

普通高等教育规划教材

企业战略管理

Strategic Management

第3版

赫连志巍 张敬伟 苏艳林 编著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

普通高等教育规划教材

企业战略管理

第3版

赫连志巍 张敬伟 苏艳林 编著



机械工业出版社

本书采用理论与实践相结合的原则与方法,汲取了中外战略管理思想和理论的精华,全面、系统地介绍了企业战略管理的基本内容。其中包括企业战略管理概述、企业内外部环境分析、环境分析技术与使命目标的确定、企业总体战略、经营单位战略、企业并购与战略联盟、企业国际化经营战略、职能战略、战略评价与战略选择过程、战略实施与控制等主要内容。全书共分11章,不仅体系完整,内容丰富,层次清晰,逻辑性强,而且具有基础性、科学性、先进性、实用性等特点。书中还配有案例分析,有利于学生实战能力的提高。

本书可作为高等院校工商管理类专业本科生教材,还可供研究生(包括MBA学生)以及在职人员攻读硕士学位使用,对工商企业界的经营者和管理者也具有参考价值。

图书在版编目(CIP)数据

企业战略管理/赫连志巍,张敬伟,苏艳林编著. —3版. —北京:机械工业出版社,2015.4

普通高等教育规划教材

ISBN 978-7-111-49502-4

I. ①企… II. ①赫…②张…③苏… III. ①企业管理-战略管理-高等学校-教材 IV. ①F272

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第041763号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

策划编辑:曹俊玲 责任编辑:曹俊玲 何洋

版式设计:常天培 责任校对:王欣

封面设计:张静 责任印制:刘岚

涿州市京南印刷厂印刷

2015年4月第3版第1次印刷

184mm×260mm·18.25印张·451千字

标准书号:ISBN 978-7-111-49502-4

定价:35.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

服务咨询热线:010-88379833

读者购书热线:010-88379649

网络服务

机工官网:www.cmpbook.com

机工官博:weibo.com/cmp1952

教育服务网:www.cmpedu.com

金书网:www.golden-book.com

封面无防伪标均为盗版

在经济全球化的新形势下,市场经济的特性及经济发展的客观规律对企业未来发展规划的能力和水平的要求越来越高。因此,作为高等院校,对企业战略管理的教学也提出了新的要求。一方面,该课程的教学要求保持其自身的系统性、规范性和基础性;另一方面,要求教学内容适应市场经济环境下的实践需要。因此,应把培养学生良好的创新能力和实际操作能力作为明确的教学目标。本书依据高等院校经济管理类本科专业教学大纲的要求,结合编者十几年的理论研究和实际工作的经验与体会,并汲取了有关教学同仁的许多宝贵意见和建议,力争在培养学生创新思维、拓展学生知识视野、增强学生解决实际问题的能力方面真正起到教科书的作用,培养出一个个优秀的管理人才来。

本书的主要特点如下:

- (1) 在保持全书结构编排合理的基础上,着重对企业战略管理理论体系的可操作性和实践环节进行讲解。
- (2) 本书在论述战略管理理论体系的同时,增加了对最新理论前沿问题的阐述,并针对本学科的内容和实践特点选编了相应的案例,以求达到使学生深入理解理论知识并提高实践能力的目的。
- (3) 本书比较详细地论述了作者在企业实践和教学工作中总结出来的一些观点及实践方法,尤其针对当前市场竞争加剧的形势,就企业如何建立有效的竞争优势、提高自身的适应能力、保持持续的竞争力等方面作了具有可操作性的论述。
- (4) 本书内容多以条款方式进行陈述和总结,便于理解、记忆和提升。

尽管我们已对本书的学术观点和教学重点的取舍作了认真斟酌,但仍不可避免地存在片面性和不足之处。在此,恳请各位专家、学者和广大读者斧正。

编者

目 录

前言	第四章 环境分析技术与使命目标的确定
第一章 企业战略管理概述	第一节 企业战略环境分析技术
第一节 战略管理的起源与发展	第二节 企业使命与战略目标
第二节 企业战略管理的基本观点	思考题
第三节 企业战略的构成要素	第五章 企业总体战略
第四节 战略管理过程	第一节 产品—市场战略
第五节 战略的制定方法	第二节 企业一体化战略
第六节 企业战略管理的基本类型	第三节 稳定型战略
思考题	第四节 收缩型战略
第二章 企业外部环境分析	第五节 战略组合
第一节 外部环境概述	思考题
第二节 宏观环境分析	第六章 经营单位战略
第三节 行业环境分析	第一节 基本竞争战略
第四节 竞争对手分析	第二节 企业竞争战略选择与竞争地位
思考题	第三节 分散行业和集中行业的企业竞争战略
第三章 企业内部环境分析	第四节 处于行业不同发展阶段的企业战略选择
第一节 企业独特竞争能力分析	思考题
第二节 企业管理能力分析	第七章 企业并购与战略联盟
第三节 市场营销能力分析	第一节 企业并购类型、模式及动因
第四节 企业财力资源分析	第二节 企业并购的实施
第五节 企业人力资源分析	第三节 并购后管理整合
第六节 生产运作状况分析	
第七节 企业文化分析	
思考题	

