




高等学校经济与管理类教材·基础课系列

吴金希 彭锐 等◇编著

企业战略管理

理论、模型与案例

 华东师范大学出版社

企业战略管理

——理论、模型与案例

吴金希 彭 锐 等 编著

华东师范大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业战略管理——理论、模型与案例/吴金希,彭锐等
编著. —上海:华东师范大学出版社,2010.2
ISBN 978-7-5617-7570-7

I. ①企… II. ①吴…②彭… III. ①企业管理—高等学校—教材 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 025200 号

企业战略管理

——理论、模型与案例

编 著 吴金希、彭锐等
项目编辑 赵建军
文字编辑 沈桂芳
责任校对 汤 定
装帧设计 卢晓红

出版发行 华东师范大学出版社
社 址 上海市中山北路 3663 号 邮编 200062
电话总机 021-62450163 转各部门 行政传真 021-62572105
客服电话 021-62865537(兼传真)
门市(邮购)电话 021-62869887
门市地址 上海市中山北路 3663 号华东师范大学校内先锋路口
网 址 www.ecnupress.com.cn

印 刷 者 宜兴市德胜印刷有限公司
开 本 787×1092 16 开
印 张 16.5
字 数 378 千字
版 次 2010 年 5 月第 1 版
印 次 2010 年 5 月第 1 次
印 数 4100
书 号 ISBN 978-7-5617-7570-7/C·198
定 价 32.00 元

出 版 人 朱杰人

(如发现本版图书有印订质量问题,请寄回本社客服中心调换或电话 021-62865537 联系)

序

在中外文明中，“战略”一词有着悠久的历史传统，它涉及的往往是一国的政治、军事、外交领域的全局性的智谋、韬略和系统的行动方案。毛主席曾经高屋建瓴地指出，凡属带有照顾各方面和各阶段的性质的，都是战争的全局，研究带全局性的战争指导规律，是战略学的任务。

20世纪中叶以来，这种源于政治、军事领域的“战略”学逐渐被应用到企业管理领域，并逐渐发展成为一门枝繁叶茂而且具有重要影响的管理学科——企业战略管理学。

在企业管理领域，战略学的核心任务同样也是着眼于企业经营的全局性和根本性的问题，尤其是关心一个核心问题，即企业怎样才能成功？也就是说，在同样的环境下，为什么有的企业成功，有的企业失败？要回答这个核心问题，必须考虑企业及其周围环境的全局性影响因素和长远的发展趋势。恰如中国古代贤哲所说的，不谋万世者不足以谋一时，不谋全局者不足以谋一域，这也就是战略学的根本任务。

因此，在管理实践中，战略问题变得越来越重要，它越来越成为企业最高领导层所主要考虑的问题，越是大公司，战略问题越重要。在像GE、西门子、IBM这样的大跨国公司中，战略问题是它们的CEO们天天要讨论和思考的问题。在战略决策问题上，往往是“一着不慎，满盘皆输”。美国未来学者托夫勒曾经形象地说过：“没有战略的企业就像在险恶天气中飞行的飞机，始终在气流中颠簸，在暴风雨中穿行，最后很有可能迷失方向。”

在当前工商管理学科的教学体系中，战略管理学也具有核心的地位。一般而言，战略管理课往往放在学生培养的最后时段，在学生们分门别类地学习了“生产和运作管理”、“质量管理”、“财务管理”、“技术管理”、“人力资源管理”等基础性课程后，商学院才为他们开设这门课程，它要求学生综合运用以前所学的各种专业知识来分析公司的战略问题。而对公司战略问题的分析判断和决策，往往是考验一个管理者综合素质和能力的最有挑战性的试金石。在学术领域，战略管理学的影响力越来越大，其理论成果也越来越渗透到相关学科，如价值链管理、核心竞争力、低成本战略、差异化竞争等基本概念已经成为整个管理学大厦的基石。

诚然,在国内外图书市场上,战略管理教材并不鲜见,我们力争在前人成果的基础上,做到博采众长、融会贯通、自成一体、有所创新。为此,本教材在内容和形式上作了很多创新尝试。

首先,本教材吸收了最新的战略管理理论成果。众所周知,知识经济和全球化是我们这个时代的主旋律,知识、创新、核心竞争力、基于规则的竞争和动态优势等概念是战略管理理论应对新形势的最新成果。在这样的大背景下,本教材强调和突出了时代特点和发展趋势,在理论阐释中强调了这些新成果。

