

Enterprise Strategic Management



新坐标管理系列精品教材

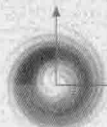
企业战略 管理

曹 裕 编著

清华大学出版社



Enterprise Strategic Management



新坐标管理系列精品教材

企业战略 管理

曹 裕 编著

清华大学出版社

内 容 简 介

本书较为系统地介绍了战略管理的源与流和战略管理的目标。从内外部环境、价值链和竞争优势对战略管理分析理论进行了阐述;从公司层战略、业务层战略、职能层战略三个层面介绍了企业竞争战略;同时介绍了行业竞争战略、市场地位竞争战略;并介绍了战略实施的内容,基于战略实施介绍了战略评价和战略控制。

为便于读者学习,每章节都设有学习目标和大量的案例。本书适用于高等院校工商管理类专业学生,既可作为 MBA 教材,也可作为战略管理咨询人员、企业管理人员的参考读本,还可供对战略管理感兴趣的广大读者参阅。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

企业战略管理/曹裕编著. —北京:清华大学出版社,2015

(新坐标管理系列精品教材)

ISBN 978-7-302-39237-8

I. ①企… II. ①曹… III. ①企业战略—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 024232 号

责任编辑:左玉冰

封面设计:汉风唐韵

责任校对:宋玉莲

责任印制:李红英

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座

邮 编:100084

社总机:010-62770175

邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质量反馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者:清华大学印刷厂

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm 印 张:12.75 插 页:1 字 数:297 千字

版 次:2015 年 3 月第 1 版

印 次:2015 年 3 月第 1 次印刷

印 数:1~4000

定 价:35.00 元

产品编号:061379-01

前言

伴随着移动互联网时代商业模式的重大变革和大数据、云计算技术的迅猛发展,传统企业原有的竞争优势遭遇巨大的威胁,原来建立起来的产业帝国在一夜之间轰然倒塌的情况不胜枚举;另外,全球环境问题的加剧,让“环境约束”成为新的企业管理问题。当代企业家如何从战略高度把握这些变化并应用到企业管理中去,成为急需解决的问题。本书立足于当前复杂的商业环境,从战略分析、选择、实施及评价控制等方面科学论述,旨在提供一套系统、清晰的战略规划方法,使之可以适应当下错综复杂的各类环境。

本书具有以下几个特点,可帮助读者更好地了解企业战略管理。

(1) 全面涵盖了常用的和具有特色的战略管理内容。

(2) 追溯了战略管理的源与流,将战略管理领域中著名的理论思想放置于其理论产生的历史环境和发展背景中解读,让读者可以更好地学习相关的理论,了解战略管理理论的适用条件,并在实践中做出正确的战略选择。

(3) 采用的部分研究成果是“经典的”,同时也包含许多战略管理文献中最新的贡献。经典的研究成果为我们提供了理解战略管理的基础,而最新的研究成果启迪了我们对于如何在复杂的、全球化的商业环境中有效运用战略管理的新认知。在书中我们引用了很多杰出学者(如 Igor Ansoff, Henry Mintzberg, Gary Hamel, C. K. Prahalad 等)和众多年轻的新生学者(如谭小芳、Rshree Agarwal 等)的观点,讨论了什么是战略管理。

(4) 注重案例分析,引用了大量案例,每个小章节中都会引用 1~2 个案例。通过案例将大量不同企业的实践研究与理论相结合,提高了本书的可读性。在案例的选取上,除了选取国外许多成功的大公司(如沃尔玛、三星、苹果、松下、百事可乐、宝马、诺基亚、通用、ZARA、菲亚特、迪士尼、丰田、福特、索恩顿石油公司等)来分析其所实施的经典战略管理实例以外,还选择了许多中国本土的成功企业(如万科、华为、海尔、京东、娃哈哈、格兰仕、农夫山泉、九阳豆浆机、方太、聚龙、小米等),有针对性地为读者分析如何在中国特有的商业环境下进行战略选择。

