



高等学校经济管理类专业
系列教材

企业战略管理

Strategic Enterprise Management



主编 李盛竹



西安电子科技大学出版社
XIDIAN UNIVERSITY PRESS

高等学校经济管理类专业系列教材

企业战略管理

主 编 李盛竹

副主编 杨万福 罗琼

参 编 李艳 刘璇 游浚

西安电子科技大学出版社

内 容 简 介

本书全面介绍了企业战略和战略管理的基本内涵, 战略分析的内容, 战略选择的观念和方法, 以及战略实施的过程和原理。全书共 11 章, 各章均选用了较多的典型实例, 并配有相当数量的习题和思考题, 便于读者联系实际, 灵活运用, 以提高掌握理论、分析问题、解决问题的能力。

本书的特点是将企业战略管理理论与企业战略管理实践相结合, 将理论教学和典型案例分析相结合。在确保基本理论、基本概念和基本方法教学的前提下, 力求反映 IT 技术发展、节能减排等环境因素变化对企业战略管理的影响特点。

本书适合作为高等院校经济管理类本科和专科“企业战略管理”课程教材或教学参考书, 也可作为各类管理干部培训用书, 还可供从事战略管理研究的相关人员参阅。

图书在版编目(CIP)数据

企业战略管理/李盛竹主编. —西安: 西安电子科技大学出版社, 2010.10

高等学校经济管理类专业系列教材

ISBN 978-7-5606-2485-3

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 195592 号

策 划 毛红兵

责任编辑 买永莲 毛红兵

出版发行 西安电子科技大学出版社(西安市太白南路 2 号)

电 话 (029)88242885 88201467 邮 编 710071

网 址 www.xduph.com 电子邮箱 xdupfxb001@163.com

经 销 新华书店

印刷单位 西安文化彩印厂

版 次 2010 年 10 月第 1 版 2010 年 10 月第 1 次印刷

开 本 787 毫米×1092 毫米 1/16 印 张 18.375

字 数 433 千字

印 数 1~3000 册

定 价 26.00 元

ISBN 978-7-5606-2485-3/F·0055

XDUP 2777001-1

如有印装问题可调换

本社图书封面为激光防伪覆膜, 谨防盗版。

前 言

进入 21 世纪以来,信息技术革命和信息经济大潮方兴未艾,成为世界各国经济增长的主要推动力和社会再生产的基础;资本的跨国流动和企业的跨国转移,加快了我国企业参与全球化竞争的进程;节能减排、低碳经济、生态保护、可持续发展影响了众多传统企业的战略观念。我国企业家对 21 世纪的企业有一个很恰当的比喻:航空母舰。航空母舰的躯体具有抵抗恶劣航行条件的强大力量,而其功能却体现在那相对灵活得多的主要攻击力量的组合上。外部环境和竞争因素的改变,已经使企业,特别是那些嗅觉灵敏的企业意识到重新确定企业战略目标和战略定位的必要性。在 20 世纪成功指导了企业的许多经营战略思想,如今已经成为企业竞争的基本要求,例如仅靠我们熟悉的“服务至上”、“成本领先”、“产品差别化”等战略观念和手段已不再能保证企业取得竞争优势,如同技术、管理、营销等需要不断创新一样,企业战略也需要不断创新。

企业战略的创新发展,对“企业战略管理”课程的教学内容、教学方法、教学手段及其教材也提出了新的要求。为此,本书在编写时注意了以下几点:一是在内容的选取上,立足打好基础,在确保基本理论、基本概念和基本方法教学的前提下,力求反映 IT 技术发展、节能减排等环境因素变化对企业战略管理的影响这一重要特点;二是在内容的次序安排上,注意既使教师便于组织教学,又使学生便于阅读和自学,力求做到深入浅出,突出重点,前后照应;三是为了理论与实务的紧密联系,编者结合多年的教学科研体会,选择了较多的实例及典型企业背景资料,以帮助读者提高掌握理论、解决实际问题的能力。

本教材按战略管理的逻辑过程分为四个部分:

第一部分即第一章,介绍了战略和战略管理的基本概念,企业战略管理的过程、层次,企业战略理论的学派等。

第二部分即第二至四章,是企业战略分析的内容,包括外部环境分析、内部条件分析和企业战略目标分析。

第三部分即第五至八章,是企业战略制定和选择的内容,包括企业总体战略及选择、企业竞争战略及选择、企业职能战略及选择、企业国际化战略及选择。

第四部分即第九至十一章,是企业战略实施的内容,包括企业战略评价、战略实施与控制、战略与组织、企业战略危机管理等。

本书由李盛竹担任主编,负责大纲的拟订和全书统稿工作。具体编写分工为:第一章由李盛竹编写,第二、三章由李艳、李盛竹编写,第四、十章由李盛竹、刘璇编写,第五章到第八章由杨万福编写,第九章由罗琼编写,第十一章由游浚编写。

