

● 新世纪普通高校工商管理类统编教材

企业战略管理

Strategic Management

主编 杨洁辉 曾东海



河南大学出版社

新世纪普通高校工商管理类统编教材

总主编 王性玉

企业战略管理

Strategic Management

主 编 杨洁辉 曾东海

副主编 张 倩 尤 琳 杨洁静

河南大学出版社

• 郑州 •

图书在版编目(CIP)数据

企业战略管理/杨洁辉,曾东海主编. —郑州:河南大学出版社,2015.3

ISBN 978-7-5649-1936-8

I. ①企… II. ①杨… ②曾… III. ①企业战略—战略管理 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 066279 号

责任编辑 申从芳 付会娟

责任校对 黄 露 赵方超

封面设计 郭 灿

出版发行 河南大学出版社

地址:郑州市郑东新区商务外环中华大厦 2401 号 邮编:450046

电话:0371-86059712(高等教育出版分社)

0371-86059713(营销部)

网址:www.hupress.com

排 版 郑州市今日文教印制有限公司

印 刷 河南承创印务有限公司

版 次 2015 年 6 月第 1 版

开 本 787mm×1092mm 1/16

字 数 385 千字

定 价 29.00 元

印 次 2015 年 6 月第 1 次印刷

印 张 16.25

印 数 1—2000 册

(本书如有印装质量问题,请与河南大学出版社营销部联系调换)

新世纪普通高校工商管理类统编教材编委会

编委会主任

王性玉 河南大学工商管理学院 博士 教授 博导

编委会委员

王 伟 郑州大学商学院 博士 教授 硕导
冯海龙 河南大学工商管理学院 博士 副教授 硕导
唐华仓 河南农业大学经济管理学院 博士 教授 硕导
任鸣鸣 河南师范大学经济与管理学院 博士 教授 硕导
褚晓飞 河南科技大学经济学院 博士 副教授 硕导
王定迅 河南财经政法大学会计学院 教授 硕导
程云喜 河南工业大学管理学院 教授 硕导
何 楠 华北水利水电学院管理与经济学院 博士 教授 博导
田 军 郑州航空工业管理学院经贸学院 博士 教授 博导
李保红 信阳师范学院经济与管理学院 博士 教授 硕导
赵志泉 中原工学院经济管理学院 博士 副教授 硕导
刘玉来 洛阳师范学院商学院 博士 教授 硕导
史保金 河南科技学院经济与管理学院 教授
赵国栋 商丘师范学院经济与管理学院 教授
张振江 平顶山学院经济与管理学院 教授

编委会秘书

任 乐 河南大学工商管理学院

总 序

始于 18 世纪英国的工业革命 (Industrial Revolution) 对管理学产生了极为重要的影响。工业革命带来了生产方式的巨大变革,计划、组织、领导和控制等职能成为管理工厂和企业生产运营的主要手段。以“科学管理”为代表的一系列管理理论,为工商管理 (Business Administration) 学科的建立奠定了坚实的理论基础。而管理学和商学的标准化教育由美国开始,以 1881 年宾夕法尼亚大学沃顿商学院 (The Wharton School of the University of Pennsylvania) 的建立为标志,产生了现代意义上的商学院。第二次世界大战结束后,由于企业对管理人才的需求迅速膨胀,管理教育开始蓬勃发展。工商管理教育至 20 世纪 90 年代趋于成熟,并向国际化、综合化和现代化的方向迈进。

中国的工商管理随着洋务运动由西方引入。1839 年,洋务运动的倡导者张之洞在武昌创立了湖北自强学堂,其下设的商务门堪称我国最早的商科专业。1912 年中华民国成立后,商科被单列为独立学科,保证了它的自由发展。1949 年中华人民共和国成立后,院系进行调整,由综合性大学与财经院校共同培养财经类人才。国家教委在 1997 年颁布了新的《普通高等学校本科专业目录》,把管理学设置为独立的学科门类,工商管理划归管理学门类下的一级学科。

经初步统计,目前,全国 1 200 多所本科院校中,85% 的学校设置了工商管理或相近的专业,它们已成为我国十大热门招生和就业的专业,培养出了一批经济建设人才。与资本主义市场经济相比,中国社会主义市场经济有其独特的性质,中国的工商管理学科的发展不仅要向西方的同类学科理论学习,而且要结合中国国情,形成适合中国社会主义经济建设的理论方法和知识体系。

