

## 第2章

# 企业战略管理者

### 导入性案例

---

### 朱江洪领导下的格力电器

20世纪90年代初，中国空调行业快速发展的大幕刚拉开，大大小小的空调企业就迅速超过了百家。春兰、华宝双龙戏珠，如日中天；天鹅、宝石花、江南等老牌空调争芳斗艳，稳坐钓鱼船；海尔、美的、科龙、海信等后起之秀，攻城略地，群雄争霸；一批有实力、有技术、有品牌的外国空调，争先抢滩，恨不得把国产空调斩尽杀绝。刚从塑料模具和注塑行业转入空调行业的格力电器，面临的最大挑战就是如何才能实现从后者向领先者的转变。

#### 精品战略，质量为上

1994年，朱江洪在格力电器公司大会上首次提出了“精品战略”的构思。所谓精品战略就是要狠抓产品质量，尤其是产品的可靠性，瞄准国际上最好的空调，把它作为赶超目标，开展科技创新和一系列行之有效的活动，把空调“做精、做强、做大”。

1995年5月，格力空调突然出现大面积频繁“死机”的现象。消费者纷纷投诉，售后部门应接不暇。原因就出在一个小小的片状电容身上。最后企业找到供应商，供应商说是该批电容由于原来的材料缺货，工厂擅自更换材料所致。因此朱江洪只好派出大批人员到全国各地，把这一批号的电容更换掉，不但花费了上百万元，还造成了极其恶劣的影响。千里之堤，溃于蚁穴。为了避免再出现类似的问题，1995年下半年，朱江洪宣布成立“筛选分厂”。这个由300多人组成的筛选分厂一不生

产零件，二不装配产品，就是把买回来的重要零件在上线装配之前百分之百地进行检验筛选，不合格的剔除，退回原厂，并按情节的严重程度给予协作厂家一定的经济处罚，迫使协作厂家重视产品质量。这个筛选分厂也成了格力质量管理的一大特色。

在格力电器实施精品战略过程中，朱江洪强调要重视产品的可靠性工作，企业的观念要从以性能为中心的质量观转变为以可靠性为中心的质量观。经过努力，格力逐步迈向了“精品战略”的大道。格力电器1994年率先成为国内首批通过美国UL、德国GS、日本JLS、欧盟CE等产品质量认证的企业，1995年通过了ISO 9000质量管理体系的认证，1996年获全国质量评比第一名，1997年获欧洲企业家协会颁发的“国际最佳品牌奖”……2006年被中国质量协会评为“中国世界名牌”。“好空调，格力造”的广告语已响彻大江南北。

### 科技创新，立足之本

经过多年的实践，朱江洪认为企业创新的思路和规律就是“观察、灵感、实验”三部曲。

1992年10月，朱江洪和几位同事到美国验收设备。在洛杉矶机场转机的时候，他发现一台自动售饮料的机器在形状上有点像放大的柜式空调。他就想到能否将这台售饮料机及其彩图式外观的设计移植到空调上，一来可以制冷，二来可作为厅室的装饰或者公共广告宣传的媒介，一举多得。1994年新版格力柜式空调一上市就受到经销商和消费者的普遍欢迎和追捧，并且带动了全国柜式空调的发展。

2005年左右，朱江洪到河南洛阳做市场调研，有经销商向他反映说：“格力空调制冷还可以，就是冬天制热不太稳定。”通过实地调研，朱江洪提出按照当时和当地的气候环境来自动设定化霜时间的设想。他后来同科研人员拟定了“有霜即化，无霜不化，多霜多化，少霜少化”的自动化霜模式。经过多次试验，终获成功，格力电器成为全球首个采用自动化霜模式的空调企业，并获得国际专利金奖。20多年来，格力电器从一个不知名的小企业成长为一个家喻户晓的知名大企业，很重要的原因就是重视科技创新，重视产品的研发，重视质量的不断改进。

朱江洪始终认为，没有科技创新，就没有消费者所青睐的创新产品；没有科技创新，就没有过硬的产品质量；没有科技创新，就没有产品的差异化，就不能拉开与竞争对手的距离；没有科技创新，企业只能永远跟在别人的后面，打价格战，搞恶性竞争。“一个没有脊梁的人永远挺不起腰，一个没有核心技术的企业永远没有脊梁。”从那以后，朱江洪的这句话成了格力电器的格言。

### 贴近市场，做好市场

谈到格力电器的销售，人们很容易联想到“格力销售模式”（简称“格力模式”）。格力模式是在中国空调市场发展的特定历史阶段在贴近市场和做好市场的过程中创造出来的。朱江洪不仅抓质量、抓技术创新，还亲自抓市场。他经常跑市

场，特别是每年“五一”和“十一”黄金周，他几乎都在外地市场度过。构成格力模式的几个重要决策都是他在跑市场的过程中，通过亲自调查、认真调查所做出的决策，包括给格力经销商年终“返利”和开设专卖店等。朱江洪认为企业应当把销售当作市场而不是作为生意。一些企业之所以不肯对商家出手相助，显然是把空调销售当作生意来做了。其实，做市场与做生意是不同的：做市场要有长远的战略眼光，它着眼于长远的利益而不是一时的利益，为此，他宁可牺牲暂时的、短期的利益去换取长久的利益，不在乎一城一池的得失。

资料来源：朱江洪. 朱江洪自传：我执掌格力的24年：1988—2012. 北京：企业管理出版社，2017.

### 学习目标

- ▷ 掌握企业战略管理者和企业战略领导者的概念
- ▷ 理解环境动态化和复杂化对企业战略管理者的要求
- ▷ 掌握企业战略管理者的角色和构成
- ▷ 掌握完善公司治理和有效发挥企业战略管理者作用的关系
- ▷ 掌握企业战略领导者在有效实施战略管理中的作用

随着企业外部环境动态性和复杂性的不断提升，企业战略管理的重要性和复杂性也在不断增加，企业战略管理主体是谁和如何有效地发挥作用的问题越来越受到关注。导入性案例表明，在外部环境越来越动态化和复杂化的情况下，企业战略管理者的战略选择、实施、评价与控制将会对企业战略管理的有效性和效率，对企业长期、整体和重大的利益产生决定性的影响。企业战略管理的知识和方法固然非常重要，但是如何有效和有效率地使用这些知识和方法则取决于企业的战略管理者，企业战略管理者在构成、角色、作用与管理上“失之毫厘”，完全有可能导致企业在长期发展上“谬以千里”。因此，本书的第2章以企业战略管理者为题，专门对企业战略管理的主体、主体的作用和主体应该具备的特征进行深入的介绍。

## 第1节 企业战略管理者的概念及其面临的挑战

在企业管理学科体系中，企业战略管理与其他管理学科的不同之处就在于它们都是运用管理的基本手段，即计划、组织、任用、领导和控制等手段，对一种管理活动或者过程进行管理，以最大限度地提高这种活动或者过程的有效性和效率。企业战略管理与其他管理学科的不同之处不仅是其所管理的活动或者过程在性质和特点上不同（正如第1章所介绍的），更重要的是实施管理的主体在管理层级上更高，人员更多，作用机制更复杂，因此管理难度更大。正如导入性案例所示，基于企业外部变化趋势和内部资源、能力的情况，企业在战略上需要做出改变，但是如何改变和如何有效地实施改变取决于企业战略管理者是谁以及他们是否有足够的能力去应对将要面临的挑战。因此，在有效实施企业战略管理之前，我们必须明确企业战略管理者的概念以及企业战略管理者在动态和复杂环境下所面临的挑战。

## 企业战略管理者及其相关概念

从企业战略管理实践来看，谁是企业战略管理者的问题远比我们想象的复杂，至少不同企业对这个问题的回答可能存在一定的差异。第一，不同性质的企业、不同治理结构的企业的回答可能是不一样的，例如个体企业与股份有限公司。第二，在企业性质和治理结构相同的企业中，公司章程不同的企业也是不一样的，因为不同企业对企业战略管理者做出的规定不同。第三，在公司章程基本相同的企业中，所有者个性特征或者管理风格不同的企业也可能是不一样的，有的企业战略管理者实际上就是企业大股东一个人，而有的企业则可能包括董事会、中高层管理者等若干不同群体。鉴于此，本书只基于对现代公司治理的理解，对企业战略管理者的概念做出一般性或者符合公司法的解释。

### 1. 企业战略管理者的概念

由于企业战略制定、实施和控制的全过程相当复杂，影响过程有效性和效率的利害相关者众多，因此涉及企业战略管理者的相关概念非常多。为了有效厘清企业战略管理者的概念，需要把握好下列两组概念：第一，企业战略制定的主体和企业战略实施的主体；第二，企业战略管理者与企业战略领导者。

（1）战略制定的主体和战略实施的主体。在相对静态和简单的环境中，企业战略制定被认为是事前、主动和理性的决策，企业战略实施追求战略实施的严格性，企业战略管理的过程就是使事前、主动和理性的企业战略通过有效的管理得到严格的实施。因此，在企业战略管理活动或者过程中，企业战略制定与战略实施是两种在时间上存在先后，在工作上存在性质差别的不同的活动或者阶段。

第一，战略制定的主体。在相对静态的战略管理模式中，与企业战略制定相关的活动主要包括企业战略问题分析、企业战略制定任务的提出、企业战略态势分析（包括外部环境和内部环境分析）、企业战略制定（包括战略意图、宗旨、目标的提出，战略制定和战略实施总体计划编制，等等）。根据企业战略决策的性质，企业战略制定活动具有很高的权威性，企业制定的战略将在企业战略实施中得到严格执行，企业战略评价与控制将以所制定的战略和战略实施计划是否严格执行为依据；企业战略制定主要是理性分析和决策活动，包括企业内部经营和外部环境变化的监控、分析，企业战略选项的开发和选择；企业战略制定是在战略实施之前完成的活动，战略实施过程中一般要尽量避免改变战略，因此是企业战略管理过程中顺序在先的活动或者第一阶段。基于对相对静态和简单环境下企业战略制定活动的上述理解，在现代公司治理结构和机制的安排中，企业战略制定的主体或者说是战略决策者主要是企业的董事会，但并不限于企业董事会，也包括企业内部各个层

级的管理者和外部相关团体。换句话说，企业战略制定主要是由董事会负责，由企业内部和外部相关人员共同参与完成的。在战略制定过程中，无论制定战略的想法或者动议是高层管理团队还是董事会提出的，最终战略调整或者制定的任务都是董事会下达给高层管理团队的；无论战略制定工作是高层管理团队还是企业外部咨询机构完成的，最终企业战略或者企业战略中所有重大决策都是经董事会批准才能实施的。

