

PART ONE

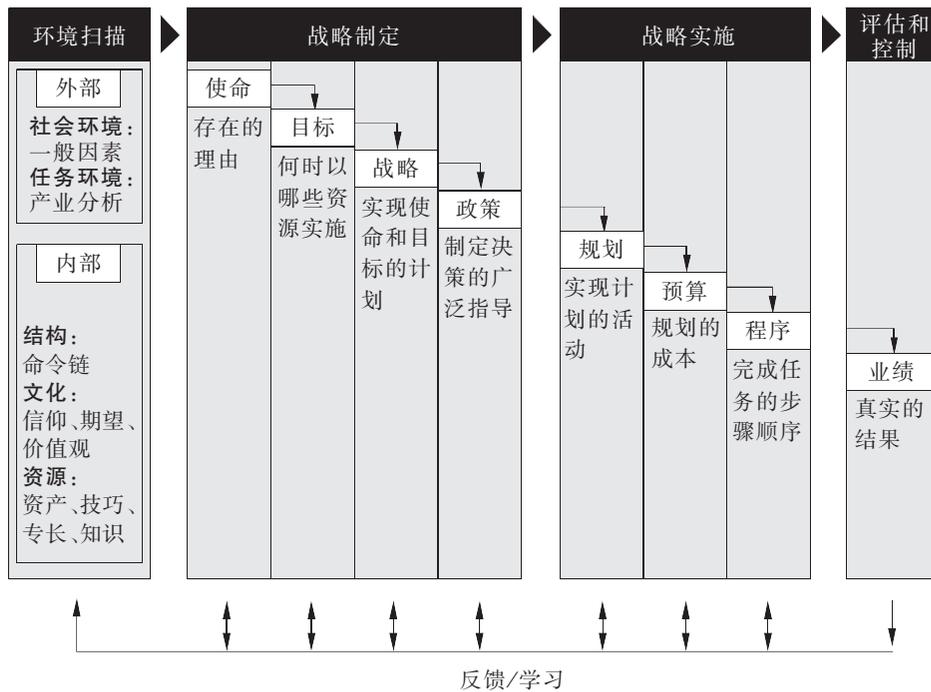
第一部分

战略管理与 企业政策 简介

第1章 战略管理的基本概念

第2章 公司治理和社会责任

战略管理的基本概念



一个公司怎样才能走向成功并保持成功？用确保业务安全并遵循传统的从事业务的方式肯定是不行了。即使是业务遍布全球，并长期被列入《财富》500强的美国通用电气公司（GE）也必须不断更新自己，否则将被那些雄心勃勃的新进入公司超越。在意识到了因特网对所有产业的潜在影响后，GE 董事会主席杰克·韦尔奇

(Jack Welch) 于 1999 年 3 月的一次会议上向公司所有业务单位的经理提出了一项挑战, 要求他们赶在对手之前更换自己的产品线, 而且还要学会如何在因特网上开展业务。韦尔奇当时在目睹了自己的家人和同事们在网上采购了全部或大部分圣诞物品后决定, 公司必须跨入因特网时代才能补上这笔用在网上的开支。韦尔奇指示公司 600 名高层经理去寻找一位“因特网导师”, 来指导公司经理们的全球网络业务。按照韦尔奇的说法, “根本不存在什么‘旧经济’(与因特网有关的经济活动整体被人们称为新经济。韦尔奇这里讲的旧经济是与新经济对应的说法, 它也常被称为传统经济——译者注)。商务活动仍然与 500 年前一样, 有人卖东西, 有人买东西, 而不管是在马车上买卖还是在因特网上买卖。”^[1]

2000 年 2 月初, GE 不动声色地推出了 GE 金融网 (gefn.com), 这是公司的第一个消费者理财网站。在投资了 1 000 多万美元开发新业务后, GE 在夏季奥林匹克电视转播中隆重宣传了自己的网站。

