

第一章

导论

【学习目标】

1. 了解企业战略的概念、特点、本质；
2. 掌握企业战略管理的概念、层次；
3. 理解企业战略管理的过程。

引导案例

国产新能源汽车的“弯道超车”

这几年，中国新能源汽车市场高速发展，新能源汽车逐渐占据了市场的主导地位。在这一背景下，国产新能源强势崛起，不仅逐步超越传统合资汽车企业，甚至与世界顶尖车企的差距也日益缩小。

据时代财经报道，伴随中国新能源汽车月度渗透率越过 50% 的门槛，提前布局和疯狂“上新”的中国汽车公司迎来收获之年。据界面新闻不完全统计，2024 年国内头部车企均实现不同程度的销量增长，部分企业销量创下历史新高。以比亚迪为例，官方数据显示，2024 年比亚迪年销量达到 427.21 万辆，毫无悬念地蝉联全球新能源汽车销量冠军。

截至 2024 年 12 月 31 日收盘，特斯拉、丰田市值依旧稳居前两位。此前排名第三、市值为 1 078.4 亿美元的比亚迪被 2024 年正式入局汽车市场的中国公司小米反超，后者市值增至 1 120 亿美元。至此，全球十大市值车企中已有两家中国车企的身影。

改革开放初期，中国汽车产业蹒跚起步，面对国外成熟的汽车制造体系，尤其是发动机的精密制造、变速箱复杂的调校以及底盘扎实的调校技术，国内车企难以望其项背。国外车企凭借百年积累，筑起了高高的技术壁垒，使得中国车企在传统燃油车核心技术领域长期处于学习、模仿阶段，难以实现质的突破。这使得国产汽车产品竞争力受限，市场份额被外资品牌大量占据。

然而，随着时代的发展，新能源汽车逐渐兴起。新能源汽车将核心聚焦于电池、电机、电控（简称“三电”）系统。电池作为新能源汽车的能量来源，其技术发展直接决定了车辆的续航里程、充电速度等关键性能指标；高效可靠的电机是车辆动力输出的保障；精准智能的电控系统则协调电池与电机，优化整车能量管理。与传统燃油车的发动机等技术相比，“三电”技术属于新兴领域，全球车企几乎站在同一起跑线。

资料来源：世界经理人网，“比亚迪离特斯拉销量只差 3 万，国产新能源真的行了？”[https:// www.ceconline.com/sales_marketing/ma/8800133191/01/](https://www.ceconline.com/sales_marketing/ma/8800133191/01/)。

“改变赛道”是中国本土车企在与国际传统车企竞争中取得快速发展的重要原因之一。思维是行动的起点，正确的战略思维能够成就企业的辉煌，因此，学习企业战略管理具有重要意义。

第一节 企业战略

一、企业战略的定义

“战略”一词几乎存在于我们生活的每一个角落。对于企业战略的定义，国内外学术界和企业人士表述不一，一些学者将企业战略的概念分为传统定义和现代定义。

1. 传统定义

美国哈佛大学迈克尔·波特教授是企业战略传统定义的代表人物，他认为战略是公司为之奋斗的目标与公司为达到目标所寻求的途径的结合物。波特的定义概括了 20 世纪 60 年代和 70 年代的学者及企业人士对企业战略的普遍认识，强调企业战略的属性——计划性、全局性和整体性。

2. 现代定义

近年来，国际经济的发展变化，造成企业的外部环境瞬息万变，使得以计划为基点的广义定义备受非议。因此明茨伯格在 1989 年提出，以计划为基点将企业战略视为理性计划的产物是不正确的，企业中许多成功战略是在事先无计划的情况下产生的。他将战略定义为“一系列或整套的决策或行动方式”，这套方式包括刻意安排的（或计划性）战略和任何临时出现的（或非计划性）战略。

事实上，企业大部分战略是事先计划和突发应变的组合，“战略既是预先性的（预谋战略），又是反应性的（适应性战略）”。换言之，“战略制定的任务包括制订一个策略性计划，即预谋战略，然后随着事情的进展不断对它进行调整。一个实际的战略是管理者在公司内外各种情况不断暴露的过程中，不断规划和再规划的结果”。明茨伯格提出了战略的整合概念，即所谓的“5P”模式——战略是一种计划（plan）、一种策略（ploy）、一种模式（pattern）、一种定位（position）和一种观念（perspective）。