从我国普通高校工商管理类教材的情况来看,经过改革开放 30 多年的建设,商科教育知识体系已逐步完善。例如,国内教材在知识点宽度指标上普遍高于国外教材,但还存在若干需要解决和创新的问题:一是国内教材比较侧重对理论框架的介绍,即“是什么、为什么”,而对具体方法“怎么做”介绍较少。二是国内教材一般在书后不列或列出为数不多的参考文献,且多以同类教材和相关专著为主,对学术期刊、原版书参考较少;主要理论来源于同类教材,导致内容和结构趋同,难以体现特色。三是国内教材有的缺乏案例,即使有相应案例,其篇幅很短,基本为文字描述,没有详尽的背景资料和数据,编写案例的目的主要是为了加深对某些知识点的理解,而不是通过案例分析提高操作的实践能力。四是很多国内教材对教材的适用人群进行说明时,定位过于宽泛,不少教材的使用范围不仅涉及相关专业的本科生、研究生、MBA 以及管理培训,而且可以作为实际工作者的参考资料。这样定位过于宽泛,必然导致失去特色。

鉴于此,我们根据作者多年的教育经验和教学体会,按照教育部《关于积极推进“高等教育面向 21 世纪教学内容和课程体系改革计划”》的要求,组织编写了这套“新世纪普通高校工商管理类统编教材”。为了解决或部分解决上述国内教材存在的若干问题,达到编写目的,我们认真组织编写力量,单本教材的主编和副主编,均具有博士学位或副教授以上职称,并长期坚持在教学第一线,并对该门课程课堂讲授过五遍以上。我们还聘请知名专家担任主审,与主编共同定稿。

本套教材在编写过程中力求体现以下五大特色。

一、内容系统全面

根据工商管理类专业人才培养目标及其对知识体系的要求,本套教材内容系统全面,涵盖了工商管理类各主要专业,如工商管理、会计学、财务管理、市场营销、人力资源管理、供应链管理、电子商务等,较大幅度地满足了这些专业课程的教学需要。

二、定位明确,编写理念特色化

工商管理各个层次的教学目的和要求不同,必然要求其教材的侧重点不同。本套教材基于这样的编写理念,主要面向大学本科生的专业教学,为学生搭建一个专业学习平台。本套教材的编写者除大学教师外,还邀请了有丰富实践经验的业界管理人员、咨询专家和研究人员等参与教材的编写,他们为教材注入许多新的理念和观点,突破了传统单本教材“大而全”的结构体系。

三、反映前沿,力求创新

工商管理的理论和实践发展十分迅速,一本教材如果不能及时地跟上理论与实践的发展,必然会在几年后被其他同类教材所取代,因此,优秀的工商管理教材应该不断地更新内容,体现与时俱进的思想。本套教材在编写过程中,力求既能反映已经成熟或公认的理论学术思想,又能反映具有代表性的工商管理各专业领域最新的理论、技术和方法。

四、采用本土化案例,提高案例质量

案例教学是工商管理的学科特色。在国外,尤其是美国的工商管理教材对案例十分重视。本套教材在案例编写过程中,立足于国情,采用了大量的真实案例,包括经典案例和最新案例,以及实际咨询工作中的经验总结,并对背景资料和各种数据做了比较详尽的介绍。通过对这些来自业界的真实案例进行分析讨论,提高学生识别问题、分析问题和解决问题的能力。

五、理论联系实际,做到学以致用

本套教材在编写过程中,不仅对“是什么、为什么”等概念、原理等进行阐述,而且注重介绍“怎么做”,设计了大量的方法讲解和过程分析,使学生在接触新知识的同时了解相关理论在现实社会中如何运用。

本套教材在编写过程中,得到了河南大学出版社、许多高校和研究机构的专家学者的大力支持,在此一并致谢。由于编者想局部突破并有所创新,各方面对这套教材的期望与要求都很高,这无疑加大了编写的难度,加之水平有限和时间紧促,书中难免存在一些缺点和疏漏,恳请专家和广大读者提出宝贵意见,以期日臻完善。

王性玉

2012 年教师节于河南大学

前 言

随着我国经济的高速发展,科学技术的突飞猛进,组织面临的内外环境瞬息万变,企业战略管理已经成为社会上最热门的学科之一。由于战略管理在工商管理各门学科中的卓然地位,有关教材在国外数不胜数,随着国内管理学科的发展,近些年,一味依赖国外教材的格局已有所改变,并出现了一些优秀的本土化教材。

