第三章 现代企业战略管理

公司战略回答的是两个最基本的问题：我们的企业是什么？它应该是什么？

——德鲁克

引导语

企业的战略管理就好似汽车的卫星定位仪。每当汽车驾驶员驶向各个不同的目的地时，都要借助于卫星定位仪确定路线和方向。企业的战略不是永远不变的，它是企业的谋划，随着社会、市场、经营业务等变化而变化。企业的战略管理就是针对不同阶段的企业战略进行制定、实施及控制。

学习要点

1. 掌握企业管理的概念及特征。
2. 理解企业管理战略的作用。
3. 把握企业外部环境分析的要点。
4. 学会企业资源与能力分析的几种实用方法。
5. 熟知竞争战略。
6. 了解企业战略管理过程。

引导案例

凯马特为何落后？

美国的凯马特、沃尔玛和塔吉特等公司都在1962年前后起步，并且遵循大体相似的战略。但是，在塔吉特变得繁荣昌盛和沃尔玛成为美国最大的企业的同时，凯马特却宣布破产了。塔吉特公司将自己定位为高档折扣商店，它拥有像著名的设计师迈克尔·格雷夫斯所设计的家用产品和成功的婚礼资料库。而沃尔玛公司则成为价值的同义词。但是，凯马特公司却在为找到价值要素而苦苦挣扎，更要命的是，它未能开发出其竞争领域内所需要的经营能力。

很明显，沃尔玛、塔吉特以及其他一些公司未来的命运在很大程度上取决于它们分析

各自的竞争情况、制定可靠的战略和采用所需要的战略行动来支持其战略选择等方面的能力。事实是,几乎每一个机构都要受到它们的战略决策,或者有时候是没有战略决策的影响。

资料来源:(美)阿克著,王霞,申跃译.战略市场管理.北京:中国人民大学出版社,2005

信息化时代的到来,全球经济一体化的趋势越加明显,世界市场更加风云变幻,企业组织也在时刻面临着并购、重组、倒闭和重新整合。置身于如此动荡莫测的生存环境中,大凡能够取得成功的公司,在事关公司方向的综合决策方面,总有着相对一贯而适时变化的战略规划。经营战略和方针管理已经成为欧美工商界竞相尊奉的制胜法宝。美国最大的工商企业,无一例外地制定了自己的经营战略方针。国内企业也是如此,如波导、海尔和联想等,这些企业无一不是在不断地变革传统思维方式,进行战略创新,利用外部环境所带来的机遇不断发展自己,并获得了成功。

由此可以看出,在今天的动态经济环境中,战略或者说战略管理已经成为影响企业成功的最为关键的要素,同时对企业决策者也提出了更高的要求。任何墨守成规、机械教条的做法,都会使企业蒙受不可避免的灾难性损失。

第一节 现代企业战略概述

企业战略是企业如何运行的指导思想,它是对处于不断变化竞争环境之中企业的过去运行情况及未来将准备如何运行的一种总体表述。企业战略需要回答的根本性问题,正如著名管理学家德鲁克所说的那样:企业是什么以及应该是什么?回答这一问题可以帮助企业明确自己的使命,搞清楚企业追求的目标到底有哪些,需要开发哪些资源。通过企业今天更好的决策为企业今后的发展打下良好的基础。

一、企业战略与企业战略管理

在我国,"战略"一词早已有之。"战"指战斗和战争,"略"指谋略、策略、计划。在西方,战略一词来源于希腊文,其含义是"将军",当时这个词的意义是指挥军队的艺术和科学。可以说,战略的本义是对战争全局的谋划和指导。

