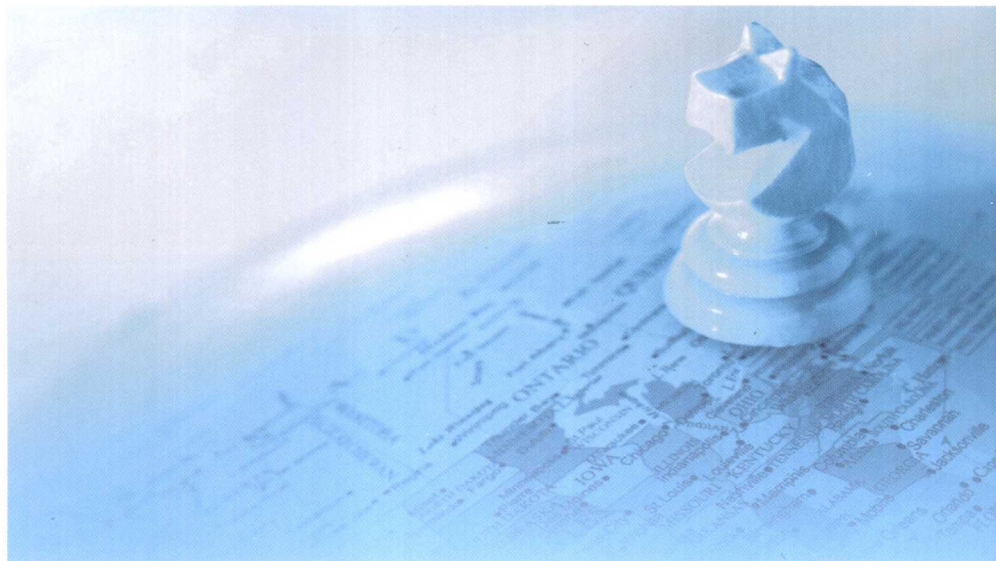




高等院校财经类系列教材

企业战略管理

李晓峰 魏文斌 王 敏 杨传明  编著



苏州大学出版社
Soochow University Press

014004654

F272.1-43

03



高等院校财经类系列教材

企业战略管理

李晓峰 魏文斌 王 敏 杨传明 编著



F272.1-43
03



北航

C1691548



苏州大学出版社
Soochow University Press

1234567890

图书在版编目(CIP)数据

企业战略管理/李晓峰等编著. —苏州: 苏州大学出版社, 2013. 8
高等院校财经类系列教材
ISBN 978-7-5672-0600-7

I. ①企… II. ①李… III. ①企业战略-战略管理-高等学校-教材 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 194227 号

企业战略管理

李晓峰 魏文斌 王 敏 杨传明 编著
责任编辑 薛华强

苏州大学出版社出版发行
(地址: 苏州市十梓街1号 邮编: 215006)

苏州恒久印务有限公司印装
(地址: 苏州市友新路28号东侧 邮编: 215128)

开本 787×960 1/16 印张 20.5 字数 370 千
2013 年 8 月第 1 版 2013 年 8 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5672-0600-7 定价: 39.00 元

苏州大学版图书若有印装错误, 本社负责调换
苏州大学出版社营销部 电话: 0512-65225020
苏州大学出版社网址 <http://www.sudapress.com>

前言

随着经济全球化、市场国际化的步伐不断加快,世界范围内大规模经济结构调整正在兴起,经济资源跨国流动的势头更加强劲。伴随着中国改革开放的历史浪潮,年轻的中国企业在机遇与挑战并存、优胜劣汰的激烈竞争环境下迅速成长。在经历了“联想”收购“IBM”的PC业务、“中海油”收购尼克森石油公司等事件之后,世界看到了中国企业实力的增长。但我们还要看到,今天中国的市场环境已经非昔日可比,企业要永续发展并非易事!很多企业由于缺乏正确战略的指导,常常像无舵之船,随风飘摇,难以应对外部世界的风云变幻和潮起潮落。

哈佛商学院终身教授迈克尔·波特曾经说过:“战略是一个企业成败的关键。”他认为:一个企业如果没有战略,那么它就像一个流浪汉一样无家可归。管理大师彼得·德鲁克也曾经指出:当我们沉迷于使企业发展、企业做大的时候,一定不要忘记回过头来,看一看我们是否已经在战略上迷失了方向。

