

655

1-272
144



QiYe ZhanLuo GuanLi De CeHua Yu AnLi

企业战略管理的策划与案例

宁建新 晓 诗 编著



A0951934

青岛海洋大学出版社
· 青 岛 ·

图书在版编目(CIP)数据

企业战略管理的策划与案例/宁建新,晓诗编著.-青岛:青岛海洋大学出版社,2000.3

ISBN 7-81067-073-5

I.企… II.①宁… ②晓… III.企业管理-经济战略-研究 IV.F27
中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 37923 号

青岛海洋大学出版社出版发行
(青岛市鱼山路 5 号 邮政编码:266003)

出版人:刘宗寅

山东电子工业印刷厂印刷

新华书店经销

*

开本:850mm×1168mm 1/32 印张:12.625 字数:300 千

2000 年 3 月第 1 版 2000 年 3 月第 1 次印刷

印数:1~3 000 册 定价:19.80 元

前

言

我国不少大商场为何连年亏损？我们的铁路、公路到底该如何经营？北京的连锁商业“红苹果”红极一时，为什么又破产？我们的“红高粱”二次创业，能够与洋快餐对垒多久，能红下去吗？我们的“秦池”、“巨人”出现了什么问题？我们的VCD企业为什么心急如焚？我们的彩电如何应付价格战？白酒企业如何面对色酒的进攻？国产洗涤剂如何洗涤国内市场？中国企业如何走向世界？

以上这些涉及到企业经营定位、战略策划、行业竞争、计划管理、营销方略、市场反应和环境机遇等等问题都可以用企业经营战略管理的理论来加以解决。

有人说，中国的企业兴盛不过十年。这话颇令人思量。众所周知，我们的冰箱、彩电以及一些制造企业，有不少已经兴旺多年，有的已经进入国际市场与洋产品一比高低。然而，有些注重世界信息的人及一些专家学者提出了更深层次的问题，说中国的企业与世界上的大跨国公司相比，其规模都相对较小；世界100强企业中，有无中国的企业？世界500强中有多少中国的企业？我们不

得不对这些问题低首沉思。固然,这里除了创业历史短等原因以外,其主要原因之一则是我们对管理理论与实践研究相对落后,企业缺乏用战略的眼光从事管理与经营。因此,本书将国际最新战略管理理论与国内经营管理实际相结合进行全方面的思考,这样做的目的,在于为各类企业和组织寻求一个整体的战略计划与决策模式,这就是战略管理。从美国 10 所著名大学商学院 20 世纪 90 年代初开设的 MBA 必修课程来看,其中有 8 所学院直接开设了战略管理的课程,另有两所学院则把战略管理的内容纳入经营管理课程之中进行讲授。在欧洲,几乎所有大学都开设了战略管理或经营战略课程,由此可见战略管理这门科学理论的重要性。

企业战略管理理论的出现,是在世界范围内经济形势越来越复杂多变,企业竞争越来越激烈严峻的背景下应运而生的。从理论上讲,它是应用理论学科;从实践上讲,它是决策与操作指导的框架。作为经理、管理人员、咨询策划人员或营销人员都应该懂得这门学问。

企业战略管理的研究和教学是在西方工业发达国家起源的,在国际企业管理实践中发展的。因此我们研究企业战略管理必须认真吸收和借鉴西方企业战略管理的理论和方法,同时要与中国经济改革和企业实践紧密结合,摸索出适合我国国情的企业战略管理方法。

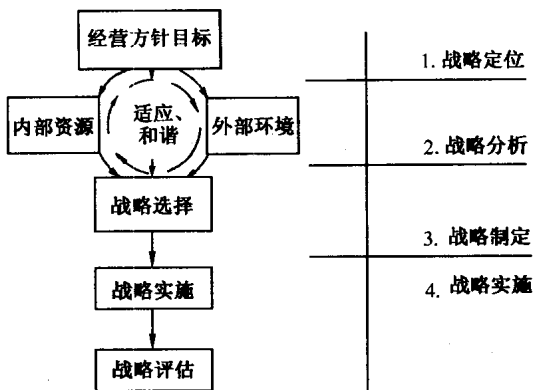
作者

1999 年 12 月

第1部分

战略管理策划综述

战略管理理论是一门既实用又操作方便的应用型理论,近年来在西方非常流行。它主要适用于商业企业等盈利组织,也适用于非盈利组织部门;无论是大企业还是小企业,都可以运用这种理论对自己的企业或组织进行战略计划或策划。非盈利组织如政府、学校、医院等也可以用之进行战略经营管理,甚至一个人也可以采用战略管理的方式对自己的现状与未来进行计划或策划,从而作出科学而系统的分析以利于今后的发展。这一理论的基本框架如下图所示:



第 1 章

战略管理的发展和意义

战略管理理论在西方仅仅走过了 40 多年的历程。因此,相对于传统的管理理论来说,战略管理理论正值豆蔻年华。战略管理理论就是一种战略计划、战略制定、战略实施和战略控制的计划或策划理论,它具有极强的实践性和实用意义。这一理论特别强调内部与外部环境的适应与和谐,强调企业整体一致的战略发展与应用。在本章中,我们将着重介绍这一理论的定义、特点、作用、意义和理论发展状况,从而认识这一管理理论与传统管理理论的本质区别,了解国际环境的影响和国内市场的压力,真正理解战略管理理论并重视和应用它。

战略管理的内涵与定义

著名学者法约尔(Henri Fayol)从职能的角度出发,认为管理就是实行计划、组织、指挥、协调与控制。他的理论包括五大职能的管理内涵,强调从五个方面展开企业管理工作。另一位管理学家皮尔斯(J. L. Pearce)认为管理就是让别人和自己一起,或者通过别人来完成和达成组织或企业的目标。它的理论内涵包括管理的目标性,集体活动性,他人与自己感情上的共同沟通,管理者与被管理者的平等关系等。而管理学家西蒙(Herbert A. Simon)为管理下的定义非常简洁,他认为,管理就是决策。实际上,管理是一种最普遍的人类活动,是人类在改造世界的过程中为达到某种目的所从事的一系列的协调活动,是人类为使社会生活有序化和提高做事效率的一种最基本的手段。大到国家小到家庭,都需要管理技能。

管理是一门重要的应用科学。从管理工作本身来看,它包括计划、组织、指挥、协调与监督等职能;从管理工作性质出发,它又包括物资管理、生产管理、财务管理、机械设备管理、质量管理、经营管理、营销管理以及人力资源管理等。再从管理的运作层次上看,它包括基层生产作业、中层的工作协调与上层的计划决策等。然而,从基本方法论来看,管理的形式包括方法、技术、原理等等方面。因此,管理理论研究和 management 实践活动实质上是围绕着“人和物”两大类别的范畴进行管理和开展工作的。随着管理经验的跨国移植和经济国际化发展,企业战略、战略管理理论和实践的广泛传播和应用范围日益扩大,速度日益加快。

管理与战略有着密切关系,把管理方式方法与手段提高到战略的高度来认识就构成了管理战略。战略(strategy)这一词汇来自希腊语“strategos”,意思是“将军”或“指挥官”。战略是指导战争全局

的计划和策略。然而人类只是在有组织的经济活动发展到一定阶段后才出现了企业的形式,在经济发达到一定水平后才有了企业间的竞争,在竞争激烈到一定程度后才形成对企业长期发展和资源最优配置的迫切要求,也才产生了企业战略理论和实践。既然企业战略起源于军事战略的思想,就必然与军事战略有共同之处。但是由于军事活动与企业活动,特别是现代企业活动在目的、时间和对象上的不同,使得企业战略与军事战略之间存在明显的差别。

一、企业战略与军事战略的共性

企业战略与军事战略的共性表现在以下几方面:

1. 两者都是因为活动范围和资源有限而造成的

如果不存在活动范围的自然约束,任何军事一方都没必要以消灭其他军事力量的方式扩大自己的势力范围,这就是为什么人类社会越是处于原始阶段,由于人口总量较少的原因,各人群可以扩大的地域范围很大,他们之间为争夺地域挑起的战争就越少。同理,如果不存在资源的地域分布不均衡性和有限性特征,企业之间也就没有必要为获得资源和市场而战。不管是军事战争还是企业竞争,胜利的一方毕竟需要付出一定代价的,有时这个代价是很大的。

