



高校教材

高等学校经济与管理类系列教材



战略管理

(第二版)

吴金希 ◇ 编 著



华东师范大学出版社

非外借



高校教材

高等学校经济与管理类系列教材



战略管理

(第二版)

吴金希 ◇ 编 著



华东师范大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

战略管理/吴金希编著. —2 版. —上海: 华东师范大学出版社, 2016. 5

ISBN 978-7-5675-5331-6

I. ①战… II. ①吴… III. ①企业战略—战略管理—教材 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 129445 号

战略管理(第二版)

编 著 吴金希
项目编辑 孙小帆
特约审读 程云琦
责任校对 陈 易
封面设计 俞 越

出版发行 华东师范大学出版社
社 址 上海市中山北路 3663 号 邮编 200062
网 址 www.ecnupress.com.cn
电 话 021-60821666 行政传真 021-62572105
客服电话 021-62865537 门市(邮购)电话 021-62869887
地 址 上海市中山北路 3663 号华东师范大学校内先锋路口
网 店 <http://hdsdcbs.tmall.com>

印 刷 者 常熟市文化印刷有限公司
开 本 787×1092 16 开
印 张 16.5
字 数 371 千字
版 次 2017 年 6 月第 2 版
印 次 2017 年 6 月第 1 次
书 号 ISBN 978-7-5675-5331-6/F·364
定 价 38.00 元

出 版 人 王 焰

(如发现本版图书有印订质量问题,请寄回本社客服中心调换或电话 021-62865537 联系)

第二版序

本教材第一版由华东师范大学出版社于2010年5月出版。出版5年多来,本教材获得了社会各界的厚爱,重印多次,印数多达几万册。教材不仅被清华大学等众多高校指定为本科生、研究生教学科研的专用教材和参考书,而且还获得了2011年北京市高等教育精品教材奖。

过去的5年,中国和世界的经济环境及形势发生了较大的变化,中国成为全球第二大经济体,制造业总量位居全球第一,很多中国企业走出国门,把国际化战略运营得卓有成效,现已有一百多家中国企业位居世界五百强之列,华为、小米、联想、中兴等企业依靠创新获得了世界的尊敬。另外,移动互联网、工业互联网、智能制造、大数据、云计算、机器人、物联网等新技术和新产业正在国内外如火如荼地展开,中国正在通过《中国制造2025》战略迈向制造强国的行列。

因此,面对国内外经济技术快速发展的形势和日益激烈的竞争,国内产业转型升级及国际化的压力越来越大,中国企业和产业迫切需要战略管理理论的指导和启发。另一方面,日新月异的产业发展形势、实践界的迫切需求,也要求学术界与时俱进,提供更有价值和针对性的理论及方法指导。

正是受到这样的理念和使命感的驱动,我们对本教材进行了修订。修订持续了一年多的时间,除了系统订正第一版的部分错漏,将所有的案例和统计数据资料进行了最大程度的更新,删除了一些不合时宜的案例外,本次修订还吸收了这几年战略管理理论出现的有价值新观点,尤其增加了部分中国企业探索出的鲜活实践经验。

感谢本书所引用的所有参考资料的作者,由于教材体例的原因,不能一一注明,在此一并致谢。

人文日新、持续精进,打造在国内,乃至国际上具有重要影响力的精品教材是编著者的唯一目标。但是,罗马不是一日建成的,本次修订只是万里长征中的又一小步。为跟上飞速发展的时代、满足广大读者的迫切需求,我们希望每隔几年对本书进行一次修订,几十年如一日坚持下去,必定能够到达光辉的顶点。

欢迎广大读者就书中出现的问题与我们进行沟通和讨论,指出其中的缺点和错误,共同建设有中国风格、影响世界的战略管理学教材。

吴金希

2016年2月于清华大学

第一版序

在中外文明中,“战略”一词有着悠久的历史传统,它涉及的往往是一国的政治、经济、军事、外交领域的全局性的智谋、韬略和系统的行动方案。毛主席曾经指出,凡属带有要照顾各方面和各阶段的性质的,都是战争的全局,研究带全局性的战争指导规律,是战略学的任务。

