

第

1

篇

战略管理导论

第 1 章

战略管理概论



1. 理解战略、战略管理的概念与特征；
2. 了解战略管理的构成要素；
3. 明确战略管理的层次与过程；
4. 了解战略家的任务；
5. 了解战略管理者。

是故胜兵先胜而后求战，败兵先战而后求胜。

——《孙子兵法·形篇》

企业战略就是企业的发展蓝图，没有战略的组织就好像没有舵的小船，会在原地打转。对发展战略已不是“是否需要”重视，而是“如何重视”及“重视程度”的问题。

——彼得·德鲁克



能否再续传奇？后乔布斯时代的苹果公司和蒂姆·库克

史蒂夫·乔布斯(Steve Jobs)是苹果公司(以下简称“苹果”)的创始人和传奇 CEO(首席执行官)。公司大部分显著的成就(尤其是 2000 年之后)归功于乔布斯的天赋与领导力。由于在风格上与乔布斯截然不同，蒂姆·库克(Tim Cook)被认为很难再续苹果的成功。然而，在库克继任 CEO 的几年后，苹果迎来了库克所称的“难以置信的一年”。2014 年，苹果卖掉了 2 亿部 iPhone，收入高达 2 000 亿美元。苹果的股价上涨了 65%，市值超过 7 000 亿美元。几乎是微软或是埃克森美孚(Exxon Mobil)的两倍，苹果也成为美国历史上市值最高的公司。库克早期主管运营，在担任 CEO 之前，他是公司的 COO(首席运营官)。目前苹果的销售依然依赖于在乔布斯领导下开发并投入市场的产品。因此，库克的表现还有待观察，尤其是在新产品开发和成功营销方面，而乔布斯精通此道。

库克的领导风格与乔布斯大为不同。有人认为乔布斯在开发新产品和确保市场所需的高质量产品方面是冷酷、任性甚至是疯狂的。对于库克来说，由于知识和技能的不足，他并非是产品开发、设计和营销方面的专家。因此，他更多进行授权，只担任领导者和决策者的角色。库克设法保护并维持乔布斯所建立的企业文化，因此，市场上有价值的创新

依旧是公司关注的焦点。库克明白聘请优秀的并与苹果文化相契合的高层管理者的重要性。他成功地聘请了许多优秀的人才,其中包括现在负责苹果十分重要的零售店业务的安吉拉·阿伦茨(Angela Ahrendts)。相比乔布斯,库克采取了较不情绪化的领导方式,有人将之称为“慎重的情绪化的领导方式”。他对团队进行授权,令其分管各个部门,并强调要着眼于公司的长远发展。

观察人士总结了库克和乔布斯战略领导方式的不同之处。库克与其团队共享荣誉,乔布斯则独揽聚光灯。事实上,有分析人士认为库克在身边建立了高效的团队,是一名出色的领导者,而且库克正在领导苹果变得更具慈善性。此外,在库克的战略指导下,公司进行了一次大型收购(以30亿美元收购了一家音频公司),并准备为IT部门提供企业解决方案,这两项战略举措都是乔布斯所回避的。苹果已经与IBM组成联盟,着手开发基于iPad(尤其是屏幕更大的新款iPad)的企业应用。

2015年4月,苹果向市场推出了Apple Watch,这也是苹果在库克领导下进行的一次创新。初步报告显示,新产品面临供不应求的状况,促使苹果扩大生产。此外,有迹象表明,苹果可能正在计划进入电视市场。最重要的是,库克称苹果的目标是改变人们工作的方式,并且未来产品的开发将围绕这个目标进行。

2016年,苹果还从Magic Leap和Oculus挖角。这两家新兴企业是AR(增强现实)技术的创新明星。2017年年初,库克甚至挖来了一位NASA(美国国家航空航天局)技术专家Jeff Norris。

很多人说,库克执掌下的苹果已不再是之前的“苹果”,缺乏创新,没有了乔布斯时的那种惊艳感,如果细看苹果这几年的产品,我们就会发现这句话确实是有一些道理的,手机一个外观从2014年的iPhone 6一直用到了2018年的iPhone 8,除了苹果想必没有哪个手机厂商有这种勇气,乔布斯曾经坚持的单手舒适握持的小屏也换为大屏,甚至讨厌的手写笔也在iPad Pro上出现,如果乔布斯在世,想必这里面很多都不会发生,想必现在的iPhone X也不会是这个样子,但是一切都没有如果。

资料来源:迈克尔·希特,R.杜安·爱尔兰,罗伯特·霍斯基森.战略管理[M].12版.刘刚,梁晗,耿天成,等,译.北京:中国人民大学出版社,2017.

1.1 战略概念的演变

中国以其伟大的民族性、历史性、传承性,拥有丰富的历史文化和思想遗产,是最早产生战略概念和战略理论的国家,理论著述之多,战略实践之丰富,其他任何国家都难以匹敌。长期的战争实践和军事战略实践,给我们后人留下了丰富的军事战略文化遗产,在这份沉甸甸的古代战略遗产中,既有成功的经验,也有失败的教训,更包含中华民族生存与发展的线索与智慧。宋朝名臣范仲淹曾讲过:“将不知古今,匹夫勇耳。”通古才能知今,通古才能察来。所以,通晓和借鉴古代战略理论是非常重要的。清朝大学士陈澹然也有句名言,“不谋万世者,不足谋一时;不谋全局者,不足谋一域”。这说明干大事的人,没有战略头脑和战略眼光是不行的。战略领域,是统帅的世界,是伟人的天地,更是学者的舞台。战略是谋划,是计划,是对环境的判断和对全局的把握。要想成就一番大业,就必须学习和

研究战略问题,包括研究和继承中国古代战略理论的精髓。所谓中国古代战略,顾名思义,就是中国古代历史上对战争实践的理论反映和理论实践以及理论完善。研究中国古代军事战略问题,首先必须对中国古代战略概念的产生及中国古人对战略本质的认识有所了解。

战略及战略概念是随着战争的产生而产生的。一旦有了战争,就有指导战争的战略。战略是战争的伴生物。从理论上讲,应该是一有战争,就有战略。但是原始社会时期,基本上还谈不上有战略和战略指导艺术。我们现在看到的有文字记载的人类历史上第一次战略谋划应该是公元前17世纪的商汤灭夏之战。在这次战争中,商汤制订了灭夏的一整套战略计划。如针对夏王朝内部的社会矛盾,采取与夏相反的政策,稳定自己的内部;运用离间计,分裂夏王朝的团结,挑拨夏王朝与诸侯各国的关系;采取先弱后强,由近及远,剪除羽翼,而后进行决战的战略方针等。其后的战争中,几乎都有战略上的运筹谋划,但是,“战略”这一概念的出现却远比战争实践和战略实践晚得多,而且战略概念可以说是分别在我国和西方国家互不联系地发展起来的。直到近代,东西方的战略理论才开始互相交流和影响。

在我国古代,最初的“战略”一词并不是现在的“战略”这个词,而是与“战略”一词意义相近的一些词。我国古代典籍中常使用的计、谋、画、策、算、韬、略、战道、将略、方略、兵法等词,所包含的意义实际上已经接近于现代“战略”一词的定义。如《孙子兵法·谋攻篇》中讲“上兵伐谋”,这个“谋”字就是指军事战略。《孙子兵法·军争篇》中讲“不知诸侯之谋者,不能预交”,这个“谋”字主要指的是政治战略。再如《史记》中的《淮阴侯列传》记载韩信破齐后,武涉劝他背汉与刘、项三分天下。而韩信说:“臣事项王,官不过郎中,位不过执戟,言不听,画不用。”这个“画”字,实际上是指韩信为项羽谋划的大计,即取威定霸的战略。

尽管军事战略实践和战略理论的发展源远流长,但真正意义上的“战略”一词的出现,距今只有1700多年的历史。西晋史学家和军事思想家司马彪曾撰写《战略》一书。明朝的茅元仪撰写了《战略考》,辑录了春秋至元代的战略史实和权谋形势,总共有33卷、613节,是其所编辑的《武备志》的一部分。可以说在古代,战略在中国源远流长,并具有比较完善的理论形态和存在形式。“战略”这个概念的出现,从战争实践上来看,它是随着战争的发展,人们对战争的认识越来越深刻,对战争的指导也日益成熟和自觉,才促进了战略概念的形成和战略的发展。从语源学上看,“战略”一词可能是从“战道”“韬略”“方略”“将略”等词衍化组合而来,即从“战道”的“战”字和“方略”“将略”等的“略”字组合而成“战略”这个词。鸦片战争后,近代西方战略理论开始影响中国。清末湖北武备学堂刊印了《中西武备新书》,其中辑入日本人石井忠利的《战法学》。1908年,陆军预备大学堂印行了由应雄图编辑的《战略学》(有人认为应雄图可能是被聘来华做步兵教习的日本步兵大尉樱井文雄的化名)。十月革命后,马克思列宁主义军事理论传入中国,为无产阶级的战略理论奠定了基础。在中国革命战争中,以毛泽东为代表的中国共产党人,把马克思列宁主义军事战略理论发展到了新境界,形成了中国特色的无产阶级战略概念与战略理论。

西方国家的“战略”(strategy)一词,来源于希腊文的strategicon。这个词的语根为strategos,相当于现在的“将军”之意。在这个概念的基础上,发展出“战略”一词。18世纪时,欧洲国家的语言中才出现“战略”这个词。首先使用这个概念的是法国人梅兹鲁亚,他在1771年首先把“战略”这个概念用于军事书籍中。在梅兹鲁亚之后,德国资产阶级军事科学的奠基人比洛也使用了这一概念。然而比洛所处的时代,“战略”一词仍然未能进

入其他欧洲国家的词汇。如1802年出版的英国军语辞典中,就没有“战略”一词,表明战略概念当时在西方仍然没有受到重视。

19世纪,瑞士的约米尼和普鲁士的克劳塞维茨分别编著了《战争艺术概论》和《战争论》书籍,进一步揭示了战略的本质,成为近代战略理论的一个里程碑。从19世纪到第二次世界大战,西方战略思想日益活跃,新战略学派和战略思想家不断涌现。马汉的《制海权》、杜黑的《制空权》、福煦的《论战争原理》、鲁登道夫的《总体战》等理论非常有影响,现代意义上的战略概念也就形成了。中国古代战略和西方古代战略是在两大不同的文明体系的沃土中并蒂成长起来的两棵战略之树。

1960年以前,企业管理领域还没有明确提出“战略”一词。当时商学院的课程中称之为“企业经营政策”,并把“经营政策”认为是职能管理的整合。经营政策的意义在于在一个更加宽阔的视野中把企业看作一个整体——将各种职能的专业知识整合起来。

由于社会生产力水平的提高,科学技术的高速发展,竞争日益激烈,企业外部环境更加复杂,企业经营难度增大,许多企业加深了对生存竞争的认识,产生了研究和运用战略的需要,于是就提出了企业战略。进入20世纪60年代后,企业管理领域正式提出“战略”一词。1965年,美国专家安索夫发表了成名作《公司战略》,“战略”这个概念就进入企业领域。从此,制定和实施企业战略,被看作企业成功的关键,逐步普及起来。战略的影响从军事走向企业,并成为独立的战略体系。军队从事战争,企业从事竞争,两者虽然本质不同,但都存在一个“争”字。企业竞争的目标是通过赢得市场来盈利,战争则是要占领领土与资源;企业是通过赢得顾客和市场来战胜竞争对手,而战争则是通过消灭战争对手来获胜;企业竞争游戏的最重要规则就是“第三者(消费者)决定”,而战争最重要的是靠实力来取胜。

1.2 从企业家的角色谈战略家的任务

要做一名企业家至少应扮演好以下五种角色。

一是经营家。即首先必须保证企业能够生存下去,同时还要谋划、争取企业的发展,使企业不断地从小到大、从弱到强地健康、稳定、持续发展。

二是创新家。现在经营企业比过去经营企业难度要大得多,“政府保护时代”已不存在,“短缺经济时代”已成为历史,行业中的竞争对手越来越多,市场变化、科技发展、产品更新越来越快,有限资源越来越少,环保要求越来越高等。在这种形势下,经营企业就必须敢于创新、善于创新,这就要求企业家必须成为一个创新家。

三是组织家。企业里协调着各种生产要素,如厂房、仓库、机器设备、原材料、半成品、产成品、管理者、操作者等,而企业一般既不在农村,更不在草原和沙漠,多是在城市中比较狭小的空间里。这些要素必须被科学地组织起来,才能变成现实的生产力,创造出产品和效益,这就要求企业家还必须是一个组织家。

四是指挥家。无论是大企业还是中小企业,特别是一些特大型企业,往往都有很多的部门、很多的员工,就像一个乐队里有很多乐器、很多演奏者一样。要想使所有的部门、所有的员工心往一处想、劲往一处使,就必须像一个乐队一样,有一个指挥家,这就要求企业

家还必须是一个指挥家。

五是战略家。经营、创新、组织、指挥要想达到好的效果,事前必须有一个总体设计,按照这个总体设计去做,就会达到预期的效果。否则,就会事倍功半,甚至导致彻底失败。这个总体设计就是战略。所以,企业家还必须是一个战略家。

在这五种角色中,哪一种角色应排在第一位呢?北京福田公司总经理王金玉说得好:“市场经济条件下,企业主要经营者首先应该是战略家,要研究、预测、把握企业未来。唯有如此,才能在激烈的市场竞争中站稳脚跟并取得发展。”

企业战略家的任务是什么呢?战略专家约翰·W.蒂兹指出:“战略家的任务不在于看清企业目前是什么样子,而在于看清企业将来会成为什么样子。”所谓企业将来会成为什么样子,按国际惯例,就是指企业5年以后会成为什么样子,10年以后会成为什么样子,甚至更长时间以后会成为什么样子。

要完成这一任务,企业家就需要学会老鹰的本领。战略专家弗雷德里·格卢克说:“战略家要在所取信息的广度和深度之间作出某种权衡。他就像一只在捉兔子的鹰,鹰必须飞得足够高,才能以广阔的视野发现猎物,同时它又必须飞得足够低,以便看清细节,瞄准目标和进行攻击。不断地进行这种权衡正是战略家的任务,一种不可由他人代理的任务。”也就是说,企业家应当像老鹰一样,飞得高、看得远,这样才能在更广阔的空间里为企业发现“猎物”——企业的好机会、好项目、好产品、好服务、好资源、好市场等。

1.3 企业战略概述

1.3.1 战略管理的内涵

战略概念源于两个领域:一是生物学领域的自然界的竞争,由达尔文《进化论》的“适者生存”概念引申而来;二是军事上的,系统的战略思想可以追溯到2500多年前的《孙子兵法》。在我国,《左传》和《史记》中早已使用“战略”一词。“战”指战斗、交通和战争;“略”指筹略、策略、计划。《辞海》对战略的释义是:①泛指对全局性的高层次的重大问题的筹划与指导,如国家战略、国际战略等;②亦称军事战略,是对战争全局的筹划与指导。

将战略概念与思想应用于企业管理,便形成了企业战略。将企业战略作为一种理论进行研究与传播的历史并不长。1938年,巴纳德在其著作《经理人员的职能》中首次将战略的概念引入管理理论,使企业战略思想开始得到学术界和企业界的重视。至20世纪60年代,企业战略已成为一个相当流行的概念,塞尔茨尼克、钱德勒、安德鲁斯、安索夫等知名学者对此都提出了自己的观点,赋予了企业战略各不相同的含义。“战略似乎人人都懂,只是理解各有不同。”代表性观点主要有以下几种。

(1) 冯·纽曼(Von Neumann)和摩根斯顿(Morgenstem)在1947年出版的《博弈理论与经济行为》一书中将企业战略定义为“一个企业根据其所处的特定情形而选择的一系列行动”。

(2) 钱德勒(A. D. Chandler)的定义。钱德勒在其代表作《战略与结构》中认为,战略就是长期目的或目标的决策、行动过程中的抉择以及对完成目标所需资源的分析。

(3) 安德鲁斯(K. Andrews)的定义。安德鲁斯认为,战略是目标、意图或目的,以及为达到这些目的而制定的主要方针和计划的一种模式……总体战略是一种决策模式,决定和解释企业目的和目标,提出实现目的的重大方针与计划,确定企业应该从事的经营业务,明确企业的经济类型与人文组织类型,决定企业应当对职工、顾客、社会作出的经济、非经济贡献,现实使命和长远使命的有机结合。

(4) 奎因(J. B. Quinn)的定义。奎因认为,战略就是将一个组织的主要目标、政策或行动按照一定的结构整合成一个整体的方式或计划。他认为,企业战略应包含三个基本元素,即可以达到的最重要的目的(或目标)、指导或约束经营活动的重大政策、可以在一定条件下实现预定目标的主要活动程序或项目。

(5) 安索夫(H. I. Ansoff)的定义。美国著名战略学家安索夫是战略管理第一次浪潮的代表人物。1972年他发表了一篇文章,名为《战略管理概念》(*The Concept Strategic Management*),首次正式提出了“战略管理”(strategic management)的概念。他对战略管理的开创性研究使他成为管理学科的一代宗师,被管理学界尊称为战略管理的“鼻祖”。1976年安索夫在出版的《从战略计划到战略管理》(*From Strategic Planning to Strategic Management*)一书中,将战略管理定义为“企业高层管理者为保证企业的持续生存和发展,通过对企业外部环境与内部条件的分析,对企业全部经营活动所进行的根本性和长远性的规划与指导”。

(6) 弗雷德·戴维(Fred R. David)认为战略管理可以被定义为:“通过战略制定、实施和评价使组织能够达到其目标的、跨功能决策的艺术和科学。”战略管理应被视为一种管理思想:从战略意义上去管理企业。它强调的是一种战略意识,或者说战略性思维的运用,是一种分析解决问题的思路。

(7) 彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)的定义。战略管理不是一个魔术盒,也不是一组技术。战略管理是分析式思维,是对资源的有效配置。计划不只是一堆数字。战略管理中最重要的问题往往是不能被数量化的。

(8) 明茨伯格(H. Mintzberg)的定义。20世纪80年代以来,随着社会环境的发展、竞争程度的加剧,战略管理日益引起企业和学者的关注,其理论有了很大的发展。加拿大麦吉尔大学的明茨伯格教授在对以往战略理论进行梳理和深入研究的基础上,借鉴市场营销学中四要素(4P)的提法,即产品(product)、价格(price)、渠道(place)、促销(promotion),提出了企业战略由五种规范的定义来阐明,即计划(plan)、计谋(ploy)、模式(pattern)、定位(position)和观念(perspective),这五种定义构成了企业战略的5P。值得强调的是,企业战略仍只有一个,这五种定义只是从不同角度对战略加以阐述。

① 战略是一种计划。大多数人将战略看作一种计划,认为它是一种有意识的、正式的、有预计的行动程序。计划在先,行动在后。根据这个定义,战略应具有两个基本特征:一是战略需在企业经营活动之前制定,以备使用;二是战略是有意识、有目的地开发和制定的。借用彼得·德鲁克的话:“战略是一种统一的、综合的、一体化的计划,用来实现企业的基本目标。”

② 战略是一种计谋。这是指在特定环境下,企业把战略作为威慑和战胜竞争对手的一种“手段”。此时,战略强调的已不是竞争性行动本身,而是要组织竞争对手正在准备中

的、有可能对本企业造成严重打击的那些战略性行动。在军事上称为“威慑性战略”。

例如,一个企业得知竞争对手想要扩大生产能力以抢占市场时,便迅速提出大规模扩大厂房面积和生产能力的战略。由于该企业资金雄厚、产品质量优异,竞争对手得知这个“信号”后,便放弃了扩大产能抢占市场的设想。一旦竞争对手放弃了扩大产能的想法,则该企业也没有将新战略付诸实施。因此,这种战略职能称为一种对竞争对手构成威慑的计划。

③ 战略是一种模式。明茨博格认为,仅把战略定义为企业采用经营活动之前的一种计划是不充分的。因此他引入了钱德勒在《战略与结构》一书中的观点,战略是企业为了实现战略目标、进行竞争而制定重要决策、采取途径和行动以及为对企业主要资源进行分配的一种模式。

这种定义认为战略是一种模式,它反映了企业的一系列活动。也就是说,无论企业是否事先对战略有所考虑,只要有具体的经营行为,就有战略。这种定义将战略视为行动的结果,与企业的行为相一致,行为的最终结果说明了战略的执行情况,使之有水到渠成的效果。这些战略之间的关系如图 1-1 所示。

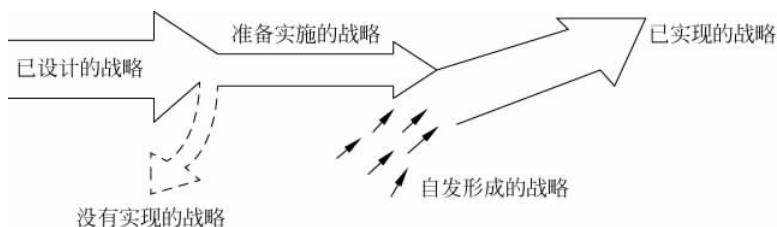


图 1-1 明茨博格的战略形式

④ 战略是一种定位。战略应能使组织在一定环境中正确确定自己的位置,从而使产品开发、顾客选择、市场策略等各项企业行为在正确的定位之下来进行。这种意义上的战略成为企业与环境之间的纽带,使得企业的外部环境和内部环境更加融洽。根据这一概念,战略首先要确定企业应该进入的经营(业务)领域;其次要确定在选定的业务领域进行竞争或运作的方式。

值得指出的是,战略是一种定位的概念引进了“多方竞争”以及“超越竞争”的含义。也就是说,企业在活动中既可以考虑单个竞争对手在面对面的竞争中处于何种位置,也可以考虑在若干竞争对手面前自己在市场中所处的地位,甚至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。

⑤ 战略是一种观念。这种定义强调战略是一种概念的内涵,它深藏于企业内部、企业主要领导者感知世界的方式中。战略是以思维和智力为基础的,它具有精神导向性,体现了企业中人们对客观世界的认识,它同企业中人们的世界观、价值观和理想等文化因素相联系。

首先,战略存在于战略者的头脑之中,是战略者的独创性和想象力的体现;其次,战略的观念被组织成员所共享,构成组织文化的一部分,由此而指导组织成员的意图和行动。

(9) 波特(M. E. Porter)的定义。波特认为,战略是在企业各项经营活动之间建立

一种匹配。战略的成功取决于许多方面和环节,如果各项活动之间缺乏匹配,那么战略就将失去独特性,也很难持久。

(10) 普拉哈拉德(C. K. Prahalad)和加里·哈默尔(Gary Hamel)的定义。著名管理大师、美国密歇根大学商学院战略及国际企业经营管理教授普拉哈拉德和著名管理大师、Strategos公司的董事长及创办人、前伦敦商学院战略及国际管理教授哈默尔通过合作研究,提出了著名的核心能力理论,认为企业战略应致力于积极建立并发挥企业的核心竞争力。

尽管有多种定义,但从本质而言,这些定义有一致的内核。耐格(Nag)等于2007年在其发表于《战略管理》杂志上的论文《战略管理到底是什么》中,将诸多定义的核心要素进行萃取与分析,提出了以下综合性定义:“战略管理是由代表企业所有者的高层管理者运用资源进行的意图性或突发性的活动,以提高企业在外部环境中的绩效。”

而本书提倡的战略是指企业面对激烈变化、严峻挑战的环境,为求得长期生存和不断发展而进行的总体性谋划。

1.3.2 战略管理的性质

1. 战略管理是整合性管理理论

以往的管理理论,如生产管理理论、财务管理理论、市场营销管理理论等所谓的职能管理理论,是从企业局部的角度来讨论管理问题的。应当承认这种解剖式的理论创建和发展方式,对管理理论的发展以及深入了解某一方面的管理问题提供了丰富的要素。但它带来的弊端是显而易见的,被分解的管理理论如何解决企业整体性的管理问题?因为在实际的管理活动中企业是不能分割的,它是由具有执行不同功能的部分所组成的一个统一体,在社会进步和经济发展中作为一个整体而发挥着作用。如何将企业的各个职能部门协调一致,有机地结合起来运作,就需要企业战略管理理论发挥作用。企业战略管理理论从企业整体的、全局的角度出发,综合运用职能管理理论,处理涉及企业整体的和全面的管理问题,使企业的管理工作达到整体最优的水平。