第二，战略实施的主体。在相对静态的战略管理模式下，与企业战略实施相关的活动主要包括战略实施前的准备工作（包括目标的分解、战略行动和应急计划编制、职能战略的制定和管理支撑体系的设计），战略实施过程中的具体管理工作，战略实施过程中的评价和控制工作，等等。根据企业战略管理的性质，企业战略实施活动具有很强的操作性，核心是运用各种策略、手段和方法将事前、主动和理性的战略决策从可能变成现实，期间不可随意改变企业战略的主要内容；企业战略实施活动主要是执行有关的决策和管理活动，不涉及“为什么”和“干什么”等战略问题，而是在充分理解“为什么”和“干什么”的基础上重点解决“如何干”的问题和与此相关的策略选择、工作安排、权责分配、资源配置、激励机制和考核方法等工作的落实；在战略实施过程中，虽然企业战略管理者可以根据战略实施的评价，对战略实施的管理方法、实施计划，甚至战略行动相关的决策进行必要的调整，但是战略实施活动在时间顺序上是在制定战略活动之后，属于战略管理过程的第二阶段。基于对相对静态和简单环境下企业战略实施活动的上述理解，在现代公司治理结构和机制的安排中，企业战略实施的主体或者说是战略执行者主要是企业高层管理者，但是并不限于企业高层管理者，也包括企业董事会和中低层管理者。换句话说，企业战略实施是一项在董事会的监督下，由企业高层管理者负责和领导，在中低层管理者的理解、支持、参与下完成的工作。

由于企业战略制定与实施是两种性质不同的工作，在企业战略管理的实际过程中善于制定战略的人与善于实施战略的人可以是两组不同的人，因为有效完成上述两种工作所要求的知识和能力的组合不同。从有利的方面来说，这种分工所导致的专业化有利于提高战略制定和实施的有效性和效率；从不利的方面来看，这种分工也有可能会在战略制定与实施过程中带来信息不对称的问题，从而在整体上制约战略管理过程的有效性和效率。有效的解决办法是在战略制定和实施的不同阶段促进两种主体或者两种不同类型管理者的相互合作。

（2）企业战略管理者与企业战略领导者。关于企业战略管理的主体（包括战略制定与实施的主体），绝大多数企业战略管理文献或者教材存在两种不同的称谓，一种是企业战略管理者（strategic manager），另一种是企业战略领导者（strategic leader），而且越来越多的文献和教材偏好采用第二种称谓。

在企业管理学中，管理者（manager）和领导者（leader）是两个区别很大的概



念。在企业管理实践中，多数情况下管理者可能不是领导者，领导者也可能不是管理者，但是在少数情况下也有可能管理者同时就是领导者。在企业管理中，管理者与领导者的区别在于权力的来源不同。管理的权力有五种来源，即法定权力（legitimate power）、奖励权力（reward power）、惩罚权力（coercive power）、专家权力（expert power）、参照权力（referent power）。管理者的权力主要来源于职位以及与职位相关的奖罚的权力，而领导者的权力主要来源于知识和个性魅力的权力，或者说是非职务的影响力。管理者与领导者的联系和区别可以部分地解释企业战略管理者与企业战略领导者的区别。多数企业战略管理教材偏好使用企业战略领导者而不是企业战略管理者来描述企业战略管理主体的主要原因是：

第一，企业战略管理主体构成复杂，包括董事会、管理者和其他利益相关者等，决定企业战略选择的应该是其中影响力最大的，而不一定是股权最大的。例如，在一个两大控股股东对等持股的企业，在这种特定治理结构和机制的安排下，企业高层管理者在很大程度上决定了企业战略选择。

第二，企业战略制定主体的权力来源多种多样，包括产权、知识、关系、利益、职务等，其中职权恰恰不是影响企业战略决策和战略实施有效性的主要因素。例如，在两大控股股东对等持股的企业中，企业高层管理者的权力并不是来源于他们的职务权力，而是来源于企业高层管理者对企业内部环境的了解，来源于高层战略管理者的知识，来源于他们对企业、企业所在行业和企业所嵌入的特定环境的把握。

第三，随着环境动态性和复杂性的增加，企业战略实施过程的不确定性越来越强，有效实施企业战略越来越依靠企业战略实施主体的领导力而不是职位的权力。例如，在外部环境预测越来越难，战略决策时间越来越短，决策信息越来越少的情情况下，公司能否及时调整战略选择和有效实施所选择的战略往往取决于企业战略实施主体的知识和个性魅力，或者基于知识和个性的影响力。

本书基于上述考虑对两个概念做出如下工作性定义。企业战略管理者就是符合企业章程规定、企业正式安排或者协议邀请的全部或者部分参与企业战略制定、实施、评价和控制过程，并且对企业战略管理发挥重要作用的利益相关者、中高层管理者，甚至是外部咨询人员。企业战略领导者是指主要不是基于产权或者职权，而是基于知识、能力、价值观，甚至是个性特点而在整体上影响其他企业战略管理者的企业战略管理者。

### 企业战略管理者面临的挑战

伴随着企业外部环境从相对静态、简单向相对动态、复杂化的转变，企业战略管理的两种主体渐渐趋同，企业战略领导者逐步代替企业战略管理者而成为企业战略管理主体的统称，这说明企业外部环境的变化会给企业战略管理主体带来新的要

求或者更大的挑战。

### 1. 环境复杂化对企业战略管理者的挑战

企业在本质上就是一种资源转换器，其存在的基本理由或者主要价值就是在将各种输入转换成为产品或者服务的过程中，既能够满足各利益相关者的利益，又能够为股东创造更大的财富。过去各种利益相关者（除了社会和政府以外）对企业的要求主要是经济理性的，所以企业经营的根本目的就是在满足各利益相关者利益要求的前提下，实现股东财富最大化。随着社会的发展，整个社会对企业的要求越来越复杂和多样化，这种复杂和多样化的要求通过全球化变成全球共同的要求，正在通过各种形式的全球或者区域性经济合作组织、全球制造或者服务的网络以及全球化企业的影响而变得越来越具有刚性。即使是在发展中国家，包括像中国这种特殊的转型经济和新兴市场国家中经营的企业，利益相关者的要求也越来越明显地表现出必须与全球接轨或者全球合规的趋势。

第一，社会发展改变了企业利益相关者的权力结构或者说讨价还价的关系，其中股东的权力相对下降，而股东之外的其他利益相关者的权力迅速上升。随着其他利益相关者对企业存在和发展的影响越来越大，企业的经营目的已经逐步从企业股东财富最大化转变为企业利益相关者的利益最大化。社会对企业的要求和企业经营目的的转变向企业战略管理者提出新的挑战，企业战略管理者需要站得更高、看得更远，以便及时发现和理解利益相关者利益要求的改变；需要更深刻和全面地分析利益相关者需求，以便有效把握各种利益相关者在需求上的联系、区别，甚至是对立，更需要具有足够的战略思维和策略手段，以便有效制定和实施能够实现企业经营目的战略。

第二，社会发展导致企业利益相关者的要求从经济要求上升到社会要求。无论是企业的员工、顾客、供应商、债权人、社区、政府，还是企业的投资者都越来越清楚地知道，单纯追求短期经济利益的满足不仅会影响企业的可持续发展，而且最终会损害整个社会的利益，当然也包括他们自己的长期利益，因此他们开始利用自己所拥有的权力，直接或者间接（通过政府和其他社会组织）强烈地要求企业战略管理者更加关注整个社会的发展趋势，能够以更强的社会责任感和正确的价值理念制定企业战略决策，使企业的战略行为符合社会的商业伦理，使企业能够为整个社会的健康和持续发展承担更大的社会责任。

第三，在像中国这样的经济转型和新兴市场国家，企业所嵌入的经济体制兼具计划经济与市场经济两种不同的特征，其中政府在关键资源的配置上仍然发挥着重要的作用，从而使企业战略管理者在战略导向上面临重视政府还是重视市场的两难选择；企业所在的市场经济体系仍然不健全，政府仍然在致力于构建统一、高效、公平和有序的市场，相当一些企业的高收入来自信息的不对称、市场的不完善和竞



争的不公平,从而使企业战略管理者在战略思维方式选择上面临以市场为基础还是以资源为基础的两难选择。在这种情境下实施有效的战略管理,不仅需要战略管理者具有正确的价值观,而且需要其熟谙制度环境的特点,具备做出变通选择的能力。

## 2. 环境动态化对企业战略管理者的挑战

企业经营环境的动态化体现在外部环境的变化、竞争的互动以及竞争动力的变化(创新和速度代替规模成为企业盈利的主要来源)。正如第1章所述,环境动态化的趋势导致企业战略决策和战略管理的性质与特点发生了根本性的变化。

第一,企业战略决策从事前、主动和理性的决策演变成为事前与事中、主动与被动、理性与非理性决策的结合,从根本上推动了企业战略制定与实施两个阶段的交叉、两种活动的结合以及两个主体的趋同。因此,企业在战略实施过程中动态或者说应变式的战略调整或改变已经成为企业战略管理中的新常态,对企业生存和发展的影响越来越大。相对于事前、主动的战略决策,事中和应变式的战略决策的时间短,决策和创新性是关键,目前战略制定相关的理性或者科学决策的方法已经难以使用。非理性的方法在一定程度上弥补了理性方法的不足,但是也存在不足。如何在事中和应变式决策中避免路径依赖、认知错误、利益勾结、侵犯小股东利益等问题,正在越来越严重地困扰着企业战略管理者。因此,如何提高事中和反应型战略决策的有效性和效率成为环境动态化给企业战略管理者带来的重大挑战之一。

第二,企业战略实施已经逐步从一个严格执行计划的过程转变为一个创造性实现愿景或战略定位的过程,这从根本上推动了企业战略管理主体从战略计划的管理者向战略行动的领导者转变。在无法准确和具体地预测企业外部环境变化趋势及其对企业的影响的情况下,企业战略管理者已经无法完全依靠理性或者科学的方法制定战略和依靠量化的中长期目标实施有效的战略管理,只能使用价值追求弥补理性或者科学方法的不足,以制定和依靠企业愿景或者战略定位实施有效的战略管理。在无法准确和具体地预测企业外部环境变化趋势及其对企业的影响的情况下,企业战略管理者没有办法和可能详细确定企业为实现愿景或者定位需要采取的所有行动,甚至是一些比较重要的行动;不可能详细预知实施这些行动过程中可能面临的变化和风险;不可能准确分解目标、编制行动计划,甚至考核以及奖惩方案。如何有效管理愿景或者定位驱动型的战略实施过程成为环境动态化带给企业战略领导者的另一个重要挑战。

