

21世纪管理学核心教材
Core Textbooks of Management for 21st Century

现代

企业战略管理

思想、方法与实务

主编 贾旭东



兰州大学出版社
LANZHOU UNIVERSITY PRESS

21世纪管理学核心教材
Core Textbooks of Management for 21st Century

现代

企业战略管理

思想、方法与实务

主编 贾旭东

江苏工业学院图书馆
藏书章

兰州大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

现代企业战略管理:思想、方法与实务/贾旭东主编.
—兰州:兰州大学出版社,2006
ISBN 978-7-311-02752-0

I.现… II.贾… III.企业管理 IV.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 017824 号

责任编辑 郝可伟
封面设计 李晓瑞

书 名 现代企业战略管理
——思想、方法与实务
作 者 贾旭东 主编
出版发行 兰州大学出版社 (地址:兰州市天水南路 222 号 730000)
电 话 0931-8912613(总编办公室) 0931-8617156(营销中心)
0931-8914298(读者服务部)
网 址 <http://www.onbook.com.cn>
电子信箱 press@onbook.com.cn
印 刷 白银兴银贵印务有限公司
开 本 787×1092 1/16
印 张 28.25
字 数 686 千
印 数 4001~5000 册
版 次 2006 年 3 月第 1 版
印 次 2009 年 5 月第 3 次印刷
书 号 ISBN 978-7-311-02752-0
定 价 40.00 元

(图书若有破损、缺页、掉页可随时与本社联系)

序

由贾旭东主编的《现代企业战略管理——思想、方法与实务》一书，经作者2年多时间的努力终于面世了。当这本教材放到我的案头时，我由衷地高兴。主编贾旭东作为兰州大学管理学院优秀青年骨干教师，结合教学科研实践完成了这部颇有难度的战略管理教材，我表示祝贺并乐于作序。

战略管理已经成为管理类本科各专业培养计划中重要的主干课程之一，也是MBA培养计划中的核心课程之一，国内各管理学院都已将这门课程确定为管理专业本科生及研究生的必修课。尤其MBA对中国而言是个舶来品，但中国快速发展的现实和全球化背景需要MBA，这就要求探索反映中国企业管理实际的MBA课程体系和教学体系，而这些要求首先应在教材中予以体现。因此，《现代企业战略管理——思想、方法与实务》正是基于教学与实践的需要，按照“思想—方法—实务”框架编写成三篇十二章内容，力求理论逻辑与实践逻辑的统一，这是本教材新颖性的显著特点。

中国的战略思想和战略观点如同中国文化一样悠久灿烂，但作为现代管理学的一种理论，战略管理学发祥于西方发达国家。在知识经济条件下和全球一体化加速的今天，一方面管理学家和企业家视野中资源的观念得到了前所未有的拓展，另一方面，任何广泛意义上的资源都显得日益短缺。因此，尽管激烈、充分的竞争仍然是配置资源的基本手段，而战略管理却是改善竞争、指导企业发展的有力工具。可以说，中外长寿企业无不例外是战略管理的产物。因此，中国企业要持续发展，要走向世界，首先应学会战略管理。西方战略管理理论与中国人战略思维的融合至关重要，应充分运用现代战略管理的方法管理企业。不但要尊重并认可企业面临的现实环境，还要有追求和创造企业优良环境的理想。这无疑引发了我国企业家对企业目标和管理伦理问题的思考，且必须纳入战略管理的范畴。《现代企业战略管理——思想、方法与实务》一书对这些问题都有探索。

把战略管理不仅仅看作企业高层领导人的决策活动，而是看作企业管理各个方面和全过程的重要职能，彻底摒弃战略管理与日常管理两张皮的思想观念及其在管理工作中的传统方法，是企业及企业家走向成熟并展现出光明前途的重要标志。《现代企业战略管理——思想、方法与实务》中选取了大量的成功企业案例，特别如海尔这样由小及大的发展过程既是战略管理成功的典范，也是对我上述观点的一个诠释。因此，这部分内容对战略管理教学和企业管理实务工作者学习参考都有较大的帮助。

最后，希望作者百尺竿头，更进一步，不断完善充实本书的框架体系和内容，在战略管理的教学、科研和实践中有更多的成果面世！

包国云

2006年3月7日于兰大

前言

21世纪以来,科学技术迅猛发展,经济全球化进程加快,人类进入了知识经济时代,知识化、网络化和全球化成为经济发展的基本趋势。中国加入WTO后,我国企业的经营环境发生了深刻的变化。企业不得不面对国内市场国际化、国际竞争全球化、市场波动加速、竞争日趋激烈、更加复杂动荡的内外部环境和强大的竞争对手。在前所未有的严峻挑战面前,我国企业求生存、谋发展的唯一出路就是:全面实行战略管理。

美国企业在20世纪70年代就进入了“战略管理时代”,日本宣称在80年代初也进入了“战略经营时代”。因此,客观环境的变化迫切要求我国企业学习、研究和实践战略管理的思想、理论和方法,追求可持续的竞争优势,获得长期稳定发展。

