

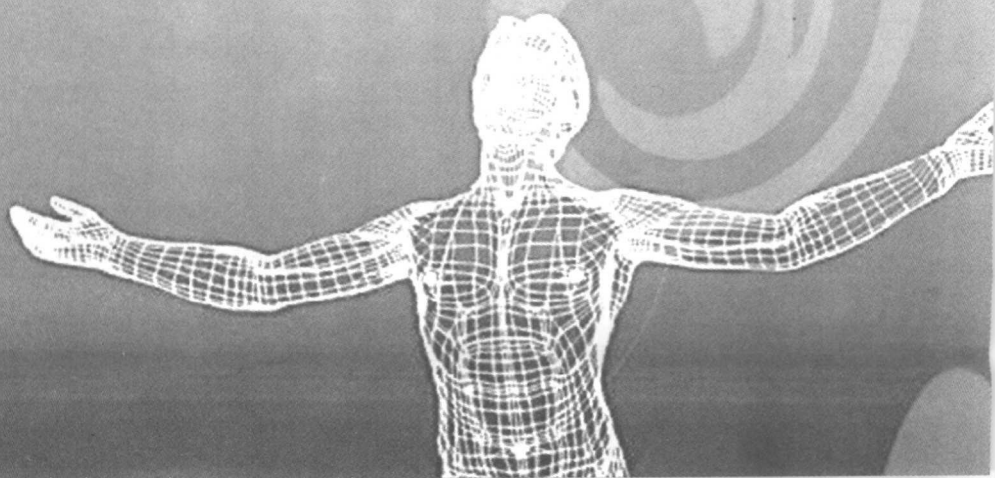
卷首语

作为企业的总裁，当他接手一个企业的时候，他考虑的首要任务是什么？当他坐在总裁的位子上，每天都在做、而又做不完的一项工作是什么？无疑，那一定是战略筹划。在市场经济条件下，企业生存和发展的必要条件是确立清晰的、可实现的战略思路和目标。企业战略管理是现代企业管理的核心内容，也是经营者的首要任务。

几年来，我们坚持战略管理为中心的理念，理论结合实际做了一定的探索，体会到作为一个企业，必须在分析清楚环境与资源的基础上，透过环境与资源的互动结果，制订企业的发展战略，通过恰当的业务流程组合来作为实现战略的载体，通过对实施行为、实施效果的控制来实现战略，通过评价与激励反馈提高战略除政府目标等特殊目的外，一般状况下，企业战略的目的是实现股东价值最大化。因此，企业战略的价值化管理又贯穿于企业战略管理的全过程，成为战略的目的和控制评价的工具。

第一章

企业战略管理的 地位演变及价值化涵义



一、我国企业战略产生的背景

在计划经济体制下和封闭的地域经济中，企业没有战略也能存活。然而，随着市场经济环境的确立，我国所有制格局的变化，高科技发展所带来的产业结构调整，特别是近几年来资本市场的异军突起，国际资本的进入，以及由此引起的各资本集团跌宕起伏的变化，都迫使企业眼睛向外，拿起战略管理的武器，在变化中寻求自己新的发展定位和发展道路。

（一）市场经济体制的建立，使企业走上竞争之路

党的十一届三中全会以来，我国经济体制发生了深刻变化。特别是 1992 年邓小平同志南巡讲话之后，党的十四大明确提出在我国建立社会主义市场经济体制，中国企业的地位和作用发生了历史性变迁，由传统计划经济体制下执行生产任务的“大车间”，逐渐转变为自主经营和自负盈亏的法人实体和微观竞争主体，这种变化不仅深刻地影响着我国经济生活的各个方面，使我国的综合国力和国际竞争力大大提高，而且也对企业自身的经营机制及未来的前景产生了深远的影响。一方面，在摆脱了经济体制羁绊以后，企业可以根据外部环境的变化和自身的资源和条件选择适当的战略，从而抓住机遇促进自身的发展；另一方面，随着经济体制改革的不断

断深入、经济全球化和一体化进程的加快，尤其是伴随跨国公司大量进入中国所带来的国际竞争的加剧，逐渐失去政府保护的中国企业在面临众多发展机会的同时，也面临越来越多的威胁，它们不得不在竞争环境下考虑生存和发展的问題。即使像电力这样存在垄断性的行业，也不可例外地处于竞争压力之下。

