



高等学校工商管理系列教材

# 企业战略管理

北方交通大学 黎群 万晓 主编

中国铁道出版社

高等学校工商管理系列教材

# 企业战略管理

北方交通大学 黎群 万晓 主编

中国铁道出版社

2000年·北京

**(京)新登字 063 号**

**内 容 简 介**

本书是“高等学校工商管理系列教材”之一。它力求反映企业战略管理的最新理论,并结合当代企业战略管理实践的需要,增加了企业技术创新战略、小企业经营战略等内容。本书贯彻案例教学的思想,编入了许多国内外战略管理的案例,以便学习参考和课堂研讨。

本书主要适用于工商管理硕士课程教学,也可供经济、管理类专业研究生和高年级本科生教学及企业培训之用。

**图书在版编目(CIP)数据**

企业战略管理/黎群、万晓主编. —北京:中国铁道出版社,1999

高等学校工商管理系列教材

ISBN 7-113-03640-6

I. 企… II. ①黎…②万… III. 企业管理-经济战略-高等学校-教材  
IV. F272.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 77191 号

**书 名:企业战略管理**

**作 者:黎 群 万 晓**

**出版发行:中国铁道出版社(100054,北京市宣武区右安门西街8号)**

**责任编辑:荆志文**

**封面设计:陈东山**

**印 刷:北京市燕山印刷厂**

**开 本:787×960 1/16 印张:17.5 字数:351 千**

**版 本:2000 年 3 月第 1 版 2000 年 3 月第 1 次印刷**

**印 数:1~4000 册**

**书 号:ISBN 7-113-03640-6/F·304**

**定 价:21.90 元**

**版权所有 盗印必究**

凡购买铁道版的图书,如有缺页、倒页、脱页者,请与本社发行部调换。

# “高等学校工商管理系列教材”

## 编 委 会

主 任：鞠颂东

副主任：陈锡生      李培煊      王稼琼

委 员：（按姓氏笔划排列）

|     |     |     |     |
|-----|-----|-----|-----|
| 丁慧平 | 万 晓 | 马 忠 | 叶蜀君 |
| 李学伟 | 刘天善 | 刘延平 | 张文杰 |
| 张秋生 | 张润彤 | 沈 伟 | 林玳玳 |
| 赵 坚 | 祝祖强 | 黄惠恒 | 黄 磊 |
| 龚玉荣 | 黎 群 |     |     |

## 序

我国自 1978 年改革开放以来，在经济、文化、教育和社会发展等各个方面取得了举世瞩目的成就。20 世纪 90 年代初，中共中央决定从计划经济体制向社会主义市场经济体制转轨，从而把所有企业推向市场。改革开放的不断深入，经济的迅速发展，亟需大批拥有广博的知识基础，懂得市场经济的一般规律，了解国内外企业实情，掌握必要的管理技能，具有决策能力和创新意识的管理人才。社会主义市场经济的发展呼唤工商管理教育，国有、合资、乡镇和民营企业呼唤工商管理人才。

我国自 1991 年开始试办工商管理硕士（MBA）学位，开辟了我国专业学位教育的先河，迄今已有 8 年经验，MBA 专业学位的设立，在我国学位与研究生教育发展上具有划时代的意义，它不仅是我国学位与研究生教育主动适应改革开放和社会主义现代化建设的需要而进行改革、发展的重要步骤之一，同时也是我国学位与研究生教育主动为社会各行各业培养高层次应用型人才的开始。试办工商管理硕士学位以来，试办院校已经培养了和正在为企业和政府有关部门培养着越来越多的高层次应用型管理人才，为我国经济的发展做出了很大的贡献。

1997 年 6 月，国务院学位委员会和国家教育委员会颁布了《授予博士、硕士学位和培养研究生的学科、专业目录》，正式将“管理学”定为一个学科门类；1998 年，在教育部颁布的《普通高等学校本科专业目录》中“管理学”又成为本科教育的一个学科门类；在实现经济体制从传统的计划经济体制向社会主义市场经济体制转变、经济增长方式从粗放型向集约型转变的重要时期，中共中央组织部和国家经济贸易委员会，提出了“‘九五’期间对企业管理人员要普遍进行一次工商管理培训”的要求。这些均反映了我国对工商管理教育的迫切需要。

