

21世纪工商管理类专业主干课系列教材

Series Textbooks of Speciality Core Courses in
Business Administration for 21th Century



Corporate Strategic Management

企业战略管理

刘宝宏 编著

21世纪工商管理类专业主干课系

Series Textbooks of Speciality Core
Business Administration for 21

Corporate Strategic Management

企业战略管理

刘宝宏 编著

FE 东北财经大学出版社
Donghai University of Finance & Economics Press

· 大 连 ·

© 刘宝宏 2009

图书在版编目 (CIP) 数据

企业战略管理 / 刘宝宏编著. —大连 : 东北财经大学出版社, 2009. 7

(21 世纪工商管理类专业主干课系列教材)

ISBN 978 - 7 - 81122 - 655 - 3

I. 企… II. 刘… III. 企业管理 - 教材 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 063870 号

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

总 编 室: (0411) 84710523

营 销 部: (0411) 84710711

网 址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: dufep@dufe.edu.cn

大连北方博信印刷包装有限公司印刷 东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 170mm × 240mm 字数: 301 千字 印张: 15 插页: 1

2009 年 7 月第 1 版 2009 年 7 月第 1 次印刷

责任编辑: 朱 艳

责任校对: 那 欣

封面设计: 冀贵收

版式设计: 钟福建

ISBN 978 - 7 - 81122 - 655 - 3

定价: 28.00 元



前言

近年来,随着市场竞争的加剧与企业所有权的“归位”,我国企业界对战略管理的认识不断提高,理论界对战略管理的教学与科研也不断深入。具体表现之一是,国内翻译、引进了大量国外教科书。同时,国内学者编写出版的教科书也明显增多。作为一名企业战略管理课程的教学与研究人员,无疑为这一现象感到由衷高兴。但是,我们也应该承认,从课堂教学的角度看,国内外教科书与国内教学要求的匹配问题依然没有得到很好解决。

国外教科书的优点是内容全面且能吸收最新研究成果,语言文字通畅,案例材料丰富;缺点是篇幅过于庞大,少则几百页,多则上千页。由于国内教学课时一般为48学时,因而,教师在如此紧张的时间内讲授完全部内容几乎不可能。同时,由于国内学生“自主学习”的能力相对较差,课下阅读与思考的效果也往往大打折扣。此外,国外教科书“散文式”的表述方式也往往使学生感到难以抓住重点,学习效果受到较大影响。

与国外教科书的优缺点相反,国内学者编写的教科书一般内容简练、逻辑性强,但却存在着文字比较干涩、案例材料不够丰富的缺点。如此,虽然有助于学生抓住理论的核心要点,但却容易使学生停留在书面理论,对理论的灵活应用把握不够,尤其是触类旁通的能力受到限制。同时,过于“干巴”的表述,对培养学生的学习兴趣也不利。

基于上述认识,在总结近10年课堂教学经验、教训的基础之上,本着“扬长避短、兼收并蓄”的原则,我们编写了这本《企业战略管理》教材,希望能够发扬国内外教科书的优点,避免其缺憾,成为一本学生与教师都欢迎的读本。为实现这一目标,我们做了以下几点努力:

1. 精炼内容,严谨表述,力求用最少的篇幅涵盖最多的内容;
2. 穿插“课堂案例”、“小知识”等材料于正文之中,作为课堂讨论与自主学习的辅助材料;
3. 用图、表等比较直观的形式解释与总结相关理论内容。

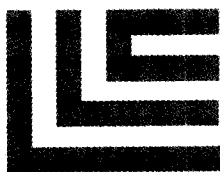
毋庸讳言,虽然我们努力实现本教科书与国内教学实际的匹配,但实际效果如何还有待进一步检验。在这里,我们衷心地希望兄弟院校的同仁们多提宝贵意见。

