

实践科学发展观

仲惟春 王 哲 主 编

企业战略管理新论

QIYE ZHANLUE GUANLI XINLUN

黑龙江人民出版社

实践科学发展观

企业战略管理新论

主 编 仲惟春 王 哲
副主编 孙福成 蔡荣斌 刘 毅

黑龙江人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业战略管理新论/仲惟春,王哲主编. —哈尔滨
黑龙江人民出版社, 2008. 12

ISBN 978 - 7 - 207 - 08054 - 7

I. 企… II. ①仲… ②王… III. 企业管理
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 190870 号

责任编辑:王裕江 王 潜

装帧设计:于希玲

企业战略管理新论

QiYeZhanLueGuanLiXinLun

仲惟春 王 哲 主编

出版发行 黑龙江人民出版社
通讯地址 哈尔滨市南岗区宣庆小区 1 号楼
邮 编 150008
网 址 www. longpress. com
电子邮箱 hljrmcbs@yeah. net
印 刷 哈尔滨太平洋彩印有限公司
开 本 880 × 1230 毫米 1/32
印 张 15. 5
字 数 300 千字
版 次 2008 年 12 月第 1 版 2008 年 12 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978 - 7 - 207 - 08054 - 7/F · 1331
定 价 32. 80 元

(如发现本书有印制质量问题,印刷厂负责调换)

本社常年法律顾问:北京市大成律师事务所哈尔滨分所律师赵学利、赵景波

目 录

I 管理创新的关键

第一章 企业战略与战略管理	(1)
第一节 企业战略的性质	(2)
第二节 企业战略管理的性质	(6)
第三节 企业战略管理的构成要素	(8)
第二章 企业战略管理的基本框架	(12)
第一节 战略管理理论的基本构架	(12)
第二节 综合战略管理模型	(13)
第三章 企业战略管理职能	(19)
第一节 管理的职能与企业战略管理的关系	(19)
第二节 战略管理的层次	(20)
第四章 企业战略管理中管理者的角色定位	(25)
第一节 企业的战略管理者	(25)
第二节 管理者的战略思考逻辑	(29)
第三节 企业战略管理方式	(31)
第四节 管理者在战略管理过程中的角色	(33)

II 管理者的战略规划

第五章 企业家的工作方法与战略规划	(41)
第一节 企业家的工作方法	(41)

第二节	战略规划	(43)
第六章	战略规划前奏与影响力	(49)
第一节	战略规划前奏	(49)
第二节	战略导向的影响力	(54)
第七章	战略定位	(60)
第一节	定位前的思考	(60)
第二节	如何定位	(61)
第三节	企业核心竞争力分析	(65)
第八章	企业资源与战略	(74)
第一节	企业资源与市场分析	(74)
第二节	进入市场战略	(78)
第三节	战略定位流程	(83)

III 管理者对战略管理分析

第九章	企业战略环境分析	(86)
第一节	企业战略环境的构成	(87)
第二节	企业宏观环境的构成	(88)
第三节	行业发展与企业战略	(99)
第四节	企业的微观环境	(106)
第十章	战略能力分析	(109)
第一节	战略能力分析的内容	(109)
第二节	资源能力分析	(111)
第三节	价值链分析	(116)
第四节	核心能力分析	(119)
第十一章	战略目标与风险分析	(121)
第一节	企业战略目标分析	(121)

第二节	企业战略风险分析	(126)
第三节	针对不同的战略目标确定风险评估重点	(132)
第十二章	竞争优势战略分析	(137)
第一节	竞争优势的种类	(137)
第二节	竞争优势的来源	(141)
第三节	竞争优势的形成	(146)
第四节	竞争优势的保持	(148)
第十三章	企业竞争的博弈分析	(154)
第一节	博弈基本原理简介	(155)
第二节	从对抗性竞争走向合作竞争	(158)
第三节	竞争战略的博弈分析	(164)
第十四章	战略的基本类型	(172)
第一节	按战略的态势分	(172)
第二节	按战略的层次分	(180)
第三节	红海战略和蓝海战略	(181)

