

陈玉光 著

Basic Enterprise

企业战略

工作的基础

Strategy Planning

学林出版社

Basic Enterprise

企业战略

工作的基础

Strategy Planning

陈玉光 著

学林出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业战略工作的基础 / 陈玉光著. —上海: 学林出版社, 2007. 3

ISBN 978 - 7 - 80730 - 325 - 1

I. 企... II. ①陈...②程... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 027883 号

企业战略工作的基础



作 者——陈玉光

责任编辑——薛 仁

特约编辑——钱 健

封面设计——储 平

出 版——上海世纪出版股份有限公司

学林出版社(上海钦州南路 81 号 3 楼)

电话: 64515005 传真: 64515005

发 行——新华书店 上海发行所

学林图书发行部(上海钦州南路 81 号 1 楼)

电话: 64515012 传真: 64844088

印 刷——上海华成印刷装帧有限公司

开 本——890 × 1240 1/32

印 张——9.25

字 数——15 万

版 次——2007 年 3 月第 1 版

2007 年 3 月第 1 次印刷

印 数——4000 册

书 号——ISBN 978 - 7 - 80730 - 325 - 1/F · 38

定 价——25.00 元

(如发生印刷、装订质量问题,读者可向工厂调换。)

谨以此书献给
我最好的朋友——苏丹

导 言

本书讨论问题的角度是如何做好企业战略工作。我觉得实现上述目标有两个必经步骤,首先要弄懂什么是战略,其次是解决企业在发展中必然会遇到的一些重大问题。这两者实际上是相辅相成、融会贯通的。

具体而言,第一步,为避免一知半解,陷入片面性,公司经理及战略工作人员应该对各类战略学说有一个概括性的了解。由于战略概念的内涵有一个不断地被丰富和补充的过程,因而从战略思想史的角度把战略概念的来龙去脉弄清楚,就成了本书第一部的主要议题。

我的做法是选择十位管理学家,对他们学说的精华加以介绍。按时间顺序,钱德勒(1962年)、安索夫(1965年)、大前研一(1975年)、波特(1980年)、明茨伯格(1984年)这五个人的理论相互补充构成了现行“战略论”的框架(安索夫的代表作《公司战略》、大前研一的代表作《企业参谋》在国内至今还没有译本。第二篇、第六篇分别对这两位大师的战略学说做了正面阐述,希望能小小弥补一下这个空白)。另外,德鲁克、科特、科特勒、彼得

斯、圣吉这五个人的主张则都从某一个侧面反映出了值得企业战略工作者关注的问题。

凭心而论,这十个人物在企业界的名声十分响亮,但他们看似大部头的著作却很少有人花时间去钻研。我本身也在企业里工作,完全理解每天纠缠于琐事之中的经理们的苦衷。由此我想,如果有人把这十个人物的思想系统而通俗的介绍一下肯定会受欢迎。只是当我真正动起笔来才体会到这件事的艰难,因为为此而耗费的时间与精力远远超出我的预料。不过我可以负责地说,这个耗费一定能换来读者时间的节省。

就做好战略工作的第二步而言,尽管各家公司的战略工作所面临的问题复杂多样,但其核心目标是保证公司业务不断向前发展。本书第二部的内容是我从亲身参与的工作案例中提炼出来的,阐述的是一般企业成长为卓越企业通常会面临的十大问题。与第一部一样也是分了十篇,前四篇内容和企业的规模扩大直接相关,从第五篇开始目光转而向内,关注企业如何在发展中做强。

就第一篇来说,市场占有率究竟多大为好?这是大多数公司谋求发展时面临的一个疑难。它涉及到和利润的关系、和竞争对手的争夺以及行业排序等等。不论是哪家公司,要充当行业领跑者,销售增长速度就必须比别人快,但是,开拓市场需要大量费用,成本又可能提高,这些都是实际问题,恐怕学院派的人很难对此有较深的感触。第二篇、第三篇说明的是管理模式要和企业的发展规模相适应的问题,其核心是集权与分权的关系。一旦市场占有率增加、业务快速发展,管理模式势必由直线职能制向事业部制转化,公司总部将不再是利润中心,那么,在这种情况下,公司总部究竟应该发挥什么作用、如何创造价值就成为