20 世纪中叶以来,这种源于政治、军事领域的“战略”学逐渐被应用到企业管理领域,并逐渐发展成为一门枝繁叶茂而且具有重要影响的管理学科——企业战略管理学。

在企业管理领域,战略学的核心任务是着眼于企业经营的全局性和根本性问题,尤其是关心一个核心问题,即企业怎样才能成功。也就是说,在同样的环境下,为什么有的企业取得了成功,有的企业却失败了。要回答这个核心问题,必须考虑企业及其周围环境的全局性影响因素和长远的发展趋势。恰如中国古代贤哲所说的,不谋万世者不足以谋一时,不谋全局者不足以谋一域,全面、长远地考虑问题就是企业战略学的根本任务。

因此,在管理实践中,战略问题变得越来越重要,它越来越成为企业最高领导层所主要考虑的问题,越是大公司,战略问题越重要。在像美国通用电气(GE)、西门子、IBM 这样的大型跨国公司中,战略问题是它们的 CEO 们天天要讨论和思考的问题。在战略决策问题上,往往是“一着不慎,满盘皆输”。美国未来学者托夫勒曾经形象地描述了没有战略的企业,说它们就像在险恶天气中飞行的飞机,始终在气流中颠簸,在暴风雨中穿行,最后很有可能迷失方向。

在当前工商管理学科的教学体系中,战略管理学也处于核心地位。一般而言,战略管理课往往放在学生培养的最后阶段,在学生们系统地学习了“生产和运作管理”、“质量管理”、“财务管理”、“技术管理”、“人力资源管理”等基础性课程后,商学院才为他们开设这门课程,它要求学生综合运用以前所学的各种专业知识来分析公司综合性、全局性的战略问题。而对公司战略问题的分析判断和决策,往往是考验一个管理者综合素质和能力的最有挑战性的试金石。在学术领域,战略管理学的影响力也越来越大,其理论成果越来越多地渗透到了相关学科,其中如价值链管理、核心竞争力、低成本战略、差异化竞争等基本概念已经成为整个管理学大厦的基石。

目前,在国内外图书市场上,战略管理教材并不鲜见,我们力争在前人成果的基

础上,做到博采众长、融会贯通、自成一体、有所创新。为此,本教材在内容和形式上作了很多创新尝试。

首先,本教材吸收了最新的战略管理理论成果。众所周知,知识经济和全球化是我们这个时代的主旋律,知识、创新、核心竞争力、基于规则的竞争和动态优势等概念是战略管理理论应对新形势的最新成果。在这样的大背景下,本教材强调和突出了当前的时代特点和发展趋势,在阐释理论的同时强调了这些新成果。

其次,本教材紧密结合管理实践。国内外企业管理的实践发展日新月异,尤其是中国改革开放三十多年来,中国经济、中国企业发生了翻天覆地的变化,中国企业群体正在创造一个又一个新的奇迹。一本好的教材必须紧跟时代步伐,与时俱进。本教材很多内容都凝结了作者们在多年教学和咨询过程中所积累的知识与实践经验,在用鲜活的案例解释经典的战略管理理论时,我们结合中国现实,力求采用最新的案例资料,给读者以鲜明的时代感。

再次,结构新颖。本教材定位为高校工商管理类专业的本科教材,因此特别注重教材的基础性和可读性,即把学科的基本概念、基础知识和技能按其内在的逻辑体系用通俗易懂、生动活泼的形式呈现出来。本教材借鉴并发扬了国内外经管类教材的先进体例,在每一章中设立了“学习目标”、“开篇案例”、“知识链接”、“案例应用”等栏目,结构比较新颖。

除了适用于本科教学外,我们认为本教材对于广大攻读 MBA 的同学以及企业管理的实践者而言,也不失为一本上乘的参考资料。

在本教材的编著过程中,吴金希承担了第一章的撰写工作;彭锐撰写了第五、六、七、八章;边秀武撰写了第二、三、四章和第十章的初稿;马琳撰写了第九章,并对第十章进行了修订;吴金希对第二、三、四章初稿进行了较大修改和订正。全书由吴金希统一审定。

