

21世纪清华MBA精品教材

企业战略管理

——不确定性环境下的战略选择及实施

(第三版)

◀ 刘冀生 编著 ▶

MBA

Strategic
Management

清华大学出版社



21世纪清华MBA精品教材

企业战略管理

——不确定性环境下的战略选择及实施

(第三版)

刘冀生 编著

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

本书是工商管理专业教科书,本书是在《企业战略管理(第二版)》基础上修订而成。原书受到学生、教师、企业管理理论界及企业家的热烈欢迎。本书第三版吸收了近年来国际及国内企业战略管理新的理论与实践,同时也总结了作者10多年来的战略管理教学实践体会、科研成果及企业战略管理咨询的实践经验。

本书主要内容包括:企业外部环境及内部条件分析,企业使命及愿景的确定,企业战略目标的确定,企业战略的类型,互联网条件下的商业模式,企业战略的转型及可持续发展,企业战略的选择,企业战略的实施、评价与控制。本书力求给读者一个清晰的企业战略管理的全貌。本书的特点是理论联系实际,体系结构严谨,文字通顺生动,书中配有大量专栏及案例,资料翔实,并有作者的独到见解。

本书是工商管理研究生教材,也可作为其他经济管理专业研究生教材,同时可供企业高层管理者及企业咨询人员参考。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

企业战略管理:不确定性环境下的战略选择及实施/刘冀生编著.--3版.--北京:清华大学出版社,2016

(21世纪清华MBA精品教材)

ISBN 978-7-302-42331-7

I. ①企… II. ①刘… III. ①企业战略—战略管理—研究生—教材 IV. ①F272

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第279857号

责任编辑:刘志彬

封面设计:汉风唐韵

责任校对:王荣静

责任印制:杨 艳

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦A座 邮 编:100084

社总机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者:清华大学印刷厂

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm 印 张:30 插 页:2 字 数:695千字

版 次:1995年4月第1版 2016年1月第3版 印 次:2016年1月第1次印刷

印 数:1~4000

定 价:56.00元

产品编号:066369-01

本书第一版名为《企业经营战略》，于1995年4月出版，受到了学生、教师、经济管理理论工作者及企业管理者的热烈欢迎，截止到2003年2月，第一版已重印16次，印数已达89000册，许多高等院校及企业总裁高级培训班均使用其作为教材，得到了很高评价。

本书第二版名为《企业战略管理》，于2003年10月出版，亦受到了学生、教师、经济管理理论工作者及企业管理者的热烈欢迎，截止到2015年已重印25次，印数已达12万册，许多高等院校及企业总裁高级培训班仍使用其作为教材，也得到了很高评价。

本书第二版出版后，作者在2007年曾经出版过一本教材《创新时代的企业战略管理》，（刘冀生、彭锐编著）该教材是由国家人事部、中国企业联合会组织、针对全国专业技术人才在现代管理领域开展以知识更新为内容的继续教育活动而编写的，于2007年4月由企业管理出版社出版，但该教材因写作时间仓促，且印数有限，影响不大。

从本书第二版出版到现在已有12年了，在这期间随着互联网、云计算、大数据、物联网的发展，企业战略管理理论和实践飞速发展，中国企业在此期间也有了飞速发展和进步，大批中国企业开始做强做大，并走向世界，取得了丰富的战略经验及战略创新，为把在不确定性环境下国内外丰富的企业战略管理理论及实践总结进教材，故现在出版本书第三版。

我认为作为一个高等学校企业管理专业的教师，除了师德方面的要求以外还应当具备四个方面的条件：第一，他应当知晓当前国际国内企业管理最前沿的管理理论是什么；第二，他应当知晓当前我国企业管理存在的问题是什么；第三，他要能用最通俗生动的语言给学生讲出来；第四，他要有一本理论联系实际、体系结构严谨文字通顺生动的好教材。本教材即是向这个方面努力的结果。

本版教材有以下特点:

1. 将近年来国际国内企业战略管理新的理论的实践引入教材,如产业跨界融合的发展趋势、企业动态能力分析、企业利益相关者、社会责任及企业伦理分析、企业动态竞争战略、企业战略联盟、中国企业进入全球价值链战略、互联网条件下的商业模式、企业转型及可持续成长战略等均适当地引入第三版。并对所有的案例和专栏进行了更新。

