



## 学习目标 ○○○

### ● 知识目标

- 1.掌握战略管理的定义、战略管理要素、战略管理层次与战略管理过程；
- 2.掌握战略管理者的特征；
- 3.掌握战略管理理论的演进过程。

### ● 能力目标

- 1.了解战略管理的产生与发展；
- 2.了解企业战略管理理论的发展过程、各主要学派的基本观点；
- 3.理解战略管理与企业战略的区别；
- 4.理解战略管理者与企业家的区别。

## 引导案例 联想的国际化战略

联想是中国一流公司的代表,是一家参与并领导了中国企业史的公司。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,联想集团公布截至2010年12月31日止的2010/11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双位数,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立在纽约,主要运营中心设立在北京和罗利(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成为联想的首选服务和客户融资提供商,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,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。

## 4. 联想带给企业的启示

### (1) 中国企业采取国际化战略的重要意义

中国企业的国际化战略是以中国企业为主导的一种跨国整合模式。在中国经济发展到一定阶段后,无论从开拓市场空间,优化产业结构,获取经济资源,争取技术来源,还是突破贸易保护壁垒,培育中国具有国际竞争力的大型跨国公司,国际化都是一种必然选择。此外,中国加入WTO之后,无论从国家发展战略、改善国际关系的需要,还是从中国的外汇储备、部分企业的经济、技术和管理实力来看都具备了实施国际化战略的基本条件。中国企业要继续繁荣,就必须采取国际化战略;而最终能通过国际化战略走向国际化的中国企业,也必将成为中国最成功的企业。

### (2) 中国企业国际化时要遵循的原则

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一些基本的原则。

①立足中国市场原则。联想在进军国际市场之前已经连续多年占据中国IT业务龙头的位置,在它的产品质量和技术以及品牌得到多年的认证和考验后,联想才选择进入国际的浪潮中一展身手。此时的联想进可攻、退可收,如果联想的国际化战略效果不好,联想公司可以选择暂时固守中国本土市场而不至于一败涂地。但是很多中国企业在中国市场还没有发展起来就雄心勃勃地走向国际市场,结果惨败而归,有的甚至一蹶不振。联想没有在占据中国第一位置的第一年就选择执行国际化战略就是因为它想牢牢地抓住中国市场,



为它以后的发展打下坚实的基础。

②战略突破为原则。战略突破就是企业发展到一定的阶段,选择一个正确的转型道路。联想在国内市场成功以后,就以国际市场作为战略突破点,实施国际化战略。对一些在中国市场上已经很有优势的企业来说,目前已经到了需要作战略突破的时候了。是否能够真正做到这样的战略突破是企业评估其国际化的最重要的原则之一。

③立足企业能力的原则。企业国际化问题是个很复杂的战略问题,其最核心的问题是要做到任何的国际化行动都要以形成自己的战略能力为

目标。联想的国际化战略是出于要形成其更加庞大的市场能力的考虑,而不是体现在为了提高或获得中国企业所缺乏的技术和产品上。只有企业的能力达到了国际化水平,在开展国际化战略时才能游刃有余。每个企业必须在客观把握自身生产能力和经营管理水平,以及生产资料供应能力和科研开发能力的基础上,具体选择扩大市场的方式。

### 思考讨论

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

本章作为整本书的开篇文章,主要介绍了企业战略管理的一些基本概念,如企业战略的定义、战略管理的内涵、战略管理的要素和层次等,使读者对战略管理的基本原理、发展历程、理论学派和意义等内容有一个全貌的、概括的了解,为以后章节的学习奠定基础。

## 第一节 企业战略管理概述

自20世纪初叶以来,随着科学技术的发展和经济全球化的进展,企业管理经历了几次管理主题的演变,由19世纪末20世纪初开始的以生产管理为中心,转变到20世纪30年代开始的以营销管理为中心,再转变到20世纪50年代开始的以战略管理为中心。在市场竞争越来越激烈,环境变化越来越迅速的当今社会,企业战略管理已经成为企业管理的重要内容。

### 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、左右胜负的谋略、方案 and 对策。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,他在其《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。

### 前沿聚焦

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。中国古语有云:人无远虑,必有近忧。这对于战略来说一样适用,企业的发展不能是就现在而发展,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5~10年的目标。而目标不仅是利润、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,它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)。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、只为少数人了解企业战略。

第二,战略是一种计策(Ploy)。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)。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,就可以理解作为一种战略。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。

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)。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和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)。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。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,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,要了解和掌握该组织的期望如何在成员间分享,以及如何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。

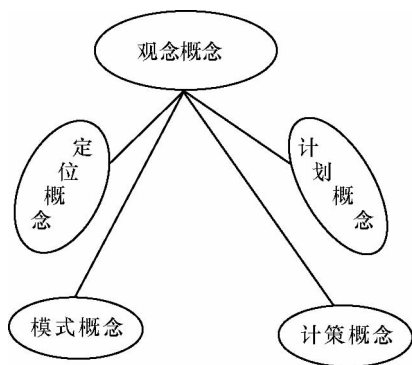


图 1-1 战略的 5P 概念之间的关系

## 二、战略管理的概念、作用、特征

### (一) 战略管理的概念

战略管理(Strategic Management)的概念是安索夫在其 1976 年出版的《从战略规划到战略管理》一书中首先提及的。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,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。它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。

战略管理和企业战略的概念略有不同,不能混淆。企业战略(Business Strategy)是指企业根据环境的变化、本身的资源和实力选择适合的经营领域和产品,形成自己的核心竞争力,并通过差异化在竞争中取胜,对企业发展目标、达成目标的途径和手段的总体谋划。这两个概念着眼点不同,战略管理强调的是行动和过程,是由分析形势和环境、形成战略方案、执行战略方案、反馈和控制等几个相互连接的过程组成;企业战略强调的是在总体分析判断基础上的系统谋划,是一套整体的策略体系,其包括企业内外部环境因素分析、企业战略目标选择、实现目标的途径方式、实施战略所形成的策略体系等多种要素。

### (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。

战略渗透并指引着现代市场经济条件下企业经营管理的全过程。战略问题已经成为决定企业竞争成败的关键与核心。人们越来越意识到了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。

### (三) 战略管理的特征

#### 1. 企业战略具有全局性

企业战略就是企业发展的蓝图,制约着企业经营管理的一切具体活动,它追求企业的总体效果。企业战略是对企业未来经营方向和目标的纲领性的规划和设计,对企业经营管理的所有方向都具有普遍的、全面的、权威的指导意义。同时,战略问题是研究具有全局的、指导发展方向的重大问题,但全局并不是脱离局部而独立存在的,要重视与发挥对于全局有决定意义的局部的作用,要照顾各个局部之间的关系,这是战略指导的重要任务。

#### 2. 企业战略具有长期性

战略的着眼点不是当前,而是未来,它要管一个较长的时期。经验表明,企业战略通常着眼于未来3~5年乃至更长远的目标。企业战略反对短期性行为,其成效也要以长远利益来衡量。它要以当前为出发点,放眼未来,预见未来的发展趋势。要预见未来,一是要有洞察力,以新的方式并通过新的角度观察世界,用新的眼光看问题;二是预见未来不等于一开始就看到结局,制定战略是不能从一开始就看到结局的。因为,一个战略制定后,在其实实施过程中碰到的困难往往要比预想的困难多得多。

#### 3. 企业战略具有竞争性

企业战略是市场经济的产物。没有激烈的市场竞争的压力,战略思想就不会在企业管理中产生与应用。所以,从本质上看,企业战略就是市场竞争的战略,市场竞争的法则是优胜劣汰、适者生存,企业要生存、发展,就必须引入战略思想,从长期的角度来把握内外环境,提出对抗竞争的整体性的方针、政策和策略。

#### 4. 企业战略具有风险性

企业是环境的产物,它作为资源的转换体,处在不确定的、变化莫测的环境中,时刻面对着风险。战略可以对外部环境加以预测,并采取措施给予部分影响。但环境于战略而言毕





竟是不可控的。战略实施的结果与其预期目标之间可能会存在差异,这就是风险。

### 5. 企业战略具有可行性

企业制定战略是为了实现其存在的价值,而不是为了作为一种摆设予以供奉。

它不是空想和虚幻的,而应是切实的、可行的。惟其如此,才能对企业高层管理人员和普通员工产生号召力,激发其创造潜能和工作热情。

### 6. 企业战略具有相对稳定性

企业战略一经制定,在较长时期内要保持稳定(不排除局部的调整),不能朝令夕改,以利于企业各级单位和部门努力贯彻执行。

### 7. 企业战略具有层次性

一个企业的战略,从其内涵看,可划分为企业总体战略、企业经营战略与企业职能战略等层次。

## 典例链接

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。

## 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来加以管理,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、战略管理的过程和步骤

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个环节是相互联系、循环反复、不断完善的一个过程(见图1-2)。

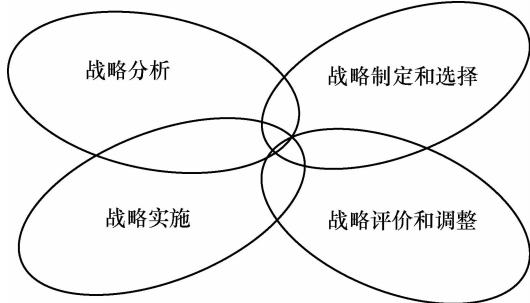


图1-2 战略管理过程中相互联系的4个环节



### 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。进行战略分析的目的在于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,公司确定:它们可能会选择做什么;通过研究内部环境,公司确定:它们能做什么;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。

其一,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。

其二,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。

其三,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,制定供选择战略,以及选择特定的实施战略。

第一步,需要制订战略备选方案。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,管理层和利益相关者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,利用专家们广博和丰富的经验,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评审。

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,如果企业没有完善地制定出合适的战略,但是在战略实施中,能够克服原有战略的不足之处,那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,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于企业内外部环境的准确把握基础之上,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选择成功。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。

战略管理过程一般包括 9 个步骤,如图 1-3 所示。

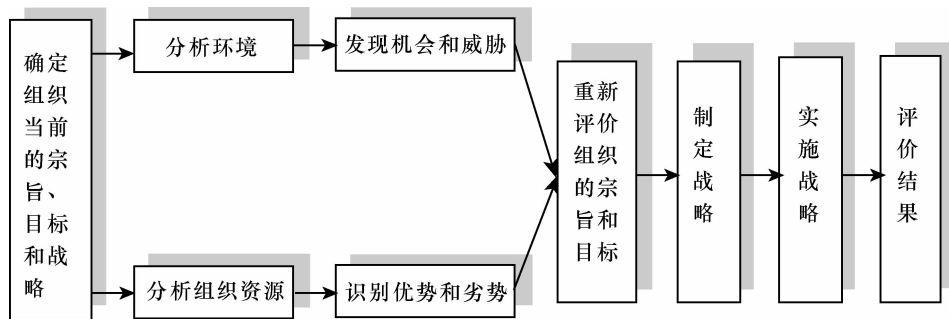


图 1-3 战略管理的步骤

## 1. 确定组织当前的宗旨、目标和战略

定义公司的宗旨旨在促使管理当局仔细确定公司的产品和服务范围。对“我们到底从事的是什么事”的理解关系到公司的指导方针。例如,一些学者指出,美国铁路公司之所以不景气是因为他们错误地理解了自己所从事的事业。在 20 世纪 30—40 年代如果铁路公司认识到他们从事的是运输事业而不仅仅是铁路事业,他们的命运也许会完全不同。

当然,管理当局还必须搞清楚组织的目标及当前所实施战略的性质,并对其进行全面而客观的评估。

## 2. 分析环境

分析环境是战略管理过程的关键环节和要素。组织环境在很大程度上规定了管理当局可能的选择。成功的战略大多是那些与环境相适应的战略。松下电器是家庭娱乐系统的主要生产商,自 20 世纪 80 年代中期开始,在微型化方面出现了技术突破,同时家庭小型化趋势使得对大功率、高度紧凑的音响系统的需求剧增。Panasonic 家庭音响系统的战略的成功,就是因为松下及早地认识到环境中正在发生的技术和社会变化。