



目 录

第一章 导论	(1)
第一节 企业战略管理的产生与发展	(1)
第二节 战略管理理论的演进	(4)
第三节 企业战略的发展趋势	(6)
第二章 企业战略管理与管理者	(13)
第一节 企业战略的一般概念	(13)
第二节 企业战略管理的内容和过程	(16)
第三节 企业战略管理者与战略性思维	(21)
第三章 企业战略外部环境分析	(33)
第一节 企业宏观环境因素分析	(33)
第二节 行业演变过程	(38)
第三节 行业的主要经济特征分析	(45)
第四节 行业结构分析	(48)
第五节 行业内的战略群体分析	(54)
第六节 企业的主要竞争对手分析	(56)
第四章 企业战略内部条件分析	(63)
第一节 企业的资源与价值	(63)
第二节 企业战略成本分析	(67)
第三节 企业竞争实力评价	(70)
第四节 企业财务分析	(73)
第五节 企业市场营销能力分析	(77)
第五章 企业战略综合分析法	(88)
第一节 矩阵分析法	(88)
第二节 企业价值链分析	(90)
第三节 企业战略的 SWOT 分析	(94)
第六章 企业总体战略	(102)
第一节 企业使命与战略目标	(102)
第二节 企业总体战略概述	(108)



第三节	企业发展型战略	(111)
第四节	稳定型战略	(115)
第五节	紧缩型战略	(120)
第六节	中小型企业战略	(124)
第七节	企业危机管理	(127)
第七章	经营单位战略	(133)
第一节	竞争与竞争战略	(133)
第二节	成本领先战略	(136)
第三节	差异化战略	(146)
第四节	专一化战略	(150)
第五节	基本竞争战略的扩展	(153)
第六节	企业发展在不同阶段的竞争战略	(154)
第八章	企业职能战略	(162)
第一节	职能战略概述	(162)
第二节	生产战略	(164)
第三节	企业营销战略	(167)
第四节	人力资源战略	(186)
第九章	企业战略的评价与选择	(196)
第一节	企业战略评价与选择过程	(196)
第二节	企业战略的评价与选择方法	(202)
第十章	企业战略实施与控制	(221)
第一节	战略实施概述	(221)
第二节	战略实施与组织结构	(225)
第三节	战略控制	(236)
第十一章	企业国际化经营战略	(248)
第一节	企业国际化经营的战略过程	(248)
第二节	国际化经营战略模式	(252)
第三节	跨国战略联盟	(259)
第十二章	企业文化与战略管理	(268)
第一节	企业文化概述	(268)
第二节	企业社会责任	(273)
第三节	企业文化战略及其决策	(276)



第一章 导论

传统的企业管理观念认为,企业管理的中心任务是提高生产效率,市场竞争的法宝是以最低的价格占领最大的市场份额。然而,人们经常可以看到,在激烈的市场竞争中,一些技术先进,设备精良,资金雄厚,生产效率很高的企业却无可挽回地失败了。众所周知,当20世纪70年代第一次石油冲击袭来、汽油价格大幅度上涨时,消费者们都纷纷转向购买油耗低的小型汽车,而美国的福特、通用和克莱斯勒三大汽车公司却没有及时地调整自己的战略,以适应市场形势的变化。它们仍然在满负荷地生产大马力、高油耗的大型豪华汽车。结果,失去了消费者青睐的美国汽车大量积压,各大汽车公司陷入了严重的困境,有的甚至濒临破产倒闭的边缘,不得不申请美国政府的保护。而未雨绸缪的日本汽车公司却赢得了消费者购车倾向的风气变化之先,以全力生产小功率、低油耗、高功能的小型汽车作为自己的战略,以此大势侵入美国市场,创造了前所未有的销售纪录,至今仍使美国汽车公司难以与之匹敌。在现实经济生活中,高效率当然是企业成功的必要条件,但还不是成功的充分条件。要取得市场竞争的成功,除了提高企业的生产效率之外,还需要正确的企业战略作保证。否则,一旦战略决策失误,企业的生产效率越高,失败带来的后果越严重。这就如“南辕北辙”这个成语故事所揭示的,如果方向错了,一个人的车越好、马越快、车夫技术越高、旅费越充足,他距目的地的距离就会越来越远。

当今世界,是一个迅速发展、急剧变化的世界。面临着一个极不稳定的市场竞争环境,企业生产效率的高低固然十分重要,而同时企业战略的作用则日益显得突出了。因此,今天越来越多的企业家把企业战略视为决定企业命运的根本问题,把企业战略管理作为自己的主要任务。同时企业战略的作用则日益显得突出了。因此,今天越来越多的企业家把企业战略视为决定企业命运的根本问题,把企业战略管理作为自己的主要任务。



第一节 企业战略管理的产生与发展

一、战略思想的产生

战略一词,原为军事用语。顾名思义,战略就是作战的谋略。我国权威辞书“辞海”对战略一词的定义是:“军事名词。对战争全局的筹划和指挥。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。”

《中国大百科全书·军事卷》诠释战略一词时说:“战略是指导战争全局的方略。即战争指导者为达成战争的政治目的,依据战争规律所制定和采取的准备和实施战争的方针、政策



和方法。”

在英语中,战略一词为 strategy,它来源于希腊语的 stratagia,也是一个与军事有关的词。《韦氏新国际英语大词典》(第三版)定义战略一词为“军事指挥官克敌制胜的科学和艺术”。而《简明不列颠百科全书》则称战略是“在战争中利用军事手段达到战争目的的科学和艺术。”

军事家们对战略一词当然有自己的见解。著名的德国军事战略家冯·克劳塞维茨说:“战略是为了达到战争目的而对战斗的运用。战略必须为整个军事行动规定一个适应战争目的的目标。”另一位著名的德国军事战略家毛奇也曾经说过:“战略是一位统帅为了达到赋予给他的预定目的而对自己手中掌握的工具所进行的实际运用。”天才的战略家毛泽东也曾经指出:“战略问题是研究战争全局的规律性东西。”

随着人类社会实践的发展,战略一词后来被人们广泛地用于军事之外的领域,人们又逐渐赋予战略一词以新的含义。因此,《辞海》又说,战略“泛指重大的,带全局性或决定全局的谋划”。将战略思想运用于企业经营管理之中,就产生了企业战略这一概念。

一般认为,企业战略是企业最高管理层根据企业的宗旨和对企业内外部环境的分析,确定企业的总目标和发展方向,组织企业的人财物资源,实现企业总目标的谋划。可见,企业战略也就是企业管理的科学与艺术。企业的战略管理,就是企业最高管理层对企业战略的设计、抉择、实施等管理活动的综合。

二、企业战略管理的发展

企业战略是在第二次世界大战以后发展起来的。随着战后科学技术和世界经济的高速发展,企业经营管理的内部环境和外部环境都有了巨大的变化。包括经济、政治、科学技术、社会文化等在内的外部环境因素变得越来越不稳定,市场竞争也越来越激烈,迫使企业在经营管理中将眼光由短期目标转向长期目标,由日常生产经营的专业化职能管理转向综合的全局性决策和管理,由此形成了企业战略和企业战略管理的概念。

长期以来,企业经营管理的实践和理论研究所重视的是企业生产经营活动过程中的职能管理,如财务管理,生产管理,销售管理和人事管理等。职能管理是劳动分工思想在企业管理工作中的反映,它使得管理劳动本身实现了专业化,体现了企业经营管理过程中不同层面管理工作的需要。自从以泰勒和法约尔为代表的古典管理学家们提出职能管理这一概念以来,企业管理已经发展到了很高的程度。但是,相形之下,反映企业总体活动和企业最高管理人员工作的理论研究则很不充分,显得非常落后。直到 20 世纪 50 年代,人们才提出了企业政策的问题。当时,美国福特基金会和卡内基大学资助了一次调查研究,广泛地征求企业家们的意见,以了解学习工商企业管理的学生应当学习一些什么课程。调查报告反映,企业家们建议商学院的工商企业管理专业应当开设企业政策这门课,使学生可以把从会计、财务、管理学、市场营销学等各门课程中学到的知识综合起来,并且能够运用这种综合的知识分析复杂的企业管理问题。这个建议,反映了当时企业经营管学院或工商管理系都开设了企业政策之类的课程。

进入 20 世纪 70 年代后,企业经营环境发生了更为深刻的变化。1972 年的石油冲击使世界经济格局发生了某种结构性的变化;人们对环境保护、社会道德、企业的社会责任、消费



者权益等社会政治和经济问题的日益关注,给企业经营管理带来了新的压力。20世纪70年代后期,世界进入一个相当动荡的时期,日益增长的国际竞争已进一步威胁到企业的生存和稳定。同时,美国公司在广泛的全球性行业(从钢铁到银行业务)的领先地位面临严重的挑战,这些迫使企业放弃其中长期计划,转而求助于更灵活的战略管理方法。于是,美国企业家和学者的兴趣开始从关心多角化、规划新的产品和能力转向发展竞争能力,其结果是高层管理人员开始从战略管理而不是从公司计划的角度来审视其任务。

明茨伯格在其著作中考察了公司计划理论的沉浮,认为在公司计划方面存在三个谬误:

1. 预测的谬误

事实上,人们很难预测外部环境的变化,如竞争者的行为、政府的政策等。换句话说,环境有固有的不可预测性。

2. 独立的谬误

战略的形成不可能脱离更广泛的管理过程,它并不是一个正式化的设计过程,而是不断演化的,因此,必须将战略形成过程与各种管理要素相结合。

3. 正规化的谬误

计划形成的正规化过程虽然具有系统性的优点,但它在灵活性方面不如非正规系统,而这种灵活性是环境的不连续性所要求的,它有助于组织通过把思想和行动相联系而获得学习能力。

公司计划作用的下降和战略管理的出现主要与下列因素有关;首先,人们越来越多地关注如何通过将行业环境的分析、监控与内部资源的评价、开发相结合,从而建立竞争优势;其次,人们开始拒绝公司计划的刚性和接受灵活性;第三,公司计划部门已不再作为制定战略的主要部门,负责制定战略的管理人员同时也要负责其实施。正是由于上述变化,在20世纪70年代末期和80年代早期,战略管理主要集中在行业和竞争分析上,哈佛商学院的波特(Porter)首创用行业结构来分析影响行业获利性的决定因素,在其《利润对市场战略的影响》的研究项目中,他们研究了行业结构和竞争定位对获利性的影响;波士顿咨询公司还研究了市场份额在决定竞争优势和获利性方面的作用。与上一时期不同,在20世纪80年代后期和90年代早期,对竞争优势的分析又日益转向企业的内部,竞争优势被认为更多地依赖于独特的内部资源和能力而不是依赖于企业的市场定位。在这一阶段,人们开始更多地研究企业的内部资源和核心能力。从而将战略管理的注意力集中到如何建立动态竞争优势、革新和内部管理合理化的关键作用上。

进入20世纪90年代以后,世界经济格局发生了新的变化。高科技的冲击使经济发展的步伐加快,信息化、网络化伴随着经济的全球化,知识经济初露端倪,所有这一切,迫使企业把经营管理的重点由各种不同的企业政策进一步转向整个企业的经营管理和发展。于是,企业政策又被综合性更强的企业战略或企业战略管理所替代。企业战略成为商学院学生的必修课,各种有关企业战略的专著和研究报告汗牛充栋。具有战略眼光的企业家们也纷纷从企业经营的日常管理事务中超脱出来,以企业战略管理为己任,将工作重点转向决定企业命运的全局性的高层决策问题。



第二节 战略管理理论的演进

战略管理或战略规划理论是管理学整体理论中一门较新的学科。像其他任何一门管理学科一样,战略管理理论之所以发展到今天,是从科学管理以及现代管理中汲取了营养,是在总体管理理论的基础上顺应时代的要求而逐渐发展起来的。这里先追溯一下战略管理或战略规划的源泉以及它的发展史。

