

战略管理

——理论与实务

陈一君 著



西南交通大学出版社
[Http://press.swjtu.edu.cn](http://press.swjtu.edu.cn)

图书在版编目(CIP)数据

战略管理:理论与实务/陈一君 著. —成都:西南交通大学出版社, 2006.2
ISBN 7-81104-187-1

I.战... II.陈... III.企业管理 IV.F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第126509号

战略管理——理论与实务

陈一君 著

*

责任编辑 张宝华

责任校对 秦振秀

封面设计 意点·印象

西南交通大学出版社出版发行

(成都二环路北一段111号 邮政编码:610031 发行部电话:028-87600564)

<http://press.swjtu.edu.cn>

E-mail: cbsxx@swjtu.edu.cn

成都新千年印制有限责任公司印刷

*

成品尺寸:185mm×260mm 印张:21.5

字数:537千字 印数:1—4000册

2006年2月第1版 2006年2月第1次印刷

ISBN 7-81104-187-1/F·016

定价:38.00元

图书如有印装问题 本社负责退换

版权所有 盗版必究 举报电话:028-87600562

前言

战略管理理论从产生到现在已有近 40 年的历史,理论研究发展也非常迅速。作为一门课程,最早是由美国哈佛大学商学院在工商管理硕士 (Master of Business Administration,简称 MBA) 课程中率先开设的。在我国,1991 年国务院学位委员会授权清华大学等 9 所高等院校开始了培养工商管理硕士的试点并开设了此课程,后来各个本科管理类专业也陆续开设了此课程。

战略管理是一门新兴的管理学科,它是在第二次世界大战后,为了适应社会环境复杂多变、市场竞争日趋激烈、企业经营难度加大的形势,在 20 世纪 60 年代末 70 年代初首先在美国形成的。作为管理科学的分支,它集中研究一个组织如何制定和实施科学的发展战略,以保证自身的生存与持续发展。它适用于各类型组织,但重点是工商企业。

战略管理作为较重视企业实际应用的理论研究领域,企业整体绩效、企业发展与竞争等相关问题是其研究的核心内容。因此,从总体上看,战略管理理论研究领域相当广泛。小到人的行为与动机,中到工作团队、管理团队、组织与治理结构,大到产业结构等都对企业绩效、发展与竞争产生影响,从而也都是战略管理要研究分析的对象。战略管理理论研究的发展经历了一个层层深化的过程,已到了清晰的、并得到普遍认可的研究阶段。

战略管理学科的理论和方法在 20 世纪 80 年代中期引入我国,受到政府部门和企业界的高度重视。国家原经贸委在 1991 年和 1996 年先后颁发的企业管理纲要文件中,要求企业特别是大中型企业制定经营战略,强化战略管理,用严格的计划管理来保证经营战略的实现。目前,愈来愈多的企业开始推行战略管理,而其中推行较早的企业已经取得了较为显著的成效。跨进 21 世纪后,随着科技的快速发展和经济全球化进程的加快,以及我国加入 WTO 后,我国企业面临更加复杂的内外环境,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,国外跨国公司的长驱直入又使竞争对手更加强大,国内企业将与世界跨国公司同台竞技。面对如此严峻的变化与挑战,为了加快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”将企业战略管理列为管理类各个专业培养计划的 13 门主干课程之一,建议各管理学院、系能为本科生开设这门课程。据调查,目前所有的管理学院、系都非常重视与发达国家的管理教育接轨,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。

我国的战略管理论著非常多,无论是来自西方管理大师的经典理论译著,还是我国企业战略管理专家们的个人专著或教材,都有其个人特色或研究特色。作为一名战略管理教师,笔者总在想着怎样为自己的学子们寻求一本特别合适的教材,以符合他们的思维习惯和偏好,因为只有学生对教材中的知识感兴趣才有可能去认真学习并学到知识。那么怎样才能让学生对书本知识感兴趣呢?本人经过 10 余年的教学探索发现,用通俗的语言描述学术性思想,从灵活多变的案例中寻求理论的根源正是一本好教材应具有的前提和基础条件。所以,到目前为止,虽然选用了多种教材,但我从学生不经意的眼神和平时的交往中感觉到他们的不满意,所以为学生们撰写一本属于他们自己的教材的想法应运而生。同时撰写本书还有一个重要的原因,就是想把我最近几年在战略管理方面的研究成果都写进此书,以便让更多的人了解战略管理的相关问题和研究状况。