编写、出版一套“高等学校工商管理系列教材”正是适应这些需要、推进管理教育发展的一个重要措施。

北方交通大学创办管理教育已有近百年的历史，并于1993年被列为试办国家工商管理硕士学位的26所院校之一。北方交通大学经济管理学院经过精心策划，在众多社会同仁的支持下，编写了这套系列教材，分别是：《管理运筹学》《管理信息系统》《管理经济学》《财务管理》《会计学》《人力资源开发与管理》《应用统计学》《市场营销学》《国际金融》《国际贸易》《管理学》《组织行为学》《生产与运作管理》《企业战略管理》《宏观经济学》《电子商务》《财政与金融》《产业经济学》《经济法》《MBA专业英语及案例教程》共20册。此套教材吸收各工商管理系列教材之长，力求体系完整配套，涵盖了中国工商管理硕士教学指导委员会制定的工商管理硕士教学大纲的所有方面，反映了工商管理硕士教育的最新发展，内容新颖实用，理论与案例结合，具有国际可比性，同时符合中国国情。

这套教材主要适用于工商管理硕士课程教学，也可供经济和管理类专业研究生和高年级本科生使用，还可作为企业和各级经济管理部门工商管理培训及自学用书。

沙叶

1999年5月26日

## 前 言

随着全球经济市场化、信息化和一体化步伐的加快,与以往相比,当今企业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;另一方面,企业内部条件也在不断发生变化。如何在竞争激烈、复杂多变的市场环境中求得长期生存和持续发展,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特点的企业战略。企业战略管理是企业制定和实施战略的一系列管理决策与行为,其核心问题是使企业自身条件与环境相适应,以培育企业核心竞争能力,创造持续竞争优势,求得企业的长期生存与发展。西方国家的大多数企业都积极推行了企业战略管理,许多规模较大的企业还设有专门的战略规划部门。近年来企业战略开始引起中国企业管理者越来越多的关注。企业战略管理的思想和方法也可应用于一般非盈利组织及政府组织的战略管理,甚至还可以运用到每一个人的事业规划之中。

20世纪50年代企业战略首先在美国产生,后来传到原联邦德国、日本,现在已在全世界范围传播开来。1965年,美国经济学家安索夫(H. I. Ansoff)在《企业战略论》一书中第一次提出企业战略的科学概念,随后企业战略的理论研究得到了迅速的发展。本书力求反映企业战略管理的最新理论,并结合当代企业战略管理实践的需要,增加了企业技术创新战略、小企业经营战略等内容。本书贯彻案例教学的思想,编入了许多国内外战略管理的案例,以便学习参考和课堂研讨。

本书由黎群、万晓担任主编。全书共分十二章,写作分工如下:第一、二章由黎群编写;第三、四章由万晓、王敏编写;第五、六章由高红岩编写;第七章由万晓、张福新编写;第八、九章由胡双增编写;第十章由高红岩编写;第十一、十二章由邬文兵编写。全书由李振教授主审。