据宣传, gefn.com 网站可以简化消费者的投资活动, 消费者可以从网上找到小至银行账户、人寿保险, 大至 GE 共同基金等所有的东西。按 GE 金融消费者业务单位的负责人、gefn.com 的创立者迈克尔·弗雷泽 (Michael Frazier) 的想法, “我们希望在消费者眼里, 公司的金融保险业务与公司生产的电灯泡及其他产品一样不出差错”。^[2] 由于 20 世纪 50 年代“婴儿潮”的那一代人中有许多人在市场上寻找金融服务, 以为自己退休后的生活做好准备, 所以, gefn.com 毅然进入了这个竞争已经非常激烈的市场。

对 GE 这一大胆的战略转移, 不少产业分析家对 gefn.com 是否具备成为该产业关键竞争者所需的条件表示怀疑。例如, 虽然消费者可以在这个网站上进行网上银行活动、购买 GE 保险、获得 GE 贷款, 但这个网站不能进行股票交易, 也不能购买非 GE 的共同基金。他们还怀疑, 单凭一个因特网界面, 而没有可以让客户和公司贷款人员接触的由“水泥和砖头”建成的办公场所, gefn.com 是否会获得成功。相反, E*Trade 在认识到自己的网上经纪活动和银行业务发展潜力的局限性后, 就开设了“E*Trade 区”零售办事场所和自动提款机。^[3]

在认识到这些问题是公司的重要事件后, GE 的高层管理人员提出, 无论如何, gefn.com 是 GE 现有金融服务业务单位的一个重要的新业务渠道。GE 金融保险 (GEFA) 是公司内发展最快的单位之一, 已在 17 个国家开展了保险、共同基金、401 (K) 退休计划业务。GE 计划将 gefn.com 与这些已经在保险和退休计划上与 GE 建立起了关系的公司内部局域网连接起来。GE 高层管理人员审慎地评估了一项旨在进入电子中介业务的“谨慎的联盟”形式, 而没有采取兼并方式。鉴于 GE 著名的公司政策, 即一个业务单位必须要么在市场份额方面数一数二, 要么具备能居于数一数二的地位的潜力, 迈克尔·弗雷泽提出“力拔头筹不如做到足以控制自己命运更重要。”作为后进入者, GE 无疑具有对这一竞争性的、分散的市场施加影响的资源, 但它是否具有成为金融服务产业中的主要企业所必需的能力呢?

1.1 战略管理研究

战略管理是指决定企业长期业绩的管理决策和行动。战略管理的内容包括环境扫描（内部和外部）、战略制定（战略性计划或长期计划）、战略实施、战略评估和控制。战略管理研究强了解和评价外部机会和威胁，以及企业的优势和劣势。战略管理过去被称为企业政策，包括制定长期计划和战略。企业政策则相反，它具有一般管理导向，基本上是内视性的，关注的是实现企业内部各项职能活动的一体化，使它们能恰当地一致起来。作为一个研究领域，战略管理将对环境和战略的强调与对业务计划的关注结合起来。为此，在这一研究领域，战略管理一词已经取代了企业政策一词。^[4]

战略管理阶段

在战略管理方面，不少企业成功地创造了许多概念和方法，如GE和波士顿咨询公司（Boston Consulting Group）。在过去几十年中，企业和学术研究组织对这些概念进行了扩展和更新。起初，战略管理主要为在多个产业从事业务活动的大公司所采用。今天，日益提高的错误风险、高昂的错误成本以及经济衰退，都使所有组织的职业经理们十分重视战略管理，以使自己的企业能在日益多变的环境中保持竞争性。

在经理们努力应对变化的世界时，企业一般会经历以下4个战略管理阶段：^[5]

阶段1 基本财务计划 当需要确定下一年度预算时，经理们才制定严肃的计划。他们基本上不分析项目，大部分信息都来自企业内部。销售部门一般只提供少量的环境信息。这种简单的运营计划就算是战略管理了，但即使这样也要花费很多时间。在经理们把一些主张放进预算中去的过程中，企业的活动一般会停顿几周。这一阶段战略管理的时间一般为1年。

