

安徽省高等学校“十一五”省级规划教材

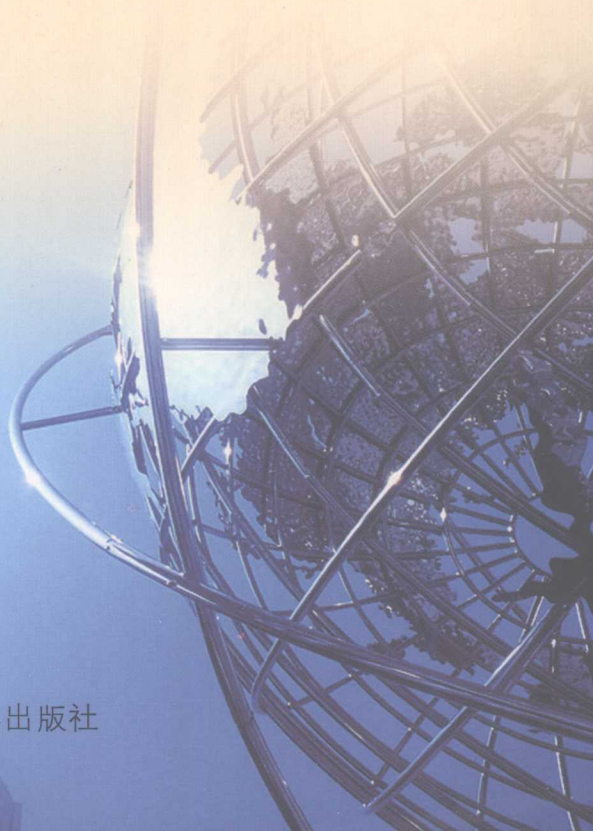
企业战略管理

原理·实例·分析

QIYE ZHANLUE GUANLI

(第二版)

文 理 谢 武 孙超平 / 编著



中国科学技术大学出版社

安徽省高等学校“十一五”省级规划教材

企业战略管理

——原理、实例、分析

(第二版)

文 理 谢 武 孙超平 编著

中国科学技术大学出版社

2009 · 合肥

内 容 简 介

企业战略管理是管理学科的一门新兴的、重要而独立的学科。其内容涵盖营销管理、生产管理、财务管理、人力资源管理等众多方面的知识。

全书共5篇18章,具体内容包括:企业战略管理概论;企业环境研究的基本原理;企业外部环境分析;企业内部环境分析;企业经营思想、宗旨陈述及战略目标的确定;企业总体战略;经营单位战略;企业战略方案的分析方法及选择;职能战略;企业战略与组织结构;企业战略与企业文化;企业战略与管理者;战略控制;跨国经营战略;案例分析入门和战略管理模拟竞赛的简介等。

本书可作为高等院校工商管理类高年级学生和研究生教材或教学参考书,也可供各大、中型企业的高、中级管理人员研读参考。

图书在版编目(CIP)数据

企业战略管理:原理、实例、分析/文理,谢武,孙超平编著. —2版. —合肥:中国科学技术大学出版社,2009.2

ISBN 978-7-312-02446-7

I. 企… II. ①文…②谢…③孙… III. 企业管理—高等学校—教材 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 008247 号

出版发行:中国科学技术大学出版社

地址:安徽省合肥市金寨路96号,邮政编码:230026

网址:<http://press.ustc.edu.cn>

电话:发行部 0551-3602905 邮购部 0551-3602906

印 刷:安徽辉隆农资集团瑞隆印务有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:787 mm×1092 mm 1/16

