

## 第 30 章 战略管理

### 30.1 战略的概念

“战略”一词的起源可追溯至古希腊时代，英语中的 strategy 来源于希腊语的 startegos，意为“将军”。希腊语中的 startegos 是动词，意思是：对资源的有效使用加以摧毁敌人。战略一词在中国也是起源于兵法，指将帅的智谋。可以说，人类的战略意识及战略思想源远流长，战略运用到企业管理中，最早是在 19 世纪下半叶的第二次工业革命时代，而其广泛应用普遍认为是在 20 世纪五六十年代。

提起战略一词，大家都会有想到“未来的重要计划”、“全局的部署”等诠释，但真正要给它下个准确的定义还真是挺难，包括理论界也有各种定义，各方面的解释也不尽相同。

在军事学里，战略与以下内容联系在一起：“起草战争的计划……设计各个战役，并且决定各个战役内的各个战斗”；在博弈论里，战略是“一个完整的计划，一个详细说明在每个可能情形中博弈者将做出何种选择的计划。”；在管理学里，“战略是一个统一的、综合的和完整的计划……精心设计来确保企业的基本目标得以实现。”；在字典里，战略是“一个计划、方法或一系列为获得一个特殊目的或结果的技巧或谋略。”

下面对几种典型的解释和定义给予介绍，相信会对战略的概念和内涵的理解有进一步的帮助。

(1) 波士顿顾问公司的奠基人布鲁斯·亨德森对战略是这样概括的：“任何想要长期生存的竞争者，都必须通过差异化而形成压倒所有其他竞争者的独特优势。勉励维持这种差异化，正是企业长期战略的精髓所在。”

(2) 亨利·明茨伯格从计划 (Plan)、谋略 (Ploy)、范式 (Pattern)、定位 (Position) 和视角 (Perspective，或称思维模式) 五个方面来阐述战略的定义和内涵。

作为计划，战略可能是一般的，也可能是特定的。在特定意义上，作为计划，战略也可以是谋略，是某个特定的“技巧”，其目的是用智慧战胜对手或竞争者。一个小孩可能用篱笆作为策略来引诱恃强欺负他的人进入他的院子，而他的德国杜宾犬则在那里等待入侵者。同样地，一个公司可能威胁要扩张工厂生产容量，以打消其竞争者建新工厂的念头。这里真正的战略是威胁，而不是扩张本身，这就是谋略。

如果战略可以被预谋，它们当然也可以被实现。换句话说，把战略定义为计划是不

够的，我们还需要一个定义来包含作为其结果的行为。有人提议第三个定义：战略是一种模式——明确地讲，在一系列行动里显现出来的模式。按照这个定义，当毕加索一度画蓝色时，那是一种战略，就像亨利·福特一度只提供黑色 T 型车的行为一样。换句话说，按照这个定义，战略是行为的连贯性，不管是有意还是无意。

第四种定义是战略是一种定位，特别是在组织理论家所谓的“环境”中定位组织的方法。按照这个定义，战略变成了组织和环境之间的媒介力量。用社会生态学的术语来说，战略变成了一个“小生境”；用经济学术语来说，战略成了一个带来租金的地方；用正式的管理学术语来说，战略成了一个产品-市场“领域”，是环境中资源集中的地方。这个战略的定义可以与前述的任何一个定义保持一致：定位可以被事先选择和执著追随，自始至终贯穿一个计划或谋略，并且/或者可以通过一种行为模式来达到。

第四种战略定义是通过对外部环境的寻求来定位组织，而第五种战略的视角定义则留意组织内部。这里，战略是一种视角，它不仅包括选择了的定位，还包括根深蒂固的认知世界的方式，其认为战略首先是一个概念。它说明，所有战略都只存在于相关者（那些实践它们的人）脑袋里的，视角是共享的，战略是一个被组织成员共享的思维方式，这种共享通过他们的目的或行动来进行。

## 30.2 战略的构成要素

战略的构成要素主要由“做什么”、“怎样做”、“由谁做”、“如何确保做好”组成。

### 1. 做什么

做什么决定企业的产品/市场范围，许多人也把它称为经营范围，关于做什么，可细分为下列的一些要素。

(1) **企业的宗旨、使命**。它是企业和企业家价值观和社会责任感的反映，并且对企业的资源配置方向产生影响。

(2) **企业的长远目标**。考虑的是企业在社会上的地位和作用，以及在市场上的竞争地位，企业的长远目标经常会用定性和定量两种方法来描述。

(3) **资源配置方向**。资源配置方向就是企业的业务组合，业务组合包括企业业务组合现状描述、未来的调整和实现了长远目标的未来组合状况。其中在决定业务组合时，一定考虑到业务之间的战略协同，因为它是获得竞争优势的重要途径。

