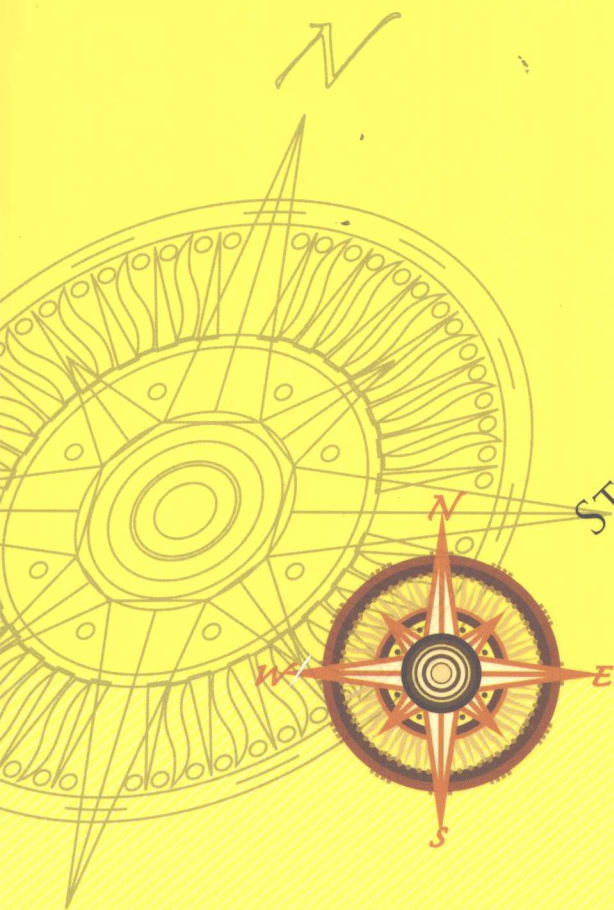


- 企业高层管理者的重要案头参考书
- 反映最新学术动态的结构完善的教材

战略管理——现代的观点

主编 任浩



STRATEGIC MANAGEMENT
THE MODERN VIEWPOINTS



清华大学出版社

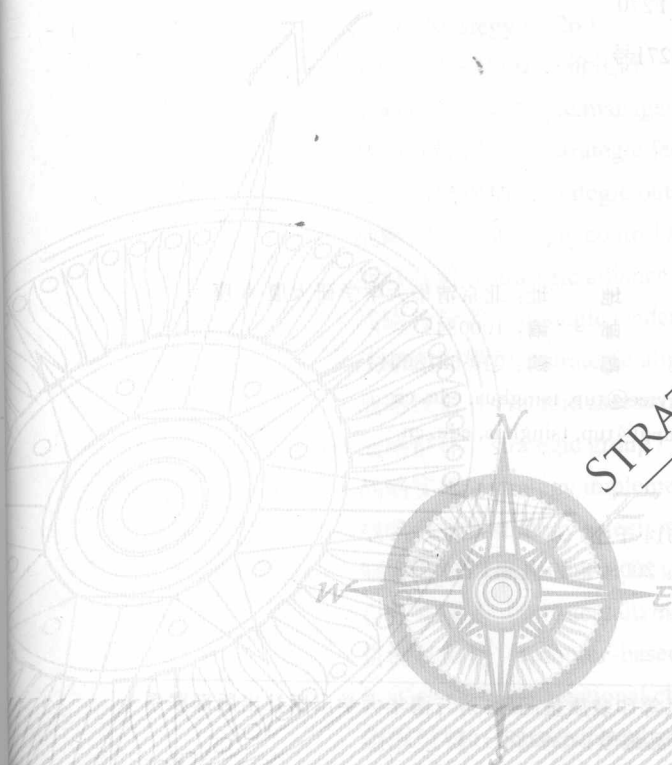
内容简介

本书以丰富的中外企业案例为基础，以战略管理的基本理论为支撑，系统阐述了战略管理的基本概念、基本理论、基本方法和基本程序。全书共分八章，第一章为绪论，第二章为战略管理概论，第三章为战略环境分析，第四章为战略制定，第五章为战略实施，第六章为战略控制，第七章为战略创新，第八章为战略案例。本书可作为高等院校工商管理专业及相关专业的教材，也可供从事战略管理工作的管理人员参考。

