

企业战略管理导论



管理名言

治国有大体，谋敌有大略。立大体而后纲纪正，定大略而后机变行，此不易之道也。

——南宋学者陈亮



学习目标

- ◆ 1. 了解战略管理的作用和原则
- ◆ 2. 解释战略管理的过程
- ◆ 3. 分析战略管理的层次
- ◆ 4. 掌握战略管理理论的发展历程
- ◆ 5. 定义战略管理者的特征，判断不同战略管理者对组织的影响力



核心概念

战略管理 公司战略 事业部战略 职能战略



凭借不一样的设计 LG挺立全球消费电子市场

2010年1月，LG在美国拉斯维加斯规模宏大的世界消费电子产品博览会上出尽了风头。在此次展会上LG公司一举夺得了16项创新奖，超过了其他任何一家参展公司。成绩的取得是与LG公司在亚洲金融危机后坚持走设计经营化道路分不开的。LG最早被人们认识，还是最初的品牌“乐喜-金星”（Lucky-Goldstar）。1958年创办时它还只是一家小小的电扇生产商，1995年后正式更名为LG公司。现在，LG公司的营销人员更希望人们彻底忘掉这个品牌原来的含义，因为一年前他们绞尽脑汁为LG这个名字赋予了新的品牌意义：“生活真美好”（Life's Good），并希望强化这个概念。

现在，LG的触角已经延伸到了家电、电梯、手机、监控系统、化妆品、电池、塑料制品等各个方面，其中甚至包括竹盐牙膏和蝶妆这样的日用品和化妆品品牌。

可是LG的扩张道路并非一帆风顺，并在亚洲金融危机时遭遇了挫折。直到20世纪90年代中期，LG、三星还在为争夺韩国电子产品制造商头把交椅而相互较量，那时他们也难分伯仲。但此后双方共同经历了金融危机，而三星很快便进行了痛苦的结构调整，并投入巨资进行品牌塑造，结果一下子跨入了全球电子业领导者的行列。而LG公司却把赌注错押在了电信产业上，包括有线通信、移动电话服务和交换机系统等，这些后来一路滑坡的行业，造成了LG股票的暴跌。今天，比起三星公司2004年100亿美元的赢利，LG公司接近13亿美元的赢利相形见绌，虽然三星约有一半的收益来自芯片生产部门。

LG公司不切实际的电信战略已经成为了历史，取而代之的是对“设计”的理解与坚持。此后它不仅迅速恢复了元气，并由此完成了从制造型企业向设计创新型企业的转型。

（资料来源：<http://www.thldl.org.cn/news/1004/38041-2.html>）

思考与讨论

- 1.企业为什么要制定战略？
- 2.企业制定发展战略时应该考虑哪些因素？

管理，与人同在；管理，自古有之。然而管理真正成为一门科学则是在19世纪末20世纪初，这也是社会环境变迁的产物与社会发展的见证。回顾企业管理的发展史，从投入产出要素的视角来划分的话，可分为三个阶段：生产管理阶段、营销管理阶段、战略管理阶段。在市场经济下，特别是卖方市场迅速转变为买方市场，企业间的竞争日趋激烈，使每一个企业在不同程度上都感到了市场竞争的压力。在这种外部环境下，企业必须重视战略的实施，如不能在竞争中深谋远虑、多谋善断，则必将成为时代的弃儿。因此，研究企业的战略对企业未来的发展具有极其重要的意义。本情境作为整本书的开篇，主要介绍企业战略管理的基本概念，使读者对战略管理有一个全局的、概括性的了解，为今后的深入学习奠定基础。

单元一 企业战略管理概述

一、战略的起源

战略（Strategy）一词来源于希腊词“Strategos”，意为军事将领、地方行政长官。后来演变成军事术语，指基于对战争全局的分析而作出的谋划。战略一经确定，将在相当长的时期内对未来整体格局的发展演变起指导作用。《简明不列颠百科全书》对战略的定义是：“在战争中利用军事手段达到战争目的的科学和艺术。”

在中国，战略一词历史久远，“战”指战争，“略”指谋略，古称“韬略”，指对战争全局的筹划和谋略。春秋时期孙武的《孙子兵法》被认为是中国最早对战略进行全局筹划的著作。在现代，“战略”一词被引申至政治和经济领域，其含义演变为泛指统领性的、全局性的、左右胜败的谋略、方案和对策。其内涵就是组织为了实现长期的生存和发展，在综合分析组织内部条件和外部环境的基础上作出的一系列带有全局性和长远性的谋划。

“战略”一词应用到企业管理中的时间并不长。1962年，美国管理学家钱德勒（Chandler）出版《战略与结构》一书，首先将“战略”这一军事术语用于公司管理，他在《战略与结构：工业企业史的考证》（1962）一书中，第一次将企业和战略及组织概念联系在一起，指出了企业战略必须与环境相匹配，企业的组织结构必须与战略相适应。1965年，美国学者安索夫发表名作《企业战略论》，揭开了企业战略问题研究的序幕，“战略”一词开始得到人们广泛的重视和应用。



小故事

“送大楼”看战略管理

第二次世界大战结束后，战胜国决定成立一个处理世界事务的组织——联合国。可是在什么地方建立这个组织总部，一时间颇费思量。地点应当选在一座繁华城市，可是在任何一座繁华城市购买建立庞大楼宇的土地都是需要很大一笔资金的。就在各国首脑们商量来商量去的时候，洛克菲勒家族听说了这件事，他们立刻出资870万美元在纽约买下一块地皮，在人们的惊诧中无条件地捐赠给联合国。他们在买下捐赠给联合国的那块地皮时也买下了与这块地皮毗连的全部地皮。等到联合国大楼建起来后四周的地皮价格立即飞涨起来。现在没有人能够计算出洛克菲勒家族凭借毗连联合国总部的地皮获得了多少个870万美元。

从以上事件中你能体会到什么？是他们的先见之明，还是他们有过人之处？他们都有长远的利益观念，不为眼前的小利而患得患失。从长远的观念来考虑问题，即人们现在所说的企业的战略研究和战略管理。

（资料来源：<http://www.gci-corp.com/Article/qyzt/200612/63844.html>）

chapter
01chapter
02chapter
03chapter
04chapter
05chapter
06chapter
07chapter
08chapter
09

二、战略管理的概念、作用

（一）战略管理的概念

战略管理（Strategic Management）的概念最初是安索夫在其1976年出版的《从战略规划到战略管理》一书中提及的。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。”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。”综合来看，战略管理可以归纳为两种类型，即广义的战略管理和狭义的战略管理。广义的战略管理是指运用战略对整个企业进行的管理，从宏观整体上对企业进行管理，其代表人物是安索夫。狭义的战略管理是指对战略管理的制定、实施、控制和修正进行的管理，其代表人物是斯坦纳。目前，居主流地位的是狭义的战略管理。

在狭义战略管理观下，战略管理包括以下几点含义：第一，战略管理是决定企业长期问题的一系列重大管理决策和行动，包括企业战略的制定、实施、评价和控制；第二，战略管理是企业制定长期战略和贯彻这种战略的活动；第三，战略管理是企业处理自身与环境关系过程中实现其愿景的管理过程。

国内外学者对战略的解释不一，但对战略管理的理解却大体一致。通常把企业战略管理定义为：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。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，使三者之间达成动态平衡。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，在保持这种动态平衡的条件下，实现企业的战略目标。

从定义可以看出，战略管理不同于企业一般的日常管理活动，它是指对一个企业或组织在一定时期的全局的、长远的发展方向、目标、任务和政策，以及资源调配作出的决策和管理艺术。它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，因此是一个全过程的管理。而且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，是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，而重复进行新一轮战略管理的过程，是不间断的管理。



知识链接

战略学家波特曾经提出过一个“10年以上周期”的时间概念，认为只有持续时间超过10年的战略，才是真正的战略。中国古话有云：人无远虑，必有近忧。这对于战略来说一样适用，企业的发展不能是只为现在而发展，应该是为未来而

发展，必须有一个长期的目标，不管这个目标能否实现，但它必须是至少5~10年的目标。在中国目前的市场，战略目标至少要5年。目标不仅是利润、销售额等“数字层面”的目标，而必须是大胆而且成熟的战略性目标，甚至是可望而不可及的。例如迪斯尼刚建立时的目标就是要把欢乐带给世界；而索尼在刚开创时的目标是要把产品卖到世界各地去，改变西方对自己产品品质的印象；耐克刚创建时的目标也非常清楚，那就是“我要打败阿迪达斯”，实际上在10年之内它真的超过了阿迪达斯，但从当时实际情况分析这是根本不可能的。

在企业管理这个范畴里，战略究竟是什么，目前还没有统一的定论，在众多关于战略的定义中，明茨伯格（H.Mintzberg）的概括最受推崇，他指出，人们在生产经营活动中，在不同的场合以不同的方式赋予企业战略不同的内涵，说明人们可以根据需要接受多样化的战略定义。在这种观点的基础上，明茨伯格借鉴市场营销学中4要素（4P）的提法，提出企业战略是由5种规范的定义阐述的，即计划（Plan）、计策（Ploy）、模式（Pattern）、定位（Position）和观念（Perspective），这构成了企业战略的“5P”。这5个定义从不同角度对企业战略这一概念进行了阐述。

第一，战略是一种计划（Plan）。其是指战略是一种有意识、有预计、有组织的行动程序，是解决一个企业如何从现在的状态达到将来位置的问题。战略主要为企业提供发展方向和途径，包括一系列处理某种特定情况的方针政策，属于企业“行动之前的概念”，强调企业管理人员要有意识地进行领导，凡事谋划在先，行事在后。

根据这个定义，战略具有两个本质属性：战略是在企业发生经营活动之前制定的，以备人们使用；战略是作为一种计划写进企业正式文件中的，当然不排除有些不公开的、只为少数人了解的企业战略。

第二，战略是一种计策（Ploy）。其是指战略不仅仅是行动之前的计划，还可以在特定的环境下成为行动过程中的手段和策略，一种在竞争博弈中威胁和战胜竞争对手的工具。例如，得知竞争对手想要扩大生产能力时，企业便提出自己的战略是扩大厂房面积和生产能力。由于该企业资金雄厚、产品质量优异，竞争对手自知无力竞争，便会放弃扩大生产能力的设想。然而，一旦对手放弃了原计划，企业却并不一定要将扩大生产能力的战略付诸实施。因此，这种战略只能称为一种威胁竞争对手的计策，强调战略是为威胁或击败对手而采取的一种手段，重在达成预期竞争的目的。

