

战略管理

STRATEGIC MANAGEMENT

主编◎ 王怀栋 副主编◎ 艾云辉



暨南大学出版社
JINAN UNIVERSITY PRESS

战略管理

STRATEGIC MANAGEMENT

主 编◎ 王怀栋

副主编◎ 艾云辉

参 编◎ 白立影 李明 高翠玲 孙丽君 刘欢庆

常州大学图书馆
藏书章



暨南大学出版社
JINAN UNIVERSITY PRESS

中国·广州

图书在版编目 (CIP) 数据

战略管理 / 王怀栋主编; 艾云辉副主编. —广州: 暨南大学出版社, 2012. 3
ISBN 978 - 7 - 5668 - 0112 - 8

I. ①战… II. ①王… ②艾… III. ①企业战略—战略管理 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 022213 号

出版发行: 暨南大学出版社

地 址: 中国广州暨南大学

电 话: 总编室 (8620) 85221601

营销部 (8620) 85225284 85228291 85228292 (邮购)

传 真: (8620) 85221583 (办公室) 85223774 (营销部)

邮 编: 510630

网 址: <http://www.jnupress.com> <http://press.jnu.edu.cn>

排 版: 广州市铨建商务服务有限公司

印 刷: 广州市怡升印刷有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印 张: 15.75

字 数: 373 千

版 次: 2012 年 3 月第 1 版

印 次: 2012 年 3 月第 1 次

定 价: 34.60 元

(暨大版图书如有印装质量问题, 请与出版社总编室联系调换)

前 言

战略管理是社会和经济发展的必然产物。特别是在过去的 10 年里,经济全球化的迅速发展、地域经济合作的增强、金融行业的繁荣、信息技术的日新月异、企业兼并案件的轮番上演,对作为社会经济主体的企业产生了巨大的影响。此时,企业十分需要运用某种战略未雨绸缪,适时地积累、运筹自己的资源和能力,避开威胁,把握可能获得竞争优势的机会。因此,战略分析、战略制定、战略实施和战略控制成为企业灵活运作资产,通过环境因素与企业间寻求匹配而谋取优势的关键。如今的社会已经进入了战略制胜的时代,制定和实施有效的战略管理,对企业的生存和发展至关重要。与此同时,战略管理作为企业高层管理人员的必修课程,越来越多地得到国家和教育部门的重视,对于企业构建与打造核心竞争力,获取与保持持续竞争的优势具有重要的理论和现实意义。

战略管理是一门以研究组织高层决策和策略模式为重点的新兴科学,其研究对象包括各类组织——企业、学校、医院、政府及协会等营利性组织和非营利性组织。本书是为国内外 MBA 及工商管理专业本科和研究生开设的一门具有高度整合性的学位核心课程。课程将经济学、管理学、会计学、应用统计学、营销管理、生产运营管理、财务管理及人力资源管理等课程的相关知识加以整合,综合运用用于研究和解决企业带有全局性、长远性的战略问题,为企业高层管理者拟定企业方向提供参考价值。本课程着眼于培养学生的战略性思维及洞察力,开发学生的战略管理能力,使学生了解战略管理研究的理论前沿与发展动向,掌握战略管理的基本理论、方法和分析工具,学以致用,能真正解决企业面临的实际问题。

本书从战略的视角,基于中国目前的环境挑战,研究企业持续竞争优势的源泉,探讨企业生存和发展的动因和本质。本书共分为两编,第一编为企业战略管理总论,分为五章,主要由企业战略管理的基本理论、企业环境分析、企业使命与战略目标、总体战略选择以及企业战略的评价与控制组成;第二编为企业战略管理各论,分为六章,主要由竞争性战略、职能战略、文化战略、并购战略、合作战略和战略发展趋势组成。每章结束后都有案例分析题,多以国内的最新案例为主,便于学生联系自己的工作经验和感受,发挥主观能动性,对知识要点有更好的理解和把握。

本书的编写者都是从事该课程教学多年的经验丰富的教师,其中白立影编写第一章、第六章、第八章;王怀栋编写第三章、第四章、第五章、第九章;艾云辉编写第二章、第七章;其他章节由高翠玲、李明、孙丽君和刘欢庆等教师编写。

本书在编写的过程中,学习、借鉴和参考了国内外大量的相关文献资料及研究成果,在文章的最后用参考文献的方式加以标识,在此,谨向这些作者表示感谢!

