

面向 21 世纪普通本科经济管理系列规划教材

企业战略管理

孙伯良 主 编

陈建华 魏海燕 副主编

科学出版社

北 京

内 容 简 介

本书以当代企业所处环境呈现出的复杂多变的发展趋势为背景,阐述企业战略管理问题。书中较为系统地介绍了企业战略管理的一般理论和模式,并在前人研究的基础上,结合目前经济成长知识化、竞争多维化、动态化、市场虚拟化、产品顾客化和管理人人性化等特征,对现代企业的战略管理所面临的新问题进行了深入的分析和论证。现代企业战略管理是研究企业长期发展和长期绩效的学科。其决策管理过程包括外部环境和内部条件的分析监测、战略制定、战略实施及评价、控制等一整套系统。本书根据这一过程中的逻辑联系来编排内容,先后阐述了企业外部环境的新的变化特征及企业内部条件、企业使命、战略分析、战略目标、战略规划、战略实施、战略控制与评估等战略管理基本理论和基本方法;同时,援引了国内外大量的典型案例,在企业战略管理的理论与实践、观念和方法上提出了创新思想和方法。

本书适合高等学校学生和从事管理的各界人士阅读。

图书在版编目(CIP)数据

企业战略管理/孙伯良主编.—北京:科学出版社,2004

面向 21 世纪普通本科经济管理系列规划教材

ISBN 7-03-014238-1

I.企… II.孙… III.企业管理-高等学校-教材 IV.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 086020 号

责任编辑:李振格 熊盛新 / 责任校对:柏连海

责任印制:吕春珉/封面设计:东方人华平面设计部

科学出版社出版

北京东黄城根北街 16 号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2004 年 8 月第 一 版 开本: B5 (720×1000)

2004 年 8 月第一次印刷 印张: 15 1/4

印数: 1—5 500 字数: 284 000

定价: 20.00 元

面向 21 世纪普通本科经济管理系列规划教材

编委会

主 任 吴添祖

副主任 杨 林

委 员 (以姓氏拼音为序)

常志有	陈红儿	陈永富	葛正鹏	郭玉华
胡建平	李生校	马山水	唐绍祥	杨义群
杨宗德	虞锡君	章 融	赵玉阁	郑文哲
钟慧中	朱永法			

秘书长 熊盛新

本书编写人员

主 编 孙伯良

副主编 陈建华 魏海燕

撰稿人 (以姓氏拼音为序)

陈建华 孙伯良 魏海燕

前 言

当今世界，科学技术飞速发展，经济全球化的浪潮风起云涌，一日千里，给企业带来了许多前所未有的机遇和挑战。本书以企业所处的环境呈现出复杂多变的发展趋势为背景研究企业战略管理。在前人研究的基础上，根据目前经济成长知识化、竞争多维化和动态化、市场虚拟化、产品顾客化和管理人人性化等特征，论述企业外部环境的新的变化特征及企业内部条件、企业宗旨、战略目标、战略分析、战略规划、战略控制与评估等战略管理基本理论和创新思想。在理论与实践、观念和方法等战略管理上提出了创新思路和方法；在实践上，援引了国内外大量成功和失败的典型案例，洞察了创新的各个层面，给人们以清新的视野和启迪；在内容编排上，较好地体现了生动活泼、深入浅出和融会贯通等原则。

在本教材的编写中，我们参阅了国内外大量的教材和文献资料，并从中吸收一些符合本教材编写要求的内容。相关参考书目附于参考文献中，在此，我们向这些书的作者致以崇高的敬意！在本书的写作过程中，我们得到了杭州开元书局甘丹红老师的大力支持和相关服务。在此，我们深表谢意！

这本教材编写组成员由三人组成，孙伯良教授编写了第1章、第2章、第7章和第8章，陈建华老师编写了第4章、第9章、第11章和第12章，魏海燕老师编写了第3章、第5章、第6章和第10章，并统一制作了本书的图表。全书最后由孙伯良教授统稿、修改、定稿。

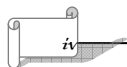
本书适合高等学校学生和社会各界人士阅读。我们相信，读者通过学习本书可对现代企业战略管理的基本理论和基本知识有较完整的掌握，对解决企业面临的现实问题会有更强的分析和解决能力。

编 者

2004年5月

目 录

第 1 章 企业战略管理概论	1
1.1 企业战略管理及在知识经济社会中的发展	2
1.1.1 企业战略管理的由来	2
1.1.2 企业战略管理在当今世界中的重要性	3
1.1.3 中国企业实施战略管理的必要性	7
1.2 现代企业战略的涵义和特征	9
1.2.1 企业战略的涵义	9
1.2.2 企业战略的特征	14
1.3 企业战略决策和管理的过程	15
习题	19
第 2 章 企业战略管理的新特点	20
2.1 环境多变性对传统企业战略管理方式的挑战	21
2.1.1 环境多变性的涵义	21
2.1.2 环境多变性对传统战略的挑战	22
2.2 多变环境中的战略思维	23
2.2.1 多变环境中的适应性战略	23
2.2.2 适应性战略的规划方式	24
2.2.3 改变游戏规则	27
习题	29
第 3 章 从工业经济向知识经济过渡时期的企业	32
3.1 企业面临的外部环境分析	33
3.2 不同类型企业的内部条件分析	45
习题	50



第4章 确立企业使命、愿景与战略目标	51
4.1 企业使命与愿景的确定	52
4.2 企业战略目标的确定	60
习题	65
第5章 企业总体战略	66
5.1 现代企业总体战略的概念和类型	67
5.2 现代企业单一经营发展战略	70
5.3 多样化发展战略	72
5.4 一体化发展战略	75
5.5 中小民营企业发展战略	78
习题	87
第6章 企业的竞争性战略	88
6.1 战略步骤	89
6.2 基本竞争战略	90
6.3 基本竞争战略的扩展	94
6.4 企业发展在不同阶段的竞争战略	97
习题	101
第7章 企业职能战略	102
7.1 企业财务战略	103
7.2 人力资源管理战略	108
7.3 企业物流战略	117
7.4 企业职能部门的其他战略	122
习题	124
第8章 技术创新战略	125
8.1 技术创新战略	126
8.2 技术创新的信息流动	131
习题	135
第9章 企业并购与企业战略联盟	136
9.1 企业并购	137



9.2 企业并购的动因	142
9.3 企业并购实施战略	148
9.4 企业战略联盟	157
9.5 战略联盟的构建	163
习题	172
第 10 章 企业跨国经营和全球经营战略	173
10.1 经济全球一体化与企业国际化经营	174
10.2 从跨国公司到全球性公司	177
10.3 国际化经营战略环境分析	180
10.4 国际市场进入的战略模式和进入方式	185
10.5 跨国公司的组织和控制	190
习题	193
第 11 章 战略选择的方法	194
11.1 战略制定框架	195
11.2 影响战略选择的因素	208
习题	211
第 12 章 企业战略系统评价与控制	212
12.1 战略系统的评价	213
12.2 战略实施的控制	219
12.3 战略变革	227
习题	233
主要参考文献	234

第

1

章

企业战略管理概论

学习目标

通过本章学习，学生应了解“企业战略管理”这门课程的概貌，掌握企业战略管理的涵义和特征，并充分认识到在当今世界中企业实施战略管理的重要性和必要性。



经济全球化和知识经济已经成为不可抵挡的两股潮流,冲击着各个国家、地区和企业。面临着大趋势的改变,企业如何在竞争激烈的环境下求得长期的生存和发展,已不是仅靠加强企业内部的管理职能所能奏效的。美国微软公司总裁比尔·盖茨曾经指出:任何一项新的技术或新的发展趋势的出现,都会促使该行业中的企业对自己的发展目标作出适应性的战略调整。企业战略管理就是针对改变了的大趋势而写的。

企业战略管理是从企业长期发展着眼,确定企业发展的总方向和总目标,制定实现这一目标的步骤及综合计划的学科。它着重研究企业的内在因素对外在环境的适应性,并根据企业自身条件对企业外部环境的变化作出有利于企业生存和发展的长期决策,或战略决策。这一过程就是企业战略管理的过程。从而,企业战略管理的内容主要包括4个大的方面:企业环境分析和自身因素分析、企业战略制定过程、企业战略实施方法、企业战略的评估和控制。在这四方面中,分析是最基本和最重要的,要分析外部环境中的机会与挑战,要分析内部的优势因素和劣势因素。对这些要素进行结合分析,确定企业的发展战略。本章主要介绍企业战略管理理论的一般思想和模式以及在两大趋势的影响下,人们在企业战略管理中的新思想、新论点。书中选择的案例和专论,力求新颖而深刻,供学员在学习中思考和应用。

1.1 企业战略管理及在知识经济社会中的发展

1.1.1 企业战略管理的由来

“战略”(Strategy)一词源于军事术语,其涵义是对战争全局作出准确的判断而确定的方略,是“指导战争全局”的艺术。人们将其效果概括为“运筹于帷幄之中,决胜于千里之外”。

其实,不光是作战需要战略,在社会活动中的许多方面都需要战略。如政治斗争,无论是一国之内的政治斗争还是国际间的政治斗争,无不充满着运用战略思想的智慧赢得斗争胜利。经济上也一样,由于企业外部环境,如需求结构、技术革命、产业结构调整 and 人口地理因素等不断地在发生变化,以及企业之间争市场、争顾客和争资源的竞争日趋激烈,直接威胁到企业未来的生存和发展。企业为了在激烈竞争的市场上取得胜利,就必须对其未来作出全局性的谋划,以适应外部环境的发展变化趋势,建立企业的长期竞争优势。这样,企业战略管理理论也就应运而生了。

从战略管理的研究发展过程来看,企业战略管理这门课程,是在美国众多企

业的管理实践基础上产生的。由于众多企业在市场竞争中感受到有一种对企业发展全局、对未来的把握,以及超越竞争对手的强烈驱动,一方面在摸索和实践,另一方面要求管理学者从理论上加以总结。正是在这样的背景下,企业战略管理理论逐步地萌芽生长了。1911年,哈佛大学商学院开设了名为“经营政策”的课程,之后半个世纪中,美国绝大多数商学院都相继开设了“经营政策”这类涉及跨职能、综合性管理技能的课程。

由于生产力发展还处于工业经济时代,还没到后工业经济时代,因此,从总体上看,大多数企业的管理重点还是以内部职能管理为主的,如生产、销售和预算控制等。其原因是企业经营环境在不断地发生变化,但变化的趋势仅是过去的重复或延续,人们可以凭经验行事。一直到20世纪70年代前期,由于企业之间竞争的加剧,企业的管理重点开始注重战略推进和提高竞争能力的战略计划。到20世纪70年代中期以后,由于外部环境的巨变,如两次石油危机所造成的需求结构变化、技术进步的突飞猛进和企业间竞争的日趋激烈,企业的管理重点开始转向注重应付环境突变而带来机会和威胁的战略管理。为什么要采取战略管理?显而易见的原因是,环境变化的新趋势和竞争的复杂性,而企业必须对此作出反应。但还有一个基础性的原因,那就是巨大的社会生产力,造就了巨大的企业,大企业不像小企业那样可以灵活调头转弯,它必须把握一个正确的方向,否则就会触礁沉没。如同泰坦尼克号,当看到冰山时再想避开就来不及了。因此,把握企业发展总方向的战略管理,在企业竞争中显得特别重要,甚至要高于企业内部的管理,因为如果企业经营方向不对,就如同“南辕北辙”,内部管理越好,最后的损失可能就越大。

日本企业在20世纪70年代抓住了经营环境变化的机遇,成功地运用了战略管理理论,调整了产业发展战略,成功地制定了在世界市场上与美国企业竞争的战略,并取得了辉煌的胜利,为企业战略理论的发展提供了丰富资料。

1.1.2 企业战略管理在当今世界中的重要性

随着知识经济在一些发达国家的初现端倪,世界范围内的对知识经济发展规律的探索性研究以及科技发展、知识与经济的一体化和经济发展的全球化推动了知识经济本身的迅速发展,各国经济发展从工业经济向知识经济演进的步伐大大加快。一个新的时代正在酝酿产生,这要求我们的企业积极探索和尝试适应知识经济时代的发展战略、管理观念与管理方式,以期在激烈的全球竞争中争得一席之地,在未来以知识经济为背景的国际竞争中抢占有利地位。

1998年1月底在瑞士达沃斯举行的世界经济年会上,不少来自世界各国的政要、企业家、金融家和科学家认为,现代经济中的信息和知识含量日益增加,21

世纪将是信息型或知识型经济。各国都要为此作准备,并应抓住宏观上的产业结构调整和微观上的企业战略两个环节,为 21 世纪的发展奠定基础。在信息革命和经济全球化面前,不论是发达国家还是发展中国家,都无一例外地面临着经济调整的问题,包括宏观上的国家产业结构调整和微观上的企业调整。瑞士达沃斯年会的与会者认为,计算机化和网络化对企业既是一种挑战,又是一个机遇。企业应不失时机地抓住网络化这个新技术手段,从战略高度上认清形势,提高自身的竞争力。

知识经济的兴起为企业的发展战略带来了重大的影响和调整的机遇,这主要表现在以下几个方面:

1. 企业科技进步的步伐将大大加快

知识经济是以知识为基础和直接驱动力的经济类型,其基本特征是知识将从根本上决定一个企业乃至一个国家的经济发展水平和竞争能力,因而将替代工业经济时代的土地、资本等物质要素成为最重要和最关键的资源;高技术产业将成为一个国家国民经济的支柱产业,其强大的价值创造能力和向其他传统产业的技术渗透能力,将决定一个国家的经济实力和企业的竞争能力。

知识经济的兴起,无论是从国家创造的科技条件方面,还是从企业面临的技术和竞争环境方面,都将大大推动和促进企业的技术创新,加速企业的技术进步步伐。原因是:

(1) 由于政府重视,投入加大,加强了基础科学与应用的研究,促进了科技成果向生产力的转化,从而推动了企业技术创新,加速了企业技术进步。

(2) 科学和技术的研究与开发将过去相互间较少往来的研究机构、大专院校与企业紧密地联系起来,更能直接促进生产技术水平、产品开发能力的提高。

(3) 国家创新体系中的人才培养为企业的技术进步提供了大批的掌握现代专业知识与技术、有潜力的创新人才,这是企业技术进步的根本力量。

(4) 国家创新体系的形成,一方面将加强跟踪和了解世界科技动向和研究成果,立足于依靠自己的力量进行自主的研究与开发;另一方面,还需承认差距,加快在我国的一些落后的技术方面的学习和引进,从而实现在较短时间内技术上的跳跃和赶超。科学技术的突飞猛进,市场竞争的日益激烈,企业将比任何经济时期都更加注重企业的技术创新和技术进步。

显而易见,在这样的经济环境中,企业如果没有一个好的战略框架,要在市场竞争中取胜是非常困难的。

2. 经济全球化将企业全面推向国际竞争

知识经济的兴起将进一步推动经济全球化的发展。近年来,随着工业经济向知识经济的逐渐演进,经济全球化趋势表现得越来越明显。进入 21 世纪以来,全球经济一体化进一步呈现发展之势,环境的变化更加剧烈和快速。可以预料,在新世纪里,企业战略管理将更加成为企业家驰骋世界市场的重要武器。

目前,世界上生产的产品其总和的 $1/3$ 以上是通过国际贸易来实现的,如果没有国际贸易的话,全世界的国民产值就要减少 $1/3$ 。经济全球化趋势从国际贸易的角度仅是一个方面,另一方面还有国际投资。就目前来看,国际资本的流动除了规模和速度有了较大的扩大和增长外,又出现了一些新的特点,即发达国家不仅输出资本,而且重要的资本输入国;发展中国家不仅是重要的资本输入国,而且也是输出资本国;国际资本的形式呈现出多样化的趋势。20 世纪 90 年代末风起云涌的世界范围内的企业兼并、购买等日益成为重要的投资方式。国际投资对东道国经济和资本输出国经济都有有利的影响。此外,世界范围内,致力于贸易自由化的努力一直在继续。关贸总协定乌拉圭回合结束后,在 1995 年 1 月 1 日正式成立的世界贸易组织,其宗旨就是要打破国界等的约束,推动全球性的贸易和投资。所有这一切都将进一步促使企业经营环境日新月异地变化。

此外,水平分工正逐步取代垂直分工,成为国际分工的主要形式。垂直分工指发达国家与发展中国家之间在原料以及制造业加工领域的分工。水平分工则是随着科学技术的进步,各国产业结构的调整,发展水平基本相当的国家之间为了利用对方的技术优势而在行业间、企业间的横向分工协作。水平分工加强了各个国家在经济上的相互依赖和彼此间经济互补需求的不断增长,促进了各国间技术、资本和人力的流动;反过来,技术、资本和人力的流动,又加剧了各国间的经济互补关系。与垂直分工相比,水平分工的发展大大促进了生产要素在全球的合理配置,并推动了统一世界市场的发展,这是企业战略中要考虑的重要因素,企业的经营战略、人才战略,必须从这一视角来制定。

统一的市场也是经济全球化的一个显著特征。自 20 世纪 80 年代末起,以市场为一个统一的世界市场正在形成和完善。这一市场以市场经济的运行原则为指导,产品和资源的流通导向,并遵循市场经济的规则。它将世界各国(极个别国家除外)的经济活动连为一体,形成一个开放式的世界经济体系。我国经过 20 多年的改革开放,初步建立起了市场经济体系,从过去的与世界经济基本隔绝转变为与世界经济融为一体,这为我国企业面向全球市场经营创造了基本条件。

经济全球化将迫使企业面对全球化市场而不是过去的一个国家或区域性市场来开展其生产经营活动。随着我国经济体制改革的不断深入,我国的企业也正在



别无选择地进入国际市场,从生产要素的获取到产品或服务价值的实现,企业都需在全球化的市场中接受检验和实现资源配置。因而,知识经济的兴起对经济全球化的进一步促进将一方面使企业获得更为容易的、全方位的进入全球市场、参与国际竞争的机会;另一方面,全球市场上激烈而且严酷的竞争也对企业提出更高的要求,企业除了通常的经营管理外,必须要有经营战略,进行战略管理。

3. 领先企业的管理理念变化迫使其它企业也相应改变管理理念

知识经济的兴起,导致了企业经营与管理的环境发生了巨大变化。知识正在不断地减少单位产出对原料、劳力、资本、空间与时间等的需求,知识正在取代工业经济时代的土地、原料等等物质要素成为企业生产经营活动中最重要的资源,企业经济的增长将更加依赖于知识资源的开发和利用而不是实物资产的扩张。科学技术的发展、科技产业化进程的加快,以及高科技在各个产业间的渗透,使得一方面企业提供的产品或服务中的知识含量大大增加,从而加大了企业提供产品或服务的难度,以及企业生产经营和管理上的复杂性;另一方面,高科技,尤其是信息技术的发展,又为管理的变革与发展提供了技术上的可能性和保证。市场需求的迅速变化性和多样性使得产品的生命周期越来越短,更新换代的速度越来越快。顾客或消费者对高质量的产品、服务和信息一体化需求将给企业带来前所未有的压力,市场竞争在经济全球化的大趋势下将更加激烈,它迫使企业去不断地追寻、理解和满足顾客或消费者的需求,不断地以“新”、“特”、“优”去赢得市场,同时还将导致企业的竞争观念和战略发生重大的转变。各个企业与其价值链上的供应商和顾客以至于竞争对手的合作在不断扩大,20世纪90年代末世界范围内的兼并与结盟浪潮就充分体现了企业的合作竞争这一新的价值取向和战略的新思路。

企业经营与管理环境的变化已经和正在对企业管理产生着巨大而深远的影响,推动着企业管理的不断发展。从世界范围来看,许多领先企业已经或正在尝试的新管理观念和新管理方式,反映了知识经济时代企业管理的发展趋势。如利用先进的信息技术与企业的生产经营活动相结合而不断完善的经营管理信息化,将大大提高企业的运行效率、运行质量,并为企业开辟了网上经营的新天地;适应顾客或消费者需求特点以及市场竞争的组织机构的柔性化、企业界限的模糊化,将极大地提高企业对资源的利用能力和适应市场的应变能力;知识由于其工业经济向知识经济演进的过程中以及知识经济时期所展现出的在增加产品或服务的附加价值方面无以替代的作用,正在成为企业最为关注的也是决定企业生存与持续发展的重要资源,对企业知识资源的管理即知识管理已经上升为企业管理的新的重心;以市场驱动的企业创新,主要包括技术创新和管理创新,是企业取得竞

争优势,赢得市场份额的关键所在。因此,在新的经济时期,企业创新活动将成为企业生产经营的核心,与创新有关的策略、途径和方法等等正在得到企业更深入的研究和运用;经济全球化趋势的加强及统一的世界市场的形成,将迫使企业立足于全球经营,企业经营国际化及合作竞争的战略思路将是企业在知识经济时代经营的突出特点。

在知识经济时代,一方面,人对知识的掌握和驾驭以及由此而带来的企业创新使得人在经济活动中的地位和作用比以往任何时候都变得更加突出和重要;另一方面,人的思维方式、价值观念也发生了重大变化,人的自主性、个性化和自我价值实现的愿望都将得到充分的尊重和鼓动,这些都促使企业在管理中必须坚持以人为本,以企业员工的个人发展带动和促进企业的发展,使个人和企业共同发展成为企业管理的基本指导思想。

1.1.3 中国企业实施战略管理的必要性

我国经济体制改革的目标是建立社会主义市场经济体制,国有企业、民营企业都要成为自主经营、自负盈亏、自我发展和自我约束的市场主体。在多种所有制企业共同发展的局面下,除了原有的国有企业改制而成的企业以外,当今中国境内的国有独资、国有控股、私营及民营企业、外国独资企业和中外合资企业等各种所有制类型的企业都获得了生存和发展的空间。这对于中国经济的蓬勃发展是十分有利的,但同时也使市场竞争的激烈程度日益加剧。由此可见,我国的经济体制改革正在使企业的性质、地位及其与外部环境的关系发生根本性的变化。这是内在因素的变动而导致的环境变化,因而对于企业的投资者和经营者来说,必须首先加强对企业战略问题的研究和思考。

企业战略制定的好坏,对于在改革环境中的中国企业来说至关重要,它决定着企业的命运。例如:海尔在战略上奉行“没有思路就没有出路”的理念。在这一理念指导下,海尔在自己的发展历程中制定和实施了一系列最有利又富有远见的发展战略。

海尔实施名牌战略,以高质量确立了中国家电第一名牌的地位,使“海尔中国造”享誉全球。1992~1998年海尔开始实施多元化战略,将海尔产品由冰箱扩展到冰柜、洗衣机和空调器。海尔在进一步扩大了白色家电生产规模的同时,将产品扩展到以电视为代表的黑色家电和以电脑为主的米色家电领域。在名牌战略实施过程中,海尔成功地进行了资本运作。利用海尔的文化盘活有形资产,利用海尔的品牌进行低成本扩张,使海尔先后兼并18家企业无一失败,共盘活包括5亿元亏损在内的18亿元资产。现在海尔的产品已由1984年的一个冰箱型号发展到拥有门类齐全的各种家电69大类、10800多个规格品种的产品群。



1998年,海尔在自有品牌家电占国内市场30%并已预见入世在即的时候,开始实施国际化战略,充分利用全球市场资源完成由“海尔的国际化到国际化的海尔”的跃升。海尔在实施国际化战略过程中,走了三步好棋:第一,坚持“先难后易”的战略部署,即先用品牌开拓国外市场,凭质量敲开世界家电市场的大门,打知名度,然后按照“先有市场,后建工厂”的原则开办海外工厂。第二,采取“三融一创”即融资、融智、融文化的办法,利用当地的资源和资本,用海尔的文化创出本土化的世界名牌。1999年4月,海尔用这个办法成功地在美国南卡州建起了占地600亩的美国海尔工业园,让美国人有史以来第一次接受了中国式的企业管理和企业文化。第三,用两三年时间,在全球主要经济区建起了有竞争力的贸易网络、设计网络、制造网络、营销与服务网络。到2001年9月,海尔在全球已有贸易中心56个、设计中心15个(其中海外8个)、工业园7个、工厂46个(其中海外10个)、服务网点11976个及营销网点53000个(其中海外38000个)。

与海尔等优秀企业正确地运用企业战略管理的思想和方法不断推进企业发展的同时,我们也看到了一批企业由于缺乏正确的战略思维,演出了一幕幕速盛速衰的悲剧,如秦池、爱多、飞龙、巨人、三株、太阳神及亚细亚等。这些企业中无一例外地都有一位或几位敢于创新、富有市场策划能力的企业家,以他们的智慧创造出为中国消费者瞩目的产品,并迅速铺满中国的东西南北市场。但是,这些企业中的大多数都在战略控制上出问题,缺乏系统的企业战略理论的熏陶和指引。如太阳神的超常发展激活了怀汉新的万丈雄心,1993年,就在公司销售额达到13亿元巅峰的时候,太阳神吹响了多元化的进军号角。怀汉新将“以纵向发展为主,以横向发展为辅”的战略口号改为“纵向发展与横向发展齐头并进”。一年内上马了包括石油、房地产、化妆品、电脑、边贸和酒店业在内的20个项目,在新疆、云南、广东和山东相继组建成了“经济发展总公司”,进行大规模的收购和投资活动。

许多人认为太阳神失败的原因是怀汉新把钱投在十分陌生的项目,怀汉新自己也仅仅从内部找原因,认为“在追求高速发展时,没有进行专业化体系的建立,没有注重建立规范的投资审核、操作与跟踪、评价及监控体系,导致了混乱及一些不必要的资源损耗。”回过头来看,没有注意外部环境变化或者说企业的战略控制失误才是太阳神失败的主因所在。1993年是我国宏观经济开始紧缩的时期,这时的经营战略应该是维持性、巩固性战略而不应该是扩展性战略。他们“微观精明、宏观盲视”,根本不注意宏观经济的预期,以致造成中长期的经营策略与宏观经济走势相背离,于是,盲目追求多元化便成了一个绕不过去的陷阱。

中国明星企业少,流星企业多,都是因为企业战略管理不够。改革开放使中国企业发展面临着空前的机遇与严峻的挑战并存的形势,有一部分企业在机遇

和挑战面前头脑清醒,通过系统的战略思维,较好地解决了战略定位、战略选择和战略实施等方面的问题,获得了巨大的发展。如海尔就是其中的一个典型。中国企业在改革开放大潮中所出现的辉煌的成功和惨痛的失败,都证明了中国企业要茁壮成长离不开科学管理理论,特别是凝结着人类智慧的企业战略管理理论。中华民族是一个具有光辉战略传统的民族,中国企业只要勇于实践,努力学习,一定能使中华民族的战略传统在企业管理领域中重放异彩,使一批又一批的企业在世界市场的竞争中不断成长壮大,获得辉煌的战绩。

1.2 现代企业战略的涵义和特征

1.2.1 企业战略的涵义

关于企业战略的概念,已有几十种之多。由于在企业战略理论的发展中,出现了众多的理论流派,从而对于企业战略的概念要从不同的方面进行描述。认识这些不同的概念描述,有助于加深对企业战略的理解。

1. 安索夫的企业战略理论

安索夫是美国战略理论中资源配置战略学派的代表人物,对美国企业战略管理理论的形成和发展作出了重大贡献。安索夫于1965年出版了《企业战略论》一书,该书论述了企业制定产品——市场战略决策的过程。他把确定企业目标作为决策的出发点,把经营决策的结构和经营决策的模式放在首要位置,提出了企业增效、能力分析以及成长发展的方向和范围等概念。安索夫在1976年出版了《从战略规划走向战略管理》一书,首次提出了“企业战略管理”的概念。

安索夫指出:企业战略管理是把企业的战略发展问题作为一个多因素和多层次的整体复杂系统来处理。它既重视技术经济方面的环境因素,也重视企业自身的内部结构条件以及社会、心理、文化、政治和法律等各方面的变化发展可能产生的各种影响,并且还把战略计划的制定和战略计划的控制与实施结合成一个统一的动态管理过程。

安索夫从企业战略计划在实施阶段怎样才能获得成功着手,以环境—战略—组织三者为支柱(Environment Strategy Organization, ESO),建立起了企业经营战略管理的基本框架模式,称之为ESO之支柱理论。

安索夫对“战略”所下的定义,在《企业战略论》一书中限定在“产品—市场战略”的意义上。在其后的著作中,对有关企业的战略活动,其分析的观点逐渐变化,由研究战略规划转向战略管理。安索夫认为,企业等组织在作用于环境



的活动中，扩大产品——市场范围等企业家的活动和市场的活动，统称为“战略活动”。战略活动可分为若干类型和模式，并称之为“战略的推动力”（strategy thrust）。为便于理解，可称为“战略模式”。

安索夫认为，自进入 20 世纪以来，企业周围环境的湍流（turbulence）越来越大了。所谓湍流即不确定性。也就是说，干扰企业组织行为的诸因素的力量扩大了。这些因素可以用结合强度（组织与环境结合的强度）、预测的不可能性、奇特性和速度四种尺度加以测评。按安索夫的理解，“战略模式”可分为五类：稳定型、反应型、先导型、探索型和创造型。与环境的湍流测评情况相结合，可用下表反映各种战略模式应对环境变化的情况。安索夫认为，组织的基本要素有：组织的开放性、能力、文化修养、渴望或目的、权力结构以及战略领导等 6 项。如表 1.1 所示。

表 1.1 环境的湍流与战略模式图

类型 测评结果 尺度	稳定型	反应型	先导型	探索型	创造型
综合强度	弱  强				
预测不可能性	小  大				
奇特性	以现有能力可以应付	调整现有能力才能应付	扩大现有能力才能应付	更新能力才能应付	开发新能力才能应付
速度	可以慢  快				

2. 明茨伯格关于企业战略的论述

加拿大麦吉尔大学的明茨伯格教授认为，在企业的经营活动中，管理者在不同的场合以不同的方式赋予企业战略以不同的内涵。但是，在正式使用时，他们可能是指其中的某一种涵义。明茨伯格提出企业战略是由 5 种定义阐明的，即计划（plan）、计谋（ploy）、模式（pattern）、定位（position）和观念（perspective）。

（1）战略是计划。把战略作为一种计划对待，是强调战略为一种实现特定目标而进行的有意识的活动。它是组织领导人为组织确定的方向，以及为此而进行的一系列活动。根据这个定义，战略具有两个本质属性：一是战略是在企业开展经营活动之前制定的；二是战略是有意识有目的的开发的。

明茨伯格还引用了彼得·德鲁克的话：“战略是一种统一的、综合的、一体化的计划，用来实现企业的基本目标。”

（2）战略是计谋。战略在政治或军事领域中的使用，必然带有大量计谋的色

彩。老子说的“以正治国，以奇治军”，孙子说的“出奇制胜”，都反映了古代人类的高度智慧。在企业战略中，必然要大量使用计谋，作为战胜竞争对手的手段。明茨伯格主要是指通过公布企业的战略或战略意图，向对手宣布本企业的竞争意愿和决心，以及相应将采取的竞争性行动，从而对竞争对手形成一种威慑作用，阻止对手正在准备实施的、有可能对本企业产生不利影响的行动。

(3) 战略是一种模式。明茨伯格强调，战略体现为一系列的行为，战略反映了企业长期行为的连贯性，由企业长期行为模式所导向，并强化企业的行为模式。这就是说，企业只要有具体的经营行为，就会有战略。这种战略是企业对环境变化的反应行为方式。实际上，企业有两种战略行为：计划好的战略行为和突发的战略行为，如图 1.1 所示。

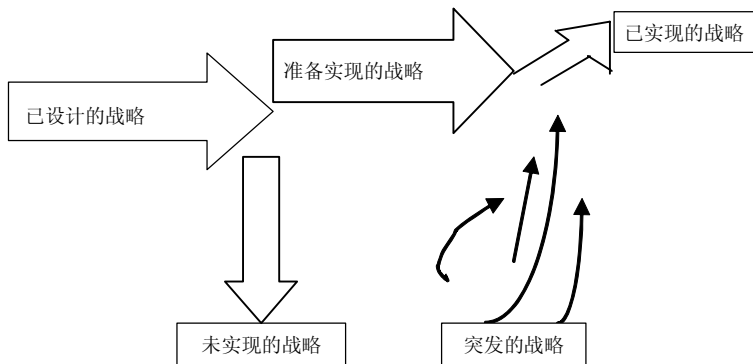


图 1.1 战略的模式概念

从该图中可知，战略模式实际上有以下几种情况：设计好的战略，通过战略实施，最终实现了战略目标；原来设计的战略，由于种种原因没有能实现；由于环境中出现了原先没有考虑到的情况，采取了种种突发的战略，而且最终得以实现。总之，这是一种动态的战略观点，它将整个战略看作一种“行为流”的运动过程。

(4) 战略是一种定位。明茨伯格指出，战略可以包括产品及过程、顾客及市场、企业的社会责任与自我利益等任何经营活动及行为。而最重要的是，战略应对一个组织在环境中正确确定自己的位置，从而使上述各项行为在正确的定位之下来进行。这种意义上的战略，成为企业与环境之间的纽带。根据这一概念，战略过程首先要确定企业应该进入的经营业务领域；其次，战略需要确定在选定的业务领域内进行竞争或运作的方式；然后，通过战略的实施，使组织能处于恰当的位置，保证自身的生存和发展。把战略作为一种定位来考虑，也包括通过正确地配置企业的资源，形成企业特有的竞争优势的考虑。

(5) 战略是一种观念。这一概念揭示的是战略思维的内涵。作为一种观念,强调的是企业最高层管理人员和董事会成员,必须具备战略的头脑,并通过他们的战略思维,产生各种适应环境发展或引导环境发展的观念,从而保证企业的活力。这种观念往往体现在上述人员对环境及其发展的正确认识上。这种认识通过一系列活动渗透到组织的全体成员中,形成共享,就会从根本上影响企业的经营活动。如企业的使命、宗旨和经营哲学等,一旦成为全体员工的共识,就会产生巨大的行动导向。

上述 5 种定义彼此具有内在的联系,而且往往是互补的,从整体上为我们指出战略的全貌,使之更加完善。如战略既要强调计划性,凡事谋划在先;但又指出战略模式重在行动,战略可以通过计划设计出来,也可以自发产生;战略作为观念应贯穿在战略行为的各个方面,战略定位也应该是战略活动中的重要出发点。

3. 迈克尔·波特的战略概念及有关理论

从 20 世纪 80 年代起,世界市场竞争环境发生了激烈变化。日本和欧洲经济的发展,对美国经济造成了巨大的压力。市场竞争的压力造成了战略理论的发展。迈克尔·波特于 1980 年出版的《竞争战略:产业和竞争者分析技巧》,及其后来出版的《竞争优势》(1985)这两本专著中所阐明的战略思想和分析框架,使他成为战略管理中的结构学派的代表人。1990 年他又出版了《国家的竞争优势》一书,进一步发展了他的战略理论。

在《哈佛商业评论》1996 年 11~12 月期上,迈克尔·波特发表了《何为战略》一文,引起了企业战略理论界的重视。

迈克尔·波特指出:“竞争性战略就是要做到与众不同。它意味着要仔细地选择一组不同的经营活动来表达一种独特的价值理念。”“战略就是创造一个惟一的、有价值的且涉及不同系列经营活动的地位。如果最理想的地位仅有一个,那就根本不需要战略。公司面对一件简单而又紧要的事,就是发现并抢先占有战略地位,以赢得竞赛。战略定位的实质就是选择与竞争对手不同的经营活动。”

迈克尔·波特指出:“经营工作议程就是在适当的位置上寻求稳定的变化、变动性及不断地努力以取得最佳业绩;相比之下,战略议程则是在不确定的位置上确定独特的定位,作出明确的转换及强化适应性,它涉及到不断寻求加强和扩大公司地位的途径。战略议程需要原则和连续性;战略的敌人就是混乱和妥协。”

迈克尔·波特的论述中特别强调战略的定位,强调要做到与众不同,这是十分深刻的战略观念。战略定位是企业在激烈的市场竞争环境中,必须认真思考的问题。战略定位的失误所带来的严重影响,将使企业迷失方向,陷入不利的恶性竞争中,而且很难取得胜利。而经过战略上的深思熟虑,确立与众不同的战略定位,往往可以出奇制胜,获得竞争优势。

4. 加里·哈梅尔和 C.K.普拉哈拉德的战略概念及有关的战略理论

在 20 世纪 90 年代,当战略遭遇人们的质疑时,加里·哈梅尔和 C.K.普拉哈拉德,两人一改过去的战略框架偏重程式化、缺乏前瞻性的弊端,锐意革新,创造了面向未来的新时代的战略,从而引起极大的反响。他们发表在《哈佛商业评论》上的论文《战略意图》(Strategic Intent)和《竞争核心能力》(Competing With Core Competencies)赢得了麦肯锡奖。《公司的核心能力》(The Core Competence of the Corporation)成为《哈佛商业评论》有史以来重印册数最多的著述之一。

他们指出,企业可分为 3 类:规则的制定类,规则的接受类,规则的破坏类。“如果你的公司是制定规则一类的企业而不是革命性的企业,又如何办呢?你要么把未来交给革命挑战者,要么把你公司制定战略的方式进行革命,需要的不是对传统计划方法作点改变,而是一个新的哲学基础。战略就是革命,其他任何事情都是策略问题。”^{①①}

按照他们的观点,战略的制定应该是由未来倒推到现在,而不是从现在展望未来。他们认为,要确保自己不被想象力更强的竞争对手所取代,最好的办法就是首先构想出创造商业价值的新方法,首先奔向未来,即使未来会削弱过去的成功也在所不惜。

他们在《竞争大未来》中指出:“凡是对过去或现在的投入大于对未来投入的公司,都会冒成为落伍者之险。但是,如果不能想象未来,便不能投入到未来之中去。这就是微软公司要设立先进技术小组的缘故。该小组担负着沿信息高速公路为微软设想与追寻大量新商机的任务。”^{②③②}

加里·哈梅尔和 C.K.普拉哈拉德在论述战略意图这一概念时指出:战略意图是战略发展框架的核心,“战略框架可以指明通向未来之路,而为旅途提供情感和知识能量的却是战略意图。战略发展框架是大脑,战略意图是心脏。战略意图意味着公司要有深远的奋力拼搏眼光,因为任何公司目前的专长和资源显然不足实现其理想。”他们指出,战略意图包含着一种情感因素,会催人奋进。方向感、探索感和使命感,这三者是战略意图的显著特征。

加里·哈梅尔和 C.K.普拉哈拉德的战略理论为 20 世纪 90 年代美国一批创新型企业的发展提供了正确的战略观和一整套战略理论。他们所提出的“走出过去、迈向未来”,“学会忘记过去”,“竞争预见能力”,“塑造未来、先机为贵”以及“核心专长是克敌制胜的杀手锏”等精辟的论述,给处在激烈竞争市场中的创新型企业以极大的鼓励,并指出了明确的发展战略。这些企业按照以“竞争未来”为特

^① 迈克尔·波特,加里·哈梅尔等. 未来的战略. 成都:四川人民出版社,2000

^{②,③} C. K. 普拉哈拉德,加里·哈梅尔. 竞争大未来. 北京:昆仑出版社,1998

征的战略思想去运营, 有一批真正做到了“奋力拼搏、以弱胜强”, “善用资源、以少胜多”, 成为新经济发展中的一批“天之骄子”。

1.2.2 企业战略的特征

1. 长期性

企业战略应从企业的长期生存和发展为出发点, 研究众多战略问题。由于产业的发展一般都有几年甚至几十年的历程, 企业战略在酝酿时应从三五年以上的时限考虑。当然, 也没有必要去研究五十年乃至更长时间的企业发展战略。因为限于经营者的视野, 以及环境变化的广度和深度, 都不可能从当前去预测那么久远以后的事情。企业战略的长期性特征, 要求企业把战略的制定和实施的定位放在未来, 适应时代发展趋势和市场变化方向, 而不是当前要处理的问题。这就是说, 企业战略的未来观是十分重要的出发点。

2. 全局性

企业战略的突出特征是对全局的把握, 战略家必须有极好的战略观。20 世纪最杰出的战略家毛泽东从东方思维方式出发, 强调“凡属带有要照顾各方面和各阶段性质的, 都是战争的全局”。^①只有从全局出发考虑战略问题, 才能使企业各方面、各阶段的问题能在总方向的指引下得到正确的解决。以战略的全局性为出发点, 企业战略必须根据企业总体发展的需要而制定, 它所追求的是企业的整体效果, 因而是一种总体决策。但这并不是说旨在追求短期效率的局部决策和行动不重要; 相反, 局部决策和行动是企业总体决策的有机组成部分, 企业应谋求短期效率和长期效能的结合。

3. 竞争性

企业在激烈的市场竞争中, 必须参与两极对抗或多极对抗, 而且其对抗的对手又是具有一定实力和智力的活体。因此, 企业战略的竞争性就是非常显著的特征。两极对抗时, 双方都有排他性意志, 努力争取达到自己的目的。因此战略竞争必然是十分激烈的。有许多市场竞争的案例, 双方是在竞争到一定时期之后决出胜负的。但是, 如果在双方已经制定了某种战略, 尚未开始正式进入竞争的局面时, 也许竞争的胜败可能在那时已经决定了。企业经营者必须时刻关注战略的竞争性特征, 要能够多看几步“棋”, 以防在对手采用意料之外的奇招或怪招时措手不及, 在竞争中败北。

^① 毛泽东. 中国革命战争的战略问题, 毛泽东选集(一卷本). 北京: 人民出版社, 1966

4. 创新性

企业战略往往与未来新的趋势相联系，它区别于以往多年度计划或长期计划的一个重要方面就是创新性。企业为了生存和发展，就必须不断地强调开辟新的经营领域，做新的事业，更强调摆脱和淘汰过时、低效或陈旧事业的羁绊。

创新将是 21 世纪商界竞争的关键。只有“创造性的毁灭”（熊彼得语）贯穿于企业战略管理的全过程，企业才能在激烈的市场竞争中不断地重塑自己的未来。

5. 风险性

战略决策所涉及的是未来，而未来是不确定的。这种不确定性往往包含着风险，而高风险可能与高收益、也可能与高损失相联系。因此，企业战略管理必然充满着风险性。企业战略的制定并不是企图消除风险，而是建立一种能够对风险的程度作出某种判断，并对风险的后果作出评价，然后作出是否参与冒险，或者回避风险的决策。

6. 应变性

企业战略是对未来环境作出的一种应对。未来环境的变化有不依我们意志变化的一面，企业必须以此为出发点，在战略中设计多种应变对策；另一方面，企业又可能影响未来的环境，甚至以自身的创新在某种程度上引领环境的变化，这也需要在战略制定和实施的过程中认真予以考虑。总之，企业战略要以适应未来环境的变化，或者引导未来环境的变化作为战略思维的要务。

1.3 企业战略决策和管理的过程

企业战略决策和管理是由企业高层领导人负责，各级管理人员参与，以正确的战略思想为指导，通过企业外部环境分析，找出环境中存在的机遇和挑战；通过企业内部条件分析，用优势和劣势评价企业现有的和未来能够具备的能力。进而选择和确定企业的长远发展方向、战略目标和企业各个层次的战略；制定和选择实现战略目标的计划和行动方案，并加以实施。在战略实施过程中，要认真地分析、评价企业战略的实施情况，进行有效的控制。当企业的环境和企业内部条件发生变化，或者发现原先制定的战略存在不足之处时，企业应及时研究和进行战略变革与战略转移。

企业战略决策和管理过程包括战制定、实施和评价企业战略的全过程。企业战略管理致力于对于市场营销、研究与开发、生产制造、财务会计及计算机信息

系统的综合管理, 以实现企业的战略目标。

战略决策和管理过程的模式如图 1.2 所示。

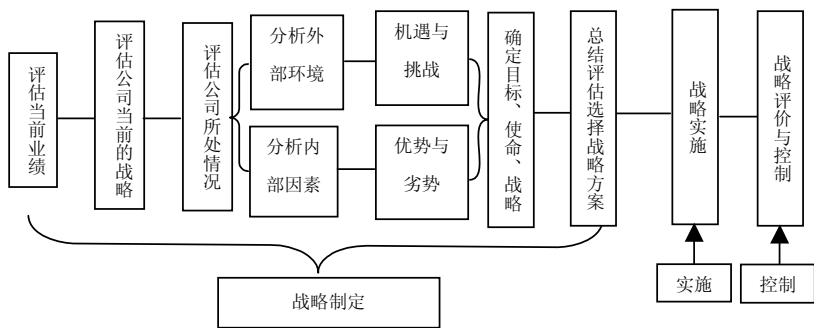


图 1.2 战略管理过程模式

从图 1.2 可知, 企业战略管理由 3 个阶段构成, 即战略制定 (决策)、战略实施以及战略控制。

1. 战略制定 (决策) 过程

战略制定是考虑到公司的优势与劣势, 为了更有效地管理环境中的机会与威胁, 而开发的长期规划。它包括明确公司使命、确定可达到的目标、形成战略及确立政策指南。

战略制定阶段的主要内容为:

(1) 评估当前业绩。既要用投资收益率、盈利性等评估当前业绩, 又要评估公司当前战略态势 (使命、目标、战略与政策)。

(2) 分析外部环境。找到显示出机遇和挑战的战略因素, 弄清哪些是机会, 哪些是威胁。

(3) 分析内部环境。分析企业内部条件中的优势和劣势, 包括企业治理结构, 找到决定优势与劣势的战略因素。

(4) 综合分析战略因素。一方面指出问题所在的领域; 另一方面评价公司使命与目标, 并按照需要进行修订, 确定企业任务, 建立企业战略目标, 制定供选择的战略方案, 总结、评估并选择最佳战略方案, 最终进行战略决策。

环境分析是从外部与内部环境中监测、评估与提取信息, 交给公司的关键人员。外部环境包括机会与威胁的变量, 它们存在于公司外部, 而且, 一般来说, 公司高层管理者在短期内无法控制。这些变量组成了公司的生存环境。它们也许是宏观社会环境总的发展趋势, 或者是公司经营的特定任务环境, 常常是指它所

在的产业。

公司的内部环境包括优势与劣势的变量，它们存在于公司内部，通常是公司高层管理者在短期内无法控制的。这些变量组成了公司的工作环境。它们包括公司的结构、文化与资源。

一个组织的使命就是其目的，也就是它存在的理由。使命表明企业为社会提供什么，比如说，是房屋清洁一类的服务，还是汽车之类的产品。良好构思的使命陈述能够使企业明确一个最基本的、独特的目的，它把本企业与其他企业区别开来，规定企业提供的产品（包括服务）范围以及所服务的市场。它不但包括公司现在是什么的描述词句，也要说明公司想成为什么，即管理层对企业未来的战略远景。它既要促进员工建立共同远景，也要树立公司的公众形象，还要与企业所处任务环境的各利益团体沟通。使命陈述能反映公司是谁，在做什么。

比如，美泰公司的使命陈述：“通过设计、建造和销售世界上最好的家用电器并提供良好服务，改善家庭生活质量。”明确表述公司的主要产品和市场，但是，它把公司的活动范围限定在某些产品或服务领域，甚至包括采用的技术，所服务的市场。

当然，使命的定义可宽可窄。广义的使命陈述是关于公司在做什么业务的模糊的、一般性的陈述。一个广为流传的例子是：“服务于股东、顾客和员工的最大利益。”像这样宽泛地定义公司的使命，好处是公司的业务和产品领域不会受到限制，坏处是不能明确公司的重点产品和市场领域。

目标是所有规划行动的最终结果。它们表达出到什么时间、尽可能保质保量完成什么任务。完成一系列公司目标，就可以实现公司使命。例如，3M 公司就为自己设立了非常独特的目标：如每股红利年增长 10%；所有者权益回报率（Return On Equity, ROE）达到 20%~25%；资金使用回报率达到 27%等具体目标。

一般来说，公司可以在下列各个方面建立设想或目标：获利性（净利润）、效率（低成本等）、成长性（总资产、销售额等的增长）、资源使用效率（所有者权益回报率 ROE 或投资回报率 ROI）、声誉（被认定为“顶级”企业）、对员工的贡献（员工福利、工资）、对社会的贡献（税收、慈善事业、提供需要的产品或服务）、市场领先（市场份额）、技术领先（创新、创造性）和生存（避免破产）等。

在制定战略这一阶段，关键是要有正确的未来观。企业战略管理必须树立正确的未来观。战略是面向未来的，战略管理的重要性也正在于它能保障企业未来的发展与成功。在过去的 20 世纪的商战中，我们在激烈的市场竞争中，发现一大批成功的企业，就是比其他企业更有预见未来的能力。他们能想象出尚未存在的产品、服务，乃至整个产业，然后使之逐渐变为现实。微软和英特尔、快递业中的 Fedex 和 UPS，快餐业中的麦当劳和肯德基，零售业中的沃尔玛等，都是一个一个的例证。

C.K.普拉哈拉德和加里·哈梅尔指出：“我们的论点很简单：竞争未来就是不断创造与把握不断出现的商机的竞争，亦即重划新的竞争空间的竞争。”^①他们指出，要领先达到未来，从较广的层面上来说，需要具备4个方面条件：一是懂得竞争未来有何不同；二是获得洞察明日商机的方法；三是能够激励公司全体员工踏上通往未来漫长而艰苦的征途；四是具有不冒不必要的风险便超越竞争对手领先达到本世纪末的辉煌发展。

企业建立面向未来的战略观，必须取得全体员工的共识。在企业的共同价值观中，有一部分核心价值观的内容应该是和企业的战略密切相关的。只有在共同价值观的支持之下，企业才能在激烈的市场竞争中保持自己独特的竞争优势，成功地走向未来。

2. 战略实施

在整个企业战略管理过程中，很关键的一环是执行所选择的战略，即通过行动计划、预算与有关规程进行，具体实施战略决策。换一句话讲：战略实施是通过行动计划、预算与规程的开发，把战略与政策推向行动之中。这个过程也许会涉及到整个公司的文化、结构和管理系统中某个领域或所有领域的变革。有时候，涉及到运营计划时，战略实施就会贯穿到日常的资源分配决策之中。

行动计划是为了完成一个单项计划要进行的行动或步骤。它使战略转化成行动导向。它也许涉及到重组公司、变革公司的内部文化，或者开始一项新的研究。比如：让我们来看微处理器制造商英特尔公司。英特尔公司认识到，如果不能开发新一代的微处理器，公司无法继续成长，于是，管理层决定执行一系列行动计划：他们与惠普公司组成联盟，开发取代奔腾 Pro 的微处理器；他们又组织了一个精英工程师与科学家团队，从事芯片设计的长期的基础研究。

预算就是用钱来表达的行动计划。预算列出每项行动计划的费用，用于计划与控制。许多公司都要求某个百分比的投资回报，通常称为栅栏比率(hurdle rate)，这是管理层批准新行动计划的边界。这能确保新行动计划改进公司业绩，从而确保股东的价值。预算不仅是把新的战略变成详细的计划，而且通过事前预计的财务报表，把行动计划对公司未来财务的预期影响表示出来。

规程，有时也称为标准操作规程(Standard Operating Procedures, SOP)，用于详细描述一项特定任务或工作做法的一系列步骤和技巧。它们一般都包括为了完成公司的行动计划所必需的各种行为。例如，德尔他航空公司(Delta Airlines)采用不同的规程来降低成本。为了裁员，德尔他请液压、金工、航空电子以及其他领域的专家设计多职能工作小组。为了降低营销费用，德尔他制定了旅行社佣

^① C.K.普拉哈拉德，加里·哈梅尔，竞争大未来，北京：昆仑出版社，1998

金封顶制度，而且重点针对大户销售。德尔他还改进了采购与食品服务规程等等。

3. 战略评估和控制

评估所执行的战略，通过反馈系统控制行为，以确保最小程度地偏离原战略。评估与控制就是监测公司的活动与业绩，其目的是比较实际业绩与期望业绩。各个层次的经理都要用成效信息来纠正行为，解决问题。虽然评估与控制是战略管理的最后一个模块，但是，它能指出已执行战略规划中的弱点，从而使整个战略管理的过程重新开始。这种理性的战略决策方法已经被很多公司成功采用，例如华纳-蓝伯特公司（Warner-Lambert）、德顿·哈德逊公司（Dayton Hudson）、爱芬产品公司（Avon Products）、贝赫特集团公司（Bechtel Group, Inc.）和泰瑟公司（Taise Corporation）等为了使评估和控制有效，管理者要能够从在公司层级结构中低于他们的人那里获取到明确、快捷和无偏见的信息。运用这些信息，管理者可以把实际发生的事情与在制定阶段计划时的信息做比较。例如，德尔他公司的经济扭转战略，可以用每个座位每飞行一千米的费用来评估。在“领先 7.5”行动计划实施之前的 1994 年 4 月，每座成本是 9.76 美分。到 1995 年末，就降到了每座 8.4 美分。看起来，该计划发挥作用了。但是，如果要达到公司年度开支削减 21 亿美元的目标，就必须要在 1997 年 6 月进一步下降到每座 7.5 美分。

业绩的评估与控制是战略管理过程的终结。基于业绩评估结果，管理层要调整战略制定或者战略实施，或者两者一起调整。

战略管理过程包含反馈与学习过程（Feedback/Learning Process），过程中每一个模块的信息，都可能用于前面各模块的调整。当公司或事业部制定和执行战略时，他们必须经常回过头去修改或调整早先做出的决策。例如，（在评估与控制中发现）业绩低下表明，要么战略制定出了问题，要么战略实施出了问题。它也有可能意味着，在原来环境分析中忽略了一个重要变量，例如新出现的竞争者。

习 题

1. 为什么战略管理对当今公司如此重要？
2. 公司战略管理是如何演进的？
3. 要制定合适的战略，需要哪些信息？
4. 为什么战略决策有别于其他决策？

第

2

章

企业战略管理的新特点

学习目标

通过本章学习，学生应掌握环境不确定性与多变性的关系，了解半固定式的适应性战略及其特点、适应性的战略规划的具体步骤及改变游戏规则的战略思维与传统的思维的区别。

2.1 环境多变性对传统企业战略管理方式的挑战

2.1.1 环境多变性的涵义

环境的稳定性到不确定性再到多变性是一个随着社会生产方式变化而变化的过程。小商品生产时期,就商业环境来说是相对稳定的,因为当时生产力落后,生产决定消费,生产什么就消费什么,商品生产者对经营环境比较可以控制。从这个意义上讲环境具有一定的稳定性,到机器大工业时期,生产力提高,商品经济发达,竞争激烈。环境从稳定性演变到不确定性,可能某一因素在较长时间内不变,也可能在短期内发生变化,这与巨大的生产力和激烈的商品竞争相关。随着知识经济的来临,电脑在生产过程中的运用,改变了产品的划一化或标准化生产方式,产品生产的个性化成为可能。这一方面是生产能力的提高,另一方面也意味着需求的多变性带来了生产经营环境的多变性。

环境因素的稳定性是指商品生产者有足够的信息控制生产和流通,从而使环境因素具有可预测性和可控制性,或者有些因素具有随时间推移而保持不变的可能性。

环境不确定性,是指商品生产者不具有关于环境因素足够的信息,并且他们难以预测外部的变化不定性,从而增加了组织对环境反应失败的风险,并且使估算成本变得困难以及替代性决策的正确概率降低。我们称之为不定性,是因为外部环境的复杂性以及环境因素的稳定性同时并存着。环境的复杂性是指与企业有关的外部因素的异类性与不相似性在一个复杂的环境中,许多不同的外部因素相互作用并影响组织。

环境的多变性是在不确定基础上进一步发展的。越是简单的商品生产,前景越是清晰明确,企业可以进行单一性前景预测并精确到足以进行战略开发,有关客户和竞争对手的信息要么是已经为人所知,要么是可以透过一定的途径获得,这种信息的可获得性使得剩余不确定性是有限的,企业可以根据明晰的前景确立稳定的战略,并建立相应的业务框架。

商品经济发展起来后,不确定因素突出了。有几种可能的前景,这几种前景是清晰的,但最终出现哪一种前景却无法把握,分析的意义突出了,它有助于确定前景出现的概率,但不能确定一定会出现什么结果,因为一项战略的价值主要取决于竞争对手的战略以及那些还不能被视察到和预测到的因素。从而不确定性就产生了。

市场经济中商品市场、要素市场竞争逐渐激烈,开始时市场变化范围是由一

些有限的变化的变量确定的,但实际结果可能存在于此范围中的某一点,不存在离散的情境。例如某消费品公司在进入一个新市场时只能确定一个潜在客户渗透率的大概变化范围(10%~30%),此范围内不会有明确的结果。在向市场投放全新产品和服务时,这样一个估计范围是很常见的,因此很难确定潜在的需求等级。假如了解到其客户渗透率更接近30%而非10%,它就有可能采取一种不同的更积极的进入战略。由技术创新驱动的公司也存在着这样的问题,在决定是否要在一项新技术上进行投资时,制造商通常只能估计出该技术的潜在成本和性能变化范围,而投资的整体盈利却取决于这些特性。随着个性化市场的出现,环境多变性出现了,前景更不明朗,此时不确定胜环境的各个部分相互作用,使用环境实际上无法预测。与以前的情境不同,这时可能出现的结果的变化范围是很难预测的,更不必说在此范围内的未来情境了。这样,所有决定未来的相关变量就更无法预测了。在这种情况下,公司必须面对技术、需求、硬件和软件供应商的多种不确定性。这种情况已经在工业经济向知识经济转型期间明显出现。

环境的多变性,前景的不明朗性,不是对让人们对企业经营失去信心,而是要求人们更加注重战略研究,因为环境对企业的影响方式通常可以归结为两个基本方面:一是对环境信息的需求;二是对环境资源的需求。复杂的、多变的环境条件产生了对信息收集以及基于信息而作出反应的巨大需求,要求每个部门都运用战略分析来进行分析判断。

2.1.2 环境多变性对传统战略的挑战

当环境比较稳定或者其变化能够在一定范围内被预测的时候,企业管理层可以清楚地知道自己应该做什么。此时,传统的战略方法通常将环境假设为一个常数,并依此来制定行动的战略。这样的一种企业运营将强调效率:预测市场需要的东西,并且最小化制造和销售这些东西的成本。它要求企业能够清楚地理解事物应该怎样运行,规则不应该频繁地或不可预测地变化。科学管理之父泰勒曾明确地假定这种确定性不仅需要,而且可能。泰勒及其追随者曾经认为:“高价值的人正是说到做到的人,不会食言。当‘领班’告诉你走,你就走;当‘领班’告诉你坐下,你就坐下。”“在任何行动中都必须拥有要做的事情的完备知识并且准备指导。劳动者只有遵循指导而行事。”

在环境比较稳定和不确定性程度不高的条件下,企业战略制定过程能够被形式化或程序化。但在复杂多变的今天来看,这种战略产生了以下的几个误区^①:

(1) 按照传统战略规划的前提,当一个计划正在开发时,世界应该保持静止;

^① 侯先荣,吴奕湖.企业创新管理理论与实践.北京:电子工业出版社,2003

当计划被实现时,世界应保持所预测的状态——但真实的世界不是如此。对某些重复性的事物如季节变化等,我们能够预测,但对许多非连续的事物如技术创新和价格上涨等,想要准确地预测几乎是不可能的,而传统的战略规划使得我们很容易忽视环境的变化。

(2) 在这种战略规划方式中,思想者和实行者相分离,战略家必须与他们的战略目标相分离。这种做法要求高层管理者不用亲自深入一线就能了解基层的具体情况,但问题在于基层向高层汇报的数据存在着一个推测而来的误差,要核实这些数据需要花费时间,这导致它们经常会过时;而且这些经过综合的数据往往会忽略重要的细节部分,这也是依此制定的战略脱离现实的原因。

(3) 规划过程很容易陷入形式化、程序化的误区。形式化、程序化的系统能够处理更多的信息,但也可能因此而忽略了一些正在发生的突发因素,也就是说,规划过程不能够灵敏地对环境的变化进行学习,并作出适当的反应。

简而言之,关于未来的不确定性把传统的企业战略规划方法一下子推到了尴尬的位置。顾客偏好无处不在的不确定性造成这样的问题:战略计划对设计企业结构是否有用。如果你不可能知道下一年的顾客将需要什么或你的竞争者将提供什么,甚至你的顾客或竞争者是谁都不能预测,你又如何为取得销售和利润目标而制定一个有效的计划?

2.2 多变环境中的战略思维

所谓的战略,本质上只包括两个方面,一是制定企业的发展目标;二是确定实现所制定的目标的策略。传统的战略规划将重点放在“制定企业发展目标”上面,却忽视了“如何实现战略目标”这样一个问题。它假设对行业、竞争、战略位置以及各种情况的持续时间具有可预测性,与此同时却对随后的战略执行的重要性和可能遇到的挑战缺乏足够的重视。当遇到紧张、高速、持续不断的环境变化时,传统的战略模式就频频面临崩溃。

2.2.1 多变环境中的适应性战略

多变环境中的战略,侯先荣、吴奕湖称之为适应性战略,他们将适应性战略定义为创造一系列独立竞争优势的过程。这些独立的竞争优势综合起来,便形成了一种半固定式的战略导向,使得这种战略充分显示出业绩的关键动力就是企业对环境的应变能力。

适应性理论认为战略是公司不断调整组织结构形式进行变革,并与不断调整