

# 第一章

## 企业战略管理导论

### 教学目标

1. 了解企业战略管理产生的社会背景。
2. 理解企业战略、企业战略管理的内涵。
3. 熟悉企业战略的过程、内容和作用。
4. 熟悉企业战略层次的目标及实现方法。
5. 掌握西方企业战略管理理论的发展历程、演变规律以及未来的发展趋势。
6. 掌握用战略思维探讨研究企业发展问题。

### 引导案例

请关注以下与企业战略有关的现象

- (1) 2005年5月1日，联想集团正式宣布收购IBM全球PC业务已完成；
- (2) 2002年年初，在国内知名电子通信产品商北京心力源电子有限公司组织的活动期间，任何拥有汽车的消费者个人或者单位客户都可以完全免费得到一部摩托罗拉汽车电话，2003年“赠送”的总额达到了1.4亿元人民币；
- (3) 1999年3月，eBay与美国在线再次签约，以eBay@AOL的联合品牌名义作为美国在线全球用户的独家拍卖服务提供商并出售广告；
- (4) 1996年8月，格兰仕“市场占有率最大化战略”在全国掀起抢购狂潮；
- (5) 20世纪20年代，可口可乐特许经营的装瓶商已有1200家，每一家装瓶商都与可口可乐签订了一份“永久合同”，合同中规定授予装瓶商独家经营权。

这样的情形可以罗列成百上千，有成功的经验也有失败的教训，其背后都包含着不同企业在其成长过程中的战略选择及其所带来的效应。

资料来源：陈英梅，尹少华. 企业战略管理. 北京：中国农业大学出版社，2009.

## 第一节 企业战略概述

### 一、战略的来源与内涵

在我国，“战略”一词自古有之。“战”与“略”一般是分别使用的，“战”是指战斗和战争，“略”是指谋略、策略和计划。

在西方，“strategy”（战略）一词源于希腊语“strategos”，意为军事将领、地方行政长官。后来演变成军事术语，指军事将领指挥军队作战的谋略和艺术。在中国，战略一词起源于兵法，是指将帅的智谋。

### 二、企业战略的概念与特点

#### （一）企业战略的概念

战略一词被引入企业管理，并引起广泛关注是在 20 世纪六七十年代，这是由当时世界政治经济环境和企业面临的市场竞争所决定的。

鉴于战略对企业管理的重要影响和借鉴作用，自 1965 年美国著名战略管理学者伊戈尔·安索夫发表《公司战略》以来，企业战略一词便被广泛地应用于社会经济生活的各个领域，成为管理科学领域中一个年轻的学科。1972 年他在论文《战略管理思想》中正式提出了“战略管理”的概念，1976 年出版《从战略计划到战略管理》，1979 年出版《战略管理论》，1984 年出版《植入战略管理》，进一步完善了他的战略管理体系，为战略管理理论提供了一系列实践方法和措施。他认为，企业战略管理是把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。

我国引进企业战略的概念是在 20 世纪 90 年代初，当时清华大学、复旦大学等高校开始开设工商管理课程，但当时有意识地制定战略的企业还不多。从 1995 年开始，一部分企业开始有意识地制定企业战略，这是一个随着理论推广和企业发展而渐进的过程。企业战略经过近 70 年的发展，不同的管理学者或管理实践者由于对管理认识以及管理经验不同，在如何对企业战略进行界定上拥有各自不同的观点。

有的人认为战略应该包括企业的宗旨、企业的目标、企业的战略和企业的政策，即广义的战略。广义的企业战略更强调企业战略的计划性、全局性和整体性，所以也被称为战略的传统概念。持这种观点的学者有彼得·德鲁克、艾尔弗雷德·钱德勒、迈克尔·波特等。有的人则认为战略不应该包括目标，仅仅是指企业实现其宗旨和一系列长期目标的基本方法和具体计划，即主张狭义的战略。持这种观点的学者包括伊戈尔·安索夫、亨利·明茨伯格等。