IV 管理创新的执行

第十五章	战略执行力的形成	(183)
第一节	执行力与执行文化	(184)
第二节	战略与执行力	(188)
第三节	构造有效的执行支持系统	(192)
第十六章	组织管理执行力	(195)
第一节	企业战略的组织管理	(195)
第二节	企业的组织管理与战略执行力的关键点	(196)
第三节	企业组织管理对战略执行力的作用	(203)
第十七章	信息管理与执行力	(205)
第一节	战略的信息管理中的相关概念	(205)

第二节	信息管理对企业战略执行力的影响	(208)
第三节	信息管理的工具——战略信息管理系统	(209)
第十八章	人力资源管理与执行力	(214)
第一节	企业战略的人力资源管理与执行力	(214)
第二节	在战略过程中实施战略的人力资源管理	(217)
第三节	企业的生命周期理论与人力资源战略管理	(220)
第十九章	财务管理与执行力	(225)
第一节	战略财务管理的产生	(225)
第二节	企业战略实施的财务管理与执行力	(226)
第三节	提高企业战略实施财务管理的执行力	(227)
第二十章	技术管理与执行力	(234)
第一节	生产技术管理与企业战略执行力	(234)
第二节	技术生命周期对战略执行过程的影响	(238)

V 战略控制与评价创新

第二十一章	企业战略控制	(244)
第一节	企业战略需要控制	(245)
第二节	战略控制过程的一般模式	(248)
第三节	企业战略控制的关键点	(254)
第四节	企业战略控制的方法	(257)
第二十二章	企业战略评价	(261)
第一节	战略评价过程的一般模式	(262)
第二节	战略评价的基本框架	(267)
第三节	三种较为成熟的战略评价模型	(268)
第二十三章	企业战略评价的重要方法——平衡记分卡	(274)
第一节	平衡记分卡的由来	(274)

第二节	什么是平衡记分卡	(275)
第三节	平衡记分卡战略控制的四个管理程序	(279)
第四节	平衡记分卡绩效管理的关键——构建因果链条	(281)
第五节	关于实施平衡记分卡的几点补充	(283)

VI 各类型企业战略管理

第二十四章	中小企业的战略管理	(287)
第一节	中小企业的战略管理思维	(288)
第二节	中小企业创立的战略思维	(290)
第三节	商业计划书的撰写	(297)
第二十五章	民营企业战略	(301)
第一节	民营企业的机通	(301)
第二节	民营企业面临的挑战	(302)
第三节	民营企业的战略发展	(304)
第二十六章	民营企业战略管理	(310)
第一节	民营企业组织管理中的问题	(310)
第二节	民营企业在人力资源管理方面的问题	(311)
第三节	民营企业在企业文化管理中的问题	(313)
第四节	民营企业发展的对策	(314)
第二十七章	家族企业的战略	(317)
第一节	家族企业的问题	(317)
第二节	家族企业的可持续发展	(319)
第二十八章	企业国际化战略分析	(321)
第一节	企业国际化的概念	(321)
第二节	企业国际化战略需求分析	(322)
第三节	企业实施国际化战略的条件	(324)

第二十九章 国际化战略实施	(326)
第一节 企业国际化战略的方式	(326)
第二节 企业实施国际化战略应该注重的问题	(327)
第三十章 应对金融危机的战略	(334)
第一节 经济危机相关理论	(334)
第二节 美国次贷危机影响	(339)
第三节 次贷危机对中国的影响	(348)
第四节 面对危机的策略	(357)

VII 管理创新中的企业家

第三十一章 领导论	(363)
第一节 领导特质理论的研究	(364)
第二节 领导行为理论的研究	(364)
第三节 领导权变理论的研究	(366)
第四节 领导风格理论的研究	(366)
第五节 领导与管理	(367)
第三十二章 企业家论	(368)
第一节 企业家理论	(368)
第二节 企业家定义	(373)
第三节 企业家地位	(376)
后记	(379)
参考文献	(381)

I

管理创新的关键

第一章 企业战略与战略管理

企业进行战略管理,是为了使企业能够可持续地发展下去而进行的一个较长远的规划。这种战略规划,必须是在坚持科学发展观的要求下进行,否则,企业的发展将是在无序的状态下进行。

