

# 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；
- ◇ 掌握战略管理的层次、特点及过程；
- ◇ 重点掌握战略规划流程及其逻辑关系；
- ◇ 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

### 百年柯达成也战略，败也战略 ——柯达百年沉浮录<sup>①</sup>

1888年，乔治·伊斯曼使照相机走入寻常百姓家，“柯达”也几乎成为摄影的代名词。此后的100年间，柯达公司曾占据过全球2/3的摄影产业市场份额，拥有超过14.5万名员工。然而数码时代的转型失败，使其市值在15年间从300亿美元蒸发至1.75亿美元，进入“破产倒计时”。

#### （一）战略的变革成就了柯达的辉煌<sup>②</sup>

1963年2月28日——这是一个世界照相史上划时代的日子，柯达公司率先推出了“傻瓜相机”。当年营业额超过了20亿美元，纯利润3亿多美元，所花费的600万美元开发费带

<sup>①</sup> 摘编自：柯达正式申请破产保护 百年老店折戟数码时代，<http://money.163.com/12/0119/13/7O4T5ROT002526O3.html#p=7O5OUATF0HH40025>。

<sup>②</sup> 杨明刚. 市场营销策划[M]. 北京：高等教育出版社，2002：25-26。

来了巨大利润。可就在柯达的“傻瓜机”大为走俏时，柯达做出了出人意料的惊人之举：公布了“傻瓜机”的专利技术。为什么？

其实，柯达公开“傻瓜机”技术正是该公司战略变革的体现。当时，世界上相机拥有量已有数千万只，而且日本自行研究的“傻瓜机”也将问世，即使不公开其技术，其他公司已模仿研制出同类产品。另一方面，相机是耐用品，可以重复使用，而胶卷软片是一次性使用的，其市场需求越来越大。

鉴于以上考虑，柯达公司才做此战略转变，公布了“傻瓜机”技术。公布的结果使日本的独立开发与其他公司的模仿开发变得一钱不值，没有投入研制的公司不费吹灰之力就拥有了柯达提供的技术。此时，柯达正好收缩精力，全力生产高质量的胶卷，结果成功变身为处于垄断地位的胶卷业巨头，照样财源滚滚。

### （二）不能因需而变陷入困境<sup>①</sup>

然而，柯达却在从“胶卷时代”走入“数字时代”中迷失，在 21 世纪初 IT 泡沫破裂时陷入严重的经营危机。究其根源：

（1）投资方向单一，过分依赖传统胶片部门。对数字科技给予传统影像部门的冲击，反应迟钝。这主要是由于对现有技术带来的现实利润的依赖和对新技术带来的未来利润的不确定，造成柯达大量资金用于传统胶片业务的简单扩张上，无暇他顾。

（2）公司高层作风保守，迷恋既有优势，忽视对新技术和替代技术的开发。化学胶片与数字科技相隔甚远，而柯达的管理层多为化学等传统行业出身，满足于传统胶片产品的市场份额和垄断地位。

（3）缺乏对市场前瞻性分析，战略联盟被短期市场行为左右，没能及时调整公司经营战略重心和组织架构，决策犹豫不决，错失良机。

针对上述问题和资本市场的反应，柯达于 2003 年 9 月 26 日宣布实施战略性转变：放弃传统的胶卷业务，重心向新兴的数字产品转移。

（1）“以变应变”，增加非影像业务领域的投资。

（2）不再向传统胶片业务进行重大的长期投资。

（3）公司重组，机构进行了大幅调整。

2005 年 1 月，柯达任命在惠普工作了 31 年的技术专家，被外界冠为“数字 CTO”的 William Lloyd 为新的 CTO。2005 年 6 月，曾为惠普效力 25 年的彭安东（Antonio Perez）出任柯达首席执行官，其率领的惠普打印机部门每年的盈利高达 100 亿美元。

在全球传统胶卷市场迅速萎缩的当口，彭安东的走马上任被外界解读为柯达加速转型的一个重要信号，即这家企业已决心要把自己带入数据时代。

### （三）转型失利从老大成追随者<sup>②</sup>

2009 年 6 月，美国柯达公司宣布，将停止生产拥有 74 年历史的 Kodachrome 品牌胶卷。“这意味着一个时代的结束。”24 年前曾使用柯达克罗姆反转片拍摄《阿富汗少女》的著名摄影师史蒂夫·麦凯瑞公开表示。

<sup>①</sup> 罗雁. 百年柯达痛苦转型，战略性危机获得软着陆[J]. 中外管理, 2005 (7).

<sup>②</sup> 宋文明. 柯达 2010 或出局：两次转型失败 从老大到追随者[N]. 中国经营报, 2010-1-10.

尽管历经挣扎，柯达还是走到了这一步——2012年1月19日。在纽约依据美国《破产法》第十一章提出破产保护申请。这家创立于1880年的世界最大的影像产品及相关服务生产和供应商，由于担心其胶卷销量受到影响，一直未敢大力发展数字业务，使其逐渐被数字化潮流淘汰，而不得不面对残酷的结局。

2013年5月，伊士曼-柯达公司正式提交退出破产保护的计划，如果计划获批，该公司无担保债权人可获得重组后公司总值22亿美元的股份。当地时间2013年8月20日，美国联邦破产法院批准美国柯达公司脱离破产保护、重组为一家小型数码影像公司的计划。柯达计划9月3日退出破产保护。<sup>①</sup>

战略失误，胶片巨头被数码时代淘汰。在从传统影像到数码影像的转型战略中，始终犹豫不决贻误战机，因为它不希望放弃自己在传统胶片时代的优势。从2003年开始，才逐渐加快转型的步伐，但已错过了最好的时机。在此过程中，黯然失色的不只柯达一家，柯尼卡、美能达也已淡出了人们的视野。

相比之下，柯达在胶片行业的老对手富士在“做事”上就要“激进”得多。在他们意识到胶片行业已经是一个末路行业后，迅速关掉了其胶片生产的绝大多数生产线，转投与之前业务毫不相干的医药甚至化妆品行业。

**案例点评：**

经营范围做大了，什么都做，而且习惯于用过去成功的方法做未来的事情，问题也就随之而来了。因为用过去成功的方法做未来的事情不担风险。做好了，自然不用说；做坏了，别人也说不出什么。如果你用新方法去做，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1-1所示。

