

# 我国企业战略制定行为中存在的问题及对策

李玉刚 白人朴

(中国农业大学农村发展研究所)

**摘要** 将我国企业战略制定行为的历史划分为 3 个阶段, 对当前存在的 5 种不合理的战略制定行为进行了分析, 对行为重塑提出了 3 点建议: 战略决策者需要对战略思维框架进行审视, 建立正式的战略制定关系, 并将理性与直觉和经验结合起来。

**关键词** 战略; 战略制定; 行为

**分类号** F 270; C 934

## The Existing Problems in the Strategic Formulating Behavior in China and the Counter Measures

Li Yugang Bai Renpu

(Rural Development Institute, CAU)

**Abstract** The strategic formulating behavior has changed a great deal since the economic reform in China, however it can't meet the demand of the firm to survive and prosper yet. In this paper, the history of the strategic formulating behavior is divided into three phases. Five kinds of reasonless behavior are analyzed. Three suggestions are put forward.

**Key words** strategy; strategic formulating; behavior

战略是战略制定行为的结果, 不同的战略制定行为会导致不同的战略。战略制定行为是否合理、有效, 直接决定了企业能否形成一个有竞争优势的战略。

### 1 我国企业战略制定行为的历史演变

我国企业的战略制定行为大体可以分为 3 个阶段, 即计划经济体制下政府主管部门制定战略阶段, 改革过程中政企共同制定战略阶段, 完成改制的国有企业和民营企业独立制定战略阶段。

第 1 阶段: 计划经济体制下政府主管部门制定战略阶段。在计划经济体制下, 国企虽然有战略, 但是没有战略决策权, 没有战略制定工作<sup>[1]</sup>。一些企业领导人由于个人威信等原因也能对上级主管部门产生一定的影响, 但从总体上来说, 当时企业的战略制定是政府主管部门完成的, 战略非常清晰、明确, 不可随意更改。这种情况下的企业只有按照上级部门的要求进行战略实施工作。这种长期不管战略制定, 只进行战略实施的组织不再是真正意义上的企业, 仅仅是一个车间而已。由于缺乏战略管理能力, 使得许多国企在进入市场后, 不知道向哪个方向发展, 不能对市场的变化及时做出反应, 企业经营陷入困境。

收稿日期: 1999-09-09

李玉刚, 北京清华东路 17 号 中国农业大学(东校区)48 信箱, 100083

第2阶段:改革过程中政企共同制定战略阶段。改革开放以后,随着计划经济向市场经济的转变,企业的自主权逐步扩大,为了调动企业经营者的积极性,搞活企业,在借鉴农村改革经验的基础上,我国国有、集体企业普遍实行了承包制。虽然承包制适应了当时的形势,促进了企业的发展,但由于经营者没有职业化,加上企业领导人更换频繁,从而助长了经营者的短期行为。在经营者具有企业经营权,资产所有者(国家)没有建立起有效的控制机制,经营者自己的利益直接与企业的短期效益挂钩的前提下,经营者追求企业短期利润的最大化是“理性”的选择。企业战略的本意就是为了企业的长期发展而进行的决策,短期行为与战略的要求可谓是格格不入。

第3阶段:完成改制的国有企业和民营企业的独立制定战略阶段。国有企业改制后,按照《公司法》的要求,改制成为股份公司或有限责任公司,建立了以股东大会、董事会和监事会为主体的企业治理结构;尽管治理结构、运行机制还很不完善,所有权与经营权的配置还不尽合理,对经营者的激励手段和方式还有许多不利于企业长远发展的地方,但是在企业改革的道路上毕竟迈出了关键的一步。随着企业制度和运行机制的逐步完善,企业的战略决策权也逐步回归到企业,企业战略管理能力也有了很大的提高,但是与西方市场经济国家的企业相比,我国企业的战略管理能力仍然很有限,还存在着许多的问题,远远不能满足企业发展的需要。