第三，战略是一种模式（Pattern）。其是指战略可以体现为企业一系列的具体行动和现实结果，而不仅仅是行动前的计划或手段，即无论企业是否事先制定了战略，只要有具体的经营行为，就有事实上的战略，强调战略重在行动，否则只是空想。战略也可以自发地产生。

例如，福特汽车公司总裁亨利·福特要求“T型”福特汽车漆成黑色的行为，就可以理解为一种战略。企业行为模式是在历史中形成的，因此，在制定企业战略过程中就必须了解企业发展史，在选择战略时要充分考虑并尊重企业原有的行为模式，因为它会在很大程度上决定企业未来战略的选择和战略实施的有效性。如果要改变企业的行为模式，首先必须充分认识到推行这种变革的难度。

chapter
01chapter
02chapter
03chapter
04chapter
05chapter
06chapter
07chapter
08chapter
09

明茨伯格认为，战略作为计划或模式的两种定义是相互独立的。实践中，计划往往没有实施，而模式却可能在事先并未计划的情况下形成。因此，战略可能是人类行为的结果，而不是设计的结果。因此，定义为“计划”的战略是设计的战略，而定义为“模式”的战略是已实现的战略，战略实际上是一种从计划向现实流动的结果。那些不能实现的战略在战略设计结束之后，通过一个单独的渠道消失，脱离准备实施战略的渠道。而准备实施的战略与自发的战略则通过各自的渠道，流向已实现的战略。这是一种动态的战略观点，它将整个战略看做是一种“行为流”的运动过程。

第四，战略是一种定位（Position）。其是指战略是一个组织在其所处环境中的位置，对企业而言就是确定自己在市场中的位置。企业战略涉及的领域很广，可以包括产品生产过程、顾客与市场、企业的社会责任与自我利益等任何经营活动及行为。但最重要的是，制定战略时应充分考虑到外部环境，尤其是行业竞争结构对企业行为和效益的影响，确定自己在行业中的地位 and 达到该地位所应采取的各种措施。把战略看做一种定位就是要通过正确地配置企业资源，形成有力的竞争优势，强调企业应适应外部环境，创造条件，从而更好地进行经营上的竞争和合作。

值得指出的是，战略为定位的概念引进了“多方竞争”及“超越竞争”的含义。也就是说，企业活动中既可以考虑与单个竞争对手在面对面的竞争中处于何种位置，也可以考虑在若干个竞争对手面前自己所处的地位。甚至企业还可以在市场中确定一个特殊的地位，使得对手们无法与之竞争。

第五，战略是一种观念（Perspective）。其是指战略表达了企业对客观世界固有的认知方式，体现了企业对环境的价值取向和组织中人们对客观世界固有的看法，进而反映了企业战略决策者的价值观念。企业战略决策者在对企业外部环境及企业内部条件进行分析后作出的主观判断就是战略，因此，战略是主观而不是客观的产物。当企业战略决策者的主观判断符合企业内外部环境的实际情况时，所制定的战略就是正确的；反之，当其主观判断不符合环境现实时，企业战略就是错误的。这种观念强调战略过程的集体意识，要求企业成员共享战略观念，形成一致的行动。

战略是一种观念的定义，强调了战略的抽象性，其实质在于：同价值观、文化和理想等精神内容为组织成员所共有一样，战略观念要通过组织成员的期望和行为而形成共享，个人的期望和行为是通过集体的期望和行为反映出来的。因此，研究一个组织的战略，要了解 and 掌握该组织的期望如何在成员间分享，以及如何在共同一致的基础上采取行动。

战略的5P概念之间的关系如图1-1所示。

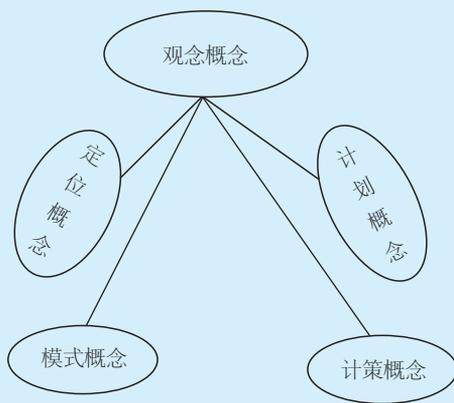


图1-1 战略的5P概念之间的关系

（二）战略管理的作用

“不谋万世者，不足谋一时；不谋全局者，不足谋一域”，“夫未战而庙算胜者得算多也，未战而庙算不胜者，得算少也，多算胜，少算不胜，而况于无算乎！”企业如果没有战略，就好像没有舵的轮船，没有方向。很多企业为什么做不大、做不强、做不久？原因可能有很多，但很多时候都是战略出了问题。对企业而言，没有战略，或是战略不科学与不合理，都会导致盲目扩张、竞争乏力、执行不力、成长无后劲等诸多问题的出现。对于一艘驶错了方向的航船来说，任何来风都是逆风，任何细节上的改进都没有意义。所以，每一个成功的企业，必然都是重视战略的企业。

战略管理指引着现代市场经济条件下企业经营管理的全过程。战略管理已经成为决定企业竞争成败的关键与核心。人们越来越意识到战略管理对企业发展的重要性。概括起来，战略管理的作用主要体现在以下几个方面：

（1）避免企业出现重大方向性错误，保障企业目标的实现。战略管理促使企业管理者不断检查和评估当前战略的价值和合理性，有助于企业时刻关注未来，不断审视当前决策对未来的影响，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，使二者达成最佳的结合；也有利于企业明确自己在市场竞争中所处的地位，制定并实施有效的经营战略，强化企业的竞争能力。

（2）整合各项经营管理活动，有利于建立长远的发展方向和奋斗目标，并能在经营工作中兼顾当前和长远发展，做到增强后劲，持续成长。战略管理促使企业关注资源配置，促使企业将内部资源与外部环境因素结合起来，将日常的经营与计划控制，近期目标与长远目标结合在一起，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，也提高了企业凝聚力。

（3）促使企业改进决策方法，优化组织结构，提高企业管理水平。由于战略管理不只是停留在战略分析及战略制定上，而是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，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的完善，也使企业的决策方法、组织结构得到不断的完善，以期更适应环境、适应社会，更具有可行性和指导性。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。



案例精选

日本企业的奇迹

近现代社会里，一个企业能否成功，从某种意义上讲，就是看其能否灵活运用战略管理将各种资源变成社会所需要的产品和服务。

第二次世界大战后，经过了短短的30年时间，日本这个原来相对落后、经济匮乏并饱受战争摧残的岛国就创造了令世界震惊的经济奇迹。于是各种关于日本

chapter
01chapter
02chapter
03chapter
04chapter
05chapter
06chapter
07chapter
08chapter
09

经济发展经验的论著纷涌而出，它们将之归结为日本企业的长期计划、TQC（全面质量管理）活动、终身雇佣制、企业价值观乃至日本的文化传统、民族意识，等等，但其中不容忽视的重要一点便是日本企业的管理模式——战略管理。

以日本汽车成功进入欧美市场为例。人们往往惊叹于日本的小汽车长驱直入欧洲和美国市场，实际上日本汽车公司早就制定了在石油短缺的情况下的发展战略，同时尽量开发小型节油汽车。而在20世纪60年代末，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几乎是不约而同地作出集中生产体积大、耗油多的小汽车的决策。然而在不久之后爆发的“石油危机”的侵袭下，这三家企业正在实施的战略计划被冲得支离破碎，根本应付不了市场的突变。欧洲市场也是类似的情况。此时，日本将早已研制好的轻型节油小汽车大量投放欧美市场，它们如鱼得水，一举攻占了欧洲和美国市场，并登上了世界小轿车市场霸主地位。随后，日本企业又相继在家电、摩托车市场等领域以优质低价的产品一举成功地战胜了欧美企业。

同样，人们曾对“石英技术誉满全球”的日本手表厂家的广告称赞不已。实际上，钟表王国——瑞士早在20世纪60年代末就成功研制了世界上第一只电子石英表，但瑞士手表厂商曾认为这项技术发展前途渺茫，因此并未加以关注。相反，敏感而精明的日本人经过多方面的市场、技术论证，认为这是个大有作为的手表新领域。于是他们当机立断，充分利用已有的雄厚的电子技术实力，生产大量的电子石英表以投放国际市场。仅用几年时间，日本手表就替代了钟表王国厂商的市场地位。

（资料来源：余来文. 战略决定成败[M]. 蓝天出版社，2005.）

三、战略管理的原则

战略管理有助于企业走向成功之路。但是，不正确的战略管理有时会适得其反。因此，战略管理要遵循科学的原则。一般认为，战略管理要遵循以下5条原则。

1. 适应环境原则

企业是社会大系统的一个组成部分，它的存在和发展在很大程度上受企业内外各种环境因素的影响。这些环境因素有些间接作用于企业，如政治、法律、经济、技术、文化等；有些则直接作用于企业，如政府、顾客、供货商、债权人、股东、员工、竞争者等。战略管理就是要在清楚这些环境因素的基础上，分析机会和挑战，并采取相应的措施。所以，有人说，战略管理就是要实现企业与环境的和谐。

2. 全过程管理原则

战略管理是一个过程，大致包括以下步骤：战略分析、战略制定、战略实施、战略评价和修正。要想取得战略管理的成功，必须将战略管理作为一个完整过程加以管理，忽视其中任何一个阶段都不可能取得战略管理的成功。例如，许多企业也制定了发展战略，但忽视了战略实施，从而使战略管理成为纸上谈兵。

3. 全员参与原则

由于战略管理是全局性的，并且有一个制定、实施、控制和修订的全过程，所以

战略管理绝不仅仅是企业领导和战略管理部门的事，在战略管理的全过程中，企业全体员工都将参与。当然，在战略管理的不同阶段，员工的参与程度不一样。在战略制定阶段，主要是最高层管理者的工作和责任；一旦进入战略实施的控制阶段，企业中基层管理者及全体职工的理解、支持和全心全意地投入是十分重要的。

4. 整体最优原则

战略管理要将企业视为一个整体来处理，要强调整体最优，而不是局部最优。整体最优原则体现在以下几个方面：

(1) 战略管理不强调企业某一个局部或部门的重要性，而是通过制定企业的愿景、目标来协调各单位、各部门的活动，使它们形成合力。

(2) 在战略实施过程中，企业组织结构、企业文化、资源分配方法等的选择，取决于它们对战略实施的影响。

(3) 在战略评价和控制过程中，战略管理更重视各个部门、单位对企业实际愿景、目标的贡献大小。

5. 反馈修正原则

战略管理涉及的时间跨度较大，一般在5年以上。在战略实施过程中，环境因素可能会发生变化。此时，企业只有不断地跟踪反馈方能保证战略的适应性。也可以这么说，对战略管理的评价和修订意味着新一轮战略管理的开始。因此，战略管理实质上是一种滚动式管理，只有持之以恒，才能确保战略意图的实现。

