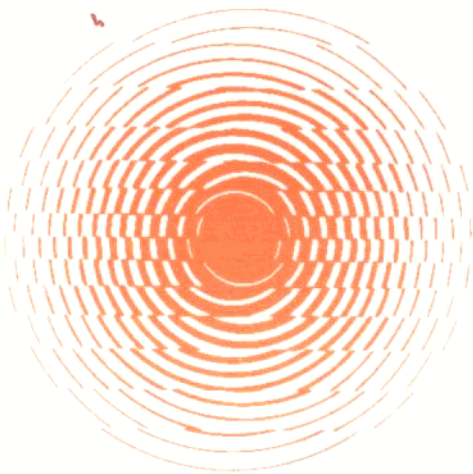


企业战略管理新论

李景元 主编



企业管理出版社

内 容 提 要

本书从战略管理过程与战略管理趋势两个方面来讨论企业高层管理人员的功能与责任,即跨职能领域的综合性的根本决策。在战略管理过程的研究上,着重把握基础知识、基本概念、基本理论、基本方法,深入地探讨了企业战略的“含义、模型、使命目标、外部环境、内部环境、方案确定、实施准备、实施过程、评价控制”;在战略管理趋势的研究上,立足当今国际国内两个市场,从全球经济一体化出发,着眼于企业战略的发展变化及面临的挑战,对制约企业发展的“核心能力、资本经营、知识经营、企业文化、陷阱防范、强化优势、合作联盟、跨国经营”等内容进行了详尽的探讨。

本书主要是针对高等学校管理与经济专业本科生、研究生的企业战略管理课程的要求编写的。但在内容组织与写作方法上兼顾了具有高中以上文化程度的企业各级管理人员学习战略管理的实际需要。

目 录

上篇 战略管理过程	(1)
第一章 战略管理概述	(1)
第一节 战略管理含义	(1)
第二节 战略管理模型	(8)
第三节 战略管理步骤	(16)
第二章 战略使命目标	(23)
第一节 使命定义作用	(23)
第二节 使命表述评价	(30)
第三节 目标表述要求	(38)
第三章 企业外部环境	(43)
第一节 外部环境要素	(43)
第二节 行业吸引能力	(46)
第三节 行业竞争分析	(52)
第四节 环境分析技巧	(62)
第四章 企业内部环境	(68)
第一节 内部职能活动	(68)
第二节 内部要素分析	(83)
第三节 环境分析技巧	(93)
第五章 企业战略确定	(99)
第一节 行业战略分析	(99)
第二节 战略方案提出	(108)
第三节 战略方案选择	(125)

第六章 战略实施准备	(133)
第一节 战略实施概述.....	(133)
第二节 战略组织设计.....	(140)
第三节 战略组织结构.....	(152)
第四节 战略资源配置.....	(160)
第七章 战略实施过程	(165)
第一节 战略实施环境.....	(165)
第二节 战略支持系统.....	(172)
第三节 战略实施作用.....	(177)
第八章 战略评价控制	(188)
第一节 实施评价控制.....	(188)
第二节 战略控制对策.....	(195)
第三节 战略实施激励.....	(199)
下篇 战略管理趋势	(205)
第九章 核心能力战略	(205)
第一节 核心能力概述.....	(205)
第二节 核心能力评估.....	(215)
第三节 核心能力培育.....	(220)
第十章 资本经营战略	(229)
第一节 战略基本特征.....	(229)
第二节 战略要素类型.....	(230)
第三节 经营战略选择.....	(238)
第十一章 知识经营战略	(240)
第一节 战略基本内容.....	(240)
第二节 战略管理特征.....	(242)
第三节 知识经营组织.....	(244)

第十二章 企业文化战略	(251)
第一节 企业文化概述.....	(251)
第二节 企业文化作用.....	(252)
第三节 企业文化实施.....	(253)
第十三章 陷阱防范战略	(256)
第一节 企业利润陷阱.....	(256)
第二节 资本经营误区.....	(259)
第三节 规模经济误区.....	(264)
第四节 公司购并误区.....	(267)
第五节 多角经营误区.....	(270)
第六节 名牌战略误区.....	(274)
第十四章 优势企业战略	(281)
第一节 优势企业特点.....	(281)
第二节 优势企业战略.....	(285)
第三节 强化优势企业.....	(290)
第十五章 合作联盟战略	(294)
第一节 战略联盟概述.....	(294)
第二节 战略联盟类型.....	(296)
第三节 联盟成因分析.....	(299)
第十六章 跨国经营战略	(304)
第一节 跨国经营概述.....	(304)
第二节 跨国战略形成.....	(307)
第三节 跨国战略实施.....	(313)

上篇 战略管理过程

第一章 战略管理概述

第一节 战略管理含义

一、企业与企业战略

企业泛指一切从事生产、流通或服务性活动的独立核算营利性经济实体与非营利性政府及社团机构。这与传统概念下的一般企业定义有所不同,传统概念下的企业主要是营利性组织,而不包括非营利性组织。在企业战略管理研究中,将企业的概念拓展到包括非营利性组织,一方面是因为战略管理的许多思想对于营利性与非营利性这两类组织具有普遍适用意义,另一方面还因为现代企业战略管理的研究大量涉及非营利性组织的问题。为了叙述方便,以避免使用两种不同的名称来代表营利性与非营利性这两种具有不同性质的组织之累赘,在本书的一般论述中,作为一种约定(除特别声明外),“企业”一词均泛指营利性与非营利性这两类组织。

企业战略是企业如何运行的指导思想,它是对处于不断变化的竞争环境之中的企业的过去运行情况及未来运行情况的一种总体表述。企业战略需要回答的根本性问题为“企业的业务是什么以及应该是什么”?回答这一问题,可以帮助企业明确自己的使命、目标、战略,从而制定好决策,为企业今后的经营打下良好的基础。

企业战略还涉及到以下一些问题:企业的业务目标是什么?如何确定企业各业务目标的优先顺序?为实现设定的业务目标,企业应采取什么措施和如何配置资源?企业的适当的规模是什么?企业的长期发展目标是追求增长还是维持现状?企业拟进入哪一新业务领域,放弃哪些老业务,是扩大现有业务领域还是多元化经营?是否需要进入其他地理区域市场?是否应该兼并另一企业或与其他企业进行联合投资?如何回避不怀好意的接管?

二、企业战略管理

企业战略管理可以定义为一门关于如何制定、实施、评价企业战略以保证企业有效实现自身目标的艺术与科学。它主要研究企业的功能与责任、所面临的机会与风险,重点讨论企业经营中跨越诸多职能领域(如:营销、技术、组织、财务)的综合性决策问题。所以,如果说管理就是解决如何让人做事并取得成果的问题,则企业战略管理要解决的就是做什么事才能取得成果这一根本性问题。

企业战略管理是一个正在迅速发展的研究领域,它试图超越企业日常运行的细枝末节,从整体上把握企业,在不断变化的环境中考察企业总体的发展问题,阐明为什么面对同样的环境有些企业繁荣发展而又有企业却停滞破产的深层原因。

战略的眼光不仅源自直觉,还源自系统的思考。借助于企业战略管理的思想,可以帮助企业高层领导更加深刻地理解企业战略的制定、实施、评价等活动之间的内在联系,在创造企业未来的

过程中采取主动出击与积极响应的做法,而不是简单地、被动地应付企业环境的变化。只有这样才能更有效地确定企业自身的发展方向,建立具体明确的业绩目标,开发能够适应企业内外部环境条件要求的、并有助于实现这些业绩目标的战略,从而确保企业能在激烈竞争的环境中立于不败之地。

随着科技进步速度的不断加快,企业竞争环境与整个社会经济的发展将变得更加复杂,更具动态性。这使得人们对于企业的社会责任与行为规范、对于非营利性组织运行的效率等问题,表现出日益增加的兴趣,从而对各类营利性与非营利性组织都提出了战略管理的要求。可以预见,在不远的将来,随着市场经济的进一步深入发展,企业战略管理的思想能够为我国企业越来越多的高层管理人员所认识、所接受、所运用。



图 1.1 企业战略管理过程三个阶段

企业战略管理过程如图 1.1 所示,由战略形成、战略实施、战略评价三个基本阶段组成,这三个阶段之间存在着相互制约、相互影响、相互作用的反馈联系。正确处理好这些阶段之间的关系,对于提高企业战略管理过程的运行效率至关重要。这里需要说明,在图 1.1 中增加了一条从战略实施到战略形成之间的反馈联系线,这主要是考虑到在将选定的战略方案转化为实施方案并付诸行动的过程中,有可能发现所选战略的不足之处,进而对该战略方案进行适当的调整与修正。

企业战略形成阶段包括以下活动：识别组织的外部机会与威胁，弄清组织的内部优势与弱点，明确企业使命与长期目标，提出备选战略方案，评价与选定执行战略，建立年度业绩目标，确定企业政策方针。战略实施需要制定实施方案，编制经费预算，设计操作程序，将选定的战略方案付诸行动。具体包括：创造能够支持战略实施的企业文化，建立有效的组织结构，明确营销努力方向，准备好预算资金，激发职工投入行动。最后，战略评价阶段对企业战略形成、实施的过程进行适当的监控，以确保所制定的企业战略能够有效的执行。

如图 1.2 所示，对多元化经营的大型企业集团而言，企业战略管理的过程可以发生在企业集团、事业部或子公司、战略经营单元或职能部门等三个层次，这些层次在战略形成、实施、评价等阶段存在着相互反馈的联系。这就是：上一层次形成的战略为下一层次的战略管理提供指导，下一层次战略形成成为上一层次战略实施提供保证；上一层次战略的实施会对下一层次提出制定相应战略方案的要求，下一层次战略实施后的评价结果影响和决定着上一层次战略目标的实现。

在这里，事业部是指分权型企业组织结构中的一个管理层次，该层次主要根据地理区域、产品或服务、用户、工艺等四个方面的因素归并组织而成。每个事业部作为企业内部的一个独立经营部门，自行开展营销、生产制造、研究与开发、会计与理财、计划与组织等职能活动。而严格意义上的战略经营单元是指大型企业或公司中的这样一种管理层次，它由若干个具有某种相似经营特征的事业部组成，并从属于整个企业的高层主管直接领导。通过授权与分工，它具有相对独立的经营实力与决策权力，并承担相应的经营风险与责任。建立事业部或子公司或战略经营单元之类的管理层次，其主要原因在于随着企业经营范围与规模的扩大，已无法继续采取小企业那种集权管理方式，为提高管理效率而必须采取适

当形式的分权管理。

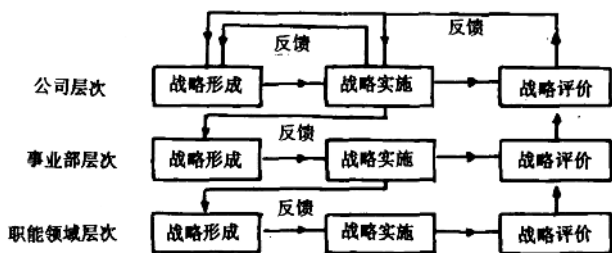


图 1.2 三层次企业战略管理过程

三、企业战略管理研究常用术语

为进一步对企业战略管理过程进行深入的研究,在此有必要对前面提到的有关术语作适当的说明,以统一概念含义。

1. 战略决策者

在企业战略管理研究中,战略决策者是指对整个组织运行成败负全责或负主要责任的个人与领导集团成员。这些个人与成员在组织中可能扮演一定的管理角色,如:总经理、董事长、执行主管、企业业主、大学校长、医院院长、名誉董事长等。也可能没有担任什么具体的管理职务,但却能够对组织的运行施加重要的直接影响作用,如:上级主管、参谋人员、资深管理人员、组织中非正式团体的领袖等。

对应于不同的组织有着不同的战略决策者,同一个组织中,对应于不同的战略管理层次与战略管理阶段,也将有着不同的战略决策者。企业战略决策者之间将因态度、价值观、行为准则、冒险精神、个人管理风格、对社会责任与营利性的相对关心程度、对长

期目标与短期目标的相对重视程度等的不同而有所不同,最终表现为不同战略决策者对于战略方案的偏好与选择的不同。

2. 外部机会与威胁

企业战略管理过程所提到的组织外部机会与威胁,是指发生在组织外部环境之中并能对组织未来运行产生显著影响的经济、社会、政治、技术、竞争等事件及其变化趋势。其中:有利于组织未来发展的事件及其变化趋势就称为外部机会,有碍于组织未来发展的事件及其变化趋势就称为威胁,如:微机普及、技术突破、人口剧增、能源紧张、对外开放、全球竞争、工作态度改变、法律体系健全、价格管制放松等都会在给一些企业带来发展机会的同时而给另一些组织的生存带来威胁。

对于外部机会与威胁本身,单个组织通常无力控制。从企业战略的角度来看,组织所能做的就是制定战略,积极采取措施,充分利用机会,以求得企业的发展。此外还可回避威胁,努力降低威胁对于企业发展的负面影响。

3. 内部优势与弱点

内部优势与弱点是指那些组织特别擅长或无能为力的可控活动领域。这些活动包括管理、营销、财会、生产、技术、工艺等,组织特别擅长的活动领域就构成了内部优势,而组织无能为力的活动领域就构成了内部弱点。组织内部优势与弱点不仅取决于组织的当前业绩,而且更重要的是还取决于组织相对于竞争对手而言的地位,取决于组织拥有的商誉之类的特别产权资源,以及组织自身所预期的目标。成功的组织所执行的战略,通常都能充分发挥自身的优势并能克服自身的弱点。

4. 企业使命、目标、战略、政策

企业使命指的是企业存在的目的或理由,这种目的或理由的阐述应该能够满足将组织的业务与其他类似企业的业务区别开来的需要。企业使命的定义要求战略决策者慎重考虑组织当前活动

的性质与范围,评估组织当前市场与活动的长期潜力,从而为组织的未来发展描绘出广阔的前景。

企业目标指的是企业在完成基本使命过程中所追求的最终结果,它借助由战略决策者根据企业使命要求选定的目标参数,大致说明需要在什么时间、以什么代价、依次由哪些人员来完成些什么工作,并取得怎样的结果。企业目标为企业的运行指明方向,为业绩评估提供标准,为资源配置提供依据,利用企业目标可以进行有效的规划、组织、激励与控制活动。所以,企业目标应该清楚明确、合理可行,具有可量化、可测评、可操作的性质,能够体现时序连贯性、多目标之间的协调性和排序性,并具有挑战性以激发职工的奋发向上精神。

企业目标可以分为一年以上的长期目标与一年及一年以内的短期目标。短期目标是长期目标的分解,而战略实施阶段性分解起着长期目标里程碑的作用,它将长期目标落实到各个管理层次与职能部门。从企业战略管理过程来看,战略形成阶段主要关心的是长期目标的建立,而战略实施阶段则主要关心年度目标的确立,以作为资源配置的基础。在大型企业集团或公司中,目标还可以按管理层次分为公司目标、事业部目标与职能部门目标等。

企业战略管理中的战略是指如何完成企业使命、实现长期目标的手段与途径,它提供的是一种可操作的总体思路。供企业选择的战略包括:地域扩张、多元化经营、产品开发、市场渗透、接收、紧缩、放弃、清算、联合投资等。企业政策与战略是整个企业进行各种日常决策的指导思想和根本依据,它是企业程序性决策的指南。它具体包括准则与规章等,而且反映了组织对于其职工及其管理人员的期望,起着规范组织行为与支持战略实施的作用。

5. 实施方案、经费预算、操作程序

企业战略管理过程实施阶段提到了实施方案、经费预算、操作程序的概念,在这里实施方案就是对完成某一特定计划所需采取

步骤与方法的一种建设性描述,它起着企业战略具体化的作用,使得企业战略更易于成为行动。经费预算就是以货币量来对每一个实施方案的费用效益情况进行详细的说明和描述,以便对实行动进行适当的规划控制。操作程序有时称作标准操作规程,它指的是用来说明如何完成特定工作的具体步骤与技巧的整个体系,这一体系详尽描述了为完成战略实施方案所必须进行的各种活动。

第二节 战略管理模型

图 1.3 表示了企业战略管理综合模型。图内的各个粗实线框概述了企业战略管理的主要阶段与活动内容,这揭示了企业战略管理程序逻辑过程。左边的细实线代表了存在于企业战略管理过程各阶段之间的反馈联系,这反映了企业战略管理需要经历一个不断学习与积累经验的过程。右边的虚线代表了企业家精神、社会价值观念、企业文化氛围等对于企业战略管理过程的潜移默化作用,这体现了企业战略管理的艺术性过程。下面将对该模型的有关方面作进一步的阐述。

一、企业战略管理基础工作

环境分析是企业战略管理过程的基础工作,环境分析的必要性与其重要性取决于企业所处环境的变动性与复杂性程度。企业所处的环境变化越快、越复杂,企业越有必要对环境保持警觉,环境分析也就越重要。尽管企业战略形成所依据的是对于企业内外部环境情况的分析,但这并不意味着在战略形成后的战略实施与评价阶段的工作就与环境分析完全无关。

从长期的观点来看,企业环境能够为企业的发展提供机会,对于企业的生存提出挑战,此外,还能够通过对企业所应承担的社会

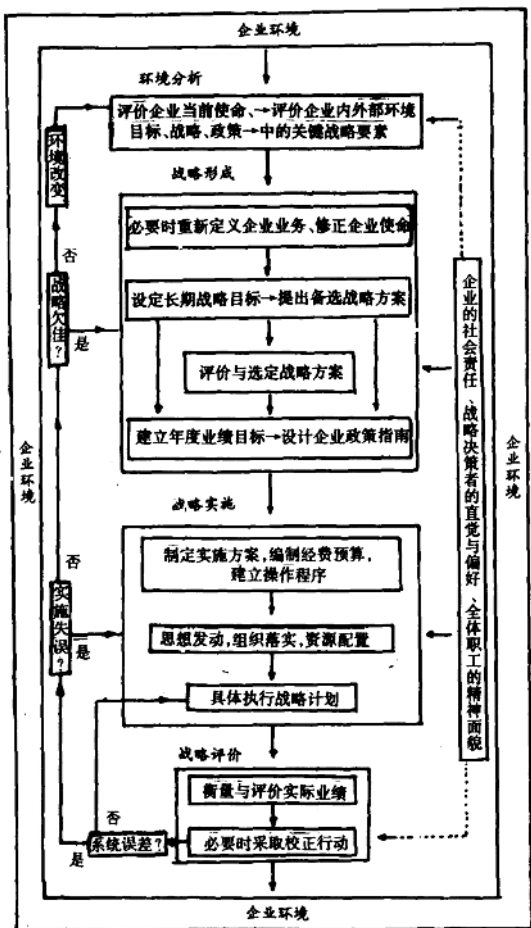


图 1.3 企业战略管理综合模型

责任、战略决策者的直觉与偏好、企业职工的精神面貌等因素的潜移默化作用,直接或间接地影响企业的正常经营。企业惟有适应环境的变化,才能求得自身的生存与发展。所以,环境分析应作为企业的一项经常性工作,这对处于变化迅速的动态环境之中的企业来说更是如此。当然,强调企业环境分析的必要性的重要性,并非要求每个企业都必须对环境进行全面系统的分析,而是要求企业在制定战略中考虑环境发展,在战略实施与评价中关注环境变化,以避免战略管理中的盲目性。

环境分析包括企业外部环境分析与内部环境分析两部分。企业外部环境由存在于组织外部、通常短期内不为企业高层管理人员所控制的变量构成,它可进一步分成任务环境与社会环境两部分。其中: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团体,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。社会环境泛指那些对企业活动没有直接作用但又能够经常影响企业决策的一般要素。如:与整个企业环境相联系的技术、经济、社会文化、政治法律等力量。

企业内部环境由存在于组织内部,通常短期内不为企业高层管理人员所控制的变量构成,具体包括企业的组织结构、文化、资源等三部分。其中:组织结构是指企业内部的信息沟通、权力关系、产品或服务流的配置联接方式;文化是指企业成员分享的信念、期望、价值观的类型,这影响和决定了能为企业全体人员所接受的行为规范;资源泛指企业从事生产活动或提供服务所需的人、财、物等能力与条件。

企业外部环境构成了企业存在的框架。一方面,环境变化在增加企业经营风险性的同时为企业发展提供了丰富的机会,从而影响和决定了企业在动态环境中可做些什么的选择。另一方面,环境会对企业发展提出承担社会非经济责任的要求,从而影响和

决定了企业在此环境中应做些什么的选择。企业内部环境构成了企业做事的框架,其中:资源条件影响了企业的实力,也就是企业的优势与不足,决定了企业客观上能做什么。文化价值观,特别是企业战略决策者的热望与追求,决定了企业主观上想做什么与敢做什么。所以,只有通过企业内外部环境分析,找出关键战略要素,即外部机会与威胁和内部优势与弱点,将影响企业可做、应做、能做、想做、敢做什么的诸方面因素有机地结合起来,才能真正作出企业今后拟做什么的决策。

二、企业战略管理主要活动

通过企业内外部环境分析明确了企业使命,决定了企业拟做什么,也就等于完成了企业战略形成的第一步工作。给出了企业使命定义后,企业战略形成阶段要做的事情就是:根据企业使命制定企业目标,开发实现目标的战略,围绕战略要求建立政策指南。由此可知,企业战略形成可以看成是一个从分析企业的关键战略要素出发,制定企业长期规划,以作为企业经营指导思想的过程。

企业战略形成后,还需将它付诸实施。企业战略实施就是一个通过提出具体实施方案、编制经费预算、建立操作程序,以将企业战略与政策转化成实际行动并取得成果的过程。企业战略实施的过程本质上是一个进行企业运行规划的过程,它所关心的主要问题是如何进行企业日常资源的有效配置。企业战略实施工作通常主要由企业的中、下层经理人员与全体职工来共同完成,企业高层战略决策者只对企业战略的实施过程与结果情况进行适当的评价。

企业战略管理的最后一个阶段工作就是对企业的战略实施活动过程与业绩效果进行评价,这就是通过确定评价内容,建立业绩标准,衡量实际业绩,并将实际得到的业绩与希望得到的业绩作比较以发现企业战略实施过程中的问题,而对管理过程中活动的监

控要比对于业绩的监控困难得多。考虑到在决定监控哪些活动时会遇到如何选择的困难,以及在评价工作业绩时存在着衡量偏差,为了实现有效的评价与控制,企业各级管理人员都必须努力从其下属那里获得清楚、准确的信息,利用所得到的这些信息不断进行反馈调整,并迅速采取行动以解决企业战略实施中所存在的问题,而一旦发现当前企业战略在实施中存在着严重缺陷,可以随时重新调整企业战略。

由以上分析可知,正确的企业战略的形成需要建立在对于企业内外部环境准确把握的基础之上,而企业的组织结构、组织过程、行为、高层领导的能力等内部环境因素对于企业战略实施的作用又反过来影响企业战略,甚至决定了企业战略的最终成败。正确的企业战略需要通过有效的组织实施来保证,企业战略实施工作组织的好坏既可以使一个坚实的企业战略决定失效,也能够让一个有争议的企业战略选择成功。尽管从战略形成的逻辑关系来看,是企业的组织、文化、资源等内部环境因素影响和制约了企业战略的选择的范围,企业战略应该服从于企业的组织、文化、资源等结构。但不容否认,企业战略一经形成,为了有效实现预期目标,在其实施过程中必须围绕企业使命与目标对企业组织、文化、资源等结构加以适当的调整,以使得企业的环境结构能够更好地满足实现企业战略的需要。

三、企业战略管理基本形式

尽管在实际中要对某一具体战略管理者所采取的战略管理方式作出适当的划分是非常困难的,因为,即使同一个战略管理者,在不同的时间以及不同的内外部环境条件下,也完全有可能采取不同的战略管理态势与方式。但在理论上,还是可以根据企业关键战略决策者对于环境变化看法的不同,将战略管理分为企业化方式、适应性方式与规划方式三种不同的典型形式。