2. 作者近年来的科研成果也反映在教材中,如中国高科技企业知识管理战略研究成果(国家自然科学基金项目,批准号:70072013,国家自然科学基金委员会管理学部评价为优)已反映在教材中,本书还包括作者的其他研究课题以及部分博士生的部分研究成果。

3. 第三版也反映了作者近10多年来丰富教学实践及企业战略管理咨询实践的成果,12年来作者为上万名企业中上层管理人员授课,讲课效果很好,在课程结束时有时全体听课者起立鼓掌对作者表示感谢。讲课的过程也是教学相长的过程,作者也向第一线企业管理者学到了很多。学员们的有些见解也反映在教材中。

4. 编写教材的过程也是学习的过程。作者从2013年即开始独立写作第三版,直到现在历时三年。三年来借助清华大学图书馆,参阅了近4本图书及大量的刊物资料,因而许多似是而非的理论得到了思辨、梳理和纠正,许多模糊的概念得到了厘清,这是本教材又一个特点。

本书第二版自面世以来得到许多专家、学者的热情关注,许多读者来信来电关注本书的再版,给予作者极大的鼓励与支持,对本书的再版提出了许多希望及建议,在此一并表示衷心感谢!

企业战略管理是实践性很强、艺术性极高的一门科学,企业界形势发展迅速,战略管理理论与实践时刻会受到新环境的影响和挑战,没有一种理论、没有一种模式能永远适用,本书能引起读者对战略管理的思考和讨论,作者就非常满意了。当然,随着时代的发展,作者仍会不断努力推出第四版、第五版,以满足读者的需求。

刘冀生

2015年7月于清华园

目录

1	第一章 企业战略管理概论
1	第一节 企业战略的概念与特征
7	第二节 企业战略管理的概念和步骤
26	第二章 企业宏观环境分析
26	第一节 企业环境分析与企业战略管理的关系
29	第二节 企业宏观环境分析
44	第三章 产业及竞争环境分析
44	第一节 行业与产业的概念及其分类
47	第二节 产业环境分析的内容
51	第三节 产业环境分析方法
63	第四节 产业跨界融合的发展趋势
65	第五节 竞争对手的选择与分析
67	第六节 企业外部环境的不确定性
71	第四章 企业内部条件分析
71	第一节 企业资源及能力分析
79	第二节 企业经营管理能力分析
84	第三节 企业核心竞争力分析
97	第四节 企业动态能力分析
99	第五节 企业能力分析方法
114	第五章 企业利益相关者、社会责任及企业伦理分析
114	第一节 企业利益相关者分析
118	第二节 企业社会责任分析
126	第三节 企业伦理分析

131	第六章 企业使命、愿景与战略目标的确定
131	第一节 企业使命与愿景的确定
137	第二节 企业战略目标的确定
142	第七章 企业战略分类及企业业务层战略
142	第一节 企业战略的分类
147	第二节 总成本领先战略
157	第三节 差异化战略
164	第四节 集中战略
169	第五节 企业动态竞争战略
183	第八章 企业一体化战略
183	第一节 企业一体化战略的概念及类型
186	第二节 一体化战略的优缺点
189	第三节 纵向一体化与供应链管理和价值链管理的比较
195	第九章 企业多元化战略
195	第一节 企业多元化战略的概念及其演变过程
197	第二节 企业多元化战略的类型与跨行业的程度
202	第三节 企业选择多元化战略原因分析
204	第四节 企业的母合优势
207	第五节 多元化企业集团的类型及其管控模式
211	第六节 企业多元化战略的优缺点
216	第十章 企业并购战略与企业战略联盟
216	第一节 企业并购战略
239	第二节 企业战略联盟
256	第三节 企业并购与联盟战略的比较和选择
260	第十一章 企业国际化战略
260	第一节 企业国际化及跨国公司概念及相关理论
273	第二节 企业国际化经营的环境分析
281	第三节 企业国际化战略选择
290	第四节 国际市场进入方式的选择
294	第五节 中国企业进入全球价值链战略
302	第六节 企业国际化战略的风险及控制
312	第十二章 企业战略态势的选择
312	第一节 企业稳定型战略
315	第二节 企业紧缩型战略
321	第三节 企业归核化战略
325	第四节 企业复合型战略