#### （二）企业战略的特点

尽管学者对企业战略的内涵有不同的认识，但对于企业战略的特点却没有太大的分歧，基本上保持着比较接近的理解。

### 1. 企业战略具有质变性

企业战略是企业战略管理者在把握外部环境本质或根本性变化的基础上做出的方向性的决策。它不是企业对外部环境非本质变化的应急反应，也不是以各种经济指标或财务数据为基础的逻辑推理的产物，而是对企业经营活动具有质变性的决策，其目的不是维持企业现状，而是要创造企业的未来。企业战略是为了应对竞争压力，赢得生存和发展机会所采取的竞争策略，即所谓的“预应式”管理。

### 2. 企业战略具有方向性

企业战略规定企业未来一定时期内的基本方向。企业短期的经营活动都应在这一基本方向的指导下对战略的实施提供保证。企业战略不是对经营或外部环境做出的短期反应，也不是对日常短期经营报告，如销售量、每周产量、竞争者的价格等做出的反应。战略关心的是“船只航行的方向”，而不是“眼下遇到的波涛”。

### 3. 企业战略具有全局性

企业战略是对企业各项经营活动的整体规划。它不是各项经营活动的简单汇总，而是在综合平衡的基础上确定优先发展项目、权衡风险大小，并实现企业整体结构和效益的优化，因而全面规划是企业战略的基本特征。

### 4. 企业战略是长远性与现实性的结合

这包含两层含义，一是企业战略的长远性总是以现实性为基础的。企业战略的制定离不开对企业未来发展的预测，而科学的预测必须以历史的事实和现实的状况为依据。二是长远的企业战略必须通过现实的经营活动一步一步地实施和落实。

### 5. 企业战略具有竞争性

这是企业战略的核心内容之一。企业最直接的目的就是生存与发展，而生存与发展是在一个竞争性环境和背景中实现和完成的。因此，企业战略是为了应付市场竞争的压力、赢得生存与发展的机会而服务的。

### 6. 企业战略环境的不可控性

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变化中，企业自身通常无法对这些影响因素进行控制，因此，企业战略必须有前瞻性，积极适应外部环境变化，处理好企业与竞争者、顾客、供应商、政府、社会等关系，使企业行为适应不断变化的外部环境。

## 三、企业战略的构成要素

伊戈尔·安索夫认为，企业战略一般由四个要素构成，即产品与市场范围、增长向量、竞争优势和协同效应。产品与市场范围指出寻求获利能力的范围；增长向量指出这种范围扩展的方向；竞争优势指出企业最佳机会的特征；协同效应则挖掘企业总体获利能力的潜力，提高企业获得成功的能力。四种要素相辅相成，产生合力，成为企业的共同经营主线。

### （一）产品与市场范围

产品与市场范围说明企业属于什么特定行业和领域、企业在所处行业中产品与市场的地位是否占有优势。产品与市场范围常常需要分行业来描述，因为大行业的定义往往过宽，其产品、使命和技术涉及很多方面，经营的内容过于广泛。分行业是指大行业内具有相同特征的产品、市场、使命和技术的小行业，如家电行业中的空调行业、饮料行业中的果汁饮料行业等。

## （二）增长向量

增长向量又可称为成长方向，它说明企业从现有产品与市场相结合向未来产品与市场组合移动的方向，即企业经营运行的方向，而不涉及企业目前产品与市场的态势。增长向量指出了企业在一个行业里的方向，而且指出企业计划跨越行业界限的方向，以这种方式描述共同的经营主线是对以产品与市场范围来描述主线的一种补充。增长向量矩阵见表 1-1。