一、科学管理先驱:法约尔和泰罗对企业计划的贡献

法国工程师、管理先驱者之一的亨利·法约尔总结 50 年的经理工作经验,在他的《工业管理与一般管理》一书中指出:“管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制;计划,就是探索未来,制定行动计划;组织,就是建立企业的物质和社会的双重结构;指挥,就是使其人员发挥作用;协调,就是连接、联合、调和所有的活动及力量;控制,就是注意是否一切都按已制定的规章和下达的命令进行。”

他将计划职能放在管理五职能之首,可见他认为计划对企业之重要性,并提出“管理应当预见将来”,将预测作为一切计划行动的开始,尔后才是行动计划,即指出所要达到的结果,所遵循的行动路线,所要通过的阶段及所使用的手段。法约尔强调指出,制定行动计划是企业领导人最重要的工作。领导者应当“指出计划的目的与规模,确定整体任务中各部门所占的部分,调整计划的各部分,使整个计划协调。总之,他决定应遵循的行动路线。”

另一位管理先驱者泰罗,其科学管理理论对于“计划”的贡献,是他提出了将计划职能和作业职能分开。在组织机构中单独设立计划部,它的任务是时间研究,标准化工作,资产和产品的库存登记和管理,成本的记录和分析,组织的维持和改善,雇佣和监督等劳务管理,有关销售和采购的分析等。受当时经济和技术因素的限制,那时的企业可被看成是一个闭环系统,与外界没有太多的物质及信息交流。因此,法约尔和泰罗对“计划”的认识是相当狭隘的,计划是相对于企业内部的规划。根据安索夫的观点,从 20 世纪初到 40 年代末这段时间,西方企业中所采用的管理技术和管理系统是相对简单的,主要有财务控制、短期预算、资金预算和目标管理。

二、长期规划时代

长期规划理论是战略管理理论的雏型,这一时期开始于 20 世纪 50 年代初,持续到 20 世纪 60 年代初期。进入 20 世纪 50 年代后,西方企业(主要是美国企业)的外部环境发生了很大的变化,从而使企业面临着许多更为严峻的挑战。这个时期的主要特点是:

(1)需求结构发生变化。基本消费品的需求已经达到饱和,社会已从对生活“数量”的需要转向对生活“质量”的需要,需求发生了多样化的转变。

(2)科学技术水平不断提高。在第二次世界大战中研究开发的许多技术,一方面使许多行业的产品陈旧过时;另一方面又使一些以技术为基础的新行业产生。由于技术革命的加



快和技术革新周期的缩短,加速了产品和制造工艺的发展,生产了许多属于“创造需要”性的新产品,增加了企业的技术密度。同时,也加剧了企业间的竞争。

(3)全球性竞争日益激烈。在这个时期,不仅产品的出口数量和范围有了很大扩展,而且资本输出,特别是国外办厂也发展到新的水平,跨国公司迅速发展。这样就使争夺国外资源、国际市场的竞争愈加激烈。

(4)社会、政府和顾客等提高了对企业的要求和限制。由于企业一味重视获利,给社会带来许多消极影响,如经济发展波动大,通货膨胀,垄断行为,对消费者操纵,夸张性和欺骗性广告,售后低质服务,环境污染,产品不安全和可靠等。这一切引起了社会、政府、顾客对企业的不满,从而提高了对企业的要求,并提出了许多对企业的限制。

正是这些变化迫使企业管理人员来扩大传统的管理概念,寻求新的管理技术,这就是“长期规划”。这种方法的实质是根据历史情况,通过趋势外推法对企业未来环境的变化作出预测,从而制定出长期计划以应付这些变化。在这一时期,企业长期规划的主要活动集中于通过合并而实行企业经营多样化的计划和组织、跨国经营、前向一体化发展、产品——市场的革新等战略措施。

三、战略规划时代

这一时期开始于20世纪60年代初,持续到70年代初,它由长期规划转变而来。应用长期规划这一管理技术有两个前提:一是认为促使环境变化的主动权在于企业本身,企业对环境的变化具有很大的影响力;二是认为外部环境是可以预测的,企业总可以制定计划以应付未来的变化。但当企业在进入20世纪60年代后,由于政府严格的限制和各种调节政策,企业失去了对环境的控制。而且由于外部环境的复杂性和交互作用使得企业难以预测环境变化。企业要发展,必须具备能够对外部环境变化作出迅速反应的能力,并且要适应环境的变化,选择灵活性的战略。因此,长期规划被战略规划所取代。

战略规划作为一种管理技术或系统,它首先对企业的外部环境进行分析,寻找出发展的趋势,发现对企业发展构成的威胁和新的发展机会,以使潜在的利润最大化。战略规划的目的是寻求外部环境和企业的最佳结合,它的侧重点是制定企业的战略或者是规划企业的行动方案。

四、战略管理时代

它开始于20世纪70年代初期,一直发展到今天。上述战略规划的一个假设前提是:一个新的战略总是能够利用企业的历史优势,也就是说,即使企业的战略变化了,企业的能力或条件仍可保持不变。因此,这就导致了战略规划的一个缺点,即它忽略了企业能力这一关键因素。一个战略即使再有吸引力,如果企业没有能力将其实施,那也只不过是“纸上谈兵”。因此,战略的实施,即企业是否有能力将所制定的战略付诸行动,与战略的制定同样重要。这样,战略管理这一管理技术取代了战略规划。前者既包含了战略制定,也包括了战略实施过程和对战略的实施过程进行控制,以及对战略管理成果进行评价。因此,战略管理是一种全面对战略进行的管理,也是一种动态的管理过程。表1-1列出了企业战略管理理论演进的三个阶段及其主要特征。



表 1-1 企业战略管理理论的演进过程

	长期规划时代	战略规划时代	战略管理时代
各时代开始的时间	20 世纪 50 年代初开始出现	20 世纪 60 年代初开始出现	20 世纪 70 年代初开始出现
管理的重点	以对环境的预测和指导长期计划为重点	以适应环境变化,制定长远发展战略为重点	以因应和预应环境图表及出现的机会和威胁制定和实施战略并重为重点
依据的假设	认为过去的情况必将持续到未来,未来是可以预测出来的	认为环境发展趋势和变化均需预测和了解;环境变化的主动权在企业	单纯性周期性计划不能完全适应环境变化的需要,企业能力是个变数
管理的程序	周期性程序	周期性程序	因地制宜预周期性程序并存

战略管理理论的构建时至今日并非已经完成。随着时代的发展,经济和科学技术的进步,它仍然处于连续的进化状态之中。但是,自从 20 世纪 70 年代以来,因战略管理理论研究逐步转向实际应用,因而吸引了越来越多的管理学家、经济学家以及大型企业的高层管理者们研究各种企业战略。这种战略研究热大大地拓宽了研究的内容,进一步延伸了研究的层次,也比较广泛地开发了战略管理的研究方法,使战略管理理论有了很大的发展。根据侯赛(D. E. Hussey)的观点,过去多年中战略管理理论的发展主要在两个方面:一是战略分析和战略决策;二是战略实施过程中的行为特征。

在战略分析和战略决策方面,比较新的重要贡献有:竞争性分析和战略集团的分析,这方面的代表人物是美国哈佛大学商学院教授迈克尔·波特。此外,还有来自市场战略对利润的影响(PIMS)研究项目的结论,对多样化战略、国际化战略和制造战略等的研究。

在战略实施过程的行为方面,比较重要的贡献包括:对战略计划不同风格的研究;战略与领导者(管理者)的匹配;以及彼德斯和沃特曼(Peters & Waterman)在其轰动一时的管理著作《寻求优势》中所得出的一些研究结论。

总之,企业所处的技术、市场、社会、政治、经济等外部环境因素在过去的几十年中发生了翻天覆地的变化。正是这些变化导致了一门新兴管理分支,战略管理的诞生和发展。它开始于长期规划理论的雏型,逐渐演进到战略规划,最后发展成既包括战略决策和制定,又包括战略实施的全面、系统的战略管理理论。随着时代的发展,这一管理分支理论正处于成型之中。



第三节 企业战略的发展趋势

一、树立正确的企业战略观念

无论企业家是否对企业战略管理具有自觉的意识,客观上他总是在执行某种企业战略,只不过问题在于他所执行的战略是否正确罢了。将战略管理变为企业家的自觉行动,需要



企业家使自己对企业战略的认识适应企业发展的要求,在头脑树立起正确的企业战略观念。

(一) 不正确的企业战略观念

实际情况表明,无论自觉还是不自觉,一个企业家客观上总是在执行着一定的企业战略,具有自己的战略观念。但是,某些企业家头脑中对企业战略认识的局限性使其不能适应当今企业战略管理的需要,其表现主要有:

1. 将企业战略看作仅仅是与战略专家和计划人员有关的事务,认为企业高级管理人员不必过问企业战略管理的问题。企业家放弃了指导企业战略规划制定和战略规划实施的责任,使得只应该充当参谋顾问角色的战略计划人员实际上接管了企业战略决策的权力。

2. 认为只要制定了企业战略规划就可以高枕无忧,忽略战略实施过程中的管理,使得企业战略规划成为了点缀和空谈,失去了战略规划对企业经营管理活动的指导意义。

3. 战略观念的狭隘性。企业家只从企业的技术、经济等角度考虑问题,认为只要有资金、有技术、有设备、有产品就能解决一切市场问题,忽略了企业内部人的因素和企业外部社会因素的巨大影响。

4. 战略规划与企业组织结构脱节,使得企业战略规划与企业组织结构的能力不适应。

5. 僵化的企业战略观念。对于过去的成功的战略采取经验主义的态度,不能随着企业内外部环境因素的变化不断地调整企业战略,使之与变化了的新情况相适应,忘记了战略管理是一个动态的过程,使企业战略失去了灵活性。

(二) 树立新的战略观念

今天,随着企业战略管理被越来越多的人所重视,人们的战略观念发生了新的变化:

1. 越来越多的企业家已经认识到,企业战略管理是自己的主要职责,企业家应当把自己的主要注意力集中在战略管理上。

2. 必须把战略规划和战略实施结合起来,形成一个战略管理的动态过程。

3. 虽然企业家不应当陷入日常事务管理之中,但他必须时刻监督和保证企业战略规划得到正确的贯彻和实施。

4. 在企业战略管理中,既要重视企业技术经济因素的要求和变化,又要重视企业内外部其他因素、特别是人的因素的要求和变化,把企业战略规划的制定和调整看成是对一切环境因素变化的反映。

5. 在企业战略管理中,不但要调整企业与外部环境的关系,还要调整企业内部的组织结构,根据企业所处的市场经营环境的变化和企业组织结构战略能力的可能性,制定和选择合适的企业战略。

6. 企业战略的相对稳定性与灵活性是相辅相成的。企业战略活力的一个重要来源就是它的灵活性,因此,必须以权变的观点看待企业战略。

7. 当代企业战略管理强调人的因素。一方面,要发掘和培养战略型的企业管理人才;另一方面,要使企业全体人员都关心和支持企业战略目标的实现,使企业战略成为一个强有力的激励因素。

二、我国企业加强战略管理的意义

在过去高度集中的经济管理体制之下,企业没有经营管理的自主权,一切经营管理活动



都由国家计划严密控制,企业既没有施行战略管理的必要性,也没有施行战略管理的可能性。自从党的十一届三中全会以来,随着党的经济体制改革和对外开放政策的贯彻落实,使得我国企业经营环境和企业自身都发生了深刻的变化。当前,我国正在建设有中国特色的社会主义市场经济体制,加快企业改革步伐,转换企业经营机制,建设现代企业制度,使企业真正成为自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的社会主义商品生产者和经营者。企业竞争机制的强化,迫使我们的企业不再满足于企业日常经营管理水平的提高,而是更多地注重于面向未来、面向发展的战略管理。在这种形势之下,加强战略管理已经成为我国企业的迫切需要。

