



21世纪普通高等教育规划教材

21 SHI JI PU TONG GAO DENG JIAO YU GUI HUA JIAO CAI

战略管理

胡大立 陈明 等 编 著



上海财经大学出版社

21 世纪普通高等教育规划教材

战略管理

胡大立 陈明 等编著

图书在版编目(CIP)数据

战略管理/胡大立,陈明等编著. —上海:上海财经大学出版社,
2009.8

(21世纪普通高等教育规划教材)

ISBN 978-7-5642-0536-2/F·0536

I. 战… II. ①胡…②陈… III. 企业管理-高等学校-教材
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 097571 号

责任编辑 戴中洁

封面设计 晨宇

ZHANLÜE GUANLI

战 略 管 理

胡大立 陈明 等编著

上海财经大学出版社出版发行
(上海市武东路 321 号乙 邮编 200434)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮箱: webmaster@sufep.com

上海望新印刷厂印刷装订

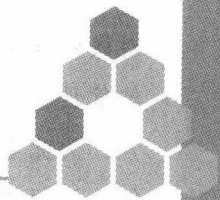
2009 年 8 月第 1 版 2009 年 8 月第 1 次印刷

787mm×960mm 1/16 19.25 印张 421 千字

印数: 0 001—5 000 定价: 34.00 元

(本教材免费赠送配套习题集, 请直接向售书单位索取)

前言



战略,古称谋略、韬略,为军事用语,指的是关于战争部署的艺术。随着人类社会实践的发展,人们将战略思想运用到企业经营领域,形成“战略管理”。

21世纪以来,全球化进程不断加快,信息技术日新月异,知识经济迅速发展,这些给企业带来了前所未有的压力和挑战,战略管理的重要性日益凸显。面对这样的经营环境,企业的兴衰成败更多地取决于战略管理者高瞻远瞩的科学决策,取决于企业所处行业的结构和企业的核心竞争力。世界的多变性和环境的复杂性对企业提出了新的要求,如今企业遇到的挑战和机会比以往任何时候都要大。战略管理作为研究企业未来发展方向、界定企业经营范围、寻求可持续竞争优势的一门学科,越来越受到我国广大学者和企业界人士的高度关注。

战略管理的研究已有几十年的历史。20世纪80年代在西方国家出现的“战略热”,使战略管理成为了企业管理理论研究的前沿领域之一。战略管理是现代企业的灵魂,实践证明:科学地制定战略并有效地实施,是适应环境变化、打造核心能力、实现可持续发展的关键。近十年来,我国关于战略管理的研究和探索也不断兴起,各大专院校相应地也开设了战略管理这一课程。

目前,国内外战略管理方面的读物和教科书种类繁多,但从我们的教学实践经验来看,要找到一本适合中国企业且操作性强的教科书实属不易。从这个需求出发,我们试图编写这样一本教材。本书力求结合我国市场经济发展现状,吸收国内外优秀理论精华,并总结作者多年从事战略管理教学和研究成果,希望能向读者提供一本教师易教、学生好学,基本原理和实践相结合,可为解决我国实际战略管理问题提供参考的教科书。本书最大的特色在于内容充实,实践性、理论性兼而有之,技术性、操作

性强。广泛引用中国本土企业的案例分析,通过大量的模型和方法进行阐述,让读者对战略理论与实践应用有所掌握,并启发读者将战略管理理论创造性地应用到未来的管理实践中去。

为完善理论架构,优化知识内容,使本书更便于广大读者的学习和使用,本教材编写过程中广泛吸收了国内外相关著作,大量参考了有关报道和资料,而且改编了一些案例,以更好地为教材内容服务。主要参考书目及信息来源已列示于相关章节及书后的主要参考文献中,在此对所有作者一并表示感谢。同时,本书在编写过程中,得到了湖北众邦文化传播有限公司和上海财经大学出版社的支持与帮助,在此表示衷心感谢。

本教材的编写工作分工如下:

大纲编写:胡大立、陈明

总撰:胡大立

第一章 吴昌南、王晶晶、彭柳林

第二章 邓玉华

第三章 谢娟娟

第四章 胡大立、胡静

第五章 汪华林

第六章 胡大立、李建桥

第七章 盖永美

第八章 李敏

第九章 陈明

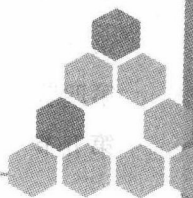
第十章 吴昌南、王晶晶、彭柳林

尽管我们为本书做出了很大的努力,但由于战略管理本身博大精深,涉及的知识领域广泛,加之时间仓促、编写者学识有限,本书中难免会存在诸多疏漏与不当之处,恳请广大读者和专家批评指正。在此,我谨代表全体编写者,希望本书能起到抛砖引玉的作用,为我国管理理论和实践的发展和繁荣尽到应有的责任。

胡大立

2009年7月

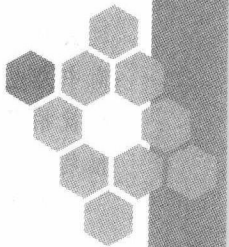
目 录



前言	1
第一章 战略管理概述	1
第一节 企业战略内涵及特征	3
第二节 战略管理及其作用与风险	6
第三节 战略管理的构成	9
第四节 战略管理的过程	14
第五节 战略管理者与战略性思维	16
第六节 战略管理研究的发展历程与流派	21
第七节 中国企业的战略管理问题	24
第二章 外部环境分析	29
第一节 外部环境分析基础	30
第二节 宏观环境	34
第三节 行业环境	39
第四节 竞争环境	48
第五节 外部因素评价矩阵	52
第六节 竞争态势矩阵	53
第三章 内部条件分析	57
第一节 企业资源条件	59

第二节 内部能力状况	63
第三节 价值链分析	66
第四节 标杆管理	70
第五节 内部因素评价矩阵	74
第四章 战略目标分析	80
第一节 战略目标的含义	84
第二节 战略目标的决定因素	94
第三节 企业的使命	96
第四节 商业伦理与战略目标	101
第五节 利益相关者与战略目标	105
第六节 领导者与战略目标	108
第七节 战略目标评价	111
第五章 可选择的战略类型	118
第一节 集中成长战略	120
第二节 分散成长战略	126
第三节 共享资源战略	130
第四节 公司竞争战略	133
第五节 规避风险战略	140
第六章 公司战略选择	145
第一节 战略选择的原则	147
第二节 战略选择的工具	150
第三节 影响战略选择的因素	167
第四节 战略选择的误区	169
第七章 战略实施	175
第一节 战略实施概述	177
第二节 战略分解	182

第三节	资源配置	185
第四节	组织管理匹配	190
第五节	战略实施中的阻力及其克服办法	203
第八章	战略与组织结构、企业文化和领导者	209
第一节	战略管理与组织结构	211
第二节	战略与企业文化	227
第三节	战略与企业领导者	232
第九章	战略风险与控制	240
第一节	战略风险的类型	241
第二节	战略风险的来源	247
第三节	战略风险的控制	253
第十章	企业战略的变革	270
第一节	战略变革的概念	271
第二节	战略变革的原因	273
第三节	战略变革的过程	277
第四节	战略变革的方式	282
第五节	战略变革的选择	287
第六节	战略变革的成功因素	289
参考文献		295



战略管理概述

【名言警句】

没有战略的企业就像一艘没有舵的船一样只会在原地转圈,又像个流浪汉一样无家可归。

——乔尔·罗斯(Joel Ross)和迈克尔·卡米(Michael Kami)

凡事预则立,不预则废。

——《礼记·中庸》

【学习目的】

通过本章学习,应掌握以下内容:

- ☆ 战略与企业战略的内涵及特征;
- ☆ 战略管理的含义与特征;
- ☆ 战略管理的作用与风险;
- ☆ 战略管理的构成;
- ☆ 战略管理的一般过程;
- ☆ 战略管理者与战略性思维;
- ☆ 战略管理历程与流派;
- ☆ 中国企业的战略管理问题。

