

MBA 精要全书

(中 卷)

主编 顾永才 舒 达

中国物价出版社

第十八章 MBA 精要之八:企业战略管理

世界各国,尤其是西方各国的工商管理院系都将企业战略管理作为 MBA 的一门重要的必修课。

企业战略管理作为一个独立的课程是从“公司政策”(Business Policy)中逐渐分化出来的。50 年代以来,美国的福特基金会和卡内基公司(the Ford Foundation and the Carnegie Corporation)资助了一项对工商管理学院课程设置的调查。这项调查的报告第一次提出要增设叫“公司政策”的课程,其目的是“给学生们一个能够把各门课程中所学的知识结合起来去分析复杂管理问题的机会”。到 60 年代末期,绝大多数美国工商管理学院都为工商管理学的研究生开设了这门课程。此后“公司政策”的课程在内容上从强调整体组织的宏观管理逐渐转向强调企业的社会责任和经营道德。其内容的改变反映了社会、道德、环境等方面对企业经营决策的影响逐步增强。而其中原有的关于整个组织宏观管理的部分则改变成为一门叫“企业战略管理”独立课程(也有一些教材是将这两个名称并列的)。企业战略管理作为一门独立的管理学课程具有以下特点:

(1)它是一门具有高度综合性和抽象性的课程。其内容几乎涉及到所有管理学科的主要范畴和内容。几乎所有国外工商管理学院都将企业战略管理作为最重要和最后的一

门课程,并且要求修读这门课程的学生必须修完基础和必修课程,具备一定的理论知识和分析能力。

(2)启发式案例教学是这门课程的最主要教学方法。开设这门课程的目的有两个:一是增加学生在处理复杂问题过程中综合使用已学理论和方法的能力,二是培养未来管理者统筹思维能力(Conceptual skill)。达到这两个目的的有效工具就是案例教学方法。因此,在国外的企业战略管理教材中,理论部分只占 1/3,其他 2/3 都是案例。

本章主要阐述企业战略管理的理论与技术。

一、企业战略管理的过程模型及基本问题

1. 战略与战略管理

战略(Strategic)一词来源于古希腊文 Strategos,其原来的含义是“将军”。中世纪这个词变成了一个军事术语,其含义是指在敌对状态下指挥军队克敌制胜的艺术和方法。进入现代社会以后,战略这个概念在社会生活中得到了广泛的应用,如考试的战略、减肥的战略等等,从而变成了“手段”或“方法”的代名词。50 年代末,战略开始进入管理领域,成为企业管理学中的一个范畴。企业战略在

本书中的含义有广义和狭义之分。从广义来说,企业战略包括了企业的宗旨、企业的目标、企业的战略和企业的政策。从狭义来说,企业战略则单纯指企业实现其宗旨和长期目标的一种比较宽泛和基本的计划及方法。

企业战略是关于企业发展的方向,企业未来的目标,实现目标的途径和政策的選擇或决策。其主要特点是:

第一,企业战略不是对企业内部和外部环境中短期和非根本性变化的消极反应,而是对企业内部和外部环境中长期的根本性变化的积极反应。如果企业的销售额、产品的质量、原材料的价格出现了波动,只要确认这些波动不会对企业构成长期和根本的威胁,那么它们就不是企业战略所要研究解决的问题。然而企业战略不只是对已经出现的长期的和根本性问题的解决办法,更主要是探讨如何对付那些可能发生的长期的和根本性的问题。

第二,企业战略不是一组未来要达到的经济指标或以企业财务数据为基础的逻辑和推理的产物。它是关于企业发展方向和途径的创造性决策。这种决策可能涉及企业经营方向和范围的改变,新产品、新市场的开发,新设备或新企业的购入,组织机构和领导方式的调整,等等。采用新的企业战略往往意味着企业将有重大的改变。

第三,企业战略的制定不仅要借助理性的思维和逻辑的推理,而且也要借助想象和直觉等非理性的思维。

第四,企业战略不只是企业高层管理者的美好愿望。从企业资源分配的角度上看,它必须是切实可行的;从企业竞争上考虑,它必须是建立在某种特殊的优势上;从企业活动的安排上考虑,它必须具有内在的一致性和具体的时间安排。

第五,企业战略必须靠企业高层管理者和专业管理人员的努力才能形成。虽然,制定企业战略需要企业的中、下层管理者提供信息,但是企业战略的制定主要是高层管理者的责任。

战略管理有广义和狭义两种理解,广义的战略管理是指运用战略对整个企业实行管理。狭义的战略管理是指对企业战略的制定、实施和控制进行的管理。狭义的可分为三大块,即战略制定、战略实施和战略控制。战略制定的管理工作主要是如何组织力量按必要的程序和方法把战略制定出来;战略实施的管理工作主要是如何通过组织系统把战略贯彻下去,并变为全体职工的行动;战略控制的管理工作主要是如何评估战略实施中的成果,从而促使职工正确地贯彻既定战略,或者根据实际情况及时修改战略计划。

第五,企业战略管理不同于企业战略的制定,它不仅要求企业高层管理者的决策,而且也需要中、下层管理者和全体职工的参与和支持。更确切地说,企业战略制定过程中的分析、决策主要是高层管理者的工作和责任,虽然这种分析和决策离不开企业中、下层管理者的信息输入。但是一旦企业战略选择确定以后,企业战略的实施就在相当大的程度上取决于企业中、下层以及全体职工的理解、支持和全心全意的投入。

2. 企业战略管理的过程模型

战略管理的实际过程在各个不同的企业或企业的各个不同层次上是有细微差异的。然而为了理论和教学的需要,有必要将其中共性和规律性的东西加以概括。企业战略管理的过程一般包括3个主要阶段:战略的制定、战略的实施、战略的评价和控制。图18—1表示了企业战略管理3个阶段及其关系。