327	第十三章 互联网条件下的商业模式
327	第一节 互联网及网络经济的特征
329	第二节 互联网对企业宏观环境及产业环境的影响
333	第三节 互联网企业商业模式创新
338	第四节 互联网企业商业模式的思维
342	第五节 互联网平台商业模式
344	第六节 互联网时代企业开放式技术创新模式
351	第七节 互联网时代的企业物流管理模式
354	第八节 互联网时代的企业运作柔性化管理模式
357	第九节 互联网时代的网络市场营销模式
368	第十四章 企业战略转型——企业可持续成长战略
368	第一节 企业可持续成长战略
381	第二节 企业战略转型及其相关理论
395	第三节 企业战略转型能力
403	第十五章 企业战略选择
403	第一节 企业战略选择的概念和特征
405	第二节 企业战略选择的标准
407	第三节 企业战略选择的影响因素
414	第十六章 企业战略的实施
414	第一节 企业战略实施的概念和基本原则
420	第二节 企业战略领导力与战略实施
425	第三节 企业中层管理者的战略执行力与战略实施
430	第四节 企业组织结构与战略实施
437	第五节 企业文化与战略实施
447	第十七章 企业战略的评价与控制
447	第一节 企业战略的评价
461	第二节 企业战略控制
470	主要参考文献

第一章

企业战略管理概论

第一节 企业战略的概念与特征

一、企业战略的概念

什么是企业战略？国内外学者对此有各种不同的见解。综合他们的见解，结合我国企业的具体情况，笔者对企业战略的定义为：企业战略是企业根据其外部环境及企业内部及外部资源和能力状况，为求得企业生存和长期稳定地发展，为不断地获得新的竞争优势，对企业的发展目标、达成目标的途径和手段的总体谋划。

根据上述定义，可以看出企业战略要素包括六个方面：

（一）企业的外部环境

20 世纪 90 年代以前的战略理论比较偏重于静态地分析企业外部环境及竞争态势，而在进入 21 世纪以来，国际、国内环境日益动态化，全球信息化，即环境变化的速度加快；技术不断创新，新的竞争来源及竞争对手日益增多；市场和消费者需求越来越复杂多变和不可预测。因此，一种新的动态竞争的战略观正在形成。它要求我们在分析企业外部环境方面要更具有前瞻的眼光和更强的战略主动性，而不仅仅是适应环境。企业要勇于预见、善于预见并积极构建新的战略架构，而不仅仅是战略定位和传统的战略规划。因此，企业要用新的战略观去分析外部环境，这样才能把握不断出现的商机，进而创造出具有光辉未来的战略。

（二）企业的内部资源及能力状况

20 世纪 90 年代以前，在分析企业内部条件时比较偏重于静态地分析企业优势及劣势，而 20 世纪 90 年代以来，尤其在进入 21 世纪以来，企业优势理论重点开始转向以资源为基础的竞争优势观(resource bases view of competitive advantage)并出现了核心竞争力(core competence)等一系列新的理论与模型，强调战略形成的学习观，并认为唯一可持

续的竞争优势就是具有比对手更快的学习能力和适应能力,核心竞争力是企业可持续竞争优势和新事业发展的源泉,然而,这一核心竞争力有时并不是一个企业能够独立建立起来的,需要与其他企业合作,才能在短时间内建立核心竞争力。但企业只有形成核心竞争力、核心产品 and 市场导向的最终产品这种层次结构时,才能在全球竞争中取得持久的领先地位。竞争优势的真正来源在于管理者有善于将公司的技术与管理变成核心竞争力的能力。以资源为基础的竞争优势观认为,一个公司可以获得超出行业平均水平的利润,原因在于它能够比竞争者更好地掌握和利用某些核心资源或核心竞争力,在于它能够比竞争对手更好地把这些能力与在行业中取胜所需要的能力结合起来,去发现怎样利用这些能力以获得最大利润的方式。

(三) 企业生存和长期稳定发展、不断获得新的竞争优势是制定战略的出发点和归宿

要使企业得以生存并长期稳定地发展,就必须不断地创造出新的竞争优势。只有不断地创造新的竞争优势,才有可能使企业生存和获得长期稳定发展,两者相辅相成,是企业制定战略的根本出发点。

过去的战略思维的基本出发点就是扬长避短,认为企业优势是可以长期保持的,但在动态竞争条件下,企业的任何竞争优势都是暂时的,甚至是脆弱的。所有的优势都是会受到侵蚀的,这种侵蚀有的是因为竞争对手模仿,有的是被竞争对手以智取之,有的则是因为环境变化,优势变成了劣势,一旦竞争优势失去了,有时反而可能成为竞争取胜的包袱。所以,在动态竞争条件下,虽然也要保持竞争优势,但更重要的是如何及时地、不断地创造出新的竞争优势,同时还要想办法削弱对手的竞争优势,可采用改变竞争领域,或改变竞争规则使竞争对手的优势变得过时等方法以赢得竞争的胜利。

