

# 企业战略管理

主编：刘友金 张骞

# 全国Mini-MBA职业经理双证班



允许提前获取证书 全国招生 权威双证 请速充电

教委批准成立正规管理类教育机构，近 20 年实战教育经验，值得信赖！（教证：0000154160 号）

全国迷你 MBA 职业经理双证书班®，全国招生，毕业颁发双证书，近期开课. 咨询电话:13684609885

## 招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学 费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《工厂管理》MBA 高等教育双证班	高级工厂管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



### 【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



### 【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



### 【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，



### 【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



### 【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



### 【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



### 【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



### 【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



### 【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



### 【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mhgy.net>

【咨询邮箱】[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com)



## 【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



## 【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



## 【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020      收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015    账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行    支付系统行号：313261018034</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505      户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234      户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023    户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户（存折）： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户（卡号）： 6228480170232416918    用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户（卡号）： 6225884517313071      用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

## 目 录

第一篇 绪论.....	
第一章 战略管理概论.....	
第一节 战略管理理论的产生和发展.....	
第二节 战略管理的概念、特点及作用.....	
第三节 战略管理过程.....	
第四节 战略管理者与战略性思维.....	
本章案例.....	
第二篇 战略分析.....	
第二章 企业外部环境分析.....	
第一节 企业外部环境概述.....	
第二节 企业宏观环境分析.....	
第三节 企业竞争环境分析.....	
第四节 企业竞争对手分析.....	
第五节 市场信号辨析.....	
本章案例.....	
第三章 企业内部条件分析.....	
第一节 企业资源分析.....	
第二节 企业能力分析.....	
第三节 企业内部环境分析方法.....	
本章案例.....	
第四章 企业使命与战略目标.....	
第一节 企业使命.....	
第二节 企业战略目标.....	
本章案例.....	
第三篇 战略选择.....	
第五章 公司方向战略.....	
第一节 稳定型战略.....	
第二节 发展型战略.....	
第三节 紧缩型战略.....	
第四节 公司方向战略的选择.....	
本章案例.....	
第六章 公司基本战略.....	
第一节 专业化战略.....	
第二节 多元化战略.....	
第三节 一体化战略.....	
第四节 内部开发战略.....	
第五节 并购战略.....	
本章案例.....	
第七章 公司竞争战略.....	
第一节 基本竞争战略.....	
第二节 公司职能战略.....	

本章案例.....	
第八章 公司国际化经营战略.....	
第一节 公司国际化经营的原因及特点.....	
第二节 公司国际化经营的阶段性分析.....	
第三节 公司国际化经营的环境因素分析.....	
第四节 公司国际化经营的进入方式与战略类型.....	
第五节 国际战略联盟.....	
本章案例.....	
第四篇 战略实施及控制.....	
第九章 企业组织结构与战略.....	
第一节 战略与组织结构的关系.....	
第二节 组织结构设计的原则.....	
第三节 组织结构的类型及选择.....	
本章案例.....	
第十章 人力资源与领导.....	
第一节 人力资源管理.....	
第二节 人力资源管理与战略的关系.....	
第三节 领导的涵义.....	
第四节 领导理论.....	
第五节 领导与战略的关系.....	
本章案例.....	
第十一章 战略控制.....	
第一节 战略控制的概念.....	
第二节 战略控制过程.....	
第三节 战略控制方法及管理信息系统的应用.....	
本章案例.....	
第十二章 企业战略变革与创新.....	
第一节 战略变革的原因及对策.....	
第二节 战略变革过程.....	
第三节 企业家与创新.....	
本章案例.....	
附录：综合案例.....	
卡特彼勒卷土重来.....	
参考文献.....	

# 第一篇

## 绪论



# 第一章 战略管理概论

学习目标:

- 1.了解企业战略管理的产生和发展概况;
- 2.掌握战略管理的概念、特点及其重要作用;
- 3.掌握企业战略管理的基本过程;
- 4.了解战略管理者及其战略性思维。

## 第一节 战略管理理论的产生和发展

企业战略管理,无论是实践还是理论,与企业管理领域中的生产管理、财务管理等其他门类相比较,产生比较晚。从企业战略管理理论发展的时间顺序来看,它萌发于二十世纪三十年代,形成于二十世纪六七十年代,二十世纪七十年代还一度产生过“战略热”,二十世纪八十年代以后,向更成熟的深层次发展。

### 一、企业战略管理的萌芽阶段

二十世纪三十年代之前的企业管理,主要是以提高企业内部生产效率,源源不断提供低价的、标准的产品为主要内容的生产管理和成本管理。当时研究的重点,也是实践的重点,主要是建立一套有效的企业内部控制性管理的模式。这种状况与当时工业革命开始席卷全世界,西方工业国家国内外的工业品市场急剧扩大,为企业提供了巨大的发展机会的背景是分不开的。

1938年美国经济学家切斯特·巴纳德发表了《经营者的职能》,这本书使用了战略概念,提出了企业组织的生存和发展的必要条件这个课题,并对影响企业发展的各种因素和各种因素之间的相互关系进行了分析,归纳为对企业外部产生的各种机会的利用能力和企业自身调动职工积极性的能力(巴纳德称之为:“目的实现能力”和“组织基础”)两个方面。而在如何调动职工积极性这个问题上,巴纳德认为企业领导者的“产生道德创造能力和高水准管理责任”,是企业生存和发展的核心因素。可以这样说,巴纳德是最早把战略观念引入企业管理理论和企业管理实践的学者。

### 二、企业战略管理的形成阶段

“二战”结束,一直到二十世纪六七十年代这一段时期,随着欧洲的重建,亚洲、美洲、澳洲许多国家的迅猛发展,发达国家的企业几乎都面临国内市场国际化,国际市场更加国际化这样一个空前激烈的竞争局面,企业内部管理与外部发展的种种不适应的问题全面暴露,同时,也促进了企业管理的各门学科迅速发展,市场营销管理、全面质量管理、管理心理学、管理系统工程等学科的辉煌成就,正是这个时期企业管理发展的重要标志。但是,面对如此错综复杂的外部环境,如何捕捉机会,如何抵御风险,如何完善和发展企业的经营结构,如



何实现企业的资源能力与外部环境的动态平衡等，总之一句话，如何解决企业的持续生存和不断发展，是当时企业管理及其各个分支学科所没有解决过的。此时市场竞争空前激化，美国当时有一个统计数字显示，每年新生 40 万家企业在一年内倒闭了 1/3，余下的 2/3 企业又在以后的五年中陆续消亡，存活下来的为数极少。1983 年，荷兰壳牌石油公司有一项调查报告表明，1970 年名列《幸福》杂志 500 家大企业，到 1983 年已有三分之一消失了。据估计，一般大企业的平均寿命只有 40 岁，只相当于人类寿命的一半。

企业战略管理，就是在这样的背景下逐步形成的。其标志是美国学者钱德勒 1962 年发表的《战略与结构——美国工业企业史的考证》，1965 年美国学者安索夫发表的《企业战略论》，1965 年美国学者安东尼发表的《经营管理系统的基礎》等著作的出版。钱德勒在书中，把企业的经营决策划分为战略决策与战术决策两个层次。指出，战略决策首先是以企业未来的发展为出发点、决定企业的基本目标和与此紧密相关的经营目标和经营方针，然后是为实现经营目标和方针，对企业所拥有的资源进行分配和调整的决策行动；而战术决策是有效地使用所分配的资源，确保日常经营活动顺利进行的决策行动。安索夫首先把企业经营战略界定为：“为了探求企业现在和今后应该进行怎样的经营活动而制定的决策基准就是企业经营战略”。指出了企业战略由四大要素所构成，即产品市场领域、成长方向、竞争优势和企业战略整体，各因素之间相互补充、相互促进产生乘数效应。安东尼则从经营管理计划体系的角度明确了战略计划的概念。他把企业控制自身活动过程的经营计划分成三个层次，即战略计划、管理控制和业务控制。战略计划是决定或变更企业的目的和实现企业目的所需的资源，以及获得、使用和处理这些资源时所应遵循的方针；管理控制是管理者为实现企业的目的，确保各种资源的获得和有效使用的活动；业务控制是为了确保特定的作业或业务有效地完成的活动。以上这些著作的问世，把企业战略理论研究向前推进了一大步，初步形成了企业战略理论的框架。

二十世纪七十年代，是企业的经营环境剧烈动荡的时期。1973 年爆发的石油危机所造成的对国际贸易的巨大冲击和日本企业的产品全面进入欧美市场，是企业经营环境剧烈动荡的两大标志。首先是日本的几家汽车公司利用由于中东战争及世界性能源危机发生所造成的机会，成功地打进了美国市场。原来在二十世纪六十年代，美国汽车工业的“三巨头”——通用汽车公司、福特汽车公司和克莱斯勒汽车公司不约而同地作出了集中生产体积大、耗油高的小汽车的决策。然而，二十世纪七十年代出现的石油危机所导致的石油产品售价急剧上升，给这三大美国汽车公司造成了销售的极大困难。于是早就奉行小型节油小汽车战略的日本几家汽车公司乘虚而入，大举进攻美国市场。随后，日本的企业又在各种家用电器、摩托车等领域以质优、价廉的产品战胜了欧美企业，日本迅速上升为世界第二号经济强国。日本企业的成功和迅速崛起引起了西方管理学者和企业家的高度重视，其中一些人更是直接到日本进行调查研究，并通过著述来总结和揭示日本企业成功的秘诀：有的人认为是终身雇佣制、年功序列制、企业的价值观、生产组织管理；另一些人则认为是全面质量管理、日本的文化传统以及日本政府对企业的支持。但是重视企业长期发展的战略以及战略管理则被公认为是日本企业成功的关键所在。这一发现给西方企业实行战略管理以极大的推动。一批新的企业战略管理专著和教材也在这个时候出版。这时的理论研究不仅拓宽了研究内容和层次，还逐渐转向实际应用，开始了战略管理的方法研究。各大学的工商管理学院也纷纷将企业战略管理列为工商管理学硕士教学计划的内容，一些管理咨询公司也推出了企业战略管理的咨询服务。而许多企业因为有效地进行了战略管理，获得了受益非浅的效果。这个时期，企业战略管理在理论和实践两方面均取得了巨大成功、普遍获得了社会的公认、实际生活中出现了几乎席卷全球的“战略热”。

### 三、企业战略管理的深化阶段

进入二十世纪八十年代以后，世界经济格局进一步发生深刻变化，不仅以西欧、日本为代表的经济发达国家在国际市场上与美国展开了激烈的争夺，而且新兴的发展中国家经济实力日益增强，也逐步摆脱了对西方经济的依附，形成了独立的与欧美抗衡的经济力量。在这种背景下，企业战略管理的研究又出现了新的内容，主要表现为：

（1）强调战略思考与创新的极端重要性。强调企业家要做战略思考，运用创新与企业家精神进行企业战略管理。这方面的代表作是美国学者彼得·德鲁克的《管理——任务、责任、实践》和日本学者大前研一的《企业家的战略头脑》。

（2）系统研究方法与经济分析相结合。学者们把“系统论”的研究方法运用于企业经济分析以及企业战略管理，取得了成功。最有代表性的著作是美国学者波特的两本书，《竞争战略》和《竞争优势》。在这两本书中，波特提出了行业组织论观点和分析方法，即“波特模型”。

（3）提倡企业战略管理与企业文化相结合。企业战略管理的研究深入到心理、文化与组织结构、组织行为等更深的层次，重视广大职工参与企业战略管理的巨大作用。代表性著作是肯尼迪与迪尔的《公司文化》和米勒的《美国精神》。

## 第二节 战略管理的概念、特点及作用

### 一、 战略管理的概念

企业战略管理一词最初是安索夫在其 1976 年出版的《从战略规划到战略管理》一书中提出的。他认为，企业的战略管理是指将企业的日常业务决策同长期计划决策相结合而形成的一系列经营管理业务。而斯坦纳在他 1982 年出版的《企业政策与战略》一书中则认为，企业战略管理是确定企业使命，根据企业外部环境和内部经营要素确定企业目标，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。

战略管理的关键词不是战略而是动态的管理，它是一种崭新的管理思想和管理方式，其特点是，指导企业全部活动的是企业战略，全部管理活动的重点是制定战略和实施战略。而制定战略和实施战略的关键都在于对企业外部环境的变化进行分析，对企业的内部条件和素质进行审核，并以此为前提确定企业的战略目标。战略管理的任务，就在于通过战略制定、战略实施和日常管理，在保持动态平衡的条件下，实现企业的战略目标。由此，可以将战略管理定义为：企业确定其使命，根据组织外部环境和内部条件设定企业的战略目标，为保证目标的正确落实和实现进行谋划，并依靠企业内部能力将这种谋划和决策付诸实施，以及在实施过程中进行控制的一个动态管理过程。

这里有两点要加以说明：第一、战略管理不仅涉及战略的制定和规划，而且也包含着将制定出的战略付诸实施的管理，因此是一个全过程和全面的管理；第二、战略管理不是静态的、一次性的管理，而是一种循环的、往复性的动态管理过程。它需要根据外部环境的变化、企业内部条件的改变，以及战略执行结果的反馈信息等，而重复进行，是不间断的管理。

### 二、 战略管理的特点

以往的企业管理是将企业的活动分成多种职能，如生产、财务、市场营销等，对不同的

职能实行不同的管理，因而出现企业的“职能管理”一词。由“职能管理”走向“战略管理”是现代企业管理的一次飞跃，战略管理是企业最重要以及最高层次的管理。与传统的职能管理相比，战略管理具有如下特点：

（1）竞争性。战略是适应市场竞争的需要而产生的，是为了增强企业的竞争能力、适应能力和赢得竞争优势而制定的，竞争性因此成为战略的首要特征。其具体表现是，密切注视市场竞争态势和企业自身的相对竞争地位，抓住机遇，迎接挑战，发挥优势，克服弱点，以求在“商战”中克敌制胜，保障企业的生存与发展。不考虑竞争和挑战的方案不能称为战略。

（2）战略管理具有全局性。企业的战略管理是以企业的全局为对象，根据企业总体发展的需要而制定的。它所管理的是企业的总体活动，所追求的是企业的总体效果。虽然这种管理也包括企业的局部活动，但是这些局部活动是作为总体活动的有机组成部分在战略管理中出现的。具体地说，战略管理不是强调企业某一事业部或某一职能部门的重要性，而是通过制定企业的使命、目标和战略来协调企业各部门的活动。在评价和控制过程中，战略管理重视的不是各个事业部或职能部门自身的表现，而是它们对实现企业使命、目标、战略的贡献大小，战略管理具有综合性和系统性的特点。

（3）战略管理的主体是企业的高层管理人员。由于战略决策涉及一个企业活动的各个方面，虽然它也需要企业中、下层管理者和全体员工的参与和支持，但企业的最高层管理人员介入战略决策是必须而且非常重要的。这不仅是由于他们能够统观企业全局，了解企业的全面情况，而且更重要的是他们具有对战略实施所需资源进行分配的权利。

（4）战略管理涉及企业大量资源的配置问题。企业的资源包括人力资源、实体财产和资金，这些资源或者在企业内部进行调整，或者从企业外部筹集。在任何一种情况下，战略决策都需要在相当长的一段时间内致力于一系列的活动，而实施这些活动需要有足够的资源作为保证。因此，为保证战略目标的实现，必须对企业的资源进行统筹规划，合理配置。

（5）战略管理从时间上来说具有长远性。战略管理中的战略决策是对企业未来较长时期(5 年以上)内，就企业如何生存和发展等问题进行统筹规划。虽然这种决策以企业外部环境和内部条件的当前情况为出发点，但是这一切是为了更长远的发展，是长期发展的起步。从这一点上来说，战略管理也是面向未来的管理，战略决策要以经理人员所期望或预测将要发生的情况为基础。在迅速变化和竞争性的环境中，企业要取得成功就必须对未来的变化采取预应性的态势，这就需要企业作出长期性的战略计划。

（6）战略管理需要考虑企业外部环境中的诸多因素。现今的企业都存在于一个开放的系统中，受这些不能由企业自身控制的因素所影响。因此在未来竞争性的环境中，企业要使自己占据有利地位并取得竞争优势，就必须考虑与其相关的因素，这包括竞争者、顾客、资金供给者、政府等外部因素，以使企业的行为适应不断变化中的外部力量，企业能够继续生存下去。

### 三、战略管理的作用

企业管理学的发展从职能化的管理走向战略性的管理是现代企业管理的一次飞跃，它对于提高企业经营绩效有着极其重要的作用。正是因为如此，从 20 世纪 70 年代中期开始，西方发达国家中的大中型企业越来越多地实行战略管理，并在企业组织机构中建立起了有效的战略管理系统，以帮助最高层管理者进行战略性的决策。另外，也有许多小企业开始进行战略管理，并取得了很好的效果。战略管理作为一种企业管理方式或思想之所以受到人们的青睐，是因为它具有以下几方面的作用：

（1）由于战略管理将企业的成长和发展纳入了变化的环境之中，管理工作要以未来的环境变化趋势作为决策的基础，这就使企业管理者们重视对经营环境的研究，正确地确定公



司的发展方向,选择公司合适的经营领域或产品——市场领域,从而能更好地把握外部环境所提供的机会,增强企业经营活动对外部环境的适应性,从而使二者达成最佳的联合。

(2) 由于战略管理不只是停留在战略分析及战略制定上,而将战略的实施作为其管理的一部分,这就使企业的战略在日常生产经营活动中充分发挥其纲领性的作用。特别是由于在战略实施过程中,根据环境的变化对战略不断地评价和修改,使企业战略得到不断完善,也使战略管理本身得到不断的完善。这种循环往复的过程,更加突出了战略在管理实践中的指导作用。

(3) 由于战略管理把规划出的战略付诸实施,而战略的实施又同日常的经营计划执行与控制结合在一起,这就把近期目标(或作业性目标)与长远目标(战略性目标)结合起来,把总体战略目标同局部的战术目标统一起来,从而可以调动各级管理人员参与战略管理的积极性,有利于充分利用企业的各种资源并提高协同效果。

(4) 由于战略管理不只是计划“我们正走向何处”,而且也计划如何淘汰陈旧过时的东西,以“计划是否继续有效”为指导,重视战略的评价与更新,这就使企业管理者能不断地在新的起点上对外界环境和企业战略进行连续性的探索,增强创新意识。

战略管理具有的如上所述的重要性,并非是战略管理学者们杜撰出来以说服企业管理实践者的托辞,而是有着实践的验证。企业在采取任何管理方法时都希望能够由此而带来企业经济效益的提高。下面一些实证研究的结果说明了企业实行战略管理以后的确会产生较好的经济效益。

1970 年桑恩和豪斯首先研究了战略管理与经济效益的关系。他们历时 7 年对 6 个不同行业的 36 家(18 对企业)大中型企业运用战略管理的情况进行考察,每一对企业都是由一家运用了正式战略规划系统的企业与一家没有运用正式战略规划系统的企业组成。经过比较研究他们发现,在石油、食品、医药、钢铁、化工和机械行业中,正式的战略规划企业在投资收益率、股权资本收益率和每股收益等财务指标上都明显地好于没有正式战略规划的企业。同时他们还发现,企业采取正式战略规划以后,其经济效益要比没有战略规划的年代的效益有较大幅度的改善。哈罗德又用了 4 年的时间,专题研究了桑恩和豪斯所涉及的医药和化工行业。他的研究结论又一次证明了桑恩和豪斯结论的正确性,而且指出有正式战略规划的企业与无正式战略规划企业在经济效益上的差别在不断扩大。1970 年安索夫等人曾研究过 1947 年至 1966 年间战略规划对 93 宗美国大型企业兼并和收购成功率的影响。他们发现,在资产、销售、价格和收益等方面,样本中的正规战略规划企业都显著地超过了非正规战略规划企业。总体上讲,正规战略规划企业较非正规战略规划企业能较好地预见未来的发展,并大大减低了兼并活动所带来的不确定性。以上的研究多是以大型企业为研究对象。但在 1982 年,鲁滨逊的研究报告指出,战略规划对小型企业也有益处。在三年的时间里,鲁滨逊研究了 101 家小型的零售、服务和制造企业,最后他得出在销售、利润和生产率上,有战略管理的小型企业要比没有战略管理的企业经济效益更好。

总之,不断有新的研究结论证明,企业采用战略管理的思想和方法进行管理会产生很好的经济效益。这一点在制造行业的企业中表现得尤为显著。当然企业也不应期望只要有了正规的战略管理就一定会带来最佳的效益,还要取决于战略管理的质量,因为质量的好坏决定着企业效益的高低。

### 第三节 战略管理过程

战略管理是对一个企业的未来发展方向制定决策和实施这些决策的动态管理过程。一个规范性的、全面的战略管理过程可大体分解为三个阶段，分别是战略分析阶段、战略选择及评价阶段、战略实施及控制阶段。但在进行战略分析之前，首先要确立或审视企业的使命及要达到的战略目标。这个战略管理过程可用图 1-1 来表示。

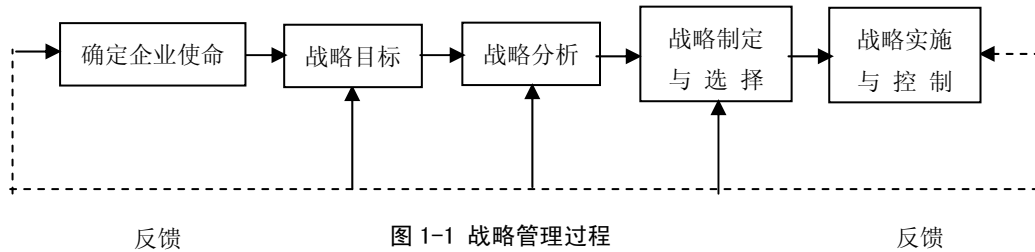


图 1-1 战略管理过程

## 一、 确定企业使命

企业在开展日常生产经营活动之前，一般应先明确企业在社会经济活动中所扮演的角色，所履行的责任，所从事的业务性质，即弄清楚自己的使命。使命不明，事业不清，企业就无从进行环境分析，也就无法结合自身条件确定企业的经营目标和实现目标的经营战略。

### （一）企业使命的定义

企业使命就是企业在社会经济生活中所担当的角色和责任，就是企业区别于其他企业而存在的理由。一般来说，绝大多数企业的使命是高度概括和抽象的，企业使命不是企业经营活动具体结果的表述，而是企业开展活动的方向、原则和哲学。

企业使命的定义有狭义和广义之分。狭义的企业使命定义是以产品为导向的。例如，一家准备进入高新技术产业领域的公司可以将其使命定义为生产办公用计算机。这一表述清楚地确立了企业的基本业务，即公司生存的目的；但同时也限制了企业的活动范围，甚至可能剥夺了企业的发展机会。因为任何产品和技术都存在一定的市场生命周期，都会随着时间的推移而进入衰退阶段，而市场需求却是持久的。广义的企业使命定义是从企业的实际出发，以市场需求为导向来定义，着眼于满足市场的某种需求。前面提到的这家公司如果将其使命定义为“向用户提供最先进的办公设备”，这一表述相对比较模糊，但为企业经营活动指明了方向，就不会在未来计算机惨遭淘汰的时候失去方向，失去经营领域的连续性。因此，企业使命不能太狭窄。

### （二）企业使命的作用

虽然并不是所有的企业都有文字表述的使命，实际上往往只存在于少数经营者的意识之中，但越来越多的企业将企业使命的陈述(无论公开与否)看成是企业经营成功的起点，是企业战略上的一个重要组成部分。企业的使命可以不用文字表述出来，只为少数企业高层人员所掌握，但是一般来说，以文字形式表述出来的企业使命有以下作用或好处：

(1)企业使命能够明确地指明企业未来发展方向，为有效分配和使用企业资源提供一个基本的行为框架，避免向某些严重偏离企业发展方向的领域进行投资，从而做到方向明确、力量集中。

(2)明确的企业使命，能使企业的相关利益主体都有机会了解企业的经营宗旨和方向，有利于协调他们之间的关系，使大家思想行动都统一到公司的宗旨和方向上来，形成整体力量。

(3)明确的企业使命还有助于界定企业的经营领域，从而为企业开展战略环境分析界定了范围。

(4)明确的企业使命，还是企业确定战略目标的前提和选择战略方案的依据。

(5)明确的企业使命还有利于树立自身形象和顾客对企业的辨识。

总之，精心策划、清楚表述企业使命，对企业发展和战略管理是至关重要的。

## 二、 战略目标

企业的战略目标就是企业在遵循自己的使命时所要达到的长期的特定地位，它可以看作是企业活动在一定时期所要得到的结果。企业使命为企业高层管理者选择要达到的战略目标提供了方向和范围。

一般来说，企业的战略目标与企业的一系列外部和内部因素相关。从企业的外部因素看，企业战略目标与企业在总体环境中的位置、形象、商誉相联系；从企业内部因素来看，企业战略目标与企业追求的经营管理成果即市场份额、增长速度、盈利水平、现金流量、投资收益、竞争能力、经营方向、多种经营的程度等一系列指标相联系。

战略目标的确定是企业战略管理中至关重要的一步。只有明确战略目标，企业才能合理地根据实现目标的需要，合理地分配企业的各种资源，正确地安排企业经营活动的优先顺序和时间表，恰当地指明任务和职责。不确定企业的战略目标，企业的使命就可能成为一纸空文。

在确定企业的战略目标时，要注意四个方面的问题：

(1)战略目标应该有一个明确的、特定的主题，不应该模糊不清，过于抽象。如“我们的战略目标就是要使本企业成为一家更有进取性的企业”，这个战略目标就十分不明确。

(2)目标应该是可以测量的，只要有可能，战略目标就应该用定量指标来描述。

(3)目标的设定要有一个实现目标的明确期限。

(4)目标应该是积极进取的，具有挑战性，同时又具有现实性和可操作性。

## 三、 战略分析

企业战略分析一般是指对企业外部环境与内部环境两个方面的分析，其中外部环境可分为宏观环境(指社会、政治、经济、技术等因素)和经营环境(指企业经营的特定行业与竞争者状况等)。外部环境给企业带来一定的机遇和威胁，它是形成企业现状及其未来发展的外部条件。企业只能在外部环境的变化中求得生存与发展。企业内部环境指企业自身的资源及其经营管理系统的各个方面，如采购、研究与开发、产品制造、人员状况、销售、财务及过去所制定的目标、战略等等。对这些方面的因素进行系统的分析与评价，可以了解企业的现状及其所存在的优势与弱点。

## 四、 战略制定与选择

通过战略分析，管理人员对企业所处的外部环境和行业结构特征、企业自身的资源和能力状况以及利益相关者的期望、要求有了比较清楚的了解，接下来就可以在此基础上考虑如何制定企业的生存和发展的战略问题。关于企业生存和发展的战略制定是一个复杂的决策过程。首先是企业生存和发展的使命或宗旨是否需要改变，如何改变或陈述，这涉及到企业的产品或服务的开发方向及经营的顾客(市场)范围问题，是窄一点还是宽一点。其次是企业在未来一定战略期内，沿着已定的使命或宗旨方向，将达到一个怎样的目标结果，即战略目标的确定。然后再是企业如何实现这一战略使命与目标，采取什么样的战略。在制定战略方案时，管理人员要尽可能多地列出可供选择的方案，不要只考虑那些比较明显的方案。因为战略涉及的因素非常多，而且有些因素的影响往往又不那么明显，因此在战略制定过程中形成

多种战略方案是一个重要环节，它是战略评价与决策的基础和前提。

提出多个战略方案以后，管理人员应根据一定的标准对它们进行评估，以决定哪种方案最有助于实现组织的目标。确切地说，首先要明确哪些方案能支持和加强企业的实力，并且能够克服企业的弱点；哪些方案能完全利用外部环境变化所带来的机会，而同时又使企业面临的威胁最小或者完全消除。事实上，战略评估过程不仅要保证所选战略的适用性，而且需要具有可行性和可接受性。前者意味着组织的资源和能力能够满足战略的要求，同时外界环境的干扰和阻碍是在可接受的限度内；后者意味着所选择的战略不致伤害利益相关者的利益，或者虽有这些障碍，但企业能够通过一定方式克服它们。

战略选择的最后步骤是在具有适用性、可行性和可接受性的方案中选择一种或几种战略。在后一种情况下，最好为这些战略排出一个优先级，同时明确它们适用的条件。在这一过程中需要明确的是：战略选择并不是一个完全理性的过程和纯逻辑的行为，它实际是一个管理测评问题；在另外一些情况下，它可能是不同利益集团讨价还价的产物和不同观点的折衷。实际上，即使没有人为因素的影响，由于信息的不完整性，所选择的战略也不一定是最佳战略，何况任何战略都免不了有一定的缺陷和风险。因此，战略选择本质上是一个对各种方案比较和权衡，从而决定较满意方案的过程。

## 五、 战略实施及控制

一个企业的战略方案确定后，必须通过具体化的实际行动，才能实现战略及战略目标。一般来说可在三个方面来推进一个战略的实施：其一是确定企业资源的规划和配置方式，包括公司级和战略经营单位级的资源规划与配置；其二是对企业的组织机构进行构建，以使构造出的机构能够适应所采取的战略，为战略实施提供一个有利的环境；其三是要使领导者的素质及能力与所执行的战略相匹配，即挑选合适的企业高层管理者来贯彻既定的战略方案。

在战略的具体化和实施过程中，为了使实施中的战略达到预期目的，实现既定的战略目标，必须对战略的实施进行控制。这就是说将经过信息反馈回来的实际成效与预定的战略目标进行比较，如二者有显著的偏差，就应当采取有效的措施进行纠正。当由于原来分析不周、判断有误，或是环境发生了预想不到的变化而引起的偏差时，甚至可能会重新审视环境，制定新的战略方案，进行新一轮的战略管理过程。因此，从图 1-1 中也可以看出，战略管理是一个动态的和循环往复的不间断过程。

## 第四节 战略管理者与战略性思维

### 一、 战略管理者和战略家

德国著名的军事战略家克劳塞维茨曾说过：“在双方军队参战之前，战争的胜负已经可以从双方的战略家身上看出来。”商业竞争在很大程度上与军事对抗一样，企业战略管理者的好坏对企业战略管理的成败有十分重要的关系。所谓企业战略管理者，是企业战略管理的主体，他们是企业内外环境的分析者，企业战略的制定者，战略实施的领导者和组织者，战略实施过程的控制者和结果的评价者。

一般来说，企业战略管理者可以包括企业的董事会、高层经理、中层管理者、战略管理部门、非正式组织的领导、企业智囊团。其中最主要的是董事会和高层经理。



## （一）董事会

从企业战略管理的角度来说，企业董事会的主要任务是：

- (1)提出企业的使命，为企业高层管理者制定战略确立具体选择范围。
- (2)审批企业高层管理者的建议、决策、行动，为他们提供建议与参考意见。
- (3)董事会通过它的委员会监视企业内外变化，并提醒企业管理者注意这些变化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，董事会要完成上述三项任务。

根据董事会参与企业战略管理的程度可以将董事会进行分类，见表 1-1。

表 1-1 董事会在战略管理中的参与程度

参与战略管理的程度					
低		高			
被动、消极地		主动、积极地			
挂名型	无主见型	低度参与型	中度参与型	积极参与型	促进型
从来不知道应该做什么。没有任何程度的参与	允许企业管理者做一切决策。批准他们提出的全部建议	只是形式上对部分企业高层管理者的建议进行审查	有限参与评价企业表现或有选择地审查企业管理者的决策或行动方案	对企业的使命、战略政策、目标提出询问，并做出最后抉择。通过各种委员会进行年度的管理审计	在建立和修改企业使命、目标战略、政策上起领导作用。有一个非常积极的战略委员会

## （二）高层经理

过去对企业战略管理起决定性作用的企业管理者大多数同时又是企业的所有者。随着所有权和经营权的日益分离，大多数企业的高层经理(也可称为高层管理者)都是具有一定领导水平和专业水平的职业经理。他们在企业战略管理中不仅仅是依靠职位权力，而且要依赖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。企业高层经理在企业战略管理中的作用主要分为三个方面：

### 1. 扮演企业管理的十大角色

(1) 名誉代表。由于经理在企业中的地位和权威，它是一个企业的象征，作为企业法律上和形式上的领导，担负一些社会、礼节、公关、法律方面的工作。

(2) 领导者。经理作为企业的领导者，负责对下级的激励和监督，指引和推动企业的运行，从而将企业这一组织体中各种分散的因素与力量结合在一起。

(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外界的联系，以取得外部信息和帮助。如经常与企业外部的关键人物和其他企业领导会谈。

(4) 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传达下去，使下级了解情况，引导下级完成自己的日常工作。

(5) 监督者。经理了解企业状况和外部环境而寻找信息，并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来调控企业。

(6) 故障排除者。经理必须时刻准备应付危机，处理一切妨碍企业运行的突发事件，及时采取措施来纠正或消除。

(7) 发言人。经理负责向外界传播散发企业的内部信息。如向新闻界谈企业的情况和政策，向政府部门汇报，准备年度报告等。

（8）资源分配者。经理通过决策批准各种预算来分配企业的资源，将有限资源得到最佳的配置，以实现高效率和高效益。

（9）谈判者。经理代表企业参加与不同方面进行的各种谈判，并在谈判中就涉及到的一些重大问题及时地作出决定。

（10）企业家。经理是企业许多变革的发起者和设计者，推动着企业不断变革以提高活力和适应外部环境。

## 2.领导战略规划

企业高层经理发起和管理企业战略规划全过程。为了确定企业的使命，建立企业的目标，制定企业的战略和政策，企业高层经理必须有长远的眼光。企业各级管理者在战略管理过程中的角色作用是不一样的，分配在企业战略规划上的时间也是不同的（见表 1-2），其中企业总经理的大部分时间是花在解决今后两三年的战略问题上，而部门经理则集中精力考虑今后 3~6 个月内的的工作。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。”

表 1-2 各级管理者在短期战术和长期战略制定活动上的时间分配

		1 天	1 周	1 月	3~6 月	1 年	2 年	3~4 年	5~10 年
高层 经理	总经理	1%	2%	5%	17%	15%	25%	30%	5%
	副总经理	2%	4%	10%	29%	20%	20%	13%	2%
	事业部经理	4%	8%	15%	38%	20%	10%	5%	1%
中层 管理者	分厂厂长	6%	10%	20%	43%	10%	9%	2%	
	职能经理	10%	10%	25%	39%	10%	5%	1%	
基层 管理者	车间主任	15%	20%	25%	37%	3%			
	班组长	38%	40%	15%	5%	2%			

## 3.领导企业战略实施

在实施企业战略的过程中企业职工需要领导，确切地说是需要标准和榜样。提供行为的标准和榜样是管理者的关键作用之一。一般地说，具有明确和远大理想的领导是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的，他们一般有三个共同的特点：

- （1）能够为企业提供一个愿意认可和遵从的榜样。
- （2）能够为企业提出未来发展的方向。他们关于企业未来的设想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新的意义。
- （3）他们为职工设立较高的工作指标，但又对职工实现这些指标表现出充分的信任。

### （三） 中层管理者

受现代管理思想的冲击，越来越多的企业高层经理认识到中层管理人员在企业战略管理过程中的重要性。因为真正了解企业问题和机会的人是他们，实施企业战略的还是他们。因此许多大企业例如美国通用电器公司(GE)把企业部分决策权下放给中层管理者，尤其是分厂或分公司的管理者。但是企业中层管理者也有其局限性：

- （1）战略管理方面的理论与技术掌握不多。
- （2）限于工作范围和利益，很难站在整个企业的高度提出问题和进行决策。
- （3）可以用于战略思考的时间有限。

尽管如此，中层管理者由于在企业中负责某一具体领域的工作，他们是其所负责领域的专家，在这些领域中他们的意见是最重要的。企业高层经理对企业重大问题的看法得益于他们在各方面极有价值的意见。企业高层经理的决策意见往往是在归纳、分析、概括中层管理者的建议与观点的基础上形成的，许多战略方案根本就是集体智慧的结晶。而企业战略一经

批准，中层管理者就成为这些领域具体战略、方针、策略、措施的制订者和实施者。

#### （四） 非正式组织的领导

企业是一个包括了许多子系统在内的正式组织，但也有各种非正式社会系统存在。这些非正式团体对企业战略的制定具有重要影响。其影响的大小取决于企业正式领导的领导方式和非正式组织领导人的影响力。在决定企业使命、目标、战略和政策过程中，企业内部总是有各种不同的意见，这些意见反映了企业内部的各种不同利益。最后，战略制定的过程变成各种利益集团讨价还价的过程，而经妥协产生出来的决策往往是次优的。

因此，如果企业管理者能够重视非正式组织的领导，通过与其充分沟通和引导，或采取其他有效措施，使非正式组织领导参与到企业战略管理中来，支持企业战略的制定、实施和控制，这将有助于企业战略管理的成功。

#### （五） 战略管理部门

有些企业会设置专门的战略管理部门，例如 IBM 和福特公司。它们不承担具体操作管理职责，通常这些部门被称为“战略研究部”、“企划部”、“规划部”等。事实上，它们主要负责跟踪企业内外环境变化、监测企业生产经营实际表现、收集信息并进行加工。当遇到重大事项时，它们要发出顶警告；它们也根据指示，在听取各方面领域经理与专家意见的基础上，负责酝酿、起草企业战略方案，但毫无疑问，这些方案可能是若干个，都须提交总经理甚至董事会研究决策。在战略实施中，它们只负责监督实施结果与原预期目标的差异，并向上级或有关部门报告；它们通常不被赋予具体执行战略的责任和权力。这些部门往往是由一个高层经理乃至总经理亲自来掌握。

#### （六） 智囊团

智囊团是企业组建的由外部高级咨询人员构成的一个参谋集团，虽属企业外部人员，但在一定程度上参与了企业战略管理。企业外部的咨询人员通常由大学、科研单位、经济技术研究机构、政府高级官员、社会名流以及社会上专门的咨询公司中的专家构成。它通常不是一个常设机构，而是任务型组织。当企业在战略管理中遇到内部难以解决的问题时，或为使战略管理更完善地进行，往往临时性地召集或聘请智囊团来提供建议和判断。目前西方企业运用智囊团来辅助战略决策、分析已是十分普遍的事情了。

总之，企业的各种不同的战略管理者之中，董事会和企业高层经理最为重要。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，企业战略管理才会成功。因此，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 1-2

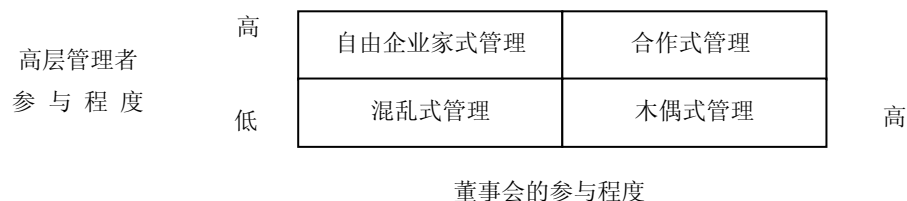


图 1-2 企业战略管理方式

##### 1. 混乱式管理

混乱式管理是指企业的董事会和高层经理都不重视和参与企业的战略管理。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。这种企业根本就没有实施战略管理。

##### 2. 自由企业家式管理

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。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。而在这种情况下，董事会往往只是一种摆设。

### 3. 木偶式管理

木偶式管理是最少见的一种企业战略管理方式,即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唯命是从,贯彻执行董事会的决策。

### 4. 合作式管理

合作式管理是指企业的董事会和高层经理都积极参与企业战略管理,并且在这一过程中积极地合作。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用的信息。

## 二、 战略管理中责任的分配

一个理想的战略管理系统应当由一个战略管理小组来建立和管理,这个小组主要由大型企业中处于三个管理层次上的战略决策者组成,即公司高层经理、事业部经理和职能部门经理。除此以外,战略管理小组也需要依靠下列两部分人员的帮助和支持,即公司专职计划人员和低层管理人员,因为他们为战略决策者提供数据资料,并具体负责实施制定的战略。

表 1-3 给出了在战略管理过程中,处于公司、事业部以及事业部中职能部门这三级的战略管理者们的职责。最高层管理人员负有对规划各主要阶段的事项给予批准的责任。但在执行这些责任的过程中,高层管理人员需要公司战略管理部门、参谋人员的帮助,而后者实际上准备公司战略的主要部分。公司最高管理人员也对战略进行评价,并对战略的准备提供咨询意见。

在事业部一级的总经理人员主要负责对下列事项的批准工作:环境分析预测的结论、确定的事业部目标,以及由参谋人员所准备的事业部战略。表 1-3 也明显地表示出,在整个战略管理过程中,公司战略管理部门的人员具有无所不在的和强有力的影响。

职能部门的经理制定职能部门的具体战略,但他们一般是根据公司或事业部的战略来制定职能战略,并按照上级要求,向上级提供有关信息,或制定落实上级战略的具体计划。在有事业部的公司中,职能部门的经理向事业部经理负责;在没有事业部的公司中,他们向公司高层经理负责。

表 1-3 战略管理过程中责任的分配

活 动	公司一级责任		事业部责任		职能部门责任
	最高层 经理人员	战略管 理部门	事业部 经理人员	参谋 人员	职能部门 计划人员
确立公司目标	△				
确立公司目标	●	●			
确定计划期限	●		●		
组织和协调计划工作		●			●
对环境做出假设	△	●	△	●	
收集信息和预测					
预测销售额	△		△	●	
评价企业的优势及弱点			△	●	
对竞争环境进行评价			△	●	

确立事业部门目标	△		△	●	△
制订事业部计划	△	○	△		△
制订替代战略方案		○		●	
选择可行战略		○	●		
评价和选择活动项目		△	●		
制订策略方案			△	●	
如果目标未达到评价目标及计划	△				
统筹计划		●			
分配资源	△				
计划与实际进程的对比检查	●		●		
评价计划的有效性		●			

说明：△——批准；○——检查、评价及说明；●——执行工作

### 三、 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。战略思维是现代战略学的一个重要范畴。企业家的战略思维是指企业家对有关企业全局性、长远性、纲领性问题做重大决策时的科学思维方法，它要求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。

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，而常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。超前意识来自于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）大局意识。所谓大局意识，就是能够正确处理局部与全局的关系，自觉做到服从大局，在大局下行动。企业家在为本企业办实事、谋利益时，必须要遵守国家的法律政策，



符合大局的整体利益,把局部利益与大局利益统一起来——如果局部利益与大局利益发生了矛盾,那就要毫不犹豫地服从、顾全大局利益。

(5) 政治意识。所谓政治意识,就是指能够正确处理政治与经济的关系和全局中诸因素之间的关系,使企业的发展方向始终沿着正确的战略方向和战略目标前进。虽然企业家主要是搞经济的,但经济与政治却往往是密不可分的。经济是基础,政治是经济的集中表现,又反作用于经济。在社会主义经济建设中,凡属重大的经济问题都具有政治意义。同时,经济的发展又需要有强有力的政治来保证,需要从政治的高度和角度,从政权、政令、法律、政策的角度处理好各种利益关系,只有这样才可能实现既定的经济目标。所以,从政治的高度把握全局,始终保持清醒的政治头脑,对企业家来讲是绝对必要的。

(6) 重点意识。所谓重点意识,就是指在分析和处理错综复杂的问题时,能够把注意力的重心放在对全局有决定意义的问题上,重点突破,整体推进。一着成功、全盘皆活;一着失利,满盘皆输。把战略指导中心放在这些关键性的问题上,就抓住了影响全局的主要矛盾。而主要矛盾解决了,其他问题也就会迎刃而解。

(7) 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。

(8) 创新意识。《孙子兵法》说:“兵者,诡道也。”用兵讲究出奇制胜,企业管理就要强调创新。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。

(9) 矛盾意识。在战略管理过程中,自始至终都充满着矛盾。作为一个企业家,主要应抓那些与战略决策有关的基本矛盾,主要有:组织与环境的矛盾,资源与目标的矛盾,旧业与新业的矛盾,生存与发展的矛盾,专业化与多元化的矛盾,引进来与走出去的矛盾,竞争与合作的矛盾,兴办企业与保护环境的矛盾。

(10) 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。

以上列举的十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。

## 思考题

1. 企业战略管理演进的时代背景是什么?
2. 什么是战略管理? 它有哪些特点和作用?
3. 企业战略管理的基本过程是什么?
4. 什么是企业使命? 它对企业战略有什么影响?
5. 战略分析、战略制定与战略实施谁更重要? 你的观点是什么?
6. 企业的战略管理者有哪些? 他们各自的责任是什么?
7. 战略管理者需要什么样的思维?

8. 找一个你熟悉的企业，试分析其战略管理及其成效。

## 本章案例

### 美国墨菲汽车公司的经营战略

#### 一、企业使命

广义的使命——在世界范围内向人们提供交通工具。

狭义的使命——在市场经济国家制造和销售小汽车和卡车。

#### 二、企业目标

1. 在 1988—1993 年间，公司的年均内部报酬率由 12% 达到 16%。

2. 到 1990 年底，公司在世界汽车市场的占有率居第一位。

3. 到 1995 年，国内小汽车和卡车的市场占有率增加 8%。

4. 到 1995 年，单位成本下降 4%。

#### 三、企业战略

1. 通过将所有资源集中于小汽车和卡车的生产来获得发展，主要集中发展低油耗的车，以达到政府的油耗标准，并向竞争者挑战。

2. 实行垂直集约化经营，并继续用最新技术使生产设备现代化以降低原材料消耗和生产成本。

3. 与外国汽车厂商建立合资企业，以在发展中国家制造和销售汽车。

#### 四、企业政策

1. 加强研究与开发，以降低成本，提高汽车的效率与安全性。

2. 提高公司各层次和各地制造厂的效率，奖励优秀员工、解聘效率低的员工和管理人员，或令其退休。

3. 加强安全、省油型汽车的制造并使其质量与头号竞争者的产品相媲美。

4. 注重国际市场，积极参与国际竞争。

#### 五、战略实施

##### (一) 战略实施方案

1. 在国内增加一个制造和销售新型的低成本、高质量“世界级”汽车的新部门。

2. 与外国汽车厂商谈判，建立合资企业，在世界市场制造和销售这种“世界级”汽车。

3. 购买一家能够向公司所有部门提供足够的高质量钢材的钢铁公司。

4. 为降低制造成本，到 1995 年要在各个部门的生产操作岗位安装机器人。

5. 到 1995 年，生产的汽车改为前轮驱动型，以增加每加仑汽油的行驶里程。

##### (二) 预算

对每一个计划方案进行成本效益分析，并制定预算。预算方案如下：

1. 为建立“世界级”汽车生产部门编制预算方案，通过销售足够的债券和普通股票为其筹集资金。

2. 为建立合资企业的谈判等集资金编制预算。

3. 为购买一家钢铁公司编制一系列预算。

4. 为安装机器人编制预算。

5. 为改产前轮驱动汽车编制预算。

##### (三) 评价与控制

要求就以下问题每月提供报告：



- 1.为销售新型“世界级”汽车而发展的零售商的数量。
- 2.为制造新型“世界级”汽车的工厂工程进度与费用实际值与计划值的对比。
- 3.与可能的合作伙伴建立合资企业的谈判进展。
- 4.与要兼并的钢铁公司的谈判进展。
- 5.每个部门实际成本与成本标准的对比。
- 6.每个部门实际销售与计划销售的对比。
- 7.机器人的安装进度。
- 8.改产前轮驱动汽车的进度。

要求就以下问题提供年度报告：

- 1.每个部门的内部报酬率和成本降低率。
- 2.与竞争者相比较，每一种产品和每一个部门在国际市场的市场占有率。
- 3.每一个产品线和部门的原材料消耗和制造成本。
- 4.产品油耗。
- 5.整个公司和各个部门的战略审计报告。

#### 案例讨论题

- 1.墨菲汽车公司的使命对其战略有什么影响？
- 2.墨菲汽车公司是如何实施其战略的？

# 第二篇

## 战略分析

## 第二章 企业外部环境分析

学习目标:

- 1.了解企业外部环境的概念、类型、特点及衡量方法;
- 2.掌握企业宏观环境分析的基本框架,并了解其主要内容;
- 3.掌握并能熟练运用“五力模型”来分析企业的竞争环境;
- 4.掌握竞争对手分析的框架,并了解其主要内容;
- 5.了解市场信号的主要形式并能进行一般的含义分析;
- 6.能够进行特定企业的外部环境分析。

### 第一节 企业外部环境概述

企业与其外部客观的经营条件、经济组织及其他外部经营因素之间处于一个相互作用、相互联系、不断变化的动态过程之中,这些影响企业的成败但又在企业外部,非企业所能全部控制的外部因素就形成了企业的外部环境。外部环境从两个方面影响着企业经营:一方面为企业成长提供机会,另一方面又制约着企业经营甚至带来风险。对这些外部环境分析的目的就是要找出外部环境为企业所提供的可以利用的发展机会以及外部环境对企业发展所构成的威胁,以此作为制定战略目标和战略的出发点、依据和限制条件。

#### 一、企业外部环境的分类

外部环境诸因素对一个企业的影响程度是不同的,通常将企业的外部环境分成产业环境和宏观环境。

##### 1. 产业环境

首先,对于一个特定的企业来说,它总是存在于某一产业(行业)环境之内。这个产业环境直接地影响企业的生产经营活动,所以第一类外部环境是产业环境(也可称为直接环境、任务环境),它是企业微观的外部环境。产业环境因素主要包括顾客、供应商、竞争对手、公众压力集团、政府的相关职能部门等利益相关者。

##### 2. 宏观环境

第二类外部环境因素是间接地或潜在地对所有企业都发生作用和影响,一般将这类外部环境称为企业的宏观环境(也称一般环境)。一般来说,宏观环境主要包括下面一些因素或力量,它们是政治因素、经济因素、社会人文因素、科技因素、地理因素。

产业环境和位于其内部的各个企业均要受到政治、经济、社会 and 科技等宏观环境因素的影响。当然,这些因素和力量都是相互联系、相互影响的。

#### 二、企业外部环境的特点

企业的外部环境作为一种企业的客观制约力量,在与企业的相互作用和影响中形成了自己的特点。

# 全国迷你型MBA职业经理双证班

- 学习方式：全国招生 函授学习 权威双证 国际互认
- 认证项目：注册职业经理、人力资源总监、品质经理、生产经理、营销策划师、物流经理、项目经理、企业管理咨询师、企业总经理、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、采购经理、IE工业工程师、医院管理、行政总监、市场总监等高级资格认证。
- 颁发双证：高级注册 经理资格证+MBA研修证+人才测评证+全套学籍档案
- 收费标准：仅收取**1280元** 招生网址：[www.mhgy.net](http://www.mhgy.net)
- 报名电话：**13684609885 0451—88342620**
- 咨询邮箱：[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) 咨询教师：王海涛
- 学校地址：哈尔滨市道外区南马路**120**号职工大学（美华教育）



美华论坛  
[www.mhgy.net](http://www.mhgy.net)

- 颁证单位：中国经济管理大学
- 主办单位：美华管理人才学校

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电



- 近千本**MBA**职业经理教程免费下载
- -----请速登陆: [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

### 1. 唯一性

虽然每个企业在其经营活动中都处于同外部环境的动态作用之中，但是对每个企业来说，它面对着自己唯一的外部条件。即使是两个同处于某一行业的竞争企业，由于它们本身的特点和眼界不同，对环境的认识和理解是不同的，因此它们也不会具有绝对相同的外部环境。环境这种惟一性的特点，就要求企业的外部环境分析必须要具体情况具体分析。不但要把握住企业所处环境的共性，也要抓住其个性。同时，要求企业的战略选择不能套用现成的战略模式，要突出自己的特点，形成独特的战略风格。

### 2. 动态性

任何企业都不会处于一个永恒不变的外部环境之中，企业的外部环境总是处于不断变化的状态之中。例如企业与行业竞争者位置的改变，法律义务和法律制约的改变，执政党经济政策的改变等，都将引起企业环境的变化。有些变化是可预测的，是逻辑渐进式的；而有些变化是不可预测的，突发性的。因此，没有一个企业在几个战略管理过程中始终都面临着维持同样重要程度的外部环境因素。

外部环境的动态性要求企业的外部环境分析应该是一个与企业环境变化相适应的动态分析过程，而并非一劳永逸的一次性工作。战略的选择也应依据外部环境的变化做出修正或调整。企业要不断分析与预测未来环境的变化趋势，当环境发生变化时，为了适应这种变化，企业必须改变战略，制定出适应新环境的新战略，达成企业战略与环境间的新的平衡和匹配。

## 三、企业外部环境的衡量

企业的外部环境可以从简单-复杂维度（simple—complex dimension）和稳定-不稳定维度（stable-unstable dimension）两个方面进行衡量，它们共同决定了环境的不确定性程度。

### 1. 简单-复杂维度

简单-复杂维度指的是环境的复杂性，即与组织经营有关的外部因素的数量与不相似性。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。在一个简单的环境中，只有少数几个相似的因素影响组织。随着时代的发展，企业作为一个开放系统，它所分析的外部环境因素会越来越多样化，因而企业所面临的外部环境会变得更加复杂。例如，随着我国各方面的进一步对外开放和与世界经济的接轨，迫使企业增加对国际同行者情况的了解，以及考虑生产要素在国际范围内的优化组合。从这一点上来看，更加说明企业战略管理的重要性和必要性。

### 2. 稳定-不稳定维度

稳定-不稳定方面是指环境因素是否是动态的，一种环境状态如果经过一年或几个月仍然保持不变就是稳定的。在不稳定的条件下，环境因素会突然变化。当竞争对手对广告或新产品做出积极的或相反的行动时可能产生不稳定。例如，积极的广告及新服务的介入使AT & T那样的长话公司产生了不稳定，仅在一年中，美国三家主要的长话公司的广告费用总计达到了10亿美元。一些具体的不能预测的因素，如Pepsi罐装瓶中的注射器、Gerber婴儿食物中的玻璃渣、Tylenol的中毒事件和印度Bhopal的Union Carbide的煤气泄露事件等都造成了不稳定的环境。

### 3. 评价环境不确定性的框架

简单-复杂与稳定-不稳定两个维度相结合形成了一个评价环境不确定性的框架，如图2-1所示。在简单且稳定的环境中，不确定性很低，仅仅需要应付很少的外部因素，并且这些因素趋于保持稳定。复杂且稳定的环境反映出某种程度的更加不确定性，必须审视、分析大量的因素，为组织的良好运行而采取行动。在这个环境中外部因素不会发生迅速的或不能预期的变化。在简单且不稳定的环境中，甚至存在更大的不确定性。环境的迅速变化给管理



者带来了不确定性，即使组织只有少数外部因素，这些因素也很难预测并且对组织的创新行动产生不可预料的反应。组织最大的不确定性是在复杂且不稳定的环境中，大量的因素影响着组织并且频繁变化或强烈作用于组织的创新行动，当几个因素同时变化时，环境就变得动荡了。

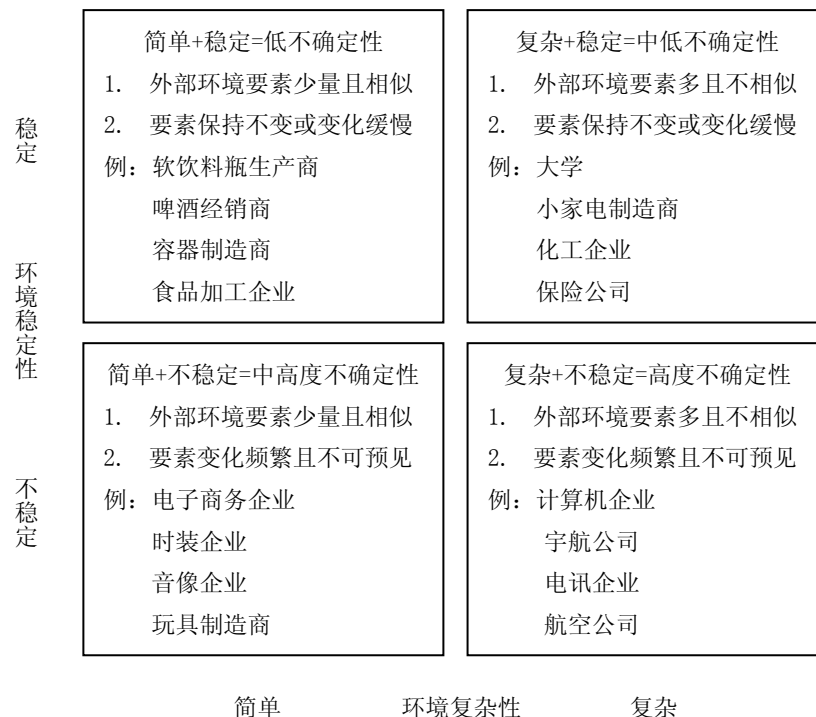


图 2-1 评价环境不确定性的框架

## 第二节 企业宏观环境分析

企业的宏观环境主要包括：政治环境、经济环境、社会环境、科技环境、地理环境等。企业宏观环境分析的意义在于确认和评价这些因素对企业战略目标和战略选择的影响。对于一个企业来说，这些分析既可放在一个国家的背景下来进行，也可放在一个地区甚至全球背景下来进行，这要视企业的需要而定。

### 一、政治环境

政治环境是指一个国家或地区的政治制度、体制、方针政策、法律法规等的总和。这些因素常常制约和影响企业的经营行为，尤其是影响企业较长期的投资行为。政治环境分析主要分析政府、法律、政策、政治事件等。政治环境对企业的影响具有直接性、难于预测性和不可逆转性。

#### 1. 政府

政府是企业的政治环境中最为重要的组成部分，政策、法规、制度、政治事件均与政府有着密切的关系。《大英百科全书》对政府是这样界定的：“政府是由政治单元在其管辖的范围内制定规则和进行资源分配的机构。政府的功能为立法、司法和执行行政管理。”政府的作用通常为：（1）维护、健全和保障市场运行的法律秩序和规范；（2）纠正市场失灵带来的



资源配置效率问题；(3) 纠正市场分配引起的贫富不均；(4) 通过制定和执行宏观经济政策维持经济的稳定、增长与发展，抑制通货膨胀。

## 2. 法律

企业作为经济社会中的“法人”，存在于由各式各样的法律、规定和条例构成的一整套完备的法规体系中，并受到法律的制约与保障。法律是包罗万象的，涉及我们社会生活和经济生活的各个方面。与企业管理有关的法律包括：企业基本法律制度、企业经营法律制度、经济监督法律制度、社会保障法律制度、涉外经济法律制度和经济司法制度。一方面，法律保护依法成立的公司的合法地位、经营权力、正当竞争行为、合法收益等；另一方面，执法机关有权依据法律对经济行为主体的违法行为追究其经济责任、行政责任、刑事责任。

## 3. 政策

政策是国家和政党为了实现一定的总目标而确定的行动准则，它表现为对人们的利益进行分配和调节的政治措施和复杂过程。我国学术界将政策大体上分为：(1) 政治政策，包括外交政策、军事政策、民族政策、行政政策等。(2) 经济政策，包括生产政策、流通政策、消费政策、分配政策、财政政策、货币政策、产业政策等。(3) 科技政策，包括科技开发政策、科技成果转化政策等。(4) 文教政策，包括文化政策、教育政策、出版政策、政治思想教育的方针等。(5) 社会政策，包括人口政策、劳动政策、居民收入分配政策、消费政策、卫生政策、体育政策、社会保障政策、环境保护政策等。(6) 对外政策，包括外交政策、对外开放政策、对外经济技术贸易政策、侨务政策等。企业要根据国家制定的各种政策制定和调整企业的经营战略。

## 4. 政治事件

所谓政治事件，是指在政治领域中具有一定的历史意义，对未来的政治经济生活与社会发展造成一定影响的活动。政治事件可按不同的标准分类：(1) 根据政治事件影响范围，政治事件可以分为国内政治事件和国际政治事件；(2) 根据政治事件的具体性质，政治事件可以分为行政性政治事件、司法性政治事件和宗教性政治事件；(3) 根据政治事件的发生状态划分，政治事件可分为可预期的政治事件和突发性政治事件。政治事件的各种产物（协议、条约、法律条文、政策规范等）将直接或间接地作用于企业。面对复杂多变的政治环境，企业必须具有审时度势的洞察力和高瞻远瞩的分析能力，把对政治事件的分析和预测与企业经营活动结合起来。

# 二、经济环境

所谓经济环境是指构成企业生存和发展的社会经济状况和国家经济政策。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。国家经济政策是国家履行经济管理职能，调控国家宏观经济水平和结构，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的影响。企业的经济环境主要由社会经济结构、经济发展水平、经济体制和宏观经济政策等四个要素构成。企业要运用各种指标对以上的要素进行分析，确定它们对企业的影响，从而制订出正确的经营战略。

## 1. 社会经济结构

社会经济结构指国民经济中不同的经济成分、不同的产业部门以及社会再生产各个方面在组成国民经济整体时相互的适应性、量的比例及排列关联的状况。社会经济结构主要包括五方面的内容，即产业结构、分配结构、交换结构、消费结构、技术结构，其中最重要的是产业结构。

## 2. 经济发展水平

经济发展水平是指一个国家经济发展的规模、速度和所达到的水准。反映一个国家经济发展水平的常用指标有国内生产总值、国民收入、人均国民收入、经济发展速度、经济增长速度等。

### 3. 经济体制

经济体制是指国家组织经济的形式。经济体制规定了国家与企业、企业与企业、企业与各经济部门的关系，并通过一定的管理手段和方法，调控或影响社会经济流动的范围、内容和方式等。

### 4. 经济政策

经济政策是指国家、政党制定的一定时期国家经济发展目标实现的战略与策略，它包括综合性的全国经济发展战略和产业政策、国民收入分配政策、价格政策、物资流通政策、金融货币政策、劳动工资政策、对外贸易政策等。

## 三、社会人文环境

社会人文环境包括社会习俗、社会道德观念、社会公众的价值观念、职工的工作态度以及人口统计特征等，可以分为社会文化环境和人口统计特征两个方面。变化中的社会因素影响着社会对企业产品或劳务的需要，也能改变企业的战略选择。

### 1. 社会文化

社会文化是人类群体或民族世代相传的行为模式、艺术、宗教信仰、群体以及其他一切人类生产活动、思维活动的本质特征的总和。美国人类学家克拉克洪和凯利把文化看作是“历史创造出的、清晰和不清晰的、理性、非理性和不理性的所有生活图式（designs），这种图式在任何给定时间都作为一种人类行为的潜在指导而存在”。例如，哈里斯将人类文化分成自我意识和空间意识、交流和语言、衣着与打扮、食品与饮食习惯、时间意识、人们的各种关系、价值观与行为规范、信仰和态度、思维过程与学习、工作习惯与实践等 10 个维度。不同的国家有着不同的主导文化传统和亚文化，也有不同的社会习俗和道德观念，从而会影响人们的消费方式和购买偏好，进而影响着企业的经营方式。因此企业必须了解这些文化因素及其变化对企业战略的影响。

### 2. 人口统计特征

人口统计特征是社会人文环境中的另一重要因素，它包括人口数量和变动趋势、人口密度、年龄结构的分布及其变动趋势、地区分布、民族构成、职业构成、教育水平、宗教信仰构成、家庭类型及规模、家庭寿命周期的构成及发展趋势、收入水平、地区特征和运动、人口的地理迁移等。这些统计特征对于企业制订战略具有关键性作用。

## 四、科技环境

企业的科技环境指的是企业所处的社会环境中的科技要素及与该要素直接相关的各种社会现象的集合。一方面，技术革新为企业创造了机遇，另一方面，新技术的出现也使企业面临着挑战。企业的科技环境主要包括：科技水平、科技体制、科技政策和科技立法。

### 1. 科技水平

科技水平是构成科技环境的首要因素，它包括科技研究的领域、科技研究成果门类分布及先进程度和科技成果的推广和应用状况等方面，反映了一个国家或地区的科技实力。科技水平是企业开展科技活动或经营活动的平台，不同的国家和地区科技水平是不同的，对于企业的经营战略有重大的影响。

### 2. 科技体制

科技体制是科学技术活动的组织体系和管理制度的总称，它包括组织结构、运行机制、管理原则等内容。科技体制分析主要考察一个国家或地区是否有结构优化、布局合理的组织结构，是否有利于技术创新和扩散的运行机制，是否有促进创造性和积极性的现代组织制度，是否有适应社会主义市场经济体制的宏观科学管理体制。

### 3. 科技政策与科技立法

指的是国家凭借行政权力与立法权力，对科技事业履行管理、指导职能的途径。科技体制改革需要法律的刚性制度，科技发展规划需要法律的引导，科研机构与科技人员的权利与义务需要法律加以确认，科技活动需要法律加以规范，科技成果需要法律予以保护。科技立法不仅加强了对科学技术成果的知识产权保护，而且从宏观上确保了国家对科技事业进行有效的引导和管理，促进科技成果的有效转化。

## 五、地理环境

地理环境应当是企业战略制定时必须要考虑的一个重要环境因素，有时甚至是决定性因素，它对企业及其战略的影响是重大和深远的。一般来说，地理环境分析可包括：地理区位和自然条件。处于不同地区、不同自然条件下的企业，其战略也会因此而受到一定的影响。

### 1. 地理区位

地理区位或地理位置会对生产力（特别是对生产力成长），进而对竞争优势产生影响。在某个地点上竞争的企业，其生产力会受到当地产业环境品质的重大影响。波特教授以钻石图形的四股交互联的影响力——生产要素条件、需求条件、支援产业与相关产业以及企业战略、结构与竞争状态来模拟地点对竞争的影响力。例如，不同的地理区位的生产要素条件（包括各种资源和基础设施等难于流动的生产要素）是不一样的，它们决定了特定地理区位的生产要素的品质和专业化程度，从而对企业产生不同的影响。不管是产业集群还是区域经济、全球化还是本地化、区位品牌还是区位优势，实质上都强调了地理区位对于企业及其战略的重要影响。

### 2. 自然条件

自然条件是指企业业务所涉及的地区或市场的地形地貌、气候、土壤、植被、水文、自然景观、矿产资源、生物多样性等方面的属性和特征。对于某些自然条件依赖性较大的企业来说，相关自然条件是其最根本、最重要的环境，在制定和执行战略时不得不加以考虑。

## 第三节 企业竞争环境分析

企业环境的最关键部分就是企业投入竞争的一个或几个产业。企业竞争环境主要由产业结构决定。产业结构强烈地影响着竞争规则的确立以及潜在的可供公司选择的战略，理解产业结构永远是战略分析的起点。一个产业通常存在五种竞争作用力（competitive force）——进入威胁、替代威胁、买方侃价能力、供方侃价能力、现有竞争对手的竞争，它们决定了企业的竞争环境，并决定着该产业的最终利润潜力。当然，各产业在形成竞争时，会有不同的作用力占据显著的地位，而且随着产业的不同而不同。

### 一、行业新加入者的威胁

对于一个产业来讲，进入威胁的大小取决于进入壁垒，加上准备进入者可能遇到的现存守成者的反击。

## 1. 进入壁垒

存在七种主要的进入壁垒：

(1) 规模经济。大规模的经济性表现为一定时期内产品的单位成本（或者说生产一件产品的操作或运行的成本）随总产量的增加而降低。规模经济的存在阻碍了对产业的侵入，因为它迫使进入者或者一开始就以大规模生产并承担遭受原有企业强烈抵制的风险，或者以小规模生产而接受产品成本方面的劣势，这两者都不是进入者所期望的。

(2) 产品差异化。产品差异化意味着现有的公司由于过去的广告、顾客服务、产品特色或由于第一个进入该产业而获得商标信誉及顾客忠诚度上的优势。产品差异化建立了进入壁垒，它迫使进入者耗费大量资金消除原有的顾客忠诚。这种努力通常带来初始阶段的亏损，并且常常要经历一个延续阶段。这样建立一个品牌的投资带有特殊的风险，因为如果进入失败，他们就会血本无归。

(3) 资本需求。竞争所需的大量投资构成了一种进入壁垒，特别是高风险或不可回收的前期广告、研究与开发等。不仅生产设施，而且顾客信用、库存及启动亏损等都可能需要资本。例如，施乐公司选择出租复印机的方式而不是销售复印机，使流动资金的需求大大增加从而形成一种高壁垒来防止其它公司对复印机业的进入。

(4) 转换成本。转换成本的存在构成一种进入壁垒，即买方在采购产品时转换供应商所遇到的一次性成本。转换成本可以包括雇员重新培训成本、新的辅助设备成本、检测考核新资源所需的时间及成本，由于依赖供应方工程支持而产生的对技术帮助的需要、产品重新设计，甚至包括中断老关系需付出的心理代价。如果这些转换成本很高，则新进入者为使买方接受这种转换，必须在成本或经营方面有重大改进。

(5) 获得分销渠道。新的进入者需要确保其产品的分销，这一要求也构成进入壁垒。在某种程度上，产品的理想分销渠道已为原有的公司占有，新的公司必须通过压价、协同分担广告费用等方法促使分销渠道接受其产品，而这些方法的采用均降低了利润。

(6) 与规模无关的成本优势。已立足企业具有一些潜在进入者无法比拟的成本优势，无论它们大小如何，以及是否已获规模经济优势。下面是一些最关键的优势所在：专有的产品技术、原材料来源优势、地点优势、政府补贴、学习或经验曲线等。

(7) 政府政策。政府能够限制甚至封锁对某产业的进入。例如，通过许可证的要求和限制获取资源（如煤田或建滑雪场的山地）的方法加以控制。政府对进入的约束也可通过控制诸如空气和水的污染标准、产品安全性和效能的条例而巧妙地表现出来。例如，对控制污染的要求可能会使进入产业所需资金增加，同时可能导致对所使用技术的成熟程度，甚至对设施的最佳规模的要求有所提高。

从战略角度来看，进入壁垒有以下特点：首先，进入壁垒随着上述条件的变化而变化。其次，尽管有时进入壁垒变化的范围大大超出公司所掌握的范围，但公司的战略决策仍能产生重要的影响。最后，有一些公司可能具有某些资源或技能，使它们在克服壁垒打入一个产业时所付出的成本比其它许多公司少。

## 2. 预期的报复

潜在的进入者对于现有竞争对手的反击预期也将对进入的威胁产生影响。如果进入者认为现有竞争对手会有力地反击从而使之在产业中处于不能令人满意的境地，那么进入极可能被扼制。下面一些条件标志着对进入者存在强烈报复的可能，并会因此扼制进入：一种对进入者勇于报复的历史；已立足企业具有相当充实的资源条件进行反击，包括富裕现金、剩余借贷能力、能满足未来所有可能需要的过剩生产能力，或者在顾客及销售渠道方面有很强的杠杆；已立足企业深深陷于该产业，并且在该产业中使用流动性很低的资产；产业发展缓慢，这使在不降低已立足企业的销售与财务业绩的条件下，该产业吸收新公司的能力受到限制。



## 二、现有竞争者之间的竞争程度

在大多数产业中，一个企业的竞争行动对其竞争对手会产生显著影响，因而可能激起竞争对手对该行动进行报复或设法应付。这说明各个公司是互相依存的，激烈的竞争是大量结构上的因素相互作用的结果，促使竞争激烈的因素主要有以下八种。

### 1. 众多的或势均力敌的竞争对手

当行业内存在众多的公司时，愿意各行其是的公司往往很多，有些公司或许习惯地认为它们可能采取行动却不被人们察觉。即使从业公司很少的产业，如果它们在公司规模与获取资源方面相对均衡，也会产生骚动，因为这些公司相互之间动辄发生争斗并且拥有采取持续而且强劲报复措施的资源。另一方面，当一个产业高度集中化或统治于一个或几个公司之下时，则几乎没有误导性力量存在，因为一个或几个居主导地位者会通过某些手段，诸如对价格的领导，在产业中建立秩序，同时起协调作用。

### 2. 产业增长缓慢

缓慢的产业增长对于那些寻求扩张的公司而言，竞争的内容就成了一场争夺市场份额的竞赛。这时的市场份额竞争要比在市场快速增长的产业中的情况活跃得多，因为在产业快速增长时，公司只要保持与产业同步增长就可收益。在这种情况下，它们的财力与管理资源可能在产业的扩展过程中被全部占用。

### 3. 高固定成本或高库存成本

当存在剩余生产能力时，高的固定成本对所有企业产生巨大压力，要求其充分利用生产能力并由此往往迅速导致削价行为的升级。例如，许多基础材料的生产像纸张和铝就遇到了这类问题。有一种情况涉及高固定成本，这就是产品一经生产便很难储存或库存成本很高。在这种情况下，各个公司也容易产生改变价格的倾向以确保销售。

### 4. 缺乏差异化或转换成本

在产品或服务属于日常消费或近乎日常消费的产业中，顾客的选择很大程度要看价格与服务，因而产生由价格与服务的激烈竞争带来的压力。另一方面，由于顾客对特定的销售品有偏好并忠实于它们，因此，产品差异化对竞争战火形成一种隔离带。关于转换成本前面已有描述，它也具有相同的效果。

### 5. 大幅度增容

有些产业中规模经济性要求必须大幅度增容，这可以造成产业供需平衡的长期破坏，特别是具有大批量增容风险的产业尤其如此。产业或许还会面临周期性生产能力过剩和价格下跌的厄运。

### 6. 形形色色的竞争对手

竞争对手们的多样性表现在战略上、起源上、个性方面及与母公司的关系上。它们对于竞争有各自不同的目标与战略，并且在竞争过程中你追我赶。因而，它们很难准确地了解彼此的意图，也很难在产业的一系列“竞赛规则”问题上达成一致意见。

### 7. 高额战略利益

如果在某一产业中取得成功对许多公司具有很高的战略利益，则那里的争夺活动将更加变化多端。例如，一个多角化经营的公司可能将成功的重点放在某一特定产业中，以推动公司整体战略的成功。在这样的情况下，这些公司的目标可能不仅是多角化，而且带有突破性，因为它们只求扩张并含有牺牲其利润的潜在意向。

### 8. 退出壁垒大

退出壁垒包含经济上的、战略上的以及感情上的因素。这些因素使一个公司即使在收益甚微甚至投资收益为负的条件下仍然维持在该产业中的竞争。下面是退出壁垒的主要来源：专用性资产、退出的固定成本、内部战略联系、感情障碍、政府及社会约束等。

### 三、替代产品的威胁

广义地看，一个产业的所有公司都与生产替代产品的产业竞争。替代品设置了产业中公司可谋取利润的定价上限，从而限制了一个产业的潜在收益。

识别替代产品也就是去寻找那些能够实现本产业产品同种功能的其它产品。有时做到这一点可能很不容易，它可能导致分析者去分析与从该产业看来相去甚远的业务。例如证券经纪人正日益严峻地受到替代者的威胁，包括不动产、保险业、货币市场基金，以及其它个人资本投资方式，这种情况在权益资本市场表现不佳时尤为严重。

针锋相对地顶住替代产品往往需要全产业的集体行动。例如，一个公司大作广告可能还不足以支撑该产业顶住替代产品，但全产业从业公司都持续地注重于广告活动则很可能大大改善产业的整体处境。在改良产品质量、营销努力、提供更大的产品供货能力等方面的集体反应也有类似情况。

应当引起极大重视的替代品是这样一些产品：它们具有改善产品价格-性能比从而排挤原产业产品的趋势；这些替代产品是由盈利很高的产业生产的。在后一种情况下，如果它们产业中某些发展变化加剧了那里的竞争而引起产品价格下跌或其性能改善，会使替代产品立即脱颖而出。分析这类情形对于决定是试图战略性地压制对手还是将替代品作为战略计划中的一个必定包括的关键力量将是十分重要的。

### 四、购买者讨价还价的能力

买方的产业竞争手段是压低价格、要求较高的产品质量或索取更多的服务项目，并且从竞争者彼此对立的状态中获利，所有这些都是以产业利润作为代价的。产业的主要买方集团每一成员的上述能力的强弱取决于众多市场情况的特性，同时取决于这种购买对于买主整个业务的相对重要性。如果出现如下情况，某一买方集团就是强有力的：

- (1) 相对于卖方的销售量而言，购买是大批量和集中进行的；
- (2) 买方从产业中购买的产品占其成本或购买数额的相当大一部分；
- (3) 从产业中购买标准的或非差异化性产品；
- (4) 买方转换成本低；
- (5) 买方盈利低；
- (6) 买方采取后向整合的现实威胁；
- (7) 产品对买方产品的质量及服务无重大影响；
- (8) 购买者掌握充分的信息。

### 五、供应商讨价还价的能力

供应商们可能通过提价和降低所购产品或服务的质量的威胁，向某个产业中的企业施加压力。供方压力可以迫使一个产业因无法使价格跟上成本的增长而失去利润。供方实力的强弱是与买方实力相互消长的。具备下述特点的供方集团将更强有力：

- (1) 供方产业由几个公司支配，且其集中化的程度比买方产业高；
- (2) 供方在向某产业销售中不必与替代产品竞争；
- (3) 该产业并非供方集团的主要客户；
- (4) 供方产品是买方业务的主要投入品；
- (5) 供方集团的产品已经差异化或已建立起转换成本；

(6) 供方集团表现出前向整合的现实威胁等。

当影响产业竞争的作用力以及它们产生的深层次原因被确定之后,公司的当务之急就是辨明自己相对于产业所具备的强项与弱项。从战略角度出发,公司最关键的强项与弱项表现在公司相对于每一种竞争作用力的深层次原因所处的地位。有效的战略需要在五种竞争作用力面前建立起进退有据的地位。广义地,这包括许多可供选择的方法:

- (1) 使公司适当定位,针对现有竞争作用力结构提供最佳防卫;
- (2) 通过战略性行动影响竞争作用力的平衡,从而改善公司的相对处境;
- (3) 预测竞争作用力的深层次因素的变迁,并且做出相应反应,在竞争对手察觉之前,通过选择适应于新竞争均衡的战略,利用所发生的变化。

## 第四节 企业竞争对手分析

分析竞争对手的目的,是了解每个竞争对手所可能采取战略行动的实质和成功的希望;了解各竞争对手对其它公司在一定范围内的战略行动倾向可能做出的反应;以及各竞争对手对可能发生的产业变迁和更广泛的环境变化可能做出的反应等。对竞争者的分析有四个方面:竞争对手的未来目标、现行战略、假设和能力,如图2-2所示。

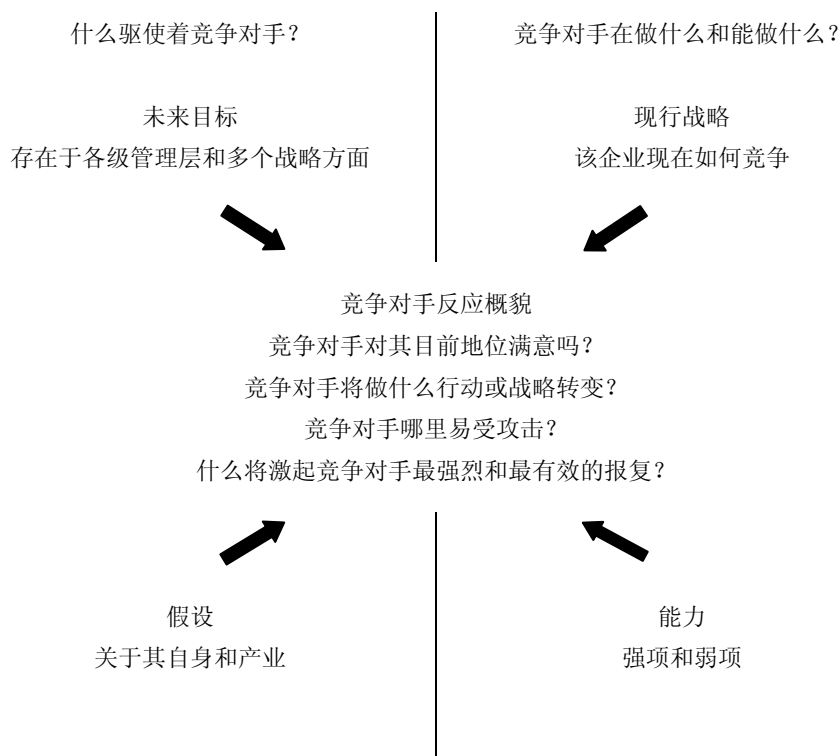


图2-2 竞争对手分析的内容

### 一、竞争对手的长远目标分析

竞争对手的长远目标分析主要包括:业务单位目标、公司与业务单位的目标、业务组合分析和竞争对手目标、竞争对手的目标及战略定位等方面的分析。竞争对手的目标分析非常关键,因为这能帮助公司避免那些可能威胁到竞争对手达到其主要目标从而引发激烈竞争的战略行动。制定战略的一种方法是在市场中找到既能达到目的又不威胁竞争对手的位置。了



解了竞争对手的目标，就有可能找到每个公司都相对满意的位置。可用以下问题来帮助确定竞争对手当前和未来的目标。

### 1. 业务单位目标

(1) 竞争对手公开与未公开表示的财务目标是什么？竞争对手在制定目标时是如何进行权衡的？

(2) 竞争对手对风险持何种态度？

(3) 竞争对手是否有对其目标有重大影响的经济性或非经济性的组织价值观或信念？它是全体成员共有还是仅高层管理人员具有？竞争对手是否企图在市场中成为领导者？是否想当产业发言人？是否准备成为自行其是？是否想当技术潮流的主宰者？是否具有信奉某种特定战略或职能方针的传统或历史，并使之成为一种制度而写进目标？是否对产品设计和产品质量十分关注？是否对经营地点有特殊偏爱？

(4) 竞争对手的组织结构如何？这种结构对资源分配、定价和产品换代等关键性决策的责任及权力是如何分配的？

(5) 现有何种控制与激励系统？主管人员报酬如何？销售人员报酬如何？管理人员拥有股份吗？是否有一个递延补偿体系？如何定期检查业绩表现？周期长短？

(6) 现有何种会计系统和规范？竞争对手如何评估库存？如何分配成本？如何计算通货膨胀？

(7) 竞争对手的领导阶层由哪些人构成？特别是谁出任CEO？他们的背景和经历如何？什么样的年轻经理将受到奖励？他们显著强调的是什麼？是否存在某种范式表明公司招聘外来人员意味着他们将选择某方向？

(8) 领导阶层对未来发展的方向表现出多大的一致性？领导阶层内的各派别是否主张不同的目标？

(9) 董事会成分如何？是否有足够的产业外人员并带来行之有效的意见？董事会中有何种产业外人员？他们的背景及其有关公司情况如何？他们如何经营自己的公司？他们代表何方利益？

(10) 什么样的合同义务可能限制公司的选择余地？是否存在任何债务契约限制了某些可能的目标？是否由于许可证或合资合同带来了限制？

(11) 对公司的行为是否存在任何条例、反托拉斯法案，或其它政府或社会限制，以使其对弱小竞争对手的行动进行反击或公司进一步扩大市场份额的可能性受到制约？竞争对手在过去面临过反托拉斯问题吗？由于什么原因？达成任何一致判决了吗？

### 2. 公司与业务单位的目标

如果竞争对手是某个较大的公司的一个单位，其母公司很可能对这个单位有所限制或要求。这种限制或要求对预测它的行为非常关键。除以上所讨论过的问题以外，还需回答下列问题：

(1) 母公司当前经营情况如何？

(2) 母公司的总目标是什么？从这一点出发，母公司需要它的业务单位做什么？

(3) 一个业务单位在母公司的总战略中有何重要的战略意义？母公司将该单位的业务视为“基础业务”还是“边缘业务”？该业务在母公司的业务组合中的位置如何？该业务是被视为上升领域而作为母公司未来的关键之一，还是被认为是成熟、稳定的业务以及现金的来源？

(4) 母公司为何要经营这项业务？

(5) 该业务在母公司业务组合中与其它业务的经济关系如何？这种关系在母公司对某业务单位的特殊要求中意味着什么？

(6) 整个公司高级领导层持何种价值观或信念？他们想在所有业务上寻求技术领先地位

位吗？他们是否赞成平衡生产和避免解雇以奉行针对工会的政策？

(7) 母公司是否在其众多业务中应用了一种基本战略并将同样用于这一业务？

(8) 假定母公司的总体战略及其它部门的经营状况和要求已知，竞争对手的业务部门所面临的销售目标、投资收益障碍以及资金限制的情况如何？如果已知它和其它兄弟业务单位的经营状况及母公司为它设置的目标，它能在与兄弟部门竞争以获得母公司资金的过程中成功吗？该业务是足够大或具有足够大的潜力来博得母公司的注意和支持，还是母公司领导对它放任不管、很少关心？其兄弟部门的资本投资额的要求是多少？是否有任何关于母公司中各个部门的优先级别以及分红后可用资金量的线索，该部门能分得多少资金？

(9) 母公司的多角化计划如何？公司是否正计划实行多角化以进入其它耗费资金的领域或者进入那些意味着今后将长期把重点放在该部门的领域？母公司的行动是否会由于有机会产生协同效应而对该部门有所助益？

(10) 母公司的组织结构中提供了何种关于该业务单位在母公司眼中的相对状况、地位以及目标等方面的线索？该部门直接向CEO报告或向有影响力的集团副总裁报告，还是它本身是一个较大的组织实体的一小部分？组织中的“外来人”已处于领导岗位还是一名经理正准备离开？

(11) 在母公司的总体架构中，是如何对部门管理层进行控制和奖惩的？评审周期多长？奖金与工资的比例如何？奖金的依据何在？是否包括股权？

(12) 母公司奖励了哪些类型的经理？在母公司中各业务部门的经理人员例行更换的频率如何？

(13) 母公司从何处招聘？现行领导是从内部提升的还是从部门外乃至公司外招聘而来？现任总经理是从哪个职能领域上来的？

(14) 是否存在对母公司整体的反托拉斯法案、法规或社会敏感因素从而波及和影响到它的业务部门？

(15) 母公司或组织中个别高层经理是否对这个部门具有感情？这个部门从事的是公司最早的业务之一吗？此部门过去的主管是否现在在母公司高层管理机构中工作？是否由现任的高级领导做出合并或发展该部门的决策？该部门是否有任何计划和行动在这个经理领导下着手进行？

### 3. 业务组合分析和竞争对手目标

当竞争对手是多元化公司的一个部分时，母公司的业务组合分析将提供有关这个业务单位的目标是什么，在维护市场地位和在投资收益、市场份额、现金流等层面的地位和经营表现时的战斗力如何；以及将如何尝试改变其战略地位等方面信息。竞争对手业务组合分析中最有启发的技巧是了解竞争对手自己所使用的方法：

(1) 如果母公司有一个分类体系的话，那它是按何标准划分不同业务类型的？每一种业务又是如何被分类的？

(2) 哪些业务被视为“摇钱树”？

(3) 已知各业务在业务组合中的位置，哪些业务有机会获取利润或可能需要收缩？

(4) 哪些业务以一贯的稳定表现抵消组合中其它业务的波动？

(5) 哪些业务代表保护其它主要业务的防御行动？

(6) 哪些业务是母公司进行投资和建立市场地位最有前途的领域？

(7) 哪些业务在业务组合中有很多“杠杆”作用？

## 二、竞争对手的假设分析

竞争对手分析的第二个关键性因素是辨识每个竞争对手的假设。竞争对手持有两类假

设：一类是竞争对手对自己的假设，另一类是竞争对手对产业及产业中其它公司的假设。这些假设可能正确也可能不正确。

#### 1. 如何识别竞争对手的假设

下列问题意在弄清竞争对手的假设以及他们不完全冷静或不完全现实之处。

(1) 从竞争对手的公开言论、领导层和销售队伍的宣称及其它暗示中，竞争对手表现出对其在成本、产品质量、技术的尖端性及产品的其它方面相对地位有何种认识？把什么看成优势？把什么看成劣势？这些看法正确吗？

(2) 竞争对于在某些特定产品，某些特定职能性方针政策上是否有很强历史或感情上的渊源？在诸如产品设计方法、产品质量要求、制造场所、推销方法、分销渠道等方面，他们强烈坚持哪些方面？

(3) 是否存在影响竞争对手对事物认识程度和重视程度的文化性、地区性和国家性差别？

(4) 是否存在已根深蒂固的或影响观察事物方法的组织价值观或准则？公司奠基人十分相信的某些方针是否仍旧影响该公司？

(5) 竞争对手表现出的对产品未来需求和产业趋势显著性的看法是怎样的？它是否因毫无根据地对需求缺乏信心而不愿增加生产能力，还是因为相反的原因过度增强了生产能力？它是否容易错误估计某种趋势的重要性？例如，它是否以为产业正在集中而事实并非如此？

(6) 竞争对手表现出来对其竞争者们的目标和能力的看法如何？它是否会高估或低估它们？

(7) 竞争对手是否表现出相信产业“传统思路”或相信历史经验以及产业中流行的方式，而这些却没有反映新的市场情况？

#### 2. 从历史分析竞争对手的目标和假设

竞争对手的经营目标和假设的有效指南之一是其在本产业中的经营历史。下列问题提供了检验这些领域的方法。

(1) 与相对近期情况相比，当前竞争对手的财务状况和市场占有率如何？

(2) 竞争对手在市场上的历史情况如何？它在哪块市场上失败了或挨了打，因而不大可能卷土重来？

(3) 竞争对手作为一个公司在哪些方面表现出众或取得了成功？是推出新产品？营销技巧创新？还是其它方面？

(4) 过去竞争对手是如何对某些特定的战略行动或产业事件做出反应的？理智地？感情用事地？缓慢地？迅速地？采用何种方式？它对哪种事件的反应比较糟糕？为什么？

#### 3. 从管理背景和顾问关系分析竞争对手的目标和假设

判断竞争对手的目标、假设和可能的未来行动的另一个关键所在，是其领导者的来历和经理们的经历以及个人成功和失败的记录。

(1) 高层领导人职能背景是判定其经营方向、对行业的认识及相应目标的关键。

(2) 高级领导人的假设、目标和可能的未来行动的第二条线索是他们个人经历中所采取的或不曾采取的各类战略。

(3) 高级领导人背景的另一重要方面，是他们为之工作过的另一些产业以及这些产业所特有的竞赛规则和战略方法。

(4) 高级管理人员能极大地受到他们所经历的重大事件的影响。这种事件有时在较广泛的领域内对领导者的看法产生深远影响并因而影响其战略选择。

(5) 高层经理的看法也能从他们的言论和文章中、他们的技术背景或获得专利的历史、他们频繁接触的其它公司、他们的外部活动以及其它想要得到的线索中获得。

(6) 竞争对手所聘用的管理咨询公司、广告代理商、投资银行和其它顾问也是重要线索。

### 三、竞争对手的现行战略分析

对竞争对手分析的第三个要素是列出每个竞争对手的现行战略。

对竞争对手现行战略分析的重点在于,通过竞争对手的产品和市场行为来推断它的现行战略,预计目前战略的实施效果,分析竞争对手现行战略对本企业的影响。分析该企业当前的业绩,分析它继续实施当前战略的前景,竞争对手改变目前战略的可能性。对当前业绩及前景持满意态度的企业可能会继续实施现行战略,当然,它也可能做一些调整,这与它的目标和假设有关。但是,业绩很差的竞争对手则一般会推出新的战略行动。

对竞争对手的现行战略分析中非常有用的一种方法是,把竞争对手的战略看成业务中各职能领域的关键性经营方针以及了解它如何寻求各项职能的相互联系。这一战略可能是显式的也可能是隐式的。

从上我们了解到,对竞争对手现行战略分析的目的在于,我们可以了解竞争对手正在做什么和能够做什么,了解竞争对手的具体竞争方式,从而针对竞争对手的具体情况来采取相应的竞争方式。

### 四、竞争对手的能力分析

竞争对手的目标、假设和现行战略会影响它反击的可能性、时间、性质及强烈程度,而其强项与弱项将决定它发起或反击战略行动的能力以及处理所处环境或产业中事件的能力。以下问题有助于对竞争对手能力的分析。

#### 1. 核心能力

- (1) 竞争对手在各职能领域中能力如何? 最强之处是什么? 最弱之处在哪里?
- (2) 竞争对手在其战略一致性检测方面表现怎样?
- (3) 随着竞争对手的成熟,这些方面的能力是否可能发生变化? 随时间的延长是增长还是减弱?

#### 2. 成长能力

- (1) 如果竞争对手有所成长,其能力是增大还是减小? 在哪些领域?
- (2) 在人员、技能和工厂能力方面竞争对手发展壮大的能力如何?
- (3) 从财务角度看,竞争对手在哪方面能持续增长? 它能够随着产业的增长而增长吗?

#### 3. 快速反应能力

竞争对手迅速对其它公司的行动做出反应的能力如何? 或立即发动进攻的能力如何? 这将由下述因素决定: 自由现金储备,留存借贷能力,厂房设备的余力,定型的但尚未推出的新产品。

#### 4. 适应变化的能力

- (1) 竞争对手的固定成本与可变成本的情况如何? 尚未使用能力的成本如何?
- (2) 竞争对手适应各职能领域条件变化和对之做出反应的能力如何?
- (3) 竞争对手能否对外部事件做出反应?
- (4) 竞争对手是否面临退出壁垒?
- (5) 竞争对手是否与母公司的其它业务单位共用生产设施、销售队伍、或其它设备或人员?

