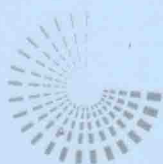


人民日报学术文库



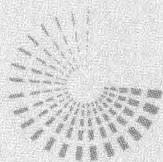
李江涛◎著

新经济形势下的 战略管理

XinJingJi XingShi Xia De ZhanLue GuanLi

人民日报出版社

人文学术文库



李江涛◎著

新经济形势下的 战略管理

XinJingShi XingShi Xia De ZhanLue GuanLi

人民日报出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

新经济形势下的战略管理 / 李江涛著. —北京:

人民日报出版社, 2014. 9

ISBN 978 - 7 - 5115 - 2797 - 4

I. ①新… II. ①李… III. ①战略管理 IV.

①C931. 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 218687 号

书 名: 新经济形势下的战略管理

著 者: 李江涛

出 版 人: 董 伟

责任编辑: 陈 丹

封面设计: 中联学林

出版发行: 人民日报出版社

社 址: 北京金台西路 2 号

邮政编码: 100733

发行热线: (010) 65369527 65369846 65369509 65369510

邮购热线: (010) 65369530 65363527

编辑热线: (010) 65363105

网 址: [www. peopledaily. press. com](http://www.peopledaily.press.com)

经 销: 新华书店

印 刷: 北京天正元印务有限公司

开 本: 710mm × 1000mm 1/16

字 数: 195 千字

印 张: 13

印 次: 2015 年 1 月第 1 版 2015 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5115 - 2797 - 4

定 价: 39.00 元

序 言

这是一个英雄崛起的时代,这是一个企业腾飞的时代。紧跟这个时代一起脉动的企业必然成功崛起,而这种应势崛起的能力就是战略管理。

马云就是这个时代的英雄。2014年9月19日,阿里巴巴在美国成功上市。作为其创始人,马云成为当之无愧的中国首富。伴随着股价的上涨(自9月份美国IPO以来,阿里股价上涨了54%),马云的财富快速增长了250亿美元。截至2014年12月12日,彭博亿万富豪指数显示,马云拥有财富286亿美元,已经超越自2012年4月5日以来一直稳居亚洲首富宝座的李嘉诚(身家283亿美元)。

马云为什么会如此成功?

我在接受中央电视台采访时明确指出,阿里的成功,源于三个层面:第一,马云能准确把握中国经济的走势;第二,马云带领阿里以中国市场为基础,紧扣互联网这一主题,制定出了一套完整的企业发展战略;第三,清晰的发展战略,加上高超的资源整合能力,最终成就了马云。马云最了不起的地方在于,他用先进的战略管理方法,革去了传统企业固守的很多旧想法。

马云是如何进行战略管理的呢?

首先,马云认定网络这一大趋势,从做“中国黄页”开始,逐渐转型做中小企业的交易平台“淘宝网”;其次,马云清楚网络交易缺乏信任,卖东西的不敢发货,买东西的不敢给钱,于是建立支付宝交易平台,消除了买卖双方的顾虑,解决了售后和退货等相关问题;第三,马云做“菜鸟网”,建立了一套物流体系,为后面的资本运作打下了基础。总的来说就是,马云以清晰的企业发展战略,构建了阿里巴巴新时代的商业生态系统。

马云的成功告诉企业家,持续拥有一整套凸显创新性、差异化、个性化,符合社会需求的企业战略,是决定企业不断成长、持续发展的根本所在。

互联网的高速发展,成就了马云;同时,马云也在改变这个世界。阿里的成功一方面为各类企业树立了鲜明的榜样,另一方面它也给很多企业的发展带来了巨大的冲击。一将功成万骨枯,阿里崛起的背后必然有无数的企业因不适应新的游戏规则而充当垫背和炮灰。

在这种空前的机遇和挑战面前,企业竞争最核心的能力就是战略管理。三年发展靠机遇,十年发展靠战略。一个企业若要谋求长远发展,必须重视战略管理。没有战略的企业可以“火”一时,但绝对“活”不了一世。

结合当前的大时代环境,我总结多年的研究成果,撰写了《新经济形式下的战略管理》一书。鉴于传统的管理学知识性强,操作性弱,企业家难以理解,同时又缺少与中国文化的对接等问题,本书紧扣时代的脉搏,为中国企业的长远发展提供了一套系统的战略管理方法。

