

导论

[学习目标]

1. 掌握企业战略的概念、特点和作用；
2. 理解企业战略管理的本质；
3. 掌握企业战略管理的过程；
4. 了解企业战略管理的发展历程；
5. 明确企业战略管理的重要性。



“海棠”因忽略战略而落伍

现在，一提起洗衣机，人们马上就会想起小天鹅、海尔、荣事达。为什么对海棠这一品牌竟闻所未闻呢？其实，早在1983年，海棠洗衣机就已经风光无限，居于当时全国六大名牌洗衣机之首，那时候，海尔、荣事达等还未问世。然而，20年后的今日，海棠却早已不是“霸主”。何故？是海棠产品的技术不行吗？非也！是海棠产品的质量和售后服务比别人差吗？非也！问题的症结在于忽视了战略研究，失去了多次重大的发展机遇。

海棠当年的辉煌，得益于其“技术抢占市场”的战术运用：1984年，海棠与日本松下公司签订了引进生产设备及技术合作的合同，并争取到了1800万元的世界银行贷款；1985年引进项目全面实施，海棠第一家引进当时国内最大容量的双桶洗衣机，并创造出“当年投资、当年引进、当年投产、当年创优”的良好业绩。随后，海棠又完成了两次大的技术引进，形成了单缸、双缸到全自动的完备的生产布局。1986年，“海棠”覆盖到全国22个省、自治区、直辖市。

然而，在企业战略的选择上，海棠却没有及时给予高度的重视。在全国电冰箱和吸尘器技术还没有起步的时候，海棠的决策者曾有一个大胆的设想：引进洗衣机技术的同时，引进松下公司的电冰箱和吸尘器技术，三个项目捆在一起，把海棠做成全国最大的家电生产企业。然而，这一具有战略意义的设想却没能实施，海棠不仅没有成为日后全国

最大的家电生产企业,反而在市场的激烈竞争中逐渐衰落。假如当初海棠实施了“三器”捆绑引进项目,那么海棠早在 10 多年前就会成为资产十几亿元、几十亿元的大企业集团。海棠忽视战略研究的教训,揭示了一个经营真理:一个企业对战略方向的选择,决定着其日后的发展。

一位管理大师有个形象的比喻:没有战略的企业,就像流浪汉一样无家可归。

案例来源:李剑锋,王珺之. 战略管理十大误区[M]. 北京:中国经济出版社,2004.

现代企业的生存和发展,在根本上取决于企业是否可以有效地将各种资源变成社会所需要的产品和服务。并不是所有企业都可以在这个转变过程中获得成功,从国外来看,一些企业从无到有,如美国的联邦捷运公司、施乐公司和苹果计算机公司等;而另一些公司则在同一时期从有到无,例如美国的国际丰收者公司、宾夕法尼亚铁路公司和 W. T. 格兰特公司等。

从国外来看,近 20 年中的企业的兴衰成败,越来越具有戏剧性。我国的情况同样如此,风云变幻,优胜劣汰,20 年前几千乃至几万人的大企业,不是消亡就是萎缩;而一批适应时代潮流的,会管理懂战略的新兴企业,雨后春笋般诞生,逐步成长和壮大。虽然导致企业成功与失败的原因很多,但越来越多的企业家意识到,是否有正确的企业战略管理是其中最重要的原因之一。

第一节 企业战略和企业战略管理

一、企业战略

(一) 企业战略的概念

英文中,战略“Strategy”一词来源于希腊语“Strategos”,其含义是将军。到中世纪,这个词演变为军事术语,指对战争全局的筹划和谋略。它依据敌对双方的军事、政治、经济、地理等因素,照顾战争全局的各方面,规定军事力量的准备和运用。战略是从整个战争的胜利出发考虑问题。为了实现既定的战略目标,就要围绕战略部署制定具体的作战方案,这就是战术问题。战术(Tactic)是指解决局部问题的原则和方法,是有关特定军事行动的具体方案,考虑的是如何赢得战斗或战役的胜利。战略是战术的灵魂,是战术运用的基础;战术的运用要体现既定的战略思想,是战略的深化和细化。

除军事领域之外,战略的价值同样适用于政治、经济等领域,后来演变为泛指重大的、全局性的、左右胜败的谋划。将战略思想运用于企业经营管理之中,便产生了企业战略这一概念。