企业战略的概念来源于军事学。从军事的角度看,战略是对战争全局的策划和指挥,即依据敌对双方的军事、政治、经济、地理等因素,遵从战争规律,照顾战争全局的各方面,所制定和采取的有关战争方针、政策和方法。企业战略的定义目前有多种流派。“设计学派”认为战略是一个经过深思熟虑形成的、逻辑性很强的完整计划过程;“定位学派”将战略制定过程视为理性的分析过程,认为战略就是确定组织在市场上的位置。亨利·明茨伯格在总结分析了一些战略概念后,提出“战略的5P概念”,从不同角度分析了战略的基本含义。根据他的归纳,可以从计划、模式、定位、观念、计谋五个角度来理解战略。

企业战略管理以战略的概念和本质为基础。如果说战略是关于企业总体发展目标和对实现这一目标的途径的整体规划,而战略管理就是对确定战略和实现战略目标过程的管理,这一过程主要包括“战略分析”、“战略选择”和“战略实施和控制”。现实中,很多企业高层管理者对企业战略管理存在许多认识上的误区。据某调查机构调查,许多企业管理者对“您觉得战略管理很有用吗?”一问,肯定的回答不到50%,有34%的受访者认为已经实施的战略管理效果一般,6%的人认为效果不好或极差。调查结果也反映出目前企业对于战略管理的认识有极大差异。这种情况对于企业推进战略管理极为不利,它说明,剖析目前企业开展战略管理中存在的问题,提高认识已成为推进战略管理的重要任务。战略管理在本质上、功能上完全不同于5年计划或10年规划,即它不

是按整数时间划定期限,而是按解决问题对象所需来划定时限;不是生产、销售、财务、技术等各部门工作相加的结果,而是根据环境变化指导整个企业及各部门工作的依据;战略不仅追求企业经营利润最大化,而且追求企业竞争安全性;它不是技术性产物,而是思想性产物、创新性产物。战略规划没有最好,只有更好,因此在研究制定发展战略时不应以熟悉本企业主要技术为依据,而应以包括军事思想在内的战略思想为主要依据。

战略管理不应是在企业危机时、重组后的工作,而应是企业发展中的经常性的工作;不应是用来宣传表彰的材料,而应是事关企业生存安全的绝密资源。战略管理是一种以思想性创新为特征的管理,是不能按教科书按部就班来实施和规范的,更不能程式化、数字化。对于战略管理性质与其他管理的区别缺少正确的认识,导致采用不适合的方法,是严重妨害和局限企业进行战略管理的重要原因。有鉴于此,我们编撰了本书,希望能为企业战略管理理论在我国的传播和发展,为提高我国企业管理者的战略管理水平有所贡献。

企业战略管理是一门正在发展中的学科,在其发展过程中,形成了很多不同的学派和观点。为了博采众长,客观地反映这些不同学派的理论和观点,我们在编写本书的过程中,参阅了国内外很多著名学者的专著和论文,引用了其中的一些重要观点和见解,这些专著和论文我们已在书后的参考文献中列出,在此向这些论著的作者们表示衷心的感谢。

本书由李晓峰拟定写作大纲,负责全书的总体设计、谋篇布局,并撰写了第一章、第二章、第三章、第十一章、第十二章;魏文斌撰写了第四章、第五章、第六章、第七章、第十四章、第十五章;王敏撰写了第十章、第十三章;杨传明撰写了第八章、第九章。由于编著者水平有限,书中难免存在各种疏漏和错误,恳请读者不吝指教。

编著者

2013年6月

目 录

第一章 企业战略管理概论	(1)
第一节 企业战略的内涵	(1)
第二节 企业战略要素	(4)
第三节 企业战略的层次	(6)
第四节 企业战略管理过程	(10)
第五节 企业战略管理理论的形成和发展	(12)
本章内容小结	(15)
本章案例:柯达公司的战略失误	(16)
第二章 战略环境分析	(18)
第一节 企业战略的宏观环境分析	(18)
第二节 企业战略的行业环境分析	(23)
第三节 主要竞争对手分析	(37)
本章内容小结	(43)
本章案例:我国中小型企业的经营环境	(44)
第三章 企业内部战略条件分析	(48)
第一节 企业战略资源与战略能力	(48)
第二节 企业的优势、劣势、机会、威胁分析	(54)
第三节 价值链分析	(59)
第四节 企业战略竞争能力	(64)
本章内容小结	(68)
本章案例:中国家用电器行业:提高运营效率是关键	(68)
第四章 企业使命与战略目标	(72)
第一节 企业使命和愿景	(72)
第二节 企业社会责任	(78)
第三节 企业战略目标及其制定	(80)