其次,本教材紧密结合管理实践。国内外企业管理的实践日新月异,尤其是中国改革开放三十多年来,中国经济、中国企业发生了翻天覆地的变化,中国企业群体正在创造一个又一个新的奇迹。一本好的教材必须紧跟时代步伐,与时俱进。本教材很多内容凝结了作者们多年教学和咨询的知识积累和实践经验,尤其是在用鲜活的案例解释经典的战略管理理论时,我们力求结合中国现实,力求采用最新案例资料,给读者以鲜明的时代感。

再次,结构新颖。本套教材定位为高校工商管理类专业的本科教材,因此特别注重了教材的基础性和可读性,即把学科的基本概念、基础知识和技能按其内在的逻辑体系通俗易懂、生动活泼地呈现出来。本书借鉴并发扬了国内外经管类教材的先进体例,在每一章中设立了“学习目标”、“开篇案例”、“知识专栏”、“案例应用”等栏目,结构比较新颖。

除了适用于本科教学外,我们认为本教材对于广大 MBA 同学以及企业管理的实践者而言,也不失为一本上乘的参考资料。

在本教材的编著过程中,吴金希承担了第一章的撰写工作;彭锐博士撰写了第五、六、七、八章;边秀武博士撰写了第二、三、四章和第十章的初稿;马琳撰写了第九章,并对第十章进行了修订;吴金希对第二、三、四章初稿进行了较大修改和订正。全书由吴金希统一审定。