本书共分五章,第一章重点分析大时代带来的新变化,以及新环境下企业亟待解决的问题;第二章通过相关概念的分析,揭示战略管理帮助企业应对变化、规划未来的基本内涵;第三章通过战略分析、战略选择和战略定位,告诉企业如何制定企业战略;第四章主要讲述企业战略的实施,告诉企业如何将战略目标转化成行动和结果;第五章分别从企业家个人和企业管理两方面分析企业战略管理能力的提升,试图为企业发展不断注入良性的精神基因,以确保基业长青。本书通过热点分析、典型案例介绍,在融合中国文化和西方管理的基础上,对新经济环境进行了透彻的分析,力求为中国企业的成长做出贡献。

最后衷心希望这本书能帮大家看清未来经济发展的趋势,发现影响企业发展的重大问题,抓住企业发展的机遇,扭转以往只重经营的陈旧观念,站在世界经济战略高度,制定出符合新经济环境的企业发展战略,达到“战略赢天下”的目的。

另外,由于时间所限,书中难免存在瑕疵,若有不妥之处,随时欢迎大家批评指正。

目 录

CONTENTS

第一章 战略管理的价值

——帮你找到引领企业制胜的方法 1

一、大时代带来大变化 1

1. 高新技术不断涌现,企业必须重塑战略格局 2
2. 高效率工具的出现,使得企业必须重视人和工具的结合 3
3. 面对时代变化,企业必须重新审视大环境 4
4. 没有什么是固定不变的,企业必须重视战略管理 7

二、新形势下企业亟待解决的问题 8

1. 中国企业发展面临的“瓶颈” 9
2. 中国企业战略管理问题分析 13
3. 管理变化,避免企业资源的系统性贬值 16

三、战略能帮企业解决哪些问题 19

1. 帮企业解决长远发展的问题 20
2. 帮企业识别机会,解决“值得做”的问题 25
3. 帮企业聚焦优势资源,培养核心竞争力 27

第二章 战略管理的内涵

——应对变化,规划未来…………… 30

一、战略管理理论的发展及研究现状 30

1. 早期战略理论阶段:并未形成系统的理论体系 31
2. 经典战略理论阶段:注重内外环境结合的研究 32
3. 竞争战略理论阶段:以竞争定位理论为基础 36
4. 超越竞争战略理论阶段:创新和超越竞争成为研究热点 39

二、战略管理与战略、战略思维的关系 43

1. 战略:明确企业的发展方向 44
2. 战略思维:帮助企业找到取胜的方法 47
3. 战略管理:培养企业的核心竞争力 49

三、战略管理与战略规划、执行、评估的关系 52

四、战略管理与企业内部结构的关系 54

1. 企业家是战略的制定者,决定着企业的生死 54
2. 总经理是企业战略执行成败的关键 57
3. 中层管理者是战略执行的中坚力量 59
4. 员工是战略顺利执行的决定力量 62

第三章 战略的制定

——明确企业的长远目标…………… 65

一、战略分析 65

1. 外部环境分析——外部有什么机会 65
2. 内部资源分析——内部有什么资源 76

二、战略选择 91

1. 公司战略:根据企业内部的资源和能力确定发展战略 91
 2. 蓝海战略:实现企业和买方的双赢 97
 3. 顾客战略:借助商业模式建立新型顾客关系 101
 4. 竞争战略:让企业立于不败之地 105
 5. 品牌战略:做到让别人无法模仿 111
 6. 专业化和多元化的抉择 115
- 三、战略定位 121
1. 企业角色定位分析:弄明白“你像谁?”“你是谁?” 121
 2. 愿景与使命分析:战略制定必须立足长远 125
 3. 企业家心理定位分析:你究竟要把员工带到哪里去? 127

