

MODERN
BUSINESS
STRATEGY
MANAGEMENT

原梅生编著

现代

企业战略管理概论

中国商业出版社

内容提要

《现代企业战略管理概论》是一门关于如何制定并实施企业战略的新学科。全书由四篇十章内容组成。第一篇是战略管理总论,主要介绍学科的研究对象及其内容体系,介绍该学科的产生发展过程及其与相关学科的关系,并从总经理的职能和作用入手,展开对战略管理一般理论问题的探讨。第二篇战略制定是全书的核心内容,在研究影响战略制定的主要因素的基础上,提出企业发展战略和部门竞争战略的一般类型,对各种战略的内涵、使用方法、利弊及其适用范围和选择方法做了比较详尽的说明,具有较强的操作性和实用性。第三篇战略实施是保证企业既定战略取得预期效果的关键,主要是对组织结构、资源分配、企业文化、行为控制和领导艺术等战略性措施予以实证分析,启迪读者灵活运用管理科学,培养创造性的思维方式。第四篇身临其境是一种模拟实验,通过案例分析逐步培养独立思考、发现问题、分析问题和解决问题的能力,把理论与实践结合起来。本书既是一本管理专业的教科书,也是一本指导实际工作的战略管理指南。

目 录

第一篇 战略管理总论

1

绪 论

- 一、战略、企业战略及其基本特征..... (2)
 - 二、企业战略管理的产生与发展..... (12)
 - 三、安绍夫的战略管理思想与模式..... (17)
 - 四、研究战略管理的思维方式及意义..... (24)
-

2

总经理的职能

- 一、总经理的地位及作用…………… (32)
- 二、总经理的职能…………… (37)
- 三、企业战略的基本内容与总经理的职能…………… (45)
- 四、总经理的职能：战略制定…………… (48)
- 五、总经理的职能：战略实施…………… (57)

第二篇 战略制定

3

战略的形成及其影响因素

- 一、定义企业宗旨…………… (64)
 - 二、不同层次的企业战略的形成…………… (72)
 - 三、企业战略形成的各种因素…………… (79)
 - 四、企业战略制定过程的管理…………… (86)
-

4

企业发展战略的一般类型

- 一、集中经营单一业务战略..... (97)
- 二、纵向一体化经营战略..... (99)
- 三、相关和非相关多样化经营战略 (102)
- 四、整顿和紧缩战略 (109)
- 五、放弃(取消)和清理战略 (111)
- 六、综合战略 (114)
- 七、企业战略的选择 (115)

5

部门竞争战略的一般类型

- 一、低成本战略 (119)
- 二、差异化战略 (122)
- 三、焦点战略 (127)
- 四、权变战略 (130)

6

企业发展战略的选择

- 一、战略分析与战略识别 (145)
-

二、企业业务组合分析	(147)
三、企业内外部环境分析	(160)
四、经营差距分析与战略选择过程的管理	(167)

7

部门竞争战略的选择

一、业务部门竞争战略选择的关键因素	(172)
二、行业分析	(174)
三、竞争分析	(184)
四、企业现状分析	(198)
五、企业竞争战略的选择	(203)

第三篇 战略实施

8

组织结构的选择与运行

一、战略实施的过程	(210)
二、组织结构与战略实施	(213)
三、组织结构的阶段模式	(218)

四、不同组织结构战略利弊	(222)
五、组织建设与战略实施	(235)
六、分配并集中资源于战略目标	(236)

9

战略管理与控制

一、激励手段的选择与应用	(242)
二、管理支持系统的创建与运行	(255)
三、行使战略领导职能	(264)

第四篇 身临其境

10

案例分析

一、案例分析及其作用	(275)
二、案例分析的方法	(279)
三、企业诊断的内容	(287)
四、案例	(293)

第一篇 战略管理总论

本篇主要介绍现代企业战略管理的研究对象及其内容体系,介绍该学科的产生、发展及其与相关学科的关系,并从总经理的职能和作用入手,展开对战略管理一般理论问题的探讨。

1

绪 论

本章主要研究战略、企业战略和战略管理的内涵、研究对象及其主要内容体系,说明本学科与其他相关学科之间的关系,介绍安绍夫战略观念的形成、发展及其对战略管理研究的主要贡献,了解研究、学习企业战略管理的思维方式和重要意义。

一、战略、企业战略及其基本特征

从一般意义上讲,“战略”一词包含两个方面的基本涵义:首先它是一个军事名词,指对战争全局的筹划和指导;其次它泛指

重大的、带全局性或决定全局的谋划。“战略”一词，源于战争或军事是无疑的，但并非从最早的武力冲突一开始就形成如上所述的“战略”概念。“战略”一词的涵义随着战争和军事活动以及社会、政治经济活动的发展而逐渐演变。