阶段2 基于预算的计划 由于年度预算对制定长期计划的帮助有限，所以，经理们开始努力制定5年计划。他们开始考虑那些会持续1年以上的项目。除了内部信息外，经理们还收集任何可以收集到的环境数据，虽然数据常常是随意的，并将目前趋势外推5年。这一阶段同样很耗费时间，管理人员往往要花上1个月时间来保证所有计划中的预算能相互衔接。由于经理们争相获得更多的资金，这一阶段带有很强的政治色彩。他们会在无休止的会议上评估各项方案，调整各种假设。这一阶段计划的时间长度一般为3至5年。

阶段3 外向型计划（战略计划） 对公司政治的厌倦，加上5年计划的效果差强人意，促使高层管理部门决定用制定战略计划的方式来控制计划过程。公司寻求提高应对变化的市场的责任和战略性思维的能力。低层经理不再参与计划，计划的任务集中到一名专职计划人员身上，他的任务就是为公司制定战略计划。咨询人员

常常为计划人员提供精确而新颖的信息和预测未来趋势的方法。前军事专家们创造了竞争性情报单位。高层经理们每年在某个度假胜地聚集一次，在关键计划人员的引导下评估并调整目前的战略计划。这种自上而下的计划更注重正式的战略制定，而把战略实施任务留给了较低的管理层次。高层经理在顾问的帮助下主要制定 5 年计划，在此过程中很少听取低层经理的意见。

阶段 4 战略管理 在认识到即使是最好的战略计划，若缺乏低层经理的加入和承诺也是毫无价值之后，高层经理开始在许多层次组建由各种部门和工作组的经理及关键职工参加的计划组。他们制定并协调一系列旨在实现企业基本目标的战略计划。这时的战略计划包括具体的战略实施、评估和控制任务。计划不再祈望能最佳地预测未来，而是强调可能发生的情景和权变战略。过去精确的 5 年计划被整个年度中组织各个层次的战略思考所取代；过去集中在高层的战略信息，现在通过地区网络和内部局域网可以传达到组织中的每个人；过去庞大的集中专职计划人员被内部和外部计划咨询人员所取代，并由他们指导各小组的战略讨论。尽管战略计划过程仍然由高层管理部门发起，但最后形成的战略却可能来自组织的任何层次或部门。计划不再是自上而下的了，而是跨层次的交互活动。各层次的人员都参与了进来。

GE 是战略计划的开拓者之一，领导了 20 世纪 80 年代由战略计划向战略管理的转型过程。^[6]到 20 世纪 90 年代，全球大部分公司都开始向战略管理转型。

1978 年以前，美泰克（Maytag）公司（一家大型家用电器制造商）还处在战略管理的第 1 阶段。公司的 CEO 丹尼尔·克鲁姆（Daniel Krum）组织了一个战略计划任务组来回答“如果我们仍旧从事目前的业务，5 年后的美泰克将会如何？”的问题。对这一问题的回答使公司随后全面向家用电器扩张，通过买下胡佛（Hoover）公司而进入了国际市场。

战略管理的作用

研究证明，那些开展战略管理的企业的业绩一般要强于没有进行战略管理的企业。^[7]组织环境和组织战略、结构及程序的恰当吻合，对组织业绩有积极的作用。^[8]例如，一项关于美国铁路放松管制的影响的调查发现，那些随着环境的变化而改变了自己战略的铁路企业，其业绩好于那些未改变战略的企业。^[9]

一项对不同国家和产业中 50 家公司的调查发现了以下 3 项得分最高的战略管理的作用：

- 能对企业战略远景有清晰的认识
- 能集中于战略上重要的方面
- 提高对迅速变化的环境的理解程度^[10]

从有效性上看，战略管理不能总是正式的过程。正如美泰克公司的情况一样，战略管理始于一些简单的问题：

1. 组织现在在哪里？（注意！不是我们期望组织在哪里！）
2. 如果不发生变化，1 年后组织会在哪里？2 年后组织会在哪里？5 年后组织会在哪里？10 年后组织会在哪里？回答是否可以被接受？