2. 两者都是因为存在力量差别

在自然界,同类动物之间的战斗是为了争夺食物,但它们一般不会以对方身体为食而造成物种整体的消失。在争夺中失去食物的一方总是力量较弱的一方,其结果是物种整体一代代的逐步进化。由于生存条件的恶化致使人类之间相互争斗,一般也总是以较强的一方击败较弱的一方为结果。如果各势力方面或各企业之间不存在力量上的差别,战争的结果会是双赢的局面。任何能预见到这一结果的军事家或企业主管都不会主张采取战争行动。与动物不同的是人类为了在争斗中处于优势会主动采取措施强化自己的力量,例如,军事战略中的联盟战略和企业战略中联合性一体化、多样化等战略。

3. 两者都必须遵循争斗的一般规律

历史告诉我们,不管是军事战争还是企业竞争,都具有一定的规律性,了解并遵循这些规律就有可能取得胜利,违背这些规律,即使是较强的一方最终也会失败。特别是由于企业跨国间交流的扩大已经出现了一些各国企业都遵守的竞争行为,违背这些共同接受的竞争行为特征不但会使自己企业在竞争中处于不利地位,还会造成对竞争秩序的破坏。当这种破坏的影响面较大时,企业有可能受到政府的干预和其他企业同一行动的“制裁”。

二、企业战略与军事战略的差别

企业之间的竞争毕竟不同于军事力量之间的战争。与古代军事家相同,现代企业管理人员特别是企业主管,也面临着对资源的安排。与古代军事家不同的是,现代企业主管面对的不仅仅是一个敌人,也不仅仅是一次战争,特别是第二次世界大战以来,企业数量的增加、政府管制的放松、经营的跨国化趋势使企业面临的竞争环境日益严峻,企业主管至少承受来自三个方面的压力:一是来自企业内部活动的压力。现代企业内部活动种类增加,传统的一个企业一种产品或一样服务的情况已不多见。产品及服务种类的增加使企业中活动方式多样化,所涉及的因素增加,各种关系也越来越复杂。二是来自外部的压力。现代企业所面临的已不仅仅是直接的经营环境。企业所在地的社会文化环境、国家的经济环境、政治环境、技术的发展变化、企业所在产业的特征都会形成对企业经营活动的约束力。三是来自各类与企业有利益关系的人和组织的压力。这些人和组织各自具有自己的目标,而这些目标往往是要通过企业的活动得以实现。

政治是经济的集中表现。在当今世界上,一些跨国的大企业集团也能够反映出与政府和政治有关的国家整体经济利益的关系,比如美日贸易谈判以及与欧元(ECU)全面启动有关的对策问题等等。由于企业面对日益激烈的市场竞争,犹如军队的争城夺地(如企业的

企业战略管理的策划与案例

市场)一样,于是军事战争的战略战术被应用于企业经营管理的概念范围之中,形成了西方战略管理的最新观念。实际上,在我国早已有这一概念。一些学者把我国古代的军事理论和企业的经营管理联系起来(如孙子兵法、三国演义和企业管理等),综合分析其间的各种关系,构成了各种管理战略与决策。但是,这些理论没有形成系统而科学的理论体系,从而影响较小。由于世界资源的短缺和企业外部环境的复杂性与难预测性,世界管理理论研究应用的趋向表明,环境分析在战略管理中的地位尤其重要。如何优化配置有限的资源已成为各行各业经理们的永恒主题。战略对于组织或企业来说,就是在参照各种环境因素的情况下,对指导企业全局的目标、任务、实施方案与作业程序作出的全面计划与决策。把战略与企业管理联系起来考虑就构成了全面系统科学的企业管理的战略艺术。

根据上面的叙述,企业战略管理可以定义为:企业在形势多变、竞争激烈的环境中,为实现企业目标而进行的总体性深远规划及其实施策略。战略管理是以企业的常规管理为基础的,并处于企业管理活动中的主导地位。企业常规管理是指计划、组织、指挥、协调、控制等手段,它既服务于战略管理,又服从于战略管理。这种全方位立体式的企业策划体系是每个管理者、计划人员和市场营销人员的必读科目。

20世纪90年代最新战略管理的理论与传统的管理理论有着本质的区别。从西方六七十年代经营战略的观点与体系来看,只是把战略管理当做其中的一个组成部分来看待,范围内容比较狭窄,主要包含了经营方面的问题,比如说战略的类型(连续增长,快速增长,扩大,巩固,收缩与发展等)和管理能力方面(指对战略类型不同特点的应用)等。同样的道理,在市场营销管理中,也只强调战略,这种战略与管理同样是作为营销管理的一个组成部分存在着。其内容是市场营销管理过程中规定企业的任务、目标、制定业务投资组合计划和新业务计划等方面。因此,传统战略观念造成了战略研究的局限性。

