

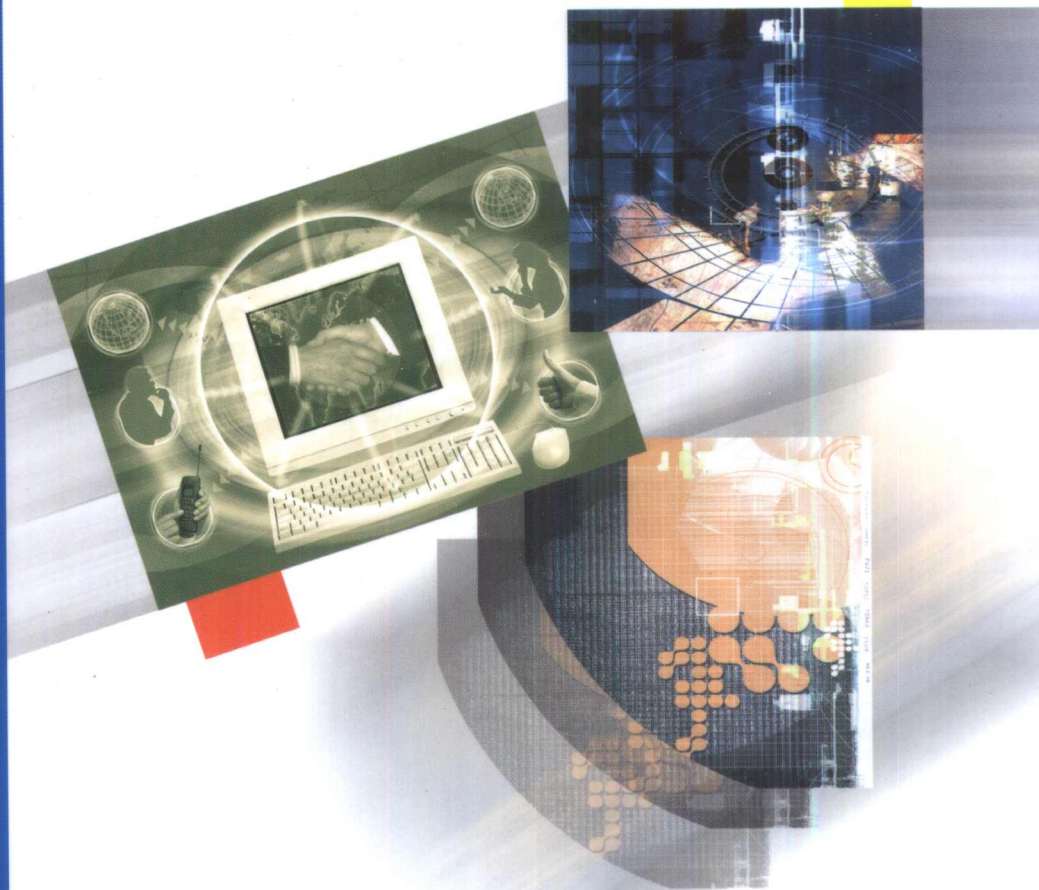


JING JI GUAN LI

高等学校规划教材

企业战略管理

主 编 李红霞 陈培友
副主编 张 骢 王 升



中国矿业大学出版社

工商管理硕士（MBA）教材

企业战略管理

主编 陈维政 张其成
副主编 陈 明 王 健



中国财政经济出版社

506

高等学校规划教材

企业战略管理

主 编 李红霞 陈培友
副主编 张 骅 王 升

中国矿业大学出版社

内 容 提 要

“企业战略管理”是建立在所有管理课程基础上的一门总括性的课程,要求综合利用以前各门课程的知识,从而构建企业战略管理的基本思路。本教材由浅入深、循序渐进地介绍了企业战略管理的基本理论和基本方法。

本教材内容包括:企业战略的基本概念、构成要素以及战略管理模式;企业战略态势分析;企业战略能力分析;企业总体战略;经营单位战略;战略协同与战略联盟;战略的制定与控制;企业技术发展战略;国际化发展战略;财务战略;投资战略;企业战略与企业组织;企业战略与企业文化。

本书可作为高等院校经济管理有关专业“企业战略管理”课程的教材,也可作为管理类硕士、MBA 以及企业管理人员的参考用书。

图书在版编目(CIP)数据

企业战略管理/李红霞,陈培友主编. —徐州:中国矿业大学出版社,2002. 1

ISBN 7-81070-421-4

I. 企… I. ①李… ②陈… III. 企业管理
N. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 000995 号

书 名 企业战略管理
主 编 李红霞 陈培友
责任编辑 王若诗 刘社育
出版发行 中国矿业大学出版社
(江苏省徐州市中国矿业大学内 邮政编码 221008)
印 刷 江苏徐州新华印刷厂
经 销 新华书店
开 本 787×1092 1/16 印张 17.25 字数 420 千字
版次印次 2002 年 1 月第 1 版 2002 年 1 月第 1 次印刷
印 数 1~4100 册
定 价 25.00 元