本章内容小结	(86)
本章案例:华为的核心价值观	(87)
第五章 企业层战略	(90)
第一节 企业战略态势	(90)
第二节 一体化战略	(100)
第三节 多元化战略	(104)
本章内容小结	(110)
本章案例:江苏春兰多元化扩张之困	(111)
第六章 竞争战略	(113)
第一节 成本领先战略	(113)
第二节 差异化战略	(116)
第三节 集中化战略	(119)
第四节 动态竞争战略	(121)
本章内容小结	(123)
本章案例:格兰仕的竞争战略	(124)
第七章 兼并收购战略	(127)
第一节 并购战略的含义和类型	(127)
第二节 企业并购的动因	(129)
第三节 并购战略的实施	(131)
第四节 并购战略的风险及其防范	(135)
本章内容小结	(139)
本章案例:吉利并购沃尔沃	(140)
第八章 战略联盟	(143)
第一节 企业战略联盟概述	(143)
第二节 企业战略联盟主要类型	(150)
第三节 企业战略联盟运作与管理	(155)
本章内容小结	(162)
本章案例:乐凯与柯达联盟的土崩瓦解	(162)

第九章 品牌战略	(167)
第一节 品牌基本概念	(167)
第二节 品牌战略的内涵	(170)
第三节 企业品牌战略的构建	(173)
本章内容小结	(182)
本章案例:三星卓越的品牌战略	(183)
第十章 国际化战略	(186)
第一节 国际经营环境与企业海外投资的动机	(186)
第二节 国际化战略的类型	(190)
第三节 海外市场的进入模式	(194)
第四节 国际化战略下的组织结构	(198)
本章内容小结	(203)
本章案例:国际化战略:海尔 PK 华为	(203)
第十一章 行业演化不同阶段的企业战略	(206)
第一节 行业演化的周期性	(206)
第二节 分散行业中的企业战略	(209)
第三节 集中行业中的企业战略	(213)
第四节 新兴行业中的企业战略	(216)
第五节 成熟行业中的企业战略	(219)
第六节 衰退行业中的企业战略	(225)
本章内容小结	(229)
本章案例:IBM 公司兴衰的奥秘	(229)
第十二章 企业战略的评估与选择	(233)
第一节 企业战略的评估标准	(233)
第二节 企业战略的评估方法	(235)
第三节 企业战略的选择	(251)
本章内容小结	(258)
本章案例:M 公司在本国市场东山再起之谜	(259)
第十三章 企业战略的实施	(261)
第一节 战略实施概述	(261)

第二节 战略实施与组织结构	(268)
第三节 战略实施与企业文化	(277)
本章内容小结	(285)
本章案例:从“土狼文化”到“大象文化”	(285)
 第十四章 企业战略的控制	(288)
第一节 战略控制及其类型	(288)
第二节 战略控制的过程	(293)
第三节 战略控制的方式与方法	(295)
第四节 战略类型与战略控制	(298)
本章内容小结	(300)
本章案例:山姆·沃尔顿的战略控制方法	(301)
 第十五章 企业战略的变革	(304)
第一节 企业战略惯性的内涵和动因	(304)
第二节 企业战略变革的类型和方式	(307)
第三节 企业战略变革的过程	(310)
本章内容小结	(315)
本章案例:海尔集团的战略变革	(316)
 参考文献	(319)

