

工商管理本科系列教材

企业战略管理

Qiye Zhanlüe Guanli

主 编 王平换



重 庆 大 学 出 版 社

F270
W237

内容简介

全书共分五章。第一章为绪论，主要介绍战略管理的基本概念、战略管理的重要性、战略管理的过程、战略管理的层次、战略管理的类型、战略管理的实施、战略管理的控制、战略管理的评估、战略管理的创新、战略管理的未来。第二章为环境分析，主要介绍环境分析的概念、环境分析的重要性、环境分析的过程、环境分析的方法、环境分析的结果、环境分析的应用。第三章为内部资源分析，主要介绍内部资源分析的概念、内部资源分析的重要性、内部资源分析的过程、内部资源分析的方法、内部资源分析的结果、内部资源分析的应用。第四章为战略制定，主要介绍战略制定的概念、战略制定的重要性、战略制定的过程、战略制定的方法、战略制定的结果、战略制定的应用。第五章为战略实施，主要介绍战略实施的概念、战略实施的重要性、战略实施的过程、战略实施的方法、战略实施的结果、战略实施的应用。

工商管理、市场营销本科系列教材

企业战略管理

主 编 王平换

副主编 赵光洲

陈一君

崔 骅

重庆大学出版社

内 容 简 介

企业战略管理是一门新兴的、综合性、实践性很强的重要而独立的学科。本书较全面、细致地阐述了企业战略管理的基本理论和方法。全书共分四大部分 11 章。第一部分为企业战略管理的基本概念,主要介绍了战略管理理论的发展历史、各战略学派以及战略管理的概念、层次和过程。第二部分为战略分析,主要阐述了企业外部环境因素和内部资源能力状况,内外部因素分析的方法以及企业使命和战略目标的确定。第三部分为战略选择与评价,主要介绍了公司战略、国际化经营战略、经营单位战略和战略联盟等各种战略方案的制定,并阐述了常用的几种战略评价方法。第四部分为战略实施与控制,主要从职能战略、组织结构、组织文化和领导等方面论述战略的实施及战略控制等问题。

为便于读者学习和理解,每章理论阐述之后,都附有思考题和与之主要内容相应的案例。

本书适合作管理学科高年级本科生和研究生教材之用,也可供企业高、中层管理人员作为培训教材及管理专业教学科研人员参阅。

图书在版编目(CIP)数据

企业战略管理/王平换主编. —重庆:重庆大学出版社,2002.9

工商管理、市场营销本科系列教材

ISBN 7-5624-2717-8

I. 企... II. 王... 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(2002)第 060387 号

企业战略管理

主 编 王平换

责任编辑:孙英姿 版式设计:孙英姿

责任校对:任卓惠 责任印制:张永洋

*

重庆大学出版社出版发行

出版人:张鸽盛

社址:重庆市沙坪坝正街 174 号重庆大学(A 区)内

邮编:400044

电话:(023) 65102378 65105781

传真:(023) 65103686 65105565

网址:<http://www.cqup.com.cn>

邮箱:fxk@cqup.com.cn (市场营销部)

全国新华书店经销

自贡新华印刷厂印刷

*

开本:787×960 1/16 印张:26 字数:466 千
2002 年 9 月第 1 版 2002 年 9 月第 1 次印刷

印数:1—5 000

ISBN 7-5624-2717-8/F·276 定价:29.50 元

本书如有印刷、装订等质量问题,本社负责调换

版权所有 翻印必究

前言

随着科学技术的迅速发展,经济全球化进程加快,特别是中国加入 WTO 后,我国企业面临的内外环境变得更加复杂,竞争环境、竞争条件、竞争规则发生了巨大变化,主要表现在:国内市场国际化,国际竞争全球化,国内竞争发展为国际竞争;国外跨国公司的长驱直入使竞争对手变得更加强大,国内企业将与实力雄厚的世界跨国公司同台竞技。面对如此严峻的挑战,我国企业如何生存、如何应对、如何发展?只有惟一的答案:企业必须实行战略管理。