(图书出现印装质量问题,本社负责调换)

高等院校经济管理专业规划教材

出版说明

经过 20 余年的改革开放,我国社会主义市场经济体制已基本建立并逐渐完善,中国经济正融入世界经济的大潮之中。与此同时,我国的高等教育也经历了一个持续、稳定的大发展时期,并且正在继续向高等教育的大众化和国际化方向发展。为了适应社会经济的发展,教育部于 1998 年颁布实施了新的《普通高等学校本科专业目录》并采取了一系列高等教育改革和调整措施,引导高等学校拓宽专业口径、加强专业建设和管理,提高办学水平和人才培养质量。这些改革措施必将给中国高等教育的发展注入新的活力。

21 世纪将是知识经济的世纪,是充满希望的世纪。在跨入新世纪之际,我们这套“高等院校经济管理专业规划教材”陆续与读者见面。这套教材是“煤炭行业高等院校十五教材建设规划”中的“经济管理专业规划教材”,是由焦作工学院、西安科技学院、黑龙江科技学院、太原理工大学、湘潭工学院、淮南工学院、中国煤炭经济学院和华北矿业高等专科学校等高等院校的一大批学者编写的。

这套教材包括了经济与管理类相关专业的 20 余种专业基础课和专业课教材。在本套教材编写过程中,编审委员会先后两次对编写规划和编写细纲进行了认真讨论,力求使其体系合理、内容充实,既符合教学大纲要求,又能反映当代国内外科技先进水平。其特点如下:

第一,突出系统性。这套教材基本上涵盖了经济管理类各专业的主干课程,既有专业基础课,又有专业课,还包括近几年有关院校开设的新课程,突出了系统性和完整性,有利于各高等院校选用。

第二,内容成熟。这套教材组织了十余所高校的具有较高学术水平的研究生导师和学术带头人参加编写,并专门成立了编审委员会。他们在长期的教学和研究中积累了大量的教学 and 实践经验。教材既有一定的理论深度,又贴近教学实践,是一套内容较为成熟的教材。

第三,追求创新。这套教材在参考众多同类教材和著作的基础上,融进

了编者多年的教学研究成果，对教材的体系和内容作了一定的创新，使其具有了一定的创新性。此外，这套教材还增加了诸如电子商务等课程，以促进其教学和发展。

这套教材是众多高等院校大协作的结果。它的出版发行，必将有助于相关院校的学科建设和教材建设，对提高经济与管理类专业的教学质量、增加学生的知识、提高学生能力具有一定的积极意义。

由于编写人员的知识水平有限，时间也很仓促，若有不当和错误之处，欢迎读者提出批评意见，以利于今后的修改完善，在此表示衷心的感谢。

高等院校经济管理专业

教材编审委员会

2001年5月

前 言

进入 21 世纪,人们日益感受到市场的全球化、文化的相互影响和交叉、更多的竞争者和更激烈的竞争、人力资源特别是高级的和专门化的人力资源的稀缺、更好的和更高的质量(包括产品质量、服务质量,特别是管理质量)要求、多变性和不断改进的要求、信息知识爆炸等等。个人或团体、组织甚至国家要在日趋复杂、多变的世界站稳脚,必须为自己在新的环境中找到恰当的生存空间和发展方向。

从长期的角度看,企业的兴衰荣辱更多地取决于其所处的行业结构和企业的核心竞争能力,尤其是适应环境变化和预测未来的能力。而且,随着环境的变化,所要求的核心能力也是不同的。大量的研究说明,在急剧变化的市场环境下,尽管很多企业有完善的内部管理体系和优异的生产技术,并付出了巨大的营销努力,但有时还是难以适应环境的变化,无法回避环境带来的威胁,而另外一些企业却在市场竞争中游刃有余,表现出很强的适应能力,而后者,恰恰是那些有明确战略的企业。

企业战略的研究已有几十年的历史,并在 20 世纪 80 年代后形成了战略研究热潮,成为经济学和管理学研究的前沿领域之一。在战略研究中,公司关注的重点从 20 世纪 50 年代的年度财务预算、60 年代的长期计划、70 年代的多方案规划矩阵,逐步过渡到 80 年代的行业结构分析和竞争分析,以及 90 年代的独特内部资源和能力的评价、战略协同与战略联盟研究。随着理论研究的不断深化,国内外大量的战略管理研究工作者也在不断地总结、阐述,著述甚丰。为适应高等学校教学研究的需要,广采众家之长,不断总结战略研究的理论与实践经验,并把战略研究的前沿理论尽快引入高等学校的战略理论教学与研究中去,作者编写了这本《企业战略管理》教材。