第四章 战略的实施

——将战略目标转化成行动和结果 133

一、战略实施中的资源整合 133

1. 建立利益共同体绑定各种资源 134
2. 构建企业文化凝聚企业内部资源 138
3. 平时多储备资源,关键时刻能调动资源 141

二、战略实施中的组织结构 146

1. 企业先天条件决定战略实施的空间 147
2. 掌握“四分法”理清组织架构 152

三、战略实施过程中的局部调整 155

1. “管理无定”,权变选择最佳管理模式 155
2. 运用乾坤经营法调整产品结构 159

第五章 战略管理能力的提升

——为企业发展注入精神基因 162

一、对企业家的要求 162

1. 经济要转型,企业家得先“升级” 162
2. 企业家要具备战略思维能力 165
3. 好企业是设计出来的,学会设计你的企业 169
4. 水样适应,“因势就形”管理企业 172
5. 能驾驭自己的情绪,才算具备商业智慧 177

二、对企业的要求 180

1. 善用管理工具,为企业管理寻找依据 180
2. 管理企业从有“明确要求”开始 183
3. 标准化管理,让企业管理井然有序 188
4. 树立标杆,“照”出管理智慧 191
5. 做到“静态架构,动态管理” 193

参考文献 196

第一章

战略管理的价值

——帮你找到引领企业制胜的方法

企业战略,是企业管理的“大战术”,它关乎企业的经营方向,回答了企业面对环境变化向何处去的问题,规定了企业的宗旨和目标以及实现战略目标的途径,是指导企业全局的计划和策略。美国《企业战略月刊》对 1000 家公司的研究表明:有战略规划的公司股东投资回报率为 16%,而缺少战略规划的公司仅为 9.7%。可以说,战略决定着企业的生命力,一个企业若没有强大的战略管理能力,就无法应对市场的变化。

一、大时代带来大变化

从 20 世纪四五十年代以来,人类在原子能、电子计算机、微电子技术、航天技术、分子生物学和遗传工程等领域都取得了重大突破,这标志着第三次科技革命的到来。在这次科技革命的影响下,一大批新型工业快速崛起,第三产业迅速发展。其中最具划时代意义的是电子计算机的迅速发展和广泛运用,它开辟了信息时代,并带来了一种新型经济——知识经济。知识经济的兴起将对投资模式、产业结构、增长方式和教育的职能与形式产生深刻的影响。

第三次科技革命是人类文明史上继蒸汽技术革命和电力技术革命之后科技领域里的又一次重大飞跃。它不仅极大地推动了人类社会经济、政治、文化领域的变革,而且大大地影响了人类的生活方式和思维方式,使人类社会生活和人的现代化向更高境界发展。

这一大时代背景,结合我们国家的现状,必然形成一个全新的经济大环境。十八大以后,我国经济持续低位运行,结构性通缩和结构性通胀并存是主基调,对外开放的程度进一步提高,企业特别是过剩行业的去库存化向去产能化转化,过剩行业的淘汰和兼并重组也大大加剧,整体市场化程度进一步提高。这一切都预示着我們目前的经济环境变得愈加复杂和不确定。

新经济环境的出现,导致资源配置的手段、途径及效率上产生了重大变革,既给企业发展带来了新的机遇,也给企业带来了前所未有的挑战。那么这种新经济环境究竟有哪些特征,引发了怎样的变化,又将对企业发展产生怎样的影响呢?

1. 高新技术不断涌现,企业必须重塑战略格局

我们已经步入科技引领社会发展潮流的时代,以信息技术革命为标志的当代科技革命,正牵引着时代的列车驶向信息化社会。

信息化是推动现代经济增长的发动机,也是现代社会发展的均衡器。信息化一手推动经济增长,一手促进产业结构的调整、转换和升级。同时,由信息化带来的各种高新技术还在颠覆性地冲击和改变着我们的生产方式和生活方式。

新经济环境其实就是一个以高新技术和无形知识产品占主导地位的环境,高新技术的发展强烈影响着企业家们的观念和企业的格局。世界经济格局变化发展与交替的根本原因源于国际战略力量的大变动、大调整。旧格局的解体意味着一些企业或国家集

团的衰落;新格局的产生则标志着另一些企业或企业集团的兴起,决定这种变化的根本因素是战略管理水平的高低,而科技实力地位的强弱又是关键中的关键。

科学技术的突破性进展必然导致企业实力的飞跃式发展,从而为企业各方面的进步提供坚实的基础和动力。科技水平直接影响着企业实力和企业在世界经济格局中的地位。由于科学技术对企业的地位及作用产生着巨大影响,因此在 21 世纪的国际经济战略格局中,将会出现这样一种情况:居于战略主导地位的企业必定是科技、经济实力最强的企业。2014 年马云、马化腾、李彦宏三位互联网巨头占据中国富豪榜的前三甲,就是最好的证明。