战略管理的作用和意义

企业战略管理理论是专为各类企业设计的计划和策略系统,使之能够规范而从容地遵守市场游戏规则。我们知道,致力于企业或组织管理的任何人都必须接受一定专业技能的培训,比如说经营管理与生产管理,人力资源管理,市场营销,会计与金融等专业。战略管理与这些职能之间的重要区别在于,这一理论包括了对所有这些内容的思维、计划、定位、管理、实施与评估。它是当代每一个企业高层管理者或管理团体都必须掌握的管理战略。因为他们是企业组织的核心,是企业的大脑。这些团体被有些专家称之为战略管理的计划者或策略者。人们把战略管理提高到战争战略的高度来认识,把它和企业管理的其他各种职能与特点和谐地结合起来,使企业所有的计划者、经营管理者、营销者或决策者获得一个为之工作的行动准则。其重要意义如下:

一、战略管理可使企业获得总体目标的合理定位

企业的总目标具有极深的内涵,涉及到了企业经营管理的硬件(如规章制度与技术标准)和软件(如价值与审美意识)。它是多重因素与关系的集中反映,它是一个企业未来发展和经营行为的指南。如果目标理解不清晰,方向不明确,企业在遇到关键问题时,就会盲从,因之失去有利时机或患市场近视症。明智的管理者对企业目标应有清醒认识。一些只注重部门利益的人把他们的眼光仅仅囿于单一的功能领域,为追求冒险和狭隘的个人或部门利益而避开了对全球或整体环境的适应性,换句话说,他们的所作所为只对他们自己的专业或是经营的领域有较大好处,而对整个企业的经营或对企业的总目标没有多大的利益。因此,经营管理者在研究计划与策略时必须把问题置于一个企业或公司的整体经营管理的过程之中。

二、战略管理可以满足有关利益群体各方的利益和要求



我们知道,在市场经济条件下,企业的环境是极端错综复杂的,其中每一个因素都会以一定方式,在不同方面、不同时间、不同力度作用于企业,影响甚至有时是决定企业的盛衰兴亡,如何用比较简单的思路,抓住企业与环境之间的

的关键因素,把握全局呢?战略管理把战略思维方式运用于企业战略的分析构思、策划,其基本模式就是企业战略三角。如上图所示。

该图为企业管理者提供了一个战略思考的基本模式。在市场经济的条件下,企业能否生存和发展,归根到底取决于这个企业与顾客的关系。即一方面,这个企业能否不断为顾客提供适销对路的产品和服务;另一方面,顾客是否承认和接受这个企业提供的产品和服务。企业与顾客就构成了企业战略三角的两个角顶。任何企业在任何时候,都必须把顾客放在第一位,把全方位满足顾客的各种需求看做企业的头等大事。美国权威学者彼得·德鲁克就讲过,“企业的惟一宗旨就是创造顾客。”

可是,对于某一个企业的特定顾客群而言,还有许多企业也在进行类似的活动,即也同样千方百计全方位满足顾客的各种需求,都要抢占更多的市场份额。这些其他企业就是企业的竞争对手。企业和竞争对手都是各自独立的经济利益主体,都要为自身的生存和发展抢占更多的市场份额,因而也就不可避免地市场活动中展开全方位、全过程的激烈竞争。竞争的结果将最终决定每一个企业的命运。可见,竞争对手构成了企业战略三角的第三个角顶。

但是,对于优秀的企业来说,最高管理者必须让企业各利益群体

了解主管经理的决策是如何影响有关利益群体的;在进行战略规划的同时,企业应该考虑到所有利益群体各方成员,以使得各个成员之间保持恰当与和谐的关系,从而进行合理的经济活动。

三、战略管理可使企业得以生存并获得可持续发展

采用战略管理的高层管理者需要注意企业的长期生存。他们也必须注意长期的目标和近期的效果,把企业的长期目标与短期的效果之间的关系不断地进行调整以适应环境的变化。企业管理层中的各个职能部门似乎应该多注重短期问题与实施效率。因为各职能部门主要是承担执行各种具体任务的角色。从另一个角度来看,他们也应该对企业的长期规划作出一定的考虑,并从企业的长期规划出发,更好地解决短期效果问题,以计划来决定本部门的功能行为,对目前和未来作出最大的贡献。这种计划与策略模式并非是企业短期的行为要求,企业应根据环境的变化适时地对自己的战略决策进行调整和变化以适应变化了的外部环境,获得可持续发展。因此,这就要求企业不断进行往复循环的战略管理,持续地满足和适应市场变化的要求。

