

企业战略管理

——知识、技能与应用

刘治江 编著



哈尔滨工业大学出版社

高等院校“十二五”规划教材·工商管理系列

企业战略管理

——知识、技能与应用

刘治江 编著

哈尔滨工业大学出版社

内 容 提 要

本书在基本沿用战略管理主流框架结构、吸收借鉴该领域最近研究成果的同时,尝试在战略决策层面、从战略管理者的角度,探索解决战略问题的战略分析、战略选择(制定、评价、选择)、战略实施(实施、控制、变革、发展)的完整思路,新增了实施战略管理职能所必需的公司治理、竞争优势分析、企业可持续发展等内容,并在教学案例、研讨问题和实践演练的选择方面,尽可能符合章节内容要求,反映实践中面临的相关问题,以努力体现战略管理的时代特征。

本书包括导论、战略分析、战略选择、战略实施四大篇,共 14 章,内容丰富,理论密切联系实际,是对战略管理学术性与实用性相结合的有益探索。

本书不仅适合本科生学习企业战略管理,也适用于 MBA 和研究生以及广大的企业管理者。

图书在版编目(CIP)数据

企业战略管理:知识、技能与应用/刘治江编著—哈尔滨:
哈尔滨工业大学出版社,2011.1

ISBN 978 - 7 - 5603 - 3164 - 5

I. ①企… II. ①刘… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 005433 号

责任编辑 田新华

封面设计 长 江

出版发行 哈尔滨工业大学出版社

社 址 哈尔滨市南岗区复华四道街 10 号 邮编 150006

传 真 0451 - 86414749

网 址 <http://hitpress.hit.edu.cn>

印 刷 哈尔滨市工大节能印刷厂

开 本 787mm×1092mm 1/16 印张 33.625 字数 797 千字

版 次 2011 年 1 月第 1 版 2011 年 1 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978 - 7 - 5603 - 3164 - 5

定 价 58.00 元

(如因印装质量问题影响阅读,我社负责调换)

前 言

当今世界的企业已进入战略制胜的时代。战略管理既是一门年轻的学科,更是一门与时俱进的学科。编著本书的动因主要有三:一是随着企业市场化、国际化步伐的加快,战略管理已经成为企业成败的关键所在,因而对战略管理的研究日趋加强,新的理论、方法层出不穷,这为本书的创作奠定了基础;二是战略管理是为管理类高年级学生开设的专业课,既需要理论与方法,更需要站在管理者的角度发现、分析和解决战略问题,而现有的教科书则偏重于前者;三是本人多年的研究和教学实践,加深了对战略管理的体系、内容、方法等的理解,既有继承,又有创新,从而使战略管理能够更好地满足对高级管理人才培养的要求。

本教材特色:

1. 在课程体系上力求科学、系统、前瞻,以展现战略管理的全貌。本书遵循战略管理的逻辑主题,构建导论、战略分析、战略选择、战略实施的体系结构,内容不仅涵盖了本学科的核心主题,而且增加了企业治理、竞争优势分析、企业可持续发展等前瞻性的内容,使课程体系更加完整。

2. 在课程视野上力求全球化与本土化相结合,以展现战略管理“全球化视角、本土化行动”的特点。本书既注重战略管理来自于国外的历史,认真总结、引入国外先进的战略管理理论、模型和方法;也充分考虑了中国本土的现实,关注中国企业的管理实践,提炼东方人的管理智慧。

3. 在教学安排上力求知识、技能、应用三位一体,以展现战略管理课程的本质要求。本书以培养高素质、创新型人才为目标,以传授战略管理知识为基础,以提升战略管理能力为本位,强调研究性、实践性和应用性,兼顾知识、技能与应用的统一。

4. 本书采用了别具一格的编写体例,不仅丰富了学习资源,也有利于学生掌握知识、扩展视野、探究问题、培养能力。

每章前:管理大师论语、本章学习目标、引导案例。

每章中:除重点介绍战略管理知识外,还有帮助理解这些知识的阅读案例、阅读资料等。

每章后:中英文关键词、复习与思考、研究与讨论、实践演练、本章案例等。

战略管理的理论和实践发展很快,有许多问题还有待研究和探讨。由于本人水平所限,书中不妥之处在所难免,敬请读者提出宝贵意见。本书在编写过程中参阅和引用了大量战略管理的教材和研究成果,在此向各位作者表示衷心的感谢。同时,感谢暨南大学珠海校区管理科学与工程学科平台的资助和国际商学院曹利军教授的指导,也要感谢哈尔滨工业大学出版社的大力支持和帮助。