(四) 企业战略应当有一个明确的战略目标

战略目标是指在一定的战略时期之内企业所预期达到的理想成果。战略目标的作用不仅在于指明企业未来的发展方向,引导企业进行正确资源配置,协调不同企业、部门及个人之间的活动,增强企业之间的协调性,同时也要与企业的主要利益相关者的期望相一致。

(五) 企业战略应当指明从现状到达成战略目标所选择的途径

企业为了达成战略目标可以通过技术创新,不断地开发新技术、新产品,从而不断地创造新的技术优势,取得竞争的胜利。企业也可以通过不断地购并,努力扩大规模,从而使企业迅速达到经济规模,不断地创造成本优势,取得竞争的胜利。企业也可以通过开拓市场,利用各种营销策略,不断地创造市场优势,取得竞争的胜利。企业也可以通过多元化经营,在核心竞争力方面进行新的组合,在核心竞争力、核心产品及最终产品等方面不断创造新的优势,从而取得竞争的胜利等。总之,为达成战略目标而进行途径选择,这是企业战略的重要内容。

(六) 企业战略应当指明实施战略所应采用的手段

企业为了达成战略目标,选择了正确的战略途径之后,还需要有各种战略措施来加以

保证,以确保战略的实施,即企业组织机构、人力资源开发与管理、对企业的供应、生产、营销、财务、技术等企业管理各方面采取相应的策略,并与企业战略相匹配,以保证企业战略目标的真正实现。

总之,企业战略是以上六个方面的总体谋划,谋,这里讲的是动词,有出主意想办法一定要达到战略目标的含义,是对企业总体的谋划,而不仅是对企业某一方面的谋划。

从企业战略的性质来看,还有四点说明:

(一) 企业战略是企业竞争形势的一种定位

企业在制定战略时,要进行行业定位、产品及服务定位、市场定位及行业内竞争地位的定位。

行业定位是指企业要在哪个行业经营;产品及服务定位是指企业所提供的产品及服务是属于高档的还是中低档的;市场定位是指企业是在本省市场经营还是在国内或国际市场经营;竞争地位定位是指本企业的竞争实力是处于行业前列位置还是处于中下位置等。

(二) 企业战略是企业高层领导人的一种价值观念

往往出现这种情况,当企业更换了一位领导人时,企业战略也随之更换;又换了一位领导人时,企业战略又随之更换。这种现象具有普遍性,不仅企业如此,国家也如此。国家领导人更换时,国家的战略也会修改。因此作者认为战略具有主观性,它是组织最高领导人价值观念的一种反映,这是战略非常重要的性质。

(三) 企业战略是企业的一种创新

什么是创新?通俗地讲,理论联系实际就是创新。如邓小平在我国改革开放初期提出“社会主义也有市场,资本主义也有计划……中国要实行社会主义的市场经济”,这就是创新。同样,企业战略要从本企业实际情况出发,结合企业战略理论,构思出新的战略思路并付诸实施,这就是一种管理创新。当然,这种管理创新要和企业的制度创新、组织创新、技术创新紧密结合起来,企业战略才真正能够实现。

(四) 企业战略是企业的一种行动计划

制定企业战略固然十分重要,但执行战略却比制定战略重要千百倍。若制定了企业战略而不去实施,战略是毫无用处的,只有当企业战略变成企业全体干部员工的自觉行动时,企业战略的威力才真正能发挥出来。

二、企业战略的特征

(一) 企业战略的一般特征

企业战略的一般特征有五个方面:

1. 全局性及复杂性

企业战略的全局性表现在四个方面:

(1) 企业战略要符合整个世界的政治、经济、技术的发展趋势。世界经济全球化是 21 世纪不可抗拒的潮流,企业战略必须要符合世界的政治、经济、技术的发展趋势,企业才有可能取得竞争的胜利。

(2) 企业战略要符合所在国的政治、经济、技术的发展趋势。即企业战略必须要与所在国国民经济的发展计划相一致,企业战略才有可能实现。

(3) 企业战略要符合企业所在产业的发展趋势。每个产业都有其自身的发展趋势,企业战略必须与企业所在产业的发展趋势相一致,企业战略才有可能实现。

(4) 企业战略要符合本企业的发展趋势。每个企业的昨天、今天与明天是连续变化的,企业历史是不可能割断的,因此,企业战略也必须与本企业发展趋势相一致,企业战略才有可能实现。

