

第 4 篇 ▷ ▷ ▷

战略实施

第 10 章

战略实施的性质和特点

导入性案例

小米：在风口持续转型

2013 年，小米创始人雷军的一句“站在台风口，猪也飞上天”传遍大江南北，同年与董明珠在一场盛会上的 10 亿豪赌也将雷军推上风口浪尖。2014 年小米跃居国内智能手机市场份额第一，但是 2015 年因为在全球市场出现多起产品质量等问题事件，小米手机的销量和占有率急剧下降，遭遇了前所未有的危机。内忧外患中小米于 2017 年成功实现逆转，手机销量突破 9 000 万台，销售额超千亿元，市场份额重返全球市场前五。小米曲折的发展过程反映了小米在雷军的“顺势而为”理念下，面对剧烈变化的外部环境，不断调整与改变、谋求持续发展的过程。

精准定位，异军突起

2009 年，随着科技的进步和移动互联网的发展，中国智能手机行业的市场需求迅速增加。国内智能手机市场呈现两极分化的状态：一是性能好的价格高，如苹果和三星；二是价格低的性能差，如众多本土品牌甚至是大量的山寨机。面对市场中大量不满的消费者，自认是“手机超级发烧友”的雷军于 2010 年 4 月创立了小米公司，定位于手机市场中的“性能高、价格低、服务优”，并于 2011 年 8 月 16 日成功推出第一款“现象级”手机——小米手机 1。凭借顶配的硬件参数和 1 999 元的亲民价格，这款手机获得了一大批粉丝。同时，小米采取的所谓“饥饿营销”的限量抢购模式，在分担风险的同时获得了充分的市场热度。2014 年小米公司共售出 6 112 万台手机，比 2013 年 1 870 万台增长 227%，成功登上中国智能手机市场份额第一的宝座，雷军因此获得 CCTV “2012 年度经济风云人物新锐奖”和“2013 年

度十大经济风云人物奖”。

多线出击，遭遇危机

为了迅速进行规模扩张，特别是基于忠实顾客群体（称为“米粉”）的业务扩张，小米在2013年一年内陆续推出电视盒子、路由器、智能电视、平板电脑。与此同时，小米先后进军中国香港和台湾市场，并布局新加坡、马来西亚、印度尼西亚、泰国等华人为主要的国家/地区，在多个亚洲国家/地区全面铺开。然而，小米的境外市场扩张并不顺利，因为专利等知识产权问题遇到了较大的挫折。路由器、智能电视、平板电脑等产品拓展也并未获得预期的成功。2014年初，小米经历了创立以来最大的一场公关危机——“小米3换芯门”，这也成为小米随后陷入困境的前兆。从2015年开始，小米在全球范围内出现了“台湾销量造假”“印度专利禁令”“净化器抄袭”“4C虚假营销”等负面事件。2015年，小米手机出货量的增速和市场占有率都迅速下降，销量增速仅约6%，市场占有率降至全国第四。

从加到减，全新布局

多元化和国际化的快速推进给小米带来的困局，使雷军意识到小米亟须变革。2016年雷军提出了小米新“铁人三项”（见图10-1），小米正式开始向“新零售”转型，打造“小米生态链”：从原先以自有品牌推进多元化扩张转变为以投资方式控股或参股非核心科技产品业务，围绕小米品牌构建“米家”生态链。其中“小米”品牌专注于手机、电视、路由器三大核心业务并继续主打低价优质战略，而小米生态链上的众多产品则归入“米家”旗下，独立运营，主打生活品质，满足用户消费升级需求，并通过自负盈亏提高生态链公司的积极性。至此，小米科技便成了一家由“小米”和“米家”双品牌驱动的电子百货零售商。通过生态链，小米逐渐实现了线上线下的有效整合、多产品之间的供应链协同、多市场多顾客群体的覆盖。小米在名义上进行了更大程度的多元化，实质是集中资源投入手机等核心业务，这样更有利于提高小米核心业务的竞争力、品牌价值和顾客满意度以及整体市场规模。

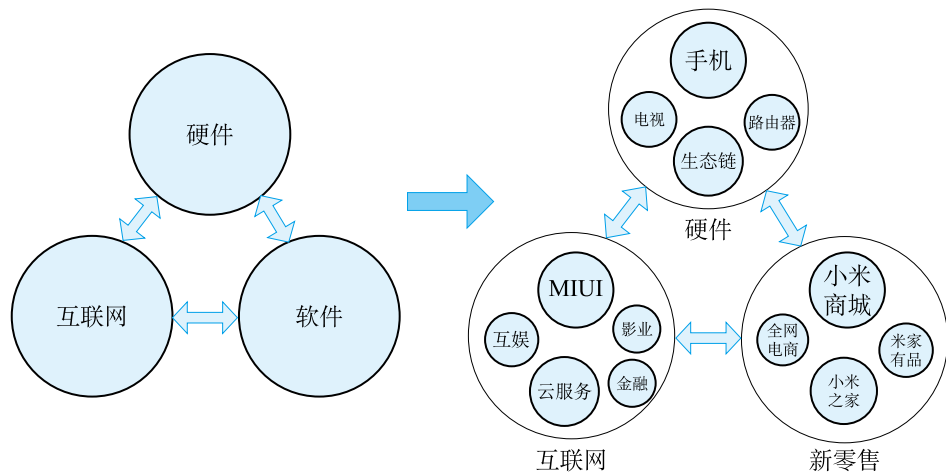


图 10-1 雷军提出的小米新“铁人三项”

应对挑战，主业突围

自2015年遭遇困境之后，小米就集中资源和精力在手机业务上打出一系列转型“组合拳”。

(1) 供应链管理方面。从2016年开始，雷军直接管理手机产品研发和供应链，在手机部、销售部分别组建专门的参谋规划协调部门，严格管控手机供应链。

(2) 目标市场方面。面对智能手机高端市场的快速发展，2016年10月26日小米正式推出小米Note2和小米MIX两款年度旗舰机，以双曲面屏、全屏幕、高配置作为主打卖点向高端市场冲击。