战略管理——现代的观点

主 编 任 浩
副主编 张 周 甄 杰 郝 斌

STRATEGIC MANAGEMENT
—THE MODERN VIEWPOINTS



清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

本书作者在长期从事战略与组织领域研究、教学的基础上,结合企业战略咨询实务中的丰富经验,从现代企业发展及企业间关系的视角挖掘、分析战略管理新思想、新体系、新方法,精心构建了一个内容清晰实用而又具有开放性的逻辑体系。

全书分为7篇:战略管理基础、战略分析、战略识别、战略选择、战略实施、战略评估、战略创新。在一个简洁、严密的框架内论述经典理论,增加了最新的战略管理内容和现代观点,并设有专题专门论述新经济环境中的战略管理问题。不仅论述西方战略管理理论,还涉及中国传统战略理论和观点;不仅强调企业间的竞争,还强调合作对于战略管理的意义。

在陈述战略管理理论的同时,本书也力图实现思想性与工具性并重,强调战略管理分析应用工具,提供了51个便于操作的战略管理工具,在理论的支持下,这些工具可以直接应用在企业战略管理实践中。

通过阅读本书,不仅能够增强战略竞争意识和能力,还可以树立战略合作思想和技巧。本书是目前国内较为系统、框架结构较清晰、适合中国教学特点的战略管理教科书,也可以直接作为管理人员制定战略的指导手册使用。

本书封面贴有清华大学出版社激光防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,翻印必究。举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

战略管理——现代的观点/任浩主编. —北京:清华大学出版社, 2008.10

ISBN 978-7-302-18488-1

I. 战… II. 任… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第134271号

责任编辑:吴颖华

封面设计:扣西

版式设计:刘娟

责任校对:姜彦

责任印制:何芊

出版发行:清华大学出版社

地址:北京清华大学学研大厦A座

<http://www.tup.com.cn>

邮编:100084

社总机:010-62770175

邮购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质量反馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印装者:北京鑫海金澳胶印有限公司

经销:全国新华书店

开本:185×260 印张:27.5 字数:614千字

版次:2008年10月第1版 印次:2008年10月第1次印刷

印数:1~5000

定价:43.80元

本书如存在文字不清、漏印、缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话:(010)62770177 转 3103 产品编号:029328-01



《战略管理——现代的观点》终于可以付梓了。

本书的写作一直是在这样的前提下从事的：要从现代企业发展的视角去挖掘、分析、写作战略管理的新思想、新体系、新方法。在本书中，这种现代性主要体现在：

一、主导思想上的变化。企业间的关系逐渐由竞争关系转向竞合关系、由基于市场的契约关系转向准市场关系（网络关系）是企业组织发展的新趋势。因此，与一般教科书的与对手竞争的单一主线不同，本书采用了竞争与合作双主线，并以此贯穿始终。如在第6章基于企业层次的战略识别中，将业务层战略分为竞争战略与合作战略，并提出了4种竞合战略；在第8章现代服务业有关战略识别中，提出和介绍了连锁经营、服务外包等合作战略的方法；在第13章组织结构与战略实施的分析中，对于合作战略的实施，提出了基于建立和优化企业间关系的组织结构创新的形式与方法，如协同化战略与组织结构网络化匹配、外部化战略与组织结构模块化匹配等；在第14章企业文化与战略实施中，分析了兼容性文化与合作战略的关系，并提出了企业间合作战略的沟通机制与方法；在最后章节中也分析了电子商务企业间合作战略的模式。

二、体系结构上的变化。战略管理从某种意义上说就是将战略事务结构化和工具化。本书在大量从事企业战略咨询实务的基础上，没有采取一般以内容划分的战略管理三分法体系，而是从逻辑的角度对战略管理的过程作了进一步的结构细分，除了基础篇外，将其依次分为战略分析篇、战略识别篇、战略选择篇、战略实施篇、战略评估篇和战略创新篇。战略分析主要包括外部环境与企业内部资源能力的分析方法介绍，反映了战略管理的起点；战略识别主要包括基于层次、生命周期和行业的战略类型，提供给战略策划者可供选择的战略方案的优劣势或适用条件的识别；战略选择主要包括战略影响因素和战略选择分析工具，意在设计的战略方案进行比较选择；战略实施则从战略领导、组织结构和企业文化三个方面，考虑战略的执行力；战略评估则从评估流程和评估工具两个方面，研究战略实施中的控制问题；最后，从战略管理发展的角度，研究了战略创新的新手段和新领域。由此，构建一个内容更为清晰实用而又具有开放性的逻辑体系。

