

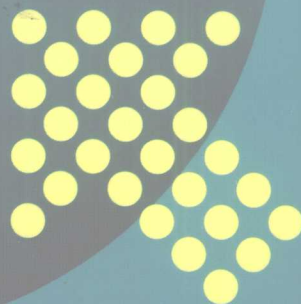
21世纪高等学校规划教材



QIYE ZHANLUE GUANLI

企业战略管理

施金龙 编著



中国电力出版社
<http://jc.cepp.com.cn>

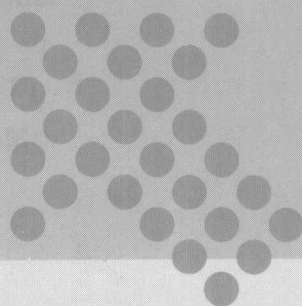
21世纪高等学校规划教材



QIYE ZHANLUE GUANLI

企业战略管理

编著 施金龙
主审 石兴国



中国电力出版社
<http://jc.cepp.com.cn>

内 容 提 要

本书为 21 世纪高等学校规划教材。

本书全面而简洁地阐述了企业战略管理的基本理论和方法,由企业战略管理一般概念、企业总体战略、企业职能战略三部分组成;共分八章,主要内容包括:总论、战略规划、战略实施、战略控制、企业总体战略、企业基础战略、企业扩张战略、企业软性战略。

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,将理论教学与管理案例分析相结合;基础概念表述简洁精练,理论阐述通俗易懂。本书每章都设有“学习重点和要点”、“知识链接”、“案例分析”、“小结”和“习题”,书后附有“教学建议”,使理论与实践充分融合,便于学生理解和掌握,适合应用型人才培养的教学方式。

本书主要作为普通高等学校管理类、经济类相关专业本科“企业战略”、“战略管理”课程的教材,也可作为高职高专,以及成人教育和继续教育相关专业的教材,还可作为各类管理干部的培训教材和参考读物。

图书在版编目(CIP)数据

企业战略管理 / 施金龙编著. —北京: 中国电力出版社, 2009

21 世纪高等学校规划教材

ISBN 978-7-5083-9113-7

I. 企… II. 施… 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 116956 号

中国电力出版社出版、发行

(北京三里河路 6 号 100044 <http://jc.cepp.com.cn>)

北京同江印刷厂印刷

各地新华书店经售

*

2009 年 8 月第一版 2009 年 8 月北京第一次印刷

787 毫米×1092 毫米 16 开本 11.75 印张 280 千字

印数 0001—3000 册 定价 19.00 元

敬告读者

本书封面贴有防伪标签,加热后中心图案消失

本书如有印装质量问题,我社发行部负责退换

版权专有 翻印必究

21 世纪高等学校规划教材 (经济管理类)

编 审 委 员 会

主 任：石兴国

委 员：朱智洺（河海大学）

温素彬（南京理工大学）

李时椿（南京财经大学）

盛宇华（南京师范大学）

施金龙（江苏科技大学）

刘建民（西南政法大学）

陶 萍（哈尔滨工业大学）

毛良虎（江苏工业学院）

宗蕴璋（常州工学院）

李宗民（中原工学院）

出版说明

21 世纪是一个世界经济与社会进行重大变革和创新的世纪，也是一个充满历史机遇和严峻挑战的世纪。世界进入和平与发展的时代，人类社会进入与自然界和谐相处的时代。在世界经济和社会发展取得巨大进步的同时，资源、环境、体制和管理等各种深层次问题也突显出来，最近发生的全球性金融危机和经济衰退就是明证。从 20 世纪 70 年代末开始的改革开放，深刻地改变了中国的面貌。社会主义市场经济体系的建立，使中国成为保持着有效宏观调控的市场化国家；加入世界贸易组织之后，中国经济更加主动地融入经济全球化进程中。三十年来，中国经济高速持续稳定增长，社会财富充分涌流，人民生活水平显著提高。我国在全面建设小康社会的同时，提出以科学发展观构建和谐世界，并推动构建和谐世界的战略构想。科技和管理是推动经济和社会发展的两个轮子，管理在今天承担着更加重要的职责。