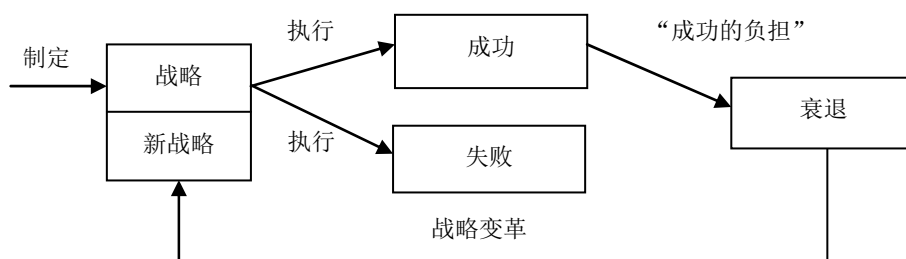


图 1-1 战略管理循环图

有资料表明，美国平均每年要注册50万家企业，可只有不到千分之一的企业能上升到中型企业，或者称之为稳定企业。1000家企业中有999家都是在这个水平线上退下来，其中95%的企业在3年之内必定破产，其余企业就永远停留在小老板的行列中。<sup>②</sup>2005年7月1日公布的中国首部民营企业发展报告“蓝皮书”称：20年来，中国每年新生的企业接近15万家，而每年消亡的企业也有十几万家。60%的民营企业在5年内破产，85%的企业在10

<sup>①</sup> 摘自：<http://wiki.mbalib.com/wiki/%E6%9F%AF%E8%BE%BE%E7%A0%B4%E4%BA%A7>。

<sup>②</sup> 刘平. 快速成长型企业的危机基因[J]. 中外管理, 2006(6): 56-57.

年内死亡。中国民营企业的平均寿命仅有 2.9 年。究其根源，战略决策失误、经营管理不善是重要原因。

## 第一节 企业战略的基本概念

### 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。随着企业竞争的日益激烈，战略一词被广泛地应用到企业管理中来。然而究竟什么是企业战略，目前尚无一个统一的定义。不同的学者与管理者赋予企业战略不同的含义。以下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以后，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，确定应该如何在这一领域里进行竞争或运行。

#### 3. 明茨伯格的定义

加拿大麦吉尔大学管理学教授明茨伯格归纳总结出人们对战略的五个定义。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），并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's。值得强调的是，企业战略仍只有一个，这五个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，而是要阻止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。在军事上被称为“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，该企业也没有将新战略付诸实施。因此，这种战略只能称之为一种对竞争对手构成威慑的计谋。

### （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。因此，他引用钱德勒在《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进行的重要决策、采取的途径和行动，以及为实现目标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。

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，将战略看成是一种“行为流”的运动过程。

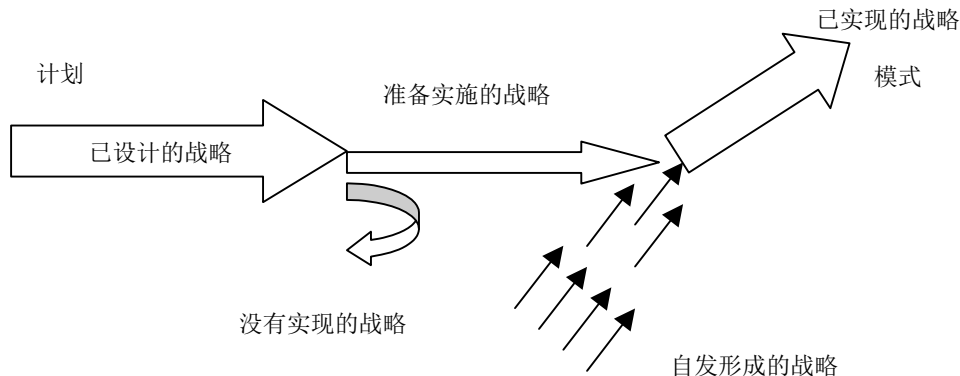


图 1-2 明茨伯格 5P's 中计划与模式的关系

### （4）战略是一种定位

战略应对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，是企业主要领导者头脑中感知世界的方式。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。

#### 五种定义之间的关系：

这些不同的定义有助于对战略管理及过程的深刻了解，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，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的不同认识，不能说明哪种战略定义更为重要。

#### 【专论摘要 1-1】

#### 作者对企业战略的图解

企业战略图示如图 1-3 所示。

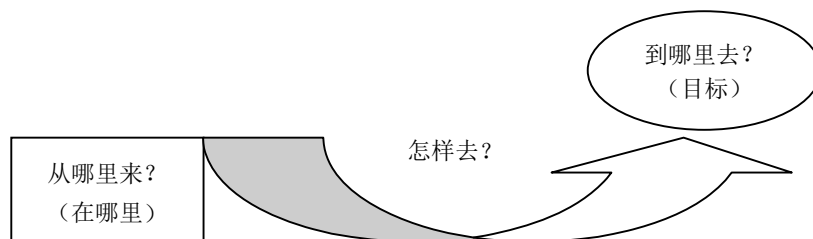


图 1-3 企业战略图示（示意图）

- 企业战略就是描述一个企业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。

## 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性质的问题，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基本的发展目标，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，制约着企业经营管理的一切具体活动。

### 3. 长远性

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，也不会取得好的效果。

### 5. 竞争性

企业战略也像军事战略一样，其目的是为了克敌制胜，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，在一个较长的时期内应保持稳定（不排除局部调整），以利于上下员工贯彻执行，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

一般来说，一个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，也称为公司战略，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，从公司全局出发，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，在公司层面对各项业务进行资源分配，以实现公司整体战略的意图，这也是公司战略实施的关键措施（内容）。

#### 2. 竞争战略

竞争战略，也称为经营战略，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。竞争战略着眼于在选定的业务范围、市场应在什么样的基础上来进行竞争，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。职能战略通常包括营销战略、生产战略、研发战略、财务战略、人力资源战略等职能战略。

如果说总体战略与竞争战略强调“做正确的事情”，则职能战略强调“将事情做好”。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参与制定。

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。

#### 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一个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。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，低一层次的战略为上一层次战略目标的实现提供保障和支持。

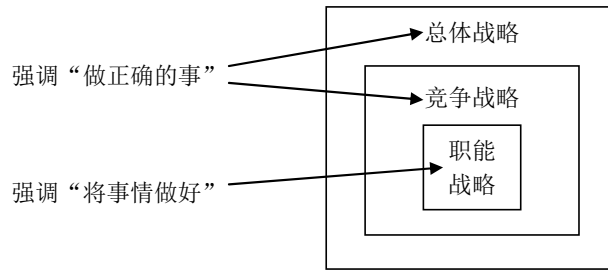


图 1-4 企业中的战略层次

对于单一经营的大型企业，总体战略和竞争战略是一样的，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。

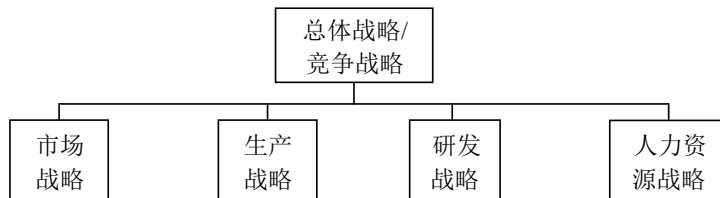


图 1-5 单一业务企业的战略结构

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。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。这种典型的战略结构如图 1-6 所示。

