

教育部人才培养模式改革和开放教育试点教材

现代

企业战略分析

XIAN DAI QI YE ZHAN LUE FEN XI

张福生 李晓丹 编著

南方出版社



教育部人才培养模式改革和开放教育试点教材

现代企业战略分析

张福生 李晓丹 编著

南方出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

现代企业战略分析/张福生, 李晓丹编著. —海口: 南方出版社, 2006.3
ISBN 7-80701-769-4

I. 现... II. ①张... ②李... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 057769 号

教育部人才培养模式改革和开放教育试点教材

现代企业战略分析

张福生 李晓丹 编著

责任编辑: 崔彪

封面设计: 王丽芳

出版发行: 南方出版社

邮政编码: 570203

社 址: 海南省海口市海府一横路 19 号华宇大厦 12 楼

电 话: (0898) 65371546 传真: (0898) 65371264

印 刷: 海南海通印务有限公司

开 本: 787×1092 1/16

印 张: 17.75

字 数: 348 千字

版 次: 2006 年 3 月第 1 版 2006 年 3 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-80701-769-4/F·7

定 价: 32.00 元

前 言

企业战略管理是管理学科一个新的重要分支,是涉及企业全面性、战略性和方向性的管理理论。我国近十年来才在大学管理学科专业中开设这门课程,目的是培养学生的综合分析和决策能力。

美国企业在20世纪70年代就进入了“战略管理时代”,日本则宣布在80年代初进入了“战略经营时代”。随着我国社会主义市场经济体制的建立与发展,企业已经成为市场经济的主体。企业必须适应外部环境的变化,积极参与竞争,赢得竞争,才能市场中生存下去。为此,许多企业管理者开始用战略管理的理念和方法来审视企业经营,力求避免决策失误和破产倒闭。

本书主要用于“中央广播电视大学人才培养模式改革和开放教育试点”工商管理类教材。它旨在帮助学习者掌握战略管理的基本理论与方法,提高战略决策意识及判断力,为所在企业的战略管理做出贡献。作者充分考虑到电视大学远程教育和学习者的特点,采用对话体,运用案例分析方法,并通过配置大量思考题、阅读材料、自测题等,使学习过程成为一个积极思考的过程,一个不断探讨问题的过程,力求达到良好的教学效果。

本书注意反映当前战略管理学科最新研究成果,尤其是侧重从企业财务管理人员角度,认真细致地把握教学内容的科学性、适用性和先进性,努力做到通俗易懂,理论与实践相结合,语言简洁,便于自学。本书是一部实用的企业战略管理教材,也是一部较好的企业实际工作者的参者书。

本书共分四篇,十六个单元。第一篇着重介绍企业战略管理的基本知识。第二篇主要探讨企业内部资源与外部环境分析的基本原理及方法。第三篇主要探讨战略方案的选择,特别强调财务功能在战略管理中的作用。最后一篇着重研究战略实施需考虑的关键因素。海南广播电视大学张福生副教授负责编写现代企业管理概述、第1、3、4、5、6、7、8、9、12、13、16单元,云南广播电视大学李晓丹副教授负责编写第2、10、11、14、15单元,最后由张福生统稿。

在本书的编写过程中,得到了吉林大学孙裕君教授、海南师范大学高静川教授、东北师范大学郑美群教授、长春理工大学吕津教授、北方交通大学季长旭教授、南开大学金升龙博士和中国地质大学(北京)姚磊华教授的大力支持,对本书编写质量的提高起到了很大的作用。在此,表示衷心感谢。

本书在编写过程中,参考并吸收了当前战略管理领域的优秀成果,在此谨向各位专家学者表示衷心感谢。由于编者学术水平有限,加之时间仓促,书中不当之处在所难免,敬请读者批评指正。

编 者

2006年2月

目 录

现代企业管理概述

何谓企业	1
管理者的职能	3

第一篇 企业战略框架

第一单元 战略的内涵	5
战略概念的演变	6
企业战略的内涵	6
战略的特征	9
战略管理与年度计划	12
战略管理层次	12
战略管理的组成部分	16
财务功能在战略管理过程中的作用	17
第二单元 战略管理	21
企业的宗旨表述	21
企业目标	25
战略分析	27
战略选择	31
战略实施	33