表 1-1 增长向量矩阵

使命	产品	
	现有产品	新产品
现有使命	市场渗透	产品开发
新使命	市场开发	多种经营

（1）市场渗透是在不改变产品的基础上，通过促销手段增加产品市场份额。

（2）市场开发是企业现有的产品寻找新的消费群，使产品承担新的使命，辨认和发展新的细分市场，以此作为企业成长的方向。

（3）产品开发是通过向现有目标市场提供改进或创新产品，以逐步替代现有的产品，从而保持企业成长的态势。

（4）多种经营则独具特色，对于企业来说，它的产品与使命都是新的，也就是说，通过在当前产品、市场范围之外开办或者收购新业务，以获得自身成长，使企业步入一个新的经营领域。

在前三种选择中，其共同经营主线是明晰的、清楚的，或是看新产品的市场营销技能，或是看新产品和新技术，或是两者同时进行。但在多种经营中，共同经营主线就显得不够清楚了。

## （三）竞争优势

竞争优势是指企业在所从事的经营领域中强于竞争对手的市场地位，它说明了企业所寻求的、表明企业某一产品与市场组合的特殊属性，这种属性可给企业带来强有力的竞争地位。一个企业要获得竞争优势，或者寻求兼并，谋求在新行业或原行业中获得重要地位；或者企业设置并保持防止竞争对手进入的障碍与壁垒；或者进行产品技术开发，生产具有突破性的产品以替代旧产品。

## （四）协同效应

协同效应是指企业各经营领域之间联合作用而产生的整体效果大于各单独作用时的效果之和，即整体大于部分之和的效应。协同效应涉及企业与其新产品和市场项目相配合时所需要的特征。协同效应常常被描述为  $1+1>2$  的效果，这意味着企业各经营单位联合起来所产生的效益要大于各经营单位各自努力所创造的效益总和。当协同效应为负时，就是所谓的内耗，产生  $1+1<2$  的结果。

安索夫又进一步将企业的协同效应分为四类：投资协同效应、作业协同效应、销售协同效应和管理协同效应。

协同效应是衡量企业新产品与市场项目的一种变量。如果企业的经营主线是进攻型的，该项目则运用企业最重要的要素，如销售网络、技术等；如果经营主线是防御型的，该项目则需提供企业所缺少的关键要素。同时，协同效应在选择多种经营战略上也是关键的变量，它可以使各种经营变量形成一种内在的凝聚力。

## 四、企业战略的层次

企业的战略如同企业的目标一样，可以有不同的层次。一般来说，在大中型企业中，企业的战略可以划分为三个重要的层次：公司战略（企业总体战略）、经营战略（事业部战略）和职能战略。在不同层面的战略里，战略的四个构成要素起着不同的作用，从而使得这些战略显现出不同的特征。

企业的目标是多层次的，不仅有企业的总体目标，还有企业内各个层次以及经营项目的目标，从而形成一个完整的目标体系，保证企业使命的实现。企业战略不仅要说明企业整体的目标以及实现这些目标的方法，而且要说明企业内每一层次、每一类业务以及每一部分的目标及其实现的方法，所以必须把战略扩展到企业的各个层次。

### （一）公司战略

公司战略又称企业总体战略，是企业总体的、最高层次的战略，是企业最高管理层指导和控制企业行为的最高纲领。公司战略的主要任务是决定企业活动所涉及的业务范围种类，合理安排各类业务活动在企业业务总量中的比重和作用，合理安排各类业务之间的相互关系，以及这些业务在战略期内的发展方向；提出协调各项业务的经营对策，设立必要的横向机构来促进合作；提出企业应建立何种竞争优势，以及如何发挥这些优势。公司战略通常要求有远见、有创造性和全局性。

### （二）经营战略

经营战略有时也称事业部战略、竞争战略，它处于战略结构中的第二层次。企业某一领域经营战略是指企业在某一行业或某一细分行业内确立其市场地位和发展态势的战略。对于大型企业或企业集团，某一领域的经营战略表现为某一战略单位如事业部或分公司的战略。在中小企业中则表现为某一产品在某一市场的战略。简而言之，经营战略的任务是在已选定的业务范围内，经营单位应在什么样的基础上进行竞争，以获得超过竞争对手的竞争优势。经营战略与总体战略的关系是某一经营战略服从于总体战略规则，而总体战略的制定要以经营战略为依据。