小贴士

船舵与战略

人无远虑,必有近忧。企业和人生一样,都应该未雨绸缪。没有战略的企业就像一条没有舵的船一样,任凭风吹浪打而不会顺利地驶向成功的彼岸。

1. 企业战略的内涵

企业战略是指企业为谋求长期的稳定和发展,在分析内外环境的基础上,对企业未来

发展所做的长远性和全局性的谋划。

企业战略需要回答的核心问题就是企业存在的理由是什么，具体分解为以下三个基本问题。

（1）企业的业务是什么？回答这一问题，需要分析企业当前所做的工作，从而引发对于企业现状的思考。

（2）企业的业务应该是什么？回答这一问题，需要思考企业未来要做什么事，从而引发对于目标的思考。

（3）为什么？回答这一问题，需要说明企业对于当前业务与目标业务描述的依据是什么，从而引发对企业存在理由的思考。

在回答企业战略的三个基本问题时，不仅要阐明企业存在的理由，更重要的是要为企业存在理由的实现提供可行的思路、方法与途径，为企业从现状走向目标提供可行的操作建议。

外国专家研究表明，作为企业最高层领导的企业家常以40%的时间用于思考战略问题，研究战略措施和管理。

小贴士

诸葛亮的战略

刘备、关羽和张飞桃园三结义时就发誓要“上报国家、下安黎庶”。他们作战英勇，斩黄巾、战吕布、救孔融、袭曹操，可总是没有成绩。为什么呢？因为他们没有战略上的打算。一会儿去投靠公孙瓒，一会儿去投靠陶谦，一会儿又去投靠袁绍，还去投靠过刘表。将来如何？想成就什么事业？心里没底。

后来三顾茅庐，请到了诸葛亮，才使形势出现转机。诸葛亮为刘备分析了天下大势，制定了一个战略计划：占据荆、益二州，安抚益州西部诸戎、南部夷越，整顿内政，外与孙权结好，等候北方有变故，荆州军就攻南阳、洛阳，而主力益州军则出兵秦川一带，人心归附，天下可以渐定。这就是历史上著名的“隆中对”。自此以后，刘备扭转了被动局面，最后三分天下有其一。

2. 企业战略的特征

一般来说，企业战略具有以下特征。

（1）全局性

企业战略是由企业最高层领导把企业作为一个系统（有机整体），从企业全局出发，制定的企业未来发展方向，追求企业的总体效果。它不同于各部门具体的业务性管理决策。例如，万科公司为了一心一意地做好房地产业，在企业多角化经营、业务蒸蒸日上阶段大卖与房地产不相关的业务，其中包括占国内市场电话机喇叭40%份额的喇叭生产厂，而国内蒸馏水生产能力最大、在广东水饮料市场占有率第一的“怡宝蒸馏水”也在卖出之列。

（2）长远性

企业战略不是针对目前的问题采取的就事论事的管理，而是着眼于企业的未来、生存

和稳定发展。企业战略短则三五年,长则十年以上。

小贴士

今天与明天

德鲁克说:明天总会到来,又总会与今天不同。如果不着手于未来,最强有力的公司也会遇到麻烦。今天所做的事情是为了有一个更好的明天。

(3) 指导性

企业战略是关系企业全局和发展命运的经营纲领,对企业的各项工作都有普遍的、权威性的指导作用。例如,光明乳业的企业战略是要保障牛奶的品质,因此无论在生产还是销售环节都必须体现这种思想。

(4) 层次性

企业战略在结构上是一个有层次的具有内在联系的有机体。从纵向上看,分为长期性战略和阶段性战略。从横向上看,企业战略应突出企业经营中的战略重点,分为总体战略和分战略。因此,企业战略是由一条主线贯穿起来的各层次战略组成的系统。

(5) 稳定性

企业战略的制定耗时长,涉及面广,关系到企业的兴衰成败,而结果又非短时间可以显现。所以,实施企业战略必须保持相对的稳定性,不能操之过急或半途而废。不同时期的战略也应有较好的连贯性。当期的战略是建立在前期战略基础之上的,是前期战略的发展,只要企业环境没有发生根本性的变化,就不应改弦易辙。