我国的民营企业经过十几年的发展,一些逐渐成长壮大起来的企业注重提高管理水平,具备了一定的战略管理能力;一些优秀的民营企业也建立了企业战略咨询委员会,听取企业外部专家的建议,在企业内部实施一定程度的民主管理,保证了战略制定的科学性和有效性。但是,大部分民营企业仍然将战略管理压在企业经营者一个人身上,没有建立企业战略管理系统。某些企业,如巨人、三株、飞龙等,也曾因抓住市场机会,在较短的时间内取得飞速发展,但因不能及时进行战略调整,终不免昙花一现。

## 2 当前战略制定行为中存在的问题

由于不同企业所处的战略环境不同,企业的情况也千差万别,致使战略制定行为表现出复杂多变的特征。不同企业在战略制定行为方面存在的问题多种多样,有多有少。在这里,仅对几个较普遍的问题进行分析和总结。

### 2.1 没有战略或无暇制定战略

清华大学刘冀生教授认为我国企业在战略方面存在2种错误认识:战略无用论和无暇制定战略论<sup>[2]</sup>。关于战略无用论,既有客观的原因,也有主观认识方面的原因。客观的情况是:在经济体制转轨过程中,各企业主管部门将战略制定权部分转移到企业;在政府制定经济发展战略时,也要求企业制定发展战略,企业为了完成上级的要求而不是为了谋求自身的发展简单地做了战略报告。当然这种类型的战略无法得到实施,甚至企业根本不会去实施。认识方面的原因是,随着环境的不确定性的加大,预测越来越难,计划赶不上变化,战略自然无用。这实际上将战略等同于长期规划,不了解战略就是对付不确定性的。

一些企业由于职能管理、基础管理薄弱,许多事情都需要经营者亲自处理,加上经营困难,求生存的问题压在经营者的头上,使其无暇顾及战略制定工作。其实,今天的困难可能就来源于过去的战略失误,若今天不关注战略的制定,明天的经营会更加困难。对于经营者来说,不仅需要抽出专门的时间来制定战略方案,同时更需要培养自己的战略思维能力,在处理日常工作

时思考所涉及到的企业长期发展问题, 这同样有助于战略的形成。

## 2.2 用计划工作代替战略制定

许多企业没有认识到战略与作业计划的区别, 用制定作业计划的方法指导战略制定行为, 没有取得应有的效果。在西方的战略管理史上, 也出现过类似的用计划工作方法来制定战略的做法。Henry Mintzberg<sup>[31]</sup>认为, 战略计划工作不是战略思考, 战略计划工作是分析, 而战略思考是综合。用战略计划工作代替战略工作很难形成创新性的战略, 这是因为, 战略计划工作存在 3 个谬误, 即预测的谬误、分离的谬误和公式化的谬误。

计划的制定是在预测的基础上进行的, 它假定在实施计划的时候, 世界正按照预测的路线发展变化。现实情况表明, 尽管某些重复的、稳定的类型是可以预测的, 但是, 对不连续的事件, 如技术创新、价格等的预测, 却几乎是不可能的。既然现实发展很难按照预测的进行, 固定不变的计划就很难适应未来的情况。

计划工作方法的战略制定过程将战略制定与战略实施截然分开, 认为先有思考后有行动, 这是不符合现实情况的。例如, 一个销售人员将产品卖到一个新的细分市场, 其他的销售人员也跟着这样做了, 管理层知道这种情况后, 就制定了一个将这种产品推向一个新市场的战略。通过这种方式, 一个市场渗透战略就诞生了。尝试在创新战略形成中起到了很大的促进作用。我国农村家庭联产承包制就是源于农民的首创, 经过中央的认可, 而最终成为我国农村改革的大战略。

用计划的方法制定战略太公式化, 不利于创新。战略应付的是不确定性, 需要的是创新的解决办法。公式化系统虽然有助于处理更多的信息, 但是一个新想法的产生可能需要人们长时间的冥思苦想、直觉、尝试和顿悟等。

一些企业将战略制定完全交由计划部门来完成, 这很难产生创新的战略, 能做的仅是对历史发展趋势进行外推, 难以承担起发现和利用机会, 避免风险, 提高竞争能力的要求。

