



企业战略管理

主 编 唐 飞 巩维才

教材预览、申请样书



微信公众号: pup6book



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

21 世纪全国高等院校财经管理系列实用规划教材

企业战略管理

主 编	唐 飞	巩维才	
参 编	廉 莲	郭凤华	涂俊梅
	田凤林	陈 永	王夫冬



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

内 容 简 介

本书从煤炭行业角度出发,依托我国大型煤炭企业(集团)在“煤炭行业黄金十年”发展过程中的经典案例,从企业外部环境分析、内部环境分析、企业战略类型、国际化战略、战略选择、战略实施、风险管理等层面展开阐述。本书注重对煤炭这一行业的深入剖析,有助于读者透彻理解战略的本质。同时,为了检验读者对于正文内容的理解程度,习题中设置了丰富的题型供练习。

本书适用于高等院校工商管理类专业教学,也适用于煤炭企业中高层管理者培训,还可供投资者与行业研究员分析煤炭行业时使用。

图书在版编目(CIP)数据

企业战略管理/唐飞,巩维才主编. —北京:北京大学出版社, 2015. 8

(21世纪全国高等院校财经管理系列实用规划教材)

ISBN 978-7-301-26043-2

I. ①企… II. ①唐…②巩… III. ①企业战略—战略管理—高等学校—教材 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 158864 号

书 名	企业战略管理
著作责任者	唐 飞 巩维才 主编
责任编辑	葛 方
标准书号	ISBN 978-7-301-26043-2
出版发行	北京大学出版社
地 址	北京市海淀区成府路 205 号 100871
网 址	http://www.pup.cn 新浪微博: @北京大学出版社
电子信箱	pup_6@163.com
电 话	邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62750667
印 刷 者	北京鑫海金澳胶印有限公司
经 销 者	新华书店
	787 毫米×1092 毫米 16 开本 18.25 印张 420 千字
	2015 年 8 月第 1 版 2015 年 8 月第 1 次印刷
定 价	39.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话: 010-62752024 电子信箱: fd@pup.pku.edu.cn

图书如有印装质量问题,请与出版部联系,电话: 010-62756370

21 世纪全国高等院校财经管理系列实用规划教材

专家编审委员会

主任委员 刘诗白

副主任委员 (按拼音排序)

韩传模

李全喜

王宗萍

颜爱民

曾 旗

朱廷珺

朱淑珍

顾 问 (按拼音排序)

高俊山

郭复初

胡运权

万后芬

张 强

委 员 (按拼音排序)

程春梅

邓德胜

范 徵

冯根尧

冯雷鸣

黄解宇

李柏生

李定珍

李相合

李小红

刘志超

沈爱华

王富华

吴宝华

张淑敏

赵邦宏

赵 宏

赵秀玲

法律顾问 杨士富

丛 书 序

我国越来越多的高等院校设置了经济管理类学科专业,这是一个包括理论经济学、应用经济学、管理科学与工程、工商管理、公共管理、农林经济管理、图书馆、情报与档案管理7个一级学科门类和31个专业的庞大学科体系。2006年教育部的数据表明,在全国普通高校中,经济类专业布点1518个,管理类专业布点4328个。其中除少量院校设置的经济管理专业偏重理论教学外,绝大部分属于应用型专业。经济管理类应用型专业主要着眼于培养社会主义国民经济发展所需要的德智体全面发展的高素质专门人才,要求既具有比较扎实的理论功底和良好的发展后劲,又具有较强的职业技能,并且又要求具有较好的创新精神和实践能力。

在当前开拓新型工业化道路,推进全面小康社会建设的新时期,进一步加强经济管理人才的培养,注重经济理论的系统化学习,特别是现代财经管理理论的学习,提高学生的专业理论素质和应用实践能力,培养出一大批高水平、高素质的经济管理人才,越来越成为提升我国经济竞争力、保证国民经济持续健康发展的重要前提。这就要求高等财经教育要更加注重依据国内外社会经济条件的变化,适时变革和调整教育目标和教学内容;要求经济管理学科专业更加注重应用、注重实践、注重规范、注重国际交流;要求经济管理学科专业与其他学科专业相互交融与协调发展;要求高等财经教育培养的人才具有更加丰富的社会知识和较强的人文素质及创新精神。要完成上述任务,各所高等院校需要进行深入的教学改革和创新,特别是要搞好有较高质量的教材的编写和创新工作。

出版社的领导和编辑通过对国内大学经济管理学科教材实际情况的调研,在与众多专家学者讨论的基础上,决定编写和出版一套面向经济管理学科专业的应用型系列教材,这是一项有利于促进高校教学改革发展的重要措施。

