

通信企业管理基础培训系列教程

战略管理

◎ 王良元 童丽娟 刘钰碧 编著

民邮电出版社
S & TELECOMMUNICATIONS PRESS

通信企业管理基础培训系列教程

战 略 管 理

王良元 童丽娟 刘钰碧 编著

人民邮电出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

战略管理/王良元等编著. —北京: 人民邮电出版社,
2003.6

(通信企业管理基础培训系列教程)

ISBN 7-115-11041-7

I. 战... II. 王... III. 电信—邮电企业—企业管
理—经济发展战略—教材 IV.F626

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 026439 号

通信企业管理基础培训系列教程

战 略 管 理

-
- ◆ 编 著 王良元 童丽娟 刘钰碧
责任编辑 徐享华
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号
邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
读者热线 010-67129258
北京汉魂图文设计有限公司制作
北京朝阳展望印刷厂印刷
新华书店总店北京发行所经销
 - ◆ 开本: 720×980 1/16
印张: 15.25
字数: 276 千字
印数: 1-4 000 册

2003 年 6 月第 1 版

2003 年 6 月北京第 1 次印刷

ISBN 7-115-11041-7/TN · 2010

定价: 32.00 元

本书如有印装质量问题, 请与本社联系 电话: (010) 67129223

内 容 提 要

本书阐述了企业战略管理的一般原理，并针对我国电信企业面临的竞争态势和发展机遇，提出了电信企业通过战略管理，塑造竞争优势、提高核心竞争力的途径。本书共分7章，内容包括电信企业的外部环境分析，电信企业内部战略要素分析，电信企业战略的选择、评估、实施与控制，竞合时代的电信企业战略管理等。本书中既有国内、外最新战略管理理论和方法介绍，又有实例分析，理论与实践相结合，对读者具有启迪作用。

本书是关于企业战略管理的培训教材，可供各类电信运营企业的管理人员和相关技术人员阅读，也可作为邮电院校管理课程的教材。

前 言

20 世纪 90 年代初，中国电信业在全球信息产业蓬勃高涨的带动下迎来了发展的春天。然而，春天持续了将近 10 年之后，全球信息产业，特别是电信业，似乎一下子跌进了“寒冬”。尽管中国电信业在这全球性的产业变革中仍保留着阵阵暖意，但发展步伐已不及当年的意气风发了。电信业经历往日的大起继而今日的回落，这其中究竟有无行业发展规律？企业管理人员应该制定怎样的战略去适应市场环境的变迁？在中国加入 WTO 之后的今天，我国电信企业将面临怎样的战略环境和管理新课题？本书将会为得到这些问题的解答提供思路、方法和工具。

全书是在原《电信企业经营战略管理》（人民邮电出版社出版，王良元主编，徐军、张映泉、程启婕等编写）的基础上补充、修订而成的，且结合当前最新的环境形势阐述了最新的管理理论和方法。

本书由南京邮电学院管理工程系的王良元教授主编，童丽娟、刘钰碧等硕士研究生参与编写。王林林、申欣等硕士研究生为本书的编写提供了宝贵的资料。同时，在此感谢高斌教授、郑会颂教授、杨平安高级工程师为本书编写提供的协助。

由于作者水平有限，书中难免有不当之处，敬请读者批评指教。

作者

2003 年 3 月

目 录

第 1 章 战略管理概述	1
1.1 战略与战略管理	2
1.1.1 企业战略的由来与基本概念	2
1.1.2 企业战略的主要作用和特点	4
1.1.3 战略无所不在	7
1.1.4 战略管理的基本过程与战略层次	8
1.2 新经济电信企业战略管理	12
1.3 企业经营宗旨的确定和企业经营目标的选择	14
1.3.1 企业经营宗旨的确定	14
1.3.2 企业经营目标的选择	16
1.4 电信企业实现企业战略管理的必要性和现实性	18
1.5 战略管理的发展	20
第 2 章 电信企业外部环境分析	23
2.1 企业外部环境及其特征	23
2.1.1 企业外部环境特征	23
2.1.2 企业总体环境分析	25
2.2 企业外部环境的不确定性	32
2.2.1 企业的环境类型	32
2.2.2 降低环境不确定性的方法	35
2.3 竞争五要素分析	39
2.4 电信企业外部环境的模糊分析	49
第 3 章 电信企业内部战略要素分析	51
3.1 价值链分析	51
3.1.1 电信企业内部战略要素的确定	51
3.1.2 价值链分析	52
3.1.3 实例分析: 移动数据业务的价值链	56
3.2 内部资源分析及其评价	59
3.2.1 历史业绩评价法	59
3.2.2 竞争对手分析法	60