感谢华东师范大学出版社曹利群、赵建军两位编辑的鼓励、协助、指导。一并感谢书中所有参考资料的作者。

由于作者才疏学浅,疏漏之处肯定很多,恳请读者批评指正,以利于再版时进行修正。

吴金希

2010 年于清华大学新斋

第一章 战略管理概述	1
第一节 战略管理概念、作用和特征	3
第二节 战略管理的过程与步骤	8
第三节 战略管理理论发展简史和发展趋势	11
第二章 企业外部环境扫描	29
第一节 宏观环境分析	31
第二节 产业环境分析	35
第三节 竞争对手分析	42
第四节 企业外部环境分析中的热点问题	47
第三章 企业内部资源分析	55
第一节 价值链分析	57
第二节 SWOT 分析	60
第三节 资源及核心能力分析	62
第四节 产品、人力资源与组织效能分析	68
第四章 企业使命、愿景与战略目标体系	75
第一节 企业使命与企业愿景	77
第二节 企业战略目标体系	82
第五章 竞争战略	91
第一节 一般竞争战略	93
第二节 两种特殊的竞争战略	105
第三节 企业在不同行业生命周期的竞争战略	112
第四节 动态竞争战略	119

第六章 公司多角化与归核化战略 131

第一节 公司业务组合分析	133
第二节 多角化战略	138
第三节 归核化战略	145

第七章 一体化战略与企业集团 155

第一节 一体化战略	157
第二节 企业集团	164

第八章 并购与战略联盟 173

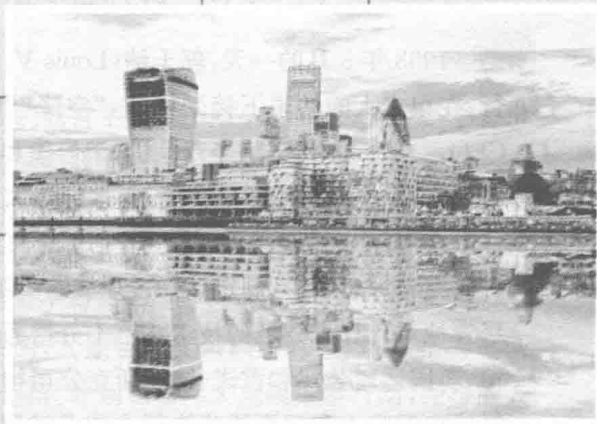
第一节 企业并购	175
第二节 企业战略联盟	183

第九章 企业国际化战略 195

第一节 企业国际化战略概述	197
第二节 企业国际化战略模式及选择	200
第三节 中国企业实施国际化战略的经验及模式	205

第十章 战略选择与战略执行 221

第一节 企业战略选择	223
第二节 企业战略执行及评估	229
第三节 企业战略控制	234
第四节 企业战略执行与公司治理	237
第五节 企业战略执行与企业文化建设	242
第六节 企业战略与领导力	247



第一章 战略管理概述

学习目标

- 掌握战略管理的概念和特征
- 了解战略管理的过程和步骤
- 了解战略管理的学科特点和发展趋势

1993年3月的一天,郭士纳(Louis V. Gerstner, Jr.),一个学管理出身的技术外行,在很多人的劝说下接受挑战,“空降”到全球最大的电脑公司——IBM担任公司CEO。当时,IBM深陷经营危机,销售额和利润连续数年直线下滑,郭士纳接手IBM时,公司亏损高达160亿美元,很多评论家正在讨论如何“肢解”“坟墓”中的IBM。

在IBM的危急关头,这位毕业于哈佛大学商学院的战略管理大师经过广泛的调查研究和深思熟虑,制定了一系列战略决策,为IBM这个庞然大物重新找回了方向。尽管他对计算机领域的技术并不十分精通,但是他早年的学习经历以及在麦肯锡公司、美国运通公司和雷诺-纳贝斯克公司担任高级经理的经历,使他成为一个具有敏锐战略洞察力和超强战略执行力的卓越领导人。在背水一战的情况下,郭士纳在很短的时间内就对整个世界计算机产业及其未来有了十分清晰的认识,且为IBM制定并实施了一系列卓有成效的战略调整措施——减掉硬件制造,增加综合技术服务能力与业务,使得IBM重振雄风。在郭士纳为IBM掌舵的9年间,IBM的销售额不仅及时止住了下滑的趋势,而且实现了持续的盈利,股价上涨了10倍之多,转而成为全球最赚钱的公司之一。

是什么原因使得郭士纳成为妙手回春的神医?透过上述传奇般的故事,我们可以发现,郭士纳能取得成功是因为他对IT产业有着过人的洞察力和分析预测能力,是因为他对知识经济时代什么是企业核心能力的概念有着透彻理解,是因为他能够系统完善、思维缜密地进行战略决策,更是因为他有着包括改善企业文化在内的卓越的战略执行力。一句话,是战略管理的力量帮助他走向了成功!