有效地发挥企业战略管理者的作用以应对环境动态化和复杂化所带来的一系列挑战涉及若干与公司治理结构与机制相关的问题,包括企业战略管理者的构成和作用、企业管理者的管理机制和企业战略管理者的个性特征等等,或者说是战略治理层次的问题。因此解决企业战略管理者作用有效发挥的问题将有可能涉及现代公司

治理的一系列重大和基础性的选择，例如股权结构、董事会和高层管理团队构成和权责、企业重大事项的议事规则等等，当然也会导致企业一系列重要文件，甚至公司章程的修改。

## 第2节 企业战略管理者的角色和构成

为了有效应对环境动态化和复杂化给企业战略管理带来的各种挑战，企业战略管理者的角色和构成必须做出相应调整，从而为企业有效实施企业战略管理发挥积极作用。

### 企业战略管理的角色

考虑到企业战略管理三个阶段界限的日趋模糊和两大主体的逐渐趋同，以及承诺坚定、决策科学、行动迅速和创新成为动态和复杂环境下有效实施企业战略管理的关键因素，我们可以围绕这三个关键因素来整合分析企业战略管理者在有效实施战略管理中应该扮演的角色。

#### 1. 承诺坚定

在环境动态化和复杂化的影响下，企业外部和内部的利益相关者越来越明确地要求企业战略管理者采取以资源为基础的思维模式，在经营目的、行业范围、市场范围、经营方式和竞争定位等若干重大战略选择上做出尽可能清晰的取舍和长期的承诺。他们相信企业战略管理者在上述重大战略选择上越能够做到取舍清晰和承诺坚定，越有可能通过决策科学、行动迅速和创新构建、发挥和强化企业的核心与专长。因此，在这种环境下有效实施企业战略管理要求企业战略管理者应该扮演的第一个角色，也是最为重要的角色就是保证企业战略保持承诺坚定。

有效扮演这个角色需要企业战略管理者：（1）有效地提出、凝练、表达和宣贯企业的战略承诺，包括宗旨、意图、愿景、理念等等，以寻求企业内部和外部利益相关者的了解、认同、支持甚至监督；（2）基于对企业面临的战略问题和内外部环境分析，在符合公司治理机制的前提下，可以对企业的战略承诺进行动态和慎重的调整，以保证企业能够不断构建、保持和强化自己的核心专长；（3）通过有效的组织、任免、激励和控制方法，保证企业战略承诺得到有效的贯彻。

#### 2. 决策科学

企业的战略承诺只是对影响企业中长期发展的重大战略做出选择，因此这些承

诺都是宏观、定性和原则性的，其目的就是对企业中短期战略选择和行动提供决策原则、框架和指导。无论企业战略承诺是多么的志向高远、取舍清晰，承诺的实现都需要脚踏实地、量力而行。在动态和复杂的环境下，有效实施企业战略管理要求企业战略管理者能够在坚守承诺的前提下，对企业实现战略承诺的阶段性目标和实现这些目标的微观和具体行动做出科学决策。这也是有效实施企业战略管理要求企业战略管理者所扮演的第二种角色。

有效扮演这个角色需要企业战略管理者：（1）深刻地理解、把握企业战略承诺，并且能够从中推演出实现承诺的主要路径与阶段性目标；（2）熟知企业内外各种利益相关者的地位，动态地掌握他们的需求；（3）有效地收集、传递和处理有关企业外部宏观、市场、行业和竞争对手的各种信息；（4）有效地收集、传递和处理企业内部的各经营信息；（5）有效比对和开发各种有利于企业实现其阶段性目标的战略选择，并且能够从构建、发挥和强化核心专长的角度做出恰当和具有一致性的抉择。

### 3. 行动迅速和富于创新

在越来越激烈的市场竞争中，科学的战略决策只是企业能够有效实施企业战略的基础或者前提，但是企业能否有效构建、发挥和强化核心专长在很大程度上取决于企业的战略行动是否迅速和富于创新性。核心专长是企业曾多次获得先动优势中累积而成的。在动态和复杂的环境下，有效实施企业战略管理要求企业战略管理者能够在科学决策的基础上，善于将决策转变为行动，将行动变成先动，将先动变成先动优势。这是有效实施企业战略管理要求企业战略管理者所扮演的第三种角色。

有效地扮演这个角色需要负责具体行动的企业战略管理者：（1）理解整个企业的战略承诺和总体战略；（2）迅速把握具体行动的战略意图和关键成功因素；（3）掌握各利益相关者的要求和应对方法；（4）能够基于对抗或者博弈的特点制定行动方案和掌握策略要点；（5）具有良好的团队精神和领导魅力。当然，企业高层战略管理者必须为负责行动的企业战略管理者有效扮演上述角色构建好的条件：（1）有效宣传和贯彻企业的战略承诺和战略决策，使之为企业内部员工所理解和认同；（2）通过结构、机制和文化的建设，赋权于负责行动的战略管理者和全体员工，使他们能够先动和愿意创新。

## 企业战略管理者的构成

有效实施企业战略管理不仅与企业战略管理者所扮演的角色有关，而且需要根据有效实施企业战略对企业战略管理者角色的要求动态地调整企业战略管理的构

成，明确企业战略管理的责任，提升企业战略管理者的能力，加强对企业战略管理主体的管理。一般来说，企业战略管理者包括企业的董事会、高层管理者、中层管理者、非正式组织领导以及企业聘请的顾问或者顾问公司，这些群体及其成员代表着各自不同的利益诉求，并且以不同的方式在企业战略管理中发挥各自的作用（见图 2-1）。

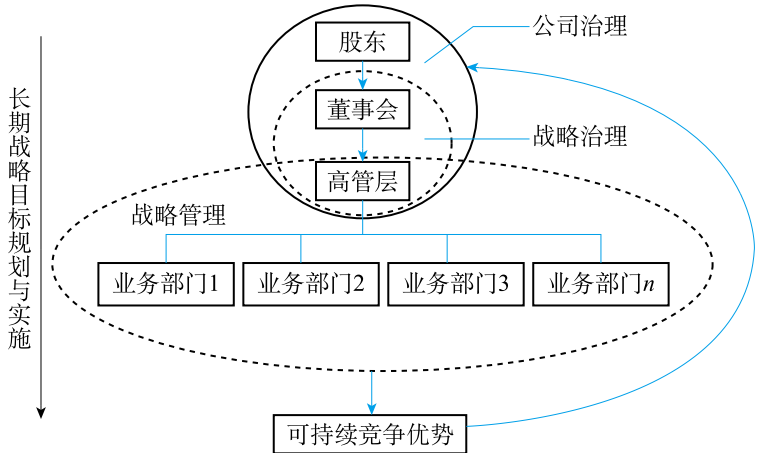


图 2-1 战略管理、公司治理与战略治理关系辨析

资料来源：周建，尹翠芳，陈素蓉．公司战略治理研究述评与展望．外国经济与管理，2013，35（10）：31-42.

### 1. 董事会

按照法律规定，董事会是公司股东（大）会选举产生、代表股东大会行使权力的公司经营决策和管理机构。董事会的主要职责是：负责召集股东大会；执行股东大会决议并向股东大会报告工作；决定公司的生产经营计划和投资方案；决定公司内部管理机构的设置；批准公司的基本管理制度；听取总经理的工作报告并做出决议；制定公司年度财务预决算方案和利润分配方案、弥补亏损方案；对公司增加或减少注册资本、分立、合并、终止和清算等重大事项提出方案；聘任或解聘公司总经理、副总经理、财务部门负责人，并决定其奖惩。董事会在企业战略管理中具有非常重要的地位，因为董事会可在以下几个方面发挥重要作用，并且在很大程度上决定企业战略管理的有效性和效率：（1）提出和坚持企业的战略承诺（企业战略意图、宗旨、愿景、经营理念包括的主要战略和社会价值方面的选择）；（2）决定主要企业战略管理者的人事任免；（3）审议和批准企业战略（包括与企业战略有关的一系列重大决策）；（4）监督企业战略的实施情况。发挥董事会在企业战略管理中的作用需要保持股权的适度集中、完善董事会的决策机制、增加董事会成员的多样化程度以及加强董事的监督和管理作用。

## 2. 高层管理者

高层管理者是受企业董事会聘请和委托而组建的专门负责企业经营决策的职业管理团队，通常包括企业的总经理、副总经理及其他被明确规定为企业高层的管理者。作为企业经营决策和管理团队，高层管理者要根据企业战略意图、宗旨和董事会的具体要求，具体负责企业战略制定和与战略实施相关的重大决策（包括重要组织结构变化、重要的人事任免、年度计划、重大行动方案、融资方案、各种经营预算以及重大投资和融资方案等）的制定，保证企业重大战略决策的科学性，并且在得到董事会批准后负责企业战略的实施工作。在战略实施的过程中，企业高层管理者不仅需要利用自己的正式权力对整个企业战略实施过程进行管理，而且需要发挥自己的非正式权力在整个战略实施过程中扮演领导者的角色。

## 3. 中层管理者

企业中层管理者是由高层管理者任命的，专门负责职能部门、产品或者市场经营单位的管理者。中层管理者不仅具有所负责部门的专业知识，而且对企业内部和外部的相关情况也有深入了解。在企业战略制定的过程中，他们可以对企业内外部环境分析、各种战略选择的形成和最终战略的抉择做出重要的贡献。在企业战略实施过程中，企业中层管理者将从配角转为主角，战略实施的有效性和效率在很大程度上取决于企业中层管理者对企业战略的理解和支持，在动态化程度较高的环境条件下，中层管理者通过战略选择和战略实施的参与，充当战略管理者的作用更为明显。中层管理者参与战略管理存在以下局限性：（1）战略管理方面的理论与技术掌握得不多；（2）倾向于站在部门角度而不是公司的角度提出问题和进行决策；（3）可用于战略思考的时间有限。