刘治江

2010年9月于暨南大学国际商学院

目 录

第一篇 导 论

第一章 企业战略管理概论	(1)
□ 大师论语 □ 本章学习目标 □ 引例 海尔的战略历程	
第一节 企业战略的概念及特征	(2)
第二节 企业战略管理的概念、本质与过程	(9)
第三节 企业战略管理者	(19)
第四节 企业战略管理理论的发展	(23)
★ 关键术语 ★ 复习与思考 ★ 研究与讨论	
★ 实践演练 ★ 本章案例 联想的成长之路	
第二章 使命、愿景与战略目标	(36)
□ 大师论语 □ 本章学习目标 □ 引例 阿里巴巴的使命	
第一节 企业使命	(37)
第二节 企业愿景	(45)
第三节 企业战略目标	(48)
★ 关键术语 ★ 复习与思考 ★ 研究与讨论	
★ 实践演练 ★ 本章案例 盛大网络公司的战略转型	
第三章 企业治理	(57)
□ 大师论语 □ 本章学习目标 □ 引例 公司治理结构发生了什么	
第一节 企业治理与治理结构	(58)
第二节 公司治理模式	(64)
第三节 公司治理机制	(76)
★ 关键术语 ★ 复习与思考 ★ 研究与讨论	
★ 实践演练 ★ 本章案例 通用汽车公司董事会公司治理准则	

第二篇 战略分析

第四章 企业外部环境分析	(91)
□ 大师论语 □ 本章学习目标 □ 引例 以变应变的华为公司	

第一节 企业外部环境概述.....	(92)
第二节 宏观环境分析.....	(94)
第三节 产业环境分析	(102)
第四节 客户价值分析	(118)
第五节 利益相关者分析	(120)
★ 关键术语 ★ 复习与思考 ★ 研究与讨论	
★ 实践演练 ★ 本章案例 万科战略管理的加减法	

第五章 企业内部条件分析 (129)

☐ 大师论语 ☐ 本章学习目标 ☐ 引例 朗科“不劳而获”的秘诀

第一节 企业资源分析	(131)
第二节 企业能力分析	(139)
第三节 企业核心能力分析	(149)
第四节 价值链分析	(165)
第五节 关键成功因素分析	(169)
第六节 SWOT 分析	(171)

★ 关键术语 ★ 复习与思考 ★ 研究与讨论

★ 实践演练 ★ 本章案例 有色金属加工企业 QMX 的总体战略制定

第六章 企业竞争优势分析 (186)

☐ 大师论语 ☐ 本章学习目标 ☐ 引例 分众传媒创造竞争优势

第一节 企业竞争优势的含义和性质	(188)
第二节 企业竞争优势的来源	(194)
第三节 企业竞争优势的保持	(204)
第四节 企业竞争优势的发展	(209)

★ 关键术语 ★ 复习与思考 ★ 研究与讨论

★ 实践演练 ★ 本章案例 新东方的成长

第三篇 战略选择

第七章 企业战略态势选择 (228)

☐ 大师论语 ☐ 本章学习目标

☐ 引例 五粮液三步发展战略巩固“中国酒业大王”地位

第一节 增长型战略	(229)
第二节 稳定型战略	(245)
第三节 防御型战略	(249)

