

国家中小企业银河培训工程 推荐教材
全国中小企业经理、人证书考试 指定教材
全国高等教育自学考试中小企业经营管理专业



企业战略跨越

朱晓武 主 编

国家中小企业银河培训工程 推荐教材
全国中小企业经理人证书考试 指定教材
全国高等教育自学考试中小企业经营管理专业

企业战略跨越

朱晓武 主 编

工业和信息化部中小企业发展促进中心 组编
教育部考试中心
中国人民大学出版社
· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

企业战略跨越/朱晓武主编. —北京: 中国人民大学出版社, 2011. 12
ISBN 978-7-300-14607-2

I. ①企… II. ①朱… III. ①企业管理: 战略管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 213989 号

国家中小企业银河培训工程 推荐教材
全国中小企业经理人证书考试 指定教材
全国高等教育自学考试中小企业经营管理专业
企业战略跨越

朱晓武 主 编

Qiye Zhanlüe Kuayue

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

电 话 010-62511242 (总编室)

010-82501766 (邮购部)

010-62515195 (发行公司)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.lkao.com.cn> (中国 1 考网)

经 销 新华书店

印 刷 北京市易丰印刷有限责任公司

规 格 185 mm×260 mm 16 开本

印 张 14.75

字 数 337 000

邮政编码 100080

010-62511398 (质管部)

010-62514148 (门市部)

010-62515275 (盗版举报)

版 次 2012 年 4 月第 1 版

印 次 2012 年 4 月第 1 次印刷

定 价 39.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

全国中小企业经理人证书考试
全国高等教育自学考试中小企业经营管理专业

教材编审委员会

主 任：朱宏任

副主任：郑 昕 秦志辉 戴家干 高德步 李金轩
刘军谊 许科敏 王建翔 狄 娜 贺耀敏
田 川 郑 红

成 员（按姓氏笔画为序）：

马胜利 王 莉 王 磊 王千里 王岩琴
王建民 王海林 韦向群 毛伟忠 叶定达
刘力群 刘世民 李 宏 吴义国 张 彦
张晓辉 陈 新 宋新力 罗英杰 周 丰
周 健 莫 郁 高松涛 黄殿文 童有好

总 编：秦志辉 李金轩

副总编：吴义国 张晓辉 王 莉 高松涛 罗英杰

编 委（按姓氏笔画为序）：

于 淼 王文潭 王其文 方 虹 冯丽云
成 栋 刘双舟 刘东明 刘彧彧 朱晓武
孙茂竹 杨 晶 李 智 李先国 何广文
沙 馨 张国钧 张晓鹏 陈文昌 郑 沛
赵书华 郝洪强 娄 梅 郭笑文 崔校宁
彭松建 葛建华 褚福灵 樊颖晖 檀文茹

编 务：万 里 邓 健 王庆丰 介庆庆 石 洋
李国庆 苗彦敏 贺时健 骆金涛 姚滢滢
黄 薇

总 序

改革开放以来,我国中小企业发展迅猛,在繁荣经济、推动创新、扩大出口、吸纳就业等方面的贡献日益突出。目前,中小企业占全部企业总数的99%,创造的最终产品和服务价值约占国内生产总值的60%、上缴税收的50%,提供了80%左右的城镇就业岗位,正逐步成为推动中国经济社会发展的中坚力量。

党中央、国务院高度重视并把促进中小企业持续、健康发展作为我国的一项长期战略。为应对国际金融危机,国家采取了“保增长、扩内需、调结构、惠民生”的一揽子计划,在各项扶持政策措施的推动下,我国中小企业经受住了考验,开始由回升向好逐渐转向平稳较快发展,活力不断增强,经营状况明显好转。但同时也应该看到,我国中小企业发展面临的困难和不确定因素仍然很多。国际金融危机的深层次影响还没有完全消除,资源、环境及国内外市场竞争日趋激烈,技术进步和产业升级对中小企业科技创新提出了更高的要求。深入实施可持续发展战略,推动中小企业健康成长,提升中小企业经营管理者整体素质,提高中小企业市场竞争力,是我们新时期面临的重要课题。