限于编者的学识水平,书中难免有错漏之处,恳请各位同仁及读者指正。

编 者

2012 年 2 月

目 录

前 言	1
第一编 企业战略管理总论	1
第一章 企业战略管理的基本理论	1
第一节 企业战略管理概述	1
第二节 企业战略管理过程	7
第三节 企业战略管理分类	12
第二章 企业环境分析	23
第一节 外部环境分析	23
第二节 内部环境分析	35
第三章 企业使命与战略目标	54
第一节 企业的使命	54
第二节 企业的战略目标	61
第四章 总体战略选择	71
第一节 发展战略	71
第二节 稳定战略	85
第三节 紧缩战略	90
第四节 组合战略	94
第五章 企业战略的评价与控制	101
第一节 企业战略评价	101
第二节 企业战略控制	121
第二编 企业战略管理各论	131
第六章 竞争性战略	131
第一节 成本领先战略	131
第二节 差异化战略	137
第三节 集中化战略	143
第七章 职能战略	150
第一节 市场营销战略	150
第二节 财务战略	156

第三节 人力资源战略.....	162
第四节 研究与开发战略.....	170
第八章 文化战略.....	174
第一节 文化与企业文化.....	174
第二节 战略与企业文化.....	179
第九章 并购战略.....	193
第一节 企业并购的概念与类型.....	193
第二节 企业并购战略及相关理论.....	196
第三节 企业并购目标选择.....	200
第四节 企业并购后的整合.....	203
第五节 企业并购战略中应注意的问题.....	206
第十章 合作战略.....	210
第一节 战略联盟.....	210
第二节 业务层合作战略.....	222
第三节 公司层合作战略.....	225
第四节 合作战略的风险.....	227
第十一章 战略发展趋势.....	231
第一节 新时期企业面临的环境变化.....	231
第二节 环境变化对企业战略管理的影响.....	233
第三节 战略管理的创新.....	238
参考文献.....	246

第一编 企业战略管理总论

第一章 企业战略管理的基本理论

第一节 企业战略管理概述

学习目标：

了解战略管理的含义、概念、性质和四个特点

战略管理是企业管理中最重要、最具挑战性的内容，战略的制定、实施和评价都是战略管理中必不可少的内容。企业在不断变化的环境中对经营范围、核心资源与经营网络等方面作界定，通过配置、构造、调整与协调其在市场上的活动来确定创造价值的方式。学好战略管理，首先要了解战略管理的相关理论。

一、企业战略管理的概念

（一）战略

战略一词，原为军事用语。顾名思义，战指的是战争；略，是谋略、韬略，合在一起是在战争中怎样争取胜利的谋略。《辞海》对战略一词的定义是：“军事名词，对战争全局的筹划和指挥。它是根据敌对双方的军事、政治、经济地位等因素，照顾战争全局的各方面，规定军事力量的准备和运用。”《中国大百科全书·军事卷》对战略一词则解释为：“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。”在国外，战略也是一种与军事有关的词汇。《韦氏新国际英语大词典》将其定义为：“军事指挥官克敌制胜的科学与艺术。”《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

争目的科学与艺术”。对于战略一词，军事家也有自己的见解。德国军事战略家冯·克劳塞维茨说：“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。”另一名德国军事战略家毛奇说：“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。”毛泽东同志也曾说过：“战略问题是研究战争全局规律性的东西。”

随着人类社会的发展，各学科间的知识互相交叉和渗透，战略的概念广泛应用于经济、政治、文化和科学技术之中，产生了经济、政治、文化和科学技术战略，将其应用于企业经营管理之中，就产生了企业战略。

（二）企业战略

研究战略的概念，先研究管理的产生和发展的历史是很有必要的，从管理的产生和发展的历史可以看出：企业战略是管理发展的必然结果。

生产管理及经营管理的产生和发展经历了经验管理——战略管理的历程。经验管理，源远流长。自从人类社会有了集体劳动，有了组织、分工、协作，就有了经验管理。那是一种凭管理者的知识、经验所进行的管理，在人类社会持续了漫长的历史时期。生产管理发生在20世纪初期。那时候，电力和内燃机的使用推动了科技的进步和社会经济的发展，整个市场上出现了产品供不应求的局面，企业各种产品都成了“皇帝的女儿不愁嫁”。为了提高生产量，以提高劳动生产率为中心的生产管理应运而生。