3. 企业战略管理

当今的企业已从传统的"职能管理"走向现代的企业"战略管理",这是现代企业管理的一次飞跃。

战略管理是对企业最重要以及最高层次的管理。战略管理的重点不在于战略本身而在于动态的管理。其任务在于通过战略制定、战略实施和日常管理,在保持这种动态平衡的条件下,实现企业的战略目标。

小贴士

方向与目的地

一个懒汉骑着一匹千里马行走在沙漠上,其目标是不远的一个小镇。当他往相反的方向走时,好心人真诚地帮他指方向,他却不耐烦地说:"没关系,我骑的是千里马,很快就到了。"结果,马饿倒了,人渴死了,也没有到达目的地,悔之晚矣。

通过对实施企业战略和未实施企业战略的企业进行长期的考察和分析,国外管理学者发现实施企业战略管理的企业,无论是其利润收入,还是企业竞争地位等,都比以前取得了十分明显的改善。企业战略管理主要作用有以下几个方面。

（1）重视内外部的环境因素

由于战略管理将企业的成长和发展纳入到了变化环境中，因此，管理工作要以未来的环境变化趋势作为决策的基础。因此，企业管理者们必须重视对外部环境和内部资源的研究，以正确确定企业的发展方向。

（2）寻求企业的不断发展

企业面临的问题很多，如发展领域问题、发展步骤问题、产品与技术创新问题等，通过战略管理可以促使企业关注这些问题，不断进行多种方案的比较并做出最具价值的选择，谋求企业长期发展。

（3）提升企业的管理水平

在制定战略过程中，管理人员要熟悉企业内外部环境，要筹划、讨论企业长远规划。在实施战略过程中，管理人员又要处理各种新情况、新问题，员工则要积极地、创造性地去执行战略。所有这些活动都有利于企业管理水平的提升，以及企业员工素质的提高。

（4）促进企业资源的合理配置

企业是由若干相互联系、相互作用的局部构成的整体。企业通过实施战略管理有利于合理地分配有限的人力、物力、财力等资源，优化企业资源结构，使资源效能得以最大限度地利用和发挥，推进企业整体规模的扩大和效益的提高。

二、企业战略的层次

典型的现代企业战略是一个包括公司战略、经营战略和职能战略在内的统一体系。相应的，战略管理据此可分为公司战略管理、经营战略管理和职能战略管理三个层次，见图 3-1。

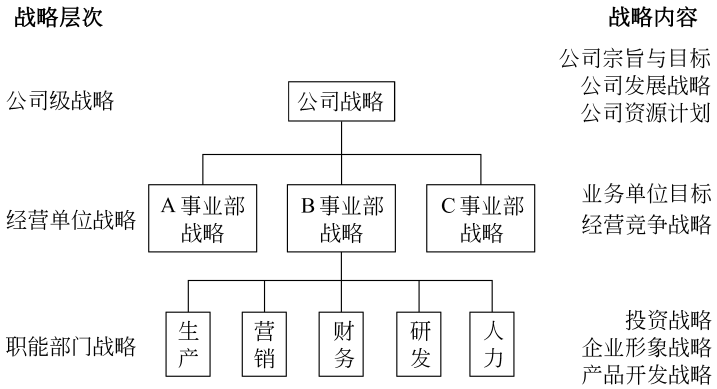

图 3-1　企业战略层次及内容

1. 公司战略——最高层次

制定者主要是董事会、首席执行官和首席行政官。公司战略在很大程度上反映了股东和社会关注的焦点问题。在多元化公司中，公司战略的执行者决定公司的经营领域，设定经营目标，制定跨经营领域和跨职能部门的战略。它一般可分为进攻型战略、防御型战略和紧缩型战略三种类型。

2. 经营战略——中间层次

制定者主要是事业部经理或分公司经理。这些经理要把公司战略的方向和意图转变为各个业务部门或者事业部的具体目标和战略。核心是如何谋求竞争优势。

3. 职能战略——最低层次

职能战略主要涉及企业各职能部门如何执行战略和为总体战略服务。主要有营销战略(市场战略)、产品开发战略、投资战略、资源战略、科技发展战略和企业形象战略等。

第二节 企业外部环境分析

企业是为了适应内外部环境的变化而制定经营战略的。内外部环境,包括企业所处的宏观环境、行业环境和企业内部条件。因此企业要进行战略管理,首先必须全面、客观地分析和掌握外部环境的变化,以此为基点来制定企业的战略目标。

