

XINJINGJI HUANJINGXIA XIANDAI QIYE ZHANLÜE GUANLI YANJIU

新经济环境下

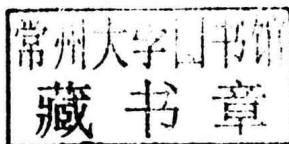
现代企业战略管理研究

王 喆◎著

中国商业出版社

新经济环境下 现代企业战略管理研究

王 喆◎著



中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据

新经济环境下现代企业战略管理研究/王喆著. --
北京:中国商业出版社,2017.11

ISBN 978-7-5208-0134-8

I. ①新… II. ①王… III. ①企业战略—战略管理—
研究 IV. ①F272.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 289289 号

责任编辑:武维胜

中国商业出版社出版发行

010—63180647 www.c_cbook.com

(100053 北京广安门内报国寺1号)

新华书店总店北京发行所经销

北京亚吉飞数码科技有限公司

* * * * *

787 毫米×1092 毫米 16 开 17 印张 220 千字

2018 年 5 月第 1 版 2018 年 5 月第 1 次印刷

定价:59.00 元

* * * *

(如有印装质量问题可更换)

前 言

进入 21 世纪以来,国际企业界风云变幻。全球化进程不断加快,信息技术日新月异,知识经济迅速发展,企业伦理形式凸显。美国华尔街的金融企业一手引发了次贷危机,并进而导致了全球性的金融危机;美国通用汽车公司通过了破产保护程序,使人们产生了对美国汽车产业全球汽车龙头地位的怀疑;曾经创造“精益生产方式”而蜚声全球各产业的日本丰田汽车公司,在刚刚夺得全球最大汽车企业“宝座”一年,就因为严重的产品质量而走下了神坛。与此同时,中国企业借助奥运东风,加快了国际化的步伐。阿里巴巴上市首日,市值即达 1996 亿港元,成为全球第二大互联网融资企业;吉利集团成功并购沃尔沃(Volvo),更是当初许多人所难以想象的。

这一系列的变化说明全球经济进入了一个全新的发展时期,我国企业正处于全球化的发展背景之下。随着经济的发展和社会的进步,我国社会正处于转型过程之中,中国企业要实现长期的可持续发展,就必须充分应对这些挑战和变化,重新审视战略管理与战略选择。为了强化我国企业的战略管理意识和提高战略管理水平,本书在吸收国内外企业战略管理的精髓理论和实际操作经验的基础之上,系统、完整地分析研究了企业战略管理体系,希望能够为我国企业战略管理提供借鉴。

本书共分九章,对企业战略管理的纲要和细节进行了探索与研究。第一章主要阐述了企业战略管理的基本理论体系。第二章对企业文化的战略管理进行了相关研究。第三章探索了企业竞争战略管理理论。第四、五、六章对企业的营销战略、财务战略、人力资源战略做了探索。第七章重点论述了企业的战略执

行。第八章对企业国际化战略运营做了相关研究。第九章论述了企业创业战略。

本书的特色在于:内容丰富完善,理论与实践相结合,具有较强的实用价值;系统结构完整,依据企业战略管理的特点,本书从战略的环境分析、战略选择等角度进行了深入的分析阐述,清晰地体现了企业战略管理的体系。

尽管作者做了很多前期的准备工作,但战略管理思想博大精深,受个人水平的限制,书中难免会有疏漏和不足之处,恳请广大读者和专家学者批评指正。

作者

2017年8月

目 录

第一章 企业战略管理理论体系的基本框架	1
第一节 企业战略管理的内涵与目标	1
第二节 企业战略管理的内容与过程	16
第三节 企业战略管理面临的挑战	21
第四节 企业战略管理者	25
第二章 企业文化战略管理研究	32
第一节 企业文化战略管理建设机制	32
第二节 企业文化战略管理内容构建	36
第三节 企业文化战略管理路径实施	42
第四节 企业文化战略发展——理论体系创新	55
第三章 企业竞争战略管理研究	63
第一节 企业竞争战略的内涵	63
第二节 企业基本竞争战略	71
第三节 企业动态竞争战略	81
第四节 企业竞争战略转变——红海战略转为蓝海 战略	86
第四章 企业营销战略管理研究	91
第一节 企业营销战略规划	91
第二节 企业营销战略的产品理论研究	99
第三节 企业营销战略的创意研究	103

