



21 世纪高等学校经济类管理类规划教材

企业战略教程

主 编 黎 群

副主编 高红岩 汤小华

☐ 反映企业战略学科前沿成果

☐ 增加小企业战略、跨国经营战略、企业文化战略

☐ 编入经典案例，力求实践性



中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

内 容 简 介

企业战略侧重研究企业在激烈变化、严峻挑战的经营环境中如何创造和保持竞争优势,以求得企业长期生存和不断发展的全局性和长远性的问题。全书内容包括:企业战略管理概述,企业愿景,使命与目标,企业外部环境分析,企业内部环境分析,企业总体战略,企业经营单位战略,企业战略方案的评价与选择,企业战略实施,企业战略实施的评价与控制,小企业的战略选择,国际经营战略和企业文化战略。本书贯彻案例教学的思想,编入了许多国内外企业战略的经典案例。

本教材适合高等院校经济类管理类专业教学使用,也适合 MBA、各类管理干部培训使用,还可供政府部门管理人员、企业高中级经营和管理人员参阅。

图书在版编目(CIP)数据

企业战略教程/黎群编著. —北京:中国铁道出版社,
2005.2

ISBN 7-113-06382-9

I. 企... II. 黎... III. 企业管理—经济发展战略
—高等学校—教材 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 012461 号

书 名:企业战略教程
作 者:黎 群 主编
出版发行:中国铁道出版社(100054,北京市宣武区右安门西街8号)
责任编辑:李小军 曾亚非
封面设计:薛小卉
印 刷:北京鑫正大印刷有限公司
开 本:730×988 1/16 印张:19.5 字数:375 千
版 本:2005 年 2 月第 1 版 2005 年 2 月第 1 次印刷
印 数:1~3000 册
书 号:ISBN 7-113-06382-9/F·403
定 价:25.00 元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版的图书,如有缺页、倒页、脱页者,请与本社发行部调换。

编辑部电话:(010)83550579 发行部电话(010)51873636

前言

随着经济市场化、信息化和全球化步伐的加快,当今时代企业所处外部环境中的一个最为突出的特征是:变化成为惟一不变的事物。如何在竞争日趋激烈且复杂多变的市场环境中求得长期生存和持续发展,如何能够创造和保持竞争优势,这已经成为当今企业面临的首要问题。解决这一问题的关键在于企业是否确立了适应外部环境变化和自身条件特点的企业战略。企业战略是企业面对激烈变化、严峻挑战的经营环境,为求得企业长期生存和不断发展,为创造和保持竞争优势,对企业发展目标、达成目标的途径和手段的总体谋划。

20 世纪 50 年代企业战略首先在美国产生,后来传到欧洲和日本,现在已在全世界范围传播开来。1965 年,美国经济学家安索夫(H. I. Ansoff)在《企业战略论》一书中第一次提出企业战略的科学概念,随后企业战略的理论研究得到了迅速的发展。

西方国家大多数企业都积极推行了企业战略管理,许多规模较大的企业还设有专门的战略规划部门。改革开放以来,我国的企业管理人员积极借鉴国外的企业战略理论并应用于企业实践。企业战略的思想和方法同时也可应用于一般非营利组织及政府组织,甚至还可以运用到每一个人的事业规划之中。

本书具有以下特点:

1. 反映学科前沿

本教材力求反映企业战略的最新理论,并结合当代企业战略实践的需要,增加了小企业的战略选择、跨国经营战略和企业文化战略等新内容。

2. 贯彻案例教学的思想

本教材编入了许多国内外企业战略的案例,以便学习参考和课堂案例教学研讨。

3. 逻辑结构合理

本教材逻辑性强,体例清晰,既利于教师授课,同时也利于学生自学。本教材根据企业战略课程的思维方法,按照企业战略管理的三个阶段:战略形成、战略实施和战略评价与控制组成本课程的核心内容。本教材很好地反映出企业战略各部分内容的内在联系,体现出企业使命—企业目标—企业战略的层次关系。

4. 注重系统性

本教材根据企业战略学科的特点,从概论、战略形成、战略实施、战略评价与控制、特定企业战略和职能战略等层面,安排了 12 章内容,完整地体现出本课程的知识体系,便于教师授课和学生学习。

5. 结构完整

本教材结构完整,每章附有小结、思考题,有助于学生理解课程知识和掌握课程的重点和难点。教材最后还附有讨论案例,便于进行课堂案例研讨。

全书共分十三章,写作分工如下:黎群编写第一、二、十二章,第八章的第一节;高红岩编写第五、六、七、十章;汤小华编写第三、四、十一章;胡双增编写第八章的第二、三节,第九章。全书由黎群统稿。