3.2.3	产业成功要素评价法	62
3.2.4	市场吸引力与业务实力矩阵评价法	63
3.2.5	发展阶段法	64
3.3	SWOT 分析	65
3.4	电信企业人力资源价值链分析	68
3.4.1	电信企业的人力资源价值链	68
3.4.2	电信企业人力资源的价值开发	70
3.5	电信企业形象和企业文化	71
3.5.1	电信企业形象设计的目的和作用	71
3.5.2	电信企业形象设计与分析	71
3.5.3	电信企业形象设计的方法	73
3.5.4	电信企业建设企业文化的要点	74
第 4 章	战略选择	78
4.1	一般的竞争战略	78
4.1.1	成本领先战略	79
4.1.2	差异化战略	81
4.1.3	集中战略	83
4.1.4	左右为难的企业困境	84
4.1.5	一般竞争战略的风险	85
4.2	创新战略	86
4.2.1	产品、技术创新战略	86
4.2.2	营销(市场)创新战略	87
4.2.3	制度创新战略	89
4.2.4	管理创新战略	90
4.3	一体化战略和国际化战略	91
4.3.1	一体化和国际化运营的目的	91
4.3.2	国际化战略的类型	92
4.3.3	电信企业的国际商机范式	93
4.3.4	电信企业的纵向一体化和横向一体化	94
4.3.5	战略联盟和合伙关系	96
4.4	多样化战略	96
4.4.1	促进企业采取多样化经营战略的原因	97
4.4.2	多样化经营战略的模式	99
4.4.3	采用多样化战略的注意问题	100

4.5	位次竞争战略	101
4.5.1	第1位企业的包围战术	102
4.5.2	第2位企业的位次战略	102
4.5.3	第3位企业的适应战略	103
4.5.4	第4、5位企业的战略	103
4.5.5	中国电信业的位次竞争思想	103
4.6	紧缩退出和清算战略	105
4.7	总体战略的选择	107
第5章	电信企业战略评估	109
5.1	企业战略评估	109
5.1.1	企业战略评估活动过程	109
5.1.2	企业战略评估的作用	112
5.2	投资收益评估	113
5.2.1	投资收益评估概述	113
5.2.2	电信企业财务评价指标及其关系分析	115
5.2.3	一种可供参考的公司财务分析系统	117
5.2.4	电信企业投资收益评估的意义	118
5.3	产业分析	120
5.3.1	产业概述	120
5.3.2	电信产业的特征分析	124
5.3.3	电信产业的发展趋势分析	125
5.4	风险分析	127
5.4.1	风险概述	127
5.4.2	电信企业的风险分析	129
5.4.3	电信企业的风险防范	130
5.5	企业战略评估中的决策技术	131
5.5.1	决策技术概述	131
5.5.2	决策分析方法	132
第6章	战略实施与控制	141
6.1	企业战略的实施与控制	141
6.1.1	企业战略的实施模式	141
6.1.2	企业战略的控制方式及其选择	143
6.2	资源的规划与配置	145
6.2.1	企业战略资源的内容及其与企业战略的关系	145

