

企业经营战略

— 集成整合途径与案例

陈继祥 吴振寰 编著

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

上海交通大学出版社

F272.3

16

上海交通大学“九五”重点教材

企 业 经 营 战 略

——集成整合途径与案例

陈继祥 吴振寰 编著

上海 交 通 大 学 出 版 社

内 容 简 介

本书从市场经济的微观角度出发,结合目前世界上的战略管理动态和发展趋势的研究,对企业在行业竞争中如何制定相应的经营策略具有新意地进行了论述。全书共分十二章,内容包括:企业经营战略的沿革及战略管理程序基本模式,企业经营的三维关联分析,企业经营目标,经营战略的分析工具和评价技术,企业基本经营战略,竞争结构和竞争战略,企业集团的生产发展和竞争共存,行业演变过程中的策略选择,短期经营目标和职能策略,企业经营战略的实施,经营战略控制,企业结构变革中的战略思维等。

本书可作为 MBA 或管理类专业高年级学生和研究生教材或参考书,也可供企业管理人员阅读。

图书在版编目(CIP)数据

企业经营战略:集成整合途径与案例/陈继祥,吴振寰编著. —上海:上海交通大学出版社, 2000

ISBN 7-313-02279-4

I. 企… II. ①陈… ②吴… III. 企业管理-经营决策 IV. P272

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 38592 号

企业经营战略

——集成整合途径与案例

陈继祥 吴振寰 编著

上海交通大学出版社出版发行

(上海市番禺路 877 号 邮政编码 200030)

电话: 64281208 出版人: 张天蔚

立信会计常熟市印刷联营厂印刷 全国新华书店经销
开本: 850×1168(mm)1/32 印张: 9 字数: 229 千字

2000 年 1 月第 1 版 2000 年 10 月第 2 次印刷

印数: 3001~8050

ISBN 7-313-02279-4/F·329 定价: 13.50 元

版权所有 侵权必究

前 言

现今我国企业的经营氛围悄然地发生着剧烈而深刻的变化，传统短缺经济下供不应求的关系已演变成供过于求的关系。企业不仅要面对国内对手的竞争，而且常常要迎接来自于海外的强大对手的挑战。激烈的竞争使企业在产品、质量、价格、品牌、营销、技术等各个方面进行全方位的较量。在竞争的格局中，同时又常出现对手之间的同盟合作，以求得彼此双赢的局面。企业追求的目标也由满足所有者经济利益极大化，转变成满足社会中利益攸关者的需要。只有这样才能保持企业绩效长期良好。传统的企业管理模式，以高度专业化分工为基本特征的纵向分层次、横向分部门的组织结构让位于对有关的人、技术、信息进行集成的平面流程式的现代企业管理的新模式。

全球的经济发展主流正由工业经济向以知识和信息的生产、传播和使用为基础，以创造性的人力资源为依托，以高科技产业为支柱的知识经济转移。中国经济也由劳动密集的农业经济和资源密集的工业经济向科技和信息为特征的知识经济迈进。传统短缺经济下的经营思路与操作方式是维持不了企业生存的，而幼稚的市场经济状态下的管理对策和运营程序也难以使企业持续发展。发达国家的工商实业界和管理经济界不断出现的新的管理理论与管理实践体现了新的经济时代下企业管理的发展趋势。我们要在新的经济浪潮中迎接挑战，抓住发展机遇，同时借鉴发达国家的成功经验，研究先进的管理理论和方法。

企业经营成败沉浮的原因困扰着工商实业界，也吸引着管理学术界；特别是在世纪之交的今天，不乏种种引人深思的案例。许多名不见经传的小企业，若干年后成为实力雄厚的大公司。数年前，一个只有几十个人，十几万资金的小厂，而今发展成拥有几十

亿规模的企业集团。当然也有反例,有些原本相当不错的公司,在短短几年中,落得个为生存而疲于奔命的结局。究其原因当然多种多样,但这些情况都与企业的发展思路、经营战略有密切关系。如果企业对持续发展的思路,提升竞争优势的方法有深刻透彻的理解,善于利用有限的资源,采取适当的经营方式,企业便能发展壮大,即便在险恶的环境中,也能维持生存,在适宜的环境中,更能抓住机遇,健康发展。如果对经营战略一无所知,经营决策仅凭个人经验和主观臆断,企业的命运、前途会相当危险。

