

第5章

战略问题的确认与基本战略选择

导入性案例

阿里巴巴——让天下没有难做的生意

1999年既是全球互联网发展的巅峰之年，也是20世纪最重要的中国互联网创业的黄金年。这一年，美国互联网公司首次公开募股（IPO）规模达到历史最高，超过200家科技公司上市。中国以马云为首的号称“十八罗汉”的18个伙伴在杭州湖畔花园创立了阿里巴巴公司。除了阿里巴巴，还有百度、盛大、天涯社区等一批互联网公司相继成立。

阿里巴巴成立伊始，马云就公司发展提出了自己的期望：要建立一家持续发展80年（后来调整到102年）的公司；要建立一家为中国中小企业服务的电子商务公司；要建成世界上最大的电子商务公司，进入全球网站排名前十位。这些期望逐步演化成了阿里巴巴公司的战略承诺。十几年来，随着公司内外部环境与客户需求的快速变化，阿里巴巴先后经历了2000年与2008年互联网寒冬等带来的威胁，也经历了诸多其他机会的诱惑。公司业务范围已经从最初的B2B业务拓展到B2B2B业务、C2B2C业务、B2B2C业务、移动互联营销平台业务、金融服务、云计算与数据管理服务、物流信息平台业务等。市场范围也从最初的中国局部市场拓展到整个中国市场，并逐渐延伸扩大到全球市场。管理模式也在不断调整，如组织结构2006年调整为“五虎将”，2011年调整为“独孤七剑”，2013年变为“独孤九剑”，2015年底调整为“小前台、大中台”互为协同的创新管理模式，2016年底将天猫与聚划算整合推出“三纵两横”架构，2017年对多名高管重新任命与轮换对调。然而，公司始终坚守未变的就是明确和坚定的战略承诺。

阿里巴巴明确和坚定的战略承诺首先体现在其宗旨方面。秉承“让天下没有难做的生意”的宗旨，十几年来，公司始终把中小企业的生存、成长和发展作为自身生存、成长的根基和希望。阿里巴巴经营多个领先的网上及移动平台，业务覆盖零售、批发贸易及云计算等，向消费者、商家及其他参与者提供技术和服务，使其能够在阿里巴巴的生态系统里进行商贸活动。例如，阿里巴巴国际交易市场是公司最先创立的业务，旨在帮助全球中小企业拓展海外市场；同年创立的1688（阿里巴巴中国交易市场），旨在为从事内贸的中小企业提供更完善的电子商务服务；淘宝网、天猫、聚划算进一步细分的平台使得阿里巴巴能够更有针对性地服务中小企业客户；支付宝则为中小企业电子商务活动的顺利开展提供了安全可靠的支付手段；始于2007年的淘宝大学为正在经营网店的淘宝卖家以及想创业但缺乏经验的潜在卖家提供专业培训；创立于2009年的阿里云计算，其目的是为整个移动商业生态系统提供支持；2013年阿里巴巴联合顺丰集团等九家公司成立的菜鸟科技为电商企业、物流公司、仓储企业等提供优质的物流平台服务……自其创立至今，阿里巴巴促进了一大批中国中小企业的崛起，为中国草根阶层提供了经济活动的平台，为中国经济注入了活力并带来了生机。

阿里巴巴明确和坚定的战略承诺还体现在其愿景方面。阿里巴巴的愿景是：构建未来的商务生态系统。让客户相会、工作和生活在阿里巴巴，并持续发展最少102年。其中，相会在阿里巴巴：每天促进数以百万计的商业和社交互动，包括用户和用户之间、消费者和商家之间以及企业和企业之间的互动。工作在阿里巴巴：向客户提供商业基础设施和数据技术，让他们建立业务、创造价值，并与其他生态系统参与者共享成果。生活在阿里巴巴：致力拓展产品和服务范畴，让阿里巴巴成为客户日常生活的重要部分。102年：阿里巴巴集团创立于1999年，持续发展最少102年就意味着阿里巴巴横跨三个世纪，能够与少数取得如此成就的企业匹敌。阿里巴巴的文化、商业模式和系统都经得起时间的考验，从而得以持续发展。

正是对战略承诺的恪守，推动着阿里巴巴不断地创造奇迹。自成立至今的短短19年，阿里巴巴由最初18个人、50万元创业资本，迅速发展成为雇员超过70 000人、2017年市值一度接近5 000亿美元的电子商务帝国，在全球高科技公司中仅次于苹果、谷歌和微软排在第四，而在全球互联网公司中仅次于谷歌排在第二。在业务方面，根据艾瑞咨询统计数据，最先创立的阿里巴巴国际交易市场目前是领先的跨境批发贸易平台，服务全球数以百万计的买家和供应商；创立于2003年5月的淘宝网已经发展成为中国最大的网上购物平台；创立于2008年4月的天猫已经是中国最大的为品牌及零售商而设的第三方平台；2010年3月推出的聚划算目前是中国最受欢迎的团购网站；2014年10月正式成立的蚂蚁金融服务集团已经成为全球金融科技百强（Fintech 100）第一。至今，阿里巴巴已经成为网上及移动商务的全球领导者。

资料来源：根据《阿里巴巴模式》《穿布鞋的马云》《阿里巴巴正传——我们与马云的“一步之遥”》《移动互联网之巅——腾讯 vs 阿里巴巴》《平台型网络市场“平台—政府”二元管理范式研究——基于阿里巴巴的案例分析》，以及阿里巴巴官方网站资料等整理。

学习目标

- ▷ 了解战略问题确认的基本方法
- ▷ 领会战略决策的基本原则
- ▷ 理解战略承诺的性质、内容与表现形式，能够识别与分析一个具体企业的战略承诺及其构成
- ▷ 领会宗旨陈述、愿景与战略意图之间的关系
- ▷ 理解基本战略的各种选择
- ▷ 了解战略目标的类型与内容，理解有效战略目标的基本要求，掌握制定企业战略目标的方法与技术

作为最具国际竞争力的中国公司、中国最具竞争力的品牌企业以及最受赞赏的中国公司之一，阿里巴巴的成功在很大程度上应当归于其对战略承诺的坚持。正是承诺坚定才确保了公司在长期发展的各个关键时点都做出了正确的战略选择，包括不断将最重要的资源投放到自己的核心业务，不断在核心业务的关键价值创造环节建立和发挥核心专长，从而使公司的核心业务从 B2B 拓展到 C2B2C 与 B2B2C，再从社交终端、移动互联网进一步拓展到金融、物流和大数据平台。

在此之前企业制定或调整战略的工作已经完成了两个重要步骤：（1）从感觉到存在或者面临战略问题到决定正式启动战略制定的过程；（2）从进入战略制定到完成战略态势（包括外部和内部环境）分析。在正式开始制定战略之前，企业还需要完成第三个步骤，即对战略态势分析结果多次比对分析，进一步确认新战略需要解决的根本战略问题，为有效实施战略管理奠定基础或者前提。在此基础上，针对需要解决的战略根本问题和战略态势分析的结果，企业战略管理者需要审视企业的战略承诺，决定是否修改以及如何修改战略承诺^①；决定企业未来（通常与新战略的时间跨度一致）的基本战略（grand strategy）选择和战略目标，从而为此后的第6到第9章提供战略选择的基本依据或原则。

第1节 战略问题的确认与决策的原则

推动企业调整或制定战略的根本动因是企业内外部环境的诸多变化将要使企业

^① 关于战略承诺的具体定义，读者可参见本章第3节的详细阐述。

不断面临重大战略问题，有效地解决这些问题需要管理者相应制定战略或对企业正在实施的战略做出一系列调整。从这个意义上说，有效识别战略问题和问题的来源是进行战略调整或者制定新战略的前提。

企业外部环境和内部环境的变化使企业经常面临各种各样的问题，有效发现和确定战略问题是企业战略管理者必备的战略能力。企业战略管理者对于战略问题的认识通常并不深入和系统，主要是源于对短期经营问题碎片式的感知或者对少数环境因素变化的洞察。所谓战略问题，就是那些源自企业内部和外部关键环境因素的趋势性变化，并且对企业现在和未来发展具有重大、长期和根本影响的问题。因此，企业战略管理者在完成外部与内部环境分析之后，需要运用 SWOT 模型 对战略态势进一步分析和比对，根据对关键因素变化趋势和影响的深入和系统分析，按照 重大性、长期性和根本性评价，确定企业未来所面临的战略问题和解决战略问题的基本原则。

战略问题的确认

企业面临的战略问题基本上可以分为两类：一类是企业没有把握外部机会或者避免外部威胁的战略问题；另一类是企业没有发挥优势或者克服劣势的战略问题。比如，2012 年初，格力电器战略管理者对格力战略问题的判断大体上是格力应该发挥自己的优势而将企业做得更大，五年再造一个格力（即五年再增加 1 000 亿元的销售规模）。然而，如果格力电器战略管理者当初运用 SWOT 模型对战略态势分析的结果进行认真的分析和比对，那么其战略问题也许就变成了：格力电器应该进入什么行业才能够进一步发挥和强化自己的核心专长。基于这个战略问题所制定的新战略就可能完全不一样了。相反，在阿里巴巴的发展历史上，企业战略管理者对其战略问题寻找总是遵循这样一个思路，那就是阿里巴巴应该把握一切能够发挥自己核心专长为方便中小企业做生意构建未来商业平台的机会。虽然阿里巴巴所进入的行业越来越多，但是其核心专长仍然在不断地发挥和强化。由此可见，有效地确认企业所面临的战略问题是有效制定企业战略的一半，而且是更重要的一半。

SWOT 分析矩阵对于战略问题的确认具有两个方面的重要作用：一是通过外部和内部环境分析找到企业可能面临的战略问题；二是通过 SWOT 的反复比对或者组合，最终确认企业所面临的现实战略问题，即有可能解决的战略问题。企业之所以需要在外部环境分析与内部环境分析的基础上进行 SWOT 分析，是因为在完成内部环境分析之前所得到的所谓机会与威胁的判断缺乏针对性，因为所谓机会与威胁都是针对特定的优势与劣势而言的；而没有完成外部环境分析之前所得到的所谓优势与劣势的判断也缺乏针对性，因为所谓优势与劣势都是相对于特定的机会和威胁而言的。运用 SWOT 分析矩阵（见图 5-1）确认战略问题的具体步骤是：

		内部因素	
		优势（S）	劣势（W）
外部因素	机会（O）	SO 组合 凭借公司的优势，充分利用外部环境所带来的各种机会。	WO 组合 通过各种方式弥补公司的不足，以充分利用外部环境带来的机会。
	威胁（T）	ST 组合 利用公司的优势，尽量规避外部环境所带来的各种威胁。	WT 组合 通过各种方式弥补公司的不足，以尽量规避外部环境带来的威胁。