四、战略管理的过程

战略管理过程是一个科学的逻辑过程，也是一个对企业未来发展方向制定决策和实施这些决策的动态管理过程。一般包括4个环节：战略分析、战略制定和选择、战略实施、战略评价和调整。战略管理过程的4个环节是一个相互联系、循环反复、不断完善的过程（见图1-2）。

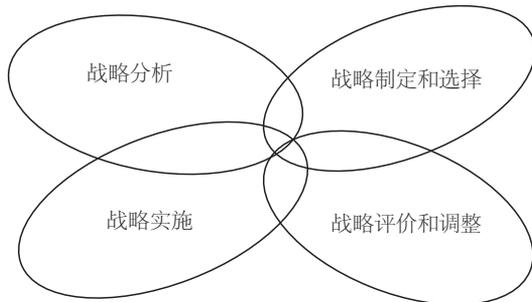


图1-2 战略管理过程中相互联系的4个环节

1. 战略分析

战略分析是指对影响企业现在和未来生存和发展的一些关键因素进行分析，制定企业长期规划，以作为企业经营指导思想的过程。这是战略管理的第一步。进行战略

chapter
01chapter
02chapter
03chapter
04chapter
05chapter
06chapter
07chapter
08chapter
09

分析的目的是通过企业外部环境和企业内部环境分析，找到企业发展的外部机遇和威胁、企业内部的优势和劣势，贯彻扬长避短、提高竞争优势的思路。这个过程是通过研究外部环境，确定公司可能会选择做什么；通过研究内部环境，确定公司能做什么。要想在激烈竞争的格局下取得成功，公司必须积累自己独到的资源和能力，而这又必须适应不断变化的外部环境。公司能做什么和要做什么的契合会促进公司发展战略意图、追求战略使命及形成战略。

企业战略分析具体包括以下3个主要方面：

- (1) 确定企业的使命和目标。它们是企业战略制定和评估的依据。
- (2) 外部环境分析。战略分析要了解企业所处的环境（包括宏观环境、微观环境）正在发生哪些变化，这些变化将给企业带来的是更多的机会还是更多的威胁。
- (3) 内部条件分析。战略分析需要了解企业自身所处的相对地位，具有哪些资源及战略能力；还需要了解与企业有关的利益和相关者的利益期望，在战略制定、评价和实施过程中，这些利益相关者会有哪些反应，这些反应又会对组织行为产生怎样的影响。

2. 战略制定和选择

战略制定和选择是指要确定企业任务，认定企业的外部机会与威胁，认定企业的内部优势与弱点，建立长期目标，制定供选择的战略，以及选择特定的实施战略。

第一步，需要制定战略备选方案。在制定战略过程中，当然是可供选择的方案越多越好。企业可以从对企业整体目标的保障、对中下层管理人员积极性的发挥及企业各部门战略方案的协调等多个角度考虑，选择自上而下的方法、自下而上的方法或上下结合的方法来制定战略方案。

第二步，评估战略备选方案。通常使用两个标准：一是考虑选择的战略是否发挥了企业的优势，克服劣势，是否利用了机会，将威胁削弱到最低程度；二是考虑选择的战略能否被企业利益相关者所接受。需要指出的是，实际上并不存在最佳的选择标准，管理层和利益相关团体的价值观和期望在很大程度上影响着战略的选择。此外，对战略的评估最终还要落实到战略收益、风险和可行性分析的财务指标上。

第三步，选择战略。即最终的战略决策，确定准备实施的战略。如果由于用多个指标对多个战略方案的评价产生不一致时，最终的战略选择可以考虑以下几种方法：

- (1) 根据企业目标选择战略。企业目标是企业使命的具体体现，因而，选择对实现企业目标最有利的战略方案。
- (2) 聘请外部机构。聘请外部咨询专家进行战略选择工作，专家们知识广博、经验丰富，能够提供较客观的看法。
- (3) 提交上级管理部门审批。对于中下层机构的战略方案，提交上级管理部门能够使最终选择方案更加符合企业整体战略目标。

3. 战略实施

战略实施是指通过提出具体实施方案、编制经费预算、建立操作程序以将企业战

略与政策转化成实际行动并取得成果的过程。企业战略实施的过程本质上是一个进行企业运行规划的过程，它所关心的主要问题是如何进行企业日常资源的有效配置。企业战略实施工作通常由企业的中、下层经理人员与全体职工来共同完成，企业高层的战略决策者只对企业战略的实施过程与结果进行适当的考核。

企业战略实施主要涉及以下一些问题：制订实施方案，编制经费预算，设计操作程序，激励职工，组织落实，配置资源，将选定的战略方案付诸行动。具体包括：创造能够支持战略实施的企业文化，建立有效的组织结构，明确营销努力方向，准备好预算资金，激发职工投入行动。

企业战略管理的实践表明，战略制定固然重要，战略实施同样重要。一方面，一个好的战略仅是战略成功的前提，有效的企业战略实施才是企业战略目标顺利实现的保证。另一方面，如果企业没有制定出合适的战略，但是在战略实施中，能够克服原有战略的不足之处，也有可能最终实现战略的完善与成功。当然，如果对于一个不完善的战略选择，在实施中又不能将其扭转到正确的轨道上，就只有失败的结果。

4. 战略评价和调整

战略评价和调整是对企业活动和业绩进行监督的过程，是指根据企业情况的发展变化，即参照实际的经营事实、变化的经营环境、新的思维和新的机会，重新审视外部与内部因素，对企业战略形成与实施的结果与过程进行适当的监控，度量业绩，及时对所制定的战略进行调整，以保证战略对企业经营管理进行指导的有效性。

战略评价和调整是战略管理过程的最后一个环节，要通过确定评价内容、建立业绩标准、衡量实际业绩，并将实际得到的业绩与希望得到的业绩作比较以发现企业战略实施过程中的问题，从而对整个企业战略管理过程进行适当的监测和控制。从本质上来说，对于企业战略管理过程中活动的监控要比对于业绩的监控困难得多，考虑到在决定监控哪些活动时会遇到如何选择的困难，在评价工作业绩时存在着衡量偏差，为了实现有效的评价与控制，企业各级管理人员都必须努力从其下属那里获得清楚、及时、无偏差的信息，并利用所得到的这些信息不断进行反馈调整，迅速采取校正行动以解决企业战略实施中所存在的问题，而一旦发现当前企业战略在实施中存在着严重缺陷，就可以随时重新发起整个企业战略管理过程。

正确的企业战略的形成需要建立在对企业内外部环境的准确把握的基础上，而企业的组织结构和相互关系、组织过程和行为、高层领导的能力等内部环境因素对于企业战略实施的作用又反过来影响和决定了企业战略的最终成败。正确的企业战略需要通过有效的组织实施来保证，才能最终取得成功，企业战略实施工作组织的好坏既可以使一个坚实的企业战略决定失效，也能够让一个有争议的企业战略实施成功。尽管从战略形成的逻辑关系来看，是企业的组织、文化、资源等内部环境因素影响和制约了企业战略的选择范围，企业战略应该服从于企业的组织、文化、资源等结构。但不容否认，企业战略一经形成，为了有效实现预期目标，在其实施过程中必须围绕企业

chapter
01chapter
02chapter
03chapter
04chapter
05chapter
06chapter
07chapter
08chapter
09

使命与目标，对企业的组织、文化、资源等结构加以适当的调整，以使企业内部环境能够更好地满足实现企业战略的需要。



案例精选

联想的国际化战略

联想成立于1984年，20世纪90年代前，联想主要是一家贸易型企业，生存是主要的目的；90年代以后的十年，联想致力于发展自有品牌。如今，联想在计算机行业已经稳居亚洲第一，在中国市场称雄，发展空间是全球市场，参与全球竞争。2011年2月17日，联想集团公布了截至2010年12月31日财年第三季度业绩：凭借集团持续专注在各市场、客户群及产品细分的均衡发展，联想连续第五个季度成为全球前五大电脑厂商中增长最快的厂商；季内，联想在中国的市场份额达32.2%，创历史新高，增长速度是整体市场的三倍；联想在全球的市场份额继续保持两位数，为10.2%；集团连续七个季度的增长速度快于整体市场。联想的成功与它所采取的正确国际化战略密不可分。

1. 投资战略——以并购的方式进行海外投资，并将新联想总部设在海外

国际化无外乎是两条路，一条就是自我发展；一条就是并购。联想采用并购方式进行其国际化投资战略。2004年12月8日，联想集团在北京正式宣布，以总价12.5亿美元收购IBM的全球PC业务，其中包括台式机业务和笔记本业务。联想由此组建了世界第三大PC厂商。新联想集团的全球总部设在纽约，主要运营中心设在北京和罗利（位于美国北卡罗来纳州）。实施投资战略两年后，联想已在全球60个国家设立了分支机构，销售网络遍及全球160个国家。联想拥有了领先的商用笔记本产品、领先的研发和产品差异化能力，更强大的创新能力和更丰富的产品组合。联想和IBM结成长期战略联盟，IBM成为联想的首选维修与质保服务以及融资服务供应商，同时联想成为IBM首选的PC供应商，这样IBM就可以为其企业客户提供各种个人电脑解决方案。在联想完成对IBM个人电脑部门的并购后，三家海外私人投资机构又以3.5亿美元投资入股新联想。至此，联想不仅在产品、营销网络等方面实现了国际化，还在股权结构、融资渠道等方面实现了国际化。

2. 品牌战略——从中国品牌到国际品牌的整合

联想在中国的品牌知名度已经达到了一个高峰，如何才能让企业的品牌成为国际品牌是联想的又一战略——品牌战略。

联想的品牌战略定位是为客户提供超值的产品，然后配以卓越的服务。在2005年发布的由世界品牌实验室独家编制的《世界品牌500强》排行榜中，联想榜上有名。

在对IBM PC进行并购时，联想采用了双品牌战略。联想LENOVO在国外知名度比较低，但THINK在国外是非常知名的产品，而THINK品牌建设的中心是提高美誉度。然后联想开始试图淡化IBM商标，在全球打响LENOVO品牌。

3. 营销战略——体育营销

联想为了实现从中国品牌向国际品牌的跨越，首先选择成为奥运会的赞助

商。因为成为奥委会的合作伙伴，特别是顶级赞助商，就可以在全球关注的奥运会上通过各种方式、在多种场合，更加便利地实现品牌推广。国际奥委会顶级赞助商的全球合作伙伴共11家，联想成为跻身其中的第一家中国企业。