3. 如果回答不能被接受，管理部门需要采取哪些行动？这些行动会带来哪些风险和收益？

贝恩公司（Bain & Company）进行的一次调查发现，最普遍的管理工具有战略计划、发展使命和远景陈述，这些都是战略管理的基本内容。^[11]对实际组织计划实践的研究提示，战略计划的真实价值更多地体现在计划过程的未来导向上，而不是体现在文字的战略计划书上。特别是在小企业，战略计划更多的是非正式的和非定期的。然而，对小企业的研究发现，尽管战略计划的非正式程度对企业获利性的影响较小，但是，在销售上，正式计划人员的销售增长速度要远远快于非正式计划人员。^[12]

大型多业务公司的战略计划是复杂的，需要很长时间。在大型企业，从形势评估到取得最终决策协议的过程往往需要1年多的时间。由于大企业中有更多的人会受到战略决策的影响，所以更需要有正式的、更精心设计的战略体系，以保证战略计划能引导企业取得业绩上的成功。否则，高层管理人员的考虑会脱离业务单位的发展，同时，基层经理人员也会丧失对公司使命和目标的了解。

1.2 全球化和电子商务：对战略管理的挑战

不久以前，企业还可以成功地集中于自己所在的国家边界内，制造和销售产品和服务，全球性考虑还不那么重要。从出口产品获得利润还只是洒在蛋糕上的糖霜，对企业成功不是最基础的。例如，在20世纪60年代期间，大部分美国公司组织了一些产品事业部，只在美国制造和出售自己的产品。所有在美国之外的制造和销售活动都由一个国际事业部管理。将某人安排在国际业务上去是一种信号，表示这个人不可能再得到提升，他应该去另找工作了。

同样，到20世纪90年代中期，一个企业可以仅仅使用一个公共关系网站，根本不利用因特网，来取得成功。大部分业务是由企业的销售队伍和分销商网络，通过零售店到达客户手中的。只有极少的高级经理使用个人计算机，更不用说利用万维网（www）了。因特网可能对研究有用，但直到近年以前，人们还没有把因特网作为开展正常业务的手段。

全球化的冲击

如今，所有事情都发生了变化。全球化，市场和公司的国际化，改变了现代公司开展业务的方式。为了实现规模经济性，从而取得低成本和低价格，需要企业具有竞争力，现在的企业考虑的是全球性市场，而不是一个国家的市场。例如，耐克（Nike）和锐步（Reebok）在亚洲的各个国家中制造运动鞋，卖到全球的每一个地方。大型公司不再只由一个国际事业部来管理发生在海外的所有事务，而是使用矩阵结构，在这种结构中，产品单位与国家单位或地区单位相互配合。国际性任命现

在被视为提升的入门，而不再表示已经到达了顶峰。

随着更多的企业进入国际化，战略管理也成为紧跟国际发展趋势，确定企业获得长期竞争优势定位的重要方式。例如，美泰克公司买进胡佛的主要目的不是取得后者的吸尘器业务，而是要获得其在欧洲的清洗业务、烹调业务和电冰箱业务。美泰克管理部门认识到，一个企业如果没有在欧共体（EU）的业务，它在变化中的家电产业中就会处于竞争劣势。请阅读下面全球化框中的内容，了解地区贸易协会是如何开展国际业务的。出于同样的国际化思考，英国航空公司和美国航空公司进行了战略联盟，戴姆勒-奔驰与克莱斯勒实现了合并。

全球化：地区贸易协会取代了国家贸易壁垒

被人们称之为共同市场和欧共体的 EU，是世界上最重要的贸易联合组织。EU 的目标是 15 个成员国完全的经济一体化，这 15 个国家是：奥地利、比利时、丹麦、芬兰、法国、德国、希腊、爱尔兰、意大利、卢森堡、荷兰、葡萄牙、西班牙、瑞典、英国。这样一来，在西欧一个地方生产的产品可以自由进入这些国家中的任何一个，连海关检查都不需要。