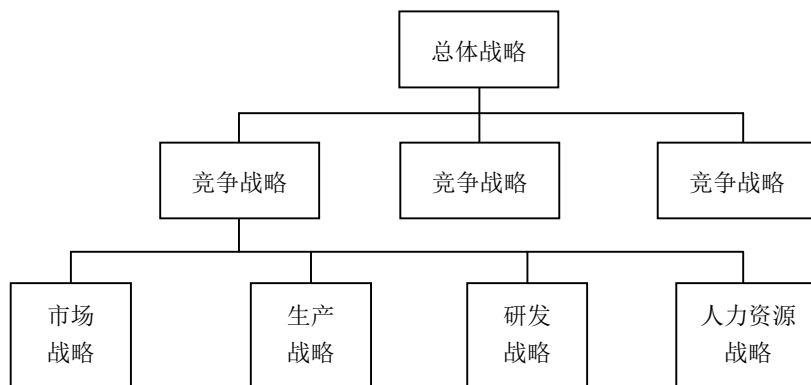


图 1-6 跨行业经营企业的战略结构

**课堂讨论：**试举例说明不同规模企业战略结构的区别。

## 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企业长期的生存和发展，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：战略管理的目的是为了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，而是一种循环的、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过程，是不间断的管理。

#### 【知识链接 1-1】

#### 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。战略管理的任务就在于通过战略分析、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。

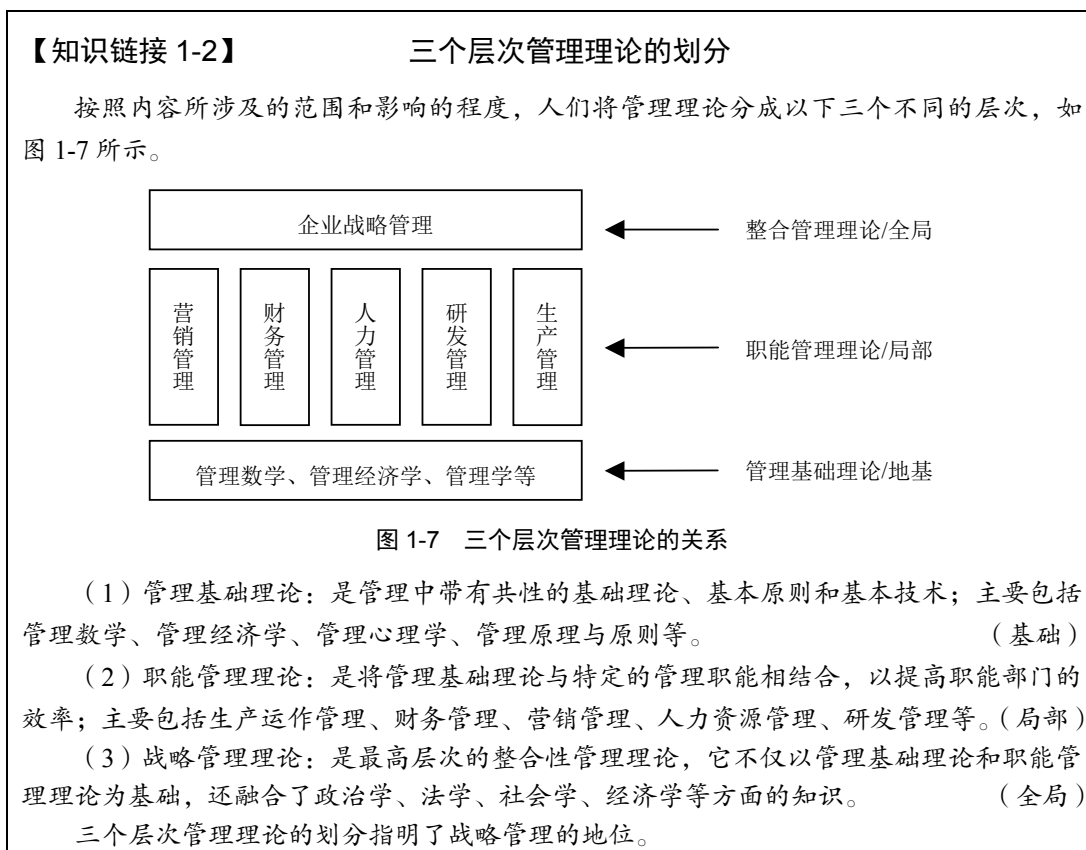
## 二、战略管理的性质

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、人力管理等职能管理理论是从企业局部的角度来讨论管理的问题。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，它是由具有执行不同功能的部分所组成的一个统一体。如何将企业的各个职能部分协调一致、有机运作，就需要企业战略管理发挥作用。

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。这不仅仅是由于他们能够统观企业全局，了解企业的全面情况，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。

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 1-3】

#### 对管理者能力的要求

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成以下三个方面。

(1) 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。

(2) 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。

(3) 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助协调来生产公司的产品或提供服务的能力。

处于企业不同管理层次的人员，对上述三种能力的要求是不同的。低层管理者所需要的主要是技术能力和人际能力；中层管理者的有效性主要依赖于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。

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

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，企业都存在于一个开放的系统中，它们影响着这些因素，但更通常的是受这些不能由企业自身控制的因素所影响。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上，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。

## 三、战略管理的作用

企业管理学的发展从职能化的管理走向战略性的管理是现代企业管理的一次飞跃，对

提高企业经营绩效有着极其重要的作用。正是因为如此，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。

战略管理作为一种企业管理方式或思想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了变化的环境之中，管理工作要以未来的环境变化趋势作为决策的基础，这就使企业管理者们重视对经营环境的研究，正确地确定公司的发展方向，选择公司合适的经营领域或产品市场领域，从而能够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，从而使二者达成最佳的联合。

（2）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，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”，而且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，并非是战略管理学者们杜撰出来以说服企业管理者的托辞，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而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 1-4】

#### 战略管理与经济效益的关系

1970年，桑恩（Thune）和豪斯（House）首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，其经济效益要比没有战略规划的年代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,安索夫等人曾研究过1947—1966年间战略规划对93宗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,样本中的有正规战略规划的企业都显著地超过了无正规战略规划的企业。

总体上讲,正规战略规划企业较非正规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。以上的研究多数是以大型企业为研究对象。但在1982年,鲁滨逊(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,鲁滨逊研究了101家小型的零售、服务和制造企业。最后,他得出在销售、利润和生产率上,有战略管理的小型企业要比没有战略管理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规的战略管理就一定会带来最佳效益,还取决于战略管理的质量,因为质量的好坏决定着企业效益的高低。

### 【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。管理是与人和组织打交道的艺术,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》(《企业管理》,2005.8,以下简称全文)一文中提出了战略管理的十大悖论<sup>④</sup>。文章的这些分析对我们做全面、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所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强调战略管理的内容、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