感谢华东师范大学出版社曹利群、赵建军两位编辑的鼓励、协助、指导。一并感谢书中所有参考资料的作者。

由于作者才疏学浅,纰漏之处肯定很多,恳请读者提出批评指正,以利于再版时修正。

吴金希

2010年于清华大学新斋

目录

第一章 战略管理概述

- 第一节 战略管理概念、作用和特征 3
- 第二节 战略管理的过程与步骤 7
- 第三节 战略管理理论发展简史和发展趋势 11

第二章 企业外部环境扫描

- 第一节 宏观环境分析 31
- 第二节 产业环境分析 35
- 第三节 竞争对手分析 42
- 第四节 企业外部环境分析中的热点问题 47

第三章 企业内部资源分析

- 第一节 价值链分析 59
- 第二节 SWOT 分析 63
- 第三节 资源及核心能力分析 65
- 第四节 产品、人力资源与组织效能分析 73

第四章 企业使命、愿景与战略目标体系

- 第一节 企业使命与企业愿景 83
- 第二节 企业战略目标体系 88

第五章 竞争战略

- 第一节 一般竞争战略 99
- 第二节 两种特殊的竞争战略 111
- 第三节 企业在不同行业生命周期的竞争战略 118

第四节 动态竞争战略 125

第六章 公司多角化与归核化战略

第一节 公司业务组合分析 139

第二节 多角化战略 143

第三节 归核化战略 151

第七章 一体化战略与企业集团

第一节 一体化战略 163

第二节 企业集团 169

第八章 并购与战略联盟

第一节 企业并购 181

第二节 企业战略联盟 189

第九章 企业国际化战略

第一节 企业国际化战略概述 201

第二节 企业国际化战略模式及选择 204

第三节 中国企业实施国际化战略经验及模式 210

第十章 战略选择与战略执行

第一节 企业战略选择 227

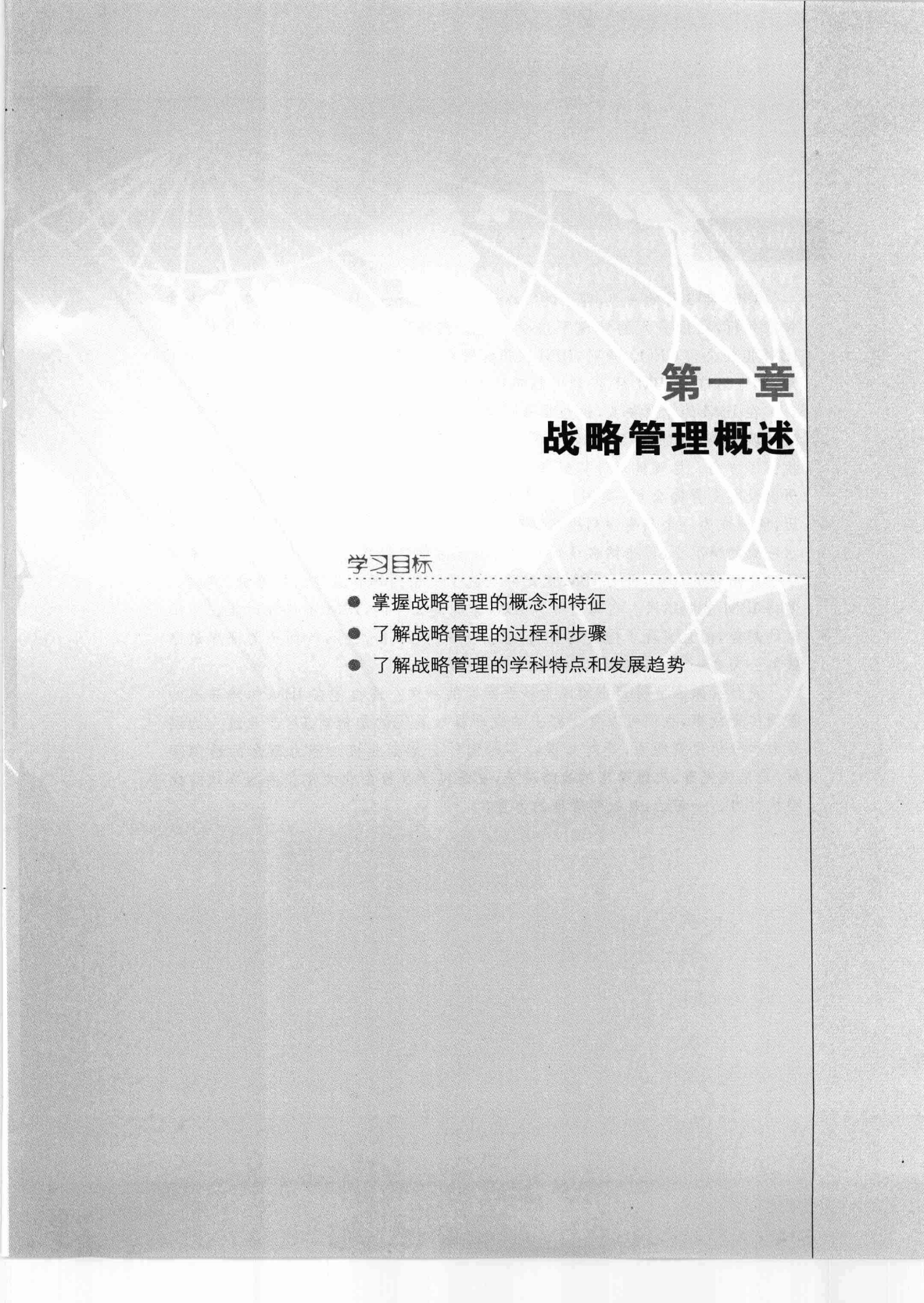
第二节 企业战略执行及评估 233

第三节 企业战略控制 238

第四节 企业战略与公司治理 240

第五节 企业战略与企业文化 246

第六节 企业战略与领导力 250



第一章 战略管理概述

学习目标

- 掌握战略管理的概念和特征
- 了解战略管理的过程和步骤
- 了解战略管理的学科特点和发展趋势

开篇案例

1993年3月的一天,郭士纳(Louis V. Gerstner, Jr.),一个学管理出身的技术外行,在很多人的劝说下接受挑战,“空降”到全球最大的电脑公司——IBM担任公司CEO。当时,IBM深陷经营危机,销售额和利润连续数年直线下滑,郭士纳接手IBM时,公司亏损高达160亿美元。

在IBM的危急关头,这位毕业于哈佛大学商学院的战略管理大师经过广泛的调查研究和深思熟虑,制定了一系列战略决策,为IBM这个庞然大物重新找回了方向。尽管他对计算机领域的技术并不十分精通,但是他早年的学习经历以及在麦肯锡公司、美国运通公司和RJR Nabisco公司担任高级经理的经历,使他成为一个具有深刻战略洞察力和超强战略执行力的卓越领导人。在背水一战的情况下,郭士纳在很短的时间内就对整个世界计算机产业及其未来有了十分清晰的认识,并为IBM制定并实施了一系列卓有成效的战略调整措施,使得IBM重振雄风。在郭士纳为IBM掌舵的9年间,IBM不仅及时止住了下滑的趋势,而且实现了持续的盈利,股价上涨了10倍之多,转而成为全球最赚钱的公司之一。

是什么原因使得郭士纳成为妙手回春的神医?透过他在IBM惊涛骇浪的管理传奇故事,我们可以发现郭士纳成功背后展现的是他对IT产业过人的洞察力和分析预测能力,是对知识经济时代什么是企业核心能力概念的透彻理解,是系统完善、思维缜密的战略决策,更是包括改善企业文化在内的卓越的战略执行力。一句话,是战略管理的力量!