图 5-1 SWOT 分析矩阵

（1）企业战略管理者需要将企业外部的各种机会、威胁和企业内部的优势、劣势非常具体地列举出来，反复分析和比对，确认企业：有哪些可以而没有把握的机会，有哪些应该而没有防范或者避免的威胁；有哪些可以但是没有发挥的竞争优势，有哪些应该而没有克服的劣势。需要强调的是，经过这种分析和比对得到的所谓机会或者威胁就是相对于企业的优势和劣势而言的，同样所谓的优势或者劣势也是相对于企业的机会和威胁而言的。

（2）企业战略管理者再对外部环境因素（O，T）与企业内部因素（S，W）进行组合比对分析，从而得到如图 5-1 所示的四大类可能解决的战略问题：1）SO 组合，如何凭借公司的优势，充分利用外部环境所带来的各种机会的问题。2）ST 组合，如何利用公司的优势，尽量规避外部环境所带来的威胁的问题。3）WO 组合，如何通过各种方式弥补公司的劣势，充分利用外部环境所带来的机会的问题。4）WT 组合，如何通过各种方式弥补公司的劣势，尽量规避外部环境所带来的威胁的问题。值得注意的是，当企业的业务范围涉及多种甚至不相关业务时，SWOT 分析需要将公司整体作为重点分析对象，并针对每一种业务展开分析，从而明确战略问题来源于公司整体层面还是业务层面，并最终确认企业所面临的战略问题。

（3）企业战略管理者还需要进一步识别出战略问题的性质。首先，企业战略管理者需要根据战略问题的实际情况判断战略制定主要在哪个层次上展开，战略制定的主要内容是什么，以及战略制定的任务应由谁来完成，等等。如果战略问题发生在多元化经营企业的总部，那么战略调整或者制定新战略的工作将在公司层展开，主要的内容将与行业组合和组合管理模式相关，战略制定工作将由企业的总部承担。如果战略问题发生于某一个具体的行业或者业务事业部，那么战略制定将在业务层展开，主要的内容将与市场定位、商业模式和竞争优势相关，战略制定工作将由事业部承担。其次，企业战略管理者需要根据战略问题判断战略调整将主要发生在什么逻辑层次上。如图 5-2 所示，取决于企业所面临战略问题的性质，企业战略

调整可以发生于企业战略承诺、基本战略（战略方向）、战略目标、公司层或业务层战略的任意一个层次，并且由此引发自上而下的相应调整。

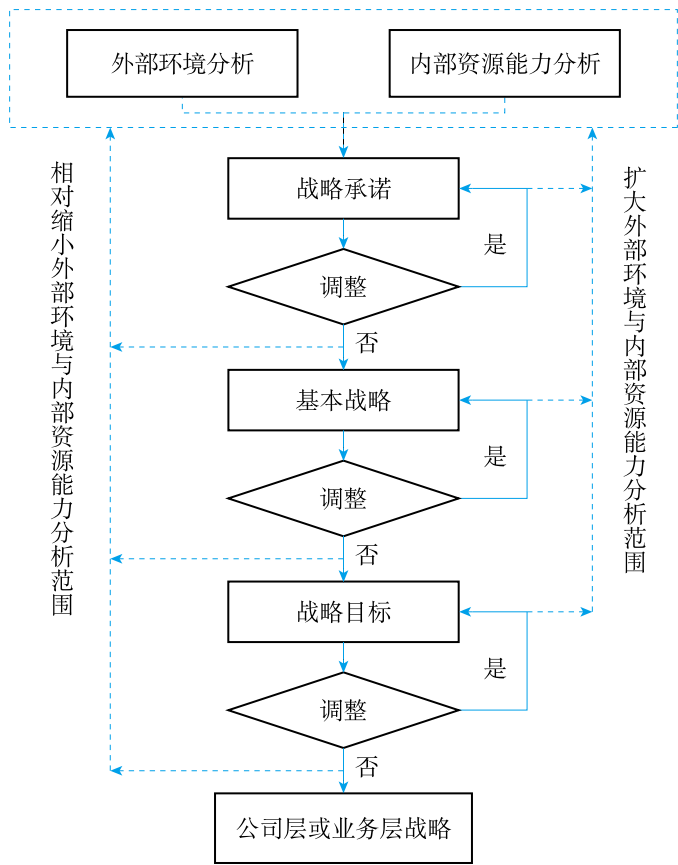


图 5-2 战略制定的内在逻辑

第 2 节 战略决策的原则

在确认了战略问题和把握了各种可能解决问题的战略选择之后，企业战略管理者的下一个任务就是要确定企业战略决策的原则，对企业管理者的所有战略决策提供有效的约束和指导。有效地制定和遵守战略决策的原则将有利于企业战略管理者规避不必要的风险，同时大大提高企业战略决策的有效性和效率。

任何企业在做出战略选择或者决策的时候都是遵守一些原则的。在相对静态和简单的环境下，企业战略决策被看成是事前、主动和理性的决策，因此企业战略管理者所相信和遵守的战略决策原则主要是基于经济理性的。随着环境的动态化和复

杂化，越来越多的企业战略管理者意识到保持企业长期、稳定和健康发展需要企业相信和遵守一些经济理性以外的原则。未来保持企业长期、稳定和健康发展，企业可以而且需要基于自己的社会责任、商业伦理和价值传统拒绝在特定阶段经济合理或者经济收益很高的战略选择。例如，转型期中国企业所处的经营环境相当动态和复杂，一个单纯相信和遵守经济理性的战略管理者根本无法保证企业长期、稳定和健康发展。但是，一个小学文化水平的企业战略管理者则有可能将自己的企业发展成为世界级的企业，原因就是他只相信和遵守两个基本战略决策原则，一是“不熟不做”，二是“力不到不为财”。正是这两条原则使他不自觉地坚持了市场经济、顾客导向、资源基础，并且不理性地拒绝了很多多元化发展的“好机会”。取决于企业的规模、性质、行业以及国际化的程度等，不同企业的战略管理者所提出和遵守的战略决策原则可能不一样，但相同的是这些原则必须反映特定时代企业利益相关者的要求、社会商业道德伦理以及企业自身的传统或者文化的要求。

利益相关者分析

企业利益相关者（stakeholder）是指能够影响公司的战略承诺，同时又被战略产出影响，对公司业绩拥有可实施的主张权的个人、群体或组织。他们对公司业绩的主张权可以通过收回关系公司生存、竞争优势和盈利能力的重要资源来实现。只有公司的业绩表现达到或超出利益相关者的要求，他们才会继续支持公司。最大限度地满足利益相关者，尤其是股东的要求是企业经营的根本目的。

具有类似期望与要求的多个利益相关者构成了一个利益相关集团。如图 5-3 所示，与公司运作相关的利益相关集团至少可以分为三大类：资本市场利益相关集团，包括股东、债权人等；产品市场利益相关集团，包括公司的主要顾客、供应商、公司所在社区、工会等；组织利益相关集团，指公司所有员工，包括管理者与一般员工。企业外部环境的变化将导致企业利益相关者对企业的期望或者要求发生变化，要了解这种变化趋势及其可能对企业产生的影响，企业战略管理者首先需要动态掌握利益相关者的要求，并且根据这些要求选择合适的备选方案。不同利益相关集团对企业的期望和关注程度各不相同，因此对于企业的重要程度或者影响企业的权力大小也不相同。尽管公司治理为不同利益相关集团之间期望的协调提供了一个框架，但由于各利益相关集团对于企业战略各层面的重要性和必要性的认识不同，他们的期望总是会存在冲突。企业战略管理者可以通过权力-关注程度矩阵（见图 5-4）来仔细权衡各个利益相关集团对企业的关注程度及其权力大小，以决定在评价企业备选方案的过程中是否和在多大程度上考虑各个利益相关集团的要求。在图 5-4 中，关注程度是指利益相关集团在多大程度上关注他们的期望对企业战略选择的影响，权力则是指利益相关集团是否以及在多大程度上能够影响企业的战略选择。

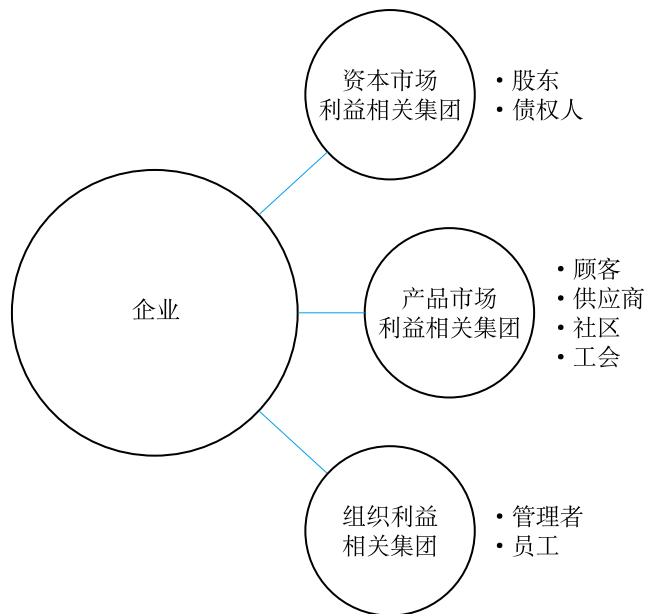


图 5-3 三类利益相关集团

资料来源：迈克尔·A.希特，等.战略管理：概念与案例：第10版.北京：中国人民大学出版社，2012.

		关注程度	
		低	高
权力	低	A 略微关注	B 保持其知情状态
	高	C 保持其满意状态	D 重要参与者

图 5-4 权力－关注程度矩阵

资料来源：格里·约翰逊，凯万·斯科尔斯.战略管理：双语教学版：第6版.北京：人民邮电出版社，2005.