【开篇案例】

TCL 的越南战略

1999年TCL孤军深入越南腹地,通过半年的努力拿到执照,1999年10月开始营业。1999年10月开始营业时TCL只有一款机型,到2000年市场占有率已达5%,2001年10月份TCL彩电已经占了越南9.5%的市场份额,盈利40万美元,在越员工不断增加。

由于越南人对中国产品有着很深的偏见和误解，整个舆论环境对中国产品非常不利。过去对越边贸许多劣质商品令越南人产生反感而引发抵触的心理。2000年10月份，越南中央电视台随一个越南青年代表团到中国考察，他们知道TCL在越南有投资，出于好心就拍了TCL的一些镜头回国播放，谁知在当地电视台播放后，第二天TCL越南分部就接到十多个经销商打来的电话，说TCL是中国产品，要退货。

在整体实力和经济条件上，TCL与日韩企业可能有一定的差距。比如在产品线上，三星在越南有十一款纯平彩电，而TCL才两款。

在广告投入上TCL也远远落后于日韩企业。如YAMAHA每年光在报纸上的广告有十多个整版，费用超过5万美元。这些广告投入在TCL看来简直是天文数字，而TCL基本没有任何的广告投入。这里面有几个原因：第一是没有这方面的预算；第二是没有适合越南市场的广告片；第三是中国货名声不好，做硬性广告也许会有负面影响，还没到投大量广告的最佳时机。

如何寻找生存发展新空间？由于越南人对中国货质量不放心，所以TCL首先在产品质量这一关下了比较大的工夫。在越南的工厂规模不大，机型和批量不多，于是TCL对产品进行全检，一般的工厂是进行抽检的。

TCL面对的竞争对手是实力强大的日韩企业，但一般客户很难见得到日韩的经理级人物，因为日韩企业驻越的都是一些搞广告的高级管理人员，很少与客户或基层员工直接沟通，工作做得不细。TCL借此优势推行服务营销的理念。在每个城市设立24小时热线电话，一有投诉立即反应。越南人非常喜欢看足球，达到狂热的地步，在足球联赛期间或者有什么大赛是他们最依赖电视的时期，这个时候如果遇上电视坏的问题，就必须要及时帮用户修好。日韩企业需要用户把电视送到其专修店维修，而TCL则采取快速反应、上门维修的办法，如果故障比较复杂一时修不好，就给客户一台备用机先看着，等修好了TCL再换回来。

由于TCL是弱势企业，考虑到经营成本问题，在越南TCL不可能同在中国国内一样开专卖店，不可能在各方面像在中国国内一样做得那么细致。在销售渠道上，TCL根据自己的实际情况，发展可控性网络，靠一级批发商销售，不像日韩企业分几个大区一直做到三、四级批发，也不像在中国国内直接做零售（但分销要比日韩企业做得细致）。

在促销手段上，TCL在硬广告方面基本不做什么投入。当地广告成本较高，如胡志明市电视台30秒钟的广告费用就要1300美元，越南《青年报》半版的广告要1100美元，这么高昂的广告费用TCL是出不起的。TCL还成立了TCL越南青年基金会，每卖出一台彩电，就提取5元人民币给基金会，通过越南团中央选拔人才，基金会每年组织一次越南优秀青年团员代表到中国学习考察。这样，将做生意变成中越友好的桥梁，在越南形成了良好口碑。

启示：TCL在实力和技术不如洋品牌的条件下，成功地运用战略，赢得了越南市场，可见战略是制胜之道。

第一节 企业战略内涵及特征

一、战略的内涵

战略是一个广泛应用在军事、经济、政治、商业和管理等领域中的重要概念。它最先应用于军事方面。《辞海》中对“战略”一词的定义是：“军事名词。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。”《简明不列颠百科全书》对“战略”的定义是：“在战争中利用军事手段达到战争目的的科学和艺术。”日本《世界大百科全书》为“战略”所下的定义是：“为了实现特定目标而运力量力的科学与策略。”《苏联军事百科全书》为“战略”所下的定义是：“军事学术的组成部分和最高领域，它包括国家和武装力量准备战争、计划与进行战争和战略性战役的理论与实践。”