一旦这些国家统一了货币体系，在整个地区就只使用欧元一种货币。通过自由贸易壁垒的逐步拆除，促成了一系列公司之间的合并、兼并和合资经营。避免关税需要有至少 60% 的当地参与程度，这迫使美国和亚洲的许多公司放弃了出口，转而在欧洲当地投资。EU 同意增加其成员国，在 2004 年之前吸纳捷克、匈牙利、爱沙尼亚、波兰、马耳他、塞浦路斯、斯洛文尼亚等国，在 2006 年之前吸纳拉托维亚、立陶宛、斯洛伐克等国，在 2010 年前吸收保加利亚和罗马尼亚加入。2011 年吸收土耳其加入。

加拿大、美国和墨西哥组成了经济联盟：北美自由贸易协议（NAFTA）。NAFTA 的目标是增加 3 个成员国之间的贸易量，而不是完全的经济一体化。协议成立于 1994 年，要求 3 个成员国在 15 年中取消相互之间的关税，但可以保留与非成员国之间的关税协议。3 个成员国轿车和卡车的 62.5% 必须来自于北美，以取得零税率。交通限制和其他管制都极大地降低了。一些亚洲和欧洲公司在这些国家之一从业务活动，以便于进入整个北美地区。墨西哥总统维森特·福克斯（Vicent Fox）希望 NAFTA 更像是欧洲联盟体，墨西哥人和产品可以不受限制地进入加拿大。另外，也有过关于将 NAFTA 向南扩展，一直到达智利的讨论，但没有形成正式协议。

南美国家还在致力于统一相互之间的贸易关系，以建立贸易联盟。阿根廷、巴西、乌拉圭和巴拉圭之间建立的自由贸易区 Mercosur（位于葡萄牙的 Mercosul）表明，在这些国家建立生产基地对非成员国来说，是避免关税的重要方式。为了成为 NAFTA 的南方部分，Mercosur 将自由贸易协议扩展到了玻利维亚和委内瑞拉。智利和阿根廷合作建立了将两个国家联系起来的安第斯山脉通道，智利可能很快就会与 Mercosur 建立起经济关系。

迄今为止，亚洲还没有形成能在经济上与 NAFTA 或 EU 抗衡的地区贸易联盟。日本、韩国、中国和印度各自作为独立的经济力量。然而，东南亚国家联盟（ASEAN），其成员国包括文莱、印尼、马来西亚、菲律宾、新加坡、泰国和越南，正在努力形成一个成员国之间没有边界的经济区。在其年会上增加了中国、

日本和韩国后，ASEAN 更多地被称之为 ASEAN+3。ASEAN 国家正在与 FTA 剩下的国家澳大利亚和新西兰协商，组成 ASEAN 自由贸易区（AFTA）。随着 EU 向东扩展和 NAFTA 向南扩展，他们总会在某一天与 Mercosur 连接，独立的亚洲国家已经感受到了压力，需要迅速建立起一个扩展了的 ASEAN。

电子商务的冲击

电子商务是指利用因特网开展商业交易。布茨-阿兰 & 汉密尔顿和经济学家情报组织于 1999 年进行了一次调查，被调查对象是来自于各个行业的 525 名高级管理人员。调查结果显示，因特网改变了国际市场，在今后的许多年中，它还将继续促成这样的变化。90% 以上的管理人员相信，因特网将在接下来的 2 年中转变或严重影响自己的公司战略。马修·巴雷特（Matthew Barrett）是 Montreal 银行的董事会主席和 CEO，他认为，“我们正站在新世界的门口。就好像我们刚刚发明了印刷术和蒸汽机。”^[13] 因特网不仅在改变客户、供应商、企业的交往方式，还在改变企业内部的工作方式。

自从引进因特网后，仅仅几年的时间，就已经极大地影响了许多产业的竞争基础。因特网将竞争基础由传统的集中于产品特征和成本转变到了更战略性的水平。在这个水平上，传统产业的价值链发生了彻底改变。AMR 研究组织 1999 年报告显示，产业领袖正处于将其 60% 到 100% 的 B2B 交易转移到因特网上的过程。网上 B2B 市场包括：（1）交易平台，如 VerticalNet 和 i2 技术的 TradeMatrix，为多个市场上的交易社区提供支持；（2）产业资助的交易所，如由一家主要轿车制造商建立的交易所；（3）网上市场活动者，如 e-Steel、NECX、BuildPoint，它们集中于某一特定的产业价值链或某一业务流程，为企业间多种交易提供中介。据加纳集团预计，全球 B2B 市场将从 1999 年的 1 450 亿美元发展到 2004 年的 7.29 万亿美元。届时，B2B 交易将占全球交易额的 7%。^[14]