20世纪50年代初，生产管理演变成经营管理，这种演变的背景是世界范围内劳动生产率大幅度提高，整个市场上出现了供大于求、生产过剩的局面。企业不但要把产品生产出来，而且要把产品卖出去，产品还要适销对路。由此，营销成为企业生产经营活动的中心。

20世纪60年代是战略管理兴起时期。这个时期的背景是科学技术发展越来越快，科学技术成果转化为商品的周期越来越短，企业间竞争越来越激烈，竞争的范围越来越大。产品生命周期变短，使企业的寿命也变得越来越短。这个时期的企业不仅要考虑现在的生产经营问题，而且要“口里吃一个、筷子夹一个、眼睛盯一个、心里想一个”，要分析企业现在所处的环境具有哪些机会和威胁，制订出带长远性、全局性的谋划性方案。这正是朴素的企业战略。企业战略管理进入我国是20世纪80年代初的事情。那时候，改革开放的春风吹开了中国的大门，我们实施了改革开放的方针，在引进外国先进科学技术、资金、设备的同时，也引进了企业战略管理，它在我国许多企业得到重用并发挥了巨大的作用。

综上所述，企业战略管理是一门年轻且正在迅速发展的学科。关于什么是企业战略的问题，自从企业战略问世四十多年来，人们对它进行了广泛的探讨，有代表性的说法主要有以下几种：

1. 广义的企业战略

广义的企业战略是美国教授安德鲁斯和奎因提出来的。安德鲁斯认为：“战略是一种决策模式，这种模式决定和揭示企业的目的与目标，以及达到这些目标的重大方针和

计划,界定着企业所属或应该属于的经营类型。”魁因则认为:“战略是一种模式或计划,它将一个组织的主要目的、目标与活动按照一定的顺序结合成一个紧密整体。有效的正式的战略包括三个基本要素:①可以达成的主要目的与目标;②指导或约束经营活动的重要政策;③在一定的条件下实现预定目标的重要程序或项目。”

2. 狭义的企业战略

狭义的企业战略是美国学者安索夫、霍弗和申德尔提出来的。安索夫认为:“企业战略是贯穿于企业经营与产品 and 市场之间的一条共同经营主线,它决定着企业目前所从事的或者计划要从事的经营业务的基本性质。这条经营主线主要由四个要素构成:①产品与市场范围,是指企业所生产的产品和竞争所在的市场;②增长向量,是指企业及其竞争优势产品——市场范围进行变动的方向;③竞争优势,是指那些可以使企业处于强有力竞争地位的产品和市场的特性;④协同作用,是指企业内部联合协作可以达到的效果,即 $1+1>2$ 的效果。”霍弗和申德尔则认为:“战略是企业目前的和计划的资源配置与环境相互作用的模式。该模式表明企业如何实现自己的目标。”可见,他们在安索夫定义的基础上加入了企业外部环境因素。

3. 整合观点

整合观点的企业战略是加拿大教授明茨伯格提出来的。他认为:企业战略是一个复杂的管理范畴,从一两个方面给其下一个定义不能说明它的内涵。企业战略应当从计划、计谋、模式、定位、观念五个方面去定义它,才能够比较真实地反映企业战略的性质和特点。而这五个英文单词都是以P开头的,因此,整合观点的企业战略就是五个P。

(1) 战略是一种计划。战略是一种有意识的、有预计的行动程序,一种处理某种状况的指导纲领。这个概念受到多数人的认可。因此,战略具有两项基本特性:一是战略产生于企业的经营管理活动;二是战略是针对特定目的有意识思考的结果。总之,从本质上讲,战略是行动之前的一种概念。如德鲁克所说:“战略是一种统一的、综合的、一体化的计划,是用来实现企业基本目标的。”战略可能是很明确地以书面记载的形式表达出来,也可以只是很清楚地留存在某些人脑中而没有正式表明。就一种计划而言,战略可以是一般性的且广泛的,例如,企业整体未来的发展战略也可以是特定的、狭窄的,又如劳资谈判时双方的谈判战略。