## 4. 非正式组织领导者

企业是一个包括许多子系统的正式组织，但也有各种非正式社会系统存在。这些非正式群体对企业战略的制定具有重要影响。这种影响的大小取决于企业正式领导者的领导方式和非正式组织领导者的影响力。在确定企业宗旨、目标、战略和政策的过程中，企业内部总是存在各种不同的意见，这些意见反映了企业内部的各种不同利益。最后，战略制定的过程变成各种利益集团讨价还价的过程，而经妥协产生的决策往往是次优的。如果企业管理者能够重视非正式组织领导者，通过与其充分沟通和引导，或采取其他有效措施，使非正式组织领导者参与到企业战略管理中来，支持企业战略的制定、实施和控制，这将有助于企业战略管理的成功。

## 5. 专业人士或团队

专业人士或团队是否能够成为企业战略管理者取决于企业董事会或者高层管理



者的委托。外部专业人士或者顾问公司的参与对提高企业战略管理的有效性和效率具有两个方面的好处：首先，专业人士或团队拥有良好的专业知识、掌握行业数据库以及具有相对宽阔的视野。其次，相对组织内部成员，外部专业人士或者顾问公司在战略态势分析和战略制定过程中更能保持相对客观的立场，有助于避免内部战略管理者可能存在的“群体思维陷阱”，从而使战略决策与实施更具科学性。

董事会和高层管理者的关系

有效实施企业战略管理不仅要求企业根据所处环境的变化趋势，动态调整企业管理者的角色和企业战略管理者的构成，更重要的是要有效管控董事会和高层管理者在企业战略管理中的关系。

在众多的企业战略管理者中，企业的董事会和高层管理者的角色和作用最重要，两者之间存在委托代理关系，会因为委托代理问题而影响企业战略管理的有效性，因此董事会与高层管理者的关系备受关注。在一些企业中，企业董事会在企业战略管理中占据绝对的主导地位，甚至完全取代了高层管理者，此时董事会的作用被称为幕后指挥。而在另外一些企业中，则是高层管理者在企业战略管理中占据绝对的主导地位，甚至完全置董事会于不顾，此时董事会的作用仅仅是摆设。大量的文献和实证研究表明，无论董事会是幕后指挥还是摆设，都会严重破坏董事会和高层管理者的关系，并且降低企业战略管理的有效性。有效实施企业战略管理要求董事会与高层管理者的关系不应该是在连续统一体中左右两边的极点上，而是应该分布在两个极点中间偏左的点A位置（见图2-2）。

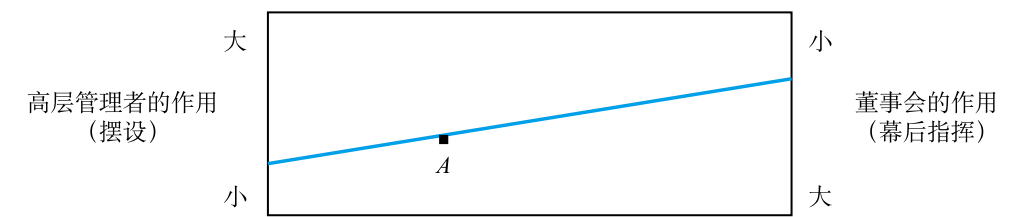


图 2-2 董事会与高层管理者的关系模型

第一，董事会与高层管理者在企业战略管理中的基本关系应该是各司其职、各尽其能，相互合作和相互监督。对于所有权与经营权分离的现代企业，董事会的主要作用应该是形成和捍卫企业的战略意图与宗旨，并通过合理的内部治理结构选择，有效地激励和控制高层管理者，审议和批准高层管理者提出的企业战略。高层管理者的主要作用是制定企业战略，并且在董事会批准之后负责企业战略的实施。有效的企业战略管理需要所有权和经营权的分离，需要两个不同的群体代表所有权和经营权，董事会和高层管理者必须紧密合作和相互监督才能够发挥两者的优势，

克服各自的劣势，保证企业通过有效的战略管理持续获得高于社会平均水平的收益。

第二，考虑到环境动态化和复杂化对企业战略管理的影响，越来越多的研究表明，高层管理者在企业战略管理中的作用可能要略大于董事会（见图 2-2），企业战略管理的有效性和效率更高。环境的动态化和复杂化正在导致越来越多的日益重要的战略决策逐步从事前、主动和理性决策转变为事中、被动和非理性决策，从而对企业战略管理者在有效制定和实施战略方面提出更多和更高的要求。相对于董事会来说，企业高层管理者在满足上述要求方面具有更大的优势，包括更了解企业外部和内部的环境，具有更多的时间和更好的知识与能力，具有更好的位置有效制定企业战略和对企业战略进行快速与创新性的调整。

### 第3节 公司治理与企业战略管理者

董事会和高层管理者在企业战略管理中的角色关系问题属于典型的公司治理问题。有效地解决两者在企业战略管理中的矛盾不应该停留在角色安排和职责划分上，而应该从公司治理入手进一步规范两者在企业战略管理过程中的互动行为。所谓公司治理，在狭义上是指所有者（主要是股东）对经营者的一种监督和制衡机制。即通过一种制度安排，来合理配置所有者与经营者之间的权力和责任关系，以确保股东利益的最大化，防止经营者与所有者利益的背离。其形式就是通过股东大会、董事会、监事会及管理层构成公司的治理结构。从广义来说公司治理不局限于股东对经营者的制衡，而是涉及广泛的利益相关者（包括股东、债权人、供应商、雇员、政府及社区等与公司利害相关的组织和个人）的利益博弈均衡。既要维护各方面的利益，也要保证公司决策的科学化。

#### 现代公司治理模式

随着市场经济体系相对成熟和完善，越来越多的发展中国家模仿发达国家，通过构建有效的公司治理机制规范企业战略管理者，尤其是董事会和高层管理者在战略管理中的角色，优化企业战略管理者的决策行为，保证企业战略管理的有效实施。到目前为止，根据公司所有权和监督权的表现形式，全球公司治理的模式可分为英美的股权主导型治理模式、德日的债权主导型治理模式、韩国和东南亚的家族主导型治理模式以及转轨经济国家的公司治理。

#### 1. 英美的股权主导型治理模式

英国、美国等普通法系国家所采取的公司治理模式是股权主导型治理模式，实

行所谓单层的董事会治理，即董事会由执行董事和独立董事组成，理论上股东大会是公司的最高权力机构，但是英美公司股东非常分散，而且相当一部分股东是只有少量股份的股东，除非公司章程或法律法规有特别规定，一般股东实施治理的成本很高。决策权主要被委托给了一部分大股东或有权威的人（董事）组成的董事会来行使。因此，其公司治理模式如图 2-3 所示。

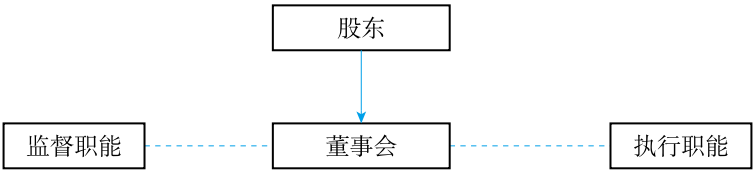


图 2-3 英美公司治理模式

英美公司董事会引领的领导体制主要有三个鲜明特点：

（1）董事会内设次级委员会，并有详细的授权范围安排，以协助董事会更好地进行决策。常设的有执行委员会、审计委员会、提名委员会、薪酬委员会、公共政策委员会等。

（2）董事会成员分为内部董事和外部董事。内部董事是指公司现有职员，或是曾经是公司的职员，以及现在仍与公司保持重要的商业联系的人员。在英美公司，外部董事一般在董事会中占多数，但不在公司中任职，属于公司聘请的外部人员。

（3）公司政策执行机构的最高负责人——首席执行官（CEO），也是董事会的首要代理人。由于经营日益复杂化、经理职能日益专业化，首席执行官还可以为自己设立助手，例如首席运营官（COO）、首席财务官（CFO）、首席知识官（CKO）等等。

（4）英美公司治理采用股东监控机制，即股东使用的激励与约束经理人行为以及参与公司重大决策等策略手段。由于股权结构高度分散，具有流动性，因而形成市场主导型的公司治理模式。

## 2. 德日的债权主导型治理模式

在经济发展过程中，由于德国、日本等国银行深入涉足其德日关联公司的经营事务，导致银行在股权相对分散的德日企业中成为公司治理的核心，形成颇具特色的德日公司的主银行体系。某企业接受贷款中居于第一位的银行称为该企业的主银行。

德国董事会采用的是双层制的董事会。一般来说，由一个地位较高的监督董事会监管一个代表相关利害方的执行董事会。处于较高地位的监督董事会全部由非执行董事组成，包括主席；而执行董事会则由执行董事组成，主席就是首席执行官。监督董事会具有聘任、监督和必要时解聘执行董事会成员的权力。因此这种董事

会模式属于社会导向型，也称为欧洲大陆模式，其公司治理模式如图 2-4 所示。这与德国、荷兰、奥地利等国的股票二级市场不发达有很大关系。在上述两个董事会中已经实施了在职员工的参与决策制度，包括“监督董事会参与决策”和“执行董事会参与决策”，以利于公司的稳定和持续发展。德国公司的战略领导、权力和资源配置体制主要集中在监督董事会和执行董事会两个董事会内部。

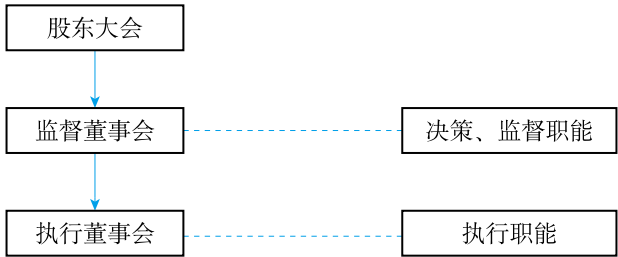


图 2-4 德国公司治理模式

日本公司治理模式又称业务网络模式（如图 2-5 所示），其主要特点是：（1）以主银行为核心，公司之间通过内部交易、交叉持股和关联董事任职等方式形成非正式的网络关系；（2）公开上市公司的董事会规模非常大，30~35 人也不少见，而且在董事会中还包括 4~5 个等级组织；（3）日本大公司的董事会一般执行仪式化功能，而其中权力掌握在主席、CEO 和执行董事手中。国际机构投资者要求日本公司在董事会中增加外部独立董事，以改善其公司治理模式。