#### 5. 持久力



竞争对手支撑可能对收入或现金流造成压力的持久战的能力有多大？这将由如下因素决定：现金储备、管理人员的协调统一、财务目标上的长远眼光、较少受股票市场的压力等等。

## 第五节 市场信号辨析

市场信号指一个竞争对手的任何行动。这种信号能直接或间接反映竞争对手的意图、动机、目标或内部情况。因此，发现和准确地识别市场信号，对于制定战略是至关重要的。市场信号的基本功能有两个：它们可能是竞争者动机、意图和目标的真实指示；也可能是虚张声势。辨别真实和虚假两种信号常需要敏锐的判断。市场信号的形式多种多样，采取何种形式主要依据特定竞争对手行为及使用的媒介等因素。几种重要的市场信号形式如下：

### 一、行动的提前宣告

提前宣告的形式、性质、时间可能是有力的信号。提前宣告是一个竞争者使用的正式信息传递方式，表明它可能采取也可能不采取某种行动，如建设工厂、更改价格等。一项预先宣告并不能保证一定会有行动；一项宣告可能被宣布然而并不付诸实施，其原因可能是根本就未准备实施，也可能后来又宣布取消。宣告的这种特性使其作为信号更有价值。

一般来说，提前宣告可能具有几种互不排斥的信号功能。首先，它可能表示某种行动意图以抢先于竞争对手占据某种地位。第二，宣告可能是一种威胁，如果某个竞争者坚持执行其预定计划的话。第三，宣告可能是对竞争者意见的试探，这是在利用宣告不是必须实行这一特点。第四，宣告可以是在不断发展的竞争环境中表达高兴和不高兴信息的工具。第五，是作为一种安抚步骤，以使即将采取的战略调整对其它企业刺激最小。第六，是用来在诸如能力增加等方面避免代价高昂的同时行动，因为很多新增工厂可能造成能力过剩。第七，向金融机构传送信息，以达到提高股票价格或提高企业信誉之目的。第八，宣告有时也可被用于统一内部对某项行动的支持。

对于宣告，有几点需要注意：（1）宣告是竞争的开始；（2）正确地辨别一项预先宣告是一项抢先行动还是一种安抚行为是非常重要的；（3）宣告可能会是欺骗，因为宣告并不总是被执行；（4）竞争者们的提前宣告可采取多种多样的媒介，不同的媒介暗含着不同的用意。

### 二、在既成事实之后宣告行动或结果

企业经常于事实发生之后宣布（证实）行动或结果，如新增工厂、销售数字等。这种宣告可能带有某种信号，特别是当所透漏的信息很难得而且/或者该公司将其公布很出人意料时。事后的宣告具有告知其它企业注意这些信息以改变它们行为的作用。像任何宣告一样，一项事后宣告可能是错误的或更可能是带有误导性的，虽然这种情况似乎并不普遍。当企业认为某些数据具有抢占的性质或能够传达某种行动信息时，它们有时宣布误导性的数据。如果企业能够了解或推理出这种误导，则它可以得到有关竞争者意图和真实竞争实力的重要信号，这一行动将从对现有能力的精确宣告及同时对未来扩展计划的宣告中清晰地区分出来。

### 三、竞争对手对产业的公开讨论

一种并不经常发生的情况是：竞争者们对产业条件进行评论，如对价格和需求的预测，



对未来能力的预测和外部变化如原材料涨价等情况的重要性等等。这种评论带有某种信号，因为它可能暴露发表评述企业对产业情况的假设，而其战略正是建立在这些假设基础之上。这样，这种讨论可能有意识或无意识地企图使其它企业在同样的假设条件下运作，以使错误动机或战争的机会减到最小。或者，产业讨论可能暗含了一些要求，包括其它企业应该有秩序地增加能力，而不是陷入一场过度广告竞争，不要打破与大客户做生意时的等级顺序，或其它事情上的排名，以及关于在其它企业“正确”行事的前提下，将予以合作的暗示等。当然，企业可能为改善本身地位而对产业情况进行评论。

除一般地对产业情况进行评论外，竞争者有时对其对手的行动直接进行评论，这种评论可表达对某种行动的高兴或不高兴。但像其它公开宣告一样，对其目的可有不同的解释。这可能是一种为自身服务的、对竞争对手活动意愿的曲解，以求改善其自身地位。有时企业指名赞扬竞争者或笼统地赞扬整个产业。这种赞扬通常是一种安抚姿态，其目的是减轻紧张状态或结束不愉快行动。当产业中所有企业受全产业在顾客或金融机构中整体形象影响的情况下，这种赞扬很普遍。

#### 四、竞争者对自身行动的讨论和解释

竞争者们经常在公众面前或利用某些讲坛来讨论其自身的行动，这些场合很可能使讨论传播到其它企业。上述第二种方式的一个普遍的例子是与主要顾客或分销商讨论其行动，在这种情况下，这种讨论几乎可以肯定会在产业中流传开。

一个企业对其自身的解释或讨论可有意识或无意识地服务于最少三种目的。第一，可以尝试使其它企业了解这一行动的逻辑，因而追随这一行动，或者发出信息，即这一行动并非要刺激其它企业。第二，对行为的解释和讨论可能是一种抢先占据的姿态。即将推出新产品或进入新市场的企业有时告诉新闻界其行动代价是如何高和如何困难的故事，这个故事可能会吓住其它企业不敢一试。第三，这种讨论和解释可能企图传达某种承诺。一个竞争者可以强调投入资源的巨大数量和在新领域中的长期目的，因此，使对手相信它将驻足在那个领域中，而不要试图取代它。

#### 五、竞争者的策略与其可能采取的相比较

相对于竞争者可能选择的做法而言，实际采取的价格和广告水平，新增能力的规模，采用的具体产品特性等等，全部这些都带有关于动机的信号。如果一个竞争对手选择的战略变量达到可能最严重地损害其它企业的利益的程度，这就是一种强烈的侵略信号。如果一个企业实际能够更严重地损害其它企业，但它选择了其可行方案中另外一种对其它企业危害较小的战略（例如：一种比其竞争对手成本还高的价格便可证明），这是一种潜在的安抚信号。一个竞争者采取一种与其自身狭义利益不一致的行动也意味着发出安抚信号。

#### 六、战略变革的最初执行方式

一个竞争者的新产品可以首先打入边缘市场，这种新产品也可以攻击性地出售给竞争对手的主要顾客。可以首先对竞争对手产品系列中某些核心产品价格进行变更，也可以在竞争对手没有太大兴趣的产品或细分市场进行价格变更。一项行动可以在每年进行产品类型调整的正常时间进行，也可以在某一非正常时间实行。上述这些例子表达了战略变更所采取的方式如何有助于区别一个竞争者的愿望是进行一项惩罚还是采取一项对整个产业都有益的行动。但是，像通常与这类与动机有关的地方，也有欺骗的风险存在。

## 七、偏离过去的目标

如果一个企业在历史上专门生产产品系列中的高档产品，现在却开始生产一种低档产品，那么这指示出其在目标和假设方面存在潜在的重大调整。在战略任何其它方面的目标转移都带有类似信息。这种偏离发生时，应在一段时间内对信号给予认真的关注并进行竞争者分析。

## 八、偏离产业惯例

偏离产业正常行为的行动通常是一种进攻性信号。这方面的例子包括：对在产业中从未降过价的产品进行削价销售，以及在一个全新的地区或国家建立工厂等。

## 九、交叉规避

当一个企业在某个领域中开展一项行动，而其竞争者的反应是在对发起者有影响的另一领域中采取行动，这种情况叫做交叉规避。当某些企业在不同的地区竞争或这些企业的产品系列不完全相同时，这种情况是经常发生的。例如：一个以东海岸为基地的企业进入西海岸市场，然后这个企业可能发现一个西海岸企业的反应是向东海岸进军。

## 十、战斗品牌

一种与交叉规避相关的信号形式是战斗品牌。战斗品牌可以作为一种警告或威慑的手段，也可以作为突击部队去吸收竞争攻击的主要冲击力。一个受到威胁或潜在威胁的企业可能引入一种品牌，这一品牌具有对威胁者进行惩罚或表示要进行惩罚的作用（无论这是否是使用这种品牌的唯一动机）。例如，可口可乐公司在70年代中期曾采用了一种叫做“皮伯先生”（Mr. Pibb）的新品牌，这种品牌的产品与一种正在侵占市场的叫做“皮伯博士”（Dr. Pepper）的产品非常近似。麦氏公司在福格公司正在入侵的市场上采用了一种叫“地平线”的咖啡品牌，这种产品无论特性还是包装，都与福格公司的产品很相近。

## 十一、秘密反托拉斯诉讼

如果某企业对一个竞争对手提出秘密反托拉斯指控，这一行动可被认作不满信号，在某些情况下，是一种骚扰或拖延战术。因此，秘密诉讼与交叉规避战略非常相似。因为秘密诉讼可以在任何时候由提出企业撤回，相对于削价竞争等策略来说，这是一种潜在的温和性不满信号。这样可以避免在市场上直接发生对抗的危险。

当一个较弱的企业指控一个较强的企业时，这种指控可能是一种使较强企业警觉的方式，使其在诉讼悬而未决时不采取任何入侵行动。如果较强的企业感到自己处于法律审查的威胁下，则其实力会被有效地中和掉。当大企业指控小企业时，秘密反托拉斯诉讼可能是实行处罚的经过粉饰的方法。诉讼迫使弱小企业在很长时期中承担极高的法律费用并牵制其在市场竞争中的注意力。根据上述讨论，诉讼是一种告诫企图侵占太多市场的较弱企业的危险较小的方式。悬而未决的诉讼可能通过法律行动而暂时搁置。并有选择地将其重新提出（使较弱企业承担支出消费），假如较弱企业错误地理解了信号的话。

根据历史辨别信号是种有用的做法。研究历史上一个企业的公告和行动之间的或其它各

种潜在信号及后果之间的关系将极大地提高准确判别信号的能力。对竞争对手过去行动之前无意中露出的信号进行研究，对发现这一企业新的无意识的信号会很有帮助。在产品改变之前，是否销售部门总是采取特定的行动？是否新产品总是在全国销售会议之后推出？新产品上市之前，现有产品价格是否总是先变化？当能力利用达到某一特定水平时，对手是否总是宣告能力增加？等等。毫无疑问，在译解这些信号时，总会有与过去行为偏离的可能性。理想的完整竞争对手分析将事先发现这种偏离的经济和组织原因。

对市场信号的注意是否可能分散精力？在译解市场信号方面的微妙性可能会造成一种观点，即对市场信号太多的注意是一种与生产相矛盾的精力分散。一种观点认为，与其去猜测对手的紊乱的行为和信号，不如将其时间和精力用于竞争。虽然可以想象出一种情况，即高级领导都集中精力于各种信号，以致忽视了经营管理和取得有力的战略地位。但这种想象并不足以忽视有价值的潜在信息辩解。战略制定本身就包含着对竞争者及其行为的某些明确和不明确的假设。市场信号可能极大地增加企业对竞争者的了解，并因此而增强这些假设的准确性。无视市场信号就等于无视全部竞争者。

### 思考题

- 1.什么是企业的外部环境？它有哪些类型？如何衡量？
- 2.宏观环境对企业战略有什么影响？
- 3.企业宏观环境分析应当包括哪些方面？
- 4.分析一个企业的竞争环境需要考虑哪些作用力？每一作用力的影响因素有哪些？
- 5.竞争对手分析的主要内容是什么？如何进行？
- 6.什么是市场信号？重要的市场信号有哪些？有什么作用或启示？
- 7.对于不同的企业而言，外部环境分析是否存在不同的重点？
- 8.找一个你熟悉的企业，试分析其外部环境。

## 本章案例

### 福特汽车公司的外部环境分析

本案例展示了福特汽车公司的外部环境分析，包括竞争分析以及宏观环境的监测与预测。案例首先从总体上说明汽车工业的竞争状况，然后说明汽车工业中六家主要公司对竞争的反应。在作出对环境的监测和预测后，得出了福特汽车公司的优势（strengths）、劣势（weakness）、机会（opportunity）和威胁（threats）（SWOT 分析法），从而为公司的战略制定和战略选择提供了依据。

#### 一、汽车行业的竞争结构

现有竞争对手、新加入者、供应商、顾客及替代品构成了汽车行业的竞争结构，从而决定了竞争的性质和盈利状况。

##### 1. 现有竞争对手之间的竞争

在美国市场上，福特、通用、克莱斯勒和三家日本大公司本田、丰田、日产构成了汽车行业的主要竞争对手。近十几年来，汽车工业竞争越来越激烈，而且日本汽车公司成功打入美国市场促使美国三大汽车公司重新评价他们的营销策略以及在行业中的地位。所以，福特

汽车公司不仅面临美国汽车公司的强大竞争压力，而且也受到来自日本汽车巨头的挑战，竞争形势严峻，如表 2-1 所示。

表 2-1 几大汽车公司的销售额

公司/财政年度末	汽车销售额（百万）
通用/1988.12	97,777
福特/1988.12	82,193
克莱斯勒/1988.12	30,650
丰田/1988.6	39,080
日产/1989.3	29,717
本田/1989.3	18,527

## 2. 新加入者的威胁

在美国市场上，新加入者的威胁相对较小，原因是：（1）规模经济限制了新的竞争者加入汽车工业。（2）汽车生产的资金要求极大地增长，使得新进入市场的可能性越来越小。机器人和其它自动化技术的发展有望控制成本。然而，开发和实施这些自动化技术需要巨大的先期项目成本、研究和开发成本以及高精尖的技术人才。（3）政府对尾气排放及油耗等方面的环保政策进一步减小了新加入者进入市场的威胁。

## 3. 供应商讨价还价的能力

近年来，随着新兴汽车工业公司和市场的出现，日本、美国和欧洲的主要的汽车零部件供应商纷纷开始在其它国家建厂，并寻求新的客户。这些主要的汽车公司必须与供应商保持良好的合作关系，与供应商订立长期合同变得越来越普遍。例如，通用汽车公司和它的两个主要的资本设备供应商签订了无限期的长期协议；克莱斯勒公司和几家主要的工具生产公司已经订立了五年的合同。这表明，供应商讨价还价的能力其实是增加了。

## 4. 客户讨价还价的能力

为了吸引客户，各厂商竞相降价并给予折扣。公司管理者逐渐采用服务等级来衡量销售业绩，这些等级常常用来决定经销授权的机会、获得广告基金和其它经济优惠的标准。客户在相当程度上可以对售价、担保及其它服务项目进行讨价还价。面对更多的选择以及公司经营理念的转变，客户讨价还价的能力也越来越强了。

## 5. 替代产品或服务的威胁

大城市的居民面对日益增长的购车、保险、停车和维修费用等，纷纷转向使用公共交通工具。而且随着环保运动的兴起，航空运输、铁路运输和公路运输竞争的加剧，汽车行业受到越来越多的威胁和压力。

## 二、竞争反应总况

根据表 2-1 中的数据，表 2-2 汇总了福特、通用、克莱斯勒、丰田、本田和日产等六大汽车公司的竞争反应情况。

表 2-2 六大汽车制造商的竞争反应总况

公司	过去和现在的目标	目前的战略	对当前地位的满意程度	可能的变动或战略改变
福特	继续改进产品以满足客户需要，给股东以合理	保留汽车生产为主营业务，并在电子、玻璃、自动化替换部件、空间技术、卫星通信、国防、土	在以美国为基地的汽车制造商中汽车海外销量第一，同时关注由于日本车继续增加	（1）通过质量和价值以及与海外公司形成伙伴关系（如与马自达及尼桑的合资企业）来寻求增长；（2）引进“责任中心制”（例如在全球基



	的回报	地开发、设备租赁、汽车出租及金融服务方面进行多样化	占有市场份额而使福特 的市场份额降低	础上通过公司最佳分配任务的活 动来开发专用车辆的生产线或部 件)
通用	提供消费者认为超值的产 品和服务,雇员和企业合作者 共享成果,股东会获得持续的 超值回报	(1) 生产各种顾客需要的高 质量、高价值的产品;(2) 在 相关行业中保持重要力量的地 位,如机器人、数据处理、通 讯、计算机控制设计及处理 等;(3) 以具有 21 世纪的创 造性、革新性的高技术含量的 企业形象扩展自己的能力;(4) 对市场反应的敏捷性和灵活 性	满意于现有市场份额并与预测 相一致;具有最大的销售量	(1) 使生产的产品要在质量上 、性能上、款式上、安全性与 价值方面创造行业标准;(2) 把旧的、低效的生产设施换成 新的、现代化的工厂或设备; (3) 为达到更高水平的生产率 和提高对市场反应的灵活性, 要开发出新的生产系统,包括 加强与雇员良好的伙伴关系和 更大程度的管理参与;(4) 大 大降低成本,包括确定最具竞 争力的零部件来源,放弃那些 阻碍目标实现的纵向一体化 战略
克莱斯勒	生产与销售高价值、同级别 中质量最高的产品,而且要 安全可靠,以出众的设计和 性能而出名	(1) 建立更广泛的小汽车、 卡车的生产线;(2) 广泛的质量 保证,达到质量标准;(3) 在 新产品、设施、最好的生产工 艺上投资	满意,虽然有改进的余地,但 达到了它的三个目标,并且在 美国汽车零售业中销售增长 率最高——市场份额增长 0.5%	先进的生产工艺、职员的再培 训,保持质量提高、价格下降
丰田	在世界上的任何地方达到 高质量,而制造成本是任何一 家厂商中最具竞争力的	看板系统:防止生产过量及 存货过量的设计;自动化:自 动缺陷预防系统,准时化生 产	对行业中的地位不满意,计 划提高综合地位(例如市场份 额和销售量)	把豪华轿车推向国际市场的 战略变化,在欧洲建厂,以低 成本、高质量的产品打入欧 洲市场;灵活的工作安排,精 益存货,最少的缺陷
本田	通过使全世界消费者的满 意,以及合理的价格提供最高 效率的产品的方式,保持国际 视野	集体责任感代替个人责任 感;海外建厂;国际化和当地 社会关系	满意,但想进一步在国内外 提高市场份额及盈利水平	海外建厂;寻找新的消费市 场和需求;建设附属公司生 产大部分的机械零部件
日产		在生产、价格、促销、货物 配送地点上竞争	满意,在世界汽车销售 量下降之时能以 10% 的速 度增长;尽管卡车市场并不 如意,但还是收回了 1986- 1988 年失去的市场份 额	开发生产与本田、丰田以及 其它日本厂商不同的产品, 同时为主要的客户提供基本 运输;与其它汽车公司合 资经营

### 三、环境监测与预测

#### 1. 经济环境

影响汽车工业和福特汽车公司成长的几个经济因素有利率、汽车价格的上涨、美元的价值和美国总体的经济大环境。

为了预测经济的变化,福特公司的经济学家和其他的经济分析人士分析了许多经济变量或“主要的指标”,其中一些指标包括批发和消费价格指数、耐用品订货量、消费者负债量、GNP 增长、利率。通常这些变量在复杂的经济预测模型中作因变量来模拟经济以及准确地预测经济趋势。



福特公司主要的几个经济学家预测 1990 年经济以 1.5% 的速度缓慢增长, 头半年的状况是通货膨胀和失业率上升, 利率下降, 美元相对疲软。从长期看, 汽油价格预计将持续上涨, 生产费用将用于保证安全性、控制污染和油耗上。

在北美装配的日本轿车的数量将很快达到每年 200 万辆, 将会出现供大于求, 这可能威胁美国汽车市场的价格结构并且给美国市场上各商家的收益带来负面影响。

尽管多数经济学家认为美国经济将有下降的趋势, 但对经济的衰退前景以及何时可能发生衰退意见不一。美国商业部预言新车的销售量在 1990 年将下降 1.3%, 但此后将逐年增长, 直到 1994 年。

## 2. 政治环境

对汽车制造商们来说, 20 世纪 90 年代将标志着一个日益增加的政府管制制度和环境上的压力的新纪元, 促使他们提高燃料效率、安全标准和污染控制水平。净化空气的要求、全球变暖及新油耗标准的出台都将给福特公司的新产品计划蒙上阴影。一些分析家预言, 到 2000 年油耗标准将达到 40-50 英里/加仑。

然而, 全球还将会有更大的变化发生, 如人们所期望的 1992 年欧洲经济统一、东欧巨变、前苏联经济的发展及中国市场经济的巨大潜力。

在欧洲和澳大利亚, 福特公司有着巨大的市场潜力, 销售网遍布两大洲, 并且在英国、德国、比利时和西班牙都有组装厂。为准备在欧洲 1992 年以后的发展, 公司在 90 年代初收购了英国的美洲豹股份有限公司, 并有意在瑞典的 Saab 汽车公司中获得一部分股份。福特公司还拥有日本马自达汽车公司 25% 的股份。随着汽车工业变成真正的国际行业, 福特公司还将在国外寻求合资伙伴。

东欧政治上的变化可能打开了一个巨大的、未开发的汽车市场, 劳动力市场也很有利, 贸易、投资和销售的机会将会改进。然而仍有极少一部分人认为事情不会发展那么快, 因为政治局势还不稳定, 而且基础设施不完善和缺少硬通货也是问题。但美国、欧洲和日本的公司已在筹划和东欧及前苏联的官员谈判, 意图分享市场份额。

在中国, 汽车工业发展的前景不是很明朗, 福特公司在中国这种情况下并未采取任何明显的行动。通用汽车公司放弃了其在中国与富士汽车公司建立合资企业的计划。多数分析家始终认为中国市场中很多行业是有利可图的, 但由于中国经济还不够发达, 所以汽车工业的获利可能会更慢些。

## 3. 社会人文环境

20 世纪 90 年代的社会和经济趋势研究表明, 汽车工业总会有大量的购买者, 他们有购买的倾向, 并有购买新车的财力, 其中三种人群对汽车工业来说具有特殊的意义, 他们分别是人口快速增长时期出生的人群、妇女和老人。

第一类群体会有更多的自由收入来购买汽车, 而且有相当一部分人会购买豪华车或跑车。他们和老人对娱乐型车的需求也将有所增加, 而对货车和微型货车的需求有所减少, 因为他们的家庭已经成熟。然而, 第一类群体中的蓝领阶层细分市场更喜爱美国车和国产的微型货车。

将有越来越多的妇女购买新车, 并有望在汽车市场上表现出与男人相同的购买力。90 年代汽车市场的成功将在于向这类妇女做广告。

最后一个显著的群体是 55 岁以上的老年人, 他们构成了新车消费者的 25%, 并且这个比例还将升高。老年购买者倾向于驾驶的安全和方便, 包括警告欲睡司机的电子系统、不刺眼的表盘和简化的电子控制设备。

## 4. 科技环境

未来的汽车将变得更加容易操作, 并装有智能系统: 快速敏捷的计算机会使发动机和传送系统的运转更加高效; 电子悬浮系统、雷达障碍扫描系统会帮助司机避免车祸; 导向系统

在荧屏上显示各种可选择的路线，以帮助司机避免交通堵塞。自动变色玻璃和红外系统可提高夜间的可视度，刹车防抱死系统、安全气囊和牵引控制将会标准化。

塑料的使用将会增加，因为其重量轻，相对钢材价格便宜，并且不会腐蚀。通过运用计算机来设计模型和样车，将会成为未来的趋势。并且在未来的五年内，将会有一万辆电动车在南加利福尼亚投入使用。

在生产中，机器人技术的使用将会更加广泛。90 年代的汽车生产商将会开发出使用替代燃料的汽车。

#### 四、对福特汽车公司的综合分析

通过以上对福特汽车公司的外部环境的分析，可以得出以下结论：

##### 1. 外部环境给福特公司提供的机会

- (1) 在日本有一生产厂。
- (2) 在汽车的生产 and 分销方面有降低成本的办法，称为阿尔发工程。
- (3) 为符合净化空气的提议而生产替代燃料的汽车。
- (4) 在重新建立的产品质量方面获益，“质量第一”。
- (5) 借助技术和整体的努力而使合资企业达到质量最佳。
- (6) 欧洲经济统一使全球市场潜力增大。

##### 2. 外部环境给福特公司带来的威胁

- (1) 进口车占有了很大的市场份额。
- (2) 汽车行业销售缓慢。
- (3) 日元与美元的汇率变化。
- (4) 日本的厂商打入豪华车市场。
- (5) 日益增加的政府限制。
- (6) 美国经济的下滑或可能的衰退。

#### 案例讨论题

1. 福特汽车公司的外部环境怎样？对其战略有什么样的影响？
2. 这份关于福特汽车公司的外部环境分析还存在哪些不足？应当如何改进？

### 第三章 企业内部条件分析

学习目标:

- 1.掌握企业资源的分类方法和主要类型;
- 2.能够阐述企业资源分析的一般过程;
- 3.掌握企业一般能力、核心能力的含义,了解其分析内容和方法;
- 4.能够运用 SWOT 分析法、经验效益法、价值链分析法、内部要素评价 (IFE) 矩阵及标杆管理法分析企业的内部环境。

#### 第一节 企业资源分析

企业的经济活动必须建立在自身的资源禀赋之上。企业资源是指企业在向社会提供产品或服务的过程中所拥有或者所能控制的能够实现企业战略目标的各种要素集合,如企业的员工、企业的财务资源、企业文化、企业灵活的运作机制以及企业在顾客中的声誉,这些都是企业完成组织使命和目标必不可少的要素。20 世纪 80 年代兴起的资源基础理论认为,最重要的超额利润源泉是企业长期积累形成的、独特的资源及其不可模仿和难以替代的竞争力。

##### 一、企业资源的分类

企业资源按其是否容易辨识和评估来划分,可以分为有形资源 and 无形资源。

(1)有形资源。有形资源是指可见的、能量化的资产。有形资源不仅容易被识别,而且也容易估计它们的价值。如厂房、设备、资金等。许多有形资源的价值可以通过财务报表予以反映。有形资源包括四类:财务资源、组织资源、实物资源、人力资源(见表 3-1)。其中人力资源是一种特殊的有形资源,它意味着企业的知识结构、技能、决策能力、团队使命感、奉献精神、团队工作能力,以及组织整体的机敏度。

表 3 - 1 企业资源的分类与特征

资 源		主要特征	主要的评估内容
有形资源	财务资源	企业的融资能力和内部资金的再生能力决定了企业的投资能力和资金使用的弹性	资产负债率、资金周转率、可支配现金流量、信用等级
	实体资源	企业装置和设备的规模、技术及灵活性;企业土地和建筑的地理位置和用途;获得原材料的能力等决定企业成本、质量、生产能力和水准的因素	固定资产现值、设备寿命、先进程度、企业规模、固定资产的其他用途
	人力资源	员工的专业知识、接受培训程度决定其基本能力。员工的适应能力影响企业本身的灵活性。员工的忠诚度和奉献精神以及学习能力决定企业维持竞争优势的能力	员工知识结构、受教育水平、平均技术等级、专业资格、培训情况、工资水平

无 形 资 源	组织资源	企业的组织结构类型与各种规章制度决定企业的运作方式与方法	企业的组织结构以及正式的计划、控制、协调机制
	技术资源	企业专利、经营诀窍、专有技术、专有知识和技术储备、创新的开发能力、科技人员等技术资源的充足程度决定企业工艺水平、产品品质，决定企业竞争优势的强弱	专利数量和重要性、从独占性知识产权所得收益，全体职工中研究开发人才的比重、创新能力
	商誉	企业商誉的高低反映了企业内部、外部对企业的整体评价水平，决定着企业的生存环境	品牌知名度、美誉度、品牌重购率、企业形象；对产品质量、耐久性、可靠性的认同度；供应商、分销商认同的有效性、支持性的双赢的关系、交货方式

(2)无形资产。无形资产是指那些根植于企业的历史、长期积累下来的、不容易辨识和量化的资产。如企业的创新能力、产品和服务的声誉、专利、版权、商标、专有知识、商业机密等均属无形资产。无形资产可归为两大类:技术资源、声誉资源。(见表 3-1)

与有形资源相比，无形资产更具潜力。目前在全球经济中，相对于有形资源，企业的成功更多地取决于知识产权、品牌、商誉、创新能力等无形资产。

企业资源按其维持竞争优势可持续性的不同来划分，可分为短周期的资源、标准周期的资源和长周期的资源(见图 3-1)

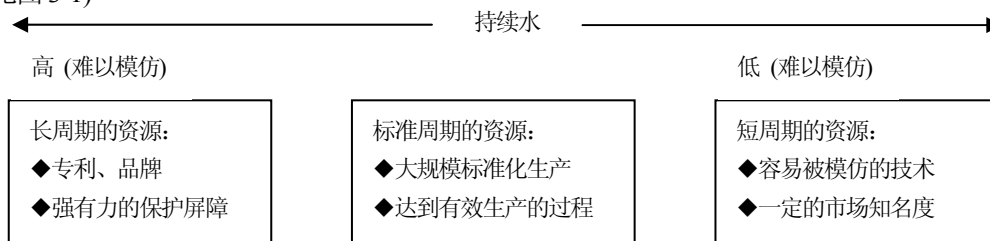


图3-1 企业资源可持续性层次

真正帮助企业在长期水平上建立起竞争优势的资源，往往是那些标准周期和长周期的资源，其中无形资源扮演着重要的角色。因此，从战略角度看，战略管理者应尽力设法将更多的短周期资源发展成为标准周期和长周期资源，惟有如此，才能保持企业长期的战略竞争能力。

企业资源按其暂时性或可否及时调整来划分，可分为流量资源和存量资源。流量资源是暂时性的，可以及时调整的；存量资源(如品牌等)则是通过漫长时间积累而形成的，对企业持久竞争优势的形成来说，存量资源的作用比流量资源的作用要大得多。存量资源的差异构成战略不对称，随着时间的延伸，许多流量资源积累演变成企业宝贵的存量资源。

## 二、企业资源分析过程

企业资源分析旨在确定企业资源状态、企业在资源上表现出的优势和劣势，以及相对未来战略目标存在的资源缺口等。企业的成功源于对资源的成功开发和利用，因而必须做好企业资源分析。资源分析可遵从以下步骤:

### 1. 分析现有资源

对现有资源进行分析是为了确定企业目前拥有的资源量和可能获得的资源量。分析中既包括对有形资源的分析，也包括对无形资源的分析。经过分析，列出企业目前拥有和可能获得的资源清单。资源清单包括以下内容:

(1)管理者和管理组织资源。包括管理部门的构成特征及由此形成的管理优势；管理人员知识结构、年龄结构、专业资格、流动情况、管理风格、管理模式、综合素质、管理人员拥有量与需要量的平衡情况、与产业平均水平比较;企业内有关信息和沟通系统的有效程度;高级管理人员制定战略的能力等。

(2)企业员工资源。包括企业员工的实际拥有量与需要量的平衡情况、现有员工的经验、能力、素质、责任心、奉献精神、员工平均技术等级、专业资格、出勤率和流动率、与产业平均水平的比较、工资水平、



激励政策的功效等。

(3)市场和营销资源。包括企业的营销力量状况、营销决策和营销管理水平；企业产品或服务所在市场及市场地位；企业对用户需求和竞争对手的了解程度。

(4)财务资源。包括企业资本结构的平衡状态；企业的现金流动、债务水平以及盈利情况；企业与银行的关系、融资能力、信用等级；企业财务对战略成功的影响。

(5)生产资源。包括生产效率和规模、低成本制造水平、存货水平、瓶颈所在、企业与供应商的关系等。

(6)设备和设施资源。包括设备和设施的现代化程度、加工制造的灵活性、对战略目标的满足程度等。

(7)组织资源。企业的组织结构类型以及各种计划体系、控制体系对战略的适应性及保证程度，是否需要组织再造。

(8)企业形象资源。包括企业商誉，品牌知名度，美誉度，品牌重购率，与供应商、分销商之间的关系等。

在进行上述资源分析时，不仅需要分析企业目前已经拥有的资源，还要对经过努力可能获得的资源进行分析。

## 2. 分析资源的利用情况

分析资源利用情况，原则上是运用产出与资源投入的比率来进行。具体可采用一些财务指标。另外，对企业的不同职能活动还要采用其他一些指标，如对营销活动效率进行分析时可使用销售额与广告费用的比率、与销售费用的比率、与销售员工工资的比率以及与销售场地面积的比率等进行分析；对生产活动的分析可使用产出数量与废次品或返工产品的比率等指标进行分析。

分析资源利用情况还可以运用比较法，如将本企业资源实际利用情况分别与企业计划中设定的目标、与企业的历史最好水平、与企业所在产业的平均水平和最好水平、与竞争对手的情况进行比较。

## 3. 分析资源的应变力

资源应变力分析的目的在于要确定一旦战略环境发生变化，企业资源对环境变化的适应程度。特别是对那些处于多变环境的企业来说，更应做好资源的应变力分析，这是建立高度适应环境变化的资源基础的出发点。另外具体分析时，要把分析重点放在那些对环境变化特别敏感的资源上。

## 4. 进行资源的平衡分析

关于资源的平衡分析存在两种观点：一种观点认为，为了保持资源的稳定平衡，应在企业内设立资源余量，例如设置一定水准的保险库存量，以防止物流供应上的意外；保持一定的备件数量以防止废次品；保持一定的富裕生产能力以应付订货量的突然增加等。另一种观点却认为，设置资源余量只会企业内助长容忍差错和低效率的管理，日本企业采取的准时生产制就是基于这一观点。其实两种观点都有道理，应加以有机结合。对于反映管理水平、受企业可控因素影响较大、重置容易的资源，应通过加强管理来逐步降低甚至取消资源余量；对于受企业不可控因素影响较大，如受外部环境影响大、重置困难的资源应保持合理的资源余量，以应付环境变化。

进行资源平衡分析应主要做好四方面的平衡分析：

(1)业务平衡分析。即对企业各项业务的经营现状、发展趋势进行分析，以确定企业在各项业务上的资源分配是否合理。

(2)现金平衡分析。分析内容主要是企业是否拥有必要的现金储备或拥有应付战略期内现金需要的资金来源。

(3)高级管理者资源平衡分析。主要分析企业高级管理者资源的数量、质量、管理风格、管理模式等与制定、实施战略所需人力资源的适应程度。

(4)战略平衡分析。主要分析企业现时拥有的资源和战略期内可能获得的资源，对企业战略目标、战略方向的保证程度，即要确定企业资源是否符合实现战略目标的要求。若不符合，缺口在哪里？缺口有多大？哪些缺口需要填补？提高企业未来的资源基础需要采取什么措施？

总之，通过上述步骤进行企业资源分析，关键是要确定企业的资源强势和弱势。资源强势指的是企业所特有的能提高企业竞争力的资源，往往表现为：重要的专门技能(低成本制造诀窍、独特的广告和促销诀窍)、宝贵的有形资产(现代化生产工厂和设备、遍布全球的分销网络)、宝贵的人力资源(经验丰富、能力强的劳动力；积极上进、学习能力强的员工队伍；关键领域中的特殊人才)、宝贵的组织资源(高质量的计划体系和控制体系)、宝贵的无形资源(品牌形象、企业声誉、职员忠诚度、积极的工作环境和强大的企业文化)、宝贵的技术资源(短周期的新产品开发和上市、大量的专利和专有技术)。资源强势是形成企业核心能力的重要基础。



资源弱势指的是某种企业缺少或做得不好，使企业在竞争中处于劣势的资源，往往表现为：缺乏有着重要竞争意义的技能和专门技术；缺乏有着重要竞争意义的有形资产、人力资源、组织资源、无形资源。资源弱势制约企业竞争优势的形成、限制企业的战略发展空间。

依据现代战略学说，一个企业的资源强势是企业的竞争资产，而资源弱势则是企业的竞争负债。理想的状况是：企业的资源强势或竞争资产大大超过企业的资源弱势或竞争负债。进行企业资源分析的主要目的不是列出企业资源的数量、种类和品质清单，而是分析和判定相对于竞争对手企业的资源强势和弱势所在，进而确定形成企业核心能力和竞争优势的战略性资源。围绕战略性资源进行持续投入，以增加竞争资产，减少竞争负债，全面提高企业的资源基础。

## 第二节 企业能力分析

我们将能够把企业的资源加以统筹整合以完成预期的任务和目标的技能称之为企业的资源转换能力，简称为能力（capabilities）。竞争优势的基础是企业拥有的资源。但是单个资源通常并不能形成竞争优势。就像一个拥有众多球星的球队，如果没有对这些“大腕”的有效组织管理，这些“大腕”并不能构成球队的竞争力。没有能力，资源就很难发挥起作用，也很难增值。从这个意义上说，管理与资源一起构成了企业竞争优势的基础。

对企业能力进行分析，可以预知企业现有能力与将来环境的适应程度，明确企业的优势和劣势，做到“知己知彼”，从而使企业的发展战略核心业务计划建立在切实可靠的基础上。否则企业会丧失竞争能力，使新业务的开展也会失败。因此，企业能力分析是制定战略的重要前提之一。

### 一、企业一般能力分析

在我们识别、鉴定一个企业的核心竞争力之前，首先要弄清一个企业的基本能力状况。对企业基本能力状况的分析，可以从企业生产经营所必需的各项功能的角度加以分析。

#### （一）财务能力分析

评估判断一个企业的现实经营能力，首先必须对企业的财务状况进行客观、公正的分析。企业的财务报表和资料涉及经营管理的各个方面，通过大量的数据，记录了企业经营管理的整个过程。如果静态地看财务资料，计算各种财务比率，并与其他相似企业乃至整个行业的财务比率作横向比较，就可以知道企业在某一时点上的财务状况及经营水平；如果动态地看财务资料，把现时的财务比率与先前的财务比率作纵向比较，就可以发现企业财务及经营状况的发展变化方向。把纵向和横向的分析比较方法结合起来，计算综合企业的收益性、成长性、安全性、流动性及生产性这五类指标，并画出雷达图，就能够清楚、直观、形象地揭示出企业财务及经营状况的优势和劣势。

##### 1. 收益性指标

分析收益性指标，目的在于观察企业一定时期的收益及获利能力，主要指标含义及计算公式如表 3-2 所示。

表 3-2 企业收益性指标

收益性比率	基本含义	计算公式
1. 资产报酬率	反映企业总资产的利用效果	$(\text{净收益} + \text{利息费用} + \text{所得税}) / \text{平均资产总额}$
2. 所有者权益报酬率	反映所有者权益的回报	$\text{税后净利润} / \text{所有者权益}$
3. 销售利税率	反映企业销售收入的收益水平	$\text{利税总额} / \text{净销售收入}$
4. 毛利率	反映企业销售收入的收益水平	$\text{销售毛利} / \text{净销售收入}$
5. 净利润率	反映企业销售收入的收益水平	$\text{净利润} / \text{净销售收入}$
6. 成本费用利润率	反映企业为取得利润所付代价	$(\text{净收益} + \text{利息费用} + \text{所得税}) / \text{成本费用总额}$

##### 2. 安全性指标

安全性指的是企业经营的安全程度，也可以说是资金调度的安全性。分析安全性指标，目的在于观察企业在一定时期内的偿债能力，主要指标含义及计算公式如表 3-3 所示。

表 3-3 企业安全性指标

安全性比率	基本含义	计算公式
1.流动比率	反映企业短期偿债能力和信用状况	流动资产/流动负债
2.速动比率	反映企业立即偿付流动负债能力	速动资产/流动负债
3.资产负债比率	反映企业总资产中有多少是负债	负债总额/资产总额
4.所有者(股东)权益比率	反映企业总资产中有多少是所有者权益	所有者权益/资产总额
5.利息保障倍数	反映企业经营所得偿付借债利息的能力	(税前利润-利息费用)/利息费用

流动负债说明每 1 元负债有多少流动资金作为保证，比率越高，流动负债得到偿还的保障就越大，但比率过高，则反映企业滞留在流动资产上的资金过多、未能有效利用，可能会影响企业的获利能力。经验认为，流动比率在 2:1 左右比较合适。速动资产，通俗地讲就是可以立即变现的资产，主要包括流动资产中的现金、有价证券、应收票据、应收账款等，而存货的变现能力较差。因此，从流动资产中扣除存货后则为速动资产。经验认为，速动比率在 1:1 左右较为合适。资产负债率越高，企业借款资金在全部资金中所占比重越大，在负债所支付的利息率低于资产报酬率的条件下，股东的投资收益率就高，对股东有利，说明经营有方，善用借债；但是，负债率越高，借债越多，偿债能力就越差，财务风险就越大；而负债率越低，说明企业在偿债时存在着资金缓冲。因此，资产负债率也要保持适当水平，一般说来，低于 50% 的资产负债率比较好。所有者（股东）权益比率与资产负债率之和等于 1，所有者（股东）权益比率越大，资产负债率越小，财务风险就越小。利息保障倍数如果低于 1，说明企业经营所得还不足以偿付借债利息，因此，该比率至少应大于 1；比率越高，说明企业按时按量支付利息就越有保障。

### 3. 流动性指标

分析流动性指标，目的在于观察企业在一定时期内资金周转状况，掌握企业资金的运用效率，主要指标含义及计算公式如表 3-4 所示。

表 3-4 企业流动性指标

流动性比率	基本含义	计算公式
1.总资产周转率	反映全部资产的使用效率	销售收入/平均资产总额
2.固定资产周转率	反映固定资产的使用效率	销售收入/平均固定资产总额
3.流动资产周转率	反映流动资产的使用效率	销售收入/平均流动资产总额
4.应收账款周转率	反映年度内应收账款的变现速度	销售收入/平均应收账款
5.存货周转率	反映存货的变现速度	销售成本/平均存货

总资产周转率、固定资产周转率、流动资产周转率分别反映全部资产、固定资产和流动资产的使用效率，比率越高，说明资产利用率越高，获利能力强；应收账款周转率反映年度内应收账款转为现金的平均次数，比率越高，说明企业催收账款的速度越快，坏账损失的可能性越小；存货周转率越高，说明资金投入存货至销售收回的平均期间就越短，回收越快，效率越高。

### 4. 成长性指标

分析成长性指标，目的在于观察企业在一定时期内经营能力的发展变化趋势，如果一个企业收益性高，但成长性不好，那么就表明其未来盈利能力下降拒此，以发展的眼光看企业，动态地分析企业财务资料，对战略制定来说特别重要计算这类指标比较简单，即将前期指标作分母，本期指标作分子，求得增长率。具体指标见表 3-5。

### 5. 生产性指标

分析生产性指标，目的在于了解在一定时期内企业的生产经营能力、水平和成果的分配，主要指标含义及计算公式如表 3-6 所示。

下面反映企业财务能力的五类指标分析结果可以用雷达图表示出来，如图 3-2 所示。雷达图的绘制方法是：首先，画出 3 个同心圆，同心圆的最小圆圈代表同行业平均水平的 1/2 值或最低水平，中间圆圈代表同行业平均水平，又称标准线，最大圆圈代表同行业先进水平或平均水平的 1.5 倍；其次，把这 3 个圆

表 3-5 企业成长性指标

成长性比率	基本含义	计算公式
1.销售收入增长率	反映销售收入变化趋势	本期销售收入/前期销售收入
2.税前利润增长率	反映税前利润变化趋势	本期税前利润/前期税前利润
3.固定资产增长率	反映固定资产变化趋势	本期固定资产/前期固定资产
4.人员增长率	反映人员变化趋势	本期职工人数/前期职工人数
5.产品成本降低率	反映产品成本变化趋势	本期产品成本/前期产品成本

表 3-6 企业生产性指标

生产性比率	基本含义	计算公式
1.人均销售收入	反映了企业人均销售能力	销售收入/平均职工人数
2.人均净利润	反映了企业经营管理水平	净利润/平均职工人数
3.人均资产总额	反映了企业生产经营能力	资产总额/平均职工人数
4.人均工资	反映了企业成果分配状况	工资总额/平均职工人数

圈分成 5 个扇形区，分别代表收益性、安全性、流动性、成长性和生产性指标区域；再次，从 5 个扇形区的圆心开始以放射线的形式分别画出相应的财务指标线，并标明指标名称及标度，财务指标线的比例尺及同心圆的大小由该经营比率的量纲与同行业的水平来决定；最后，把企业同期的相应指标值用点标在图上，以线段依次连接相邻点，形成的多边形折线闭环就代表了企业的现实财务状况。

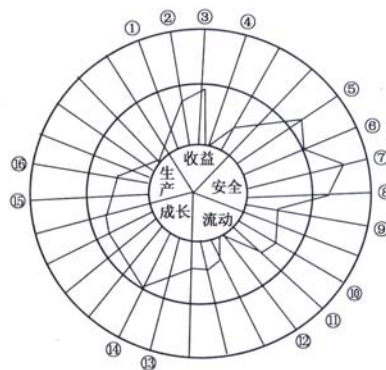


图 3-2 雷达图分析法

注：收益性：①资产报酬率； ②所有者权益报酬率；③销售利润率；④成本费用利润率  
 安全性：⑤流动比率；⑥速动比率；⑦资产负债率；⑧所有者(股东)权益比率；⑨利息保障倍数  
 流动性：⑩总资产周转率；⑪应收账款周转率；⑫存货周转率  
 成长性：⑬销售收入增长率；⑭税前利润增长率  
 生产性：⑮人均工资；⑯人均销售收入

通过雷达图可以清楚、直观地看出企业财务及经营状况的优势和劣势。从图 3-2 中可以看出，当指标值处于标准线以内时，说明该指标低于同行业水平，需要加以改进；若接近最小圆或处于其内，说明该指标处于极差状态，是企业经营的危险标志；若处于标准线外侧，说明该指标处于较理想状态，是企业的优势所在。当然，并不是所有指标都处于标准线外侧就是最好，还要具体指标具体分析。

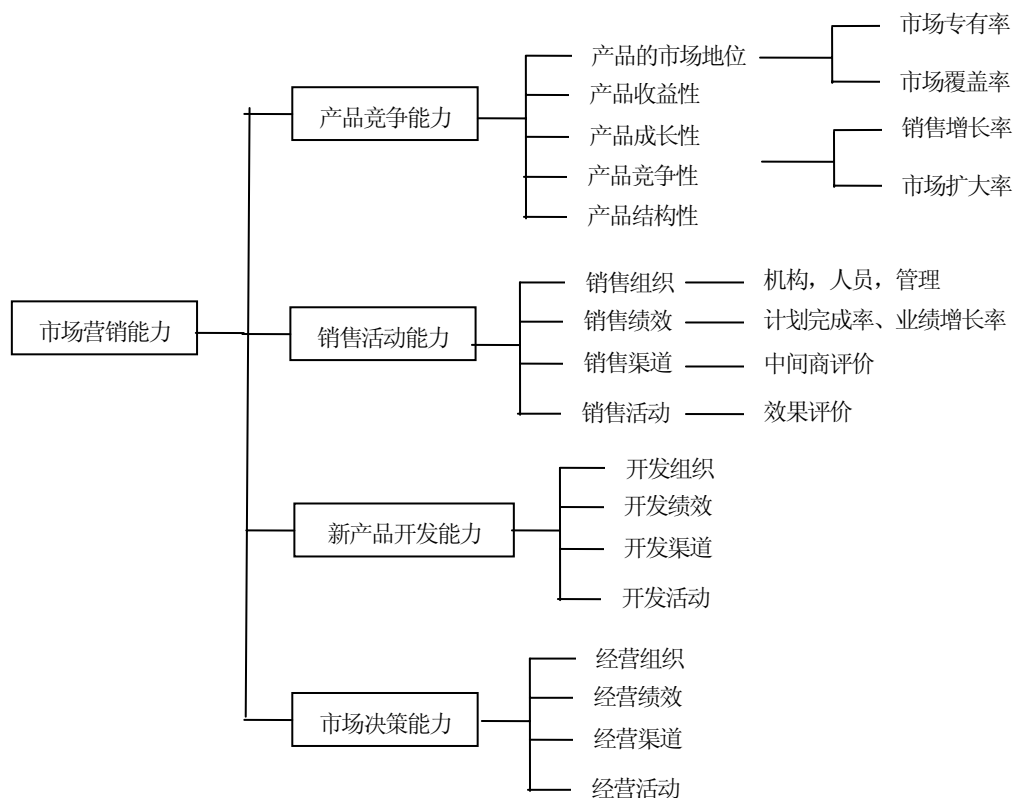


图 3-3 营销能力分析

## （二）营销能力分析

企业营销能力可以分解为产品竞争能力、销售活动能力、新产品开发能力和市场决策能力等(见图 3-3)，这四种能力虽然自成系统但又相互联系、相互影响，在一定的市场环境下共同决定着企业经营成果的优劣，影响着企业兴衰存亡。因此，营销能力分析通常都离不开对这四种能力的分析评估。

### 1. 产品竞争能力。

反映一个企业产品竞争能力的指标包括产品的市场地位、收益性、成长性、竞争性与结构性。下面就每一个指标的具体含义与分析方法进行介绍：

#### （1）产品市场地位分析

分析产品的市场地位，不仅要定性地分析其知名度，更要定量地测评其市场占有率和市场覆盖率。

#### （2）产品收益性分析

产品收益性是决定经济效益的重要因素，因此企业应确立以高收益为中心的产品组合。收益性分析的主要内容是：①进行销售额的 ABC 分析，以确定深入调查的 A 类重点产品；②进行边际利润分析，以确定各种产品的利润贡献度；③进行量本利分析，以查明经营安全率和确定目标销售量。

#### （3）产品成长性分析

产品成长分析一般是把企业最近 3-5 年的销售量和销售额，按时间顺序画成逐年推移图来观察其增长趋势。通常利用销售增长率和市场份额增长率两个指标来分析。

#### （4）产品竞争性分析

产品竞争性分析就是分析相对于其他竞争产品来说，本企业的产品在质量、外观、包装、商标、价格、服务等方面所具有的优越性，通常采用加法评分法。

#### （5）产品结构性分析

产品结构是指企业产品线的宽度与深度结构。宽度结构是指产品的系列结构；深度结构是指同一系列产品的规格结构。产品结构性分析的目的是从系列产品中找出优势产品、重点产品。

### 2. 销售活动能力

经过产品竞争能力的分析，我们已经了解了企业产品的市场竞争能力，发现了优势产品和销路不畅产品。接着，还要对优势产品和劣势产品进行销售活动能力分析，即通过对其销售组织、渠道、绩效和促销



等方面进行分析，找到销售活动中的问题和原因、优势和劣势。

#### (1) 销售组织分析

销售组织分析主要是对销售部门的组织机能、人员素质和管理状况进行分析，目的是揭示组织机能是否有效率、人员素质是否较高、销售活动的管理控制是否良好。

#### (2) 销售渠道分析

销售渠道分析包括分析销售渠道结构、销售渠道管理和中间商评价等内容，其中重点是对中间商进行分析评价。根据与各中间商的交易额大小以及交易名增长率的高低，从各中间商的重要性的发展性两个侧面进行分类评价。

#### (3) 销售绩效分析

销售绩效分析包括分析销售计划完成率、地区发展性及销售活动效率等内容。

#### (4) 促销活动分析

促销活动分析主要是看促销经费占销售额的比例是否适度，促销手段、方式的选择和组合是否恰当，促销活动对提高产品知名度、促进产品销售的贡献如何等。

### 3. 新产品开发能力

新产品开发能力分析是在现有产品市场竞争力分析的基础上，着重从新产品开发组织、开发效果、开发过程和开发计划等四个方面进行分析。其目的在于提高新产品开发的效果，改进企业的产品组合，增强企业的应变能力。

### 4. 市场决策能力

市场决策能力分析是以产品市场竞争力分析、销售活动能力分析以及新产品开发能力分析的结果为依据，对照企业的经营方针和经营计划，指出企业在市场决策中的不当之处，探讨企业的中、长期市场营销课题和应采取的市场战略以提高企业经营领导层的决策能力和决策水平，使企业获得持续的发展。

### (三) 组织效能分析

企业的一切活动都是人的活动，人与人之间、人与岗位之间都需要合理的分工组织。没有组织的人群是乌合之众，是不会有效率的；不合理的组织是朽木之师，是低效率的。只有良好的组织才是精锐之旅，才会高效率。因此，分析组织效能，了解企业管理状况，对战略能力分析而言是很重要的。

#### 1. 良好组织的基本原则

一个良好的组织至少要体现以下四项原则：有效性原则；统一指挥原则；合理管理层次和幅度原则；责权对等原则。

#### 2. 组织效能分析的内容

有了良好组织的四项原则作为基准，就可以对管理组织所涉及的多方面进行分析了。我们可以从分析职务体系入手，看管理岗位设置、人员配备及其素质是否对完成职能管理有保证；可以从分析岗位责任制入手，看职权与职责对等性如何；也可以从分析管理层次和幅度入手，看管理职能的分工是否有效合理；还可以从人员素质、管理体制等其他角度入手进行分析。当然，最重要的是对组织内管理层次和幅度状况以及责权对等匹配情况进行分析。

### (四) 生产管理能力分析

企业的生产功能包括将投入品转变为产品或服务的所有活动。在绝大多数行业，企业生产经营的大部分成本发生于生产过程中，因此生产管理能力的决定公司战略的成败。而生产管理的首要任务就是开发和管理一个有效的生产体系。美国管理学者罗杰·施罗德（Roger Schroeder）认为，生产管理主要包括五种功能或决策领域：生产过程、生产能力、库存、劳动力和质量。因此，生产管理能力分析也应从这五方面展开。

(1) 生产过程分析。主要涉及整个生产系统的设计。具体分析内容包括技术的选择、设施的选择、工艺流程分析、设施布局、生产线平衡、生产控制和运输分析。

(2) 生产能力分析。主要涉及确定企业的最佳生产能力。具体分析内容包括产量预测、设施和设备计划、生产计划、生产能力计划及排队分析。

(3) 库存分析。主要分析原材料、在制品及产成品存量管理。具体包括订货的品种、时间、数量以及物料搬运。

(4) 劳动力分析。主要分析对熟练及非熟练工人及管理人员的管理。具体分析内容包括岗位设计、绩效测定、丰富工作内容、工作标准和激励方法等。

(5) 质量分析。主要分析质量控制、质量检验、质量保证和成本控制。



## （五）企业文化分析

所谓企业文化是基于共同价值观之上，企业全体职工共同遵循的目标、行为规范和思维方式的总称。当今，企业文化的价值愈益为企业界所重视。人们从海尔等许多大企业成功的范例中发现，这些企业之所以能在快速发展中立于不败之地，是由于它们成功地创造了具有自身特色的企业文化。哈佛学者约翰·科特和詹姆斯·赫斯科特在对数百家企业长期研究基础上撰写了《企业文化和经营业绩》一书，得出如下研究结论：第一，企业文化对企业的长期经营业绩具有重大影响；第二，企业文化在下一个十年内很可能成为决定企业兴衰的关键要素；第三，影响企业长期发展的起负面作用的企业文化并不罕见，而且容易蔓延，即便在那些汇集了许多通情达理、知识程度高的人才的公司中也是如此；第四，企业文化尽管不易改变，但它们完全可能转化为有利于企业经营业绩增长的企业文化。理论界的研究和企业界的实践均已证明，企业文化的力量既可能支持企业的战略管理，助其成功，也可能抵制它们，促其失败。因此，分析企业文化的现状，从中找出能够制约企业战略的关键要素，加以加强或改进，就成为企业战略管理者面临的重要挑战。对企业文化进行分析应注意把握以下内容：

（1）企业文化现状分析。应对企业的物质文化层、制度文化层、精神文化层逐一分析。例如精神文化层需重点分析已为绝大多数员工认同的经营宗旨、价值观、思维方式、行为道德准则、心理期望、信念、具有企业个性特点的群体意识等内容。

（2）企业文化建设过程分析。企业领导人是如何塑造企业文化的？是否有科学的文化建设目标、计划、工作内容、预算保证等？企业是如何宣传贯彻现行企业文化的？现行文化是否为广大员工接受并付诸实践？

（3）企业文化特色分析。企业文化是企业独特的传统、习惯和价值观的积淀。企业文化的生命力和感召性在于其独具特色、震撼人心。例如海尔文化中海尔生存理念的特色是突出危机意识、居危思进、开拓进取。CEO 张瑞敏形象归结为“永远战战兢兢，永远如履薄冰”。做好企业文化特色分析，准确把握企业文化的特色，是成功进行文化建设的关键。

（4）企业文化与战略目标、战略和内外环境的一致性分析。分析过去几年，企业文化是否与制定的战略目标和战略协调一致，所起的作用是正面，还是负面的，对企业绩效的影响有多大。企业文化是否与社会文化环境和产业文化环境相适应。

（5）企业文化形成机制分析。分析研究现有企业文化的形成机制，弄清企业未来战略目标、战略方向、战略业务选择以及政策方针与员工已接受的企业文化的相容或相悖程度，进而明确下一步文化建设的方向与思路。

以上逐一讨论了进行企业财务能力、营销能力、生产管理能力和组织效能、企业文化分析的基本框架和方法。综合以上分析，便可得出企业能力强势所在和弱势所在的结论，进而准确锁定企业面临的战略问题。例如，基于企业资源、能力的强势和弱势，哪些市场机会最适合本企业；现存资源、能力弱势的严重程度如何，要纠正资源、能力弱势，防范外部威胁；应采取什么措施；企业现行战略的优劣势是什么，企业是否可以在做出某些局部调整后继续执行现行战略，或者必须对现行战略做重大变革。

## 二、企业核心能力分析

前面围绕企业能力所进行的讨论是从企业一般能力出发来进行的。一个企业除非具备行业一般能力，否则无法取得行业平均利润，求得生存。然而企业要更好地生存、做长寿企业，还必须在一般能力的基础上找到一根能撬动市场、赢得竞争的杠杆——核心能力。企业的核心能力是持久竞争优势的源泉。

### （一）企业核心能力的概念及判断标准

#### 1. 企业核心能力的概念及内涵

核心能力又称为核心竞争力，是指能使企业长期或持续拥有某种竞争优势的能力，它通常表现为企业经营中的累积性学识，尤其是关于如何协调不同生产技能和有机结合多种技术流的学识。核心能力体现了企业资源配置的方向，是决定企业战略地位的主要因素之一。

1990年，美国著名管理学家普拉哈拉德(C·K·Prahalad)和哈默尔(G·Hamel)共同在《哈佛商业评论》上发表《核心能力》，提出了“核心能力”的概念，他们是这样描述“核心能力”的特征：（1）核心竞争力是组织中的集体性学识，尤其是那些协调不同的生产技能和整合各种技术流派的能力；（2）核心竞争力是指沟通能力、参与能力及跨组织合作时深深的契约关系；（3）核心竞争力不会随着被使用而减弱，随着它的每一

次被应用，它都会得以提升；(4) 核心竞争力是一个企业竞争力的源泉，其他各方面的竞争力都来自于“核心竞争力”。

从本质上来讲，核心能力就是企业发展独特技术、开发独特产品和创造独特营销手段的能力。它具有三个明显特征：(1)能够为用户带来巨大的价值；(2)能够支撑多种核心产品；(3)竞争者难以复制或模仿。如果将企业比作一棵树，最终产品是树的果实，业务单元是树的枝条，核心产品是树干，核心能力则是提供营养、水分和支撑的“根系统”。其中核心产品是核心能力与最终产品之间的纽带，也是一种或几种核心能力的实物体现。“核心能力”是一个从“核心能力”到“核心产品”再到“最终产品”的发展延伸过程。传统观念将企业看作是一个或几个事业单位(SBU)的组合，认为企业间的竞争是最终产品的竞争；核心能力理论则认为，企业是一种或几种核心能力的组合，企业间的竞争本质上是核心能力之争。如果企业能在核心能力领域中保持领先地位，那么就会在核心产品开发中超过竞争对手，进而在终极产品市场上打败对手。核心能力犹如一棵大树发达的根系，它使树干粗壮、果实累累。企业有了牢固的根系和顽强的生命力，满足消费者需求的新产品就会源源不断地进入市场，企业的生命也就有了长期延续的保障。即使来一场狂风暴雨般的经济危机将枝条、树叶、果实毁掉，只要企业生命之树的“根”在，企业还会重新发展起来。

## 2. 企业核心能力的判断标准

要分析企业的核心能力，首先应建立对核心能力的判断标准。判断企业的资源和能力是否是核心能力的惟一标准，是看其能否产生持久性竞争优势。而要产生持久性竞争优势，它应符合五项具体标准，即它应是有价值的、独特的、难以模仿的、不可替代的和可扩展的。只有同时符合这五项标准的企业资源和能力，才能够具有一种潜力，这种潜力可为企业创造一种持久性的竞争优势。

(1) 有价值。也就是核心能力必须能够提高企业的效率，可以帮助企业在创造价值和降低成本方面比其竞争对手做得更好。

(2) 独特性。是指那些现有和潜在竞争对手极少能拥有的能力。从竞争角度看，一项能力要成为核心能力必须有一定的独特性。如果某种能力为整个行业普遍掌握，就不能成为核心能力，除非这家企业的能力水平远远高出其他企业，例如发动机一直是本田公司的核心能力，而不是福特公司的核心能力。这种能力是靠企业自身通过不间断地学习、创造、提高而逐步建立起来的，具有与众不同的独到之处，竞争对手无法靠简单模仿而获取，因而能给企业带来持久的竞争优势。

(3) 难以模仿。如果核心能力易被竞争对手所模仿，或通过努力很容易达到，那么它就不可能给企业提供持久的竞争优势。那些内化于企业整个组织体系、建立在系统学习经验基础之上的专长，比建立在个别专利或某个出色的管理者或技术骨干基础之上的专长，具有更好的持久的竞争力。

(4) 不可替代。是指那些不具有战略对等资源的能力。如果两种不同的企业资源和能力，在执行相同战略的情况下，能分别产生价值，那么它们就称作战略对等资源。总的来说，一种能力越难被替代，它所产生的战略价值越高。能力越是不可见，就越难找到它的替代能力，竞争对手就越难以模仿。

(5) 可扩展。核心能力可以通过一定的方式衍生出一系列的新产品或服务，它犹如一个“技能源”，由此向外发散，为消费者不断提供新的产品或服务。

总结上述讨论，只有符合有价值的、独特的、难以模仿的、不可替代和可扩展的这五项标准的能力才是核心能力，而只有核心能力才能帮助企业获得持久的竞争优势。企业战略管理者可以运用根据以上几个方面分析、判断企业各种资源和能力的战略价值，进而判断企业的核心能力所在。

## (二) 企业核心能力分析的内容

核心能力体现为一系列技能、技术、知识的综合体，要准确、全面地分析和评价一个企业的核心能力是比较困难的。一般而言，可以从以下几方面人手对企业的核心能力进行分析。

### 1. 主营业务分析

主营业务分析即要分析企业是否有明确的主营业务、企业优势是否体现在主营业务上、该主营业务是否有稳定的市场前景，以及本企业在该领域与竞争对手相比的竞争地位如何。一个企业若没有明确的主营业务，经营内容过于分散，则很难形成核心能力。或者企业虽有主营业务，但在该业务领域中的竞争地位很弱，也谈不上有核心能力。在分析中企业可以运用主营领域明确程度、主营领域市场占有率及其行业排名、主营领域收益占总收益的份额、主营市场前景预测等指标和方法对主营业务进行具体评价。

### 2. 核心产品分析

核心产品是核心能力与最终产品之间的有形联结，是决定最终产品价值的部件或组件。例如本田公司的发动机、英特尔公司的微处理器都是核心产品。当今企业间的核心能力竞争主要体现为四个层次(见图3-4)。目前第三层次的竞争主要表现为，许多企业以原创或垄断技术、设备供应商的身份向其他企业甚至

竞争对手出售其核心产品，以抓住“虚拟市场份额”。日本各大公司以及韩国、美国的跨国公司几乎都通过扩大核心产品份额取得了巨大回报。例如 IBM 公司改变一贯政策，把核心产品(零组件与模拟件)出售给任何人无论敌友，结果在 1990 至 1993 年间公司对外技术销售额从 3 亿美元暴涨到 30 亿美元。佳能公司把激光打印机的发动机卖给苹果、惠普和其他打印机制造公司，致使其核心产品市场份额远大于其最终产品市场份额。这种虚拟市场份额是靠借用其他企业甚至竞争对手的分销渠道和品牌资源来实现的。由此获得的巨大收入和经验，可使公司能够取得足够的资源，来加快核心能力建设的步伐。因此，分析一个企业的核心能力必须分析其核心产品。

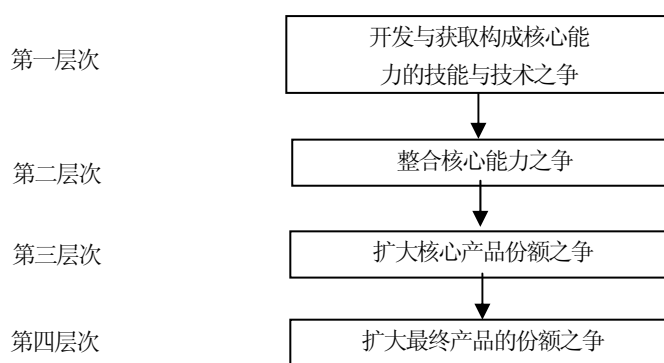


图 3-4 核心能力竞争层

对核心产品的分析具体应分析企业是否有明确的核心产品、核心产品的销售现状、竞争地位、市场前景、产品的差异性和延展性、扩大虚拟份额的可能性和具体思路等。核心产品可以延展至多个最终产品领域，最大限度地实现核心能力的范围经济。因而一个企业如果没有过硬的核心产品，则很难说该企业具有较强的核心能力。分析核心产品的具体指标和方法包括：核心产品的市场份额、知名度、美誉度、行业延展度、销售收入增长速度及未来市场前景预测等。

### 3. 核心能力分析

核心能力分析主要分析支持企业主营业务和核心产品的核心技术和专长是什么，企业管理人员是否对此达成共识；这些核心技术和专长的价值性、独特性、难于模仿性和不可替代性如何；这些核心技术和专长是否得到了充分发挥，为企业带来何种竞争优势，强度如何；保护、保持和发展这些核心技术和专长的现时做法、方案和未来计划是什么。

## 第三节 企业内部环境分析方法

从环境分析到最终的战略决策，既是智慧的结果，更是一个科学的过程。在这一过程中，战略管理人员对企业环境的关系的判断是最为重要的，但仅有判断能力是远远不够的。在直觉判断的基础上，借助科学的分析工具进行环境分析，是提高决策质量、决策效率的重要途径。本节介绍五种企业环境分析技术：SWOT分析法、经验效益法、价值链分析法、内部要素评价（IFE）矩阵、标杆管理。



## 一、SWOT分析法

### （一）SWOT分析法的基本原理

SWOT分析法是一种对企业外部环境中存在的机会、威胁和企业内部的优势、劣势进行综合分析，并据此提出企业可行战略的分析方法。SWOT是英文缩写，S指企业内部的优势（strengths）；W指企业内部的劣势（weakness）；O指企业外部环境中的机会（opportunities）；T指企业外部环境中的威胁（threats）。

企业内部的优势和劣势是相对于竞争对手而言的，一般表现在资金、技术、设备、员工素质、产品市场、管理技能等方面。衡量企业优势有两个标准：一是资金、产品、市场等一些单方面的优劣势；二是综合的优劣势。可以选定一些因素评价打分，然后根据重要程度进行加权，取各项因素加权数之和来确定企业是处在优势还是劣势。在战略上企业是扬长避短，内部优势强，宜采用发展型战略；否则，宜采用稳定或紧缩型战略。

企业外部环境是企业无法控制的，企业外部环境中有对企业发展有利，可能给企业带来某种机会，如宽松的政策、技术的进步等。有的外部环境对企业发展不利，可能给企业带来某种威胁，如紧缩信贷、原材料价格上涨等。来自企业外部的机会与威胁有时需要与竞争对手相比较才能确定。有利的条件可能对所有企业都有益，威胁也不仅仅是威胁本企业。因此，在有些情况下还要分析同样的外部环境到底对谁更有利或更无利。当然，企业与竞争对手的外部环境不可能完全相同，但在相似点上对机会和威胁的分析一定要与竞争对手相比较，从而正确地确定企业的相对优劣势，做出正确的战略选择。

SWOT分析的主要方面见表3-7所示。

表3-7 SWOT分析的主要方面

S—优势	W—劣势	O—机遇	T—威胁
·有力的战略	·战略方向模糊	·服务于更多的消费群体	·新加入竞争者的威胁
·雄厚的财务条件	·过时的设备	·向新的地理区域扩张	·替代品抢占市场份额
·良好的品牌形象/商誉	·财务状况恶化	·拓展产品线	·市场增长缓慢
·市场领导者	·成本过高	·向新产品转移技能	·汇率或贸易政策的不利影响
·专有性技术	·缺少某些关键技能或能力	·纵向一体化	·新的替代技术的出现
·成本优势	·利润水平低	·从对手处获得市场份额的机会	·新法规增加了经营的成本
·营销能力强	·内部经营问题	·收购对手	·易受经济周期的影响
·产品创新技能	·研究开发不足	·通过联盟或合资企业拓展市场占有率	·顾客或供应商的影响力增强
·良好的顾客服务	·营销能力不足	·利用新技术	·买方需求的变化
·良好的产品质量	·产品线狭窄	·延伸品牌	·人口统计的变化

### （二）SWOT分析法的应用

SWOT的做法是：依据企业的方针列出对企业发展有重大影响的内部及外部环境因素，确定标准，对这些因素进行评价，判定是优势还是劣势，是机会还是威胁。常用的方法是对所列出的因素逐项打分，然后按因素的重要程度加权并求和，以判断其中的内部优劣势及外部环境的机会和威胁。企业在此基础上，选择所要从事的战略。

从图3-5中可以看出，第Ⅰ类企业，具有很好的内部优势及众多的外部机会，应当采取增长型战略，如开发市场、增加产量等；第Ⅱ类企业，拥有许多的外部机会，却受到内部劣势的限制，应采取扭转型战略；第Ⅲ类企业，内部存在劣势，外部面临强大的威胁，应采取防御战略，进行业务调整，设法避开威胁和消除劣势；第Ⅳ类企业，具有一定的内部优势，但外部环境存在威胁，应采取多种经营战略，选用自己的优势，在多样化经营上寻找长期发展的机会。

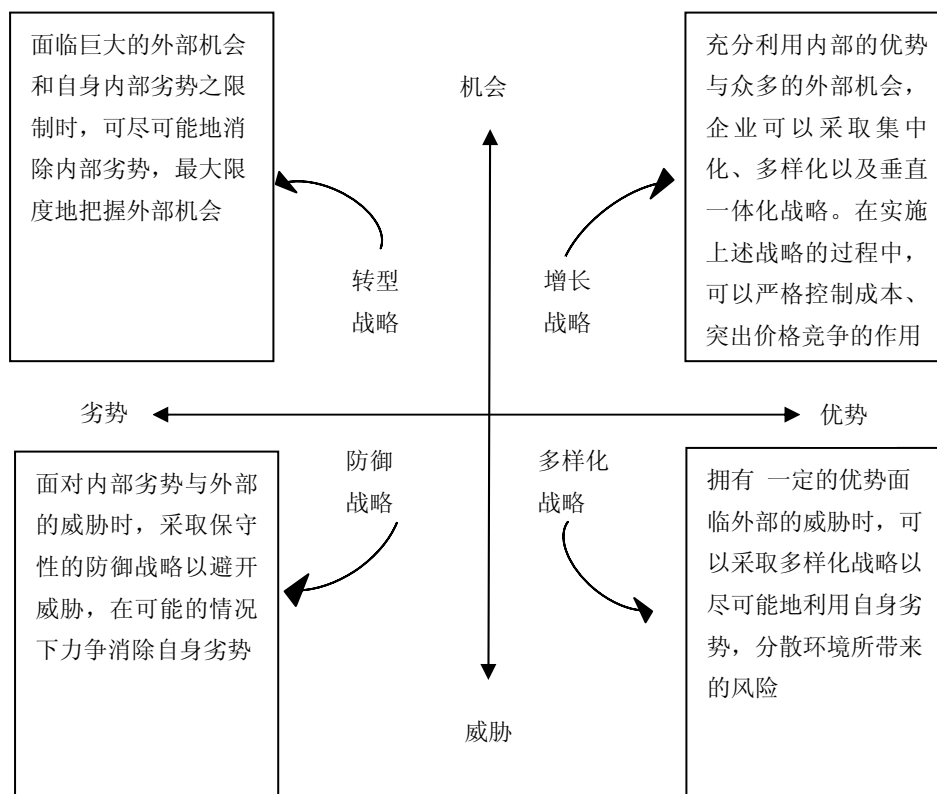


图 3-5 SWOT 战略选择图

表 3-8 是我国农产品加工业跨越式发展战略研究，经系统分析后列出的 SWOT 分析表，并选择了相应的战略。

表 3-8 某企业的 SWOT 分析表

<div> <div>机</div> <div>会</div> <div>与</div> <div>威</div> <div>胁</div> </div> <div> <div>优</div> <div>势</div> <div>与</div> <div>劣</div> <div>势</div> </div>		优势—S	劣势—W
		<ul style="list-style-type: none"> <li>加工业发展总量加大</li> <li>农业产业化进程加速</li> <li>产业集中度逐步提高</li> <li>农产品出口产能巨大</li> <li>农产品加工科技有基础</li> <li>农产品九大产业带确立</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>加工业附加值低</li> <li>原始创新水平低</li> <li>利益分配不合理</li> <li>加工企业规模小</li> <li>地区布局不合理</li> </ul>
机	<ul style="list-style-type: none"> <li>国民经济稳定发展</li> <li>政府重视政策支持</li> <li>市场环境基本形成</li> <li>贸易环境不断改善</li> </ul>	<b>SO 战略</b> （发挥优势，利用机会） <ul style="list-style-type: none"> <li>国际化战略</li> <li>梯度推进战略</li> <li>区域专业化战略</li> <li>技术创新战略</li> </ul>	<b>WO 战略</b> （利用机会，克服弱点） <ul style="list-style-type: none"> <li>技术创新战略</li> <li>人力资源战略</li> <li>区域专业化战略</li> </ul>
威	<ul style="list-style-type: none"> <li>加入 WTO 市场竞争加剧</li> <li>农产品原料成高</li> <li>家庭承包经营分散</li> <li>适宜的加工品种少</li> <li>融资环境亟待改善</li> </ul>	<b>ST 战略</b> （利用优势，回避威胁） <ul style="list-style-type: none"> <li>产业一体化战略</li> <li>制度创新战略</li> </ul>	<b>WT 战略</b> （减少劣势，回避威胁） <ul style="list-style-type: none"> <li>制度创新战略</li> <li>技术创新战略</li> </ul>



## 二、经验效益法

### 1. 经验效益的概念

所谓经验效益是指企业在生产某种产品或服务的过程中，随着累积产品产量的增加，生产单位产品的成本下降。在这里，“经验”一词与普通经验的概念不同，它具有特殊涵义，它是指到目前为止的累积产量或服务量。因此经验效益也可表述为：随着经验的增加，单位产品(服务)成本下降。这个规律如图 3-6 所示，图中的曲线称为“经验曲线”。人们从经验曲线中发现，每当经验翻一番时，单位产品成本总是以一个恒定的百分数下降。譬如说每当经验翻一番时，产品成本要降到原单位产品成本的  $x\%$ ，一般称这个  $x\%$  为学习率。举例来说，假如当累积产品产量达到 100 件时，这第 100 件的单位成本为 100 元。如果学习率为 90% 的话，当累积产量翻一番达到 200 件时，则第 200 件的单位成本应为  $100 \times 90\% = 90$  元；而当产量再翻一番达到 400 件时，这第 400 件的单位成本应为  $90 \times 90\% = 81$  元，以此类推。

经验曲线的数学公式为：

$$C_q = C_n (q/n)^{-b}$$

式中：

$q$ —现时的经验(累积产量)；

$n$ —以前某时的经验(累积产量)；

$C_q$ —第 $q$ 个产品的单位成本(考虑到通货膨胀因素并加以调整)；

$C_n$ —第 $n$ 个产品的单位成本(考虑到通货膨胀因素并加以调整)；

$b$ —常数。

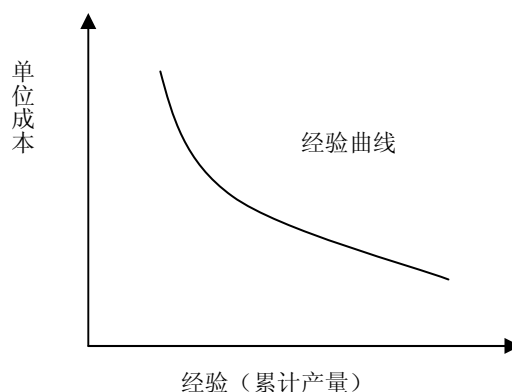


图3-6 典型的经验曲线

常数 $b$ 取决于学习率 $x$ ，不同的学习率对应不同的常数。经过计算，学习率 $x$ 与常数 $b$ 之间有如表3-9所示的对应关系。

表 3-9 学习率  $x$  与常数  $b$  的对应关系

学习率 $x\%$	100	95	90	85	80	75	70	65	60
常数 $b$	0.000	0.074	0.152	0.235	0.322	0.415	0.515	0.632	0.738

由经验曲线公式可以看出，当学习率一定（即常数 $b$ 一定）时，单位产品成本的下降幅度取决于现时经验 $q$ 与以前经验 $n$ 的比值 $q/n$ 。这个经验比值越大，则单位成本下降得就越多。表3-10显示出，对各种学习率，单位成本如何随着经验比率的变化而变化。

表 3-10 不同学习率下的成本降低程度

经验之比 q/n	学习率x%					
	70	75	80	85	90	95
1.1	5	4	3	2	1	1
1.25	11	9	7	5	4	2
1.5	19	15	12	9	6	3
1.75	25	21	16	12	8	4
2.0	30	25	20	15	10	5
2.5	38	32	26	19	13	7
3.0	43	37	30	23	15	8
4.0	51	44	36	28	19	10
6.0	60	52	44	34	24	12
8.0	66	58	49	39	27	14
16.0	76	68	59	48	34	19

经验曲线为一曲线方程，如果对经验曲线公式进行对数化，则公式变为：

$$\lg C_q = \lg C_n - b (\lg q - \lg n)$$

经验曲线公式成为一线性方程。如以单位成本为纵坐标，以累积产量(经验)为横坐标而在对数标度图纸上画出经验曲线时，它就成为一条直线(见图3-9所示)，这样看来更具直观性。

## 2. 经验效益的来源

经验效益是人们在长期的生产实践中发现的一条规律。它虽然在人类开始进行生产活动时就存在，但直到20世纪60年代才由美国波士顿咨询集团(Boston Consulting Group)加以广泛地传播。日前已经观察到，经验效益这一规律存在于许多产品的生产和各种服务中，如汽车制造、半导体生产、石油化工、合成纤维、航空运输、远距离通讯服务等。而且经验效益的获得并非与企业规模有必然的联系，任何企业无论规模大小都可以从经验效益中获益。一般说来，经验效益有下列几方面的来源：

(1)劳动效率的提高。当作业人员重复地操作一项生产任务时，随着操作次数的增加，其熟练程度就会提高，完成一项任务所用的时间也会随之减少。同时，当重复地操作时，作业人员可对操作过程进行改进，寻找操作捷径，从而提高集体的操作效率。

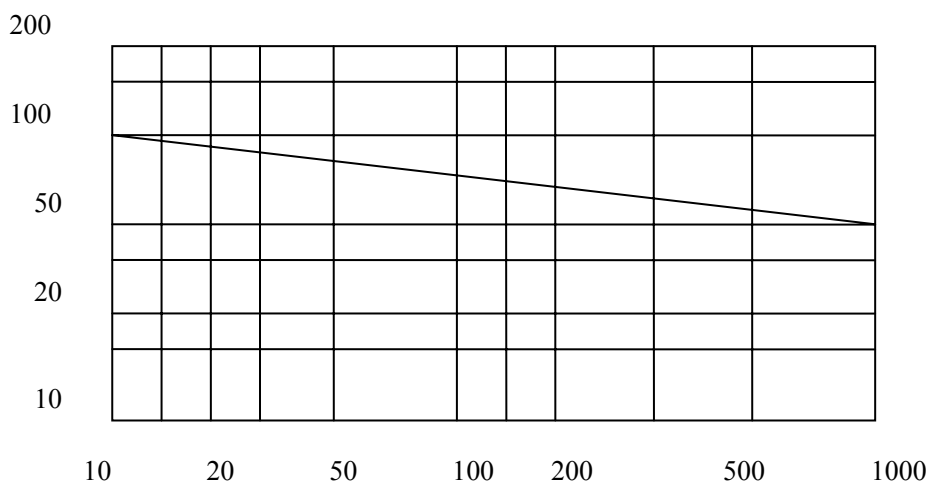


图3-7 在对数量上的85%的经验曲线

(2)劳动分工与重新设计工作方法。劳动分工可提高作业人员完成某一特定任务的熟练程度，提高工作效率；而重新设计操作方法亦可提高工作效率，节约时间，从而降低了成本。

(3)新的生产工艺。对生产工艺进行革新和改进是降低成本的一条重要措施,这对资金密集型企业(如钢铁企业、石油、冶炼等)来说尤其如此。

(4)生产设备效率的提高。新设计制造的设备投入生产运行过程时,由于其性能的不完善和操作方法不当,可能会有相对较低的产出量。但随着经验的增加,总能找出对其改进或革新的方法,从而提高其生产效率。

(5)产品的标准化和产品的重新设计。产品标准化允许重复操作某项特定的任务,便于作业人员学习与掌握,从而提高作业者的劳动效率。另外,随着对某种产品经验的积累,产品制造者和使用者对产品的性能有了更好的认识 and 了解。在此基础上,可对产品重新设计,以便节约材料消耗或使产品便于生产,提高生产效率,降低产品成本。

(6)有效地利用资源。随着经验的增加,生产厂家可利用不同的或廉价的生产资源(如利用代用品),对生产要素投入进行有效的组合,从而降低产品生产成本。

### 3. 经验效益的战略意义

经验效益所揭示的规律是,随着经验的增加,单位产品成本下降。因此对处于有经验效益产业(如钢铁行业)中的企业来说,追求以经验效益为基础的成本领先战略是一条可取的竞争战略。一方面,较低的产品成本使企业获得高于行业平均的收益;另一方面,在价格竞争中企业可降低产品售价,掌握竞争中的主动权。在下面三种情况下,一个企业可以获得基于经验效益的成本领先优势。

(1)如果企业与竞争对手在起点成本和学习率上相同,则企业只有靠增加经验,即多生产、多销售,才能使单位产品成本较竞争对手降低得更多。如图3-8所示。

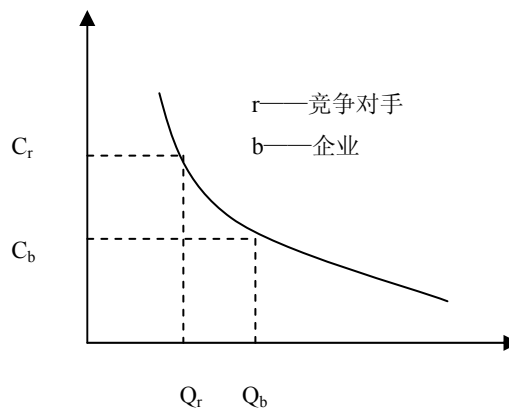


图3-8 学习率与起点成本相同的经验曲线

(2)在具有与竞争对手相同学习率的情况下,企业除增加经验(累积产量)外,还可以不同的产品成本起点进入竞争。即使与竞争对手经验相同时,由于较低的产品成本起点,企业的单位产品成本也会较竞争对手为低。如图3-9所示。这个较低的产品成本起点可来自多方面,如录用素质较高的工人并加以培训;采用更先进的设备;由于原材料供应商经验的增加,供应商降低了售价,从而使企业购得更廉价的原材料等。

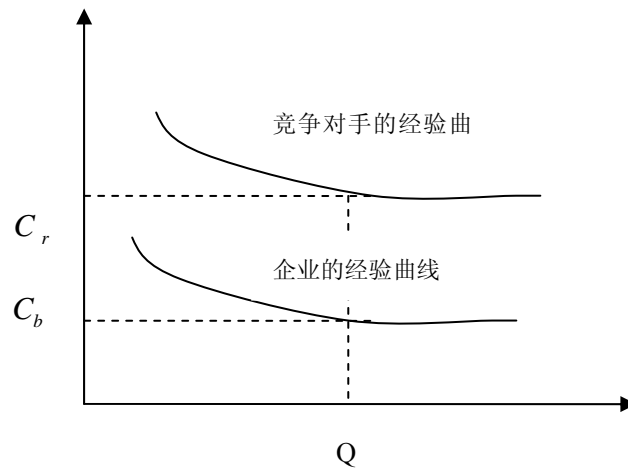


图3-9 不同起点成本的经验

(3)加快学习过程，总结前人生产操作经验，使企业具有较低的学习率来参与竞争。即使与竞争对手经验相同时，由于学习率的不同，企业的单位产品成本也较竞争对手低。这种情况如图3-10所示。

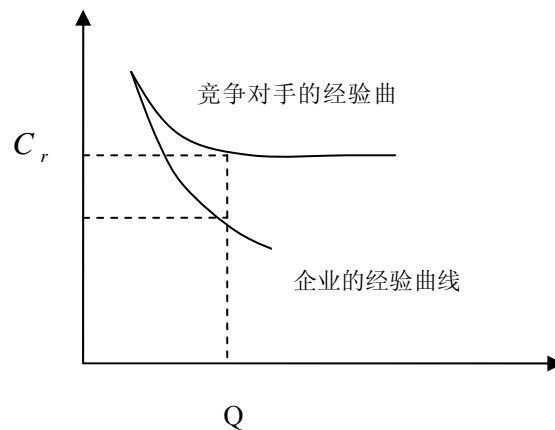


图3-10 不同学习率情况下

### 三、价值链分析法

价值链分析法由波特教授(M·E·Porter)提出。他认为企业的生产是一个创造价值的过程，企业的价值链就是企业所从事的各种活动：设计、生产、销售、发运以及支持性活动的集合体。一个价值链显示了对于消费者来说产品生产的整体价值，它是由价值活动和边际利润两部分组成的。如图3-11所示。

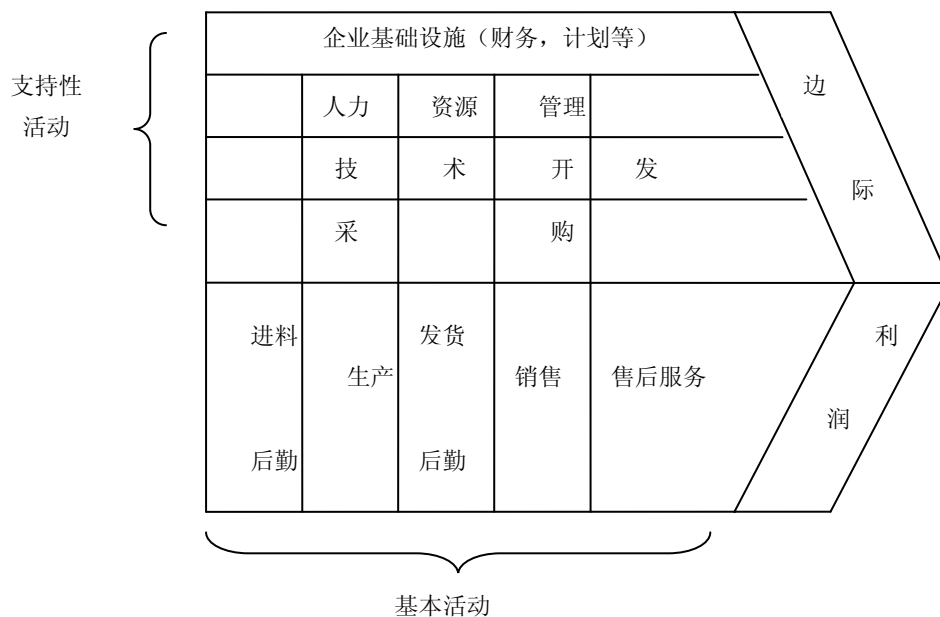


图3-11 价值链

价值链中的价值活动可分成两大类，即基本活动和支持性活动。基本活动涉及生产实体的产品、销售产品给购买者以及提供售后服务等活动。而支持性活动是以提供生产要素投入、技术、人力资源以及公司范围内的各种职能等，来支持企业的基本活动。现将各项活动分述如下：

#### 1. 基本活动要素

(1)进料后勤。它包括这样一些活动：收货、储藏、原材料整理、发放材料于产品生产单位、库存控制、运输车辆的调度以及原料退货等。

(2)生产。即将生产要素投入转变成最终产品的活动，如机械加工、装配、包装、组装、机器维修、产品检验、打印和厂房设施管理等。

(3)发货后勤。有关集中、存储和将产品实际分销给客户的活动，它包括：收集成品、入库储存、定单处理、发货车辆的调度等活动。

(4)销售。为顾客提供购买本企业产品的途径或方式并促使其购买的各种活动。如广告、促销、销售人员安排、分配定额、分销渠道的选择、与销售渠道的公共关系、定价策略等。

(5)售后服务。提供各种服务以提高或保持产品价值的活动。如安装、修理、人员培训、零配件供应以及产品的调试等。

#### 2. 支持性活动要素

(1)采购。在这里采购指购买用于价值链中的生产要素投入的这种职能活动，而非指所购买的要素投入。像所有的价值活动一样，采购活动也运用一定的“技术”，如与客户打交道的手续、标准规则以及信息系统等。

(2)技术开发。包括旨在改进产品和生产过程的一系列活动，而这些活动通常由企业的工程技术部门和研究与开发部门来完成。

(3)人力资源管理。它涉及这样一些活动：人员的遴选、录用、培训、技能发展以及制订各类人员的报酬制度等。

(4)企业基础设施。所谓企业基础设施包括总体管理、企业计划、企业财务、会计核算、法律事务、与政府间的事务以及质量控制等。

一个企业的价值链通常是由上述各种活动所组成。对企业内部条件的审计，一方面可以



对每项价值活动进行逐项分析,以发现企业存在的优势和劣势;另一方面,也可以分析这个价值链中各项活动的内部联系。这种联系以整体活动最优化和协同这两种方式给企业带来优势。这是因为价值链所表示的不是一堆相互独立的活动,而是一个由相互依存的活动组成的系统。因此,通过价值链分析就可以发现,企业的优势既来自于构成价值链的单项活动本身,也来自于各项活动之间的联系。而且从更广泛的角度讲,企业的价值链蕴藏于范围更广泛的价值系统之中。从企业与供应商和购买商的关系角度来说,供应商具有用于下游企业价值链中投入外购的价值链,而企业的产品最终又会成为买方价值链的一部分。因而企业的优势既可来源于价值活动所涉及的市场范围的调整,也可来源于企业间协调或合用价值链所带来的最优化效益。

#### 四、内部要素评价矩阵

对企业内部要素的综合评价,可以通过内部要素评价(Internal Factor Evaluation, IFE)矩阵来进行。建立 IFE 矩阵的步骤如下:

一是识别企业内部条件中的关键战略要素。

二是为每个关键要素给定一个权重,以表明该要素对企业战略成败的相对重要程度。权重取值范围从 0.0(不重要)到 1.0(很重要),各要素权重值之和为 1。不论该要素是否具有优势,只要它对企业战略产生的影响最重要,就应该给它最大的权重值。

三是用 1、2、3、4 评分值分别代表相应要素对于企业来说的主要劣势、一般劣势、一般优势、主要优势。

四是将每一要素的权重与相应的评价值相乘,即得到该要素的加权评价价值。再将每一要素的加权评价价值加总,就可求得反映企业内部条件优势与劣势的综合加权评价价值。

表 3-11 为某企业内部条件关键战略要素分析情况。从表中可以看出,该企业的主要优势在产品质量,评价值为 4;劣势在利润水平,评价值为 1;从加权评价价值看,产品质量为 0.8,员工士气为 0.6,这两个关键战略要素对企业战略可能产生的影响最大,该企业综合加权评价价值为 2.4,说明该企业内部条件的综合能力较低,必须引起重视。

表 3-11 内部要素评价矩阵示例

关键战略要素	权重	评价值	加权评价价值
员工士气	0.20	3	0.60
产品质量	0.20	4	0.80
资金	0.10	3	0.30
创新能力	0.15	2	0.30
利润水平	0.30	1	0.30
组织结构	0.05	2	0.10
综合加权评价价值	1.00		2.40

#### 五、标杆管理

自二十世纪八十年代以来,在发达国家的企业管理活动和管理文献中频繁地出现标杆管理(Benchmarking, 又译为基准借鉴、对标管理、标杆瞄准等)一词。它广泛应用于成本、人力资源、新产品开发、企业战略、研究管理等各个方面,给企业管理带来了巨大的实效,较好地体现了现代管理追求竞争优势这一本质特征。在这里重点介绍标杆管理的基本概念、类型和开展标杆管理活动的程序,运用这种方法与行业中的领先企业相比较进一步了解企业资

源的战略能力。

### （一）标杆管理的概念

如果给标杆管理下一个定义的话，可以简单概括为：以最强大的竞争对手或行业中领先的、最有名望的企业为基准，将本企业的产品、服务和管理措施等方面的实际状况与这些基准企业进行定量化评价和比较，分析基准企业绩效出众的原因，在此基础上选择改进的最优策略。上述程序应连续不断、反复进行。其基本内涵是经过努力成为强者中的一员。

标杆管理能够增加获得竞争优势的可能性。这一管理技术最初比较多地应用在各职能部门，例如仓储、分销、生产和广告部门等。

标杆管理活动的基本构成可以概括成两部分，即最佳实践和度量标准。所谓“最佳实践”是指行业中的领先企业在经营管理中所推行的最有效的措施和方法；“度量标准”则是指能真实客观地反映经营管理绩效的一套指标体系，以及与此相应作为标杆的一套基准数据，如顾客满意度、单位成本、资金占用量和周转时间等指标。

### （二）标杆管理的类型

标杆管理的应用范围极其广泛。从原则上讲，凡是带有竞争性的活动都可以应用标杆管理，而且新的标杆方法还在不断地创造出来。根据标杆管理在企业经营过程中运用情况，可以把它分为三种类型，即战略与战术的标杆管理、管理职能的标杆管理和跨职能的标杆管理。

#### 1. 战略与战术的标杆管理

战略标杆管理是指有关企业的长远性和整体性的一些发展问题，如发展方向、发展目标和竞争策略的标杆管理活动。它主要为企业的总体决策提供依据。

战略标杆的一个重要作用是，在标杆管理过程中为企业内部营造一种环境和氛围，使企业在表述其发展方向和关键绩效的评价等问题上保持一致，统一员工的思想，使他们了解应该如何工作，朝哪个方向努力，从而促使企业将资源集中于最重要的方面，并使各种职能和战术标杆的瞄准方向与目标保持一致。

战略标杆管理可分为两个层次，即企业总体战略标杆和职能战略标杆。后者包括市场营销战略标杆、研究与开发战略标杆、生产战略标杆、人力资源战略标杆以及财务战略标杆等。

战术标杆管理是在战略标杆指导下以企业短期的、局部的、某项具体任务为目标的一种标杆管理活动。通常包括企业日常的运行过程、技术、生产工艺及产品等多种内容，可分为产品标杆、职能标杆及最佳实践标杆三类(图 3-12)。

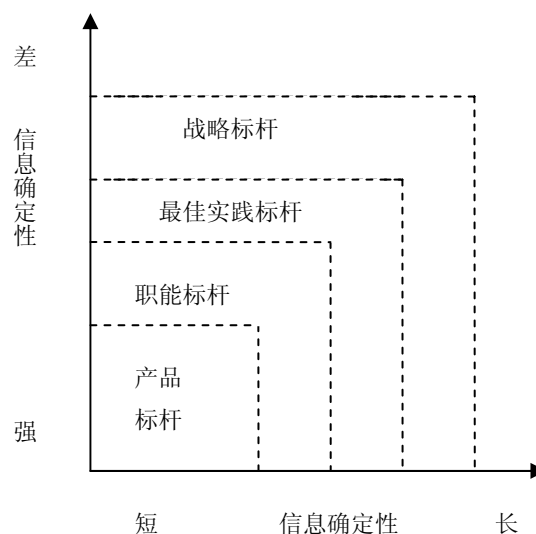


图 3-12 不同类型标杆管理之间的信息差别

## 2. 管理职能的标杆管理

这里讲的职能是指一个部门(包括部门内的某个管理项目或作业小组)的职责和功能,即一个部门计划、组织、指挥运行操作过程,以便高效地完成它的责任和目标。职能标杆管理就是如何学习、赶超先进企业相似职能部门的运行过程。因而,这种标杆也称为过程标杆,如市场营销标杆、生产管理标杆、人力资源标杆、仓储与运输标杆等均属于职能标杆管理。在职能标杆管理的实施过程中,只有与标杆企业进行深入的接触,才能了解对方某项职能运行的过程和政策。

## 3. 跨职能的标杆管理

大部分管理活动的成功都必须有多个职能部门协同参与,因而,大部分标杆管理亦是跨职能的标杆管理。典型的跨职能标杆有顾客标杆、成本标杆、研究与开发标杆等。这些标杆的共同点是需要多个部门甚至企业所有部门的积极参与才有可能成功。

### (三) 标杆管理的程序

标杆管理的核心是比较有关企业价值链中的一些基本活动和职能活动开展的优劣程度——如原材料采购、员工培训、分销、新产品推出的速度、质量控制、订单处理和配送等等。标杆管理活动的开展包括下述三个基本程序:

①了解本企业经营管理中需要解决和改进的问题,选择工作方法,制定工作程序,建立绩效衡量指标;

②调查行业中领先企业或竞争对手的绩效水平,了解它们的优势所在;

③调查这些企业成功的实践经验,即了解领先企业获得良好绩效的原因,进而树立目标,努力效仿并力图超过它们。

这里需要指出的是,成功开展标杆管理的关键是要在组织内部形成一种要求改变现状的共识,并采取目标一致的行动。这需要组织成员之间充分沟通以及其他管理措施的支持。

### 思考题

- 1.什么是企业资源?有哪些类型?分别有什么特点?
- 2.企业资源分析的过程及其内容是什么?
- 3.什么是企业能力?它与企业资源有什么异同?
- 4.企业一般能力的分析包括哪些主要内容?
- 5.企业核心能力的概念是什么?应当如何理解?
- 6.企业核心能力的判断标准有哪些?为什么?企业文化是核心能力吗?
- 7.如何分析一个企业的核心能力?主要内容有哪些?
- 8.怎样运用 SWOT 分析法、经验效益法、价值链分析法、内部要素评价(IFE)矩阵及标杆管理法分析特定企业的内部环境?