(3) 渠道方面。随着新零售的不断推进以及渠道竞争的日益激烈，从2016年开始，小米大力布局线下渠道，一方面加快建设“小米之家”，另一方面加强与各类零售商、渠道商和通信运营商的合作。

(4) 营销方式方面。随着营销市场不断出现新变化、新特点，目标市场边界逐渐模糊，2016年小米在营销方式上做了重大调整。一方面，从来不请明星代言的小米在2016年一口气请了梁朝伟和吴秀波、刘诗诗、刘昊然分别为小米Note2和小米Pro代言；另一方面，小米在客流量大的地铁口、公交站、电梯口等广告投放平台加大投入，同时赞助《奇葩说》等娱乐节目。

(5) 研发方面。吸取之前在国际化过程中因专利等知识产权问题导致的失败教训，自2015年以来，小米加大了研发创新投入，专利申请量进入高速发展期；同时小米也积极向科技巨头们购买专利或者实施交叉授权。

触底反弹，成功逆袭

2017年的小米初尝转型之喜悦。面对华为、OPPO和vivo以及苹果等国内外同行的步步紧逼，小米逆势发展，2017年营收1146亿元，其中，智能手机营收约805.6亿元，占比70.3%，IoT与生活消费产品营收234.4亿元，占比20.5%，互联网服务营收约98.9亿元，占比8.6%。值得注意的是，小米在海外市场的增速非常强劲。2017年第三季度，小米成功挤掉三星，问鼎印度手机市场；进入俄罗斯市场仅一年，小米的市场份额就升到第三位。2017年，小米的海外市场收入320.8亿元，同比大涨250%。

2018年5月3日，小米向港交所提交上市申请，被预测为本年度最大规模IPO；“小米若成功上市，雷军将成为新首富”的传闻成为新闻热点话题。2018年，雷军和董明珠的10亿赌约即将到期，小米在营业额上能否击败格力尚无定论。从最初“为发烧而生”的小米手机1，到今天引领全面屏的小米MIX2，小米手机的市场定位发生了实质性的变化；从“小米”到“米家”，小米公司的业务范围也产生了巨大的改变。然而，按照雷军所说，虽然小米不断在“顺势而为”，但其“永生永世”都不会改变的是“以用户为核心”的理念。这才是小米真正的战略和优势所在。

资料来源：1. 王荣森，解庆庆. 昨天已是历史，明天还很神秘：小米科技战略转型之路. 中国管理案例共享中心.

2. 陈润. 小米科技的四次战略转型. 光明日报，2015-05-20.

3. 小米公司官网 <http://www.mi.com>.

学习目标

- ▷ 理解战略实施的性质与作用
- ▷ 掌握战略实施的基本过程
- ▷ 理解环境特征与战略实施的关系
- ▷ 了解动态和复杂环境下战略实施的特点
- ▷ 理解战略实施过程的主要难点
- ▷ 掌握战略实施的三种基本类型及其特点
- ▷ 理解战略实施的推进策略及其优缺点

在企业外部环境动态化趋势的影响下，小米战略实施的过程基本上就是一个不断调整和转型的过程，这表明企业外部环境动态化和复杂化导致企业战略实施的性质和特点发生了重要的变化，并且对在动态和复杂环境下有效实施战略管理提出了新的挑战。本章的主要目的就是介绍动态和复杂环境下企业战略实施的作用和过程，阐明战略实施的性质和特点，并基于企业内外部环境的不同论述战略实施的类型以及推进策略等。

第1节 战略实施的作用与过程

在越来越动态和复杂的环境下实施企业战略，企业战略管理者需要根据环境、市场和竞争对手的变化对事先制定的企业战略做出必要和不同程度的调整。因此企业战略实施与战略制定的边界已经模糊，企业战略实施相对于战略制定的重要性上升，企业战略实施的管理面临很多新的挑战。

战略实施的作用

战略实施指将组织战略从计划转变为行动，最终实现战略目标的过程。进入战略实施阶段以后，企业战略管理者首先必须清楚企业战略实施是不同于战略制定的另一种活动。弗雷德·戴维描述了战略制定和战略实施两种活动的区别，如表10-1所示。其次，企业战略管理者必须清楚战略实施的重要性甚至超过企业战略制定。亨利·明茨伯格认为战略管理者应该将更多的时间花在实施战略而非制定战略上，因为战略实施是战略管理过程中最具挑战性的阶段。

表 10-1 战略制定与战略实施的区别

战略制定	战略实施
行动前安排力量	行动中控制力量
侧重效果	侧重效率
主要是思维过程	主要是行动过程
需要具备良好的直觉与分析技能	需要具备特别的激励与领导才能
对少数人进行协调	对许多人进行协调

制定了好的、合适的战略并不一定意味着成功，只有将合适的战略正确地付诸行动，企业战略才能真正获得成功。企业外部环境越是动态和复杂，企业战略实施的重要性就越突出。美国管理学者托马斯·波奈玛说：“一个合适的战略如果缺乏有效的实施会导致整个战略失败。然而，有效的战略实施不仅可以保证一个合适的战略成功，还可以挽救一个不合适的战略或者减少它对企业造成的损害。”以联想收购 IBM 的 PC 业务和 TCL 对阿尔卡特的收购为例，从战略制定的角度来说，选择国际化战略对两个企业来说都是合适的，但是战略实施过程的差异导致最后的结果可能有天壤之别。联想通过并购后的有效整合实现了预期目标，奠定了在全球 PC 市场的领先地位，而 TCL 在实施并购后面临诸多整合困难以及市场环境的突变，在相当长的时间内陷入难以自拔的困境。值得指出的是，在遭遇挫折之后，TCL 随即开始了异常漫长和艰难的转型过程，最终实现了董事长李东生所期望的“鹰的重生”。表 10-2 反映了战略制定和战略实施的关系。