在本书的编写过程中,我们参阅了国内外众多专家学者的著作和文献资料,并从中采编了一些符合战略管理框架体系编写要求的内容,相关参考引用文献附于书后的参考文献部分。在此,我们对这些参考文献的作者表示崇高的敬意和由衷的感谢!

本书的编撰、出版工作得到了重庆邮电大学温平川、刘跃等专家的大力支持和帮助,

西安电子科技大学出版社的毛红兵编辑为此书的出版也付出了艰辛的劳动，在此一并表示衷心的感谢。

尽管我们做出了不少努力，但由于学识有限，书中不妥之处敬请批评指正，以便本书再版时予以改正。

作 者

2010年8月

目 录

战略理论篇

第一章 企业战略管理概论	1
第一节 企业战略管理的内涵	1
第二节 企业战略管理理论的学派	12
第三节 企业战略管理层次	16
第四节 企业战略管理的特征与意义	19
本章小结	25
思考题	26
本章案例	26

战略分析篇

第二章 企业外部环境分析	29
第一节 企业宏观环境因素分析	29
第二节 企业微观环境因素分析	40
本章小结	52
思考题	52
本章案例	53
第三章 企业的内部条件分析	54
第一节 企业的资源分析	54
第二节 企业能力的构成	57
第三节 企业核心竞争能力分析	62
第四节 企业内部环境分析的方法	68
本章小结	70
思考题	71
本章案例	71
第四章 企业战略目标分析	73
第一节 企业的愿景和宗旨	73
第二节 企业战略目标	84
第三节 企业战略的伦理观	89
本章小结	101
思考题	102
本章案例	102

战略选择篇

第五章 企业总体战略	105
第一节 企业总体战略概述	105
第二节 增长型战略	109
第三节 紧缩型战略	122
第四节 稳定型战略	124
第五节 组合战略	128
本章小结	133
思考题	134
本章案例	134
第六章 企业的竞争战略	137
第一节 竞争战略与竞争优势	137
第二节 成本领先战略	141
第三节 差异化战略	146
第四节 重点集中战略的选择	151
本章小结	154
思考题	154
本章案例	154
第七章 企业职能战略	156
第一节 市场营销战略	156
第二节 品牌战略	160
第三节 人力资源战略	164
第四节 研究与开发战略	172
第五节 企业财务战略	178
本章小结	181
思考题	181
本章案例	182
第八章 企业国际化战略	184
第一节 国际化战略概述	184
第二节 国际化经营的环境因素分析	188
第三节 国际化经营的战略选择	192
本章小结	198
思考题	199
本章案例	199

战略实施篇

第九章 企业战略的评价、实施与控制	203
第一节 企业战略的制订	203

第二节 企业战略的实施	211
第三节 企业战略的控制	219
第四节 企业战略的评价	224
本章小结	229
思考题	229
本章案例	229
第十章 企业战略与组织	232
第一节 战略与组织的关系	232
第二节 组织结构设计	235
第三节 战略与企业文化	242
第四节 组织变革与战略演进	249
本章小结	258
思考题	258
本章案例	259
第十一章 企业战略危机管理	260
第一节 危机管理概述	260
第二节 企业危机管理与战略管理的结合	264
第三节 企业战略危机管理	268
本章小结	281
思考题	281
本章案例	281
参考文献	283

战略理论篇

第一章 企业战略管理概论

对于一艘盲目航行的船来讲，任何方向的风都是逆风。

在信息技术革命和信息经济大潮方兴未艾的时代背景下，在日益复杂多变的环境和竞争日趋激烈的市场中，企业如何才能做大、做强，如何才能从“小虫”成长为“巨龙”？从经济学和管理学的角度来讲，企业成长并不困难，而如何健康成长才是至为困难的；企业发展并不困难，而如何可持续发展才是至为困难的。企业怎样才能做到健康成长和可持续发展？越来越多的学者和企业界人士认识到：战略是企业生存、发展和增强竞争力历程中的“航标”和“灯塔”，拥有长期的、准确的、明晰的发展战略是决定企业命运的至为关键的重大任务。

