

第 1 篇 ▶ ▶ ▶ 导 论

第1章

战略管理导论

导入性案例

苏宁电器的战略演进

1990年，苏宁电器还只是南京市宁海路上一家叫苏宁交家电的小店，专营家用电器产品批发与零售。创始人张近东发现，谁能在消费旺季保证产品供应、不加价（或者少加价）并按时上门安装，谁就能赢得市场。因此，他首先选择淡季差异明显的空调行业作为主业，向专业空调经销商转型；其次他对下游零售商“先收款，后付货”以获取流动资金，对上游制造企业“先付款，后提货”以保证旺季货源和优惠价格。借助这种战略，苏宁电器有效抓住了国内空调市场高速增长的机会，1993—1998年，凭借专注于空调批发与零售业务所建立的竞争优势，苏宁电器连续6年摘得中国最大空调经销商的桂冠。

1995年以后，中国空调行业出现了阶段性的供过于求，价格战时有发生。1996年2月，苏宁电器提出“零售终端是新的立足点与价值之所在”，并于同年3月建立了第一家空调零售店——扬州专营店，率先在空调销售行业实施从大规模批发向连锁零售经营的转型。

在大力推进从空调批发向连锁经营转型的过程中，为了应对淡季流动资金不足以及主要电器厂家推出的所谓一站式采购带来的威胁，苏宁电器进一步实施从单一空调零售商向综合家电卖场的战略转型。2000年，苏宁电器大规模综合家电连锁网络扩张正式拉开序幕。此后6年，苏宁电器创造了平均40天一家新实体店开业、2006年“十一”当天52家新店同时开业的业内神话。在快速扩张构建自身连锁零

售终端网络的同时，苏宁电器薄利多销的模式日渐成熟，物流、服务、人才等系统与店面建设的配套服务也日臻完善。2004年7月，苏宁电器在深交所上市（股票代码：002024），并迅速成为沪深两市第一高价股。

随着国内家电市场趋于饱和，销售遭遇的“天花板约束”越来越明显，继续强化“统一模式”的苏宁电器家电大卖场遇到了越来越大的绩效下降压力，对细分市场 and 顾客个性化需求的满足也显得力不从心。电子商务、移动互联网和网上购物的迅速发展对传统线下零售业态构成了越来越大的替代威胁。张近东及其团队意识到，漠视外部环境的变化和网上购物所带来的影响，肯定会被淘汰，而利用自己线下形成的优势尽早、主动地迎接新的挑战还可能有生存和发展的机会。2011年6月，苏宁电器发布了“2010—2020年发展战略”，提出苏宁未来10年的发展目标是努力成为国际化的世界级企业。根据这一战略定位，在市场网络建设方面，苏宁电器着力构建线下（实体）与线上（电子商务）两个网络，首先是在一线市场升级打造“Expo 超级旗舰店”，通过新建、改造等方式在二三线市场布局1 000家“地区旗舰店”；其次是正式推出苏宁易购的线上购物平台，争取在10年后达到与线下相同的销售规模；最后是在信息技术和现代物流方面进行大规模的投资，支持线上线下销售平台的发展。在产品拓展方面，公司将在现有传统3C产品（电脑、通信和消费类电子产品）的基础上，针对个人、家庭、中小企业等各类消费者提供相应的系统集成服务和整体解决方案，同时拓展电信充值、保险业务、票务预订、在线图书、娱乐咨询等虚拟产品业务，以形成满足消费者多样化、个性化需求的“产品云”。2013年2月19日，苏宁发布公告将上市公司名称变更为苏宁云商集团股份有限公司，公告宣称在经历多年经营积累之后，公司已经构建了面向内部员工的管理云、面向供应商的供应云以及面向消费者的消费云，公司将逐步推进“云服务”模式的全面市场化运作。

苏宁电器在实施新战略的过程中发现，外部环境的变化始料未及。线下实体店的发展受到了线上购物迅速发展的冲击，线上购物平台和经营产品多元化的发展遇到了激烈的竞争，大规模投资形成的现代物流设施短期内未能呈现规模效应。在这种情况下，苏宁电器一是利用自己线下实体店的优势与阿里巴巴进行战略合作，带动苏宁易购与物流设施的发展。2015年8月，阿里巴巴集团投资283亿元人民币参与苏宁云商的非公开发行，成为苏宁云商的第二大股东。二是利用自己线下实体店和物流设施的优势与万达集团展开战略合作，力求扩大双方在国内三四线市场的网点开拓，并通过多种手段夯实自有物流配送网络。2016年12月，苏宁云商旗下子公司苏宁物流以现金方式收购了天天快递70%的股份。

资料来源：1. 成志明. 苏宁：背后的力量——组织智慧. 北京：中信出版社，2011.