第一节 战略管理概念、作用和特征

在中国几千年的灿烂文明中,“战略”对我们而言不是一个陌生的概念,无论是享誉世界的《孙子兵法》,还是迄今为止仍然摆在一些国家政要桌面上的《毛泽东选集》,它们都蕴含着深刻的战略思想和系统的战略理论。几千年中华文明中的战略思想是对人类文明的一大贡献。

在西方,战略的英文表达是“strategy”,来源于希腊语“strategos”一词。最初,它是由“stratos”(军队)和“ago”(领导)两词合并而来的,其原始含义可以解释为“将军指挥军队的艺术”。根据《韦氏词典》中的定义,战略学是指“计划和指挥大规模军事行动,在与敌人进行实际作战之前,将力量调动到最具有优势位置的科学”。总之,从历史传统来看,无论中外,战略往往是与一国的政治、军事、外交领域的全局性的智谋、韬略和系统性的行动方案联系在一起的。

20世纪中叶以来,源于政治、军事领域的“战略”一词逐渐与企业的经营活动联系在一起,并首先出现在西方的企业管理理论体系之中,继而逐渐发展成为一门枝繁叶茂而且具有重要影响的管理类学科——企业战略管理学。

一、战略管理的概念

简而言之,企业“战略”(strategy)是决定企业整体利益和经营大方向的谋略及其策略体系。同样,“战略管理”(strategic management)不同于企业一般的日常管理活动,它是指决定企业长期业绩的管理决策和行动过程。对于企业战略和战略管理,国内外不同的学者有着不同的见解,他们从不同的角度出发给出了不同的定义。本书采用的是我国著名战略管理学家刘冀生教授的定义,他认为,“企业战略是企业根据其外部环境及企业内部资源和能力状况,为求得企业生存和长期稳定的发展,为不断地获得新的竞争优势,对企业发展目标、达成目标的途径和手段的总体谋划”^①;“企业战略管理是指企业战略的分析与制定、评价与选择以及实施与控制,使企业能够达到其战略目标的动态管理过程”^②。

从上述定义中,我们可以看出,与很多人的误解不同,企业战略不是企业仅仅贴在墙上、写在横幅上的几句标语和口号,它其实是指企业在对自己所处的经营环境以及对自身经营条件总体分析判断的基础上进行的系统谋划,是一套完整的决策体系,是企业日常经营活动的总纲领,是企业在竞争形势下的定位和再定位,是企业进行资源配置、有所为有所不为的主要依据,是号召企业全体员工朝着既定目标共同前进的精神支柱。从上述定义中,我们还可以看出,企业战略的要素包括企业内外部环境因素及其分析、企业战略目标及其确定、企业为达到战略目标而采取的发展途径、企业实施战略所形成的策略体系等多种要素。

另外,企业战略和战略管理的概念略有不同,不能混淆。企业战略强调的是总体谋划

① 刘冀生著:《企业战略管理》,清华大学出版社2003年版,第1页。

② 同上书,第8页。

和策略体系,而战略管理则强调的是行动和过程,它是由分析形势和环境、形成战略方案、执行战略方案、反馈和控制等几个相互承接及环环相扣的过程组成的。

二、战略管理的作用和特征

(一) 战略管理的作用

犹如军事战略对军队的重要作用一样,企业的战略管理对企业发展也同样具有重要的作用。研究表明,那些开展战略管理的企业的业绩一般要强于没有进行战略管理的企业。一项对不同国家企业的调查表明,战略管理对于企业而言,最重要的作用表现在三个方面:第一,能帮助企业对战略远景有清晰的认识;第二,使企业能集中于战略上的重要方面;第三,能提高企业对迅速变化的环境的理解程度。^① 国内外企业的实践证明,战略管理的重要作用主要体现在以下方面:

1. 战略管理是企业长期生存和获取竞争优势的保证。简言之,战略管理使得企业能够认清形势、扬长避短、把握机会、主动出击。战略管理的过程是企业对自身资源条件以及所处经营环境清醒认识的过程,它可以使企业更主动地适应和改变环境、把握自己的未来,而不是被动地对环境变化作出反应。随着经济全球化进程的进一步加快和信息技术革命的影响,商业竞争越来越激烈,只有那些有效地利用战略管理方法进行决策的企业才能确保长久的成功。很难想象,那些缺乏清晰方向、目标模糊、得过且过、战略混乱、缺乏有效战略执行的公司能够在复杂多变的竞争环境中走多远。现在,无论是小企业主,大型跨国公司的 CEO,还是众多的 NGO 组织的管理者都已经认识到了战略管理所起到的重要作用。

2. 战略管理能使企业加强内部沟通,提高组织的凝聚力和战斗力。战略管理的实践表明,战略管理本身不仅仅是系统的、合乎逻辑和理性的战略决策,更重要的是它是一个企业上下参与和沟通的过程。沟通是战略管理的关键。在战略管理过程中,有效的对话、沟通、理解和参与的重要性远远大于一份装帧精美的战略管理报告文本本身。战略管理过程中的有效沟通,可以使企业全体员工知道本企业当前所处的环境是什么,未来的战略是什么,为什么是这种战略。只有了解了这些,员工才会感觉到自己是企业的一部分,才知道自己应该怎样做才能符合企业的最大战略利益,也才能在战略执行过程中最大限度地发挥主动性和创造力。一个好的战略管理必须将企业的员工当作战略实施的主人。

案例 1-1

梦想助迪士尼走向世界

经验表明,一个公司在创建初期,如果其创始人拥有一个远大的“梦想”,往往会对公司的发展起到长期的战略引导作用,它也成为公司发展的不竭动力。

^① 托马斯·L·惠伦等著,王玉译:《战略管理与企业政策》,清华大学出版社 2005 年版,第 6 页。

迪士尼公司,全称为 The Walt Disney Company,是全世界家喻户晓的娱乐公司,其创始人为华特·迪士尼。他出生在一个生活条件并不好的家庭,他的父亲对孩子们管教极严,在他们很小的时候就经常让他们打工挣钱,如果表现不好还会遭到毒打。但是,严酷的成长环境并没有扼杀迪士尼对于梦想的勇敢追求,梦想加上卓越的洞察力帮助他为全世界打造了一个梦幻王国,他也因此成为 20 世纪美国最著名的商界领袖。

1923 年,年仅 22 岁的华特·迪士尼和他的哥哥罗伊·迪士尼创办了“迪士尼兄弟工作室”,从此走上了娱乐创意创作之路。当时这个工作室创作了一部时长为 8 分钟的动画,他还别出心裁地为动画配上了声音,染上了色彩。其实,初期的事业发展并不是一帆风顺的,更严峻的是,20 世纪 20 年代末,美国正值大萧条时期,经济萎靡不振、大量失业人员涌现,他自己的生活处境也惨不忍睹。但是,迪士尼坚持认为“做不可能的事情是一种欢乐”。生活的困境并没有阻碍迪士尼创意火花的不断涌现,他不仅创作了世界上第一部有声动画《威利号汽船》,还使得米老鼠成为影响一代又一代年轻人的经典动画形象。

无止境的创意和梦想让迪士尼为人们营造了一个又一个奇妙的童话世界,迪士尼逐渐在娱乐界大获成功。近百年来,迪士尼还为人们构建了“媒体网络(Media Networks)”、“乐园及度假村(Parks & Resorts)”、“影视娱乐(Studio Entertainment)”、“消费品(Consumer Products)”、“互动娱乐(Interactive)”等五位一体的业务链,这些环环相扣的产业链使迪士尼成长为世界第二大跨国传媒娱乐集团,全球员工超过 18 万人,在福布斯企业 500 强中排第 232 位(2014 年)。

迪士尼乐园更是将人类的想象和创意发挥到了极限,被人们誉为“地球上最快乐的地方”。自 1955 年华特·迪士尼在美国加州建立了第一家迪士尼乐园至今,迪士尼在全球 6 个城市共建造了 15 个主题乐园(其中洛杉矶 2 个,奥兰多 7 个,巴黎 2 个,东京 2 个,香港 1 个,上海迪士尼乐园也已经于 2016 年建成开放)。迪士尼乐园将梦幻般的快乐从虚拟的动画作品转变成为现实的场景,让人们能够亲身经历迪士尼动画中的梦幻世界。