第四节 混合型战略	(254)
★ 关键术语 ★ 复习与思考 ★ 研究与讨论	
★ 实践演练 ★ 本章案例 格兰仕的战略	
第八章 企业竞争战略选择	(260)
□ 大师论语 □ 本章学习目标 □ 引例 格兰仕的低成本战略	
第一节 企业基本竞争战略	(261)
第二节 不同产业结构下的竞争战略	(278)
第三节 不同市场竞争地位下的竞争战略	(288)
第四节 动态竞争战略	(293)
★ 关键术语 ★ 复习与思考 ★ 研究与讨论	
★ 实践演练 ★ 本章案例 宜家的蓝海战略	
第九章 企业并购与战略联盟	(302)
□ 大师论语 □ 本章学习目标 □ 引例 吉利 18 亿美元收购沃尔沃	
第一节 企业并购	(303)
第二节 战略联盟	(317)
★ 关键术语 ★ 复习与思考 ★ 研究与讨论	
★ 实践演练 ★ 本章案例 美国在线与时代华纳的兼并案	
第十章 企业国际化经营战略	(331)
□ 大师论语 □ 本章学习目标 □ 引例 联想:三步战略实现国际化	
第一节 企业国际化经营的原因及特点	(332)
第二节 国际化经营的环境分析	(335)
第三节 企业国际化战略选择	(339)
第四节 企业进入国际市场的方式	(345)
第五节 影响进入国际市场方式的因素	(349)
★ 关键术语 ★ 复习与思考 ★ 研究与讨论	
★ 实践演练 ★ 本章案例 透视海尔国际化的内核:走出去、走进去、走上去	
第十一章 企业战略的制定、评价与选择	(361)
□ 大师论语 □ 本章学习目标 □ 引例 八佰伴破产:淘汰超市时代的到来	
第一节 企业战略的制定	(363)
第二节 企业战略的评价	(367)
第三节 企业战略的选择	(383)
★ 关键术语 ★ 复习与思考 ★ 研究与讨论	
★ 实践演练 ★ 本章案例 通用电器公司的战略计划	

第四篇 战略实施

第十二章 企业战略实施 (410)

☐ 大师论语 ☐ 本章学习目标 ☐ 引例 克萊斯勒的战略实施创举

第一节 企业战略实施的原则与模式 (411)

第二节 企业战略计划 (419)

第三节 企业战略组织 (432)

第四节 企业战略与领导 (442)

第五节 企业战略与人力资源 (450)

第六节 企业战略与企业文化 (452)

★ 关键术语 ★ 复习与思考 ★ 研究与讨论

★ 实践演练 ★ 本章案例 华为公司的技术创新战略

第十三章 企业战略控制 (466)

☐ 大师论语 ☐ 本章学习目标 ☐ 引例 沃尔玛的战略控制系统

第一节 企业战略控制及其动态过程 (467)

第二节 企业战略控制的原则与方法 (474)

第三节 建立战略控制系统 (480)

第四节 平衡计分卡 (484)

★ 关键术语 ★ 复习与思考 ★ 研究与讨论

★ 实践演练 ★ 本章案例 格力电器:用绿色发展战略统领企业创新

第十四章 企业战略变革与可持续发展 (495)

☐ 大师论语 ☐ 本章学习目标 ☐ 引例 海尔高管辞职是企业变革的结果

第一节 企业战略变革 (497)

第二节 企业战略转型 (507)

第三节 企业成长 (511)

第四节 企业可持续发展 (516)

★ 关键术语 ★ 复习与思考 ★ 研究与讨论

★ 实践演练 ★ 本章案例 变革中的招商银行

第一篇 导论

第一章 企业战略管理概论

■ 大师论语

人无远虑,必有近忧。

——中国古代思想家 孔子

战略是影响和决定企业的基本长期目标与目的,选择达到既定目标所遵循的路径,并为实现这些目标和路径对企业已有资源进行优化配置。

——美国战略学家 钱德勒

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。

——美国管理学家 斯坦纳

■ 本章学习目标

- 企业战略的概念及其特征
- 企业战略的构成要素与结构层次
- 企业战略管理的概念与本质
- 企业战略管理的过程
- 战略管理者的构成
- 战略管理理论的主要流派和发展过程
- 复杂环境下企业战略管理的重要意义

■ 引例

海尔的战略历程

中国最大的综合家电企业海尔集团的前身是青岛冰箱总厂,创立于1984年,当时年销售收入348万元,赤字147万元。2007年海尔的全球营业额已超过1 000亿元,成为全球第四大白色家电制造商。自1984年至今,海尔的战略经历了以下四个主要阶段。

第一个阶段,名牌战略阶段(1984~1991年)。该阶段只生产冰箱一个产品,探索并积累了企业管理的经验,为今后的发展奠定了坚实的基础,总结出一套可移植的管理模式。

第二个阶段,多元化战略阶段(1992~1998年)。该阶段从一个产品向多个产品发展(1984年只有冰箱,1998年时已有几十种产品),从白色家电进入黑色家电领域,以“吃休克鱼”的方式进行资本运营,以无形资产盘活有形资产,在最短的时间里以最低的成本把规模做大,把企业做强。