第一节 战略管理概念、作用和特征

在中国几千年的灿烂文明中，“战略”不是一个陌生的概念，无论是享誉世界的《孙子兵法》，还是迄今为止仍然摆在一些国家政要桌面上的《毛泽东选集》，它们都蕴含着深刻的战略思想和系统的战略理论。几千年中华文明中的战略思想是对人类文明的一大贡献。

在西方，战略的英文表达是“strategy”，是由希腊语“strategos”演化而来的。最初，它是由“stratos”（军队）和“ago”（领导）两词合并而来的，其原始含义可以解释为“将军指挥军队的艺术”。根据《韦氏词典》中的定义，战略是指“计划和指挥大规模军事行动，在与敌人进行实际作战之前，将力量调动到最具有优势位置的科学”。总之，从历史传统来看，无论中外，战略往往是与一国的政治、军事、外交领域的全局性的智谋、韬略和系统联系在一起的。

20世纪中叶以来，源于政治、军事领域的“战略”一词逐渐与企业的经营活动联系在一起，并首先出现在西方的企业管理理论体系之中，继而逐渐发展成为一门枝繁叶茂而且具有重要影响的管理学科——企业战略管理学。

一、战略管理的概念

简而言之，“战略”（strategy）是决定企业整体利益和经营大方向的谋略及其策略体系。同样，“战略管理”（strategic management）不同于企业一般的日常管理活动，它是指决定企业长期业绩的管理决策和行动过程。对于企业战略和战略管理，国内外不同的学者有着不同的见解，人们从不同的角度出发给出了不同的定义。这里，我们采用我国著名战略管理学家刘冀生教授的定义。他认为，“企业战略是企业根据其外部环境及企业内部资源和能力状况，为求得企业生存和长期稳定的发展，为不断地获得新的竞争优势，对企业发展目标、达成目标的途径和手段的总体谋划”^①；“企业战略管理是指企业战略的分析与制定、评价与选择以及实施与控制，使企业能够达到其战略目标的动态管理过程”^②。

从上述定义，我们可以看出，与很多人的误解不同，企业战略不仅仅是企业贴在墙上、写在横幅上的几句标语和口号，它是指企业对自己所处的经营环境以及对企业自身经营条件总体分析判断基础上的系统谋划，是一套整体的决策体系，是企业日常经营活动的总纲领，是企业在竞争形势下的定位和再定位，是企业进行资源配置、有所为有所不为的主要依据，是号召企业全体员工朝着既定目标共同前进的精神支柱。从上述定义，我们还可以看出，企业战略的要素包括企业内外部环境因素及其分析、企业战略目标及其确定、企业为达到战略目标而采取的发展途径、企业实施战略所形成的策略体系等多种要素。

另外，企业战略和战略管理的概念略有不同，不能混淆。企业战略强调的是总体谋划和策略体系，而战略管理则强调的是行动和过程，它是由分析形势和环境、形成战略方案、执行

① 刘冀生著：《企业战略管理》，清华大学出版社 2003 年版，第 1 页。

② 同上书，第 8 页。

战略方案、反馈和控制等几个相互连接及环环相扣的过程组成的。

二、战略管理的作用和特征

1. 战略管理的作用

犹如军事战略对军队的重要作用一样,企业的战略管理对企业发展也同样具有重要的作用。研究表明,那些开展战略管理的企业的业绩一般要强于没有进行战略管理的企业。一项对不同国家企业的调查表明,战略管理对于企业而言,最重要的作用表现在三个方面:第一,能对企业战略远景有清晰的认识;第二,能集中于战略上的重要方面;第三,能提高对迅速变化的环境的理解程度。^①国内外企业的实践证明,战略管理的重要作用主要体现在以下方面:

(1) 战略管理是企业长期生存和获取竞争优势的保证。简言之,战略管理使得企业能够认清形势、扬长避短、把握机会、主动出击。战略管理的过程是企业对自身资源条件以及所处经营环境清醒认识的过程,它可以使企业更主动地适应和改变环境、把握自己的未来,而不是被动地对环境变化作出反应。随着经济全球化进程的进一步加剧和信息技术革命的影响,商业竞争越来越激烈,只有那些有效地利用战略管理方法进行决策的企业才能确保长久的成功。很难想象,那些缺乏清晰方向、目标模糊、得过且过、战略混乱、缺乏有效战略执行的公司能够在复杂多变的竞争环境中走多远。现在,无论是小企业主,还是大型跨国公司的CEO,甚至是众多的NGO组织的管理者都已经认识到了战略管理的重要作用。

(2) 战略管理能使企业加强沟通,提高组织的凝聚力和战斗力。战略管理的实践表明,战略管理本身不仅仅是系统的、合乎逻辑和理性的战略决策,更重要的是一个企业上下参与和沟通的过程。沟通是战略管理的关键。在战略管理过程中,对话、沟通、理解和参与的重要性远远大于一份装帧精美的战略管理报告文本本身。战略管理过程中的有效沟通,可以使企业全体员工知道本企业当前所处的环境是什么,未来的战略是什么,为什么是这种战略。只有了解了这些,员工才感觉到自己是企业的一部分,才知道自己应该怎样做才能符合企业的最大战略利益,也才能在战略执行过程中最大限度地发挥主动性和创造力。一个好的战略管理必须将企业的员工作为战略实施的主人。