任何科学的进步都是建立在前人的研究成果之上。在本书写作过程中,我们吸收借鉴了大量已有先进成果,在此,向他们表示衷心感谢。如果本书对战略管理这

一学科有所贡献的话，那也大都是前人研究成果给我们的启迪。如果有错误甚至谬误的话，那是因为我们理解不深、研究不够、水平有限，敬请斧正。

刘宝宏

2009年4月



目 录

第一章	企业战略管理导论	/ 1
第一节	战略、企业战略与企业战略管理	/ 2
第二节	战略管理要素与层次	/ 7
第三节	战略管理过程	/ 10
第四节	战略管理理论的演变	/ 13
第二章	外部环境分析	/ 20
第一节	宏观环境分析	/ 21
第二节	产业环境分析	/ 24
第三节	竞争者分析	/ 33
第三章	内部环境分析	/ 41
第一节	企业资源分析	/ 42
第二节	战略能力分析	/ 46
第三节	核心竞争力分析	/ 56
第四节	环境分析技术	/ 60
第四章	战略目标制定	/ 64
第一节	企业愿景与企业使命	/ 65
第二节	战略目标概述	/ 69
第三节	战略目标的制定原则、过程与方法	/ 74
第五章	公司战略	/ 83
第一节	增长型战略 I：战略类型	/ 84
第二节	增长型战略 II：实现方式	/ 92
第三节	稳定型战略	/ 97
第四节	收缩型战略	/ 99
第五节	公司战略的选择方法	/ 103
第六章	竞争战略	/ 116
第一节	基本竞争战略	/ 117
第二节	竞争位势战略	/ 128
第三节	产业生命周期战略	/ 132

第七章 合作战略	143
第一节 合作营销	144
第二节 虚拟经营	150
第三节 战略联盟	157
第四节 企业集群化	160
第八章 职能战略	166
第一节 市场营销战略	167
第二节 财务战略	172
第三节 研究与开发战略	176
第四节 人力资源战略	180
第五节 生产战略	184
第九章 战略实施	189
第一节 战略实施的原则与模式	190
第二节 组织结构选择	192
第三节 战略资源配置	197
第四节 企业文化建设	202
第五节 企业战略家的作用	205
第六节 信息支持系统	208
第十章 战略控制与调整	213
第一节 战略控制的特征与原则	214
第二节 战略控制与评价过程	219
第三节 战略调整	225
参考文献	233

第

章

企业战略管理导论

学习目标

通过本章的学习，学生应掌握以下内容：

1. 战略、企业战略与企业战略管理的含义，企业战略管理与企业其他管理的区别与联系。
2. 企业战略管理的要素与层次。
3. 企业战略管理过程。
4. 企业战略理论的演变阶段与发展方向。

俗话说，人无远虑，必有近忧。随着市场竞争的加剧、企业所有权的“归位”，企业战略管理受到越来越多企业的重视。作为导论，本章主要介绍与企业战略管理相关的三个基本问题，即“是什么”、“管什么”、“如何管”。同时，为便于“高屋建瓴”地把握这几个基本问题，本章还将对战略管理理论的演变与发展方向做一简要评述。

第一节 战略、企业战略与企业战略管理

一、战略

顾名思义，战略就是“作战的谋略”。这一理解本身即透露出，战略原本是一个军事用语，用来指作战的谋略。我国古代的《孙子兵法》与西方的《战略论》就是两部影响深远的战略名著。

后来，“战略”一词不断泛化。这突出表现在两个方面：一是战略的应用主体从军队向各类组织渗透，如国家发展战略、地方政府发展战略、企业战略等。二是战略涵盖的内容从单一的“作战”向政治、经济、社会、文化等多个领域扩展，形成了政治战略、经济战略、社会发展战略以及文化战略等范畴。“三步走战略”、“十一五规划”等常见用语是政治、经济战略的典型例证。

战略之所以为各类组织所“借用”，是由于组织间竞争与部队作战具有同一属性，即“对抗性”。从博弈论角度讲，就是双方处于“零和博弈”状态，即竞争的结果是“此赢彼输”。确实，竞争是各类组织之间关系的典型形态。如企业与企业之间，对于同一市场，往往是你的产品获得消费者青睐，就意味着我的产品遭市场淘汰。

但是，这种片面强调“对抗”的战略思维定式，存在的缺陷已经越来越明显。这不仅表现在国家与国家之间的合作关系越来越重要，而且表现在地方政府、企业之间的合作关系重于竞争关系。