正如迪士尼所说的,“只要幻想存在于这个世界,迪士尼乐园就永远不会完工”。正是这种信念和梦想才是引领迪士尼持续成功的不竭的原动力。

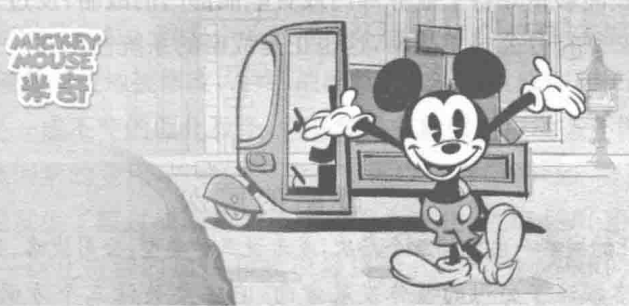


图 1-1 迪士尼公司的经典动画明星米老鼠

(二) 企业战略管理的特征

与人力资源管理、生产管理、财务管理等企业具体的管理职能相比较,企业战略管理一般具有以下几方面的显著特征:

1. 全局性和复杂性

“不谋全局者不足以谋一域”,企业的战略必须考虑事关企业发展全局的多种因素。这表现在:企业战略必须顺应整个世界以及有关区域、国家的政治、经济、技术、社会的发展趋势;企业战略必须顺应所处行业的技术、经济、业务模式的发展潮流和趋势;企业战略还要照顾企业发展的方方面面。因此,没有全局观念的战略不可能是一种有效的战略。

正是因为企业战略要考虑与企业有关联的方方面面的因素,因此,无论是企业战略分析、方案的制定与选择、方案的实施与控制等都是异常复杂的,往往是一种非程序性的决策。任何一项战略性的决策都是决策者们长时间的、复杂的,甚至是痛苦的脑力劳动和多方磋商的结果。

2. 超前性和风险性

“不谋万世者不足以谋一时”,企业战略是对企业未来发展的一种总体谋划,它决定了企业未来发展的方向和趋势。因此,战略管理必须具有一定的超前思维,必须洞悉未来数年,甚至一二十年内整个社会经济发展以及相关产业的变化趋势,并作好相应的充分准备。

而未来往往是难以预测的,因此,战略管理必须充分考虑环境以及企业内部各种因素在未来的各种不确定性,充分估计影响企业发展的各类风险因素,不仅要作最好的打算,更要有会出现最坏结局的心理准备,做到未雨绸缪、防患于未然。

3. 系统性和层次性

从企业战略的定义中我们可以看出,它是关乎企业未来发展的全局性的一系列谋划,因此,战略本身是各种因素组成的一个有机整体,具有系统性。系统的各个要素之间相互联系、相互支持,共同构成战略的系统整体。缺乏了系统性,战略就会变得支离破碎和相互矛盾,其有效性将大打折扣。

规模足够大的公司其战略一般分为几个层次,最高层次称之为公司战略,公司战略之下还有业务战略和职能战略等。公司级的战略代表了公司总战略,而业务部门的战略和职能部门的战略则是在总战略指导下的具体战略,有时候,人们称之为“策略”或者“战术”,以示与公司总战略的区别。应当指出,企业不同层次的战略必须保持高度的协调。公司总战略必须能够指导各个业务部门或者职能部门的战略;反过来说,各业务部门和职能部门的战略必须符合公司总战略,这也正是战略的系统性所在。

知识链接

战略的层次

大型企业的战略一般包括三个层次,或者说三种类型:公司战略、业务战略、职能战略。

公司战略描述了公司的整体发展方向,它主要关注三个方面的问题:第一,决定公司发展的战略态势。公司级战略态势往往有发展型战略态势、稳定型战略态势和收缩撤退型战略态势三种。第二,决定公司发展什么业务以及各项业务及产品线的

结构。第三,决定公司总部如何协调整合公司资源、形成合力,促使公司各业务单元相互协作,共同创造公司最大价值。公司级战略由公司 CEO 和董事会负责制定和实施。

业务战略是指业务单元或者产品事业部战略。它主要关注各项业务如何获得竞争优势的问题。业务战略由业务单元经理或者执行副总裁负责制定和实施。

职能战略,有时候也被称为职能策略,它是职能部门采取的使资源效用最大化,以实现公司和业务单位目标及战略的方法,是公司战略和业务战略在职能领域的体现。职能战略考虑的是开发和培育公司独特的专长,为公司和业务单位提供竞争优势。例如,公司的研发部门、营销部门、服务部门都可以为公司打造独特的竞争优势。职能战略由职能部门主管负责制定和实施。

