



普通高等教育“十一五”国家级规划教材



高等学校管理类专业主干课程教材

企业战略管理

□ 韩伯棠 张平淡 编著



高等教育出版社
HIGHER EDUCATION PRESS



普通高等教育“十一五”国家级规划教材



高等学校管理类专业主干课程教材

企业战略管理

Qiyè Zhānlüè Guānli

□ 韩伯棠 张平淡 编著



高等教育出版社·北京
HIGHER EDUCATION PRESS BEIJING

内容简介

本书为普通高等教育“十一五”国家级规划教材。

全球化下的中国企业在本轮金融危机之后如何通过更快更好的发展更上一层楼,是本书关注的重点,这从本质上要求将绩效置于战略管理的核心。对中国企业而言,把握我国国际化进程的机遇,把握我国城镇化发展的机会,从成本优势出发,进一步强化自主创新,在国际市场上发力品牌建设,关注现金流,打造和优化商业模式,践行从“中国制造”到“中国创造”的转变,都是战略管理需要重点考察的内容。

在编写过程中,本书收集了战略管理的许多实际素材和案例,吸收了战略管理教改的许多经验和成果,系统介绍了战略管理的理论知识和现实应用,从战略分析、战略选择、战略控制的框架出发,关注公司战略和业务战略的不同侧重点,对战略需求、战略应用、战略计划、战略实施等进行了详细的论述。全书共分12章,在正文中穿插了“迷你案例”和“延伸阅读”,既充分反映了战略管理的实践,又大大丰富了内容。

本书适合本科生、研究生、MBA、MPA等作为教材使用,也可作为战略管理人员的参考读物。

图书在版编目(CIP)数据

企业战略管理/韩伯棠,张平淡编著. —北京:
高等教育出版社,2010.8
ISBN 978-7-04-029529-0

I. ①企… II. ①韩… ②张… III. ①企
业管理-研究生-教材 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第
125570 号

策划编辑 张冬梅 责任编辑 刘 荣 封面设计 杨立新 责任绘图 尹 莉
版式设计 范晓红 责任校对 金 辉 责任印制 陈伟光

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 100120

经 销 蓝色畅想图书发行有限公司
印 刷 北京市鑫霸印务有限公司

开 本 787×1092 1/16
印 张 19.75
字 数 400 000

购书热线 010-58581118
咨询电话 400-810-0598
网 址 <http://www.hep.edu.cn>
<http://www.hep.com.cn>
网上订购 <http://www.landaco.com>
<http://www.landaco.com.cn>
畅想教育 <http://www.widedu.com>

版 次 2010年8月第1版
印 次 2010年8月第1次印刷
定 价 31.00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

物料号 29529-00

前言

近些年来,战略管理的教育、研究和实践都得到了极大的发展,这直接得益于中国企业在全球化进程中的进步与成就。同时,战略管理在工商管理类本科教育、工商管理类硕士教育中日趋重要,这不仅仅是因为战略管理被教育部工商管理类教学指导委员会、全国 MBA 教育指导委员会列为核心课程,更重要的是实践需求的拉动和理论研究的推动作用。

战略管理的教材编写要尽可能全面而系统地考虑多方需求。本书在编写过程中,重点顾及了以下五个方面:

第一,把全球化下中国企业的发展作为本书的基本背景。作为一门有关企业发展与环境应对的课程,战略管理会因为中国企业在全球化范畴内的发展而更显重要。今天的中国企业正在迅速走向全球化,优秀的中国企业正在努力成为优秀的跨国公司和全球的卓越公司。2007 年因美国次贷危机而引发的全球金融危机、经济危机很直接地告诉我们,中国企业发展所面临的外部环境的不确定性、模糊性和不可预测性要比预想的更为复杂和难以应对。显然,“地形越复杂,本事越大”应该成为中国企业的不二选择。中国企业应该更积极地融入全球产业链,更积极地参与全球产业链的竞争,更积极地引领全球产业链的发展。这些都需要更系统掌握战略管理的精髓和本质,更全面洞察战略管理的前沿和发展,从而全面推动中国企业的全球化发展和进程。

