



北京市高等教育精品教材立项项目



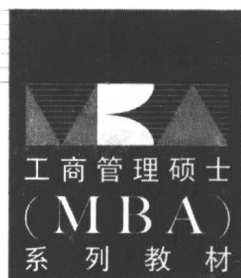
工商管理硕士
(MBA)
系列教材

战略管理

□ 韩伯棠 张平淡 编著



高等教育出版社
Higher Education Press



战略管理

□ 韩伯棠 张平淡 编著



高等教育出版社
Higher Education Press

内容简介

本书是工商管理硕士(MBA)系列教材之一。

本书遵循企业实际战略管理的基本过程,从战略分析、战略制定与选择、战略实施与控制这三个环节构建教学内容体系。为了突出我国企业和学术界在战略管理实践和研究上的最新成果,并考虑不同层次学生对教学内容的需求及相应的教学安排与教学计划,本书穿插安排了许多“小知识”、“迷你案例”和“小讨论”,供实际教学自由组合之用。每章章尾及全书正文之后安排了24个战略管理案例,这些案例大多是我国企业近些年的战略管理实践成果,供教学讨论之用,便于学生更好地理解战略管理在中国现实环境下的特殊性。

本书在吸收西方先进战略管理教学的基础上,结合中国战略管理研究与实践,创新性地重组战略管理的教学内容、教学方法、教学形式,为我国普通高等学校管理类专业研究生特别是工商管理硕士研究生(MBA)、公共管理硕士研究生(MPA)等提供了更本土化、更具现实指导性的教材。同时,本书的提问式论述也特别适合企业管理人员查阅和研究参考。

图书在版编目(CIP)数据

战略管理/韩伯棠,张平淡编著. —北京:高等教育出版社,2004.7

ISBN 7-04-015350-5

I. 战... II. ①韩... ②张... III. 工商管理-高等学校-教材 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 045940 号

出版发行 高等教育出版社
社 址 北京市西城区德外大街4号
邮政编码 100011
总 机 010-82028899

购书热线 010-64054588
免费咨询 800-810-0598
网 址 <http://www.hep.edu.cn>
<http://www.hep.com.cn>

经 销 新华书店北京发行所
印 刷 北京市联华印刷厂

开 本 787×1092 1/16
印 张 25.5
字 数 620 000

版 次 2004年7月第1版
印 次 2004年7月第1次印刷
定 价 36.80元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请到所购图书销售部门联系调换。

版权所有 侵权必究

出版说明

中国的工商管理硕士(MBA)教育已经开展十多年了,怀着对 MBA 教育的殷切期望,社会各界对 MBA 教育的进一步发展提出了很多建设性的意见。MBA 教材建设问题是其中的一个重要方面。很长时间以来,MBA 教材的选用一直是困扰广大师生的一个大问题。影印版或翻译版的国外教材一度独领风骚,这些教材在中国 MBA 教育上曾起到了不可替代的启蒙作用。

随着时间的推移,人们越来越希望看到并使用本土的优秀教材。其原因有二:一方面,随着中国经济的飞速发展,中国企业正逐渐走出模仿,开始了自己的本土化思考和实践,这些宝贵的经验需要人们进行总结和升华;另一方面,国外教材中与中国实践相去甚远的文化背景,让关注中国管理实践的中国师生越来越产生一种隔靴搔痒的感觉,人们开始呼唤能指导中国管理实践的本土教材。

虽然目前已经有了一些国内教师编写的 MBA 教材,但缺少在全国范围内得到广泛认可的权威教材。为了给中国的 MBA 教育提供最适合的本土教材,我们邀请国内有着丰富的教研经验和企业管理咨询经验的中青年专家,共同编写了这套“工商管理硕士(MBA)系列教材”,希望能得到更多读者的认可。本套教材除严格与 MBA 教学指导委员会规定的 9 门核心课程相对应外,并根据教学需求的发展在课程和内容上有所拓展和加深。教材的编写力图体现以下特色:

一、鲜明的本土适用性

第一,按照一定的逻辑体系组织内容的编写方式。与基于知识点的编写方式相比,这种编写方法更适合中国师生的教学习惯。第二,根据中国企业发展的实际状况和中国的文化背景,对教学内容进行适当取舍,有详有略,并对部分观点进行修正。第三,选用大量中国本土的案例,充分反映中国企业的文化背景和成长环境。

二、打通理论与实践

第一,坚持 MBA 教育培养高层次应用型人才的目标,充分运用与所讲理论相关联的案例、模拟练习或情景分析来培养学生对理论的应用能力,提高学生通过实践总结思考的能力。第二,根据应用技能培养目标的要求,提供够用的理论知识,提供可以生成和深化应用技能的知识基础。通过这两点,在授人以鱼的同时,授人以渔,真正打通理论与实践,促使二者相互转化。