第一节 企业战略管理的内涵

一、战略与战略思想

夫未战而庙算胜者，得算多也；未战而庙算不胜者，得算少也。多算胜，少算不胜，而况于无算乎！——《孙子兵法·计篇》

智胜之道：先定其谋，然后乃施其事。——《诸葛亮治军第九篇》

不谋万世者，不足谋一时；不谋全局者，不足谋一域。——陈澹然《寤言二迁都建藩议》

没有战略的企业就像一艘没有舵的船一样只会在原地转圈，它又像流浪汉一样无家可归。——乔尔·罗斯、迈克尔·卡米

成功的轨迹作为一种策略路线，从一开始就应该走上正轨。——比尔·盖茨

以上表述体现了对“战略”的思考和认识。人类社会自有了战争，就逐渐形成了战略。“战略”一词源自希腊文“Strategos”，本为军事术语，意思是“将军指挥军队的艺术”。在中国，“战略”一词最早见于西晋初史学家司马彪所著《战略》一书，“战”是指“战争”，

“略”是指“谋略”；“兵略”、“谋略”和“方略”等特定术语，都曾被用于表述有关战争全局的筹划与指导。19世纪末，中国开始用“战略”翻译西方的“Strategy”一词。

战略思想最早在军事领域得到了广泛应用，古代的希腊、马其顿、罗马、迦太基等进行的战争，对西方古代战略的形成和发展有较大的影响，苏格拉底的弟子——希腊将军色诺芬、罗马军事统帅恺撒等都是极为优秀的战略家。在中国，春秋战国是中国古代战略迅速发展的时期，春秋时期孙武的《孙子兵法》被认为是中国最早对战略思想进行系统阐述的经典著作。现代，“战略”一词被拓展到了政治和经济领域，其涵义演变为泛指统领性、全局性、决定性的谋略、方案 and 对策。第二次世界大战以后，随着日本、韩国等地区经济的腾飞，具有东方文化特色的战略思想被广泛运用于商业领域；在欧美地区，随着欧洲政治、经济共同体的不断发展和融合，美国强势的政治、经济新全球战略对国际竞争格局的影响，以及全球化、信息化、市场化环境下的跨国公司国际发展模式的变化，战略思想和战略管理日益受到人们的关注和重视。由此，现代战略所涉及的范围日趋扩大，西方国家的学者陆续提出了“国家战略”、“全球战略”、“发展战略”、“竞争战略”等概念。“战略”一词得以被各领域所广泛应用，例如政治战略、经济战略、外交战略、科技战略、教育战略、人口战略、资源战略、能源战略、文化战略等等。

与宗教、哲学、伦理所考虑的基本问题一样，战略也是对人、事、物存在意义和发展方向的探索，但是它们之间既有联系又有区别：

- 宗教关注人从何处来，最终到哪里去以及为什么的问题；
- 哲学关注人是什么，应该是什么以及为什么的问题；
- 伦理关注道德关系是什么，应该是什么以及为什么的问题；
- 战略关注业务是什么，应该是什么以及为什么的问题。

◆ 我们应当用什么样的眼光审视一个国家、一个区域、一个城市的发展？

◆ 我们应当用什么样的眼光审视一个组织、一个企业、一个团队的发展？

这，需要上升到战略的层面，要从战略的视角，运用战略管理的思维，注重战略的制定、实施和评价！

战略，就是对全局性、关键性、长期性问题的总体思考、构想和谋划，以及将构想与谋划付诸实施的方法和策略。

【实例】

“韩流”劲袭，是近十多年来我国影视、娱乐、服装、美容以及餐饮界等一个不容忽视的现象。人们曾经认为“哈韩”只是青少年追求标新立异的跟风时髦，而当韩国影视、韩国料理、韩国音乐、韩国产品迅速渗透并充斥于我们的日常生活时，“韩流”的种种影响终于引发了我们的全面关注和深层次的思考——为什么这个与我国相邻且面积不大的国度会爆发出如此惊人的创造力和影响力？

“韩流”的风行，与韩国政府的产业发展战略密切相关。

20世纪80年代以来，韩国政府大力实施经济全球化、企业国际化发展战略，催生了三星、现代、LG、起亚等一批具有国际影响力的知名品牌企业。进入21世纪以后，韩国政府采取了一系列政策措施努力将文化产业培育成知识经济的核心产业，确定了“文化产业发