案例 1-1

陈天桥和他的“网络迪斯尼”梦想^②

经验表明,一个公司在创建初期,其创始人的某种“梦想”往往对公司发展起到重要的战略导引作用。

盛大网络公司是最近几年在中国市场上获得迅速发展的互联网新贵。董事长陈天桥在一次接受专访时说道:“盛大从创业的第一天起,就希望成为一个互联网的迪

^① 王玉译,托马斯·L·惠伦等著:《战略管理与企业政策》,清华大学出版社2005年版,第6页。

^② 《第一财经日报》2009年11月26日。

斯尼,成为一个互动娱乐媒体企业,而不仅仅是一个网络游戏企业。”可以说,“网络迪斯尼”是陈天桥自创办盛大以来所一直坚持的梦想。

2000年春,盛大网络成立不久,陈天桥就打算把公司的业务从4个方面同时拓展:动画制作、漫画制作、虚拟社区以及周边产品。在他的内心,第一次闪现“网络迪斯尼”的概念。

2002年,盛大已经靠网络游戏立足,成为当时国内唯一一家具备研发实力的网游公司。

2004年,盛大开始第一波投资高潮,从这一年开始,陈天桥开始逐步进行网络迪斯尼的战略布局。盛大先投资在线对战游戏平台运营商——上海浩方公司;同年,收购棋牌休闲游戏开发运营商——杭州边锋公司;还收购了第一家原创娱乐文学门户网站——起点中文网;并获得韩国游戏开发商 Actoz 公司控股权。

在陈天桥战略梦想的导引下,2005年,盛大的对外扩张更为宏大,公司在二级市场突然袭击,收购新浪19.5%股权,欲成为其第一大股东,但最后因新浪董事会的抵制而失败。同时由于实施家庭娱乐终端盛大“盒子”战略遇挫。为此,盛大进入收购的蛰伏期,开始修炼内功,如将网游收费模式改为全面免费,调整内部管理架构等。

2008年,盛大战略取得了阶段性的成果。盛大公司发展为盛大在线、游戏、文学三家公司,经营领域超越网游扩展至小说、出版、电影、音乐、传媒等文化产业。

2009年11月,盛大再次进行扩张,先是进军影视业、与湖南广电达成战略合作,双方共同出资6亿元成立盛视影业公司,主营电影和电视剧的制作发行、艺人经纪服务,以及相关衍生业务和服务业务,双方宣布首期将共同投资拍摄新版电视剧《还珠格格》及电影《星辰变》。接着盛大又收购酷6公司,这将为盛大的版图拼接上互联网视频平台的巨大空间。



图1-1 盛大公司董事长
陈天桥

2. 战略管理的特征

与人力资源管理、生产管理、财务管理等企业具体的管理职能相比较,企业战略管理一般具有以下几方面的显著特征:

(1) 全局性和复杂性。“不谋全局者不足以谋一域”,企业的战略必须考虑事关企业发展全局性的多种因素。这表现在:企业战略必须顺应整个世界以及有关区域、国家的政治、经济、技术、社会的发展趋势;企业战略必须顺应所处行业的技术、经济、业务模式的发展潮流和趋势;企业战略还要照顾企业发展的方方面面。因此,没有全局观念的战略不可能是一种有效的战略。

正是因为企业战略要考虑与企业有关联的方方面面的因素,因此,无论是企业战略分析、方案的制定与选择、方案的实施与控制等都是异常复杂的,往往是一种非程序性的决策。任何一项战略性的决策都是决策者们长时间的、复杂的甚至是痛苦的脑力劳动和多方磋商的结果。

(2) 超前性和风险性。“不谋万世者不足以谋一时”,企业战略是对企业未来发展的一种总体谋划,它决定了企业未来发展的方向和趋势。因此,战略管理必须具有超前思维,必须洞悉未来数年甚至一二十年内整个社会经济发展以及相关产业的变化趋势,并做好相应的充分准备。

而未来往往是不可预测的,因此,战略管理必须充分考虑环境以及企业内部各种因素在未来的各种不确定性因素,充分估计影响企业发展的各类风险因素,不仅作最好的打算,更要有最坏结局出现的心理准备,做到未雨绸缪、防患于未然。

