



全国各类高等院校经济管理专业规划教材

企业战略管理

QIYE ZHANLV
GUANLI

主编 于秀娥

中国商业出版社

全国各类高等院校经济管理专业规划教材

企业战略管理

主 编	于秀娥		
副主编	于晓媛	肖 莉	
	孟 丽	王 飞	
	顾小云	董 想	

中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业战略管理/于秀娥主编. —北京:中国商业出版社, 2014. 7

ISBN 978 - 7 - 5044 - 8484 - 0

I. ①企… II. ①于… III. ①企业战略 - 战略管理 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 097573 号

责任编辑:蔡凯

中国商业出版社出版发行

010 - 63180647 www. c - cbook. com

(100053 北京广安门内报国寺1号)

新华书店总店北京发行所经销

北京书林印刷有限公司印刷

* * * * *

开本:787×1092 毫米 1/16 印张:19.75 字数:380 千字

2014 年 7 月第 1 版 2014 年 7 月第 1 次印刷

定价:45.00 元

* * * * *

(如有印装质量问题可更换)

编写说明

企业战略是企业把握未来的基础上,作出有关企业目标、方针、策略和行动远景规划的总体行为方案,其目的不在于维持企业现状,而是旨在创造企业的未来。党的十八大报告强调,到2020年要确保实现全面建成小康社会宏伟目标,在经济领域,就是要保持经济持续健康发展,加快完善社会主义市场经济体制和加快转变经济发展方式。贯彻十八大精神,就企业而言,最重要的正是要突出科学发展这个主题,首要任务就是制定科学的企业战略并使之科学、有效地实施。企业战略管理是企业在发展过程中发掘和培养企业自身的战略竞争力,构建自身在产业领域的竞争优势至关重要的管理内容,是企业发展的纲领,它决定了企业的发展方向,是企业人力资源有效配置的前提,是企业提高效率的保证。为了传播企业战略管理的理论、方法与技术,适应企业管理者教育、发展的需要,我们写了《企业战略管理》这本教材。

教材的编写坚持理论联系实际的科学精神,及时吸收国际上新的有益的学术思想,在我们长期教学与科研的基础上,力求科学而通俗地阐述有关企业战略管理的基本理论和知识。

本书由山西省党校于秀娥(第1、15章)担任主编,副主编由山西省党校于晓媛(第2、3章)、衡水学院经济管理学院孟丽(第10、11章)、河北工业职业技术学院董想(第12、14章)、山西省党校肖莉(第4、5章)、山西省党校王飞(第6、7章)、山西省党校顾小云(第8、9、13章)担任,最后全书由于秀娥教授拟定框架,并统改定稿。

企业战略管理理论与实践仍在不断地总结、发展之中,许多问题尚在探索,书中如有不当之处,恳请广大教师与读者批评指正,以便进一步修改完善。在这里我们谨向《全国各类高等院校经济管理专业规划教材》的读者、学习者和批评者致以敬意和感谢。

编者

2014年7月

目 录

第1章 企业战略管理概况	(1)
1.1 企业战略的基本属性	(1)
1.2 企业战略管理概述	(6)
1.3 企业战略管理理论的产生与发展	(10)
第2章 企业内部环境分析	(21)
2.1 企业经营资源分析	(21)
2.2 企业战略能力分析	(23)
2.3 企业核心能力分析	(24)
2.4 内部环境分析技术	(26)
第3章 企业外部环境分析	(42)
3.1 外部环境概述	(42)
3.2 宏观外部环境分析	(43)
3.3 行业环境分析	(45)
3.4 竞争对手分析	(53)
3.5 市场信号辨识	(55)
第4章 企业使命与战略目标	(63)
4.1 企业愿景	(63)
4.2 企业使命	(68)
4.3 企业战略目标	(75)
第5章 企业战略选择	(84)
5.1 企业战略选择概述	(84)
5.2 发展型战略	(89)
5.3 稳定型战略	(95)
5.4 紧缩型战略	(99)