三、方法工具上的变化。为了使企业的战略能更好地适应现在的商业生态环境，本书中更新和增加了不少新的方法和新的工具，如在第8章基于行业类型的战略识别中，增加了先进制造企业和现代服务企业的战略方法；在第10章战略

选择的影响因素中，明确提出了影响战略选择的决策者行为、制度和文化三个因素，并据此在战略实施篇第 12、13、14 章中，分别对战略领导、组织结构与企业文化三个方面进行了有针对性的方法介绍，突出了战略执行力的方法与工具的运用；在第 17、18 章战略创新中，针对现代商业环境中信息技术手段的普及及电子商务企业的流行，分别介绍和分析了信息技术与战略管理的匹配、电子商务企业的战略模式等变革时代的战略创新工具。另外，本书也力图体现思想性与工具性的平衡，编排了书中使用的战略工具的目录，力图使本书具有更好的应用价值。

在同类书籍众多的状况下，从现代的视角来写作战略管理，是一种挑战。但在全体作者的共同努力下，我们历经三年完成了此书的撰写，其中将近一半的时间是花在书的提纲、写作思路的设计与讨论上。初稿完成后，又进行了三轮统稿，始得出版。一直以来，我想写 3 本有影响的教材，并将其称之为“一体二翼”，即战略管理、组织设计和组织行为。《现代企业组织设计》已在 2005 年由清华大学出版社出版、《公共组织行为学》也在 2006 年由同济大学出版社出版，今天《战略管理——现代的观点》的出版，是对自己长期从事战略与组织领域研究与教学的一个检验。这是我和我的团队持续研究与教学的一个新阶段。我们将会在这个领域里不断地开拓与创新。

本书由任浩主编，张周、甄杰、郝斌任副主编。林淼、崔树银、邬烈岚、金桥、王作军、徐雯静、邵兴东、陈子丰、周超、戴丽莉、吴轶伦、陈蕴珺、张良和、班小佼参加了编写。统稿工作由主编、副主编负责，定稿由任浩和甄杰共同完成。本书的出版还获得了多方的支持，他们是清华大学出版社以及与我有过多年良好合作却从未谋面的编辑吴颖华女士，她以信任、谦逊和执着行使着编辑的职责；同济大学教务处与经管学院对企业管理特色专业建设的支持；宝钢集团、美国陶康宁公司、香港招商地产、万科地产、安徽新华传媒股份公司、安徽华瑞集团以及铁道部门等企业提供了战略管理的真实事例；九华管理咨询公司提供了从事战略咨询的模型、流程和工具；本书在定稿期间，恰遇本人脚伤，我的家人、友人以及我许多毕业的、在读的学生纷纷来探望、陪伴和照顾，给予我改稿的极大的精神鼓励，在我绑着石膏的腿上的签名、留言使我意外地享受了“难得的假期”、“特行的和谐”、“愈”快假期及“足步青云”的创作欢愉。谢谢你们！非常感谢你们！