加快中小企业人才培养和队伍建设,以教育提升中小企业从业人员的整体素质,是中小企业持续、健康发展的治本之策。为此,国家发展和改革委员会、工业和信息化部自2003年起开始实施国家中小企业银河培训工程(以下简称银河培训工程),2009年国务院出台了《关于进一步促进中小企业发展的若干意见》(国发〔2009〕36号),加大对各类中小企业人员的分层、分类培训。几年来,中央财政累计投入近1.8亿元,共完成30多万人次的免费集中培训、近50万人次的远程网络培训和110万人次的信息化培训,并带动各地投入专项资金,支持了约600万人次的培训。银河培训工程被中共中央组织部纳入《国家中长期人才发展规划纲要(2010—2020年)》,成为中小企业人员素质提升的重要途径。

工业和信息化部中小企业发展促进中心(以下简称中小企业中心)是工业和信息化部专门从事中小企业服务工作的直属单位,自2003年起承担了银河培训工程任务。几年来,中小企业中心不断创新培训模式,开展了中国中小企业竞争力讲堂、中国中小企业大讲堂、中国中小企业竞争力工程、中国中小企业健康成长计划等系列培训活动,免费为广大中小企业和地方经济建设提供智力服务和人才支持。截至2010年12月,在全国百余个城市

市举办了千余期各类培训班，培训了数万名中小企业经营管理者和专业技术人员，帮助中小企业提升竞争力。

在此基础上，中小企业中心联合全国高等教育自学考试指导委员会和教育部考试中心，经过三年的充分调研和科学论证，决定在全国共同推出高等教育自学考试中小企业经营管理专业和中小企业经理人证书考试项目，借助国内知名院校专家、学者的智力优势，通过公正的国家权威考试，藉由政府的社会公信力，以直接和间接两种方式推动我国中小企业产业调整、管理升级与核心竞争力的形成，并为长期以来备受困扰的中小企业培训市场带来了一缕春风，其推出与发展必将对我国中小企业管理培训健康、快速、有序发展起到不可估量的作用。

课程规划和教材建设是证书考试项目的生命力。为此，中小企业中心组织业内专家、学者借鉴国外相关学科建设的经验和方法，首创一套经营管理组合课程，并以我国中小企业发展现状、阶段特征及其经营管理者的切实需求为基准编写了这套教材。本套教材实用性强，适用面广，涵盖了中小企业管理诸多方面。无论是处于创业、成长、成熟等不同阶段的中小企业经理人，还是处在不同管理岗位的中小企业经营管理者，都能通过本套教材全面系统地学习，掌握现代中小企业经营管理的基础知识和基本技能，具备管理不同发展阶段企业的能力和素质。

“企业靠管理，管理要人才，人才在培养。”在当今经济全球一体化进程中，加强中小企业人才队伍建设，实施人才强企战略，努力提高经营管理者素质，强化和提升中小企业的“造血功能”和竞争能力，是大势所趋。可以说，在 21 世纪的今天，管理者的素质将决定中小企业的竞争力。本套教材的推出，可谓适逢其时，不但充分发挥了政府公共财政的引导作用，而且为将来形成科学的培训服务体系打下了坚实的基础。

2011 年是“十二五”规划实施的开局之年，我国中小企业发展正处在转型升级的关键时期，也必将会进入一个快速发展的新阶段。在此，我谨向本套教材的作者、编者、组织者和所有参与国家中小企业教育培训工作的同志们致以诚挚的感谢，并希望本套教材在国家中小企业教育培训工作中发挥有益的作用，为新时期中小企业持续健康发展提供强有力的人才保障和智力支撑。



2011 年 5 月

目 录

第 1 章 战略管理的基本概念	1
1.1 企业战略的概念	3
1.2 企业战略管理的层次	9
1.3 企业战略的要素	12
★1.4 企业战略的检验	15
第 2 章 企业战略的理论演进	18
2.1 战略管理理论的产生背景	22
★2.2 经典战略理论	23
★2.3 竞争战略理论	25
★2.4 核心竞争力理论	26
★2.5 战略管理理论十大学派	27
第 3 章 战略管理的框架	32
★3.1 高层管理团队	34
3.2 企业哲学与战略哲学	40
3.3 战略逻辑	42
3.4 使命陈述	45
第 4 章 战略管理的过程	49
4.1 企业愿景与使命	50
4.2 战略目标	57
★4.3 企业价值	64
4.4 竞争优势	68
第 5 章 外部环境分析	72
5.1 一般宏观环境分析	74
5.2 行业环境分析	78
5.3 行业分析的理论	82
★5.4 经营环境与竞争优势分析	86
★5.5 外部环境分析的工具	89