第二,较为全面地汲取战略管理实践的经验。中国企业近 30 年的辉煌发展,大大推动了战略管理的研究和思考。得益于全国人民的积极探索,大量中国企业顺势而生、顺势而上,形成了“中国制造”的优势,厚积了“中国经验”的底蕴,夯实了“中国品牌”的基础,建成了“中国创造”的塔基,这些大大丰富了战略管理的研究素材,扩大了战略管理的思考视野,拓展了战略管理的研究范围,沉淀了不少可资借鉴的实践经验。同时,世界范围内的战略管理研究和思考在蓬勃发展,科技创新的速度也越来越快,因此,我们需要更谦逊地吸收全球范围内的研究成果,更务实地汲取企业,特别是中国企业战略管理实践的营养和智慧。

第三,广泛吸收了战略管理课程教改的成果。近些年来,工商管理本科生教育、研究生教育在课程改革方面都取得了重大进展。就战略管理课程的教学而言,更多的要求是对中国企业战略管理实践的反映,更多的要求是对全球范围内研究和思考的体现,

更多的要求是对战略管理知识的整合性应用,因此,在经典的战略分析、战略制定与选择、战略实施与控制之外,“启动战略管理”、“战略计划”、“战略管理的研究”便成为必不可少的内容,而政府放松管制下的行业环境更是重点内容之一,对全球环境和竞争的关注,对不同产业、新兴产业的洞察,对研发创新和国际性品牌建设的思考,对商业模式的创新与探索,对公司治理的涉及,特别是对战略管理的实践应用,都有具体的体现。相信这些教学内容的丰富与延展能更好地满足课程改革和发展的需求,能更好地满足中国企业战略管理实践的要求。

第四,充分把握了战略管理教育的发展需求。从全球来看,商业复杂性的增加和规模的扩大,客观上要求增设和重视战略管理的课程,让学生能够把课上学到的专业知识结合、整合起来,并运用所学知识分析复杂的商务问题、战略问题和发展问题。20世纪80年代美国商学院的教育就是如此。同样,今天中国企业在全球化进程中所面临的商业复杂性和规模正呈几何级数增长,与此相应,对战略管理教育的发展需求也与日俱增,这就要求在战略管理教材中融合、整合相关专业的知识,给学生们一个更高瞻远瞩的分析视野和学以致用工具框架。

第五,大幅提升了教材使用的便利性。“迷你案例”充分反映了战略管理的实践,“延伸阅读”则加强了内容的延伸和延展,能帮助学生更全面深入地掌握战略管理学科的相关内容。如果需要本书相关的教学辅助材料,请联系编者。

需要说明的是,本书在编写过程中又大量吸收了战略管理的实践和研究成果,感激在心,援引、引用的文献尽可能一一注明、列明。我们也尝试尽量联系到每一位版权所有人并就此援引、引用达成一致,如有遗漏或不当,确为无心之失,敬请理解,在此致意并请与我们联系(hbt5@bit.edu.cn或pingdanzhang@bnu.edu.cn),我们当按相关法律、法规或惯例予以处理。

在本次编写过程中,不少同仁、朋友都给予了莫大的支持和帮助,特别是高等教育出版社的相关编辑等对本书的出版帮助甚大,在此向他们表示感谢。

韩伯棠

2010年6月

目 录

第一章 战略管理概述 / 1

第一节 战略与企业战略 / 1

- 1.1 战略 / 1
- 1.2 企业战略 / 2
- 1.3 企业战略的 5P 模型 / 3
- 1.4 企业战略的要素 / 6
- 1.5 企业战略的特征 / 7
- 1.6 企业战略和商业政策 / 8

第二节 战略管理 / 9

- 2.1 战略管理学科 / 9
- 2.2 战略管理过程 / 10
- 2.3 战略层次 / 11
- 2.4 战略管理与经营管理的异同 / 13
- 2.5 战略管理范式 / 14

第三节 战略管理的任务 / 17

- 3.1 战略管理的五项任务 / 17
- 3.2 愿景和使命 / 19
- 3.3 目的和目标 / 21
- 3.4 战略管理与绩效 / 22

第四节 战略管理的应用历程 / 24

- 4.1 战略管理应用的演进轨迹 / 24
- 4.2 长期规划时代 / 25
- 4.3 战略规划过渡时期 / 26
- 4.4 战略管理时代 / 27
- 4.5 战略管理在我国企业的应用 / 28