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

<sup>②</sup> 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。

<sup>③</sup> 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)形状独特而美观的,如这棵松树的样子挺艺术。

<sup>④</sup> 金桥在结论中写到: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。

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，也就可以转化成了补充、因果、内外因了，也就把消极因素变成了积极因素。

#### **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要指导管理实践活动，如战略管理、日常经营管理等。当前的管理活动已经是异常复杂，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，使战略思维的认知更为科学可行。

#### **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、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。

#### **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的相结合，而不是割裂内外因，更不是把内外因对立起来。首先要重视内因的作用，其次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，更不能脱离内部自身的资源状况。我们既不能强调外部环境的重要就忽视内部资源的作用，也不能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 分析就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中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 1-8 所示。

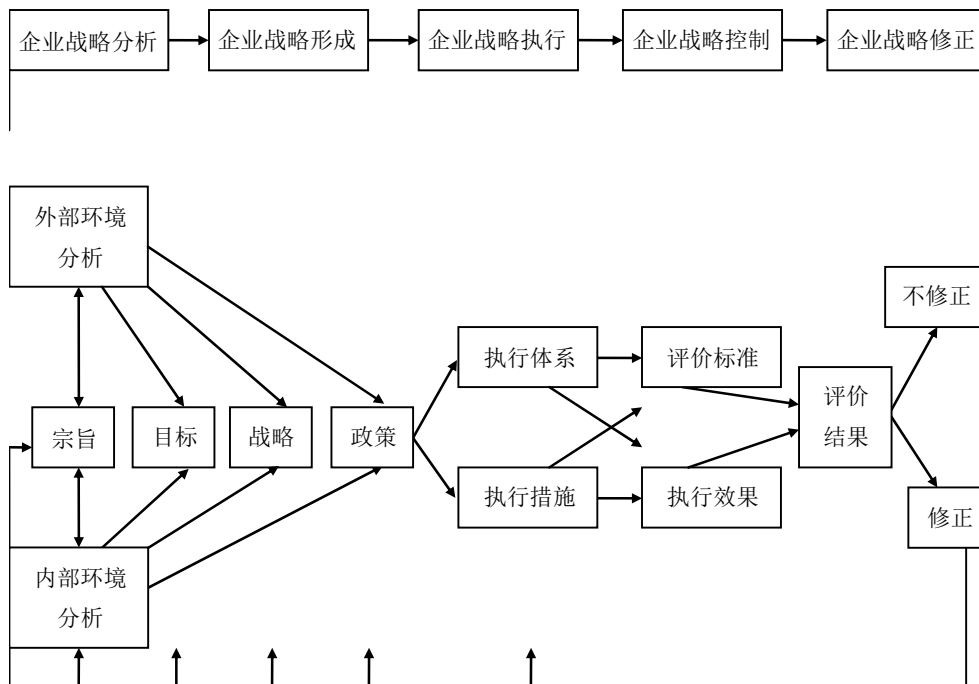


图 1-8 战略管理过程示意图

而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却有不同看法。强调执行和控制的学者，将战略管理过程分为战略形成、战略执行、战略控制及战略修正四个阶段，如图 1-9 所示。规划是起点，执行是重点，控制是难点，变革是新起点。

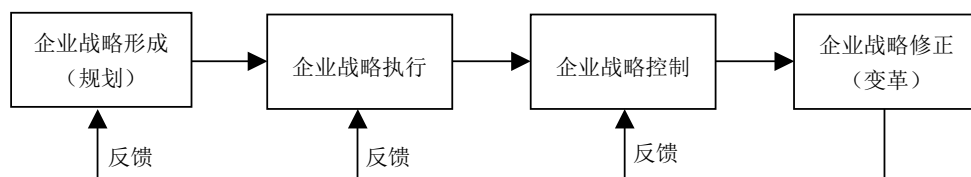


图 1-9 战略管理过程的简化示意图一

关注战略制定过程的学者，则将战略管理过程分为确定战略使命、战略分析、战略选择及评价、战略实施及控制四个阶段，如图 1-10 所示。确定企业使命是规划的起点，战略环境分析是规划的重点，战略选择及评价是规划的核心，战略实施及控制是规划的落脚点。

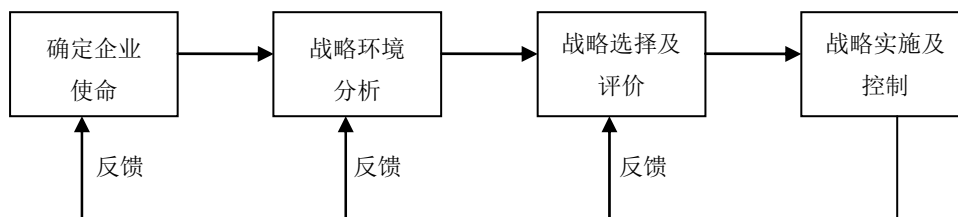


图 1-10 战略管理过程的简化示意图二

## 一、确定企业使命

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。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。

企业在制定战略之前，必须先确定企业使命。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，是战略方案制定和选择的依据，是企业分配企业资源的基础。

### 【个案研究 1-1】 宏碁对高端音响项目的选择<sup>①</sup>

1995年，当宏碁计划发展一个结合电脑与视听家电的新产品时，一位同仁告诉我（指施振荣，编者注），他认识一群制作高级音响的发烧友，可以做出价值数十万甚至上百万的产品，必定可以吸引“发烧友”（音响玩家）的光顾，宏碁也可以从中得到厚利。但我告诉他，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，但如果这个可以将高品质的音响批量生产，降低售价，嘉惠一般大众，就值得宏碁去发展，否则完全不予考虑。后来，这个部门开发出平价路线的“激光视盘机”，就符合“平民文化”的定位。

## 二、战略环境分析

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

<sup>①</sup> 施振荣. 再造宏碁[M]. 北京: 中信出版社, 2005: 25.