战略管理是现代企业家领导企业获得成功不可或缺的强大武器。企业家对职能管理的任何领域不够精通,都可以授权专才或求助于专家,但只有战略决策一事无法由人代劳——战略专家可以为企业制定战略方案,最终的决策却必须由企业家自己来完成,如果将这项工作假手他人,就无异于放弃对自己命运的主导。而且,任何战略都必须由企业家来组织实施。因此,对企业家来说,战略管理是一门必须学习、必须学好、必须精通的课程,这关系着企业和自己的命运。

不仅如此,大到国家和民族乃至全人类,小到一个个体的人,任何组织和个人都需要战略思想的指导。国家和民族有了正确的战略,才能够光荣复兴,繁荣富强,屹立于世界之林;而一个人领悟了战略管理的思想则至少能够实现自己人生的目标,获得人生的成功。因此,从更宽广的意义上来说,战略管理绝不仅仅是一门管理学科,更是一门成功学,是所有的个人和组织都应该学习和实践的。每每想到这里,我就会记起兰州大学管理学院的院训:“学习管理就是学习成功。”

为推动我国企业进入战略管理时代,1996年原“国家教委管理专业教育指导委员会”就将“战略管理”列为管理学类各专业培养计划的13门主干课程之一,建议各管理学院为本科生开设这门课程。“全国工商管理硕士(MBA)教育指导委员会”也将“战略管理”作为MBA培养计划中九门核心课程之一。据调查,目前所有的管理学院都已将这门思想性、艺术性、综合性和实践性很强的课程确定为管理专业本科生及研究生的必修课程,其目的是培养学生的战略思维、战略决策和战略执行能力,培育一大批具有战略头脑的高层次管理人才,为推动我国企业实践战略管理,积极参与21世纪的全球竞争打下坚实的基础。

在这样的时代背景、现实需求和思想认识的推动下,我们完成了这本《现代企业战略管理——思想、方法与实务》的写作。与目前国内流行的战略管理教材相比,本书具有一些非常明显和突出的特点。

第一,整体框架清晰而新颖。思想、方法和实务是学习和实践战略管理的三大关键问题,这是我在战略管理课程的教学过程中逐渐产生的认识。具体说来,战略思想是战略管理的核心和精髓,学习战略管理的首要之务和至难之处就是领悟战略思想、培养战略头脑;战略管

理方法是学习和实践战略管理必须掌握的基本工具；成功的战略管理源于实践，因此必须高度关注战略管理的实务问题，理论密切联系实际。战略思想指导战略方法的运用和战略实务的展开；而战略方法将战略思想明晰化、具体化，是将思想转化为行动的关键和基础；战略实务则将战略付诸实施，使战略思想成为现实。战略思想、方法与实务相互联系，不可分割，共同构成了完整的战略管理学科体系。

因此，以这样的理解和认识为指导，本书以思想、方法和实务三大关键要素为纲，将全书内容分为思想、方法和实务三篇共12章，形成了一个非常新颖但又逻辑清晰的整体框架。思想篇3章、方法篇4章、实务篇5章，从章节数量和篇幅上，读者能够充分感受到本书以战略思想为指导，侧重方法运用和实践总结的鲜明特色。三篇具体内容和重点如下：

思想篇重在从战略管理基础理论出发，追溯战略思想之源，全面回顾战略管理理论发展的历程，介绍在战略管理发展史上有贡献的研究成果，展望战略管理的前沿和未来，展现战略管理学科的全貌，进而讨论战略管理主体及其战略思维问题，为读者领悟“战略管理之道”、培养战略思想、训练战略思维打下基础。

方法篇整合凝练了现有的战略分析和决策方法，补充完善了许多教材中语焉不详、不够充分的内容，形成了一个全面、深入、具有较强可操作性的战略分析制定框架，为读者分析战略环境、制定企业战略给出了可操作的思路和方法。

实务篇全面讨论了企业战略的实施与控制问题，对企业各个层次战略的实务操作都进行了全面深入的介绍，尤其是非常全面地介绍了企业的基础性战略——职能战略的实施，并从各方面分析了战略实施的关键问题，讨论了战略控制的基本原理和方法，为战略管理的实践提供了全面的指导。

第二，内容组织上全面与精练、成熟与前沿相结合。从本书内容的组织来看，从广度上将全面与精练相结合。一方面对现有教材中普遍介绍不够充分或不够明晰的内容进行了大量补充、完善和整合。另一方面又对已有反复论述和介绍的部分提炼其精要而不强求面面俱到。从内容的深度上将成熟与前沿相结合。一方面尽可能全面地展现出一个成熟的战略管理理论和操作框架，另一方面又充分介绍前沿成果和现有框架的不足，引导读者不局限于既有的理论，从实践中摸索和总结更新、更好、更适用的理论和方法。这样，在没有大量增加篇幅的情况下尽可能地包括了更多、更有价值的信息，便于读者学习和实践。