第6章 企业竞争战略的选择	(106)
6.1 基本竞争战略	(106)
6.2 不同行业环境中的竞争战略	(117)
6.3 不同竞争地位的竞争战略	(128)
第7章 国际经营战略	(139)
7.1 国际经营战略概述	(139)
7.2 企业国际化战略选择	(143)
7.3 企业进入国际市场的方式	(149)
7.4 中国企业的海外市场进入模式	(155)
第8章 职能战略	(165)
8.1 职能战略概述	(165)
8.2 市场营销战略	(167)
8.3 财务战略	(174)
8.4 人力资源战略	(180)
第9章 企业战略联盟	(190)
9.1 企业战略联盟概述	(190)
9.2 企业战略联盟的实施	(195)
9.3 战略联盟的制约因素及发展思路	(200)
第10章 企业战略的评价分析	(206)
10.1 战略评价	(206)
10.2 企业战略的市场分析方法	(210)
10.3 企业战略的行业分析方法	(215)
第11章 企业战略的实施	(222)
11.1 企业战略实施概述	(222)
11.2 资源配置与战略实施	(226)
11.3 组织结构与战略实施	(231)
11.4 管理制度与战略实施	(233)
第12章 企业战略的控制	(240)
12.1 战略控制概述	(240)
12.2 战略控制的过程和条件	(242)

12.3 战略控制的方法	(243)
第13章 企业战略与组织结构	(252)
13.1 企业组织结构类型	(252)
13.2 战略与组织结构的关系	(254)
13.3 组织结构调整与变革	(255)
第14章 战略与领导	(267)
14.1 领导概述	(267)
14.2 领导理论	(272)
14.3 领导者能力与战略的匹配	(280)
14.4 公司治理	(286)
第15章 管理战略变革	(291)
15.1 战略变革过程	(291)
15.2 平衡战略变革	(292)
15.3 领导战略变革	(296)
15.4 企业创新与可持续发展战略	(300)

第1章 | 企业战略管理概况

在企业发展过程中,如何发掘和培育企业自身的战略竞争力、构建自身在产业领域的竞争优势至关重要。这就要求企业必须对宏观环境、行业竞争、市场空间、自身资源与业务能力等要素进行前瞻性的、系统的分析和计划,制定出企业明确可行的近期、中期及远期的运营目标与事业发展方向,而这种分析、评估、预测与计划的过程就是企业战略管理过程。而只有拥有系统的战略管理,才能确保企业在日常运营与决策的连续性及目标一致性,从而不断促进企业发展壮大。

❖ 1.1 企业战略的基本属性

企业战略是决定企业经营活动成败的关键性因素,是企业实现经营管理目标的前提条件,也是企业长久地高效发展的重要基础。一个企业只有拥有了一个很好的经营战略,使得所有的人都能按照经营战略安排自己的日常经营活动,才能保证企业既充满活力,又能够持续有序发展。

1.1.1 企业战略的基本内涵

1. 战略的内涵

“战略”一词源于军事术语,指筹划和指导战争全局的方略。《辞海》中对战略的解释是:“战略是对战争全局的筹划和指挥。它是依据敌我双方的军事、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。”19世纪初,“现代战略研究之父”德国战争史学家卡尔·冯·克劳塞维茨将战略定义为:为了达到战争目的而对战斗的运用。随着人类社会的发展,“战略”一词逐渐被广泛应用于军事以外的领域,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”。当人们把军事战略思想运用到企业的经营管理之中就产生了企业战略。

在激烈的市场竞争中,战略是现代企业的取胜之道。在管理学文献中,对企业战略的定义,可谓众说纷纭,莫衷一是。然而,在各种不同的定义中,毕竟呈现出一些核心和基础的要素,反映了一些常见和主要的特点。对有关战略基本概念的梳理和澄清将会有益于我们进一步的探讨和发展。对战略最为精彩的描述之一当属商业史学家小钱德勒在其宏篇巨作《战略与结构》(1962)中给出的定义:“战略可以定义为确立企业的根本长期目标并为实现目标而

采取必需的行动序列和资源配置。”波特在《什么是战略》(1996)一文里兼容自己早期有关战略定位的理论创建以及后来资源本位企业观的主要论点,强调了战略的实质在于与众不同,在于提供独特的消费者价值。而W·钱·金和勒纳·莫博妮在《蓝海战略》(2005)中则认为战略包括企业关于消费者价值的主张,关于企业利润的主张,以及在组织活动中关于人的主张,并着重强调创新和改变游戏规则之于战略的重要性。

