

# 新世纪企业战略管理 新理念

主讲人：彭建刚 教授

2005年4月2日

在经济一体化、市场和金融全球化、加入WTO的环境之下，中国企业应注重发展战略，树立战略管理新理念，争取在竞争中立于不败之地。

# 一、企业战略管理基本构架

- 1.企业战略管理的基本涵义
- 企业战略管理要解决的就是企业未来发展中最根本发展方向的确定、运作高效和主体投入的有机结合问题。
- “做什么、如何做、由谁做”作为发展战略构思的中心。“做什么”涉及经营方向的抉择，“如何做”涉及运作方式的选择，“由谁做”涉及行为主体的确定。

- 伦敦商学院教授加里·哈默尔：“战略来源于以全新方式看待世界，开始于崭新的、突破传统的思维方式”。
- 企业发展战略的制定者应解放思想、敢于创新，这样发展战略的制定才能有较高的起点。

- 2.企业战略管理的环境
- ①经济一体化和市场全球化。
- 地球村
- 跨国公司、离岸金融市场
- ②竞争手段的现代化
- 电子信息技术、通信、交通
- ③卖方市场向买方市场的转变
- ④经济体制改革
- 经济体制改革改变了影响企业外部环境的各种因素，在客观上造成了企业环境的复杂性和多变性。

## 二、企业战略管理新概念：将生命意识注入企业发展战略

- 1955年由美国《财富》杂志列出的全球500强的大企业，今天已有2/3的企业破产倒闭，或被别的企业兼并。据统计，不同类型企业的平均寿命是不同的，全球500强的平均寿命是40—50岁，跨国公司为11—12岁，中国集团公司7—8岁，中国中小企业、民营企业3—4岁。

- 1、企业是一个生命肌体
- 遵循生老病死的自然法则，即企业是有生命周期的。
- 从20世纪80年代中后期到90年代、到新世纪，海尔、联想、海信、长虹等一大批企业提出了做“百年老字号”、“长寿公司”的口号，深圳华为公司最近发出了“超越死亡之谷”的呐喊。
- 如何打造“百年老店”？怎样使企业长寿不衰？自然成为战略管理关注的热点问题。

- 2.建立“时钟机制”：企业永续经营的保障
- 美国学者詹姆斯·柯林斯和杰里·波拉斯收集了全球36家公司平均90多年的历史资料，进行了长达6年的跟踪研究，总结了18家长盛不衰公司的成功秘诀，出版了《企业不败》一书。
- 在探究这些企业成功之秘诀时，作者写道：“如果你遇见一个有特殊本领的人，这个人无论在何时、何地，只要看一下星星或太阳，就能准确地告诉你当时是什么时间，那么你就会觉得这个人很神，甚至对他肃然起敬。如果他为我们制造了一座精确的时钟，让它永远自动报时，即使这位可敬的‘报时员’不在，我们也不怕，这不是更好吗？”

- 这些话揭示了一个重要思想：一位富有卓越思想的企业领导人，相当于企业存在一位“报时员”。而制造一座“时钟”相当于建设一家能经历一代又一代领导人和多代产品长盛不衰、充满活力的公司。
- 目光远大的公司领导人应倾向于做“时钟制造者”，而不是做“报时员”。

- 3. 产权明晰、公司治理完善是企业长寿的制度基础
- 产权问题是目前中国企业的最大问题，这个问题不解决，其他问题无从谈起。
- “时钟制造者说”强调建立科学、规范的企业产权制度，保证企业家的超凡能力得到延续，经营者的英明决策、优异的经营业绩等会通过这种制度不断产生，企业的长治久安就会实现。这是因为产权越明晰的企业，公司治理结构就越完善，企业内部的责权利更为明确，争夺控制权的斗争程度相对就越小，企业的内耗也较少，企业的稳定发展就有保障。

- 联想集团的总裁柳传志曾说过：联想有今天，就是做好了两件事：一是建立了好的运行机制；二是夯实了好的管理基础。
- 当前我国一些高科技企业普遍存在的“元老问题”，实质上反映的是产权问题。联想通过明晰产权和建立较为完善的公司治理结构及时解决了这个问题，从而从制度上奠定了企业做“长跑选手”的基础。

- 4. 经理层的管理能力、思想方法是企业长寿的管理基础
- 如何解决由于领导班子的管理不力、思想方法与环境要求错位引发的决策失误？这涉及到企业能否长寿的管理基础问题。
- 1991年，哥伦比亚大学的汗布瑞克和福克托玛对总裁任职期间领导能力的变化规律及其原因，提出了一个比较完整的理论——总裁管理生命周期的5个季节模型。

