

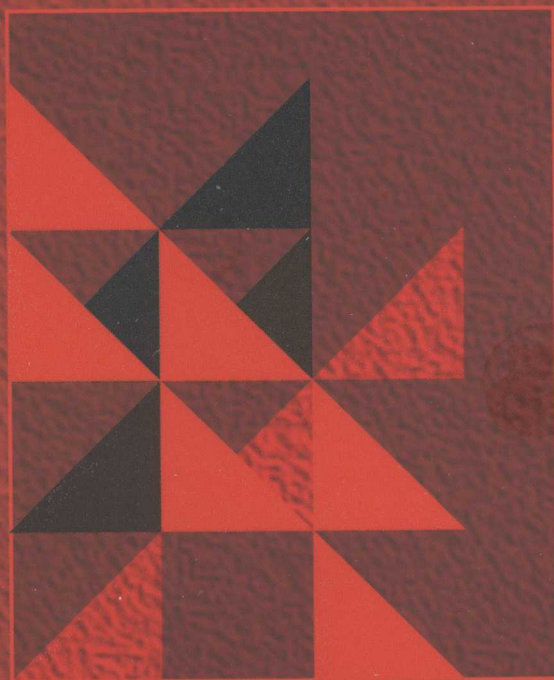


战略管理论丛
Series of Strategic Management

战略管理实践

Strategic Management Practice

李明芳 胡兴球 施国良/编著



科学出版社
www.sciencep.com



战略管理论丛
Series of Strategic Management

战略管理实践

Strategic Management Practice

李明芳 胡兴球 施国良/编著

科学出版社

北京

内 容 简 介

本书首先对战略管理实践的基本知识体系进行简要介绍,特别说明了企业战略管理实践的含义,并结合战略管理理论,阐述不同时期战略管理实践活动的特点以及战略管理实践的主体、客体。从全球范围视角,对美国,欧洲,日本,中国香港、台湾和内地等具有典型特征的企业战略管理实践活动进行了评述。最后,基于最近十年信息技术和全球化对企业经营环境的影响,对新时期企业战略管理实践的新特征和发展趋势进行了分析和展望。本书最大的特点在于收集、整理了大量企业战略实践活动的案例,并结合相关理论以及企业所面临的外部环境进行分析。

本书不仅适合高等院校从事企业管理研究的师生阅读,而且适合企业中高层管理者及对企业战略管理感兴趣的各类人士参考。

图书在版编目(CIP)数据

战略管理实践/李明芳,胡兴球,施国良编著. —北京:科学出版社, 2008

(战略管理论丛)

ISBN 978-7-03-023586-2

I. 战… II. ①李… ②胡… ③施… III. 企业管理-研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 193149 号

责任编辑:林 建 李 欢/责任校对:宋玲玲

责任印制:张克忠/封面设计:耕者设计工作室

科 学 出 版 社 出 版

北京东黄城根北街 16 号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

盛 立 印 刷 厂 印 刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2008 年 12 月第 一 版 开本: B5 (720×1000)

2008 年 12 月第一次印刷 印张: 16

印数: 1—3 000 字数: 304 000

定价: 38.00 元

(如有印装质量问题,我社负责调换〈环伟〉)

— 总序

PREFACE

战略管理是当代管理学研究领域的热点。自 20 世纪 60 年代战略管理理论正式出现以来,该领域各种新理论、新观点层出不穷。战略管理的概念突破了企业管理的范畴,被广泛引入其他组织管理的理论和实践。对各行各业管理者而言,了解战略管理、研究战略管理已经成为必修的课程。《战略管理论丛》有助于了解目前战略管理理论体系的全貌和战略管理实践的主要内容。