21 世纪是一个世界管理科学深化发展的世纪，也是中国特色的管理科学体系形成的世纪。从 20 世纪 80 年代起，管理科学发展进入第五个阶段，这个阶段被称为“后现代管理”或“第五代管理”即最新管理阶段。最新管理理论的丛林由数十种管理理论组成，其主要特点是：系统性、权变性、艺术性、实用性、战略性和文化性，并呈现出多样化、学科化、柔性化、集成化、人本化和东方化的发展趋势。改革开放以来，我国引进了西方管理理论，与我国管理实践相结合，取得了显著的成效。但事实也告诉人们，中国文化在人性假设、与自然的关系、与他人的关系、行为模式、时间定向、空间概念等维度上具有与西方文化不同的特色，中国有以人为中心的管理传统；在处理人与自然及社会的关系上强调“中庸”、“和为贵”，认为“管理的本质是和谐”；管理手段更多地诉诸于道德，管理方式倾向于注重人的感情需要的柔性管理等，表现出中国管理人文伦理的合理内核，这是中国管理的优势和长处。应当说，中国管理与西方管理从不同的角度揭示了管理规律，各有千秋，都是人类文明的结晶，应该将西方管理理性的科学内核和中国管理人文伦理的合理内核相结合，作为基本思维形式，建立具有中国特色的管理科学体系，这是 21 世纪中国管理理论 and 实践工作者的历史使命。

中共中央、国务院《关于深化教育改革全面推进素质教育的决定》指出：“当今世界，科学技术突飞猛进，知识经济已见端倪，国力竞争日趋激烈。教育在综合国力的形成中处于基础地位，国力的强弱越来越取决于劳动者的素质，取决于各类人才的质量和数量，这对于培养和造就我国 21 世纪的一代新人提出了更加迫切的要求。”目前，我国高等教育正由“精英教育”模式向“大众教育”模式转变。应用型高等学校为更好地满足经济社会发展的需要，正在努力解决传统人才培养模式单一化与社会人才需求多样化的矛盾，将主要目标转向培养生产、建设、管理、服务第一线的高素质应用型人才。在教学模式中倡导素质教育、创新教育、自主教育、全人教育相结合的现代教育理念，以培养学生的基本素质和科技与管理等应用能力为主导，强调学用结合、学做结合、学创结合、产学研合作，造就多元化、复合型人才。研究型高校也在增开各种应用型课程。而培养更多高素质的经济管理类人才，已成为我国各类高等学校共同的重要任务。

教材是教学的主要依据,也是教学改革的重要环节。种种设想和试验,大都要通过教材建设来体现。许多高等学校提出了创特色、树品牌的目标。品牌学校要有品牌专业、精品课程。在大多数高等学校中,经济管理类本科专业通常是重点专业。课程建设是专业建设的重点,而能否采用既便于教学,又有创新和特色的精品教材,则是课程建设的关键。正是为了适应教学改革的需要,中国电力出版社从2003年起组织全国几十所高等学校,组织编著并出版了一批“21世纪高等学校规划教材”,其中,许多教材被评为“普通高等教育‘十一五’国家级规划教材”。在此基础上,追随学科发展和知识更新的步伐,从2009年起将组织编著和出版新一轮“21世纪高等学校规划教材”,经济管理类教材便是其中之一。

新一轮“21世纪高等学校规划教材(经济管理类)”编著出版的宗旨是:体现现代教育理念,依据对教学内容和教学方法的精心策划,建设一批符合新型人才培养目标和培养模式的,以应用型教育为特色,中西结合,有创新性,能反映管理科学最新发展成果和教学改革实践经验的新一轮的经济管理类精品教材。规划教材的具体特点如下:

(1) 明确目标。围绕人才培养目标,体现现代教育观念——素质教育、创新教育、自主教育、全人教育,注重人才培养计划的整体性,在明确本专业培养目标、本课程与其他主干专业课程的衔接、交叉、分工关系的基础上,确定本课程的性质、任务和教学目标,确定课程的内容和整体结构。

(2) 立足基础。以本课程本科教学大纲为指导,有明确的基础理论、知识和技能的目标系统。对主要概念、结论和方法的表述清晰、准确、通俗、规范,并阐明它们之间的内在联系,力求使学生既知其然,也知其所以然。

(3) 突出应用。本着强化素质和培养能力的精神,与应用型教学方式相匹配,注重养成学生的科学思维和创新精神,并把重点放在概念、结论和方法的实际应用和技能训练上。紧密结合当前经济管理实践中遇到的热点问题,重在提高分析问题和解决问题的能力,并掌握自主学习和知识更新的能力。