- 5个季节：
  - 受命上任
  - 探索改革
  - 形成风格
  - 全面强化
  - 僵化阻碍
- 总裁领导经验的多少与企业绩效高低之间呈一种抛物线关系，即企业的业绩随总裁任职时间始于上升、继而持平、经过一个“拐点”、随之下降。

- 导致总裁管理绩效下降的因素有五个：
  - 认知模式的刚性 ★
  - 职务知识
  - 信息源宽度和质量 ★
  - 任职兴趣
  - 权利
- 
- 其中最主要的是认知模式的刚性，以及信息源宽度和质量。

- 认知模式的刚性包括两部分内容：
- 一是总裁个人长期形成的信仰、偏好、习以为常的思维方式，譬如有人相信“性本善”，有人则信奉“性本恶”。
- 二是总裁个人得心应手的一套工作方式及处世方法，如有人善于分析，有人长于人事，有人精于财务。
- 认知模式的形成往往与总裁的成长道路、家庭背景等因素有关。每一位总裁的认知模式都有一个从发展形成到固定强化、从模糊到明确、从试探摸索到坚定不移的发展过程，最初是作为一种外在的工具手段而逐渐形成，发展到最后达到炉火纯青、融化在其思维中呈浑然不觉的自觉状态。
- 总裁对自身基本认知模式的信赖程度是随着任期时间的长短而变化的变量。

- 信息源宽度和质量是指总裁信息来源渠道的宽窄与质量水平。

# 总裁管理生命周期5个季节模型

五个季节 变化因素	受命 上任	探索 改革	形成 风格	全面 强化	僵化 阻碍
认知模式 的刚性	中 强	或弱 或强	中 强	强且上升	非常强
职务 知识	知之甚少 但上升很快	大体熟悉 中速上升	非常熟悉 缓慢上升	非常熟悉 缓慢上升	非常熟悉 缓慢上升
信息源 宽窄	来源广， 未经过滤	来源广，信 息过滤产生	依赖少数信 息源，信息 过滤现象加 剧	依赖少数信 息源，信息 高度过滤	非常少的信 息，高度过 滤的信息
任职兴趣	高	高	中高	中高但下降	中低，下降
权利	弱；上升	中；上升	中；上升	强；上升	非常强， 失控产生

- ①该模型揭示了影响经理人员行为和企业绩效的并不完全是他们的经济利益，认知模式起很大的作用。对任职时间较长的企业领导人，该模型提出了面对认知模式刚性的挑战，怎样战胜自我、完善自我的问题，对如何防止思维僵化、偏听偏信等指明了努力方向和考虑的思路。

- ②“拐点”现象是不可避免的。对大多数总裁来说，管理的生命周期的存在是一个客观现实，故对总裁决策的监督机制和考核撤换制度的建立极为重要。一个有效率的董事会对纠正总裁的认知模式错误可以起关键作用。有必要对高层经理人员队伍及其结构不断进行调控和完善，以保持这支队伍的高效运作和企业的活力。

- ③社会经济发展是一个不稳定的变化过程，企业的环境日趋变化莫测，以前的认知模式在新的变化面前会完全不符合实际，原来的经验变成了包袱，历史的优势成了发展的劣势，于是出现了“拐点”现象，总裁管理能力在其管理生命周期后期呈下降趋势。

- 5. 愿景驱动型管理：“目光远大”公司成功的秘诀
- 20世纪90年代后，经营环境的变化使传统的战略管理模式面临挑战，企业宗旨或使命对战略管理的重要性进一步增强，战略管理理论的重点开始转向愿景驱动型管理。
- ①企业愿景的基本要素
- 企业愿景：Company's Vision
- 企业的每个员工都对公司的未来有一个图像式、企盼式的描述，如果企业能够勾画出今后发展的宏图，明确企业的目标，激发员工热诚并形成一种共识，就会使企业愿景成为指引企业方向、汇集力量、推动其发展的巨大动力。



- 核心信仰用以规定企业的基本价值观和存在的原因，是企业长期不变的信条，是聚合剂。核心信仰必须被组织成员共享，它的形成是企业自我认识的过程。
- 核心价值观是一个企业最基本和持久的信仰，是组织内成员的共识，一般3—6条。
- 例：IBM “尊重人、服务、卓越” 三原则。

