



高等学校经济与管理专业系列教材

Principles and Cases of Strategic Management

主 编 王 溥

副主编 陈丽新 周 莉

战略管理原理与案例

高等教育出版社

经管

高等学校经济与管理专业系列教材

Principles and Cases of Strategic Management

主 编 王 溥

副主编 陈丽新 周 莉



战略管理原理与案例

高等教育出版社·北京

内容提要

本书是高等学校经济与管理专业系列教材之一。

本书基于战略分析与制定、战略选择与评价、战略实施与控制的构架,比较全面、系统地阐述了企业战略管理的基本理论与方法。全书共分九章,分别介绍了战略管理的概念及特点,愿景、使命与目标,企业外部环境分析、企业内部环境分析,战略体系与战略管理主体,战略选择,企业国家化战略,战略的制定、选择与评价,战略实施与控制。

本书内容翔实,层次性强,配有丰富的案例与思考题。既可以作为高等学校经济与管理专业系列教材,也可以作为社会人士自学用书。

图书在版编目(CIP)数据

战略管理原理与案例 / 王溥主编. —北京: 高等教育出版社, 2017. 8
ISBN 978-7-04-047874-7

I. ①战… II. ①王… III. ①企业管理—高等学校—教材 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 180428 号

策划编辑 张正阳 责任编辑 刘自挥 张正阳 封面设计 张文豪 责任印制 高忠富

出版发行	高等教育出版社	咨询电话	400-810-0598
社 址	北京市西城区德外大街 4 号	网 址	http://www.hep.edu.cn
邮政编码	100120		http://www.hep.com.cn
印 刷	上海华教印务有限公司		http://www.hep.com.cn/shanghai
开 本	787mm×1092mm 1/16	网上订购	http://www.landracom.com
印 张	17.5		http://www.landracom.com.cn
字 数	430 千字	版 次	2017 年 8 月第 1 版
购书热线	021-56717287	印 次	2017 年 8 月第 1 次印刷
	010-58581118	定 价	32.50 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请到所购图书销售部门联系调换
版权所有 侵权必究
物 料 号 47874-00

前 言

“战略管理”很早以来就是高等管理教育中开设的一门重要课程。最早在西方,它是由商学院工商管理教育中开设的“企业政策”课程演变而来。目前“战略管理”在美国、欧洲、日本及我国许多大学普遍被列为工商管理本科教学中的专业主干课程和商学院 MBA 教育的核心课程。这是因为“战略管理”课程能通过理论与实践的结合,从企业生产经营全局和企业未来发展来解释企业生存和发展的问題。战略管理的理论性、实践性、操作性、综合性的特点决定了该门课程有利于学生战略管理思维的形成和战略管理能力的培养。

实际上,自 20 世纪 70 年代“战略热”在以美国为代表的发达资本主义国家兴起以来,无论是在战略管理的理论研究方面,还是在企业从事的战略管理实践活动等方面,人们都获得了丰硕的成果。进入 21 世纪,伴随着信息技术和经济全球化的发展,世界各国的政治、经济、社会及科学技术等均在发生深刻的变化,为了应对这些变化所带来的激烈的市场竞争方面的挑战,并降低或规避市场风险,无论是跨国公司,还是我国本土企业都十分重视提升企业战略管理的水平。为了使管理者或组织未来的管理者通过学习,能更好地掌握战略管理的基本理论、方法,并有效指导组织战略管理的实践,我们编写了《战略管理原理与案例》一书。

《战略管理原理与案例》是一部关于企业战略管理的教材。教材基于战略分析与制定、战略选择与评价、战略实施与控制的构架,比较全面、系统地阐述了企业战略管理的基本理论与方法。全书共分九章:第一章阐述了战略管理的概念、特点、过程及理论的发展历史;第二章阐述了战略需求的概念、战略需求的动因、战略的核心内容;第三章阐述了企业外部环境的构成、基本特点及外部环境的分析方法;第四章阐述了企业内部环境因素的构成、企业战略资源和能力的类型、企业内部环境的分析方法;第五章阐述了组织与战略的关系、组织结构类型、战略体系与战略管理者;第六章阐述了公司战略、企业国际化战略、经营单位竞争战略及职能战略的各种选择方案;第七章阐述了企业实施国际化战略的动机、限制和国际化战略的布局、进入方式与战略竞争的收益;第八章阐述了战略制定的程序与模式、影响战略选择的因素与战略选择的模式、战略评价的基本活动和过程、战略评价的内容与方法;第九章阐述了资源配置与战略实施、战略控制的必要性、战略有效控制所需条件与系统、战略控制的方法。

本教材的编写,主要遵循以下要求:

第一,教材内容构架的设计力求科学。本教材的编写力求服从于战略管理知识体系具

有的严密的逻辑性和系统性的要求。本教材第一章为基础章,该章阐述的战略管理的内涵、战略管理的过程等内容,为读者学习后续章节的内容构建了合理的学习、认知的思维框架,教材后续章节的内容都是围绕第一章提供的理论认知框架一一展开的。

