

企业战略管理新探

高伟江 魏文斌 主编

中国矿业大学出版社

企业战略管理新探

高伟江 魏文斌 主编

中国矿业大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业战略管理新探/高伟江,魏文斌主编. —徐州:中国矿业大学出版社,2003.9

ISBN 7-81070-783-3

I. 企... II. ①高...②魏... III. 企业管理—经济发展战略—研究 N.F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2003)第084517号

书 名 企业战略管理新探

主 编 高伟江 魏文斌

责任编辑 王德福 张怡菲

责任校对 孙 景

出版发行 中国矿业大学出版社

(江苏省徐州市中国矿业大学内 邮编 221008)

网 址 <http://www.cumtp.com> E-mail: cumtpvip@cumtp.com

排 版 中国矿业大学出版社排版中心

印 刷 徐州新华印刷厂

经 销 新华书店

开 本 850×1168 1/32 印张 12.75 字数 332 千字

版次/印次 2003年9月第1版 2003年9月第1次印刷

定 价 24.00 元

(图书出现印装质量问题,本社负责调换)

前 言

自 20 世纪 60 年代企业战略管理真正成为一门学科以来,战略管理理论得到了长足的发展。虽然其中有起有落,但为了赢得企业的竞争优势,西方管理学术界和企业管理实践者一直都将企业战略管理置于前沿地位。随着现代世界经济一体化趋势日渐明显、各国对外开放程度不断扩大,从而新技术革命所导致的大规模的经济结构调整,使得经济活动的变革越来越受政治、社会、文化和人的价值观念影响,企业所面临的是一个高度复杂和变化的生存环境。企业为了生存与发展,必须对内部和外部的各种信息进行分析,把握外部环境的变化及其变化趋势,相应地优化内部资源配置,从而取得内部资源与外部环境的动态平衡,实现企业的长远发展。这正是企业战略管理所要解决的核心问题。

在 21 世纪的企业竞争中,战略管理成为一个引人注目也是讨论最为热烈的领域。面对信息网络化、经济全球化和知识经济的到来,面对着国际市场竞争日趋激烈的态势和中国加入 WTO,我国企业面临的内外部环境变得更加复杂,竞争环境、竞争条件、竞争规则都发生了巨大变化。面对新的变化与挑战,我国的企业如何生存、如何应对、如何发展呢?又如何适应国际市场的游戏规则呢?惟一的答案只能是:必须实行战略管理。因此,树立战略观念、运用战略管理理论和方法已成为中国企业管理的一项迫切任务。

为了加速我国企业全面进入战略管理时代的步伐,国家教育部管理类专业教学指导委员会和全国 MBA 教学指导委员会都将“企业战略管理”列为培养计划的核心课程。据调查,目前所有的商学院或管理学院都非常重视与发达国家的管理教育接轨,都已将这门综

合性和实践性很强的课程确定为管理专业本科和研究生的必修课程,其目的是培养学生的综合分析和决策能力,培育一大批具有战略思维的高级管理人才,为使我国早日进入战略管理时代打下坚实的基础。

20 世纪 80 年代开始,中国对企业战略管理无论在学术引进还是企业实践上,都给予了极大的关注,一些企业应用战略指导实践取得了巨大成功。但总体上看,国内的战略管理研究和实践水平目前正处于上升阶段,学习和借鉴仍是当前的主要任务。本书正是在新形势下对企业战略管理相关问题探索的结果,力图反映国内外最新研究成果。全书共分五篇:总论篇、竞争战略篇、职能战略篇、行业战略篇、中外战略管理思想篇。由于战略管理理论和实践尚处于发展之中,有许多课题值得深入研究和探讨,限于作者的能力和水平,肯定有些文章、有些地方、有些观点还不成熟,但编者希望本书能对中国企业战略管理的研究特别是中国企业经理人的战略管理实践有所启迪,引发更多的思考与探索,这是对我们编辑这本书的最好慰藉。

编 者

2003 年 4 月

目 录

第一篇 总 论

新经济时代与企业战略变革.....	高伟江 魏文斌(1)
经济全球化与中国企业经营战略转变	陈东健(14)
企业的战略创新	赵建新 徐春秀(25)
核心经营理念在企业战略中的地位和作用	赵建新(36)
以顾客为本的战略思想	敬丽华(45)
中国企业战略管理存在的问题及其对策	于 波(53)