本书在主导思想、体系结构以及方法工具上反映了我们的想法，难免会有不当与疏漏之处，敬请读者不吝指正！

任浩

2008 年端午于华庭



第1篇 战略管理基础

第1章 目标、绩效与价值.....	2
1.1 基本概念.....	3
1.1.1 目标.....	3
1.1.2 绩效.....	7
1.1.3 价值.....	9
1.2 目标、绩效与价值的关系.....	11
1.2.1 目标与绩效.....	11
1.2.2 绩效与价值.....	14
1.3 战略管理中的目标、绩效与价值.....	16
1.3.1 战略管理的目标.....	16
1.3.2 战略管理的绩效.....	17
1.3.3 战略管理的价值.....	18
第2章 战略与战略管理.....	24
2.1 战略的内涵.....	25
2.1.1 “战略”的起源与发展.....	25
2.1.2 战略的含义.....	26
2.1.3 战略的内容.....	28
2.1.4 战略思维.....	32
2.2 战略管理的内涵、原则与作用.....	33
2.2.1 战略管理的内涵.....	33
2.2.2 战略管理的原则.....	35
2.2.3 战略管理的作用及其挑战.....	36
2.3 战略管理体系架构.....	38
2.3.1 战略管理理论体系.....	38
2.3.2 战略管理基本逻辑.....	39
第3章 战略管理历程.....	44
3.1 中国古代战略管理思想.....	44
3.1.1 孙子兵法中的战略思想.....	44
3.1.2 其他中国古代战略思想.....	51
3.2 西方现代战略管理思想的形成与演进.....	54

3.2.1	20 世纪六七十年代战略管理理论.....	54
3.2.2	20 世纪 80 年代战略管理理论.....	55
3.2.3	20 世纪 90 年代以来的战略管理理论.....	57
3.3	战略管理理论发展的特点和趋势.....	59
3.3.1	战略管理理论发展的特点.....	59
3.3.2	战略管理理论发展的趋势.....	60

第 2 篇 战略分析

第 4 章	宏观与行业环境分析.....	68
4.1	外部环境的特点与度量.....	68
4.1.1	外部环境的特点.....	68
4.1.2	外部环境的度量.....	69
4.2	宏观环境分析.....	70
4.2.1	政治法律环境.....	70
4.2.2	经济环境.....	71
4.2.3	社会文化环境.....	72
4.2.4	科技环境.....	73
4.3	行业环境分析.....	74
4.3.1	行业主要经济特征的识别.....	74
4.3.2	行业吸引力分析.....	80
4.3.3	战略群体分析.....	84
4.3.4	主要竞争者分析.....	88
第 5 章	企业资源与竞争优势.....	103
5.1	战略视角的转变与融合.....	104
5.1.1	战略定位学派的困惑.....	104
5.1.2	资源基础论的兴起.....	105
5.1.3	战略视角的融合.....	106
5.2	企业内部资源分析.....	107
5.2.1	企业资产.....	107
5.2.2	组织设计.....	108
5.2.3	企业能力.....	110
5.3	企业竞争优势分析.....	118
5.3.1	竞争优势的来源.....	118
5.3.2	具备竞争价值资源的识别.....	119

第 3 篇 战略识别

第 6 章	基于企业层次的战略识别.....	128
6.1	公司层战略.....	129

105	6.1.1 专业化战略.....	129
505	6.1.2 多元化战略.....	130
505	6.1.3 并购战略.....	131
205	6.2 业务层战略.....	134
205	6.2.1 竞争战略.....	135
205	6.2.2 合作战略.....	143
115	第7章 基于企业生命周期的战略识别.....	159
	7.1 企业生命周期的含义与特征.....	160
	7.1.1 企业生命周期的含义.....	160
555	7.1.2 企业生命周期的阶段划分.....	160
555	7.1.3 企业生命周期的驱动力.....	161
555	7.2 创业期企业的战略识别.....	162
555	7.2.1 创业期企业的特点.....	162
555	7.2.2 可供选择的战略类型.....	162
555	7.3 成长期企业的战略识别.....	167
555	7.3.1 成长期企业的特点.....	167
555	7.3.2 可供选择的战略类型.....	167
555	7.4 成熟期企业的战略识别.....	174
155	7.4.1 成熟期企业的特点.....	174
555	7.4.2 可供选择的战略类型.....	175
555	7.5 衰退期企业的战略识别.....	178
555	7.5.1 衰退期企业的特点.....	178
555	7.5.2 可供选择的战略类型.....	178
555	第8章 基于行业类型的战略识别.....	184
555	8.1 新兴行业中的战略识别.....	184
555	8.1.1 新兴行业的概念与特征.....	184
555	8.1.2 新兴行业的技术创新战略.....	185
555	8.1.3 新兴行业的分销渠道控制战略.....	187
555	8.2 成熟行业中的战略识别.....	188
555	8.2.1 成熟行业的概念与特征.....	189
555	8.2.2 成熟行业的品牌战略.....	189
555	8.2.3 成熟行业的国际化战略.....	191
555	8.3 零散行业中的战略识别.....	195
555	8.3.1 零散行业的概念与特征.....	195
555	8.3.2 零散行业的成因.....	195
555	8.3.3 战略误区分析.....	197
555	8.3.4 零散行业的战略.....	197
555	8.4 先进制造业中的战略识别.....	201