三、富有弹性的教学内容设计

内容丰富,体系完整,每本书中都包含必要的教学内容和作为参考的内容,富有弹性。不同学校可以根据自己的需要,明确教学设计思路 and 要取舍的内容。

我们希望本套教材的出版能把中国 MBA 教材建设推向一个新的水平。读者如果对本套教材的建设或已出版图书有什么意见和建议,请写信给 eb2008@sohu.com,欢迎与我们联系。

高等教育出版社

2004 年 1 月

前言

处于市场转型时期,企业可以通过敏锐把握市场机会而获得成功;但在激烈竞争的成熟市场中,战略才是企业的制胜法宝。二十多年来,中国经济快速发展为企业发展提供了最广阔的舞台,特别是体制改革和市场放开为企业提供了极大的市场机会。可是,自步入 21 世纪以来,特别是加入 WTO 以后,中国市场正在逐渐发生转变,一方面,国内市场竞争更趋激烈,另一方面,国土范围内的竞争也成为国际竞争了。这种市场环境的变化要求中国企业持续不断地提升内功,运用战略来匹配市场机会和企业内部资源,运用战略来赢得竞争的胜利,运用战略来指导企业的创新进而获得市场的认可。

与此同时,战略管理学科在国内的发展也步入了一个新的发展阶段。早期是引进,原版教材引进和教材翻译是集中体现,这解决了战略管理知识的推广普及问题。其次是学习,主要是向优秀的外国公司学习。当然,未来很长一段时间,中国的战略管理学者和企业人士仍然需要引进和学习。但是,需要强调的是,作为一个从计划经济向市场经济成功转型的大市场,作为一个从城乡二元市场向一元或多元市场发展的大市场,作为一个持续二十多年快速发展的大市场,中国企业的战略管理有其特色和特点,或者是个性之处,再加上中国文化和环境对中国企业战略的影响,因此,可以预期,中国式的战略管理将会破茧而出,不仅可以大大丰富战略管理的发展,还可以更好地指导中国企业的战略管理实践。毕竟,本土化的经验总结、理论提升能更适合其所产生、形成的土壤。

本书的编写就缘自于上述两个想法,期望能有所探讨,有所作为则是意料之外的了,因此,在编写过程中注重了以下三个特点:一是充分利用中国本土企业的战略管理案例,用我们耳熟能详、发生在周围的事实来诠释相关的理论,这主要得益于近些年来中国本土企业的快速成长和提升,他们的成功为本书编写提供了充足的素材。二是充分考虑我国企业战略管理的现实需求,强调中国企业战略管理的特色,突出中国企业战略管理的现实特点。另外,本书还重点关注到中小企业战略管理的需求,毕竟,我们有大量的处于快速成长期的中小企业,他们是中国经济快速、持续发展的推动器之一,他们中必将涌现出一大批具备国际化水平的中国企业,当然,他们更需要战略管理的帮助,因此,本书尽量考虑中小企业的特点,甚至单独成章来探讨中小企业的战略管理。同样,本书也考虑到了非营利组织对战略管理的应用需求。三是尽量包容不同的战略管理流派。无论是先有目标后有战略,还是先有战略后有目标,在各自的理论体系当中都是完备的,本书无意梳理形形色色的战略管理理论流派,而把着眼点聚焦在战略管理的应用需求上,即现实企业是如何进行战略管理的,如何进行适合企业情况和现实国情的战略管理的,因此,本书基本框架遵循战略分析、战略制定与选择、战略实施与控制这一思路展开,在此框架的基础上尽可能把相关的战略管理理论涵盖在内。

本书适合本科生、研究生、MBA、MPA 等各类研究生作为教材之用,也可作为企业人士制定战略时参考之用。

为了便于读者更快地学习,我们穿插安排了一些本学科和相关学科的必要的基础知识,以“小知识”这种栏目的形式奉献给读者,避免读者烦琐查阅资料之苦。而且,我们还在正文当中穿插安排了一些“迷你案例”和“小讨论”,辅助或彰显正文的相关内容,可供教学案例讨论之用。同时,我们在章尾及全书正文之后安排了24个案例,这些案例大多是我国企业近年来战略管理实践的成果,供教学自由组合之用。

需要特别说明的是,中国优秀企业的成功战略管理实践和中国战略管理学者的研究创新成果。在写作过程中,所援引的文献我们尽量一一标明,我们也尝试尽量联系到文献的每一位作者并就版权引用达成一致意见。如有遗漏,确为我们无心之失,敬请理解。遗憾的是,在本书付梓之际尚有部分文献的作者无法联系到,在此致意并敬请与我们联系(hbt5@263.net或ping-danzhang@263.net)。

囿于编者水平有限,文中必有不当甚至错误之处,敬请读者不吝指正,不胜感谢!