企业战略的含义有广义和狭义之分。从广义来说,企业战略包括了企业的远景、使命、宗旨、目标、战略和企业的政策等。美国哈佛大学商学院教授安德鲁斯认为,战略是目标、意图或目的以及为达到这些目的而制定的主要方针和计划的一种模式,这种模式界定

着企业正在从事的或者应该从事的经营业务,以及界定着企业所属的或应该属于的经营类型。从狭义来说,企业战略则单纯指企业实现其宗旨和长期目标的一种比较切实和基本的计划及方针。美国著名管理学家安索夫认为,企业战略是贯穿于企业经营与产品和市场之间的一条“共同经营主线”,决定着企业目前所从事的或者计划要从事的经营业务的基本性质。

结合国外对企业战略的认识,从我国的具体情况出发,对企业战略可做如下表述:

企业战略是指企业面对激烈变化、严峻挑战的经营环境,为求得长期生存和不断发展而进行的总体性谋划。它是企业为实现其宗旨和目标而确定的组织行动方向和资源配置纲要,是制定各种计划的基础。

具体而言,企业战略是在符合和保证实现企业宗旨的条件下,在充分利用环境中存在的各种机会和创造新机会的基础上,确定企业同环境的关系,规定企业从事的经营范围、成长方向和竞争对策,合理地调整企业结构和配置企业的资源,从而使企业获得某种竞争优势。

(二) 企业战略的特点

企业战略是关于企业发展的方向,企业未来的目标,实现目标的途径和政策的选择或抉择。其特点是:

1. 具有规划性

企业战略具有规划性,是要保持企业能够获得长期和稳定的发展。企业战略不是对企业内部和外部环境中短期和非根本性变化的消极反应。如果企业的销售额、产品的质量、原材料的价格出现了波动,只要确认这些波动不会对企业构成长期和根本的威胁,那么它们就不是企业战略所要研究和解决的问题。制定企业战略的目的是要保持企业在变化的环境中能够获得长期和稳定的发展,要使企业不仅在环境中被动地求生存,而且在现存条件下积极地创造未来。

2. 具有决策创造性

企业战略是关于企业发展方向和途径的创造性决策,而不是一组未来要达到的经济指标或以企业财务数据为基础的逻辑的推理产物。这种决策可能涉及企业经营方向和范围的改变、新产品、新市场的开发,新设备或新企业的购入,组织机构和领导方式的调整等。企业战略的制定不仅要借助理性的思维和逻辑的推理,而且也要借助想像和直觉等非理性的思维。采用新的企业战略往往意味着企业将有重大的改变。

3. 具有实践性

企业战略具有实践性,即必须从企业实际出发,建立在自身的特殊优势上。

企业战略不只是企业高层管理者的美好愿望。从企业资源分配的角度上看,它必须是建立在特殊的优势上;从企业活动的安排上考虑,它必须具有内在的一致性、可操作性和具体时间安排。

4. 具有职责性

企业战略的制定具有职责性,是高层管理者必须承担的职责和责任。企业战略必须

靠企业高层管理者和专业管理人员的努力才能形成,而企业战略的实施也要调动全体员工的积极性和创造性。在制定企业战略的过程中,需要企业的中下层管理者提供信息,需要企业员工的理解和支持,但是企业战略的制定主要是高层管理者的责任,是他们的本职工作。

(三) 企业战略的作用

1. 企业战略使企业明确了自己的位置

企业战略回答了企业现实处境的问题,这种回答是企业认真分析了自己的内部环境和外部环境的基础上得到的。今天在企业内外环境不断变化的情形下,企业只有明白自己的位置才有利于生存和发展。

2. 企业战略规定了企业的宗旨和目标

明确了自己的位置之后,企业还要明确今后向何处去。企业的宗旨就是企业存在的理由,它规定了将以何种方式,何种产品或服务去满足哪一个市场部分的需要。企业的目标就是企业未来活动所要得到的结果。企业有了明确的宗旨和明确的目标,其全部活动才可能有效和有效率。

3. 企业战略有助于提高企业活动的统一性和协调性

企业战略为企业活动提供了明确的方向;为企业活动提供了时间安排;为其他经营决策提供了依据;为企业活动评价和控制提供了标准。因此,企业的效率将大大提高。

4. 企业战略包括了对实现企业宗旨和目标的途径及政策的选择

这种选择包括了企业在产品、市场、营销策略、组织结构、企业文化、领导方式、人员的选择和配备、资本筹措方法、生产水平和技术、研究和发展的策略等各个方面的决策。一旦企业做出了这些决策,企业从思想到现实的转变就有了桥梁。