印 张:20.75

字 数:530 千

版 次:2004年2月第1版 2009年1月第2版

印 次:2009年1月第4次印刷

印 数:9001—12 000 册

定 价:30.00 元

前 言

《孙子兵法》开篇曰：“兵者，国之大事也。”(孙子兵法·计篇)外国人将此句翻译为：“战略是国家大事。”早年研究经济学的哈佛大学商学院教授迈克尔·波特(Michael Porter)，在他的所有著作中，以《竞争战略》、《竞争优势》和《国家的竞争优势》三部著作被世界上研究战略的学者们称为“三部曲”，并被翻译成近 40 种不同国家的语言文字。从而我们可以看到，企业的生存和发展关键在于战略管理，而其成功不仅仅是自身健康成长的需要，也是国家改善行业结构和提高国际竞争力的客观要求。因而，战略管理就显得更加重要。为此，关于企业战略管理方面的教材和著作，在经济管理类书架上也是琳琅满目。

撰写此书的作者们，虽然不是战略管理方面的大师和著名教授，但是我们在从事“企业战略管理”课程教授十多年里的时间里，时时刻刻都在思考：此类书的出版，必须要有自己的特色。因此，为了使读者更好地领会战略管理知识，笔者依据自己在企业从事十多年管理工作经历体会，与其他作者们讨论后，明确了本书的特色内容：一是将笔者指导合肥工业大学管理学院连续五年参加由全国 MBA 教育指导委员会主办和北京大学光华管理学院承办的全国 MBA 培养院校“企业竞争模拟”历届比赛的最佳成果(2008 年获得大赛一等奖)作为教学实践活动内容添加到书中；二是将中国传统文化中的《孙子兵法》、中医理论中的五行学说等内容糅合到书中；三是将有关著名的战略分析工具进行改善并补充到书中；四是将更新、更具有区域代表性的实例列入到书中；……总之，我们采用了差异化战略来撰写此书，希望读者们喜欢。

全文共分五篇：

第一篇，导论。对企业战略管理要领进行了阐述；

第二篇，从企业战略的角度对企业外部环境和内部条件进行分析；

第三篇，企业战略的确定。在确定企业的经营思想、宗旨及目标后，制定企业总体和经营单位战略，利用分析工具对战略方案进行科学选择；

第四篇，在战略的实施与控制中，介绍了职能战略和企业战略与企业的管理者、组织结构、文化的联系及战略的控制；

第五篇，在战略管理的专题中，探讨了企业战略管理实施的原则、跨国经营战略、对教学案例的分析思路等有关问题，并结合“企业竞争模拟”软件在比赛中的若干角色进行了论述。

本成果的作者们，大部分是由合作近十年的团队成员组成。书中第二章由许皓(安徽大学管理学院)撰写；第三、四、十四章由谢武(合肥工业大学管理学院)撰写；第五章由许跃辉(安徽经济管理干部学院)撰写；第八、十五章由孙超平(合肥工业大学管理学院)撰写；第九章由赵沁娜(合肥工业大学管理学院)撰写；第十六章由肖皖龙(安徽广电信息网络股份有限公司)撰写；第十七章由季星(合肥工业大学管理学院)撰写；其余各章由文理(合肥工业大学管理学院)撰写，并负责了全书的审稿和统稿工作。另外，还有合肥工业大学管理学院的研究生：费瓴、程先东、程友清、刘巍、李宝、徐发、马宁；以及笔者指导的卜群(现中国科学技术大学 MBA 学员)、瞿霞、陈神添、张赞、罗敏、秦伟、吴立根、杨译等学生在撰写过程中收集了大量材料，为全书的撰写

完成,付出了他(她)们辛苦的劳动。

本书还得到了北京大学光华管理学院“企业竞争模拟”的软件研发者——王其文教授(博士生导师)的审阅,在此表示衷心的感谢。同时,还向曾经支持过我们的人们表示真诚的感谢,他们是合肥工业大学杨善林、白勤虎、梁昌勇、赵惠芳、刘业政、吴慈生等教授和吴子稳、李巧林等副教授;南京大学商学院刘洪教授;安徽工商管理学院钱凌院长;安徽中医学院顾植山教授;中国科学技术大学陶先刚副教授;北京大学光华管理学院葛锐老师;国际企业管理挑战赛中国组委会姚翔、诸葛谦;合肥市科学技术局潘学文;安徽江淮汽车股份有限公司安进、王志远;肥西老母鸡集团束从轩、董光群;中国中医药报周颖;安徽省策划协会余林明等。尤其要感谢的是中国科学技术大学出版社,笔者从2001年第一本关于企业战略管理的图书出版问世,到今天此书的出版,出版社一直给予本人热忱、真情、认真和严谨的指导。

