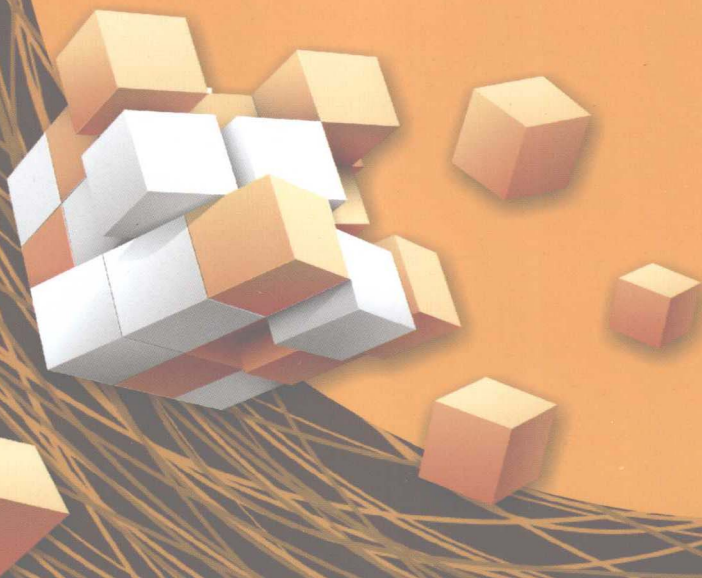


Strategy Management

战略管理

和金生 主 编
张保银 副主编



Strategy Management

战略管理

和金生 主 编
张保银 副主编

内容简介

本书第一版于1994年出版,是在中国国内率先引入国际战略管理理论的一本著作。该书见证了我国改革开放、建立市场经济的发展历程。本次再版是一次系统的修订,旨在系统讲授市场经济下战略管理的理论和应用,全面体现了作者在战略研究、创新研究中的体会和正在崛起的我国企业的战略行为。书中丰富的“释读”给读者理解战略思想以有力的导引。本书适于大学高年级管理类学生、工商管理硕士生(MBA,EMBA)及其他管理类硕士生作为教材使用,并可为企业实践者和研究者提供参考。

图书在版编目(CIP)数据

战略管理/和金生主编. —天津:天津大学出版社,2012.4
ISBN 978-7-5618-4329-1

I. ①战… II. ①和金… III. ①企业管理:战略管理—研究 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第055030号

出版发行	天津大学出版社
出 版 人	杨欢
地 址	天津市卫津路92号天津大学内(邮编:300072)
电 话	发行部:022-27403647 邮购部:022-27402742
网 址	publish.tju.edu.cn
印 刷	河北省昌黎县思锐印刷有限公司
经 销	全国各地新华书店
开 本	169mm×239mm
印 张	21
字 数	566千
版 次	2012年4月第1版
印 次	2012年4月第1次
印 数	1-2000
定 价	38.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页等质量问题,烦请向我社发行部门联系调换

版权所有 侵权必究

前言

从中国跃升为世界第二大经济体到中国外汇储备世界第一,从联想收购 IBM 到吉利收购 VOLVO,从中国 61 家企业进入世界 500 强到中兴、华为申请专利数量分别排世界第二位和第四位……这些事件在本书第一次出版时的 1994 年还是不可想象的。本书发行的过程见证着中国改革开放的进程,也见证了市场力量的发挥。市场经济对于提高运行效率的作用和企业 in 市场经济下面临的压力的增加是同时发生的。企业战略在指导企业决定其市场定位、制定企业策略方面的头等重要性越来越被人们认识,同时也在帮助各界人士不断加深对市场机制、经济发展以至现代政治体制的理解。

当然建立市场经济和进行任何重大的社会变革一样,必然需要一个相当长期的过程。如政府和企业的关系、国有企业和私有企业的关系、限制垄断和鼓励创新的关系、知识产权保护和技术扩散的关系等问题的解决,绝不是能够一蹴而就的。更不用说如何创新这些关系以不断接近理想的要求。然而,破除计划经济遗留问题,完善市场经济制度的建设已成为管理部门、企业界和学术界的共识。企业不分行业、不分大小、不分所有制都越来越对竞争的市场环境产生深刻的体验。

为了理论结合实际,每当阐述一个理论的时候,本书总要引用一个事件或案例来加以诠释,为此本人创造性地选了一个词,叫“释读”。在编写本书第一版时,由于刚刚尝试实行市场经济,企业普遍面临困境,经营不善,想寻找一个企业竞争成功和失败的案例异常困难,因为那时的企业还不是独立的市场主体,其经验也无普遍性。所以,只好选用大量的国外案例来填充书中的释读。现在再看中国的国情,则面目完全改观。可以说,市场经济,半市场、半计划经济等在中国演绎得如万花筒一般,有的光辉璀璨,明星耀眼;有的剧烈起落,令人扼腕;也有的是非缠身,恶评不绝。我们手边既有任正非、柳传志、张瑞敏、史玉柱、刘永好、王传福、曹德旺、王书福的故事;也有可耐冰箱、三株口服液、万燕 VCD、三鹿集团等公司失败的教训,所以现在再通过案例来阐释企业战略可以完全不费周折了。