(4) 注重实践。根据加强实践性教学环节的要求,对理论讲解部分和实践教学部分的内容比例、学时分配和教学资源等全面考虑、合理安排。教材结合实例介绍理论,着重讲解当前人才培养所需的内容和关键点,尽量采用模块化组织,以案例或问题引出和阐述概念与知识,文、图、表有机结合,便于学生理解与记忆。计算部分,尽量应用计算机技术。教材编著注意准确性和统一性。做到取材翔实,概念定义确切,推理逻辑严密,数据可靠准确;全书名词、术语前后统一,数字、符号、图、表、公式书写统一,文字与图、表、公式配合统一,从而提高理论讲解的有效性。同时教材还包含大量例题、实战训练和操作、案例分析等实践教学内容,兼顾作业、复习、考核和自学等教学环节的需要。

(5) 结构优化。强化基础核心,突出重点难点,并保持一定的弹性。考虑到各课程在高等学校中学时安排不同以及拓宽知识面的需要,既着重介绍必须掌握的基本内容,又以知识链接、知识博览、人物介绍等形式介绍与本学科前沿发展相关的拓展性内容。

(6) 内容创新。在研究和借鉴国内外最新同类优秀教材的基础上,博采众长,吸纳本学科发展前沿新成果,结合作者教学科研和实践经验,在融会贯通的基础上,对教材知识体系进行创新,形成特色。力图在经济管理中实践以人为本、全面协调、可持续发展的科学发展观,在经济活动中体现以和谐为目标,在形成具有中国特色的管理模式上进行探索。

(7) 集体创作。教材作者大都是多年在教学科研第一线工作的主讲教师,有的教师还具

有教学和其他专业职称“双师”资格。采用集体创作方式，实行了老、中、青结合，来自不同的高等学校的作者各展所长，融合多方面的教学改革成果，扩大教材的实践考验面。

（8）适用面广。如上所述，教材着力体现科学性、实用性和可操作性的统一，基础性和拓展性的统一。教材还附有电子教案等支持性资源，为选择、购买和使用者优先提供便捷周到的服务。教材主要适用于经济管理类相应专业本科教学，同时也可供相应专业研究生教学或高职高专教学参考，并可作为成人教育、继续教育、干部培训教材和管理干部业务用书。

编著新一轮“21世纪高等学校规划教材”是一项任重而道远的教材建设工程。我们欢迎工作在教学科研工作第一线的教师们参与这项工程，完善高质量的经济管理类教材体系，并希望全国高等学校的师生们在教学实践中积极提出意见和建议，以便对已出版的教材不断进行修订，为社会贡献更多、更新、更好的精品教材。

21 世纪高等学校规划教材（经济管理类）编审委员会

2009 年 7 月

前 言

企业要想求得长期生存并不断发展,必须牢固确立并始终保持战略观念、系统思想和竞争意识,科学制定并有效实施自身的战略。

本书全面而简洁地讲解了企业战略管理的基本理论和方法。第一章阐述了战略管理导论;第二章阐述了企业战略的规划;第三章阐述了企业战略的实施;第四章阐述了企业战略的控制;第五章阐述了企业总体战略;第六章阐述了企业基础战略;第七章阐述了企业扩张战略;第八章阐述了企业软性战略。

本书是中国电力出版社《21 世纪高等学校规划教材》之一。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,将理论教学与管理案例分析相结合;基础概念表述简洁精炼,理论阐述通俗易懂。本书每章都设有“学习重点和要点”、“知识链接”、“案例分析”、“小结”、“习题”,书后附有“教学建议”,使理论与实践充分融合,便于学生理解和掌握,适合应用型人才培养的教学方式。

本书主要作为普通高等学校管理类、经济类相关专业本科“企业战略”、“战略管理”课程的教材,也可作为高职高专教材,还可作为成人教育和继续教育相关专业的教材,和各类管理干部的培训教材和参考读物。

本书由江苏科技大学施金龙副教授编著,江苏大学周辉(副教授)、江苏科技大学刘文(副教授)、王育霞(讲师)、施然(助教)参与了部分章节编著工作。在本书编著过程中,我们参阅了国内外大量的专著、教材、文献资料及网络资源。我们向这些作者致以深深的敬意和谢意。本教材由石兴国高级经济师担任主审。中国电力出版社的许多工作人员,始终以饱满的工作热情和认真负责的工作态度给予指导和帮助,给我们留下了深刻的印象,也向他们表示衷心的感谢!