表 10-2 战略制定和战略实施的关系

		战略制定	
		合适	不合适
战略实施	有效	成功	挽救或及时放弃
	无效	麻烦	失败

正是因为环境动态化和复杂化提升了战略实施的复杂性和重要性，所以汤普森等学者认为，有效的战略实施是一种综合能力，可以成为竞争优势直接和稳定的来源。在速度和创新越来越重要的情况下，有效的战略实施能力为企业应对环境动态化提供了有效和持续的保证。许多管理者都曾提到类似的观点：“让我们决定去什么地方也许并不难，难就难在如何让整个组织都有效执行这个决定。”因此，管理者首先需要了解战略实施的基本过程。

战略实施的基本过程

战略实施的基本过程包括目标分解、资源配置、政策支持、战略评价与控制等

步骤，如图 10-2 所示。

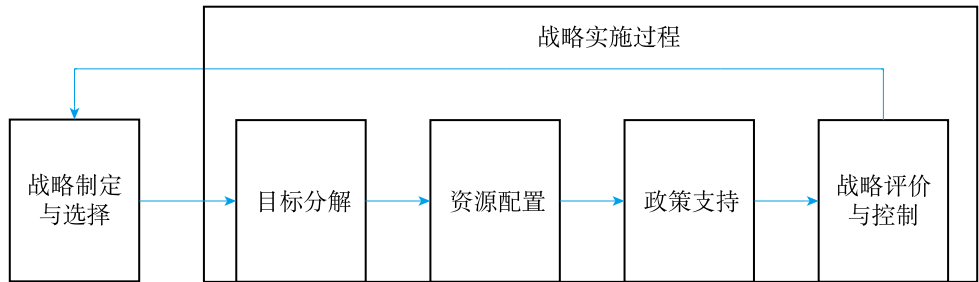


图 10-2 战略实施基本过程示意图

1. 目标分解

《孙子兵法》中提到：“凡治众如治寡，分数是也。”战略实施的第一个步骤就是目标分解。目标分解是指企业战略管理者在新的企业战略获得董事会批准后，把企业战略目标细化、分解和转化为易于操作和控制的经营目标，建立企业的经营目标体系。在建立企业经营目标体系的过程中，企业战略管理者需要综合考虑财务、客户、研发、管理各方面的协调发展，对企业战略目标进行分解，包括将企业的战略目标细化、分解和转化为各个业务单位和职能部门、各个阶段或者年度经营目标，明确企业高层管理者的职责；各个业务单位和职能部门再将自己的年度经营目标做进一步的细化、分解和转化，明确企业中低层管理者的职责，直至企业战略目标完全落实为止。

2. 资源配置

资源配置是指企业在目标体系建立之后，将现有的有限资源在特定时间内分配到关键的领域，以有效实现企业的战略目标。因此战略实施的过程其实就是有效配置资源的过程。理查德·林奇认为，资源配置至少要遵循以下三个准则才可以获得成功：（1）进行配置的资源必须弥补企业行动与远景的差距。在配置资源的过程中，企业必须引导资源远离那些无法实现企业战略目标的地方，而趋向有利于组织目标实现的领域。（2）进行配置的资源必须对关键战略形成支持。由于资源总是稀缺的，企业必须在落实企业行动与远景的领域中做出进一步的选择，即把资源分配到最关键、最能实现战略价值的地方，尤其是对企业核心能力的支持与价值链的增加两方面。（3）需要考虑与特定资源配置相关的风险程度。在资源配置的效果相同的情况下，企业需要考虑自己的风险接受程度。例如，为了发展成为小家电出口加工领域的世界级企业，新宝电器的资源配置重点始终在制造和研发两大领域之间转换，这是新宝电器实现企业战略承诺、提升价值创造能力最重要和风险相对可以控制的两大关键领域。为了成为中国自主品牌中高端汽车的领导者，广汽集团在

2010 年以后将资源配置的重点放在研发与品牌建设领域，其中研发经费占总销售额的 7%~8%，累计投入超过 106 亿元，汽车技术研究院的员工超过 3 000 人。2017 年，广汽集团的自主品牌汽车销量超过 50 万辆，成为中国自主品牌盈利能力最强的企业。

3. 政策支持

为了保证企业战略实施的有效性和效率，企业战略管理者需要为战略实施制定相关的企业政策。企业政策是战略实施的一种工具，是企业战略管理者为保证实现既定目标的各项工作顺利完成而制定的基本方针、行为规范与决策程序的总称。提供战略实施政策支持的主要目的是：第一，通过制定和执行相关政策规定，规范和协调企业为实施战略而采取的各种具体决策和行动，避免失去控制，保证企业战略实施具有严格性；第二，通过制定和执行相关政策规定，避免过度控制，为企业实施战略的各种具体决策和行动提供空间，保证企业战略实施具有恰当性。合格的企业政策应该是一套完整的政策体系，包括支持企业整体战略的公司政策以及适用于具体职能部门的部门政策。例如海尔提出的“日事日清，日清日高”，从最初的工作方法上升到企业的工作准则和行为规范，乃至企业文化。需要注意的是，政策应当形成文字，以具象的形式进行表达，这样可以加强企业执行政策的决心与力度。

4. 战略评价与控制

战略评价与控制是指企业战略管理者根据外部和内部环境的变化，及时和正确地评价战略实施的效果，判断战略实施过程中出现的问题，并且对战略实施的行为、决策甚至战略的内容做出相应的调整。战略评价与控制一般包括三项基本活动，分别是检查战略基础、衡量企业绩效和采取纠正措施。（1）检查战略基础。在企业战略实施的过程中，企业战略管理者需要动态监控和分析企业外部和内部环境的变化，判断上述变化是否动摇了实施企业现行战略的基础条件，决定是否需要对现行战略做出相应的调整。（2）衡量企业绩效。在战略实施的过程中，企业战略管理者需要动态对比实际的战略实施绩效与所制定的战略目标之间的偏差，对战略实施的效果进行评价，找出产生偏差的原因。企业绩效通常从定量与定性两个方面进行衡量。（3）采取纠正措施。根据企业战略基础条件变化的大小与企业绩效产生偏差的原因，战略管理者可以依次决定是否需要采取以下三种纠正措施：修订战略实施的保证措施；修订战略实施的目标与计划体系；修订原来的企业战略。鲁梅尔特提出了战略评价的四个标准，如表 10-3 所示。需要强调的是，没有十全十美的战略评价系统。企业的每个特征，包括其规模、管理风格、目标、问题和优势，都有可能决定战略评价系统和控制系统的最终设计。