本套丛书首期推出 6 本书,分别是《西方战略管理理论》、《东方战略管理思想》、《战略管理实践》、《战略管理拓展》、《战略管理咨询》、《战略竞争情报》。我们认为,尽管战略管理理论是最近几十年提出来的,但是战略管理活动和战略管理思想却早已存在,只不过没有形成正式的战略管理概念和完整的理论,而且在不同的文化根基下产生的战略管理思想也存在着巨大的差异。《西方战略管理理论》重点将一个比较完整的西方战略管理理论体系展示给读者,虽然目前类似主题的书籍也有一些,但是对西方战略管理理论的介绍大都不够完整,缺乏足够的理论深度和前沿性,而理论介绍的完整性、深刻性和前沿性正是这本书的主要特点。《东方战略管理思想》主要分析、梳理了东方文化背景下产生的战略管理思想,期望能够帮助那些关心当代中国战略管理理论研究和战略管理实践的读者找到当代东方战略管理实践与西方战略管理实践差异的文化根源。《战略管理实践》主要关注战略管理思想和理论在战略管理实践中的表现,其案例分析基于企业实际个案的总结。由于战略管理的概念已经突破了企业管理的研究范畴,我们希望能够通过《战略管理拓展》帮助读者了解那些非企业领域的战略管理思想和理论。战略管理咨询是战略管理实践的一个重要领域,《战略管理咨询》重点帮助那些有志于从事战略管理咨询工作和运用战略管理咨询方法解决实际问题的读者了解战略管理咨询的主要理论和操作技巧。《战略竞争情报》从战略角度来构筑企业或区域的竞争情报框架,以体现竞争情报在战略竞争环境中应当发挥的重要作用。

目前国内关于战略管理的书籍已经有很多，但是系统反映整个战略管理这门学科全貌的书籍却较少。在某种程度上，这种情况具有一定的客观性，因为战略管理理论自身的发展尚未形成统一的范式，学术界对战略管理理论与实践的一些基本问题存在争论，想要在一两本书中把这些情况说清楚是有一定困难的。河海大学战略管理研究所与上海方策管理咨询有限公司的合作研究团队依靠多年积累的研究经验出版本套丛书，最大的特点就是比较完整地介绍了目前战略管理领域理论与实践的方方面面，即使那些从未接触过战略管理理论的读者也能够通过阅读本套丛书对战略管理理论和实践有一个全面的了解。本套丛书既适合希望能够在短期之内进入战略管理理论研究和实践领域的人士，也适合从事战略管理研究和战略管理实践时间不长、尚有诸多困惑的人士。

由于作者水平有限，本套丛书会存在一些问题甚至谬误，恳请各界同人不吝赐教。

— 总序

PREFACE

《战略管理论丛》编辑委员会

2008年10月于南京

— 前言

FOREWORD

河海大学战略管理研究所组织所内长期从事战略管理研究的老师撰写了《战略管理实践》一书。全书共7章，内容涉及战略管理知识要点、不同国家和地区企业面临的外部环境特点、典型企业实施的典型战略活动评述等。这些内容既紧扣战略管理理论知识，又与企业的经营密切联系。作者希望通过这种编写形式使读者能够对战略管理理论形成较为系统和全面的认识，同时能够了解如何将理论运用到企业经营的实际中。

随着改革开放的持续深入，大量跨国公司涌入中国，寻找新的利润增长点。同时，中国企业纷纷走出国门，立足国际市场展开经营。国内外市场的界限逐步打破，中国企业面临的竞争日益激烈，战略管理对于企业发展的重要作用受到企业中高层管理者重视。学习西方先进管理理论，结合中国特点，探索如何在中国环境中改造运用战略管理理念与方法，进而构建适应中国环境的战略管理理论，成为近年来学术界和企业界的热门话题，从事战略管理研究和战略管理实践的学术界和企业界的人士也越来越多。