6.2.2	企业战略资源配置	147
6.2.3	电信企业战略资源的规划与配置	150
6.3	组织的结构与设计	155
6.3.1	企业组织管理的基本理论	155
6.3.2	企业组织结构与战略的关系	158
6.3.3	组织发展周期与基本结构类型	161
6.3.4	电信企业组织设计的发展	165
6.4	财务分析与控制	169
6.4.1	财务分析	169
6.4.2	财务控制	173
6.5	人力资源控制	175
6.5.1	人力资源与企业战略的关系及人力资源管理的层次	175
6.5.2	电信企业的人力资源控制	177
6.5.3	电信企业的人力资源管理发展趋势	180
6.6	电信企业战略管理的变革	181
6.6.1	战略管理变革的需要	181
6.6.2	战略管理变革的过程	182
6.6.3	成功的战略变革的五要素	183
第7章	竞争时代的电信企业战略管理	185
7.1	通过企业间合作提高竞争优势	185
7.2	电信企业的核心竞争力	187
7.2.1	中国电信整体竞争力现状	187
7.2.2	提高竞争力可能面临的障碍	189
7.2.3	提高我国电信业整体竞争力	190
7.3	电信企业战略管理系统中的控制论思想	193
7.3.1	控制论的基本思想	193
7.3.2	实例分析: 移动通信产业的系统划分与运行机制	194
7.4	电信企业战略资源的协同性分析	200
7.4.1	协同与企业资源的协同性	200
7.4.2	电信企业资源协同性的必要性分析	201
7.4.3	电信企业资源概况	202
7.4.4	电信企业资源协同性的评判标准	202
7.4.5	关于电信企业资源协同性的建议	203
7.5	互动服务营销理论在电信企业战略管理中的应用	204

7.5.1 互动服务营销理论	205
7.5.2 电信互动服务模型	206
7.6 入世后我国通信业面临的新课题	209
7.6.1 入世给我国电信企业带来的挑战与机遇	209
7.6.2 入世后企业经营环境的变化	210
7.6.3 我国电信企业的优势所在	211
7.6.4 目前需要与国际接轨的环节	211
7.6.5 国外运营商的竞争动作预测与国内运营商的应对策略	212
7.7 电信企业组织设计的发展方向——建立学习型组织	215
7.7.1 学习型组织的概念	215
7.7.2 学习型组织的机制	216
7.7.3 学习型组织的特征	217
7.7.4 学习型组织的建立	218
7.8 电信企业进行全业务经营战略选择	219
7.8.1 全业务经营的利弊分析	220
7.8.2 大型电信运营商的现状	222
7.8.3 实行全业务经营的必要性与可行性条件	224
7.8.4 实例说明：我国移动运营商的现状与未来战略选择	226
参考文献	230

第 1 章 战略管理概述

过去 10 年,对中国和世界电信业发展而言,是值得大书特书的。科学家以自己的智慧、企业家以自己的胆略,通过无形的合作方式完成了人类历史上最大规模的电信革命——让日益众多的人们终于有可能在任何地方和任何时候,与任何人进行任何方式的信息沟通。这个变化是如此之大,即使是多年来密切关注电信发展和改革进程的电信经济管理研究者,恐怕仍然没有谁能准确预测到近 10 年来的电信业发展,没有勇气预测到中国现在会拥有 4 亿多部电话(固定电话和移动电话),全国电话普及率达到 30%,更没有魄力预测到当今中国的电信市场竞争格局。“理论是灰色的,而生命之树常绿”,这一哲理正确地揭示出伟大的电信实践能够突破传统电信理论的藩篱,而又推动着电信理论的发展和创新。

人们没有理由不为过去的成就感到骄傲,但所有的成绩都已经过去。近期世界电信业出现了一些值得人们高度关注和深入思索的趋势,主要表现为:网络泡沫的破灭、过度竞争与扩张造成通信资源的浪费和大量重复建设,世界电信业出现严重下滑,全球电信业发展低迷,不少电信企业和跨国公司陷入困境,这给电信业的长期稳定发展带来了不利影响。

中国是一个发展中的大国,尽管在世界电信业近年来出现衰退的情况下,中国电信业仍然保持了高速的发展势头,用户数量、业务收入都保持了较高的增长速度,但同样面临着新的情况和新的问题。逐步融入世界经济的中国必须面对全球电信业萧条的现实,实事求是地研究和解决新形势下出现的矛盾,从理论和实际的结合上加以探讨和解决,努力实现中国电信业的持续稳定发展。这是中国电信业在新世纪初的战略目标。