商业道德分析

除了利益相关者的期望之外，商业道德也会影响企业战略管理者的战略制定与调整。商业道德在很大程度上代表了特定历史时期整个社会对于商业组织的期望，其内容大体可分为三个不同的层次。

（1）从宏观层面来看，企业或其他组织在国内与国际社会中应发挥怎样的作用？组织究竟应该自由发展，还是应当主动成为社会的塑造者？这些都与组织所持的道德立场（ethical stance）有关。**组织的道德立场**是指组织对利益相关者和社会承担的最低限度义务的超出程度。组织的道德立场一般可以分为四种：第一，公司唯

一的责任就是保证股东的短期利益，因此公司只需要满足法律法规和公司治理框架规定的组织应承担的最低义务要求。第二，为了保证股东的长远利益，公司不仅应对股东承担责任，同时也应该管理好与其他利益相关集团的关系。第三，公司的目标和战略应该更加明确地体现各利益相关集团的利益与期望，这些利益与期望通常会超出公司治理所规定的最低限度的义务。第四，组织的目标是塑造社会，财务因素只是次要因素。

(2) 从企业层面来看，企业所面临的具体道德问题则与公司的社会责任相关。也就是说，企业应在多大范围内承担超出公司治理与法律法规所规定的最低限度的责任与义务，以及如何协调不同利益相关集团之间的利益冲突，这些均与公司的社会责任（corporate social responsibility）相关。公司的社会责任是指组织超出法规和公司治理所规定的对利益相关者应承担的最低限度的义务而采取的行动。按照法律法规的关注程度，公司的利益相关集团可以分为两类：一类是有合同约定的利益相关集团，如客户、供应商和员工等，他们与公司之间存在法律关系；另一类是社区利益相关集团，如当地的社区居民、消费者和一些压力集团等。与第一类利益相关集团相比，他们没有获得同等程度的法律保护。因此，公司关于社会责任的政策对于社区利益相关集团尤为重要。

战略聚焦 5-1 组织应当承担以下责任吗

内部方面

员工福利

……提供医疗保障，帮助住房按揭，延长病假休息，帮助安置家属等？

工作条件

……改善工作环境，建立社会和体育活动俱乐部，安全措施达标等？

工作设计

……设计工作，使工作者对工作不断产生满足感，而不是仅仅为了获取经济利益？

知识产权

……尊重个人的私有知识，而不是宣布个人的知识技能归公司所有？

外部方面

环保问题

……将排污标准降低到法律规定的标准之下，即使竞争者不这样做？

……能源保护，节约能源，使用清洁能源？

产品

……消费者如果使用产品不当是否会构成危险？

市场和营销

……决定不在某些市场上销售？

……广告的标准？

供应商

……“公平”交易条款？

……将在环保、劳动保护等方面表现不好的供应商列入黑名单？

就业问题

……对少数族裔、女性、残疾人等是否有优惠政策？

……保持就业水平？

社区活动

……赞助当地活动并支持当地的公益活动，为重大灾害进行捐赠？

资料来源：根据格里·约翰逊与凯万·斯科尔斯所著的《战略管理》（双语教学版·第6版）（北京：人民邮电出版社，2004）中的资料整理补充。

（3）从个体层面看，商业道德涉及组织内部员工，尤其是战略管理者的行为。作为战略管理的一部分，商业道德问题有时向组织内部的普通员工与战略管理者提出了一些进退两难的问题。例如，如果员工认为他所在组织的战略是不道德的或违背了利益相关集团的利益，那么该员工的责任是什么？他应该举报该公司，还是离开公司？战略管理者则在组织内部位高权重，他们通常掌握信息及其他利益相关集团所不具备的发挥影响力的渠道，理应高度恪守诚信的道德责任。然而，战略的制定又是一个高度政治化的过程，战略管理者通常发现建立并保持诚信的立场是相当困难的，尤其是所选择的战略对其个人职业发展与组织长远利益的影响截然不同的时候。

战略聚焦5-2 阿里巴巴的社会责任



企业文化分析

企业战略管理者进行战略制定或调整最后还会受到企业价值观及其所处文化背景的影响，这种影响虽然是潜移默化的，但是往往发挥十分关键的作用。

因此，企业战略管理者需要重视企业文化对企业战略选择尤其是战略执行的影响。企业文化可以分为三个层次：（1）企业的价值观。这种企业文化很容易识别，并通常被写入企业的宗旨、目标或战略之中。（2）企业的信仰。这种企业文化比价值观更具体一些，与价值观一样在企业内可以有不同的呈现形式，并且人们之间可以互相谈论。（3）企业的行为范式。这种企业文化规定着企业行为的合法性，但是在企业运作过程中最难被识别和解释。此外，企业战略管理者需要重视企业所处的

更大的组织场域的文化影响，例如国家、民族、区域文化的影响，这种影响将在很大程度上决定企业是否具有外部的合法性。

第3节 战略承诺

战略承诺（strategic commitments）是一个重要的战略要素，它是指企业基于自身的资源和能力，并考虑到当前外部环境及其未来变化的趋势，为了实现希望达到的长期战略目标而向顾客、供应商、企业员工等利益相关者做出的长期承诺。战略承诺不仅指企业能够为顾客做出的产品或服务承诺，更重要的是包含企业为实现其战略目标所进行的一系列战略投资和决策，这些战略决策都具有承诺特征，因此可以说战略就是一种投入和承诺。

战略承诺的性质

在企业战略的内容体系中，时间跨度最长、影响最为广泛的战略就是企业战略承诺，因此也有人将企业战略承诺看成是价值层面的企业战略选择，它既受企业价值观的影响，又需要采用科学方法来决策。

越来越多的企业战略管理者认识到，无论企业经营环境如何变化，企业必须明确和坚持自己的战略承诺，即本企业之所以存在和发展的根本目的和意义；必须明确和坚持企业实现战略承诺过程中若干基本或者哲学层次的理念或原则，这些理念或原则必须使自己能够有效地区别于竞争对手，同时有助于建立、保持和发挥自己独特的竞争优势，为企业长期稳定地获得超额收益（above-average returns）提供保障。

为了确保企业战略承诺的顺利实现，同时使得企业战略行为能够体现出连续性、整体性和创新性特征，企业的战略承诺一经做出就必须长期坚持，它必须对企业的战略决策和行动提供长期和宏观的指导，并且在企业的一系列连续的战略决策和行动中得到贯彻。因此，企业的战略承诺不能过于具体，以免企业在经营环境变化中错失发展的机会；同时，企业的战略承诺也不能过于宽泛，以免企业在经营环境变化中缺乏约束而过于冒险。

承诺坚定是企业决策科学和行动迅速的前提。任何企业在制定企业战略之前，一定要根据企业外部环境与内部资源、能力的分析结果，同时综合对战略选择的基本判断，通过合法与科学的程序对是否需要或者需要在多大程度上修改企业战略承诺谨慎地做出决定。

战略聚焦 5-3 战略承诺约束下的企业战略定位演化效应

战略承诺是一个独特的战略要素，它来自组织战略生成和演化的过程以及它们所促进的微观战略行为的决策过程，因而在企业战略定位的演化过程中战略承诺扮演着非常重要的角色。

在战略承诺的逻辑中，表现在市场层面的战略承诺，如战略协同的形成和信任价值网络关系的建立，引导着战略定位的适应性演化，增强了战略定位与外部价值网络的适应性；而市场响应机制的建立促进了战略定位的一致性演化，使企业战略层面的变化与事业脉络层面的变化保持一致，并使之成为为新战略定位提供支撑的有力保证。表现在资源和能力层面的战略承诺，如投射在产品资源集中性层面的战略承诺，会激发战略定位的持续演化，依靠持续、快速的变化促进战略定位的同一性保持。表现在价值活动层面的战略承诺，如技术活动层面的平衡性投入，在外部竞争环境、价值网络以及产业技术发展状况的影响下促进战略定位的适应性演化。表现在组织层面的战略承诺，即组织结构的规范性、组织能力的集中度和组织运营的复杂性，则成为战略定位惯性演化的构成。

资料来源：韩炜. 战略承诺约束下的企业战略定位演化效应研究. 管理科学, 2010(4).

战略承诺的内容

为了使战略承诺能够充分体现企业自身的行业和个性特点，不同企业的战略管理者对战略承诺的表述各异。然而，综合分析不同企业的战略承诺之后，我们发现企业战略承诺的核心内容是相似的，主要包括以下内容。

1. 企业的经营目的或使命

企业战略承诺阐述了企业存在的使命（mission）、根本理由或者目的，因此绝大多数企业在自己的战略承诺陈述中首先要表明本企业的经营目的，这是企业的长期承诺和最重要的价值追求。

企业的经营目的首先是由企业的性质决定的。根据企业的性质，企业的经营目的大体上可以划分为三种：（1）受政府特许经营的公用事业或者特殊行业企业。这种企业在特定的区域中具有垄断地位或者一定程度的垄断性，无论其所有制形式是国有还是民营，抑或是其他中间形式，其经营的目的都不是股东财富最大化，至少不应该以股东财富最大化为第一目的。（2）不受政府保护的非公用事业企业。这种企业主要是由私人投资和经营的，它们所在的行业都是高度市场化或者竞争激烈的。无论其所有制形式是国有还是民营，抑或是其他中间形式，其经营目的都是股东财富最大化。（3）介于上述两种类型之间的企业。作为经济转型国家，中国的情

况相对比较复杂。例如，竞争性行业中的国有企业甚至国有控股企业都不能将股东财富最大化作为自己的唯一或者第一经营目的，因为它们还不同程度地肩负着维持社会稳定的责任。从这个意义上说，那些不以股东财富最大化为经营目的的企业首先应在战略承诺陈述中说明自己的性质以及由此决定的经营目的，例如供电、供水、煤气和公共交通运输行业的企业。

然而，对于绝大多数在竞争性行业中经营的企业（包括民营和上市公司）来说，在战略承诺陈述中将股东财富最大化作为自己唯一的经营目的也是不合适的，因为这种陈述没能突出企业的个性和境界，即独特的价值追求。戴维·帕卡德 1960 年在给惠普员工所做的演讲中指出，经营目的涉及的是一种除了赚钱之外的、公司存在的更深层次理由。帕卡德说，我想讨论一下公司存在的根本缘由。换句话说，我们在这里是为了什么？我想，很多人都以为，公司的存在仅仅是为了赚钱，这是错误的。尽管这确实是公司存在的一个重要理由。但我们要深入下去，去寻找我们存在的真正理由。通过调查，我们最终得出这样的结论，那就是一群人联合起来，并以一种机构的形式存在，我们称之为公司；这样他们可以完成一些个人完成不了的事情——为社会做出贡献。概括而言，就是要做一些有价值的事情。

合理地规定企业的经营目的需要深入地理解各利益相关集团的利益要求，了解各种利益要求之间的一致性和矛盾性，找出平衡利益矛盾的有效方法。对于大多数处于竞争性行业的企业来说，持续地满足顾客需求是实现或平衡所有利益相关集团利益的基础。因此，绝大多数企业从满足顾客需求的角度（当然不排除对这个主要目的的其他修饰或者限定）去陈述自己的经营目的。事实上这种陈述方式有以下几个好处：能够被各个利益相关集团认可和接受；有利于体现企业的个性；能够反映企业的价值追求和社会价值。例如，导入性案例中的阿里巴巴强调自己的经营目的就是为中小企业服务，“让天下没有难做的生意”。