战略管理理论的形成与企业的战略实践相辅相成，大量的战略管理理论来自对企业实践的总结。只有结合企业的战略管理实践活动学习研究战略管理理论，才能真正领悟战略管理理论的相关思想，才能更有效地将战略管理理论运用到企业经营活动中。自20世纪中叶学科体系诞生以来，战略管理理论对于大中型企业的经营管理起到了积极的促进作用，企业在实践过程中积累了大量经验。20世纪末，中国企业开始学习运用战略管理理论，积累了成功的经验与失败的教训。因此，国内外企业战略管理的丰富实践为企业战略理论的学习研究和实际运用提供了丰富的资源。综观战略管理领域的相关书籍，或是学术气味甚浓的教学用书和学术著作，或是一家或一类企业战略管理案例（集），但从企业经营实践的角度，结合相关理论要点介绍企业战略管理实践活动的书籍并不多见，结合中国环境特点和企业特点梳理中国企业战略活动的书籍更是少见。显然，这与当前

前言

FOREWORD

战略管理研究与实践的热潮是不相适应的，也不利于构建适合中国环境的企业战略管理理论的探索。

正是出于以上考虑，河海大学战略管理研究所从事战略管理研究的教师基于对企业战略管理实践活动的长期关注积累了丰富的资料，凭借扎实的理论功底编写了这本反映国内外企业战略管理实践活动的书籍。本书对美国，欧洲，日本，中国香港、台湾和内地等企业面临的外部环境特征以及受此影响而形成的企业特点进行总结。在此基础上，按照经典战略管理理论，本书对具有代表性的企业战略实践活动进行归纳、梳理。

相对于学术著作和教材，本书可读性更强；相对于单纯的企业案例（集），本书的学术气息更浓厚。作者期望通过这一方式，为构建适应中国环境特点的战略管理理论贡献微薄之力。

本书编写思路和总体结构由美国加利福尼亚州立大学李明芳教授设计，河海大学商学院胡兴球讲师执笔，河海大学商学院施国良副教授编审、统稿。此外，河海大学商学院荆言婷、甄素莲、胡青青、胡江凤、陈夏露等研究生在资料收集整理方面做了许多工作。

在社会对于版权问题日益关注的今天，作者在编写过程中尽量将引用的他人成果加以标注，但难免遗漏，恳请谅解。

如对本书有任何建议，或者希望更多地了解作者信息和研究进展，敬请登录河海大学战略管理研究所网站（<http://smi.hhu.edu.cn>）。

李明芳 胡兴球 施国良

2008年9月18日于清凉山麓

— 目录

CONTENTS

总序 前言

第 1 章 绪论	1
1.1 战略管理实践概述	1
1.2 战略管理实践的发展	11
1.3 战略管理实践的主体与相关组织	19
第 2 章 美国著名企业的战略管理实践	27
2.1 美国企业的经营环境与特点	27
2.2 美国企业的成长战略	31
2.3 美国企业的多元化战略	40
2.4 美国企业的国际化战略	51
2.5 美国企业的兼并与重组战略	60
2.6 美国企业的竞争战略	71
第 3 章 欧洲著名企业的战略管理实践	87
3.1 欧洲企业的经营环境与特点	87
3.2 欧洲企业的多元化战略	90
3.3 欧洲企业的专业化战略	99
3.4 欧洲企业的差异化战略	105
3.5 欧洲企业的国际化战略	110
第 4 章 日本著名企业的战略管理实践	116
4.1 日本企业的经营环境与特点	116
4.2 日本企业的海外战略	122
4.3 日本企业的经营战略	128
4.4 日本企业的文化战略	139
第 5 章 中国著名港台企业的战略管理实践	145
5.1 港台企业的经营环境与特点	145
5.2 传统港台企业的战略管理实践	149
5.3 转型中港台企业的战略管理实践	157
第 6 章 中国内地著名企业的战略管理实践	172
6.1 中国内地企业的经营环境与特点	172
6.2 国有企业的改革与成长战略	176
6.3 民营企业的成长战略	191
6.4 中国企业的海外经营战略	206

第7章 战略管理实践的发展趋势	222
7.1 新时期企业面临的环境变化	222
7.2 环境变化对企业战略管理实践的影响	225
7.3 战略管理实践的创新	229
主要参考文献	239