第三个阶段,国际化战略阶段(1999~2005年)。该阶段产品批量销往全球主要经济区域市场,有自己的海外经销商网络与售后服务网络,海尔品牌已经有了一定知名度、信

誉度与美誉度。

第四个阶段,全球化品牌战略阶段(2006年至今)。该阶段为了适应全球经济一体化形势在全球范围内运作海尔品牌,从2006年开始,海尔集团继续品牌战略、多元化战略、国际化战略阶段之后进入第四发展战略创新阶段——全球化品牌战略阶段,即要在每一个国家的市场上创造出本土化的海尔品牌。

第一节 企业战略的概念及特征

一、企业战略的概念

战略一词来自希腊语 Strategos,其含义是“将军指挥军队的艺术”。而战略一词与企业经营联系在一起并得到广泛应用的时间并不长,最初出现在巴纳德(C. I. Bernad)的名著《经理的职能》一书中。作者为说明企业决策机制,从有关企业的各种要素中产生了“战略”因素的构思,但该词并未得到广泛应用。企业战略一词自1965年美国经济学家安索夫的《企业战略论》一书问世后才开始广泛应用,而且从那时起,“战略”一词还广泛应用于社会、经济、文化、教育和科技等领域。

目前,国内外学者对什么是企业战略观点不一。综合各家之见,并结合我国企业的具体情况,可将企业战略定义为:企业战略是企业根据外部环境及内部资源和能力状况,为获取竞争优势从而求得企业长期生存和不断发展所做出的总体谋划。

根据上述定义,可以看出企业战略涵盖以下几个方面的内容:

(一)企业的外部环境

在环境变化速度快、技术创新迅速、新的竞争来源及新的竞争对手层出不穷、市场和消费者需求既复杂多变又不可预测的今天,一种新的动态竞争的战略观正在形成,它要求我们在分析企业外部环境方面具有前瞻的眼光和较强的战略主动性,而不仅仅是适应环境。企业要勇于预见、善于预见并积极构造新的战略架构,而不仅仅是战略定位和传统的战略规划。因此,企业要用新的战略观去分析外部环境,这样才能把握出现的商机,进而创造出具有辉煌未来的战略。

(二)企业的内部资源及能力

核心能力是企业可持续竞争优势和新事业发展的源泉,企业只有在形成核心能力、核心产品和市场导向的最终产品这种层次结构时,才能在全球竞争中取得持久的领先地位。竞争优势的真正来源在于管理者善于将公司的技术与管理变成核心竞争力的能力。一个公司获得超过行业平均水平的利润,在于它能够比竞争者更好地掌握和利用某些核心资源或核心能力,在于它能够比竞争对手更好地把这些能力与在行业中取胜所需要的能力结合起来,去发现怎样利用这些能力去获得最大利润。

(三)不断获得新的竞争优势

要使企业未来生存和长期稳定地发展,就必须不断地创造新的竞争优势。只有不断地创造新的竞争优势,才有可能使企业生存和获得长期稳定发展,两者相辅相成,成为企业制定战略的根本出发点。

(四)明确的战略目标

战略目标是在一定战略时期内企业所预期达到的理想成果。战略目标的作用不仅在于指明企业未来发展方向、引导企业进行正确资源配置、协调不同部门及个人之间的活动、增强企业凝聚力,同时也要与企业的主要利益相关者的期望相一致。

(五)实现战略目标的途径选择

企业为了达到战略目标,可以通过技术创新,不断地开发新技术、新产品,从而不断地创造新的技术优势,取得竞争的胜利;企业也可以通过不断地并购,努力扩大规模,从而使企业迅速达到经济规模,不断地创造成本优势;企业也可以通过开拓市场,利用各种营销策略,不断地创造市场优势;企业还可以通过多角化经营,在核心竞争力方面进行新的组合,在核心竞争力、核心产品及最终产品等方面不断创造新的优势,从而取得竞争的胜利。

(六)实施战略所应当采取的手段

企业为了实现战略目标,选择了正确的战略途径之后,还需要有各种战略措施来保证战略的实施,即企业组织结构、人力资源开发与管理、企业的供应、生产、营销、财务、技术等企业管理的各方面相应策略,并与企业战略相匹配,以保证企业战略目标的真正实现。

从企业战略的性质来看,企业战略是企业竞争形势的一种定位,是企业进行资源配置的依据,是企业高层领导人价值观的反映,是企业一切活动的总纲,也是企业全体员工的行动指南。