本书按照战略管理的基本流程进行撰写,全书共分 10 章。第 1 章,主要介绍战略管理的基本问题,特点是在本章中将战略管理理论的各个学派的思想加以介绍,并且包括最新的战略管理理论,同时还对战略管理理论发展趋势进行了展望。第 2 章,主要对战略分析中的企业外部

环境进行了研究,特点是引入了定量的评价方法来辅助外部环境研究。第3章,主要是战略分析中的企业内部资源和能力分析,特点是对20世纪90年代以来产生的核心竞争力理论进行了详细的分析,并把自己的研究成果写进去。第4章,对企业战略(公司战略)进行了总体论述。第5章,主要是对竞争战略进行了分析,特点是对不同类型公司的竞争战略进行了实证研究。第6章,主要是战略分析与选择,重点论述了SWOT、IE、QSPM、BCG、SPACE、EFE等分析工具,并通过案例介绍了这些方法的使用步骤。第7章,主要是本人多年来对企业战略联盟的研究成果。第8章,主要介绍项保华教授的竞争优势理论。第9章,对企业国际化经营战略进行了专论。第10章,主要分析了战略实施和控制的问题。

本书的最大特点是用通俗化语言描述学术性思想,同时在本书中,把自己的主要研究成果“企业核心竞争力的识别、构建与保持”,“企业核心竞争力的风险与防范”,“企业战略联盟的相互信任机制问题”,“企业战略联盟的合作伙伴选择问题”,“企业战略联盟的风险与防范”,“我国企业战略的发展”等写入其中,具有比较强的现实性。

学术界对战略管理的理论和应用研究,一直没有停止过,从强调精心计划和设计,到承认战略的弹性;从侧重于研究行业结构,将竞争优势建立在企业在行业中的定位上,到注重企业的资源和能力,培育企业的核心竞争能力;从强调企业间的竞争到探求共同发展等。如今,战略管理的研究已形成诸多流派,它们以个人理解为其主线,导致各种教材的内容也就有较大差别。在本书研究和写作过程中,主要参考了Harvard Business Review、Management Review、Strategic Management Journal等国际期刊,还有我国的项保华、刘冀生、武亚军、顾天辉等一大批学者的著作。在本书的撰写过程中,为了博采众长,还曾参阅了许多国内外有关企业战略管理的论著,引用了其中许多精辟的见解和内容。由于篇幅所限,这些著作已在书后的参考书目中列出了,在此向各位作者表示衷心感谢。

本书是笔者多年教学和探索战略管理的一个阶段性产物,也是多年来教过的数十个班级几千名学生集体智慧的结晶。鉴于此,我坚信本书具有特别的价值,至于其实际效果如何,需由各位读者及实践者来最终评判。

在此书的撰写过程中,得到了妻子及女儿无微不至的关怀,在此表达我对她们的真诚谢意。同时在出版过程中还得到了学院教务处、西南交通大学出版社的大力支持和帮助,在此也一并致谢。