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）环境分析以及竞争对手分析。进行外部环境分析的目的就是要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。

### 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为了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。

## 三、战略选择及评价

战略选择及评价过程就是战略决策过程，即对战略进行探索、制定以及选择的过程。通常，这个过程主要包括三个方面的工作：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；三是最终选择出满意的供执行的战略。

企业战略选择应当解决以下两个基本的战略问题：一是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，即要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出多种战略方案，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外，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，而受股东、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。依赖程度越高，企业选择战略的灵活性就越小；依赖程度越弱，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要改变过去的战略时，往往要更换高层管理者。

### 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，它往往就会成为企业所选择的战略，并且会得到一致的拥护。如此，个人喜好也涉入到企业的战略选择之中，主要管理人员喜欢什么以及尊重什么等，都将影响对战略的选择。

## 四、战略实施及控制

一个企业的战略方案确定后，必须通过具体化的实际行动，才能实现战略及战略目标。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。这个阶段的主要工作包括计划、组织、领导和控制四种管理职能的活动。一般来说，可从以下三个方面来推进战略的实施。

(1) 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。

(2) 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。

(3) 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来贯彻既定的战略方案。

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。

(1) 企业战略控制是面向整个企业系统的。

(2) 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。

(3) 战略控制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。战略控制有以下三要素。

(1) 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。

(2) 实际工作效果。实际工作成果是战略执行过程中实际达到目标程度的综合反映。

(3) 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。

① 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。

② 与预定目标基本相等，偏差甚微，这也属于好结果。

③ 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 1-5】

### 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) 战略方案的制定带有主观想象的成分，加之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) 战略制定的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，发现战略制定的失误，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 1-1 所示。

表 1-1 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一些，职能战略修订程度也比较大，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，报综合部门审定后，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，经领导班子讨论后，报董事会或上级主管部门批准后执行

**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 1-11 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。

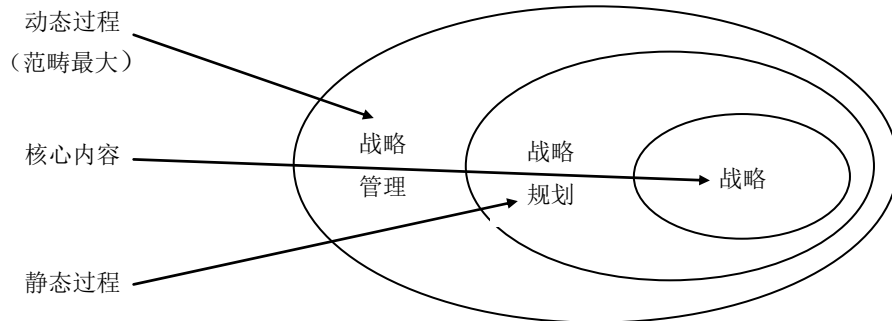


图 1-11 战略、战略规划与战略管理三者的关系

## 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，制定出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，然而成功的几率却非常小；有战略规划虽不能保证企业必然成功，但却能大大提高企业的成功机会。

### 一、战略规划的含义

作为名词，战略规划是由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，以及企业所要达到的目标和实现目标的方法与途径等。如果把战略规划当作行路图，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，这里有很多可能的路线，走海路、走陆路和走天上，每条路线所花的时间和成本不同。旅行者必须作出一些重要的决策，然而在作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。这些反映在经营者这里，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、战略和策略的全过程。

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给予明确的记录，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，必须有自己完整的格式。

## 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。对希望建立可持续机构，并将其所在的企业看成是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；而对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；同样对那些谋生型经营者，他们只管赚取足够的现金来维持自己的某种生活方式，谋划着不断扩大自己的公司。因此，不同的企业目标决定着企业的不同走向，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

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。值得特别提醒的：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。在技术人员占主导地位的企业里，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不注意研究。有很多技术和产品很好的企业却失败的例子，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上。

### 3. 战略规划使企业活动有序发展、持续进行

面对纷繁复杂、瞬息万变的市场经济汪洋大海，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，这样的成功概率很低。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，更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，也包括策略规划、竞争规划和职能规划，如组织规划、营销规划、生产规划、开发规划等。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。不然，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、创造性工作；同时也是一个相对复杂的过程（见图 1-10）。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，从社会的发展需要来制定，不能做不着边际的梦想。

### 2. 长期性原则

战略规划虽然要立足现实，但一定要从长远来考虑，只有这样才能给企业发展设定一

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。战略的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基本方面的内容。

### 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、经营模式和产品服务市场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的条件，确定企业的宗旨、使命任务、发展哲学和愿景、目标等。企业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，而是为企业提供了一种原则、方向和哲学。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地位。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、时间化的企业使命，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；再次，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，一般来说，更容易获得企业的成功。一个管理团队至少需要三方面的优秀人才，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，即精简原则、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。

首先，要对企业经营项目进行科学的分析，把企业经营项目分解为相关的子项目和子目标，再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。再依据各部门的结构和职能设置相应的职位，做到“因事设岗”。

其次，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”。

最后，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、利关系的有关典章制度及工作规范，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，使组织处于与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完成开发项目费、购买设备费、引进生产线费、流动资金投入、资金使用计划、筹资渠道等项目。

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 1-12 所示。这也是本书后面陆续要讲的重点内容。

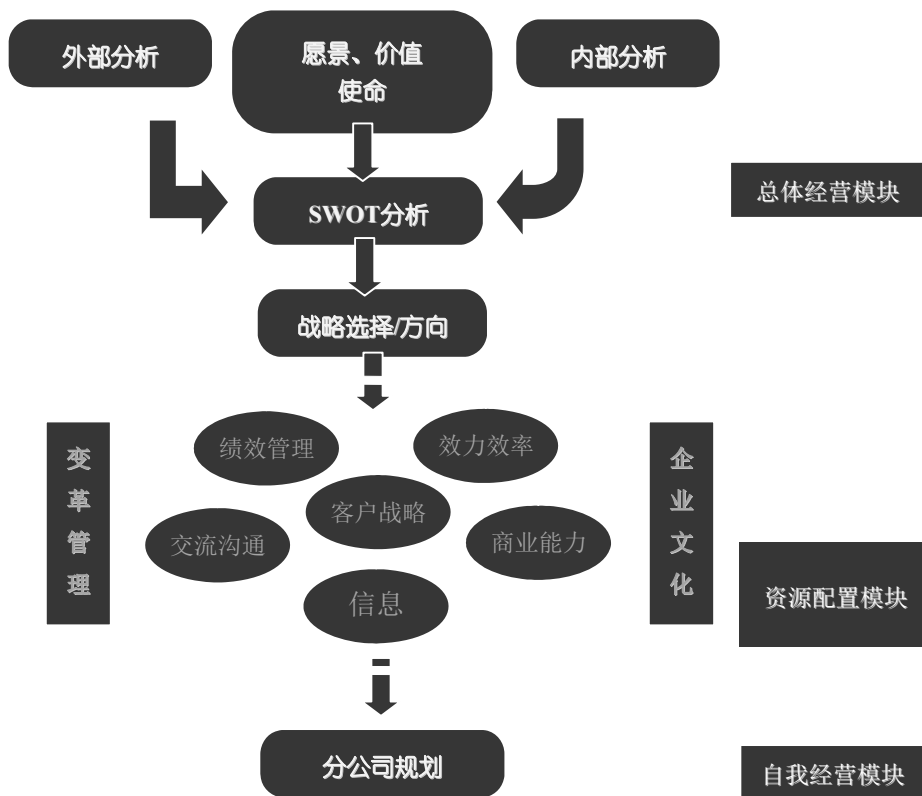


图 1-12 企业战略规划模型（流程）<sup>①</sup>

战略规划的基本格式如下。

0. 规划概要
1. 规划的步骤与逻辑
2. 上期战略规划的回顾与评价
3. 对外部形势变化的分析
4. 对内部因素的分析
5. 本期愿景目标与战略选择
6. 经营目标与核心经营策略

<sup>①</sup> 刘平. 寿险营销：战略导航，规划先行[J]. 保险赢家，2007（1）：64-67.