第四节 战略联盟的动机及形式·····	159	第二节 PIMS 分析·····	220
第五节 组建战略联盟应注意的 问题·····	163	第三节 汤姆森和斯特克兰方法·····	224
思考题·····	169	第四节 战略选择过程·····	226
		思考题·····	228
第八章 企业国际化经营战略·····	170	第十一章 战略实施与控制·····	229
第一节 跨国企业概述·····	170	第一节 战略实施·····	229
第二节 跨国企业基础理论·····	173	第二节 战略控制·····	235
第三节 企业国际化经营的环境 分析·····	181	思考题·····	240
第四节 企业国际化经营的战略 选择·····	184	案例分析·····	241
第五节 企业国际化经营的模式·····	186	案例一 《国民》报的战略出了 什么问题?·····	241
第六节 国际化经营战略实施的 关键问题·····	192	案例二 究竟错在哪里?·····	242
思考题·····	194	案例三 IBM 公司的战略管理·····	242
		案例四 雷诺日产战略联盟·····	249
第九章 职能战略·····	195	案例五 春兰进入摩托车行业·····	254
第一节 财务战略·····	195	案例六 格兰仕的竞争战略·····	256
第二节 市场营销战略·····	198	案例七 千年制药公司 CEO 访谈录·····	258
第三节 生产与运作战略·····	199	案例八 业务转型如何提振士气·····	262
第四节 研究与开发战略·····	200	案例九 适者生存·····	262
第五节 人力资源战略·····	205	案例十 思科系统: 为制造而并购 整合·····	268
思考题·····	207		
第十章 战略评价与战略选择过程·····	208	参考文献·····	286
第一节 企业战略方案的评价·····	208		

第一章

企业战略管理概述

战略管理是企业经营管理实践的产物。通过对企业全局和发展方向的指导和谋划,战略管理能够帮助企业在复杂多变的经营环境中求得长期生存和发展。特别是进入 21 世纪以来,企业的外部环境和内部运行方式都在发生急剧的变化,企业间的竞争面临更为复杂的形势。因此,企业战略管理这一管理科学中最为年轻的分支学科,正日益成为实业界和学术界关注的领域。本章对企业战略管理进行了概要性的介绍,主要包括战略管理的起源与发展、企业战略管理的基本观点、企业战略的构成要素、战略管理过程、战略的制定方法和企业战略管理的基本类型。通过本章的学习,读者将对战略管理有一个基本认识,并为以后各章的学习奠定基础。

第一节 战略管理的起源与发展

一、战略管理与军事战略

(一) 战略的军事含义

战略 (Strategy) 一词来源于希腊语 “Strategos”, 意指将军。由此可知, 战略一词最早用于军事方面。从军事方面研究 “战略”, 我国开展得比较早。例如, 唐朝文献中就有这样的记载: 当时无战略 (指军事状态, 描述战争), 此地即边戍。在中国革命史中, 毛泽东对战略问题也有精辟的论述, 认为战略问题是研究战争全局的规律性的东西。《辞海》对战略的解释是: “战略是对战争全局的筹划与指导, 解决一定时期内的重要问题。”

在西方军事史上, 人们把战略作为一个专门的领域进行研究, 而且开展得也比较早。19 世纪初, 德国著名的军事家、战争史家卡尔·冯·克劳塞维茨 (Carl Von Clausewitz) 在他的著作《战争论》中将战略定义为一种以使用会战为手段来获得战争目的的艺术。

到了 20 世纪初, 英国军事战略思想家利德尔·哈特 (Liddell Hart) 在他的著作《战略论》中提到, 战略是分配和运用军事工具, 以达到政策目的的艺术。

20 世纪 50 年代, 法国近代战略思想家博福尔 (Beaufort) 在他所著的《战略绪论》中将战略定义为: 战略是一种用来达到目的的手段, 是一种运用力量的艺术, 以使力量对政策目标的达成可以作出最有效的贡献。

由此, 可以把以上军事领域中战略的定义概括为以下几点:

1. 环境变化导致战略模式不同

(1) 克劳塞维茨认为战略是会战型的。

(2) 利德尔·哈特认为战略是分配和运用军事工具。

(3) 博福尔认为战略是使资源为达成战争目的作出最有效的贡献。

显然, 由于历史条件不同, 不同时期的战略家对战略的理解也存在差异, 这反映了战略观念和战略模式的变化。

2. 战略有明确的目标

以上三个定义都强调了战略的目的性, 即通过战略“获得战争目的”或“达到政策目的”。因此可以说, 战略是对组织要达到目标的一种安排, 这种安排是全局性的, 可以动用一切力量, 做到有效地实现目标。