第6章 内部资源与能力分析	93
6.1 企业资源	95
6.2 企业能力	98
6.3 价值链分析	100
★6.4 企业的资源基础论	104
★6.5 企业的核心能力	106
★6.6 动态能力理论	114
第7章 公司层战略跨越	118
7.1 公司层战略概述	120
★7.2 纵向一体化战略	126
★7.3 公司多元化战略	128
★7.4 战略联盟	134
第8章 业务层战略跨越	140
8.1 成本领先战略	141
8.2 产品差异化战略	145
8.3 集中化战略	150
★8.4 业务层战略的区分	153
第9章 职能战略跨越	156
9.1 职能战略概述	157
★9.2 营销战略	158
★9.3 人力资源战略	162
★9.4 财务战略	164
★9.5 运营战略	171
第10章 商业模式	174
10.1 商业模式的概念	178
★10.2 商业模式与战略	180
★10.3 商业模式的设计	183
第11章 组织结构	187
11.1 组织的概念	189
★11.2 组织的维度	191
★11.3 组织与战略的关系	195
11.4 组织结构设计	197
第12章 战略的实施与控制	200
12.1 战略实施	201
12.2 战略控制	206
★12.3 战略实施与控制的工具：平衡计分卡	208
参考文献	216

后记 217

附 企业战略跨越考试大纲

I. 课程性质与课程目标 221

II. 能力目标与实施要求 221

III. 考试内容与考核标准 222

战略管理的基本概念

导入案例 ...

从正泰的发展历程看企业战略跨越

创立于 1984 年 7 月的正泰公司，经历了 20 年脚踏实地、充满传奇色彩的发展历程。纵观正泰集团的发展脉络，最重要的经营秘诀就是其掌舵人南存辉在企业的发展过程中始终重视发展战略的管理。

在企业发展的第一个阶段（1984—1990 年），面对满大街假冒和低劣的低压电器产品，以质量取胜是企业压倒一切的经营思想和经营目标，这使得企业在国家有关部门在温州打假的浪潮中成为重点扶持的对象，成为温州企业的楷模，从而在低压电器市场上站稳了脚跟，完成了企业的原始积累；第二阶段（1991—1993 年），通过股份制改革建立现代企业制度，发展壮大企业实力是当时企业的经营战略；第三阶段（1994—1996 年），企业制定了“以资本为纽带、以市场为导向、以产品为龙头、以品牌为中心、走集团化经营道路、树立正泰自我品牌”的战略决策；第四阶段（1996 年下半年—2005 年），随着企业股份制改革的不断深化，战略管理实现了全球化、系统化、科学化的跨越。下面以正泰集团公司为例来说明战略管理对企业经营的重要性。

1. 战略制定是基础

战略制定阶段首先要明确企业要成为什么（即企业的发展目标）；其次要明确企业的业务是什么。完成该阶段的任务要经过战略分析、战略选择和战略制定三个步骤。

1995 年 10 月，经国家工商行政管理局核准，正泰成为国内低压电器行业第一个全国性集团。这标志着正泰集团化经营的目标已经基本实现。1999 年，面对当时国内多元化经营的浪潮，公司基于进一步做大、做强、走全球化经营的思路，在分析了企业内部和外部经营环境的优、劣态势之后，认真听取专家的分析意见，明确提出了“创世界名牌，树百年老店”的经营目标，并选择了“稳健经营，永续发展，以低压电器为主业，逐步涉足相关电器制造行业，走低成本扩张之路”的经营战略。至今，面对经济全球化的浪潮，正

泰通过实施“国际化、科技化、产业化”战略，完成了由低压向高压、由元器件向成套、由电器制造业向系统集成、由传统工业电器制造向自动化、新能源领域方向发展的历史性突破。

为了实现公司的经营战略，公司以壮士断臂的气魄，相继从服装、饮用水等不具备技术优势的行业中退出。为确保公司的成本优势，在确保质量的前提下进一步提高产品的市场份额，降低经营成本，公司利用生产规模大、低压电器产品品种规格全、与原材料供应方多年合作有良好声誉等优势，冲破世俗的、家族的、社会的等诸多方面的压力，在温州地区率先推出企业采购招投标制度。