综上所述,企业战略要符合世界的、所在国家的、行业的及本企业发展趋势,没有全局观念,就无法制定企业战略。

企业战略的复杂性表现在两个方面:

(1) 企业战略的制定是企业高层领导人价值观念的反映,它是一种高智慧、复杂脑力劳动及集体决策的结果,是一种非程序性决策。因此,完全要靠战略咨询专家及企业高层领导团队的环境敏感、远见卓识、捕捉机遇、战略技巧的有机组合才能制定出好的企业战略,战略制定过程是非常复杂的。

(2) 企业战略的实施是非常复杂的,因为新战略的贯彻实施会牵扯到企业原有的产品结构、组织机构、人事安排的调整,关系到企业内部干部和职工的切身利益、权力、地位等问题。同时,企业战略的实施也关系到企业高层领导人的权力、地位、利益、专业、影响等问题,实际上,企业战略的实施是企业内部高层领导者政治权力平衡的结果,因此,企业的董事长或总经理如果没有坚定的决心,即使企业战略制定得很好,也未必能贯彻到底。战略实施阻力很大。事实也证明,有的企业战略贯彻 1~2 年就被迫停下来,因为阻力太大,贯彻不下去。只有企业的董事长或总经理具有贯彻战略的坚定决心,排除企业内外一切干扰,又制定了具体有力的措施,企业战略才能得到贯彻,因此,战略的贯彻实施也是非常复杂的。

2. 未来性及风险性

企业战略是为了企业明天更好地行动,因此预测很重要,所谓未来性是指制定企业战略必须要对未来几年的企业外部环境变化及企业内部条件变化做出预测,成功的战略往往是预测准确的战略。因此,企业战略具有未来性。

但是,随着科学技术及国内外经济的变化速度越来越快,环境的动态性增强,许多事物具有不可预测性,环境的不确定性因素增多,因此企业战略的制定及实施具有一定风险性,这是人们在制定及实施战略时必须充分估计到的。

3. 系统性及层次性

企业战略通常分为三个层次,即公司层战略(corporate strategy)、业务层战略(business strategy)和职能层策略(functional strategy),见图 1-1。

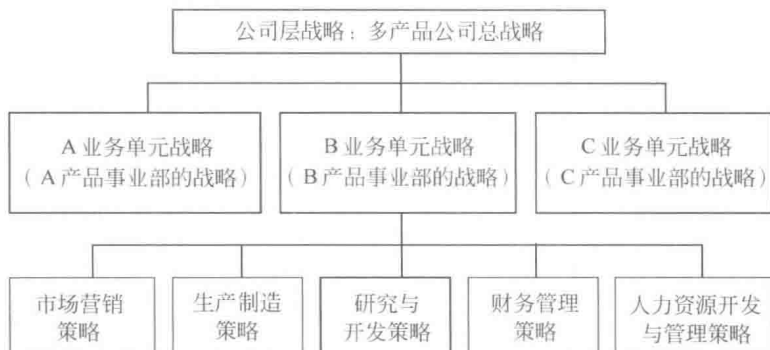


图 1-1 大型企业战略系统

公司层战略的概念首先由安索夫提出，它主要关注两个问题：第一，公司经营什么业务；第二，公司总部应如何管理多个业务单位来创造企业价值。

业务层战略，也称为“业务单元战略”(business unit strategy)，起源于安德鲁斯的论述，主要关注企业经营的各个业务如何获取竞争优势的问题。

职能层战略是公司战略与竞争战略在企业各职能领域的体现，是连接战略与企业职能活动的桥梁。由于职能层战略通常是短期的、局部的，因而称为“策略”可能更为准确。职能策略主要包括市场营销策略、财务管理策略、人力资源开发与管理策略、研究与开发策略、生产制造策略等。在学术界，职能策略的内容通常由工商管理的各个职能学科研究；在企业界，职能策略通常是由战略咨询专家与企业职能部门共同参与制定，由职能部门负责实施。

应当指出，公司层战略、业务层战略与职能层策略之间必须保持高度的统一和协调，即各职能部门的策略是为了保证实现业务单元(事业部或子公司)战略服务的，而各业务单元(事业部或子公司)战略是为了保证实现公司战略服务的，战略的三个层次之间必须要同步化、协调化，否则，公司战略是实现不了的，这就是企业战略的系统性及层次性。