韩伯棠

北京理工大学管理与经济学院(100081)

目 录

第一章 战略管理概述	1
第一节 战略与战略管理	2
第二节 战略管理框架	9
第三节 战略管理的应用历程	17
案例 1-1 北京奥运行动规划	22
案例 1-2 三次并购成就国际化的 TCL	25
第二章 战略管理应用	31
第一节 中小企业的战略管理应用	32
第二节 非营利组织的战略管理应用	42
第三节 国家竞争优势理论与政府机构战略管理	48
案例 2-1 如何以弱胜强:从 Intuit 的胜利看中小企业竞争战略	54
案例 2-2 我国钢铁行业竞争力的国际比较及发展战略	56
第三章 战略需求分析	63
第一节 战略需求的产生	64
第二节 战略变革理论	70
第三节 战略愿景与企业战略	80
案例 3-1 海尔与格兰仕:两种经典模式	88
案例 3-2 联想和索尼公司的战略比较	91
第四章 环境分析与行业分析	95
第一节 PEST 分析	96
第二节 行业结构分析	106
第三节 竞争对手分析与竞争情报	116
案例 4-1 鸡精行业市场调查报告	122
案例 4-2 MOTO 能否作为 MOTOROLA 的新“代言人”	126
第五章 企业战略资源分析	129
第一节 企业资源观	130
第二节 价值链分析	138
第三节 企业资源强弱分析	145
案例 5-1 中国电信业的 SWOT 分析	152
案例 5-2 《英雄》商业运作模式后的价值链分析	154
第六章 顾客分析	159
第一节 顾客是企业价值创造的战略源泉	160
第二节 最终消费者市场	171
第三节 组织市场	178
案例 6-1 中国三大潜在手机市场分析	186
案例 6-2 日本童装市场分析	190
第七章 基本战略选择	197
第一节 公司层面战略	198
第二节 业务层面战略	216
第三节 职能层面战略	224
案例 7-1 2000 年全球十大并购案	236
案例 7-2 中央工厂哺育“乳业大王”	238
第八章 备选战略评价与战略选择	241
第一节 战略评价	242
第二节 战略选择	252
第三节 不确定性之下的战略	256
案例 8-1 吉尼罗食品公司的失败	261
案例 8-2 绿茵阁的成功经营策略	267
第九章 战略实施	271
第一节 战略实施的基本模式	272
第二节 战略实施的组织调整	282
第三节 战略实施的资源配置	297
案例 9-1 红塔集团推进“两烟”产业化经营的成功实践	304
案例 9-2 乳业黑马蒙牛的“三级跳”	308

第十章 战略控制概述	319
第一节 战略控制概述	320
第二节 战略信息系统	328
第三节 战略变革	335
案例 10-1 通用电气的“客户数字化”	341
案例 10-2 沃尔玛“做大”之道	345
战略管理综合案例	349

案例 1 用友互联网战略	350
案例 2 中国家电三巨头的多元化	367
案例 3 雕牌能否成就中国洗涤行业?	376
案例 4 收购背后的青岛啤酒	386
后记	396

战略管理概述

第一节	战略与战略管理 2 1.1 什么是企业战略? 2 1.2 什么是战略管理? 6
第二节	战略管理框架 9 2.1 什么是战略名词? 9 2.2 什么是战略管理过程和层次? 12 2.3 战略管理范式有哪四种典型类型? 15
第三节	战略管理的应用历程 17 3.1 战略管理应用的演进轨迹是怎样的? 18 3.2 我国企业应用战略管理的现状是怎样的? 21
案例 1-1	北京奥运行动规划 22
案例 1-2	三次并购成就国际化的 TCL 25

第一节 战略与战略管理

1.1 什么是企业战略?

1.1.1 什么是战略?

“战略”一词在我国自古有之。在《左传》和《史记》中已有“战略”一词,春秋时期的《孙子兵法》就是著名的军事战略战术著作,至今仍被许多企业人士奉为圭臬。西晋史学家司马彪也有以“战略”为名的著述,当时的词义是作战的谋略,或者指对战事的谋划。清朝末年,北洋陆军督练处在1906年编写的《军语》中把战略解释成“筹划军国之方略也”。

在西方,战略一词源于希腊语“strategos”,原是一个军事术语,这个词的意思是指军队的艺术和科学。有人认为公元579年东罗马皇帝毛莱斯(Pseudo Mauricius)的《Strategicon》一书是西方第一部战略著作,19世纪瑞士人约米尼(Henri Jomini)所著《战争艺术(The Art of War)》一书中提出,战略是在地图上进行战争的艺术,它所研究的对象是整个战场。

总之,战略一词原来是一个军事方面的概念,指将帅的智谋和对军事力量的运用,它要解决在一定时期内战略攻击的主要方向、兵力的总体部署和所要达到的基本目标。那么,在经济管理领域战略究竟是什么意思呢?