第二,教材力求反映战略管理理论和实践的最新进展。我们将自20世纪80年代以来战略管理理论研究关注的重要研究内容,如企业愿景、战略核心的内容及战略需求、战略体系与战略管理者等,设立专门的章节或在相关章节中予以介绍;将中国本土企业或进入中国的跨国公司在中国参与市场竞争的过程中在企业战略管理方面收获的经验、教训编写成典型案例予以介绍。

第三,为了便于读者或自学者学习、掌握教材的内容,教材每一章的前面设计了开篇案例、本章学习重点,每一章最后也附有企业战略管理的典型案例、本章回顾与总结、本章思考题,在教材的最后还附有便于读者学习的主要参考文献。

第四,本教材最显著的特色是将我国四大汽车企业之一——重庆长安汽车股份有限公司(书中简称长安汽车),20年来在参与国内外汽车市场激烈竞争中的战略行为,结合战略管理的核心原理或基本方法,编写成九个案例安排于全书各章中。这样有助于读者通过学习重庆长安汽车公司案例,系统、全面地领悟、掌握战略管理的基本知识、理论及方法。

本教材由重庆工商大学管理学院王溥教授、陈丽新教授、周莉教授、申星负责编写。王溥教授编写了第一、二、五、六章;陈丽新教授编写了第三、四章;申星编写了第七章;周莉教授编写了第八、九章。陈丽新教授参与了教材部分内容的校对、统稿工作。我的研究生沈文专、郑伟及学生张豪参与了长安汽车公司案例资料的搜集及第三、四、六、九章案例的编写工作。我的研究生张见和岑玉倩完成了部分绘图、全文校对和编排工作。全书由王溥教授统一修改、定稿。

本教材在编写过程中,得到了重庆工商大学教务处与管理学院的大力支持和帮助,在此由衷地表示感谢。编写过程中我们还参阅了大量的相关著作、教材和案例资料,谨在此向这些作者、译者表示诚挚的谢意。战略管理的理论与实践的研究仍处在不断的发展之中,还有许多内容或问题需要我们去研究、解决。由于我们认知的局限,书中难免有不妥之处,在此敬请读者提出宝贵意见。

王 溥

2017年于重庆工商大学

目 录

1	第一章 战略管理概述
	开篇案例 战略为何物,人们的看法为何不尽相同
3	第一节 战略与战略管理
6	第二节 战略管理的过程
9	第三节 战略管理的历程
13	本章案例
	案例 1-1 张恒和他的三夫户外公司
	案例 1-2 长安汽车股份有限公司发展概况
18	本章回顾与总结
19	本章思考题
20	第二章 愿景、使命与战略目标
	开篇案例 让员工当老板,金夫人是愚笨还是聪慧
21	第一节 战略的需求
24	第二节 战略核心内容与企业愿景
27	第三节 企业使命
31	第四节 战略目标
36	本章案例
	案例 2-1 从美的增持荣事达·美泰克股权中认知战略目标
	案例 2-2 长安汽车公司愿景、使命与战略目标
40	本章回顾与总结
42	本章思考题
43	第三章 企业外部环境分析
	开篇案例 好孩子公司如何应对国内外市场变化
44	第一节 外部环境的构成与基本特点
47	第二节 宏观环境因素分析
50	第三节 产业环境分析
59	第四节 战略群体与竞争情报分析
62	第五节 环境分析方法
67	本章案例

	案例 3-1 对中国电信的 SWOT 分析
	案例 3-2 长安汽车公司外部环境分析
77	本章回顾与总结
78	本章思考题
80	第四章 企业内部环境分析
	开篇案例 沃尔玛巨资收购电商谋转型能成功吗
81	第一节 企业资源与企业能力
86	第二节 企业战略资源分析
90	第三节 企业能力构成分析
94	第四节 企业内部环境分析的方法
99	本章案例
	案例 4-1 腾讯集团为何在移动支付市场有出色的表现
	案例 4-2 长安汽车公司内部条件分析
112	本章回顾与总结
113	本章思考题
114	第五章 战略体系与战略管理主体
	开篇案例 尤里·米尔纳——视角独特的商业奇人
115	第一节 战略与组织结构
122	第二节 战略体系与战略管理者
132	本章案例
	案例 5-1 丰田“召回门”是谁之过
	案例 5-2 长安汽车公司组织结构与领导团队
136	本章回顾与总结
138	本章思考题
139	第六章 战略选择
	开篇案例 东方希望集团选择了什么样的战略
140	第一节 公司战略选择
151	第二节 企业经营单位战略的选择
156	第三节 企业国际化战略的选择
157	本章案例
	案例 6-1 海尔集团的战略选择
	案例 6-2 长安汽车公司的战略选择
168	本章回顾与总结
170	本章思考题