(3) 系统性和层次性。从企业战略定义我们可以看出,它是关乎企业未来发展的全局性的一系列谋划,因此,战略本身是各种战略因素组成的一个有机整体,具有系统性。系统的各个要素之间相互联系、相互支持,共同构成战略的系统整体。缺乏了系统性,战略就会变得支离破碎,其有效性将大打折扣。

规模足够大的公司战略一般分为几个层次,最高层次称之为公司战略,公司战略之下还有业务战略和职能战略等。公司级的战略代表了公司总战略,而业务部门的战略和职能部门的战略则是在总战略指导下的具体战略,有时候,人们称之为“策略”或者“战术”,以示与公司总战略的区别。应当指出,企业不同层次的战略必须保持高度的协调。公司总战略必须能够指导各个业务部门或者职能部门的战略;反过来说,各业务部门的战略和职能部门的战略必须符合公司总战略,这正是战略的系统性所在。

知识链接

战略的层次

大型企业的战略一般包括三个层次,或者说三种类型:公司战略、业务战略、职能战略。

公司战略描述了公司的整体发展方向,它主要关注三个方面的问题:第一,决定公司发展的战略态势。公司级战略态势往往有发展型战略态势、稳定型战略态势和收缩撤退型战略态势三种。第二,决定公司发展什么业务以及各项业务及产品线的结构。第三,公司总部如何协调整合公司资源、形成合力,促使公司各业务单元相互协作,共同创造公司最大价值。公司级战略由公司 CEO 负责制定和实施。

业务战略是指业务单元或者产品事业部战略。它主要关注各项业务如何获得竞争优势的问题。业务战略由业务单元经理或者执行副总裁负责制定和实施。

职能战略,有时候也被称为职能策略,它是职能部门采取的使资源效用最大化,以实现公司和业务单位目标和战略的方法,是公司战略和业务战略在职能领域的体现。职能战略考虑的是开发和培育公司独特专长,为公司和业务单位提供竞争优势。例如,公司的研发部门、营销部门、服务部门都可以为公司打造独特的竞争优势。职能战略由职能部门主管负责制定和实施。

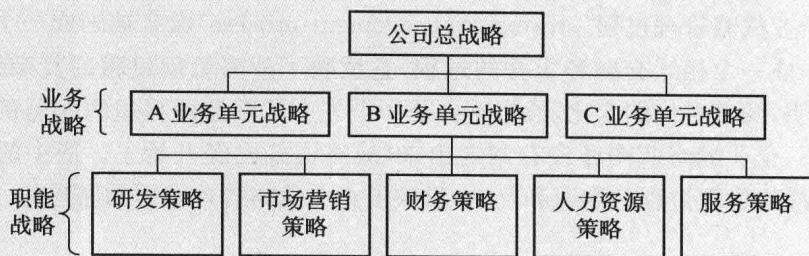


图 1-2 大公司战略的层次与体系

(4) 竞争性和合作性。除非是行业的垄断者，一般的企业必须通过赢得市场的竞争才能生存和发展，制定战略的目的就是使企业赢得未来的竞争，竞争性是企业战略的本质特性之一。

但是，竞争只是手段，竞争不是绝对的，企业的最终目的是发展，发展过程中不排斥与竞争对手的合作。因此，企业战略不能一味强调打败竞争对手，还要有合作共赢的理念。这一点，也许是企业战略与军事战略的不同之处，军事集团相互对立，各自的军事战略往往充满了对抗和敌意，以消灭对手为最终目标和根本原则。

(5) 稳定性和动态性。企业战略是在充分考虑企业未来发展环境种种不确定性因素以后制定的一种长远谋划，因此，它具有一定的稳定性。除非企业的战略环境发生了与预期不同的重大变化，企业的战略不应该随随便便地被修改，否则，战略就会失去其权威性、指导性和号召性。

但是，战略又不是一成不变的僵化教条，它必须具有对环境动态适应的特点。也就是说，随着内外部环境因素的变化，战略的一些细节可以进行微调，如一些具体的战略指标等。另外，如果环境发生了超过战略初期预期的重大变化，战略必须进行修改和调整。尤其是随着全球经济一体化进程的加快和知识经济的到来，企业的环境变化越来越复杂，技术的更新换代越来越快，战略必须具有相当大的柔性和弹性，否则不能适应时代的发展。

总之，战略具有全局性和复杂性、超前性和风险性、系统性和层次性、竞争性和合作性、稳定性和动态性等特点，正因为如此，它才事关企业的长远发展和兴衰成败，具有极端重要的战略意义，它不同于一般的职能管理和业务管理，它是企业高层重点关心的问题。资料表明，越是大的跨国公司，其 CEO 越是将大部分时间用于考虑公司的战略问题，正所谓“运筹帷幄，决胜千里”。