本书在编写过程中,得到了编委会及社会同行的大力支持和指导,在此表示衷心的感谢。

企业战略管理是一门新兴的年轻学科,其理论和方法尚处于继续完善和不断发展之中。由于编者水平有限,书中不足之处,恳请专家和广大读者予以批评指正。

编 者  
1999年9月

## 目 录

|                                 |     |
|---------------------------------|-----|
| <b>第一章 企业战略管理概述</b> .....       | 1   |
| 第一节 企业战略.....                   | 1   |
| 第二节 企业战略管理 .....                | 10  |
| 第三节 企业战略管理模型 .....              | 14  |
| 第四节 企业战略发展的模式 .....             | 16  |
| <b>第二章 企业使命和企业目标</b> .....      | 19  |
| 第一节 企业使命 .....                  | 19  |
| 第二节 企业目标 .....                  | 32  |
| <b>第三章 企业外部环境分析</b> .....       | 38  |
| 第一节 宏观环境分析 .....                | 38  |
| 第二节 行业环境分析 .....                | 43  |
| 第三节 企业外部环境分析方法 .....            | 49  |
| <b>第四章 企业内部环境分析</b> .....       | 54  |
| 第一节 组织结构与人力资源分析 .....           | 54  |
| 第二节 市场营销与生产运作能力分析 .....         | 57  |
| 第三节 财务管理能力分析 .....              | 62  |
| 第四节 研究与开发能力分析 .....             | 65  |
| 第五节 企业文化分析 .....                | 67  |
| 第六节 企业内部环境分析技术及内外环境综合分析方法 ..... | 69  |
| <b>第五章 企业总体战略</b> .....         | 75  |
| 第一节 产品-市场战略 .....               | 75  |
| 第二节 战略态势的选择 .....               | 80  |
| 第三节 企业合并战略 .....                | 88  |
| 第四节 战略联盟 .....                  | 94  |
| <b>第六章 企业经营单位战略</b> .....       | 98  |
| 第一节 企业一般竞争战略 .....              | 98  |
| 第二节 分散行业和集中行业中的企业竞争战略.....      | 104 |
| 第三节 居于行业不同发展阶段的企业竞争战略.....      | 109 |
| 第四节 进攻战略和防御战略.....              | 114 |

|                             |     |
|-----------------------------|-----|
| <b>第七章 企业战略的评价与选择</b> ..... | 126 |
| 第一节 战略方案评价过程和原则.....        | 126 |
| 第二节 企业战略方案的评价方法.....        | 128 |
| 第三节 企业经营战略方案选择方法.....       | 138 |
| 第四节 影响战略选择的行为因素.....        | 143 |
| <b>第八章 企业战略实施</b> .....     | 147 |
| 第一节 战略实施计划.....             | 147 |
| 第二节 战略实施与组织结构.....          | 152 |
| 第三节 战略实施与企业文化.....          | 160 |
| <b>第九章 企业战略控制</b> .....     | 169 |
| 第一节 企业战略控制的概念.....          | 169 |
| 第二节 企业战略控制的步骤.....          | 171 |
| 第三节 企业战略跟踪评价控制.....         | 173 |
| 第四节 战略控制的方法.....            | 174 |
| 第五节 战略控制系统的设计.....          | 178 |
| <b>第十章 小企业的战略选择</b> .....   | 185 |
| 第一节 小企业在国民经济中的地位.....       | 185 |
| 第二节 小企业的战略选择.....           | 187 |
| <b>第十一章 企业技术创新战略</b> .....  | 196 |
| 第一节 技术创新战略的内涵.....          | 196 |
| 第二节 知识创新与技术创新.....          | 200 |
| 第三节 技术创新战略的类型.....          | 203 |
| 第四节 技术转让与合作创新.....          | 207 |
| <b>第十二章 企业国际化经营战略</b> ..... | 211 |
| 第一节 国际经营战略的模式与选择.....       | 211 |
| 第二节 战略体系.....               | 216 |
| 第三节 企业国际化经营战略的实施与控制.....    | 225 |
| <b>附录:案例</b> .....          | 228 |
| <b>参考文献</b> .....           | 269 |

# 第一章 企业战略管理概述

随着全球经济市场化、信息化和一体化步伐的加快,如何在竞争激烈、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,到 20 世纪 80 年代中期,95% 以上的美国大企业都积极推行了企业战略管理,经营成功的中小企业大多也结合自己特点实行了战略管理,由此可见企业战略管理对企业生存和发展的重要性。那么什么是企业战略,什么是企业战略管理,企业战略管理遵循怎样的模式,这些便是本章将要讨论的主要问题。

## 第一节 企业战略

### 一、企业战略的概念

要了解什么是企业战略,首先须了解一下企业和战略的涵义。

企业是从事生产、流通或服务性经济活动的独立的经济组织。企业是一个经济范畴,一方面企业应满足社会生产或人们生活的需要,另一方面企业应坚持经济性原则,以保证获得良好的经济效益。