第二章 战略管理应用 / 29

第一节 中小企业的战略管理应用 / 29

- 1.1 中小企业的作用 / 29
- 1.2 我国中小企业面临的挑战 / 31

1.3	“瞪羚企业”与中小企业创新	/ 33
1.4	隐形冠军与中小企业的市场创新	/ 35
1.5	分包与中小企业的产业链管理	/ 36
1.6	竞争合作与中小企业集群	/ 38
1.7	山寨与中小企业模仿创新	/ 40
1.8	创业板与中小企业融资	/ 41
第二节	非营利组织的战略管理应用	/ 42
2.1	非营利组织概述	/ 42
2.2	非营利组织的战略管理	/ 44
2.3	非营利组织的公益性本质	/ 46
2.4	非营利组织的社会导向和市场导向	/ 48
第三节	国家竞争优势理论和政府机构的战略管理	/ 49
3.1	国家竞争优势理论	/ 49
3.2	地方政府间的竞争战略	/ 51
3.3	国资企业的战略	/ 53
第三章	启动战略管理	/ 55
第一节	战略管理的启动	/ 55
1.1	意图驱动型战略和随机应变型战略	/ 55
1.2	启动战略的触发事件	/ 57
1.3	战略制定外包	/ 60
1.4	自行制定战略	/ 62
1.5	战略领导	/ 63
1.6	企业家精神	/ 64
第二节	战略变革	/ 65
2.1	战略变革的内涵	/ 65
2.2	战略变革的推动力量	/ 67
2.3	战略变革的过程	/ 70
2.4	战略柔性 with 组织学习	/ 72
第三节	战略风险	/ 73
3.1	战略风险管理	/ 73
3.2	战略性风险	/ 75
3.3	战略的风险	/ 75
第四章	战略分析(I):外部环境分析	/ 78
第一节	总体环境分析	/ 78
1.1	总体环境的 PEST 分析	/ 78
1.2	政治/法律环境分析	/ 79
1.3	经济环境分析	/ 81
1.4	社会文化环境分析	/ 82
1.5	科技环境分析	/ 84
1.6	不确定因素的应对	/ 84
第二节	行业环境分析	/ 85

2.1	行业和产业的边界 /	86
2.2	产业结构分析和 SCP 框架 /	88
2.3	五力作用模型 /	90
2.4	潜在竞争者的威胁 /	91
2.5	现有企业间的竞争 /	94
2.6	买方和卖方议价能力 /	96
2.7	替代品的威胁 /	97
2.8	战略群分析 /	98
2.9	产业生命周期分析 /	99
第三节 竞争分析 / 100		
3.1	竞争对手的界定 /	100
3.2	关键成功因素分析 /	101
3.3	竞争情报分析 /	103
第五章 战略分析(Ⅱ):内部能力分析 / 105		
第一节 资源、能力与竞争优势 / 105		
1.1	竞争优势外生论和竞争优势内生论 /	105
1.2	资源、能力、竞争力 /	108
1.3	竞争优势的基本构成要素 /	109
第二节 企业资源观 / 111		
2.1	企业资源观的发展 /	111
2.2	企业资源观的主要内容 /	112
2.3	企业能力基础论 /	114
第三节 价值链分析 / 116		
3.1	价值链 /	116
3.2	基本活动和辅助活动 /	119
3.3	价值链分析 /	121
3.4	企业内部价值链分析 /	122
3.5	企业外部价值链分析 /	124
第四节 SWOT 分析 / 124		
4.1	确认企业的资源强势和资源弱势 /	124
4.2	辨认企业所面临的机会和威胁 /	126
4.3	SWOT 分析法 /	127
第六章 业务战略 / 129		
第一节 基本竞争战略 / 129		
1.1	业务层战略与顾客 /	129
1.2	基本竞争战略 /	130
1.3	竞争战略与产业环境 /	132
1.4	安索夫矩阵与成长性战略 /	135
第二节 成本领先战略 / 136		
2.1	成本领先战略及其主要动因 /	136
2.2	成本领先之源 /	137

