

中国矿业大学新世纪教材建设工程资助教材

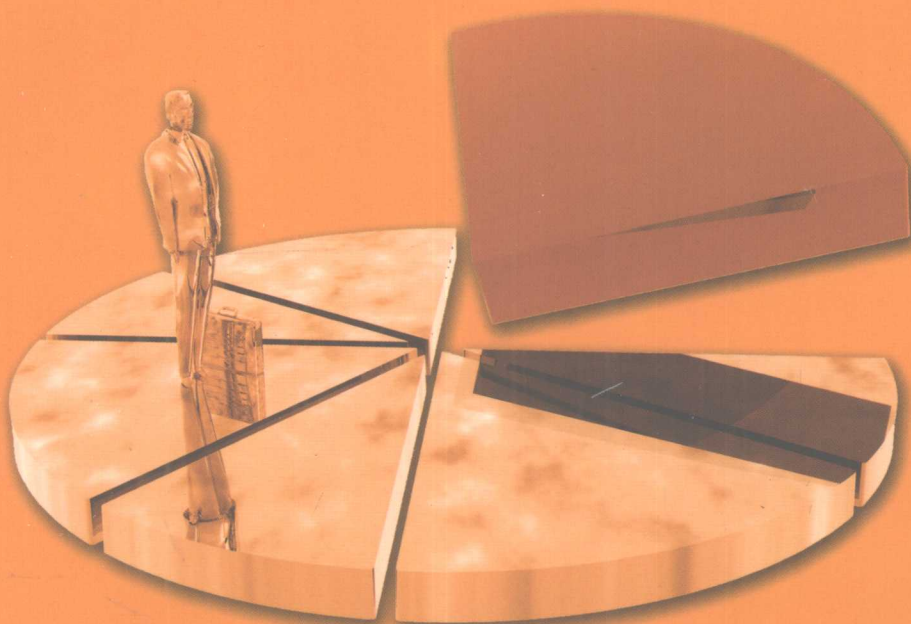
企业战略管理

第二版

QIYE ZHANLUE GUANLI

China University of Mining and Technology Press

主编 龚荒 副主编 宋阳 杨雷



中国矿业大学出版社

China University of Mining and Technology Press

内容提要

本书是“21世纪中国矿业大学系列教材”之一，是矿业工程专业本科学生必修课程《企业战略管理》的教材。本书共分八章，主要内容包括：企业战略管理概述、企业战略环境分析、企业战略制定、企业战略实施、企业战略控制、企业战略评价、企业战略创新、企业战略案例。本书可作为矿业工程专业本科学生教材，也可供从事企业战略管理工作的工程技术人员参考。

企业战略管理

(第二版)

主 编 龚 荒

副主编 宋 阳 杨 雷

（本书可作为矿业工程专业本科学生教材，也可供从事企业战略管理工作的工程技术人员参考。）

ISBN 7-309-05050-0

定价：25.00元

（本书可作为矿业工程专业本科学生教材，也可供从事企业战略管理工作的工程技术人员参考。）

ISBN 7-309-05050-0

（本书可作为矿业工程专业本科学生教材，也可供从事企业战略管理工作的工程技术人员参考。）

矿业工程专业本科学生教材

主 编 龚 荒

副主编 宋 阳 杨 雷

（本书可作为矿业工程专业本科学生教材，也可供从事企业战略管理工作的工程技术人员参考。）

中国矿业大学出版社

（本书可作为矿业工程专业本科学生教材，也可供从事企业战略管理工作的工程技术人员参考。）

（本书可作为矿业工程专业本科学生教材，也可供从事企业战略管理工作的工程技术人员参考。）

（本书可作为矿业工程专业本科学生教材，也可供从事企业战略管理工作的工程技术人员参考。）

（本书可作为矿业工程专业本科学生教材，也可供从事企业战略管理工作的工程技术人员参考。）

（本书可作为矿业工程专业本科学生教材，也可供从事企业战略管理工作的工程技术人员参考。）

中国矿业大学出版社

（本书可作为矿业工程专业本科学生教材，也可供从事企业战略管理工作的工程技术人员参考。）

（本书可作为矿业工程专业本科学生教材，也可供从事企业战略管理工作的工程技术人员参考。）

（本书可作为矿业工程专业本科学生教材，也可供从事企业战略管理工作的工程技术人员参考。）

内 容 简 介

本书全面、系统地阐述了企业战略管理的基本理论和方法。全书内容贯穿一条清楚的脉络,即:对战略管理的总体认识→战略分析→战略选择→战略实施→战略控制与变革,共分4篇10章;第一篇介绍战略管理的基本概念及其演变历史,企业使命的选择与战略目标的制定;第二篇阐述如何对企业外部环境和内部资源能力进行分析和评价;第三篇详细阐述了企业成长战略和竞争战略,并介绍了常用的战略形成、匹配与选择的方法工具;第四篇从公司治理、组织结构、企业文化和资源配置等方面论述战略的实施、控制与变革等问题。在每章理论阐述之后,附有思考题和相应的案例。

本书可作为管理类各专业本科生、研究生和 MBA 的教材,也可选作各类企业管理人员的培训教材和自学参考书。

图书在版编目(CIP)数据

企业战略管理/龚荒主编. —2版. —徐州:中国矿业大学出版社,2009.1

ISBN 978 - 7 - 5646 - 0203 - 1

I. 企… II. 龚… III. 企业管理—高等学校—教材

IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 004828 号

书 名 企业战略管理

主 编 龚 荒

责任编辑 崔永春 姜 华

责任校对 何晓惠

出版发行 中国矿业大学出版社

(江苏省徐州市中国矿业大学内 邮编 221008)