1. 强化战略管理,是发展社会主义市场经济的要求。社会主义市场经济要求企业必须是相对独立的经济实体,具有自我完善,自我发展的能力。企业是国民经济的细胞,只有企业的微观经济活动具有活力,整个社会主义经济才能健康地发展。随着我国社会主义商品经济中市场机制的完善,企业面临的竞争日趋激烈。而市场竞争机制正是促进企业提高活力的推动力。以企业破产法的颁布实施为标志,我国企业已经失去了依赖国家继续提供大锅饭的可能性。为了避免在竞争中失败和破产,企业不得不强化战略管理,以求在激烈的市场竞争获取优势,求得生存和发展。

2. 强化战略管理,是市场形势发展的要求。随着改革开放的逐步深化和人民生活水平的提高。我国市场正逐步由卖方市场向买方市场转化。过去,企业生产的产品是皇帝的女儿不愁嫁,企业生产多少,商业部门就收购多少,根本不必考虑销路问题。因此,企业家们对企业发展战略问题也不感兴趣,只追求降低成本,提高产量就行了。现在,消费结构发生了巨大的变化,消费者对产品和服务的选择性大大增强了,并且要求企业提供新的产品和服务来满足其不断增长的需要。市场形势的变化,要求企业明确自己的市场定位,选择合适的目标市场,在更好地满足消费者的需要中求得生存和发展。

3. 强化战略管理,是提高企业素质,改善企业经营管理的要求。战略管理是企业经营管理中的重要组成部分,战略管理水平的高低,是衡量企业素质的重要标志。强化战略管理,需要从企业的基础管理做起。战略管理的成功与否,不仅取决于企业家个人的能力素质,还取决于企业组织结构的总体素质和企业各种资源的使用效率。因此,战略管理对企业的素质和经营管理水平提出了很高的要求。通过强化战略管理,可以培养企业管理人员和职工的改革和创新精神、应变能力,调整企业组织结构,加强企业开发新产品和新市场的能力,为企业增强竞争地位创造条件。

4. 强化战略管理,是应付外国企业竞争,打入国际市场的需要。对外开放政策对我国企业的影响是多方面的。在国内市场上,一方面,打破闭关锁国的局面之后,我国企业才有可能大量引进外国的先进技术,设备和资金,加快企业进步的步伐;另一方面,外国商品的大量涌进,又给我们的企业带来了空前的竞争压力。特别是当我国加入世界贸易组织之后,关税的大幅度降低、贸易保护性措施的减少,必然会给国内市场与国内企业带来巨大的冲击。但是同时,对外开放政策也为我们的企业大踏步地进入国际市场,向海外发展提供了有利的条件和时机。所有这一切,都涉及到企业的战略管理问题。如果我们的企业家没有深远的战略眼光,就不可能把握时机,巩固国内市场,开拓国际市场,在国际竞争中立于不败之地。



三、当代企业战略管理的发展趋势

企业战略管理的产生和发展是企业管理发展的一个重要阶段。发达国家的企业战略管理已经发展到了非常成熟的阶段。随着科学技术、经济理论、管理理论和企业管理实践的发展,伴随着知识经济、信息经济的冲击,企业战略管理表现出一些新的发展趋势。

1. 企业战略管理中的国际化倾向。随着战后国际资本的扩张和跨国公司的膨胀,世界经济活动中国际交往日益增多,不同国家的企业之间互相渗透的现象日趋明显,越来越多的企业在积极地开拓海外业务。这样,国际化战略在企业战略管理中的地位变得越来越重要。向海外发展已经成为大中型企业战略管理中的重要内容。

2. 企业战略管理中的专业化倾向。由于战略管理在企业管理中的地位日益提高,越来越多的企业设置了从事企业战略管理的专业人员或专业化的战略规划部门,协助企业家进行战略管理。他们的主要工作是为企业家充当参谋的角色,调查研究,分析趋势,制定方案,供企业家选择和决策。由于战略决策问题随着企业经营环境的演化而日趋复杂,这种专业人员和专业机构的智囊作用也正在变得更加重要。

3. 企业战略管理中先进科技手段的广泛运用。当前,企业战略管理面临的因素越来越多,要解决的问题越来越复杂,迫使企业尽可能地采用先进的科学技术手段进行战略管理。各种数学分析模型,统计调查方法,电子通讯设备,电子计算机,特别是 Internet、Intranet 等网络技术、电子商务技术等,被广泛地用于企业战略管理。这也给企业的组织结构带来了深刻的影响,传统的以直线式信息传递为基础的金字塔型或矩阵型企业组织结构模式正在向以网络化信息传递为基础的扁平型、松散型的弹性组织结构转化。

4. 企业战略管理中发展和赢利并重。毫无疑问,获取利润仍然是企业战略管理中要考虑的首要因素。但是,正是从企业战略管理的特点出发,追求利润已经从企业的短期目标变成了企业的长期目标。当短期利润目标与企业的长期发展目标相冲突时,越来越多的企业家考虑的是长期发展目标。为了实现企业的长期发展目标,许多企业家不惜牺牲眼前的利益。善于放弃,大胆取舍,牺牲局部,追求发展,已经成为企业战略管理决策中的普遍现象。

案例分析

盲人摸象

那是六个印度人,他们特别好学,尽管他们是瞎子,他们都通过触摸,来满足看事物的心愿。

第一个接近大象的瞎子,碰巧撞上了大象宽阔结实的身体,马上叫道:“上帝保佑,原来大象就像一堵墙。”

第二个瞎子,碰到了象牙,他喊道:“嗨!我们在这儿碰到的是什么呀!又圆又滑又尖!我看,这很清楚大象很像一支矛!”

第三个瞎子碰巧把扭动着的大象的鼻子抓在手中,因而就大胆地说道:“我看,”他说,“大象非常像一条蛇!”



第四个瞎子急切地伸出双手,摸到大象的膝盖:“这头奇异的野兽最像什么已很清楚了,”他说,“很清楚,大象就像一棵树!”

第五个瞎子,偶然碰到了大象的耳朵,说:“甚至最瞎的人,也能说出它最像什么,谁能否认这个事实,这只奇怪的大象就像一把扇子!”

第六个瞎子一开始摸这只大象,就抓住了大象摇动着的尾巴,“我看,”他说,“大象就像一条绳子!”

于是这六个印度人,大声地争论个不停,他们每个人的观点,都出奇地僵化,尽管他们每人都部分地正确,但他们都是错误的!

请根据上面的寓言,谈谈你对战略管理各个学派的认识和理解。

稻花飘香北京城

稻香村经营的是南方糕点。过去北京人将这样的店称为南货店。

稻香村的来历传说很多,据考证,把“稻”和“香”连在一起并咏叹不已的当属宋代辛弃疾,他的“稻花香里说丰年,听取蛙声一片”一直流传至今。而在曹雪芹所著的《红楼梦》中,也有关于“稻香村”的细致描述。

北京的南方人不少,因此,稻香村南货店开张后生意兴隆、买卖红火。鲁迅先生1912年5月到北京,住在宣武门菜市口南半截胡同7号绍兴会馆,经常外出路过稻香村门店,是稻香村的常客。这在《鲁迅日记》中有十几次记载。作为一代文豪,他频繁光顾稻香村,除了反映鲁迅先生的故乡情结之外,也从另外一个方面反映了当时的稻香村在北京的声誉之高。

如今的北京稻香村已拥有近百家连锁店,一个物流配送中心,300多个销售网点,并迈出了开创有特色的社区专卖店的的第一步;建成了全国传统食品行业内厂房最大装备最先进的生产基地;生产糕点、肉食、速冻食品、月饼、元宵、粽子等各种节令食品共600多个品种;年销售额近20亿元。

北京稻香村凭借丰饶厚重的文化积淀、历代相传的生产工艺、品质优秀的商品服务,奋力打造民族品牌,积极拓展产销规模,为建成国内领先的工商食品企业而不懈努力。如今,食品行业强手如林,竞争日益激烈。外国食品涌入国内市场而且逐渐被国人认可,而一些国内食品企业度日艰难。在这种严峻的形势面前,稻香村人怎样才能赢得消费者信赖,锻造金子招牌?怎样才能使京城的传统老字号焕发青春、生机勃勃?

1. 稻香村的经营理念是使老字号焕发青春的文化根基

北京稻香村集团作为一个拥有一百多年历史的老字号,在北京糕点行业拥有举足轻重的影响,服务百姓、顾客至上是稻香村的经营宗旨,他们为了满足顾客的需求,可谓殚精竭虑、费尽心思。稻香村能取得现在的业绩,与刘振英董事长的经营思想分不开。“顾客是衣食父母”。

“货真价实”是董事长刘振英当年在稻香村南味食品派系学徒时常听掌柜的说的话。为了“货真价实”这4个字,深更半夜老掌柜的拄着拐杖哆哆嗦嗦直奔大作台,盯着伙计,看看油、料是不是搁少了。东西虽然卖得贵了3分,可人们还是踩着后脚跟来买。顾客的嘴是验金石,蒙得一时,蒙不了一世啊!轮到刘振英当掌柜时,这一条不能变。

2. 市场导向,顾客至上,把市场需要作为出发点



重阳节在所有的传统节日中,历来不被重视,形不成消费热点。尤其是1989年国家把重阳节定为老人节以来,人们从历史沿革中找依据、讲故事,不约而同打起了“老人牌”。深深烙上“老人节”印记的重阳节,除了老年类的产品做一些推广促销外,一般的产品动静不大。即便是北京糕点业龙头企业的稻香村,每年重阳节推出的节令糕点——重阳花糕,由于重视程度不高,销量一直不温不火,每年的总销量不到3000市斤。

但稻香村敏锐地意识到稻香村的产品在传统的四大节日(中秋、端午、春节、元宵)中,已经进入了相对成熟期,必须开发新的利润增长点,这对于稻香村“有节日就有稻香村”的经营理念来说,商机永远无限。重阳花糕被重新策划,从文化上定位为节令食品。透过产品因素、价格因素、渠道因素和推广因素的表象,稻香村人认真分析了产品因素包括产品的原料、口味、工艺、外观、包装等;价格因素即消费者愿意为此所付出的购买代价;渠道因素中消费者获得产品的渠道;推广因素将以何种形象、何种功能进入消费者的心智。从深层次去满足和契合消费者的内在需求。

此外,对于节令食品来说,必须挖掘产品承载节日所赋予的文化内涵,成为节日文化所需要的传递载体,支撑节日食品市场。消费者购买节日产品是对节日文化的认同,是对传统文化的回归。只有消费者认同了节日文化和在节日文化影响下的节日食品食用习俗,才能产生购买行为。

在研究了重阳文化的基础上,稻香村对重阳花糕的产品因素、价格因素、渠道因素和推广因素分别进行了研究:首先,从产品因素上来说,北京稻香村的重阳花糕原料秉承了一贯精选的原则,同时采用了纯手工制作工艺,既保证了产品的质量和口感,又保留了传统的特色风味,能有效与其他产品相区别,产品本身具有一定的竞争力。问题是虽然产品本身并没有问题,但重阳花糕却一直没有自己的包装,同其他北京稻香村的日常糕点一样以散装的形式进行零售,使得重阳花糕很难在众多日常产品中凸现出来。