第二篇 战略分析

第三单元 宏观环境分析	41
企业与环境的关系	42
环境的内涵	43
分析企业环境——外部审查	44
环境影响因素	45
财务经理如何看待环境	51
环境不确定性	52
环境基本类型	54
环境不确定性和企业财务功能	56
第四单元 产业环境分析	73
产业和市场的区别	73
五种力量模型	74
竞争对手分析	81
产品生命周期	84
第五单元 内部机制分析	99
经营资源是企业获得竞争优势的源泉	100
关键性经营资源	100
价值链分析	106
企业内部资源的平衡	110
第六单元 主要利益相关者分析	119
利益相关者的定义	119
企业内部和外部利益相关者	121
利益相关者的期望冲突	123
利益相关者们对于战略变革过程的影响	125
企业内部利益相关者的权力来源	127
企业外部利益相关者的权力来源	128
权力在战略决策过程中的应用	130
企业财务功能的权力地位	132

第三篇 战略选择

第七单元 通过内部机制促使企业发展	139
产品——市场战略	139
产品——市场战略的财务含义	146
稳定型战略	148
第八单元 通过外部机制促使企业发展	155
企业外部发展战略概述	155
一体化战略	156
多元化战略	159
一体化与多元化战略财务问题的比较	162
战略联盟	164
战略联盟的财务问题	169
第九单元 紧缩战略、转向战略与退出战略	177
企业走下坡的原因	177
企业衰退的征兆	179
紧缩战略	180
转向战略	182
退出战略	183
第十单元 事业部发展战略——成本领先、差异化和集中化战略	195
事业部战略概述	195
成本领先战略	196
差异化战略	198
集中化战略	200
第十一单元 战略评价与选择	209
战略评价的性质	209
评价标准	210
战略逻辑评价方法	213
战略收益评价方法	217
战略风险评价方法	221

第四篇 战略实施

第十二单元 战略实施概述	227
战略实施的基本模式	227
战略实施的影响因素	230
战略实施的权变问题	231
第十三单元 调整组织结构	233
组织结构的内涵	233
组织结构的种类	234
调整组织结构的原则与目的	238
调整组织结构的步骤	239
第十四单元 编制经营计划	245
经营计划的性质	245
经营计划的框架	246
经营计划中的财务要素	248
应变计划的制定	249
公司层次资源计划的制定	250
第十五单元 构建控制系统	251
控制的性质	251
控制的层次与类型	252
控制过程的步骤	254
开发内部控制系统	256
对控制系统的抵制	257
第十六单元 塑造企业文化	261
企业文化的内涵	261
企业文化的特征	262
企业文化的类型	264
塑造卓越的企业文化	266
参考文献	273

现代企业管理概述

【目标】

现代企业管理概述集中讨论企业的特征和企业管理者基本职能。

学完概述后,你应该能够:

- 界定企业
- 描述企业的基本特征
- 理解并掌握企业管理者在企业管理活动中扮演的四种角色,承担的四项职能。

何谓企业

不同体制环境中企业的性质不同,企业管理之间有很大的差异。即使是同种体制中,由于对企业不同的认识,也会导致管理上不同的做法。因此,本书对于企业是什么,如何看待市场经济条件下的企业,是必须首先要明确的。简单地说,企业有以下三个基本特征:

(1) 企业是环境中生存发展的生物有机体

环境是企业生存的土壤,也是企业活动的舞台。没有脱离环境的抽象企业。企业与环境的关系,包含两个层次。

第一个层次,企业必须是环境整体的一个合理组成部分,或者说只有作为环境合理组成部分的企业才能生存和发展。不管从企业的性质还是从企业所能从事的行业来讲均如此。从性质来讲,市场经济环境中的企业必然是独立的商品经营者;从业务行业分析,只有所从事的经营能够满足环境系统的需要,这样的企业才能生存在该环境之中。从根本

上说来,企业的性质和所能从事的活动,都是由环境决定的。

第二个层次,在解决了第一层次问题的基础上,企业的生存发展取决于自身经营的状况,经营目标正确、战略适当者,能够发展壮大;经营不力、错失良机者,会导致破产倒闭。作为环境中生存发展的生物有机体,企业是一个自主的行为主体。如何选择自身的目标、行业、战略及管理方式,适应环境,抓住环境提供的机会,谋求自身的发展壮大,就成为企业管理的一个主要方面。这方面的管理亦称为企业的环境管理。

(2) 企业是由人组成的团体

就企业本身来说,企业是一个由各种不同类型和特点的个人所组成的集体。它是以集体化行为为特征,为了达到单独个人所难以达到的目标而形成的团体。这是企业的第二个基本特征。