中国学术界对于企业战略的定义比较有代表性的是：企业战略是指根据企业外部环境及企业内部资源和能力状况，为建立持续竞争优势、求得企业持续发展，对企业发展目标、达到目标的途径和手段的总体谋划。

应该指出的是，战略与策略不同，战略是长远的、全局的，而策略是短期的、局部的。战略与策略是目的与手段的关系，先有战略后有策略，策略必须服从并服务于战略。在当今瞬息万变的环境里，企业战略意味着企业要采取主动态势预测未来，影响变化，而不仅是被动地对变化做出反应。企业只有在变化中不断调整发展战略，保持健康的发展活力，并将这种活力转变成惯性，通过有效的战略不断表达出来，才能获得并持续强化竞争优势，构筑企业的成功。



战略、策略与战术

战略：是目标和策略的组合，是对企业愿景、使命等的全局规划和方针及定位。战略的核心问题是方向的确定和策略的选择。

策略：是为实现特定战略目标而设计的中短期行动方案与资源调配方式。

战术：是执行策略或战略的手段，是执行策略的行动技术。

二、企业战略的本质和焦点

任何成功战略的制定都要综合考虑众多的因素，都要对众多经营管理问题进行总体谋划与安排，那么，作为功利性组织和营利性组织的企业，其战略到底是干什么的，或者说战略的本质到底是什么？同时，战略可以划分为不同的层次，同一层次又有多种战略选择，那么，这些纷繁多样的战略所共同关注的焦点是什么？前者是战略管理的根系，后者是战略管理的轴心，它们直接决定战略管理知识体系的构成、战略管理的重点和战略管理的边界。

（一）企业战略的本质

企业战略的本质在于持续满足利益相关者的不同需求，使企业实现持续发展。在竞争激烈的现代市场，企业的经营绩效好坏和成败直接取决于利益相关者的行为。

所谓利益相关者，是指任何能够影响企业目标的实现或者受企业目标实现影响的个人或团体。利益相关者一般为企业提供了某种资源，如资金、人力资本、环境、政策等。因此，他们关注企业的行为与经营绩效，享有要求从企业获得利益的权利。

利益相关者至少可以分为三大集团，分别是：资本市场利益相关者（股东和公司的主要资本提供者）、产品市场利益相关者（主要的客户、供应商、所在社区、商业协会、大众等）和组织内部利益相关者（公司所有的员工，包括非管理人员和管理层）。

每一个利益相关者集团都希望从企业获取期望的价值。然而，不同利益相关者集团的目标通常各不相同，有的甚至相互冲突，如表 1-1 所示。

表 1-1 各利益相关者集团的目标

利益相关者集团	期望的目标
股东	股票升值及分红
客户	产品和服务
雇员	雇用、工资以及个人的成长机会
供应商	销售收入、成长机会
当地社区	就业、经济发展、市政建设
社会大众	经济安全保障、环境保护
商业协会	政治力量、活动经费

股东是企业最显而易见的利益相关者，至少对中国企业是如此。股东希望他们的投资回报能达到最大化，财富越来越多。然而，企业收益的最大化有时是以牺牲企业的长远利益为代价的。例如，企业可以通过减少研发投入来增加收入，使股东短期回报增加。这种财富的短期增长往往会损害企业未来的竞争力，而如果企业无法维持对未来的投资，那些拥有多元化股票投资组合的投资者就会将该企业的股票抛售。

战略决策者对企业的短期利益和长期利益都负有责任，必须避免企业因投资决策不当而给所有利益相关者带来利益损失。

与股东相反，顾客则希望企业获得最小的利益，希望企业不断提高产品的质量和性能，却不提高甚至降低产品的价格，从而使自己的利益最大化。但是，顾客的利益增加，股东的利益可能会减少。同样，企业的雇员希望获得更高的薪酬，获得更多职业发展的机会，拥有更好的工作环境和条件，这些均意味着企业成本的增长，如果这种成本的增长不能通过雇员更多的贡献来弥补，股东的收益就会减少。

由于潜在利益冲突的存在，每个企业都必须管理好它的利益相关者。首先，必须识别所有重要的利益相关者；其次，一旦无法满足所有利益相关者的要求，就要依据其对企业的控制权强弱、满足其需求的紧急程度、其对企业发展的重要程度等，进行区别对待。另一方面，企业必须既要承担经济责任，又要承担社会责任，而这些都要求企业以赚取超过平均水平的利润，即超额利润为前提。