随着战略一词的泛化，其含义也从最原始的“作战的谋略”，转变为“关于长远发展的全局性谋划”。与之对应，通常所言的“战术”往往是指“关于短期问题的局部性安排”。不难看出，战略与战术是两个有着明显区别的范畴。当然，战略与战术也有着千丝万缕的关系，主要表现在，战略是战术的选择前提，战术是战略实现的基本保障。换言之，战略是通过一系列战术来实现的。

补充材料 1—1

战略的几种典型定义

对于企业战略的理解，目前理论界还没有统一说法。下面是几个比较典型的定义：

1. 钱德勒的战略定义。一个企业基本的长期目标和目的确定，以及为实现此目标所必须采取的行动和对资源的分配。
2. 安德鲁斯的战略定义。由目的、目标以及为实现这些目标而采取的主要政策、计划

组成的模式，该模式决定了公司处于或应该处于何种行业，以及公司属于或应该属于何种类型。

3. 伊丹敬之的战略定义。它决定公司业务活动的框架并对协调活动提供指导，以使公司能应对并影响不断变化的环境。战略将公司偏爱的环境和它希望成为的组织类型结合起来。

二、企业战略

企业战略就是“企业竞争的谋略”，是关于企业长远发展的全局性谋划，是战略在企业这一特定组织领域的具体应用。因而，企业战略具有战略的一般性特征，如对抗性、长远性、全局性等。但是，企业战略与一般战略的不同之处在于，企业间还存在“合作”关系。

（一）企业战略是市场竞争的产物

没有市场竞争就没有企业战略。竞争越激烈，战略的地位就越高；反之亦然。原因在于，在完全垄断情形下，企业完全可以凭借垄断地位取得高额利润，没有进行战略规划的动力；在完全竞争情形下，企业对市场竞争不能施加有效影响，因而也没有进行战略规划的必要。只有当市场态势处于完全垄断与完全竞争之间的状态时，即垄断竞争与寡头垄断情形，企业之间的竞争才会迫使企业重视战略规划。企业战略与市场竞争的关系如图 1—1 所示。

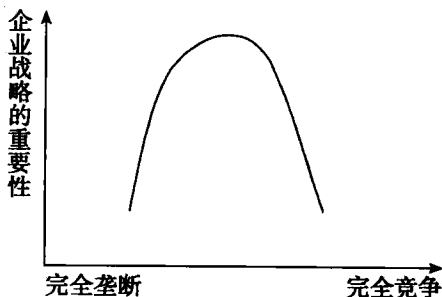


图 1—1 企业战略与市场竞争的关系

实际上，我国企业近年来之所以越来越重视企业战略，根本原因就在于市场竞争的加剧。可以预见，随着我国市场的进一步对外开放以及经济全球化趋势的深入，市场竞争必将更加激烈，企业战略也将为更多的企业所认可与重视。

小知识 1—1

市场结构的基本类型

经济学家把不同竞争与垄断程度的市场分为四种基本类型：完全竞争、垄断、垄断竞争和寡头。

完全竞争市场是一种只有竞争而没有垄断的市场结构。形成这种市场结构的条件有四个：第一，有许多企业，每家企业的规模都很小，不足以通过产量来影响市场价格。这个市场上的企业不得不接受整个市场供求关系所决定的市场价格，所以，称为价格接受者。第二，没有进入限制，任何企业都可以自由而无代价地进入或退出。第三，产品是同质的，在任何细微的方

面都没有差别。企业在一个市场上的垄断力量，即对市场某种程序的控制，来自产量大到足以影响市场供给、进入限制或产品差别。完全竞争市场上的企业这三个条件一个都不具备，也就毫无垄断力量，处于竞争状况。第四，市场信息是畅通的。完全竞争市场是一种极端状况，现实中，小麦这类农产品市场是完全竞争市场的例子。