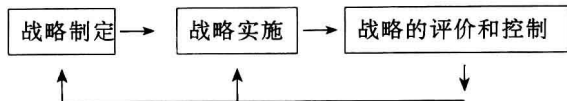


图 18—1 企业战略管理 3 个阶段及其关系

图 18—2 则是一个更为详细复杂的战略过程模型。

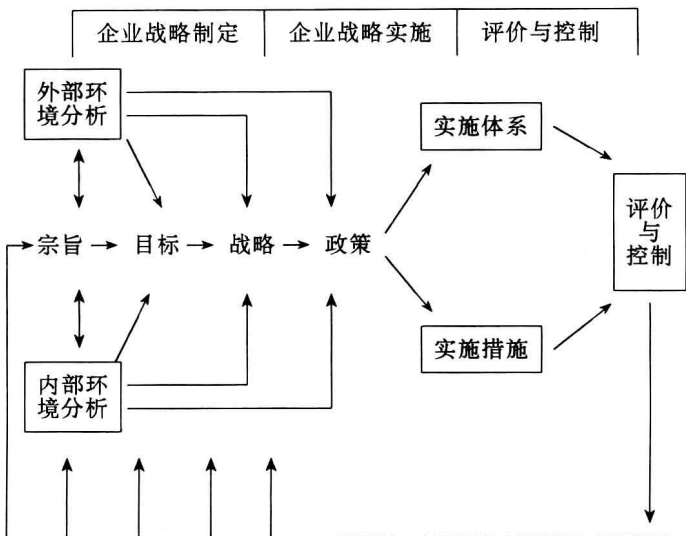


图 18—2 企业战略管理的过程模型

从这个过程模型可以看到,企业管理过程包括了从企业内部环境因素和外部环境因素的分析到对企业战略管理的结果进行评价和控制的一系列相互联系的活动。为了制定企业战略,企业高层管理者必须分析企业的外部 and 内部的环境,明确企业的优势、劣势、机会和威胁。因为企业的内、外环境日益复杂多变,企业战略管理的关键或实质就是要在不断审视企业的内、外环境变化的前提下,寻求一个能够利用优势,抓住机会,弱化劣势和避免、缓和威胁的战略。企业高层管理者根据对企业优势、劣势、机会和威胁的分析、比较,明确企业的宗旨,树立企业的目标,选择企业的战略,制定企业的政策,这就是企业战略制定阶段的主要内容。企业战略确定以后,首先要建立一个战略实施的计划体系,其中包括各种行动方案、预算、程序,目的是将企业战略具体化,使之在时间安排和资源配置上有所保障。其次,要根据新战略来调整企业的组

织结构、人员安排、领导方法、财务政策、生产管理制度、研究与发展的政策、企业文化等等,目的是通过这些战略措施使企业战略的实施更有效和更有效率。最后,对企业战略管理的过程和结果要及时地进行评价。通过评价所得到的信息要及时、准确地反馈到企业战略管理的各个环节上去,以便企业的各级管理者采取必要的纠正行动。造成战略实施的进度和结果与原来计划不同的原因是多方面的。企业管理在发现这种偏差之后,首先是重新审查或调整战略实施的计划体系或实施措施;其次是检查企业的政策、战略、目标是否正确;最后是重新考虑企业的宗旨。如果造成这种偏差的原因是因为企业内、外环境中的关键因素发生了重大和根本性的变化,那么整个企业战略都要重新制定。

3. 企业战略管理步骤与基本问题

图 18—3 详细列出了企业战略管理过程的 8 个步骤(为简化图示,其中略去了企业战

略管理过程各步骤之间的反馈联系线)。其中:从步骤1到步骤6为战略形成阶段,步骤7为战略实施阶段,步骤8为评价与控制阶

段。下面以问题清单的形式描述各步骤应该思考的基本问题。

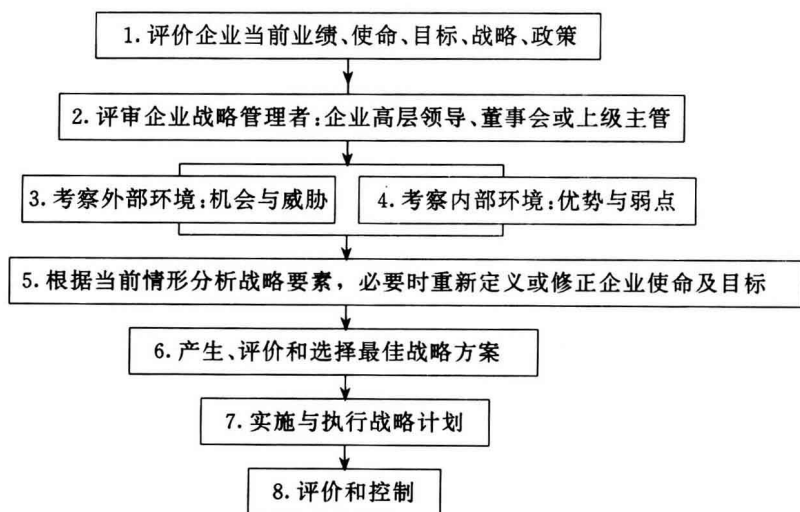


图 18-3 企业战略管理过程

(1)企业当前使命、目标、战略、政策及业绩评价。

评价企业当前使命、目标、战略、政策及业绩,就是根据企业当前使命、目标、战略、政策,利用投资报酬率、市场份额、利润率等指标的当前值与变动趋势来分析企业当前的业绩情况。在这里,需要回答的问题有:

其一,当前企业的使命、目标、战略、政策是什么?

企业的使命、目标、战略、政策可能已经清楚表述出来,也可能仅仅隐含在企业业绩之中,通过回答下列问题,可以帮助获得清楚的认识。

①使命:企业的业务是什么以及为什么从事该业务?

②目标:企业整体以及各事业部与职能机构的目标分别是什么?这些目标之间以及与企业使命和内外环境是否协调一致?

③战略:企业为实现使命与目标所采取的战略或战略组合是什么?这些战略或战略组合之间以及与企业使命和目标、与内外

部环境是否协调一致?

④政策:企业为实施战略所执行的政策是什么?这些政策相互之间以及与企业的使命、目标、战略、内外环境是否协调一致?

其二,企业运行状况如何?

这就是从企业目标的实现情况、与环境变化的适应性、相对于行业中同类企业的水平等角度来分析企业业绩的绝对与相对水平、目前状况与发展趋势。

(2)企业战略管理者评审。

其一,企业董事会或上级主管部门

①由哪些人员组成?这些人员与企业的关系如何?是否能和企业荣辱与共?

②这些人员的知识、技能、经历、社会联系等背景情况将会怎样影响他们对于企业发展可能作出的贡献程度?