对战略的理解好像大家都有各自的看法,见仁见智,很难形成一致的表述。毛主席曾对战略一词有过概括性描述:凡是关乎全局的部署就是战略。也就是说,战略就是大决定,它是事关存亡和生死的大事,对国家、企业和个人都适用。在现实中许多人都理所当然地认为战略就是企业战略或(企业)战略管理,其实,企业战略或(企业)战略管理有更广的含义,后续章节我们会进一步深入探讨。

1.1.2 什么是企业战略?

什么是企业战略?有关说法纷繁芜杂,形成了所谓的理论“丛林”。

美国哈佛商学院是近代战略管理研究的重要基地,用哈佛学院派的思路来说,企业的战略就是“要综合平衡地考虑该企业的技能和资源、在经济环境中的机会、管理者的愿望,而且这种愿望应该有一种社会的责任”。哈佛大学著名教授迈克尔·波特(Michael Porter)在他的名著《竞争战略(Competitive Strategy)》中提到:“实际上,制定竞争战略就是规划一个更广义的模式,即一个企业怎样去竞争,需要什么样的经营策略来实现自己的目标。”波特教授强调竞争战略主要是靠企业全面的成本控制、不同于别的企业的特点以及要有所侧重。

凯林教授(Killing)认为:“企业战略是一个企业的指导思想,它指出了在竞争的环境中,一个企业如何经营。企业战略是企业活动中组织行为的座右铭。”

钱德勒教授(Chandler)认为:“企业的战略可以被定义为基本的长期目标、企业采取一系列的行动和分配所必需的资源来获得目标的实现。”

还有学者如米尔斯(Miles)和斯诺(Snow)认为:“企业战略是一系列关于企业未来可能发展方向的主要决策和次要决策,这些决策只有被运用到企业的结构和过程中才会有意义。”

在此,我们给出安德鲁斯(Ken Andrews)于1965年对战略所下的一个定义,这个定义综合了德鲁克(Peter Drucker,国内还有译作为杜拉克)和小阿尔弗雷德·钱德勒(Alfred Chandler)的观点,这个定义是:“企业战略就是用一系列主要的方针、计划来实现企业的目的,企业现在在做什么业务,想做什么业务;现在是一个什么样的公司,想成为一个什么样的公司。”(What is strategy? The pattern of objectives, purposes or goals and major policies and plans for achieving these goals; stated in such a way as to define what business the company is in or is to be in and the kind of company it is or is to be.)

1.1.3 什么是企业战略的5P模型?

有了这么多关于企业战略的定义,我们还是很难把定义上的战略与现实中的战略结合起来。相对而言,明茨伯格(Henry Mintzberg)所提出的战略5P模型更便于我们在实践中对企业战略的理解。

所谓战略5P模型(Mintzberg's 5Ps for Strategy),也就是说如果从企业未来发展的角度来看,战略表现为一种计划(Plan);而从企业过去发展历程的角度来看,战略则表现为一种行为模式(Pattern)。如果从产业层次来看,战略表现为一种定位(Position),而从企业层次来看,战略则表现为一种期望(Perspective)。此外,战略也表现为企业在竞争中所采用的一种计谋(Ploy)。

具体而言,企业战略的5P模型就是:

➤ 企业战略是一种计划(strategy is a plan)。企业战略的核心问题是解决一个企业如何从现在的位置到达将来位置的问题,并提供解决这个问题所要求的方向、指导或者途径。企业战略的制定是一种计划活动,需要运用定性和定量的方法分析宏观环境、行业结构、竞争对手和企业内部的资源、能力和核心专长,需要运用各种模型形成各种可能的战略选择,需要运用多学科方法选择最佳的战略。企业往往会用一个成文的战略计划书来表达本企业的战略,现实中许多企业制定长期规划就是如此。

➤ 企业战略是一种行为模式(strategy is a pattern)。企业战略作为一种行为模式,包括企业的价值选择、承诺等一些与企业文化和企业家价值观有密切关系的概念等。在制定企业战略的过程中,必须了解企业发展的历史,因为企业的行为模式是在历史中形成的;在选择企业战略时应充分考虑和尊重企业原有的行为模式,因为它会在很大程度上决定企业未来的战略选择和战略实施的有效性。如果需要改变企业的行为模式,那么需要充分认识到推行这种改变的难度。企业战略作为一种行为模式的重要性还在于它解释了为什么有的战略是可以实现的,而有的战略一遇到突发事件就被放弃了,这从另一个角度说明了最好的不一定是合适的,而在现实中,往往是最合适的战略为企业所接受,能最大限度地推动企业的发展,有时最好的战略未必就能发挥其应有的结果,其原因就在于合适与否,是否与企业现有行为模式匹配。当然,强调战略与企业现有行为模式的匹配并不意味着不能改变企业的现有行为模式。从这个角度来看,路径依赖(path-dependence)在企业战略演变过程中占据着非常重要的地位。