最后,由于撰写时间仓促和笔者本人的水平有限,书中难免会存在一些过错和缺陷,恳请有关专家、学者和广大读者不吝赐教。

文 理

2009年1月于合肥

目 录

前言	(i)
----	-----

第一篇 导 论

第一章 企业战略管理概论	(1)
第一节 企业战略管理的基本概念	(1)
一、战略的定义	(1)
二、企业战略与军事战略的异同	(3)
三、战略管理的特点及作用	(4)
第二节 企业战略的层次	(6)
一、战略形成层次的原因	(6)
二、战略管理层次的内容	(7)
第三节 战略管理过程	(8)
一、战略分析阶段	(9)
二、企业战略制定阶段	(10)
三、企业战略的实施阶段	(10)
四、企业战略的控制	(10)
第四节 战略管理学派的演变	(11)

第二篇 企业战略环境分析

第二章 企业环境研究的基本原理	(16)
第一节 企业环境概述	(16)
一、企业环境的概念	(16)
二、企业环境因素的相互关系	(17)
三、企业环境分析的目的	(18)
第二节 企业环境信息管理系统	(18)
一、企业环境信息来源的种类	(18)
二、企业环境信息管理系统	(18)
第三章 企业外部环境分析	(23)
第一节 宏观环境分析	(23)
一、企业外部环境的特点	(23)
二、企业总体环境	(24)
第二节 行业分析	(27)

一、行业竞争结构的分析	(27)
二、行业生命周期发展不同阶段的分析	(34)
三、影响行业发展的因素分析	(34)
第四章 企业内部环境分析	(39)
第一节 企业内部环境分析的意义及注意事项	(39)
一、企业内部环境分析的意义	(39)
二、企业内部环境分析的注意事项	(39)
第二节 核心竞争力分析	(39)
一、资源、能力及核心竞争力	(40)
二、建立核心竞争力	(42)
三、外包在企业竞争中的作用	(44)
四、核心竞争力的注意事项	(44)
第三节 财务分析	(45)
一、财务报表	(45)
二、财务比率	(46)
三、采用雷达图对企业经济效益综合分析	(51)
第三篇 企业战略的制定	
第五章 企业经营思想、宗旨陈述及战略目标的确定	(54)
第一节 企业经营思想	(54)
一、企业经营思想的概念	(54)
二、企业经营思想的基本内容	(55)
三、影响企业经营思想的主要因素	(57)
第二节 企业宗旨陈述	(59)
一、企业宗旨的含义和内容	(59)
二、企业宗旨的重要性	(60)
三、企业宗旨陈述及应注意的问题	(61)
第三节 企业战略目标的确定	(64)
一、企业战略目标体系	(64)
二、企业战略目标确定程序及方法	(65)
三、企业战略目标确定中应注意的问题	(65)
第六章 企业总体战略	(70)
第一节 企业发展战略	(70)
一、购并战略	(70)
二、再造战略	(73)
三、战略联盟战略	(75)