与完全竞争相对的另一个极端是垄断，即完全由一家企业控制的市场，或者说只有一家企业的市场结构。在垄断的情况下，一家企业就是一个市场。形成这种市场结构的基本条件是其他企业无法进入，即进入限制。这种进入限制可能产生于自然条件或立法。从自然条件来看，如果一个企业控制了该行业所需的资源，其他企业就无法进入，例如，南非的戴比尔斯公司控制了全世界80%以上的钻石矿，从而成为世界钻石市场的垄断者。此外，也可能是该行业具有平均成本递减的特征（称为成本递减行业），随着产量的增加，平均成本越来越低，从而只需一个企业就可以满足全部市场需求。例如，各国的自来水行业就属于这种情况。由资源和规模经济引起的垄断称为自然垄断。进入限制也可能产生于立法。政府把某个行业经营权交给一个企业的特许经营和专利法，即排斥了其他企业进入，从而形成垄断。前者如许多国家邮政局的垄断，后者如医药公司对某种药物市场的垄断。这种由立法引起的垄断称为立法垄断或人为垄断。垄断企业决定的价格就是该行业的市场价格，因此，这种企业是价格决定者。

现实中，完全竞争和垄断这两种市场结构都是特例，大量存在的是介于这两者之间，既有垄断又有竞争，垄断和竞争不同程度地结合在一起的市場结构。经济学家把这种市场称为不完全竞争市场。根据垄断与竞争程度的不同，经济学家又把不完全竞争市场分为垄断竞争市场和寡头市场。

垄断竞争市场与完全竞争市场一样有许多企业，每个企业规模都不大，而且也没有进入限制。但使其不同于完全竞争的是这种市场上产品有差别。产品差别这个概念是美国经济学家张伯仑20世纪30年代在其名著《垄断竞争理论》中提出的。产品差别指同一种产品在质量、包装、外形、品牌、服务等细微方面的差别。例如，不同质量、形式、颜色、品牌的汽车就是产品差别。企业可以以自己的产品特色垄断一部分消费者，形成自己在市场上的垄断力量。因此，产品差别是产生垄断的原因之一。正如张伯仑所指出的，产品差别引起垄断，产品差别越大，垄断程度就越高。所以，形成垄断竞争的关键条件是产品差别的存在。垄断竞争企业可以以自己的产品特色影响价格，因此，也可以称为价格决定者。

寡头一词的原意是“为数不多的几个”。寡头市场是几家企业控制的市场。在这种市场上，市场集中程度高（按美国的标准，四家集中率在0.6以上，或者赫芬达尔—赫希曼指数在1800以上），进入困难，产品可以有差别（如汽车、彩电市场），也可以没有差别（如钢铁、石油市场）。形成寡头市场的关键条件是规模经济。这种行业的特点是企業产量只有达到相当大才能实现规模经济。这样，一个行业只要有几家大型企业就可以供给整个市场的需求。尽管没有自然或立法的限制，但由于新企业进入所需资金巨大，投资风险也大，而且，原有企业在生产技术或市场占有方面具有优势，因此，进入困难。这种市场上的企业可以以自己巨大的产量来影响，甚至控制价格，因此也称为价格决定者。一般而言，重工业、机械制造、化工、电子、烟草、制药、饮料等行业都属于寡头市场。

（二）企业战略与企业所有权

企业战略是涉及企业长远发展问题的规划。这意味着，企业管理者的“战略眼光”主要体现在所做决策符合企业的长远发展。不难理解，倘若企业管理者仅仅是企业的一个短期“打工仔”，企业的长远发展往往与其谋求自身利益最

大化的动机不符,甚至有可能出现“前人栽树,后人乘凉”的后果。因而,企业管理者往往更喜欢采取短期行为,而不重视企业的战略管理。或许,这也是当前我国很多企业,尤其是国有企业对战略问题重视不够,而私营企业则相对重视的原因所在。

小知识 1—2

财产所有权与企业所有权

在经济学文献中,“所有权”(ownership)既指对某种财产(asset)的所有权,也指对企业(the firm)的所有权,但把财产所有权(ownership of the asset)与企业所有权(ownership of the firm)区别开来对理解企业制度安排是非常重要的。财产所有权与“产权”(property rights)是等价概念,指的是对给定财产的占有权、使用权、收益权和转让权,而企业所有权指的是对企业的剩余索取权(residual claimancy)和剩余控制权(residual rights of control)(企业本身作为“法人”又可以作为财产的所有者)。剩余索取权是相对于合同收益权而言的,指的是对企业收入在扣除所有固定的合同支付(如原材料成本、固定工资、利息等)的余额(利润)的要求权。企业的剩余索取者即企业的风险承担者,因为剩余是不确定的、没有保证的,所以在固定合同索取被支付之前,剩余索取者是什么也得不到的。剩余控制权指的是在契约中没有特别规定的活动的决策权。经济学家认识到,效率最大化要求企业剩余索取权的安排和控制权的安排应该对应(matching)。