2. 战略实施是关键

再好的战略计划，如果不能恰当地贯彻实施，那么也只是一项完备的计划。正泰的战略实施概括起来有如下几个特点：一是注重企业的文化建设，培育企业“严谨、科学、求实、创新”的文化氛围。“质量就是生命，服务创造效益”是正泰从创立到发展至今的质量理念；“学习推动进步，创新促进发展”是正泰塑造学习型企业的动力；“正人必先正己，身教重于言传”是塑造“有理想、有道德、有文化、有纪律”的“四有”员工队伍的基本准则。二是将企业的长期发展计划与企业发展战略有机结合。2000年，经过反复讨论，认真听取中层经理的意见，制定并颁布了“正泰集团‘十五’发展纲要与2010年愿景目标”，然后将纲要中的发展目标按年度予以分解，年度的方针目标都要围绕纲要来展开，而月度工作计划又围绕年度方针目标进行动态的布置，保证了战略目标的环环紧扣、层层分解落实。三是根据企业的发展需要，对组织结构及时地进行调整，以保证企业的组织结构与企业的战略变化相适应。四是按照“以人为本，文明塑魂；德才兼备，任人唯贤”的方针，建立客观公正的业绩考核与价值评估体系，确保战略实施的人才配备。

3. 战略控制是保障

战略控制的目的是使企业能够及时地顺应变化了的经营环境，抓住稍纵即逝的经营机遇，规避不利事件对战略实施的影响。正泰每年都要举行专门的董事会，对年度战略实施情况进行控制，各事业部每半年要进行方针目标实施的会诊，年底做出总体性的控制报告。对涉及企业经营方向性的重大事件，能运用权变的管理思想及时进行调整。例如，1999年，针对国家城乡“两网”改造的契机，正泰及时组织精兵强将参与各地的“两网”改造招投标，并调整营销策略，采取全资、控股、参股等形式对以前特许经营的营销体制进行改造，保证了资金的及时回笼，使企业在“两网”改造中得到了飞跃式的发展。2002年，公司根据我国加入WTO后的新形势，作出了加快走向国际市场的决策，及时对国际贸易公司的组织机构进行调整，充实力量，强化资源配置。2003年9月，公司根据长三角经济发展的愿景趋势，及时提出了“接轨长三角，打造行业领军企业”的发展战略，在上海投资35亿元进军输变电行业，开始了由“区域工厂”向“国际化企业”转变的征程。这些都是正泰在对企业发展战略进行控制的基础上作出的重大战略调整，将在正泰的发展史上写下浓墨重彩的一页。

资料来源：<http://www.zh09.com/Article/qyzt/200512/54138.html>，经过案例裁剪和整理。

本章内容

本章内容包括：企业战略的概念；企业战略管理的层次；企业战略的要素；企业战略的检验。

1.1 企业战略的概念

一、战略的来源

战略是管理学界的一个基本概念，但这个概念也是争议最大的焦点。什么是战略迄今为止仍没有一个公认的定义。事实上，任何具有现实意义的概念，都是基于解决企业的问题而提出的。从1946年德鲁克的《公司的概念》一书出版开始，全世界的企业越来越认识到战略问题的重要性，因为企业正面临越来越复杂的环境、越来越激烈的竞争、越来越大的市场范围、越来越快的社会、经济、文化和技术的变化。如何对未来的市场环境变化作出正确的判断？如何调整企业的经营行为以应对这种未来的变化，从而获得竞争优势？如何从各种社会和商业关系中挖掘、创造更好的商业模式，实现企业的战略跨越？

在西方，战略一词的意义是指军队的艺术和科学。在我国，战略起源于兵法，指将帅的智谋。因此，战略的本义是对战争全局的谋划和指导。企业战略将战略的思想和理论应用到企业管理中，是指企业为了适应未来环境的变化，寻求长期生存和稳定发展而制定的总体性和长远性的谋划。企业战略的思想是随着企业管理理论的发展而逐渐形成的，迄今为止，企业战略管理仍然是管理学理论中一门比较新的学科。

1960年以前，企业管理领域还没有明确提出“战略”一词。当时商学院的课程中称之为“企业经营政策”，并把“经营政策”认为是职能管理的整合。经营政策的意义在于在一个更加宽阔的视野中把企业看做一个整体——将各种职能的专业知识整合起来。