8.4.1	先进制造业的含义	201
8.4.2	先进制造业的标准化战略	202
8.4.3	先进制造业的模块化战略	202
8.5	现代服务业中的战略识别	205
8.5.1	现代服务业的含义	205
8.5.2	现代服务业的连锁经营战略	206
8.5.3	现代服务业的服务外包战略	211

第4篇 战略选择

第9章	战略选择的一般原理	222
9.1	战略选择的内涵与过程	223
9.1.1	决策——战略选择的实质	223
9.1.2	战略选择的方法	223
9.1.3	战略选择的特征	225
9.1.4	战略选择的过程	226
9.2	战略选择的标准	227
9.2.1	满足适宜性	227
9.2.2	具有可接受性	229
9.2.3	具备可行性	231
9.3	战略选择的理论基础	232
9.3.1	关于人性假设的理论	232
9.3.2	委托—代理理论	235
9.3.3	交易成本理论	237
9.3.4	信息经济学理论	238
第10章	战略选择的影响因素	243
10.1	影响战略选择的行为因素	243
10.1.1	战略选择者对过去战略的偏爱	243
10.1.2	战略选择者对待外部环境的态度	244
10.1.3	战略选择者对于风险的承受能力	245
10.1.4	中层管理人员参与战略选择的程度	245
10.1.5	战略选择者对他人的影响力	246
10.1.6	竞争者的反应	246
10.2	影响战略选择的制度因素	247
10.2.1	产权制度	247
10.2.2	公司治理结构	248
10.3	影响战略选择的文化因素	250
10.3.1	社会文化	251
10.3.2	企业文化	253

第 11 章 战略选择的分析工具	257
11.1 市场增长率—占有率矩阵法	258
11.1.1 BCG 矩阵法的基本特征	258
11.1.2 经营单位的业务分类	259
11.1.3 应用 BCG 矩阵法的战略选择	259
11.1.4 BCG 新矩阵及其在战略选择中的运用	260
11.2 行业吸引力—竞争能力分析法	261
11.2.1 GE 矩阵结构	261
11.2.2 评价行业吸引力和竞争能力的步骤	262
11.2.3 GE 矩阵分析法在战略选择中的运用	262
11.2.4 政策指导矩阵法与战略选择	262
11.3 战略地位与行动评价矩阵法	263
11.3.1 SPACE 矩阵的构建	264
11.3.2 SPACE 矩阵中的战略类型	264
11.3.3 SPACE 矩阵在战略选择中的运用	266
11.4 行业生命周期法	267
11.4.1 行业生命周期矩阵的特点	267
11.4.2 行业生命周期各阶段的战略选择	269
11.5 产品—市场演化矩阵法	269
11.5.1 产品—市场演化矩阵	269
11.5.2 产品—市场演化矩阵在战略选择中的运用	270
11.6 定量战略计划矩阵法	271
11.6.1 QSPM 矩阵及其构建	271
11.6.2 QSPM 矩阵在战略选择中的运用	272
11.6.3 QSPM 矩阵法的优点和局限性	272

第 5 篇 战略实施

第 12 章 战略领导与战略实施	278
12.1 领导与战略领导	279
12.1.1 领导与领导者技能	279
12.1.2 领导理论	280
12.1.3 战略领导	283
12.2 战略领导与战略实施的匹配	286
12.2.1 战略实施的五种模式	286
12.2.2 提高战略领导者的匹配度	288
12.3 战略领导的能力提升	289
12.3.1 根据公司的发展阶段选择领导的类型	290
12.3.2 根据公司的优势配置领导	292