3. 实现战略目标是具有成本的

(1) 克劳塞维茨的观点中“以会战为手段”, 没有考虑成本。

(2) 利德尔·哈特的观点中“分配和运用军事工具”, 开始认识投入的有效性。

(3) 博福尔的观点中“最有效的贡献”, 已认识到投入与效果的关系问题。

组织为了实现战略目标, 就要动用资源, 通过各种手段有效地分配、使用资源, 并且在实现目标的过程中要有效率 and 效果。

4. 战略的研究对象

战略的研究对象是目标—手段—资源三者之间的关系, 寻求战略目标、实现手段和所需资源的最佳结合, 即全局性问题。

(二) 企业战略与军事战略的区别

随着人类社会实践的发展, 战略一词逐渐被广泛应用于军事之外的领域, 包括政治、经济、科技、社会发展等, 其含义演变为“泛指重点的、带全局性或决定全局的谋划”。当人们把战略思想运用于企业的经营管理中时, 就产生了企业战略管理的概念。

1960 年以前, 企业管理领域还没有明确提出“战略”一词, 当时商学院的课程中将其称为“企业经营政策”, 并把“经营政策”认为是职能管理的整合。经营政策的意义在于在一个更加宽阔的视野中, 把企业看作一个整体——将各种职能的专业知识整合起来。进入 20 世纪 60 年代后, 企业管理领域正式提出“战略”一词, 并明确地界定了战略的含义及其管理过程。“战略”的含义远远超出“企业各种职能协调或整合”, 还包括企业选择竞争的产品—市场组合和确定企业如何竞争的关键政策方针。战略也并不一定是单一的决策或初始行动, 而是一系列相关的、相互增强的资源配置决策和执行行动的集合。

由此可见, 战略应用于企业管理有其特殊含义。虽然企业界流行这样一句话: “商场如战场”, 但企业战略与军事战略还是有很大的区别。其最大的区别是: 企业竞争的目标是通过赢得市场来盈利, 而战争则是要占领领土与资源; 企业是通过赢得顾客和市场来战胜竞争对手, 而战争则是通过消灭敌人来获胜; 企业竞争最重要的规则是由“第三者 (消费者) 决定”, 而战争最重要的是靠实力取胜。军事战略与企业战略的区别见表 1-1。

表 1-1 军事战略与企业战略的区别

	军 事 战 略	企 业 战 略
背景	战争	竞争
主体	参战双方（对抗双方是敌人）	竞争各方（可以是对手，也可以是合作者）
目的	消灭敌人，保存自我	赢得竞争优势
逻辑	遵守某些国际公约，但基本没有规则与公平，只有胜负	遵守竞争规则与国际惯例，反对不正当竞争
内容	兵力分配、部署、计策	投资方向、资源配置、组织文化
形式	武装力量的对抗	科技、智慧、资源、能力的较量
结果	必然造成生命、财产与生产力的破坏	有利于经济、社会、科技与生产力的发展

二、战略管理理论的演进

人们常常按时间长短把计划分成长期计划（或称为规划或战略，周期是 5~10 年或更长）、中期计划（3~5 年）、年度计划（1 年以内或一个营业周期内）。因此可以说，战略是计划的一种。根据美国学者安索夫（H. Igor Ansoff）的阐释，从 20 世纪初到 40 年代末这段时间，西方企业所采用的计划工具和技术是比较简单的，主要有财务控制、短期预算、资本预算和目标管理。

（一）长期规划

长期规划理论是战略管理理论的雏形。这一时期开始于 20 世纪 50 年代初，持续到 60 年代初期。战略规划的出现是由于西方企业（主要是美国企业）的外部环境发生了很大的变化，使企业的生存与发展面临着更为严峻的挑战。这一时期的主要特点是：

（1）需求结构发生变化。基本消费品的需求已经达到饱和，社会从对生活“数量”的需要转向对生活“质量”的需要，需求发生了多样化的转变。

（2）科学技术水平不断提高。在第二次世界大战中研究与开发的许多技术，一方面导致许多行业的产品陈旧过时，另一方面又促成一些以技术为基础的新行业的产生。因此，技术革命的加快和技术革新周期的缩短，加速了产品和制造工艺的发展，增加了企业的技术密度，许多属于“创造需要”的新产品被生产出来。同时，企业间的竞争也不断加剧。

（3）全球性竞争日益激烈。在这一时期，不仅产品的出口数量和范围有了很大扩展，而且资本输出，特别是国外办厂也发展到新的水平，跨国公司迅速发展。这样就使得争夺国外资源、国际市场的竞争愈加激烈。

（4）社会、政府和顾客等提高了对企业的要求和限制。由于企业一味重视获利，给社会带来许多消极影响，如经济发展波动大、通货膨胀、垄断行为、操纵消费者、夸张性和欺骗性广告、低质的售后服务、环境污染、产品缺乏安全性与可靠性等。这一切引起了社会、政府、顾客对企业的不满，从而提高了对企业的要求，并在许多方面提出了对企业的限制。