本书从中国企业经营战略管理的现状出发,借鉴吸收了国外近年来发展的有关综合理念和先进方法,力图系统全面地阐述企业战略管理的三大基本内容:企业经营战略的制订、实施经营战略的评价和经营战略的控制。全书共分十二章:第一章介绍企业经营战略的历史沿革和战略管理的框架结构;第二、三、四章讨论组织的宗旨、企业的外部环境、内部实力、经营目标和经营战略的评价;第五、六、七、八章从企业的业务角度研究企业的发展和竞争战略,行业演变与企业的相应策略;第九章讨论短期目标和企业职能部门策略问题;第十、十一、十二章讨论企业经营战略的实施、控制和企业结构变革中的战略思维问题。每章例举了2~3个案例,并附有习题。

本书撰写过程中,得到了上海交通大学陈俊芳教授、宣国良教授和石金涛教授的关心和指导,东华大学顾庆良教授和戴昌钧教授的支持和帮助,在此致以深切的谢意。

企业经营战略管理是一门新兴而又综合的工商管理核心学科,也是一门整合型课程,有许多涉及众多学科的综合问题需要发掘和解决。由于作者水平有限,本书的缺点和错误在所难免,恳请读者不吝指正。

陈继祥 吴振寰

1999年10月

目 录

第一章 导论	(1)
第一节 企业经营战略的沿革	(2)
第二节 战略管理程序的基本模式	(10)
案例 1 微软公司	(17)
案例 2 日本奇袭世界轿车市场的战略	(19)
第二章 企业经营战略的三维关联分析	(22)
第一节 经营方向的确立	(22)
第二节 外部环境的分析	(27)
第三节 内部实力的评估	(38)
案例 1 波音公司的 2016 年愿景	(44)
案例 2 进入空运行业的巨大障碍	(46)
案例 3 卡尔胜公司的目标一致性	(47)
第三章 企业经营目标	(49)
第一节 企业使命的形成及其表述	(49)
第二节 企业经营目标和目标体系	(55)
第三节 企业经营目标的制订	(64)
案例 1 亚马孙公司在互联网上的崛起	(66)
案例 2 西尔斯超市的一个模糊使命	(67)
第四章 经营战略的分析工具和评价技术	(69)
第一节 经验曲线	(69)
第二节 市场增长-市场占有率矩阵	(78)
第三节 行业引力-企业实力矩阵	(91)
第四节 生命周期分析	(97)
第五节 经营战略的评价和选择	(103)

案例 1	钻石国际旗下的美国扑克牌公司	(106)
案例 2	美国电话电报公司的多样化战略	(106)
案例 3	成本领先与差异化战略:巨人在巨人食品 的成功	(107)
第五章	企业基本经营战略	(109)
第一节	企业基本经营战略的分类	(110)
第二节	基本经营战略的选择	(116)
案例 1	可口可乐公司成功的秘密	(119)
案例 2	纽约地铁的战略实施	(120)
第六章	竞争结构和竞争战略	(122)
第一节	市场经济本质特征的体现——竞争	(122)
第二节	行业的竞争结构和竞争强度	(133)
第三节	基本竞争战略和同行竞争策略	(141)
案例 1	进入日本汽车市场	(146)
案例 2	沃·玛特连锁店的购买者力量	(147)
第七章	企业集团的产生发展和竞争共存	(150)
第一节	企业集团的自身发展分析	(151)
第二节	集团群体的运动模型	(153)
第三节	恰当规模、适度竞争	(158)
案例 1	势均力敌的竞争者——百事可乐和可口 可乐	(159)
案例 2	造纸行业中的横向一体化——联合公司和 乔治亚-太平公司	(160)
第八章	行业演变过程中的策略选择	(163)
第一节	行业演变过程与趋势	(163)
第二节	行业演变与企业策略选择	(173)
第三节	钻石模型	(183)
案例 1	阿平顿公司的林地鞋	(186)