第四节 企业营销战略新趋势——新媒体营销	108
第五章 企业财务战略管理研究	120
第一节 企业财务战略的内涵与目标	120
第二节 企业财务战略的资本结构管理	132
第三节 企业财务管理危机预警与危机化解	138
第四节 企业财务战略管理新趋势——信息化	144
第六章 企业人力资源战略管理研究	146
第一节 企业人力资源战略管理与规划	147
第二节 企业人力资源战略绩效评估与薪酬管理	155
第三节 企业人力资源战略管理变革——人力资源的 转型	162
第七章 战略执行——企业战略的实施、控制与变革	171
第一节 企业战略的实施	171
第二节 企业战略的控制	182
第三节 企业战略的变革	195
第八章 国际化战略管理研究	200
第一节 国际化战略的经济价值	200
第二节 国际化战略和可持续竞争优势	222
第三节 国际化战略型组织分析	225
第四节 国际化经营战略实施的关键问题	232
第九章 企业创业战略管理研究	235
第一节 我国当前的创业环境与政策	235
第二节 创业企业的成长阶段与战略管理	241
参考文献	260

第一章 企业战略管理理论体系的基本框架

战略管理是企业经营管理实践的产物。21 世纪以来,企业的外部环境与内部运行法则发生着急剧的变化,战略管理能够帮助企业在复杂多变的经营环境中求得生存与发展。

第一节 企业战略管理的内涵与目标

一、战略的内涵

(一)战略的含义

在企业战略理论的发展中,出现了众多的理论流派,对企业战略的概念从不同的方面进行了描述。认识下面几种主要的概念描述,有助于加深对企业战略的理解。

1. 安索夫的企业战略理论

“企业战略管理”这一概念由美国战略管理的代表人物安索夫率先提出。在《从战略计划走向战略管理》一书中,安索夫将企业战略管理看成是一个复杂的系统,这个系统强调整体的协调统一,既重视企业内部环境因素对企业战略的影响,也注重企业内部组织结构、文化环境、人员变动、业务发展等因素对企业战略的影响。

安索夫认为环境的变化、战略的可行性以及组织结构的合理性共同影响企业战略的实施,所以要着重加强这三个方面的研究,其在这一认识的基础上,构建了企业经营战略的基本模型,主要包括稳定型、反应型、先导型、探索型、创造型。并认为企业在

变动的市场环境中,不断进行着市场活动,企业战略也在不断变化。还将企业战略应对环境变化的情况进行了对照分析。

安索夫认为,组织的基本要素有:组织的开放性、能力、文化修养、渴望或目的、权力结构以及战略领导等六项。

2. 明茨伯格关于企业战略的论述

根据管理者对企业战略作用的把握,明茨伯格教授认为,在企业的不同生产阶段,企业战略所起的作用不同,其内涵和意义也不同,总的来说,其主要体现为计谋、计划、定位和观念、模式等含义。

(1) 战略是计谋

战略是一种有目的、有意识的规划和行动,是向市场、向竞争者发起进攻的信号,所以企业公布竞争战略,实际上是宣扬了一种决心和信心,展示了一种做事风格和态度,代表着自己的方向和目标,这种行为有鼓舞士气、震慑竞争者的作用,所以,公布企业战略也是一种战略行为,是企业战略的应有之义。

(2) 战略是计划

战略是一种规划,有一定的目标指向和大体的推进路径,战略具有计划的属性和功能,是企业未来的发展方向,战略在企业生产经营活动进行之前制定或在企业生产中根据具体情况进行制定和调整。