— **目录**
CONTENTS



绪论

战略管理理论的形成与企业的战略实践相辅相成，共同发展。对于战略实践的认识，需要从理论上了解其包含的相关内容以及理论框架。本章将从战略管理实践和战略管理理论的介绍出发，具体说明战略管理实践的框架体系。

1.1 战略管理实践概述

什么是战略管理实践，战略管理实践与战略管理理论的关系是什么，这是首先必须要了解的。

1.1.1 战略管理实践的含义

1. 战略管理实践与管理实践的联系与区别

战略管理实践是在企业管理实践的基础上，随着规模的扩张，企业顺应内外环境的变化而出现的，战略管理实践与企业管理实践有着密切的联系。

首先，企业管理实践是战略管理实践的基础，没有管理实践的支撑，企业难以实施战略管理实践活动。自企业的最初形态——手工作坊在欧洲最先出现开始，企业管理实践就展开了，管理理论伴随着企业的演变以及管理实践经验的丰富而逐步成熟，反过来指导企业的管理实践活动。企业战略管理实践是 20 世纪

中期,企业为了进入多个产业领域并展开国际化经营所引发的一种特殊的管理实践活动。这种类型的管理实践是在传统的按照职能划分的管理实践基础上,对企业长远发展的一种整体考虑。

其次,战略管理实践是较管理实践更高一个层次的企业管理活动。为了适应企业多元化和国际化经营的需要,企业的组织结构由直线职能制演变为事业部制,这就为企业的高层管理者将管理的重点由传统的以职能为基础的管理实践活动转向整体考虑企业未来发展提供了可能。企业高层管理者开始关注企业发展的方向、目标等宏观、整体和长远的管理内容,这就是企业战略管理实践的核心内容。通过企业的战略管理实践,企业将传统的按职能划分的管理实践统一到企业的战略之下,实现各管理实践活动的协调。

2. 管理实践以及战略管理实践的含义

基于战略管理实践与管理实践的联系,要确定战略管理实践的含义,首先需要了解管理实践的含义。从本质上讲,无论是管理实践还是战略管理实践,都是管理的主体基于某一目标,具体实施管理的活动,因此需要首先明确管理和战略管理的含义。

管理科学的复杂性决定无法简单使用“属加种差”定义方式来明确管理以及战略管理的含义。无论是“管理”概念还是“战略管理”概念,不同学者都从不同角度出发进行了界定,但是至今仍未形成能够被广泛认可的概念。这里将从构建理论时应遵循清晰揭示本质、实践可操作和理论严谨性的要求出发,采用“被定义概念=描述式介绍+操作化步骤+附加说明事项”的模式来给出用于后面分析的相关概念内涵。

泰罗从描述角度最先给管理做了界定:管理是确切地知道要别人干什么,并使他们用最好最经济的方法去干^①。从操作层面最早对管理进行界定的是法约尔:管理是所有的人类组织(无论是家庭、企业或政府)都有的一种活动,这种活动由五项要素组成:计划、组织、指挥、协调和控制^②。孔茨从说明的角度对管理进行了界定。由于他所编写的《管理学》教材被广泛采用,他所给出的界定已被广泛认可:管理就是设计并保持一种良好环境,使人在群体里高效率地完成既定目标的过程^③。以上三位学者给出的管理概念基本说明管理所包含的内容以及要点。基于此,可以认为,管理就是管理主体在对客体施加影响,适应并改善环境以实现组织目标。

① 泰罗.科学管理原理[M].北京:中国社会科学出版社,1980

② 法约尔.工业管理与一般管理[M].北京:中国社会科学出版社,1980

③ 哈罗德·孔茨,西里尔·奥唐奈.管理学[M].贵阳:贵州人民出版社,1982

从管理的概念出发,我们就可以形成企业管理实践的概念,即各级组织领导(管理主体)通过实施职责范围内的各项管理职能适应并改善企业环境来影响下属(管理客体),以能动地提高企业效率与效益的过程,是寻求企业与内外部环境和谐发展的动态过程。