表 10-3 鲁梅尔特提出的战略评价标准

外部评价		内部评价	
一致性	协调性	可行性	优越性
战略中不应存在不一致的目标与政策	既要考察个体事项的发展趋势，又要综合考察总体发展趋势	战略必须做到既不过度耗费可用资源，也不造成无法解决的难题	战略必须能够在特定业务领域给企业带来和保持竞争优势。竞争优势来自企业三方面的优越性：资源、技能和位置

第 2 节 战略实施的特点与难点

环境动态化与战略实施

1. 环境特征与战略实施的有效性

企业战略管理过程就是企业战略管理者运用各种管理手段实现战略目标的过程。在相对静态的环境下，企业战略管理者可以事前、主动、理性地制定一个详尽和具体的战略，在实施战略的过程中只需要运用各种管理手段将“计划好的战略”准确地转变为“实现了的战略”即可。因此，相对静态的环境下战略实施的有效性主要体现为战略实施的严格性。在相对动态和复杂的环境下，企业战略管理者事前、主动、理性制定的战略不可能非常详尽和具体，因为他们知道“计划好的战略”在转变为“实现了的战略”的过程中会面临两种动态变化的挑战：一是环境的动态化，二是竞争对手反应的动态化。谁能够快速和创造性地调整自己的战略行为，谁才能够取得成功。因此，相对动态和复杂环境下战略实施的有效性不仅取决于战略实施的严格性，更取决于应变的恰当性。为此，越来越多的企业在坚守战略承诺的前提下，希望企业战略管理者在战略实施过程中根据环境尤其是竞争对手的变化，补充和修改原有的战略，而且所做的补充和修改越快、越具有创新性越好。

2. 战略实施的“河床模式”

为使战略实施的动态性和复杂性更容易被理解和接受，我们提出了战略实施的“河床模式”（如图 10-3 所示），主要是因为河床图形的一些特点可以形象地表达动态性的本质特点：（1）水能够积少成多，最终变成蕴涵巨大力量的河流，这能够恰当地代表企业战略的力量；（2）“河床”规定了河流的基本走势和流向，但

给河中的水留下很大的自由，非常符合点决策与过程决策的关系；（3）正所谓水无定势，逢低而进，遇阻则绕，毕竟东流，恰似企业在战略实施过程中的行为。如果企业战略管理者事前、主动、理性制定的战略详尽和具体到每一个时点河水应该如何流动，而且过于强调战略实施的严格性，那么河水遇到石头时的反应速度和创新性就没有了。如果企业战略管理者强调河水可以不按照事前、主动、理性制定的战略流动，那么企业战略实施的行为将完全失去控制（即突破河水的基本流向和河岸宽度的制约），战略承诺和目标就难以实现。有效应对环境动态化给战略实施带来的上述挑战，需要企业战略管理者使用恰当性而不是严格性作为衡量战略实施有效性的标准，并且从行动迅速、决策科学和承诺坚定三个方面正确理解战略实施恰当性的含义：（1）除非企业外部和内部环境发生重大的变化，否则企业在战略实施过程中不能轻易对企业承诺做出重大的调整；（2）动态关注企业外部和内部环境的变化趋势，并且运用理性的方法做出尽可能科学的战略决策，包括事前和事中的战略决策；（3）在实施战略决策的具体行动中，在结构、机制和文化上鼓励具体行动的管理者应根据环境变化和与对手的博弈做出快速和创新性的行动决策。有效处理承诺坚定、决策科学和行动迅速而富有创新之间的关系，需要综合使用计划、组织、任用、领导和控制等多种管理手段，有效整合相对静态和相对动态两种环境下战略实施的管理手段。

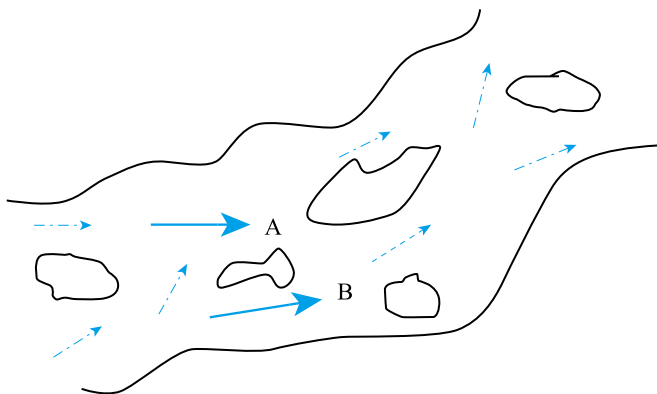


图 10-3 企业战略实施的“河床模式”示意图

资料来源：蓝海林. 企业战略管理：“静态模式”与“动态模式”. 南开管理评论, 2007（5）.