### 2. 怎样做

怎样做更多地涉及企业的政策、实现目标的途径和方法。解决怎样做的问题占了战略管理研究的大部分内容，尽管它并不比决定做什么更重要，其主要内容包括：

- (1) 新业务的进入。
- (2) 老业务的增长。

- (3) 老业务的缩减与退出。
- (4) 在业务上如何与竞争对手竞争。
- (5) 为保证长、短期目标的实现, 如何分配资源。
- (6) 战略协同。

### 3. 由谁做

涉及到组织创新战略, 以及为战略的实施所需要进行的组织机构变革, 还牵涉到将战略目标实现的责任落实到部门、岗位、个人。应将战略责任的落实问题, 与企业的目标管理体系相结合, 将战略目标转化成企业的五年规划, 进而融入到企业的年度计划, 从而将战略目标的实现落实到企业的日常经营管理活动中。

### 4. 如何确保做好

建立战略实施过程的监测与控制系统, 建立战略信息支持系统, 建立与企业战略相适应的企业文化, 将对战略实施绩效纳入企业考核激励体系, 都是确保如何做好战略实施的重要方法和手段之一。

## 30.3 项目管理与战略管理的关系

自 20 世纪 80 年代开始, 随着项目管理理论在西方发达国家取得突破, 其应用范围也越来越广泛, 从传统的“工程项目”扩展到各行各业广泛的“一次性任务”。虽然当时“一次性任务”成为项目管理的对象, 但它与长期性组织(是区别于“项目”的临时性组织而言的, 如企业或政府部门)之间存在着不协调的因素, 由于对“单个项目”的项目管理方法所关注的重点是该“单个项目”自身目标的实现, 因而在同一组织背景下开展多个项目的时候就不可避免各种冲突的发生。各个“单个项目”追求自身目标的实现, 结果可能是部分“单个项目”的目标虽然实现了, 而整个长期性组织的目标却未能实现, 甚至连“单个项目”的自身目标都由于各个项目间的相互牵制而无法实现。

从实践角度看, 目前中国大多数企业的项目管理现状不容乐观, 在对诸多企业的实地调查发现, 中国企业现在的项目管理活动具有以下特点: 没有专门的人员或机构进行企业项目管理活动, 每个人或部门往往是针对自己工作中的任务(项目)独立地采取一定对策, 缺乏系统性、全局性。更有一些企业及部门根本就没有项目及项目管理的概念及意识; 企业中的项目管理基本上是一种被动式管理, 常见现象是临时性、一次性的应付活动; 企业中项目管理活动往往是瞬时或间断性的, 事后则无相应的总结积累; 缺乏系统、科学的企业整体发展战略层面的项目管理理论方法指导。

至 20 世纪末期, 美国众多企业最终认识到战略管理和项目管理两者之间的关系, 以及他们的重要性, 从单纯强调战略制订转为制订和实施并重, 认识到项目管理原则既可应用到运作性计划实施当中, 也可应用到战略计划的实施当中。这些实践活动使他们

认识到企业项目管理不应孤立地进行若干个独立项目的管理,企业项目管理活动的有效性都要从企业整体角度来衡量,企业正日益强烈地意识到从系统角度进行战略项目管理活动的重要性。

企业是一个复杂动态开放的系统,有效的项目管理活动必须能根据企业战略要求,并从企业整体角度出发整合其范围内的所有项目管理活动,进行企业战略项目管理。将分散于企业系统中的项目管理活动集成到战略范畴。

这里需要强调的是,战略的实施过程中,在改变企业日常运作流程和规则的同时,也会产生许多新的项目,项目的作用就是通过创造性的改变来改变和提升企业的竞争力。两者是相辅相成的,战略促使项目产生,项目保证战略实现。