与此同时,战略管理这一概念再也不生疏。从柳传志先生的搭班子、定战略、带队伍的联想管理三要素,到北大纵横、正略钧策等一大批战略咨询公司的兴起,都证明了企业战略和战略管理在企业经营中的重要作用得到了广泛的认可。本人也参与了中国科技咨询协会的创建,成为该协会的首届会员。在大量企业咨询实践中体会到战略管理概念的实用价值。同时也看到,战略管理的概念随着科技社会的发展需要不断发展。自从战略管理的概念在 20 世纪 80 年代基本成熟以后,又经历了 30 多年的发展。人们不难看到中国经济和世界经济的巨大变化。而战略管理的概念更新

却远远滞后了。弗里德曼认为 2000 年以后世界进入了第三代的全球化,因特网和飞速的科技革命把地球变成了一个地球村。这是一个个人全球化的时代。在我国经济迅速增长的同时,通过转变增长方式,实现科学发展、绿色发展、和谐发展成为紧迫的社会诉求。

本书的再版尽量反映新时代的这些诉求。通过近 20 年的教学和研究,对书中所引用的理论结合新的实践进行了进一步的推敲,伴随中国经济的崛起,中国的案例有所增加。一些新的理论有所引入。特别是集中反映时代变迁影响的知识经济和创新理论,专列一章进行了讨论(第四章)。该章特别介绍了知识经济带来的战略管理思想的显著变化,那就是新的战略框架的出现,与此同时,看到学术界在企业战略框架中对知识发展的重视提到了前所未有的高度。对通过知识发展推动技术创新和管理创新发展以形成核心竞争能力的讨论不可避免。本章中结合战略管理的这些根本变化趋势介绍了研究团队在多项自然科学基金支持下所进行的知识管理和组织学习方面的研究成果。希望关心战略和创新的关系的广大读者和教师来分享。

为了适合不同读者和教学的需要,本书特别用“*”号标示出可作为延伸阅读的内容。这些内容可以列在经典的战略框架之外,具有进一步探讨的含义。时数较紧的教程可以跳过,剩余内容仍可形成完整的教学体系。延伸阅读内容可作为研讨教材,对于研究生开拓视野、掌握更多方法会有所裨益。

本书在编写过程中,参阅和引用了大量文献资料。在书中、书末尽可能进行了标注。但由于时间紧,工作不够精细,仍担心标注有所遗漏。特在此对所引用的著者的学术贡献深表敬意和感谢。对未能清晰标注的文献作者表达歉意。

为了更好反映新的学术思想,提高本书质量,本人邀请了多位年轻教师参加本次修订。他们都发挥了自己卓越的才智,花费了大量的时间,有的章节几乎是推倒重来,使书稿达到较高的水准。他们分别是湘潭大学的刘洪伟教授(第一章,第二章),天津大学的温丹辉副教授(第三章)、郝清民副教授(第八章,第九章)、张保银副教授(第七章,第九章),天津工业大学的熊德勇教授(第五章,第六章),山西财经大学的张红兵副教授(第十二章),其余各章则由本人修订或编写。另外天津大学的博士生王彦博、史宁、吕文娟,硕士生刘文明、信德芳也辅助本人进行了资料收集整理、文稿订正和部分内容的撰写。本人对文稿进行了最终的定稿,有关错误和不足应由本人负责。诚挚欢迎广大读者和专家学者对本书中的不足和错谬之处批评指正。

和金生

2012 年 2 月

目 录

第一章 引论——市场经济下的战略管理	(1)
第一节 市场竞争和企业战略	(1)
第二节 企业战略管理的起源与发展	(5)
第三节 企业战略的层次与战略决策的特征	(8)
第四节 战略管理研究的内容	(13)
第五节 战略管理者	(16)
思考题	(19)
第二章 环境分析	(21)
第一节 环境分析的步骤	(21)
第二节 一般组织环境评审	(22)
第三节 从环境分析到产业分析	(26)
第四节 产业竞争结构分析	(29)
第五节 企业竞争地位的综合分析	(40)
思考题	(46)
第三章 资源分析	(47)
第一节 价值链分析	(48)
第二节 资源的效用	(52)
第三节 资源控制	(57)
第四节 财务分析	(59)
第五节 比较分析	(61)
第六节 斯沃特(SWOT)分析	(67)
思考题	(72)
第四章 知识经济下的竞争优势分析	(74)
第一节 知识经济和企业竞争优势的变迁	(74)
第二节 核心能力论	(80)
第三节 平衡计分卡	(86)
第四节 知识增长的原理	(91)
思考题	(107)
第五章 企业文化因素分析	(108)
第一节 影响战略过程的文化因素	(108)
第二节 战略变革的文化过程	(110)