在西方，战略(strategy)一词来源于希腊语“strategos”或由其演变出的“stragia”。前者意为“将军”，后者意为“战役”、“谋略”。从19世纪起，西方出现了系统的军事战略理论，对战略作了精辟的论述。如克劳塞维茨的《战争论》，认为“战略是为了达到战争目的而对战斗的运用。战略必须为整个军事行动规定一个适应战争目的的目标”。另一位德国著名的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。”

在我国，早在春秋战国时期，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，对后代世界范围内的军事思想和管理观念的发展有深远广泛的影响。20世纪30年代，毛泽东在《中国革命战争的战略问题》中指出：“战略问题是研究战争全局的规律的东西。”

随着社会的发展和科学的进步，战略被赋予了新的含义，在各个领域中都有很广泛的应用。在企业管理领域中的运用就产生了企业战略的概念。与军事中的战略相比，企业战略在思想和观念上有了很大的发展。现代企业之间的竞争不是战场上你死我活的拼杀，而是希望实现企业与竞争对手的双赢局面。

二、企业战略的定义

20世纪60年代掀起了企业战略研究热潮，此后有许多学者都对企业战略作过定义。

美国企业史专家钱德勒在深入研究了美国四个主要公司战略思想和结构变化的历史后，在《战略与结构》一书中提出，战略是决定企业的基本长期目标，以及为实现这些目标

采取的行动和分配资源。^①

美国著名战略学家安索夫把决策分为战略决策、管理决策和业务决策三类,认为战略是企业为了适应外部环境,对目前从事的和将来要从事的经营活动进行的决策,即战略是一条贯穿于企业活动与产品/市场之间的连线,涉及产品/市场范围、增长向量、竞争优势与协调作用。

“现代管理之父”彼得·德鲁克在《管理的实践》中讨论了企业战略的三个基本问题,即我们的经营是什么(what is our business),我们的经营应该是什么(what should our business be),我们将来的经营应该是什么(what should our business for the future be)。战略的基本问题不仅阐明了企业存在的理由和基础,同时也为其实现提供了思维、方法和途径方面的指导。德里克·埃布勒在《确定业务:战略计划的起点》中提出了战略定位的具体要点“who-what-how”,这与德鲁克的战略基本问题有相似之处。

加拿大管理学家明茨伯格认为战略是由五个“P”组成的,即战略是一种计划(plan),战略是一种策略(ploy),战略是一种行为方式(pattern),战略是一种定位(position),战略是一种观念(perspective)。其中,计划是方向、指南、通向未来的前进路线、由此及彼的途径等类似的东西,策略是为了反击对手或竞争者而采用的特定计谋,行为方式是企业发展历程,定位指的是特定产品在特定市场的定位,观念指的是一个组织做事的基本方式。这是关于企业战略比较全面的看法,即著名的“5P模型”。需要指出的是,战略管理教科书通常倾向于把战略定义为一种计划或者谋划。

综合以上的各种观点,我们认为,企业战略是企业激烈的市场竞争环境中,在充分总结、了解企业内外所面临的一系列复杂环境并根据环境科学地预测未来的基础上,为谋求生存和发展而做出的长远的、全局性的谋划或方案。企业战略是企业经营思想的体现,是一系列战略性决策的结果,也是企业制定中长期计划的依据。

三、企业战略的特征

从军事角度讲,战略有全局性、长远性的特点,同样,企业战略也具有相似的特征。从上述战略管理专家对企业战略的描述中,我们可以归纳出企业战略的主要特征。

1. 全局性

企业战略是对企业的未来经营方向和目标具有纲领性的规划和设计,是具有普遍性、全面性、权威性的管理决策。企业战略涉及企业的整体,既涉及资源的调配和使用,也涉及企业内部各项职能和各个经营事业单位。可以说,企业战略是企业发展的蓝图,决定着企业的一切经营活动。

2. 长远性

企业战略是对企业长远发展的一种谋划,决定了企业在今后相当长的一段时期内(通

^① 阿尔弗雷德·钱德勒. 战略与结构. 云南人民出版社, 2002.