战略,这个来源于军事、战争的术语,被引进现代企业管理的领域以后,其内涵和外延随着时代的变迁发生着革命性的变化。而电信企业战略也随着社会信息化过程中电信业位置的提升被赋予日益丰富的含义、折射出绚丽多姿的亮点。

1.1 战略与战略管理

1.1.1 企业战略的由来与基本概念

战略是对企业长远发展的全局性谋划。战略（Strategy）一词源于古希腊文 Strategos，原来的含义是将军，在中世纪这个词变成了一个军事术语，其含义是在敌对状态下指挥军队、克敌制胜的艺术和方法。进入现代社会以后，战略概念在社会生活中得到了广泛的应用。20 世纪 50 年代以来，“战略”开始进入管理领域，成为企业管理决策中的一个范畴。一般说来，企业经营战略是指企业经营的方向，企业未来的发展目标，实现目标的途径和决策以及对企业资源进行的总体配置。

企业战略是商品经济发展到一定阶段的产物，是在企业外部环境范围扩大、内容复杂、变化频繁从而使企业的生存与发展面临严峻挑战的情况下产生的。它首先产生于美国，后来传到德国和日本，并在更大的地域范围传播开来。

20 世纪上半叶，美国经历了前 30 年的大批量生产时代和后 20 年的大批量销售时代。前 30 年，从经济发展上看，主要是巩固和发展 19 世纪工业革命的成果，从企业管理来看，主要是完善大批量生产的机制，促使单位产品成本降低。当时的企业管理者认为只要能提供低价的、标准的产品和服务，就能获得盈利和发展，所以企业把主要精力放在提高内部生产效率上，企业实行的是控制性管理。由于企业通过其涉足领域的扩大得到新的发展机会，企业对谋划未来的需求并不强烈。到了大批量销售年代，基本消费品的需求趋向饱和，企业的主要任务是适应基本消费品以外的更高需求的要求。企业不得不应对环境的变化，转向多样化需求的市场，同时也要适应市场国际化的新趋势，经受关税、金融汇率、保护壁垒、文化差异的新考验。企业的环境更加复杂，更富于挑战性，竞争更加激烈。企业仅靠内部控制式管理，已无法应付未来的挑战和实现发展自己的愿望。于是，以销定产、产品差异化等新的经营理念开始成熟起来；推断式的管理方式，如目标管理、预算管理和长远计划等应运而生。但这种筹划未来发展的计划，是建立在未来可以根据历史推断的假设基础上的，这显然还不是对企业未来发展的科学谋划。

从 20 世纪 50 年代开始，美国进入了一个更新的时代（有人称为后工业时代）。科学、技术高速发展，社会需求有了更大的变化，企业的政治、经济、文化和自

然环境剧烈变化所伴随的竞争更加激烈,从而使企业面临着许多更为严峻的挑战和难以预料的突发事件。残酷的市场竞争曾经使得美国每年新产生的 40 万家企业在 1 年以后倒闭了 1/3,而余下企业的一半又在以后的 5 年中逐渐消亡。严峻的现实使企业家和经营者痛感市场即战场,他们开始对各种企业的长期发展和经营思想进行系统的观察和分析,力图找到能使企业长盛不衰的良方。

1965 年,一位美国的管理学者安索夫(H.Igor.Ansoff)出版了《企业战略论》,他提出只有那些认真分析企业内外环境因素并且据此制定自己的发展方向和目标途径的企业才能在竞争中取胜。可以说,此书揭开了企业战略管理的序幕。安索夫也是狭义战略定义的代表人物,他认为,企业战略是一条经营主线,由 4 个要素构成。它们分别是:产品和市场范围、计划对企业产品和市场进行变化的方向、竞争优势、企业内部资源的协同作用。狭义战略定义论者认为企业目标是战略过程的前提,战略只包括实现目标的手段。而在广义的战略定义中,战略被定义为“战略是目标、意图、目的以及为实现这些目的而制定的主要方针和计划”。20 世纪 60 年代末,在激烈的竞争中,欧美各国不断出现多样化经营的大型企业,如何有效地管理这些企业成为他们迫切需要解决的共同课题。1971 年,美国通用电器公司的新任总裁大胆地将战略管理的思想和方法运用于公司的管理实践,开创了实施企业战略管理的成功先例。