本书在图表和文字编辑过程中得到了北京交通大学经济管理学院研究生陈洪涛同学的大力协助,在此向她表示衷心的感谢。

企业战略是一门新兴的年轻学科,其理论和方法均处于不断完善和发展之中。由于编者水平所限,书中不足之处,恳请同行专家和广大读者批评指正。

编 者

2005年1月

于北京交通大学红果园

目 录

第一章 企业战略概论	1
第一节 企业战略的概念与特征	1
第二节 企业的战略管理	12
第三节 企业战略管理的程序和任务	16
第四节 企业战略发展的模式	19
第二章 企业愿景、使命与目标	22
第一节 企业愿景	22
第二节 企业使命	27
第三节 企业目标	41
第三章 企业外部环境分析	49
第一节 宏观环境分析	49
第二节 行业竞争结构分析	57
第三节 竞争对手分析	67
第四节 战略群体分析	71
第五节 外部因素评价(EFE)矩阵	74
第四章 企业内部环境分析	77
第一节 组织结构分析	77
第二节 企业文化	85
第三节 资源条件	89
第四节 企业价值链	92
第五节 企业核心能力	95
第六节 内部因素评价矩阵	100
第七节 SWOT 分析	101
第五章 企业总体战略	105
第一节 专业化和多元化战略	105
第二节 战略态势的选择	108
第三节 企业合并战略	117
第四节 战略联盟	125
第六章 企业经营单位战略	129
第一节 企业一般竞争战略	129

第二节 分散行业和集中行业中的企业竞争战略	135
第三节 居于行业不同发展阶段的企业竞争战略	140
第四节 进攻战略和防御战略	146
第七章 企业战略方案的评价与选择	160
第一节 企业战略方案的评价	160
第二节 企业战略方案的选择	168
第八章 企业战略实施	186
第一节 战略实施的任务及过程	186
第二节 战略实施计划	187
第三节 战略实施与组织结构	191
第九章 企业战略实施的评价和控制	199
第一节 企业战略实施的评价和控制的概	199
第二节 企业战略实施的评价和控制的步骤	201
第三节 企业战略实施的跟踪评价和控制	203
第四节 战略实施的评价和控制的方法	205
第五节 战略实施的评价和控制系统的	208
第十章 小企业的战略选择	216
第一节 小企业的地位与特征	216
第二节 小企业的战略选择	219
第十一章 国际经营战略	229
第一节 实施国际经营战略的动因	229
第二节 国际市场进入方式	232
第三节 国际经营战略的类型	236
第四节 国家竞争优势理论	240
第十二章 企业文化战略	245
第一节 企业文化的概念和内涵	245
第二节 企业文化的特征与功能	256
第三节 企业文化的形成机制	261
第四节 如何建设企业文化	263
第十三章 案例选编	275
参考文献	305

第一章

企业战略概论

随着世界经济市场化、信息化和全球化步伐的加快,如何在竞争日趋激烈并且复杂多变的市场环境中求得长期生存和持续发展,这已经成为当今企业面临的首要问题。解决这一问题的关键在于企业是否确立了适应外部环境变化和自身条件特点的企业战略。美国著名管理大师彼得·德鲁克曾指出:“对企业而言,未来至关重要。经营战略使企业为明天而战。”据调查,20世纪80年代中期以后,95%以上的美国大企业都积极推行了企业战略管理,经营成功的中小企业大多也结合自身特点实行了战略管理。由此可见企业战略对企业生存和发展的重要性。那么,什么是企业战略?什么是企业战略管理?企业战略管理遵循怎样的模式?这些便是本章将要讨论的主要问题。

第一节 企业战略的概念与特征

一、企业战略的产生

(一)名称由来

企业要在复杂多变的环境中求得生存和发展,必须对自己的行为进行通盘谋划。20世纪60年代以前,在某些企业中虽然也存在着类似于这种谋划的活动,但所使用的概念不是企业战略,而是长期计划、公司计划、企业政策或企业家活动等。直到20世纪60年代(1965年),美国经济学家安索夫(H. I. Ansoff)的《企业战略论》一书出版后,企业战略才以一种具有科学性的概念在企业管理中使用。

20世纪80年代初,中国工业科技管理大连培训中心和天津企业管理培训中心等单位邀请美国及日本企业经营专家来华,讲授企业战略课程,并开始编写、出版介绍国外企业战略的书籍,在全国及各省市又相继召开各种类型的企业战略研讨会,这时企业战略才开始引起中国企业管理者的关注。

(二)产生背景

企业战略是对企业长远发展的全局性谋划。在早期的企业管理中没有企业战略,它是商品经济发展到一定阶段的产物,是在企业外部环境范围扩大、内容趋于复

杂、变化趋于频繁,从而使企业的生存和发展经常面临严峻挑战的情况下产生的。20 世纪 60 年代企业战略首先在美国产生,后来传播到联邦德国、日本,现在已在全世界范围传播开来。

美国在 20 世纪上半叶,生产经营经历了两个时代:

第一个时代是大批量生产时代(前 30 年)。这个时代从经济发展上看,主要是巩固和发展 19 世纪工业革命的成果;从企业来看,主要是完善大批量生产的机制,促使单位产品成本降低。当时的企业管理者,对企业的发展前景十分乐观,认为只要能提供低价的、标准的产品,就能获得盈利和发展,所以企业把主要精力放在提高内部生产效率上,企业实行的是控制性管理。虽然由于工业领域的扩大为企业提供了许多新的发展机会,但企业很少想到要改变经营方式和进入新的经营领域。企业和社会中备受推崇,政府限制很少。显然,在这种条件下,企业还没有谋划未来的紧迫需要。

第二个时代是大批量销售时代(后 20 年)。从经济发展上看,这个时代基本消费品的需求正逐步趋向饱和,当时工业生产的主要任务是适应基本消费品以外的更高层次的需求,以及市场进一步国际化的要求;从企业来看,应付环境的变化、满足市场多样化的需求,成为最重要的问题。所以,在这个时代,企业不得不面向外部、转向市场,在更广阔的市场上进行更加激烈的竞争。而且,企业在国际市场上还要经受关税、金融汇率、保护政策、文化差异等的影响。总之,与过去相比,企业的环境更加复杂,更富有挑战性,竞争更加激烈,企业仅靠内部控制式管理,已无法应付未来的挑战 and 实现自己发展的愿望。正因为如此,在这个时代产生了以销定产和产品差异等新的经营观念。也正是在这种条件下,企业产生了谋划未来发展的要求和行为,采取了推断式的管理方式,如目标管理、预算管理和长远计划等。那时的长远计划是建立在未来一定会比过去好、未来可以根据历史推断的假设基础上的,完全是依靠历史的推断来确定企业未来的目标和行动,并以此来应付环境的变化。显然,这还不是对企业未来发展的科学谋划。

从 20 世纪 60 年代起,美国进入了一个崭新的时代(有人称为后工业时代,也有人称为突变时代)。进入 60 年代后,美国的需求有了很大变化,企业间的竞争更加激烈,科学技术高速发展,从而使企业面临着许多更为严峻的挑战和许多难以预料的突发事件。这个时代的主要特点是:

1. 需求结构发生变化

通过工业时代的生产发展,基本消费品的需求已经达到饱和,社会已从对生活“数量”的需要转向对生活“质量”的需求,需求发生了多样化的转变。这就引起了许多基本消费品生产增长速度的减慢,许多老企业经营非常困难,出现了许多提供高档消费品的新行业。

2. 科学技术水平不断提高

在第二次世界大战中研究开发的科学技术,一方面导致许多传统行业陈旧过时,另一方面又使一些以新技术为基础的新行业得以产生。技术革命的加快和技术革新周期的缩短,推动企业大力开展研究与开发,从而增加了企业的技术密度,更进一步加速了产品和制造工艺的发展,生产了许多属于“创造需要”性的新产品。同时,这也进一步加剧了企业间的竞争。

3. 全球性竞争日益激烈

在这个时期,不仅产品的出口数量和范围有了很大扩展,而且资本输出,特别是跨国经营也发展到新的水平,跨国公司迅速成长。这样就使争夺国外资源、国际市场的竞争趋于激烈。这种对国际市场的争夺,既形成了对企业的威胁,又为企业提供了新的机会。

4. 社会、政府和顾客等提高了对企业的要求

由于20世纪上半叶大多数企业一味重视获利,给社会带来许多消极影响,如经济发展波动大,通货膨胀,垄断行为,对消费者操纵、夸耀性和欺骗性广告,低质售后服务,环境污染等等。这一切引起了社会、政府、顾客对企业的不满,从而提高了对企业的要求,并提出了许多针对企业的限制。

5. 资源短缺、突发事件不断出现等

以上这些特点,使企业外部成为一种特别复杂的、变化频繁的、难以预料的环境,使企业经常面临着许多生死攸关的挑战。企业仅靠推断型的管理,再也不能保证自己的生存和发展了,而必须对新的环境进行深入分析,做出新的响应,采用新的管理方式,来谋求自己的生存和发展。企业战略就是在这种背景下应运而生的。

二、企业战略的概念

要了解什么是企业经营战略,首先须回顾一下企业和战略的涵义。

企业是指从事生产、流通或服务性经济活动的独立的经济组织。企业是一个经济范畴,一方面应满足社会生产或人们生活的需要,另一方面应坚持经济性原则,以保证获得良好的经济效益。

“战略”一词来源于希腊字 strategy,原是军事学上的一个术语,其本意是基于对战争全局的分析、判断而作出的筹划和指导。后来演变为泛指重大的、全局性的、左右胜败的谋划。

企业战略是企业面对激烈变化、严峻挑战的经营环境,为求得企业长期生存和不断发展,为创造和保持竞争优势,对企业发展目标,达成目标的途径和手段的总体谋划。它是企业战略思想的集中体现,是企业经营范围的科学规定,同时又是制定规划(计划)的基础。

