

企业战略：前瞻性决定发展性 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/276/2021_2022__E4_BC_81_E4_B8_9A_E6_88_98_E7_c67_276028.htm 企业战略就可以理解成企业谋略，是对企业整体性、长期性、基本性问题的计谋。企业制定战略就像运动员打棒球，球飞来的方向是不确定的，运动员必须随时调整自己的方向，准确击球。企业战略：前瞻性决定发展性 战略这个概念最初只应用于军事领域。从字面上来看，战略是一个复合词，是“战略”，是对战争谋略的简称，战略是对战争中整体性、长期性、基本性问题的计谋。那么企业战略就可以理解成企业谋略，是对企业整体性、长期性、基本性问题的计谋。美国的安索夫1965年发表了《企业战略》，后来又发表了《战略管理论》。从此以后，“战略”这个概念就开始在企业领域使用。企业战略在企业发展中起到的作用至关重要，也越来越多地引起经济学家们的关注和兴趣。哈佛大学著名教授辛西亚女士在美国的居所与国人耳熟能详的迈克尔波特在同一个区，作为同是研究企业战略的大师级人物，他们在研究上各有侧重，波特的研究侧重竞争性，而辛西亚女士把研究重点放在资源的整合。辛西亚带着研究中国企业战略模式的目的来到中国，她选中的中国第一家企业是海南航空，其缘由恐怕不仅仅因为海南航空的领军人物陈峰曾是哈佛的学生，更重要的是，她在研究中越来越多地发现海南航空的战略及其实战是自己理论体系的一种典型性实现。战略的本质“企业战略”是对企业各种战略的统称，其中包括竞争战略、营销战略、发展战略、品牌战略、融资战略、技术开发战略、人才开发战略、资源开

发战略等等。企业战略层出不穷，比如现代企业中信息化就是一个全新的战略。战略虽然有多种，但基本属性相同，都是对企业的谋略，都是对企业整体性、长期性、基本性问题的计谋。需要指出的是，最初人们所讲的企业战略，主要指的是竞争战略。1971年美国人迈克尔波特发表《竞争战略》之后，更强化了人们的这种认识。在迈克尔波特的著作中，是把企业战略当作竞争战略的同义语来使用的。他说的企业战略都是竞争战略。军队从事战争，企业从事竞争。竞争与战争虽然本质不同，但都有一个“争”字。企业竞争十分残酷，失败了就要死亡。既然要参与竞争，那么当然就要讲究竞争战略，不能只是一味地拼人力、拼财力、拼物力。竞争战略虽然非常重要，但毕竟不能代替企业战略。企业为了生存与发展不能只谋划竞争，而应该同时谋划许多方面，辛西亚女士就把研究方向定位在自己感兴趣的集团资源合理配置这个层面。她关注如何在集团的层面上，根据资源的属性让集团下属的各个产业共享资源。辛西亚认为：不同的公司拥有的资源其实是一样的。关键是如何让员工们贡献出自己的资源，并把这些资源的价值最大化，推动公司的发展。这样的方法分为有形和无形两种。无形的方法是只可意会不能言传，你可以把它看作科学，也可以把它看作是一种艺术或一种文化。有些方法可以让员工感觉到，但是竞争对手又没有办法把它克隆。世界500强是怎样炼成的企业寿命有长有短，有活几个月的，有活几年、十几年的、几十年甚至上百年的。英国有一家200年企业俱乐部，成员都是200年以上历史的企业。相比来说，辛西亚觉得许多中国企业缺乏长寿意识，做决策缺乏前瞻性，结果必然短命。为了使企业长寿，就要