战略实施过程中的困难

除了环境动态化给企业战略实施带来的挑战，弗雷德·戴维和理查德·林奇等学者分别指出了导致战略实施过程出现困难的主要内部因素。

1. 内部冲突

目标间的相互依赖和对有限资源的竞争往往会导致冲突。冲突被定义为双方或

多方在一个或多个问题上的分歧。战略实施过程中导致冲突的原因有很多，例如：人们各不相同的期望和观念、计划带来的压力、个性的不合、不同部门负责人之间的误解等。甚至在确定战略目标的时候也会产生冲突，原因在于管理者和战略制定者必须在各个方面做出权衡和取舍：短期盈利与长期增长，盈利率和市场份额，市场渗透与市场开发，增长与稳定，高风险与低风险，社会责任与利润最大化等。但冲突并不一定是坏事，冲突的缺失是漠不关心、麻木不仁的信号；冲突可以帮助管理者发现企业中的问题，重要的是如何管理和解决冲突。弗雷德·戴维提出，管理者可灵活使用三种方法以化解冲突，包括回避（avoidance）、缓解（defusion）和正视（confrontation）。其中，回避包括：无视问题而寄希望于冲突自行解决，或将相互矛盾的个人或群体进行分离；缓解包括：减少矛盾双方的冲突，强调双方的共同点和共同利益，或通过妥协淡化胜负，或遵从少数服从多数原则，或请求高级权威裁决，亦可调整当前立场；正视包括：交换对立双方人员以促进相互理解，或召开会议让对立双方陈述各自的观点，求同存异，设法解决分歧。

2. 有限理性

有限理性（bounded rationality）相关理论的主要倡导者是诺贝尔经济学奖得主西蒙（Simon）。有限理性是指人的行为是“有意识地理性的，而且这种理性是有限的”。决策者追求理性，但不是最大限度地追求理性，而只是追求有限理性。这是因为人的知识有限，决策者既不可能掌握全部信息，也无法认识决策的详尽规律。因此，作为决策者的个体，有限理性会限制他做出完全理性的决策，他只能尽力追求在自己能力范围内的有限理性。有限理性表现在企业战略实施的过程中，管理者很难分析、预计和把握计划的每一个方面。为了更加易于管理，战略目标和计划不得不进一步分解，这种处理可能会导致在战略实施过程中出现一定的偏差。此外，战略实施过程中的个体会试图将其个人目标体现在战略实施过程中，但这些目标不一定与组织目标完全匹配。

战略聚焦10-1 《孙子兵法》中的战略实施之道：以“五胜”战法为主体



《孙子兵法》中就曾强调“上下同欲者胜”（见战略聚焦10-1）。因此，战略实施过程中需要尽量保证个体与组织的利益和目标的一致性。

第3节 战略实施的类型

理查德·林奇曾基于环境不确定程度和战略变革程度提出战略实施可以分为全面实施型、全新实施型和选择实施型。这种分类主要考虑新战略与旧战略之间的差

异以及新战略所带来的变革程度。结合中国的特殊情境和中国企业的发展特征，基于战略实施过程所面临的内外部环境的特点，我们以外部环境动态性和内部资源充足程度为两个维度，将战略实施分为三种类型：**执行型**、**学习型**和**探索型**（如图 10-4 所示）。需要指出的是，企业在不同的阶段，可能会基于战略的调整面临不同的战略实施类型。

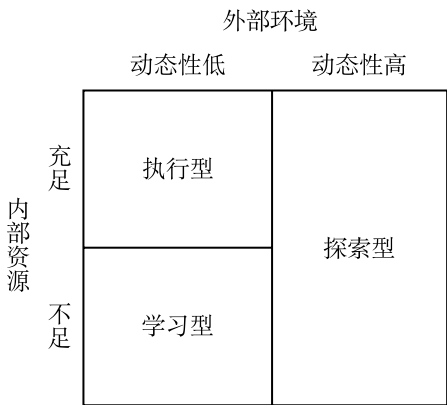


图 10-4 基于内外部环境特点的战略实施类型示意图

执行型战略实施

如果企业判断实施新战略所需的外部环境的动态性和复杂性不高或者可预测性较高，支持新战略实施的内部资源和能力较为充足，战略实施的重点就是相对严格地执行事前、主动、理性制定的战略，这是执行型战略实施的特点。

在相对静态的条件下，执行型战略实施可以通过建立有效的目标体系和实施有效的目标管理来推进。在制定企业战略的过程中，企业战略管理者已经根据企业的战略承诺制定了企业的目标，但是这个阶段所制定的目标还是**总体性、长期性和关键性**的目标。为了保证企业的战略承诺和目标得到有效的实现，企业战略管理者应在战略得到批准以后将目标逐项、逐层和逐年地分解和落实，构建一个完整的、层次化的、序列化的目标体系，作为战略实施的第一项有力措施。因此对于执行型战略实施来说，战略实施过程中**战略本身基本不需要进行事中调整，“按部就班”实施即可。**

企业战略目标的分解是一个系统思考的过程，既要考虑不同层次目标的纵向协同、不同阶段目标的前后一致，又要考虑同一层次目标的相互协同。例如，若营销部门无法将更多的产品销售出去，生产部门就算完成了年度目标，也只会造成产品积压，对企业毫无价值可言，甚至会加重企业的生产成本负担。因此，企业的目标分解必须形成一个上下、前后、左右相互关联的目标体系，将各类相关和关键要素

有效组合起来，实现资源的合理配置，确保企业的协调和良性发展。构建了合理的目标体系之后，在资源配置阶段，一个主要的逻辑就是根据目标分解的情况和目标实现的需要确定资源配置的领域和数量，通过完善的支持性政策和制度推进资源的有效运用和保障目标的实现。

战略实施目标体系的建立为企业在实施战略过程中采取目标管理（management by objectives, MBO）的方法创造了条件。在相当长的一段时间里，目标管理是企业实施战略管理最有效的方法之一，它将目标、考核和激励有效结合在一起以保证企业整个目标体系的实现，以至于在许多企业中目标的制定和目标体系的建立曾经代替了战略的制定和战略管理体系的建立（见战略聚焦 10-2）。

战略聚焦 10-2 德鲁克的目标管理

目标管理由管理学大师彼得·德鲁克提出，首先出现在他 1954 年的著作《管理实践》（*The Practice of Management*）一书中。德鲁克强调，制定目标看似是一件简单的事情，每个人都有制定目标的经历，但是如果上升到技术层面，经理就必须学习并掌握 SMART 原则，即目标必须是具体的（specific）、可以衡量的（measurable）、可以达到的（attainable）、和其他目标具有相关性（relevant）、具有明确的截止期限（time-based）。无论是制定团队的工作目标还是员工的绩效目标都必须符合上述原则，五个原则缺一不可。德鲁克将目标管理分为以下关键步骤，如图 10-5 所示。