7. 关键任务与保障措施
8. 风险与应对
9. 附件

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，它会作出反应。公司对相关利益者不满作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，公司的反应则会越直接、越重视。

#### 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。社区希望公司能够常驻此地以提供税收收入，但是社区不希望公司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，当公司的利润只不过最低程度满足了资本市场相关利益者时，它却能基本满足产品市场相关利益者。

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，很多公司都非常重视顾客。尽管资本市场相关利益者的能力可以决定公司的实力，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) 领导企业战略制定和战略实施。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公司战略层次的责任者——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。战略决策者在战略管理过程中的主要任务如表 1-2 所示。

表 1-2 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. 制定公司的任务和战略 2. 确定公司各事业部的任务 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，保证整个公司按照战略规划顺利运作
竞争战略	事业部主要管理者	制定和实施公司战略之下的相关事业部战略	1. 向公司高层管理者提出事业部执行公司总体战略的事业部战略 2. 制定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. 按照公司方针、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	制定和实施与公司战略、事业部战略相配合的职能战略	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 参与制定公司战略</li> <li>2. 依据职能制定公司范围的方针、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公司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公司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. 对于关键岗位的任命、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	

高层管理者对公司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、思维周密、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。

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维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，随时准备应付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。

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，这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“一二三”，即一个结构、两大问题和三大集团。

**一个结构：**勾勒战略管理的逻辑结构。

**两大问题：**探讨什么是企业战略与战略管理。

- ┌ 企业战略：含义、特征和构成要素
- └ 战略管理：概念、作用、层次和过程

**三大集团：**企业战略的相关利益者、战略决策（管理）者和战略实施者。

- ┌ 相关利益者
  - ┌ 资本市场相关利益者：股东、主要资本提供者
  - └ 产品市场相关利益者：顾客、供应商、社区、工会
- ┌ 战略管理者
  - ┌ 董事会
  - └ 高层管理者
- ┌ 战略实施者
  - ┌ 中低管理者
  - └ 员工



### 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，人们将管理理论分成以下三个不同的层次，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成三个方面，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、简答与简述题

1. 简答战略、战略规划与战略管理的区别与联系。
2. 战略的五种定义之间的区别与联系。
3. 简述三个层次管理理论的划分。
4. 简述本章内容概括为“一二三”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. 你对企业战略的理解。什么是战略？为什么要战略？
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上危机的深渊？



#### 实训练习

#### 为家乡企业制定战略

##### ▲实训项目：

为家乡企业制定战略（规划）。

##### ▲实训目的：


通过为家乡企业制定战略考查学生对基本原理和方法的真正掌握程度，以及解决实际问题的综合运用能力。

##### ▲实训要求：

1. 在学习并掌握新华“二五”规划文本要点的基础上，运用所学的企业战略原理和方法，为家乡一企业制订一个战略规划，课程结束时提交。
2. 要求要对企业进行实地调查。
3. 企业大小不限，建议选择小企业。

##### ▲成绩评定：

1. 流程形式占 50%，考察对规划规范的理解和运用。
2. 内容占 50%，考察对知识的创造性运用能力。

 推荐阅读

1. 王方华. 企业战略管理[M]. 第2版. 上海: 复旦大学出版社, 2006: 第一章.
2. 杨锡怀等. 企业战略管理[M]. 第2版. 北京: 高等教育出版社, 2004: 第一章.
3. 赵越春. 企业战略管理[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2008: 第一章.
4. 刘平. 保险战争[M]. 北京: 电子工业出版社, 2009: 第二、第六和第七章.
5. 刘平等. 创业学: 理论与实践[M]. 北京: 清华大学出版社, 2009: 第十章.
6. 关国亮. 新华方略[M]. 北京: 人民出版社, 2004.
7. 施振荣. 再造宏碁[M]. 北京: 中信出版社, 2005.
8. 雷银生. 企业战略管理教程[M]. 北京: 清华大学出版社, 2006: 第一章.
9. 高红岩. 战略管理学[M]. 北京: 清华大学出版社, 2007: 第一章.
10. 谭开明等. 企业战略管理[M]. 大连: 东北财经大学出版社, 2006: 第一章.



## 阅读材料 1-1

战略管理理论的演进<sup>①</sup>

无论是在管理理论还是在管理实践中, 战略管理理论皆占据着十分重要的地位。从发展的历史脉络看, 企业战略管理理论大体可以分为以环境为基点的经典战略管理理论, 以产业(市场)结构分析为基础的竞争战略理论, 以资源、知识为基础的核心能力理论。

像其他任何一门管理学科一样, 战略管理理论也是从科学管理理论以及现代管理理论中汲取了营养, 是在总体管理理论的基础上顺应时代的要求而逐步发展起来的。这里追溯一下战略管理理论的源泉以及它的发展史。

### 1. 计划与控制阶段

20世纪初, 计划与控制管理制度开始出现。首先, 科学管理创始人泰勒强调, 要通过计划工作, 挑选、培训和组织工人, 以便增加产量。接着, 法约尔提出, 计划与控制都属于管理的重要职能。

在此阶段, 财务预算成为重要的计划与控制手段。企业内既定的生产、销售、财务等部门分别制定年度预算计划。在财务预算的执行过程中, 如果出现偏差, 企业要找出原因, 并采取必要的修正措施, 以便实现既定的预算计划。这种管理制度的重点, 在于对偏差的控制。其基本假定是: 过去的情况, 必将重现。

### 2. 长期计划阶段

长期规划理论是战略管理理论的雏形, 这一时期开始于20世纪50年代初, 持续到60年代初期。进入20世纪50年代后, 西方企业(主要是美国企业)的外部环境发生了很大的变化, 从而使企业面临着许多更为严峻的挑战。这个时期的主要特点是:

<sup>①</sup> 作者综合了杨锡怀和赵越春等相关作品内容编写而成。

(1) 需求结构发生变化。基本消费品的需求已经达到饱和，社会已从对生活“数量”的需要转向对生活“质量”的需要，需求发生了多样化的转变。

(2) 科学技术水平不断提高。第二次世界大战中研究开发的许多技术，一方面使许多行业陈旧过时，另一方面又使一些以技术为基础的新行业产生。由于技术革命的加快和技术革新周期的缩短，加速了产品和制造工艺的发展，生产了许多属于“创造需要”性的新产品，增加了企业的技术密度。同时，也加剧了企业间的竞争。