其次,从价格上来说,重阳花糕每市斤的定价与北京稻香村同类糕点的价格相比较,价格适中,符合目标人群的消费水平。

第三,重阳花糕在北京稻香村数十家自营店和数百个终端销售,与其他节令产品(月饼、粽子等)的渠道基本一致。

第四,注重推广,设法引发消费者的购买热情,打破重阳花糕销量不温不火的局面。文化、包装和推广三个点形成了北京稻香村重阳花糕产品的策划重点。

在经营实践中,稻香村充分借助媒体的告知力量,充分利用现有消费者的带动作用,逐步扭转人们对于重阳节的偏见。对于包装,首先将散装零售改为礼盒装;每盒装九块重阳花糕,总重量在一市斤左右,符合消费者购买量的习惯;九块重阳糕有九九(久久)之意,符合传统祝福之意;九块重阳花糕分为三组,每组三块为,分别名为“高寿”“高升”“高翔”。“高寿”是祝福老人健康长寿,“高升”是祝福年轻人事业顺利、步步高升,“高翔”是希望孩子学业有成,早日翱翔。一盒重阳糕,涵盖了对全家人的祝福,这既能引起年轻人的兴趣,也与北京稻香村的品牌理念——“一家人的稻香村”相吻合。对于重阳花糕的推广,以最少的推广费用达到推广的目的,媒体主要选择了北京交通台和北京晚报两家,推广的形式以新闻和软文为主,结合店内海报和宣传单页,形成立体式宣传。推广的内容主要集中在宣传重阳文化和北京稻香村推出重阳花糕的信息上,同时撰写了相应的文案、设计了店内的海报和宣传单页,



在重阳节前按时发布到各个媒体和北京稻香村的直营店和销售终端。

2008年的北京奥运会,北京稻香村出尽了风头。在奥运食品开发中包括餐桌食品。考虑到奥运会自助餐的就餐方式,主要开发糕饼类产品,包括口感酥松、热量适中的燕麦酥;有理气解郁、活血散瘀等功效的鲜花玫瑰饼;小巧别致、口感松软的蓝莓蛋糕;花色别致、爽口不腻的月饼;清热解毒、滋润皮肤的绿豆潮糕;口感绵软、膨松香甜的白萨其玛等等。旅游食品主要针对到北京来的中外观光游客,品种包括油润精致、口感酥软的栗蓉饼;传统食品白双麻饼;浓郁枣香的黄油枣泥饼;2000多年历史的太师饼等等。不但口感好、营养价值高,而且全部产品包装都有中英文对照,有营养成分标示,包装风格古色古香,体现北京城市个性。

如今北京稻香村团队践行着自己的理念:“赚钱但不赚昧心钱,卖货但不卖黑心货。这应该是最根本的商业道德。”“企业的成败在于人,北京稻香村能够发展到今天,是一代又一代人的“传、帮、带”,每一个老掌柜都把自己的绝活手艺毫无保留地传给伙计们,帮助那些落伍的员工,带好一个北京稻香村人应该带的头。试分析讨论:

- (1)在稻香村整个经营过程中,哪些是支撑它从1895走到现在的主要因素?
- (2)稻香村的经营方式发生了怎样的变化?



第二章 企业战略管理与管理者



第一节 企业战略的一般概念

一、企业战略

人类的利益对抗活动,远不止限于军事上的战争。随着社会经济的发展与科技的进步,特别是进入近代工业社会以来,各个不同利益的组织之间的商战——实际上就是和平时期的经济战争,构成了人类文明史的辉煌篇章。所谓商战,是指各个具有独立经济利益和法人地位的企业,相互之间展开的以争夺顾客、超越竞争对手为主要内容的市场竞争。或者干脆说是争夺市场的竞争,包括国内和国外市场份额的争夺。每个企业为了自身的生存和发展,为了保卫自身的经济利益,为了增加本身的实力和财富,就不得不在激烈抗争的环境中,想方设法争取主动,争夺顾客,击败对手,抢占市场。因此,把军事方面的战略概念、理论和方法,移植于企业的经营管理,因而企业战略概念、理论和方法,也应运而生了。

之所以能够把军事战略移植到企业经营管理,而成为企业战略,是基于以下的判断为前提的,即:战场与市场、战场上的战争与市场中的竞争,在性质、目的和过程诸方面均有许多相似之处。如:战争是一种敌我诸方你死我活的斗争,市场竞争则是竞争诸方优胜劣汰的斗争;战争是以保存自己、消灭敌人之目的,市场竞争是以发展自己、超越对手之目的;战争的过程是敌我诸方的实力、士气和指挥水平综合展开的过程,决定胜负的关键正是以上三者结合状态的优劣,市场竞争的过程也是竞争诸方的实力、士气和指挥水平综合展开的过程,决定成败的关键也是以上三个方面能否实现最有效的结合。

所谓企业战略,是在市场经济高度发展的条件下,企业以超越对手、发展自己为目的,以争夺顾客、争夺市场为主要内容,所展开的一系列带有全局性、根本性和长远性的谋划。

这个关于企业战略概念的表述,有以下三点需要加以说明:

第一,企业战略就其属性来讲,是一种属于计划范畴之内的概念,也是一种计划。因此,企业战略也同一般概念的计划一样,表现为“目标—手段”体系,即一定的战略目标(包括目的、任务、目标)和为实现既定目标事先确定的一系列战略手段(包括政策、策略和措施)的组合。

第二,企业战略是一种带有全局性、长远性和根本性的、并经系统设计的计划,其覆盖范围是一种全局性的和长远性的时空结构,其内容具有根本性质,其目的是着眼于保证企业的持续生存和不断发展,其制定方法是系统设计。因此,企业战略是一种凌驾于企业一切其他计划之上的计划,是一种处于支配地位的企业计划,是一种要求方向正确,重点突出,大的方



面不应该有失误的计划。

第三,企业战略又是一种以适应环境(市场经济高度发展)和超越对手为主要特征的抗争性的计划。因此,企业战略不仅应该考虑企业自身的生存和发展,更要主动积极迎接环境变化的挑战,竞争对手的对抗,要以企业家的胆色、气魄、理想和毅力,趋利避害,不断调整、充实、完善既定的企业战略,实现超越对手、超越自我、报效社会、造福职工,创造辉煌的业绩。

二、企业战略管理

企业战略作为过程展开,就是企业战略管理。所以,可以把企业战略管理简单定义为:使用企业战略作为手段对企业活动进行管理,谓之企业战略管理。按企业战略管理过程进行描述,则上述定义可以展开为:企业战略管理是依据企业外部环境和自身条件的状况及其变化制定战略,实施战略,并根据对实施过程与结果的评价和反馈来调整、制定新战略的过程。

作为企业管理的一门分支及最新发展的企业战略管理,与企业管理过去形成的分支,如企业生产管理、企业财务管理、企业营销管理和企业人事组织管理有所不同,后者实际上是管理企业生产、管理企业财务、管理企业营销和管理企业人事组织,其名称是用管理对象界定的,而企业战略管理则是用战略管理企业,是用管理手段界定的,管理对象则是企业及其全部活动,与前者仅仅管理企业某一方面的活动也不相同。可是,企业战略管理绝非事无巨细,也并非不分时间场合,什么都要管,因为这既无必要,也无可能。实际上企业战略管理也仅仅是对企业有限而又极端重要的战略问题进行管理。

如前所述,企业战略管理的目的是为企业的持续生存和不断发展提供一种管理上的保证。从实践上看,企业战略管理总是围绕着企业家展开的。从这个意义上说,企业战略管理,也就是企业家的战略管理。企业战略管理的功能,在于为企业家面向未来的市场竞争,在不断形成和发挥企业的竞争优势的过程中,不断实现企业的资源能力与外部环境的动态平衡,从而把企业从现在引导到未来,实现企业家和广大职工成就事业、报效社会的理想和抱负,实现企业的宗旨。图 2-1 就是企业管理功能的一种直观形象的表达。

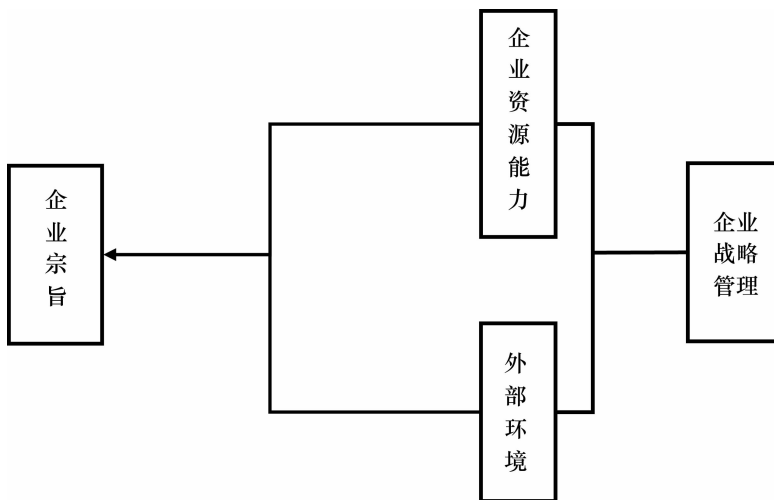


图 2-1 企业战略管理的功能示意图



至此,我们可以根据企业战略管理的功能及其实质下一个定义:企业战略管理,就是企业在处理自身与环境的关系的动态过程中,实现企业宗旨的管理过程。

三、企业战略管理的主要特点

为了更准确地理解企业战略管理的性质,以下从六个方面来表述企业战略管理的主要特点:

1. 企业战略管理的目的,可分两个层次来表述:第一个层次,也就是直接目的是为实现企业的持续生存和不断发展,即不在于近期盈利的稍高或稍低,也不在于某些个别环节的得或失,而是要着眼于企业经营结构的不断完善和优化,着眼于企业综合素质的不断提高,着眼于为实现企业的持续生存和不断发展提供可靠的基础;第二个层次,也就是终极目的应体现为企业宗旨的实现,即企业在生存和发展过程中不断地为顾客、为社会、为职工的福利和成长做出愈来愈大的贡献,成就事业,报效社会,实现企业宗旨所体现的企业价值。

2. 企业战略管理的对象,是对企业发展全过程的管理,是对企业整体的全方位管理。企业战略管理开始于企业家的战略思考,顺次为战略制定、战略执行、战略评价和控制、战略修订,然后是战略目标的达成。这样一个战略管理的过程,就是所谓战略周期,如同人的生命周期一样,有始有终。对于企业成长发展来说,企业战略问题总是不断出现,即企业上一个战略周期结束之后,新的战略周期应不间断地立即投入运行。随着时间的推移,企业战略管理不断取得成功,企业的兴旺发达就是必然的了。

3. 企业战略管理的方法,不仅要靠严密细致的理性方法,而且要依靠经验、想象、直觉等非理性的方法。企业战略的策划和实施,首先要大量地、持之以恒地进行调查研究,要以充分的事实和数据为依据,并借助于理性的思维和逻辑的推理,同时也要借助想象和直觉等非理性的思维。对于一个战略课题、一项重要的工程项目、一个重要市场的开拓或是一项重要的投资活动,掌握充分必要的资料和数据,准确的理化和数学分析,根据充分的经济财务分析等,都是正确进行决策的依据,离开这些,企业战略管理就不可避免地会陷入盲目性,所造成的失误往往是灾难性的。但是由于经济和科技的迅猛发展,某些政治社会的变革,往往导致经济周期产生一些突变现象,而不同国家、地区、行业的市场供求关系变化也是千差万别,判断这些变化,仅仅靠理性思维和逻辑推理,有时就会显得无法解释、无能为力,这就需要结合企业家敏锐的眼光,独到的思维,甚至想象、直觉的能力,从中捕捉机会,发现风险,进而正确决策和实施决策所谓战略思考,从思维方式的角度认识,必然是理性思维和非理性思维的结合。

4. 企业战略管理工作的中心环节,是寻求企业资源能力和外部环境的动态平衡。企业战略管理工作涉及的面是很全的,时间也很长,问题性质也很重要,即所谓全面性、根本性和长远性从其工作安排上,要能够实现某种特殊的战略优势,要能够不失时机地发现和利用一些重要的发展机会,要能够切实可行地汇集资源和分配资源,要能够使各项重要的工作在内容上配合,在时间上衔接等。可是,就其工作总体而言,中心环节只能是不断地寻求企业资源能力和外部环境的动态平衡,才能有效地、持续地保持和发展企业与环境的投入产出交换,这样不仅可以减少或避免由于资源能力与环境变化之间的失衡现象所造成的损失,而且可以主动地对环境所发生的中远期的根本性变化做出积极反应,从而使企业长期地、稳定