2006年都灵冬奥会上，联想小试锋芒，迈出品牌国际化的重要一步。冬奥会上，联想策划了一系列品牌推广活动。一方面是产品的推广；另一方面是整体上的品牌营销。赞助冬奥会，联想全方位展示了自己的实力，也通过自己的实力得到更多的认可。

此外，联想通过国际运动明星代言以及同著名赛事的合作开拓世界市场。2006年世界杯，联想签约巴西球星小罗作为新产品代言人。签约小罗后，在一些新兴市场如印度，小罗所代言的LENOVO 3000笔记本的同比销量的增长几乎都是100%。从这一数据看，小罗的代言对联想品牌的影响力以及市场销售都带来了实质性的突破。同年，联想与NBA签署了一项为期数年的全球营销合作协议，双方在中美两国的市场营销方面进行合作，联想有权在自己的产品上使用NBA的Logo、球星形象，还可借助NBA明星来华、NBA中国赛等活动进行营销。

一系列的体育营销，对提升联想的品牌形象、拉动业务增长、提升员工士气的影响都是巨大的。

（资料来源：高职高专规划新教材编审委员会. 企业战略管理. 武汉大学出版社，2011.）

案例思考

1. 根据上述材料，你认为中国企业采取国际化战略的意义有哪些？
2. 从联想的国际化的案例中，可以发现中国企业国际化需要尊重什么原则？
3. 执行总裁应具备哪些素质与能力？

单元二 企业战略的层次

一个完整的企业战略可以分为3个层次：公司战略（Corporate Strategy）、事业部战略（SBU Strategy）和职能战略（Functional Strategy）。

一、公司战略

公司战略，又称总体战略，是企业整体的战略总纲，是企业最高管理层指导和控制企业行为的最高纲领。它强调两个主要问题：企业应该做什么业务？企业怎样去发展这些业务？公司战略关系到企业未来的发展方向，需要根据企业的目标，选择企业可以竞争的经营领域，合理配置企业经营所必需的资源，使各项经营业务相互支持、相互协调。公司战略强调“做正确的事情”。公司战略注重全局性和长远性，代表了企业的发展方向，主要由企业最高层的管理人员来执行。根据公司战略对企业发展态

chapter
01chapter
02chapter
03chapter
04chapter
05chapter
06chapter
07chapter
08chapter
09

势的影响，可以把一个企业的总体战略分为四大类：增长战略、维持战略、紧缩战略、组合型战略。



小贴士

海尔制定了10年内进入世界500强的目标，在现有产品市场上实行星级服务，进军信息产业，开展国际化经营，在内部进行市场链再造。这就是一套系统的战略。这些都是在全球竞争条件下的谋划和行动，体现了以下几个方面：

- (1) 方向性。立足家电行业，向相关高技术延伸，向世界发展。
- (2) 长远性。至少考虑了未来的10年。
- (3) 全局性。名为内部市场链的再造，实则涉及整个企业，其他举措也都具有全局性。

二、事业部战略

事业部战略，又称分公司战略/业务层战略/竞争战略。事业部作为战略经营单位，在公司内其产品和服务有别于其他部门单位。事业部战略是在公司战略指导下，各个战略事业单位（SBU）制定的部门战略，主要研究的是事业部产品和服务在市场上的竞争问题。它是决定如何在选定的经营领域与竞争者竞争的战略。它所回答的是“在我们的每一项事业里应当如何进行竞争”这一问题。主要涉及各业务单位的主管及辅助人员，他们的主要任务是将公司战略所包括的企业目标、发展方向和措施具体化，形成本业务单位具体的竞争与经营战略，如推出新产品或服务、建立研究与开发设施等。事业部战略包括成本领先战略、差异化战略、集中化战略。制定事业部战略是企业事业部领导层的主要职责。

三、职能战略

职能战略，又称职能层战略，是20世纪70年代在美国通用电气公司发展起来的一种分权组织形式，是为了贯彻、实施和支持公司战略与事业部战略而在企业特定的职能管理领域制定的战略。职能战略的重点是提高企业资源的利用效率，使资源利用率达到最大化。具体要考虑如何有效组合企业内部资源来实现总体战略和业务单元战略。它主要涉及企业内各职能部门，如营销、财务和生产部门等，如何更好地为各级战略服务，应该怎么支撑公司战略和事业部战略。职能战略一般可分为市场营销战略、人力资源战略、财务战略、生产战略、研发战略等。由于该战略直接处理诸如生产、市场、服务等最为一线的事务，因此，该战略更强调“如何将一件事情做正确”（延伸到一线执行的“战术”，见图1-3）。

总之，公司战略、事业部战略与职能战略一起构成了企业战略体系。在一个企业内部，企业战略的各个层次之间是相互联系、相互配合的。企业每一层次的战略都构成下一层次的战略环境。同时，低一级的战略又为高一级的战略目标的实现提供保障和

支持。但是，3个层次的战略制定与实施应在各级管理者充分协商、密切配合之下进行。所以，一个企业要想实现其总体战略目标，必须将3个层次的战略结合起来。

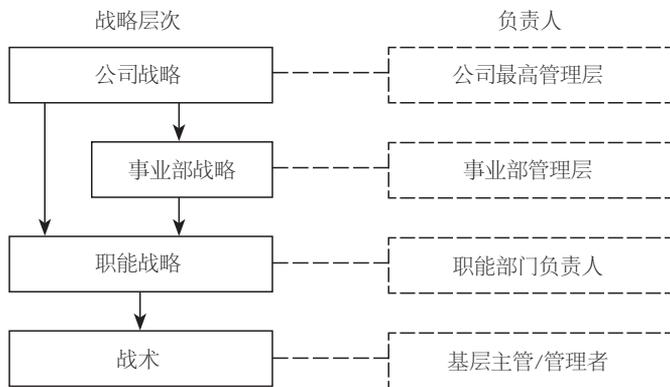


图1-3 战略层次及责任体系

单元三 企业战略管理者

在企业战略管理的过程中，战略管理者起着举足轻重的作用，他们是企业内外部环境的分析者、企业战略的制定者、战略实施的领导者、战略实施过程的监督者和结果的评价者。战略管理者的构成、素养能力、管理方式等都直接影响着整个战略管理过程的效果。战略管理者是指具有战略思维、战略能力，掌握战略管理思想和战略实施艺术，从事研究和制定战略，指导企业开拓未来的企业高层决策群体。对应于不同的组织，有着不同的战略决策者。同一个组织中，对应于不同的战略管理层次与战略管理阶段，有着不同的战略决策者。不同的企业战略决策者对于战略方案的偏好与选择，将因其态度、价值观、行为准则、冒险精神、个人管理风格、对社会责任与赢利的相对关心程度、对长期目标与短期目标的相对重视程度等的不同而有所不同。

小故事

选对池塘钓大鱼

周末，张真和吴非来到一个鱼塘边钓鱼。

不一会儿，张真就钓到了好几条大鱼，而吴非却一无所获。

吴非实在想不明白，便来到张真身边，向他请教钓鱼的秘诀。

张真一边将干蝇挂在鱼钩上，一边对吴非说：“如果你确定要钓什么鱼，你就准备做一系列的选择吧。选择的正确与否决定你能否钓到鱼，或者更准确地

chapter
01chapter
02chapter
03chapter
04chapter
05chapter
06chapter
07chapter
08chapter
09

说能否钓到大鱼。”

张真将鱼钩准确而且有力地抛向水面，然后坐下来看着鱼塘说：“钓鱼也许应该靠运气的，不确定性的因素太多了。如果我们都做了对的选择，是否成功则要靠天意。但是，钓鱼不是傻瓜游戏，它更像是玩21点扑克牌。你对娱乐场所游戏规则和概率了解得越多，你赢的机会（钓到大鱼）就越大。”

“首先，要挑选一片水域。如果你想钓鲤鱼或者鲫鱼，那么必须在淡水区域，比如在水库、鱼塘，或者在一条不太湍急的小河边。如果你想钓鲸鱼，也许需要驾着渔船进入深海，享受惊涛骇浪的刺激。

鱼并非均匀地分布在所有的水域，同一区域，有人能够钓到大鲤鱼，而另一些人钓到的总是小鱼。因此，选择池塘变得十分重要。在这个池塘钓鱼，我是经过反复选择的，而你则是完全盲目的，尽管我们碰巧遇在一起了，但是我们却有区别。这种区别在于我知道自己的选择；而你是随机的，也许你能有好机会，但是机会不可能总是惠顾你。真正的成功需要经验的积累和理智的选择。”

张真的鱼又上钩了，又是一条大红尾鲤鱼。

张真微微一笑，说：“你知道吗？为了选择这个鱼塘，我做了长时间的观察和分析，了解水深和藻类的繁殖情况。也许你觉得这不过是一种娱乐，似乎应该更轻松些。但是，如果我们选错了池塘，拿着鱼竿傻傻地坐在池塘边，那还不如坐在花园的长椅上眯着眼睛晒太阳呢！我们也许没必要将钓鱼当成一种体育比赛，但是也不能完全不用心思。这是一种人生态度，一旦你养成了这种态度，你就能从中获得某种乐趣——思考的乐趣。”

“选定了池塘，接下来你应该聘请一个教练。”张真接着说，“许多人宁愿选择做一个失败者，也不愿意选择依靠他人的帮助，无论是付费还是免费。如果你立即接受你是无知的，而且什么也不懂的事实，如果你闭上自己的嘴巴，那你的钓鱼技术也会迅速提高。”

“最后，选择一个位置。与人生层次一样，鱼也有层次之分，当一个地方的鱼钓完了，我们必须不断地调整我们的位置。但并非盲目的，我们必须知道哪些位置会有鱼。鱼是游动的，机会也是在变化的。也许我们选对了一个好区域，并且选对了一个好池塘，但是我们却在一个只有小鱼的浅水区徘徊，我们又怎么能够钓到大鱼呢？因此，我们必须不断变换位置来寻找大鱼，并且在其饥饿的时候投下鱼饵，将其钓上来。”

这个故事给我们的启示：市场总是随时随地给人们带来各种成功的机遇。但这种机遇往往不容易被人注意，而且它们稍纵即逝。所以只有少数人掌握了时机，取得了巨大成功。机会本身是一样的，而它的意义却因人而异。它不会惠顾任何一个平庸之辈，它只属于善于争天时、得地利、用能人的佼佼者。

经营管理者必须练就这样一种眼光：在观察辨别一种客观存在的机会时，善于找到它有利于自己生意发展的方面，并且大体测出它有利的程度。

做生意不能没有眼光。有眼光加上有胆量，才能闯出一片新天地。眼光，对于一个经营管理者，对于肩负着一个公司发展重任的当家人来说，非常重要。他们几乎年年月月都要运用自己的眼光，去找准公司发展的方向，寻觅经营的落脚点。一旦看准，生意的航船就乘风破浪，一日千里；一旦看偏，航道上就