➤ 企业战略是一种定位(strategy is a position)。外部环境,尤其是行业竞争结构,对企业行为和绩效的影响是非常大的,这方面的研究成果大多集中在产业组织理论当中。如果制定战略的目的是获得高于行业平均水平的收益和不断创造新优势,那么定位就比要达到什么具体的指标更加重要。例如,企业可以定位为行业内品质最好的厂商,可以定位为行业内成本最低的厂商,可以定位在某个产品品种或某个区域市场上最优秀的厂商,也可以定位为行业内提供产品种

类最多的厂商,当然,还有其他更多选择。迈克尔·波特认为,企业可以在广泛和狭窄两个不同的范围内同时或者分别采用两种最佳的定位:差异领先和成本领先,而企业战略的主要内容就是确定自己的定位和达到定位所需的各种有效措施。

➤ 战略是一种对未来的期望(strategy is a perspective)。如果说企业战略作为定位是从行业分析的角度为自己寻找一个有利位置的话,那么战略作为一种对未来的预期或期望是从企业内部和企业战略管理者的内心出发,为企业提出根本的宗旨。例如,企业可以把“成为行业内规模最大的企业”作为一种对未来的期望。

➤ 战略是一种计谋(ploy)。企业战略作为一种计谋是一种历史悠久和应用广泛的使用方法。在行业性竞争战略中,企业的竞争战略往往有很强的针对性,而竞争战略也是根据竞争对手的预期反应制定的;战略目的的实现不一定全部要依靠行动,因为有时候误导和恐吓也可以达到相同的目的。在动态竞争趋势越来越明显的情况下,战略作为策略计谋的重要性越来越明显。强调战略是一种计谋,目的是提醒企业管理者注意战略的针对性、互动性和策略性。诸葛亮唱空城计为国人所称道,这是典型的把战略作为计谋的一种心态。相对而言,东方文化里把战略视作计谋的大有人在,而在欧美更多的是把战略看作是一种规划过程。

1.1.4 企业战略的构成要素有哪些?

一般来讲,企业战略由以下四个要素组成:

➤ 经营范围。经营范围是指企业从事生产经营活动的领域,又称为企业的定域。经营范围反映了企业目前与其外部环境相互作用的程度,也可以用来反映企业计划与外部环境发生作用的要求。对于大多数企业来说,他们应该根据自己所处的行业、自己的产品和市场来确定经营范围。企业确定经营范围的方式有很多种,例如,企业根据自己产品系列的特点来确定经营范围,如半导体器件公司、汽车制造公司等;还可以根据产品系列内含的技术来确定自己的经营范围,如计算机公司、光导纤维公司。需要强调的是,企业经营范围是个动态的概念,企业可能明晰未来很长一段时间内(例如10年)只在某个经营范围内经营,但很少有一成不变的企业经营范围。例如,化学巨头杜邦最早是以火药、军品生产为主的企业,二战以后成功转型为化工化学品生产厂商;波音公司也是如此,历经了从战斗机到客机生产的转变。

➤ 资源配置。资源配置是指企业过去和目前资源和技能配置的水平 and 模式。资源配置的好坏会极大地影响企业实现自己目标的程度,是企业的一种特殊能力。企业资源是企业现实生产经营活动的支持点,企业只有以其他企业不能模仿的方式取得并运用适当的资源,进而形成自己的特殊技能,才能很好地开展生产经营活动。如果企业的资源贫乏或处于不利的境况时,企业的经营范围就会受到很大的限制。对企业来说,资源应该分为三个层次:最核心的是企业自己掌控的资源,如固定资产投资等;其次就是企业可以借用的资源,如上下游或商业合作伙伴的可能资源支持;再次就是企业可能可以利用的资源,这需要企业加以运作获得。应该说,资源配置不仅仅是对企业自己掌控资源的配置,还包括对一切可利用资源的配置。

➤ 竞争优势。竞争优势是指企业通过其资源配置的模式与经营范围的决策在市场上所形成的与其竞争对手不同的竞争地位。一般来说,竞争优势既可以来自企业在产品 and 市场上的地位,也可以来自企业对特殊资源的正确运用。应该说,竞争优势是经营范围决策 and 资源配置的结果,是竞争的结果。现今,企业不仅仅关注竞争优势,还应更加关注持续的竞争优势。

➤ 协同作用。协同作用是指企业从资源配置和经营范围的决策中所能寻求到的各种共同努力的效果,也就是说,分力之和大于各分力简单相加的结果,通常我们还可以把协同作用表述为“ $1+1>2$ ”。企业作为一个生命系统,不是各种资产、要素的简单相加,并不遵循“部分之和等于整体”这一线性加和思想。在企业管理中,企业总体资源的收益要大于各部分资源收益的总和。

1.1.5 企业战略有何特征?