随着我国经济的迅速发展和劳动生产率水平的大幅度提高，我国多数商品已从卖方市场转变为买方市场，随之而来的是企业之间竞争的不断加剧。与此同时，市场需求结构也发生了很大变化，对企业提出了越来越高的要求。从世界变化的过程来看，也给了我们一定的启示：在劳动生产率比较低，产品供不应求时，人们的注意力是集中在能否买到产品，而不是更多地关注产品质量和功能，企业成功的关键在于其生产效率和产品成本的高低（如 20 世纪 20、30 年代）；在劳动生产率有了很大提高，而人们的购买力并没有同步提高，并因而造成商品积压阶段，企业成功的关键在于其销售渠道的完善程度和促销水平（如 20 世纪 40、50 年代）；在生产水平力和广告以及综合促销水平都有很大提高、同时消费者对产品质量和特色有更高要求时，企业成功的关键在于准确识别并满足消费者的欲望和需求（如 20 世纪 60、70 年代）；20 世纪 80 年代以后的超竞争时代，则是高科技产业对传统产业冲击的时代，是资本运营市场促使企业快速分化的时代，因而企业成功的关键在于战略制胜。

现代企业要在激烈的市场竞争中立于不败之地，必

须实施战略管理。

(二) 利益格局的变化，使企业成为资本集团角逐的对象

十五大以后，我国的所有制改革逐步深入。十五届四中全会作出了《关于国有企业改革和发展若干重大问题的决定》（简称《决定》），《决定》指出 要从战略上调整国有经济布局，要同产业结构的优化升级和所有制结构的调整完善结合起来，坚持有进有退，有所为、有所不为。除了国有经济需要控制的四大行业和领域（主要包括涉及国家安全的行业，自然垄断的行业，提供重要公共产品和服务的行业，以及支柱产业和高新技术产业中的重要骨干企业）以外，在其他的行业和领域内，国有经济要逐步收缩、退出。不同所有制合作办企业有所突破，股份制企业兴起，民营资本获得了较好的发展时机，原有的僵化的利益格局有了根本性的改观，这种局面为企业提供了发展的机遇，同时也提出了严峻的挑战，尤其是资本运营的活跃开展，使得企业兼并、收购、集聚资本或破产的速度都大大加快，强势集团也正在逐步形成。

另一个重要因素是经济全球化对我国企业产生了深刻的影响，它迫使企业面对资本的国际化。发达国家的跨国公司在国际范围内的生产、经营活动日益兴盛，触角越来越广泛，成为经济全球化的主要推动者。企业创业周期和成长周期越来越短，越来越多的风险投资公司

参与运作，有效地增大着这种变化的影响力。

20 世纪 90 年代以来，国际资本市场活跃，已具有强大经济实力的跨国资本集团在并购、投资方面拥有明显的优势，资本的集中度越来越高，全球企业并购的规模和数量呈现不断上升的趋势，2000 年的并购交易额更是达到 3.4 万亿美元以上。越来越多的大企业都试图通过并购来构建更高层次的核心竞争力，以期实现企业的持久竞争优势。一些强势集团依仗资金等方面的优势进入新的领域，弱肉强食的争斗此起彼伏。在激烈的竞争中，资本集团实力不断变化，原有的平衡难以维持，企业重组接连不断，在这个过程中，很多企业都成为资本集团角逐的对象，单纯的防御策略已无法抵挡。

例如，思科公司成立于 1984 年，目前已成为引领当今世界 Internet 和 Internet 网络互联产品的巨头。在过去的 9 年时间里，思科公司成功收购了 80 多家大大小小的公司，最繁忙的时候曾在 10 天内收购 4 家公司。成功的收购策略推动了思科公司的快速成长，使其先后超越英特尔和微软等公司，成为全球最有价值的公司。在美国《财富》2001 年全美“最受推崇的公司”排行榜中，思科公司以其稳健的财务状况和经营管理方面的卓越表现排至第 2 位，此外思科公司还拥有信息产业最吸引员工的公司”、“20 世纪 90 年代最有效的公司”以及“全球最有价值的公司”等响亮的称号。