### （三）职能战略

职能战略是公司战略和经营战略在各专业职能方面的具体化。它使笼统的战略内容更加明确化，以指导各项具体的业务决策，为实施以上两个层次的战略服务。在职能部门中，如研究与开发、生产、市场营销、财会、人力资源等，由职能管理人员制定短期的目标和规划，其目的是实现公司和事业部门的计划。

从实施意义上讲，企业战略只有在被各专业职能充分探讨的基础上制定了职能战略后，才能真正形成。因为它涉及各职能如何利用分配的资源及其利用的效果，以保证战略的实施。所以职能战略未明确，企业战略仅仅是一个空中楼阁。而且由于职能能力的限制，有时企业不得不调整战略。

职能战略通常包括研究与开发策略、生产策略、市场营销策略、财务策略、人力资源策略

等。如果说公司战略和经营战略强调“做正确的事情”(Do the right things),那么职能战略强调“正确地做事情”(Do things right)。职能战略直接处理这些问题,如人力资源及财务系统的效率、顾客服务质量及程度、争取提高特定产品或服务的市场占有率等。

公司战略、经营战略和职能战略构成了一个企业的战略层次,它们之间相互作用、相互联系,只有将三者有机地结合起来,企业才能获得成功。

## 第二节 企业战略管理概述

### 一、企业战略管理的概念

企业战略管理是一个动态管理的过程,它是在分析企业外部环境和内部条件的基础上,确定长远性的目标与任务,以及为实现目标而选择的行动路径与方法,包括战略分析与制定、战略选择与评价、战略实施与控制。

### 二、企业战略管理的作用

战略管理作为一种企业管理方式或思想之所以受到人们的重视,是因为它具有以下几方面的作用。

#### (一) 决定企业经营成败的关键因素

研究表明,采用战略管理的企业比不采用战略管理的企业更为成功。例如,据美国学者对101家零售、服务和制造企业历时3年的纵向研究表明,与那些不进行系统规划的公司相比,采用战略管理的企业更明显地增加了销售额、盈利额并提高了生产率。

战略管理提高了管理者对外部机会与威胁的认识。由于战略管理者将企业的成长和发展纳入了变化的环境之中,管理工作要以未来的环境变化作为决策的基础,这就使企业管理者更重视对经营环境的研究,从而更好地把握外部环境所提供的机会,增强企业经营对外部环境的适应性,从而达到二者的最佳结合,使企业在市场竞争中获得长久稳定的发展。

#### (二) 编制经营计划和制定经营政策的依据

企业战略关系着整个企业发展的大政方针,涉及的是方向性的重大问题,决定着企业发展方向,是企业管理者编制具体经营计划和制定经营政策的依据,在日常生产经营活动中起着纲领性作用。

#### (三) 提高企业各项管理工作效率的手段

由于战略管理不只停留在战略分析及战略制定上,而且将战略实施作为其管理的一部分,这就使得战略的实施又同日常的经营计划执行与控制结合在一起,把近期目标与长期目标结合起来,把总体战略目标同局部的战术目标统一起来,从而调动了各方面的积极性,有利于充分发挥利用企业的各种资源并提高协同效果。

#### (四) 增强企业的创新意识

战略管理是一个不断制定战略、实施战略、评价战略和更新战略的过程。当企业决策者发现已有的战略不能适应公司的发展需要时,就要及时修改战略。这一过程要求企业决策者

具有创新思维，能淘汰陈旧过时的东西，推出符合消费者需要的新产品或新服务，以增强自己的竞争力。

### （五）强化企业塑造自我的主动性

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与对企业的重塑。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塑造企业的有效工具，就如石雕师得到好的钢凿。对于企业塑造者来说，有了这样良好的塑造工具，自然会增强其从事这种“塑造”工作的主动性，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。