案例 2 在照相机以及汽车行业中的国际合资企业	(187)
案例 3 卡尔森公司的集成型多样化的复杂性	(188)
第九章 短期经营目标和职能策略	(190)
第一节 短期经营目标	(190)
第二节 生产发展策略	(194)
第三节 技术开发和研究策略	(205)
案例 1 埃克森石油公司	(216)
案例 2 伊利诺工具集团公司的多部门结构	(217)
案例 3 贯穿几个行业的质量管理的改善	(218)
第十章 企业经营战略的实施	(220)
第一节 经营战略实施的内涵和主要因素	(220)
第二节 组织结构和信息沟通	(226)
第三节 领导人员在战略实施中的手段和作用	(239)
案例 1 西南航空公司的领导风格	(247)
案例 2 百事可乐的特色文化	(249)
第十一章 经营战略控制	(251)
第一节 战略控制过程的基本模式	(251)
第二节 控制系统和控制中的反馈	(253)
第三节 战略控制执行中的几个具体问题	(257)
案例 1 通用电气公司的战略转移	(259)
案例 2 大公司也要重视经营环境	(261)
第十二章 企业结构变革中的战略思维	(263)
第一节 企业生产过程的现代化集成	(264)
第二节 组织结构的重整	(266)
第三节 生产过程和组织结构的战略思维	(268)
案例 1 快餐连锁店的战略重塑	(269)
案例 2 固特异轮胎橡胶公司的组织结构扁平化	(273)

第一章 导论

治大国，若烹小鲜。

老子：《道德经·六十章》

传统的计划要解决的问题是“将来什么最可能发生？”

基于不确定的规划要解决的问题是“已经发生的哪一些因素会创造未来？”

彼得·德鲁克：《巨变时代的管理》

在市场经济逐步由幼稚向成熟的发展过程中，原先企业在传统的短缺经济体系中所形成的一切听命于上级主管部门的安排，按照国家调拨的原材料、设备、能源，完成规定的生产计划任务的经营方式，已经满足不了企业生存的起码要求。现今我国市场经济的逐步成熟，不仅要求企业投入国内市场的竞争，而且要求企业积极参与国际市场的竞争。在如今经济全球化的时代，企业发展的好坏，经营的得失，常常可追溯到企业的经营战略。在市场成为经济资源的基本配置形式，又是企业收益惟一来源时，企业渐渐意识到，必须综观全局，从战略高度出发来研究企业如何运用各种手段达到资源的优化配置，如何充分利用环境所提供的有利机会，改善自身的素质，这样才能求得发展壮大，免遭失败破产的结局。因此，企业经营战略管理日益成为经济学界、管理学界和工商实业界的一个重要课题。通过比较分析世界上市场经济体制成熟国家的企业经营战略和战略管理的理论与实践，从中发掘出有益于我国企业经营的经验和教训，特别是系统地分析国外现代战略管理的观念、思路、措施以及案例，结合我国企业的具体现状和发展前景，对在我国企业中实施正确的战略管理是非常有益的。

第一节 企业经营战略的沿革

如果企业要在错综复杂的市场环境中谋求生存,在变动剧烈的过程中发展壮大,就得对企业本身的构成要素有正确的认识,对所处的环境有相应的适应能力。这是经营战略所要解决的基本问题。战略是一个广泛地应用在军事、经济、政治、商业和管理等各个领域上的重要概念。它最先应用于军事上,是指挥军队的艺术。在战争中,敌我友的力量对比,战争发展的态势瞬息万变,既错综复杂又充满不确定性,因而战略的概念在军事领域中首先形成是相当自然的。然后,这一概念才逐渐渗透到政治、经济、管理以及其他领域中。不过,军事方面的战略概念强调手段与目的的联系,更偏重于手段。这些手段的出发点在于研究敌方的意图及其将会采取何种行动,针对敌方的意图和会采取的行动,我方在何时何地应采取何种行动。因此,军事方面的战略具有强烈的对抗色彩。我国早在 2000 多年前的春秋战国时期,战略思想和竞争观念在《孙子兵法》、《孙臆兵法》、《吴子兵法》、《尉缭子》以及《司马法》五部著作中就有了深刻而集中的阐述。以孙子为代表的先秦兵家具有丰富而成熟的战略哲理和策略观念,对以后世界范围内的军事思想和管理观念的发展,具有深远广泛的影响。市场竞争与军事战争虽然表面形式完全不同,但战略思想和竞争观念的体现却是相一致的。战场和商场都是双方或几方面进行对峙抗争、斗智斗勇的场所。参与各方均对各自的人、财、物以及信息资源进行组织、谋划、领导和监控。对抗活动出现资源的消耗,各方均企图削弱对方,同时谋求自身发展和壮大,以取得更大利益,实现期望的目标。市场竞争和军事战争的过程都存在进攻、防御、反攻、撤退等各个环节,也都有胜利和失败的结果。