## 本章案例

### 中国家用电器行业:提高运营效率是关键

每当提到家电行业,多数人想到的恐怕都是些诸如“严重供大于求”、“产品结构趋同”、“被迫集体突围”等字眼,当然,也有部分人士认为加入世贸组织是我国家电业“大发展”的良好机遇。其实,“不以物喜,不以己悲”,一个行业既然存在,就有其存在的理由,有其自身发展的规律,只要能掌握这些规律并采取相应措施,获得社会平均利润是比较正常的。

事实上,面对家电行业市场竞争激烈、利润微薄的情况,各方专家提出的建议很多,比如“开拓国际市场,扩大需求”、“提升产品结构,实现数字化”、“实现产品多元化”等。我们认为,大家提出的建议都是有道理的,但是增强家电企业的核心竞争力,提高运营效率才是

关键。

家电行业的子行业很多，难以一一详细阐述。但各子行业面临的情况基本相同。因此，为了说明我们的观点，我们选择家电行业中的一个典型子行业——彩电行业为例子进行说明。

(1) 从家电产品的性质来看，属于生活必需品，经济实惠是客户需求的主流，产品差异性不强。

对于一个现代家庭来讲，家电可以说是“基本配置”。我国的经济发展水平较低，因此家电产品还一度成为奢侈品。但从国际上来看，家电行业已经有了 100 年的发展历史，即使彩电行业也发展了 50 多年，家电产品早已成为必需品。在客户对产品的差异性要求本身就不高的情况下，厂商想通过“差异化”的方法来提高竞争力显然是不太明智的。

(2) 家电行业处于产业链末端，产品结构提高取决于上游元器件技术的进步，不存在个别家电厂商领先于其它厂商推出高端产品的机会。

近些年来，纯平、背投、LCD、PDP 等彩电日新月异，但不难发现，彩电产品结构的提高是由于上游显示器件技术的进步决定的。在显示器件进步以前，彩电产品基本上是维持原有的产品结构，而一旦显示器件出现了进步，各主要厂商往往是几乎同时推出新产品，并不存在“先发”优势。当然，我们注意到国际厂商的产品结构总是领先于国内厂商。那时因为它们的上游供应链比国内厂商“先”进。要想让国内厂商领先于国际厂商甚至使国内同行改进产品结构都是困难的，至多是在同一时间，各厂商对技术发展趋势的理解不同，选择的发展重点不同。如长虹选择了背投，康佳选择了液晶，而海信选择了等离子。

(3) 生产技术、工艺成熟，产能扩张快。

家电产品是成熟的必需产品，行业发展时间已经很长，所以，在生产技术方面已经非常成熟，一旦上游元器件改进，家电产品的改进和相应的产能扩张会非常迅速。比如说，纯平彩管在国内实现量产以后，国内彩电厂商就迅速形成了 300 万台以上的纯平彩电生产能力。

(4) 国际家电巨头大规模向国内转移生产能力，直接向国内家电企业最大的成本优势发起挑战。

在 1996-1999 年间，国内彩电企业就是通过成本优势取得了国内彩电市场的绝对优势地位。但国际家电巨头并没有就此善罢甘休。如果说，早期国际家电巨头在我国建立自己的生产能力是为了抢占国内市场的话，现在则是为了降低其在全球市场（包括本土市场）的成本，从而不退出家电生产领域，继续对我国家电企业保持压力和威胁。国际家电巨头继续停留在家电生产领域是有其深奥道理的。

如果按照经济学家的观点，家电生产领域利润微薄，经营风险又很大，国际家电巨头完全没有必要再在这个领域里逗留，可以将资源转移到其他领域。但事实上，国际家电巨头并没有放弃这个领域，主要原因有几个：其一，日、韩、欧的很多家电企业并没有像美国企业一样在 IT 领域取得绝对优势，可以放心地将家电生产交给我国企业去做；另外一方面，它们也从我国台湾代工的例子中看到，如果完全退出，使家电生产完全掌握在我国企业手里，对他们也会在一定程度上构成不利局面。所以国际家电巨头还是在我国国内建立起生产能力。客观上，我国原来家电生产能力散乱，很多企业在激烈的竞争中经营困难的情况也为国际家电巨头的进入创造了客观条件。国际家电巨头可以说是名副其实的“低成本”，不仅收购成本低、劳动力成本低，而且得到了现成的销售渠道和税收优惠，对国内企业的成本优势威胁很大。

从目前掌握的情况看，几乎所有的国际家电巨头企业都在我国国内具备生产能力。如大连大显（东芝）、上海日立、山东松下、苏州飞利浦、天津三星、沈阳 LG、长沙伊莱克斯、南京西门子、佛山汤姆逊等，可谓“来势汹汹”。

(5) 国际市场开拓主要依靠国际大型销售商，而国际销售商最注重我国供应商的营运

能力。

由于国际市场已经非常成熟，国际消费者，尤其是欧、美、日等发达国家的消费者对家电产品已经基本形成了稳定的品牌消费习惯。要想建立自己的品牌和营销网络，在时间和费用上都不经济。所以，目前国内绝大部分家电产品的出口都选择采用通过国际大型销售商代理的方式。

由于是必需品，所以国际的主流销售渠道是综合超市或者家电连锁店。其基本特点是批量大、销售时间集中、价格实惠、产品质量要求高和售后服务简单。因此对于供应商在供应链管理、生产组织、成本控制等方面的运营能力的考验就非常严格。

(6) 在利润微薄的总体大环境下，存货和资金的运营效率就成为提高企业业绩的关键。

不管各方如何抱怨，家电企业面临的“供大于求”、产品结构相对单一的总体市场环境在短期内是难以改变的。显然，在这样的总体环境下，寄希望于明显提高单位产品的盈利水平是不现实的。提高业绩同时降低经营风险的唯一办法就是提高存货和资金的周转率。我们发现，有的彩电企业的存货高达 90 亿元，而同类企业的存货仅为 10 亿元左右（同时销售收入规模相差不大），运营率的差距非常明显，相应地，企业的盈利能力和经营风险就截然不同了。

当然。我们在这里一再强调运营效率的重要性，并不是否认提高产品结构、开拓国际市场等因素对家电企业业绩改善的积极作用。我们的意思是在上述方面已经非常努力并且很难拉开差距的情况，运营效率才是家电企业谋求竞争优势的关键所在。

#### 案例讨论题

- 1 中国家电生产企业有什么优势和劣势？面临哪些机会和风险？
- 2 如何增强中国家电生产企业的战略竞争能力？



## 第四章 企业使命与战略目标

学习目标:

- 1.掌握企业使命的含义;
- 2.了解企业使命陈述的内容及其构成要素;
- 3.理解决定和影响企业使命的主要因素;
- 4.能够阐述确定企业使命的步骤;
- 5.理解企业战略目标的含义;
- 6.了解企业战略目标的构成、制定原则、过程及方法。

### 第一节 企业使命

企业使命是在企业外部、内部环境分析的基础上,对企业未来发展方向进行研究的第一个环节。企业内部对企业使命的认识如果出现问题,那么就会在解决和确定战略方向的过程中出现问题,甚至一般业务决策也会失去依据。企业使命应当受到企业管理层的重视,特别是企业决策层的重视。

#### 一、企业使命的含义

企业是社会的细胞,它在整个社会系统中担负着何种使命、起着何种作用,这是其在经营战略规划中首先必须确定的问题。企业在创建时,应思考并回答这样一些问题:企业应该向用户提供什么样的产品或服务?提供的产品或服务主要满足哪些用户的哪些方面的需要?企业应该使用怎样的生产技术和管理工作来满足用户对产品或服务的要求?企业产品或服务应当以怎样的价格提供给用户并使自己从中获利?如何处理企业与员工、企业与各类利益相关者之间的关系?等等。这些问题概括起来就是:“我们要成为什么?”和“我们的事业是什么?”对这两个事关企业全局和未来发展方向的基本问题的回答就是企业的使命。所谓企业使命就是对企业的经营范围、市场目标等的概括描述,是一个企业区别于其他企业而存在的理由。一般来说,企业使命是高度概括和抽象的。它不是企业经营活动具体结果的表述,而是企业开展经营活动的方向、原则和哲学。

与企业使命相近的一个概念是企业愿景。企业愿景是企业战略管理者对企业前景和发展方向的一个高度概括的描述,由核心理念和对未来展望两部分组成。核心理念由核心价值观和核心目的构成。核心价值观是企业最根本的价值观和原则;核心目的是企业存在的根本原因。未来展望由未来 10-30 年的远大目标和对目标的描述构成。一般认为,当企业使命不但清楚地表述了现有的业务,而且阐明了企业前进的方向和其未来的业务范围时,企业使命和企业愿景就合为一体了。

在确定企业使命时,企业高层管理人员要避免两种倾向:一种倾向是将企业使命确定得过于狭隘;另一种倾向是过于空泛。狭隘的企业使命束缚管理人员的经营思路,可能丧失许

多可以发展的机会。例如，一个生产洗衣机的企业，如果将自己的使命只定义在生产洗衣机上，则不可能去开发其他相关联的家电产品，这未免太过于狭窄了。相反，如果一个香港的出版商将自己的企业使命确定为亚洲语言交流公司的话，则显得对企业方向的决策没有什么实际意义，因为这样的企业使命远远超出了企业的实际业务范围和能力。表 4-1 列出了几例过于狭窄的企业使命和比较宽广但合适的企业使命定义。

表 4-1 狭隘的与合适的企业使命定义的比较

公司	狭隘的使命	合适的使命
1. 化妆品公司	我们生产化妆品	我们出售希望和美丽
2. 复印机公司	我们生产复印机	我们帮助改进办公效率
3. 化肥厂	我们出售化肥	我们帮助提高农业生产力
4. 石油公司	我们出售石油	我们提供能源
5. 电影厂	我们生产电影	我们经营娱乐
6. 空调器厂	我们生产空调器	我们为家庭和工作地点提供舒适的气候

## 二、企业使命陈述的内容和构成要素

对企业使命的明确表述，就是使命陈述（mission statement），也称纲领陈述、目的陈述、任务陈述等。主要用于阐明企业的宗旨、经营目的、用户、产品或服务、市场及采用的基本技术等。如何表述企业使命，当然不存在惟一的最佳方式，在长短、内容、格式等方面，都可随着企业特定条件的不同而有所不同。但是，通过对现实例子的分析，我们可以发现，成功企业使命的陈述，通常包括四个方面的内容或九个基本要素。

### （一）企业使命陈述的内容

#### 1. 企业的业务范围

企业的业务范围所要回答的是企业将从事何种事业、用户是谁以及如何为用户服务。任何一个企业都必须确定它将从事于何种产品或服务的生产经营，以具体体现出一个企业区别于其他企业的特征，并具有更强的针对性。而工商登记和营业执照中经营范围的规定往往较为宽泛。需要指出的是，决定企业经营范围的应该是顾客，因此在确定企业业务范围时，应说明要满足的顾客需求是什么，而不是说明企业生产什么产品或者提供什么服务。

#### 2. 企业的生存、发展和盈利

企业不仅要在一个竞争的环境中求得持久的生存，还要谋求赢利和自身的发展，这三者相互依存，有时甚至相互矛盾。例如过分追求短期赢利也许会危及今后的生存和发展，雄心勃勃的发展宏图所带来的风险或许会影响当前的盈利以至威胁企业的生存，因此，如何处理这三者的关系就构成企业使命的一个重要内容。

#### 3. 企业的经营哲学

经营哲学是企业为其经营活动方式所确立的基本信念、价值观和行为准则。它主要通过企业对利益相关者的态度、企业提倡的共同价值观、政策和目标以及管理风格等方面体现出来。世界上一些取得很大成功的企业，在其成功的经验中往往包含着某个企业家突出的特有的某种信念，并坚持不渝地予以贯彻。如 IBM 公司前董事长华森（T.J.Watson）把 IBM 公司的哲学归结为：与世界上所有的其他公司相比，希望能向顾客提供最好的服务，尊重个人并坚信所有的员工都能以其卓越的方式去完成任务。

#### 4. 企业形象

企业通过其生产经营活动在社会上树立起一定的形象。企业的社会形象往往与其向社会提供的产品和服务、经济效益等直接相联系，是社会公众和企业员工对企业整体的看法和评

价。良好的企业形象意味着企业社会公众心目中的信誉，是吸引现在和潜在顾客的重要因素，也是企业内部凝聚力的重要因素。因此，企业试图建立一个怎样的社会形象，是企业使命的一项重要内容。

## （二）使命陈述的构成要素

企业使命的作用致使更多的企业制定各自的企业使命，然而构成企业使命内容的要素并没有统一的理论要求。企业使命的内容可以不同，而且实际上也各不相同。

一般认为，有效的企业使命陈述应当包括以下九个方面的要素：

1. 用户：企业的用户是谁？
2. 产品或者服务：企业的主要产品和服务项目是什么？
3. 市场：企业在哪些地域竞争？
4. 技术：企业采用的基本技术是什么？技术竞争力表现在哪里？
5. 生存、发展和盈利能力：企业采用哪些经济指标来衡量业绩？因为企业的生存、发展、盈利等方面的经济目标决定着企业的战略方向。
6. 经营哲学：企业的基本价值观、信念和道德倾向是什么？
7. 自我认识：企业最独特的能力或者最主要的是竞争优势是什么？
8. 公众形象：企业希望树立怎样的公众形象？战略决策者应该认真考虑公众对于企业的期望，对社区、社会和环境承担相应的责任，以树立良好的企业声望。
9. 员工及利益相关者。企业对员工的认识 and 态度怎样？企业使命的表述是否有效地协调和反映了各相关利益主体？如顾客、股东、员工、社区、供应商和销售商的要求。

表 4-2 企业使命陈述的例子

陈述维度	例子	
	陈述	公司
顾客	我们坚信，我们要对其负重要责任的是医生、护士、患者、母亲和所有其他使用和享受我们的产品与服务的人	强生公司
产品或服务	爱麦克斯公司的主要产品是钼、煤、铁矿石、铜、铅、锌、石油和天然气、碱、磷酸盐、镍、钨、银、金、镁	爱麦克斯公司
	美孚石油公司（印第安纳）的业务是：寻找和开采石油、天然气、液体天然气，以这些原料为社会生产高质量的产品，并以合理的价格向消费大众销售这些产品和提供相应的可靠的服务	美孚石油公司
市场	我们将竭尽全力实现科宁玻璃制造公司的全面成功，使它成为全球市场上的竞争者	科宁玻璃制造公司
	我们注重的是北美市场，尽管我们也要开拓全球市场	布洛克古巴公司
技术	数据控制公司经营于应用微电子和计算机产业，其两个主要业务领域为计算机硬件和计算机升级服务，具体服务范围为计算机、信息、教育和金融	数据控制公司
	本公司经营领域的共用技术为离散粒子镀膜	纳休阿公司
对生存、增长和盈利的关切	在这方面，公司将谨慎经营，保证盈利和增长，以取得胡佛环球公司的最终成功	胡佛环球公司
	通过收集、评价、生产和经营有价值的信息而满足全球需求，同时，使我们的用户、雇员、作者、投资人及整个社会受益	麦格劳—希尔出版公司
观念	我们坚信，人的发展是最有价值的文明目标，而独立自主则是促进人们能力增长的最首要条件	太阳公司

	玫琳凯公司的全部宗旨都基于一条重要的原则，即分享与关怀。出于这种精神，人们将愉快地贡献他们的时间、知识与经验	玫琳凯化妆品公司
自我认知	克朗·泽勒巴克公司将通过释放其全体雇员的能量和利用们的创造能力，在未来的竞争中实现飞跃	克朗·泽勒巴克
对公众形象的关切	分担世界性的环境保护责任	道氏化学公司
	为增强社会经济力量做出贡献。在我们从事业务的城市和国家范围内都作为一个优秀的公司公民而发挥作用	辉瑞公司
关心员工	以良好的工作条件、高超的领导方式、按业绩付酬的原则、有吸引力度的福利待遇、个人成长的机会和高度的就业保障，召集、培养、激励、回报和留住高能力、高品格和有奉献精神的人员	瓦克维亚公司
	与本地区其他就业机会所能提供的报酬相比，本公司雇员的工资和奖金要有竞争力，并且要与他们为公司的高效经营所做出的贡献相符合	电力天然气公共服务公司

这九个方面是绝大多数企业所共同关注和重视的，也是企业经营中首先要解决的基本问题，是构成企业使命的基本要素。这九个要素，我们可以在许多公司的使命陈述中见到（见表 4-2）。对这些要素，各个企业由于自身的特点以及所处的发展阶段不同，在使命陈述时可以不全包括，但一般不会超出这个范围。因此，在对企业使命陈述进行评价时，可以将是否包括这些因素作为评价优劣的重要指标之一。

### 三 、决定和影响企业使命的因素

#### （一）决定企业使命的因素

在确定企业使命时，必须充分、全面地考虑到与企业有利害关系的各方面的要求和期望。这些利害关系者既可以是一些组织团体也可能是个人，一般可分为两大类：一类是企业内部的要求者，即股东和雇员；另一类是企业外部的要求者，他们不属于企业内部人员，但将受到企业作为产品生产者和销售者所开展的一些活动的影响，通常包括顾客、供应商、政府、竞争者、当地社区和普通公众（如图 4-1 所示）。

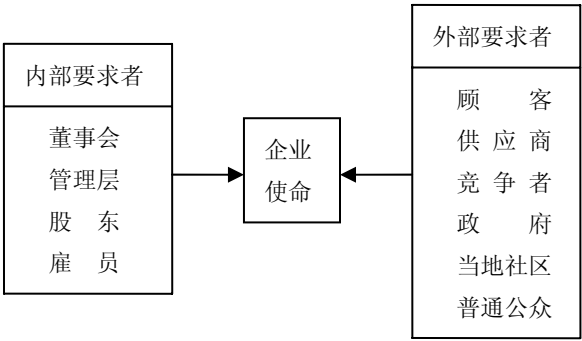


图 4-1 决定企业使命的因素

- （1）股东。要求参与利润分配、清算资产分配的权利，有配股权、选举权，可以检查公司账目，进行股票的转换，选择董事等。
- （2）雇员。要求在就业中获取经济上、社会上和心理上的满足感，满意的工作条件，

分享利益，通过劳动合同提供服务的人身自由，不遭受公司主管人员的独断领导和怪异行为影响的自由等。

(3) 顾客。要求提供与产品本身有联系的各种服务，提供使用产品的技术资料，合适的保证，供应零配件，改进产品性能，提供商业信贷等。

(4) 供应商。要求建立长期客户关系，及时履行信贷义务，签约、购买以及验收过程中的专业作风等。

(5) 竞争者。要求对手遵守社会和行业的竞争规则和规范，具有商业政治家的风格。

(6) 政府。要求企业及时纳税，开展公平竞争，遵守用以指导公平和自由竞争的公共政策，履行企业义务，遵守反垄断法律。

(7) 当地社区。要求企业成为社区中提供良性就业和规律性就业的好组织，企业应参与社会事务，热心支持地方政府，支持文化和慈善事业，适量购买本地产品

(8) 普通公众。要求企业参与社会并为社会做贡献，承担政府和社会负担的合理部分，合理而公平的产品价格，发展高新技术。

## (二) 影响企业使命的因素

如前所述，企业使命是由企业利益相关者的要求和期望所决定的，此外，确定企业使命时还应考虑以下几个影响因素：

(1) 企业的历史。每个企业都有自己的历史，它记载着企业的辉煌业绩，也反映它的经验教训。现实和未来是相互连接的，不了解过去，就无法规划未来。

(2) 企业领导的偏好。企业主要的领导人有着自己的人生观和价值观，对有些问题形成其独特的偏好。这种偏好，对企业使命的确定有很大影响。

(3) 外部环境要素。外部环境是企业生存和发展的基本条件。外部环境发生某些变化，企业使命也须做相应改变，特别是对这些变化可能带来的威胁和机遇，企业更要善于发现和及时做出反应。

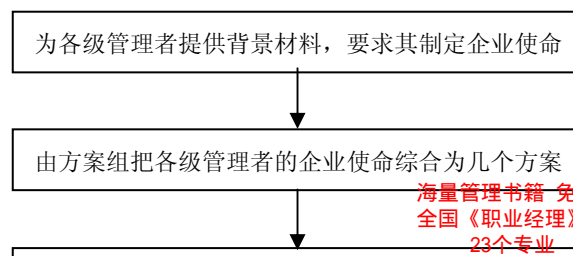
(4) 企业资源。这是企业实现其使命的物质基础。

(5) 企业独有的能力。企业使命应尽可能反映它独有的能力，即其自身竞争优势，从而指导企业获取较高的市场地位。

## 四、企业使命确定的程序

企业使命的确定应当有一个比较严密的程序，弗雷德·R·戴维认为，在确定企业使命的过程中，应当尽可能地让管理人员参与其中。因为这样可以使管理者更加对企业具有责任感，可以让管理者统一思想，甚至可以避免管理者对企业使命产生消极态度。坎贝尔（Campbell）和伊昂（Yeung）认为企业使命制定过程十分重要，企业使命制定的过程应当能够在企业与其员工之间建立一种“感情的结合”和使员工树立“使命感”。对实施公司战略的责任和对既定战略的理性协定并不一定能够转变成为感情上的一致性，因此已制定的战略不一定得到有效的实施。只有当企业成员认识到企业的基础价值观和行为方向，进一步将理性协定和对战略的责任转变为使命感时，“感情的结合”才会出现。

一般来说，企业使命的制定程序有五个阶段，如图 4-2 所示。





在企业使命的制定过程中应当注意以下几方面：

1. 为各级管理者提供的背景材料应当包括主要环境因素分析、企业关键资源与能力分析、企业过去的主要业绩以及企业所存在重大问题。
2. 各级管理者对提供的背景材料必须认真讨论，并且取得基本意见的统一，在此基础上提出企业使命。
3. 在制定企业使命的过程中，企业可以聘请外部咨询公司或者专业人员对这一过程进行管理并帮助他们起草文件。有时具有专业知识且不带有偏见的外部人员，能够有效地帮助企业制定企业使命。
4. 企业使命确定后，应当对所有管理者、员工，甚至对用户、公众进行宣传。

## 五、企业使命的重新确立

一个企业的使命起初都是明确的或基本合适的。但过了一段时间以后，便应对企业使命进行分析，以决定它是否需要更改。因为企业的经营环境、市场地位、高级管理人员、所采用的技术、资源供给、政府政策法规和消费者需求等方面的变化，都会导致企业使命部分或全部过时。

企业使命需要变动的情况大致有三种：第一，随着企业的发展或某些新产品、新市场的开发，以前制定的使命变得不那么清楚了；第二，企业使命仍然清楚，但某些管理人员对于初始的使命和意图失去了兴趣；第三，使命虽然清楚，但由于新的外部环境和内部状况已经不能适应了。当企业领导意识到企业处于上述几种情况时，就应及时地重新确立企业使命，发挥其使全体员工朝着共同目标奋进的激励作用。

通常，有经验的领导者会在日常经营活动中隐约意识到需要重新评价企业使命的某些信号，如市场占有率下降，产品销量减少等。这意味着企业使命重新确立即将开始。随后，企业的研究机构，如战略研究小组对此问题做深入分析，提出改变目前使命的必要性。而企业领导则组织有关人员通过正式与非正式的途径进行讨论，以形成大多数员工对变革使命的广泛支持。最后，由企业高级管理人员组成的一个专门委员会来阐明使命改变后可能出现的情况，或由总经理以书面或口头方式表达使命改变后企业所处的地位，使使命的要点更加清晰和更容易使人接受。

以美国惠普公司为例。在 1992 年以前，惠普公司的企业使命是“设计制造、销售和支持高精度电子产品和系统，以收集、计算、分析资料 and 提供信息作为决策的依据，帮助全球的

用户提高其个人和企业的效能”。1992 年以后，惠普公司的企业使命变为“创造信息产品以便加速人类知识的进步，并且从本质上改善个人及组织的效能”。其变化主要有以下四点：

（1）经营领域的扩大，即由原来的“电子产品和系统”变为“信息产品”，并且将顾客从“个人和企业”变为“个人和组织”，这一变化适应了 20 世纪 90 年代全球信息产业快速发展和顾客变化等环境特征；（2）自我意识的变化，即由原来的“生产、制造、销售和支持”的角色变为“创造”者，这种变化体现了惠普市场地位的改变以及通过创新争取市场领先的雄心；（3）激励性的提高，惠普在 1992 年后的宗旨中明确地提出“要加速人类知识的进步”，既体现出其承担的社会责任，又增强了对员工的激励；（4）对员工的重视增加，即不仅要帮助“用户”提高其效能，而且要“本质上改善个人和组织的效能”，这就将惠普员工本身也包括在内。

## 第二节 企业战略目标

企业在规定了组织的使命后，下一步的战略管理工作是确定企业的战略目标。所谓战略目标是指企业在一定时间内，执行其使命时所预期达到的成果。长期的战略目标实现期限通常超出企业一个现行的会计年度，这个长期的计划期限对于需要大量资本投入的行业（如钢铁冶炼、汽车制造、石油化工等）来说是非常重要的。与长期战略目标相反的另一概念是企业的短期战术目标。短期战术目标是执行性目标，是为实现长期战略目标而设计的，它的时限通常在一个会计年度内。

### 一、战略目标的含义

本章第一节所讨论的企业使命是对企业总体任务的解释和表述。一般没有具体的数量特征及时间限定；而战略目标则不同，是为企业在一段时间内所需实现的各项活动进行数量评价。目标可以是定性的，也可以是定量的，如企业获利能力目标、生产率目标或竞争地位目标等。正确的战略目标对企业的行为具有重大指导作用，它是企业制定战略的基本依据和出发点，战略目标明确了企业的努力方向，体现了企业的具体期望，表明了企业的行动纲领，战略目标必须能使企业中的各项资源和力量集中起来，减少企业内部的冲突，提高管理效率 and 经济效益。它是企业战略控制的评价标准，战略目标必须是具体的和可衡量的，以便对目标是否最终实现进行比较客观的评价考核。因此，制定企业战略目标，是制定企业战略的前提和关键。如果一个企业没有合适的战略目标，则势必使企业经营战略活动陷入盲目的境地。

从广义上看，企业战略目标是企业战略构成的基本内容，是企业为实现其使命过程中所追求的长期结果，是在一些最重要的领域对企业使命的进一步具体化。它反映了企业在一定时期内经营活动的方向和所要达到的水平，既可以是定性的，也可以是定量的，比如竞争地位、业绩水平、发展速度等。与企业使命不同的是，战略目标要有具体的数量特征和时间界限，一般为 3-5 年或更长。

从狭义上看，企业战略目标不包含在企业战略构成之中，它既是企业战略选择的出发点和依据，又是企业战略实施要达到的结果。而战略则是为达到战略目标而采取的行为。战略目标与战略的时间跨度应当一致。

### 二、战略目标的构成

### (一)企业战略目标体系的构成

战略目标不止一个，而是由若干目标项目组成的一个战略目标体系。从纵向上看，企业的战略目标体系可以分解成一个倒树形图，如图 4-3 所示。

从图 4-3 可以看出，在企业使命的基础上制定企业的总战略，为了保证总目标的实现，必须将其层层分解，规定保证性职能战略目标；也就是说，总战略目标是企业主体目标，职能性战略目标是保证性的目标。

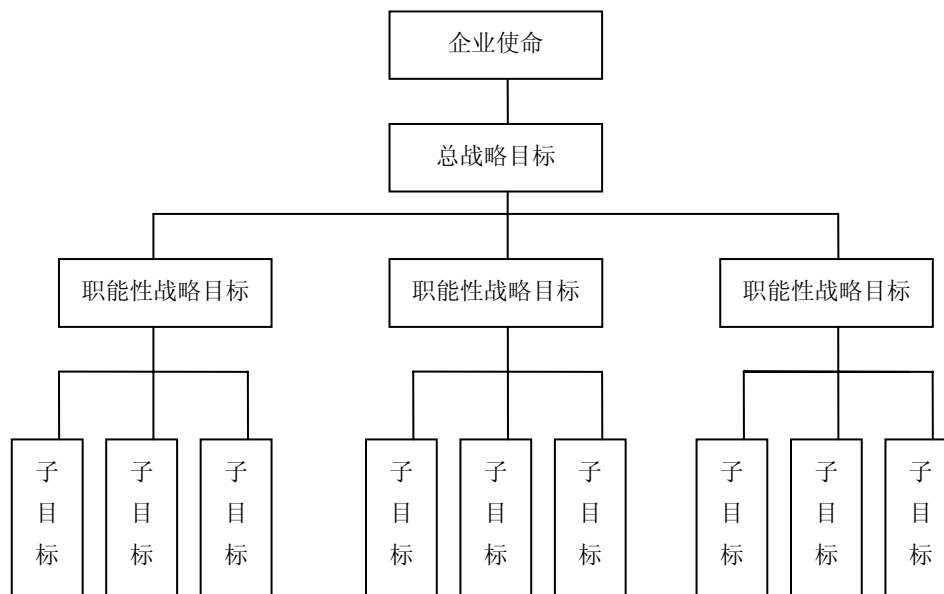


图 4-3 企业战略目标的倒树形图

从横向上来说，企业的战略目标大致可以分成两类，第一类是用来满足企业生存和发展所需要的项目

表 4.3 企业战略目标体系

分类	目标项目	目标项目构成
业绩 目标	收益性	资本利润率，销售利润率，资本周转率
	成长性	销售额成长率，市场占有率，利润增长率
	稳定性	自有资本比率，附加价值增长率，盈亏平衡点
能力 目标	综合能力	战略决策能力，组织能力，企业文化，品牌商标
	研究开发能力	新产品比率，技术创新能力，专利数量
	生产制造能力	生产能力，质量水平，合同执行率，成本降低率
	市场营销能力	推销能力，市场开发能力，服务水平
	人事组织能力	职工安定率，职务安排合理性，直接间接人员比率
社会 贡献 目标	财务能力	资金筹集能力，资金运用效率
	顾客	提高产品质量，降低产品价格，改善服务水平
	股东	分红率，价格股票，股票收益性
	职工	工资水平，职工福利，能力开发，士气
	社区	公害防治程度，利益返还率，就业机会，企业形象

目标，这些目标项目又可以分解成业绩目标和能力目标两类。业绩目标主要包括收益性、成

长性和稳定性三类定量指标。能力目标主要包括企业综合能力指标、研究开发能力指标、生产制造能力指标、市场营销能力指标、人事组织能力指标和财务管理能力指标等一些定性和定量指标。第二类是用来满足与企业有利益关系的各个社会群体所要求的目标。与企业利益有关系的社会群体主要包括顾客、企业职工、股东、所在社区及其他社会群体。具体如表4-3所示。

## (二)企业战略目标的内容

由于战略目标是企业使命的具体化，一方面，有关企业生存的各个部门都需要有目标；另一方面，目标还取决于各企业的不同战略。因此，企业的战略目标是多元化的，既包括经济目标，又包括非经济目标；既包括定性目标，又包括定量目标。尽管如此，各个企业需要制定目标的领域却是相同的，所有企业的生存都取决于同样的一些因素。德鲁克在《管理实践》一书中提出了八个关键领域的目标：

- (1)市场方面的目标。应表明本公司希望达到的市场占有率或在竞争中达到的地位。
- (2)技术改进和创新方面的目标。对改进和发展新产品，提供新型服务内容的认知及措施。
- (3)提高生产力方面的目标。有效地衡量原材料的利用，最大限度地提高产品的数量和质量。
- (4)实物和金融资源方面的目标。获得物质和金融资源的渠道及其有效的利用。
- (5)利润方面的目标。用一个或几个经济目标表明希望达到的利润率。
- (6)管理人员方面的目标。人力资源的获得、培训、发展及其个人才能的发挥。
- (7)职工积极性发挥方面的目标。对职工激励的措施。
- (8)社会责任方面的目标。注意公司对社会产生的影响。

但有的学者，如贝叶斯将企业的战略目标归为如下四类：盈利能力；为顾客、客户或其他受益者的服务；职工的需要和福利；社会责任。总体说来，大多数企业在建立长期战略目标时可以考虑如下具体目标的组合：

- (1) 顾客服务目标。它以交货期和顾客满意度来表示。
- (2) 财力资源目标。用资本结构、新增普通股、现金流量、运营资本、红利偿付和货款回收期来表示。
- (3) 人力资源目标。用缺勤率、迟到率、人员流动率或有不满意情绪的人员数量来表示，也可用培训人员数或培训计划数目来表示。
- (4) 市场目标。用市场占有率、销售额或销售量表示。
- (5) 组织结构目标。以所进行的变革或承担的项目来表示。
- (6) 特质设施目标。以工作面积、固定成本或产量来表示
- (7) 产品目标。用分产品线或产品的销售量和盈利能力，或开发新产品的完成期限来表示。
- (8) 生产率目标。以投入产出比率或单位产品生产成本来表示。
- (9) 盈利能力目标。用利润总额、投资收益率、每股收益或销售利润率来表示。
- (10) 研究与开发目标。以花费的货币量或要完成的项目来表示。
- (11) 社会责任目标。用活动的类型、服务天数或财政资助来表示。

一个企业并非在上述所有的方向都制定自己的战略目标。一般而言，凡是其成就和成果直接影响企业生存和繁荣的方面，都需要制定长期战略目标。

## 三、战略目标的制定原则

战略目标是企业战略意图的具体体现，因而是设定的，而不是推算出来的。但是设定目标也不能随意而为，过低的目标会让组织滋生惰性，使企业的优势资源失去活性；过高的目标又让人感到不切实际，反而让组织成员失去信心。一般而言，设定战略目标需要遵循以下几项原则：

#### 1. 集中原则

集中原则是一切对抗性活动共有的普遍原则，在兵战和商战中均是如此。企业的经营领域选择、资源配置、能力培养等，都需要遵循集中原则。在战略目标的选择中同样需要遵循集中原则。例如，选择一个清楚的、相对狭小的顾客群体便于更好地把握顾客需求。选择集中原则的原因在于资源的相对稀缺性，目的是创造竞争优势。任何企业很难绝对拥有资源总体优势，因为总有比自己企业资源更充足的企业。集中原则既包括总体上的集中，也包括局部的集中，关键是形成局部的绝对优势。对企业而言，特别是在经营领域的选择中，形成局部优势十分重要。

#### 2. 连续原则

战略的适应性和连续性是战略的两难选择，也是战略的两大课题。战略的本质就是适应，要求战略随着环境的改变而改变，快速适应环境的变化。但战略目标和战略都是关系到企业发展各阶段和各方面的决策和行动。企业战略目标的实现和相应资源的积蓄，往往都需要企业进行重大而且持续的投入。它们不能轻易决定，也不能轻易改变；否则，会打断战略的实施过程，付出巨大的甚至是惨痛的代价。

#### 3. 创新原则

创新既是战略目标的设定原则，也是企业战略管理的原则。按照 **Perter F. Drucker** 对创新的分析，创新就是不断地以新的不同的方式，创造新的不同的价值和满意度。

#### 4. 可行性原则

可行性原则即要求战略目标的设定具有可行性，符合企业内外环境的条件和创新空间。这一原则实际上是强调企业目标的客观性和客观标准。但可行性原则并非是对战略目标应有挑战性的否认，而是强调战略目标要在可行性和挑战性之间建立起平衡关系。

#### 5. 关键性原则

这一原则要求企业确定的战略目标必须突出有关企业成败的重要问题，有关企业全局的问题，切不可把次要的战术目标作为企业的战略目标，以免滥用企业的资源而因小失大。

#### 6. 量化原则

要使企业的战略目标明确清晰，就必须使目标量化，具有可衡量性，以便检查和评价其实现的程度。因此，战略目标必须用数量指标或质量指标来表示，而且最好具有可比性。

### 四、战略目标的制定过程

在一个具有多项经营业务的公司内，不仅公司最高管理层制定全公司的长期战略目标和短期战术目标，而且在此之后，各战略经营单位（SBU）或职能部门也必须确立自己的目标。通常这个企业目标的制定过程包括如下几个步骤（如图 4-4 所示）：



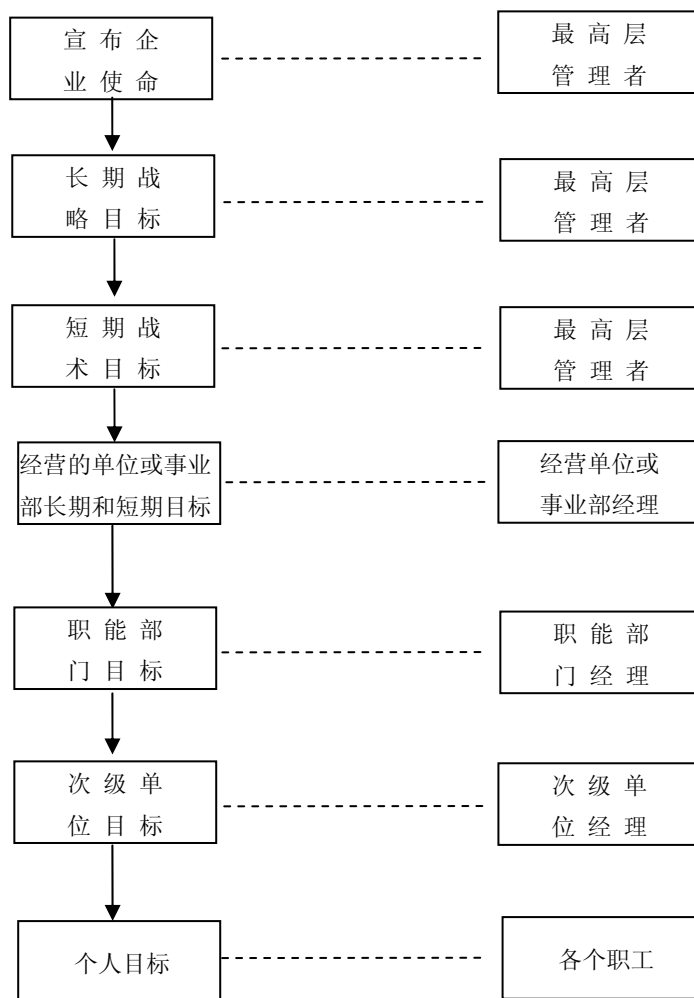


图 4-4 企业目标的制定过程

- (1) 目标制定过程以最高管理层宣布企业使命而开始；
- (2) 然后确定达到这个使命的长期战略目标；
- (3) 由长期战略目标导致建立整个企业的短期执行性的战术目标；
- (4) 每个战略经营单位、主要事业部或经营单位建立自己的长期和短期目标；
- (5) 每个战略经营单位或主要事业部内的职能部门（如市场营销、财务、生产等）制定自己的长期和短期目标；
- (6) 这个目标的制定过程通过组织结构层次一直向下继续进行下去直到个人。

## 五、战略目标的制定方法

制定战略目标的定量方法在相关课程中已有详细介绍，下面仅作简要介绍。

### 1. 盈亏平衡分析法

该方法是企业制定战略目标常用的一种有效方法，是根据产品的销售量、成本和利润三者之间的关系，分析各种方案对企业盈亏的影响，并从中选择出最佳的战略目标。

### 2. 时间序列分析法

该方法把过去和未来的某一目标值都看成是一个时间函数，每个序列是由互相配对的两个数列构成，一个是反映时间序列变化的数列，另一个是反映各个时间目标值变化的数列。

编制时间序列是动态分析的基础,主要目的在于了解过去的活动过程,评价当前的经营状况,从而制定战略目标。该方法一般用于环境较为稳定的情况下对未来的预测。常见的时间序列预测方法有移动平均法、指数平滑法、趋势外推预测法、BoX-JenkinS 模型等。

### 3. 回归分析法

回归分析预测是对具有相关关系的变量,在固定一个变量的基础上,通过建立相当于函数关系式的回归方程来估计相关关系变量的数值。在战略管理中,用回归分析法来预测战略目标有一定的科学性和现实意义。回归分析法有一元线性回归、二元线性回归、多元线性回归和非线性回归。

### 4. 博弈论法

博弈论也称对策论,是运筹学的一个分支,最初用在军事上,用来研究如何战胜对手的最佳策略,后来被企业广泛采用。它通过用数学方法来研究有利害冲突的双方,在竞争性的环境中如何找出并制定战胜自己对手的最优策略等问题。例如,美国的可口可乐公司想通过改变原来的饮料包装来提高饮料的销售价格,它就必须了解百事可乐等其他竞争对手是否也会采取相应的竞争战略。

### 5. 模拟模型法

所谓模拟,就是模仿某一客观现象建立一个抽象的模型,并对模型进行分析、实验,以观察并掌握客观现象运动、变化的规律,从而找出错综复杂问题的解决方案。通过给各种模型输入不同的数据,再观察这些模拟的运转和可能产生的结果,从而制定合适的战略目标。模拟模型试验,特别是复杂的建模,往往需要专家顾问的帮助,也需要有计算机的帮助。用计算机进行模拟的基本步骤:一是建立模型,这种模型往往不是简单的数学公式,而是用来描绘事件运行的逻辑步骤;二是把这些逻辑模型输入计算机,编成计算机模拟程序,这样既便于操作,又能大大提高效率;三是进行设计和实验,在模拟客观现实问题的各方案中选出较优的战略方案和目标。一个战略模拟模型可能包括所有相关的环境因素以及内部成本结构、资源分配等因素对企业经营业绩的影响。

## 思考题

- 1.什么是企业使命?它为什么重要?
- 2.企业使命陈述的内容包括哪些?企业使命陈述的构成要素有哪些?
- 3.有哪些因素决定了企业的使命?为什么?
- 4.影响企业使命的因素有哪些?
- 5.确定企业使命的步骤是什么?
- 6.为什么要重新确定企业的使命?
- 7.什么是企业的战略目标?主要包括哪些内容?如何制定?
- 8.企业使命与企业的战略目标之间有何关系?

## 本章案例

### 英特尔公司的战略转折点

在某些情况下,公司所处的环境会发生巨大的变化,而这些变化往往会改变公司的未来前景,这就要求公司对自己的发展方向和战略目标进行较大的修改,英特尔公司的总裁安德鲁·格罗夫把这种叫做“战略转折点”。格罗夫和英特尔公司在 20 世纪 80 年代中期遇到了一次这种战略转折。当时,计算机存储芯片是英特尔公司的主要业务,而日本的制造商为了占领存储芯片业务,其价格比英特尔公司以及其他芯片生产商的价格降低了 10%。当每一次美国的生产商做出回应之后,日本的生产商又降低 10%。为了对付日本竞争对手的这种挑

衅性的定价策略，英特尔公司研究出了很多战略选择——建立巨大的存储芯片生产工厂，以克服日本生产商的成本优势；投资研究与开发，设计出更加高级的存储芯片；撤退到日本生产商并不感兴趣的小市场上。最后格罗夫认为，所有这些战略选择都不能为公司带来很好的前景，最好的长期解决方案是放弃存储芯片业务——尽管这块业务占英特尔公司收入的70%。

然后，格罗夫将英特尔公司的全部能力致力于为个人计算机开发出更强大的微处理器。英特尔早在20世纪70年代初期就已经开发出来了一种微处理器，但是由于微处理器市场的竞争很激烈，生产能力过剩，英特尔公司才将资源集中在存储器芯片上。

从存储器芯片业务撤退，使英特尔公司在1986年承担了1.73亿美元的账面价值注销，并全力以赴参与微处理器业务，格罗夫做出的这项大胆的决策实际上给英特尔公司带来了一个新的战略使命：成为个人计算机行业微处理器最主要的供应商，使个人计算机成为公司和家庭应用的核心，成为推动个人计算机技术前进的一个无可争辩的领导者。今天，85%的个人电脑带有“Intel Inside”的标签，同时，英特尔公司是美国1996年盈利最高的5家公司之一，营业收入为208亿美元，税后利润为52亿美元。

#### 案例讨论题

1. 英特尔公司现在的使命是什么？它为什么要改变使命呢？
2. 英特尔公司的战略目标是什么？

# 第三篇

## 战略选择

## 第五章 公司方向战略

学习目标:

- 1.了解公司方向战略的三种类型;
- 2.掌握三种公司方向战略的含义、特征;
- 3.了解三种公司方向战略的适用条件及利弊分析;
- 4.学会分析企业在不同情况下方向战略的选择。

公司要提高自己的竞争地位,就必须决定公司未来的发展方向,那么就涉及到公司方向战略。公司方向战略所要解决的最重要的问题就是确定公司在总体发展方向层面上应采取的战略,即公司是应该扩张、紧缩还是继续维持现状。因此,一般来讲,公司方向战略可分为稳定型战略、发展型战略、紧缩型战略等三种类型。本章将分别阐述三种类型公司方向战略的特征、适应性及其利弊,在此基础上探讨公司方向战略的选择问题。

### 第一节 稳定型战略

#### 一、稳定型战略的含义

顾名思义,稳定型战略不是不发展、不增长,而是寻求稳定地、非快速地发展。该战略的显著特征是公司很少发生重大改革或变化,具体包括持续的向同类顾客提供同样的产品或服务、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等。显然,这是一种偏离企业目前状态最小的战略态势。当企业的业绩令人满意而环境看上去将保持稳定的时候,企业往往采用这一模式。

一般来说,奉行稳定型战略的公司都集中于生产单一的产品或服务。公司的增长和发展依赖于在稳定增长的市场上维持一定的市场占有率,或依赖缓慢的提高市场占有率,或增加新的产品或服务,或扩大公司市场所覆盖的地理范围。稳定型战略的风险比较小,对处于稳定增长中的行业或稳定环境中的企业来说,它是非常有效的战略选择。在公用事业、运输、银行和保险等行业的企业许多都采取稳定型战略。事实上,对许多公司来说,稳定型战略可能是最合逻辑,最适宜和最有效的战略。

#### 二、稳定型战略的特征

从企业经营风险的角度来说,稳定性战略的风险是相对较小的,从本质上说,它追求的是在过去经营状况的基础上的稳定,具有如下特征:

1. 企业在战略规划期内所追求的绩效按一定的比例递增。这里的增长是一种常规意义上的增长,而非大规模的和非常规的迅猛发展。实行该战略的企业总是在市场占有率、产销规模或总体利润水平上保持现状或略有增加,从而稳定和巩固企业现有的竞争地位。
2. 企业准备以过去相同的或基本相同的产品和劳务服务于社会,在产品上的创新较少。



### 三、稳定性战略的适用性

采取稳定型战略的企业一般处在市场需求及行业结构稳定或较少动荡的外部环境中，因而企业所面临的竞争挑战和发展机会相对较少。

1. 外部环境。外部环境的相对稳定性会使企业更倾向于稳定型战略。影响外部环境稳定性的因素众多，主要包括：

(1) 宏观经济状况会影响企业所处的外部环境。如果宏观经济在总体上保持总量不变或总量低速增长，那么，企业所处的上游、下游产业也往往只能低速增长，这就势必影响到该企业所处的行业的发展，使其无法快速增长，这就使得该产业内的企业倾向于采用稳定型战略。

(2) 产业的技术创新度。如果企业所在的产业技术相对成熟，技术更新速度较慢的话，企业过去采用的技术和生产的产品无需经过太大的调整就能满足消费者的需求和与竞争者抗衡。这样，产品系列及其需求保持稳定，从而促使企业采用稳定型战略。

(3) 竞争格局。如果企业所处行业的进入壁垒非常高或者由于其他原因使得该企业所处的竞争格局相对稳定，竞争对手之间很难有较为悬殊的业绩改变，则企业若采用稳定型战略可以获得最大的收益。

2. 企业内部实力。即使外部环境再好，如果企业资源不够充分，就无法采取扩大市场占有率的战略，在这种情况下，企业可以采用以局部市场为目的的稳定型战略，以使其有限的资源能集中在某些有竞争优势的细分市场，维护竞争地位。

当外部环境较为稳定时，资源较为充足的企业与资源相对较为稀缺的企业都应采用稳定型战略，以适应外部环境，但两者的做法不同，前者可以在更为广阔的市场上选择自己战略资源的分配点，而后者应当在相对狭窄的细分市场上集中自身资源，以执行稳定型战略。

### 四、稳定型战略的利弊分析

#### 1. 稳定型战略的优点

(1) 企业经营风险相对较小。由于企业经营方向和内容与过去大致相同，从而可以利用原有的经营领域、渠道，避免开发新产品和新市场所需的大额资金投入、激烈的竞争抗衡和开发失败的巨大风险。

(2) 能避免因改变战略而改变资源分配的困难。由于企业经营方向和内容等于过去大致相同，因而稳定型战略不考虑原有资源的增量和存量的调整，相对其它战略态势来说，要容易许多。

(3) 能避免因发展过快而导致的弊端。在行业发展迅速时，许多企业无法清醒地看到潜在的危机而盲目发展，结果造成资源的大量浪费。

(4) 给企业一个较好的修整期，使企业积累更多的能量，为今后的发展做好准备。

#### 2. 稳定型战略的缺点

(1) 稳定型战略是以外部环境基本稳定为前提的。一旦企业的这一判断没有被验证，就会打破战略目标、外部环境、企业实力三者之间的平衡，使企业陷入困境。因此，如果环境预测有问题，稳定型战略也会有较大的风险。

(2) 特定细分市场的稳定型战略也隐含着巨大的风险。由于资源不够，企业会在部分细分市场上采用稳定战略，将资源重点配置在这几个特定的子市场上，如果对这几个子市场的需求把握不准，企业将会很被动。

(3) 稳定型战略会使企业的风险意识减弱，甚至会形成惧怕风险、回避风险的企业文化，大大降低企业对风险的敏感性、适应性。

## 第二节 发展型战略

### 一、发展型战略的含义

发展型战略是一种使企业在现有的战略基础上向更高一级目标发展的战略，它以发展作为自己的核心内容，引导企业不断的开发新产品，开拓新市场，采用新的生产方式和管理方式，以便扩大企业的产销规模，提高竞争地位，增强企业的竞争实力。

从企业发展的角度看，任何成功的企业都应当经历长短不一的发展型战略实施期。因为本质上来说只有发展型战略才能不断地扩大企业规模，使企业从竞争力弱小的小企业发展成为实力雄厚的大企业。

### 二、发展型战略的特征

与其他类型的战略态势相比，发展型战略有以下特征：

1. 实施发展型战略的企业不一定比整个经济的增长速度快，但它们往往比其产品所在的市场增长得快。市场占有率的增长可以说是衡量发展的一个重要指标，发展型战略意味着企业不仅应当有绝对市场份额的增加，更应有在市场总容量增长的基础上相对份额的增加。

2. 实施发展型战略的企业往往获得大大超过社会平均利润率的利润水平，由于发展速度较快，这些企业更容易获得较好的规模经济效益，从而降低生产成本，获得超额的利润率。

3. 采用发展型战略态势的企业倾向于采用非价格的手段来同竞争者抗衡，由于采用了发展型战略的企业不仅仅在开发市场上下功夫，而且在新产品开发、管理模式上都力求具有优势，因而企业通常很少采用会损失自身利益的价格战，而是采用相对更为创新的产品和劳务及管理上的高效率作为其竞争手段。

4. 发展型战略鼓励企业的发展立足于创新。这些企业经常开发新产品、新市场、新工艺和旧产品的新用途等，以把握更多的发展机会，谋求更大的风险回报。

5. 与简单的适应外部环境的变化不同，采用发展型战略的企业倾向于通过创造以前并不存在的某物或对某物的需求来改变外部环境，使之适合自身。

发展战略能够真正地使企业获得比过去更好的经营规模，事实上，有大量的公司通过实施发展型战略获得了成功。

### 三、发展型战略的适用性

目前，发展型战略是一种比较流行，使用频率较多的战略态势。在企业的实践中，该战略之所以被采用，并不仅仅是其给企业带来了经营上的优势，还包括许多其他原因：

1. 在动态的环境中竞争，增长是一种求生存的手段，不断的变革能创造更高的生产经营效率与效益，从而能在不同的环境中适应并生存。

2. 扩大规模和销售可以使企业利用经济曲线或规模效益降低生产成本。

3. 企业发展的越快，企业管理者就越容易得到升迁或奖励，这是由最高管理者或最高管理层所持的价值观决定的。

从上述原因可以看到，发展型战略的使用原因有时可能并不是单一的从经营上考虑的，而往往与经营者自身利益相关。因此，发展型战略的使用是有相应的适用条件的，即：

1. 企业必须分析战略规划期内的宏观经济景气度和产业经济状况。这是由企业发展型

战略的特点所决定的。企业要实施发展型战略，就必须从环境中取得较多的资源。如果未来阶段宏观环境和经济走势都令人乐观的话，消费品需求者和投资品需求者都有一种理性的预期，因而其需求将会有相应幅度的增长，这就保证了企业发展型战略的实施。

2. 发展型战略必须符合政府管制机构公布的政策法规和条例等约束。世界上大多数国家都鼓励高新技术企业的发展，因而一般来说，这类企业很自然的可以考虑采用发展型战略。

3. 公司必须有获得充分的资源来满足发展型战略的要求。由于采取发展型战略需要较多的资源投入，因此企业从内部和外部获得资源的能力就显得十分重要。在资源充分的评价过程中，企业必须问自己一个问题，“如果企业在发展型战略的实施过程中由于某种原因暂时受阻，是否有能力保持自己的竞争地位？”如果回答是肯定的，那么企业就有充分的资源来实施发展型战略，反之则不具备。

4. 判断发展型战略的合适性还需要分析企业文化。企业文化是一个企业在其行和历史发展中所沉淀下来的深植于员工心目中的一套价值观念。如果一个企业的文化氛围是以稳定为其主旋律的话，那么发展型战略的实施就要克服相应的“文化阻力”。这无疑增加了战略的实施成本。

## 四、发展型战略的利弊分析

当前，由于发展型战略使企业获得比过去更好的经营规模，因此很多公司及公司的高层管理者都倾向于采用发展型战略，但发展型战略既有优点又有缺点。

### 1. 发展型战略的优点

- (1) 通过采用发展型战略可以迅速扩大企业自身的价值；
- (2) 通过创新创造出更高的生产效率与效益；
- (3) 能保持企业的竞争实力，实现特定的竞争优势。

### 2. 发展型战略的缺点

- (1) 可能导致盲目的发展和为发展而发展，破坏资源平衡；
- (2) 过快发展可能降低企业的综合素质，应变能力降低，出现内部危机和混乱，并且会导致在行业衰退时期公司的退出壁垒很高；
- (3) 有些公司采用发展型战略往往只重视宏观的发展，而忽视微观的发展，忽略了产品和服务的质量，最后导致企业的严重失衡。

## 第三节 紧缩型战略

### 一、紧缩型战略的含义

紧缩型战略又称为撤退型战略，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，保住企业的生存，寻机发展。

随着企业经营环境在不断变化，原本有利的环境在经过一段时间后会变的不利，原来所容纳许多企业发展的企业会因进入衰退阶段而无法为所有企业提供最低的经营报酬，或是企业为了进入某个新业务领域需要大量的投资和资源的转移等等。所有上述情况的发生都会迫使企业紧缩目前的经营，甚至于退出目前的业务或实施公司的清算，而考虑紧缩型战略。

与稳定型和发展型战略相比，紧缩型战略是一种消极的发展战略，一般地，企业实行紧缩型战略只是短期的，其主要目的是避开环境的威胁和迅速地实行自身的资源的最优配置，向

其他产业转移。可以说，紧缩型战略是一种以退为进的战略态势。

## 二、紧缩型战略的特征

1. 对企业现有的产品和市场领域实行收缩，调整和撤退策略，比如放弃某些市场和某些产品系列。因而企业规模在缩小，同时一些效益指标会有较为明显的下降。
2. 对企业资源的运用采取较为严格的控制，尽量消减各项费用支出，往往只投入最低限度的经营资源，因而紧缩行策略的实施过程会伴随着员工的裁减，资产设备的暂停购买等等。
3. 紧缩型战略具有短期性，与稳定型和发展型两种战略态势相比，紧缩型战略具有明显的过渡性，其根本目的不在于长期节约开支，停止发展，而是为了今后发展积蓄力量。

## 三、紧缩型战略的适用性

采取紧缩型战略的企业可能出于各种不同的动机，从这些不同的动机来看，有三种类型的紧缩型战略：适应性紧缩型战略，失败性紧缩型战略，调整性紧缩型战略。

1. 适应性紧缩型战略是企业为了适应外部环境而采取的一种战略。这种外部环境包括：经济衰退，产业进入衰退期，对企业产品或服务的需求减少时，在这些情况下，企业可以采取适应性紧缩型战略来度过危机，以求发展。如果企业在可以同时采取稳定型战略和紧缩型战略，并且两者都能够使企业避开外界威胁，为今后发展创造条件，企业应当尽量采用稳定型战略，因为它的冲击力要小的多，因而给企业带来的风险也就小的多。

2. 失败性紧缩型战略是指由于企业经营失误造成的企业竞争地位恶化，只有采用紧缩型战略才能最大限度的减少损失，保存企业实力。失败性紧缩型战略的适用条件是企业出现重大的内部问题，如产品滞销、财务状况恶化，投资已明显无法收回等等情况下。

3. 调整性紧缩型战略的动机则既不是经济衰退，也不是经营失误，而是为了谋求更好的发展机会，使有限的资源分配到更有效的使用场合，因而，调整性紧缩型战略的适用条件的企业存在一个回报更多的资源配置点。

这时企业就要根据自身的特征来选择适用的战略。

## 四、紧缩型战略的利弊分析

与稳定型和发展型战略一样，紧缩型战略也有利弊。

### 1. 紧缩型战略的优点

(1) 能帮助企业在外环境恶劣的情况下，节约开支和费用，顺利地度过面临的不利环境。

(2) 能在企业经营不善的情况下，最大限度地降低损失。在许多情况下，盲目而且顽固地坚持经营无可挽回的业务，而不明智地采用紧缩型战略，会给企业带来致命性的打击。

(3) 能帮助企业更好地实行资产的最优组合。如果不采用紧缩型战略，企业在面临一个新机遇时，只能利用现有的剩余资源进行投资，这样做势必还会影响企业在这一发展机遇上的前景。相反，通过采取适当的紧缩型战略，企业往往可以把不良运作的资源部分转移到新的发展企业，从而实现企业长远利益的最大化。

### 2. 紧缩型战略的缺点

实行紧缩型战略的尺度难以把握，因而，如果盲目使用紧缩型战略，可能会扼杀具有发展前途的业务，使企业总体利益受到伤害。此外，一般来说，实施紧缩型战略会引起企业内部人员的不满，从而引起员工情绪的低落，因为紧缩型战略在某些管理人员看来意味着工作



的失败和不利。这为战略管理者在战略态势决策上提出了新的问题，要求他们在紧缩型战略实施中对战略参与者加强宣传教育，以减少可能的弊端。

## 第四节 公司方向战略的选择

### 一、影响公司方向战略选择的领域

企业的生产经营活动可以分为三种类型：社会方面的管理，涉及企业在社会和政治环境中的合法性和生存能力；经营方面的管理，涉及企业盈利潜力；竞争方面的管理，涉及把盈利的潜力转化为实际盈利。这三方面的管理活动，决定了企业在战略上有三个领域可以选择：

#### 1. 社会领域

该领域包括企业的社会责任以及它在社会中的合法性。企业的环境是由顾客、供应者、股票持有者、管理人员、政府、公众利益团体等各利益群体组成。

#### 2. 经营领域

企业要根据企业的目标，选择适合自身条件的生产经营领域，并制定相应的战略，促使自己的产品 and 市场得到发展。

#### 3. 竞争领域

企业为了获得竞争优势，需要关心产品生命周期、技术变革和发展，以及实际存在的和潜在的竞争者，选择适当的竞争领域，制定各种防御战略、保护战略和攻击战略。

### 二、影响公司方向战略态势选择的行为因素

由于战略态势的选择会对企业未来战略实施的效果产生重大影响，因而企业在做出决策时必须慎重，有时在对各种可能的战略态势进行全面评价后，企业管理者会发现好几项方案都是可以选择的。在这种情况下，会有一些因素对最后决策产生影响，这些因素在不同的企业和不同的环境中起到的影响作用是不同的，但了解这些因素对企业战略管理者制定合适的战略方案来说是非常必要的。

#### 1. 企业过去的战略

对于大多数企业来说，过去的战略常被作为战略选择过程的起点。因而，进入企业所考虑范围的战略方案的数量会受到基于企业过去的战略的限制。由于企业管理人员是过去战略的制定者和执行者，因此，他们也常常倾向于不动这些既定战略，这就要求企业在必要时撤换某些管理人员，以削弱目前战略对未来战略选择的影响，因为新的管理层可能更少受到过去所采用的战略的限制。

#### 2. 管理者对风险的态度

企业和管理者对风险的态度影响着战略态势的选择。风险承担者一般采取一种进攻性战略以便在被迫对环境的变化做出反应之前，主动地做出反应。风险回避者则通常采取一种防御性战略，只有在环境迫使他们对环境变化做出反应时，他们才不得不这样做。风险回避者相对来说更注重过去的战略，而风险承担者则有着更为广泛的选择。

#### 3. 企业对利益相关者的依赖性

企业总是生存在一个受到股东、竞争者、客户、政府、行业协会和社会影响的环境之中。企业对这些环境力量中的一个或多个因素的依赖程度也影响着其战略选择过程。对环境的较高的依赖程度通常会减少企业在其战略选择过程中的灵活性。当企业对利益相关者的依赖性



特别大时，企业还会或不得不邀请利益相关者代表参加战略态势的选择。

#### 4. 企业文化内部权势关系

任何企业都存在或强或弱的企业文化。企业文化和战略态势的选择是一个动态平衡、相互影响的过程。企业在选择战略态势时不可避免地要考虑文化对自身的影响。企业未来战略的选择只有充分考虑到与目前的企业文化和未来预期的企业文化相互包容和相互促进的情况下，才能被成功地实施。另一方面，企业中总存在着一些正式和非正式组织，由于种种原因，某种组织成员会共同支持某些战略而反对另一些战略。这些成员的看法有时甚至能左右战略的选择，因此在现实企业中，战略态势决策不可避免地或多或少要打上这些各种势力影响的烙印。

#### 5. 时期性

时期性首先是指允许进行战略态势决策的时间限制。时限压力不仅减少了能够考虑的战略方案的数量，而且也限制了可以用于评价方案的数量。事实表明，在时限压力下，人们倾向于把否定性因素看得比肯定性因素重要一些，因而往往做出更具防御性的决策。

#### 6. 竞争者的反应

在战略态势的选择中，还必须分析和预计竞争对手对本企业不同战略方案的反应。例如，企业采用增长型战略，主要竞争者会做出什么反击行为，从而对本企业打算采用的战略有什么影响。因此，企业必须对竞争对手的反击能力做出恰当的估计。在寡头垄断型的市场结构中，或者市场上存在一个极为强大的竞争者时，竞争者反应对战略选择的影响更为重要。

### 三、战略组合

为了实现不同的战略目标，企业可以选择前几节所述的一种战略而单独使用，也可以将几种战略组合起来使用。由于企业环境的复杂性，实现企业战略目标途径的多样性以及企业内部组织结构的不同性，在实际的战略选择中，企业多侧重于运用战略组合来实现自己的战略目标。所谓战略组合，就是将相关的战略配合起来使用，使几种战略形成一个有机的整体。一般的战略组合方式有下列两种形式：

1. 顺序组合。即按照战略方案实施的先后顺序，顺次运用各种相关战略。如在一定时期内采取发展战略，然后在一定时期内实施稳定发展战略；或者先使用调整战略，待企业条件有了改善之后再采取发展战略等。另一种顺序组合的典型范例是依据产品的市场寿命周期来采取不同的战略。

2. 同时组合。即在同一战略时期内同时运用同几种相关战略，以实现企业整体的战略目标。在企业具有多种不同经营业务或多个事业部的情况下，通常采用同时组合的战略组合方式。如在增设其它战略经营单位、产品线或事业部的同时，放弃某个战略经营单位、产品线或事业部；在其它领域奉行发展战略的同时，紧缩某些领域等。在运用这种战略组合时，应注意：

(1) 可供的企业资源。由于同时组合可能造成企业现有资源的分散使用，因此企业必须充分估计自己资源的可供给程度，以确保各种战略能同时得以实施而不会造成对企业资源的枯竭。

(2) 各种战略方案的组合优势。各种方案的组合是为了发挥各个方案的优势，扬长避短。因此，企业战略的同时组合必须是具有互容性的战略组合，从而使企业的整体战略达到最优。

(3) 明确主从战略的关系。在一定时期内，企业为实现关键性的总体战略目标而确立的战略是企业的主体战略，而其它战略则处于相对从属的战略位置。在战略组合实施的过程中，必须明确主从战略的关系，合理而有效地分配企业的资源。

总之，对大多数企业来说，可采用的战略方案是多种多样的。管理者既可以采用一种战略方案，也可以同时采用多种战略方案，形成一套战略组合。但鉴别出可用的战略方案，则是企业选择最适宜战略的前提条件和基础。

## 四、实践中的战略选择

霍福尔（C.Hofer）曾对《幸福》杂志 1960-1972 年间所刊登的一些企业的战略决策案例进行过研究---在实际中企业最经常采用什么样的战略？

研究的结论是：

1. 不同类型的挑战会导致不同类型的战略。
2. 当企业面临巨大的外部环境机会，或其资源在充分满足现有的产品—市场领域后还有富裕时，它们通常会努力扩大现有的经营范围。
3. 如果出现与上述两个条件相反的情况，则企业就会缩减现有经营范围并改变其职能性战略（即市场营销、财务或生产战略等），或者选择复合多样化战略。
4. 最常采用的战略是为现有的市场开发新产品（产品开发战略）和增加现有产品对现有市场的渗透（渗透战略）。
5. 最不常采用的战略是前向一体化和内向式发展的多样化战略。
6. 企业只有在下述两种情况下才改变其整体经营目标：企业状况欠佳，不得不采取这种最终手段；企业境况良好，目标改动可确保公司经营状况得到重大改善。

格鲁克（W.Gluck）对《幸福》杂志登载的 358 家公司在 45 年中所做战略选择进行过研究，发现各公司采用的各种战略的频率如下：

发展战略	54.4%
组合战略	28.7%
稳定发展战略	9.2%
防御战略	7.5%

格鲁克还对不同经济周期（复苏、繁荣、衰退、萧条）阶段，企业所采用的上述几种战略进行了分析，发现：

1. 防御战略是最不受欢迎的战略。在萧条时期，被采用的次数与发展战略大致相当；在繁荣时期是发展战略的四分之一；在衰退和复苏时期，分别是发展战略的二分之一和三分之一。
2. 稳定发展战略是第二不受欢迎的战略。在萧条和繁荣时期，采用它的企业只是采用发展战略的一半；在复苏时期，是发展战略的三分之二；在萧条时期是不愿采用的战略（占三分之一）。
3. 组合战略在繁荣时期是最受欢迎的战略，占发展战略的三分之一；而在其它的时期则不常被采用。
4. 发展战略在繁荣时期也是最常采用的战略，占总数的一半以上。但在衰退和复苏时期，采用的频次大致相当；而在萧条时期，只占总数的三分之一。

战略类型的选择也随行业类型而有所不同。发展战略在复合的行业采用最多，而在工业品行业中采用率最低。组合战略的情况与发展战略相类似。对于稳定战略，最常采用的行业是建筑、采掘业和石油业，最少采用的是复合行业、消费品行业和工业品行业。

### 思考题

1. 什么是稳定型战略、发展型战略和紧缩型战略？
2. 为什么大多数企业倾向于采用发展战略？
3. 以一个实际企业为研究对象，鉴别出它所采取的战略。

## 本章案例

### 百年老店美泰克的没落

美国第三大家电巨头美泰克竞购案终于尘埃落定，美国当地时间 2005 年 7 月 22 日，惠而浦宣布，该公司已经与美泰克达成最终协议，惠而浦以每股 21 美元、总计 17 亿美元的价

格拿下美泰克，同时惠而浦还承担美泰克 9.77 亿美元的债务，总收购价高达 27 亿美元。另一竞购方 Ripplewood 控股投资公司由于与美泰克有约在先，可以收取 4000 万美元的违约金，惠而浦吞并美泰克后，也“阔绰”地替美泰克买了这笔单。

美泰克是一个拥有一百多年历史的家电企业，曾创造多个驰名品牌。产品畅销全球 86 个国家和地区，共拥有 1.8 万余名员工。其家电产品长期占领全美约 1/5 市场份额，年收入超过 40 亿美元，并被评为美国最受推崇的家电企业之一。

然而，在 9.11 事件后，公司的业绩每况愈下。05 年刚过，公司就面临巨额亏损。5 月，美泰克不得不做出整体出售公司的决定。那么，美泰克是怎样取得如此巨大的成功，又是怎样快速走向没落的呢？

### 成长，一路领先

1893 年，一位名叫 F. L. Maytag (美泰克) 的美国人，在美国衣阿华州牛顿市创立了美泰克公司。美泰克最初只是一家农机制造商，1907 年开始涉足家用电器行业，同年推出第一台手摇木桶洗衣机 (Pastime)。时隔两年，美泰克又推出第一台动力洗衣机，主要使用农场耕种的拖拉机与其它农机具的引擎作为动力。1915，美泰克制造出第一台汽油动力洗衣机。该产品一经上市，销量就翻了一番。公司有史以来，洗衣机的产量第一次超过了农机具的产量。

从上个世纪二十年代开始，美泰克公司已经成为美国家喻户晓的电器制造商，并逐步演变成一家以高端产品为主营业的家电公司。据统计，到 1924 年，美国 1/5 的洗衣机用户购买的是美泰克生产的洗衣机。一年后，美泰克在纽约股票市场成功上市。美泰克以优质的洗衣机赢得了美国消费者的信任，到 1939 年，美泰克已成为美国第一批白色家电制造商。

早在 1946 年，美泰克就开始进军冰箱产业。1949 年，公司生产出第一台全自动洗衣机，该洗衣机因易于操作而著称。1953 年，美泰克又推出第一台全自动干衣机。13 年后，美泰克成功研制出第一台轻便式洗碗机。1985 年，美泰克又在行业中率先推出多层烘缸干衣机。除了自主研发产品以外，美泰克还通过企业并购的方式拓展产品种类。1989 年，美泰克以 9.6 亿美元价格购买了高端家电领域的宠儿——胡佛(Hoover)吸尘器。至此，美泰克已经实现家电产品的多元化发展。

美泰克始终坚持不懈地致力于高端家电产品的开发。1997 年，美泰克与美国能源部与环保机构合作，研发并制造出大幅度节水、节能的前开式洗衣机。美泰克也因此被评为家电制造节能明星企业。1999 年，美泰克制造出美泰克牌、双子座牌微波炉。该微波炉的一个显著的特点是带有两个烤箱，既可以同时使用，也可以单独使用，不仅为客户提供了便利，而且提高了效率。

2000 年，美泰克研制出世界上第一台带有触摸屏控制的洗衣机。第二年，美泰克推出高技术含量的气候带冰箱，不仅储藏空间大，而且还可以自动调整食物保鲜温度，延长食物的保鲜时间。2002 年，美泰克又推出世界上第一台三机架洗碟机，该产品因采用了独特的柔性荷载技术且具有独特的行业性能特征而备受客户的青睐。

据统计，2002 年 1 至 4 月，胡佛清洁设备类产品销量就达到公司预计的全年销量。2002 年第二季度，家电零售商 Home Depot 和家用品零售商 Lowes 的报告显示，美泰克产品销量呈两位数增长。

经过不断地扩张发展，美泰克生产领域涉及洗衣机、干衣机、洗碗机、电冰箱、灶具与吸尘器等众多产品。美泰克家电产品中，洗衣机是全美品牌最好、知名度最高的产品；美泰克所生产的自动售货机在北美乃至全世界是最畅销的产品之一。它目前大约占有 17% 的美国家用电器市场份额，成为美国第三大家电制造商。

### 战略，屡屡受挫

2001年，美国正是高科技泡沫破灭后的经济大萧条时期，全球家电业价格竞争日渐白热化。在激烈的竞争中，许多公司都受到重创，美泰克当然也不例外。当年6月，拉尔夫·黑克(Ralph F. Hake)出任美泰克公司董事会主席兼CEO。黑克上任前，曾担任过美国第一大家电巨头惠尔普公司的财务总监、弗鲁尔工程公司(Flour)的副总裁兼财务总监。坚实的金融专业基础、资深的财务工作经验使美泰克董事会相信，黑克能够帮公司控制住日渐高涨的生产成本，挽救日趋衰落的百年老厂于不倒。为了降低制造成本，他积极对外寻找市场，拓展利润增长空间。

其实，早在黑克到来之前，美泰克就有意到海外寻找利润增长点，并打算把部分制造工序转移到中国来，使中国成为其重要的零部件采购基地。1996年，美泰克把目标瞄准中国，当时荣事达集团在中国洗衣机市场独占半壁江山，有意向冰箱领域拓展，双方不谋而合，投资组建了中美合资荣事达·美泰克公司，生产包括洗衣机、冰箱在内的众多家电产品。

合资当年公司就实现了盈利，美泰克在美国的股票价格也一路飙升。但由于合资初期没有正确把握市场机遇，加上中国家电市场竞争日趋白热化——在国内家电企业如海尔、容声的强烈攻势及国外家电企业如西门子、三洋强势反击下，合资公司的业绩开始大幅下滑。合资初期，除了技术力量的输入外，美泰克几乎是坐享其成，公司经营主要靠中方管理。由于文化的差异与管理理念的认同等问题，美泰克逐步意识到中国市场的复杂程度远不是想象的那么简单，从1999年开始，美泰克开始逐步介入合资公司。2001年6月，有着40年职业经理经验、具有英国、澳大利亚双重国籍的劳伦斯出任合资公司总裁，合资公司高层几乎全部换成了“洋”背景。

虽然，黑克上台后公开表示对外寻找市场增长空间是其首要任务，但是他最终没有看上中国市场的未来发展空间，只是希望能够打入加拿大和墨西哥的市场。于是，在2002年美泰克全面从中国撤回经营管理人员，并于2004年最终转让掉其所持有的合资公司50.5%的股权。

黑克的另一个任务是继续专攻高档产品。他称赞胡佛提升了清洁设备产品的定价权，并表示“我们有行业最好的遗产——高品质，我们应该继承它，为此我们需要更加努力。”

但是，黑克的高端战略被一场突如其来的灾难破坏了。2001年美国发生“9·11”恐怖袭击，美泰克的销售迅速下滑，洗衣机，烘干机，冰箱的销量都减少了一半。黑克当时并不在意，他认为销量下滑是因为惊慌中的美国人把买新电器和新房子的计划都推后了。后来美国经济衰退，他还坚持表示：“我们的目标客户是市场中的高端客户，我们产品的消费者仍然会购买他们所选择的产品。”

由于全球经济衰退，当年崇尚奢侈的顾客消费心理在悄然转变，低端产品占据了电子消费品的主流。2003年之后，美泰克高端产品的命运也因此发生了转折。

除了寻找海外廉价市场与发展高端产品以外，黑克还要时刻留心成本费用的控制。降低成本势必会影响研发新品，而缺乏新产品对于企业竞争非常不利。事实上，新产品的差距是当时美泰克收入问题的重要原因。

高端产品需要高昂的品牌维护费用。黑克认为，削减广告开支并不是对股东有利的决策；相反，广告投入对于美泰克的品牌至关重要。因此，他在支持品牌建设的广告投入上还是不遗余力。

但是黑克的降低成本运动根本没有得到立竿见影的效果。为维持旗下这些昔日显贵，美泰克付出了高昂的成本。2004年美泰克年报显示，公司销售收入从2000年以来一直徘徊在41亿美元至47亿美元之间，同期生产成本却从33亿美元上升到40亿美元。

2004年，黑克在各方苛责的压力下，开始大刀阔斧削减成本。先是裁员20%，接着关闭盖勒斯堡工厂。美泰克在美国的15个工厂中有11个亏损累累。黑克准备将关闭生产线措



施扩散其中。2005年4月22日，黑克表示，如果公司本年度不能大幅削减成本的话，美泰克牛顿洗衣机厂的产品制造将移至其他厂区或外包出去，并打算关闭胡佛吸尘器制造厂。

在产品价格持续大跌的浪潮下，美泰克冰箱销售下滑、吸尘器平均价格降低，使整体家电销售额继续萎缩。而同期，钢铁及原材料价格不断上涨、销售渠道成本大幅上升，公司的利润越来越薄。截至2005年4月，美泰克销售收入同比降低4%。一季度净收入从一年前的3800万美元降至700万美元。美泰克的股票价格在1999年8月达到最高点68.25美元，而到05年初，美泰克的每股收益不足20美分。如今，美泰克公司的市场地位也受到挑战。在过去几年，美泰克不仅失去了三位重要的零售商，而且与大型家电连锁销售商的关系也很紧张。如果美泰克公司失去这些美国电器销售渠道，其市场地位就岌岌可危。

### 出售，无奈的选择

当2001年6月黑克走马上任的时候，美泰克此前一年的全球销售额为43亿美元，尚未亏损；4年之后，美泰克销售额仅仅增长了4.2亿美元，但是亏损则达到900万美元。更为可怕的是，美泰克已经陷于10亿美元巨额债务的深渊。40%的债务将于2006年到期，每年仅利息支出就要6000多万美元，公司发行的债券被评为“垃圾债券”。

2005年，入不敷出的美泰克开始转让美泰克本身了。5月，美泰克接受了Ripple-wood基金公司提出的每股14美元收购建议。此时，美泰克第一季度产品净销售下跌大约26.3%，其主要产品因为在BEST BUY这个美国大型网上折扣商场销售不佳而被停止出售。

2005年6月，海尔公司联合美国风险投资公司Bain Capital和Blackstone集团向美泰克提交了初步收购意向，即以每股约合16美元共12.8亿美元的现金收购，并承诺承担美泰克9.7亿美元的债务。为正式发出竞拍请求，海尔对美泰克开始展开尽职调查。

2005年7月17日，美国第一大家电巨头惠而浦参加到竞拍队伍中来，它提出了13.3亿美元的更高报价。2005年7月19日，海尔美国贸易公司联合合作伙伴向美泰克提交了一封正式信件，表示收购团体已经决定不再竞拍美泰克。

在惠而浦公司宣布竞拍美泰克成功后，经过美国司法部反垄断组织调查，于06年3月29日宣布批准惠而浦公司和美泰克公司的并购案。历时十一个月，美国第三大家电巨头美泰克收购事件终于尘埃落定。

### 教训，沉重的代价

美泰克竞拍事件在业界产生了广泛影响。人们也许会问：一个年销售额高达40多亿美元的全球家电巨头，为何会在短短的几个月内出现严重亏损并向外界宣告出售呢？首先，美泰克公司的制造费用长期以来居高不下。美泰克的经营表面上是一片繁荣昌盛的景象，但背后早就潜伏着巨大的制造成本危机。Morgan Keegan的分析师估计，美泰克仅有20%的零部件来自第三世界。早在2001年，新任CEO黑克走马上任后，他一再强调要降低制造成本，但是这项业务进展相当缓慢，直到美泰克被收购前也没有得到很好地执行。

其次，美泰克公司的决策层急功近利，结果坐失良机。美泰克兵败中国就是很好的例证。1996年，美泰克雄心勃勃地来到中国与荣事达集团进行合资，除了技术输送外，基本上没有派送高层管理人员。由于合资公司当年就实现赢利，美泰克也就没有过多过问公司管理的事情。但当合资公司的业绩因受到中国家电市场急剧变化的影响而开始下滑时，美泰克又把合资公司的高层管理人员全部换成了一些不熟悉中国市场环境与民族文化的空降兵。美泰克的管理模式从“完全中式”变为“全部西化”，从一个极端走到了另一个极端。2002年，合资公司高层进行了调整，销售业绩稳步攀升。为了取得更好的业绩，中方还积极去美泰克总部进行商谈。然而，黑克却无心再备战中国，一心想把制造基地放在北美地区。美泰克是合资公司控股方，掌握着合资公司的话语权，但却长达两年多时间对合资公司的经营状况不闻不问，结果却错过了良好的发展机遇。因此，美泰克在中国投资失败当然是情理之中的事情。



最后，产品持续定位高端的失误。9.11 后，美国经济衰退浪潮使低端产品占据电子消费品主流。美国的一些证券分析师表示：“现在已经很少有人愿意花费二三百美元去购置一件家用清洁设备了，在目前经济环境下，他们更喜欢省钱的产品。”低价潮流中，当年崇尚奢侈的顾客消费心理在悄然转变。比如吸尘器，事实上，当同类产品售价不超过 50 美元时，美泰克的胡佛仍以 200 美元的高端价位拒消费者于千里之外。高端的产品、昂贵的品牌维护费用使得美泰克日渐脱离于追求物美价廉的消费市场。昔日的香饽饽，现在却变成鸡肋。

一度闹得沸沸扬扬的美泰克竞购事件终于通过反垄断审查，为惠而浦收购美泰克事件画上了一个句号。但是，美泰克的成功并购对中国家电企业产生的影响不容乐观。惠而浦公司董事长兼首席执行官杰夫·费蒂格称，两家公司合并后，惠而浦可以增强美泰克在全球市场的竞争力，并强化其产品生产线。在美国，惠而浦一直是海尔的“冤家对头”；而在中国，一直没有多大作为的惠而浦是否会借机发力也不可忽视。

面对跨国公司并购活动，我国家电企业要加快自主创新，积极调整企业发展战略，主动强抓机遇，参与经济全球化环境下的竞争与合作。既要学习全球商业运作模式，增强跨国公司并购与防范意识，又要积极推进管理变革，寻求与跨国公司实行并购重组及合资合作模式，以求实现超常规、跨越式发展。因此，对于正在迈向国际化的中国家电企业是否能从美泰克的个案中吸取教训，如何将中国家电企业做大、做强、做久，真正实现国际化还值得我们认真探讨。

#### 案例讨论题

1. 对美泰克不同时期采取的不同公司方向战略进行辨别。
2. 假设你是美泰克的董事长兼 CEO，那么面临发展过程中的失利，你将如何去调整公司战略来避免美泰克被收购的结局？

## 第六章 公司基本战略

学习目标:

1. 掌握公司基本战略的类型;
2. 了解各种公司基本战略的采用动因;
3. 掌握各种公司基本战略的利弊;
4. 了解多元化战略和一体化战略的适用条件。

公司基本战略主要是指公司总体层面上所要采取的战略,所要解决的问题是确定企业的整个经营范围和公司资源在不同经营单位之间的分配事项。公司基本战略包括专业化战略、多元化战略、一体化战略、内部开发战略、并购战略等几种类型。各类公司基本战略可以单独采用,也可组合利用,要视公司的具体情况而定。下面将分别对这几种战略进行阐述。

### 第一节 专业化战略

#### 一、专业化战略的含义

专业化战略是指集中公司所有资源和能力于自己所擅长的核心业务,通过专注于某一点带动公司的成长。其中核心业务是指在公司从事的所有经营领域中占据主导地位的业务,核心业务构成了公司的基本骨架。专业化战略也可以指企业选择一个或几个小市场目标,实行专业化生产和销售,集中力量,力争在这些小市场上占有较大份额。我们这里所说的专业化包括两方面的意思:一是行业专业化,即公司专注于某一个行业内经营;二是业务专业化,即公司专注于行业价值链中某一环节的业务。

采用这种战略时,企业的扩张速度随行业发展的阶段不同而有所不同,如产品正处于成长期,速度可能很快,如已进入成熟期,速度就可能放慢;扩张速度还因企业采用市场营销策略的不同而不同,如策略正确而有效,速度可望加快。

例如:美国的麦当劳公司就是采用专业化最典型的企业,它的发展是通过区域发展、维持高质量的产品和优质的服务以及洁净的名望等手段来实现的。1948年,迪克·麦当劳和莫里斯·麦当劳兄弟俩合伙开了一个叫麦当劳的餐馆,主要出售汉堡包、炸薯条和饮料及冰淇淋。当时兄弟俩并无太大的雄心,对在其它地方开设类似的餐馆无多大兴趣。但在1954年,瑞·克罗克建议在全国范围内设立餐馆,麦当劳兄弟俩采纳了克罗克的建议,随即成立了麦当劳公司。时至今日,麦当劳公司的主要产品仍是汉堡包,辅以炸薯条和饮料或冰淇淋。多年来,它也增加了早餐食品、炸排骨、炸鸡块和其它的快餐食品。然而,它的发展是通过区域扩线、维持高质量和优质服务以及洁净的名望等手段。目前,麦当劳公司占有美国餐饮市场的7%份额、国内快餐市场的18%和快餐汉堡包市场45%的份额,它的国际部是美国十大餐饮公司之一。

#### 二、公司采用专业化战略的动因

专注于核心业务求发展,是公司成长最基本的战略,也是公司成长的必由之路。与通过扩大业务范围来获得公司增长的方式相比,专注于核心业务的做法更值得鼓励,这种成长方式更助于增强公司的核心竞争力,建立稳固的竞争优势,因而它所趋动的增长也会更加健康,更加稳定,更加长久。管理大师彼得·德鲁克(Peter Drucker)对此指出:系统地把注意力集

中在生产率上的公司，几乎肯定可以取得竞争优势，并且会很快获取市场优势。

### 三、专业化战略的利弊分析

#### 1. 采用专业化战略的优点

实行专业化经营，可以使企业更清楚“我们是谁，我们做什么？”；深入地了解产品市场的需求；节省开支，增加利润；有限资源放到同一经营领域，可以集中各种优势资源，创造竞争优势。一家专业化经营的公司越成功，就越能成功地利用其积累的经验、特别的竞争力和品牌的声誉，形成持久的竞争优势，占据行业领先者的地位。

#### 2. 采用专业化战略的缺点

即如果对企业的产品或服务的市场需求下降，则企业会遇到麻烦。一些非企业所能控制的因素可能会引起对企业产品或服务需求的下降。如顾客偏好的不稳定性在增加，竞争的激烈程度和复杂性在增强，技术变革，政府政策的改变，这些都对实行专业化战略的企业构成主要的威胁。

### 四、专业化战略的适用条件

一般来讲，专业化战略适合于公司刚刚成立时，其拥有的资源是有限的，规模和实力还相对较弱，而面临的外界竞争压力又是越来越大的，可以通过专注于发展某项业务或选择一个或几个小市场目标，来壮大公司的规模及竞争实力；或者公司涉及的业务有非常大的增长空间，单独发展这项业务可以很大程度上满足公司的发展，获得较高的利润；或者公司的核心能力尚未形成，不利于发展多元化战略时，则公司加大投入尽量开发自身的核心能力，以保证在发展多元化战略时有坚强的后盾。