鉴于本人水平所限,撰写时间又相对较短,书中难免有不妥和漏误之处,恳请广大教师和读者批评、指正。

陈一君·

2006春于蓝鹰花园

目 录

第一章 战略管理总论	(1)
第一节 战略及企业战略.....	(1)
第二节 企业战略管理的概念、特点及作用.....	(6)
第三节 企业战略管理学派及演变	(12)
第四节 企业战略层次与过程.....	(18)
第五节 企业战略的研究与学习方法	(22)
第六节 战略管理理论综述及发展趋势	(23)
第二章 企业外部环境研究	(32)
第一节 企业外部环境概述	(32)
第二节 一般环境研究	(34)
第三节 行业环境研究	(40)
第四节 运营环境研究	(49)
第三章 企业内部资源和能力研究	(59)
第一节 企业内部资源和能力研究的意义与内容	(59)
第二节 企业素质与企业活力分析	(60)
第三节 企业经济效益分析	(63)
第四节 企业产品及市场营销分析	(72)
第五节 企业资源和能力分析	(83)
第六节 价值链分析	(89)
第七节 核心竞争能力分析	(94)
第八节 企业组织效能与管理现状分析.....	(107)
第九节 外部环境 with 内部条件的综合分析.....	(110)
第四章 企业战略总论	(114)
第一节 企业战略概述.....	(114)
第二节 一体化战略.....	(116)
第三节 多元化战略.....	(120)
第四节 企业并购与重组.....	(128)
第五节 稳定与收缩战略.....	(140)
第五章 企业竞争战略	(145)
第一节 企业基本竞争战略.....	(145)
第二节 不同行业环境中的竞争战略.....	(156)
第三节 同一行业不同竞争地位的竞争战略.....	(170)

第六章 战略分析与选择	(175)
第一节 战略的建立与选择过程.....	(176)
第二节 长期目标.....	(176)
第三节 综合战略制定框架.....	(178)
第四节 战略选择中的文化因素.....	(196)
第七章 战略联盟	(197)
第一节 战略联盟的特征与动因.....	(197)
第二节 如何结成战略联盟.....	(212)
第三节 几种战略联盟.....	(216)
第四节 企业战略联盟的风险与防范.....	(222)
第五节 战略联盟的相互信任问题研究.....	(226)
第六节 战略联盟的合作伙伴选择研究.....	(231)
第七节 我国战略联盟的发展问题探讨.....	(236)
第八章 持续经营优势	(241)
第一节 价值构成剖析.....	(241)
第二节 经营优势提升.....	(244)
第三节 优势持续评判.....	(250)
第四节 互利创新演进.....	(252)
第九章 企业国际化经营战略	(257)
第一节 企业国际化经营概述	(257)
第二节 企业国际目标市场的选择及决策.....	(261)
第三节 企业进入国际市场方式的选择.....	(265)
第四节 企业跨国经营战略.....	(273)
第十章 战略实施	(278)
第一节 战略管理的信息支持系统.....	(279)
第二节 战略实施的计划系统.....	(282)
第三节 建立与调整管理体制和组织机构.....	(284)
第四节 战略实施的控制系统.....	(287)
附录一 中国企业核心资源的制约因素实证分析	(294)
附录二 企业文化与企业核心竞争力	(312)
附录三 西方管理理论的产生与发展	(322)
参考文献	(336)

第一章 战略管理总论

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
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，包括战略的分析与制订、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。

第一节 战略及企业战略

一、战略的概念

战略思想中国古而有之，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
孙武就著有被誉为“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。”毛泽东同志曾指出：
“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书之外的领域，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。具体地说，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。

二、战略管理理论产生的背景

战略管理理论萌芽于 20 世纪 20 年代，形成于 60 年代，在 70 年代得到了进一步发展。80 年代以后，美国企业战略管理不再像 70 年代那样热了，开始进入了“衰落”阶段。90 年代以后，战略管理再次受到普遍重视。战略管理冷热的变化，有着极其深刻的经济背景。

（一）战略管理理论产生并受到重视的原因

首先，从美国国内经济来看，二次世界大战以后美国经济在 20 世纪五六十年代进入了空前繁荣时期，新技术、新产品和新行业不断涌现，市场竞争日益加剧。面对竞争形势，企业不得不加强对竞争环境和竞争对手的分析。市场竞争犹如战场，不是你死就是我亡，企业为了生存，需要从战略的高度保护自己、战胜对手。

其次，从企业自身来说，随着生产力的发展，企业规模和经营范围不断扩大，很需要一个整体的、综合的发展规划。以通用电器公司为例，它在喷气机、计算机、电子和核能等许多行业和部门经营，需要耗费巨额资金。面对资金需求和企业资金有限的矛盾，企业就要在事业构成上做出选择，哪些事业需要维持和发展，哪些事业需要舍弃，就需要应用科学的方法做出正确的决策。企业战略管理在这方面为企业提供了许多有效的方法，也促进了企业战略本身的发展。