国外管理学者通过对实施企业战略管理的企业和未实施企业的长期观察和比较,发现前一类企业的利润收入、每股收益和企业的竞争地位都会得到改善。美国克莱斯勒汽车公司总裁李·艾科卡在回忆录中说:当我在1979年进入克莱斯勒公司的时候,密执安大街小巷到处挤满卖不出去的或锈迹斑斑的克莱斯勒、道奇、普利茅茨等牌子的汽车,更可怕的是外国企业正在更进一步榨取这个公司的血液。但是他在1979年到1983年期间,制定并成功地实施了扭亏为盈的战略,克莱斯勒公司从此摆脱了倒闭的危险。

二、企业战略管理

(一) 企业战略管理的含义及其本质

正如对其他复杂社会现象和管理活动的概括和表述常有分歧一样,国内外企业管理学者对如何表述战略管理的含义也有许多不同的意见。下面列举几个不同的说法。

(1) 企业战略管理是决定企业长期表现的一系列管理决策和行动,包括企业战略的制定、实施、评价和控制。

(2) 企业战略管理是企业制定长期战略和贯彻这种战略的活动。

(3) 企业战略管理是依据企业内外环境变化制定战略,实施战略,并根据结果的评价和反馈来调整、制定新战略的过程。

(4) 企业战略管理是企业在处理自身与环境关系过程中实现其宗旨的管理过程。

上述各种不同的论断只是在表述方式而不是在内容上有所不同。与其刻意寻找以何种方式来表述什么是企业战略管理,不如综合上述各种定义的内容,来概括企业战略管理的本质特点:

1. 提高有效性与效率

企业战略管理是将企业战略的每个步骤看成一个完整的过程来加以管理的,其目的是提高这一过程的有效性和效率。

企业战略管理有自身的不同阶段和工作内容,互相联系又互相区别,忽视其中任何一项都不能获得有效的战略管理。比如企业制定了自己的战略发展计划,但是不把它看成一个完整的过程,不对它进行有效的管理,结果是:①企业战略制定以后就被放在一边;②企业战略在实施过程中一遇到问题就搁浅;③实施企业战略的时间过长或投资超过预算;④在实施企业战略过程中忽视内外环境的变化,结果原来的目的是实现了,但是更大的失误已经造成了,等等。由此产生的结果必然是认为企业战略的制定没有什么实际意义,造成“计划跟不上变化”的现象。

2. 提高管理的优化程度

企业战略管理是将企业视为一个不可分割的整体来加以管理的,其目的是提高企业管理的整体优化程度。

企业战略管理强调“整体”优化,显然是受到管理系统学派思想的影响。在制定和实施企业战略的过程中:①整体总是比部分更受重视;②如何使各个部分有机结合而产生出整体的优化是战略管理的主要目的;③任何部分的调整都必须考虑它可能给整体带来的影响;④为了实现整体的目标,各个部分都有其独特的功能和作用;⑤部分的性质和功能是由其在整体中的位置决定的。

具体地说,企业战略管理不是强调企业某一个分公司或某一个职能部门的重要性,而是通过制定企业的宗旨、目标、战略和决策来协调企业各部门的活动。在实施企业战略的过程中,企业组织结构、企业文化、资源分配方法等的选择,取决于它们对企业战略实施的影响。在评价和控制过程中,企业战略管理重视的不是各个分公司或职能部门自身的表现,而是他们对企业实施其宗旨、目标、战略的贡献大小。

如果某一企业销售部门为了表现自己在扩大销售方面的成绩而答应为客户提前供货,结果使生产部门为此增加了加班费的支出和废品率,那么这个销售部门应该受到批评。一个处于市场饱和行业的分厂即使销售额和利润很多,总公司也不应该将它看成是资源分配的重点,相反要把大量资源分配到现在虽小但有潜力的企业上去。