2. 企业战略的内涵

企业战略是企业以未来为主导,将其主要目标、方针、策略和行动信号构成一个协调的整体结构和总体行动方案。其中既包括竞争战略,也包括营销战略、发展战略、品牌战略、融资战略、技术开发战略、人才开发战略、资源开发战略等等。企业战略虽然有多种,但基本属性是相同的,都是对企业的谋略,都是对企业整体性、长期性、基本性问题的计谋。各种企业战略有同也有异,相同的是基本属性,不同的是谋划问题的层次与角度。总之,无论哪个方面的计谋,只要涉及的是企业整体性、长期性、基本性问题,就属于企业战略的范畴。

加拿大麦吉尔大学管理系教授明茨伯格从五个角度对企业战略的定义进行了解析,即:计划(play)、计策(ploy)、模式(pattern)、定位(position)、观念(perspective),构成了企业战略的5P定义。

第一,战略是一种计划(Plan)。是指战略是一种有意识、有预计、有组织的行动程序,是解决一个企业如何从现在的状态达到将来位置的问题。战略主要为企业提供发展方向和途径,包括一系列处理某种特定情况的方针政策,属于企业“行动之前的概念”。根据这个定义,战略具有两个本质属性:战略是在企业发生经营活动之前制定的,以备人们使用;战略是作为一种计划写进企业正式文件中的,当然不排除有些不公开的、只为少数人了解的企业战略。

第二,战略是一种计策(Ploy)。是指战略不仅仅是行动之前的计划,还可以在特定的环境下成为行动过程中的手段和策略,一种在竞争博弈中威胁和战胜竞争对手的工具。例如,得知竞争对手想要扩大生产能力时,企业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,竞争对手自知无力竞争,便会放弃扩大生产能力的设想。然而,一旦对手放弃了原计划,企业却并不一定要将扩大能力的战略付诸实施。因此,这种战略只能称为一种威胁竞争对手的计策。

第三,战略是一种模式(Pattern)。是指战略可以体现为企业一系列的具体行动和现实结果,而不仅仅是行动前的计划或手段。即,无论企业是否事先制定了战略,只要有具体的经营行为,就有事实上的战略。战略作为计划或模式的两种定义是相互独立的。实践中,计划往往没有实施,而模式却可能在事先并未计划的情况下形成。因此,战略可能是人类行为的结果,而不是设计的结果。因此,定义为“计划”的战略是设计的战略,而定义为“模式”的战略是已实现的战略,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,通过一个单独的渠道消失,脱离准备实施战略的渠道。而准备实施的战略与自发的战略则通过各自的渠道,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。

第四,战略是一种定位(Position)。是指战略是一个组织在其所处环境中的位置,对企业而言就是确定自己在市场中的位置。企业战略涉及的领域很广,可以包括产品生产过程、顾客与市场、企业的社会责任与自我利益等任何经营活动及行为。但最重要的是,制定战略时应充分考虑到外部环境,尤其是行业竞争结构对企业行为和效益的影响,确定自己在行业中

的地位和达到该地位所应采取的各种措施。把战略看成一种定位就是要通过正确地配置企业资源,形成有力的竞争优势。

第五,战略是一种观念(Perspective)。是指战略表达了企业对客观世界固有的认知方式,体现了企业对环境的价值取向和组织中人们对客观世界固有的看法,进而反映了企业战略决策者的价值观念。企业战略决策者在对企业外部环境及企业内部条件进行分析后作出的主观判断就是战略,因此,战略是主观而不是客观的产物。当企业战略决策者的主观判断符合企业内外环境的实际情况时所制定的战略就是正确的;反之,当其主观判断不符合环境现实时,企业战略就是错误的。

3. 企业战略的构成要素

企业战略同价值观、文化和理想等精神内容为组织成员所共有一样,战略观念要通过组织成员的期望和行为而形成共享,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。一般来说,企业战略由四个要素组成:

(1)企业的经营范围。经营范围是指企业从事生产经营活动的领域。它是企业所处的行业,自己的产品和市场等所涉及的生产经营范围,反映企业目前与其外部环境相互作用的程度,也反映企业计划与外部环境发生作用的要求。

(2)企业资源配置。资源是企业从事生产经营活动的基础,包括实物资源、货币资源、人力资源、技术专利、商标信誉等。资源配置是指企业过去和目前资源和技能配置所达到的水平和模式。资源配置的好坏会极大地影响企业实现自己目标的程度。因此,资源配置又称为企业的特殊能力。资源配置的目的,是要通过适当的使用资源,来形成特殊技能,以便更好地开展生产经营活动。反之,如果企业资源配置不当,就会影响企业的经营能力,影响企业的生产和发展。