## 30.4 项目管理中的战略管理

在项目中,战略问题是一个内部或外部的压力情景,会对项目的一个或更多的因素造成重大影响。如项目的融资、设计、工程、建造和运营,也即对项目的成功或失败会产生根本影响,或许会导致项目的提前结束或终止,这里需要澄清的一个观念是,项目提前终止或结束并不见得总是坏事,虽然对项目管理者来说是一件颇有挫折感的事情。

项目的战略问题通常是有些模糊,不容易识别和管理的,它是具有挑战性的管理。战略问题可能会在项目生命周期中任何时候产生,重要的是项目团队要及早识别出项目面临的战略问题,并针对它们对项目结果的可能影响采取应对措施。在问题的评估中,一些问题可能由于对项目没有显著的影响而被放在一边,我们可以不对这些问题做出反映,但必须监督它们是否会有进一步影响项目的变化发生。

问题的早期识别非常重要,因为这样可以早一点儿决定如何处理这些问题。识别项目面临的战略问题的一个有用技术是:对项目面对的所有问题进行一个汇总列表,然后让项目团队成员讨论这些问题哪些是一般运营性的,哪些是重要战略性的。在讨论过程中,应鼓励每一个成员参与,在会议中,所有问题被讨论审查,挑出哪些是战略性的,再分配一个团队成员跟踪这个问题,并且使项目团队对这个问题及其对项目未来的影响保持警惕。针对更重要的战略问题,需要任命一个调查分析性的子项目团队,进行调查分析、风险评估、应对措施的组织工作,负责及时向整个团队汇报。

## 30.5 战略制订

企业制订战略的步骤包括:明确企业使命、进行外部环境分析、展开内部环境评估、确定战略目标、形成战略方案,以及选择战略方案,如图 30-1 所示。

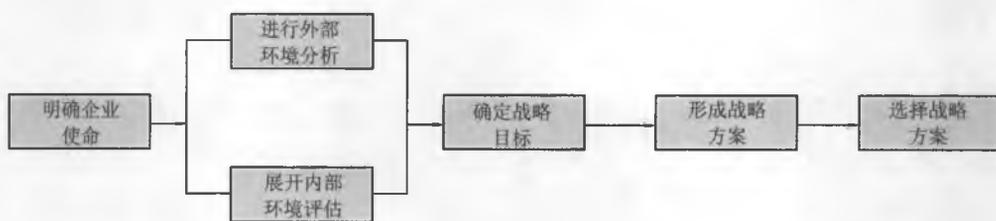


图 30-1 制订战略步骤

### 1. 明确企业使命

每个企业都有其独特存在的目的和理由，而这一独特性就反映在企业使命当中，企业使命是对企业存在理由的宣言，它要回答的是“我们的业务是什么”此类的关键问题。

企业使命是战略管理过程中最显眼、最公开的部分，尽管不同企业的企业使命在长度、内容、形式等各方面都存在着差异，但其一般都围绕以下九个要素来进行：

- 企业的用户是谁。
- 企业的主要产品或服务项目是什么。
- 企业在哪些领域、哪些市场竞争。
- 企业的技术状况。
- 企业是否努力实现业务的增长和良好的财务状况。
- 企业的基本信念、价值观、志向和道德倾向是什么。
- 企业最主要的竞争优势或最独特的能力是什么。
- 企业是否对社会、社区和环境负责。
- 企业是否视员工为最宝贵的稀缺资源。

### 2. 进行外部环境分析

制订战略要考虑企业的外部环境，即将企业的能力（包括资源能力、人才能力、技术能力和生产能力等）与环境相匹配，进行外部环境分析的重点是识别和评价超出企业控制能力的外部趋势与实践，以此来揭示企业所面对的主要机会或威胁，从而使企业用适当的战略来利用机会、回避威胁或减轻其影响。其主要步骤如下：

**(1) 了解企业的环境性质。**根据企业环境的不确定性对企业的环境性质进行初步了解，这种分析指明以后的分析应将重点放在什么地方。如果环境是相对简单和静态的，则详细的、系统的、历史的分析是适合的；如果环境是动态的复杂的，则采用面向未来的预测性、趋势性分析比较适合。

