

第一章

导 论

【学习目标】

1. 了解企业战略的概念、特点、本质；
2. 掌握企业战略管理的概念、层次、过程。

引导案例

战略思维成就小罐茶的辉煌

2017年7月,央视播出了一个3分钟的茶叶广告,“小罐茶,大师作”的广告语和茶文化大师们竞相出境,引起大量关注。与之相应的是另一组数据:2017年小罐茶销售额超过7个亿,让传统的各路茶商大跌眼镜,小罐茶仿佛一夜成名。

小罐茶的战略思维是什么?通过对小罐茶和其掌门人杜国楹的相关材料的集中梳理,其战略思维可以简化为:古老的茶品要现代化,品牌之路是必选项;复杂的产品要做减法,简单极致是王道;用户的痛点要清楚,成本、效率、体验是影响消费的三大要素。

这种战略似曾相识,以小米为代表,新生的互联网企业家们多用这种打法。但是否能成功,关键在于战略思维能否落地,能否转化为行动上的洞察力。检验这种战略思维是否属于一厢情愿的误判,最好的莫过于对比其行动。小罐茶从消费者/市场、包装/产品、营销/品牌多个方面进行了行动,最终形成了小罐茶的核心竞争力。

(资料来源:人民网. 深度解析:看懂小罐茶和它背后的人, <http://yuqing.people.com.cn/n1/2017/0913/c210117-29533026.html>)

市面上的茶,有两个极端:一种是农产品思维做茶,只有品类,没有品牌,导致产品没有标准,消费者很难选择;一种是文化思维做茶,将茶做成了文化产品,高高在上、不接地气。小罐茶则认为,茶首先是一种消费品,应该以消费品的思维去开发茶产品,要为消费者降低消费好茶的门槛,让消费者无须懂茶,也能简单方便喝到真正的好茶。正是基于这

种战略思维,小罐茶在竞争激烈的市场中短时间内脱颖而出。思维是行动的起点,正确的战略思维能够成就企业的辉煌,因此,学习企业战略具有重要的意义。

第一节 企业战略

一、企业战略的定义

“战略”一词几乎应用于我们生活的每一个角落。关于对企业战略的定义,国内外学术界和企业人士有多种表述,一些学者将企业战略的概念用传统概念和现代概念进行分类。

1. 传统定义

美国哈佛大学迈克尔·波特教授是企业战略传统定义的典型代表,他认为:战略是公司为之奋斗的一些终点与公司为达到终点目标而寻求的途径的结合物。波特的定义概括了20世纪60年代和70年代对企业战略的普遍认识,它强调企业战略的计划性、全局性和整体性。

2. 现代定义

近年来,由于国际经济的发展变化,促使企业外部环境的变化速度加快,使得以计划为基点的广义定义受到不少批评,因此明茨伯格在1989年提出,以计划为基点将企业战略视为理性计划的产物是不正确的,企业中许多成功战略是在事先无计划的情况下产生的。他将战略定义为“一系列或整套的决策或行动方式”,这套方式包括刻意安排的(或计划性)战略和任何临时出现的(或非计划性)战略。

事实上,企业大部分战略是事先的计划和突发的应变的组合,“战略既是预先性的(预谋战略),又是反应性的(适应性战略)”。换言之,“战略制定的任务包括制定一个策略计划,即预谋战略,然后随着事情的进展不断对它进行调整。一个实际的战略是管理者在公司内外各种情况不断暴露的过程中,不断规划和再规划的结果。”明茨伯格提出了战略的整合概念,即所谓的“5P”模式——战略是一种计划(plan)、一种策略(ploy)、一种模式(pattern)、一种定位(position)和一种观念(perspective)。

中国学术界对于企业战略的定义比较有代表性的是:企业战略是指根据企业外部环境及企业内部资源和能力状况,为建立持续竞争优势、求得企业持续发展,对企业发展目标、达到目标的途径和手段的总体谋划。

应该指出的是战略与策略不同,战略是长远的、全局的,而策略是短期的、局部的。战略与策略是目的与手段的关系,先有战略后有策略,策略必须服从并服务于战略。在当今瞬息万变的环境里,企业战略意味着企业要采取主动态势预测未来、影响变化,而不是被动地对变化做出反应。企业只有在变化中不断调整发展战略,保持健康的发展活力,并将