有了超额利润带来的能力和灵活性，企业才可能同时满足多个利益相关者的不同需求。如果企业只能获取平均利润，就很难实现所有利益相关者利益的最大化，企业的目标就会变成最低程度地满足所有利益相关者的需求。那些连平均利润都赚不到的企业，就会连最低程度地满足所有利益相关者的需求都做不到。这种情况下，企业的目标就会退步到如何将利益相关者的损失最小化。

当企业经营绩效达到或超过利益相关者的期望时，他们就会继续支持企业。否则，就会减少或撤销对企业的支持，甚至实施对企业的惩罚。企业一旦持续地失去重要利益相关者的支持，就必定失败。因此，企业必须设法持续满足利益相关者的不同需求。

然而，现代企业面临的挑战是，各个利益相关者群体的需求和行为是经常变化的，因此，企业必须综合考虑其内外部各种因素，特别是利益相关者群体的需求和行为的动态变化，明察秋毫、见微知著，适时调整自己的经营行为，从战略上进行总体谋划。同时，要持续满足利益相关者的不同需求，企业必须实现“做强”“做大”与“做长”的统一，即实现持续发展，避免成为“小老树”式企业（寿命较长，但竞争力长期较弱、规模长期较小）、“过山车”式企业（发展大起大落，极不稳定）和“流星”式企业（快速崛起，迅速消亡）。

持续满足利益相关者的需求与企业持续发展互为因果，互为前提。因此，战略的本质就是设法使企业持续满足利益相关者的不同需求，实现持续发展。

（二）企业战略的焦点

企业战略的焦点是竞争优势。企业战略之所以日益重要，是因为在市场经济条件下，

商业竞争日益激烈。在激烈的竞争条件下，赢家总是那些具有竞争优势的企业。当一家企业实施了一项创造价值的战略，而其他企业无法模仿或者因为成本太高不能模仿它的战略时，这家企业就获得了持续的竞争优势。那些不具备竞争优势的企业充其量只能赚取平均利润而不能赚取超额利润。

企业要通过一系列的战略行动来巩固自身长期的竞争地位和改善自己长期的财务绩效。优秀企业的战略通常是进攻与防御双管齐下：一些战略行动旨在挑战竞争对手的市场地位，以提高自己的市场地位；另一些战略行动则是针对竞争的压力、竞争对手的策略及其他可能威胁到企业成长安全的因素进行防御。

战略是否有效，在于管理者能否在外部市场和企业内部通过一系列行动建立持续的竞争优势。具有竞争优势的企业能够赢得市场并实现高于市场平均水平的利润，拥有良好的发展前景；而没有竞争优势的企业，将会被竞争对手战胜，并受困于平庸的财务业绩。

按照米勒的观点，企业的竞争优势体现在三个方面：向顾客提供更好的产品和服务，或者更便宜的产品和服务，或者使顾客更快地获得产品和服务。如果一个企业具有两个甚至三个方面的竞争优势，那么该企业就处在一个相对较为有利的地位。相反，如果一个企业在这三个方面的表现均欠佳，那么顾客就不能从该企业获取满意的价值，如果是在竞争性的市场，该企业的业绩肯定较差，连“常规利润”都不可能获得。所以，竞争优势就成为战略的焦点，战略管理也可以被定义为对竞争优势的管理。

三、企业战略的特征

尽管战略管理学者和企业经理们对企业战略内涵的认识各不相同，但是对于企业战略特征的认识却没有太大的分歧。概括起来，企业战略具有如下特征。

1. 总体性

企业战略是以企业总体的持续发展为诉求对象，根据企业持续发展的总体需要而制定的。它所规定的是企业的总体行为，所追求的是企业的总体效果。尽管战略要考虑大量的局部活动，企业战略也分为不同的层次，但各种局部活动和不同层次的战略均是作为总体活动的有机组成部分在战略中出现，而且每一层次的战略又是企业在该层次上的总体谋划与安排。

比如，营销战略是职能层次的战略，需要综合考虑产品、价格、分销和促销等营销活动，同时，营销战略是作为业务战略的一个组成部分出现，要有利于形成企业的竞争优势，而业务战略必须服从于企业的愿景、使命和目标。



小贴士

自古不谋万世者，不足谋一时；不谋全局者，不足谋一域。

——[清] 陈澹然《寤言二·迁都建藩议》

2. 长远性

企业战略重点关注企业未来相对较长时期内的总体发展问题，追求短期效益与长期发展的协调统一，着眼于长期发展。一个只关注短期效益的企业，是不需要战略的。经验表明，企业战略通常着眼于未来3~5年乃至更长远的发展目标。