面对如此的严峻变化与挑战,为了加速我国企业全面进入战略管理时代的步伐,1996 年原“国家教委管理类专业教育指导委员会”就曾将战略管理列为管理学类各专业培养计划的 13 门主干课程之一,建议各管理学院能为本科生开设这门课程。据调查,目前所有的管理学院都非常重视与发达国家的管理教育接轨,都已将这门综合性和实践性很强的课程确定为管理专业本科生及研究生的必修课程,其目的是培养学生的综合分析和决策能力,培育一大批具有战略性思维的高级管理人才,为使我国早日整体进入战略管理时代,打下坚实的基础。

与目前国内流行的战略管理教材相比,本书具有以下几个特点:

第一,内容全面。本书全面介绍了战略管理的发展过程及各种战略学派的观点。对于各种战略分析、匹配和选择工具进行了详细深入的阐述,力图使读者能全面了解战略管理这只“大象”,对战略管理有一个总体的认识。

第二,内容新颖。本书以 20 世纪 90 年代以来最新的战略管理理论——资源学派为主线贯穿全文,旨在让读者掌握如何培育和提高企业的核心竞争力,使企业获得持久的竞争优势,做到可持续发展。

第三,重点突出。当代企业之间的竞争形式正在发生一些微妙的变化,“竞合”取代“竞争”成为企业间竞争的主要形式,企业如何在竞争中合作,在合作中

竞争,成为企业战略管理新的重要课题之一;加上我国加入 WTO 后,我国企业面临着如何提高国际竞争力等重要任务。鉴于此,本书有重点地介绍了“战略联盟”和“国际化经营战略”,使本书更加适应我国现阶段企业发展的需要。

第四,具有较强的可操作性。本书针对我国许多行业内企业集中度差、分散性强的特点,在介绍了波特的基本竞争战略的基础上,重点介绍了不同行业的竞争战略和位次竞争战略,特别适合于我国企业选择应用,具有极强的可操作性。

本书的写作框架及最后的总纂定稿由王平换完成。其中:第一章由赵光州撰写,第二章、第七章由陈一君撰写,第三章、第十章由崔骅撰写,第四章、第八章由王平换撰写,第五章、第九章由魏明完成,第六章由王宗光撰写,第十一章由庄永耀撰写。在统稿过程中,赵辉、张清辉、王克振等三位青年教师在案例及图表的编排调整中做了大量的工作,并帮助作者完成部分绘图和排版工作,在此向他们致以谢意。

在本书的撰写过程中,得到了撰写者单位领导和教师的大力支持,在此特向他们表示衷心的感谢。同时,还要说明的是,在本书的写作中,我们直接或间接地参阅大量国内外文献资料,虽然书后也列举了一些,但难免疏漏,在此一并致谢。

战略管理的理论尚处于发展之中,有许多课题值得深入研究和探讨。由于我们时间仓促,书中肯定有不足和偏差,甚至谬误,恳请读者批评并提出宝贵意见,这是对作者的最高奖赏和鼓励。

王平换

2002 年 7 月



目 录

第1章 战略管理概论

1.1 战略及企业战略	1
1.2 企业战略管理的概念、特点及作用	5
1.3 企业战略管理学派及演变	12
1.4 企业战略层次与过程	20
1.5 企业战略的研究与学习方法	25
案例一 “居安思危”的联华超市	28
案例二 盲人摸象	30
复习思考题	30

第2章 企业外部环境分析

2.1 企业外部环境概述	31
2.2 一般环境分析	33
2.3 行业环境分析	39
2.4 运营环境分析	52
案例 美国汽车行业内部竞争结构分析	63
复习思考题	65

第3章 企业内部能力分析

3.1 企业资源和能力分析	66
3.2 价值链分析	70
3.3 企业竞争优势分析	74
3.4 企业核心竞争能力分析	77
3.5 企业产品及营销能力分析	80
3.6 SWOT 分析	86
案例 康佳集团的战略转型和竞争优势的重造	91
复习思考题	95