本书是作者在参考并吸收了国内外数十种著作和教材的基础上,通过总结多年的教学研究经验编写而成的。本书继承了众多学者的学术思想和研究成果,并在此基础上进行了一些创新。本书较全面系统地介绍了企业战略管理的基本理论和基本方法,既注重理论的系统又强调内容的新颖性,力求叙述深入浅出,方法科学适用,具有可操作性。本书可作为高等院校经济管理类本科有关专业“企业战略管理”教材,同时也可作为经济管理类硕士研究生、相关管理研究工作者的参考书。

本教材共分14章,由李红霞、陈培友任主编,张骅、王升任副主编。参加编写人员及分工情况如下:李红霞,第一章、第四章、第十章;陈培友,第五章、第六章、第十四章;张骅,第七章、第八章;田水承,第二章、第三章、第十一章;辛文芳,第九章;李红霞、王升,第十二章;陈华、李红霞,第十三章。

本书的编写大纲由主编拟定,并征求了各位参编者的意见,最后由主编统一修订全书。本书的出版得到了各参编院校和中国矿业大学出版社及刘社育副编审的大力支持,对此我们表示由衷的谢意。在编写本书过程中,我们参考了许多学者的学术研究成果,对本书中所引用的有关资料的作者,在此一并表示感谢。

尽管我们为本书作了很多的努力,但由于学识有限,时间较为仓促,若有错误和不当之处,恳请读者和专家批评指正。

编 者

2001年10月

目 录

第一章 战略管理概论	(1)
第一节 企业战略的概念.....	(1)
第二节 企业战略的构成要素与层次	(10)
第三节 战略管理模式	(17)
第四节 企业战略的发展	(22)
第二章 企业战略分析的基础	(25)
第一节 宏观环境分析	(25)
第二节 行业环境分析	(35)
第三章 总体战略分析方法	(40)
第一节 行业能力与潜在优势矩阵分析	(40)
第二节 企业的资源、战略能力和市场地位分析.....	(41)
第三节 成功关键因素分析	(50)
第四节 市场份额和市场地位分析	(53)
第四章 经营单位战略分析方法	(61)
第一节 行业结构分析	(61)
第二节 行业内战略群体分析	(83)
第三节 市场细分分析	(85)
第四节 SWOT 分析	(88)
第五节 V 矩阵分析	(91)
第六节 市场战略的利润影响分析	(93)
第五章 企业战略能力分析	(97)
第一节 企业能力分析	(97)
第二节 企业业绩分析.....	(107)
第六章 企业总体战略	(111)
第一节 企业进入战略.....	(111)
第二节 企业整合战略.....	(116)
第三节 多种经营战略.....	(119)
第四节 企业重组与撤退战略.....	(122)
第七章 经营单位战略	(127)
第一节 竞争与竞争战略.....	(127)
第二节 三种基本竞争战略.....	(130)

第三节	选择一般竞争战略的原则	(133)
第四节	产业结构与竞争战略	(137)
第五节	经营单位的战略更新	(143)
第八章	战略协同与战略联盟	(146)
第一节	协同效用理论	(146)
第二节	协同效应的实现	(150)
第三节	战略联盟	(160)
第九章	战略的制定、实施与控制	(167)
第一节	企业战略的制定	(167)
第二节	企业战略的实施	(173)
第三节	企业战略的控制	(181)
第十章	企业技术发展战略	(191)
第一节	企业技术发展战略的概念与类型选择	(191)
第二节	技术预测	(198)
第三节	技术发展战略项目的评价与选择	(204)
第十一章	企业国际化发展战略	(209)
第一节	企业国际化及其发展战略	(209)
第二节	进入国际市场的战略决策及其目标市场选择	(219)
第十二章	财务战略与投资战略	(229)
第一节	财务战略的基本结构	(229)
第二节	影响财务战略的基本因素	(231)
第三节	投资战略	(234)
第十三章	企业战略与企业组织	(240)
第一节	企业组织设计	(240)
第二节	职能式、事业部式和区域式的组织结构	(247)
第三节	混合式的组织结构	(250)
第四节	组织结构无效的特征	(255)
第十四章	企业战略与企业文化	(257)
第一节	企业文化的概念	(257)
第二节	企业文化的要素	(261)
第三节	企业的文化的管理	(262)
参考文献		(266)