3. 指导性

企业战略规定了企业在一定时期内基本的发展目标，以及实现这些目标的基本途径，并指导和激励企业全体员工努力工作。企业战略是企业发展的蓝图，其牵引、制约和决定企业经营管理的各项具体活动。

一个企业，它要形成什么样的企业文化、要建立什么样的组织结构、要推行什么样的绩效考核体系、要招聘什么样的经理和员工等，主要依据它的战略。

4. 现实性

尽管企业战略瞄准的是企业未来的发展，但是必须建立在现有的主观因素和客观条件的基础之上，一切从现有实际出发。一个好的战略不仅要考虑企业内外环境的动态变化，还要考虑企业当前的优势与劣势，利用优势和克服劣势，或者通过合适的战略举措改变劣势等，达到利用环境机会、迎接环境挑战的战略效果。

一个忽略企业现实条件盲目扩张、快速扩张的战略，往往会给企业带来严重后果，新疆德隆集团、郑州亚细亚、珠海巨人集团等企业的失败均验证了这一点。

5. 竞争性

在缺乏竞争的市场中，企业一般是不需要关注战略的，这也是直到20世纪60年代战略的概念才进入商业管理领域、直到20世纪90年代中国的企业才开始重视战略的原因。企业战略与军事战略一样，其目的通常是克敌制胜，赢得竞争。

尽管在现代市场中，竞争对手之间的合作越来越多，但这种合作也是为了赢得针对合作方之外的其他企业的竞争优势，或者共同将市场蛋糕做大。因此，企业战略关注的焦点就是竞争优势的问题。

6. 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。由于战略是基于企业内外部环境制定的，而环境总是不断发展变化的，因此，战略也必须不断调整。同时，企业要想获得竞争优势，所制定的战略必须不同于竞争对手的战略。即使新旧战略、自身的战略与竞争对手的战略表面上是相同的，但由于内外条件的变化和差异，其实质内涵也是不同的。因循守旧的和简单模仿的企业战略是无法适应现代市场竞争的。

7. 风险性

企业战略是对未来发展的规划，然而环境总是处于动态变化中，是不确定和难以预测的，人的战略管理能力也是有限的，因此，任何企业战略都伴随着各种风险。随着市场竞争和市场环境动荡的加剧，战略管理的重要性日益凸显，风险性和难度也在增加。



作为 CEO 犯了许多错误

2024 年 12 月，极越汽车突然传出多部门就地解散的消息，此消息在互联网上愈演愈烈。12 月 16 日凌晨，极越 CEO 夏一平发文对极越风波致歉：

作为 CEO，我犯了许多错误，对员工、车主、供应商乃至股东，我都感到深深的歉意。

在战略上，我没有做好。融资本该是我最重要的职责，但我却在早期过于乐观，没有预见到资金问题的严重性。在集度品牌阶段，我对造车难度的低估也是致命的。比如首款车型 ROBO-01 探月版的发布节点就是很重要的失误。原本是一个绝佳的机会，但由于我对监管风险判断不足，决策失误，不仅浪费了这次良机，还导致公司差点夭折。

用人问题也是一大教训。在某些岗位上，我忽略了岗位与人才的真正匹配度。很多核心业务的负责人并不具备足够的行业经验，结果导致团队难以胜任关键任务。而在营销和组织管理上，频繁的人事变动让公司陷入了内耗，浪费了时间和机会。

管理风格上，我过于关注细节和微观管理，也让团队的主动性和创造性被抑制，有时忽视了许多同事的善意提醒，错失了一些问题纠正的最佳时机。

我对营销的执念占用了太多精力。作为 CEO，我本该把主要精力放在融资和战略规划上，却一度亲自下场操盘营销体系，分散了精力，让其他重要事务被忽略。

所有这些错误，都源于我的经验不足和认知的局限。第一次担任 CEO，我想做得完美，却忽略了自己的短板。我的不近人情，有时候甚至是强势，都对员工和伙伴们造成了伤害。

我承认，作为 CEO，我辜负了大家的信任。但同时，通过这些深刻的反思，我学到了很多经验教训，都会用在公司未来的发展或下一步其他的创业成长中。高昂的学费让我成长良多，我需要更加专注于战略规划，提升用人标准，加强组织建设，更重要的是，要对团队有更多的信任和授权。尽管目前处境艰难，但我将振作精神，积极履行企业社会责任，处理好员工、用户和供应商密切关注的相关问题。如果有机会，我也将承担起所有的责任，并尽全力去弥补过去的失误，带领公司重回正轨。