在中国古代，“战略”一词最早的解释仅是有关战斗的谋划。他们认为，“战”即谋划、出奇制胜的良策。孙子兵法虽含有很丰富的战略思想，但并未用“战略”来命名，只有从西晋的司马彪以后，才有一系列用“战略”命名的专著，典型的有明代军事家茅元仪编的《二十一史战略考》，而从今天来看，其内容大多仍属于战术的范围。直至清末（1906年），才把“战略”释义为“筹划军事之方略也”，至此，战略的内涵才有所扩大。

在西方，“战略”一词源于希腊语“strategos”，或进而变为“stragia”，前者意为“统帅”、“将领”、“指挥官”，后者为“战役”，“谋略”（指挥军队的艺术和科学）。进入19世纪末，西方的战略理论逐渐形成不同派别，其中著名的代表人及其作品有：约米尼的《战争艺术》，克劳塞维茨的《战争论》，利德尔·哈特的《战略论》，以及杜黑的制空权理论，马汉的海上战略，等等。

无论东方、西方，“战略”总是导源于军事，意指“为将之道”，其本意是对战争全局的筹划和指导。毛泽东同志在《中国革命战争的战略问题》中指出：只要有战争，就有战争的全局，……研究带全局性的战争指导规律，是战略学的任务。克劳塞维茨在其《战争论》这本理论巨著中定义：战略是为了达到战争的目的而对战斗的运用。他认为，战略必须为整个军事行动规定一个适应战争目的的目标。德国著名的军事谋略家毛奇把“战略”看成是一位统帅为了达到赋予给他的预定目的而为自己手中掌握的工具体所进行的实际应用。利德尔·哈特在他的《战略论》中定义：战

略是一种分配和运用军事工具以便达到政治目的的艺术。我国古代的军事学家孙武所著的《孙子》实际上也是一篇杰出的高度概括的“战略论”。所谓“用兵之道，以计为首”，“计先定于内，而后兵出境”就是强调计谋、战略和战术的重要性。而“知己知彼，百战不殆”和《孙子·形篇》中的兵法：一曰度，二曰量，三曰数，四曰称，五曰胜；地生度，度生量，量生数，数生称，称生胜”又给出了定计用计的程序和方法。为了在战争中克敌制胜，兵法韬略中出现了独立的谋略学，专门研究保证胜利的奇谋方略。

随着人类社会的发展，“战略”一词后来被引伸到政治领域，作为某个政党、某国政府规定的一定历史时期内的全局性方针，包括在政治斗争中预定达到的主要目标和为达到目标所作的力量部署、采用的手段等。斯大林在《论列宁主义基础》中讲无产阶级在为争取政权而斗争中的战略和策略时认为：“战略就是规定无产阶级在革命某一阶段上的主要打击方向，制定革命力量（主要的和次要的后备军）的相应的部署计划，在革命这一阶段的整个过程中为实现这个计划而斗争”。随后，“战略”这个术语又广泛地出现在社会经济领域。特别是本世纪50年代以来，社会经济活动日益重大复杂，对全局性的、长远的发展方向和指导思想的研究显得越来越重要，因而，社会经济发展战略也逐步引起人们的重视。第二次世界大战后，随着研究发展中国家经济发展问题的“发展经济学”的兴起，60年代出现了“发展战略”的概念和用语；随后，西方又将“战略”一词用于企业。这样，“战略”的概念已经有了多方面的扩延，出现了诸如世界战略、国家战略、地区战略以及政治战略、外交战略、经济战略、社会战略、能源战略、教育战略、科技战略、企业战略等术语和概念。

企业战略(Corporate Strategy)是“战略”一词在企业经营

管理中的延伸和应用。在西方,进入60年代后,企业战略研究就成了管理课程中的一个单独部分。但直到70年代,随着社会实践的需要、理论探讨的深入,企业战略管理(Strategic Management)才真正成为一门体系完整的学科。然而,“企业战略”在西方战略管理文献中仍没有一个统一的定义。不同的学者和管理者给战略赋予了不同的含义。

安德鲁斯是美国哈佛商学院的教授。他认为企业战略是一种决策模式,决定和揭示企业的目的和目标,提出实现目的的重大方针与计划,确定企业应该从事的经营业务,明确企业经济类型与人文组织类型,以及决定企业应对员工、顾客和社会做出的经济与非经济的贡献。从本质上讲,安德鲁斯对企业战略的定义是要通过一种模式,把企业的目的、方针政策和经营活动有机地结合起来,使企业形成自己的特殊战略属性和竞争优势,将不确定的环境具体化,以便较容易地着手解决这些问题。企业战略在较长的时间里有效地影响着企业各个方面的资源和行为。因此,战略模式的某些方面在相当长的时期里不会发生变化,如保证质量、采用高技术、维护良好的劳工关系等。但战略模式的有些方面,则一定会随时间推移而发生变化,如产品系列、制造过程等。因此,在观察、判断或制定企业战略时,管理人员要有权变观点,辩证地处理变与不变两种变量的关系,在保证企业活力的前提下,提高战略的相对稳定性。