这种活力转变成惯性,通过有效的战略不断表达出来,才能获得并持续强化竞争优势,构筑企业的成功。



【小知识】

战略、策略与战术

战略:是目标和策略的组合,企业远景、使命、命题等的全局规划和方针及定位。战略的核心问题是方向的确定和策略的选择。

策略:是创造持久的竞争优势,是提供指导思想和行动的框架。将战略转化为具体目标、计划、行动后的绩效。

战术:是执行策略或战略的手段,是执行策略的行动技术。

二、企业战略的本质和焦点

任何成功的战略都要综合考虑众多的因素,都要对众多的经营管理问题进行总体谋划与安排。那么,作为功利性组织和营利性组织的企业,其战略到底是来干什么的,或者说战略的本质到底是什么?同时,战略可以划分为不同的层次,同一层次又有多种战略选择。那么,这些纷繁多样的战略所共同关注的焦点是什么?前者是战略管理的根系,后者是战略管理的轴心,它们直接决定战略管理知识体系的构成、战略管理的重点和战略管理的边界。

1. 企业战略的本质

企业战略的本质在于持续满足利益相关者的不同需求,使企业实现持续发展。在竞争激烈的现代市场,企业的经营绩效和成败直接决定于多种利益相关者的行为。

所谓利益相关者,是指任何能够影响企业目标的实现或者受企业目标实现影响的人或团体。利益相关者一般为企业提供了某种资源,如资金、人力资本、环境、政策等,因此,它们关注企业的行为与经营绩效,具有要求从企业获得利益的权利。

利益相关者至少可以分为三大集团,它们分别是:资本市场利益相关者(股东和公司的主要资本提供者)、产品市场利益相关者(主要的客户、供应商、所在社区、工会)和组织内部利益相关者(公司所有的员工,包括非管理人员和管理阶层)。

每一利益相关者集团都希望从企业获取期望的价值。然而,不同利益相关者集团的目标通常各不相同,有的甚至相互冲突,如表 1-1 所示。

股东是企业最显而易见的利益相关者,至少对于中国企业是如此。股东希望他们的投资回报能达到最大化,财富越来越多。然而,企业收益的最大化有时是以牺牲企业的长远利益为代价的。例如,企业可以通过减少研发投入来增加收入,使股东短期回报增加。这种财富的短期增长往往会伤害企业未来的竞争力,而如果企业无法维持对未来的投资,

那些拥有多元化股票投资组合的投资者就会将该企业的股票抛售。

表 1-1 各利益相关者集团的目标

利益相关者集团	期望的目标
股东	股价升值及分红
客户	产品和服务
雇员	雇用、工资以及个人的成长机会
供应商	销售收入、成长机会
当地社区	就业、经济发展、市政建设
社会大众	经济安全保障、环境保护
商业协会	政治力量、活动经费

战略决策者对企业的短期利益和长期利益都负有责任,必须避免企业因投资额不当的减少对所有利益相关者的利益产生负面影响。

与股东相反,顾客则希望投资者获得最小的利益,希望企业不断提高产品的质量和性能,却不提高甚至降低产品的价格,从而使自己的利益最大化。但是,顾客利益增加了,股东的利益就可能会减少。同样,企业的雇员希望获得高的薪酬,获得职业发展的机会,拥有良好的工作环境和条件,这些均意味着企业成本的增长,如果这种成本的增长不能通过雇员更多的贡献来弥补,就会减少股东的收益。

由于潜在利益冲突的存在,一方面,每个企业都必须管理好它的利益相关者,首先必须识别所有重要的利益相关者,其次一旦无法满足所有利益相关者的要求,就要依据其对企业的权利大小、满足其需求的紧急程度、其对企业发展的重要程度等,进行区别对待;另一方面,企业必须既要承担经济责任,又要承担社会责任,而这些都要求企业以赚取超过平均水平的利润,即超额利润为前提。

有了超额利润带来的能力和灵活性,企业才可能同时满足多个利益相关者的不同需求。如果企业只能获取平均利润,就很难实现所有利益相关者利益的最大化,企业的目标就会变成最低程度地满足所有利益相关者的需求。那些连平均利润都赚不到的企业,就会连最低程度地满足所有利益相关者的需求都做不到。这种情况下,企业的目标就会退步到如何将利益相关者的损失最小化。

当企业经营绩效达到或超过利益相关者的期望时,他们就会继续支持企业。否则,就会减少或撤销对企业的支持,甚至实施对企业的惩罚。企业一旦持续地失去重要利益相关者的支持,就必定失败。因此,企业必须设法持续地满足利益相关者的不同需求。