正是由于这些变化，迫使企业管理人员不断探索传统的管理理念，寻求新的管理技术，这就产生了“长期规划”。这种方法的实质是根据历史情况，通过趋势外推法对企业未来环境的变化作出预测，从而制订长期计划以应对这些变化。在这一时期，企业长期规划的主要活动集中于通过合并而实行企业经营多样化的计划和组织、跨国经营、前向一体化发展、产

品—市场的革新等战略措施。

（二）战略规划

这一时期开始于20世纪60年代初，持续到70年代初期，它由长期规划转变而来。应用长期规划这一管理技术有两个前提：一是认为促使环境变化的主动权在于企业本身，企业对环境的变化具有很大的影响力；二是认为外部环境是可以预测的，企业可以通过制订计划来应对未来的变化。但进入20世纪60年代后，由于政府的严格限制和各种调节政策，企业失去了对环境的控制。而且由于外部环境的复杂性和交互作用，企业难以预测环境的变化。企业要发展，必须具备能够对外部环境变化作出迅速反应的能力，并且要适应环境的变化，选择具有灵活性的战略。因此，长期规划被战略规划所取代。

战略规划作为一种管理技术或管理系统，首先对企业的外部环境进行分析，寻找发展的趋势，发现对企业发展构成的威胁和新的发展机会，以使潜在的利润最大化。战略规划的目的是寻求外部环境和企业实力的最佳结合，侧重点是制定企业的战略或者规划企业的行动方案。

（三）战略管理

战略管理阶段开始于20世纪70年代初期，一直发展至今。在这一阶段，“战略”概念被广泛地运用于企业实践和理论研究中。战略规划的一个假设前提是：一个新的战略总是能够利用企业的历史优势。也就是说，即使企业的战略变化了，企业的能力或条件仍可保持不变。因此，这就导致了战略规划的一个缺点，即它忽略了企业能力这一关键因素。一个战略即使再有吸引力，如果企业没有能力实施，也只不过是“纸上谈兵”。因此，战略的实施，即企业是否有能力将所制定的战略付诸行动，与战略的制定同样重要。这样，战略管理就取代了战略规划。战略管理包括战略制定、战略实施过程、对战略的实施过程进行控制以及对战略管理成果进行评价等几个环节。因此，战略管理是一种对组织进行全面管理的过程，也是一个动态的管理过程。表1-2列出了企业战略管理理论演进的三个阶段及其主要特征。

表1-2 企业战略管理理论的演进历程

阶 段	长期规划	战略规划	战略管理
开始时间	20世纪50年代初	20世纪60年代初	20世纪70年代初
管理重点	以对环境的预测和制订长期计划为重点	以适应环境变化、制定长远发展战略为重点	以因应和预应环境突变以及出现的机会和威胁、制定和实施战略为重点
依据的假设	认为过去的情况必将持续到未来，未来可以预测	认为环境发展趋势和变化均需要预测；环境变化的主动权在企业	单纯的周期性计划并不能完全适应环境变化的需要，企业能力是一个变数
管理的程序	周期性程序	周期性程序	因地制宜与周期性程序相结合

第二节 企业战略管理的基本观点

企业战略管理（Business Strategy）在西方战略管理文献中没有统一的定义，不同的学者与管理者赋予它不同的含义。有的学者认为企业战略管理应包括企业存在的目的和经营目

标,即广义的企业战略;有的学者则认为企业战略管理不应该包括这一部分内容,即狭义的企业战略。本节参照一些国内学者的观点,介绍一些西方有代表性的定义,以帮助读者思考企业战略管理的基本含义,判断在某些特定环境下,运用哪种企业战略定义更为合适。

一、企业战略的基本含义

(一) 安德鲁斯的定义

美国哈佛商学院的教授安德鲁斯(K. Andrews)认为,企业总体战略是一种决策模式,它决定和揭示企业的目的和目标,提出实现目标的重大方针与计划,确定企业应该从事的经营业务,明确企业的经济类型与人文组织类型,以及决定企业应对员工、顾客和社会作出经济与非经济的贡献。

安德鲁斯的战略定义从本质上讲,是要通过一种决策模式,重点解决企业的目的、方针、政策和经营活动的开展,并把它们与企业有限的资源进行有机结合,使企业形成自己特殊的战略属性和竞争优势,将不确定的环境具体化,以便较容易地解决这些问题。这一概念的根本思想是“管理即为决策”,所以,他的战略定义只是指出了企业战略管理的基本性质。

战略管理的决策模式的最大贡献在于,它能在较长的时间里有效地影响企业各个方面的资源和行为。因此,决策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、采用高新技术、维护良好的劳资关系等。但决策模式的有些方面则一定会随着时间的推移和竞争关系的变化而发生变化,如产品结构、生产过程、管理方法等。因此,管理人员在观察、判断或制定企业的战略时,要运用权变的观点,辩证地处理变与不变这两种关系,在保证企业活力的前提下,提高战略的相对稳定性。

(二) 安索夫的定义

美国著名战略学家安索夫与安德鲁斯一样,都是战略管理第一次浪潮的代表人物。他对战略管理的最大贡献是自从他的战略定义提出以后,西方战略管理文献一般便将战略管理分为两大类:企业总体战略和经营战略。企业总体战略考虑的是企业应该选择进入哪种类型的经营业务;经营战略考虑的是企业一旦选定了某种类型的经营业务,就应确定如何在这一领域里进行竞争或运行。