加强对长期发展问题的研究。企业长期发展问题不是短期发展问题之合，不是解决了一系列的短期发展问题就能够自然长期发展，因为长期发展问题与短期发展问题具有本质的区别。企业面临的长期发展问题很多，如发展方向问题、发展目标问题、发展步骤问题、品牌建设问题、信誉建设问题、文化建设问题、人才开发问题、创新问题、学习问题。这些问题得不到有效解决，企业就很难长寿。提前谋划未来很重要。对未来问题不但要提前想到，而且要提前动手解决，因为解决任何问题都需要一个过程，解决重大问题需要一个较长的过程。为了吃桃，三年前就要种桃树；为了吃梨，五年前就要种梨树。企业未来需要的技术应该提前开发，未来需要的产品应该提前开发，未来需要的市场需要提前预测，未来需要的人才需要提前储备，未来需要的公共关系需要提前建立，未来需要的企业文化需要提前构思。辛西亚告诫中国企业，在制定企业战略的时候，最重要的是要具有前瞻性：首先企业家做出的决策应该具有可持续性的竞争优势。市场如果不存在了，企业的竞争优势是不是还存在？市场如果更开放了，企业的竞争优势是不是还存在？市场的变化很快，企业的决策必须要看得更远一些。另外，战略必须具有创新性。就像打棒球，球飞来的方向是不确定的，运动员必须随时调整自己的方向，准确击球。市场也是随时变化的，企业必须了解自己有什么资源，了解自己的创新性和灵活性有多大。让企业文化成为核心竞争力 老子说：“天下莫柔弱于水，而攻坚强者莫之能胜，以其无以易之。”企业文化对企业而言，犹如水和空气之对于自然。水溶解万物，并融于万物之中。企业文化凝聚和焕发企业员工的归属感、积极性、创造

性，得到全体管理者和员工的认同与维护，载荷于员工之中。在企业内显现为向心力、凝聚力及导向力，是企业核心价值观的外在体现。企业文化对外往往以极强的竞争力凸现，代表企业形象，产生示范效应和强化效应。因此，企业文化是企业管理的最高层次，是培育企业创新能力、核心竞争能力的环境和土壤。海尔集团的高速度成长，其原因正如张瑞敏所论：“海尔14年的成就主要不在于有形的东西，而恰恰是无形的，这些是观念、思维方式的彻底全新的变革。”企业文化不能克隆，正如世界上没有完全相同的两个人一样，即使经营范围、目标市场完全相同的两个企业，只要其发展历史、员工素质、领导者品格等因素存在着不同，则它们的企业文化也绝对不会完全一样。文化的难以归纳和描述使得企业文化难以效仿和复制，令对手欲迎头赶上却无从下手，因而好的企业文化往往是对对手最为敬畏的要素和企业自身最核心的竞争力。企业文化不是一朝一夕就能形成的。积极的企业文化好比清新的空气，通过点点滴滴、似有若无的渗透，于无声处就浸透了企业成员的思想，它积淀于人们的观念深处，成为一种思维定式和习惯。辛西亚为大家举了这样一个例子：她在哈佛上课的时候，问班上的同学第一次看动画片是几岁。班上的同学几乎都记得是在七八岁的时候第一次看了迪斯尼的动画片。那种令他们耳目一新的感受，至今记忆犹新。于是，当他们有了孩子，他们又几乎毫不动摇地选择推荐了“迪斯尼”，他们想让自己的孩子们也获得与他们同样甚至更为超越的感受。如今，“迪斯尼”几乎跨越国界，驰骋在全世界各个国家。辛西亚说，她在中国的日子里，就看到和听到许多中国的孩子，坐在电视机前，看的动画片，正

是“迪斯尼”。的确，迪斯尼在人们心中的影响是几代人口耳相传的结果。这种品牌塑造的方法，这种方法中透析出来的文化的力量，已经无法用语言描述，也很难用文字将它固化，但是确实存在。在美国，有很多企业存在一种普遍现象，企业的股票市值很高，但他们的实际资产并不多。这就因为人们看中这些企业的品牌和无形资产。所谓“人尽其才，物尽其用”良好的人力资源管理与开发将直接改善一个企业的内外部环境，优化业务流程，提升竞争能力。从这种意义上讲，人力资源已经成为了促进企业发展的战略性因素。辛西亚教授在她的研究中发现：很多公司说公司里最有价值的资源是人力资源，是员工。但是运作的时候才发现，最直接的利益相关者不是员工，而是股东。钱都是股东赚走了，决策也是股东说了算。所以，我理解的企业里最关键的资源是如何让一个在其他公司、其他岗位发挥不出最大效能的人创造出最大的价值。辛西亚强调：恰当地运用人，是企业资源价值的最大化。每个人都有为企业做贡献的潜力，企业最大的资源就是通过一些手段让员工贡献出他们的最大潜力。这种方法是最重要的，而不是人本身。这种理论在GE有非常明显的体现，很多人在GE做得非常好，但是在其他公司他们就无法做得像在GE里一样好，甚至是更换一个工作岗位都会产生差异。无论是普通员工还是管理者都是如此，可见GE的激励手段是很典型的。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com