需要强调的是，企业的经营目的往往需要体现企业经营的本源目的。也就是说，经营企业，要实现短期盈利与长期可持续发展的平衡，在内部满足员工的需求，在外部平衡各种利益关系，就需要立足于坐标原点思考：经营企业的基本目的究竟是什么？以建筑陶瓷为例，任何一个终端建材市场，有成千上万的店面、成千上万的品牌和成千上万的企业产品，消费者凭什么最后选择了某一品牌？是该品牌宣传、广告影响，还是终端专卖店导购员的周到服务，抑或是独特的产品花色与品质？经历了从产品浏览、思考判断到做出决策的复杂过程，消费者最终选择某个品牌的产品，说明了消费者对该品牌、产品品质以及服务的认可。那么，作为制造企业又该如何回报支持自己的消费者？事实上，如果企业产品的质量不佳，顾客无疑就会抱怨，就会有不良的口碑，对该企业品牌的负面影响就会很大。在这种情况下，无论企业怎样加大广告宣传力度，都无法挽回对企业的不利影响。因此，立足于原点来思考企业的经营目的，就需要不断满足消费者的价值感受，持续地稳定与

提升产品的质量，不断通过原创设计、研发创新，把更多的产品附加值和高品质服务带给消费者。

2. 企业的经营范围

从法律角度而言，**企业的经营范围**是指国家允许企业法人生产和经营的商品类别、品种及服务项目，反映企业法人业务活动的内容和生产经营方向，是企业法人业务活动范围的法律界限，体现企业法人民事权利能力和行为能力的核心内容。

然而，从企业战略管理的角度来说，企业经营范围所涉及的内容显然更为复杂。如果一个企业在战略承诺陈述中表明自己的经营目的是满足所有顾客的所有需求，那么没有什么利益相关集团会理解、认同和支持这个企业的战略选择和价值追求，因为他们都非常清楚这种所有顾客需求都想满足的企业往往就是所有需求（包括各个利益相关集团的需求）都无法满足的企业。随着市场经济的完善和市场竞争的日趋激烈，只有那些能够持续发现与满足顾客需求的企业才能够持续地满足利益相关集团，尤其是股东的需求。只有那些能够持续建立、发挥和强化竞争优势的企业，才能够最大限度地为顾客、股东和其他利益相关集团带来收益。为此，这些企业必须在满足顾客需求或者说选择企业经营范围上做出清晰的取舍和长期的承诺，包括资金、人力、物力的投入和知识、经验的积累，这是企业战略必须首先明确的最为核心的内容。企业战略管理者必须将这种取舍和承诺置于企业的战略承诺之中，以表明企业是通过经营什么业务来实现企业的经营目的，进而规范企业其他层次的战略选择，接受企业利益相关集团对业务或者经营范围的严格监督。

（1）**行业或业务范围**。在战略承诺陈述中，企业首先应该说明自己所选择的是单一行业还是多个行业，以及所进入行业之间的相关性。企业利益相关集团可以根据这种陈述，判断这个企业的战略性质。如果企业只希望满足顾客的某一种需求，这个企业就是单一行业经营的企业，其战略性质是业务层战略；如果企业想满足顾客的两种或者更多的具有明显区别的需求，那么这个企业就是多元化经营的企业，企业战略性质就是公司层战略。

企业在界定行业或者业务经营范围的过程中既要取舍清晰，又要保持发展空间，因此企业战略管理者必须处理好“宽”与“窄”的关系。在企业未来十几年或者更长的时间里，如果经营范围规定得太宽，则失去取舍、限制和承诺的意义。例如某个精细化工企业将自己的业务范围定为：“利用精细化工技术满足人类在衣、食、住、行上的需求。”如果经营范围规定得太窄，则可能导致企业错失发展、开拓的机会。例如，某个企业将自己定义为电视机制造商，就可能在后来发展中错过手机等行业的拓展机会。如果它将自己定义为家电制造商，那么当手机成为家电的时候，这个企业至少有可能认真探讨是否需要进入手机制造行业。在掌握经营范围的宽窄的问题上，企业战略管理者应该特别注意以下三点：第一，必须考虑企业现

状和未来发展的潜力，而不必过于拘泥于所谓行业的概念。一个小企业可以将满足人类或者男性剪指甲的需求作为企业的经营范围，完全不必考虑指甲钳在统计上是属于什么行业。第二，企业一定要尽可能从顾客需求出发来界定自己的经营范围，因为顾客的基本需求是不容易变化的。企业不要以某种产品、包装形式、技术服务特点或者技术等来定义自己的经营范围，因为满足顾客特定需求的具体产品、服务或者技术是动态变化并可以同时存在的。例如，将自己定义为保健口服液制造商的企业就是因此而拒绝了其他包装形式；将自己定义为煤气热水器制造商的企业就是因此而错过了进入电热水器和太阳能热水器领域的最佳时机。第三，企业的经营范围的划分还有其他更具体的方法，包括性别、收入、消费方式等。如果企业在经营范围上没有办法与其他竞争对手形成差异，那么还可以通过其他战略承诺内容的选择达到同样的目的。

即使是根据顾客需求来定义企业的经营范围，企业战略管理者也需要正确地理解顾客需求的概念。随着居民消费收入的增长，顾客需求已经开始从单一功能向综合功能转变，从对产品的需求向对服务的需求转变。为此，企业战略管理者在从顾客需求定义行业或者业务范围的时候必须认真思考一个基本问题：我们依靠什么来满足顾客的需求？制造电脑的企业强调是问题解决方案的提供商；房地产公司宣称“我们为消费提供的不是房子，而是一种生活方式”；物流企业提出“我们为顾客提供的不是运输服务，而是一种竞争力”。导入性案例中的阿里巴巴强调为顾客提供的不仅仅是电子商务平台，而是致力于构建未来的商务生态系统。下面的一首小诗也许能够为战略管理者科学且艺术地界定行业或业务范围启发思路。

不要给我东西

不要给我衣服，我要的是迷人的外表。

不要给我鞋子，我要的是两脚舒服，走路轻松。

不要给我房子，我要的是安全、温暖、洁净和欢乐。

不要给我书籍，我要的是阅读的愉悦、知识和满足。

不要给我磁带，我要的是美妙动听的乐曲。

不要给我工具，我要的是创造美好物品的欢乐。

不要给我家具，我要的是舒适、美观和方便。

不要给我东西，我要的是想法、情绪、气氛、感觉和收益。

请，不要给我东西。

(2) 市场经营范围。在战略承诺陈述中，企业也应该清晰表明自己所选择的市场经营范围，包括目标市场、目标顾客或者市场定位等。企业利益相关集团可以根据这种陈述来判断这个企业的战略性质。如果企业的目标市场是本地区顾客的需求，这个企业就是地方化企业，其所制定和实施的战略就是市场集中战略；如果企

业的目标市场是整个国家顾客的需求，那么这个企业就是全国化企业，其所制定的战略就是市场开拓战略；如果企业还想将目标市场进一步扩大到国外，希望满足多个国家的消费者，甚至全球市场的需求，那么这个企业就是市场多元化或者国际化、全球化的企业，其所制定和实施的是国际化或者全球化战略。

在那些市场需求差异比较大的行业中，企业战略管理者在确定目标市场的区域边界之后，还需要向企业利益相关集团进一步陈述自己的目标顾客或者市场定位。为此，企业战略管理者可以应用营销学所提供的市场细分的理论和方法，进一步根据顾客的各种特点，例如性别、收入、教育水平、职业特点、消费方式、年龄大小等，采用一个或多个变量来确定自己的目标市场或市场定位。

在确定的行业中，企业战略管理者在界定市场经营范围时同样会遇到“宽”与“窄”的问题。如果企业将自己的市场经营范围，包括目标市场和目标顾客界定得过宽，那么市场增长潜力很大，但是利益相关集团，尤其是顾客、经销商，甚至投资者会认为这个企业对顾客的承诺，包括专注和体贴程度等都不够。如果企业将自己的市场经营范围，包括目标市场和目标顾客界定得过窄，那么就会遇到相反的问题。

3. 企业的经营方式

企业的经营方式是一个内涵和外延都不是十分清楚，但是又使用非常广泛的概念。值得庆幸的是，使用这个概念的企业都有一个共同目的，就是强调本企业的经营是独特的。在明确行业和市场经营范围的基础上，企业陈述经营方式的主要目的是希望进一步凸显自己的专业化水平和战略独特性。但是，我们必须看到不同企业所选择的行业和市场经营范围不同，它们对经营方式的陈述也不一样。

对一个行业或者市场多元化企业来说，企业在经营方式上的独特性主要源于两个方面：一是行业或者市场组合的特点，包括企业进入什么行业、如何进入、资产连接方式以及资源配置方式的特点；二是组合管理模式的特点，包括企业在公司治理、组织结构、管理机制和控制机制等方面的特殊性。例如复兴国际上市之初就在战略承诺中强调自己所建立的是一个“高度多元化和高度专业化的行业组合”；建立组合的主要方式是资本运作，即通过并购方式发展；主要的管理模式是资产集权和经营分权相结合。

对一个单一行业经营的企业来说，企业经营方式的特点则更加具体，包括：目标顾客的需求与消费方式的特点；企业的竞争优势和传统。例如，同在化妆品行业，安利选择直销的方式，玫琳凯公司则选择了咨询销售方式；同在小家电制造行业，美的选择以国内市场为主，新宝电器则选择了以出口加工为主。随着市场细分程度和市场竞争激烈程度的提高，同行业企业之间在经营方式上的差别越来越具体和细微。例如国美和苏宁，虽然因为它们的战略承诺较为相似而在很多场合被认为是经营方式相同的企业，但由于企业战略承诺只是表明了企业在经营方式上的重大

和基本的特点,在更为具体的经营方式上仍可以找到很多差别,包括:苏宁电器主要以发展自有门店的模式为主,而国美电器并购的比重略多;苏宁采用自建物流体系模式,而国美将部分配送业务外包;在与供应商的合作中,苏宁比较温和,对厂商时有让步,谋求共同发展,达到双赢,而国美态度强硬,在让利销售的过程中,国美实际上是将利润从厂家转移给消费者,将其中的某些成本转嫁给企业,对消费者进行部分让利;等等。