4. 竞争性及合作性

制定企业战略的目的就是使企业能在激烈的市场竞争中发展壮大自己的实力，使其在与竞争对手争夺市场和资源的斗争中占有相对的优势。因此，竞争性是企业战略的本质特征之一。

但是，企业存在的目的不是为了竞争，所以在竞争当中还可能与竞争对手在某些领域进行有条件的合作(如结成战略联盟)，以取得双赢或者多赢的效果，因此企业战略也具有合作性。

5. 稳定性及动态性

不能因为在企业经营中发生了一些枝节性的问题，随便就去修改战略，企业战略必须在一定时期内保持相对的稳定性，才能在企业经营实践中具有指导意义。但是，如果企业外部环境或内部条件确实发生了较大的变化，企业战略也必须随之进行修改，因此战略又具有对环境动态适应的特点。所以，企业战略在执行过程中要按月、按季度、按半年、按全年随时观察企业内外环境变化，及时进行调整修正，才能达到战略目标，因此企业战略又

具有动态性。企业高层领导必须要有战略动态性的观念。

(二) 中国企业战略的特征

中国由于刚刚从计划经济转轨到市场经济,因此作者认为中国企业战略还具有以下两方面特征:

1. 变革性及短期性

中国企业战略具有较大的变革性,这是因为:

(1) 中国企业外部环境变动较大。因为中国正处于政治体制改革及经济体制改革过程中,国内政治经济的一些深层次问题尚未得到有效解决,中国社会发展及宏观经济增长仍然会遇到许多新的问题。中国各方面政策及经济结构都要经历相当长时间的调整,因此中国企业外部环境动态性比一般发达国家要大得多。

(2) 处于上述动态的环境中,中国企业战略本身变革性也较大。作者为我国 100 多家企业制定过发展战略,企业战略在实际执行过程中几乎每年都要作较大调整,甚至要重新制定新战略,企业在第五年所执行的战略,与 5 年前制定的战略已有相当大的变化,大多是因为内外环境变化引起的。

因此,作者认为中国企业制定战略的期限不能太长,对传统产业来讲企业战略期限以 5 年为宜,对第 5~10 年有一个展望即可;对高新技术产业来讲,企业制定战略期限以 2~3 年为宜。曾有一位企业总经理要求作者为他的企业制定今后 20 年的战略,被笔者婉言谢绝了,就是因为我国国内外环境,尤其是国内环境变化太快,中国企业战略比一般发达国家企业战略更具有短期性的特点。

2. 调整性及重组性

作者在为我国 100 多家大中型企业、企业集团、上市公司制定战略过程中,发现几个带有普遍性的问题:

(1) 企业产品结构急需调整。有的企业老产品很多,新产品很少。

(2) 企业人才结构急需调整。相当多的企业人才缺乏,笔者认为当前我国企业缺乏 7 方面人才:①真正懂得经营管理的人才很缺乏;②企业财务分析人才很缺乏,有的企业财务人员只会出纳、核算,而不会分析,董事长或总经理不能及时看到企业的财务分析报告,这是相当危险的;③企业内真正懂得市场营销的人才很缺乏,一个合格的营销人才应当了解企业的生产、技术及财务状况,应当熟悉市场营销的基本原理及技巧,但这种具有全面素质的营销人才在我国企业中仍十分缺乏;④企业内真正懂得人力资源管理的人才很缺乏。有的企业人事干部往往是政工干部,他们每天忙于人事事务,却忘记了人力资源开发与管理部门最根本的任务是要充分调动企业内各部分人的积极性,为实现企业战略而努力奋斗。人力资源管理干部应当懂得心理学,企业里各部分人心理状态不同,人力资源管理干部应当根据企业内各部分人群的不同心理状态去做各种不同人群的思想工作,调动各部分人的积极性,为实现公司战略,发挥出各部分人的力量,这才是企业人力资源管理部门最重要的任务;⑤企业内真正能领导科技人员进行研发的科技带头人很缺乏;⑥企业信息化管理人才很缺乏。⑦企业高级技工人才缺乏。因此,企业人才结构急需调整。

(3) 企业市场结构急需调整。有的企业不仅国际市场没有开拓,就连国内市场都没有充分开拓。

(4) 企业财务结构急需调整。有的企业资产负债率已经相当高了,财务状况不佳,安全性、流动性、收益性均较差。

(5) 企业组织结构急需调整。有的企业组织结构不适应企业战略发展的需要,岗位职责范围不清,管理效率低下,企业内信息传递链很长,干部分工不合理,职能部门功能发育不全,母子公司关系不规范,等等。