战略管理学是一门发展中的学科。限于我们的学识和视野,书中难免疏漏或不当之处,敬请读者指正。欢迎读者发送批评和指教至我们的电子邮箱:jkdsjl@yahoo.com.cn。

编 者

2009 年 5 月

目 录

出版说明	
前 言	
第一章 总论	1
第一节 战略	1
第二节 战略管理	5
第三节 战略管理者	9
小结	17
习题	18
第二章 战略规划	19
第一节 战略环境分析	19
第二节 战略方案设计	25
第三节 战略方案识别	31
第四节 战略方案选择	36
小结	45
习题	46
第三章 战略实施	47
第一节 设计组织结构	47
第二节 编制战略计划	52
第三节 分配企业资源	57
第四节 选择实施模式	61
小结	66
习题	67
第四章 战略控制	68
第一节 战略控制的要素	68
第二节 战略控制的方式及其选择	70
第三节 战略控制的手段	73
第四节 战略控制的原则	82
小结	86
习题	86
第五章 企业总体战略	87
第一节 一般企业总体战略	87
第二节 大型企业总体战略	93
第三节 中小型企业总体战略	100
小结	105

习题	106
第六章 企业基础战略	107
第一节 产品战略	107
第二节 市场战略	116
第三节 技术战略	122
小结	128
习题	129
第七章 企业扩张战略	130
第一节 规模化战略	130
第二节 国际化战略	138
小结	149
习题	150
第八章 企业软性战略	151
第一节 企业文化战略	151
第二节 企业形象战略	160
小结	171
习题	171
参考文献	173
教学建议	174

第一章 总 论

学习重点和要点

- (1) 了解企业战略的含义、特征和体系构成。
- (2) 理解战略的性质,掌握战略管理的过程和战略管理的原则,知道战略管理的不同学派。
- (3) 了解对战略管理者的观念和能力要求,组建战略管理者团队的原则。

第一节 战 略

一、战略的含义

战略一词,原为军事用语,意指作战的谋略。《辞海》对战略一词的解释是:“对战争全局的筹划和指挥。它依据敌对双方的军事、政治、经济、地位、地理等因素,照顾战争全局的各方面,规定军事力量的准备和运用。”毛泽东曾指出:“战略问题是研究战争全局规律性的东西。”德国军事家冯·克劳塞维茨也说:“战略是为了达到战争目的而对战斗的运用。战略必须为整个军事行动规定一个适应战争目的的目标”。

美国经济学家巴纳德(C.I.Bernad)在其代表作《经理的职能》(1938年)中,为说明企业组织决策机制,从有关企业的各种要素中产生了“战略”因素的构想,首次将“战略”一词引入经济领域企业管理。这之后,1962年,美国企业经营史学家钱德勒(A.D.Chandler Jr)的《战略与结构:工业企业史的考证》一书问世,揭开了企业战略问题研究的序幕。1965年,美国学者安索夫(H.I.Ansoff)推出《企业战略论》一书,初步构建了企业战略问题研究的理论框架。

就企业经营而言,战略是企业为求得长期生存和不断发展而进行的长远性、总体性筹划,它包括企业所确定的一定历史时期的经营总目标和实现这一目标的基本途径和手段。在企业经营或企业管理的不同场合,人们可能赋予战略以不同的含义。为全面、有效地制定和实施企业战略,必须完整理解、准确把握战略的丰富内涵和本质特征。加拿大管理学者明茨伯格(H.Mintzberg)提出的战略5P定义,给我们提供了这一方面的不少启发。

1. 战略是一种计划(Plan)

战略最基本的含义就是规划、计划。它是一个“行动之前的概念”,是一种事先的有意识、有目的的设计。正如美国管理学者德鲁克(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。”

2. 战略是一种计策(Ploy)

在特定的场合,战略可以作为威胁和战胜竞争对手的一种具体的计策。例如,某企业自得悉竞争对手欲扩大其生产能力时,便提出自己的战略是扩建或新建以增加生产能力。由于该企业资金雄厚、产品质量优异,竞争对手无力与之竞争下去,可能就会放弃扩大生产的计

划。一旦竞争对手采取了放弃的态度,该企业就可以不将增加生产能力的战略付诸实施。这种计策即为一种战略,使之对竞争对手构成威胁。

3. 战略是一种模式 (Pattern)

战略不仅体现为一系列的计划,也体现为一系列的行动。当年,美国福特汽车公司的总裁亨利·福特要求T型福特汽车只漆成黑色的行为,就可以理解为是一种战略。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动,就有战略。

4. 战略是一种定位 (Position)

