

教育部人才培养模式改革和开放教育试点教材

企业战略管理

刘庆元 主编

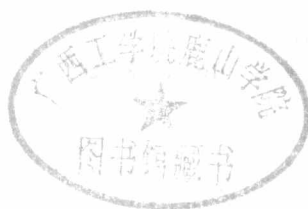
中央广播电视大学出版社

du45954

教育部人才培养模式改革和开放教育试点教材

企业战略管理

刘庆元 主编



广西工学院鹿山学院图书馆



d045954

中央广播电视大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业战略管理/刘庆元主编. —北京: 中央广播电视大学出版社, 2002.1
教育部人才培养模式改革和开放教育试点教材

ISBN 7-304-02149-7

I. 企… II. 刘… 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 (2002) 第 001000 号

版权所有, 翻印必究。

教育部人才培养模式改革和开放教育试点教材

企业战略管理

刘庆元 主编

出版·发行: 中央广播电视大学出版社

电话: 发行部: 010-68519502 总编室: 010-68182524

网址: <http://www.crtvup.com.cn>

地址: 北京市海淀区西四环中路 45 号

邮编: 100039

经销: 新华书店北京发行所

策划编辑: 李 朔

责任编辑: 李 朔

印刷: 北京市振宏福利印刷厂

印数: 69001 ~ 77000

版本: 2001 年 11 月第 1 版

2005 年 8 月第 9 次印刷

开本: 787 × 1092 1/16

印张: 21.5 字数: 494 千字

书号: ISBN 7-304-02149-7/F · 393

定价: 28.00 元

(如有缺页或倒装, 本社负责退换)

序

企业战略管理是管理学科一个新的重要分支,它体现企业全面性、战略性和方向性的管理理论,我国近十年来才在大学管理学科专业的本科和研究生中开设这门课程。1996年,国家教委管理类专业教学指导委员会就曾将战略管理列为管理类专业培养计划的十三门主干课程之一,建议各管理学院能为本科生开出这门课程。工商管理(MBA)教育指导委员会也将“战略管理”定为MBA培养计划中九门核心课程之一。由此可见,这门课程已是管理专业本科生及研究生的必修课程,它的目的是培养学生的综合分析和决策能力。

美国企业在20世纪70年代就进入了“战略管理时代”,日本则宣称在80年代初进入了“战略经营时代”。对我国企业来说,随着市场经济的发展,企业已成为市场经济的主体,外部环境的不断变化和市场竞争的日趋激烈,对企业的影响非常大,许多企业管理者开始用战略管理的理念、思想和方法来管理企业,以避免企业发生重大决策失误和破产倒闭。本书作为系统介绍企业战略管理知识的教材,相信对促进我国企业管理的发展、提高企业管理水平,具有一定的实用价值。

本书是中央广播电视大学与东北财经大学联合开办的工商管理本科主干必修课教材。作者曾给管理专业本科生、硕士研究生讲授过多轮“企业战略管理”课,在教学过程中运用了大量的国内外战略管理资料,积累了丰富的教学经验。作者的写作态度是严肃认真的,坚持理论联系实际,充分考虑到电大远程开放教学和学习者的特点,科学系统地阐述了企业战略管理的概念、层次、构成以及战略管理分析、制订、实施的原理和方法,充分反映了当前世界各国在企业战略管理方面的教学和研究成果,并运用案例分析启发读者以增强其实践能力。本书有以下几个特点:

第一,内容和体系的安排比较合理。本书按照战略管理过程即战略分析、战略制定和战略实施展开,分十章,将战略管理作为一个统一的、系统的知识呈现在读者面前,章与章之间内容衔接,相互照应,达到了有机的结合。