由于社会生产力水平的提高，科学技术的高速发展，竞争日益激烈，企业外部环境更加复杂，企业经营难度增大，许多企业对生存竞争有了更深的认识，产生了研究和运用战略的需要，于是就提出了企业战略。进入20世纪60年代后，企业管理领域正式提出了“战略”一词，1965年，美国专家安索夫（Ansoff）发表了成名作《公司战略》，“战略”这个概念就进入了企业领域，从此，制定和实施企业战略，被看做是企业成功的关键，逐步普及起来。战略的影响从军事走向企业，并成为独立的战略体系。军队从事战争，企业从事竞争，两者虽然本质不同，但都存在一个“争”字。企业竞争的目标是通过赢得市场来盈利，战争则是要占领领土与资源；企业是通过赢得顾客和市场来战胜竞争对手，而战争则是通过消灭战争对手来获胜；企业竞争游戏的最重要规则就是“第三者（消费者）决定”，而战争最重要的是靠实力来取胜。

二、企业战略的含义

关于企业战略存在多个典型定义：

（1）较早在商业领域引入“战略”一词并下定义的学者是冯·诺伊曼（Von Neumann）和摩根斯顿（Morgens tern）。他们在所著的《博弈论与经济行为》（1947）一书中

将企业战略定义为“一个企业根据其所处的特定情形而选择的一系列行动”。

(2) 大部分学者认为第一个真正为企业战略下定义的人是钱德勒 (Chandler)。1962 年, 美国管理学家钱德勒出版《战略与结构》一书, 首先将“战略”这一军事术语用于公司管理, 从而衍生出公司战略。他在《战略与结构》一书中, 将企业战略定义为“确定企业基本长期目标, 选择行动途径和为实现这些目标进行资源分配”。钱德勒的同事安德鲁斯 (Andrews) 为战略下了一个类似的定义。安德鲁斯认为: “企业战略是关于企业使命和目标的一种模式, 以及为达到这些目标所制定的主要政策和计划; 通过这样的方式, 战略界定了企业目前从事什么业务和将要从事什么业务, 企业目前是一种什么类型和将要成为什么类型。”根据这个定义, 战略管理者必须设计一系列展现企业经营领域的目标和计划以及达到这些目标的方法。

(3) 1965 年, 美国专家安索夫发表其成名作《公司战略》, “战略”这个概念就进入企业领域。在这部著作中, 安索夫提出了一个具有分析性和行动导向的战略定义。他认为战略是一条贯穿于企业活动与产品/市场之间的“连线”。这个“连线”由四部分组成: 产品与市场范围、增长向量、竞争优势以及协同作用。战略就是将企业活动与这四个方面连接起来的决策规则。

(4) 20 世纪 80 年代, 哈佛大学的迈克尔·波特 (Micheal E. Porter) 教授在产业经济学理论的基础上, 对竞争战略进行了较为深入的研究, 提出了很多颇有建树的观点。在他的成名作《竞争战略》一书中, 将战略定义为“公司为之奋斗的一些终点 (目标) 与公司为达到它们而寻求的方法 (政策) 的结合物”。

(5) 魁因 (J. B. Quinn) 认为, 战略是一种模式或计划, 它将一个组织的主要目的、政策与活动按照一定的顺序结合成一个紧密的整体。一个制定得较为完善的战略有助于企业根据自己的内部能力与弱点、环境中的预期变化以及竞争对手可能采取的行动而合理地配置自己的资源。

(6) 明茨伯格 (Mintzberg) 教授在对企业在战略发展过程中不同的侧重点进行研究的基础上提出战略的“5P”定义, 这五个角度既相互独立又相互联系, 共存于企业发展的复杂过程中。

第一, 战略是一种计划 (Plan)。是指战略是一种有意识、有预计、有组织的行动程序, 是解决一个企业如何从现在的状态达到将来位置的问题。战略主要为企业提供发展方向和途径, 包括一系列处理某种特定情况的方针政策, 属于企业“行动之前的概念”。根据这个定义, 战略具有两个本质属性: 战略是在企业发生经营活动之前制定的, 以备人们使用; 战略是作为一种计划写进企业正式文件中的, 当然不排除有些不公开的、只为少数人了解的企业战略。

第二, 战略是一种计策 (Ploy)。是指战略不仅仅是行动之前的计划, 还可以在特定的环境下成为行动过程中的手段和策略, 一种在竞争博弈中威胁和战胜竞争对手的工具。例如, 得知竞争对手想要扩大生产能力时, 企业便提出自己的战略是扩大厂房面积和生产能力。由于该企业资金雄厚、产品质量优异, 竞争对手自知无力竞争, 便会放弃扩大生产能力的设想。然而, 一旦对手放弃了原计划, 企业却并不一定要将扩大生产能力的战略付诸实施。因此, 这种战略只能称为一种威胁竞争对手的计策。