处处明滩暗礁，步履维艰。

管理者应该练就一种好眼光，这对事业发展的成败和快慢有举足轻重的作用。因为具有“眼光”的管理者，就好像戴上了望远镜，肯定比他人看得远，看得清。

（资料来源：管理者必看的2个管理故事[J]. 北方牧业. 2012(5).）

一、战略管理者的特征

战略管理者的特征是用战略的思维进行决策。战略，本质上是一种动态的决策和计划过程，追求的是长期目标，行动过程是以战略意图为指南，以战略使命为目标基础。因此，战略的基本特性，是行动的长期性、整体性和前瞻性。对战略管理者而言，是将领导的权力与全面调动组织的内外资源相结合，实现组织长远目标，对组织的价值活动进行动态调整，在市场竞争中站稳脚跟的同时，积极竞争未来，抢占未来商机领域的制高点。战略管理者认为组织的资源由有形资源、无形资源和有目的地整合资源的能力构成。他们关注的焦点经常超越传统的组织边界，进入组织之间的相互关系地带，并将这种区域视为组织潜在的利润基地。

二、战略管理者的构成

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

过去，绝大多数企业的董事会只在企业管理中起着形式上的作用。绝大多数董事会成员不是由于其知识能力，而是因为其经济和社会地位被选为董事，董事会只是简单地批准企业管理者的建议，而更重要的工作则是由企业管理者组成专业人才集团来进行。而现在，董事会的主要职责是确定公司战略、总体方向、使命及愿景目标；拥有高层经理任免权，即聘请和解雇CEO和其他高层管理人员，控制、监督或指导高层管理者，审批资源调配，保护股东利益。

董事会在战略管理中的作用也越来越明显，主要有以下几个方面：

- （1）监督作用。通过各种与董事会相关的委员会，董事会能够随时了解公司内外的情况。
- （2）评估与影响作用。检查或否定管理层的提议、决策与行动；给出建议，提出意见。
- （3）发起与决定作用。董事会能够描述公司的使命，甚至给管理层规定战略选择。

（二）高层管理者

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是靠职权，

chapter
01chapter
02chapter
03chapter
04chapter
05chapter
06chapter
07chapter
08chapter
09

而且是靠自己的影响力和专业能力来发挥作用的，企业高层经理一般包括企业正副总经理、事业部正副总经理。企业高层经理在企业战略管理中起着十分重要的作用。

（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管理者认识到中层管理者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企业中层管理者，实施企业战略的还是企业中层管理者。因此，许多大企业，如美国通用电气公司把企业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：一是战略管理方面的理论与技术掌握得不多；二是受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；三是可以用于战略思考的时间有限。

（四）非正式组织的领导者

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组织存在。这些非正式组织对企业战略的制定具有重要影响。这种影响的大小同时取决于企业正式领导者的领导方式和非正式组织领导者的影响力。在决定企业宗旨、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者，通过与其充分沟通和引导，或采取其他有效措施，使非正式组织的领导者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，如IBM和福特公司。这些部门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，它们要发出预警报告。它们也根据董事长或总经理的指示，在听取各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，这些方案可能有若干个，都须提交总经理甚至董事会研究而决策。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,或为使战略管理更好地进行,往往临时性地召集或聘请智囊团来提供建议。目前,西方企业运用智囊团来进行辅助战略分析和决策已十分普遍。

总之,在企业的各种不同的战略管理者之中,董事会和企业高层管理者最为重要。只有在董事会和高层管理者都积极参与和相互合作的情况下,企业战略管理才会成功。



小贴士

战略管理者与企业家的区别

企业家是指将各项生产要素实行最优组合以进行生产或经营活动,并承担风险;对企业经营成果负有最终责任的是企业管理者。战略管理者源于企业家,但企业家与战略管理者不能等同,二者有一定的区别,主要表现如下:

(1) 对企业发展的观念不同。企业家注重近期(1~3年)的绩效,战略管理者更注重长远(5年以上)发展。

(2) 工作重点不同。企业家侧重的是具体的管理指挥运作;而战略管理者主要承担战略决策工作,侧重的是谋略。

(3) 知识结构要求不同。对企业家具体的管理知识要求较多,如生产管理、销售管理、财务管理、人力资源开发等微观专业知识。而对战略管理者的哲学、社会科学等抽象思维的知识要求多一些,如战略思维方式、战略比较研究、战略分析方法等。

(4) 二者的素质不同。企业家强调各种现时运作能力的提高;战略管理者注重培养和提高各种应具备的素质,强调长远发展能力。

总之,企业家应当成为战略管理者,这是现代企业和经济、社会发展的客观要求;战略管理者来自企业家,但又是高于企业家的管理精英。

三、战略管理者的责任

战略管理者作为一个群体,既有协作配合的一面,又有专业分工的一面,承担着企业工作的不同方面和扮演着不同的角色,相应地在战略管理中的责任也有所不同。表1-1从战略管理层次的角度分析了战略管理者的责任。

表1-1 不同战略层次下企业战略管理者的职责

战略层次	责任者	战略管理工作重点
公司战略	企业高层管理者	制定和实施企业的宗旨、目标、政策和战略
事业部战略	事业部主要管理者	制定和实施公司战略之下的相关事业部战略
职能战略	职能机构的中级管理人员	制定和实施公司战略、事业部战略相配合的职能战略
战术	基层管理者和职工骨干	实现企业各层次战略的具体方法和步骤

从表中可以看出,因为工作性质和重点不同,战略管理者有不同的分工。一般来说,企业战略规划是企业高层管理者的主要职责,而战略的实施和控制是企业中下层

chapter
01chapter
02chapter
03chapter
04chapter
05chapter
06chapter
07chapter
08chapter
09

管理者的主要职责。在正规战略管理的体系中，各个层级既要各司其职、各负其责，又要密切合作、协作配合。表1-2从战略管理过程的角度分析了战略管理者的职责。

表1-2 战略管理者在战略管理过程中的职责

企业管理者	战略管理过程中的主要任务
企业高层管理者	①制定公司的任务和战略 ②确定公司各事业部的任务 ③按照任务给各部门分配资源 ④批准各事业部的计划、预算和主要投资 ⑤考核各事业部的工作，保证整个公司按照战略规划顺利运作
事业部主要管理者	①向公司高层管理者提出本事业部执行公司总体战略的事业部战略 ②制定本事业部的经营计划并获得上级批准 ③为取得最佳利润率和业务增长率而经营 ④按照公司方针、政策与程序进行管理
职能部门管理者	①参与制定公司战略 ②制定公司范围的方针、政策与标准，通过考核与监督，保证执行的一致性 ③针对各事业部的任务、战略、经营计划与预算问题，向公司高层管理者提出建议 ④针对各事业部职能部门的工作，向公司高层领导者提出专门性的意见 ⑤制定职能部门系统的战略、目标和职责 ⑥对于关键岗位的任命、工作标准的设置，以及考核评价，提出建议 ⑦在需要的地方提供职能方面的服务

企业战略管理过程虽然是全体员工共同努力的过程，但是相对来看，战略管理的主要职责首先落在企业高层管理者身上，其次才是企业中层管理者，而企业基层管理者只承担战略管理的一小部分职责。



案例精选

斯特德两天工作大事记

斯特德是斯奈尔第公司的董事长兼首席执行官，公司总部设在伊利诺伊州，制造电力产品，年销售额16亿美元。斯特德担任此职务已有两年。下面是他两天工作大事记。

第一天

上午6点56分 斯特德离开家驱车去当地的小型机场，在那里将登上公司的专机，前往开关事业部设在田纳西州士麦拿的工厂。与斯特德同车前往的还有副总裁格洛，他分管年收入5亿美元的开关事业部。路上，他们讨论着采取什么方式鼓励公司员工相互之间以及与上司之间开展不同观点的争论，斯特德认为以前的管理只是鼓励员工服从命令，从而使员工习惯于对权威逆来顺受。

上午7点43分 两人登上飞机，开始了80分钟的飞行。斯特德回忆起他在霍尼韦尔公司25年的经历以及最终决定离开霍尼韦尔公司加入斯奈尔第公司的往事。他谈到他接手时斯奈尔第公司的懒散和无精打采的状况，眼下他主要关心的是他手下有一大批管理者，这些人不愿意承担风险和责任，该拿他们怎么办。斯特德

的办法是至少每隔一年半就视察一遍公司设在世界各地的5个经营机构。

上午9点38分 飞机降落在士麦拿机场，迎接他们的是开关事业部经理克拉克。在克拉克的车中，话题立刻转到电力工人国际工会试图在工厂中建立组织的问题上来。如果工会有可能获胜，那一定是因为士麦拿工厂的糟糕的退休金福利计划。“这计划必须修改”，斯特德说，他今天整天都会重复这句话。

上午9点56分 克拉克把车停在一栋红砖楼房前，新产品开发就在这栋楼里进行。斯特德向项目经理表示问候，并与软件设计师和工程师们交谈。匆匆地视察完这座小楼后，项目经理向斯特德简要汇报了新产品——计算机化的电子监控分析仪的情况；斯特德问了几个关于产品获胜性和市场潜力方面的问题，并指示格洛落实一下安全分析人员是否审查过新产品的实验报告。

上午10点27分 斯特德乘小客车去士麦拿开关事业部工厂。在工厂的会议室里，他坐在会议桌的首席位子上，听取了四个汇报。斯特德提了许多问题，汇报中还不时插入评论、少量的建议和强调。他的风格是苏格拉底式的——问题尖锐但语气温和，深思熟虑但却像漫谈。

下午12点31分 在克拉克的办公室里，斯特德提到他曾收到过工厂会计师的一封信，信中控告工厂的主管会计让下级篡改账目。主管会计告诉斯特德这封信是“捏造事实和造谣中伤”。他敢说控告者的动机是出于报复，因为他知道自己将被解雇。斯特德说：“我们不能要这种人，此事就此了结”。

下午12点43分 斯特德给一位烦恼的顾客打电话，就交货的问题向他道歉。斯特德称自己要花20%的工作时间与顾客接触或处理顾客的投诉。

下午12点57分 克拉克和他的助手向斯特德继续作汇报。

下午2点27分 斯特德去员工食堂答复工厂工人们的问题。工人们提问题提得很不踊跃，犹犹豫豫，但所有的问题都集中在公司对组织工会的态度和退休金计划的缺陷上。

下午3点44分 斯特德与士麦拿工厂的工人代表简短会面。当话题转向组织工会时，斯特德督促格洛：“修改退休金计划，最好明天就开始。”

