

xiandaiqiyezhlanlueguanli

宝
贡
敏
著

现代企业 战略管理

XDQYZLGL

河南人民出版社

现代企业战略管理

宝贡敏 著

河南人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

现代企业战略管理/宝贡敏著. - 郑州:河南人民出版社,2001.9

ISBN 7-215-04885-3

I. 现… II. 宝… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 041265 号

河南人民出版社出版发行(郑州市经五路 66 号)

郑州文华印刷厂印刷 新华书店经销

开本 850×1168 1/32 印张 8.875 字数 220 千字

2001 年 9 月第 1 版 2001 年 9 月第 1 次印刷 印数 1-4 000 册

定价:24.00 元

序 言

我对战略的爱好可以追溯到读中学时父亲给我买的一本《孙子兵法》。我那时喜欢读古代战争小说,如《杨家将》、《呼家将》、《三国演义》等,对兵法、阵法多有所闻,知道兵法是古代战争制胜之学,而且具有神秘色彩。“兵法”两个字对我有着神奇的吸引力,父亲给我买《孙子兵法》,对我可谓天大的喜讯。拿到书后,我对之爱不释手,并“刻苦钻研”起来。看了几遍,欲发现其奥秘,然而根本不知所云。但从此我却与《孙子兵法》结下了不解之缘。

当然,我对战略管理的兴趣是与我热爱历史紧密联系,与我喜欢思辨哲学息息相关,与我性情开朗、喜欢诗歌不可分开的。我认为,战略家在战略的制定、管理、实施过程中,必须带有激情,能够拥抱理想;能够正确认识风险,勇敢承担风险;能够做到以古为镜、以人为鉴,不犯或少犯错误。没有伟大的理想,现实的思考,理性的分析,就不会有伟大的制胜战略,就可能承担多余的风险,导致不应有的失败。因此,战略家必须站得高、看得远,充满理性思维,站在哲学的高度认识问题,形成激情与理性的有机结合,并最终使自己立于不败之地。

我真正从事战略研究应该是从1985年开始。研究的起点是《三国演义》、《孙子兵法》、《吕氏春秋》。算起来,我研究战略管理

已经有十几年了。在此过程中,真可谓有喜也有悲,有突破也有挫折。直到我能够较熟练地融合中西战略思想时,我的战略视野才真正打开。其间,我主持过国家自然科学基金资助课题、国家社会科学基金资助课题等 10 多项有关战略管理的研究课题,做过很多战略管理专题讲座(包括在美国明尼苏达大学姐妹城校区、巴黎高等商学院做学术报告),给本科生、MBA 学员、研究生课程进修班学员、博士研究生等讲授过战略管理课程或专题,给几十家企业做过咨询,发表过几十篇战略管理方面的论文。

根据已往的研究,我认为,资产组合理论是现代战略管理理论的一个基石,而管理文化、博弈论、经济学、社会学,则从战略管理环境和战略运动规则、规律方面,影响着如何构建现代的相对完备的战略管理理论构架。在战略思想方面,我国的《孙子兵法》和《吕氏春秋》具有重要地位。我的这部著作,就力图展现我国古代战略思想的精华,反映经济规律研究、博弈论研究、资产组合管理研究、管理学研究与战略相关的最新进展,反映管理文化对企业战略管理的影响,形成一部具有特色的战略管理著作。它可以说是我十几年来研究战略管理,特别是我近年来在美国、加拿大、德国从事访问研究的心血结晶。

本书所体现的核心战略思想包括:科学驾驭未来与被未来所左右;零和竞争与常和竞争,增和竞争与减和竞争;个人理性与集体理性;竞争历史转折点的陷入与把握;自动、互动与占优、占劣的关系;各种战略工具、方案的选择与平衡。

本书虽然不乏新观点,但“用户界面良好”,只要有基本的科学素养和文化知识,就可以进行阅读。当然,要想真正透视本书中的“奥妙”,没有本科学习的基础或一定的企业管理实践可能是不行的。本书的读者对象包括经济学者,管理学者,企业管理、经济管理类硕士和博士研究生,MBA 班学生,企业家,政府官员,企业战略管理者,以及从事咨询工作的专业人士。