第三节 文化网络与组织方略	(114)
第四节 利益相关者期望分析	(117)
思考题	(127)
第六章 组织目标	(128)
第一节 组织的使命	(128)
第二节 组织的目标	(129)
第三节 组织的愿景	(133)
思考题	(135)
第七章 战略架构	(137)
第一节 一般竞争战略	(139)
第二节 战略行动方向	(157)
第三节 战略实现方法	(177)
思考题	(187)
第八章 战略评价和选择	(188)
第一节 战略评价的内涵和准则	(188)
第二节 战略适宜性评价的方法	(191)
第三节 战略适宜性评价模型*	(195)
第四节 战略可接受性评价	(212)
第五节 战略可行性评价	(217)
第六节 战略决策的依据和途径	(220)
第七节 决策技术的应用	(221)
思考题	(234)
第九章 资源规划和资源配置	(236)
第一节 通过预算进行资源规划	(236)
第二节 战略性资源配置	(242)
第三节 信息技术与资源配置	(246)
思考题	(249)
第十章 组织与组织结构	(250)
第一节 组织结构和战略	(250)
第二节 典型组织结构的可选类型	(253)
第三节 现代组织结构变革简介	(258)
第四节 组织结构活性系统模型*	(262)
思考题	(273)
第十一章 领导、控制和文化变革	(274)
第一节 组织的领导	(277)
第二节 领导者素质和领导能力	(279)

第三节	信息系统与战略控制	(287)
第四节	规章制度	(291)
第五节	文化的变革	(292)
第六节	获取卓越的方法	(295)
思考题		(297)
第十二章	全球化竞争中的战略管理问题*	(298)
第一节	全球产业环境	(298)
第二节	企业参与全球化竞争的动因	(301)
第三节	全球化竞争的战略类型	(302)
第四节	全球化竞争的战略制定	(305)
第五节	全球化竞争的战略实施	(311)
第六节	中国企业进入全球市场的模式	(316)
思考题		(325)
参考文献		(326)

第一章 引论——市场经济下的战略管理

第一节 市场竞争和企业战略

改革开放 30 多年来,从完全的计划经济体制到计划与市场并存,再到市场经济体制的渐进式改革,使中国在一个相对平稳的环境下逐步释放和激发出了全社会各阶层经济建设的积极性和创造性,经济发展取得了举世瞩目的巨大成就。在这一过程中,中国企业经过了放权让利、承包制、转机建制等几个阶段的改革,逐步从国家计划的执行单元和政府部门的附属单位转变成为自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的市场经济主体,焕发出前所未有的活力。随着市场经济体制的建立和完善,以短缺为特征的卖方市场渐渐消退,以丰裕为特征的买方市场款款而来。20 世纪 90 年代中期以后,国内市场的竞争日趋激烈。2001 年 12 月,中国正式加入世界贸易组织(WTO),不可逆转地开始全面融入到当今国际经济体系当中。国际市场的竞争压力和国内市场国际化的竞争格局,既淘汰了一批适应能力差的企业,也锻炼和造就了更多企业的国际竞争力。可以说,中国经济奇迹的背后,是中国企业整体实力和竞争力的显著提高。当然,由于底子薄、基础差,中国经济的整体规模与其人口的庞大数量仍然是不相称的。与此相应,无论是单个企业,还是企业整体,其国际竞争力仍然无法与发达国家,甚至一些发展中国家相提并论。今天,面对全球化、信息化、知识化和竞争日趋激烈的动荡环境,如何夯实基础、提升能力、把握机遇、迎接挑战,做大做强,继续承担中国经济持续、稳定、快速发展的重任,是所有中国企业必须认真思考和把握的战略问题。

市场经济是人类社会迄今被发现的最为有效的资源配置方式。市场竞争则是激发社会成员积极性和创造性、推动社会进步的最为有效的激励方式。建立比较完善的市场经济体制是中国改革的目标之一。在追求这一目标的过程中,政府不再运用直接的行政手段干预企业的经营行为,而是通过法律、法规与政策等间接手段对企业生产经营活动进行宏观调控。维护市场秩序,弥补市场不足,为所有企业提供一个公平的竞争环境,是政府的基本职责。

市场经济的理论基础可以追溯到英国经济学家哈耶克(Friedrich August von Hayek, 1899—1992, 奥地利裔英国经济学家,新自由主义的代表人物)。他认为,信息是分散在社会中的,判断经济制度好坏的一个标准是能否有效利用社会中分散的信息。实行中央计划的经济体制必须有一个小团体(统治阶级)决定资源和产品的分配和发放。由于没有市场机制和自由价格机制,这个小团体无从得知正确的情报,

也因此根本无法做出正确的决策来分配资源和产品。只有发挥市场在资源配置上的关键作用,分散信息的使用效率才得以提高。计划经济的弊端在我国得到过充分的表现。建立市场经济的实践证明了充分利用分散在社会中的信息得以创造经济繁荣的事实。