2.3	成本领先战略的主要实现途径 /	139
2.4	与成本领先战略相匹配的组织设计 /	142
第三节	差异化战略 /	142
3.1	差异化战略及其动因 /	142
3.2	差异化战略的实现途径 /	144
3.3	与差异化战略相匹配的组织设计 /	145
3.4	成本领先战略和差异化战略的融合 /	146
第四节	目标集聚战略 /	148
4.1	目标集聚战略的特点 /	148
4.2	目标集聚战略的吸引力和风险 /	148
4.3	目标集聚战略的实现 /	149
第五节	国际化战略 /	151
5.1	进入国外市场的行为模式 /	151
5.2	国际优秀企业的行业思维 /	153
5.3	从国内优秀到国际优秀的成长路径 /	155
第七章	公司战略 /	159
第一节	业务组合分析 /	159
1.1	公司战略的基本类型 /	159
1.2	战略业务单位 /	161
1.3	BCG 矩阵 /	163
1.4	GE 矩阵 /	166
第二节	一体化战略 /	167
2.1	纵向一体化 /	167
2.2	横向一体化 /	169
第三节	外包 /	171
第四节	多元化战略 /	173
4.1	多元化战略与绩效 /	173
4.2	多元化程度的度量 /	175
4.3	多元化战略的类型 /	176
4.4	多元化的动因 /	177
4.5	多元化的战略利益与成本 /	179
第五节	并购、战略联盟与内部创业 /	181
5.1	并购 /	181
5.2	战略联盟 /	183
5.3	内部创业 /	184
第八章	战略计划 /	187
第一节	计划与计划者 /	187
1.1	正式的战略计划 /	187
1.2	战略计划的制定者 /	190
1.3	动态战略计划与情景分析法 /	191
第二节	战略计划的编制 /	193

2.1	战略计划制定的基本模式	/	193
2.2	战略计划的制定步骤	/	195
2.3	战略计划的成功因素	/	197
第三节	战略计划面临的挑战	/	200
3.1	战略计划与绩效	/	200
3.2	战略计划制定的缺陷	/	201
3.3	战略计划制定的谬误	/	203
第四节	商业计划书	/	205
4.1	商业计划书的内容及撰写	/	206
4.2	商业模式	/	207
4.3	商业形态	/	209
第九章	战略选择	/	211
第一节	战略形成	/	211
1.1	战略形成的方式	/	211
1.2	战略形成的方法	/	213
1.3	战略形成的模型	/	214
第二节	战略方案评价	/	216
2.1	常规性战略的内容标准	/	216
2.2	战略地位与行动评价矩阵法	/	218
2.3	定量战略计划矩阵法	/	220
2.4	备选战略方案的财务价值分析	/	222
第三节	战略选择	/	223
3.1	优秀的战略	/	224
3.2	战略选择的内涵	/	225
3.3	战略选择的影响因素	/	228
3.4	战略选择的主要误区	/	229
第十章	战略实施	/	231
第一节	战略实施概述	/	231
1.1	战略实施的性质	/	231
1.2	战略实施的领导	/	233
1.3	战略实施的原则	/	234
1.4	战略实施的影响因素	/	236
1.5	战略实施的工具	/	237
第二节	战略实施的模式	/	239
2.1	指挥型的战略实施模式	/	239
2.2	变革型的战略实施模式	/	240
2.3	合作型的战略实施模式	/	241
2.4	文化型的战略实施模式	/	241
2.5	增长型的战略实施模式	/	241
第三节	战略实施的组织调整	/	242
3.1	战略与组织结构	/	242