我希望我的研究能对读者的战略管理知识和能力的增长有所帮助。

最后,在本书出版之际,我谨向一贯支持自己进行企业管理、战略管理研究的我的夫人俞秀金女士,表示万分的谢意。没有她的支持,我的科学研究就失去一个重要后方。

宝贡敏

2001年3月30日于杭州华家池畔

目 录

序 言	1
1. 管理与战略管理	1
1.1 管理的概念	1
1.2 战略与企业战略管理	2
1.3 企业所有者、主要相关者及其目标	6
1.4 企业生存的特点	7
1.5 企业战略管理的基本目标与基本手段	8
1.6 企业战略的种类	8
2. 战略管理的视角与观点	14
2.1 战略管理的渐进主义思想	15
2.2 战略管理的组织学习主义思想	16
2.3 战略管理的变色龙主义(patching)	17
2.4 战略管理的防患于未然思想	18
2.5 现在与未来平衡的战略思想	19
2.6 战略管理的激进主义思想	21
2.7 战略管理的结构主义——战略重组(reengineering, restructure)	22
2.8 战略管理的文化主义	23

2.9 战略管理的“政治”观点	24
2.10 战略管理的想像观点	25
2.11 战略管理的核心能力与战略资产观点	26
2.12 战略管理的理性计划主义思想	27
2.13 战略管理的博弈思想	28
2.14 战略管理的综合观点:小结	30
3. 战略优势创造的逻辑构架与战略管理的用户使用界面	32
3.1 企业战略管理的逻辑构架	32
3.2 企业战略三角形(the triangle of corporate strategy)	35
3.3 企业战略管理的用户界面	36
4. 企业战略管理的机理、误区与经济基础	39
4.1 企业战略管理与企业战略管理经济学	40
4.2 企业战略优势创造的经济基础:核心战略资产、范围 经济和规模经济	40
4.3 企业战略管理中常见谬误的存在机理	43
4.4 企业战略管理、战略转型失败的常见原因	50
5. 环境分析:通过外部分析,透视企业面临的机会与威胁	52
5.1 外部环境分析与监控的基本原则	53
5.2 外部环境对企业的主要影响	54
5.3 企业经营的一般环境	55
5.4 产业特点与产业竞争结构	57
5.5 竞争对手分析	66
5.6 外部环境分析方法	66
5.7 影响外部环境	68
6. 环境分析:通过内部分析,确认企业的强点与弱点	71
6.1 以资源为基础的企业能力观点(resource-based view of the competence of the firm)	72

6.2 确认与评估企业强点与弱点的价值链(value chain)法	77
6.3 企业强点与弱点分析的定量指标	79
6.4 企业强点与弱点分析的重要定性因素	82
6.5 关于企业优势劣势比较标准的几点说明	84
7. 企业战略解:操作层次战略	85
7.1 制订战略的基本原则	85
7.2 企业战略的层次	86
7.3 企业操作层次战略管理的含义与意义	86
7.4 达成或强化企业操作层次战略优势的两种模式	88
8. 企业战略解:产业与业务层次的战略	94
8.1 产业、业务层次竞争的构成要素与创造战略优势的要点	95
8.2 市场寿命周期与利用市场寿命周期创造企业竞争优势	106
8.3 企业的转移、转型战略	109
9. 企业战略解:公司层次的产业与业务组合战略	112
9.1 多角化(diversification)经营的角色与历史	113
9.2 多角化经营的方向	114
9.3 企业多角化的途径	117
9.4 多角化经营的基础、目的、利益结构与衡量标准	120
9.5 影响企业多角化经营行为的其他因素	131
10. 企业战略解:公司层次的国别市场组合战略	133
10.1 企业多国发展战略回顾	133
10.2 国别市场组合战略的基点与全球战略视角的重要意义	134
10.3 国际市场进入战略	137

