



第三章 战略与决策

名人名言

中国企业里面往往是精明的人太多,高明的人太少,英明的人基本上没有。

——汪中求

学习目标

1. 区别战略和战术的概念;
2. 解释战略管理的含义;
3. 了解战略管理的不同层次;
4. 理解决策的含义及其重要性;
5. 理解决策的类型。

导入案例

选择

有甲、乙、丙三人要被关进监狱三年，监狱长允许他们每人提一个要求。甲爱抽雪茄，要了三箱雪茄。乙最浪漫，要一个美丽女子相伴。而丙说，要一部与外界沟通的电话。

三年过后，第一个出来的是甲，嘴里塞满了雪茄，大喊道：“给我火，给我火！”原来他忘了要打火机。接着出来的是乙，只见他手里抱着一个小孩子，美丽女子手里牵着一个小孩子，肚子里还怀着第三个。最后出来的是丙，他紧紧握住监狱长的手说：“这三年来我每天与外界联系，我的生意不但没有停顿，反而增长了200%，为表示感谢，我送你一辆劳斯莱斯！”

这个故事告诉我们，什么样的选择决定什么样的生活。今天的生活是由过去的选择决定的，而今天的选择将决定未来的生活。企业也一样，什么样的选择决定什么样的发展趋势，这就是战略。

第二章讲了组织管理的起点——规划，本章继续这个话题，重点讲解企业的战略和战略管理，其次还涉及与企业规划和战略有关的决策方面的内容。

第一节 战略与企业战略

一、战略、战术与规划

战略(strategy)一词最早是军事方面的概念。战略的特征是发现智谋的纲领。在西方,strategy一词源于希腊语 strategies,意为军事将领、地方行政长官。后来演变成军事术语,是指军事将领指挥军队作战的谋略。在中国,战略一词历史久远,“战”指战争,“略”指“谋略”“施诈”。

(一) 战略与战术

战略和战术(tactics)经常对比并用,两者的主要区别如下:战略是一种从全局考虑谋划实现全局目标的规划和总体设想,战术只是实现战略的手段之一。实现战略胜利,往往有时候要牺牲部分利益。战略是一种长远的规划,是远大的目标。“争一时之长短”,用战术就可以达到。如果是“争一世之雌雄”,就需要从全局出发规划,这就是战略。

(二) 战略与规划

1. 战略与规划的区别

战略与规划之间存在较大的区别。归纳起来,两者主要有以下三大区别。

(1) 在概念的层次上,战略高于规划,战略强调的是思想,是涉及组织或者事业发展的思路。战略是制定规划的指导思想,任何一个组织的规划都是在既定的战略指导下形成的。

(2) 在形成的时序上,战略先于规划。如果一个国家、一个地区、一个企业没有既定的战略思路,就很难制定发展规划。因此,一个国家、地区、企业组织,或者一个事业,要制定发展规划,必须先着手研究发展战略,在战略的指导下再编制发展规划。

(3) 在具体内容上,战略又“软”于规划。战略是规划的抽象原则,规划是战略的具体体现。从某种意义上说,战略是规划的纲要,规划是战略实现的蓝图。

2. 战略与规划的相似之处

(1) 两者涉及的对象是相同的。战略与规划都是针对一个组织(公司)或者一项事业的全局的问题,又都涉及一个组织或者一种事业的未来长期发展的问题。因此,战略与规划既有涉及国家、地区、企业等组织的发展战略与规划,又有涉及某种事业(如教育、科技、文化等)的发展战略与规划。

(2) 两者都具有全局性、长远性、前瞻性等特点,也都希望具有可操作性的要求。由于战略与规划具有相同的主体和类似的性质与要求,因此,两者彼此间是互相联系,密不可分的。

二、企业战略的类型

企业战略是一个战略体系。在这个战略体系中,有竞争战略、发展战略、技术开发战略、市场营销战略、信息化战略、人才战略,还有其他战略。

(一) 竞争战略、蓝海战略与发展战略

美国著名战略学家迈克尔·波特提出竞争战略有三种基本形式:成本领先战略、差异化战略和集中化战略。

韩国战略学家 W. 钱·金教授和美国战略学家勒妮·莫博涅教授 2005 年提出了蓝海战略的理念。“蓝海”是相对“红海”而言。传统的竞争极端激烈的市场是“红海”,而“蓝海”是一个未知的市场空间,是没有竞争的领域。企业可以通过价值创新手段得到崭新的市场领域,获得更快的增长和更高的利润。经过七八年实践,蓝海战略并不能有效建立竞争对手的进入壁垒。所谓“蓝海”,只能在竞争对手未进入的那一刻出现,但很快竞争对手进入,“蓝海”快速地变成“红海”。蓝海战略只能短期改善企业的竞争状况。

我国著名战略专家唐东方 2009 年在其《战略规划三部曲》中提出了一种全新的战略理论,即发展战略理论,之后又在《战略选择》中补充和完善了发展战略理论体系。从发展战略理论看,企业首要关注应该是企业的发展,而不应是企业的竞争,竞争应该是企业发展的一种有效手段。当然,还有合作战略、避开竞争战略等手段。

(二) 资源战略、技术战略和市场战略

资源战略、技术战略和市场战略分别建立在以下三种理念之上:合理保护和利用资

源;进行技术研发推动产品更新;以满足消费者需求提升市场占有率。例如,山西省和内蒙古自治区煤炭储量巨大,当地政府就制定资源战略,靠合理开采煤炭,就近火力发电,再将电力输出获得收入。又如,美国苹果公司建立庞大的研发团队,同时大量收购技术和专利,靠手机硬件和软件的不断更新赢得市场。再如,早期日本各大汽车厂商靠低廉的成本大举进军发展中国家市场,进而在全球汽车整车市场赢得一席之地,靠的就是市场战略。

(三) 公司战略、事业部战略和经营战略

公司战略、事业部战略和经营战略是企业尤其是大公司不同层级的战略。公司战略是整个公司最高层级的战略。事业部(division)是指以某个产品、地区或顾客为依据,将相关的研发、采购、生产、销售等部门结合成一个相对独立的企业内部单位。事业部战略是大公司第二层级的战略。经营战略是针对企业具体的经营活动的战略,是第三层级的战略。经营战略包括营销战略、品牌战略、人才战略等不同的职能战略。

(四) 其他战略

其他战略包括全球化战略、本土化战略、环境友好战略(绿色战略)、产品多元化战略、单一产品战略、低价战略、高端化战略、大众化战略等。

三、战略的制定

战略制定是指确定企业任务,认定企业的外部机会与威胁,认定企业内部优势与弱点,建立长期目标,制定供选择战略,以及选择特定的实施战略。战略制定是企业基础管理的一个组成部分,是科学化加艺术化的产物,需要不断完善。在战略制定过程中,必须考虑技术因素所带来的机会与威胁。技术的进步可以极大地影响到企业的产品、服务、市场、供应商、竞争者和竞争地位。这些战略的决定因素详见第十四章。

第 二 节 战略管理

一、战略管理的含义

战略管理是指企业确定其使命,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。

战略管理不仅涉及战略的制定和规划,还包含将制定的战略付诸实施的管理,因此是一个全过程的管理。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。战略管理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,重复进行新一轮战略管理的过程,是不间断的管理。

二、战略管理的层次

（一）总体层战略

总体层战略又称公司战略,是企业最高层次的战略,是企业整体的战略总纲。在存在多个经营单位或多种经营业务的情况下,企业总体战略主要是指集团母公司或者公司总部的战略。总体战略的目标是确定企业未来一段时间的总体发展方向,协调企业下属的各个业务单位和职能部门之间的关系,合理配置企业资源,培育企业核心能力,实现企业总体目标。它主要强调两个方面的问题:一是“应该做什么业务”,即从公司全局出发,根据外部环境的变化及企业的内部条件,确定企业的使命与任务、产品与市场领域;二是“怎样管理这些业务”,即在企业不同的战略事业单位之间如何分配资源以及采取何种成长方向等,以实现公司整体的战略意图。

（二）业务层战略

业务层战略又称经营单位战略。现代大型企业一般都同时从事多种经营业务,或者生产多种不同的产品,有若干个相对独立的产品或市场部门,这些部门即事业部或战略经营单位。由于各个业务部门的产品或服务不同,所面对的外部环境(特别是市场环境)也不相同,企业能够对各项业务提供的资源支持也不同,因此,各部门在参与经营过程中所采取的战略也不尽相同,各经营单位有必要制定指导本部门产品或服务经营活动的战略,即业务层战略。业务层战略是企业战略业务单元在公司战略的指导下,经营管理某一特定的战略业务单元的战略计划,具体指导和管理经营单位的重大决策和行动方案,是企业的一种局部战略,也是公司战略的子战略,它处于战略结构体系中的第二层次。业务层战略着眼于企业中某一具体业务单元的市场和竞争状况,相对于总体战略有一定的独立性,同时又是企业战略体系的组成部分。业务层战略主要回答在确定的经营业务领域内,企业如何展开经营活动;在一个具体的、可识别的市场上,企业如何构建持续优势等问题。其侧重点在于以下几个方面:贯彻使命;业务发展的机会和威胁分析;业务发展的内在条件分析;业务发展的总体目标和要求等。对于只经营一种业务的小企业,或者不从事多元化经营的大型组织,业务层战略与公司战略是一回事。所涉及的决策问题是在既定的产品与市场领域,在什么样的基础上开展业务,以取得顾客认可的经营优势。

（三）职能层战略

职能层战略是为贯彻、实施和支持公司战略与业务战略而在企业特定的职能管理领域制定的战略。职能战略主要回答某职能的相关部门如何卓有成效地开展工作的问題,重点是提高企业资源的利用效率,使企业资源的利用效率最大化。其内容比业务战略更为详细、具体,其作用是使总体战略与业务战略的内容得到具体落实,并使各项职能之间协调一致,通常包括营销战略、人事战略、财务战略、生产战略、研发战略等方面。公司层战略倾向于总体价值取向,以抽象概念为基础,主要由企业高层管理者制定;业务层战略主要就本业务部门的某一具体业务进行战略规划,主要由业务部门领导层负责;职能层战略主要涉及具体执行和操作问题。