

21世纪高职高专精品教材·工商管理类

企业战略管理

Qiye Zhanlüe Guanli

(第三版)

谭开明 魏世红 主编



东北财经大学出版社

Dongbei University of Finance & Economics Press



21世纪高职高专精品教材·工商管理类

企业战略管理

Qiye Zhanlüe Guanli

(第三版)

谭开明 魏世红 主编

 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

大连

© 谭开明 魏世红 2013

图书在版编目 (CIP) 数据

企业战略管理 / 谭开明, 魏世红主编. —3 版. —大连: 东北财经大学出版社, 2013. 5

(21 世纪高职高专精品教材·工商管理类)

ISBN 978-7-5654-1096-3

I. 企… II. ①谭… ②魏… III. 企业战略-战略管理-高等职业教育-教材 IV. F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 025001 号

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

教学支持: (0411) 84710309

营 销 部: (0411) 84710711

总 编 室: (0411) 84710523

网 址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: dufep@dufe.edu.cn

大连美跃彩色印刷有限公司印刷

东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 185mm×260mm

字数: 351 千字

印张: 15 1/4

2013 年 5 月第 3 版

2013 年 5 月第 8 次印刷

责任编辑: 杨慧敏

责任校对: 何 群 那 欣

封面设计: 张智波

版式设计: 钟福建

ISBN 978-7-5654-1096-3

定价: 27.00 元

第三版前言

21 世纪是变革的时代。企业界普遍承认,在激烈的市场竞争中企业要获得并保持其竞争地位,就必然要实施战略管理。可以预见,战略管理必将成为我国企业新的管理焦点。

科学的管理,需要管理的科学。战略管理是企业在制定和实施战略中作出的一系列决策和进行的一系列活动。由于其具有全局性、长远性、纲领性、动态性等特点,深受企业广泛关注。它源于美国,之后推广到西欧、日本等地,迄今不过百年。作为一门年轻的学科,战略管理正不断彰显着它的生机和活力。随着全球经济一体化的发展以及我国对外开放的深化,企业战略管理开始在我国更广泛的社会经济领域发挥积极作用。可以说,任何一个企业在生存和发展过程中,必须具备战略观念和意识,以此来指导企业实践,这样才能保持企业的长期繁荣与稳定。本书正是为适应这种需要而编写的。

本书以企业战略管理体系为依托,涉及企业环境分析、企业营销战略、企业 CI 战略、企业财务战略、企业人力资源战略等方面的内容。经过两次修订,本书及时地介绍和吸收了国外一些最新的企业战略管理思想和技术,且力图反映当前中国企业战略管理的实践。全书结构严谨,简明扼要,突出实用性。在具体的管理工作中,本书介绍的概念、原则、特征等基本理论知识能够发挥指导作用。在体例安排上,每章设有“观念应用”、“补充阅读资料”和“小思考”等栏目,帮助学生尽快理解书中的理论知识。全书内容丰富、生动活泼,富有可读性和吸引力,不仅适合高等职业教育教学使用,还可作为职业培训的教材,亦可供各行各业管理者自学和参考。

本书由谭开明、魏世红担任主编,王肖竹、王玲、曹洪珍、许彩霞、邱瑛、黄涌波、靳晓光等同志参加了编写。在写作过程中,编者力求在保证基本观点统一的前提下,突出特色。全书完成初稿以后,由谭开明进行最后的统稿工作。

本书在编写过程中,借鉴了国内外许多有价值的文献,在此对相关作者表示衷心的感谢。由于编者水平有限,加上时间仓促,书中难免有不足之处,敬请广大读者批评指正,以便不断修正完善。

编者

2012 年 12 月

目 录

第1章 企业战略管理概论	1
学习目标	1
1.1 企业战略管理基本概念	1
1.2 企业战略的构成要素与分类	7
1.3 企业战略的作用与任务	13
本章小结	21
知识掌握	21
知识应用	23
网上资源	24
第2章 企业环境分析	25
学习目标	25
2.1 企业外部环境分析	25
2.2 企业内部环境分析	37
本章小结	46
知识掌握	47
知识应用	48
网上资源	49
第3章 企业战略管理过程	50
学习目标	50
3.1 企业战略制定的基本原则	50
3.2 企业战略制定的程序与方法	52
3.3 企业战略的选择与实施	54
3.4 企业战略的评价与控制	67
本章小结	70
知识掌握	70
知识应用	72
网上资源	73
第4章 企业发展战略	74
学习目标	74