## 三、企业战略管理的过程

企业战略管理是对一个企业的未来发展方向制定决策和实施这些决策的动态管理过程。一个规范的、全面的战略管理过程可大体划分为三个阶段，即战略分析、战略选择及评价、战略实施及控制。在战略分析之前，首先要确定或审视企业的使命。一个完整的企业战略管理过程如图 1-1 所示。

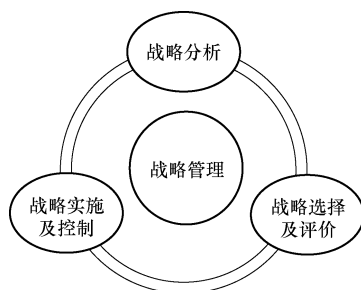


图 1-1 企业战略管理过程图

### （一）战略分析

战略分析是对企业的战略环境进行分析、评价，并预测这些环境未来的发展趋势，以及这些趋势可能对企业造成的影响及影响方向。一般来说，战略分析包括企业外部环境分析和企业内部环境分析两部分。企业外部环境一般包括政治因素和法律因素、经济因素、社会因素以及企业所处的行业中的竞争状况。进行企业外部环境分析的目的是适时地寻找和发现有利于企业发展的机会，以及对企业来说所存在的威胁，做到“知彼”，以便在制定战略和选择时能够利用外部条件所提供的机会来避开对企业的威胁因素。

企业内部环境是指企业自身所具备的条件，也就是企业所具备的素质，它包括生产经营活动的各个方面，如生产与技术、市场营销、财务、研究与开发、员工情况、管理能力等。进行企业内部环境分析的目的是发现企业所具备的优势和劣势，以便在制定和实施战略时能扬长避短、发挥优势，有效地利用企业自身的各种资源，发挥出企业的核心竞争力。

### （二）战略选择及评价

战略选择及评价的过程实质就是战略决策过程，即对战略进行探索、制定以及选择。通常对一个跨行业经营的企业而言，其战略选择应当解决两个基本的战略问题：一是确定企业的经营范围或经营战略领域，即规定企业从事生产经营活动的行业，明确企业的性质和所从

事的事业，确定企业以什么样的产品或服务来满足哪一类顾客的需求；二是企业在某一特定经营领域的竞争优势，即要确定企业提供的产品或服务，要在什么样的基础上取得超过竞争对手的优势。那么对于一个在单一领域经营的企业来说，其战略选择是什么呢？

一个企业可能会制定出达成战略目标的多种战略方案，这就需要对每种方案进行鉴别和评价，从而选择出适合企业自身的方案。目前对战略的评价已有多种战略评价方法或战略管理工具，如波士顿咨询公司创立的波士顿矩阵分析法、生命周期分析法等，这些方法已广泛地在跨行业经营的企业中得到应用。

### （三）战略实施及控制

企业的战略方案确定后，必须通过具体化的实际行动才能实现战略目标。一般来说，可在如下三个方面推进一个战略的实施：其一，确定企业资源的规划和配置方式，包括公司级和战略经营单位级的资源规划与配置；其二，对企业的组织机构进行构建，以使构建的企业机构能够适应所采取的战略，为战略实施提供一个有利的环境；其三，要使领导者的素质及能力与所执行的战略相匹配，即挑选合适的企业高层管理者来贯彻既定的战略方案。

在战略的具体化和实施过程中，为了使实施中的战略达到预期目的，实现既定的战略目标，必须对战略的实施进行控制。这就是说，将经过信息反馈回来的实际成效与预定的战略目标进行比较，如果二者有显著的偏差，就应当采取有效的措施进行纠正。当由于原来分析不周、判断有误或是发生了意想不到的变化而引起偏差时，甚至可能需要重新审视环境，制订新的战略方案，进行新一轮的战略管理过程。因此，可以看出，战略管理是一个动态和循环往复的不间断过程。

## 四、企业战略管理的内容

企业战略管理是指企业在制定和实施战略中做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。战略分析是指战略人员利用战略分析了解组织的战略地位，战略选择涉及对行为可能过程的模拟、评价和选择，战略实施是指如何使战略发挥作用。

