

企业家 吴金鹏 著 与企业发展研究

QIYEJIA
YU QIYE FAZHAN
YANJIU

石油工业出版社

企业家 吴金鹏 著 与企业发展研究

QIYEJIA
YU QIYE FAZHAN
YANJIU

石油工业出版社

内 容 提 要

本书综合运用战略管理学、金融学、企业管理学、经济管理学、制度管理学、人力资源管理学、企业文化学等理论对企业家与战略管理、法规政策、人力资源开发、资本运作、市场营销、品牌创造、法人治理、文化伦理等问题进行研究,以期在新常态下对企业家引导企业可持续发展有所裨益。本书适用于企业的管理者、经营者,以及对企业发展问题进行研究的相关学者阅读。

图书在版编目(CIP)数据

企业家与企业发展研究/吴金鹏著.
北京:石油工业出版社,2015.10
ISBN 978-7-5183-0913-9

- I. 企…
- II. 吴…
- III. 企业家-关系-企业发展-研究
- IV. F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 228624 号

出版发行:石油工业出版社

(北京安定门外安华里 2 区 1 号 100011)

网 址:www. petropub. com

编辑部:(010)64266875 图书营销中心:(010)64523633

经 销:全国新华书店

印 刷:北京中石油彩色印刷有限责任公司

2015 年 10 月第 1 版 2015 年 10 月第 1 次印刷

787×1092 毫米 开本:1/16 印张:13.75

字数:220 千字

定价:55.80 元

(如出现印装质量问题,我社图书营销中心负责调换)

版权所有,翻印必究

前言

企业家是企业的“领头雁”，是企业发展思路、方向、策略的构思者、设计者和执行者。据统计，世界上 1000 家破产倒闭的大企业中，有 850 家与企业家决策失误有关。研究企业倒闭问题的美国学者阿乐德·曼曾指出，企业倒闭原因为管理者因素的占 90%。实践证明，优秀的企业家是企业可持续发展的前提和保障。

企业可持续发展是企业孜孜以求的长远目标，同时也是社会财富增长的重要源泉。关于企业可持续发展的因素，国内外学者从不同的角度做出了解释，但越来越多的学者倾向于把研究的焦点集中于企业家，认为企业的可持续发展往往依赖于企业家的素质和能力。马克思认为，企业家作为生产过程、流通过程的指挥者，他对于企业内部的生产经营和变化无常的市场行情是十分精通的。马克思还认为，一个自己不拥有资本或财产所有权，但具备经营能力的人，也可以凭借自己的信誉得到贷款而成为“执行职能的资本家”。美国学者本尼斯认为，企业家素质应该包括：具有指导思想和长远目标，很清楚自己和企业该往何处发展；充满激情，对生活、对未来，尤其是对事业和工作要充满激情；正直，包括自知之明、坦诚和成熟；很强的求知欲和过人的胆魄。同时，本尼斯还指出，成功的企业领导人必备的素质要求：行业和企业知识，即广泛的行业知识（市场、竞争、产品状态），广泛了解公司的文化、制度及其他领导人成功的因素；在公司和行业中有良好的人际关系；信誉和工作记录，即在公司的主要活动中要取得很高的声望和业绩记录；能力和技能，要有相当强的分析力、良好的判断力及能从战略上、全局上考虑问题的能力，具有很强的人际交往能力；公正地评判所有的人和组织；进取精神。经济学家熊彼特将企业家素质概括为：具有能完全胜任不胜其烦的会议和交涉的特殊的体力和魄力，善于说服他人并能获得支持，以及具有通过巧妙的交涉操纵他人的谋略和胆识等。德国戈延格教授提出，企业家应具有全球性眼光和战略性思想；有远见卓识并能结合具体目标；适应新

的形势,不断变革的能力;具有创造性管理才能;具有较强的协调和沟通能力及知识;具有管理各种不同人物和各种不同资源的能力;能不断改进质量、成本、生产程序和新品种;善于掌握各种情况和信息,并通晓决策过程;具备准确判断力和创新精神,并能造就社会新的变革。我国学者曾庆学提出,企业家素质应该具有“三识”和“三性”：“三识”即胆识、见识、学识;“三性”即悟性、韧性、理性。我国JR人才调查中心研究认为,企业家必备的素质应为:能紧紧抓住市场机遇;具有敏锐的政治头脑;具备超常的勇气和能力;思维周密,分析能力极强;承受能力强;高水平的管理才能;用人有道;极端重视信誉;具有个人魅力与个人形象。中国企业家协会和企业管理协会会长袁宝华认为,企业家应具备以下基本素质:强烈的事业心;能正确处理职工、企业 and 国家三者的利益关系;能不断提高经济效率,确保企业在竞争中立于不败之地;具有正确决策的能力,实现决策的民主化、科学化;是一个政治家和社会活动家,善于调节和解决企业内外部矛盾,调动好各方面的积极性。