(3) 全球性竞争日益激烈。在这个时期，不仅产品的出口数量和范围有了很大扩展，而且出现资本输出，跨国公司迅速发展。这样就使争夺国外资源、国际市场的竞争愈加激烈。

(4) 社会、政府和顾客等提高了对企业的要求和限制。由于企业一味重视获利，给社会带来许多消极影响。这一切引起了社会、政府、顾客对企业的不满，从而提高了对企业的要求，并提出了许多对企业的限制。

“长期规划”产生的原因正是这些变化迫使企业管理人员来延展传统的管理概念。这种理论的实质是根据历史情况，通过趋势外推法对企业未来环境的变化作出预测，从而制定出长期计划以应对这些变化。在这一时期，企业长期规划的主要活动集中于通过合并而实行企业经营多元化的计划和组织、跨国经营、前向一体化发展、产品—市场的革新等战略措施。

### 3. 战略规划阶段

这一时期开始于20世纪60年代初，持续到70年代初，战略规划由长期规划转变而来。应用长期规划这一管理技术有以下两个前提。

(1) 认为促使环境变化的主动权在于企业本身，企业对环境的变化具有很大的影响力。

(2) 认为外部环境是可以预测的，企业总可以制定计划以应对未来的变化。

但当企业进入20世纪60年代后，由于政府的管制和各种调节政策，企业失去了对环境的控制。而且由于外部环境的复杂性和相互作用使得企业难于预测环境变化。企业要发展，必须具备能够对外部环境变化作出迅速反应的能力，并且要适应环境的变化，选择灵活性的战略。因此，长期规划被战略规划所取代。

### 4. 战略管理阶段

在战略规划阶段，由于一些高层管理人员机械地看待战略规划过程，过分强调定量分析的作用，只注重战略规划，忽略了对战略的评估与实施工作，使一些公司战略规划或缺乏弹性，或流于形式，成为玩弄数字的游戏，丧失了战略规划应有的成效。

战略管理兴起于20世纪70年代中后期。企业战略决策者为了应付外来的“战略突变”和迅速出现的机会与威胁，必须摆脱计划周期的束缚，改变重计划不重实施的习惯做法，转为制定、评价和实施战略并重，在实施战略规划上下工夫，灵活而又富有创造性地实施战略性管理。

战略管理还具有更深一层的含义。它不一定限于完全被动地承受动荡环境的影响，单纯作出战略的反应和调整，它还具有积极的作用，即战略管理具有“预应”性质：通过制定、实施创造性的战略，它能够主动影响环境的变化，迎接环境的挑战。

进入 20 世纪 80 年代后,世界经济更加动荡,贸易摩擦、能源短缺、债务危机、股价下跌、新技术和新产品层出不穷,加剧了国际市场竞争。在这样复杂的经营环境下,推行战略管理便成为美国企业适应形势、突破困境、维持生存与发展的重要保证。

值得注意的是,企业战略管理各阶段的演进并非是新的管理方式“替代”原有的方式,而是新方法“补充”了原有的方式。因此,最后形成的战略管理方式包含了以往三种管理方式的内容。具体地说,企业实施战略管理,依然需要定期的计划程序,只是必须运用各种特殊的管理技术,以使企业经营战略更加灵活和完善,能够适应正常计划程序以外的情况,并且强化了战略实施和控制工作。



### 阅读材料 1-2

### 战略管理主要学派简介<sup>①</sup>

人们对企业战略的认识是随着时间的推移逐渐得到完善的。自 1965 年安索夫(Ansoff)出版了第一本有关战略的著作《公司战略》以来,学者们基于不同的理论基础、研究方法和研究角度,形成了各种理论流派。明茨伯格(Mintzberg)等人在其所著的《战略历程:纵览战略管理学派》一书中,沿着战略管理理论发展的历史脉络,将战略管理理论归结为十大流派,即设计学派、计划学派、定位学派、企业家学派、认知学派、学习学派、权力学派、文化学派、环境学派和结构学派。这十大流派分别从各个角度或层次反映了战略形成的客观规律,均对战略管理理论作出了贡献,它们相互补充,共同构成了完整的战略管理理论体系。

#### 1. 设计学派(Design School): 将战略形成看作一个概念作用的过程

设计学派认为,战略形成是经过深思熟虑而得出“重大战略”的过程,必须有充分的理由才能采取行动,有效的战略产生于严谨的人类思维过程。只有深思熟虑制定的战略,才能真正了解自己在做什么。

设计学派建立了著名的 SWOT 战略形成模型,这一模型也是设计学派的重要基础。根据 SWOT 分析,对企业现有的目标进行评价从而识别可选的战略方案。然后对这些方案进行评价,在考虑高层管理者的价值观及社会责任的基础上,选择最佳的战略。CEO 不仅控制整个战略的形成过程,而且是战略的“建筑师”。

尽管这一学派通常被认为源自哈佛商学院,尤其是 20 世纪 60 年代的安德鲁斯,但是明茨伯格却认为这一学派产生于 20 世纪 50 年代安索夫和塞兹尼克(Selznick)的工作。明茨伯格认为这一学派不仅过时,而且在应用上受到限制,因为设计学派假设有关组织和环境的一切都可以得到战略家的理解与正确评价,事实上未必如此。

#### 2. 计划学派(Planning School): 将战略形成看作一个正式的过程

计划学派开始于 20 世纪 60 年代,安索夫是这个学派最有影响力的思想家。计划学派认为,企业战略制定的过程应该是一个正规的计划过程,可以分为许多不同的步骤,每个步骤有分析技

<sup>①</sup> 作者综合了杨锡怀、王方华和赵越春等相关作品内容编写而成。

术和方法的支持。

明茨伯格认为，这一模型建立在传统的生产线观念基础上，每个计划因素可以得到界限和区分，然后按照规定得到各个组成部分，再把这些部分放在一起制定正确的战略。战略以“蓝图”的形式出现，包括特定的目标、预算、程序和经营计划。

计划学派也是明茨伯格所反对的一种观点，他认为这种学派具有三大误区，即错误地认为未来的事件是可以预测的，战略思考可以与经营管理分离开，数据和分析技术可以产生“新颖”的战略。虽然这一学派在20世纪70年代非常盛行，但是目前其重要性已经开始下降。

### 3. 定位学派（Position School）：将战略形成看作一个分析的过程

明茨伯格认为，定位学派建立在军事概念的基础之上。在管理领域，20世纪70年代的咨询工具，如波士顿矩阵等，是这一模型的经典方法。20世纪80年代，波特在竞争战略和竞争优势方面的研究<sup>①</sup>，使得这一学派在战略管理领域占据了主导地位。

波特用竞争分析和产业分析的方法取代了设计学派和计划学派的方法，尽管战略制定仍旧是一个深思熟虑的过程，但是波特提出了一套基本战略模式，即成本领先、差异化和专业化。该派认为，产业结构决定企业的战略位置，而战略位置又决定企业的组织结构。