资料来源：《21 世纪经济报道》，“夏一平凌晨反省”，<https://www.21jingji.com/article/20241216/herald/8af709cd95f4fc3cd71f8d9330678162.html>。

8. 稳定性

尽管现代企业战略的动态性日益明显，但是总体战略一经制定，一般要在较长时期内保持一定的稳定性，以利于企业组织的贯彻执行。只有这样，企业才能沿着比较确定的方向构建企业的管理系统和运营系统，配置和培育所需要的资源和能力，企业组织的效率才有可能获得实现。

9. 适应性

企业战略不应脱离现实可行的管理模式基础，管理模式也必须调整，以适应企业战略的要求。企业战略旨在促进公司获得更多成长的机会，而公司成长机会来自组织内部条件（表现为优势和劣势）与外部环境（表现为机会和威胁）之间的适应性，即战略、内部条

件和外部环境必须相互适应。此外，战略还要与公司治理、组织结构、控制模式、企业文化、企业家行为等相适应。

10. 综合性

企业战略必须与战术、策略、方法、手段相结合，一个好的企业战略如果缺乏技巧，也不会取得好的效果。正是由于企业战略的上述特征，战略管理通常会对企业的发展产生重大和长远的影响。在工商管理的学科体系中，战略管理通常被认为是整合性的管理、最高层次的管理，成为企业高层主管的主要职责，极具挑战性。



战略陷阱

敏捷性——风行于当今战略领域，指的是对快速变化做出迅速反应的能力。它源于一种信念，即组织必须不断应对技术进步、市场变化、消费者偏好转变以及其他外部变化。这听起来是很合理的主张，但在实践中，持续的战略调整几乎不可能做到，因为商业环境演进太快，公司根本无法跟上这样的变化。试图这么做的公司会面临严峻的后果。

优势削弱。试图去适应每一次变化或威胁，会分散公司资源，削弱对核心竞争力的聚焦。竞争优势的建立是一个循序渐进的过程，往往需要长时间专注于精心挑选的一系列具有协同效应的行动。苏宁的做法恰恰相反：过分强调适应性，导致其过度多元化。其众多新业务之间几乎没有任何协同效应，以至于在转而投身于其他机会之前，公司根本没有足够的时间在这些新领域建立起竞争优势。

战略短视。一味追求适应性会助长短期主义。当变化迅速发生，众多机会同时出现时，被敏捷思维主导的公司可能会同时去追逐所有机会，并被诱惑驱使，全力投向回报最快的机会。公司也可能会忽略业务组合连贯性的需求，不断去寻找下一个“风口”。结果就是，他们可能会忽视培养实现持续成功所必需的眼界和长期能力。

组织混乱。当公司改变方向，包括组织架构、流程、人员和文化在内的运营模式必须根据新目标重新调整。公司需要为转型做好准备，监督转型的落地，并且巩固新的运营模式，确保其可以持久运行。实施这样的组织调整非常耗时，如果不断发生，会让员工疲惫不堪，损害士气和生产力，无法很好地完成转型。外部环境的不断变化也会让管理层疲于奔命，导致其做出仓促、草率的决定。如果公司持续根据环境波动去调整运营模式，就会陷入组织混乱的风险。

资料来源：《哈佛商业评论》，“以战略恒定，避开敏捷陷阱”，<https://www.hbr-caijing.com/#/article/detail?id=481309>。

第二节 企业战略管理

一、企业战略管理的概念

“战略管理”这一概念最早由安索夫提出。1972年，安索夫发表了《战略管理概念》

一文，正式提出了“战略管理”的概念。凭借对战略管理的开创性研究，他成为管理学科的一代宗师，被誉为战略管理的“鼻祖”。

1975年，安索夫在其出版的《从战略规划到战略管理》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”。他认为，战略管理与以往经营管理的不同之处在于：战略管理是面向未来，动态地、连续地完成从战略决策到战略实现的过程。

斯坦纳在其1982年出版的《管理政策与战略》一书中则认为，企业战略管理是确立企业使命，根据企业外部环境和内部经营要素设定企业组织目标，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。迄今，许多战略管理学者与企业家对什么是企业战略管理提出了各种不同的见解，以下是几种具有代表性的观点：