## 第二节 多元化战略

### 一、多元化战略的含义

多元化战略，又称多种经营战略，或多角化战略，是企业增加新产品种类和增加新市场战略，也可以是企业最高层为企业制定的多项业务组合战略，是企业为涉足不同行业环境中的各项业务制定的发展规划，包括进入何种领域，如何进入等。多元化战略通过进入与现有事业在价值创造活动上相互有关的事业或进入一个全新的事业领域，而求得企业的长期稳定地经营和追求最大商品经济效益。多元化经营战略已成为当今世界大公司，特别是跨国公司普遍采用的战略。

### 二、公司采用多元化战略的动因

下面我们就将公司采用多元化战略的动因从外部和内部两个方面来进行分析。

#### 1. 外部原因

(1) 产品需求趋向停滞。当企业原有产品处于其寿命周期的衰退期时，原有产品由于需求停滞而无法满足企业发展的要求，企业必须寻求增长快的新产品和新市场，从而开展多种经营。

(2) 市场的集中程度。所谓的集中程度是一个卖方结构指标。计算这个指标时，将企

业按规模大小顺序排列，然后计算几个主要企业占行业总体的百分比。集中程度高时，产品由少数卖方企业控制。在集中程度高的行业中，企业要想得到更高的增长率，一般用降低价格、增加供应能力、支付高额广告费等方法蚕食对手企业的市场占有率，但用这些方法既增加费用，又有风险。因此，在集中程度高的行业中，企业想追求较高的增长率和收益率，只有进入本企业以外的新产品、新市场。企业所在行业的集中程度越高，越能诱发行业从事多种经营。

(3) 需求的不确定性。由于市场需求的不确定性，企业经营单一产品或服务便会面临着很大的风险，其增长率和收益率会为该产品的需求动向所左右。假如该产品的需求动向有很大的不确定性，企业为了分散风险，便要开发其他产品，从事多种经营。即使原来已从事多种经营的企业，当原有产品市场需求有很大风险时，为了分散风险，也将积极从事各种经营。

## 2. 内在动因

(1) 纠正企业目标差距。企业制订有关增长率、收益率目标，并根据这些目标的实际完成情况决定下一段的行动方针。当实际完成情况低于原订目标而产生目标差距时，往往不得不从事多角化经营来弥补，以实际预期目标。一般地说，目标差距越大，企业从事多元化经营的可能性越大。

(2) 挖掘企业内部资源潜力。企业在日常的经营活动中常常积累有未能充分利用的资源，企业可以通过多元化经营来充分利用富余的资源，提高企业的经济效益。

(3) 实现企业规模经济。企业规模是一种经营资源。为了实现规模经济，企业要考虑是使用职能要素还是产品要素获得最低单位成本，即实现最佳使用密度。导致规模经济的具体要素一般有特殊用途的机器设备、专门的技术技能、专门的营销服务与专门的信息等。为此，企业从事多种经营，扩大企业规模能在质量和数量方面占有丰富的经营资源，也能享受规模经济效益；同时，企业进行多种经营，可以弥补企业规模不当的弱点，提高企业的盈利水平。

(4) 实现范围经济。导致范围经济的非具体要素一般有通用机器设备、普通应用的技术技能、一般的营销服务和通用的信息网络等。从寻求范围经济的角度出发，企业希望在两个或多个经营单位中分享资源，减少在各经营单位的投资，降低成本。

(5) 转移竞争能力。在这方面，企业进行多种经营，是希望将企业中现有的竞争能力转移到新的经营业务中去，以改善新的经营单位的竞争能力。企业也可以通过并购，将具有竞争能力的企业或经营单位并入本企业，形成差别化的竞争优势。

(6) 企业重建。企业为了更多地创造价值，购入一些无效率或经营不善的企业，并加以改善。企业在进行这种多种经营时，可以不考虑被购入的经营单位是否与本企业同属于一个产业。企业重建的措施基本上是重新组建被购单位的管理层，处理无生产力的资产，改善其生产运作。

当然，无论何种原因促使企业采用多种经营战略，在多种经营中，企业要获得成功，还需要考虑以下几个方面：

(1) 外行业的经营业务要与本行业的经营业务有共同的经营基础，即要有共同的市场或共同的技术。

(2) 在多种经营中，新经营的业务要处于产品/市场发展的初级阶段，至少不超过成熟阶段，否则便达不到多元化经营的目的。

(3) 构成多种经营需求的原因是有一定的时间性，过了这段时间，企业所面临的市场和竞争环境都会发生变化。

(4) 加强企业内部的协调。多元化经营的企业由于所辖的经营单位数目过多，使得企业高层管理人员难以了解企业经营的全貌，也难以协调。因此，企业必须加强管理，作好内

部协调，减少混乱。

### 三、多元化战略的类型

根据采用多元化战略的企业各项事业的关联程度，可以把多元化战略分为相关多元化战略和不相关多元化战略。

#### （一）相关多元化战略

企业一旦做出了进行多元化经营的决策，就必须选择是进入相关的经营业务，还是进入不相关的经营业务，或者同时进入这两种业务。

##### 1. 相关多元化战略的含义

相关业务，是指各项经营业务的价值链活动之间存在着有价值的竞争性联系。反之，如果各自的价值链中没有共同的相似点或互补性，那么，这些业务就是不相关的。相关的多元化经营，是指企业进入于现有业务在价值链上存在有价值的竞争性的新业务的活动。相关多元化经营战略，是指企业在多元化经营中在相关业务中寻找“战略匹配关系”的计划与方案。

##### 2. 相关多元化战略的利弊分析

采用相关多元化战略有以下优势：

（1）相关多元化可以获得范围经济性和市场力量。范围经济性（economies of scope），就是当一个企业在多个行业或多个市场经营时，企业通过将其在某项业务经营中所形成的能力与竞争能力移植到一项新的业务，从而降低企业的总成本所产生的经济性。

（2）采用相关多元化战略可以获得市场影响力的扩张效应；

（3）采用相关多元化战略可以使得经营风险分散，有利于规避市场中的不确定因素造成的毁灭性损失。

采用相关多元化战略有以下劣势：

（1）使管理跨度增加，产生“X—非效率”带来的负效应。

“X—非效率”指大企业内存中的资源配置的非效率性。产生原因：在企业经理阶层发生的损失和非效率；激励机制不够而造成的非效率；管理层次增多，有效管理难度增加，指令和信息被歪曲。

（2）造成资源的分散化，不利于培育和保持企业的核心竞争力。

#### （二）不相关多元化战略

相关多元化会给企业带来战略匹配利益。但是，一些企业为了获得丰厚的利润，常选择不相关多元化战略，进入与现有业务不相关的行业。

##### 1. 不相关多元化战略的含义

不相关多元化战略就是企业进入与原有行业不相关的新业务，企业经营的各行业之间没有联系，美国通用电器公司（GE）是高度多元化的典范。这种战略的特点是能够分散经营，把发展新产品和新的目标市场有机结合起来，提高企业在竞争环境中的应变能力。但是不相关多元化的实施比较复杂，容易陷入盲目性，一旦处理不好，企业可能会陷入瘫痪。

##### 2. 不相关多元化战略的利弊分析

不相关多元化战略在以下方面具有优势：

（1）经营风险可以在一系列不同行业里获得分散。与相关多元化相比，这是分散财务风险的好方法。公司的投资可以分散在有着完全不同的技术基础、市场特征和顾客群的业务之中。

（2）通过向有利润前景的行业进行投资，可以最大限度地发挥企业的财力资源。

（3）可以更加稳定企业的获利能力。企业进入一些高增长的行业，可以不受已有业务



利润下降的影响，继续保持一定的利润水平。

不相关多元化战略的劣势包括：

(1) 正确评价每项业务的难度大。联合大公司式的多元化经营的致命弱点，就是企业的管理人员要充分考虑到在不同行业中完全不同的经营特点和经营环境，并做出合理的决策。一个企业所涉足的经营越多，多元化程度越高，企业的经理们越是难以对每个子公司进行监督和尽早地发现问题，也越难以形成评价每个经营行业吸引力和竞争环境的真正技能，也更加难以判断由各业务层次的经理们提出的计划及其质量。

(2) 企业总体绩效差。不相关多元化的企业不可能像相关多元化企业那样，依靠战略匹配关系带来竞争优势潜力。而且，各种不相关多元化业务的总效率并不见得比各业务独立经营时所获效益的总和多。如果企业的高层管理者再不适当地干预经营单位的运作，就会更糟。此外，除了有巨大的财力做后盾，不相关多元化战略不可能对各个经营单位在获得竞争优势上有多大帮助。

(3) 很难证明利润的稳定性。从理论上讲，在经济周期性波动中，不相关多元化可以使销售和利润更加稳定。实际上，这种反周期的多元化往往难以取得预期的效果。从历史资料看，没有几种富有吸引力的经营业务具有相反的波动周期，来保持利润的稳定。绝大多数的经营业务都是随着经济的繁荣而繁荣，萧条而萧条。

## 四、多元化战略的适用条件

有多元化经营的动因只是多元化经营的一个条件，企业要成功地实施多元化战略，还必须具备一些其他条件：

(1) 企业具备了必要的资源才能使多元化具有可行性，才能顺利实施多元化。多元化的动力与资源缺一不可。资源包括有形资源和无形资源。无形资源比有形资源更具灵活性，有形资源的共享可以促进多元化；灵活性差，则用于相关多元化。总之，对资源的共享越少，多元化的价值越小。因此，灵活性资源可以使多元化走向更高层次。

(2) 资本市场和管理者市场是多元化经营的条件，特别是当企业通过并购进行多元化时，需要资本市场的支持。管理者市场也非常重要，能否获得合适管理者常常是多元化经营的前提条件。

(3) 企业应建立一套多元化投资决策管理体系和程序，使多元化经营决策科学化。

(4) 多元化战略的实施至关重要。

综上所述，多元化的程度是由市场和企业自身所具备的战略性特点（如资源）所决定，并建立在企业各种资源的优化组合基础上，需要管理者用正确的动因去推动。动因越强烈，资源的灵活性越好，多元化的程度就越高。为了不使企业盲目地、过度地多元化，需要科学的内部决策和监控体制。正确的战略决策，加上高效战略实施，才能获得理想的企业经营业绩。

## 第三节 一体化战略

### 一、一体化战略的含义

一体化战略是指企业充分利用自己在产品、技术、市场上的优势，根据物资流动的方向，使企业不断地向深度和广度发展的一种战略，它有利于深化专业分工协作，提高资源的利用深度和综合利用效率。

## 二、公司采用一体化战略的动因

对处于颇具吸引力的产业中，特别是技术是可预见的、市场正在扩展的产业，且位于强竞争地位的企业来说，通过采用一体化战略来扩大自己的规模和竞争实力是一种不错的选择。因为一体化战略可以达到迅速扩大规模的目的，而在动态环境中，快速增长是一种生存手段，是增强竞争能力的一种捷径；通过采用一体化战略可以获得规模经济或经验曲线效益；另外，公司受到管理者理念和认识上的影响：迅速扩大规模就等于成功；增长过快容易掩饰其失误和低效率；快速扩张意味升迁或奖励等。这些原因也促使公司采取一体化战略。

## 三、一体化战略的类型

### （一）纵向一体化战略

#### 1. 纵向一体化战略的含义

纵向一体化战略又称为垂直一体化战略，是生产企业和原材料供应企业或者生产企业和产品销售商连接在一起的组织形式。它的战略目标是：巩固企业的市场定位，提高企业竞争优势，增强企业实力。纵向一体化按照企业在同行业中两个可能的方向扩大竞争范围可以划分为后向一体化和前向一体化。

（1）后向一体化。后向一体化是指企业产品在市场上拥有明显的优势，可以继续扩大生产，打开销售。但是，由于协作供应企业的材料，外购原件供应跟不上或成本过高，影响企业的进一步发展。在这种情况下，企业可以依靠自己的力量，扩大经营规模，由自己生产材料或配套零部件，也可以向后兼并供应商或与供应商合资兴办企业，组成联合体，统一规划和发展。

后向一体化可以将原来的原材料供应企业的利润转变成本企业的利润，并减少采购成本。尤其当供应商有明显的规模边际收益时，这是非常有吸引力的战略模式。它可以使企业摆脱因依靠外部原材料供应而导致的不稳定性，同时，也可以减少因主要供应商抬高价格而造成的经营危机。企业实现后向一体化之后，不仅能保证及时交货，享受低价优惠，还有利于保证供应质量，因而使企业生产稳定，对环境变化具有较强的适应能力。

（2）前向一体化。从物资的移动方向看，前向一体化就是朝与后向一体化相反方向发展。前向一体化一般是指生产原材料或半成品的企业根据市场需要和生产技术的可能条件，充分利用自己在原材料，半成品的优势和潜力，决定由企业自己制造成品，或者与成品企业合并，组建经济联合体，以促进企业不断进步和发展。

#### 2. 纵向一体化战略的利弊分析

##### （1）实行纵向一体化的优点

第一，前向一体化有利于企业了解市场信息和提高产品差异化水平。这对于生产原材料的企业更有指导意义。这些企业的产品如原油，煤，钢铁等很少有差异性。如果实行前向一体化，使企业进入制造领域，那么非常有助于其实现产品差异化，从而摆脱单一的价格竞争。因此，向着最终消费者的一体化趋势越大，形成产品差异化的机会就越高，产品的附加价值就越高。给企业带来的经济利益也就越大。另外，生产与销售一体化有利于及时准确的获得市场信息，使企业能迅速了解消费者对产品、服务等方面所需求的信息迅速进行调整，从而增强企业产品的市场适应性和竞争力。

第二，纵向一体化可以降低成本。企业自制零部件的成本一般会低于外购。但是，由于业务范围的扩大而增加的赢利是与投资的增加相联系的，需要考虑投资的机会成本等因素。企业需要考虑除了零部件而扩大业务所带来的利润扣除追加投资成本后的效益。

第三，纵向一体化可以加强生产过程的控制。纵向一体化可以避免由于供应中断或销售造成生产大幅度波动甚至被迫停工的情况发生。它可以削弱来自供应上游和用户的讨价压力，能够获得原来难以得到的信息，从而有利于提高管理的效能。由于企业一体化后规模扩大、成本降低和控制能力得到加强，提高了行业的进入壁垒。由于对关键零部件设计的控制力的加强，有可能更好的满足不同市场层面用户的特殊要求，强化差异化的竞争力，从而增强了对最终用户的控制。

#### (2) 实行纵向一体化的缺点

第一，不如专业化生产效率高。企业强化自己制造和销售能力后，其效率往往低于专业制造和专业营销的效率。

第二，机动性差。企业纵向一体化后，对厂房和原材料来源的巨额投资，常常阻碍新产品的的设计或材料品种的完善。如果不实行纵向一体化，企业可以根据外界环境变化而削减原材料的采购量，或转向其它供应企业，而采用了纵向一体化战略的企业就缺乏这种机动性，同时经营方向的调整也更加困难，因而也增大了经营风险。

第三，需要较多的经营资金。虽然企业实行纵向一体化战略后，一些零部件和原材料由企业自制而不需外购，但自制所需的生产资金、材料资金等要比外购多，企业财力不够雄厚者实行纵向一体化难度较大。

第四，管理复杂。首先，纵向一体化导致内部管理更加困难。纵向一体化在加强控制方面会带来好处，但在实际工作中，要实现上述这些好处并不容易，上述有利因素有一个假设前提，即一个企业内部对一体化的各个方面成功的进行协调，而这些往往正好是困难所在，公司内部供应的零部件质量不符合要求，有时比外购产品或原料质量不合要求更难处理；其次，实施纵向一体化对各级领导的能力要求更高，实行一体化战略以后，需要各级各类人员掌握各个方面的技术，在供应、生产、销售、质量、服务等方面都叫联合前要复杂的多，人际关系也更加复杂；最后，纵向一体化导致管理幅度加大，意味着管理部门控制幅度增大，如果管理者的组织能力不强，管理组织的机构投入的精力与新的经营活动不相适应，可能不会达到一体化战略的预期目标。

第五，容易忽视原有的上游企业的技术研发，实行后向一体化的公司对后向的生产不熟悉，容易忽视对它们的研发工作。

#### (二) 横向一体化战略

##### 1. 横向一体化战略的含义

横向一体化战略又称为水平一体化战略，这是指同行业竞争企业之间进行的联合，目的是扩大生产规模，降低生产成本，提高市场占有率，强化竞争优势，增强控制市场的能力，实施横向一体化战略可以提高行业的集中度，有利于提高行业的进入壁垒。这种战略一般是企业在较激烈的竞争情况下的一种选择。当今战略管理的一个最显著的趋势是将横向一体化作为促进企业发展的战略。竞争者之间的兼并和接管提高了规模经济和资源的与能力的流动。目前，我国为了调整产品结构，改变某些产品内部布点过多，力量分散，形不成规模经济效益的情况，鼓励行业中的优势企业兼并劣势企业，实施横向一体化战略。

##### 2. 横向一体化战略的利弊分析

采用横向一体化战略的优点：能够吞并或减少竞争对手；能够形成更大的竞争力量 and 对手抗衡；能够取得规模经济效益；能够取得被吞并企业的市场、技术及管理方面的经验。

采用横向一体化战略的缺点：容易导致管理问题。因为收购一家企业往往涉及到两者在管理上的协调问题，这一点在兼并国际企业上更为显现，因为文化上的差异很难一下消失。另外还有规模扩大之后造成的管理层次多、管理效率低等问题；容易导致政府相关部门的反垄断调查；容易导致其他相关企业的联手抗衡。

#### 四、一体化战略的适用条件

想做整个产业链是所有成功企业家下意识想走的路。我们要判断一个企业要不要一体化，在战略上取决于以下两个因素：一是企业有没有自己最核心的优势，在没有形成核心竞争力前是不适合长线作战的，因为四面开花，分散资源，还会加大经营管理的难度；二是企业能不能在未来预计的时间内，在所延伸出来的新产业链上形成真正的竞争优势。因此，在进行一体化战略决策的过程中，对每一个产业链条的延伸，都应该认真考察它能否为企业带来局部或整体竞争优势后，再作出战略决策。

##### 1. 纵向一体化战略的适用条件

(1) 企业现在合作的供应商（或销售商）或成本昂贵或不可靠或不能满足企业的销售需要；

(2) 可合作的高质量供应商（或销售商）数量有限；

(3) 企业具备自己生产原材料（或销售自己产品）所需要的资金和人力资源；

(4) 企业可以在销售自己的产品中获得高额利润，或者可以为自己的产品制定更有竞争力的价格。

(5) 现在利用的供应商利润丰厚，十分值得进入。

##### 2. 横向一体化战略的适用条件

(1) 不会被政府指控为垄断；

(2) 扩大规模可以提供很大的竞争优势；

(3) 企业具备管理更大的组织所需资金与人才；

(4) 兼并对象由于缺乏管理经验或特定资源而停滞，而非整个产业萧条。

### 第四节 内部开发战略

#### 一、内部开发战略的含义

内部开发战略也可称为内部创业战略，是指企业通过内部的研究开发，创造出不同于企业所在行业的产品或服务，形成一个新的市场或行业。内部开发是由一些有创业意向的企业员工发起，在企业的支持下承担企业内部某些业务内容或工作项目，进行创业并与企业分享成果的创业模式。这种激励方式不仅可以满足员工的创业欲望，同时也能激发企业内部活力，改善内部分配机制，是一种员工和企业双赢的管理制度。

#### 二、公司采用内部开发战略的动因

相对于另立山头，自力更生的创业方式，内部开发在资金、设备、人才等各方面资源利用的优势显而易见，由于创业者对于企业环境非常熟悉，在创业时一般不存在资金、管理和营销网络等方面的困扰，可以集中精力于新市场领域的开发与拓展。同时由于企业内部所提供的创业环境较为宽松，即使是创业失败，创业者所需承担的责任也小得多，从而大大的减轻了他们的心理负担，相对成功的机率大了许多。从另一方面来说，建立企业的内部创业机制，不仅可以满足精英员工在更高层次上的“成就感”，留住优秀人才，同时也有利于企业采取多种经营方式，扩大市场领域，节约成本，延续企业的发展周期。

#### 三、内部开发战略的利弊分析



### 1. 内部开发战略的优点

内部开发战略的优点在于风险相对较小；资源共享性较强；可以积累学习能力；并鼓励内部企业家精神。

### 2. 内部开发战略的缺点

在公司努力创造自身所没有的资源的时候，内部发展是一个很缓慢的过程。在这个过程中，可能会错过市场机会。在早期阶段，这一发展过程还可能使公司遭受规模较小的风险。此外在产业内部，公司通过内部发展增加新的产业生产量，增加了产业中的竞争强度。同时，公司对不能成功的内部发展所进行的投资却很难得到补偿，不像并购活动可以通过出售被收购公司来挽回败局。

另外，内部开发失败率较高，原因主要来自三个方面：

（1）企业进入规模较小。许多企业认为，大规模进入一旦失败，损失会很大，于是，愿意采用小规模进入的战略，结果会造成大错。在这种情况下，企业无法建立起长期立足的市场占有率。从短期来看，规模小会损失小。规模大则成本高且损失大。但从长期来看，规模大的效益高。

（2）商品化程度过低。采取内部开发的企业多为高技术企业，公司如何将高技术的研究成果进一步商品化，是成功运用内部化战略的关键。许多企业的失败在于追求科技成果领先而忽略市场的实际需求。

（3）战略实施不当。在战略执行的过程中，企业要考虑组织管理的问题，要将科研项目研究与内部开发战略的关系处理好，企业如果同时支持多项不同的内部开发战略，则会导致财力分散，不能保证创新成果获得最佳的市场效果。同时，企业还应注意，研究开发的成果并不一定都具有战略价值与市场价值，对此要做出正确的决策。企业还要考虑内部开发的业务何时能够真正获利的问题。

## 四、内部开发战略的适用条件

企业选择内部开发战略进入新的经营领域，需要考虑以下条件：

1. 行业处于不平衡状态，竞争结构还没有完全建立起来，如新兴行业就是这种情况。
2. 行业中原有企业所采取的报复性措施的成本超过了由此所获得的收益，使得这些企业不急于采取报复性措施，或者所采取的措施效果不佳。
3. 企业由于现有技术、生产设备与新经营项目有一定的联系，可以保证进入该领域的成本较低。
4. 企业进入该经营领域后，有独特的能力影响其行业结构，使之为自己服务。
5. 企业进入该领域，有利于发展企业现有的经营内容。如，进入以后，可以提高企业形象，改进分销渠道等。

## 第五节 并购战略

### 一、并购战略的含义

并购（Merger & Acquisition）是合并（或兼并）与收购的合称。合并分为吸收合并与新设合并，吸收合并是指一家企业吸收另一家企业（目标企业），目标企业不复存在；新设合并是两家以上企业合并组成一家新企业，原企业不复存在。收购又分为股权收购和资产收购，



是指一家企业收购目标企业的股权或资产，目标企业仍然存在。那么企业通过合并或收购等方式来扩大企业规模的战略就是并购战略。

随着中国市场经济的深入发展，市场运作手段的改进，商业模式的创新变得更为频繁。可以预见，越来越多的国内企业并购案将不断涌现。TCL 并购法国汤姆逊、联想并购 IBM PC、盛大并购新浪……这些大大小小的案例已引起了业界的普遍关注。

## 二、公司采用并购战略的动因

并购是经济生活中的一种重要现象和企业发展过程中采用的一种重要手段。每一次经济繁荣，都伴随着大量并购活动的发生；每一次企业扩张，都经常以并购为标志。企业通过并购能取得多大的效果，并购的动因至关重要。并购动因决定了并购后企业整合的方式并影响着企业并购的效果。企业并购的动因是多种多样的，总的来说可以把它们划分五种类型：效率性动因、战略性动因、功利性动因、国家政策性动因和机会性动因。

### （一）效率性动因

通过并购，将本来分散在不同企业的生产要素集中到一个企业中，由高效的企业管理代替低效的市场管理，从而提高了经济效率。企业追求的效率来源有三种：

#### 1. 规模经济效益

这里涉及两个方面的规模效益：第一，企业生产的规模效益。通过并购对工厂的资产进行补充和调整，达到最佳经济规模，降低企业的生产成本；第二，企业经营的规模效益。通过精简机构和扩大产量，节省单位产品的管理费用；用同一个销售网为顾客提供更全面的专业化生产和服务，满足消费者不同的需求，降低单位产品的销售费用；集中足够的财力用于研究、设计、开发和工艺改进上，迅速推出新产品，采用新技术；凭借良好的信誉，进入资本市场，以较低的利息得到贷款；化解风险，即时应付各生产要素和产品市场的价格波动。

#### 2. 降低交易费用

市场运作的复杂性会导致交易的完成需要付出高昂的交易成本，如保证关键要素的获得；保证企业的商誉不受损失。为节省这些交易成本，通过并购使这些交易内部化为企业内部的管理，从而节省成本，提高效率。

#### 3. 目标公司被低估的价值

当目标公司的价值被低估时，就可能会有公司提出收购。造成目标公司被低估的主要原因有：经营管理出现问题、收购公司拥有外部市场所没有的目标公司的内部信息、由于通货膨胀等原因造成的资产的市场价值与重置成本的差异等。

### （二）战略性动因

#### 1. 争夺市场权力

这方面的动因主要反映在横向并购上。企业通过并购活动减少竞争对手，提高了市场占有率，一方面加强了对采购市场和销售市场的控制力，由于其较强的市场能力而不易受市场环境变化的影响，从而降低风险；另一方面增加了对市场的控制能力和垄断能力，从而获得超额利润。相对于低价竞争而言，并购是提高市场占有率的更有效、更安全的手段。

#### 2. 多元化经营

现代的投资理论认为，投资于不相关或负相关的项目，可以避开内部扩张风险，减少对单一产品市场的依赖，降低季节波动和经济循环的不利影响等，从而降低风险。

#### 3. 降低进入新行业壁垒

企业在进入一个新的生产领域时，如果通过在新行业中投资新建的方式，必需充分考虑到行业进入壁垒。因此，并购是进入新行业的最佳选择。

### （三）功利性动因

在现代企业中,所有权与经营权分离,企业的管理者与股东间的关系变成了委托代理关系。同时大部分企业股权分散,小股东无法有效控制经营者,于是控制权旁落到管理者手中。作为一个管理者,他个人的利益并不只是与公司的盈利有关,还与公司的规模有很大关系。MULLER 在 1969 年提出假设,认为代理人报酬由公司规模决定,公司越大,代理人的报酬越高。因此,经理完全有可能为了他个人的利益而推动并购。此外,通过并购,经营者管理的公司不断扩大,这不仅使他获得一种成就感,而且能给人一种奋发进取和精明能干的印象,从而有利于该经营者获得更大的职业声望,以便日后升迁。因此代理人为了个人利益推动并购,成为并购的一个重要动因。

#### (四) 国家政策性动因

这主要反映在税赋效应上。一些企业积累了巨额利润,但因缺乏合适的投资机会而需要负担高额税负。如果采用支付额外股息或投资于有价证券的方法,并不能回避高额税负,而如用来购回本公司证券,不但要缴税,还会推动股价上涨,造成损失。按照一些西方国家的税法规定,当一个企业遭受无法避免的营业损失时,可以依据“移前挪后法”,将亏损在几年内平均分摊到税前列支。因此,盈利企业通过并购亏损企业,可以将亏损分年度摊派到盈利上,从而减少税收支出。另外,有些政府主动以减免税收的方式来鼓励并购,这时企业获得的好处就更大。因此,用盈利来并购企业,就成了这些企业的最佳选择。

#### (五) 机会性动因

在股票市场上,由于各投资人掌握的信息不完全或对信息的看法不一致,会导致投资人对股票价值有不同的判断,引起公司的股价波动而偏离企业实际价值,这就给投机者以可乘之机。这种投机性并购收益的来源主要表现为:

##### 1. 从市盈率变动中获利

一般来说,大企业由于资产雄厚,可靠性高,其市盈率较高。而小企业及亏损企业则常常市盈率较低。这时,前者如收购后者,股市就会以并购公司的市盈率作为目标公司的市盈率,从而引起目标公司的股价上涨,一些人就可以从中获得投机利益。实际上,很多并购的动因就在于从市盈率变动中得到好处,以及从新股发行中得到升级利益。

##### 2. 目标公司具有较多的流动资金或利润

并购这种企业时,并购者可通过目标公司的资金来抵补并购所付出的代价,即用目标公司的资金来收购目标公司,从中获利,这种类型的收购也是一种投机。

### 三、并购战略的利弊分析

#### 1. 采用并购战略的优点:

(1) 并购可以减少收购方的主要竞争对手。如果业内主要企业进行内部积累或直接投资,会给其它企业带来压力,如果业内其它企业纷纷效仿,该行业势必面临一场“加速扩张”的竞争。若一家企业的内部扩张引起竞争对手的联合,更是得不偿失的事。因此,在竞争对手联合前兼并掉其中强有力的一家或几家,就可以减轻企业经营上的压力。

(2) 并购是社会成本最地的一种扩张方式。积累或再投资方式的扩张,如果不以产品消费市场的同步增长为前提,必然会造成产品供过于求。市场竞争淘汰掉其中一批企业,会造成社会资源的浪费,对业内领导扩张的企业也会造成损失。

(3) 并购降低了退出行业的成本。如钢铁和冶金行业,它们的资产专用程度非常高,固定资产比重相当大。这类行业中的企业即便经营状况不佳,也很难轻易退出。低效企业维持生产,会影响到整个行业的利润水平。兼并解决了退出成本高的问题,有利于行业结构的调整。

总之,并购可以促进公司和行业增长、在现有产品市场赢得竞争优势、使市场与产品的

扩大、降低风险等优势。

## 2. 采用并购战略的风险

### (1) 融资风险和债务风险

并购行为需要大量资金的支持，并购者在选择金融支付工具时，既可选用本公司的现金或股票去并购，也可选用债务支付工具，通过向外举债来完成并购。但无论哪种融资途径，均存在一定的并购融资风险。另外，购买是一种相当昂贵的市场进入方式。通常为了完成一项收购交易活动，收购公司必须支付高于股票当前价格 30% 的费用或更高的费用。所以无论收购能够创造出多少价值，“价格的升水”都有可能使这些价值在收购交易的竞争中损失殆尽。

### (2) 营运风险

所谓营运风险，是指并购者在并购完成后，无法使整个企业集团产生经营协同效应、财务协同效应、市场份额效应以及实现规模经济和资源共享互补等效果，甚至整个企业集团还遭受被并购进来的新公司的业绩拖累。

### (3) 信息风险

在并购战中，信息是非常重要的。知己知彼，百战不殆。这才使并购公司不会贸然行动而导致失败。但在实际并购中，因贸然行动而失败的案例不少，这就是经济学上所称的“信息业不对称”的结果。

### (4) 反收购风险

在通常情况下，被收购的公司对收购行为都是持不欢迎和不合作态度的，尤其是在面临敌意收购时。他们可能会不惜一切代价布置反收购的战役，摆出一副“宁为玉碎，不为瓦全”的架势。在一般情况下，他们使用的对收购方构成杀伤力的反收购措施有各种各样的“毒丸”，这些反收购的行动，无疑对收购方构成了相当大的风险。

### (5) 体制风险

众所周知，在我国国企资本经营过程中，相当一部分企业的收购兼并行为，都是出于政府部门的强行捏合才最终实现的，并购双方企业常常缺乏利益冲突而没有并购的动因，所以对并购完成后企业的经营管理和发展战略更是心中无数，甚至出现长久的不适反应，这就使得并购在一开始就潜伏着一种体制的风险。

### (6) 法律风险

在并购中出现的法律风险，一般因东西方不同的法律规范，有风险类别、风险大小的不同。

### (7) 其他风险

并购伴随着不必要的附属业务。许多目标公司都拥有好几种资产和能力，但其中只有一部分对收购公司有用，而在剔除多余资产或使它们成为公司业务组合的一部分的过程中，收购公司常常要付出高昂的代价，其中既包括实际发生的费用，也包括管理者的时间。

并购后整合过程存在的冲突。如果收购公司与目标公司在文化、风格等方面存在较大的差异，则整合过程将是艰难的。此外，被收购公司管理人员甚至员工的妥当安排也是很棘手的问题。

总而言之，企业并购所具有的风险相当复杂和广泛，无论是作为并购活动中的中介机构，还是作为企业本身，以及参与并购活动的政府各主管部门，都应谨慎对待，多谋善选，尽量避免风险，把风险消灭在并购的各个环节中，最终实现并购的成功。

## 四、并购战略的适用条件

企业并购有三大挑战：一是找对公司，找好机会；二是确认是不是完全了解目标公司，

及并购价格是否合理；三是并购后公司如何调整，下一步怎么走？有没有营运方向蓝图？因为并购需预付大笔金额，所以需要尽快回收。因此，在采用并购战略时应首先看公司是否具备了以下条件：

1. 要有合适的收购对象，对收购对象已完全了解。对并购对象的分析，强调的是对区域因素的考虑，包括区域经济环境要适合、对客户要求的反应速度，要选择最能贴近客户的区域、宏观经济趋势下是有优势的。
2. 资金方面要有足够的资金或有良好的融资渠道来筹措到并购所需大笔金额。
3. 能预测到并购后出现会出现的不协调和矛盾，但企业本身有相当的资源、实力以及管理能力能整合好相关的矛盾，不会因为资源的整合不到位而造成巨大的损失而导致并购失败。

#### 思考题

1. 描述各种公司基本战略的含义？
2. 在实行多样化战略是，是否公司所具有的不同的业务越多越好？如何确定合适的多样化程度？
3. 对于一体化战略有哪些适用条件？
4. 内部开发战略的优势有哪些？
5. 并购战略面临的挑战有哪些？其中你认为并购后的整合需要注意哪些方面，通过实际案例进行分析。

#### 本章案例

### 雅戈尔集团的战略选择

雅戈尔创建于1979年，通过这些年的努力和摸索，逐步确立了以纺织服装为主业、房地产和国际贸易为两翼的经营格局，旗下拥有上市公司雅戈尔集团股份有限公司以及各类子公司荣获“中国名优产品售后服务十佳企业”称号。2003年“雅戈尔国际服装城”被中国服装协会确认为中国最大的服装先进制造业基地。2006年集团实现销售收入174.05亿元，同比增长4.11%，实现利润总额13.93亿元，同比增长36.84%，出口创汇8.04亿美元，上交税收9.15亿元。2007年1月10日，国内权威品牌研究机构——中国品牌研究院公布了《中国最有价值商标500强》排行榜。雅戈尔以42.53亿元的价值列36位，在宁波入围的10品牌中排名最高。2007年8月，全球知名商业杂志《福布斯》中文版发布2007“中国顶尖企业榜”，雅戈尔集团入围百强榜。全国工商联在北京公布了2006年度上规模民营企业调研结果，雅戈尔集团股份有限公司以174.04亿元的营业收入名列第19位。

雅戈尔积极向服装产业的上下游拓展：不但向商业、零售业、连锁方向发展，组建庞大的分销网络；还向上游的防止面料进军，建立自己的纺织面料城。它采用纵向一体化战略投资巨资打造了一条厚实的防止、服装和分销零售网络商业链条。

雅戈尔一体化战略是逐步形成的，为客观真实地分析其演变状况，有必要对中国服装产业的发展历程进行回顾，同时对雅戈尔在各历史发展进程中的企业核心竞争力形成要素及经营状况进行剖析。

中国服装产业通过几十年的努力，经历了几个重要的发展时期，尤其是近二十多年来中国服装业随市场结构的改变，使其从产业结构上发生了具有历史意义的重大变化，雅戈尔就是其典型代表或标识。

#### 1. 小作坊加工阶段



中国服装产业最初起步于以传统加工技术支撑的朴素服装产品消费市场。在这个阶段，产业基本上属于简单的传统加工产业，而且是小作坊形式，是典型的劳动密集型和材料密集型产业。

在此阶段的雅戈尔处于新建企业的创业期，其主要业务就是为国内有一定规模的服装企业(上海开开)作贴牌加工业务。雅戈尔起步时只是一个不足 10 个人、几台缝纫机的小型民办服装加工厂，与中国其它服装企业相比，除了简朴、勤奋之外没有任何竞争优势可言。当时雅戈尔的利润结构构成只是廉价的制造加工费。

## 2. 传统批发市场阶段

一定规模的服装来料、来样外贸加工，给中国服装业带来市场格局上的变化和加工品质与管理规范上的冲击。该阶段中国服装产业的市场结构，从单一朴素的内销批发市场向内销加一般性消费国际市场转化。

在此阶段，雅戈尔抓住了几次发展的机遇，扩大了企业的规模（有效利用规模经济，并积累经验利用学习曲线降低成本提高质量）。雅戈尔在为国内其它服装公司贴牌加工生产的同时，还向中国服装零售市场进行批发销售。

## 3. 国际品牌 OEM 阶段

八十年代末至九十年代初期，一些有影响、有地位的国际化服装品牌和中国服装业终于握手合作了。国际品牌服装的加工订单陆续投向中国，使得中国服装业的整体加工能力和质量管理水平逐渐与国际化标准接近。同时这种国际化的市场需求，对中国服装制造业的发展提供了进一步提升的空间。雅戈尔就是在该发展阶段迅速崛起的具有代表性的企业。

在前面几个阶段，雅戈尔人不断引进先进的制造技术和管理方法，通过其大规模生产实现规模经济，通过学习曲线提高产品质量降低成本，并且使其在加工品质、生产规模、管理方法上取得了相对的产业优势，也使得雅戈尔在中国劳动密集型和材料密集型服装企业群中成为佼佼者，同时这也为后期雅戈尔服装品牌在中国服装消费市场中的崛起和企业整体高速发展奠定了坚实的基础。

## 4. 自有品牌生产和营销阶段

到九十年代中期，中国大中城市的服装消费者开始关注服装的品牌和时尚元素。服装零售业向服装产业的回归，是这阶段中国服装产业结构变化最显著的特点，许多具有一定加工规模和加工品质管理能力的国内服装企业，先后在国内市场启动了品牌运作经营模式，并获得了程度不同的成功。中国服装产业结构格局的变化同时改变了雅戈尔的市场结构，使其从以批发销售和贴牌加工为主体的服装加工厂家转化为以服装加工为基础、以（初级）品牌服装营销为主体的具有复合型业态的服装企业。雅戈尔的企业利润已含有相当的品牌附加值，初级品牌市场巨大的营销利润成为雅戈尔真正的第一桶金。

## 5. 进军面料加快响应初步整合阶段

建立自己的营销网络后，通过销售终端需求拉动生产，解决了产能的问题，但此时发现采购环节不顺畅。市场及客户的导向的趋势、为保持零售商的兴趣、刺激消费者购买，服装企业必须紧跟季节更迭，不断地设计和开发新的产品线。服装企业发现，要跟上零售商的兴趣和消费者的需求，提高自身的灵活性和快速反应性的要求比以前更迫切了。

现代企业的竞争不再只是单个企业与企业之间的竞争，而是整个供应链之间的时间、成本、质量的等全方位的竞争，服装行业在时间方面的竞争尤其激烈。雅戈尔上纺织城，是自身扩大生产规模的需要，是培养企业新的经济增长点的需要。自己发展上游产业，满足其成衣的要求，不但可以利用地理位置的优势，赢得时间优势，加快周转引领服装潮流；可大大降低运输成本；还可大大降低与面料供应商的交易费用；还可保证快速实现雅戈尔成衣用料质量和风格上的国际化。



雅戈尔目前虽然是国内最大的服装生产企业，但与国际大公司比起来，还是太小。要做百年企业，要在国际上有竞争力，必须做大。为此，就要不断投资，扩大规模。而且还有非常重要的一点，成衣制造模仿很快，但是面料的模仿需要一个更长的阶段，雅戈尔期望在面料方面能够赶超世界水平，同时形成和加强自己的核心竞争能力。

雅戈尔最终选择与日本最大的几家综合商社合资开发纺织城，其中雅戈尔占 70%，日方占 30%。雅戈尔纺织工业城先期上棉纺，占地 200 亩，主要生产衬衫面料，同时上马印染和后整理，再上毛纺、化纤等项目。整个纺织城预计总投资 1 亿美元，建成后年销售额可达到 10 个亿。雅戈尔将投巨资兴建纺织工业城自己生产面料的消息传出后，业内外一片哗然。面料生产厂商、成衣生产厂，管理学专家、行业专家都在关注！雅戈尔要上的不只是一个纺织厂，而是一个庞大的纺织工业城，占地高达 500 亩，雅戈尔服装工业城已是目前中国最大的服装生产基地了，占地也才 350 亩。

同时，为了提升品牌、提高服务水平、加快物流周转速度，2002 年它开始逐步对其全国庞大的分销网络进行整合，合并、撤消了很多分公司，建立省级配送中心实体。

至此，已经形成了雅戈尔纺织、服装和分销零售网络整条链的纵向一体化，而且这个产业链结构相当复杂。面料生产既可供应自家下游，也可供应国内外其它服装厂；成衣生产的面料既可来自自家生产的，也可以从国内外其它面料厂采购或来料；成衣生产后既可以供自家的分销网络，也可以供国内外其它服装分销商；分销网络的服装既可来自自家生产，也可以是由其它厂商帮它 OEM 或代销其它品牌，这么长的一个纺织服装分销网（每一个环节内部还有很多子环节，如面料生产环节包括染纱、织布、印染、后整理等，而且每一个子环节都是一复杂的子系统）的平衡与协同将是非常复杂和具有挑战性的。

雅戈尔它抓住了每次历史的机遇，在重大转折点都抓住机会迅速做大做强，不但实现了生产的规模经济，而且通过对男装趋势的把握，衬衫、西服、休闲生产、营销、品牌的范围经济。从整体来讲，雅戈尔效益非常好，特别是产业链理顺以后，其毛利润比较高（50% 以上），每一个环节的附加值都掌握在共手中。而且它自己决定自己的命运，需要什么产品就生产什么产品，这样可以带动整个产业链，还增加了整个企业的竞争能力，增加了效益。

#### 案例讨论题

- 1.试分析雅戈尔采用纵向一体化战略的动因。
- 2.除了纵向一体化战略外，雅戈尔集团还采用了哪些公司基本战略？请举例说明。

## 第七章 公司竞争战略

学习目标:

- 1.掌握三种基本竞争战略的内涵;
- 2.理解基本竞争战略的优势、风险和实施措施;
- 3.掌握公司职能战略的含义;
- 4.熟悉常用职能战略的内容和制定方法。

竞争战略也称经营单位战略,是指在给定的一个业务或行业内,经营单位如何竞争胜出,或者说是公司在特定的市场环境中如何创造、获得竞争优势的途径或方法。公司职能战略是指职能部门战略,又称职能层战略,是公司内主要职能部门的短期战略计划,以保证实现公司长期战略目标。本章着重论述了波特提出的三种一般竞争战略,比较分析各种竞争战略的优势、风险和实施措施,以及某些特殊行业环境下公司竞争战略的特殊性;同时对公司职能战略给予介绍和阐释。通过学习,应掌握三种一般竞争战略的内涵,并比较分析各种竞争战略的优势、风险和实施措施;掌握公司职能战略的基本制定方法、基本内容及各职能战略的基本模型。

### 第一节 基本竞争战略

美国战略学家迈克尔·波特认为公司基本竞争战略有三种,即成本领先战略、差异化战略及集中化战略。公司竞争战略是针对公司内业务单元来讲的,是业务单元的战略,而不是指公司战略。对于一个多角化经营的公司来说有许多业务单元,在确定了公司的战略以后,对每项业务单元都要制定具体的产品、市场竞争战略。

#### 一、 成本领先战略

##### (一) 成本领先战略的概念

成本领先战略又叫低成本战略,这种战略的指导思想是,要在较长时期内在价值链的各个环节上公司产品成本保持同行业中的领先水平,并按照这一目标采取一系列措施,使公司获得同行业平均水平以上的利润。

值得注意的是:采用成本领先战略意味着公司可以通过其低成本地位来获得持久的竞争优势,从而成为行业中的高水平经营者,它与一般的削价竞争并不相同,后者往往以牺牲公司利润为代价,有时甚至亏本经营。在爆发价格战时具有成本领先地位的公司具有更强的压价能力,它可以击败不具备成本领先的削价竞争企业。

成本领先战略适用于以下情况:在市场竞争中价格竞争占有主导地位的行业,例如在钢铁、煤炭、石油、水泥、化肥、木材等行业中,所有公司生产的都是标准化产品,产品差异较小,价格竞争成为市场竞争的主要手段,该战略的使用效果显著。购买者从一个销售商向另一个销售商转移的成本很低或几乎没有,则购买者倾向于价格更低的销售者。

##### (二) 实施成本领先战略的条件

成本领先战略的理论基础是规模经济（即单位产品成本随生产规模增大而下降）和学习效应（单位产品成本随累计产量增加而下降），它要求公司的产品必须具有较高的市场占有率。如果产品的市场占有率很低，则大量生产毫无意义；而不大量生产也就不能使产品成本降低。为实现产品成本领先的目的，必须具备下列四个条件：

(1) 公司必须是大批量生产的公司，产量要达到经济规模，这样才会有较低的成本。

(2) 公司产品要有较高的市场占有率，就要严格控制产品定价和初始亏损，以此来创立较高的市场份额。

(3) 公司必须使用先进的生产设备，因为先进的设备使生产效率提高，能使产品成本进一步降低。由于使用先进的生产设备，使得生产批量加大，其经济规模加大，经济规模加大后，就要求市场占有率更加提高，市场占有率提高后，公司收益进一步增加，于是又可从收益中拿出一部分资金再投资到更先进的生产设备上，如此循环下去，这就是实施成本领先战略的条件。

(4) 要严格控制一切费用开支最大限度地减少研究开发、服务、推销、广告及其他一切费用。

由上述四个条件，可以总结归纳为成本领先战略的循环，见图 7-1

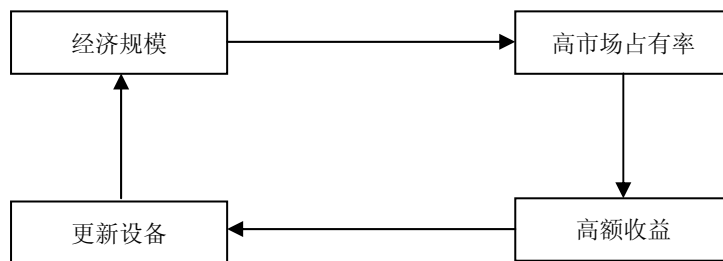


图 7-1 成本领先战略的循环

### （三） 成本领先战略的优势

低成本公司在行业中有明显的优势：可以低价位与竞争对手展开竞争，扩大销售，提高市场占有率，获得高于同行业平均水平的收益；可以在与客户的谈判中争取到更大的生存空间；有较强的原材料上涨的价格承受能力；可以依托低成本所形成的竞争优势，形成进入障碍，限制新的加入者；可以削弱弱势产品的竞争力量。具体而言，公司采用成本领先战略的主要优势有：

1. 形成进入障碍。公司的生产经营成本低，可以对那些欲进入本行业的潜在进入者设置较高的进入障碍，使那些生产技术尚不成熟，经营上缺乏规模经济的公司很难进入此行业。低成本的领导者也处于一个比较好的位置，当它感受到威胁时，可以采取降价的策略，一个新的竞争对手很难赢得顾客，低成本生产商的削价能力是新进入者的一个障碍。因为那些潜在的进入者如果真的进入这个市场的话，不可避免地要面对这些问题：生产技术尚不成熟；品牌缺乏知名度，市场占有率低；生产经营上缺乏规模经济和学习效应都导致总成本居高不下。面对来自成本领先者的降价压力，新的进入者往往无力回击，所以公司要进入此行业困难重重。

2. 增强公司的讨价还价能力。公司的成本低，可以使自己与供应者的讨价还价能力增强，降低投入因素变化所产生的影响。同时公司成本低，可以提高自己对购买者的讨价还价能力，对抗强有力的购买者。低成本可以为公司提供部分的利润保护，因为再强大的客户也很难通过谈判将价格降到成本效率仅次于卖方公司的存活价格水平。公司的成本低，如果同样的产品在市场上以与竞争对手相同的价格出售，则意味着成本领先者可以给予销售商、代理商更多的利益，使得销售商、代理商更愿意与之合作。

3. 降低替代品的威胁。公司的成本低，在与竞争者竞争时，仍然可以凭借其低成本的产品和服务吸引大量的顾客，降低或缓解替代品的威胁，使自己处于有利的竞争地位。

4. 保持价格领先的竞争地位。在迎接竞争对手挑战方面，低成本公司在下列各方面处于有利地位：以价格为基础的竞争，利用低价格的吸引力可以从竞争对手那里挤占销售份额和市场份额；可以在竞争对手毫无利润的水平上保持盈利，在残酷的价格战中存活下来并获得高于行业平均水平的利润（其基础是利润较高或者是总的销售量较大）；而高于同行的获利水平，使得成本领先者可以在营销、研发上投入更多的资金，进一步打击对手，保持绝对竞争优势的地位。

可见，如果市场上的很多购买者对价格都很敏感，而且价格竞争很激烈，那么低成本就是一种强大的防御力量。

#### （四）成本领先战略的风险

风险与收益是一对“孪生姊妹”，采用成本领先战略虽然有很多好处，但也存在着很多风险：

1. 降价过度引起利润率降低。至少我们应该将降价幅度控制在总体利润不减少的范围之内，除非出于抢占市场等其他战略目标实现的需要。

2. 新加入者可能后来居上。行业中新加入者通过模仿、总结前人经验或购买更先进的生产设备，使得他们的成本更低，以更低成本起点参与竞争，后来居上。这时，公司会丧失成本领先地位。

3. 丧失对市场变化的能动反应。如果采用成本领先战略的公司一味强调降低产品成本，从而对市场变化的预见能力降低，最终导致虽然公司的产品价格很低，但也不为顾客所欣赏和接受。

4. 技术变化降低公司资源的效用。生产技术的变化或新技术的出现可能使得过去的设备投资或产品学习经验变得无效，变成无效用的资源。

5. 容易受外部环境的影响。遭遇供应商的歧视性提价，势必提高公司的生产成本，成本领先战略将会受到严重影响。

因此，公司不能太集中于成本的降低而削弱了公司的可持续发展能力，学者们提出了“战略成本”概念以解决此问题。而且公司必须采取重要措施，确保成本优势的持久性。同时公司不能“一叶障目”，导致产品其他方面（如产品性能、质量、差异化等）的恶化。

成本领先战略带来风险的一个典型案例就是 20 世纪 20 年代的福特（Ford）汽车公司，它的成功和衰落都源于成本领先战略。福特公司曾经通过限制车型及种类、采用高度自动化的设备、积极实行后向一体化以及通过严格推行低成本化措施等取得过所向披靡的成本领先地位。然而，当许多收入高、已购置了一辆车的买主考虑再买第二辆车时，市场开始更偏爱具有特色风格的、车型有变化的、舒适的和封闭型的汽车，而非敞篷型的 T 型车。福特公司的竞争对手——通用汽车公司看到了这种趋势，因而对开发一套完整的车型进行资本投资有所准备。福特公司由于为把被淘汰车型的生产成本降低降至最低而付出了巨额沉没投资成本，并形成了顽固障碍，使福特公司的战略调整遭受重大创伤，丧失美国乃至全球汽车制造业的头把交椅地位。

#### （五）开发成本优势的途径

成本领先战略要求坚决地建立起高效规模的生产设备，在经验的基础上全力以赴降低成本，抓紧成本与管理费用的控制，以及最大限度地减小研究开发、服务、推销、广告等方面的成本费用。为了达到这些目标，就要在管理方面对成本给予高度的重视。尽管质量、服务以及其他方面也不容忽视，但贯穿于整个战略之中的是使成本低于竞争对手。要获得成本优势，公司价值链上的累积成本必须低于竞争对手累积成本，达到这个目的有两个途径：

##### 1. 控制成本驱动因素



这是指比竞争对手更有效地开展内部价值链活动，更好地管理推动价值链活动成本的各个因素，其主要途径有：

(1) 规模经济或不经济。价值链上某项具体活动常常会受到规模经济或规模不经济的约束。如果某项活动的开展，规模大比规模小成本更显得低，以及如果公司能够将某些成本，如研究与开发费用，分配到更大的销售量上，那么就可以获得规模经济。对那些容易受到规模经济或规模不经济制约的活动进行敏锐的管理是节约成本的一个主要方法。

(2) 学习及经验曲线效应。开展某项活动的成本可能因为经验和学习的经济性而随时间下降。

(3) 关键资源的投入成本。开展价值链活动的成本部分取决于公司购买关键的资源投入所支付的成本。对于从供应商那里购买的投入或价值链活动中所消耗的资源，各个竞争厂商所承担的成本并不完全相同，一家公司对外购投入成本的管理通常是一个很重要的成本驱动因素。

(4) 与公司中或行业价值链中其他活动的联系。如果一项活动的成本受到另一项活动的影响，那么，在确保相关的活动以一种协调合作的方式开展的情况下，就可以降低成本。例如，当一个公司的质量控制成本或材料库存成本同供应商的活动相关的时候，就可以通过以下一些方面同关键的供应商合作来降低成本：零配件的设计、质量保证程序、及时送货，以及一体化材料供应。

(5) 在公司内部同其他组织单元或业务单元进行成本分享。一个公司内部的不同产品线或不同业务单元通常共同使用一个订单处理和客户账单处理系统，通常使用相同的销售力量，共同使用相同的仓储和分销设施，通常依靠相同的客户服务和技术支持队伍。这种类似活动的合并和兄弟单位之间的跨部门的资源分享可以带来重要的成本节约。成本共享有助于获得规模经济，有助于缩短掌握一项技术的学习曲线时间，有助于促进生产能力更充分的使用。

(6) 垂直一体化对外部寻源所具有的利益。部分或全部一体化进入供应商或前向渠道联盟可以使一个公司绕开有谈判权利的供应商或购买者。如果合并或协调价值链中紧密相关的活动能够带来重大的成本节约的话，那么前向或后向一体化就有很大的潜力。相反，有时对某些职能活动进行外部寻源或业务外包，让外部的专业厂商来做或许更便宜，因为他们利用了现有技术和规模，开展这些活动的成本会更便宜。

(7) 生产能力利用率。生产能力利用率是价值链的一个很大的成本驱动因素，因为他本身附带了巨大的固定成本。生产能力的利用率的提高可以使得承担折旧和其他固定费用的生产量扩大，从而降低单位固定成本。业务的资本密集度越高或固定成本占总成本的比重越高，这个成本驱动因素的重要性就越明显，因为生产能力利用不足就会使单位成本遭受很大的损失。在这种情况下，寻找生产运作在接近年度满负荷运转的途径是获取成本优势的又一个源泉。

(8) 战略选择和经营运作决策。公司内部的各种管理决策可以使得公司的成本降低或者上升。

## 2. 改造公司的价值链

改造公司的价值链，省略或跨越一些高成本的价值链活动。其主要途径有：

(1) 简化产品设计，利用计算机辅助设计技术、减少零部件，将各种模型和款式的零配件标准化，转向“易于制造”的设计方式。

(2) 削减产品或服务的附加，只提供基本无附加的产品或服务，从而削减多用途的特色和选择。

(3) 转向更简单的，资本密集度更低的、或者更简便、更灵活的技术过程（计算机辅助设计和制造，既能够包容低成本效率，又能够包容产品定制性的柔性制造系统）。



- (4) 寻找各种途径来避免使用高成本的原材料和零部件。
- (5) 使用“直接到达最终用户”的营销和销售策略，从而削减批发商和零售商那里通常很高的成本费用和利润。
- (6) 将各种设施重新布置在更靠近供应商和消费者的地方，以减少入厂和出厂成本。
- (7) 抛弃那种“针对每一个人”的经营方式，将核心集中在有限的产品或服务之上，以满足目标购买者特殊的，但是却很重要的需求，以消除产品或服务中的各种变形所带来的活动和成本。
- (8) 再造业务流程，去掉附加价值很低的活动。
- (9) 利用电子通信技术，减少打印和复印成本，通过电子邮件加快通信，通过使用电视会议减少差旅成本，通过公司的内部网络来传播信息。
- (10) 加强客户关系管理（CRM），通过网址和网页同顾客建立联系。

## 二、差异化战略

### （一）差异化战略的概念

这种战略的指导思想是：在价值链的某些环节上，公司提供的产品与服务在产业中具有独特性，即具有与众不同的特色，这些特色可以表现在产品设计、技术特性、产品名牌、产品形象、服务方式、销售方式、促销手段等某一方面，也可以同时表现在几个方面。这种产品由于具有与众不同的特色，因而赢得一部分用户的信任，使同产业内的其他公司一时难以与之竞争，其替代品也很难在这个特定的领域与之抗衡。

总之，产品差异化使同一产业内不同公司的产品减少了可替代性，这意味着产业市场垄断因素的增强。

这种可替代性减少程度可用需求的交叉弹性来衡量。交叉弹性，就是某一产品的买者的需求量变化率对另一产品的价格变化率之比。

A 产品的需求对 B 产品价格的交叉弹性可由下式表示：

$$\text{交叉弹性} = \frac{\text{A产品需求量变化的百分比}}{\text{B产品价格变化的百分比}}$$

对在同一产业内的 A、B 两个产品而言，当 B 产品的价格变化、A 产品的价格不变的情况下，A 产品的需求量有较大波动，则 A 产品和 B 产品显然有较高的可替代性；如果波动较小，则说明可替代性相对较小，说明 A 产品的差异化程度较高。将同一产业内不同公司产品的交叉弹性加以比较，就可以了解产品差异化的程度。

### （二）实施差异化战略的条件

实施差异化战略有三个条件：

- (1) 公司要有很强研究开发能力，要具备一定数量的研发人员，要求这些研发人员要有很强市场意识和创新眼光，及时了解客户需求，不断地在产品设计及服务中创造出独特性。
- (2) 公司在产品或服务上要具有领先的声望，公司要具有很高的知名度和美誉度。
- (3) 公司要具有很强的市场营销能力。要使公司内部的研究开发、生产制造、市场营销等职能部门之间有很好的协调性。

### （三）差异化战略的优势

(1) 设置进入的障碍。公司在差异化的基础上，拥有了一定的消费群体。由于产品和服务的特色，赢得了消费群体的信任和忠诚，便为潜在进入者设置了较高的进入障碍。潜在的

竞争者要与公司进行竞争，则要克服这种差异化所带来的独特性。

(2)降低替代品的威胁。替代品能否替代现有的产品，主要取决于两种产品的性能-价格比。如果公司的成本领先战略可以通过价格优势提高现有产品的性能-价格比，降低替代品的威胁，则公司的产品差异化战略同样可以通过性能优势来提高现有产品的性能-价格比，降低替代品的威胁，在一定程度上不被替代品所替代，保持自己的竞争地位。

(3)增强讨价还价的能力。公司具有差异化的优势，可以为公司产生较高的边际收益，增强了公司对付供应者讨价还价的主动性和灵活性。同样，公司差异化的优势在增强购买者对产品品牌忠诚度的同时，也降低了购买者对价格的敏感程度，因而削弱了购买者讨价还价的能力。

(4)保持领先的地位。公司的差异化优势主要体现在与行业内的竞争对手的比较上。公司面对日新月异的市场挑战，能不断适应市场的需求，在提供产品和服务的差异上一直领先于行业内的竞争者，拥有一批和吸引一批新的顾客群体，从而保持公司在行业内的领先地位。

#### (四) 产品差异化的风险

(1)产异化的成本过高。公司要保持产品和服务的产异化，一般情况下，都要以成本的增加为前提，因此，公司如果采用产品差异战略不能有效控制其限度和范围，便有可能将实施产品差异战略所取得的利润中的相当一部分为成本的上升所抵消，以致造成公司利润的滑坡。

(2)竞争对手的模仿。当公司的产品和服务具有差异化的优势时，竞争对手往往会采取合法的模仿，形成与公司相似的差异化优势，给公司的经营活动造成困境，这种情况会随着产业的成熟而不断发生。尤其是由于公司对自己新开发的具有某种特殊功能的产品未能加以保护，更有可能被竞争对手抢先申请专利保护和抢先仿制，从而给公司造成难以预料的损失。

(3)顾客爱好的转移。一般情况下，实施差异化战略的公司，其关注点是消费群体对产品和服务的特殊需求。如果形成差异的成本高出一定的限度，超过消费群体所能接受的价格范围，便可能造成消费群体敬而远之，使原有的消费群体的爱好发生转移。这样势必影响公司的市场竞争地位。

#### (六) 实现差异化战略的途径

形成产品或服务的差异化的方法有两种：

1. 产品内在因素的差异化。是指公司在产品性能、设计、质量及附加功能等方面为顾客创造价值，并创造与竞争对手相区别的独特性。即应当认清购买者是谁，然后要认清购买者所看重的价值是什么？要在客户看重的价值链环节中为客户创造与众不同的价值。

2. 产品外在因素的差异化。是指公司要利用产品的包装、定价、商标、销售渠道及促销手段，使其与竞争对手在营销组合方面形成差异化，因而开创独特的市场。为此：

(1) 公司可以采用差异定价、改进包装、树立名牌的方法实现产品差异化。即：高价显示高贵，精美包装显示优质，借此树立公司产品的形象。

(2) 通过宣传，利用广告形成产品的差异化。要通过各种媒体和传播手段，将有关产品特征的信息传达到国际市场，使顾客感到产品差异，从而在顾客心目中树立与众不同的形象。

(3) 通过优质服务来实现产品差异化。如采用免费送货、分期付款、一定时间内实行包修等方法，使产品形成差异化。

(4) 通过分销渠道来实现产品差异化。如采用零售或上门推销等方法，使产品直接与顾客接触，使产品形象在顾客心目中产生差异。

产品外在因素的差异有时与能否满足消费者的物质需求没多大关系，但它却能够使消费者心理上得到满足，感到实现了某种愿望，使顾客愿意为其所喜欢的商品支付更高的价格，从而建立起公司的信誉和顾客对公司产品的忠诚，使竞争对手难以与之竞争。例如，20 世

纪初，中国茅台酒厂派了两位评酒员带着茅台酒去参加巴拿马世界评酒会，当时我国茅台酒都是装在陶制罐中，而外国酒装在玻璃瓶子里，花花绿绿很好看，许多国家评酒员都去看玻璃瓶子装的外国酒，没有人来看我国的茅台酒，我国两位评酒员非常着急，其中一位评酒员急中生智，特意将一罐茅台酒打碎，于是茅台酒的香气开始弥漫在展览大厅中，这样茅台酒才被评为世界名酒。

### 三、集中化战略

#### （一）集中化战略的概念

第三种公司基本竞争战略是集中化战略，是由美国迈克尔·波特提出的。该战略通过满足特定消费者群体的特殊需要，或者集中服务于某一有限的区域市场，来建立公司的竞争优势及其市场地位，中小型企业比较适合采用此战略。集中战略的最突出特征是专门服务于总体市场的一部分，即对某一类型的顾客或某一地区性市场作密集型的经营。这种战略的优点在于公司能够控制一定的产品势力范围，在此势力范围内其他竞争者不易与之竞争，故其竞争优势地位较为稳定。

#### （二）实施集中化战略的条件

- （1）在行业中有特殊需求的顾客存在，或在某一地区有特殊需求的顾客存在。
- （2）没有其他竞争对手试图在上述目标细分市场中采取集中战略。
- （3）公司经营实力较弱，不足以追求广泛的市场目标。
- （4）产品在细分市场的规模、成长速度、获利能力、竞争强度等方面有较大的差别，因而使部分细分市场有一定吸引力。

#### （三）集中化战略的优点

- （1）经营目标集中，管理简单方便，可以集中使用公司的人、财、物等资源。
- （2）有条件深入钻研以至于精通有关的专门技术，熟悉产品的市场、用户及同行业竞争方面的情况，因此有可能提高公司的实力，争得产品及市场优势。
- （3）由于生产高度专业化，可以达到规模经济效益，降低成本，增加收益。这种战略适用于中小公司。能使高度集中的专业化中小公司对国民经济做出重要贡献，成为“小型巨人”，即小公司采用单一产品市场战略可以以小补大、以专补缺、以精取胜，成为受大公司欢迎为其提供配套产品的友好伙伴。

#### （四）集中化战略的缺点

当市场发生变化、技术创新或新的替代品出现时，该产品需求量下降，公司就要受到严重的冲击。公司对环境的适应能力差、经营风险大，应当看到市场上大多数产品或迟或早终究要退出市场的。因此采用此战略应当有应变的准备，做好产品的更新改造工作。

公司采用集中化战略要注意防止来自三方面的威胁，并采用相应措施维护公司的竞争优势。

（1）以广泛市场为目标的竞争对手，很可能将该目标细分市场纳入其竞争范围，甚至已经在该目标细分市场中竞争，它也可能成为该细分市场的潜在进入者，造成了对公司的威胁。这时选用集中战略的公司要在产品及市场营销等各方面保持和加大其差异性，产品的差异性越大，集中战略的维持力也越强。应当指出，正由于集中战略的维持力是建立在差异性基础上，因此，随着产异性的变化，选用集中化战略的公司的目标细分市场也应该随之做出相应的调整。

（2）该行业的其他公司也采用集中化战略，或者以更小的细分市场为目标，造成了对公司的威胁。这时选用集中化战略的公司要建立防止模仿的障碍，当然其障碍壁垒的高低取决于特定的市场细分结构。另外，目标细分市场的规模也会造成对集中战略的威胁，如果目

标细分市场较小，竞争者可能不感兴趣；但如果是在一个新兴的、利润不断增长的较大的目标细分市场上采用集中化战略，就有可能被其他公司在更为狭窄的目标细分市场上也采用集中化战略，开发出更为专业化的产品，从而剥夺了原选用集中化战略的公司的竞争优势。

(3) 集中化战略的细分市场中，由于有替代品或消费者偏好发生变化，价值观念更新，社会政治、经济、法律、文化等环境的变化、技术的突破和创新等方面的原因引起目标细分市场的替代，导致市场结构性变化，此时集中化战略的优势也将随之消失。

### (五) 实施集中化战略的原则与形式

#### 1. 集中化战略的原则

公司实施集中化战略的关键是选好战略目标。一般原则是，公司要尽可能地选择那些竞争对手最薄弱的目标和最容易受替代产品冲击的目标。在选择目标之前，公司必须确认：

- (1) 购买群体在需求上存在差异。
- (2) 在公司的目标市场上，没有其他竞争对手试图采用集中战略。
- (3) 公司的目标市场在市场容量、成长速度、获利能力、竞争强度方面具有相对的吸引力。

- (4) 本公司的资源实力有限，不能追求更大的目标市场。

#### 2. 集中化战略的形式

集中化中战略一般有两种形式，即成本集中和差异化集中。这两种形式的集中都是面向公司选定一个特定细分市场。具体形式有：

(1) 产品线的集中战略。对于产品开发和工艺装备成本较高的行业，部分公司可以产品线的某一部分作为经营重点。例如，日本汽车厂商一直将经营重点放在节能的小汽车生产和销售上，而我国的民营公司万向集团则始终以生产汽车产品的零配件万向节为主。

(2) 用户集中化战略。即公司将经营重点放在特殊需求的顾客群上。例如，当美国耐克公司基本控制跑鞋市场时，阿迪达斯公司则集中力量开发符合 12-17 岁青少年需要的运动鞋，以同耐克竞争。

(3) 地区集中战略。即按照地区的消费习惯和特点来细分市场。公司则选择部分地区进行有针对性地组织生产。例如，青岛海信公司针对农村市场电压不稳而生产的宽电压电视机，提高了公司的农村市场占有率；海尔公司则根据西南地区农民用洗衣机洗地瓜的特点，开发出既可以洗衣服又可洗地瓜的洗衣机，都是地区集中战略。

## 第二节 公司职能战略

公司职能战略是指职能部门战略，是公司内主要职能部门的短期战略规划，使职能部门的管理层可以更加清楚地认识到本职能部门在实施公司总体战略中的责任和要求，有效地运用研究开发、营销、生产、财务和人力资源等方面的经营职能，以保证实现公司长期战略目标。职能战略运用于某个职能领域内，能使资源的产出率最大化，以实现公司和事业部的目标与战略。它涉及到开发与培育独特能力，以给公司或事业部带来竞争优势。

### 一、人力资源管理战略

#### (一) 人力资源管理战略的概念

人力资源管理战略，是公司战略体系中的重要组成部分，它是从公司战略的总体思路出发，研究在人力资源开发和管理方面的一系列战略问题。作为公司职能战略的一个重要组成部分，人力资源管理战略就是从发挥公司员工作用的角度出发，配合公司总体战略，对人



力资源管理活动所作出的长远性谋划。

人力资源管理（HRM）战略力图找到人员与组织之间的最佳匹配。它要决定公司或事业部是雇佣大量低技能、低工资、执行重复性劳动、大多数只工作较短时间的员工，还是雇佣高技能、工资也相对较高、并且接受多岗位训练、能参加自我管理小组的员工。人力资源管理战略的目标是注重人力资源的开发和优化，科学组合应用个人的长处，使得他们在发挥长处的同时，形成配合默契的协作，则每个人的能力和整个组织的工作效率及战略意图就能超越简单的人力资源相加的结果。

## （二）人力资源管理战略的总体模型

公司人力资源战略规划必须有公司高层领导直接参与和主持。同时，在高层管理人员、专业管理人员和具备经验的战略规划专家“三结合”的基础上，注重意见的充分交流、决策的科学性和民主性，并对外来的变化和危机留有战略对策上的应变余地。

公司的人力资源战略规划与公司的其他类型的战略规划一样，必须在所处行业或者同类公司规划共性的基础上，树立和发扬自己的个性，要有自己的创见，了解本公司的内外态势和条件，要易于被公司员工和社会相关人士所接受。有了这样的规划，公司在人力资源管理和战略开发方面就能高瞻远瞩、领先一步，保持和争取合作与竞争的主动地位。人力资源管理战略的总体模型，如图 7-2 所示。

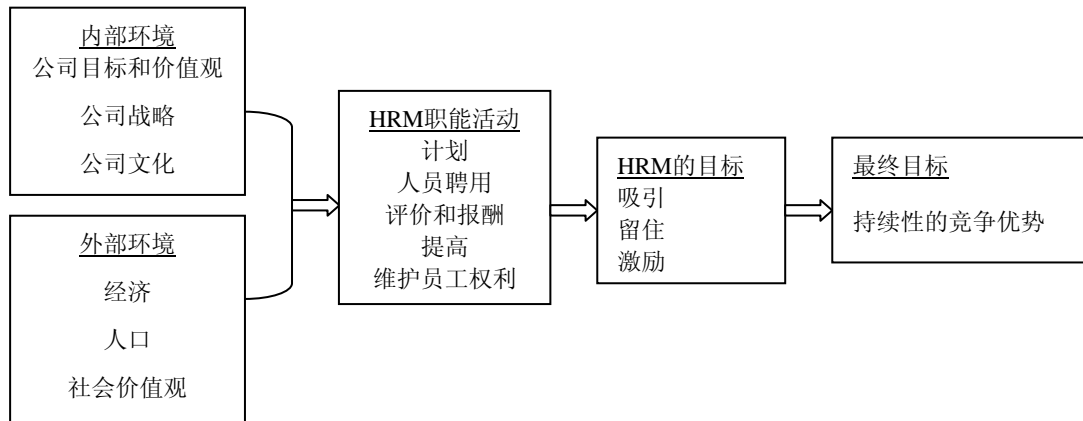


图 7-2 人力资源管理战略的总体模型

## （三）人力资源战略规划

### 1. 人力资源战略规划的意义

公司人力资源战略的一项重要内容就是制定人力资源战略规划，即公司对未来人员的需求与供给之间进行协调性分析，或者是公司对人力需求和公司发展前景的估计，进而对人力资源战略管理的目标和政策加以优化，为获取、利用、保持和开发人力资源而进行的策划与安排。身处市场经济的公司，拥有独立的用工权利，公司应该也必须为自己的生存发展去制定和实施一个与自己的战略计划相适应的人力资源战略规划。人力资源战略规划是公司战略计划的重要组成部分，有效的人力资源战略规划能够保证公司战略计划的有效实施和战略目标的实现。

### 2. 人力资源战略规划的制定过程和步骤

公司人力资源战略规划的工作过程可以分为四个阶段，各阶段要运用战略性思维做好工作。首先，收集人力资源信息并且加以分析，用于预测组织对人力资源的总体供给和需求；第二，建立人力资源管理目标，制定人力资源管理政策，并获得主管部门的赞同和支持；第三，编制人员聘用、人员培训以及人员提拔等计划，并对实施过程进行管理，以帮助组织实现人力资源管理计划和目标；第四，对人力资源计划和各项工作进行评价和控制，组织可以借此实现最终的人力资源战略性目标。





人的年龄如果超过由B点对应的 $N_0$ 后，其技术能力就会下降，也就是说，随着时间的推移，个人就不能适应时代的技术进步，成为落伍者。那么，如何使这种状况加以改进呢？对个人来讲，就需要终身接受教育，而从公司的角度来讲，就有必要给员工不断地创造培训和发展机会，使他们跟上时代技术进步的步伐，以提高公司的素质，增强其竞争优势。因此，人力资源的培训与发展，毫无疑问是公司的一项重要活动。为了提高工作绩效，获得最新的知识，改进现有的技术能力，以及接受新的思想并对环境变化作出反应，任何人力资源管理活动（如人力资源计划、工作分析、招募与选聘以及绩效评价等）的结果都会产生对人力资源培训和发展的需要。

## 2. 人力资源培训与发展的变化趋势

为了迎接未来的挑战，公司必须加强人力资源的培训与发展。只要是公司的员工，都应该接受与其工作相对应的培训。但由于员工的工作性质、工作岗位、管理层次不同，培训与发展的内容和方式也应有所不同。如对基层员工、基层主管、中层经理和高层经理等，培训的内容和方式都应有很大不同。

从公司的战略层面上来看，公司培训存在以下几方面的发展趋势，公司的战略决策者要从战略的角度密切关注这些趋势，并结合公司实际顺应或引领这些趋势。

（1）公司培训从使员工适应公司当前工作需要，发展和演变成为对“公司人”的塑造。公司决策者应认识到公司命运掌握在员工手里，公司现代化就是员工的价值观、思想意识、适应能力、技术技能的现代化，通过培训才能形成从普通人到“公司人”的转变。步入现代化的员工，要有公司文化和公司精神的培训，要有国际规范的培训和国际意识的培训。

（2）公司员工的培训已经从生产工人的培训为主，发展成为全员培训，甚至包括对顾客、合作厂商员工的培训。全员培训的发展带来了学习型组织的风行，共享知识、终身学习和网络学习已经蔚然成风。一些高科技公司通过培训自己的客户，使自己的产品充分显示其性能和优势。美国IBM公司、HP公司在自己的培训中心划出一部分设施，为购买本公司的大型电脑的拥护免费培训操作人员，既使用户能够得益，公司的影响和声誉也扩大了。

（3）公司员工的培训方式灵活多样，越来越现代化。传统的培训方式是课堂教学和车间实习、师傅带徒弟。现代公司的培训方式包括电化教学、模拟演习、研修讨论、职务轮换、自我测评、基层锻炼和挂职锻炼等，培训的方式多种多样，效果的评估也更有科学性和针对性。

（4）公司培训从职前培训岗前培训发展成为继续教育、终身教育和在职在岗教育。终身教育成为当今社会成功之本，评估员工的价值不在于他们拥有什么，而是他们在工作当中能够学会什么和知道什么。公司员工培训逐步发展成为资格证书培训。无论是公司的管理人员、专业技术人员还是操作人员，都存在上岗的资格问题。通过适当的培训项目或者课程，使他们获得相应的任职资格。

## 二、物流战略

### （一）物流管理的内容

物流管理包括对原材料、辅助材料、燃料、在制品、半成品和成品货物等物料，在公司内外流动的全过程进行的计划、组织、领导及控制的活动过程。物流管理是随着大规模的物资流转的产生而产生的。最初的物流管理只是销售管理的一部分，主要研究如何快速、便捷、有效地把公司完工的产品配送到中间商或者消费者手中；而现在的物流管理已经从销售管理中分离出来，成为公司管理的独立职能。最初的物流管理的作用是解决大量生产、大量销售、大量运输所带来的一系列问题，如货物运送不便、保管不易、损坏严重、串货发送及误送漏送等，因此，物流学所研究的是包装、装卸搬运、保管储存和运输等问题，这些问题侧重于

产品物理性质等技术方面，属工程问题。但是，随着物流成为一门独立的科学，物流管理的内容不断增加，理论开始确立，科学性也就凸显出来。现代物流更加强调经济合理，追求技术与经济的统一。物流已经不仅仅是纯粹的位置迁移这样的物理概念，从公司信息角度来看，它是一种信息交流；从销售角度来看，它是客户关系管理的一个组成部分；从公司财务角度来看，物流是一种资金运动。总之，物流是管理的对象，对它进行合理的计划、组织、领导和控制是非常必要的。

## （二）供应链与物流管理

### 1. 供应链的概念

从行业发展来看，物流管理已经扩大到包括供应链的公司之间的物资流程管理。从这个意义上讲，物流指的是供应链范围内公司之间的物资产品的转移活动（不包括公司内部的生产活动）。现代公司的物流管理已经把采购和分销两个为生产服务的领域结合在一起，形成物流供应链，这是现代物流管理的含义。

那么什么是“供应链”呢？公司的一体化战略形成的一条从供应商到制造商再到分销商的贯穿上下游公司的“链条”，由于相邻节点公司表现出一种供求依存关系，当把所有相邻的公司依次连接起来，就形成了“供应链”。这条链条上的所有公司必须达到同步、协调运行，才可能让所有公司受益。具体而言，供应链围绕核心公司，通过对信息流、物流、资金流和人员的控制，从采购原材料开始，制成中间产品以及最终产品，最后由销售网络把产品送到用户手中，这是将供应商、制造商、分销商、零售商直至最终用户连接成一个整体的功能网链结构模式。它是非常广泛的公司结构模式，包含所有加盟的节点公司，从原材料的供应开始，经过连接中不同公司的制造加工、组装和分销等过程直至最终用户。它不仅是一条单纯联结供应商到最终用户的物料链、信息链、资金链，而且是一条增值链，物料在供应链上因为加工、包装和运输等过程而增加价值，相关公司都有收益。

### 2. 供应链管理的运营机制

（1）合作机制。供应链合作机制体现了战略伙伴关系和公司内外资源的集成与优化利用。基于这种公司产品制造过程，从产品的研发到投放市场，周期大大缩短，而且市场导向和顾客导向的程度更高，客户关系管理成为现实。模块化简单化产品、标准化组件，使公司在市场中的柔性和敏捷程度提高，虚拟制造和动态联盟提高了业务外包策略的利用程度。公司规模产能集成的范围扩大，从原来的中低层次的内部业务流程重组上升到公司间的协作，这是更高级的公司集成模式。市场竞争的策略聚焦在基于时间的竞争和价值链及价值让渡系统管理或者说是基于价值的供应链管理上。

（2）决策机制。供应链公司决策信息的来源不再限于公司内部，而是在开放的信息网络环境下，不断进行信息筛选、交流、共享，达到供应链协同公司同步化、集成化计划和控制的目的。随着互联网（Internet）和公司内部网络（Intranet）发展成为新的公司决策的支持系统，公司的决策模式发生很大的变化，处在供应链中的任何公司决策模式，应该是基于公司内外上下供应链条网络的群体决策模式。

（3）激励机制。缺乏均衡一致可信度高的供应链管理业绩评价指标体系，是目前供应链管理的弱点和导致供应链管理实践效率不高的主要问题。为了激活供应链，必须建立健全业绩评价和激励机制，让我们知道供应链能在哪些方面、多大程度上改进和提高公司，新的链节又能改进哪些方面，以推动公司物流管理的完善和提高。

（4）自律机制。自律机制要求供应链主导公司向行业的领袖公司或者最具竞争力的竞争对手进行杠杆分析，不断对产品、服务和供应链业绩进行评价，让公司能够降低成本，增加销售，提高公司整体竞争优势。

### 3. 物流管理在供应链中的地位

从物流的内容可以看出，现代物流管理是以供应链思想为基础，以集成思想、系统理论

和合作精神为指导原则。物流具有三种表现形式，即物流的物质表现形式、价值表现形式和信息表现形式。物流的物质表现形式为公司之间的物质资源的转移（包括时间、空间和形态的转移）；物流的价值表现形式为物流过程是一个价值增加的过程，是能够创造时间价值、空间价值和附加价值的过程；物流的信息表现形式为物流过程是一个信息采集、传递、加工的过程。基于这种观点，现代物流的研究范围包括供应链的物流、供应链之间的原材料、半成品、产品的供应和采购关系，更具体地说是供应链联盟内部的物流活动。

关于物流管理在供应链中的地位，一般认为，供应链是物流、信息流和资金流三个流的统一。物流管理自然成为供应链管理体系的重要组成部分。供应链管理和物流管理的区别在哪里？一般而言，供应链涉及制造和物流两个方面，物流涉及的只是公司的非制造领域。两者的主要区别在于：物流涉及原材料、零部件在公司之间的流动，不涉及公司的生产制造过程的活动；供应链管理则包括物流活动和制造活动。供应链管理涉及从原材料到产品交付给最终用户的整个物流增值过程，而物流涉及公司之间的价值流过程，是公司之间的衔接管理过程。

### （三）物流管理战略

物流管理面临的内外环境是复杂多变的，这就要求物流管理必须建立在系统思考和科学决策的基础上，要为提高供应链的竞争力提供有力保证。因此物流战略的实施对供应链管理具有重要的意义和作用。供应链管理战略思想就是要通过公司之间的有效合作，建立低成本、高效率、顾客市场反应性好、敏捷性高的生产经营机制，这是竞争优势的来源。要使公司从成本、质量、时间、服务、灵活性和合作性等方面显著提高竞争力，加快公司产品市场化的速度。

这种战略思想的实现需要供应链物流系统从公司的战略高度出发，规划和运筹自身发展的战略，并且把供应链管理战略通过物流管理战略的贯彻得到实施。物流管理战略对于供应链管理来说是非常重要的，重视物流战略问题是供应链区别于传统物流管理的一个重要标志。

物流管理战略可以分成四个层次。

（1）整体性战略。物流管理的最终目标是面对客户需求，把公司的产品、服务以最快的方式和最低的成本交付用户，因此客户关系管理应该成为物流管理战略的最终目标，即整体性的战略目标。通过良好的客户关系管理，可以提高公司的信誉，获得第一手市场信息和用户需求信息，增加公司对用户的亲和力并且留住顾客，使公司获得更高的利润。要实现客户关系管理的战略目标，必须建立用户服务的计价指标体系，如平均响应时间、订货满足率、平均缺货时间、供应率和满意度等。目前对于用户服务的指标没有统一的规范，对用户服务的定义也因公司提供的产品服务不同而各不相同，各公司可以根据自己的实际情况建立提高用户满意度的管理体系，通过实施用户满意工程，全面提高为用户服务的水平。

（2）结构性战略。对物流管理系统的结构性分析的目标是不断减少物流环节，消除供应链运作过程中不增值的流程，提高物流系统的效率和效益。结构性战略包括渠道设计和网络分析。渠道设计是物流设计的重要内容，包括重构物流系统、优化物流渠道、选择物流载体等。通过优化物流渠道，提高物流系统的敏捷性和响应性。

物流网络分析是物流管理的另一项重要的战略工作，为物流系统的优化设计提供参考依据。网络分析的具体内容包括以下几个方面：

①库存状况的分析。通过对物流系统不同环节的库存状况的分析，找出降低库存数量和库存成本的改进方向。

②客户服务的调查分析。通过调查和分析，发现客户需求的动态趋势并获得市场信息反馈，找出服务水平和成本的关系。

③运输载体和交货状况的分析。通过分析，使得运输渠道更加合理化。



④物流信息以及信息系统的传递状况分析。通过分析，提高物流信息传递过程的速度，减少信息失真，增加信息反馈，提高信息的透明度。

(3) 职能性战略。物流管理战略的第三层次的战略为职能性战略，包括物料管理、仓库管理和运输管理等三个方面。

①运输载体的使用和调度。

②采购与供应、库存控制的工具选择和策略。

③存储空间的作业管理。

物料管理与运输管理是物流管理战略的主要内容，必须不断控制改进，使物流管理向零库存这个极限目标努力，以降低库存成本和运输费用，优化运输路线，保证准时交货，实现物流过程的适时、适量、适地的高效运作。

(4) 基础性战略。其主要作用是为了保证物流系统的正常运行提供基础性保障。内容包括：组织系统管理、信息系统管理、政策和策略、基础设施管理及专业人员管理。其中信息系统是物流系统中传递物流信息的桥梁，包括库存管理信息系统、配送分销系统、用户信息系统、EDI/Internet 数据交换与传输系统、电子资金交易系统（EFT）和零售点（POS）等。这些系统对提高物流系统的运行效率起着关键的作用，必须从战略高度进行规划和管理，才能保证物流系统高效运行。另外，熟知物流理论、通晓物流运筹工具的使用、具备先进管理理念的专业人才也是战略考虑的必要因素。

#### **(四) 跨国公司物流管理战略**

跨国公司物流管理战略，是指跨国公司进行国际生产过程中的有关物流方向的评估和抉择：到底是采用中心筹供还是分散筹供？这是一个涉及运输成本、厂址的区位配置、产品在市场上的竞争和生产经营的管理与组织的问题。因此，国际生产网络内的物流方向问题成为负责全球范围生产的高级经理人员和基层战略事业单位（SBU）经理在进行跨国经营活动过程中不可避免的战略问题。

跨国公司进行国际生产，其物流方向是多种多样的，但其基本的流向可以大体分为两类：一类是有中心的；一类是分散的。根据物流方向，就可以把这两类物流分别称为中心筹供的物流和分散筹供的物流。基于此，国际上的学者，根据大公司国际生产过程中筹供活动类型的物流方向特点，将筹供方式分为中心筹供和分散筹供两大类型。

所谓中心筹供，是指公司的成品的主要投入物，如原料、材料和半成品等，它们的筹供基本上围绕着该公司的某一中心工厂而展开。换一句话说，公司选定一地一厂为成品生产（或加工、装配）的中心工厂，将半成品或其它零部件等投入物中的关键部分放在中心工厂内进行，生产技术与开发单位一般也在中心工厂或附近设立；而大部分其它所需的半成品、原材料的生产、加工则放在公司国际生产网络中的各国、各地工厂进行，然后将增加了附加价值的半成品、零部件运到该公司的中心工厂；最后，这些全部投入物经过再次加工（或装配）成为成品，成品则从中心工厂输往国内外各个市场出售。

至于分散筹供，则是指一家公司的成品的主要投入物的筹供结果并不集中在一个中心工厂，相反，成品的投入物的生产分别围绕着若干相距较远的中心工厂进行，即投入物在生产出来以后送往各有关中心工厂，生产过程中以分散型基本流向为主的国际性大公司，往往将其成品划分为若干个分市场，而在各主要分市场所在国（或所在国附近）设立中心工厂。分市场的中心工厂各自分别生产关键的半成品或其他关键的投入部件，而其他大部分所需半成品、零部件等投入物生产则安排在若干家离有关中心工厂较近的生产性子公司中，这些投入物被生产出来以后，就输送给附近的一个中心工厂，最后，公司所经营的各中心工厂将半产品和零部件加工（或装配）为可直接销售的成品；各中心工厂的成品分别在各自的分市场销售。

需要说明的是，大多数国际性工业公司实际上都是在多种行业中进行国际生产的，即所



谓生产经营的多样化。与此事实相比较,显然这里所述中心或分散筹供活动是一种简化,简化成仅仅是一家公司在某一行业的核心产品生产过程中的筹供活动。尽管如此,这一简化仍可以描述出国际生产大公司的物流策略的基本特点。

### 三、职能部门的其他战略

#### (一) 外包

外包就是从他处购买原来由内部提供的产品或服务。它与纵向一体化正好相反,外包日益成为战略决策的重要组成部分。外包的关键是只从外部购买那些对公司独特能力不重要的活动。否则,公司就会放弃那些原来把它推向成功的核心技术或核心能力,最终把自己变成“空心公司”。因此,在做职能战略决策时,战略管理人员必须:

(1) 识别公司或事业部的核心能力。

(2) 确保这些能力会得到持续增强。

(3) 以最佳方式管理这些能力,维持它们创造的竞争优势。一个活动是否外包的决策取决于该活动增加值占总价值的比例和该活动在公司或事业部的竞争优势中所占的分量。只有当该活动占总价值的比例很小,而且竞争优势很低时,公司或事业部才可以考虑外包。

#### (二) 运作战略

运作战略决定在何地以何种方法制造产品、纵向一体化程度、有形资源配置以及与供应商的联系。首先,公司制造战略受产品或工艺生命周期的影响。这一概念可以描述产品产量不断增加的过程,一般从手工作坊(用技能高超的工人制造一种产品)到批量流水线(零件标准化,每台机器相当于一个手工作坊,并且按照零部件加工顺序排列),再到柔性制造系统(零件按不同制造类型分组,可以实现多个品种的批量生产),每年可以生产10万件以上产品,再到专用流水生产线(高度自动化的装配线,大批量生产一个产品,线上工人很少)。根据这一概念,随着时间发展,产品逐渐成为标准化的商品来满足不断增长的需求,灵活性逐渐让位于效率。

运作战略也决定公司在运作过程中所运用技术的最佳水平。CAD/CAM、柔性制造系统、计算机数控系统、自动定位系统、机器人、制造资源计划(MRP11)、优化生产技术及准时交货制(JIT)等技术的采用有助于增加灵活性,加快反应速度,提高生产率。但是,这些投资会增加固定成本,如果公司不能实现规模经济或范围经济,就会引起大问题。

在很多产业中,竞争强度不断增加,迫使公司转变传统的大规模生产方式,采用持续改进生产战略,运用跨职能团队努力改进生产工艺。因为持续改进既有大规模生产方式成本低的优点,也能显著提高质量水平,所以它很快就取代了大规模生产,成为一种运作战略。

现在也有很多公司试着采用大批量定制作为运作战略。与持续改进相比,大批量定制要求灵活性与快速响应。为了适应不断变化的环境,大批量定制要求重组人员、过程、事业部与技术,以便按照顾客的时间要求提供顾客需要的产品。

#### 思考题

- 1.成本领先战略的内涵是什么?它有什么优势和风险?实施该战略需要具备什么条件?有哪些途径?
- 2.什么是差异化战略?它有哪些优势和风险?实施差异化战略的条件和途径分别是什么?
- 3.如何正确理解集中化战略?它有什么优缺点?其实施原则和形式是什么?
- 4.公司职能战略的概念是什么?通常,一个公司有哪些职能战略?
- 5.人力资源管理战略的含义是什么?它包括哪些主要内容?如何制定?