最后，从国际经济来看，20 世纪 70 年代以后，整个世界经济形势更加变幻莫测。世界

上不少地方政治动荡,经济生活更加复杂,国际化经营的发展,使许多企业感到生意难做,日子难过,从而也迫切需要企业从战略的高度进行国际化经营。

(二) 20 世纪 80 年代战略管理“衰落”的原因

20 世纪 80 年代以后,美国企业战略管理不再像 70 年代那样热了,开始进入了“落潮”的阶段。由“战略热”到战略落潮,其主要原因是:

(1)“软化热”、“优势热”导致“战略热”降温。20 世纪 80 年代美国管理理论异常活跃,涌现出许多学派,有人把这种情况称为管理理论的“热带丛林”。1981 年,威廉·大内的《Z 理论》、理查得·帕斯卡尔与安东尼·阿索斯合著的《日本的管理艺术》等的问世,在美国掀起了向日本学习的热潮。1982 年又相继推出了托马斯·彼得斯和罗伯特·小沃特曼合著的《寻求优势》,以及特伦斯·迪尔和阿伦·肯尼迪合著的《公司文化》。这些书批判以往管理中的理性主义,提出了恢复常理“非理性主义”。它们把“战略”、“制度”、“组织”等作为“硬性”因素,把其他的因素称为“软性”因素。它们认为以往管理过分强调硬性因素,主张发挥企业文化、作风等软性因素的作用,提倡软化管理。“软化热”、“优势热”自然就导致其对立面“战略热”的降温、落潮。

(2)分析性战略方法容易使企业陷入财务型经营。在企业战略制定过程中,战略管理人员不了解基层的具体情况,只会按财务报告提供的利润、销售额等指标进行计算分析,这就导致了他们只讲究财务上的近期利益,而缺乏远见,往往失去有利的经营机会。这种只重视财务分析的战略方法容易使人们脱离实际,患上“分析麻痹症”。

(3)战略应用不当,使其声誉下降。有些企业采用不恰当的多角化经营战略,结果多数失败,使人们对战略规划产生了怀疑。哈佛商学院迈克尔·波特教授对美国颇有声望的 33 家多角化经营的公司作了调查,1950—1986 年间这 33 家大公司已撤出了大部分兼并的企业。尤其是那些在新行业里兼并的企业,大多数以失败告终。这些事实表明,战略运用不当,并不能获得战略管理之利。但不了解内情的人,则认为是战略分析使他们走上了失败的道路。

(三) 20 世纪 90 年代以后战略管理重新受到重视

在美国,从 1990 年到 1991 年,企业破产的数目发生了戏剧性的增长,1991 年全美国经营失败的企业高达 87 266 家,比 1990 年的 69 746 家增长了 25%。企业失败的原因有很多,根据专家分析,重要的因素是企业缺乏战略管理,明显导致企业经营失败。因此,战略家们建议更多的企业使用战略管理的方法,以避免更多的企业破产。在随后的几年里,战略管理重新受到重视。企业不仅关注战略制定,更注意战略实施,注意实施过程中各个环节的管理,以适应日益加剧的竞争和不断变幻的环境的需要。

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,还没有涉及企业战略理论的研究。

三、战略管理的产生与发展

(一) 企业战略管理的萌芽阶段

20 世纪 30 年代之前的企业管理,主要是以提高企业内部生产效率,并源源不断提供低价的、标准的产品为主要内容的生产管理和成本管理。研究的重点,也是实践的重点,是建立一套有效的企业内部控制性管理模式。这种状况与当时工业革命开始席卷全世界,西方工业国家内外的工业品市场急剧扩大,为企业提供了巨大的发展机会的背景分不开的。