③这些人员在企业董事会或上级主管部门中的资历及地位情况如何?他们都在其中工作了多长时间?

④这些人员对于企业战略管理过程的介入程度如何?是仅仅简单地对企业战略管理

人员的提案起橡皮图章作用呢？还是积极参与并对企业战略决策起决定性的作用？

其二，企业高层管理人员。

①由哪些人员组成？这些人员在知识、技能、经历、作风等背景情况方面有什么主要特征？

②他们以往是否一直对企业进行负责？

③他们是否已为企业战略的形成、实施、评价等整个管理过程建立了系统科学的方法？

④他们对于企业战略管理过程的参与程度如何？

⑤他们与企业上级主管部门或董事会以及与企业较低层次管理人员之间相互沟通、相互作用的好坏情况如何？

⑥对付未来的可能挑战，他们是否训练有素？

(3)考察企业外部环境以确定战略机会与威胁。

其一，社会环境。

①正在对企业运行起实质性影响的一般环境因素有哪些？如：社会文化、政治法律、经济、技术诸方面的因素等。

②其中哪些环境因素在目前最重要？哪些在若干年后将对企业运行起决定性作用？

其二，任务环境。

①在直接影响企业运行或受企业运行影响的环境因素中，决定企业运行的关键是什么？如：股东、客户、供应商、债权人、竞争对手、贸易协会、地方社团、政府管理部门等。

②这些因素中，当前最重要的因素是什么？若干年后最重要的因素又是什么？

(4)考察企业内部环境以确定战略优势与弱点。

其一，企业结构。

①当前企业是怎样组织的？企业决策权力是相对集中的还是相对分散的？企业是根据职能、项目、地理，还是根据这些要素的某种综合来组织的？

②企业中的每一职员是否都清楚地了解该组织的结构？

③当前企业的组织结构与目标、战略、政策、实施方案之间是否协调一致？

④企业的这一组织结构在哪些方面可与同类企业相匹敌？

其二，企业文化。

①企业是否已经建成或者正在形成由共同的信念、期望、价值观所组成的良好界定的企业文化？

②这一企业文化与企业当前的目标、战略、政策、实施方案之间是否协调一致？

③企业文化对于企业面临的重要问题所持的态度是什么？这些问题包括：提高生产率、改善行为质量、增强对于不断变化环境条件的适应性等。

其三，企业资源。

企业资源主要是指企业体现在市场营销、财务会计、研究开发、生产制造、人力资源管理职能领域方面的实力条件，在这些方面需要回答的问题有：

①当前企业各职能领域的目标、战略、政策、实施方案是什么？它们是清楚地表述出来了还是仅仅隐含在企业业纲及预算之中？它们与企业整体的使命、目标、战略、政策以及内外部环境是否协调一致？

②从对各职能领域的运行情况分析来看，企业当前的业绩如何？如：这些职能领域分析结果预示了什么趋势？这些趋势对企业过去的业绩曾产生过什么影响？对未来可能又有什么影响？这些分析是否支持了企业过去与新近的战略决定？

③企业在各职能领域的能力及业绩与其他同类企业相比如何？是否具有明显的优势与较强的竞争力？

④企业的职能部门经理是否正在使用已被人们所普遍接受的职能管理概念与分析技巧来评估各自领域的业绩？

⑤企业各职能部门经理在战略管理中的

地位与作用是什么?

(5)分析战略要素以确定问题范围并在必要时重新确定或修正企业使命和目标。

其一,关键的内外外部战略要素。

严重影响企业目前与将来业绩的内外外部战略要素是什么?如:目前摆在企业面前的紧迫问题与企业长期所面临的主要问题各是什么?

其二,企业当前使命与目标。

从关键战略要素与存在的问题看,企业当前的使命与目标是否合适?是否需要加以适当的调整?如果需要调整,其结果可能会对企业运行产生什么影响?

(6)战略方案产生、评价和选择。

其一,战略微调是否足够?

在这里,需要弄清的问题有:仅仅简单地通过更全面细致地实施那些正在运用的战略(即只对当前战略作微调),能否实现企业当前目标或经过修正的目标?如果对于这一问题的回答是肯定的,则就没有必要进行战略大调整。

其二,可行战略有哪些?

如果需要进行战略调整,则必须回答以下问题:可供企业选择的可行战略集合是什么?应推荐什么战略:稳定、成长、紧缩,还是它们的某种适当组合?对于这每一种战略的赞同与反对意见各是什么?

其三,最佳战略是什么?

拟推荐的最佳战略是什么?这一战略是否考虑了战略要素的作用?能否有效地解决企业所存在的长期与短期问题?为有效实施企业战略应开发怎样的指导性政策?

(7)实施战略。

其一,制定实施方案。

为实施所建议的战略应开发什么类型的实施方案?例如:是否需要对企业进行重新调整与组织等。与此相关需要回答的问题有:这些实施方案由谁来开发?谁来具体负责落实?

其二,编制经费预算。

从企业的财务支持能力来看,这些实施方案是否可行?能否编制比较准确的经费预算并获得企业有关决策部门的批准?

其三,建立操行程序。

为保证企业战略的顺利实施,是否可以利用原有的操作规程?还是必须开发新的标准操作程序?

(8)评价和控制。

其一,信息反馈系统。

这里的关键在于当前企业战略管理信息系统能否为战略活动与业绩评估提供必要的信息反馈,与此相关需要回答的问题有:

①现有的或拟建立的信息系统能否对不同范围、部门、职能、实施方案等的业绩结果加以比较精确的指示与区分?

②信息系统所提供的信息反馈是否准确、及时、适用?

其二,控制校正系统。

对于战略实施过程与结果所出现的系统偏差,是否能够采取适当的校正调节措施以确保战略实施能够实现企业的预期目标?这里需要回答的问题还有:

①评价活动采用的标准与措施是否恰当?

②报酬系统是否能够识别业绩的好坏并给予适当的奖惩?