第一章 战略管理概论

在经济全球化、技术日新月异、新的经营方式不断涌现以及信息交流过程发生根本性变革的 21 世纪,越来越多的企业逐渐认识到战略管理的重要性。然而,人们对什么是企业战略?一个成功的企业战略应具备哪些基本要素和特征?对战略管理与业务管理的联系和区别等并没有清晰和一致的认识,这在一定程度上限制了战略管理作为一种科学分析方法的应用。为此,本章将首先介绍战略的概念,然后将讨论战略管理的构成要素与层次,战略管理模式,最后,本章将着重阐述企业战略分析的发展以及竞争战略的发展。

第一节 企业战略的概念

一、企业战略的概念

虽然企业战略是一个非常新的学科,甚至在管理科学领域里也是一个相对年轻的学科,但在军事上却很容易找到类似的概念及其应用的先例,这可以追溯到由 Julius Caesar 和 Alexander 发表的军事学原理,还可以进一步追溯到我国古代伟大的军事家孙武早在公元前 360 年撰写的《孙子兵法》。“战略”一词来源于希腊语 strategos,它是由 stratos 和 ag 构成的,其含义是指“将军指挥军队的艺术”。克劳塞维茨(Clauswitz)在其理论巨著《战争论》中指出:“战略是为了达到战争的目的而对战斗的运用”。毛泽东同志在《中国革命战争的战略问题》中提出:“战略问题是研究战争全局的规律的东西”,“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”。尽管不同的军事家或战略学家对战略这一概念的表述有所不同,但主要含义都是指“对战争全局的筹划和谋略”。

在军事上,战略与战术(或策略)之间有很重要的区别,前者是指为了获得有利的军事地位而调度兵力的总体计划和部署,而后者则是有关特定军事行动的具体方案。如果说战术考虑的是如何赢得战斗或战役的胜利,那么,战略考虑的是如何赢得战争的胜利。换句话说,为了实现既定的战略目标,下级指挥员要服从统帅的战略部署并要制定具体的作战方案,即战术是围绕战略而制定的。

长期以来,虽然人们一直在争论军事战略原理对企业的普遍适用性,但是,越来越多的人承认,军事战略对企业管理有重要的借鉴作用。正因为如此,自从 1965 年美国的安索夫(H. L. Ansoff)发表《企业战略论》以来,企业战略一词获得了越来越广泛的应用,随着人们对企业战略理论研究的不断深入,其内涵也不断丰富和完善,并进而有效地指导企业的战略管理实践。

实际上,企业战略并不是一个简单的概念,或者仅仅从某一方面能加以描述。换句话说,理解这一概念需要多维的视角,它不仅涉及企业所有的关键活动,确定企业的未来方向和使命,而且需要根据环境的变化加以调整并有助于战略变革的实现。回顾在这一领域的重要研

究成果,可以看到企业战略主要有以下几种定义:

1. 企业战略作为确定组织使命的手段,要明确组织的长期目标、活动程序和资源分配的优先级

这是有关企业战略最早和最经典的概念,在这里,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。应该看到,这是一个切合实际的定义。首先,企业应该确定自己的目标以反映对经营业绩的要求,只要外部环境和内部条件变化并未要求组织改变其做出的长期承诺,企业不应轻易修改既定的目标。大量研究表明:如果一个企业的目标飘忽不定或反复调整,那么,将引起企业利益相关者、尤其是顾客和雇员的思想混乱,行为表现不佳以及其他消极反应,进而危及企业的生存和发展。

但是,保持长期目标的稳定并不意味着不能对企业的活动做出必要而连续的调整以增强这些活动的适应性,一般说来,这种调整是短期导向的,并应与长期目标保持一致。

最后,上述战略概念说明,作为最重要的战略实施步骤之一,资源分配(如人力、财力、技术和设备)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。显而易见,如果一个组织虽然确定了应达到的目标但却没有具体的活动项目,或者明确了活动项目而得不到所需要的资源或资源配置不合理,那么,实现战略目标就只是一句空话。

2. 战略是一种事先的计划,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,它有两个基本特征:一是具有前导性,即战略形成在经营活动发生之前;二是具有主观性,即战略是人们有意识有目的制定的,更多地反映了人们对未来行动的主观愿望。

上述定义强调战略是“行动之前的概念”,是人们主观愿望的反映和设计的结果,例如,克劳塞维茨认为军事战略主要涉及如何“起草战争的计划……部署个别的战役,并在前面的基础上决定怎样进行个别的战斗”。在博弈论中,冯·纽曼(Von Newman)认为:战略是“一种完整的计划,旨在说明在每一种情况下应该做出怎样的选择”。在管理学中,德鲁克(Drueck)强调:“战略是一种统一的综合的一体化的计划,用来实现企业的基本目标。”