为了较深入地理解战略与战略管理,我们必须了解战略是什么,战略管理又是什么,它们之间是如何相互联系起来,以及战略管理由哪些要素构成。

第一节 企业战略的性质

一、战略的含义

“战略”一词源自希腊词汇,意为“作战指挥的艺术”,也是“谋略之术”。战略是依据敌对双方军事、政治、地理等因素,兼顾战争全局的各个方面和各个阶段之间的关系,规定军事力量的准备和运用。毛泽东说:“战略问题是研究战争全局的规律的东西。”战略的本义是对战争全局的谋划和指导。

后来,“战略”这个概念超越了军事领域,在许多领域得到了广泛的应用。伴随“战略”这个概念离开军事领域,它的含义也发生了变化。例如,在政治上,战略通常是指一个政党、国家规定的一定历史时期内的全局性方针任务。邓小平为中国实现社会主义现代化和经济发展的战略包括“改革开放”、“让一部分人先富起来”、“发展生产力”等。在企业中,战略告诉我们公司政策是如何实现的。企业战略就是企业从长期发展的角度,规划企业价值创造的一种方式。战略规定了公司使用哪些要素来达到它的目标,以及如何将这些要素合理组合起来使其效用得到最大限度发挥,是一个宏观的“怎么做”的问题。

二、战略的性质

自 20 世纪 60 年代以来,“战略”一词引入企业管理中也只有几十年的时间。企业战略是指把战略的思想和理论应用到企业管理当中,指企业为了适应未来环境的变化,寻求长期生存和稳定发展而制定的具有长远性和总体性的规划。其中包括对未来的企业资源配置和市场业务所做的规划。企业战略涉及的问题有:企业的长期发展目标和业务目标是什么?为实现目标,企业应该采取什么措施以及如何配置资源?企业的定位在何种业务领域?企业的适当规模是什么?企业应该拓展现有业务领域还是多元化经营?是否跨地域经营?为了企业的快速发展,是采取兼并政策还

是与其他企业进行联合投资？等等。

针对上述问题的思考,我们把企业战略的性质概括为以下二点:

(一) 纲领性

企业战略是以企业全局为研究对象,来确定企业的总体目标,规定企业的总体行动,追求企业的总体效果。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。所以,企业战略所确定的战略目标和发展方向,是一种长期性和总体性的纲领性规定,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。

(二) 现实性

企业战略是以现实为基础制定的,战略目标是在现有条件允许的情况下,根据企业现有资源来制定的,不能以虚有的不存在的事物为依据。现实性要求企业适应市场竞争的外部环境。作为一种赢利性的组织,企业在市场竞争中获取收益才能保证企业继续存在下去,对市场的优胜劣汰的竞争性适应,是企业战略必须考虑的问题。同时,外部环境是企业生存的土壤,它可能给企业提供机遇,也可能给企业带来威胁,从而使企业深受环境变化的深刻影响。因此,企业战略是为在市场竞争中战胜竞争对手,接受外部环境的挑战而制定的一整套行动方案。

(三) 创新性

企业要生存和发展就必须从战略的角度来不断创新。创新的本质是对现有的市场秩序、管理秩序等的创造性破坏,所以有创新就有风险。战略考虑的是企业的未来,而未来具有不确定性,因而战略的制定与实施也具有风险性。在制定和实施战略的过程中,应综合考虑机会与威胁,合理规避风险。创新的结果被证明是成功的时候,创新成果就要求保持一定程度的稳定,只有稳定才能继续发展,这就是在动态中求稳定。应注意的是,强调战略目标的稳定性,并不否定或排斥在客观需要和战略实施过程中,对战略做必