4.1 一体化战略	74
4.2 多元化战略	77
4.3 并购战略	81
4.4 全球化战略	85
4.5 电子商务战略	88
4.6 虚拟经营战略	92
本章小结	96
知识掌握	96
知识应用	98
网上资源	100
第5章 企业营销战略	101
学习目标	101
5.1 企业市场战略	101
5.2 企业产品战略	107
5.3 企业定价战略	110
5.4 企业促销战略	115
5.5 企业营销组合战略	119
5.6 营销战略规划	121
本章小结	123
知识掌握	123
知识应用	125
网上资源	126
第6章 企业 CI 战略	127
学习目标	127
6.1 企业 CI 战略管理的特点与意义	127
6.2 企业 CI 设计战略	131
6.3 企业 CI 战略实施	136
6.4 企业 CI 战略的管理方法	141
本章小结	144
知识掌握	145
知识应用	146
网上资源	147
第7章 企业财务战略	148
学习目标	148
7.1 企业财务战略概述	148
7.2 企业筹资战略	151
7.3 企业资金运用战略	157
7.4 企业财务战略效益评估	162
7.5 企业在不同发展阶段的财务战略	166

本章小结·····	168
知识掌握·····	169
知识应用·····	170
网上资源·····	172
第8章 企业人力资源战略·····	173
学习目标·····	173
8.1 企业人力资源战略概述·····	173
8.2 企业人力资源开发战略·····	178
8.3 企业人力资源战略的制定和实施·····	186
本章小结·····	192
知识掌握·····	192
知识应用·····	194
网上资源·····	195
第9章 企业国际化经营战略·····	196
学习目标·····	196
9.1 国际化经营内容与分析·····	196
9.2 国际市场选择机制·····	203
9.3 国际市场竞争战略·····	207
9.4 现代企业国际化经营的策略选择·····	210
本章小结·····	215
知识掌握·····	216
知识应用·····	218
网上资源·····	219
第10章 企业战略变革·····	220
学习目标·····	220
10.1 企业战略变革的必要性·····	220
10.2 企业战略变革的影响因素分析·····	224
10.3 企业战略变革的实施过程·····	226
本章小结·····	230
知识掌握·····	230
知识应用·····	232
网上资源·····	233
主要参考文献·····	234

第 1 章

企业战略管理概论

学习目标

通过本章的学习：了解企业战略管理的基本概念、类型和构成要素；理解企业战略的特点及作用；掌握企业战略管理的过程，能对企业战略管理水平进行综合分析评价。

1.1 企业战略管理基本概念

1.1.1 战略与企业战略

1) 战略概念源于军事

我们首先要了解什么是战略及其发展过程。“战略”一词早已存在，它源于战争和军事活动，它是战争实践、军事活动的理论概括，是指导战争的谋略，也就是克敌制胜的良策。在西方，战略（strategy）一词源于希腊语“strategos”或由其演变出的“stragia”，前者的意思是“将军”，后者的意思是“战役”、“谋略”，都是指指挥军队的科学和艺术。

在中国，早在春秋时代，齐人孙武在总结过去战争经验的基础上写成了《孙子兵法》，虽未用“战略”命名，但其内容蕴涵着丰富的战略思想，并流传至今，被世界各国运用，颇有影响。三国时代，诸葛亮向刘备提出的《隆中对》，是我国历史上军事战略系统分析的典范。我国以“战略”命名的专著，从西晋司马彪的《战略》之后不断出现，最著名的有明代军事家茅元仪编著的《二十一史战略考》等。

在人类社会的不断发展中，人们逐步把战略应用于广泛的领域：政治活动，如政党和政府的某一时期为实现总体目标所作的力量部署、对策措施等战略规划；经济活动，如指导国民经济或某些重要产业发展的战略等。

2) 战略概念引入企业经营管理领域

战略被引入经济领域的历史并不算长，最早把战略的思想内容引进企业经营管理领域的是美国的管理学家切斯特·巴纳德（1886—1961）。他在其代表作《经理的职能》（1938 年出版）一书中，说明了企业是一个由物质、生物、个人和社会几个方面因素构成的综合系统。为了说明企业组织的决策机制，他开始运用战略因素这一思想对企业诸因素及它们相互之间的影响进行分析。

国外在企业经营管理领域中广泛使用战略概念是在 1965 年，以美国学者安索夫（H. I. Ansoff）的主要著作《企业战略》的问世为代表。在此之前，人们总认为企业战略是偶然决定的，或者认为它是最高决策者的信念、直觉的产物。并且，在以往的管理理论中，和战略相关的内容仅仅是以“企业家活动”、“企业政策”、“长期计划”等名称出现的。安索夫针对 20 世纪 50 年代末期出现的企业规模扩大和转向多种经营的形势，分析了

产品—市场战略的意义。他把“经营决策结构”和“战略决策模式”摆在首位，以确定企业目标作为决策的出发点，建立了自己的企业战略规划理论，继而又在 1979 年推出了另一部力作《战略经营》，研究从战略计划推向战略经营，从现代组织理论的立场出发，分析环境、战略、组织三者之间的对应关系，进一步发展了企业战略模式的理论。