1938 年美国经济学家切斯特·巴纳德发表了《经理的职能》,这本书使用了战略概念,提出了企业组织的生存和发展的必要条件这个课题,并对影响企业发展的各种因素和各种因素之间的相互关系进行了分析,进而对企业外部产生各种因素和各种因素之间的相互关系进行了分析,归纳为企业外部产生各种机会的利用能力和企业自身调动职工积极性的能力(巴纳德称之为:“目的实现能力”和“组织基础”)这样两个方面。而在如何调动职工积极性这个问题上,巴纳德认为企业领导者的“产生道德创造能力和高水准管理责任”,是企业生存和发展的核心因素。可以这样说,巴纳德是最早把战略观念引入企业管理的理论和实践的学者。

(二) 企业战略管理的形成阶段

主要是二次世界大战之后,一直到 20 世纪六七十年代这一段时期,随着欧洲的重建,及亚洲、美洲、澳洲许多国家的迅猛发展,发达国家的企业几乎都面临国内市场国际化,国际市场更加国际化这样一个空前激烈的竞争局面,企业的内部管理与外部发展的种种不适应的问题全面暴露。同时,也促进了企业管理的各门学科迅速发展,市场营销管理、全面质量管理、管理心理学、管理系统工程等学科的辉煌成就,正是这个时期企业管理发展的显著标志。但是面对如此错综复杂多变的外部环境,如何捕捉机会,如何抵御风险,如何完善和发展企业的经营结构,如何实现企业的资源能力与外部环境的动态平衡等,总之一句话,如何解决企业的持续生存和不断发展问题。这些问题是当时的企业管理及其各个分支学科所没解决过的。这个时候的市场竞争空前激烈,美国当时有一个统计数字,每年新生的 40 万家企业在一年内倒闭了 1/3,余下的 2/3 又在以后的五年中陆续消亡,存活下来的为极少数。1983 年,荷兰壳牌石油公司有一项调查报告表明,1970 年名列《财富》杂志的 500 家大企业,到 1983 年已经有三分之一消失了。据估计,一般大企业的平均寿命只有 40 岁,只相当于人类寿命的一半。

企业战略管理,其标志是钱德勒于 1962 年发表的《战略与结构、美国工业企业史的考证》,1965 年美国学者安索夫发表的《企业战略论》,1965 年美国学者安东尼发表的《经营管理系统的基础》等几本书的出版。以上这些著作的发表,把企业战略理论研究向前推进了一大步,初步形成了企业战略理论的框架。

(三) 企业战略管理的深化阶段

进入 20 世纪 80 年代以后,由于世界经济格局进一步发生深刻变化,不仅以西欧、日本

为代表的经济发达国家在国际市场上与美国展开了激烈的争夺，而且新兴的发展中国家经济实力日益增强，也逐步摆脱了对西方经济的依附，形成了独立的与欧美抗衡的经济力量。在这种背景下，企业战略管理的研究又出现了新的内容，主要表现为：

(1) 强调战略思考、强调创新的极端重要性。强调企业家要做战略思考，运用创新与企业家精神进行企业战略管理。这方面的代表作是美国学者彼得·德鲁克的《管理——任务、责任、实践》和日本学者大田研一的《企业家的战略头脑》。

(2) 系统研究方法与经济分析相结合。著作家们把“系统论”的研究方法运用于企业经济分析，运用于企业战略管理，取得了成功。代表著作是美国学者波特的两本书，《竞争战略》和《竞争优势》。在这两本书中，波特提出了行业组织论观点和分析方法，即“波特模型”。

(3) 提倡企业战略管理与企业文化相结合，从而使企业战略管理的研究深入到心理、文化与组织结构、组织行为等更深的层次，重视广大职工参与企业战略管理的巨大作用。代表著作是肯尼迪与迪尔合写的《公司文化》和米勒写的《美国精神》。

企业战略管理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。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。