(2) 战略是一种计谋。这是指在特定的环境下,企业将战略作为威胁和打击竞争对手的一种具体手段。这种威胁通常是由企业发出的一些“市场信号”所组成的。一些市场信号可能见之于行动,而更多的只是对竞争对手的一种威胁手段。例如,一家企业在得知竞争对手想要扩大生产能力占领更多市场时,便提出自己的战略是增加研究与开发费用以推出更新、更尖端的产品来占领市场。竞争对手们得知这种“信号”后,深知该企业资金雄厚、产品技术差异化好,为避免竞争升级,便放弃扩大生产能力的设想。竞争对手采取了放弃的态度,而该企业并没有将开发新产品的战略付诸实施。因此,可以把这种战略称为一种计谋(使之对竞争对手构成威胁),而不一定是一种计划(实际开发新产品)。

(3) 战略是一种模式。钱德勒在其《战略与结构》一书中认为, 战略是企业为了实现战略目标进行竞争而采取的重要决策。战略是采取途径和行动以及为实现目标对企业资源进行分配的一种模式。这种定义将战略体现为一系列的行为, 并从战略实施后所导致的行为来加以回溯的。例如, 美国前总统尼克松采取了所谓的“南方战略”, 因为其所制定的一连串决策中, 都存在着讨好南方选民的一致性。

(4) 战略是一种定位。从其内容来看, 战略是协助企业在环境中或市场中找到一处合适位置。也就是说, 战略是企业内部环境与外部环境之间的一种调适力量。用生态学的术语来说, 战略是帮助组织在环境中找到一个生存的利基; 从经济学的角度来看, 战略则是代替组织在环境承租了一个位置; 而以管理学的观点看, 战略主要是代替组织找到了一个生产领域。

(5) 战略是一种观念。这种定义强调所有的战略都是一种抽象的概念。它普遍存在于企业全体员工的头脑之中, 体现了企业所有的世界观和市场观, 反映了企业对外部环境的一种独特看法。例如, IBM 强调营销、惠普强调工程、3M 强调创新、麦当劳则强调生产效率。战略是一种观念的重要实质在于, 它同价值观、文化、理想等精神内容一样为企业成员所共享。因此, 研究一个企业的战略, 需要了解和掌握该企业的期望如何在成员间分享以及如何在共同一致的基础上采取行动。

企业战略是战略观念延伸到企业经营管理中的产物, 最早出现在 1938 年切斯特·巴纳德出版的《经理的职能》一书中, 并指出企业战略是企业长期生存与发展的条件。1954 年彼得·德鲁克在《管理的实践》中将企业管理中的战略定义为: “战略是管理者找出企业所拥有的资源并在此基础上决定企业应该做什么。” 1962 年阿尔弗雷德·钱德勒在《战略与结构》中定义战略为: “确定企业长期目标, 选择行动途径和为实现这些目标进行资源分配。” 肯尼斯·安德鲁斯在《公司战略概念》中认为“战略是一种决策模式, 这种模式决定和揭示企业的目的与目标, 以及达到这些目标的重大方针和计划。从而界定企业正在从事的或者应该从事的经营业务, 以及界定企业所属的或应该属于的经营类型”。1965 年安索夫出版《企业战略: 面向增长与发展的经营政策的分析方法》, 认为战略是一条贯穿于企业活动与产品、市场之间的“连线”, 这个连线由产品与市场范围、增长向量、竞争优势以及协同作用四个部分组成, 这个系统的企业战略观使得企业战略以一种科学性的概念在企业经营中广泛传播和使用, 日后也产生了更多的对企业战略的不同见解。

归纳各学者对企业战略的认识, 可以给企业战略一个基本定义: 企业战略是指企业面对激烈变化的经营环境, 为超越对手, 求得长期生存和不断发展, 进行的一系列带有全局性、根本性和长远性的谋划。需要强调的是, 尽管战略定义多种多样, 但对于具体企业来讲, 战略只有一种。这可以由下面这个故事体现出来:

从前有两位公司总裁在同一产业中竞争, 两位总裁决定外出野营以便讨论双方合并的可能性。他们步入森林深处, 突然, 一只灰熊挡住了去路, 并直起身子向他们吼叫, 一位总裁立即取下背包从中取出一双跑鞋, 另一位总裁说: “你跑不过熊的。” 但是前一位总裁回答: “我跑得过你就行了。”

这一故事抓住了战略管理的核心思想——获得并保持竞争优势。

二、企业战略管理的含义

什么是战略管理？战略管理是一个组织为了创造并保持竞争优势而采取的分析、决策和行动的综合过程。期间组织通过对内部环境和外部环境的学习，建立战略方向、制定有助于实现目标的战略并且执行这些战略，目的都是为了满足关键的组织支持者，即所谓的利益相关者。