3. 适应环境变化

企业战略管理重视的是企业与其所处的外部环境的关系,其目的是使企业能够适应、利用环境的变化。

企业是与社会不可分割的一个开放的组成部分,它的存在和发展在很大的程度上受其外部环境因素的影响。这些因素或影响力有些是间接起作用的,如政治、法律、经济、技术和社会文化因素,还有一些直接影响企业活动的因素或社会团体,如政府、顾客、供应者、借贷人、股东、竞争者以及其他与企业利润相关的团体。企业战略管理就是要使企业高层管理者在制定、实施企业战略的各个阶段上都清楚地了解,有哪些外部因素会影响企业,这些影响发生的方式、性质和程度是什么,以便制定新的战略或及时对企业现行战略进行调整。

4. 关注持续发展

企业战略管理关心的是企业长期、稳定和高速度地发展。

企业战略管理的时间跨度一般在三年以上,五至十年之内。企业战略的实施通常包括一系列的中短期计划或行动计划,它们使企业战略在行动上具体化,在时间上呈现出阶段性。企业战略管理无论成功与否都不是它的结束,因为对企业战略实施结果的评价和控制将为新一轮企业管理提供重要信息。

从某种意义上说,对现行战略管理的评价和控制又是新一轮企业管理的开始。目前西方许多企业在制定了五年或十年发展战略之后,逐年对企业战略及其实施情况进行评价,然后采取必要的调整,在此基础上制定一个新的五年或十年发展战略,以此类推,持之以恒。

5. 需要全体员工的支持参与

企业战略管理不同于企业战略的制定,它不仅要求企业高层管理者的决策,而且也需要中下层管理者和全体职工的参与和支持。

更确切地说,企业战略制定过程中的分析、决策主要是高层管理者的工作和责任,虽然这种分析和决策离不开企业中下层管理者的信息输入。但是一旦企业战略选择确定以后,企业战略的实施就在相当大的程度上取决于企业中下层以及全体职工的理解、支持和全心全意的投入。

6. 属于管理理论科学

企业战略管理不仅是一种管理的活动和实践,也是一门管理的理论或科学。企业的战略管理有自己的研究对象、范围、方法和体系。

(二) 企业战略管理课程特点

企业战略管理作为一个独立的课程是从“公司政策”中逐渐分化出来的。20世纪50年代以来,美国的福特基金会和卡内基公司资助了一项对工商管理学院课程设置的调查。这项调查的报告第一次提出要增设叫“公司政策”的课程,其目的是给同学们一个能够把各门课程中所学的知识结合起来去分析复杂管理问题的机会。到20世纪60年代末期,绝大多数美国工商管理学院都给工商管理学的研究生开设了这门课程。其中原有的关于整个宏观管理的部分则改变成为一门叫“企业战略管理”的独立课程。企业战略管理作为一门独立的管理学课程具有以下特点:

1. 具有高度综合性与抽象性

其内容几乎涉及所有管理学科的主要范畴和内容。几乎所有外国工商管理学院都将企业战略管理作为最重要和最深层的一门课程,并且要求修读这门课程的学生必须修完基础和必修课程,具备一定的理论知识和分析能力。

2. 采用启发式案例教学

开设这门课程的目的有两个:一是增加学生在处理复杂问题过程中综合使用自己所学理论和方法的能力,二是培养未来管理者统筹思维能力。达到这两个目的的有效工具就是案例教学方法。因此,在国外的企业战略管理教材中,理论部分只占 $1/3$,其他 $2/3$ 都是案例。

第二节 企业战略管理的过程和起点

一、企业战略管理的过程

战略是计划的一种形式,但战略管理却不仅仅是制定战略。战略管理是制定和实施战略的一系列管理决策与行动。一般认为,战略管理是由几个相互关联的阶段所组成,这些阶段有一定的逻辑顺序,包含若干必要的环节,由此而形成完整的体系。

(一) 战略分析

战略分析的主要任务是对保证组织在现在和未来始终处在良好状态的那些关键性影响因素形成一个概观,即对企业的战略形成有影响的关键因素进行分析,并根据企业目前的“位置”和发展机会来确定未来应该达到的目标。

这个阶段的主要工作是:

1. 明确企业宗旨与目标及战略

首先要明确企业当前的宗旨、目标和战略,这些指导企业目前行动的纲领性文件是战略分析的起点。

2. 外部环境分析

外部环境分析的目的就是要了解企业所处的战略环境,掌握各环境因素的变化规律和发展趋势,发现环境的变化将给企业的发展带来哪些机会和威胁,为制定战略打下良好的基础。

3. 内部条件分析

战略分析还要了解企业自身所处的相对地位,分析企业的资源和能力,明确企业内部条件的优势和劣势;还需要了解不同的利益相关者对企业的期望,理解企业的文化,为制定战略打下良好的基础。