第4章 企业使命与战略目标

4.1 企业使命概述	96
4.2 企业使命的内容	101
4.3 企业使命的表述与确定	106
4.4 企业战略目标	112
案例 企业使命范例	119
复习思考题	121

第5章 公司战略

5.1 公司战略的基本框架	122
5.2 增长型公司战略	130
5.3 一体化与多元化增长战略	140
5.4 增长型公司战略的实现方式	157
5.5 维持型公司战略与紧缩型公司战略	164
案例 百事可乐公司的战略转型	169
复习思考题	173

第6章 企业国际化经营战略

6.1 企业国际化经营战略的动因与类型	175
6.2 企业国际化经营的环境分析与评估	181
6.3 国际市场进入模式	187

6.4 最佳进入模式的选择	196
6.5 企业国际化经营战略控制	199
案例一 诺基亚全球化大发展	201
案例二 金川公司的国际化经营战略	204
复习思考题	205

第7章 战略联盟

7.1 战略联盟的特征与动因	206
7.2 如何结成战略联盟	226
7.3 几种战略联盟	231
案例 麦当劳的特许加盟连锁经营战略	239
复习思考题	241

第8章 经营单位战略

8.1 基本竞争战略	242
8.2 不同行业中的竞争战略	255
8.3 其他的竞争战略	270
案例 “格兰仕”运用成本领先战略获得成功	281
复习思考题	283

第9章 战略评价与战略选择

9.1 战略评价与战略选择的标准和过程	284
9.2 战略评价的内容	290
9.3 战略选择	302
9.4 战略评价与战略选择的方法	313
案例 福特汽车公司的战略评价	331
复习思考题	335

第10章 职能战略

10.1 职能战略概述	336
10.2 生产战略	338
10.3 市场营销战略	342

10.4 人力资源战略	346
10.5 财务战略	349
10.6 研究开发战略	349
案例 海尔的成长战略	350
复习思考题	357

第 11 章 战略实施与控制

11.1 战略实施的基本内容	358
11.2 战略实施与组织结构	365
11.3 领导与战略实施	372
11.4 战略实施模式	374
11.5 战略控制	377
11.6 战略控制的系统设计	390
案例 某机床厂总体发展战略初探	394
复习思考题	404

参考文献



第 1 章 战略管理概论

企业战略管理是关系到企业长期性、全局性和方向性的重大决策问题,战略管理是企业复杂、多变的环境中谋求生存和发展,在充分分析企业外部环境和内部条件的基础上,根据企业外部环境和内部条件,确定企业组织目标,保证目标落实并使企业使命最终得以实现的一个动态过程,包括了战略的分析与制定、战略评价与选择、战略的实施与控制。本章主要介绍了战略及企业战略的基本概念、特点,在此基础上,对战略管理的发展演变做了简要介绍,最后对战略管理的研究方法做了探讨。希望通过本章的学习,使学生对战略及企业战略管理有一个概括性的认识,为后续章节的学习奠定基础。

1.1 战略及企业战略

1.1.1 战略的概念

战略思想中国古已有之,早在二千五百多年前的春秋战国时期,我国古代杰出的军事家孙武著有被誉为“兵学圣典”的《孙子兵法》,至今仍在世界范围内有着广泛的影响。在中国,“战略”这个词,先是“战”与“略”分别使用。“战”指战斗和战争,“略”指筹略、策略、计划。《左传》和《史记》中已使用了“战略”一词,西晋史学家司马彪曾有以“战略”为名的论著。《辞海》对战略一词的解释为“对战争全局的筹划和指挥”,《中国大百科全书·军事卷》解释战略一词时说:“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。”毛泽东曾指出：“战略问题是研究战争全局规律性的东西。”德国军事学家冯·克劳塞维茨也曾说过：“战略是为了达到战争的目的而对战斗的应用，战略必须为整个军事行动规定一个适应战争目的的目标。”