20 世纪 80 年代，战略管理得到了较大发展，以产业结构分析为基础的竞争战略理论占据了主导地位。最近十年，企业注重对自身独特的资源和知识的积累，以形成特有的竞争力，从而形成了以资源、知识为基础的核心竞争力理论。

3) 企业战略的定义

关于战略的定义至今仍没有统一的认识，许多学者从多种角度进行探讨，赋予企业战略不同的含义。20 世纪 80 年代以后，明茨伯格以其独特的认识归纳总结了“战略”的五个定义：计划（Plan）、计谋（Ploy）、模式（Pattern）、定位（Position）和观念（Perspective）。

（1）战略是一种计划。大多数人认为战略是一种计划，它代表了用各种各样精心构建的行动或一套准则来处理各种情况。战略的这个定义具有两个特点：第一，战略是在企业经营活动之前制定的，战略先于行动；第二，战略是有意识的、有目的地开发和制订的计划。在企业的管理领域中，战略计划与其他计划不同，它是关于企业长远发展方向和范围的计划，其适用时限长，通常在 1 年以上。战略确定了企业的发展方向（如巩固目前的地位、开发新产品、拓展新市场或者实施多元化经营等）和范围（如行业、产品或地域等）。战略涉及企业的全局，是一种统一的、综合的、一体化的计划，其目的是实现企业的基本目标。著名的松下电器公司的创始人曾经制订了一个 250 年的战略规划，以每代人完成 10 年任务的方式推行下去，近乎愚公移山之举。

（2）战略是一种计谋。战略也是一种计谋，是要在竞争中赢得竞争对手，或令竞争对手处于不利地位及受到威胁的智谋。这种计谋是有准备和意图的。例如，当企业知道竞争对手正在制订一项计划来提高市场份额时，企业就应准备增加投资去研发更新、更尖端的产品，从而增加自身的竞争力。因此，战略是一种计谋，使之能对竞争对手构成威胁。

（3）战略是一种模式。有的学者认为，将战略定义为计划是不充分的，它还应包括由计划导致的行为，即战略是一种模式，是一系列行动的模式或行为模式，或者是与企业的行为相一致的模式。“一系列行动”是指企业为实现基本目的而进行竞争、分配资源、建立优势等决策与执行活动。它是独立于计划的。计划是有意图的战略，而模式则是已经实现的战略。从这个角度来看，战略可以区分为经过深思熟虑的战略和应急战略。在经过深思熟虑的战略中，先前的意图得以实现；在应急战略中，模式的发展与意图无关。沃尔玛当年以小城镇为选址对象的战略并非决策者神明预见的结果，而是由一系列行动和因素所促成，兼有理性、企图、偶然和运气，主要原因之一在于创始人的太太不愿意到大城市生活。

（4）战略是一种定位。将战略作为一种定位，涉及企业如何适应所处环境的问题。定位包括相对于其他企业的市场定位，如生产或销售什么类型的产品或服务给特定的部门，或以什么样的方式满足客户和市场的需求，如何分配内部资源以保持企业的竞争优势。战略的定位观认为，一个事物是否属于战略，取决于它所处的时间和情况。今天的战术问题，明天就可能成为战略问题。在细节可以决定成败的时候，细节就成为战略问题。战略问题是确定自己在市场中的位置，并据此正确配置资源，以形成可以持续的竞争优势。

势。因此,战略是协调企业内部资源与外部环境的力量。比如,新东方的初始定位在于为出国留学人士提供迅速有效的英文考试培训。

(5) 战略是一种观念。从这个角度来看,战略不仅仅包含既定的定位,还包括感知世界的一种根深蒂固的认识方式。这个角度指出了战略观念通过个人的期望和行为而形成共享,变成企业共同的期望和行为。

那么企业战略应如何定义呢?

根据理论界和企业界多数人的看法,企业战略可定义为:企业面对激烈变化、严峻挑战的环境,为求得生存和发展而作出的带有长远性、全局性的谋划或方案。它是企业经营思想的体现,是一系列战略性决策的结果,又是制订中长期计划的依据。

这个定义包括了以下含义:

(1) 企业战略是在市场经济条件下,企业面对激烈竞争、严峻挑战的形势下所作出的对策集合。例如,西方国家一直实行市场经济,但只是在第二次世界大战后市场竞争日益激烈的条件下,企业才真正有了制定和实施战略的需要。

(2) 企业战略是企业为了长远生存和发展所作出的谋划。显然,企业战略关系着企业的成败兴衰,决定着企业能否不断成长。

(3) 企业战略是一系列战略性决策的成果。为了正确制定企业战略,企业必须从实际出发,正确地总结历史经验,深入地分析企业内外情况,科学地预测未来发展,绝不能靠主观设想或单凭过去经验来制定企业战略。