近些年来,随着我国市场化程度的深化及民营企业的发展,关于企业家的讨论越来越多。考虑到我国许多企业正处于快速成长期,企业家主导企业战略,或者是企业家经营哲学主导企业战略取向甚嚣尘上。其实,企业家与企业战略家有很大的区别,两者并不等同。可以说,企业战略家是来自企业家又高于企业家的管理精英(详见小讨论1-1:企业家与企业战略家)。

小讨论1-1 企业家与企业战略家

(改编自 www.3idea.net:企业家与企业战略家)

企业家(enrtrepreneur)一词最早出现于16世纪的法语文献,当时主要是指武装探险队的领导。到19世纪中叶,工业革命在欧洲迅速发展,企业家的含义也就不单单只是指那些要承担某些风险的人物。1903年,法国经济学家萨伊(Say)在其所著《政治经济学概论(Cours Complet d'Economie Politique Pratique)》和《政治经济学问答录(Letters to Mr. Malthus)》两书中第一次明确提出了企业家职能这一问题,他认为:将劳动资本、土地等各项生产要素组合起来进行生产的人就是企业家。

在探讨战略管理的同时,对企业战略家的讨论也应运而生。企业战略管理不同于以往所说的企业经营管理。实施企业战略管理的人,必须是企业战略家。所谓企业战略家是指具有战略管理思想,善于战略思维,具有战略能力,掌握战略实施艺术,从事研究和制定战略决定,指导企业开拓未来的企业高层决策群体。具体而言,两者的关系是:

第一,两者内涵相同。企业家与企业战略家的生成基础都是企业,他们在企业的经济活动中都起着举足轻重的作用。企业的发展离不开全体员工的共同努力,但个体的员工要经过组织并整合为群体之后才能发挥效能。这个责任自然落在了企业家和企业战略家的身上;企业要想发展也离不开适宜的战略战术,而这些关系企业生死存亡的重大决策也都有赖于企业家和企业战略家;企业的发展除外部因素外,内部的协调、沟通也要依靠企业家和企业战略家们高超的管理艺术和决策水平。

从工作职能上来看,企业家和企业战略家大体相同,如认识和发展市场中存在的机会和威胁、编制企业中长期经营计划、确定企业经营目标和方向、评选战略项目实施的行动计划、领导企业实施战略计划等等。在目前我国企业战略家不够成熟情况下,一般企业家都在履行企业战略管理的工作职能,即企业战略决策一般由企业家作出,从而引致了企业家和企业战略家互相包容的现象。

第二,两者外延不同。企业战略家源于企业家,但企业家与企业战略家之间不能画等号,企业的发展才是企业战略家,两者很多地方是不尽相同的。具体如下:

① 对企业发展的观念不同。企业家注重近期(1~3年)的绩效,通常在已定战略方针的指

导下搞好企业日常的经营管理活动,而企业战略家则更注重长远(5年以上),在维护企业正常生产活动的前提下,更注重企业与外部环境之间的关系,寻求企业的更长远发展。

② 工作重点不同。企业家侧重的是具体的管理指挥运作,而企业战略家主要承担战略决策工作,侧重的是谋略。

③ 知识结构要求不同。企业家对微观的管理知识要求较多,如生产管理、销售管理、财务管理、人力资源开发等专业知识,而企业战略家则要求哲学、社会科学等抽象思维的知识多一些,如战略思维方式、战略比较研究、战略分析方法等。

④ 两者的素质不同。企业家强调各种现时运作能力的提高,企业战略家注重培养和提高各种应具备的素质,强调长远发展能力。

总之,企业家应当成为企业战略家,这是现代企业和经济、社会发展的客观要求;而企业战略家来自企业家,又是高于企业家的管理精英。

讨论:

现实中我们并不会主动去区分企业家和企业战略家。你认可上述对企业家和企业战略家的区分吗?