3.2	组织结构适应战略实施的标准 /	244
3.3	组织结构的战略性调整 /	245
第四节	战略实施的资源配置 /	246
4.1	战略与资源的关系 /	246
4.2	战略资源的内容分配 /	247
4.3	战略资源的层级分配 /	248
4.4	战略实施与资源配置的动态组合 /	248
第五节	战略实施与文化 /	250
5.1	企业文化及其类型 /	250
5.2	战略实施与文化的关系 /	250
5.3	企业文化与战略实施的相互适应 /	251
第十一章	战略控制 /	253
第一节	战略控制概述 /	253
1.1	战略控制的作用 /	253
1.2	战略失效与控制 /	254
1.3	战略控制的方式 /	256
1.4	战略控制的内容 /	257
1.5	战略控制的影响因素 /	258
第二节	战略控制方法 /	260
2.1	战略过程控制 /	260
2.2	战略内容控制 /	261
2.3	面对复杂性的战略控制研究 /	262
第三节	战略审计 /	265
3.1	战略审计 /	266
3.2	战略审计的管理观 /	267
3.3	战略审计的治理观 /	269
第十二章	战略管理的研究 /	271
第一节	战略管理的研究基础 /	271
1.1	战略管理研究的学科基础 /	271
1.2	战略管理的研究视角 /	272
1.3	战略管理理论的发展历程 /	274
1.4	战略管理的发展趋势 /	275
1.5	主要的战略管理研究组织和群体 /	277
第二节	战略管理学派 /	278
2.1	设计学派 /	279
2.2	计划学派 /	279
2.3	定位学派 /	280
2.4	企业家学派 /	281
2.5	认知学派 /	282
2.6	学习学派 /	283
2.7	权力学派 /	284

2.8	文化学派	/	285
2.9	环境学派	/	286
2.10	结构学派	/	286
第三节	战略管理的新进展	/	287
3.1	动态竞争理论	/	288
3.2	竞合理论和商业生态系统	/	289
3.3	战略转折点理论	/	291
3.4	战略网络理论	/	293
参考文献		/	295

第一章

战略管理概述

波士顿咨询集团(BCG)的创始人布鲁斯·D. 亨德森(Bruce D. Henderson)早在 20 世纪 80 年代就对企业战略作过精辟的分析:“常见的现代企业行为似乎处于自然竞争和战略竞争这两种极端之间。不过,倾向于战略竞争看来是一种长期的趋势。最具有野心、勇往直前的竞争者若能成功运用战略竞争,那么其他企业就必须具备相同的远见卓识和资源投放能力才能得以生存。最终,竞争格局的变化多数将由战略引发,企业要想适应这种环境,就必须掌握战略竞争的方法。”

第一节 战略与企业战略

战略源于军事,导入企业管理领域后得到快速发展,并迅速成为研究和实践关注的重点和焦点。

1.1 战略

战略,最早是军事方面的一个概念,源于公元前 5 世纪的希腊文“strategos”,原意是指挥军队的艺术和科学。有人认为公元 579 年东罗马皇帝毛莱斯(Pseudo Mauricius)的《战略》(Strategicon)一书是西方第一部战略著作。19 世纪,在试图解释近代战争规律的过程中西方诞生了两位著名战略学家——冯·克劳塞维茨(Carl von Clausewitz)和约米尼(Antoine Henri Jomini)。

不过,公认最早形成战略思想、理论体系的是中国。一般认为公元前 6 世纪的《孙子兵法》首次对战略思想进行了论述。尽管《孙子兵法》通篇没有“战略”一词,但仍被许多企业人士奉为战略领域的圭臬,如日本的松下幸之助、美国的罗杰·史密斯(Roger Smith)等都非常热捧此书。而据《词源》考察,中文的“战略”一词出现在唐代,意为“作战的谋略”。

第二次世界大战(以下简称“二战”)以后,特别是 20 世纪 50 年代以来,现代战略学在西方有了长足的发展,它不再局限于军事领域,而是扩展到社会科学领域和自然科学领域。

20 世纪 60 年代,外部环境发生了显著变化,科学技术飞跃式发展,生产内涵不断丰富,生产方式日趋复杂,消费需求日益多元、多样和多变。企业的经营管理者发现,唯有采取一种全新的管理模式,更为系统化地经营企业,才能缓解并适应竞争压力。为