(4) 企业战略同经营思想、决策、计划等概念有密切关系,但不可以把它们混同。

1.1.2 企业战略管理的含义及发展历史

1) 战略管理的定义

“战备管理”一词最早是由伊戈尔·安索夫在1972年提出的。国外学者对战略管理有以下几种解释:

(1) 战略管理是一整套决策和行动,旨在制定和实施有效的战略,以有助于完成公司的目标。

(2) 战略管理是一系列决定公司长期绩效的管理决策和行动,包括战略的形成、实施、评价和控制。

(3) 战略管理涉及对有关组织未来的发展方向作出决策和实施决策,它包括两个方面,即战略规划与战略实施。

(4) 企业战略管理是指企业在总体战略的形成过程以及贯彻落实这些战略的过程中制定的决策和采取的行动。

(5) 战略管理是指对企业战略的制定和实施进行的管理。广义的战略管理是指运用战略对整个企业进行的管理。

上述几种说法,虽然表述各有侧重,但都有共同之处:战略管理是一个包括战略制定(或规划形成)和战略实施(包括评价和控制)的过程。综合以上的观点,战略管理指的是企业在制定和实施战略中作出的一系列决策和进行的一系列活动,它由战略分析、战略选择和战略实施三个主要部分组成。

2) 战略管理的形成

企业战略管理是在20世纪60年代后期形成的,有的学者将其形成过程分为四个

阶段。

(1) 20 世纪 60 年代：战略规划理论诞生。60 年代初期，安德鲁斯、克里斯滕森和安索夫奠定了战略规划的基础，他们重点阐述了如何把商业机会与公司资源有效匹配，并论述了战略规划的作用。从 60 年代到 70 年代初，规划思想占据着战略的核心地位。

当时的战略规划包括四步：第一步是研究外部环境条件与趋势及公司内部独特能力。外部环境的分析包括社区、国家和世界的政治、经济、社会与技术等对公司经营有影响的相关因素。内部能力分析包括公司的财务、管理及组织方面的能力及公司的声誉和历史。第二步是分析外部机遇与风险及公司内部资源的优势与劣势，并且把它们结合起来。第三步是通过评估决定机遇与资源的最佳匹配。第四步是作出战略选择。

传统战略规划的致命弱点在于它是一个单向过程。环境不断变化，规划同样也要不断修改调整，否则难以适应新环境，因此规划应是一个循环动态而非单向静态的过程。

(2) 20 世纪 70 年代：环境适应理论流行。70 年代是环境适应学派的时代。战略家越来越把环境的不确定性作为战略研究的重要内容，激烈的国际竞争与不确定性使人们更多地关注企业如何适应环境，即假设各种不同的市场环境，从而设计出各种不同的对策来应付这些变化。在这一时期，管理不确定性变成了企业的核心能力。

(3) 20 世纪 80 年代：产业组织理论与通用战略研究。哈滕（K. J. Hatten）和库伯（A. C. Cooper）通过对美国酿酒业的研究来探索战略与经营业绩之间的关系，尤其是解释经营业绩与战略及环境的关系，并认为业绩是战略与环境的函数。波特将产业组织理论引入战略研究，将重点放在行业特征分析上，强调市场力量对获利能力的影响。后来，交易成本理论、信息经济学、博弈论等纷纷被引入战略理论。80 年代后期，许多学者把研究重点放在了跨国企业经营管理上。

(4) 20 世纪 90 年代：资源基础论与核心能力说流行。产业组织理论在 80 年代比较流行，但到了 90 年代则受到了普遍的批判。80 年代后期人们越来越认识到，竞争无常规，没有通用战略，也没有万能灵丹，人们无法仅仅通过通用战略与企业特征来解释企业的优异表现，继而转向寻找企业竞争优势的源泉。竞争优势是促成企业比竞争者更成功的因素，而且这些因素无法被竞争者轻易模仿。这些因素包括组织的资源与能力、战略、战略实施的卓越能力、时间与创新等。一部分学者认为资源与能力是竞争优势的主要来源，企业的战略依赖于企业最优秀的方面而非外部环境，战略家的工作是寻找企业的有别于其他竞争者的资源与能力。

20 世纪末，战略创新的理念被人们广泛接受并采用。由于经济全球化、技术信息化与知识经济时代的到来，企业界出现了一系列的战略创新。这些创新包括大规模定制、虚拟组织、归核化、竞合等。