第二篇 竞争战略

企业的资源外取战略	陆 丹(63)
企业核心竞争力的构建	冷思平(72)
重塑企业文化,提升核心竞争力.....	刘勤侠(82)
战略竞争与战略联盟	蔡建飞 卢 勇(91)
企业多元化战略的问题与对策.....	李自琼(102)
企业竞争优势的培养途径.....	孙 洁(112)
企业并购后的整合战略.....	马红梅(122)
中小企业的国际化经营战略.....	高汉祥(134)
中小企业集群的竞争优势与发展战略.....	王为民 周华明(143)
区域公司核心竞争力与目标市场的文化融合.....	田 跃(155)

第三篇 职能战略

基于战略的人力资源管理.....	陈一星(165)
------------------	----------

我国人力资源开发的战略对策·····	杨 清(175)
企业员工的培训战略·····	杨天武(186)
组织战略中的绩效管理体系·····	宋煜萍(194)
知识管理战略及其模式选择·····	魏文斌(204)
企业组织结构战略调整·····	罗祥立(214)
企业营销战略的问题与对策·····	杨静波(226)
大规模定制生产战略·····	魏文斌 高伟江(237)
战略管理会计及其应用·····	龚 蕾(247)
跨国公司本土化战略·····	苏日娅 姚建凤(259)
企业重组的比较研究及其启示·····	倪晓峰(269)

第四篇 行业战略

金融企业战略管理的法律体系·····	焦卫东(281)
国有商业银行核心竞争力的构建·····	张 伟(293)
战略视角的商业银行内部控制·····	王则斌 周建华(306)
提高纺织企业竞争力的战略分析·····	赵建平 董召勤(318)
人世后汽车产业发展战略对策·····	郑永强(330)
零售商业企业发展战略·····	姚建凤 苏日娅(341)
我国农产品结构调整的战略措施·····	王 俊 袁建新(351)
企业战略与民营企业发展·····	赵 丽(359)
民营企业发展的战略选择·····	顾海东(369)

第五篇 中外战略管理思想

企业战略管理理论述评·····	魏文斌(380)
中国古代兵家战略管理思想及其应用·····	卢 勇 蔡建飞(393)

第一篇 总 论

新经济时代与企业战略变革

高伟江 魏文斌

提 要 企业战略变革是环境变化的产物,随着新经济时代的来临,企业的管理正发生着全方位的变革。新经济的本质特征促使企业和企业战略在以下方面进行变革:一是管理的各层次主体——人的知识结构和观念发生巨大变化;二是管理手段和方式发生革命性变化,信息技术、网络技术普遍应用于管理的全过程;三是随着知识经济的兴起,知识成为企业发展具有决定性的战略要素,知本家和创新人才成为新经济的先导力量。

关键词 新经济 企业战略环境 企业战略变革

我们正处在一个充满挑战与变革的时代,21世纪将是人类在经济、政治、环境和自身的工作与生活都发生巨大变化的时代。到目前为止,人们常用信息经济、知识经济、网络经济、虚拟经济和新经济来描述这个时代。我们赞成用“新经济”来表述这个时代,正是新经济时代所体现的动态变化性,反映了企业管理战略变革的时代背景,战略管理本质上就是组织对环境变动而做出的一系列变革的过程。

一、新经济及其本质特征

关于新经济内涵与实质的探讨,可谓是众说纷纭,仁者见仁,智者见智。

最早宣传“新经济”思想的美国《商业周刊》，在界定这个名词时说：“‘新经济’并不意味着通货膨胀已经死亡了，也不意味着我们将不会有另一次衰退，或经济周期业已消灭，更并不意味着股票市场必将摆脱自我调整而永远上升。……谈‘新经济’时，我们的意思是指这几年已经出现的两种趋势，第一种趋势是经济的全球化，第二种趋势是信息技术革命。”

关于“新经济”的涵义，目前有很多争议，有的学者认为，科学地诠释“新经济”，关键在于要抓住美国经济正在从传统经济——工业经济向一种新型经济——知识经济转变之中。因为，当前经济正在发生根本性变化和转型。因而与传统经济相联系的经济现象、经济特征、经济概念和经济理论必然发生变化。美国的“新经济”已经开始表现出知识经济的典型特征，主要体现为信息技术革命对经济的巨大贡献和发展上的可持续性。