四、企业一体化战略	(78)
第二节 多种经营战略	(81)
一、多种经营战略的类型	(81)
二、采用多种经营战略的动因	(83)
三、采用多种经营战略应注意的问题及失败原因分析	(84)
第三节 企业稳定型战略	(86)
一、稳定型战略的类型	(86)
二、采用稳定型战略的动因及应注意的问题	(86)
第四节 企业撤退型战略	(87)
一、撤退战略的类型	(87)
二、采用撤退型战略的动因及过程	(87)
三、退出障碍	(88)
第五节 总体战略的选择	(89)
第七章 经营单位战略	(94)
第一节 基本竞争战略	(94)
一、成本领先战略	(94)
二、差异化战略	(97)
三、集中化战略	(99)
四、中医阴阳五行与企业竞争战略	(100)
第二节 不同行业中的竞争战略	(106)
一、分散行业中的经营战略	(106)
二、新兴行业中的企业竞争战略	(109)
三、成熟行业中的企业竞争战略	(114)
四、衰退行业中的企业竞争战略	(118)
第三节 其他的竞争战略	(121)
一、企业所处不同位次的战略	(121)
二、不战而胜战略	(123)
三、向行业领先者进攻战略	(125)
四、博弈论对企业战略的影响	(130)
第八章 企业战略方案的分析方法及选择	(136)
第一节 企业战略分析中常用的方法	(136)
一、SWOT 分析法	(136)
二、BCG 分析法	(142)
三、价值链分析法	(148)
四、平衡计分卡法	(152)
第二节 企业战略的选择	(154)

(85) 一、战略的建立	(154)
(18) 二、战略的选择模型及行为的影响因素	(157)
(18) 三、一个简单的方案评选过程	(160)

第四篇 战略的实施与控制

第九章 职能战略	(168)
第一节 市场营销战略	(169)
一、市场细分化	(169)
二、市场营销组合	(170)
第二节 财务战略	(171)
一、财务战略的特征	(171)
二、企业财务战略的类型及选择	(171)
三、企业具体财务战略的选择	(172)
第三节 生产战略	(173)
一、生产战略的分析	(173)
二、现代制造业生产战略的新思维	(174)
第四节 人力资源战略	(177)
一、人力资源的规划	(177)
二、招聘与选拔	(178)
三、培训与开发	(179)
四、绩效管理	(179)
五、薪酬管理	(180)
第五节 研究与开发战略	(181)
一、新产品开发的方式及策略	(181)
二、技术保护和技术转移	(183)
第十章 企业战略与组织结构	(188)
第一节 企业战略与组织结构的关系	(188)
一、战略与组织结构的基本关系	(188)
二、战略的前导性与组织结构的滞后性	(189)
第二节 组织结构类型及选择	(190)
一、以适应不同环境型战略组织的选择	(190)
二、以组织生命周期发展的不同阶段来选择	(192)
三、选择组织结构时还应注意的问题	(196)
第十一章 企业战略与企业文化	(199)
第一节 企业文化的概述	(199)
一、企业文化的定义	(199)

二、企业文化的性质与结构	(201)
三、企业的功能	(202)
第二节 企业战略与企业文化的关系	(203)
一、以企业使命为基础	(203)
二、加强协同作用	(204)
三、依据文化的要求进行管理	(204)
四、重新制定战略	(204)
第三节 企业的选择	(205)
一、企业的成长	(205)
二、企业的选择	(206)
第十二章 企业战略与管理者	(212)
第一节 企业战略管理者的构成和作用	(212)
一、董事会	(212)
二、高层管理者	(213)
三、中层管理者	(215)
四、专职计划人员	(215)
第二节 企业战略管理者的素质和组建	(215)
一、企业战略管理者的素质及能力	(215)
二、企业战略管理者的团队组建	(217)
三、中层管理者的来源	(223)
第三节 中国企业家三维成长空间	(225)
一、激励机制的内在因素	(225)
二、约束机制的内在因素	(226)
三、市场机制的内在因素	(227)
四、三种机制间的影响分析	(228)
五、增长市场机制是当前的主要手段	(230)
第四节 儒家思想对中国企业家精神模式形成的影响	(230)
一、学习的精神——具有终身的知识补充能力	(231)
二、修身的精神——具有正确的道德观和义利观	(231)
三、齐家的精神——具有对家庭和企业的管理能力	(231)
四、治国的精神——具有超越自我的价值观	(232)
第十三章 战略控制	(237)
第一节 战略控制的目的及原则	(237)
一、战略控制的目的	(237)
二、战略控制的原则	(238)
第二节 战略控制的过程、方式及系统	(239)