笔者认为,上述专家学者的观点不无精当之处,但企业家的素质应该是综合的,并能跟上时代发展步伐的需要,尤其是必须具有战略思维能力和全球视野,富有创业激情和感召力,有强烈的自我价值实现欲望,善于发现市场机会与整合资源,善于决断,勇于创新。在任何一个社会里,只要巧取豪夺比生产建设来得容易,掠夺活动就会使投资、分工、合作等创造活动萎缩,经济就不发达,社会就贫穷。反之,只要存在激励机制引导企业和个人积极地进行生产创造,经济就繁荣,社会就富足。我国企业,尤其是家族企业经济市场化程度不深,致使企业发展的不确定性因素很多、成长风险很大,这就对企业家素质提出很高的要求。尽管我国企业家中也出现了史玉柱、马云、俞敏洪等持续进取甚至愈挫愈勇的成功群体,但更多的企业在面对危机时,没能积极解决问题并不懈努力,企业发展停滞甚至夭折。如,我国大多数创业企业,创业初期注重对市场机会的把握与业务的开拓,却忽视了对企业文化的探寻、积累与塑造。尤其是创新性文化理念缺失,求稳求守的企业文化浓郁,开放性不足,束缚了创业企业的创新与成长。再如,我国的一些企业受传统文化的影响,创新进取意识不足,持续开拓精神缺乏,“小富即安”,尤其是部分企业与家族联系紧密,注重家族、血缘关系的企业文化,往往带有封闭性与个体性。然而,企业创新不仅是企业家个体的创新,更是一种群体的创新、团队的创新,如果不能适当打破这种以血缘和家族为纽带的文化壁垒,引贤纳才,形成团队创新文化,企业家的创新必然存在较大的局限。在某种程度上,我国过去经济增长的主要动力——低廉的劳动力、无穷

无尽的投资和广阔的出口市场等,这样的经济增长模式成就了无数企业的创富传奇,但这样的企业发展模式显然已走到尽头。那么,我们将来又依赖什么来实现中国企业的持久繁荣,进而实现中华民族的伟大复兴。实践证明,提高企业家素质和能力应该是时代的选择和现实的需要。

本书综合运用战略管理学、金融学、企业管理学、经济管理学、制度经济学、人力资源管理学、企业文化学等理论对企业家与战略管理、法规政策、人力资源开发、资本运作、市场营销、品牌创造、法人治理、文化伦理等问题进行研究,以期在新常态下对企业家引导企业可持续发展有所裨益。但由于作者水平有限,难免有不当之处,敬请同仁斧正。

目 录

CONTENTS

第一章 企业家与战略管理	(1)
第一节 企业战略管理理论的演进	(1)
第二节 企业战略管理的基本特征	(7)
第三节 企业战略管理的过程	(10)
第四节 企业战略管理体系的构建与职能	(12)
第五节 提高企业家战略管理的能力和水平	(16)
第二章 企业家与法规政策	(26)
第一节 公司法规政策	(26)
第二节 中小企业法规政策	(33)
第三节 合伙企业法规政策	(36)
第四节 农民专业合作社法规政策	(42)
第五节 个人独资企业法规政策	(55)
第三章 企业家与人力资源开发	(59)
第一节 人力资源是企业的第一资源	(59)
第二节 当前企业人力资源开发的现状及问题	(63)
第三节 当前企业人力资源不足的根源分析	(65)
第四节 企业人力资源开发应坚持的原则	(69)
第五节 加强企业人力资源开发的思路及对策	(71)
第四章 企业家与资本运作	(84)
第一节 企业资本运作的内涵与类型	(84)
第二节 企业资本运作的动因	(89)
第三节 当前企业资本运作中存在的主要问题	(91)
第四节 企业资本运作的模式和关键环节	(94)
第五节 提高企业资本运作的成效和水平	(100)