- 核心使命规定了组织存在的理由，使命是企业对自身生存发展的“目的”定位，即它对社会的职责所扮演的“个性”角色。
- 例：迪斯尼公司从制作蹩脚的卡通短剧发展成制作完整的、票房价值极高的动画片，建立米老鼠俱乐部、迪斯尼乐园和欧洲迪斯尼世界，在21世纪不知道还会有多少新创举，但它始终没有超越“用我们的想象力给千百万人带来欢乐”的公司使命。
- 未来前景是企业未来5—10—30年将实现的宏大远景目标及对它的鲜活描述，其作用是激发变革与进步。

- ②如何实施愿景驱动型管理
- 要建立一种机制来配合贯彻核心信仰和激发实现未来前景的各种变革，通过这一机制来保障愿景驱动型企业保持长久的活力。
- 这一机制包括：有特色的企业文化制度、市场营销制度、人力资源开发与管理制度、技术创新制度等。
- 愿景驱动型管理的出现，表明现代战略管理理论更加注重核心价值观、使命、组织层次的宏大远景目标对企业变革和长期发展的激励作用，更加关注战略的未来导向和长期效果。

- 6. 核心竞争能力：企业竞争优势之源
- ①什么是核心竞争力
- 最近10年，核心竞争能力理论揭示企业成功的奥秘已成为世界的最新潮流。许多战略管理专家认为，企业所拥有的特殊资源和能力是影响企业长期竞争优势的关键因素。
- 关于核心竞争力之说，最有代表性的当数伦敦商学院的哈默和密西根大学的帕拉汉尔德。两位教授于1990年在《哈佛商业评论》上发表了“公司核心竞争力”一文，该文提出的“核心竞争力说”在企业界得到广泛的应用。

- 哈默和帕拉汉尔德对核心竞争能力的解释是：核心竞争能力是组织中的积累性学识，特别是关于如何协调不同的生产技能和有机结合多种技术流的学识。
- 核心竞争力是企业可持续竞争优势与新事业发展的源泉，它是公司的战略性资产。
- 我们的解释：企业核心竞争力是支撑企业可持续性竞争优势的核心能力。即是指企业长时期形成的，独具的、蕴涵于企业内质中，支撑企业过去、现在和将来竞争优势，并使企业长时期内在竞争环境中能取得主动的核心能力。

- ②在实体认定上——应划清资源与能力的界限
- 有人认为，核心竞争力=核心技术或先进设备
- 先进的设备、高水平的生产线甚至关键技术等，都是企业赖以打造强大竞争力的重要资源，但它们本身不是核心竞争力。
- 当年，武汉荷花洗衣机被小天鹅兼并时，仍有两条在当时极为先进的生产线，但企业的核心竞争力已经瓦解了或者根本没有建立起来。
- 应明确：核心竞争力是一种把各类资源（有形、无形）组合起来，并使其为特定生产目的服务的整合能力——企业经营化的知识体系，它是一种具有独特性、长远战略价值的无形资产。

- 有人说，一个企业的核心竞争力是人才，提高企业的核心竞争力关键在于培养和引进人才。这句话没有错。“整合能力”和“知识体系”是需要专门人才来掌握的。但光说人才还没有理解到位。核心竞争力本身由三个要素整合而成：人才、企业资源（有形、无形）、经验。
- 摩托罗拉的快速生产周期核心竞争力是建立在相同设计原则、弹性制造、订单系统、库存管理和供应商管理等基础之上的。
- 联想快递公司在路线规划和投送方面的核心竞争力是由条形码技术、无线通讯、网络管理和线型规划等整合而成的。

- ③在作用范围上——应划清“核心”与“非核心”竞争能力的界限
- 在“竞争能力”之前冠以“核心”二字，就应划清核心与非核心竞争能力的界限。提出核心竞争力概念最重要的意义在于，使“竞争能力”这种无形资产的“范围经济性”得以实现。
- 范围经济是指由一个厂家生产多种产品而对生产要素的共同使用所产生的成本节约。

- 传统的范围经济思想主要强调通过有形资产的共享而获得，随着知识、技能、管理、商誉等无形资产在企业生产经营中的作用日益重要，对这类无形资产的共享已成为范围经济的重要来源。作为特殊的无形资产，在竞争能力前冠以“核心”二字，就在于他是否能最大限度地实现范围经济——很强的整合能力。
- 判断核心竞争力与非核心竞争力的标准之一，就是看此种竞争力是否可以提供进入多个市场的途径，是否可以降低多种产品的成本。核心竞争力的模仿、学习成本很高，不易被竞争对手模仿。