英语中的 Strategy 来源于希腊语 Strategos，意为“将军”，其意义是指指挥军队的艺术和科学。《韦氏新国际英语大词典》定义战略一词为“军事指挥官克敌制胜的科学与艺术”。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”。因此，战略一词原是个军事方面的概念，在中国，它起源于兵法，指将帅的智谋；在西方，战略的概念起源于古代的战术，原指将帅本身，后来指军事指挥中的活动。

战略对于赢得战争的胜利之所以显得重要，主要是由以下几个方面的因素决定的：①敌我处于你死我活的竞争环境之中，而这一环境具有很大的不确定性，即敌方的实力和意图是不确定的；②为了赢得战争的胜利，必须投入大量的人力、物力和财力资源，而可供分配的资源是有限的；③战争的进程不以人们的主观意志为转移，必须随时根据时局的变化而进行调整，在时间和空间上协调行动，以己之长克敌所短。

战略是一个在各个方面应用很广泛的概念，它最初应用于军事，继而又陆续被引用到政治、外交、经济等各个领域，随着人类社会实践的发展，战略一词后来被人们广泛地用于军事之外的领域，人们又逐渐赋予战略一词以新的含义，因此将战略思想运用于企业经营管理之中，就产生了企业战略管理这一概念。

军事上的战争从本质上来说就是敌我双方你死我活的生存竞争，而在经济领域内的商品竞争与此有很多相似之处。具体来说，企业经营同样面临着三方面的问题。

首先，在商品社会中，任何企业都处于激烈竞争的市场环境中（当然，未必是你死我活的竞争）；其次，从系统的观点来看，企业的生产过程就是资源（包括人、财、物等方面）的投入、转换及产出的过程；再者，对于企业而言，外部环境是不可控的，必须随时根据环境的变化，合理配置和使用企业有限的资源。因此，企业竞争与军事竞争有许多相似之处，所不同的是，企业竞争具有长期性，而不只是为了赢得一场战斗或战争的胜利，有竞争就必然需要有赢得竞争的对策。将战略的含义引用到企业的商品竞争中，就产生了企业战略的概念。

1.1.2 企业战略管理的产生

企业战略的思想是随着西方企业管理理论的发展而逐渐形成的,在 18—19 世纪,随着产业革命发展,欧洲产生了以亚当·斯密、斯图亚特等为代表的欧洲管理思想,以后在美国又出现了以泰罗为代表的科学管理理论。当时这些研究者和管理者都是将思考的重点放在组织内部活动的管理上,还没有涉及到企业战略理论的研究。

战略管理思想的萌芽是在 20 世纪初,从那时起已经有人开始从企业高层以及组织与环境的关系等角度考虑企业发展问题。如 1934 年,康芒斯在其著作《制度经济学》中首次使用了“战略因素”一词,引起了人们对企业经营活动中“战略因素”的注意,但是,他只是把“战略因素”的用法限制在公司的经济制度中管理活动和交易活动的某些方面,而没有从企业战略管理的高度说明“战略因素”对企业经营活动的影响。1938 年,巴纳德在其著作《经理人员的职能》中首次将战略的概念引入管理理论;他认为把战略因素局限于管理活动和交易活动的某些方面是没有必要的,在需要做出决策的任何情况下,企业组织应该遵循的原则是相同的,都必须考虑到“战略因素”。巴纳德的这一观点使企业战略思想更加得到理论界和企业界的重视,极大地推动了企业战略理论研究的发展。1962 年,钱德勒的《战略与结构:工业企业史的考证》揭开了企业战略问题研究的序幕,1965 年,安索夫的《企业战略论》的出版,初步奠定了企业战略研究的理论框架。20 世纪 60 年代,西方企业战略理论研究形成第一次浪潮,各个学派林立,研究方法多样,具体主张不同,有“理论丛林”之称。20 世纪 70 年代,随着社会实践的发展,理论研究的深入,战略管理基本上成为一门体系完整、相对独立的学科。