(3) 战略是一种定位

战略的制定不是盲目的,是要实事求是和具有可行性的。科学、合理、可行性强的战略首先要认清环境、摆正自己的位置,使企业的各项活动在一个合理定位的情况下进行。为更好地进行定位,企业战略的制定,首先要分析要进入的市场领域、要开展的业务范围,进行企业优劣势分析,确定相关竞争战略和产品战略,通过战略的实施与反馈,对自身的定位进行确定和调整。

(4) 战略是一种观念

作为一种观念,战略强调的是企业最高层管理人员和董事会

成员,必须具备战略的头脑,并通过其战略思维,产生各种适应环境发展或引导环境发展的观念,从而保证企业的活力。这种观念往往体现在上述人员对环境及其发展的正确认识上。这种认识通过一系列活动渗透到组织的全体成员中,形成共享,就会从根本上影响企业的经营活动。

(5) 战略是一种模式

战略的实施需要多种因素、多个步骤的前后衔接、多个主体部门的参与、需要不同人的配合,所以企业战略是一系列行为的集合,是一种行为的模式。这些行为模式有提前计划好的,也有突发的,战略模式也有多种结果,或按原先计划顺利完成,结果令人满意,或遇到突发状况,战略行为得到调整,等等。战略要从实施、行为的角度来审视。

3. 加里·哈梅尔和 C. K. 普拉哈拉德的战略概念

加里·哈梅尔和 C. K. 普拉哈拉德认为战略要指向未来,要具有引领作用,是对企业未来发展的一种构想,企业战略要对企业员工有指引、鼓舞等作用,赋予管理者和员工以使命感和责任感,促进其为实现目标而努力,企业战略是一种愿景实现,是一种力量源泉,是企业凝聚力所在,是企业的发展动力。

(二) 战略的结构

战略的结构层次性较明显,从宏观到微观,有总体战略,也有竞争战略和职能战略等。

1. 总体战略

总体战略即是企业发展的总体规划,其关系到企业未来整体、长期的发展方向,这一战略通常由企业高层领导参与制定,是企业发展的核心,总体战略指引企业未来一年或几年的发展。总体战略在业务扩展、组织结构调整等重大变革时期,会得到调整。

总体战略的着重点在于:

(1)在环境分析的基础上,进行市场分析、确定发展领域及服务方向。这些发展方向的确定,不论是市场领域的开拓、消费群体的细分还是产品的营销战略等,都需要管理者经验的参与,也需要管理者直接参与市场调查,在把控新的环境后进行战略制定。

(2)在市场定位后,对各种具体的业务进行资源的分配与规划,以配合企业整体战略的实施。

2. 竞争战略

竞争战略,又称为经营战略,是企业总体战略下一层次的战略。竞争战略是企业确定总体战略后所进行的竞争优势分析、竞争策略的确定等,企业竞争战略是总体战略的细化,是为实现总体战略进行的部署,企业具体的内部环境、外部环境的分析,是通过具体的事业部或子公司共同参与制定的战略。这一战略是企业在进行一系列评估分析后,对企业经营战略的谋划,是经营战略的重点。

3. 职能战略

职能战略,又称职能部门战略,是企业总体战略和竞争战略的具体实施战略。主要包括营销战略、生产战略、财务战略、人力资源战略等职能战略。

如果说总体战略与竞争战略强调企业发展的方向性,而职能战略则强调战略的具体实施,是实施性的问题,如产品战略强调产品的营销方式及新产品的开发等,人力资源管理战略强调人力资源需求与评估的规划,人力资源的招聘与管理等。职能战略通常由职能部门管理者依据总体战略与经营战略的需要负责参与制定。

制定职能战略主要是为确保总体战略目标的实现,同时在总体战略的实施过程中,确保职能目标的实现,职能战略具有双目标实现性。这是企业战略实施的重点,是企业一步步达到总体目

标的实践。在这一过程中,要加强企业面临风险的预测与管理,以保证战略的顺利实施。

4. 三个层次战略之间的关系

总体战略、竞争战略与职能战略构成一个企业战略的三个层次,它们是企业战略体系中的重要组成部分。三个层次的战略互相配合、彼此作用,才能使企业战略发挥作用。三个层次战略的制定也是互相渗透、彼此迎合的过程。如图 1-1 所示,企业上一层次的战略为下一层次战略的制定指明方向。同时,下一层次战略的制定为上一层次战略的制定提供支持和保障。