安索夫指出,企业在制定战略时,有必要先确定自己的经营性质。有的企业按照产品系列的特性确定自己的经营性质,有的则是根据构成产品系列的技术来确定经营的性质。在后一种情况下,企业尽管有可能向不同的用户销售一系列不同的产品,但制造这些不同产品的技术基本上是一致的,或彼此之间在技术上有着一定的联系。无论怎样确定自己的经营性质,目前的产品和市场与未来的产品和市场之间存在着一种内在的联系,安索夫称这种现象为“共同的经营主线”(Common Threads)。通过分析企业的“共同的经营主线”,可以把握企业的发展方向;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。

在实际工作中,还有些企业是根据所在的市场来确定自己的经营性质的。这种确定方式提出了一个很有用的观点,即注意到了企业的使命与用户之间的差别。安索夫认为,企业使命是为满足消费者对现有产品需求的一种愿望和责任,而用户是产品的实际购买者。用户的身份较为特殊,既是需求者又是货币持有者,他们是用货币来满足需求的。在制定战略的实

际过程中,用户不应被看作是企业经营的主线。一个用户常常会有一系列不相关的产品需求。例如,个人消费者在超级市场中购买食品是为了满足对食物的需求;而在家用电器商店里购买音响是为了满足娱乐的需求。如果一个企业准备同时销售这两种产品,就应注意它们之间在产品技术、销售渠道和需求动机上是不相同的,彼此之间没有较强的共同经营主线。

因此,企业在用户已定的情况下确定用户使命时,需要找出存在于用户使命中的产品特征、技术或者需求相似性之中共同的经营主线。例如,家用电器制造厂家要从简化家庭劳动的角度出发,生产一系列省力、省时的电器产品,如洗衣机、洗碗机、微波炉等。

企业如果将自己的经营性质定义得过宽,则会失去共同的经营主线,也就无法制定战略。例如,一个定义为“交通运输”的企业,便找不到共同的经营主线。首先,这类企业的使命相当广泛,如市内交通、城市间交通、空中运输、水上运输等;其次,用户的范围相当广泛,如个人、家庭、企业、机关单位等;最后,产品范围也相当广泛,如汽车、火车、轮船、飞机等。这些变量可以形成无数个组合,产生出无数条共同的经营主线,使企业无所适从。

当然,企业也不能将自己的经营性质定义得过窄。在工业高度发达的今天,许多企业实际上是在若干种不同的行业里从事生产经营活动。同时,行业的界线也随着科学技术的发展而不断变化,新的行业不断产生。例如,20世纪初,在工业分类中还没有半导体收音机、电视机和录像机等行业。经济发展的现实对管理学家和经理人员提出了客观的要求,即企业的战略必须一方面能够指导企业的生产经营活动,另一方面又能够为企业的发展提供经营空间。

安索夫认为,企业在进行战略管理时,还必须注意企业所采取的战略模式、组织结构、环境这三者要协调一致。如果企业不能使三者协调一致,则企业制定的战略不但不能给企业带来经济效益的提高,反而会造成经济效益的降低。所以,企业在进行战略管理时,不仅要选择正确的战略模式,而且要注意与企业的组织结构和环境变化因素的协调,只有这样,战略的选择才会对企业的发展作出最大的贡献。

总之,安索夫的企业战略定义与安德鲁斯的定义有所不同,他的定义只指出了企业战略管理的基本内容,即企业的产品与市场的决策管理,属于狭义的战略定义。

(三) 明茨伯格的定义

加拿大麦吉尔大学管理学教授明茨伯格(H. Mintzberg)对企业战略的定义有着独到的认识。他指出,企业在生产经营活动中,人们在不同的场合以不同的方式赋予企业战略不同的内涵,这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,只引用其中的一个罢了。在这种观点的基础上,明茨伯格借鉴市场营销学中的营销组合策略(4P's)的思想,提出了企业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),构成了企业战略的5P's。值得强调的是,企业战略仍然只有一个,这五种定义只不过是不同角度对战略加以阐述。

1. 战略是一种计划

明茨伯格指出,大多数人把战略看成是一种计划,即它是一种有意识、有预计的行动,是一种处理某种局势的方针。根据这一定义,战略具有两个本质属性:一是战略是在企业发生经营活动之前制定的,以备人们使用;二是战略是有意识、有目的地开发的。通常,企业

战略是公开而明确的,作为一种计划写进企业的正式文件中。当然,不排除有些不公开的、只为少数人了解的企业战略。此时,战略以一种隐秘的形式推行,具有保密性,并且一旦趋于完成就会产生爆发的效果。

从本质上讲,战略具有“行动之前”的概念。明茨伯格为了更有力地说明这个观点,引证了不同领域中有关战略的定义:

(1) 在军事中,克劳塞维茨指出战略涉及“起草战争的计划……实现个别的战略,决定个别的战斗”。

(2) 在博弈论中,冯·纽曼(Von Neumann)认为战略是“一种全面的计划,是一种说明计划人员在每一种可能的情况下将作出的选择的计划”。

(3) 在管理学中,彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)强调“战略是一种统一的、综合的、一体化的计划,用来实现企业的基本目标”。

由此可见,把战略说成是一种计划显然是有充分依据的。作为企业“计划”意义上的战略,不仅要有指导实践的作用,更重要的是战略方案要可行,要具有可操作性。因此,当把战略作为一项计划进行管理时,这个计划制订得越详细越好,其实现的可能性就越大。

2. 战略是一种计策

这是指在特定的环境下,企业把战略作为威慑和战胜竞争对手的一种“手段”。例如,当一个企业得知竞争对手想要扩大生产能力时,便提出自己的战略是扩大厂房面积和生产能力。由于该企业资金雄厚,产品质量优异,竞争对手无力竞争下去,便放弃扩大生产能力的设想。然而,实际情况却是,一旦竞争对手采取了放弃的态度,该企业并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,其目的是对竞争对手构成威胁。或者说,这时的战略便成了一种威慑因素。

当企业把战略作为一个计策进行管理时,必须注意所采取的计策一定要符合企业要实现战略目标。如果背离了这个基本原则,就要慎重考虑是否要实施这样一个计策,因为这可能会损害企业的长期利益。

3. 战略是一种模式

明茨伯格认为,仅把战略定义为企业采取经营活动之前的一种计划是不充分的。在现实中,人们仍需要有一种定义说明战略执行结果的行为,即战略体现为一系列的行为。因此,明茨伯格提出第三种定义,即战略是一种模式,它反映企业的一系列行动。根据这个定义,当年福特汽车公司的总裁亨利·福特(Henry Ford)要求T型福特汽车只漆成黑色的行为,就可以理解为一种战略。这就是说,无论企业是否事先对战略有所考虑,但只要有具体的经营行为,就构成战略。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,使之有水到渠成的效果。

战略作为一种计划与战略作为一种模式这两种定义是相互独立的。在实践中,计划往往可能在最后没有实施,模式则可能事先并没有具体计划,但最后却形成了。也就是说,战略可能是人类行为的结果,而不是人类设计的结果。因此,可以称第一种定义的战略是已设计的战略,而第二种定义的战略是已实现的战略。已设计的战略与已实现的战略之间是准备实施的战略,是指那些已经设计出来、即将实施的战略。自发形成的战略是指那些预先没有计划、自发产生的战略。没有实现的战略是指那些只有预先计划而没有结果的战略。

战略实际上是一种从计划向实现流动的结果。那些不能实现的战略在战略设计结束之

后,通过一个决策渠道消失,脱离准备实施战略的渠道。此外,准备实施的战略与自发形成的战略通过各自的渠道,流向已实现的战略。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,如图1-1所示。



图1-1 战略作为“行为流”的运动过程

可以把行为流理解为企业战略管理的一种规律性的过程,即它可以是理想化发展的过程;也可以是经过不断改造取得成功的过程;还可以是半途而废使企业蒙受巨大损失的过程;还有可能是尚未实施就因环境的巨大变化而使战略不得不搁置等这样一个客观存在的规律性的管理过程。

在企业实际运作中,确实存在两种情况:一是企业面向未来,设定目标,制订战略方案,然后执行它;二是企业面对历史,总结经验,摒弃不足,提出企业发展与运作的模式。前者是计划的战略,后者则是模式的战略。

4. 战略是一种定位

前三种定义虽然各有千秋,但明茨伯格认为它们仍旧没有准确地回答一个基本问题,即战略到底是什么。克劳塞维茨指出,从军事术语来看,“战略”是指重大的事情,而“战术”是指细节的问题。他认为,“战术指导我们在战斗中使用兵力;战略则指导我们运用战术去达到战争的目的。”因此,像福特汽车公司只生产经营黑色汽车的计划,无疑属于细节问题,很难与“战略”这一概念相符。

但是,鲁梅尔特(R. R. Rumelt)指出,“一个人的战略会是另一个人的战术——一个事物是否是战略,取决于当事人所处的地位。”同样,它也取决于当事人所处的时间。今天看来是战术的问题,明天可能就会被证实是战略的问题。因此,有些细节问题在一定时间、一定程度上(即特定的环境中)应该视作战略。例如,在与通用汽车公司的竞争战中,亨利·福特痛失市场份额的原因之一是他只同意将福特T型车漆成黑色,而拒绝漆成其他颜色。油漆颜色的选择看起来不过是一个战术问题,但最后却成了不折不扣的战略问题。