第二节 战略管理的过程与步骤

一、企业战略管理过程

企业战略管理是一个动态的、连续不断的过程，一般包括战略分析与制定、战略评价与

选择、战略实施与控制三个方面,三者形成一个完整的、相互联系的动态过程,如图 1-3 所示。在图中,企业战略管理过程(strategic management process)没有被画成一个线性的串联过程,而是被画成一个相互交融和重叠的过程,它反映了战略管理过程的复杂性、动态性和交互性。它表明,随着时代的变化,战略不再是一个先有战略蓝图再组织实施的一个线性过程,很多情况下,企业战略蓝图还没有制定出来,战略实施已经开始了。图中的交互和重叠也反映了企业战略管理过程的沟通和互动,反映了企业战略管理发展的新趋势。

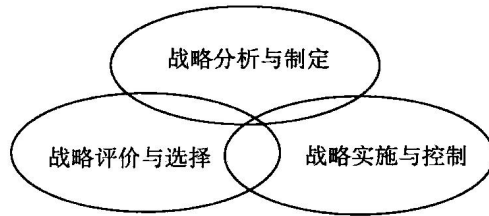


图 1-3 企业战略管理过程中相互联系三个方面

而且,企业战略管理的过程是一个不断循环往复、不断完善、不断优化、不断创新的过程,是一个永无止境的螺旋上升过程。一个战略阶段的完成不是战略管理过程的结束,而是新一轮战略过程的开始,每一个循环代表了企业新的发展阶段。

二、企业战略管理的步骤

根据上述三个战略管理过程,我们可以进一步把这些过程分为若干具体步骤,如图 1-4 所示。

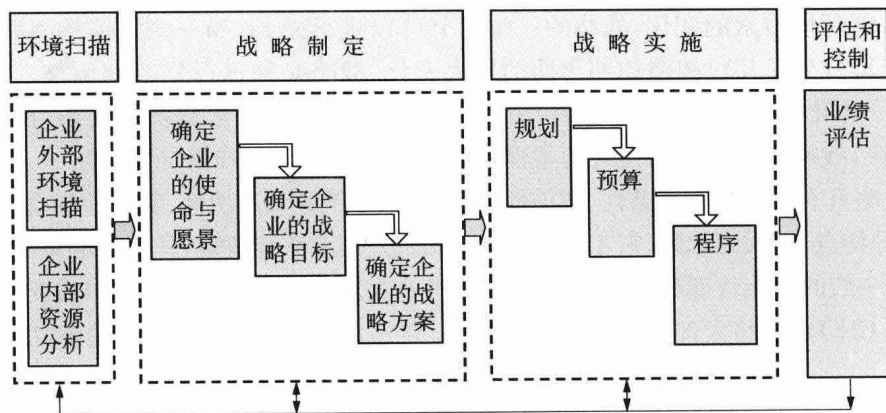


图 1-4 企业战略管理的步骤

1. 环境扫描

对企业内外部环境的分析和扫描是制定战略首要的一步。《孙子兵法》说“知彼知己,百战不殆”,其实,战略管理的外部扫描不仅要分析对手和自己,规范的战略管理包括很多因素,归结起来,主要包括以下两个方面:

(1) 企业外部环境扫描

简单地说,对企业外部环境扫描就是要回答“我在哪里”这个核心问题。企业的外部环境包括宏观的总体社会环境和具体的产业环境。宏观社会环境又包括宏观经济、政治、科技、社会文化、地理环境,甚至全球化趋势以及变化等;产业环境包括产业内的竞争状况、产业价值链的发展状况等,如供应商、替代产业、用户等因素的影响,尤其是要重点分析产业的关键成功要素等。

对外部环境的分析就是要洞察外部环境因素及其变化趋势,企业要善于识别这些因素给企业带来的机会,洞察变化带来的潜在威胁。发现机会、创造机会、抓住机会、规避风险,否则,企业只能是盲人摸象,不可能持续生存和发展。尤其是在新的世纪,经济全球化、知识经济到来以及 IT 技术的日新月异导致企业竞争环境突变,这些都要求企业对外部环境保持更高的警惕性和更敏锐的洞察力。

本书第二章将专门详细论述企业的外部环境分析的方法和工具。

(2) 企业内部资源分析

企业内部资源分析就是要回答“我是谁”这一基本问题。很多企业在经营过程中往往会迷失自我,尤其是改革开放过程中“速生”出来的若干中国民营企业,它们往往因为抓住了一次机会而得以诞生和发展,但是不注重对企业内部资源的分析和利用,主观性较强,成功后则往往忘乎所以,导致盲目多元化、发展不可持续、核心竞争力薄弱。