第二,充分反映了战略管理理论的新成果。在环境分析中对波特模型理论进行研究,增加了利益相关者因素、管理水平和企业竞争能力分析以及产业价

值链的分析。同时，对一些战略方案给予了理论上的深入阐述，增加了一些新内容。

第三，通俗易懂，便于自学。本书内容除了提出重点、难点外，还有案例和思考题，便于同学检验对所学内容的掌握程度。

总之，《企业战略管理》是一部实用之作，也是一部较好的教科书和实际工作者的参考书。我郑重地向读者推荐这本书，希望本书能为我国加强企业管理、培养高层次管理人才发挥积极作用。

张卓元

2001年8月于北京

课程组成员名单

主持教师：刘乃民

教学设计：王承先

课程组成员：刘庆元、刘宝宏、刘乃民、

王承先、刘 臣、李 朔、

刘西平

审定专家：侯铁珊、邱国栋、林 忠、

李 凯、刘力钢、周泽信、

许光建

目 录

1	第一章 战略管理导论
2	第一节 战略管理内涵
8	第二节 战略管理要素、层次与体系
16	第三节 战略管理过程
18	第四节 战略管理的产生与发展
23	第五节 战略管理理论的发展演变
27	自测题
33	第二章 外部环境分析
34	第一节 宏观环境分析
36	第二节 产业环境分析
43	第三节 竞争对手分析
51	自测题
57	第三章 内部环境分析
58	第一节 经营资源分析
63	第二节 战略能力分析
73	第三节 核心能力分析
77	第四节 环境分析技术
80	自测题
85	第四章 战略目标的设定
86	第一节 确定企业使命
90	第二节 战略目标体系
93	第三节 制定企业战略目标
100	自测题
112	第五章 公司战略
113	第一节 产品——市场战略

118	第二节	一体化战略
121	第三节	多元化战略
125	第四节	企业并购战略
130	第五节	战略联盟
134	第六节	稳定型战略
136	第七节	紧缩型战略
139		自测题
146	第六章 竞争战略	
147	第一节	成本领先战略
150	第二节	差异化战略
155	第三节	集中化战略
157	第四节	新兴产业中的竞争战略
161	第五节	成熟产业中的竞争战略
165	第六节	衰退产业中的竞争战略
167	第七节	全球性产业中的竞争战略
171		自测题
176	第七章 职能战略	
177	第一节	市场营销战略
191	第二节	财务战略
196	第三节	生产战略
199	第四节	研究与开发战略
203	第五节	人力资源战略
209		自测题
218	第八章 战略评价与选择	
219	第一节	市场增长率—相对市场占有率矩阵
227	第二节	行业吸引力—竞争能力矩阵
232	第三节	生命周期分析法
235	第四节	顾客价值与生产者价值矩阵
239	第五节	战略方案的选择
247		自测题
253	第九章 战略实施	
254	第一节	战略实施的基本模式

258	第二节	战略实施的组织调整
265	第三节	战略实施的资源配置
269	第四节	战略实施中的战略家
274	第五节	适应战略实施的企业文化
278	第六节	战略实施中核心能力的创建
283		自测题
293	第十章 战略控制	
294	第一节	战略控制的特征与原则
299	第二节	战略控制过程
304	第三节	战略变革管理
310		自测题
317	综合案例	
332	参考文献	
335	后 记	

第一章 战略管理导论

学习目标

重点掌握战略管理的定义、战略管理要素、战略管理层次与战略管理过程；
掌握战略管理理论的演进；
了解战略管理的产生与发展。
熟记下列概念：
企业战略 战略管理 多元化战略 核心能力

学习重点

1. 战略管理的内涵与特征；
2. 战略管理要素；
3. 战略管理层次；
4. 战略管理体系；
5. 战略管理过程；
6. 战略管理理论的演变。

学习难点

1. 企业战略与战略管理的内涵及其区别；
2. 战略管理要素；
3. 战略管理理论的演变。

教学建议

1. 请有专业理论或实践经验的专家学者介绍我国企业战略管理的现状和战略管理在企业管理工作中的作用。
2. 通过某一企业战略实例来说明战略管理的功能体现与作用发挥。