然而,现代企业面临的挑战是,各个利益相关者群体的需求和行为是经常变化的,因此,企业必须综合考虑企业内外部各种因素,特别是利益相关者群体的需求和行为的动态

变化,明察秋毫、见微知著,适时调整自己的经营行为,这就要求从战略上进行总体谋划。同时,要持续地满足利益相关者的不同需求,就必须使企业实现“做强”“做大”与“做长”的统一,即实现持续发展,避免出现“小老树”式企业(寿命较长,但竞争力长期较弱、规模长期较小)、“过山车”式企业(发展大起大落、极不稳定)和“流星”式企业(快速崛起、迅速消亡)。

持续地满足利益相关者的需求与企业持续发展互为因果、互为前提。因此,战略的本质就是设法使企业持续地满足利益相关者的不同需求,实现持续发展。

2. 企业战略的焦点

企业战略的焦点是竞争优势战略。企业战略之所以进入商业领域且日益重要,是因为在市场经济条件下,商业领域存在竞争且竞争日益激烈。在激烈的竞争条件下,赢家总是那些具有竞争优势的企业。当一家企业实施了一项创造价值的战略,而其他企业无法模仿或者因为成本太高不能模仿它的战略时,这家企业就获得了持续的竞争优势。那些不具备竞争优势的企业充其量只能赚取平均利润而不能赚取超额利润。

平均利润是指一项投资的盈利水平与投资者预期从其他相同风险的项目获得的利润相同。超额利润是指一项投资的利润超过投资者预期能从其他相同风险的投资项目可获得的利润。从长期来看,无法获取平均利润将会最终导致企业的失败,因为利益相关者会减少或撤销对企业的支持,甚至实施对企业的惩罚,至少股东会撤资转投其他企业,以期获取平均利润。

企业要通过一系列的战略行动来加强自身长期的竞争地位和改善自己长期的财务绩效。优秀企业的战略通常是进攻与防御双管齐下:一些战略行动旨在挑战竞争对手的市场地位,以提升自己的市场地位;另一些战略行动则是针对竞争的压力、竞争对手的策略及其他可能威胁到企业成长安全的因素进行防御。

战略是否有效,在于管理者能否在外部市场和企业内部通过一系列行动建立持续竞争优势,具有竞争优势的企业能够赢得市场并实现高于市场平均水平的利润,拥有良好的发展前景;没有竞争优势的企业,将会被竞争对手战胜,获得并受困于平庸的财务业绩。

按照米勒的观点,企业的竞争优势体现在三个方面:向顾客提供更好的产品和服务,或者更便宜的产品和服务,或者使顾客更快地获得产品和服务。如果一个企业具有两个甚至三个方面的竞争优势,那么该企业就处在一个相对较为有利的地位。相反,如果一个企业在这三个方面的表现均欠佳,那么顾客就不能从该企业获取满意的价值,如果是在竞争性的市场,该企业的业绩肯定较差,连“常规利润”都不可能获得。所以,竞争优势就成为战略的焦点,战略管理也可以被定义为对竞争优势的管理。

三、企业战略的特征

尽管战略管理学者和企业经理们对企业战略内涵的认识各不相同,但是对于企业战略特征的认识却没有太大的分歧。概括起来,企业战略具有如下特征。

1. 总体性

企业战略是以企业总体的持续发展为诉求对象,根据企业持续发展的总体需要而制定的。它所规定的是企业的总体行为,所追求的是企业的总体效果。尽管战略要考虑大量的局部活动,企业战略也分为不同的层次,但各种局部活动和不同层次的战略均是作为总体活动的有机组成部分在战略中出现的,而且每一层次的战略又是企业在该层次上的总体谋划与安排。

比如,营销战略是职能层次的战略,需要综合考虑产品、价格、分销和促销等营销活动,同时,营销战略是作为业务战略的一个组成部分出现的,要有利于形成企业的竞争优势,而业务战略必须服从于企业的愿景、使命和目标。

2. 长远性

企业战略重点关注的是企业未来相对较长时期内的总体发展问题,追求短期效益与长期发展的协调统一,着眼于长期发展。一个只关注短期效益的企业,是不需要战略的。经验表明,企业战略通常着眼于未来3~5年乃至更长远的发展目标。

3. 指导性

企业战略规定了企业在一定时期内基本的发展目标,以及实现这些目标的基本途径,并且指导和激励企业全体员工努力工作。企业战略是企业发展的蓝图,其牵引、制约和决定企业经营管理的各项具体活动。

一个企业,它要形成怎样的企业文化,要建立怎样的组织结构,要推行怎样的绩效考核体系,要招聘怎样的经理和员工等,主要依据的都是它的战略。

4. 现实性

尽管企业战略瞄准的是企业未来的发展,但是企业战略必须建立在现有的主观因素和客观条件的基础之上,一切从现有起点出发。一个好的战略不仅要考虑企业内外环境的动态变化,还要考虑企业当前的优势与劣势,通过利用优势和克服劣势,或者通过合适的战略举措改变劣势等,达到利用环境机会、迎接环境挑战的战略效果。

一个撇开企业现实条件盲目扩张、快速扩张的战略,往往会给企业带来严重后果,新疆德隆集团、郑州亚细亚、珠海巨人集团等企业的失败均源于此。

5. 竞争性

在缺乏竞争的市场中,企业一般是不需要关注战略的,这也是直到20世纪60年代战略的概念才进入商业企业的管理领域,直到20世纪90年代中国的企业才开始重视战略的原因。企业战略与军事战略一样,其目的通常是克敌制胜,赢得竞争的胜利。

尽管在现代市场,竞争对手之间的合作越来越多,但这种合作也是为了赢得针对合作方之外的其他企业的竞争,或者共同将市场蛋糕做大。因此,企业战略关注的焦点就是竞争优势的问题。

6. 创新性

企业战略的创新性源于企业内外部环境的发展变化,由于战略是基于企业内外部环境制定的,而环境总是不断发展变化的,因此,新的战略必须不同于旧的战略。同时,企业要想获得竞争优势,所制定的战略必须不同于竞争对手的战略。即便新旧战略、自己的战略与竞争对手的战略表面上相同,但由于内外条件的变化和差异,实质上也是不同的。因循守旧的和简单模仿的企业战略是无法适应现代市场竞争的。

7. 风险性

企业战略是对未来发展的规划,然而环境总是动态变化的、不确定的和难以预测的,人类的战略管理能力总是有限的,因此,任何企业战略都伴随有各种风险。随着市场竞争和市场环境动荡性的加剧,一方面,战略管理的重要性日益凸显;另一方面,战略管理的风险性和难度也在增加。



【小贴士】

乐视的困境

自贾跃亭于2017年7月4日出走美国后,乐视经历了大规模的改革和重组,债务纠纷不断升级,多处资产遭到司法冻结,贾跃亭本人也被两次列入失信被执行人名单,成为一名尴尬的“老赖”。

乐视上市8年来累计募集了上千亿元的资本,但融资用得好事半功倍,用错了地方就万劫不复。乐视的困境是多方面造成的,但其失败的重要原因之一恰恰是战略管理的失误。纵观乐视的业务会发现,其涉及电视、手机、汽车、影视、体育、电商、云计算,热门行业几乎无所不包,跨越线上、线下、零售、文化、硬件等不同领域,对竞争力的要求差异巨大,而且每个领域内都存在着实力强大的对手。

(资料来源:世界经理人, <http://www.ceonline.com/leadership/ma/8800091614/01>)

8. 稳定性

尽管现代企业战略的动态性日益明显,但它并不排斥企业战略,尤其是总体战略一经制定,一般要在较长时期内保持一定的稳定性,以利于企业组织的贯彻执行。只有这样,企业才能沿着比较确定的方向构建企业的管理系统和运营系统、配置和培育所需要的资源和能力,企业组织的效率才有可能实现。

9. 适应性

企业战略不应脱离现实可行的管理模式基础,管理模式也必须调整,以适应企业战略的要求。企业战略旨在促使公司获得成长的机会,而公司成长机会来自组织内部条件(表现为优势和劣势)与外部环境(表现为机会和威胁)之间的适应性,即战略、内部条件和外

部环境必须相互适应。此外,战略还要与公司治理、组织结构、控制模式、企业文化、企业家行为等相互适应。

10. 综合性

企业战略必须与战术、策略、方法、手段相结合,一个好的企业战略如果缺乏技巧,也不会取得好的效果。

正是由于企业战略的上述特征,战略管理通常会对企业的发展产生重大和长远的影响。在工商管理的学科体系中,战略管理通常被认为是整合性的管理、最高层次的管理,成为企业高层主管的主要职责,极具挑战性。



【小贴士】

4C 战略模式

4C 战略是一个探寻企业持续兴盛的操作框架和模型,回答了如何使企业长盛不衰的四个基本问题:第一,如何凝聚员工? 第二,如何在时间上让业务获得持续? 第三,如何基于客户价值战胜竞争对手? 第四,公司如何在客户与员工的基点之上,获得核心竞争力?

战略设计	要解决的问题	具体内容
C1 凝聚人心 战略指导思想 Convergence	公司的远景与战略目标是什么?	远景;使命 核心价值观 战略目标
C2 整合业务链 业务指导原则 Cooedination	公司的未来的赢利点在哪里?	核心业务 增长业务 种子业务
C3 核心业务 创造比较竞争优势 Core Business	公司的核心业务是什么?	价值战略 竞争战略
C4 核心竞争力 创造持续竞争优势 Core Competence	公司的核心能力是什么?	客户价值 组织执行力

资料来源:姜汝祥. 差距. 北京:机械工业出版社,2003.

第二节 企业战略管理

一、企业战略管理的概念

“战略管理”这一概念最早由安索夫提出。1972 年安索夫发表了《战略管理概念》一文,正式提出了“战略管理”的概念。由于他对战略管理的开创性研究,使其成为管理学科

的一代宗师,被誉为战略管理的“鼻祖”。

1975年安索夫在其出版的《从战略计划到战略管理》一书中,将战略管理定义为“企业高层管理者为保证企业的持续生存和发展,通过对企业外部环境与内部条件的分析,对企业全部经营活动所进行的根本性和长远性的规划与指导”。他认为,战略管理与以往经营管理的不同之处在于:战略管理是面向未来,动态地、连续地完成从战略决策到战略实现的过程。

斯坦纳在其1982年出版的《管理政策与战略》一书中则认为,企业战略管理是确立企业使命,根据企业外部环境和内部经营要素设定企业组织目标,保证目标的正确落实,并使企业使命最终得以实现的一个动态过程。

迄今,许多战略管理学者与企业家对什么是战略管理提出了各种不同的见解,以下是具有代表性的几种观点。

(1) 企业战略管理是决定企业长期表现的一系列重大管理决策和行动,包括战略的制定、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。

从以上观点可看出,企业战略管理可以指两种情形。第一种情形指对企业的战略性管理,运用战略对整个企业进行管理,管理的客体是企业,即如何使企业持续地建立竞争优势,满足利益相关者群体的各种需求,实现持续发展。第二种情形指对企业战略的管理,管理的客体是战略,指对企业战略的制定、实施、控制和修正进行的管理,是对战略本身的管理。从目前出版的各种战略管理教科书一般包括的知识体系来看,这两种情形是融为一体的。



【小贴士】

挑战现状应该是任何以战略名义进行活动的起点。

——加里·哈梅尔(Gary Hamel,美国战略管理大师)

战略是一个企业成败的要害。

——迈克尔·波特(Michael E. Porter,哈佛商学院终身教授)

二、企业战略管理的行动步骤与主要内容

(一) 企业战略管理的行动步骤

战略管理一般包括以下三个行动步骤或基本环节。

第一步是建立和发现战略行动的约束条件。这是战略制定与决策的依据,因为在特定的约束条件下就会有特定的战略与之对应。如果不能准确完整地把握关键的约束条

件,战略决策就是盲目的。所谓科学决策,就主要体现在这方面。这一步的战略管理活动用战略分析来概括。

第二步是根据特定的约束条件,确立要实施的战略及战略组合。这一步的战略管理活动用战略选择来概括。

第三步是执行已确立的战略,并对战略进行纠偏。这一步的战略管理活动用战略执行来概括。

(二) 企业战略管理的主要内容

1. 战略分析

战略分析的目的是建立和发现战略行动的约束条件。就企业组织来讲,它包括如下方面内容:一方面确立公司使命、愿景和目标,它们是确立战略的依据。由于使命和愿景,特别是前者,一般要长期坚持,它们直接决定企业选择何种战略,对企业发展的影响是系统性的、长期性的,因此,本书第二章予以专门介绍。应指出的是,使命和愿景既是战略分析的结果,又是战略分析的依据。

另一方面找到那些能对企业未来发展起决定性作用的环境要素,包括企业外部环境要素和内部环境要素。在同样的使命、愿景和目标条件下,如果环境要素不同,最适宜的战略行动就会不同。进行环境分析的最简单的方法是SWOT分析,SWOT由表达4个战略要素的英文单词的第一个字母组合形成:优势(strength)、劣势(weakness)、机会(opportunity)和威胁(threat)。

外部环境包括存在于组织外部的各种变量,它们最终表现为机会和威胁,这些变量在短期内不受企业组织高层管理人员的控制,它们构成了企业组织存在的基础。这些外部环境变量中有些是一般性因素或趋势,它们构成了总体社会环境;还有一些是特殊因素,它们形成了企业组织特定的任务环境,即所谓的产业环境。这部分内容在第三章详细介绍。

企业的内部环境包括存在于组织内部的变量,它们最终表现为优势和劣势,这些变量短期内一般可以由企业组织高层管理部门控制,构成了企业组织开展工作的基础。内部环境包括组织结构、文化、资源和能力,特别是核心能力。企业组织的关键优势构成了企业可以用来获得竞争优势的专长。

2. 战略选择

战略选择是指根据战略分析所获得的结果,即在已建立和发现的特定约束条件下,制定和选择有效的管理环境机会和环境威胁的战略计划与行动。对于任何企业,要想持续发展,就必须首先避免重大的战略决策失误。一般来讲,以下战略对企业发展的影响是系统性的和长期性的,决策难度很大且必须正确。

(1) 必需的重大战略。对于任何企业,都要选择业务领域、确立业务组合,都要在确

定的业务领域中采取合适的竞争战略以建立竞争优势,前者属于公司层战略,后者属于业务层战略。

(2) 选择性的重大战略。为了实现企业的愿景、使命和目标,不同的企业在发展的不同阶段,往往要有选择性地采取一些重要的战略行动,以解决企业发展中的重大战略问题,最常见的是并购与重组战略、国际化经营战略、一体化战略和合作战略。

以上战略基本上包括了中国企业目前及今后极为重要和困难的战略决策事项。近年来中国出现了一大批重大企业失败事件,失败的原因就大多出在这些方面;同时,随着经济的全球化和市场竞争的日益激烈,战略选择在战略管理中的地位日益凸显。



【小贴士】

亚马逊创始人贝佐斯的商业哲学:把战略建立在不变的事物上

“我们把精力放到这些不变的事物上,我们知道现在在上面投入的精力,会在10年里和10年后持续不断让我们获益。当你发现了一个对的事情,甚至10年后依然如一,那么它就值得你将大量的精力倾注于此。”亚马逊用放弃短期利润的战略获得长期竞争力,亚马逊的战略目标是——不盈利,而赚取未来的竞争力!

——世界经理人 <http://www.ceconline.com/strategy/ma/8800090114/01/>

3. 战略执行

战略执行是通过规划、预算和程序将战略和政策付诸行动的过程。这一过程可能涉及整个企业组织的文化、结构、管理系统的改变和人员的调整。一般认为,除非这种彻底的改变是必不可少的,战略执行一般由中层和低层经理来领导和施行,高层管理者主要负责战略决策并对战略执行情况进行检查。

但是,美国霍尼韦尔国际公司前总裁兼CEO拉里·博西迪在其《执行》一书中明确地提出了不同的观点,该书也因此成为全球畅销书。该书谈道,许多企业之所以没有取得预期的绩效,并不是因为没有制定出好的战略,而是战略没有得到有效的执行,并认为将执行看作一种过于细节性的、企业领导者一般不屑为之的工作的观点是错误的,事实恰恰相反,执行应当是一名领导者最重要的工作。

他认为,GE公司前董事长兼CEO杰克·韦尔奇是“我们这个时代最杰出的执行者”。博西迪用自己的高层管理实践为他的观点提供了佐证。他在担任联信公司CEO之始即发现“人们的计划和他们的行动之间实际上存在着很大的差距。公司里有很多聪明而勤奋的人,但他们的效率却非常低下,而且他们并不看重实际的执行工作”。因此,他“上任之后,立即组织了一个新团队,并带领这支团队全身心地投入公司的日常运营当

中”。结果,8年后,“联信公司的营业毛利率增加了两倍,几乎达到15%,产权收益率也从10%上升到了28%,股东实际得到的回报几乎是以前的9倍。秘诀是什么?执行。”

战略执行要通过规划、预算和程序将战略和政策付诸行动。

规划是对实施任务计划所需的行动或步骤的说明。规划用来引导战略行动。规划还可能包括对公司组织结构的重新设计,改变公司的内部文化,或是重新开始一项新的研究。以英特尔公司(Intel)为例,英特尔公司制造微处理器,当公司意识到如果不能持续地开发出新一代微处理器,公司就无法继续其发展战略后,就决定实施以下一系列的规划:与惠普建立联盟,开发新一代奔腾 Pro 芯片;组建一支由工程师和科学家构成的精英团队,对计算机芯片设计进行长期的原创性研究。

程序有时又被称为标准运营程序,描述的是具体完成一项特定任务或工作的顺序步骤(或技术)。程序一般需要详细指出为实现公司的规划所必须采取的各种行动。例如,德尔塔航空公司利用各种程序削减成本。为了减少雇员数量,公司要求力学、金属加工、航空电子学以及其他方面的技术专家组建跨职能工作组;为了降低营销成本,公司规定了旅行代理佣金的上限,强调对大客户的销售;公司还改变了采购和食品服务程序。