第五章 企业家与市场营销	(105)
第一节 市场营销理念	(105)
第二节 市场营销环境与信息	(109)
第三节 市场营销策略与控制	(112)
第四节 国际市场营销空间与拓展	(123)
第五节 市场营销模式的新发展	(126)
第六章 企业家与品牌创造	(130)
第一节 企业品牌的内涵	(130)
第二节 企业品牌创造价值的相关性分析	(133)
第三节 当前企业品牌创造存在的问题	(139)
第四节 企业品牌创造的思路	(148)
第五节 企业品牌创造的基本对策	(150)
第七章 企业家与法人治理结构	(156)
第一节 企业法人治理结构的内涵	(156)
第二节 企业法人治理结构的重要性	(161)
第三节 企业法人治理结构存在的问题	(165)
第四节 完善企业法人治理结构的原则	(169)
第五节 完善企业法人治理结构的思路	(173)
第八章 企业家与企业文化伦理	(181)
第一节 企业文化概述	(181)
第二节 企业伦理概述	(186)
第三节 企业商业道德	(192)
第四节 企业社会责任	(198)
第五节 企业家精神	(202)
参考文献	(209)

第一章

企业家与战略管理

企业管理经历了从生产管理到经营管理,再到战略管理3个阶段的发展。企业的核心问题是战略管理问题,企业战略管理在一定程度上决定或制约一个企业的生存与发展。本章仅就企业战略管理理论的演进、企业战略管理的基本特征、企业战略管理体系的构成,以及提高企业家战略管理的能力和水平等方面进行初探。

第一节 企业战略管理理论的演进

“战略”原是军事术语。在中国,“战略”一词历史久远,“战”指战争,“略”指“谋略”。现代“战略”一词被引申至政治和经济领域,其涵义演变为泛指统领性的、全局性的、左右胜败的谋略、方案 and 对策。在西方,“战略”一词来源于希腊文“Strategos”,其含义是“将军”,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。企业战略管理是指企业确定其使命,根据组织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。^① 战略管理理论起源于20世纪的美国,它萌芽于20世纪20年代,形成于60年代,在70年代得到大发展,80年代受到冷落,90年代又重新受到重视,发展大致经历了3个阶段:经典的战略管理理论阶段、以竞争定位为基础的战略管理理论阶段,以及以企业核心竞争力为主要内容的战略管理理论阶段。

(一)经典的战略管理理论阶段

经典的战略管理理论主要包括美国著名管理学家钱德勒、美国哈佛商

① 陈宏志. 企业战略管理理论的变迁及其发展趋势. 求索, 2005, 8.

2 学院的安德鲁斯、美国国际大学特级教授伊戈尔·安索夫等学者的理论。

1. 美国著名管理学家钱德勒

钱德勒在《战略与结构：美国工业企业史的若干篇章》一书中，分析了环境、战略和组织之间的相互关系，提出了他的著名论点“结构追随战略”。其主要观点认为，组织结构设计要提到战略的高度，强调组织结构随战略调整而相应调整。在《看得见的手：美国企业的管理革命》一书中，钱德勒认为“看得见的手”（现代企业内部的行政调节）在许多方面代替了亚当·斯密的“看不见的手”（市场调节），成为现代工业经济中重要的资源分配手段，大规模管理组织对生产、营销过程的协调和对企业主的替代，是生产率提高的源泉。在《规模与范围：工业资本主义的动力》一书中，钱德勒认为组织创新是“技术进步”的组成部分，而对生产、分配和销售中的管理系统和结构的投资是总资本形成的组成部分。

2. 美国哈佛商学院安德鲁斯

安德鲁斯认为，战略形成应当深思熟虑、严谨缜密、简明清晰，易于理解和传达，便于执行、检验和不断改进。他提出战略制定的 SWOT 分析模型，“OT”是对企业所处环境的分析，“O”（Opportunity）代表外部发展环境变化给企业带来的机会，比如政府支持、高新技术应用、良好的购买者和供应者关系等；“T”（Threats）代表外部环境发展变化给企业带来的威胁，比如经济不景气、通货膨胀、失业率高。当“O”大于“T”时，企业应采取强势战略；反之，则采取弱势战略。“SW”是对企业自身状况的分析，“S”（Strengths）代表企业经营优势，比如资金优势、技术优势、管理优势等；“W”（Weaknesses）代表企业经营劣势，比如成本劣势、规模劣势等。安德鲁斯认为，企业总体战略是一种决策模式，它决定和揭示企业的目的和目标，提出实现目标的重大的方针与计划，确定企业应该从事的经营业务，明确企业的经济类型与人文组织类型，以及决定企业应对员工、顾客和社会作出的经济与非经济的贡献。他还提出在制定战略的过程中要分析企业的优势与劣势、环境所带来的机会与造成的威胁。高层经理人应是战略制定的设计师，还必须督导战略的实施。战略构造模式应是简单而又非正式的。优良的战略应该具有创造性和灵活性。