第一，企业战略管理是决定企业长期表现的一系列重大管理决策和行动，包括战略的制定、实施、评价和控制。

第二，企业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，企业战略管理是企业处理自身与环境关系过程中实现其宗旨的管理过程。

从以上观点可以看出，企业战略管理可以分为两种情形。

第一种情形指对企业的战略性管理，运用战略对整个企业进行管理，管理的客体是企业，即如何使企业持续地建立竞争优势，满足利益相关者群体的各种需求，实现持续发展。第二种情形指对企业战略的管理，管理的客体是战略，指对企业战略的制定、实施、控制和修正进行的管理，是对战略本身的管理。从目前出版的各种战略管理教科书一般知识体系来看，这两种情形是融为一体的。



小贴士

挑战现状应该是任何以战略名义进行活动的起点。

——加里·哈默尔（Gary Hamel，美国战略管理大师）

战略是一个企业成败的要害。

——迈克尔·波特（Michael E. Porter，哈佛商学院终身教授）

二、企业战略管理的行动步骤与主要内容

（一）企业战略管理的行动步骤

战略管理一般包括以下三个行动步骤或基本环节：

第一步是建立和发现战略行动的约束条件，这是战略制定与决策的依据，因为在特定的约束条件下就会有特定的战略与之对应。如果不能准确完整地把握关键的约束条件，战略决策就是盲目的。所谓科学决策，主要体现在这方面。这一步的战略管理活动用战略分析来概括。

第二步是根据特定的约束条件，确立要实施的战略及战略组合，这一步的战略管理活动用战略选择来概括。

第三步是执行已确立的战略，并对战略进行纠偏，这一步的战略管理活动用战略执行来概括。

（二）企业战略管理的主要内容

1. 战略分析

战略分析的目的是识别和发现战略行动的约束条件，就企业组织来讲，包括如下方面内容：

一方面，确立公司使命、愿景和目标，它们是确立战略的依据。由于使命和愿景，特别是前者，一般要长期坚持，它们直接决定企业选择何种战略，对企业发展的影响是系统性的、长期性的，因此，本书第二章予以专门介绍。应指出的是，使命和愿景既是战略分析的结果，又是战略分析的依据。

另一方面，找到那些能对企业未来发展起决定性作用的环境要素，包括企业外部环境要素和内部环境要素。在同样的使命、愿景和目标条件下，如果环境要素不同，最适宜的战略行动就会不同。进行环境分析的最简单的方法是 SWOT 分析，即优势（strength）、劣势（weakness）、机会（opportunity）和威胁（threat）。

外部环境包括存在于组织外部的各种变量，最终表现为机会和威胁。这些变量在短期内不受企业组织高层管理人员的控制，它们构成了企业组织存在的基础。这些外部环境变量中有些是一般性因素或趋势，它们构成了总体社会环境；还有一些是特殊因素，它们形成了企业组织特定的任务环境，即所谓的产业环境。这部分内容会在第三章详细介绍。

企业的内部环境包括存在于组织内部的变量，最终表现为优势和劣势。这些变量短期内一般可以由企业组织高层管理部门控制，构成了企业组织开展工作的基础。内部环境包括组织结构、文化、资源和能力，特别是核心能力。企业组织的关键优势构成了企业可以用来获得竞争优势的专长。

2. 战略选择

战略选择是指战略分析所获得的结果，即在已建立和发现的特定约束条件下，制定和选择有效的应对环境机会和环境威胁的战略计划与行动。对于任何企业，要想持续发展，就必须首先避免重大的战略决策失误。一般来讲，以下战略对企业发展的影响是系统性和长期性的，决策难度很大且必须保证正确。

第一，必要的重大战略。对于任何企业，都要选择业务领域、确立业务组合，都要在确定的业务领域中采取合适的竞争战略以建立竞争优势，前者属于公司层战略，后者属于业务层战略。

第二，选择性重大战略。为了实现企业的愿景、使命和目标，不同的企业在发展的不同阶段，往往要有选择性地采取一些重要的战略行动，以解决企业发展中的重大战略问题，最常见的是并购与重组战略、国际化经营战略、一体化战略和合作战略。

以上战略，基本上包括了中国企业目前及今后极为重要和困难的战略决策事项。近年来中国出现了一些重大企业失败事件，这些企业失败的原因大多在这些方面；同时，随着经济的全球化和市场竞争的日益激烈，战略选择在战略管理中的地位日益凸显。