（一）企业战略管理的本质内涵

战略管理是由安索夫 1976 年在其出版的《战略计划走向战略管理》一书中首先提出，并被定义为将企业的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，这个概念区别于战略。安索夫认为战略是一个方案，是贯穿于企业经营与产品及市场之间的一条共同主线，包括产品与市场范围、增长向量、竞争优势和协同作用四个要素；而战略管理是一个过程，是根据实施情况不断修正目标和方案的过程。

因此，战略是一个静态的概念，战略管理是一个动态的过程。此外，还有许多学者和企业家对战略管理提出了不同的见解，归纳起来可以分为两类：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对整个企业进行管理，强调管理企业的思维方式，其代表人物是安索夫；狭义的战略管理是指对战略管理的制定、实施、控制和修正等一系列活动，强调战略管理中的方法和手段，其代表人物是斯坦纳。1982 年斯坦纳在《企业政策与战略》中认为：战略管理是确定企业愿景，根据企业外部环境和内部条件确定企业目标，保证目标的正确落实并使企业最终愿景得以实现的一个动态过程。

所以，战略管理是一种不同于传统职能管理的管理思想和方法，是一个组织为了创造和维护竞争优势而分析制定、决策实施和评价控制，使组织达到其战略目标的动态管理过程。要理解战略管理还应该把握以下几点：

1. 战略管理是一种高层次的管理

战略管理的核心是对企业现在及未来整体经营活动进行的规划和管理，是关系到企业长远生存和发展的管理。战略管理的主体是企业的高层管理人员。

2. 战略管理是一项整体性管理

战略管理不仅统领各项具体的职能战略、业务战略以及公司战略，而且涉及战略的制定、实施和控制。因此，战略管理是一项涉及全部门、全过程的管理。换言之，战略管理的努力是为了整个组织的利益，而不是某个职能部门的利益。

3. 战略管理是一种要求众多利益相关者参与决策的管理

利益相关者是能够影响企业绩效或受企业绩效影响，并对企业绩效有索取权的个人和团体。战略制定时，决策者必须满足利益相关者的需求。如果只注意某一类利益相关者，战略目标就不能取得成功。比如，完全强调为所有者谋取利润，就会疏远员工，降

低客户服务水平,也可能因为总是要求供应商降价而惹恼供应商。

4. 战略管理是一种动态性管理

战略管理是依据企业内部条件和外部环境制定并实施战略的一系列决策活动。任何外部环境的变化、内部条件的改变都将使战略管理进入新一轮的战略管理调整与变革中。

5. 战略管理是一项强调效能的管理

日常经营管理重在提高效率,让企业正确地做事,战略管理确保企业正确地做正确的事,明智地分配和使用资源,将精力投入到实现整体目标的活动上。有时,战略决策失误可能会导致企业非常有效率地做了不应该做的事,结果效率高却没有效益。

(二) 战略管理的对象

战略管理的对象是指战略管理指向的所有内容,主要包括前面提到的四项关键战略要素、战略管理模式中的各构成部分和战略过程中的各环节。

(1) 从关键战略要素出发,战略管理的对象包括业务组合、资源配置、竞争优势和协同优势,以及四类关键战略要素之间的关系及变化。其间涉及管理权力的调整和转移,组织结构和政策的改变,企业社会地位和性质的确定和转变等。

(2) 从战略管理模式出发,战略管理的对象包括影响企业战略制定和实施的各成分及其相互关系,涉及外部环境、内部各战略层次和各业务部门。

(3) 从战略管理过程出发,战略管理的对象包括战略分析、战略制定、战略实施、战略评价和战略控制。

(4) 从战略问题涉及的范围看,战略管理的对象不但包括企业内部的各部门、各层次、各业务,还涉及企业与环境的关系,企业与其他相关企业,包括各种投入要素的供应商、各种与产出活动有关的渠道商和客户的关系,共同完成一个活动的合作伙伴的关系,甚至还包括产业组织关系及产业不同环节之间,以及相关支持产业之间的关系,企业与社会的关系,以及现实与未来的关系。

三、企业战略管理的特点

尽管管理学派对战略的认识有太多的分歧,但是对战略特征的认识基本一致。概括起来,企业战略具有如下几点特征:

1. 企业战略具有全局性

企业战略就是企业发展的蓝图,制约着企业经营管理的一切具体活动,它追求企业的总体效果。企业战略是对企业的未来经营方向 and 目标的纲领性的规划和设计,对企业经营管理的所有方面都具有普遍的、全面的、权威的指导意义,只考虑局部利益的计划不能列入企业战略。

2. 企业战略具有长远性

企业战略考虑的是企业未来相当长一段时期内的总体发展问题。经验表明,企业战略通常着眼于未来3~5年乃至更长远的目标。企业战略反对短期化行为,战略的成效也要以长远利益来衡量。

3. 企业战略具有指导性

企业战略规定了企业在一定时期内的基本发展目标,以及实现这一目标的基本途径,指导和激励着企业全体员工努力工作。

4. 企业战略具有现实性

企业战略是建立在现有的主观因素和客观条件基础上的,一切从现有起点出发。

5. 企业战略具有竞争性

企业战略是适应市场的需要而产生的,是为了增强企业的活力和优势而制定的。战略的作用在于通过密切注视市场竞争态势和企业自身的相对竞争地位,抓住机遇,迎接挑战,发挥优势,克服弱点,以求在“商战”中克敌制胜,保障企业的生存与发展。

6. 企业战略具有风险性

企业战略是对未来发展的规划,然而环境总是处于不确定的和变化莫测的趋势中,任何企业战略都伴随有风险。

7. 企业战略具有创新性

企业战略的创新性源于企业内、外部环境的发展变化,因循守旧的企业战略是无法适应时代发展的。

8. 企业战略具有相对稳定性

企业战略一经制定后,在较长时期内要保持稳定(不排除局部调整),以利于企业各级单位和部门努力贯彻执行。

9. 企业战略具有适应性

企业战略必须与企业管理模式相适应。企业战略不应脱离现实可行的管理模式,管理模式也必须作出调整以适应企业战略的要求。企业战略也应与战术、策略、方法和手段相适应。一切好的企业战略如果缺乏实施的力量和技巧,也不会取得好的效果。

第二节 企业战略管理过程

学习目标:

战略管理过程及其三个相互关联的主要步骤及其推动作用

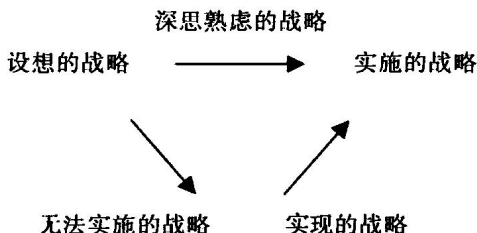
我们已经确定了三个动态的步骤——分析、决策和行动，这是战略管理的核心。在实际操作中，这三个步骤经常被称作战略制定、战略实施和战略评价，其中，战略制定包括战略分析和战略选择。三个步骤是高度相互依存的，并且在大部分企业中，这三个步骤不是按照先后顺序排列的。

一、设想战略与实际实施的战略

麦吉尔大学非常有影响力的管理学学者亨利·明茨伯格认为，把战略管理想象为分析，之后是最佳决策，最后是一丝不苟的实施，这既不能正确了解战略管理的过程，也不能确定理想的实际操作方法。在他看来，企业环境是无法预测的，这就限制了我们的分析，而且，各个企业内部存在官僚行为，一个组织的决策也不是完全以最佳理想性为基础的。

考虑到以上的诸多因素，明茨伯格给出了一个战略管理的模型。如下图所示，在这个模型中，分析之后作出决策，这是企业设想的战略，由于种种原因，设想的战略很少能完整幸存下来。

实施和设想的战略经常会有不同。



由于环境变化的不可预测，意料之外的资源限制或者管理偏好的改变都可能导致设想的战略无法实施，至少是部分无法实施。好的战略都是在边实施边调整的过程中制定出来的。

丰田公司最初进军美国市场的并不是轿车，而是一种试验型客车，因为不了解市场需求和政策，导致当年的年销量仅为 288 辆，但是丰田公司并没有因此放弃美国市场，他们重新制定了战略，第一步就是大规模的市场调研——发现美国的市场机会，结果丰田公司发现美国人对汽车的需求观念发生了变化，越来越多的人将汽车看作代步工具，普遍希望买到便宜、节能、耐用的小型汽车。最后，丰田的皇冠轿车一经推出就以其经济实惠的特点迅速占领了美国市场，到 1980 年，丰田汽车在美国的销量已达到 58 000 辆，占美国进口汽车总额的 25%。