10.4 多母国战略(multidomestic strategies)与全球战略 (global strategies)	141
10.5 国际经营中的核心竞争优势战略	145
10.6 国际经营的四维战略	148
10.7 企业的国际化战略与国际竞争优势	149
11. 战略实施:领导	152
11.1 领导理论与领导模式	153
11.2 领导模式——命令	156
11.3 领导模式——塑造行为	157
11.4 领导模式——权威	158
11.5 领导模式——榜样	159
11.6 领导模式——平衡	160
11.7 领导模式——开拓、发现、领航者	160
12. 战略实施:组织与协作	163
12.1 企业组织的一般原理	163
12.2 经典的企业组织结构	165
12.3 现代弹性企业组织结构:任务导向小组	169
12.4 模块式构架	171
12.5 非正式网络	171
12.6 学习型组织	172
13. 战略实施:企业文化	174
13.1 企业文化的基本含义与作用	175
13.2 企业文化的塑造	176
14. 战略实施:资源配置、系统管理与网络化	178
14.1 系统管理思想与网络观念	179
14.2 企业核心价值创造系统	180
14.3 信息开发与管理信息系统	181
14.4 人力资源开发与管理信息系统	182

14.5 资金、资本开发与管理系统	183
14.6 企业战略实施的控制系统	183
15. 战略管理专题:资产组合战略管理理论与实践.....	186
15.1 资产组合管理的核心理念	187
15.2 资产的层次性与资产组合管理的层次性	188
15.3 我国企业的“资本经营”及其误区	190
15.4 推动我国企业资产组合管理的战略性思考	192
15.5 需要说明的问题	194
16. 战略管理专题:管理文化与企业管理模式之间的耦合关系	196
16.1 引言	196
16.2 赫夫史台德的研究结论的再认识	200
16.3 我国管理文化特点的进一步分析	203
16.4 美国管理文化与美国企业管理模式的配合	206
16.5 日本管理文化与日本企业管理模式的配合	208
16.6 德国管理文化与德国企业管理模式的配合	210
16.7 适合我国管理文化的中国式管理模式和与之对应的 管理文化陷阱及其防范	212
16.8 结束语	217
17. 战略管理专题:电子商务革命与电子商务战略管理.....	223
17.1 电子商务概念、种类与特点	224
17.2 电子商务与电视、广播、电话经营的比较	228
17.3 电子商务发展的革命性意义	231
17.4 关于我国政府层次的电子商务发展政策与 战略的思考	232
17.5 电子商务对企业生产、管理模式的影响	234
17.6 我国企业的电子商务发展战略	234
18. 战略管理专题:以知识为基础的竞争战略.....	238

18.1 以知识为基础的竞争战略的理念	238
18.2 以北美为基地发展形成的以知识为基础的企业 竞争战略模式	241
18.3 我国高技术企业面对知识经济的战略导向	244
18.4 发展适合我国高技术企业特点的以知识为基础的 竞争战略的思考	245
19. 战略管理专题:以技术为基础的竞争战略	250
19.1 现代企业技术创新环境和压力	251
19.2 典型的企业技术开发定位与管理战略	252
19.3 现代企业技术开发的基本模式	254
19.4 企业技术开发与管理面临的主要挑战	256
19.5 我国政府对企业技术开发与创新的政策支持	257
19.6 强化我国企业以技术为基础的竞争优势的思考	258
20. 战略管理专题:以环境为基础的竞争战略	263
20.1 企业与环境关系的基本理念	263
20.2 环境与企业竞争构架	265
20.3 现代企业面临的两大环境挑战	267
20.4 开发以环境为基础的企业竞争优势的思考	269



管理与战略管理

思想现代化是最根本的现代化。

概念是建立知识大厦的基石。

——作者

极端地看,企业竞争有攻谋与攻器之分。我国古代军事竞争强调攻谋,也注重攻器。现代企业竞争有重攻器的倾向。在知识经济时代,世界经济发展的多样性、发散性与收敛性并存,企业经营的风险逐渐增大,企业发展的战略把握(即攻谋)的作用逐渐突出,攻谋也就流行了起来。我国是智谋大国,有丰富的古代与现代智谋资源,在攻谋上有着巨大优势。在现代企业竞争战略研究中,借鉴国外先进的企业战略管理研究成果,挖掘我国古代的战略思想精华,开拓我国企业战略研究新天地,是形成有我国特色的企业战略管理理论的必由之路,也是我国的历史责任。