本系列教材是按照高等学校经济类和管理类学科本科专业规范、培养方案,以及课程教学大纲的要求,合理定位,由长期在教学第一线从事教学工作的教师编写,立足于21世纪经济管理类学科发展的需要,深入分析经济管理类专业本科学生现状及存在的问题,探索经济管理类专业本科学生综合素质培养的途径,以科学性、先进性、系统性和实用性为目标,其编写的特色主要体现在以下几个方面:

(1) 关注经济管理学科发展的大背景,拓宽理论基础和专业知识,着眼于增强教学内容与实际的联系和应用性,突出创造能力和创新意识。

(2) 体系完整、严密。系列涵盖经济类、管理类相关专业以及与经管相关的部分法律类课程,并把握相关课程之间的关系,整个系列丛书形成一套完整、严密的知识结构体系。

(3) 内容新颖。借鉴国外最新的教材,融会当前有关经济管理学科的最新理论和实践经验,用最新知识充实教材内容。

(4) 合作交流的成果。本系列教材是由全国上百所高校教师共同编写而成,在相互进行学术交流、经验借鉴、取长补短、集思广益的基础上,形成编写大纲。最终融合了各地

特点,具有较强的适应性。

(5) 案例教学。教材融入了大量案例研究分析内容,让学生在学习过程中理论联系实际,特别列举了我国经济管理工作中的大量实际案例,这可大大增强学生的实际操作能力。

(6) 注重能力培养。力求做到不断强化自我学习能力、思维能力、创造性解决问题的能力以及不断自我更新知识的能力,促进学生向着富有鲜明个性的方向发展。

作为高要求,经济管理类教材应在基本理论上做到以马克思主义为指导,结合我国财经工作的新实践,充分汲取中华民族优秀文化和西方科学管理思想,形成具有中国特色的创新教材。这一目标不可能一蹴而就,需要作者通过长期艰苦的学术劳动和不断地进行教材内容的更新才能达成。我希望这一系列教材的编写,将是我国拥有较高质量的高校财经管理学科应用型教材建设工程的新尝试和新起点。

我要感谢参加本系列教材编写和审稿的各位老师所付出的大量卓有成效的辛勤劳动。由于编写时间紧、相互协调难度大等原因,本系列教材肯定还存在一些不足和错漏。我相信,在各位老师的关心和帮助下,本系列教材一定能不断地改进和完善,并在我国大学经济管理类学科专业的教学改革和课程体系建设中起到应有的促进作用。

刘诗白

刘诗白 现任西南财经大学名誉校长、教授,博士生导师,四川省社会科学联合会主席,《经济学家》杂志主编,全国高等财经院校《资本论》研究会会长,学术团体“新知研究院”院长。

前 言

“企业战略管理”是经济学和工商管理专业本科生高年级阶段的一门必修课，也是MBA和EMBA的核心课程。它重在培养“企业家”的战略思维，使“企业家”能够应对内外部环境的变化，不断驾驭企业前行。通过对同类教材的调研，我们发现，国内市面上的企业战略管理教材已经非常多了。这些教材都很好地将企业战略管理的基本理论内容展示给了学生，并配合了大量鲜活的案例。然而，根据多年教学、科研和咨询的经验，我们发现，分散于各行各业的企业案例不能让学生在短期内深刻领会本课程的理论知识。因此，我们编写的这本书立足于一个行业——煤炭行业——的企业案例，也体现了我们在编写时所采用的一种竞争战略：差异化战略。当然，在每章后面的习题中，我们也设置了其他行业的案例，帮助学生将所学知识进行延伸拓展。

自2003年煤炭价格放开以来，煤炭行业一如脱缰之野马，历经了十年高增长、高盈利的阶段。2003—2013年也被称为中国煤炭行业的“黄金十年”。本书的案例基本都取自这十年在战略管理方面做得比较好的煤炭企业。总体说来，在这十年，煤炭企业面对的外部环境还是相对优越的，战略管理对于煤炭企业的发展壮大起到了至关重要的作用，目前我国已经有数十家煤炭企业(集团)跻身世界五百强之列。但是，未来十年是煤炭企业面对复杂动荡环境的时期，我们相信，战略管理对于煤炭企业生存与发展的作用将得到最极致的发挥。我们将对煤炭行业进行持续的跟踪调研，待本书再版时，会把最新的企业进展情况展示出来。

除了立足煤炭企业案例之外，本书还在两个方面做了尝试性创新：

一是将注册会计师考试中与“公司战略与风险管理”课程的相关内容融合进了教材，尤其是增加了“企业风险管理”一章；二是将企业经营沙盘模拟引入教材，增加了“企业经营沙盘模拟”一章。

本书由唐飞、巩维才担任主编并总纂。具体编写分工如下：巩维才编写第1章；廉莲编写第2章；唐飞编写第3、4和10章；郭风华编写第5章；涂俊梅编写第6章；田凤林编写第7章；陈永编写第8章；王夫冬编写第9章。