172		第七章 企业国际化战略
		开篇案例 梅西百货提振业绩的措施为何遭质疑
173		第一节 企业国际化战略的动机
176		第二节 实施国际化战略的限制
178		第三节 国际化战略布局
180		第四节 国际化进入方式的选择
187		第五节 战略竞争的收益
190		本章案例
		案例 7-1 万达集团收购 Hoyts 集团
		案例 7-2 长安汽车公司国际化战略
197		本章回顾与总结
199		本章思考题
200		第八章 战略的制定、选择与评价
		开篇案例 欧菲光逆境中如何达成自己的梦想
203		第一节 战略制定
204		第二节 战略选择
213		第三节 战略评价
224		本章案例
		案例 8-1 舜宇公司为何选择“名配角”战略
		案例 8-2 长安汽车战略选择的评价
239		本章回顾与总结
239		本章思考题
240		第九章 战略实施与控制
		开篇案例 上海贝尔电子商务供应链管理战略实施
243		第一节 战略实施
252		第二节 战略控制
259		本章案例
		案例 9-1 贝因美为何陷入战略转型泥潭
		案例 9-2 长安汽车自主创新能力提升与战略实施
269		本章回顾与总结
270		本章思考题
271		主要参考文献

第一章 战略管理概述

第一次工业革命使 19 世纪的世界发生了翻天覆地的变化,第二次工业革命为 20 世纪的人们开创了新世界,第三次工业革命同样也将对 21 世纪产生极为重要的影响,它将从根本上改变人们的生活与工作的方方面面。

互联网技术与再生能源即将融合,并为第三次工业革命奠定了一个坚实的基础,这一革命无疑将改变整个世界。

——杰里米·里夫金

开篇案例

战略为何物,人们的看法为何不尽相同

2008 年 1 月 31 日,发生了一个具有代表意义的事件,深圳一家有 18 年历史和 800 多名员工,主要为迪士尼生产产品的工厂关门,遣散全体员工。起因是香港一个学生团体把它称为“血汗工厂”,而迪士尼在收到学生提交的报告以后,做出一个出乎学生们预料的决定,那就是停止订货。

对此,学生们的态度是,他们选择迪士尼,即“关注大企业是我们的一个谋划。迪士尼是国际知名公司,更重视形象。他们对于工人来说还是比较好的,每年也会花费很多钱来塑造一个快乐和谐的形象。有些黑工厂里的工人待遇更差。但如果我们去关注这些黑工厂,揭发了他们,他们就会一跑了之。相比而言,大企业更加注重公众形象,我们只用花几千块钱做一个报告,就可以让他们建立起来的良好形象被破坏。大企业是一个榜样。如果它们的代工厂经过调查是‘血汗工厂’,那么在社会压力下,工人生产条件和待遇就会有所改善,这对其他小企业有榜样和示范作用。”不难看出,学生们之所以选择大公司作为目标,是因为黑工厂受到揭发可能一跑了之,而大公司则不会,他们更注重公众形象,不会一跑了之。

然后,“迪士尼找人查厂以后,发现了问题,要求工厂按照迪士尼的要求来生产产品。但是迪士尼却不提高商品单价,让工厂没有利润空间,这样工厂就无法生存下去”,学生这样解释工厂关闭的理由,还说:“我们的调查并不是单纯调查那些工厂,而是希望迪士尼和工厂一起来改善目前的状况,迪士尼应该承担相关的责任。我们一定不会让迪士尼这么容易逃过去,对工厂停单的行为是不负责任的不道德行为。2008 年 2 月 6 日,我们已经去迪士尼亚洲总部抗议。我们还联系了国外一些团体,让这些团体一起来施压,我们反对停单。”

选择与大公司对垒,对学生们而言,他们要做的就是充分预计到自己提交的这份报告可能产生什么后果,不仅包括这对迪士尼可能造成什么影响,还有迪士尼可能怎样应对,是不是符合他们的期望,如果不是,他们要不要调整自己的谋略。可惜的是,学生们并没有充分考虑迪士尼公司可能会怎样应对,他们只看到“相比而言大企业更加注重公众形象,我们只用花几千块钱做一个报告就可以让他们建立起来的良好形象被破坏”,认为只要提交报告就可以给迪士尼施加压力,让迪士尼正视问题,却没想到迪士尼在如同他们希望的那样感受到压力之后,除了继续按照他们的希望,“和工厂一起来改善目前的状况”,可能还有其他选择。事实上,迪士尼的反应已经在很大程度上符合学生们的谋略预期,包括向工厂调查情况,并且重申自己的要求,却因为工厂无法达到这些要求而不得不终止合约。

学生们没有想到的只是,尽管他们调查的这个工厂无法达标,但却可能还有其他工厂可以满足迪士尼的要求,愿意与迪士尼合作。理由很简单,如果劳动力大量富余而资本相对稀缺——这在相对不够发达的亚洲很多地区都是无法否认的事实——可以想象,除了深圳这个工厂,一定还有很多工厂愿意按照同样的条件与迪士尼合作,他们可能位于内地更不发达的地区,甚至亚洲其他更不发达的国家。在这种情况下,迪士尼怎么可能没有选择余地,而一定非要按照学生们的希望,和深圳这个工厂一起设法来改善目前的状况呢?