企业内部资源分析要从企业与环境的匹配性、企业的优势和劣势、企业的战略得失包括组织资源、文化资源、业务资源、知识资源等若干方面进行。因此,要分析企业的组织管控架构,找出管理职能和流程的优劣势;要分析企业的文化,理解企业经营之道;要分析企业的产业价值链,检查企业的基本价值活动、辅助价值活动,以及各种活动之间的连接状况;要辨明企业的核心专长、专用资产、运营技巧等关键资源,等等,只有这样,企业才能判明自己的基本素质和优劣势,才能做到自己的能力与战略机会的匹配,知道自己能干什么和不能干什么。

本书第三章将专门详细论述企业内部资源分析的理论和方法。

2. 战略制定

战略制定是指企业根据自己的优劣势制定有效地利用环境机会、规避环境威胁的发展方略。战略制定阶段包括确定企业的使命和愿景、明确企业要达到的战略目标、制定战略方案等。

(1) 确定企业的使命和愿景

企业的使命和愿景规定了企业的性质和任务,说明了企业存在和发展的理由,它既与企业当前的环境紧密相连,又具有一定的现实超脱性。

其实,使命和愿景的含义并不完全一致,而是有所区别。企业的使命(mission)是指组织存在的宗旨、目的和理由,它告诉人们公司对社会的贡献,它表明了企业之所以存在的社会价值和崇高理想所在。愿景(vision)则是企业对于自身想要实现目标的具体规划,是企业的长远目标,是企业员工共同描绘的一幅美好图画。由于二者都是对企业理想状态的一种描述,因此,很多企业将二者混为一体,不加以严格区分。

企业用清晰、精练的语言将企业的使命和愿景表达出来,有利于组织成员建立起共享的期望,也有利于企业在利益相关者中建立良好的公共形象。

(2) 确定企业的战略目标

战略目标是企业对未来所要达到的目标和任务的规定,是所有计划活动的最终结果,也就是说要回答“我要到哪里去”的问题。

企业内外部环境分析、使命和愿景的确定是企业战略目标确定的前提和基础。但是,与企业使命和愿景不同,战略目标必须落脚到一系列具体的、操作性较强的量化指标体系,这些指标体系就像航海中的罗盘一样,始终指引轮船沿着既定的航线到达目的地。企业的战略目标的内容包括产品结构、市场的竞争地位、企业的国际化开拓水平、收入规模、盈利能力、生产效率、财务状况、人力资源开发、社会责任目标等。

本书第四章将详细论述企业的使命、愿景及战略目标的主要内容。

(3) 确定企业的战略方案

战略方案是企业实现战略目标的具体而详细的方法、手段和路径,包括战略方针、战略路径、战略重点、战略阶段、企业政策等方面。尤其是在面对不确定性的未来环境时,企业可能要制定各种备选的战略方案,以提高战略的柔性和适应性。公司战略方案制定出来后,还要确定公司各个业务单元的策略,以及各个职能部门的策略,使之成为一个相互支持、相互依存的战略体系。

3. 战略实施

战略实施是将战略方案付诸实施的过程。战略方案再好,它终究代替不了实施,也就是说,战略方案最终要落实到具体的战略执行过程中,落实到一个个战略行动上,常言道,再好的设计方案不如一次出色的行动。高效的战略执行可以弥补战略方案的部分缺陷,反之,没有很好的执行力,再好的方案也会成为空中楼阁。

战略的实施往往要涉及企业上下所有的部门和职能领域,涉及每一个员工,正因为如此,战略实施往往要比战略制定更加困难,尤其是在企业战略转型的关键时期,企业上下必须从观念、习惯等方面作出较大的调整。所以,企业上下必须反思、学习和改变,这往往要求每一个人付出较平常多得多的代价,因此阻力比较大。有时候,很多企业虽然投入了大量的时间、金钱和人力来制定战略及其方案,但是,却由于种种原因,将战略方案束之高阁。因此,成功的战略实施不仅需要正确的战略方案,更需要企业上下一致的决心、勇气和团结。

表 1-1 战略实施和战略制定之间的区别

战略制定的特点	战略实施的特点
在行动之前部署资源	在行动中管理和运用资源
注重效果	注重效率
主要是思维过程	主要是行动过程
靠直觉和分析能力	靠激励和组织领导才能
只需要对少数人进行协调	需要对众人进行协调

战略实施需要对组织结构进行调整,需要为战略决策配置人力、物力和组织资源,需要加强领导,需要改变企业文化,需要流程再造,需要制定新的激励政策,需要制定中、短期的目标,需要克服变革的阻力等。我们可以将这些活动分成规划、预算和程序三种类型。规划是对战略执行过程中需要实施的任务、行动或者步骤所作的计划和说明。规划要对上述组