- 6.什么是供应链？供应链管理有哪些运营机制？
- 7.物流管理战略包括哪几个层次？
- 8.找一个你熟悉的公司，试分析其职能战略及执行情况。

## 本章案例

### 格兰仕，总成本领先战略的成功典范

2001年4月，格兰仕微波炉价格又狂降40%，其中国市场的主要对手LG有些顶不住了，于是在许多媒介发布广告暗示“价格降得这么低，质量难以保证”。格兰仕的刚性价格战略又成了财经类媒介关注的热点。格兰仕微波炉的质量究竟有没有保证？它发动价格战的是非、好坏如何？要作出正确评价，必须全面科学地了解格兰仕选择的是何种营销战略与选择这一战略的背景。

不言而喻，格兰仕选择的是总成本领先战略，价格战只不过是表现形式。格兰仕自进入微波炉行业以来，咬定青山不放松，从未游离于这一战略。为了使总成本绝对领先于竞争者，格兰仕壮士断腕，先后卖掉年盈利上千万元的金牛型产业——羽绒厂、毛纺厂，把资金全部集中到微波炉上。此招反映了格兰仕决策者的高瞻远瞩，因为中国的微波炉业起步于20世纪90年代初，在格兰仕进入微波炉领域的1993年，整个中国的市场容量仅为20多万台，此时的龙头老大蚬华内销规模为12万台，且大半市场集中在上海，连许多城市的居民都不知道微波炉为何物，更不习惯于用微波炉来烹饪。即此时行业未充分发育，主要对手也很弱，只要倾全力投入，就很容易在规模上把对手远远甩在后面，单机成本亦会随之远低于竞争品牌。这导致了格兰仕的迅速崛起，1993年年销售量为1万台，1994年年销售量为10万台；1995年年销售量达25万台，市场占有率为25.1%，超过蚬华，成为全国第一（蚬华为24.8%）；1996年的销售量为60万台，市场占有率达34.7%；1997年年销售量为125万台，市场占有率为49.6%；1998年年总产量为315万台，内销213万台，市场占有率达61.43%，而原来的老大——蚬华，此时的年内销规模已不到15万台。2001年以来，格兰仕在带着微波炉产业稳步升级的同时，开始在空调和小家电领域带给世人惊喜。以首创不锈钢豪华空调为先锋，格兰仕在第一个空调冷冻年度即跻身强势竞争品牌行列。2002年，在全行业遭受重大滑坡的大环境下，格兰仕空调全年销售100万台，内销、出口量分别较上年增长50%、1600%以上，出口创汇名列中国空调业前茅。2003年潜心做大做强“世界柜机工厂”，晋升“中国空调出口四强”之一，全年销售逾150万套空调。2004年，格兰仕世界首创光波空调风靡全球，产销规模扩张到260万台，成为世界一线空调品牌。2004年12月，格兰仕“全球最先进的超大规模空调制造基地”建成，并宣布停产普通空调、全线转产高档光波空调，计划再用三年左右的时间，空调年产销规模支撑到1200万台，创建微波炉、光波炉之后的又一个“世界第一”。通过多年的打拼，现今已占有微波炉全球市场份额35%和中国市场46.52%，并且连续多年保持领头羊的位置。同时，格兰仕空调和小家电业务也获得快速发展，格兰仕空调全球产销260万台，其中出口200万台，跻身中国出口二强、全球出口五强之列，而小家电的产销量也已跻身中国家电前列。

格兰仕的价格战也打得比一般公司出色，规模每上一个台阶，就大幅下调价格。格兰仕降价的特点之一是消灭游兵散勇的目标十分明确。当自己的规模达到125万台时，就把出厂价定在规模为80万台的公司的成本价以下。此时，格兰仕还有利润，而规模低于80万台的公司，多生产一台就多亏一台。除非对手能形成显著的品质技术差异，在某一较小的利基市场获得微波盈利，但同样的技术来源又连年亏损的对手又怎么搞得出差异来。当规模达到

300 万台时，格兰仕又把出厂价调到 200 万台的公司的成本线以下，结果规模低于 200 万台的且技术无明显差异的公司陷入亏本的泥潭，使对手缺乏追赶其规模的机会，在家电业创造了市场占有率达 61.43%的创举。堪称是把微观经济学、管理会计中的本量利分析与营销科学相结合的典范，难怪连海尔的张瑞敏都直呼“预想不到”。

格兰仕降价的特点之二是狠，价格不低则已，要低就要比别人低 30%以上。格兰仕的绝对低价不仅令消费者趋之若鹜，同时又对竞争对手有足够的威慑力。竞争对手如果敢降价，他会比你降得更狠。基辛格有句名言“看似真的假威慑比看似假的真威慑更有效”，更何况格兰仕是“看似真的真威慑”。

格兰仕发动的价格战于国于民都十分有利。于国，格兰仕把微波炉行业的利润率降到很低点，提高了行业进入的门槛，使许多想进入微波炉行业的资本失去兴趣，不战而屈人之兵，避免了重复建设和大量社会资源的浪费。至少微波炉业未出现过彩电、冰箱那样的巨额重复投资；于民，格兰仕使微波炉平均零售价近 3000 元降到 600 多元，最便宜的仅为 380 多元，连一个刚工作的年轻人都能轻松买一台微波炉来享受享受。国内的市场容量从 1993 年的 20 多万台上升到 1998 年的 350 多万台，微波炉以几何递增速度进入千家万户，让中国的老百姓提早享受这一现代文明成果，大大降低了烹饪的繁琐程度，提高了生活质量。难怪格兰仕的营销副总俞尧昌自豪地说：“如果中国的各行各业都有格兰仕这样的公司，中国就会很富裕。”

很多人担忧格兰仕的积累得不到保证会使技术投入偏少，公司缺乏发展后劲。价格降得这么低，尽管别的公司很难盈利，但规模绝对领先的格兰仕 1997、1998 年的销售利润率分别为 11%、9%，在微利时代这一利润率算不低了。1999 年，格兰仕准备主动把利润率调低到 6%，一方面让利消费者，另一方面再次提高行业壁垒。1999 年，格兰仕有 1.5 亿多元的技术净投入，大大超过一般公司，因为大部分竞争对手的销售额还不到 1 亿元。由于规模特大，分摊到每台微波炉上的 R&D 成本仅为 25 元。国内第二位的品牌销量还不到 50 万台，如果这 1 亿多元分摊到这个公司，每台就会高达 200 元，这从一个侧面反映了格兰仕价格低而品质技术仍然优秀的奥秘和合理性。格兰仕的技术是领先的，专有与专利技术有 23 项，有全国唯一的微波炉技术开发中心，在美国有研究中心。从格兰仕 1998 年微波炉实现初步市场导入，到现在的 2008 年已经有 10 个年头，格兰仕在技术方面进行了大量的资金投入，使微波炉的许多新技术已经有了翻天覆地的变化。格兰仕已拥有全球绝对领先的核心技术开发优势，微波炉 60 多年的发展进程和消费趋势中，单一功能的微波炉逐渐被高智能化多功能微波炉所取代。格兰仕微波炉实现了多项核心技术的突破，多项技术的突破让微波炉的用途得到了大幅度的提升。

也有人怕格兰仕的质量得不到保证。这种担忧大可不必，经国家权威质量监督部门多次抽检，格兰仕次次合格，反倒是攻击他的对手，在近期的检测中，经过复检才合格。从格兰仕的机制和发展目标看，格兰仕也不会做出杀鸡取卵之举。通过降低质量来降低价格能图一时之利，但终究有一天是会翻船的，格兰仕是民营公司，到那时老板梁庆德就只好跳楼。梁仕既然能把盈利上千万的羽绒厂、毛纺织厂都卖掉来投资微波炉，是想做长线投资和树百年金字招牌，而不是为自己设置跳楼的陷阱。可见，由于技术品质卓越，从长远的角度看，格兰仕的竞争优势是有保障的。

希望格兰仕走差异化战略的人士不少，给人感觉好像差异化战略是高层次的，价格战与总成本领先战略是底层次。其实差异化与总成本领先战略本身是无所谓优劣的，关键要看公司适合走哪种战略路线和对这一战略能否持之以恒地坚持。如果格兰仕一开始就走差异化路线，也许能在一亩三分地里折腾，但可能就失去成为行业巨人的机会。格兰仕不仅选对了战略，可贵的是始终未曾偏离这一战略，多年来几乎不做电视广告以确保总成本领先并让利于消费者，终于获得消费者的至诚回报。格兰仕 2001 年的产销计划是 500 万台，2002 年二期

工程完工后将达到 1200 万台，居全球第一，其地位又岂是国内年产才 50 万的二号选手所能撼动。这充分印证了竞争战略大师迈克尔·波特的观点“只有在较长的时间内坚持一种战略而不轻易发生游离的公司，才能赢得最终的胜利”！

（资料来源：翁向东：《中国营销传播网》，2001 年 5 月 17 日。）

#### 案例讨论题

1. 格兰仕是如何执行成本领先战略的？有什么特点？效果如何？
2. 格兰仕的成本领先战略对你有什么启示？



## 第八章 公司国际化经营战略

学习目标:

- 1.了解公司国际化经营的原因和特点;
- 2.了解公司国际化经营的几个阶段和演变过程;
- 3.了解公司国际化经营环境的内容和特点;
- 4.熟悉公司国际化经营的进入方式,理解公司国际化经营的常用战略;
- 5.掌握国际战略联盟的概念、特征和形式,了解组建战略联盟的动因与步骤。

从 20 世纪 20 年代开始,许多国家为了保护本国经济利益与企业,设立了许多国际贸易壁垒,从而产生了许多报复性贸易政策,最终导致了 30 年代的全球经济大萧条。二次世界大战以后,关税及贸易总协定(GATT)努力消除贸易壁垒,降低了外国投资的壁垒和限制,世界贸易组织(WTO)更是积极推行贸易自由化与经济全球一体化的措施。随着我国改革开放的不断深入发展,特别是在中国加入 WTO 以后经济越来越融入全球经济一体化大潮的背景下,我们的许多企业将会直接面对国际市场乃至全球经济一体化的市场。为此,在这样的一个全球经济一体化竞争时代,企业分析和掌握全球行业环境的能力与选择适当的跨国经营战略是其获得成功的关键。

### 第一节 公司国际化经营的原因及特点

#### 一、 公司国际化经营的原因

企业走向国际化经营的根本原因是受经济全球化和经济一体化大潮的影响,对于一个企业来讲,其进行国际化经营的基本动机是:扩大销售、获取资源和实现经营的多元化。

##### (一) 扩大销售

根据市场营销学的基本原理,一个企业的销售状况将受到对其产品或劳务感兴趣的消费者人数和消费者购买力水平的影响。而当企业将其市场扩大到其他国家后,消费者的人数必然会增加,绝对的购买力也会增强,在一般情况下,销售额会有增长。因而,具有较强经济实力,特别是具有过剩生产能力的企业都会有跻身于国际市场的强烈动机和愿望。例如,总部在国内市场较为狭小的企业一般都有强烈的向外扩张的倾向,如雀巢咖啡、诺基亚手机都明显具有这样的特征。改革开放后兴起并迅猛成长的我国家电企业,在国内市场相对饱和以后,纷纷出国投资建厂,如康佳集团,海尔集团也可以认为是这一动机驱使的结果。

一般来说,较大的销售量意味着较高的利润。从更深层次上讲,销售量的增长还会因产量的增加导致产品的固定成本减少,而使公司在扩大销售量的同时,获得更为丰厚的利润。

##### (二) 获取资源

提供商品和劳务的厂商或推销商往往喜欢在商品市场的所在国生产和推销产品,其根本原因是降低成本,以获取更高的利润。例如,利用原材料丰富的国家就地生产,显然可以大大降低原材料成本;生产基地接近市场可以减少运输成本,并可以更好了解市场,服务市场。如西方石油公司几乎都将大量的投资投向了西亚地区;为开拓中国市场,众多的西方发达国

家纷纷到中国投资兴办企业；在北京获取奥运会主办权后，许多国家的企业都开始制定应急计划，已准备在中国抓住 2008 年奥运会的无限商机，这些都可被认为是获取资源，降低成本，争取获得高额利润的跨国经营的做法。

成本的降低，一方面可以增加企业的利润；另一方面又可以使企业制定更为合适的市场战略，吸引顾客，扩大产品销售的数量；而且还可以绕过贸易壁垒，避免国际商务纷争，更好地挤占他国市场（从本质上看，这也可以看成是一种资源的获取）。如海尔集团到美国投资生产电冰箱，就是在海尔集团生产的中小型电冰箱已占领美国市场 30%以上的情况下，为进一步打开美国市场，避免可能发生的贸易纷争，而采取的跨国投资行为。

### （三）经营多元化

经营的多元化是企业为避免生产、销售、利润大幅度波动，而采用的经营策略。其主要的作法是在关联度不大的产业进行投资，或在不同的市场开展经营，以确保“东方不亮，西方亮”的经营效果。具有一定实力的企业往往利用国际性经营活动实现经营的多元化，以保证企业收入稳定，避免市场波动带来的风险。

经营的多元化是指企业在不同的行业开展经营活动。例如在垂直多元化的经营中，钢铁企业可以向铁矿、煤矿经营方向发展，石油企业可以向化工生产方向发展。也就是说，企业可以将经营活动扩充到原材料生产、产品深度开发，甚至产品的销售市场中去。又如，在水平多元化的经营中，工业企业可向金融、房地产等其他行业扩展，从而可以占领多个不同产业的的市场。在产品多元化经营中，企业可以开发多种不同类型的产品满足顾客不同的需求，也可以生产一种产品的系列品种满足不同层次顾客的需求。市场的多元化可以根据国与国，地区与地区在发展、需求、民族文化等方面的差异，所处商业周期的不同，而采取不同的市场开发策略。如美国的施乐公司 1986 年在其主要的经营方向——办公室自动化设备销售不景气的情况下，金融业却取得了成功，为公司提供了 2.28 亿美元的收入，填补了主业的亏空。日本的 NEC（日本电气公司）曾在电子领域的计算机、通信设备、电子元件、家用电器四个方面开发出 15000 多个品种的产品，在 140 多个国家销售，成为世界著名的电气公司。这些都是多元化经营取得成功的范例。

## 二、 公司国际化经营的特点

企业进行国际化经营而超越国界的异地性，其特点与国内市场经济的企业也有较大的差别。其特点与在国内市场经济的企业有较大的差别。具体表现在：

（1）经营空间更加广泛性。国际化经营的企业在资源来源的途径、经营范围的拓展和产品开发程度等方面要比国内市场经济的企业更加广泛的多。在国内市场经济的企业基本上是利用企业内外资源，在原有产品和业务构成的基础上，以国内活动空间为主体开展经营；国际化经营的企业由于在获取资源、产品生产、产品销售、研究与开发等方面的活动扩大到世界范围，就要求在制定战略时，把整体世界市场作为自己经营活动的舞台和战略发展空间。

（2）经营环境的更加复杂性。影响国际化经营企业的环境因素远比在国内市场经济的企业复杂的多，这些影响因素包括不同国家的政治、经济、法律、文化和民族心理等方面的差异和变化，它们远比国内环境因素具有更强的不可控制性，企业在进入国家和地区的市场时，由于每个国家和地区的环境因素都有其不同的特点，因此将面临彼此各异的复杂市场环境。

（3）更大的竞争风险性。从二次世界大战以后，由于生产高度国际化的发展，跨国公司越来越成为国际市场上的一支重要力量。它们的实力雄厚，进行国际化经营活动的经验丰富，在许多产品领域居于垄断地位。所以企业在进行国际化经营时，与跨国公司的竞争肯定难以避免，这对于初涉经营国际化的企业无疑是严峻的考验，使企业竞争风险远比在

国内经营的风险要大。

(4) 管理难度大。经营空间的广泛性和经营环境的复杂性以及竞争的更大风险性自然对国际化企业的管理工作提出更高的要求,包括信息管理、原料采购、产品生产、销售、运输等流程方面的计划和组织。首先,在信息管理上,由于经营空间距离较大,信息的传递和交流不如在国内方便,再加上语言文字的差异、商业习惯的不同以及不同国家政府的政治倾向等,都会使得企业获得经营信息的困难远比在国内要大的多。由于经营空间的更加广泛性要求信息的传递迅速、准确,反馈及时,这些都给国际化经营的企业信息管理增添了很大的难度;其次,在原料供应、产品生产、销售、运输过程的流程管理上,国际化经营的企业的原料来源、零配件等的供应可能都在国外市场,产品也销往国外,企业为了履行合同,保证及时交货,必须保证原料的及时供应,保质、保量、按时根据国外订货合同加工出产品,并及时运送给用户。因此,对国际化经营的企业来说,在原料供应、产品生产、销售、运输过程的计划和组织上要比国内经营的企业投入更多的经营力量,对管理工作要求更高。

## 第二节 公司国际化经营的阶段性分析

由于国际商务经营环境中存在着巨大的风险,国际性经营活动中也存在着企业参与程度深浅不同、风险不一的经营方式,这也就决定了一个企业在其国际化的经营过程中,为了避免可能存在的经营风险,获得丰厚的利润,会采取逐步地、有层次的方法,分阶段地参与到跨国经营的活动中去,这就称为企业国际化经营的阶段性。

表 8-1 是一位美国专家对企业介入国际商务活动各个阶段特征的小结。它简明扼要地介绍了企业在国际化进程中的各个阶段在经营形式、经营目标、组织形式等方面的特点。

表 8—1 企业国际化经营四个阶段的基本特征

	第一阶段	第二阶段	第三阶段	第四阶段
与国外市场接触的情况	间接地 被动地	直接地 主动地	直接地 主动地	直接地 主动地
国际性经营的地点	国内	国内	国内和国际	国内和国际
公司的经营方针	国内	国内	首先考虑国内	国际
国际型经营活动的种类	商品和劳务的贸易	商品和劳务的贸易	贸易、合同国外投资	贸易、合同国外投资
组织结构	传统的国内结构	国际处室	国际部门	全球性组织结构

资料来源: 克里斯托费·M·科斯:《国际商务的环境与管理》。英文版, 1985 年第 2 版。

### 一、 公司国际化经营的第一阶段

在一个企业为谋求更大的销售额、追求新的资源和多元化经营,开始跨国经营的时候,它的经营活动往往限于间接的(有时甚至是被动的)进出口贸易,甚至依靠一些进出口公司来安排开展的经营活动。在劳务活动方面,企业也可能依赖于专门经营劳务进出口业务的公司完成自己希望完成的跨国经营活动。次数有限、间接的商务活动可能不需要企业设置专门的机构来处理日常的业务工作,这些工作只需安排少量的专业人员,花一定的时间,协助专业

公司处理日常所需要进行的工作。

## 二、 公司国际化经营的第二阶段

在这一阶段中，企业依然是以商品和劳务的进出口业务为主，可能有时还要依靠那些操办进出口公司业务的代理公司，但与第一阶段相比，企业已开始独立安排一些国际商务活动，已主动地、直接地寻求贸易伙伴，积极地扩大企业外向型的商务活动。

随着国际商务活动的增长，企业到国外巡视的人员逐渐增加，企业开始与有业务往来的外国企业保持接触，发展关系，了解产品质量，加强与贸易伙伴的沟通，熟悉自己的贸易伙伴和贸易伙伴所在国的基本状况，为可能发展的业务往来创造基本的条件。在这一阶段中，企业建立专门的科室来处理国际商务的有关问题。但是，处于这个阶段的企业还是以国内的商务活动为主，内向性突出。

## 三、 公司国际化经营的第三阶段

此阶段最明显的特点是：虽然企业仍然保持着基本的国内经营活动，但它已直接地参与到国外的商品、劳务、生产、销售环节中去了，并已在国外设立了常设的代表或机构。例如，安排出口业务的企业已有常驻国外的代表或贸易代办处。从企业的组织形式来看，企业负责国际商务活动的部门已建立了专门的机构，负责处理相应的国际商务事物。

## 四、 公司国际化经营的第四阶段

这可以认为是企业国际化的最后的一个阶段。在此阶段，企业已将战略目标从国内移向国外，国内经营活动的重要性也随着企业国际化的加深而减弱，企业也不再只是面向国内，附带进行一些国际商务活动的企业，它已成为以全球经济活动为出发点，在广阔的国际市场上寻求全球最佳经营效果的跨国公司。为适应和跟随这样的一些变化，企业的商务活动也由比较单一的经营形式发展到多种的形式，组织机构也发生了巨大的变化，以求适应复杂的经营环境，以便领导和控制已在全球许多国家和地区进行商务活动的子公司。

参照以上标准，我们不难发现，我国在跨国经营活动开展较早并取得成功的一些企业，如中国化工进出口公司、首都钢铁公司、海尔集团等，都可以被认为是我国跨国经营的先锋，但如按企业国际化的阶段细分来看，中国化工进出口公司、海尔集团应处在企业国际化的第三阶段，与第四阶段的国际经营特征相比，它们最大的差异就在于还未能从全球市场的角度去进行战略性的思考，以及从全球的目标去进行资源的配置和经营安排。而首都钢铁公司只能被认为是处于第二阶段的公司，虽然它已在一些国家建立了自己的原料基地、生产厂家，甚至研究部门，但它内向性的特点十分突出，基本上还只是服务于国内的市场。

## 第三节 公司国际化经营的环境因素分析

与国内经营活动中仅有的一种语言、一种货币，基本相同的文化背景、政治经济制度和法律环境相比，公司国际化经营将会遇到语言障碍、文化差异、法律差别、政治和经济制度等的不同。这些独特的外部环境不仅决定了公司国际化经营管理工作与仅在自己国家经营企业的明显差别，而且也决定了其经营管理人员工作的重点必然是解决外部环境变化所带来的问题。



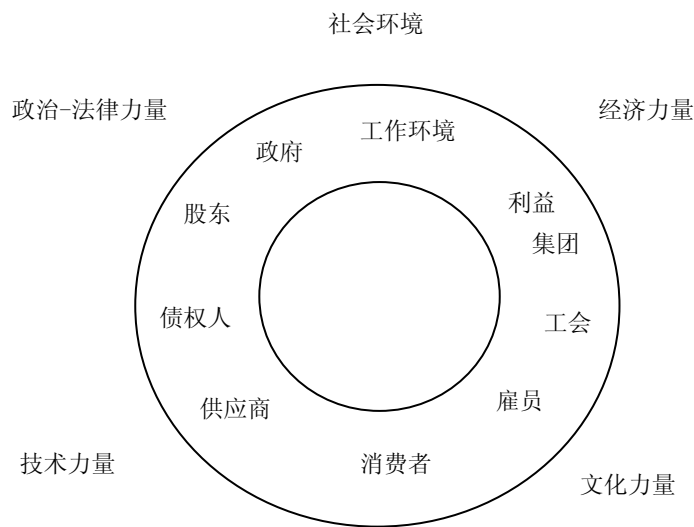


图 8-1 企业经营环境，内部条件示意图

## 一、 公司国际化经营的环境特点

图 8-1 是企业经营环境和企业内部条件构成的示意图。从示意图中可以看出，企业的经营环境由两个部分组成：一个是任务(或工作)环境(Task Environment)，另一个是社会环境(Social Environment)。企业的内部环境由组织结构、资源状况和企业文化因素构成。从环境的特性看，企业的经营环境一般具有较强的刚性(刚性为一技术名词，它是对材料受到外力作用下变形状的描述，变形越小意味着材料的刚性越强)，这也意味着，企业的经营管理人员面对企业经营外部环境的变化，其改变外部环境的能力是极其有限的。一般来说，其主要的应对措施应是顺应其变化，在变化中寻找机遇。在经营环境中，刚性最强的是社会环境，这是因为，面对政治-法律、经济、技术、社会文化力量的变化，企业的经营管理人员一般是难以把握和控制的；而面对任务环境的变化，企业经营管理人员往往存在把握和控制的空间，但把握和控制它，特别是改变其要素的状况需要的是时间。

正如前面所讲到的，虽然任何企业只要开展经营活动就会碰见诸如前述的各类环境和构成环境的各类要素，但国际企业在跨国经营过程中所碰见的环境必然会更复杂。可以简单地分析如下：

从政治-法律力量来看，各国最大的差别可能就在于此。各国历史的渊源不同、文化上的差别和经济状况的差异，决定了各国政治制度的不同、立法基础的差别。政治是经济的集中反映，政治制度的不同也就必然会影响到如何选择合作伙伴，如何解决经济纠纷，又如何选择竞争的手段。如中美之间政治制度的巨大差异造成了多次的贸易纠纷(甚至多次差点进入双方相互制裁的境地)就是一个很好的实例。法律主要体现了一个国家希望规范人们行为的意志，它最大特征就是具有强制性，也强烈地体现了国家利益和统治阶级意志，由此人们在进行国际经营活动时就会体会到法律的力量和其对国际商务的影响。简单地讲，法律制度会影响到国际商务活动的开展，进而会影响到开展商务活动双方的权利和义务。

从经济力量来看，各国发展水平的差异、各国经济政策的不同就基本决定了经济活动开展的空间和形式。如在发达国家或经济较为发达的国家和地区，市场的作用会强一些，政府干预会少一些；而在经济发展较差的国家和地区，市场的作用会弱一些，政府的干预会多一些。市场作用往往体现了一种规律(即“看不见的手”的作用)，而政府的干预往往是统治阶级意志的一种反映。所以，在不同的经济制度下，经商的方式会受到不同的影响，在跨国经营

形式的选择上也会有明显的不同(详细内容可见下一节)。

从技术力量来看,技术已成为当今世界各国、各企业核心竞争力最为重要的因素,也是企业跨国经营能够超越国与国之间重大差异的主要竞争力量,或者获取别国技术的重要方法。从目前的情况来看,拥有现代技术的主要是发达国家,因此在国际商务活动中,能够赚取高附加值的高科技产品主要还是来源于发达国家的企业。如曾经有过这样的报道,为换取一架空中客车(欧洲生产的一种喷气式客机),中国需要出口1亿双鞋。这1:100 000 000的比例关系就充分说明了技术在当今国际商务中具有巨大的和不可替代的作用。

从文化力量来看,文化是人们的价值观念,是人们待事接物的规范,或是人们判断事物的标准。由此可见,在跨国经营的过程中,各国、各民族之间的文化差异必然会对国际商务活动带来巨大的影响。

综合以上各方面情况可以看出,与仅在一个国家开展经营活动相比,从事国际商务活动的企业会遇到更大差异、更为复杂的经营环境,这也就决定了从事国际商务活动的企业在经营决策时,所面对的是风险更大,也需要更为高超的经营管理水平。下面就公司国际化经营中面临的政治、经济环境和人际、文化环境做比较具体分析。

## 二、 公司国际化经营的政治环境 and 经济环境

政治与经济是相互影响、关系十分密切的两个因素。生产力决定生产关系,经济基础决定上层建筑,而生产关系对生产力、上层建筑对经济基础存在着反作用。在经济全球化日益高涨的今天,政治与经济的关系似乎出现了相互影响更为剧烈、联系更为密切的倾向。

### (一) 政治-经济环境分析

由于不同的国家所选用的政治和经济体制各异,因此,在进行国际性的商务活动中必然会遇到与本国完全不同的政治和经济环境,这也就决定了企业在准备进入一个国家进行国际性的商务活动时,作为企业的管理人员应首先了解和回答下面这样一些问题:

- (1) 这个国家具有什么样的政治体制?
- (2) 这个国家在什么类型的经济体制下运行?
- (3) 这个国家的政府在历史上喜欢选择什么样的政治或经济干预方式?
- (4) 这个国家的政治和经济状况稳定吗?经济增长速度如何?
- (5) 企业所在的行业是公有部门?还是私有部门?
- (6) 如果是公有部门,政府允许在这一部门进行自由地竞争吗?
- (7) 如果是私有部门,政府有公有化的倾向吗?
- (8) 政府把外来资本作为公有或私有企业的竞争者,还是伙伴?
- (9) 政府用什么方式控制私有企业的经营类型和经营范围?
- (10) 为满足政府所制定的整体经济目标,政府希望私营企业做出多少贡献?

这些问题初看起来是不难回答的,但结合经常变化的政治和经济环境,科学和圆满地回答这些问题显然不是一件容易的事情。

企业的管理人员要善于总结自己的经验,熟悉如何凭借这些经验来构筑自己的管理思想以及进行实践的工作,另外,企业的管理人员也必须清楚地了解新的经营环境与自己所熟悉的经营环境的本质差异是什么,并根据这些差异调整自己的管理模式,以适应新的政治和经济环境。

## 三、 公司国际化经营的人际环境和文化环境分析

人的行为是由其生存环境中的各种因素综合作用而确定的,要全面地、详尽地研究对人

的行为产生影响的所有因素是异常的困难,因此只能对那些对国际商务经营活动产生主要影响的因素进行研究与分析。当今世界上的人们在其生产、生活中都是以一定的群体出现的,都在其生产过程中结成了一定的生产关系;以价值观、利益观和基本态度以及人们的生活方式为内涵的文化,也在确定文化环境对人类行为的影响上显示了重要作用。为此,我们将按照有形特性(physical attributes)和行为特性(behavioral attributes)对人的行为产生重大影响的人际环境和文化环境的要素进行研究。

### (一) 有形特性

有形的差异对商务活动存在直接的重大影响。比如,机器的尺寸、重量,广告方式的选择就会受到有形差异的影响。人的外形尺寸就是人们在具体的数据之间最为明显的有形差异,而各民族之间容貌的差异也十分明显,这对于广告中模特的选择以及背景都提出了严格的要求。如美国一家生产牛仔服装的企业,由于在日本的销售中忽视了尺寸的问题,因服装的尺码不符合日本人的身材而造成了产品的滞销。

人们之间的有形差异主要受到遗传基因的影响,它一般比较稳定,在人们的传宗接代中保持着其民族和种族的特征。移民和各国人民之间的通婚会改变这种差异,另外,人类生活环境的变化对人们外形的变化也会产生影响。

### (二) 行为特性

不同的价值观、不同的态度以及不同的利益观构成了不同的文化,也因此而形成了文化的差异。但人们也常常发现,虽然许多人都在谈论文化的差异,但却很难用数字模型来描述这种差异对经济或商务活动的影响。调查这种方式虽然可以很好地反映当时现状,但这种现状往往是一些政治和经济因素短期影响的结果,而不能对那些可能对商务活动产生长期影响的价值和利益观进行反映。但人们已发现,通过对人们行为差异的分析,可以发现其价值、态度、利益的区别。据说,在对“当你和你的母亲、妻子、孩子同坐在一只正在下沉的船上,你的母亲、妻子和孩子都不会游泳,而你只能拯救其中一人,问你救哪一个人”这个问题的调查中,美国人60%回答救自己的孩子,40%的人选择妻子,而无一个回答救自己的母亲,而亚洲人却大多数都选择救自己的母亲。当然,这不是一个有关经营管理的问题,但这个结果明显地提示了不同民族的不同价值观念会对一个问题的解决方案、确定组织目标的次序做出不同的影响。这也因此决定了,作为企业的经营管理人员必须了解所存在的差别以及差别可能产生的作用。

对于文化差异的研究大致有两种方法:一种方法是依靠研究人类文化的学者去发现和探讨各民族之间的差异;而另一种方法是通过各国样本之间的差异进行比较研究。下面所列举的各种行为特性,都是用后一种方法进行比较和研究的,这是一种近年来受到推崇,且容易在商业活动中采用的方法。

1. 群体。一般地讲,每个国家的人们都在一定的群体中工作,而且每个人还可能属于不同的群体,在这些群体中有先天性的群体,这包括性别、家庭、年龄、民族、种族及初始国籍等群体,也有后天性的群体,这主要不是生而具有的,如宗教、政党、职业和其他的群体。

2. 对工作重要性的认识。人们参与工作的原因是多样的,不过从根本上来讲,人们工作的基本需要是为了维持生计(如获取工资,以换取食品、衣服、住房等)。但用什么去解释人们超出其生活需要的工作呢?这就需要用人们生活的文化及经济环境的相互作用去进行解释了。不同的工作动机有助于理解和解释不同的管理风格、产品需求甚至经济发展的水平。

3. 职业的重要。在每一个社会中,职业总是与经济地位、政治地位、名声、威望相联系的。虽然从总体上来讲,社会中职业排列的顺序大致相同,但在每一国家中,区别依然存在。例如,由于美国在工资上的差别,物理学家在职业上的排序先于大学的教授;而在日本,这种排列顺序恰恰相反。这是由于日本认为教育十分重要,而且十分崇拜工作环境。在许多

发展中国家,受过高等教育的人不愿从事体力劳动,这种状况会使国际企业在招收合格的工人方面遇到麻烦,也会给企业对职工的培训增加了难度。

4. 自我把握命运的态度。自我把握命运的态度是指人们在工作 and 生活中对自我是否能把握命运的一种基本看法。这种看法往往会影响人们的工作积极性和努力奋斗的决心和勇气。这一基本的态度会对以下管理的工作产生影响。

5. 沟通。沟通存在许多方式,为保持组织的高效运作,管理人员要特别注意沟通方式的选择。选择的基本原理正如管理学的理论中已强调的,它会受到管理风格和工作环境的影响。

6. 道德与礼仪。由于受文化传统、宗教意识、法律条规等因素的影响,各国在商务活动中的道德和礼仪标准也不尽一致。道德标准往往体现在商务活动中的男女交往和以男女活动为背景的广告中。如在一些国家中,男女之间的握手也被看成邪恶与罪过;而且广告中男女的衣着、声调和动作在不同的国家也有严格的标准。赠送礼品在许多国家被认为是一种行贿的方式,尤其是对政府官员的馈赠更为敏感;但在远东的一些国家里,交往中赠送礼品被看成谈判前的重要工作,甚至从礼品价值的大小上判断对方对谈判的重视程度和兴趣的高低。曾经有过这样的报导,若没有向墨西哥的邮递人员支付小费,国际企业的商务信函就可能丢失。西方人士还认为,在那些政府官员薪俸很低并缺乏征收所得税有效手段的国家里,“小费”是对付税款收取的有效手段。

## 第四节 公司国际化经营的进入方式与战略类型

### 一、 公司国际化经营进入的基本方式

公司国际化经营过程中可以选择的经营方式主要有商品进出口、劳务进出口和投资活动三大类型。公司可以根据自己的经营目标,可得资源和经营的环境,选择恰当的经营方式开展商务活动。

#### (一) 有形商品的进出口

商品的出口是指一个国家输出商品的活动,而商品的进口则是指一个国家输入商品的活动。由于进出口商品的可见性,往往又称之为有形商品的进出口。对于绝大多数国家来讲,商品的进出口是国际收支的主要来源,也是国际企业参加国际商务活动的主要方式。

一般来说,商品的进出口活动被认为是一个企业卷入国际商务活动的第一个台阶。这是因为,企业参加进出口活动可以通过商品的进出口商进行代理,企业只需要承担较少的义务和风险,花费较少的代价。例如,企业参与商品的进出口活动只需利用过剩的生产能力生产出口的产品,而不必另外扩大生产规模;企业没有必要花时间和精力去探索国际市场的情况;企业也可以通过进出口商安排进出口业务,而不必自己安排人员参与活动,也不需设置有关的组织机构来经营。由于企业与国际市场之间存在隔离带——商品进出口代理商,企业也不必自己承担市场的巨大风险,因此,商品进出口活动的参与必然成为希望参与国际竞争的企业的首选经营方式。

#### (二) 无形商品的进出口

与有形商品的进出口活动相比,无形商品具有无形的特点,技术含量更高,并具有多种活动形式。

(1) 交钥匙工程。交钥匙工程是工程技术劳务常采用的一种形式。在交钥匙工程中,承包人按技术输入方的要求拟定方案,承包全部工程,培训技术输入方所需的管理人员、技术人员和操作人员,直到工厂建成、验收合格后才交给技术输入方的一揽子商务活动。由于



在合同完成后，技术输入方可以获得随时启动和运行整个设施的“钥匙（Key），”交钥匙（Turn-key）工程的名字就由此而来。

（2）特许经营。特许经营（Franchising）是一种专业化的许可协议。它是指已经取得经营成功的企业，将其商标、商号名称、服务标志、专利、诀窍和管理的方法或经验转让给另一家企业，后者有权使用前者的商标、商号名称、服务标志、专利、诀窍及管理经验，但需支付一定的特许费。特许经营方式的特殊性在于，特许经营接受人往往在技术操作和经营方式上受到授权人的控制，但授权人并不确保接受人获得利润，且对接受人的盈亏不负任何责任。一般来讲，特许经营的形式主要用在服务业的领域。如世界著名的快餐连锁店麦当劳就是通过特许经营的方式发展起来的。人们也可以感觉到，在世界各个地方的麦当劳饮食店虽存在一定的差异，但在店面的基本格局、供应的品种、服务的风格、汉堡包、薯条的味道却完全一样。其标准化的程度正如有人指出的那样，从各国汉堡包的价格中可以判断出各国币种之间的汇率比价。

（3）管理合同。管理合同（Management Contract）是一个公司通过合同的形式在一些或全部管理职能的领域，向另一个公司提供管理诀窍，并按照销售额的一定比率（通常是2%~5%）收取费用的劳务合同。这种活动的开展往往需要人员的参与，如提供服务的公司往往需要派出一定的人员到需要服务的企业中去，通过具体的管理工作，向需求方提供管理的经验和诀窍。

（4）许可协议。许可协议（Licensing Agreements）是许可人将无形资产使用的权利授予被许可人，并允许被许可人根据协议使用特定的一段时间（5~7年），作为回报，被许可人以经济上的使用效果（通常按销售额）作为提成基数，以一定的比例（通常为2%~5%）按期连续向许可人支付特许权使用费。无形资产通常包括专利权、商标、配方、工艺、设计和版权等资产。

企业在这类活动中或多或少地使自己的资产（如商标、专利）、技术（专利、诀窍）和人员（管理合同、交钥匙工程）卷入了商务活动，公司获取回报的时间明显变长，风险也自然增加。例如，若资产转移的所在国不注意对知识产权的保护，使制造技术、诀窍，甚至商标不正当地扩散，就可能造成竞争对手的增加，市场的混乱，终究可能失去市场。

### （三）投资活动

投资包括直接投资（Direct Investment）和间接投资（Portfolio Investment）。直接投资主要是指为了达到对企业控制目的的投资活动。虽然控股的理论值是50%以上，但随着公司股权的分散，在实际上只要获得某企业10%左右的股份就可以达到控股的目的。直接投资通常是为了增强获得资源或市场机会的方法。它不仅意味着承担更多的义务，获取更多的资产所有权和经营决策权，而且意味着承担输送更多的资本、技术、人员到经营所在国的义务，因此企业也需要承担更多的责任（有人认为，这是一种最高的责任）。其主要的原因是企业要担负大量投资于国外、回收期很长的资金风险，而且还要担负输送更多的专业人员和转移更多技术的风险。鉴于上述原因，直接投资往往被有国际商务经验的企业所采用，也往往是国际企业在获得商品、劳务进出口活动成功后所采用。在两个或更多的经济实体分享直接投资的所有权时，这种经营形式称为合资企业。

间接投资的最大特点是在进行投资时并不刻意追求对企业经营的控制权，它往往可以通过购买股票或债券的形式进行，如通过分红或利息收取投资的回报。如美国1985年的数据显示，大约有3440亿美元的美国股票和债券被居住在美国以外的人们拥有，其中，加拿大、法国、荷兰、瑞士、日本和英国就拥有了将近3/4的数量。

## 二、公司国际化经营的战略类型

企业根据对国际竞争优势的判断,以及所要采取的市场进入模型,可以选择的国际化经营战略有以下几个基本类型(见图8-2):

### (一) 国际化战略

国际化战略是指公司将具有价值的产品与技能转移到国外市场,以创造价值的举措。大部分公司采用国际化战略,是将其在母国所开发出的具有差别化产品转移到海外市场,从而创造价值。在这种情况下,公司多把产品开发的职能留在本国,而在东道国建立制造和营销职能。在大多数的国际化公司中,公司总部一般严格地控制产品与市场战略的决策权。例如,美国宝洁(P&G)公司在美国以外的主要市场上都有工厂,这些工厂只生产由美国母公司开发出来的具有差别化产品,而且,根据美国开发出来的产品从事市场营销。

当公司的核心能力在国外市场上拥有竞争优势,而且在该市场上降低成本的压力较小时,企业采取国际化战略是非常合理的。但是,如果当地市场要求能够根据当地的情况提供产品与服务,采取这种战略就不合适了。同时,由于公司在国外各个生产基地都有厂房设备,形成重复建设,加大了经营成本,这也是不利的。

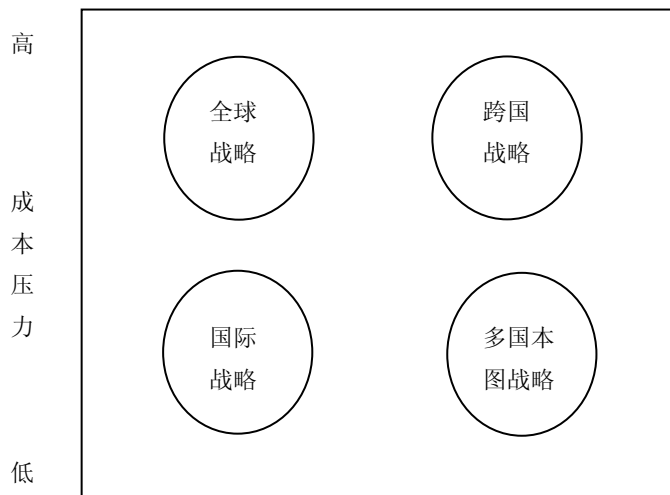


图 8-2 国际化战略的选择

### (二) 多国本土化战略

为了满足所在国地市场需求,企业可以采用多国本土化战略。这种战略与国际战略的不同是,企业将在不同国家的市场上,提供更能够满足当地市场需要的产品和服务。两者的相同点是,企业将自己国家所开发出的产品和服务转移到国外市场,而且在重要的国家市场上从事生产经营活动。因此,这种战略的成本结构较高,无法获得经验曲线效益和区位效益。

在当地市场强烈要求根据当地需求提供产品和服务,并且不考虑成本的问题时,应当采用多国本土化战略。但是,由于这种战略生产设施重复建设并且成本结构高,成本压力大的行业就不能适应。同时,过于本土化,会使得在每一个国家的子公司都过于独立,总公司最终会无法有效指挥子公司,无法将自己的业务向子公司转移。

### (三) 全球化战略

全球化战略可以分为以下几种不同的类型:

#### 1. 全球低成本战略

企业竭尽全力成为全球绝大多数或所有具有战略重要性的市场上的购买者的低成本供应商,其战略行为必须在全球范围内进行协调,以获得相对所有竞争对手的低成本地位。

#### 2. 全球差别化战略

企业对自身的产品在一些相同的属性上进行差别化,以创造一个全球一致形象和全球一致主题,其战略行动必须在全球范围内进行协调,以获得全球一致的差别化。

### 3. 全球重点集中化战略

企业在每一个有着重要战略意义的国家市场上为同一个相同的清晰小市场点提供服务,其战略行动必须在全球范围内进行协调,以在全球范围内获得一致的低成本或差别化竞争策略。

## (四) 跨国战略

跨国战略是要在全球激烈竞争的情况下,形成以经验为基础的成本效益和区位优势,转移企业内的核心竞争力,同时注意当地市场的需要。为了避免外部市场的竞争压力,母公司与子公司、子公司与子公司的关系是双向的,不仅母公司向子公司提供产品与技术,子公司也可以向母公司提供产品与技术。企业采取这种战略,能够运用经验曲线的效应,形成区位优势,能够满足当地市场的需求,达到全球学习的效果,实现成本领先战略或产品差别化战略。

跨国战略的显著特点是业务经营的多样性和国家市场的多样性。多元化跨国公司的管理者们不仅要制定和执行大量的战略,还要据各国市场条件的需求进行调整变化。此外,他们还面临着另外的挑战,即要寻找好的方法来协调公司跨行业和跨国家的战略行动,从而获得更大的持续的竞争优势。这种优势要比仅仅将公司的资源和生产能力用到在每一个国家市场和每一项经营业务中所建立强大的竞争地位要大得多。

### 1. 跨国多元化经营的出现

直到 20 世纪 60 年代,跨国公司在每个东道国经营着各自相对独立的子公司,每个子公司要符合其所在国家市场的特殊需求。公司总部的管理任务只是执行财务职能、进行技术转移和出口协调。即便他们的产品和竞争战略与每个国家的市场条件都非常符合,一家跨国公司仍然可以通过学会在国与国之间有效地转移技术和生产秘诀、品牌、营销和管理技术等实现其竞争优势。标准化的行政管理程序能够使一般管理费用最小化,一旦公司成立了管理在国外子公司的机构,就可以以很少的增加成本进入其他国家的市场。

到了 70 年代,在某些产品上,购买者偏好非常集中,跨国公司可以在不同国家的市场销售同样的产品了,不再需要根据某些国家市场内占优势的顾客偏好和竞争条件来设计特殊战略和产品。同时,越来越多行业中的相关的竞争市场已从国内转移到国际,又转移到全球。传统的跨国公司为取得更高效率和降低生产成本,开始对它们跨国业务进行整合。公司不再在每个国家中独自生产完成系列的产品,而是使工厂的生产运作更加专业化,生产流水线超越了国界,同时使用更快的自动化设备,获得经验曲线效应和规模经济。

在 80 年代,跨国公司开始用相关多元化战略来获得竞争优势,力图同时在几个相关的全球行业中建立更强的竞争地位。在全球性竞争的行业中存在战略匹配关系的情况下,成为一家多元化的跨国公司比作为一家单一经营的跨国公司更具竞争力。多元化的跨国公司希望将一项核心技术中的专门技能应用于不同的行业的生产经营中,并且在这些行业发展相关经营组合时产生重要的范围经济性和品牌优势。

### 2. 多元化跨国公司的竞争优势

以相关多元化战略进入全球性竞争为主的行业可以获得的竞争优势主要有:

(1) 多元化跨国公司可以将其在某项核心技术中的专长转移到其他可因技术秘诀和能力获利的业务中,以实现竞争优势。

(2) 多元化跨国公司可以协调使用核心技术专长的一组经营业务,使之通过战略合作式的研究开发,获取竞争优势。

(3) 多元化跨国公司如果拥有可在全世界使用相同的分销商和零售商的业务,那么,它能够以相对较少的费用进入使用相同的分销能力的新业务中,并且利用销售方面的范围

经济,获取成本优势。同时,该公司还能增强与零售商讨价还价的力量,保证某些新产品和新业务处于货架上富有吸引力的位置。

(4) 多元化跨国公司可以利用在其他国家的业务所拥有的财力和组织资源,来对抗某一国的竞争对手,获得所需要的市场地位。

当然,多元化跨国公司可以采用跨国、跨业务的方法开拓出有吸引力的新市场,或者超过某一个特别的对手,但它使用这种方法的能力要受到保持整体可观利润的限制。因此,多元化跨国公司与其它类型的公司一样,要经常进行业务重组,保持持续的盈利与发展。

## 第五节 国际战略联盟

在经济全球一体化和信息化将世界紧密联结在一起的背景下,企业孤立经营的传统格局正在被打破,企业靠单一的批量生产或者规模经营已不再能获得长期利益。企业与企业、企业与顾客、企业与供应商、企业与其他相关群体的相互作用和相互影响日益密切,进入了从孤立生产向协作经营、从产品型向关系型、从独立发展向互联合作的大转变时期。传统的企业竞争通常采取一切可能的手段击败竞争对手,将其逐出市场,企业的成功是以竞争对手的失败和消失为基础。而战略联盟的出现使企业传统的竞争方式发生了根本的变化,企业为了自身的生存和发展,需要与竞争对手进行合作,即为竞争而合作,靠合作来竞争。

### 一、 战略联盟的概念和特征

#### (一) 战略联盟的概念

自从美国 DEC 公司总裁简·霍普兰德(J. Hepland)和管理学家罗杰·奈杰尔(R. Nigel)提出战略联盟的概念以来,战略联盟就成了管理学界和企业界关注的焦点。特别是自 20 世纪 80 年代以来,战略联盟的数量激增,逐步已成为企业的快速成长方式和最广泛使用的战略之一,它可以使来自不同国家的企业共同分担风险、共享资源、获取知识、进入新市场。战略联盟不仅包括了股权合资企业,还包括了涉及到生产、营销、分销、R&D 的非股权协议。据统计,在世界 150 多个大型跨国公司中,以不同形式结成战略联盟的高达 90%;从 1986 年到 1995 年间,欧洲、日本在美国的联盟企业数目递增了 423%。显示了其旺盛的生命力和不可逆转的趋势。在我国,战略联盟也日益兴起,如 1998 年 8 月新科、上广电、熊猫、广东万燕 4 家在上海宣布成立 DVD 联合体;2000 年 5 月,中国最大的洗衣机生产企业小天鹅集团和中国最大的冰箱生产企业科龙集团宣布结盟,签署了战略联盟协议,双方将在电子商务等多个领域进行广泛的合作;紫光生物、浙江医药和百科药业 3 家上市公司发起成立“清华紫光医药联盟”等。战略联盟作为一种全新的现代组织形式,已被当代企业家视为企业发展全球战略最迅速、最经济的方法,已成为现代企业提高国际市场竞争力的有效形式,被称为 20 世纪末最重要的组织创新,企业竞争正进入了战略联盟的新时代。

所谓战略联盟(Strategic alliance),是指两个或两个以上的企业为了一定的目的或者实现某种战略目标,通过协议或联合等方式而结成的一种网络式的联合体。如美国的 IBM、摩托罗拉及苹果公司之间的联盟,目的就是通过减少竞争和需求的不确定性来开发和普及 PowerPC 芯片。日本的索尼、松下、东芝等电器公司通过各种产品不同定位的协议与合作,各自占领了一定的市场份额。

战略联盟不同于少数寡头为操纵市场价格而缔结的卡特尔组织。卡特尔的着眼点往往是抑制竞争、维护企业现有的利益格局,它的出现会直接影响市场效率,损害消费者利益;而战略联盟则把目标聚集于新产品、新市场和新行业,通过对各成员企业技术、管理、信息、



资金市场等资源的重新组合，形成新的、更强大的协同优势，共同做大市场，为客户和股东创造最高的价值。战略联盟与合并或兼并也是有区别的。美国战略管理学家迈克尔·波特说：战略联盟是“企业之间达成的既超出正常交易，可是又达不到合并程度的长期协议。”购并意味着投入大量资金，全盘接受对方企业的全部各类资产，操作复杂、风险很大；而战略联盟却并不强调伙伴之间的全面相容性，它所重视的是相互之间某些经营资源的共同运用，对相容的要求是部分的、有选择的。它可以根据不同的选择，组建不同类型的战略联盟，具有快速、灵活、经济等优势，因而受到很多企业的青睐。

## （二）战略联盟的特征

（1）组织的松散性。战略联盟以共同拥有市场、合作开发技术等为基本目标，若机会来临，联盟中的成员便会聚兵会战。一旦机会丧失，各成员又各奔前程。因此，战略联盟本身是个动态的、开放的体系，是一种松散的企业间组织形式。联盟内成员之间也可能存在彼此的竞争关系。

（2）合作与竞争共存。传统的企业竞争是以竞争对手消失为目标的对抗性竞争，战略联盟的出现改变了这种竞争方式，认为企业间除了对抗性竞争，还必须从防御的角度出发同其他企业合作、结盟。为竞争而合作，靠合作来竞争。战略联盟中竞争与合作并存的方式有三种：一是先合作后竞争。合作各方在一定领域中合作，再在其他领域中竞争。典型的如索尼、松下和日立三家公司，就曾首先共同制定统一市场上展开竞争。二是竞争与合作同时进行。如美国通用汽车公司与瑞典沃尔沃公司在美国建立合作生产重型卡车项目的同时，在其他产品和市场上彼此仍然展开竞争。三是合作各方与他方竞争。最典型的例子是霍尼韦尔集团、布尔公司与日本电气公司(NEC)通过建立长期的互补关系，NEC 为霍尼韦尔与布尔的大型计算机生产中央处理器、为霍尼韦尔生产个人电脑，布尔则在美国本土以外生产霍尼韦尔设计的中型计算机并销售其部分产品，霍尼韦尔则在美国市场推销 NEC 的超级计算机生产线与布尔的网络技术。霍尼韦尔认为这种联合能减少竞争对手，维持现有的市场地位，并使业务集中。联盟的另两方则认为此举能降低进入美国市场的成本，因而皆大欢喜。

（3）行为的战略性。战略联盟的方式与结果，不是对瞬间变化所做出的应急反应，而是为了优化企业竞争环境的一种长远谋划。因此，联合行为注重从战略的高度改善联合体共有的经营环境和经营条件。

（4）地位的平等性。战略联盟各方是在资源共享、优势相长、相互信任、相互独立的基础上通过事先达成的条款或协议而结成的平等关系。联盟各成员共享经营资源，并在持续的联合过程中，共创联盟的整体经营资源。这就从根本上改变了合资合作企业之间依赖股权多少或其他控制能力的强弱来决定母公司与子公司、高级与初级的不平等关系，有利于建立平等合作的经济秩序。

（5）优势的互补性。在竞争激烈的高科技行业中，没有哪个企业的技术能在所有方面都居世界领先水平。战略联盟可把各个企业独有的优势结合起来，建立一个“全优”的机构。其中每项工作、每个环节都可能是世界一流的，是任何单个企业所望尘莫及的。因此，通过联盟，企业可以实现技术上的优势相长，并可加快创新速度，降低风险。在这些行业里，战略联盟取代局部竞争，已成为一种趋势。

（6）范围的广泛性。战略联盟可以产生于企业价值链的各个环节(从研究开发到售后服务)，涉及众多行业。在产生方式上，战略联盟可以通过技术转移、相互特许、中间产品联营、合作生产、管理协议或市场协议等各种方式形成，因而范围相当广泛。

## 二、战略联盟组建的动因

泰吉(T. T. Tyejee)和奥兰德(G. E. Osland)等人提出了“战略缺口”假设以解释企业进

行战略联盟的动机。他们认为,企业在分析竞争环境和评估自身的竞争力及资源时,往往会发现,在竞争环境中它们所取得的战略绩效与它们依靠自有资源和能力所能达到的目标之间存在着一个战略缺口,战略缺口的存在,在一定程度上限制了企业走依靠自有资源能力自我发展的道路,这就在客观上要求企业走战略联盟的道路。企业的缺口越大,参加战略联盟的动力就越大。而且,企业只要投入相对较少的资金,就能够在技术研究开发、技能、产品、市场占有、生产能力等方面实现优势互补,增强合作双方的竞争力。特别是随着科学技术的高速发展和全球经济的一体化,商品、服务、技术和资本能跨越国界的流量越来越多,使世界各国之间生产技术经济的相互依存度越来越高,这就形成了国际战略联盟的外部条件。就企业自身的内在需要来说,企业实行战略联盟主要有以下几个方面的动因:

#### 1. 开拓市场

20 世纪 90 年代以来,围绕全球市场,企业间的竞争日益激烈,尤其是世界经济区域集团化以及新贸易保护主义的盛行,更使企业在开拓新市场,巩固旧市场方面困难重重。一个企业要想在国际市场中占有一席之地,仅仅依靠自身的力量已远远不够,即使著名的单个跨国公司在现今世界经济区域化、一体化和全球化发展的格局下,也难以完全左右和垄断全球市场,只有利用他人销售网络的优势,才能不断开发新的市场。例如美国在线公司(Aol)和日本最大的移动通信厂商 NTT 与 DoCoMo 公司在 2000 年 9 月底结成战略联盟,联合开发日本无线网络通讯服务市场。对于 NTT 来说,与 DoCoMo 公司的联盟将有助于扩大它在日本市场上的影响;而对于 DoCoMo 公司来说,联盟将使其在美国市场上站稳脚跟,并扩大它在欧洲市场上的影响。

#### 2. 获取技术

随着技术创新及其推广速度的加快,企业在充分利用和改进原核心优势产品的同时,还必须拓展新的技术领域,而先进的技术是企业国际竞争中的关键。在当今科学技术迅猛发展的情况下,没有哪个企业能长期垄断一切技术。并且,技术开发本身带有很大的风险性。企业通过战略联盟,不仅可以避免风险,减少不必要的重复投资,而且还可以相互交流信息,相互传递技术,加快研究与开发的发展。蓝色巨人 IBM 公司是世界上最大的计算机生产厂商,但它却不能单独研制所有的电脑技术,它还必须与微软、英特尔等其他公司合作。微软公司为其提供 WINDOWS 窗口操作系统,英特尔公司为其提供计算机集成芯片。

#### 3. 减少风险

企业之间实现战略联盟可以通过下列方法减少一方或双方的经营风险:同合作伙伴共同分担风险、产品组合多元化、更快进入市场和获取收益、减少投资成本等。另外,如果企业进行跨国联盟,还可以减少政治风险。当地公司可能有足够的影响力使合资企业免受当地政府的干预,或者合资企业本身就是政府产业政策的结果。在后一种情况下,由于政府认为合资企业有助于当地经济的发展而支持它,从而使政治风险进一步降低。政府喜欢合资企业,不喜欢独资企业的情况,不仅在发展中国家存在,像日本这种发达国家也存在。

#### 4. 实现规模经济

企业实现战略联盟可以很好地将同类产品的生产经营企业结合成为一个整体,加深分工,强化技术进步,使不同企业之间的资本、技术、人力、信息资源得以有效、灵活组合,最大限度地降低产品成本,提高规模经济效益。2000 年 3 月,意大利菲亚特集团与美国通用汽车公司在意大利都灵宣布,两家公司将通过置换股权的方式组建战略联盟。有关人士认为,这一联盟将成为世界上最大的汽车生产联合体。菲亚特集团董事长保罗·弗雷斯科表示,组建联盟的目的是使两家公司形成优势互补,通过共同开发科技和原材料的合理分配达到降低生产成本,实现规模经济,更大限度地占领世界汽车市场的目的。

#### 5. 实行人才交流

通用汽车公司与日本铃木汽车公司日前共同宣布,将加强双方的战略联盟关系。两公司

同时达成协议, 将从 2001 年 9 月起生产双方联合研制的雪佛兰 YGM-I 概念车。双方还将在产品规划、设计、工程、研发、采购等关键部门实行人员互换。同时, 通用汽车公司董事长史密斯将在 2001 年 6 月铃木汽车公司举行股东大会时加入铃木的董事会。

### 三、战略联盟的形式

战略联盟的组织形式有很多, 企业可以根据其不同目的, 从各种不同的战略联盟形式中做出选择。现在比较流行的联盟形式包括联盟合资、股权投资和职能型联盟。而职能型联盟是当前企业运用较多、作用比较显著、应充分引起我国企业注意的一种战略联盟形式。

#### 1. 研究开发战略联盟

这是世界各国企业为了研究开发新技术、新产品、新材料、新能源而采取的一种联盟形式。如三星电子公司与世界著名网站雅虎公司宣布结成战略联盟, 并就双方共同拓展针对消费者的、与互联网相关的全球业务达成一项广泛的电子商务协议。根据协议, 双方将整合三星在硬件技术与雅虎在软件技术方面的优势, 共同制定有关“Internet 解决方案产品”的全球开发及市场计划。三星电子计划与雅虎共同开发可直接进入雅虎站点的“Internet 解决方案产品”, 这些产品包括三星已有的网络电话和 Internet 移动电话。在此合作中, 三星负责所需硬件的开发, 雅虎则提供相应的互联网解决方案。

#### 2. 制造生产战略联盟

企业实行制造生产战略联盟, 可以实现规模经济和在市场不景气时减少生产能力。这种类型的战略联盟在汽车或重型设备工业是很普遍的, 因为它可以给这些企业带来规模经济和降低成本的机会。例如, 欧洲空中客车公司生产的 A300 和 A310 宽体客机, 由德国负责生产机身, 英国负责生产机翼, 西班牙负责生产尾翼, 而在法国总装。这种把欧洲各国飞机制造的优势结合在一起的联盟, 取得了成功。

#### 3. 联合销售战略联盟

这是一个传统的战略联盟。借助这一形式, 一个企业可以通过在自己现有区域或一个具体区域销售另一个公司的产品来增加其销售的品种。《中国经济时报》2000 年 9 月 28 日讯: 国际领先的商业管理应用软件供应商思佳公司宣布与联想神州数码有限公司共结友好联盟, 携手共创中国 ERP 市场, 双方就建立战略联盟签订了合作协议。协议规定: 联想神州数码科技发展公司系统集成部将正式代理、销售思佳全系列产品, 并将逐步安装实施系统。

#### 4. 合资企业战略联盟

这种形式多发生在发达国家与发展中国家的企业之间。发达国家投资者的目的大多数是为了取得进入发展中国家的市场, 而发展中国家的企业多是为了利用发达国家企业的技术、品牌、管理等资源优势, 以提高自身的市场竞争力。自 2000 年 3 月世界第一大汽车公司通用汽车公司与意大利汽车业巨头菲亚特宣布结盟后, 双方又于 8 月初宣布, 两家公司已完成股票互换, 并签署了建立两家合资企业的协议。根据协议, 通用汽车公司完成了对菲亚特集团旗下的菲亚特汽车公司的资本投入, 得到该公司 20% 的股票; 而菲亚特也从通用公司获得了约 3200 万股的普通股股票, 占通用汽车当前普通股的 5.6%。同时, 两家公司还签署了成立双方各持股 50% 的合资企业协议, 合资企业将分别从事动力总成制造和采购业务, 协议的签署为通用汽车和菲亚特各自管辖的动力总成和采购业务在欧洲和拉美市场的交叉合作奠定了基础。

### 四、战略联盟的建立

美国学者戴维·雷 (David Lei) 等人考察了一些企业战略联盟, 结果发现有效的战略联



盟在建立过程中非常注意以下三个阶段的实施步骤。

#### 1. 挑选合适的联盟伙伴阶段

企业在联合与合作之前，首先要树立明确的战略目标，并据此来寻找或接受能帮助实现战略意图、弥补战略缺口的合作伙伴。这是一项艰巨的任务，它需要高级管理层了解双方在一定时间里的目的和战略。一个合适的联盟伙伴的基本条件是：能够带来本企业所渴望的技术、技能、知识风险分担和进入新市场的机会等优势。还要注意，文化上相容、相似的企业比有较大文化差异的企业更适合成为本企业的合作伙伴。

#### 2. 联盟的设计和谈判阶段

成功的联盟不仅是以交叉许可安排、联合开发、合资经营、股权共享等联盟方式为基础的初始合作协议，还包括厂址选择、成本分摊、市场份额获得等通常的细节以及对知识创新、技术协同等方法进行设计。企业的高级管理层还应就联盟的共同目标与主要的中层经理和技术专家进行沟通。另外，由于联盟伙伴之间往往存在着既合作又竞争的双重关系，双方应对联合与合作的具体过程和结果进行谨慎细心的谈判，摒弃偏见，求大同，存小异，增强信任。

#### 3. 联盟的实施和控制阶段

战略联盟的最终目的是通过联盟提高企业自身的竞争能力。联盟内的企业应该把通过联盟向对方学习作为一项战略任务，最大限度地尽快将联盟的成果转化为我方的竞争优势。联盟往往需要双方进行双向信息流动，每个参加联盟的企业都应该贡献出必要的信息供对方分享，从而提高联盟的成功率。同时企业要合理控制信息流动，保护自身的竞争优势，防止对方得到我方应予以保护的关键信息，作出有损我方的行为，因为联盟伙伴极有可能成为将来的主要竞争对手。

### 五、组建战略联盟应注意的问题

战略联盟是一种新的组织模式，与企业之间的购并相比，具有反应迅速、机动灵活的优点，但也正是由于这些特点产生了许多不足，在具体操作中，应注意以下问题。

#### 1. 企业战略联盟环境分析

实施企业联盟战略是企业采用外部扩展方法，实现企业快速成长最为有效的途径。企业战略联盟的成功实施首先取决于我们是否客观地评价了缔结联盟战略的必要性和合理性，是否系统地分析了企业内外部战略环境。知己知彼，方能百战不殆。企业首先需要“照照镜子”，客观地剖析自我，了解自身的优缺点。其次，企业需要进行外部环境分析，进一步了解市场对企业的拉动作用；技术对企业的推动作用；竞争对手的冲击作用以及政府对企业的约束作用等，从而把握市场发展趋势，抓住企业发展机遇。内外部环境分析必将唤起企业对其战略、结构、过程以及人员等的重新思考以便更快地采用新技术、新手段，更好地适应客户不断变化的需求。

#### 2. 企业战略联盟合作伙伴选择

考察战略合作伙伴要从多角度、全方位进行，考虑重点有以下几个方面的内容：一是与其结盟是否和谐，难度有多大？二是其能力如何？三是结成什么样的联盟关系，承诺程度有多大？四是其市场占有率、市场销售记录情况；五是财务管理情况，企业的风险；六是资金回笼是否有序及时；七是企业股东结构，融资能力；八是应付各种各样的意外的能力，等等。此外，还要考察企业的客户状态及其结盟的历史。

#### 3. 企业战略联盟价值评估

企业实施战略联盟的主要目的是为了提高企业市场运作能力、组织能力、创新能力、竞争实力以及财务收益等。市场运作能力是企业发展的基础。战略联盟能否大幅度地提高企业市场运作能力主要体现在以下几个方面：在多大程度上扩大市场份额、开辟新的市场？能否



强化同各级销售商的关系,使他们更愿意销售我们的产品?能否促使企业更快地适应市场需求,更好地满足客户需求,提供更佳的产品或服务?等等。组织能力是确保企业市场运作能力的前提。组织能力的提高主要体现在战略联盟是否有助于企业改善获取新技术的能力以及在多大程度上提高企业对现有资源的发掘与利用。战略联盟的实施必将会给企业员工带来大量的职业发展机会,给人们的职业发展创造一种积极的、向上的气氛。创新能力是企业在激烈的市场竞争中保持不败的法宝。战略联盟在何种程度上有助于企业提高创新能力?它是否会给企业带来最新的技术和知识?例如,它是否会带来新的财务管理手段?是否会带来不断改进企业经营绩效的新思维、新方法?等等。竞争实力是实施战略联盟的实质。战略联盟是否会使本企业成为行业中最好的企业?战略联盟能在多大程度上改善企业竞争优势和地位?战略联盟是否会更有利于企业同新的竞争对手进行竞争,甚至更为理想的是阻止新的竞争对手进入市场?战略联盟是否有助于企业提高产品质量、降低生产成本?财务收益是企业追求的最终目标,它通常是人们优先考虑的要素。财务收益需要在几个不同的层次上进行评价。例如,企业现金流量增加多少?日常开支降低多少?市场营销成本降低多少?回报率增加多少?盈利能力增加多少?等等。

#### 4. 企业战略联盟风险防范

在企业战略联盟实施过程中肯定会有许多问题出现,企业必须对可能出现的问题及其承受能力进行预测并加以防范。防范战略联盟风险主要从以下三个方面来考虑:其一,是风险发生的概率有多大?其二,是如果风险发生了,对企业造成的冲击又会怎么样?其三,是谁来管理风险?谁拥有管理风险的知识 and 经验?风险管理需要有一个示警体系以帮助企业确定什么时候对风险做出反应。交通指示灯即是一个很好的例子。企业需要设置自己的指示灯体系。当警告信号黄灯出现时,应立刻采取措施。在缔结战略联盟之前,企业就必须准备好撤退战略。撤退战略必须明确地表明企业退出联盟时所付出的代价是什么。

#### 5. 联盟各方要保持必要的弹性

这里的弹性是指:参与战略联盟的各方都必须随时能对市场和合伙各方的变化做出反应,特别是在联盟建立的初期。麦金西咨询公司的研究表明,最成功的战略联盟在最初的几年内变化频繁而且变化幅度很大。原因很简单:市场变化,合作的双方也要变化;对方变化,自身也必须变化。例如:IBM公司与微软公司曾有过长期联盟的经历,但仍失败了。微软公司从几乎一无所有到拥有几百亿美元市值的发展,在很大程度上得益于与IBM公司的联盟关系。它最初是向IBM公司提供一种IBM个人微软公司的生命线。然而,就在开发新一代软件的问题上双方出现了分歧,结果使联盟破裂。双方都承认在联盟中要改变经营方向是相当困难的。

#### 6. 坚持竞争中的合作

建立战略联盟不过是一种手段,最终目的是通过合作或联盟关系来增强自己的竞争能力,实现自己的经营目标。因此,联盟各方彼此平等相互信任是必要的,但决不是无原则的迁就对方或向对方提供一切。例如:微软公司与苹果电脑公司建有战略联盟,前者向后者提供应用软件,而后者借助于前者的应用软件使其Machintosh电脑获得了市场上的认可。尽管两家公司之间有战略联盟存在,但丝毫没有影响两家在其它领域内的竞争,苹果公司甚至诉诸法律,控告微软公司某种商业软件是对苹果电脑知识产权的偷窃。在联盟中不应忽略了合作中的竞争因素,过于草率地把核心技术和独特技能让给了伙伴,其结果是使自己的竞争能力下降。因此,战略联盟应该是竞争性合作。

#### 7. 在战略联盟中向联盟伙伴学习

一个企业在战略联盟中获益的决定因素之一是其向联盟伙伴学习的能力。在战略联盟中,不应只是付出,而应当学习联盟伙伴的长处,并将这种长处结合到自己的企业当中去。例如:日本企业与欧洲及美国许多企业形成战略联盟后,人们发现,日本公司在每次联盟之

后变得越来越具有竞争力。其原因是日本企业都做出很大的努力去学习联盟伙伴的长处，他们将联盟看成是了解竞争对手竞争秘诀的绝好机会。

### 思考题

1. 一个企业为什么要进行国际化经营？国际化经营有什么特点？
2. 公司国际化经营有哪几个阶段？分别有什么特点？
3. 如何分析一个公司的国际化经营环境？它与国内经营环境有何不同？
4. 公司参与国际化经营的进入方式有哪些？它们的适用性如何？
5. 公司国际化经营战略有哪些？它们之间有什么区别？
6. 什么是国际战略联盟？它有什么特点？
7. 企业国际战略联盟为何受到青睐？存在什么问题？

## 本章案例

### 青岛名牌企业实施国际战略联盟的有效方式

20 世纪 90 年代中期以后，随着经济全球化进程的加快和跨国公司大量进入中国市场，中国不少开放产业纳入由跨国公司为中心组织起来的全球商品链中，国际战略联盟层出不穷。近年来，青岛名牌企业通过构建企业战略联盟的成长方式，企业迈上了国际化发展的新平台。

#### 一、 股权式联盟

这种联盟在形式上由加盟各方通过相互购买并持有彼此的少量股份或单方持股，来达到建立起一种长期的相互合作关系。这种投资的目的主要在于维系一种良好的合作关系。青啤公司与美国 AB 公司的联盟属于此类联盟。青啤选择了世界最大的啤酒酿造商 AB 公司作为联盟伙伴，进行股权式联盟。AB 公司拥有的百威品牌是世界销量第一的啤酒品牌，青岛啤酒股份有限公司经过前几年的大规模购并和建设，已基本完成了在中国市场的战略布局，成为国内行业销量第一的啤酒品牌。该联盟抓住了国际资本在中国寻求合作的机会。近年来，国际啤酒商利用资本优势采取本土化战略和以竞合的形式第二次登陆中国市场，带来联盟机会与可能。青啤公司作为中国啤酒行业的老大，以企业内部的优势，撬动了外部机会，产生强大杠杆效应。该联盟经过了反复论证与谈判，在 2002 年 10 月，青啤与美国 AB 公司正式签署战略联盟协议，按照协议，青啤向 AB 公司分三次发行总金额为 1.82 亿美元(约合 14.16 亿港元)的定向可转换债券，并在七年内全部转换成股权，AB 公司在青啤的股权比例将从目前的 4.5% 增加到 9.9%，再到 20%，最终达到 27%(所有的增持均为 H 股)，成为青啤第二大股东。通过与 AB 公司建立了战略合作伙伴关系，使青啤的股份进一步社会化、国际化。AB 公司按照 20% 的股权派驻相应的董事、监事进入青啤董事会下设的委员会，为公司的运作更加规范、更加符合国际惯例提供了很好的资源保证，也在某种程度上避免了内部人控制和政府的干预。该项联盟的成功基于“双赢”理念，即基于共同的战略目标和各自的优势，建立取长补短、优势叠加、长期稳定的战略合作关系，共享各种价值链上的优势环节，形成更大竞争优势。实际上，青啤要走出去，AB 公司要进来，都要实施国际化战略。青啤将从 AB 公司获得先进市场管理、公司治理模式、生产技术、资金等资源，其核心竞争力和赢利能力大为提高。而 AB 公司通过与青啤公司的股权式联盟，缩短国际化进程，直接进入投资过程，直接进入中国市场，将实现跨国经营的一步到位。该项联盟的带来双赢结果。青啤是一个老牌的国有企业，1993 年改制上市，在 9 亿股的公司股权结构中，国有股 44.42%。与美国 AB 公司联盟，使国有控股比例再降低到 30.56%。青啤股权的多元化，为实现真正意

义上的规范公司制奠定了重要基础。多方股东组成的董事会,使董事会的角色更加科学公正,减少内部人控制,规范了公司制组织形式。用 30%的国有资本左右了近 70%社会资本,包括外资的使用方向,保证了国有资本的控制地位。更为重要的是青啤通过与美国 AB 公司合资联盟,全方位与世界级公司融合,向创办国际化大公司的目标迈出关键的一步。

## 二、市场营销与服务联盟

这种联盟合作各方共同拟定适合于合作者所在国或某地特定国家市场的市场营销计划,从而使加盟各方能在取得当地政府协助的有利条件下,比其他潜在竞争对手更积极、更迅速地占领市场;加盟各方也可经由这种联盟形成新市场。海尔与日本三洋、德国欧倍德以及海信与日本住友商事株式会社建立的新型竞合关系属于此类战略联盟。2002 年 1 月,海尔集团与日本三洋电机株式会社合资成立的新公司——“三洋海尔株式会社”,建立以市场为中心的新型竞合关系。该联盟的合作基础是双方企业文化、经营理念的相互认同,企业家彼此欣赏,技术、渠道、生产资源互换共享。旨在以中日两国市场为基础,通过互换市场资源,以扩大双方市场,创造更多的用户和更大的市场。这两家公司将在本国市场上推销对方商品,以此提高双方产品的品牌知名度,加强在国际市场上的竞争力,增加各自效益。三洋和海尔的合作将从以下几个领域开始。首先,双方合资建立“三洋海尔株式会社”,与先前已建立的海尔日本株式会社紧密合作、共同负责海尔品牌家电产品在日本的销售和品牌推广,致力于向日本消费者提供优质的家电商品;其次,利用海尔在中国强大的品牌影响力和广泛的营销渠道,在中国销售三洋生产的三洋品牌商品;在关键零部件的生产和供应上进行协作;在技术和人员交流上进行合作。该联盟带来双赢结果,海尔历史性地进入日本市场,从 2002 年 5 月 1 日开始,海尔的冰箱在日本佳世客的 200 多个连锁店开始销售。啃到了全球家电市场中“最难啃的一块骨头”。三洋也利用海尔的销售网络在中国市场展开销售,三洋向海尔扩大零部件供应以及技术协作。三洋近期的最大受益在于得到了一笔长期的零件大单,海尔则是获得了战略意义上的胜利。2002 年 5 月,欧倍德—海尔联手打造时尚家居“欧海项目”。欧倍德于 1970 年成立于德国汉堡,母公司廷格尔曼集团为世界著名跨国零售公司,是世界 500 强企业之一。海尔投入接近 9000 万欧元与欧倍德成立“欧海家居有限公司”、双方各占有 50%股份,双方战略合作的第一个项目欧倍德青岛店于“五一”开张。这是德国第一,欧洲第二,全球第四的欧倍德建材装饰家居购物超市集团在中国开设的第五加盟店,也是欧倍德与海尔共同合作“欧海项目”的第一家店,拥有 1.5 万平方米的超大购物中心,营销来自世界各地的建筑、五金、园艺产品 5 万余种,它的最大特点是可为家庭装饰装修工程项目及集团消费的客户提供一个一站到位家装服务,其“一站购物,一票到底,一站服务和引领家居时尚概念”的购物新理念和加盟连锁的销售管理模式将对青岛建材市场的发展和革新产生积极作用。该联盟基于双方欲成为中国最好最时尚的家居装饰零售品牌的共同目标,企业理念一致,海尔青睐德国企业产品品质,欧倍德青睐海尔品质与服务,海尔要借助欧倍德资源称雄物流市场,欧倍德要借助海尔品质与服务打开中国市场。双方的这一合作实现了德国品质和海尔服务的完美结合。2002 年 7 月位列世界 500 强的日本住友商事株式会社与海信集团在青岛正式缔结资本联盟:双方在日本合资成立海信住商(日本)有限责任公司,主营海信系列家电产品的销售,在这一合资公司中,双方各占 50%的投资。住友商事株式会社是以贸易为核心,流通、金融、投资、零售业等并重,业务遍及全球的大型综合商社。2001 年以 912 亿美元的销售收入列世界 500 强中的 18 位。该联盟本着互惠精神在中国和日本两个市场拓展业务范围,是中国家电企业与世界贸易巨头资本合作的先例。海信欲借助国际连锁零售网络资源实施其国际化战略,住友通过海信寻求进入中国流通、物流市场的商机,合作符合双方的长远利益。

## 三、合作生产联盟

即由各方集资购买设备以共同从事某项目生产。这种联盟可以使加盟各方分享到生产能



力利用率高的益处，因为各参与方既可以优化各自的生产量，又可以根据供需的不同对比状况及时迅速地调整生产量。澳柯玛集团与美国通用的合作属于这类联盟，合作是通过 GE 提供产品标准、订单，澳柯玛提供产品，即委托贴牌生产。1999 年，澳柯玛美国通用展开 OEM 的艰辛谈判，澳柯玛达到了 GE 公司“六西格玛（6σ）”要求，即达到了 99.9997% 的质量精度，最终在一轮拥有全球 30 多家著名企业参与的竞标中脱颖而出，成为 GE 公司在冰柜产品方面的长期战略合作伙伴。2001 年出口北美的 22 万台冰柜无一投诉，这是北美市场有史以来出现的第一家“零投诉”的冰柜产品供货商。促成了双方进一步扩大合作规模和领域。GE 又选定澳柯玛为洗衣机的长期供货商。通过该联盟，GE 从国际分工中实现资源的有效整合，澳柯玛获得向世界级公司学习的机会，GE 是世界上运用六西格玛管理方式最成功的企业，澳柯玛得到了六西格玛的“真传”，企业内部控制管理尤其是质量管理水平又上了一个新台阶，同时借通用公司的强大销售网络和品牌优势，近两年出口成倍增长，开拓了国际市场。

#### 四、多层次合作联盟

这种联盟实际上是上述各种联盟形式的组合，即由加盟各方在若干领域内开展合作业务。企业加入这种联盟可采取渐进方式，从一项业务交流发展到多项合作。海信和日立的合作属于这种联盟。2002 年 11 月 19 日海信和日立正式签约成立了海信日立商用空调系统有限公司，共同开发生产商用空调。中日出资股份各半，各占 49% 的股份，另外 2% 的股份则是为双方达成最终合作牵线搭桥的日本某机构所有。由日立选派董事长，海信出任总经理。在品牌的使用这一关键环节上，已达成协议“可以使用联合商标”。该联盟是以技术创新能力和核心技术合作为基础的资本、技术、市场的多层次融合的新模式。双方都看好商用空调需求前景。随着中国城市房地产业的持续升温，我国商用空调市场迅速扩张。专家预计，2005 年中国商用空调市场将达到 200 亿元的容量，2010 年增长到 350 亿—400 亿元。而美的、海尔这两年在已商用空调上取得的巨大成功。双方都看好彼此的优势。海信青睐日立技术，“技术立企”是海信多年来坚守的发展信条。海信力图借助此次合作，充分利用外来技术资源，提升技术质量，进而突破技术壁垒，成为商业空调的技术领先者。日立掌握着代表国际发展方向的商用空调核心技术，其压缩机产品与空调机组享誉全球。日立希望借助本土知名企业迅速打开中国市场。海信的品牌和海信注重核心技术发展的企业理念，与日立一贯秉承的技术领先、稳健发展的经营理念不谋而合。海信先期已经介入了商用空调领域，具备商用空调领域的专业人才、技术、市场资源，其技术创新实力和能力都为日立所看好。通过联盟，在资本融合、技术引进、市场开拓三方面同时发力，以共同开垦中国商用空调市场，分享这块市场的丰厚利润。合资公司成立后，海信在多联机研发、制造、品质保证体系、服务体系等各个环节，均做到了与日立同步，海信日立公司已全盘掌握了商务空调的核心技术。目前，首批 200 台商务空调产品已正式投放市场。

#### 案例讨论题

1. 青岛啤酒股份有限公司与美国 AB 公司为什么选择股权式战略联盟？与合作生产联盟相比，它有何优缺点？
2. 青岛海尔集团采用的市场营销与服务联盟有什么特点？适用于什么样的公司？



# 第四篇

## 战略实施与控制

## 第九章 企业组织结构与战略

学习目标:

- 1.理解战略与组织结构之间的关系;
- 2.理解组织结构设计的原则;
- 3.能够阐述典型的组织结构的特点及其优缺点;
- 4.能够分析企业组织结构的适应性;
- 5.了解组织结构的演变趋势。

B·加尔布雷斯和爱德·劳勒认为,对公司(企业)从“长远来看,除了组织和管理能力,不存在能够长久保持的优势。”这一点基本是是一种共识,也即组织对公司来讲在发展方面是基础性与决定性。但是组织的优劣评判来讲应该说其准则在于对战略的适应性,组织对战略适应性的关键又在于组织结构。

在战略管理中,战略实施的主体是人或由人群结成的组织,要实现企业战略需要一个能够支撑战略实施的企业组织结构。

诚然,组织是人们为了达成目标而进行的各种分工和协调工作方式的总和,组织既是一个过程,也是一个系统,它规定着内部各个部门(或个人)的职能(责)、任务、责任、权利和相互关系。组织之中结成的相互关系即其结构。

本章首先讨论战略与组织结构的关系,接下来介绍公司战略实施中组织设计的有关原则,尤其是针对现代科技发展条件下的组织结构选择原则,最后是讨论战略实施中新的组织结构的类型。

### 第一节 战略与组织结构的关系

公司战略的变化往往要求其组织结构发生相应的变化,尤其在公司战略发生重大变化时更是如此。组织结构要求随其公司战略变化,其主要原因有两个:第一,组织结构在很大程度上决定了目标和政策是如何建立的。例如,地域型组织结构企业的目标和政策将以地域性的术语来表述;而在按产品类型构造企业组织结构的公司中,目标与政策则在很大程度上用产品性语言予以描述。制定目标与政策组织的结构方式也会对所有战略实施活动产生相当大的影响。

公司战略变化要求组织结构发生变化的第二个原因是公司组织结构决定了资源的配置。若公司组织是按用户群体构造的,则其资源也会按这一形式进行配置。类似地,如果企业组织是按职能性业务领域构造的,那么资源也将按照业务领域进行配置。调整组织结构或重组公司组织结构的侧重点通常为战略实施活动的一部分,除非新的或修改后的战略同原战略所侧重的职能领域相同。

战略的变化将导致组织结构的变化。组织结构的重新设计应能确保公司战略的实施。离开了战略或公司存在的理由(使命),组织结构就毫无意义。钱德勒(Chandler)发现了往往重复出现于公司的发展和战略改变过程中的一种特定的组织结构演变顺序,如图 9-1 所示。这种顺序关系说明了公司组织结构与战略之间是一种适应关系及滞后关系。当人们认识到战略对

# 全国迷你型MBA职业经理双证班

- 学习方式：全国招生 函授学习 权威双证 国际互认
- 认证项目：注册职业经理、人力资源总监、品质经理、生产经理、营销策划师、物流经理、项目经理、企业管理咨询师、企业总经理、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、采购经理、IE工业工程师、医院管理、行政总监、市场总监等高级资格认证。
- 颁发双证：高级注册 经理资格证+MBA研修证+人才测评证+全套学籍档案
- 收费标准：仅收取**1280元** 招生网址：[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)  
报名电话：**13684609885 0451—88342620**  
咨询邮箱：[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) 咨询教师：王海涛
- 学校地址：哈尔滨市道外区南马路**120**号职工大学（美华教育）



美华论坛  
[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

- 颁证单位：中国经济管理大学  
• 主办单位：美华管理人才学校

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电



- 近千本**MBA**职业经理教程免费下载
- -----请速登陆: [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)



组织结构的这种依赖关系后,人们开始自觉根据战略调整组织,甚至将公司组织的变革调整与战略同时考虑。

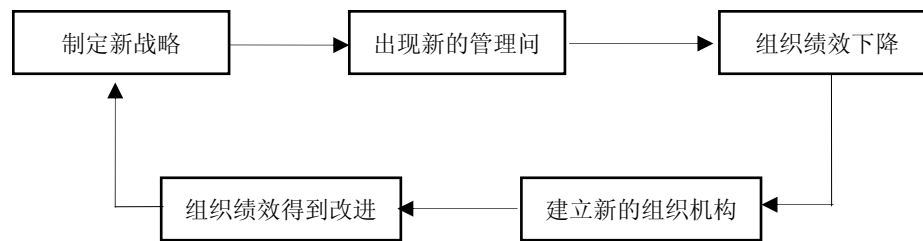


图 9-1 钱德勒的战略-组织结构关系图

不存在一种万能的组织结构能够满足所有类型的企业或各种战略选择;同样,对特定战略或特定类型的企业来说,也不存在一种最理想的组织结构设计。对于战略来讲组织结构是重要的,但又不可能完全由战略来决定公司的组织结构,组织结构中的职务、层阶还需要有合适的人员来保证,没有合适的人员,只有形式上的合理组织结构并不能保证组织结构发挥积极的作用。

对某一企业适用的组织结构不一定适用于另一家类似的企业,尽管特定产业中成功的公司趋向于采用相类似的组织结构。例如,生产消费品的公司倾向于按产品设置组织结构,小企业倾向于按职能设置组织结构(集中化的),中型企业一般实行分部式的组织结构(分散式的),大型企业则采用战略事业部(SBU)或矩阵式组织结构。随着企业的不断成长或多种基本经营战略的相互结合,企业组织结构将经历由简单到复杂的发展过程。

企业组织要受到多种外部和内部因素的影响,没有一家企业可以对所有影响因素的变化都做出组织结构上的调整,因为这样做将导致混乱。但是,一旦企业制定了新的战略,其现行的公司组织结构有可能变得无效。组织结构无效的症状有如下方面:过多的管理层次,过多的人参加过多的会议,过多的精力被用于解决部门间冲突,控制范围过于宽广,有过多的目标未能实现。组织结构的变化有助于战略的实施,但不能期望结构的变化可以将坏的战略变成好的战略,或将不好的管理者变为好的管理者,或使不良产品能够畅销。从这一点来说,对于公司战略来讲组织结构不是万能的,但没有合适的组织结构又是万万不能的。

公司的组织结构无可否认地可以、并且的确影响着公司的战略。企业制定的战略必须是可行的,因此,如果一项新战略要求进行大规模的组织结构调整,那它便不是一个理想的选择。可见,组织结构可以影响战略的选择。更重要的问题是:要确定战略的实施需要有何种组织结构的变化,以及如何最好地实现这些变化。从这一点来讲又可以看出,战略与公司组织结构的差距不能太大,也即如果为了战略要完全抛弃现有组织结构,将导致公司遭受致命的伤害。反过来讲就是新战略在某种意义上要与现行组织结构有着较高程度的相容性,当不相容性达到一定程度时就意味着公司组织将要经受震荡,其公司代价可能是巨大的。

总结以上分析,公司战略与公司组织结构之间要求有一个相互适应的关系。一般来讲,在稳态环境下,公司战略与公司的组织结构之间是有一定的超前性,要保证公司绩效的提高,必须调整其组织结构,这是公司战略决定公司组织结构的一方面。另一方面,如果公司战略冒进,造成公司组织结构与公司战略之间的极大不适应,这时候就可能有两种结果,其一,冒进的公司战略不予实施,不能实施的原因是公司组织结构决定它无法实施;其二,公司战略一定要实施,但实施的结果是公司战略失败,这也是公司的组织结构决定了公司的战略。郑州亚细亚的急速扩张战略的后果就与后者相似。

## 第二节 组织结构设计的原则

组织结构是公司生存的基础，组织结构也是公司发展的保证。关于组织设计既是一般组织管理中要讨论的问题，也是公司发展战略中不能不涉及的重大问题之一，而从另外一个角度讲生存和发展都是公司的重大的或根本性的战略问题。但生存是其公司的共同问题，与之相适应的是组织设计有着一些普遍性的问题需要考虑——组织结构设计的普遍性原则。战略是公司特别重大的决策，对公司有着广泛深远的影响，对公司组织结构有着特殊的要求，因此，在战略管理中公司组织结构的变革与设计要考虑的是战略性原则。下面我们分别讨论这两个方面的设计原则或原理。

### 一、组织结构设计的普遍性原则

组织结构架构是管理中的一个古老问题，研究组织结构设计是与管理学的发展相伴而生的。组织是随着人类社会的诞生而诞生的，组织的存在和发展在于组织的合目的性。组织具有合目的性的特征，但并不意味着组织是完美无缺的。随着社会经济和科学技术的发展对组织的要求越来越多，或者说是越来越多样化，所以组织始终处于发展与变革的过程中，形成了各种形式结构的组织。进行组织（结构）的设计首先要考虑组织的绩效（performance）、组织的特性（property）和组织应防止和要保证的方面（principle or criteria），现在的大多数管理学著作在涉及到组织（结构）设计时都将这三个方面称之为原则。无论是特性、绩效或原则都反映了在组织设计应该或必须考虑的问题。关于组织结构问题的结构化模式可用詹姆斯·L·吉布森等建构的来进行说明，如图 9-2 所示。但在本书中我们将不以该图为基础对组织结构进行研究，我们的研究内容仍按既定方针进行——专注于组织设计原则的问题。

我们根据下图，结合对以往研究工作的总结可以得到公司组织设计的一般性原则，关于这些原则我们应该认识到它们的相对性，就如人们进行一项优化选择一样，在设计组织时不要奢望所提出的下列普遍原则都能百分百地得到满足，有些原则之间具有相互冲突的特点，有些原则又可能起一个门槛效应作用，当考虑的因素越多时、越是需要迁就和妥协，这也解释了没有最好只有比较满意的组织结构的缘故。

组织结构问题是管理中的基本问题之一，所以在管理学的最早出现的著作就有对这一问

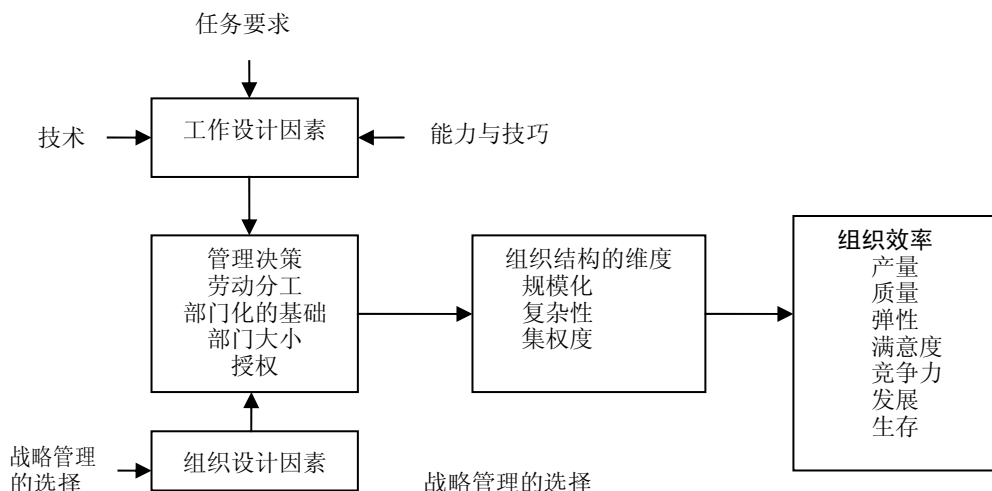


图 9-2 组织结构

题的关注。在古典管理理论的创建者中，马克斯·韦伯和亨利·法约尔都对组织问题进行了大量的研究；温斯洛·泰罗在他的著作《车间管理》和《科学管理原理》虽然没有专门讨论组织问题的章节，在研究也多处涉及了组织的结构方面；法约尔在他的名著《工业管理与一般管理》一书中提出的 14 条原则，有近一半是可以用于指导组织设计：如权力与责任原则、统一指挥原则、统一领导原则、集中原则、等级制度原则及秩序原则。而韦伯在其《社会组织与经济组织理论》中区分了组织形态。并认为“合理化-法律化”的组织形态是以行政（官僚）组织的形式出现的。行政组织的合法化就在于专业、高效，所以这个组织具有一些特征：“精确性、工作的速度、任务的明确性、对文件的熟悉程度、活动的连续性、权限的划分、指挥的统一、严格的上下级关系以及人员摩擦的控制，并要求行政成本的降低，这一切在严格的行政机构中将达到最佳。”

后来的管理学家对其进行了总结，有十数条之多。对这些原则，可以进行一个简单的分类——一类为与组织目标相关的，另一类为与管理工作相关的。与组织目标相关的有，目标一致原则、效率原则、灵活性原则、协调性原则；与组织管理相关的有，管理幅度原则、等级原则、授权原则、职责的绝对性原则、权责对等原则、指挥的统一性原则、分工原则、监管与业务部门分立原则、便于领导原则。下面分别对其进行简单说明。

#### 1. 与公司（企业）目标相关的原则

（1）目标一致性。组织结构的设计是为了完成公司的任务（使命）而进行的，在不同的阶段有不同的目标，不同的基础，在一定的基础确定目标必须有合适的组织结构来支持，这时候组织与公司目标保持一致性是最关键的要求。与公司目标不一致的组织结构是不能存在的。这是对组织的绝对要求，也是最本质的要求。

（2）适应性。无论是经济组织、行政组织抑或是非政府组织，都具有社会性和自治性的特点，这两个特点要求其组织结构具有适应性——对外和对内的适应性，对外的适应是能抓住发展机会、避免风险，对内的适应性是增加积累、促进发展。

（3）有效性。组织的设计必须是有效的。有效性包括效用和效率，效用指组织能保证公司企业运营活动的稳妥与安全，而效率则是在同等数量的条件下产出或服务花费最省，而在一定的资源条件下其产出达到最大化。这是公司生存的基础、发展的保障。

（4）协调性。同样组织的协调性也有两个方面，第一，组织本身具有协调性；第二，当公司运营发生问题时能够及时协调，确保公司的经营活动顺利进行。组织本身的协调性是实现管理协调功能的基础，组织本身不协调，在关键时刻要协调公司的运营其成本是巨大的，所以组织设计的协调性原则是特别重要的。协调性本身也是一种均衡、制约。