网 址 <http://www.cumtp.com> E-mail: cumtpvip@cumtp.com

排 版 中国矿业大学出版社排版中心

印 刷 江苏淮阴新华印刷厂

经 销 新华书店

开 本 787×1092 1/16 印张 18 字数 461 千字

版次印次 2009 年 1 月第 2 版 2009 年 1 月第 1 次印刷

定 价 29.80 元

(图书出现印装质量问题,本社负责调换)

前 言

近几年来,企业战略管理课程的教学得到了充分重视和长足发展。我国各高等院校的工商管理研究生和本科专生教学,乃至企业经理人员在职短期培训,都相继开设了研究企业战略的课程。早在1996年,国家教委管理类专业教学指导委员会就曾将“战略管理”列为管理类各专业培养计划的十三门主干课程之一,建议各管理学院为本科生开设这门课程。全国工商管理硕士(MBA)教育指导委员会也将“战略管理”作为MBA培养计划的九门核心课程之一,并规定了“战略管理”这门课所讲授的最少案例数。由此可见,“战略管理”这门课已是管理类专业本科生及研究生的必修课程,其目的是培养学生解决问题的综合分析和决策能力。

战略管理是管理学科的一个新的重要分支。在管理学科的发展中,反映企业某一方面的职能管理的理论——如市场营销管理、生产运作管理、财务管理、人力资源管理等——发展较快,而反映企业全面的、战略性和方向性的整合性管理理论则显得比较落后。直到20世纪70年代,顺应时代要求的一门管理学科——战略管理才告诞生。国外有关企业战略的研究和实践几经周折,不断发展,造就了诸如安索夫、钱德勒、波特等一大批战略理论家和斯隆、韦尔奇、松下幸之助等一大批战略实务家。自20世纪80年代以来,我国的理论界和学术界开始逐步引进西方有关战略管理的理论。但是,在很长的一段时间里,战略问题并没有引起绝大多数国内企业的足够重视,即使高层管理者有实施战略的雄心壮志,也很难得到下属的一致响应。人们似乎更关注眼前的既得利益,这种短视的观念和行为使国内不少企业在日益激烈的市场竞争中显得手忙脚乱,力不从心,甚至被淘汰出局或者面临被淘汰的可能。相比之下,西方国家的许多公司和我国一些优秀企业由于成功进行战略管理,而在市场竞争中表现出很强的竞争能力和适应性。实践证明,企业需要战略,需要科学的战略决策,以有效地解决企业长期成长与发展问题,需要领导人乃至全体管理者义不容辞地承担起战略管理的责任,并在实践中提高自己的战略思维能力,以保证战略目标的实现。

战略管理也是一门综合性、应用性极强的学问,它强调对学生战略管理思维能力和相关技能的综合训练与培养开发。因此,这门课程要求学生首先应该具备诸如经济学、管理学、会计学、市场营销学等知识;其次应该掌握战略管理的基本原理和方法。

通过这门课程的学习,无论你今后在哪个岗位从事哪种工作,也无论你是否在企业或行政事业单位,还是自主创业,都将使你终身受益。你利用所学到的战略管理基本原理和方法,既可以对企业战略进行分析选择,也可以对个人发展进行战略定位;既可以分析选择城市战略,也可以参与农村战略问题的研讨。可以说,战略问题是一个适应面很广的问题。

本书在框架结构设计上做了精心构思和安排,既考虑到了读者阅读、学习的方便,又兼顾了该学科的整体性和系统性。本书所确立的战略管理过程或体系分为三大部分,即战略分析、战略选择和评价、战略实施和控制。全书分4篇10章,依照上述的战略管理过程陆续按绪论篇、战略分析篇、战略选择篇和战略实施篇来展开。前一篇或前一章内容作为后一篇或后一章的基础,章与章之间在内容上相扣,每章后面附有思考题和相关案例。案例的选取以中国企业为主,包括联想、海尔、TCL、格兰仕、阿里巴巴、中航油、五矿集团等,同时也选取部分国外有

影响的企业案例,如 GE、IBM、戴尔、百事、夏普、沃尔玛等,颇具典型性和启发性。

在本书编写过程中,作者融注了自己多年从事企业战略管理教学、培训、研究和咨询工作的体会与认识,同时参考了许多企业战略管理方面的经典著作,查阅了大量有关的教材、论文和案例,研究了不少企业战略管理的成功经验和失败教训。在本书中,作者借鉴吸收了许多专家学者的著述和研究成果,谨向他们致以诚挚的谢意。

本书的修订再版工作由龚荒任主编,宋阳、杨雷任副主编。崔神宝、徐燕、黄振飞、仓基武、焦珊等参与部分章节的编写及资料收集、录入工作。本书第二版对部分章节内容进行了调整,由原十一章变成十章;新增第八章;将原书第六章和第十章压缩拆分到其他章节中;对部分内容表述进行了修改和增删;更新了各章的案例。

本书的编写和修订得到了中国矿业大学管理学院领导和同事的大力支持,特别是通过与聂锐教授、谢守祥教授、巩维才教授的沟通交流,作者受益匪浅。在此一并表示感谢。由于作者学术水平有限,加之时间仓促,书中定有疏漏之处,敬请读者指正。