本书在编写过程中得到了各位领导和同仁的帮助：中国矿业大学徐海学院院长朱开永教授，中国矿业大学原副校长沈通生教授，中国煤炭科工集团有限公司副总经理、《煤炭经济研究》主编范宝营，中国煤炭经济研究会理事长朱瑜，中国煤炭学会经济管理专业委员会原秘书长张文山、现任秘书长孙春升，国家安全生产监督管理总局研究中心(中国煤炭工业发展研究中心)杨瑾娣处长，中国煤炭工业协会统计与信息部主任陈养才。在此对他们一并表示感谢！

同时，对为我们提供帮助的各大煤炭企业的相关领导和职工表示感谢！也向本书所参考和引用的相关文献的原作者表示诚挚的敬意！

由于我们才疏学浅，书中难免出现错误与纰漏，恳请各位读者不吝批评指正！

编 者
2015年4月

目 录

第 1 章 企业战略管理导论	1	2.3.2 行业内战略集团分析	43
1.1 企业战略	2	本章小结	44
1.1.1 战略的概念	2	习题	45
1.1.2 企业战略的概念和内涵	3	第 3 章 企业内部环境分析	51
1.1.3 企业战略的层次	5	3.1 内部资源分析	54
1.1.4 好的战略的特点	5	3.1.1 有形资源	55
1.2 企业战略管理	7	3.1.2 无形资源	55
1.2.1 企业战略管理的概念和基础 框架	7	3.1.3 人力资源	56
1.2.2 企业战略管理的本质	7	3.2 内部能力分析	56
1.2.3 企业战略管理的作用	9	3.2.1 市场营销能力	56
1.3 企业战略管理理论的演进	10	3.2.2 生产管理能力	57
1.3.1 企业战略管理理论的 演变	10	3.2.3 财务管理能力	58
1.3.2 企业战略管理理论的 发展趋势	15	3.2.4 研究与开发能力	58
本章小结	18	3.2.5 组织管理能力	58
习题	18	3.3 核心竞争力分析	59
第 2 章 企业外部环境分析	21	3.3.1 四项测试	59
2.1 宏观环境分析	24	3.3.2 价值链分析	60
2.1.1 外部环境分析概述	24	3.4 企业使命与企业文化	63
2.1.2 宏观环境 PEST 分析 框架	26	3.4.1 企业使命	63
2.2 行业环境分析	29	3.4.2 企业文化	64
2.2.1 行业环境分析的内容	30	本章小结	68
2.2.2 行业环境分析的方法	30	习题	68
2.2.3 行业生命周期分析	31	第 4 章 企业战略类型	73
2.2.4 行业竞争结构分析	34	4.1 专业化战略	77
2.2.5 行业竞争力量模型的 总结	38	4.1.1 市场渗透战略	77
2.2.6 行业分析中的进入壁垒与 退出壁垒	39	4.1.2 市场开发战略	78
2.3 竞争环境分析	40	4.1.3 产品开发战略	79
2.3.1 主要竞争对手分析	40	4.2 一体化战略	79
		4.2.1 纵向一体化战略	79
		4.2.2 横向一体化战略	81
		4.3 多元化战略	83
		4.3.1 相关多元化	84
		4.3.2 非相关多元化	85
		4.3.3 企业集团多元化	87

4.4 稳定型战略	88	6.1.3 企业层面之间的差距 分析	149
4.4.1 暂停战略	88	6.2 战略选择的矩阵工具	149
4.4.2 无变战略	88	6.2.1 SWOT 矩阵	149
4.4.3 维持利润战略	89	6.2.2 BCG 矩阵	152
4.5 收缩型战略	90	6.2.3 GE 矩阵	156
4.5.1 抽资转向战略	90	6.2.4 GS 矩阵	158
4.5.2 剥离战略	90	6.2.5 SPACE 矩阵	159
4.5.3 清算战略	91	6.2.6 IE 矩阵	161
4.6 竞争战略	91	6.2.7 QSPM 矩阵	164
4.6.1 成本领先战略	91	6.3 战略选择的注意事项	167
4.6.2 差异化战略	92	6.3.1 战略选择的影响因素	167
4.6.3 集中化战略	93	6.3.2 战略选择的标准	168
4.7 职能战略	93	6.3.3 战略选择的陷阱	169
4.7.1 市场营销战略	93	6.4 战略方案设计	170
4.7.2 生产运作战略	96	6.4.1 战略背景	170
4.7.3 财务战略	97	6.4.2 战略思想	171
4.7.4 人力资源战略	102	6.4.3 战略目标	171
4.7.5 研究与开发战略	103	6.4.4 战略阶段	171
4.7.6 信息系统战略	104	6.4.5 战略重点	171
本章小结	105	6.4.6 战略策略	172
习题	106	6.4.7 结论	172
第5章 企业国际化战略	115	本章小结	172
5.1 国际化战略的环境因素分析	117	习题	172
5.1.1 经济环境	117	第7章 企业战略实施	179
5.1.2 政治环境	120	7.1 组织结构	182
5.1.3 法律环境	122	7.1.1 组织结构与企业战略的 关系	182
5.1.4 文化环境	124	7.1.2 组织结构的类型	182
5.2 国际化战略的动因	126	7.1.3 组织结构的主要影响 因素	187
5.3 国际化战略的模式选择	127	7.1.4 不同战略选择下的组织 结构	187
5.3.1 企业的国际化行为	127	7.2 公司治理	188
5.3.2 进入国际市场的方式	129	7.2.1 公司治理概述	188
本章小结	139	7.2.2 公司治理模式	189
习题	139	7.2.3 我国企业的公司治理 模式	193
第6章 企业战略选择	142	7.2.4 我国煤炭企业公司治理 存在的问题	193
6.1 差距分析	146		
6.1.1 外部环境与经营战略的 差距分析	146		
6.1.2 内部环境与经营战略的 差距分析	147		