进入 20 世纪 70 年代以后,欧美各国尤其是美国企业遭遇到日本企业的严重挑战,引起了西方管理学者和企业家的高度重视,其中一些人更是亲自前往日本考察研究,揭示日本企业迅速崛起的奥秘,一致公认重视企业发展战略及其管理是日本企业成功的重要经验。日本的企业文化、终生雇佣制度、年功序列制度也成为企业战略管理的辅佐手段。这一发现对西方企业实行经营战略管理是一个极大的推动,有关著作和教材纷纷出版,企业战略管理咨询服务普遍出现,企业战略管理的课程纷纷被列入工商管理教学计划。企业战略的动态观点也应运而生。战略被看成是从计划的战略到实现的战略的流动过程,在这个过程中,部分计划的战略没有出现,同时出现了部分自发的战略。到 20 世纪 70 年代后半期和 80 年代,企业战略管理已成为一门具有高度综合性和抽象性的独立课程,其内容涵盖了管理学科的主要方面。几乎所有的著名工商管理学院都将企业战略管理作为最重要的和最后的一门课程,这一时期可以称为西方企业的战略管理时代。

回顾企业战略管理的发展历史,可以发现它之所以逐渐受到普遍重视,是因为它适应了这一时期企业发展的客观要求。大概地说,20 世纪 70 年代以来西方企业的发展呈现以下几个重要特征。

企业的规模日益扩大,管理层次越来越多。规模的扩大和管理层次的增多使这些大企业管理的有效性和效率问题变得十分突出。

企业发展的主要途径已经开始从集中化转向多样化。为了避免或减少企业的风险和获取稳定的收入,许多企业开始在不同的行业寻找自己的发展机会。

企业与社会的关系更加紧密,企业承担的社会责任大大增加。保护消费者权益、保护投资者和债权人的利益、保障职工的工作和生活质量、保护生态环境、向社会提供平等的就业机会,都成为那些社会责任感强的企业不容推卸的责任,也逐步成为规约所有企业的行为准则。

企业之间的竞争从当地、本国扩展到世界。科学技术的强大力量和交通、通信、旅游的发展使全世界人们的消费趋向同一化,其结果是出现了一个标准化的消费品全球市场。一些超大型的跨国企业寻求用全球化的竞争战略在全世界范围内推销高质量、低成本、标准化的产品而另外一些中小型企业则千方百计制定自己的企业战略以利于生存和发展。近年来,又出现了个性化服务的世界性潮流。

与企业有关的各种环境因素大为增多。随着竞争的加剧,多因素而不是单因素对企业同时发生作用的情况更加明显。关起门来编制计划或被动地适应环境只能招致失败。企业必须制定正确明了的战略来确定其位置,并在这个位置上创造自己的独特优势。

历史不会简单地重复。回顾中国的国有企业,特别是中国电信企业的发展历程,我们可以很自然地看到,在经历了大批量生产和大批量销售的年代以后,把企业战略管理提到重要位置也是历史的必然选择。20世纪90年代以前,我国的邮电通信长期处于供需矛盾突出、通信能力严重不足、社会需求不断增长的局面。在这种状况下,发展通信能力放到了企业工作的首要位置。经过几个阶段的发展,我国的电信网的规模容量、技术层次和服务水平发生了质的飞跃。一个完整、统一、先进的国家公用通信网逐渐形成。电信基础设施对国民经济的瓶颈作用得到了明显的缓解,并迅速由电信通信产品大量生产转入大量销售的时代,从以产品为中心转向以客户为中心。市场竞争格局正在逐步形成并且走向成熟。加入世界贸易组织(WTO)使中国电信企业经受着直接的、面对面的、持续的国际竞争。在这样的历史转折关头,我们的电信企业管理者应当系统研究发达国家电信企业的管理历程,认真借鉴他们在企业战略管理方面的成功经验和失败教训,并以此作为自己的精神食粮和宝贵财富。