市场经济的长远活力则从熊彼特(J. A. Joseph Alois Schumpeter, 1883—1950, 美籍奥国经济学家)的创新理论中得到解释。他认为市场经济的活力根本在于创新,而创新来源于企业家精神,“计划经济,特别是在赶超阶段可以取得暂时的静态的效率,但是如果没有企业家的创业活动,经济迟早会出现停滞”。20 世纪全球社会主义探索的实践充分证明了这一点。

现在,市场在资源配置方面越来越发挥基础性作用,企业自主经营,消费者自由选择,社会成员分散决策,资源按照价格信号择优配置。正是这些市场经济的基本特征导致了我国改革开放以来的经济飞跃。

然而,市场与竞争的存在,给企业带来持续的动力和压力。百舸争流,不进则退。企业要在市场竞争中获得持续的竞争优势,就需要从整体、全局和长远的视角明确其市场定位和战略目标,设计和调整组织结构,优化内部资源配置,不断学习,勇于变革和创新,相对于竞争对手更好地满足市场和客户需求。

尽管实行改革开放政策、尝试建立市场经济体制的努力已经持续了 30 多年,然而,不论是政府的管理体制,还是某些企业,尤其是国有企业的行为,都还没有完全适应市场经济和市场竞争的要求。部分企业遭遇这样那样的困难以至破产倒闭也是不足为奇的。即使是在高度发达的市场经济环境中,一些国际知名公司面对市场竞争的巨大挑战,也会出现失误,甚至陷入困境。释读 1.1 对国际商用机器公司(IBM) 1993 年出现的危机进行了简要的介绍。

释读 1.1 国际商用机器公司(IBM):1993 年的危机

1993 年 4 月,国际商用电器公司(IBM)公司董事会做出重大决策,宣布其高层管理需要易人。同时董事会要求成立一个特别委员会,在 90 天内推选合适的人选继任总裁。

两个月后,在 6 月 30 日召开的董事会上正式宣布,51 岁的小路易斯·V. 郭士纳将出任公司总裁,从此完成了 IBM 公司的改朝换代。

前任总裁约翰·阿克斯是 1985 年上任的。当时,公司正处在巅峰时期。由于推出了大受欢迎的 360 系列,公司领导了一场大型机的革命,使大型机成为最有利可图的事业。此前 1981 年推出的个人计算机到 1985 年已使 IBM 成为个人机的巨人;而 1969 年开始的美国司法部对 IBM 反垄断的调查也于 1982 年宣告结束。阿克斯,一位前海军飞行员,此时春风得意,踌躇满志。他对《纽约时报》的记者说,希望到 1994 年他退休的时候,公司的收入能达到 1 800 亿美元,“我感觉已做好了准备”。

可是,IBM 也许已越过了巅峰,现在开始走下坡路了。它似乎已变成一个步履蹒跚的臃肿的老人。它虽然不乏优秀的人才和尖端的技术,但是它的每一步举措都比别人慢半拍。是 IBM 的科学家发明了 RISC 芯片——一种高速微处理器,但 IBM 却未能从中获利。微机变得越来越便宜了,而 IBM 却失去了对微机市场的控制。往日依赖 IBM 而成长的微软公司和英特尔公司,如今

一个抓走了微机的头脑——软件，一个抓走了微机的核心——微处理器，俨然开始与 IBM 分庭抗礼。IBM 本来可以凭借强大的技术开发能力设计开发出与英特尔兼容的更好的芯片，可一直未见动静。

大型机一直是 IBM 的强项。IBM 一半的收入、三分之二的利润要靠大型机。但是大型机的增长在可预见的未来只有一位数，要取得好的业绩必须注重个人机。直到 1992 年下半年，IBM 才认识到这一点，但已失去不少大好时光。它的低价个人计算机 Value Point 系列证明公司有能拿出好机器。但到目前为止，IBM 却不知怎样才能赚钱。它的 PS/2 系列犯了忽视用户的毛病，因与现有的 PC 机硬件部分不兼容而难为用户接受。

阿克斯在任职的 8 年里做了不少努力。他裁掉了 10 万员工，将 IBM 建组成几个更灵活的小公司，更重视软件和服务。在外界眼里，IBM 一直被奉为世界超级企业和销售服务的典范。1991 年 IBM 兼并了王安电脑公司，与德国西门子公司合作研制 16 兆位记忆芯片，与苹果公司合作开发新的系统软件。当时，著名战略评论家阿兰·坎斯借用许多高级企业界人士的判断，认为计算机业的发展正遵循“太阳系”理论。到 2000 年的时候，世界将只剩下四家计算机公司，两家在美国，两家在日本，其他的公司都会通过兼并或联合被吸引到它们的轨道上来。IBM 公司将成为一个最大的“太阳”，而其他小恒星几乎都是微不足道的。

可是曾几何时，到了 1992 年，全世界的计算机工业经历了剧烈的降价大战，涌现出两项引人注目的“桂冠”：微软公司总裁盖茨成为美国头号富翁，而阿克斯任总裁的 IBM 公司却写下了美国历史上公司运营亏损的最高纪录——49.7 亿美元，为 IBM 公司服务了 24 年的阿克斯不得不在任期届满以前递交了辞呈。