第三，案例写作和组织的全新尝试。值得一提的是，本书附录的案例全部是重新编写的，在写作思路和内容安排上也进行了全新的尝试，这出于作者在兰州大学管理学院MBA案例教学中的实践体会和认识。我认为，战略管理的教学案例与其他课程相比有很大的不同，战略管理案例与案例教学本身存在着内在的矛盾，主要表现在以下三个方面：

案例信息有限性与战略信息丰富性的矛盾。无论是进行战略分析还是总结战略成败的经验，都需要大量、充分、全面、丰富的信息，但这是无法在一个教学案例中囊括的。案例反映片面性与战略思维综合性的矛盾。战略思维是综合的思维，战略研究是系统的研究，在案例中至少要对企业经营的主要方面都有所涉及才能综合反映企业战略的全局。但在篇幅有限的案例中，很难全面反映一个企业的方方面面。案例情景静态性与战略研究动态性的矛盾。战略管理是一个动态过程，战略管理案例研究必须将企业放到其生存的动态环境中，再现其战略决策和执行的情境。而现有的案例无法包含动态环境的丰富信息。

综合起来，这三方面的矛盾实际上都来自于战略管理学科综合性、系统性、复杂性、艺术

性等特点与案例信息有限性的矛盾。但要在现有的案例教学方法中找到一个很好的解决方案似乎并非易事,如果教学案例过于冗长,学员理解和掌握案例材料就存在较大的障碍,更不用说在有限的时间内进行充分讨论了。而且,如果学员对案例企业及行业非常陌生、知之甚少甚至一无所知,案例本身又无法提供足够多的信息尤其是专业知识,学员在思想上就会多了一些距离感,少了一些参与的热情,很难展开充分讨论,案例研讨的效果必将大打折扣。

出于对以上问题的体认和思考,本书的案例编写采用了这样的思路:

首先,以学员熟悉的行业及中国本土企业案例为主。既然难以在有限的案例篇幅中包含足够充分的信息,我们就要从案例之外想办法。一方面,以大多数学员较为熟悉的产业或企业为案例。这样以来,案例就成了一个引子,只需给出最关键的信息就能够充分调动学员已有的知识和经验,使其对案例有全面、深入的理解和掌握,这就弥补了案例信息不足之憾。因此,本书案例涉及的行业以家电业为主,如长虹、康佳、TCL、联想、海尔等企业都是学员丝毫不会感到陌生的。另一方面,研究战略离不开环境,大多数中国学员不熟悉国外企业所处的环境,不利于深入理解和讨论。而中国企业的生存环境学员都有切身感受,即便案例材料中难以包括丰富的战略环境信息也丝毫不会影响学员的认识和理解,所以本书选择的基本都是中国企业案例。

其次,在同样或相似的产业环境中选择实力、规模相近又各有特色的典型企业案例。如长虹、康佳、TCL、海尔、格兰仕等都处于家电业,而且前三者的主业都是彩电,但各自都有自己的经营特色和不同的战略选择。这样有利于学员在同一个产业背景中深刻理解不同企业、不同企业家在相似环境条件下不同的战略思维和选择,从而增强对产业的理解和把握,全面灵活地掌握战略管理的理论。

再次,案例集中编排。现有的大部分战略管理教材都按章分配案例,即将案例附于每章之后,这样固然利于在每章结束后进行讨论,但更大的弊端是,将学员的思维限定在该章节的内容框架之中,这与战略管理学科发散性、综合性的思维特点是矛盾的。因此,本书将所有案例集中附于书后,供教学中灵活选用。

最后,案例编写突出对企业发展历史和战略情境资料的介绍。研究一个企业的战略制定与实施离不开对其特定历史、企业家和所处特定内外部环境的介绍,因此,本书案例的编写参考了大量的相关资料,尽量在有限的篇幅中包含尽可能多的企业历史和背景资料,使读者增加对战略全局和战略历史的了解,这对深入理解和分析案例无疑是颇有助益的。

当然,这样编写和组织案例是本书进行的一个初步尝试,是否有助于战略管理课程案例教学质量的提高还有待于实践的检验。

本书的完成是一个愉快的团队合作过程,由主编提出全书框架与写作提纲,与编委分工完成初稿,最后由主编修改、统稿和定稿。在这里我对各位编委在本书写作过程中表现出的高度的敬业精神和专业水准表示衷心的感谢。

本书能够顺利与读者见面是和方方面面的支持和帮助分不开的。首先要感谢兰州大学管理学院院长包国宪教授在百忙中审读了全书框架与提纲,提出了非常重要的建设性意见并为本书作序,他对战略管理的深刻理解和卓越实践推动了兰州大学管理学院的蓬勃发展,也给我进行战略管理的研究和教学给予了极大的支持、帮助和启迪。同时,感谢兰州大学管理学院的各位领导和同事们创造了一个上下一心、团结合作、切磋砥砺、精益求精的氛围,使我不断求知和进步。还要感谢兰州大学出版社陶炳海社长、郝可伟编辑等的大力支持和帮