具体而言,企业战略是在符合和保证实现企业使命的条件下,在充分利用环境中存在的各种机会和创造新机会的基础上,确定企业同环境的关系,规定企业从事

的经营范围、成长方向和竞争策略,合理地调整企业结构和配置企业的资源。

在理解企业战略的概念时,应该把握好以下几点:

第一,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的。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。在政治、经济和其他外部环境因素发生剧烈变化的时代,仅凭过去的经验和传统的分析方法已不能满足企业建立和保持竞争优势的要求,失去对未来动态环境的充分估计和把握,企业将失去目标和方向。反之,则可能抓住有利的机遇,获得企业的快速发展。如 20 世纪 60 年代 Levi's 公司开发宽线斜纹布生产牛仔服,占领当时的“新生代”市场,70 年代日本汽车厂家开发节能小型家用轿车进军欧美市场,都是企业着眼于未来的例子。

第二,企业应当有一个明确的战略目标。对于一个企业来说,这种目标不仅指明未来的发展方向和引导资源的配置,而且有助于协调不同部门和个人之间的活动,增强组织的凝聚力,同时也要与主要利益相关者的期望相一致。

第三,企业战略的实质是帮助企业创造和保持竞争优势。要使企业长期生存和发展,就必须创造和保持竞争优势,也只有保持或不断地创造新的竞争优势,才有可能使企业获得长期生存和发展,两者相辅相成。过去战略思维的基本出发点是扬长避短,认为企业优势是可以长期保持的,但在动态竞争环境下,企业的竞争优势通常会受到侵蚀,这种侵蚀有的是因为竞争对手的有效模仿,有的是被竞争对手所超越。所以在动态竞争环境下,企业一方面要想方设法保持已有的竞争优势,而另一方面更为重要的是不断创造新的竞争优势。

三、企业战略的特征

(一)全局性

一个企业在经营管理过程中总要遇到各种各样的情况,处理各种各样的问题,其中一些决策涉及整个组织范围,另外一些可能只与局部利益有关。企业战略是以企业的全局为对象,根据企业总体发展的需要而制定的。它所规定的是企业的总体行为,它所追求的是企业的总体效果。虽然它必然包括企业的局部活动,但是,这些局部活动是作为总体行动的有机组成部分在战略中出现的。这样也就使企业战略具有综合性和系统性。

(二)长远性

企业战略既是企业谋取长远发展要求的反映,又是企业对未来较长时期内如何生存和发展的通盘筹划。虽然它的制定要以企业外部环境和内部条件的当前情况为出发点,并且对企业当前的生产经营活动有指导、限制作用,但是,这一切也都是为了更长远的发展,是长远发展的起点。因此,评价战略优劣的一个重要标准就是

看其是否有助于实现组织的长期目标和保证长期利益的最大化。换句话说,战略更关注长远利益,而不是关注短期利益。

(三)竞争性

企业战略是关于企业在激烈的竞争中如何与竞争对手抗衡的行动方案,同时也是针对来自各方面的许多冲击、压力、威胁和困难,迎接这些挑战的行动方案。它与那些不考虑竞争、挑战而单纯为了改善企业现状、增加经济效益、提高管理水平等为目的的行动方案不同。只有当这些工作与强化企业竞争力量和迎接挑战直接相关、具有战略意义时,才能构成企业战略的内容。应当明确,市场如战场,现代的市场总是与激烈的竞争密切相关的。企业战略之所以产生和发展,就是因为企业面临着激烈的竞争、严峻的挑战,企业制定战略就是为了取得优势地位,战胜对手,从而保证自己的长期生存和发展。

(四)纲领性

企业战略规定的是企业总体的长远的目标、发展方向和重点、前进道路,以及所采取的基本行动方针、重大措施和基本步骤,这些都是原则性的、概括性的规定,具有行动纲领的意义。它必须通过展开、分解和落实等过程,才能变为具体的行动计划。

(五)相对稳定性

为了实现企业的可持续发展,企业战略应具有相对稳定性。战略必须在一定时期内具有一定的稳定性,这样才能在企业经营实践中具有指导意义,如果朝令夕改,就会使企业经营发生混乱,从而给企业带来损失。当然企业经营实践又是一个动态过程,指导企业经营实践的战略也应该是动态的,以适应外部环境的不断变化。因此企业战略应具有相对稳定性的特征。

企业战略的上述特性,决定了企业战略与其他决策方式、计划形式的区别。

(一)战略与战术、策略的区别

由企业战略的定义及特征可知,企业战略的基本含义始终都是有关企业全局性、未来性、根本性的重大决策。战略不同于战术,它们之间既有密切联系,又有明显区别。一般来说,战略与战术主要是全局与局部的关系,战略是指企业为达成长期经营目标及达成目标的途径和手段的总体谋划,而战术则是指为达到战略目标所采取的具体行动。