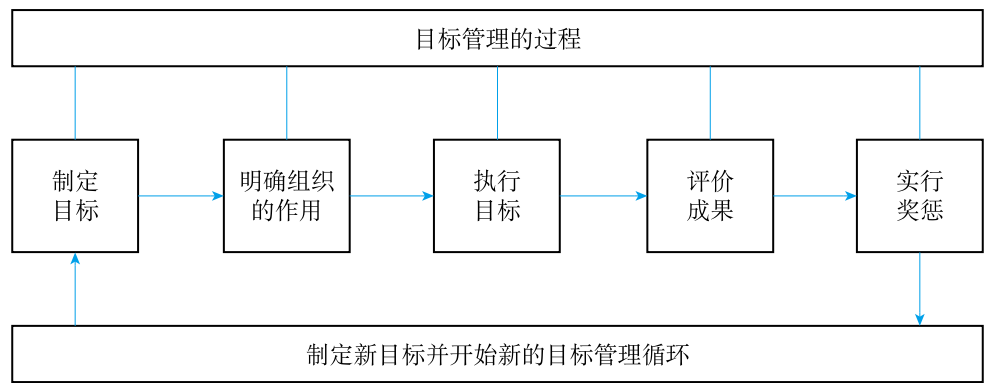


图 10-5 目标管理的关键步骤

（1）制定目标。这是目标管理的第一步，同时也是最重要的阶段，包括确定组织的总体目标和各部门的分目标。总体目标可以由下级和员工提出，上级批准，也可由上级部门提出，再同下级一起讨论决定。它是组织在未来从事活动要达到的状况和水平，其实现有赖于全体成员的共同努力。

（2）明确组织的作用。为了协调成员在不同时空的努力，目标管理要求每个总

目标和分目标都有确定的人负责。然而，几乎不可能建立一个完美的组织结构以保证每个特定的目标都成为某个人的责任，往往需要重新审查现有的组织结构并做出必要变动，尽可能做到一个目标只属于一个主管、一个部门，需要跨部门配合的目标也应明确谁主谁从。这样做有利于员工各司其职，发挥主观能动性。

(3) **执行目标**。组织中各层次、各部门为达成目标，主要依靠目标的执行者进行自主的管理，即由执行人主动地、创造性地工作，并以目标为依据，不断检查对比，反馈信息，分析问题，采取措施，纠正偏差，实行自我控制。为了保证组织目标活动的开展，必须授予他们相应的权力，使之有能力调动和利用必要的资源。

(4) **评价成果**。评价成果预示着一个目标管理周期的结束，也是下一个周期的开始。该阶段要做好如下工作：对目标执行者的工作成果进行考核并实行奖惩，评价成果既包括上级对下级的评价，也包括下级对上级、同级部门相互之间以及各层次组织成员对自己的评价。这是上下左右沟通的机会，同时还是自我控制和自我激励的手段。

(5) **实行奖惩**。组织对员工的奖惩以评价成果为依据，对实现目标的部门、员工要及时奖励，奖励可以是物质方面的，也可以是精神方面的，要带来正激励；对未能实现目标的部门、员工要有相应的惩罚措施，实施负激励。奖惩分明、及时才能调动员工的工作积极性。

(6) **制定新目标并开始新的目标管理循环**。在评价完成果和实行奖惩后，这是一个新的目标管理过程的开始，又回到制定组织的全局目标和战略并层层分解到每个部门、员工。

资料来源：芮明杰. 管理学：现代的观点. 上海：格致出版社，2013.

学习型战略实施

如果环境动态性和复杂性不高或具有较高的可预测性，但是顺利实施战略所需的资源或能力不足，那么战略实施的重点应该是获取所需的资源或构建相应的能力以实现既定战略，这是学习型战略实施**的特点**。

在制定战略的过程中，管理者需要识别出有利于战略实现的资源和能力，战略实施的成功需要投入这些资源和能力。如果企业需要获取新的资源和能力以有效实施战略，从资源和能力的来源角度来说，汤普森等人提出，内部构建与外部整合是两个主要途径：

第一，**内部构建**。企业资源的内部构建是通过内部资源重新配置实现的，其目的是使内部资源的配置更好地支撑企业战略的实现。企业能力的内部构建主要包括：(1) 通过更好的分工和专业化经营提高企业各种人才的专业能力；(2) 通过结

构、机制和文化的调整提高企业动态整合的能力；（3）根据新战略实施的需要引入新的人才和加大相关培训。为了获取实施新战略所需要的资源和能力，小米采取的主要措施是对企业内部的资源和能力进行有效的重组，将更多的资源和精力放在核心业务和产品上，通过更加有效的分工和专业化经营提升企业的资源和能力。

第二，**外部整合**。基于对构建资源和能力的难度和速度的考虑，通过外部整合获取企业实施新战略所需要的资源与能力可能更加有效。但是相对于内部构建来说，外部整合可能会面临不同的**困难和更大的风险**。第一，企业必须具有一定的优势才能构建与其他企业的合作关系，必须做出一些交换才能整合所需要的资源和能力。第二，企业必须具有一定的管控能力和学习能力才能使自己所得到的比自己失去的更多。第三，外部合作或者整合的方式很多，从签订长期合同到完全收购，企业需要做出最佳选择。联想、美的、海尔、中集、广汽等优秀的中国企业就是不断通过收购国外优质企业获取所需要的资源和能力的。例如，通过在与日本本田、丰田、三菱三大车企的合作过程中不断学习，广汽集团增强了自己的制造、研发和营销能力，成功打造了传祺这个具有自主品牌和知识产权的产品。

探索型战略实施

由于环境动态性和复杂性高，可预测性较低，企业在战略实施过程中一方面需要动态调整战略，另一方面需要动态调整和匹配新战略实施所需要的资源和能力，因此战略实施的重心在于对外部环境变化的准确识别和动态应对，这是探索型战略实施的特点。