地、健康地发展。

5. 企业战略管理首先是企业家的战略管理,同时也是广大职工积极投入、参与的战略管理。企业战略制定过程中的战略构思、分析和决策,这主要是企业首脑及高层管理者的责任,企业战略实施过程碰到重大困难或出现新的更大的发展机会,这也只能依靠企业首脑和高层决策者的坚毅、明智的领导。但是,无论是企业战略的制定、实施及做出或大或小的调整,这都离不开广大职工的信息输入,离不开广大职工的理解、支持和全心全意地投入。

6. 企业战略管理取得成功的关键是创新。企业未来时期的环境、市场、顾客、竞争对手以及企业自身,都不可能是现在的重复或简单的延伸。未来时期种种变化的迅猛、突发,变动的幅度、频率,变动的内容,往往是用现有的经验和知识所难以驾驭的。唯一的办法是以变应变,以创新求生存、求发展。美国学者彼得·德鲁克在《管理》一书中写了一段关于企业经营创新的话,他说:“在这个要求创新的时代中,一个不能创新的已有公司是注定要衰落和灭亡的。”“一个不知道如何对创新进行管理的当局是无能的,不能胜任其工作。对创新进行管理将日益成为企业管理当局、特别是高层管理当局的一种挑战,并且成为它的能力的一种试金石。”“企业家的职能是创新。”这些话是很有启发意义的。

第二节 企业战略管理的内容和过程

企业战略管理的内容,也就是企业战略管理区别于其他管理所要解决的特殊的问题,这些特殊问题的提出和有效解决,应能为企业的持续生存和不断发展提供可靠的管理保证。企业战略管理的过程,就是企业战略管理作为过程展开,要经过几个阶段,各个阶段分别解决什么问题,相互之间如何衔接,以及对整个管理过程的调控方式等。

一、企业战略管理的内容

为企业的持续生存和不断发展提供战略管理上的保证,恐怕最低限度要有效地解决以下七大课题:①战略分析;②战略方向;③战略部署;④战略优势;⑤战略方针;⑥战略组织;⑦战略实施。

1. 战略分析,就是从战略高度对企业所处的外部环境和企业自身条件的现状及其发展趋势所作的分析。由于企业对环境的依存关系,对环境及自身的战略分析,就成为全部企业战略管理工作的基本出发点;能否持续地保持和扩大企业与环境之间的投入产出关系,就成为企业战略管理工作的全部内容。

对企业所处的外部环境的分析,宜从行业环境分析和一般环境分析的两个层次展开,要求是通过分析提出各种有利于企业发展的机会和各种不利于企业生存和发展的威胁,故亦可称之为机会=威胁分析。

对企业自身条件的现状及趋势分析,宜从过去已经取得的业绩和与竞争对手实力比较的两个层次展开。过去已经取得的业绩,奠定了企业目前的市场地位,奠定了向未来发展的基础;与竞争对手企业进行实力比较,再结合竞争对手未来发展动向的探测,就会把企业在市场竞争中的强项和弱项突现出来,故这种分析亦可称之为强项弱项分析。



2. 战略方向,就是要为企业的生存发展明确企业宗旨、经营领域和战略目标,这三个方面的结合,就成为指引企业今后前进的方向。

企业宗旨,就是办企业的指导思想。或者说是企业目的、企业信条、企业哲学,是用以说明本企业区别于其他同类企业的企业目的的陈述。企业宗旨实质上反映了企业创办人(或者企业首脑)的信仰、理想和抱负,并被企业领导层和广大职工所接受,成为企业决策和判断成败功过的最高准则。

经营领域是指企业开展经营活动的市场和产品的各种组合。经营领域的核心是市场,首先要选准一个或数个有持续旺盛需求的市场作为企业进入和占领的目标市场;经营领域的关键是企业选择的产品及各个产品系列能否与选定的目标市场匹配,能否在技术上占领制高点,能否在经营策略上相适应,并有过人之处。经营领域是为实现企业宗旨服务的,其选择是否正确,在很大程度上决定了企业的命运。

战略目标界定了企业在未来时期应该取得的业绩。战略目标规定的范围和目标水平的确定,要有鲜明的挑战性,过低不仅浪费资源,也会失去激励作用,当然也不可以脱离实际,急于求成;还要注意各项目标之间的配合。目标的确定,固然要以科学分析为基础,要有充分的资料和数据,要用事实说话。但是,企业的未来毕竟是处于一个高度不确定的环境中,是现有资料数据难以肯定说明的,这就有赖于企业领导人的眼光、经验和进取精神。从这个意义讲,战略目标的确定无疑是一门艺术,一门领导艺术。

3. 战略部署,是用以说明一个企业为实现其既定的企业宗旨、战略目标,在既定的战略经营领域范围内,所策定的战略经营态势和相应的资源配置方案。

企业的高层决策者在战略方向既定之后,进一步进行审时度势,决定其经营态势,或者是攻势经营,或者是守势经营,或者由于外部环境和内部条件十分不利,而采取收缩、撤退的部署。总之,要力图准确地估量今后可能发生的各种机会,估量今后挖掘企业自身潜力的种种可能,选择最大限度利用机会,最大可能实现既定战略目标的战略方案,为选定的战略方案提供可靠的资源供应保证。

战略部署及具体战略方案的抉择,不仅仅是对外部环境和内部条件进行综合分析的结果,还在很大程度上体现了企业最高决策者的眼光、理想、气魄和把握机会的能力。在科学的战略分析的基础上,企业最高决策者本人的素质最终决定了战略部署工作的质量。

4. 战略优势,是企业较长时期内,在关系到全局经营成败的方面所拥有的优势地位和优势实力。战略优势,是企业激烈的竞争中取胜的关键。拥有战略优势,企业就掌握了经营的主动权。企业的持续生存和不断发展就有了优势竞争力作保证。

战略优势管理,首先要在战略分析的基础上发现战略优势的的生长点,进而形成战略优势,发挥战略优势的作用,并使优势互补,产生优势放大效应,使企业在激烈的竞争中立于较为有利的主动的地位。必须指出的是,任何优势都只能是相对的,而不是绝对的,更不是永恒的。因此,企业还要不断寻求新的战略优势,发展更多的战略优势,企业才能在竞争中不断取得成功。

5. 战略方针,这个课题是要解决如何构筑一个优化、并能自我更新的经营结构的。只有形成一个良好的、并能自我更新的经营结构才能有效地落实既定的战略方向,才能支撑选定的战略优势,也才能适应全方位、全过程的市场竞争。



战略方针由产品、市场、技术、财务和人才等五个方针所组成。产品开发方针要解决产品开发方向、主导产品和产品结构等许多问题,核心是要形成长盛不衰的名牌产品;市场开拓方针要解决市场开发方向、主要目标市场及其结构、市场营销策略组合等许多问题,核心是要实现预期的市场占有率;技术开发方针要解决技术开发方向、主导技术、技术结构和技术进步等许多问题,核心是要不断实现占领技术制高点;财务管理方针要解决包括筹资和投资等许多问题,核心是要实现财务管理的收益性、流动性和安全性的目标;人才资源开发方针要解决人才吸纳、人才培养和有效充分发挥人才作用等许多问题,核心是建设一支素质高、效率高、技艺精和作风硬的职工队伍。

6. 战略组织,企业战略管理总是和一定的企业组织相联系的。战略组织这个课题,就是要使企业的组织结构和组织行为与企业战略管理相适应。要重视企业组织的滞后性对企业战略的先导性的制约,要适时根据企业战略的要求调整组织结构,改革和完善企业的规章制度,改革和完善企业的激励制度,形成与企业战略相呼应的、富有特色的企业文化。

优化的战略组织,应体现为功能全、效率高、群体行为规范、职工积极性、创造性持续高涨这样一种状态。

7. 战略实施,是指战略制定之后交付实施的管理。战略实施的重要性一点也不亚于战略制定,因为只有战略制定而没有战略实施无疑是纸上谈兵,并无实际意义。

战略实施同样要审时度势,进行战略分析,确定实现既定战略的各个战略阶段的划分及采取的战略态势,要制定战略阶段的实施计划和工程项目的实施计划,并分配和落实所需的各种资源。要建立健全有效的监控系统,及时掌握战略项目的实施进度和企业内外条件的变化,发生显著偏差时还要及时进行评估并采取有效的补救措施或追加措施。上一战略阶段计划结束之后还要及时进入下一战略阶段计划,务求在项目上、时间上、资源分配上紧密衔接。

二、企业战略管理的过程

企业战略管理作为过程展开,大致可以分为战略制定和战略实施两大阶段。这个过程的两大阶段,各阶段的各个环节,各个环节的主要工作内容,以及相互关系,见图 2-2 所示。

不同企业,或同一企业在不同的发展阶段,由于主客观条件的不同,制定的企业战略不仅内容各不相同,连企业战略的基本框架,也会有所区别。但是,图 2-2 所示的各个阶段及所包含的内容却是共同的,普遍都应该具备的。图 2-2 所示的各个战略课题,一般存在一个从上到下的先后顺序关系。但并非一成不变,顺序可以调整,使之更切合实际。在战略制定阶段,重要的是通过战略分析,把反映客观的外部环境和内部条件的各种资料数据归纳、综合和分析,把反映企业家的理想、追求和对形势的判断这些主观的战略思维,两者有机地结合起来,形成独特的战略设计的基本思路,这是至关重要的步骤,战略方向、战略方案、战略优势、战略方针、战略组织等这些战略课题,均是在战略设计的基本思路的基础上展开。反过来,如果这些战略课题的解决方法与既定的战略思路发生矛盾,那么,要不就是调整思路,要不就是另寻解决办法,要不就两者都要调整,总之,要保证战略设计思路的连贯性。

在战略实施阶段,先有实施计划,后有实施控制,这个顺序是不会变的,否则,控制就没有控制标准,也就无所谓控制了。但是,根据控制的结果调整计划是完全可能发生的,只要



不作出根本性调整,这一阶段的战略实施还可以继续进行下去。如果要对实施计划作出带根本性的调整,那实际上就意味着,制定新的企业战略,进入一个全新的企业战略管理过程了。