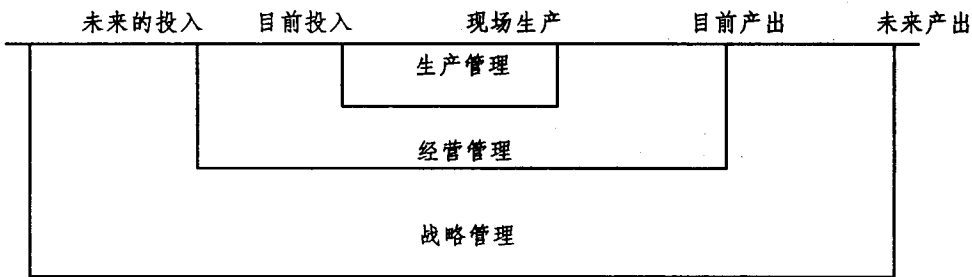


图 1.1

(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，企业主要从事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。企业的最高管理者并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，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,经营管理主要有几个特点:① 它强调企业内部生产条件对外部的适应性;② 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,就形成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,更要着眼于企业的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、环境变化莫测时,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的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。

第二节 企业战略管理的概念、特点及作用

一、企业战略管理的含义

为了解企业战略管理的含义,我们可以通过一个笑话来说明:有两个相互竞争的企业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头大黑熊,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。”从这个笑话中,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(来了一头大黑熊,由此而产生的反应)。其次,

战略管理包含了一系列的重要决策（是坐以待毙；赶快离开；还是与大黑熊搏斗），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）。

二、企业战略管理的概念

企业战略管理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》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一种计划，即它是一种有意识的、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，以及采取相应的行动，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，谋求企业自身的生存和发展。

战略是一种观念。战略观念的概念强调了一种概念的内涵，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们的头脑之中，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。战略是一种观念的实质在于它同价值观、文化和理想等精神内容一样为组织成员所共有，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，主要是从战略的内容、战略的形成过程、战略与企业目标、战略与环境的关系、战略与企业的能力的关系、战略的行为等方面进行定义的。虽然一些学者试图努力综合或整合各种学派的观点，但到目前为止还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、战略评价与选择、战略的实施与控制。

三、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。虽然这些与企业实际的经营结合不是很紧密，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，从某种程度来说是企业获取竞争优势的法宝。正因为如此，在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。

四、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，企业战略的本质就是由企业外部环境、使命目标、内部实力这三个假设构成的，即外部环境要符合实际；使命目标为上下共识；内部实力，即动态发展。

企业的业务是什么？要回答这一问题，需要说明企业目前到底在做什么，从而引发对现状的思考。对目前状况的正确认识，是制定企业战略的出发点，一个不知道自己当前处于什么地位以及正在做什么的企业是很难确定其要往哪里去及该到哪里去的。

企业业务应该是什么？要回答这个问题，需要说明企业未来要做什么，从而引发对目标的思考。一个不清楚自己未来应处于什么地位以及该做什么的企业，是很难确定其前进的路线和具体时间安排的。

为什么？要回答这一问题，需要说明企业对于当前业务与目标业务描述的根据是什么，从而引发对于企业存在理由的思考。对于企业自身存在理由的清楚认识是制定战略的焦点。一个没有真正弄清自身存在理由的企业是很难长期生存及进化发展的。

企业战略管理是确立企业使命，根据企业外部环境和内部条件来确定企业组织目标，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。

五、企业战略的构成要素

1965年，安索夫出版了第一本有关战略的著作《公司战略论》，他在研究企业多元化经营的基础上，提出了战略四要素，认为企业战略一般由四种要素构成，即产品与市场范围、增长向量、竞争优势和协同作用。认为这四种要素可以产生合力，成为企业共同经营主线。

1. 产品与市场范围

它说明企业属于什么特定行业和领域，企业在所处行业中产品与市场的地位是否具有竞争优势。为了清楚地表达企业的共同经营主线，产品与市场的范围常常需要分行业来描述，因为大行业的定义往往过宽，尤其产品、使命和技术涉及很多方面，经营的内容过于广泛，若用它来说明企业的产品与市场范围，企业的共同经营主线仍不明确。分行业是指大行业内具有相同特征的产品、市场、使命和技术的小行业，如饮料行业中的果汁饮料分行业、机械行业中的机床分行业，等等。