极富戏剧性的是，从未涉足过计算机行业的郭士纳将出任新总裁。他被选中的原因之一正在于他没有经营过计算机公司。一直关注 IBM 的观察家们说，郭士纳的这一背景情况使他成为担当这一职务的最佳人选，因为他可以不带任何包袱轻装上任。他跟圈内人不同，跟蓝色巨人的传统做法没有瓜葛，在处理诸如主机业务等棘手问题时可以毫无顾忌。另外，IBM 历任董事长都是像郭士纳那样搞市场推销出身，而不是搞工程技术出身。还有，由于计算机行业发生了很大的变化，IBM 把忠诚看得比想象力还重要的那种守旧观念已经行不通了。

郭士纳出生于纽约州米尼奥拉，在达特茅斯大学获得工程学士学位，并在哈佛大学获得硕士学位，1965 年进入麦肯锡咨询公司任职，31 岁时成为该公司最年轻的合伙人。1978 年进入美国捷运公司，1985 年至 1989 年在担任该公司总经理期间使公司净收入增长 66%。1989 年当他来到纳比斯科控股公司时，该公司负债 260 亿美元；他任职 4 年之后，该公司的债务减少到 140 亿美元。

郭士纳在记者招待会上说，他在接管 IBM 以后将就“以一种不受任何约束的方式来处理一切事务”。但是他有什么灵丹妙药可以使 IBM 公司摆脱困境呢？当时的观察家们普遍认为，新总裁必须放弃 IBM 对大型机的偏爱，有四个方面的新技术或新产品等待他的垂爱。

(1) 进入 RISC 微处理器世界，适用 RISC 芯片的 RS/600 工作站已经占领了一部分市场。公司正在用 RISC 装备的机器逐步代替大型机，争取成为桌上机器。

(2) 公司已售出 20 多万套 AS/400 小型机。这是通过征求用户意见并迅速加以改进而获得的。这一方法也可供大型机借鉴。

(3) 公司正在进入多媒体市场，并为此建立了一个新的单位——烟火伙伴 (Fireworks Partners)。

(4) 先进的芯片制造技术。光学计算机这样的先进技术有朝一日可能就要脱颖而出。

郭士纳说,他将对 IBM 进行的外科手术“不会是一种短期行为”。但是形势所迫,他不得不迅速采取行动。分析家认为,郭士纳的新交椅不是个好坐的位置,无论是谁都必须能领导 IBM 度过一至两年的痛苦时期,他必须大胆而谨慎,果断而不鲁莽。前途仍然充满了荆棘和坎坷……

时光荏苒,故事延续。上任后的郭士纳不负众望,成功地把 IBM 从解体的边缘挽救过来。其改革远远超过单纯的技术层面,而是持续不断的战略调整,从办公自动化软件(Lotus Notes)的推出到提供屡获殊荣的金融系统安全风险服务(收购 Algorithmics),从专利组合战略到创立“发明者论坛”,从出售个人电脑业务到智慧的地球计划……经过兼并、重组、创新等脱胎换骨的改变之后,如今 IBM 从一个计算机产业长期的领导者化身为全球最大的提供信息技术和业务解决方案的服务型公司。

IBM 公司曾是美国计算机行业的霸主、“地球上获利最高的公司”、计算机业的“蓝色巨人”。但是,随着计算机技术的飞速发展,竞争日趋激烈。行业的后起之秀凭借独特的竞争策略和产品技术夺走了越来越多的市场份额,从而导致 IBM 公司在 1992 年和 1993 年出现了累计 78 亿美元的巨额亏损,创造了又一个“奇迹”。

IBM 数以十万计的员工中并不缺乏优秀的人才以及由他们所掌握的尖端技术。出现巨额亏损的主要原因在于公司战略上的失误。大型机虽是 IBM 的强项,但大型机的需求已饱和,市场增长的余地极其有限。相反,个人电脑的普及程度越来越高,市场机会和增长空间巨大,但 IBM 却对此重视不够,结果为此付出了惨重的代价。

像 IBM 这样的全球性的巨型公司,人才济济,财力雄厚,技术先进,经验丰富,居然在市场竞争中失利,可见,在激烈与残酷的市场竞争环境下,任何企业,不管其过去的历史如何辉煌,今天的力量如何貌似强大,在市场竞争中都不可掉以轻心。一朝失误,满盘皆输,战略是企业头等重要的大事,是企业生死攸关的问题。目前,不论是在西方一些发达资本主义国家,还是在迅速崛起的发展中国家,战略管理都受到企业的普遍重视,成为企业高层管理者所考虑的主要问题和从事的主要工作。以战略咨询为主要内容的管理咨询公司也因此而迅速发展。越来越多的公司,包括摩托罗拉、通用汽车、IBM 等大型跨国公司在内的企业,都是这些管理咨询公司的常客。总之,正确的战略越来越成为指导企业有效参与市场竞争、获取和保持竞争优势的有力武器。