展中长期政策方向”，又不遗余力地实施“数字时代广播影像产业振兴促进战略”等新文化战略，从而催生了《生死谍变》、《太极旗飘扬》等一大批制作精良的影片，打造了剧情感染力较强的“十大电视剧”，如《浪漫满屋》、《蓝色生死恋》、《冬季恋歌》、《大长今》等。在影视剧中，往往多次出现韩国服装、饮食和知名企业的“韩国元素”镜头，这是韩国政府在利用文化战略打造民族品牌。韩国政府通过扩充各个方面的文化基础设施，培养专门人才，开发高附加值的文化产品，短短的数年间，影视文化所带动的服饰、餐饮、美容、电子产品等“韩流”就吹遍了中国大地。“韩流”在不断扩大知名度的同时，也为韩国创造了巨大的经济利益。

事实上，除了中国，“韩流”也在日本、俄罗斯、东南亚乃至中东等国家迅速渗透。近年来，随着中东地区反美情绪的日益增强，韩国开始在中东地区渗透文化，输出亲和友善的价值观。当中东地区国民开始认同韩国文化的同时，韩国产品趁机占领了中东市场，出现了抢购韩国产品的热潮。

战略是一个被广泛应用于政治、军事、经济、文化和社会生活各领域的重要概念，当代又因其在商业和管理上所体现出的巨大价值而被赋予了新的内涵。然而，如果试图对战略做出一个非常全面、系统、精确的定义则是很难的，因为不同的组织对战略的理念、目标、重点和功能的认识及理解都是不一样的。

有关“战略”的定义有：

- 《辞海》：军事名词，对战争全局的筹划和指挥。
- 《中国大百科全书·军事卷》：是指导战争全局的方略，即战略指导者为达成战争的政治目的，依据战争规律所制定和采取的准备和实施战争的方针、政策和方法。
- 《韦氏新国际英语大词典》：军事指挥官克敌制胜的科学与艺术。
- 《简明不列颠百科全书》：在战争中利用军事手段达到战争目的的科学和艺术。
- 《战争论》：为了达到战争目的而对战斗的运用。
- 日本的《世界大百科全书》：为了实现特定目标而运力量力的科学与策略。

二、企业战略

企业战略(Enterprise Strategy)又常被称为“公司战略”、“企业经营战略”、“公司经营战略”等。企业战略自20世纪中后期提出来之后，相关的理论研究著作就层出不穷，学者们从不同的层面对战略进行了描述。但对于什么是企业战略，诸多的战略管理专家并没有形成一个统一的定义。由于企业战略学出现得较晚，一般认为，第一个提出企业战略的人是哈佛企业史学家艾尔弗雷德·D·钱德勒(Alfred D. Chandler, Jr. 1918—2007)。钱德勒在他的第一部主要著作《战略与结构：美国工业企业史的若干篇章》(1962)中，以杜邦、通用等四家企业为主要案例，详细考察了20世纪前期美国大企业从直线职能结构向多部门结构转变的过程，并提出“结构跟随战略”的主题，即企业扩张战略必须有相应的结构变化跟随。同时，他为战略做了初步定义：战略是“一个企业基本长期目的和目标的确定，以及为实现这一目标所需要采取的行动路线和资源配置。”钱德勒的战略概念是非常合理的，因为它体现了战略的三大要素：设定目的、分配资源、找出实现目的的方法。后来的战略学者和战略学派很大一部分是在钱德勒的研究基础上发展的，钱德勒也由此被普遍尊崇为战略管

理领域的奠基者。

(一) 学者们的多种定义

在钱德勒之后,企业战略迅速风靡全球。对于企业战略的含义,很多学者都提出过自己的见解。可以说,不同时代的不同学者从不同的角度提出了不同的看法。

1. 以安索夫为代表的定义

被誉为“战略管理的鼻祖”的伊戈尔·安索夫(Igor Ansoff, 1918—2002)在战略管理中的特殊地位主要体现在他对战略管理的开创性研究上,他首次提出了企业战略概念、战略管理概念、战略规划的系统理论、企业竞争优势概念以及把战略管理与混乱环境联系起来的权变理论。他在《从战略规划到战略管理》(1976)一书中提出:“企业的战略管理是指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”,企业制定战略计划是一项独立而重要的管理活动。他认为战略是贯穿于企业经营与产品和市场之间的一条“共同经营主线”,包括四个方面的基本要素,即产品和市场的范围、竞争优势、协同作用、增长向量。由此,安索夫把经营战略定义为:企业为了适应外部环境,对目前从事的和将来要从事的经营活动而进行的战略决策。战略的构造应是一个有控制、有意识的正式计划过程,战略通过逐级分解来贯彻。