12.3.3	保持领导者的变革能力	292
第 13 章	组织结构与战略实施	298
13.1	组织结构的内涵	298
13.1.1	组织结构的定义	298
13.1.2	组织结构的类型	299
13.2	组织结构与战略实施的匹配	303
13.2.1	战略与组织结构的关系	303
13.2.2	组织结构与公司层战略的匹配	305
13.2.3	组织结构与竞争战略的匹配	308
13.3	组织结构的战略性调整与变革	310
13.3.1	组织结构战略性调整	310
13.3.2	组织结构战略性变革	312
13.4	基于企业间关系的组织结构创新	316
13.4.1	协同化战略与组织结构网络化	316
13.4.2	外部化战略与组织结构模块化	318
第 14 章	企业文化与战略实施	324
14.1	企业文化的涵义	325
14.1.1	企业文化的定义	325
14.1.2	企业文化的构成	326
14.1.3	企业文化的特征	327
14.1.4	企业文化的作用	327
14.2	企业文化与战略实施的分类与匹配	329
14.2.1	企业文化的分类	329
14.2.2	企业文化与战略实施的匹配	332

第 6 篇 战略评估

第 15 章	战略评估流程	340
15.1	战略控制与战略评估	340
15.1.1	战略控制	341
15.1.2	战略评估	344
15.2	战略评估流程的内容	346
15.2.1	战略评估流程框架	346
15.2.2	战略评估流程的重点	346
15.3	战略评估的步骤与方法	347
15.3.1	战略评估步骤	347
15.3.2	战略评估方法	349
15.4	战略评估流程的注意事项	351

第 16 章 战略评估工具	356
16.1 战略过程评估工具	357
16.1.1 全面预算管理方法	357
16.1.2 标杆管理方法	359
16.2 战略结果评估工具	361
16.2.1 财务评估方法	362
16.2.2 价值评估方法	363
16.2.3 平衡评估方法	366
16.2.4 战略结果评估方法比较	372

第 7 篇 战略创新

第 17 章 信息技术与企业战略	378
17.1 信息技术的含义与发展历程	379
17.1.1 信息技术的含义	379
17.1.2 信息技术的发展历程	380
17.2 信息技术与竞争优势	381
17.2.1 竞争优势的来源	381
17.2.2 信息技术提升竞争优势	383
17.3 信息技术与战略的匹配	386
17.3.1 业务—IT 战略匹配的含义	387
17.3.2 基于过程的业务—IT 战略匹配	387
17.3.3 基于结果的业务—IT 战略匹配	392
17.4 企业信息技术运用中的战略性问题	394
17.4.1 常见问题	394
17.4.2 解决原则	395
第 18 章 电子商务企业的战略管理	399
18.1 电子商务企业与战略管理	400
18.1.1 电子商务与电子商务企业	400
18.1.2 电子商务的优势	401
18.2 电子商务企业的战略管理要素	402
18.2.1 战略定位	402
18.2.2 价值创造	403
18.2.3 信任关系	406
18.2.4 物流配送	409
18.2.5 盈利模式	410
参考文献	414
关键术语索引	422

战略管理工具目录

1. 孙子兵法战略思想体系	45
2. 外部环境的度量	69
3. PEST 分析	70
4. 行业生命周期各阶段的识别	75
5. 不同行业中的成功关键因素	78
6. 产业生命周期各阶段中的关键成功因素	79
7. 波特五力模型	80
8. 竞争者分析	88
9. 价值链模型	110
10. 三个层次的竞争优势互动模型	113
11. 核心能力识别系统模型	114
12. 技能树	115
13. 四类核心能力测度方法比较	117
14. 科利斯和蒙哥马利的五种测试	120
15. 产品 / 市场 / 独特企业竞争力的选择和基本竞争战略	135
16. 合作战略的形式	144
17. 各种战略合作形式中战略目标和特征的重要性/程度	145
18. 战略联盟的途径	146
19. 企业战略的选择分析	179
20. 战略选择的标准	227
21. 市场增长率—占有率矩阵法	258
22. 应用 BCG 矩阵的战略选择	260
23. 行业吸引力—竞争能力分析法	261
24. GE 矩阵分析法在战略选择中的运用	262
25. 政策指导矩阵法	263
26. 战略地位与行动评价矩阵法	264
27. SPACE 矩阵中的战略类型	264
28. 行业生命周期法	267
29. 行业生命周期各阶段的战略选择	269
30. 产品—市场演化矩阵	269
31. 产品—市场演化矩阵在战略选择中的运用	270
32. 定量战略规划矩阵法	271
33. 组织结构与公司层战略的匹配	305
34. 组织结构与竞争战略的匹配	308
35. 河野义弘的企业文化类型	329