“战略”一词来源于希腊字“stratego”,原是军事学上的一个术语,其本意是基于对战争全局的分析、判断而作出的筹划和指导,后来演变为泛指重大的、全局性的、左右胜败的谋划。

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,对企业发展目标,达成目标的途径和手段的总体谋划。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,同时又是制定规划(计划)的基础。

具体而言,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,规定企业从事的经营范

围、成长方向和竞争对策,合理地调整企业结构和配置企业的资源。

## 二、企业战略的产生

### 1. 名称由来

企业要在复杂多变的环境中求得生存和发展,必须对自己的行为进行通盘谋划。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、公司计划、企业政策或企业家活动等。直到 20 世纪 60 年代(1965 年),美国经济学家安索夫(H. I. Ansoff)的《企业战略论》一书出版后,企业战略才以一种科学性的概念在企业管理中使用。

### 2. 产生背景

企业战略是对企业长远发展的全局性谋划。在早期的企业管理中没有企业战略,它是商品经济发展到一定阶段的产物,是在企业外部环境范围扩大、内容趋于复杂、变化趋于频繁,从而使企业的生存和发展经常面临严峻挑战的情况下产生的。20 世纪 50 年代企业战略首先在美国产生,后来传到联邦德国、日本,现在已在全世界范围传播开来。

美国在 20 世纪上半叶,生产经营经历了两个时代。

第一个时代是大批量生产时代(前 30 年)。这个时代从经济发展上看,主要是巩固和发展 19 世纪工业革命的成果。从企业来看,主要是完善大批量生产的机制,促使单位产品成本降低。当时的企业管理者,对企业的发展前景十分乐观,认为只要能提供低价的、标准的产品,就能获得盈利和发展,所以把主要精力放在提高内部生产效率上,实行的是控制性管理。虽然由于工业领域的扩大为企业提供了许多新的发展机会,但企业很少想到要改变经营方式和进入新的经营领域。企业在社会中倍受推崇,政府限制很少。显然,在这种条件下,企业还没有谋划未来的紧迫需要。

第二个时代是大批量销售的时代(后 20 年)。从经济发展上看,这个时代基本消费品的需要正逐步趋向饱和,当时工业生产的主要任务是适应基本消费品以外的更高层次的需求,以及市场进一步国际化的要求。从企业来看,应付环境的变化、满足市场多样化的需求,成为最重要的问题。所以,在这个时代,企业不得不面向外部、转向市场,在更广阔的市场上进行更加激烈的竞争。而且,企业在国际市场上还要经受关税、金融汇率、保护政策、文化差异等的影响。总之,与过去相比,企业的环境更加复杂,更富有挑战性,竞争更加激烈,企业仅靠内部控制式管理,已无法应付未来的挑战和实现自己发展的愿望。正因为如此,在这个时代产生了以销定产和产品差异等新的经营观念。也正是在这种条件下,企业产生了谋划未来发展的要求和行为,采取了推断式的管理方式,如目标管理、预算管理和长远计划等。那时的长远计划是建立在未来一定会比过去好、未来可以根据历史推断的假设基础上的,完全是依靠历史的推断来确定企业未来的目标和行动,并以此来应付环境的变化。显然,这还不是对企业未来发展的科学谋划。

从 20 世纪 50 年代起,美国进入了一个崭新的时代(有人称为后工业时代,也有人称为突变时代)。美国国内市场的需求有了很大变化,企业间的竞争更加激烈,科学、技术高速发展,从而使企业面临着许多更为严峻的挑战和许多难以预料的突发事件。这个时代的主要特点是:

(1)需求结构发生变化。通过工业时代的生产发展,基本消费品的需求已经达到饱和,社会已从对生活“数量”的需要转向对生活“质量”的需要,需求发生了多样化的转变。这就引起了许多基本消费品生产增长速度的减慢,许多老企业经营非常困难,出现了许多提供高档消费品的新行业。