小贴士

康柏总裁谈环境的变化

康柏公司总裁普菲福尔说,“康柏没有一成不变的东西,我们不认为上年赚钱的方法在今年还有效。环境在变化,所以你也必须不断革新和创造”。

一、企业宏观环境分析

企业是一个开放的经济系统,它的经营在不同程度上受政治、法律、社会文化、经济和技术等不可控因素的影响。

1. 政治和法律环境

政治和法律环境是指政府的行政性行为、有关法律法规、政治形势以及它们的稳定性和对企业活动的影响。政治和法律给企业带来的影响是异常巨大和明显的,且具有刚性约束的特征。例如,各国政府制定的反托拉斯法、专利法和保护环境法等都为企业规定了行为规范。各国的武器生产必须执行严格的许可,受到政策法规的约束。

小贴士

政策改变企业命运

一个香港商人在某国投资兴建了一处跑马场,项目接近竣工时,该国发生了政变。新上台的政治家痛恨赛马而命令全国禁止赛马活动,结果香港商人的投资血本无归。

2. 社会文化环境

社会文化环境包括一个国家或地区的居民教育程度和文化水平、宗教信仰、风俗习

惯、审美观念和价值观念等。文化水平会影响到居民的需求层次。

小贴士

鲁 人 搬 迁

鲁国有个人擅长打草鞋，其妻则很会纺白绸。他们想搬到越国去。

有人对他说："你到那里必定会变穷的。"

这个鲁国人问："为什么呢？"

劝他的人说："打草鞋是为了给人穿的，但越国人不喜欢穿鞋，习惯于赤脚走路；织白绸子是用来做帽子的，但越国人不喜欢戴帽子，而喜欢披着长发。你想到用不着你们长处的国家去过日子，能不变穷吗？"

没有人喜欢穿鞋，鞋子自然就卖不掉；没有人喜欢戴帽子，帽子当然就只能积压在手中。寻求和建立一个适合组织生存和发展的环境时，应充分考虑社会文化等因素。

（1）宗教信仰

宗教信仰和风俗习惯会禁止或抵制某些活动的进行。

（2）价值观

价值观念会影响消费者对组织目标、组织活动以及组织存在的态度。

（3）审美观

审美观念则会影响人们对组织活动的内容、活动方式以及活动成果的态度。这些方面必然都要反映到企业中来，严重影响企业的经营与管理，也改变着企业战略决策。

3. 经济环境

经济环境是指影响企业财务战略活动的客观经济条件和经济因素的多维推动系统，主要包括经济体制、社会经济结构、经济周期等。经济方面的发展趋势对企业活动有明显影响。

（1）社会经济状况

社会经济状况包括经济要素的性质、水平、结构、变动趋势等多方面的内容，涉及国家、社会、市场及自然等多个领域。

（2）国家经济政策

国家经济政策是国家发挥经济管理职能，调控宏观经济水平、结构，实施国家经济发展战略的指导方针，对企业经济环境有着重要影响。

4. 技术环境

技术环境大体包括四个基本要素：社会技术水平、社会技术力量、国家科技体制、国家科技政策和科技立法。

科技因素是现代企业赖以生存和发展的主要因素。它直接影响企业的创新，促进企业经营战略的变化，改善企业管理。例如，互联网的普及为企业创造了巨大的商机，电子商务使得企业能在网上直接与供应商和客户接触，交易成本大大降低。