2. 以安德鲁斯为代表的定义

哈佛商学院教授肯尼斯·安德鲁斯(Kenneth R. Andrews, 1916—2005)认为“战略是对公司的实力和机会的匹配。这种匹配将一个公司定位于它所处的环境之中”。他指出企业总体战略是一种决策模式(Mode of Decision),它决定和揭示了企业经营的目的和目标,提出了实现目的的重大方针与计划,确定了企业应该从事的经营业务,明确了企业的经济类型与人文组织类型,以及决定了企业应对员工、顾客和社会做出的经济与非经济的贡献。

3. 以德鲁克为代表的定义

管理大师德鲁克(Peter Ferdinand Drucker, 1909—2005)对企业战略的定义是:我是谁,我将是谁,我应该是谁。他认为:“战略规划是从事下列各项工作的一个持续的过程:系统地进行目前企业的(承担风险的)决策,并尽可能地了解这些决策的未来性;系统地组织执行这些决策所需的努力;通过有组织的、系统的反馈,对照期望来衡量这些决策的成果。”因此,任何未导致当前行动的、未对资源进行配置的、未对组织结构进行调整的企业战略都是而且只能是一个美好的愿望,都是一个无法取得成功的企业战略。

4. 以明茨伯格为代表的定义

加拿大管理学家亨利·明茨伯格(Henry Mintzberg, 1939—)教授认为战略不是一种定义,而应当是多种定义。多种定义包括以下几个方面的内容:

(1) 战略是计划(Plan),即企业有意识、有预计的行为,有了计划之后,才能按照计划去实施和执行。

(2) 战略是计策(Ploy),即一种预先的谋略和策划,是企业为了击败对手或竞争者而采用的特定计谋,这个计谋并不准备完全实施,而是在需要的时候才去做。

(3) 战略是模式(Pattern),即做事的一种方式,在于使企业保持长期行为的一致性,战

略是更具体地去实施的方案。

(4) 战略是定位(Position),即企业怎样寻求在市场中的位置。这对于企业来说意义重大,也是战略谋划中要考虑的重要层面。

(5) 战略是观念(Perspective),就是管理者的理念对战略的影响。因为不同个体对事物的反应是不一样的,不同的理念也会导致不同的战略思维,这就必然影响到战略的分析、制定和实施的全过程。

(二) 企业战略的内涵

那么,究竟如何准确定义企业战略呢?综合学者们的观点,我们认为:企业战略是指在确立企业经营宗旨和所承担的使命的前提下,在充分地分析内、外环境和条件状况的基础上,规定企业的经营模式、业务范围、成长方向、发展目标和竞争对策,并据此合理地配置各类资源,形成企业竞争优势,实现企业持续经营的一种全局性、长远性的发展谋划。

企业战略是企业确定其使命,根据组织外部环境和内部条件设定企业的战略目标,从而保证目标的正确落实和实现而进行的谋划。

从广义上说,企业战略包括了企业的意图(Purpose)、企业的目标(Goal)、企业的战略(Strategic)和企业的政策(Policy)等基本层面,具有前瞻性和主观性的特点。前瞻性即战略形成在经营活动发生之前;主观性即反映企业管理方对未来行动的主观愿望。

从狭义上说,企业战略仅仅是指企业实现其宗旨和一系列长期目标的实施方案。评估企业正在从事的经营业务状况或决定企业将要介入的新行业、新业务,是企业战略研究的重点;而更为突出的是要关注企业的外部环境,尤其是对企业的产品和目标市场构成威胁的因素。

实际上,企业战略往往成为高层管理者所考虑的战略计划或博弈计划。它的目的是确立企业在其市场领域的位置,满足客户的需求,实现企业的经营目标,成功地与经营对手进行竞争。这就像我们个体在社会中生存一样,每个人秉承着自己的理想和信念,通过努力找到属于自己的生存和发展空间。企业也是这样,它通过审视产业价值链和自身的状况,在价值链分工与合作中找到属于自己的位置。在这个位置上,同时要考虑你不是单打独斗,而是在和对手竞争,并且还需考虑你在分工与合作中是否胜任这个角色,即是否具备以消费者为中心的,持续满足包括所有者、经营者、员工、协作者等利益相关者在内的各方要求的能力。满足需求的最终结果在于使企业获得长期和持续的发展,从而实现企业价值的最大化。