本书既致力于展现战略管理最新的学术理论与实践,又充分关注企业在战略管理实践中的实用性操作方法。注重理论、工具、方法解析,又辅以近年来国内外典型、新颖的案例。

本书按照战略管理的思维方式,以战略分析、战略选择、战略实施这三个部分构建框架体系,不仅全面系统地阐述了战略管理的基本理论和研究方法,而且引入了大量的案例,具有一定的实战价值。全书共分十章:第一章引入战略管理的基本概念、发展史,便于读者对战略管理有一个初步的认识;第二、三、四章(战略分析)包括企业使命和内外环境分析,便于企业定位及理清企业所处的特定环境;第五、六、七章(战略选择)从公司层、业务层这两个不同的视角介绍战略选择的一些基本工具,并对最新战略管理理论与实践进行了探索性讨论;第八、九、十章(战略实施)针对战略实施过程中的资源配置、组织与领导、评价与控制这三个核心环节进行详尽阐述,确保企业正确的战略得以全面实施。

本书是新世纪普通高校工商管理类统编教材之一。在编写的过程中得到了河南大学工商管理学院各位领导、老师的支持,尤其是得到资深企业管理咨询顾问、MBA 导师张广德教授的支持,他十分关心这本书的编纂,不仅亲自组织大家开会讨论,还对本书编著内容进行了细心的指导及安排,并提出了诸多宝贵建议。高级人力资源师尤琳对本书进行了审核与修改,在此深表感谢!

本书共十章,其中河南大学曾东海博士编写第一、二、三、四章,杨洁辉博士编写第五、七章,张倩博士编写第八、九、十章,商丘学院应用科技学院杨洁静老师编写第六章。

由于作者水平有限,本书中难免存在疏漏之处,欢迎读者批评指导。再次向所有为本书得以面世付出努力和表示关心与支持的朋友们表示诚挚的感谢!

编者

2015年3月

打造学术精品 服务教育事业
河南大学出版社
读者信息反馈表

尊敬的读者：

感谢您购买、阅读和使用河南大学出版社的_____一书，我们希望通过这张小小的反馈表来获得您更多的建议和意见，以改进我们的工作，加强我们双方的沟通和联系。我们期待着能为您和更多的读者提供更多的好书。

请您填妥下表后，寄回或发 E-mail 给我们，对我们的支持我们不胜感激！

1. 您是从何种途径得知本书的：

☐书店 ☐网上 ☐报刊 ☐图书馆 ☐朋友推荐

2. 您为什么决定购买本书：

☐工作需要 ☐学习参考 ☐对本书感兴趣 ☐随便翻翻

3. 您对本书内容的评价是：

☐很好 ☐好 ☐一般 ☐差 ☐很差

4. 您在阅读本书的过程中有没有发现明显的专业及编校错误？如果有，它们是：

5. 您对哪一类的图书信息比较感兴趣：_____

6. 如果方便，请提供您的个人信息，以便于我们和您联系（您的个人资料我们将严格保密）：

您供职的单位：_____

您教授的课程（老师填写）：_____

您的通信地址：_____

您的电子邮箱：_____

请联系我们：

电话：0371-86059712 0371-86059713 0371-86059715

传真：0371-86059713

E-mail: hgdjyfs@163.com

通信地址：河南省郑州市郑东新区 CBD 商务外环路商务西七街中华大厦 2412 室

河南大学出版社高等教育出版分社

目 录

第一章 绪论	(1)
第一节 战略和战略管理	(1)
第二节 战略管理过程	(4)
第三节 战略管理面临的挑战	(5)
第四节 战略管理者	(7)
第二章 企业使命	(14)
第一节 愿景陈述和使命陈述	(14)
第二节 企业使命与社会责任	(17)
第三节 战略目标	(20)
第三章 外部环境分析	(25)
第一节 宏观环境分析	(25)
第二节 行业竞争环境分析	(32)
第三节 竞争对手分析	(39)
第四节 外部环境分析的过程	(41)
第四章 内部环境分析	(47)
第一节 从资源角度进行的企业内部分析	(47)
第二节 从能力角度进行的企业内部分析	(51)
第三节 价值链分析	(57)
第四节 SWOT 矩阵	(60)
第五章 公司层战略	(69)
第一节 公司层战略概述	(69)
第二节 发展战略	(73)
第三节 并购战略	(80)
第四节 国际化战略	(84)
第五节 公司的业务组合	(89)
第六章 业务层战略	(103)
第一节 业务层战略类型	(103)
第二节 不同发展阶段时的竞争战略	(115)
第三节 竞争优势的可持续性	(123)
第四节 业务层战略选择	(130)
第七章 战略管理理论发展与实践	(135)