明晰了企业家与企业战略家之后,我们可以很明晰地讨论企业战略的特征。一般来说,企业战略具备以下五个特征:

(1) 全局性。全局性是企业战略的最根本特征,是指企业战略以企业全局为研究对象来确定企业的总体目标,规划企业的总体行动,追求企业的总体效果。这从另一角度说明企业战略必须由企业领导人所主导,或者是企业领导人要高度参与,甚至可以说企业战略是董事会而不是经理层的主要职责。

(2) 长远性。指企业战略的着眼点是企业的未来而不是现在,是为了谋求企业的长远利益而不是眼前利益。现实中,有些企业往往因为业绩不佳而寻求企业战略的突破,殊不知即使是最好的企业战略,也需要实施一段时间后才能充分显现效果。

(3) 纲领性。指企业战略所确定的战略目标和发展方向是一种原则性和总体性的规定,是对企业未来的一种粗线条设计,是对企业未来成败的总体谋划,而不是纠缠于现实的细枝末节。当然,企业战略的具体落实与细化必不可少,这种落实与细化就成为各战略业务单位和各职能部门的行动计划。

(4) 竞争性。应该说竞争性并不是企业战略的本质,企业战略应该考虑如何在竞争中战胜竞争对手,不过,企业战略更应该考虑企业为顾客所创造的价值,只不过这种价值相对于竞争对手而言更有竞争性。

(5) 风险性。指企业战略考虑企业的未来,而未来具有不确定性,因而战略必然具有风险性。或者说,企业战略考虑的是多种环境不确定性的多种应对方案。如果未来是确定的,那么,在理论上就存在最优的企业战略,否则,最优的企业战略是不存在的。

1.2 什么是战略管理?

1.2.1 什么是战略管理学科?

战略管理是指对一个组织的未来方向制定决策并实施这些决策。战略管理作为一门学科,

也有其界定。美国战略管理协会(Strategic Management Society, SMS)于1994年召开会议研讨战略管理的发展前景。受到斯密和科斯的启发,与会学者提出了战略管理学科面临的四个基本问题:

第一,企业如何作为?(How do firms behave?)

第二,企业为什么会不相同?(Why are they different?)

第三,公司总部的作用是什么?(What are the duties of a headquarters in a multi-business firm?)

第四,什么决定了企业跨国竞争的成败?(What determines success or failure in international competition?)

如果从实践的角度来看,根据美国管理科学院工商政策与战略分部(Business Policy and Strategy Division of the Academy of Management)的说法,战略管理学科主要关心的是总经理的角色及其遇到的管理问题,主要包括以下八个方面的内容:

- (1) 战略制定与实施(strategy formulation and implementation);
- (2) 战略规划与决策过程(strategic planning and decision processes);
- (3) 战略控制与薪酬体系(strategic control and reward systems);
- (4) 资源配置(resource allocation);
- (5) 多角化与业务组合战略(diversification and portfolio strategies);
- (6) 竞争战略(competitive strategy);
- (7) 总经理的遴选及其行为(selection and behavior of general managers);
- (8) 高级管理层的组成及运作模式(the composition and processes of top management teams)。

在本书框架中,我们把战略管理学科界定为一个管理过程,或称战略管理过程,即战略分析、战略制定与选择、战略实施与控制。

1.2.2 战略管理的主要特征是什么?

企业战略管理的特征主要包括以下三个方面:

(1) 企业战略管理属于高层管理范畴。企业战略管理主要是对企业未来的整体经营活动实行战略性的管理,是一种关系企业长远生存与发展的管理,而不是企业的日常管理,也不是企业的各项职能管理,尽管企业战略管理可能会对企业日常管理或职能管理提出具体的要求。因此,企业战略管理必须由企业的高层领导制定才能有所保证,必须由企业的高层领导推动方能顺利进行。有些企业设立了战略委员会来保证战略管理的实施,企业高层直接加入战略委员会,还邀请企业外人士及重要职能部门负责人或重要业务单位负责人参与其中,这既保证战略制定的科学性和前瞻性,又保证战略实施的适合性和可行性。

(2) 企业战略管理要求整体管理。战略管理不单纯是制定企业进攻、防守、成长、紧缩或撤退等策略,也不单纯是市场营销、研究开发、财务、生产、人力资源等职能战略。企业战略管理是一项涉及企业所有部门以及所有相关因素的管理活动,追求企业整体功能和效率的发挥,这就从另一侧面说明了企业战略管理要加强职能部门和业务单位之间的联系,因为职能战略或业务单位战略很容易做到自封性,但对于整个企业而言,要更强调整体性,这种整体性更多体现在职能部门和业务单位之间的协同作用。

(3) 企业战略管理需要动态应对。企业战略管理的目标是使企业内部因素与外部环境因素

相适应,从而实现企业的目标。而企业的外部环境因素是不断发生变化的,所以企业的战略管理活动也必须时时随之调整,很难想像用一种战略管理活动来应对不确定性的环境变化,特别是现今环境不确定性越来越大,这样,企业就要具备相当的柔性来应对这些环境变化。此外,企业战略管理活动自身可能具有的偏差也加大了企业战略管理的动态性。

由此可以看出,战略管理与企业战略还存在一定区别。简单来说,企业战略是企业的一种谋划或方案,而战略管理则是对这个谋划或方案的制定、实施、控制的过程。

1.2.3 企业战略管理与企业经营管理有何区别?