7.2.5 董事会在战略管理中的作用	196	本章小结	233
7.3 兼并收购	196	习题	234
7.3.1 兼并收购的含义	197	第9章 企业战略管理前沿	237
7.3.2 兼并收购的动因	197	9.1 战略管理前沿理论	238
7.3.3 兼并收购的类型	199	9.1.1 战略管理若干前沿理论的梳理	238
7.3.4 并购失败的原因分析	201	9.1.2 战略管理学科的前沿特征和共同语境	248
7.3.5 国内煤炭企业的并购	201	9.2 中国企业战略研究的相关问题	249
7.4 战略联盟	202	9.2.1 中国企业战略管理研究的问题与挑战	249
7.4.1 战略联盟的动因	202	9.2.2 中国企业战略研究的领域与方向	251
7.4.2 几种常见的战略联盟形式	203	9.2.3 战略研究华人学者的使命与责任	254
7.4.3 战略联盟操作应用策略	205	本章小结	255
本章小结	205	习题	255
习题	206	第10章 企业经营沙盘模拟	256
第8章 企业风险管理	212	10.1 企业经营沙盘模拟简介	257
8.1 风险与风险管理	215	10.1.1 企业概况	257
8.1.1 风险的概念与特性	215	10.1.2 企业的组织结构	258
8.1.2 风险管理	216	10.2 企业产品分析与市场预测	260
8.1.3 煤炭企业风险管理	219	10.2.1 企业产品	260
8.2 政治风险管理	220	10.2.2 未来市场预测	260
8.2.1 政治风险概述	220	10.3 企业初始状态设定与运营规则	264
8.2.2 政治风险管理概述	222	10.3.1 初始状态设定	264
8.3 财务风险管理	224	10.3.2 运营规则	269
8.3.1 财务风险概述	224	10.3.3 沙盘模拟中常见的经营战略	275
8.3.2 财务风险管理概述	225	本章小结	276
8.4 操作风险管理	227	习题	276
8.4.1 操作风险概述	227	参考文献	277
8.4.2 操作风险管理概述	228		
8.5 法律风险管理	230		
8.5.1 法律风险概述	230		
8.5.2 法律风险管理概述 (以开滦集团为例)	230		

第1章

企业战略管理导论

学习要点

- ❖ 企业战略的概念、内涵和层次
- ❖ 企业战略管理的概念、基础框架、层次和特点
- ❖ 企业战略管理理论的演变与发展趋势

名人名言

战略问题是研究战争全局的规律性东西。

——毛泽东

夫未战而庙算胜者，得算多也。未战而庙算不胜者，得算少也。多算胜，少算不胜，而况于不算乎！吾以此观之，胜负见矣。

——《孙子兵法》

企业经营不是一个短期的行为，面对动态的竞争环境，“战略”的内涵表现为远景的经营思考和经营决策。企业战略可以界定企业诞生的使命、经营范围、经营目标、发展动向、经营方式等坐标，成为企业的经营方针和行为指南。

——[美]彼得·德鲁克

■ 导入案例

战略能源、新能源与煤炭能源的发展趋势

2013年1月23日,国务院批准发布了《能源发展“十二五”规划》。该规划提出,2015年我国能源发展的主要目标是:

一是实施能源消费强度和消费总量双控制,能源消费总量40亿吨标煤,用电量6.15万亿千瓦时,单位国内生产总值能耗比2010年下降16%,能源综合效率提高38%,火电供电标准煤耗下降到323克/千瓦时,炼油综合加工能耗下降到63千克标准油/吨。