一、战略控制的过程	(239)
二、战略控制的方式	(239)
三、战略控制的系统	(241)
四、战略与风险管理	(241)

第五篇 战略管理专题

第十四章 知识经济时代战略实施的基本原则	(246)
第一节 “速度”与“所用”原则	(246)
一、不求规模,但求速度	(246)
二、不求所有,但求所用	(247)
第二节 “赛马”与“同路”原则	(249)
一、不求相马,但求赛马	(249)
二、不求同心,但求同路	(251)
第三节 “弹性”与“唯一”原则	(253)
一、不求刚性,但求弹性	(253)
二、不求第一,但求唯一	(254)
第四节 “有功”与“关系”原则	(255)
一、不求无过,但求有功	(255)
二、不求交易,但求关系	(258)
第十五章 跨国经营战略	(260)
第一节 跨国经营的概念	(260)
一、跨国公司的定义及构成要素	(260)
二、跨国公司的特征	(260)
第二节 跨国公司的对外直接投资理论	(261)
一、跨国直接投资的动机	(261)
二、跨国公司的对外直接投资理论	(262)
第三节 跨国公司对外投资的方式及特点	(265)
一、出口贸易	(265)
二、许可证贸易	(266)
三、特许经营	(266)
四、对外直接投资	(267)
第四节 跨国公司的全球战略	(268)
一、跨国公司全球战略的概念	(268)
二、跨国公司全球战略的指导作用	(268)
三、跨国公司全球性竞争战略的基本模式	(268)
四、跨国公司全球性战略的选择	(269)

五、跨国经营战略选择	(270)
第十六章 案例分析方法入门	(274)
第一节 案例分析概述	(274)
一、案例分析的基本概念	(274)
二、案例分析的基本原则	(274)
三、案例分析框架	(276)
四、综合分析步骤	(277)
五、案例分析的资料收集	(277)
第二节 案例分析方法	(278)
一、四维分析法	(278)
二、企业案例分析的方法	(279)
三、不同层面下的分析方法	(281)
第三节 案例分析的注意要点和常见错误	(282)
一、注意要点	(282)
二、案例分析中常见的错误	(283)
第十七章 战略管理模拟竞赛的简介	(286)
第一节 模拟竞赛的概述	(286)
一、模拟的概念	(286)
二、教学模拟竞赛	(287)
第二节 模拟竞赛的规则	(288)
一、市场营销	(289)
二、生产管理	(290)
三、人力资源管理	(292)
四、财务管理	(292)
五、评判标准	(293)
第三节 计算机模拟教学方式的新探索	(294)
第十八章 “企业竞争模拟”软件的教学探讨	(296)
第一节 在“企业竞争模拟”软件情景下学习的要点	(296)
一、应该熟悉的理论知识	(296)
二、应该了解的学习方法	(296)
三、应该掌握的各种能力	(296)
四、企业竞争模拟的决策过程	(296)
第二节 “企业竞争模拟”中的生产经理角色	(297)
一、生产运作与战略的关系	(297)
二、生产运作中的分析	(299)
三、建立有关生产模型	(300)

第三节 “企业竞争模拟”中的销售经理角色	(305)
一、熟悉企业内外环境	(305)
二、销售预测	(306)
三、营销中的策略	(306)
四、建立有关销售模型	(310)
第四节 正确对待模型的输出	(311)
附件	(313)
主要参考文献	(316)