企业战略管理包括如下一些内容：

- （1）确定企业的经营方向，明确企业的经营范围，以及企业的指导思想。
- （2）鉴别和开发企业的内部实力，了解企业内部各项条件的优点和弱点、企业的素质及改善素质的潜力。
- （3）分析企业的外部环境，包括直接环境和一般环境两个方面。
- （4）把外部环境和内部实力结合起来进行企业发展机会的分析，并提出多种可能的方案。
- （5）根据企业的经营方向，在多种方案中淘汰不符合要求的方案。
- （6）在符合要求的方案中，从战略高度选取一组特定的长期经营目标和经营战略。
- （7）根据长期的经营目标和经营战略提出近期的经营目标和经营策略。
- （8）做出资源分配的预算，并以此为基础，对工作项目、人员、技术、组织机构及报酬制度进行协调，制订近期的经营计划并付诸实施。
- （9）业绩评估，监测发展态势，实施矫正性调整措施，并以此作为又一个决策循环的输入。

从战略管理的内容可以看出，战略管理是一个过程，而不是一个事件。随着公司内外各

种事件的发生,公司的管理者必须不断地考虑、研究并最终修订公司的经营思想、目标体系、经营战略和战略的实施方式。所以业绩评价和采取矫正性措施既是战略管理周期的结尾,也是战略管理周期的开始。评价和调整就意味着随着周围的环境发生变化和出现新的改变公司的观点和思维,以前与公司战略有关的决策需要改进。

因此,战略管理是一个不断循环、没有终点的过程,而不是一个既有起点又有终点的事件,一旦完成,就可以安全地搁置起来。新的发展变化是否需要公司的管理者做出反应,以及对公司的外部环境进行探测是公司管理者永远的责任。跟踪进度,寻找问题,监测市场和顾客需求变化的风吹草动,采取调整型措施,这些都是公司管理者的责任。

## 第三节 企业战略管理的产生与发展

### 一、企业管理发展的历程

20世纪,随着企业经营环境的迅速变化,企业管理也越来越复杂。回顾企业管理的发展史,从投入产出要素的角度可以把企业管理的发展划分为生产管理阶段、经营管理阶段和战略管理阶段。

#### (一) 生产管理阶段

生产管理阶段的突出特征是“现场管理”,即考虑如何高效率地生产。19世纪末至20世纪初,由于电力和内燃机的应用推动了科学技术的发展,以美国为代表的资本主义国家的经济高速增长,其中制造业的发展尤为突出,整个市场呈现出供不应求的现象。在这样的背景下,企业管理的核心问题必然是如何提高生产效率、提高产量和降低成本。生产管理的重心在生产上,即所谓的生产管理。生产管理主要包括计划管理、质量管理、库存管理、采购管理、制造管理、设备管理、精益生产管理、效率管理和士气管理九大模块。

#### (二) 经营管理阶段

经营管理阶段的主要特征体现在企业的管理目标、领导作用和企业组织等几个方面。当整个市场由卖方市场转变为买方市场,当生产企业面临的首要问题不再是如何扩大生产规模和提高生产效率,而是从整个企业的投入要素与产出成果去考虑企业经营问题时,管理利益的追求缺乏长远考虑。面对日趋复杂多变的环境,这种管理思想的局限性显得越来越明显。在这样的历史条件下,企业战略管理思想开始形成。

#### (三) 战略管理阶段

与企业管理中的生产管理、财务管理等方面相比,无论是企业战略管理实践还是企业战略管理理论,产生都比较晚。从理论发展的时间顺序来看,企业战略管理萌发于20世纪30年代,形成于20世纪60年代,20世纪70年代还一度产生过“战略热”,20世纪80年代以后战略管理理论已向更成熟的深层次发展。企业战略管理理论的发展大体上经历了萌芽和形成阶段、成长和高潮阶段、成熟和深化阶段。战略管理的重心在未来发展、未来投入,即所谓的“预应式”管理。