应该指出的是,作为一种计划,战略既可以是一般性的,也可以是特殊计策,后者可以作为智胜竞争对手或敌人的具体手段。例如,一个实力强大的公司在得知竞争对手想要扩大生产能力时,可以通过宣布自己的企业将大幅度扩张生产能力来威胁竞争对手,使之放弃扩大生产的计划,从而维持自己已有的优势,并不需要真的增加生产线。在这种情况下,战略仅仅是一种威胁,但却阻止了竞争对手可能的进攻。

事实上,在战略管理领域和一般谈判过程中,人们越来越多地注意到战略的这一特点,波特(Porter)在《竞争战略》一书中,用一章的篇幅讨论“市场信号”问题,而发市场信号实际上是一种竞争性策略。

3. 战略的主旨在于限定企业的竞争范围

长期以来,人们已认识到战略的中心议题之一就是确定企业正在哪一行业或打算进入哪一行业,这意味着战略强调和关注的是企业的成长和多样化等问题。

一般说来,管理人员在战略计划过程中首先要解决的问题之一就是进行行业细分,无论从战略制定还是从战略实施的角度上看,决定企业的业务单位都是一个重要的问题,这意味着企业必须明确其所在的是哪一种行业,为什么在那一行业而不是其他行业。换句话说,企业要做出进入哪一行业和如何开展多样化经营的决策。

然而,回答上述问题并不容易,越来越多的研究说明,经理人员在处理这类问题时遇到了很多困难,这不仅仅是因为在确定行业的标准、业务单位扩张的程度以及由谁来负责这些工作方面存在分歧,而且还会因业务划分对企业组织结构的显著影响而使问题复杂化。虽然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,但并没有一个系统科学的方法来完成这一任务,只能较多地依赖经理人员的判断和经验。随着经济的全球化和国际竞争的加剧,企业在确定其业务单位应服务于哪些顾客和将面对哪些竞争对手方面将会遇到更大的困难。

虽然限定或明确企业的竞争范围是一件困难的工作,但其对企业的影响却是显而易见的,现实中有很多企业因业务范围过宽而形不成自己的竞争优势,同样也有很多企业因业务范围过窄而失去发展的重要机会,因此,明确竞争范围仍然是企业的一项重要工作。

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

按照这一定义,制定企业战略的主要目的是获得超过竞争对手的持久的竞争优势,即努力寻求有利的竞争地位。为此,企业需要对影响组织的内外部环境因素做全面的了解和分析,它是建立竞争优势的基础。例如,在外部环境分析过程中,企业必须了解所在行业的吸引力大小、未来的发展趋势以及主要竞争对手的特点,它们既可以给企业带来重要的机会,也可能给企业带来严重的危机。在分析内部条件时,尤其要注意评价企业的竞争能力如何、优劣势在哪里,以便决定怎样提高企业的核心竞争能力并弥补自身的劣势。

虽然制定企业战略的目的在于使其内部能力与外部环境相匹配,但战略不应该是对外部环境及其带来的机会与威胁的被动反应,而应该使企业积极主动地适应环境的变化和要求。为了获得持久的竞争优势,企业尤其需要深入分析业务单位的特点和内部实力,它们决定了企业能够采取怎样的战略。此外,还需密切关注外部环境因素的变化趋势和所在行业的结构,这些因素一定程度上决定了未来的市场潜力和企业的获利能力。总之,企业战略的这一定义强调从内外部环境分析入手来考虑企业的生存和发展问题,强调组织对环境的适应性。

5. 企业战略是一种连续一致的决策模式

如前所述,有很多人倾向于把战略作为一种事先的计划,但如果战略的确只是人们的一种主观设想,那它也应该能够实现。而事实上这样一种假设并不充分,为此,明茨伯格提出了战略的另一种定义:“战略是一种模式。”这一定义强调战略是一系列行为的结果。换句话说,无论企业是否事先对战略有所考虑,但只要有具体的经营行为,自然就会形成一种决策模式,即战略。通过考察企业目标的不连续性,人们可以对不同战略模式做出区分,这种方向性变化既可以是高层管理者人事变动的结果,也可能是重大外部事件诱发的产物。企业目标和方向上的阶段性可以用来分析战略模式的一致性。

战略作为一种事先计划与战略作为一种模式两种定义的着眼点有很大不同,前者强调战略是人类设计的结果;后者强调战略是人类行为的结果,是已实现的战略。无论人们如何看待战略,战略一经形成,总要留下企业过去采取的主要行动的“烙印”,而且也将影响未来的行动。