第三, 战略是一种模式 (Pattern)。是指战略可以体现为企业一系列的具体行动和现实结果, 而不仅仅是行动前的计划或手段。即无论企业是否事先制定了战略, 只要有具体的经营行为, 就有事实上的战略。如福特汽车公司创始人亨利·福特要求将“T型”福特汽车漆成黑色的行为, 就可以理解为一种战略。企业行为模式是在历史中形成的, 在制定企业战略过程中必须了解企业发展史, 在选择战略时要充分考虑并尊重企业原有的行为模式, 因为它会在很大程度上决定企业未来战略的选择和战略实施的有效性。若要改变企业的行为模式, 必须充分认识到推行这种变革的难度。明茨伯格认为, 战略作为计划或模式的两种定义是相互独立的。实践中, 计划往往没有实施, 而模式却可能在事先并未计划的情况下形成。因此, 战略可能是人类行为的结果, 而不是设计的结果。因此, 定义为“计划”的战略是设计的战略, 而定义为“模式”的战略是已实现的战略, 战略实际上是一种从计划向实现流动的结果。那些不能实现的战略在战略设计结束之后, 通过一个单独的渠道消失, 脱离准备实施战略的渠道。而准备实施的战略与自发的战略则通过各自的渠道, 流向已实现的战略。这是一种动态的战略观点, 它将整个战略看成是一种“行为流”的运动过程。

第四, 战略是一种定位 (Position)。是指战略是一个组织在其所处环境中的位置, 对企业而言就是确定自己在市场中的位置。企业战略涉及的领域很广, 可以包括产品生产过程、顾客与市场、企业的社会责任与自我利益等任何经营活动及行为。但最重要的是, 制定战略时应充分考虑到外部环境, 尤其是行业竞争结构对企业行为和效益的影响, 确定自己在行业中的地位和达到该地位所应采取的各种措施。把战略看成一种定位就是要通过正确地配置企业资源, 形成有力的竞争优势。

第五, 战略是一种观念 (Perspective)。是指战略表达了企业对客观世界固有的认知方式, 体现了企业对环境的价值取向和组织中人们对客观世界固有的看法, 进而反映了企业战略决策者的价值观念。企业战略决策者在对企业外部环境及企业内部条件进行分析后作出的主观判断就是战略, 因此, 战略是主观而不是客观的产物。当企业战略决策者的主观判断符合企业内外部环境的实际情况时, 其所制定的战略就是正确的; 反之, 当其主观判断不符合环境现实时, 企业战略就是错误的。战略是一种观念的定义, 强调了战略的抽象性, 其实质在于, 同价值观、文化和理想等精神内容为组织成员所共有一样, 战略观念要通过组织成员的期望和行为而形成共享, 个人的期望和行为是通过集体的期望和行为反映出来的。因此, 研究一个组织的战略, 要了解和掌握该组织的期望如何在成员间分享, 以及如何在共同一致的基础上采取行动。

在对企业战略进行理解的过程中必须全面把握其定义, 企业战略的制定和执行必须放到企业的发展过程中去考虑, 结合企业特点和内外部环境, 从企业的长期发展中认识企业战略的重要性, 建立适合企业发展的战略模式和战略思想, 构建企业核心竞争优势。以上所列举的战略观点不足以覆盖所有研究成果。应当指出, 每一种理论都有其独到之处, 都能给我们一些有益的启示。

三、企业战略管理的含义

企业战略管理是指企业确定其使命, 根据企业外部环境和内部条件设定企业的战略目

标,为保证目标的正确落实和实现进行谋划,并依靠企业内部的能力将这种谋划和决策付诸实施,以及在实施过程中进行控制的一个动态管理过程。

对于企业战略管理,学术界存在着两种不同的理解:一种是狭义的战略管理,另一种是广义的战略管理。狭义的战略管理认为,企业战略管理是对企业战略的制定、实施、控制和修正进行的管理。其主要代表为美国学者斯坦纳(Steiner),他在1982年出版的《管理政策与战略》一书中指出,企业战略管理是确立企业使命,根据企业外部环境和内部经营要素设定企业组织目标,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。广义的战略管理则认为,企业战略管理是运用战略对整个企业进行的管理,从整体上对企业进行管理。美国企业家兼学者安索夫认为,企业战略管理是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。

在本书探讨“企业战略跨越”中,对企业战略管理的界定是对制定、实施、评估、调控和变革企业战略的全部活动的总称,它是一个全面的、复杂的管理过程,是一门综合性、多功能决策的科学和艺术,企业战略管理是企业适应环境和环境影响企业互动进而实现企业战略跨越的全过程。