战略应是一种定位,即一个企业在自身环境中所处位置,亦即企业确定自己在市场中的位置。日本手表公司通过对美国手表市场的分析,发现美国的国产手表和进口的瑞士手表只能满足30%愿买高档手表的消费者的需要,还有70%的消费者愿买中、低档手表的市场未得到满足。于是,该公司将自己的生产、经营就定位于“款色新颖、价格便宜、负责维修”的中、低档产品市场服务,终于使“精工”手表打入美国市场。我国小天鹅洗衣机生产厂家,把自己的产品定位为“大中城市、全自动”,也取得了很大成功。所谓企业选择或确定战略,实际上就是企业根据外部环境和内部能力,在品种求新、质量求优、价格求廉或数量求多等方面做出定位抉择。

5. 战略是一种观念 (Perspective)

战略也是一种观念,它体现企业中人们对客观世界共有的认识方式。可以说战略是一种抽象概念或精神产物。在云南玉溪卷烟厂正对厂门的大楼上,高耸一条大幅标语:“天下有云烟,天外还有天”。它显示了烟厂浩大的战略气势,表明全厂员工追求进取、志压群雄、赶超中外的精神面貌和企业理念。

二、战略的特征

战略具有以下五个主要特征。

1. 全局性

战略问题的核心是研究组织发展全局的指导规律。企业战略是以企业全局的发展规律为研究对象,是指导整个企业一切活动的总谋划。虽然企业战略必然包括企业的局部活动,但这些局部活动是作为总体行动的有机组成部分在战略中出现的。因此,战略同时具有综合性和系统性。

2. 长远性

战略的考虑着眼未来,着眼长远。企业战略既是企业谋求长远发展意愿的反映,也是企业规划未来较长时期(五年以上)生存与发展的设想。制定战略,既要总结历史经验,又要明确当前责任,更要着重未来目标。

3. 纲领性

战略是总体设想和通盘筹划,是原则性、概括性的规定,具有行动纲领和导向的意义。它必须经过展开、细化、分解、落实等环节,才能转变为具体的行动计划和活动。

4. 抗争性

战略是赢得企业在环境中的优势的计策,它具有击败对手、保护自身的抗争性或竞争性。实际上,企业战略正是企业在激烈市场竞争中如何与对手抗衡的行动方案。

5. 稳定性

企业战略一经制定,必须在一定时期内保持稳定,以发挥战略的指导作用。如果战略朝

令夕改,就会使企业员工无所适从。当然企业所处环境及自身经营又是动态的,指导企业经营的战略也应该是动态的,因而战略的稳定性又必须是相对的、有弹性的。

三、战略的体系

从大范围来说,每个国家的社会经济战略均可分为三个大层次,即宏观战略、中观战略和微观战略。每一层次的战略还可分为总战略(总体战略)和分战略(职能战略)。总战略是某一层战略体系的主体,它奠定了该层次战略体系的基础,起着统帅全局的作用。分战略则是总战略按专门职能的具体化和落实,它更细致、更明确地表达了战略目标及实现目标的措施。可以理解,上一级战略与下一级战略的关系类似总战略与分战略的关系,如图 1-1 所示。

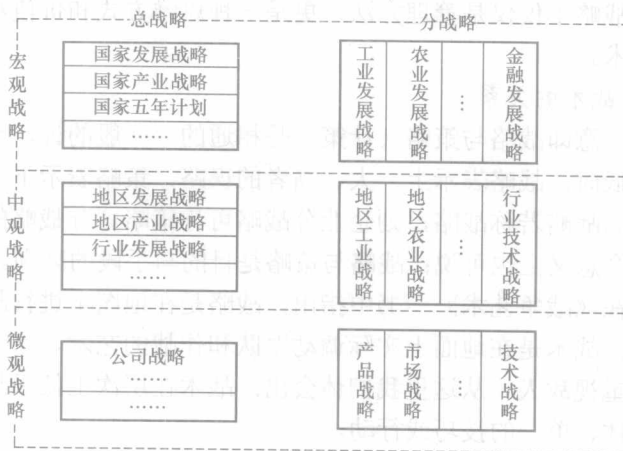


图 1-1 国家的社会经济战略体系

企业战略是社会经济战略系统中的一个子系统,属于微观战略。它一方面必须与宏观战略、中观战略相协调;另一方面又具有相对独立性,自成体系。从纵向看,它有公司(厂)、分公司(分厂)、车间等各级的总战略;从横向看,各级都有与其职能相适应的分战略。