当今利益格局的变化是不可避免的，能否实施有效的战略管理，决定着我国企业的未来。

（三）高科技发展加速使产业结构调整剧烈

在最近的 20 年里，全球的高科技发展加速，高技术产业向传统企业发起挑战。信息技术产业就是一个典型例证。

20 世纪 80 年代初到 90 年代中期，是 PC 产业以十倍速崛起的阶段。PC 产业崛起中出现的 Microsoft、Intel、Compaq、Dell、Apple 神话虽然让我国企业着迷，使我国很多企业都实现了 PC 化，但它们并未给我国的产业结构带来强力的冲击，至少没有带来全面冲击。但是，从 1995 年开始高速发展的互联网（Internet），不仅使 IT 行业的重心从此发生转移，也全面冲击所有的产业。从 1999 年比尔·盖茨的深圳之行，及其推出的“维纳斯计划”，我们可以真真切切感觉到 Internet 的力量。比尔·盖茨宣布，针对中国独有的 VCD 市场和很低的电脑普及率，微软发布“维纳斯计划”。它是由微软中国研究开发中心，专门为中国市场设计开发的基于 Windows ME 的预制软件平台，它集教育、娱乐、上网浏览等多种功能于一身，是计算机技术与家电产品相融合的产物，对传统产品形成强烈冲击。因特网平台的商业应用，企业可在全球范围内实现网络营销，企业既可以在自己的站点上直接销售，还可以加入电脑网络广场和虚拟电子商场。消费者决定购买时点击确定，并输入其信用卡密码。电子商务不受时空限制，没有任何地理障碍，网络经营可以全天候营业，并能迅速采集顾客购

买意向，信息沟通更为充分。

除了信息技术之外，生物技术、新材料技术、新能源技术、航空航天技术、环境保护技术等也日新月异。而且，随着基础研究到产品进入市场的周期越来越短，从科研到市场的产业链日益缩短，技术产业对传统企业的影响更为直接、更为强烈。例如：信息产业发展对邮政业的影响，现代物流业发展对运输业、邮政业、商业的影响，生物工程对传统农业生产的影响，高科技发展对电力营销上网竞争的影响等。这些技术的发展使得产业结构发生了变化，原有的传统产业开始落伍，而新兴的科技产业获得发展。

20 世纪 90 年代以来，经济全球化又为科技发展、产业结构调整推波助澜，随着竞争的地域由区域扩展到全球，高科技发展对传统产业的生产方式、经营方式影响加速，促使产业重组和产业结构调整的规模越来越大，速度越来越快。

实施战略管理是调整产业结构，从而避免高科技时代竞争落伍的需要。20 世纪 70 年代，美国政府和一些企业已经意识到机电、石油、化工、钢铁、汽车、房地产等传统产业在技术上已经完全成熟，对经济发展的带动力已远非昔比，属于成熟产业或夕阳产业，需要把这些产业占用的资金抽出来投入到新兴的朝阳产业中去。而这时的日本企业在完成经济振兴后却对科技发展带来的产业调整认识不足，于是日本企业大举进入美国市场，一时间，在美国到处充斥着日本汽车，到处传来日本企业收购美国公司的消息，在纽约，日本收购美国的

房地产；在好莱坞，日本收购美国的电影及录像公司；在机电、钢铁、石油、纺织等领域均是如此。就在日本人为自己的实力扩展如此迅速而感到窃喜时，殊不知美国已经悄悄地完成了战略调整。美国政府认定带动和促进今后经济发展的不再是原有的实体产业，而是信息产业和生物工程。日本企业界大肆收购美国企业，正中美国下怀，他们不但把自己的夕阳产业以很高的价格卖出，而且又为自己进入信息产业和生物工程这些朝阳产业聚集了大量资本。美国企业在日本的“帮助”下，顺利完成了战略调整。正是由于美、日企业实施了不同的战略，也就决定了在今后几十年的竞争中，美、日实力不可能在一个重量级上，两者之间的竞争犹如“收割机与镰刀”的竞赛，不用实施，胜败早已成定局。难怪进入 20 世纪 90 年代以后，美国经济持续高速发展，日本经济每况愈下，至亚洲金融危机时，日本经济已接近了崩溃边缘。