（5）灵活性。灵活性是相对于刚性而言的。灵活性既是适应性的表现，又是组织的柔性。灵活性是容错机制和纠错机制的有机统一。纯粹刚性组织少有，但容错能力差和纠错机制不健全是组织存在的普遍问题。因此，设计具有灵活性的组织并不是轻易就能达到的，这是组织设计中需要追求的高度准则。

#### 2. 与管理的有效性相关的原则

（1）管理幅度。管理幅度原则是指一个部门或一个管理人员，其所能管理的范围和事务是有限度，只有在一个合理的范围内才能使工作做好，否则力有不逮就会造成手忙脚乱或工作不能保质保量地完成；另外如果工作内容太少、范围太窄又会造成无事生非，不一而足。所以要根据人员数、能力水平合理设定部门职责范围和岗位说明。

（2）等级。等级是分级和层级，它是职责和职权的划分。职责职权不清往往会造成工作中的错位或越位现象，等级的明确就是要求相关人员在位在职完成其应做之工作，负其应负之责任，等级是责任机制的具体保证。

（3）授权。授权是组织明确赋予特定经理人员处置特定事务类的权力。授权的关键问题是要适当，这包含两方面的意思：所授权力要有利于事务得到处理，即授权要充分，同时

又不能授权过度，超越了事务范围的权力；另外，被赋予处置特定事务权力的人要有相应的能力来处理所赋予的工作职责。两者缺一不可。

（4）职责的绝对性。下属有无条件执行上级指示的义务；上级有组织下属活动的绝对职责，即使已经授权，也有其组织领导的职责。

（5）权责对等。岗位承担的责任与所赋予的权力必须是对等的，既不能所负责任小，拥有的权力大，也不能拥有的权力小，需要承担的责任大。

（6）指挥的统一性。个人只对一个上级汇报工作的原则贯彻得越彻底，在上级指示中发生矛盾的可能性就越少，而个人对最终成果的责任感也就越大。多头领导、重复指挥，上面千条线、下面一根针是组织指挥中最忌讳的事。

（7）分工协作。组织本身是分工与协作的产物，没有分工与没有协作一样对组织来讲是荒唐的，这一点从根本上来讲没有人会提出异议。但没有人提出异议，与能否自觉做到这一点是两回事。以及存在分工不明确等问题是组织中常见的。因为组织的目标有时与个人的目标是不一致的，所以需要特别强调分工与协作的问题，将其作为一项重大原则性标准也是极端必要的。

（8）监管与业务部门分立。监管相当于执法或裁判，而业务部门则相当于生产工作或运动员。执法人员必须与生产人员分开，不能既当生产人员又是执法人员，这样可能形成自己监管自己的自欺局面，所以监管与业务部门必须划分清楚，既不能存在业务上的相关，更不应该有利益或利害关系。

（9）便于领导。只有组织结构及其授权最有利于经理人员去设计和维持为完成任务所需要的特有环境，这种组织结构才最有利于提高其领导能力。

组织结构的设计不同于我们设计建筑结构或工程结构、机械结构、钢结构等，这类结构具有构件的均质性等，而组织结构中的人员存在差异性，设计具有冗余性，在这个意义上也没有惟一最佳的组织结构。管理大师彼得·德鲁克认为能够完成工作任务的最简单的组织结构就是最优的结构。判断一个好的结构的标准是不带来问题。当然，我们知道，组织本身是社会复杂性的产物，仅仅从物理或自动化技术科学的角度观照人类活动的组织可能会出现偏差。在一定的条件下应该以合理有效性为准则，而不能类比与物理结构。组织结构的复杂性或简单性取决于很多方面，在此不做详细的介绍，有兴趣研究组织问题的读者可以参阅 W. 理查德·斯格特所著《组织理论》一书的第三部分相关内容。

## 二、组织结构设计的战略特殊性原则

在战略管理中，管理是以战略为中心的管理。适应战略要求的组织结构应以战略为中心——具有战略的特殊性原则。关于组织结构与战略的特殊性原则相关的方面有这样几点，即适配性、先进性、创新性、和协同性。

1. 适配性。随着科学的进步，技术的发展和社会的文明进步，已经发展出了各种各样的组织结构模式，在发展过程中，很多公司企业都可以找一种基本的结构形式适合自身，只需要根据公司的特有情况做适当调整便可完成组织结构与发展战略的协调配合。譬如，公司在不同的阶段——数量扩大战略阶段、地区扩散战略阶段、纵向一体化战略阶段、公司多元化发展战略阶段等，对照公司的规模、业务范围、人员数等做出选择。该问题在下一节还要讨论。

2. 先进性。在达到同一目标的组织结构中我们需要选择具有先进性的组织结构。先进当然不是时尚的代名词，先进是更有效，更稳妥可靠、更经济运行的组织，先进性也是更适用的组织结构。

3. 创新性。公司的战略本身就具有创新或革新的要求。另外，有些战略本身就是针对



组织变革的,所以在战略性组织结构的建构中,组织的创新性或革新性要求是题中应有之义,事实上任何的战略选择,都要求其组织结构更新发展。

4. 协同性。战略协同,首先是组织结构与战略的协同,而谈及组织与战略的协同则应该是组织与战略的全面协同,但组织结构与战略的协同是最为重要和最为关键的协同,只有组织结构真正与战略协同了,才可能有组织的其他方面与战略的协同。

组织结构设计的战略特殊性原则是更高层次的原则,也是更加抽象复杂的原则。适配性、先进性、创新性和协同性都难于量化、本身具有模糊性,操作上比较困难,但这又是现实性的问题,只有达到这种高度、深度和广度才能与战略实践相融合匹配。

公司组织是一个过程,在对其进行设计时我们必须考虑以下几项基本因素:第一,公司组织结构必须反映目标和计划,因为企业的活动是从目标和计划而来的。第二,公司组织结构必须反映出企业管理可以使用的权力。某一既定组织的职权是由社会决定的行使酌情处置权的权利,因此职权是随条件的变化而定的。第三,与任何计划一样,组织结构必须反映它的环境、正如计划的前提也许是经济的、技术的、政治的、社会的或道德的一样,组织结构的前提也是这样,必须把组织结构设计得能进行工作,能让集体中的成员做出贡献,并能帮助人们在变化中的未来有效地达到目标,在这个意义上,可行的组织结构决不能是静止的,没有一种惟一而又最好的组织结构适用于任何一种环境,有效的组织结构取决于人员环境的变化。第四,组织是以人员构成的。组织结构中业务活动的划分和权力关系都必须考虑人员的限额和人员的习惯。这不是说组织结构要围绕着个人,而不是围绕着目标及与之相关的业务活动而设计,但是配备什么样的人是一个应该考虑的重要因素。

公司组织设计与其是一个原则问题,毋宁说是一个实践问题,公司组织结构历来都是动态变化的,既不可能设计一劳永逸的组织,也不可能经常性的大变大动。设计得好的公司组织结构能顺利发展组织、安全有效地变革,保持与公司发展调整相互协调。

### 第三节 组织结构的类型及选择

根据对战略与组织结构的讨论,已经明确组织结构是战略实施的重要基础。为了有效实施战略,必须根据战略的特点和要求、行业环境、技术发展及公司规模等条件选择相应的组织结构类型。在管理科学发展的近百年来,管理组织学家已经总结若干组织结构的类型,它们包括:以职能为基础的组织结构,以产品或服务为基础的组织结构,以地理区域为基础的组织结构和以纵横关系为基础的矩阵结构,在新经济条件又发展出虚拟企业(virtual enterprise)、网络结构(net structure)、模块组合(model combine)、业务外包(outsourcing)等非传统形式的组织结构,对传统的组织结构又提出新的要求扁平化(delayering)、规模适度化(rightsizing)、精简机构或瘦身(downsizing)、改组(restructuring)或流程再造(re-engineering)、实施电子化工程(E-engineering)等。下面我们首先介绍一般的组织结构类型,接着讨论新型的组织结构,最后,讨论在新经济条件下对组织结构的新的要求,这些新型组织结构及对公司组织的新要求在国外已经有十多年的实践与发展,我们有必要了解相关内容。

#### 一、传统组织结构类型简介

##### 1. 直线型组织结构

直线型组织结构是公司企业的一种最简单组织结构类型。经营品种单一、技术简单、生产规模不大、员工人数少、销售范围小的公司企业大采用这种类型的组织结构。具体形式如图9-3所示。严格讲直线型组织结构仍属于非成熟型的组织结构,处于创业的中期,相当于

准成熟企业组织。很难说与战略如何匹配,如果说有什么战略的话只能说是生存发展战略。

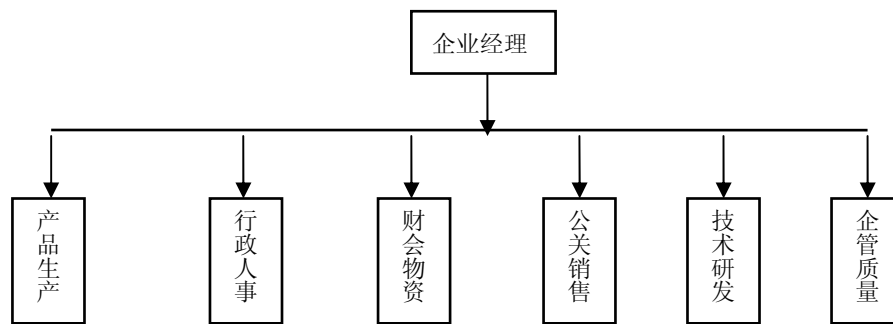


图 9-3 直线型组织结构

## 2. 职能型组织结构

职能型组织结构是企业按各部门所执行的工作性质进行划分和设置的。对绝大多数生产企业来讲有下列职能：市场营销、生产、财务、研究与开发、人力资源、物流等。图 9-4 说明了一个典型的职能型组织结构。

职能型组织结构的主要优点——职能内部的专业化。这种专业化减少了对管理人员和专业人员的培训过程,从而能够提高效率。一般而言,职能型组织结构能较好地使决策权掌握在最高管理层手中。一旦工作形成重复性时,其工作效率就能大为加快,这是该组织结构的重要特点。

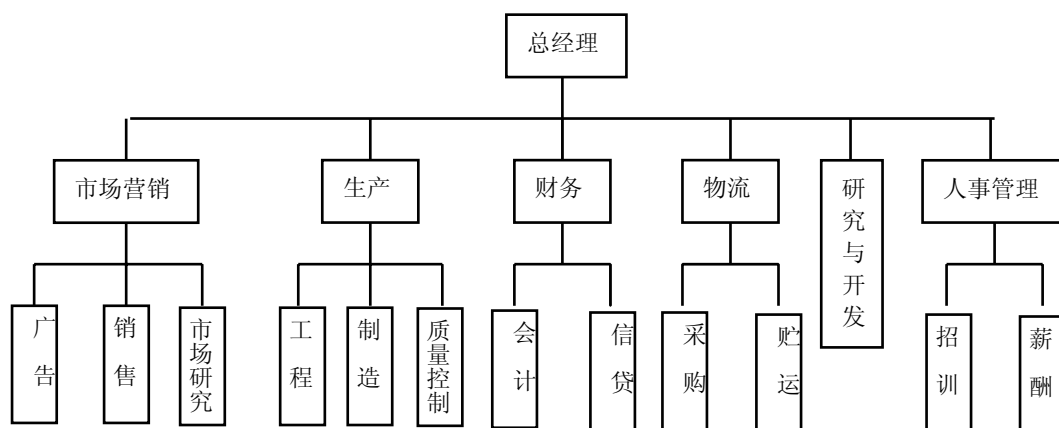


图 9-4 职能型组织结构

重要特点。

职能型组织结构的优点也正是其缺点。职能部门成员可能养成专心至志地忠于职守的态度和行为方式,从而形成更重视所在部门的目标而不是整个企业的目标,因而造成职能部门之间矛盾的隐患,需要积极妥善地处理。另外,随着公司的发展壮大以及市场环境的变化,集中于职能型组织结构中的高层管理的决策过程往往会比较慢。在企业实施扩张型发展的条件下,公司会导致过多的管理层次,使相互协调和组织中的信息沟通变得困难。而最为严重的问题将会是,由于最高、且负责全面的管理职务是总经理或执行副总经理,各职能部门的经理其大部分时间都在所负责的部门内消耗掉,因此,按职能组织的公司将不利于培养未来的高级管理者或企业家群体。

总体来讲职能型组织结构还是有它适用的战略环境与条件的,如下述情况下:

- ①环境不确定性低的稳定发展战略;
- ②公司规模为中小型企业;
- ③公司目标集中于内部效率、产品或服务的质量,以及技术保守型企业;

④各职能部门的业务是例行公事式的、独立性比较低的工作。

### 3. 事业部组织结构

公司将生产和销售某类产品或服务的所有活动集中于一个单位或部门内,这样的单位或部门即称为事业部。一般来讲,只要产品或服务是多种多样的并且是互不相关的,则公司可以拥有很多的事业部——在某种意义上是没有限制的。图 9-5 即是一个典型的公司事业部组织结构形式。

事业部型组织结构有许多优点。第一,将产品或服务按类型划分为部门,有利于设备专用化、工作协调化,并允许最大限度地利用个人的技能和专业化知识。同时将产品或服务作为一个利润中心管理,可以使事业部门得到有效的扩展以及实现相关多元化的发展战略。第二,由于事业中的每个人与特定的产品或服务相联系,容易培养和发挥团队作用。第三,该种组织结构类型可以使部门经理人员得到比较广泛的职业历练,为通向高层经理人员提供了发展的机会。

而事业部型组织结构的缺点则是:各事业部之间可能出现资源上的竞争使用,有可能造成公司总体利益的受损,如设备重复购置、设施重复建设,为了提高本事业部的地位不适当地增加人员,不同事业部之间方针目标不一致等。除去资源竞争,还有利益之争,公司副总经理各要为自己所在事业部争取利益,有可能不利于维护统一领导。

事业部制组织结构适应的战略要求如下:

- ①变化比较大,而环境不稳定性中等或很高的情况;
- ②特大型或巨型公司;
- ③各事业部所用技术的独立程度高或完全不相关;
- ④公司企业重视对外作用,追求环境适应性和顾客满意度多方面的目标。

事业部制的组织结构也称为战略经营单位,在上个世纪 70 年代,日本松下首先发展了事业部制,而美国的通用电器则在麦肯锡的参与下建立了战略经营单位(SBU)。

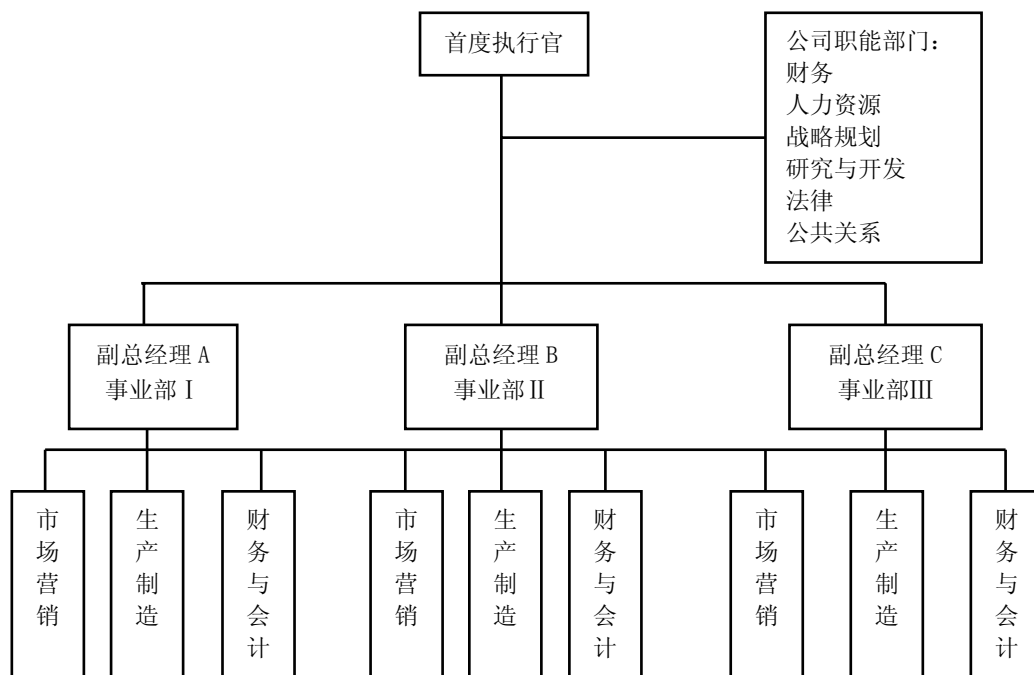


图 9-5 事业部型组织结构

#### 4. 区域型组织结构

将生产产品或服务的全部活动集中于一个特定地理范围的组织形式称之为区域型组织结构。图 9-6 是一个典型的公司区域型组织结构。区域组织可按运营活动性质划分,或分区、行政区划分。

区域型组织结构具有较大的灵活性,能够适应各地区的竞争情况;能促进各利润中心的快速发展,同时有利于将权力和责任授予下级管理层;有利于保证区域市场内的生产、营销和财务等活动的协调,节约并提高工作效率;为培养高级经理人才提供了良好的环境。这些是区域型组织的优势。

当然,区域型组织结构也存在一定缺陷或应该注意的问题:有可能增加管理人员的比例;协调公司的目标一致性的困难会增加;由于部分职能的分地区设置,可能造成公司行政成本的偏高。但这些问题仅仅是可能性。

区域型组织结构适用的战略类型和条件:

- ①进行跨国性或全球性经营的大规模公司;
- ②各地顾客需求处于变化之中,环境不确定性较大或大的情况;
- ③各地区的产品或服务的提供都有统一的标准;
- ④公司十分重视地区效用、灵活性和区域内部组织效率的企业目标。

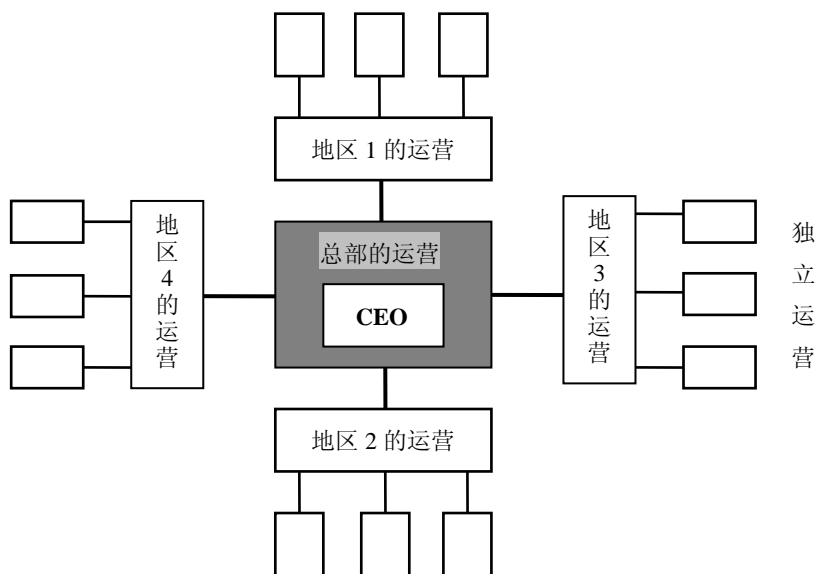


图 9-6 典型的区域型组织结构示意图

#### 5. 矩阵型组织结构

矩阵型组织结构是将职能管理部门为经、而将负责产品或独立经营的机构管理为纬形成的一种联系方式,其组织结构具有抽象性,其功能关系可用图 9-7 进行表示。



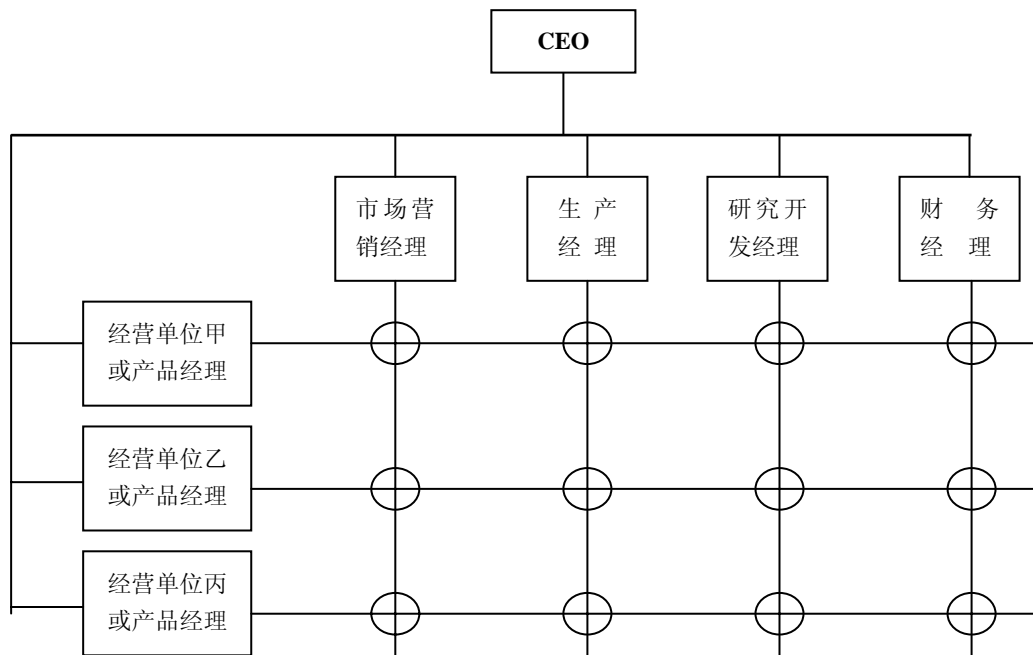


图 9-7 矩阵型组织结构

对照职能型组织结构和区域型组织结构我们可以发现，矩阵型组织结构结合了它们二者的特点。在矩阵型组织结构中，经营单位或产品经理及职能部门经理都享有独立的职权。例如，负责新产品开发的乙经营部门（或乙产品），其管理人员可能是研发部门下属的技术人员。研发经理负责录用、培训并管理本部门的技术人员。因此，具体的经营运作会受到两方面的领导或管理，负有双重责任，即既要对技术业务负责，又要对经营绩效负责，当然可能是针对同一项目工程（或服务）活动中不同的人员进行的。

矩阵型组织结构可看成是网络型组织结构的雏型、也是建立团队的基础，所以其灵活机动性及适应性都极强。它可以按照产品、经营单位或者某个项目的要求，将具有各种专长的人员集中到一起，这样既便于沟通意见、集思广益、接受新观念和新方法，又有助于解决难题。而由于所有成员都清楚了解整个小组的任务和问题，故便于把自己的工作与整体工作联系起来。另外，这种组织形式还可以将管理中的纵向联系与横向联系更好地结合起来，加强各职能机构，以及经营部门同各协作单位之间的均衡协调。

矩阵型组织结构主要应该注意的问题是：第一要协调好经营经理与职能经理的目标，他们之间的目标往往不同，但是从公司来讲是相同的，所以避免他们之间发生冲突；类似的部门之间会形成对资源的竞争；避免对同一人造成双重领导；需要明确权限，优先次序；这种组织结构形式，一旦出现问题即需要总经理或 CEO 出面解决。

从组织中的信息联系的二维方面看，矩阵组织并不太复杂，实际上这是一种具有极大可塑性的组织结构，从而属于高度复杂性的组织结构。在提出这种组织结构时具有很大的超前性，在提出的早期实施或应用者稀少，只有波音公司和美国航空航天局采用该类型的组织结构。有研究者认为除去项目管理型的公司之外，卓越公司基本没有采用矩阵型组织结构的。这种组织结构完全是一种似是而非的概念，不一定是能够应对复杂性的一种有效组织结构。还建议在采用该型组织结构时，要以某一个方面为主，或产品、或地域、或职能，哪一个占优要非常清楚。关于这个问题在下面还将涉及到。

一般认为适合以下条件，可以采用矩阵型组织结构：

- ①环境不确定性高，公司业务比较复杂的企业组织；
- ②各个部门的技术变化性和独立性较强的公司；

- ③具有多种产品类型或项目工程的大型或巨型公司；
- ④以产品创新和技术专业化为目标。

## 二、新经济条件下的组织结构发展

在新经济条件又发展出虚拟企业、网络结构、模块组织结构等新型的组织结构类型。这些组织结构类型是组织、技术进步、社会经济发展共同作用促成的组织进化，不是一种孤立的事件，它们已经也必将继续促进企业战略的发展与实施，而且在将来还会进化出新的组织形式，下面对这些新型的组织结构作简要的介绍。

1. 虚拟企业组织。随着组织间分工的进一步细化，组织广泛采取业务外包、动态结盟的方式组织生产、经营活动，捕捉市场机会，形成虚拟组织。在这种组织形式里，极有可能保持每个环节都是世界第一流的：人员组合最优，公司成员间彼此依赖，相互信任，往往为完成组织目标协同工作。但这种组织并不持久，机会来临时，便聚兵会战，问题解决后就各奔东西。其灵活和快速反应的特点完全适应未来社会的特点。这种组织完全不同于传统概念上的有形空间构成的实体公司组织。

2. 网络型组织结构。早期的矩阵组织结构是网络型组织结构的雏形，但矩阵组织结构受到了众多的责难，这不是矩阵组织结构本身的问题，我们认为组织结构是社会、经济和技术等共同发展养育的结果，组织结构是进化的出来的，具有设计性，但不是设计的结果，这一点无论是用在传统组织上，还是现代的网络组织都有其确切性，尤其对人们质疑较重的网络（矩阵）组织。在社会经济及技术管理尚未发展到一定程度时，硬性组成矩阵（网络）型组织，在运作上的条件不成熟。而人类进入赛博空间（cyberspace）时代——计算机网络化、知识管理科学化、全球经济一体化、社会文化传媒化、人们的交流沟通全时化、业务活动所见即所得——矩阵（网络）组织才有了成长与发展的现实可行性。

借助于现代科学技术与社会经济及管理的发展，网络组织超越了长期以来组织创新仅仅是在集权与分权的范畴内兜圈子的思维惯性，它将“看得见的手”与“看不见的手”在一个组织中同时并用，以真正消除科层组织的僵化与臃肿、真正提升组织的反应能力及运作效率。而这一组织模式的构建机理则可追溯到科斯的交易费用理论。其本质是把市场和企业看作是由交易成本所决定的相互竞争和相互替代的两种组织经济活动的基本模式或制度安排。钱德勒从技术依赖角度考察了企业存在的原因后认为，当（企业）管理协调的单位成本较低时，管理者“看得见的手”就取代了市场这只“看不见的手”，但这种替代与非替代的情况说明，“看不见的手”和“看得见的手”只分别用于两个极端的情况，却没有想到构建第三种组织模式来让两只手在其中同时并用。科层组织与虚拟组织是组织结构的两极（在另一种组织结构划分的意义上），网络组织是介于这两者的中间形式，其变数极大。

3. 模块化组织结构。模块化组织结构是具有一般化意义的组织结构。不独为公司组织所享有，它还可以是产业结构、物理组织结构——如设备是由部件组成的、具有逻辑性组织结构——计算机软件是由程序模块的，等等。公司组织结构的模块化，是基于项目任务分割的模块化，企业组织设计通过任务结构及合同结构来实现。

无论是虚拟企业组织、网络结构还是模块化的组织结构都适应公司发展战略的产物，而不是设计的产物，而一旦这些组织结构成为了组织模式，就将对企业组织的发展发挥决定性的巨大影响，尤其当它成为一种组织理念和设计的范围方式时。但组织结构的选择既有其外部条件，又应该有其内部依据，任何一个具体企业的组织结构也不可能复制一个标准的类型模式，因为不存在标准的员工、标准的任务、以及标准的环境，一切组织在形成与发展中，我们根本找不出一个模子，所以任何一个组织更是独立的现象。组织结构在这个意义上是适应战略的产物——适应产品开发、适应市场需要、适应技术发展、适应任务结构等等。

### 三、对传统组织结构变革的实践简介

在 20 世纪 80 年代后期,对传统的组织结构又提出新的要求,如扁平化、规模适度化、精简机构或瘦身、业务流程再造与重组,还被要求实施业务外包、电子化工程等。这些都是新的技术经济和社会管理发展条件下提出来的。而且这些要求本身即是公司企业的重大发展战略。这些要求的实质是为了在雇员数量、公司的部门或机构数量、组织层次等方面缩小企业规模。规模缩小的目的则在于同时提高公司组织的效能及效率。

与改组不同的是,流程重组(reengineering,又译再造)更多地是为了雇员和用户的利益而不是为股东的利益。流程重组,有时也被称为工序管理、工序革新或工序重新设计,是指对工作、岗位和生产过程的重新设计和重新构造,其目的在于降低成本,提高产品质量、服务水平和加快生产速度。流程重组通常不影响企业的组织结构,也不意味着工作岗位的减少或对雇员的裁减。改组主要涉及企业分部或分公司的取消、缩减和调整,而流程重组的中心则在于改变工作的实际进行方式。

流程重组主要涉及的是一些战术(短期的和具体业务功能的)决策,而改组则更应被看作是一种战略性(长期的和影响所有企业职能的)决策。

流程重组主要涉及的是一些战术(短期的和具体业务功能的)决策,而改组则更应被看作是一种战略性(长期的和影响所有企业职能的)决策。

#### 思考题

- 1.企业战略与组织结构之间是什么关系?
- 2.组织结构设计有哪些普遍原则?应当如何理解?
- 3.组织结构设计时要考虑哪些战略特殊性原则?为什么?
- 4.直线型组织结构有什么特点?它的适用性如何?
- 5.职能型组织结构的特点是什么?它有哪些优点和缺点?
- 6.什么是事业部制组织结构?它有什么优点和缺点?它在什么情况下适用?
- 7.区域型组织结构的基础是什么?它的特点、优点和缺点分别是什么?
- 8.什么是矩阵型组织结构?它是如何构造的?它有什么优点和不足?它的适用性如何?

### 本章案例

#### 苹果计算机公司的组织结构变迁

苹果计算机公司在 1977 年将使用于商务、教育及家庭的个人电脑的设计、制造和市场营销部门进行了合并。这家电脑公司在 1976 年创办时只有两名工程师——斯蒂芬·乔布斯和斯蒂芬·沃兹涅亚克(Steven Jobs & Steven Wozniak),他们在计算机的设计和生产中精诚合作。随公司开办后电脑用户的订货增加,乔布斯和沃兹涅亚克认识到他们自己不能做所有的工作,他们必须雇用更多的人手来为公司的电脑生产和服务工作。为了更为有效地生产运营,乔布斯和沃兹涅亚克对他们的公司进行了组织设计,以便将不同的人员配置在一起能有效地履行特殊的业务职能。例如,销售和市场部、采购部、工程部和制造部——从而形成公司组织的职能结构。乔布斯和沃兹涅亚克还使他们公司的组织结构保持了扁平性,以达到经理人员的管理层次少,并鼓励雇员运用富有创造性和灵活性的方法应对新兴电脑行业发展具有不

确定性的特征。苹果计算机公司在运营中使用了很少的规则及很少的人员，不同职能部门之间联系的基础是：他们既是团队的成员，同时他们又得对完成任务负责。

到 1982 年，由于有了更多的经理层次，苹果公司的组织结构已经变成了一家大型组织结构的公司。当时，公司雇用了一位新的主管约翰·斯考利（John Sculley）负责公司的全面运营管理工作。由于公司的快速增长及（包括 Macintosh 型电脑）的宽产品线的引入，在许多不同部门之间引起许多的沟通与协调问题。斯考利决定让苹果公司由基于职能的组织结构改变到基于产品的组织结构——每种产品应该由一个独立的分部来制造，而且每个分部应该有自己的一个行政机构，如营销、研发和产品工程。苹果公司随着事业部组织结构的建立问题也开始涌现。这时乔布斯成了 Macintosh 电脑事业部的主管，他负责了 Macintosh 型电脑的开发工作，Macintosh 型电脑超过了其他各种类型电脑，其启动装置成了苹果计算机公司各分部之间的最易形成恶性竞争的资源，组织的价值开始随着合作的减少而改变，人们开始变得更多的顾及自己所在部门的事务，而不是整个苹果公司的事务。另外，因为职能结构在每个分部都进行复制，公司的运作成本不可思议地大幅上升。

到 1985 年计算机行业严重衰退的时候，这些问题已经合公司运营极端恶化，到不进行改组（reorganization）就彻底不行的地步。乔布斯被撵出了公司，斯考利执掌公司的帅印。面对日益激烈的无相关行业背景计算机制造商的竞争，斯考利探寻改变苹果计算机公司组织结构的新途径，以降低运营成本。苹果公司的组织结构又回到了职能结构的方向——一套职能机构服务于所有不同的苹果计算机产品的需求。例如，所有的计算机都在一个生产职能部门制造，这个中心生产机构由一个经理团队全面掌控，而不是在不同管理团队的分部。在 1996 年，苹果公司的经理们继续寻求新的方式来降低公司的运营成本，并维持他们在与像康柏、戴尔、IBM 及 AST 等公司的残酷竞争中保持技术的优势。

（本案例本章编著者译自参考文献[35]：p378-379）

#### 案例讨论题

- 1.为什么苹果计算机公司从职能型组织结构到多事业部结构，又回到职能型组织结构？
- 2.苹果计算机公司现在的组织结构是合适的吗？



# 第四篇

## 战略实施与控制

## 第九章 企业组织结构与战略

学习目标:

- 1.理解战略与组织结构之间的关系;
- 2.理解组织结构设计的原则;
- 3.能够阐述典型的组织结构的特点及其优缺点;
- 4.能够分析企业组织结构的适应性;
- 5.了解组织结构的演变趋势。

B·加尔布雷斯和爱德·劳勒认为,对公司(企业)从“长远来看,除了组织和管理能力,不存在能够长久保持的优势。”这一点基本是是一种共识,也即组织对公司来讲在发展方面是基础性与决定性。但是组织的优劣评判来讲应该说其准则在于对战略的适应性,组织对战略适应性的关键又在于组织结构。

在战略管理中,战略实施的主体是人或由人群结成的组织,要实现企业战略需要一个能够支撑战略实施的企业组织结构。

诚然,组织是人们为了达成目标而进行的各种分工和协调工作方式的总和,组织既是一个过程,也是一个系统,它规定着内部各个部门(或个人)的职能(责)、任务、责任、权利和相互关系。组织之中结成的相互关系即其结构。

本章首先讨论战略与组织结构的关系,接下来介绍公司战略实施中组织设计的有关原则,尤其是针对现代科技发展条件下的组织结构选择原则,最后是讨论战略实施中新的组织结构的类型。

### 第一节 战略与组织结构的关系

公司战略的变化往往要求其组织结构发生相应的变化,尤其在公司战略发生重大变化时更是如此。组织结构要求随其公司战略变化,其主要原因有两个:第一,组织结构在很大程度上决定了目标和政策是如何建立的。例如,地域型组织结构企业的目标和政策将以地域性的术语来表述;而在按产品类型构造企业组织结构的公司中,目标与政策则在很大程度上用产品性语言予以描述。制定目标与政策组织的结构方式也会对所有战略实施活动产生相当大的影响。

公司战略变化要求组织结构发生变化的第二个原因是公司组织结构决定了资源的配置。若公司组织是按用户群体构造的,则其资源也会按这一形式进行配置。类似地,如果企业组织是按职能性业务领域构造的,那么资源也将按照业务领域进行配置。调整组织结构或重组公司组织结构的侧重点通常为战略实施活动的一部分,除非新的或修改后的战略同原战略所侧重的职能领域相同。

战略的变化将导致组织结构的变化。组织结构的重新设计应能确保公司战略的实施。离开了战略或公司存在的理由(使命),组织结构就毫无意义。钱德勒(Chandler)发现了往往重复出现于公司的发展和战略改变过程中的一种特定的组织结构演变顺序,如图 9-1 所示。这种顺序关系说明了公司组织结构与战略之间是一种适应关系及滞后关系。当人们认识到战略对

组织结构的这种依赖关系后,人们开始自觉根据战略调整组织,甚至将公司组织的变革调整与战略同时考虑。

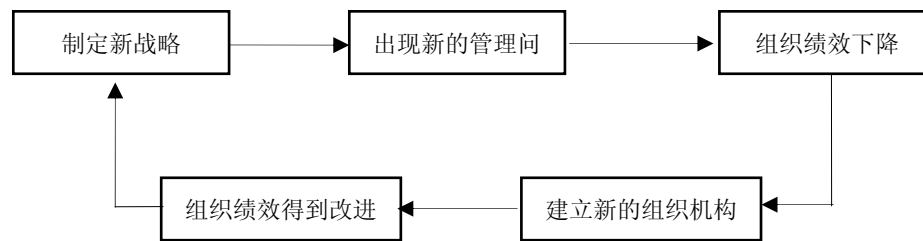


图 9-1 钱德勒的战略-组织结构关系图

不存在一种万能的组织结构能够满足所有类型的企业或各种战略选择;同样,对特定战略或特定类型的企业来说,也不存在一种最理想的组织结构设计。对于战略来讲组织结构是重要的,但又不可能完全由战略来决定公司的组织结构,组织结构中的职务、层阶还需要有合适的人员来保证,没有合适的人员,只有形式上的合理组织结构并不能保证组织结构发挥积极的作用。

对某一企业适用的组织结构不一定适用于另一家类似的企业,尽管特定产业中成功的公司趋向于采用相类似的组织结构。例如,生产消费品的公司倾向于按产品设置组织结构,小企业倾向于按职能设置组织结构(集中化的),中型企业一般实行分部式的组织结构(分散式的),大型企业则采用战略事业部(SBU)或矩阵式组织结构。随着企业的不断成长或多种基本经营战略的相互结合,企业组织结构将经历由简单到复杂的发展过程。

企业组织要受到多种外部和内部因素的影响,没有一家企业可以对所有影响因素的变化都做出组织结构上的调整,因为这样做将导致混乱。但是,一旦企业制定了新的战略,其现行的公司组织结构有可能变得无效。组织结构无效的症状有如下方面:过多的管理层次,过多的人参加过多的会议,过多的精力被用于解决部门间冲突,控制范围过于宽广,有过多的目标未能实现。组织结构的变化有助于战略的实施,但不能期望结构的变化可以将坏的战略变成好的战略,或将不好的管理者变为好的管理者,或使不良产品能够畅销。从这一点来说,对于公司战略来讲组织结构不是万能的,但没有合适的组织结构又是万万不能的。

公司的组织结构无可否认地可以、并且的确影响着公司的战略。企业制定的战略必须是可行的,因此,如果一项新战略要求进行大规模的组织结构调整,那它便不是一个理想的选择。可见,组织结构可以影响战略的选择。更重要的问题是:要确定战略的实施需要有何种组织结构的变化,以及如何最好地实现这些变化。从这一点来讲又可以看出,战略与公司组织结构的差距不能太大,也即如果为了战略要完全抛弃现有组织结构,将导致公司遭受致命的伤害。反过来讲就是新战略在某种意义上要与现行组织结构有着较高程度的相容性,当不相容性达到一定程度时就意味着公司组织将要经受震荡,其公司代价可能是巨大的。

总结以上分析,公司战略与公司组织结构之间要求有一个相互适应的关系。一般来讲,在稳态环境下,公司战略与公司的组织结构之间是有一定的超前性,要保证公司绩效的提高,必须调整其组织结构,这是公司战略决定公司组织结构的一方面。另一方面,如果公司战略冒进,造成公司组织结构与公司战略之间的极大不适应,这时候就可能有两种结果,其一,冒进的公司战略不予实施,不能实施的原因是公司组织结构决定它无法实施;其二,公司战略一定要实施,但实施的结果是公司战略失败,这也是公司的组织结构决定了公司的战略。郑州亚细亚的急速扩张战略的后果就与后者相似。

## 第二节 组织结构设计的原则

组织结构是公司生存的基础，组织结构也是公司发展的保证。关于组织设计既是一般组织管理中要讨论的问题，也是公司发展战略中不能不涉及的重大问题之一，而从另外一个角度讲生存和发展都是公司的重大的或根本性的战略问题。但生存是其公司的共同问题，与之相适应的是组织设计有着一些普遍性的问题需要考虑——组织结构设计的普遍性原则。战略是公司特别重大的决策，对公司有着广泛深远的影响，对公司组织结构有着特殊的要求，因此，在战略管理中公司组织结构的变革与设计要考虑的是战略性原则。下面我们分别讨论这两个方面的设计原则或原理。

### 一、组织结构设计的普遍性原则

组织结构架构是管理中的一个古老问题，研究组织结构设计是与管理学的发展相伴而生的。组织是随着人类社会的诞生而诞生的，组织的存在和发展在于组织的合目的性。组织具有合目的性的特征，但并不意味着组织是完美无缺的。随着社会经济和科学技术的发展对组织的要求越来越多，或者说是越来越多样化，所以组织始终处于发展与变革的过程中，形成了各种形式结构的组织。进行组织（结构）的设计首先要考虑组织的绩效（performance）、组织的特性（property）和组织应防止和要保证的方面（principle or criteria），现在的大多数管理学著作在涉及到组织（结构）设计时都将这三个方面称之为原则。无论是特性、绩效或原则都反映了在组织设计应该或必须考虑的问题。关于组织结构问题的结构化模式可用詹姆斯·L·吉布森等建构的来进行说明，如图 9-2 所示。但在本书中我们将不以该图为基础对组织结构进行研究，我们的研究内容仍按既定方针进行——专注于组织设计原则的问题。

我们根据下图，结合对以往研究工作的总结可以得到公司组织设计的一般性原则，关于这些原则我们应该认识到它们的相对性，就如人们进行一项优化选择一样，在设计组织时不要奢望所提出的下列普遍原则都能百分百地得到满足，有些原则之间具有相互冲突的特点，有些原则又可能起一个门槛效应作用，当考虑的因素越多时、越是需要迁就和妥协，这也解释了没有最好只有比较满意的组织结构的缘故。

组织结构问题是管理中的基本问题之一，所以在管理学的最早出现的著作就有对这一问

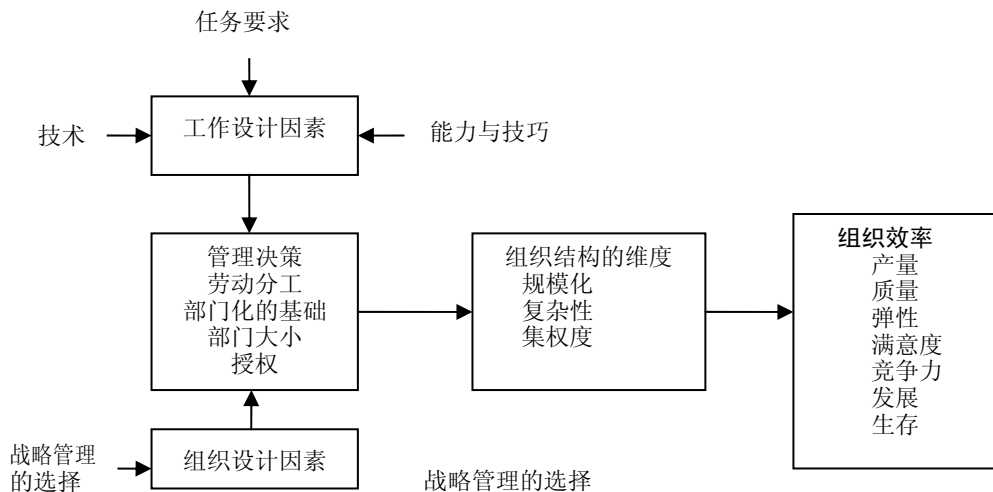


图 9-2 组织结构



题的关注。在古典管理理论的创建者中，马克斯·韦伯和亨利·法约尔都对组织问题进行了大量的研究；温斯洛·泰罗在他的著作《车间管理》和《科学管理原理》虽然没有专门讨论组织问题的章节，在研究也多处涉及了组织的结构方面；法约尔在他的名著《工业管理与一般管理》一书中提出的 14 条原则，有近一半是可以用于指导组织设计：如权力与责任原则、统一指挥原则、统一领导原则、集中原则、等级制度原则及秩序原则。而韦伯在其《社会组织与经济组织理论》中区分了组织形态。并认为“合理化-法律化”的组织形态是以行政（官僚）组织的形式出现的。行政组织的合法化就在于专业、高效，所以这个组织具有一些特征：“精确性、工作的速度、任务的明确性、对文件的熟悉程度、活动的连续性、权限的划分、指挥的统一、严格的上下级关系以及人员摩擦的控制，并要求行政成本的降低，这一切在严格的行政机构中将达到最佳。”

后来的管理学家对其进行了总结，有十数条之多。对这些原则，可以进行一个简单的分类——一类为与组织目标相关的，另一类为与管理工作相关的。与组织目标相关的有，目标一致原则、效率原则、灵活性原则、协调性原则；与组织管理相关的有，管理幅度原则、等级原则、授权原则、职责的绝对性原则、权责对等原则、指挥的统一性原则、分工原则、监管与业务部门分立原则、便于领导原则。下面分别对其进行简单说明。

#### 1. 与公司（企业）目标相关的原则

（1）目标一致性。组织结构的设计是为了完成公司的任务（使命）而进行的，在不同的阶段有不同的目标，不同的基础，在一定的基础确定目标必须有合适的组织结构来支持，这时候组织与公司目标保持一致性是最关键的要求。与公司目标不一致的组织结构是不能存在的。这是对组织的绝对要求，也是最本质的要求。

（2）适应性。无论是经济组织、行政组织抑或是非政府组织，都具有社会性和自治性的特点，这两个特点要求其组织结构具有适应性——对外和对内的适应性，对外的适应是能抓住发展机会、避免风险，对内的适应性是增加积累、促进发展。

（3）有效性。组织的设计必须是有效的。有效性包括效用和效率，效用指组织能保证公司企业运营活动的稳妥与安全，而效率则是在同等数量的条件下产出或服务花费最省，而在一定的资源条件下其产出达到最大化。这是公司生存的基础、发展的保障。

（4）协调性。同样组织的协调性也有两个方面，第一，组织本身具有协调性；第二，当公司运营发生问题时能够及时协调，确保公司的经营活动顺利进行。组织本身的协调性是实现管理协调功能的基础，组织本身不协调，在关键时刻要协调公司的运营其成本是巨大的，所以组织设计的协调性原则是特别重要的。协调性本身也是一种均衡、制约。

（5）灵活性。灵活性是相对于刚性而言的。灵活性既是适应性的表现，又是组织的柔性。灵活性是容错机制和纠错机制的有机统一。纯粹刚性组织少有，但容错能力差和纠错机制不健全是组织存在的普遍问题。因此，设计具有灵活性的组织并不是轻易就能达到的，这是组织设计中需要追求的高度准则。

#### 2. 与管理的有效性相关的原则

（1）管理幅度。管理幅度原则是指一个部门或一个管理人员，其所能管理的范围和事务是有限度，只有在一个合理的范围内才能使工作做好，否则力有不逮就会造成手忙脚乱或工作不能保质保量地完成；另外如果工作内容太少、范围太窄又会造成无事生非，不一而足。所以要根据人员数、能力水平合理设定部门职责范围和岗位说明。

（2）等级。等级是分级和层级，它是职责和职权的划分。职责职权不清往往会造成工作中的错位或越位现象，等级的明确就是要求相关人员在位在职完成其应做之工作，负其应负之责任，等级是责任机制的具体保证。

（3）授权。授权是组织明确赋予特定经理人员处置特定事务类的权力。授权的关键问题是要适当，这包含两方面的意思：所授权力要有利于事务得到处理，即授权要充分，同时

又不能授权过度，超越了事务范围的权力；另外，被赋予处置特定事务权力的人要有相应的能力来处理所赋予的工作职责。两者缺一不可。

（4）职责的绝对性。下属有无条件执行上级指示的义务；上级有组织下属活动的绝对职责，即使已经授权，也有其组织领导的职责。

（5）权责对等。岗位承担的责任与所赋予的权力必须是对等的，既不能所负责任小，拥有的权力大，也不能拥有的权力小，需要承担的责任大。

（6）指挥的统一性。个人只对一个上级汇报工作的原则贯彻得越彻底，在上级指示中发生矛盾的可能性就越少，而个人对最终成果的责任感也就越大。多头领导、重复指挥，上面千条线、下面一根针是组织指挥中最忌讳的事。

（7）分工协作。组织本身是分工与协作的产物，没有分工与没有协作一样对组织来讲是荒唐的，这一点从根本上来讲没有人会提出异议。但没有人提出异议，与能否自觉做到这一点是两回事。以及存在分工不明确等问题是组织中常见的。因为组织的目标有时与个人的目标是不一致的，所以需要特别强调分工与协作的问题，将其作为一项重大原则性标准也是极端必要的。

（8）监管与业务部门分立。监管相当于执法或裁判，而业务部门则相当于生产工作或运动员。执法人员必须与生产人员分开，不能既当生产人员又是执法人员，这样可能形成自己监管自己的自欺局面，所以监管与业务部门必须划分清楚，既不能存在业务上的相关，更不应该有利益或利害关系。

（9）便于领导。只有组织结构及其授权最有利于经理人员去设计和维持为完成任务所需要的特有环境，这种组织结构才最有利于提高其领导能力。

组织结构的设计不同于我们设计建筑结构或工程结构、机械结构、钢结构等，这类结构具有构件的均质性等，而组织结构中的人员存在差异性，设计具有冗余性，在这个意义上也没有惟一最佳的组织结构。管理大师彼得·德鲁克认为能够完成工作任务的最简单的组织结构就是最优的结构。判断一个好的结构的标准是不带来问题。当然，我们知道，组织本身是社会复杂性的产物，仅仅从物理或自动化技术科学的角度观照人类活动的组织可能会出现偏差。在一定的条件下应该以合理有效性为准则，而不能类比与物理结构。组织结构的复杂性或简单性取决于很多方面，在此不做详细的介绍，有兴趣研究组织问题的读者可以参阅 W. 理查德·斯格特所著《组织理论》一书的第三部分相关内容。

## 二、组织结构设计的战略特殊性原则

在战略管理中，管理是以战略为中心的管理。适应战略要求的组织结构应以战略为中心——具有战略的特殊性原则。关于组织结构与战略的特殊性原则相关的方面有这样几点，即适配性、先进性、创新性、和协同性。

1. 适配性。随着科学的进步，技术的发展和社会的文明进步，已经发展出了各种各样的组织结构模式，在发展过程中，很多公司企业都可以找一种基本的结构形式适合自身，只需要根据公司的特有情况做适当调整便可完成组织结构与发展战略的协调配合。譬如，公司在不同的阶段——数量扩大战略阶段、地区扩散战略阶段、纵向一体化战略阶段、公司多元化发展战略阶段等，对照公司的规模、业务范围、人员数等做出选择。该问题在下一节还要讨论。

2. 先进性。在达到同一目标的组织结构中我们需要选择具有先进性的组织结构。先进当然不是时尚的代名词，先进是更有效，更稳妥可靠、更经济运行的组织，先进性也是更适用的组织结构。

3. 创新性。公司的战略本身就具有创新或革新的要求。另外，有些战略本身就是针对

组织变革的,所以在战略性组织结构的建构中,组织的创新性或革新性要求是题中应有之义,事实上任何的战略选择,都要求其组织结构更新发展。

4. 协同性。战略协同,首先是组织结构与战略的协同,而论及组织与战略的协同则应该是组织与战略的全面协同,但组织结构与战略的协同是最为重要和最为关键的协同,只有组织结构真正与战略协同了,才可能有组织的其他方面与战略的协同。

组织结构设计的战略特殊性原则是更高层次的原则,也是更加抽象复杂的原则。适配性、先进性、创新性和协同性都难于量化、本身具有模糊性,操作上比较困难,但这又是现实性的问题,只有达到这种高度、深度和广度才能与战略实践相融合匹配。

公司组织是一个过程,在对其进行设计时我们必须考虑以下几项基本因素:第一,公司组织结构必须反映目标和计划,因为企业的活动是从目标和计划而来的。第二,公司组织结构必须反映出企业管理可以使用的权力。某一既定组织的职权是由社会决定的行使酌情处置权的权利,因此职权是随条件的变化而定的。第三,与任何计划一样,组织结构必须反映它的环境、正如计划的前提也许是经济的、技术的、政治的、社会的或道德的一样,组织结构的前提也是这样,必须把组织结构设计得能进行工作,能让集体中的成员做出贡献,并能帮助人们在变化中的未来有效地达到目标,在这个意义上,可行的组织结构决不能是静止的,没有一种惟一而又最好的组织结构适用于任何一种环境,有效的组织结构取决于人员环境的变化。第四,组织是以人员构成的。组织结构中业务活动的划分和权力关系都必须考虑人员的限额和人员的习惯。这不是说组织结构要围绕着个人,而不是围绕着目标及与之相关的业务活动而设计,但是配备什么样的人是一个应该考虑的重要因素。

公司组织设计与其是一个原则问题,毋宁说是一个实践问题,公司组织结构历来都是动态变化的,既不可能设计一劳永逸的组织,也不可能经常性的大变大动。设计得好的公司组织结构能顺利发展组织、安全有效地变革,保持与公司发展调整相互协调。

### 第三节 组织结构的类型及选择

根据对战略与组织结构的讨论,已经明确组织结构是战略实施的重要基础。为了有效实施战略,必须根据战略的特点和要求、行业环境、技术发展及公司规模等条件选择相应的组织结构类型。在管理科学发展的近百年来,管理组织学家已经总结若干组织结构的类型,它们包括:以职能为基础的组织结构,以产品或服务为基础的组织结构,以地理区域为基础的组织结构和以纵横关系为基础的矩阵结构,在新经济条件又发展出虚拟企业(virtual enterprise)、网络结构(net structure)、模块组合(model combine)、业务外包(outsourcing)等非传统形式的组织结构,对传统的组织结构又提出新的要求扁平化(delayering)、规模适度化(rightsizing)、精简机构或瘦身(downsizing)、改组(restructuring)或流程再造(re-engineering)、实施电子化工程(E-engineering)等。下面我们首先介绍一般的组织结构类型,接着讨论新型的组织结构,最后,讨论在新经济条件下对组织结构的新的要求,这些新型组织结构及对公司组织的新要求在国外已经有十多年的实践与发展,我们有必要了解相关内容。

#### 一、传统组织结构类型简介

##### 1. 直线型组织结构

直线型组织结构是公司企业的一种最简单组织结构类型。经营品种单一、技术简单、生产规模不大、员工人数少、销售范围小的公司企业大采用这种类型的组织结构。具体形式如图9-3所示。严格讲直线型组织结构仍属于非成熟型的组织结构,处于创业的中期,相当于

准成熟企业组织。很难说与战略如何匹配,如果说有什么战略的话只能说是生存发展战略。

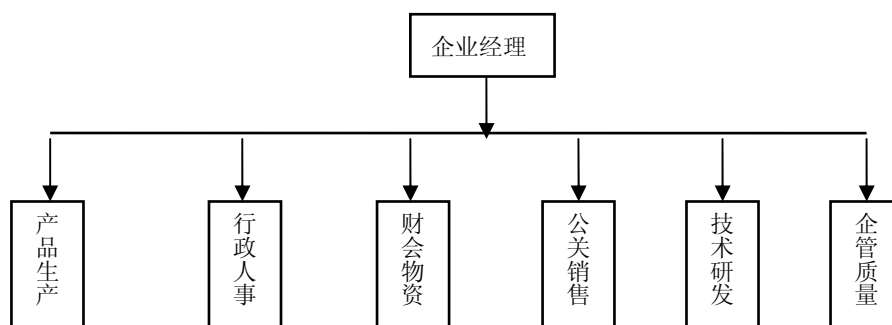


图 9-3 直线型组织结构

## 2. 职能型组织结构

职能型组织结构是企业按各部门所执行的工作性质进行划分和设置的。对绝大多数生产企业来讲有下列职能：市场营销、生产、财务、研究与开发、人力资源、物流等。图 9-4 说明了一个典型的职能型组织结构。

职能型组织结构的主要优点——职能内部的专业化。这种专业化减少了对管理人员和专业人员的培训过程,从而能够提高效率。一般而言,职能型组织结构能较好地使决策权掌握在最高管理层手中。一旦工作形成重复性时,其工作效率就能大为加快,这是该组织结构的重要特点。

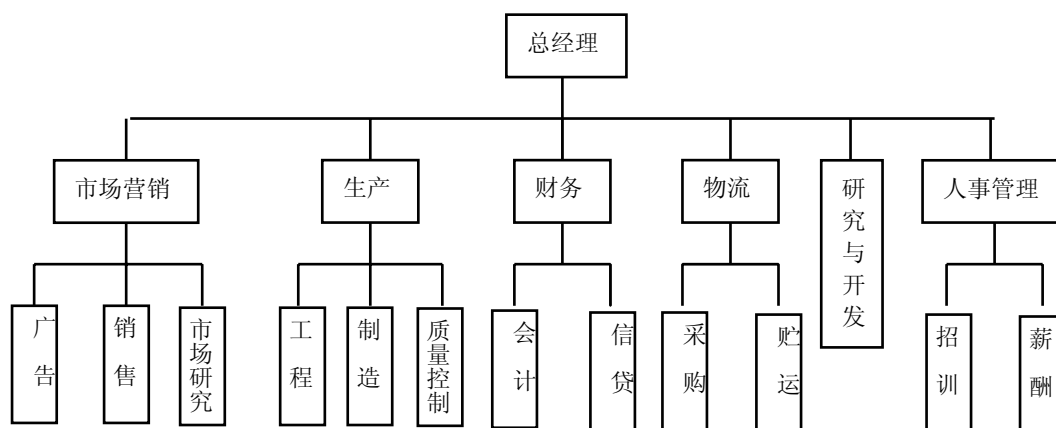


图 9-4 职能型组织结构

重要特点。

职能型组织结构的优点也正是其缺点。职能部门的成员可能养成专心至志地忠于职守的态度和行为方式,从而形成更重视所在部门的目标而不是整个企业的目标,因而造成职能部门之间矛盾的隐患,需要积极妥善地处理。另外,随着公司的发展壮大以及市场环境的变化,集中于职能型组织结构中的高层管理的决策过程往往会比较慢。在企业实施扩张型发展的条件下,公司会导致过多的管理层次,使相互协调和组织中的信息沟通变得困难。而最为严重的问题将会是,由于最高、且负责全面的管理职务是总经理或执行副总经理,各职能部门的经理其大部分时间都在所负责的部门内消耗掉,因此,按职能组织的公司将不利于培养未来的高级管理者或企业家群体。

总体来讲职能型组织结构还是有它适用的战略环境与条件的,如下述情况下:

- ①环境不确定性低的稳定发展战略;
- ②公司规模为中小型企业;
- ③公司目标集中于内部效率、产品或服务的质量,以及技术保守型的企业;



④各职能部门的业务是例行公事式的、独立性比较低的工作。

### 3. 事业部组织结构

公司将生产和销售某类产品或服务的所有活动集中于一个单位或部门内,这样的单位或部门即称为事业部。一般来讲,只要产品或服务是多种多样的并且是互不相关的,则公司可以拥有很多的事业部——在某种意义上是没有限制的。图 9-5 即是一个典型的公司事业部组织结构形式。

事业部型组织结构有许多优点。第一,将产品或服务按类型划分为部门,有利于设备专用化、工作协调化,并允许最大限度地利用个人的技能和专业化知识。同时将产品或服务作为一个利润中心管理,可以使事业部门得到有效的扩展以及实现相关多元化的发展战略。第二,由于事业中的每个人与特定的产品或服务相联系,容易培养和发挥团队作用。第三,该种组织结构类型可以使部门经理人员得到比较广泛的职业历练,为通向高层经理人员提供了发展的机会。

而事业部型组织结构的缺点则是:各事业部之间可能出现资源上的竞争使用,有可能造成公司总体利益的受损,如设备重复购置、设施重复建设,为了提高本事业部的地位不适当地增加人员,不同事业部之间方针目标不一致等。除去资源竞争,还有利益之争,公司副总经理各要为自己所在事业部争取利益,有可能不利于维护统一领导。

事业部制组织结构适应的战略要求如下:

- ①变化比较大,而环境不稳定性中等或很高的情况;
- ②特大型或巨型公司;
- ③各事业部所用技术的独立程度高或完全不相关;
- ④公司企业重视对外作用,追求环境适应性和顾客满意度多方面的目标。

事业部制的组织结构也称为战略经营单位,在上个世纪 70 年代,日本松下首先发展了事业部制,而美国的通用电器则在麦肯锡的参与下建立了战略经营单位(SBU)。

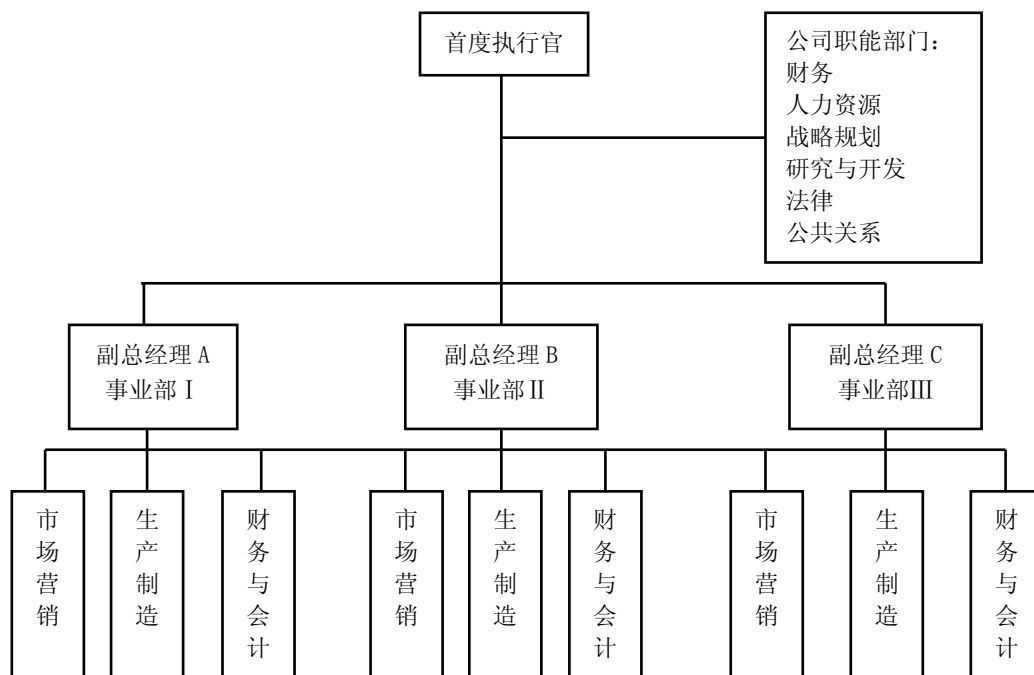


图 9-5 事业部型组织结构

#### 4. 区域型组织结构

将生产产品或服务的全部活动集中于一个特定地理范围的组织形式称之为区域型组织结构。图 9-6 是一个典型的公司区域型组织结构。区域组织可按运营活动性质划分,或分区、行政区划分。

区域型组织结构具有较大的灵活性,能够适应各地区的竞争情况;能促进各利润中心的快速发展,同时有利于将权力和责任授予下级管理层;有利于保证区域市场内的生产、营销和财务等活动的协调,节约并提高工作效率;为培养高级经理人才提供了良好的环境。这些是区域型组织的优势。

当然,区域型组织结构也存在一定缺陷或应该注意的问题:有可能增加管理人员的比例;协调公司的目标一致性的困难会增加;由于部分职能的分地区设置,可能造成公司行政成本的偏高。但这些问题仅仅是可能性。

区域型组织结构适用的战略类型和条件:

- ①进行跨国性或全球性经营的大规模公司;
- ②各地顾客需求处于变化之中,环境不确定性较大或大的情况;
- ③各地区的产品或服务的提供都有统一的标准;
- ④公司十分重视地区效用、灵活性和区域内部组织效率的企业目标。

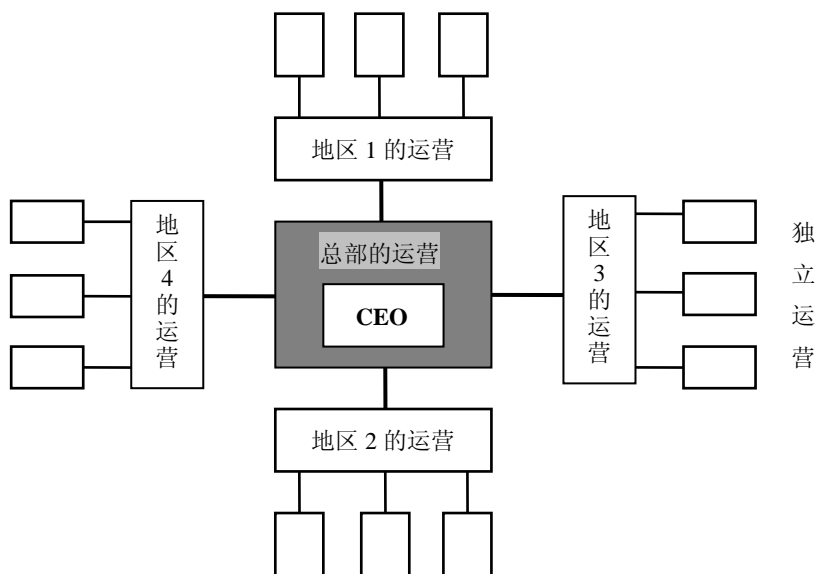


图 9-6 典型的区域型组织结构示意图

#### 5. 矩阵型组织结构

矩阵型组织结构是将职能管理部门为经、而将负责产品或独立经营的机构管理为纬形成的一种联系方式,其组织结构具有抽象性,其功能关系可用图 9-7 进行表示。

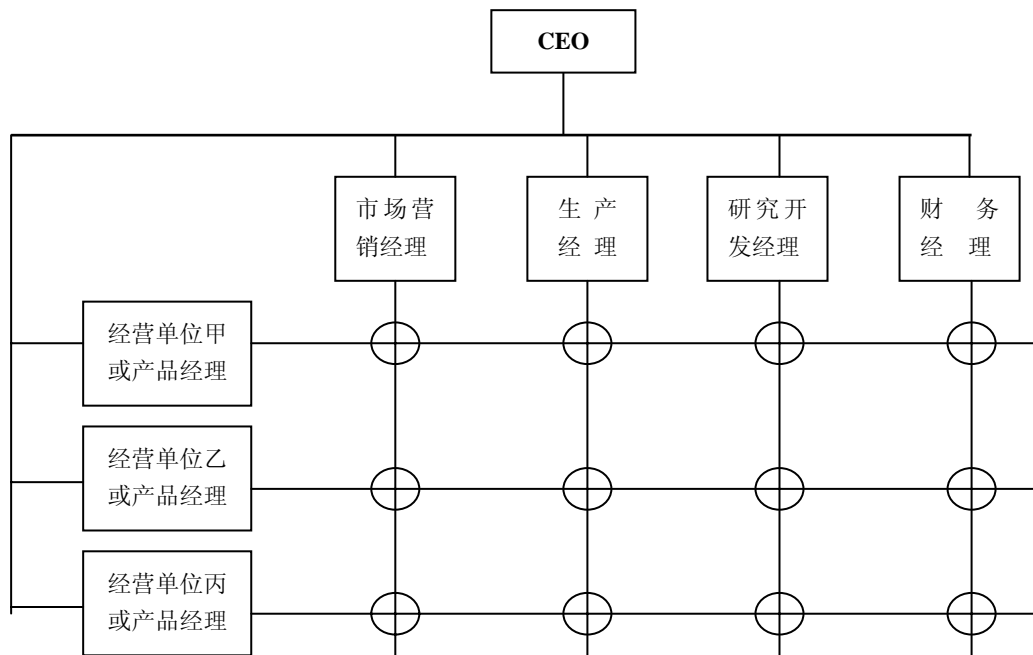


图 9-7 矩阵型组织结构

对照职能型组织结构和区域型组织结构我们可以发现，矩阵型组织结构结合了它们二者的特点。在矩阵型组织结构中，经营单位或产品经理及职能部门经理都享有独立的职权。例如，负责新产品开发的乙经营部门（或乙产品），其管理人员可能是研发部门下属的技术人员。研发经理负责录用、培训并管理本部门的技术人员。因此，具体的经营运作会受到两方面的领导或管理，负有双重责任，即既要对技术业务负责，又要对经营绩效负责，当然可能是针对同一项目工程（或服务）活动中不同的人员进行的。

矩阵型组织结构可看成是网络型组织结构的雏型、也是建立团队的基础，所以其灵活机动性及适应性都极强。它可以按照产品、经营单位或者某个项目的要求，将具有各种专长的人员集中到一起，这样既便于沟通意见、集思广益、接受新观念和新方法，又有助于解决难题。而由于所有成员都清楚了解整个小组的任务和问题，故便于把自己的工作与整体工作联系起来。另外，这种组织形式还可以将管理中的纵向联系与横向联系更好地结合起来，加强各职能机构，以及经营部门同各协作单位之间的均衡协调。

矩阵型组织结构主要应该注意的问题是：第一要协调好经营经理与职能经理的目标，他们之间的目标往往不同，但是从公司来讲是相同的，所以避免他们之间发生冲突；类似的部门之间会形成对资源的竞争；避免对同一人造成双重领导；需要明确权限，优先次序；这种组织结构形式，一旦出现问题即需要总经理或 CEO 出面解决。

从组织中的信息联系的二维方面看，矩阵组织并不太复杂，实际上这是一种具有极大可塑性的组织结构，从而属于高度复杂性的组织结构。在提出这种组织结构时具有很大的超前性，在提出的早期实施或应用者稀少，只有波音公司和美国航空航天局采用该类型的组织结构。有研究者认为除去项目管理型的公司之外，卓越公司基本没有采用矩阵型组织结构的。这种组织结构完全是一种似是而非的概念，不一定是能够应对复杂性的一种有效组织结构。还建议在采用该型组织结构时，要以某一个方面为主，或产品、或地域、或职能，哪一个占优要非常清楚。关于这个问题在下面还将涉及到。

一般认为适合以下条件，可以采用矩阵型组织结构：

- ①环境不确定性高，公司业务比较复杂的企业组织；
- ②各个部门的技术变化性和独立性较强的公司；

- ③具有多种产品类型或项目工程的大型或巨型公司；
- ④以产品创新和技术专业化为目标。

## 二、新经济条件下的组织结构发展

在新经济条件又发展出虚拟企业、网络结构、模块组织结构等新型的组织结构类型。这些组织结构类型是组织、技术进步、社会经济发展共同作用促成的组织进化，不是一种孤立的事件，它们已经也必将继续促进企业战略的发展与实施，而且在将来还会进化出新的组织形式，下面对这些新型的组织结构作简要的介绍。

1. 虚拟企业组织。随着组织间分工的进一步细化，组织广泛采取业务外包、动态结盟的方式组织生产、经营活动，捕捉市场机会，形成虚拟组织。在这种组织形式里，极有可能保持每个环节都是世界第一流的：人员组合最优，公司成员间彼此依赖，相互信任，往往为完成组织目标协同工作。但这种组织并不持久，机会来临时，便聚兵会战，问题解决后就各奔东西。其灵活和快速反应的特点完全适应未来社会的特点。这种组织完全不同于传统概念上的有形空间构成的实体公司组织。

2. 网络型组织结构。早期的矩阵组织结构是网络型组织结构的雏形，但矩阵组织结构受到了众多的责难，这不是矩阵组织结构本身的问题，我们认为组织结构是社会、经济和技术等共同发展养育的结果，组织结构是进化的出来的，具有设计性，但不是设计的结果，这一点无论是用在传统组织上，还是现代的网络组织都有其确切性，尤其对人们质疑较重的网络（矩阵）组织。在社会经济及技术管理尚未发展到一定程度时，硬性组成矩阵（网络）型组织，在运作上的条件不成熟。而人类进入赛博空间（cyberspace）时代——计算机网络化、知识管理科学化、全球经济一体化、社会文化传媒化、人们的交流沟通全时化、业务活动所见即所得——矩阵（网络）组织才有了成长与发展的现实可行性。

借助于现代科学技术与社会经济及管理的发展，网络组织超越了长期以来组织创新仅仅是在集权与分权的范畴内兜圈子的思维惯性，它将“看得见的手”与“看不见的手”在一个组织中同时并用，以真正消除科层组织的僵化与臃肿、真正提升组织的反应能力及运作效率。而这一组织模式的构建机理则可追溯到科斯的交易费用理论。其本质是把市场和企业看作是由交易成本所决定的相互竞争和相互替代的两种组织经济活动的基本模式或制度安排。钱德勒从技术依赖角度考察了企业存在的原因后认为，当（企业）管理协调的单位成本较低时，管理者“看得见的手”就取代了市场这只“看不见的手”，但这种替代与非替代的情况说明，“看不见的手”和“看得见的手”只分别用于两个极端的情况，却没有想到构建第三种组织模式来让两只手在其中同时并用。科层组织与虚拟组织是组织结构的两极（在另一种组织结构划分的意义上），网络组织是介于这两者的中间形式，其变数极大。

3. 模块化组织结构。模块化组织结构是具有一般化意义的组织结构。不独为公司组织所享有，它还可以是产业结构、物理组织结构——如设备是由部件组成的、具有逻辑性组织结构——计算机软件是由程序模块的，等等。公司组织结构的模块化，是基于项目任务分割的模块化，企业组织设计通过任务结构及合同结构来实现。

无论是虚拟企业组织、网络结构还是模块化的组织结构都适应公司发展战略的产物，而不是设计的产物，而一旦这些组织结构成为了组织模式，就将对企业组织的发展发挥决定性的巨大影响，尤其当它成为一种组织理念和设计的范围方式时。但组织结构的选择既有其外部条件，又应该有其内部依据，任何一个具体企业的组织结构也不可能复制一个标准的类型模式，因为不存在标准的员工、标准的任务、以及标准的环境，一切组织在形成与发展中，我们根本找不出一个模子，所以任何一个组织更是独立的现象。组织结构在这个意义上是适应战略的产物——适应产品开发、适应市场需要、适应技术发展、适应任务结构等等。



### 三、对传统组织结构变革的实践简介

在 20 世纪 80 年代后期,对传统的组织结构又提出新的要求,如扁平化、规模适度化、精简机构或瘦身、业务流程再造与重组,还被要求实施业务外包、电子化工程等。这些都是新的技术经济和社会管理发展条件下提出来的。而且这些要求本身即是公司企业的重大发展战略。这些要求的实质是为了在雇员数量、公司的部门或机构数量、组织层次等方面缩小企业规模。规模缩小的目的则在于同时提高公司组织的效能及效率。

与改组不同的是,流程重组(reengineering,又译再造)更多地是为了雇员和用户的利益而不是为股东的利益。流程重组,有时也被称为工序管理、工序革新或工序重新设计,是指对工作、岗位和生产过程的重新设计和重新构造,其目的在于降低成本,提高产品质量、服务水平和加快生产速度。流程重组通常不影响企业的组织结构,也不意味着工作岗位的减少或对雇员的裁减。改组主要涉及企业分部或分公司的取消、缩减和调整,而流程重组的中心则在于改变工作的实际进行方式。

流程重组主要涉及的是一些战术(短期的和具体业务功能的)决策,而改组则更应被看作是一种战略性(长期的和影响所有企业职能的)决策。

流程重组主要涉及的是一些战术(短期的和具体业务功能的)决策,而改组则更应被看作是一种战略性(长期的和影响所有企业职能的)决策。

#### 思考题

- 1.企业战略与组织结构之间是什么关系?
- 2.组织结构设计有哪些普遍原则?应当如何理解?
- 3.组织结构设计时要考虑哪些战略特殊性原则?为什么?
- 4.直线型组织结构有什么特点?它的适用性如何?
- 5.职能型组织结构的特点是什么?它有哪些优点和缺点?
- 6.什么是事业部制组织结构?它有什么优点和缺点?它在什么情况下适用?
- 7.区域型组织结构的基础是什么?它的特点、优点和缺点分别是什么?
- 8.什么是矩阵型组织结构?它是如何构造的?它有什么优点和不足?它的适用性如何?

### 本章案例

#### 苹果计算机公司的组织结构变迁

苹果计算机公司在 1977 年将使用于商务、教育及家庭的个人电脑的设计、制造和市场营销部门进行了合并。这家电脑公司在 1976 年创办时只有两名工程师——斯蒂芬·乔布斯和斯蒂芬·沃兹涅亚克(Steven Jobs & Steven Wozniak),他们在计算机的设计和生产中精诚合作。随公司开办后电脑用户的订货增加,乔布斯和沃兹涅亚克认识到他们自己不能做所有的工作,他们必须雇用更多的人手来为公司的电脑生产和服务工作。为了更为有效地生产运营,乔布斯和沃兹涅亚克对他们的公司进行了组织设计,以便将不同的人员配置在一起能有效地履行特殊的业务职能。例如,销售和市场部、采购部、工程部和制造部——从而形成公司组织的职能结构。乔布斯和沃兹涅亚克还使他们公司的组织结构保持了扁平性,以达到经理人员的管理层次少,并鼓励雇员运用富有创造性和灵活性的方法应对新兴电脑行业发展具有不

确定性的特征。苹果计算机公司在运营中使用了很少的规则及很少的人员，不同职能部门之间联系的基础是：他们既是团队的成员，同时他们又得对完成任务负责。

到 1982 年，由于有了更多的经理层次，苹果公司的组织结构已经变成了一家大型组织结构的公司。当时，公司雇用了一位新的主管约翰·斯考利（John Sculley）负责公司的全面运营管理工作。由于公司的快速增长及（包括 Macintosh 型电脑）的宽产品线的引入，在许多不同部门之间引起许多的沟通与协调问题。斯考利决定让苹果公司由基于职能的组织结构改变到基于产品的组织结构——每种产品应该由一个独立的分部来制造，而且每个分部应该有自己的一个行政机构，如营销、研发和产品工程。苹果公司随着事业部组织结构的建立问题也开始涌现。这时乔布斯成了 Macintosh 电脑事业部的主管，他负责了 Macintosh 型电脑的开发工作，Macintosh 型电脑超过了其他各种类型电脑，其启动装置成了苹果计算机公司各分部之间的最易形成恶性竞争的资源，组织的价值开始随着合作的减少而改变，人们开始变得更多的顾及自己所在部门的事务，而不是整个苹果公司的事务。另外，因为职能结构在每个分部都进行复制，公司的运作成本不可思议地大幅上升。

到 1985 年计算机行业严重衰退的时候，这些问题已经合公司运营极端恶化，到不进行改组（reorganization）就彻底不行的地步。乔布斯被撵出了公司，斯考利执掌公司的帅印。面对日益激烈的无相关行业背景计算机制造商的竞争，斯考利探寻改变苹果计算机公司组织结构的新途径，以降低运营成本。苹果公司的组织结构又回到了职能结构的方向——一套职能机构服务于所有不同的苹果计算机产品的需求。例如，所有的计算机都在一个生产职能部门制造，这个中心生产机构由一个经理团队全面掌控，而不是在不同管理团队的分部。在 1996 年，苹果公司的经理们继续寻求新的方式来降低公司的运营成本，并维持他们在与像康柏、戴尔、IBM 及 AST 等公司的残酷竞争中保持技术的优势。

（本案例本章编著者译自参考文献[35]：p378-379）

#### 案例讨论题

- 1.为什么苹果计算机公司从职能型组织结构到多事业部结构，又回到职能型组织结构？
- 2.苹果计算机公司现在的组织结构是合适的吗？

## 第十章 人力资源与领导

学习目标:

- 1.了解人力资源管理的概念和主要内容;
- 2.理解解人力资源管理与战略的关系;
- 3.掌握领导的涵义及其与管理的异同;
- 4.掌握领导特质理论、领导行为理论和领导权变理论;
- 5.了解企业领导者与企业战略之间的关系。

### 第一节 人力资源管理

#### 一、 人力资源管理的概念

人力资源是指劳动生产过程中,可以直接投入的体力、智力、心力总和,以及知识、技能、经验、品性和态度等基础素质。人力资源的最主要特点就是他的可再生性和可增加性。一般的资源被使用之后,实体就不存在了;但是人力资源则不然,只要给他适当的报酬和休息,他就有可以发挥作用,而且作用越来越大,价值越来越大。这是其他资源所不具备的。

人力资源管理就是预测组织的人力资源需求并做出人力需求计划、招聘选择人员并进行工作安排、绩效考核、报酬支付,并进行有效激励、结合组织与个人需要进行有效开发以便实现最优组织绩效的全过程,是以人为本思想在组织中的具体运用。

#### 二、 人力资源管理流程及内容

人力资源管理的流程如图 10-1 所示。

##### (一) 人力资源规划

人力资源规划指的是对完成组织的目标和任务所需要的人员进行预测并规划的过程。即估计企业中那个岗位需要人?需要多少人?同时企业

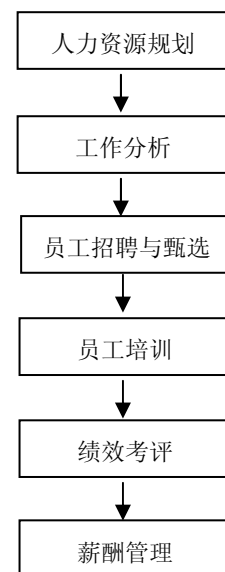


图 10-1 人力资源管理流程

内外能够提供多少人？从而做好计划和应急措施。

### （二）工作分析

工作分析是指采取科学的方法和技术，对每个职位的结构因素及其相互关系，进行分解、比较、综合，确定该职位的要素特点、性质和要求的过 程。比如总经理这个岗位要履行哪些职责，有什么特点；质检员这个职位有哪些知识和技能要求等等都属于工作分析的范畴。工作分析是进行员工招聘和绩效考核的基础。

### （三）员工招聘与甄选

招聘是指为组织空缺职位寻找合适人选。招聘的途径有：人才交流中心、招聘洽谈会、传统媒体、网上招聘、校园招聘、员工推荐、人才猎头等。甄选是指选择有资格的人填补职位空缺的过程。实际上，甄选是介于招募和聘用之间的环节。

### （四）员工培训

培训是指向员工传授知识、技能、价值观念、行为规范的过程。培训的内容主要包括两个方面：职业技能方面包括基本知识技能、专业知识技能，重点是专业知识和技能；职业品质方面包括职业态度、责任感、职业道德、职业行为习惯等。

### （五）绩效考评

绩效考评是指运用科学的技术和方法，按一定的标准，对员工和他的工作成绩进行评判的过程。绩效考评对人力资源管理非常有用，它的功能主要包括：评价员工工作的优劣并及时反馈给他的领导和员工自己；了解员工的特点以便于重新进行工作安排；通过考评活动，激发员工的自觉性与责任感，从而加强员工管理。

考评的方法主要有：（1）印象评判法：考评者依据自己对考评对象平时形成的印象做出有关评判；（2）相对比较评判法：把所有考评对象进行比较，直观地评判他们的高低、大小、优劣；（3）因素分解评判法：先对被考评者的每项因素进行打分，然后综合各因素得分做出评判。

### （六）薪酬管理

薪酬是组织以货币形式支付给员工的劳动报酬，主要指工资和福利。工资是员工薪酬的主要组成部分，它由基本工资、奖励工资、津贴三部分构成。薪酬的功能包括三方面：（1）补偿功能，是指用于恢复体力和脑力、支付学习费用等；（2）激励功能，是指用于满足人的多种需要；（3）调节功能，起到合理配置人力资源、吸引人才的作用。

## 第二节 人力资源管理 与战略的关系

### 一、 人力资源管理在企业管理中作用的演变

人力资源管理是随着社会经济的发展而演变的。近 50 年来人力资源管理走过的历程大致可以划分为三个阶段：事务性管理阶段、分析服务管理阶段、战略性管理阶段。

#### （一）事务性管理阶段（1960 年以前）

人事部门主要从事传统的人事档案管理和人事流程的处理。这是人力资源管理最初的形态，也是最简单的职能。

#### （二）分析服务管理阶段（1960-1990 年）

1960 年后，人事部门开始为其他部门提供人力资源上的服务；80 年代以后，随着人们认识到人力资源成为一种特殊资源，员工工作模式由传统模式向高度负责模式的逐渐转变，越来越多的企业将人事部改为人力资源部，人力资源管理的对象开始扩展到企业组织外部，设法利用一切能够帮助企业创造附加价值的人和事已经成为人力资源管理



的重要职责。

### （三）战略性管理阶段（1990 年以后）

世界政治、经济、科技和社会都发生了一系列的巨大变化，人力资源及其管理对于企业发展的制约和促进作用越来越大。企业管理者也就迫切需要从企业发展战略的角度思考和实践人力资源管理，人力资源管理者也逐渐从作业性、行政性事务中解放出来，更多地从事战略性人力资源管理工作。因此，企业人力资源管理部门也逐渐由原先非主流的职能性部门转而成为企业经营业务部门的战略伙伴。企业的人力资源管理已从传统人事管理向帮助企业获取持续竞争优势、实现员工贡献最大化的全新角色转变。

可见，传统人力资源管理的内容仅仅包括行政管理和事务管理两个方面，而现在的人力资源管理不仅包含了原有的管理内容，而且最显著的一个变化就是它已经成为企业战略管理的一个重要组成部分。在今天和未来的企业中，人力资源管理将具有三个方面的作用，即行政管理、事务管理和战略管理。许多事实和案例表明，人力资源管理的作用已变得更加具有战略性，具有更长久的价值，对企业的战略决策具有更深远的影响。

## 二、 人力资源管理对战略管理的作用

知识化、网络化及全球化的新经济时代决定了企业必须从全新的视角来认识人力资源在企业发展中的作用。随着市场竞争的日益激烈，企业的成功日益依赖于人力资源的有效管理，人力资源已从一个企业的成本中心转变成企业的产出与利润中心。在这种转变中，人力资源管理的作用也从传统的行政角色、执行角色等职能性战术角色扩展到全球企业范围的战略角色。企业中人力资源管理成为一个战略重点，是因为有效运用人力资源能够提供企业的竞争优势。人力资源管理的战略性角色强调人是组织获取资产的最有价值的源泉，主要集中于把人力资源管理行为与企业的经营战略结合起来。它通过有效的人力资源管理来提高企业实施战略的能力，把企业的经营战略转化为人力资源活动，并通过人力资源管理活动所提供的有效产出来支持企业实现战略目标。具体而言，人力资源管理对战略管理的重要作用主要体现在以下几个方面。

### （一）促进企业绩效的提高

企业的绩效可以通过向顾客有效地提供产品和服务表现出来，而设计、生产和传递这些产品和服务，为顾客和企业创造价值的核心就是企业的人力资源。因此，人力资源管理的一个重要目标就是实施对提高企业绩效有益的活动，并通过这些活动来发挥其对企业高绩效所做的战略贡献。

当企业制定战略规划时，人力资源管理作为企业战略伙伴的整体组成部分应该有它自己的位置。人力资源管理应该像管理资金、技术和其他资源那样，从战略高度进行管理，而且必须更为超前。人力资源管理专家参与企业兼并收购、流程再造等战略规划，今天比过去更为普遍。人力资源管理对企业绩效的贡献还表现在企业的财务状况上。过去，人力资源管理属于行为导向型，主要关注的是做什么，而不是来自人力资源管理的财务成本节约和收益，人力资源管理人员通过核算员工完成的任务和活动来证明他们的存在；而现在，作为企业的战略贡献者，人力资源管理必须衡量其活动所产生的组织结果，尤其是人力资源投资上所获得的回报。致力于高绩效工作的人力资源管理是与企业良好的财务状况相关联的。人力资源管理的其他一些活动如培训等，通过提高员工的能力，也必然给企业绩效的提高带来帮助。

因此，从企业整体目标考察，人力资源管理的收益在于企业绩效的提高，人力资源管理要证明，它是作为有贡献者在组织中存在，而不是一个成本中心。

### （二）推动人力资本的扩大

人力资本是企业人力资源的全部价值,由企业中所拥有的并能用于工作岗位的能力所构成。人力资源管理的战略目标之一就是要不断地增大企业的人力资本,构筑人力资源竞争力。扩大人力资本的一个关键是充分利用企业内部所有员工的才能和从外部吸引最优秀的人才。作为企业的战略贡献者,人力资源管理必须确保各个工作岗位有足够具备岗位所需能力的人员来填补。如果企业存在技能短缺,除非增加人力资本投资,否则,将会危及企业的竞争力。

作为企业战略角色的一部分,人力资源管理工作要积极提高企业人力资源的质量,开发企业未来发展所需要的能力。通过人力资源的培训和开发,使员工获得在企业内部进一步发展的能力和知识,缩短直至消除企业所需技能与员工现有技能之间的差距,其主要活动就是给员工提供指导和向上发展的职业生涯设计,增加他们对工作的满意度。此外还应该通过建立与企业战略目标保持一致的绩效评估系统和薪酬系统,来增强企业人力资本的竞争力达到扩大人力资本的目的。

### （三）保证成本-收益传递系统的有效

作为企业的战略贡献者,人力资源管理必须在合法、及时和成本-效益的原则下传递人力资源服务和活动。根据一项调查表明,人力资源管理投入的分配与它们对企业的贡献之间存在不相匹配的问题。传统的企业人力资源管理重点放在事务性活动上,所花费的时间远大于变革性活动。人力资源管理的大量时间和成本花费在增值有限的行政管理层次,而人力资源管理增值最大的却是在战略管理层次。

不少人力资源管理者已意识到过多的行政事务影响着人力资源管理作用的发挥,如美国企业人力资源管理部门通过信息技术在行政管理事务方面(如维持人事记录、审核控制、提供服务等)所花费的时间比重越来越小,并更普遍地将日常的管理工作外包给专业化程度更高的机构去管理,从而得以将更多的精力集中在对企业价值更大的战略管理实践开发上。因此,人力资源管理者必须从成本的角度判断他们存在的必要性,必须更有效率、更负责任地传递人力资源管理活动。否则,人力资源管理只会被看成是一个不能产生企业绩效的成本中心。

### （四）获取企业持续竞争优势

为了在日益激烈的市场竞争中取得成功,企业必须获取和保持相对于其竞争对手的某种优势,这也是企业战略的重要目标。人力资源管理作为企业战略管理的重要组成部分,其每一项具体的实施活动(如人力资源规划、员工招聘与培训、绩效评估与薪酬管理等)都会影响到企业核心竞争力的形成与竞争优势的获取。同时,由于人力资源管理的各项具体实践活动是一个相互关联、互为因果的有机系统,而且它们也必须与本企业员工的具体状况相匹配,因此,企业在人力资源管理方面的一些创新很难被竞争者模仿利用,从而通过人力资源的战略管理所获得的竞争优势比通过其他手段所获得的竞争优势更具有持续性。许多学者如戴尔和斯奈尔也从基于资源的企业观出发,认为传统的资源(如技术、资金等)几乎不能使企业获得持续的竞争优势,而人力资源是使企业获得可持续竞争力的潜在核心资源。换句话说,人力资源管理是企业获取核心竞争力和持续竞争优势的重要基础。

## 三、人力资源管理 with 战略管理的整合

### （一）人力资源管理要素与战略管理的整合

#### 1. 人力资源规划与战略管理的整合

人力资源规划必须对所需求的人才做充分的预测,企业需要什么技能的人才、工作的性质如何、需要多少员工以及何时人员必须到位。还必须确定这些要求是否能从公司

内部得到满足，如果不行的话，是否可以制定人员技能开发方案，或必须聘请新人。人力资源规划为战略制定提供了重要的信息，对于战略的形成非常关键。因为多么简单或者复杂的战略的实施和完成，都必须由企业现在和未来所掌握的人力资源来完成。

若要让人力资源管理在战略实施中扮演重要的角色，那么，就必须在战略实施初期将其与战略管理相结合。管理层必须明白人的因素在战略管理过程中的价值。将人力资源规划包含进来，有助于公司的整体战略、职能战略、战略保障措施和活动的推进和运转。

## 2. 人力资源选聘与战略管理的整合

人力资源的选聘在战略实施中至关重要。比如，当公司按照战略规划开拓新的市场业务时，就需要新的人才担任管理职位，这时必须借助人力资源选聘工作来实现。人员选聘的正确与否对于能否顺利实施战略往往起着举足轻重的作用。战略实施的利害点是，将恰当的人选配置在关键的位置上。要根据执行特定战略的能力来选拔管理人员，选拔的标准包括经验、教育或个人素质等。将人员与战略的要求相配合的一个方法是，利用候选人的职能背景。比如，企业战略要求基于公司某项职能领域塑造竞争优势和与众不同的竞争力，那么一般而言，具备相关专业背景的重要经理人员就比非相关专业的同行能在战略实施中起重要作用。