- 企业战略本质上是企业基于可持续性发展的目标,为了与不断动态发展变化的外部环境之间取得平衡而做出的一种协调努力;
- 企业战略的重要使命就是明确企业经营方向,提供解决经营活动中遇到的问题所应遵循的全局性、长远性和指导性的原则和规定,它是一套关于如何实现企业长期利益最大化的重要决策;
- 企业战略的具体任务就是围绕企业与环境这一核心问题,从不同的角度和层次,系

统地提出有关企业发展的方向和行动方案;

- 企业战略的功能在于引导企业的经营活动朝向企业的发展目标,并实现企业资源(包括人力、资本、技术、信息等)使用效率与效益的完美统一。

三、企业战略思维与战略管理

战略管理(Strategic Management)通常被视为一种具体计划,属于长期计划的范畴。作为组织的一种总体计划和长期计划,战略管理需要建立在战略思维的基础之上。

在人的思维过程中,最先进入大脑的通常是已有经验、既定方案、成功或失败的例证。据此,诸多企业刻板地依照历史经验制定战略计划,但这往往难以引导企业取得成功,其重要原因就在于缺乏战略思维。所谓战略思维(Strategic Thinking),是指思维主体(组织或个体)对关系事物全局的、长远的、根本性的重大问题进行分析(分析、综合、判断、预见和决策)的思维过程。战略思维涉及的对象大多是复杂的政治、经济、文化系统和人与自然的复合系统及复杂过程,需要审视组织的发展和竞争环境,思考如何适应内外部环境的变化。战略思维的始点和关键环节在于对战略概念、战略层次、战略制定和执行过程的全局认识与理解。

什么是战略管理?战略管理是指对企业战略的管理,包括战略分析(Strategic Analysis)、战略制定/形成(Strategic Formulation/Formation)与战略实施(Strategic Implementation)等连续过程。在这个过程中,需要确定企业任务,审视企业的外部机会与威胁,认清企业自身的优势与弱点,确立战略目标,制定可供选择的战略方案,以及选择特定的实施战略,并对战略实施的情况进行评估。

◆ 战略管理是制定战略和执行战略的一系列决策与行动的连续过程。

◆ 战略管理者需要思考和解决这些问题:企业当前的状况如何,处于一个什么样的位置,企业想要达到什么样的目标,内外环境正在发生哪些变化,其发展的趋势是什么,要采取哪些行动才能保证组织目标的实现。

◆ 战略管理有助于管理者明确企业的发展方向,确立发展重点,选择行动方案,配置企业资源,决定企业如何作为一个整体而有效运作,从而更好地实现企业战略目标。

【实例】

1995年,郑州一家名为“红高粱”的快餐企业闪亮登场,其主打产品是河南烩面,以“振兴民族快餐业”为口号,誓言要与全球快餐业巨头——麦当劳一决高低。“红高粱”认为麦当劳得以在全球快速扩张的根本原因在于连锁的规模效应。为了在短期内打败麦当劳,“红高粱”制定了与麦当劳竞争的模仿和追随战略。开业不久,不足100平方米的小店日营业额就冲破了万元大关,并很快地在全国进行店面扩张。1996年5月,红高粱王府井分店开张营业,分店距麦当劳仅一步之遥。很快,在“红高粱挑战麦当劳”、“大碗面叫板汉堡包”、“河南小子对决巨无霸”等铺天盖地的媒体宣传报道下,该企业在较短的时间内即声名远扬。“红高粱”在“眼球经济”效应中大为受益,企业也做出了加快实施扩张战略的决策。1997年,根基未稳的“红高粱”同时在全国20多个城市开店,高峰时的“红高粱”

在全国各地的门店达到了40多家。然而,由于快速扩张所需资金的不到位,无法按时兑现承诺的集资回报,引起了投资者的挤兑,终于导致资金链断裂,“红高粱”门店相继倒闭。1998年底,“红高粱”各地分店全部关门,负债总额高达3600万元。

最终,曾被国内200余家媒体连续报道、国外70多家媒体相继转载、美国三大有线电视网宣传的“3年要在全球开2万家连锁店的麦当劳的挑战者”——河南红高粱快餐连锁有限公司,随着公司董事长乔赢等因涉嫌经济犯罪相继被公安机关逮捕、收审,就此退出了历史舞台。众多学者在研究“其兴也勃焉,其亡也忽焉”的现象时,普遍认为缺乏战略思维与战略管理是导致“红高粱”失败的根本原因。