第一篇 导论

数千年来,我们惊叹诸葛孔明的智慧,却无从学习;在当今的商战中,我们也常常听到许多优秀企业家光辉灿烂的事迹,他们都如同一幅幅绝妙的艺术珍品,只能欣赏而不能模仿。因此,许多人把战略的学习视为一种智慧的学习。

本篇为了使读者清楚地树立企业战略观点,首先阐述了企业战略的基本概念及层次问题。其次,论述了企业战略管理的过程,同时,提出了本书的框架结构。最后,给出了各种战略管理学派的演变表,从而使读者了解到战略管理是一门体系完整的学科。

第一章 企业战略管理概论

“企业战略管理”是企业高层管理人员为了企业长期的生存、继续和发展,在充分分析企业外部环境和内部条件的基础上,确定和选择达到目标的有效战略,并将战略付诸实施和对战略实施的过程进行控制和评价的一个动态管理过程。在当今企业环境越来越复杂多变,竞争越来越激烈的时代,战略管理作为高层管理人员的活动内容,越来越显示出它在企业管理中的重要性。本章作为管理的概论,主要介绍战略管理的一些概念和完整的、规范性的战略管理过程及战略管理的演变历史。目的是使读者对战略管理有一个全貌的、概况性的了解,以便为以后章节的学习奠定基础。

第一节 企业战略管理的基本概念

一、战略的定义

在我国,“战略”一词自古有之,先是“战”与“略”的分别使用。“战”指战斗和战争。“略”指韬略、策略、计划。《左传》和《史记》中已使用“战略”一词,西晋史学家司马彪曾有以“战略”为名的著述。在西方,战略一词来源于希腊文“Strategos”,其含义是指“将军指挥军队的艺术”。可以说,战略一词原是军事方面的概念。在中国,它起源于兵法,指将帅的智谋。像我国古代著名的军事学家孙武在公元前 363 年撰写的《孙子兵法》。西方的战略概念起源于古代的战术,原指将帅本身,后来指军事指挥中的活动。

战略一词引入到企业管理中来也只有几十年的时间。在企业管理这个范畴中,究竟什么是

战略,目前尚无一个统一和公认的定义。不同的学者与管理人员给战略都曾赋予过不同的含义,如美国哈佛大学商学院安德鲁斯认为战略应该包括企业的目标,即广义的战略;而美国著名管理学家安索夫则认为战略不应该包括这一部分内容,即主张狭义的战略。

在众多的关于战略的定义中,加拿大麦吉尔大学的管理学教授明茨伯格(H. Mintzberg)归纳总结出人们对战略的五个定义,这五个定义都是对战略从不同角度而进行的充分阐述。他认为,人们在不同的场合以不同的方式赋予战略不同的内涵,说明人们可以根据需要来接受各种不同的战略概念。只不过在正式使用战略概念时,人们只引用其中一个罢了。明茨伯格借鉴市场学中四要素(4Ps)的提法,即产品(Product),价格(Price),分销(Place)和促销(Promotion),提出战略从五个不同方面的定义,即战略是:计划(Plan),计谋(Ploy),模式(Pattern),定位(Position)和观念(Perspective)。

(一) 战略是一种计划

大多数人将战略看做一种计划,即它是一种有意识的有预计的行动程序,一种处理某种局势的方针。根据这个定义,战略应具有两个特征:一是战略具有超前性,须在企业经营活动之前制定,以备人们使用;二是战略具有主观性,是有意识、有目的的开发和制定的。总之,从本质上讲战略是行动之前的一种概念。如在管理学中,德鲁克(P. Drucker)所说,“战略是一种统一的、综合的、一体化的计划,用来实现企业的基本目标。”