战略与策略主要是目的与手段的关系。一般来讲,先有战略,后有策略,策略必须服从和服务于战略。例如,企业为达到某一战略目标,在投资、技术改造、人才培养等方面采取的措施和办法,一般就可称为投资策略、技术改造策略、人才培养策略等。

(二)战略与规划、计划的区别

从广义来讲,战略、规划、计划都是对未来的筹划,也可通称为计划。国外也往

往采用广义的计划概念,只是按时间区分为短期计划(1年以下)、中期计划(3~5年)和长期计划(5年以上)。

从狭义来讲,战略、规划、计划既有联系,又有区别。战略是规划和计划的灵魂,规划和计划必须体现既定的战略,因此,战略是规划的基础,规划又是计划的基础,应当先有战略,后有规划,再作计划,使其成为可以部署、可以检查的具体行动方案。从这个意义上讲,规划和计划又是战略的继续、深入和细化。

从实施的范围看,企业战略是全面的,企业规划和计划可以是全面的,也可以是局部的;从实施的时间看,企业战略是长期的,企业规划一般是中期的,也可以是长期的,企业计划是短期的;从实施的内容看,企业战略是原则性的,企业规划是轮廓性的或粗线条的,企业计划是细线条的;从实施的方法看,企业战略以定性为主,企业规划是定性与定量并重,企业计划则是以定量为主。战略、规划与计划的关系如图 1-1 所示。

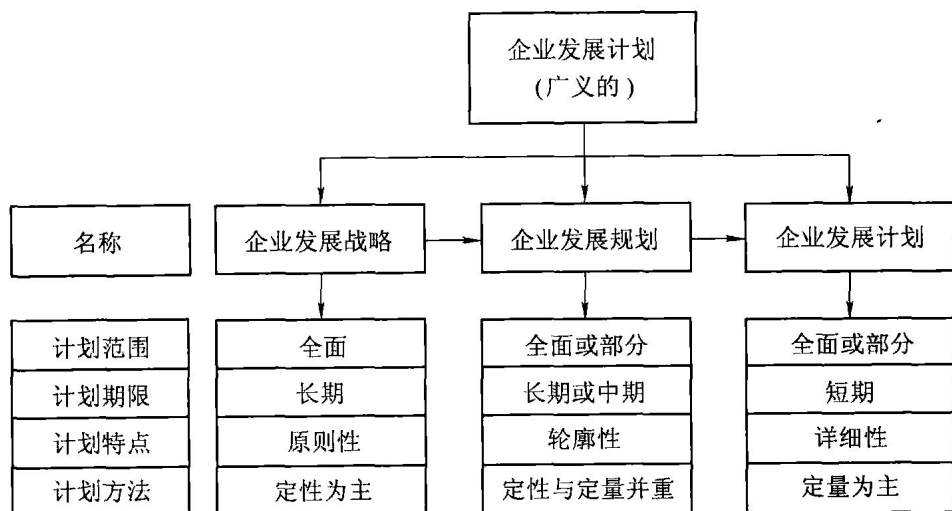


图 1-1 企业发展战略、规划与计划的关系

四、企业战略的层次

(一)引例

1949年,19岁的英沃尔·坎普雷德制作并邮发了他的第一本家具目录,它展示了本地区生产的家具的特点。四年内,他的家具商店 IKEA 在瑞士的 Almbult 开业。到 1991 年 8 月, IKEA 集团在 24 个国家 96 个商店的年销售额超过 20 亿英镑,客户超过 1 亿。

20 世纪 60 年代 IKEA 的增长只限于斯堪的那维亚的 6 个商店。第一次对斯堪的那维亚以外的城市进行零售概念测试是 1973 年在 Zurich 附近进行的,选择这个小市场是因为“失败也不会有太大损失”。而后来的成功使其推进到苏格兰,随后又

进入了其他国家。在 80 年代的高峰期, IKEA 建立了 53 家商店, 进入 9 个新的国家。通过将顾客的态度从注重造型和设计转向注重功能, 从而加速了企业的增长。在风险很高的国家内, IKEA 通过特许证进行经营。

IKEA 零售概念的主要特点是越过国界, 并对顾客有普遍的吸引力。产品和商店布局的设计都用来增强这种吸引力。IKEA 的目标是了解顾客的需求, 然后将不符合顾客需求的东西从它所提供的产品中移走。顾客来源于各种生活方式, 从新成家者到需要更多办公能力的企业人员, 但他们都需要外观优美、质量上乘、价格合理, 并且容易得到的各类家具。IKEA 相信顾客做出购买决定需要时间和信息, 所以, 印制了 200 页的产品目录, 这些目录是最早的销售手册。得到询问时, 销售人员才参与工作, 由此减少了所需的销售人员, 并保证顾客参与了整个过程。家具产品展列在 100 间模拟房间内供顾客试用。IKEA 还提供照看小孩的地方, 并设有咖啡厅, 在那儿顾客可以享受到瑞士风味的咖啡和瑞士食品。