## 3. 员工培训和发展与战略管理的整合

企业未来人才的最佳来源是现有的雇员，企业战略执行者的最佳人选也是现有的雇员。为了战略的需要，企业应该在今天投资于雇员的发展，以满足未来的人力资源需求。员工的培训和发展必须与发展战略相结合，即按照战略的要求，提供相应的思想、观念、文化、技能和行为的培训。雇员发展活动的范围也可从与战略匹配的文化、价值观的管理到教导雇员如何运用先进的通信设备、改善客户服务等。其他的雇员发展活动包括培训新产品的服务方式、为派驻海外人员提供语言和文化培训等。帮助雇员为未来的职业发展做准备能激励员工，同时还能及时地满足公司人才替补的需求。

## 4. 绩效考评和奖惩政策与战略管理的整合

绩效评估和奖惩政策能告诉组织成员什么行为是重要的，同时强化正确的行为、以行为为关注焦点，并通过激励对正确的行为表示鼓励。为了进行绩效考评，不同层面的管理层应将战略全局和分解目标及计划体现在绩效标准中，并使该标准按照战略发展阶段而进行动态调整、体现出差异性。如此，通过对绩效标准的学习和明了，企业的各级管理者和员工就会掌握企业战略管理的相关内容，从而控制自己的行为与战略相一致。

# (二) 人力资源管理与基本竞争战略的整合

## 1. 与低成本战略匹配的人力资源管理

低成本战略的一般组织特征为：持续的资本投资，追求规模经济和生产的高效率；着眼于短期成效，尽可能规避风险；严密地监督员工，员工的专业技能相对简单而熟练；高度关注产品数量和成本控制，低成本的配置系统；方便制造的产品设计；结构化的组织和责任。

相应的人力资源管理内容包括：有效率的工作明确详尽的工作说明书和工作规划，所有工作都分解为细微和简单的工作要素来实现；对员工的技能和专业化程度有非常明确的要求，强调具有技术上的资格证明和技能；强调与工作者有关的培训，员工技能和效率的提高依赖于技能方面的培训和内部经验的交流积累；强调以工作为基础、内部一致性的薪酬系统；依赖以员工行为为基础的绩效管理系统作为控制机制。

## 2. 与差异化战略匹配的人力资源管理

差异化战略的一般组织特征为：营销能力强，重视产品的开发与设计，基本研发能力强；适度关注产品数量，强调过程和结果的统一与平衡；企业以品质或科技的领导著



称，着眼于企业的长远发展；员工喜欢冒险并愿意成为风险的承担者，员工的创新观点和能力得到鼓励和提倡；企业环境可吸引高科技的员工、专家或具有创造性的人才。

相应的人力资源管理内容包括：鼓励员工的创造性和协作精神，强调创新；工作说明书和任职要求比较宽泛，工作类别广，工作规划松散；重视从外部招聘具有创新思想的人才；强调以团队为基础的培训，注重发挥员工的团队协作精神；通过建立具有相对独立的支持系统和决策权力的跨职能团队，完成超职能范围的工作任务并提供较为宽广的职业通道；强调以个人为基础、更倾向于外部公平性的薪酬系统；绩效评估主要以结果为基础，兼顾对过程的考虑，并以此作为员工发展的工具。

### 3. 与聚焦战略匹配的人力资源战略

聚焦战略的一般组织特征结合了低成本战略和差异化战略，企业具有特定的战略目标，强调市场份额或运营成本，主要精力集中在将自己所占领的市场中做得最好的那一块做得更好，着眼点是维持并强化员工现有的技能。

相应的人力资源管理也结合了上述两种人力资源战略的内容，包括提供有效保持相关技能的培训手段、保留具有相关技能的员工薪酬计划、注重以经验为基础的员工技能的绩效评估等。

总之，高效的人力资源管理将重点放在为企业创造价值的战略层面上，最大限度地发掘人才潜能，维持企业的创新能力，而不仅仅是一般作业性、行政性的工作。面对经济全球化带来的新挑战，传统的行政性人力资源管理模式已不符合以人力资源为核心资源的知识经济时代的要求，而战略性人力资源管理模式必然成为现代企业的理性选择。

## 第三节 领导的涵义

### 一、 领导的定义

管理学家孔茨和奥唐奈对领导下的定义是：领导，简单地说就是影响力，是对人们施加影响力，是对人们施加影响的艺术或过程，从而可使人们心甘情愿为实现群体的目标而努力。

上述定义包括两层含义：第一，领导本身是一个动态的过程，进行领导就是引导、指挥、指导与先行；第二，领导的目的是指引和影响个体、群体或组织去完成所期望的目标。

### 二、 领导与管理

这里我们要注意领导与管理的区别。管理是在特定的环境下，对组织所拥有的资源进行有效的计划、组织、领导和控制，从而达到既定的组织目标的过程。而领导是管理的四大职能之一，是管理工作的重要组成部分。一般而言，管理往往是一套正规的、制度化了的、方法、过程，只要一个人在管理的岗位上，他就有权力命令他的下属去工作。但是，领导者不一定是管理者，领导不一定是正规的活动。比如，一个企业的人员非常有影响力，但他并不是企业的管理人员，他是通过自身的品质、能力、见识从而使大家都佩服他，因此可以说他也是一个领导者，但不是管理者。

亚伯拉罕·扎莱兹尼克指出：管理者和领导者是两类完全不同的人，他们在动机、个人历史及想问题做事情的方式上存在着差异。他认为，管理者如果说不是以一种消极的态度，也是以一种非个人化的态度面对目标的；而领导者则以一种个人的、积极的



态度面对目标。管理者倾向于把工作视为可以达到的过程，这种过程包括人与观念，二者相互作用就会产生策略和决策；而领导者的工作具有高度的冒险性，他们常常倾向于主动寻求冒险，特别是当奖励很高时尤其如此。管理者喜欢与人打交道的工作，他们回避单独行动，他们根据自己在事件和决策过程中所扮演的角色与他人发生联系；而领导者则关心的是观点，以一种更为直觉和移情的方式与他人发生联系。

约翰·科特教授从另一角度指出了领导与管理的差别。他认为，管理主要处理复杂的问题，优秀的管理通过制定正式计划、编制严格的预算、设计规范的组织结构以及控制和监督计划实施的结果而达到有序且一致的状态。相反，领导主要处理变化的问题，领导者通过开发未来前景而确定前进的方向，然后他们把这种前景与其他人进行交流，并激励其他人克服障碍达到这一目标。管理不同于领导，在于管理更正规、更科学，而且也更为普遍。也就是说，管理只不过是一套看得见的工具和技术，这些工具和技术建立在合理性实验的基础上。在各种企业环境中，人们以十分相似的手法使用这些管理工具和技术。而领导者所采用的方法或工具确是千差万别的，它们因环境、领导者个人偏好的不同而不同。

战略管理是企业最高管理者的主要职责。几乎每一个卓越的企业都与一个卓越的人物相联系：福特公司与福特、通用汽车公司与斯隆、松下公司与松下幸之助等。几乎每崛起一个杰出企业，就同时崛起一个杰出的人物：微软与盖茨、新希望与刘永好、海尔与张瑞敏等等。

领导者多种多样，有的关注工作，称为“任务型领导”；有的关注员工，称为“关系型领导”；有的兼而有之。但是，从管理风格角度进行的划分对于战略管理而言意义不大。因此，为了迎合战略管理发展的需要，现在出现了一个新的概念，叫“战略领导”。这个名词如果指人的话，也就是所谓的战略领导者，指的是这样一种领导者——他能够站在企业总体发展的角度，分析企业所处的外部环境和内部条件，在此基础上进行科学合理的战略选择和资源配置，并对战略实施过程进行监控和调整，懂大局、识大体，努力实现企业的可持续发展。如果战略领导指的是管理活动，那么所涵盖的内容就是上述战略管理者所做的事情。

## 第四节 领导理论

有关领导的理论很多，为了较为全面地了解领导理论的概貌，本节主要介绍三类领导理论，即领导特质理论、领导行为理论和领导权变理论。

### 一、领导特质理论

领导理论最早期的研究集中于找出领导者实际具有的特性或个人品质，以期预测具备什么样的人格特征的人最适合充当领导者。比如，斯托格迪尔认为领导者应具有 16 种先天特性：有良心、可靠、勇敢、责任心强、有胆略、力求革新与进步、直率、自律、有理想、良好的人际关系、风度优雅、愉快、身体健康、智力过人、有组织能力和有判断力。

现代领导特质理论一反传统领导特质理论强调遗传、天赋的片面的观点，认为领导者的个性特征和品质是在后天的实践中形成的，并且可以通过培养和训练加以造就。

包莫尔教授提出一个企业家应具备 10 方面的条件：合作精神、决策才能、组织能力、精于授权、善于应变、勇于负责、勇于求新、敢担风险、尊重他人、品德超人。

科特教授在对成功企业的领导者研究后得出的结论是，他们拥有这样 6 种基本素质：精通行业和企业知识、在公司和行业中有良好的人际关系、很高的声誉和出色的工作记录、较强的能力和技能、正直公正的个人价值观、强烈的进取精神。

应该说，成功的领导者必须拥有某些特殊的素质，比如说自信、豁达、目光开阔、襟怀坦荡等等，但这并不是绝对的。不同的战略环境需要不同的领导者，同时战略环境对企业领导者有很强影响和塑造作用。

## 二、领导行为理论

### （一）领导方格理论

领导方格理论又称为管理方格理论（Management Grid Theory），是研究企业的领导方式及其有效性的理论，是由美国得克萨斯大学的行为科学家罗伯特·布莱克（Robert R. Blake）和简·莫顿（Jane S. Mouton）在 1964 年出版的《管理方格》一书中提出的。

这种理论倡导用方格图来表示和研究领导方式。他们认为，在企业管理的领导工作中往往出现一些极端的方式，或者以生产为中心，或者以人为中心，或者以 X 理论为依据而强调靠监督，或者以 Y 理论为依据而强调相信人。为避免趋于极端，克服以往各种领导方式理论中的非此即彼的绝对化观点，他们指出：在对生产关心的领导方式和对人关心的领导方式之间，可以有使二者在不同程度上互相结合的多种领导方式。为此，他们就企业中的领导方式问题提出了管理方格法，使用自己设计的一张纵轴和横轴各 9 等分的方格图，如图 10-2 所示。纵轴和横轴分别表示企业领导者对人和对生产的关心程度。第 1 格表示关心程度最小，第 9 格表示关心程度最大。全图总共 81 个小方格，分别表示“对生产的关心”和“对人的关心”这两个基本因素以不同比例结合的领导方式。

（1）1.1 型。称为虚弱型，对人和对工作几乎都是漠不关心。不关注员工的感情和发展，也不注意事业和任务，管理效果恶劣，其结果必然是生产上不去，群众怨声载道。

（2）9.1 型。称为任务型。这种领导者的注意力集中在任务的完成上，对事业、对目标、任务十分关注，但是很少注意下级的发展和士气，也经常忽略下属的意见、建议和要求。日子一长，使被领导者和领导者之间关系紧张，下属士气低落，失去干劲。

（3）1.9 型。称为乡村俱乐部型，亦称“老好人”领导。这种领导者只关心人，

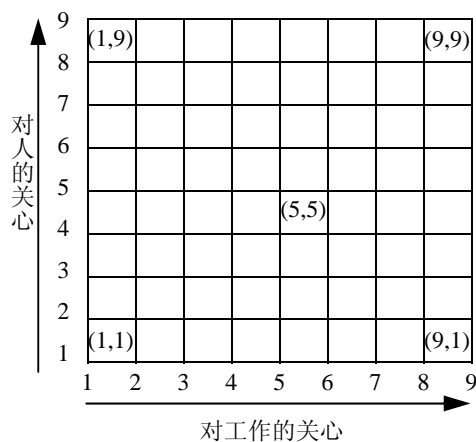


图 10-2 领导方格理论

不关心工作（生产），他集中注意对下级的支持和体谅，想方设法满足下级提出的各种要求；但不关心、不计较任务完成的好坏，上下一团和气，实际上很不利于事业的发展。

(4) 5.5 型。称为中间型。关心人和关心工作抱同样的关注态度，目的是取得正常的任务效率和保持被领导者的士气在满意的水平。遇到对人和对事的问题不敏感。这种方式，对人和对事的工作都比较难以取得突破。

(5) 9.9 型。称为理想型，即领导者通过协调和综合与工作有关的活动，促进工作和士气。既关心下级，又关心工作，上下关系和谐，员工士气高涨，企业生气勃勃。这种类型的领导者有干劲，有事业心，关注企业的发展；同时又十分关心下属，在群众中有较高的威信。这是一种最好的领导类型。当然，为各种工作确定一位 9.9 协调型的领导者是困难的。但是，9.9 型领导行为为造就一位有效的管理者树立了榜样。

除了那些基本的定向外，还可以找出一些组合。比如，5.1 方格表示准生产中心型管理，比较关心生产，不大关心人；1.5 方格表示准人中心型管理，比较关心人，不大关心生产；9.5 方格表示以生产为中心的准理想型管理，重点抓生产，也比较关心人；5.9 方格表示以人为中心的准理想型管理，重点在于关心人，也比较关心生产。

布莱克和莫顿认为，9.9 管理方式表明，在对生产的关心和对人的关心这两个因素之间，并没有必然的冲突。他们通过有情报根据的自由选择、积极参与、相互信任、开放的沟通、目标和目的、冲突的解决办法、个人责任、评论、工作活动等 9 个方面的比较，认为 9.9 定向方式最有利于企业的绩效。所以，企业领导者应该客观地分析企业内外的各种情况，把自己的领导方式改造成为 9.9 理想型管理方式，以达到最高的效率。

这两位管理学家还根据自己从事组织开发的经验，总结出向 9.9 管理方式发展的五个阶段的培训：

阶段 1：组织的每个人都卷入方格学习，并用它来评价自己的管理风格。

阶段 2：进行班组建设，以健全的协作文化取代陈旧的传统、先例和过去的实践，建立优秀的目标，增强个人在职位行为中的客观性等。

阶段 3：群体间关系的开发，利用一种系统性的构架来分析群体间的协调问题，恰当地利用好群体间的对抗以从中发现组织中存在的管理问题，利用这种有控制的对抗，识别为建立一体化所必须解决的症结问题，为使各单元之间的合作关系不断改善作下一次实施计划。

阶段 4：设计理想的战略组织模型，要明确确定最低限度的和最优化的公司财务目标，在公司未来要进行的经营活动、要打入的市场范围和特征、要怎样创造一个能够具有协力效果的组织结构、决策基本政策和开发的目标等方面有明确的描述，以此作为公司的基本纲领，作为日常运作的基础。

阶段 5：贯彻开发。研究现有组织，找出目前营运方法与按理想战略模型的差距，明确企业应该在哪些方面进行改进，设计出如何改进的目标模式，在向理想模型转变的同时使企业正常运转。布莱克和莫顿认为，通过这样的努力，就可以使企业逐步改进现有管理模式中的缺点，逐步进步到 9.9 的管理定向模式上。

这里还要指出，不管是侧重生产，还是侧重员工，领导者的行为必须以企业发展战略为导向，这是首要的前提。如果领导者的行为不以企业的发展战略为基础，即使他再关心员工，再注重生产，也不能将自己的行为导入企业发展战略的轨道之中，为企业的总体发展贡献力量。因此，这是一个很重要的观点，就是领导者的行为要以战略为导向，以战略为前提。

管理方格理论在美国和许多工业发达国家受到一些管理学者和企业家的重视。《管理方格》一书对美国经理阶层及管理学界有较大影响，出版后长期畅销，印数接近 100 万册。该书于 1978 年修订再版，改名为《新管理方格》。

## (二) 领导生命周期理论

领导生命周期理论是基于领导者的工作行为、关系行为与被领导者成熟程度之间的

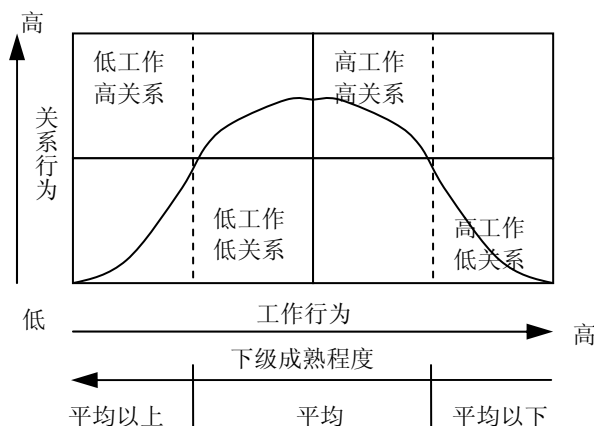


图 10-3 领导生命周期理论

曲线变化关系来研究领导方式的。它强调以领导者对下级的行为来考察其效率。根据领导生命周期理论当下级成熟程度提高时，领导行为也需相应地变化，从工作为主逐渐转变为以关系为主，最后需要重视其自主性。箭头所示的方向就是领导方式变化过程。

实际上，下属的素质是领导方式选择和具有针对性的重要依据。图 10-3 表明，当下级的成熟程度在平均以下时，有效的领导方式应是第 1 象限：高工作、低关系，即工作上必须从严要求，这个阶段的领导方式可以总结为“命令”。当下属素质（成熟程度）提高时，进入第 2 象限：高工作、高关系，即注重工作任务的完成，也注意发展员工、进行必要的沟通，这个阶段的领导特点可以归结为“说服”。当下属的素质进一步提高，比如独立性、技能和工作责任心加强，可以适当降低工作行为，强化关系行为，考虑下属的意见、建议和要求，即低工作、高关系，这个阶段的领导工作特点可以归结为“协作”或“沟通”。若下级为平均成熟以上时，这时下属已经具备相当的独立性和能力，有效的领导方式是第 4 象限：低工作、低关系，这时，领导方式特征可归纳为“授权”。

这个理论形象地反映了领导工作行为和下属的成熟程度的关系，对领导行为有一定指导作用；但是，不能教条地搬用这个理论，在现实的领导过程中，也不一定要求必须沿着这条曲线进行。

### （三）PM 理论

PM 理论是日本大阪大学心理学家三隅二不二教授提出的。P（Performance）指的是工作绩效，是完成团体目标的职能，包括计划性和压力等因素；M（Maintenance）是指团体维系，也就是维系和强化团体的职能。P 是给成员的压力，M 是给成员的体贴。有个成语叫“恩威并施”，“恩”可以用 M 来代表，“威”可以用 P 来代表。

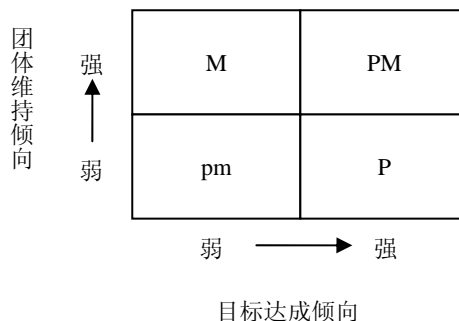


图 10-4 PM 领导行为分析

PM 理论认为，领导者的作用就在于执行工作绩效和团体维系这两种职能，因此领



导者的行为就包含这两种因素。按照这个观点，我们可以将这两种因素做强弱组合，“强”用大写字母表示，“弱”用小写字母表示，最后划分出四种组合形式：PM、Pm（或P）、pM（或M）、pm，如图 10-4 所示。这几种组合和每个领导的不同风格有关。

P 型称为目标达成型，这类领导者的行为以重视工作的目标和过程为主；M 型称为团体维持型，以关注人际关系和员工的满意度为主；PM 型为两者兼备型，既关注工作，又关注人际关系；pm 型是最弱的领导类型。

#### （四）中国的 CPM 理论

##### 1. 领导行为的三因素

中国科学院心理所的凌文铨等人经过多年的探索，得出了领导行为的三因素，即工作绩效（Performance）、团体维系（Maintenance）和个人品德（Character and Moral）。其中用如何处理公与私的关系作为评价个人品德的内容。这是考虑到公与私的标准具有稳定性，基本上不受时代和政治的影响。他们还编制了“CPM 领导行为评价量表”，并对其信度（可靠性）和效度（一致性）进行了检验。CPM 量表已在中央部门、地方政府和企业等上百个单位的领导班子考核中进行了试用，取得了良好的效果，受到了好评。与俄亥俄州立大学的研究不同的是，CPM 理论突出了个人品德的因素。

##### 2. 内隐领导理论

外显理论是基于对领导者外部行为的观察和经验研究，内隐领导理论来源于人们内心关于领导的概念化，即“领导者应该是什么样的”。外显理论基于行为论，而内隐理论立足于人格特质论。CPM 理论还探讨了中国人的内隐领导理论。

中国的内隐领导理论的因素结构可以分为四个维度，分别是个人品德、目标有效性、人际能力和多面性。下面，我们简要地了解一下这四个因素的内容。

（1）个人品德因素要求领导者要诚实正直、廉洁无私、以身作则、能接受他人的批评。由此可见，中国人首先是用道德标准来判断领导的，“德”是领导的首要特质。

（2）目标有效性因素表明：在中国人的领导概念中，也包括与有效地完成工作目标有关的特质。领导者被认为应该远见卓识、深谋远虑、观察敏锐、思想解放，而且要有魄力、擅于决策、办事果断。他们精明能干、能力出众、方法科学、善用人才。这些特质将有助于他们所领导的组织的目标的实现。

（3）人际能力因素，是与社会成熟性有关的领导特质。领导者应老练沉稳、坦率开朗、善于社交、有说服力。另外，中国人似乎不只关心领导者的人际技巧，而且也注意外表的魅力。因此，领导者要有风度、有好的体态、举止文雅等。这些特质会使领导者具有吸引力，有利于处理好人际关系。

（4）多面性因素，是指领导者应掌握有关专业知识和技能，而且多才多艺，兴趣广泛，既富有想象力，又有冒险精神。此外，领导者还要有幽默感，使人感到愉快。这一特质代表着领导者才能的广度以及有关的心理品质，既有助于组织目标的实现，又有助于处理人际关系，从而增强领导效果。

### 三、领导权变理论

到 20 世纪 60 年代，不少学者认为，要找到一个适合于任何组织、任何性质的工作和任务、任何对象的固定的领导人格特质、领导风格类型和领导行为方式都是不现实的，因为领导的有效性是由领导者、被领导者及其环境因素等共同决定的，要根据具体情况来确定领导方式。这种观点被称为权变理论或情境理论，著名的研究有菲德勒模式、路径—目标理论、领导者参与模型和生命周期理论等，我们只对前两个理论进行介绍。

#### （一）菲德勒模式

心理学家菲德勒在 1962 年提出了“有效领导者的权变模式”，通常被称为菲德勒模式。自 1964 年至 1978 年的 15 年间，大约有 300 份研究文献针对这种模式进行了各方面的探讨，从而丰富和充实了这个模式。菲德勒认为，领导风格是影响领导效果的关键因素之一。每个领导者的领导风格是由他的人格特性所决定的，这种人格特性是相对稳定的。

菲德勒指出，一个领导人的领导如何，除了取决于他本人的领导形态以外，还取决于他所处情景的顺利程度。他发现，影响领导的情景因素有三个：（1）领导者与被领导者的关系，即领导者对下属信任、信赖和尊重的程度，或者是下属爱戴、信任领导者和情愿乐于追随领导者的程度；（2）任务结构，指任务能够清晰地得到阐明的深度和人员对之负责的程度，即工作任务的程序化程度；（3）职位权力，一个领导者利用来自组织的职位所赋予的权力（如聘用、解雇、训导、晋升、加薪等）使下属成员遵从他指挥的程度。

根据上述三个情境变量来评估总体情境状况，即领导者的下属成员的关系或好或坏，任务结构或高或低，职位权力或强或弱，菲德勒设计出了 8 种情境组合，这 8 种情境组合分为有利的情境，即图 10-5 中的 I、II、III 类情境；中等有利的情境，即 IV、V、VI 类情境；即 VII、VIII 类情境。

菲德勒确定了两大领导风格，其中之一主要是任务导向的风格，即领导者从设法完成任务中得到满足；另一种领导风格是关系导向的，即领导者实现良好的人际关系和个人达到有声望的职位。

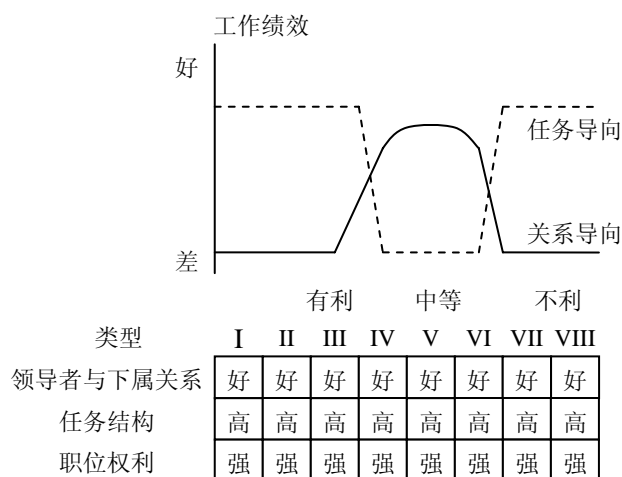


图 10-5 菲德勒模式

菲德勒对 8 种情境类型中的每一种均对比了关系导向和任务导向两种领导风格，他得出如下结论：任务导向的领导者在非常有利的情境和非常不利的情境下工作更有利。如图 10-5 所示，当面对 I、II、III、VII 和 VIII 类型的情境时，任务导向的领导者干得更好。而关系导向的领导者则在中等有利的情境下，即在 IV、V 和 VI 类情境中干得更好。

## （二）路径-目标理论

路径—目标理论是 1971 年由加拿大多伦多大学的豪斯教授提出的。路径-目标理论是动机期望理论的发展。期望理论认为，一个人被激励的过程受效价（目标价值）和期望值（对实现目标可行性的估计）的影响。

根据这种观点，路径-目标理论认为，一个领导者要能激励部下，必须解决三个问题：一是使部下认识到实现目标后所能获得的利益；二是提高部下对实现目标的可能性的认识；三是要使部下在工作中得到满足，以刺激他们的工作动机。领导者如何才能达到上述目的呢？路径-目标理论认为，必须根据部下的状况和环境，采取不同的领导方

式。部下的状况，主要指部下的人格特性，包括能力、经验、需要等；环境因素，包括任务的结构性质、组织的权力系统和工作群体等。

## 第五节 领导与战略的关系

在企业生产经营活动和战略实施的过程中，领导者的能力和行为必须与企业的发展战略相匹配，必须为战略服务，才有可能成为成功的战略领导者，因此才算是优秀的企业家。匹配包含两方面的内容：一是要使总经理的能力与战略类型相匹配；二是要使经理班子中每一个人的能力互相匹配。

### 一、 总经理类型与战略的匹配

总经理一般要具备统揽全局的大局观、处变不惊的沉稳性格、识别并抓住机会的能力、爱兵如子的亲和力等等。不过，成功的领导者是多种多样的，即使同一个领导者在不同的时间、地点、环境中也会体现出不同的领导风格。但无论如何，领导者的行为必须要符合战略的要求。

日本的小野丰广将高层经理人员分成四种类型：

- (1) 革新分析型：这是攻势型的革新者，同时又是良好的组织者。
- (2) 革新直觉型：他们是攻势型的，但也是独裁型的革新者。
- (3) 保守分析型：他们是一种理论家型。这种管理者趋向追求完美，不做冒险的事情。
- (4) 保守直觉型：这种类型的经理人员倾向于传统的一贯做法。

其中，革新分析型经理最适合作为最高经理职位的人选。但是，在选择与战略相匹配的总经理类型时，也要看公司所处的发展阶段。在公司的发展处于早期阶段，公司规模小，其产品组合简单而且生产过程较专业化，决策也比较简单，此时选择革新直觉型经理更为合适。但是，随着公司的发展和实行多样化经营，这时聘用革新分析型的管理人员就成为必要之事。此后，随着公司的老化，就需要一个保守分析型的经理人员进行管理。

当一个公司实施多元化经营，而对每类经营单位采取不同的战略时，则意味着经营单位经理人员的能力必须与对该单位所采取的战略相匹配和相适应。例如，采取投资发展战略的经营单位应当由那些乐于冒险，并对不明确的状态采取较大容忍态度的人员来领导。而一个具有保守风格，有生产和工程技术背景，并对控制预算、资本支出、存货和标准化过程有丰富经验的经理，更适合于领导采取稳定发展战略的经营单位。

### 二、 经理班子的构建

在现实的商业世界中，由于人的精力、知识、能力、阅历、智力是有限的，因此很难找到一个尽善尽美的经理人员，在战略决策和实施的过程中，还必须充分发挥经理班子的作用。这种作用主要体现在以下三个方面。第一，一个总经理很难具有战略所需要的全部素质，因此要挑选一批助手组成一个管理班子。这样，班子中其他成员的长处能够弥补总经理的短处，而整个班子具备有效管理所需要的全部才能，确保战略的实施。第二，战略的实施需要得到一批能干的专家和能与不同顾客打交道的助手们的支持。否则，只有总经理，而得不到经理层中其他成员的支持，往往会“孤掌难鸣”，无法顺利地

实施新战略。第三，有了一个合理的经理班子，总经理可以集中大家的智慧，群策群力。因此，配备和组建一个合适的经理班子不仅能促进战略的实施，而且有利于总经理作用和能力的发挥。

在组建一个经理班子时，应遵循班子成员中能力相互匹配的原则，使经理班子中各成员之间的能力相互补充、相互匹配，形成班子集体能力的优势。这样，在战略决策中，才会有不同的、多角度的意见和建议，使最高领导者不至于钻牛角尖儿。美国学者艾夏克·阿代兹提出了“PAEI 四种能力组合模”：

P——提供劳务或产品的生产技术能力；

A——计划、组织和控制集团活动的管理技能；

E——适应动荡环境，创造新劳务和承担风险的企业家资质；

I——调节、平衡、统一集团活动与目标的综合才能。

一个经理班子中的成员应该在上述四种能力上形成互补和匹配。

综上所述，领导者能力与战略的匹配是很重要的。如果一个企业正在实施的是扩张型战略，却使用了一个保守的领导者，很难想象企业能够获得怎样的发展。再比如，如果企业要采取紧缩型战略，领导者却喜欢冒险，这同样也是不协调、不匹配的情况。因此，领导与战略必须形成匹配，才能使企业战略管理过程顺利推进。

### 思考题

- 1.什么是人力资源管理？它的主要内容有哪些？
- 2.人力资源管理对企业战略管理有什么作用？如何将二者整合起来？
- 3.什么是领导？它与管理有何区别与联系？
- 4.你认为领导者需要什么样的特质？它有助于领导者的成功吗？
- 5.领导方格理论的主要内容是什么？你偏爱哪种类型的领导？为什么？
- 6.领导生命周期理论的主要内容、特点和结论分别是什么？
- 7.请对比 PM 领导理论与 CPM 领导理论。你认为哪种理论更有效？为什么？
- 8.你是如何如何菲德勒模式的？你赞同它的观点吗？
- 9.请你谈谈领导者与企业战略之间的关系。

## 本章案例

### 史玉柱与巨人集团的兴衰

1997 年 3 月底，在珠海市富丽堂皇的巨人集团总部大厦四层 300 平方米的总裁办公室里，曾被誉为“中国改革十大风云人物”之一的巨人集团总裁史玉柱孤零零地在屋子里来回踱步。从上海一回来他就把自己封闭在这个独立的世界里，秘书替他挡驾着外界的一切干扰。屋子里整日帷幕低垂，不见一丝阳光。在充满阴郁与空旷的空气中，文弱削瘦的史玉柱显得益加孤寂。

总裁办公室外是开放的大办公区。由于巨人集团大幅度裁员，此时已空无一人，人气惨淡。办公室内的史玉柱戴着眼镜的脸上似乎依然保持着平静，但仔细看去，却不难发现那充溢于内心的危机感和忧患。的确，眼下史玉柱正面临着一场前所未有的危机。声名显赫的巨人集团正摇摇欲坠，顷刻之间便可能如山之崩，金屋变败瓦。债主堵门，媒体轰炸，面对如此残局，他又怎能不忧虑？

#### 1. 史玉柱与巨人的创业史

1962 年，史玉柱出生于安徽怀远县城一个普通家庭，1982 年他以全县第一的成绩



考上浙江大学数学系，1989 年在深圳大学完成硕士论文答辩，从深圳大学软科学管理系毕业。同年 7 月他辞去安徽统计局的工作，回到深圳开始创业。这时他身上仅有借来的 4000 元钱和自己开发出来的 M-6401 桌面排版印刷系统。

1989 年 8 月，史玉柱和三个伙伴用仅有的 4000 元钱承包了天津大学深圳科技工贸发展公司电脑部。他觉得 M-6401 此时已能推向市场，在手头上仅有 4000 元的情况下，史玉柱“赌”了一把，利用《计算机世界》先打广告后付款的时间差，做了一个 8400 元的广告。广告打出后 13 天即 8 月 15 日，史玉柱的银行账户第一次收到三笔汇款共 15820 元。巨人事业由此起步。到 9 月下旬，收款数字升到 10 万。史玉柱全部取出再次投入广告。四个月后，M-6401 的销售额一举突破百万大关，奠定巨人创业基石。

1991 年 4 月，珠海巨人新技术公司注册成立，公司共 15 人，注册资金 200 万元，史玉柱任总经理。8 月，史玉柱投资 80 万，组织 10 多个专家开发出 M—6401 汉卡上市。11 月，公司员工增加到 30 人，M-6401 汉卡销量跃居全国同类产品之首，获纯利达 1000 万元。

1992 年 7 月，巨人公司实行战略转移，将管理机构和开发基地由深圳迁至珠海。9 月，巨人公司升为珠海巨人高科技集团公司，注册集金 1.19 亿元，史玉柱任总裁，公司员工发展到 100 人。12 月底，巨人集团主推的 M-6401 汉卡年销量 2.8 万套，销售产量共 1.6 亿元，实现纯利 3500 万元，年发展速度达 500%。

1993 年 1 月，巨人集团在北京、深圳、上海、成都、西安、武汉、沈阳、香港成立了 8 家全资子公司，员工增至 190 人。8 月，巨人集团开发出 M-6401 排版系统，巨人财务软件等 13 个新产品，其中包括巨人中文手写电脑、巨人中文笔记本电脑。12 月，巨人集团发展到 290 人，在全国各地成立了 38 家全资子公司，集团在一年之内推出中文手写电脑、中文笔记本电脑、巨人传真卡、巨人中文电子收款机、巨人钻石财务软件、巨人防病毒卡、巨人加密卡等产品。同年，巨人实现销售额 3.6 亿元，利税 4600 万元，成为中国极具实力的计算机企业。

1993 年 1 月至 3 月间，党和国家领导人杨尚昆、李鹏、田纪云、李铁映等先后视察巨人集团并题词。“巨人”二字响彻全国。史玉柱也由一介书生成为 2000 多人的企业统帅、腰缠五亿元的新生代富翁和中国改革的风云人物。

## 2. 风云乍起

1993 年是中国电脑行业遭受“外敌入侵”的一年。随着西方 10 国组成的巴黎统筹委员会的解散，西方国家向中国出口计算机禁令失效，COMPAQ、HP、AST、IBM 等世界知名电脑公司开始“围剿”中国市场。

伴随国内电脑业步入低谷，史玉柱赖以发家的本行也受到重创。巨人集团迫切需要寻找新的产业支柱。由于当时全国正值房地产热，他决定抓住这一时机，一脚踏进房地产业。

其实，早在 1992 年巨人集团或者说史玉柱便已决定建巨人大厦，但当时的概念只是一幢 18 层的自用办公楼。此时在房地产业大展宏图的欲望使他一改初衷，设计一变再变，楼层节节拔高，一直涨到 70 层，投资从 2 亿涨到 12 亿，气魄越来越大。尽管房地产是他完全陌生的一个领域，尽管巨人大厦已超过他的资金实力十几倍，但他想以小搏大，盖一幢珠海市的标志性建筑，盖一幢当时全国最高的楼。

对于巨人大厦的筹资，史玉柱想“三分天下”，1/3 靠卖楼花，1/3 靠贷款，1/3 靠自有资金。然而实际上令无数人惊奇的是，大厦从 1994 年 2 月破土动工到 1996 年 7 月未申请过一分钱的银行贷款。幸好巨人大厦的楼花在初期卖得很火，从香港融资 8000 万元港币，从国内融资 4000 万元，短短数月获得现款 1.2 亿。

当然，如果按巨人当时的电脑单一产业结构，就算是只支持大厦所需资金的 1/3 也

是做不到的。史玉柱苦思冥想出一个绝妙的资金运作方式：用卖楼花所筹的 1 亿多资金，发展一个新兴产业，所赚利润再反哺巨人大厦。

在巨人开始迈向产业多元化的起步之时，史玉柱已经预感到了大集团的管理隐患。由于资产规模的急剧膨胀，管理上随之进入“青春期”，出现了浮躁和混乱。在 1994 年元旦献辞中，史玉柱说“我们创业时的管理方式，如果只维持几十人的状态，不会有问题。现在的管理系统，不可能运作规模更大的公司。但巨人公司正向大企业迈进，管理必须首先上台阶。为此，我们要牺牲公司的一些业务，甚至牺牲一些员工。”

1994 年初巨人集团发生的两件大事加速了巨人管理体制的变革。一件是西北办事处主任贪污和挪用巨额资金；另一件是参与 6405 软件开发的一位员工，在离职后将技术私卖给另一家公司，给巨人造成很大损失。1994 年春节刚过，史玉柱突然宣布一条惊人消息：聘请北大方正集团总裁楼滨龙出任巨人集团总裁，公司实行总裁负责制，而他自己将从管理的第一线退下来，出任集团董事长。在宣布决定的员工大会上，史玉柱坦诚剖白：“我本人有很多缺点，加上技术出身没做过管理，因此错误不少。为了公司进一步发展，所以请高人来执掌。”

### 3. 风云再起

从一线退下来的史玉柱并没有真正安于作壁上观，而是一直在苦苦思索一个让巨人重振雄风的计划。1994 年 8 月他突然召开全体员工大会，提出了“巨人集团第二次创业的总体构想”。其总目标是，跳出电脑产业走产业多元化的扩张之路，以发展寻求解决矛盾的出路。史玉柱同时解除了原集团所有干部的职务，全部重新委任。

史玉柱的第二次创业规模是非常宏大的：在房地产方面，投资 12 亿兴建巨人大厦，投资 4.8 亿在黄山兴建绿谷旅游工程，投资 5400 万购买装修巨人总部大楼。在上海浦东买下了 3 万平方米土地，准备兴建上海巨人集团总部；在保健品方面，准备斥资 5 个亿，在一年内推出上百个产品。产值总目标是：1995 年达到 10 个亿，1996 年达到 50 亿，1997 年达到 100 亿。

1995 年 2 月 10 日，巨人集团员工在春节后上班第一天，史玉柱突然下达一道“总动员令”——发动促销电脑、保健品、药品的“三大战役”。史玉柱把这场促销战模拟成在战争环境中进行：他亲自挂帅，成立三大战役总指挥部：下设华东、华北、华中、华南、东北、西南、西北和海外八个“方面军”；其中 30 多家独立分公司改编为军、师，各级总经理都改为“方面军司令员”或“军长”、“师长”。史玉柱在动员令中称，“三大战役将投资数亿元，直接和间接参加的人数有几十万人，战役将采取集团军作战方式，战役的直接目的要达到每月利润以亿为单位，组建 1 万人的营销队伍，长远目的则是用战役锤炼出一批干部队伍，使年轻人在两三个月内成长为军长，师长，能领导几万人打仗。”

总动员令发布之后，整个巨人集团迅速进入紧急战备状态。5 月 18 日，史玉柱下达“总攻令”，这一天，巨人产品广告同时以整版篇幅跃然于全国各大报。由此“三大战役”全面打响。霎时间，巨人集团以集束轰炸的方式，一次性推出电脑、保健品、药品三大系列的 30 个产品，其中保健品一下推出 12 个新产品。继而，广告宣传覆盖 50 多家省级以上的新闻媒介，营销网络铺向全国 50 多万个商场，联营的 17 个正规工厂和 100 多个配套厂开始 24 小时运转，各地公司召集 200 名财务人员加班加点为客户办理提货手续，由百辆货车组成的储运大军日夜兼程，营销队伍平均每周增加 100 多名新员工。不到半年，巨人集团的子公司从 38 个发展到 228 个，人员从 200 人发展到 2000 人。

大规模的闪电战术创造出了奇迹：30 个产品上市后的 15 天内，订货量就突破 3 亿元。更显赫的战果是新闻媒介对巨人集团的一次大聚焦。上百家新闻单位在 1 个月内把笔锋集中在巨人身上，其中《人民日报》在半个月內，四次以长篇通讯形式报道了巨人，

新华社 5 次发通稿。

#### 4. 阴云密布

多元化的快速发展使得巨人集团自身的弊端一下子暴露无遗。7 月 11 日，史玉柱在提出第二次创业的一年后，不得不再次宣布进行整顿，进行了一次干部大换血。凡是过去三个月中没有完成任务的干部原则上调整下来。8 月，集团向各大销售区派驻财务和监察审计总监，财务总监和监审总监直接对总部负责，同时，监审与财务总监又各自独立，互相监控。8 月 20 日，集团又成立干部学院，将 180 名干部集中到南京海军学院，进行为期一周的军训，以增加团队意识和纪律性。

整顿并没有从根本上扭转局面，1995 年 9 月巨人发展形势急转直下，步入低潮。伴随着 10 月发动的“秋季战役”的黯然落幕，1995 年底，巨人集团面临了前所未有的严峻形势，财务状况恶化。

1996 年初，史玉柱为挽回局面，将公司重点转向减肥食品“巨不肥”，3 月份，全面大规模的“巨不肥”广告铺天盖地覆盖了全国各大媒体，“巨不肥大赠送”，“请人民作证”等营销口号随处可见，大投入的人员和财力投入在 4 月有了回报，销售大幅上升，公司的情况有所缓解。

可一种产品销售得不错并不代表公司整体状况好转，公司旧的制度弊端，管理缺陷并没有得到解决。相反“巨不肥”带来的利润被一些人给私分了。集团内各种违规违纪，挪用贪污事件层出不穷。而此时更让史玉柱焦急的还不是这些，而是公司预计投资 12 亿建的巨人大厦。他决定将生物工程的流动资金抽出投入大厦的建设，而不是停工。

1992 年公司决定建巨人大厦时计划盖 18 层，后来改为 38 层，但由于种种原因最后竟定为 70 层，而巨人集团 1992 年可用于大厦建设的资金只有几百万元。由于公司错误地估计了形势，竟然没有去银行申请贷款，而当 1993 年下半年他们想去贷时全国宏观调控开始了。由于 1994 年底到 1995 年上半年是巨人效益最好的时候，公司认为没有银行贷款也可顺利建成大厦。

直到 1996 年 5 月，史玉柱依然据此法建大厦，他把各子公司交来的毛利 2570 万人民币净留下的 850 万资金全部投入了巨人大厦，进入 7 月份，全国保健品市场普遍下滑，巨人保健品销量也急剧下滑，维持生物工程正常运作的基本费用和广告费不足，生物产业的发展受到了极大的影响。

老天似乎要为难巨人，大厦非常不巧地建在三条断裂带上，为解决断裂带积水，大厦多投入了 3000 万，其间，珠海还发生了两次水灾，大厦地基两次被泡，整个工期耽误 10 个月。1996 年 9 月 11 日，巨人大厦终于完成了地下室工程，11 月，相当于三层楼高的首层大堂完成。此后，大厦将以每五天一层的速度进入建设的快速增长期，但此时史玉柱已经没钱了。

按原合同，大厦施工三年盖到 20 层，1996 年底兑现，但由于施工不顺利而没有完工。大厦动工时为了筹措资金巨人集团在香港卖楼花拿到了 6000 万港币，国内卖了 4000 万，其中在国内签订的楼花买卖协议规定，三年大楼一期工程(盖 20 层)完工后履约，如未能如期完工，应退还定金并给予经济补偿。而当 1996 年底大楼一期工程未能完成时，建大厦时卖给国内的 4000 万楼花就成了导致巨人集团财务危机的真正导火索。债主上门了，此时的巨人因财务状况不良，无法退赔而陷入破产的危机。

#### 5. 四面楚歌

1996 年底，巨人的员工停薪两个月，一批骨干离开公司，整个公司人心惶惶。声名显赫一时的巨人集团已经摇摇欲坠，1 月 12 日史玉柱外出归来，遇到 10 余名债主登门讨债，危机终于爆发。史玉柱对债主的承诺：“老百姓的钱我一定还，只是晚些。”跟随债主而来的若干记者，立刻将此事大做文章，于是更多的债主蜂拥而至，事情闹大

了。当风闻而来的香港记者探访巨人集团时，恰逢此时巨人员工休假，集团总部大楼只有几名保安游荡，大门紧闭，于是新一轮的新闻冲击波又起来了，香港媒介大呼：“巨人破产了！”2月15日，史玉柱将其中层干部全部集中于上海某空军学院，坦诚相告他遇到了危机。来自全国100多个下属的子公司的经理明白了这是公司有史以来最大的“经济危机”，他们都预感到了一场更大的危机正悄然而至。

可史玉柱并不认输，他认为巨人集团不可能破产，从资产负债表来看，巨人拥有资产5个亿，而从债务结构来看，香港楼花的8000万港币是不用退赔的，而国内卖楼花的4000万元，已还掉1000万，还剩3000万元，因而巨人还不至资不抵债的地步。史玉柱打算将巨人大厦与巨人集团断开，再把巨人大厦改造成股份有限公司。如果只完成一期工程盖到20层，还需5000万资金，因此他想出了两个计划：一是由收购方一揽子解决。包括还国内楼花3000万退款，加上完成一期工程所需的5000万，总计8000万元，作为交换条件他出让80%股份；二是收购方出资5000—6000万元，他出让过半股份。

史玉柱站起身来，走到窗前，猛地拉开紧闭的窗帘。窗外不觉已是晚霞满天。他决定明天再开一次全体中层以上干部会议，与大家共同商议度过难关的对策。虽然已是黄昏，但太阳总有重新升起的时候。望着如火的落日，一缕坚定的微笑浮现在他疲惫的脸上……

#### 案例讨论题

- 1.在巨人集团的几个发展阶段中，其人力资源与企业战略相匹配吗？为什么？
- 2.试分析史玉柱的领导特质。他的领导能力与企业发展战略相匹配吗？他对巨人集团的战略及发展有什么样的影响？



## 第十一章 战略控制

学习目标:

- 1.了解战略失效;
- 2.理解战略控制的含义及作用;
- 3.了解战略控制的过程及其特征;
- 4.掌握战略控制的方法;
- 5.了解管理信息系统与企业战略管理的关系;
- 6.了解战略信息管理。

### 第一节 战略控制的概念

企业战略在付诸实施以后,寻求战略优势的工作并没有结束,这是因为战略实施的结果有可能与预定的战略目标不一致。在这种情况下,如果不能及时地对原有战略做出适当的修正和调整,采取强有力的措施加以有效纠正,那么,所有致力于寻求战略优势的种种努力都有可能化为乌有、前功尽弃。

#### 一、 战略失效与战略控制

从本质上讲,战略失效是有客观性的,是由战略管理中的基本矛盾,即战略的相对稳定性与内外环境条件的不确定性之间的矛盾所决定的。企业战略的正确与否,不仅受战略决策者自身在认识能力上存在有限理性的限制,而且还要受战略信息的不完备性、环境条件的不确定性等因素的制约。

可以肯定地说,没有哪一位战略决策者能够精确地预见到所有对公司的未来发展起作用的事件和力量,也没有哪一位战略专家能够精确地预见到所有对战略制定和实施有影响的因素将如何相互作用,将如何受环境的影响,将如何受聪明的竞争对手有意识的对抗活动的影响。因此,任何战略都只有相对的适应性,都要随着新发明、新技术的产生和整个内外条件的变化而适时调整。如果以为严格地遵循战略管理的方法步骤就能制定出周密细致并可以一劳永逸的战略,那就大错特错了。

实际上,在制定和实施企业战略时,最可能犯的最严重的错误之一就是过早地冻结战略。成功的战略家们经常不断地对未来做出重新估计,随着事态的发展去寻求新的协调,并随着多种因素相互交叉而令人想到一种更好但永远不可能尽善尽美的组合时,将企业技能与资源结合在一起,形成新的平衡。这个过程是不断运动的,它没有真正的开始,也没有真正的结束。

一个原始战略是否有效,并不在于它是否能被原封不动地运用到底,并不在于它的

每个细小目标和环节是否都在实际执行中得以实现,而在于它能否成功地适应不可知的现实,在于能否根据现实情况作相应调整和修正,并最终能有效地运用多种资源实现既定的整体目标。根据企业战略的这一特性,我们应当把权变观念贯穿于战略管理的全过程,积极主动地依据企业内外环境的不断变化,依据战略实施的实际成效与预定目标之间的比较结果,检测二者之间的偏离程度,并采取切实可行的措施对现有战略做出及时调整和修正,这就是战略控制。

企业战略在实施的过程中,有时与人们的期望并不一致,当出现非理想状态时,在战略学上称之为战略失效。战略失效按时间来划分有早期失效、偶然失效和晚期失效三种类型。如图 11-1 的浴盆曲线所示。

一项战略开始实施时,就有可能遇到早期失效。实践表明,大量的战略实施早期失效率特别高,这是因为新战略还没有被员工理解和接受,或者实施者对新的环境、工作

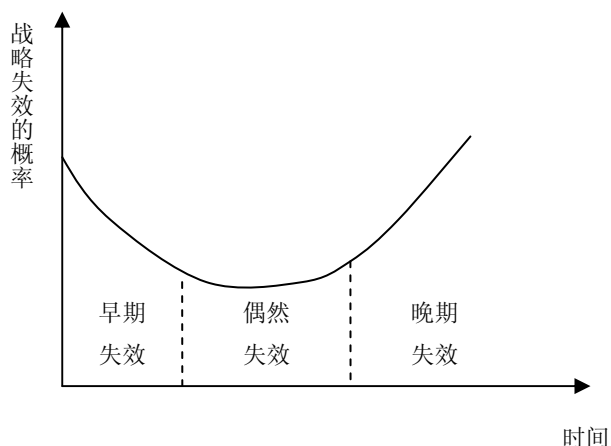


图 11-1 战略失效的浴盆曲线

不适应。战略决策者对这种早期失效不可惊慌失措,更不可对新战略失去信心,暂时的挫折并不意味着战略的不合理。战略控制时必须考虑效果的“延滞效应”。

度过早期失效后,就可能使工作步入正轨,而使战略进入平稳发展阶段。这时可能会出现战略偶然失效,在图 11-1 中,以“浴盆曲线”的盆底部分表示,所谓偶然失效是指在战略的平稳实施阶段所出现的一些意外情况。当处于偶然失效时,战略决策者决不可以掉以轻心,而是应该及时、慎重的处理,维持战略的平稳推进,一般战略偶然失效的概率比较低。

度过偶然失效期后,随着时间的推移,由于外部环境的变化使得战略的实施受到了一定程度的阻碍,因而企业战略进入了“晚期失效”阶段。此时,战略决策者应该适应外部环境的变化,调整转移战略,积极创造条件推进战略。

战略失效的“浴盆曲线”,揭示了战略在不同时间段内效率高低的规律,分析了不同阶段战略失效的本质区别,为制定正确的战略实施控制策略提供了理论依据和战略推进方法,同时,还可以防止战略在早期时失效的阶段来回折腾,又避免了晚期失效阶段慌忙修改或固执原状的错误;它使战略实施控制过程既有阶段性,又有相互联系,协调发展的连贯性。

## 二、战略控制的定义

企业战略管理中的一个基本矛盾是既定的战略同变化着的环境之间的矛盾。企业战略的实施结果并不一定与预定的战略目标相一致,产生这种偏差的原因很多,主要有三

个方面。第一，制定企业战略的内外环境发生了新的变化。如果在外部环境中出现了新的机会或意想不到的情况，企业内部资源条件发生了意想不到的变化，导致原定企业战略与新的环境条件不相配合。第二，企业战略本身有重大的缺陷或者比较笼统，在实施过程中难以贯彻，企业需要修正、补充和完善。第三，在战略实施的过程中，受企业内部某些主客观因素变化的影响，偏离了战略计划的预期目标。如某些企业领导人采取了错误的措施，致使战略实施结果与战略计划目标产生偏差等。

对以上企业活动与预定的战略目标偏离的情况，如果不及时采取措施加以纠正的话，企业的战略目标就无法顺利实现，要使企业战略能够不断顺应变化着的内外环境，除了使战略决策具有应变性外，还必须加强对战略实施的控制。

综上所述，战略控制是指在企业经营战略的实施过程中，检查企业为达到目标所进行的各项活动的进展情况，评价实施企业战略后的企业绩效，把它与既定的战略目标与绩效标准相比较，发现战略差距，分析产生偏差的原因，纠正偏差，使企业战略的实施更好的与企业当前所处的内外环境、企业目标协调一致，使企业战略得以实现。

如前所述，企业的战略结构从上到下包括公司战略、经营战略和职能战略。那么，战略控制的结构也包括公司级的控制、经营单位级的控制以及职能级的控制。图 11-2

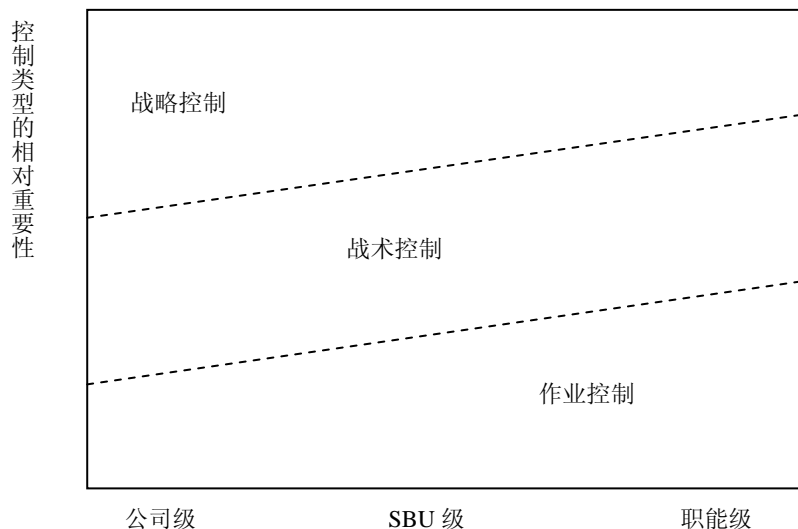


图 11-2 劳瑞格的控制结构模型

就是劳瑞格等人提出的控制结构模型。这个模型的道理实际上并不复杂，不过是强调不同级别的控制重点不同罢了。从图 11-2 中我们可以明显地看出：相对而言，战略控制主要是公司高层的事情，主要由公司的高层管理人员负责。事业级主要是战术控制，职能级主要是作业控制。但这并不是说事业级和职能级的部门和人员就对战略控制没有任何影响了。战略控制的前提是发现问题，这些问题是从哪里出现的，当然是事业部或者各职能单位；战略控制的措施也需要事业部和各职能单位来落实；并且，事业部和各职能单位很有可能是战略控制和调整的对象。因此，战略控制主要由公司高层来完成，但需要公司上下各个部门协调联动。

### 三、战略控制在战略管理中的作用

企业战略控制在战略管理中的作用主要表现在以下几个方面。

第一，战略控制是企业战略管理的重要环节，它能保证企业战略的有效实施。战略

决策仅能决定哪些事情该做，哪些事情不该做，而战略实施控制的好坏将直接影响企业战略决策实施的效果好坏与效率高低，因此企业战略实施的控制虽然处于战略决策的执行地位，但对战略管理是十分重要的，必不可少的。

第二，战略控制能力与效率的高低又是战略决策的一个重要制约因素，它决定了企业战略行为能力的大小。企业战略实施的控制能力强，控制效率高，则企业高层管理者可以做出较为大胆的、风险较大的战略决策，若相反，则只能做出较为稳妥的战略决策。

第三，战略控制与评价可为战略决策提供重要的反馈，帮助战略决策者明确决策中哪些内容是符合实际的、是正确的，哪些是不正确的、不符合实际的，这对于提高战略决策的适应性和水平具有重要作用。

第四，战略控制可以促进企业文化等企业基础建设，为战略决策奠定良好的基础。企业文化是战略实施的软环境，是战略能否顺利推进的重要因素。由于企业文化在某种意义上讲就是企业家文化，因此企业领导人可以通过引导和调整企业文化来控制战略的走向，实现自己的战略意志。

## 第二节 战略控制过程

### 一、战略控制过程的要素

战略控制过程主要包含三个基本步骤，即基本要素：确定评价标准；评价工作成绩；反馈及纠偏。这三个要素对保证有效的战略控制是必不可少的。

#### （一）确定评价标准

评价标准是企业工作成绩的规范，它用来确定战略措施或计划是否达到战略目标。评价标准的制定同战略目标一样，应当是可定量的，易于衡量的。选择合适的评价标准体系主要取决于企业所确定的战略目标及战略。例如，奉行发展战略的企业标准体系，与采取防御战略企业的标准体系可能完全不同。然而，大多数企业通常根据下列因素确定定量的评价标准：股息支付；每股平均收益；雇员的跳槽、旷工、迟到和不满；销售增长率；市场占有率；净利润额或增长率；销售利润率；投资收益率；股票价格。

在上述九项定量标准中，最常用的战略评价标准是：投资收益率，即以税前净收益除以投资总额。因为投资收益率是一个全面衡量企业绩效的单一指标，它可反映公司或事业部对企业永久性资产的运用情况，并可用在不同企业之间作横向比较。但是，这个指标也是有一定的局限，它通常用来度量短期绩效，而战略往往是带有长远性意味的概念；另外，它对采取的折旧政策很敏感，如具有较多折旧资产的老企业较新企业有相对较低的投资基数，这样前者计算出的投资收益率可能会高于后者。因此，使用这一指标时也需要考虑多种因素。

通常所采用的其它评价标准有每股收益和股东权益收益率等。但它们都有这样或那样的局限性。霍福尔提出过一种测定企业绩效的指标：附加价值收益率。这一标准建立于附加价值基础之上，它试图直接地度量一个企业对社会的贡献，其计算公式为：

附加价值率=税前净收益/附加价值×100%；

而附加价值是销售收入与原材料和所购部件的成本之差，即：

附加价值=销售收入—原料及所购部件的总成本。

霍福尔的研究表明，对多数行业在市场进化中的成熟或饱和阶段，附加价值率倾向于稳定在12%~18%内。他认为，附加价值率与其它标准相比，是一种较好的企业绩效评价尺度和标准，可用此指标对不同行业中的企业进行比较。然而，应用附加价值率作



为评价标准的难点是难于计算出准确的附加价值，传统的财务报告并不反映这个数字。尽管如此，一些权威人士还是建议，使用附加价值率和投资收益率，以及每股收益和主权资本收益率，能更好地反映企业全面的实际工作绩效。

一般而言，评价标准应满足下列三个要求。(1) 具体性。是指目标的内容是明确的，表明组织中的每一个成员都有具体任务。(2) 可测性。是指目标的实现是可以来衡量的。执行人员完成后，能够用业绩来进行考核。(3) 可实现性。分解后的目标是可以达到的，经过执行人员的努力或相应的资源配置后是可以实现的。(4) 相关性。相关性是指分解后的目标与长期目标的实现是相关的，当分解后的若干短期目标实现后，长期目标也就可以实现。

## (二) 评价工作绩效

评价工作绩效是指将企业经营活动的实际绩效与确立的评价标准相比较，找出实际活动绩效与评价标准的差距及其产生的原因。这是发现战略实施过程中是否存在问题和存在什么问题，以及为什么存在这些问题的重要阶段。

在评价工作成绩时，企业不仅将实际成效与评价标准或目标相比较，而且也应当将自己的实际工作成绩与竞争对手相对照。这样的比较更能发现自身的长处或弱点，以采取适当的纠正措施。对于竞争对手以及同行业平均的绩效水平，可以从统计年鉴或行业协会所发表的季度或年度报告中获取。在上述材料中，我们可以找到一些重要的业绩指标，比如，流动资产与流动负债之比、净利润与纯销售收入之比、净利润与有形净值之比、纯销售收入与有形净值之比、净利润与流动资本净值之比、净销售收入与流动资本净额之比、收款期、净销售收入与存货之比、固定资产与有形净值之比、流动负债与有形净值之比、总负债与有形净值之比、存货与流动资本净值之比和流动负债与存货之比等。这些比率指标中蕴含着大量的信息，可资战略控制和战略调整使用。

评价工作绩效中的主要问题，是要决定将在何时、何地以及间隔多长时间进行一次评价。为了提供充分而及时的信息，工作成绩应当经常地评价。一方面，如果做得过分，人们感到对他们的工作评价过于频繁，可能会产生负面影响；另一方面，如果评价过于频繁，也使得评价过程的费用变得太高，消耗许多资源。因此要根据所评价问题的性质及对战略实施的重要程度，确定合理的评价频度。此外，紧迫性是工作成绩评价中要考虑的另一个重要问题，必须及时地识别问题，并采取纠正措施。

## (三) 反馈及纠偏

企业在战略控制中，对通过评价工作绩效所发现的问题，必须针对其所产生的原因采取纠正措施，这是战略控制的目的所在。如果制定了评价标准，并对工作绩效进行评价，但并未接着采取恰当的行动，则最初的两步将收效甚微。当然，如果工作绩效标准恰好令人满意地得到满足时，完全可能不采取必要的纠正行动。但如果评价标准没有被满足，管理人员就必须找出偏差的原因并加以纠正。

实际工作绩效与评价标准发生偏差的原因很多，比如：战略目标不现实；为实现战略目标而选择的战略错误；用以实施战略的组织结构错误；主管人员或作业人员不称职或玩忽职守；缺乏激励；企业内部缺乏信息沟通；环境压力等等。

这些原因表明，战略控制过程的输出结果影响着战略管理过程的其它阶段。例如：如果某一战略经营单位或事业部的利润低于预期水平，则需要重新检查该单位的战略目标及战略；如果工作成绩欠佳可能是由于主管人员的不称职或玩忽职守，在这种情况下就必须撤换这些经理人员。这样，战略管理过程就可以被视为一个反馈系统，它依据控制系统和组织环境的信息而经常地加以调整，战略管理的有效性就大大提高了。

## 二、战略控制过程的特征

从对企业战略控制三要素的分析中我们可以看出，战略控制是一个动态过程，它具有下列几个特征。

### （一）渐进性

一般而言，企业总体战略是不断调整和逐步演变而形成的。虽然人们可以经常在日常的点滴想法中发现一些十分精炼的正规战略分析内容，但真正的战略却是在公司内部的一系列决策和一系列外部事件逐步得到发展，是最高层管理班子中主要成员们有了对行动的新的共同的想法之后，才逐渐形成。在管理得法的企业中，管理人员积极有效的把这一系列行动和事件逐步概括成思想中的战略目标。另外，管理部门基本上无法控制的一些外部或内部的事件常常会影响公司未来战略姿态的决策。从某种程度上来说，突发事件是完全不可知的。再者，一旦外部事件发生，公司也许就不可能有足够的时间、资源或信息来对所有可能的选择方案及其后果进行充分的正规战略分析。正如通用汽车公司的一位经理说的那样：“当我还在较年轻的时候，我总是想象有那么一个房间，人们在那里制定适用全公司的战略。可是，后来我怎么也找不到这样的房间。公司的战略甚至可能并不存在于某一个人的头脑中。我确实不知道它是在哪里写下来的。它仅仅是通过一系列决策传达下来的。”

认识到以上这些之后，高级经理们经常有意识的采用渐进的方法来进行战略控制。他们使早期的决策处于大体上形成和带有试验性质的状态，可以在以后随时复审，在有些情况下，公司和外界都无法理解变通办法的全部意义。大家都希望对设想进行检验，并希望有机会获悉和适应其他人的反应。

为了改善战略控制过程，其逻辑要求而且实践也证明：通常最好是谨慎的、有意识得以渐进的方法加以处理，以便尽可能地推迟做出战略决策，使其与新出现的必要的信息相吻合。

### （二）交互性

现代企业面临的环境控制因素的多样性和相互依赖，决定了企业必须与外界信息来源进行高度适应性的互相交流，并且能够充分利用所获得的信息进行战略控制和调整。

对企业战略来说，其先决条件是要有一些明确的目标，以便确定主要的行动范围，在这一问题上做到统一指挥，留有足够的时限以使战略有效。要使公众形成对自己有利的观点和行动需要很长的时间，而这需要积极的、源源不断的投入智力和资源。战略控制要求企业保持高质量的工作效果、态度、服务和形象等有助于提高战略可靠性的因素。由于许多复杂因素的影响，企业在战略控制的过程中必须进行适当的检验、反馈和动态发展，注重信息收集、分析、检验，以便唤起企业管理者的注意，及时利用相关信息并采取有效的措施进行战略调整和纠偏。

### （三）系统性

企业战略实际上是一个包含着人、财、物、产、供、销等职能战略和各级别、各部门战略的一个大系统。因此，每项战略决策针对与企业总体战略实际上就是一个战略子系统，每一个子系统都有自己的与其他子系统不相关的时间和信息要求，都有自己的认识性限度和过程限度，各自有组织地针对全公司性的某个具体问题（如产品系列的布局、技术革新、产品的多种经营、收购企业、出售产品等）进行决策。

由于每个子系统在时间进度上千差万别，因此不管在什么时候，它们在明确问题、唤起注意、初步概念化、产生集体意见、确定措施等方面各处于不同阶段。因此，除了概括的原则之外，不可能一下子提出同时能顾及所有领域的企业整体战略。战略决策者们所能做到的，只是根据预计可能对公司有重大影响的因素，来建立一种资源基础及一种公司姿态，也就是确定公司的总体发展方向和行动焦点，而永远不可能做到整体战略

在细节上的真正完整。因此，能干的经理们非但不去寻找整体战略的最终特性，反而喜欢接受十分模糊的战略。他们设法把整体战略作足够详细的决策以鼓励人们朝正确的方向前进，避免混乱，但他们又总是有意识地保持一定的模糊性，以便适应和应付未来各种可能的变化，避免破坏利用新信息和新机会所需要的灵活性。如果认为应当制定出详细而具体的整体战略，然后再机械地加以执行，那是很危险的。

可见，有效的战略一般是从一系列的制定战略的子系统产生的。尽管不应谋求各子系统战略的一致性，但为了实现总体战略规划，企业仍然有必要采取有目的的、有效率的、有效果的管理技巧把各子系统有机地整合起来。

有意识的运用系统性的动态控制常常有助于三个重要方面：第一，适应相互影响的每个主要决策所要求的各种各样的准备期和顺序安排；第二，克服必要的改革遇到的重要政治与信息障碍；第三，使个人与整个企业获悉、理解、接受并支持改革，培育出共同愿景。

### 第三节 战略控制方法及管理信息系统的应用

#### 一、战略控制的方法

##### （一）按控制时间分类

从控制时间来看，企业的战略控制可以分为如下三种方法。

##### 1. 事前控制

在战略实施之前，要设计好正确有效的战略计划，该计划要得到企业高层领导人的批准后才能执行，其中重大的经营活动必须通过企业的领导人的批准同意才能开始实施，所批准的内容往往也就成为考核经营活动绩效的控制标准，这种控制多用于重大问题的控制，如任命重要的人员、重大合同的签订、购置重大设备等等。

由于事前控制是在战略行动成果尚未实现之前，通过预测发现战略行动的结果可能会偏离既定的标准。因此，管理者必须对预测因素进行分析与研究。一般有三种类型的预测因素：

- （1）投入因素。即战略实施投入因素的种类、数量和质量，将影响产出的结果。
- （2）早期成果因素。即依据早期的成果，可预见未来的结果。
- （3）外部环境和内部条件的变化，对战略实施的控制因素。

##### 2. 事后控制

这种控制方式发生在企业的经营活动之后，才把战略活动的结果与控制标准相比较，这种控制方式工作的重点是要明确战略控制的程序和标准，把日常的控制工作交由职能部门人员去做，即在战略计划部分实施之后，将实施结果与原计划标准相比较，由企业职能部门及各事业部定期地将战略实施结果向高层领导汇报，由领导者决定是否必要采取纠正措施。

事后控制方法的具体操作主要有联系行为和目标导向等形式。

（1）联系行为。即对员工的战略行为的评价与控制直接同他们的工作行为联系挂钩。他们比较容易接受，并能明确战略行动的努力方向，使个人的行动导向和企业经营战略导向接轨；同时，通过行动评价的反馈信息修正战略实施行动，使之更加符合战略的要求；通过行动评价，实行合理的分配，从而强化员工的战略意识。

（2）目标导向。即让员工参与战略行动目标的制定和工作业绩的评价，既可以看到个人行为对实现战略目标的作用和意义，又可以从工作业绩的评价中看到成绩与不

足，从中得到肯定和鼓励，为战略推进增添动力。

### 3. 随时控制

即过程控制或者叫事中控制。企业高层领导者要控制企业战略实施中的关键性的过程或全过程，随时采取控制措施，纠正实施中产生的偏差，引导企业沿着战略的方向进行经营，这种控制方式主要是对关键性的战略措施进行随时控制。

应当指出的是，以上三种控制方式所起的作用不同，因此在企业的经营实际中，管理者应根据不同的场合而有选择地使用。

## （二）按控制主体分类

从控制主体的状态来看，战略控制可以分为如下两类。

### 1. 避免型控制

即采用适当的手段，使不适当的行为没有产生的机会，从而达到不需要控制的目的。如通过自动化使工作的稳定性得以保持，按照企业的目标正确地工作；通过与外部组织共担风险而减少控制；或者转移或放弃某项活动，以此来消除有关的控制活动。

### 2. 开关型控制

开关型控制又称为事中控制或行与不行的控制。其原理是：在战略实施的过程中，按照既定的标准检查战略行动，确定行与不行，类似于开关的开与止。

开关控制方法的具体操作方式有多种：

（1）直接领导。管理者对战略活动进行直接领导和指挥，发现差错及时纠正，使其行为符合既定标准。

（2）自我调节。执行者通过非正式的、平等的沟通，按照既定的标准自行调节自己的行为。

（3）共同愿景。组织成员对目标、战略宗旨认识一致，在战略行动中表现出一定的方向性、使命感，从而达到殊途同归、和谐一致、实现目标。

开关控制法一般适用于实施过程标准化的战略实施控制，或某些过程标准化的战略项目的实施控制。

## （三）按控制的切入点分类

从控制的切入点来看，企业的战略控制有下列几种主要形式。

### 1. 财务控制

这种控制方式覆盖面广，是用途极广的非常重要的控制方式，包括预算控制和比率控制等。这里主要讲解一下全面预算体系对战略实施的控制。

全面预算通常被用来评价实际的收入与支出，以此来保证必须采取的战略行动，预算也是管理部门对规划进行量化的基本框架，对实行战略管理和经营管理一体化企业的战略控制非常有用。不同的企业、经营性质不同，全面预算的重点和内容也不完全一样。预算方式一般包括经营预算、成本费用预算、资本预算等。经营预算中的生产量、销售量、销售收入等指标，是反映市场对本企业产品接受水平及企业在市场中的竞争位置，经营预算是衡量一个企业竞争力的重要指标。费用预算更适用于以“成本领先战略”为自身基本竞争战略的企业，这些企业成功的关键在于保持低成本及低售价，大型超市就是“成本领先战略”的典型例证。资本预算主要控制企业用于确保战略成功的关键部门、子企业的资源分配。相应的财务指标如投资回报率，是检测企业在市场竞争能否成功的一个要素，对投资者和股东也是非常重要的控制手段。由于现代企业竞争环境日益复杂，战略本身也有很大的不确定性，因此，一些成功的企业有时并不完全以严格的预算作为控制体系的基础，而是保持一定的灵活性。如：采取以利润而不是支出为控制的主要手段测算投入与产出或者定期修订预算，增加预算的灵活性和有效控制能力。

### 2. 生产控制



即对企业产品品种、数量、质量、成本、交货期及服务等方面的控制，可以分为产  
前控制、过程控制及产后控制等。

### 3. 销售规模控制

销售规模太小会影响经济效益，太大会占用较多的资金，也影响经济效益，为此要  
根据战略的需要对销售规模进行控制。

### 4. 质量控制

质量控制包括对企业工作质量和产品质量的控制。工作质量不仅包括生产工作的质  
量，也包括领导工作、设计工作、信息工作等一系列非生产工作的质量。因此，质量控  
制的范围包括生产过程和非生产过程的其他一切控制过程，质量控制是动态的，着眼于  
事前和未来的质量控制，其难点在与全员质量意识的形成。

### 5. 成本控制

通过成本控制使各项费用降低到最低水平，达到提高经济效益的目的。成本控制不  
仅包括对生产、销售、设计、储备等有形费用的控制，而且还包括对会议、领导、时间  
等无形费用的控制。在成本控制重要建立各种费用的开支范围、开支标准并严格执行，  
要事先进行成本预算等工作。成本控制的难点在于企业中大多数部门和单位是非独立核  
算的，因此缺乏成本意识。“成本领先战略”对成本控制的要求更为严苛，这时成本控制  
已经成为建立竞争优势的手段。

### 6. 激励控制

大多数企业通过设立激励体系，使企业全体员工的利益与企业的运行表现密切相  
关。不同类型的企业及不同风格的管理人员，激励方式也不同。常见的对企业高级主管  
激励方式有两种：一是长期评价法，这种评价改变了短期评价及导致经营者短期行为的  
做法，时期一般为 3-5 年，通常采用经营者任期考核和奖励、股票期权等激励方式；二  
是加权战略因素法，这种方法对影响企业战略目标的关键因素给予充分重视，如资产回  
报率、现金流、战略目标的完成程序、市场份额等，经理人员的报酬可根据其相应关键  
因素加权汇总而获得。

### 7. 文化控制

企业的核心是企业的价值观，包括企业共同的文化观念、思维方式、价值准则、  
道德规范、进取方向等。在一个企业文化层次相互协调、基本价值观被企业职工认同并  
共同追求的企业内，职工会自觉地将企业目标作为自己的个人目标。独特的、富有很强  
吸引力且不断创新的企业文化，能激发员工的积极性和创造性。企业文化对企业战略实  
施的作用也是至关重要的，依靠共同的价值观和企业员工的责任感和使命感，使各环节、  
各层次之间的行为衔接既有规范性、又有灵活性，按照企业的全局利益来掌握自己的行  
为尺度。

如果管理者认为原有的企业文化不能适应战略变化及战略目标的实现，那么，相应  
的企业文化改革或重组过程就将成为企业在市场竞争中立于不败之地的法宝。“建立主  
导市场的公司要数一数二，但不要使市场过于狭窄；摒弃管理者、摒弃官僚主义，向小  
公司一样精干灵活……”杰克·韦尔奇领导的通用电气公司的企业文化就是一个不断变  
化、富于创新的企业文化典范，至今仍被全世界工商管理界奉为宝典。

## 二、管理信息系统与企业战略管理

### （一）管理信息系统对企业战略管理的作用

以管理技术和计算机技术为基础的管理信息系统(Management Information System,  
MIS)已经步入中国企业的生产经营活动中。管理信息系统是一个由人和计算机等实体

组成的，能进行经营管理信息的收集、传递、存储、加工、维护和使用的系统。通过它能够将企业的全部生产经营活动，包括设计、制造、管理（从市场调研、订货、计划、产品设计、加工、制造、销售、直至售后服务）等全部环节统一管理起来，使之一方面能够发挥自动化的高效率、高质量；另一方面又具有充分的灵活性，以利于经营、管理及工程技术人员发挥智能，根据不断变化的市场需求及企业经营环境，灵活、及时地调整企业的产品结构及各种生产要素的配置，提高企业的应变能力和竞争能力，从而赢得竞争。管理信息系统正在深刻地改变着企业生产经营活动的方式，已经成为企业实施战略控制的重要手段，在企业管理和市场竞争中越来越体现出重要的地位和作用。

归纳起来，管理信息系统对企业战略的作用体现在下述三个方面。

### 1. 参与市场竞争的利器

目前，许多企业正在考虑如何通过管理信息系统来改善其在本行业中的竞争地位。管理信息系统的采用可向企业提供三种全面竞争战略：全面的价格领导地位、产品差异以及恰当的市场定位。

全面价格领导地位是有关低价产品生产经营企业所采用的一种战略。通过远低于有关竞争对手的经营管理费用来借机扩大市场占有率和增加企业利润。借助现代管理信息系统可以有效地降低企业各项管理费用支出，更好地利用现有资源，压缩库存，减少损耗，杜绝浪费从而支持这一战略的实现。

产品差异是采取与竞争对手同类产品不同服务的竞争战略。利用现代管理信息系统能为客户提供及时、周到的服务，树立起良好的企业信誉，从而及时和有预见性地响应市场发展的新趋势。

在管理信息系统的支撑下，纷繁驳杂的市场信息能够被清晰准确地梳理，从而提供给企业领导者作为决策依据。在此基础之上的恰当的市场定位战略可指导企业在激烈市场竞争中寻找和确定适合自己的特定市场，使企业在市场上树立一个明确的、有别于竞争对手或竞争产品的、符合消费者需求的市场定位。

总之，采用全面的市场竞争战略需要得到现代管理信息系统的强有力的支持，确定企业与竞争者、供应商以及客户的关系形式，进而使战略目标得以实现。

### 2. 对企业经营运作机制和结构的影响

企业经营战略与目标是确定企业内部组织结构的首要因素，我们称之为“结构服从战略”。实际上，处于市场竞争中的企业，都会经常地调整内部结构以充分支持其战略计划的实施。管理信息系统作为有效的竞争工具能影响战略计划的实施，因此，它也必然会影响到企业的经营运作机制和组织结构。

改变企业的组织和管理方式，能极大地影响企业员工的工作效率、产品质量和生产率，最终影响企业的整体效率、综合竞争实力、企业的生存和发展。特别值得注意的是，它对企业决策、生产经营的计划和控制，以及通讯沟通的影响更为显著。

在当今信息时代，外部环境的动荡和复杂性日益增长，这就要求企业的决策更加正规化和科学化，信息交换将更加频繁，参与决策的人员不断增加，要求举行更多会议的压力同举行更多会议的阻力之间的矛盾将更加突出。而管理信息系统可以帮助人们提高决策的效率和效果，通过管理信息系统迅速取得准确的决策依据，迅速解决分歧，对各种变化做出及时的正确的反应。

制定连续的、灵活的生产经营计划，以便保持生产经营均衡，更是企业目前和今后成败的关键之一。建立在现代生产管理理论基础上的管理信息系统，可帮助生产管理人员做出正确的安排，并对整个生产经营过程进行有效地控制。管理信息系统改变了人们相互交流和联络方式，尤其在大量数据处理、交换和通讯的环境下，很显然，按照科学的和规范的作用程序与方法处理数据，及时交换意见和信息，协调相互间的配合，对企

业的经营生产活动极为重要。

### 3. 促进战略革新的催化剂

任何一家求发展的企业都会鼓励革新，战略控制的目的也就是要通过战略变革和创新来推动企业的发展。对企业而言，仅有“创造性”是不够的。因为“创造性”只是获取一种思想，而只有通过“革新”才可能将这种“创造性”转变为事实。所以，成功的企业更强调革新超过强调创造性。同时，革新通常是一种集团性的活动，它为人们提供了易于共享思想的环境，使得革新可能成为现实。管理信息系统正是高度协调化和信息交流网络化的企业实现战略革新的催化剂。

## （二）管理信息系统在企业战略管理中的应用

随着对战略管理研究的全面展开，管理信息系统在战略管理中的作用受到人们的普遍重视。信息搜集、传递的真实性和分析的正确性，是进行战略管理的基本前提，也是联接战略管理过程的纽带。因此，在战略管理的三个阶段中均需在管理信息系统的辅助下对信息进行收集、整理、分析、传递、加工和利用。换句话说，企业战略管理过程也是一个信息过程，管理信息系统作为一种战略控制方式，越来越多地参与到企业战略管理的全过程中来。

### 1. 管理信息系统与战略分析

战略分析是为了明确企业的战略地位，是战略管理的第一步。当一个组织的内、外环境发生变化时，需要对自己的战略进行调整。战略分析正是对战略形势进行剖析的一些思路和方法，它不仅为合理的战略制定奠定基础，而且能为战略实施提供有价值的信息。事实上，战略分析并非简单的战略管理中的一个步骤，也不仅仅是战略选择和战略实施的先导，而是在对大量信息进行分析的基础上，保障在战略制定和战略实施中取得充分可靠信息的手段。

战略分析由战略信息库和企业总目标的确定构成。在战略管理过程中，要确定企业总目标，首先必须搞清楚企业目前的态势，其答案只能在收集到大量的信息后才能给出。一般需要注意下面四个方面的信息。

（1）企业的实力/弱点信息。通过大量收集本企业和竞争对手在人力、物力、财力以及管理能力等各方面的信息，互相对比，明确自身的优势与弱点，才能更好地指导形成和选择战略。

（2）竞争形势信息。战略变化的根据是环境变化，具体地说是竞争者的战略变化。因此，竞争信息就成了形成和选择战略的重要因素。

（3）价值观念信息。个人、团体和社会的价值观念是不随具体情况而变化的，价值观念为人们提出各种标准，从而影响人的行为。所以，充分了解个人、企业及社会的价值观念对整个战略管理过程有重大的意义。

（4）环境信息。环境信息从时间上分为现存的环境信息和未来的环境信息。从性质上分为内部环境信息和外部环境信息。内部环境信息是指由企业内部的、人、财、物等资源和产供销等过程所产生的信息。外部环境信息有两个基本部分：作业环境信息和一般环境信息。作业环境信息是由市场、竞争者、资源供应者以及与企业目前的产品和服务有关的社团、个人等组成的信息；一般环境信息指经济和社会结构、技术发展状况、政治制度、价格水平、法律和规章制度等信息。作业环境信息是整个企业赖以生存的特殊空间，一般环境信息是各类企业赖以生存的共同空间。通过对现存环境信息的分析和未来环境信息的预测，就能够发现问题、找到机会，提出企业的总任务、总目标及其战略，并为战略变革提供依据。

### 2. 管理信息系统与战略制定

企业的总目标初步形成之后，还要对它们进行评价，然后从中选择一个合理的具有

成功可能性的战略。战略制定阶段其实是对战略分析输出的信息的再分析，也是积极利用多种信息制定战略的过程。

在战略制定阶段，衡量一种战略是否与企业的自身条件相适应，如某种战略是否有效地利用了企业的现有实力，克服或避开了企业的弱点，并能抵御环境的威胁，其实是对企业信息的综合分析，是战略分析的继续。而评价一种战略具体实现的可行程度，优先考虑的是战略方案在经济、政治、技术等方面的信息。这更需要综合各种信息，进一步论证其可行性，以便制定正确的战略。可见，借助管理信息系统能够为战略决策和战略制定提供依据。

### 3. 管理信息系统与战略实施

战略实施是把选定的战略转化为具体行动，引导企业达到理想目标的过程。在这一阶段需要两方面的信息：（1）资源规划与资源分配信息。什么是需要承担的关键任务，资源配置需要进行什么变化，何时进行有关的调配，谁来负责调配等等。（2）组织结构调整信息。战略是通过组织来实施的，没有一个健全的组织结构就不可能有效地实施所选定的战略，组织结构调整信息包括人员变化、职位变化、职责变化等信息。

### 4. 管理信息系统与战略控制

在管理信息系统的作用下，信息经过战略分析和战略制定后，形成指令输出，执行机构将战略方案付诸实施，从而对企业战略施加影响，以保持战略所确定的方向，达到预期的目标。这实质上是一个战略控制过程。按照控制论的观点，控制应满足三个条件：目的性、选择性和因果性。通过管理信息系统提供的依据，战略管理对未来行动做出决定，它具有明确的目的性；在战略管理中，依托管理信息系统对多个战略备选方案进行比较评价，选择出合理的具有成功可能的战略，因此它具有选择性；纷繁的信息通过管理信息系统的输入和输出过程，梳理和转化为可资决策的战略信息，管理者通过确定战略方案并付诸实施，对企业进行影响和干预，这是一个因果联系的过程，因此战略管理具有因果性。因此，管理信息系统与战略管理的结合是一种控制，更是一种战略控制。

## （三）战略信息管理

### 1. 战略信息管理的概念及发展

20 世纪 80 年代后期，信息战略进入企业实践领域，成为与财务战略、人力资源战略、组织战略、研究与开发战略、生产战略和信息战略等同等重要的职能战略。20 世纪 90 年代以后，美国著名大学商学院出版的《企业战略管理》教材中普遍增加了“信息技术与信息系统”的章节，标志着信息战略正式成为企业战略家族的一员。

战略信息管理是企业信息资源管理发展的高级阶段，是制定、实施和评估企业信息战略的过程，是由相互关联的信息技术管理、信息资源管理和电子商务管理三部分组成的，关注的重点在于确立企业信息战略构架、整合企业内外部的信息资源、促进企业的转型和可持续发展、塑造学习型组织。

企业信息管理可以划分为 5 个阶段：（1）信息的物理控制阶段（19 世纪晚期至 20 世纪 50 年代），核心是对信息的物理载体进行管理，信息管理人员更关心信息载体的安全和保护而不是信息资源的传播和利用；（2）公司自动化技术管理阶段（20 世纪 60 至 70 年代），重点开始由信息载体演变为信息技术，主要目的是提高信息处理速度和效率；（3）信息资源管理阶段（20 世纪 70 年代至 80 年代早期），重点开始转向信息内容，信息内容被看作是等同于人力资源、物质资源和资金资源的战略资源；（4）竞争者分析和竞争情报阶段（20 世纪 80 年代中期至 90 年代末），开始研究和开发更复杂的能够支持企业决策的信息系统，企业信息主管（Chief Information Officer, CIO）就是在这个时期出现的；（5）战略信息管理阶段（21 世纪），也称为“知识管理阶段”，知识本身被视为企业最重要的战略资源，知识管理成为企业管理哲学的重要组成部分并在所有管理





- 5.战略控制的方法有哪些？是如何实施的？
- 6.管理信息系统对企业战略管理有什么作用？
- 7.如何在企业战略管理中应用管理信息系统？
- 8.什么是战略信息管理？

## 本章案例

### 一个中关村企业面临的难题

#### 1. 草创

1992年7月，义信科技发展有限公司由刘天成、刘芳兄妹联合出资10万元在中关村颐宾楼一间简陋的写字间里成立，由刘天成任总经理。公司的主要业务是代理和经销各种电子产品，包括电脑整机、电脑配件、打印机、复印机、传真机，主要是从其他商家手里“炒货”，赚取差价。

刘天成从平时的销售工作中隐约感觉到，公司要想生存下去，就必须在中关村这块市场上找到一个立足点，形成一块自己的根据地。

刘天成认为从国外的发展趋势看，办公自动化（Office Automation, OA）是大势所趋，打印机将有巨大的市场，同时由于中关村经营打印机的数量较少，而且规模较小，打印机可能成为公司发展的一块基石。因此，公司逐渐将主要精力集中在打印机市场上。

公司向银行贷款20万元，购进一批热销的EPSON1600K针式打印机，同时在媒体上刊登广告，扩大知名度，公司月销售额由最初的40万元猛增到180万元，从而在中关村打印机市场赢得了一席之地。

由于没有稳定的货源，每台打印机利润相对较低，客户也极不稳定，销售额经过一段时间快速增长后，速度逐渐放慢，基本保持在每月200万元左右，公司的发展陷入了停顿。

#### 2. 扩张

1993年底，刘天成结识了日本富士通公司亚洲总代理香港赞华公司的白军伟，经过他介绍，义信公司获得了富士通DPK系列针式打印机在中国的代理权，代理销售原装富士通针式打印机，从此，公司将所有力量用于推销富士通针式打印机，从而使公司走上了一条迅速扩张的道路。

由于外地客户订货占到整个公司销售额的60%，其运输费用和维修费用也大幅增加，同时，富士通打印机在国内的代理商只有三家，且都集中在北京，义信公司果断地在全国十五个中心城市建立分公司，形成全国销售网络。1995年和1996年，总公司的销售额达到1亿元。

#### 3. 挫折

然而，到了1997年，义信公司发展遇到了重大挫折。

首先是产品和市场问题：从1997年上半年开始，由于喷墨打印机和激光打印机的强劲冲击，针式打印机市场被迅速蚕食，其在整个打印机市场上所占份额不断下降；富士通在中国的合资企业南京富士通公司宣告成立，义信公司进口其产品的份额减少过半。结果：1997年上半年，义信公司的销售总额下降到2000万元，比上年同期下降60%，有五家分公司出现亏损。

其次，各分公司的管理问题逐渐暴露：

(1) 一些分公司经理借助义信公司的力量建立自己的生意。

(2) 分公司费用开支直线上升，利润迅速下降。

(3) 有些分公司利用公司财务管理上的漏洞，损害总公司的利益。

到 1998 年 6 月，公司的销售额进一步下降，财务状况每况愈下，甚至在有的月份总公司也出现了亏损。刘天成感到危机真的来临了，再这样下去就再也没有希望了，必须找到一条出路。

#### 案例讨论题

1. 义信公司在三个阶段是如何进行战略控制的？效果如何？

2. 假设现在是 1998 年 6 月，你就是刘天成，你将做出怎样的战略调整，使企业摆脱危机？

## 第十二章 企业战略变革与创新

学习目标:

- 1.了解战略变革产生的原因;
- 2.理解战略变革的阻力;
- 3.熟悉战略变革的对策与方法;
- 4.能够阐述战略变革的一般过程;
- 5.掌握创新的内涵及企业创新战略。

### 第一节 战略变革的原因及对策

在道·琼斯公司进行百年庆典时,只有一家公司作为百年的幸存者参加,它就是通用电气公司。据统计,1970年《财富》杂志500强企业,到1983年时就有1/3被兼并或者分裂为不同的小企业,或者与其他公司进行了合并。荷兰皇家壳牌公司在1983年对北美、欧洲和日本企业的研究也表明,在北半球,公司的平均预期寿命要低于20年。在这项研究中,研究者发现,那些最有生命力的公司非常擅长于为变革而管理,都具有对环境敏感和对新思想很宽容的特征。

人们常常感叹于中国企业界中存在的流星现象,很多企业迅速崛起又迅速失败,20世纪80年代和90年代初的行业领先企业,如果没有垄断的保护,现在都已经失去了领先的地位,或者已经不存在了。事实上,这种企业从成功走向失败的现象并不是我国特有的。洛克希德—马丁公司的董事长兼首席执行官诺曼·奥古斯丁说:世界上只有两类企业:一种在不断变化,另一种被淘汰出局。

我们经常可以看到世界知名企业由于未能及时实施战略变革而陷入困境甚至倒闭,或者由于成功地实施变革走出困境,或者主动进行变革而保持持续的成功。这样的例子不胜枚举。比如我们刚刚提过的幸存者——通用电气公司就是一个很好的例子。

#### 一、战略变革产生的原因

##### (一) 发现企业战略滞后

企业内部出现了高度一致的企业文化,使得企业战略滞后,与企业发展不相适应。即在企业里,企业内部及其组成人员所共享的基本假设、价值观、规范和信仰模式以及其在外部世界中的地位几乎没有什么不同的观点和偏差,这时表明企业组织已经具有了强大的惯性与惰性,不愿意接受挑战。企业的经营业绩下降,企业不再关心自己所处的市场状况,企业内部缺乏市场信息,不是以消费者而是依靠价格或成本控制其经营活动。企业内部的发展阻力增大,主要领导者、管理团队与员工之间的沟通不畅,无法理解彼此的思路与做法,从而使企业发展进入停滞阶段。当我们发现企业出现以上症状时,就应该考虑是否其战略已经滞



后，需要进行变革。

### （二）日益复杂化的环境压力

环境是企业的外生权变因素，是对企业经营绩效产生持续显现或潜在影响的各种外部力量的总和。美国著名战略管理学家安索夫在其《战略管理》一书中提出：组织的战略行为是一个组织对其环境的交感过程以及由此引起的组织内部结果变化的过程。环境对战略的制约作用主要体现在以下三个方面：环境变动的动态性，即环境变化的速度与幅度；环境的复杂性，主要是指人口、经济、政治与法律、技术、社会文化、全球化及顾客、供应商、新加入者、替代品和竞争者的增减变化；环境的容量，主要是指环境能够为企业发展提供的资源支持与发展成长空间，环境的动态性、复杂性及其容量会促使企业去通过不断地创新来应对变化的威胁，从而为自己寻求未来生存的空间。

### （三）动态竞争的压力

任何企业都处在一个开放的社会大系统中，作为该系统的有机组成部分，其存在与发展很大程度上受竞争环境的影响，企业只有适应环境的动态变化才能建立竞争优势。战略管理的目的是提高企业对竞争环境的适应性，特别是促使企业在制定、实施企业战略的过程中能够清楚地了解影响企业的因素及其影响方向、程度和性质，以使战略能够适应竞争的要求，即企业战略要具有动态性。动态竞争是高强度与高速度的竞争，每一个竞争者都在寻求建立自己的竞争优势，并尽可能地打击对手削减其竞争优势，竞争对手之间的战略优势的互动明显加快；任何一方的抢先战略优势都有可能被对手的反击行动击败，而其优势的存在也就不能长久保持，只是暂时性的；竞争优势不仅取决于快速行动，更加重要的是企业要能够改变竞争规则，创造出新的需求以及对未来的准确预测与反应能力，从而及时地建立新的优势。