4. 企业战略的层次结构

由于企业的规模、类型及结构是多种多样的,所以战略管理也就在企业内不同层次上进行着。以目前流行的多事业部型企业或企业集团(Conglomerate)为例,它们通常有3种不同层次的战略及其相应的战略管理。

公司战略(Corporate Strategy)又称组合战略(Portfolio Strategy),其目的是为公司的各种经营或种种投资寻求最佳的组合,以达到减少风险和保证整个企业收益长期稳定和增长的目的。某一大集团企业为了使其投资收益率长期稳定在一定的水平上,可能会投资购入一家电子厂以获取长期稳定的投资收

益。为了弥补短期收益的下降,集团企业可能会分别投资房地产和餐馆。整个集团企业就像一个金融投资公司,无论投资什么行业,目的都是要提高投资收益率。这种战略的内容包括:规定企业应该从事哪种经营,进入什么行业或生产什么产品;其中处于哪个行业的分部应该重点扩建发展,哪个行业的分部应该逐渐撤出或不再投资;企业的人财物应该如何在其各分部之间分配,以及企业如何增加投资利润率或平衡、减少投资风险。

经营战略(Business Strategy)适用于按产品类型设置的各个分部或事业部。它的目的是提高某一分部在其所处行业或市场中的竞争位置。为此,经营战略应注意协调各种职能部门的活动以达到扩大产品竞争力、市场占有率和利润收入的目的。

职能战略(Functional Strategy)的重点是最大限度地利用其资源去提高管理的效率。在公司战略和经营战略确定后,各职能部门要根据本身的情况找出最大限度地利用资源以实现企业目标的途径。例如市场营销部门的战略或许是找到提高今年销售额的手段。3种不同层次上的战略构成了企业战略的层次结构。图18—4表明了同一企业中3种不同层次战略之间的关系,其中高一层次的战略总是低一层次战略的外部环境因素。

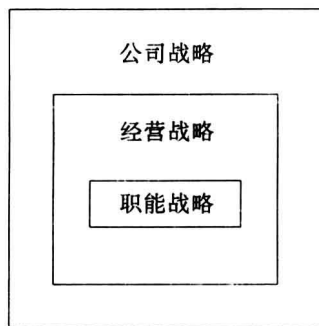


图18—4 三种不同层次上的企业战略及其相互关系

二、定义企业使命与目标

1. 使命定义的作用与要求

定义企业使命就是阐明企业组织的根本性质与存在理由,说明组织业务的宗旨、哲学、信念、原则,根据组织的意愿及服务对象的性质揭示组织的长期发展前景,为企业目标的确立与战略的判定提供依据。

企业重视经营使命,是为了使其经理人员、职工、甚至消费者与社会大众都能共享这一使命。一份好的使命报告书,能提供企业许多员工共享机会、方向、宗旨与成就感。企业的经营使命如同一只“看不见的手”,指引着分布广泛且独立工作的员工,为整个组织目标的达到而努力。

企业的经营使命必须具有3个特点:

(1)长期性。企业的经营使命必须能指出企业未来的经营方针与远景。

(2)指导性。企业的经营使命应强调企业引以为荣的重要政策。政策的内容应能明确指导职工如何对待顾客、供应商、竞争者以及政府和其他重要的群体。改革也要能约束个人自由决策的范围,使企业对于重要问题采取的行动能获得战略的一致性。

(3)激励性。企业的经营使命要使全体职工感到其工作的重要性,并且对于人类生活有贡献。经营使命不应是“唯利是图”。而应将利润视为达成经营使命的必然结果。

2. 使命表述的构成要素

尽管企业使命定义在长短、内容、格式、简略程度等方面,可以随着企业内外部环境要素的不同而有所不同。就特定的企业来说,理论上也不存在唯一最佳的使命定义。但是,通过对企业使命实际表述例子的分析,还是可以找到一些使命表述最最基本的要素,这些基本要素往往为绝大多数企业所共同关注,并在使命表述中给予高度重视,具体来说,可以大致归纳为以下9个方面。

(1)企业的用户。

谁是企业的用户？这一问题是企业使命表述首先要考虑的，只有明确了企业的用户，弄清了用户的真正需求，才有可能开发出满足用户需要的产品或服务。例如：某公司在企业使命中写道，“本公司主要为金融、外贸、工业、商业、旅游、包装装潢及文教出版部门服务”，这就是对于企业用户的一种界定。

(2)产品或服务。

这里所要回答的主要问题是企业所提供的主要产品或服务是什么。例如，有的公司将自己的业务定义为“从事能源开发与生产”，又有的公司把自己的主要业务确定为“研制、开发、生产与销售信用卡及信用卡设备”。

(3)市场。

这里所要回答是企业参与哪些市场、哪些方面的竞争。在这方面的例子有：“公司的近期目标为通过不断开拓新市场，进一步扩大在华南、华东、华中等重点销售地区的市场占有率，继续在轻骑行业保持全国领先地位；远期目标为将产品打入国际市场，并在海外建立销售机构，逐步向跨国公司发展。”

(4)技术。

企业基本技术是什么？回答这一问题，有助于明确企业的技术竞争力。例如：“本公司是我国唯一研制、生产、经营各种信用卡及信用卡专用设备的企业，担负着印制各种有价证券的重要任务，属于技术密集型企业，拥有90年代世界先进水平的制版与印刷设备，在技术力量、工艺装备、生产配套能力等方面稳居国内同行前列。”

(5)生存、发展与盈利。

在这方面主反映了企业对于自身经济目标的关注程度。例如，“本公司的发展目标是在5年内形成年产40万辆轻型汽车和25万台柴油发动机的生产能力，实现规模经营”。

(6)经营宗旨。

经营宗旨反映了企业的基本信念、价值观、追求及其相对重要性程度排序情况。例

如，“本公司坚持‘服务第一，用户至上’的宗旨，积极创办24小时便利商店，认真把好商品进货、验收、上柜质量关，杜绝假冒伪劣商品的进店门与出柜台，为用户提供优质的商品服务”。

(7)自我意识。

这主要用来反映企业对于自身主要力量与竞争优势的认识。例如，“本公司作为A市的首家上市股份有限公司，将继续在A市建材行业生产中保持领先地位，并积极争取在华东地区扩大自己的市场份额”。

(8)公众形象。

企业使命的定义还必须回答的一个问题就是企业希望在市场上树立怎样的公众形象。例如，有企业在这方面作了这样的表述“为用户提供优质服务，继续保持‘无假冒伪劣商品商店’的光荣称号，实行不满意退钱的制度，将用户购物损失的风险降低为零，为企业树立良好的公众形象”。