预算是用金额表示的公司规划。预算用于计划和控制,预算中列出了每一项规划的具体成本。许多公司要求投资有一定百分比的回报,这一要求的投资回报率被称为“最低可接受收益率”;否则,管理部门不会批准这一新规划。这种要求确保新规划能大大提高公司的利润业绩,还能增加股东价值。可见,预算不仅是新战略在实施时的具体计划,还通过估计财务报表确定了新战略对企业未来财力的影响。



【小贴士】

英伟达推出人工智能超级芯片,研发预算超过20亿美元

2016年4月6日,芯片公司英伟达(Nvidia)在加州圣何塞举办的公司年度GPU技术大会上发布了一款深度学习的芯片——特斯拉P100 GPU,它可以执行深度学习神经网络任务,速度是英伟达之前高端系统的12倍,预计新产品将会极大推动机器学习的极限。

英伟达投入了超过20亿美元的研发预算开发这款芯片。这款芯片集成了1500亿个晶体管,大约是英伟达前一代芯片的3倍,而采用新款芯片的人工神经网络的学习速度将达到此前的12倍。

2018年6月5日,英伟达推出旗下Nvidia Isaac机器人平台,用来为下一代自动驾驶机器提供动力支持,进而为制造业、物流业、农业、建筑业以及其他一些行业的机器人提供人工智能的功能支持。

(资料来源:网易科技,<http://tech.163.com/18/0605/07/DJH7KEPK00098IEO.html>)

三、现代西方企业战略管理的新特征

从 20 世纪 70 年代起,西方企业的发展呈现以下几个重要特征。

(一) 企业规模扩大导致管理层次多

随着企业规模的日益扩大,导致管理层次越来越多。

据美国《福布斯》杂志提供的资料,早在 1983 年,世界 10 个最大企业年收入都在 270 亿美元以上。这个数字超过当时世界上许多小国家的国民总收入。从企业总经理到班组长的管理层次,在一些大企业已不是几层而是十几层,这些方面的变化使大企业的管理的有效性和效率问题变得十分重要了。

(二) 企业发展的途径已从集中化转为多样化

企业发展的主要途径,已经从集中化逐步转为多样化。

为避免或减少企业的风险和获取稳定的收入,许多企业开始在不同行业寻找自己的发展机会。过去一直生产汽车的通用公司在这一时期开始向电子、航空、国防工业等领域扩展。一向经营目录销售的西尔斯·锐步公司,则靠进入零售业、保险业、金融业和房地产业获得巨大发展。

(三) 企业的社会责任在迅速提高

企业与社会的关系变得日益紧密,企业的社会责任也在迅速提高。虽无足够证据说明企业承担社会责任的大小和企业的表现有直接的对应关系,但自古以来企业和社会关系就遵循这样一个原则:如果企业不愿为社会承担必要的社会责任,那社会就会通过国家法律和行政手段来迫使企业这样做。

因此企业考虑未来发展时,必须注意它的活动会对社会产生什么样的影响,否则社会就会以各种手段来迫使企业为它自己的活动负责。1989 年,美国阿拉斯加石油泄露事件后,埃克森公司不仅面临法律诉讼和巨额罚款,还受到大众普遍指责和抵制。如一些顾客拒绝购买公司产品,而另一些人则当众剪掉公司信用卡。

目前,越来越多的企业意识到,它们在以下六个方面负有不可推卸的责任。

- (1) 向社会提供平等就业机会;
- (2) 提高职工的工作待遇和生活质量,为他们提供事业发展机会;
- (3) 保护消费者利益;
- (4) 保护投资者和债权人权益;
- (5) 保护生态环境;
- (6) 促进所处社区的稳定和发展。

(四) 企业间竞争加剧

企业间竞争加剧,已经从本地化、地区化、全国化、国际化进入到全球化竞争时代。

美国著名管理学者西奥多·列维特在《市场全球化》一文中说,一股强大的力量正使世界变成一个统一的共同体,这种力量就是科学技术。现代化的通信、交通、旅游事业正在使全世界人民的消费趋向同一化,其结果是出现了一个新的商业现实:标准化消费品的全球化。

面对这种新的情况,一些超大型的全球化企业寻求用全球化的竞争战略在世界范围内推销高质量、低成本、标准化的产品,如索尼电视机、丰田小轿车、耐克运动鞋、可口可乐饮料、海飞丝洗发水等;另一些中小企业则千方百计制定自己的战略,以寻找发展的空间。越来越多的企业认识到,要想在当今的市场经济条件下生存和发展,就必须要有自己的企业发展战略。