战略究竟是什么呢?简单地说,它可以包括产品及过程、顾客及市场、企业的社会责任与自我利益等任何经营活动及行为。不过,最重要的是,战略应是一种定位,是一个组织在经营环境中所处的位置。对企业来讲,就是确定自己在市场中的位置。这种定位从战略意义上讲有两种含义:一是企业经营的领域选择,应该定位在一个有发展潜力的行业之中,而避免栖身于一个前景暗淡的行业;二是在行业中竞争地位的选择,依靠有意识地开发出来的竞争优势,创造有利的竞争地位。第四种定义的战略,实际上成为企业与环境之间的一种中间力量,使得企业的内部条件与外部环境更加融洽。借用地理学的术语来讲,战略就是要把企业的重要资源集中到相应的地方,形成一个产品和市场的“生长圈”。

通常,在军事学或博弈论中,战略的概念涉及“两军(方)对垒”,引申到企业经营中,这种概念多指经营双方的正面冲突。在这种情况下,企业通常把战略看成是一种计策。然而,企业战略是一种定位,引进了“多方竞争”以及超越竞争的含义。换句话说,企业在生产经营中既要考虑与单个竞争对手在面对面的竞争中处于何种位置,也需要考虑在若干个竞争对手面前自己在市场中所处的地位,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。例如,企业凭借专利或产品的特殊质量,形成其他企业无法与之竞争的细分市场,并给予充分的资源保证,造成以小胜大的态势。

总之,把战略看作是一种定位的观念,就是通过正确地配置企业的资源,形成企业有力的竞争优势。在这一点上,第四种定义与其他三种定义并不矛盾,是可以通过前面三种定义来实现的。

5. 战略是一种观念

第四种定义是要确定企业在外部环境中的位置,而这一定义是眼光向内,把注意力放在战略家的思维上。这里战略被看成一种观念,体现了组织中人们对客观世界固有的认识方式。例如,有些企业是进取型的,创造新的技术,开拓新的市场;而有的企业则一成不变,固守在原有的市场上。因此,企业的经营者对客观世界的不同认识会产生不同的经营效果。

由此可以看出,战略是一种观念的定义,强调了战略是一种抽象的概念,只存在于需要战略的人的头脑之中,没有谁亲眼见过战略,或触摸过战略。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。战略是一种观念的重要实质在于,同价值观、文化和理想等精神内容为组织成员所共有一样,战略的观念是要通过组织成员的期望和行为而形成共享的。在这个定义里,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的。也就是说,战略所反映的价值取向应当符合绝大多数员工的价值取向,这样的战略才能把全体员工聚合在一起,有利于战略目标的实现。因此,研究一个组织的战略,要了解和掌握该组织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。

6. 五种定义之间的关系

战略的五种定义如表 1-3 所示。

表 1-3 战略的五种定义

战略定义	含 义
计划型战略定义	强调企业管理人员要有意识地进行领导,凡事谋划在前,行事在后
计策型战略定义	强调战略是为威胁或击败竞争对手而采取的一种手段,重在达成预期竞争目的
模式型战略定义	强调战略重在行动,否则只是空想。另外,战略也可以自发地产生
定位型战略定义	强调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	强调战略过程的整体意识,要求企业成员共享战略观念,形成一致的行动

这些不同的定义有助于对战略过程进行深刻的理解,避免发生概念上的混淆。而这五种定义彼此之间也存在一定的内在联系。它们之间有时是某种程度上的替代,如定位型战略定义可代替计划型战略定义。但在大多数情况下,它们之间的关系是互补的,使战略定义趋于完善。因此,只能说每种战略定义有其特殊性,不能说哪种战略定义更为重要。例如,日本本田公司成功地利用观念型战略定义进入计划、进入某种预想位置的典型例子被广为宣传。本田公司有意识地作为一个低成本的生产厂商,以进攻型的方式成功地进入了美国的摩托车

市场，打破了美国本土产品的垄断。实际上，本田公司事先并不是有意识地进入美国市场销售小型家庭摩托车的，而是该公司的总经理清楚他们在市场上所处的位置以后，马上制订相应的计划，深入占领了这一市场。从这个例子可以看出，战略的定义和顺序应根据企业的自身情况来采用，这里便是由模式唤起了企业的计划。

二、企业战略管理的特征

由上述战略定义可以看出，企业战略管理具有以下七大特征：

（一）全局性

通俗地讲，企业战略管理就是“做什么才能指导企业经营全局，使企业得以生存和发展”。因此，企业战略管理是以企业全局的发展规律为研究对象的，是指导整个企业一切活动的总谋划。它与生产、营销、财务等职能管理理论的显著区别在于，后者从企业局部来讨论管理问题，只见树木不见森林；而战略管理是从企业全局的角度出发，研究在管理中如何使企业的各个职能部门协调一致、有机结合，从而达到企业整体的最优化。就像美国战略管理学家戴维（David）在《战略管理》一书中指出的：战略管理致力于对市场营销、财务会计、生产作业、研究与开发以及计算机信息系统进行综合管理，以实现企业的成功。

更进一步讲，企业战略的全局性不仅表现在企业自身的全局上，而且表现在企业经营战略要与国家的经济、技术、社会发展战略协调一致，与整个世界的经济、技术发展相适应；否则，离开与大环境的协调和适应，企业战略管理就难以取得成功，企业的目标也就难以实现。