【阅读资料】

战略不是什么

由于现代战略管理发展的时间相对较短,因此,不管是在理论上还是在实践上,都存在诸多对战略认识的误区,将战略绝对化、片面化、狭隘化、静态化(僵化)、功利化、工具化和时尚化(标签化)就是其典型表现。透彻地理解“什么是战略”和“战略是什么”自不待言,但明确“战略不是什么”,无疑有助于更深入、更全面和更辩证地揭示战略的本质和精要。

1. 战略不是战术

由于大多数企业都是从某项具体业务起步的,也往往由于使用某种战术而获得成功,初期的成功以及后来取得的若干成功,造成了一些企业对过去成功的过分自信,不自觉地把那些有条件的、阶段性的和局部的做法,线性地外推为无条件的、长期的、整体的和普适的做法。在实践中,误将操作层面的战术当成对未来长远谋划的战略,以为战略就是战术。其实,战略是要回答应该做什么,而战术则要解决怎么做;战略关注“做正确的事”,而战术则着力于“正确地做事”,战略和战术是两个不同层次的问题。

2. 战略不是定式

围棋中,“定式”是指棋手们在长期实践中归纳提炼出的一些固定的程式,一般是默认的最佳并且双方都能接受的走法,但并不是绝对的,随着时间的推移,有些旧的定式也会被一些新的定式所取代。战略不是定式,战略面临复杂多变的环境,讲究灵活机动,其丰富的内涵不可能被结构化、程式化地概括出来。随着经济的发展和环境的日益复杂动荡,战略不确定性显著增加,呈现出动态随机的发展特性。现在,企业战略管理实践中为数不少的所谓“定式”或“范式”,往往是基于对一些具体的企业案例和行业数据库的研究,并未深入

探求企业发展的内在规律和深层机理。因此,将个别的、短暂的、特殊的、偶然的成功战略,固化、僵化、模式化,当成“定式”来推广,特别值得警惕。

3. 战略不是运营

为了获得丰厚的利润,不断提高运营效益是很有必要的。然而,几乎没有企业能在长时间内一直凭借运营效益方面的优势立于不败之地,运营效益仅是企业获得相对优势必要的但不充分的条件。战略虽然涉及各种不同的运营活动,但战略超越了各项活动。战略不仅推动各项活动之间的相互加强,确保各运营活动或各职能部门与企业总体目标之间的简单一致性,战略更强调定位和目标导向,是指导企业经营活动的方法论和思想。恰如波特指出的那样,运营关注的是持续变革、组织弹性以及如何实现最佳实践;而战略却是如何界定独特的定位、如何做出明确的取舍、如何加强各项活动之间的配称性(fit)。

4. 战略不是工具

很多企业出于对生产效率、质量和速度的追求,大量借鉴和推行诸如全面质量管理、标杆法、平衡计分卡、时基竞争、结盟、流程再造、6西格玛、客户关系管理、供应链管理、数据挖掘、商业智能、变革管理等最佳实践,运营效率因此得以提升。于是,几乎在浑然不觉中,企业用管理工具取代了战略。然而,管理工具的使用固然可以使企业绩效改观,却不能使企业持续盈利,甚至离原来的初衷和既定的目标更远了。

5. 战略不是地图

不管战略有多么英明正确,多么清晰周全,也不可能具体到所有的细节,总会遇到或有始料未及的突发情况,总会碰到一些模棱两可的灰色问题,在实际执行过程中也难免发生一些偏差。换言之,即使是最好的战略也不能给企业一个完全确定的既定路线。战略是“罗盘”而不是“地图”,指望战略成为精准的“地图”是不现实的;按图索骥,亦步亦趋的想法也是徒劳的。在充满高度不确定性和存在大量偶然性的现实商业环境中,在变化越来越快的市场上,作为指引方向和导航的“罗盘”,远比具体而详尽的“地图”重要得多。

6. 战略不是先于执行

通常人们认为,战略和执行是两个不同阶段,战略在前,执行在后。在多数人看来,一旦精心策划的战略进入实施阶段,剩下的问题就是执行了。但是在现实中,战略与执行却是交织在一起的、互动的。究竟谁前谁后,很难划分。企业先运筹帷幄,筹划好了再去执行,这是一种理想态,实践中不是没有,但极少。更常见的情形是,战略一开始并不表现为一个完整而系统的方案,可能只是企业家的一个直觉,一种意图,或仅为抢占市场先机的一次尝试。企业会先做起来,在做的过程中战略逐渐变得清晰明朗。