战略管理的环境学派尤其是权变理论强调组织管理的方法依赖于组织的大小、技术、环境的稳定性以及外部竞争的对抗性等，其中环境是最重要的权变因素。在战略实施过程中，环境特征同样是举足轻重的。尤其是在当今互联网和信息技术迅猛发展的背景下，技术变革常常带来产业环境和竞争环境的颠覆，企业原有战略的适应条件发生翻天覆地的变化。正如明茨伯格所指出的，“战略管理之所以成为一个令人兴奋的领域，是因为实践者和管理者都面对一个丰富多彩且差别细微的世界，它充满了令人惊异的事物，是一个推崇富有想象力的行为的世界。成功的战略家和成功的研究者接近这一世界并了解其细节”。例如导入性案例中的小米，其生态链战略的实施过程就是一个典型的探索型战略实施的过程。在基本无先例可循、完全依靠自身实践的状态下，小米摸索出一系列独特的打法：“入资不控股，帮忙不添乱”的投资逻辑，以工程师为主的投资团队，矩阵式全方位孵化，逐渐成为全球智能硬件领域产品出货量最大、布局最广的企业生态系统之一。

因此，在高度动态条件下，探索型战略实施需要企业具有良好的识别环境的能力。对环境的识别，不仅仅是运用前面章节中提到的分析模型，更重要的是了解环

境变化的特征尤其是它对企业的影响，作出及时应对。明茨伯格曾提出识别环境的四个特征：稳定性、复杂性、市场差异化、敌对性。不同企业所处环境的四个特征的程度不同，但它们同时存在并交互影响。

第 4 节 战略实施的推进策略

面对不同的内外外部环境，企业在确定基本的战略实施类型后，下一步的一个关键决策是确定如何推进既定的各项战略举措以更有效和有效率地实现战略目标。战略实施的推进策略主要表现在三个方面，分别是：系统性、时间和方向。表 10-4 简单罗列了战略实施的不同推进策略的主要特点。

表 10-4 战略实施的推进策略的主要特点

推进策略	系统性		时间		方向	
	系统推进	非系统推进	快速推进	慢速推进	自上而下	自下而上
可能的 好处	统筹全局 / 整合效应	灵活性 / 降低风险	先动优势 / 创新优势	稳扎稳打 / 内部合法性更高	贯彻领导意图 / 控制力更强	内部积极性高 / 有利于应对问题
潜在的 局限	难度较大 / 复杂性高	时间和效益的一定损失	内部阻碍 / 灵活度不够	可能丧失市场机会	内部冲突 / 执行不力	效率相对降低 / 可能出现预期偏差

战略实施的推进策略的不同很可能导致同样的战略产生完全不同的效果，战略实施的推进策略和战略实施管理过程中的领导艺术更能体现战略管理的艺术性。例如，毕马威公司在 21 世纪初的一次战略转型就体现出当时的领导人科林·沙曼出色的战略领导力（见战略聚焦 10-3）。



战略聚焦10-3 毕马威的战略转型——战略领导的作用

战略实施的系统性

1. 系统性推进

战略实施是一项系统性工程，要求企业的各方面活动，包括各个业务单元、区域单元等以及生产、研发、销售、采购、物流、财务、人力资源等各个职能部门能够相互匹配、协同联动。因此，一般情况下，战略实施从一开始就是一个基于“顶

层设计”的全面系统开展活动的过程。汤普森等人提出战略实施过程中至少需要对如下十个方面精心考虑并有效推进：（1）为组织雇用能够很好执行战略的管理者和员工；（2）构建成功执行战略所需的组织能力；（3）构建一个支持战略的组织结构；（4）为战略执行配置充足的资源；（5）制定促进战略执行的政策和程序；（6）采用最好的实践和业务流程，驱动战略执行活动的持续改进；（7）使用信息和操作系统，使员工能够高效地执行战略；（8）奖励和激励直接与战略目标和财务目标挂钩；（9）塑造促进战略执行的企业文化；（10）发挥内部领导职能以推动战略顺利执行。系统性战略推进的好处突出表现在对全局的掌控能力上，它有利于最大限度地发挥协同效应和整合效应，扬长补短。有效的系统性战略实施对外部环境的可预测性和企业内部资源及能力具有相当高的要求。在新旧战略的变化大（包括行业 and 区域两个方面）和实施新战略可能面临的困难或者阻力较小的情况下，选择系统性推进方式会更有效。

2. 非系统性推进

战略实施的非系统性推进并不是指不需要系统性思维，而是强调战略实施过程不需要按照严格的时间、步骤和程序推进，可以表现出一定的灵活性、动态性甚至是探索性。由于战略实施过程复杂，在企业能力有限、环境预测不足的情况下，“摸石头过河”就成为一种可能的选择。中国共产党十八届三中全会提出全面深化改革，加强顶层设计和摸着石头过河相结合。同样，企业在战略实施过程中，尤其是新战略实施过程中，允许在某些活动中、某些环节上、某些范围内先行先试，总结经验，逐步推广。在非系统性推进的过程中，要注意抓主要矛盾。弗雷德·戴维就专门强调，战略实施过程中如果企业的营销、财务、研发和管理信息系统这几个方面出现问题，战略实施就很难顺利推进并取得效果。例如，新宝电器的战略转型并没有追求面面俱到，而是首先从研发和生产等活动重点突破，从而更有效率地获得了新战略带来的好处。有效的非系统性战略实施对外部环境的可预测性和企业内部资源、能力的要求相对较低。如果企业新旧战略的变化大（包括行业 and 区域两个方面），实施新战略可能面临的困难与阻力大，那么选择非系统性推进方式的效果会更好。

战略实施的推进速度

1. 快速推进

“兵贵胜，不贵久”，时间是战略成败的关键，速度则是竞争优势的重要来源。当环境变化迅速时，快速推进战略实施过程有助于企业及时进行战略调整以应对环境变化，获得先动者优势，从而更快地进入、占据或者扩大市场，巩固或提升市场