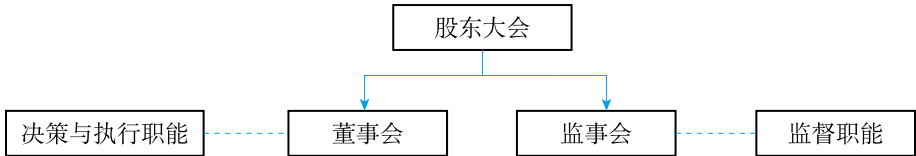


图 2-5 日本公司的治理模式

日本公司董事会的职能与美国相似，基本是业务执行机构与决策机构合二为一。但主银行与多法人相互持股的状况导致日本公司董事会的股东代表特别少，中高层管理人员多，因此董事会并不是股东真正行使监控权力的机构。主银行主要通过两种方式行使股东权力：一是通过股东大会直接更换执行董事和企业高层管理者；二是通过经理俱乐部会议具体参与决定投资项目、经理任免和公司的重大决策。

3. 韩国和东南亚的家族主导型治理模式

韩国和东南亚的家族主导型治理模式主要是指所有权和经营权、家族与企业合一的模式，也就是说企业的所有权主要控制在以血缘和婚姻为纽带的家族成员手

中，主要经营管理权由家族成员把持，企业决策程序按照家族程序进行，如图 2-6 所示。

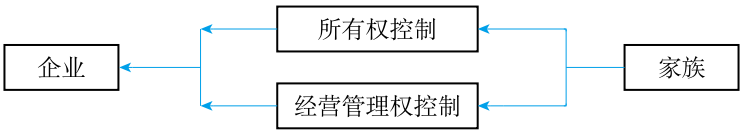


图 2-6 家族主导型治理模式

家族主导型治理模式是在儒家文化影响下形成的。在这种传统文化影响下，信任围绕家族血亲圈层结构向外扩展，家族成员的责任意识非常强。因此，在韩国和东南亚的家族企业中，企业决策被纳入家族内部序列，企业重大决策如创办企业、开拓新业务、人事任免、决定企业的接班人等，都由家族中同时是创办人的家长一人做出。即使上述决策是由家族中其他成员做出的，也须得到家长，包括已经退出一线的家长的首肯。当家族企业的领导权传递给第二代或第三代后，上一辈家长的决策权威也同时赋予第二代或第三代接班人，由他们做出的决策，上一辈的及同一辈的其他家族成员也必须服从或遵从。但是，与上一辈的家族家长相比，第二代或第三代家族家长的绝对决策权威已有所降低，这也是家族企业在第二代或第三代出现矛盾或冲突的根源所在。

另外，韩国和东南亚的家族企业不仅把儒家关于“和谐”和“泛爱众”的思想用于家族成员的团结上，还推广应用于员工管理上，在企业中创造和培育一种家庭式的管理氛围，使员工产生一种归属感和成就感。例如，一些家族企业为员工提供宿舍、食堂、通勤班车、医院、浴池、托儿所、进修学堂等各种福利设施，增强员工对企业的忠诚度，提高企业经营者与员工之间的亲和力与凝聚力。

4. 转型经济国家的公司治理模式

所谓转型经济国家主要指那些正在实施从中央集权的计划经济体制向相对分权的市场经济体制转变的国家。总体上，转型经济国家在公司治理模式上主要是基于自身特点选择性地模仿前述几种模式，其中英美公司治理模式是它们学习的主要对象。

在从中央集权计划经济向相对分权的市场经济转型的过程中，多数国家，最为典型的是中国，在公司治理构建和完善过程中主要经历了两个阶段：第一，在容许和鼓励多种所有制企业发展的同时，主要推动国有、集体等公有制企业股权多元化。国有、集体企业的公司治理改造的第一阶段是以加强对管理者放权、激励和监督为主，企业的实际控制权仍然在各级政府部门及其代理人手中。这种公司治理的改造只适用于非竞争性行业，并不适用于竞争性行业。国有、集体企业的公司治理改造的第二阶段主要发生于非竞争性行业，主要是通过股份制改造或者股权转让



的方式实现部分或者全部的私有化，其中部分企业后来发展成为国有控股的上市公司。第二，以规定上市公司条件和规范上市公司治理为主要手段，推动竞争性行业大中型企业公司治理的完善。中国加入世界贸易组织以后，上市公司的公司治理结构的优化和治理机制的完善取得了巨大的进步，所采取的治理模式倾向于英美模式。但是，中国上市公司的公司治理是在市场经济体系还不成熟、资本市场和经理人市场还缺乏有效性的情况下形成的，内部人控制对企业战略管理的有效实施产生了比较大的影响。

在中央集权的计划经济体制下，国家代表广大人民行使对企业的控制权，职工虽然可以通过职代会等民主机构参与企业管理，但在信息不对称的情况下，这种控制只能流于形式。事实上，企业控制权只能掌握在各级政府部门及其代理人手中。而大规模私有化的经济转轨，使得企业控制权逐渐从政府转移到机构及个人股东手中，股东主权得以确认，并试图在此基础上建立有效的公司治理。然而，在转轨经济中，由于正统股东主权治理模式所依赖的竞争性、有效的资本市场和经理人市场的缺乏，在转型经济中内部人控制现象非常明显。与发达国家公司治理理论所说的内部人控制不同，发展中国家公司治理所说的内部人有两种：第一种是企业的控股股东。在市场经济和外部资本市场不完善的情况下，企业的控股股东将上市公司作为谋取自身财富的工具，所采取的战略选择有可能牺牲了企业的长期利益或者小股东的利益。第二种是企业的高层管理者。在市场经济和外部资本市场不完善的情况下，他们将企业作为为自己谋取好处的工具，所采取的战略措施违背了所有者的意志，最终导致企业所有者的资产被蚕食、转移或流失。

在上述各种不同的治理模式下，企业战略领导机制存在很大差异。其中，英美模式的战略决策、指挥、监督和战略领导权集中在公司董事会和CEO经营班子；德国公司的战略决策、指挥、监督和战略领导权分布在监督董事会和执行董事会；日本公司战略决策、指挥、监督和战略领导权集中在执行董事会；韩国和东南亚的家族企业战略决策、指挥、监督和战略领导权由家族成员掌控；而处于转轨经济的企业战略决策、指挥、监督和战略领导权往往被内部人所控制。我国各类企业或多或少可以从这些治理模式中找到自己的参考对象。

### 公司治理与企业战略管理者的作用机制

在越来越动态化和复杂化的环境中，现代公司日益重视通过优化现代公司治理来规范企业战略管理者的作用机制，以便有效地减少企业内部人控制问题对有效实施企业战略管理的不利影响。考虑到中国企业在构建现代公司治理机制的过程中主要效仿的是英美模式，因此我们以英美公司治理模式为主，分析如何通过优化公司治理机制去规范企业战略管理者在企业战略管理中的作用机制。

## 1. 战略决策的分类

考虑到环境动态化与复杂化的影响，承诺坚定、决策科学、行动迅速和创新成为有效实施企业战略管理的关键。在通过优化公司治理机制规范企业战略管理者作用机制的过程中，无论是企业的利益相关者还是相关的监管部门都越来越明确地要求企业对各种战略决策做出具体的分类，针对不同类型的战略决策做出不同的角色和作用机制安排，以便更有效地规范企业战略管理者的作用机制。

（1）与战略承诺相关的决策。为了在环境动态化和复杂化的情况下减少企业风险和有效构建、发挥与强化企业的核心专长，企业需要对企业外部和内部的利益相关者做出一些重要和长期的承诺。根据企业的规模与性质，不同领域的企业所做出的战略承诺可能包括不同的内容，但基本都包括企业的经营目的、行业范围、市场范围、关键成功因素、关键利益相关者、企业愿景等。这些承诺将会在企业公司章程的各个部分做出详细的规定，以增加其合法性和尽量避免改动；以企业的宗旨、意图、愿景、价值追求等多种形式公布于众，以增加其可监督性。这类决策的做出和实施将在很大程度上取决于企业战略管理者的价值选择和价值坚持。

（2）与科学决策相关的决策。为了在环境动态化和复杂化的情况下，保证企业的战略承诺能够得到有效兑现，企业需要根据企业外部环境和内部环境变化的趋势，运用科学的方法做出一系列与实现企业战略承诺相关的战略决策，并且通过合理的内在逻辑制定合理的企业战略。这取决于制定企业战略的主体是谁，与科学决策相关的战略包括公司级、经营级战略，不同类型的战略所包括的系列决策的内容在目标和具体的选择上存在很大的区别。这部分的战略决策一般会通过两种相互关联的方式获得其合法性：第一种是以企业3年或者5年战略的方式，争取在整体上得到董事会批准；第二种是在企业战略得到董事会批准的基础上，以具体报告的形式争取董事会与实施战略相关的重大决策，包括重大投资与融资、重大组织结构调整、重大人事变动等决策。这类决策的做出和实施将在很大程度上取决于企业战略管理者的理性分析和理性选择。

（3）与战略行动有关的决策。为了保证与科学决策有关的决策能够得到有效和有效率的实施，企业战略管理者必须针对动态和复杂环境下如何展开和推进特定的战略行动做出一系列的决策，并且制定具体的行动方案、程序和预算等。这取决于特定行动所嵌入环境的动态性与复杂性、对抗性和博弈性，特别是速度与创新的重要性，企业有关行动的决策和策略在具体程度上差异很大，一些行动决策是原则性或者框架性的，一些则可能是具体的或者操作性的。这种类型的决策一般也是通过两种方式取得其合法性：第一，以企业重大行动的可行性或者行动方案的方式报告企业高层管理者，并且经过高层管理者会议批准；第二，在可行性或者行动方案被批准的基础上，一些相对重要的决策以具体报告的形式争取得到总经理或者企业高

层管理者会议的批准。这类决策的做出和实施在很大程度上取决于企业战略管理者的策略性或者博弈性选择。

2. 企业战略管理者的作用机制

为了在环境动态化和复杂化的情况下，有效实现承诺坚定、决策科学、行动迅速和创新的有机整合，以保证企业能够不断构建、发挥和强化核心专长，实现企业的可持续发展，企业有必要针对不同类型的战略决策，规范企业战略管理者在决策制定和调整过程中的作用机制。考虑到越来越多的事前战略需要在事中做出反应性的调整，而且调整的速度和创新对企业战略管理的成败具有越来越重要的作用，因此企业战略管理者在战略实施过程中的“调整或者改动”的机制更需受到关注。