四、战略管理是战斗力也是生产效率

效率与战斗力这两个概念可以被解释为“正确做事”(有效)和“做事正确”(战斗力)。如果对职责的理解过于狭窄,企业各职能部门就常常会把精力放在努力改善自己功能领域内的效益上,而忽略了企业的总体目标和整体运作。各职能部门往往会产生这样的偏差:因为职能部门的主管经理们仅仅具有行使管理本部门范围内事务的权利,但是,他们却必须从企业的总体目标出发来做事情。对他们来说,正确地做事是如此之难。他们也许不能认识到是否做对了事情还是做错了事情。而战略管理通过运用一定的技术,充分计划企业各个部门和各项任务,采用规范和有效的战略进行管理,提高其综合战斗力与市场竞争能力。所以战略管理理论强调了这两种力量

之间的均衡发展和作用。

五、战略管理具有全面性和实用性

从传统管理理论来看,战略管理并不被看做是一个系统而全面的经济学概念,而仅仅是把其纳入经营方法和营销手段中来理解和使用的。因此,传统的管理理论并不具有真正指挥大规模战役的战略决策与指挥要旨。当代的战略管理理论与之截然不同。它具有全面性、系统性、层次性、综合性与实战性。

全面性是指当代战略管理理论包括了企业从开始的预决策、计划、分析、选择直至实施等各个方面;

系统性是指企业从原材料采购、生产直到销售、服务与信息管理等,构成了一个循环连贯的链条环节,使企业持续不断地发展壮大;

层次性是指这种战略管理理论包括企业的各个层次和功能部门,既横向的生产部门、后勤部门、营销部门、财务部门、储运部门等,纵向的从高层管理者到中层管理者,下层管理者直至员工,层层把关,相互依赖与补充,构成了一个为共同目标奋斗的大兵团战略决战的阵势;

综合性与实战性则是指这种最新的战略管理理论是全方位的,是建立在实践基础之上追求实际经济与社会效益的立体思维模式。

因为它的全面性说明了它不仅包括信息与分析的预决策计划和管理系统,而且也包括了实施与控制管理系统,企业的所有活动都被纳入了战略管理的范围之内,所以指挥、管理和综合实用的意义重大。

本书阐述战略管理的框架模式包含五大部分:未来规划与经营方针;内外环境与各类信息;战略制定与技术选择;战略实施与完成目标;战略控制与评估反馈,如图 1-1 所示。

在这里我们给出的是最一般的概括性图示,下章中将会看到这种战略管理理论的基本轮廓与实用价值。

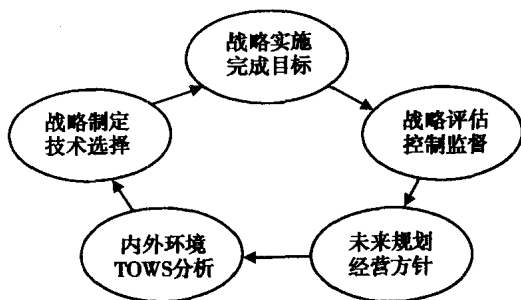


图 1-1 链式循环关联图

战略管理的发展状况

一、战略管理的发展

战略管理并不是一种具有单一职能作用的工作或技术,它是一项组织最高管理层及其所有管理者都应该运用的一整套分析与决策策略,或是企业需要对环境作出思维反应的操作模式。它把管理与经营综合起来考虑提高到战争战略的高度来认识,对各类商业企业等盈利组织以及非盈利组织的经营管理活动具有重大的理论与实践意义。虽然战略管理理论的产生和发展在西方也同样经历了一个漫长的时期,但是,相对于泰罗(Frederick W. Taylor)的《科学管理原理》(1911年)和法约尔(Henri Fayol)的《工业管理与一般管理》(1916年)为标志的管理科学来看,战略管理却是一门相当年轻的学科。该学科自20世纪50年代开始在美国诞生至今不过才几十年的光景。

美国管理专家和企业家安索夫(H. I. Ansoff)于1965年撰写了管理著作《企业战略论》,代表了企业战略经营计划学派的产生,使得战略经营管理这一理论以科学的形态开始在企业管理中使用。他以环境-战略-组织三者为支柱(Environment-Strategy-Organization)