技术含量已经成为评价企业实力的一个典型标准,很多传统的企业都必须重塑战略格局。今后评价一个企业在行业中的地位不是看其规模有多大,也不是看起品牌有多牛,而是看其战略管理有没有技术含量,包括其运作市场的技术含量、运作产品的技术含量、管人的技术含量。

基于此,我们可以简单了解一下中国经济增长背后的一个矛盾。中国的经济总体是成长的,但是发展很不平衡。所以我们下一步要调结构,要发展新兴产业。但是新兴产业是一个陷阱,一般人不能轻易涉足。比如节能环保,行业跨度太大,一般企业做不了。我们大部分人都做不了新兴产业,我们能做的是立足传统向儒家学习,就是用现代的方法来改造传统的行业,力争做到脱胎换骨。

2. 高效率工具的出现,使得企业必须重视人和工具的结合

经济学家们普遍认为,进入 21 世纪后,信息将成为第一生产要素。随着信息技术的不断进步,智能化的综合网络遍布社会各个角落;数字化的生产工具与消费终端得到广泛的应用;以互联网为特征

的高效率工具的出现,生产的自动化,使得生产效率显著提升,淘汰了很多传统的岗位和企业,新的就业结构和产业形态正在形成。

变化产生机会,机会导致趋势,趋势形成资源,资源会形成你的战略,战略会形成目标。这一点大家要明白。

西方的管理学有一个最重要的思想,就是人的能力最终不是取决于人本身,而是取决于人使用工具的能力。人和工具的结合,这是西方管理学对我们最大的启发。以互联网为特征的高效率工具的出现,使得企业必须重视人和工具的结合。

当年义和团打仗,晃悠来晃悠去,说“刀枪不入”,结果人家拿手枪一打就倒了。我们那个刀枪不入的枪指的是红缨枪,和人家的枪不一样。咱们脖子一挺,来点硬气功,红缨枪扎不进去,但是手枪就不一样了。

咱们这个文化一直没有经历过科学的洗礼,很多人不能理解这种以机械传动为特征的工具,和所谓的物理工具之间的区别是什么。战争使我们明白了一个道理:如今的战争,已经不是人和人的战争,而是武器和武器的较量。

所以大集团一定要研究工具的先进性,我们学会去利用先进的设备。管理者要学会使用工具,各种机器设备是工具,技术是工具,员工、团队、外部的专家在一定程度上也都是工具。当你学会使用工具的时候,你看待这个世界的方式就会发生转变。

西方管理讲究人和工具的结合,我们的企业也必须重视工具的重要性。毕竟时代不同了,你再练三十年蹲桩,也不如人家一颗子弹有用,一枪就把你打倒了。

3. 面对时代变化,企业必须重新审视大环境

新经济环境下,时代发生了巨大的变化。但是目前还有很多

企业家要么一味陶醉于企业已经做得不错的幻想中,要么只关注经营、为争夺市场份额忙得焦头烂额。面对世界经济格局的变化,他们反应略显迟钝。从战略角度看,明确时代变化对企业发展有着极为重要的影响。具体来说,企业要意识到以下几方面的变化,重新审视自身所处的大环境。

第一个变化是货币资源化。

货币资源化通俗地讲就是你花钱请朋友吃饭,朋友帮你办事,这就是货币转变为资源的表现。它对企业家的影响是,要了解货币资源化将成为一种趋势,未来经营货币不如经营资源,这是企业积累人脉所需要认真考虑的问题。

第二个变化是资源资格化。

资源资格化意思是说要想获得某种资源,必须要具备某种资格。中国人习惯说“做事先做人”,也就是说在做事以前必须先获得一种资格,就如运动员参加比赛一样,首先要具备入围的资格。打个比方说,我们外地人到上海要想站稳脚跟,首先就要得到上海人的认可,这就是入围上海的资格。怎样得到他们的认可?这就先要货币资源化,太小气了在上海混不下去。但光有钱、花钱也不行,有时候身份地位不够,有钱也不知道应该花在什么地方,找什么样的人去帮忙,所以货币资源化的背后一定要有一定的地位和资格,这样资源才能更好地“资格化”。资源资格化不仅要求企业家升级,而且还要求企业升级,否则就不具备在全球化舞台上亮剑的资格。