要的修正。

三、战略的构成要素及框架

一项有效的公司战略是由五个基本要素组合而成的协调一致的系统(图 1.1),正是这个系统创造了公司优势,并产生了经济价值。

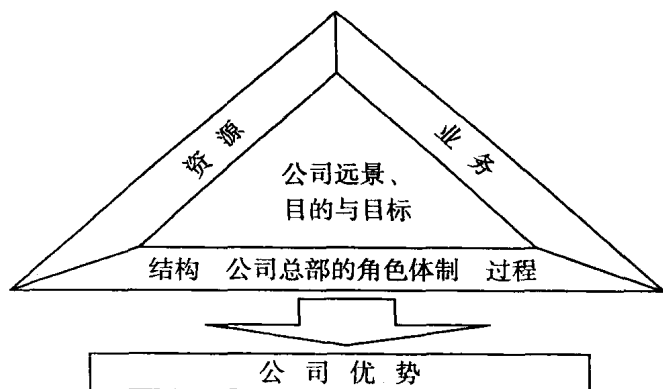


图 1.1 公司战略三角形

(一) 公司远景、目的与目标

公司远景位于三角形的中央,这反映出它在制定和执行公司战略中的核心位置。研究表明,成功的公司是那些能够清楚地阐述连贯一致的公司远景,并在相当长的一段时间内致力于实现这一远景的公司。所以,能清楚地连贯一致地表述公司远景的能力,是一家公司具有公司战略的最佳表现。

定义公司远景的过程主要是一个设定公司业务活动界限的过程,即描述公司不去从事的业务。当确认了公司不会去参与或从事的业务之后,公司将参与竞争的业务也就呼之欲出,公司要达成的目的及其实现的路径在此基础上就可以得到确认。

公司目的的确证是一个较为复杂的过程。它不能仅仅从事物的表面现象去认识,而是需要从系统的角度思考,分析事物表象之下所反映的事物本质与产生的根源。正因为如此,公司目的在一定的时空范围内是唯一的、相对稳定的。反映公司战略目的的、可

以清晰地加以说明并具有相当的可操作性的,就是公司的战略目标。公司的战略目标是实现公司目的的路径,而路径具有多样性,即实现某一个企业经营目的可以有多条路径(所谓的捷径亦在其中),因而是可以选择的。所以,服从于公司战略目的的公司战略目标可以是多重的,可以依据企业的目的的要求、企业的资源状况、企业的组织机制等进行综合评价与选择,最终获得在一定条件下的最佳公司目标。

(二)资源和业务以及结构、体制与过程

战略三角形的三条边分别是资源和业务以及结构、体制与过程,它们是公司战略的基础。

资源包括公司的资产、技能和能力。由于资源决定的不是公司想做什么,而是公司能做什么,所以资源是战略的关键构建模块,是构建业务单位层面的竞争优势的关键,也是有效的公司战略的基础所在。同时它也是能够把一家公司与另一家公司区分开来的关键因素之一。

业务指的是公司经营的产业及其所采取的竞争战略。产业选择对于公司战略获得长期成功至关重要。事实证明,公司绩效的最好预报器就是公司赖以展开竞争的所在产业的获利能力,这不仅适用于经营单一业务的公司,而且也适用于经营多项业务的公司。同时,公司经营的一系列产业也会对其各项业务之间的资源的共享程度产生影响,另外,公司在每个业务领域所采取的独特竞争战略也会对公司整体绩效产生影响。

结构、体制与过程决定了组织如何控制和协调其各个业务单位和参谋职能的活动。其中,结构是把公司分成具体业务单位的方式,描绘了在公司内部分配权力的组织图的轮廓;体制是指一套控制公司行为的正式政策与程序,包括详细说明如何完成从战略计划到人事评价等各项任务的一系列规则;过程描述的是组织中的非正式活动。公司结构取决于公司战略,公司的内部设计应该随着公司战略的变化而改变,并且要单独设计以适合于个别公司

的资源 and 业务领域。任何一个业务单位或职能没有协调好都会导致其他方面都构建得很好的公司战略最终流于失败。

(三) 公司优势

一项有效的公司战略常常来自前面所讨论的五种要素的协调组合。这些要素犹如一个系统一样运作,通过多在市场活动创造价值,并进而创造出公司优势。虽然在公司层面也能通过较低的资本成本等途径创造出一些价值,但是,大多数的公司优势却是在业务单位的层面上实现的,单个业务单位可以利用公司从属关系的好处在某一具体产业取得比竞争对手更好的绩效。

事实上,实践中根本就不存在唯一的创造公司优势的战略。能够在多个业务领域树立竞争优势的不同资源,公司能够经营的产业范围,对公司内部决策具有决定性影响的诸多组织设计参数等因素,都决定了不可能存在唯一的战略描述。然而,所有出色的公司战略都有一个共同的特征,主要包括以下几个因素:①公司战略三角形中每个项目的品质;②各构成要素犹如一个系统一样一起运作的方式;③所有要素构成的整体对不断演变的外部环境的适应性。正是这些特征共同表现出公司的优势。