2. 成志明. 苏宁：成长的真谛. 北京：机械工业出版社，2006.

3. 李刚. 解析大苏宁战略——来自三星经济研究院. http://blog.sina.com.cn/s/blog_662f0f740100yfef.html.

学习目标

- ▷ 把握推动中国企业外部环境变化的主要驱动因素
- ▷ 了解外部环境变化的主要趋势与中国企业外部环境的情境特征
- ▷ 理解外部环境动态和复杂条件下企业战略决策的特点
- ▷ 掌握战略决策思维模式的两种基本模式及其相互关系
- ▷ 认识战略管理的过程模型和层次模型

导入性案例表明，苏宁电器战略演进的过程，其实就是苏宁运用战略管理手段动态应对各种环境变化的过程。与苏宁电器一样，所有企业的战略管理者在企业发展过程中都需要基于企业外部环境变化，以有效发挥和提升企业竞争优势为目的，对企业的业务范围、市场范围、运营方式以及管理模式做出一系列的调整。无论企业所实施的调整是事前、主动、理性的，还是事中、被动、非理性的，都是企业战略制定的有机组成部分。作为企业战略管理课程的导论章节，本章的主要目的是基于目前和今后中国企业所处的外部环境情境特征，明确企业环境、竞争优势和企业战略管理之间的关系，揭示企业战略的内涵、定义，理解战略决策的思维模式，分析企业战略管理的作用、特点，把握全书的理论逻辑和内容体系。

第1节 企业所处的环境

企业所处的环境在本质上是动态的，而不是静态的。有效地应对和利用企业外部环境所带来的机会和威胁，是企业生存和发展的根本。企业战略管理是企业管理学中以有效应对和利用环境变化为主要内容的一个相对比较年轻的分支。到目前为止，这个学科对若干重要和基本概念的认识都取决于企业所处的环境，尤其是国家环境。如果一个企业的战略管理者在实施战略管理前没有准确把握企业所处环境，尤其是国家环境的性质和特点，那么他将在企业战略管理的起点而不是终点上输给竞争对手。改革开放以来，中国在不断对外开放中逐步而且将进一步融入国际市场，当前和今后全球经营环境变化的一般趋势对中国企业有着重大的影响，因此，制定有效的企业战略需要中国企业战略管理者具有全球化思维。同时，中国的经济转型在内容和方式上具有自己的特殊性，转型也尚未完成，中国企业所处的经营环境具有与世界其他国家不同的情境特征，因此，制定有效的企业战略也需要中

国企业战略管理者谙熟中国的国情。

推动环境变化的主要因素

推动全球企业环境不断变化的主要因素首先是技术进步，其次是在技术进步推动下出现的全球化趋势。随着中国对外开放程度的不断提升，技术进步和全球化对企业所嵌入的社会、经济、法律、文化和政治环境的影响越来越广泛和深入。中国企业战略管理者必须了解上述两种环境变化的主要驱动因素，才能从根本上理解和预测企业环境变化的趋势。

发达国家的企业，尤其是跨国企业发现，市场需求的趋同是一个实现全球化发展的机会。利用技术进步，树立全球化品牌、设计标准化产品、进行大规模销售和制造、推广特定的消费和生活方式等，发达国家企业在竞争中占据了越来越明显的优势。通过实施全球化战略、全球市场参与、全球竞争互动，发达国家的一大批企业从国际化企业发展成为全球化企业。

面对发达国家跨国企业的全球化，发展中国家最初纷纷采取贸易保护的应对措施，之后，因为以下两个方面的原因，发展中国家对发达国家跨国企业的态度发生了根本性的改变，并且逐步对跨国企业开放了自己的市场。首先，跨国企业开始对国际化战略进行调整，开始在产品设计和营销方面适应国家或者区域差异，并且在产品制造、采购方面实施一定程度的本土化。其次，为了推动本国企业的国际化，发达国家加大了对发展中国家经济、文化方面的援助，鼓励本国企业到发展中国家进行直接投资等。