由上述问题可以看出:现阶段中国企业战略具有调整性、重组性的特征。

第二节 企业战略管理的概念和步骤

一、企业战略管理的概念

企业战略管理(corporation strategy management)是把企业战略的分析与制定、评价与选择、实施与控制三者形成一个完整的、相互联系的整体,使企业能够达到战略目标的动态管理过程。

由上述定义可以看出企业战略管理的要点有三个:

(1) 企业战略管理是企业战略的分析与制定、选择与评价、实施与控制,三者形成一个完整的、相互联系的管理过程,见图 1-2。企业战略管理过程一般来讲是串联的,即企业战略往往是先分析制定,再评价选择,最后实施控制。但有时也不一定是串联的,有时正在进行战略分析时战略尚未制定出来,但某些战略意见企业可能已经开始实施了。因此,在图 1-2 中把这三个圆圈重叠在一起。

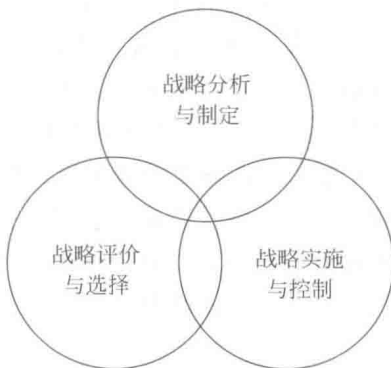


图 1-2 企业战略管理图

(2) 企业战略管理是把企业战略作为一个不可分割的整体来加以管理的,其目的是提高企业整体优化的水平,如何使企业战略管理各个部分有机协同整合以产生集成效应是战略管理的主要目的。因此,企业资源配置、各职能部门策略都要从全局出发,而不能只顾及企业内部个别子目标的实现而不顾及全局。所谓集成效应,简单地说是对各战略要素的优化汇集和配置。各战略要素不是一般地结合在一起,这并不能称为“集成”,只有当各要素经过主动的优化,选择搭配,相互之间以最合理的结构形式结合在一起,形成一个由各战略要素组成的、相互优势互补、匹配的有机体,这样的过程才称为“集成”,所以,集成效应是主动寻优过程,是整体优化的过程。

(3) 企业战略管理关心的是企业长期稳定和持续发展,它是一个不断循环往复、不断完善、不断创新的过程,是螺旋式上升的过程。

一次战略管理过程完成之后,并不是战略管理过程的结束,而是新一轮战略管理过程的开始。每经过一次循环,就应当使企业战略管理水平提高一步。

二、中国企业为什么要实施战略管理

(一) 中国企业已进入战略制胜的时代

中国企业经过 30 多年的经济体制改革,中国企业的外部环境已发生了重大变化,概括起来讲,中国企业的外部环境发生了 3C 的变化。

1. 顾客(customer)在变化。21 世纪顾客对企业产品和服务的要求有七个方面:

(1) 速度。现代工作和生活节奏加快,顾客希望企业提供的产品和服务要快、要有一定的速度。如西班牙女性服装专卖店 ZARA,一般服装店从服装的设计到服装的销售要经历 5 个月的时间,而 ZARA 服装店可以做到从服装的设计到服装的销售只要 2 周。在当前,速度就是规模,速度就是市场,速度就是企业的优势。

(2) 质量。顾客要求企业所提供的产品要有全世界最佳的质量,而顾客所要求的质量是要达到或者超过顾客的满意度,这才是顾客所要求的质量。因此企业不要只从企业角度来看待产品或服务的质量,而要站在顾客的角度来理解产品或服务的质量,这是十分重要的。

(3) 品种。顾客要求企业所提供的产品或服务品种要多,要满足顾客个性化的需求。西班牙 ZARA 服装专卖店所提供的服装款式品种多,每月可以提供 1 000 种服装款式,该企业有 400 个服装设计师,分散在世界各地,哪个城市举行服装展示会,ZARA 服装设计师就赶去参加,他们把展示服装的款式拍摄下来,用互联网传到 ZARA 服装设计总部,设计总部的服装设计师在被拍摄的服装款式基础上稍加修改,即成为 ZARA 服装款式投入生产,2 周之后,即在专卖店中销售,颇受中等收入水平妇女的欢迎。