可见，企业根据科技发展趋势制定好的战略不仅是其自身生存和发展的需要，也是改善行业结构和提高一个国家的国际竞争力的客观需要。

(四) 财富积累集聚的速度越来越快，使打破旧有格局的速度也越来越快

当代社会为企业提供了飞快发展的机会，使得打破旧有格局的速度越来越快。这是因为：经济国际化导致资源更加容易地跨国流动；市场全球化正在消除各种市

场进入的障碍；技术创新速度的加快大大地提高老企业技术进步的难度和新企业实现超越的容易程度；信息、通信和运输技术的现代化提高了企业学习、模仿和互动的速度；资本市场为上升型企业提供了更快捷的大量融集资金的渠道。垄断与竞争方式的转换及政府干预的增大，给予了一些企业更多的机会，同时也带给了另外一些企业更大的威胁。例如，世界上一些著名的巨型企业都是近几十年发展起来的，有的发展起来也就是几年的时间，如近些年才崛起的微软、IBM 等巨型企业。香港的李嘉诚集团也是从 20 世纪 60 年代做塑料花的小厂经过 70 年代转产房地产及资本市场的扶持，才得以成为商业巨鳄。近年来的世界电力体制改革，更是给了一些新兴的实力集团崛起和高速积累财富的机会。如美国安然、布朗等企业，靠政府改革的决定，从老的公共事业集团手中购买了电厂或长期供电合同，通过极短的年限就全部收回了投资，从而获利巨丰，使得本企业快速发展，原有的电力企业利益格局则被重新洗牌。

当代企业要保持自己的地位，必须谋求前进与发展，不进则会后退。企业必须居安思危，否则既无法维持现有地位，更难以发展壮大。一成不变地经营企业，将面临被淘汰出局的危险。

敏锐感受环境变化，特别是对企业发展具有重大影响的变化至关重要，应适时做出正确判断，否则，企业失去的机会是无法挽回的。企业不能仅仅把目前市场上的竞争对手作为目标，一个公司更有可能被新出现的对手或新技术打败，而并非当前的竞争对手。

竞争本质上是动态的，一家企业的行动会招致竞争对手的回应，竞争回应又导致原来引发争端的企业再度行动，行动和回应塑造了每个企业在经营战略层面的竞争地位。只不过中国以前主要是“相对静态”的竞争环境，市场机会多，竞争相对不很激烈；市场不完善，竞争条件相对不平等；外部环境因素的变化相对比较小；竞争者学习、模仿和改变规则的速度慢；竞争优势的可保持性相对比较高。而现在，企业外部环境正在从“相对静态”向“相对动态”方向变化。在相对动态的竞争环境里，市场机会不均等，竞争相对更加激烈；市场越来越完善，竞争条件在同一层次企业中相对平等；影响企业的外部环境因素相对增加；外部环境因素的变化相对比较大；竞争者学习、模仿和改变规则的速度快；竞争优势的可保持性相对越来越低。

传统的企业进化方式，是在当前竞争优势已经耗尽的时候，才开始建立新的竞争优势；在动态竞争条件下，则需通过获取连续的短暂优势而建立持久优势，在没等到别人进攻时就不断前进，开拓下一个优势。

可见，企业在动态竞争环境下，更需要以战略为指导。

(五) 政府政策变化对企业发展影响极大

政府对一国经济发展具有举足轻重的作用，政府的政策将引导产业结构和企业结构的调整，企业如果不洞

悉政府的政策方向，就会处于被动局面。

根据瑞士洛桑管理发展学院和世界经济论坛的测算结果，1998 年、1999 年、2000 年美国国际竞争力连续三年高居榜首，积分遥遥领先；亚洲国家和地区总体呈下降之势，日本排名在 10 名以后，中国排名在 20 名以后。

美国之所以能连续夺魁，是美国多年竭力实施兴国战略的结果。在二战前后，美国政府出台政策，大力发展扶植机电、石油、化工、钢铁、汽车、房地产等产业，企业适时制订出符合政府政策导向的发展战略，这些产品的高附加值，使美国经济持续发展，大大领先于世界各国。从 20 世纪 80 年代开始，美国政府大力扶持发展金融资本，扶持高新技术产业，特别是信息产业、生物工程等，使得美国的国力持续增强，美国的高新技术企业极大受益。

另一个国家日本也是靠政府战略及相应政策走上经济振兴之路的。日本在二战后，依靠美国的支持和扶植，紧步美国后尘，出台振兴企业法，对企业发展加以引导，大力发展机电、石油、化工、钢铁、汽车、电影等产业，经济发展迅速，到 20 世纪 70 年代已经成为全球第二大经济强国，向美国经济提出了挑战。