1.1.3 企业战略的特点

尽管管理学派和经理们对战略定义的认识有很多分歧，但是对战略特点的认识基本一致。概括起来，企业战略具有以下特点：

1) 全局性

企业战略以企业全局为研究对象，按照企业总体发展的需要，规定企业的总体目标，确定企业的总体行动方向，追求企业的总效果。虽然它必然包括企业的局部活动，如下属

经营单位的活动、职能部门的活动等,但是这些局部活动都是作为总体行动的有机组成部分在战略中出现的。也就是说,企业战略不是专为企业某一局部或单项活动谋划的方案,而是把注意力放在企业的总体发展上。这也就决定了企业战略具有综合性和系统性。

2) 长远性

企业战略既是企业谋取长远发展的反映,又是企业在未来较长时期(3年或5年以上)内如何生存和发展的通盘筹划。这就是说,企业战略着眼于企业的未来,是为了谋求企业的长远发展和长远利益。因此,那种不顾企业长远发展的一切短期行为,都是缺乏战略眼光的行为。虽然在制定战略时,要以企业内外条件的当前情况为出发点,在战略实施中必须搞好当前的生产经营活动,但是,这一切不仅是为了当前,更是为了长远发展,当前是长远发展的起点。企业战略的长远性决定了企业战略的方向性和阶段性。

3) 竞争性

这是指企业战略是关于企业在竞争中如何与竞争对手抗衡的行动总方案,同时也是针对来自各方的各种冲击、压力、威胁和困难,迎接挑战的行动方案。它不同于那些单纯以改善企业现状、增加效益、提高管理水平等为目的,而不考虑如何竞争、如何迎接挑战的行动方案。应当明确的是,现代的市场总是与激烈竞争密不可分的,企业只有正视竞争,参与竞争,准确地谋划具有竞争取胜性的战略,才能保证自己的生存和发展。企业战略的产生和发展,就是因为企业面临激烈竞争和严峻挑战,否则企业就不需要战略了。

4) 纲领性

这是指企业战略所规定的关于企业的总体长远目标、发展方向、前进道路、发展重点,以及应采取的基本行动方针、重大措施和基本步骤,都充分体现原则性、概括性的特点,是企业的行动纲领。要将企业战略变成实际行动,还需要进一步将其展开、分解和具体化,形成企业计划。

5) 动态性

这是指企业战略必须是稳定性与灵活性密切结合的行动方案。企业战略是关于企业长远发展的行动纲领,不能频繁变化,使企业职工无所适从,而必须是稳定的。同时,企业战略又必须在其执行过程中,根据企业内外条件的重大变化,尤其是那些原来未预料到的重大变化,及时调整战略方案的内容,甚至在必要时废弃原来的战略方案,重新制订新的战略方案。战略的动态性,就是指企业根据内外部条件的重大变化,及时对企业战略进行必要的调整或重新制定。

6) 风险性

企业战略是对未来发展的规划,然而环境总是处于不确定的和变化莫测的趋势中,任何企业战略都伴随有风险,如财务风险、经营风险。企业管理者必须习惯于管理各种不确定性,正确地认识、化解乃至创造并利用不确定性。企业战略规划一般流程是从战略分析、战略选择、战略实施到战略控制,是一个渐进螺旋式调整上升过程,整个过程都存在各种各样的不确定性风险。

7) 相对稳定性

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),以利于企业各级单位和部门努力贯彻执行。战略的稳定性是由战略的全局性和长远性决定的。不论是何

种战略,它的生命周期的终结,都依赖于战略目标的最后实现,这是战略之所以具有稳定性的重要原因。当然,战略的稳定性也是一个相对概念。任何战略只是大致的谋划,其本身就是粗线条的、有弹性的。当战略出现明显错误,或战略赖以存在的条件发生了重大变化,就需要对战略进行调整和修正。但这种情况应该尽量避免,要提高战略的科学性和适应性。否则,战略朝令夕改势必失去战略的实际价值,并且会造成不必要的损失。

8) 复杂性

企业战略的制定是企业高层领导人价值观念的反映,它是一种高智慧的复杂脑力劳动,是集体决策的结果,是一种非程序性决策,完全要靠战略咨询专家及企业高层领导团队的政治敏感、远见卓识、捕捉机遇、战略技巧的有机组合才能制定出好的企业战略,因此战略制定过程是非常复杂的。新战略的贯彻实施会牵扯到企业产品结构、组织机构、人事安排的调整,关系到企业内部干部和职工的切身利益、权力、地位等问题。实际上,企业战略的实施是企业内部高层领导者政治权力平衡的结果,因此,企业的董事长或总经理如果没有坚定的决心,即使企业战略制定得很好,也未必能贯彻到底。事实也证明,有的企业战略贯彻1~2年就被迫停下来,因为阻力太大,贯彻不下去。只有企业的董事长或总经理具有贯彻战略的坚定决心,排除企业内外一切干扰,又制定了切实可行的措施,企业战略才能得到贯彻,因此战略的贯彻实施也是非常复杂的。

观念应用 1—1

走向全球化的海尔

海尔的发展经历了三个战略阶段:

(1) 1984—1991 年是名牌战略阶段

在这一阶段,海尔专心致志只做冰箱一个产品,打下了坚实的质量管理基础,创立了中国家电第一品牌的市场地位。

(2) 1991—1998 年是多元化战略阶段

在这一阶段,海尔按照东方亮了再亮西方的原则,在做好一个冰箱的基础上扩展到整个白色家电领域,具备了冲击世界500强的规模和实力。

(3) 自1998年开始进入国际化战略阶段,海外市场得到了迅猛发展

出口创汇方面:从1998年的7600多万美元,到1999年的1.38亿美元,再到2000年的2.8亿美元,每年翻一番,成为中国家电第一出口大户。海关纳税额3年共12亿元,仅2000年就缴纳5.6亿元。

资料来源 张瑞敏:《走向全球化的海尔》,载《中国经贸导刊》,2001(10)。

分析:海尔在企业发展的初期,只做冰箱一种产品,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。随后,在企业发展出现了徘徊时,及时准确地对企业进行了分析,根据企业及市场的因素积极调整企业的经营战略,走向了多元化的发展战略。通过品牌树立了自身的知名度,从而在当地国家创造了自己的品牌。

1.1.4 企业战略管理的特征及观念

1) 企业战略管理的特征

基于上述企业战略的内涵,企业战略管理具有以下主要特征:

(1) 一般来讲,企业战略管理的主体是企业高层领导。由于企业战略涉及企业的整

体,既涉及企业资源的调配和使用,也涉及企业内部的各项职能和各个经营事业单位,只有高层领导才能全面、综合地考虑到企业的各个方面,有权对资源进行调度,因而高层领导参与决策是必不可少的。

(2) 战略性决策通常是涉及面很广的决策。企业中很多战略性问题的决策都涉及企业内部的各个部门,如用户构成、竞争重点、组织结构问题等,各个部门都会受到由这种决策所引起的资源调配和职责分工的影响。

(3) 企业战略管理要体现对未来的预见性。企业战略的制定是基于高层领导人员的预测和判断,而不是基于已知事实,为此必须考虑多种方案并对之作出权衡选择。在变动和竞争的环境中,企业若要取得成功,就不能对未来的变革被动地作出反应,而是要持主动进攻的态度。

(4) 企业战略管理要适应企业内外部环境的变化。企业战略受到外部环境因素的制约,所有的企业都处于一个开放系统之中,它受到环境的影响,也影响环境,而这些环境因素基本上都不受企业控制。企业在未来的环境中要取得成功,不仅要看自己的经营,而且要注意竞争对手、用户和供应者等的行动。

2) 从战略管理的角度讲,企业应该树立的几个观念

(1) 系统总体优化的观念。企业作为系统,其战略性的决策应从系统总体出发进行优化,尽量防止从局部出发的优化。运用系统辩证思维方法,将企业看做一个系统整体,研究企业内部人、财、物各子系统的协调,使生产要素得到合理配置,从而使企业系统整体化,提高企业经济效益,以最小的人、财、物消耗,获得最佳的经济效益。

(2) 有限的合理性的观念。从企业总体出发对战略进行优化是一个重要原则,但在贯彻中必然涉及诸多复杂因素,其中还有相当多的因素是不确定的。由于决策受到时间和信息不充分的限制,往往只能在可取得的信息和时间许可的范围内寻求令人满意的方案。此外,战略决策除理性因素外,还要受非理性因素,如组织结构和人的行为因素等的制约,因此,以有限合理性为基础,考虑非理性的因素,是又一个重要的战略观念。

(3) 资源有限的观念。企业在经营中具有的和可取得的资源是有限的,为此,在战略决策中必须有所取舍,不能贪多求全,应把有限的资源有重点地用在建立某些方面的优势,而不是追求建立全面优势。对资源的调配使用还应该分清轻重缓急,制定出先后顺序,避免因某些偶然事件的发生而导致资源的调配偏离企业的方向和战略部署。

(4) 权变的观念。所谓权变,指的是要对环境所发生的变化以及这些变化会对企业产生的后果做出比较准确的估计,以便为随时采取适当的应变战略方案做好准备。企业经营所处的环境总是或多或少地在发生变化,企业的战略必须适应环境的变化,但是只从原则上承认要随着环境条件的变化而变化是远远不够的。

1.2 企业战略的构成要素与分类

1.2.1 企业战略的构成要素

从企业为达到战略目标所采用的途径、手段来看,企业战略的构成要素有四种。

1) 经营范围

经营范围是指企业生产经营活动所包括的领域,可以是单一领域,也可以是多种领

域。按照时间的不同,企业的经营范围可分为两种:一种是现时经营范围,即企业现时生产经营活动所包括的领域;另一种是未来经营范围,即根据企业内外发展变化在战略中所确定的生产经营活动所包括的未来领域。