常是五年甚至更长)的目标和方向。企业战略的长远性意味着企业关注的是长期利益,因此,有时不得不放弃眼前的利益以满足企业战略的需要。

3. 稳定性

企业战略一旦确定后,就要保持相对稳定。经常改变的企业战略会使员工对企业的发展方向 and 总体目标产生无所适从的感觉,也就不成其为战略。因此,企业战略的稳定性使之便于贯彻和执行。同时,由于企业的经营环境在不断变化,企业战略也必须具有柔性。因此,企业战略的稳定性是一种动态的相对稳定。

4. 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行动方案,同时也是面对各种冲击、压力、威胁、困难和挑战的行动方案。它与那些不考虑竞争和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。只有当上述这些工作与强化企业竞争力量和迎接挑战直接相关时,才能构成企业战略的内容。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,企业制定企业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。

5. 纲领性

企业战略规定的是企业总体的、长远的发展目标、方向和前进道路,以及将采取的基本行动方针、重大措施和基本步骤,大都是原则性、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,才能变为具体的行计划。

企业战略的上述特征,决定了企业战略与其他决策方式、计划形式的区别。根据这些特性,我们又可以说,企业战略是企业对具有长远性、全局性、稳定性、抗争性和纲领性的经营方案的谋划。

四、战略与战术、策略关系

与战略相关的还有战术、策略的概念,它们之间既有密切联系,又有明显区别。

一般来说,战略与战术是全局与局部的关系。战略是指企业对达到战略目标的途径和手段的总体谋划,而战术是指为达到战略目标所采取的具体行动。战略是战术的灵魂,是战术运用的基础;战术的运用要体现既定的战略思想,是战略的深化和细化。从军事方面讲,战略是从取得整个战争胜利的出发点考虑问题,要照顾战争的全局。而为了实现既定的战略目标,要围绕战略部署制定具体的作战方案,这就是战术问题。战术是指解决局部问题的原则和方法,是有关特定军事行动的具体方案,考虑的是如何赢得战斗或战役的胜利。

战略与策略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,在财务管理、人力资源等方面采取的措施和办法,一般就叫做财务管理策略、人力资源策略。

第二节 战略管理及其作用与风险

一、战略管理内涵

企业管理经历了从生产管理到经营管理,再到战略管理的三个发展阶段。生产管理与早期简单的卖方市场相对应。在简单的卖方市场上,企业生产的产品都能卖出去,企业管理的重点是如何提高生产效率与提高产品质量,尽可能多地生产质量可靠的产品以投放市场。这时,市场上几乎不存在竞争力量,竞争的作用还没有体现出来。

随着生产厂家的不断增多,市场上产品越来越丰富,企业生产的品种也越来越多,市场开始由卖方市场转变为买方市场,消费者的力量不断壮大。企业所面临的环境日益复杂,原来的生产手段已不能适应新的情况,企业要考虑的问题已不能仅局限于生产。在这种背景下,企业管理实现了第一次飞跃,即由生产管理向经营管理的转变。企业经营管理突出以市场或消费者的需求为导向,营销、生产、财务、研究、人力资源各职能的作用得到了平衡发展。

经营管理是战略管理的前奏,但经营管理并不强调竞争,它只是对企业活动中各项职能的一次清楚的分离和规范。由于企业只要根据市场信息生产出消费者需要的产品,一般都能卖出去,竞争还不激烈,各职能独立行事,相互之间协调性较差。随着经营环境的进一步复杂化,企业所面临的竞争日趋激烈,企业即使生产出了消费者所需要的产品,仍有卖不出去的可能。在这种情况下,对业务和经营活动进行重新定位就成为企业发展的必要前提,战略管理思想也就应运而生。

战略管理理论发源于美国。美国企业家兼学者安索夫在1976年出版的《从战略计划走向战略管理》一书中最早提出“战略管理”一词,并于1979年专门写了《战略管理论》一书。他认为,企业战略管理是指将企业日常业务决策同长期计划决策相结合而形成的一系列经营管理业务。美国学者斯坦纳在1982年出版的《管理政策与战略》一书中认为,企业战略管理是确立企业使命,根据企业外部环境和内部环境要素确定企业组织目标、保证目标的正确落实,并使企业使命最终得以实现的一个动态过程。

此后,其他许多战略研究学者与实业家都提出了不同的见解。拜亚斯认为:战略管理涉及对有关组织未来方向作出决策和决策的实施,包括战略规划和战略实施两个方面。^① Glueck认为,战略管理是一整套决策和行动,旨在制定和实施有效的战略以有助于完成公司的目标。^② Wheelen和Hunger认为,战略管理是一系列的决定公司长期绩效的管理

① L. L. 拜亚斯. 战略管理(中文版). 机械工业出版社, 1988.