第二节 企业战略管理的性质

一、战略管理的定义

案例

TCL 公司“幸福树”模式

2004 年底,家电巨头 TCL 开始自建名为“幸福树电器连锁”的家电连锁销售体系。这是一种既不同于企业自建渠道的传统模式,也不同于国美、苏宁的连锁模式的新型家电销售模式。在经营方式上,它采取加盟经营的方式,开创了“加盟经营+三四级市场”的新的家电销售模式。这一创新模式反对把商家利益建立在盘剥供应商基础上,与供应商之间不会发生大的利益冲突。新连锁和

老连锁的区别如表 1.1 所示。

表 1.1 “幸福树”模式与大型家电连锁渠道模式的比较

比较项目	“幸福树”模式	大型家电连锁渠道模式
营销方式	加盟经营	直营
区域分布	主要在三、四级市场	主要在一、二线城市
单站面积	500 平方米左右	3000 平方米以上
与供应商关系	谋求和供应商之间双赢合作关系	利益建立在盘剥供应商基础上
资本来源	制造资本、国际资本	企业自有资金

从 TCL 的“幸福树”模式可以看出,在对原有模式分析的基础上,形成的新的更具整体筹划、长期发展的新模式,即是具有创新意义上的战略管理。因此,战略管理可以理解为企业确定其使命,根据组织外部环境和内部条件设定企业的战略目标,为保证目标的正确落实和实现进行谋划,并依靠企业内部能力将这种谋划和决策付诸实施,以及在实施过程中进行控制的一个动态管理过程。制定战略和实施战略的关键都在于对企业外部环境的变化进行分析,对企业的内部条件和素质进行审核,并以此为前提确定企业的战略目标,使三者之间达成动态平衡。战略管理的任务,就在于通过战略制定、战略实施和日常管理,在保持这种动态平衡的条件下,实现企业的战略目标。

应当注意的是:第一,战略管理不仅涉及战略的制定和规划,而且也包含着将制定出的战略付诸实施的管理,因此是一个全过程的管理;第二,战略管理不是静态的、一次性的管理,而是一种循环的、往复性的动态管理过程。它是需要根据外部环境的变化、企业内部条件的改变,以及战略执行结果的反馈信息等,而重复进行新一轮战略管理的过程,是不间断的管理。

二、战略管理的原则

从成功企业的战略管理活动的经验来分析,企业在实施战略管理、进行创新时,应注意遵循以下重要原则:

(一)适应环境原则

成功的企业战略管理重视企业与合作伙伴的互动关系,目的是使

企业能够适应内外部环境的动态变化,细致分析机会与挑战的存在方式和影响程度,以正确制定恰当的战略或及时修订现行的战略。

(二) 全过程管理原则

成功的战略管理要求将战略的制定、实施、控制和修订作为一个完整、统一的过程来加以管理,不可忽视其中的任何一个阶段,以确保战略的权威性、一贯性和高效性,确保整个过程的有效性和效率。

(三) 整体最优原则

成功的企业战略管理将企业看做一个不可分割的整体,以整体和全局的观点来管理企业,目的是提高企业整体的优化程度。战略管理不是强调企业某个战略经营单位或某个职能部门的重要性,而是强调通过制定企业的宗旨、目标、战略来协调、统一各部门、单位的活动,使之形成合力。某个局部的最优如果对整体产生不利影响的话则需要对局部最优实施调整;反之,整体最优使某个局部受到不利影响,却是可接受的。

(四) 全员参与原则

战略管理要求企业高层管理者的英明决策,也要求企业中下层管理者及全体员工的广泛参与和全力支持。这种全员参与既表现在战略制定中的建议与分析,使高层管理者对战略规划做出慎重抉择,也表现在战略实施过程中下层管理者及全体员工的全心全意的投入。

(五) 反馈修正原则

企业战略管理关心的是企业长期、稳定的发展。由于在企业经营过程中环境是不断发生变化的,在战略的实施过程中,只有不断地跟踪反馈才能确保企业战略的适应性。从某种意义上说,对现行战略管理的评价和控制又是新一轮企业战略管理的开始。

第三节 企业战略管理的构成要素

企业战略由四个要素组成,即产品与市场领域、成长方式、竞