作者

2008.12

目 录

第一篇 绪 论

第一章 企业战略管理概论

第一节 企业战略的概念、特征与层次	1
第二节 战略管理的本质与作用	10
第三节 战略管理过程	14
第四节 战略管理理论的演变过程	17
案例一 联想的成长之路	22
案例二 透析大公司衰败之病理	24
第二章 企业使命与战略目标	27
第一节 企业使命的内容	27
第二节 企业使命的确定	33
第三节 商业伦理	35
第四节 战略目标的制定	40
案例一 阿里巴巴的使命	45
案例二 美敦力：以使命统领公司	46

第二篇 战略分析

第三章 外部环境分析	48
第一节 宏观环境分析	48
第二节 行业环境分析	56
第三节 竞争对手分析	68
第四节 外部环境评价分析方法	72
案例一 “山寨机”启示：产业不能升级的症结在企业之外	77
案例二 香港迪斯尼输在哪里	78
案例三 成像行业究竟被谁革了命	80
第四章 内部环境分析	82
第一节 资源、能力与竞争优势	82
第二节 价值链分析	90

第三节 企业核心能力分析	96
第四节 内部环境评价分析方法	101
案例一 夏普公司的资源共享	103
案例二 沃尔玛公司的成功之路	104
案例三 戴尔的竞争优势	105

第三篇 战略选择

第五章 企业成长战略	107
第一节 企业成长的途径与成长战略	108
第二节 密集性成长战略	110
第三节 一体化成长战略	112
第四节 多元化成长战略	116
第五节 国际化经营战略	122
第六节 战略实现方式的选择	129
案例一 百事公司的成长历程	138
案例二 海尔战略与 TCL 思维	140
案例三 联想是如何决定收购 IBM PC 的	142
第六章 竞争战略	145
第一节 成本领先战略	145
第二节 差异化战略	148
第三节 集中化战略	153
第四节 竞争战略的选择	155
第五节 不同行业环境中的竞争战略	158
案例一 格兰仕的成本领先战略	164
案例二 戴尔的成本节省之道	165
案例三 企业隐形冠军解读	167
第七章 战略制定与选择方法	169
第一节 战略制定与选择的一般框架	169
第二节 战略匹配方法	170
第三节 多元化业务组合分析	176
第四节 战略选择	181
第五节 战略方案设计	186
案例一 长城高级润滑油公司的战略选择	188
案例二 恒昌管理改善案例分析	189

第四篇 战略实施

第八章 公司治理与战略管理者	193
第一节 委托—代理关系与公司治理的提出	193
第二节 公司治理模式	198
第三节 董事会的战略角色	201
第四节 经理人员的激励	205
案例一 IBM 公司的兴衰及其对公司治理机制的影响	209
案例二 中航油(新加坡)事件	210
第九章 组织设计与战略实施	213
第一节 战略与组织结构的关系	213
第二节 组织结构的基本类型	217
第三节 企业集团化	224
第四节 组织结构的变革趋势	229
第五节 资源配置的优化	235
第六节 企业文化与战略的匹配	238
案例一 东原公司的组织变革	244
案例二 联想购并 IBM 后的文化整合	245
第十章 战略控制与变革	247
第一节 战略控制过程	247
第二节 战略控制方法	254
第三节 平衡计分卡制度	259
第四节 企业战略变革	264
案例一 沃尔玛的战略控制系统	273
案例二 中国五矿的战略变革与实施	273
参考文献	276

第一篇 绪 论

第一章 企业战略管理概论

本章提示

战略管理是企业高层管理人员为了企业长期的生存和发展,在充分分析企业外部环境和内部条件的基础上,确定和选择达到目标的有效战略,并将战略付诸实施和对战略实施过程进行控制和评价的一个动态管理过程。在当今企业环境因素越来越多、越来越复杂多变,竞争越来越激烈的时代,战略管理作为高层管理人员的活动内容,越来越显示出它在企业管理中的重要性。本章讲述了战略管理的概论内容,使读者对战略管理有一个全貌的、概括的了解,为以后章节的学习奠定基础。本章学习要点包括:

- 战略概念的演变
- 企业战略的概念与特征
- 企业战略的结构层次
- 战略管理的本质与作用
- 战略管理的过程
- 战略管理理论的演变过程

第一节 企业战略的概念、特征与层次

一、战略概念的演变

“战略”一词在今天应用极广,每个人都可以按照自己的习惯和理解来给战略赋予内涵。本书的学习研究对象是企业战略,在此之前,有必要先就战略问题作一概要提示和澄清。

首先,战略问题源于古代人类社会频繁的战事。没有战争就没有军事学意义上的战略。英语 strategy 源于希腊文 strategos,其含义是“将军”,即将军指挥军队的艺术和科学。中国无疑是人类早期军事战略思想的重要策源地之一。成书于公元前 5 世纪的《孙子兵法》已经明确地提出了战略问题的内在逻辑体系,即使现代最权威的战略管理理论著作也难出其右。成书于明、清之交的《三十六计》则是普及面更为广泛的兵法通俗读物,它集历代兵家“韬略”、“诡道”之大成,素有兵法和谋略奇书之称。我国古代,兵书丛集,蔚为大观,保存至今不下千余种。另外,《东周列国》、《三国演义》等古典名著中也有不少战略谋略范例。我们研究战略问题,既要认真学习西方现代战略管理的经验和理论,学贯中西,知己知彼,又要充分利用民族文化积累的优势,知今融古,未战先算。