7. 战略不是左脑使然

过去近30年来,人们似乎逐渐接受了这样的观点,战略是一个逻辑化分析和思辨的结果,只涉及人的左脑部分。诚然,战略离不开理性和知性,离不开事实与数据,离不开逻辑与研判,但战略决策者要始终注意保持决策直觉与质感,注重激活右脑,强调理性与感性的结合,悟性和灵性的张扬。直觉、悟性、洞察力、潜意识等,在战略中扮演了不可或缺的角色,对那些仅凭理性和分析无法解决的问题,直觉尤其能发挥独到的作用。直觉的伟大在于,不拘泥过程和细节,撇开表象和繁复的因果链,直指问题的本质和核心。

8. 战略不是时尚

战略的时尚化一直被人诟病。各种战略理论迭出纷呈,令管理者应接不暇。比如,“蓝

海战略”声称,企业应该通过价值创新和差异化,跳出红海,以超越竞争;又如“对标战略”旨在表明,企业必须不断地进行基准比较,才能实现最佳实践的运作;再如“外包战略”提倡企业应该积极发展外包,才能不断提高自己的效率,优化业务链的总价值。林林总总的战略看似新潮,却在“与时俱进”的同时免不了“与时俱迁”,战略几近演变成成为贩卖时尚的买卖。试问,这些战略本身都不能长久,在这些战略指导下的企业又怎能基业常青?

资料来源:徐飞,中国管理传播网,2008-04-25

二、企业战略的特征

尽管对企业战略的内涵,战略管理者和经理们有各自不同的认识,但是对于企业战略的特征,人们的认识没有太大的分歧,基本理解都比较相似。概括起来,企业战略具有如下特征:

(1)全局性。企业战略要符合世界的、所在国的、行业的及本企业的发展趋势,以企业的全局为对象,根据企业总体发展的需要而制定。

(2)长期性。企业战略考虑的是企业相当长一段时间内的总体发展问题。经验表明,企业战略通常着眼于未来3~5年乃至更长远的目标。

(3)竞争性。企业战略也像军事战略一样,其目的也是在激烈的市场竞争中发展壮大自己的实力,使其在与竞争对手争夺市场和资源的斗争中占有相对的优势,从而赢得市场竞争的胜利。

(4)创新性。企业战略创新性源于企业内外部环境的发展变化,因循守旧的企业战略是无法适应时代发展的。

(5)稳定性。企业战略一经制定后,在较长时期内要保持稳定(不排除局部调整),以利于企业各个单位、部门努力贯彻执行。

(6)综合性。企业战略要与战术、策略、方法、手段相结合,一个好的企业战略如果缺乏实施的力量和技巧,也不会取得好的结果。

三、企业战略的构成

企业战略由以下四个要素组成。

(一)经营范围

经营范围是指企业从事生产经营活动的领域。它反映出企业与其外部环境相互作用的程度,也反映出企业计划与外部环境发生作用的要求。企业应该根据自己所处的行业、自己的产品和市场来确定自己的经营范围。当然,企业的经营范围也要考虑企业的宗旨和使命。

(二)资源配置

资源配置是指企业过去和目前对资源和技能进行配置、整合的能力与方式。资源配置的优劣差异极大地影响企业战略的实施和实现目标的程度。企业只有注重对异质性战略资源的积累,形成不可模仿的自身特殊能力,才能很好地开展生产经营活动。如果企业的资源匮乏或缺乏有效配置,企业对外部机会的反应能力会大大削弱,企业的经营范围也会受到限制。

(三) 竞争优势

竞争优势是指企业通过其资源配置模式与经营范围的决策,在市场上所形成的优于其竞争对手的竞争地位。竞争优势难以观察和测量,但在竞争中能够比较明显地表现出来。一般的,只要企业在某些方面具有某种特质,它就具备了某种竞争优势。竞争优势源自企业的资源和能力,既可以来自企业在产品和市场中的地位,也可以来自企业对特殊资源的正确运用。