- 例：佳能公司的照相机、摄像机、计算机、复印机、传真机、激光打印机、图象扫描仪、细胞分析仪等分属家电、办公自动化、医疗器械等产品，这些产品在世界范围内竞争十分激烈。
- 佳能这些产品能在全全球独树一帜，关键在于佳能公司能将三类核心技术（激光工程、数字成形系统、映像技术）有效整合起来，而这三类核心技术的掌握又在于更为基础的科学技术的有效整合：精密机械、精密光学、微电子与激光。
- 借助这些核心竞争力的交叉组合，佳能才进入了一个又一个新领域。佳能的每个产品都至少来自一种核心竞争力的支撑，佳能的产品极具竞争力又不易被人模仿就不足为奇了。

- ④在作用效果上——应把握核心竞争力与市场价值的关系
- 核心竞争力必须具有较大的市场价值，应有助于实现用户看重的价值，能给企业带来价值创造或价值附加，它是企业竞争优势之根源。
- 例：本田公司生产汽车引擎的能力、英特尔不断开发CPU的能力、花旗银行24小时提供“全天候”金融服务的能力。

- 核心竞争力到价值实现
- 核心竞争力—核心产品—最终产品
- 核心产品是核心竞争能力与最终产品之间的有形联结，它是对企业核心能力组合的实物体现。
- 例：英特尔的微处理器、丰田发动机

- 7.协同竞争：双赢和多赢的战略意境
- 世界经济在走向全球化和信息时代的过程中，开放与合作正变得与竞争同样重要。
- WTO
- APEC
- OECD
- 一种特殊的博弈。争取双赢和多赢。
- 社会分工。——延伸至企业。
- 相对成本学说。——延伸至企业。

- 21世纪，在复杂激烈的竞争环境中，企业通过一定程度的合作和资源共享来寻找优势已成为一种趋势，世界已进入利益共享的合作竞争时代。
- 衡量一个企业在行业中是否处于领导地位的标准之一，就是看该企业是开放式经营还是封闭式运转。
- 新的企业发展远见：只有协作才有可能最大限度的发挥企业自身优势，协同竞争观已经成为许多企业的战略新意境。
- 协同竞争观：从追求独家利益到互惠互利、从你死我活势不两立到双赢、多赢。合作共赢。

- 跨国公司：麦当劳、肯德基
- 互补关系。
- 协同竞争观——战略联盟已日益成为企业之间合作与协同的一种流行方式。据估计，从1995——1996年，全球大约出现3.2万个公司之间的联盟，其中3/4是跨国联盟。
- 战略联盟的形式多种多样：合资、相互持股、品牌联盟、特许连锁经营等。

- 协同竞争的主要类型：
- ①供应链型
- 指企业与供应商的连通合作。由于企业的增值链中，供应过程占有较高成本，因此供应链的动态连至关重要。
- 如摩托罗拉公司面对产品市场的无常变化，制订了一套与供应商共享结果的方案，要求供应商把产品编目水平保持在提出的最高和最低水平之间。摩托罗拉把自己的信息系统和供应品预期需求信息一起接通给供应商。

- 其实施结果是，摩托罗拉的采购人员减少了30%左右，供应商不需配备人员来分析摩托罗拉的计划库存。这些举措不仅使周转速度加快，提高了系统的有效性，产品计划更加详细，供给系列类似零部件的供应商降低了成本，而且使供应多种摩托罗拉设施的供应商更好地配置了这些设施资料。

- ②战略网络型
- 指企业通过建立与供应商、经销商以及最终用户的价值链形成的一种战略网络。
- 著名的牛仔裤制造商莱维斯特劳斯公司与兰格勒公司的竞争就是一典型案例。

- 莱维的主要零售商是西尔斯公司，它每天晚上通过电子数据交换（EDI），从西尔斯公司及其他零售点获取销售的牛仔裤尺寸和型号的信息，然后向其纤维织布供应商米利肯公司通过计算机订购第二天的相应数量的纤维；第二天一早，就可以向消费者提供所需尺寸和型号的牛仔裤。
- 兰格勒与沃尔玛等公司也构成了自己的战略网络。
- 这样，莱斯与兰格勒之间的竞争已不是单一公司的竞争，而是战略网络间的竞争，胜利者当然是具有更好战略网络的公司。

- ③协作联营型
- 主要表现为企业通过有选择地与竞争对手、供应商或其他经营组织，分享和交换控制权、成本、资本、进入市场的机会、信息和技术等形成的特定协作关系，构建成一种联营组织，在竞争中为顾客和企业创造最高价值。