小贴士

华为的商业哲学：价值为纲

一是以客户为中心的价值创造。价值创造必须坚持“以客户为中心”。以客户为中心，就是要全力为客户创造价值，真正成就客户。为客户创造了价值，我们才会有绩效，公司才会有利润。

二是以结果为导向的价值评价。公司有了利润就要分钱，分钱的前提就要有客观公正的评价。价值评价要客观公正，就必须坚持“以结果为导向”。华为的价值评价，是一个全面立体的评价体系，可以概括为：什么样的员工（任职资格）在什么样的职位（职位评估）创造出了什么样的业绩（绩效评价）。

三是以奋斗者为本的价值分配。有了客观公正的价值评价，就可以进行科学合理的分配。价值分配要科学合理，就必须坚持“以奋斗者为本”。价值分配只有坚持了以奋斗者为本，才会促进更多的奋斗者涌现出来，并积极投入到价值创造中来。

资料来源：腾讯网，“价值为纲，华为价值管理的实质就这三句话”，https://view.inews.qq.com/k/20230612A06XWG00?no-redirect=1&web_channel=wap&openApp=false。

3. 战略执行

战略执行是通过规划、预算和程序将战略和政策付诸行动的过程。这一过程可能涉及整个企业组织的文化、结构、管理系统的改变和人员的调整。一般认为，除非这种彻底的改变是必不可少的，战略执行通常由中层和低层经理来领导和施行，高层管理者主要负责战略决策并对战略执行情况进行检查。

但是，美国霍尼韦尔国际公司前总裁兼 CEO 拉里·博西迪在其《执行》一书中明确地提出了不同的观点，该书也因此成为全球畅销书。该书谈到，许多企业之所以没有取得预期的绩效，并不是因为没有制定出好的战略，而是战略没有得到有效的执行，并认为将执行看作一种过于细节性的、企业领导者一般不屑为之的工作的观点是错误的，事实恰恰相反，执行应当是一名领导者最重要的工作。

他认为，通用电气公司（GE）前董事长兼 CEO 杰克·韦尔奇是“我们这个时代最杰出的执行者”。博西迪用自己的高层管理实践为他的观点提供了佐证。他在担任联信公司 CEO 之始即发现“人们的计划和他们行动之间实际上存在着很大的差距。公司里有很多聪明而勤奋的人，但他们的效率却非常低下，而且他们并不看重实际的执行工作”。因此，他“上任之后，立即组织了一个新团队，并带领这支团队全身心地投入到公司的日常运营当中”。结果，八年后，“联信公司的营业毛利率增加了两倍，几乎达到 15%，产权收益率也从 10% 上升到了 28%，股东实际得到的回报几乎是以前的九倍。秘诀是什么？执行”。

战略执行要通过规划、预算和程序将战略和政策付诸行动。

规划是对实施任务计划所需的行动或步骤的说明。规划用来引导战略行动。规划还可能包括对公司组织结构的重新设计，改变公司的内部文化，或是重新开始一项研究。以英特尔公司（Intel）为例，英特尔公司制造微处理器，当公司意识到如果不能持续开

发出新一代微处理器，公司就无法继续其发展战略时，便决定实施以下一系列的规划：与惠普建立联盟，开发新一代奔腾 Pro 芯片；组建一支由工程师和科学家构成的精英团队，对计算机芯片设计进行长期的原创性研究。

程序有时又被称为标准运营程序，描述的是完成一项特定任务或工作的具体顺序步骤（或技术）。程序一般需要详细指出为实现公司的规划所必须采取的各种行动。例如，达美航空公司利用各种程序削减成本。为了减少雇员数量，公司要求力学、金属加工、航空电子学以及其他方面的技术专家组建跨职能工作组；为了降低营销成本，公司规定了旅行代理佣金的上限，强调对大客户的销售；公司还改变了采购和食品服务程序。

预算是用金额表示的公司规划。预算用于计划和控制，预算中列出了每一项规划的具体成本。许多公司要求投资有一定百分比的回报，这一要求的投资回报率为“最低可接受收益率”；否则，管理部门不会批准这一新规划。这种要求确保新规划能大大提高公司的利润业绩，还能增加股东价值。可见，预算不仅是新战略在实施时的具体计划，还通过估计财务报表确定新战略对企业未来财力的影响。