4. 企业的关键成功因素

为了确保企业在选择的特定业务范围与市场范围内,采用特定的经营方式成功地实现自身的经营目的,企业战略管理者还需要在战略承诺中考虑企业自身的关键成功因素,即通过在关键成功因素所在领域建立和强化竞争优势,确保战略承诺与战略目标的实现。

企业的资源、能力是有限的,能否将有限的资源持续地投入关键领域将决定企业所建立的竞争优势大小和可持续期的长短。相同的价值活动在不同行业、企业中的重要性不同。明确企业的关键成功因素其实就是向企业利益相关集团承诺企业未来的资源配置重点。企业内部和外部的各种利益相关集团将会根据企业对所需要建立竞争优势的关键领域以及关键成功因素的认知,来判断该企业战略选择和资源配置方式是否正确(符合自己的认知),从而决定自己是否以及在多大程度上支持该企业。他们也会对照战略承诺检查、监督和评价企业战略管理者兑现承诺的情况,决定是否继续支持企业。

5. 企业对利益相关集团的关注

无论是从获得资源输入还是实现收益的角度来看,企业的存在和发展都需要得到利益相关集团持续的支持。企业的利益相关集团可以分为资本市场利益相关集团、产品市场利益相关集团与组织利益相关集团三类。

企业所选择的行业、市场和经营方式决定了不同的利益相关集团对企业的重要性是不一样的。一个利益相关集团参与企业经营管理的程度越高且越有价值,其对企业就越重要。而利益相关集团对企业的重要程度越高,其对企业业务、决策和行动的影响力或权力就越大。一般来说,与企业关键成功因素相关的利益相关集团就是企业最应该关注或者重视的团体。因此,在明确企业的经营范围和方式之后,企业还需要在战略承诺中强调对关键利益相关集团的关注。

要赢得利益相关集团的持续支持,不仅需要使他们了解、认同、支持企业在战略承诺中所做的各种战略选择,而且需要给予他们合理的回报,包括与企业共享成功的好处。因此,企业应该在战略承诺中清晰地描述



战略聚焦5-4 美的集团对利益相关集团的承诺

当企业经营周期完成之后，它将如何与除股东以外的其他利益相关集团，尤其是关键的利益相关集团共同分享经营成果。

战略承诺的形式

为了有效地贯彻企业的战略承诺，企业需要以各种形式在企业内部和外部广泛传播企业战略承诺的内容，以便得到企业内部和外部利益相关集团的了解、理解、认同、支持和监督。

1. 正式表述形式：宗旨陈述

企业的宗旨陈述（mission statement），有时也称企业使命，是企业长期战略承诺和价值驱动型战略的一种较为正式、专业、全面、具体的表达和传播形式，其核心内容不仅包括企业的经营目的，还包括企业的经营范围、经营方式、企业对关键成功因素的认知、企业对关键利益集团的承诺等。企业宗旨可以定义为使企业区别于其他同类企业的关于企业经营目的的陈述，也可以理解为对企业存在理由的表述，它指明了一家企业意图参与竞争的一项或多项业务，以及所要服务的顾客，即企业的活动范围与界限，也就是“我们是谁，我们要干什么，我们为什么在这”。总之，企业宗旨解释了企业存在的根本理由，反映了人们在企业中从事工作的理想与动力，它并不是仅仅描述企业的产量或目标客户，而是企业的灵魂。

一般来说，任何企业宗旨的形成都有一个历史的过程。一个企业在新建之初，其宗旨大多比较模糊或比较简单，并且主要体现在对经营范围的陈述方面。随着企业的发展和经营过程的体验，其宗旨会逐步成熟和完善。不同企业的宗旨陈述详略不一，其表达方式也各不相同。但企业宗旨陈述毕竟是企业战略中最引人注目、最易为公众了解的部分，也是最能够指导和激励各种利益相关集团的部分，因此，企业必须慎重考虑如何陈述自己的宗旨。

为了保证企业长期承诺和价值驱动型战略能够得到有效的实现，企业宗旨陈述通常需要经过企业战略管理者的认真研讨和反复斟酌，并经过董事会的批准从而具有高度权威性。对内，它将成为企业高层管理者制定其他层次战略的根本要求；对外，它将是企业与各个利益相关集团进行沟通的最为基础和可靠的文本。为了保证企业在战略上的持续性，企业宗旨陈述的时间跨度一般在十年至几十年之间。除非经过董事会非常慎重的考虑与决策，最好不要在短期内随意改动。

战略聚焦 5-5 宗旨陈述必须包含的要素

- （1）顾客——谁是企业的主要顾客？
- （2）产品或服务——企业的主要产品或服务是什么？
- （3）市场——企业主要在哪一个地区或行业展开竞争？
- （4）技术——企业的主导技术是什么？

(5) 对企业生存、发展和盈利的关注——对企业近、中、远期的经济目标的态度如何?

(6) 哲学——企业的基本信仰、价值观念和愿望是什么?

(7) 自我意识——企业的长处和竞争优势是什么?

(8) 对公众影响的关注——企业期望给公众塑造一个什么样的企业形象?

(9) 利益协调的有效性——是否有效地反映了顾客、股东、公司员工、社区、供应和销售的厂商等各利益相关集团的利益?

(10) 激励程度——企业宗旨能否有效地激励企业员工?

资料来源: 1. David, F. R., David, F. R. It's time to redraft your mission statement. *Journal of Business Strategy*, 2003, 24 (1): 11-14.

2. Ireland, R. D., Hitt, M. A. Mission statements: importance, challenge, and recommendations for development. *Business Horizons*, 1992, 35 (3): 34-42.

3. Pearce, J. A., David, F. R. Corporate mission statements: the bottom line. *Academy of Management Executive*, 1987, 1 (2): 109-116.

企业编制和公布宗旨陈述的主要目的包括两个方面: 一是针对那些基于特殊利益关注本企业的外部利益相关集团, 企业采取这种更正式、专业、全面和相对具体的方式去陈述企业的长期承诺和价值驱动型战略的选择, 目的当然是希望赢得他们的认同、理解、支持和监督。二是针对企业内部成员尤其是企业战略管理者, 确保企业内部就企业的经营目的达成共识; 为有效地使用企业的资源奠定基础; 为合理地配置企业的资源提供依据或标准; 为企业建立和谐一致的节奏或良好的环境; 为企业战略管理者明确战略方向、确定战略目标、制定企业政策提供方向; 为企业全体成员理解和监督企业的战略决策提供依据。

战略聚焦 5-6 宗旨陈述与组织认定

组织认定和企业宗旨陈述从不同的角度以不同的方式回答了企业之所以存在的根本问题。组织认定是对宗旨陈述的约束和制约, 而宗旨陈述则进一步强化了组织认定。组织认定的三个分析层次(个体认定、高管认定和组织认定)对企业宗旨陈述具有约束和指引作用。从组织认定到企业宗旨陈述需要经历一个从隐性到显性、从非正式到正式、从非理性到理性、从抽象到具体的过程。

资料来源: 罗芳, 叶广宇, 蓝海林. 从组织认定到企业宗旨陈述: 研究综述与理论分析框架. 管理评论, 2013 (10).

由于宗旨陈述的沟通对象主要是企业内外部的利益相关集团, 因此一个好的宗旨陈述应该满足以下要求: 第一, 既能够体现行业特点, 又可以彰显自己的个性, 也就是要让各个利益相关集团知道自己是一个既懂行又具有独特性的企业。第二, 既需要具有综合性, 又能够突出重点, 简单地说就是要满足主要利益相关集团的期

战略聚焦5-7 中国
国有企业与民营企业
的使命对比



望, 否则就难以体现宗旨陈述应该具有的沟通作用, 也无法为制定目标和战略提供有效的指导。第三, 既要表现出取舍清晰, 又能够留有余地, 既要方便各个利益相关集团理解和监督, 又要给自己未来的发展和调整留有足够的空间和弹性。较为宽泛的宗旨陈述可为企业战略管理者的创造性提供选择的余地, 而过于狭窄的宗旨陈述会限制这种创造性, 使企业在多变的环境中错失许多机会; 较为宽泛的宗旨陈述便于调和利益相关集团之间的差异, 相对含糊、原则性地表现对各种利益相关集团的重视程度, 可以避免产生不必要的矛盾。然而, 企业的宗旨陈述又不能过于宽泛而不限企业的战略选择, 因为过分宽泛的宗旨陈述无法统一企业对未来的认识。

战略聚焦5-8 企业
的宗旨陈述



例如, 导入性案例中的阿里巴巴的宗旨为“让天下没有难做的生意”, 这既体现了行业特点——作为商务平台, 帮助中小企业开展商务活动, 又彰显了自己的个性——经营多个领先的网上及移动平台, 业务覆盖零售和批发贸易及云计算等, 向消费者、商家及其他参与者提供技术和服务, 让他们在公司的生态系统里进行商贸活动。同时, 该宗旨也实现了综合性与重点突出的结合, 在帮助中小企业实现“没有难做的生意”的所有方式中, 强调其重点是领先的网上及移动平台、云计算、物流平台等。此外, 该宗旨也体现了清晰取舍和留有余地。阿里巴巴强调自己是通过构建商务生态系统来“让天下没有难做的生意”, 这首先明确了自己提供的是商务生态系统的服务而非其他服务, 至于何谓商务生态系统服务, 则给企业的长期发展留下了足够空间。

2. 其他表述形式

除了正式全面的宗旨陈述之外, 基于内部与外部沟通的需要, 企业战略承诺还存在多种其他表述形式。这些表述形式都是从宗旨陈述中演绎出来的, 重点突出了宗旨陈述中的部分内容, 具体包括企业的愿景、战略意图、经营理念、核心价值观等。

(1) 企业的愿景。企业的愿景 (vision) 是描绘企业期望成为什么样子的一幅画面, 从广义上讲, 就是企业最终想实现什么。因此, 愿景清晰地刻画了组织的理想状况, 使组织的未来更加具体化。

企业愿景由两个方面的核心内容构成: 一是确立企业长期的价值取向与价值追求。这个长期可以是十几年甚至几十年, 也就是企业需要确立宏伟 (big)、艰难

(hairy) 与大胆 (audacious) 的长期目标。二是对企业未来想要达到的长期目标做出生动形象的描述。这个描述既要有实现的可能性, 又要有挑战性; 既要具有一定的可测量性, 又要有一定的模糊性。另外, 这个描述也应该是生动形象、充满激情和感染力且令人信服的。企业愿景的哲学意义体现在“因为你想成为什么, 所以你能成为什么”, 而不是“因为你能成为什么, 所以你想成为什么”。因此, 有效的企业愿景通常具备以下特征:

1) 形象性。有效的企业愿景应形象地描述战略管理者力图创造的企业类型和公司力争占据的市场地位。

2) 指导性。愿景应描述战略管理者为企业所制定的战略方针以及产品、顾客、市场、技术等方面的变化。

3) 聚焦性。愿景应足够具体且有针对性, 以便为战略管理者的决策制定和资源配置提供指导。

4) 灵活性。愿景也不能过度聚焦, 否则企业对于市场、顾客偏好和技术的不断变化将会缺乏适应性。

5) 可行性。愿景应在企业通过持续努力能够实现的合理范围之内。

6) 合意性。愿景所展示的企业发展路径能够体现出良好的商业意识。

7) 易于传达。能够在 5~10 分钟内阐述清楚, 最理想的是能够浓缩成一句简单、易记的口号。

在战略聚焦 5-9 所列的企业中, 有的企业追求的是成为“世界一流”或者“全球领先”, 当然也有企业追求的是“中国领先”。有的企业追求的是“品牌第一”或者“品牌影响”, 还有的企业追求的是“顾客信任”“专业水平”等。然而, 没有哪一家企业会直接将投资收益最大化作为愿景, 这是因为投资收益最大化并不能使自己区别于其他企业。正是愿景这种强烈的价值追求才能让自己区别于其他企业, 才能让战略管理者得以排除短期机会和威胁的干扰, 而长期专注于一项具体的业务。从上述愿景的分析中我们还可以发现一种暗含的启示, 那就是任何一个行业中都会产生最成功的企业, 而这个最成功的企业往往产生于那些对这个行业承诺最大和追求最强烈的企业。由于行业收益率总是变动的, 单纯追求投资收益和财富增长最大化的企业很难对一个具体的行业做出并保持长期承诺, 而这显然是这些企业难以获得成功的重要原因。

企业向大众公布自己愿景的主要目的是什么呢? 首先是为了促进沟通。企业的成功需要其外部和内部的所有现有以及潜在的利益相关集团了解自己。考虑到企业



战略聚焦5-9 以下
企业的愿景有效吗



战略聚焦5-10 中国
500 强企业的愿景

所需要沟通的外部对象并不是非常具体和专业，企业只需要简单地告诉他们自己是做什么的和希望做成什么样子。其次是为了赢得认同和支持。为了使那些了解本企业的利益相关集团能够进一步对企业产生好感，甚至表现出合作或支持的意愿，企业必须先表明自己愿意做出的承诺，即准备花多长时间和多少资源来实现远大的理想，以此来交换这些利益相关集团的好感和可能的支持，因为他们一般都相信能够做出这样承诺的企业更容易获得成功。最后是为了寻求监督。企业公开宣布自己的愿景，即就承诺做什么和不做什么而接受利益相关集团的监督。通常来说，包括股东在内的利益相关集团都不喜欢经常改变承诺的企业，这就要求企业战略管理者必须信守承诺。

需要说明的是，以往一些战略管理教材与企业管理实践在处理愿景与企业宗旨（使命）关系的时候，都存在程度不同的模糊和混用情况。例如，在美国战略管理理论界和实务界，一般非常明确地将愿景与宗旨区分为目标陈述与任务陈述，但有时将两者统称为目标陈述或宗旨陈述。而在中国，其陈述更可谓五花八门。有的把愿景视为宗旨，有的则将宗旨当作愿景，有的采用经营宗旨的说法，有的则称作经营目标，甚至还有很多企业直接采用价值观或者经营理念来概括。事实上，愿景可以视为企业宗旨的一个部分。当需要简单表达的时候，它就独立出来成为愿景；当需要全面正式表达的时候，企业就会采用宗旨陈述进行详细描述，此时愿景就构成了宗旨的一个部分。当然，企业的宗旨与愿景也存在细微的差别。其中，前者更多地描述企业是做什么的，强调的是企业在当前最想做的事情；而后者更多地描述企业将要做成什么样子，强调的是企业在未来应该成为怎样的企业。

（2）战略意图。企业的战略意图（strategic intent）是企业长期承诺和价值驱动型战略的一种大众化的表达和传播形式，它是企业雄心勃勃的宏伟梦想，也是企业动力之源，能为企业带来情感和职能上的双重能量，其核心内容就是要表述企业希望长期恪守的经营范围和追求的目标。有些学者则将战略意图视同愿景，认为战略意图是指组织理想的未来状况。它是一个组织愿望，是企业家希望企业全部成员集中精力去实现的一个愿望。

一个好的战略意图首先要做到言简易懂和便于记忆，通常不超过三句话；其次要做到志向高远和取舍清晰，一般需要为未来10~20年的发展确定业务和市场范围以及希望努力达到的目标；最后要做到现实可行和富于挑战，使得企业内部和外部利益相关集团会因为支持和参与其实现过程而倍感自豪。以下所列举的是部分企业在不同历史阶段所提出的战略意图：

部分企业的战略意图

中集集团：成为世界一流现代化交通运输装备和相关服务的提供商。

华为公司：成为全球领先的电信解决方案供应商。

青岛啤酒：成为拥有全球影响力品牌的国际化大公司。

海尔集团：世界白色家电第一品牌、中国最具价值品牌。

格力集团：全球最大的集研发、生产、销售、服务于一体的专业化空调企业。

菲利普石油公司：在公司所涉及的每一领域都做出最佳表现。

英特尔：致力于成为计算机行业芯片的首席供应商。

佳能：打败施乐。

本田：努力成为福特。

从上述战略意图的表述中可以发现，企业的战略意图需要体现以下几个方面的属性。首先，战略意图代表的是企业在经营内容和目标上的一种长期承诺，它是企业对于未来的看法，为企业提供高度认同的方向感（sense of direction）。例如，对于中集集团来说，选择交通运输装备和相关服务作为自己未来的主业就是一种承诺。也许做出这个承诺的时候是有限和经济理性的选择，但是坚持这个承诺显然需要的是非理性的偏执。因为即使将来中集集团发现了比自己主业收益更高的行业，也不会轻易改变对这个主业的承诺。

其次，战略意图表现的是一种价值追求，体现出企业的使命感（sense of destiny），也正是基于这个原因，很多时候战略意图被称为愿景。例如，在上述部分企业中，有些企业追求成为“世界一流”或者“全球领先”，有些企业追求“品牌第一”或者“品牌影响”，还有些企业追求“顾客信任”和“专业水平”等，没有追求“投资收益最大化”的。

最后，企业的战略意图还需要体现资源配置的重点与方向，它着眼于企业未来的独特核心专长，能够带领企业全体员工去寻找和发现新的竞争领域，从而体现战略意图的探索感（sense of discovery）。

（3）经营理念。松下幸之助认为，经营理念是“这家公司为什么而存在？”“这家公司朝什么方向前进？应当拥有什么形象？”等等。很多日本企业家则认为，企业的经营理念首先是企业的使命、宗旨等，它规定了企业作为特殊社会组织的责任，以及应当把企业办成什么样的社会组织的基准，它是企业经营运作的基本依据。其次，经营理念应是企业发展目标的指南，它指明企业前进的道路和发展方向。最后，经营理念是企业进行决策的一系列根本指导思想和思维方法。企业经营需要时时刻刻做出决断，决断时所依据的根本基准就是经营理念。简而言之，一个公司能够统率众多员工、使众多员工团结一致的中心思想，就是该公司的经营理念。

（4）企业价值观。企业价值观（有时也称企业核心价值观）是指导企业行为的最根本的优先顺序和准则。企业的价值观说明了经理层和员工应该如何规范自己的



战略聚焦5-11 2012
年《财富》中国500
强企业的信仰价值观

言行，如何做好自己的工作，以及为了实现企业宗旨应该构建何种类型的组织。作为企业内部行为的驱动者与塑造者，价值观通常被视为企业文化的基础，即控制员工努力实现公司宗旨和目标的价值观、规范和标准的设定。

一般来说，企业价值观是企业长期经营过程中逐步形成的，尤其是企业创始人或创业团队成员在企业早期艰苦创业过程中的思想与行为，通过连续不断地强化，可能构成了企业价值观的重要内容。企业价值观一旦形成，在相当长的时期内通常不会发生改变。

战略聚焦5-12 中美两国企业核心价值观的比较



第4节 战略方向

明确战略承诺之后，企业战略管理者需要根据战略承诺对企业特定发展阶段（一般是3~5年）的基本战略（战略方向）做出确认或者选择。与以往一些教材不同的是，本书认为，基本战略主要指企业关于战略方向的选择，既包含了以行业和市场范围为依据的战略选择，也涵盖了以（战略）发展态势为依据的战略选择。至于很多教材提到的迈克尔·波特的竞争战略（低成本定位、高差异定位和聚焦）将在第6章中进行阐述。

以行业与市场范围为依据的基本战略选择

如图5-5所示，依据企业对行业和市场经营范围的战略承诺，企业需要在行业/市场集中战略、行业多元化战略、市场多元化战略（国际化战略）及行业与市场多元化战略之间做出选择。

		行业	
		单一行业	多个行业
市场	单一市场	行业/市场集中战略	行业多元化战略
	多个市场	市场多元化战略	行业与市场多元化战略

图 5-5 基于行业与市场的基本战略选择

具体来说，企业的战略承诺如果表明企业专注于满足特定市场的顾客群体在某一方面需求，则企业相应地选择行业/市场集中战略，其战略的性质就是业务层

战略；如果企业致力于满足特定市场的顾客群体在多个方面的需求，那么企业就应该选择行业多元化战略，其战略性质就是公司层战略；如果企业试图满足多个市场的顾客群体在某一方面的需求，那么企业就应选择市场多元化战略，此时战略的性质是公司层战略；如果企业希望满足多个市场的顾客群体在多个方面的需求，那么企业就应选择行业与市场多元化战略，这种情况下战略的性质就是公司层战略。

以发展态势分析为依据的基本战略选择

所谓发展态势，亦称战略态势，是指将企业未来发展目标（资源配置与经营状况）与目前发展水平（资源配置与经营状况）进行比较而得到的企业发展趋势。一般来说，根据发展态势分析的结果，企业可以有防御型战略、增长型战略、收缩型战略、稳定型战略四种基本战略选择，如图 5-6 所示。另外，规模大的企业可能拥有多个业务单元，而各个业务单元的发展态势可能存在差异，故需要选择不同的基本战略。在这种情况下，整个企业的基本战略就是混合型战略，即各业务单元分别采用防御型战略、增长型战略、收缩型战略或稳定型战略所构成的一种组合。