(2)科学技术水平不断提高。在第二次世界大战中研究开发的科学技术,一方面导致许多传统行业陈旧过时,另一方面又使一些以新技术为基础的新行业得以产生。技术革命的加快和技术革新周期的缩短推动着企业大力开展研究与开发,从而增加了企业的技术密度,更进一步加速了产品和制造工艺的发展,生产了许多属于“创造需要”性的新产品。同时,这也进一步加剧了企业间的竞争。

(3)全球性竞争日益激烈。在这个时期,不仅产品的出口数量和范围有了很大扩展,而且资本输出,特别是跨国经营也发展到新的水平,跨国公司迅速成长。这样就使争夺国外资源、国际市场的竞争趋于激烈。这种对国际市场的争夺,既形成了对企业的威胁,又为企业提供了新的机会。

(4)社会、政府和顾客等提高了对企业的要求。由于 20 世纪上半叶大多数企业一味重视获利,给社会带来许多消极影响,如经济发展波动大,通货膨胀,垄断行为,对消费者操纵、夸耀性和欺骗性广告,售后低质服务,环境污染等等。这一切引起了社会、政府、顾客对企业的不满,从而提高了对企业的要求,并提出了许多对企业的限制。

(5)资源短缺、突发事件不断出现等。

以上这些特点,使企业外部成为一种特别复杂的、变化频繁的、难以预料的环境,使企业经常面临着许多生死攸关的挑战。企业仅靠推断型的管理,再也不能保证自己的生存和发展了,而必须对新的环境进行深入分析,做出新的反应,采用新的管理方式,来谋求自己的生存和发展。企业战略就是在这种背景下应运而生的。

### 三、企业战略的特征

#### 1. 全局性

企业的经营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为,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行动的有机组成部分在战略中出现的。这样也就使经营战略具有综合性和系统性。

#### 2. 长远性

企业的经营战略,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,是长远发展的起点。

### 3. 竞争性

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行动方案,同时也是针对来自各方面的许多冲击、压力、威胁和困难,迎接这些挑战的行动方案。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并具有战略意义时,才能构成企业战略的内容。应当明确,市场如战场,现代的市场总是与激烈的竞争密切相关的。企业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,企业制定战略就是为了取得优势地位,战胜对手,从而保证自己的长期生存和发展。

### 4. 纲领性

企业战略规定的是企业总体的长远目标、发展方向和重点、前进道路,以及所采取的基本行动方针、重大措施和基本步骤,这些都是原则性的、概括性的规定,具有行动纲领的意义。它必须通过展开、分解和落实等过程,才能变为具体的行动计划。

### 5. 相对稳定性

战略必须在一定时期内具有一定的稳定性,才能在企业经营实践中具有指导意义,如果朝令夕改,就会使企业经营发生混乱,从而给企业带来损失。当然企业经营实践又是一个动态过程,指导企业经营实践的战略也应该是动态的,以适应外部环境的不断变化。因此企业战略应具有相对稳定性的特征。

## 四、企业战略与其他决策方式、计划形式的区别

企业战略的上述特性,决定了企业战略与其他决策方式、计划形式的区别。

### 1. 战略与战术、策略的区别

由前述企业战略的定义及特征可知,企业战略的基本含义始终都是有关企业全局性、未来性、根本性的重大决策。战略不同于战术,它们之间既有密切联系,又有明显区别。一般来说,战略与战术主要是全局与局部的关系,战略是指企业为达成长期经营目标及达成目标的途径和手段的总体谋划,而战术则是指为达到战略目标所采取的具体行动。

战略与策略主要是目的与手段的关系。一般来讲,先有战略,后有策略,策略必须服从和服务于战略。例如,企业为达到某一战略目标,在投资、技术改造、人才培养等方面采取的措施和办法,一般就可称为投资策略、技术改造策略、人才培养策略等。

### 2. 战略与规划、计划的区别

从广义来讲,战略、规划、计划都是对未来的筹划,也可通称为计划。国外也往往采

用广义的计划概念,只是按时间区分为短期计划(1年以下)、中期计划(3~5年)和长期计划(5年以上)。

从狭义来讲,战略、规划、计划既有联系,又有区别。战略是规划和计划的灵魂,规划和计划必须体现既定的战略,因此战略是规划的基础,规划又是计划的基础,应当先有战略,再有规划,再作计划,使其成为可以部署、可以检查的具体行动方案。从这个意义上讲,规划和计划又是战略的继续、深入和细化。