企业是一个由人组成的团体这一点意味着,企业不仅仅是一个简单集合个人力量的团体,它必须把各自有不同知识、技能、特长的个人的力量通过某种方式结合起来,形成集体化的行为和力量。也就是说,要实行适当程度和类型的分工协作;要形成必要的信息沟通渠道;要采用适当的激励手段,调动各类成员的积极性;要在企业内创造某种气氛,形成独特的企业文化。为了维持个人的工作积极性,保持和巩固企业的集体活动,推动企业的发展,需要在企业内部做大量的、多方面的工作。我们把为达到上述目的在企业内部必须做的工作,称作企业组织管理。

企业所处的环境和企业组织管理各有不同的特点、不同的要求。在许多情况下,两方面的要求是背道而驰的。两者之间存在一定的差异、矛盾,是企业发展过程中的常态。这种差异和矛盾有时可以转变为企业发展的力量,有时也会给企业发展带来损害。这就涉及到企业的第三个基本特征了。

(3) 企业是能够自己解决矛盾、适应变化的自适应系统

差异、对立、矛盾,是企业生存发展过程中经常、大量存在的现象。不仅内部组织与外部环境之间,即使是在组织与个人、环境与战略目标、技术与心理、理性与情感、现阶段战略策略与环境发展演变等等所有方面,都经常要出现差异、矛盾和对立。这是一般而言的,如果从企业发展过程分析,这种情况就显得更为突出。因为发展本身就是一种变化,它会使原来处于平衡或常态的许多方面都会出现不平衡,出现新情况、新问题。可见,差异、矛盾、不平衡是企业生存发展过程中经常大量接触到的问题,管理者除了要综合考虑,做好环境和组织管理工作外,还需要适当处理和调整大量的差异、矛盾和不平衡,形成整体力量,引导企业前进。亦即企业管理的第三个方面是矛盾与发展过程的管理。这方面管理又主要体现在企业对战略的分析与管理上。

所以,企业不仅仅是环境中生存发展的生物有机体,而且具有自我调节、自我发展、消除矛盾、谋求发展的能力,是能动地适应环境的自适应系统。

管理者的职能

上述三个方面的企业管理作为一个整体,就是现代企业管理。因此,企业管理从大的方面把握,就是企业环境管理、组织管理和矛盾与发展过程的管理。

企业当中承担上述三个方面管理职能的,就是管理者或企业家。换一个角度讲,管理者或企业家的职能,就是适应外部环境的变化,把企业内部各方面的力量组织起来,形成统一的行为或活动,谋求企业的发展壮大。

其中第三方面的活动,“矛盾与发展过程的管理”,是最具企业家特征的行为。亦即不仅仅被动地适应环境,也不囿于企业组织内部各方面的协调和平衡,积极地在各种差异、矛盾和对立中寻找或创造发展的契机,开创性地利用环境因素和内部力量,引导企业组织发展,才是企业家的首要职能。

从某种易于把握的角度衡量,管理者在企业管理活动中扮演四种角色,承担四种职能。这些角色和职能分别是:

裁判

企业日常经营过程中,经常会出现各种各样的有争议的问题需要管理人员当场拍板,尽快裁决。如零售商场职工与顾客发生争执;企业内部职工之间、部门之间出现问题;业务经营过程中不同环节间脱节等等。这些问题往往具有时效性特点,通常是依照日常制度规范下级无法做出决定的问题,需要管理者充当类似比赛过程中裁判的角色,及时作出裁决。

协调者

这包括内外两个方面。对外主要是协调与交易伙伴,与顾客,与政府机关,及有关新闻媒介、社会团体和一般公众之间的关系,为企业发展创造融洽的外部关系和公众形象。内部则主要是在各种差异和矛盾中把握平衡,创造内部融洽的同事关系和上下级关系,发扬团体精神,从人际关系方面创造良好的工作条件。