二是提高安全保障水平、增强应急调节能力,适度超前部署能源生产与供应能力建设,一次能源供应能力43亿吨标准煤,其中国内生产能力36.6亿吨标准煤。石油对外依存度控制在61%以内。

三是非化石能源消费比重提高到11.4%,非化石能源发电装机比重达到30%。天然气占一次能源消费的比重提高到7.5%。煤炭消费比重降低到65%左右。

四是加快建设山西、鄂尔多斯盆地、内蒙古东部地区、西南地区、新疆五大国家综合能源基地。到2015年,五大基地一次能源生产能力达到26.6亿吨标准煤,占全国70%以上,向外输出13.7亿吨标准煤,占全国跨省区输送量的90%。

五是单位国内生产总值二氧化碳排放量比2010年下降17%,每千瓦时煤电二氧化硫排放下降到1.5克,氮氧化物排放下降到1.5克。能源开发利用产生细微颗粒物(PM_{2.5})排放速度下降30%以上,煤矿区土地复垦率超过60%。

六是电力、油气等重点领域改革取得新突破,能源价格市场化改革取得新进展,能源财税机制要进一步完善,能源法规、政策和标准基本健全,初步形成适应能源科学发展需要的行政管理体系。

请思考:煤炭企业应该如何应对这一新的发展趋势?

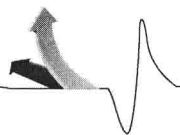
1.1 企业战略

1.1.1 战略的概念

“战”在字面上的意思就是打仗,“战略”则是关于打仗的谋、计。没有战争就没有军事学意义上的战略。英语中,战略一词“strategy”源于希腊文“strategos”,其含义是“将军”,即战略的含义是指将军指挥军队的艺术和科学。

世界最早的重要军事著作《孙子兵法》中指出:“兵者,国之大事,死生之地,存亡之道,不可不察也。”这强调了战略的重要。《孙子兵法》继续强调,“故经之以五事,校之以计,而索其情:一曰道,二曰天,三曰地,四曰将,五曰法。道者,令民与上同意也,故可以与之死,可以与之生,而不畏危。天者,阴阳、寒暑、时制也;地者,远近、险易、广狭、死生也;将者,智、信、仁、勇、严也;法者,曲制、官道、主用也。凡此五者,将莫不闻,知之者胜,不知之者不胜。”

《孙子兵法》对战略阐述得如此清晰,认为:战略的制定者必须从“五事”动态地观察问题,“校之以计”;在战略执行时“人”是最关键的因素,以人为核心对战略中的“五事”统观全局、系统筹划,是战争胜负的决定因素。



根据《辞海》的解释,从军事意义的战略扩展内涵,战略泛指对社会政治、经济、文化、科学、外文等领域长远、全局、高层次重大问题的谋划与指导。

《朗文当代高级英语辞典》则把战略定义为“在军事或战争前进行计划的能力或艺术”,“为达成既定目标而进行的有关活动的计划、谋划、安排。”

我国四大名著之一《三国演义》里的“隆中对”则展现了经典的战略思维:“自董卓造逆以来,天下豪杰并起。曹操势不及袁绍,而竟能克绍者,非惟天时,抑亦人谋也。今操已拥百万之众,挟天子以令诸侯,此诚不可与争锋。孙权据有江东,已历三世,国险而民附,此可用为援而不可图也。荆州北据汉、沔,利尽南海,东连吴会,西通巴、蜀,此用武之地,非其主不能守:是殆天所以资将军,将军岂有意乎?益州险塞,沃野千里,天府之国,高祖因之以成帝业。今刘璋暗弱,民殷国富而不知存恤,智能之士,思得名君。将军既帝室之胄,信义著于四海,总揽英雄,思贤如渴;若跨有荆、益,保其岩阻,西和诸戎,南抚夷越,外结孙权,内修政理,待天下有变,则命一上将将荆州之军以向宛、洛,将军身率益州之众以出秦川,百姓孰敢不箪食壶浆,以迎将军者乎?诚如是,则大业可成,汉室可兴矣。”概括上述战略思维,诸葛亮为刘备设计的战略要点是:“占据荆、益,联吴抗曹”。

1.1.2 企业战略的概念和内涵

要弄清企业战略的概念必先把握企业的特点,据此找到企业战略的特殊性。

魏杰教授在《企业前沿问题》一书中指出:“现在国际上通用的企业的含意是各种生产要素的所有者为了追求自身利益,通过契约方式而组成的经济组织。”

企业是生产要素转化为现实生产力的载体,企业是技术产业化的平台,企业是国民经济的细胞,企业是社会经济制度的微观基础,企业是人类生产活动社会化和国际化的主体。

鉴于企业的运行特点,企业战略产生了“战略”概念中的内涵延伸:

企业在追求自身利益同时又必须满足社会利益的要求,没有后者就没有前者。企业所追逐的自身利益应当是感知利得与经济总成本之间的差额:社会资源耗费总成本(产品和服务的总付出成本)。感知利得是购买公司产品和服务的消费者的心理感受,而经济总成本是指社会资源耗费总成本(产品和服务的总付出成本)。企业的战略部署应力求扩大感知利得,降低社会资源耗费总成本。这样才能保证企业的竞争优势。

战争中的战略更是指竞争,是一种残酷的斗争;企业中的战略由“红海”转入“蓝海”,既反映优胜劣汰一面,又反映“共同发展”、使社会资源最优利用一面。后者将随时代的发展而日渐被重视。

企业战略的核心是发展自己的竞争优势,而发展竞争优势的基础在于社会资源的最充分、合理利用,因此企业战略着重研究的是资源利用问题。要达到此目的,既要靠领导层的慧眼金睛(即战略指导思想),又要靠科学的资源平衡最优利用模型(即定量分析)。

鉴于上述内涵的综合作用,我们可以这样理解:企业战略是以企业为主体的战略,企业是营利组织,其基本的生存与发展环境是竞争性环境。所以,企业战略在本质上仍重在竞争,换言之,企业战略是企业如何在其从事的行业领域和广阔的市场组合中实现感知利得与经济总成本差额最大的一种理论与方法。

战略的制定要深刻研究感知利得的提高和经济总成本的降低。因此,企业战略制定者也需要把握实施这一战略的组织逻辑体系、组织形式、组织思维方法,它们对战略有着不可忽视的影响。也因为此种原因,我们认为没有竞争的营利组织——垄断组织——不是企业,其战略也不是企业战略。垄断组织的上述经济逻辑已经被“政治力量”或“超级经济”所控制,其战略是基于对市场近于绝对控制的战略。

很多学者认为,为企业战略下定义的第一个人是美国企业史学家钱德勒(Alfred Chandler)。其在1962年出版的《战略与结构》一书中,将企业战略定义为“确定企业基本长期目标、选择行动途径和为实现这些目标进行的资源分配。”美国哈佛大学商学院教授肯尼斯·安德鲁斯(Kenneth Andrews)认为:“战略是关于企业宗旨、目标的一种模式,以及为达到这些目标所指定的主要政策和计划;通过这样的方式,战略界定了企业目前从事什么业务和将要从事什么业务,企业目前是一种什么类型和将来要成为什么类型。”按照上述定义,战略管理者必须设计一系列企业经营目标和计划,以及达到这些目标的方法。战略管理之父伊戈尔·安索夫(Igor Ansoff)在《公司战略》一书中对企业战略作了如下解释:企业战略是贯穿于企业经营与产品与市场之间的一条共同经营的主线,它由四个基本要素组成,即产品与市场范围、增长向量(产品与市场范围的预测变动方向)、竞争优势和协同作用。

20世纪80年代,哈佛大学的迈克尔·波特教授在1980年出版的《竞争战略》一书中,将企业战略定义为“公司为之奋斗的一些终点(目标)与公司为达到它们而寻找的方法(政策)的结合物。”

从以上学者的分析不难看出,对于企业战略强调了两个基本点:战略是对市场环境、产品走势的分析,是在上述分析基础上确定的规划;战略是要明确达到规划目标的方法。所以,有些学者认为企业战略也就是战略规划。

加拿大麦吉尔大学的明茨伯格教授从五个不同的方面概括企业战略的定义,即通称的5Ps定义,这五个方面分别是:

(1) 计划(plan)。战略是一种计划,是企业管理者在科学分析的基础上依据经验和感知的判断对企业未来目标的设计。

(2) 计谋(ploy)。战略是一种计谋,是威胁和战胜竞争对手的一种具体手段。这种威胁通常是由企业发出的一些“市场信号”所组成。正如《孙子兵法》所述:“以迂为直,以患为利。故迂其途,而诱之以利,后人发,先人至,此知迂直之计者也。”

(3) 模式(pattern)。战略是一种模式,即认为战略是企业为了实现战略目标进行竞争而做出的重要决策,包括采取的步骤、策略、行为模式等,是一个程序化过程。洛杉矶加州大学教授乔智·斯坦纳(George Steiner)所著的《顶级管理规模》中明确指出,这种模式的主要阶段包括目标确定、外部审查、内部审查、战略评价、战略实施。

(4) 定位(position)。战略是一种定位,即战略确定了企业在中国市场中所处的位置,确定企业为谁服务,生产什么;企业在中国社会环境中所处的位置,企业与竞争者之间的关系,企业的核心能力较其推进趋势,企业对环境的影响和反馈关系。