3. 美国国际大学伊戈尔·安索夫

伊戈尔·安索夫认为，战略管理目的是“发展一系列有实用价值的理论和程序，使经理人能用来经营……商业公司可以凭借这些实用的方法来做

出战略决策”。安索夫首次提出公司战略概念、战略管理概念、战略规划的系统理论、企业竞争优势等概念,以及把战略管理与混乱环境联系起来的权变理论。他认为,战略构造是一个有控制、有意识的正式计划过程,企业的高层管理者负责计划的全过程,而具体制定和实施计划的人员必须对高层负责,通过目标、项目和预算的分解来实施所制定的战略计划,等等。他系统地提出战略管理的八大要素模式:外部环境、战略预算、战略动力、管理能力、权力、权力结构、战略领导、战略行为。他指出,战略管理的本质是把“公司战略”当作对象和功能来进行系统的管理。因此,管理学界把伊戈尔·安索夫尊称为战略管理的鼻祖。

总之,经典的企业战略理论的核心是要求企业组织适应环境变化,组织内部结构也要随之发生变化。在战略实施过程中,企业组织结构势必要与企业战略相适应。但经典的企业战略理论的局限性在于:企业战略制定主要是建立在分析和推理之上,因此其前提是企业高层管理者对未来环境进行可靠的预测,制定合理的战略并加以贯彻执行;经典的企业战略理论只是方向性和框架性的,可操作性不强。

(二)以竞争定位为基础的战略管理理论阶段

20世纪80年代,以美国哈佛大学商学院的迈克尔·波特教授为代表的竞争战略理论取得了战略管理理论的主流地位,并涌现出了三大主要战略学派:行业结构学派、核心能力学派和战略资源学派。

1. 行业结构学派

行业结构学派的创立者和代表人物是迈克尔·波特教授。他认为,产业结构是决定企业盈利能力的关键因素,构成企业环境的最关键部分就是企业投入竞争的一个或几个行业,行业结构极大地影响着竞争规则的确立以及可供企业选择的竞争战略。行业结构分析是确立竞争战略的基石,理解行业结构永远是战略制定的起点。一个行业的竞争状态和盈利能力取决于5种基本竞争力量之间的相互作用,即进入威胁、替代威胁、买方讨价还价能力、供方讨价还价能力和现有竞争对手的竞争,其中每种竞争力量又受到诸多经济技术因素的影响。价值链活动是竞争优势的来源,企业可以通过价值链活动和价值链关系的调整来实施其基本战略。赢得竞争优势有3种最一般的基本战略:总成本领先战略、差异化战略、集中一点战略。但波特的战略理论局限性主要在于:在对产业分析方面,波特忽略了企业内部条件的差异,认为竞争战略在很大程度上依赖于对高利润产业的正确选择,因此

4 往往诱导企业进入自身并不熟悉的领域或采取无关多元化战略;在对价值链分析方面,虽然波特的战略理论提供了寻找竞争优势的有效方法,但没有指出如何根据重要性原则确定企业的核心竞争优势。^①