把军事上的战略概念应用于企业的经营管理,便产生了企业经营战略。所谓的企业,是社会生产力组织和商品经济的基本单

位,是从事生产活动、商业活动、劳务活动或服务活动,独立核算,自我发展的基本经济实体。企业通过资本、土地、劳力等生产要素的组合进行生产活动并在向社会提供产品和服务的过程中,满足社会的需求,同时获得利润。所谓的经营,指的是企业独立地建立系统结构,从事涉及生产、技术、财务和人事等范围的产供销活动,以适应外部环境,实现组织目标的功能。经营存在于从事独立经济活动的企业中,非独立活动的企业不存在经营问题或只是局部地存在一些经营问题。企业从事经营活动的先决条件是企业开放系统。它在一定的动态环境中生存和发展,需要独立分析判断外部环境。经营活动是一种综合性的作业活动,包括战略规划活动、研究开发活动以及财务会计活动等等。为了有效地开展各种经营活动,企业只有建立适当的组织结构,才能实现其既定目标。

企业面临复杂多变的环境,要求得到长期生存和不断发展,就必须进行总体上的长期谋划,这就是经营战略。

一、经营战略管理的演化

经营战略管理由简单的、隐式的、无意识的初级状态渐渐转变为综合的、显式的、成熟的高级状态的过程,按时间顺序大致可以分为五个阶段:财务预算控制阶段,长期规划阶段,事业级战略规划阶段,公司战略规划阶段和战略管理阶段。

20世纪60年代前,在企业的管理过程中,存在着一种类似于总体谋划的活动。战略是以一种非正式的隐蔽的方式在企业的职能部门活动中体现出来,它包含在企业的财务预算控制或长期规划中,也可通过公司政策或企业家的活动体现出来。

随着企业所处的外部环境的改变,诸如消费者需求结构变化,科学技术的迅速发展,国内外市场竞争日趋激烈,企业意识到必须采取新的管理模式。在对新的环境分析的基础上,为谋划企业自身的未来,人们对经营战略的内涵以及战略管理的认识是逐步加深的。经营战略一方面体现出一种组织的特征,要与企业的

内部层次关系相对应,与组织层次的权力范围相对应,层次越高,权力范围越大,与之联系也越紧密;另一方面又表现出一种过程的特征,经营战略可以表现为战略的制定、战略的实施和战略的控制等一系列过程性的行为。这一系列的行为不断循环反复,不断螺旋式上升,从而组成为连续的一系列过程。

60年代初,美国著名的管理学者阿尔福莱德·钱德勒通过对通用汽车公司、杜邦化学公司、标准石油公司等大型企业经营历史的潜心研究,发表了《战略与结构——美国工商企业的篇章》一书,掀起了研究企业经营战略问题的浪潮。在这部著作中,钱德勒认为经营战略就是确立企业长期基本目标,为实现这些基本目标而作的一系列行动途径的选择,以及由此引起的企业重要资源的配置。钱德勒还阐述了环境、战略、结构三者的关系,认为战略应该适应环境,同时应该决定组织结构。他指出,在实施新战略时,组织结构改革延缓的原因在于新的战略对新的组织结构的要求的力度有待增强,以及高层管理人员对新战略的要求还缺乏足够了解。在现实的经营管理中可见到同样的权力结构、人事关系、沟通渠道进行着新与旧的战略所要求的不同经营活动的事例,但停留在实施旧战略的企业一定会越来越没有效率。战略的发展更新是环境变化中形成的机会和需要对企业作用的结果。人口的变化,技术的发展,使得现有的和潜在的资源使用变得更有效益。如果高级管理人士不能有效地进行经营战略的调整,他们就无法成为达到基本经济要求的企业家。

在70年代,全球的经济环境剧烈动荡,发达国家的经济管理学界提出并深化了战略管理的概念,一方面为今后的企业战略管理理论的发展奠定了基础,另一方面又极大地推动了企业的战略管理实践。企业中相应建立了战略规划部门,董事长和总经理一级的高级管理人员亲自负责企业的战略规划工作,战略咨询业务也蓬勃发展,战略管理方面的论著与杂志随之大量涌现。战略思想日趋丰富和完善,使战略管理形成了一个新的学科,成为具有深