第一章 企业战略管理概论

我们正在逐步进入一个战略竞争的时代。竞争是市场经济的灵魂。当前市场竞争的一个重要特点是,企业外部环境变化的速度和幅度比以前任何一个时期都更加迅猛和广泛。在政治、经济、军事、自然、社会、法律、文化、技术诸多因素中,每一因素的变化节奏都明显加快,而且多因素的综合影响也大大超过任何一个单个因素的作用,市场机会和市场风险就蕴藏在这些变化之中。其中任何一方面的变化,都可能导致一批企业的崛起,也可能导致另一批企业的衰亡。生生死死,起起落落,其中最重要的因素就是企业对自身发展战略的把握。正确的战略能够使企业及时抓住市场机会,因势利导,借风行船,驶入发展的快车道;而错误的战略,则往往把企业引入市场经济的急流险滩,使企业落入市场的陷阱和漩涡而不能自拔。企业家柳传志对此深有体会,他认为,在当今这个复杂多变的世界上,一个企业如果不能正确制定和及时调整自己的发展战略,那必将面临巨大的风险。

第一节 企业战略的内涵

战略,英语为 strategy,源于希腊语的 stratagia,原为军事用语,指的是作战谋略。《简明不列颠百科全书》认为: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”。《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。”

近代史上的军事家们对“战略”也有过精辟的论述。德国著名的军事战略家冯·克劳塞维茨说:“战略是为了达到战争目的而对战术的运用。战略必须为整个军事行动规定一个适应战争目的的目标。”与他同时代的另一位德国军事战略家毛奇也曾经说过:“战略是一位统帅为达到赋予他的预定目的而对自己手中掌握的工具所进行的实际运用。”政治家、军事家毛泽东也曾经指出:“战略问题,是有关战争全局规律性的问题。”他

还进一步指出:“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。”

随着生产力水平的不断提高和社会实践内涵的不断丰富,“战略”一词后来又被人们广泛地用于军事之外的其他领域,从而给“战略”一词增添了许多新的涵义。当我们将战略思想运用于企业经营管理活动时,就逐渐产生了企业战略这一概念。

一、企业战略的内涵

管理学大师彼得·德鲁克有一句名言:“对企业来言,未来至关重要。经营战略使企业为明天而战。”在他看来,企业战略是着眼长远、适应企业内外形势而作的总括性发展规则,它指明了在竞争环境中企业的生存态势和发展方向,进而决定了最重要的工作内容和竞争方式。

进入新世纪以来,世界市场更加风云变幻,企业组织也反复经历着重整组合。置身于如此动荡的生存环境,企业若想取得持续稳定的发展,就必须在事关企业发展方向的综合决策方面作出相对稳定的、基本正确的战略规划。也正因为如此,企业战略管理已经成为欧美企业界竞相尊奉的制胜法宝。全美 500 家最大的工商企业无一例外地都制定了自己的发展竞争战略,在哈佛商学院(HBS),与企业战略相关的课程被列在工商管理教学内容之首。

企业要在复杂多变的环境中求得生存和发展,必须对自己的行动进行通盘的谋划。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、企业计划、企业政策或企业家活动等。直到 20 世纪 60 年代,美国管理学家 H. I. 安索夫的《企业战略论》一书出版后,企业战略才作为一种具有特定内涵的概念,开始在企业管理学中使用。关于企业战略的含义,安索夫认为,战略主要是关注企业内部和外部的变化,特别是关注企业生产的产品构成和销售市场,从而决定企业干什么事业,以及是否要干。美国的彼特·F. 德鲁克认为企业战略必须回答两个问题:我们的企业是什么?它应该是什么?总之,企业战略关系着企业未来的发展方向、发展道路、发展行动等。还有人认为,经营战略是用来指导企业行为的一系列规则,并且认为这种规则有四类:

(1) 企业现在和将来经营成效的测量标准,即战略要达到的目标。

(2) 发展企业同其外部环境关系的规则,包括企业将开发什么样的产品和技术,产品在何处销售、销售给谁,企业怎样获得胜过竞争者的优势等。

(3) 在企业内部建立关系和运转过程的规则。

(4) 企业用于指导其日常经营活动的规则,称为作业政策。

综合上述观点,我们把企业战略定义为:企业战略是企业面对激烈变化、严峻挑战的环境,为求得长期生存和不断发展而进行的总体谋划。它是企业战略思想的集中体现,是对企业经营范围的科学规定,同时又是制定各项具体策略和计划的基础。更具体