36. 迪尔和肯尼迪的企业文化类型	330
37. 科特和赫斯科特的企业文化类型	330
38. 奎因的企业文化类型	331
39. 高菲与琼斯的双 S 分类模型	331
40. 中国企业文化的分类	331
41. 企业文化—战略匹配模型	332
42. 战略评估步骤	346
43. 战略评估流程的方法	349
44. 全面预算管理方法	357
45. 标杆管理方法	359
46. 财务评估方法	362
47. 杜邦系统图	363
48. 价值评估方法	363
49. 平衡评估方法	366
50. 业务—IT 战略匹配模型	388
51. 业务—IT 战略匹配途径	389

战略管理基础

- 目标、绩效与价值
- 战略与战略管理
- 战略管理历程

战略一词出现在我们周围已经很长时间了，企业高管人员现在也都能熟练地使用，战略开始被看作是管理活动的至高水平。正因为此，各商学院通常把战略管理作为最终的、最重要的一门课程来开设。然而，正如亨利·明茨伯格在其集大成之作《战略历程：纵览战略管理学派》中提纲挈领地指出的：“我们对战略的认识就如同盲人摸象，因为从没有人能够具备完整地审视大象的眼光。每个人都紧紧地抓住战略形成的某一部分，同时对认识不到的其余部分则是一无所知。”战略是什么？战略管理是什么？战略管理该如何开展？一直以来，理论界对这些基础且核心的问题众说纷纭。

实际上，战略或战略管理是一个内涵广泛而又逻辑严密的概念范畴。为了灵活地制定战略、运用战略，战略理论与实践者需要具备全局、长远而又极富创新性的眼光。但在这之前，我们需要对战略管理的基础理论问题进行深入的挖掘和探索，因为只有建立在扎实基础上的开拓与创新，才能确保战略的执行力和有效性。

STRATEGIC MANAGEMENT
—THE MODERN VIEWPOINTS

第1章 目标、绩效与价值

本章学习目标:

1. 掌握目标、绩效与价值的基本含义;
2. 明确目标、愿景与使命的重要意义;
3. 阐述目标、绩效与价值之间的关系;
4. 描述战略管理中的目标、绩效、价值及其作用。

引例:

美国葡萄酒消费量居世界第3位,然而在这个价值200亿美元的产业中,竞争却异常激烈。加州葡萄酒厂家统治国内市场,夺取了全美葡萄酒销售额的2/3,但这些葡萄酒正和来自法国、意大利、西班牙等地的进口葡萄酒针锋相对地竞争。同时,俄勒冈州、华盛顿州及纽约州的葡萄酒供应日益增加,而且,加州当地又新添了成熟的葡萄园,以致市场上各类葡萄酒的数量呈爆炸性增长。然而,美国消费者基数基本上停滞不前,从人均葡萄酒消费量来看,美国仍处于世界第31位。激烈的竞争推动了产业合并,八家顶尖企业制造了全美75%的葡萄酒,而其他约1600家总共才生产剩余的25%。

面对如此激烈的竞争,企业该如何在市场中找到适合自己的定位和发展方向?澳大利亚的一家名为卡塞拉酒业(Casella Wines)的酒厂找到了企业发展的新航向。卡塞拉酒业发现,大多数美国成年消费者把葡萄酒看成是一种倒人胃口的饮品。尽管这种复杂的口味正是厂家竞相争比的基础,但它显得深奥吓人、装模作样,令普通人难以消受。有了这个认识,卡塞拉酒业便打算重新勾绘美国葡萄酒业的战略轮廓。通过细致而全面的分析,卡塞拉酒业创造了黄尾葡萄酒(yellow tail)。其战略思维与竞争对手截然不同,将易于饮用、易于选择、有趣和冒险开发成为黄尾葡萄酒的最大特色和卖点,而剔除了高端葡萄酒所讲究的陈酿质量、名声、历史、品味的复杂性等因素,从而开创了一片全新的蓝海。卡塞拉酒业不是把黄尾仅仅作作为一种葡萄酒推出,而是创造了一种老少皆宜的饮品,无论一个人惯饮啤酒,还是鸡尾酒,或是其他非酒类饮品,都能接受黄尾葡萄酒。短短两年内,黄尾葡萄酒这种有趣的、社交性的饮品就成为澳大利亚和美国葡萄酒历史上增长最快的品牌,并超过了法国和意大利的葡萄酒,成为美国市场进口酒类中的头牌。