在技术进步、市场趋同和跨国企业全球化战略的共同影响下，发达国家和发展中国家都意识到全球化带来的好处有可能多于坏处，世界各国政府开始就如何利用全球化趋势推动本国经济的发展做出一系列的努力，包括减少贸易保护和贸易障碍、开放市场以及吸引投资等，由此引发了一系列国家经济体制、市场规制等方面的改变。发达国家与发展中国家的合作最初是国家之间的双边合作，后来演化成为区域国家或者跨区域国家之间的多边合作，最后出现了世界贸易组织等全球性贸易合作组织。世界各国间的上述合作标志着经济全球化从企业层面上升到了制度层面，在此过程中催生了一大批发展中国家实施对外开放和发展市场经济，成为所谓转型升级国家。中国是相对较晚才实施经济转型的国家之一。

在技术进步和各国政府的推动下，经济全球化进程迅速加快。第一，跨国企业之间的全球化竞争导致部分产业或者产业链的一些环节逐步从发达国家向发展中国家转移，发达国家也借此机会推动发展中国家对外开放市场和实施经济转型。第二，发展中国家开始承接发达国家产业转移和跨国企业的战略性外包，利用合资、合作和加工贸易发展本国制造业。第三，发展中国家，尤其是转型经济国家为了把

握经济全球化带来的机遇，加快了对外开放与经济体制改革进程，带动政治、法律、社会和文化等做出相应变化。第四，跨国企业之间的全球化竞争导致其从多国化、全球化战略向跨国化战略转型，从全球市场参与向全球资源配置与整合转变。

经济全球化进程的加快为世界各国经济与社会的发展带来了巨大的机会。为了有效地利用经济全球化，发达国家之间以及发达国家与发展中国家之间进行了一系列的竞争与合作。其中美国、德国、日本等凭借自己在全球经济、金融和制造体系中的地位，利用其在资金、技术、市场、管理和人才等方面的优势，借势发展中国家的巨大市场和丰富资源，在高端制造、高新科技、新兴产业和金融服务等领域占据了有利位置。而发展中国家通过对外开放与不同程度的体制改革构建了现代市场经济体制，发挥自己在要素、需求条件、配套产业和政府政策方面的优势，利用国内和国际市场形成了低成本制造方面的国家特定优势。

尽管在某个特定的历史阶段单边或多边的贸易冲突或纠纷会引发贸易保护主义或反全球化运动，但是不可否认全球化是推动世界经济发展的主要力量，全球化不断改变着企业所嵌入的环境。第一，技术进步与全球化使世界在空间上变得越来越小。世界市场需求趋同，国家之间的贸易障碍减少，文化与政治隔离或者对抗弱化，制度差异逐步消失，货物、服务、人员、技术逐步超越地理界限，在全球范围自由流动越来越容易。第二，技术进步与全球化使世界各国的互动和联系越来越紧密。在某些国家或地区发生的事情，无论是产品安全、环境污染、金融危机还是自然灾害都将快速和直接地影响另一些国家或地区。

经营环境的主要特点

由于技术进步与经济全球化速度明显加快，新技术、新行业、新商业模式层出不穷，围绕新技术、新行业、新商业模式展开的竞争日趋激烈，导致当今企业所嵌入的经营环境面临着众多不确定性和不可预见性的因素，正在步入所谓的“乌卡”（VUCA）时代，即企业经营环境越来越具备动态性（volatility）、不确定性（uncertainty）、复杂性（complexity）和模糊性（ambiguity）的特征。这四个环境特征各有侧重，也有某些重叠，基本上能够反映当前全球企业所处经营环境的主要特点。

1. 动态性

经营环境的动态性通常指：（1）企业经营环境变化的速度、幅度和广度；（2）企业之间竞争互动的速度、范围和水平；（3）速度和创新在多大程度上影响企业竞争优势的构建、保持和强化。企业经营环境的动态性将在很大程度上影响企业竞争优势的可保持性，环境的变化将导致竞争优势存在的条件发生变化；竞争互动，尤其