若说学生们没想到这一点,似乎不太可能,相反,他们比我们当中的多数人有更多的亲身体会。他们说:“我们跟泰国和越南的工人有接触,一些工人说他们很恨中国的工人,他们认为中国工人打破了平衡,中国工人使他们的工资也跟着降低。泰国工人说,他们曾要求老板提高工资,但老板回答说,你们不要再提要求,否则我就把工厂开到中国去,那边工资比你低。”

毋庸置疑,这是经济全球化大背景之下越发显得突出的一个无奈的现实,需要正视,需要采取措施。只不过,越是在面对挑战的时候,我们越要谨慎,以免造成同样无奈的后果。

面对挑战,人们欣赏迪士尼的做法,因为这样做不仅维护了迪士尼的形象,也有利于其更有效地执行低成本战略,因为亚洲地区劳动力市场上存在大量富余的廉价的劳动力。但一些人认为,迪士尼停止订货,终止与代工厂的合约缺乏战略的考量,是一种短视行为。其做法反而会引起公众的不满,影响其在中国长远发展的利益;有人则认为一切都是学生惹的祸,搞不清楚状况,就不应乱搞谋划;还有人认为是那家代工厂有问题,自己不按要求办只能被关掉。

学生的一个动作引发的迪士尼如此强烈的反应,难道就与什么战略有关吗?如果是这样,人们对其战略行为的理解还是不同的,好像他们的看法都有一定的道理。那么,什么是战略、企业战略及战略管理呢?本章将从分析战略、企业战略、战略管理的基本含义出发,阐述战略管理的特点、作用及战略管理的过程、战略管理理论的应用历程,从而明确战略管理的重要性。

学习重点

1. 理解什么是战略及战略管理。
2. 描述战略管理特点及作用。
3. 描述战略管理过程,把握战略管理的关键环节。
4. 熟悉战略管理领域中的重要知识、理论。
5. 理解学习战略管理的重要意义。

第一节 战略与战略管理

一、战略、企业战略与战略管理

(一) 战略与企业战略

1. 战略的含义

“战略”一词自古有之,千百年来中外仁人志士为了人类社会的繁荣发展,不断寻觅对其的看法。在我国古代最早人们将“战”和“略”分别使用。“战”即战斗、交通;“略”即计谋、智谋。后来两字合用有了“战略”一词。如在《左传》《史记》中就有“战略”一词。西晋史学家司马彪也有以“战略”为名的著述。当时“战略”是指作战的谋略或对战事的谋划。清朝末年,北洋陆军督练处编写的《军语》一书将“战略”解释为“筹划军国之方略也”。在西方,“战略”一词最早源于希腊语,本意是指“帅”“将军”或将军作战的计谋或艺术。可见“战略”一词最早的使用与人类从事的军事活动密切相关,据此,可将“战略”一词解释为指导战争全局的谋划。

2. 企业战略的含义

随着人类社会的不断发展,人类在从事政治的、经济的、宗教的、外交的众多社会活动中不断面临新的挑战。为解决纠纷、规避风险,促进人类的发展,“战略”一词开始用于除军事领域以外的更广阔领域,人们对“战略”的理解也越来越丰富。第一次工业革命发生后,人们将对“战略”的思考运用于企业的生产经营活动中。20世纪30年代后,人们对“企业战略”一词开始有了理性的思考。至今有关什么是“企业战略”的看法仍是众说纷纭,没有达成共识,如表1-1所示。

表 1-1 关于企业战略的不同认知

代表人物	企业战略定义
凯林	企业战略是一个企业的指导思想,它指出了在竞争的环境中,一个企业应如何经营;企业战略是企业活动中组织行为的座右铭
钱德勒	企业战略可以被定义为基本的长期目标,企业通过采取一系列的行动和分配所必需的资源来获得目标的实现
米尔斯、斯诺	企业战略是一系列关于企业未来可能发展方向的主要决策和次要决策,这些决策只有运用到企业的结构和过程中才会有意义
安索夫	企业战略就是决定企业将从事什么事业,以及是否从事这一事业
安德鲁斯	企业战略是用一系列主要的方针、计划来实现企业的目的,企业现在做什么业务,想做什么业务;现在是一个什么样的公司,想成为一个什么样的公司
斯坦纳	企业战略是指企业的基本构想、主要目的、目标或专指战略规划
明茨伯格	企业战略是指一种计划、一种行为模式、一种定位、一种对未来的期望、一种计谋
波特	企业战略是创造一种独特、有利的定位;是在竞争中作出取舍,其实质就是选择不做哪些事情;是在企业的各项运营活动之间建立一种平衡