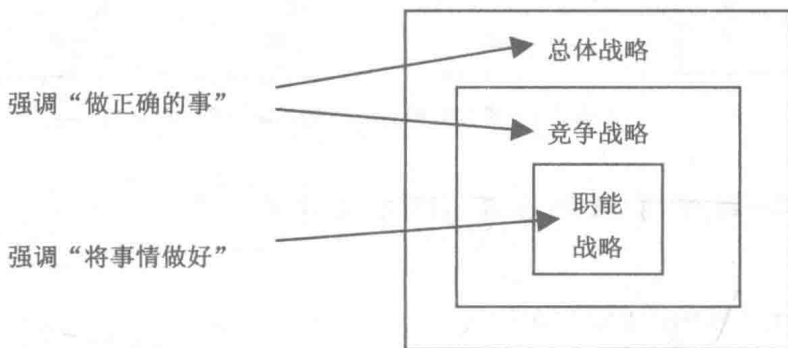


图 1-1 企业中的战略层次

对不同规模的企业来说,这三个层次的战略发挥的作用是不一样的,对规模较大、经营单一的企业来说,竞争战略和总体战略的功能类似,并且都由高层管理者制定(图 1-2)。但对于中小企业来说,战略层次往往不明显,经营战略对其十分重要。

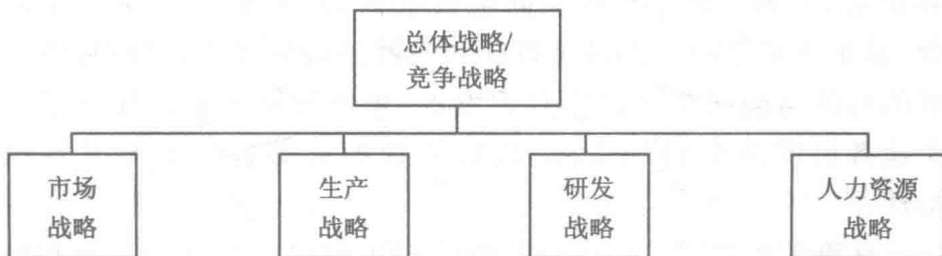


图 1-2 单一业务企业的战略结构

如果一个企业属跨行业经营,业务多样,组织层次多,则企业

战略管理也层次分明。总体战略位于最高层次,为竞争战略提供决策指导,同时竞争战略又是一系列职能战略的总领,职能战略支持总体战略和竞争战略的实现。这种典型的战略结构如图 1-3 所示。

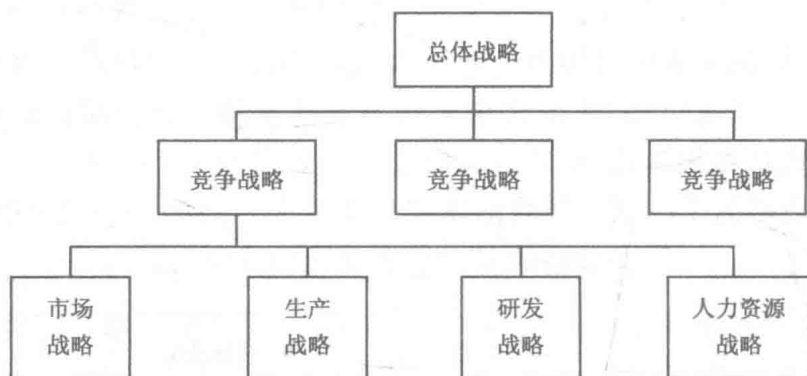


图 1-3 跨行业经营企业的战略结构

二、战略管理的含义、性质及意义

(一) 战略管理的含义

战略管理是管理过程,是为促进企业不断发展,在进行环境分析的基础上,根据企业发展目标制定有效战略,并付诸实施的过程。这一过程是一个不断变化的过程。

战略管理的概念主要涵盖以下五个方面的内容。战略管理以企业战略为管理战略,包括战略体系中的每一层次战略,其制定、调整、规划的过程都包括在内;战略管理的主体是企业,是企业根据内外部环境特征和条件进行的战略规划;战略规划的目的是确保企业的生存和发展;企业战略管理的任务是使企业各层次战略得到实施;战略管理的显著特征就是具有动态性。