财产所有权与企业所有权的区别可以用现实中的企业制度来说明。同样的私有财产所有权制度可以形成不同的企业所有权安排。比如,企业工人是自己人力资本(一种特殊的财产)的所有者,但不一定是企业的所有者;私有产权制度上的企业所有权可以是“合伙制”——所有企业成员共同分享剩余收益权和控制权,也可以是资本所有者享有剩余索取权和控制权的“资本雇佣劳动”私有制,甚至可以是劳动者索取剩余和享有控制权的“劳动雇佣资本”私有制。当然,企业所有权本身是一个相对的概念。严格地讲,对企业的所有权实际上是一种“状态依存所有权”(state-contingent ownership):什么状态下谁拥有剩余索取权和控制权。

资料来源 张维迎:《所有制、治理结构与委托—代理关系》,载《经济研究》,1996(9)。

(三) 企业战略与企业间合作

企业之间有竞争,也有合作,两者都是市场分工的必然结果与要求。经济学鼻祖亚当·斯密曾论证,一国或地区的经济增长主要是劳动分工的结果,而劳动分工必然要求分工者之间的竞争与合作。原因在于,只有竞争,分工才能够不断深化;只有合作,随着分工日益“异化”的分工者才能生存。

企业是市场中的一个分工承担者。为了自身生存,不同企业都要争取消费者,否则,企业便无法生存,这必将导致企业之间的激烈竞争。此外,随着分工的深化,企业的功能也将越来越多地“外包”给其他企业,成为一个只拥有“核心能力”的单位,从而使企业之间的合作成为事关生死存亡的关键因素。

应该强调的是,市场分工是一个核心能力的回归过程。不难理解,在市场初期,每一个企业都可能是“全能企业”,生产、物流、营销、服务等各种职能集于一身,但是,随着分工的深化,企业必须把一些职能“分离”出去,只保留一些自身的“核心能力”。这是因为,倘若企业依然保留所有核心能力与非核心能力职

能,在与其他具有核心能力的企业竞争中,必然处于竞争劣势。所以,随着市场分工的深化,企业也将越来越集中于自身的核心能力,企业之间的竞争也将主要集中在核心能力之争。

三、企业战略管理

企业战略管理是企业如何选择竞争领域与企业成长路径,谋求与维持竞争优势,实现企业生存与发展的动态管理过程。

(一) 企业战略管理与企业战略

企业战略管理不同于企业战略。企业战略实质上是企业的一种“谋划或方案”,而战略管理则是对企业战略的一种“管理”,具体来说就是对企业的“谋划或方案”的制订、实施与控制。明确这两者之间的关系与区别相当重要。对企业界来说,有助于更好地加强战略管理;对于理论界而言,则有助于纠正目前因混淆两者而把许多教科书弄得“令人糊涂”的现状——说是战略管理实际上却在浅谈企业战略,说是企业战略则又有些许战略管理的迹象。

(二) 企业战略管理与生产管理、经营管理的区别

如表1—1所示,生产管理关注的是企业内部生产现场,其核心问题是“投入如何转化为产出”。经营管理关注的则是企业的投入与产出,其核心问题是“企业如何满足当前的市场需求”。与两者不同,企业战略管理关注的是企业未来的投入与未来的产出,其核心问题是“企业的未来是什么”。因此,企业战略管理实质是一种“面向未来的管理”。显而易见,“视野”不同是这几个管理范畴的最大区别。

表1—1

生产管理、经营管理、战略管理的区别

未来的投入	投入	生产现场	产出	未来的产出
←——— 生产管理 ———→ ←——— 经营管理 ———→ ←——— 战略管理 ———→				

资料来源 冯正虎等:《企业战略》,21页,上海,上海交通大学出版社,1988。

(三) 企业战略管理与经营管理的联系

如图1—2所示,企业战略管理与经营管理有着密切的联系。一方面,企业战略管理规定了经营管理的方向;另一方面,企业战略管理是通过一系列的经营管理来实现的。换言之,没有正确的战略管理,企业的经营管理有可能迷失方向,没有配套的经营管理,企业战略管理有可能沦为“空想”。所以,战略管理规定了企业如何做正确的事情(do right thing),经营管理则规定了企业如何正确地做事情(do thing right)。