第一节 战略管理内涵

一、战略概念的演变

战略一词,在我国自古就有,先是“战”与“略”分别使用,“战”指战斗、交通和战争,“略”指谋略、策略、计划,后来才合二为一,一起使用。《左传》和《史记》中已使用“战略”一词,西晋史学家司马彪曾有以“战略”为名的著述。在唐代诗人高适的《高常侍集二·自淇涉黄河途中》有这样的诗句:“当时无战略,此也即边戍。”这里的“战略”意指作战之谋略。明代军事家茅元仪编有《武备志》,其中第二部分为《二十一史战略者》,其中“战略”的含义大致是指对战事的谋划。到了清代末年,北洋陆军督练处于1906年编出我国第一部《军语》,把“战略”解释为“筹划军国之方略也”。

在西方,“战略”(strategy)一词源自希腊语“stratgos”或演变出的“stragia”。前者意为“将军”,后者意为“战役”、“谋略”,均指指挥军队的艺术和科学。公元579年,东罗马皇帝毛莱斯用拉丁文写了一本名为 *Strategicon* 的书,有人认为它是西方第一本战略著作。另有一种说法认为具有战略含义的概念首次出现于法国人腓尔特1772年写的《战术通论》。该书提出“大战术”与“小战术”的概念,“大战术”即相当于我们今天所说的战略。从19世纪起,西方的战略理论逐渐形成不同派别,如纽半尼的《战争艺术》、克劳塞维茨的《战争论》、利德尔·哈特的《战略论》等。

到了现代,人们将战略引申到政治活动中。一个政府或政党制定的一定历史时期内的全局性的路线、方针,包括预定实现的总体目标和为实现目标所作的力量部署、采用手段等,即可视为战略。如中国共产党在1987年党的十三大上明确提出的党在社会主义初级阶段的基本路线,“一个中心,两个基本点”,就可看作我国在整个社会主义初级阶段的总体发展战略。人们还将战略引申到经济活动中。如我国政府制定的《国民经济和社会发展的“九五”计划和2010年远景目标规划》就是一个战略规划。

大约从20世纪60年代开始,企业界开始明确地引进战略概念。如通用电气公司在1971年首先编制出战略规划;日本索尼公司制定了“驯马战略”;我国的海尔集团制定了“名牌战略”、“多元化战略”、“国际化战略”等。现在,企业战略已受到中外企业的普遍关注。

总而言之,“战略”一词原本是一个军事术语,在中国它起源于兵法,指将帅的智谋,后来指军事力量的运用,西方的战略也起源于古代战争,原来是指将帅本身,后来指军事指挥中的活动。现在,战略一词已经开始泛化,其应用面已经很广泛,尤其是企业领域,目前企业战略问题已经成为决定企业竞争成败的关键与核心。

二、企业战略^① 及其特征

什么是企业战略，不同的学者与经理赋予企业战略以不同的含义，可以说是众说纷纭，莫衷一是。归纳起来，大约有下列五种解释：

1. 用战略的构成要素（或内容）来解释

如安索夫认为，战略包括四个要素即产品与市场范围、增长向量（发展方向）、竞争优势、协同作用（整体效应）。^② 迈克尔·波特提出，战略是公司为之奋斗的一些终点（目标）与公司为达到它们而寻求的途径（政策）的结合物。^③

2. 将战略定义为决策

如拜亚斯（Lloyd L. Byars）认为，“战略包括对实现组织目标和使命的各种方案的拟定和评价，以及最终选定将要实行的方案。”^④ 拟定方案、评价方案和最终优选一方案，本是决策过程的几个重要环节，拜亚斯就认为是战略。

3. 将战略定义为计划

如格鲁克（William F. Glueck）认为，“战略就是企业发挥战略优势、迎接环境挑战而制定的统一的、内容广泛的、一体化的计划（plan）”。^⑤

4. 将战略解释为指导思想

如贝茨（Donald L. Bates）和艾德雷奇（David L. Eldredge）二人认为，战略可以定义为组织投入其资源、实现其目标的指导哲学，它为组织做出必要的行动决策提供约束和限制。^⑥ 与此相似，国内也有人提出，“战略是贯穿于一个系统在一定历史时期内决策或活动中的指导思想，以及在这种思想指导下做出的关系到全局发展的重大谋划。”^⑦