本书的第一章是战略管理导论,主要介绍战略管理的源与流;第二章从企业的内外环境、价值链和企业竞争优势进行战略管理分析;第三章是本书最重要的章节之一,从公司层、业务层和职能层着重分析了竞争战略;第四章和第五章分别阐述行业竞争战略和市场地位竞争战略有关知识;第六、七章分别介绍了战略实施、战略评价与控制。

为了方便读者学习和使用本书,每章开头都有学习目标,结尾都有相应的思考题,以引导读者进一步思考和自我提升。

由于编者水平有限,再加上战略管理内容博大精深,本书在叙述过程中难免会出现一些谬误。衷心希望各位读者提供宝贵意见,以便下一次修订时予以更正。

编者

教学支持说明

尊敬的老师：

您好！为方便教学，我们为采用本书作为教材的老师提供教学辅助资源。鉴于部分资源仅提供给授课教师使用，请您填写如下信息，发电子邮件或传真给我们，我们将会及时提供给您教学资源或使用说明。

（本表电子版下载地址：http://www.tup.com.cn/sub_press/3/）

课程信息

书 名			
作 者		书号（ISBN）	
课程名称		学生人数	
学生类型	☐ 本科 ☐ 研究生 ☐ MBA/EMBA ☐ 在职培训		
本书作为	☐ 主要教材 ☐ 参考教材		

您的信息

学 校			
学 院		系/专业	
姓 名		职称/职务	
电 话		电子邮件	
通信地址		邮 编	
对本教材建议			
有何出版计划			

_____年____月____日



清华大学出版社

E-mail: tupfuwu@163.com

电话：8610-62770175-4903/4506

地址：北京市海淀区双清路学研大厦 B 座 506 室

网址：<http://www.tup.com.cn/>

传真：8610-62775511

邮编：100084

目 录

第 1 章 企业战略管理导论	1
1.1 战略管理的源与流	1
1.1.1 早期战略理论阶段(20 世纪初期—60 年代早期)	1
1.1.2 经典战略理论阶段(20 世纪 60—80 年代)	2
1.1.3 竞争战略理论阶段(20 世纪 80—90 年代早期)	3
1.1.4 超越竞争战略理论阶段(20 世纪 90 年代至今)	3
1.2 战略管理的含义	5
1.2.1 安索夫关于企业战略管理的论述	6
1.2.2 明茨伯格关于企业战略管理的论述	6
1.2.3 加里·哈默尔和普拉哈拉德关于企业战略管理的论述	7
1.3 战略管理的内容	8
1.4 战略管理的层次	9
1.5 战略管理的目标及实现过程	10
1.5.1 战略目标的内容和性质	10
1.5.2 企业战略目标的核心结构	12
1.5.3 企业战略目标的制定过程	14
思考题	15
第 2 章 战略管理分析	16
2.1 外部环境分析	16
2.1.1 企业一般环境分析	18
2.1.2 企业行业环境分析	19
2.2 内部环境分析	23
2.2.1 企业资源分析	23
2.2.2 企业能力分析	23
2.2.3 企业业务分析	30
2.3 价值链分析	34
2.3.1 价值链模型的基本思想	34
2.3.2 价值链活动的深入分析	35
2.4 企业竞争优势分析	36
2.4.1 企业竞争优势的概念	36
2.4.2 企业竞争优势的分析方法	36

2.4.3 企业竞争优势的衡量方法	37
思考题	44

第3章 企业竞争战略

3.1 公司层战略	45
3.1.1 稳定型战略	45
3.1.2 增长型战略	51
3.1.3 紧缩型战略	62
3.1.4 混合型战略	66
3.2 业务层战略	68
3.2.1 低成本战略	68
3.2.2 差异化战略	72
3.2.3 集中化战略	76
3.3 职能层战略	81
3.3.1 研究与开发战略	81
3.3.2 生产运作战略	83
3.3.3 市场营销战略	89
3.3.4 人力资源战略	93
3.3.5 财务战略	102
3.3.6 公共关系战略	104
思考题	114