【专栏】

隆中对：古代战略规划的典范

三国故事中，刘备三顾茅庐，诸葛亮感其诚意，答应出山辅助其成就霸业。诸葛亮分析天下大势，提出了“三足鼎立”等战略规划：

“今操已拥百万之众，挟天子而令诸侯，此诚不可与争锋。”

“孙权据有江东，已历三世，国险而民附，贤能为之用，此可以为援而不可图也。”

“荆州北据汉、沔，利尽南海，东连吴会，西通巴蜀，此用武之国，而其主不能守，此殆天所以资将军，将军岂有意乎？……”

“将军既帝室之胄，信义著于四海，总揽英雄，思贤若渴，若跨荆、益，保其险阻，西和诸戎，外结好孙权，内修政理；天下有变，则命一上将将荆州之军以向宛、洛，将军身率益州之众出于秦川，百姓孰敢不箪食壶浆以迎将军者乎？诚如是，则霸业可成，汉室可兴矣。”

其次，战略问题的主题随时代的变化而变化。在穷兵黩武的时代，军事战略无疑是最重要的。军事上的克敌制胜，可以掠夺人力资源及自然资源；在以和平与发展为主题的时代，经济发展战略（大至国家、地区，小至企业、家庭）无疑更为重要。经济上的长盛不衰、持续发展，可以富民强国、造福人类。随着科学技术的高度发展和知识经济时代的到来，人类社会已进入一个“非零和关系”的世界。在这个世界中，战争和征服几乎已不再是致富和强国之道。因此，战略问题的主题已经从军事内涵演变为非军事内涵；从损人利己的“零和关系”演变为竞和双赢的“非零和关系”。《辞海》对“战略”一词做了比较完整的诠释：① 军事名词，对战争全局方略的筹划与指导。② 泛指对全局性、高层次的重大问题的策划与指导。尽管还可以从其他工具书或教材中找出更多的战略定义，但是对于当代任何形式的组织来说，带有全局性或决定全局的重大谋划始终是最重要的，只是过去没有予以充分重视而已。

最后，战略问题的主体是不论大小、类别，不分地区、国界的。今天，“战略”一词已被人们广泛地运用于经济、政治、外交、军事、文化、教育、科技、环境保护等各个领域，涉及国家、地区、部门、企业、事业、社会团体等各类组织。战略观念、战略思维、战略决策、战略分析、战略选择、战略实施等战略管理概念已成为我国各级政府官员、各类企事业单位主管以及专家学者最为关注的问题。然而，并不是所有的人都认识到战略对一个组织长远发展的重要意义。有人认为：“我们从来没有制定过什么战略，组织不是照样发展吗？”也有人只是在组织面临困境时才关注起战略问题。不同的组织有不同的战略，即使是企业战略也会因企业内部条件和外部环境的不同而各不相同，但是战略管理的基本原理是相通的。所以，不管战略问题的主体是大是小，是政府部门还是企业，是中国还是外国，是大企业还是中小企业，都会有一个类似的战略管理的逻辑体系，并在这个体系中进行战略思维和管理。

二、企业战略概念及其特征

“战略”一词引入企业管理中只有几十年的时间。在企业管理这个范畴中，究竟什么是战略，目前尚无一个统一的定义。不同的学者与管理人员给战略赋予不同的含义。有的认为战略应该包括目标，即主张广义的战略；有的则认为战略不应该包括目标本身，而是实现目标的途径和手段，即主张狭义的战略。

1. 企业战略的早期定义

很多学者都认为，为企业战略下定义的第一个人是钱德勒（Alfred Chandler）。他在其《战

略与结构》(1962)一书中,将战略定义为“确定企业基本长期目标、选择行动途径和为实现这些目标进行资源分配”。7年以后,钱德勒的同事,哈佛大学教授安德鲁斯(Kenneth Andrews)为战略下了一个类似的定义。安德鲁斯认为,“战略是关于企业宗旨、目的和目标的一种模式,和为达到这些目标所制定的主要政策和计划;通过这样的方式,战略界定了企业目前从事什么业务和将要从事什么业务,企业目前是一种什么类型和将要成为什么类型”。他们两人提出的是广义的战略定义。根据他们的定义,战略管理者必须设计一系列展现企业经营领域的目标和计划,以及达到这些目标的方法。

在钱德勒与安德鲁斯之间,安索夫(Igor Ansoff)于1965年出版了《公司战略》一书。在这部著作中,安索夫提出了一个既具有分析性而又具有行动导向的企业战略的狭义定义。他认为,企业战略是贯穿于企业经营与产品与市场之间的一条共同经营的主线,决定着企业目前所从事的或者计划要从事的经营业务的基本性质。这条共同经营主线由四个要素构成:① 产品与市场范围,是指企业所生产的产品和竞争所在的市场;② 增长向量,是指企业计划对其产品—市场范围进行变动的方向;③ 竞争优势,是指那些可以使企业处于强有力竞争地位的产品和市场的特性;④ 协同作用,是指企业内部联合协作可以达到的效果,即 $2+2\geq 4$ 的效果。战略就是将企业活动与这四个方面连接起来的决策规则。

安德鲁斯和安索夫的定义形成了两个紧密相连的战略思考方法。他们关于战略的定义在很长的时间内被普遍采用,在教科书中占有统治地位,以至于整整影响了一代哈佛和世界各地的工商管理大学生。