(5) 观念(perspective)。战略是一种观念,强调战略是人观察问题的认知观点、看法。表现为企业文化、企业家精神对战略的影响。

1.1.3 企业战略的层次

一般来说,一个企业的战略可分为三个层次,即公司战略、业务单位(或事业部)战略、职能战略。

1. 公司战略

公司战略是指公司的总部署、总安排,包括对外部市场环境、内部资源的预测分析、判断。在此基础上制定公司的使命,明确公司的宗旨,彰显公司的形象,确定公司的战略类型(例如:发展型、稳定型、收缩型)进而制定实现使命的具体目标,突出重点,阐述公司资源的平衡、优化原则与落实步骤、保证措施。

公司战略应从整个公司的角度出发研究、部署,使公司的感知利得最大化,经济总成本最小化,具有远见性、系统性、社会利得性、创新性、资源节约性。

2. 业务单位(或事业部)战略

业务单位(或事业部)战略是企业战略的第二层次。它的主要内涵是业务单位的竞争活动,因此从战略内容上看包括:市场分析,产品(或服务)定位;竞争战略的指导思想(例如合作、低成本、差异化等);竞争市场分析;产品生命周期分析;产品涉外因素分析(社会对该类产品的鼓励、限制、产品对社会责任的承担等);产品生产、经营过程中的资本使用部署;围绕公司战略分解实施的步骤和保障措施。

3. 职能战略

职能战略是在职能部门中围绕公司总部署和业务单位(或事业部)安排制定的保障性战略。职能战略应由生产、市场营销、财务、工资、人事、科技开发等部门战略组成。职能战略既要保障上两层战略的实践,又要充分考虑到本部门在总战略中的分工,考虑到组织机构的职能协作要求。

上述三个层次战略是统一、协调的一个核心能力充分发挥的整体,既有分工又有统一,必须注意它们都是不可或缺的。

1.1.4 好的战略的特点

具体来讲,我们认为一个好的战略应具有以下特点:

(1) 高经济价值。好的战略应当在现有条件下最大限度扩大感知利得与经济总成本的差距。如前所述,感知利得是购买公司和服务的消费者的心理感受,经济总成本是指在制造本产品或进行本服务时社会付出的总消耗(包括企业的支付也包括社会的显性和隐性成本)。

(2) 对市场环境的科学分析和逻辑感悟。一个好的战略应当建立在对内、外部环境认真分析研究的基础上,分析时应充分把握重要影响因素(或关键影响因素);分析方法要科学,直觉判断要建立在经验复制、逻辑思维、创造思维(直观思维、联想思维、幻想思维、灵感思维)的前提下,充分认知环境的机会和威胁、优势和劣势。

(3) 对企业使命的准确定位。企业使命(宗旨、愿景)明确了企业在社会中的位置,企业生产什么,占据的市场以及生产经营的指导思想、社会形象,因此它是企业战略的灵魂。好的战略应当有一个明确的、持续的、稳定且与时俱进的追求,应成为企业行动的方向盘、进军号,应能调动全体职工的积极性,“令民与上同意也,故可以与之死,可以与之生,而不畏危”。

(4) 目标分解正确,层层保障落实,推进目标管理。好的战略要根据使命确定清楚的目标,目标的制定要充分考虑系统性、先进性、动态平衡性。通过上下级之间、部门之间的协调平衡,建立完整的目标体系,横向到边,纵向到底,要注意目标管理中各级组织的责、权、利划分(图 1.1)。

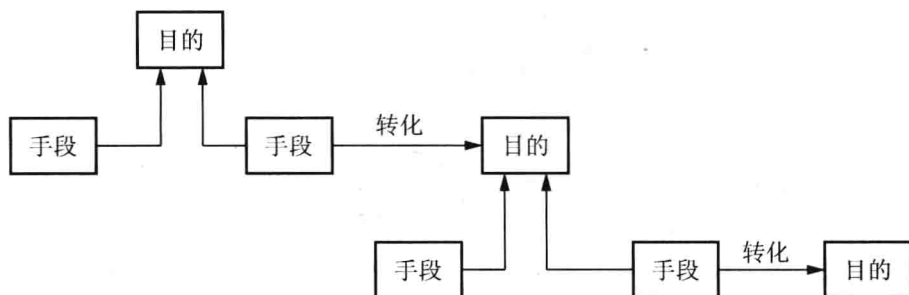


图 1.1 目的一手段链系统图

(5) 核心能力得到充分彰显。企业之争是核心能力之争,企业要在竞争中取胜,其本质(实质/根本)就是增强和发展自身的核心能力。核心能力是一种持久的、难以模仿的、凝聚的、系统的、可以衍生的竞争能力。这种能力的形成不但要从资源配置上进行优化,而且需要在思想市场上打下基础,需要培养持久的、其他企业难以模仿的、为企业长期发展提供条件的、隐性的企业能力,需要打造学习型组织,需要企业领导人的敏锐观察和正确的商业伦理指导,需要把企业的资源调动运用到淋漓尽致。企业战略是核心能力的运筹、铸造和运用。