(1) 它是一项“综合性的管理活动”,也就是说,企业战略管理不是单指制定战略,它同时还包括战略的实施、评估、控制等全部管理活动,是一个完整的、相互联系的管理过程。

(2) 它是一个“无止境的管理过程”,也就是说,企业战略管理不是一次性的管理工作,企业战略管理关心的是企业长期稳定和高速发展,它是一个不断循环往复、不断完善、不断创新的过程,是螺旋式上升的过程。

(3) 它是一门“决策的科学和艺术”,也就是说,企业战略管理这门学科既是一门决策的科学,又是一门决策的艺术。说它是“科学”,是因为它是反映企业战略管理客观规律的系统化的知识;说它是“艺术”,是因为这门科学的真正价值就在于应用、在于实践,只要将其付诸实践,就必然会呈现出不同的风格、不同的模式和不同的效果,这也就是其艺术性的不同表现形式。

在理解上述要点时,要理解战略管理以下几个方面的内涵:

(1) 企业应该把未来的生存和发展问题作为制定战略的出发点和归宿,也就是说,一个好的战略应有助于企业实现长期生存和发展的目标。而要做到这一点,企业不仅要了解本身所处行业的过去和现在,尤其需要关注行业内外环境因素以及将来发展变化的趋势,从而把握自身的未来。在当今政治、经济和其他外部环境因素瞬息万变的时代,仅凭过去的经验和传统的分析方法已不能满足企业建立持久竞争优势的要求,失去对未来动态的充分估计和把握,企业将失去目标和方向;反之,则可能抓住有利的时机,建立自身的竞争优势,从而获得快速发展。

(2) 企业战略管理应该是在经营活动之前有目的、有意识制定的,应体现一种主动精神。尽管有人对这种事先筹划的科学性和有效性提出质疑,且实际生活中也不乏战略自然形成的先例,但正像很多人愿意采用理性主义的处理方法一样,我们认为系统分析和理性判断对战略的形成仍然是必要的。没有这样一种事先的科学分析,战略的形成过程尤其是在高层次管理水平上可能就是混乱的。同时,某些关键决策可能变得易于受个别管理人员

选择偏好和流行时尚的影响,而且对直觉和经验的过分强调有可能使人们陷入新的神秘主义的泥潭。

(3) 企业战略管理是为了获得持久竞争优势而对外部机会和威胁以及内部优势和劣势的主动反应。战略不是凭空产生的,它的制定建立在对影响企业内外部环境因素的全面了解和他析基础上,也就是说,它强调从内外部环境分析入手来构建自身的竞争优势,寻求有利的竞争地位,强调企业对环境的适应性。因此,在外部环境分析过程中,企业必须了解所在行业的吸引力大小、未来的发展趋势以及主要竞争对手的特点,它们既可能给企业带来重要的机会,也可能给企业带来严重的威胁;在分析内部条件和资源时,特别要注意评价企业的竞争能力如何、优劣势怎样,以便决定企业具备什么样的核心竞争能力并弥补自身的劣势。

(4) 战略管理的实质是帮助企业建立和维持持久的竞争优势,即帮助企业保持一种强大而灵活的态势。这意味着战略不仅有助于管理人员处理可预见的事件,也有助于他们处理突发的和难以预见的事件。事实上,由于管理人员很难预料各种重要影响因素之间相互作用的方式和程度,也很难预料竞争对手的反应,同时对企业本身战略调整的时机和方法也很难把握,因此,战略应为企业提共若干个可以实现企业目标的途径,以应付外部环境可能出现的例外情况。更进一步说,正像军事战略谋求“进可以攻,退可以守”一样,企业战略应使企业在市场竞争中保持一定的灵活性和机动能力,保持良好的市场扩张和收缩通道。为此,企业的战略目标不宜过分具体化和数量化,有时可能仅仅表现为一种战略意向。通过对企业战略和企业战略管理的分析可以知道,企业战略实质上是一种“谋划或方案”,而战略管理则是对企业战略的一种“管理”,具体地说,就是对企业的谋划或方案的制定、实施与控制。明确这二者之间的关系与区别是相当重要的。对企业界来说,有助于更好地加强战略管理;对于理论界而言,则有助于纠正目前很多人将这二者混淆的状况。