（二）长远性

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）内，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、约束作用，但这一切是为了更长远的发展。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。在迅速变化和竞争的环境中，企业要取得成功，必须对未来的变化采取预测性的态势，这就需要企业作出长期性的战略规划。

（三）系统性

大型企业的经营战略是一个庞大复杂的系统，可以分解为不同层次的子系统。一般来讲，对于大型企业，企业经营战略包括三个层次：第一层次是企业级战略；第二层次是事业部级战略；第三层次是职能级战略，又称职能级策略。它们之间的关系如图 1-2 所示。

企业级战略又称企业总体战略，主要决定企业从事哪些事业，重点发展哪些事业，企业的长期经营目标如何，建立何种竞争优势，如何发挥这些优势，对达成目标所需资源进行分配，等等。它是战略体系的主体和基础，起着统领全局的作用。事业部级战略又称经营战略、竞争战略，是企业某独立核算单位或相对独立的经营单位（如事业部）对自己的生存和发展作出的谋划。它要把企业总经营战略中规定的目标、方向

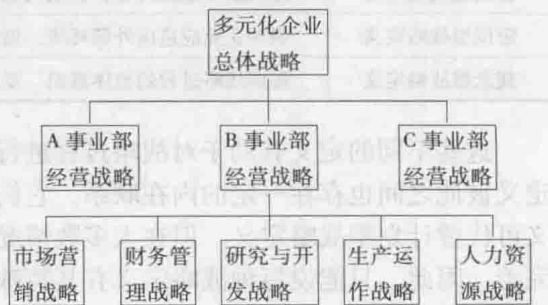


图 1-2 大型企业的战略管理系统

和意图具体化,形成本部门更加明确的目标和竞争战略方案。事业部级战略中最根本的就是产品—市场战略,即要具体确定占领哪些市场,在该市场中如何开展竞争并取得优势。职能级战略则是在事业部级战略指导下,按专门职能将事业部级战略的目标和方针进行落实和具体化,一般包括市场营销战略、生产运作战略、财务管理战略、研究与开发战略、人力资源战略等。它主要是确定在各自职能领域内如何形成特定的竞争优势,以确保企业总体战略及事业部战略得以实现。总之,下一级战略是上一级战略的具体化和进一步展开,既要保证上一级和总体战略目标的实现,又要在上一级战略的指导下,根据自身条件和要求确定本部门的目标和方案,所以,它有自己的相对独立性。

对于只经营单一事业的企业,如果企业的规模不大,企业级与事业部级的战略就没有必要加以区别,只有企业级战略与职能部门战略两个层次即可。但是,如果企业的规模很大,产品销售覆盖较大的地区,如具有一定的国际市场,那么,企业也可以按地区划分事业部,从而形成企业级战略、事业部级战略和在各个事业部级战略指导下的职能级战略三个层次。

各级战略都要充分调动人、财、物、信息、时间等一切资源优势,同时将计划、组织、领导、协调、控制、激励等各种管理职能综合运用,形成企业的整体优势,以实现企业的总体战略目标。

(四) 竞争性

制定企业经营战略的目的就是在激烈的市场竞争中提升自己的实力,使本企业在与竞争对手争夺市场和资源的竞争中占据相对优势地位。因此,企业的战略管理就是针对来自环境及竞争对手等各方面的威胁和困难而制订的长期行动方案。它与那些不考虑竞争和挑战,单纯以改善企业现状、增加经济效益、提高管理水平为目的的行动方案是有很区别的。只有当目前的工作与强化企业竞争优势和实现未来发展目标直接相关时,才能构成战略管理的内容。企业战略是在激烈的竞争与严峻的挑战中形成的,因此企业必须使自己的战略具有竞争性特征,以保证战胜竞争对手,增强生存和发展的能力。

企业战略管理的核心体现就是通过战略管理使企业获得竞争优势,否则企业的战略就不能算成功。因为,没有获得竞争优势的战略管理无法保证企业的长久生存和正常发展。

(五) 相对稳定性

战略必须在一定时期内具有稳定性,才能在企业经营实践中具有指导意义;如果朝令夕改,就会使企业经营发生混乱,从而给企业带来损失。当然,企业经营实践又是一个动态过程,所以指导企业经营实践的战略也应该是动态的,以适应外部环境的多变性,因而企业战略应具有相对稳定性。

(六) 风险性

企业的战略管理过程是存在风险的。其风险来源于三个方面:一是企业根据自身历史和当前状态所作出的判断和决策的正确与否;二是企业在未来战略管理期间所面对的环境变化产生的不确定因素的多少和影响程度的大小;三是企业面对环境的变化及其自身适应能力的强弱。这三方面的因素直接关系到企业战略管理成功概率的大小,即风险性的

(七) 社会性

战略管理的社会性表明了企业社会责任的重要性,因为积极地履行社会责任有利于企业实现长期利益最大化。企业未来的战略目标是在产品市场中实现的,市场的形成、存在、巩