综合上面的定义,战略中包括有四个组成部分:环境要素,一系列企业必须面对的外部条件。其中有机会(对企业有利的外部条件)也有威胁(对企业不利的外部条件);使命(企业存在理由的陈述)与目标(具体的目标);情形分析,即通常的SWOT分析;最后,如何实现目标并能够与环境紧密契合的计划。

必须指出,这种战略定义暗含有两个基本假设。第一,分析先于行动。即先要设计目标,进行环境分析,再制订计划,然后才是行动。这通常称之为“战略制定”。第二,战略制定与战略执行明确分工。即战略制定者从事战略制定,他们通常是高层管理者、分析人员和计划人员;战略执行者负责战略实施,他们通常是中层管理者以下的人员,他们必须小心翼翼地、忠诚地按章办事,具体操作。执行中的偏差由高层管理者加以监控和纠正。

20世纪80年代,哈佛大学的迈克尔·波特教授在产业经济学理论的基础上,对竞争战略进行了较为深入的研究,提出了很多颇有建树的观点。在他的为其带来很多荣誉后来又受到很多批评的成名作《竞争战略》(1980)一书中,将战略定义为“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方法(政策)的结合物”。

实际上,上面的定义的共同特点暗含有战略是一种“理性的分析模式”这样一种假设,其思想基础在本质上与“泰罗主义”一脉相承,更深的思想基础恐怕要追溯到在西方占统治地位的“理性主义”哲学。随着“泰罗主义”在西方国家的衰落和一大批学者对成功企业与战略的关系的大量实证研究,许多人对这种理性的、单向线性的战略观点提出质疑,形成了目前“新的战略观念丛林”。

2. 战略5Ps定义

20世纪80年代以后,加拿大麦吉尔大学教授明茨伯格(H. Mintzberg)根据他对于战略定义的独特认识,归纳总结出战略的五个定义,对战略从不同角度进行阐述。他认为,人们在

同的场合以不同的方式赋予战略不同的内涵,说明人们可以根据需要来接受各种不同的战略概念,只不过在正式使用战略概念时,只引用其中的一个罢了。明茨伯格借鉴市场营销学中四要素(4Ps)的提法,即产品(Product)、价格(Price)、地点(Place)和促销(Promotion),从五个不同方面提出战略的定义,即:计划(Plan)、计谋(Ploy)、模式(Pattern)、定位(Position)和观念(Perspective)。

表 1-1

战略 5Ps 的解释

计划(Plan)	行动前明确制定的方向,处理局势的指导方针
计谋(Ploy)	威胁和战胜竞争对手的具体手段
模式(Pattern)	对企业资源进行分配的行为模式
定位(Position)	企业与环境之间的中间力量
观念(Perspective)	企业成员所共享

(1) 战略是一种计划。大多数人将战略看做是一种计划,即它是一种有意识的、有预计的行动程序,一种处理某种局势的方针。根据这个定义,战略应具有两个基本特征:① 战略须在企业经营活动之前制定,以备人们使用;② 战略是有意识、有目的地开发和制定的。总之,从本质上讲战略是一种行动之前的概念。如德鲁克(Peter F. Drucker)所说,“战略是一种统一的、综合的、一体化的计划,用来实现企业的基本目标”。

(2) 战略是一种计谋。这是指在特定的环境下,企业将战略作为威胁和战胜竞争对手的一种具体手段。这种威胁通常是由企业发出的一些“市场信号”所组成。一些市场信号可能见诸于行动,而更多的只是对竞争对手的一种恫吓手段。譬如,一个企业在得知竞争对手想要扩大生产能力占领更多市场时,便提出自己的战略是增加研究与开发费用以推出更新、更尖端的产品占领市场。竞争对手在得知这种“信号”后,深知该企业资金雄厚、产品质量过硬,为避免竞争升级,便放弃扩大生产能力的设想。一旦竞争对手采取了放弃的态度,该企业就没有将开发新产品的战略付诸实施。因此,这种战略称为一种计谋,使之对竞争对手构成威胁。

(3) 战略是一种模式。即认为战略是企业为了实现战略目标进行竞争而做出的重要决策、采取的途径和行动,以及为实现目标而对企业主要资源进行分配的一种模式。这种定义将战略体现为一系列的行为。这就是说,无论企业是否事先对战略有所考虑,只要有具体的、一致性的经营行为,就有战略。也就是说,计划并不是战略的必要条件。模式意味着企业行动的一致性,这种一致性可能是也可能不是正式计划或建立目标的结果。

战略作为一种计划与战略作为一种模式的两种定义是相互独立的。在实践中,战略往往可能因为不可预知的变化,在最后没有得到实施,这种规划的战略就变成了没有实现的战略。战略模式的概念将战略视为行动的结果,这种行动可能事先并没有规划,却形成了“突发的战略”,最后成了已实现的战略。在已设计的战略与已实现的战略之间是意图实施的战略,这是指那些已经规划出来的、将要实现的战略。而“突发的战略”则是指那些预先没有计划、自发产生的战略。如图 1-1 所示。事实上,企业很多战略都属于“突发的战略”这种类型。

(4) 战略是一种定位。战略是一个企业在自身环境中所处的位置或在市场中的位置。这里,战略实际上成为企业与环境之间的一种中间力量,使得企业的内部条件与外部环境更加融洽。需要指出的是,战略是一种定位的概念引进了“多方竞争”以及超越竞争的含义。也就是