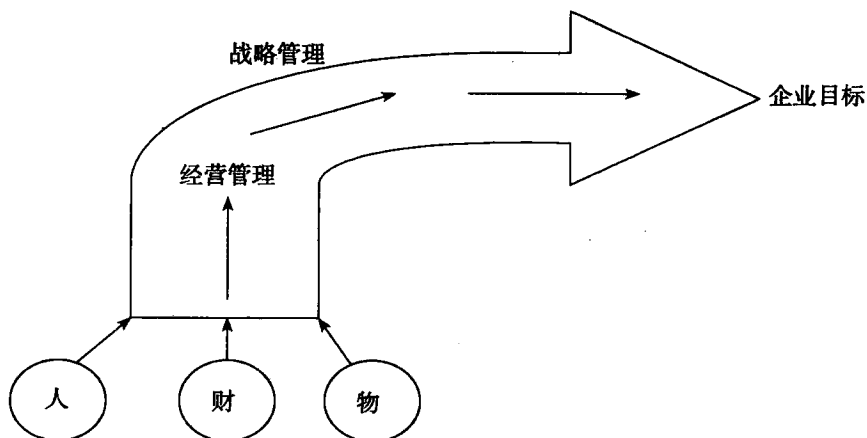


图 1—2 企业战略管理与经营管理的联系

第二节 战略管理要素与层次

战略管理要素试图回答的核心问题是，战略管理“管什么”。这一问题的回答，直接关系到企业战略管理层次的划分以及战略管理过程的制定。

与战略管理的概念一样，战略管理要素也没有统一说法。这是因为战略管理涉及领域广泛，形式多种多样，而且处于不断发展过程之中，其庞杂的内容难以简单归纳与概括。但是，尽管不同学者的论述差异较大，但大都以美国著名战略学家安索夫（H. I. Ansoff）的产品市场战略为核心展开，相应的战略层次划分也是这一观点的延伸与应用。

一、战略管理要素

1965 年，安索夫在其著作《企业战略论》中，把企业战略管理要素概括为产品与市场领域、成长方向、竞争优势和协同效应四个方面。他认为这四种要素可以在企业中产生一种合力，形成企业的共同经营主线。所谓共同经营主线，是指企业目前的产品与市场组合和未来的产品与市场组合之间的关联。企业在制定战略时，应当根据产品、技术以及市场营销等方面的类似性，确定一条共同经营主线。

（一）产品与市场领域

企业战略管理的第一步是确定企业的产品与市场领域。产品与市场领域不仅包括企业现在所从事的事业活动（即企业“正在做什么”），而且还包括企业将来的事业活动范围（即企业“应该做什么”），以便于企业具有十足的成长空间。所以，产品与市场领域不应仅依据企业当前的具体产品组合与局部市场领域来确定，而应当既立足当前，又着眼未来，从更为抽象和更为广泛的角度来确定。

例如，以生产照相胶片的企业为例，若以现在生产的“照相胶片”作为企业的产品与市场领域，则过分狭窄，不能为企业未来的发展指示方向，在摄影市场饱

和时,企业的成长就会受到威胁。相反,若以“信息记录”作为企业的产品与市场领域,则不仅包括了现在生产的照相胶片,而且随着科技的发展,录音磁带、录像磁带、计算机软盘等也都可以成为企业的研究开发对象,为企业的持续增长提供了广阔前景。

(二) 成长方向

成长方向是指在上述产品与市场领域,企业的经营活动应该向什么方向发展。安索夫根据企业现有的产品、市场和将来发展的新产品、新市场的组合,提出市场渗透、市场开发、产品开发与多元化四个方向的发展战略,如表1—2所示。