下午6点57分 斯特德在开车回家的路上，接到公司总法律顾问库茨沃斯基的电话，他在电话中说，上次董事会议以来的备忘录将通过快递的方式送到各位董事手中，使他们有足够的时间审阅材料，为下周在多伦多市召开的董事会会议作准备。

第二天

上午8点10分 斯特德因为与牙医的预约而上班迟到，在与秘书核对了应处理的事务并很快地打了几个电话后，他快步走进会议室，在宽大的红木桌旁，坐着斯特德的6位执行班子成员。他们来这里开会讨论年度人力资源总结，这是斯特德倡导的以解决经理后续人选问题，此外还有员工培训和开发以及人事问题。

上午11点29分 斯特德叫一位部门经理到他的办公室来开“越级”会议，斯特德对为什么召开这种越级会议的解释是，给部门经理一个机会越过他的上司——执行副总裁，直接与斯特德讨论问题。

下午1点53分 斯特德打电话给公司的投资银行家，一家外国竞争者打算向斯奈尔第公司投入一笔数目可观（但不怀好意）的资金，斯特德要与这位银行

chapter
01chapter
02chapter
03chapter
04chapter
05chapter
06chapter
07chapter
08chapter
09

家讨论应付这位竞争对手的对策。

下午2点9分 总法律顾问库茨沃斯基走进斯特德的办公室，与他讨论召开一次斯奈尔第基金问题的会议。库茨沃斯基是基金会的主席，斯特德打算在保健方面投入更多的资金。

下午2点36分 斯特德跑下楼钻进车里急着开往当地的一家旅馆，在一间小会议室里，20名听力受损的雇员在等候着他的到来，他们聚在一起举行公司想象力学院的毕业典礼。这是公司的一个内部机构，教授两天的课程，内容是关于顾客服务、质量，以及个人责任。在手语翻译的辅助下，斯特德祝贺大家的毕业，感谢大家对培训计划的批评和建议。

下午4点30分 返回办公室后，斯特德与负责行政部门的副总裁卡彭特举行了双周例会，他们仔细检查了卡彭特的计划，该计划将提交下周在多伦多举行的董事会议讨论。

下午5点6分 斯奈尔第公司工业控制集团的副总裁维可马尼斯，站在斯特德的办公室外与斯特德闲聊，他们的谈话与他们在上午会议上互不相让的争吵形成鲜明的对照。

（资料来源：罗宾斯等著. 管理学. 孙健敏等译. 中国人民大学出版社，2004.）

案例思考

1. 试分析斯特德在这两个工作日里是否有效地利用了时间？
2. 你认为斯特德应该怎样安排他的时间，为什么？

单元四 企业战略管理理论的发展历程

一、战略管理理论产生的背景

企业战略管理是一门新兴的管理学科，它为适应第二次世界大战后社会环境复杂多变、市场竞争日趋激烈、企业经营难度加大的形势而产生。企业战略管理理论起源于20世纪的美国，它萌芽于20年代，形成于60年代，在70年代得到大发展，80年代受到冷落，90年代又重新受到重视。从战略管理理论发展的冷热变化过程来看，人们对战略管理的认识经历了一个比较曲折的过程。其背景原因主要在于50—60年代，第二次世界大战后的美国经济出现了空前的繁荣，随之而来的则是竞争的加剧。到了70年代，国际上政治、经济又出现了动荡，企业生存和发展越来越艰难。在这种新的竞争环境下，企业深切地感到，以前那种低价格必胜的原则必须改变了，已经不适应新情况的发展了。要获得持续的生存和发展，企业必须从战略的高度思考问题。随着部分企业多角化（产品多样化、市场多样化、投资区域多样化等）经营的成功，一些企业家认为应该走向多角化经营的“战略之路”来保护自己。但是，到了80年代，“软化

热”、“优势热”导致“战略热”降温，加之分析性战略方法使一些企业陷入财务型经营，部分企业战略应用不当导致失败等原因，战略管理理论一度受到冷落。然而，到了90年代，人们又开始反思战略管理理论，因为他们发现许多企业7~8年就倒闭了，许多产业都成了短命产业。追其缘由，短命的根源在于缺乏战略管理，缺少长远发展的战略规划，由此战略管理越来越被人们重视。

二、战略管理理论发展的历程

战略管理理论的产生和发展只有40多年的时间，要对理论的演进作精确的分期或阶段划分可能是困难的，因为理论的探讨有其连续性和反复性，对同一问题的探讨在不同的阶段、不同层次有联系、交叉和重叠。但理论的发展总是随实践的发展而发展的，并和实践产生互动。如果承认历史实践发展的规律性，则战略管理理论的发展有其内在的逻辑。

根据时间的演进，国际学术界把企业战略管理理论的发展大致分为以下几个阶段。

（一）早期战略思想阶段（20世纪30年代末至60年代末）

在早期战略思想阶段，虽没有出现完整的战略理论体系，但已产生了很精彩的思想。美国哈佛大学的迈克尔·波特教授对此作了精辟的概括，总结了此阶段的3种观点：

（1）企业战略思想的第一种观点。20世纪初，法约尔对企业内部的管理活动进行整合，将工业企业中的各种活动划分成六大类：技术活动、商业活动、财务活动、安全活动、会计活动和管理活动，并提出了管理的五项职能：计划、组织、指挥、协调和控制，其中计划职能是企业管理的首要职能。这可以说是最早出现的企业战略思想。

（2）企业战略思想的第二种观点。1938年，美国经济学家切斯特·巴纳德在《经理人员的职能》一书中，首次将组织理论从管理理论和战略理论中分离出来，认为管理和战略主要是与领导人有关的工作。此外，他还提出管理工作的重点在于创造组织的效率，其他的管理工作则应注重组织的效能，即如何使企业组织与环境相适应。这种关于组织与环境相“匹配”的主张成为现代战略分析方法的基础。

（3）企业战略思想的第三种观点。19世纪60年代，哈佛大学的安德鲁斯对战略进行了4个方面的界定，将战略划分为4个构成要素，即市场机会、公司实力、个人价值观和渴望、社会责任。其中，市场机会和社会责任是外部环境因素，公司实力与个人价值观和渴望则是企业内部因素。他还主张公司应通过更好地配置自己的资源，形成独特的能力，以获取竞争优势。

（二）传统战略理论阶段（20世纪70年代）

20世纪70年代，战略概念广泛地运用于企业实践和理论研究中，大量的专业的战略管理企业咨询公司产生，众多致力于战略管理的专业团体迅速涌现，专注于战略管理的杂志出现。战略管理在此时的发展，主要源于3种力量：企业经营环境日益复杂和

chapter
01chapter
02chapter
03chapter
04chapter
05chapter
06chapter
07chapter
08chapter
09

不确定；战略管理的专业咨询公司的发展；多元化的企业盛行和成熟，尤其是大型跨国公司的迅速发展。多元化发展的企业，其高层管理人员愈加需要学习处理企业内不同经营业务的发展、竞争、资源配置等综合性问题的知识、工具和方法。

1965年，安索夫出版了第一本有关战略的著作《企业战略》，成为现代企业战略理论研究的起点。此后，很多学者积极地参与企业战略理论的研究，在这一时期出现了多种不同的理论学派：

(1) 设计学派。这一学派是以安德鲁斯教授及其同仁们为代表。设计学派认为，企业战略的形成必须由企业高层经理负责，而且战略的形成应当是一个精心设计的过程，它既不是一个直觉思维的过程，也不是一个规范分析的过程；战略应当清晰、简明、易于理解和贯彻。

(2) 计划学派。该学派是以安索夫为杰出代表。计划学派认为，战略的形成是一个受到控制的、有意识的、规范化的过程。战略行为是对其环境的适应过程及由此而导致的企业内部结构化的过程。

(3) 定位学派。其杰出代表人物是迈克尔·波特。定位学派认为，企业在制定战略的过程中必须要做好两个方面的工作：一是企业所处行业的结构分析；二是企业在行业内的相对竞争地位分析。

(4) 创意学派。该学派认为战略形成过程是一个直觉思维、寻找灵感的过程。

此外，还有认知学派、学习学派、权力学派、文化学派、环境学派等。



小贴士

认知学派认为，战略的形成是基于处理信息、获得知识和建立概念的认知过程。其中，后者是战略产生的最直接、最重要的因素，而在哪一阶段取得进展并不重要。

学习学派与以往学派的不同之处在于，它认为战略是通过渐进学习、自然选择形成的，可以在组织上下出现，并且战略的形成与贯彻是相互交织在一起的。

权力学派认为，战略制定不仅要注意行业环境、竞争力量等经济因素，而且要注意利益团体、权力分享等政治因素。

（三）竞争战略理论阶段（20世纪80年代初至90年代）

在企业战略理论的发展过程中，多种战略学派都曾在一定时期内发挥过一定作用。但随着企业战略理论和企业经营实践的发展，企业战略理论的研究重点逐步转移到企业竞争方面，特别是20世纪80年代以来，西方经济学界和管理学界一直将企业竞争战略理论置于学术研究的前沿地位，从而有力地推动了企业竞争战略理论的发展。回顾近20年来的发展历程，企业竞争战略理论涌现出了三大主要战略学派：行业结构学派、核心能力学派和战略资源学派。

1. 行业结构学派

行业结构学派的创立者和代表人物是迈克尔·波特教授。波特的杰出贡献在于，实现了产业组织理论和企业竞争战略理论的创新性兼容，并把战略制定过程和战略实施过程有机地统一起来。波特认为，构成企业环境的最关键部分就是企业投入竞争的一个或几个行业，行业结构极大地影响着竞争规则的确立及可供企业选择的竞争战略。为此，行业结构分析是确立竞争战略的基石，理解行业结构永远是战略制定的起点。为此，波特创造性地建立了5种竞争力量分析模型，他认为一个行业的竞争状态和赢利能力取决于5种基本竞争力量之间的相互作用，即进入威胁、替代威胁、买方讨价还价能力、供方讨价还价能力和现有竞争对手的竞争，而其中每种竞争力量又受到诸多经济技术因素的影响。在这种指导思想下，波特提出了赢得竞争优势的3种最一般的基本竞争战略：总成本领先战略、差异化战略、聚焦战略。

2. 核心能力学派

1990年，普拉哈拉德和哈默尔在《哈佛商业评论》上发表了《企业核心能力》一文。其后，越来越多的研究人员开始投入企业核心能力理论的研究。所谓核心能力，是指所有能力中最核心、最根本的部分，它可以通过向外辐射，作用于其他各种能力，影响着其他能力的发挥和效果。一般说来，核心能力具有以下特征：