地说,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,规定企业的经营范围、成长方向和竞争对策,合理地调整企业结构和分配企业的全部资源,从而使企业获得持续、稳定的发展。从其制定要求看,战略就是用机会和威胁评价现在和未来的环境,用优势和劣势评价企业现状,进而选择和确定企业的总体、长远目标,制订和抉择实现目标的行动方案。

需要强调说明的是,企业战略又是一个以变革为实质内容的概念。现代企业生存于激烈变化、严峻挑战的环境中,要在这种环境中生存发展,必须通过不断革新来创造性地经营和管理企业。也就是必须通过制定和实施具有革新实质的战略,使企业从适应(或不适应)目前的环境状况,转变成适应未来的另一种环境,从而在根本上维持和发展企业的战略竞争能力。要变革企业,就要正确地回答以下四方面的问题:(1)应该变革什么?(2)应该向什么方向变革?(3)应该变革到什么程度?(4)怎样实现这些变革?这也是企业战略所要解决的本质性问题。

总之,企业在变化激烈、挑战频生的环境中,必须探索未来的动向,寻求未来市场的机会,变革企业现有的经营结构,选择通向未来的发展途径。

二、企业战略的特点

1. 全局性

企业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动,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活动的有机组成部分在战略中出现的,这样也就使企业战略具有了综合性和系统性。

2. 长远性

企业战略,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(5年以上)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,是长远发展的起步。凡是为适应环境条件的变化所确定的长期基本不变的行动目标和实现目标的行动方案,都具有战略的性质。而那种针对当前形势灵活地适应短期变化,解决局部问题的方法都是战术。

3. 抗争性

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总体方案,同时也是针对来自各方面的冲击、压力、威胁和困难而制定的行动指针。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、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,现代市场总是与激烈的竞争密切相关

的。经营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,企业制定经营战略就是为了取得优势地位,战胜对手,保证自己的生存和发展。

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、前进道路,以及所采取的基本方针、重大措施和基本步骤,战略对这些方面作出了原则性的、概括性的规定,具有行动纲领的意义。它只有通过展开、分解和落实等过程,才能变为具体的行动计划。

企业战略的上述特点,决定了企业战略与其他具体决策、策略、计划、方案的区别。根据上述企业战略的特点,我们又可以说,企业战略是管理者对企业中那些具有长远性、全局性、竞争性和纲领性的重要问题所进行的谋划。

企业战略的上述四个特点,同时也决定了企业战略决策的特点:

(1) 其决策的对象是复杂的,很难把握住它的结构,并且是没有先例的,在问题处理上也往往没有经验可循。

(2) 其面对的问题常常是突发的、难以预料的,所依靠的是来自外部的关于未来如何变化的难以确定的情报。

(3) 其决策的性质直接涉及企业的前途。进行这种决策不仅要有长时间的准备,而且其效果所持续的时间也长,风险也大。

(4) 评价困难,难以标准化。

第二节 企业战略要素

一般说来,企业战略由以下四个要素组成,这四个要素决定了企业战略管理的基本范围和内容。

一、经营范围

经营范围是指企业所从事的生产经营活动的领域。它既反映出企业目前与其外部环境相互作用的程度,又反映出企业计划对外部环境施加影响的要求。对于大多数企业来说,应该根据自己所拥有的资源、所处的行业以及市场需求的状况来确定经营范围。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。从产品角度来看,企业可以按照自己产品系列的特点来确定经营范围,如电力企业、钢铁企业等。企业还可以根据产品系列内含的技术来确定自己的经营范围,如自动化仪表企业、光导纤维企业等。一般情况下,在企业的经营范围之内,是不应该相互矛盾的。尤其在多种经营的情况下,企业不能只从某一行业的角度来定义自己的经营范围,需要多方位、多层次地研究自己的市场和顾客。如:某生产胃药的企业,开始生产白酒,并大做广告“某某好白酒,伴君好享受”,事实上,作为既生产胃药又制造白

酒的企业来说,其两种产品是不相容的,结果是很难保证经营范围的准确界定。

二、资源配置

资源配置是指企业过去和目前所有资源(人力资源、金融资源、设备资源、土地资源、技术资源、信息资源、关系资源等)组合的比例和模式。资源配置的优劣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难以模仿的方法,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。如果企业资源贫乏或处于配置不力的境况,则企业的经营范围便十分狭窄,竞争优势也无从谈起。