第一节 竞合战略	(135)
第二节 蓝海战略	(144)
第三节 创新战略	(152)
第四节 战略生态管理思想	(158)
第八章 战略实施的资源配置	(166)
第一节 战略实施概述	(166)
第二节 战略实施的资源配置	(178)
第九章 战略实施的组织与领导	(192)
第一节 战略与组织结构的关系	(192)
第二节 组织结构设计的原则	(194)
第三节 组织的类型及选择	(198)
第四节 企业文化与战略的匹配	(205)
第十章 战略实施的评价与控制	(212)
第一节 战略实施评价与控制的概述	(212)
第二节 战略实施评价与控制的过程	(215)
第三节 战略评价控制过程中的主要问题与对策	(219)
第四节 战略实施过程中的激励管理	(222)
第五节 战略控制方法之预算制度	(225)
第六节 战略控制方法之审计制度	(231)
第七节 战略变革	(234)
参考文献	(247)

第一章 绪论

【学习目标】

1. 定义企业战略、战略管理；
2. 理解企业战略管理的过程；
3. 描述企业战略管理面临的挑战，并解释全球经济一体化、知识经济和信息通讯技术革命对战略管理的影响；
4. 定义竞争优势与利益相关者，描述它们对企业的影响。

【教学重点与难点】

1. 企业战略和企业战略管理的概念；
2. 企业战略管理的过程；
3. 企业战略管理面临的挑战；
4. 企业战略管理者的责任。

第一节 战略和战略管理

战略一词源自古希腊 $\sigma\tau\rho\alpha\tau\eta\gamma\iota\alpha$ ，本意为军队将领的指挥术或者军事将领，由此延伸出在不确定情况下，组织高层为达成一个或者多个组织目标而进行的谋划。《朗文当代英语词典》对战略的定义是战争中对军事活动进行事前谋划的艺术。《辞海》对战略的定义是指导战争全局的计划和策略。所要研究和解决的主要问题有武装力量的建设和使用，国防工业的布局和武器装备的研制，战争动员，战争的发生、发展及其特点、规律，战略方针、任务、方向和主要作战形式的确定，战略情报、通信、指挥系统的建设等。

战略的概念最初源于军事领域，随着人类社会的进步，这一概念被逐渐应用到人类社会的其他方面，将战略应用于企业经营便产生了一个新概念——企业战略。

一、企业战略的定义

众多学者分别从各自的研究角度赋予企业战略不同的定义。企业战略的概念最早于

20 世纪 60 年代出现在企业管理学术研究与实践中,在此之前,在顶级管理学文献中几乎找不到“竞争”、“战略”等概念。美国管理史学家小阿尔弗雷德·钱德勒(Alfred D. Chandler, Jr)在 1962 年出版的《战略与结构:美国工业企业史的若干篇章》对企业战略的定义是“战略是确定企业长期的基本目标,并且为了实现这些基本目标配置必要资源和制定行动方案”。迈克尔·波特(Michael Porter)在 1980 年出版的《竞争战略》对企业战略的定义是“战略是关于企业未来如何竞争,应该设立何种目标以及采取何种必要策略以实现目标的基本准则”。亨利·明兹伯格(Henry Mintzberg)在 1998 年出版的《战略历程》从五个不同方面定义了企业战略。第一,战略是计划,是为了实现一系列既定目标,有意识地预定的行动程序。第二,战略是定位,是根据消费者或其他利益相关者以确定企业的品牌、产品、服务或者企业在市场中的位置。第三,战略是观念,是企业的经营之道,是企业成员之间共享的价值观。第四,战略是计谋,是以智慧战胜竞争对手的具体细致的谋划。第五,战略是模式,是企业一种始终如一的经营模式,而非事前刻意设计或规划的战略,但是随着时间的发展最容易实现的战略。