1.1.2 企业战略的主要作用和特点

1. 企业战略的主要作用

企业战略回答了企业现在处于何处的问题,使企业明确了自己的位置。这种回答是企业认真分析了自己的内部环境(长处和短处),认真考察了企业的外部

环境（机会和威胁）以后，在系统研究的基础上得到的。当内外环境不断发生深刻变化的时候，企业只有时刻明了自己的位置，才能生存和发展。

企业战略规定了企业的宗旨和目标。在明确了自己的位置之后，企业还要明确自己今后向何处去。企业的宗旨就是企业的存在理由，它规定了企业将以何种方式、何种产品或何种服务去满足哪一个市场的哪一个部分的需求。企业的目标就是企业未来活动所要得到的结果。

企业战略包括了对实现企业宗旨和目标的途径和政策选择。这种选择包括了企业在产品或服务、市场及营销策略、组织结构及人员配置、资本运营、研究与开发、企业文化、领导方式等方面的决策。一旦企业作出了这样的决策，企业从思想到现实的转变就有了坚实的桥梁。

企业战略有助于提高企业活动的统一性和协调性。它为企业活动提供了明确的方向和时间安排，并为企业经营决策提供了依据，为企业活动的评价和控制提供了标准。

必须指出的是，企业战略不是对企业内外部环境中短期和非本质性变化的消极反应，而是对企业内外部环境中长期和根本性变化的积极反应。制定企业战略的目的是要保持企业在变化的环境中能够获得长期和稳定的发展。不仅要在环境中主动地求生存，而且要在现实条件下积极地求发展。企业战略不只是一组未来要达到的经济指标，也不是单纯以企业财务数据为条件的纯粹逻辑推理的产物。它是关于企业发展方向和途径的创造性决策。这种决策可能涉及到企业经营方向和范围的改变，新产品、新业务、新市场的开发，组织机构和领导方式的调整，新设备的购买，新企业的购并，等等。采用新的企业战略往往意味着企业将有重大的改变。企业战略的制定不仅要借助理性的思维和逻辑的推理，还常常需要借助想象和直觉等非理性思维，尤其需要创新性思维。企业战略不只是企业高层管理者的理想和愿望。从企业资源分配的角度上考虑，它必须是切实可行的；从企业活动安排的角度上考虑，它必须具有内在的一致性和具体的时间安排；从企业竞争的角度考虑，它必须是建立在自身某种特殊的优势上。企业战略必须依靠企业高层管理者和专业管理人员的努力才能形成，特别是高层管理者要负起制定企业战略的责任。

现代企业生存在激烈变化、严峻挑战的环境中，为了自己的生存和发展，必须通过不断创新来经营企业，也就是实施具有创新性质的战略，使企业从适应目前的环境状态转变成适应未来的环境状态。从这个意义上讲，企业战略是一种以创新为实质的概念，它是企业思想的集中体现。企业战略要回答的两个根本问题，即我们的企业是什么，它应当是什么，决定了企业必须以高于关心企业内部的注意力去关注企业外部；而企业的自身结构和销售市场又决定了企业在干什么以及

是否要干下去。因此,企业战略所要解决的本质问题是应该在什么领域有所创新,向什么方向创新,创新到什么程度,怎样创新。

2. 企业战略的主要特点

(1) 全局性。从空间上考察,企业战略是以企业的全局为对象,根据企业的总体发展的需要而制定的,它所规定的是企业的总体行动,它所关注的是企业的总体效果。即使它包括企业的局部活动,也只是作为总体活动的有机组成部分而出现的。这样也就使企业战略具有综合性和系统性。

(2) 长远性。从时间上考察,企业战略既是企业谋求长远发展要求的反映,也是企业对未来较长时期生存和发展的通盘筹划。即使它的制定以企业当前内外部条件为出发点,并且对当前的企业内外部活动有直接的指导和制约作用,但这一切也都是为了更长远的发展。

(3) 抗争性。企业战略是关于企业在激烈的竞争中如何与竞争对手相抗衡、同时也是针对来自多方面的冲击、压力、威胁和困难迎击这些挑战的行动方案。它与那些不考虑竞争而单纯为了改善企业现状、提高管理水平、增加经济效益等目的的行动方案不同。市场如战场,现代的市场总是与激烈的竞争密切相连的,经营战略之所以产生和发展,就是为了取得自己的优势地位,在激烈的竞争中保证自己的生存和发展。在知识经济时代,信息技术的发展使企业的广泛合作成为可能,并使企业能够更好地控制自身的经营系统,传统的破坏性竞争向合作型竞争转化,甚至导致企业间建立起战略联盟,从而形成和增强企业的整体竞争优势。在这里,企业经营战略的抗争性被赋予了新的内容。