魁因是美国达梯茅斯学院的管理学教授。他认为,战略是一种模式或计划,它将一个组织的主要目的、政策与活动按照一定的程序结合成一个紧密的整体。一个制定完善的战略有助于企业根据自己的内部能力和优劣势、环境中的预期变化、以及竞争对手可能采取的行动而合理地配置自己的资源。魁因认为企业

战略应包含下述四方面内容:

第一,有效的正式战略包括三个基本元素:一是可以达到的最重要的目的(目标);二是指导或约束经营活动的重大政策;三是可以在一定条件下实现预定目标的主要活动程序或项目。在魁因的定义中,确立一个组织的目标是战略制定过程中一个不可分割的部分。

第二,有效的战略是围绕着重要的战略概念与驱动力而制定的。所谓战略驱动力是指企业在产品和市场领导中所采取的战略活动方式。不同的战略概念与驱动力会使企业战略产生不同的内聚力、均衡性和侧重点。当然,这些战略驱动力中有的只是暂时的,有的则贯穿战略始终。从成本上看,企业要实现这些驱动力,要付出较高的代价。不过,企业要获得成功,则必须给每个既定的驱动力配置足够的资源。而且,企业还应该协调控制总体的经营活动,支持已经形成的驱动力模式。否则,整个战略就会失败。

第三,战略不仅要处理未来预计要发生变化的事件,而且也要考虑未来不可预见的事件。在管理实践中,管理人员很难预见到企业战略中各种重要的影响因素之间相互作用的准确方式,也很难预料到由于竞争对手有意识的抵制而不得不修改战略的时机和方式。因此,战略的实质是建立一种强大而又灵活的态势,为企业提供一个可以实现自己目标的抉择方式,以应付外部环境可能出现的例外情况。

第四,在大型企业里管理层次较多,每一个有自己职权的层次都应有自己的战略。这种分战略必须在一定程序上或多或少地实现自我完善,并与其他分战略相互沟通相互支持。重要的是,企业中所有的战略要具有一种总体的内聚力,即每一个层次

的战略都必须是实现高层次战略的内聚力的元素。同时,企业还应运用系统的方法去考察每一种分战略,检验它们是否按照战略的主要原则所制定。

安绍夫是美国著名的战略学研究专家。他对战略管理的最大贡献是自从他的战略定义提出后,西方战略管理文献一般便将战略为分两大类:企业总体战略(Corporate-Level Strategy)和业务部门战略(Business-Level Strategy)。企业总体战略考虑的是企业应该选择进入哪种类型的业务经营,业务部门战略考虑的则是一旦选定了某种类型的业务经营,则应该如何在这一领域里进行竞争或运行。他认为,企业在制定战略时必须首先确定自己的业务性质。有的企业按照产品系列的特性确定自己的业务性质,有的则是根据构成产品系列的技术确定业务的性质。无论如何确定自己的业务性质,目前的产品和市场与未来的产品 and 市场之间都存在着一一种内在的联系,安绍夫称这种业务之间的内在联系为“共同的经营主线”。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。他强调指出,企业业务性质的界定必须恰到好处。如果将企业的业务性质定义的过宽,则会失去共同的经营主线,也就无法制定战略。如果将企业的业务性质定义的过窄,则会严重束缚企业的发展,同样无法制定出恰当的战略。社会经济发展的现实对管理者提出了客观的要求,即企业战略必须一方面能够指导企业的生产经营活动,一方面能够为企业的发展提供空间。可见,安绍夫的战略定义与安德鲁斯和魁因的不同,是一种狭义的战略定义。

米滋伯格是加拿大麦哲尔大学的管理学教授,他对战略的定义有着独特的见解。他指出,在生产经营活动中,人们在不同

的场合以不同的方式,赋予战略不同的内涵,说明人们可以根据需要接受各种不同的战略定义。只不过在正式使用战略的定义时,人们只引用其中的一个罢了。在这种观点的基础上,米滋伯格借鉴市场营销学中的四要素(4P's)的提法,即产品(Product)、价格(Price)、地点(Place)和促销(Promotion),提出了战略是由五种规范的定义阐明的,即计划(Plan)、计策(Ploy)、模式(Pattern)、定位(Position)和观念(Perspective)构成了战略的5P's。需要注意的是,企业战略只有一个,这五个定义只不过是不同的角度对战略加以充分阐述。