一个企业在战略中应该以自己所能涉及的经营领域中与自己最密切的领域作为经营范围。因此,对于大多数企业来说,应根据自己可以涉及的行业、自己的产品和市场来确定。

界定经营范围的方式有如下几种:

(1) 从产品角度看,企业可以按照自己产品系列的特点来定义,如橡胶产品、机床等,或者从产品系列内含的技术来定义自己的经营范围,如光导纤维、半导体器件等。

(2) 从市场角度看,企业可以根据自己所在市场来定义经营范围。具体方法又分两种:一种是以企业的顾客是谁来定义;另一种是以可以满足顾客的什么需求来定义。

(3) 在多种经营情况下,企业不能仅从某一种行业角度或产品、市场角度来定义自己的经营范围,这时就需要多方位、多层次地来研究自己的市场与顾客,以便更准确地定义经营范围。

2) 资源配置

企业资源是企业实现生产经营活动的支撑点。企业不仅应获得必要的资源,而且还应善于合理地配置与运用资源,这样才能很好地开展生产经营活动。否则,企业的经营范围就要受到限制。资源配置是指企业对所拥有资源(包括财力资源、物力资源、人力资源和技术资源)是按什么水平和模式进行配置的,它是企业的一种特殊能力。当企业针对外部环境的变化考虑采取相应的战略行动时,一般都要对已有的资源配置模式进行或大或小的调整,以支持企业总体战略行动。

3) 竞争优势

竞争优势是指企业在竞争中高于竞争对手的、关系经营全局成败的优越地位和强大实力,它具有战胜竞争对手的作用。比如,领先于时代的技术水平、享誉全球的产品品牌、独特的生产工艺及产品配方等。

20 世纪 60 年代,西方国家的一些传统产业逐渐变成夕阳产业,销售额和利润都在下降。同时,随着新技术的不断出现,产品更新换代加速,竞争问题在国际市场和国内市场上变得更为突出。在这种情况下,一些企业管理者和企业战略研究学者们,把注意力转向了企业的竞争行为,开始了对企业战略优势的研究。70 年代末 80 年代初,一些西方管理学者得出这样的结论:竞争优势思想将成为战略管理的指导思想,会有越来越多的人把竞争优势的思想作为管理哲学来看待。

从战略角度看,企业竞争优势主要是由以下因素构成的:

(1) 企业具有的得天独厚的客观条件,包括对企业经营活动非常有利的自然条件和政策条件。

(2) 实力雄厚的物质基础。一个企业若有雄厚的物质基础,就会使竞争对手无法与之抗衡。

(3) 高超非凡的生产经营能力,包括技术开发能力、经营管理能力和公共关系能力等。它集中表现为企业开拓市场、占领市场并赢得市场的能力。

(4) 出奇制胜的竞争行动,包括通过深入谋划、巧妙设计所产生的策略高明、手段

强劲、时机恰当，使竞争对手始料不及、无法招架的各种竞争行动。

补充阅读资料 1—1

沃尔沃公司的竞争优势

沃尔沃（VOLVO）汽车公司成立于1927年，总部设在瑞典的哥德堡。沃尔沃汽车公司自运营之日起就十分重视汽车安全问题，安全、质量和环保是沃尔沃品牌的核心价值。在同级别车中，沃尔沃汽车堪称是最安全的。公司的创建人将关注生命视为研发的中心课题。沃尔沃汽车以安全、稳定、良好的道路表现、舒适感和省油及满足最苛刻的环保要求而闻名。所以，沃尔沃公司没有销售大量的轿车，但却向那些关注安全的人出售了许多沃尔沃车。因而，对沃尔沃公司而言，这种战略非常成功。

资料来源 汪伟：《沃尔沃：服务与核心价值的对接》，载《企业改革与管理》，2009（8）。

4) 协同作用

协同作用是指两个以上事物如果能够有机地结合、协调，共同发挥作用，会使效果大于各个事物分别作用的效果之和。它具体落实到企业战略，就是指企业进行资源配置、确定经营范围和创建企业优势决策时，要追求匹配、协调、互利、互补，使企业总体资源的收益大于各部分资源收益之和，使企业全局效益大于企业各个局部效益之和。