远意义的新的研究领域。

进入 90 年代后,由于全球经济的改变,从一个以钢铁、汽车和道路为特征的工业经济进入到以半导体、计算机和通信网络为特征的新的经济形态。各种战略概念在动荡变化环境中也不断创新,被赋予新的内容。这些概念给企业的各种管理层次提供了一个整合一致的行为框架,使管理人员的注意力集中于新呈现的战略主题。美国贝恩公司对管理工具和技术的应用进行了长达五年的跟踪调查。调查从 1993 年开始到 1997 年结束,对象为 15 个国家的高级管理人员,共收到 4100 多份反馈意见,还对 200 多位人员进行了专题访问。调查中发现一半以上的公司使用的管理概念有以下十种:

(1) 制订、实施一个使企业经营绩效能长期优良的战略规划。1997 年该管理概念的公司使用率是 90%。

(2) 与顾客、供应商甚至竞争者建立业务合作关系的战略同盟。1997 年该管理概念的公司使用率是 68%。

(3) 说明企业将来是什么,如何才能实现使命的远景报告。1997 年该管理概念的使用率是 87%。

(4) 不是局限于削减成本,而是通过扩大收入,提高利润的增长战略。1997 年使用率是 61%。

(5) 建立顾客认为有价值,而竞争者又几乎不能模仿的核心能力。1997 年该管理概念的使用率是 67%。

(6) 重新设计业务流程,以提高生产能力的流程再造。1997 年该管理概念的使用率是 64%。

(7) 把企业自身经营业务能力与最优秀的对手进行对比的标杆管理。1997 年该管理概念的使用率是 86%。

(8) 把工资奖励与特定业务目标的实现紧密挂钩的绩效报酬。1997 年该管理概念的使用率是 78%。

(9) 专注于确定和满足顾客需求的顾客满意评定。1997 年该管理概念的使用率是 79%。

(10) 为了减少成本、提供更好产品和服务而排除产品缺陷的全面质量管理。1997 年该管理概念的使用率是 60%。

这十种概念中几乎全与企业经营战略密切相关,有的是战略管理的直接表述。根据调查,1997 年,60% 以上的公司通过实施上述一种或数种的战略管理工具来改善企业经营状况,增加企业收入。这些管理手段深入应用,给战略管理发展提供了强大的动力,对战略的内容和实施过程从理论上和实践上提出了更高的要求。

二、经营战略的战略管理

一般说来,企业的经营战略指的是按照企业在长期经营所要求达到的目的,与外部环境和内部条件相适应,作资源分配的决策,提出达到目的的途径和手段。这里提出了三个最基本的相互制约的要素,即:目的、手段和条件,也就是在一定的外部环境和内部条件下的企业的经营目的以及达到目的的手段。

基于上述经营战略概念的内涵,企业经营战略具有以下的主要特征:

企业经营是由企业高层领导作出的决策。由于企业经营战略涉及到企业的整体,即既涉及到企业资源的调配和使用,也涉及到企业内部的各项职能和各个经营事业单位,只有高层领导才能全面地、综合地考虑到企业的各个方面,有权对资源进行调度,因而高层领导参与决策是不可少的。战略性的决策通常都涉及到相当数量的财力、物力、人力资源的使用,无论这种资源是从外部取得还是从内部调配,一旦作出决策,就要在一段时期内采取一系列措施,保证这种资源有足够的来源。

战略性决策通常是涉及面很广的决策。如对于用户构成、竞争重点、组织结构等问题的决策都涉及到企业内部的各个部门。各个部门都会受到这种决策所引起的资源调配和职责分工的影响。经营战略指向不确定的未来,并对企业的长期发展产生深远

的影响。它决定了企业在今后相当长的一段时期内(通常是五年甚至更长)的形象和竞争优势,将特定的产品投身于某个特定的市场等等,一旦确定,很难轻易变更,其成功与否关系重大。

战略性决策的作出是基于高层领导人员的预测和判断,而不是基于已知事实。为此,必须考虑多种方案并对之作出权衡选择。在变动和竞争的环境中,企业要取得成功,对未来的变革不只是被动地作出反应,而是要持主动进取的姿态。

企业经营战略受到外部环境因素的制约。所有的企业都处于一个开放系统之中,它受到环境的影响,也影响环境,而这些环境因素基本上都不受企业控制。企业在未来的环境中要取得成功,不仅要看自己的经营,而且要注意其竞争对手、用户和供应者等将如何行动。