有的学者认为，所谓“新经济”，实质上就是知识经济，而知识经济是指区别于以前的以传统工业为支柱产业、以自然资源为主要依托的新型经济。这种新型经济以高技术产业为支柱，以智力资源为主要依托。

也有的学者认为，美国“新经济”的涵义有待深入探讨，首先，“新经济”既然是依托经济全球化和信息技术革命形成的，那么，这是现阶段美国独有的一种经济现象还是发达国家都会逐渐形成的国际经济现象呢？其次，美国的“新经济”是在一段时间内存在的现象还是长期稳定存在的现象呢？一旦发生经济增长滞缓，通货膨胀加剧或失业率大幅上升，“新经济”是否会随之消失呢？再次，就经济全球化来说，英国、法国都不亚于美国，为什么美国的失业率较低而英国、法国失业率较高呢？为什么美国形成了“新经济”而英国、法国没有形成“新经济”呢？以上这些问题如不在理论上解释清楚，“新经济”的真正内涵还是难以揭示的。

还有一些经济学家如美国著名经济学家克鲁格曼，他对“新经

济”持否定的态度,他们认为美国经济生活中出现的一些变化是由暂时因素促成的,并未出现根本性的、动力性的变化,经济周期仍会反复出现。

综合以上各种不同看法,“新经济”事实上被人们在不同的场合赋予着不同的涵义,但可以从广义上把“新经济”理解为:以信息技术为代表的一系列高新技术推动经济快速增长的新经济形态。“新经济”之所以“新”,源于推动其产生和发展的原动力——信息技术革命所具有的全新的革命意义。同以往的任何一次技术革命不同,信息技术革命改变的并不是人类对自然资源的利用方式。虽然其影响所及必然导致人类对自然资源利用率的提高,但它是通过改变人类信息的传输、储存方式来实现的。长久以来,在低下的劳动生产力的掩饰下,信息的不充分对于人类经济活动的制约作用被忽略了,自工业革命以来的数次技术革命大大提高了人类的生产力,信息“瓶颈”也逐渐拓展扩宽。20世纪最有影响的英国科学哲学家波普尔(Karl Raimund Popper)以超前的眼光,最先将信息从现实世界中分离出来,作为与物质和意识并列的世界构成的第三要素,这从哲学的高度证实了信息技术革命所具有的深远而重大的影响。

信息技术的快速发展不仅是人类信息的传输与储存方式的革命,也对人类的经济和社会的组织方式提出了创新要求,电子商务、信息高速公路,这些信息时代的产物,正在全方位地影响着人类的生产和生活,今天,信息时代刚刚来临,信息技术革命对人类的影响才初露端倪,新经济刚刚露出曙光。因此,可以这样认为,新经济的实质就是信息化、知识化和全球化,新经济的核心是高科技创新及其带动的一系列其他领域的创新。促成新经济出现的现实环境是全球经济一体化。信息技术革命的推进,新经济的发展,必然导致全球一体化进程的加快。

具体而言,新经济时代具有以下特征。

1. 信息化

信息技术尤其是网络技术的发展使当今世界进入了网络时代。国际互联网的日益普及,不仅改变着人们的生活方式,而且其诸多服务功能对于企业信息化管理亦具有特别重要的意义。企业信息化也就是E化,是企业广泛利用现代电子信息技术、资源和环境,使企业的管理、生产和营销实现自动化、智能化和科学化,使科学技术对企业效益的贡献率达到一个较高的水平。企业经济效益的提高主要靠技术创新、靠有知识产权的技术、靠把科技成果转化为生产力,而不是靠简单的增加投资和扩大生产规模来获得。传统工业经济已经把有形资源发挥到极限,新的经济增长点则来自于无形资源。由于计算机技术和网络技术的大规模应用,使人们找到了开发无形资源的运用空间。