是多产品与多区域之间的竞争将导致竞争对手的学习、模仿，甚至相互抑制；企业对创新和速度的关注将加快竞争优势的改变。比如，20世纪初的100家美国大公司，现今只剩16家。1986年，IBM在《财富》的排名中连续四年名列榜首，而到1995年已跌到第281位。这些都说明了受环境动态性的影响企业竞争优势的变化。

2. 不确定性

经营环境的不确定性通常指环境变化的方向、趋势、速度与结果难以预料和把握的程度。企业经营环境的动态性越高，经营环境的不确定性就越高，预测经营环境变化趋势、竞争对手反应行为的难度就越大。在经济全球化的总体趋势影响下，贸易保护主义的倾向随时都有可能出现；在经济快速发展的总体趋势下，全球性或者区域性金融危机时有发生；技术进步日益加快，新技术、新行业、新商业模式层出不穷，企业越来越不确定这些新技术、新行业和新商业模式将在什么时间、以什么方式和在多大程度上影响企业的未来；在经济转型的过程中，改革的进程时快时慢，政府的调控时强时弱，优惠政策时有时无。企业战略管理者要想准确预测未来5年或10年经营环境的变化趋势越来越困难。

3. 复杂性

经营环境的复杂性通常指企业所处环境中影响企业行为的维度与要素的数目多，而且这些要素之间关系复杂。在经济全球化趋势的影响下，无论是发达国家的企业还是发展中国家的企业，都将同时受到国内和国际两个不同层面的外部环境因素影响，都需要同时适应两种不同的制度体系和行为规范的管制，都同时在与国际和国内两种竞争对手展开竞争。与此同时，具体到某个特定区域应该如何应对上述多重因素，尤其是制度因素的影响，又要考虑这个具体企业的国家、行业和竞争优势方面的个性特征。面对外部环境的复杂性，尤其是多因素、多情境和多阶段演化和叠加的效果，企业战略管理者的理性水平仍需提升。

4. 模糊性

与环境复杂性高度相关的另一个环境特征就是环境的模糊性。环境的模糊性通常指环境中影响企业行为的因素不能被准确认定或者环境中影响企业行为的具体机制和路径不能被清楚地了解的程度。技术进步与经济全球化对环境模糊性的影响主要表现在以下三个方面：（1）原来清楚的行业边界、市场边界变得越来越模糊，以至于企业战略管理者越来越难以准确地界定谁是自己的竞争对手，越来越担心其他行业或者国家的企业突然带来巨大的威胁。（2）原来清楚的国家或者区域边界正在逐步弱化，以至于企业战略管理者越来越难以准确地界定“外部”的边界，因为其他国家发生的某种外部环境变化，如主权债务危机，很有可能迅速地影响到另一个

本来不相关的国家，并且演化为地区性或者全球性的金融危机。（3）原来划分或者界定清楚的外部环境因素正在变得越来越难以区分，原来归属文化、经济因素的事件很有可能迅速转变为政治法律事件，反之亦然。

中国企业经营环境的情境特征

1978年党的十一届三中全会以来，中国政府一直致力于通过对外开放和对内改革去抓住技术进步和经济全球化所带来的发展机遇，中国社会经济得以高速发展，并成为全球最成功的经济转型国家。通过不断开放和经济体制改革，中国经济已经融入全球经济体系，并成为其重要的组成部分。中国企业所处环境特点也同样反映了“乌卡”时代特征。但是，相对于成熟的市场经济国家和其他转型经济国家，中国企业所处环境还反映出本国所特有的一些情境特征，而这些特征导致中国企业所处的环境相对来说更加动态（包括动态性和不确定性）和复杂（包括复杂性和模糊性）。中国企业战略管理者在认识战略决策、企业战略和战略管理性质与特点的过程中必须考虑中国国情及其影响。