企业要从传统的短缺经济下,隶属于高度集中的行政管理体制下的关系中解脱出来。从单纯按主管部门的计划指令行事,完成上级布置的计划指标转变经营机制,成为自主经营、自负盈亏、自我发展及自我约束的现代企业。要在竞争激烈的市场经济中具有自主地制订和实施其经营战略的能力,首先要在观念上有所改变,确立起社会主义市场经济的观念。从经营战略的角度更为具体化说来,树立以下几个观念是重要的。

(1) 系统总体优化的观念。企业作为系统,其战略性的决策应从系统总体出发进行优化,尽量防止从局部出发的优化。

(2) 有限的合理性的观念。从企业总体出发对战略进行选优是一个重要原则,但在贯彻中必然涉及到诸多复杂因素,其中还会有相当多的因素是不确定的。由于决策受到时间和信息不完备的限制,往往只能在可取的信息和时间许可的范围内寻求令人满意的方案。此外,战略决策除理性因素外,还要受非理性因素,如组织结构和人的行为因素的制约。因此,以有限的合理性为基础,考虑到非理性的因素,是又一个重要的战略观念。

(3) 资源有限的观念。企业在经营中具有的和可取得的资源

是有限的。为此,在战略决策中必须有所取舍,有所不为,而后可以有所为,不应贪多求全。应把有限的资源有重点地使用在建立某些方面的优势,而不去追求建立“全面优势”,否则就会有丧失优势的危险。对资源的调配使用还应该分清轻重缓急,制订出先后顺序,避免因某些偶然事件的发生而导致资源的调配使用偏离企业的方向和战略部署。

(4) 权变的观念。企业经营所处的环境总是或多或少地在变化的,企业的经营战略必须适应环境的变化。但是,只从原则上承认要随着环境条件的变化而变化是远远不够的。所谓权变,指的是要对环境可能发生的变化,以及这些变化会对企业产生何种后果,作出比较准确的估计,以便为随机采取适当的应变战略方案作好准备。

三、战略管理的内容

战略管理指的是企业在制订和实施经营战略中作出的一系列决策和进行的一系列活动。它包括:

(1) 确定企业的经营方向,明确企业的经营范围及办企业的指导思想等等。

(2) 鉴别和开发企业的内部实力,了解企业内部各项条件的长处和弱点,企业的素质及改善素质的潜力。

(3) 搞清外部环境,包括搞清直接环境和一般环境两个方面。

(4) 把外部环境和内部实力结合起来进行企业发展机会的分析,并提出多种可能的方案。

(5) 根据企业的经营方向,在多种方案中淘汰不符合要求的方案。

(6) 在符合要求的方案中,从战略高度选取一组特定的长期经营目标和经营战略。

(7) 根据长期经营目标和经营战略,提出近期的经营目标和经营策略。

(8) 作出资源分配的预算,以此为基础,对工作项目、人员、技术、组织机构及报酬制度等进行协调,制订近期的经营计划,并付诸实施。

(9) 审核整个战略管理过程的成效,并以此作为又一个决策循环的输入。

四、经营战略的层次

基于上述战略管理的内容,企业在经营战略的决策上通常呈现出三个层次,即公司级、事业级和职能级。

最高层次的公司级(企业和企业集团)是由公司主要领导人组成的,他们在很大程度上代表企业所有者的利益并向社会负责,负有完成整个企业的生产、盈利和其他目标的全面责任。他们主要是决定企业的长期经营目标,提出协调各项事业和各项职能的经营战略,以及企业应建立何种竞争优势,如何发挥这些优势。在经营多种事业的公司中,主要领导还要决定从事于哪些事业和重点发展何种事业。公司级的战略决策通常要求有远见、有创造性,并且是全局性的,诸如事业的选择,资金筹集和调配,成长发展的优先顺序,利润的分配,等等。

事业级的战略决策是把公司的经营战略中规定的方向和意图具体化,成为更为明确的针对各项经营事业目标和策略。该策略最根本的是在有关的产品——市场领域中识别并确定要占领的最有利的市场层面,也就是企业在相关市场中最具有竞争优势的特定部分。除确定市场层面外,还包括生产力配置、厂址、销售区域、销售渠道等方面的决策。

职能级的战略决策主要是确定各职能领域中的近期经营目标和经营策略,一般包括生产策略、营销策略、研究和开发策略、财务策略和人事策略。职能级的策略以公司和事业级的策略为根据,在各自的职能领域内形成特定的竞争优势,以支持并实施公司的策略规划。它面临的决策课题是:生产和经销系统的效率,用户服