企业总战略,依照不同的视角,可作不同的分类,形成不同的战略体系。例如,按偏离战略起点的程度,企业总战略可以划分为三种。

(1) 增长型战略。又称发展型战略。这是企业在现有基础上向更高一级的水平发展的战略。

(2) 稳定型战略。又称标准型战略。这是企业保持现有水平或仅有较少增长、防御竞争对手又不主动出击的战略。

(3) 紧缩型战略。又称收缩型战略。这是企业从现有基础往后倒退的战略。

不仅企业总战略可作多种划分,而且企业分战略也可作多种划分。有学者将企业分战略也划分为三种。

(1) 基础分战略。包括产品组合战略、市场竞争战略、技术创新战略。

(2) 扩张分战略。包括企业成长(规模化)战略、跨国经营(国际化)战略。

(3) 软性分战略。包括企业文化战略、企业形象战略。

四、战略的性质

战略是科学还是艺术,战略与策略、战术,战略与规划、计划有何区别?只有准确回答

出这些问题，才能正确理解战略的性质。

1. 战略是科学，又是艺术

理论是克劳塞维茨认为，科学依赖于知识、客观规律来解决问题，艺术依赖于智慧、主观创造来解决问题。他将战略喻为光谱，一端接近战术，一端接近政策；越接近战术越需要知识（科学），越接近政策越需要智慧（艺术）。

我们认为，战略既是人们对客观事物的认知过程，也是人们变革现实的行为过程。认识正确，战略目标符合企业实际和利益，依靠科学的指导，体现科学的力量；变革有效，战略施行达到企业意愿和目标，依靠艺术的运用，体现艺术的魅力。所以，战略既是科学又是艺术。

还有学者指出，战略不仅仅是管理方法，更是一种思维方式和价值观念。思维、判断，既需要科学也需要艺术。

2. 战略与策略、战术的关系

战略是一种计策，意即战略与策略（计策）是相通的。一般的说，当事物、组织或系统分为上下、大小或高低时，战略表示上、大、高者的谋略，策略表示下、小、低者的计策。因此比较而言，企业总战略若称战略，则企业分战略可称策略。分战略的实现是总战略实现的途径和手段，从这个意义上也可说：战略与策略是目的与手段的区别。

瑞士学者约米尼在《战争艺术》一书中指出，战略是在地图上进行战争的艺术，它所研究的对象是整个战场；战术是在地面上实际调动军队和作战的艺术。毛泽东说过，在战略上藐视敌人，在战术上重视敌人。从这里我们体会出：战术在层次上低于战略和策略，是实现战略和策略目标的具体、单一的技巧或行动。

3. 战略与规划、计划的关系

从广义上讲，战略、规划、计划都是对未来的筹划，也可统称计划。从狭义上讲，战略是关系企业全局利益的谋划，计划是指采取行动前预先拟定的行动方案，规划则是更长远、更全面的计划安排。因此，战略是规划的基础，规划又是计划的基础；规划和计划是战略的继续、深入和细化。这三者的区别如表 1-1 所示。

表 1-1 企业发展战略、规划和计划的区别

名 称	企业发展战略	企业发展规划	企业发展计划
计划范围	全面	全面或部分	全面或部分
计划期限	长期	长期或中期	短期
计划特点	原则性	轮廓性	详细性
计划方法	定性为主	定性与定量并重	定量为主



知识链接1

《孙子兵法》与企业战略

2003 年（北京）学苑出版社翻译、出版了美国著名战略专家马克·麦克内利的《经理人的六项战略修炼：孙子兵法与竞争的学问》一书。本书是一本透彻地介绍如何将《孙子兵法》运用于企业经营的书。美国《企业家》杂志曾评论：“如果你曾经感到商场如战场，那么，这

本基于中国古代大师教诲的书会告诉你许多东西”。马克·麦克内利在书中第一部分《导言》里写道：

大约在中国正处于战国时期的公元前 400 年，齐国出现了一位将军——孙子。他为其君主赢得战争胜利的能力为他带来了声望和权力。

孙子为了将他在多年的战争中总结出的智慧传给后人，写了一本书，这就是《孙子兵法》，它成了中国的一部有关战略的经典名著。

在中国，第一个皇帝秦始皇就研究过《孙子兵法》，他正是运用这些原则才在约公元前 200 年第一次统一了中国。21 个世纪之后，毛泽东运用《孙子兵法》在 1949 年打败了蒋介石和国民党人，重新统一了中国。

《孙子兵法》大约于公元 760 年被引入日本，日本的将军们很快将它奉为至宝。三个最著名的日本武士——织田信长、丰臣秀吉和德川家康都精通《孙子兵法》，正是这些思想使得他们把日本从一个封建割据的国家转变为一个统一的国家。