(4) 服务。企业要把服务提高到很重要的位置来看待,不仅第三产业的企业中有服务的问题,第一、第二产业中也存在很多服务的问题,生产性服务在第一及第二产业中占有很大比重。服务要做到使顾客满意。

(5) 价格。顾客希望企业的产品和服务有全世界最合理的价格,即其性能价格比要最高。

(6) 环保。顾客希望企业的一切经营活动是绿色的,要保护好自然生态环境,顾客绝不购买污染环境的产品。

(7) 安全。顾客希望企业的产品和服务要保证顾客的生命、财产、健康等各方面安全。

由以上七个方面可以看出,当前顾客的需求千人一面的时代已经过去了,人类已进入顾客需求个性化、情感化、碎片化、圈子化的时代,美国通用电气公司、微软公司、波音公司等通过博客建立起品牌粉丝群体,收集粉丝反映,在企业战略制定方面发挥了重要作用。

2. 竞争(competition)在变化。经济全球化使国内企业受到来自国外更有活力企业的冲击,企业之间的竞争由过去的静态竞争转变为现在的动态竞争。

动态竞争的特点集中表现在三个方面:

(1) 竞争的频率加快了。过去企业向竞争对手发起进攻,要等相当一段时间竞争对

手才会发动反攻。现在不同了,企业刚向竞争对手发起进攻,竞争对手立即进行反击,甚至发动一连串反击,因此竞争的频率加快了。

(2) 被动挨打的企业还没有被打倒时,首先发起进攻的企业却先倒了。因为被动挨打的企业也在分析自身的优劣势,当它发现竞争对手正在向本企业弱点发起进攻时,被动挨打的企业就会迅速增强自己的优势,当其优势发展到足够大时,它就会向进攻者发起反击,而首先发起进攻的企业却常常处于没有防备的被动境地,因而在对方还没有被打倒时,自己却先被打倒了。因此现在小企业战胜大企业、年轻的企业战胜年老的企业已经是非常普遍的现象,这是动态竞争的重要特征。

(3) 竞争的规则在改变。随着世界经济一体化及全球信息化的发展,企业之间竞争的规则也在不断变化,最明显的就是电子商务的出现,移动互联网条件下电子商务的出现使得企业市场营销的某些原理受到了严峻的挑战,目前企业之间竞争已远远超出过去单纯靠扩大生产能力、扩大规模、降低成本来取得竞争优势,现在创新及服务的速度、产品质量、品种、售前和售中及售后服务等都已成为企业竞争实力的重要评价指标。

3. 变化(change)的本身也在变化:变化本身的性质也在变化。主要体现在以下三方面:

(1) 变化的内容在变化。变化不仅表现在产品数量上的增长,而且表现在向品种、质量、服务、速度方向发展,表现在由面向规模市场转变到面向千千万万个有个性化需求的顾客细分市场,面向个别顾客提供产品的方式。

(2) 变化的周期在缩短。21 世纪是速度的经济,表现在环境及技术进步变化的速度越来越快,产品和服务的生命周期大为缩短,企业要想在变化中生存,就需要有灵活的机制及快速反应的能力,这对于那种按部就班的串行式经营的企业来讲是不可想象的。

(3) 变化的突然性增加了。变化的出现常常难以预测,如美国“9·11”事件的出现以及 2008 年世界金融危机的出现对全球经济的发展都带来影响,企业在面对突然出现的新情况时,如果仍然通过那种自上而下的问题解决体制和部门山头林立、官气十足的串行过程,企业就无法应对这突如其来的变化。

企业在面对上述 3C 为特征的环境变化中一定要有战略,不实行战略管理就相当于在茫茫大海中的一只小船,没有罗盘,没有指南针,是相当危险的。因此,企业的高层领导一定要把自己的主要精力放到研究企业的战略管理上来。

据统计,发达国家的企业领导一年中要花大约 40% 的时间去研究战略。美国通用电气公司的 CEO 韦尔奇说:“我整天没有做几件事,但有一件做不完的工作,那就是规划未来。”在美国有 90% 以上的企业家认为:“最占时间、最为重要、最为困难的事就是制定战略规划。”

我国企业领导人一年中花多少时间去研究战略? 作者曾在 2010—2012 年对来清华大学参加企业战略管理短期培训的董事长或总经理做过问卷调查,经营较好的企业的领导人一年中大约只花 10% 左右的时间在研究企业战略,这是远远不够的。

(二) 科学技术发展的需要

当前人类正在经历一场世界性的新科技革命和产业结构调整,其主要特点是:高技