前面提到的对高级管理人员的调查证实了以下有关因特网发展的 7 个趋势：^[15]

1. 因特网迫使企业改变自己。有关电子网络客户、供应商、合作伙伴等的概念已经形成。
2. 新的渠道正在改变市场进入和品牌，引起传统分销渠道的反中介（分解）变化。通过直接与客户合作，企业得以取消分销商，与最终用户建立密切的联系，改善服务，降低成本。
3. 权力的平衡转向客户。客户可以从因特网上获得所有的信息，比起那些“无线”数据处理者，他们更知道自己需要什么。
4. 竞争正在改变。新的技术驱动型企业加上老的传统对手正在开发因特网，使之变得更有创造性，更有效。
5. 业务节奏迅速加快。计划期长度、需要的信息量、客户/供应商期望都在影响因特网速度。受突变环境的影响，时间被压缩为“狗年单位”，那里的 1 年相当于我们的 7 年。
6. 因特网将公司推出了自己传统的边界。传统上供应商、制造商、客户之间清

晰的边界由于外部网而变得模糊，这些互相合作的企业相互进入对方的内部运营计划和流程。例如，飞机制造公司洛克希德·马丁（Lockheed Martin）就有一个连接波音公司（项目合作方之一）和美国国防部（关键客户之一）的外部网。

7. 知识成为一种关键资产和竞争优势的来源。例如，1980年，美国制造业企业62.8%的总市场价值是实物资产，到了1991年，实物资产的市场价值降到了37.9%。剩下的市场价值由无形资产，特别是知识资本构成。^[16]

1.3 组织适应性理论

全球化和电子商务对企业战略管理形成了真实的挑战。单个的企业如何才能跟踪全球技术、经济、政治—法律、社会文化趋势，并进行必要的调整呢？这不是一件容易的事。在组织如何适应环境方面存在许多理论。例如，人口生态学理论提出，一旦一个组织在一个特定的环境利基（niche）中成功地生存下来，它就不能适应变化了的条件，存在着太多的妨碍组织变化的惯性。于是，这个组织就由另一个更适应新环境的组织所取代（被购买或破产）。尽管这一论点在社会学中相当流行，但研究结果却并不支持人口生态学的观点。^[17]制度理论提出，组织通过模仿成功的组织，能够并确实做到了适应变化了的环境。我们可以找到许多例子，这些企业通过模仿其他公司的战略而适应了变化的环境。但是，制度理论不能解释第一个成功的新战略是如何形成的，是由谁制定的。战略决策理论向前迈进了一步，提出，组织不但适应了变化了的环境，而且它们还有机会和力量改变自己的环境。由于这一理论强调由经理制定合理的战略决策，所以战略决策理论是战略管理的主干。战略决策理论提出的适应性是一个动态过程的观点与组织学习理论的观点相一致。组织学习理论认为，组织针对变化的环境进行防卫性调整，并利用知识主动改善组织和环境之间的适应程度。这一理论由于将组织中各个层次的人吸纳到为战略决策提供依据的过程之中，因而是对战略决策理论的扩展。^[18]

与组织学习理论相一致，越来越多的企业认识到必须由纵向的、自上而下的组织转变为更加横向构建的、交互性的组织。它们正努力成为学习型组织，以加快对环境变化的适应速度。

1.4 创建学习型组织

我们已经知道，战略管理的基本价值是帮助组织在动态的复杂的环境中成功经营。例如，内陆（Inland）钢铁公司将战略计划作为促使组织变革的工具。公司所有的经理都需要不断地对变化中的钢铁产业进行分析，从而制定或调整全年的战略计划。^[19]为了获得动态环境中的竞争力，公司必须减少官僚主义，必须更加灵活。在过