进入新世纪、特别是加入世界贸易组织(WTO)以来,中国迎来了全方位的对外开放,市场竞争日趋国际化,包括资源的国际化、市场的国际化、人才的国际化和规则的国际化等。企业要想在这种激烈的市场竞争中立于不败之地,就必须密切关注市场和技术的变化及其趋势,持续不断地收集、分析各种变化着的信息,并基于自身的资源能力,从全球化的视角,确定企业的未来发展战略,以应对瞬息万变的全球竞争态势。

第二节 企业战略管理的起源与发展

一、企业战略与军事战略

在谈到战略的时候,人们首先会联想到战争。其实,“战略”一词本来就是一个军事术语。在西方,“战略”(strategy)最早来自希腊语中的“strategous”一词,其含义是“指挥军队的艺术和科学”。近代德国人克劳塞维茨的《战争论》、英国人利德尔·哈特的《战略论》等经典著作,对军事战略的一系列原则和规律进行归纳和总结,对后来的战争实践产生了巨大影响。我国军事战略的历史可以追溯到古代孙武所著的《孙子兵法》。近现代,曾国藩、毛泽东等人对战争战略规律的探索与实践,为中国军事战略的研究积累了宝贵财富。

由于企业之间在市场上的竞争与战争中敌我双方之间的争斗具有诸多的相似性,人们借用“战略”一词来刻画企业在激烈的市场竞争中对自身生存和发展问题的运筹谋划。尽管在理论和方法上军事战略与企业战略之间存在着很多差异,但它们之间的相似性仍然令人瞩目,很多军事战略思想可以运用于企业战略管理实践。图 1.1 比较了几个有关的战略要素在孙子兵法和企业战略中的体现。

孙子兵法与企业战略因素比较	
……曰:主孰有道?将孰有能?天地孰得?法令孰行?兵众孰强?士卒孰练?赏罚孰明?吾以此知胜负矣。	
……道者,令民于上同意,可与之死,可与之生,而不危也……	
——《孙子兵法·始计篇》	
军事战略元素	企业战略元素
•主孰有道	•企业使命、企业文化
•将孰有能	•领导力、管理能力
•天地孰得	•分析环境、把握机会
•法令孰行	•管理体制、规章制度
•兵众孰强	•资源配置、优势获得
•士卒孰练,赏罚孰明	•人力资源、激励机制

图 1.1 孙子兵法中的战略要素

例如,两者都有自己的使命和战略目标。对军队来讲,战略目标主要是由政府及其政治利益决定的;而对企业来说,企业战略目标通常是由主要股东决定。尽管现代企业的使命和战略目标的确立所要考虑的因素越来越复杂,但是,和政府决策一样,企业战略目标还需要考虑诸如顾客、员工、供应商、社会等各种“利益相关者(stakeholder)”的立场。

其次,对军队和企业而言,战略都是要应付竞争态势所带来的挑战。竞争态势的出现都是由于组织之间出现了对抗或对立。如波黑的塞尔维亚人和穆斯林都一度想拥有对萨拉热窝的控制权而爆发波黑战争;可口可乐与百事可乐公司为争夺美国饮

料市场的头把交椅而进行的持续 100 多年的竞争等。军事对抗是由政治因素驱动的,企业竞争则是由经济目的决定的。

再次,军队和企业中所拥有的资源和所面临的环境条件也是相似的。二者为达到目的都必须拥有人员、技术、装备,且都处在不断变化的外界环境中。军事上要讲究天时、地利、人和,企业经营中则必须注重外部环境因素与内部条件因素的匹配与平衡。

由于存在诸多方面的共性,军事战略三位一体的框架——目标(使命)、资源和外部环境,对企业战略也同样适用。进一步讲,许多军事战略都可为企业战略所参考。如,对不同的对手在不同时期采取不同的策略;战场的胜负取决于军队的人数、火力以及后勤支援的质量;根据敌我双方的相对实力决定采用防御策略还是进攻策略、侧翼包抄还是正面攻击策略;集中优势兵力、攻击弱势之敌的策略;惑敌包围、逐步升级以及消耗战理论,等等,都可在企业战略管理的研究和实践中发扬光大。

当然,军事战略和企业战略也有不同之处。军事战略的一般目的是消灭敌人,而企业战略的目的一般没有如此大的攻击性。企业之间既有竞争的一面,也存在着诸多的合作机会。在大多数情况下,一个企业是难以单独存在的。在开拓市场、开发技术、获取原料等诸多方面,企业之间具有很多共同的利益,立足于打垮对方的战略是很少被采用的。“消灭对手”战略的代价要远远大于“合作战略”,因此,竞合(co-petition)战略是当前战略研究的热点之一。企业之间的关系往往同时具备合作和竞争两方面,只不过有时竞争来得激烈一些,有时合作来得突出一些。