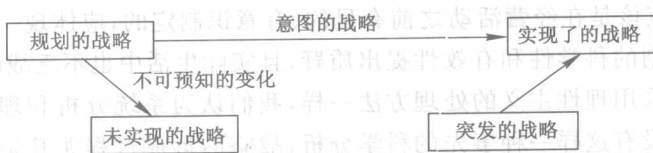


图 1-1 突发的战略和意图的战略

说,企业在活动中既可以考虑与单个竞争对手在面对面的竞争中处于何种位置,也可以考虑在若干个竞争对手面前自己在市场中所处的地位,甚至还可以在市场中确定一个特殊的地位,使得对手们无法与之竞争。

(5) 战略是一种观念。这种定义强调战略是一种概念的内涵,即所有的战略都是一种抽象的概念,它存在于需要战略的人们的头脑之中,体现于战略家们对客观世界固有的认识方式,表现为企业文化、企业家精神等。例如,有的企业是进取的、开拓的,创造新技术,开发新市场;而有的企业则一成不变,固守于早已建立的市场上。这说明企业的经营者对客观世界的不同认识会产生不同的经营效果。战略是一种观念的重要实质在于,它同价值观、文化、理想等精神内容一样为企业成员所共享。因此,研究一个企业的战略,需要了解和掌握该企业的期望如何在成员间分享,以及如何在共同一致的基础上采取行动。

以上对战略的五个定义,有助于对战略管理及其过程的深刻理解。不同的定义只能说明人们对战略的特性的不同认识,不能说明哪种战略定义更为重要。值得强调的是,尽管战略定义多样,但对于具体企业来说,战略仍只有一个,各种定义只不过是从事不同角度对战略加以阐述。

3. 本书对战略定义的表述

国内外专家学者对战略的定义有很多种表述,我们在借鉴吸收各种观点的基础上,对战略定义的表述为:战略是企业着眼于未来,根据其外部环境的变化和内部资源条件,为获得持久竞争优势以求得企业生存和长远发展而进行的总体性谋划。在理解上述概念时,应该把握以下几个要点:

(1) 企业应该把未来的生存和发展问题作为制定战略的出发点和归宿,也就是说,一个好的战略应有助于企业实现长期生存和发展的目标。而要做到这一点,企业不仅需要了解企业本身及所处行业的过去和现在,而且尤其需要关注行业内外环境因素将来发展变化的趋势,从而把握自身的未来。在当今政治、经济和其他外部环境因素发生跳跃性变化的时代,仅凭过去的经验和传统的分析方法已不能满足企业建立持久竞争优势的要求,失去对未来动态的充分估计和把握,企业将失去目标和方向;反之,则可能抓住有利的时机,建立自身的竞争优势,从而获得加速发展。

(2) 企业战略是为获得持久竞争优势而对外部机会和威胁以及内部优势和劣势的积极应对。战略不是凭空产生的,它的制定建立在对影响企业内外部环境因素的全面了解和分析的基础上,也就是说,它强调从内外部环境分析入手来构建自身的竞争优势,寻求有利的竞争地位,强调企业对环境的适应性。因此,在外部环境分析过程中,企业必须了解所在行业的吸引力大小、未来的发展趋势以及主要竞争对手的特点,它们既可以给企业带来重要的机会,也可能给企业带来严重的危机;在分析内部条件时,尤其要注意评价企业的竞争能力如何,优劣势在哪里,以便决定企业具备怎样的核心竞争能力并弥补自身的劣势。

(3) 企业战略应该是在经营活动之前有目的、有意识制定的,应体现一种主动精神。虽然有人对这种事先筹划的科学性和有效性提出质疑,且实际生活中也不乏战略自然形成的先例,但正像很多人愿意采用理性主义的处理方法一样,我们认为系统分析和理性判断对战略的形成仍然是必要的。没有这样一种事先的科学分析,战略的形成过程尤其是在高层管理水平上可能就是混乱的。同时,某些关键决策可能变得易于受个别管理人员选择偏好和流行时尚的影响,而且对直觉和经验的过分强调有可能使人们重新陷入新的神秘主义的泥潭。

(4) 战略的实质是帮助企业建立和维持持久的竞争优势,即帮助企业保持一种强大而灵活的态势。这意味着战略不仅有助于管理人员处理可预见的事件,也有助于他们处理突发的和难以预见的事件。事实上,由于管理人员很难预料各种重要影响因素之间相互作用的方式和程度,也很难预料竞争对手的反应以及企业本身不得不调整战略的时机和方法,所以,战略应为企业提供若干个可以实现其目标的途径,以应付外部环境可能出现的意外情况。进一步说,正像军事战略谋求“进可以攻,退可以守”一样,企业战略应使企业在市场竞争中保持一定的灵活性和机动能力,保持良好的市场扩张和收缩通道。为此,企业的战略目标不应过分具体化和数量化,有时可能仅仅表现为一种战略意向。而要实现这样一种战略目标,就必须在公司层次上发展和培养核心能力,这也正是从 20 世纪 90 年代开始人们将目光转移到构建企业资源基础上的重要原因。

4. 企业战略的特征

尽管人们对战略的认识存在诸多分歧,但是对战略特征的认识基本一致。概括起来,企业战略具有如下特征:

(1) 全局性。企业战略是对企业未来经营方向 and 目标的纲领性的规划和设计,是企业发展的蓝图,制约着企业经营管理的一切具体活动,对企业经营管理的所有方面都具有普遍的、全面的、权威的指导意义,只有考虑全局利益的计划才能列入企业战略。

(2) 长远性。企业战略考虑的是企业未来相当长一段时期内的总体发展问题。经验表明,企业战略通常着眼于未来 3~5 年乃至更长远的目标。企业战略反对短期性行为,其成效也要以长远利益来衡量。

(3) 指导性。企业战略规定了企业在一定时期内基本的发展目标,以及实现这一目标的基本途径,指导和激励着企业全体职工努力工作。

(4) 竞争性。企业通过密切注视市场竞争态势和企业自身的相对竞争地位,制订适应市场需要、符合实际情况的企业战略,抓住机遇,迎接挑战,发挥优势,克服弱点,以求在竞争中克敌制胜,保障企业的生存和发展。

(5) 风险性。企业战略是对未来发展的规划,然而环境总是处于不确定的和莫测的发展变化趋势中,任何企业战略都伴随有风险。

(6) 相对稳定性。企业战略一经制定,在较长时期内要保持稳定(不排除局部调整),以利于企业各级单位和部门努力贯彻执行。

(7) 适应性。企业战略的适应性包括两个层面的内容:首先,企业战略必须与企业管理模式相适应。企业战略不应脱离现实可行的管理模式,管理模式也必须相应调整以适应企业战略的要求。其次,企业战略应与战术、策略、方法、手段相适应。一切好的企业战略如果缺乏实施的力量和技巧,也不会取得好的效果。

【专栏】

战略不是什么

由于现代战略管理发展的时间相对较短,因此,不管是在理论上还是在实践上,都存在诸多对战略认识的误区,将战略绝对化、片面化、狭隘化、静态化(僵化)、功利化、工具化和时尚化(标签化)就是其典型表现。透彻地理解“什么是战略”和“战略是什么”自不待言,但明确“战略不是什么”,无疑有助于更深入、更全面和更辩证地揭示战略的本质和精要。

(1) 战略不是战术

由于大多数企业都是从某项具体业务起步的,也往往由于使用某种战术而获得成功,初期的成功以及后来取得的若干成功,造成了一些企业对过去成功的过分自信,不自觉地把那些有条件的、阶段性的和局部的做法,线性地外推为无条件的、长期的、整体的和普适的做法。在实践中,误将操作层面的战术当成对未来长远谋划的战略,以为战略就是战术。其实,战略是要回答应该做什么,而战术则要解决怎么做;战略关注“做正确的事”,而战术则着力于“正确地做事”,战略和战术是两个不同层次的问题。

(2) 战略不是定式

围棋中,“定式”是指棋手们在长期实践中归纳提炼出的一些固定的程式,一般是默认的最佳并且双方都能接受的走法,但并不是绝对的,随着时间的推移,有些旧的定式也会被一些新的定式所取代。战略不是定式,战略面临复杂多变的环境,讲究灵活机动,其丰富的内容不可能被结构化、程式化地概括出来。随着经济的发展和环境的日益复杂动荡,战略不确定性显著增加,呈现出动态随机的发展特性。现在,企业战略管理实践中为数不少的所谓“定式”或“范式”,往往是基于对一些具体的企业案例和行业数据库的研究,并未深入探求企业发展的内在规律和深层机理。因此,应特别警惕,不要将个别的、短暂的、特殊的、偶然的成功战略固化、僵化、模式化,当成“定式”来推广。

(3) 战略不是运营

为了获得丰厚的利润,不断提高运营效益是很有必要的。然而,几乎没有企业能在长时间内一直凭借运营效益方面的优势立于不败之地,运营效益仅是企业获得相对优势的必要但不充分的条件。战略虽然涉及各种不同的运营活动,但战略超越了各项活动。战略不仅推动各项活动之间的相互加强,确保各运营活动或各职能部门与企业总体目标之间的简单一致性,战略更强调定位和目标导向,是指导企业经营活动的方法论和思想。正如波特所指出的那样,运营关注的是持续变革、组织弹性以及如何实现最佳实践;而战略却是如何界定独特的定位,如何做出明确的取舍,如何加强各项活动之间的配称性。

(4) 战略不是工具

很多企业出于对生产效率、质量和速度的追求,大量借鉴和推行诸如全面质量管理、标杆法、平衡计分卡、时基竞争、结盟、流程再造、六西格玛、客户关系管理、供应链管理、数据挖掘、商业智能、变革管理等最佳实践,运营效率因此得以提升。于是,几乎在浑然不觉中,企业用管理工具取代了战略。然而,管理工具的使用固然可以使企业绩效改观,却不能使企业持续盈利,甚至离原来的初衷和既定的目标更远了。

(5) 战略不是地图

不管战略有多么英明正确、多么清晰周全,也不可能具体到所有的细节,总会遇到始料未

及的突发情况,总会碰到一些模棱两可的灰色问题,在实际执行过程中也难免发生一些偏差。换言之,即使是最好的战略也不能给企业一个完全确定的既定路线。战略是“罗盘”而不是“地图”,指望战略成为精准的“地图”是不现实的;按图索骥,亦步亦趋的想法也是徒劳的。在充满高度不确定性和存在大量偶然性的现实商业环境中,在变化越来越快的市场上,作为指引方向和导航的“罗盘”,远比具体而详尽的“地图”重要得多。