地位。但是，快速推进战略实施过程对企业能力的要求更高，特别是企业各职能部门、各业务单位的执行能力以及企业管理者的控制能力。需要注意的是，快速推进时很容易出现内部阻碍，包括中低层管理者和员工的执行不力甚至抵触。此时，内部沟通和协调尤为重要。需要提醒的是，萨尔等学者（Sull et al., 2015）的大范围调研发现，沟通并不一定意味着理解。快速推进战略实施过程需要先取得内部共识，其重要性体现在如下四个方面：（1）保证每个人都已经了解；（2）使得任何困惑或者不明确的问题能够被解决；（3）清楚地传达在战略决策阶段制定的意见、假设、意外事件和可能的选择；（4）保证组织能够适当地进行协调。

2. 慢速推进

如果企业判断其既定战略所需的环境条件在一定时期内不会发生快速或剧烈变化，或者管理者判断环境的预期变化是企业足以应对的，那么此时对战略实施过程的速度要求可以相对较低。通过慢速推进战略实施过程，一方面，有可能获得后来者优势，了解竞争对手的优缺点，了解市场特点和顾客需求变化的趋势，从而更好地实现战略；另一方面，大多数管理者明白“心急吃不了热豆腐”，不急不躁，稳扎稳打，这有利于充分的内部沟通，增强企业战略实施的内部合法性。慢速推进最大的风险是，环境变化导致外部市场机会丢失。由于战略实施的推进速度不快，随时面临环境发生变化的可能性，因此战略目标或任务随时需要调整。慢速推进对企业的灵活性要求更高，强调企业在长期过程中的动态适应和调整。例如，IBM 战略转型的掌舵者郭士纳就意识到 IBM 战略转型的实施是一个长期的动态过程，可能长达十年或更长时间。因此郭士纳在将近十年的任期内一直致力于 IBM 的战略转型工作，终于使 IBM 起死回生。

战略实施的推进方向

1. 自上而下

自上而下进行战略推进，主要指管理者制定战略实施的过程并发出强制执行的各种指令。其优点是能更好地贯彻企业战略制定者的意志，推进速度更快，有利于控制；但缺点也较为明显，即内部可能遇到更大的阻力，员工无责任心。实施新的战略会产生较大变革时，这种缺点会更明显。因为变革会使人产生忧虑，担心变革会导致经济损失、工作不确定性、不方便等。由于员工不理解正在发生什么以及为什么要进行变革，因此常常会产生抵触心理。成功的战略实施取决于管理者能否通过提供正确有效的信息，创建有助于变革的组织氛围，让管理者和员工视变革为机会而不是威胁。因此，自上而下推进战略实施时，内部阻力的应对与克服是关键。战略学者科特（Kotter, 1995）曾在《哈佛商业评论》上发表文章指出，自上而下

的变革一般需要八个步骤（见战略聚焦 10-4）。自上而下的推进方式非常依靠强有力的领导。一旦领导人出现变动，原有执行过程可能会出现重大变化。在集权式企业如传统的家族企业中，自上而下的战略推进可能具有更高的效率。萨尔等学者历经五年对 250 多家公司 8 000 多名经理人员进行调研后发现，战略实施过程中，自上而下的任务机制并不是一个严重问题，反而组织内部的协调是一个突出的问题。

战略聚焦10-4 自上而下变革公司的八个步骤



2. 自下而上

所谓“自下而上”并不是指由基层管理者或员工完全自发自主地制定和实施战略，而是强调战略实施过程中，以基层为战略实施的主要力量，将权力下放，让员工参与战略实施的全过程，包括目标的分解、资源的配置、政策的制定以及战略的评价、控制和调整。企业在进行战略变革的时候，员工参与的重要性更为突出。比尔和他的同事曾提出自下而上对公司进行变革的六个步骤（见战略聚焦 10-5）。为了顺利推进新的战略，杰克·邓肯曾提出四个注意事项：（1）邀请员工参与变革过程和具体的转变环节；（2）改革需要激励，自我利益就是最重要的一种激励；

战略聚焦10-5 自下而上变革公司的六个步骤



（3）为了使人们了解变革的目的，沟通是十分必要的；（4）发出和接受反馈，因为每个人都乐于知道事情的进展以及取得了多大进步。从企业特征来讲，在小企业或初创企业，或具有民主型企业文化的企业中，自下而上的战略实施过程可能会有更佳的效果。

值得强调的是，无论是在自上而下还是自下而上的实施过程中，中层管理者都具有重要作用。Guo 及其同事（2016）的研究证实，在多地区多业务的企业中，战略实施过程尤其需要中层管理者依靠其业务知识和当地网络发挥桥梁作用，处理与各类利益相关者尤其是政治因素的关系。

企业外部环境的动态化不仅改变了企业战略的性质与特点，也改变了企业战略实施的性质和特点。企业战略管理者在推进战略实施的过程中最重要的任务是：根据战略实施的环境特征，判断战略实施的类型，从而选择有效实施战略的推进策略。

► 思考题

1. 战略实施与战略制定的关系是什么？区别是什么？
2. 战略实施的基本过程包括什么内容？

3. 动态环境下，战略实施的有效性取决于什么？
4. 为什么说内部冲突和有限理性会影响战略实施？
5. 学习型战略实施的内外环境特点及其实施重点是什么？
6. 探索型战略实施的内外环境特点及其实施重点是什么？
7. 战略实施的系统性推进和非系统性推进分别有何利弊？
8. 战略实施过程的快速推进和慢速推进该如何选择？
9. 战略实施过程中自上而下或自下而上地推进分别有何优缺点？企业该如何选择？

► 能力拓展

1. 请以导入性案例中的小米公司为例，谈谈外部环境动态性对小米战略实施过程的影响以及小米如何应对。
2. 请针对三种不同的战略实施类型，分别以一家企业为例，阐述其面临的内外环境的特点及其战略实施过程的特点。
3. 请选择一家熟悉的企业，通过查找资料分析该企业在战略实施的过程中，选择的是哪种推进策略，原因以及效果如何。