此,“战略”开始正式运用于企业经营管理之中,并被提升至理论的高度,一系列的研究也随之展开。

一般认为,最早将“战略”引入企业经营管理领域的学术著作当属菲利普·塞兹尼克(Philip Selznick)1957出版的《经营管理中的领导能力》(Leadership in Administration)一书。在该书中,战略思想被首次引入企业管理的范畴。1962年,美国著名的管理学者钱德勒(A. Chandler)发表了《战略与结构》(Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise),掀起了研究企业战略的浪潮。1965年安索夫(H. I. Ansoff)出版了《公司战略》(Corporate Strategy);同年,安德鲁斯(K. R. Andrews)又出版了《商业政策:原理与案例》(Business Policy: Text and Cases)。这几部开创性的著作,共同为战略管理这一学科奠定了坚实的理论基础。

1.2 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”,本书第十二章详细介绍,在此,只是简要介绍企业战略的定义和界定。

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”。

凯林教授(J. P. 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。”

钱德勒教授认为:“企业的战略可以被定义为基本的长期目标和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。”

安德鲁斯认为:“企业战略就是用一系列的主要的方针、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企业,想成为一个什么样的企业。”

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。”

对企业战略的界定在于对企业战略实质的探讨。1994年,鲁梅尔特(Richard Rumelt)、思恩德尔(H. Schendel)和蒂斯(D. Teece)在其主编的《战略的基本问题》(Fundamental Issues in Strategy)中,通过对四个问题的研究表述了战略的本质,这四个问题分别是:企业如何行事?为什么企业存在差异?集团公司总部的功能与价值是什么?是什么决定企业在国际竞争中的成败?可见,他们所认为的企业战略本质是创造企业间的差异。1996年,迈克尔·波特(Michael Porter)也在其著名的《什么是战略》(What is Strategy)这篇文章中强调战略不等同于运营效率,而是建立在独特经营活动上的与众不同。项保华教授在《战略管理——艺术与实务》中提出企业战略所要回答的核心问题就是企业存在的理由是什么,就是企业为什么能够从外部获得回报,并在此基础上获得生存和发展。

1.3 企业战略的 5P 模型

有了这么多关于企业战略的定义,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,亨利·明茨伯格(Henry Mintzberg)所提出的战略 5P 模型更便于在实践中对企业战略的理解。

1998 年,加拿大麦吉尔大学教授明茨伯格借鉴营销组合策略的 4P,提出了战略 5P 模型(Mintzberg's 5Ps for strategy)。明茨伯格认为,人们在生产经营活动中不同的场合以不同的方式赋予企业战略不同的内涵,说明人们可以根据需要接受多样化的战略定义。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(strategy is a 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(strategy is a pattern)。如果从产业层次来看,战略表现为一种定位(strategy is a position),而从企业层次来看,战略则表现为一种期望(strategy is a perspective)。此外,战略也表现为企业在竞争中所采用的一种谋略(strategy is a ploy)。



延伸阅读 1-1:管理者而非 MBA^①

1908 年开启了 MBA 教育,在百年之际,明茨伯格教授对 MBA 教育进行了全面回顾和系统反思,于 2005 年出版了《管理者而非 MBA》(Managers Not MBAs: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development)一书。

只破不立,绝不是一个理性的建设者之作为。明茨伯格教授提出了管理教育创新的重要建议,并以国际实践管理硕士(international master in practicing management, IM-PM)实践中的成果来佐证,打破了管理各专业学科之间的界限,不是按市场营销、财务、人力资源等专业来安排课程,而是按照作为一个管理者必备的五种心态(管理自我的反思心态、管理关系的合作心态、管理组织的分析心态、管理环境的练达心态、管理变革的行动心态)来设计课程;尤其强调书本概念与自身管理经验相互验证、相互支持的自省,并由此创造了很多把管理教育延伸到课堂之外的方式,如反思作文、交换访问、现场研究、创业活动等。《管理者而非 MBA》一书试图对明茨伯格的这些管理教育思想进行一次全面介绍和评价,使人们充分了解未来管理教育模式的理念和方法。

《管理者而非 MBA》包含三个非常重要的主题:① 对于 MBA 的批判性思考。它本来是工商管理教育,而现在却歪曲了管理实践。② 在一个严肃的教育过程中培养管理者应该做些什么。③ 管理实践本身。它脱离了正轨,给社会带来了机能失调的后果。

具体而言,企业战略的 5P 模型就是:

1. 企业战略是一种计划

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的位置的问题,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及能

^① 明茨伯格. 管理者非 MBA. 杨斌,译. 北京:机械工业出版社,2005.