2. 核心能力学派

核心能力学派以普拉哈拉德(C. K. Prahalad)、哈默(Gary Hamel)、斯多克(George Stalk)、伊万斯(Philip Evans)、舒尔曼(Lawrence E. Shulman)、提斯(David. J. Teece)等为代表,该学派是一种强调以企业生产经营、经营能力和过程中的特有能力和出发点,来制定和实施企业竞争战略的理论思想。该学派有两种代表性的观点:一是以普拉哈拉德和哈默为代表的核心能力观;二是以斯多克、伊万斯、舒尔曼为代表的“整体能力观”。^②该学派认为,竞争优势的根源在于组织内部的能力,核心能力是企业持续竞争优势的源泉,主张以企业生产经营过程中的特有能力和出发点,来制定和实施企业竞争战略。其主要观点有:在对企业竞争本质的认识上,认为企业战略管理的核心不在于产品或市场结构而在于其行为反应能力;战略的目标在于识别和开发他人难以模仿的能力,在识别和培育企业核心能力上,认为核心能力来自于企业组织内的集体学习、经验规范和价值观的传递以及组织成员的相互交流和共同参与;在制定和实施企业竞争战略的政策主张上,能力学派强调通过企业内部环境分析,了解企业自身的能力结构并制定竞争战略,通过实施战略建立并保持企业的核心能力,借此赢得竞争优势并获得突出业绩。核心能力学派打破了“企业黑箱论”,从企业独特的资源、知识和能力的角度揭示了企业竞争优势的源泉。核心能力学派的战略管理思想可以归结为:内部环境分析——了解能力结构——制定竞争战略——实施战略——建立和保持核心能力——赢得竞争优势——获得业绩。但许多战略管理学家也承认,能力学派还不成体系,叙述纯文字化,对于什么是核心能力尚未形成统一的概念。

3. 战略资源学派

资源学派从20世纪80年代中期开始提出,经过80年代末90年代初的长足发展,现已成为战略管理理论中的一支重要学派。这一学派主要包括韦勒费尔特(Wernerfelt)的“基于资源的企业观”和哈默尔、普拉哈拉德

① 吕健华. 略论企业战略管理理论的发展脉络. 理论视野, 2005, 6.

② 叶克林. 企业竞争战略理论的发展与创新——综论80年代以来的三大主要理论流派. 江海学刊, 1998, 6.

(Hamel and Prahalad)的“核心能力”理论。该学派认为,每个组织都是独特的资源和能力的结合体,这一结合体形成了企业竞争战略的基础。企业战略管理的主要内容就是如何最大限度地培育和发展企业独特的战略资源以及优化配置这种战略资源的独特能力,即核心能力。核心能力的形成需要企业不断地积累战略制定所需的各种资源,需要企业不断地学习、超越和创新。只有核心能力达到一定水平后,企业才能通过一系列组合和整合形成自己独特的、不易被模仿、不可替代和占有的战略资源,才能获得和保持持续的竞争优势。资源学派也承认产业分析的重要性,认为企业能力只有在产业竞争环境中才能体现出重要性。因此资源学派的战略思想可以概括为:产业环境分析、企业内部资源分析——制订竞争战略——实施战略——积累战略资源并建立与产业环境相匹配的核心能力——赢得竞争优势——获得绩效。^①该学派的理论也有局限性:如,资源基础理论从静态的角度来研究动态的企业过程,从而忽视了不确定环境中资源培育的动态特性;构造的“资源—战略—绩效”理论范式是单方向不可逆的,事实上,资源、战略和绩效的关系是多方面的,并且以动态的形式相互影响。为此,我国企业战略管理理念应从“伺机而动”转向“量力而行”,通过技术创新能力和专利保护的战略互动机制构建企业可持续的竞争优势,把企业整合资源与能力的重点从战略并购转向战略联盟,鼓励和支持归核化的战略并购。^②

(三)以企业核心竞争力为主要内容的战略管理理论阶段

以企业核心竞争力为主要内容的战略管理理论主要包括主张竞争合作的战略管理思想和基于信息技术的战略管理思想。

1. 主张竞争合作的战略联盟思想

战略联盟的概念最早是美国 DEC 公司总裁简·霍普兰德和管理学家罗杰·奈格尔提出的。该理论认为,结构学派与能力学派、资源学派的不足在于基于本企业与其他企业竞争地位的比较,将对方视为自己的敌人,通过竞争对抗获取竞争优势,而不强调合作。战略联盟理论认为,两个或两个以上对等经营实力的企业(或特定事业和职能部门),为达到共同拥有市场、共同使用资源等战略目标,要通过各种协议、契约结成优势相长、风险共担、要素水平呈双向或多向流动的松散型网络组织。战略联盟多为长期性联合与合

① 张颖异. 对战略管理中资源学派的回顾与思考. 现代商业, 2008, 18.

② 熊胜绪, 王淑红. 资源学派的战略管理思想及其启示. 中南财经政法大学学报, 2007, 1.