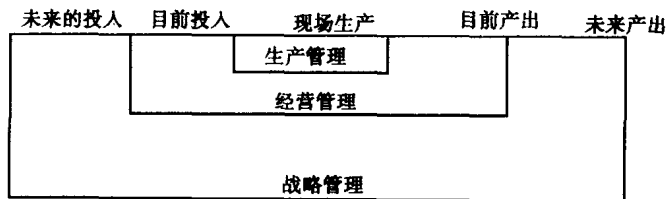


图 1.1 企业管理的发展过程

企业战略的重要性并不是从一开始就为人们所认识和接受的,而是到了商品竞争日趋白热化的 20 世纪 60 年代,企业战略才真正引起了管理理论界的瞩目。

目。随着企业经营环境的迅速变化,企业管理也越来越复杂,其重心和范围也不断演变。企业管理的发展按照管理重心和范围的不同,可以分为三个阶段,即生产管理阶段、经营管理阶段、战略管理阶段。我们可以从图 1.1 看出企业管理的发展过程。

1. 生产管理阶段

这个管理阶段主要是指 19 世纪末到 20 世纪初。在这个时期,由于企业的外部环境较稳定,市场的供给一般小于市场的需求,整个市场的需求基本上是被动的,消费者没有很大的选择余地。企业主要生产单一品种的产品来满足市场需求,企业的主要任务是增加生产,提高劳动生产率,降低成本,企业管理的主要任务是如何提高企业的生产效率,企业的最高管理者既不过多过问产品的市场状况,也不太重视产品的推销。以泰勒为代表的科学管理理论和方法就是在这样的背景下产生的。这个阶段管理的重点必然是生产管理,由于产品的销售基本不成问题,生产者并不考虑市场需求的问题,而是千方百计地谋求生产效率,增加产品的产量,这种方式可以概括为:我们会做什么,就生产什么。生产管理是企业生产经营实践活动最常用的一种方式,也是指导企业管理时间最长的一种管理方式。

2. 经营管理阶段

20 世纪 20 年代以后,随着资本主义商品经济的发展,企业的市场竞争愈来愈激烈,企业的规模也越来越大,企业产品的销售和市场逐渐成为企业生存和发展的关键。也就是说,如何充分利用内部条件适应市场需求、对付竞争对手已成为企业最高领导考虑的重点,企业管理由此而从注重生产的现场管理转向注重经营管理,不过此时企业还是以自己现有的资源配置作为生产经营活动的主要依据。

概括地说,经营管理主要有以下几个特点:①它强调企业内部生产条件对外部环境的适应性;②它以提高企业经营效益为主要目的;③当经营目标与经营环境和企业的内部条件发生矛盾时,就成为经营管理主要解决的问题。

3. 战略管理阶段

在现代企业经营管理的理论和实践中,企业不仅要着眼于内部,更要着眼于企业外部环境的变化及其对企业的影响,不仅要着眼于企业的今天,更要着眼于企业的明天。因为,当环境稳定、经济增长速度较快时,企业高层管理者靠常规方法和直觉进行决策造成的危险还不大的话,那么当经济发展速度减慢、竞争加剧、社会限制增多、环境变幻莫测时,危险就增加了,就不能再凭常规的方法和直

觉进行决策。于是在 20 世纪 60 年代以后,在企业经营管理方面产生的一场革命,涌现出了以美国波士顿咨询集团为首的许多战略学派和战略学家,促使企业管理进入了一个战略制胜的时代。

企业战略管理是生产社会化程度提高和商品经济进一步发展的产物,现代经济以高度信息化、技术化和国际化为特征,新技术革命所导致的大规模的经济结构调整,使经济活动的变革越来越受政治、社会、文化和人的价值观念的影响,企业的外部环境变革越来越快,企业经营的未来不确定性增加了,这些不确定因素使得企业最高领导更多地考虑企业的长远发展问题,由于技术的发展加快和产品的寿命周期缩短,企业的生存和发展不再仅仅取决于企业目前的经营状况,而是更多地取决于企业对未来的预测所做的战略决策。由于技术的迅猛发展和全球经济一体化的发展,使得企业不再被动地适应外部环境的变化,企业可以通过自身的努力主动适应环境的变化,从而谋求生存和发展。