二、行业竞争力分析

企业是在一定行业中从事经营活动的。行业的结构对企业决定竞争原则和可能采取的战略等方面具有巨大的影响。因此,行业结构分析是制定企业经营战略最主要的基础。

根据美国著名的战略管理学者迈克尔·波特的观点,在一个行业中,存在着五种基本的竞争力量,即潜在进入者、替代品、购买者、供应者以及行业中现有竞争者间的抗衡,见图 3-2。

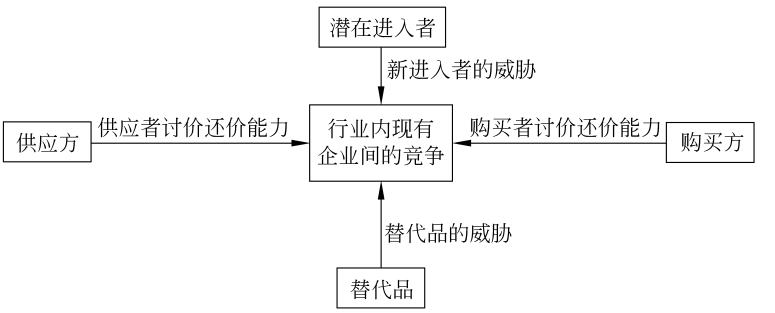

图 3-2 行业中的竞争力量

在一个行业里,这五种基本竞争力量的状况及其综合强度,会引发行业内在经济结构的变化,从而决定着行业内部竞争的激烈程度,以及行业中获得利润的最终潜力。

1. 现有竞争对手研究

企业面对的市场通常是一个竞争市场。从事同种产品的制造和销售的往往不止一家企业,多家企业生产相同的产品,必然会采取各种措施争夺客户,从而形成市场竞争。现有竞争对手的研究主要包括以下内容。

(1) 基本情况的研究

研究的主要目的是要找到主要竞争对手。研究内容主要包括:

- 竞争对手的数量是多少?
- 分布在什么地方?
- 他们在哪些市场上活动?
- 各自的规模、资金、技术力量如何?
- 其中哪些对本公司威胁特别大?

反映企业竞争实力的指标主要有三项:

一是销售增长率。指企业当年销售额与上年相比的增长幅度。这个指标与行业发展速度和国民经济的发展速度进行对比可看出其竞争能力的提高和降低。

二是市场占有率。指市场总容量中企业所占的份额,或指在已被满足的市场中有多大比例是由本企业占领的。该指标的高低可以反映不同企业竞争能力的强弱。

三是产品的获利能力。这是反映企业竞争能力能否持续发展的支持性指标。可用销售利润率表示。

（2）主要竞争对手的研究

对不同企业竞争实力进行比较，找出主要竞争对手后，还要研究其对本企业构成威胁的主要原因。研究主要竞争对手的目的是要找出主要对手的竞争实力的决定因素，以帮助企业制定相应的竞争策略。

（3）竞争对手的发展方向

分析竞争对手可能开发哪些新产品、新市场，从而帮助本企业先走一步，争取时间优势，使企业在竞争中处于主动地位。

2. 潜在进入者研究

一种产品的开发成功，会引来许多企业的加入。新厂家进入行业可能性的大小，既取决于由行业特点决定的进入难易程度，又取决于现有企业可能做出的反应。影响进入某行业的难易程度的因素主要有以下三方面。

（1）规模经济

在一定时期内，企业所生产的产品或劳务的绝对量增加时，其单位成本趋于下降。产品或服务的规模经济可以构成行业的进入障碍，迫使新加入者在考虑进入该行业时，或者以大的生产规模进入该行业，冒着行业中现有企业强烈抵制的风险；或者以小的规模进入该行业，忍受着产品成本过高的劣势。

（2）产品差别

产品差别是指由于顾客或用户对企业产品质量或商誉的忠实程度不同，而形成的产品之间的差别。当产品或服务形成进入障碍时，新加入者往往要花费较长的时间攻克这一壁垒，并且可能以一定时期的亏损作为代价。