尽管上述学者对企业战略概念的表述不尽相同,但是对企业战略本质的看法并没有大的分歧。一般来说,企业战略包括选择和设定企业的目标,制定和筛选实现目标的行动方案以及为行动方案配置所需的资源。企业战略阐明了目的与手段、目标与资源之间的关系。企业的高层管理者的首要任务是制定战略以实现企业与所处的环境相适应或者在激烈的竞争中获得竞争优势。

二、战略管理的定义

战略管理最早出现在政治和军事领域,直到第二次世界大战期间才涉及企业管理领域。那些被卷入第二次世界大战的企业面临的最大挑战是,相对于企业必须完成的目标,企业拥有的资源极其匮乏。要完成企业目标,企业的高层管理者必须具备战略思维。对任何组织而言,战略管理的重要性体现在,相对于组织目标,组织所拥有的资源通常是非常有限的,所以组织必须高效地利用有限的资源才有可能实现目标。战争期间企业对稀缺资源的配置引发了管理学科的许多创新。在运筹学领域出现了许多新技术,如线性规划,为定量分析应用于正式战略规划铺平了道路。1944 年,约翰·冯·诺依曼(John von Neumann)和奥斯卡·莫根施特恩(Oskar Morgenstern)出版了《博弈论与经济行为》(The Theory of Games and Economic Behavior),提出了零和博弈(Zero-sum Games)以解决军事问题、非零和博弈(Non-zero-sum Games)以解决企业间的竞争。另外,学习曲线(Learning Curves)成为企业规划中的重要工具。学习曲线最早是美国军事航空企业在 20 世纪 20 年代发现的。美国军事航空企业发现,企业的直接劳动成本随着产品积累产量的倍增而显著降低。学习曲线体现的学习效应在企业战时生产规划中的效果明显。

第二次世界大战中的理论成果和管理实践激发学者们对企业战略管理进一步研究。

第一位作出重大贡献的学者是彼得·德鲁克(Peter Drucker)。在 1954 年出版的《管理的实践》(The Practice of Management)中,他提出了企业的基本战略问题——我们的事业是什么(what is our business)?企业的高层管理者对这个基本战略问题负有首要责

任。企业高层管理者必须认真思考这个问题,详细研究这个问题并且正确解决这个问题。他认为只有企业的顾客才能决定这个问题的答案。彼得·德鲁克认为必须从以下八个方面考虑这个问题:市场地位、创新、生产率、实物和金融资源、员工绩效和态度、盈利能力、经理人绩效和发展与社会责任。

1957年,菲利普·塞尔兹尼克(Philip Selznick)提出了独特能力(Distinctive Competence)的概念,起初这一概念被美国海军用来凸显其与陆军的显著区别。他还提出了组织内部因素与外部环境相互适应的思想。随后,这一思想进一步被肯尼斯·安德鲁斯(Kenneth R. Andrews)在1963年发展成SWOT分析。SWOT分析是把企业外部环境中的机会、威胁与企业的“独特能力”——内部优势、劣势相互匹配,是企业进行战略管理的重要工具。

美国管理史学家小阿尔弗雷德·钱德勒(Alfred D. Chandler, Jr)强调了企业在总体战略指导下协调各项管理活动的重要性,以及企业总体战略必须面向未来,视野宽阔。他研究了企业结构与战略之间的关系,形成了结构追随战略(Structure Follows Strategy)的思想,即企业的长期战略决定企业的组织结构、发展方向和重点,企业的组织结构、发展方向和重点必须随着长期战略的变化作出相应的调整。

在钱德勒研究的基础上,伊戈尔·安索夫(H. Igor Ansoff)进一步丰富了企业战略管理的内涵,把战略管理分为两大类:企业总体战略和经营战略。企业总体战略决定了企业进入经营业务领域;经营战略是在企业选择了特定经营业务领域后,决定怎样在特定业务领域内开展竞争活动,如市场渗透(Market Penetration)、市场开发(Market Development)、产品开发(Product Development)、横向一体化(Horizontal Integration)、纵向一体化(Vertical Integration)、多样化经营(Diversification)等。安索夫提出了一些重要的战略管理概念和术语,如安索夫矩阵(Ansoff Matrix)、产品市场扩张方格(Product Market Expansion Grid)、成长矢量矩阵(Growth Vector Matrix)等。在1965年出版的《公司战略》(Corporate Strategy)中,安索夫把战略管理分为三个阶段:战略规划(strategic planning)、企业把战略规划转化成现实和企业对内部变革阻力的妥善管理。