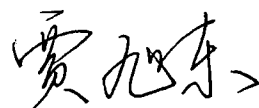
助,他们创新的思维和高效的工作使本书得以面世也使我受益匪浅。也要感谢兰州大学2002、2003、2004级MBA、EMBA学员,我在与他们的交流研讨中完善和充实了很多思想观点,真正实现了教学相长。

另外,还要说明的是,在本书的写作中,我们直接或间接地参阅了大量国内外文献资料,虽然书后列举尽量全面,但仍难免有所疏漏,在此一并致谢。

战略管理的思想和理论博大精深,方法和实践丰富多样,这不是一本书能够概全的。作者仍跋涉于战略管理研究的漫漫长路,能力与水平有限,加之时间仓促,因此书中定有不足、偏差甚至谬误,恳请读者批评指正。

最后,与读者共勉:

博学之,审问之,慎思之,明辨之,笃行之。



2006年3月于兰州大学

目 录

第一篇 思想篇

2	第一章 企业战略管理概论
2	第一节 企业战略概述
10	第二节 企业战略管理概述
17	第三节 企业战略管理的过程与方法
28	第二章 企业战略管理理论发展史
28	第一节 早期战略思想阶段
29	第二节 古典战略理论阶段
37	第三节 竞争战略理论阶段
44	第四节 企业战略管理理论前沿与展望
52	第三章 战略管理者与战略思维
52	第一节 公司治理与战略管理
56	第二节 企业战略管理者
65	第三节 企业家战略思维

第二篇 方法篇

74	第四章 宏观环境分析
74	第一节 政治环境分析
86	第二节 经济环境分析
105	第三节 社会文化环境分析
113	第四节 科技环境分析
118	第五章 行业与市场分析
118	第一节 行业分析
131	第二节 市场分析
139	第三节 竞争者分析
144	第六章 企业内部环境分析
144	第一节 企业资源分析
148	第二节 企业能力分析
160	第三节 企业经营现状分析
170	第四节 企业文化分析
179	第七章 战略制定与选择
179	第一节 企业战略系统的构成

第二节	企业战略制定	197
第三节	企业战略决策	212
第三篇 实务篇		
第八章	战略实施	220
第一节	战略计划与实施	220
第二节	战略实施与组织结构	230
第三节	战略实施中的领导与文化	237
第九章	总体战略的实施	249
第一节	增长型战略	249
第二节	维持型战略	273
第三节	紧缩型战略	276
第十章	业务战略的实施	281
第一节	成本领先战略	281
第二节	差异化战略	291
第三节	集中化战略	300
第四节	业务战略的选择	303
第十一章	职能战略的实施	306
第一节	生产运营型职能战略	306
第二节	资源保障型职能战略	327
第三节	战略支持型职能战略	340
第十二章	战略控制	359
第一节	战略控制概述	359
第二节	战略控制过程、设计与评价	365
第三节	战略控制方法	376
案 例		
	企业家的战略能力——韦尔奇在通用	392
	海尔之路	398
	彩电大王的两个时代	406
	TCL的国际化与多元化	412
	康佳——转型之困	418
	联想的过去、现在与未来	425
	格兰仕之变	433
	奇瑞——现实与梦想	438
	参考文献	442

Strategy

第一篇

思想篇

Management

第一章 企业战略管理概论

本章的主要内容是追溯战略思想的历史,多角度地介绍企业战略和企业战略管理的概念与内涵,剖析企业战略管理的作用和意义,介绍企业战略管理的过程,全面分析企业战略管理的学科特点,总结企业战略管理的研究与学习方法。

本章是对企业战略管理基础概念及学科概况的综合介绍,使读者能全面了解企业战略管理的基本概念和过程,掌握企业战略管理的学科特点和研究、学习方法,为以后的学习打下坚实的基础。

第一节 企业战略概述

在中外古代军事斗争中产生了丰富的战略思想并逐步应用于政治、经济等领域,为现代企业战略管理的理论与实践提供了丰富的营养。随着企业战略管理理论的产生与发展,人们对企业战略的概念也产生了多样化的理解和认识,使我们可以从不同角度来认识和理解企业战略的内涵。

一、中外战略思想溯源

中外古代战略思想都产生于军事斗争实践,并随着时代的发展逐渐扩大到政治、经济等领域,成为企业战略思想和理论的来源。

在我国,战略思想主要来自军事与政治领域。“战略”这个词,先是“战”与“略”分别使用,“战”指战斗和战争,“略”指筹略、策略、计划。《左传》和《史记》中已经出现“战略”一词,公元3世纪末西晋史学家司马彪曾著有题名《战略》的一部兵书,公元17世纪初明朝茅元仪曾辑《廿一史战略考》一书。从其内容看,“战略”的含义是泛指战争作战的谋略。