建立起企业战略管理的基本框架,简称 ESO 理论。他认为战略行动就是组织通过改变内部的资源配置和行动方式,使之与环境相互作用的过程。安索夫把三个支柱要素各自划分为五种类型:稳定型、反应型、占先型、探索型和创造型,并指出,只有当三个要素协调一致,相互适应时,企业的经营总目标才会成功地实现。在稳定型的环境中不应采取探索型的战略,以避免打破稳定;相反在创造型的环境中,创造型的组织,只有采取创造型的战略才可能成功。

但是,60 年代管理思想的重点是战略推进和管理能力的变革,其形式是促进和提高管理能力,进行战略计划。到了 70 年代中期,经济、社会、政府、政策、立法与市场等因素变得复杂多样化,管理的重点逐渐转向对外部环境突变的及时反应上来,因而在管理形式上趋向于战略管理。到了 80 年代,由于以往战略管理理论倾向于“硬件”指标,如对企业的管理、计划和检测等,而忽视了“软件”因素,加上有的企业对战略管理这一理论理解得不深不透,在应用中没有产生应有的效果,使得战略管理有所降温。到了 90 年代,由于科技的发展、社会的动荡、政治格局的变化、经济区域和集团联盟的重组,计算机网络时代的到来,交互式通讯设备的出现,整个世界像一个小小的地球村变得越来越经济贸易一体化。当今企业所面临的环境比以往更加复杂,因而对战略和经营管理的研究与应用又出现了新的高潮。人们把战略管理的硬件指标和软件因素综合考虑进行研究,使得战略管理理论在 90 年代获得了长足的发展。

二、战略管理的先驱和特点

美国哈佛商学院安得鲁斯(K. R. Andrews)教授是前期战略管理的倡导者和学者。他认为战略管理应该把企业所有的活动都涵盖在内,使企业对整体战略的策划形成一种策略框架和模式。企业运用这种模式能够系统科学地揭示和抉择企业的总目标——企业的大目的;建立企业的使命计划和重大策略;明确企业从事经营的业务范围、企业的定位、类型、人文发展方向和企业对各有关利益方及团体

的关系;向企业提出应以盈利和非盈利目的为社会与经济作出什么样的贡献等问题。

明兹伯格(H. Mintzberg)是加拿大麦吉尔大学管理学教授。他认为战略依据经营管理活动的主体与客体的不同而具有不同的含义。他根据市场营销学中众所周知的营销战略组合的4Ps理论,即产品(product)、价格(price)、地点(place)和促销(promotion),提出了战略管理应该加强的5Ps组合,即指组织的计划(plan)、策略(ploy)、模式(pattern)、定位(position)和观念(perspective)。这五个方面综合阐明了企业管理所寻求的主要战略内涵。其中,计划是指战略中应该对企业进行系统和科学设计诸方面;策略是指企业应该综合考虑与分析各种环境因素,制定适宜的作战方案和步骤;模式是指企业对自己的管理要实现整体化、层次化和规范化,使企业行为的计划决策与战略实施相一致;定位是指出了企业在一个什么样的范围内,什么样的方针指导下展开业务和管理活动,既要保证企业的经营效率,也应兼顾社会与环境的良好发展;观念则是一种深层次的文化概念,它强调组织和企业最高管理者的思想应赋予企业的整体思想与内涵,是企业形成一种什么样的整体文化驱动力,也是反映企业形象和企业本质特征的主要方面。这五个方面相互关联,相互影响,共同促进组织战略管理的成功发展。

从现代管理的基本理论概念出发,管理学派形成的有以切斯特·巴纳德(Chester A. Barnard)为代表的社会系统学派;以赫伯特·西蒙(Herbert A. Simon)为代表的决策理论学派;以卡斯特(P. E. Kast)和罗森韦格(J. E. Rosenzweig)为代表的系统管理学派;以德拉克(P. E. Druecker)为代表的经验主义学派;吉恩·莫尔斯(Jhon Mors)和罗兹(Jay W. Lorsch)的超“Y”理论;大内(W. G. Ouchi)的“Z”理论和以哈罗德·孔茨(Harold Koonts)等为代表的管理科学学派。

然而,从战略管理这门科学来看,在短短40年中已形成了具有