(6) 企业战略要给力于超越自我。美国麻省理工大学斯隆管理学院资深教授彼得·圣吉(Peter M. Senge)在《第五项修炼》中提出:在过去,低廉的天然资源是一个国家经济发展的关键,而传统的管理系统也是被设计用来开发这些资源。然而,这样的时代正离我们而去,发挥人们的创造力已经成为现在管理努力的重心。企业战略要给力于超越自我,焕发出企业职工“磨练自我的力量”并设有超乎此项目标的最高目的。自我超越的意义在于以创造,而不是反应的观点,来面对自己的生活与生命。

企业战略不仅是一个使命、一个指令,对于每个员工它还应当是一种安慰、一种寄托、一种需求、一种动力。企业战略调动职工的创造思维是要使每一个人意识到自己是企业集体中的一员,与他人联成一体。企业是社会的一个细胞,个人是企业的一个细胞,有共性又有个性。

1.2 企业战略管理

1.2.1 企业战略管理的概念和基础框架

企业战略管理是指企业从调查内、外部环境入手,充分考察企业的优势和劣势以及外部环境的机会和威胁,战略决策层依靠经验与感知对企业设计使命,继而明确目标、重点、选择战略方案;制定保证措施,推动和执行战略部署,动态地处理突现战略(emergent strategies)或称涌现战略与深思熟虑战略的关系;评价战略并将其流动发展的全部管理过程。“战略管理”一词最早由伊戈尔·安索夫(Igor Ansoff)在1972年提出。

企业战略管理一般由三个过程组成:战略分析、战略选择和战略实施(图1.2)。

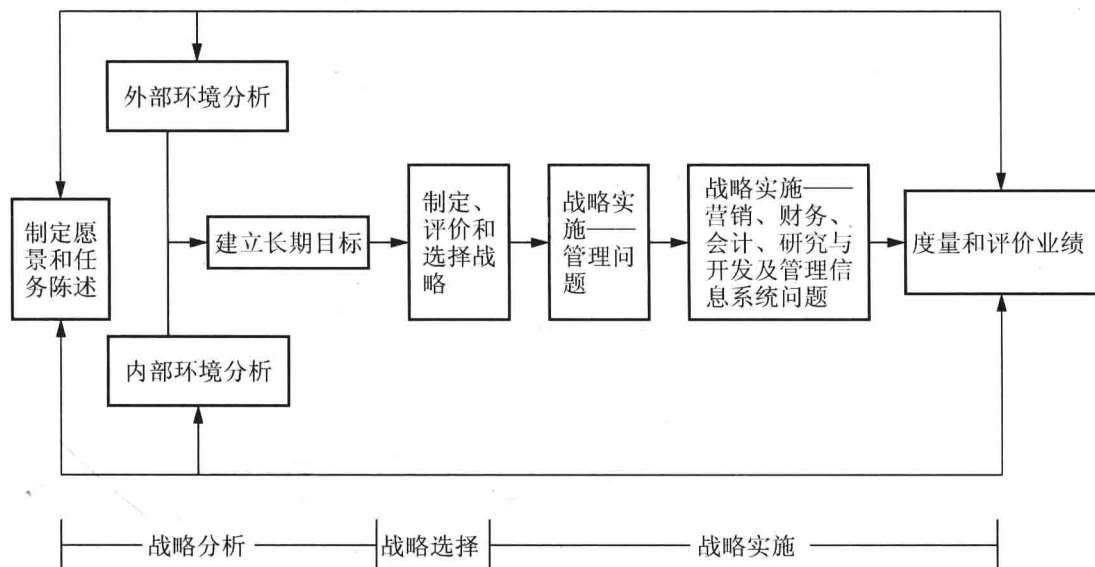


图 1.2 战略管理过程框架

企业战略实施是战略实现的重要环节。在战略实施过程中,内部和外部环境都在发生变化,在当今快速发展的社会环境下更成为难以完全事前预料的不争事实。战略管理活动要根据变动着的战略实施效果,分析原有战略的实现情况,区分是深思熟虑的战略还是空想的战略。面对战略实施中的具体进展情况,观察和判定涌现战略对原有战略的影响,从而对原有战略进行补充、修订,进而推动企业核心能力的发展。

1.2.2 企业战略管理的本质

为了更好的掌握战略管理的运行和认识战略管理的真谛,我们认为首先应了解战略管理的本质。