(1) 与战略承诺相关的决策主要涉及企业若干重大和长期性的战略选择，这些选择对外将在很大程度上决定企业利益相关者是否和在多大程度上认同和支持企业，对内将在很大程度上决定企业战略选择的合法性和有效性，决定企业能否通过一系列决策和行动有效构建、发挥和强化核心专长。因此，在企业战略管理的过程中，企业战略管理者在形成和保持企业战略承诺方面的作用机制大体上是：1) 企业高层管理者基于企业所面临的重大战略问题，在战略制定或者实施过程中对企业战略承诺提出修改意见；2) 企业董事会在审批企业战略或者具体议案的过程中根据需要决定是否调整企业战略承诺；3) 如果企业董事会决定对企业战略承诺进行修改，那么相关的修改需要以不同的形式，例如修订公司章程的方式获得股东大会的通过。为了使取舍清晰和承诺坚定，企业董事会一般不会轻易或者立刻批准高层管理者对企业战略承诺的修改，即使批准也只是小幅度地予以调整（见图 2-7），目的是通过这种方法减少高层管理者的内部人控制，控制企业的财务风险，保证企业的战略行为具有一致性、稳定性和连续性。

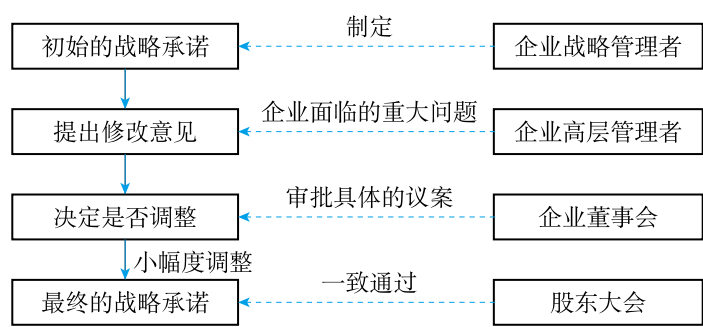


图 2-7 企业长期战略选择的作用机制

(2) 与科学决策有关的决策主要涉及与实现承诺的阶段性目标相关的战略选择，包括阶段性目标、相关战略选择、战略实现方式、企业管理模式以及主要战略推进的措施。在企业战略管理实施过程中，企业战略管理者在制定和实施相关战略

方面的作用机制大体是：1）企业高层管理者根据企业的战略承诺和企业面临的战略问题，整合企业内部和外部环境分析的结果，制定企业3年或者5年的企业战略，其中包括但不限于上述战略决策。2）董事会根据所代表的各个利益集团的要求增加对企业战略态势的分析，对企业高层管理者上报的战略提出补充和修改意见，最终批准或者否决高层管理者所提出的企业战略。3）企业高层管理者需要根据公司章程中有关董事会和高层管理者的权责，对与实施上述战略有关的重大投资和融资决策、重大组织结构调整、重大人事任免、资产处置等做出方案，上报董事会批准。4）在战略实施的过程中，如果外部和内部环境的变化导致企业需要对正在实施的企业战略做出重大调整，必须分别或者逐一上报董事会审批。为了保证决策的科学性，企业董事会一般要求高层管理者认真收集相关信息和数据，对相关信息和数据进行科学分析，提供和比较各种可能的选择方案，并且做出理性的抉择，目的是尽可能排除决策过程中的片面性、主观性、盲目性以及可能出现的代理问题（见图2-8）。

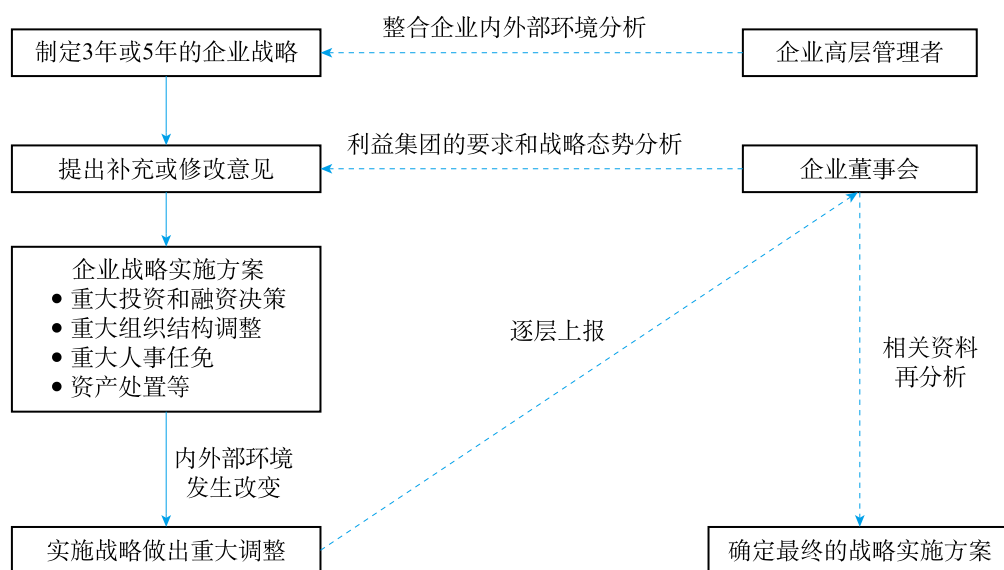


图 2-8 企业短期战略选择的作用机制

（3）与行动有关的战略决策主要涉及与战略实施过程中具体行动相关的战略或者策略选择，包括项目推进的时机、方式、速度等。在企业战略管理实施过程中，企业战略管理者在与行动相关战略制定和实施方面的作用机制大体是：1）在企业战略被批准实施之后，企业高层管理者按照事前制定的战略，将具体项目的策划工作下达给具体职能部门或者临时组建的项目实施单位，并且对具体行动方案的制定和实施提出原则性或者指导性意见。2）具体职能部门或者临时组建的项目单位在认真理解和掌握高层管理者战略意图和行动方针的基础上，对项目实施过程中的环

境变化、对手反应和关键成功因素进行研究，对自己的相对优势与劣势进行分析，然后编制和上报行动方案。3）在行动方案获得企业高层管理者的批准之后，负责行动的战略管理者按照行动方案展开项目的推进工作。为了保证行动迅速和富于创新，在实施项目的过程中负责行动的战略管理者可以根据环境和竞争对手的反应对行动方案的操作部分进行快速和创新性的修改，除非这种修改违背了企业高层管理者实施该行动的战略意图（见图2-9）。

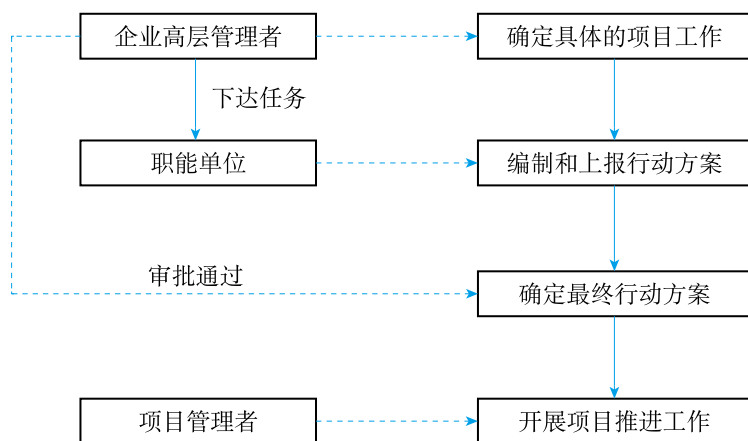


图 2-9 企业项目实施方案选择的作用机制

### 战略聚焦 2-1 承诺坚定，取舍清晰

与西方成熟市场经济环境相比较，转型期中国企业的经营环境具有明显的“转型经济”“新兴市场”“多重制度”“高度动态化”等情境特征，这使中国企业在战略上多处于两难选择境地。在这种情境之下，能够带领企业持续高速健康发展的企业家很少，格力电器的前董事长朱江洪就是其中的一位。从1988年5月出任冠雄塑胶厂厂长到2012年5月从格力电器董事长位置上退休，朱江洪用了24年的时间使格力电器从小到大、从弱到强，发展成为全球家用空调行业的世界级企业。他以他个人的价值取向和做人做事的风格引领了格力电器的专业化发展，塑造了格力电器的文化，建立了格力电器的核心竞争力。到2012年为止，朱江洪的传记基本上就是一部完整和真实的格力电器发展史。

绝大多数中国杰出企业家都不愿意亲自撰写并出版自己的传记，但退休后的朱江洪一改低调作风，亲自撰写并出版了自己的传记，主要是因为“树欲静而风不止”。从宏观上来说，随着经济全球化影响的深入，中国制造企业正面临越来越大的挑战，国家正在大力推动制造业转型升级，中国制造企业急需了解如何在新常态下迎难而上，持续提升主业的国际竞争力。从微观上来说，后朱江洪时代格力电器在增长上面临越来越大的压力，为保证高速增长而做出的一系列战略选择引发了整



个社会，尤其是各利益相关者的广泛关注和强烈争议，各利益相关者都希望格力人能够重新认识自己的成功之本，基于核心竞争力的发挥和提升做出更好的增长战略。朱江洪能够在这种情况下站出来，不仅表现出他对格力电器和中国制造业的深爱，而且体现出他做人做事那种一贯的坦荡和担当。

中国家用空调行业曾经吸引了国内外一大批先进企业，并因此成为中国竞争最激烈和竞争互动水平最高的行业之一。在这个行业中实现对先动企业的赶超和发展成为中国的世界级企业，格力电器面对的首先是战略选择上的挑战。对此，朱江洪在书中给出了战略制定者的回答：（1）选择和坚持专业化发展战略，使格力电器能够集中全部资源和精力于一个狭窄的领域；（2）选择和坚持精品定位战略，专注、专心和专业地做细、做精和做绝一种具体的产品；（3）基于对专业化和做精品的坚定承诺，通过在关键领域中多次、连续、偏执地配置资源，构建企业在家用空调行业的核心竞争力；（4）发挥企业核心竞争力，整合国内市场和开拓国际市场，建立世界级的规模成本和差异优势。

在中国和全球家电行业，尤其是众多空调制造企业之中，格力电器是为数不多的国有控股企业，承受着比其他企业更大的制度影响。在实施上述战略的过程中，格力电器面对的第二个挑战，也是更大的挑战是如何在全球化竞争和中国经济转型的交互影响下，排除各种经营困难和制度干扰，有效果和有效率地实施上述战略。对此，朱江洪在书中从以下五个方面给出了战略领导者的解释。