四、企业战略管理的作用和本质

(一) 企业战略管理的作用

1. 强化塑造企业自我的主动性

企业战略是把不适应(或适应)当前环境的企业,塑造成适应未来环境的企业,这是对企业进行的改造,是对企业的重塑。强化战略管理,就是强化企业从事这种塑造的能力,实际上就是使企业得到了塑造企业的有效工具。对于塑造企业者来说,有了这样良好的塑造工具,当然会增强其从事这种“塑造”的主动性,也就是从事企业塑造自我的主动性。这种主动性会推动企业从小到大、从弱到强,走上持续成长的道路。

2. 提高员工对企业的责任心

实施战略管理,重要的目的是使企业全体员工了解企业当前和未来面临的经营形势,企业要进一步发展应解决的重大问题,企业下一步的发展目标和措施,企业各部门、各单位应当完成的任务,每个员工个人应当担负的责任,以及员工个人在企业发展过程中可能获得的成长和利益。实践经验表明,哪个企业在战略制定过程中能够达到此项目标,哪个企业员工的凝聚力就强,士气就旺,积极性和创造性就高,行为效果就大。其根本原因就是因为在通过战略管理过程,特别是通过员工参与企业战略的制定,使员工了解上述情况,提高了员工的主动性,增强了员工的责任心。

3. 综合考虑企业环境, 提高应对能力

战略管理可以促使企业将内部资源条件与外部环境因素结合起来考虑, 对影响企业经营的种种重要变化有高度的警惕性, 当一些问题发生后, 不仅可以马上予以处置, 而且可以预防某些问题的发生。

4. 有利于促进我国企业进入国际市场, 参与国际竞争, 获得竞争优势

目前, 我国已经加入世界贸易组织, 一个经济全球化、竞争国际化的格局已经形成。尤其值得重视的是, 世界 500 强企业中已有 300 多家进入中国, 这迫使我们不得不与这些世界强手进行竞争。而这些强手不仅经济实力雄厚、科学技术先进, 而且都是战略管理的高手, 与它们相比, 我们还相差很远。因此, 我们只有很好地继承中华民族的战略文化遗产, 同时又学习西方的战略管理科学和艺术, 才可能在战略管理的某些方面赶上甚至超过竞争对手, 实现战略跨越。

(二) 企业战略管理的本质

要具体了解战略管理内容, 首先有必要弄清楚战略管理与其他管理理论, 如生产(运作)管理、市场营销管理等区别与联系: 战略管理的研究对象和目的是什么? 谁来执行战略管理等问题, 也即弄清楚战略管理的本质是什么。

1. 战略管理是整合性管理理论, 是企业最高层次的管理理论

以往的管理理论, 如生产管理理论、财务管理理论、市场营销管理理论等所谓的职能管理理论, 是从企业局部的角度来讨论管理问题。企业战略管理理论则从企业整体的、全局的角度出发, 综合运用职能管理理论, 处理涉及企业整体的和全面的管理问题, 使企业的管理工作达到整体最优的水平。从管理理论的层次来看, 战略管理理论是最高层次的管理理论。自 20 世纪初泰勒创立科学管理以来, 企业管理理论有了很大的发展。第二次世界大战后, 管理理论的大发展使我们进入了“管理森林”时代, 各派管理学说不断涌现。按照内容所涉及的范围和影响的程度, 人们将管理理论分成下列三个不同的层次。

(1) 基础管理。基础管理是管理中带有共性的基础理论、基本原则和基本技术, 主要包括管理数学、管理经济学、管理心理学、管理原理和原则、管理组织学以及管理思想等。

(2) 职能管理。职能管理是将管理基础与特定的管理职能相结合, 以提高组织职能部门的效率。它主要包括生产(运作)管理、市场营销管理、财务管理、人力资源管理、研究与开发管理等, 是一种具体化的管理。

(3) 战略管理。战略管理是管理理论的最高层次, 它不仅以基础管理和职能管理为基础, 而且还融合了政治学、法学、社会学、经济学等方面的知识。

从以上分类可知, 战略管理是管理理论中顶级的和整合性的管理理论。只有掌握了战略管理理论, 企业管理人员才能更好地处理涉及企业整体性的管理问题。

2. 战略管理是企业高层管理人员最重要的活动和技能

美国学者罗伯特·卡茨(Robert L. Katz)将企业管理工作对管理者的能力要求划分成三个方面, 即技术能力(战术能力)、人际能力(社会能力)和概念能力(战略能力)。