卡塞拉酒业之所以能够取得成功,关键在于对价值的重新思考,以及对企业目标的准确定位。由此也可以看出,目标、价值等对企业战略管理的基础性和指导性作用^①。

卡塞拉酒业的成功来自于其对企业目标与价值的重新思考,从而开创了一片全新的没有竞争的蓝海。这也促使我们在开展战略管理、进行战略拟定时,重新反思战略的基本问题,即目标、绩效与价值问题。

毫无疑问,目标是战略制定的基础,同时也代表一切战略行动的基本方向。在企业战略管

^① 改编自 W. 钱·金, 勒尼·莫博涅. 蓝海战略. 北京: 中信出版社, 2005

理中,目标的实现与否往往是利用特定的绩效标准来衡量的,通过一定期间内绩效的考评,就能够大致了解战略管理的进展情况以及目标的实现程度。但绩效并不是股东的最终追求,因为绩效向股东价值的转化还有一个过程,其中同样充满了不确定性。因此,本章作为全书的理论基础,试图阐述目标、绩效与价值的基本内涵,以及三者之间的关系,并将在战略管理框架中对三者进行更加深入的分析。

1.1 基本概念

1.1.1 目标

彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)指出:任何一个其业绩和结果对企业的生存和兴旺有着直接的和举足轻重影响的领域,都需要有目标^①。目标之于企业,就好比GPS系统之于茫茫大漠中行驶的汽车。目标的存在,为组织的发展指明了方向,有利于组织行动的一致性。同时,明确而合理的目标体系是组织制定战略的依据,通过目标导引建立起组织赖以不断前进的发展战略。

1. 目标的含义与特征

何谓目标(objectives)?简单地说,目标是特定环境下,组织在预测的基础上所希求的结果。这体现了目标的两个特征,一是目标无法脱离环境而存在,二是目标必须建立在预测的基础上。环境限制了目标的可实现性,譬如同样水平的利润目标,对于分别处在垄断行业与完全竞争行业的企业来说,可实现程度肯定是不一样的。同时,环境的变化也会促使企业组织对目标进行相应的修正。而正是由于环境的多变性,导致了要以预测作为目标制定的基础和前提。从更深层次内涵来看,目标是企业的一种制度安排,用以确保企业充分利用现有资源,发挥最大的整合协同效应,实现企业价值最大化。

基于以上分析,可将目标定义为:目标是指在一定环境下,以预测为基础而建立的对组织未来状况的概括性表述,是一种用以实现预期的成果和价值的组织制度安排。

目标的内涵决定了其具有以下五个方面的特性:

(1) 预测性。目标是对未来相关参数的设定,因此必须是建立在预测的基础上。更明确地说,目标制定本身就是一种预测工作,这也就决定了目标的预测性。目标的预测性要求企业管理者具备长远的目光,并且对未来能够准确把握。

(2) 可实现性。企业制定的目标既不能过高,以免由于难以实现而使组织成员丧失斗志;也不宜过低,以免由于无法激发组织系统的潜能而造成一定程度的资源浪费。同时,企业目标还要考虑对各方利益的协调效果,确保利益各方为共同目标而努力,从而保证目标的实现。

(3) 全面性。目标是企业管理特别是战略管理中的一种整体性要求,它必须在作用时间、作用范围、作用深度和广度等方面具有全面性。在作用时间上,目标既对未来进行理性预期,又以现有条件为基础;在作用范围上,目标既着眼全局,又不排斥局部;在作用的深度和广度上,目标内容通过不断细分,形成了涉及企业经营不同层面的目标及其体系。

(4) 可检验性。一般来说,为了对企业管理的活动进行准确的界定和衡量,目标应该是具体的和可以检验的。目标的量化是使目标具有可检验性的最有效的手段。而对于时间跨度长、

^① 彼得·德鲁克. 管理的实践. 北京:机械工业出版社, 2006