（3）转换成本

企业从一个行业转向另一个行业从事生产经营活动时，或从一种产品转向另一种产品时，所要支付的成本。如果转换成本过大，企业又不能在内部消化掉，则会面对着一种新的进入障碍。

3. 替代品生产企业分析

替代品是指在功能上可以互相替代的产品。如大米与面粉之间、铁路交通与公路交通之间等在一定程度上是互相替代的。企业应冷静分析企业的替代品生产企业的情况，包括成本、价格、财务状况、技术等，以便有针对性地制定对策。另外还要密切跟踪新技术发展的动向，尽早发现和使用最新替代材料和技术。

小贴士

替代品效应

中国铁路运输企业虽然是完全垄断的，但前几年却受到公路和空中运输企业的挑战而出现严重的亏损。这是因为，公路运输形式以其便捷、不受时间与路线约束的优势，在一定范围内可以替代铁路运输形式。所以，企业在制定战略时，必须根据所处的实际情况加以客观分析，既要考虑潜在竞争对手进入的可能性，又要考虑到替代品。

4. 供应方分析

供应方可以通过提高供货价格、降低供货质量、减少服务等方式给企业造成成本上的压力。当供应方所提供的投入价值在本企业的产品总成本中占有较大比例,对本企业产品生产过程非常重要或者严重影响买方产品的质量时,供应方对本企业的潜在讨价还价力量就大大增强。企业应对供应者的数量、规模、集中度和要素的性质、特征进行分析,积极寻求对策。

5. 购买方分析

购买方主要是以压低价格、增加服务或提高质量等为要求,来影响企业(作为产品的提供者)的盈利能力。在买方市场条件下,这一压力更大。因此,企业应对的规模、结构、动机等进行评价与分析,以特有的方式把握竞争的主动权。

上述五种竞争力都会对企业产生影响。不同时期、不同条件下每种要素的竞争力量大小不一,企业需要在此基础上找出自己的主要竞争对象,以便在竞争中占据有利地位。

课堂案例讨论

蛹变蝶——安踏是如何完成生产型企业向品牌型企业蜕变的

1. 中标

2008 年春,安踏集团总裁丁世忠对中国奥委会市场开发部主任马继龙表示,安踏希望成为 2012 年中国奥委会(COC)合作伙伴。当时竞标非常激烈,在六家入围企业中有阿迪达斯这样的跨国企业,也有李宁这样的往届赞助者。马继龙还真没把安踏当成一个实力强大的参与者。他给了丁世忠一个忠告:“你去做好标书,评委会将通过标书非常客观地了解你。”

赞助中国奥委会是个至少需要上亿乃至数亿元人民币的“烧钱”项目,但丁世忠非常坚定。在他看来这是安踏提升品牌的一个快速通道,必须拿下。2008 年北京奥运会上,看到中国运动员穿的是阿迪达斯上台领奖。丁世忠感慨,“我一直期望着,安踏哪天能够代表中国,站在一个品牌的制高点!”

9 月 10 日那一天,丁世忠在标书价格一栏里填上了安踏团队此前测算出来的一个高位数。这个数字以及此前的努力帮助安踏最终得偿所愿,成为 2009—2012 年中国奥委会合作伙伴。此次合作涉及权益覆盖之广、年限之长、赞助金额之高,在中国体育行业是空前的。坊间传言,安踏为此报上了“天价”。马继龙对媒体的公开说法是,它不低于 2008 年奥运会 TOP 级的赞助门槛。

然而,签约 COC 后,安踏在产品设计、品牌文化方面的积淀不足便很快体现出来。“一开始,我对他们提出的装备方案就一个字:‘否。’”马继龙说。被否的原因很多:面料太普通,颜色不明显……“我们东亚运动会服装被评估了三次才通过。”安踏副总裁张涛说。

2. 寻求“软实力”

晋江出身的安踏,有很硬的低成本制造能力与优势,而它现在需要建设自己的“软实力”。为此,丁世忠加快了招聘空降兵的步伐。2008 年奥运会刚刚结束,9 月,郑捷到位,