四、企业战略的基本特性

企业战略的特性主要表现为全局性、长远性、特色性、预见性、谋略性和风险性。

(一) 全局性

凡属于需要统筹兼顾各个业务层面和各个发展阶段的重大的、相对独立的领域,而进行高层次的战略谋划和决策,都是事关企业生存和发展的全局。一方面,全局性表现在空间维度层面,整个世界、一个国家、一个地区、一个市场、一种业务、一个独立的发展方向,都可以是战略的全局;另一方面,全局性还表现在时间维度层面,贯穿于指导企业战略制定与实施的各个阶段和全过程。战略管理者需要把注意力放在关照全局上,胸怀全局,纵览全局,统驭全局,处理好全局中的各种关系,抓住经营活动中的主要矛盾,解决影响企业发展的关键问题;同时也要注意了解局部,关心局部,特别是注意解决好对全局有决定意义的局部问题,对战略实施“例外管理”。

(二) 长远性

战略是决策之上的决策,是指导企业进行决策和采取行动的一系列主要决策,能够对企业目标的实现与否产生重大影响。任何战略都反映着一定的组织、群体,以及所有者、管理者和其他利益相关者的根本利益,体现着他们的经营理念、思想和期望。因此,战略具有鲜明的目的性,其最终目标就是为企业实现长期、持续的发展提供支持。企业制定和实施战略的动因也就在于解决企业长久生存和持续发展这一根本问题,促进企业提高对环境的适应能力,正确谋划企业未来的发展。

(三) 特色性

战略竞争是企业竞争的重要层面,企业战略制胜的关键就在于战略的特色性。企业制定和实施战略都应当体现出自身的独有特点,只有保持与竞争对手战略之间的有本质意义的差异,企业才能真正具有核心竞争力。企业的竞争优势是否确立并扩展,是对战略驱动力、最优领域选定和竞争态势分析判断准确性等方面战略特色的检验;战略目标是否实现,是对企业愿景、理念、战略目标的确定和实施方案、步骤等战略特色的检验;战略实施过程是否动态受控,是对战略是否具有全局性、系统性、层次性、风险性、创新性、阶段性和动态适应性等特色的检验。

(四) 预见性

预见性是战略谋划的前提和战略决策的基础。在广泛调查研究的基础上, 全面分析、正确判断、科学预测企业战略环境和企业间的竞争合作关系, 以及其他影响企业发展的宏观诸因素等可能的发展变化, 准确把握时代的特征和未来的方向, 明确现实的和潜在的竞争对手, 判明面临威胁的性质、方向和程度, 并科学预测企业未来所面临挑战的时机、形式、强度、规模、进程和结局, 揭示企业未来竞争的特点和规律, 是制定、调整和实施企业战略的客观依据。

(五) 谋略性

战略是基于现实情况而提出的企业求生存谋发展的经营方略。它是在一定的客观条件下, 尊重战略的特点和规律, 探寻实现企业目标的重要方法, 因此特别强调谋划和计策的灵活性、艺术性和科学性。当今社会, 在对事关企业竞争和发展全局的思考和策划活动中, 特别强调运筹帷幄、深谋远虑、因势利导、扬长避短, 强调以智谋取胜、化劣势为优势、变被动为主动、积小胜为大胜, 这就凸显出了战略的谋略性特征。

(六) 风险性

由于环境的不确定性等因素的影响, 风险始终伴随着战略制定与实施的全过程。战略风险因素对企业发展战略目标、资源、竞争力或核心竞争力、企业效益产生着重要影响。战略的风险性体现在战略本身在支持企业实现目标方面的不确定性, 战略风险影响着整个企业的发展方向、企业文化、信息和生存能力以及企业效益状况。因此, 企业往往强调战略的动态性和适应性, 以降低战略的风险性, 即企业战略根据环境的变化进行相应的调整, 避免因重大环境因素发生改变对企业造成的严重影响, 在进行战略规划并制定战略实施计划后, 建立战略预警机制, 使得管理者能及时采取相应的纠正、预防等风险管理措施。

- ◆ 战略是一种全局性决策: 有明确的和特定的决策过程, 指向企业的整体利益和长远目标, 关注主要矛盾和关键问题, 实施的是“例外管理”。
- ◆ 战略是一种长期性决策: 企业确定的方向及其实现过程是长期的, 决定着企业的长远利益, 因此必然体现出战略的特色性。
- ◆ 战略是一种环境约束性决策: 注重与环境的关系, 即企业处理内部能力与外部环境之间关系所表现出的战略预见性、谋略性与风险性。