对战略管理概念进行界定,也可以遵从管理概念界定的套路。明茨伯格从描述的角度形成了战略管理的概念:如果从企业未来发展的角度来看,战略表现为一种计划;而从企业过去发展历程的角度来看,战略则表现为一种模式;如果从产业层次来看,战略表现为一种定位;而从企业层次来看,战略则表现为一种观念。此外,战略也表现为企业在竞争中采用的一种计谋^①。在操作层面,安索夫给出的界定影响最广:战略管理是指对企业战略的管理,包括战略制定形成与战略实施两个部分,是企业的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活动^②。安德鲁斯从说明层面界定了战略管理:战略管理是企业内的决策模式^③。由此我们可以认为,战略管理是战略主体为了实现战略目标而采取的一系列规划、决策和行动。

从战略管理的概念出发,我们就可以确定战略管理实践的基本内涵:战略主体为组织设立总体目标,并采取一系列重大决策和资源分配活动,能动地实现组织宗旨,这是通过寻求企业与内外部环境的和谐发展不断获取竞争优势的动态过程。在实践过程中,企业战略管理活动往往很难明确区分为制定、实施、评价和控制等环节,通常表现为以下几种形式。

➤ 与企业文化相联系。

文化是企业从事管理活动的独特方式,在管理实践中战略往往隐含在企业文化中,从文化的角度考察战略管理实践会有很多发现,而且管理实践的成功往往取决于企业文化对战略管理理念的融合程度。

➤ 与知识管理相结合。

战略管理过程也是一种必须超越显性知识的获取而结合隐性知识的过程,学习必须在组织的各个层次上进行,战略形成不能脱离实施与评价。

➤ 被企业家的战略性思维左右。

实践中战略的形成更多是企业家个人的预测过程。战略制定过程带有不完全

① Henry Mintzberg. Strategy concept I: five Ps for strategy [J]. California Management Review, 1987, 30 (1): 11~24

② H. I. Ansoff, et al. Strategic Planning to Strategic Management [M]. Chichester, London: Wiley, 1976

③ Kenneth R. Andrews. The Concept of Corporate Strategy [M]. Revised ed. Homewood, IL: Richard D Irwin INC, 1980

自觉的特性，需要依靠企业家个人的经验和直觉，不存在规范的战略制定过程。同时，企业家对战略制定和执行进行严密的个人控制。通过个人的介入，两者结合为一个密不可分的整体过程。

➤ 具有谋略化倾向。

从企业管理实践的角度加以比较，可以发现，许多企业的战略性管理决策、执行、控制等活动具有谋略化倾向，各种计策性行为糅合在企业战略管理各个环节中。

➤ 依赖全力以赴的行动组合。

在实践中，有些企业虽然制定了战略规划，但是不能做到全力以赴，实际上是自欺欺人。这种做法不算是战略行为，不可能达成战略目标。

➤ 遵循优胜劣汰法则。

企业战略所面对的现实是，经营成败受到众多因素的影响，短期最佳并不一定意味着长期最好，实践中真正的战略生存法则，必然是通过创新的差异化、多样化共存。

1.1.2 战略管理实践与战略管理理论的联系

理论的形成、演变是与人类的实践活动紧密联系的，战略管理的实践活动也是与战略管理理论相辅相成，互相促进的。实际上，哲学从根本上对人类的实践活动与相关的理论之间的联系做了深入的探讨。毛泽东曾指出：“通过实践而发现真理，又通过实践而证实真理和发展真理。从感性认识而能动地发展到理性认识，又从理性认识而能动地指导革命实践……实践、认识、再实践、再认识，这种形式，循环往复以至无穷，而实践和认识之每一循环的内容，都比较地进到了高一级的程度。”^① 这实际上生动形象地说明了理论和实践之间的辩证关系。企业战略管理的实践与理论研究相伴而生。战略管理理论来源于战略管理实践，战略管理实践为战略管理理论的发展提供了支撑，而理论又反过来为实践指明方向。数量庞大的各种类型企业的战略管理实践正在丰富着战略管理理论。同时，战略管理实践更需战略管理理论的指导，以减少或避免企业发展战略中重大决策的失误。从科学实践的观点看，实践中战略制定需要科学的战略管理理论的指导，而战略管理理论的科学性又是战略管理作为一门学科存在的最终理由。