资料来源:韩伯棠,张平淡,《战略管理》,高等教育出版社2004年版。

人们对“企业战略”的不同看法,是否意味着人们对“企业战略”的认识还很模糊?答案

是否定的。人们对“企业战略”一词的众多解释,既反映了人们认识、研究该问题的视野、定位、方法不同,也反映了人们对该内涵认识的逐步深入。而只有这样,在学习过程中才能够拓宽我们的视野,帮助我们更好地把握企业战略的精髓。实际上我们可以将人们对企业战略的多种解释从狭义与广义两个角度来认识。狭义的企业战略观认为,企业战略仅仅是指企业实现其宗旨和一系列长期目标的基本方法和具体计划。持该种观点的代表人物有安索夫等人。其企业战略观强调的是企业应关注环境问题,尤其是关注企业产品构成和目标市场的选择。广义的企业战略观认为,企业战略包括了企业意图、企业目标、企业政策、企业资源配置、企业模式等。持该种观点的代表人物有钱德勒、安德鲁斯、波特等人。如,安德鲁斯认为战略是目标、意图或目的以及为达到这些目的而制定的主要方针和计划的一种模式。广义的企业战略观不仅认识到描述企业战略方式具有多样性,而且强调其相互间不仅存在密切的联系,其还涉及企业所有关键性的活动,尤其是与企业的外部环境的变化密切相连。它反映出人们已开始思考战略制定出来后如何保证其实现的问题。

(二) 战略管理

有了“战略”,对企业意味着什么呢?即使人们非常确信其企业有战略、方针、目标,但又如何确定这一“战略”的优劣呢?如何保证“企业战略”的有效实施呢?20世纪60年代以后,当企业在市场转型过程中,经历无数次的成功、失败后认识到在市场变化的情况下,要应对买方市场的出现和市场竞争的加剧,企业必须做长期计划,但而后发现计划仅在纸上做是不行的,三年、五年乃至更长期计划的制订、施行需要对整个过程进行战略的管理。

最初将“战略管理”引入企业领域的是安索夫。安索夫在1976年出版的《从战略规划到战略管理》一书中,明确指出企业战略管理就是企业的日常的业务决策与长期计划决策相结合而形成的一系列经营管理业务。1982年,斯坦纳在《企业政策与战略》一书中明确指出,企业战略管理就是确定企业使命,根据企业外部环境和内部要素确定企业目标,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。卡彭特、桑德斯在《战略管理:动态观点》一书指出,战略管理就是企业制定并实施其战略的过程。据此可以看出,把握“战略管理”一词的关键在于需要从全局的、系统的、动态的角度去认识企业战略管理,首先需要明确我们的企业是什么,其次明确需要做什么,并回答为什么,然后确保企业将是什么的方案或行动的落实。由此,可将战略管理定义为:企业在确定其使命的基础上,根据组织内外部环境或条件设定战略目标和为保证目标的正确落实和实现进行的战略谋划,并依靠企业内外能力将这种谋划或决策付诸实施、控制的动态管理过程。

战略管理的定义包括了以下四层含义:

- (1) 研究和确定企业基本使命、目的和目标,即研究和确定企业长远的主要任务;
- (2) 界定和评价影响战略推进的企业内外部环境因素;
- (3) 制定战略规划;
- (4) 将战略规划付诸实施,并对其进行有效的控制。

本书从战略管理作为一个系统活动的过程的视角出发,对战略管理的内涵进行分析。对此,需要强调的是,战略管理四个层次的含义在企业战略管理实践中既相对独立,又存在密不可分的内在联系。其相互之间只有相互支持,协同运行,才能有效地保证企业战略管理活动按预期战略目标顺利推进^①。

^① 杨锡怀,冷克平,王江:《企业战略管理》,高等教育出版社2004年版,第9-10页。

二、战略管理的特点

战略管理既然涉及企业发展中的诸多重要工作,那它一定与企业日常的经营管理有着重要的联系,但也有所不同。那么战略管理的目的、对象是什么,谁有资格履行战略管理工作?要得到这些问题的答案,需要学习、掌握战略管理的特点。

(一) 战略管理与经营管理的关系

战略管理是企业制定并实施其战略的过程,而企业经营管理则是企业在既定的战略框架内,为确保现有的人、财、物等资源的有效的投入能生产出市场所需产品或服务的管理活动。可见,战略管理与企业经营管理既有联系又有区别,其关系如表 1-2 所示。

表 1-2 战略管理与经营管理的关系

		战略管理	经营管理
联 系		战略管理决定着企业经营管理的方向、范围、方式等;为企业经营管理行动提供了行动框架	经营管理是企业战略的基础;是实施企业战略管理计划的重要前提
区 别	组织环境	动荡(外向性)	稳定
	管理目标	企业持续的成长	短期经营成果和利益
	管理范围	整体、综合性管理	职能、业务性管理
	管理重点	对企业未来资源投入、产出的动态管理	企业日常经营管理
	环境反应	预应式(迅速、预警)	因应式(临时)