战略家

即为企业未来发展指引方向、描绘蓝图的角色。这特别地是主要管理者必须承担的职能。如何在市场环境中找到确定的位置,制定明确的目标和战略,关系到企业的生死存亡。

环境管理中大部分,矛盾与发展过程管理中相当一部分,都是着力于解决这方面问题的。财务人员在帮助企业进行战略管理方面,发挥着重要的参谋作用。

导师

管理者作为导师,就是要创造和形成企业独特的价值观,赋予企业各项活动以一定的价值意义,形成企业特有的文化。企业管理活动中,这是最难做到,同时也最具创造性力量的职能。没有价值意义贯穿其中的企业只是一个职能化机构或机器,不是有生命力、有战斗力的集团。只有把对职工具有鼓舞、引导作用的价值信念贯彻到企业管理各方面去的管理过程,才能使呆板、静止的职能、结构、制度等硬件变成活生生的、有生命力的东西,创造出集体协作的成就。特别是在环境动荡、企业面临革命性变革的关头,更需要管理者高瞻远瞩,及时作出决策,首倡新观念、新精神,为企业发展把握方向。作为产业或行业带头人的企业,其管理者往往都具有作为导师的较强能力。

第一单元 战略的内涵

【引言】

我们在研究企业战略问题之前有必要认识和理解战略的内涵。战略可以定义为企业的目标、宗旨或目的,以及为达到这些目标而采取的主要政策和计划。它还可以用来描述企业目前所处的、或者今后将要进入的经营范围。战略涉及企业所处的全部经营环境,涉及企业的所有资源和人员功能,以及企业和环境之间的相互关系。

本单元涉及企业战略的内涵、基本要素、企业中的不同层次战略、战略过程的不同阶段以及财务功能在战略过程中的作用。

【目标】

学完本单元后,你应该能够:

- 理解企业战略的内涵
- 掌握战略的基本要素
- 论述在企业内三个层次的战略
- 区别战略分析、战略选择和战略实施
- 描述财务功能在战略过程中的作用

战略概念的演变

战略一词最早出自军事术语,我国古代军事家对战略的研究可谓历史久远、声名远播,《孙子兵法》云“上兵伐谋”,谋亦即为战略。《三国演义》中的“隆中对”,诸葛亮更是为刘备描绘了一幅生动形象的战略图景:“先取荆襄后取川,待机而动争中原”;“联吴抗曹”;“三分天下”。在西方,“战略”(strategy)一词源自希腊语“stratgos”或演变出的“stragia”。前者意为“将军”,后者意为“战役”、“谋略”,均指指挥军队的艺术和科学。

到了现代,人们将战略引申到政治活动中。一个政府或政党制定的一定历史时期内的全局性的路线、方针,包括预定实现的总体目标和为实现目标所作的力量部署、采用手段等,即可视为战略。如中国共产党在1987年党的十三大上明确提出的党在社会主义初级阶段的基本路线,“一个中心,两个基本点”,就可看作我国在整个社会主义初级阶段的总体发展战略。人们还将战略引申到经济活动中。如我国制定的《国民经济和社会发展第十一个五年规划》就是一个战略规划。

大约从20世纪60年代开始,企业界开始明确地引进战略概念。如美国通用电气公司在1971年首先编制出战略规划;日本索尼公司制定了“驯马战略”;我国的海尔集团制定了“名牌战略”、“多元化战略”、“国际化战略”等。现在,企业战略已受到中外企业的普遍关注。

企业战略的内涵

企业战略这个词汇有着不同的解释,可以说是众说纷纭,莫衷一是。归纳起来,大约有下列四种解释:

1. 用战略的构成要素(或内容)来解释

世界战略管理鼻祖、美国战略学家伊戈尔·安索夫(H. Igor Ansoff)认为,战略包括四个要素,即产品与市场范围、增长向量(发展方向)、竞争优势、协同作用(整体效应)。美国著名管理学家迈克尔·波特(Michael E. Porter)提出,战略是公司为之奋斗的一些终点(目标)与公司为达到它们而寻求的途径(政策)的结合物。

2. 将战略定义为计划

著名管理学家格鲁克(William F. Glueck)认为,“战略就是企业发挥战略优势,迎接环境挑战而制定的统一的、内容广泛的、一体化的计划”。管理学家奎恩(Quinn)在1989年将

战略定义为：“一种将企业的主要宗旨、目标、政策和行动次序结合为一个有内聚力的整体之机制或计划。”

3. 将战略解释为指导思想

有学者认为,战略可以定义为组织投入其资源、实现其目标的指导哲学,它为组织做出的决策提供约束和限制。

4. 哈佛大学的詹德乐(Chandler)将战略定义为:

“确定企业最基本的长期宗旨和目标,制定行动方案和为实现这些宗旨和目标配置所需资源。”

这一定义把企业视为一个有理性的实体,将企业战略视为寻求目标、制定方案并付诸行动的系统过程。

参考上面的定义,我们可以从四个方面思考战略的内涵:

(1) 所谓战略就是目标

所谓战略即为目标。说起来这好像是理所当然的事,可是大多数的企业并没有设定目标。满足顾客是第一重要的;利益也是第一重要的;产品质量也很重要。企业没有设立目标并安排其优先顺序,往往是胡子眉毛一把抓。

什么都重要、什么都做的是无战略的企业,有战略的企业则慎重地选择本企业擅长的领域,专注于此并投入资源(经营资本)。无战略企业的老板说话朝令夕改,没有一贯性。流行企业重组时,他就会醉心此道;而现金流转成为时尚后,他就会喋喋不休地强调其重要性;再后来,“一对一”直销成了时髦,他又会尽全力去迎合。就像女高中生被“超级女生”搞得无所适从那样,经营者也被流行迷花了眼。

如果企业挂出来的标语是:“我们的目标是做顾客最满意的企业”,那么它就是无战略企业的典型。因为看一下它周围的企业就知道了,它们的标语几乎一模一样。就算将两家公司目标的标语对调一下,在抬头仰望的员工中又有几个人能发觉呢?

从本质上说,要想在竞争中获胜就意味着必须和别的企业有所区别,否则,从顾客的角度看,你和其他的竞争企业没有任何的不同,到了最后,你就会陷入价格战的泥淖中。

如果选择了经营目标并且专注于此,那就一定会忽略别的地方。只要有忽略的地方,就总要有一部分顾客感到不满。所以,满足所有顾客与战略初衷是背道面驰的。

(2) 所谓战略就是计划

战略和战术有明显的不同,战略看不见,战术看得见。

所谓战术,就是指推销术、促销活动、广告宣传 and 宣传中用到的广告夹页、直投广告等工具。它们就好比是战争中的弓箭、火炮等武器。

所谓战略,就是在保持一贯性的前提下,将下列要素逐一实现的计划。

- A. 使用什么武器? 向什么人挑战?(何种商品、目标客户)
- B. 发起战争时,采取何种阵势?(流通方法、经营程序)
- C. 从何处突破? 接下来要去哪儿?(主打商品、热卖商品)
- D. 何时开战? 何时从战争中撤退?(加入、撤退的时机)

也就是说,战略是总体计划,而战术则是确保实现总体计划的武器。

提高战术水平,企业只能风光一时。举例来说吧,一个广告以“某某商品降价 40%”为题,而另一则广告则以“还在忍受高价机票吗”为题。从它们带来的销售额来看,第二个标题得到的反应非常强烈,并具有绝对的优势。战术能很快地提高销售额,于是一些只顾眼前利益的经营者的就把全部兴趣投入到战术层面,如沉醉于广告创意的文字游戏中。这就像现实中正在打仗的士兵们把精力全用在如何熟练地使用武器上一样。

这种努力当然是必不可少的。可是如果选错了武器——比如说在 F16 战斗机满天飞的时代,如果你用的是自动步枪,那么不管你怎么努力,都绝对不会赢的。

企业在战术层面上下功夫,暂时可能会赚钱。可是如果没有战略的话,那就会“成也糊涂,败也糊涂”,过不了多久业绩就会恶化。见识肤浅的企业只会研究和模仿竞争对手看得见的地方,认为只要把别人的广告或直投广告生搬硬套过来,自己的企业也能捞上一把。这样的人只能说他很可怜。像猴子一样模仿别人战术的企业是不会长久的,因为他没有读懂内在的战略创意。

真正优秀的经营者会从战略和战术两个方面考虑,在坚定不移的实施过程中,企业就会具备绝对优势的竞争力。

(3) 所谓战略就是预测能力

原微软公司日本分公司总裁成毛真先生在被采访时这样说:“在经营中制定目标是有百利而无一害的事。如果没能完成经营计划中定出的数字,那纯粹是因为经营者没有预测能力,是经营者的失职。”

日本著名经营咨询顾问大前研一先生在他所著的《企业参谋》一书中,说过这样的话:“当我倾听成功的经营者讲话时,有一点总让我很惊讶,那就是他们的结论都带有预言性质。”

优秀经营者区别于平庸经营者的最本质的能力是什么?那就是预测力、预见力。这个问题是如此的重要,可是大多数企业战略只是一味地分析现状,连篇累牍地罗列理论,对于如何预测未来却提也不提。在打仗时,何时进攻、何时撤退是最重要的决定,而要找到问题的答案也是最困难的。