20世纪60年代至70年代早期,战略咨询公司经历了兴起和兴盛,其中世界著名的波士顿咨询公司(Boston Consulting Group)成立于1963年。以波士顿咨询公司和麦肯锡公司(McKinsey & Company)为代表的战略咨询公司帮助企业发现企业与其选择的市場之间存在的数量关系,产生了许多战略管理的重要工具,如波士顿矩阵(BCG's Growth-Share Matrix)。

1980年,哈佛大学教授迈克尔·波特(Michael Porter)认为企业战略管理是企业必须在成本领先战略或者差异化战略之间作出选择,使得企业在市场中获得竞争优势。1985年,波特教授改进了企业战略管理的范式,提出企业应该以正确认识、优化企业自身的价值链为基础,进而制定实施成本领先战略或者差异化战略获得竞争优势。

由于企业战略管理范围广泛,内容丰富,1998年,亨利·明兹伯格(Henry Mintzberg)梳理战略管理理论发展的历史脉络,把战略管理理论归纳为十个学派。这十个学派又可以分为三组,第一组包括企业家学派、认知学派、学习学派、权力学派、文化学派和环境学派六个学派,它们关注的重点是如何进行战略管理;第二组包括设计学派、计

划学派、定位学派三个学派,它们关注的重点是通过科学分析制定出最优战略或者定位;第三组是结构学派,是对以上学派的一种综合。

概括起来,企业战略管理是企业在对自身所处的外部环境、内部资源和能力进行全面分析的基础上,从企业全局出发,就企业的长期发展进行总体谋划,并将其付诸实施,进行评估和控制的动态过程。

第二节 战略管理过程

企业战略管理过程可以分为三个阶段:战略分析、战略选择和战略实施。战略分析包括:制定企业的愿景与使命、确认企业外部环境中的机会与威胁、确认企业内部环境的优势与劣势;战略选择包括:制定公司层面和业务层面的战略等;战略实施包括:为企业战略配置必需的资源、建立有效的组织结构、构建与企业战略相适应的企业文化、激励员工确定战略评价内容、建立评价标准、衡量绩效、采取纠偏措施等。

战略分析是企业战略管理过程的第一个阶段,主要通过分析企业的外部环境和内部环境中的关键因素及其发展变化趋势,预测这些因素与趋势对企业可能的影响。企业外部环境分析包括对政治因素、经济因素、社会因素、技术因素以及行业竞争状况的分析。企业外部环境分析的目的是为了确认对企业有利的机会和不利的威胁,企业实现趋利避害。企业内部分析是因为企业拥有的资源是有限的,通过对企业内部分析确认自身的优势与劣势,以便在战略管理中实现扬长避短,高效率地利用所拥有的资源,维持企业长期的竞争优势。

战略选择是企业战略管理过程的第二个阶段,依据战略分析阶段的结论为企业确定应采取的战略类型。在战略选择阶段,企业研究可供选择的总体战略的类型及业务组合工具,结合战略管理理论的发展和战略管理实践的创新,充分考虑竞合战略的思想,在战略联盟、平台战略两种竞合形式之间作出取舍。

战略实施是企业战略管理过程的最后阶段,是战略管理的行动阶段,战略制定者和员工把已经制定好的企业战略付诸行动。这一阶段经常被认为是整个战略管理过程中最困难的阶段,企业的执行能力显得尤为重要,对企业战略负责的最高管理者以前的头衔是总经理,现在是首席执行官。战略实施的成功与否不仅与首席执行官有关,而且与企业全体员工的职业素养密不可分,企业员工必须具有敬业、守纪、奉献精神。战略实施是对战略管理者的挑战,它要求管理者合理配置资源,准确衡量员工绩效,有效激励员工,使企业所有员工为实现既定的战略目标奉献出全部智慧与热情。在战略评价与控制过程中,战略管理者必须全面掌握既定的战略目标能否实现,如果企业经营业绩与战略目标之间存在偏差,那么原因何在?另外,由于企业所处的内外部环境是不断变化的,企业战略的调整与修改也在所难免。战略评价与控制活动通过不断衡量企业内外部环境,评价现存战略的有效性;通过衡量企业经营业绩与战略目标之间的偏差,分析导致偏差的原因,进而实施有针对性的纠偏措施,从而实现企业的基业长青。