美国战略管理学会主席，著名动态管理理论家陈明哲教授认为，在动态竞争的条件下，竞争优势的可保持性是暂时的，所有竞争优势都会受到侵蚀，这种侵蚀可能来自于竞争对手的创新与模仿。为此，企业战略制胜的关键就是要变革，通过主动打破旧有的优势，在自我否定之后重新创造新的游戏规则，建立新的竞争优势。所以，战略制定者要用发展变化的眼光看待企业的战略，在把握企业现在的基础上了解过去，并着眼于未来，采用适合动态竞争的措施与步骤来应对动态竞争的挑战。

### （四）利益相关者的压力

企业利益相关者是指与客户有一定利益关系的个人或组织群体，可能是客户内部的，也可能是外部的，一般包括股东、经营者、雇员、债权人、消费者、供应商、竞争者、社区、政府、公众等。利益相关者能够影响企业战略的制定，他们的意见将作为决策时需要考虑的因素。他们会清晰地描绘谁是利益相关者集团，代表哪个集团的利益，其力量如何，应怎样对待。公司创新、提高和学习的能力，是与公司的价值直接相连的，也就是说只有通过持续不断地开发新产品，为顾客提供更多价值并提高经营效率，公司才能打入新市场，增加收入和毛利，才能发展壮大，从而增加股东价值。

由于任何一个组织都是一个开放的系统，企业作为组织中的一分子不可能独立于外部存在，它不仅要面临复杂多变的经营环境，还要在与外界的相互依赖中生存、发展。因此，在选择企业战略时，政策制定者在充分考虑股东利益时，还要考虑更为广泛的社会层面，要鼓励长期的雇员所有权，并且公司董事们应该代表关键的客户、供应商、雇员和政府的利益，这样不仅有助于建立一种商业联盟、贸易关系网络以及战略伙伴关系，而且有助于提高竞争能力，实现企业在不断变化的环境中生存与发展。

### （五）企业系统复杂化的制约

企业刚刚诞生时简单且可以驾驭，但随着企业内部变量的增加和相互作用，使企业系统内的各种因素之间的关联性越来越强，系统的复杂性指数上升，从而超出了我们的驾驭能力，突变为复杂系统。

企业复杂性主要表现在以下三个方面：一是强大的企业惯性沿袭，使得企业会自然延续昨天的种种特性，而无法真正察觉自身存在的问题，也就无法正确地感知企业内外部信息，更无法做出适当的反应；二是对环境失去了敏感性，企业中的部门或员工慢慢会与整个企业系统的企业特性相互协调，相互适应对方的运作，而且会互相强化，此时的系统既无法感知变革的需要，也无法控制其发展的方向；三是对政策反应的滞后性，不能及时地对政策做出反应，而此时系统新的协调关系又产生了，使复杂关系进一步加剧。企业的惯性使企业对各种变化的信息反应滞后，复杂性加剧，最终使企业的发展停滞，甚至死亡。

#### （六）企业成长的阶段性更替

随着组织的成长和雇员数量的增加，要求企业调整组织结构或者由更能干的管理者领导；当领导危机解决后，低层的管理者希望在他们的工作范围内获得更大的自主权；通过充分的授权，产生控制的必要；通过各种规章制度使得企业进入规范化阶段，又要面临官僚习气的危机；当企业解决以上危机，进入合作发展阶段又要面临着更难以确定的危机。因此，每当企业的成长阶段转换，必然会对其战略提出变革的要求。

## 二、战略变革的阻力

企业的战略变革就是要改变那些不能适应企业的内外环境，阻碍企业实施战略和谋求可持续发展的各种因素，如企业的管理制度、企业文化、员工的工作方式、工作习惯等。这种变革必然会涉及到企业的各个层面，引起企业内部个人和部门利益的重新分配。因此，必然会遭到来自企业各个方面的阻力。

#### （一）个人层面

人们对待战略变革的态度与其个性有十分密切的关系。那些敢于接受挑战，乐于创新，具有全局观念，有较强适应能力的人通常变革的意识较为强烈。而那些有强烈成就欲望的人，或是一些因循守旧，心胸狭窄，崇尚稳定的人对变革的容忍度较低，变革的抵触情绪较大。一些依赖性较强，没有主见的员工常常在变革中不知所措而依附于组织中群体的态度倾向。除此之外，由于变革会打破现状，破坏已有的均衡，必然会损害一部分人的既得利益，这类人常常是战略变革的最大抵触者，他们常常散布谣言，制造混乱，甚至采取强硬措施抵制变革。个人层面的阻力主要来源于员工的个性心理和经济利益的驱使，变革阻力的力度较小，但却是构成组织变革阻力的基本单元。具体而言，包括以下几种情况。

##### 1. 在个人利益和整体利益上难以取舍

一般而言，企业战略变革的目标就是要追求企业整体利益的最大化，这与组织内各个利益主体的根本利益是一致的，但是，组织利益最大化实现需要各利益主体的有效组合，这样就必然会对组织内的各个主体的权利和利益进行重新分配。由此，一些人的既得利益就会有所损失。这就要求企业的管理者和员工要有一种舍小家、顾大家的全局意识，从组织的整体利益和全局利益去看待变革的意义。然而，在现实社会中，一些领导和员工只顾自己的个人利益和短期利益，盲目的抵制变革使得企业的变革难以有效实施。

##### 2. 对变革的发动者缺乏信心

在战略变革的过程中，一些管理者和员工对变革的紧迫性认识不足，认为变革没有必要，企业推动战略变革是多此一举，并且会对自己的利益造成损害。更有甚者，为了维护个人利益，常常散布谣言。还有一些管理者和员工认为战略变革很有必要，但对变革发动者发动变革的动机和实施变革的能力产生怀疑，认为变革是发动者为了私利的获得而进行的伎俩，或者发动者的知识和能力不足难以实现既定的目标。

##### 3. 对变革的后果不确定

在实施战略变革的过程中，一些管理者和员工虽然认识到了变革的迫切要求，但却不能

准确的把握变革实施的后果，他们常常会对变革产生各种猜疑，认为变革有可能达不到预期的效果，很可能对组织、个人的利益产生损害。这类人常常认为变革是在冒风险。因此，在变革的过程中，他们常常依附于群体的态度倾向，有的甚至公开抵制变革。

#### 4. 对自己的能力产生怀疑，认为变革是对自己的一种威胁

企业的战略变革常常伴随着技术变革、人员变革，每一次变革的实施都对企业内的人员提出了更高的要求。先进生产线的引进、办公自动化的建立、新技术的应用都要求管理者和员工不断的提高自己的知识和能力，以适应企业变革的需要。而一些管理者和员工担心自己的技术已经过时。一旦企业发生变革，自己就会被淘汰或是地位遭到挑战，因此，他们宁愿维持现状。这类人，常常是那些墨守成规，进取心较差的或是高龄的管理者和员工。

### （二）组织层面

在组织层面上产生变革阻力的因素有很多，既包括了组织结构、规章制度等显性阻力，还包括了组织文化、氛围、员工的工作习惯等隐性阻力。由于战略变革会对组织内部各部门、各个群体的利益进行重新分配，那些原本在组织中权力较大、地位较高的部门和群体必然会将变革视为一种威胁，为了保护自身利益常常会抵制变革。另外，按照发展战略而进行的企业业务流程再造必然会重组企业的组织结构，对某些部门、某些层次予以合并、撤减，以及重新进行权责界定，一些处于不利地位的部门和层次就会反对变革。相对组织内的显性阻力而言，组织内的隐性阻力就更加隐蔽，而且一时间难以克服。组织内的文化，员工的工作方式已经成为一种工作习惯。在长期的工作中，员工与员工之间，员工与领导之间，员工与组织之间已经形成了某种默契或契约，一旦实行变革，就意味着改变组织、群体、员工业已形成的工作关系和工作方式，必然会引起不适和不满。

## 三、战略变革的对策与方法

### （一）克服战略变革阻力

#### 1. 加强与员工的沟通

让员工明白战略变革的意义。在战略变革实施之前，企业决策者应该营造一种危机感，让员工认识到变革的紧迫，让他们了解变革对组织，对自己的好处，并适时的提供有关变革的信息，澄清变革的各种谣言，为变革营造良好的氛围。在战略变革的实施过程中，要让员工理解变革的实施方案，并且要尽可能的听取员工的意见和建议，让员工参与到变革中来。与此同时，企业还应该时刻地关注员工的心理变化，及时与员工交流，在适当的时候可以做出某种承诺，以消除员工的心理顾虑。

#### 2. 适当地运用激励手段

在战略变革的过程中适当运用激励手段，将达到意想不到的效果。一方面，企业可以在变革实施的过程中，提高员工的工资和福利待遇，使员工感受到变革的好处和希望。另一方面，企业可以对一些员工予以重用，以稳住关键员工，消除他们的顾虑，使他们安心地为企业工作。

#### 3. 引入变革代言人

变革代言人即通常所谓的咨询顾问。由以上分析我们已经知道，在变革的过程中，一些员工认为变革的动机带有主观性质，他们认为战略变革是为了当局者能更好地谋取私利。还有一些员工对变革发动者的能力有限，不能有效地实施变革。而引入变革代言人就能很好的解决上述问题。一方面，咨询顾问通常都是由一些外部专家所组成，他们的知识和能力不容置疑。另一方面，由于变革代言人来自第三方，通常能较为客观的认识企业所面临的问题，较为正确的找到解决的办法。

#### 4. 培植企业的精神领袖



在战略变革的过程中,如果企业有一位强力型的领导者,相对而言,变革的阻力就会很小。由于企业的精神领袖通常具有卓越的人格魅力和非常优秀的工作业绩,一般的管理者和员工对他很信服。因此由他们发动变革,变革的阻力就会很小,在变革的过程中能起到立竿见影的效果。

## （二）调整企业理念

这是战略变革的首选方法。企业理念是得到社会普遍认同的,体现企业自身个性特征的,促使并保持企业正常运作以及长足发展而构建的反映整个企业经营意识的价值体系。它是企业统一化的,突出本企业与其他企业差异性的识别标志,包含企业使命、经营思想和行为准则三部分。

调整企业理念,首先要确定企业使命,即企业应该依据怎样的使命开展各种经营活动,它是企业行动的原动力;其次要确立经营思想,也就是指导企业经营活动的观念、态度和思想,它能够给人以不同的企业形象印象;最后要靠行为准则约束和要求员工,使他们在企业经营活动中必须奉行一系列行为准则和规则。

调整企业理念,给它一个新的定位,这本身也是一种变革,一种企业适应社会经济发展的变革,只有在这种不断地演化、渐进变革中,才能够构建新的企业战略,企业才能重生,才能得到发展和壮大,成为百年企业。在重新调整企业理念时,首先要与行业特征相吻合,其次在充分挖掘原有企业理念的基础上赋予其时代特色,最后企业理念要和竞争对手有效区别。

## （三）给企业战略重新进行定位

如何实施战略定位是战略变革的重要内容,根据迈克尔·波特的观点,帮助企业获得竞争优势而进行的战略定位,实际上就是在价值链配置系统中从产品范围、市场范围和企业价值系统范围三个方面进行定位的选择过程。

产品的重新定位,如前所述,对于明星产品,由于其企业竞争力强,市场吸引力也强,是高速成长的市场中的领先者,对其要多投资,促发展,扩大市场份额;对于金牛产品,由于具有规模经济和高利润优势,但有风险,对其维持市场份额,尽可能多地榨取市场利润;对于问题产品,虽然产品市场吸引力强,但由于要加大投资,因此主要考虑在尽可能短的时间内收回成本;对于瘦狗产品,企业的对策就是尽快地售出剩余产品然后转产。

对于市场和企业价值系统的重新定位,由于企业作为一个独立的组织,其竞争优势来源于研发、生产、营销和服务等过程,来源于企业的价值链配置系统,就是这个系统在市场与企业之间不断地传递有关价格、质量、创新和价值的信息,从而为企业营造和保持新的竞争优势。

## （四）重新制定企业战略目标

企业战略目标是企业使命的具体化,在修改原有的战略目标之前,必须进行充分的市场调查,把企业面临的机会与威胁、优势与劣势、自身与竞争者、现在与未来加以对比,为目标的制定奠定可靠的基础。然后在既定的战略经营领域内,依据 SWOT 分析,确定企业的目标方向,并在此基础上,充分发挥参谋智囊团的作用,根据实际需要和可能,形成尽可能多的可供决策选择的目标方案。目标方案制定出来以后,要对其进行论证,论证目标是否符合企业精神,符合企业整体利益和未来发展的需要,是否可行,是否还需要进一步地予以完善,通过权衡利弊、几番修改,最后确定一个有望实现而且期望效益较大的战略目标。

## （五）重新设计企业的组织结构

在进行组织结构设计时,要围绕战略目标实现的路径来确定不同层级的管理跨距,适当的管理跨距并没有一定的法则,一般是 3-15 人,在进行界定时可以依据管理层级的不同、人员的素质、沟通的渠道、职务的内容以及企业文化等因素。在设计组织结构时,还要充分考虑企业的各个部门顺利完成各自目标的可能性,在此基础上的合作协调性,各自分工的平



衡性、权责明确性、企业指挥的统一性、企业应变的弹性、企业成长的稳定性、效率性及企业的持续成长性。通过重新设计企业的组织结构，理清各部门的管理职责，改变指挥混乱和权责不对等的现象，从而提高管理效率。

### （六）重新进行企业战略规划

企业战略规划是确定企业宗旨、目标以及实现企业目标的方法、步骤的一系列的经营活动。制定战略规划主要有 3 种方法：一是理性的方法，通过分析环境，把握机会与问题，根据企业的资源与能力制定企业战略目标，并将目标层层分解到各个不同的部门，最终通过不同的评价标准对各部门实现目标的情况进行评价；二是过程性的方法，在按照理性方法制定企业战略规划的基础上，根据环境的发展变化不断地对战略规划进行调整；三是行动性方法，在假设未来不可预测的前提下，一旦掌握有关的信息，就要及时抓住机会，确立目标，采取行动。

在实际中，企业要将以上三种制定战略规划的方法结合使用，首先通过理性方法制定企业战略规划；其次运用过程性方法依据环境的变化对规划进行调整；最后善于用过程性方法一次性抓住机会，迎接变化与挑战，开拓前进。在制定企业的战略规划时，要综合运用形势分析图和市场分析图等工具，在专家的指导下，有企业的各层人士参加，通过充分地论证制定出来。

### （七）重新设计企业战略实施步骤

要保障新的战略目标的顺利实施，首先，应建立起对企业新战略的认同，这是战略实施的群众基础和根本动力。只有实施战略的领导者 and 全员共同参与，才能使变革后的战略目标和措施得到高度认同和充分拥护；其次，制订具体的实施计划，为战略实施提供依据，包括企业总目标的实现在时间上的分解，在各个职能部门之间的分工及措施的落实，资源的合理分配，以及影响战略实施的领导风格、企业文化、组织结构和外界环境等，只有详实而周密地实施计划，才能为企业战略目标提供坚实的保障；最后，通过战略评价机制来保障战略实施的效果以及进行新的战略调整。只有建立一个严密而科学的评价指标体系，精心而定期地跟踪、评价和考核战略实施的效果，企业才能够为各个层面针对实施情况对比寻找差距，共享经验平台。所以，制定一个清晰而明确的企业战略固然重要，提高企业战略实施能力更成为增强企业竞争力的关键因素。

## 第二节 战略变革过程

### 一、战略变革过程的一般模型

对于战略变革的过程，我们想通过一个模型来展示给大家。在图 12-1 中，战略变革的过程被分为三个步骤。

#### （一）解冻

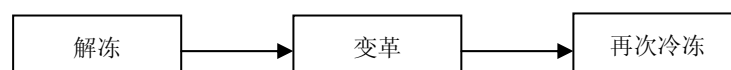


图 12-1 战略变革的阶段模型

在这个阶段，公司的管理人员已经明确了企业必须进行战略变革和调整，以适应目前的环境和形势以及未来的发展。为了给战略变革和新的战略奠定基础打下一个好的开端，企业

要采取一定的措施解冻过去的企业文化和企业战略的影响。因为，在新战略的推广过程中，受到阻力最大的往往不是一些流言蜚语、消极怠工，而是具有强大惯性的企业文化和其他一些软性的东西。因此，必须要解冻，打破原有的行为模式。但是这个过程是非常困难的。举个很典型的例子，我国的经济体制由计划到市场的过程，使许多国有企业面临着重大的危机，必须从根本上调整自己的思想意识和发展战略，从原来的完成上级任务的工具成长为市场经济的主体。这就必须解冻原来的“等、靠、要”的想法和长期积累形成的懒散的、臃肿的文化。

## （二）变革

解冻之后，战略变革进入实质性的操作阶段。在变革的过程中，首先要建立企业的共同愿景。然后，再通过经营行为、领导实施等具体的活动，把战略变革实施到底。

## （三）再次冷冻

当战略变革在企业中得以落实，并且达到一种相对稳定的状态，那么这时需要将这样的新的战略加以最终的确定，绑定在企业的总体发展规划和发展纲领中，也就是一个再次冷冻的过程。

这里需要注意的是，战略管理变革过程是一个动态的过程。“冷冻、解冻、变革、再冷冻”是一个不断交替的过程。

# 二、战略变革的进度

按照推进的进度划分，战略变革分为渐进式变革和激进式变革。渐进式变革通常只先对一两个组织构成要素进行调整，而后再逐渐扩展到整个组织；而激进式变革则几乎同时对组织的所有要素同时进行迅速变动，对组织的使命、任务、文化以及正式的组织结构进行重新调整。

渐进式变革的进度容易控制，其前景也更容易预测，因而一般而言不会遇到太大的阻力，比较容易施行。不过，渐进式变革也有缺点。比如，渐进变革只限于局部的改革，影响整个进程的一小部分。尽管总体前进了一部分，一种职能的内部可能会有所改进，但这些改革措施却不能带来跨职能、跨组织的改革所能带来的更大的成果。同时，为了保证渐进式变革成功而尽可能多地搜集信息，可能会拖延变革行动，贻误发展的良机。

激进式变革类似于“休克疗法”，迅速对企业实施进行全方位的变革。但它的副作用同样很明显：大幅度精简机构和裁员会严重挫伤员工的积极性和士气，短期成本的降低可能会不利于企业的长期利益。不过，由于激进式变革在改善企业短期效益上往往效果显著，并且有助于显示企业变革的决心从而有利于变革的推行。

总之，对于这两种变革进程的选择，应该视公司的健康状况而定。如果一个公司经营状况不佳，急需变革，则应该果断地、迅速地采取行动，而如果一个公司运转良好，只不过不如预期的那样好，则应不需要激进的变革。此外，还应考虑企业面临的外部环境情况。在市场迅速变化或发生重大技术创新的情况下，仅仅进行渐进变革也是不够的。在这种情况下，企业别无选择，必须采取激进式变革，迅速掌握全新的技术和创业技能。

# 第三节 企业家与创新

## 一、创新的内涵

国际上对创新的研究起源于美籍奥地利经济学家熊彼特（J. Schumpeter）提出的创新理论，他于 1912 年在其著作《经济发展理论》中首次提出“创新”概念。按照熊彼特的定义，

创新就是建立一种新的生产函数，在经济活动中引入新的思想、方法以实现生产要素新的组合。

创新的内涵主要包括以下五个方面：(1)引入一种新的产品或者赋予产品一种新的特性；(2)引入一种新的生产方法，它主要体现为生产过程中采用新的工艺或新的生产组织方式；(3)开辟一个新的市场；(4)获得原材料或半成品新的供应来源；(5)建立一种新的工业组织。简单的说，就是新产品、新技术、新市场、新原料和新组织。可见，熊彼特的创新概念包含的范围很广，既涉及技术性变化的创新，也包括非技术性变化的创新。

## 二、企业家创新能力

### (一) 企业家创新能力的作用

古典意义上的企业家是指一个企业的创业者和生产经营者。但在知识经济时代，并不是一般的企业经理都能称为企业家，而只有那些具有创新意识并坚持创新实践的经理们才可以称之为企业家。企业家是与创新能力紧密相连的，而创新是企业生存发展的保证。企业家的创新能力对企业生存和发展的巨大影响主要表现在以下几方面：

#### 1. 作为创新的倡导者

任何创新的实现都是内因和外因综合作用的结果，既需外部环境提出变革、创新的要求，也需企业内部因素的响应和推动，而企业家的创新意识则是最积极的内部推动因素，这又主要表现在以下几个方面：第一，创新思想的形成。创新的灵感可来自于不同的主体，除企业家之外还包括消费者、科技人员、企业经营者、企业职工等。但所有这些人员的创新灵感必须为企业家所理解和接受才能成为引起创新实践的真正意义上的创新思想。第二，企业创新文化的形成。虽然企业文化的形成是多种因素交互作用的结果，但企业家的价值观念、伦理道德和行事风格等往往是企业文化的基础。一个具有创新精神的企业家必然会建立以创新为宗旨的企业文化。

#### 2. 作为创新的决策者

无论是渐进性创新还是激进性创新，都有一定的破坏性，从而也都有或大或小的风险性——技术风险和市场风险。由于“拥有旧一代产品并带来丰厚利润的企业常比无经验的新企业更为保守和规避风险”，所以如何在企业现状仍令人满意的情况下做出新的抉择，这就需要企业家非凡的胆略，敢于冒险、敢于决策。

#### 3. 作为创新的组织者

在形成创新的思想，做出创新的决策之后，能否实现创新的预期，关键就在于对创新过程的组织。因为创新的实现最终得靠集体的努力，企业家只有把其个人的预期转变为集体的预期，并在实施创新的过程中使集体的努力有目的、有步骤地向预期前进，才能完成一次创新的循环，从而使创新的思想给企业带来利润。

### (二) 提高企业家创新能力的方法

#### 1. 通过适当的激励机制强化企业家的创新动力

亚当斯的公平理论认为：个人主观地将他的投入同别人相比较来评价是否得到公平或公正的报酬，从而影响其进一步努力。从经济学角度讲，企业家从事创新的动力来自创新活动的效用，即他在创新活动中得到的收益与付出的成本之差。企业家的创新动力和所得利益存在着一种函数关系。但由于“拥有旧一代产品并带来丰厚利润的企业常比无经验的新企业更为保守和规避风险……企业越发展，企业总经理就越易于充当守业者而不是创业者”。总经理扮演创业者还是守业者取决于是否有合理的激励机制，合理的激励机制关键在于以管理人员的标准对企业家进行客观公正的绩效考核。

#### 2. 加强对企业家创新能力的培训

首先要丰富知识内涵。企业家创新的灵感来源于丰厚的知识储备。企业家要想在竞争中取得主动，在创新中获得成功，必须坚持学习，不断更新知识，形成合理的知识结构。一个创新型企业必须具备的知识素质应包括：了解各种现代管理理论；理解并可运用数学模型；至少掌握一门外语；具备一定的电脑知识以及具有较强的沟通交往能力。第二要提高企业家理性把握能力。法约尔认为随着管理层次的提高，对技术技能要求逐步降低，而对管理能力逐步提高。企业家作为高层管理人员必须具有极强的理性把握技能。这是由于创新总是面向未来的，企业家必须能够总揽全局、排除威胁、把握机会并确定创新的方向。

管理大师彼得·德鲁克在他《创新与创业者》一书中提出了七项创新的源泉：（1）预料不到的事件、失败和成功；（2）设想的和现实之间的不一致；（3）需要改进的过程或任务；（4）市场或工业结构上的变化；（5）人口方面的变化；（6）意义上的或人们看待事情观念上的变化；（7）新学到的知识。所以，企业家能否先人一步做出创新的决断，关键在于其能否从细微的变化中把握住稍纵即逝的机会。

### 3. 培育创新型的企业文化

企业文化对创新的影响是不言自明的。一般以为企业文化有精神层、制度层、行为层和物质层四个层次。一个企业家的创新需要有物质的保障、制度的支持和行为的推动，但更需形成一种鼓励创新、容忍失败的精神风气和文化氛围。托马斯·彼得斯和小罗伯特·沃特曼在《追求卓越》一书中早就提出作为美国最成功经验的“革新性文化”的八种品质中“鼓励创新，容忍失败”就是其中的一种。就我国而言，建设创新型的企业文化关键是要抛弃“以成败论英雄”的传统思想。

## 三、企业创新战略

根据创新的定义及内涵，企业创新战略主要包括技术创新战略、产品创新战略、管理创新战略、制度创新战略和市场创新战略五个方面。这五个方面构成了企业创新战略体系，下面分别加以介绍。

### （一）技术创新战略

技术创新是一切创新的基本形态，技术创新战略是企业基本的创新战略。技术创新的开展离不开资金，R&D 经费投入是企业创新的重要支撑。如美国的通用汽车公司、福特汽车公司和 IBM 公司 1997 年的研究与开发投资金额分别高达 140 亿美元、107 亿美元和 73 亿美元。过去，我国实行以国家为主的科技开发投资体制，R&D 经费主要投向从事纯技术研究的科研机构，除了少数大型企业的重点项目能得到国家部分投资外，绝大多数企业的 R&D 经费主要靠自筹和银行贷款。由于资金紧张是长期困扰企业的难题，现有资金投向又不尽合理，我国约有 70% 的企业提取的 R&D 经费不足销售收入的 2%；同时，随着金融体制改革的深入，银行商业化速度加快，企业尤其是效益较差企业的贷款难度加大，进一步加重了投入的不足。

### （二）产品创新战略

在市场经济中，企业创新中所有的创新举措的结果都应该是新的具有市场竞争力的产品的问世，只有产品的不断创新，才能提高企业的竞争能力，才能保证生产的持续发展。

企业产品创新战略的实施一般包括三个方面。一是加大新产品研究开发的经费投入，提高产品创新的成功率。大凡在新经济竞争中经得起考验的企业，都在产品创新上舍得投入。二是培养企业的创新文化，为新产品构思创造气氛。在丰田，产品创新蔚然成风。每年雇员提交的构思高达 200 万份，平均每个雇员 35 份，其中约 1/3 被采纳。三是重视职业培训、创新教育，培养企业人员的创新能力。产品创新从根本上来讲是靠人去创新，产品创新人员的创新能力是产品创新能否成功的关键。为了提高创新人员的创新能力，就必须一方面重视职



业培训，让创新人员了解国际最新的产品动态，另一方面加强创新教育，激发创新人员的创造潜力。

### （三）管理创新战略

管理创新是实现技术创新、产品创新乃至企业创新的重要保障，有效的企业组织与有效的企业管理是一致的，组织管理是企业管理的灵魂，而人的管理无疑是组织管理的核心，所以企业管理创新的主要内容也就毫无疑问地落在了人的管理上。当知识经济来临，人及其智力已经成为企业发展的决定因素，知识已经成为一种主要的资本，如何做好人的管理无论是从战略上还是从战术上看都与企业的生存发展息息相关。所以现代企业管理，其创新的重点就是把过去的以物为中心变为以人为中心，把过去的强调企业规章纪律的硬性管理变为关注人的生存发展的软性管理。

### （四）制度创新战略

制度创新是一切创新的保证，是管理创新的原则，是技术创新、产品创新、企业创新和市场创新的前提。企业制度创新包括产权制度创新、经营制度创新与管理制度创新，它的实质就是企业制度的变革，通过调整和优化企业所有者、经营者和劳动者三者之间的关系，使各个方面的权利和利益得到充分的体现；通过不断调整企业组织结构和修正完善企业内部的各项规章制度，使企业内部各种要素合理配置，并发挥最大限度效能。它具有先导性、动态性和系统性的特点。和管理创新一样，制度创新首先在于激发人的积极性和思想的活跃。制度创新只有在首先在尊重人的创新精神、保障人的创新权利的前提下，才有可能激发人的积极性和思想的活跃，才有可能促使企业中的员工始终处于勤奋工作的状态，才有可能提高企业运作效率，使企业立于不败之地。

### （五）市场创新战略

市场创新是一系列创新的归宿。在买方市场下，市场需要什么，我就生产什么，是一种适应性的生产行为，是一种被动的经济行为；我生产什么，就让人们买什么，则是一种创新性的市场行为。创新市场才是夺得了市场的最大主动权，市场创新的关键就在于此。作为企业的所有创新活动，目的都在这里，如果一个企业把一系列创新都做好了，却把市场丢在一边，必然会前功尽弃。市场对企业具有不可回避的压力，尤其是当前的买方市场，对企业的压力更大，然而卖方也可以创造新市场，市场创新的关键就在于此。

### 思考题

- 1.为什么需要战略变革？
- 2.战略变革的阻力有哪些？
- 3.如何推进战略变革？有哪些对策和方法？
- 4.战略变革过程的一般模型是什么？如何理解？
- 5.你是如何看待渐进式变革与激进式变革的？
- 6.什么是创新？
- 7.企业家为什么需要创新能力？
- 8.企业创新的具体战略包括哪些方面？

## 本章案例

### IBM 公司的战略变革与创新

IBM 曾名列美国四大工业公司之一，年营业额达六七百亿美元，员工人数最多时达 40 余万人，被称为“蓝色巨人”企业。但自 80 年代末开始，IBM 陷入困境，1991 年至 1993 年

间累计亏损额高达 162 亿美元，相当于每天亏损 1480 万美元。

不过令人惊奇的是，仅隔 3 年时间，即在 1996 年，IBM 就实现了 770 亿美元的营业收入和 60 亿美元的净利润。IBM 公司的沉浮的过程引人深思，其东山再起的奥秘更是值得探究。

### 1. IBM 的创始人与公司文化

IBM 公司的前身是成立于 1911 年的 CTR 公司，该公司系由一位拥有一家企业的工程师和另一位拥有两家企业的金融家合伙创立的。1914 年，原国民收款机公司的推销员托马斯·沃森加入了 CTR 公司，他很快被提拔为公司销售部经理，继而升为公司总裁。公司早年主要生产计算器、制表器和记录器。1924 年沃森升任董事会主席时将公司更名为国际商用机器公司（即 IBM），意在突出公司向国内外市场提供先进商用设备的经营宗旨。

在整个 20 年代和 30 年代，IBM 借助其强大的销售力量，以及向商界出租打孔计算设备进而推销配套打孔卡的独特经营手法，很快发展成为美国最大的和最有实力的商用设备制造企业，凭借其强大的销售服务队伍以及每年占销售收入 10% 的研究开发投入，IBM 很快便超越其先行者（雷明顿·兰德公司）进而占领了电子计算机市场。

IBM 公司在发展过程中形成了自己独特的传统和文化。公司创造人——托马斯·沃森，几乎为每一件事都制定了规则。深色西装、白衬衫、条纹领带，是 IBM 的制服；喝酒，甚至下班后喝酒也被禁止；员工们被要求接受频繁的工作调换；管理者每年至少要花 40 小时的时间专门参加研修；大部分雇员在进入公司的前 6 周里要接受公司的培训；在 IBM，员工们拥有良好的就业保障，并受到尊重；对顾客服务给予了永恒承诺，如果顾客购买的 IBM 的设备出现问题，可以相信 IBM 的售后服务人员有能力予以解决。为顾客提供尽可能好的服务和追求最出色的成绩，一直构成 IBM 公司文化的核心。

尽管公司创始人沃森于 1956 年去世了，但他关于研究开发、产品质量、顾客服务、雇员行为及报酬政策的主张，一如既往地体现在 IBM 的日常经营中。

### 2. 第一次兴起与衰退

就商用电子计算机行业而言，IBM 可算是为数不多的先行者之一。二次大战行将结束时，世界上第一台使用真空管的电子计算机问世，从而宣告了电子数据时代的来临。恰在此时，托马斯·沃森的两个儿子进入 IBM 公司工作。汤姆·小沃森对电子计算机取代机械计算的前景有充分的认识，他说服父亲让公司投下巨资开发出了 700 系列、650 系列大型电子计算机，并以其强大的销售队伍及高层经理和技术人员对销售工作的支持，很快超越其他公司占领了计算机市场。到 50 年代末，IBM 已成功地占有计算机市场 75% 的份额，小沃森本人也于 1956 年接替父亲成为公司董事会主席兼执行委员会首席执行官。

1956 年晶体管和 1959 年集成电路的发明激发了计算机行业技术进步的新浪潮，IBM 以其 4000 人的研究开发阵容和 50 亿美元的开发经费投入，大力利用这些新技术成果，于 1964 年向市场投放了与原有的计算机，包括 IBM 以往生产的计算机都不兼容的 260 大型计算机系列，狠狠打击了包括霍尼韦尔电气公司、原国民收款机公司、通用电气公司和靠收购计算机首位发明者尤尼瓦克而壮大的雷明顿·兰德公司等在内的竞争对手。此时，IBM 以每月 1 万美元左右的租金在全球范围内出租的 5 万台计算机为公司带来了 72 亿美元的营业收入和 9 亿美元的净收益，并以 70% 的占有率近乎垄断了美国大型计算机市场。

1971 年小沃森因患心脏病退休，利尔森接管公司。1973 年后则由弗兰克·卡里接任公司董事长。70 年代的计算机行业面临着一个多变复杂的市场，然而，IBM 高层经理却由于满足于公司的巨大成功，而没有意识到市场中的潜在威胁。这种威胁，第一是由于技术进步使大型产品寿命周期迅速缩短。这迫使 IBM 每两三年就得更换租赁或售出的产品，从而导致了开发成本的回收越来越难。第二是制造成本低的日本计算机企业开始进入美国市场。第三是 IBM 从 70 年代初开始换代的 370 系列大型机，虽然被竞争对手视为赶超的目标，但基本

上只是原 360 系列机器的升级，没有重大的技术突破，所以没隔多久市场上就出现了 370 系列的兼容机制造厂商，它们以近乎同等的产品质量和服务但很低的价格同 IBM 展开了竞争。从 1984 年到 1990 年，IBM 大型机营业额的年增长率从 12% 下降到了 5% 左右，市场占有率则跌到 40%。

IBM 以大型机为主业的经营还受到了来自其他细分市场领域产品的竞争。1965 年，靠立足于科研用计算机的市场定位而躲开了 IBM 强烈攻势的数据设备公司（DEC）先行开发出了小型计算机，IBM 却因受制于大型机视野，一直没有投入资源进行这一领域的技术开发，直到 1986 年才研制出 AS-400 小型机系列参与竞争，可小型机市场的领先地位已经被 DEC 牢牢占据了。更大的挑战来自迅速兴起的微机（个人电脑）。1977 年，后起之秀苹果计算机公司先声夺人，向市场投放了内存少、没有数据库、运行速度慢、计算能力差但价格十分低廉的个人电脑。此种产品后来引起了计算机行业的重大革命。

### 3. 第二次兴起与衰退

在日益严峻的竞争形势下，IBM 公司任职已经 7 年、马上就要退休的董事长弗兰克·卡里在 1986 年 9 月召开的公司经营委员会上力排众议，做出了一项重大决策，即成立相对隔离的个人电脑开发项目小组，给予场地、资金和人力上的支持，并让科研人员出身的唐·埃斯特里奇负责组织新产品开发活动，责成他直接向董事长本人汇报工作。由于摆脱了“惟大型机独尊”、视个人电脑为玩具的那些高层经理人员的干扰和公司日益严重的官僚体制的束缚，这个由 50 位富有创新精神的科研人员组成的开发小组，在短短的不足一年的时间里就成功地研制出了性能远胜于苹果机的 IBM PC 电脑，并很快成为世界个人电脑的行业标准。

IBM PC 电脑在开发过程中打破了公司以往的所有零配件都由自己制造的惯例，而是改由外部机构来供应。例如，由微软公司为其提供 DOS 操作系统，英特尔公司提供中央处理器芯片等。系统配套件的广泛外购，无疑加快了新产品开发的过程，从而使 IBM PC 机业务在短期内迅速发展壮大。不过，这也给微软公司、英特尔公司等配套产品厂家的发展提供了机会，这些企业通过向其他计算机制造商提供同样的个人电脑配件，不仅自身扩大了业务范围，也为日后像康柏公司这样靠外购零配件装配和营销技巧成长起来的 PC 兼容机制造商创造了极好的发展条件。IBM 公司在开发个人电脑业务时，不经意地培植了潜在的竞争对手。

在 1981 年 8 月 12 日 IBM 公司宣告 PC 个人电脑开发成功后不久，埃斯特里奇领导的小组又着手进行扩展型 XT 个人电脑和提高型 AT 个人电脑的开发工作，并接连取得了出乎预料的成功。到 1984 年，IBM 个人电脑业务的营业额达到 40 亿美元，其 PC 机 1985 年占据了整个市场份额的 80%。

遗憾的是，好景不长，为 IBM 带来第二次辉煌的 PC 机业务，在经理人员的安排上出现了频繁的更替。该事业部 1985 年起改由墨守成规的原通用产品事业部经理比尔·洛接管，1988 年又易手给来自大型机事业部的吉米·坎内维诺。慢慢地 IBM 的形象也就由面向市场的营销者、创新者变成了眼睛向内的组织者、守业者。公司集中统一管理的营销力量、高达 17 个层次的金字塔型结构以及繁琐耗时的新项目审批程序，严重窒息了公司的冒险和创新精神。

对比之下，后于 IBM 发展起来的竞争对手们一刻也没有停止追赶和超越的步伐。对于正在走下坡路的 IBM，致命的一击来自公司领导在拒不接受 386 芯片技术上的决策失误。1984 年至 1986 年 IBM 畅销一时的 AT 个人电脑，采用英特尔公司生产的 80-286 中央处理器（CPU）芯片，建立在 286 的 16 位元技术基础上。1984 年，英特尔开始开发新一代 386CPU 芯片。由于 386 是 32 位元的中央处理器，386 的开发成功将意味着微机技术的革命性进步。虽然英特尔公司在 386 的开发过程中就给它们的老主顾 IBM 打招呼，希望 IBM 首先使用 386 芯片开发出 386 个人电脑，但是 IBM 表现冷淡。直到 1985 年末 386 芯片已经生产出来，IBM 仍然拒绝采用。IBM 的说法是：“我们只需要 286 再快一点，根本不需要什么 386。”



IBM 拒绝采用 386 来更新自己的产品是有它的考虑的：第一，当时 286 电脑在市场上是占统治地位的畅销货，而且由于 286 芯片属于老产品，价格低，电脑整机的利润颇为丰厚。如果产品换代，不但 386 芯片价格高，配套原件和外围设备也要重新设计，整个生产线需要彻底改造。这样，IBM 电脑整机的利润会大大下降。第二，在此以前只有大型计算机才使用 32 位元技术，如果 IBM 带头在个人电脑使用 32 位元技术，个人电脑技术水平提高影响 IBM 自身的大型机业务。出于这种不是从顾客和市场出发，而是从自身出发的考虑，IBM 的领导人做出了只在老产品上做技术延伸的改进、拒绝采用革命性技术的决策，企图利用自己在电脑市场上的统治地位和个人电脑技术标准制定者的身份，阻碍 386 技术的推广。

IBM 把送上门来的新技术拒之门外，康柏、宏碁等公司却抓住机遇，向 IBM 的霸主地位提出挑战。1986 年 9 月，康柏计算机公司推出了基于 386 芯片的新一代个人电脑。紧接着，戴尔计算机公司以其独特的邮件销售方式使个人电脑售价大幅度降低，而后康柏和盖特韦 2000 等公司又加入了新一轮的竞争战。

面对日益严峻的挑战，IBM 公司逐渐丧失了获利能力。就这样，80 年代中期以后，IBM 的往日辉煌已经不再。1984 年，IBM 获得 65.8 亿美元的税后净收益，销售利润高达 14%。这是历史上所有公司最高的盈利记录，也代表着 IBM 发展的巅峰。在 1985 年略有下降而赚得 65.6 亿美元的利润后，IBM 步入似乎无可阻挡的衰落态势。1986 年到 1990 年间，销售额的年增幅只保持在 3%~6% 的水平，盈利则在 1986 年从上年的 65.6 亿美元降到 47.9 亿美元，此后又连年下降，到 1989 年降到了 37.2 亿美元。IBM 在 1991 年亏损 28.6 亿美元后，1992 年情况继续恶化，出现了商界少见的 49.7 亿美元的巨额亏损。1993 年 1 月，IBM 股票价格跌至每股 40 美元以下，创下 17 年来的最低，从而构成了对公司高层领导改组的压力。1993 年 1 月 26 日，埃克斯在宣布了将公司历史上从未有过折减的每年超过 25 亿美元的红利分配削减 55% 以后，引咎辞职。

#### 4. 第三次兴起

IBM 公司董事会经过 3 个月的多方寻找，选择了年龄 54 岁、并无计算机行业经营经验，但具有 27 年从事咨询和中高层管理工作经历，尤其擅长市场营销技巧的 RJR 烟草公司董事长路易斯·郭仕纳担任 IBM 新一届董事长。

与公众想象的郭仕纳将继承其前任的分权改革相反，新董事长重申了 IBM 商标的价值以及集中使用营销力量的必要性。他反对将公司的各事业分部改组为独立单位；与此相反，他强调整体作战，强调各部门间资源、技能和思想的更大程度的共享。要使公司“停止流血”，必须制止分裂。为此，郭仕纳和他新组阁的市场管理班子花了近一年时间研究如何对公司进行重塑，以强化企业与顾客之间以及公司总部与分部之间的联系。

新的公司高层领导提出，为继续执世界信息产业之牛耳，IBM 需要明确的使命感。“IBM 的使命是成为世界上最成功和最重要的信息技术公司。成功，意味着帮助我们的老客户通过我们的技术解决他们的问题，同时成功地把我们卓越的技术介绍给新客户；重要，因为我们仍将是信息产业重要发明的基本源泉。”

郭仕纳重新强调技术创新对于高技术企业发展的重要性。为此，他恢复了将营业收入的 10% 用于研究开发投资的传统做法，此做法一度被其他前任在公司财政困难时期放弃了。郭仕纳明确指出，技术创新不应该围绕公司自身产品展开，而应着眼于客户和市场的需要。据统计，郭仕纳上任后约花 40% 的时间用于听取客户的意见。在三年半时间内，他做过 542 次飞行，亲自走访了大客户的董事长和高层经理人员。由于加强了同顾客的联系，IBM 公司 1996 年向市场投放的一种新大型机，几个月内就抢购一空。公司近年来在承接若干大型项目的投标竞争中，以 80% 的平均中标率打败了许多竞争对手。

在为世界各大公司提供计算机及各种信息技术产品业务方面，IBM 公司 1995 年取得了 540 亿美元的营业收入，1996 年营业额增长了 8%，达到 583 亿美元。IBM 个人电脑业务的



营业额，1996 年最后一季度取得了 25% 的高增长。近来才引起 IBM 特别注意的计算机服务业务，1994 年的收入为 97 亿美元，1995 年和 1996 年相继增加到 127 和 160 亿美元，1996 年，IBM 公司总营业额达到了 770 亿美元。1996 年 11 月 22 日，IBM 公司的股票收盘价格达到每股 158.5 美元，成为股民们不愿错过的投资对象。

以郭仕纳为首的 IBM 的高层领导，在明确了公司的使命后，进一步提出公司取得成功的战略和理念。IBM 的经营战略主要包括：“确立网络计算机领导者的地位；在开发关键硬件和软件产品方面继续发挥领导作用；为客户提供服务，帮助他们应用信息技术。”IBM 的发展重点是：“帮助客户运用网络计算机；开发针对特定产业的技术；投资于新兴市场。”以下八条原则代表了 IBM 的经营理念：“市场是我们一切商业活动的动力；作为一家技术公司，质量是我们至高无上的承诺；客户满意度和股东价值是衡量成功与否的基本准则；我们富有创业精神，最大限度地减少繁文缛节，对提高生产率有着不懈的追求；时刻铭记我们的战略目标；我们的思维和行动充满紧迫感；卓越人才，紧密合作；呵护员工，回报社会。”

为贯彻经营战略和经营理念，公司最高层对变革做出了明确承诺。正像郭仕纳本人在 IBM1996 年年会上所说的，“仅拥有深思熟虑的战略重点与使这些重点付诸实施并取得成效完全是两码事。这也正是公司文化的关键所在。”“我最重要的工作就是推动文化变革。”IBM 负责质量和重塑工程事务的副总裁格雷格·亚当斯也说，“在 IBM 公司，我们所说的重塑意味着全公司上下对原有的思维方式进行剧烈、彻底的变革，标志着我们要重新设计我们的业务流程、组织机构、基础结构和公司文化，极大地改善我们为客户创造和提供价值的能力。”

IBM 在重塑工程中确立为变革对象的，既有业务流程和工具手段方面的硬环境内容，也有没入水中部分的以公司文化为中心的软环境内容。

作为硬环境变革的主要内容，IBM 在业务流程重塑方面取得了显著成效。例如，IBM 信用公司融资业务流程在经过重塑工程改造后，其业务处理周期从原来至少需要 6 天时间缩短至 4 个小时，促使融资业务量足足增长了 100 倍，这一事例被美国新一代管理大师米歇尔·哈默选作美国企业改革新热潮——企业重塑运动的一大成功典范。

关于重塑工程所发挥的作用，郭仕纳在《IBM1995 年度报告》中总结说：“我们将继续通过我们的重塑工程对 IBM 的经营进行微调，以提高效率和生产力。自 1993 年以来，这一工程为我们节约了 70 多亿美元的成本和开支。”

在硬环境变革的同时，软环境的变革被提到更为重要的议事日程上。正如郭仕纳在《IBM1997 年度报告》中指出的，“IBM 的重建已在幕后自上而下地进行。我们的目标只有一个：培育一种高效率文化，把 IBM 改造为世界上首屈一指的知识管理公司。”在 1998 年 1 月号的 IBM《思索》杂志上，郭仕纳进一步总结说，“IBM 需要有高效率文化，这种文化的表现就是持续不断的自我革新。”

### 案例讨论题

1. 在战略变革中郭士纳遇到的主要困难和障碍是什么？他是如何进行“解冻、战略变革、再冷冻”的？

2. 郭士纳的企业家创新能力体现在哪些方面？他表现出了哪些战略领导特质？

# 附录

## 综合案例

## 卡特彼勒卷土重来<sup>①</sup>

美国卡特彼勒公司成立于 1925 年，是世界上最大的工程机械和矿山设备生产厂家、燃气发动机和工业用燃气轮机生产厂家之一，也是世界上最大的柴油机厂家之一。在 1982、1983、1984 这连续三年期间，卡特彼勒公司每天损失 100 万美元。卡特彼勒公司的主要竞争对手是极难对付的日本小松公司。面对着棘手的全球性挑战以及国际市场的崩溃和美元的高估，卡特彼勒别无选择，要么重新开始，要么倒闭。

卡特彼勒成功了，它以一个有着全球竞争力、正在成长的高科技公司的形象重新出现在人们面前。在公司的两任首席执行官乔治·谢弗(George Schaefer)和唐纳德·费茨(Donald Fitts)长达十五年的任期内，卡特彼勒完成了转型。乔治·谢弗采取了以下措施：削减成本，雇员参与计划，外购机器和零部件，并开始使卡特彼勒的工厂实现现代化生产。唐纳德·费茨丰富了卡特彼勒的产品种类，重组了公司的结构，还完成了工厂现代化的计划，使卡特彼勒的经销商网络恢复了生机，并彻底改变了劳资关系的维系方式。

1999 年 2 月唐纳德·费茨退休以后，格伦·巴顿(Glen Barton)被推举为首席执行官。作为世界第一大建筑和开采设备生产厂家、《财富》100 强企业，1998 年卡特彼勒连续第六年创造了销售收入的记录，收入达到 210 亿美元，实现利润 15 亿美元，这是历史上获得利润第二高的年份，卡特彼勒在全球处于行业领先地位。

尽管卡特彼勒戏剧般地东山再起，巴顿却难以维系卡特彼勒的繁荣局面，因为美国的建筑行业正酝酿着一次巨大的滑坡，这时，他任期刚满一年。2000 年 1 月，公司公布了 1999 年的业绩：销售减少了 6%，利润减少了 37%；2000 年 3 月，卡特彼勒的股票价格接近 52 周以来的最低点（股价为 36 美元，而最高时为 66 美元）。

巴顿该怎么办？他应该遵循谢弗和费茨的战略来提高与其主要竞争对手小松、约翰-德瑞(John Deere)和 CHN 环球公司的相对竞争地位吗？他该彻底改变他前任的一些政策呢，还是该完全继承？

为了评估巴顿改善卡特彼勒生产状况所作的战略选择，本案例将回顾他的两位前任的经历——谢弗和费茨是如何使卡特彼勒转型的。

## 重型建筑机械业

重型建筑机械行业为工程公司、建筑公司和开采商供货，这一行业的典型产品包括重型推土机（推土机、装卸机和挖掘机）、公路建设设备（铺路机、分类机和搅拌机）、开采设备（越野卡车和挖掘电铲）、载重机和大吊车。大多数设备型号齐全，少数设备的轮胎和履带只有几款可供选择。大多数设备用于楼房、电厂、制造厂以及公路、机场、桥梁、隧道、大坝、给排水系统等基础设施的建设。从全球角度看，重型推土机在 20 世纪 90 年代几乎占了该行业总销售量的一半（见表 1）。在重型推土机中，液压挖掘机占总销量的 45%。与推土机或装卸机相比，挖掘机具有效率更高、功能更全、更易在狭小的空间使用的特点。另一类畅销的设备是越野卡车，可用于拖运矿物、岩石和垃圾。

---

①原文摘自《战略管理：制定、实施和控制》（第 8 版）第 903 页，[美]约翰·A·皮尔斯二世(John A. Pearce II)著，王丹译，中国人民大学出版社，2003 年 6 月。本文略作修改。

表 1 1985-2005 年全球重型建筑机械需求资料

(按主要类别划分)

项目	1985 年	1994 年	2000 年	2005 年 <sup>①</sup>
重型推土机 (%)	50	49	49	49
建高速公路用卡车 (%)	8	7	7	7
建筑吊车 (%)	9	11	10	10
搅拌机、铺路机等相关设备 (%)	6	6	7	7
零部件及备品 (%)	27	27	27	26
总需求 (10 亿美元)	38	56	72	90

①因为重复统计，故百分比的总和并不等于 100。

全球对于重型建筑机械的需求在 20 世纪 90 年代以每年 4.5% 的速度稳步增长，而在亚洲、非洲和拉丁美洲的发展中国家，其增长速度明显快于发达国家。

重型建筑机械行业的本质特征是原装设备和配套零部件在产生利润方面有明显的差别。尽管零部件和附件（工具）只占重型建筑机械行业总收入的 1/4，但创造的盈利却更多，其原因有二：第一，零部件的销售比整机销售利润高；第二，零部件市场的周期性不像原装设备那么强。一般来说，重型建筑机械的使用寿命是 10~12 年，但在很多情况下，尤其是在发展中国家，设备被使用的时间远远超过其使用寿命，大概有 20~30 年，由此零部件和相关服务可以带来持续的利润。

该行业的另一个特征是需要取得规模经济。据行业观察者分析，最佳的经营规模是每年生产 9 万台左右。也就是说达到了每年 9 万台的规模后，设备的平均单位成本才能随着生产量的上升而下降。因此，占领更大的市场份额才能从规模经济中获利。每年相对较低的全球销售额（1996 年 20 万~30 万台重型推土设备）更加剧了行业中大型企业对于市场份额的竞争。

成功的市场营销对于取得竞争优势也十分重要。范围广泛的分销与服务网络对于重型建筑机械行业的竞争一向至关重要，因为在生产工地若不能启动设备而造成延误，其时间代价巨大。生产商一般利用全球范围的经销网来进行销售、提供支持和售后服务。经销商有些是独立经营，有些隶属于卡特彼勒公司，有些二者兼而有之，他们通常在某一独家代理区内经营。由于重型建筑设备的操作环境恶劣，设备经常磨损，零件经常需要重新修复或更换，所以生产厂家将经销商的业务地点选在使用者的附近，由此形成了遍布全球的服务网络。

生产商同样建立了联盟。对市场份额的激烈竞争迫使行业的主要生产商建立起三种合作同盟。首先是全面的合资企业，卡特彼勒与三菱重工业公司的合资企业就是一个典型的例子；其次是设备生产商为取得最新发动机技术而与发动机生产商之间达成的技术同盟，如小松与卡敏斯发动机公司（Cummins Engine）的合资公司，凯斯公司与卡敏斯的合资公司；最后一种是大的跨国企业与当地生产商之间的技术共享同盟，由此，跨国企业得以进入新市场，当地生产商获得了先进技术。卡特彼勒与上海柴油机公司签署了此类协议，小松也与印度的 BEML 签署了此类协议。

## 卡特彼勒的历史

20 世纪初，加利福尼亚的农民曾面对严重问题。农民们使用蒸汽机拖拉机开垦华金河谷三角洲的肥沃土地，为了不让拖拉机陷入到泥沙土地中，他们给拖拉机配置了大轮胎。然而这些巨大的轮胎（高达 9 英尺）还是深深地陷入到了泥土中。1904 年，加利福尼亚州斯



托克顿的一位联合收割机制造商本杰明·霍尔特用带轨道的轮胎来增大承重面积，从而轻而易举地解决了这一问题。霍尔特还将蒸汽发动机换为汽油发动机，由于减轻了重量，从而提高了拖拉机的移动性能，他将这种拖拉机亲切地叫做卡特彼勒，申请了卡特彼勒商标，并将该公司生产和销售的几种履带式设备都使用这一商标。到 1915 年，霍尔特的拖拉机已销往 20 个国家。

在农业以外的其它领域，履带式拖拉机首先被应用于军事领域。1915 年，英国军队仿造霍尔特的机械发明了装甲坦克。1925 年霍尔特和另外一家加利福尼亚企业最佳拖拉机公司（Best Tractor Company）合并，组建了卡特彼勒公司。之后不久卡特彼勒的公司总部和生产工厂迁到了伊利诺伊州的皮奥里亚。卡特彼勒是第一个将柴油发动机用于移动设备的公司（1931 年），但在 30 年代该公司停止生产联合收割机，而转向了筑路、建筑、伐木和铺设管线设备的生产。第二次世界大战期间，卡特彼勒成为美国军队主要的推土机提供商，拖拉机和货车、柴油发动机和发电机的销售量在 1941-1944 年间增长了三倍多。

在第二次世界大战刚刚结束的几年里，对于卡特彼勒产品的需求急剧增长，其产品用于重建欧洲、建设美国国内的高速公路系统、在第三世界国家中修建大坝、在世界各地建设主要的机场。卡特彼勒以可靠、耐久和高质量的产品、快捷的售后服务和迅速地提供零部件而在众多竞争者中脱颖而出。于是在 20 世纪的 50-60 年代，卡特彼勒成为了重型机械行业理所当然的领头羊，远远超过了其他竞争者。到 1965 年，卡特彼勒以独资或合资的方式在英国、加拿大、澳大利亚、巴西、法国、墨西哥、比利时、印度和日本都设有海外生产性子公司。1963 年，卡特彼勒与日本的三菱各出资一半设立的合资公司成为美日之间最成功、最稳定、最持久的联盟。

卡特彼勒的分销和代理商网络也对企业的成功发挥了作用。卡特彼勒从一开始就依赖于为公司设备提供销售和服务的密集的独立代理商网络。这些合理地分布在全球的独立代理商独家投资经营，几乎全部的收入来源于经销卡特彼勒的产品，并和卡特彼勒的客户保持着亲密的联系。平均起来，一个家族或公司可以拥有卡特彼勒的代理权长达 50 年以上。1981 年，在危机出现的前夕，卡特彼勒的代理商网络已和公司的实力相当，代理商雇用的总员工数只略少于公司本身的员工数。

## 20 世纪 80 年早期的危机

由于卡特彼勒面临的国内外竞争较弱，因而高质量产品能够以高价格售出，工人领取的工资在同行业中最高，投资者能够获取高回报率和丰厚的利润。但在 1982 年创下又一个销售和利润记录之后，卡特彼勒突然遇到连续三年逐年增长的亏损，共达 10 亿美元。一位执行副总裁皮埃尔·古尔瑞顿（Pierre Guerindon）坦承道：“坦率地说，多年的成绩让我们沾沾自喜甚至有些自负。”

1982—1984 年的危机由三个原因导致：全球经济衰退、造成巨大损失的罢工和不利的汇率。首先，由于石油价格下降导致全球范围内对于开采、伐木和铺设管道的需求降温，使美国高速公路建设逐渐趋于停滞；其次，卡特彼勒冻结工资以求降低整体的劳动力成本引发美国员工长达七个月的罢工，这场罢工由汽车工人联合工会（United Auto Workers）领导，成为公司三年亏损的主要原因之一；第三个因素是美元的急剧增值（相对于日元和其他币种），使美国的出口产品在海外的价格上涨而进口产品在美国的价格下跌。卡特彼勒 1982 年和 1984 年的年报中说“美元的坚挺是卡特彼勒销售和盈利降低的主要原因……并威胁美国的制造业”。

借助美元升值的良好时机，小松有限公司以卡特彼勒的主要竞争对手的身份浮出水面。

小松最开始为日本和亚洲市场生产建筑机械，然后试图进军卡特彼勒一统天下的拉丁美洲和欧洲市场，向卡特彼勒发起挑战，然后进入美国和卡特彼勒抗衡。小松提出了“包围卡特彼勒”的口号，向卡特彼勒发起了正面冲击。小松采取了一系列提高产品质量、降低生产成本的措施，获得了高于卡特彼勒 50% 的生产效率，进而使产品价格低于卡特彼勒的 30%。结果使市场份额发生了戏剧性的改变，从 1979 年到 1984 年，小松的全球市场份额增长了两倍多，达到 25%，而卡特彼勒则减少了约 15%，降至 43%。

## 转型：乔治·谢弗领导下的卡特彼勒

与小松的竞争和 1982—1984 年的危机迫使卡特彼勒重新审视其过去的行为。卡特彼勒新上任的首席执行官乔治·谢弗是一位很有亲和力的管理者，他鼓励管理层公开承认公司过去的失误。他上任时曾说：“我们在业务上经历了一场根本性的转变，未来的业务运作方式再也不会像从前一样了，我们别无选择，只能回应，积极地回应新环境为我们提出的挑战，从而找到属于我们自己的位置。”在他的指导下，卡特彼勒设计并实施了一系列措施，几乎触及公司每一个重要的职能部门，包括采购、生产、营销、人事和劳资关系。

## 全球外包

卡特彼勒传统上属直线型公司，主要依赖于内部生产。为保证产品质量和零件的持续供应，卡特彼勒自行生产 2/3 的零部件并自行装配几乎全部的最终产品。在“全球采购”的新政策下，卡特彼勒寻求从供应商那里买入高质低价的零部件。由于与供应商紧密配合，卡特彼勒实现了外购 80% 零部件的目标。

新政策的另一个目标是品牌，即买入成品并重新销售。通过其品牌计划，卡特彼勒将外购设备用自己的品牌出售，并利用其优秀的市场组织形式保持较低的成本。20 世纪 80 年代中期开始，卡特彼勒与挪威的一家公司签约购买升降机通道，从原联邦德国生产商处购买液压挖掘机，从俄克拉马州一家公司购买铺路机，从英国某公司购买越野卡车，从加拿大某公司购买伐木设备，所有外购设备都贴上卡特彼勒的品牌进行转售。一般来说，卡特彼勒只将产品生产外包出去，并不外包产品设计。卡特彼勒通过控制其很多外包产品的设计而保持了内部设计的能力，也保证了质量控制。

## 广泛的产品种类

在将近十年的时间里，DC10 推土机一直是卡特彼勒的标志性产品之一。这种设备有 15 英尺高，重达 73 吨，售价高于 50 万美元（1988 年）。在这一业务领域，公司没有竞争对手。但由于对高速公路建设工程的需求萎缩，并且重型设备销售不畅，公司需要重新考虑产品组合。与此同时，轻型设备销售量增长迅速，1984-1987 年，公司相应增加了这类产品的种类，从 150 种型号增至 300 种，推出了从农用拖拉机到综合多用机等多种小型机械，并丰富了用户群。卡特彼勒开始向新的客户群销售其轻型设备，新客户中有小型的自主经营者和新出现的承包商，而不再一味关注大的代理商。那些跨国的工程建筑公司，例如 Bechtel 公司，是典型的重型推土机使用者。此外，公司产品组合的转变同样对公司的成本底线产生了显著的影响。重型设备市场的利润空间很大，而轻型设备市场的竞争激烈使利空间狭小，迫使公司

与这一领域占主导地位的公司约翰-德瑞和凯斯公司竞争。

## 劳资关系

为使公司在竞争中取得优势地位，公司需要和工会改善关系。1979 年，集体议价协议刚到期，卡特彼勒公司就经历了一场长达 80 天的罢工。三年后的 1982 年，合同的谈判破裂，再次爆发了一场持续 205 天的罢工，是汽车工人联合工会历史上所有公司中最长的一次停工谈判。

谢弗的领导风格属于协商式，与其前任们独裁式的风格形成了鲜明的对比。谢弗提倡高层管理人员、经理和生产工人自由交换意见，并鼓励公司各级之间的公开交流。谢弗拥有独特的处世技巧，没有执行官的架子，经常自己接电话。

谢弗的社交技能使公司与工会的关系得到了明显的改善。在谢弗的任期内，没有发生过一起因劳动合同谈判而引起的罢工事件；相反，每一回合的谈判都得到了友好的解决。此外，在谢弗的领导下，工会进一步同意减少劳动等级和工作分类，并精简员工的资历条款，这是一次提高工作分配管理的灵活性并促进员工的交叉使用的改革。更重要的是，劳资关系的改善促进了公司两项计划的成功实施。这两项计划是在团队合作基础上的员工参与计划和使工厂现代化及自动化的重建计划。这两项计划在卡特彼勒的转型战略中起到了关键作用。

## 员工参与

土星公司（Saturn）的 NUMMI 工厂（通用汽车和丰田公司在加利福尼亚弗里蒙特的一家合资企业）的工会是一个以劳资团结而闻名业界的工会。在其他企业，汽车工人联合会给予卡特彼勒的员工参与计划以大力支持。谢弗发起的这场“员工满意进程”（employee satisfaction process, ESP）的运动是自愿的。ESP 成员以工作团队的方式组织起来，每周与管理层会晤一次，就生产过程中的许多重要环节提出建议，包括生产管理、车间布局以及产品质量的提高等等。这一计划得到了越来越多的美国公司的采纳和执行，实施该计划最终提高了生产效率、产品质量并提高了员工的满意度。例如，在公司的伊利诺伊州奥罗拉的工厂，地方 ESP 主席说，“员工满意进程”计划改变了一切，工人们对自己的工作有了发言权，而高层管理者愿意接受，我们只需瞄准质量关，让一切使顾客满意。管理层将奥罗拉工厂的矿工骤减、给工会的投诉信件大为减少，以及节余总计达 1000 万美元的成本等都归功于“员工满意进程”计划。在另外一家推行“员工满意进程”计划的工厂，卡特彼勒公司的一位装配线工人告诉《财富》杂志记者说五年前连工长都不会听你的意见，更不用说总工长或厂长了，但现在每一个人都会听。卡特彼勒将“员工满意进程”计划同样运用到了外部供应商。一般地，由卡特彼勒机械师组成的“员工满意进程”团队访问供应商并检查设备质量。被授予证书的供应商获得优惠待遇，通常的优惠是减少检查、计算和其他控制，被授予证书的供应商的产品只有 0.6%是不合格品，而其他供应商的不合格品率有 2.8%。

## 给工厂未来

1986 年谢弗在卡特彼勒推行员工参与计划的同时，还推出了耗资 18 亿美元的工厂现代化计划。被冠以“给工厂未来”的现代化计划将即时生产（just-in-time, JIT）、工厂自动化、

程控机床网络和柔性制造系统结合起来。这些革新中，有几项是小松于 20 世纪 70 年代末首创的。小松在建筑设备制造行业中率先引入 JIT 库存系统和“快速转换生产工具”技术。快速转换生产工具是一种柔性的加工技术，使一家工厂得以生产多种不同型号的设备。

为了挑战小松，卡特彼勒的高级管理者并不是仅仅满足于模仿日本的同行，而是潜心研究多家制造公司的现代化尝试，并得出两点重要结论：（1）改变整个工厂的布局，而不仅仅是工厂的某些部门；（2）在全公司范围内推广该计划，即要在全球的基础上在国内外同时推行，这两点是非常必要的。然而，实现这样一项综合性项目花费的时间比预期更长，这个计划持续了七年的时间，其中四年是在谢弗的指导下，其他三年是由他的继任者唐纳德·费茨指导的。

卡特彼勒传统的制造流程是“批量”生产，这种方式在美国的许多行业的组装厂中是非常普遍的。在批量生产中，部件生产线生产众多的小批量的部件（散热器、液压油箱等），终端组装线把所有部件组装起来，制成最终的产品。由于高水平的“流水作业过程”，整个的生产体系要求大批量的零部件库存，而且，在批量生产中，组装任务高度专业化，工作是单调乏味的，工人容易松懈、出现差错。应该注意，改正组装错误所需要的时间远远超过组装时间，因为工人需要先分解部件以便找出问题所在。部件的运输也存在问题，有时运送到组装区内的部件延误迫使工人离开生产线去寻找这些缺失的部件，有时部件提前运到也降低了效率。

为了解决这些问题，卡特彼勒重新布置生产车间，将其改装成灵活的生产小组，工人们按顺序运用程控机床进行生产步骤的操作，从始至终加工部件并把它们准时送到组装区。例如在批量生产中，为了生产拖拉机的钢制踏板，卡特彼勒的工人必须在三个生产线去切、钻和焊接钢条。而在小组式的生产中，这三种工序通过电脑连接控制而在一个拖拉机踏板生产小组内自动完成。

除此之外，卡特彼勒缩减了物料的搬运，运用自动的电动单轨把部件放在铝质覆带上，经过整个现代化的工厂，运出车间送到车库和组装区。当部件被运送到交货点时，闪光灯会提醒组装线的工人，半自动的门打开，电梯降下直接把部件送去组装。卡特彼勒奥罗拉工厂的一位管理者唐·韦斯顿发现：“现在（1990 年），物料只有当需要时才运到组装点，我们最多在生产线上存放维持四小时的大型部件供应。”

卡特彼勒最终提高了产品质量。在此之前，部件连续不断地而且是间歇地被运送到组装线，因此工人不能对质量问题做出迅速的反应，管理者自行控制生产速度。相反，在新的组装方式下，部件被自动地送到工作区域之间并且在实际生产过程中保持静止。更重要的是，在“给工厂未来”的计划中，管理者赋予了工人按意愿改变组装线速度的权力，赋予他们解决质量和安全问题的弹性。

“给工厂未来”的计划使卡特彼勒的很多车间在生产效率和质量上获取了长足进步。举个例子来说，在伊利诺伊州的奥罗拉工厂中，工人使装配时间降低了 25%，生产和完成顾客订单的时间是 4 天而不再是 16 天，并且在 4 年内（1986—1990 年）将产品的次品率降低了一半；在法国格勒诺布尔的车间内，工人大幅度缩减了装配机械零部件的时间，在 1986—1989 年的三年中，组装零部件的时间从 20 天降到 8 天。公司的变化也非常显著：在 3 年内，卡特彼勒的 30 家世界范围内的工厂存货减少了 50%，并且生产空间也缩减了 21%。

回顾在谢弗任期的 5 年内，卡特彼勒重新成为有世界竞争力的公司，精炼、灵活、技术先进。卡特彼勒的世界市场份额从 43% 上升到 50%（1984-1990 年），收入增加了 66%（1985-1989 年），并且公司再次实现了盈利。随着卡特彼勒的成功，小松开始萎缩。1989 年，卡特彼勒的销售额总计为 110 亿美元，几乎是小松报道的销售额的 2 倍。卡特彼勒的利润超过了小松，在市场和收入两个方面两家公司的差距逐渐扩大（见表 2）。



表 2 乔治·谢弗领导的卡特彼勒与小松公司的主要财务数据

	卡特彼勒		小松	
	销售额 (10 亿美元)	收入占销售额百分比 (%)	销售额 (10 亿美元)	收入占销售额百分比 (%)
1985 年	6.7	2.9	---①	1.8
1986 年	7.3	1.0	---①	2.8
1987 年	8.2	3.9	5.1	1.3
1988 年	10.4	5.9	6.2	0.4
1989 年	11.1	4.5	6.0	2.6

① 只能获得日元的销售额：1985 年的销售额是 7960 亿日元，1986 年的销售额是 7890 亿日元。

## 变革深化：唐纳德·费茨领导下的卡特彼勒，1990-1999 年

尽管谢弗获得了成功，可卡特彼勒的变革远未完成。一方面，公司的股价表现远落后于其盈利表现，卡特彼勒的股价连续五年表现不佳（1987-1992 年），低于标准普尔 500 家工业企业平均数 50%；另一方面，卡特彼勒正面临着在国内外市场行业性下降的处境。建筑设备行业周期性特点的影响以及美元增值的必然结果（80 年代后期美元疲软，促进了卡特彼勒的对外销售）导致卡特彼勒的收入和利润下降。在谢弗退休后的两年中，公司事实上出现了亏损。

1990 年冬，作为谢弗的继任者，唐纳德·费茨将经济困难视为改革的契机，他说，“我当然不能对经济衰退有所指望。但是，经济衰退更容易使我们接受需要改革这一现实。”“在利润创记录的时候改变组织形式是非常困难的。”

## 领导力

费茨的领导风格与谢弗的截然相反。卡特彼勒的一位经理说，“乔治是一个善于集思广益的人”，而“唐希望有人向他发现强有力的挑战”。另一位[卡特彼勒的前任首席执行官李·摩根（Lee Morgan）]将费茨描述成“是我所见过的最坚决的人之一”。费茨是一位不妥协的管理者，下属惧怕他，同僚尊重他，华尔街为他欢呼。他高大魁梧，身高 6 英尺 5 英寸，领导方式是直截了当地命令，从不做劝说，面对工会的反对，仍声称公司的管理权。他曾果断地一次裁减了几千个管理和生产岗位。

费茨出身于农民之家，于 1956 年进入卡特彼勒，从基层至高层不断地得到提升，他曾在海外工作了 16 年。作为一名职业营销专家，他为卡特彼勒在南非、德国、瑞士、巴西、日本和很多其他国家工作过。1971 年，他在麻省理工学院获得工商管理硕士学位，他的毕业论文是“日本公司：美国企业能否与之竞争？”。此后不久，他被派往日本工作，在卡特彼勒-三菱合资企业中做了近五年的营销主管工作。费茨在日本的经验对他以后的营销生涯产生了深远的影响。首先，日本人训练经理人的轮岗方式给他留下了深刻的印象，经理人员轮流在各个职能部门工作以便从业务的各个角度培养他们。20 世纪 70 年代中期，费茨从日本回到了皮奥里亚，运用了基于日本式的功能团队的整合方式改变了卡特彼勒的产品开发流程。他也钦佩日本的劳资关系。历史上，美国工会是以整个行业为基础组织起来的，因此，劳资关系在美国经常是相互对立的。与之相反，日本的行业工会是以公司为基础的组织，强调忠诚与合作，用费茨的话来说就是：“专注于公司的成功”。在 80 年代，他试图使卡特彼勒的劳资关系接近日本的模式。

## 重组

作为一个营销经理，费茨相信卡特彼勒并没有充分重视顾客需求，因为全球的定价决策都是由公司设在皮奥里亚的总部决定的，对全球各地的市场行情知之甚少。1985 年费茨开始负责卡特彼勒的全球营销，他授权各地办事处直接订立价格，进而把权利下放到最低层。1989 年费茨被提升为副总裁后，他把相同原则运用到卡特彼勒的整个组织结构中，由谢弗指挥，在全公司范围内进行重组。

卡特彼勒旧的组织结构非常落伍，是职能式结构，只适用于经营几家在美国境内的小公司。卡特彼勒的组织结构是由一个总部和四个基本职能——工程、生产、营销和财务组成。这种老式的结构直至第二次世界大战前在卡特彼勒一直运行良好，但是公司随后几十年内的全球扩张使这种结构的局限性越来越明显。第一，决策由每个职能部门的领导层做出，经理们非常不情愿向中低层管理人员授权；第二，每个职能部门都极力强调自己的目标而不是企业的目标（营销部门只关心市场份额，工程部门只关心产品安全，生产部门只关心装配问题，等等），这使得高层管理者难以协调各种职能目标；第三，决策过程中的官僚主义影响有效沟通。费茨回忆道，在旧的结构中，自下而上的信息流动“因各种偏见而被过滤，尤其是职责上的偏见，使你无法弄清你看见的是事实还是其他人的意见”。

为了使卡特彼勒拥有在全球经济中运作必备的柔性、速度和敏捷，费茨把公司分成 17 个半自主的事业部或“利润中心”，其中 13 个事业部负责产品（拖拉机、发动机等），4 个事业部负责服务。之后他要求每个事业部上缴 15% 的资产回报率。并警告说会惩罚那些落后的事业部。他说得出就做得到。1992 年，卡特彼勒的铲车事业部的资产回报率没有提高，费茨就把它改变成由三菱控股 80%、卡特彼勒控股 20% 的合资公司。

卡特彼勒新的事业部式结构促进了机构精简。在新的体制中，卡特彼勒在 1990—1993 年的三年削减了 1 万个工作岗位（见表 3）。在 1990 年 1 月到 1992 年 8 月，失去工作的 7500 名职员中，2000 人是管理人员，5500 人是小时工。在 90 年代的前 5 年，卡特彼勒的销售额从 100 亿美元增至 150 亿美元，而公司的管理人员减少了 20%。除此之外，从职能结构向事业部结构转变，伴之以追求盈利，也改变了管理人员的报酬方式。卡特彼勒的管理者按他们所负责的预算规模或监管的职员数量的一定比例来分配利润；按照新的方法，卡特彼勒的激励补偿机制全部以资产回报率为基础。最后，卡特彼勒将研发分散至事业部。由于各事业部自行控制产品开发的项目和资金运用，与以往任何时候比，研发活动更多地受顾客驱使。

表 3 唐纳德·费茨领导的卡特彼勒的用工与销售额

	员工数量（万人）	销售额（10 亿美元）
1990 年	6.0	11.4
1991 年	5.6	10.2
1992 年	5.2	10.2
1993 年	5.0	11.6
1994 年	5.4	14.3
1995 年	5.4	16.1
1996 年	5.7	16.5
1997 年	6.0	18.9
1998 年	6.4	21.0

## 营销和经营权

卡特彼勒的重组计划也影响了公司的分销网络。在新机制下，需要援助的经销商可以与 17 个产品和服务利润中心中的任何一个直接联系，节省了时间和金钱，而且再也不需要向总部申请援助。新的体制同样又促进了卡特彼勒的管理者和经销商沟通，这种变化使得“几乎每一个人，从最年轻的设计人员到 CEO”都与“经销机构的人员保持着联系”。通常来说，卡特彼勒低级的管理人员每天都在同经销商沟通，而高级的管理者则一星期几次。

卡特彼勒的经销网络非常广泛。1999 年，207 名独立经销商为卡特彼勒服务，其中 63 人在美国，144 人在国外。卡特彼勒经销商雇用的员工数量比卡特彼勒自己的职员（67000 人）多出近 1/3，经销商净价值总和超过了卡特彼勒股东权益（55 亿美元）近 1/4（见表 4）。许多卡特彼勒的经销商是私营的，有几家为上市公司。平均而言，卡特彼勒的每家经销商年平均销售额达 1.5 亿美元（1996 年），几家大型的经销商年收入可达 10 亿美元。

表 4 卡特彼勒经销情况（1999 年）

	美国内部	美国以外	世界范围
经销商	63	144	207
子公司商店	382	1122	1504
雇员数	34338	54370	88708
服务站	6638	5529	12167
预计净值（10 亿美元）	3.22	3.54	6.76

对卡特彼勒而言，公司与其经销商之间的非正式关系比正式的契约关系更重要。经销协议仅仅几页，没有终止期，且允许各方按意愿终止契约，只要提前 90 天通知即可。尽管契约没有时间期限，但经销商却很少解除与卡特彼勒的关系。卡特彼勒积极鼓励经销商在其家族内部经营，为他们组织研讨会，探讨税收问题和经销商的继承计划，在皮奥里亚定期招待经销商子女会议，并且采取切实的步骤鼓励代代相传。

卡特彼勒总是对其经销商鼎力相助，避免其遭受失败。为了帮助经销商，卡特彼勒有时提供折扣，有时帮助一些个体经销商降低成本，有时还在经销商的服务区内开展促销活动，强调卡特彼勒的机器运转生命周期内花费的成本比竞争对手的成本低。经济萧条时期，卡特彼勒也同样保护他的经销商。尽管 1991—1992 年的行业萧条导致公司亏损，但是在费茨领导下的卡特彼勒仍然帮助那些受伤害的经销商幸存下来，继续从事这一行业，并提前订购 1993 年经济好转后的设备。卡特彼勒的竞争者却相反，它们的经销商大多没能从萧条时期走过来。

费茨领导的卡特彼勒与经销商也在其他方面合作。在 20 世纪 90 年代，卡特彼勒同其经销商合作，为改善客户服务和零部件运输作了客户调查。公司每年发出 9 万份调查表，反馈率为 40%。通过“合作者的质量”（Partners in Quality）项目，请经销商参与质量管理讨论，使经销商与卡特彼勒公司员工联系起来，并举办季度会议。卡特彼勒定期邀请独立经销商参加在皮奥里亚举行的为期一周的会议来检查公司战略、生产计划及营销策略。费茨坚信牢固的人际商业关系的重要性。据费茨讲，卡特彼勒的世界范围内的营销体系是公司相对其竞争对手的唯一明显优势。这是一项战略资产，其重要性会在将来越来越突出。“到 2010 年，”费茨预计，“分销（即售后支持、产品应用和服务信息）将是在全球经济中区分胜败的标尺”。

## 信息技术

费茨领导的卡特彼勒在其全球计算机网络的扩展和升级方面进行了大手笔的投资，这一计算机网络把所有的工厂、分销中心、经销商和大型客户联系在一起。截止 1996 年，网络联系了跨越 23 个时区的 160 个国家中的 1000 个网点，为卡特彼勒提供了全行业最全面、最快捷的零部件运算系统。尽管卡特彼勒早就保证在 48 小时内将零部件送到世界各地，但直到 1996 年，卡特彼勒经销商只能立即供应顾客所需的 80% 的零部件，其余的 20% 并不是从经销商处现货提取，而是订货当天由公司船运。通过遍布全球的 22 个分销中心，卡特彼勒可提供总供 50 万种不同的部件，其中库存 30 万种，其余可按需生产。

卡特彼勒成为行业技术领头羊的一个重要原因是在费茨领导下开发的电子报警信息系统，新系统旨在远距离监控机器，识别需要被换掉的部件，并在其彻底损坏之前换掉。一旦新的 IT 系统于 21 世纪前十年投入使用，预计首先可帮助经销商在机器损坏之前修复机器，从而，一方面可减少机器的停工时间；另一方面可节省维修费用。新系统的第二个优势是可使卡特彼勒及其经销商减少库存成本。1995 年，卡特彼勒及其经销商的库存零部件共计价值 20 亿美元。

## 多元化

费茨将卡特彼勒的销售扩展至农用设备、林业设备和轻便建筑机械，工厂引进新的生产线。1991-1999 年，卡特彼勒共签订了 38 项合并及合资协议，多数项目都促进了公司的多元化进程。

卡特彼勒最大的增长来自发动机销售额的增长。传统上，卡特彼勒的生产发动机仅供内部使用，用于卡特彼勒的自产机器内。但自 80 年代中期开始，公司从最严重的危机中恢复过来后，就开始向其他公司提供发动机。1999 年，发动机销售额达到收入的 35%，而 1990 年仅占 21%，美国 1/3 的大型卡车装配了卡特彼勒的发动机。除了卡车公司，卡特彼勒还为各种各样的顾客生产发动机，如石油公司、电子器械公司及造船厂（见表 5）。1999 年公司生产的柴油发动机仅有 10% 用于自己的设备。

表 5 卡特彼勒公司 1999 年和 2000 年向最终用户销售发动机情况（%）

	1999 年	2000 年
卡车	34	27
电力发动机	26	33
钻井设备	20	19
工业设备	11	13
船舶	9	8

卡特彼勒公司在发动机市场上的竞争优势有赖于两个重要的收购。1996 年，费茨收购了一家德国发电机制造商 Mak 公司。一方面由于发展中国家政府不愿意投资建造大型发电厂，另一方面由于美国解除了对器材工业的管理制，并且新电气供应厂商进入市场，这些因素使全球的发电机需求量大增，也使得卡特彼勒的发电机销售额在 1995—1999 年间以每年 20% 的速度增长。

同样，费茨于 1998 年以 13 亿美元的价格收购了英国皮金斯发动机公司（Perkins



Engines), 这是一个轻便建筑机械发动机的生产商。新的收购使卡特彼勒在小型设备市场上的份额以每年 10% 的速度增长。导轨载重车装配了皮金斯最畅销的发动机。这是一种由一个人操作的小型轮式拖拉机, 能在狭窄的空间工作, 挖沟、运送垃圾、开凿沥青以及用于多种其他用途。

## 劳资关系

在费茨任期内, 卡特彼勒公司的劳资关系受到了广泛的关注。在 1991—1998 年这 7 年间, 费茨与汽车工人联合工会的斗争成为美国 20 世纪 90 年代最长的劳资争论。

从某种意义上讲, 费茨与汽车工人联合工会的对立是理想化的: “与其说这是一场经济学论战, 还不如说是一个将由谁主宰公司的论战。”费茨决意通过削减公司的劳动力成本来保证卡特彼勒公司的全球竞争力。他的首要攻击目标是汽车工人联合工会的一个定式化的协议, 即一个集体的议价合同, 以汽车工人联合工会和卡特彼勒的国内竞争对手约翰·德瑞和凯斯公司以及其他公司所签署的协议为蓝本(一种定式化的协议, 将不同的劳资合同结合在一起, 使得其中任何一家公司劳资合同的变化必须引起整个行业其他公司劳资合同的变化)。费茨反对这种模式化的建议, 因为卡特彼勒在很大程度上依靠于出口在国内制造的产品, 它在美国本土制造的 50% 的机械出口到海外市场, 与外国的跨国公司, 比如小松, 进行面对面的竞争; 与之相反, 卡特彼勒的美国竞争者在国内生产的产品只有很少的一部分用于出口。费茨争辩道, 因为卡特彼勒的国际竞争对手在海外支付的工人工资低于卡特彼勒在美国的竞争对手支付给美国工人的工资, 因此卡特彼勒公司不能按汽车工人联合工会的模式化方式支付工资。卡特彼勒公司的第一次罢工发生在 1991 年, 那时卡特彼勒公司的 1.7 万名工会会员在以上的协议下工作。该协议的终止日为 9 月 30 日, 费茨为此做好了准备。他已经准备好了足够的库存可以满足消费者 6 个月的需求; 给卡特彼勒的经销商特殊的激励措施, 以让他们购买并存储零部件, 以防止罢工引起的美国本土公司的停产。卡特彼勒提出的工资协议包含三个主要条件: 工资的无定式化; 工作时间的灵活性; 两级的工资体系。工会直接拒绝了这个协议, 并组织了罢工。大约 50% 的罢工者是那些将在 6 年内退休的职工, 随着罢工的持续, 30% 的罢工者超过了退休年龄。当罢工进入第 5 个月的时候, 费茨威胁说, 如果罢工者在一周内不回到自己的工作岗位, 将永不录用, 更换新人。此后不久, 工会取消了罢工, 工人们“无条件地”返回工作岗位。卡特彼勒公司的工会会员继续工作, 双方没有签订任何劳工合同。

1991-1992 年罢工中的一个受害者是卡特彼勒的 ESP 计划(员工满意进程计划), 这次罢工有效地终止了这一计划。

在 1992-1994 年间, 费茨对于汽车工人联合工会的强硬立场继续遭到卡特彼勒公司的工会成员的反对。对此, 费茨特别训练他的经理和办公室职员维持工厂设备的运转并把他们重新委派到短期停产的工厂车间。1994-1995 的罢工爆发于 1994 年 6 月, 持续了 17 个月, 参加罢工的工会成员进行了艰苦的斗争, 后因汽车工人联合工会命令成员为了保住他们的工作必须“立即并无条件地返回各自的工作岗位”而使这次罢工草草收兵。另外, 卡特彼勒公司将工作转移至没有工会的南方工厂。同时, 公司还向其欧洲、日本和巴西的分厂进口设备来满足美国本土市场的需求。因此, 在整个罢工过程中, 卡特彼勒并没有客户流失, 成功地保证了产量, 扩大了销售, 增加了利润, 并使公司的股票升值。1995 年, 公司连续两年取得了历史上的最好业绩(表 6)。1997 年, 卡特彼勒公司连续四年创下了历史最佳业绩。

表 6 20 世纪 90 年代劳工纠纷期间卡特彼勒的财务状况

年份	销售额（百万美元）	净收入（百万美元）	利润比（%）
1991	10182	（404）	--
1992	10194	（2435）	--
1993	11615	652	5.6
1994	14328	955	6.7
1995	16072	1136	7.1
1996	16522	1361	8.2
1997	18925	1665	8.8

## 未来：格伦·巴顿领导的卡特彼勒公司，1999—

1999 年 2 月费茨退休，格伦·巴顿成为公司的掌门人。他在卡特彼勒公司工作了 39 年之久。巴顿上任后面临着许多困难。1999 年，卡特彼勒公司的盈利降低了 37%，创下了自 1993 年以来的新低，为 9.46 亿美元。同时，占卡特彼勒销售总额 1/2、盈利 2/3 的北美市场暴跌。

巴顿认为在美国建筑市场上的衰退可以通过海外市场的转机予以补偿。他认为，卡特彼勒公司可以利用其全球定位优势，通过提高在亚洲和拉丁美洲的销售来抵消它在本土降低的收入，这两个区域的经济欣欣向荣。但是巴顿非常谨慎，他也意识到他必须确保卡特彼勒未来的长期发展。因此，他实行了四项发展战略：向新市场扩张；多元化经营；建立新销售渠道；与国际竞争者建立同盟。

## 新市场的开拓

1999 年，世界上 80% 的人口生活在发展中国家，而卡特彼勒对发展中国家的销售额仅占公司销售额的 23%。发展中国家普遍水力、电力不足，交通不发达，因而需要投资兴建高速公路、桥梁、水坝及航道。因此在巴顿的任职期间，公司的首要战略是增加对亚洲、拉丁美洲、东欧及独联体等发展中国家的设备销售。

## 市场多元化

全球化保证了卡特彼勒免受经济增长和衰退周期的影响，多元化亦然。卡特彼勒公司向发动机行业的进军就是一个很好的例子。1999 年，卡特彼勒公司的总体销售额下降 6%，但发动机的销售额却增加了 5%。同时，卡特彼勒发动机市场本身进一步多元化，卡车发动机的销售额占卡特彼勒公司发动机销售总额的 1/3 以上（见资料 5）。巴顿认为，这种多元化使卡特彼勒公司未来卡车发动机的销售量衰减时，可以部分地通过增加销售非卡车发动机来补偿。到 2010 年，卡特彼勒公司的发动机销售额将有望翻番达到 140 亿美元。

在卡特彼勒公司的发动机销售中，柴油发动机的增长是最快的，自 1996 年起每年增长 20%（见资料 7）。卡特彼勒公司的能源业务显然得益于能源危机。大型公司、制造厂、互联网服务中心、公共设备公司都装备了备用柴油发电机以防万一。截止到 2001 年 5 月的 9 个月中，卡特彼勒公司的便携式发电机（备有发电机的拖车）的销售量翻了两番。

但是作为世界上最大的柴油发动机制造商，卡特彼勒公司毫无疑问地面临着向能源技

术企业转型的挑战：柴油发电机比任何使用其它能源的发电机产生的污染都大。为了解决这一问题，巴顿领导的卡特彼勒公司加快了向更清洁的能源转变的步伐。2001 年，卡特彼勒公司的发电机只有 10% 使用天然气，到 2011 年，这个数字将有望增至 50%。

为了进一步实现多元化，巴顿计划在 1999—2004 年的 5 年里，使农业机械销售翻一番。在农业机械市场上，卡特彼勒公司将与处于该行业领头地位的美国制造公司约翰-德瑞公司和 CNH 公司直接交锋。

## 新销售体系

在巴顿的领导下，卡特彼勒公司扩大了设备租赁业务，在国内外市场接触新的顾客群。卡特彼勒公司以前一直是将它的设备卖给或租给它们的租赁中心，租赁中心再将这些设备租给最终用户，但现在巴顿积极帮助经销商兼营租赁业务。2000 年，卡特彼勒公司在北美市场上售出的将近一半的机器都是通过租赁渠道进入市场，而短期的租赁成为公司增长最快的业务。1999-2000 年，在巴顿的促成下，卡特彼勒租赁店计划开始运行。该计划旨在帮助经销商经营一站式租赁店，它可以提供全套租赁设备，包括重型推土机、拖拉机、灯塔、工作平台和液压工具。

## 合资企业

卡特彼勒公司越来越多地运用合资企业来开辟新市场，并使产品多元化。2000 年 11 月，在巴顿领导下的卡特彼勒公司宣布了一项计划，同世界领先的商业交通工具制造商戴姆勒-克莱斯勒公司建立两家合资企业，一家生产中型发动机，另一家制造燃料系统。虽然两家公司仅占中型发动机销售市场份额的 10%，但中型发动机每年在全世界的销售额可达 100 亿美元。燃料系统的销售前景更加乐观。燃料系统旨在提高柴油发动机的效率，减少柴油的排放。

## 前景展望

尽管最初有很好的设想，但是巴顿的战略设想未能充分强调可能影响公司未来发展的两大问题：一是公司的劳资关系，特别是谢弗所倡导的却被费茨终结的 ESP（职工满意进程）计划。我们看到，谢弗通过有效的实施 ESP，促进了员工的生产效率，改进了产品质量，提高了员工满意度，减少了员工缺勤情况。那么，巴顿是否应该重新启用 ESP 计划，以改善其美国工厂的劳资状况呢？巴顿是否能够有效地和本地工会领导层合作说服一线员工加入此项计划呢？

巴顿面临的另一个挑战是电子商务的影响。卡特彼勒公司应该怎样利用电子商务提供的机会，同时又不危及其现有的营销体系呢？或者换句话说，卡特彼勒公司应该怎样在不削弱其强大的经销网络的同时，充分地利用互联网进行产品营销、分销和服务呢？

巴顿沉思着：“下一步我该做什么呢？”

# 全国Mini-MBA职业经理双证班



允许提前获取证书 全国招生 权威双证 请速充电

教委批准成立正规管理类教育机构，近 20 年实战教育经验，值得信赖！（教证：0000154160 号）

全国迷你 MBA 职业经理双证书班®，全国招生，毕业颁发双证书，近期开课. 咨询电话:13684609885

## 招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学 费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《工厂管理》MBA 高等教育双证班	高级工厂管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元





### 【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



### 【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



### 【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，



### 【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



### 【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



### 【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



### 【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



### 【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



### 【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



### 【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mhgy.net>

【咨询邮箱】[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com)



## 【报名须知】

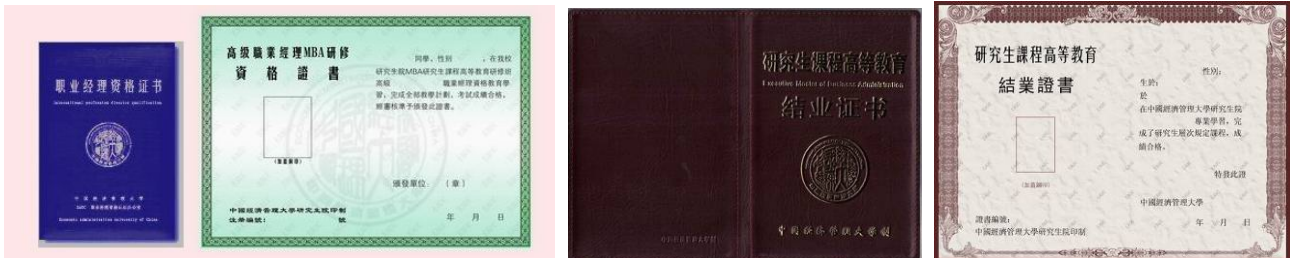
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



## 【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



## 【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020      收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015    账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行    支付系统行号：313261018034</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505      户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234      户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023    户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户（存折）： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户（卡号）： 6228480170232416918    用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户（卡号）： 6225884517313071    用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。