**(2) 考察环境的影响。**考察环境的目的是找出过去哪些环境要素影响了企业的发展或经营状况，这对考虑企业远景目标的变动和可能的战略变动是有帮助的。

**(3) 结构分析。**将重点转向对单个环境要素的详细分析上，找出发生作用的关键因素，并分析其具有战略重要性的原因。

**(4) 分析企业的战略地位。**分析企业的战略地位即是分析与其争夺资源或客户的

其他企业相比，本企业的竞争地位如何。

### 3. 展开内部环境评估

内部优势与劣势加上外部机会与威胁及明确的企业使命，共同构成建立企业目标与战略的基础。内部环境评估实质上是对企业资源和战略能力的分析，其基本步骤如下：

**(1) 资源评估。**确认企业是否有“维持”战略的资源，由于可以看到有些资源（包括实物、人力、财务等）存在于企业之外，所以需要对这些资源进行定性和定量评估。资源评估应包括企业所能够获得的支持战略的所有资源，而不应只局限于企业所有权之内的资源，如企业的客户、交易网这些重要资源就是存在于企业之外的。

**(2) 价值链分析。**利用这种分析方法可以将资源与使用这些资源的战略目标联系起来，价值链强调价值活动和各价值活动之间的联系，而不仅仅考虑资源本身；它强调企业的战略能力与其使用和控制资源的方式具有很强的相关性。可见，资源分析不能仅限于企业所拥有的资源，供应商、分销商和客户形成的价值链之间的联系，也常常是组织能力的基石，并且这种联系有助于防止竞争者的模仿。

**(3) 比较。**由于战略能力很难用绝对形式来估测，所以一般用相对形式来进行评估，包括水平比较（同一段时间内的增长或降低）、行业比较（类似的企业或同行业企业之间的比较）和最佳业绩者比较等。

**(4) 均衡。**企业战略能力被破坏常常不是因为某一资源或活动的问题，而是这些资源之间的匹配比例不合理。由此可见，应将企业的资源均衡作为一个整体来考虑。资源均衡包括三个重要问题：企业各种不同活动和资源相互补充的程度、企业内员工在个人技能和个性方面的均衡程度、企业的灵活性是否适应环境的不确定性和企业准备承担的风险水平。

**(5) 确认关键资源领域。**内部评估的最后一环是从以上的评估中确认出关键因素，由此来确定企业的主要优势和劣势，并对它们的战略重要性做出合理的评估。

### 4. 确定战略目标

根据企业的使命，以及内外部环境的分析评估，企业就可以制订自己长期的战略目标。战略目标一般包含以下 8 个方面的内容。

(1) 市场营销目标：表明本企业希望达到的市场份额或在竞争中占据的市场地位。

(2) 技术改进和发展方面的目标：对改进和发展新产品及新服务、提高效率等设定目标。

(3) 提高生产力方面的目标：有效地衡量原材料使用情况的指标，最大限度地提高产品数量和质量方面的指标。

(4) 财务与实物资源取得和占用方面的目标：企业应说明它如何取得这些资源，并占用多少。

(5) 利润方面的目标：应明确企业给业主的回报率和经营效益的多少。

(6) 人力资源方面的目标：包括人力资源的获得、培训和发展；管理人员的培养及

其个人才能的发挥。

(7) 员工积极性方面的目标：对员工的激励和报酬指标。

(8) 社会责任方面的目标：注意企业对社会产生的影响及回报。

### 5. 形成战略方案

新的战略应建立在以往战略的基础上，并与其保持一定的历史延续性，战略制订的本质在于评价企业是否在做正确的事情，以及如何才能更有效地将事情做好。一个战略方案通常由以下几方面内容组成：

(1) 如何对变化的条件（如市场机会、竞争压力、需求变化）做出反应。

(2) 如何配置企业的资本、人力、技术等资源。

(3) 如何在现有的行业开展竞争。

(4) 在企业的每一个经营单位内，在主要的经营部门和职能领域内采取什么行动和方法，可以使整个经营单位形成一致有力的战略力量。

企业的战略目标可以是多样化的，也可以是多层次立体型的。例如，企业的总体战略（公司战略）可以依据不同的条件制订为成长战略、稳定战略、紧缩战略和混合战略。同时，相应地形成公司层战略、业务层战略（经营战略）和职能层战略。需要注意的是，企业各个层次的战略计划应该是相互衔接和协调一致的，防止相互冲突而导致经营的混乱。

### 6. 选择战略方案

从各种替代方案中选择出一个最佳方案不是一件容易的事，因为每个替代方案都有自己的优点和缺点。评估各种战略方案所用的最重要的标准是看哪一种方案能用最少的资源实现既定的战略目标，同时产生的副作用最小。战略方案一般步骤如图 30-2 所示。