大额销售量使 IKEA 的售价降低了, 但其成本下降得更多。IKEA 拥有 20 名设计者设计低成本易制造的产品。在尽可能多的地方使用低成本的材料(塑料和夹板), 而传统的材料(松木和亚麻布)用在能看到的地方, 以强调斯堪的那维亚风格。从传统供应商中选择最经济的供应商, 例如, 衬衣制造商生产座套, 所有的产品都平包, 甚至枕头也平包, 这使运输成本降低, 并使顾客能在家收到产品。

通过上述做法, IKEA 可以提供 12 000 种大小不等的产品, 在 45 个国家有 1 800 家供应商, 价格比同类同质的产品低 20% ~ 40%。商店能满足家庭的所有需求。

以 IKEA 进入美国为例, 在那里创造出新的发展模式。IKEA 开办了一个很小的试验商店, 以测试美国人零售的概念, 并允许按当地风俗进行改进。然后将其推广到 1992 年以前最大的商店, 它的面积为 200 000 ~ 250 000 平方英尺, 并且这种商店的数目在逐渐增加。IKEA 还建立了一个受本地支持的办事处, 帮助商店管理人员分析市场, 建立存货。商店通常建立在人口中心以外的绿色地带, 购物环境良好。木质拼花地板、手工挂钩的形状和风格也很考究, 同时将瑞典特色与其他文化(如低领礼服、休闲风格及传统饮食)融合在一起。统计数字表明这是成功的秘诀, 这种商店每平方米的收入是行业平均水平的 3 倍。

IKEA 集团为了逃避税收将其总部设在丹麦。安德斯·莫伯格成为总经理, 英沃尔·坎普雷德已经退休, 作为一名税收流亡者移居到苏格兰。公司的股份由 Dutch 慈善基金会掌握, 没有上市。IKEA 的扩张计划设想将 15% 的内部基金进行再投资, 并保持 12% 的周转目标。IKEA 主要有 4 个职能: 开发产品系列, 购买, 运输服务和零售。安德斯·莫伯格领导批发业务, 其中包括决定产品系列、购买和运输服务。到 1991 年为止, 零售部门为管理全球的业务扩张已建立了地区性机构。

虽然英沃尔·坎普雷德已不再控制 IKEA, 但他的影响还仍然可见。他说的话仍被引用: “没有比树立榜样更好的方法了”, “害怕犯错误是改革和进步的敌人”, “什

么都已完美的感觉无疑是一副有效的催眠药”。确实,他的哲学和风格仍能在安德斯·莫伯格身上看到。他会穿着不正式的服装来到 Nissan Pricmera 公司的办公室,像其他职员一样打卡记时。在国外,他乘坐经济舱,住最便宜的旅馆。他希望他的管理人员都像他一样。

尽管 IKEA 并不总是一次就能做对所有事情,但是它在不断地努力前进着。它的最严重的问题是“缺货”。当在新国家刚建立商店时,由于许多顾客不远千里来购买家具,所以缺货对他们是一个糟糕的消息,当在电话上不能得到信息时更加剧了问题的严重性。这些问题是由低级职员和越来越多的世界资源网络造成的,使其不能快速地补满存货。另一方面,由于顾客的参与,IKEA 认为:商店的业务流程会逐步完善,并能达到顾客的要求。它认为顾客和雇员之间的合作关系会不断增强。

那么未来会怎样呢? IKEA 相信东欧和俄罗斯意味着美好的前景,代表着很大的市场潜力。IKEA 在这些地区的特殊问题是怎样对待当地供应商并加速其现代化。在全球范围内,IKEA 面临的挑战在于如何解决“普遍吸引”和“不愿意适应当地市场”的紧张争论。正如一名保险分析家所说:“如果你去其他商店,你会看到每个地区的不同家具。在 IKEA 开设的商店,几乎所有的家具都一样。”

(本案例选自格里·约翰逊,凯万·斯科尔斯著,金占明等译,《公司战略教程》,华夏出版社,1998年4月,第4~5页)

(二)企业战略的层次

战略在组织内是分层的。例如,人们可能会说他们工作中都有一个战略。在考虑组织采用的战略的影响时也许与此有关,但这并不是所说的公司战略。以 IKEA 为例,至少一般可以将战略分为三个层次:第一,企业总体战略。对 IKEA 以及许多公司的总部而言,主要问题是关于组织的整个经营范围,从结构和财务的角度来考虑该如何经营;怎样将资源分配给世界各地的不同的 IKEA 的经营活动等。如前所述,所有这些都受组织整体目标的影响。对 IKEA 来说,主要目标是在世界各地提供优质家具,价格可以使大多数人能够支付得起,这是基于平等的观点和对瑞士的社会价值的判断,同样,也是基于创造一个巨大的市场的需要。