总的来说,战略管理与经营管理、生产管理是企业管理系统中的三个相互依存的层次,战略管理处于最高层,是高层管理者的主要职能活动,而经营管理和生产管理依次处于较低的层次,主要属于中下层管理者的业务活动范围。

1.2 企业战略管理的概念、特点及作用

1.2.1 企业战略管理的含义

为了理解企业战略管理的含义,我们可以通过一个幽默故事来说明:有两个相互竞争的企业的老板希望通过野炊休闲的方式来讨论两家公司是否合并的问题,在讨论过程中,双方各不相让,双方都坚信能战胜对手。突然森林中跑出来一个大黑熊,此时一个老板急忙打开旅行包,拿出一双运动鞋穿上;另一位老板迷惑不解地问:“难道你穿上运动鞋就能跑得过大黑熊吗?”这位老板回答说:“我不用跑过大黑熊,我只要跑过你就行了。”从这个幽默故事,我们可以看出战略管理的基本含义。

首先,战略管理包含了企业对环境的反应(来了一个大黑熊,由此而产生的反应);其次,战略管理包含了一系列重要的决策(是坐以待毙,或是赶快离开,还是与大黑熊搏斗);再次,战略管理包含了行动(穿上运动鞋);最后,战略管理是为了达到一定的目的(比竞争对手跑得更快)。

1.2.2 企业战略管理的概念

企业战略管理这一词最初是由安索夫在其1976年出版的《从战略规划到战略管理》中提出的,他认为企业战略是企业为适应外部环境,对目前从事或将来所要从事的经营活动所进行的决策,战略是一条贯穿企业活动与产品/市场之间的“连线”,这个连线由四个部分组成,即产品/市场范围、增长向量、竞争优势及协同作用,战略就是将企业活动与这四个方面连接起来的决策规则。

钱德勒将战略定义为:“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的资源的分配。”

安得鲁斯认为,“战略是关于企业宗旨、目的和目标的一种模式,和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的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。”

申德尔认为战略是企业资源、技术与企业所面临的环境、社会、风险以及企业目的之间取得平衡的过程,申德尔还将企业战略划分为总体战略、经营战略和职能战略三个层次,这一观点得到理论界的广泛接受。

20世纪80年代,战略管理日益引起企业和学者的关注,理论有了很大的发展,加拿大麦吉尔大学的明茨伯格教授在对战略理论进行梳理和深入研究的基础上,借鉴市场营销学中的4P的概念,提出企业战略是由五种规范的定义来阐明,即计划(plan),策略(ploy),模式(pattern),定位(position)和观念(perspective),将人们对战略的各种定义概括为5P。

战略是一种计划:明茨伯格指出,大多数人把战略看成为一种计划,即它是一种有意识、有预计的行动,一种处理某种局势的方针。根据这个定义,战略具有两个本质属性:一是战略是在企业发生经营活动之前制定的,以备人们使用;二是战略是有意识有目的地开发的。在这里计划是指战略作为一种有意识、有组织的行动程序,包括一系列处理某种特定情况的方针政策。在实践中,企业战略是公开而明确的,作为一种计划写进企业正式文件中,当然不排除有些不公开的、只为少数人了解的企业战略。

战略是一种策略:指的是在特定的环境下,企业将战略作为威胁和战胜竞争对手的一种具体手段,主要通过公布企业的战略意图,向竞争对手宣布本企业的竞争意愿和决心,以及相应将采取的行动,期望以此造成对竞争对手的威胁。

战略是一种模式:战略是模式的概念强调了战略的行为方面,战略反映了企

业长期行为的连贯性,由企业长期行为模式所导向,并强化了企业的行为模式。

战略是一种定位:战略定位的概念强调了企业在环境中所处的位置,战略是决定企业在环境中的位置的一种方法,是企业与环境之间的纽带,通过战略这条纽带可以使企业的内部条件与外部环境更加融合;战略使企业在所选择的业务领域内进行竞争,通过战略的实施,能够使企业处于恰当的位置,以谋求企业自身的生存和发展。