(3)企业竞争优势。竞争优势是指企业通过其资源配置的模式与经营范围的决策,在市场上形成的与其竞争对手不同的竞争地位。竞争优势既可以来自企业在产品和市场上的地位,也可以来自企业对特殊资源的正确运用。一般来说,产品和市场的定位对于企业总体战略来讲相当重要,而资源配置则为经营战略起着十分重要的作用。

(4)企业的协同作用。在制定战略时,企业力求利用已有的设备、专利、生产技术、销售网络、商标等,进行合理组合,以形成相互协同作用。即要实现各经营单位之间的优势互补,达到 $1+1\geq 2$ 的整体效应。即企业总体资源所带来的总收益,要大于各部分资源收益之和。一般来讲,企业的协同可分为内部协同和外部协同,内部协同主要包括投资协同、共享资源、销售协同、管理协同等。

1.1.2 企业战略的意义

随着全球经济化的进程的加快,越来越多的企业意识到在激烈的国际市场竞争和复杂多变的外部环境中,要想求得生存和长远发展,就必须站在全局的高度去把握未来,通过强化自身的优势,取得企业内部资源与外部环境的动态平衡。因此,确定企业战略便成为企业管理的一项重要内容。

1. 企业战略是企业核心竞争力的基础

企业如果没有战略,它必将是个即将消失的企业。企业如果忽略战略管理,它必将是个

滞后发展的企业。在激烈的市场竞争中,企业必须认真审视战略,建立以价值为基础的战略体系、培育最有价值的核心竞争力,打造自身特有的制胜利器。随着我国市场经济的进一步发展和卖方市场向买方市场的转变,中国市场受到海外产品的冲击将越来越大。因而,国内市场变得更加复杂化,国际国内市场更加趋于一体化。在这种新形势下,企业更需要新的经营理念和新的管理思想,来指导企业管理实践。那种单一的产品能够长期满足市场需求的日子已经一去不复返了。企业管理正在针对目标消费者或目标市场有的放矢地组织生产,加强管理和提高战略管理水平,提高企业竞争力和服务质量已成为现代企业的不懈追求。

2. 企业战略是企业制定经营管理决策的依据

企业战略不仅涉及战略的制定和规划,而且包含着将制定出的战略付诸实施的管理,因此涉及到企业管理的全过程。在这个过程中,它需要根据外部环境和内部条件的变化以及战略执行结果的反馈信息等,重复进行新一轮的战略管理过程。因此,企业战略涉及到企业的方向性问题,如经营领域的选择、产品方向的变更、企业规模的扩大、发展多角经营等,是有关企业未来发展的全局性谋划和决策。

3. 企业战略是企业经济效益和社会效益的源泉

企业战略追求企业的长期生存、发展和战略竞争力的提高,重视企业的长远利益和发展潜力;经营管理则主要追求目前的经营成果和利益。企业战略往往以复杂多变的经营环境为前提,注重监测企业外部环境的变化,制定有效的战略计划,利用有限的经营资源,保证企业在动荡的环境中生存和发展;经营管理则以稳定的经营环境为前提,重点放在日常的经营活动上。日常的经营管理,如生产管理、财务管理、市场营销管理等,都属于职能性管理,是从企业局部的角度来进行管理。这种职能性管理是企业必不可少的。但企业是由具有执行不同职能的部分所组成的统一整体,如何将企业的各个职能部分协调一致,有机地结合起来运作,最终保证企业的经济效益和社会效益的提高,就需要企业战略来发挥作用。

4. 企业战略是企业提高经营管理效能的保证

企业战略从企业整体、全局的角度出发,综合运用职能管理功能,处理设计企业整体和全面的管理问题,使企业的管理工作达到整体最优。认识企业战略的地位和作用,不断地重视企业的战略管理,有助于决策者从琐碎的日常事务中解脱出来,及时发现和解决那些有关企业生死存亡、前途命运的重大战略问题;有助于用战略眼光将企业经营活动的事业放在全方位的未来发展和广阔的市场竞争中,获得更大更快更好的发展。