(四) 协同作用

协同作用是指企业从资源配置和经营范围的决策中所能寻求到的各种共同努力的效果。就是说,分力之和大于各分力简单相加的结果。这就意味着企业内各经营单位联合起来所产生的效益要大于各个经营单位各自努力所创造的效益总和。

安索夫将协同作用划分成:投资协同作用,即企业内各经营单位联合利用企业的设备、共同的原材料储备、共同研究开发的新产品,以及分享企业专用的工具和专有的技术等活动;销售协同作用,即企业各种产品使用共同的销售渠道、仓库等;运行协同作用,即企业内分摊间接费用,分享共同的经验曲线;管理协同作用,即在一个经营单位里运用另一个单位的管理经验与专门技能。当然,如果协同作用使用不当,也会产生副作用,这就是产生所谓的内耗。

四、企业战略的层次

一般来说,一个企业的战略可以包括三个层次:即公司层战略、经营(业务)层战略、职能层战略,见图 1.1。

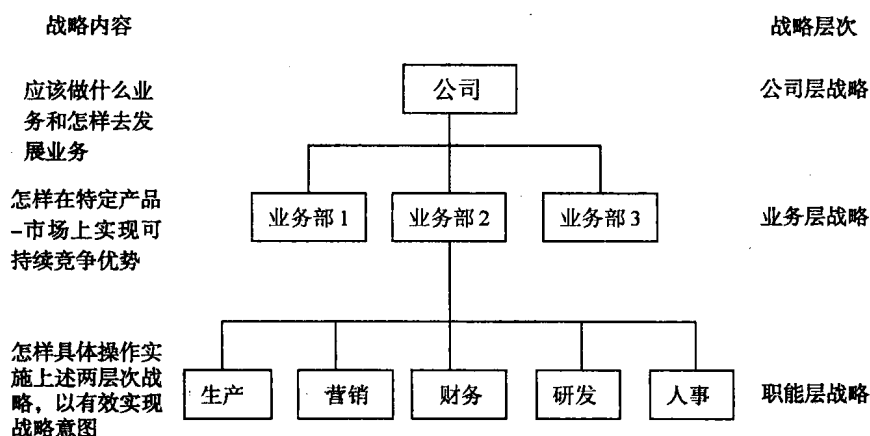


图 1.1 企业战略的层次

(一) 公司层战略

公司战略是企业整体的、最高层的战略,是企业最高管理层指导和控制企业一切行为的最高行动纲领。公司战略的主要内容包括企业战略决策的一系列最基本的因素,是企业存在的基本逻辑关系或基本原因。概括来讲,公司战略强调两个方面的问题:

(1) 我们应该做什么业务? 即确定企业的性质和宗旨,确定企业活动的范围和重点。这些因素不仅决定着企业的经营状况,而且还能决定企业在外部市场环境中的地位,因而

是企业生存和发展的根本问题。企业所服务的消费者群体的类型、消费者满足需要的程度、企业采用的技术类型、企业向市场提供的产品类型以及这些方面的发展趋势,结合起来就确定了企业活动范围和重点。这些因素,也反映了企业的市场地位、利用市场机会和应付市场威胁的能力。

(2)我们怎样去发展这些业务?在企业各种不同的活动中,应当如何决定资源分配的先后次序?企业内部哪一项业务应当得到这些资源,各应得到多少,以及怎样最大限度地利用好这些资源?对于企业来说,合理地配置资源是至关重要的。因为,一是资源投入不同业务领域效益不尽相同;二是企业内部各个部门往往都在相互争夺有限资源。企业高层管理者的一个重要任务,就是以最有利于提高企业整体绩效为前提,根据企业内部资源的潜力可能性,权衡每一项业务活动对企业内部资源的需要。

从企业战略管理的角度来看,公司战略的侧重点表现在以下三个方面:

(1)企业使命的确定。即企业最适合于从事哪些业务领域,为哪些消费者服务,企业向何种经营领域发展。

(2)战略经营单位(SBU)的划分及战略事业的发展规划。如开发新业务的时机与方式;现有企业放弃、维持或扩展的安排;以及进行这种调整的深度和速度。

(3)关键的战略经营单位(SBU)的战略目标。

【阅读资料】

战略经营单位

大中型企业是由一些相对独立的经营单位组成的集合体,这些相对独立的业务在西方被称为战略经营单位(SBU, Strategic Business Units)。多元 SBU 共存于一个企业有其客观合理因素,下面三个理论即是普遍为学者和实业界接受的解释:

1. 组合论。该观点认为,将多个独立的业务组织在一起,更有利于对它们实施有效的管理,多元相互独立的业务可以相互支持,共同增强企业的竞争能力。例如,正在走向成熟的业务单位所创造的现金收入,可用来满足正处于高速成长期的新业务单位对资金大量投入的需要。

2. 协同论。协同论指出,公司存在的基本原因,在于它建立在多元 SBU 之间存在重要相似之处这个基础上,这使得各个 SBU 共享资源,如管理人员的技能与经验、大量采购带来的单位成本下降、共同销售网络可以节省开支等,从而有利于单项业务费用的减少或者在市场上更为有力地竞争。

3. 核心能力论。该观点认为,如果一个企业形成了一种特殊能力,这种特殊能力可以为企业带来竞争优势地位,因此企业可以将这种能力应用于其他业务单位,实现竞争优势。例如,日本本田将小型四冲程汽油发动机的制造技术应用于汽车、割草机和艇外推进机等产品的生产之中。

在一个公司内,战略经营单位本身不代表经营规模的大小,但要建立战略经营单位,必须符合下列标准:

(1)一个战略经营单位要有具体的任务和明确的经营范围;

(2)在经营范围内有相对独立的市场,并在此市场中有竞争者;

(3) 每一个战略经营单位均有相对的独立性,战略经营单位之间在市场、任务等方面不能重叠和存在较大的依赖性;

(4) 一个战略经营单位的经理人员必须全权控制该经营单位的活动,但对重要资源是不能控制的。

(二) 经营(业务)层战略

经营(业务)层战略是在总体性的公司战略指导下,经营管理某一个特定的战略经营单位的战略计划,是公司战略之下的子战略。它的重点是要改进一个战略经营单位在它所从事的行业中或某一特定的细分市场中所提供的产品和服务的竞争地位。业务层战略涉及这个企业在它所从事的某一个行业经营领域中扮演什么样的角色,以及在战略经营单位里如何有效地利用好分配给的资源。

在实行业务部制的大中型企业中,业务层战略通常是由业务部在公司战略指导下负责制定的。因为,企业的最高管理层往往将业务部视为企业内部具有高度自主权的战略经营单位。在企业总体目标和总体战略的范围内,可以允许各业务部(SBU)发展自己的经营战略,可以允许它们对本业务部范围内产品与服务的生产、销售、成本控制、销售利润率等不同方面有较自由的安排处置权。对于一个从事单项经营的小型企业来说,或没有实行业务部的中型企业来说,它的公司战略和业务层战略往往是合二为一的。

从企业外部来看,业务层战略的目的是为了使企业在某一个特定的经营领域取得较好的成果——努力寻求建立什么样的竞争优势,应当关注如何有效地满足消费者群体需求,应当怎样使自己的产品区别于竞争者的产品,如何通过竞争和吸引顾客实现企业的市场定位,以及怎样使业务部的经营活动与本行业的发展趋势、社会变革和经济形势相适应。

从企业内部来看,为了对那些影响企业竞争成败的市场因素的变化做出正确的反应,需要协调和统筹安排企业经营中的生产、财务、研究与开发、营销、人事等业务活动。业务层战略可以为这些经营活动的组织和实施提供直接的指导。从企业战略的角度,企业内部的关键因素是应当明确从哪些方面提高企业的竞争能力,以及如何提高企业的竞争能力。如果在创新、生产和市场销售这些方面确实能够做得不错,做得与众不同,就能建立起企业的竞争优势,从而获得经营的成功。

综合起来,战略管理意义上的业务层战略侧重点在于:

- (1) 如何贯彻企业使命。
- (2) 业务发展的机会与威胁分析。
- (3) 业务发展的内在条件分析。
- (4) 业务发展的总体目标和要求。
- (5) 确定业务层战略的战略重点、战略阶段和主要战略措施。

公司战略与业务层战略的根本不同,在于公司战略要统筹规划多个战略业务的选择、发展、维持或放弃,而业务层战略只就本业务部从事的某一战略业务进行具体规划。业务层战略要在公司战略的指导和要求下进行。

(三) 职能层战略

职能层战略是为了贯彻、实施和支持公司战略与业务层战略而在企业特定的职能管理领域制定的战略。企业职能战略的重点是提高企业资源的利用效率,使企业资源的利用效