企业面临的新课题。第四篇讨论收购。兼并收购一直被认为是集团总部创造价值的重要手段。关于企业并购的书虽然堆积如山,但对收购和自建的区别这个简单的问题却未必讲得十分清楚了。另外,如何计算收购价格?方法的运用直接关系到收购的成败。特别是面对急于下决策的高层领导,战略人员要在短时间内拿出确实可行的方案,该篇具有示范性。

其他各篇,第五篇是对渠道管理的一些经验总结,第六篇纯属战略工作实务,该篇首次对“全面质量管理”做出确切的解释,并提供了一个完整、清晰的工作思路。第七篇,是利用平衡计分卡原理为集团总部考核下级公司提供方法。平衡计分卡的作者反对把他们的理论当作评价系统,但当企业评价体系还不完善的时候,借鉴这一理论在业绩评价体系方面下点功夫,对战略实施是很有帮助的。第八篇,探索怎样通过对6 σ 原理的灵活运用,切实改进产品和服务的质量。第九篇的写作对象为两类,一类是投资者或董事,一类是公司员工,具体提出四项辨别企业家的标准(判断公司好坏不如判断老板好坏)。第十篇是写给各职能部门经理的,目的是为他们收集与分析信息以及制定规划提供一些参考。

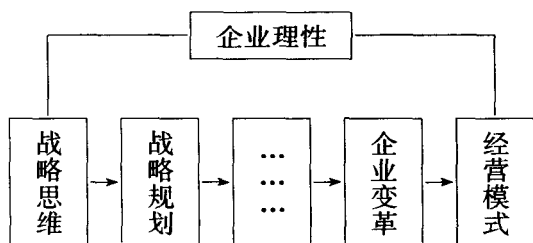
前后相顾,第一部中的理论根据战略工作的实际需要选定,在第二部中又从解决实际问题的角度重新涉及,两者之间形成呼应的关系。

写到这里,我觉得有个问题有必要提出来讨论一下。我想读者在概览各类战略学说以后恐怕会产生一个疑问:难道战略概念的内涵无法统一吗?那么,战略工作应何所依呢?

显而易见的事实是,对应管理学界,企业界也对战略的含义各持己见。有的把战略看成规模扩张,有的把战略当作规划,有

的则认为是定位……。这种情况导致企业战略部门的职能往往具有临时性,作用的发挥远远不到位,也就是明茨伯格所说的“盲人摸象”。我的观点是:不论赋予战略什么含义,终究不过是企业某一种类型的活动,因而,从全局出发把“大象”的各个部分有机地组合起来,正是提高企业战略工作水平的途径。

让我们先看下图:



通过该图我们看到,虽然缺乏一致公认的战略概念,但企业理性能够把战略的各种含义结合在一起。

什么是企业理性呢?

企业理性就是企业作为一个组织凭借一定的程序、环节所能达到的决策的合理性,或者说,是企业以理性方式做出决策的能力。决策是指对实现目标的各种手段进行选择的过程,按照效率的原则,就是从备选方案中选出最有利于达到目标的那个方案。由此可见,企业的决策水平决定了企业实现目标的能力。企业行为无非分为决策与执行两大类型,任何战略都必须还原为这两者相互循环的过程。虽然各派对战略下的定义各不相同,但都希望企业能够做出正确的决策,并通过决策转化为现实。这就是说,企业理性具有本源性。

在该图中,战略是作为企业理性在公司运作中的各种表现

形式而存在的。战略思维是企业战略的最初形态,是处在思维形态下的企业理性。当指导企业活动的战略思维以文件的形式系统地加以表达时就形成了战略规划。因而战略规划和企业战略并不完全同一,前者仅是对后者的文字化表达。任何一种战略,从其力图实现的目标来看,都是一种对现状的挑战,就其实施过程给企业带来的深刻变化而言,战略又是一系列改革措施。而后,当战略转化为一种成果,它又会被看作是一种经营模式(也称赢利模式、商业模式)。由此看来,人们之所以会对战略的看法产生分歧,乃是源于观察角度不同而局限于某个具体形式而已。例如,战略设计学派所注重的是战略制定的方法,战略过程学派强调的则是战略的实现方式等等。实际上,战略的制定与实施是一个决策、行动、再决策、调整行动的过程。总而言之,战略是统率企业经营的理性活动,它标志着企业理性在竞争环境下的进一步发展,是企业理性的集中体现与最高形式。