6. 战略是一种定位

这一定义强调企业或组织应该明确其在自身环境中或市场中的地位,即通过战略使其

与外部环境相匹配和融合,换句话说,企业应该通过对外部环境、行业结构以及竞争对手的分析,明确自己在行业中的相对地位,从而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”。

企业或组织对自身的“定位”虽然并不一定反映企业战略的全部内涵,但这种定位还是非常必要的,它有助于企业清醒地认识所处的环境、竞争对手的状况,不至于过高地估计自身的力量而盲目地“四面出击”,也不至于过低地估计自身的力量而轻易地放弃扩大市场份额和开发新市场的机会。事实上,正像对一个产品需要定位一样,企业同样需要这种定位,它可以帮助企业选择合适的细分市场和采取适当的营销组合。

7. 战略是获得竞争优势的手段

过去,人们一直把战略分析的重点放在如何建立战略业务单位(SBU)上,但现在这种分析方法受到了尖锐的批评,人们逐渐认识到对战略业务单位的过分依赖已经导致它的过分独立,进而形成了一种将业务仅仅局限于现有产品的公司结构,在这样的企业里,人们不适当地按每一项业务分配资源,因而忽视了对核心能力的创造和培育,而这种核心能力是不同业务单位共同需要的。换句话说,对战略业务单位的过分重视,会使企业对核心能力和关键产品投资不足,从而会削弱其创新和适应环境变化的能力。解决这一问题的办法是将在公司范围内使用的技术和生产技能转化为各业务单位都需要的核心能力,以此增强它们的灵活性,这种新的战略结构将逐步取代传统的SBU结构。

通过培育核心能力取得竞争优势的最新观点是Margaret A. Peteraf提出的资源基础评价模型。与以前的基于市场驱动的战略分析方法认为行业条件决定市场机会不同,该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,当企业将其拥有的资源和能力用于发展其独特的核心能力,而且企业的竞争对手不能用其他方法替代或模仿这些能力时,企业就能维持自己的竞争优势。

需要指出的是,应该在公司层次上发展和培育核心能力以取得整体竞争优势。为此,所发展的核心能力应该具备以下特点:首先,它有助于企业打开进入更多市场的通路;其次,它能使终端产品用户获得更大的利益;第三,它本身难以被竞争对手模仿。

8. 战略作为一种观念和意向

以上几种定义或者强调外部环境对战略形成的制约和影响,或者重视企业内部资源和能力在创造和维持竞争优势方面的作用,而这一定义把注意力放在战略思维上,即战略主要是体现了决策者和员工对客观事物固有的认识方式。思维方式不同,采取的战略也会不同。例如,有些企业是进取型的,总是希望通过创造新的技术来开拓新的市场,而有的企业则是防御型的,希望采用成熟的技术来固守现有的市场。

战略作为一种观念的定义旨在强调战略尽管是一种抽象的概念,没有人见过或触摸过它,但却可以通过一定的方式被企业成员拥用和共享,从而变成一种集体意识并可能成为组织成员保持行为一致性的思想基础。

作为战略是一种观念的进步延伸,Gary Hamel和C. K. Prahalad提出了战略意向的概念,他们认为,如果一个战略仅仅是记录企业已经采取的行为或完成的项目。那么,它实际上很难实现企业最终的目标,也就是说,它难以发挥组织成员的创造性并使企业处于更佳的状态。实际上,企业的资源和能力总是不充分的,但这并不妨碍其向更高挑战性的目标努力。因此,Gary Hamel认为一个杰出的公司战略应清晰表明公司的战略意向。例如,可口可乐公司

的战略意向是让世界上每一个人都喝上可口可乐;美国宇航局阿波罗项目的战略意向是在苏联人之前登上月球;佳能战略意向是击败施乐等。

与前面的几种定义不同,战略作为一种意向的概念不是关注外部机会与企业竞争地位的匹配性和把业务单位作为分析的重点,而是强调应该在公司层次上发展组织的核心能力,鼓励企业成员向更高的目标迈进,以便获得持久的竞争优势和使企业成员形成对公司战略意向的忠诚。

以上介绍了企业战略的几种定义,但这并不意味着它们是彼此独立的,介绍这些不同的定义旨在帮助读者加深对企业战略的深刻理解,避免造成对其片面理解并对行为产生误导。实际上,与其说以上对企业战略的几种描述是定义,倒不如说是企业战略的某种涵义,而且这些定义彼此之间存在着一定的内在联系或冲突,如第三和第六种定义都强调企业必须认清自身所处的环境和相对地位,从而采取与环境 and 自身实力相适应的战略;第四和第七种定义都强调企业建立持久竞争优势的重要性,但实现这一目标的途径却有所不同,前者关注行业结构和外部环境的变化趋势以及战略业务单位的选择,后者则强调在公司层次上构建资源基础和发展核心能力;再如,第二和第五种定义对战略形成过程的认识有所不同,前者强调战略是一种事先筹划,而后者认为战略是自然发生的或事后选择的结果。事实上,这些定义的形成和不断完善从一个侧面反映了战略决策的复杂性,同时也反映了人们对其认识 and 理解的逐步深入。