企业战略管理的本质特点:提高有效性与效率、提高管理的优化程度、适应环境变化、关注持续发展、需要全体员工的支持参与、属于管理理论科学。

总之,在上述四个方面影响下,与此相关的各种环境因素大大增多了。多因素而不是单因素同时影响企业的情况随处可见,每种因素的变化也明显加快了。在此情况下,企业关起门来制订计划或被动地适应环境的变化显然是不行的。不制定正确的和明确的战略来确定企业的位置,并在这位置上创造自己的独特优势,就难以生存下去。



【小贴士】

管理大师彼得·德鲁克曾经说过这样一段话:我们走在一片丛林中,开始清除矮灌木林。当我们千辛万苦,好不容易清除完这一片灌木林,直起腰来,准备享受一下成功的喜悦时,却猛然发现,旁边的一片灌木林才是我们要去清除的丛林!有多少企业在市场竞争过程中,就如同这些砍伐灌木林的工人,常常只是埋头砍伐,却没有意识到要砍的并非那片丛林。当我们沉迷于寻找使企业发展、企业做大的时候,一定不要忘记回过头来,看一看我们是否已经迷失了方向。

(资料来源:彼得·德鲁克:《做正确的事:像战略家一样思维》)

【本章思考题】

1. 从不同的角度可以得出不同的战略定义,你认为什么是战略?
2. 如何理解战略管理对现代企业的重要性?
3. 在现代市场经济条件下,企业战略管理应关注企业成长中的哪些重要问题?

【案例分析】

“老字号”告别 美国西尔斯百货最后一家店关闭

自 2017 年年初以来,西尔斯已经关闭数百家商店。要知道,在 10 年前,西尔斯百货位列世界 500 强企业的第 83 名,拥有 30 多万名员工。

其实早在 2005 年,西尔斯的销售就出现了问题。这主要是因为互联网的冲击,消费习惯的改变导致整个百货行业面临成本的攀升。在这种局面下,希尔西做了一个糟糕的决定和一个错误的战略。这个错误的决定是任命没有任何零售行业经验的对冲基金经理爱德华·兰伯特为公司 CEO。这个糟糕的策略是大幅削减基层员工收入。

自 2005 年以后,西尔斯就开始了成本削减计划。削减成本本无可厚非,但是削减基层服务人员的工资是要命的。这项削减成本计划导致西尔斯服务人员的收入急剧减少,而且西尔斯一线员工的排班量和前一个月百货店整体收入相关,这也导致员工工时无法保证。排班量和百货店收入相关原本是为了提高员工的积极性,但是这项政策很明显地在员工身上形成了负反馈。销售下降,员工工资降低,员工抗议,工作积极性下降,销售再下降,工资再降低。因此在不少地区的西尔斯百货门前出现了员工抗议、罢工的情况。

接踵而至的就是服务问题:首先,服务人员不再微笑,这对于以体验为核心的行业来说,可以说是灭顶之灾——对这个行业来说,不微笑就是“甩脸色”,而在互联网的环境下,不微笑的恶果就更是会被无限放大了。

不到 5 年,西尔斯就成为美国服务最差的百货之一。更严重的是,员工的流失率越来越高,这对于美式百货店的影响是极大的。再次招募新员工、培训新员工的成本暂且不提,主要的问题在于:离职工会给企业带来巨大的收入损失。

因为美式百货店中,销售、服务人员通常都会和客户建立良好关系,一些甚至会成为客户的好朋友。他们了解客户的各种信息,例如颜色偏好、型号选择、品牌爱好等,这些服务员可以说就是客户在店内的代理人,一旦这些服务员离开,客户的损失在短期内是很难弥补的——信任的建立绝非一朝一夕的,而且这极有可能把顾客“赶”到了竞争对手那里——所以一个优秀的服务人员、销售人员的离开,对企业的损失绝非一个员工、一点培训成本那么简单。

最后,由于收入的不断萎缩,员工对管理层的很多做法开始抱怨连连,比如说管理层要求员工在店铺中通过 iPad 指引、协助客户的购买,但是大量员工表示这根本就是不必要的,而且由于培训的缺乏,很多员工对软件的掌握也不好,这导致他们根本无法有效地服务客户——iPad 成了浪费时间的工具。这一切都和员工低落的士气是分不开的。我们只需要看看西尔斯百货每平方米的收益就可以了:西尔斯仅仅是沃尔玛的 1/6 不到!

一个百货店居然会被一个超市卖场完全压制,这简直就是不可思议的。

(资料来源:新华网,http://www.xinhuanet.com/world/2018/04/14/c_129850290.htm)

【讨论题】

1. 根据案例,谈谈对西尔斯公司失败的认识。
2. 根据上述资料谈谈战略对公司发展的意义。