## 二、企业战略管理发展的历程

### （一）企业战略管理的萌芽和形成阶段

自以泰勒为首创立的科学管理将管理纳入科学的轨道上来，企业管理一直是以提高企业内部生产效率、提供低价标准为目的，以产品为主要内容的生产管理和成本管理。但是，在相同的历史时期和社会环境中，企业的兴衰成败却各不相同。美国经济学家切斯特·巴纳德对影响企业发展的各种因素及其相互关系进行了分析，他在1938年出版的《经营者的职能》一书中介绍企业生存和发展的核心因素时，首先使用了战略这一概念。

第二次世界大战以后，尤其是20世纪60年代，西方资本主义国家在经过高速发展之后，进入了一个高度竞争的阶段，其主要特点是：需求结构发生变化；科技水平不断提高；全球性竞争日趋激烈，社会、政府和顾客提高了对企业的要求和限制；资源短缺；突发事件不断等。这些特点造成企业外部环境庞大复杂、变化频繁、难以预料，以往的推断式管理难以保证企业的生存和发展，企业必须对新的环境进行深入分析，采用新式的管理模式，企业战略管理应运而生。

### （二）企业战略管理的成长和高潮阶段

20世纪70年代以来，企业的经营环境变得更加剧烈动荡，其标志是1973年中东石油战争引发的世界能源危机和日本企业的产品全面进入欧美市场。

20世纪60年代末，长期以来一直注重企业发展战略和战略管理的日本，积极开发与研制体积小、耗油量低、经济实惠的小型轿车系列，以其质优价廉战胜了欧美企业，一举成为世界第二号经济强国。日本重视企业发展战略和战略管理的成功经验推动了企业战略管理理论的发展，引发了世界性的研究企业战略管理的“战略热”。

西方学术界出版了大批企业战略管理的专著和教材，各大学的工商管理学院也纷纷将企业战略管理列为硕士教学计划的一部分，一些管理咨询公司也推出了企业咨询服务，如著名的波士顿咨询集团公司1982年营业额达到了3.5亿美元。20世纪70年代后半期和20世纪80年代可以称为西方企业的战略管理时代。

### （三）企业战略管理的成熟和深化阶段

进入20世纪80年代以后，世界经济格局进一步发生变化，不仅以西欧、日本为代表的经济发达国家在国际市场上与美国展开了激烈的争夺，而且随着新兴的发展中国家经济实力日益增强，它们也逐渐摆脱了对西方经济的依附，形成了独立的与欧美抗衡的经济力量。在这种背景下，企业战略管理的研究又出现了一些新的内容，主要表现在以下几个方面。

#### 1. 强调战略思考和创新的极端重要性

强调企业家要做战略思考，要运用创新与企业家的精神进行企业战略管理。这方面的代表作是美国学者彼得·德鲁克的《管理——任务、责任、实践》和日本学者大前研一的《企业家的战略头脑》。

#### 2. 系统研究方法与经济分析相结合

把系统论的研究方法运用于企业经济分析和企业战略管理中。代表著作是美国学者迈克尔·波特的《竞争战略》和《竞争优势》。波特教授提出了行业组织论观点和分析方法，把产业组织理论引入企业战略管理的分析框架中，从而形成了所谓的“波特模型”。

### 3. 提倡企业战略管理与企业文化相结合

企业战略管理与企业文化相结合,从而使企业战略管理的研究深入心理、文化、组织结构与组织行为等更深的层次,重视广大员工参与企业战略管理的作用。代表著作是肯尼迪与迪尔著的《公司文化》和米勒著的《美国精神》。

在企业战略管理的实践上,克莱斯勒公司是最成功的。李·亚科卡在克莱斯勒公司濒临破产的情况下极力推行战略管理,使企业起死回生,扭亏为盈。20世纪80年代中期,美国一些著名的大公司,如通用电气公司、国际商用机械公司、惠普公司等通过制定战略、实施战略管理抵住了日本等国企业的强大竞争攻势,保住了其在国际市场上的优势地位。