第4章 行业竞争战略

4.1 分散行业的竞争战略	117
4.1.1 分散行业的概念	117
4.1.2 分散行业的优势	118
4.1.3 分散行业的战略选择	118
4.2 新兴行业的竞争战略	119
4.2.1 新兴行业的概念	119
4.2.2 新兴行业的结构特征	119
4.2.3 新兴行业的战略选择	120
4.3 成熟行业的竞争战略	121
4.3.1 成熟行业的概念	121
4.3.2 成熟行业竞争的环境信号的特征	122
4.3.3 成熟行业的战略选择	123
4.4 衰退行业的竞争战略	127
4.4.1 衰退行业的概念	127

4.4.2 衰退行业的战略选择	127
思考题	131

第5章 市场地位竞争战略 132

5.1 市场地位竞争战略概述	132
5.2 市场领导者战略	136
5.2.1 市场领导者战略概述	136
5.2.2 市场领导者的战略选择	137
5.2.3 市场领导者的品牌策略	139
5.3 市场挑战者战略	141
5.3.1 市场挑战者战略概述	141
5.3.2 市场挑战者的战略选择	142
5.4 市场追随者战略	143
5.4.1 市场追随者战略概述	143
5.4.2 市场追随者的战略选择	144
5.5 市场补缺者战略	146
5.5.1 市场补缺者战略概述	146
5.5.2 市场补缺者的理想补缺基点	147
5.5.3 市场补缺者的战略选择	147
思考题	149

第6章 战略实施 150

6.1 战略实施的基本原则	151
6.2 战略实施的过程	153
6.3 战略实施因素分析	154
6.4 战略实施与组织结构	158
6.4.1 组织结构概述	158
6.4.2 战略实施与组织结构的关系	161
6.4.3 战略实施与组织结构的发展模式	162
6.4.4 企业战略与组织结构的调整	163
6.5 战略实施与企业文化	165
6.5.1 企业文化概述	165
6.5.2 战略实施与企业文化的关系	168
6.5.3 战略实施与企业文化的发展模式	170
6.5.4 战略实施与企业文化的调整	171
6.6 战略实施与资源配置	174
6.6.1 资源配置原则	174

6.6.2 资源配置方法	175
6.6.3 企业战略与资源的动态组合	176
思考题	179
第7章 战略评价与控制	180
7.1 战略评价	182
7.1.1 战略评价标准	183
7.1.2 战略评价方法	184
7.2 战略控制	186
7.2.1 战略控制的内容与作用	186
7.2.2 战略控制的基本特征	187
7.2.3 战略控制的方法	188
7.2.4 影响战略控制的因素和趋势	190
思考题	192
参考文献	193
后记	195

第1章 企业战略管理导论

学习目标

1. 了解战略管理的源与流；
2. 理解战略管理的含义；
3. 了解战略管理的内容和层次；
4. 掌握战略管理的目标及实现过程。

1.1 战略管理的源与流

按现代生产方式划分的企业,可以追溯到200多年前在英国工业革命中大量涌现的标准化生产工厂,但企业并不是在那时候开始就有了明确的企业战略管理理念。企业战略管理理论是随着历史的发展,特别是企业的发展而不断演进的。直到今天,企业战略管理理论逐步演变成了一个完整的、独立的管理领域,有了相应的理论和学说。

企业战略管理理论的研究最早始于20世纪初期,从20世纪60年代开始蓬勃发展,经历了早期战略理论阶段、经典战略理论阶段、竞争战略理论阶段和超越竞争战略理论阶段。

1.1.1 早期战略理论阶段(20世纪初期—60年代早期)

在早期战略理论阶段,企业战略管理理论研究的侧重点集中在运用战略思想对企业内部诸要素以及这些要素之间的相互影响进行分析。

在20世纪初期,法国管理学家法约尔对企业内部的管理活动进行整合,提出了企业管理的五项基本职能:计划、组织、指挥、协调和控制,其中计划职能是企业管理的首要职能。这是最早出现的企业战略思想。