- (1) 核心能力可以使企业进入各种相关市场参与竞争。
- (2) 核心能力能够使企业具有一定程度的竞争优势。
- (3) 核心能力应当不会轻易地被竞争对手模仿。

核心能力学派认为，现代市场竞争与其说是基于产品的竞争，不如说是基于核心能力的竞争。企业的经营能否成功，已经不再取决于企业的产品、市场的结构，而取决于其行为反应能力，即对市场趋势的预测和对变化中的顾客需求的快速反应，因此，企业战略的目标就在于识别和开发竞争对手难以模仿的核心能力。另外，企业要获得和保持持续的竞争优势，就必须在核心能力、核心产品和最终产品3个层面上参与竞争。在核心能力层面上，企业的目标应是在产品性能的特殊设计与开发方面建立起领导地位，以保证企业在产品制造和销售方面的独特优势。

3. 战略资源学派

战略资源学派认为，企业战略的主要内容是如何培育企业独特的战略资源，以及最大限度地优化配置这种战略资源。在企业竞争实践中，每个企业的资源和能力是各不相同的，同一行业中的企业也不一定拥有相同的资源和能力。这样，企业战略资源和运用这种战略资源的能力方面的差异，就成为企业竞争优势的源泉。因此，企业竞争战略的选择必须最大限度地有利于培植和发展企业的战略资源，而战略管理的主要工作就是培植和发展企业对自身拥有的战略资源的独特的运用能力，即核心能力，而核心能力的形成需要企业不断地积累战略制定所需的各种资源，需要企业不断学习、不断创新、不断超越。只有在核心能力达到一定水平后，企业才能通过一系列组合和整合形成自己独特的、不易被人模仿、替代和占有的战略资源，才能获得和保持持续

chapter
01chapter
02chapter
03chapter
04chapter
05chapter
06chapter
07chapter
08chapter
09

的竞争优势。

尽管波特的行业结构分析及稍后出现的核心能力和资源观在企业战略研究的侧重点上各有不同，但鉴于它们以买方市场为主要经济特征，环境呈现复杂多样性的变化作为战略研究的时代背景，而将市场竞争作为战略研究的主要内容，以谋求建立和维持企业的竞争优势作为战略目标，这里可以将它们统称为竞争战略。

（四）动态竞争战略理论阶段（21世纪初期）

随着21世纪的到来，全球众多企业面临的竞争环境更加易于变化和难以预测。面对竞争环境的快速变化、产业全球化竞争的加剧、竞争者富于侵略性的竞争行为及竞争者对一系列竞争行为进行反应所带来的挑战，传统战略管理的理论方法无法满足现实商业生活中企业战略管理决策的需要。于是，近年来一些管理学者提出了新的战略理论，即“动态能力论”和“竞争动力学”。

1. 动态能力论

动态能力论的提出主要基于以下的认识：过去的战略理论是由从企业战略的层次上对企业如何保持竞争优势的分析构成的，而对企业怎样和为什么要在快速变化的环境中建立竞争优势却论述不多。动态能力论则主要是针对基于创新的竞争、价格或行为竞争、增加回报及打破现有的竞争格局进行的。它强调了在过去的战略理论中未能受到重视的两个方面：第一，“动态”的概念是指企业重塑竞争力以使其与变化的经营环境保持一致的能力，当市场的时间效应和速度成为关键、技术变化的速度加快、未来竞争和市场的实质难以确定时，就需要企业有特定的对创新的反应；第二，“能力”这一概念强调的是战略管理要适当地整合和再造企业内外部的资源和能力以满足环境变化的需要。

2. 竞争动力学

竞争动力学是在竞争力模式理论、企业能力理论和企业资源理论的基础上，通过对企业内、外部影响企业经营绩效的主要因素的分析，来回答在动态的竞争环境条件下，企业应怎样制定和实施战略管理决策，才能获得超过平均水平的收益和维持竞争优势。

近年来，竞争动力学的研究和分析在国外受到越来越多的关注，而且有关这方面的研究成果被普遍地应用在战略管理的实践中。首先，它研究处于竞争状态的企业之间的竞争作用，这种竞争作用产生的原因，以及竞争作用发生的可能性；其次，它研究和分析影响企业竞争或对竞争进行反应的能力要素；再次，它还对不同条件下的竞争结果进行了分析和对比。

3. 动态竞争的主要特点

（1）动态竞争是高强度和高速度的竞争，每个竞争对手都在不断地建立自己的竞争优势和削弱对手的竞争优势，竞争对手之间的战略互动（Strategic Interactions）明显加快。

(2) 任何一个抢先战略都有可能被竞争对手的反击行动击败。

(3) 任何竞争优势都是暂时的，而不是可以长期保持的。

(4) 竞争战略的有效性不仅取决于时间领先，更主要的是及时地建立新优势。

(5) 在静态竞争条件下竞争战略的主要目的是建立、保持和发挥竞争优势，主要对成本与质量、时间和专有技术、建立进入障碍、规模优势等4个领域的竞争有直接贡献，但在动态竞争条件下，上述4个领域所建立起来的优势都是可以打破的。

成熟的战略管理理论认为，战略管理是由环境分析、战略制定、战略实施、战略控制等4个不同阶段组成的动态过程，这一过程是不断重复、不断更新的。理论上通常都是按上述顺序对企业的战略管理进行分步研究。但是，在实际应用中，这几个步骤往往是同时发生的，或是没有依照上述顺序进行展开。这要求企业的管理者们必须创造性地设计、应用战略管理系统，并且，这一系统应该有足够的弹性以适应企业所面临的时刻变化着的外部环境。这一动态过程理论上称为战略管理过程。以战略管理过程理论为依据进行的动态企业战略管理研究，在国内外开始的时间并不是很长，目前正处于发展阶段。我国企业应当高度重视战略管理理论研究，指导企业在激烈的竞争中立于不败之地。

另外，进入新的世纪，战略管理理论加强了对人的重视，表现为企业家战略。这种观点是指公司努力将组织各个层次的员工培育为普遍具有企业家精神、思维和行动的人（战略家），并努力发挥整个公司员工的企业家精神。以企业家精神为特征的公司是以异质的企业家人力资本和企业家智力资产持续创新，产生竞争优势和显著的企业业绩。企业家战略可以看作是企业内部基于人的要素考虑的战略理论。

三、战略管理的发展趋势

尽管战略管理理论不断丰富和发展，但在实际管理中，人们还是会问：制定战略到底有没有用？战略管理面临着哪些挑战？20世纪初的100家美国大公司中，今天只有16家尚为人知，这一事实证明了商业竞争的激烈和战略管理的挑战。IBM前任主席小托马斯·沃森曾经提醒人们注意“公司是会消亡的，成功充其量不过是一时的成就，随时会从你手中滑落”。既然战略管理是从长远谋划公司的发展，那么如何使公司可持续发展则是战略管理面对的永恒课题。据《财富》杂志的一次调查，虽然几乎所有的大公司都投入大量的人力财力制定战略，但制定出的战略中只有25%得到了实施，似乎印证了战略无用论。但不少学者和咨询顾问认为，这表明传统的战略制定方法过时了，管理者需要寻找新的卓有成效的战略方法。这无疑是对战略管理理论提出的重大挑战。从实践的观点看，战略制定需要科学的战略管理理论的指导，而战略管理理论的科学性也是战略管理作为一门学科存在的最终理由。基于以上的分析，可以对战略管理研究趋势作总结：

(1) 战略管理学说将从对一个个要素研究而形成复杂的学说丛林局面逐步走向融合，即将复杂要素结合在一起，形成一个统一的、严密的学说体系，行业的界限、企业间的界限在日趋模糊，竞争已不在某一特定的区域或行业内进行，企业必须从全球

chapter
01chapter
02chapter
03chapter
04chapter
05chapter
06chapter
07chapter
08chapter
09

的角度、从跨行业的角度来考虑配置自身的资源，在资金、人力资源、产品研发、生产制造、市场营销等方面进行有机地组合，才能获得最佳的管理整合效果。

(2) 在战略管理的理论中，对历史的分析将进一步加强。战略管理理论作为一个学科或一门科学，必须有对历史的分析，包括经济发展不同阶段、产业发展的不同阶段和企业发展的不同阶段中企业内外部各要素地位和作用分析。这种分析将更有利于发展中国家的企业立足于本国、本企业的现实制定战略，而不会依照国外战略理论、盲目模仿国外企业发展战略。

(3) 战略管理研究方法将进一步规范和完善。伴随着战略管理理论走向完善，必然要求战略管理研究方法的规范化。战略管理作为一门经验性科学，其理论的形成主要是通过观察、调查研究得到经验资料，然后对经验资料进行比较、归纳、提炼形成通则。随着资料的不断丰富、全面和系统，通则将通过分析—综合而不断完善，逐渐形成具有指导性的、相对科学的理论。通过对目前战略管理理论的考察，其研究的方法主要是定性方法，包括案例方法、比较方法。其中，案例方法是管理研究中普遍使用的方法，但大多数研究运用少数案例甚至个别案例形成通则，很少研究运用众多的案例包括企业案例、产业案例和国家案例（如波特的钻石模型）来形成理论。在案例方法中运用企业史和产业史进行研究的也不多见。而在案例方法中，只有将经济发展阶段同企业史和产业史结合起来才能发现企业成长的逻辑，才能发现企业的战略逻辑。

(4) 具体的企业战略具有高度的弹性，制定战略的主体趋于多元化。企业面临的经营环境在快速变化，在不确定的风险下，在要求企业战略与外部变化节奏保持同步的条件下，企业要具备对不确定情况的快速应变能力，必须依赖战略的弹性才能伸缩自如。不过多考虑战略目标是否与企业所拥有的资源相匹配，而是较多地追求建立扩展性的目标。因为在未来的市场竞争中，制胜的手段正在发生变化，由单纯地寻找稀缺资源过渡到寻找稀缺智力和由此产生的稀缺知识的结合，寻找的范围不局限于企业内部，而是着眼于对离散的、创造价值的活动的识别与整合，通过这种方式来为价值增值或扩大稀缺价值的产出。这种战略要求企业不能平均分配资源，而是要创造性地通过各种途径来整合资源，通过与知识的组合来克服资源的限制，从而为消费者创造价值。同时，由于信息技术的日益发展与应用，使得组织结构扁平，导致了在整个企业内部拥有信息的权力趋于平等。每一个个体在整个网络系统中都是一个信息传播的结点，高层主管不再居于信息传播的中心，普通员工可以有更多的机会参加企业的战略制定，可以说，他们具有决策参与者和决策执行者双重身份的特征。