1. 战略管理实践对战略管理理论发展的影响

没有战略管理实践，就不会形成战略管理理论，并且战略管理实践往往先于

^① 毛泽东. 实践论 [M]. 北京: 人民出版社, 1975

理论创立, 战略管理理论正是在企业大量实践的基础上形成的。纵观战略管理理论演变历程, 理论方面的每一个突破, 都是源于对大量战略管理实践的总结。最为显著的例子就是市场经济最为发达的美国是战略管理理论创新的主要发源地, 这是由于美国企业战略实践相对欧洲、日本等发达国家总是领先一步, 因此美国学者在理论创新方面能起主导作用^①。

回顾战略管理理论演进的历程, 无不显示出战略管理实践对理论的影响。20 世纪 60 年代初, 美国著名管理学家钱德勒完成《战略与结构: 工业企业史的考证》一书, 分析了环境、战略和组织之间的相互关系, 提出了“结构追随战略”的著名论点^②, 对战略管理理论的发展产生了深远影响。书中关于战略对组织结构影响的理论直接源于作者对杜邦等公司战略实践活动的考察。90 年代, 经济全球化速度加快, 信息技术迅猛发展, 企业竞争环境日趋复杂, 企业不得不把眼光从外部市场环境转向内部环境, 注重对自身独特资源和知识(技术)的积累, 注重对自身资源独特管理能力的培养, 以保证企业能够在复杂多变的市场中获得持久的竞争力。基于此时企业的实践活动, 特别是对美国和日本著名企业战略活动的总结, 普拉哈拉德和哈默构建了战略管理理论中意义深远的企业核心能力理论。90 年代以后, 随着产业环境的日益动态化、技术创新的加剧、竞争的国际化 and 顾客需求的日益多样化, 企业单独依靠自身的力量难以面对如此激烈的竞争局面。由此, 企业之间各种形式的合作纷纷涌现, 这一新型战略管理实践活动被美国 DEC 公司总裁简·霍普兰德和管理学家罗杰·奈杰尔称为“战略联盟”。战略联盟成为当前战略管理研究领域的热点。

2. 战略管理理论对战略管理实践的影响

一旦战略管理理论形成, 就会为企业的战略管理实践活动指明方向和实施方法, 引导企业实施战略管理实践活动。

20 世纪 80 年代, 以美国哈佛大学商学院的迈克尔·波特教授为代表的竞争战略管理理论取得了战略管理理论的主流地位。波特在著作《竞争战略》、《竞争优势》中提出的竞争理论对企业实践产生了深远影响。在《竞争战略》一书中, 波特运用产业组织理论中的产业分析方法, 提出了五种竞争力量模型^③。波特在《竞争优势》一书中认为, 企业战略的核心是获取竞争优势, 而影响竞争优势的因素有两个: 一是企业所处产业的盈利能力, 即产业的吸引力; 二是企业在产业