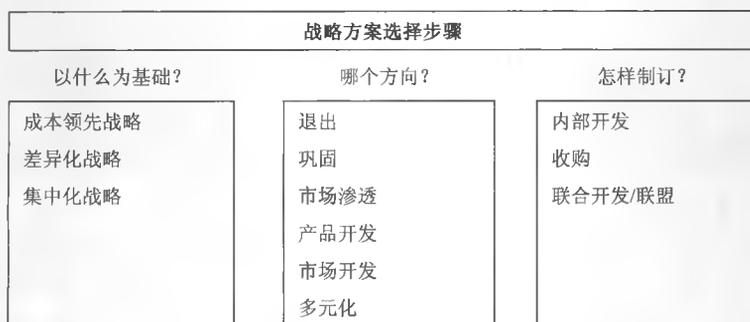


图 30-2 战略方案选择步骤

(1) 企业战略方案可以有成本领先战略、差异化战略、集中化战略三种一般基础。采用成本领先战略的企业目标是发现和挖掘所有的资源优势，力争成为行业内低成本生产者。

差异化战略的逻辑要求是，企业通过产品差异化特点将自己与竞争对手分开，并追

求出一般价格水平的溢出价格必须超过因其独特性而增加的成本这一起码目标。

实施集中化战略的企业选择行业中一个细分市场，通过实施其战略（一般有成本集中化和差异化集中两种）挤走其他竞争者。

（2）战略选择方向通常有以下几种：

- 企业的产品或资产价值会随着时间的变化而变化，在很多情况下，全部或部分退出是明智的行为。
- 在增长型市场、成熟市场、下降的市场的合并巩固战略，是企业经营方式的重大变化，但其产品系列、种类和市场不变。
- 市场渗透作为一个谨慎的战略，可能会给企业带来市场份额的机会。
- 企业一旦认为其现有的产品/市场不能为其提供足够的机会时，就必须实施产品开发战略，在现有的知识、能力和技术的基础上寻找新的替代品。
- 市场开发战略包括进入新细分市场，为产品开发新的用途，或者扩大到新的地区，出口也是市场开发的一种方法。
- 多元化战略意味着企业同时离开现有的产品和市场，去寻找新的发展方向，分为相关多元化和无关多元化两种，相关多元化是在原有行业范围附近的拓展，无关多元化是指企业脱离现在的行业，进入与现有产品、市场无关的领域内。

（3）企业战略可选的开发方案包括内部开发、收购和联合开发或联盟。内部开发是许多企业制订战略的主要方法，这样做有许多现实原因，尤其是对要求很高的设计技术或者很精确的制造方法的产品，企业会选择自行开发。通过合并或收购进行开发的一个重要原因是为企业提供一个快速进入某一新的产品和市场份额的渠道。

## 30.6 战略执行

企业的战略一旦形成后，战略管理的关键就是战略的执行，企业战略的执行一般包括建立组织、配置资源、制订政策、实施领导，以及创造企业文化等，详细描述如下。

（1）**建立组织**。战略实施在很大程度上依赖于一个健全的企业内部组织和高素质的管理人员。设计组织结构的原则是围绕固有的战略成功因素和关键的活动来进行，通常情况下要遵循“结构围绕战略”的原则。企业在其发展过程中，通常要经过数量发展、地区开拓、纵向深入、产品多种经营四个阶段，每一个阶段，企业的组织结构也是不一样的，与各种战略相适应的企业组织形式有：职能制组织结构、地区制组织结构、事业部制组织结构、战略经营单位组织结构和矩阵式组织结构。

（2）**配置资源**。在战略的实施过程中，预算和规划是必不可少的两项工作。资金和人力短缺会使战略经营单位无法完成其战略任务。同样，过多的资金和人力又会造成资源的浪费。战略资源的配置必须考虑到战略的变动，要使预算有一定的弹性。同时，为了保证战略实施的科学性，各战略经营单位必须制订出科学可行的战略实施计划，制订各项工作具体进度表，从而为企业的战略实施提供可靠的计划保证。

(3) **制订政策**。企业的战略实施会遇到一系列的问题，这些问题的解决需要企业高层管理部门制订一系列相应的政策来解决。这些政策是战略实施的制度保障，要确定各战略单位独立行动的范围和可以采取的行动和方向，减少政策的失误，解决矛盾，在一定程度上建立起整个战略工作的规则性、稳定性和关联性，规定各项工作的要求，把企业的精神、信念落实到各项日常工作中去。