在西方，《孙子兵法》于 1772 年首次出现在欧洲，它被当时的一个传教士翻译成为法语。鉴于拿破仑对一切军事事物都有的浓厚兴趣和对中国文化的浓厚兴趣，他很可能读过《孙子兵法》并受到该书的影响。

孙子阐述的原则又在沙漠风暴中得以检验，美军通过控制领空来监视伊拉克军队的行动并掩护自己军队的行动，施瓦兹科普夫将军（H. Norman Schwarzkopf）在攻击地点上愚弄了萨达姆·侯赛因。施瓦兹科普夫威胁要在伊拉克军队的东部以两栖方式展开进攻，实际却迂回到西部攻击伊拉克军队，因此以极少的伤亡获得了漂亮的胜利。计谋、速度和攻击敌人的弱点（全是《孙子兵法》中的理念），导致了作战中惊人的成功。

《孙子兵法》的魅力早已经超出了军事领域而延伸到了工商业领域中，因为工商业的本质就是竞争，孙子的原则非常适合于这种竞争的商业环境。在美国和欧洲，《孙子兵法》在无数关于战略、组织和竞争的书籍中被广泛引用，其中的精彩字句被论述工商业问题的无数文章所摘录。流行电影《华尔街》讲述了一个公司兼并和恶意收购的故事，影片中的恶棍格登·哥库和年轻英雄巴德·福克斯之间的较量借用的就是《孙子兵法》中的智慧。在飞速发展的亚洲工商业界，孙子的战略原则被视为神明，无数的 CEO 们运用这些原则使他们的公司走向了繁荣。经商和战争一样，都是建立在士气和装备基础之上的意志、活力和速度的竞争，都要高效率地、有效地使用稀缺资源，都是永恒的和不断变化的，全球的许多工商业人士都发现了孙子的教诲的价值。

第二节 战略管理

一、战略管理的背景

一般地，企业管理大体可划分为对内突出效率的生产管理和对外注重效益的经营管理。有学者指出：从第二次世界大战以后至 20 世纪 80 年代，美国企业经营管理职能的重点曾经历三个阶段的变化：财务管理→营销管理→战略管理。这种提法与法国学者的工业化三时代说法一样，都表明了自 20 世纪 80 年代（甚至更早）以来，企业经营管理的重点和核心是战略管理。工业化三时代是指：第一个时代以企业家为特征，第二个时代以管理者为特征，第三个时代便是我们今天所面临的以战略家为特征的时代。

战略管理成为企业管理的重点和核心,是企业管理实践和管理理论两方面共同发展的结果。从实践来看,第二次世界大战以后西方经济(特别是美国经济)在20世纪50~60年代进入了空前繁荣时期,市场竞争也日益加剧。面对竞争形势,企业不得不加强对竞争环境和竞争对手的分析;同时随着企业规模和经营范围的扩大,也很需要企业拿出一个整体的、长远的发展规划。这就催生了一种新的思维方式和管理方法——战略管理。从理论上讲,早在20世纪50年代末,美国学者戈登(Gorden)与豪厄尔(Howell)通过对美国工商管理学院的专题研究,提出了各个管理学院应开设经营政策(Business Policy)课程的建议。他们认为,以往学生学习各个专门课程(如市场学、财务管理、生产管理、人事管理等),缺乏综合能力的培养。开设经营政策课程可以弥补这方面的缺陷,逐步培养学生的整体思想、战略观念和综合能力。经营政策课程正是企业战略或战略管理课程的前身。

在我国,古有孙武所著《孙子兵法》,后有毛泽东所作《中国革命战争的战略问题》,“战略”一词均用于军事学。直到20世纪70年代末80年代初,我国一些经济学者、管理学者才把“战略”一词引进经济学、管理学。这期间,党的十二大完整提出我国到20世纪末经济发展的战略目标、战略方针、战略重点和战略措施,中国工业科技管理大连培训中心和天津企业管理培训中心邀请美、日企业管理专家来华讲授的企业战略管理课程,是战略管理在我国宏观和微观两个层次上几乎同时开展的两大标志。

近些年来,随着我国社会主义市场经济体制的确立与成长,现代企业制度逐步推行,国有企业“抓大放小”和多元化、集团化、跨国化发展,多种经济形式的各类企业迅速兴起。因此,每一个企业都面临着复杂、多变的环境和激烈、无情的竞争的严峻考验。企业如何长期立于不败之地,并求得持续、稳定发展,战略管理成了企业管理者的必然选择。