2. 增长向量

增长向量指的是企业从现有产品与市场结合向未来产品与市场组合移动的方向，即企业经营的方向，而不涉及企业目前产品与市场的态势。

3. 竞争优势

竞争优势说明了企业所追求的，表明企业在某一产品与市场组合的特殊属性，凭借这些属性可以给企业带来强有力的竞争地位。一个企业要想获得竞争优势，或寻求兼并，谋求在新行业中获得重要地位；或者企业设置并保持防止竞争对手进入的障碍与壁垒；或者进行产品的技术开发，产生具有突破性的产品，以替代旧产品。

4. 协同作用

它指明了一种联合作用的效果。安索夫指出，协同作用涉及企业与其新产品和市场项目相配合所需要的特征。协同作用常常被描述为 $1+1>2$ 的效果，这意味着企业内各经营单位联合起来所产生的效益要大于各个经营单位各自努力所创造的效益总和。

六、企业战略的特点

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的一种管理方式，同一般的职能管理（如财务、生产、销售等职能管理）相比而言，企业战略管理具有如下特点：

1. 全局性

战略是带全局性的策略，确定企业经营战略必须从整个企业的生存和发展加以考虑，以企业全局为对象，根据企业总体发展需要来制定。所涉及的是企业的总体活动，所追求的是总体效果。其全局性表现在两个方面，一方面，企业战略必须以企业全局分析为基础，既要分析企业内部的目标、条件，又要分析企业外部竞争的威胁和机会，还要分析企业内部自身的优势和弱点，把各方面的分析结合起来才能形成制定企业战略的可靠基础；另一方面，企业战略必须是针对企业经营中全局性问题而提出来的，如果没有全局的思想，也就谈不上企业战略。

2. 长期性

战略决策者面临的问题并不是企业明天应该怎么办，而是为了应付不确定的明天，我们今天应该如何做？战略是着眼于未来，是根据过去较长一段时间企业在经营活动中总结出来的经验和教训，以及市场变化的总体趋势，对企业未来发展方向制定的长期方针和政策。其长期性表现在三个方面：一是目标的长期性；二是环境的长期性；三是措施的长期性。

总之，为了企业长远的生存和发展目标，要克服急功近利的短期行为，在长期利益与短期利益发生冲突时，要着眼于企业的未来，自觉地放弃无助于企业长远发展的短期利益而谋

求企业长远的目标。

3. 权变性

企业的经济活动就是把现在的资源运用于不确定的未来。经济活动的本质就是冒险。企业战略不能消除风险，也难以把风险降为最小，重要的是要冒该冒的险。成功的战略具有承受更大风险的能力。所谓权变，指的是要对可能发生哪些变化以及各种变化会对企业造成何种后果，进而应采取哪些应变的战略方案都要有足够的了解和准备，并要求具备相应的应变能力。

战略制定后不是一成不变的，它应根据企业外部环境和内部条件的变化，适时地加以调整，以适应变化后的情况，这就是战略的应变性。

4. 政策性

战略对企业各方面的工作具有指导意义。战略一经制定，企业上下就要为完成这个战略而努力。战略的政策性就是指一方面企业作为现代社会的经济细胞，企业战略应该同地区经济发展战略和国家总体经济发展战略的要求相适应，不能违反政府法令的规定；另一方面，企业战略确定后，还要进一步在企业内部阐明企业战略的一系列政策，以保证战略能准确无误地加以执行。

5. 有限合理性

从企业总体出发对战略进行优化是一个重要原则，但在其贯彻中必然涉及诸多复杂因素，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，往往只能在可取得的信息及时间许可的范围内寻求令人满意的方案(可能不是理论上的最优方案)，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。

6. 资源有限性

企业在经营中具有的和可取得的资源(人力、物力、财力)总是有限的。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，而不应去追求建立“全面优势”。把有限的资源分散于追求全面优势，就会有丧失优势的危險，在集中使用资源的诸多重点中，还应进一步分清轻重缓急，对资源的调配使用制定出优先顺序，避免因某些偶然事件的发生而导致偏离企业的方向与战略部署。

七、企业战略的作用

战略管理是为了适应日益动态、多变的市场环境而产生的，以谋求企业长期的生存和发展。战略管理其作用主要体现在：

(1) 战略是决定企业经营成败的关键。战略本身作为一项十分重大的决策，直接关系到