资料来源:韩伯棠,张平淡,《战略管理》,高等教育出版社 2008 年版,第 18-22 页。

(二) 战略管理的主要特点

(1) 整合性。整合性强调企业的战略管理具有整体性和综合性的特点。战略管理的整合性是指战略管理是属于企业整体性和全面性的管理。它要求企业高层管理人员必须从企业总体发展方向和总目标、企业的整体利益出发,实现对企业人、财、物等战略资源进行有效配置,实现企业在生产技术、经营业务和各项管理职能等方面的有机整合。由于战略管理不是仅从企业的生产运营管理、营销管理、财务管理、人力资源管理等方面解决企业在生产、人、资本、市场等局部性存在的管理问题,而是需要不断解决企业在发展中不断面临的当下与未来、个人和部门与企业整体利益、市场机会与风险等方面的挑战。为此,企业管理者必须综合地运用政治学、经济学、社会学、管理学、法学、心理学等知识、理论和技术,以实现企业的战略管理。

(2) 主体性。由于企业的战略管理活动主要是针对企业未来的、全局性的生产经营活动实行的战略性的管理,这就从根本上决定了战略管理是企业高层管理者最重要的工作。企业高层主管作为战略管理的主体,要保证企业战略的制定与实施等活动有效进行,以实现企业的战略目标,必须掌握战略管理的技能,正确履行战略制定、实施及控制等职责。

(3) 持续性。战略管理具有的持续性特点,强调战略管理的目的是提高企业对外环境的应对能力,以保障企业的可持续发展。在当今社会,企业的生存、发展在很大程度上受到其内外各种环境因素的影响。而这些政治的、经济的、技术的、社会的因素的影响是复杂的、多

变的,且存在不确定性。为此,企业只有通过提高其战略管理能力才能把握住市场机会,并应对环境的挑战。

(4) 预警性。战略管理活动在实施过程中往往会出现企业的内外部环境发生突变,或出现战略预期与现实不相吻合的情况。企业战略管理如仍按预期运行,企业将面临巨大风险。为此,高层管理者在战略管理实践中,必须具有战略的眼光,适时洞察、分析、预测环境的变化,并根据市场的变化对战略进行必要的、适时的调整、修正,以规避或降低企业的风险。战略管理活动具有明显对抗性。

三、学习战略管理的重要性

或许一些人会认为,自己的职业生涯不会从企业高层管理开始,为什么还要学习战略管理呢?学习战略管理能帮助我们认识企业高层管理人员在战略管理中所处的重要地位,发挥的重要影响。同时高层管理人员在推行企业战略时仍需要企业中、低层管理人员及企业全体雇员的支持和努力。企业雇员对企业战略了解得越清楚,就越能更好地做出与企业战略一致的行为。

事实上企业逐渐认识到战略管理对企业生存、发展的重要影响,主要与 20 世纪 70 年代以来的战略管理理论研究和战略管理的实践相关。1970 年,桑恩和豪斯历时 7 年,对在石油、食品、医药、钢铁等 6 个行业中的 36 家企业运用战略管理与没有正式开展战略规划的大中型企业比较研究发现,那些有正式战略规划的企业在投资收益率、股权资本收益等方面的指标均明显好于那些没有正式战略规划的企业。后来哈罗德的研究也证实了桑恩和豪斯结论的正确性。1970 年,安索夫等人通过对 93 家美国大型企业的战略规划对其兼并、收购成功率的影响的研究也发现,样本中的有正规战略规划的企业在资产、销售、价格和收益等方面也显著地超过非正规战略规划企业。此外,也有许多小企业开展战略管理也取得了较好的业绩。

战略管理对企业持续成长的重要影响主要表现为:

- (1) 战略管理在企业的生产经营活动中发挥着重要的纲领性作用;
- (2) 战略管理有利于实现企业各种经营资源在时间上、空间上的优化配置,并提高其协同效果;
- (3) 战略管理增强了企业应对外部环境变化的能力;
- (4) 战略管理在提高管理者的素质和企业经营绩效方面有着极其重要的作用。

第二节 战略管理的过程

对战略管理的过程进行有效的管理,实现战略的使命、目标经常是管理者,尤其是高层管理者的期盼和梦想,但管理者在其管理过程中经常会面临突如其来的变故或其管理过程的复杂性,由于无法驾驭而导致管理的无效或失败。美国著名管理学家亨利·明茨伯格(Henry Mintzberg)在《明茨伯格论管理:洞悉我们奇特的组织世界》一书中讲述的,英国军队在第一次世界大战中最为惨痛的经历,或许就是一个如何正确认识战略管理过程的最好例证。



亨利·明茨伯格
(Henry Mintzberg)

英国军队历史上最为惨痛的一章,所说的就是第一次世界大战的帕斯尚尔(Passchendaele)战役。英军总部的军事长官在战争打响前制订了他们认为的一个聪明的计划,但战役打响后却导致了 25 万英军士兵阵亡。

这是为什么呢?