① 周三多, 邹统钎. 战略管理思想史 [M]. 上海: 复旦大学出版社, 2002

② 艾尔弗雷德·D. 钱德勒. 战略与结构 [M]. 昆明: 云南人民出版社, 2002

③ 迈克尔·波特. 竞争战略 [M]. 北京: 华夏出版社, 1997

中的相对竞争地位。竞争战略理论形成后,构建竞争优势成为企业奋斗的目标。在此后的20多年时间里,根据波特的竞争理论,选择有吸引力的产业以及在产业中进行恰当的定位,通过战略的制定与实施获取企业利润与竞争优势成为世界范围内各企业战略实践的出发点和目标。核心能力理论提出后,每个企业高层管理者在制定企业战略时,都会寻找企业的核心能力,思考如何充分运用核心能力展开竞争。构建并维持核心能力成为企业战略实践的核心。进入21世纪,战略管理实践更是引发了企业界和学术界更多的关注,战略管理实践与理论的联系更加密切。企业高层管理者更为关注如何更好地贯彻执行企业的战略,保证战略目标实现。各种有关战略执行的著作盛行,其中包括费拉尔·凯普的《没有任何借口》、保罗·托马斯的七本关于执行的畅销书、约翰·拉尔森的《管理圣经》等。

1.1.3 战略管理实践的内容

1. 不同阶段的战略管理实践的内容

根据战略管理的过程,可以将战略实践的内容分为企业战略的制定、企业战略的实施、企业战略的反馈与评价(图1-1)。

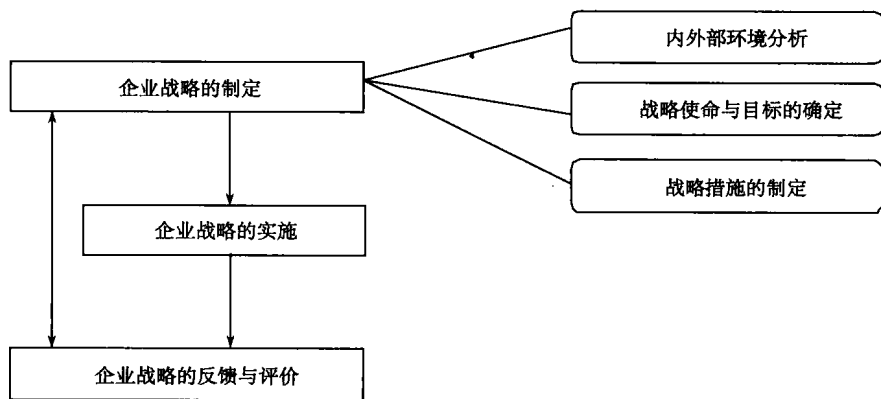


图 1-1 战略管理实践过程

► 企业战略的制定。

企业战略的制定可以进一步划分为内外部环境分析、战略使命与目标的确定、战略措施的制定等内容。

内外部环境分析的主要目的是评价影响战略主体目前和今后发展的关键因

素,并确定在战略选择步骤中的具体影响因素。战略分析是通过对自身及外部环境的分析,制定企业战略使命,指明未来业务范围和前进方向。

所谓战略使命,指的是企业存在的理由和目的,是企业对特定目标和在产品、市场方面动作范围的描述,在确定了企业使命后,企业就可以据此制定企业战略目标。即在遵循战略使命时所要达到的长期特定地位,是企业活动在一定时期要得到的结果。

战略措施的制定是战略主体在分析了外部环境和内部环境、确定了本身所有的优势和劣势以及面临的机会和威胁后,拟订并设计赖以生存和发展的经营战略方案。对经营战略方案进行评价,做出最终决策。同时,围绕经营战略的要求阐明经营战略的政策,为经营战略实施提供条件。战略制定是战略管理的核心内容,它主要解决下面几个问题:如何完成战略目标,如何获取持续的竞争优势,如何实现可持续发展。

1986年,日本索尼旗下的爱华公司经营陷入困境,铃木肇从索尼公司调到爱华公司出任总经理。他上任后通过对爱华公司面临的内外环境进行分析,果断采取了降低成本战略,与此配套的战略措施包括关闭爱华在日本三家工厂中的一个,并把剩余两家中的一家作为独立的子公司分离出来,将其生产从日本转移到爱华设在新加坡的生产基地,同时在马来西亚开设了一家新工厂,最大限度地降低成本,因为当时新加坡和马来西亚的工资水平分别是日本的65%和10%左右。爱华公司正是依靠这一战略增强了产品的竞争力,实现了公司的复兴。