(9)职工。

企业对于职工所持的态度怎样？这关系到企业的人才稳定与长期发展。例如，有公司写道“本公司将一如既往地积极引进人才，做好现有人才的使用管理工作，为他们创造良好的生活与工作条件，以稳定骨干科技队伍，使他们的聪明才智得到充分的发挥”。

对于上述要素，尽管每个企业可能出于保护商业秘密，或者为避免在企业内部引起不必要的争议，或者由于战略侧重点的不同等等原因，可以在公开表述的企业使命中略去某些要素或对其中某些要素不作明确阐述，从而使得企业使命定义没有包括前述所有要素。但不管怎样，企业使命表述的基本范围仍不会太多超越上述要素。

3. 使命表述案例分析

企业使命的表述散见于企业广告、简介、年报等材料之中，这里先根据有关资料综合了几个比较完整的企业使命表述例子，然后对照前面给出的关于企业使命表述的基本要

素,通过考察这些企业使命表述实例是否包括这些基本要素,来对这些例子中企业使命表述的完整性作出评价。以下就是几则关于企业使命的定义。

(1)美国电话电报公司。

美国电话电报公司是向世界各地的商界、个人、通讯部门以及政府机关提供通讯服务及产品、网络设备和计算机系统的一家全球性公司。公司在全球信息传递及管理方面所拥有的单一和综合能力,尚无任何一家企业能与之媲美。公司的目标是使人类和他们的信息更加紧密地联系在一起,并使自己在这一领域里成为世界上最好的公司。公司还致力于使世界各地的人们毫无困难地得到他们的信息和服务。

(2)宝安企业(集团)公司。

宝安企业(集团)公司是一家股份制企业,在各方面都具备大规模发展的优势。公司的宗旨是:使企业稳步而迅速地发展,使全体股东获得良好的经济效益,为深圳地区的经济建设,为社会的繁荣和人类的进步事业而尽企业责任。公司的经营方针为:依法经营、平等竞争,走科工贸、产供销、内外贸相结合,工业、商业、进出口贸易、服务业、房地产业一体化的道路。

公司把实现一流的管理和吸引高层次专业技术人才作为经营战略的重要内容,追求管理的精干高效,努力减少人力资源使用上的浪费与内耗。公司通过贯彻“以房地产业为龙头,以工业为基础,以商业贸易为支柱,积极发展其他行业”的经营指导思想,形成了以工业区开发和房地产为基础产业,工业、进出口贸易、仓储运输和酒店及服务业为相关产业的经营发展格局,成为实力雄厚的综合性外向型企业集团。

(3)浙江康恩贝股份有限公司

浙江康恩贝股份有限公司以制药工业为基础产业和长远发展目标,同时积极开拓房地产、证券、商贸等经营业务,一业为主,多元

经营,工、科、商贸互补,中长期投资结合,以追求股本效益最大化。公司通过导入企业形象战略与现代经营策略,已在全国同行中享有较高的知名度,现能生产西药、中成药和保健品等5种型剂30多种品种,其主攻方向是从天然植物中开发药品和保健品,符合回归大自然的世界潮流,这保证了公司所从事的是一种充满希望的朝阳工业。

公司作为浙江省医药行业的骨干企业,拥有符合国际GMP标准的一流厂房和设施设备,主要生产车间实现全封闭、全空调,关键设备从德国引进,具有80年代末期国际先进水平。公司以科技和市场开发作为战略重点,每年计划投入营业额的1%—5%左右,抓好产品开发和质量保证工作。另外,还投入资金1000万元以上,以创名牌、上规模为目标,组织市场营销工作,开拓新产品市场,确保每年能创出一至二个名牌产品。公司还同全国20多家科研单位保持横向协作关系,及时了解和搜集国内外同行最新动态和信息,合作开发新产品、新项目。

康恩贝以人才作为最大资本。尊重知识、尊重人才,积极为优秀人才提供和谐、富有激情与创造力的环境,是康恩贝成功的首要因素;不断追求创新、追求卓越,是康恩贝力量的源泉和赖以成长发展的最大资本;培植献身精神、团队意识与强烈事业心是康恩贝文化的灵魂。康恩贝探索的是一条充分展示康恩贝特色即具有高度社会责任感和使命感、投资者有较高回报率、企业员工共同富裕的中国式企业发展道路。

这样,根据上面给出的企业使命表述实例与企业使命表述的构成要素,就可以构造如表18—1所示的评价矩阵,并据此来对上述各企业使命表述的“优劣”进行评价。具体在评价矩阵中采取了这样的做法:如果某企业的实际使命表述包括某给定的企业使命表述构成要素,在表中就用“是”来表示。如果某企业使命表述没有包括某给定的企业使命表

述构成要素或者给出的回答并不令人满意,则在表中就用“否”来表示。最后,在得到了如表 18—1 所示的评价矩阵后,只要看哪个企业使命表述包含的“是”比较多,就认为那个企业的使命表述比较令人满意。显然,据此可以判定上面所举的几个企业使命表述实例,从表述的完整性来看,几乎没有什么差别,只是在文字表述的简洁性方面略有差别。当然,

在此还需要说明的是,上述“优劣”评价的主要标准是看被评价的实际企业使命表述是否包括了有关构成要素,并以涉及要素的多少来作为判定“优劣”的依据。所以,这样导出的关于企业使命表述“优劣”的评价结果,只能作为对于企业使命定义完整性的一种衡量,而不能作为判定企业使命表述是否最佳的绝对标准。

表 18—1 使命表述的评价矩阵

企业名称 \ 评价指标	用户	主要产品	市场	技术	发展	宗旨	自我意识	公众形象	职工
美国电话电报公司	是	是	是	是	是	是	是	是	否
宝安企业(集团)公司	否	是	是	否	是	是	是	是	是
浙江康恩贝股份有限公司	否	是	是	是	是	是	是	是	是

最后,在企业使命表述中,对于按事业部结构组织的大型公司来说,其战略决策者还应关心整个公司、事业部以及职能领域等各个层次的使命表述与战略制定问题,考虑怎样才能有效地推动各个事业部积极开展包括开发使命表述在内的企业战略管理活动。从公司整体的战略管理要求来看,公司的每个事业部都应该在与公司总体战略保持一致的前提下,利用战略管理概念和技能开发各自的使命表述,以支持整个公司战略的实施,进一步起到激发中、下层经理与员工积极性的作用。