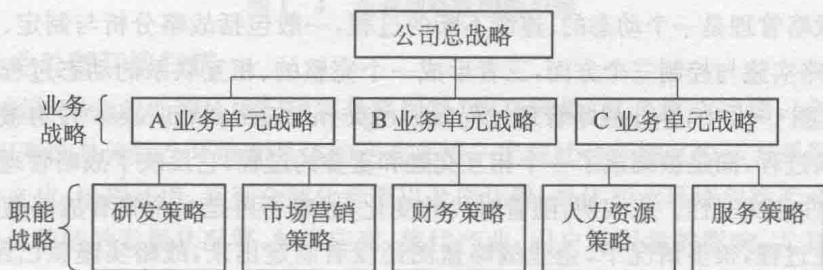


图 1-2 大公司战略的层次与体系

4. 竞争性和合作性

除非是行业的垄断者,一般的企业必须通过赢得市场的竞争才能生存和发展,制定战略的目的就是使企业赢得未来的竞争,竞争性是企业战略的本质特性之一。

但是,竞争只是手段,竞争不是绝对的,企业的最终目的是发展,发展过程中不排斥与竞争对手合作。因此,企业战略不能一味强调打败竞争对手,还要有合作共赢的理念。这一点,也许是企业战略与军事战略的不同之处,军事集团相互对立,各自的军事战略往往充满了对抗和敌意,以消灭对手为最终目标和根本原则。

5. 稳定性和动态性

企业战略是在充分考虑企业未来发展环境的种种不确定性因素以后制定的一种长远谋划,因此,它具有一定的稳定性。除非企业的战略环境发生了与预期不同的重大变化,不然企业的战略不应该随随便便地被修改,否则,战略就会失去其权威性、指导性和号召性。

但是,战略也不是一成不变的僵化教条,它必须具有能够适应动态环境的特点。也就是说,随着内外部环境因素的变化,战略的一些细节可以进行微调,如一些具体的战略指标等。另外,如果环境发生了超过战略初期预期的重大变化,战略必须进行修改和调整。尤其是随着全球经济一体化进程的加快和知识经济时代的到来,企业的环境变化越来越复杂,技术的更新换代越来越快,战略必须具有相当大的柔性和弹性,否则将不能适应时代的发展。

总之,企业战略管理具有全局性和复杂性、超前性和风险性、系统性和层次性、竞争性

和合作性、稳定性和动态性等特点,正因为如此,它才事关企业的长远发展和兴衰成败,具有极其重要的意义,它不同于一般的职能管理和业务管理,它是企业高层重点关心的问题。资料表明,越是大的跨国公司,其 CEO 越是会将大部分时间用于考虑公司的战略问题,正所谓“运筹帷幄,决胜千里”。

第二节 战略管理的过程与步骤

一、企业战略管理过程

企业战略管理是一个动态的、连续不断的过程,一般包括战略分析与制定、战略评价与选择、战略实施与控制三个方面,三者形成一个完整的、相互联系的动态过程,如图 1-3 所示。在图 1-3 中,企业战略管理过程(strategic management process)没有被画成一个线性的串联过程,而是被画成了一个相互交融和重叠的过程,它反映了战略管理过程的复杂性、动态性和交互性。它表明,随着时代的变化,战略不再是一个先有战略蓝图再组织实施的线性过程,很多情况下,企业战略蓝图还没有制定出来,战略实施就已经开始了。图 1-3 中的交互和重叠也反映了企业战略管理过程的沟通和互动,反映了企业战略管理发展的新趋势。

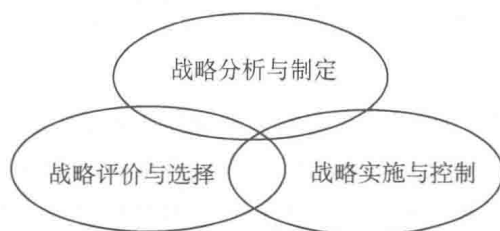


图 1-3 企业战略管理过程中相互联系三个方面

此外,企业战略管理的过程是一个不断循环往复、不断完善、不断优化、不断创新的过程,是一个永无止境的螺旋式上升过程。一个战略阶段的完成不是战略管理过程的结束,而是新一轮战略过程的开始,每一个循环代表了企业新的发展阶段。