格力电器所面临的第一个挑战是如何在战略实施过程中做到承诺坚定与取舍清晰。在转型期中国企业所面临的经营环境，尤其是制度环境的影响下，格力电器之所以能够对专业化发展和精品定位承诺坚定和取舍清晰，主要是因为朱江洪是一位以事业为重企业家。将格力电器发展成为空调行业的世界级企业就是他作为格力电器当家人的全部追求，所以他没有因为片面追求效益、规模和速度或为个人私利（包括职位的保有或者升迁）而主动或者被动地选择高度多元化战略或者放弃精品定位战略。朱江洪以其执着的事业追求保证了格力电器过去24年对专业化发展和精品定位战略的坚持。

格力电器所面临的第二个挑战是如何围绕做精品定位战略的要求，在相关和关键成功领域构建多种竞争优势，其中的挑战包括如何基于定位战略识别关键成功领域，如何通过“偏执地”配置资源和精力建立一种关键竞争优势，如何通过资源与精力配置的“多次偏执”和“及时转换”建立多种关键竞争优势，等等。应对这些挑战，承诺坚定和取舍清晰无疑是基本前提，但是朱江洪强烈的顾客优先和重视克短的价值取向也发挥了极为重要的作用。通过顾客的不满，他发现企业劣势；由于重视克短，他先后抓住了支撑精品定位的若干关键领域，包括制造、质量、营销、技术和品牌，通过先后多次“偏执地”配置资源和精力，及时、有效和不断地将关键劣势变成关键优势，成功地构建和整合了多种关键竞争优势。

格力电器所面对的第三个挑战是如何有效和不断地获取建立上述关键竞争优势所需要的知识和能力，有效果和有效率地提升制造、质量、营销、科技和品牌的竞争力。对于这种挑战，朱江洪的应对之道就是通过专注、专心和专业化发展尽快融入全球空调制造网络，通过以诚相待和构建各种形式的战略联盟在网络中汲取知识，通过与网络成员的良性互动不断提升企业的学习能力，这真是应验了“大道至简”的道理。在他的领导下，格力电器20多年如一日，专注、专心于做空调行业的精品，一个普普通通的塑胶厂就这样变成了国际公认的空调专家；专注、专心于向自己的客户、供应商和竞争对手学习，一个曾经的跟进者就这样实现了对国内竞争对手的超越。

格力电器所面对的第四个挑战就是如何随着经营、市场和竞争环境的变化而有效地实施转型升级，以及在转型升级中发挥和强化自己的核心竞争力。朱江洪认为所谓转型升级不一定是进入一个新的、更赚钱的行业，而是围绕提升主业的综合竞争力而不断在产品、效率和经营思想上与时俱进，包括产品技术、质量、品种与规格、核心零配件和差异化的转型升级，生产工艺技术、制造手段和方式、人力资源管理的转型升级，企业经营思想、理念和价值观的转型升级。在我看来，只要格力电器还没有成为家用空调和中央空调行业的真正和全面全球领先者，格力电器围绕以做强主业为核心的转型升级仍然潜力巨大。

格力电器所面对的第五个挑战是什么样的战略领导者才能使格力电器的员工，尤其是管理者长期保持不断提升核心竞争力所需要的动力。时代在快速变化，但是人性在本质上是沒有变化的。朱江洪关于战略领导者应该具备什么素质的论述很多，可谓用心良苦、字字真言，切中要害、醍醐灌顶，值得中国企业，尤其是制造企业的股东和董事长们好好学习。管理者能否不断为企业构建核心竞争力而尽力，关键就在于企业的掌门人是否具备以下三项条件：正直、能力和勤奋，其中“正直”是1，其他是零。遗憾的是绝大多数国有控股企业的董事长，在选择接班人的问题上多少都怀有“无可奈何花落去”的无奈和伤感。

资料来源：朱江洪：朱江洪自传：我执掌格力的24年：1988—2012.北京：企业管理出版社，2017：蓝海林序。

## 第4节 企业战略领导者

通过优化公司治理模式和公司治理机制可以有效地规范企业董事会和企业高层管理者的互动行为，减少企业战略管理中的内部人控制问题，在一定程度上提高动态和复杂环境下企业战略管理的有效性和效率。但是通过完善公司治理机制规范企

业战略管理者的互动行为也存在局限性：（1）规范企业战略管理者的角色，形成角色之间的相互制衡可以减少内部人控制，但是同时也必然会降低企业战略决策和行动的速度和创新性；（2）规范企业战略决策（包括事前决策和事中调整）的程序可以提高决策的理性或者科学性，但是过于理性可能导致取舍不清和承诺不坚定；（3）在市场经济体系、资本市场和经理人市场不完善的情况下，角色和程序的规范并不能够保证战略决策的科学性。在环境动态化和复杂化的影响下，上述局限性将越来越严重地影响企业有效实施企业战略管理。

越来越多的研究和案例表明，拥有杰出的企业战略领导者可以在一定程度上克服上述三个方面的局限性。企业战略领导者首先是企业战略管理者，通常可能是企业的控股股东、董事长或者企业总经理，甚至同时拥有这三个身份。但是他对其他企业战略管理者的巨大影响力并不完全来自其所拥有的控股股东的位置或者职权，而是来自其所拥有的价值观和能力。通过其杰出的领导能力，他可以将自己的价值观变成企业战略管理者的价值观，使取舍清晰、承诺坚定、决策科学、行动迅速和创新得到有机整合。如果杰出的企业战略领导者能够在尊崇公司治理结构和机制的前提下，通过影响其他企业战略管理者的选择，发挥自己在企业战略管理中的主导作用，完全可以弥补现代公司治理结构和机制的局限性。格力电器的前董事长朱江洪和中集集团的现任总裁麦伯良是这种杰出企业战略领导者的代表。

## 企业战略领导者的核心价值观

在动态和复杂的环境下，承诺坚定、决策科学、行动迅速和创新已经成为有效实施企业战略管理的三大要素，因为这三个因素的有机整合有利于企业不断构建、发挥和强化自己的核心专长。如果企业战略管理者的核心价值观正确，那么有机把握上述三个要素将会变得相对比较容易或者自然。由于关于核心价值观和企业战略领导者的论述很多，本章仅以导入性案例为例说明企业战略领导者的核心价值观的重要性和对转型期中国企业战略管理有效性的影响。

### 1. 事业为先

在越来越动态化和复杂化的环境中，取舍清晰和承诺坚定是有效实施企业战略管理和构建、发挥、强化核心专长的前提。但是，技术进步、经济全球化、市场竞争激烈导致企业坚持和做强主业越来越困难，新行业、高技术行业和高盈利行业的诱惑力越来越大。例如，格力电器曾经在家用空调器的经营上面临巨大困难，也面临许多行业多元化发展的机会，更重要的是来自政府高增长的压力。面对上述挑战，企业战略管理者要想保持取舍清晰和承诺坚定变得越来越难，因此企业战略管理者完全可以以经济合理为由不断进入新行业和高盈利的行业，最终失去在主业上

发展成为世界级企业的机会。但是应对这种挑战对于像朱江洪这种以事业为先的企业战略领导者来说则相对比较简单和自然，他不会因为主业经营困难或者陷入低潮而随意退出，更不会因为其他行业的机会更好就盲目多元化，因为在家用空调行业中发展成为世界级企业就是他本人的事业追求或者说价值追求。案例表明，杰出的企业战略领导者完全可以以其自身的价值选择和价值坚持保证企业战略承诺的坚定，提高企业战略管理的有效性。

## 2. 顾客为本

在越来越动态化和复杂化的环境中，科学决策是有效实施企业战略管理和不断构建、发挥、强化核心专长的关键。但是，在各利益相关者的要求错综复杂、不断变化的情况下，通过科学决策不断地识别和持续把握市场、行业发展的关键机遇，有效地分配和使用有限的资源，持续在关键领域建立竞争优势变得越来越难。但是应对这种挑战对以顾客为本的企业战略领导者来说相对比较简单和自然，因为只要坚持以顾客为本，企业战略领导者就可以根据顾客的不满找到市场、行业发展的关键机遇，将有限的资源重点配置到顾客认为关键的环节上，先后在生产、营销和研发等多个关键领域建立竞争优势。在中国空调行业，识别和把握一次重要机遇的企业较多，如有效把握空调市场启动优势，在生产制造上曾经具有竞争优势的科龙和华宝空调，但是能够持续识别和把握所有重要机遇的企业则不多。无论身处逆境还是顺境，朱江洪都常年跑市场，目的就是要从销售和顾客的不满中识别和把握重要的发展机遇，构建新的关键竞争优势。实证表明，杰出的企业战略领导者以其自身的战略导向保证企业的科学决策，并持续在关键环节构建竞争优势。

## 3. 重视克短

在越来越动态化和复杂化的环境中，行动迅速和富于创新是有效实施企业战略管理和不断构建、发挥、强化核心专长的基本方式。但是，在环境不断变化的影响下，通过先动或者迅速跟进把握一次新机遇和构建竞争优势相对容易，通过多次先动或者迅速跟进把握新机遇和构建竞争优势则比较难，因为拥有一个关键竞争优势的企业往往会受制于路径依赖或者既得利益，无法识别新的关键机遇，更重要的是缺乏自我否定和超越的决心。应对这种挑战，对于重视克短的企业战略领导者来说相对比较简单和自然，因为他们的快速和创新不是源于抓机会或者赶时髦，而是来自抓短处或者找问题。与其他国内空调企业相比较，格力电器之所以能够连续构建多重关键竞争优势就是因为朱江洪本人一直都更重视克短而不是扬长，他从来就无法忍受短处的长期存在。因此每当顾客表现出不满，他就会利用这种不满想方设法学习和创新，不经意间就持续把握住了多次先动和创新机会，并且最终将顾客感到不满的领域，例如生产、质量、营销和研发等先后变成企业的优势领域。



## 4. 敢于担当

在越来越动态化和复杂化的环境中，坚持做强主业要承受巨大压力，企业因此可能会错过许多快速发展和短期盈利的机会；连续多次偏执地将有限的资源高度集中地配置到关键领域要承受巨大风险，企业可能会因此一蹶不振；行动迅速和富于创新要有容错机制，虽然学习的代价可能很大。应对这种挑战，对于一个敢于担当的企业战略领导者来说相对比较容易。正是因为朱江洪的担当，格力电器才在长达24年的漫长时期承受巨大的制度压力和抵御住市场机会的诱惑，坚持主业和质量定位，才能连续主动性地在若干关键价值创造环节构建竞争优势，在全球家用空调行业形成自己的核心专长。企业战略领导者的担当是来自其执着的事业追求、正确的价值取向和强烈的社会责任感。