4. 目标表述的基本要求及案例分析

企业使命从总体上描述了企业的业务性质与发展方向,为指导与管理企业的各项活动提供了一个共同主线,即一致的主题。这对于充分发挥企业各方面的力量的协调作用,防止出现毫无重点与中心地位、力量分散形不成拳头的局面,具有十分重要的作用。而在完成企业使命表述的基础上,企业家需要进一步考虑的就是企业目标的表述问题。

企业目标是指企业的战略目标,即企业

在完成基本使命过程中所追求的最终结果,如:竞争地位、业绩水平、发展速度等,它对企业使命起着具体化与明确化的作用。企业目标如果设置得当,可以激发士气、鼓舞斗志,从而起到充分调动整个企业员工积极性的作用。通过企业在完成使命过程中应追求怎样的最终结果的形式来表述企业目标,有助于在企业中形成一种结果导向的气氛,使得企业中的每个人都能了解企业的总体发展方向,明确自己在其中的地位与应发挥的作用。

在具体表述企业目标时,企业家需要根据企业使命要求,选定目标参数,大致说明需要在什么时间内、以怎样的代价、依次由哪些人员完成什么工作并取得怎样的结果。这样所确定的企业目标,能够为企业运行指明方向,为业绩评估与资源配置提供标准与依据,有助于企业有效地开展整个战略的规划、组织、激励与控制活动。

企业目标表述应具体注意如下要求:

(1)单一明确的主题。

每一目标所涉及的应该是单一明确的主题,而避免使用含糊不清的抽象语言与华而

不实的空话套话,如:“在行业中处于领先地位”、“成为积极进取的市场开拓者”等。目标的单一明确,才有可能将它进一步具体化为有针对性的战略方案,并分解成一项任务,最后把应完成的任务、应拥有的权利与应承担的责任落实到企业的每个员工身上。

(2)希望取得的结果。

目标所涉及的应该是通过活动取得的结果,而不是活动本身,这就是说要注意切勿将企业准备做什么事与企业准备做成什么事这两者等同或混淆起来。事实上,企业准备做什么事所涉及的只是企业拟进行的活动,这与结果没有必然的联系,而企业准备做成什么事,这才是企业真正希望取得的最终结果。

(3)可以进行评价考核。

目标应该具有可衡量性,从而方便人们对目标最终是否实现,进行比较客观的评价考核。凡是有可能,目标都应该尽量用数量化的术语来表述,否则的话,设定的目标不可衡量,也就无法对它进行必要的考核,从而也就不可能对企业运行达标情况作出适当评价,这显然不利于企业战略管理过程的实际操作实施。

(4)完成目标的时间期限。

企业目标表述必须包括一个实现该目标的时间期限。任何工作或任务,在布置下去时,如果没有提出完成时间要求,则接受任务或工作分配的人就不可能清楚任务的相对紧迫程度,从而也就很难对所需完成的各项工作分出轻重缓急,作出适当的先后顺序安排。

(5)具有挑战性与激励性。

目标应该具有挑战性,但又是经过努力可以达到的。经过努力达不到的目标是没有激励作用的。

根据上述企业目标定义的5个方面要求,分析以下这些常见的目标表述实例,可以发现许多问题,受到许多启发。

(1)“实现利润最大化”。在经济学理论中,作为一种抽象的理性假设,经常将利润最

大化作为企业所追求的目标来看待,这无可非议,但若这作为一个具体企业的目标则显得太一般而失去意义。因为,对于“利润最大化”,何为“最大”?衡量标准是什么?要求在什么期限内实现利润最大?这些问题都不清楚,实际管理人员根本无法据此判定企业实际所取得的利润是否最大,以及何时为最大,这就使得该目标表述最终必然面临无法测量的困难。对于这种类型的目标,较好的表述为本企业“1998年的毛利润目标为人民币300万元”。

(2)“增加销售收入与销售量”。这一目标表述没有说明拟增加的数量是多少,并且在目标中提到了两个可能相互矛盾的主题。显然,为增加产品的销售量通常需要降低产品售价,而在产品需求价格弹性不足(即需求价格弹性系数绝对值小于1)的情况下,降价必然会引起销售收入的降低,即销售收入与销售量成反向变动关系。所以,此时对于该产品而言,增加销售收入与增加销售量这两个目标不可能同时实现。另外,这一目标表述也没有提及时间期限问题。对于此类目标,较好的表述为“本年度希望通过以平均每件70元的价格实现5万件的销售量,从而使得销售收入从去年的300万元增加到350万元”。

(3)“1998年增加15%的广告费支出”。显见,这一目标表述涉及的是活动而不是结果,增加广告费支出本身不是目的,其目的可能在于通过追加广告费支出达到某种企业目标,即取得某种所希望产生的结果。所以,对于这类目标,较好的表述为“1998年通过增加15%的广告费,将企业产品的国内市场占有率从原来的8%提高到10%”。

(4)“成为研究开发领域的先驱与行业的技术领先者”。这一目标表述似乎无所不包,太过于雄心勃勃,如果该企业所处的行业有相当宽的技术前沿,则这一目标就意味企业必须同时在众多方向参与竞争,这实际上是不可能的。此外,这一表述与其说是一种与具

体结果相关的行动,还不如说是一种空洞的口号。对于此类目标,较好的表述为“本世纪90年代,企业将继续引进能使电机设备的能源使用效率提高的新技术与新装备,并在该领域成为行业的领先者”。

(5)“成为行业中盈利最好的企业”。这样的目标表述,显然不够详细,主要是没有具体指明盈利用什么指标来衡量,是税后利润总额、每股盈利、单位产品边际利润、投资报酬率?还是所有这些指标?此外,对于该目标是否实现的判断,由于涉及到怎样才算是行业中盈利最好的企业的认定。所以,必须参考其他企业运行业绩的好坏情况才能作出最后的判定,这尽管富有挑战性,但似乎很难实际操作,因为同行企业的实际业绩情况可能很难准确知道。对于这类目标,较好的表述或许是“1998年争取实现25%的税后投资报酬率,以保持企业在行业中投资报酬率的领先地位”。