综合案例解析

大淘宝战略考验200万卖家

“淘宝不会停下来等你，淘宝还会越来越大，越来越大。”2010年12月初，阿里巴巴董事局主席马云针对同行抱怨淘宝网壮大将抑制电子商务B2C创新，再度放出狠话。

“B店来了，C店如何与狼共舞？”这样的言语在网络流传已久。

所谓C店，是C2C的简称，即个体工商户卖给普通顾客的店铺，而B店是B2C的简称，即企业卖给普通顾客的店铺，包括了淘宝商城品牌店和淘品牌。其中，品牌店一般是加入淘宝前就已有的传统品牌。而淘品牌则是基于淘宝平台培育起来的品牌。

电子商务同行们已经感觉到，今年以来，淘宝旗下各平台都加快了营销推广的力度。种种迹象表明，成立于2003年的淘宝正面临一场变革，向一个更加庞大的电子商务服务平台转变。今年年初，马云再次把“大淘宝”战略列为整个集团的发展重点。

“大淘宝”战略始于2008年9月。对于“大淘宝”战略，马云解释道：“大淘宝”就是要做电子商务的服务提供商，为所有的电子商务参与者提供“水、电、气”等基础服务。就好比一些地方在招商引资之前首先要做到“三通一平”，提供良好的生产生活环境，然后方能引凤入巢，繁荣一方。

在这背后，是一个关于超级商业生态系统的构思，也就是“C2B2B2S”，即“Customer-Business-Business-Service”，这是“大淘宝”战略的第一步。在这个商业生态系统中，淘宝是C2C，阿里巴巴是B2B，支付宝、阿里软件、雅虎口碑是B2S。完成自身调整的同时，阿里巴巴集团还要输出标准，作外部经营环境的建设者和维护者。从本质上看，阿里巴巴集团希望通过打通B2B和C2C，进而能覆盖完整的交易链条，通过黏住消费者/终端用户，进而吸引各类零售商/生产商，而后环环相扣，扣住一系列的供应商。而一旦所有的人/公司都跑到阿里生态圈内做买卖，并且日子也过得火红，那么适当交点地租，再付“水、电、煤气费用”给阿里巴巴集团。

2009年“大淘宝”战略的第二步是发布“淘宝合作伙伴计划”，召集各方面的电子商务外包供应商，在IT、渠道、服务、营销、仓储物流等电子商务生态链的各个环节，为淘宝卖家、中小企业提供个性化产品和个性化服务。

进入2010年，为了从组织上确保大淘宝战略的成功执行，阿里巴巴集团于1月成立大淘宝战略执行委员会。阿里巴巴集团方面表示，执行委员会的成立是阿里巴巴集团组织建设上的一次创新尝试，这种既虚又实的合作方式更是一种管理文化上的挑战。“大淘宝”就是要做电子商务的服务提供商。阿里巴巴集团相信，电子商务和网络购物的进一步发展，必将有力地拉动国内个人消费，并为中国创造超过100万个就业机会。

为了更进一步促进“大淘宝”战略，2010年11月1日，淘宝商城宣布启动独立域名www.tmall.com，同时发布全球战略：秉承大淘宝开放、分享原则，在坚持整体平台化运营基础上，打造分行业垂直化平台，并依据各行业特性制定包括物流、售后服务在内的垂直化服务标准。

以往的网购市场中，商家只是分散在互联网各个地方，各自争夺着消费者，重复耗费着资源。实际上从消费者购物习惯来讲，消费者更倾向于到专业市场购买商品。另外，淘宝数以亿计的商品，行业性质不一，商品特性不一，消费者需求不一，几乎无法用统一标准让消费者的购物体验达到最佳。

为此，作为淘宝商城全新战略中的重要一步，B2C垂直市场诞生。垂直市场把同行业商家聚合起来，形成专业市场，消费者在这个市场里可快速挑选到自己需要的商品。目前淘宝商城已先行上线的垂直化平台包括电器城、明鞋馆、运动馆、淘特莱斯等，家装、美容、超市、时尚等行业市场也在逐步建设中。

chapter
01chapter
02chapter
03chapter
04chapter
05chapter
06chapter
07chapter
08chapter
09

淘宝商城垂直市场战略不仅是把同行业商家圈起来了事，而且是根据每个行业特征、商品特性、消费者购物需求不同，建立不同的用户浏览和购买路径。而作为垂直市场的重要特征，淘宝商城将针对商家品牌建设—商品管理—店铺运营—消费者购买—物流配送—售后服务等各个环节，分别架构相应的体系，建立行业标准和对消费者的承诺。尤其在网购重要的物流快递环节，建立物流配送信息管理体系和服务标准。

淘宝网客户销售部副总裁周峻巍在接受媒体采访时明确表示：“淘宝的商业生态圈将集聚三种类型的力量，未来卖家的出路是要么成为传统品牌代理，要么成为一个淘品牌，要么继续停留在淘宝集市里做中小卖家。”

伴随着“大淘宝”战略升级，上述三条路摆在了约200万淘宝网卖家面前。做一个小富即安的C店，还是做一个志向远大的B店，已成为淘宝网众多卖家需要作出判断与抉择的问题。

（资料来源：张平淡，吕海军. 战略管理[M]. 中国人民大学出版社，2013.）

思考题

1. 对淘宝网众多卖家而言，淘宝网的战略会有利于其发展吗？
2. 商业生态圈对企业战略的意义何在？
3. 淘宝商城垂直市场战略可能存在哪些不足？



知识总结

（1）企业战略管理定义为：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。

（2）战略管理的作用主要体现在以下几个方面：①避免企业出现重大方向性错误，保障企业目标的实现；②整合各项经营管理活动，有利于建立长远的发展方向 and 奋斗目标，并能在经营工作中兼顾当前和长远发展，做到增强后劲，持续成长；③促使企业改进决策方法，优化组织结构，提高企业管理水平。

（3）战略管理的过程一般包括4个环节：战略分析、战略制定和选择、战略实施、战略评价和调整。

（4）企业战略可以分为3个层次：公司战略（Corporate Strategy）、事业部战略（SBU Strategy）和职能战略（Functional Strategy）。

（5）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。

（6）根据时间的演进，国际学术界把企业战略管理理论的发展大致分为以下几个阶段：①20世纪30年代末至60年代末，早期战略思想阶段；②20世纪70年代，传统战略理论阶段；③20世纪80年代初至90年代，竞争战略理论阶段；④21世纪初期，动态竞争战略理论阶段。



教学检测

1. 企业战略和战略管理的含义是什么？两者有哪些区别？
2. 企业战略分为哪几个层次？各自的侧重点是什么？
3. 战略管理的作用和实质有哪些？
4. 企业战略管理过程有哪几个基本阶段？
5. 简述经典战略管理理论的基本观点，分析战略管理发展的新趋势。



拓展阅读

战略管理在中国的发展

（一）中国企业的成长发展历程

市场经济意义上的中国企业成长是从1978年实行改革开放后才开始的，因为在此之前，就如日本学者小宫隆太郎所言“中国不存在企业”。因此，中国企业成长的历程可以划分为以下3个阶段。

1. 中国企业成长的起点

1978年，在中国工业总值中，全民所有制企业占80%以上，集体所有制企业不到20%，合营、私营、个体企业并不存在。所有企业都生存在一个高度集中的计划管理体制之中。这个阶段经济的根本特征是否定企业商品生产者的地位，否定价值规律的作用。因此，当时的中国企业运行是完全行政化的，它包括企业经济地位的行政化、企业决策机制的行政化、企业经营环境的行政化、企业动力机制的行政化。

2. 中国企业成长的第二阶段

1978—1991年被界定为中国企业成长的第二个阶段。在这个阶段，占中国企业绝大多数的国有企业的改革与成长是从权力分割、转移开始的。例如，1978—1982年国有企业的“让权让利”、1983—1984年的“利改税”政策、1984—1987年的“双轨制”、1987—1991年的“承包制”等都是这个时期的产物。当时存在的集体所有制企业的权力下放更为彻底，基本上实现了自主经营。这个阶段总的特征是不断调整权力结构，扩大企业经营自主权。

3. 中国企业成长的第三阶段

1992年中共十四大提出了建立社会主义市场经济体制的目标，从而使中国企业的成长进入到以市场为主导的新阶段。在这个阶段，国有企业改革的目标模式是建立“产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学”的现代企业制度。1995年提出的“抓大放小”方针更是希望将上述目标模式在大中型国有企业中实现。这个阶段中国的非公有制企业也取得了高速增长，主要是私营企业、乡镇企业和三资企业。

（二）中国企业战略管理的形成

在中国企业成长的第一阶段，由于整体经济环境的特殊性，中国企业根本谈不上

chapter
01chapter
02chapter
03chapter
04chapter
05chapter
06chapter
07chapter
08chapter
09

现代企业管理，更谈不上战略管理。在中国企业成长的第二阶段，中国企业普遍存在“无战略”现象。企业战略的本意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。而当时的实际状况是：企业能够获取成长所需的资源市场到处是空白，因此，只要企业拥有经营自主权，开足马力生产产品，就能够获取较好的经济效益，就能成长起来。在这种状况下，可以说企业无须战略来指导。

在中国企业成长的第三阶段的前期，即以市场为主导阶段的前期，中国企业开始在职能战略层次上特别是在营销战略方面形成了自己的企业战略，少数优秀的企业开始在竞争战略层次上形成了自己的企业战略（如名牌战略），但很少有企业在总体层次上形成自己的公司战略。在这一阶段的后期，因为环境发生了本质上的变化，中国已进入“过剩经济”时代，资源（尤其是人力资源）已不像前期那样容易获取，市场更是趋于饱和状态，这就要求企业必须寻找适当战略与策略，以建立核心能力为支点，保持持续的竞争优势。随着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，一些优秀的企业还建立了企业战略咨询委员会，听取企业外部专家的建议，保证了战略制定的科学性和有效性。

总之，中国企业战略管理的演变过程与西方战略管理理论的导入、中国战略思想的形成及中国企业的成长历程是息息相关的。例如，西方战略管理理论的导入时间和对它的了解程度、中国传统战略思想重经验轻科学的特点及市场经济体制的运行时间不长等因素都深刻地影响着中国企业战略管理的发展。

当前，我国企业战略管理实践应该：结合中华文化精髓，领悟西方战略管理思想，如战略意图、核心能力、共同愿景、系统思考等，提升企业家素养；学习西方战略分析的定量定性方法，提高分析能力，如SWOT分析、产业竞争结构分析、增长-份额矩阵分析等方法，以及设计和计划学派给出的制定战略的框架；与高校结合，一方面培养懂西方管理理论的管理人才，另一方面将理论运用于实践、研究和解决问题；发展专业战略管理咨询公司。

（资料来源：易礼民. 企业战略管理的案例分析[D]，湖南：中南大学，2002.）