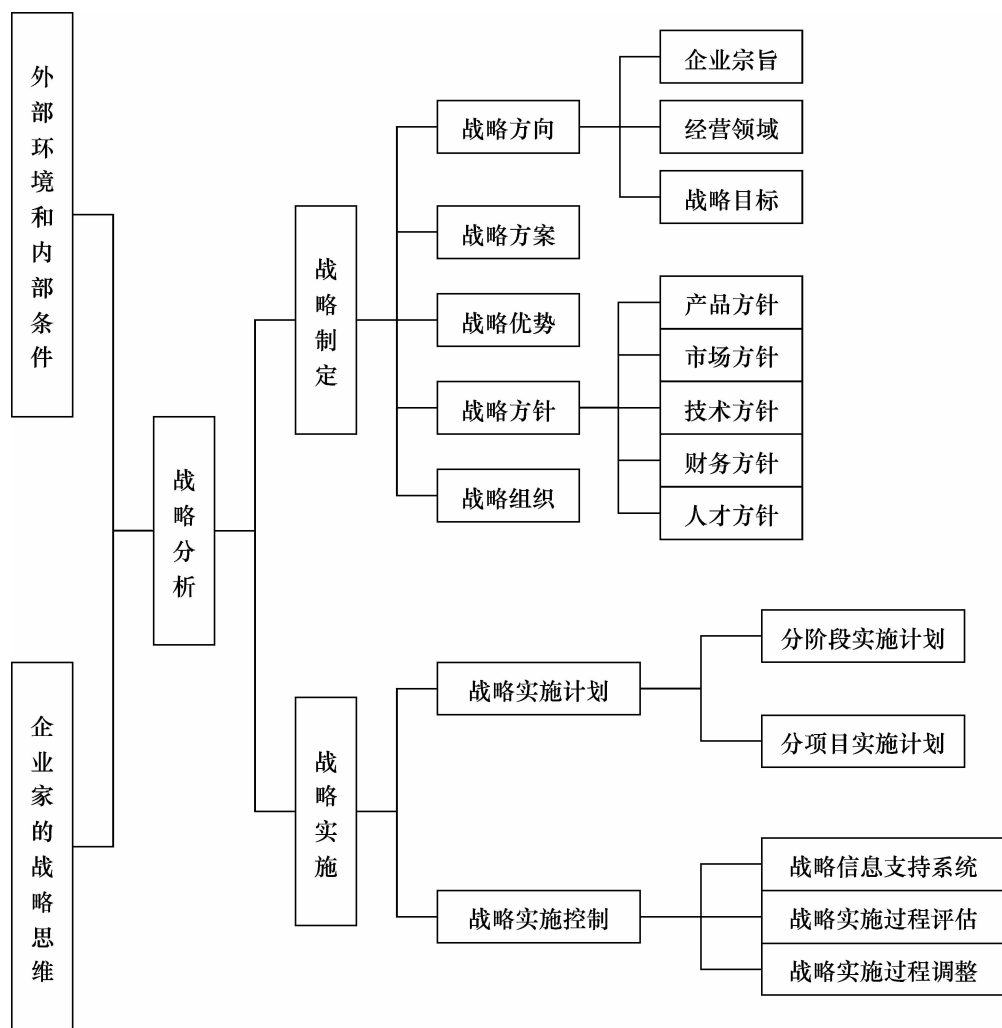


图 2-2 企业战略管理过程示意图

三、企业战略管理的基本类型

不同的企业在战略管理方面存在很大不同,甚至同一个企业,由于外部环境和内部条件的变化,也会在不同的时期实施不同模式的战略管理。下面给出企业战略管理的一些基本类型,以帮助读者了解不同战略的适用性。

(一)按企业经营战略态势分

1. 发展型战略

发展型战略强调的是如何充分利用外部环境中的机会,避开威胁,充分发掘和运用企业内部的资源优势,以求得企业的发展。其特点是,投入的资源量较大,提高现有产品的市场



占有率或用新产品开辟新市场,追求扩大产销规模,提高竞争地位,这是一种向更高水平、更大规模发展的战略态势。发展型战略主要包括产品—市场战略、一体化战略、企业购并或联盟战略、跨国经营战略等。

2. 稳定型战略

稳定型战略强调的是投入少量或中等数量的资源,保持现有产销规模和市场占有率,稳定和巩固现有的竞争地位。这是一种偏离企业目前状态最小的战略态势。当企业采用稳定型战略时,大多是因为企业面临的内外部环境对开展经营活动不太有利。稳定型战略主要包括无增长战略和微增长战略两种。

3. 紧缩型战略

紧缩型战略是指当企业外部环境与内部条件的变化都对企业十分不利时,企业只有采取撤退收缩的措施,把企业最具优势的方面集中到最有利的产品市场中,以便转移阵地或积蓄力量,保持生存,寻机发展。紧缩型战略主要包括抽资转向战略、调整战略、放弃战略和清算战略四种。

(二)按企业规模分

1. 中小型企业战略

中小企业是指生产规模较小、生产能力较弱的企业。我国一般以企业职工人数、固定资产规模、产品批量等指标来区分大、中、小企业。中小企业规模虽小,但在国民经济发展中占有十分重要的地位。据统计,我国中小企业占全国企业总数的60%以上。近年来乡镇企业、私营企业大量涌现,进一步壮大了中小企业的队伍。

中小企业的特点是适应性强,管理比较容易。其缺点是资金不足,抗经营风险能力差,经营成本相对大企业来讲较高。因此,中小企业战略主要包括以下几种类型:

(1)小而专、小而精战略。这种战略即根据本地区资源优势,通过市场细分,选择能发挥企业自身的资源优势,在某一特定的细分市场中进行集中经营。

(2)空隙战略。这种战略即中小企业根据产业结构变动或产业结构中某一方面出现的空缺或薄弱之处,凭借自己的技术能力、生产特点、销售专长等优势,进入空隙市场,开展经营活动。

(3)特色战略。由于中小企业非常容易接近顾客,这就为中小企业了解用户的需求、及时有效地开发新产品提供了便利,并且通过有针对性的开发,能够形成产品特色和经营特色,通过形成与众不同的特色吸引消费者,巩固自己的市场地位,从而取得较好的经营成果。

(4)技术创新战略。中小企业在竞争中要保持一定的竞争优势地位,通常都会尽可能地发挥自己在技术上的能力,通过不断开发新技术或新产品,如技术专利、技术专长等,以提升自己的竞争力,从而达到在竞争中保持优势地位的目的。

(5)联合战略。由于中小企业实力较弱,可以通过与其他中小企业形成多样化的松散或紧密的联合体,优势互补,克服单个小企业资金少、技术水平低、市场覆盖能力差等弱点,从而强化企业的生存和发展能力。

(6)依附战略。在任何一个行业中,不论多么强大的企业都不能覆盖所有的市场,这就为中小企业提供了生存和发展的机会和可能。尤其在有大企业存在的行业中,中小企业可以凭借自身的特点和优势,为大企业提供某一方面的服务,通过紧密地依附于大企业,成为



它们的一个外包加工单位,形成稳定的客户关系,确保企业长期稳定的发展。

2. 大型企业战略

我国大型企业约占全国企业总数的 20%。大型企业的特点是:

(1)大型企业具有资金、技术、设备、人才、管理等多方面优势,大型企业是经济建设的主力军,是国民经济的命脉。从行业发展看,大型企业在行业中处于主导地位。

(2)大型企业依赖于规模经营可以带来明显的规模效益。我国大型工业企业只占工业企业总数的 20%,其产值、利润却占工业总产值和利润的 80%左右。

(3)大型企业的生产设备有着大型化、自动化、计算机控制程度高的特点,表现为产品成本低、劳动生产率较高。

(4)大型企业具有科研、生产、销售和服务的多种功能,具有较强的技术和产品开发能力、综合配套能力、服务能力以及强大的市场开发能力。

(5)大型企业抵御风险的能力较强,因此,其经营状态较为稳定。

(6)大型企业适应变化能力稍差。大型企业组织机构庞大复杂,管理层次多,信息传递及处理较慢,对外界环境变化反应迟钝,因而决策过程缓慢。由于管理机构较多,责权利结合相对困难,导致管理效率较低。大型企业由于大多生产的是国民经济的主导产品,因此易受国民经济和世界经济波动的影响。

大型企业战略主要有:产品—市场战略、企业购并战略、集团战略、国际化经营战略等。对于一个大型企业来讲,往往对不同外部环境及内部条件采用几种不同的企业战略模式,从而形成不同的企业战略组合。这种组合可以是同时组合,如企业同时采用发展型战略和稳定型战略;也可以是顺序组合,如企业先实施稳定型战略,待企业实力壮大后,再实施发展型战略;也可以实行混合型战略,即企业某些产品采用同时组合的战略,而对另外一些产品可采用顺序组合的战略。

第三节 企业战略管理者与战略性思维

一、企业战略管理者

企业的战略管理者(strategic manager)又称战略家(strategist),是指对战略管理过程承担直接责任的那些人,包括董事会和最高管理层的成员。他们要在其下属人员的帮助下从事战略调研、战略规划和战略实施,并对企业战略和目标的实现直接负责。

董事会是企业的决策机构,受股东(大)会委托,对股东(大)会负责,一些最为重大的决策尚须报请股东(大)会审议通过。过去,许多企业的董事会往往被动地接受高层管理者的决议或建议,形同虚设;现在形势已发生变化,政府机关、立法部门和社会公众都在要求董事会担负起股东(大)会赋予的职责,对企业事务要多加注意和指导。

我国《公司法》规定,董事会的一项重要职权是“决定公司的经营计划和投资方案”,这就表明它要负责企业的战略管理。董事会在战略管理方面有三项基本任务:(1)通过其特设的委员会监测公司内外的情况,引起高层管理者的注意;(2)对高层管理者的建议、决定和



活动进行评审,提出建议或备选方案;(3)主动向高层管理者提出有关公司经营范围和战略方案的意见供考虑。

(一)战略管理者的主要任务

由于专业分工的不同,不同层次的企业管理者承担的工作也各有差异,与此相对应,他们在战略管理中所承担的责任也是不同的。具体地说,企业高层管理者是公司战略的责任者,其战略管理的工作重点是制定和实施企业的使命、企业目标、政策和战略;事业部主要管理者是事业部战略的责任者,其战略管理的工作重点是制定和实施公司战略之下的相关事业部战略;职能机构的管理人员是职能层战略的责任者,其战略管理的工作重点是通过各职能部门的功能发挥和协调配合,确保公司战略、事业部战略的具体落实。

一般地说,企业战略规划是企业高层管理者的主要职责,而战略的实施和控制是企业中下层管理者的主要职责。当然,整个战略管理过程都要纳入企业的管理体系,不同层次的管理者既要各司其职,各负其责,又要密切配合、和谐协作。

从战略管理过程的角度分析,企业管理者在战略管理中的主要任务是:

1. 高层管理者在战略管理过程中的主要任务

(1)制定公司的使命和战略目标体系。

(2)确定公司各事业部的任务。

(3)在各事业部之间分配人、财、物等资源。

(4)批准各事业部的计划、预算和主要投资。

(5)监督各事业部工作,以保证能够及时发现和解决战略实施过程中所暴露出来的问题。

(6)评价各事业部的工作绩效,并保证整个公司能够按照既定的战略规划有效运作。

2. 事业部管理者在战略过程中的主要任务

(1)向公司高层管理者提出关于本事业部的发展战略。

(2)制定本事业部的经营计划并报请上级批准。

(3)为取得特定经营领域或产品范围的最佳利润率和业务增长率,制定具体的经营方案。

(4)与公司高层管理者紧密合作,按照公司既定的方针、政策与程序进行有效管理。

3. 职能部门管理者在战略过程中的主要任务

(1)参与讨论和制定公司战略。

(2)制定公司范围的方针、政策,通过考核与监督,保证执行的一致性。

(3)就各事业部的任务、战略、经营计划与预算问题,向公司高层管理者提出建议。

(4)就各事业部的职能部门工作,向公司高层领导者提出专门性的意见。

(5)制定职能部门的战略、目标和职责体系。

(6)对于关键岗位的任命、工作标准的设置以及考核评价。提出建议。

(7)在需要的地方提供职能范围内的服务。

企业战略管理过程虽然要求企业管理者乃至全体职工共同奉献其才智,但是相对而言,战略管理的主要职责还是应当由企业高层管理者承担,其次才是企业中层管理者,而企业基层管理者只承担战略管理的一小部分职责。与此相反的是,企业作业管理主要依靠企业基



层管理者,而中层管理者和高层管理者在这方面所支付的时间和承担的责任是依次递减的。

(二) 高层战略管理者的角色定位

1. 董事会(The Board of Directors)