三、企业内外部环境分析

企业总是运行在一定的环境之中的,环境的变化与发展会给某些企业带来机会,而给另一些企业造成威胁。所以,企业必须经常进行环境分析与评价,对环境中正在发生及可能发生的潜在变化保持充分的警觉性,以随时做好迎接机会挑战与回避威胁的准备。

1. 外部环境要素

就企业外部环境来说,可以分为社会环境与任务环境两部分,进行企业外部环境分析,就是要通过建立适当的信息来源渠道,对存在于这两部分环境之中的关键战略要素进行比较全面的分析。

(1) 社会环境。

社会环境是指那些对企业活动没有直接作用而又能够经常对企业决策产生潜在影响的一般要素,主要包括与整个企业环境相联系的技术、经济、文化、政治、法律四方面的力

量。这些要素与力量之间存在着相互作用的关系,从短期来说,社会文化力量通过它对于企业任务环境中相关权利要求者集团的作用,影响着企业的行动与决策。而从长期来说,企业也能通过自身的活动对任务环境中相关权利要求者集团产生重要的影响。

社会环境中的技术力量可以提供解决问题方面的发明创造,其中的关键战略要素有“整个国家的研究开发经费总额、企业所在产业的研究开发支出情况、技术开发力量集中的焦点、知识产权与专利保护、新产品开发情况、实验室技术向市场转移的最新发展趋势、信息与自动化技术发展可能带来的生产率提高前景等。

社会环境中的经济力量影响了物品、货币、能源以及信息等方面的交换活动。其中的关键战略要素有:国民生产总值的变动发展趋势、利率水平高低、货币供给松紧、通货膨胀率大小及其变动趋势、失业率水平、工资/物价控制状况、汇率升降情况、能源供应与成本、市场机制完善程度等。

社会环境中的文化力量决定了人们的价值观、士气、风俗习惯。其中的关键战略要素有:生活方式演变、人们工作期望水平、消费者活跃程度、家庭数量增长速度、人口年龄分布状况及其变动趋势、人口区域迁移情况、平均寿命增长情况、出生率等。

社会环境中的政治法律力量帮助进行权力分配、制定行为准则、维护法律法规。其中的关键战略要素有:反不正当竞争法、环境保护法、税法、外贸法规、对于外来企业态度、人员招聘与职务晋升法规、政府政策稳定性与连续性、其他行政干预措施等。

国外有调查表明,外部环境要素中企业认为最重要的6个战略要素依次是:政府行政干预与控制,通货膨胀,能源供应,国内经济气候,源自外国企业的竞争,国际政治/经济形势的稳定性。显然,这些要素都是属于社会环境方面的。对于企业战略决策者来说,其

他比较重要的因素还包括:不断加剧的国内企业之间的竞争、生产率水平的降低、消费者偏好的改变、技术变革速度的提高、原材料成本及可获性的变化、合适劳动力供给不足的问题、人口统计因素的显著变化等。

(2)任务环境。

任务环境泛指能够直接影响企业主要运行活动或为企业主要运行活动所影响的要素

及权利要求者集团,如:股东、客户、供应商、竞争对手、地方社团、政府部门、金融机构等。如图 18—5 所示,企业外部社会环境的变化主要通过其对于这些相关利益集团的作用,以任务环境中相关权利要求者的集团压力的形式影响企业的运行。企业外部任务环境的分析主要包括行业分析与竞争分析等,对此本书后面将有专门的讨论,这里暂不细述。

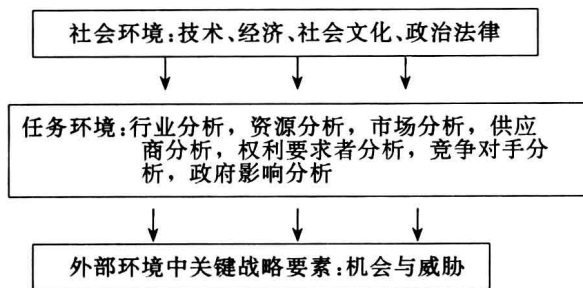


图 18—5 企业外部环境关键战略要素分析

2. 外部环境分析技巧

企业高层管理者进行外部环境分析的目的就是:了解有哪些因素会对企业的未来活动产生影响;认清这些影响的性质,积极的影响称为机会,消极的影响则称为威胁;运用各种模型从各种影响因素中找出相对重要的因素,称为外部战略因素(External Strategic Factor)。

企业外部环境分析,主要建立两种矩阵:一是竞争轮廓矩阵;二是外部要素矩阵。

(1)竞争轮廓矩阵。

竞争轮廓矩阵提供了一种用来识别企业特别竞争对手及其优势与弱点的工具。建立竞争轮廓矩阵可分为以下 4 步来进行:

步骤 1. 由企业战略决策者识别行业中的关键战略要素,这就是通过研究特定的行业环境与相互讨论,企业战略决策者就哪些要素与企业成功密切相关达成共识。显然,根据前面所述的波特模型,供应商与销售商通常属于关键战略要素,其他在分析中常用的战略要素还包括市场份额、产品组合广度、规

模经济性、设备新度与布局、价格优势、广告与促销效益、经验曲线位置、生产能力与生产率、研究开发地位与优势、财务地位、管理团队、产品质量、企业总体形象等。竞争轮廓矩阵应该包括 5—15 个关键战略要素。

步骤 2. 对每个关键战略要素确定一个适用于行业中所有竞争者分析的权重,以此表示相应要素对于在行业中成功经营的相对重要性程度。权重值的确定可以通过考察成功竞争者与不成功竞争者,从中得到启示。每一要素权重值的变化范围从 0.0(表示最不重要)到 1.0(表示最重要),并使各要素权重值之和为 1。

步骤 3. 对行业中各竞争者在每个战略要素上所表现的力量相对强弱进行评价。评价分的数值通常取 1,2,3,4,其中,1 表示最弱,2 表示较弱,3 表示较强,4 表示最强。在这一评价中,各分值的给定应该尽可能以客观性的资料为依据,以便得出较为科学的评价结论。