1.1.3 企业战略的特点

企业战略是设立远景目标并对实现目标的轨迹进行的总体性、指导性谋划,属宏观管理范畴,具有指导性、全局性、长远性、竞争性、系统性、风险性六大主要特征。

1. 指导性

企业战略界定了企业的经营方向、远景目标,明确了企业的经营方针和行动指南,并筹划了实现目标的发展轨迹及指导性的措施、对策,在企业经营管理活动中起着导向的作用。

2. 全局性

企业战略立足于未来,通过对国际、国家的政治、经济、文化及行业等经营环境的深入分析,结合自身资源,站在系统管理高度,对企业的远景发展轨迹进行了全面的规划。

3. 长远性

“今天的努力是为明天的收获”、“人无远虑、必有近忧”。兼顾短期利益，企业战略着眼于长期生存和长远发展的思考，确立了远景目标，并谋划了实现远景目标的发展轨迹及宏观管理的措施、对策。其次，围绕远景目标，企业战略必须经历一个持续、长远的奋斗过程，除根据市场变化进行必要的调整外，制定的战略通常不能朝夕令改，具有长效的稳定性。

4. 竞争性

竞争是市场经济不可避免的现实，也正是因为有了竞争才确立了“战略”在经营管理中的主导地位。面对竞争，企业战略需要进行内外环境分析，明确自身的资源优势，通过设计适体的经营模式，形成特色经营，增强企业的对抗性和战斗力，推动企业长远、健康的发展。

5. 系统性

立足长远发展，企业战略确立了远景目标，并需围绕远景目标设立阶段目标及各阶段目标实现的经营策略，以构成一个环环相扣的战略目标体系。同时，根据组织关系，企业战略需由总体战略、经营单位战略、职能部门战略三个层级构成一体。

6. 风险性

企业做出任何一项决策都存在风险，战略决策也不例外。如果市场研究深入，行业发展趋势预测准确，设立的远景目标客观，各战略阶段人、财、物等资源调配得当，战略形态选择科学，制定的战略就能引导企业健康、快速的发展。反之，仅凭个人主观判断市场，设立目标过于理想或对行业的发展趋势预测偏差，制定的战略就会产生管理误导，甚至给企业带来破产的风险。

1.1.4 企业战略的层次

正如企业的目标可以有不同的层次一样，企业的战略也有着自己的层次。一般来讲，在大中型企业中，企业的战略可以划分为三个重要的层次：企业总体战略、经营单位战略和职能部门战略。

1. 总体战略

总体战略，又称公司战略。在大中型企业里，特别是多种经营的企业里，总体战略是企业战略中最高层次的战略。它需要根据企业的目标，选择企业可以竞争的经营领域，合理配置企业经营所必需的资源，使各项经营业务相互支持、相互协调。可以讲，从企业的经营发展方向到企业各经营单位之间的协调，从有形资源的充分利用到整个企业价值观念、文化环境的建立，都是总体战略的重要内容。

2. 经营单位战略

经营单位战略，又称经营战略。是战略经营单位、事业部或子企业的战略。经营单位战略是在企业总体战略的制约下，指导和管理具体经营单位的计划和行动，为企业的整体目标服务。经营单位战略主要是针对不断变化的外部环境，在各自的经营领域里有效地竞争。为了保证企业的竞争优势，各经营单位要有效地控制资源的分配和使用。同时，经营单位战略还要协调各职能层的战略，使之成为一个统一的整体。从战略构成要素的角度来看，资源配置与竞争优势通常是经营单位战略中最重要的组成部分。在多数情况下，经营范围与产品和细分市场的选择有关，与产品和市场的发展阶段有关，而与产品和市场的深度与广度的关系甚少。在这个层次上，协同作用则变得更为重要，要把经营单位中不同职能领域的活动加以

协调。

3. 职能部门战略

职能部门战略,又称职能层战略,是企业内主要职能部门的短期战略计划,使职能部门的管理人员可以更加清楚地认识到本职能部门在实施企业总体战略中的责任和要求,有效地运用研究开发、营销、生产、财务、人力资源等方面的经营职能,保证实现企业目标。职能战略需要解决的问题主要有三个方面:一是要成功实施对各职能的具体要求,包括特定职能活动对实现经营战略的具体贡献、职能的优势和劣势、职能功能的“瓶颈”部位等;二是要组织安排好企业的职能活动;三是要组织安排职能的发展方向和资源分配。

◆ 1.2 企业战略管理概述

企业战略管理对于提高一个企业整体绩效起到了很大的作用。战略管理作为当代企业管理最重要的一个环节,其思想方法已得到广泛运用。在竞争越是激烈的行业,运用战略管理的企业也越多;企业规模越大,也越重视战略管理;当企业处于外部环境急速变动或面临重大转折之际,企业就更加需要战略角度来加强管理。