第三个变化是权力人格化。

权力人格化是自古以来遗留的社会大问题,比如一些企业尤其是民营企业如独裁王国一样,企业老板掌握着话语权,一手遮天,这就是权力人格化的证明。它对企业家的启示是,要重视一切人脉资

源。虽然在企业内部你一家独大,但是必须和外界方方面面搞好关系。在企业生存的那个片区,即使小小的芝麻官也掌握着话语权,不要像孙大午、禹作敏那样把乡镇街道居委会之类的芝麻官不放在眼里,给企业人际关系带来不利的一面,导致小河沟翻船。

第四个变化是机会碎片化。

现在很多企业家感叹或者抱怨赚大钱的机会不多了。这是为什么?因为大机会被粉碎成了一个一个小机会,谁也别想抓到大鲸鱼。“机会碎片化”告诉我们企业家要学会做小生意,而且日常管理要精细化,精打细算,不能再像以前那样大手笔、大手大脚花钱了。

第五个变化是机会利益化。

机会利益化是指企业家和别人交换机会的过程,也就是双方互相交换利益的过程。没有利益作为后盾支持,别人不会主动把机会送给你。因此,作为企业家,若想寻找企业发展的诸多机会,就要先和人们讲明利益关系。利益均沾了,机会才能主动靠近你。

第六个变化是消费情绪化。

随着经济收入水平的提高,中国消费者中较为富裕的阶层更注重个人享受,相对任性,容易受感情支配,进而会冲动消费,这即是“消费情绪化”。这些新兴消费者将成为市场的中坚力量,取代了购买力相对温和、注重购买生活基本用品的前几代消费者。

目前如雨后春笋一样冒出的微电影就是消费情绪化的证明。微电影是用电影的手段来拍广告,在电影情节的演绎中蕴含广告,只不过广告像个隐身人和电影情节配合默契,人们不容易识别。人们看电影时容易感情冲动,一冲动就会购买微电影中宣传的商品,这就是微电影的效应。

消费情绪化给企业家的启示是,企业必须转换营销策略,以便

与消费者步调保持一致。比如,我们可以通过类似微电影一样的营销方式在商家和大众心中设置情感纽带,一方面树立企业形象,一方面把企业和产品渗透在大众心中,以便培养潜在客户,把潜在客户转化为准客户。

以上就是当今社会的六大典型变化。识别这些变化是为了未雨绸缪,提前做准备,在企业经营管理中有针对性地分析变化、应对变化,从而提前制定出适合企业未来发展的战略。

4. 没有什么是不固定不变的,企业必须重视战略管理

美国 CNN 报道说:“在 21 世纪,我们将处在一个无固定化职业的社会。”不管你是老板,还是工薪族,如果你认为你现在的职业或事业是可以终生不变的,那将是非常危险和不现实的想法。由于信息化时代的到来,社会已经发生了根本的变化。

自 2013 年以来,全球经济复苏增长基础尚未稳固,中国经济受此影响,出口规模缩小,国内资金外流,引发“钱荒”。企业产品销售渠道缩小,再加上高科技网络营销的冲击,因而未来经济发展大趋势充满了不确定性。但从长远来看,中国市场经济的步伐也是不可逆转的,社会也在逐渐改变对企业家的看法。国有企业面临大浪淘沙的选择,大部分民营企业会应势崛起,最终品牌一定是建立在民营企业基础上的。所以从这个层面上说,未来的不确定性对企业家有弊也有利。

这个时代的一大典型特征就是不确定性越来越突出,没有什么是不固定不变的,企业必须中是战略管理,快速做出反应,才不至于贻误战机。

基于上述变化,我提出一个非常关键的词:企业资源的系统性贬值。所谓企业资源的系统性贬值,是指伴随着新技术的推广和运用,企业原有的资源相比社会普遍推广运用的资源而言,技术明