4. 重新评价企业的宗旨和目标

当掌握了环境的机会和威胁,并且识别了自身的优势和劣势之后,需要重新评价企业的宗旨,必要时要对它作出修正,以使它们更具有导向作用,进而确定下一步的战略目标。

(二) 战略选择

战略选择阶段的任务是决定达到战略目标的途径,为实现战略目标确定适当的战略方案。企业战略管理人员在战略选择阶段的主要工作是:

1. 产生战略方案

根据外部环境和企业内部条件、企业宗旨和目标,拟订供选择的几种战略方案。

2. 评价战略方案

评价战略备选方案通常使用两个标准:一是考虑选择的战略是否发挥了企业的优势,克服了劣势,是否利用了机会,将威胁削弱到最低程度;二是考虑该战略能否被利益相关者所接受。需要指出的是,实际上并不存在最佳的选择标准,经理们和利益相关者的价值观和期望在很大程度上影响着战略的选择。此外,对战略的评估最终还要落实到战略收益、风险和可行性分析的财务指标上。

3. 最终选出供执行的满意战略

(三) 战略实施与控制

战略实施与控制过程就是把战略方案付诸行动,保持经营活动朝着既定战略目标与方向不断前进的过程。这个阶段的主要工作包括计划、组织、领导和控制四种管理职能的活动。

战略实施的关键在于其有效性。要保证战略的有效实施,首先要通过计划活动,将企业的总体战略方案从空间上和时间上进行分解,形成企业各层次、各子系统的具体战略、策略或政策,在企业各部门之间分配资源,制定职能战略和计划。制定年度计划,分阶段、分步骤地来贯彻和执行战略。

为了实施新的战略,要设计与战略相一致的组织结构。这个组织结构应能保证战略任务、责任和决策权限在企业中的合理分配。一个新战略的实施对组织而言是一次重大的变革。变革总会有阻力,所以对变革的领导是很重要的。这包括培育支持战略实施的企业文化和激励系统,克服变革阻力等。

战略实施的成功与否取决于管理者激励员工能力的大小和人际技能。战略实施活动会影响到企业中的所有员工和管理者。每个部门都必须回答以下问题:为了实施企业战略中属于我们责任的部分,我们必须做什么?我们如何才能将工作做得更好?战略实施是对企业的一种挑战,它要求激励整个企业的管理者和员工以主人翁精神和热情为实现已明确的目标而努力工作。

战略控制是战略管理过程中的一个不可忽视的重要环节,它伴随战略实施的整个过程。建立控制系统是为了将每一阶段、每一层次、每一方面的战略实施结果与预期目标进行比较,以便及时发现偏差,适时采取措施进行调整,以确保战略方案的顺利实施。如果

在战略实施过程中,企业外部环境或内部条件发生了重大变化,则控制系统会要求对原战略目标或方案作出相应的调整。

图 1-1 总结了前面讲的战略管理过程。需要指出的是:在管理实践中,并不是各阶段按直线排列的。由于各项工作是直接相联系的,很可能战略分析和战略决策重叠在一起,也可能评估战略时就开始实施战略了。

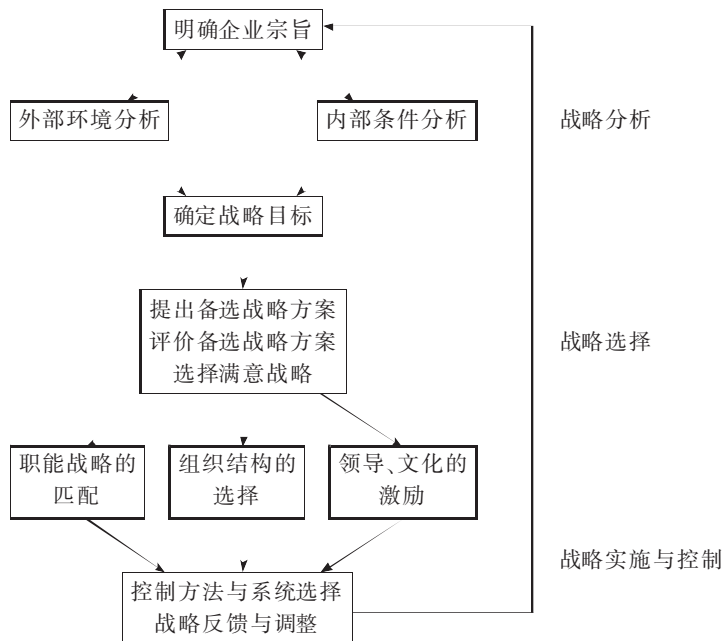


图 1-1 企业战略管理过程图

二、企业战略管理的起点

企业在什么情况下会制定或修改其战略呢?根据国内外企业的战略管理实践,企业战略管理的过程通常是在以下几种情况下开始的:

1. 纯粹从时间安排的角度考虑

相当多的企业是每隔 3~5 年或更长的时间便重新制定企业战略,开始新一轮企业战略管理的过程。虽然这可以使企业战略管理工作定期化和制度化,但是这种定期化并不一定能够真正反映企业发展的实际需要。

2. 企业面临经营困难

相当多的企业是在经营状况十分困难的情况下才最后想到要调整或制定企业战略的。广东有一家化工厂在连续亏损三四年之后才开始寻找下列问题的答案:企业靠现有产品能不能扭亏为盈呢?如果现有产品没有前途,那么企业应该进入哪些行业或开发什么新产品?再过三年以后企业的产品结构应该是什么样的?通过何种途径和政策实现这种靠开发新项目、新产品来实现扭亏为盈的战略呢?这些问题的回答可能会形成该厂今

后 3~5 年的战略。

3. 企业所处环境发生了变化

如果企业高层管理者认为这些变化已经或将会给企业带来重要的机会、威胁或者改变企业的优势或劣势,那么他们就会调整企业的战略来适应和对付这些变化。

20 世纪 80 年代初期,珠江三角洲地区兴建了一大批“三来一补”形式的制衣企业。近两年来这些企业的内外环境已经发生了一些重大变化:①随着广东山区和内地的改革开放,投资环境的改善,珠江三角洲地区的这些企业原来在劳动力成本、交通、通信和政策方面的优势正在失去,或者变成了劣势;②中国与美国及西方其他国家在政治贸易方面的关系变化了,外商相对减少给中国的订单,增加了给正在发展中的东南亚及其他地区的订单。这些明显的外部威胁使相当多的制衣企业处于经营艰难的状态。

在这种情况下,上述“三来一补”形式的制衣企业面对以下四种选择:①停业转行,然后将设备以某种方式处理掉;②改变现在的经营方式,投入更大的资本,实现从以外销为主变成以内销为主;③改变现在的经营方式,通过出口公司进行正常贸易;④采用后向联合战略,进行织布、漂染、制衣的“一条龙”生产,这样可以降低成本,提高竞争力。无论这些企业作出何种选择,都要求他们制定新的企业战略。

4. 企业战略实施产生了重大差异

企业战略的实施结果与原定宗旨和目标产生了重大差异,这种差异经常来自三个方面:一是战略的制定有问题;二是管理层及员工未能理解,实施不利;三是内外部环境发生了变化。如果能够排除后两种情况,战略的实施结果与原定宗旨和目标产生重大差异,是因战略的制定有问题,那么该企业的高层管理者就应该及时改变其战略。

第三节 企业战略管理的发展历程

为什么在相同的历史时期和社会环境中,有一些企业获得长期的成功和不断发展,而另一些企业则徘徊不前或走向破产呢?直到 20 世纪 50 年代,人们才从对这种现象的战略思考中获得了比较满意的答复。当时,西方资本主义在经过第二次世界大战以后,经济高速发展,进入了一个高度竞争的历史阶段。

(一) 新生企业大量倒闭

企业战略在 20 世纪 50 年代首先产生于美国。美国的经济在经过高速发展之后,进入了一个高度竞争的阶段。其主要特点是:需求结构发生变化;科技水平不断提高;全球性竞争日趋激烈;社会、政府和顾客提高了对企业的要求和限制;资源短缺;突发事件不断等。这些特点造成企业外部环境庞大复杂、变化频繁、难以预料,使企业经常面临着许多生死攸关的挑战。企业管理者比以前任何时候都更加明确地感到市场已经变成了战场。严峻的现实使企业家和管理者开始对各种企业的长期发展和经营思想进行认真的观察和分析,期望从中找出能使企业长盛不衰的良方。企业战略管理就是在这种条件下开始萌