1.2.1 企业战略管理的内涵

企业战略管理是确定企业使命,根据企业外部环境和内部经营要素确定企业目标,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。企业战略管理是企业确定其使命,根据组织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,以及在实施过程中进行控制的一个动态管理过程。

在企业战略管理过程中,企业战略是指导企业全部活动的指导思想,制定战略和实施战略是全部企业战略管理活动的重点。而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,使三者之间达成动态平衡。战略管理的任务,就在于通过战略制定、战略实施和日常管理,在保持这种动态平衡的条件下,实现企业的战略目标。

企业战略管理的基本思路是企业高层管理人员要根据企业的使命和目标,分析企业经营的外部环境,确定存在的经营机会和威胁;评估自身的内部条件,认清企业经营的优势和劣势。在此基础上,企业要制定用以完成使命、达到目标的战略计划。根据战略计划的要求,管理人员应配置企业资源,调整企业结构和分配管理工作,并通过计划、预算和进程等形式实施既定的战略。在执行战略的过程中,企业管理人员还要对战略的实施成果和效益进行评价,同时,将战略实施中的各种信息及时反馈到战略管理系统中来,确保对企业整体经营活动的有效控制,并且根据变化的情况修订原有的战略,或者制定新的战略,开始新的战略管理过程。因此,战略管理是一种循环复始、不断发展的全过程总体性管理。

1.2.2 企业战略管理的作用

一些优秀的企业成功的主要原因,就是这些企业的决策者能够为企业制定科学、正确的发展战略;一些企业失败的主要原因,就是这些企业的决策者战略决策失误。美国兰德公司

的专家一针见血地指出：“世界上每破产 1000 家大企业，其中 85% 都是因为企业管理者决策不慎造成的。”可见，企业实施战略管理是必要的、十分紧迫的。因此，企业管理学的发展从职能化的管理走向战略性的管理是现代企业管理的一次飞跃，它对于提高企业经营绩效有着极其重要的作用。战略管理作为一种企业管理方式或思想之所以受到人们的青睐，是因为它具有以下几方面的作用：

1. 增强企业经营活动对外部环境的适应性

企业组织是社会这个大系统中的一个不可分割的和具有开放性的组成部分，它的存在和发展在很大的程度上受其外部环境因素的影响。在当今时代，企业的外部环境既复杂多样又动荡多变，时刻发生着变化。如何在这种复杂多变的外部环境中生存并持续地发展下去，是战略管理的任务和目的。由于战略管理将企业的成长和发展纳入了变化的环境之中，管理工作要以未来的环境变化趋势作为决策的基础，这就使企业管理者们重视对经营环境的研究，正确地确定企业的发展方向，选择企业合适的经营领域或产品——市场领域，从而能更好地把握外部环境所提供的机会，增强企业经营活动对外部环境的适应性，使二者达成最佳的结合。因此，战略管理促使企业高层管理人员在制定、实施企业战略的各个阶段上，都要清楚地了解有哪些外部因素影响企业，影响的方向、性质和程度如何，以便制定新的战略或及时调整企业现行的战略以及适应外部环境的变化，做到以变应变，不断提高企业的适应能力。企业适应环境的过程，也要求企业战略必须是具有弹性的，应随着环境的变化而及时做出调整。战略管理能促使企业提高对外部环境的适应能力，使其能够生存和发展下去，做到可持续发展。

2. 对管理实践具有重要的指导作用

由于战略管理不只是停留在战略分析及战略制定上，而是将战略的实施作为其管理的一部分，这就使企业的战略在日常生产经营活动中充分发挥其纲领性的作用。特别是由于在战略实施过程中，根据环境的变化对战略不断地评价和修改，使企业战略得到不断完善，也使战略管理本身得到不断的完善。这种循环往复的过程，更加突出了战略在管理实践中的指导作用。

3. 充分利用企业资源并提高协同作用

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执行与控制结合在一起，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。

4. 增强企业不断创新意识

由于战略管理不只是计划“我们正走向何处”，而且也计划如何淘汰陈旧过时的东西，以“计划是否继续有效”为指导，重视战略的评价与更新，这就使企业管理者能不断地在新起点上对外界环境和企业战略进行连续性的探索，增强创新意识。当然企业也不应期望只要有了正规的战略规划就一定会带来最佳的效益，还要取决于战略管理的质量，质量的好坏决定着企业效益的高低。

1.2.3 企业战略管理的特点

企业战略管理是企业在宏观层次通过分析、预测、规划、控制等手段，实现充分利用该企

业的人、财、物等资源,以达到优化管理,提高经济效益的目的。企业战略管理是对企业战略的设计、选择、控制和实施,直至达到企业战略总目标的全过程。战略管理涉及企业发展的全局性、长远性的重大问题。诸如企业的经营方向、市场开拓、产品开发、科技发展、机制改革、组织机构改组、重大技术改造、筹资融资等等。因此,企业战略管理具有以下特点:

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。它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在战略管理中出现的。具体地说,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。这样也就使战略管理具有综合性和系统性的特点。

2. 企业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,虽然它也需要企业上、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,而且更重要的是他们具有对战略实施所需资源进行分配的权力。美国学者罗伯特·卡茨将企业管理工作对管理者的能力要求划分成三个方面,即技术能力(战术能力)、人际关系能力(社会能力)和思维能力(战略能力)。处于企业中不同管理层次的管理人员,对他们的能力要求是不相同的。低层管理者所需要的能力主要是技术能力和人际能力;中层管理者的有效性主要依赖于人际能力和思维能力;而高层管理者最需要的能力是思维能力或战略能力,这是保证他们工作有效性的最重要的因素。因此对于企业高层管理者来说,最重要的活动是制定战略和推进战略管理,以保证企业整体的有效性。

3. 企业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、资金以及科技、信息等,或者在企业内部进行调整,或者从企业外部来筹集。在任何一种情况下,战略决策都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大量的资源作为保证。因此,这就需要为保证战略目标的实现,对企业的资源进行统筹规划,合理配置。

4. 企业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,但是这一切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,这就需要企业做出长期性的战略规划。

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,但更通常地是受这些不能由企业自身控制的因素所影响。因此在未来竞争的环境中,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因素,这包括竞争者、顾客、资金供给者、政府等外部因素,以使企业的行为适应不断变化中的外部力量,企业能够继续生存下去。

1.2.4 企业战略管理的基本模式

在企业的发展过程中,随着不同的发展阶段、不同的外部环境,资源的价值和资源的控制力度也就不一样。因此,组织在不同的发展阶段,不同的外部条件下,战略和战术是不一样的,企业的战略也会不断做出调整。企业战略管理的步骤主要有以下四个方面:

1. 战略分析与企业评价

战略分析与企业评价的主要目的是评价影响企业目前和今后发展的关键因素,并确定在战略选择步骤中的具体影响因素。战略分析与企业评价包括三个主要方面:

(1)确定企业的使命和目标。企业使命和目标就是企业在社会进步和社会、经济发展中所应担当的角色和责任。企业在制定战略之前,必须先确定企业的使命,这是因为企业使命的确定过程,常常会从总体上引起企业方向、发展道路的改变,使企业发生战略性的变化。确定企业的使命和目标是企业分配资源的基础,是企业战略制定和评估的依据。

(2)外部环境分析。外部环境分析主要是了解企业所处的环境(包括宏观、微观环境)正在发生哪些变化,这些变化给企业将带来更多的机会还是更多的威胁。

(3)内部条件分析。内部条件分析主要是了解企业自身所处的相对地位,具有哪些资源以及战略能力,了解与企业有关的利益和相关者的利益期望,在战略制定、评价和实施过程中,这些利益相关者会有哪些反应,这些反应又会对组织行为产生怎样的影响和制约。

2. 战略选择与计划制定

战略分析阶段明确了“企业目前状况”,战略选择与计划制定阶段所要回答的问题是“企业走向何处”。在这个过程中,需要做好以下四个方面的工作:

(1)制定战略选择方案。在制定战略过程中,当然是可供选择的方案越多越好。企业可以从对企业整体目标的保障、对中下层管理人员积极性的发挥以及企业各部门战略方案的协调等多个角度考虑,选择自上而下的方法、自下而上的方法或上下结合的方法来制定战略方案。

(2)评估战略备选方案。评估备选方案通常使用两个标准:一是考虑选择的战略是否发挥了企业的优势,克服劣势,是否利用了机会,将威胁削弱到最低程度;二是考虑选择的战略能否被企业利益相关者所接受。需要指出的是,实际上并不存在最佳的选择标准,管理层和利益相关团体的价值观和期望在很大程度上影响着战略的选择。

(3)战略选择及评价。从战略备选方案中进行优选,确定最终的战略决策,确定准备实施的战略。一个企业可能会制定出达成战略目标的多种战略方案,这就需要对每种方案进行鉴别和评价,以选择出适合企业自身的适宜方案。目前对战略的评价已有多种战略评价方法或战略管理工具,如波士顿咨询集团的市场增长率——相对市场占有率矩阵法、行业寿命周期法等。这些方法已广泛地在西方跨行业经营的企业中得到应用。

(4)战略政策和计划。在这个过程中要对战略政策和计划进行探索、制定以及选择。通常,对于一个跨行业经营的企业来说,它的战略政策和计划应当解决以下两个基本问题:一是企业的经营范围或战略经营领域即规定企业从事生产经营活动的行业,明确企业的性质和所从事的事业,确定企业以什么样的产品或服务来满足哪一类顾客的需求;二是企业在某一特定经营领域的竞争优势,即要确定企业提供的产品或服务,要在什么基础上取得超过竞争对手的优势。根据战略目标要求制定有关研究与开发、资本需求和人力资源方面的政策和计划。

3. 战略实施与绩效反馈

一个企业的战略方案确定后,必须通过具体化的实际行动,才能实现战略及战略目标。企业战略管理的实践表明,战略制定固然重要,战略实施同样重要。一个好的战略仅是战略成功的前提,有效的企业战略实施才是企业战略目标顺利实现的保证。另一方面,如果企业没有能完善地制定出合适的战略,但是在战略实施中,能够克服原有战略的不足之处,那也有可能最终导致战略的完善与成功。当然,如果对于一个不完善的战略选择,在实施中又不能将其扭转到正确的轨道上,就只有失败的结果。因此,在战略实施过程中,要对战略实施进行有效的控制,防止出现家常话偏差,并随时进行绩效的反馈。战略实施与绩效反馈主要包括以下几个方面的内容:

(1)战略实施。战略实施就是将战略转化为行动。战略实施主要涉及以下一些问题:如何在企业内部各部门和各层次间分配及使用现有的资源;为了实现企业目标,还需要获得哪些外部资源以及如何使用;为了实现既定的战略目标,需要对组织结构做哪些调整;如何处理可能出现的利益再分配与企业文化的适应问题,如何进行企业文化管理,以保证企业战略的成功实施等等。一般来说可在三个方面来推进一个战略的实施:一是要制定职能策略,如生产策略、研究与开发策略、市场营销策略、财务策略等。在这些职能策略中要能够体现出策略推进步骤、采取的措施、项目以及大体的时间安排等;二是要对企业的组织机构进行构建,以使构造出的机构能够适应所采取的战略,为战略实施提供一个有利的环境;三是要使领导者的素质及能力与所执行的战略相匹配,即挑选合适的企业高层管理者来贯彻既定的战略方案。

(2)战略控制。在战略的具体化和实施过程中,为了使实施中的战略达到预期目的,实现既定的战略目标,必须对战略的实施进行控制。这就是说将经过信息反馈回来的实际成效与预定的战略目标进行比较,如二者有显著的偏差,就应当采取有效的措施进行纠正。当由于原来分析不周、判断有误,或是环境发生了预想不到的变化而引起偏差时,甚至可能会重新审视环境,制定新的战略方案,进行新一轮的战略管理过程。

(3)战略评价。战略评价就是通过评价企业的经营业绩,审视战略的科学性和有效性。战略调整就是根据企业情况的发展变化,即参照实际的经营事实、变化的经营环境、新的思维和新的机会,及时对所制定的战略进行调整,以保证战略对企业经营管理进行指导的有效性。包括调整企业的战略展望、企业的长期发展方向、企业的目标体系、企业的战略以及企业战略的执行等内容。

◆ 1.3 企业战略管理理论的产生与发展

在变革的时代,企业面临着种种挑战,这势必会导致管理思想的变迁。毫无疑问,企业战略管理将会是这场变革的中心,它将出现许多新动向,对这一趋势能前瞻性地把握的企业将会在竞争中处于有利地位。为更好地把握战略管理的发展趋势,必须首先对战略管理理论的发展历程进行梳理,以便把握其演进的脉络和规律。

1.3.1 早期企业战略管理理论的研究成果

进入20世纪60年代,欧美国家企业出现的最大变化是由卖方市场逐渐变为买方市场,国际市场逐步开放,关税壁垒逐步打破,大多数大企业以并购方式采取多元化经营(尽管并