二、战略管理的定义

从财务管理到营销管理,再到战略管理,是从纵向视角看企业经营管理的内容。若从横向看,企业经营管理的内容大致可分为两类:一类是在产品和服务方向既定的情况下组织好产品的生产和销售,这类工作经常重复出现,叫做日常管理;另一类是涉及企业的方向性问题,如产品或服务方向的变更、企业规模的扩大、多种经营的开拓等的管理,这类工作不经常重复出现,叫做战略管理。

战略管理一词最初由安索夫在其1976年出版的《从战略计划走向战略管理》一书中提出,他在1979年又写了《战略管理论》一书。安索夫认为,企业战略管理,是指将企业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。而美国学者拜亚斯(L.L.Byars)在其1984年出版的《战略管理:规划与实施,概念和案例》一书中指出:“战略管理是指对一个组织未来方向做出决策,以及实施这些决策”。拜亚斯还指出,战略管理大体可分为战略规划 and 战略实施两个阶段。战略规划是指在规定组织使命、制定组织方针、选定组织战略等方面的决策;战略实施是指在建立组织结构、开展组织活动、监控组织行为等方面的决策。

以安索夫为代表的战略管理定义,可称为广义的战略管理概念,意指运用战略对整个企业进行的管理;以拜亚斯为代表的战略管理定义,可称为狭义的战略管理概念,意指对企业战略的制订、实施、控制和修订进行的管理。本书主要介绍狭义战略管理。

就企业经营管理而言,我们认为:战略管理是指对企业的经营目标、发展方向、业务范围和资源配置等全局性、重大性、长远性问题的谋划和决策,以及实施这些谋划和决策的动态过程。战略管理不仅对企业涉及全局的重大问题具有决定性意义,而且对企业局部问题和

日常管理也具有牵动、指导和规范的作用。

三、战略管理的过程

战略管理是战略规划、战略实施、战略控制、战略修订这四步程序不断循环的活动过程。或者说,战略管理就是对战略实行组织、计划、控制与反馈,达到预期总目标的全过程。

1. 战略规划

战略规划即制订战略方案。它是战略管理的首要阶段。战略方案是企业 在战略思想(系统、远视、时机、创新、信息)指导下,对外部环境及内部条件进行深入细致分析的基础上提出的长远、纲领性的总体设想。一个完整的战略方案包括战略思想、战略目标、战略阶段、战略重点和战略措施。

2. 战略实施

战略实施是战略的具体贯彻付诸行动的过程,是企业按照战略方案的要求,合理有效地配置资源、发挥优势、把握时机、实现企业战略目标的具体活动。这些活动包括设计组织结构、编制执行计划、分配企业资源。

3. 战略控制

战略控制是指在战略方案实施过程中,选择恰当的方式和手段,将实际实施情况与战略方案加以比较,发现偏差,分析原因,采取纠偏措施,保证战略方案准确、及时地实现。

4. 战略修订

在战略实施或战略控制过程中,如果发现实际绩效与预定目标(战略目标)存在明显或系统偏差,就必须对企业战略方案进行修订。适时、果断地修订战略,不仅可以减少企业可能蒙受的损失,而且往往还会给企业发展开辟新的天地。

四、战略管理的原则

依照加拿大学者斯蒂格利茨(Stieglitz)实证研究的结论,成功的战略管理通常是在下列原则指导下进行的。

1. 适应环境原则

战略管理要求企业随时监视内外部环境的动态变化,细致分析机会与挑战的存在方式和影响程度,以正确制定恰当的战略或及时修订现行的战略。

2. 整体最优原则

战略管理要求将企业视为一个不可分割的整体来加以管理,以提高企业的整体优化程度。战略管理不是强调企业某个战略经营单位(Strategic Business Unit, SBU)或某个职能部门(Functional Department, FD)的重要性,而是强调通过制定企业战略来协调、统一各部门、单位的活动,使之形成合力。

3. 全程管理原则

战略管理要求将战略的制定、实施、控制和修订作为一个完整、一体的过程来加以管理,不可忽视其中任一阶段,以确切保证战略的权威性、一贯性和高效性。

4. 全员参与原则

战略管理要求企业高层管理者的英明决策,也要求企业中下层管理者及全体员工的广泛参与和全力支持。战略规划主要依靠高层管理者的慎重抉择,而战略实施主要依赖中下层管理者及全体员工的全力支持。

美国学者道格拉斯·拉姆齐在《美国企业竞争六大经典战例》一书中,提出了以下适