可见，战略管理过程中的三个步骤实际上是一个循环反复、不断完善的动态过程。正如前面所述，战略管理是对一个企业未来发展方向制定决策和实施这些决策的动态管理过程。

二、战略管理过程

1. 战略制定

战略制定包括两个方面：战略分析和战略选择。

(1) 战略分析。战略分析包括企业使命或愿景、外部环境分析和内部资源与能力分析。

①企业使命或愿景：使命或愿景阐述了企业在中长期内希望实现的目标，是企业区别于其他类型的组织而存在的原因或目的，使命或愿景的确定是战略管理过程的起点，也是战略制定的基础。

②外部环境分析：外部环境分析的目的是为了在企业的外部环境中寻找可能会影响企业使命实现的战略机会和威胁，包括对宏观环境和产业与竞争环境的分析。宏观环境是指在广阔的社会环境中影响到一个产业或企业的各种元素，如经济、社会、法律等因素；产业与竞争环境则是指企业所处的产业的竞争结构，包括企业的竞争地位和主要竞争对手。

③内部资源与能力分析：对内部资源与能力的分析主要是为了帮助企业确定自己在行业中的地位，找到优势和劣势，以便在制定战略时能扬长避短。它包括企业资源和能力的数量和质量，利用企业的独特技能和资源，建立或保持竞争优势。与外部环境分析相比，内部资源与能力分析过程更有利于促进企业内部的沟通和了解，使管理者和员工能够更好地工作。

(2) 战略选择。战略选择包括三个阶段：制订备选方案、评估备选方案和选择备选方案。

①制订备选方案。在掌握企业的使命和愿景、外部环境和内部条件分析结果的基础上，企业要拟订多种备选方案，参与备选方案制订的人员要充分掌握企业内部、外部的情况，在一次或若干次会议中进行讨论和拟定，这一过程中，企业领导者应鼓励方案制订者尽可能地发挥自己的创造性。

②评估备选方案。企业拥有的资源是有限的，在可供选择的方案中，企业战略制定者应了解每一种方案的长处和短处，然后根据参与制定者的综合判断来对这些战略方案进行排序。评价战略方案有两个标准：一是选择的方案能否充分利用环境中的机会，规避风险；二是选择的方案是否能够使企业在竞争中获得优势地位。

③选择备选方案。在考虑战略方案的可能受益时，还要分析它的风险，确定这种战略在哪种情况下是不适用的，并考虑如果发生了意外情况，对整个方案的影响有多大，需要作出哪些调整或更换什么样的备选方案。

2. 战略实施

战略实施就是将战略方案转化为实际行动并获取成果的过程。在这一过程中，企业通过分解战略目标设立年度目标、配置资源、建立有效的组织结构。战略实施主要考虑三个关键问题：

(1) 公司治理结构。公司治理结构主要是解决所有权经营分离条件下的代理问题,建立有效的公司治理结构能降低代理成本和代理风险,防止经营者对所有者的利益分离,从而达到保护所有者的目的。

(2) 组织结构。新战略实施时,一般要设计和调整组织结构,使组织结构与战略相互适应和匹配。

(3) 资源配置。企业的资源是有限的,如何在不同层次和部门之间分配资源是战略实施的一个关键问题。

成功的战略实施离不开企业最高领导层的支持和理解。由于战略实施的主体是人,因此对人的管理就格外重要,协调不同部门和人员的活动需要领导者具备良好的激励和领导才能。企业的领导者除了在物质上激励员工外,还需要建立一种与战略相匹配的组织文化,在组织内部形成一种良好的工作氛围。

3. 战略评价与变革

由于企业内部环境的因素处在不断的变化之中,大多数情况下,企业会发现战略的实施结果与预期的战略目标不一致,战略评价就是将反馈回来的实际成效与预期的战略目标进行比较,如果有明显的偏差,就要采取有效的措施进行纠正,以保证组织目标的最终实现。如果这种偏差是因为原来判断失误或是环境发生了意想不到的变化而引起的,企业应重新审视环境,制订新的战略方案,倘若没有及时发现这种变化或是没有及时采取措施进行战略调整与变革,企业就有可能因错失良机而遭受巨大的损失。