► 企业战略的实施。

战略实施是战略管理的行动阶段,是使既定的战略转化为实际行动并取得成果的过程。它是指通过一系列行政的、经济的、法律的手段,为达到战略目标所采取的一切行动。战略制定的关键在于科学性和可行性,而战略实施的关键在于执行能力。战略实施是战略管理中最复杂、最耗时也是最艰巨的工作。战略实施完全是以行动为导向的,它的全部工作就是要让企业的经营活动在设定的时间和地点按照既定的战略进行。企业战略的实施建立在企业所有管理活动基础之上,从企业内外的各个层次和各个职能入手。战略实施的成败取决于能否把实施战略所必需的组织、资金、人员、技术等资源及各项管理功能有效地调动起来并加以合理配置。

与战略制定不同,战略实施并不存在统一的模式,也没有严密的数学公式去指导企业管理者如何采取行动,它更多地建立在战略实施者的经验、逻辑判断及熟练使用具体变革技巧和领导员工、唤起激情的综合能力的基础上。如果企业按计划达到了预定的战略目标,并在实现企业远景规划的过程中获得了阶段性的成

果,那么我们可以认为企业的管理者在战略实施方面是卓有成效的。如果没有高效的执行,即使战略制定得再完美,也只能是一纸空文,不可能使企业走向成功。只有卓越的战略制定加上卓越的执行,才有可能造就卓越的企业。在整个战略管理循环中,战略实施居于核心地位。与制定完美的战略相比,战略实施显得更加困难。事实证明,绝大多数企业战略的最终失败,并不是因为战略本身存在着本质的或方向性的错误,而是因为实施不力^①。同样,在战略管理理论中,最不成熟的部分就是如何指导企业战略的实施。

► 企业战略的反馈与评价。

战略的反馈与评价是企业战略管理实践的重要内容,主要是确定战略实施过程在达到目标时取得多大成效,即对战略管理的绩效进行测评。战略的制定过程属于主观认识范畴,其真正的价值只有在实施过程中才能得到验证。在战略实施过程中进行评估将进一步辨认对外界环境的分析是否正确,所制定的战略措施和手段是否有效等,从中发现战略差距,分析产生偏差的原因,以便为后续的战略管理实践提供经验借鉴。

企业战略的反馈与评价主要包括四个方面的内容:①制定战略绩效评价体系。确定战略绩效评价体系中的指标用以衡量战略实施效果好坏,包括定性指标和定量指标两大类。②衡量实际绩效。实际绩效是战略在实施过程中所达效果的综合反映,最好建立管理信息系统实时采集准确全面的数据和资料进行衡量。③评价战略实施成效。用实际绩效与计划目标相比较,运用科学的方法找出两者差距。④多方反馈信息,寻找差距所在。通过各个环节信息交流和讨论,分析实际绩效与计划目标形成差距的深层原因,重点关注企业组织结构、资源配置方式、内外部利益关系等方面。

一个企业的成长、发展是建立在企业战略管理实践基础上的,并且战略管理实践又是一个不断循环、永远没有终点的过程。战略管理实践的各项内容无论从任务上还是从时间上来讲都不存在完全明确、可以分割的界限,也没有严格的先后顺序,它们之间只是一种概念上的区别。在战略管理的过程中,各项内容必须作为一个整体来进行,而不能人为地将其割裂开来。作为在战略管理实践中起决定作用的高层管理者,核心职责就是跟踪战略执行进度,评估公司业绩,监测环境变化,并根据需要采取调整性措施。

2. 不同层面的战略管理实践的内容

传统的战略管理理论建立在企业事业制组织结构基础上,基于企业组织的不

^① 钱文华. 战略管理之战略概念. <http://www.zlgh.com/strategy/fullstrategy/200703/151.html>. 2007-03-13