这里需要强调的是企业战略管理不仅仅是战略的规划和制定,最重要的是战略的实施,科学、合理的战略制定是第一步,而战略的实施是战略管理的重点。

战略管理不是一次性、一个步骤的问题,而是不断实施、不断改进、循环往复、持续进行的过程。在这个过程中,强调信息的反馈和策略的调整。

战略管理更加强调动态性,这是一种新的管理思维和管理方式,是对环境变化的反馈,是对目标的调整和完善。整个过程由战略分析、战略制定、战略实施、战略评价、战略控制等环节构成,这些环节紧密配合,共同促进企业战略目标的实现。

(二) 战略管理的性质

以往的企业管理是将企业的活动分成多种职能,如生产、财务、市场营销等,对不同的职能实行不同的管理,因而出现企业的“职能管理”一词。由对企业的“职能管理”走向对企业的“战略管理”是现代企业管理的一次飞跃。

1. 战略管理是整合性管理理论

战略管理涵盖企业营销管理、财务管理、生产管理、人力管理等,从企业内部构成及职能部门,对企业战略进行解剖式的分析,使企业战略涵盖更加全面和深入,这是现代企业构成及企业内部分工合作原理的体现。各部门在战略指导下,不断实现自身部门战略目标,并向企业总体战略的实施靠近,那么企业总体战略目标才能达成。所以,企业战略管理应是综合性、整合性的管理过程,各个职能部门在其中都扮演着重要角色,是其中的重要环节。各个职能部门的协调统一、有机运作共促企业战略管理目标的实现是企业战略管理整合性的应有之义。

2. 战略管理是企业高层管理者最重要的活动和技能

战略对企业发展具有重要的作用,关系到企业的生死存亡,战略的制定需要有眼光、有头脑的企业家高瞻远瞩地进行。战略的制定和实施虽然需要员工的积极参与与支持,但战略的制定通常是有经验的高层管理者的职责。据一项调查显示,企业家最重

要、最困难的事情就是企业战略的制定。所以,在战略管理过程中,企业高层管理者要充分运用自身智慧、经验,指导企业战略的制定与实施,使企业保持良好的发展方向。

3. 战略管理的目的是提高企业对外部环境的适应性,使企业做到可持续发展

若没有一定的战略、方向、规划的指导,企业的发展就会盲目,就会陷入一种无序的状态,企业战略管理的目的就是为了提高企业应对环境的能力,使企业能够在纷繁复杂的市场信息面前做出科学决策,使企业的每一步都朝着目标迈进。这是关系到企业长远发展、可持续发展的问題。

在企业战略实施的过程中,更需要企业随机应变,紧跟市场步伐和政策环境的变化,根据环境变化而变化,保持战略的时效性和灵敏性,促进企业在瞬息万变的市面面前不断发展壮大。

(三) 战略管理理论的发展演变

20 世纪初,亨利·法约尔提出了管理的五大职能:计划、组织、指挥、协调和控制,并认为计划职能是企业管理的首要职能,这可以说是最早出现的企业战略管理思想。到 20 世纪 30 年代,美国经济学家切斯特·巴纳德在其所著《经理人员的职能》一书中认为管理工作的重点在于创造组织的效率,并应使企业组织与环境相适应。这种关于组织与环境相适应的主张成为现代企业战略分析方法的基础。1962 年,美国管理学家艾尔弗雷德·钱德勒出版了《战略与结构》一书,第一次从大型企业成长史的角度,研究了企业战略与结构的相互关系,正式开始了企业战略问题的研究。与此同时,伊戈尔·安索夫提出了成功战略的范式,同时提出了安索夫矩阵,指出企业可以选择四种不同的成长战略来达到增收目的。哈佛商学院教授肯尼思·安德鲁斯提出并系统论述了 SWOT 分析法,把公司战略提升为管理咨询业中的一个专业领域。20 世纪 70 年代,布鲁斯·亨德森提出了波士顿矩阵,为