2. 知识化

在经济中占主导地位的资源和生产要素并不是资本、也不是土地或一般劳动力,而是知识——先进的科技、管理方法和有价值的信息。新经济区别于传统经济之处就在于经济发展中科学技术起了决定性作用。原来那种密集生产、规模效应已无法拉动经济上更高的层次。知识密集型产业代替劳动密集型产业成为经济的龙头带动经济增长。在这种经济状态下,人的作用比历史上任何经济时期的作用都重要,可以说新经济就是人的经济。“以人为本”的人本主义管理思想在新经济时代大有用武之地。

3. 全球化

新经济的全球化特征首先表现为利用计算机网络,企业的市场经营活动可以延伸到地球的任何角落,地理距离所造成的空间障碍已不复存在。任何一个企业通过计算机网络都可以与任何能够使用计算机网络的消费者取得实时联系,并按照顾客的要求向其提供产品,这种远距离联系所耗费的时间与成本是微乎其微的。企业经济活动空间的扩大使企业能在全世界从事营销活动,这与以

市场的分割为基本活动范围的工业经济形成了强烈的对比。这就是美国提出“网络新政”的缘由。新经济的全球性将形成新的经济格局和“游戏规则”，它将使国民经济的概念越来越模糊。

二、新经济对企业竞争战略环境的影响

新经济因素快速向世界经济渗透，极大地改变着企业的生存和发展环境，主要表现在以下几个方面。

第一，竞争对手正在发生变化。目前，发达国家的企业正借新经济的优势全面提升自己的竞争力。他们利用电子商务改造整个供应链，提高商业信息传递效率和货物周转率，缩短资金周转周期，降低营销成本。美国思科公司用“思科在线”将遍布全球的配货商、零部件制造商和装配商组织得像一个部门，无需建立新的工厂就将其生产能力扩大了4倍，每年节约费用达6亿美元。IBM公司早在1995年就投入10亿美元建设起全球电子采购系统，使绝大多数采购业务实现了电子化和网络化，整个公司的采购效率从30天缩短为不足1天。美国通用汽车公司通过网上采购零部件，采购成本下降了30%。

第二，顾客发生了变化。新经济预示着个性化产品将成为主流。海尔集团首席执行官张瑞敏认为“电子商务和其他商务最大的不同就是个性化”。以往，企业生产什么样的产品，顾客就只能购买什么样的产品，而在新经济时代，顾客开始要求企业生产自己定制的产品。海尔冰箱生产线上的冰箱，目前有一半是按照商场或个人的要求定制的。顾客的个人需求成为厂商首要考虑的因素，企业也不断开发个性化产品以激发顾客潜在的需求。

第三，企业竞争的市场发生了变化。在工业时代，产品通过有形市场销售，在新经济时代，无形市场将取代一部分有形市场。

第四，竞争本身发生了变化。信息技术的发展使技术和产品更新更快，要求企业必须具有快速的市场反应能力，赢得时间就是赢得市场。不但市场竞争更加激烈，而且竞争的规则也发生了变化。

企业的竞争优势已不仅仅取决于产品的质量、价格和售后服务,而是在很大程度上取决于能否第一个开发出新一代产品。同时,新经济使物的竞争被人才竞争所取代,人才竞争将日趋激烈。

第五,企业组织结构和生产组织方式发生了变化。为了适应瞬息万变的市场环境,在工业时代占主导地位的企业层级制出现了网络化、扁平化、柔性化、分立化的趋势。企业内部的联系更密切,组织结构更灵活,中层管理者减少,员工的权力不断增加。同时,在互联网和电子商务的支持下,企业不仅可以按照订单即时生产、即需即购,减少产品和原材料积压,将实物库存变为信息库存,而且可以组成虚拟的动态企业网络,充分利用外部资源。

总之,新经济对企业的生产和营销等各个环节都产生了重大影响,企业必须提升管理和经营理念、进行战略变革,努力寻求与新经济的最佳结合点。

三、企业战略变革的主要内容

随着信息技术、网络技术全面进入工商业、经济领域,信息的指数化增长,使企业面临日趋复杂的动态竞争环境,也对企业内部的管理模式产生了重大影响。与此同时,企业信息化进程的加快,使企业的生产方式、组织结构、营销方式、内部协调、顾客服务等方面发生了重大的变革,而当这些变革因素真正与企业经营环境发生作用时,企业原有的战略可能已经无法适应新的形势,结果必然引起企业竞争战略的转变。