### 企业战略领导者的素质特征

企业战略领导者能够在企业战略管理过程中，将自己的核心价值观转变为企业的核心价值观，并且有效地领导企业去实现企业的战略承诺，与企业战略领导者具备一些一般企业战略管理者所不具备的素质密切相关。企业战略领导者因为具备这些特定的素质而成为企业的战略家，并且能够运用自己的方式和态度看待和处理各种利益冲突、长期与短期的冲突、整体与局部的冲突、理想与现实的冲突，最终在不可为处做出一番伟大的事业。有关杰出企业战略领导者素质特征的研究高度集中于以下几个方面：

#### 1. 具有强烈的社会责任感

虽然在创业或者成为职业经理人之初，企业战略领导者的主要目的和一般企业战略管理者一样，无非就是寻求改善个人生活或者个人财富的增长，但是随着企业规模的扩大和管理职务的提升，杰出企业战略领导者对企业利益相关者的重视程度迅速上升，将企业利益相关者长期利益的满足与个人的价值追求或者责任相联系。正是因为他们具有一般企业战略管理者所不具备的社会责任感，才能够使他们从更高、更长远视角去应对各种利益相关者的矛盾，看似愚钝，实为睿智；看似利他，实是双赢。例如，作为中国空调行业的后发企业，格力电器不是依靠规模、价格、性能，而是依靠产品可靠性实现了对先动者的超越。上市以后的中集集团不是通过投资扩产、低价竞争而是依靠委托同行加工实现对国内集装箱行业的快速整合。

#### 2. 具有长远或者战略性的眼光

正是因为具有强烈的社会责任感，企业战略领导者才比其他企业战略管理者更



重视企业长期、稳定和持续的发展，更重视企业战略选择对企业发展的影响。例如，在经济转型过程中，对于企业的发展究竟是依靠政府还是依靠市场，杰出的企业战略领导者做出的选择基本上都是主要依靠市场；身处新兴市场国家，企业的战略选择究竟应该是以机会为导向还是以资源为基础，杰出的企业战略领导者选择了以资源为基础；面对各种“风口”行业和市值管理的诱惑，杰出企业战略领导者担心的不是抓不住，而是担心动摇了企业继续做强主业的决心和耐力。正是因为他们具有长远或者战略性的眼光，他们所领导的企业才有效地避免了各种短期机会的诱惑或者干扰。

### 3. 具有强烈的企业家精神

学术界关于企业家或者企业家精神的描述通常是用一些褒贬不一的词，例如创新、冒险、偏激、执着、开拓、专注等等，使人感到企业家或者具有企业家精神的人在性格组合上异于常人。其实杰出的企业战略领导者就是一种具有企业家精神的企业战略管理者。这些企业战略领导者往往能够以独特的视角发现新的商业机会，以丰富的想象力形成自己或者企业的愿景，敢于为实现企业愿景付出巨大的努力，包括精力和资源，善于在战略实施过程中不断先动、探索和创新，并且承担相应的风险。麦伯良为中集集团做出的最大贡献之一就是早在20世纪80年代末就发现全世界最适合造集装箱的地方就是中国，而且地点是中国沿海各个主要港口的旁边，由此形成了中集集团做全球集装箱第一的战略意图。他在中集集团上市以后的六年中，冒着极大的风险，以连续承包和并购的方式，迅速和创新性地完成了在中国沿海主要港口的战略布局，逼退了韩国现代，奠定了中集集团在全球集装箱市场的龙头地位。如果企业战略领导者没有企业家精神，他所领导的企业不可能在战略上先动，不可能将先动优势转换为长期优势。

### 4. 具有非常乐观和积极的心态

在实施企业战略管理的过程中，企业总是面临着理想与现实、外部与内部、机会与资源之间的矛盾，能否解决这些矛盾主要不在于企业战略管理者的知识多少或者能力高低，而在于企业战略管理者的心态。与一般企业战略管理者不同，企业战略领导者内心非常强大，总是能够保持一种非常乐观、积极和向上的心态，不断寻找、探索 and 发现解决上述矛盾的办法。例如，国际金融危机曾经重创全球海运集装箱运输行业，以至于中集集团这个全球最大的集装箱制造企业面临一段“零”销售的阶段，但是在麦伯良领导下，中集集团在这种情况下还能够保持乐观、积极和向上的心态，不断探索集装箱的新用途，例如在工地、景点用作临时住房，以及利用集装箱建造酒店，等等。中国空调行业一直处于严重的产能过剩状态，多次空调价格大战逼退许多著名的大企业，但是朱江洪一直以乐观、积极和向上的心态激励着

整个企业，心无旁骛地坚持将产品做细、做精、做绝，在空调这个具体的产品上一骑绝尘，不用理会残酷的价格大战。

## 企业战略领导者的能力特征

与一般企业战略管理者相比，企业战略领导者还拥有一些特殊的能力，使他们能够在战略制定的过程中有效地克服治理机制的不足，甚至是理性决策的不足，提升决策的速度和创新性；能够在战略实施的过程中有效地化解企业各种利益集团的矛盾，有效地克服内部资源和能力的局限性，有效地形成共识、激励下属，调动企业员工的积极性和创造性。

### 1. 洞察力

在越来越动态化和复杂化的环境下实施企业战略管理，企业战略管理者必须在非常有限的时间里做出对企业具有全面、长期和重大影响的决策，在事前和事中的战略决策中，企业战略管理者所面临的一个非常重要和普遍的挑战就是理性能力和科学方法的不足。企业战略领导者往往具有超常的洞察力，从而使他们的思维能够由近及远、由小见大、由树木见森林，而这种能力恰恰是一般企业战略管理者所不具备的。第一，企业战略领导者有可能快速准确地判断外部环境的变化趋势，而不必过于依靠系统、全面和理性的外部环境分析。例如，美的前董事长何享健当年就是仅凭北滘镇周边新建风扇厂的数量预测到中国即将爆发风扇大战，果断做出扩大出口的决策。格力电器前董事长朱江洪从国外买家的投诉中发现空调性能与质量的可靠性是行业竞争的关键成功因素，并且依靠狠抓产品可靠性使格力电器实现对行业先动者的赶超。第二，企业战略领导者有可能快速准确地判断企业外部和内部利益相关者，包括企业内部管理者、员工的要求，而不必过于依靠大规模、长时间的调查和对数据的科学分析。随着企业规模的扩大和管理层次的增加，大企业，包括那些杰出企业的企业战略管理者开始越来越远离企业外部和内部的利益相关者，越来越不及时和真实地了解这些利益相关者的诉求，并且最终做出导致企业失败的战略决策。但是，杰出的企业战略领导者往往喜欢亲自和直接地与企业利益相关者沟通，哪怕是与一个小供应商、消费者、基层管理者或者一线员工的沟通都能够让他们迅速洞察企业面临的巨大危机，并且快速做出事关企业成败的重要决策。例如，1996年正是因为朱江洪亲自走访格力电器的经销商，才了解到空调大战使那一年全国空调经销商面临普遍和严重的亏损，因而立即做出返利补偿经销商的决策，导致后来全国空调经销商纷纷转投格力电器，使企业与经销商的关系成为格力电器成功的关键因素。

## 2. 整合能力

在越来越动态和复杂的环境中实施企业战略管理，企业战略管理者必须以有限资源与能力应对各种机会与威胁，不断获取资源、能力以迎接挑战。杰出企业战略领导者所具有的整合能力，更准确地说是动态整合能力，有利于企业既把握机会又控制风险，既获得资源又保持弹性，既竞争又能合作。企业战略领导者的这种动态整合能力首先源于他们对本企业竞争优势与劣势的判断能力，这种判断越准确就越有动态整合的动力；其次源于他们对各种利益相关者需求的洞察能力，这种判断越准确就越有可能找到动态整合的契机；最后源于他们对主要与次要、长期与短期、总体与局部的关系的分析能力，这种分析越准确，他们就越有可能找到最佳的动态整合方式，促成和保持与其他利益相关者的合作关系。为了尽快完成中集集团在中国沿海主要港口完成集装箱制造能力的布局，占据全球集装箱霸主的地位，麦伯良先是采取承包经营的方式整合了国内的三家，然后并购了三家合资企业，既节约了所需的资源、能力，又大大加快了战略实施的速度。更有意思的是，中集集团没有对那三家整合的企业实施全资收购，而是分别保留了当地政府的股份，这既节约了投入又保证了当地政府的大力支持，极大地降低了异地收购和整合过程中的风险。地方政府的支持在20世纪90年代中期对集装箱企业来说是非常重要的。

## 3. 变通能力

在越来越动态化和复杂化的环境中实施企业战略管理，企业战略管理者必须应对各种利益相关者复杂特别是相互矛盾的要求。杰出企业战略领导者所具有的变通能力使得企业既获得了利益相关者的支持，又没有牺牲企业的利益，还在适度的妥协或者让步中有效地实施了企业战略。企业战略领导者的变通能力首先来源于他们对各种利益相关者的重要性和需求的判断能力，这种判断越准确就越有可能知道企业在什么地方可以做出让步；其次来源于他们对企业战略的理解，这种理解越准确就越有可能知道企业在什么地方不能做出让步；最后来源于他们善于通过适当地“改变”以换取对企业战略的“不变”，善于通过在非原则性问题上的“让步”换取企业在原则问题上的“坚持”。这种变通能力对转型期中国企业有效实施企业战略非常重要。中国的经济转型其实就是制度重构或者制度完善的过程。能够在这种制度环境下发展并最终壮大起来，成为世界级企业的企业一般都具有一位变通能力极强的企业战略领导者，例如麦伯良和朱江洪这样的企业家。只有这样的企业战略领导者才能够保证企业根据自身的性质和特点对制度安排与遵从做出准确的判断，从而保证企业的战略选择始终不偏离核心专长的构建、发挥和强化。

### ▶ 思考题

1. 企业战略管理者应该如何应对环境复杂化和动态化带来的管理挑战？
2. 针对不同的组织形式，企业战略管理者应该如何实施公司治理方案？

### ▶ 能力拓展

请选择某一行业的公司，收集相关资料，比较相同行业的不同企业的企业战略管理者的角色、素质能力特征以及各企业的企业战略决策和实施机制。