明茨伯格认为，定位学派的不足表现在分析所需要的大量数据很难得到，而且这一学派与设计学派和计划学派一样，都把战略思想和实践分离开来，没有给组织留下学习的空间。明茨伯格认为这是把分析误认为是战略，因为分析本身是支持战略制定过程的东西。

### 4. 企业家学派（Entrepreneurial School）：将战略形成看作一个预测的过程

20世纪80年代后期，在对以上三个学派进行反思和总结的基础上，出现了一些新的学派。这些学派的基本特点是具有明显的非理性主义特点，强调企业战略的形式，注重对战略过程中行为因素的研究。

企业家学派认为，存在于企业领导人心中的战略，既是一种观念，更是一种特殊的、长期的方向感，是对组织未来的远见。战略形成最好不要成为一个完全有意识的思维过程。无论企业领导人是在实际中构思战略，还是把其他人的战略改进后以他自己的方式将战略内在化，战略形成都应当深深地根植于企业领导人的经验和直觉当中。

这一学派还认为，战略远见是可以发展变化的。企业家式的战略既是深思熟虑的，又是随机应变的，在远见的整体感觉上是深思熟虑的，在展开远见具体细节上是随机应变的。组织其实是一个受企业领导人指挥的、简单的组织结构。在这一学派看来，企业家式的战略就如同某种特殊的位置，而这个位置是受保护的、不受市场竞争冲击的市场位置。

### 5. 认知学派（Cognitive School）：将战略形成看作一个心理的过程

认知学派认为，企业战略制定不仅是一个理性思维的过程，而且包括了非理性思维的因素。面对大量真假难辨的信息、数据和时间限制，非理性思维在战略决策中可以发挥很大的作

<sup>①</sup> 1980年，波特（Porter）出版了其代表作《公司战略》一书。

用。尽管并不真正存在这样一个学派，但是明茨伯格认为这一领域十分重要，最终会发展成为一个学派。这一领域的研究建立在认知心理学的基础之上，因而不断得出一些负面的观点。它倾向于强调个体在收集正确信息方面的能力的有限性，人脑在处理所收集信息方面的天然的局限性，因而得出有偏见的、失真的结论。

明茨伯格之所以提出这一学派，是为了推动这个领域的工作。他说，我们需要理解来自经验的智慧如何在战略制定中发挥作用。我们需要更多地了解创新思维和直觉，需要进一步发展迈克尔·波兰尼（Michael Polanyi）在隐含知识（Tacit Knowledge）上的研究，尤其是他提出的“我们知道的远比我们所能说出来的要多”的观点。明茨伯格认为，有必要弥补心理学家强调的认知行为观点。其代表人物有西蒙（Simon）等。

#### 6. 学习学派（Learning School）：将战略形成看作一个应急的过程

面对复杂而动态的外部环境，战略家该如何去做呢？学习学派认为，企业需要不断学习，才能适应不断变化的、复杂的外部环境。明茨伯格本人就是这一学派的拥护者，他把战略制定看作是一个“自然发生的过程”。

该学派认为，组织环境具有的复杂和难以预测的特性，经常伴随着对战略而言必不可缺的知识库的传播，同时排斥有意识的控制，战略的制定首先必须采取不断学习的过程形式，在这一过程中，战略制定和实施的界限变得不可辨别。领导的作用变得不再是预想深思熟虑的战略，而是管理战略学习的过程，在此过程中可能出现新的战略。

因此，战略首先是作为过去的行为模式出现，只是在后来才可能成了未来的计划，并且最后变成了指导总体行为的观念。该学派的典型著作有奎因于1980年出版的《应变战略：逻辑渐进主义》、圣吉于1990年出版的《第五项修炼》等。

#### 7. 权力学派（Politics and Power School）：将战略形成看作一个协商的过程

权力学派认为，战略形成是一个协商的过程，包括组织内部各个矛盾着的集团之间和互为外部环境组织之间的协商。权力学派之所以要强调权力，是因为在企业战略制定的过程中，战略形成不仅要受到“经济”因素的影响，还要受到“政治”因素的影响。

在这一学派中，权力和竞争使战略形成具体化，无论是作为组织内部的过程，还是作为其外部环境中组织本身的行为。也许这一过程产生的战略往往是应急的，并且采用定位和策略的形式而不是观念的形式。

因此，权力学派认为，战略制定不仅要注意行业环境、竞争力量等经济因素，而且要注意利益团体、权利分享等政治因素。

#### 8. 文化学派（Cultural School）：将战略形成看作一个集体思维的过程

文化学派认为，战略形成是建立在组织成员的共同信念和理解基础之上的社会交互过程。个人通过文化适应过程或社会化过程来获得这些信念，这个过程大多为潜移默化而非语言文字的，虽然有时也通过较为正规的教导来强化。

因此，组织成员只能部分地描述巩固他们文化的信念，而文化的来源和解释可能依然模糊。

结果，战略首先采取了观念而非立场的形式。该学派还认为，观念植根于集体意向之中，并在深藏着资源或潜能的组织模式中反映出来，受到保护并且用作竞争优势。

在这一学派看来，文化，尤其是观念体系不鼓励战略改变，以便现有战略永久存在。他们往往至多在组织整体战略观念之内做一些立场的改变。其危险性体现在文化越强大和丰富，现有战略对文化的附着性就越强，在未来进行战略变革的难度也会越大。

#### 9. 环境学派（Environmental School）：将战略形成看作一个反应的过程

尽管大多数战略学派都把外部环境看成是战略过程的一部分，但是环境学派认为，环境不应该是“因素”，而应该是“演员”。他们认为，各种复杂力量所构成的环境是制定战略过程的核心“演员”；企业必须适应环境，并且在适应环境的过程中寻找自己生存和发展的位置；同时企业还应该对环境的变化作出反应，企业与环境是可以互动的。

明茨伯格希望对环境的重要性进行更多的研究，并强调需要更多地了解特定环境如何对战略选择发挥约束作用。

#### 10. 结构学派（Configuration School）：将战略形成看作一个转变的过程

结构学派其实是其他学派的一种综合，但它却运用了自己的一个独特视角。每个学派都有自己的时间、自己的位置。所以，结构学派与其他学派的一个根本区别就是：它提供了一种调和的可能，一种对其他学派进行综合的方式。

结构学派有两个主要方面：一方面把组织和组织周围的环境状态描述为结构；另一方面把战略形成过程描述为一个转变的过程。在不同的历史发展阶段，不同的战略制定过程将分别发挥作用。

该学派强调，大多数时候，组织都可被描述为某种稳定结构，即在一定时期内，采用特殊的结构形式，与特殊的内容相匹配，导致组织建立特殊的行为，从而产生了一套特殊的战略。这种稳定时期偶尔被一些转变过程所割断，发生向另一种结构的转变。