综合以上分析并考虑到军事战略的内涵,可以认为“企业战略是企业以未来为基点,为寻求和维持持久竞争优势而做出的有关全局的重大筹划和谋略”。在理解上述概念时,应该把握以下几个要点:

首先,企业应该把未来的生存和发展问题作为制定战略的出发点和归宿,也就是说,一个好的战略应有助于企业实现长期生存和发展的目标。而要做到这一点,企业不仅需要了解企业本身及所处行业的过去和现在,尤其需要关注行业内外环境因素将来发展变化的趋势,从而把握自身的未来。在政治、经济和其他外部环境因素发生跳跃性变化的时代,仅凭过去的经验和传统的分析方法已不能满足企业建立持久竞争优势的要求,失去对未来动态的充分估计和把握,企业将失去目标和方向;反之,则可能抓住有利的时机,建立起自己的竞争优势,从而获得加速发展。20世纪60年代Levi's公司开发宽线斜纹布生产牛仔服,占领当时的“新生代”市场,70年代日本汽车厂家开发节能小型家用轿车进军欧美市场,都是企业着眼于未来,从而取得竞争优势的好例子。

其次,战略应为企业确定一个简单、一致和长期的目标。大量研究发现,无论对于个人、军队还是其他组织,其中成功者的一个重要特征就是始终不渝地追求一种目标,并为此付出不懈的努力。对于一个企业来说,这种目标不仅指明未来的发展方向和引导资源的配置,而且有助于协调不同部门和个人之间的活动,增强组织的凝聚力。需要特别强调的是,企业战略所限定的目标应表明企业存在的合法性,并与主要利益相关者的期望保持一致。

第三,为了在日益复杂和动荡的环境中生存和发展,企业应该未雨绸缪,主动地迎接和适应环境变化所带来的挑战。换句话说,企业战略应是在经营活动之前有目的有意识地制定的,应体现一种主动精神。虽然有人对这种事先筹划的科学性和有效性提出质疑,实际生活中也不乏战略自然形成的先例,但正像很多人愿意采用理性主义的处理方法一样,我们认为系统分析和理性判断对战略的形成仍然是必要的。没有这样一种事先的科学分析,战略的形

成过程,尤其是在高层管理水平上可能就是混乱的。同时,某些关键决策可能变得易于受个别管理人员选择偏好和流行时尚的影响,而且,对直觉和经验的过分强调有可能使人们重新陷入新的神秘主义的泥潭。

第四,战略的实质是帮助企业建立和维持持久的竞争优势,即帮助企业保持一种强大而灵活的态势,这意味着战略不仅有助于管理人员处理可预见的事件,也要有助于他们处理突发和难以预见的事件。事实上,由于管理人员很难预料各种重要影响因素之间相互作用的方式和程度,也很难预料竞争对手的反应以及企业本身不得不调整战略的时机和方法。所以,战略应为企业提供一个可以实现其目标的途径,以应付外部环境可能出现的例外情况。进一步说,正像军事战略谋求“进可以攻,退可以守”的战略地位一样,企业战略应使企业在市场竞争中保持一定的灵活性和机动能力,保持良好的市场扩张和收缩通道。为此,企业的战略目标不应过分具体和数量化,有时可能仅仅表现为一种战略意向。而要实现这样一种战略目标,就必须在公司层次上发展和培养核心能力,这也正是从 20 世纪 90 年代开始,人们再次将目光转移到构建企业资源基础上的重要原因。

企业战略是企业面对激烈变化、严峻挑战的经营环境,为求得长期生存和不断发展而进行的总体性谋划。它是企业战略思想的集中体现,是企业经营范围的科学规定;同时,企业战略又是制定各种计划的基础。更具体地讲,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,规定企业从事的经营范围、成长方向和竞争对策,合理地调动企业结构和分配企业的全部资源,从而使企业获得某种竞争优势。从企业战略制定的要求来看,战略就是要充分利用企业的机会和威胁去评价企业的现在和未来的环境,用优势和劣势去评价企业的内部条件,进而选择和确定企业总体目标,制定和选择实现目标的行动方案。