		未来发展目标	
		低	高
现有发展水平	低	防御型战略	增长型战略
	高	收缩型战略	稳定型战略

图 5-6 基于发展态势的基本战略选择

- （1）稳定型战略，是指企业根据发展态势，决定经营状况和资源配置保持目前较高发展水平的战略，即企业现有发展水平较高，而企业未来的发展目标与现有的发展水平相比变化不大的战略。此时，稳定不是不发展和不增长，而是稳定地、非快速地发展。采取稳定型战略的企业只需要集中资源于原有的经营范围和产品，使企业目前的经营方向、市场规模、业务领域、核心专长以及市场地位等都基本不变或者以较小的幅度增长。对于那些预测外部环境变化不大并且前期经营相当成功的企业来说，稳定型战略是比较合适的。
- （2）增长型战略，是指企业根据发展态势，决定深入挖掘内部资源能力以充分利用外部环境的机会，使企业在目前发展水平之上，向更高的发展目标迈进的战略。该战略旨在强化企业现有的产品（服务）的市场地位，开拓新的产品或新的市场，采用新的生产经营方式或商业模式，不断地扩大企业的经营规模，以便获得更多的市场份额、更广的市场空间和更强的竞争优势。增长型战略是一种最流行、使用最多的战略。在企业战略管理实践中，该战略之所以被采用，原因并不仅仅是其

给企业带来了经营上的优势，还包括：在动态环境下，增长是一种求生存的手段；扩大规模和销售可让企业通过学习曲线与规模经济降低成本；许多企业战略管理者将增长等同于成功；增长快的企业容易掩盖其失误与低效率；增长快的企业的战略管理者更容易获得晋升。

（3）收缩型战略，是指企业根据发展态势，决定企业未来资源配置与经营状况需要收缩，即企业未来发展水平低于现有发展水平的战略。同稳定型战略和增长型战略相比，收缩型战略是一种相对消极的基本战略。一般来说，企业实施收缩型战略是短期的或暂时的权宜之计，主要目的是避开外部环境的威胁或迅速实现自身资源的重组与优化配置，从某一业务领域退出后，再向其他有利的业务领域转移。有时，只有采取收缩或退出的措施，才能有效抵御竞争对手的攻击，可以说，收缩型战略是一种以退为进的战略。企业之所以实施收缩型战略，可能原因包括：战略重组的需要；行业处于衰退期；失去竞争优势。

（4）防御型战略，是指企业根据发展态势，决定其经营状况和资源配置保持在目前较低水平上的战略，即企业现有发展水平较低，而企业未来的发展目标与现有的发展水平相比变化不大的战略。一般来说，企业之所以选择防御型战略，主要是因为外部环境比较稳定，机会暂时不多，而企业目前的资源能力又较为有限，故只能维持目前的发展水平。但考虑到经过一段时期以后，外部环境也许有较多的机会，因此企业没有选择直接退出，而是选择防御型战略来等待未来机会的出现。

（5）混合型战略，是指企业根据发展态势，决定其各个业务单元采用不同的基本战略。一般来说，规模大的企业较多采用混合型战略。这是因为规模大的企业往往拥有多个业务单元，这些业务单元很可能分布在不同的行业或者战略群之中，它们所面临的外部环境不同，所需要的资源和能力条件也存在差异，并且企业在各个业务单元的资源 and 能力分布也不均衡。在这种情况下，如果企业所有的业务单元都采用同样的基本战略，如增长型战略，显然是不合适的。混合型战略就成了大规模企业在特定发展阶段的合理选择。

第5节 战略目标

明确战略承诺与选择基本战略（战略方向）之后，企业战略管理者还需要根据战略承诺与基本战略相应地制定企业的战略目标或者战略目标体系。

战略目标的性质和作用

战略目标是对企业需要努力实现的未来的一种精确、可测量的描述，或者说，

是对企业战略经营活动取得的主要成果的期望值，也是企业在实现战略承诺过程中希望达到的阶段性结果。这些结果一般具有一定的可测性，无论是定量还是定性的目标。概括而言，企业战略目标是指企业在实现其宗旨过程中所追求的阶段性结果，是在一些最重要领域对企业宗旨的进一步具体化，具体反映了企业在一定时期内经营活动的方向和所要达到的水平。

企业战略目标是一个系统，包括不同层次和领域的目标，其中最宏观、长远和定性的目标应该属于企业价值驱动型战略，也是企业长期战略承诺的一种表现形式。而将企业的战略承诺转化为战略决策与行动，则需要具体目标的支持。从战略制定的基本程序来看，即使企业在战略制定中不需要修改战略承诺，也很可能需要修订自己的目标。因此，制定和提出企业目标是战略制定的起点，否则战略管理的有效性和效率就无从谈起。企业只有设定了明确的战略目标，并以该目标为核心在企业内部形成紧密合作的团队，为实现目标努力奋斗，才能取得成功。就这个意义而言，企业的发展在很大程度上取决于其战略目标是否明确。

战略目标的类型与内容

1. 战略目标的类型

为了全面和具体地细化企业宗旨，企业战略者需要制定各种不同层次和性质的战略目标，从这个意义上我们可以将战略目标视为一个复杂系统。

按照制定目标主体的层次，企业战略目标可以分为**公司层战略目标**、**业务层战略目标和职能层战略目标**。这些不同层次的战略目标有着紧密的联系，其中，职能层战略目标需要为业务层战略目标提供充分支撑，而业务层战略目标则需要为公司层战略目标提供充分支撑。

按照目标预期实现的时间，企业战略目标可以分为长期目标、中期目标和短期目标，并构成连续的嵌套目标体系。在这里，长期、中期和短期都是相对的概念，这些目标在包括的内容上并没有根本性的区别，只是：长期目标更多地体现综合性和战略性；短期目标重点关注近期内应取得的成就和应完成的具体任务；而中期目标介于二者之间，既需要体现一定的综合性和战略性，又需要适当地关注具体任务。

按照目标的业务性质，企业战略目标可以分为顾客服务目标、盈利目标、员工福利目标、社会责任目标等。对于不同的企业来说，上述战略目标的侧重点也会存在差异。

按照目标的因果关系，企业战略目标可以分为战略行动目标和财务结果目标。其中，战略行动目标是指与强化公司核心专长、巩固公司市场地位、改善公司核心业务前景相关的绩效目标；财务结果目标是指战略管理者为公司制定并努力达到的

财务方面的绩效目标。一个公司的战略绩效应当同时采用战略行动目标和财务结果目标来衡量，前者是动因性的，后者是结果性的。也就是说，只有前者获得了实现，后者才能实现，同时，后者的实现能够为前者的实现提供灵活性和保障。

2. 战略目标的内容

一个企业可以设立战略目标的领域很多，但只有关键成果领域（key result area）的绩效才会直接影响企业的兴衰与存亡。因此，对于这些关键成果领域，企业应该分别制定相关的战略目标。由此，企业战略目标的内容可能包括盈利能力、市场、客户、生产率、产品、资金、生产、研发、组织、社会责任等诸多方面。

需要强调的是，一个企业并不一定在上述所有领域都制定战略目标，并且战略目标也不完全局限于以上各个方面。企业可以根据自身战略承诺与基本战略选择的特点，对上述领域进行适当的取舍或增减，从而形成适合自身发展的战略目标体系。

有效战略目标的基本要求

企业战略目标的有效性将直接与战略承诺的实现密切相关。有效的战略目标必须满足以下三个要求。

1. 目标体系的依据合理

目标是企业在兑现战略承诺过程中期望达到的一些阶段性的结果，因为企业战略管理者必须基于对本企业战略承诺的理解，在相应的领域设立相应的目标。企业战略承诺的内容越全面，企业目标的系统性就越高。例如，阿里巴巴在其愿景中提出“构建未来的商务生态系统。让客户相会、工作和生活在阿里巴巴，并持续发展最少 102 年”，并在宗旨中强调要“让天下没有难做的生意”，那么其战略管理者就必须仔细考虑以下问题：（1）商务生态系统具体包括哪些活动？（2）阿里巴巴的客户是谁？（3）客户为什么要相会、工作和生活在阿里巴巴？（4）所构建的商务生态系统如何持续发展至少 102 年？需要满足什么条件？（5）通过哪些活动以及采取何种方式来让天下没有难做的生意？阿里巴巴需要在充分考虑这些问题的基础上确立自己的战略目标，以体现对企业战略承诺的回应与匹配。

2. 目标体系的结构合理

虽然企业选择在什么领域建立什么样的目标主要以其战略承诺的内容和要求为依据，但是在此基础上还必须考虑目标体系本身的结构合理性，以保证企业战略行为的合理性和企业长期稳定、持续、健康的成长。

(1) 目标体系的内容结构。一般企业都需要在以下若干领域建立相互平衡和匹配的目标：1) 规模指标，例如销售规模、市场占有率及其年平均增长率等目标；2) 财务指标，例如总投资收益、自有资本收益率、利润总额及其年平均增长率等；3) 创新目标，包括技术创新和管理创新等方面的目标，例如拥有专利数量、新产品占总销售额的比重等；4) 与社会责任有关的目标，例如员工收入、股东回报、减少污染、社区贡献等。随着时代的变迁，战略目标系统性和平衡性日益重要。如果企业过于重视其中某一类型的指标，而忽视另一类型的指标，就有可能导致企业战略行为不合理，进而阻碍企业长期稳定、持续和健康的发展。例如，20世纪90年代中期以后，国内一些大型企业尤其是国有大型企业集团受政府政策的影响，过于看重规模增长的指标，盲目追求进入世界500强。这种盲目追求规模增长的导向容易导致企业在战略上采取盲目、快速和过分多元化的战略，其结果是其他类型的指标，包括资产安全、企业效益相关的财务指标和与企业竞争力提升有关的创新指标等急剧下降。同样，如果企业过于重视财务指标，那么企业的市场占有率、创新能力和社会责任方面的指标就会下降，影响企业长期稳定和持续发展。过去一段时期，中国乳业出现的问题可以反映出很多大型乳业企业过于重视财务指标和增长指标，忽视了社会责任相关的指标，从而招致顾客和政府等多方利益相关者的不满甚至抛弃。

(2) 目标体系的层次结构。考虑到企业规模大小的差异，企业战略管理者在构建企业目标体系的过程中一定要关注层次结构的合理性。在一个高度多元化发展的企业中，企业总部的主要战略目标是投资收益率；企业各个事业部的主要战略目标是市场占有率和利润；各个职能部门的主要战略目标是职能活动的有效性和速度。对于行业多元化经营企业的总部来说，在企业目标体系建立的过程中，应该清楚地划分目标的层次以及不同层次目标之间的连接，以保证战略管理的有效性。