(4) 纲领性。企业战略规定的是企业总体的长远的目标、发展方向和重点、发展途径以及所采取的基本行动方略、重大措施和基本步骤,它们都具原则性与概括性,并包含有行动纲领的意义。它必须通过展开、分解和落实等过程,才能变成具体的行动计划。

(5) 协同性。企业战略要求实现资源配置和经营决策的共同效应,取得合力大于分力之和的最终效果。因此,企业战略必须刻意整合企业的内部资源特别是企业的外部资源,这是企业战略的新的含义。

企业战略的上述特性决定了企业战略与其他企业决策方式和计划形式的区别。它所决策的对象是复杂的,没有先例可循;它所面临的问题是突发的,难以预测的;它所依靠的信息是局部的和不完整的;它所决策的后果是事关重大、涉及企业发展前途的;其决策效果的持续时间是长期的,风险是巨大的;对其评估是非标准化的,充满困难的。根据企业战略的上述特性,我们可以说,企业战略是企业对具有全局性、长远性、抗争性、纲领性、协同性的方案的谋划。

1.1.3 战略无所不在

对包括电信企业在内的大量的新兴企业而言, 战略在企业运营中应用得越来越普遍。这当中有许多原因, 其中最主要的是信息技术。战略涉及到整个组织, 同时信息技术开始支撑和渗透企业的经营过程。下面几个原因使得企业战略的重要性不断增加。

1. 新的决策工具使得战略计划者能更细致地进行分析

计算机技术及复杂的统计与建模技术的并行发展, 使得战略计划者能够比以往任何时候更加可靠地进行仿真、建模和测试战略的可行性。数据仓库提供了大量客户信息, 战略计划者、市场人员、业务员可以从中提取所需数据。严格的分析工具有助于形成一些假设条件并不断测试。而且, 通信工具和内联网络使得战略计划者与经营管理者可以即时联系, 无论他们身处何处。这就提供了交互式的战略计划过程, 加快了战略计划步伐, 提高了战略目标的正确性和生命力。

2. 新的测评工具使得管理者能够评估并直接把结果与战略决策相联系

战略成为任务、计划并付诸行动之后, 改进的测评方法和分析工具可用于得到战略与最终结果之间的相互促进关系。这使得运营管理能迅速地反映出市场变化, 以及客户服务的优缺点, 从而使客户损失降到最小。企业范围内的计划应用软件使用最新的来自于公司多种信息系统的信息, 来对产品与员工进行管理分析。

3. 机构变革使战略计划职能分散化, 使战略计划更贴近经营

许多组织已经把一部分战略规划职能分散到经营部门中。原因之一是在于期望通过分派资源给产品管理者以确保盈利。另一个好处是分散管理能够使本部门所面对的趋势和机遇更加集中, 并可能在更小范围内发现更加集中的市场机遇, 而这些机遇往往为上层公司计划者所忽视。依赖于创新的公司和拥有多种经营业务的集团企业会从更广泛的战略计划功能中获益。

4. 技术和其他市场变化降低了战略和实施之间以及实施和结果之间的差距

减少的时间差要求经常就战略计划过程加以评判。特别是在那些正面临解除管制的技术性企业或行业, 公司可能会在市场需求逐渐明晰时面临经营方向完全不同的困境。著名的微软公司曾经在几个月中把整个运作集中在网络方面, 先于其他大多数技术公司之前更好地理解网络的需求, 完成了它的战略计划的重新制定, 并且在几个月之间就付诸实施了。类似的竞争已经发生在中国电信改革的前沿。由于网络可以容纳大量数据传输, 经营人员需要经常关注战略计划过程及其实施并跟踪反馈。

5. 近来强调以客户为中心已经使得战略计划职能更加紧贴市场