我国政府的政策导向对企业的发展影响也是巨大的。善于利用政府有利政策的企业，将会比其他企业获得更快的发展。

过去，人们习惯于认为我国企业，尤其是国有大中型企业竞争力不强和效益低下的唯一原因是政府对它们

的限制太多和我国的市场经济体制不健全。在改革逐步深入后，人们又逐渐关注到，即使在市场经济体制非常完善的西方发达国家，仍然有为企业众多的企业因各种各样的原因而不得不面对破产和倒闭的厄运。据有关资料显示，从创业开始，大约 55% 的小企业在五年内失败，81% 将在十年内失败。以美国为例，在 1989 年，失败和破产的企业数分别达到 49719 和 62449 家。上述事实迫使人们不得不进一步思考，为什么一些企业尽管创建时实力有限，却能抓住有利的市场机遇快速发展，在短短的几年内由名不见经传的小企业，迅速发展为实力雄厚的大型企业集团，并奠定了长期稳定发展的基础？为什么另有一些企业产品开发出来还未上市就胎死腹中？为什么一些企业经过短暂的繁荣以后就在市场上销声匿迹，只能留下昙花一现的遗憾？从美国蓝色巨人 IBM 的长盛不衰到王安公司的破产，从海尔走向国际市场到众多家电企业的倾覆，这些公司成功和失败的原因究竟是什么？

或许，很多人认为一个企业能否成功，主要取决于机会，或者说幸运，但为什么有些企业总是与机会失之交臂，而另外一些企业却处变不惊，并一次次转危为安？诚然，影响企业经营绩效的因素非常之多，但从长期的角度看，一个企业的兴衰荣辱更多地取决于其所处的行业结构和企业本身的核心竞争能力，尤其是适应环境变化和预测未来的能力。而且，随着环境的变迁，所要求的核心能力也是不同的。大量的研究表明，在急剧变化的市场环境下，尽管很多企业有完善的内部管理体制

系和优异的生产技术，并付出了巨大的营销努力，但有时还是难以适应环境的变化，无法回避环境带来的威胁，而另外一些企业却在市场竞争中游刃有余，表现出对迅速变化的环境很强的适应能力，后者恰恰是那些有明确战略的企业。换句话说，企业能否建立和保持长期的竞争优势，关键在于其能否制定一个适合自身实力和环境要求的战略，并有效地加以实施。随着世界经济全球化和一体化进程的加快和伴之而来的国际竞争的加剧，这一特点也越来越明显。

战略是创造性思维的产物，它不是建立在领导人偶然性冒险和直觉判断的基础上，而是经营者对企业环境中根本性变化的理性和直觉结合的积极反思，是企业资源条件、顾客需求和竞争趋势综合的反映。战略领先则意味着企业领先一步。“没有战略的企业就像一艘没有舵的船一样只会原地转圈，又像个流浪汉一样无家可归”，这句话形象地说明了战略管理对于企业的重要性。企业为了提高自身的经营业绩、维护投资者的利益，应该重视战略管理。

战略管理是指进行战略制定、实施和评价，以便组织通过跨功能决策而达到其目标的一种艺术与科学。由于战略制定、战略实施和战略评价要求不断地对内部条件和外部环境的各种变化进行趋势分析和预测，形成一个动态和连续的战略管理过程，因此可使企业更主动地应对危机与未来。战略管理的另一大益处是在战略制定过程中所提供的激励员工的机会。在这个过程中，全体管理人员和普通人员参与进来，了解到企业在做什么和

为什么这样做，感到自己是企业的一部分并支持企业，从而增强企业凝聚力。此外，进行战略管理还可以使企业防止财务危机，提高对外部威胁的认识，增强对竞争者战略的了解，提高员工的生产效率，减少变革的阻力等。美国的一项研究对 101 家零售、服务和制造企业进行了历时三年的跟踪，结果表明，采用战略管理观念的企业比那些不采用战略管理观念的企业更为成功。其中采用战略管理的企业明显地增加了销售收入和盈利并提高了生产率，此外有高达 80% 的公司将依靠改变公司的战略方向来实现盈利能力的提高。事实还表明，战略管理曾极大地改进了诸如通用电气公司、美国运通公司、IBM 等大公司的业绩。

实施战略管理是企业保持旺盛生命力，从而实现长远发展的内在要求。实施战略管理不仅有助于培养企业家的战略思维能力，寻求内部资源与外部环境的匹配原则，而且可以促使企业改进决策方法，优化组织结构，保持组织结构与战略的匹配，增强整个组织的凝聚力和向心力，避免组织的分裂。没有长远的战略目标和眼光，缺乏全局观，资源和力量的过分分散以及短期市场行为是中国企业长不大的重要原因。研究发现，1947 年美国企业制定战略的只有 20%，到 1970 年已达 100% 了。日本经济新闻社 1967 年曾进行过专门调查，在 63 家给予回答的大公司中，99% 的公司有长期战略规划。在美国进行的一次调查中，有 90% 以上的企业家认为“最费时间、最为重要、最为困难的事就是制定战略规划”。美国通用电器公司总裁威尔逊说：“我整天没有做