1.1 管理的概念

管理如同开汽车,有发展方向管理、动力与激励管理和有序化管理三个层次。

从管理作用的性质看,管理有硬管理和软管理之分。硬管理的基本功能是建立秩序、规范,实现有序化、协调化,其手段主要有法律、规章、制度、操作规程,以及传统的管理职能思想——命令、指挥、协调、组织、监督、控制。软管理的核心目标是确立组织的能力,调动组织成员的积极性,其内容包括激励、教育、培训、影响,以及与此相关的博弈、合作、谈判、择要、取优、团队建设等。

从管理的取向看,管理有内部管理与外部管理之分。内部管理主要强调组织内部的组织结构、运作、成员素质、成员的主动性和积极性、内部关系协调、生产组织等。外部管理主要强调组织的外部关系协调,如企业与客户、社区、政府、公众的关系管理等。

从管理的引导作用看,管理有操作管理和战略管理。操作管理主要强调运作效率、效益的提高。操作管理要求在主体有明确发展方向的条件下,提高主体向既定目标发展的速度与效率。战略管理主要是主体的方向性管理,即组织发展方向、目标、道路的选择管理。

不同的管理工具有不同的适用空间和范围。科学的管理要根据管理的规律性、管理的目的和要求,选择不同的管理手段和措施,实施有效管理。在实际管理实践中,硬管理与软管理,内部管理与外部管理,操作管理与战略管理之间的区分并无严格的界线。很多管理工作包含有一个或几个方面的含义、作用。如企业报酬与奖励办法,既是规范,是硬管理,又是激励员工的办法,是软管理。作为优秀的管理者,关键是要理解管理的多层含义,能够恰当地选择管理工具,进行科学有效的管理。

1.2 战略与企业战略管理

1.2.1 战略与企业战略管理的概念

战略,原是军事用语。在《辞源》(1986年版)中,战略一词被解释为作战的谋略,其最初使用时间可追溯到唐代。现代辞汇的权威工具书《辞海》(1989年版)把战略解释为重大的,带有全局性

和决定全局的计谋的总称。在英文中,战略(strategy)一词起源于希腊文的“strategos”,意指将军的艺术。

我国古代的“兵法”一词,与现代的“战略”一词含义相同。我国有据可查的“兵法”一词的使用,可以前推到公元前 381 年前的孙武的《孙子兵法》和吴起的《吴起兵法》。

现代企业把商场看成战场,把商业竞争谋略与军事竞争谋略相提并论,也就形成了企业(或称商业)竞争战略及其管理。这也就是说,企业战略管理是对涉及企业全局性、方向性的,影响企业生存与发展的竞争优势创造、保持的问题的管理,是强化企业基本目标实现的基本管理。

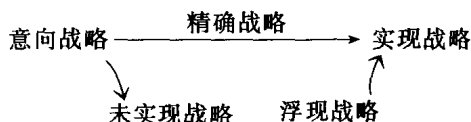


图 1.1 实现的企业战略通常与战略初始的
意向战略有或多或少的差异

原始资料来源: H. Mintzberg and J. A. Waters. Of strategies, deliberate and emergent. Strategic Management Journal, 1985, 6: 257 ~ 272

企业战略管理是一个关乎企业发展大局、方向的动态的管理过程。在这个管理过程中,企业要确立自己的战略使命与战略目标,要明确自己的努力方向,即形成自己要达成的主观战略——意向战略(intended strategy)。由于企业的生存、发展环境是不断发展变化的,企业自身也是不断发展变化的。这种变化会使企业初始制订的意向战略的部分或全部变得过时,会使对企业战略进行修改成为必要。在这个企业战略的修改、调整过程中出现的与企业初始战略不同的战略,就是浮现战略(emergent strategy),而在企业战略目标期中没有实现的初始战略就是未实现战略(unrealized strategy),在企业战略目标期中实现了的初始战略就是企业的精确