董事会是公司的常设权力机构,它对股东大会负责,是股份公司内部组织管理的领导机构。以前,绝大多数董事会成员不是由于其知识能力而是因为其经济和社会地位而被选为董事的,董事会只是简单地批准企业管理者的建议,而更重要的工作则是由企业管理者组成的专业人才集团来进行的。至于那些家族制企业,董事会只能是一种虚设而已。但是,这种状况现在正在发生改变。一方面,消费者、投资者、企业职工对企业董事会越来越多的不负责任的行为表示不满,他们要求董事会在企业经营决策方面负起更大的责任。在这种情况下,企业董事会的成员变得更加年轻化和专业化了。相当多的董事会是由企业市场经理、其他企业的高级经理、银行家、律师、著名学者甚至工会主席构成的,外部独立董事在董事会中所占的比例越来越高。另一方面,企业董事会有了更加明确的法律责任。任何国家的股份制法律法规都要求董事会要对企业表现出“应有的关心”(dutare),否则,企业董事必须承担由此给企业和股东所造成的利益损失。当然从法律角度上说,这种参与只限于指导企业管理,而不能是直接管理企业日常经营活动。

从企业战略管理的角度来说企业董事会的主要功能是:

- (1) 提出企业使命,为企业高层管理者制定战略确立具体选择范围。
- (2) 决定公司的经营计划和投资方案,制定公司年度财务预算方案、决策方案。
- (3) 审批企业高层管理者的建议、决策、行动。为他们提供意见。

(4) 通过专门委员会监测企业内外部环境变化,并提醒企业管理者注意这些变化,帮助分析它将会给企业带来的影响。

虽然企业董事会所包括的成员在参与企业战略管理的程度上存在很大差异,但是作为一个整体,董事会要完成上述四项任务。凡是参与企业战略管理程度高的董事会都能够认真地完成上述四项任务,例如,每半年或一年召开一次董事会会议,研究企业长期的发展战略。相反,那些参与企业战略管理程度很低的企业董事会,是很少或从不提出或决定企业战略,很少去真正关心企业命运,除非企业面临经营困境。

2. 高层经理(Top manager)

随着所有权和经营权走向分离,大多数企业的高层经理都是具有一定领导能力和专业知识的职业经理。他们在企业战略管理中不仅靠职权,而且还靠自己的影响力和专业能力来发挥作用。企业高层经理一般包括企业正副总经理、事业部正副经理。西方管理学界经理学派的代表人物,加拿大麦吉尔大学亨利·明茨伯格教授认为:经理担任十大角色,这十大角色可以根据经理工作的性质,分为三类:

第一类,人际关系方面的角色

(1) 挂名首脑

经理由于在企业中的地位 and 权威,是一个企业的象征,必须作为企业法律上和形式上的领导履行许多职责,担负一些社会、礼节、公关、法律方面的工作。其中有些是例行公事,有些带有鼓舞人心的性质,虽然没有一项涉及重大的信息处理和决策,但都是涉及人际关系的活动。如:签署某些文件、主持重要事务等。这是所有经理角色中最简单最基本的角色。



(2)领导者

组织要求经理来进行引导和激励,确定组织内的工作氛围,指引和推动企业的运行。在非正式团体中,领导者由于其感人的超凡魅力而被人追随;在正式组织中,经理通常是由上级任命的,他常常必须依靠其职务上所赋予的权力,将企业员工的个人需要和组织目标结合起来。

(3)联络人

经理通过各种正式和非正式的途径来建立和维持企业与他所领导的企业以外的无数个人和团体的联系,如参加外部董事会与从事公共事务,参加会议与社会活动,以及与企业外部的关键人物和其他企业领导会谈,以便把他领导的企业与环境联结起来,运用他的联系渠道来扩大他的企业情报来源和巩固企业地位。

第二类,信息方面的角色

(4)监听者

经理作为监听者,经常性地收集大量的信息,以便能全面系统地了解企业状况和外部环境,察觉各种变化,寻找各种问题和机会,进而成为企业的神经中枢。通过审查企业内部报告,审查反映企业状况的关键性数据和结果,过滤来自外部的有关业务的各种事件和议论的信息,倾听来自企业内部与外部的意见和倾向来有效调控企业。

(5)传播者

经理需要把外部信息传播给自己的企业,并把内部信息一级一级地从一位下属传达给另一位下属,使下级了解情况,引导下级完成自己的日常工作。

(6)发言人

经理负责向外界传播散发关于企业的内部重大信息。经理作为正式的权威,被要求代表其企业来讲话;经理作为神经中枢,拥有信息来有效地这样做。如向新闻界谈企业的情况和政策,向政府部门汇报,向董事会准备年度报告等。

第三类,决策方面的角色

(7)企业家

经理是企业许多“可控性变革”的发起者和设计者。这里的“可控性变革”包括经理按照自由意志变革的全部活动。通过利用各种机会,推动企业不断变革以提高活力和适应外部环境,这种变革是以改进性方案的形式出现的,其中有许多直接由经理来监督,并且全都是在经理某种形式的控制下。

(8)故障排除者

经理必须处理非自愿的情况以及部分非经理所能控制的变革,必须即刻处理一切妨碍企业运行的突发事件,及时采取措施来纠正偏差或消除故障。这种故障分为三种类型:①下属之间的冲突;②企业与外部组织之间的困难的暴露;③资源的损失或其威胁。经理作为故障排除者角色的重大意义在于:由于故障排除的决策会树立一些先例,因而会对企业战略产生影响。

(9)资源分配者

作为正式的权威,经理必须监督对企业资源分配的系统。这里指的是广义的资源,包括人力、物力、财力、时间、信息以及信誉。经理可以利用各种不同的方式来分配资源,可以通



过安排时间、安排工作以及批准各种预算来分配企业的资源,将有限资源配置达到最佳状态,以实现高效率和高效益。

(10) 谈判者

企业不时地要同其他组织或个人进行重大的非程式化的谈判,经理可以代表企业参加各种谈判,并在谈判中就涉及到的一些重大问题及时地做出决定。亨利·明茨伯格同时还认为:虽然各种角色可以分别予以描述,但它们不是相互孤立的,而是形成一个整体的经理的角色可以视为一个投入产出系统(见图 2-3)。其中,权威和地位产生人际关系方面的角色,人际关系方面的角色导致投入(信息)而这又导致产出(信息和决策)。人们无法取消其中的任何一种角色而期望其他的角色完整无损。如:一个不担任联络者角色的经理就得不到外部信息,因而也就不能传播良好的信息或做出有效的战略决策。

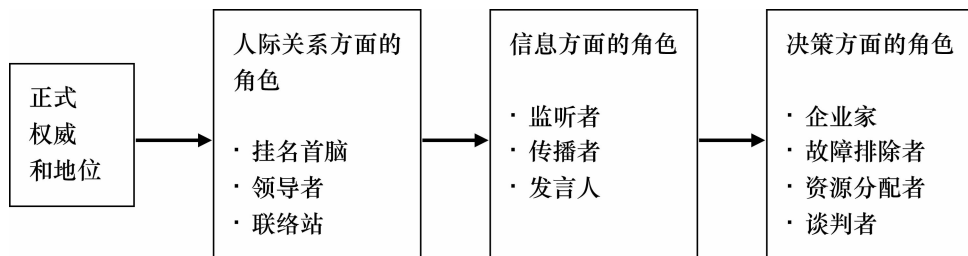


图 2-3 经理担任的角色

企业高层经理在企业战略管理中的主要功能是:

第一,领导战略规划

企业战略规划全过程都是由高层经理发起和全面控制的。为了确定企业的使命,建立企业的目标体系,制定企业的战略和政策,企业高层经理必须富有远见。根据我国政府颁布的《企业法》《公司法》,公司经理的主要职责之一就是:“拟定公司的发展规划、年度生产经营计划和年度财务预算、决算方案以及利润分配方案和弥补亏损方案。”

第二,领导战略实施

在实施企业战略的过程中企业职工需要领导,需要标准和榜样。提供行为的标准和榜样是任何管理者的关键作用。一般来说,公司内英明的和受员工爱戴的领导应当能够运用自己的威信和影响去管理企业战略的制定和实施。其原因是:

(1)企业高层经理拥有相当程度的随机处置权,这种随机处置权可以确保经营活动与市场环境的协调,最大程度地降低经营风险。

(2)企业高层经理能够为企业提供一个他们愿意认可和遵从的榜样。

(3)企业高层经理能够为企业指明未来发展的方向。他们关于企业的战略规划超出企业的日常活动之外,并赋予企业各种活动和职工的工作以深远的意义。

(4)企业高层经理为职工设立较高的个人目标,同时又对职工实现这些个人目标表现出充分的信任感。

3. 董事会与高层经理的四种结合模式

战略管理活动中,公司董事会和高层经理间的关系非常重要。只有在董事会和高层经理都积极参与和相互合作的情况下,企业战略管理才能如愿以偿地实现预定企业使命和目



标体系。

国外学者根据董事会和企业高层经理参与企业战略管理的程度,描述了四种不同的战略管理方式,如图 2-4 所示。具体说来,主要有:

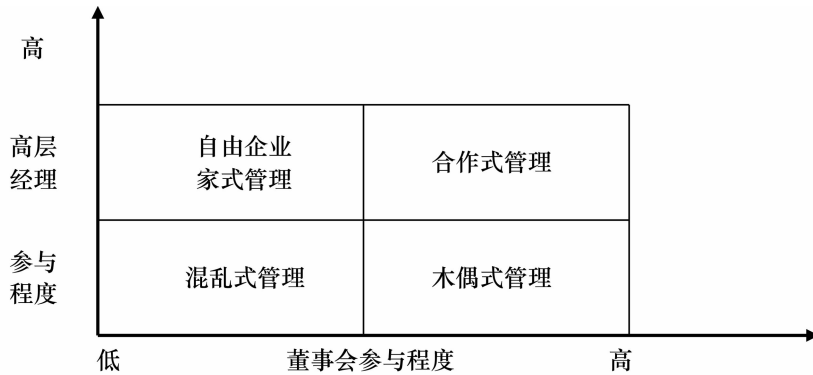


图 2-4 董事会与经理的组合模式

(1) 混乱式管理(Chaos Management)

混乱式管理是指企业的董事会和高层经理全然不关心和不参与企业的战略管理活动。董事会被动地等待企业高层经理提出方案,而企业高层经理则埋头于日常事务,循规守旧。可以说这种企业根本就没有实施战略管理,完全是走一步看一步地跟着感觉走,谈不上具有战略思想。

(2) 自由企业家式的管理(Entrepreneurship Management)

自由企业家式的管理是指企业战略管理工作完全由企业高层经理负责,企业的董事会根本不参与战略管理,董事会形同虚设。在这种企业中,高层经理或者拥有最大的股权,或者是影响力极大的人。

(3) 木偶式管理(Marionette Management)

木偶式管理是最罕见的一种企业战略管理方式,它是指企业的董事会完全掌握了企业的重大决策权,而企业的高层经理只是惟命是从,贯彻执行董事会的决策,毫无经营自主权。

(4) 合作式管理(Partnership Management)

合作式管理是指企业董事会和高层经理都积极参与企业战略管理,并且,在这一过程中注意密切合作。这是一种最有效的企业战略管理方式。在这种企业中,董事会成员积极参加各种委员会的工作,通过各种方式为高层经理提供有益的帮助。

二、战略性思维

企业的情况千差万别,环境千变万化,工作千头万绪,推行战略管理无疑给战略管理者特别是最高管理层提出了很高的要求。战略管理者需要有很高的素质,需要善于运用战略性思维(strategic thinking)。所谓战略性思维,是指管理者能站在公司总体战略设想的高度,来制定决策和实施管理,对多变的市场环境灵活应付,给企业带来长期的效益。

(一) 战略管理者的思维内容

管理者的战略性思维的内容主要有以下几点:



1. 超前意识。这就是管理者思想敏锐,目光远大,能先人一着地预见到事物的发展变化,提早做出决策并付诸行动。有了超前意识,才能争取主动,而掌握主动权才能在激烈的市场竞争中获胜,所以有人将争取主动性视为战略的本质和灵魂。超前意识来自对客观事物的细致观察和思考,来自对事物发展客观规律性的深刻认识,因而能“见微而知著”,并非主观主义的“神机妙算”。