表1—2

企业的成长方向

市场 \ 产品	产品	
	现产品	新产品
现市场	市场渗透	产品开发
新市场	市场开发	多元化

(三) 竞争优势

竞争优势是指在特定的产品与市场领域中,企业与竞争企业相比具有优势的特征和条件。它通常表现为企业所拥有的资源与竞争企业相比在数量或质量上形成的有利差别。例如,企业拥有先进设备、资金雄厚、技术力量强等,都可成为企业的竞争优势。一定的竞争优势是企业在特定的产品与市场领域应追求的目标,同时也是企业在竞争中立于不败之地的根本保证。发挥竞争优势有两方面含义:一是正确地认识企业的竞争优势;二是有效地利用企业的竞争优势。为此,企业在制定竞争战略时,要认真分析有关的市场环境和竞争状态,从中选择能够发挥竞争优势的产品与市场领域。

(四) 协同效应

协同效应的本意是指若干因素的有效组合可以比各个因素单独作用产生更大的效果,也就是可以取得 $1+1>2$ 的效果。企业战略中的协同效应是指企业从现有的产品与市场领域向新的产品与市场领域拓展时,由于现有和将来两个领域互相补充、相互促进,可以获得更好的经营效果。企业中的这种协同效应可表现在多个方面,如销售协同效应、生产协同效应、投资协同效应、管理协同效应等。

协同效应可使企业更加充分地利用各种经营资源,更加合理地组织各种经营活动,从而起到一种“加速器”的作用,有效地提高企业的获利能力。同时,协同效应也是衡量企业各种经营资源与活动“匹配”是否合理的指标之一,尤其是在多元化战略决策中表现得尤为突出。

二、战略管理层次

与战略管理要素的上述划分相呼应,企业战略管理常常被划分为公司战略、竞争战略与职能战略三个层次。图1—3列示了战略管理三个层次之间的关系。

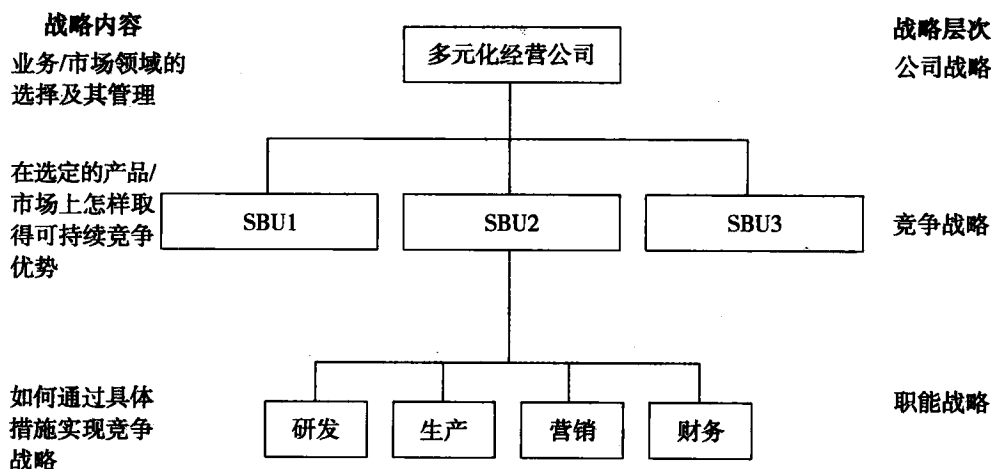


图 1—3 战略管理层次

（一）公司战略

公司战略（corporate strategy）的研究对象是由一些相对独立的业务或事业单位（strategic business units, SBU）组合成的企业整体。公司战略是一个企业的整体战略总纲，是企业最高管理层指导和控制企业一切行为的最高行动纲领。它主要决定两个方面的问题：一是“我们应该做什么业务”，即确定企业的使命与任务、产品与市场领域；二是“我们怎样去管理这些业务”，即在企业不同战略事业单位之间如何分配资源以及采取何种成长方向等。从战略管理要素角度看，公司战略主要对应于产品与市场领域、成长方向两个要素。

（二）竞争战略

竞争战略也称事业部战略（SBU strategy）或分公司战略，是指在公司战略指导下，各个战略业务单位制定的部门战略，是公司战略之下的子战略。竞争战略主要研究产品与服务在特定市场上的竞争问题，其目的是在市场上建立起一定的竞争优势，即在某一特定的产品与市场领域取得获利能力，在企业内部主要是获得一定的协同效应，即统筹安排和协调企业内部的各种生产、财务、研究开发、营销等业务活动。因此，竞争战略主要对应于战略管理要素中的竞争优势。同时，对于一个多元化企业而言，也存在着不同战略业务单位之间的协同效应问题。