② W. F. Glueck, *Strategic Management and Business Policy*, McGrawHill, 1980.

决策和行动,包括战略的形成、实施、评价和控制。^①莫克勒认为,企业战略管理是指在企业总体战略形成过程中,以及在企业行动时贯彻落实这些战略的过程中制定的决策和采取的行动。^②戴维认为,战略管理是制定、实施和评价使组织能够达到其目标的、跨功能决策的艺术与科学。^③

概括起来,上述观点共同点在于,认为战略管理是一个过程,大体上可划分为战略制定和战略实施两个阶段。各学者的观点也可以归纳为两种类型,即广义的战略管理和狭义的战略管理。广义的战略管理是指运用战略管理思想对整个企业进行管理;狭义的战略管理是指对企业战略的制定、实施和控制。

战略管理的关键词不是战略而是动态的管理,它是一种崭新的管理思想和管理方式。这种管理方式的特点在于,企业战略指导的是企业全部活动,而全部管理活动的重点是制定战略和实施战略。制定战略和实施战略的关键都在于对企业外部环境的变化进行分析,对企业的内部条件和素质进行审核,并以此为前提确定企业的战略目标。战略管理的任务在于,通过战略制定、战略实施和日常管理,在保持动态平衡的条件下,实现企业的战略目标。

由此,可以将战略管理作如下定义:战略管理指的是企业确定其使命,根据企业外部环境和内部条件设定企业的战略目标,为保证目标的正确落实和实现进行谋划,并依靠企业内部能力将这种谋划和决策付诸实施,并在实施过程中进行控制的一个动态管理过程。

这里有两点要加以说明:第一,战略管理不仅涉及战略的制定和规划,而且也包含着将制定出的战略付诸实施的管理,因此是一个全过程和全面的管理;第二,战略管理不是静态的、一次性的管理,而是循环往复的动态管理过程。在这一过程中,常常需要根据企业外部环境的变化、内部条件的改变以及战略执行结果的反馈信息等,重复进行新一轮战略管理过程,是不间断的管理。

二、战略管理的特征

以往的企业管理是将企业的活动分成多种职能,如生产、财务、市场营销等,对不同的职能实行不同的管理,因而出现企业的“职能管理”一词。由对企业的“职能管理”走向对企业的“战略管理”是现代企业管理的一次飞跃,是对企业最重要以及最高层次的管理。与传统的职能管理相比,战略管理具有如下特点:

1. 战略管理具有全局性

企业的战略管理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,所管理的是企业的总体活动,所追求的是企业的总体效果。虽然这种管理也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管理中出现的。具体地说,

^① T. L. Wheelen and J. D. Hunger, *Strategic Management and Business Policy*, Addison-Wesley, 1983.

^② R. 莫克勒. 战略管理(中文版). 国际文化出版公司, 1998.

^③ F. R. 戴维. 战略管理(中文版). 经济科学出版社, 2001.

战略管理不是强调企业某一事业部或某一职能部门的重要性,而是通过制定企业的使命、目标和战略来协调企业各部门的活动。在评价和控制过程中,战略管理重视的不是各个事业部或职能部门自身的表现,而是它们对实现企业使命、目标、战略的贡献大小。这样就使战略管理具有综合性和系统性的特点。

2. 战略管理的主体是企业的高层管理人员

由于战略决策涉及一个企业活动的各个方面,虽然它也需要企业中、下层管理者和全体员工的参与和支持,但企业的最高层管理人员介入战略决策是必须而非常重要的。这不仅是由于他们能够统观企业全局、了解企业的全面情况,更重要的是因为他们具有对战略实施所需资源进行分配的权力。