2. 长远意识。与超前意识相联系,管理者要尽量摆脱日常事务,集中大部分时间和精力去思考未来几年乃至更长期的事情。在企业管理的不同层次,管理者考虑问题的时间长度是不同的,层次越高,时间越长。作为战略管理者理应经常考虑长远的问题,这样才可能增强预见性。对未来长远发展情况的预测当然很难准确,这是在战略管理过程中需要克服的困难,但绝不可只顾眼前而忽视长远。

3. 全局意识。战略管理者心中必须时刻装着企业全局,思考企业整体的利益。企业是一个系统,内含若干子系统,在子系统与系统之间以及各子系统相互之间,必然会出现矛盾。在战略管理过程中,就要按照全局意识来处理这些矛盾,协调各方关系,实现整体优化。这里还包括处理好企业与外部环境之间的关系,企业既受环境影响,又可影响环境,处理好这些关系,也是维护企业总体利益的需要。

4. 权变意识。战略管理是一门科学,又是一种艺术,这应成为管理者的共识。在战略规划和实施的过程中,一切都要从实际出发,具体情况具体分析,发挥各自的创造性,机动灵活地处理问题。无论是书本知识或别人的成功经验,都只供参考借鉴,绝不可照搬照抄。即使是管理者本人或所在企业过去的成功经验,也不一定适合于当前或未来的新情况,也还需要重新审视。

5. 创新意识。《孙子兵法》说:“兵者,诡道也。”用兵讲究出奇制胜,企业管理就强调创新。创新就是敢于求新求异或标新立异,绝不墨守成规或随大流。要经常推出新产品,创造新技术,开拓新市场,设计新的组织结构,采用新的管理方法,形成自己的特色。制定战略,一定要研究竞争形势和主要的竞争对手,考虑竞争对手可能的反应,出其不意,以新以变取胜。在实施战略的过程中,也要坚持创新,考虑竞争形势的变化。

6. 人本意识。这是指战略管理者要树立牢固的群众观点,善于走群众路线,调动广大职工群众的积极性和创造性。战略管理过程最终由管理者负责,但必须有广大群众的参与,战略调研和战略方案的提出以及战略实施,都需要依靠广大职工群众,所以战略思维应当包含人本意识。

以上列举的六种意识可能并不全面而只能是比较主要的。战略管理者要树立并善于运用战略性思维,随时随地用它来指导自己的工作,思考有关企业战略的问题。战略形成是一个渐进的、反复决策的过程,战略的修改调整过程也是如此,所以战略性思维是经常在起作用的,没有起点或终点。

对战略管理者而言,战略性思维也是一种高要求。它不是自发产生的,但可以启发和培养,经过学习和实践锻炼,总结经验教训,即可逐步形成。一个成功的企业往往都由一个或更多的具有战略思维的企业家在领导。

战略管理者还应当启发和培养其下属尤其是各战略经营单位和职能系统的领导者以及计划部门人员,使之具有战略性思维。可采取的措施包括:



- (1)组织学习战略管理学科的理论知识；
- (2)坚持不懈地宣传公司的战略指导思想；
- (3)吸收他们参与制定公司总体战略,并指导他们去制定各自负责的战略；
- (4)做好公司总体战略、事业部战略、职能性战略之间的协调工作；
- (5)制定各层次战略时,均要求有企业内外的专家协助；
- (6)强化战略实施过程中的控制；
- (7)公司全局的、长远战略意图的工作给予奖励；
- (8)在持续努力的基础上,将战略性思维的特点纳入企业文化,形成全员共识。

(二)战略管理者的能力体系

企业战略管理者的能力是一个企业的宝贵财富。企业战略管理者不仅需要正确的思维模式,而且还必须有较强的和较为完善的能力体系。美国学者的一项研究指出,战略管理者的能力通常表现为对环境变化及趋势、组织存在的优势与劣势及其转化的洞察能力、应变能力和对企业运行的调控能力,如图 2-5 所示。

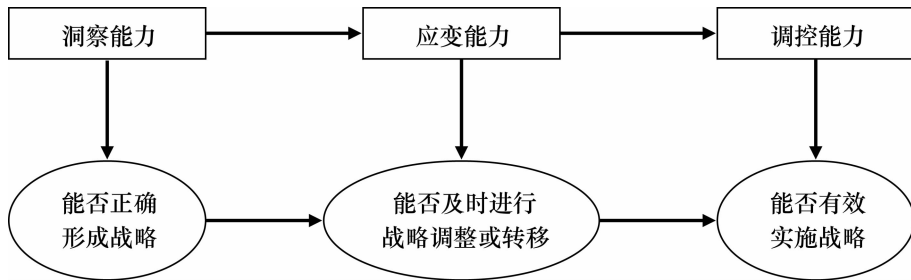


图 2-5 战略管理能力组合

在这里,敏锐的洞察能力是应变能力的前提,它决定着企业能否正确地形成战略,敏捷的应变能力决定着企业能否及时进行战略调整或转移;调控能力则决定着企业能否有效地实施战略。应变能力直接决定着控制能力。洞察能力、应变能力、调控能力综合反映了企业战略管理者的能力和水平。

美国管理学者克雷格·赫克曼(Gray R. Hickman)和迈克尔·斯尔瓦(Michael A. Silva)在他们合著的《创造卓越》(creating advantages)一书中还提出了战略管理者四项能力,即独立思考能力、想象能力、应变能力和理解体贴下属的能力。

1. 独立思考的能力

战略管理者应当对市场有自己独特的理解,这种独特性来源于他们高度的独立思考能力,他们能从平凡中发现奇特,从平常中发现异常之处,从细微中认清方向,这种独立思考能力对于选择和实施正确的企业战略具有重要的意义。具有独立思考能力的战略管理者必须做到:

- (1)敢于向人们公认的或习惯的结论发起挑战。
- (2)寻求多种而非单一的办法来解决现实问题。
- (3)欣赏新颖的观点和主张。
- (4)不能过分相信规则和拘泥传统。



(5)不能过分相信逻辑和精确计算,因为现实与未来都是多变的。

2. 想象能力

想象是从已知世界到未知世界的精神旅行,是在对现有的事实、希望、梦想、危险和机会进行蒙太奇式的处理中创造出来的。具有丰富想象力的企业战略管理者能够帮助企业创造和利用更多的机会,把企业不断引向成功。而那些想象力极度贫乏的战略管理者只会将企业引向保守、僵化,处在极为被动的境地。这种想象力是对未来事件的预先判断。

3. 应变能力

战略管理者应当具备较强的应变力,它表现为接受、适应和利用变化的能力。环境的变化导致战略管理在许多情况下都是非程序化决策问题,这种解决非程序化问题的创新,实际上就是应变。因此,企业战略管理者必须能够理解和接受变化,并愿意积极地根据变化来调整自己的观念和配置企业资源,以及善于利用变化来达到发展企业的目标。那些一遇到变化就不知所措的战略管理者,必将给企业带来灾难性的后果,不断地削弱企业的竞争力。

4. 理解和体贴下属的能力

战略管理者应当具备理解和体贴下属的能力,能够了解职工的需要和期望,尽可能地满足职工的需要,帮助职工实现自己的愿望,从而有效地激励起自己的下属为实现企业战略而努力的理念和行动。克雷格·赫克曼和迈克尔·斯尔瓦提出了理解和体贴下属的五点忠告:

- (1)不要不与下属交谈关于下属的需要和期望。
- (2)不要不加区别地以一副同样的面孔或态度对待所有的下属。
- (3)不要把下属看成是工具或生产机器的附属物。
- (4)不要因为下属犯错误就不给他们成长的机会。
- (5)不要强迫所有的下属都与您持有相同的观点。

案例分析

企业战略管理理论

某食品企业主要有三种产品,主要在北京地区生产和销售。该企业最近有以下几件事需要处理:

1. 聘请专家对企业存在的问题进行了诊断,专家发现企业内部的生产流程不合理,因而造成成本居高不下,隐性成本无法核算,于是筹划对生产流程进行改造。

2. 目前三种产品的销售情况不错。市场需求旺盛,订单较多,由于工作人员的疏忽,出现了一些订单漏登、个别送货时间、品种与数量出现差错现象,一些客户有些怨言。

3. 食品属于时限性很强的产品,各销售点的订货量相对较少,订货频繁,周期短。该企业的物流配送一直是一个大问题。有一家专业的物流企业希望能利用自身的专业化优势来承担企业的物流配送任务。

4. 企业目前的产品的目标顾客是老少皆宜,即全方位的顾客。有人提议企业应专门开发针对儿童和针对白领阶层的高档次的营养食品。



请你就上述几个事件,根据企业战略管理的理论进行分析,判断哪些事件是与战略有关的问题,哪些不是,并说明你的理由。

郑州亚细亚的经营危机

1998年8月10日,债主们的情绪似乎越来越糟,他们开始在郑亚商场门口、大厅内静坐,直至8月14日,参与堵门者达300余人。15日这天,也许是郑亚商场从未有过的黑色日子。上午,商场大门紧闭,数名保安人员守在门前,不断地对客人们重复着“今天不营业”“停电”。门前广场上,没有了成为郑州一景的亚细亚升旗仪式。曾经试图在中国建立起“最大的零售业连锁帝国”的郑州亚细亚商场被迫停业半天。

郑亚商场到底怎么了?虽然商场下午恢复营业,但有关的传闻和影响迅速波及到社会各界。“困境其实早在几年前就埋下了伏笔。”郑州亚细亚集团股份有限公司的一位高层人士说。

这些债主,都是郑亚商场联营供货的厂家,其中不乏一些从1989年5月商场开业就进场经营的老厂家,对于这场堵门事件的前因后果,他们自有说法。

有人说,郑亚商场是靠银行贷款支撑起来的。从1995年开始,银行紧缩银根,但郑亚集团对外扩张很快,战线越拉越长,在省内的南阳、漯河、濮阳和开封参股创建了亚细亚连锁商场,统一配货。而省外北京、上海、广州和成都等地,也创建了与“亚细亚”有某种联系的仟村百货商场。

有人说,郑亚商场只要开门,在任何时候,即使是在淡季,它都是盈利的。现在我们担心它还不上钱,就是因为郑亚集团在快速扩张、参股新建连锁商场时背了大量的银行贷款,还有它向一些仟村百货商场提供了大量的担保而要负连带责任,加上厂商的货款,这个大坑啥时候才能填上呢?

有人说,从1997年8月到1998年6月,不足一年时间,郑亚集团总经理三易其人。1998年6月上旬我们找到商场王总经理催债,他说几天后还部分欠款。可到约定的时候,我们见到的却已是新任总经理赵某。随后,双方多次谈判,收回了少部分货款,但这两个月又出现了前清后欠情况,还款协议一直没有签成。

1993年,亚细亚决策层制定了“占领河南,冲出中国,走向世界”的奋斗目标。公司甚至预言,亚细亚不但要占领河南全境18个城市,还要占领全国省会级以上城市和申办过奥运会的每一个国际都市。

郑亚集团一位人士说:9年来郑亚商场创造了商业奇迹,巨大的社会知名度化成了巨大的经济效益,直到1997年年底一直都在盈利,开业以来上缴税金约1.3亿元;而利润呢?“说不清楚。赚的钱都不断用于外地投资了,都赔进去了。现在看来,恰恰是投资上出了问题。”

早在1997年3月,当郑亚集团第三任董事长张某到郑亚商场现场办公时,“来了两个星期,判决书、判决书、起诉书、调解书收了十几份,”她在全体职工大会上疾呼:“怎么会有危机呢?”

面对职工,她痛说现状:第一,我们的销售额急剧下降,到2月份名次在郑州各大商场中滑落到倒数第二。第二,货款拖欠严重,我们对厂商的信誉度大大减弱。第三,管理体制混