三、现代西方企业战略管理的新特征

从 20 世纪 70 年代起，西方企业的发展呈现以下几个重要特征：

（一）企业规模扩大导致管理层次多

随着企业规模的日益扩大，管理层次越来越多。据美国《福布斯》杂志提供的资料，早在 1983 年，世界十个最大企业年收入都在 270 亿美元以上。这个数字超过当时世界上许多小国家的国民总收入。从企业总经理到班组长的管理层次，在一些大企业已不是几层而是十几层，这些方面的变化使大企业管理的有效性和效率问题变得十分重要了。

（二）企业发展的途径已从集中化转为多样化

企业发展的主要途径，已经从集中化逐步转为多样化。为避免或减少企业的风险和获取稳定的收入，许多企业开始在不同行业寻找自己的发展机会。过去一直生产汽车的通用公司在这一时期开始向电子、航空、国防工业等领域扩展。一向经营邮购业务的西尔斯公司，则靠进入零售业、保险业、金融业和房地产业获得巨大发展。

（三）企业的社会责任意识在迅速提高

企业与社会的关系变得日益紧密，企业的社会责任意识也在迅速提高。虽无足够证据说明企业承担社会责任的大小和企业的形象有直接的对应关系，但自古以来企业和社会的关系就遵循这样一个原则：如果企业不愿为社会承担必要的社会责任，那么社会就会通过国家法律和行政手段来迫使企业这样做。

因此企业考虑未来发展时，必须注意它的活动会对社会产生什么样的影响，否则社会就会以各种手段来迫使企业为它自己的活动负责。1989 年，美国阿拉斯加石油泄漏事件后，埃克森公司不仅面临法律诉讼和巨额罚款，还受到大众的指责和抵制。如一些顾客拒绝购买其公司产品，而另一些人则当众剪掉其公司信用卡。

目前，越来越多的企业意识到，它们在以下几个方面负有不可推卸的责任：

- (1) 向社会提供平等就业机会；
- (2) 提高职工的工作待遇和生活质量，为他们提供事业发展机会；
- (3) 保护消费者利益；
- (4) 保护投资者和债权人权益；
- (5) 保护生态环境；
- (6) 促进所处社区的稳定和发展。

(四) 企业间竞争加剧

企业间竞争加剧，已经从本地化、地区化、全国化、国际化进入全球化竞争时代。

美国著名管理学者西奥多·莱维特在《市场全球化》一文中说，一股强大的力量正使世界变成一个统一的共同体，这种力量就是科学技术。现代化的通信、交通、旅游事业正在使全世界人民的消费趋向同一化，其结果是出现了一个新的商业现实：标准化消费品的全球化。

面对这种新的情况，一些超大型的全球化企业寻求用全球化的竞争战略在世界范围内推销高质量、低成本、标准化的产品，如索尼电视机、丰田小轿车、耐克运动鞋、可口可乐饮料、海飞丝洗发水等。而另一些中小企业则千方百计制定自己的战略，以寻找发展的空间。越来越多的企业认识到，要想在当今的市场经济条件下求得生存和发展，就必须有自己的企业发展战略。

总之，在上述四个方面影响下，与此相关的各种环境因素大大增多。多因素同时影响企业的情况随处可见，每种因素的变化也明显加快。在此情况下，企业关起门来制订计划或被动地适应环境的变化显然是不行的。不制定正确的和明确的战略来确定企业的位置，并在这位置上创造自己的独特优势，企业就难以生存下去。



小贴士

管理大师彼得·德鲁克曾经说过这样一段话：我们走在一片丛林，开始清除矮灌木。当我们千辛万苦，好不容易清除完这一片灌木林，直起腰来，准备享受一下成功的喜悦的时候，却猛然发现，旁边的一片灌木林才是我们要去清除的丛林！有多少企业在市场竞争过程中，就如同这些砍伐灌木林的工人，常常只是埋头砍伐，却没有意识到要砍的并非那片丛林。当我们沉迷于寻求企业发展和壮大的时候，一定不要忘记回过头来，看一看我们是否已经迷失了方向。

——彼得·德鲁克《做正确的事：像战略家一样思维》

本章思考题

1. 从不同的角度可以得出不同的战略定义，你认为什么是战略？
2. 如何理解战略管理对现代企业的重要性？
3. 在现代市场经济条件下，企业战略管理应关注企业成长中的哪些重要问题？



本章思考题答案

案例分析 理想汽车 的战略进阶之路



即测即练

自
学
自
测



扫
描
此
码