把资源配置作为企业战略的构成要素是著名管理学者霍弗和申德尔的观点。他们认为,资源配置不仅是战略中最重要方面,而且在确保企业获得成功上也比经营范围更为重要。霍弗曾于1973年对企业面临的战略挑战和应对的问题进行了研究。他发现,当企业面临重大的战略挑战时,大多数获得成功的企业会有三种不同的反应:第一,企业的经营范围和资源配置都发生了变化;第二,仅仅是企业的经营范围发生了变化;第三,仅仅是企业的资源配置模式发生了变化。而那些在重大战略挑战面前没有成功的企业,则一般没有上述反应。这说明,当企业所面对的外部环境发生变化时,一般都要求对已有的资源配置模式或配置比例或多或少地加以调整,以支持企业的战略行动。

三、竞争优势

竞争优势是指企业通过对其资源配置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有利的市场竞争地位。

20世纪60年代以来,无论是在国际市场上还是在国内市场上,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途径。还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和技能的应用方式。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。具体说来,竞争优势可以来源于三个方面,即:

- (1) 通过兼并方式,谋求并扩张企业的部分优势。
- (2) 进行新产品开发并抢在竞争对手之前将产品投放市场。
- (3) 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。

四、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获得的各种共同努力的综合效用。就是说,整体大于各部分简单相加之和。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,即取得“ $1+1>2$ ”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企业充分地利用已有的人员和设备,共享由经验曲线所形成的优势等。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。

3. 销售协同

销售协同作用产生于企业各事业部对企业所拥有的销售渠道、销售机构和推销手段的共同使用。老产品能引导新产品走进市场,新产品又能为老产品壮大声势;老市场能为新市场提供示范,新市场又能为老市场扩大范围,这样,企业便可以减少费用,获得较大的收益。

这三种协同作用实际上是发生在生产经营活动过程的三个阶段上,说明企业在每个阶段上都可以形成自己的协同作用。

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,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。

一般来说,衡量企业协同作用的方法有以下两种:一是在企业收入既定的条件下,评价由于企业内部各经营单位联合经营而导致的企业成本的下降;二是在企业投资既定的条件下,评价由于企业内部各经营单位联合经营而导致的企业纯收入的增加。

第三节 企业战略的层次

企业战略一般分为三个层次:企业层战略、业务层战略、职能层战略。对企业战略进行层次划分的意义在于:既保持了企业战略的统一性和整体性,使企业资源的配置最大程度地适应企业长期发展目标的要求,又满足了分权管理的要求,增加了企业活动的灵活性,使决策更切合实际,把对资源利用的责任落实到具体的部门、小组和个人。一般来讲,企业的战略层次总是力求与企业组织层次和权力层次相一致,以保证责任与权力的对等。

一、企业层战略

企业层战略又称总体战略,是企业最高管理层为整个企业确定的长期目标和发展方向。企业层战略的主要任务是确定企业的业务组合,即决定企业活动所涉及的业务范围种类,合理安排各类业务活动在企业业务总量中的比重和作用,明确各类业务之间的相互关系,以及这些业务在战略期内的发展方向。企业层战略一般有四种类型:

(1) 维持型战略。保持原有的业务组合和资源分配原则与方式。

(2) 发展型战略。调整业务组合,鼓励某些业务迅速发展,从而实现企业整体业务组合的改变与发展速度的提高。

(3) 衰退型战略。抑制某些业务的发展,甚至在一段时间内减缓企业的发展,以实现业务组合的调整,从而避免在十分不利的外部环境下,或是避免在尚未发现环境变化原因和变化趋势的情况下因急于作出反应而产生的风险。

(4) 退出型战略。即对业务组合进行较大规模的变革,退出某些关键业务。

企业层战略主要包括以下内容:

1. 决定企业整体的业务组合和核心业务

选择业务组合和核心业务是企业层战略的首要任务。恰当的业务组合使企业能在充分利用现有竞争优势的同时,不断淘汰那些不具有优势和没有发展前景的业务,同时培育具有发展潜力的业务。对企业来说,企业层战略的制定,必须明确企业的核心业务类型,必须避免由于增加不适当的业务而导致企业弱化或丧失核心竞争力。为此,在制定企业层战略的时候,需要明确以下问题:(1) 企业现有业务组合是否仍旧合理,企业是否需要进入新的业务领域;(2) 因为企业资源和能力的有限性,企业在确定新业务发展的同时是否需要退出某些旧的业务领域以及何时退出、以何种方式退出;(3) 在保留的业务类型中,哪些业务是应该继续发展的,哪些业务是需要维持现有能力的,哪些业务是应该减少支持、及时收割的;(4) 各类业务的管理重点在哪里,管理权力中心应放在何处,具体的政策又是什么;等等。

2. 根据业务组合和各类业务在组合中的地位与作用,决定基本战略业务单位及对各战略业务单位的资源分配方式和分配次序

企业层战略对资源的分配一般只将资源分配给各战略业务单位(SBU)。因为核心业务关系到企业整体的生存和发展,而且占用的资源量较大,所以在一般情况下,还需要企业层战略对这部分资源的使用作进一步安排。而其他非核心业务所分配资源的具体使用,一般由业务战略确定,企业层战略只提出对资源使用效果的要求,并决定对资源使用效果的评价、考核方式和制度。各业务之间发生的活动和利益的协调也需要由企业层战略确定。

3. 建立战略变革决策机制

在战略期内,追逐环境变化,对重大、关键环境变化及时作出战略调整,是企业层战

略的又一任务。各类企业由于所处环境的不确定性在程度上存在差异,因此当其面临不同的环境变化特征时,对环境变化的响应速度和反应程度也各有不同的要求。企业应根据预先设计(定期检查修正)的反应信号的强度,对达到规定强度的环境变化及时作出行动上的调整或是战略上的改变,在环境发生巨变的情况下,甚至需要对企业战略的根本方面以及相应的组织结构和关系进行变革。

以上企业层战略的三大内容主要是从长期发展的角度着眼,力求实现企业业务结构的基本合理、相对稳定以及有序转移。但从企业战略管理的实际看,环境总是在变化的,在战略期内环境保持稳定,从而使企业的战略安排得以完全实现的情况越来越少了。这样,就需要企业战略保持一定的弹性。对战略管理划分层次就是适应这一要求的一种做法:企业最高层只决定业务框架和大致的资源分配,由更了解、更接近环境的业务层具体制定业务战略,具体安排资源的使用和活动控制,承担业务成败的责任,并提出实现企业层战略对各项职能的要求。业务种类多的企业一般会存在可以由若干战略业务单位(SBU)共享的职能活动,如采购、销售、培训等。对这些共享性高的职能活动,需要决定是否由企业层战略加以调节,以获得职能活动的协同效应。

企业层战略适用于具有多项业务类型,或是进行跨国经营的企业。对只有一项业务类型的企业来说,如果其业务在跨地区经营时差别不大,就没有必要增加一个战略管理的层次,这些企业的战略管理就应从业务战略开始。如果企业虽然只有一个业务类型,但其所涉及的地区(国别)在对业务活动的要求和限制上的差别很大,使得同一类业务活动在不同地区实际上表现出完全不同的活动类型和特征,企业就需要在企业层战略中不但确定该业务的发展方向和方式,还要确定该业务在不同地区的发展战略和相应的政策(实际上企业层战略与业务层战略仍是重合的),即需要在企业层战略之下设立地区层战略。

二、业务层战略

业务层战略又称为竞争战略,即由各业务管理中心——战略业务单位根据企业层战略决定的业务组合和各业务的地位与发展方向,确定本类业务的具体竞争方式和资源使用重点。业务层战略主要包括以下内容:

(1) 决定本业务对实现企业发展应做出的贡献类别和数量,决定本业务的发展方向和发展远景,以及本业务活动与企业内其他业务活动的关系,包括需要与企业内其他业务共享的资源和职能。

(2) 决定本业务的涵盖范围,包括本业务在业务价值链上的位置和业务活动涉及的价值链长度,明确业务活动所采用的基本技术类型和技术开发潜力,研究其目标市场的类型、结构、竞争状况和变化趋势。

(3) 确定本类业务的核心活动方面、基本竞争战略种类,以及获得市场利润并控制目标市场的方式。