企业在阐述自己的战略内涵时,一般需要较为详细地说明其所承担的使命和所确定的目标,以及由此而规范的企业战略。

二、企业使命

企业使命是企业管理者确定的企业生产经营的总方向、总目的、总特征和总的指导思想。它反映企业管理者的价值观和企业力图为自己树立的形象,揭示本企业与同行业其他企业在目标上的差异,界定企业的主要产品和服务范围,以及企业试图满足的顾客基本需求。

在企业结构简单的情况下,企业的所有者与经营者将各种职能集于一身,其信念、愿望、抱负决定着企业的使命,决定着整个企业的生产经营方向和运作。这时,企业使命基本上包括:①企业的生产技术能提供的产品或服务。②企业产品或服务所提供的效益。③企业产品或服务在某个细分市场上为顾客所提供的满足。④企业家有关企业的自我意识。⑤企业的公共形象。

当企业有了发展,或者在竞争压力下被迫改变自己的产品、市场和技术时,就必须重新确定自己的使命。这时,企业的使命虽然基本上与企业组织机构形式相对简单企业的使命相同,但内容上却有所创新。一般包括以下内容:

(1) 企业目的。特别是企业的经济目的。在企业里,企业的生存、增长和获利等三个经济目的决定着企业的战略方向。在战略决策中,企业不能只注重短期目标,而忽视其长期为之奋斗的目的。在日益激烈变化的环境中,企业只有真正关注其长期增长与发展,才能够真正生存。

(2) 企业定位。企业要在竞争中根据所拥有的技术、所生产的产品和所服务的市场,客观地评价自己的优劣条件,准确地确定自己的位置,制定竞争的基准。

(3) 企业理念,或称企业信念。这是企业的基本信念、价值观、抱负和哲理选择,是企业的行为准则。企业可以据此对自己的行为进行自我控制和自我约束。

(4) 公众形象。企业管理者应该充分满足公众期望,树立良好的企业形象,尽到对社会应尽的责任。

(5) 利益群体。企业管理者还必须充分地重视企业内、外部利益全体和个人的合理要求。企业内部利益群体是指企业的董事会、股东、管理人员和职工。企业外部利益群体是指企业的顾客、供应者、竞争者、政府机构和一般公众等。这些利益群体希望企业能够按照他们满意的方式进行生产经营活动。例如,职工要求在经济收入、社会地位和心理状态上得到满足;股东要求从他们的投资中得到一定的利润;顾客要求购买到物美价廉的货物;供应者希望企业能够长期地使用他们的产品或服务;竞争者要求能够公平竞争;政府机构要求企业遵纪守法;一般公众则希望由于企业在当地的存在,使他们的生活水平能够有所提高。

企业要满足上述各种需求,应做好以下工作:

(1) 判定要求者。企业要了解利益群体的人数、规模与重要性,分析其结构和功能,判断他们对企业经营成功的影响力。

(2) 了解要求的内容。企业要了解利益群体的各种具体要求,做到心中有数,在可能的条件下,给予有效的满足。

(3) 协调各种要求。企业往往会面对利益群体的各种相互矛盾的要求。例如,政府要求企业控制污染,顾客则要求企业尽可能多地提供产品。面对各种矛盾的要求,企业应该根据自己的长期目标、战略和资源配置的情况,并考虑到这些要求的轻重缓急程度,给以适当的解决。

(4) 协调企业使命形成要素之间的关系、满足利益群体的要求只是企业使命中的一个内容,企业还必须考虑产品、市场、企业理念、以及企业对社会的责任等其他方面的内容。因此,一个企业的使命要完善地、综合地和协调地反映出各个方面的要求和自己的任务,为企业的战略指出一个统一的方向,肯定自己的社会义务,使内、外部利益群体都感到满意,最终达到保证企业的生存、盈利增长和发展的目的。

三、企业目标

(一) 基本定义

在管理文献中,目的和目标这两个术语有时是两个不同的概念,有时又几乎是同义词。从战略管理的角度来看,企业的目的是企业希望实现的一种广义的方向,具有最终的、长期的和无限的属性。它可以在持续不断的基础上增加新的内容,但是难以真正实现。

企业的目标是在企业目的的总框架中,为企业和职工提供的具体方向,有自己的完成时间。目标所规定的期限越短,目标内所含具体内容的数量就越多。

一般来讲,企业的目标由四个部分组成:① 目的,这是企业期望实现的标志。② 衡量实现目的的指标。③ 企业应该实现的指标,或者企业希望越过的障碍。④ 企业实现指标或越过障碍的时间表。

从管理的角度讲,要使目标更为实用,企业应该尽可能周密慎重地选择每个组成部分,并且详尽地加以说明。例如,某企业为了排除通货膨胀的影响,更好地衡量自己的增长速度,