1. 企业战略观念变革

“人无远虑,必有近忧”。所谓远虑就是研究企业战略,树立战略观念。没有战略远见的企业,即使是幸运的暴发户,也必然是短命的。从一定意义上说,企业之间的竞争,在相当程度上表现为企业战略定位的竞争。有报道说,国外的企业家花在战略研究上的时间占全部工作时间的60%;而中国的企业经营者对此却很少有深入的思考和研究。新经济时代的到来对企业形成最深层冲击的恐

怕就是观念的冲击,没有观念的革命,行动的革命是难以想象的,这就是多少年来我们一直强调要“转变观念”的根本原因。真正的战略家是驾驭竞争而不是追随竞争、不是被动地应战,是进行竞争设计而不是随机参与。不能别人出什么招数我就出什么招数,要注意竞争规则的创新,创造新的竞争平台。

当今企业的竞争更多地集中在新产品、新技术、新工艺和新材料等的研究和开发上面,而产品、技术、工艺和材料等的研究和开发则是以不断完善的信息处理技术和信息管理手段为后盾的。创造竞争优势就是要充分利用信息技术,选择和占有可靠信息,充分地存储和处理信息,研究和分析企业经济活动中的一般矛盾和特殊矛盾,从而做出具有超前意识和准确预测能力的决策。

2. 企业管理手段和方式变革

不同时代的组织管理模式,都是与当时的生产力和科技水平相适应的,其中起决定作用的一个重要因素是信息沟通和处理方式的差异。在农业经济时代,与一家一户的小生产方式相适应,其信息传递和处理都是分散、孤立进行的,所采用的也只能是一种分散的自发的管理方法。在工业经济时代,生产集中化和大机器流水线都使得信息传递和处理高度集中,形成一种等级制的集权管理模式。在新经济时代,数字化、网络化技术使信息处理、传递速度和容量成千上万倍提高,外部竞争空前激烈,要求人们迅速传递信息和做出决定,要求人们具备超常的适应能力和创新能力,传统的金字塔型组织管理模式已力不从心,新的具有扁平式、互动式特点和富有创新精神的网络管理模式应运而生,信息技术、网络技术将普遍应用于管理的全过程。

就信息技术、网络技术及电子商务在企业管理中的运用而言,它们正从以下方面改变着企业。

(1) 推动企业的整体信息化和网络化建设,并要求企业从自我管理、供应链管理、客户关系管理、网上销售和市场推广以及计

计算机辅助决策过程等多方面,对传统的商务模式进行变革更新,全面提高企业的竞争力。在新的形势下,企业信息化、网络化、知识化的步伐将大大加快,现代各种先进的管理思想和方法,如创新管理、BPR(企业流程再造)、虚拟企业、学习型组织等都将在企业信息化、网络化的过程中得到最好应用。企业将更加注重知识管理,学习型组织、虚拟企业将成为未来企业的主要形式。所以,网络技术、电子商务应用的深远意义不仅仅在于一项新技术、新工具的采用,而在于以此推动企业全面的信息化、网络化建设,使企业由传统运作方式向现代社会的网络运作方式迈进。

(2) 信息技术改变产业竞争结构。主要是指它增强了供方和买方的竞价能力,因为供方和买方通过联网或其他电子手段可以更加容易地进行产品价格、技术性能和顾客服务等比较,从而进行有效的讨价还价。产业竞争结构的改变还体现在进入壁垒的加强。因为,现有企业已经在信息技术和硬件方面做出了大量投入。进入者面对成本劣势是不肯轻易进入市场的。计算机辅助设计、计算机集成制造方面的技术使替代产品望而却步,因为这些技术可以更快、更容易地将不同的特点加入现有产品之中。

(3) 以互联网为基础的电子商务给企业传统的组织形式带来很大冲击。它打破了传统职能部门依赖于通过分工与协作完成整个工作的过程,产生了并行工程的思想。除了市场部和销售部与客户直接打交道外,企业的其他部门也可以通过电子商务网络与客户频繁接触,从而改变了过去间接接触的状况。在电子商务条件下,企业组织单元间的传统边界被打破,生产组织形式将重新整合,开始建立一种直接服务于顾客的工作组。这种工作组与市场直接接轨,以市场最终效果衡量自己生产流程的组织状况和各组织单元间协作的好坏。这种生产组织中的管理者、技术人员以及其他组织成员比较容易打破相互之间原有的界限,广泛进行信息交流,共享信息资源,减少内部摩擦,提高工作效率。