在大公司内部,由于多层级的存在而形成以中间目标为媒介的“目—手段链”,即中间管理层的执行力也表现为决策力,因此,公司的决策系统是企业战略管理的核心。西蒙指出,企业的决策水平取决于决策前提的合理程度。实践证明,尽管决策的合理性会因为人的“有限理性”而受到很大限制,但是,当企业作为一个组织进行决策时,应当可以达到单一个体无法实现的理性高度。不断增强作为决策前提的信息、知识等理性因素,以提升其高度,才是企业战略工作的真正价值之所在(为“根本解”,参见第一部第十篇)。

最后,我希望读者能通过阅读本书触及企业战略的实质,对如何做好战略工作能够获得一个整体概念,据此衡量自己所在公司的战略工作开展得如何,怎样才能改善。

凭直觉进行经营决策的时代已成为过去式,对于大多数经理来说,尽可能拥有一些战略知识是必要的。现在,让我们一同步入企业战略的探求之旅吧。

目 录

导言 / 1

第一部 战略的含义 / 1

第一篇 把战略看成规模的扩张:战略与事业部制 / 3

管理学史上首位有战略学家之称的艾尔弗雷德·D. 钱德勒

第二篇 把战略看成对未来的规划:公司计划的作用 / 10

安索夫作为规划学派的创立者对战略管理学的贡献

第三篇 把战略看成产品的市场定位:基本竞争战略 / 20

迈克尔·波特的竞争战略学说对当今世界的影响

第四篇 把战略看成决策 / 35

明茨伯格对规划学派与定位学派的批判

第五篇 把战略看成变革 / 52

约翰·科特的领导学与他对应变战略的研究

第六篇 把战略看成企业家的思考 / 67

制定战略的关键是企业家的战略思维——大前研一的战略哲学

2 企业战略工作的基础

第七篇 把战略看成营销 / 89

战略就是设法把产品卖出去——科特勒的营销战略

第八篇 把战略看成创新 / 101

他为企业家出谋划策——德鲁克:战略就是创新

第九篇 把战略看成企业文化 / 112

从一般到卓越——彼得斯:以人为本的企业文化战略

第十篇 把战略看成学习 / 123

彼得·圣吉:战略是企业作为一个团体的学习过程

第二部 企业战略工作中的一些实际问题 / 137

第一篇 究竟应该如何理解市场占有率的作用? / 139

第二篇 组织结构设计与企业集团化 / 148

第三篇 母公司如何为企业创造价值 / 160

第四篇 收购促进企业成长 / 174

第五篇 论 B2B2C 企业的营销模式 / 185

第六篇 通过全面质量管理追求企业的卓越 / 199

第七篇 平衡计分卡与企业战略的执行 / 223

第八篇 6 西格玛管理的要义(A、B 对话 I) / 243

第九篇 企业家的领导力(A、B 对话 II) / 250

第十篇 怎样做好企业的战略工作 / 258

主要参考书目 / 273

后记 / 277

第一部

战略的含义

第一篇 把战略看成规模的扩张：战略与事业部制

管理学史上首位有战略学家之称的
艾尔弗雷德·D. 钱德勒

引言：当我向一些餐馆老板问起他们的经营战略时，得到的答复往往是下一步准备开分店等等。还有一位大公司主管战略的副总裁，我和他相识的时候，他正忙于对某家公司的收购，在他眼里，战略就是在何处设立分公司，进一步扩大企业规模。显然，这是对战略比较直观的理解。从企业战略思想史上看，早在四十多年前，钱德勒就在这方面有过系统的阐述，尽管这是最初的一种相对原始和朴素战略观。实际情况就是这样——在钱德勒之前还从没有人考虑给企业战略下一个正式的定义。不过，钱德勒的看法不免使人感到有些错位：因为战略并非目标而只是一种手段。我们认为，当企业规模不断扩大的时候，最高管理者惟有采取改变组织结构的“战略”，才能提高资源的使用效率。这就要求最高管理者必须首先克服追求“安全感”的心理障碍，坚决把属于日常决策的那一部分权力下放给自己的下级。