企业经营管理是在既定企业规模、组织结构和有关业务的战略规划框架内,确保资源的取得以及有效利用资源的全过程,是现有资源充分利用的最优化过程。企业经营管理的决定权应掌握在中层管理人员手中,并由相应的职能部门去组织实施,这与由企业高层管理人员决定企业全局性问题的战略管理是不同的。经营管理是企业对目前的投入、物质转换和产品产出的管理,是现有资源充分利用的最优化过程,而战略管理则从时间上和范围上扩大了投入产出的管理过程,是可用资源充分利用的最优化过程,两者的区别与联系如表 1-1 所示。

表 1-1 战略管理与经营管理的区别

	战略管理	经营管理
面临的经营环境	动荡(外向性)	稳定
管理范围	整体性综合管理	职能性业务管理
追求目标	企业长期生存、发展及核心竞争力的提高	短期经营成果和利益
对环境变化的反应	预应式(迅速、预先)	因应式(临时)
区别	是动态管理,对未来投入和产出的管理	对企业日常进行管理
联系	1. 经营管理是战略管理的基础 2. 有效的经营管理是实施企业战略管理的重要前提条件 3. 战略管理为经营管理提供了实施框架	

战略管理与经营原理的区别主要表现在以下四个方面:

(1) 战略管理所面临环境的不确定性越来越大,因而具有外向性的特点。战略管理是以不确定、不连续的经营环境为前提,注重监控企业外部环境变化,制定有效的战略规划来应对环境变化所涌现出来的机会,规避环境变化所带来的种种威胁,保证企业在动荡环境中生存与发展。经营管理是以稳定的经营环境为前提,将管理重点放在日常生产经营活动上,强调各种活动的优化,追求效率与效益的提高,很少考虑如何适应外部环境变化。

(2) 战略管理重视企业整体性综合管理。它超越一般的职能管理范围,力求把握企业发展的总方向和总目标,要求管理人员能够运用各种经济管理知识,将市场营销、研究开发、生产、财务、人力资源等各种职能性管理活动综合起来、协调一致,以便实现企业的总目标。或者说,各职能管理是实现战略管理的条件。经营管理则偏重于具体的职能管理,如加强推销、编制生产计划、强化质量控制,完成某一特定的经营目标等,对整体性综合管理则不太重视。

(3) 战略管理追求企业长期生存、发展以及战略竞争能力的提高。它要求企业最高管理层能够有效地实施适应环境的战略,重视企业长期的经济效益和发展潜力。经营管理常常把着眼点放在短期经营成果和利益上。

(4) 战略管理是一种“预应式”管理。高层管理人员要具有战略的思想和眼光,经常洞察、预测、分析外部环境,对环境变化不仅能够迅速作出反应,甚至能够作出预先反应来影响环境。经营管理是一种“因应式”管理,大多是对某种环境事变作出临时的反应,因此往往不能及时捕捉和利用外部环境变化造成的机会,也难以及时避开危险。

尽管战略管理与经营管理存在很大的差别,但在实际工作当中,战略管理与经营管理的联系也非常紧密。首先,经营管理是战略管理的基础。战略管理是企业经营管理发展到一定阶段为适应外部环境挑战及其对企业管理提出的客观要求而产生的,没有经营管理及其发展也就不会产生战略管理。其次,企业如果缺乏有效的经营管理基础,就很难完成战略管理要达到的目标和任务。有效的经营管理是实施企业战略管理的重要前提条件。最后,战略管理为经营管理提供了实施框架。战略管理是关于企业发展方向、目标及大致路径的规划,企业的经营管理应该围绕战略管理规划的企业方向展开与实施,否则就可能南辕北辙。

第二节 战略管理框架

2.1 什么是战略名词?

2.1.1 基本的战略名词有哪些?

战略一词比较广泛,正因为其广泛,所以在讨论战略时需要界定一些战略名词,以便更好地理解战略以及战略在企业经营中的地位。常见的战略名词有使命(mission)、目的(goal)、目标(objective)、行动/任务(actions/tasks)、控制(control)与奖励(rewards)等,迷你案例1-1是英国航空公司(British Airlines)在实际运作中对战略名词的界定。

迷你案例 1-1

英国航空公司与战略名词

各公司,尤其是上市公司,在其年度报表和公共文件中经常提到一些战略名词。英国航空公司(British Airlines)在其年度会计报表中清晰地向投资人及公众阐述了英国航空公司的使命和目标。

使命 努力成为航空业中最成功的企业。

目的 全球航空业的领导者;

保持现有全球航空运输市场占有率的地位;

优质服务。

目标 保持业务的增长率,同时积极扩张;

预测乘客需求与竞争者的行为,并快速进行应对;

股东权益回报率不低于10%;

有益于社区与社会。

战略 专注于核心业务;