二、企业战略管理发展的历程

管理学作为一门学科出现以后,企业战略管理的思想就开始隐含在多种管理理论之中,如泰罗所提出的管理的例外原则、法约尔所阐述的计划职能等。企业战略管理大规模发展发生在 20 世纪五六十年代美国大型企业当中。战后初期,物资匮乏,市场供不应求,企业发展的核心内容是如何通过内部控制满足市场对各种商品的迫切需要。大型企业面对的一个主要问题是如何在部门决策和公司顶层的总体控制之间进行协调。当时发展起来的年度财务预算为这种协调和控制提供了一个有力的工具。在接下来的经济高速增长时期——20 世纪 60 年代,为了通过大规模生产来提高效率,需要大量的长期投资以实现大规模营销、垂直整合以及技术的更新。为解决资本投资中复杂的协调问题,长期规划和市场预测流行起来,目的是通过长期计划来保持目标的一致性。其中最典型的是公司五年计划文件,包括确定公司目标、预测经济趋势、对不同产品和业务领域进行优先排序以及资源配置等。公司规划中的核心问题是多样化问题的界定,即确定公司究竟要涉足哪些经营领域。在 20 世纪 60 年代到 70 年代,多样化被视为公司获利的主要途径和战略管理的关键内容。

到 20 世纪 70 年代中期,人们所处的环境和所持的态度均发生了明显的变化。一方面,越来越多的证据证明战略规划所预期的通过多样化获得的效益未能实现,从

而导致人们对多样化经营的兴趣逐渐降低。与此同时,这一时期宏观经济的不稳定性(尤其是石油价格剧烈波动所带来的冲击),使得许多大型公司精心构建的规划系统未能很好地发挥作用。导致企业战略研究方法进行根本性调整的另一个重要原因是国际市场竞争的进一步加剧。随着战后日本、西欧经济的恢复和新兴国家经济的迅速发展,美国诸多传统优势产业面临日益激烈的竞争,原来寻求多样化经营和扩大生产能力以满足新需求的努力转变为在个别行业和个别市场上谋求竞争优势。世界经济形势的快速变化与市场竞争的加剧,迫使企业放弃原有的规划系统并进而建立更加灵活的战略管理体系。这种体系的特征:①所关心的核心问题是通过分析和监测产业环境以及评价和开发内部资源以建立竞争优势;②拒绝接受僵化的详细规划而接受具有更多的灵活性的规划;③放弃以规划部作为公司制定规划的首要部门的思想,而把战略制定和战略实施的任务归由同样的单位来进行,使规划制定及实施部门直接对接。

20 世纪 80 年代之前的战略思想、战略实施的实践可以用麦金西公司归纳的战略规划发展的四个阶段来描述。这四个阶段分别是基本财务规划阶段、基于预测的规划阶段、外向型规划阶段和战略管理阶段。(见表 1.1)

表 1.1 企业规划系统的四个发展阶段

阶段	第一阶段 基本财务规划	第二阶段 基于预测的规划	第三阶段 外向型规划	第四阶段 战略管理
决定性优先事项	作业控制	为增长而进行有效规划	强化对市场和竞争的响应	资源协调配置创造竞争优势
主要特征	年度预算 面向功能	对环境的中期预测 静态资源配置	竞争分析战略方案 评价 动态资源分配	从战略角度规划框架 强调规划的灵活
价值系统	实现预算	预测未来	从战略角度考虑 问题	支撑性规划系统创造未来

资料来源:F W GLUCK, S P KANFMEN, A S WALLECK. Strategic management for competitive advantage. Harvard Business Review, 1980: 154.

从 20 世纪 80 年代发展到现在,又过去了 30 多年的时间,中国开始融入世界经济发展的潮流,中国开始发生真正意义上的市场经济,并见证着改革开放带来的巨大变化。从全球经济来看,随着科学技术特别是信息技术的发展和世界经济环境的剧烈变化,市场需求的不确定性越来越高,产业结构调整的步伐进一步加快,经济全球化趋势越来越明显,理论界和企业界都在探索如何在新的形势下使企业获得和保持持续竞争优势的问题。在这期间,以迈克尔·波特(Michael E. Porter)为代表的产业定位理论成为 20 世纪 80 年代主流的战略理论,对企业竞争实践产生了广泛而深入的影响。进入 20 世纪 90 年代以后,核心能力理论受到了广泛的关注和普遍认同。随着对企业能力性质和来源研究的一步步深入,能力的知识特征得到了越来越广泛

的认同。“知识正在成为关键资源,成为竞争优势的主要来源,甚至是唯一的来源”(德鲁克,1993年)。学者们普遍认为,具有异质性、路径依赖性、不可交易性和难以模仿性的知识体系以及创造知识和运用知识的能力,是组织持久竞争优势的主要源泉。因而,战略管理的核心问题是企业如何在组织的背景下高效地获取、利用和创造知识,从而导致了知识基础论的产生,并使企业战略管理的研究与知识管理紧密联系起来。