5. 我们的战略定义

根据理论界和企业界多数人的意见，企业战略可定义为：企业在市场经济、竞争激烈的环境中，在总结历史经验、调查现状、预测未来的基础上，为谋求生存和发展而做出的长远性、全局性的谋划或方案。它是企业经营思想的体现，是一系列战略性决策的结果，又是制定中长期计划的依据。

从上面的定义，我们可以看出企业战略具有如下特征：

（1）企业战略具有全局性。这是企业战略最根本的特征。全局性是指企业战略是以企业的全局为研究对象来确定企业的总目标，规定企业的总行动，追求企业的总数量。也就是说，企业战略的重点不是研究企业的某些局部性质的问题，而是企业的整体发展。

（2）企业战略具有长远性。这是指企业战略的着眼点是企业的未来，是为了谋求企业的

① 参见王德中编著《企业战略管理》，5～7页，西南财经大学出版社，1999。

② 解培才主编：《工业企业经营战略》，10～13页，北京，中国人民大学出版社，1990。

③ 迈克尔·波特著，陈小悦译：《竞争战略》，4页，北京，华夏出版社，1997。

④ 拜亚斯著，王德中等译：《战略管理》，19页，北京，机械工业出版社，1988。

⑤ W. F. Glueck, *Strategic Management and Business Policy*, p. 9, McGrawHill, 1980.

⑥ D. L. Bates and D. L. Eldredge, *Strategy and Policy*, p. 11, WCB Publishers, 1984.

⑦ 汪应洛、席西民：《战略研究理论及企业战略》，7页，西安，西安交通大学出版社，1990。

长远利益，而不是为了求得眼前的利益。

(3) 企业战略具有纲领性。这是指企业战略所确定的战略目标和发展方向，是一种原则性和概括性的规定，是对企业未来的一种粗线条的设计。它是对企业未来成败的总体谋划，而不纠缠现实的细枝末节。战略不在于精细，而在于洞察方向。

(4) 企业战略具有抗争性。这是指企业战略是企业竞争中战胜对手，应付外界环境的威胁、压力和挑战的整套行动方案。它是针对竞争对手制定的，具有直接的对抗性。也就是说，企业战略是一种具有“火药味”的，而非“和平”状态下的谋划。

(5) 企业战略具有风险性。这是指企业战略考虑的是企业的未来，而未来是不确定的，因而企业战略必然具有一定的风险性。

从以上特征可以看出，企业战略是一项非常复杂的决策活动，制定起来难度比较大。它要求决策者必须具备比较高的素质和决策水平。

三、战略管理及其特征

1. 企业战略管理的涵义

国内外学者对战略的解释不一，但对战略管理的理解却大体一致，如以下几种说法：

(1) 战略管理涉及对有关组织未来方向做出决策和决策的实施，它包括两个方面：战略规划与战略实施；^①

(2) 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

(3) 战略管理是一系列的决定公司长期绩效的管理决策和行动，包括战略的形成、实施、评价和控制；^③

(4) 企业战略管理是指在企业总体战略的形成过程中以及在企业运行时贯彻落实这些战略的过程中，制定的决策和采取的行动；^④

(5) 战略管理是指对企业战略的制定和实施进行的管理。广义的战略管理是指运用战略对整个企业进行的管理。^⑤

根据上面的各种说法，我们把企业战略管理定义为：企业战略管理是企业为实现战略目标，制定战略决策，实施战略方案，控制战略绩效的一个动态管理过程。

2. 企业战略管理的特征

根据上面的定义，我们可以看出企业战略管理具有如下特征：

(1) 企业战略管理是一种高层次性管理。企业战略管理的核心是对企业现在及未来的整体经营活动实行战略性的管理，是一种关系企业长远生存与发展的管理，而非是企业的日常

① 拜亚斯著，王德中等译：《战略管理》，20页，北京，机械工业出版社，1988。

② W.F.Gluck, *Strategic Management and Business Policy*, p.6, McGraw-Hill, 1980。

③ T.L.Wheelen and J.D.Hunger, *Strategic Management and Business Policy*, P.p.3-4, Addison-Wesley, 1983。

④ 罗勃特·莫克勒著，周致等译：《战略管理》，1~2页，北京，国际文化出版公司，1996。

⑤ 解培才主编：《工业企业经营战略》，273页，北京，中国人民大学出版社，1990。

管理，也不是企业的各项职能管理。它必须由企业的高层领导推动方能顺利进行。

(2) 企业战略管理是一项整体性管理。战略管理不单纯是制定企业进攻、防守、成长、紧缩或撤退等大战略，也不单纯是市场营销、研究开发、财务、生产、人力资源等职能战略。企业战略管理是一项涉及企业所有部门以及所有相关因素的管理活动。正如著名战略管理学者格卢克所言：“战略管理是制定一种或几种有效的战略，以达到企业目标的一系列决策与行动”。

(3) 企业战略管理是一种动态性管理。企业战略管理的目标是使企业内部因素与外部环境因素相适应，从而实现企业的目标。而企业的外部环境因素是不断发生变化的，所以企业的战略管理活动也必须时时随之调整。此外，企业战略管理活动自身可能具有的“偏差性”也加大了企业战略管理的动态性。

四、战略管理的边界

目前，国内外企业界和学术界对企业战略管理的理解还存在着很多偏差，其原因之一就是与战略管理相关的许多概念，如企业战略、经营管理等认识不清，甚至把它们与战略管理混为一谈。实际上，它们是既相互联系又相互区别的不同范畴。

(一) 战略管理与企业战略

其实，通过前面我们对企业战略与战略管理概念的定义与理解，二者之间的区别就已经非常明显地表现出来了。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”，具体说就是对企业的“谋划或方案”的制定、实施与控制。明确这二者之间的关系与区别是相当重要的。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，则有助于纠正目前这种因二者不清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谈企业战略，说是企业战略则又有些许战略管理的迹象。

(二) 战略管理与经营管理

企业经营管理是在既定企业规模、组织结构和有关业务的战略计划框架内，确保资源的取得以及有效利用资源的全过程。通过经营管理尽力使战略目标转变为企业各个方面和全体成员间相互协调的具体行动路线和任务。企业经营管理的决定权应掌握在中层管理人员手中，并由相应的职能部门去组织实施。显然，这与由企业高层管理人员决定企业全局性问题的战略管理是不同的。下页的表 1-1 可以很清楚地显示出这种不同。

由表 1-1 可以看出，经营管理是企业对目前的投入、物质转换和产品产出的管理，而战略管理则从时间上和范围上扩大了投入——产出的管理过程。

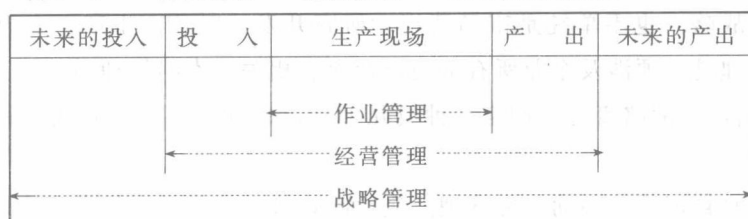
1. 战略管理与经营管理的区别

具体来说，战略管理与经营管理的区别主要表现在以下四个方面：

(1) 战略管理面临动荡的环境，因而具有外向性的特点，是以不确定、不连续的经营环境为前提，其管理者注重监控企业外部环境变化，制定有效的战略计划，利用有限的经营资源，保证企业在动荡环境中生存与发展。经营管理是以稳定的经营环境为前提，将管理重点

放在日常生产经营活动上，很少考虑如何适应外部环境的变化，实施有效的战略管理。

表 1-1 作业管理——经营管理——战略管理的关系^①



(2) 战略管理重视企业整体性综合管理，经营管理重视企业职能性业务管理。战略管理超越一般的职能管理范围，力求把握企业发展的总方向和总目标。它要求管理人员能够运用各种经济管理知识，将企业市场营销、研究开发、生产、财务、人事等各种职能性管理活动综合起来、协调一致，以便实现企业的总目标。经营管理则偏重于具体的职能管理，如加强推销，编制生产计划，强化质量控制，完成某一特定的经营目标等，对整体性综合管理则不太重视。

(3) 战略管理追求企业长期生存、发展以及企业核心能力的提高，它要求企业最高管理层能够有效地实施适应环境的战略，重视企业长期的经济效益和发展潜力。经营管理则常常把着眼点放在短期经营成果和利益上，国内外一些企业存在的追求短期盈利，忽视企业发展后劲的倾向就是一个明显的例证。

(4) 战略管理是一种“预应式”管理，高层管理人员要具有战略的思想和眼光，经常洞察、预测、分析外部环境，对环境变化不仅能够迅速作出反应，甚至能够作出预先反应，来影响环境。经营管理是一种“因应式”管理，由于缺乏战略思维，只是对某种环境事变作出临时的反应。因此，往往不能及时捕捉和利用外部环境变化造成的机会，也难及时避开危险。

此外，战略管理与经营管理工作的要求和侧重点也是不同的。美国佐治亚大学管理学院的教授威廉·F·格鲁克和劳伦斯·F·乔奇认为主要表现在以下几个方面，如下页表 1-2 所示。

2. 战略管理与经营管理的联系

战略管理与经营管理也有着密切的联系：

首先，经营管理是战略管理的基础。战略管理是企业经营管理发展到一定阶段，为适应外部环境挑战及其对企业管理提出的客观要求而产生的。没有经营管理及其发展，就不会产生战略管理。

其次，企业如果缺乏有效的经营管理基础，也很难完成战略管理要达到的目标和任务。从这个意义上讲，有效的经营管理是实施企业战略管理的重要前提条件。

最后，战略管理为经营管理提供了实施框架。战略管理是关于企业发展方向、目标及大致路径的规划，企业的经营管理应该围绕着战略管理规划的企业方向展开与实施。否则，就可能南辕北辙，后果只能是越搞越糟。

^① 冯正虎等编著：《企业战略》，21 页，上海，上海交通大学出版社，1988。

表 1-2

经营管理和战略管理的区别^①

经 营 管 理	战 略 管 理
1. 关心已建立的企业管理目标; 2. 经营目标通常为大量过去的经验证明是有效的; 3. 经营目标可以分解为企业各执行部门的具体子目标; 4. 最高领导人较多关注的是企业经营手段的应用; 5. 最高领导人能较迅速地了解经营目标的执行情况; 6. 为了完成经营目标,企业将规定一系列奖励办法,刺激企业员工的积极性; 7. 企业与竞争对手之间存在的“比赛规则”,对于有经验的领导来说是熟悉的,能把握局势的变化,也能胜任自己的工作; 8. 经营中存在的问题很快就能反映出来,这些问题比较具体,对于有经验的管理者来说比较熟悉。	1. 关心新目标和战略的识别与评价; 2. 新的目标值得争论,对其实施,企业几乎没有什么经验; 3. 战略目标通常着重考虑的是企业的生存和发展; 4. 最高领导人较多考虑的是影响企业生存和发展的外部环境变化; 5. 几年以后,最高领导人才能知道战略目标的执行情况; 6. 企业战略规划中,一般没有用物质手段刺激员工积极性以完成战略目标的内容; 7. 企业家要探索和思考许多新的领域,过去的经验已经不可能适用,也不可能把握“新的比赛规则”; 8. 在一定意义上说,战略中的问题是抽象的,要延续一段时间后才能知道,并且可能是不熟悉的。

五、战略管理的意义

从 20 世纪 70 年代中期开始,西方发达国家的企业纷纷实施战略管理,近年来我国的一些优秀企业也开始注意到战略管理。战略管理作为一种企业管理方式之所以受到人们的青睐,主要是因为推行战略具有如下重大意义:

(1) 有利于企业建立长远的发展方向和奋斗目标,并能在经营工作中兼顾当前和长远发展,作到增强后劲,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,强化企业的竞争能力。

(3) 有利于提高企业的获利能力和经济效益,也给企业带来稳定的发展和不断的成功。

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

案例 1-1

华为的成功^②

在高科技通讯领域,深圳华为技术有限公司的迅速崛起,似乎一直是个谜。

1988 年创办时只有 14 人,注册资金仅 2.4 万元的深圳华为技术有限公司,自 1992 年之后发展迅速,产值几近年年翻番:1993 年 4.1 亿元,1994 年 8 亿元,1995 年 14 亿元,

^① 冯正虎等编著:《企业战略》,21 页,上海,上海交通大学出版社,1988。

^② 本案例是作者根据陈建、甘少浩所著《寻求战略优势》一书中的相关案例摘编而成,谨此致谢。

1996年26亿元,1997年41亿元,6年增长了整整10倍。1997年总资产已经超过10亿元,年产值50亿元,员工总数达5600多人,已成为敢与国外同行在中国市场上争高低的著名高科技大企业。其自主开发的“08”程控交换机已成为拳头产品,各种先进的智能网系统、光传输系统、支撑网设备、多媒体通信及数据通讯等50多种产品以质高价廉的优势在中国市场上和国外著名大公司竞争,已连续两年成为国内同行中最大的供应商。

华为的成功首先取决于它有一个比较科学的战略决策机制。华为有三个高层管理委员会,即产品与技术战略发展规划委员会、财经管理委员会、人力资源委员会。高层决策层负责对公司重大问题进行决策,确定公司的发展战略与目标。高层管理委员会是高层决策的参谋机构和政策制定机构,负责制定战略规划和基本政策,以及审批规划和政策的实施方案。

1992年,华为面临着两种选择:一是靠公司第一代产品HJD48已经打下的市场基础,组装销售小型数字机;二是进行多元化投资,向正在升温的房地产进军。依当时条件看,这两条路都能稳稳地赚钱,但是华为决策层认为,要和国外大公司竞争,不在技术上突破就没有实力叫板,而没有高投入就没有高技术,因此不能为眼前利益而牺牲长远利益。于是决策层力排众议,决定最大限度地集中有限资源,投入到风险较大但前景甚佳的大容量数字程控交换机的研制开发上,形成高能聚焦,一点突破。

无疑,这次投资战略的决策是至关重要的。1992年、1993年,华为的工程师们躲进小楼,不分昼夜地研制中国人自己的大型交换机。至1994年,名为“08”的新机器终于面市,从此成为华为占领市场的主导机型,它使华为公司步入了良性快速发展的轨道。

第二节 战略管理要素、层次与体系

一、战略管理要素

与战略管理的概念一样,战略管理要素也没有统一的说法。一般来说,都是讲企业战略构成要素,这是因为战略管理涉及广泛的领域,形式多种多样,而且是在不断发展过程中,其庞杂的内容难以简单地归纳与概括。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。所以,本书主要介绍安索夫的主要观点。

1965年,安索夫在其著作《企业战略论》一书中,把企业战略要素概括为四个方面,即产品与市场领域、成长方向、竞争优势和协同效应。他认为这四种要素可以在企业中产生一种合力,形成企业的经营主线。所谓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,应当从产品、技术以及市场营销等方面的类似性,为企业确定出一条经营主线。

(一) 产品与市场领域

企业战略的第一步是确定企业的产品与市场领域。这里产品与市场领域不仅包括企业现