3. 战略管理涉及企业大量资源的配置问题

企业的资源包括人力资源、实体财产和资金。企业进行资源配置,或者需要在内部进行调整,或者需要从外部筹集。战略决策需要在相当长的一段时间内致力于一系列的活动,而实施这些活动需要有足够的资源作为保证。为保证战略目标的实现,就需要对企业的资源进行统筹规划,合理配置。

4. 战略管理从时间上来说具有长远性

战略管理中的战略决策是对企业未来较长时期(5年以上),就企业如何生存和发展等问题进行统筹规划。虽然这种决策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,但是目的是为了更长远的发展,是长期发展的起步。从这一点上来说,战略管理也是面向未来的管理,战略决策要以经理人员所期望或预测将要发生的情况为基础。在迅速变化和竞争性的环境中,企业要取得成功必须对未来的变化采取预应性的态势,这就需要企业作出长期性的战略计划。

5. 战略管理需要考虑企业外部环境中的诸多因素

现今的企业都存在于一个开放的系统中,它们影响着这些因素,但更受这些不能由企业自身控制的因素所影响。在未来竞争性的环境中,企业要使自己占据有利地位并取得竞争优势,就必须考虑与其相关的众多因素,包括竞争者、顾客、资金供给者、政府等外部因素。企业的行为能够适应不断变化的外部力量,企业才能继续生存下去。

三、战略管理的作用与风险

1. 战略管理的作用

战略管理作为管理学的重要分支,同样具有科学性和艺术性相结合的特点:科学性侧重于如何让人高效地做事,艺术性侧重于如何让人愉快地做事,战略性则侧重于如何让人有效益地做事。概括起来,战略管理的积极意义有以下几点:

(1)有利于企业建立长远的发展方向和奋斗目标,并能在经营中兼顾当前和长远发展,做到增强后劲,持续成长。

(2)有利于企业明确自己在市场竞争中所处的地位,制定并实施有效的经营战略,提

高企业的竞争能力。由于战略管理把规划出的战略付诸实施,而战略的实施又同日常的经营计划控制结合在一起,这就把近期目标(或作业性目标)与长远目标(战略性目标)结合了起来,把总体战略目标同局部的战术目标统一了起来,从而可以调动各级管理人员参与战略管理的积极性,有利于充分利用企业的各种资源并提高协同效果。

(3)有利于提高企业在管理思想、管理组织、管理人员、管理方法和手段等各方面实现现代化,全面推动企业管理现代化进程。

2. 战略管理的风险

战略管理有时也会存在风险,主要表现为以下几点:

(1)战略确定了企业发展的基本方向和目标。对于企业,正确的方向是重要的,但面对复杂多变的外部环境,如果战略方向不能与外部环境及时保持一致,也会掩盖潜在的危险。

(2)战略注重集体行动的协调性,但行动的过度集体化将导致“团体思维”,这就失去了外围眼光,也就失去了其他获得成功的可能性。

(3)战略和理论不是现实本身,仅仅是现实在人们头脑中的反映(或抽象)。没有人能触摸或看见战略,这就意味着每一个战略都有可能错误地反映现实或歪曲现实。这就是我们运用战略的代价。

第三节 战略管理的构成

一、战略管理的要素

战略管理由哪些要素组成,目前没有统一的观点。这是因为战略管理涉及领域广泛,形式多种多样,而且处在不断发展的过程之中,其庞杂的内容难以简单归纳与概括。目前,关于战略管理要素的讲述大多以美国战略学家安索夫的产品市场战略为核心展开。

安索夫在其著作《企业战略论》中,把企业战略要素概括为四个方面,即产品与市场范围、增长向量、竞争优势和协同作用。安索夫认为这四种要素可以产生合力,成为企业共同经营的主线。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。

1. 产品与市场范围

产品与市场范围表明企业是属于什么特定行业和领域,及企业所处行业中产品与市场的地位是否占有优势。通过分析企业的共同经营主线,可把握企业的方向,同时企业也可以正确地运用这条主线,恰当地指导自己的内部管理。

企业的共同经营主线必须表达明确,为此,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,经营的内容过于广泛,其产品、市场、使命和技术涉及很