战略(deliberate strategy)。浮现战略与精确战略相加就是企业最终实现的战略——实现战略(realized strategy)。

1.2.2 企业战略管理的含义

企业战略管理是企业的未来管理,生存管理,发展管理,变革管理;是企业感知未来,认识未来,理解未来,并进而把握未来,实现自身目标的管理;是一种企业高层的先觉先动。企业战略是企业根据自己的知识、能力对自己未来的多层次多角度定位。没有适当的战略,企业对未来不会有适当的准备、规划,更不会有有效的控制,企业的成功必定是偶然的,是不知不觉的靠运气的成功。由于机遇并不总是光顾同一企业,所以,没有适当战略的企业成功往往是一时的成功,短命的成功。相反,有了明确而适当的战略,企业的成功就带有很大的必然性。事实上,企业一般管理、操作的有效性和效率性,在企业的适当战略之下是企业成功的重要法宝,在企业的不当战略之下则是导致企业失败的加速器,是致命的。

现代企业战略管理并非卜术。现代企业战略管理主要是依靠人们对经济规律、管理规律和企业竞争规律的认识、理解和领悟,科学地预见企业特定行为的结果,并基于此采取有利于企业的战略行动。就像现代质量管理虽不能完全消灭质量问题但能尽量减少质量问题一样,良好的企业战略管理将大幅度提高企业的生存、发展、成功概率,有效地减少企业的不当行为和失误。这也就是说,现代企业战略管理是企业驾驭现代的,充满不确定性的,有强动力性的市场经济的有力工具,并已经成为先进的,力求持续发展的,成功的企业不可或缺的把握时间、未来的法宝之一。

1.2.3 企业战略管理操作的逻辑构架

在企业基本目标被认为是已知的条件下,从逻辑上讲,企业战略管理有四个步骤并构成一个循环:通过宏观环境和微观环境的分析,确认企业的机会与威胁;通过企业的内部分析,认识自己的

长处与短处,强点与弱点;进而在操作层次、业务层次、业务组合层次、地区或国际市场组合层次,形成自己的趋利避害,创造卓越战略;通过有形管理、无形管理,正式权力、个人魅力,正式组织、非正式组织,程序、制度与企业文化,把企业的战略落在实处。在实践中,这四个步骤中任何环节的失误,都可能是致命的。当然,就顺序来讲,它们可以交叉循环进行。

当然,企业也可以先评估自己的长处与短处;然后再分析环境,预测机会、风险、挑战;在知己知彼的条件下,把自己的现实与环境、机会、挑战进行对比分析,构思自己的优化发展方案,即对自己的发展进行定位,形成愿景与战略规划;最后才是动员资源,实施战略,根据实际情况反馈,调整战略。

从这里我们可以看出,战略管理应当是企业管理中十分重要且不可分割的一部分。但是,在实践中,企业战略管理却面临一系列困难、挑战。首先,战略管理并无一一对应的因果关系,其效果难以界定和评估。其次,可见可摸的技术常常被当成可战胜一切的法宝,并时断时续地形成技术至上主义思潮。只有当新技术的商品化率降低到让人实在无法忍受时,或企业经营面临困境时,人们才想起战略管理的意义。事实上,“医生治病不治命”,当企业经营不善而患绝症时,“妙手回春”难,改造成本高。把企业战略管理作为企业的基础工作,保证企业的健康发展,才是正道。再次,企业成功时,居功至伟的常是“英明”的企业领导,很少有人剖析在这些“伟人”后面的真正战略家和英雄。他们可能是企业外部的专业人士,企业内部的管理人员,或企业内部的普通员工。最后,市场营销由于耗资巨大,所以也是万万不可或缺的。企业战略思想创造人员,常常在“幕后”,常常只有短期明星效应,常常只在“危难”时显身手,而“危难”的出现是他们无能的表现,这样,很少有人想到为企业发展出谋划策的企业战略思想创造人员,也就不足为怪了。事实上,在德国就有很强的技术专家主导思潮。在美国,虽