在电子商务条件下,企业组织信息传递的方式由单向的“一对多式”向双向的“多对多式”转换。“一对多式”单向为主的信息传递方式形成了“金字塔”式的组织结构。这种组织结构是类似于金字塔样式的垂直结构。在这种结构中,从价值生产到价值确认的过程,或者说在从生产的最初环节到生产的最终环节的全过程中,插入了许多中间环节。这种组织结构实际上是把企业员工当做奶油蛋糕一样切块分割、分层,既造成了部门的分割和重叠,又容易造成官僚主义。这种“恐龙化”的组织,在信息时代迅速变化的市场面前充分暴露出周转不灵的弊病。参与电子商务的企业为适应双向的“多对多式”的信息传递方式,其垂直的阶层结构将演变为水平结构形式。这种结构突出表现为两个特点:第一,电子商务构造了企业的内部网、数据库,所有部门和其他各方都可以通过网络进行直接快捷的交流,管理人员间相互沟通的机会大大增加,组织结构逐步倾向于分布化和网络化结构。第二,电子商务使得中间管理人员获得更多的直接信息,提高了他们在企业决策中的作用,从而实现扁平化的组织结构。

企业组织结构变革的另一个显著特征是由集权制向分权制转变。传统的企业采用高度集中的单一决策中心,这种结构存在许多缺点,诸如官僚主义、低效率、组织结构僵化等。脱离市场的产品生产和经营就是这种决策方式的产物。电子商务的推行,迫使企业将过去高度集中的决策中心组织逐步改变为适当分散的多中心决策组织。企业的宏观规划、市场预测等经营活动一般通过跨职能、跨部门的多功能型的组织单元来制定。这种由多个组织单元共同参与、共同承担责任并由共同利益驱动的决策过程,使员工的参与感和决策能力得到提高,从而提高整个企业的决策水平。

3. 企业战略管理资源变革

在新经济时代,知识和土地、人力、资本、信息一样,成为企业生存发展的重要要素和资源。不仅如此,阿尔文·托夫勒等学者甚

至认为,知识资源与其他资源处于一个完全不同的层次,知识资源应该是所有资源的最终替代物,是惟一有意义的资源。这是因为,知识作为一种非物质资源,与土地、人力、资本等物质资源有着诸多本质上的不同。

首先,物质资源会枯竭,知识资源则可以生生不息。取之不尽是知识资源的本质特征之一。“自然资源决定论”、“人口决定论”之所以对人类社会的未来持悲观论调,正是因为其忽视了知识资源的存在及其特征。知识经济理论认为,决定人类前途的不是空间、土地、自然资源,而是人的知识和能力。知识资源可以持续增长。正是因为有了知识资源的这种不同于物质资源的本质特性,才使人类社会与经济有了可持续增长的可能性。同样,一个企业只有保持了知识资源的可持续增长,才可能有企业本身的可持续发展。

其次,物质资源是有形的,知识资源是无形的。物质资源是实在的,是看得见摸得着的,比如土地、建筑、设备、毛线等。资本基本上也是物质的、有形的东西。但知识却不同,知识有时以会议信息、数据等形式表现在语言中、书本上或软盘里,如事实知识(如《少年百科全书》)、原理知识(如《资本论》)等,但知识的本质往往是人或组织的一种能力、一种经验、一个象征性的符号或人脑中的一个创意,如技能知识(某种诀窍)和人际知识(如知道谁有知识和知识在哪里)。很多研究认为,这些潜在的、无形的知识往往构成企业的核心竞争力,比有形物质资源更显得重要。

第三,物质资源的扩张是有限的,而知识资源却可以无限扩张。无形就能无限,知识爆炸似乎给人们带来恐惧,但技术的进步却使人们获得知识变得更加容易、交流和储存知识变得更不需要时间与空间,这也使人们对知识有了无限的需求。商品市场在一定时期内是有限的,人的物质需求是有限的,人对财富、金钱的需求也是有限的,但人对知识却有着无限的需求,这就给知识的无限扩张提供了可能性。知识的这种性质,为知识创造型企业而非非物质