6 作,是自发的、非强制的,联盟各方仍保持原有企业管理的独立性和完整自主的经营权。可将战略联盟观的思想归结为:制定战略——实施战略——竞争合作——竞争优势——业绩,即企业通过制定和实施战略,实现竞争合作,赢得竞争优势,取得经营业绩。

2. 基于信息技术的战略管理思想

美国学者查尔斯·惠兹曼于1988年出版了《战略信息系统》,首次系统地探讨了战略信息系统的概念,引起了世界的广泛关注与研究。该理论主张,通过利用信息技术或建立战略信息系统来实现企业竞争战略,获得竞争优势,以实现企业的使命和目标。并认为信息技术和信息系统与产业结构、核心能力、资源具有至少同等的重要性,而不是依附于它们。信息技术与信息系统应是竞争战略或其一种工具、一种资源。采用信息技术与建立信息系统是一种竞争战略。可将基于IT的战略管理思想归结为:信息技术贯穿于战略管理的全过程,企业战略的制定与实施需要与信息技术战略紧密结合才能获得竞争优势,取得良好业绩。

3. 企业愿景驱动型管理理论

该理论以MLab联合创始人加里·哈梅尔与密歇根大学学者普拉哈拉德提出的“战略意图”概念及美国著名的管理专家吉姆·柯林斯提出的“愿景型企业”为代表。该理论认为,保持核心价值和核心使命不变,构建与贯彻有效的企业愿景则是成功的关键。该理论的要点主要包括:一个好的公司愿景应包括两个部分,即核心价值和未来显像。前者包括核心价值和核心使命,用以规定企业的基本价值观念和存在的原因;后者包括要10到30年的努力来实现的宏大远景目标和对它的鲜活描述,是企业期望去改变、创造、并需要重大改变和进步才能获取的东西。核心信仰规定了组织的耐久性,它如同把组织黏结起来穿越时间的黏合剂。未来显像的作用是激发变革与进步,它应有明确的期限,并且容易理解。愿景驱动式管理不仅要求建立一个符合要求的远景,而且要求创造各种有形的机制配合核心信仰保持和激发未来显像的各种变革。从理论本身看,该研究的最大贡献是把核心价值、使命、宏大愿景目标等要素的不同特点和对企业长期发展的作用纳入到企业愿景的统一概念框架中,并突出愿景驱动式管理在企业持续发展中的重要性。企业愿景驱动型管理的出现表明,20世纪90年代的战略管理理论更加注重强调核心价值、使命、组织层次的宏大远景目标等对企业变革与长期发展的激励作用,更加注重战略的未来导向和长期效果,这应被视作20世

纪90年代至21世纪初企业战略管理理论发展的一个基本趋势。

4. 企业生态使用演化理论

企业生态系统思想自美国战略专家詹姆斯·弗·穆尔提出以来一直受到了广泛的关注与传播,已成为战略理论发展的新方向。该理论将生命周期理论引入企业生态系统的动态演化规律分析,其演化过程经历开拓、成长、成熟、自我更新或衰退大致4个阶段。基于耗散结构理论,对企业生态系统的动态演化机制进行研究,得出其演化是自组织和环境选择相结合的结果的结论。^①该理论认为,企业不应把自己看作是单个的企业或扩展的企业,而应把自己当作一个企业系统的成员。这个经济系统生产对顾客有价值的产品或服务,其成员包括供应商、主要生产者、竞争者和其他利益相关者。在企业生态系统中,企业战略的制定与传统战略有所不同:它不是把产业或国家界限看作是固定的,而是很大程度上可选择的;战略制定的基本单位不再是企业或产业,而是合作演化系统;企业积极业绩不仅是企业内部管理好坏和行业平均利润的函数,而主要是企业在生态系统联盟和网络关系管理好坏的函数;个别企业的成长不再是考虑重点经济网络的发展和公司在其中的地位成为考虑的重点;竞争不再是主要的产品与产品、公司与公司之间进行,而主要是企业生态系统之间以及在系统内取得中心地位的领导之间进行竞争;管理一个企业生态系统要考虑7个维度,即顾客、市场、产品或服务、经营过程与组织、利益相关者、社会价值和政府政策,管理者可从这7个方面根据各阶段的主要任务和挑战的特征进行管理,以最终达到在成功的企业生态系统中实现管理的目的。

第二节 企业战略管理的基本特征

企业战略管理不同于政府管理、行政管理、经济管理和社会管理等管理活动,与企业本身的生产、财务、市场营销、人力资源等职能管理相比较,它具有以下主要特征。

(一) 全局性

企业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,管理企业的总体活动,追求企业的总体效果。虽然战略管理也包括企

^① 胡斌. 基于复杂系统理论的企业生态系统动态演化研究. 商业研究, 2008, 11.