【实例】

20 世纪 60 年代前期, 风平浪静的美国摩托车市场被一个名不见经传的入侵者搅得天翻地覆。它击败了所有强有力的美国竞争对手, 占据了 70% 的美国摩托车市场。它就是日本本田公司——当今世界上最大的摩托车生产企业。然而, 本田公司在美国的发展历程并非一帆风顺。1959 年, 当本田摩托车决定进入美国市场的时候, 发现美国家庭房子、车子、电器样样都大, 于是它试图以 250 毫升大排量摩托车打入美国的主流摩托车市场, 但市场非但不需要本田的这种摩托车, 而且很快又遭遇到石油危机的影响, 再加上售后服务并不

是很好(主要技术人员在日本国内,有了问题需要运回日本本土维修),这就导致在市场上的拓展也遇到了很多困难,第一年仅卖出了 167 辆摩托车。之后,本田公司迅速调整了经营战略,首先是改变产品策略,率先推出了一种小型(50 毫升)轻便摩托车,这种车省油且每辆售价不到 300 美元,而当时大多数摩托车的售价都在 1500 美元以上。并且,顾客可以在 3 种不同型号、6 种不同颜色的货物中任意选择,而此时大多数摩托车生产厂家的品种、式样、型号、颜色都很单调,最多只有两三种不同的颜色、型号可供选购。这种轻便摩托车时速 80 公里,30 美分的普通汽油可运行 290 公里,并且产品质量一流。当“小本田”在美国市场上逐渐取得支配地位以后,又开始针对各种不同类型驾驶者的特殊需要,不断扩大产品种类,采取了针对性极强的促销、分销与售后服务等一系列组合策略。1960 年,本田销售量达到 2.21 万辆,5 年后(即 1965 年)就增长了 10 倍多,达到了 27 万辆。本田发动机很好的质量为其日后进入美国市场并成为世界性的汽车生产商打下了坚实基础。事实上,本田汽车极大地受益于本田摩托车品牌的声誉。

美国著名的波士顿咨询公司认为本田公司成功的关键在于其正确的战略决策。本田公司本来是计划“大的”,后来调整为“小的”,“小的”后来又带动了大的汽车,这就是它对环境要求做出的反应。实际的、实现了的战略可能包括两个大的方面,一个是计划的,一个是适应的,这两个方面都是战略考虑的重要内容。

五、企业战略的类型

众多企业多年来的战略实践,已极大地丰富了企业战略类型。如何准确全面地认识各项企业战略,对选择和应用有关战略有着重要意义。通过对企业经营的一般特点及可能的重大决策的分析来归纳企业战略类型,有利于准确认识各企业战略类型的目的和作用,也能明确各企业战略的适用范围和准则。

(一) 市场类型角度的战略类型

微观经济学按照竞争程度这一标准,从厂商数量、产品差异程度、进入市场的难易程度以及厂商对产量和价格的控制程度等方面,将市场划分为四种结构类型,即完全竞争、纯粹垄断、垄断竞争和寡头垄断。企业及行业相应地归入此四种类别的市场中。四种市场结构中,完全竞争市场的竞争最为充分,纯粹垄断市场不存在竞争,垄断竞争和寡头垄断具有竞争但竞争又不充分的特点。在实际经济生活中通常存在的是垄断竞争市场和寡头垄断市场。垄断竞争市场的特征是一个市场(行业)中有许多厂商生产和销售有差别的同种产品。寡头垄断市场的特征是少数几家厂商控制整个市场(行业)产品的生产和销售。两种常见的市场之间,因行业的不同,有的是由垄断竞争演化为寡头,垄断性在加强,如近十几年来,经过竞争和市场淘汰,国内彩电企业数量由数百家减为几十家,再到近十家;有的是由寡头演化为垄断竞争,垄断性在减弱,如中国快递业,长期以来由中国邮政独家经营的格局已被打破,除国际四大快递物流巨头 FedEx、DHL、TNT、UPS 在全国各大城市“攻城掠地”外,以申通、圆通、宅急送、顺丰等为代表的大量民营快递物流公司也如雨后天笋般地发展起来。

在不同的市场类别中,企业组织资源和控制市场的能力和愿望是不同的,相应的企业战略也会有所不同。横向一体化战略,就是企业试图提高垄断程度的战略,其他还有市场