战略的重要性,从而有助于企业将其竞争战略的眼光转向对有吸引力的产业的选择上。然而,同经典战略理论一样,竞争战略理论仍缺乏对企业内在环境的考虑,因而无法合理地解释下列问题:为什么在无吸引力的产业中仍能有盈利水平很高的企业存在,而在吸引力很高的产业中却又存在经营状况很差的企业?受潜在高利润的诱惑,企业进入与自身竞争优势不相关的产业进行多元化经营,最终这些企业缘何大多以失败告终?波特后来对此缺陷有所认识,于是在此后的《竞争优势》(1985年)一书中,从企业的内在环境出发,提出以价值链为基础的战略分析模型,试图弥补原有理论的不足。但是,就价值链的分析方法而言,它几乎涉及企业内部所有方面,存在着对主要方面(如特定技术和生产方面)重视不足的局限性。在这样的形势下,以资源、知识为基础的核心能力理论便迅速地发展了起来。

三、以资源、知识为基础的核心能力理论

近些年来,信息技术的迅猛发展使竞争环境更加复杂,使得企业不得不把眼光从关注其外部产品市场环境转向其内在环境,注重对自身独特的资源和知识(技术)的积累,以形成特有的竞争力(核心能力)。20世纪80年代中期“资源观”(resource-based view)和90年代初“知识观”(knowledge-based view)的提出正是对这种转变的积极响应。这一时期的企业战略管理理论称为以资源、知识为基础的核心能力理论。

该理论存在这样的理论假设:假定企业具有不同资源(这里的资源包括知识、技术等),形成了独特的能力,资源不能在企业间自由流动,对属于某企业特有的资源,其他企业无法得到或复制,企业利用这些资源的独特方式是企业形成竞争优势、实现战略管理的基础。

该理论认为,企业经营战略的关键在于培养和发展企业的核心能力。所谓核心能力,是“组织中的积累性学识,特别是关于如何协调不同的生产技能和有机结合多种技术流的