(3) 目标体系的时间结构。企业目标体系包括长期、中期和短期目标。其中长期目标是指涉及时间跨度在5年或5年以上的目标，它通常是企业根本性的、全局性的战略目标。中期目标是指涉及时间跨度在1年以上5年以下的目标。而短期目标通常是指涉及时间跨度为1年或1年以下的目标。为了实施有效的战略管理，战略管理者需要关注目标体系在时间序列上的合理性，这样方可根据短期目标的实现情况动态地修正企业的中长期目标。

3. 目标体系的方法合理

面对环境动态化和竞争互动的动态化，企业战略管理者在构建目标体系的过程中还必须注意方法或者策略的合理性，正确处理好以下几个突出的矛盾。

(1) 结果与手段的关系。在越来越动态的环境中，企业战略管理者实施战略时面临的“意外诱惑”和“突然打击”越来越多。如果在构建目标体系的过程中

过于强调结果导向，就容易导致企业战略管理者在实施战略的过程中不择手段，从而损害企业长期稳定、持续和健康的发展。例如，一个企业在制定战略的过程中强调经营结果，提出的目标是5年后企业销售规模要达到100亿元，投资收益率达到6%。企业战略管理者在实施战略的过程中发现经营环境比制定战略的时候恶化了，竞争对手也增加了，要想完成销售目标很难，他们可能就会决定实施行业多元化，选择进入一些可以扩大销售规模的行业；或者发现投资收益的指标很难实现，他们可能就会减少市场和研发的投入，或者选择进入一些风险低、收益率更好的行业。无论出现上述哪一种情况，尽管企业实现了5年的目标，但在主业上的地位下降了，主业的核心专长被侵蚀了。如果该企业在制定目标的时候再增加一些手段导向或者约束手段的目标，例如行业市场占有率、新产品创新等，结果可能就会不一样。

（2）定量目标与定性目标的关系。一般来说，很多企业战略管理者偏好采用量化指标或者定量目标去构建目标体系，因为定量目标易于分解、测定和控制。例如，某个企业在制定10年发展战略的时候，提出10年战略目标是销售额1800亿元、利润300亿元，当然成本就是1500亿元。这样的目标很容易按照产品和年度进行分解，也很容易测定和控制实施的结果。但是，企业战略管理者必须看到：第一，有一些行动约束导向或者与关键竞争力提升相关的指标是很难量化的，但其重要性又高于量化指标。因此，企业战略管理者要尽可能将这些指标量化或者找到可测定的方法。即使找不到，也要将这些定性目标纳入企业的目标体系，并且刻意加以关注。第二，随着环境动态化程度的提高和环境可预测程度的下降，定量目标的准确性和指导性已经相对下降。例如，前述企业提出的三个目标有什么可靠的依据，如果少完成或多完成一点又说明了什么？相反，定性目标的指导性反而在上升。例如，前述企业提出上述三个指标的主要依据就是要赶超行业第一，因为现在行业第一企业的10年战略目标刚好是1700亿元的销售额和210亿元的利润。如果是这样的话，这个企业可能就应该直接将目标确定为10年后成为行业销售额和利润第一。第三，在竞争互动越来越重要的情况下，企业战略目标的实现与否将越来越取决于竞争对手，而不是目标数额的完成与否。例如，如果前述企业将目标定为10年以后成为行业销售额和利润第一，那么它只要完成1501亿元的销售额和161亿元的利润就实现了自己的目标。

（3）可能性和挑战性的关系。一些企业特别是转型过程中的国有企业的战略管理者喜欢将企业的目标定得高一些，即更富有挑战性，因为目标具有激励作用，将目标定得更有挑战性有可能激发企业内部管理者的积极性。但是，企业战略管理者尤其是股东必须注意将目标定得过高不仅会对企业内部管理者产生相反的作用，而且会导致企业内部管理者在实施战略的过程中采取一些有可能损害企业长远利益的行为。在制定企业战略目标的过程中，企业战略管理者一定要分析宏观经济环境的

变化趋势，经济形势不好的时候要主动降低目标；一定要分析行业增长的潜力和速度，否则会导致企业多元化；同时也一定要分析企业的竞争优势，如果企业扩张长期超过其所具有的资源、能力和核心专长，那么就可能面临重组。因此，企业战略管理者在制定企业目标的时候，要注意保持可能性和挑战性的平衡。

（4）坚持目标和动态调整的关系。一般来说，企业目标一旦确定就应该努力坚持和坚决执行，否则就无法实现企业的战略承诺。这一基本的原则正在受到环境和竞争动态化的威胁，因为及时地调整目标已经成为动态适应和应对环境与竞争动态化的必要手段。为解决这一矛盾，企业战略管理者可以考虑运用以下策略去平衡企业目标的刚性和弹性：定性目标更应该保持刚性，而定量目标则容许有一定的弹性；以手段为导向的目标更应该保持刚性，而以结果为导向的目标则容许有一定的弹性；长期目标更应该保持刚性，而短期目标则容许有一定的弹性。另外，为了在增加弹性的过程中能够保持战略的持续性和稳定性，企业战略管理者可以为目标和战略的调整设置符合行业特点的节奏，例如每年或者每两年；根据目标重要性，设立正式化程度不同的调整程序，防止管理者随意调整。

战略目标制定的方法和技术

适当的战略目标的制定除了需要与企业战略承诺和阶段性的基本战略选择匹配，还需要按照规范的战略目标制定方法来进行，并且采用科学的战略目标制定技术。

1. 战略目标制定的方法

企业的战略目标与其战略承诺密切相关，为了使企业战略目标的实现能够有效地兑现企业战略承诺，制定战略目标的方法包括如下四个步骤。

（1）调查研究。在制定企业战略目标之前，必须进行调查研究工作。在开始制定战略目标时，还需要对已经做过的调查研究成果进行复核，进一步整理研究，全面深入地把握和比较机会与威胁、优势与劣势、自身与对手、企业与环境、需要与资源等。将现在与未来加以对比，理清它们之间的关系，明确企业目前所面临的战略问题。

（2）目标拟定。在周密细致的调查研究的基础上，通过对企业战略承诺、发展态势与基本战略的分析，便可以着手拟定战略目标。拟定战略目标包括拟定目标方向和拟定目标水平。前者需要依据既定的战略承诺，综合对外部环境和内部资源、能力的考虑，确定目标方向；后者则需要通过对现有资源、能力等诸多条件的全面衡量，对沿着战略方向展开的活动所要达到的水平做出初步的规定，这便形成了可供选择的方案。

（3）论证。战略目标拟定之后，要组织多方面的专家和相关人员对目标方案进行评价和论证。一般来说，评价论证主要包括三个方面：第一，评价论证要围绕目标方向是否正确来进行，需要重点关注拟定的战略目标是否符合企业战略承诺、发展态势与基本战略的要求；第二，评价论证战略目标的可行性；第三，需要对拟定目标的完善程度进行评价，着重考察目标是否明确，目标的内容是否协调一致，以及目标有无改善的余地。

（4）目标确定。在目标确定时，要注意从目标方向的正确程度、可望实现程度以及期望效益的大小三个方面权衡各个目标方案。最终选择的目标在这三个方面的期望值都应尽可能大。此外，目标确定还必须掌握决策时机。在决策时机上，既要防止在机会和问题都没有搞清楚之前就轻率决策，又要避免优柔寡断，贻误决策时机。

2. 战略目标制定的技术

（1）时间序列分析法。把过去和未来的某一目标值都看成是一个时间函数，这一序列是由相互配对的两个数列构成的，一个是反映时间顺序变化的数列，另一个是反映各个时间目标值变化的数列。编制时间序列是动态分析的基础，主要目的在于了解过去的活动过程，评价当前的经营状况，从而制定战略目标。这一技术一般适用于环境较为稳定的情况下对未来的预测。

（2）相关分析法。研究变量之间存在的非确定性的数量依存关系。因果关系则是相关分析的一种，主要研究变量之间存在的主从关系或因果关系，从而判断变量的发展趋势，在此基础上制定战略目标。

（3）盈亏平衡分析法。这一方法是企业制定战略目标常用的一种有效方法，是根据产品的销售量、成本和利润三者之间的关系，分析各种方案对企业盈亏的影响，并从中选择最佳的战略目标。

（4）决策矩阵法。这种方法是以前矩阵为基础，分别计算出各备选方案在不同条件下的可能结果，然后按客观概率的大小，计算出各备选方案的期望值，进行比较，从中选择优化的战略目标。采用这种技术方法一般需要具备三个条件：要具有明确的目标；要有两个以上的备选方案；存在各种可能状态，并能估计其发生的客观概率以及可能的结果。

（5）决策树法。风险决策常采用决策树，决策树的基本原理是以收益矩阵为基础，进行最佳选择决策。与决策矩阵不同的是，决策树是一种图解方式，对分析复杂的问题更为适用。决策树能清楚、形象地表明各备选方案可能发生的事件和带来的结果，使人们易于理解做出决策的推理过程。

（6）博弈论法。又叫对策论，是指通过数学方法来研究存在利害冲突的双方，在竞争性的环境中如何找出并制定战胜自己对手的最佳策略等问题。

（7）模拟模型法。即模拟某一客观现象建立一个抽象的模型，并对模型进行分

析试验，以观察并掌握客观现象运动、变化的规律，从而找出错综复杂问题的解决方案。通过给各种模型输入不同的数据，再观察这些模拟的运转和可能产生的结果，从而制定合适的战略目标。

(8) 平衡计分卡方法^①。平衡计分卡既是制定企业战略目标的工具，也是企业战略实施的工具。就战略目标制定而言，采用平衡计分卡可将战略承诺转化为企业某一阶段的财务、客户、内部流程以及学习 / 成长方面的具体战略目标。

► 思考题

1. 什么是战略问题？如何确认战略问题？
2. 什么是战略承诺？企业为何要做出战略承诺？
3. 企业战略承诺应包含哪些内容？
4. 企业宗旨、愿景、战略意图以及企业战略承诺之间的关系是怎样的？
5. 企业可以选择的基本战略有哪些？其选择依据是什么？
6. 什么是战略目标？战略目标如何才能有效？
7. 企业的利益相关集团包括哪些？这些利益相关集团是如何影响企业战略承诺的？

► 能力拓展

1. 给定一家上市公司（比如中集）的官网，通过该网站以及其他信息来源收集与分析该公司的战略承诺，并判断该公司战略承诺的合适性。
2. 给定一家公司资料，分析该公司的战略目标体系。
3. 选择一个行业的上市公司，收集相关资料，比较同行业公司战略承诺的差异以及这种差异所带来的影响。

^① 平衡计分卡方法的具体内容详见第11章。