一般来讲，协同作用有以下四种：

（1）投资协同作用。这是指通过企业内各单位联合利用企业的设备、共同的原材料储备、共同的研究开发能力，以及分享企业专用工具和专有技术等所产生的增效作用。

（2）作业协同作用。这是指充分利用已有人员、设备，使企业内部尽最大可能共享信息，并且让共享的信息渗透到企业的业务流程中，从而使企业成本降低。

（3）销售协同作用。这是指通过使用共同的销售渠道、销售机构和推销手段等所产生的增效作用。

（4）管理协同作用。这是指通过共同运用企业内部某一单位管理经验（包括原有的和新近总结的）产生的增效作用。

上述四种协同作用发挥的基本过程是通过协同机会识别、信息沟通、要素整合、信息反馈等一系列协同活动共同作用，最终实现协同效应的。协同作用机制模型框架如图1—1所示。

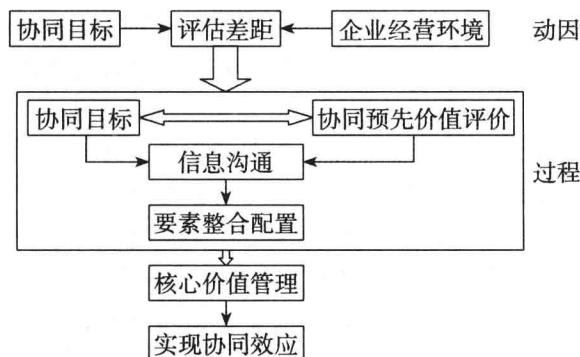


图 1—1 协同作用机制模型框架

企业战略构成的要素中，前三项主要决定着企业效能的发挥程度，后一项是决定企业效率的首要因素。

补充阅读资料 1—2

安索夫著名的企业战略管理要素

就企业的经营战略来说,它的基本内容主要包括产品与市场领域、成长方向、竞争优势和协同效应。这也是安索夫著名的企业战略管理要素内容。这四个方面的基本内容可以在企业中产生一种合力,形成企业的共同经营主线。在进行企业经营战略的策划时,首先应当从产品、技术以及市场营销等方面的类似性,为企业确定出一条共同经营主线。然后通过对本行业产品、技术与市场领域进行充分的调研,对企业所处的竞争环境作足够的分析,对企业所处发展阶段以及未来前景进行准确定位,以一种全局和动态的意识,确定本行业的竞争优势和核心竞争力。最后经过内部资源整合,以创新方式为企业增添独特价值,来创造和维持企业的竞争优势和核心能力。这是企业战略策划中十分关键的内容,也是十分重要的第一步。

资料来源 <http://www.strategyclub.com>.

观念应用 1—2

腾讯公司发展战略的构成要素

腾讯公司成立于1998年11月,是目前中国最大的互联网综合服务提供商之一,也是中国服务用户最多的互联网企业之一。2004年6月16日,在香港联交所主板公开上市,2008年6月10日起,腾讯控股(00700HK)入选恒生指数成分股,成为首个入选香港重要成分股指的中国互联网企业。

成立10年多以来,腾讯公司一直秉承一切以用户价值为依归的经营理念,始终处于稳健、高速发展的状态。腾讯公司以“为用户提供一站式在线生活服务”为战略目标,构建了QQ、腾讯网(QQ.com)、QQ游戏以及拍拍网四大网络平台,形成中国规模最大的网络社区。在满足用户信息传递与知识获取的需求方面,腾讯公司拥有门户网站腾讯网(QQ.com)、QQ即时通讯工具、QQ邮箱以及SOSO搜索;在满足用户群体交流和资源共享方面,腾讯公司推出的QQ空间(Qzone)已成为中国最大的个人空间,并与访问量极大的论坛、聊天室、QQ群相互协同;在满足用户个性展示和娱乐需求方面,腾讯公司拥有非常成功的虚拟形象产品QQShow、QQ宠物、QQ游戏和QQMusic/Radio/Live(音乐/电台/电视直播)等产品,同时,还为手机用户提供了多种无线增值业务;在满足用户的交易需求方面,C2C电子商务平台——拍拍网已经上线,并完成了和整个社区平台的无缝整合。

腾讯公司形成了自己鲜明的企业文化。公司以“成为最受尊敬的互联网企业”为发展愿景,“坚持自主创新,树立民族品牌”的长远发展规划,确立了“通过互联网服务提升人类生活品质”的使命,树立了“正直、尽责、合作、创新”的价值观,坚持“一切以用户价值为依归,发展安全健康活跃平台”的经营理念,同时“关心员工成长、强化执行能力、追求高效和谐、平衡激励约束”。目前,腾讯公司60%以上员工为研发人员。腾讯公司在即时通信、电子商务、在线支付、搜索引擎、信息安全以及游戏方面等都拥有了相当数量的专利申请。2007年,腾讯公司投资过亿元在北京、上海和深圳三地设立了中国互联网首家研究院——腾讯研究院,进行互联网核心基础技术的自主研发。

资料来源 <http://www.jscpu.com>.

分析:腾讯公司在确定自己发展战略时,也首先确定自己的经营范围、竞争优势、资源配置方向和协同作用,充分体现了安索夫著名的企业战略管理要素理论的应用。