第三节 战略管理面临的挑战

一、全球经济一体化

全球经济一体化是指货物、服务、人员、资本、技术和观念超越地理界限的自由流动。随着全球经济一体化的发展,企业的外部环境发生了巨大变化。1997年以前,美国一直是世界上最大的单一市场,但是到了1998年,欧洲超过美国成为世界最大的单一市场,这个市场拥有7亿消费者,欧盟和其他欧洲国家的国民生产总值比美国高出35%。另外,根据世界银行的报告,2010年,中国GDP超过了日本,成为世界第二大经济强国。

全球经济一体化给企业既带来了机遇,又带来了挑战。全球经济一体化一方面使得企业能够更加便捷高效地获得其发展所需的各种资源,如资本、人才、技术、服务等,另一方面又能进入更广阔的市场。虽然按照战略管理理论,战略管理过程对于在一个国家内经营的企业与在全球范围经营的企业是相同的,但是实际上因为变量更多以及变量之间更复杂的关系,相对于在单一国家内经营的企业,全球范围经营企业的战略管理过程要复杂得多。全球范围经营企业面临的几乎是无限多的政治、经济、社会文化、技术和竞争方面的机会与威胁。识别与利用企业面对的机会,避开威胁给企业造成的不利影响都需要企业既投入更多的时间与资源,又必须具备更高的战略管理水平。地域差异、制度不同、文化冲突和经营方面的不同会导致全球范围经营企业的总部与全球各地分公司之间的沟通交流更加困难。另外,不同的文化具有不同的价值观、工作伦理和习惯,这也使得企业的战略管理变得更为复杂和困难。

全球经济一体化使得企业所处环境的竞争日趋激烈。企业间竞争日趋激烈是由于全球各地那些热衷创新的企业实施的战略行动引发的。在愈演愈烈的竞争中,参与竞争的企业都想通过向顾客提供最优化性价比的商品,或者研发专属本企业的技术以求获取市场领先地位,进而获得和维持本企业的竞争优势。在全球经济一体化的市场上,企业往往积极挑战竞争对手,在竞争中不断改善自身的竞争地位,最终提高企业的经营业绩。

二、知识经济

知识经济(Knowledge Economy、Knowledge Based Economy)的概念与新经济增长理论有关。在世界经济增长主要依赖于知识的生产、扩散和应用的背景下,美国经济学家罗默和卢卡斯提出了新经济增长理论。罗默把知识积累看作经济增长的一个内生的独立因素,认为知识可以提高投资效益,知识积累是现代经济增长的源泉。卢卡斯的新经济增长理论则将技术进步和知识积累重点投射到人力资本上,他认为,特殊的、专业化的、表现为劳动者技能的人力资本才是经济增长的真正源泉。1996年,世界经合组织发表了题为

《以知识为基础知识经济的经济》的报告,该报告将知识经济定义为建立在知识的生产、分配和使用(消费)之上的经济。其中所述的知识,包括人类迄今为止所创造的一切知识,最重要的部分是科学技术、管理及行为科学知识。

知识经济作为一种社会经济形态,它的到来对企业战略管理的理念、工具、内容都产生了潜移默化的影响。

首先,知识经济中知识呈几何级数增长,知识更新速度加快,影响范围广泛,企业所处的外部环境变化的动态性、复杂性、难以预测性、不连续性是空前的,尤其是技术环境、顾客环境、竞争环境这三个与企业战略的规划与实施相关度较高的部分,使得企业战略管理者更难正确认识和把握企业外部环境。技术是经过编码的具有有效信息和数据的知识,顾客是企业最重要的外部知识源泉,企业间竞争趋势的新走向是知识在竞争战略的制定与实施过程中的地位日益重要,所有这些都对在知识经济条件下企业战略管理的理论和实践提出了新的挑战。

其次,知识经济中知识的更新性特征和知识开发、利用、创新、扩散机制促使对知识性资源具有越来越强的依赖性的企业战略不断创新。知识性资源正成为企业资源中最具有开发价值和开发潜力的关键资源。同时企业战略的实施过程能够培育、积蓄新的知识性资源。因此,企业战略的资源依赖性和企业资源的战略积蓄性之间的非均衡性成为升级企业战略管理理论的动力。