(二) 战略是一种计谋

这是指在特定的环境下,企业将战略作为威胁和战胜竞争对手的一种具体手段。这种威胁通常是由企业发出的一些“市场信号”所组成的。一些市场信号可能见诸行动,而更多的只是对竞争对手的一种恫吓手段。譬如,一个实力强大的企业在得知竞争对手想要扩大生产能力占领更多市场时,便提出自己的战略是增加研究与开发费用以推出更新、更尖端的产品占领市场。竞争对手在得知这种“信号”后,深知该企业资金雄厚。为避免竞争升级,便放弃扩大生产能力的设想。一旦竞争对手采取了放弃的态度,该企业并没有将开发新产品的战略付诸实施。因此,这种战略称为一种计谋,使之对竞争对手构成威胁,阻止竞争对手可能的进攻。

(三) 战略是一种模式

钱德勒(A. D. Chandler)在其《战略与结构》一书中认为,战略是企业为了实现战略目标进行竞争而进行的重要决策,采取的途径和行动以及为实现目标对企业主要资源进行分配的一种模式。这种定义将战略体现为一系列的行为。这就是说,无论企业是否事先对战略有所考虑,只要有具体的经营行为,就有战略。

战略作为一种计划与战略作为一种模式的两种定义是相互独立的。在实践中,计划往往可能在最后没有得到实施,这样计划的战略或设计的战略就变成了没有实现的战略。战略模式的概念将战略视为行动的结果,这种行动可能事先并没有设计的战略,但最后却形成了,因此成了已实现的战略。在已设计的战略与已实现的战略之间是准备实施的战略。这是指那些已经设计出来,即将实现的战略。而自发的战略则是指那些预先没有计划,自发产生的战略。这些战略之间的关系如图 1-1 所示。

(四) 战略是一种定位

战略是一个企业在自身环境中所处的位置或在市场中的位置。这里战略实际上成为企业与环境之间的一种中间力量,使得企业的内部条件与外部的环境更加融洽和相互匹配。值得指

出的是,战略为定位的概念引进了“多方竞争”以及超越竞争的含义。换句话说,企业在活动中

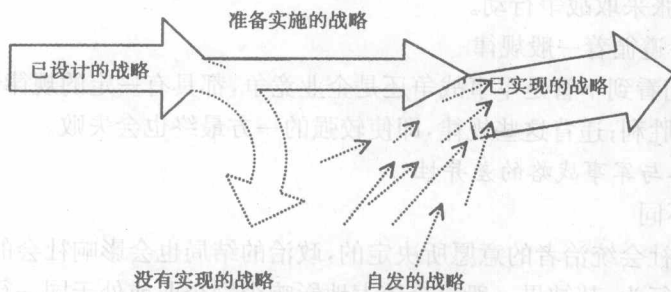


图 1-1 明茨博格的战略形式

既可以考虑与单个竞争对手在面对面的竞争中处于何种位置,也可以考虑在若干个竞争对手面前自己在市场中所处的地位。甚至企业还可以在市场中确定一个特殊的地位,使得对手们无法与之竞争。因此,“定位”有助于企业清醒地认识所处的环境,竞争对手的状况,不至于过高地估计自身的力量而盲目地“四面出击”,也不至于过低地估计自身的力量而轻易放弃扩大市场份额和开发新市场的机会。

(五) 战略是一种观念

这种定义强调战略是一种概念的内涵,即所有的战略都是一种抽象的概念,它存在于需要战略的人们头脑之中。没有人见过或触摸过它,但都可通过一定的方式被企业成员拥有和共享,从而变成一种集体意识,并可成为企业员工保持一致性的思想基础。例如,有的企业是在不断地研制新产品、创造新技术、开发新市场;而有的企业则一成不变,固守于早已建立的市场上。这说明企业的经营者对客观世界的不同认识会产生不同的经营效果。战略是一种观念的重要实质在于,它同价值观、文化、理想等精神内容一样为企业成员所共享。