评论家认为,帕斯尚尔计划在执行过程中,几乎完全忽视了战役进行的条件。据称,在战役进行的四个月里,陆军总司令部军事行动分部的高级军官没有一个曾经亲身到过帕斯尚尔的战场。有关战地实际情况的每日报告,最初被搁置一边,而后按照命令索性被停止了。战役结束后,参谋机构的军事执行官才知道他当时居然指挥着军队在泥潭里前进。

斯托克司贝瑞对他的一战经历是这样记述的:“这个‘伟大的计划’在执行的时候根本没有考虑持续的倾盆大雨对战场所造成的影响——没有考虑枪被淋湿后不能使用,士兵们扛着沉重的弹药,在前进的路上滑倒在泥泞的弹坑里被淹死,武器不能运到前线而伤员不能撤回后方。尽管如此,进攻还是开始了。而军官们睡在军团总部的被窝里,抱怨步兵部队没有显示出更强的进攻精神。”

一个参谋部的军官在战斗平静之后来到战场。他凝视着这片淤泥的海洋,对自己喃喃地说:“我的天哪,我们派遣士兵在这样的战场上前进吗?”说完,他不禁潸然泪下,然后带着警卫离开了。

因此,认识战略管理活动是人类管理活动中极为重要的组成部分。

战略管理的基本过程一般是指,企业高层管理者根据企业遵循的宗旨和目标,分析影响企业生存、发展的内外部环境,以此客观地评价企业具有的优势、劣势和机会、风险,并在此基础上制订、选择可行的战略方案,然后根据战略计划的要求在实施组织战略的同时,适时对战略执行过程的情况进行成果和效益评价,并根据情况的变化及时修订原有战略,或制定新的战略,以确保对战略管理活动的有效控制。当企业既定战略目标实现了,新的战略目标已确立,这就意味着新一轮的战略管理过程又开启。因此,战略管理是一个循环往复、不断发展的动态过程。其每一次的运动过程都包括战略的分析与制定、评价与选择及战略的实施与控制等活动。即企业战略管理过程就是由战略的分析与制定、评价与选择及战略的实施与控制三个相互联系、相互衔接的程序或步骤构成的完整的不断循环的活动过程,如图 1-1 所示。

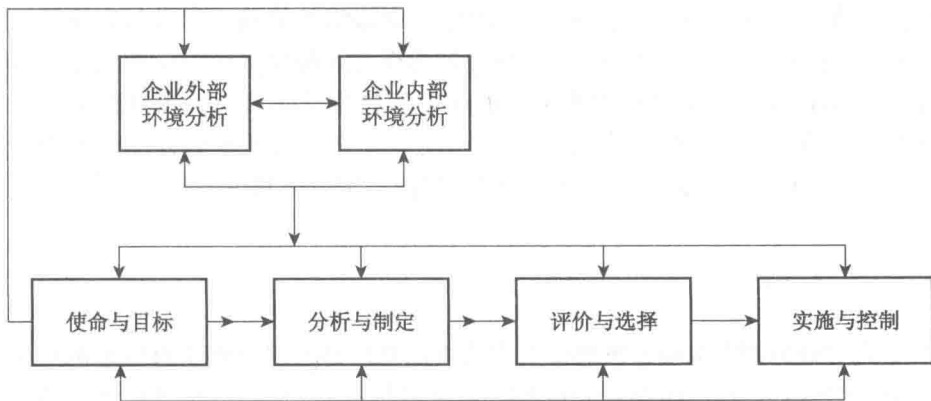


图 1-1 战略管理的过程

① 亨利·明茨伯格:《明茨伯格论管理:洞悉我们奇特的组织世界》,中国劳动社会保障出版社 2006 年版。

一、战略分析与制定

战略分析是指企业对战略环境进行的分析、评价并预测这些环境未来的发展趋势,以及其可能对企业未来的生存、发展造成的影响。从一定意义上讲战略分析主要包括两个层面,一是企业外部环境分析;二是企业内部环境分析。

企业外部环境分析是指宏观环境分析,即自然的、政治的、经济的、社会的等因素分析和行业环境分析,即企业所处或即将进入行业的竞争格局分析、行业生命周期分析等。开展企业外部环境分析的目的是为了确认影响企业战略发展的关键性的外部环境因素,并预测其在未来的变化,和这些变化对企业战略行为将产生影响的深度与广度,以及会给企业带来的机会或风险等。

企业内部环境分析即对企业自身发展的状况进行系统分析。它包括对企业资源状况、经营管理能力等方面进行分析。开展企业内部环境分析的目的是发现企业经营管理的优势与劣势,以便在战略制定、实施时能有效地利用各种资源,使战略的推进真正做到扬长避短,发挥自己相对优势。