战略咨询领域的发展奠定了基础。进入 80 年代,迈克尔·波特对战略理论的发展起到了重要的推动作用,他的贡献在于他对企业、整个行业和国家层次的竞争优势进行分析,并提出了五力模型和三种基本竞争战略思想。日本学者大前研一研究了日本式竞争战略的特点,提出了有别于波特的竞争战略的四种新的战略方法,并首创了“战略三角”(战略 3C)的概念。20 世纪 80 年代末到 90 年代以后,随着世界经济环境中竞争的加剧、产业结构调整与变化的加快以及影响经济发展因素的不确定性加大,世界各国企业都在认真研究和思考如何能使企业获取稳定、持续增长的能力。在这期间,出现了很多较有影响的企业战略管理理论,其中最具影响力的是核心能力理论(the core competence theory),该理论与以往理论的切入点不同,开始从企业内部寻求问题的答案。核心能力理论以 C. K. 普拉哈拉德和加里·哈默尔为代表,他们在对世界上优秀公司的经验进行研究的基础上提出,竞争优势的真正源泉在于企业的核心能力,即“组织的积累性学识,是能够提供给消费者特殊价值的一系列技能和技术的组合”,因此战略管理的主要因素是培植企业对自身拥有的战略资源的独特的运用能力,通过一系列的组合和整合形成自己独特的,不易被人模仿、替代和占有的核心能力,获得持续的竞争优势。正是受到核心能力理论的影响,波特在后来的理论研究中提出了价值链分析工具,试图从企业内部的价值过程中来寻求竞争优势的来源,并弥补其以往对企业内部因素重视不够的缺陷。

总之,战略管理理论经历了从重视战略制定过程到重视战略本身的内容,从重视组织外部环境到重视组织内部优势,从被动适应环境到主动培育组织的核心竞争力的转变。综合起来,战略管理是一组管理决策和行动,是外部竞争策略和内部管理优化的组合。对外而言,战略是确定并实施产业选择、产品和业务选择、定位和关键竞争方式的方法;对内而言,战略是选择并实施组织最优经营管理的方法。战略管理的最终目的是使企业面临竞争环境得到长远发展。

三、确定战略目标

企业目标对企业战略的制定具有重要的指引作用,它将企业使命与企业的日常活动联系在一起,成为企业使命的实现结果。

(一)企业战略目标的定义

目标表达的是一种预期,企业战略的目标也是企业制定战略所要达到的预期。企业战略目标需要具体化和量化,使其成为事后可评价、可考核的标准。

(二)企业战略目标的结构

企业有多个目标,整个企业有总的目标,企业各部门也有各部门的目标,如何将企业各部门、各利益主体的目标协调化,使目标之间不致发生冲突和矛盾,如加强企业生产部门的产量目标 and 销售部门的销量目标的融合等。所以,企业各战略目标之间要形成一个体系,形成有序的结构和层次。

1. 企业战略目标体系

企业战略目标大致可分成两类。第一类是用来满足企业生存和发展所需要的项目目标,这些目标项目又可以分解成业绩目标 and 能力目标两类。第二类是用来满足与企业有利益关系的各个社会群体要求的目标。与企业利益关系的社会群体主要有顾客、企业职工、股东、所在社区及其他社会群体。详见表 1-1。

表 1-1 企业战略目标体系

分类	目标项目	目标项目构成
业绩目标	(1)收益性目标 (2)成长性目标 (3)稳定性目标 (4)综合能力	(1)资本利润率、销售利润率、资本周转率 (2)销售额成长率、市场占有率、利润增长率 (3)自有资本比率、附加价值增长率、盈亏平衡点 (4)战略决策能力、集团组织能力、企业文化、品牌商标