## 2.3 用领导人的个人意志代替整个企业的战略制定工作

如果说用计划工作代替战略制定突出了战略制定刚性一面的话, 那么用领导人的个人意志代替整个企业的战略制定工作却是将战略制定工作推向了另一个极端。原来的国有企业, 经过市场取向的改革后, 经营自主权都有不同程度的扩大, 有些企业的领导人开始掌握了企业战略制定的主动权。在战略制定的主动权回归企业后, 一些企业并没有建立起真正符合企业发展需要的、科学的战略制定系统, 而是将决策权垄断在企业的个别领导人手中, 一人说了算。为了谋取自己的利益, 巩固自己的地位, 往往在战略制定中听不进别人的意见。更有甚者, 由于缺乏科学、有效的企业治理结构, 使得总经理的权力没有得到制约, 那些权力欲极强的人往往将企业作为实现自己目标的工具, 不但在战略制定中不能吸收他人的意见, 甚至将日常经营权也尽量掌握在自己手中。

近几年发展起来的私营企业, 所有权和控制权还掌握在个人手中。尽管企业已经发展很大, 但由于企业所有者天然具有对企业的控制权, 企业的重要部门和岗位都安插了自己的家人、亲戚和亲信, 虽然这在一定程度上有助于降低监督成本, 具有一定的合理性, 但是在战略制定中由于没有对其权力的法定制约, 其中一些人往往不愿意听取不同意见, 使企业更加远离了民主的决策方式。

靠领导人的个人能力和意志进行管理的企业, 由于不能对企业自身和外部环境进行缜密

的分析和预测,使得领导人的直觉和判断失去了理性分析的支持,导致战略的盲目性;同时由于在战略制定中缺乏有效的制约机制,也往往导致战略失去稳定性,变动过于频繁。

#### 2.4 用战争的方法或治理国家的方法来制定企业战略

战略源于战争,所以在战略理论和实践中都有浓郁的战争色彩。对于我国许多企业领导人来说,对战略的了解最早来自于战争或对国家的治理,以至于一提到战略,就想到《孙子兵法》、《三国演义》等。虽然这些历史典籍、人物、思想等在指导企业的战略管理方面仍具有很大的作用,但是毕竟时代变了,许多思想和做法并不一定完全适应当前的情况。例如,在战争中敌我之间往往是你死我活之争,虽然这在商战中也普遍存在,但近年来很多企业采取了双赢的战略。战争中,双方将很大的精力放在研究竞争对手上;而商战中更应该将精力用于研究顾客,创造顾客,并满足其需要。战争中的规则较少,尤其是在过去,而商战中却有许多规则要遵守。

#### 2.5 没有随着企业自身的发展、外部环境的变化等及时改变企业的战略制定行为

在企业发展的不同阶段,其条件、状况有很大的不同,对企业战略制定行为也提出不同的要求。以一个不变的、模式化的战略制定行为,应付变化了的自身条件和环境状况会导致错误的战略。

我国许多企业往往不能及时改变战略制定行为。例如许多民营企业在自身迅速膨胀的时候,往往沉迷于自身的业绩,仍然依赖于经营者的个人意志和能力,没有建立起战略决策体系,企业本可以稳定发展,到头来却是危机四伏;而许多国有企业尽管体制和产权制度等正逐渐转变,已经具备了战略制定权,但是仍然不能适应变化了的经营环境,有事找市长,而不是找市场,习惯或依赖于接受上级主管部门为自己制定的战略,缺乏独自制定战略或调整战略的欲望和能力。

我国正处于改革过程中,各种政策法规还在不断进行调整,政府对企业的控制也在不断变化;随着市场经济的逐步完善和国际化,加上科技变革速度的加快,企业所处的宏观经济环境和产业竞争环境也处于快速变动之中,所以,找到一个适合所有企业的统一的战略制定模式是很难的,也没有一个企业能够一直采用一种战略制定模式。