1938年美国经济学家切斯特·巴纳德在《经理的职能》一书中,首次使用了战略概念,把战略观念引入企业管理理论及实践。提出管理工作的重点在于创造组织的效率,即使企业组织与环境相适应。这种关于组织与环境相“匹配”的主张成为现代战略分析方法的基础。

1962年,美国著名管理学者钱德勒出版了《战略与结构:美国工业企业史的考证》一书,分析了环境、战略和组织结构之间的相互关系,指出企业战略应当适应环境变化以满足市场需求,确立了“环境—战略—结构”分析方法,形成了“结构追随战略”思想。

1.1.2 经典战略理论阶段(20 世纪 60—80 年代)

在经典战略理论阶段,企业规模日益壮大,管理层次越来越多,管理幅度越来越大,企业经营已从单一主业发展到多元化经营,这一阶段的企业战略管理理论注重内外环境结合的研究,形成了 10 个不同的理论学派。

1. 设计学派

设计学派的代表人物是肯尼斯·安德鲁斯教授。该学派认为战略是对公司实力和机会的匹配,是领导者有意识的但非正式的构想过程,战略必须由企业高层经理负责,战略应当清晰、简明,且易于理解和贯彻。

2. 计划学派

计划学派的代表人物是安索夫。该学派认为战略构造应该是一个有控制、有意识的正式计划过程;企业的高层管理人员负责计划的全过程;战略计划的实施则应通过目标、项目、预算的分解来进行。

3. 定位学派

定位学派的代表人物是哈佛商学院的迈克尔·波特教授。该学派认为企业在制定战略的过程中必须做好企业所处行业的结构分析和企业在行业内的相对竞争地位分析。

4. 企业家学派

企业家学派的代表人物是科林斯和摩尔。该学派认为具有战略洞察力的企业家是企业成功的关键,强调领导的积极性和战略直觉的重要性。

5. 认知学派

认知学派的代表人物是斯道。该学派认为战略的形成是基于处理信息、获得知识和建立概念的认知过程,由于战略家们认识能力有限,面对大量真假难辨的信息和有限的时间,战略过程有可能被歪曲。

6. 学习学派

学习学派的代表人物是奎因。该学派认为环境是复杂并不可预测的,只有通过组织学习,企业才能应对环境的不确定性,因此战略不是预想深思熟虑的东西,而是管理组织学习的过程。

7. 权力学派

权力学派的代表人物是普费弗。该学派认为战略制定过程实际上是各种正式和非正式的利益团体运用权力、施加影响和不断谈判的过程,在这种情况下,不存在共同认可的战略意图,难以形成统一的战略和战略执行活动。

8. 文化学派

文化学派的代表人物是莱恩曼。该学派认为企业战略根植于企业文化及其背后的社会价值观念;战略制定过程是一个将企业组织中各种有益的因素进行整合以发挥作用的过程。

9. 环境学派

环境学派的代表人物是明茨伯格。该学派强调的是企业组织在其所处的环境中如何

获得生存和发展,所起的作用是让人们关注环境因素,是环境迫使组织进入特定的生态位置,从而影响战略,拒绝适应环境的企业终将死亡。

10. 结构学派

结构学派的代表人物是米勒。该学派把企业组织看作一种结构,即由一系列行为和特征组成的有机体;把战略制订看作一种整合,即由其他各种学派的观点综合而成的体系。

1.1.3 竞争战略理论阶段(20世纪80—90年代早期)