竞争战略与公司战略的根本不同点在于，公司战略要从整体上统筹规划多个战略事业单位的选择、发展、维持或放弃，而竞争战略只是就本战略业务单位所从事的事业进行具体规划。竞争战略在公司战略的指导和要求下进行。

（三）职能战略

职能战略（functional strategy）是为贯彻、实施和支持公司战略与竞争战略而在企业特定的职能管理领域制定的战略。职能战略的重点是提高企业资源的利用效率，使企业资源的利用效率最大化。职能战略一般可分为营销战略、人力资源战略、财务战略、生产战略、研究与开发战略、公关战略等。与公司战略和竞争战略

相比较, 职能战略更为详细、具体, 更具有可操作性。如果说公司战略与竞争战略强调的是“做正确的事”, 那么, 职能战略强调的则是“把正确的事情做好”。因此, 职能战略是公司战略、竞争战略与实际达成预期战略目标之间的一座桥梁。

职能战略主要对应于战略管理要素中的协同效应, 力争实现不同职能部门在支持竞争战略以及公司战略的实施中能协调一致, 充分发挥合力作用。

三、战略体系

由上可见, 公司战略、竞争战略与职能战略一起构成了企业战略体系。设计战略体系的目的, 是为了使企业高层管理人员明确认识战略的层次以及各层次之间的关系, 以便根据公司整体的情况和公司内各部门和各单位的经营业务实际, 制定符合各种实际情况的不同战略, 进而有效地实施战略管理, 增进企业的战略竞争能力。图 1—4 描述了企业战略体系的主要内容。

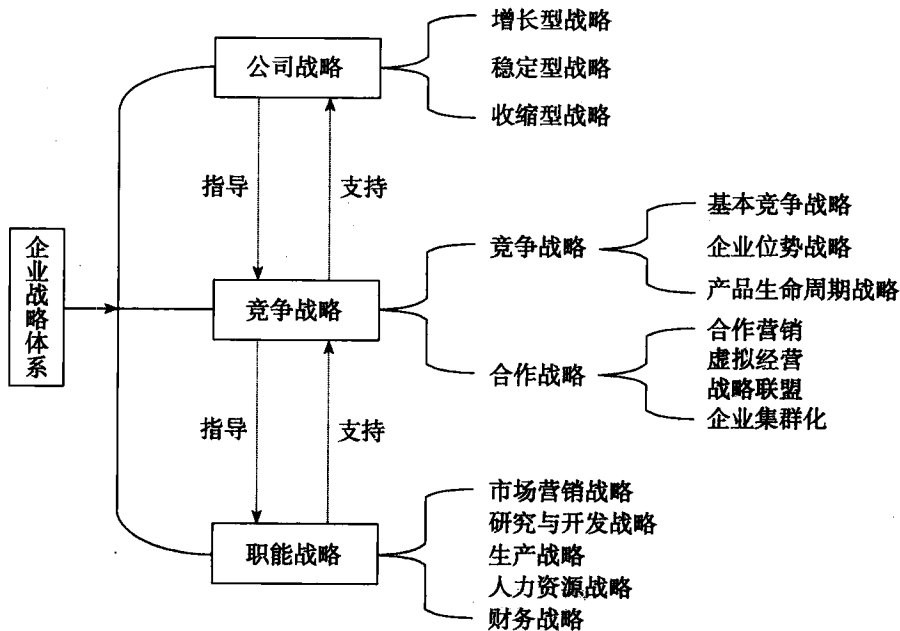


图 1—4 企业战略体系

从图 1—4 也可以看出, 企业战略的各个层次之间相互联系、相互配合。企业每一层次的战略都构成下一层次的战略环境, 同时, 低一级的战略又为上一级战略目标的实现提供保障和支持。所以, 一个企业要想实现其总体战略目标, 必须把三个层次的战略结合起来。

第三节 战略管理过程

战略管理过程 (strategic management process) 包括战略分析 (strategic analysis)、