再次,整合知识性资源与非知识性资源的知识性竞争力也正成为企业的关键竞争力,知识的学习性特征也会要求培育它的企业战略管理理论不断创新。

最后,知识经济中知识是培育、更新企业核心竞争力的重要元素。知识经济中企业的核心竞争力是指整合企业的知识性资源在竞争中获得竞争优势的知识性竞争力。企业核心竞争力包括两个相互匹配的维度:一是从知识的实体性角度出发,说明企业的知识、技术、技能等具有独特性与用户价值性的核心知识竞争力;二是从知识的过程性方面出发,显示企业转移、交流、共享知识而使其物化成为为顾客提供满足他们特定需求的产品或服务的核心动力。由此我们可以看到,这对在知识经济条件下的企业战略管理提出了全新的要求。

三、信息通讯技术(ICT)革命

20世纪90年代以来,随着计算机技术、通信技术的日益发展与融合,特别是互联网和无线通讯在一系列技术突破支持下的广泛应用和日益完善,信息技术革命的影响已由纯科技领域向市场竞争和企业管理各领域全面转变。这一转变直接对企业战略管理中的传统观念和行爲产生巨大的冲击。

个人电脑、人工智能、手机、搜索引擎、无线通讯、云计算、大数据只是信息通讯技术(ICT)革命中的几个例子。信息通讯技术革命的一个重要成果是,高效地获取和利用信息几乎成为所有企业取得竞争优势的关键。

信息通讯技术革命彻底改变了企业与消费者、员工、供应商、经销商、竞争对手之间的关系。企业与上述利益相关者之间除了在传统市场中的关系,还可以在虚拟的网络市场

中建立关系。企业与上述利益相关者之间在互联网上进行交易而形成的网络被称为“电子商务”。电子商务的出现和网上交易的发展远远超出人们的想象。中国电子商务从2005年开始,年均增长超过30%,仅仅过了7年,到2012年,中国电子商务交易总额是8万亿元,在全球排在第二位,仅次于美国。2013年,中国电子商务交易总额超过10万亿元,其中网络零售额超过1.8万亿元,中国也由此超越美国成为世界第一大网络零售国。

信息通讯技术革命中的技术进步和技术扩散的步伐日益加快。一方面,随着个人电脑、手机使用的普及和互联网、移动通讯的发展,信息技术成本不断下降,人们获取信息的便利程度日益提高;另一方面,搜索引擎、云计算、大数据的出现帮助人们处理海量信息的问题。大数据(Big Data)是由数量巨大、结构复杂、类型众多的数据构成的数据集合,是基于云计算的数据处理与应用模式,通过数据的整合共享,交叉复用,形成的智力资源和知识服务能力。大数据的核心价值就在于对海量数据进行存储和分析。与现有的其他技术相比,大数据的廉价、迅速、优化的综合成本是最优的。大数据对企业战略管理的挑战是显而易见的。传统的企业战略管理过程是确定问题、分析原因、发现原因与问题之间的逻辑关系、提出解决方案并解决问题。把大数据技术运用于企业战略管理的过程是收集数据、量化分析、发现其中隐藏的关系、提出优化方案。另外,大数据技术能够提高战略管理者的决策有效性。在以往信息有限、获取和处理信息成本高昂的时代,战略管理者作决策时往往只能依赖于个人经验和直觉。有了大数据,战略管理者就能够尽可能地收集与决策相关的所有信息,进行量化分析,根据分析结果并结合管理者的经验和直觉作出更加科学的战略决策。

互联网、无线通讯技术为企业与企业之间、企业与利益相关者之间交换信息提供了基础设施。海量、廉价的信息以高效地处理信息的技术为企业创造了前所未有的战略机遇。这些都影响了战略管理者对企业的领导、组织以及对战略的实施和控制。

第四节 战略管理者

战略管理者对企业的基业长青负有最重要的责任,这体现在战略管理者必须确保企业的竞争优势和协调好利益相关者之间的利益冲突。

一、确保企业的竞争优势

战略管理者对企业进行战略管理是制定和实施能够使企业获得竞争优势的战略。那么,何为竞争优势(Competitive Advantage)? 竞争优势是指企业拥有或者培育出一种或者一组属性,这些属性使企业能够比竞争对手创造更多的经济价值。经济价值是指顾客购买企业的产品或服务支付的货币与产品或服务总经济成本之间的差额。企业比竞争对手创造出的经济价值越多,企业所拥有的竞争优势就越大。

企业拥有的竞争优势既可能是暂时的,也可能是长期的。长期以来,企业能够在多长