力,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。

在实践中,企业往往会用一个成文的战略计划书来诠释本企业的战略,现实中许多企业制定长期规划就是如此,例如,德国大众的“2018 战略”就是 2008—2018 年战略规划期的规划。

2. 企业战略是一种行为模式

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、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,就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。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作用,原因就在于它与企业现有行为模式不一定匹配。

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。



延伸阅读 1-2: 路径依赖

路径依赖最初是由阿瑟(W. Brian Arthur)在研究技术变迁路径时提出的,道格拉斯·诺思(Douglass North)用“路径依赖”理论成功地阐释了经济制度的演进,并于1993年获得了诺贝尔经济学奖。

诺思认为,路径依赖类似于物理学中的“惯性”,一旦进入某一路径(无论是“好”的还是“坏”的)就可能对这种路径产生依赖。某一路径的既定方向会在以后发展中得到自我强化。人们过去做出的选择决定了他们现在及未来可能的选择。好的路径会对企业起到正反馈的作用,通过惯性和冲力,产生飞轮效应,企业发展因而进入良性循环;不好的路径会对企业起到负反馈的作用,就如厄运循环,企业可能会被锁定在某种无效率的状态下而导致停滞。而这些选择一旦进入锁定状态,想要脱身就会变得十分困难。

在现实生活中,路径依赖现象无处不在。一个著名的例子是:现代铁路两条铁轨之间的标准距离是四英尺^①又八点五英寸^②,为什么采用这个标准呢?原来,早期的铁路是由建电车的人所设计的,而四英尺又八点五英寸正是电车所用的轮距标准。那么,电车的标准又是从哪里来的呢?最先造电车的人以前是造马车的,所以电车的标准是用马车的轮距标准。马车又为什么要用这个轮距标准呢?因为古罗马人军队战车的宽度

① 1 米=3.280 8 英尺。

② 1 厘米=0.393 7 英寸。

就是四英尺又八点五英寸。罗马人为什么以四英尺又八点五英寸为战车的轮距宽度呢?原因很简单,这是牵引一辆战车的两匹马的屁股宽度。

有趣的是,美国航天飞机燃料箱的两旁有两个火箭推进器,因为这些推进器造好之后要用火车运送,路上又要通过一些隧道,而这些隧道的宽度只比火车轨道宽一点,因此火箭助推器的宽度由铁轨的宽度所决定。所以,今天世界上最先进的运输系统的设计,在两千年前便由两匹马的屁股宽度决定了!

3. 企业战略是一种定位

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,可以定位为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。例如,在推出和颐酒店之前,如家一直定位于“经济型”连锁酒店,旗下品牌如家快捷酒店、如家七斗星酒店等都是面向商务旅客提供价格适中、物有所值和满足型的服务。



迷你案例 1-1: 如家上市成功在于专注于单一经济型酒店

1997 年经济型酒店在中国就已开始,而其成功则归因于如家的快速崛起。在国际上,经济型酒店与豪华酒店的比例为 7:1,而在我国,这个比例几乎是倒置的。正是看到了这个巨大的商机,2002 年 6 月,首旅集团和携程旅行网联合投资发起组建了如家连锁酒店。

根据如家的上市公告,2003—2005 年间如家进入了快速发展期,拥有的酒店数量由 10 家上升为 68 家,净收入由 150 万元增至 2 000 万元,截至 2006 年 6 月底,如家经营及授权管理的酒店数量已达 82 家,筹建数量为 57 家,总收入已达到 2.49 亿元,净收益为 2 700 万元。

2006 年 10 月 26 日,专注单一经济型酒店业务的如家快捷酒店实现上市融资 1.09 亿美元。

4. 企业战略是一种对未来的期望

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,在李开复先生看来,“创新工场就像是一个黄埔军校,帮助中国青年成功创业”。

5. 企业战略是一种谋略

企业战略作为一种谋略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,而竞争战略也是要根据竞争对手的预期反应制定;战略目的的实现不一定全部要依靠行动,因为有时候误导和威慑也可以达到相