从实施的范围看,企业战略是全面的,企业规划和计划可以是全面的,也可以是局部的;从实施的时间看,企业战略是长期的,企业规划一般是中期的,也可以是长期的,企业计划是短期的;从实施的内容看,企业战略是原则性的,企业规划是轮廓性的或粗线条的,企业计划是细线条的;从实施的方法看,企业战略以定性为主,企业规划是定性与定量并重,企业计划则是以定量为主。战略、规划与计划的关系见图 1-1。

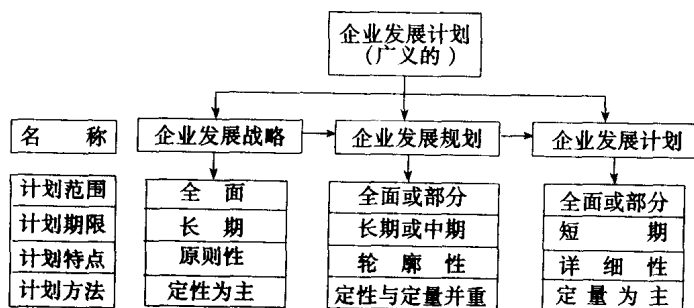


图 1-1 企业发展战略、规划与计划的关系

## 五、企业战略的层次

### 1. 引 例

1949年,19岁的英沃尔·坎普雷德制作并邮发了他的第一本家具目录,展示了本地区生产的家具的特点。四年内,他的家具商店在瑞士的 Almbult 开业。到 1991 年 8 月,IKEA 集团在 24 个国家 96 个商店的年销售额超过 20 亿英镑,客户超过 1 亿。

60 年代 IKEA 的增长只限于斯堪的那维亚的 6 个商店。第一次对斯堪的那维亚以外的城市进行零售概念测试是 1973 年在 Zurich 附近进行的,选择这个小市场是因为“失败也不会有太大损失”。而后来的成功使其推进到苏格兰,随后又进入了其他国家。在 80 年代的高峰期,IKEA 建立了 53 家商店,进入 9 个新的国家。通过将顾客的态度从注重造型和设计转向注意功能,从而加速了企业的增长。在风险很高的国家内,IKEA 通过特许证进行经营。

IKEA 零售概念的主要特点是越过国界,并对顾客有普遍的吸引力。产品和商店布局的设计都用来增强这种吸引力。IKEA 的目标是了解顾客的需求,然后将不符合顾客需求的东西从它所提供的产品中移走。顾客来源于各种生活方式,从新成家者到

需要更多办公设备的企业人员,但他们都需要外观优美、质量上乘、价格合理,并且容易得到的各类家具。IKEA 相信顾客做出购买决定需要时间和信息,所以印制了 200 页的产品目录,这些目录是最早的销售手册。得到询问时,销售人员才参与工作,由此减少了所需的销售人员,并保证顾客参与了整个过程。家具产品陈列在 100 间模拟房间内供顾客试用。IKEA 还提供照看小孩的地方,并设有咖啡厅,在那儿顾客可以享受到瑞士风味的咖啡和瑞士食品。

大额销售量使 IKEA 的售价降低了,但其成本下降得更多。IKEA 拥有 20 名设计者来设计低成本易制造的产品。在尽可能多的地方使用低成本的材料(如塑料和夹板),而传统的材料(如松木和亚麻布)用在能看到的,以强调斯堪的那维亚风格。从传统供应商中选择最经济的供应商,例如,衬衣制造商生产座套,所有的产品都平包,甚至枕头也平包,这使运输成本降低,并使顾客能在家收到产品。

通过上述做法,IKEA 可以提供 12 000 种大小不同的产品,在 45 个国家有 1 800 家供应商,价格比同类同质的产品低 20%~40%。商店能满足家庭的所有需求。

以 IKEA 进入美国为例,来说明在那里如何创造出新的发展模式。IKEA 开办了一个很小的试验商店,以测试美国人零售的概念,并允许按当地风俗进行改进。然后将其推广到 1992 年以前最大的商店,它的面积为 200 000~250 000 平方英尺,并且这种商店的数目在逐渐增加。IKEA 还建立了一个受本地支持的办事处,帮助商店管理人员分析市场,建立存货。商店通常建立在人口中心以外的绿色地带,购物环境良好。木质拼花地板、手工挂钩的形状和风格也很考究,同时将瑞典特色与其他文化(如低领礼服、休闲风格及传统饮食)融合在一起。统计数字表明这是成功的秘诀,这种商店每平方米的收入是行业平均水平的 3 倍。

IKEA 集团为了逃避税收将其总部设在丹麦。安德斯·莫伯格成为总经理,英沃尔·坎普雷德已经退休,作为一名税收流亡者移居到苏格兰。公司的股份由 Dutch 慈善基金会掌握,没有上市。IKEA 的扩张计划设想将 15% 的内部基金进行再投资,并保持 12% 的周转目标。IKEA 主要有 4 个职能:开发产品系列,购买,运输服务和零售。安德斯·莫伯格领导批发业务,其中包括决定产品系列、购买和运输服务。到 1991 年为止,零售部门为管理全球的业务扩张已建立了地区性机构。

虽然英沃尔·坎普雷德已不再控制 IKEA,但他的影响还仍然可见。他说的话仍被引用:“没有比树立榜样更好的方法了”,“害怕犯错误是改革和进步的敌人”,“什么都已完美的感觉无疑是一副有效的催眠药”。确实,他的哲学和风格仍能在安德斯·莫伯格身上看到。他会穿着不正式的服装来到 Nissan Pricmera 公司的办公室,像其他职员一样打卡计时。在国外,他乘坐经济舱,住最便宜的旅馆。他希望他的管理人员都像他一样。

尽管 IKEA 并不总是一次就能做对所有事情,但是它在不断地努力前进着。它的最严重的问题是“缺货”。当在新国家刚建立商店时,由于许多顾客不远千里来购买家

具,所以缺货对他们是一个糟糕的消息,当在电话上不能得到信息时更加剧了问题的严重性。这些问题是由低级职员和越来越多的世界资源网络造成的,使其不能快速地补满存货。另一方面,由于顾客的参与,IKEA认为:商店的业务流程会逐步完善,并能达到顾客的要求。它认为顾客和雇员之间的合作关系会不断增强。

那么未来会怎样呢?IKEA相信东欧和俄罗斯意味着美好的前景,代表着很大的市场潜力。IKEA在这些地区的特殊问题是怎样对待当地供应商并加速其现代化,以及如何处理当地货币的无效。在全球范围内,IKEA面临的挑战在于如何解决“普遍吸引”和“不愿意适应当地市场”的紧张争论。正如一名保险分析家所说:“如果你去其他商店,你会看到每个地区的不同家具。在IKEA开设的商店,几乎所有的家具都一样。”

(本案例选自格里·约翰逊,凯万·斯科尔斯著,金占明等译,公司战略教程,华夏出版社,1998年4月,第4~5页)

## 2. 战略的层次

战略在组织内是分层的。例如,人们可能会说他们工作中都有一个战略。在考虑组织采用的战略的影响时也许与此有关,但这并不是所说的公司战略。以IKEA为例,至少一般可以将战略分为三个层次:第一,企业总体战略。对IKEA以及许多公司的总部而言,主要问题是关于组织的整个经营范围,从结构和财务的角度来考虑该如何经营;怎样将资源分配给世界各地的不同的IKEA的经营活动等。如前所述,所有这些都受组织整体目标的影响。对IKEA来说,主要目标是在世界各地提供优质家具,价格可以使大多数人能够支付得起,这是基于平等的观点和对瑞士的社会价值的判断,同样,也是基于创造一个巨大的市场的需要。

第二层被认为是经营单位战略,即竞争战略或事业部级战略,主要涉及如何在市场中竞争。因此,其主要问题是关心应开发哪些产品或服务,以及将其提供给哪些市场;关心它们满足顾客的程度,以达到组织的目标——如远期盈利能力、市场增长速度或者提高效率等。因此,总体战略涉及组织的整体决策,而经营单位战略则更关心整体内的某个单位。

对IKEA而言,竞争战略问题就是商店的地址,以及给他们所竞争的特定市场提供什么产品和服务。这是一个说明总体战略与事业部级战略相互作用的极好的例子。在事业部级,IKEA的战略应考虑其经营所处的市场,但对于总体战略,IKEA则希望保证它的形象、经营范围和经营风格在世界范围内的一致性。这种事业部级战略与总体战略的相互配合在许多跨国公司都可看到。对于IKEA来说,它通过整体公司目标和战略指导选择市场,以及所提供的产品和服务实现了这种配合。其他组织可能会在不同的市场进行不同的竞争,在这种情况下,公司的影响就小多了。

战略的第三层是在组织的经营层。这一层的经营战略是职能级战略,又叫职能级策略,关心企业的不同职能——营销、融资和制造等如何为其他各级战略服务。当然这些服务对于组织如何提高竞争力是很重要的。例如,设计、商店经营业务和货源处理业

务等,与产品范围和市场进入等高级战略是否吻合,这对 IKEA 是十分重要的。实际上,在大多数企业内,成功的企业战略在很大程度上依赖于经营层所采取的决策和经营层的一些活动。因而,经营与战略的结合很重要。

尽管本书讨论的问题与战略的三个层次都有关,但本书将重点探讨企业总体和经营单位战略,即组织应开办哪些方面的业务(或经营的领域是什么),以及在各业务领域怎样展开竞争。

三个层次的战略之间的关系见图 1-2。

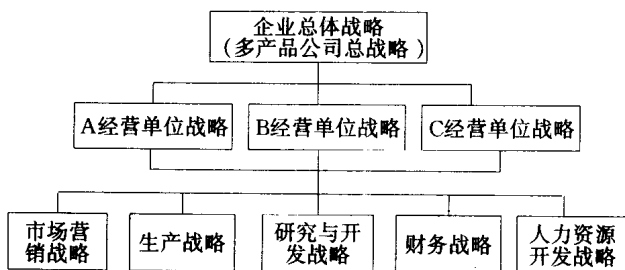


图 1-2 企业战略的层次

对于只经营单一事业的企业,企业总体战略与经营单位战略就没有必要加以区别,只有企业总体战略与职能策略两个层次。

## 六、企业战略决策的特点

### 1. 战略决策一般与组织活动的范围有关

(1)战略决策决定组织集中在某个活动领域,还是几个活动领域。例如, IKEA 清楚地通过“供给设计良好,功能优越的家具”“大量零售机构和邮购订货”的服务模式来定义组织经营的界限。虽然该公司不自己制造家具,但却拥有内部设计能力,指导和控制制造商对公司的供给。经营范围对战略决策非常重要,因为这与那些负责管理组织的人们所界定的组织界限有关,与他们希望组织像什么和干什么有关。

(2)战略决策应考虑到企业战略要与一个组织的环境相匹配。对于 IKEA 来说,虽然家具业市场已经很成熟,整体增长的可能性不大,但 IKEA 的管理者看到家具零售业在大多数国家还没有达到消费者的期望,没有达到顾客满意。顾客还不得不经常等待着价格昂贵的家具的送货服务。家具市场还有另一个优势,即除了某一特定的细分市场,消费者对家具的“口味”明显地具有普遍性,喜欢那些设计考究、式样美观的日常家具,而不仅仅关注家具是否有一个合理的定价。

IKEA 还从它前 20 年的交易中认识到,它比其他许多竞争者更不易受经济衰退的影响。这可能是因为它的价格比较低廉,但也还因为当有人决定在 IKEA 购买时,他们可以立即把商品带走。而在其他商店中,因为送货总被耽误,购买决定也就经常被耽误