在竞争战略理论阶段,在科技进步的推动下,如何在竞争中获得主动成为企业发展的重大问题,企业发展战略管理理论研究的侧重点从环境转移到竞争以及竞争优势的获得。

1. 行业结构学派

行业结构学派的代表人物是迈克尔·波特教授。波特教授在1980年出版的《竞争战略》和1985年出版的《竞争优势》中,运用产业经济学的“结构—行为—绩效”范式提出了以行业竞争结构分析为基础的竞争战略理论,创建了用于行业结构分析的“五力模型”,即进入者威胁、替代者威胁、买方讨价还价能力、供方讨价还价能力和现有竞争对手的竞争,正是这几种竞争力量之间的相互作用决定了一个行业的竞争状态和盈利能力,并且每种竞争力量又受到诸多经济技术因素的影响。以此为基础,波特提出了赢得竞争优势的三种战略模式:总成本领先战略、差异化战略、集中一点战略。波特还提出了价值链分析模型,用系统方法来考察企业所有活动及其相互作用,分析获得企业竞争优势的各种资源。

2. 核心能力学派

1990年,加里·哈梅尔和普拉哈拉德在“企业核心能力”一文中将“核心能力”定义为:“组织中的积累性学识,特别是关于如何协调不同的生产技能和有机结合多种技术流的学识”,并认为企业战略的核心是培养和发展企业的核心能力。因此,企业要获得竞争优势,就必须寻找最有价值的核心能力,而核心能力是企业长期积累形成的一种独特能力,难以模仿、复制或超越,并具有持久性,是企业长期利润的源泉。在核心能力理论的指引下,战略联盟、供应链管理等战略方法被普遍认同和采用。

3. 战略资源学派

1995年,克里斯和蒙哥马利在“资源竞争:90年代的战略”一文中提出了战略资源观,认为企业战略的主要内容是如何培育企业独特的战略资源,企业竞争战略的选择必须有利于培植和发展企业的战略资源,而企业战略管理的工作就是培植和发展对自身拥有的战略资源的独特运用能力。

1.1.4 超越竞争战略理论阶段(20世纪90年代至今)

20世纪90年代以前的企业战略管理理论,都比较偏重讨论竞争和竞争优势,而战略联盟的出现,则使企业战略管理理论研究重点由竞争转向联合,进入90年代中期,随着科学技术的不断发展和经济全球化不断加强,顾客需求日益多样化,创新已成为企业战略管理研究的重点,超越竞争也成为企业战略管理理论研究与发展的一个新热点。

1. 战略转折点理论

战略转折点理论的提出者是布格尔曼和葛洛夫。该理论认为:在竞争环境的变化日

益加剧的产业中,环境变化的不可预测性会使企业的战略意图和战略行动之间产生不一致,这种不一致常常会引起组织中出现战略矛盾,这种矛盾将阻碍产业或企业的转型,是组织面临的“战略转折点”(SIP)的标志。因此,企业新战略的制定依赖于高层领导者从这种战略矛盾中获得有效的信息。该理论提出了以战略矛盾、战略转折点、战略认知为基础的分析框架,明确了高层管理者在其中的作用及适应性学习型组织在转型式战略变革中的重要性。

2. 战略生态理论

1996年,美国学者穆尔在《竞争的衰亡》一书中提出了战略生态理论。穆尔将“商业生态系统”定义为“以组织和个人的相互作用为基础的经济联合体”。这种经济联合体生产出对消费者有价值的产品和服务,消费者是生态系统的成员。商业生态系统不遵从传统的行业界限,它既可以在常规的行业界限内部不断发展,也可以跨越常规的行业分界线。

3. 整合的企业竞争分析理论

1996年,著名美籍华裔学者陈明哲教授发表的“竞争者分析与企业竞争:趋向理论的整合”一文,综合了竞争对手分析和企业间竞争这两个核心问题,综合了基于产业与基于资源的企业战略理论的竞争思想,并给出了两个综合性指标,提出了以预测企业间进攻与反击行动为目的的竞争分析框架。

4. 动态能力理论

1997年,蒂斯、皮萨罗和肖恩在“动态能力与战略管理”一文中提出了动态能力理论。“动态能力”是指企业整合、建立和重新配置内部和外部能力以适应迅速变化的环境的能力。其中:“动态”是指为与环境变化相一致而更新自身能力的的能力;“能力”是指战略管理在满足环境变化的要求而整合、重构内外组织技巧、资源与功能能力过程中的关键作用。动态企业能力理论框架中包含三个关键性要素:过程、地位和路径,动态能力战略框架的构建正是基于这三个关键要素。

5. 边缘竞争战略理论

1998年,布朗和艾森哈特在《边缘竞争》一书中提出了边缘竞争战略理论。该理论的基本思想是:企业应通过不断的管理变革以构建企业的竞争优势,并根据一系列不相关的竞争力来彻底地调整和改造企业优势,以保持企业在无序和有序之间的微妙平衡。边缘竞争战略理论将战略目标的制定与实现紧密联系起来,并不断地寻找新的战略目标以及实现战略目标的方法。

6. 竞争动力学方法

竞争动力学方法是在竞争力模式理论、企业能力理论和企业资源理论的基础上,通过对企业内外部影响企业经营绩效的主要因素进行分析,以解决在动态的竞争环境条件下企业应如何获得超过平均水平的收益和维持竞争优势的问题。

7. 战略成本管理

在成本管理中导入战略管理思想,实现战略意义上的功能扩展,便形成了战略成本管理(SCM)。美国会计学者库伯和斯拉莫得将SCM定义为:企业运用一系列成本管理方法来同时达到降低成本和加强战略位置之目的。获得成本优势、从竞争中取胜是战略成本管理的核心理念。

8. 平衡计分卡

建立一套有效的绩效评价体系是企业战略管理得以有效执行的根本保障。20世纪90年代初,哈佛商学院的卡普兰教授和美国复兴全球公司总裁诺顿设计出了平衡计分卡——一种基于战略管理的业绩评价新方法,从财务、顾客、企业内部流程、学习与成长四个维度全面评价企业绩效,适应了企业战略管理的需要。平衡计分卡将业绩评价与企业战略联系起来,有助于管理者始终关注整个业务活动的发展过程,并确保企业的实际经营业绩与公司的长期战略保持一致。

9. 企业集群战略理论

企业集群战略理论从20世纪90年代中后期开始逐步兴起。该理论认为:在一定地理位置上集中的、相互关联的企业以及相关机构,可以享受集群带来的规模经济和范围经济的好处,同时又可以保持自身行动的敏捷性;企业集群还可以减少交易成本,经验、知识、技能也能够很快地在集群内传播开来,从而有利于企业创新机制的培育;集群将是未来产业组织的发展模式,企业之间的竞争将体现为集群之间的竞争。

10. 蓝海战略与红海战略

2005年由欧洲工商管理学院的钱·金教授和勒妮·莫博涅教授所著的《蓝海战略》一书中首次提出了蓝海战略理论。该理论是企业战略管理领域的一项最新研究成果,为企业界寻求新的战略手段提供了一种新的战略管理范式。

当今市场由两种海洋所组成:红色海洋和蓝色海洋,简称红海和蓝海。红海代表当前存在的所有产业,即已知的市场空间;蓝海则代表当今还不存在的产业,即未知的市场空间。

红海战略以竞争为基础,是一种“血腥”的你死我活的战略,属于传统竞争战略理论,是零和博弈,企业和消费者的价值不但没有提高反而降低。其特点包括:竞争于当前市场空间;击败竞争者;挖掘现有需求;在价值与成本之间取其一;根据差异化或低成本的战略选择,把企业运营整合为一个体系。

蓝海战略以价值创新为基础,使得市场博弈成为一个非零和博弈,给企业带来了高回报的可能性。价值创新对“价值”和“创新”同等重视。蓝海战略特点包括:开启无人竞争的市场空间;超越竞争;创造和获取新需求;打破价值与成本之间的权衡取舍;同时追求差异化和低成本,把企业运营整合为一个体系。

1.2 战略管理的含义

1938年美国经济学家切斯特·巴纳德在《经理的职能》一书中首次将“战略”观念引入企业管理理论及实践,1962年美国管理学家钱德勒在《战略与结构:美国工业企业史的考证》一书中首次对企业战略下了定义,1965年美国经济学家安索夫的《企业战略》著作发表之后,企业战略的思想与概念才获得到了广泛传播和应用。目前,在企业战略理论的发展过程中,出现了众多的理论流派,但对企业战略的理解却一直没有统一的认识,认识以下西方著名学者关于企业战略的独具特色论述,有助于我们加深对企业战略管理的理解。

1.2.1 安索夫关于企业战略管理的论述

被管理学界尊称为“战略管理鼻祖”的安索夫在其 1976 年出版的《从战略规划到战略管理》一书中最早提出“企业战略管理”一词,指出企业战略管理是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,企业战略管理是把企业的战略发展问题作为一个多因素和多层次的整体复杂系统来处理,既重视技术经济方面的环境因素,也重视企业自身的内部结构条件以及文化、政治和法律等各方面的变化发展可能产生的各种影响,并且还把战略计划的制订、控制与实施结合成一个统一的动态管理过程。

安索夫从企业战略计划在实施阶段怎样才能获得成功着手,以环境—战略—组织三者为支柱,建立起了企业承包经营战略管理的基本框架模式。安索夫认为,企业等组织在作用于环境的活动中,扩大产品—市场范围等企业家的活动和市场活动,统称为“战略活动”。战略活动可分为若干类型和模式,并称为“战略的推动力”,也可称为“战略模式”。“战略模式”可分为五类:稳定型、反应型、先导型、探索型、创造型。与环境的湍流测评情况相结合,可用表 1-1 反映各种战略模式应对环境变化的情况。

表 1-1 环境的湍流与战略模式

测评结果 尺度 \ 类型	稳定型	反应型	先导型	探索型	创造型
预测不可能性	小 ← ————— → 大				
结合强度	弱 ← ————— → 强				
速度	慢 ← ————— → 快				
奇特性	以现有能力可以应付	调整现有能力才能应付	扩大现有能力才能应付	更新能力才能应付	开发新能力才能应付

安索夫认为,组织的基本要素有组织的开放性、能力、文化修养、渴望或目的、权力结构以及战略领导六项。

1.2.2 明茨伯格关于企业战略管理的论述

全球享有盛誉的管理学大师,加拿大麦吉尔大学的明茨伯格教授认为,在企业的经营活动中,管理者在不同的场合以不同的方式赋予企业战略以不同的内涵。明茨伯格提出企业战略的五种定义,即计谋、计划、定位、观念和模式。

1. 战略是计谋

明茨伯格所说的计谋主要是指通过公布企业的战略或战略意图,向对手宣布本企业的竞争意愿和决心,以及相应将采取的竞争性行动,从而对竞争对手形成一种威慑作用,阻止对手正在准备实施的、有可能对本企业产生不利影响的行动。迈克尔·波特发表了“何为战略”一文,引起了企业战略理论界的重视。

迈克尔·波特指出“竞争性战略就是要做到与众不同。它意味着要仔细地选择一组不同的经营活动来表达一种独特的价值理念”。战略就是创造一个唯一的、有价值的、涉及不

同系列经营活动的地位。如果最理想的地位仅有一个,那就根本不需要战略。公司面对一件简单而又紧要的事,就是发现并抢先占有战略以赢得竞赛。战略定位的实质就是选择与竞争对手不同的经营活动。迈克尔·波特的论述中特别强调战略的定位,强调要做到与众不同,而经过战略上的深思熟虑,确立与众不同的战略定位,往往可以出奇制胜,获得竞争优势。

2. 战略是计划

战略是计划,强调战略是一种为实现特定目标而进行的有意识的活动。根据这个定义,战略具有两个本质属性:一是战略是在企业开展经营活动之前制定的;二是战略是有意识、有目的地开发的。

3. 战略是一种定位

明茨伯格指出,战略最重要的是个使一个组织在环境中正确确定自己的位置,从而使上述各项行为在正确的定位之下来进行。

根据这一概念,战略过程包括:确定企业应该进入的经营业务领域;确定在选定的业务领域内进行竞争或运作的方式;通过战略的实施,使组织能处于恰当的位置,保证自身的生存和发展。

4. 战略是一种观念

作为一种观念,强调的是企业最高层管理人员和董事会成员,必须具备战略的头脑,并通过其战略思维,产生各种适应环境发展或引导环境发展的观念,从而保证企业的活力。这种观念往往体现在上述人员对环境及其发展的正确认识上。这种认识通过一系列活动渗透到组织中的全体成员中,形成共享,就会从根本上影响企业的经营活动。

5. 战略是一种模式

明茨伯格强调,战略体现为一系列的行为,战略反映了企业长期行为的连贯性,由企业长期行为模式所导向,并强化企业的行为模式。实际上,企业有两种战略行为:计划好的战略行为和突发的战略行为。

那么战略模式实际上有以下几种情况:设计好的战略,通过战略实施,最终实现了战略目标;原来设计的战略,由于种种原因没有能够实现;由于环境中出现了原先没有考虑到情况,采取了种种突发的战略,而且最终得以实现。总之,其将整个战略看作一种“行为流”的运动过程。

1.2.3 加里·哈默尔和普拉哈拉德关于企业战略管理的论述

世界一流的战略管理大师,当今商界战略管理的领路人加里·哈默尔和他的老师普拉哈拉德在《哈佛商业评论》上合写了多篇论文,数次夺得了麦肯锡奖。按照他们的观点,战略的制订应该是由未来倒推到现在,要确保自己不被想象力更强的竞争对手所取代,最好的办法就是首先构想出创造商业价值的新方法,首先奔向未来。加里·哈默尔和普拉哈拉德在论述战略意图这一概念时指出:战略意图是战略发展框架的核心,战略框架可以指明通向未来之路,而为旅途提供情感和知识能量的却是战略意图。方向感、探索感和使命感,这三者是战略意图的显著特征。

根据以上几种理论观点,本书认为企业战略管理是企业对于全局性的发展方向做出决策,并通过组织、领导和控制等职能,保证发展方向得到有力贯彻的一系列管理工作。

(1) 由企业高层领导人负责,各级管理人员参与,以正确的战略思想为指导。

(2) 通过企业外部环境分析,寻求环境中存在的机会和可能发生的威胁;通过企业内部条件分析,用优势和劣势评价企业现有的和未来能够具备的能力。

(3) 选择和确定企业的长远发展方向、战略目标和企业各个层次的战略;制定和选择实现目标的战略计划和行动方案,并加以实施。

(4) 在战略实施过程中,要认真地分析、评价企业战略的实施情况,进行有效的控制;当企业的环境和企业内部条件发生变化,或者发现原先制定的战略存在不足之处时,企业应及时研究和进行战略变革与战略转移。

1.3 战略管理的内容

战略管理主要是指战略制定和战略实施的过程。一般来说,战略管理包含以下四项关键内容。

1. 战略分析——了解组织所处的环境和相对竞争地位

战略分析的主要目的是评价影响企业发展的关键因素,并确定在战略选择步骤中的具体影响因素。主要包括三方面的内容。

(1) 确定企业的使命和目标。它们是企业战略制定和评估的依据。

(2) 外部环境分析。战略分析要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。战略分析还要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;还需要了解与企业有关的利益和相关者的利益期望,在战略制订、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——战略制定、评价和选择

通过战略分析,明确了“企业目前状况”后,企业就要通过战略选择来确定企业将要“走向何处”。主要包括以下四方面的内容。

(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。此外,对战略的评估最终还要落实到战略收益、风险和可行性分析的财务指标上。

(3) 选择战略。即最终的战略决策,确定准备实施的战略。当由于用多个指标对多个