第二层被认为是经营单位战略,即竞争战略或事业部级战略,主要涉及如何在市场中竞争。因此,其主要问题是关心应开发哪些产品或服务,以及将其提供给哪些市场;关心它们满足顾客的程度,以达到组织的目标——如远期盈利能力、市场增长速度或者提高效率等。因此,总体战略涉及组织的整体决策,而经营单位战略则更关心整体内的某个单位。

对 IKEA 而言,竞争战略问题就是商店的地址,以及给他们所竞争的特定市场提供什么产品和服务。这是一个说明总体战略与事业部级战略相互作用的极好的例子。在事业部级,IKEA 的战略应考虑其经营所处的市场,但对于总体战略,IKEA 则希望保证它的形象、经营范围和经营风格在世界范围内的一致性。这种事业部级战

略与总体战略的相互配合在许多跨国公司都可看到。对于 IKEA 来说,它通过整体公司目标和战略指导选择市场,以及所提供的产品和服务实现了这种配合。其他组织可能会在不同的市场进行不同的竞争,在这种情况下,公司的影响就小多了。

战略的第三层是在组织的经营层。这一层的经营战略是职能级战略,又叫职能级策略,关心企业的不同职能——营销、融资和制造等如何为其他各级战略服务。当然这些服务对于组织如何提高竞争力是很重要的。例如,设计、商店经营业务和货源处理业务等,与产品范围和市场进入等高级战略是否吻合,这对 IKEA 是十分重要的。实际上,在大多数企业内,成功的企业战略在很大程度上依赖于经营层所采取的决策和经营层的一些活动。因而,经营与战略的结合很重要。

尽管本书讨论的问题与战略的三个层次都有关,但本书将重点探讨企业总体战略和经营单位战略,即组织应开办哪些方面的业务(或经营的领域是什么),以及在各业务领域怎样展开竞争。

三个层次的战略之间的关系如图 1-2 所示。

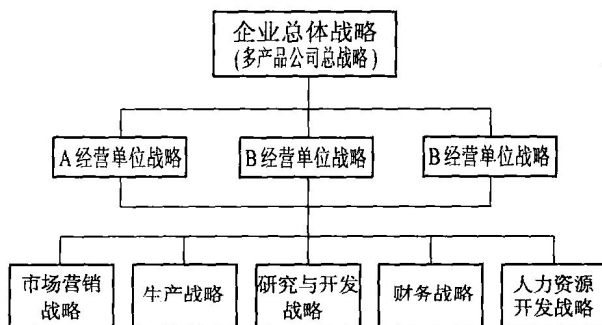


图 1-2 企业战略的层次

对于只经营单一事业的企业,总体战略与事业部级战略就没有必要加以区别,只有企业总体战略与职能策略两个层次。

五、企业战略决策的特点

通常战略决策有以下一些特点:

(一) 战略决策一般与组织活动的范围有关

战略决策决定组织集中在某个活动领域,还是几个活动领域。例如, IKEA 清楚地通过“供给设计良好、功能优越的家具”、“大量零售机构和邮购订货”的服务模式来定义组织经营的界限。虽然该公司不自己制造家具,但却拥有内部设计能力,指导和控制制造商对公司的供给。

经营范围对战略决策非常重要,因为这与那些负责管理组织的人们所界定的组织界限有关,与他们希望组织像什么和干什么有关。

(二) 战略决策应考虑到企业战略要与一个组织的环境相匹配

对于 IKEA 来说,虽然家具业市场已经很成熟,整体增长的可能性不大,但 IKEA 的管理者看到家具零售业在大多数国家还没有达到消费者的期望,没有达到顾客满意。顾客还不得不经常接受价格昂贵的家具的送货服务。家具市场还有另一个优势,即除了某一特定的细分市场,消费者对家具的“口味”明显地具有普遍性,喜欢那些设计考究、式样美观的日常家具,而不仅仅关注家具是否有一个合理的定价。

IKEA 还从它前 20 年的交易中认识到,它比其他许多竞争者更不易受经济衰退的影响。这可能是因为它的价格比较低廉,但也还因为当有人决定在 IKEA 购买时,他们可以立即把商品带走。而在其他商店中,因为送货总被耽误,购买决定也就经常被延迟。但是,IKEA 也知道,它也面对许多不同的变化。到 1991 年底,IKEA 所涉及的城市和国家已远比它开业初期多得多。这意味着 IKEA 必须在更大范围的区域内,了解人们的购买习惯和偏好——如对瑞士附近的市场、美国甚至远东和东欧市场进行了解等。IKEA 不能再认为它对市场早期的了解现在仍然适用。例如,它发现美国的购物习惯与欧洲有很大的不同,这就要求改变其服务的方式。因此,虽然 IKEA 经营思想的核心原则是对全世界提供同一的产品质量和购物经历,IKEA 还是给各商店很大的自由度来使其适应当地的市场需要。