一、钱德勒其人与他的著作

可能是受家世的影响，钱德勒（Alfred D. Chandler, Jr.

1918—)走向了研究企业史的道路。据说,钱德勒的博士论文就是以他曾祖父普尔留下的关于美国铁路大量的详细记载(剪报与笔记)为基础写成的。这位在管理学领域具有深远影响的学者 1940 年从美国哈佛大学(主修历史)毕业后曾经在美国海军服役,后来他成了美国约翰斯·霍普金斯大学的历史学教授。1971 年以后,他一直任哈佛商业史学教授。

钱德勒对美国 1850 年到 1920 年这一时期的公司进行了特别的研究,并倾一生之力写出三部比较商业史的著作。其中第一部《战略与结构》一书是在 1962 年发表的,第二部《看得见的手》出版于 1977 年,他在这本书中提出“管理这只看得见的手已经取代了市场那只看不见的手”,并于次年 1978 年获得普利策历史奖。其晚年的著作《规模与格局》(1990 年)则把研究重点放在企业战略投资如何才能维持竞争优势上。

二、钱德勒的战略思想

钱德勒的三部作品应该说都和战略有关,但《战略与结构》由于首次将战略一词写入了题目,因而一般认为是管理学史上第一部正面探讨企业战略的著作。

用作者自己的话来说,该书的用意是探讨企业战略与组织结构的关系。我认为,如果要对这本书中包含的战略思想进行挖掘,首先应该搞清楚作者本人关于战略的概念,也就是他所说的战略指的是什么。

我们可以看到,钱德勒之所以把战略与结构的关系作为他的研究重点,是因为在他的观念里,企业的战略和结构是企业运作过程中可以相互分离和分开考虑的两个部分。

为了把战略与结构这两者的关系说清楚，作者开宗明义地规定了他所研究的对象并不是一般的企业而是代表了经济发展趋势的现代大公司。比照一般企业，大公司的特征一是产品种类跨越多种行业，市场范围扩大到全国，二是企业所有权与经营权的分离。钱德勒认为在这样的企业中由于发生了所谓“管理革命”，管理的作用已非同寻常。

具体而言，在钱德勒看来，使企业运作得以完成的活动有两类，一类属于执行性的实际操作，另一类属于决策性、指令性的行动，前者构成流程，后者是管理。一般小型公司的经理人员通常是既要指挥又要操作，两者混在一起，而大公司经理人员的管理则成为一种专业性的全职工作。他们负责计划、协调和评估，也即分派任务、分配实物资源、指挥、监督、评价、调换下属工作人员。不仅如此，大公司的管理工作又进一步分为两种，一种是对企业的长期健康地运营给予关注，致力于长期的规划；另一种是组织运营，即解决一些即时性的和经常性的需要。对应这两种不同性质的管理也存在两类不同性质的决策——战略决策与战术决策。战略决策是关系到企业未来增长和长期发展的决策，战术决策是关系到企业正常运转和日常活动的决策。从事第一类决策的管理人员称为企业家，他们由于有权分配资源因而是企业的关键人物，从事第二类决策的管理人员由于是在一定框架下活动，因而称为经理。根据当时情况，钱德勒察觉到许多企业家致力于短期活动，把精力集中在日常事务，仅仅充当的是经理的角色。钱德勒做出结论说，这种局面势必会阻碍企业的发展，而解决问题的关键完全在于结构。

现在，我们再来看一下钱德勒对“结构”所下的定义。结构是“为管理一个企业而采用的组织设计”。钱德勒这样写道，组