步骤 4. 将各战略要素的评价值与相应

的权重值相乘,得出各竞争者在相应要素上相对力量强弱的加权评价值。最后,对每个竞争者在每一要素上所得的加权评价值进行加总,从而得到每个竞争者在各关键成功要素上力量相对强弱情况的综合加权评价值。这一数值的大小就揭示了各竞争者之间在总体

力量对比上的相对强弱情况。显然,力量最强的竞争者将有最高的得分,而力量最弱的竞争者必然只有最低的得分值;根据前面对于评价分数值的约定,在这里,最高与最低的可能得分值分别为 1 与 4。

表 18—2 竞争轮廓矩阵示例

企业 关键战 略要素	权重	本企业		竞争者 1		竞争者 2	
		评价值	加权评价值	评价值	加权评价值	评价值	加权评价值
市场份额	0.20	3	0.6	2	0.4	2	0.4
价格竞争	0.20	1	0.2	4	0.8	1	0.2
财务地位	0.40	2	0.8	1	0.4	4	1.6
产品质量	0.10	4	0.4	3	0.3	3	0.3
用户信任	0.10	3	0.3	3	0.3	3	0.3
综合加权评价值		2.3		2.2		2.8	

表 18—2 就提供了一个竞争轮廓矩阵分析的示例。在示例中,财务地位的权重值为 0.4,表明这是一个关系到企业经营成败的最重要战略要素。表中本企业在产品质量方面得分为 4,表示在这方面本企业力量最强。竞争者 1 在价格竞争方面得分为 4,表示在这方面竞争者 1 最具力量。同理可知,竞争者 2 在财务地位与综合力量方面均属最强,其得分分别为 4 与 2.8。竞争者 1 在综合力量方面最弱,其综合加权评价值为 2.2。显然,这里所反映的力量最强与最弱的情况,实际上在一定程度上就反映了各个企业所面临的机会与风险的大小。

最后需要说明,通过竞争轮廓矩阵评价所得的各分值的相对大小,仅仅表示了各竞争者之间相对竞争力量的地位。这些数字只是提供了一种分析的手段与决策参考而已,并不能够如这些数字相对大小所指明的那样,真正精确指明各竞争者力量之间所存在的相对强弱关系。

(2)外部要素评价矩阵。

竞争轮廓矩阵所得出的分析结论,可以作为进行企业外部战略要素评价矩阵分析的输入数据。借助于外部战略要素评价矩阵,可以帮助企业战略决策者更为综合全面地认识所掌握的各种环境信息。具体地说,开发企业外部战略要素评价矩阵主要包括以下 5 个步骤:

步骤 1. 列出外部环境中的关键战略要素,即企业所面临的主要机会与风险,通常在实际应用中,以列出 10—15 个机会与威胁(即关键战略要素)为宜。

步骤 2. 为每个要素指定一个权重,以表明该要素对于该行业中企业经营成败的相对重要性。权重取值范围从 0.0(表示不重要)到 1.0(表示很重要),并使各要素权重值之和为 1。

步骤 3. 用评分值 1,2,3,4 来分别代表的相应要素对于企业来说是主要威胁、一般威胁、一般机会、主要机会。

步骤 4. 将每一要素的权重与相应的评分值相乘,从而得到各要素的加权得分值。

步骤 5. 将每一要素的加权得分值加总,求得企业外部机会与风险的综合加权评价价值。

显然,根据上述评价过程可知:对于任一企业来说,其可能的最高与最低综合加权评价价值分别为 4.0 与 1.0,其平均综合加权评价价值为 2.5。综合加权评价价值为 4.0 表示企业处于一个非常有吸引力的行业之中,面临丰富的市场机会;综合加权评价价值为 1.0 表示企业处于一个前景不妙的行业中,面临严重的外部威胁。

表 18—3 提供了一个外部要素评价矩阵

表 18—3 外部要素评价矩阵

关键外部要素	权重	评价价值	加权评价价值
利率提高	0.3	2	0.6
人口增加	0.2	4	0.8
政府简政放权	0.3	3	0.9
信息处理计算机化	0.1	4	0.4
关键竞争对手扩张战略	0.1	1	0.1
综合加权评价价值			2.8

3. 企业内部环境分析技巧

企业内部的各种环境因素,一般可以分成 3 类:一是企业的资源状况(人、财、物);二是企业在市场营销、财务、生产、研究和发展以及企业文化方面的表现;三是企业管理者是否在一般管理(即管理的主要职能方面)、市场营销、财务管理、生产管理和研究与发展,以及管理企业文化方面使用了正确的方法。企业内部环境因素分析的目的或任务也是:①了解有哪些因素会对企业未来活动产生影响;②认清这些影响的性质。支持性的因素称为优势,妨碍性的因素称为劣势。运用各种模型从各种因素中找出的相对重要因素,称为内部战略因素(Internal Strategic Factor)。

进行企业内部环境分析,关键在于了解企业当前战略的运行情况、评价当前战略对于预期行业环境与竞争环境的适应情况、并

的示例,由示例所列数据可知,利率提高与政府简政放权为影响行业的最重要环境要素,其相应权重值均为 0.3。企业有两个主要的机会,即人口增加与信息处理计算机化,其相应评价价值均为 4;企业的主要威胁来自关键竞争对手扩张战略,其相应评价价值为 1。综合考虑,对企业影响最大的两个要素依次是政府简政放权与人口增加,其相应加权评价价值分别为 0.9 和 0.8。最后,示例得到综合加权评价价值为 2.8,表示企业在抓住机会与回避风险方面处于行业平均水平之上。

对企业的内部优势及弱点与外部机会及威胁的情况进行综合分析。另外必须明确企业在行业中的竞争地位与力量、对与企业战略密切相关的特别问题进行专门的研究。

可以用来表征企业当前战略运行状况好坏的指标很多,如:企业市场份额升降情况、企业相对于竞争对手边际利润大小、企业净利润与投资报酬率趋势、企业销售增长相对于整个市场来说是快还是慢、企业竞争地位是改善还是恶化等。所以,这些指标比较容易选择,并可以方便地用来说明企业经营的成败状况。但是,要想找到一个或若干个评价准则,可以用来真正判定企业当前战略与预期未来行业及竞争环境是否匹配,却并非易事。

要真正比较全面客观地评价企业内外部环境各关键战略要素的匹配情况,必须综合考虑多种因素的影响和作用。这些因素包括: