

# 第一章 企业战略管理概论



## 内容提要

本章从总体上勾勒出了企业战略管理的基本框架与逻辑结构，在全书中起到提纲挈领的作用。首先阐述了企业战略的内涵、特征和结构；然后阐述了战略管理的概念、性质与作用；接着介绍了战略管理过程和战略规划流程；最后介绍了战略管理的三大利益相关者。通过本章的学习，读者可以清晰地了解企业战略管理的基本框架，为进一步学习企业战略管理的具体内容打下坚实的基础。



## 学习目标与重点

- ☑ 了解管理理论的划分，明确战略管理的地位；
- ☑ 掌握战略、战略规划与战略管理的内涵及其关系；
- ☑ 掌握战略的特征、结构（层次），战略管理的性质、作用和过程；
- ☑ 重点掌握战略规划的作用、基本原则、内容、流程及其逻辑关系；
- ☑ 了解三大主要利益集团对战略的影响。



## 关键术语

战略；战略规划；战略管理；战略管理过程



## 引入案例

### 赤壁之战为何是孙刘联合

赤壁之战，是指东汉末年孙权、刘备联军于建安十三年（208年）在长江赤壁（今湖北省赤壁市西北）一带大破曹操大军的战役。赤壁之战中，孙权、刘备在强敌进逼关头结盟对敌，扬水战之长，巧用火攻，创造了中国军事史上以少胜多、以弱胜强的著名战例，是三国时期“三大战役”中最为著名的一场。此战为三国鼎立奠定了基础。赤壁之战示意图如图 1-1 所示。

此次大战中，先有诸葛亮舌战群儒，压制了主和派，坚定了主战派，奠定了孙刘联合抗击曹操的基调；后有反间计——群英会蒋干盗书，苦肉计——老英雄黄盖受刑，奇谋计——避祸事草船借箭，连环计——欲火攻铁索连舟；最终实现了通天文——借东风火烧连营、识地理——华容道曹操败北。

那么，为何是孙权与刘备联合对抗曹操呢？我们可以从“一对分天下”的《隆中对》中寻找答案。

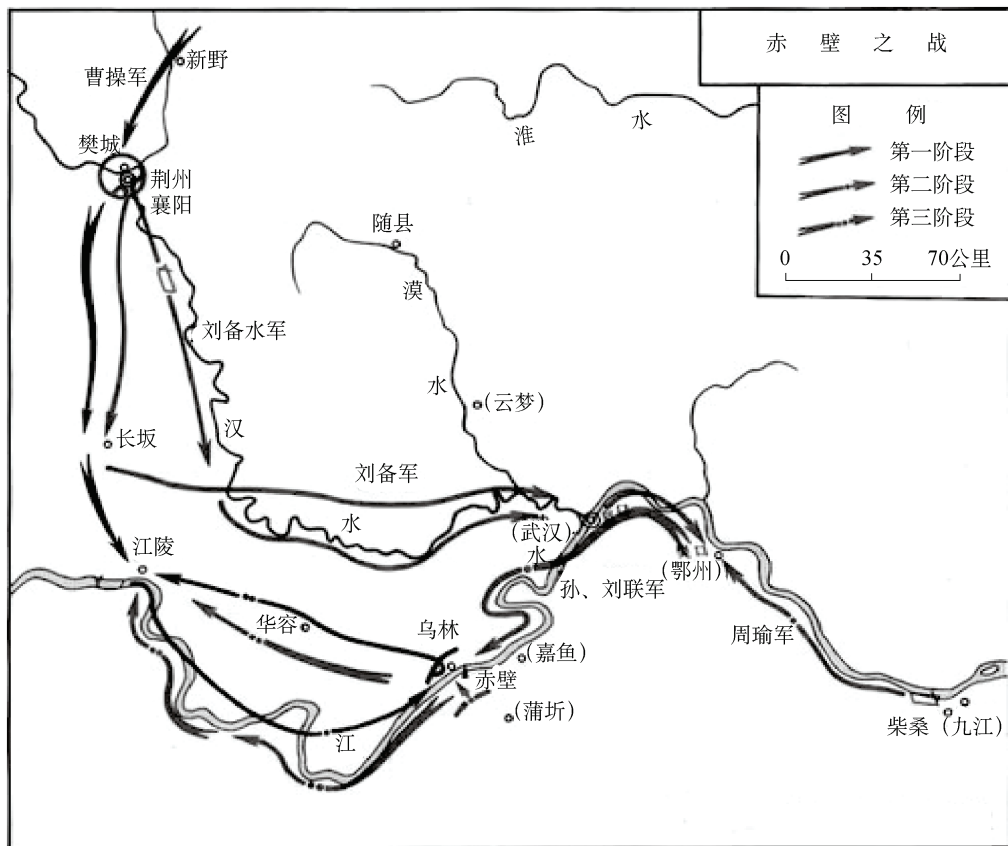


图 1-1 赤壁之战示意图<sup>①</sup>



### 知识链接 1-1

### 隆中对（节选）

自董卓已来，豪杰并起，跨州连郡者不可胜数。曹操比于袁绍，则名微而众寡。然操遂能克绍，以弱为强者，非惟天时，抑亦人谋也。今操已拥百万之众，挟天子而令诸侯，此诚不可与争锋。孙权据有江东，已历三世，国险而民附，贤能为之用，此可以为援而不可图也。荆州北据汉、沔，利尽南海，东连吴会，西通巴、蜀，此用武之国，而其主不能守，此殆天所以资将军，将军岂有意乎？益州险塞，沃野千里，天府之土，高祖因之以成帝业。刘璋暗弱，张鲁在北，民殷国富而不知存恤，智能之士思得明君。将军既帝室之胄，信义著于四海，总揽英雄，思贤如渴，若跨有荆、益，保其岩阻，西和诸戎，南抚夷越，外结好孙权，内修政理；天下有变，则命一上将将荆州之军以向宛、洛，将军身率益州之众出于秦川，百姓孰敢不箝食壶浆以迎将军者乎？诚如是，则霸业可成，汉室可兴矣。

——魏晋·陈寿《隆中对》

解读：

刘备三顾茅庐，诸葛亮为其廓清天下大势，厘清自身优劣，指明了未来之路。

天下大势：曹操、孙权强；荆州刘表、益州刘璋弱。

<sup>①</sup> 图片来源：百度百科。

自身条件：虽弱小，但为帝室之胄，有信义，揽英雄，思贤若渴。

历史使命：中兴汉室。

战略目标：三分天下有其一。“将军欲成霸业，北让曹操占天时，南让孙权占地利，将军可占人和。先取荆州为家，后即取西川建基业，以成鼎足之势，然后可图中原也。”

战略任务：夺荆益，结孙权，修内政；以及和诸戎，抚夷越（3+2）。

未来机遇：若天下有变，荆州之军向宛、洛，益州之众出秦川，则霸业可成，汉室可兴。

任何战略，都离不开对自身实力和所处情境的分析论证。《隆中对》在事实论证上，对大局的判断是符合实际的。曹操已经成为当时最大的势力而不可主动对抗，东吴已经有了稳固的基础只能结盟，只有长江中上游的荆州和益州，由于刘表、刘璋的短见和失策能够为刘备提供可乘之机，这一分析正是《隆中对》战略构想能够成立的关键。

在上述分析基础上，诸葛亮明确提出了三大主要战略任务：先夺荆州为家立身，再取益州以建立基业之地；对外联合第二军事集团的孙权对抗第一军事集团的曹操；对内修整国政以富国强军；还有两大辅助战略任务：西和诸戎，南抚夷越，稳住西南，消除未来东出的后顾之忧。最终，不仅诞生了赤壁之战这样的经典战例，也确实为刘备实现了三分天下有其一的战略目标。这就是战略的力量！也是战略规划的思路框架。

诸葛亮在对策中，为刘备成就蜀汉大业规划了一条明确而又完整的内政、外交政策和军事路线，相当周详地描绘出了一个魏、蜀、吴三足鼎立的蓝图。这个蓝图，是建立在对现实进行科学分析的基础之上的。刘备后来基本上就是按照这个政治方案建立了蜀汉政权，形成了三分天下的政治局面。

### 【脑力激荡】

1. 什么是战略？为什么要有战略？战略的作用有哪些？什么是国家战略？你了解的中国国家战略有哪些？

2. 什么是企业？企业的目的是什么？企业的性质有哪些？企业的作用是什么？除了营利，企业还应承担什么责任？

3. 战略与企业战略有什么关系？企业与企业战略又有什么关系？（联系和区别）



## 引入案例 百年柯达成也战略，败也战略——柯达百年沉浮录



## 第一节 企业战略的基本概念

思考逻辑：

战略 + 企业  $\longrightarrow$  企业战略。

战略  $\longrightarrow$  战争谋略  $\longrightarrow$  为了战略的胜利！

企业战略  $\longrightarrow$  企业经营谋略  $\longrightarrow$  为了企业的成功！

学习提示：融会贯通，触类旁通。

## 一、战略的内涵

“战略”一词源于军事，就是作战的谋略。依据《辞海》的解释：战略泛指重大的、带有全局性和决定全局的计谋。战略与战术（策略）之间既有密切联系，又有明显区别。一般来说，战略与战术主要是全局与局部、目的和手段的关系。如果说战术考虑的是如何赢得战斗或战役的胜利，那么，战略考虑的是如何赢得战争的胜利。换句话说，战略高于战术并统驭和指导战术，战术必须服从和支持战略的要求。

随着企业竞争的日益激烈，战略一词被广泛地应用于企业管理。然而究竟什么是企业战略？目前尚无统一的定义。不同的学者与管理者赋予企业战略不同的含义，下面列出关于企业战略的主要观点。

### 1. 早期的战略定义

很多学者都认为，真正为企业战略下定义的第一人是钱德勒（Chandler），他将战略定义为“确定企业基本长期目标、选择行动途径和为实现这些目标进行资源分配”。

### 2. 安索夫（H. I. Ansoff）的定义

美国著名战略学家安索夫和安德鲁斯一样，都是战略管理第一次浪潮的代表人物，自从他的战略定义提出后，西方战略管理文献一般便将战略管理分为两大类，即企业总体战略和经营战略（竞争战略）。企业总体战略考虑的是企业应该选择进入哪种类型的经营业务；经营战略考虑的则是企业一旦选定了某种类型的经营业务后，应该如何在这一领域里进行竞争或运行。

### 3. 明茨伯格的 5P 模型

加拿大麦吉尔大学管理学教授亨利·明茨伯格归纳总结出人们对战略理解的五个不同视角。他认为，人们在不同的场合以不同的方式赋予战略不同的内涵，说明人们可以根据需要来接受各种不同的战略概念。只不过在正式使用战略概念时，人们只引用其中的一个罢了。

为此，明茨伯格借鉴市场营销学中四要素的（4P's）提法，即产品（product）、价格（price）、地点/渠道（place）和促销（promotion），提出了企业战略可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's。值得强调的是，企业战略仍只有一个，这五种定义只不过是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、有计划的行动程序。计划在先，行动在后。根据这个观点，战略应具有两个基本特征：一是战略需要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”。例如，企业可以宣称要扩大工厂产能，从而打消竞争者建立新工厂的念头。在这里，真正的战略（也就是计划的真实意图）是威胁，而不是扩张本身。这就是一种对竞争对手构成威慑的计谋，在军事上被称为“威慑性战略”。

(3) 战略是一种模式。明茨伯格认为, 仅把战略定义为企业采取经营活动之前的一种计划是不充分的, 我们还需要一个包含行为结果的定义。因此, 他引用钱德勒在《战略与结构》一书中的观点, 将战略定义为企业为了实现战略目标进行竞争而进行的重要决策、采取的途径和行动, 以及为实现战略目标对企业主要资源进行分配的一种模式。

该观点认为战略是一种模式, 它反映企业的一系列活动。这就是说, 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。这种观点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。

图 1-2 表明, 战略实际上是一种从计划向实现流动的结果。那些不能实现的战略设计或实施失败的战略将通过一个单独的渠道流失, 脱离准备实施战略的渠道, 变成没有实现的战略。此外, 准备实施的战略与自发形成的战略则通过各自的渠道, 流向已实现的战略。这是一种动态的观点, 将战略看成一种“行为流”的运动过程。换句话说, 战略既可以是人为制定的, 也可以是自发形成的。

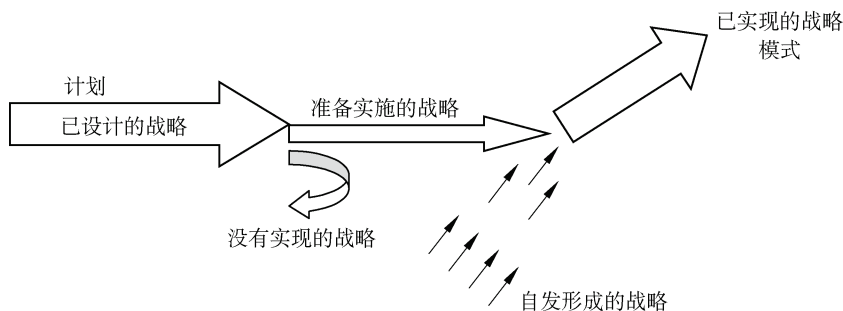


图 1-2 明茨伯格 5P's 中计划与模式的关系

(4) 战略是一种定位。战略应使一个组织在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经营(业务)领域进行竞争或运作的方式。明确与竞争对手有关的定位是非常有用的。在军事上也是如此, 因为确定了位置也就确定了战场。

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, 也可以考虑在若干个竞争对手面前自己在市场中所处的地位, 甚至企业还可以在市场中确定一个特殊的地位, 使得对手无法与之竞争。

(5) 战略是一种观念。定位是向外看, 力图确定组织在外部环境中的位置; 而观念是把目光放在组织内部, 确切地说是企业主要领导者(战略规划者)在头脑中感知世界的方式, 强调战略是一种概念。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, 它与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。

以上每一种定义都为我们理解战略增加了重要元素, 五种定义一起有助于我们深刻了

解战略管理及过程，避免发生观念上的混乱。同时应该看到，这五种定义彼此之间存在一定的内在联系。它们有时是某种程度的替代，如有时定位型战略定义可替代计划型战略定义，但在大多数情况下，它们之间的关系是互补的，可使战略内涵趋于完善。因此，不同的定义只能说明人们对战略的特性有不同认识，不能说明哪种战略定义更为重要。

同时，5P模型其实在鼓励我们从总体上解决企业的基本问题：作为计划，战略解决领导者如何为企业确立方向，如何让企业按照预定的行动方案运行的问题；作为计谋，战略把我们带入运用威胁、假动作等手段来取得优势的直接竞争领域；作为模式，战略专注于行动，它提醒我们，如果不把行动考虑在内，战略就是一个空洞的概念；作为定位，战略鼓励我们着眼于企业所处的背景环境，如何选择并保护其产品和市场；作为观念，战略明确了企业的使命、价值观，描绘了企业的愿景蓝图，展现了其强大的凝聚力和穿透力。



### 专论摘要 1-1

### 企业战略图解

编者对企业战略的理解可以用图 1-3 表示。

- 企业战略就是描述一个企业的目标和使命，以及打算如何实现自己的目标和使命。
- 为什么需要战略？根本原因是资源有限，因此需要取舍。正如迈克尔·波特所言：“战略无非是做选择。以战略的眼光看，不做什么和做什么同样重要。”选择需要智慧，放弃需要勇气。
- 战略的目的就是使有限的资源发挥出最大的效益，其核心就是资源配置和资源利用。
- 战略是一个争夺稀缺资源和未来方向的激烈战场。
- 战略既要志存高远，又要脚踏实地。

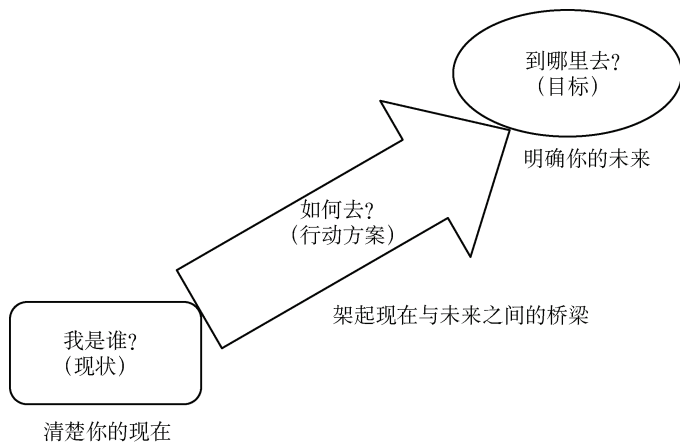


图 1-3 企业战略图示

企业战略必须回答三个基本问题：我是谁(who)? 到哪里去(where)? 如何去(how)? 这三个问题具有哲学意味，体现了企业的最终目标。“我是谁?”即清楚企业的现状，我们的企业是一个什么样的企业，明确企业承担的责任与角色。“到哪里去?”就是企业要实现什么样的目标?即确定企业经营活动的预期成果。“如何去?”就是怎样实现企业的目标?即寻求实现企业战略目标的途径和方式。

在这里，现在与未来是密切相关的。用索伦·克尔凯郭尔(Soren Kierkegaard)的话来

说就是，生活可能要向前看，但只有向后看才能理解生活。这并不是说战略思考者盲目地由过去来推断未来，而是说，如果对过去一无所知，就无法看到未来。

## 二、战略的特征

尽管人们对企业战略的内涵有着不同的认识，但是对于企业战略的特征，人们的认识没有太大的分歧。概括起来，企业战略具有如下十大特征。

### 1. 全局性（总体性）

这是企业战略最根本的特征。全局性是指企业战略是以企业的全局为研究对象来确定企业的总目标，规定企业的总行动，追求企业的总数量。也就是说，企业战略的重点不是研究企业的某些局部问题，而是研究企业的整体发展。

### 2. 指导性

企业战略规定了企业在一定时期内的基本发展目标，以及实现这一目标的基本途径，指导和激励着企业全体员工努力工作。形象地说，企业战略就是企业的发展蓝图，指导着企业经营管理的一切具体活动。

### 3. 前瞻性（长远性）

制定战略规划与制订日常计划最大的不同在于它们所处的高度和格局不同。企业战略考虑的是企业未来相当长一段时间内的发展问题。经验表明，企业战略通常着眼于未来三年至五年乃至更长远的目标。

### 4. 综合性

企业战略与战术、策略、方法、手段相结合。一个好的企业战略如果缺乏实施的力量与技巧，就不会取得好的效果。

### 5. 竞争性

企业战略也像军事战略一样，其目的是克敌制胜，赢得市场竞争的胜利。

### 6. 现实性

企业战略是建立在现有的主客观条件基础上的，一切从现有起点出发。

### 7. 创新性

企业战略的创新性源于企业内外部环境的发展变化及市场竞争的需要，因循守旧、缺乏特色的企业战略是无法适应时代发展和市场竞争的。

### 8. 稳定性

企业战略一经制定，在较长时期内应保持稳定（不排除局部调整），以利于员工贯彻执行，除非环境发生重大变化。

### 9. 适应性

企业战略应使企业具有一定的适应环境的能力。

### 10. 风险性

企业战略是对未来发展的规划，然而环境总是处于不确定的、变化莫测的趋势中，任

何企业战略都伴随着风险。

企业战略的根本要求/根本特点：创新性思维和差异化战略。

### 三、战略的结构

#### 1. 战略层次划分

一般来说，企业的战略可划分为三个层次，即总体战略、竞争战略和职能战略。

（1）总体战略。总体战略，也称公司战略，是企业总体的、最高层次的战略，是有关企业全局发展的、整体性的、长期的战略规划，是企业最高管理层指导和控制企业一切行为的最高行动纲领。从参与战略形成的人员看，企业总体战略的制定者主要是企业的高层管理者。

总体战略的着重点在于：一是根据内外部环境情况，从企业全局出发，选择企业所从事的经营范围和领域，即确定企业从事哪些业务领域，为哪些消费者服务，以及向哪些市场发展；二是在确定所从事的业务后，从企业层面对各项业务进行资源分配，以实现企业整体战略的意图，这也是企业战略实施的关键措施或内容。

（2）竞争战略。竞争战略，也称经营战略，是企业内战略经营单位竞争战略的简称，处于战略结构中的第二个层次。竞争战略着眼于选定的业务范围、市场应在什么样的基础上进行竞争，以取得超越竞争对手的竞争优势。

总体战略主要由企业的最高层参与决策制定和组织实施；而经营战略制定的参与者主要是具体的事业部或子公司的决策层。竞争战略的侧重点在于：一是如何贯彻企业的宗旨；二是企业发展的机会与风险分析；三是企业内在条件分析；四是确定经营单位战略的重点和主要战略措施。

（3）职能战略。职能战略，又称职能部门战略，是指为了贯彻、实施和支持总体战略与竞争战略而在企业特定的职能管理领域制定的战略。因此，职能战略实际上考虑的是战略实施的具体计划问题。职能战略通常包括营销战略、生产战略、研发战略、财务战略、人力资源战略等。

如果说总体战略与竞争战略强调“做正确的事”，即做什么和不做什么，反映的是方向选择问题——方向要正确；职能战略则强调“正确地做事”，即怎么做，才能将事情做好，反映的是效率问题——做事要有效率。职能战略直接处理各职能领域内的问题，如提高生产及市场营销系统的效率，改善客户服务的质量及程度等。职能战略通常由职能部门管理者依据总体战略与经营战略的需要负责制定。

职能战略的侧重点在于：一是如何贯彻企业的总体目标；二是职能目标的论证及其细分，如规模与生产能力、主导产品与品种目标、技术进步目标、市场目标等；三是确定职能部门的战略重点和主要战略措施；四是战略实施中的风险分析和应变能力分析。

#### 2. 三个层次战略之间的关系

总体战略、竞争战略与职能战略构成企业战略的三个层次，它们之间相互作用、紧密联系，共同构成了企业的战略体系。总体战略解决企业如何成长或发展的问题，当然也包括在不利的环境下稳固或收缩的问题；竞争战略主要涉及如何与竞争对手展开有效的竞争，即主要解决竞争手段问题；职能战略是支持性战略，要满足总体战略和竞争战略的需要，

也是对前两种战略的细化。

企业战略管理是为高年级学生开设的有关全局性、整合性的课程，其先导课程为经济学概论、管理学等专业基础课程，以及市场营销、财务管理、人力资源管理、生产运作管理等职能管理课程，因此学生对相关职能管理的内容和方法应已有了详细的掌握，本书不再赘述。

企业要想获得成功，必须将三者有机地结合起来。三个层次战略的制定与实施过程实际上是各级管理者充分协商、密切配合的结果。如图 1-4 所示，企业中每一层次的战略构成下一层次的战略环境。同时，低层次的战略为高层次战略目标的实现提供保障和支持。

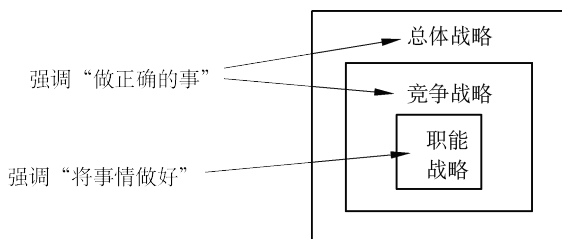


图 1-4 企业中的战略层次

对于经营单一业务的大型企业，总体战略和竞争战略是分不开的，两种战略的决策权都集中于董事会和最高管理者手中。其管理结构类似于中小企业的组织形式，如图 1-5 所示。然而，中小企业的战略层次往往不明显，经营战略对其十分重要。

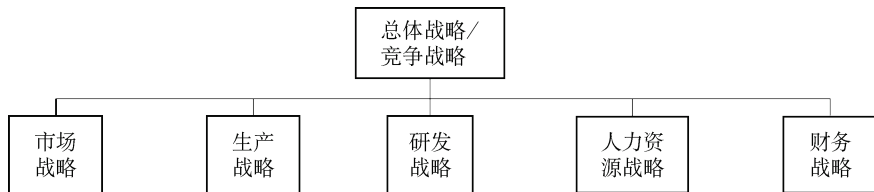


图 1-5 单一业务企业的战略结构

如果一个企业属跨行业经营，即有多项经营业务的话，则战略层次呈现本书所述的结构形式，如图 1-6 所示。总体战略为上层结构、最高层次的战略，它为竞争战略和职能战略提供发展的方法和支持。通常情况下，财务与人事等通用职能由公司总部统筹，市场、生产、研发等与行业紧密相关的职能由事业部负责。如果进一步细分，还可以在职能之下划分出具体的运作层。

### 【课堂讨论】

试举例说明不同规模企业战略结构的区别。

### 3. 企业战略制定的边界

在企业战略制定部分要确定两个基本内容：战略目标和战略途径，包括总体战略目标和战略途径，以及竞争战略目标和战略途径。因此，战略制定环节的重点是总体战略和竞争战略，一般并不把职能战略纳入战略制定考虑，而是放到战略实施过程中探讨。

总体战略主要探讨企业如何发展与定位。因此在制定总体战略时，必须思考三个相互关联的问题，即是否发展、发展什么，以及如何发展（详见第 6 章）。

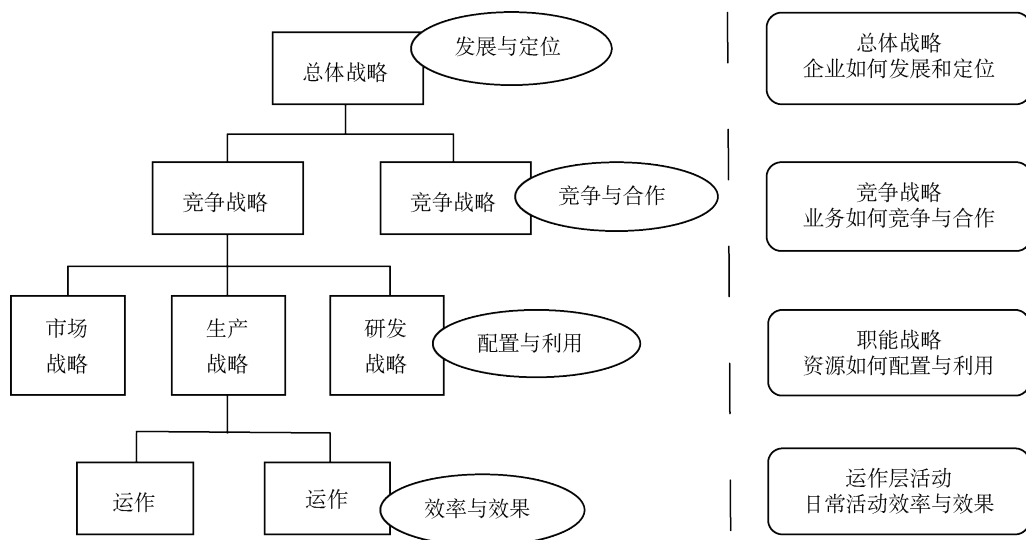


图 1-6 跨行业经营企业的战略结构<sup>①</sup>

● 是否发展。对这一问题的探讨，将引出总体战略的一个重要内容，即战略态势的选择。企业必须对未来一段时间的内外环境进行全面、深入、细致的分析，判断本企业应该采用发展型战略，还是稳定型战略或者紧缩型战略。

● 发展什么。对这一问题的探讨，主要应解决两个方面的问题：一是明确未来一段时间企业的业务结构，即在什么市场提供什么产品或服务，是专业化经营，还是多元化发展；二是明确未来哪些业务应该如何发展，哪些业务应该发展，哪些业务应该稳定，哪些业务应该紧缩。

● 如何发展。一种途径是靠自己发展，即通过合理的竞争或合作手段使业务不断发展壮大，本质上就是该业务如何在市场中竞争的问题，这一问题将主要通过制定合理的竞争战略来实现。详见第 7 章。另一种途径是靠他人发展，即依靠企业的外部资源进行发展，主要包括并购战略、联盟战略、外包战略等。

企业要想发展必须将企业的业务作为支撑。业务层战略的核心问题实际上就是竞争的问题。要制定合理的竞争战略，也要把握好三个相互关联的问题，即可供企业参考和借鉴的竞争手段有哪些？如何针对某业务选择合理的竞争手段？如何实现持续性竞争？详见第 7 章。

● 可供企业参考和借鉴的竞争手段。迈克尔·波特提出了企业业务赢得竞争优势的三种最一般的竞争战略，即低成本战略、差异化战略和集中化战略，又称为基本竞争战略。

● 如何选择竞争手段。显然，企业无法面面俱到地使用每一种竞争手段，而是必须根据业务的实际情况制定适合自己的竞争战略。竞争战略的内容要符合企业业务所处的特定行业或市场的特点，对行业或市场特点及竞争对手的了解越深入，竞争战略制定的有效性就越高。

● 如何持续性竞争。如何不断地对竞争战略进行修正，从而持续不断地进行竞争，这一过程称为动态竞争战略。

① 姚建明·战略管理：新思维、新架构、新方法[M]·2版·北京：清华大学出版社，2022：211-213，216。

综上所述,企业战略管理重点考虑的是战略分析、战略定位和战略选择,即战略规划的内容;而战略实施涉及的内容主要是职能战略探讨和研究的问题,也就是职能管理课程(如市场营销、财务管理、人力资源管理等)已经探讨和研究的问题。因此,第8章企业战略的实施与控制主要探讨企业战略与相关职能之间的关系,而不再涉及各职能管理的具体内容。

## 第二节 战略管理的内涵

### 一、战略管理的概念

战略管理是指企业为了长期的生存和发展,依据确定的企业使命,在充分分析企业外部环境和内部条件的基础上,确定和选择达到目标的有效战略,并将战略付诸实施及对战略实施的过程进行控制和评价的一个动态管理过程。

战略管理的概念主要涵盖以下五个方面的内容。

(1) 对象:战略管理的对象是战略。

(2) 主体:战略管理的主体是企业。

(3) 目的:战略管理的目的是企业长期的生存和发展。

(4) 任务:企业确定其使命,根据外部环境和内部条件设定企业的战略目标,为保证目标的实现进行谋划,并依靠企业内部能力将这种谋划和决策付诸实施,以及对战略实施的过程进行控制和评价。

(5) 特征:战略管理是一个动态管理过程。

这里有以下两点需要强调说明。

第一,战略管理不仅涉及战略的制定和规划,而且包含将制定的战略付诸实施,因此是一个全过程和全面的管理。

第二,战略管理不是静态的、一次性的管理,而是循环的、往复性的动态管理过程。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等信息,重复进行新一轮的战略管理,是不间断的管理。



#### 知识链接 1-2

#### 战略管理的起源与发展

企业战略管理一词最初是由安索夫在其1976年出版的《从战略规划到战略管理》一书中提出的。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活动。斯坦纳在他1982年出版的《企业政策与战略》一书中则提出,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。

战略管理的关键词不是战略,而是动态的管理,它是一种崭新的管理思想和管理方式。指导企业全部活动的是企业战略,企业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。战略管理的任务就是通过战略分析、战略制定、战略实施和战略评价与控制，实现企业的战略目标。

## 二、战略管理的性质

以往的企业管理是将企业的活动分成多种职能，如生产、财务、市场营销等，对不同的职能实行不同的管理，因而出现企业的“职能管理”一词。由对企业的“职能管理”走向对企业的“战略管理”是现代企业管理的一次飞跃。

### 1. 战略管理是整合性管理理论

营销管理、财务管理、生产管理、人力资源管理等职能管理理论是从局部讨论企业管理的问题。应当承认，这种解剖式的理论创建和发展方式，为管理理论的发展以及相关人士深入了解某一方面的管理问题提供了丰富的要素。但其带来的弊端也是显而易见的，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，它是一个由具有执行不同功能的部分所组成的统一体。如何将企业的各个职能部门协调一致、有机运作？这就需要企业战略管理发挥作用。

企业战略管理理论从企业全局出发，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。



### 知识链接 1-3

### 三个层次管理理论的划分

按照内容所涉及的范围和影响的程度，管理理论分成以下三个不同的层次，如图 1-7 所示。

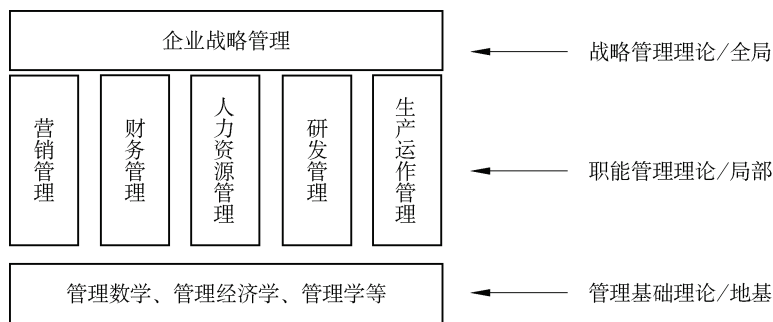


图 1-7 三个层次管理理论的关系

(1) 管理基础理论：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、管理学等。

(2) 职能管理理论：它将管理基础理论与特定的管理职能相结合，以提高职能部门的效率；主要包括生产运作管理、财务管理、营销管理、人力资源管理、研发管理等。

(3) 战略管理理论：它是最高层次的整合性管理理论，不仅以管理基础理论和职能管理理论为基础，还融合了政治学、法学、社会学、经济学等方面的知识。

三个层次管理理论的划分指明了战略管理的地位。



## 知识链接 1-4

## 效率与效果

“效率”与“效果”的关系问题是管理中首先要探讨的一个基本问题。一项工作开展得好与不好，有两个基本的衡量方面，即效果和效率，如图 1-8 所示。一项开展好的工作，是既有效果又有效率的。

想让工作有“效果”，我们必须“做正确的事”，战略决定方向；想让工作有“效率”，我们必须“正确地做事”，运营决定效率。由此可以看出，战略与运营有着根本的区别。企业能否“做正确的事”靠战略；而企业能否“正确地做事”则要靠运营。

企业管理的直接目的是让企业“正确地做正确的事”。在工商管理的课程体系中，企业战略管理负责的是如何让企业“做正确的事”。而其他课程负责的是如何让企业“正确地做事”。这就是企业战略管理与其他管理类课程之间的重要关系。

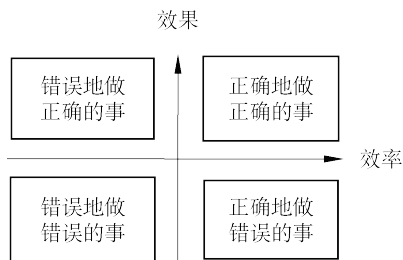


图 1-8 效率与效果的关系

## 2. 战略管理是企业高层管理者最重要的活动和技能

由于战略决策涉及一个企业活动的各个方面，虽然它也需要企业中、下层管理者和全体员工的参与和支持，但企业最高层管理者介入战略决策不仅必需而且非常重要。这不仅是因为他们能够统观企业全局，更重要的是他们具有对战略实施所需资源进行分配的权力。

亚伯拉罕·扎莱兹尼克 (Abraham Zaleznik) 声称，管理者做的只是管理，而真正的领导者则是领导人们，指引方向。20 世纪 80 年代，在美国的一次调查中，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。”对于企业高层管理者来说，最重要的活动和技能就是制定战略和推进战略管理，以保证企业整体的有效性。



## 知识链接 1-5

## 对管理者能力的要求

美国学者罗伯特·卡茨 (Robert Katz) 将企业管理工作对管理者的能力要求分为以下三个方面。

(1) 技术技能，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。

(2) 人际技能，即人际能力，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、排解纠纷和培养协作精神等。

(3) 概念技能，即战略思维能力，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助协调来生产公司的产品或提供服务。

根据罗伯特·卡茨的研究，处于企业不同管理层级的人员，对上述三种能力的要求是不同的，如图 1-9 所示。基层管理者所需要的主要是技术技能和人际技能；中层管理者的有效性主要依赖于人际技能和概念技能；而高层管理者最需要的能力是概念技能，这是保证他们工作有效性的最重要的因素。

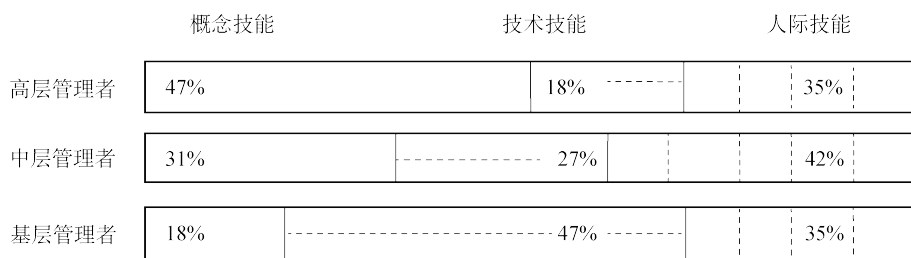


图 1-9 管理层次与管理技能的要求

### 3. 战略管理的目的是提高企业对外部环境的适应性，使企业实现可持续发展

企业的生存与发展在很大程度上受外部环境因素的影响。当今社会，企业存在于一个开放的系统中，它们影响着外部环境因素，但更通常的是受这些不能由企业自身控制的外部环境因素所影响。企业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发展，是企业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，能够随着环境的变化而及时做出调整。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发展。

## 三、战略管理的作用

从职能化的管理走向战略性的管理是现代企业管理学发展的一次飞跃，对提高企业经营绩效有着极其重要的作用。正因为如此，从 20 世纪 70 年代中期开始，西方发达国家（主要是美国）中的大中型企业越来越多地实行战略管理，并在企业组织机构中建立起了有效的战略管理系统，以帮助最高层管理者进行战略性的决策。另外，亦有许多小企业开始进行战略管理，并取得了很好的效果。

作为一种企业管理方式或思想，战略管理之所以受到人们的青睐，是因为它具有以下几个方面的作用。

(1) 由于战略管理将企业的成长和发展纳入变化的环境，管理工作要以未来的环境变化趋势作为决策的基础，这就使企业管理者必须重视对经营环境的研究，正确地确定公司的发展方向，选择适合公司的经营领域或产品市场领域，从而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。

(2) 由于战略管理不是仅停留在战略分析及战略制定上，还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充分发挥其纲领性的作用，特别是在战略实施过程中，根据环境的变化对战略不断地进行评价和修改，以使企业战略得到不断

完善。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。

(3) 由于战略管理把规划出的战略付诸实施，而战略的实施又同日常的经营计划执行与控制结合在一起，这就把近期目标（或作业性目标）与长远目标（或战略性目标）结合起来，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。

(4) 由于战略管理不只是计划“我们正走向何处”，也计划如何淘汰陈旧过时的东西，以“计划是否继续有效”为指导，重视战略的评价与更新。这就使企业管理者能不断地在新的起点上对外界环境和企业战略进行连续性的探索，增强创新意识。

战略管理具有如上所述的重要性，并非战略管理学者们杜撰出来以说服企业管理者的托词，而是有着实践的验证。企业在采取任何管理方法时都希望能够由此带来企业经济效益的提高。下面一些实证研究的结果说明了企业实行战略管理以后的确会产生较好的经济效益。



### 知识链接 1-6

### 战略管理与经济效益的关系

1970年，桑恩（Thune）和豪斯（House）最先研究了战略管理与经济效益的关系。他们历时7年，对6个不同行业的36家（18对）大中型企业运用战略管理的情况进行考察，每一对企业都是由一家运用了正式战略规划系统的企业与一家没有运用正式战略规划系统的企业组成。经过比较研究他们发现，在石油、食品、医药、钢铁、化工和机械行业中，有正式战略规划的企业在投资收益率、股权资本收益率和每股收益等财务指标上都明显地好于没有正式战略规划的企业。同时他们还发现，企业采取正式的战略规划以后，其经济效益比没有战略规划的年度的效益有较大幅度的改善。

哈罗德（Herold）又用了4年的时间，专题研究了桑恩和豪斯所涉及的医药和化工行业。他的研究结论又一次证明了桑恩和豪斯结论的正确性，而且指出有正式战略规划的企业与无正式战略规划的企业在经营效益上的差别在不断扩大。

1970年，安索夫等人研究了1947—1966年战略规划对93家美国大型企业兼并和收购成功率的影响。他们发现，在资产、销售、价格和收益等方面，样本中的有正式战略规划的企业都显著地超过了无正式战略规划的企业。

总体上讲，正式战略规划企业较非正式战略规划企业能较好地预见未来的发展，并大大降低了兼并活动所带来的不确定性。

虽然以上研究多数是以大型企业为研究对象，但在1982年，鲁滨孙（Robinson）的研究报告指出，战略规划对小型企业也有益处。在三年的时间里，鲁滨孙研究了101家小型的零售、服务和制造企业。最后，他得出结论：在销售、利润和生产率上，有战略规划的小型企业比没有战略规划的企业有显著的经济效益改善和提高。

总之，不断有新的研究结论证明，企业采用战略管理的思想和方法进行管理会产生很好的经济效益。这一点在制造行业的企业中表现得尤为显著。当然，企业也不应期望只要有了正式的战略管理就一定会带来最佳效益，因为这还取决于战略管理的质量，质量的好坏决定着企业效益的高低。

### 【脑力激荡】

一只老鼠意外地掉进一个米缸里。这意外使老鼠喜出望外，它先确定自己没有危险，接下来便是一通猛吃，吃完倒头便睡。日子在衣食无忧的休闲中过去了。有时，老鼠也曾为是否该跳出米缸进行过痛苦抉择，但终究未能摆脱白花花的大米的诱惑。直到有一天米缸见了底，老鼠才醒悟，以现在的高度跳出去已是无能为力了。

- (1) 米缸里的老鼠为什么不在吃饱的情况下跳出来呢？
- (2) 老鼠的行为说明什么？面对利益的诱惑你能保持清醒吗？
- (3) 你有没有预见风险的能力？举出生活中类似的例子加以说明。

#### 引申思考：

百年柯达为何由巨大的成功走进危机的深渊？



### 专论摘要 1-2

### 战略管理的辩证法<sup>①</sup>

战略管理既是科学<sup>②</sup>，也是艺术<sup>③</sup>，是一门掌握“度”的科学和艺术。管理是科学，有科学的一般属性和特点，却又不是一门精确科学，如数学 $1+1=2$ ，就是 $1+1=2$ ，不可能有其他结论。管理是与人 and 组织打交道的艺术，有创造性的方式和方法。管理讲究“适度”，适度就是因人、因时、因事而定，要适应内、外部环境的要求。IBM奉行集权，取得了成功；宏碁采用分权，也成功了。集权与分权看似对立，但集权并不完全排斥分权，分权也不完全排斥集权，是集权中有分权，分权中也有集权。没有绝对的集权，也没有绝对的分权。战略管理也不例外，不一定是非此即彼；而更多的是你中有我，我中有你。

目前在战略管理中存在一些误区，如把战略管理的理性与创造性对立起来，把突变与渐变对立起来，把市场与资源对立起来。金桥在《战略管理十大悖论》（以下简称“金文”）一文中提出了战略管理的十大悖论<sup>④</sup>。文章的分析对我们做全面、深刻的战略观察、规划、管理和研究都很有益处，但如果把它们尖锐地对立起来，就会造成人们思想的混乱。

文章提出的十大悖论实际上是十对各有侧重的战略管理思想观点或理论。它们并不是尖锐对立、不可调和的矛盾，是此非彼，或非此即彼；它们只是从不同的侧面研究战略管理的内容、过程、方法和情境，严格意义上讲不能构成逻辑学中的悖论，因为它们不仅不是不相容的，而且应该是互为补充、因果、内外因的。

当我们在战略管理中把握好以下几种关系和方法时，看似对立的悖论，也就可以转化成补充、因果、内外因了，也就把消极因素变成了积极因素。

#### （一）把握定量分析与定性分析的有机结合

管理学是一门综合性学科。管理学的主要目的是指导管理实践活动，如战略管理、日常经营管理等。当前的管理活动已经异常复杂，需要运用很多学科的知识，如哲学、政治学、经济学、社会学、心理学、数学、统计学、运筹学、会计学、系统论等，既不单纯是定

① 刘平. 战略管理的辩证法[J]. 企业管理, 2005(10): 33-34.

② 现代汉语词典(2002年增补本)对科学的定义如下:反映自然、社会、思维等客观规律的分科的知识体系。

③ 现代汉语词典(2002年增补本)对艺术的定义有三种情况:(1)用形象来反映现实但比现实有典型性的社会意识形态,包括文学、绘画、雕塑、建筑、音乐、舞蹈、戏剧、电影、曲艺等;(2)指富有创造性的方式、方法,如领导艺术;(3)形状独特而美观,如这棵松树的样子挺艺术。

④ 金桥在结论中写道:作为一个悖论的问题并没有真正的解决方法,因为无法将两个极端合乎逻辑地整合在一起,变成一个对问题的内在一致的理解。

性研究就能解决问题，也不单纯是定量研究就能解决问题，而是定性研究分析与定量研究分析的有机结合。

金文中的悖论一：理性 vs. 创造性，实际上就是定量与定性的关系。金文中基于理性的战略思维的认知模式实际上就是侧重于定量分析的思维过程和方法；而基于创造性的战略思维的认知模式实际上就是侧重于定性分析的思维过程和方法。两者不是对立的，而是可以互为补充，也应该互为补充的，以使战略思维的认知更为科学可行。

### （二）把握量变与质变的关系

量变是事物在数量上和程度上的逐渐的、不显著的变化。质变是事物显著的、根本性质的变化。量变和质变是事物变化发展的两种状态，世界上任何事物的变化都是量变和质变的统一。量变是质变的前提和准备，一切事物的变化发展首先是从量变开始的，没有量变做准备，就不会有质变发生；质变是量变的必然结果，量变积累到一定程度必然引起质变。基于以上哲学的基本观点，我们要坚持适度的原则和方法论，既要重视量的积累，也要不失时机地促成质的变化，实现飞跃。我们既要反对忽视量的积累，寄希望于一蹴而就的急躁心态；也要反对忽视质变的重要意义，不能积极适时地促成飞跃，延误了战机。

金文中的悖论二：突变 vs. 渐变，其本质就是质变与量变的关系。突变是质变的表现形态，渐变是量变的积累。渐变是突变的前提、基础和准备，突变是渐变的必然结果，是飞跃。两者形态是互相依存、相互转化的；没有渐变就不会有突变，而没有突变的渐变也不可能实现质的变化。因此，我们既要重视渐变的积累作用，也要适时促成由量变到质变的飞跃，实现突变；而不是将两者对立起来，你不容我，我不容你。

### （三）注重内因与外因的联系

内因是事物的内部矛盾，外因是事物的外部矛盾。在事物的发展中，内因与外因同时存在，事物的发展是内因与外因共同作用的结果。内因是事物变化发展的根据，是事物发展的根本原因；外因是事物变化发展的条件，外因通过内因起作用。基于以上哲学的基本思想，正确的方法论是坚持内外因相结合，而不是割裂内外因，更不是把内外因对立起来。既要重视内因的作用，也不能忽视外因的作用，有时外因的作用还是决定性的。

金文中的悖论三：市场 vs. 资源，就是典型的外因与内因的关系。企业的发展离不开外部市场环境，更不能脱离自身内部的资源状况。我们既不能因强调外部市场环境的重要就忽视内部资源的作用，也不能因强调内部资源的重要就忽视外部市场环境的制约，而是要把两者结合起来分析才可能得出正确的选择。SWOT 分析是把内外部因素结合起来分析的一种典型方法，还有很多其他方法可以把内外部因素结合起来分析，为企业的战略选择服务。

综上所述，把辩证思维带入战略管理就容易解决思想认识的误区，协调好各方因素的关系，制定出符合内外部条件和自身发展阶段的战略并加以有效实施。

## 第三节 战略管理的过程

战略管理是对一个企业的未来发展方向制定决策和实施这些决策的动态管理过程。一个规范的、全面的战略管理过程如图 1-10 所示。

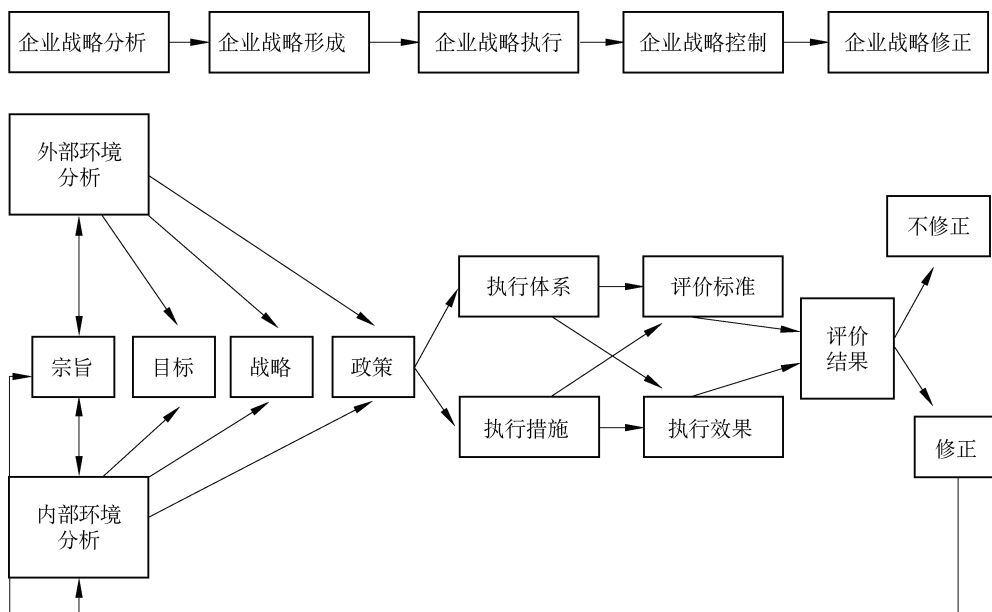


图 1-10 战略管理过程示意图

一个简化的战略管理过程可大体分为四个阶段，但不同的学者对具体分法有不同的看法。强调执行和控制的学者，将战略管理过程分为战略形成（规划）、战略执行、战略控制及战略修正（变革）四个阶段，如图 1-11 所示。规划是起点，执行是重点，控制是难点，变革是新起点。

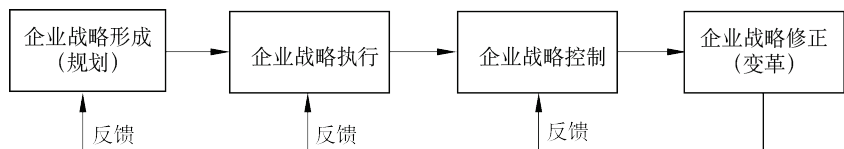


图 1-11 战略管理过程的简化示意图一

关注战略制定过程的学者，则将战略管理过程分为战略分析、战略定位、战略选择、战略执行四个阶段，如图 1-12 所示。战略分析是规划的起点，战略定位是规划的重点，战略选择是规划的核心，战略执行是规划的落脚点。

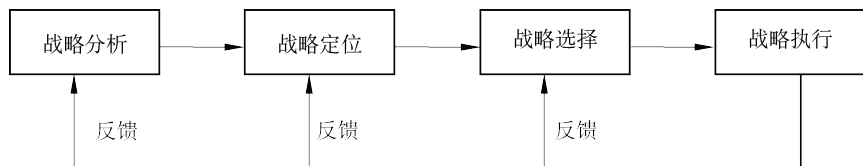


图 1-12 战略管理过程的简化示意图二

## 一、战略分析

战略分析又称战略环境分析，是指对影响企业现在和未来生存与发展的一些关键因素进行分析，主要包括企业外部环境分析和企业内部环境分析两大部分。

### 1. 企业外部环境分析

企业外部环境分析包括宏观环境分析、行业（产业）环境分析、竞争对手分析，以及用户分析。进行外部环境分析的目的就是了解企业所处的战略环境，掌握各环境因素的变化规律和发展趋势，研究环境的变化将给企业的发展带来哪些机会和威胁，为制定战略打下良好的基础。

诸葛亮在《隆中对》中分析天下大势：曹操拥百万之众，挟天子以令诸侯，为第一军事集团，是最主要的威胁力量；孙权据有江东，已历三世，国险而民附，贤能为之用，是可以联合但不能图谋的力量；荆州刘表、益州刘璋弱，是主要的发展机遇，可以取而代之。

### 2. 企业内部环境分析

企业内部环境分析包括企业资源分析、企业能力分析，以及企业的核心能力分析。具体要了解企业自身在同行业中所处的相对位置，分析企业的资源和能力，明确企业内部条件的优势和劣势，以及不同的利益相关者对企业的期望等。进行内部环境因素分析的目的是发现企业所具备的优势或弱点，以便在制定和实施战略时扬长避短，有效利用企业自身的各种资源，发挥出企业的核心竞争力。

《隆中对》中分析了刘备的自身条件：现在还弱小，这是不足；但为帝室之胄，有信义，揽英雄，思贤若渴，已有关羽、张飞等大将，又有诸葛亮这一天下的奇才，这是优势。

## 二、战略定位

战略定位包括确定企业的使命和愿景、战略目标等。注意：战略目标并不是制定企业战略的既定前提，它也是企业在进行环境分析的基础上确立的，确立目标必须考虑环境的约束条件，如果仅凭良好的愿望和远大的理想确立战略目标，不认真研究和考虑环境的影响，会导致战略目标脱离实际，成为空中楼阁，无法实现。

企业使命是企业在社会进步和社会经济发展中所应担当的角色和承担的责任，也是企业存在的价值所在。一般来说，一个企业的使命包括两个方面的内容，即企业哲学和企业宗旨。

所谓企业哲学，是指一个企业为其经营活动或方式所确立的价值观、态度、信念和行为准则，是企业在社会活动及经营过程中起何种作用或如何起这种作用的一个抽象反映。

所谓企业宗旨，是指企业现在和将来应从事什么样的事业活动，以及应成为什么性质的企业或组织类型。

企业在制订战略行动方案之前，必须确定企业使命。这是因为企业使命的确定过程常常会从总体上引起企业发展方向、发展道路的改变，使企业发生战略性的变化。此外，确定企业使命也是制定企业战略目标的前提，是战略方案制订和选择的依据，是企业分配企业资源的基础。诸葛亮在《隆中对》中指出：刘备乃帝室之胄，应以中兴汉室为己任。在这一使命指引下，首先的战略目标就是三分天下有其一；然后择机图谋中兴汉室。



### 知识链接 1-7

### 《孙子兵法·始计篇》(节选)

孙子曰：兵者，国之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也。故经之以五事，校之以

计而索其情：一曰道，二曰天，三曰地，四曰将，五曰法。道者，令民与上同意也，故可以与之死，可以与之生，而不畏危。天者，阴阳、寒暑、时制也。地者，远近、险易、广狭、死生也。将者，智、信、仁、勇、严也。法者，曲制、官道、主用也。凡此五者，将莫不闻，知之者胜，不知者不胜。故校之以计而索其情，曰：主孰有道？将孰有能？天地孰得？法令孰行？兵众孰强？士卒孰练？赏罚孰明？吾以此知胜负矣。

孙子的“五事”“七计”对企业战略管理同样有重要的启示，“五事”对照如表 1-1 所示。

表 1-1 “五事”在军事战略管理和企业战略管理中的对照

五 事	军 事	企 业	备 注
道	上下同心，可以同生共死	愿景使命、价值观、战略目标是否有共识	战略定位
天	自然气候、天下大势	企业面临的宏观环境	外部环境
地	地形地势、战场环境	企业所处的微观环境	
将	将帅的领导力、凝聚力	企业领导的素质及能力	内部条件
法	军队编制、职责、军令法规	企业的综合能力	

“五事”从整体、战略的高度阐述了君主（或统帅）用兵必须首先考察的五个基本的主观条件；“七计”则给出了考察方法，指出了对比分析的重要性，故校之以计而索其情。这里的计是计算，即比较的意思。“七计”指出了七个方面的对比分析：哪一方政治更清明，政治方针更正确？哪一方的将帅更有才能？哪一方占有天时地利？哪一方军队编制合理、职责明确，法令法规畅通无阻？哪一方的军队士兵训练有素？哪一方军队管理得好，赏罚分明？通过以上比较分析，便可以预知战争的胜负了。由此也可以看出企业战略定位、战略分析（内外部环境分析）的重要作用。

企业去做其自认为正确的事，必须是有前提的。在管理学的基本理论中，对“正确的事”也有明确的界定，即“与组织目标一致的事就是正确的事”，要符合企业的使命、愿景和价值观，同时不能损害社会的利益。



### 个案研究 1-1 宏碁对高端音响项目的选择<sup>①</sup>

1995 年，当宏碁计划研究一个结合计算机与视听家电的新产品时，一位同人告诉施振荣，他认识一群制作高级音响的“发烧友”（音响玩家），可以做出价值数十万元甚至上百万元的产品，必定可以吸引“发烧友”的光顾，宏碁也可以从中得到厚利。但施振荣告诉他，这不是宏碁的精神（宏碁文化中有一个重点就是“平民文化”——编者注）。宏碁不走贵族路线，但如果可以将高品质的音响批量生产，降低售价，惠及一般大众，就值得宏碁去发展，否则完全不予考虑。后来，这个部门开发出走平价路线的“激光视盘机”，就符合“平民文化”的定位。

<sup>①</sup> 施振荣．再造宏碁：开创、成长与挑战[M]．北京：中信出版社，2005：25．

### 三、战略选择

战略选择过程就是对战略方案进行探索、制定、评价，以及选择的过程。通常，这个过程主要包括三个方面：一是拟定多种可供选择的战略方案；二是利用一定的战略评价方法对拟定的各战略方案进行评价；三是最终选择满意的可供执行的战略方案。

诸葛亮在《隆中对》中给出的战略规划是：先夺荆州，再取益州，建立根据地，形成三分天下的格局；对外西和诸戎，南抚夷越，结好孙权，也就是联合第二的孙权来对抗第一的曹操；对内整顿吏治，完善法令，规范道德，以实现富国强军，为争霸天下奠定基础。

企业战略选择应当解决以下两个基本的战略问题：一是在企业使命指引下进一步明确企业的经营范围或战略经营领域，即确定企业从事生产经营活动的行业，明确企业的性质和所从事的事业，确定企业以什么样的产品或服务来满足哪一类顾客的需求；二是突出企业在某一特定经营领域的竞争优势，即确定企业提供的特定产品或服务的类型，要在什么基础上取得超越竞争对手的优势。

一个企业可能会拟定多种战略方案，这就需要对每种方案进行鉴别和评价，以选出适合企业自身的方案。在战略选择过程中，除了运用一定的战略选择评价方法，还要考虑以下因素的影响。

#### 1. 企业对外部环境的依赖程度

任何企业都存在于它的外部环境之中，受股东、竞争对手、顾客、政府和社区的影响。企业的生存对这些因素的依赖程度影响着战略选择过程。依赖程度越强，企业选择战略的灵活性就越小；依赖程度越弱，企业选择战略的灵活性就越大。

#### 2. 管理者对待风险的态度

管理者对待风险的态度影响着战略选择。如果管理者乐于承担风险，则企业通常会采取积极的进攻性战略或选择高风险的项目；如果管理者不愿承担风险，则企业通常会采取低风险的战略选择，拒绝高风险的项目。

#### 3. 企业过去战略的影响

对于大多数企业来说，过去的战略是新战略选择的起点，这就导致新考虑的战略方案受到企业过去战略的制约。有研究结论表明，原有的战略对以后的战略选择存在影响，所以战略选择过程更多的是一种战略的演变过程。这也部分地说明为什么改变过去的战略时，往往要更换高层管理者。



### 专论摘要 1-3

### 成功的负担

人们习惯于用过去成功的方法做未来的事情，因为用过去成功的方法做未来的事情不承担风险。做好了，自然不用说；做坏了，别人也说不出什么。如果用新方法去做，做好了还行；做不好，麻烦就大了。因此也就严重影响了创新。往往是当用过去成功的方法使企业陷入困境时，才想起创新；或者说不得不创新，否则只有死路一条。这就是“成功的负担”，如图 1-13 所示。记住：胜利的时刻往往是最危险的时刻。

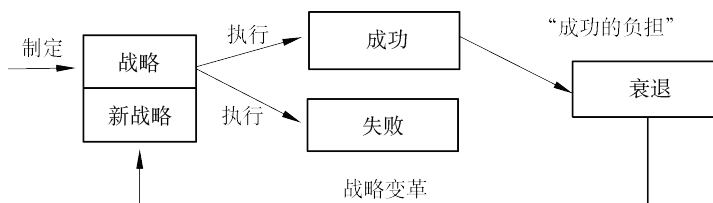


图 1-13 “成功的负担”

#### 4. 最高层管理者的影响

在大多数企业中，如果一个权力很大的高层管理者支持某一战略方案，那么该方案往往就会成为企业所选择的战略，并且会得到一致的拥护。因此，个人喜好也涉及企业的战略选择，主要管理人员的修养及喜好都将影响对战略的选择。

### 四、战略执行

战略执行包括战略实施与战略控制两大方面的内容。一个企业的战略方案确定后，必须通过具体的实际行动才能实现战略目标。战略实施与控制过程就是把战略方案付诸行动，保持经营活动朝着既定战略目标与方向不断前进的过程。企业战略落地应是一个群策群力、共同贡献的过程。这个阶段的主要工作包括计划、组织、指挥、协调和控制五项管理基本职能的活动。一般来说，可从以下三个方面推进战略的实施。

- 将企业的总体战略方案从空间上和时间上进行分解，形成企业各层次、各子系统的具体战略或政策，在企业各部门之间分配资源，制定职能战略和计划。
- 对企业的组织机构进行构建，以使构造出的机构能够适应所采取的战略，为战略实施提供一个有利的环境。新战略的实施往往需要对现有的组织进行重大变革。
- 要使领导者的素质及能力与所执行的战略相匹配，即挑选合适的高层管理者执行既定的战略方案。

在战略的具体化和实施过程中，为了使实施中的战略达到预期目的，实现既定的战略目标，必须对战略的实施进行控制。企业战略控制具有以下特点。

- 企业战略控制是面向整个企业系统的。
- 企业战略控制的标准是依据企业总体目标，而不是战略规划本身的目标，因为战略规划必须服从企业总体目标。
- 企业战略控制既要保持战略规划的稳定性，又要注意战略的灵活性。

战略控制是战略管理过程中的一个重要环节，它伴随着战略实施的整个过程。战略控制有以下三个要素。

- 确定评价标准。战略评价标准是用以衡量战略执行效果好坏的指标体系，包括定性指标和定量指标两大类。
  - 实际工作效果。实际工作效果是战略执行过程中实际达到目标程度的综合反映。
  - 评价工作成绩。用取得的实际成果与预定的目标进行比较，通过比较可能出现如下情况：超过预期的目标，这种情况称为正偏差。如果是稳定、协调发展的结果，是好结果；与预定目标基本相等，偏差甚微，这也属于好结果；没有达到预期目标，存在明显的负偏

差,这是不好的结果。在这种情况下应及时采取有效措施,进行调整。调整必须针对其产生的深层原因而非表层原因采取纠正措施,才能真正达到战略控制的目的。



### 知识链接 1-8

### 企业战略的修订

企业战略的修订是指在战略执行过程中产生的实际结果与预定目标有明显差距时采取的对战略方案的修改。如果战略执行成效与预期战略目标无差别,则不需要对战略进行修订。

#### 1. 战略修订的原因

(1) 战略的长期稳定性与战略环境的多变性之间发生矛盾,如果不对战略方案进行修订,就会严重脱离实际,从而带来不良的后果。

(2) 战略方案的制订带有主观想象的成分,加上科学技术发展水平的限制使得对未来的预测不够准确,在战略执行过程中其可靠程度可能会日益降低,不得不修改战略。

(3) 在战略执行过程中,产生了明显的失误,带来了巨大的风险,使得企业不得不修订战略。与此相反的情况是,由于指挥得力,措施得当,善于捕捉机会,而提前完成了阶段性战略目标,也要修订战略。

(4) 战略制定本身不符合客观发展规律,甚至是错误的,经过一段时间的执行后,发现战略制定失误,必须进行修订。

造成战略修订的具体原因很多,既可能是由客观因素所造成的,也可能是由主观因素所造成的。进行战略修订是更好地实现战略的一个重要程序。

#### 2. 战略修订的种类与程序

战略修订的范围大致可分为局部性修订、职能战略修订和总体战略修订三类,具体的战略修订类型与程序如表 1-2 所示。

表 1-2 战略修订类型与程序

分 类	定义与说明	程 序
局部性修订	按照影响战略的因素对战略进行局部性小修改,而不涉及战略方向的变化	这种修订不影响整体战略,可以由执行单位进行修订,报综合部门备案
职能战略修订	属于子战略的修订,由于影响战略的因素涉及范围较大,职能战略的修订程度也比较大,需要认真研究分析才能进行修订	由职能部门提出修订方案,报综合部门审定,经主管领导批准后执行
总体战略修订	涉及全局的长期基本方向的修改,不可轻举妄动,如需要变动大方向,必须有充分的数据与论证,才能进行修改	由综合部门提出修订方案,经领导班子讨论,报董事会或上级主管部门批准后执行

#### 3. 战略、战略规划与战略管理三者的关系

战略、战略规划与战略管理三者之间的关系如图 1-14 所示。战略是战略管理的核心;战略规划是制定战略并形成规划文本的过程,是一个相对静态的过程;而战略管理是包含战略规划但不限于战略规划的一个动态管理过程,还包括战略的实施、控制和变革。战略变革是新一轮战略的开端。

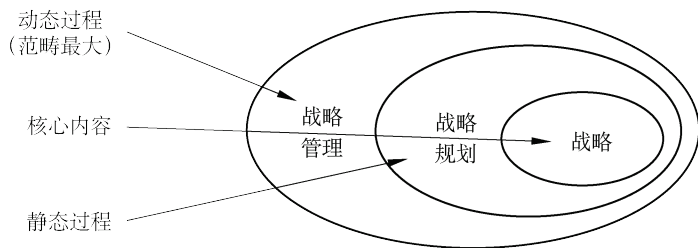


图 1-14 战略、战略规划与战略管理三者的关系

## 第四节 战略规划及编制

为了使企业走向成功，经营者必须从实际出发，在认真分析内外部环境因素的基础上，通过周密的思考，制订一个实现战略目标的行动方案，这就是战略规划。如果没有这张“导航图”，企业之舟就不能或很难到达成功的彼岸。

有人说，计划没有变化快，走一步算一步，这是盲目主义的撞大运思想。固然，没有战略规划不能说一定不能成功，然而成功的概率却非常小；有战略规划虽不能保证企业必然成功，却能大大提高企业成功的概率。

### 一、战略规划的含义

作为名词，战略规划是指企业经营者准备的一份书面计划，用以描述与所在企业相关的外部 and 内部的要素，企业所要达到的目标以及实现目标的方法与途径等。如果把战略规划当作路线图，我们就能够更好地理解它的意义。假设我们试图决策如何驱车从沈阳到上海，这就有很多可能的路线，每条路线所花的时间和成本不同。旅行者必须做出一些重要的决策，然而在做出决策和制定规划之前必须收集足够的信息。例如，一些外部的因素，如紧急状况下的汽车修理、气候条件、路况等，这些因素是旅行者所不可控的，但又必须在规划中考虑；同时旅行者还要考虑手头有多少钱、多少时间以及对高速公路、铁路班次、民用航班的选择等。在经营者这里，这些就体现在战略规划之中。

作为动词，战略规划是一个决策过程，是指经营者在充分分析内外部环境因素的基础上，特别是对企业所拥有或能使用的人力资源、市场资源、技术资源、资金资源、原材料资源、信息资源等关键资源充分挖掘的情况下，制定出未来的发展目标、策略和战略的全过程。

从形式上讲，由于经营者的经营思路、经营方式，以及企业所涉及的领域不同，战略规划本身也表现出各自的独特性。但是，作为战略规划，尤其是比较成功的战略规划，还是具有很多共同点的，主要有以下特点。

(1) 循序渐进。战略规划的制定往往要经过几个阶段并在每个阶段进行多次修改，循序渐进而成。

(2) 一目了然。战略规划应该重点突出经营者和投资者所关心的议题，对关键问题进行直接明确的阐述，好的战略规划给人的印象往往是意思表达明确，文章脉络清晰。

(3) 令人信服。战略规划在内容表达方面应注意运用比较中性的语言，保持客观的调

子，力求对规划中所涉及的内容进行不加主观倾向性的评论，尤其不能使用广告性的语言。

(4) 通俗易懂。在战略规划的编写过程中，不应该对技术或工艺进行过于专业化的描述或进行过于复杂的分析，而应力求简单明了、深入浅出，对必须引用的专业术语及特殊概念在附录中给予必要的解释和说明。

(5) 风格统一。战略规划的编写如果是由多人协作完成的，那么最后应由一人统一修订成文，力求战略规划的风格统一，同时对规划中引用数据的来源明确地给予记录，并统一标明出处。

(6) 严谨周密。战略规划是以客观表述企业状况为宗旨的，因此格式必须严谨统一且完整。

## 二、战略规划的作用

### 1. 战略规划指明了企业的目标和方向

企业目标的不同决定着企业的未来发展与走向的不同。希望建立可持续机构、并将其所在的企业看成自己毕生追求的事业型经营者，可能会不管有人出价多少都拒绝被收购；追求迅速盈利的投资型经营者，则不会潜心于构建一家持久经营才能长远获利的公司；而那些谋生型经营者，他们只管赚取足够的现金来维持自己的某种生活方式。因此，不同的企业目标也决定着经营者不同的生存方式。

### 2. 战略规划为经营者提供了行动指南

战略规划为经营者提供了行动指南，具体包括：认识并关注客户；认清企业在产业价值链中的位置；熟悉企业所在的行业；善于利用外部资源；加强管理团队建设和企业文化建设；关注财务管理和企业的现金流；正确对待技术；等等。有两点值得特别提醒：一是关注现金流，这是以前被我们经常忽略的；二是不要过分注重技术，技术人员占主导地位的企业往往会陶醉于自己技术的先进性，而对客户需要和消费习惯疏于研究。有很多技术和产品很好的企业最终却失败的例子，而技术水平一般的企业大获成功的例子也很多。我们建议，刚起步的企业把 50% 的精力放在营销上，把 30% 的精力放在团队建设上，而只把 20% 的精力放在技术和其他方面。

### 3. 战略规划使企业活动有序开展、持续进行

面对纷繁复杂、瞬息万变的市场经济，经营者不能依靠自己的想象任意而为，也不能只凭兴趣大胆妄为，或凭自己的感觉摸着石头过河，因为这样做成功概率很低。要想取得企业经营的成功，既要讲究艺术，也要讲究科学。根据企业的需要制定适合自己的战略规划就是讲究科学的体现。只有这样，才能保证企业的经营活动不受外界变化的干扰，才能有把握使企业获得成功。

### 4. 战略规划使企业活动落到实处

战略规划不仅包括企业的战略目标，也包括行动方案、保障措施等，同时会据此制定职能规划，如组织规划、营销规划、生产规划、研发规划、财务规划等。因此，战略规划不仅告诉经营者做什么，也告诉经营者怎么做，分几个部分、几个步骤、采取哪些措施方法去做等。所以，一个好的战略规划可以使企业的各项活动和事务落到实处，具有可行性和

可操作性，最终物化为人的具体活动，取得预期的结果。否则，企业目标可能只是镜中花、水中月，可望而不可即。

#### 5. 战略规划是有效的沟通工具

战略规划将企业的发展潜力、所面临的机会，以及以一种明确的、有效的方式来开发这个机会等清晰地展现出来，发挥着强大的与人沟通的作用。沟通的对象包括内外部的利益相关者。战略规划可以将经营者与内部员工凝聚起来并指导他们的行动；也可以引起外部投资者的兴趣，吸引他们投资。没有可信和有吸引力的战略规划，不能吸引到优秀的员工和谨慎、精明的投资者。因此，战略规划是获取人力资源、资本和运作资金的有效工具。

### 三、战略规划制定应遵循的基本原则

战略规划的有效制定是在充分了解并掌握前面各章内容的基础上进行的综合性、创造性的工作；同时也是一个相对复杂的过程。战略规划的制定应遵循以下基本原则。

#### 1. 可行性原则

战略规划要有事实依据，要从企业的实际情况和发展需要出发，根据社会的发展需要制定，不能不着边际。

#### 2. 长期性原则

战略规划虽然立足现实，但一定要从长远来考虑，为企业发展设定一个大方向，使企业集中力量紧紧围绕这个方向做出努力，最终取得成功。

#### 3. 清晰性原则

战略规划一定要清晰、明确，能够把它转化为一个个可以实行的行动。战略各阶段的线路划分与安排一定要具体可行。

#### 4. 挑战性原则

战略规划要在可行性的基础上具有一定的挑战性，实现规划要付出一定的努力，成功之后能有较大的成就感。

#### 5. 适应性原则

规划未来的活动牵扯到多种可变因素，因此，战略规划要有弹性，以增加其适应性。

### 四、战略规划的基本内容

一个规范性的、全面的战略规划至少应包括以下几个方面的内容。

#### 1. 确立企业的目标、经营模式及产品服务市场

一位名人曾说过：成功=计划（目标）+正确的方法+有效的行动。因此，根据外部环境和自身的实际情况，明确企业的发展目标、产品服务市场和经营模式是首先要回答的问题。

（1）明确企业的发展目标。在企业价值观的指导下，结合企业内外部环境，确定企业的宗旨、使命任务、发展哲学和愿景、目标等。企业的使命是战略规划最先应该回答的问题，它不是企业经营活动具体结果的表述，而是为企业提供一种原则、方向和哲学。企

企业使命的定位包括企业生存目的定位、企业经营哲学定位和企业形象定位。企业使命是战略规划制定的前提，为战略规划指明了方向，是战略规划的行动基础。

发展目标是具体化、实践化的企业使命，是制定战略规划的前提和关键。发展目标包括总体战略目标、市场目标、盈利目标、创新目标和社会目标等，根据具体情况，可以是定量的指标，也可以是定性的指标。

发展目标对企业行为有着重大指导作用：首先，它是战略规划的基本依据和出发点，发展目标明确了企业的努力方向，体现了企业的具体期望，表明了企业的行动纲领；其次，它是战略规划实施的指导原则，发展目标必须能使企业中的各项资源和力量集中起来，减少企业的内部冲突，提高管理效率和经济效益；最后，它是战略规划控制的评价标准，发展目标必须是具体的和可衡量的，以便对目标是否最终实现进行比较客观的评价考核。如果没有一个适合企业的发展目标，则势必使战略规划和企业的经营活动陷入盲目的境地。

(2) 产品、服务市场选择。选择产品或服务市场是接下来必须考虑的问题，主要从投资方向和投资项目两个方面来把握。具体参见第四章和第五章的相关内容。

(3) 选择适合的经营模式。具体参见第六章和第七章的相关内容。

## 2. 企业组织规划

组织和管理对企业的成败至关重要。一般来说，一个人才结构合理、组织设计适宜、管理与技术及营销水平较高的团队，更容易获得成功。一个管理团队至少需要三方面的人才，即优秀的管理者、优秀的营销人员、优秀的技术人员。

组织规划主要包括组织结构、绩效考评制度、奖惩制度、任用标准、培训、工作描述与职务分析、领导者的标准、董事会的作用、关键的外部顾问等内容。在组织设计上要遵循以下基本原则：精简原则、责权利对等原则、统一指挥原则、灵活性原则、效率效益原则、管理宽度原则、目标明确与分工协作原则、弹性原则。

在组织结构设计和人才选用上应依据以下程序。

(1) 对企业经营项目进行科学分析，把企业经营项目分解为相关的子项目和子目标；分析完成这些子项目和子目标所要做的各项事务和要处理的各种关系，以此为依据选择合适的组织架构、管理跨度和管理梯度；依据各部门的结构和职能设置相应的职位，做到“因事设岗”。

(2) 对各职能部门要完成的任务进行分析，了解各岗位对担当者知识、能力和素质等方面的要求及各要求之间的关系，制定出用人原则和标准，依据该要求即可选拔与之相符的相关人才加以委任和使用，做到“因岗用人”。

(3) 依照各种事务和各部门之间的相互关系，制定出协调各部门责、权、利关系的有关规章制度及工作规范，选择和设置适合各层次人员特质及符合项目目标的特定的管理方式。协调各种关系，使其责、权、利关系分明，各部门和各主管之间既能各司其职，又能相互沟通协作，使组织处于内外环境的良性循环之中。

## 3. 财务规划

财务规划包括资产流动性、收益预测与资产负债预测。资产流动性主要考虑未来3~5年现金的流入和流出、筹资安排和现金储备等；收益预测主要考虑销售收入、成本及费用、净利润等；资产负债预测主要考虑某几个时间节点上的资产与负债的情况。

编制财务规划需要做资本需求预算、预期年度收入表、现金流量估计表、资产负债估计表、资金回报计划和盈亏平衡分析等。资本需求预算应包括开发项目费、购买设备费、引进生产线费、流动资金投入、资金使用计划、筹资渠道等。

除此之外，还要做风险分析，主要包括对最好、一般、最差三种情况的预测，因素变动下的盈亏平衡分析和敏感性分析。风险分析的编写方法：一是确定主要的机会和风险；二是改变不同的参数，看结果如何变化。

## 五、战略规划的形成过程及基本格式

战略规划的形成过程见战略规划模型（流程），如图 1-15 所示。这也是本书后面陆续要讲的重点内容。

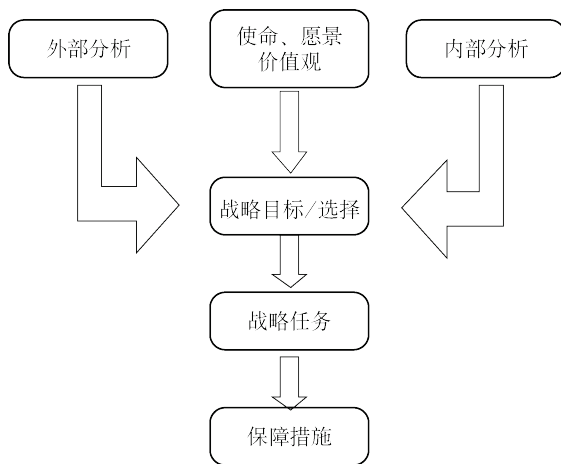


图 1-15 企业战略规划模型（流程）



### 知识链接 1-9

### 企业战略规划的格式

企业战略规划的基本格式如下。

绪论

1. 企业简介
2. 外部环境分析
  - 2.1 外部发展机遇
  - 2.2 外部发展威胁
3. 内部环境分析
  - 3.1 积淀的优势
  - 3.2 存在的不足
4. 战略目标与战略选择
  - 4.1 指导思想
  - 4.2 战略目标
  - 4.3 战略选择（SWOT 分析）

5. 主要任务（战略任务）

6. 保障措施

结论

本书会在后续章节中结合实例进行具体说明。

## 第五节 战略管理的利益相关者

参与企业战略管理的利益相关者可以分为相关利益者、战略管理者和战略实施者三大类，具体分析如下。

### 一、相关利益者

相关利益者主要包括资本市场相关利益者（股东和公司的主要资本提供者）与产品市场相关利益者（公司主要的顾客、供应商、所在社区、工会）。

#### 1. 资本市场相关利益者

股东和出资者都期待公司能够使其投资保值并升值，期待收益是与风险成正比的。也就是说，低风险只能带来低收益，而高风险可能会有高收益。

假如出资者对公司不满，他们则会对以后的资本借贷提出更严格的要求。股东可以通过多种方式表达他们的不满，如抛售股票等。当公司意识到资本市场相关利益者潜在或实际的不满时，它会做出反应。公司对相关利益者不满做出的反应会受到它们之间的依靠关系的影响。依靠关系越紧密、越重要，公司越重视，反应也会越直接。

#### 2. 产品市场相关利益者

顾客、供应商、所在社区和工会这四类团体都会从激烈的企业竞争中获得利益。顾客往往要求物美价廉，而供应商则希望找到愿意出高价的忠诚顾客。社区希望企业能够常驻此地以提供税收收入，但是社区不希望企业提出过多公共支持服务的要求。工会关注的是为工人寻求稳定的工作和舒适的工作环境。因此，当企业的利润只不过最低程度地满足了资本市场相关利益者的需求时，它却能基本满足产品市场相关利益者的需求。

在一个竞争的商业环境中，所有的产品市场相关利益者都是至关重要的。然而，很多企业都非常重视顾客。尽管资本市场相关利益者的能力可以决定企业的实力，但最终的标准还是顾客满意度。

### 二、战略管理者

战略管理者是战略管理的主体，因此，战略管理者的构成、各自参与方式与程度，以及相关关系等对企业成功实施战略管理具有非常大的影响。一般来说，战略管理者包括董事会、高层管理者、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，最重要的是董事会和高层管理者。

### 1. 董事会

从战略管理的角度讲，董事会有以下三项主要任务。

(1) 提出企业的使命，为企业高层管理者划定战略选择的具体范围。

(2) 审批企业高层管理者的建议、决策、行动，为他们提出忠告和建议，提出具体的改进措施。

(3) 通过它的委员会监视企业内外部环境的变化，并提醒企业高层管理者注意这些变化将会给企业造成的影响。

### 2. 高层管理者

企业高层管理者一般包括企业经营班子成员及事业部总经理。在企业战略管理中，高层管理者主要发挥以下两个方面的作用。

(1) 扮演企业管理的十大角色，具体包括企业代表、领导者、联络人、传播者、监督者、故障排除者、发言人、资源分配者、谈判者和企业家。

(2) 领导企业制定战略和实施战略。为了正确确定企业的使命、建立战略目标、制定企业战略和政策，高层管理者必须从长远的角度看问题，形成对企业的长期发展思路。同时，在企业战略的实施过程中，高层管理者也起着关键作用。

战略决策者主要是指在企业战略层次的责任者——高层管理者，通过企业战略计划的确定，企业高层管理者为自己的企业选择正确的时机、设置正确的方向、按照正确的顺序、运用最高效率的方法去做正确的事情。

相关利益者在战略管理过程中的主要任务如表 1-3 所示。

高层管理者对企业能否获得预期的战略结果起着关键作用。不难理解，工作勤奋、思维缜密、诚实可信、追求卓越、具备常识等特点是成为成功战略决策者的前提。战略决策者在进行战略决策时，最大的特点就是需要具有企业家的精神。

表 1-3 相关利益者在战略决策过程中的主要任务

战略层次	责任者	战略管理工作重点	战略决策过程中的主要任务
总体战略	企业高层管理者	制定和实施企业的宗旨、目标、政策和战略	1. 制定企业的任务和战略 2. 确定企业各事业部的任务 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. 考核各事业部工作，保证整个企业按照战略规划顺利运作
竞争战略	事业部主要管理者	制定和实施企业战略之下的相关事业部战略	1. 向企业高层管理者提出执行企业总体战略的事业部战略 2. 制订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. 按照企业方针、政策与程序进行管理

续表

战略层次	责任者	战略管理工作重点	战略决策过程中的主要任务
职能战略	职能机构中的中级管理者	制定和实施与企业战略、事业部战略相配合的职能战略	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 参与制定企业战略</li> <li>2. 依据职能制定企业范围的方针、政策与标准，通过考核与监督，保证执行的一致性</li> <li>3. 就各事业部的任务、战略、经营计划和预算问题向企业高层管理者提出建议</li> <li>4. 就各事业部职能部门的工作向企业高层管理者提出建议</li> <li>5. 制定职能部门系统的战略、目标和职责</li> <li>6. 对关键岗位的任命、工作标准的设置，以及考核评价提出建议</li> <li>7. 在需要的地方提供职能方面的服务</li> </ol>
战术	基层管理者和员工	实现企业各层次战略的具体方法和步骤	

企业家精神体现在企业战略制定中，就是要使企业不断地追求卓越。这意味着高层管理者要努力保持创新精神和进取精神，不断地探索和把握新的市场机会，改进和开发新的产品与服务，寻求满足顾客需要的更好方法，随时准备应对来自环境和竞争者的威胁，使企业在市场竞争中始终处于不败之地。

企业家的战略责任究竟是什么？《21 张战略画布》作者冉斌认为，就是一张能够拿得出手的战略蓝图。这张蓝图不一定很大，但是在格局上一定要体现出“会当凌绝顶，一览众山小”的精神，梦想就是比别人美，愿景就是比别人高，眼界就是比别人广，方向就是比别人准，收获就是比别人多。

同时，高层管理者还需要正确地、不失时机地决定企业应该放弃哪些业务、保持哪些业务、开发哪些新的业务，以及怎样用正确方法对企业的业务进行调整，将企业的资源从低收益或收益下降的业务部门转移到高收益或收益增长的业务部门，使企业的资源得到最合理的运用，以取得更好的经营效益。

### 三、战略实施者

战略实施者是指企业中下层管理者和员工。他们在企业的运作中承担不同的职责，在不同的岗位各司其职、恪尽职守，上下级密切配合、和谐协作，主要包括以下两方面。

(1) 业务战略层次的责任者——业务层战略的主要管理者。

(2) 职能战略层次的责任者——职能机构的中级管理人员和组织相关利益者（公司所有的员工）。

贯彻落实战略计划，并取得预期效果，是战略实施者的重要职责。企业战略的实施虽然是行政管理性质的工作，但也充满挑战性，包括建立一个高效率的企业组织系统，激励员工的工作积极性和提高劳动生产率，创造一个有利于实现企业战略的企业文化环境，协调企业内部各方面的关系，修订工作进度，调整工作计划以适应环境变化，当企业的经营活动偏离预期目标时能够及时采取正确的行动予以干预和纠正。



## 本章内容结构

本章内容可以概括为“二三三”，即两个结构、三大问题和三个集团。

两个结构：勾勒战略规划和战略管理的两个逻辑结构。

三大问题：重点探讨企业战略、战略规划与战略管理三个问题。

三大问题	}	企业战略：内涵、特征和结构（层次）
		战略规划：含义、作用、基本原则、基本内容、流程与格式
		战略管理：概念、性质、作用和过程

三个集团：战略管理的利益相关者分别是相关利益者、战略管理（决策）者和战略实施者。

三个集团	}	相关利益者	<ul style="list-style-type: none"> <li>资本市场相关利益者：股东、主要资本提供者</li> <li>产品市场相关利益者：顾客、供应商、社区、工会</li> </ul>
		战略管理者	<ul style="list-style-type: none"> <li>董事会</li> <li>高层管理者</li> </ul>
		战略实施者	<ul style="list-style-type: none"> <li>中低层管理者</li> <li>员工</li> </ul>



## 综合练习

### 一、名词解释

战略 战略规划 战略管理 利益相关者 总体战略 竞争战略 职能战略

### 二、判断题

1. 我是一名普通员工，战略管理与我无关。（ ）
2. 战略的五种定义之间是不相容的。（ ）
3. 需要战略的根本原因是资源有限。（ ）
4. 战略管理既是科学，也是艺术。（ ）
5. 战略规划与战略管理是同义词。（ ）

### 三、填空题

1. 明茨伯格借鉴市场营销学中四要素（4P's）的提法，提出了企业战略由五种规范的定义来阐明，即（ ）、（ ）、（ ）、（ ）和（ ），这五种定义构成了企业战略的5P's。

2. 企业战略可划分为三个层次，即（ ）战略、（ ）战略和（ ）战略。

3. 按照内容所涉及的范围和影响程度，人们将管理理论分为三个不同的层次，即（ ）理论、（ ）理论和（ ）理论。

4. 美国学者罗伯特·卡茨将企业管理工作对管理者的能力要求划分为三个方面，即（ ）能力、（ ）能力和（ ）能力。

5. 企业战略管理的利益相关者可以分为三大类，即（ ）、（ ）和（ ）。

### 四、简述题

1. 简述战略、战略规划与战略管理的区别与联系。

2. 简述战略的五种内涵之间的区别与联系。
3. 简述三个层次的管理理论。
4. 简述本章内容概括为“二二三”的内涵。
5. 简述战略规划流程（模型）的逻辑关系。

#### 五、搜索思考（网上冲浪、网上调研、案头研究）

1. 什么是企业战略？企业为什么需要战略？
2. 为何说“战略管理既是科学，也是艺术”？
3. 由企业战略规划联系到对人生规划（选择）的借鉴作用。

#### 六、案例分析

1. 举例说明企业战略可以划分为几个层次。
2. 百年柯达为何由巨大的成功走进危机的深渊？



### 项目导入 为了家乡企业的腾飞——为家乡企业制定战略规划

#### 1. 项目任务

为家乡××企业制定战略规划。

#### 2. 项目指标

- (1) 分析该企业的外部环境，得出符合该企业实际的外部分析结论。
- (2) 分析该企业的内部环境，得出符合该企业实际的内部分析结论。
- (3) 在企业宗旨使命和价值观的指引下，结合内外部分析结论，确定企业的战略目标和战略选择。
- (4) 选择确定为实现企业使命和战略目标的企业总体战略模式及实现途径。
- (5) 根据总体战略要求，选择确定企业的竞争战略及实现方式。
- (6) 选择确定实现战略目标的关键任务和主要配套政策。
- (7) 最终形成符合该企业发展实际的战略规划文本，字数在1万~1.5万。
- (8) 制作简明扼要的PPT进行汇报交流，自述10分钟，提问5分钟。

#### 3. 项目要求

- (1) 要求是已经存在并经营一年以上的实际企业，企业大小不限。建议选择小企业，便于掌握一手资料，如家乡的小工厂、小区物业管理公司、学校周边的餐馆等都可以。
- (2) 要求对企业进行实地调研，要有针对性地提出个性化的企业发展规划。
- (3) 能否认清本项目的意义和价值是能否做好本项目的前提，也是能否激发项目团队的热情、立志完成好本项目的关键，因此首先要特别重视项目的导入。

#### 4. 项目团队组成

(1) 5~6人组成一个项目团队，每个团队设项目经理1人，负责整个团队管理，并负责组织协调团队成员完成整个项目。其余团队成员分工建议如下：1人负责企业外部环境分析，1人负责企业内部环境分析，1人负责企业使命与战略目标以及企业总体战略设计，1人负责企业竞争战略和盈利模式设计，1人负责实现目标的关键任务与主要配套政策设计。

(2) 团队组成由项目导师根据实际情况掌握，可由项目导师随机分组，也可允许学生自由组合。团队内角色分工由各团队自行协商产生，报项目导师备案。

### 5. 团队成果评定方法

(1) 流程形式占 50%，考查对规划规范的理解和运用，主要体现的是态度，决定的是成绩能否通过的问题。

(2) 内容水平占 50%，考查对相关知识的创造性运用能力，主要体现的是能力水平，决定的是成绩高低的问题。

### 6. 个人成绩评定方法

个人成绩可依据以下几个方面综合给出：

(1) 项目团队成绩，决定团队平均成绩及项目经理的成绩。

(2) 团队内排名，由项目经理根据团队成员的参与程度和对团队的贡献给出。

(3) 个人在项目教学实施过程中的表现，出勤情况、回答问题、项目交流等。

### 7. 项目的实施

在导师的引导下，各项目团队按项目实施计划逐个完成各个子项目（见表 1-4），并最终完成整个项目。子项目 1 和子项目 2 可以同步进行，子项目 3、4 和 5 可以同步进行，子项目 6 在子项目 4 和子项目 5 的后期就可以开始进行，项目总结在子项目 6 的后期就可以开始启动。

项目的总结和交流是本项目升华的重点，好的项目总结和交流可以使项目参与者获得巨大的收获。做规划的过程是辛苦的，但也是学习、收获和获取经验的快乐过程，而好的总结和交流可以画龙点睛、锦上添花，使成员的收获得到质的飞跃。只有善于思考和总结的人，才能获得最大的收获与提高。因此，要筹划好最后的项目总结。

时间进程安排见表 1-4。

表 1-4 项目进程表

进展时间	项目内容	要求
第 1~2 周	项目导入，接受项目任务	真正了解项目的价值，清楚项目的构成
第 3~6 周	子项目 1: 知彼——分析外部的机会与威胁	发现外部的机会和威胁
第 3~6 周	子项目 2: 知己——找出自身的优势与劣势	找出企业自身的优势和劣势
第 7~11 周	子项目 3: 定位——确定企业使命与战略目标	在企业使命和价值观的指引下，运用 SWOT 等方法确定企业战略选择和战略目标
第 7~11 周	子项目 4: 路径之选——确定企业的总体战略	确定实现战略目标的企业发展战略及实现途径
第 7~11 周	子项目 5: 短兵相接——确定企业的竞争战略	确定实现战略目标的企业竞争策略及实现方式
第 10~13 周	子项目 6: 全力以赴——保障措施与战略实施	确定落实主要任务的保障措施
第 13~15 周	项目总结，交流提升	提交规划文本（格式参见附录 B），进行分享交流

### 8. 本项目实施过程中可能出现的问题

(1) 不能了解企业的真实信息。这正是我们要选取家乡小企业或校园周边企业的原因，

便于收集第一手资料。

(2) 不会用相关知识具体分析问题。仔细阅读《隆中对》以及各章引入案例、“十四五”数字经济发展规划和书中丰富的案例。《“十四五”数字经济发展规划》给出了一个真实的、全面的产业发展规划实例，而书中的鲜活案例则从正确认识战略与战略决策、如何思考一个成长型公司的战略决策、企业发展快与慢的辩证关系、多元化的误区、重视制定战略的方法论等不同角度阐述了公司战略选择、经营方略与竞争策略的问题。

(3) 缺乏经验得不出正确的判断。掌握正确的方法比简单的结论更重要。当我们的经验经过有效积累时，采用正确的方法与工具就容易得出正确的判断和结论。认真阅读书中的大量案例和多看推荐阅读书目都有助于我们经验的积累；分享与相互交流也有助于弥补我们经验的不足；而项目导师则是我们可以信赖和依靠的坚实臂膀。

### 9. 后续项目

企业战略规划的制定，首先从企业的内外部环境分析（即子项目1和子项目2）开始，二者可以同步进行。



#### 阅读材料 1-1

#### 战略管理理论的演进<sup>①</sup>



#### 阅读材料 1-2

#### 战略管理主要学派简介<sup>②</sup>



① 作者综合了杨锡怀和赵越春等相关作品内容编写而成。

② 根据杨锡怀、王方华和赵越春等相关作品内容编写而成。