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。战略管理不是强调企业某一事业部或某一职能部门的重要性,而是通过制定企业的使命、目标和战略来协调企业各部门的活动。在评价和控制过程中,战略管理不是重视各个事业部或职能部门自身的表现,而是考虑它们对实现企业使命、目标和战略的贡献大小。

(二) 长期性

企业战略管理的目的主要不是维持企业现状,不能只考虑企业眼前的利益,而是为了创造企业的未来,立足于企业的长远利益。企业战略管理立足于企业更长远的发展,以企业外部环境和内部条件为出发点,对企业当前的生产经营活动有指导、限制作用,是对企业未来较长时期进行的统筹规划。企业今天的行动是在执行昨天制定的战略,企业今天制定的战略正是为了明天更好地行动。因此,企业战略的拟定要着眼于企业未来的生存和发展,企业要高瞻远瞩,面向未来,做出长期性的战略计划。

(三) 纲领性

企业战略管理所确定的战略目标和发展方向,是一种原则性和概括性的规定,是对企业未来的一种粗线条的设计;是对企业未来成败的总体谋划,而不纠缠于现实的细枝末节。战略不在于精细,而在于洞察方向。它能为企业指明未来发展的方向,是企业全体人员行动的纲领。当然要把战略变成企业的实际行动,需要经过一系列的展开、分析和具体化的过程。

(四) 竞争性

企业战略管理是企业在竞争中战胜对手,应对外界环境的威胁、压力和挑战的整套行动方案,是针对竞争对手制定的,具有直接的对抗性。它区别于那些不考虑竞争,单纯为改善企业现状,以提高管理水平为目的的行动方案和管理措施等,是一种具有“火药味”的而非“和平”状态下的计划。企业制定企业战略的目的,就是要在优胜劣汰的市场竞争中战胜对手,赢得竞争优势,赢得市场和顾客,使自己立于不败之地。

(五) 创新性

企业实施战略管理,最终目的是确定企业未来的竞争优势和有利地位。如果固守传统的做法,企业不但不会取得突破,而且会因企业不能适应内外

部环境的变化而陷入危机;如果单纯模仿其他企业的战略也难以取得竞争的优势地位。实践证明,唯有企业创新才是成功之关键。开发新的产品,占领新的市场,采用新的生产经营方式,以新的价值链系统满足顾客的需要等,就成为战略管理的重中之重。^①

(六) 开放性

企业存在于开放的系统中。企业影响着外部因素,但更通常的情况是被企业自身不能控制的外部因素所影响。外部因素影响企业占据有利地位并取得竞争优势。因此,在未来竞争性的环境中,企业要占据有利地位并取得竞争优势,就必须认真考虑与自身相关的外部因素,包括竞争者、顾客、资金供给者、政府等诸多主客观因素。

(七) 风险性

企业的未来具有不确定性,而企业战略管理则要考虑企业的未来。企业战略本身就是对企业风险的挑战。企业战略管理的风险性特征就要求战略决策者必须有胆有识,敢于承担风险,敢于向风险挑战;随时关注环境的变化,并且根据环境的变化及时调整企业的战略,以便提高企业承担风险的能力。

(八) 可行性

企业制定经营战略是为了实现其存在的价值,而不是为了作为一种摆设予以供奉,它也不是空想和虚幻的,而应该是切实的、可行的。只有这样,才能对企业员工产生号召力,激发其创造潜能和工作热情,去力争战略目标的实现。一个完整的战略方案,不仅要对战略目标和方向做出明确的规定,而且还要明确战略重点、方针、策略及实施步骤,使其相互关联,组成一个有机整体,以便操作和实施。为此,企业必须以过去和现在为依据,必须从历史的现有的主客观因素和条件出发,实事求是地制定企业战略。

(九) 稳定性

企业战略的制定是一个长期酝酿的结果,它要在大量的内外部环境信息收集和资料分析的基础上,对环境变化和企业发展做出科学的预测。所

① 李海舰,聂辉,等. 企业竞争优势来源及战略选择. 经济管理,2002,9.