### 3 我国企业战略制定行为重塑的方向

#### 1) 战略决策者要对原有的思维框架进行重新审视,积极接受新的框架。

每个战略决策者头脑中都有一个既定的思维框架,这个思维框架具有对信息的过滤和处理功能,人们利用这一框架搜集和处理信息,即信息输入 思维框架 信息输出。

尽管不同的人可能接受到同样的信息,但由于思维框架的不同,对信息的选择、解释和处理也不同,从而会输出不同的结果。对于同一个人来说,增加接收到的信息却不一定导致输出的改变。也就是说,不同人的观点受到所接受到的信息和思维框架 2 个因素的影响,即观点 =  $f$ (信息输入, 思维框架); 所以,要改变一个人的观点,不仅要提供给他相应的信息,还有必要改变他的思维框架。战略问题往往是一些新的问题,战略方案也需要具备许多创新之处,甚至需要采用全新的经营方式,用旧的思维框架是难以理解到其可行性和优越性的。

世界正在飞速发展,知识社会已初露端倪,知识的更新速度也越来越快。新的经营方式,新的战略不断出现,许多旧的经营方法和手段正在被更新或否定。战略决策者要善于对自己原有的思维框架进行重新审视和评价,积极采用新的思维框架,从新的角度思考问题,更快地实施

战略的创新。

2) 有条件的企业要建立正式的战略制定系统。

战略的好坏关系到企业的生死存亡, 必须引起企业决策者的高度关注。企业不能任由战略自发产生, 也不能仅靠总经理一人的力量, 必须建立起有效的战略管理系统。系统的形式多种多样, 例如, 科龙集团今年成立了由外部人员和企业高级管理人员组成的战略咨询委员会, 一些企业也在企业内部设立了专门的战略计划机构。战略计划机构的设立有助于连续地搜集战略信息, 对环境进行分析; 对有关战略的问题进行专题研究; 对战略构想进行具体、细化, 做出规划方案, 进行可行性分析; 通过不同情景的模拟, 促进战略决策者的战略学习; 对复杂的战略问题进行展开分析, 协助战略决策者或直线经理进行深度思考, 等等。

3) 将理性的分析与直觉和经验结合起来。

西方传统的战略理论依赖于或者支持战略制定过程的理性分析, 相信一些理性的分析技术在处理企业适应外部环境的变革中是有用的。直觉、远见等往往与东方的管理风格相联系, 没有成为西方高层管理决策的重要组成部分。在战略方案的形成过程中, 需要收集和处理大量的数据, 进行详细的测算和方案对比。但是, 战略面对的是未来, 需要处理很多不确定的事情, 理性的分析技术和过程往往不能满足需要, 更难以产生新的战略创意, 而直觉、远见恰恰能弥补其不足之处。Mintzberg 将战略家比做陶艺家, 强调了感觉、经验等的作用<sup>[4]</sup>。美国著名企业家李·亚可卡也说: “在某种程度上, 我经常是凭我内心和感觉办事的。我喜欢实干, 我从来也不是那种坐在那里无止境地进行策划的人。”他还说: “事实上, 我的管理作风一直是相当保守的。我总是在我的直觉得到探索和市场研究的佐证, 使我认为满意之后才去冒风险。我可能凭直觉办事, 但我的行动必须有事实根据。”<sup>[5]</sup>亚可卡的实践既说明了直觉等在战略制定中的价值, 也强调了直觉与理性结合的重要性。

## 参 考 文 献

- 1 彭 勇, 萧 镇 企业战略管理——主动的而不是被动的塑造未来 中外管理导报, 1993(3): 36~ 37
- 2 曾晓春 清华大学资深教授刘冀生提请中国企业: 注意你的战略环境 中外管理导报, 1999(2): 25
- 3 Mintzberg H. The fall and rise of strategic planning Harvard Business Review, 1987, 68(1): 107~ 114
- 4 Mintzberg H. Crafting strategy Harvard Business Review, 1987, 68(4): 66~ 75
- 5 李·亚可卡 亚可卡传 北京: 华夏出版社, 1986 60~ 61