(6) 战略不是先于执行

通常人们认为,战略和执行是两个不同阶段,战略在前,执行在后。在多数人看来,一旦精心策划的战略进入实施阶段,剩下的问题就是执行了。但是在现实中,战略与执行却是交织在一起互动的。究竟谁前谁后,很难划分。企业先运筹帷幄,筹划好了再去执行,这是一种理想态,实践中不是没有,但极少。更常见的情形是,战略一开始并不表现为一个完整而系统的方案,可能只是企业家的一个直觉、一种意图,或仅为抢占市场先机的一次尝试。企业会先做起来,在做的过程中战略逐渐变得清晰明朗。

(7) 战略不是左脑使然

过去近30年来,人们似乎逐渐接受了这样的观点,战略是一个逻辑化分析和思辨的结果,只涉及人的左脑部分。诚然,战略离不开理性和知性,离不开事实与数据,离不开逻辑与研判,但战略决策者要始终注意保持决策直觉与质感,注重激活右脑,强调理性与感性的结合,悟性和灵性的张扬。直觉、悟性、洞察力、潜意识等,在战略中扮演了不可或缺的角色,对那些仅凭理性和分析无法解决的问题,直觉尤其能发挥独到的作用。直觉的伟大在于,不拘泥过程和细节,撇开表象和繁复的因果链,直指问题的本质和核心。

(8) 战略不是时尚

战略的时尚化一直被人所诟病。各种战略理论迭出纷呈,令管理者应接不暇。比如,“蓝海战略”声称,企业应该通过价值创新和差异化,跳出红海,以超越竞争;又如“对标战略”旨在表明,企业必须不断地进行基准比较,才能实现最佳实践的运作;再如“外包战略”提倡企业应该积极发展外包,才能不断提高自己的效率,优化业务链的总价值;林林总总的战略看似新潮,却在“与时俱进”的同时免不了“与时俱迁”,战略几近演变成为贩卖时尚的买卖。试问,这些战略本身都不能长久,在这些战略指导下的企业又怎能基业常青?

(资料来源:中国管理传播网,作者徐飞,2008/4/25)

三、企业战略的结构层次

一般来说,一个企业的战略可划分为三个层次,即公司战略、业务(事业部)战略和职能战略。

1. 公司战略

公司战略又叫企业总体战略,是企业总体的、最高层次的战略,是企业最高管理层指导和控制企业一切行为的最高行动纲领。公司战略的侧重点表现在两个方面:一是从公司全局出发,根据外部环境的变化及企业的内部条件,选择企业所从事的经营范围和领域,即要回答这样的问题:我们的业务是什么?我们应当在什么业务上经营?二是在确定所从事的业务后,要在各事业部门之间进行资源分配,以实现公司整体的战略意图,这也是公司战略实施的关键措施。公司战略具远见性、全局性和创造性,包括业务的选择、成长发展的优先次序、利润的分配等。

2. 业务(事业部)战略

业务(事业部)战略也称为竞争战略,处于战略结构中的第二层次,它是在企业总体战略的指导下,为实现企业总体目标服务的,以经营管理某一业务单位的战略计划为形式的子战略。这种战略所涉及的决策问题是在选定的业务范围内或在选定的市场—产品区域内,事业部门应在什么样的基础上进行竞争,以取得超过竞争对手的竞争优势。为此,事业部门的管理者需要努力鉴别并稳固最有盈利性和最有发展前途的市场面,发挥其竞争优势。除确定市场面外,还包括生产力配置、销售区域和销售渠道等方面的决策。

3. 职能战略

职能战略是在职能部门中,如生产、市场营销、研究与开发、财务、人事等部门,由职能管理人员制定的短期目标和规划,其目的是实现公司和事业部门的战略计划。职能战略通常包括生产战略、市场战略、研究与开发战略、财务战略、人事战略等。如果说公司战略和经营战略强调“做正确的事情”(Do the right things)的话,那么职能战略则强调“将事情做好”(Do the things right),它直接处理这些问题——生产及市场营销系统的效率、顾客服务的质量及程度、争取提高特定产品或服务的市场占有率等。

公司战略、业务战略及职能战略构成了一个企业的战略层次,它们之间相互作用,紧密联系。如果企业整体要想获得成功,必须将三者有机地结合起来。如图 1-2 所示,企业中每一层次的战略构成下一层次的战略环境,同时,下一层次的战略为上一层次的战略目标实现提供保障和支持。

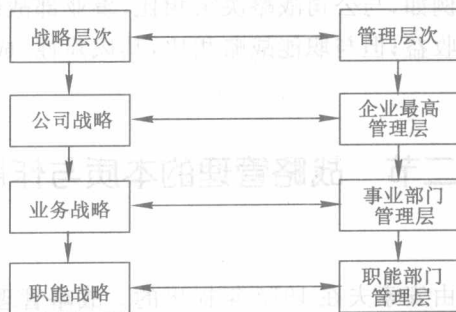


图 1-2 企业战略的结构层次

如果一个企业只从事一项业务,那么其公司战略和事业部战略是一样的,两种战略的决策权都集中于董事会和最高层管理者的手中。这种特别的战略结构类似于小型企业的组织形式,如图 1-3 所示。

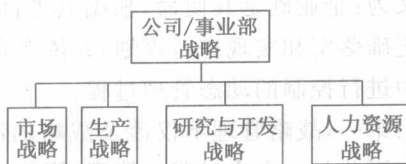


图 1-3 单一业务企业的战略结构

如果一个企业属跨行业经营,即有多项经营业务,那么其公司战略为最上层结构,是最高