二、企业战略管理的步骤

根据上述三个战略管理过程,我们可以进一步把这些过程分为若干具体步骤,如图 1-4 所示。

(一) 环境扫描

对企业内、外部环境的分析和扫描是制定战略首要的一步。《孙子·谋攻》说“知彼知己,百战不殆”,其实,战略管理的内、外部扫描不仅要分析对手和自己,规范的战略管理还包括很多因素,归结起来,主要包括以下两个方面:

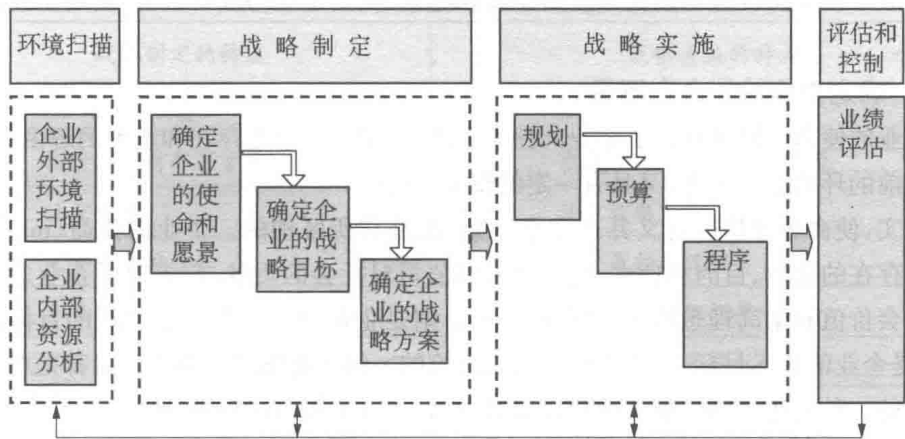


图 1-4 企业战略管理的步骤

1. 企业外部环境扫描

简单地说,对企业外部环境扫描就是要回答“我在哪里”这个核心问题。企业的外部环境包括宏观的总体社会环境和具体的产业环境。宏观社会环境又包括宏观经济、政治、科技、社会文化、地理环境,甚至全球化趋势以及变化等;具体产业环境包括产业内的竞争状况、产业价值链的发展状况等,如供应商、替代产业、用户等因素的影响,尤其是要重点分析产业的关键成功要素。

对外部环境的分析就是要洞察外部环境因素及其变化趋势,企业要善于识别这些因素给企业带来的机会,洞悉变化带来的潜在威胁。如果不能发现机会、创造机会、抓住机会、规避风险,企业就只能是盲人摸象,不可能持续生存和发展。尤其是在新世纪,经济全球化、知识经济时代的到来以及新一代 IT 技术日新月异的发展,导致企业竞争环境突变,这些都要求企业对外部环境保持高度的警惕和敏锐的洞察力。

本书第二章将专门详细论述企业外部环境分析的方法和工具。

2. 企业内部资源分析

企业内部资源分析就是要回答“我是谁”这一基本问题。很多企业在经营过程中往往会迷失自我,尤其是改革开放过程中“速生”出来的若干中国民营企业。它们或许因为抓住了一次机会而得以诞生和发展,却不注重对企业内部资源的分析和利用,主观性较强,成功后往往忘乎所以,最终导致盲目多元化、发展不可持续、核心竞争力薄弱。

企业内部资源分析要从企业与环境的匹配性、企业的优势和劣势、企业的战略得失包括组织资源、文化资源、业务资源、知识资源等若干方面进行。因此,就要分析企业的组织管控架构,找出管理职能和流程的优劣势;就要分析企业的文化,理解企业经营之道;就要分析企业的产业价值链,检查企业的基本价值活动、辅助价值活动,以及各种活动之间的连接状况;就要辨明企业的核心专长、专用资产、运营技巧等关键资源等。只有这样,企业才能判明自己的基本素质和优劣势,才能做到自己的能力与战略机会相匹配,知道自己能干什么和不能干什么。

本书第三章将专门详细论述企业内部资源分析的理论和方法。

(二) 战略制定

战略制定是指企业根据自己的优劣势制定有效利用环境机会、规避环境威胁的发展