中国传统战略思想博大精深,许多军事家和政治家都对战略问题有精深的研究,相关著作也浩如烟海。我国见之著录的兵书达2000余部,现存有500余部,其中许多谈到战略问题。总体看来,以《孙子兵法》、《三国演义》、《战国策》和《资治通鉴》最具有代表性。

在我国春秋时代,杰出的军事家孙武总结战争经验写成的《孙子兵法》,被誉为“兵学圣典”,蕴含着丰富的战略思想,至今仍在世界范围内有着广泛的影响。

《孙子兵法》作为世界上最有影响的古代战略理论著作,十三篇,五千余言,论述了战略问题的许多要素。《孙子兵法》把战略谋划与战略决策称为“庙算”;把“安国全军”作为最理想的战略目标;以“伐谋”、“伐交”、“攻城”作为可以依次选择的战略手段;以“道”、“天”、“地”、“将”、“法”作为战略力量的基本成分。《孙子兵法》强调计谋、战略和战术的重要性,指出“用兵之道,以计为首”、“计先定于内,而后兵出境”;强调周密的战略侦察与正确的战略判断在

战略决策和战略指挥中的重要作用,指出“知彼知己,百战不殆;知天知地,胜乃不穷”。《孙子兵法》的论述蕴含着丰富的战略思想,在今天仍有重要的理论和现实意义,为企业战略管理的理论和实践提供了重要的指导和借鉴。

三国时代,诸葛亮向刘备提出的《隆中对》,是我国历史上军事战略系统分析的典范,是一个完整的战略规划,思路清晰、分析透彻、战略明确、措施得当,是我国古代战略思想的经典之作。《隆中对》的战略分析从以下多方面展开:

首先,诸葛亮指出:“自董卓造逆以来,天下豪杰并起”,这是对当时政治局势的总体分析和判断;接着,对刘备面临的主要竞争对手进行分析,得出应对策略,“曹操势不及袁绍,而竟能克绍者,非惟天时,抑亦人谋也。今操已拥百万之众,挟天子以令诸侯,此诚不可与争锋。孙权据有江东,已历三世,国险而民附,此可用为援而不可图也”。曹操在其发展过程中以弱胜强,战胜袁绍,足见其足智多谋,目前已经拥有百万之师,实力强大,而且挟天子以令诸侯,有合法的名分。这样强大的敌人目前不可与之正面交锋;孙权占据江东已经三代,地势险要,百姓拥护,目前只能作为合作伙伴,不可消灭。

其次,分析寻找立足点:“荆州北据汉、沔,利尽南海,东连吴会,西通巴、蜀,此用武之地,非其主不能守;是殆天所以资将军,将军岂有意乎?益州险塞,沃野千里,天府之国,高祖因之以成帝业;今刘璋暗弱,民殷国富,而不知存恤,智能之士,思得明君”。荆州与益州是进可攻退可守的军事要地,而且其主不能守,可以作为战略立足点。

再次,分析刘备自身的优势,“将军既帝室之胄,信义著于四海,总揽英雄,思贤如渴”。

最后,在综合对天下大势、竞争对手、潜在机会和自身条件分析的基础上,诸葛亮为刘备提出的战略目标是:近期战略目标是“先取荆州为家”;中期目标是“取西川建基业,以成鼎足之势”;长期战略目标是光复汉室,一统天下。同时还指出了战略实施要注意的内政、外交和结盟问题:“西和诸戎,南抚彝、越,外结孙权,内修政理”。

在西方,现代的“战略”一词“Strategy”源于公元前5世纪前后,希腊语里出现的“战略”一词“Strategos”,其原意是“将兵术”或“将道”,即“将军指挥军队的艺术”,希腊军事家赛诺冯约最先使用。进入19世纪末,西方的战略理论逐渐形成不同派别,其中的代表性人物及作品有:约米尼的《战争艺术》、克劳塞维茨的《战争论》、利德尔·哈特的《战略论》,以及杜黑的制空权理论、马汉的海上战略理论,等等。

《简明不列颠百科全书》中对“战略”的定义是:“在战争中利用军事手段达到战争目的的科学和艺术”;《韦氏新国际英语大词典》定义战略一词为“军事指挥官克敌制胜的科学和艺术”;《中国大百科全书·军事卷》给“战略”下的定义是:“指导战争全局的方略,即指导者为达到战争的政治目的,依据战争规律所制定和采取的准备和实施战争的方针、策略和方法”;《辞海》对战略一词的解释为“对战争全局的筹划和指挥”。

毛泽东曾指出:“战略问题是研究战争全局规律性的东西”;德国近代军事学家冯·克劳塞维茨在其名著《战争论》一书中指出:“战略是为了达到战争目的而对战斗的应用,因此战略必须为整个军事行动规定一个适应战斗目的的目标,也就是拟制战争计划,并且必须把达到这一目标的一系列行动同这一目标联系起来,也就是拟制各个战局的方案和部署其中的战斗。”

因此,无论东方、西方,“战略”总是导源于军事,意指“为将之道”,其本意是对战争全局的筹划和指导。随着人类社会实践的发展,“战略”一词被引伸到政治领域,作为某政党、政府规定的一定历史时期内的全局性方针,包括在政治斗争中预定达到的主要目标和为此进行

的部署和安排。随后,“战略”这个术语又广泛出现在社会经济领域。特别是20世纪50年代以来,社会经济活动日益复杂,对全局性、长远性的发展方向和指导思想的研究显得越来越重要。因此,社会经济发展战略逐步引起人们的重视。二战后,随着研究发展中国家经济发展问题的“发展经济学”的兴起,60年代出现了“发展战略”的概念和用语;随后,西方又将“战略”一词用于企业。这样,“战略”的概念已经有了多方面的扩延,出现了诸如世界战略、国家战略、地区战略以及政治战略、外交战略、经济战略、社会战略、能源战略、教育战略、科技战略、企业战略等术语和概念。

中外战略思想的悠久历史及丰富的理论与实践为企业战略的产生和发展提供了丰富的土壤和营养,尤其是博大精深的中国古代战略思想更是值得企业进行战略管理时学习和借鉴。但应当指出的是,将来自于军事、政治领域的战略思想应用于商战时一定要十分慎重,因为“军战”与“商战”尚有许多不同。军事战争往往是以摧毁乃至消灭竞争对手来赢得胜利,而商战是以创造价值赢得顾客的方式来战胜竞争对手,不一定也不必要置对手于死地;军事战略中讲究“兵不厌诈”,使用欺诈、间谍等手段都是合理的,但商战中企业要遵循基本的社会道德规范,进行有序竞争,不能进行不正当竞争;军事战争中敌我双方总是处于绝对对立、不可调和的敌对状态,而商战中并不排斥乃至越来越提倡竞争对手之间的竞合互动、共同发展。

二、企业战略的概念与内涵

随着经济社会的发展和人类实践范围的扩大,“战略”一词开始被移植到政治、经济、科技、教育、外交和社会发展诸领域,其外延逐步扩大,内涵日益宽泛。最早把战略思想引进企业经营管理领域的是美国的管理学家切斯特·巴纳德,他在其代表作《经理的职能》(1938)一书中指出,企业是一个由物质、生物、个人和社会等多方面因素构成的综合系统,他运用了“战略因素”这一概念对企业诸因素及其相互影响进行分析以说明企业组织的决策机制,但该词的应用并不广泛。直到1965年美国管理学家安索夫(H. I. Ansoff)所著《企业战略》一书问世后,“企业战略”一词才开始广泛应用。

企业战略至今仍没有明确、统一的定义,学者们多角度的研究和探讨赋予了企业战略不同的含义。典型的观点可以分为两类:有的学者认为企业战略应包含企业的目的与目标,以及实现目的与目标的手段与途径;也有学者认为企业战略仅仅是实现企业目的与目标的方法和手段,而目的与目标本身是企业战略的前提,并不属于企业战略范畴。前者对企业战略的认识是广义的,而后的理解是狭义的。这里整理了在企业战略理论与实践的发展过程中一些学者的代表性观点,读者可以从中获得对企业战略内涵多角度、多元化的理解。

1. 早期战略观点

在20世纪60年代以前,企业战略理论尚处于萌芽时期,缺乏对企业战略概念的深层次探讨。到20世纪60年代,西方企业战略理论研究形成第一次浪潮,学派林立,方法多样,有“理论丛林”之称,企业战略概念相当流行。塞日尼克(P. Selznick)、钱德勒(A. D. Chandler)、安德鲁斯(K. R. Andrews)、安索夫等知名学者在他们的著作中都有不同程度的涉及。70年代,随着企业战略实践的发展和理论研究的深入,形成了关于企业战略本质的多种观点,可以大致归纳为以下四类。

(1) 安德鲁斯的定义

美国哈佛商学院教授安德鲁斯认为,企业总体战略是一种决策模式,它确定和揭示了企

业的目的和目标、企业应该从事的经营业务、企业的组织类型以及企业应对员工、顾客和社会做出的经济与非经济的贡献,同时提出实现目的和目标的重大方针与计划。安德鲁斯的战略定义是通过一种模式,把企业的目的、方针、政策和经营活动有机地结合起来,使企业形成自己的特殊战略属性和竞争优势,以便较容易地解决不确定环境中的企业发展问题。

(2) 奎因(J. B. Quinn)的定义

美国达梯莱斯学院教授奎因认为,战略是一种模式或计划,它将一个组织的主要目的、政策与活动按照一定的顺序结合成一个紧密的整体。有效的正式战略包括三个基本因素:可以达到的最主要的目的(或目标);指导或约束经营活动的重要政策;可以在一定条件下实现预定目标的主要活动程序或项目。

企业战略的本质是在经营行动之前,根据企业内部条件和外部环境及其变化趋势,有意识地决定企业的目的与目标、方针与政策、活动或项目。完善的战略有助于企业根据自身的优势和劣势、环境的变化及竞争对手可能采取的行动而合理地配置自己的资源。

战略作为一种统一、综合、一体化的计划,不仅要处理可预见的事件,也要处理不可知的事件,为企业提供在各种情况下的备选方案。不管企业外部可能发生哪些不可预见的事件,企业战略都要为企业提供若干个实现目标的选择方案,以应付外部环境可能出现的例外情况。

大型组织里每一个有职权的管理层次都应有自己的战略。分战略必须在一定程度上或多或少地实现自我完善,并与其他分战略相互沟通相互支持。

奎因与安德鲁斯的定义都将确立组织的目的与目标作为战略制定过程中不可缺少的部分,属于广义的战略定义。

(3) 安索夫的定义

美国著名战略学家安索夫与安德鲁斯一样是企业战略理论第一次浪潮的代表人物,安索夫对企业战略理论的一大贡献是将企业战略分为总体战略和经营战略两大类型。在他看来,企业战略是一种关于企业经营性质的决策,总体战略决定企业该进入哪种类型的业务,而经营战略则在企业进入某种类型的经营业务以后,决定在这一领域里进行竞争与运行的方式和方法。

安索夫认为,企业制定战略时最重要的是根据产品系列的特性、技术、市场正确决定自己的经营性质。企业当前的产品和市场与未来的产品和市场之间存在着一种内在的联系,安索夫称之为“共同的经营主线”。通过分析“共同的经营主线”可以帮助企业正确把握方向,也可以运用这条主线来指导自己的内部管理。企业如果将自己的经营性质定义过宽,则会失去共同的经营主线,也就无法制定合适的战略。如一个企业自称为“交通运输企业”,便找不到共同的经营主线。因为,这类企业的经营范围会愈来愈广泛,如市内交通、城市间交通、空中运输、水上运输等;用户的范围相当广泛,如个人、家庭、企业等;产品范围也相当广泛,如汽车、火车、飞机等。这些变量可以形成无数个组合,产生无数条经营主线,使企业无所适从。当然,企业也不能将自己的经营性质定义过窄。许多企业在若干种不同的行业里从事生产经营活动,新的行业不断产生,行业界限也随着科技的发展而不断变化。所以,企业战略必须一方面能够指导企业的生产经营活动,另一方面能够为企业的发展提供空间。

安索夫的企业战略定义与安德鲁斯和奎因的不同,属于狭义的战略定义。

(4) 明茨伯格(H. Mintzberg)的定义

加拿大麦吉尔大学教授明茨伯格对企业战略的定义有独到之处。他指出,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。在这种观点的基础上,明茨伯格借鉴市场营销学中的四要素(4P)的提法,提出企业战略是由五种规范的定义阐述的,即计划(Plan)、计策(Ploy)、模式(Pattern)、定位(Position)和观念(Perspective),这构成了企业战略的“5P”。这五个定义从不同角度对企业战略这一概念进行了阐述。

第一,战略是一种计划。是指战略是一种有意识、有预计、有组织的行动程序,是解决一个企业如何从现在的状态到达将来位置的问题。战略主要为企业提供发展方向和途径,包括一系列处理某种特定情况的方针政策,属于企业“行动之前的概念”。根据这个定义,战略具有两个本质属性:战略是在企业发生经营活动之前制定的,以备人们使用;战略是作为一种计划写进企业正式文件中的,当然不排除有些不公开的、只为少数人了解的企业战略。

第二,战略是一种计策。是指战略不仅仅是行动之前的计划,还可以在特定的环境下成为行动过程中的手段和策略,一种在竞争博弈中威胁和战胜竞争对手的工具。例如,得知竞争对手想要扩大生产能力时,企业便提出自己的战略是扩大厂房面积和生产能力。由于该企业资金雄厚、产品质量优异,竞争对手自知无力竞争,便会放弃扩大生产能力的设想。然而,一旦对手放弃了原计划,企业却并不一定要将扩大能力的战略付诸实施。因此,这种战略只能称为一种威胁竞争对手的计策。

第三,战略是一种模式。是指战略可以体现为企业一系列的具体行动和现实结果,而不仅仅是行动前的计划或手段。即,无论企业是否事先制定了战略,只要有具体的经营行为,就是事实上的战略。如福特汽车公司总裁亨利·福特要求“T型”福特汽车漆成黑色的行为,就可以理解为一种战略。企业行为模式是在历史中形成的,因此,在制定企业战略过程中就必须了解企业发展史,在选择战略时要充分考虑并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战略的选择和战略实施的有效性。若要改变企业的行为模式,首先必须充分认识到推行这种变革的难度。

明茨伯格认为,战略作为计划或模式的两种定义是相互独立的。实践中,计划往往没有实施,而模式却可能在事先并未计划的情况下形成。因此,战略可能是人类行为的结果,而不是设计的结果。因此,定义为“计划”的战略是设计的战略,而定义为“模式”的战略是已实现的战略,战略实际上是一种从计划向实现流动的结果。那些不能实现的战略在战略设计结束之后,通过一个单独的渠道消失,脱离准备实施战略的渠道。而准备实施的战略与自发的战略则通过各自的渠道,流向已实现的战略。这是一种动态的战略观点,它将整个战略看成是一种“行为流”的运动过程,如图1-1所示。

第四,战略是一种定位。是指战略是一个组织在其所处环境中的位置,对企业而言就是确定自己在市场中的位置。企业战略涉及的领域很广,可以包括产品生产过程、顾客与市场、企业的社会责任与自我利益等任何经营活动及行为。但最重要的是,制定战略时应充分考虑到外部环境,尤其是行业竞争结构对企业行为和效益的影响,确定自己在行业中的地位 and 达到该地位所应采取的各种措施。把战略看成一种定位就是要通过正确地配置企业资源,形成有力的竞争优势。

第五,战略是一种观念。是指战略表达了企业对客观世界固有的认知方式,体现了企业对环境的价值取向和组织中人们对客观世界固有的看法,进而反映了企业战略决策者的价值观念。企业战略决策者在对企业外部环境及内部条件进行分析后作出的主观判断就是战

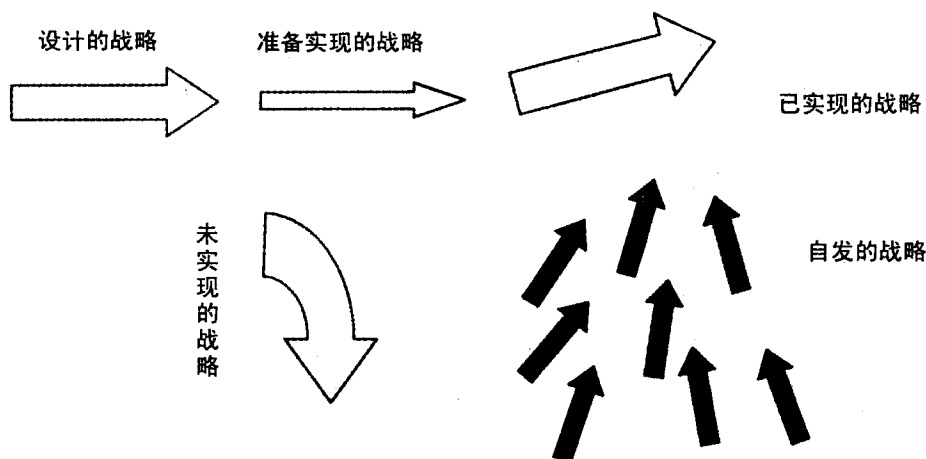


图1-1 战略的形式

略,因此,战略是主观而不是客观的产物。当企业战略决策者的主观判断符合企业内外部环境的实际情况时所制定的战略就是正确的;反之,当其主观判断不符合环境现实时,企业战略就是错误的。

战略是一种观念的定义,强调了战略的抽象性,其实质在于,同价值观、文化和理想等精神内容为组织成员所共有一样,战略观念要通过组织成员的期望和行为而形成共享,个人的期望和行为是通过集体的期望和行为反映出来的。因此,研究一个组织的战略,要了解 and 掌握该组织的期望如何在成员间分享,以及如何在共同一致的基础上采取行动。

早期的战略观具有以下共同点:认为战略需在企业经营活动发生之前制定,以指导企业经营行为;战略需有意识、有目的地开发,以明确企业的经营方向和领域;战略制定的出发点是企业内部条件,这隐含着企业发展具有无限空间;战略制定一般是企业高层经理人员的工作,较少涉及中下层人员。

2.20世纪80年代以来的战略观点

20世纪80年代以来,企业战略各种学派经过交叉影响,融合分化,形成了对企业竞争与发展极具影响的三大战略学派,进一步完善了企业战略理论体系。这一时期的战略观点主要有以下四类。

(1) 战略是一种意象 (Intent)

20世纪80年代,在西方企业战略理论迅速发展的同时,企业的生存与发展也面临着越来越严峻的挑战。汉默尔和普拉哈拉德认为,产生这种现象的一个重要原因在于企业对战略的概念存在一定程度的错误认识和理解,主要表现在以下两个方面:第一,认为战略无非是指介于资源与机会之间的“战略适应”或低成本、差异化、专门化的“战略组合”;第二,将战略看作长期性、方向性的计划,认为战略是不能轻易改变的。实际上,企业战略一成不变的危险性比实力雄厚的竞争对手还要大。

他们通过研究总结世界成功企业的经验,指出战略不应该是一种规划,因为成功企业不是规划出来的,战略在本质上应该是一种意象,它是企业渴望得到的远大前程和领先地位。战略意象是企业成功道路上的灯塔,它不随时间的推移而变化,指引企业不断向前;它可以凝聚企业员工的向心力,不因遭受暂时的挫折而改变,鼓舞企业达到共同愿景。战略是一种