战略制定是指企业针对开展战略分析所获得的资讯,经过多种形式的分析、研究,规划出可供选择的战略方案的一系列活动。战略制定实质反映了企业在战略分析的基础上已决定做什么了。一项成功的战略方案必须正确地、系统地反映战略的构成要素,而不是错误地把战略的一部分当成一项完整的战略。也就是说企业制订出的战略方案应该正确地、系统地回答领域、工具、特色、进程、经济逻辑五个战略构成要素中涉及的问题,即我们需要在哪里积极开展业务活动?我们如何到达那里?我们如何在市场中获胜?我们的速度是多少以及行动的顺序如何?我们如何获得回报?企业制订出的战略方案只有统筹考虑战略构成的五要素,才能在战略实施过程中有效地保证企业持续的发展。

二、战略选择与评价

战略选择与评价过程实质就是对企业制订出的备选战略方案的可行性进行比较、论证、选择的一系列活动过程,即对战略方案进行决策的过程。由于战略方案的制订往往会受主客观因素的影响,加之人们的认知水平的局限性,使制订出的战略方案会与客观实际情况不相符合。因此,对战略方案进行有组织的、科学的选择与评价是保证企业既定战略有效实施的重要前提。为此,要求企业高层管理部门的核心领导成员必须亲自领导相关部门人员参与战略方案的选择与评价工作,并科学制定出战略方案选择与评价的标准与方法。同时在对战略方案进行选择与评价过程中还需要坚持可行性、实用性和可接受性的原则。

三、战略实施与控制

任何美好的战略构架、战略方案想要实现或得以推广都必须依赖于有效的战略实施。战略实施是指战略的执行过程,即根据企业使命、战略目标拟定的要求,采取行动或措施将战略付诸实践的过程。为确保战略的有效推进,企业在战略实施过程中必须坚持的如下原则:

(1) 对战略方案要进行分解。一是对战略方案进行空间分解,即把战略方案的内容按职能部门进行分解,再由各职能部门分解给生产、经营部门,以形成一个各层有分工、有联系

的责任体系;二是对战略方案进行时间分解,即把战略方案的长期目标分解为各中期目标,再把中期目标分解为短期目标,然后再把短期目标分解为以年、月、日单位的行动目标。

(2) 战略要有相应的组织来完成。一是组织机构的设置要服从战略任务和目标实现的需要;二是各级人员的配备要与战略任务、目标完成的要求相适应;三是各层次的人员要对自己承担的任务负责;四是企业领导班子成员素质、能力及构成应与企业战略相适应。

(3) 企业资源的配置必须支持战略目标的完成和战略任务的实现。

(4) 建立有利于战略推进的企业文化。在战略执行过程中,由于战略的长期稳定性与战略环境的多变性之间存在矛盾,往往会导致企业的实际结果与预定的目标有明显的差距,为了确保战略的实施能有效地达到企业既定的战略目标,必须对战略实施过程进行控制。

战略控制就是将信息反馈回来的实际工作成效与预定的战略目标进行比较,检测两者的偏离程度,并采取有效措施进行纠正,以保证战略目标的完成的一系列活动。企业高层管理人员为了保证战略控制活动的顺利进行,必须掌握战略控制的三个基本要素。

(1) 建立战略的评价标准。首先建立战略定性的评价标准:①内部统一性评价标准;②战略与环境的适应性评价标准;③战略执行中的风险性评价标准;④战略的时间性评价标准;⑤战略与资源的配套性评价标准;⑥战略的客观可行性评价标准。其次建立战略定量的评价标准。如劳动生产率、产品质量、新产品开发、物料消耗、工时利用率、成本、市场占有率、产量、产值、销售额、成本、利税额、资金利税率、销售利润率、负债率等财务指标。

(2) 准确地掌握实际执行成效。一是建立科学的管理信息系统;二是运用科学的监控方法。

(3) 评价实际的执行成效。通过对实际执行成效进行评价,可能出现三种情况:一是超过预期目标(正偏差);二是与预期目标基本相符合(无偏差);三是未达到预期目标,存在明显的差距(负偏差)。

当战略在执行过程中产生的实际结果与预定的目标有明显的差距时,就需要对战略方案进行必要的修正。为此企业需掌握战略需要进行修订的原因:一是战略的长期稳定性与战略环境的多变性之间发生了矛盾,需要修订战略方案;二是战略方案的制订带有明显的主观想象的成分,加之科学技术发展水平的限制,使得企业战略对未来的预测不够准确,其在执行中的可靠程度日益降低,不得不修订战略;三是在战略执行过程中产生明显的失误,带来巨大的风险,迫使企业修订战略;四是在战略执行过程中,由于指挥得力,措施得当,善于捕捉战机,而提前完成任务阶段性战略目标,也需要修订战略。据此,企业需根据战略需要进行修订的不同原因,有针对性地对战略方案进行必要的修订。

第三节 战略管理的历程^①

一、企业战略管理理论的产生

(一) 企业战略管理思想的萌芽^②

20 世纪 30 年代以来,有一些人为了解决西方经济的大萧条对企业生产经营活动带

① 王方华,吕巍:《企业战略管理》,复旦大学出版社,2000 年版。

② 孙耀君,管维立:《西方管理名著提要》,江西人民出版社 1997 年版,第 317-335 页。