20 世纪 60 年代,当不锈钢刀片最初出现在市场上时,吉列公司因其刀刃锋利、不易腐蚀、使用寿命长且价格便宜等优点很快受到消费者的欢迎。强劲的增长劲头吸引了众多的小竞争者,公司担心生产这种利润不高的刀片会影响它的主要利润的来源(高级蓝色刀片),但其总裁布恩·格罗斯毫不妥协地说:“我们无意改变计划。”直到 6 个月后,吉列公司才迫于竞争对手的压力推出了自己的不锈钢刀片,并在美国全范围开展了声势浩大的促销活动,即使这样,公司的占有率还是减少了几个百分点,想要重新获得这些客户并非易事。

由此可见,战略评价对于及时发现战略管理过程中出现的问题,并作出战略调整起到了至关重要的作用。

在大型企业中,战略的制定、实施与评价活动发生在三个层次:公司层次、业务层次和职能部门层次。通过促进公司各层次管理者和员工之间的相互交流与作用,战略管理有助于公司作为一个竞争集体而发挥作用。绝大多数小企业和一些大企业不设立分部或战略事业部,它们只分为公司层面和职能部门层面,处于这两个层次的管理者和雇员也应共同参与战略管理活动。

战略管理过程的正确程度通常与各种类型和规模的企业中战略规划的成本、复杂性、准确性和成功可能性呈正相关关系。一般而言,在大型的知名企业中,战略管理过程的实施更加正规。

三、企业战略对企业发展的推动作用

自从安索夫等人提出战略管理的思想以后,重视企业的战略研究,发挥战略对企业发展的指导意义,已成为企业家的共识。从企业战略的产生也可以看出,企业战略(或企业经营战略)是社会商品经济发展到一定阶段的产物。我国正在向社会主义市场经济过渡,目前企业面临的外部环境与20世纪50年代以后西方国家所面临的外部环境十分相似。实施战略管理,发挥企业战略的作用已成为当务之急。

一般而言,企业目标的制定在充分考虑了平衡性、可行性、量化以及权变的原则后,最终起到的作用主要有以下几个方面:

1. 有利于企业建立长远的发展方向和奋斗目标

企业实施战略管理的一个重要特点就是适应环境的变化。调整企业原有的战略或者重新制定和实施新的战略,从而把握企业未来的发展。通过实施战略方案,可以使企业的管理人员树立战略的思想与观点,科学地作出战略决策和行动,保证企业经营事业朝着有利的方向长期稳定地发展。同时,可以使企业的员工了解企业的发展目标和方向,增强奋斗的信心和动力。反之,如果企业没有战略,企业员工不关心企业的未来发展,不了解企业未来到哪里去和怎样去,都会使企业在竞争中处于被动地位。

例如,20世纪70年代美国的一些公司之所以竞争力下降,在与日本、德国企业的竞争中节节败退,很重要的原因就是这些企业没有经过战略的指导和控制。我国最近几年国有企业竞争力下降,很大部分乡镇企业失去了20世纪50年代的经营活力,也都是因为没有明确的企业发展战略,当市场需求发生变化,竞争进一步加剧时便束手无策,很快失去了竞争能力。

2. 有利于企业明确在市场竞争中的地位

一家企业科学合理的竞争战略,是企业在分析当时的外部背景环境和内部的经营条件的基础上,着眼于企业的长远发展制定的。企业制定战略的工程实质是对企业的竞争地位的认知过程。因此,通过企业战略的制定和实施有利于企业明确自己在市场竞争中所处的地位,从而调整并实施有效的经营战略,提高企业的竞争能力。近些年来,一部分中小企业能够脱颖而出,一个很重要的原因是充分了解了企业在市场竞争中的地位,抓住了市场空当,做到了出奇制胜。例如,新科电子、万利达都属于这一类企业。

3. 有利于提高企业的获利能力和经济效益

实施企业发展战略,推行战略管理有利于提高企业的获利能力和经济效益,也会给企业带来稳定的发展和不断的成功。从企业战略的构成中我们也可以看出,他们所指向的也是企业的获利能力。一些美国学者曾对美国企业进行大量的调查研究,结果表明:实行战略管理对企业的经营业绩和经济效益有着积极的影响。

例如,管理学者斯坦利、少国恩和罗伯特·豪斯研究了美国石油、食品、医药、钢铁、化工和机械行业中8对相互竞争的大中型企业,这些企业经营规模和增长大致相同。同时,他们又分别观察了这些企业实行战略管理和实行战略管理后七年间的经营成