战略是一种观念:战略是观念的概念强调一种概念的内涵,即所有的战略都是一种抽象的概念,它存在于需要战略的人们的头脑之中,表达了企业对客观世界的固有的认知方式,体现了企业对环境的价值取向。由此可以看出,战略是一种观念的定义,强调了战略是一种抽象的概念,只存在于需要战略的人的头脑之中,没有谁亲眼见过战略或触摸过战略,每一种战略都是人们思维的创造物,是一种精神的产物。战略是一种观念的重要实质在于同价值观、文化和理想等精神内容为组织成员所共有一样,战略的观念要通过组织成员的期望和行为而形成共享。

企业战略的概念,不同的学者从不同的角度进行了定义,主要是从战略内容、从战略的形成过程、从战略与企业目标、从战略与环境的关系、从战略与企业的能力的关系、从战略的行为等方面,虽然一些学者试图努力综合或整合各种学派观点,但到目前为止没有一个公认的集大成者出现。本书在分析各种定义的基础上认为:企业战略管理是关系到企业长期性、全局性和方向性的重大决策问题,是企业在复杂、多变的环境中谋求生存和发展,在充分分析企业外部环境和内部条件的基础上,根据企业外部环境和内部条件,确定企业组织目标,保证目标落实并使企业使命最终得以实现的一个动态过程,包括了战略的分析与制定、战略的评价与选择、战略的实施与控制。

1.2.3 企业战略管理的发展

战略管理在西方企业经历了一个兴起、热潮、回落、重振的演变过程。20世纪60年代,西方企业战略理论研究形成第一次浪潮,各个学派林立,研究方法多样,具体主张不同,有“理论丛林”之称。钱德勒、安德鲁斯、安索夫、塞日尼克等人主要从理论上对企业战略进行了探讨,产生了设计学派和计划学派,虽然与企业实际的经营活动结合不是很紧密,但此时的企业战略研究却具备了企业整体的宏观的特点,将企业的经营活动看成是一个相互关联的整体,在分析问题上扩展了研究的思路,为以后的企业战略管理的研究奠定了基础。

20 世纪 70 年代,企业的经营环境处于激烈动荡的时代,随着社会实践的发展,企业战略理论研究的深入,战略管理进入了高潮时期,基本上成为一门体系完整、相对独立的学科。安德鲁斯、安索夫等人进行了深入的研究,此时战略研究有几个特点:①战略需要在企业经营活动之前制定,以便指导企业的经营活动;②战略需要有意识、有目的地制定,以明确企业的经营方向和领域;③战略制定的出发点是企业的内部条件,企业必须适应环境的变化;④战略实施要求组织结构必须进行相应的调整;⑤战略管理主要是高层经理人员的工作。

20 世纪 80 年代,由于企业管理的“软化”,各种战略分析方法的应用容易使企业走向以财务分析预测为主的误区,以及一些企业实际应用战略管理不当,导致企业战略管理进入了一个回落期。

20 世纪 90 年代,由于科学技术发展以及世界经济一体化进程的加快,企业所面临的环境发生了极大的变化,企业如何在动态多变、难以预测的环境中培育自己独特的核心能力,从而赢得竞争优势,企业不得不重新思考这些问题。战略管理是以预测和分析未来的竞争优势为基础,以寻求长期竞争优势为目标的一种管理方法,在某种程度来说是企业获取竞争优势的法宝。正因为如此,西方国家的企业又开始逐步关注战略管理,理论界开始使用新的工具、新的思路来研究企业战略,比如核心能力理论、组织学习等,试图使战略管理在指导企业实践中发挥更大的作用,从而战略管理进入了重振的时期。

1.2.4 企业战略的基本问题

浙江大学项保华教授认为:企业战略是关于企业作为整体如何运行的根本指导思想,它是对处于动态变化的内外环境之中的企业当前及未来将如何行动的一种总体表述,可以分解为三个基本问题:企业的业务是什么?企业的业务应该是什么?为什么?回答上述三个战略基本问题,就是要对企业做出动态、整体的思考,从根本上阐明企业的经营现状、未来目标与存在意义。企业战略的本质