(4) **实施领导**。组织形式只为企业实施战略提供了整体的结构。要使战略真正落实到行动上，还必须发挥领导在实施战略中的关键作用。在实施战略的过程中，企业高层管理者要解决两方面的问题：一方面是任命关键的经理人员；另一方面是领导下属人员正确地执行战略。

(5) **创造企业文化**。每一个企业都有自己独特的企业文化，由于这种文化是一种无形的力量，它影响并规定着企业成员的思维和行为方式，从而对实施企业战略产生重大的影响。因此，创造富有活力的企业文化是实施战略的重要内容之一。

企业在一定时期内所实施的战略与原有企业文化有时是一致的，有时是有冲突的，高层管理人员必须采取不同的对策。

这里需要强调的是，战略的实施过程中，改变企业日常运作流程和规则的同时，也会产生许多新的项目，项目的作用就是通过创造性的改变来改变和提升企业的竞争力。

## 30.7 战略监控和评估

战略监控是企业战略管理过程中的最后一个环节，其基本目的是要保证企业完成规定的战略计划。在监控过程中，一般是将实际执行情况与预期结果进行比较，通过必要的信息反馈正确地评估战略的实施成果，或采取相应的修正措施。战略监控和评估过程一般步骤如图 30-3 所示。

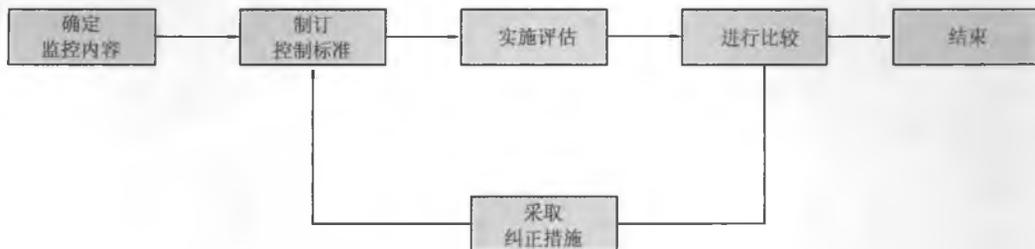


图 30-3 战略监控和评估过程一般步骤

(1) **确定监控内容**。监控的内容应全面、合理、客观和连贯的，一般要覆盖到企业关键的经营领域。例如，经营效果方面的、生产方面的、市场方面的、人才开发方面的、社会哲理方面的、企业文化方面的等。

(2) **制订控制标准**。控制标准是监控内容的具体化，是企业战略目标的具体表述，

由于控制标准为企业的各项工作成果提供了评判的尺度，因此不应当是绝对的，要有一个允许的范围，且是分层次的。如对公司经营业绩的监控标准、对战略经营单位的监控标准、对职能部门经营业绩的衡量标准。

**（3）实施评估。**实施评估是战略监控的重要内容，必须按照预定的标准和时间进行评价，评价的时间可以用战略经营周期、年、季、月来实施。在具体的操作上，除从当前企业的现状出发和严格按照已确定的业绩评价标准来衡量外，还要注意对企业整体业绩和未来发展产生消极作用的问题。例如，企业高层管理人员，不分析战略实施对企业使命和战略的长期影响，只追求短期效益和利润，忽视企业形象宣传、设备维修、产品与技术开发，而丧失了长远的后劲。另一方面，在实行独立的责任中心、分权的战略经营单位的大型企业中，部分分权部门将本部门视为独立存在的实体，强调本部门、本单位的局部利益，忽视企业的整体利益，经营业绩的监控评估必须考虑这些问题。

**（4）进行比较。**如果实际经营业绩在企业预期的范围内，表明实现了预期的战略目标，应当总结成功的经验，必要时上升为企业内部的管理制度或行为规范。如出现偏差，则要进一步分析形成的原因和对策。

**（5）采取纠正措施。**如果战略评估是在企业战略的执行过程中，一旦战略的实施结果出现了偏差，必须针对存在的问题，采取相应的对策和措施。如果战略评价是在战略实施终结时做出的，也必须认真分析导致战略实施出现偏差的原因，提出可行性建议，为新的战略制订和实施提供经验教训和借鉴。