1. 战略是一种计划。人们把战略看成是一种计划,即它是一种有意识的有预计的行动程序,一种处理某种局势的方针。如此,战略有两个基本特征:一是它是在企业发生经营活动之前制定并备人们使用的;二是战略是有意识、有目的开发的。在实践中,战略通常是公开明确的,作为一种计划写进企业正式文件之中,当然不排除有些不公开的、只为少数人了解的秘密战略。

2. 战略是一种计策。即是在特定的环境下,企业把战略作为威胁和战胜竞争对手的一种具体的“手段”。例如,某企业在明知竞争对手想要扩大生产能力时,便针对性地提出自己的战略是扩大厂房面积、增加生产设施。由于该企业资金雄厚、产品质量优异,竞争对手意识到难以与该企业在规模上相抗衡,便自觉放弃了扩大生产能力的设想。一旦竞争对手采取了放弃态度,该企业亦没有将扩大生产能力的战略付诸实施。因此,这种战略只能称为是一种计策,起到一种战略威慑作用,使之对竞争对手产生威胁。

3. 战略是一种模式。即它反映企业的一系列行动,无论企业是否事先对战略有所考虑,只要有具体的经营行为,就有战略。

这种战略与企业的行为相一致,行为的最终结果说明了战略的执行情况。战略作为一种计划与战略作为一种模式两种定义是相互独立的。在实践中,计划往往可能在最后没得到实施,模式却可能事先并没有一种具体计划,但最后却形成了,战略实际上是一种从计划向现实流动的结果。这是一种动态的战略观点,它将整个战略看成是一种“行为流”的运动过程。

4. 战略是一种定位。即是一个企业在自身环境中所处位置,是在市场中的定位。如此,战略实际上成为企业与环境之间的一种中间力量,使得企业内部条件与外部环境更加融洽。战略是一种定位,引进了“多方竞争”以及超越竞争的含义。企业在生产经营中既可以考虑与单个竞争对手竞争中处于何种位置,也可以考虑在与若干个竞争对手竞争中自己所处的位置,甚至企业还可以在市场中确定一种特殊的地位,使得对手们无法与自己竞争。总之,把战略看成是一种定位的概念是通过正确地配置企业的资源,形成企业有力的竞争优势。

5. 战略是一种观念。即它体现企业中管理者对客观世界固有的认识方式。这种定义强调了战略是一种概念的内涵,即所有的战略都是一种抽象的概念,只存在于需要战略的人的头脑之中,没有人亲眼见过或能摸过战略。可以说,每一种战略都是人们思维的创造物,是一种精神的产物。战略是一种观念的意义在于,同世界观、文化和理想等精神内容为企业员工所共享一样,战略的观念是要通过企业员工的期望和行为而形成共享。在这个定义里,还需要强调的是集体的意识。个人的期望和行为是通过集体的期望和行为反映出来的。因此,研究一个企业的战略,要了解和掌握该企业的期望如何在员工之间分享,以及如何在共同一致的基础上采取行动的。

综上所述,计划型战略定义是强调企业的管理人员要有意识地进行领导,任何事物都要计划在前,行事在后。模式型战略定义则强调战略要有行动,否则只是空想。同时,还指出了战略的随机性,即可以自发地产生。定位型战略定义考虑的是企业应适应外部环境,创造条件更好地进行经营上的竞争或合作。观念型战略定义则强调战略过程中的集体意识,要求企业员工共享战略的观念,形成一致的行动。

对这些不同定义的了解甚至研究,有助于我们对企业战略的深刻理解,避免发生概念上的混乱。事实上,这些定义彼此之间存在着一定的内在联系。它们有时是某种程序的替代,但在大多数情况下,它们之间关系是互补的,使企业战略趋于完善。因此,只能说每个战略定义有其特殊性,不能说哪种战略定义更为重要。为便于本书的研究起见,我们给企业战略定义如下:

企业战略是管理者根据企业所处的社会环境(内部条件与外部环境),以调配(筹划)企业资源为手段,确定企业在一定历史时期内的发展方向、发展目标和发展措施的重大谋划。

企业战略具有五个方面的基本特征:

第一,全局性。企业战略是企业一定历史时期内发展的全局性的指导思想和行动准则,其目的是指导企业取得一定历史时期内整体行动的胜利,而不囿于某一局部、某一部门的发展,不是从某一局部、某一部门的微观角度制定的。企业战略管理是企业管理中的宏观管理。虽然它必然包括企业的局部活动,但这些局部活动是作为整体行动的有机组成部分在战略中出现的。这样,也就使企业战略具有综合性和系统性的特点。

第二,长期性。企业战略不是为某次事件的成败或短期发展而制定的,是一个较长历史时期内相对稳定的行动指南,其着眼