2. 战略管理是最高层次的管理理论

从管理理论的层次来看,战略管理理论是最高层次的管理理论。按照内容所涉及的范围和影响的程度,人们将管理理论分成三个不同的层次:一是管理基础。它是管理中带有共性的基础理论、基本原则和基本技术,主要包括管理数学、管理经济学、管理心理学、管理原理和原则、管理组织学以及管理思想等。二是职能管理。它是将管理基础与特定的管理职能相结合,以提高组织职能部门的效率。它主要包括生产管理、市场营销管理、财务管理、人力资源管理、研究与开发管理等。三是战略管理。它是管理理论的最高层次,它不仅要以管理基础和职能管理为基础,还融合了政治学、法学、社会学、经济学等方面的知识。从这种分类可知,战略管理是管理理论中顶级的管理理论。

3. 战略管理是企业高层管理人员最重要的活动和技能

美国学者罗伯特·卡茨(Robert L. Katz)将企业管理工作对管理者的能力要求划分

成三个方面:一是技术能力,即操作能力,是一个人运用一定的技术来完成某项组织任务的能力,包括方法、程序和技术;二是人际能力,是一个人与他人共事、共同完成工作任务的能力,包括领导、激励、排解纠纷和培植协作精神等;三是思维能力,即战略能力,这种能力包括将企业看作一个整体,洞察企业与外界环境之间的关系,以及理解整个企业的各个部分应如何互相协调来生产公司的产品或提供服务的能力。处于企业中不同管理层次的管理人员,对他们的上述三种能力要求是不相同的。低层管理者所需要的能力主要是技术能力和人际能力;中层管理的有效性主要依赖于中层管理者的人际能力和思维能力;而高层管理者最需要的能力是思维能力或战略能力,这是保证他们工作有效性的最重要的因素。20世纪80年代,美国的一次调查显示,90%以上的企业家认为:企业家最占时间、最为困难、最为重要的事是制定企业战略。可见,对于企业高层管理者来说,最重要的活动和技能是制定战略与推进战略管理,以保证企业整体的有效性。

4. 战略管理的目的是提高企业对外部环境的适应性,使企业做到可持续发展

企业的生存和发展在很大程度上受其外部环境因素的影响。现在,企业的外部环境既复杂多样,又动荡多变。如何在这种复杂多变的外部环境中生存并持续地发展,是战略管理的任务和目的。战略管理促使企业高层管理人员在制定、实施企业战略的各个阶段,都要清楚地了解有哪些外部因素影响企业,影响的方向、性质和程度如何,以便及时调整企业现行的战略以适应外部环境的变化,做到以变应变,不断提高企业的适应能力。这就要求企业战略必须是具有弹性的,应随着环境的变化而及时作出调整。因此,战略管理的目的是促使企业提高对外部环境的适应能力,使其能够生存并可持续地发展。

1.3.3 战略管理的特征

从上述定义来看,战略管理具有以下特征。

1. 战略管理具有全局性

企业的战略管理是以企业的全局为对象,根据企业总体发展的需要而制定的。它所管理的是企业的总体活动,所追求的是企业的总体效果。虽然这种管理也包括企业的局部活动,但是这些局部活动是作为总体活动的有机组成部分在战略管理中出现的。具体地说,战略管理不是强调企业某一事业部或某一职能部门的重要性,而是通过制定企业的使命、目标和战略来协调企业各部门的活动。在评价和控制过程中,战略管理重视的不是各个事业部门或职能部门自身的表现,而是它们对实现企业使命、目标和战略的贡献大小。这样也就使战略管理具有了综合性和系统性的特点。

2. 战略管理具有长远性

企业战略管理中的战略决策是对企业未来较长时期(一般为5年以上)内,就企业如何生存和发展等问题进行统筹规划。虽然这种决策以企业外部环境和内部条件的当前情况为出发点,并且对企业当前的生产经营活动有指导、限制作用,但是这一切是为了更长远的发展,是长期发展的起步。从这一点上来说,战略管理也是面向未来的管理,战略决