二、企业战略与军事战略的异同

自人类产生以来都存在着由于各种原因挑起的战争。从性质上讲,战争总是政治的延续。战争往往是因为政治活动的失败而引起,同时又为政治目的的实现而告终。因此,战争的起始时间、范围和程度都是由社会统治者的意愿决定。然而人类只是在有组织的经济活动发展到一定阶段后才出现了企业的形式,在经济发达到一定水平后才有了企业间的竞争,在竞争激烈到一定程度后才形成对企业长期发展和资源最优配置的迫切要求,也产生了企业战略理论和实践。虽然企业战略起源于军事战略思想,就必然与军事战略有共同之处。但是,由于军事活动与企业活动,特别是现代企业活动在目的、实践和对象上的不同,使得企业战略与军事战略之间存在明显的差别。

(一) 企业战略与军事战略的共同性

1. 二者都因活动范围和资源限制而引起

军事战略与企业战略的目的都是为了在地域和资源有限的条件下,以力量对比的方式获得敌方(竞争对手)的势力范围,从而占有敌方拥有的地域和资源。

2. 二者的发起人均认为存在力量上的强弱

人类之间的战斗亦是为了生存。由于生存条件的恶化致使人类之间相互争斗,一般也总是以较强的一方击败较弱的一方为结果。故往往是“落后就要挨打。”如果各势力方面或各企业之

间不存在力量上的差别,战争的结果会是两败俱伤。这是任何能预见到这一结果的军事或企业的领导人都不会主张采取战争行动。

3. 二者的争斗遵循着一般规律

纵观历史,我们看到不管是军事战争还是企业竞争,都具有一定的规律性,了解并遵循这些规律就有可能取得胜利;违背这些规律,即使较强的一方最终也会失败。

(二) 企业战略与军事战略的差异性

1. 影响对象不同

军事战争是由社会统治者的意愿所决定的,政治的结局也会影响社会的每个成员。而企业竞争基本上是企业行为,其结果一般只会较大地影响个别企业或处于同一行业的企业及他们的员工。

2. 目的不同

军事战争的目的是取得对方的地盘,比谁强大;而企业竞争的根本目的是取得市场,比谁的成本低。

3. 时间上的不同

某场军事战争会有明显的起始和结束的时间,并且在两场战争之间一般会有一段较长的和平时期。而企业之间的竞争只有表现的明显或不明显之分,永不会有结束的时间。这是因为,现代企业的领导人面对的不仅仅是一个敌人,也不仅仅是一次战争,而是面临的竞争环境日益严峻。

4. 影响成败因素不同

影响军事战争成败的因素远不如影响企业竞争成败的因素多。军事战争的领导人有时可支配与战争有关的所有环境和资源,而任何企业都不能支配其所处的环境和竞争所需的足够资源,因此环境分析在企业战略中的地位日益提高,合理的资源配置成为企业战略的永恒主题。

三、战略管理的特点及作用

(一) 战略管理的特点

当今的企业已从传统的“职能管理”走向现代的企业“战略管理”,这是现代企业管理的一次飞跃。战略管理是对企业最重要以及最高层次的管理。因而,战略管理具有如下特点:

1. 具有全局性

企业的战略管理是以企业的全局为对象,根据企业总体发展的需要而制定的。它所管理的是企业的总体活动,所追求的是企业的总体效果。虽然这种管理也包括企业的局部活动,但是这些局部活动是作为总体活动的有机组成部分在战略管理中出现的。这样也就使战略管理具有综合性和系统性的特点。研究发现,一个高明的统帅和企业家总能在复杂条件下把握全局,进而做出正确的战略部署。

2. 主体是企业的高层管理人员

由于战略决策涉及整个企业活动的各个方面,因此企业的最高层管理人员参与企业战略决策是非常重要的。这不仅是由于他们能够统观企业全局,了解企业的全面情况,而且更重要的是他们具有对战略实施所需资源进行分配和调配的权力。

3. 企业大量资源的配置问题

企业的资源,包括人力资源、实体财产和资金,或者在企业内部进行调整,或者从企业外部