IKEA 还有一个环境越来越复杂的问题,这个问题影响着它的战略发展。例如,经营业务所在国家的经济状况、汽车拥有者人数的增长,尤其是在那些不是高速发展的国家,这些因素与能否在商店购物的人口比例直接相关。其他的企业也许会发现他们的环境比 IKEA 还不利得多,竞争激烈,商品需求下降,技术陈旧过时,或者购买者的要求变化太快等。

(三) 战略决策应考虑到企业战略还与组织的资源条件有关

公司在进行战略决策时,特别是面临发展机会时,必须考虑自身的资源条件。如果所需要的资源没有或不能获得,或者战略制定在不充分的资源的基础上,就谈不上获得新的机会了。IKEA 发现实力不仅来自于经验,还来自于资源,通过良好的管理可以使其获得市场上存在的机会。IKEA 设计和开发的产品系列不仅成本低而且风格和水平、包装设计都十分独特,这种精心设计侧重于产品的斯堪的那维亚式形象,并因此将它与其他系列的家具区分开。而且,IKEA 还受益于多年对经营和市场的设计经验。通过商店设计进一步提高了产品系列的信誉。该公司经营活动的后勤体系(从备料到存货控制),不仅能提供一种十分清楚的操作方法,还可以提供许多备受顾客赞誉的服务。内部财务政策也能保证足够的现金流,并能对有关项目认真地进行评估。总之,不论是实物资源还是这些年总结的经验,都被 IKEA 用来作为获得市场机会的手段。

(四) 战略决策将影响经营性决策

例如,IKEA 国际化经营的变化要求其经营层做出一整套一系列的决策。要求

分销存货系统转而处理那些扩张的分销准备工作,重新审视其广告和营销政策,以保证它们适合不同顾客的行为和口味。在瑞士公司的人事政策和实务也要重新进行审视。随着地区范围的扩大,商店经营活动也要改变。例如,在美国,IKEA 看到需要从本地供应商增添主要的产品系列,安装服务所用的装卸间,竖立安全板以防售货推车被放到停车场的所有地方,停车场在美国要大得多等。

(五)企业战略决策受到企业内和企业周围有权力的人们的影响

企业战略决策不仅受环境和资源的影响,还受那些在企业内或企业周围有权力的人们的价值观和期望的影响。在某些方面,战略可看做是对那些对企业有强大影响力的人们的态度和信仰的反应。公司是扩大业务还是合并其他公司,公司的活动界限是什么,从这些问题可以看出那些影响战略的人们,即公司的所有者的价值观和态度。

在 IKEA 内,坚持安德斯·莫伯格强调的简化和节俭政策,对公司的长远发展和发展方向以及经营方式产生着重要的影响。在 IKEA 内创建者和总经理的有力影响是很明显的。安德斯·莫伯格在公司里负责的主要事务是行政工作。很难想象,IKEA 的战略是在一个松散的合作企业中,在涉及相当不同种类的零售商,以及世界各地许多不同种类的经营方式下做出的。它做事的方式,即它的文化为它提供了一种合理性。

当然,还有其他人或机构对公司战略将产生影响,如所有者或财政(融资)机构、管理者和公司职员、购买者和可能的供应者以及当地社团等。这些人的价值观和信仰对企业的战略发展都会有或多或少的的影响。

(六)战略决策将会影响企业的长期发展方向

IKEA 走了一条难于回头的路。在 20 世纪五六十年代,该公司还能够称为斯堪的那维亚家具零售商,而现在公司战略的整体推进使其转而成为一个跨国零售商,像上面说明的那样,它的资源和管理使其很难想象怎样才能转回到原来的状态。

综上所述,战略决策从本质上讲经常是非常复杂的,这种复杂性至少有 3 个起因:第一,战略决策通常总具有很高的不确定性,即制定决策时可能根据的是管理者无法确定的对未来的看法。第二,战略决策常常要求用一系列综合性的方法去整合和管理一个组织。与职能问题不同,没有哪个领域的专家或者某方面的观点能限定或解决这些问题。因此,管理者要跨过职能和经营界限来处理战略问题,并与其他的管理者一起讨论以达成一致协议。这类综合问题在所有管理工作中都存在,但对战略决策来说尤其难以预料其结果。第三,如前所述,战略决策可能涉及企业的重大变革。决定和计划做哪些变革很难,实际上实施它们更难。因此战略决策区别于一般的经营工作,它具有更高的复杂性。另一方面,随着科学技术及国内外经济环境的快速变化,企业环境的动态性增强,许多事物具有不可预测性,环境的不确定性因素增多,因此企业战略的制订及实施具有一定的风险性。