第三节 企业战略的层次与战略决策的特征

一、企业战略管理的概念

企业战略管理一词最初由安索夫在1976年出版的《从战略计划走向战略管理》一书中提出。他在1979年又出版了《战略管理论》一书,对企业战略管理的概念作了进一步的阐述。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任务。美国学者拜亚斯在其1984年出版的《战略管理:规划与实施,概念和案例》一书中指出,战略管理是指对一个组织未来方向做出的决策以及实施这些决策的活动。拜亚斯还指出,战略管理大体可分为战略计划与战略实施两个阶段。战略计划是指在规定组织使命、制定组织方针、选定组织战略等方面的决策;战略实施是指在建立组织结构、开展组织活动、监控组织行为等方面的决策。相对来讲,安索夫的战略管理概念可称为广义的战略管理,意指运用战略管理思想对整个企业进行的管理;而以拜亚斯为代表的战略管理概念可称为狭义的战略管理,特指对企业的战略分析、战略制定和实施控制进行的管理。

麦吉尔大学的明茨伯格(H. Mintzberg)用五种规范的定义对企业战略来阐明,即五个P:计划(plan),谋略、计策(plot),模式(pattern),定位(position)和观念(perspective)等。即可以认为战略可以是一种计划,一种计策,一种模式,一种定位,一种观念。

随着战略管理研究的发展,对战略管理概念的理解也进一步深入。当前对战略的理解,特别强调市场竞争的一面,即战略必须着重关注组织如何建立持续的竞争优势。基于这样一种考虑,我们把企业战略管理定义为:组织在广泛的环境中,利用各种资源以获得竞争优势的策划、决策和实施行为。战略管理包括战略的制定、决策和实施,战略制定是指战略计划的形成过程,战略决策是指战略的选择和确定过程,而战略实施是企业日常业务决策同战略决策相结合而形成的一系列经营管理工作。

该定义强调,战略是一个组织所制定的适应其所处环境,利用其可获得的各种资源,包括企业内部和外部资源,为企业创造近期和长远竞争优势的计划和策略。由于计划的制订和决策往往是两个相对独立的过程,而战略的实施需要与企业日常业务决策相结合,这使得战略管理即战略制定、决策和实施不再是一种一次性的活动,而是持续的过程,是日常经营管理的一部分。

二、企业战略的层次

企业战略可分为不同的层次。这种层次的划分不仅与管理的层次相对应,而且与企业利润的来源有关。后面我们将会详细讨论企业利润的两个主要决定因素:一是产业的平均利润,二是企业超出产业平均利润的超额利润。企业战略需要解决的首要问题是决定企业将在什么产业领域里经营,这是第一个层次的企业战略,又称为总体战略(corporate strategy)。这一级战略就是要选择企业可能的最能赢利的经营领域,决定重大的资源配置,以便取得高过产业平均利润的企业收益。具体公司获得的赢利可能超出产业的平均利润率,这是由于企业存在着超过产业平均水平的竞争优势。企业创造这一竞争优势的战略是第二个层次的战略,称为竞争战略(competitive strategy)或业务战略(business strategy)。业务战略是决定如何在选定的经营领域与竞争者竞争的战略,涉及如何建立和保持持续竞争优势,如何配置企业价值链,如何在不同的部门间协调和分配资源等等。除此之外还有第三个层次的战略,就是职能战略。这是在业务战略指导下业务部门开展相关业务活动的战略,如研究开发战略、人力资源战略、财务战略、生产战略、营销战略等。

对于单一业务的公司,公司战略和业务战略是没有区别的,而在小型企业中对业务和职能也不作组织上的分工,甚至分不清战略决策和职能决策的区别。公司战略的决策和实施是由公司总部进行的,业务战略是由公司总部和业务部门共同决定而由业务部门执行的;而职能性战略,大部分是由业务战略决定的,但其贯彻执行则主要由职能部门负责。图 1.2 描绘了战略的三个层次以及它们在一般大公司的组织结构中所处的位置。

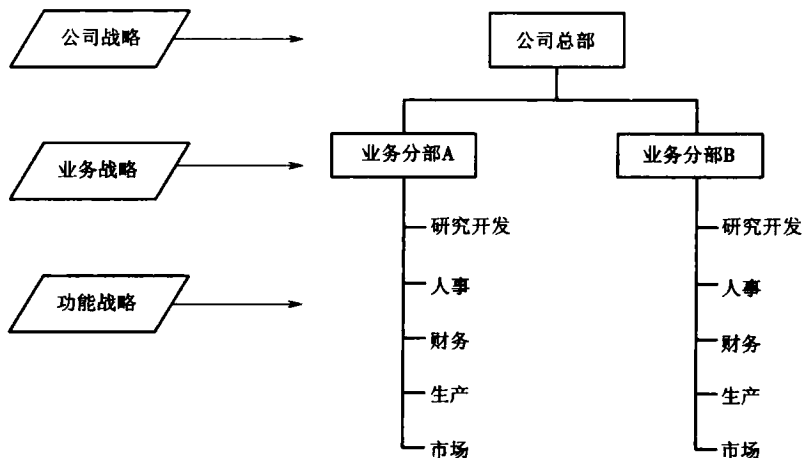


图 1.2 战略的层次

本书讨论的内容涉及全部三个层次的战略,但核心是公司战略和业务战略,也就