## 综合训练题

### 一、单项选择题

1. 企业战略关心的是“船只航行的方向”,而不是“眼下遇到的波涛”是指战略( )。
  - A. 具有质变性
  - B. 具有方向性
  - C. 具有全局性
  - D. 资源配置过程
2. 企业战略是实现企业整体结构和效益的优化,因而全面规划是其基本特征,不能“只见树木不见森林”,是指战略( )。
  - A. 具有质变性
  - B. 具有方向性
  - C. 具有全局性
  - D. 资源配置过程
3. 生产管理阶段的突出特征是“现场管理”,即考虑如何高效率地生产产品,其重心在( )。
  - A. 经营上
  - B. 生产上
  - C. 未来发展上
  - D. 在市场上
4. 经营管理阶段的主要特征谋划整个企业的投入要素与产出成果,其重心在( )。
  - A. 经营上
  - B. 生产上
  - C. 未来发展上
  - D. 在市场上
5. 战略管理阶段的特征是把近期和长远有机结合起来,其重心在( )。
  - A. 经营上
  - B. 生产上
  - C. 未来发展上
  - D. 在市场上

### 二、多项选择题

1. 一般来说,对于大中企业而言,企业战略层次可分为( )。
  - A. 公司战略
  - B. 研发战略
  - C. 生产战略
  - D. 经营战略
  - E. 职能战略
2. 安索夫把企业的协同效应分为( )。
  - A. 投资协同效应
  - B. 研发协同效应
  - C. 作业协同效应
  - D. 销售协同效应
  - E. 管理协同效应
3. 职能战略通常包括( )。
  - A. 研究与开发策略
  - B. 生产策略
  - C. 市场营销策略
  - D. 财务策略
  - E. 人力资源策略
4. 回顾企业管理的发展历史,从投入产出的视角可把企业管理的发展划分为( )。
  - A. 生产管理阶段
  - B. 经营管理阶段
  - C. 信息化管理阶段
  - D. 战略管理阶段
  - E. 网络化管理阶段
5. 企业生产管理的主要内容主要包括( )。

- A. 精益生产管理    B. 计划管理    C. 采购管理    D. 制造管理  
E. 设库存管理
6. 一个规范的、全面的战略管理过程大体可分为( )。  
A. 战略分析    B. 战略选择及评价    C. 公司战略    D. 经营战略  
E. 战略实施及控制
7. 企业战略分析包括( )。  
A. 行业竞争性分析    B. 外部环境分析  
C. 政治法律分析    D. 内部环境分析  
E. 经济因素分析
8. 企业外部环境分析包括的主要因素有( )。  
A. 行业竞争性分析    B. 社会因素  
C. 政治因素和法律因素    D. 文化因素  
E. 经济因素分析
9. 企业外部环境分析的目的是找出和发现( )。  
A. 优势    B. 机会    C. 劣势    D. 趋势  
E. 威胁
10. 企业内部环境分析包括的主要因素有( )。  
A. 生产与技术    B. 研究与开发  
C. 员工情况    D. 竞争对手策略分析  
E. 市场营销
11. 企业内部环境分析的目的是找出和发现( )。  
A. 优势    B. 机会    C. 劣势    D. 趋势  
E. 威胁

### 三、名词解释

多方竞争；超越竞争；“因应式”管理；“预应试”管理；战略机遇期；竞争优势；增长向量；协同效应；企业战略管理

### 四、简答与论述题

1. 企业战略的特点是什么？
2. 企业战略的构成要素是什么？
3. 企业战略的层次有哪些？它们之间有何关系？
4. 企业战略管理的产生与发展大体经历了哪几个阶段？
5. 什么是企业战略管理？主要包括哪些内容？
6. 简述企业战略管理的过程。
7. 论述企业战略管理理论的演变过程。