战略聚焦 1-1 国内
外专家论经营环境

与其他发展中国家相比较，中国是一个特殊的转型经济国家。首先，从转型的内容来看，中国实施的体制改革和对外开放主要在经济层面，包括从农业社会向工业社会的发展转型和从计划经济向市场经济的体制转型。其次，从转型的方式来看，中国的对外开放与体制改革都采取了渐进、放权和实验的方式。事实证明，中国的转型之路非常成功，这样的路径选择既保证了国家统一和稳定，又实现了中国经济的高速发展。经过40年的努力，中国已经基本上完成了从农业社会向工业社会的经济发展转型，但是从计划经济向市场经济的经济体制转型仍然在推进之中。面对经济全球化，尤其是全球金融危机后世界各国围绕如何提升国际竞争力而展开的激烈竞争，曾经造就中国经济快速发展的经营环境，已经不适应中国企业国际竞争力的进一步提升。党的十八届三中全会决定扩大改革的范围和力度，通过全面深化改革构建统一、高效、公平和有序的社会主义市场经济体系，让市场而不是政府在重要资源的配置中发挥决定作用。上述全面深化改革的建设目标其实间接地印证了国内外学者关于中国企业经营环境情境特征的描述，即中国企业所处的经营环境仍然具有转型经济、新兴市场以及由此衍生的一些更为具体、独特的情境特征。

为了保证国家的独立和政治上的稳定，首先中国的经济体制转型采取了渐进式，而不是爆炸式或者休克式的，这就在根本上决定了中国经济转型的过程相对比较缓慢。其次，中国的经济体制转型采取的是放权式，而不是集权式的，在保证政治体制稳定的前提下，中国政府设计了一套通过对地方放权推动改革和经济发展的

特殊机制，包括干部任免制、GDP考核制和放权搞活等。最后，中国的经济体制转型采取的是实验式而不是整体推进式，通过差异化的制度安排，通过给以某些地区、行业、企业特殊政策让其先行一步，然后再根据创新结果决定是否在更大范围推广和使用。中国在以下方面形成了独特的情境特征：（1）差异化的制度安排与多重制度环境；（2）区域竞争和地方保护造成的国内市场分割。这些独特的情境特征或者制度安排既成为中国经济高速发展的核心机制，也在根本上导致中国经济增长方式粗放，并且为中国经济的进一步发展带来了市场、资源和环境的制约。

受上述独特情境特征的影响，中国企业经营环境的动态性和不确定性比发达国家和其他发展中国家更高，从而为有效实施战略管理构建、保持和发挥竞争优势带来了特殊的困难，具体表现在：（1）从企业所处的宏观外部环境看，渐进式、放权式和实验式的经济转型使中国企业的经营环境，尤其是制度环境处于高频率和高不确定性的变化中，因为经济转型其实就是一种制度重构。（2）从企业之间的竞争互动看，转型经济、新兴市场、多重制度和国内市场分割等情境特征，使中国企业间的竞争发生在缺乏统一、高效、公平、有序的市场之中，优势企业很难预测竞争互动的结果。事实上，不同所有制、隶属关系、行业、区域的企业往往会适用于不同的制度环境，享受不同的政策优惠，甚至受到不同程度的保护，而优势企业的竞争优势既难以保持，又无法得到有效的发挥和强化。（3）从企业动力学的角度看，外部环境和竞争互动的高度动态导致很难通过巩固和发挥现有优势而获得持续的高盈利，于是企业就将竞争的重点放在模仿或者低水平的创新方面。

受上述独特情境特征的影响，中国企业经营环境的复杂性和模糊性也比发达国家和其他发展中国家更高，这在很大程度上阻碍了中国企业致力于通过市场竞争有效构建、发挥和强化自己的核心专长。具体表现在：（1）在完成经济转型的国家，是市场而不是政府在资源配置中起决定性的作用，企业在战略选择上主要关注市场并依靠自身的力量。但在具有转型经济特征的中国市场，企业不得不关注与政府的关系，这将会使中国企业在如何处理市场和政府的关系上陷入“两难选择”。（2）在成熟的市场经济国家，构建、发挥和保持企业资源和能力优势是企业持续获得高收益的基础，以资源为基础制定企业战略是多数企业的战略思维方式。但在具有新兴市场特征的中国市场，少数企业完全有可能在不具备资源能力优势的前提下，利用信息不对称、市场不完善和制度不健全持续获得高于社会平均水平的收益，这就使中国企业在战略思维方式上面临“两难选择”。（3）制度相对比较完善和统一的国家，企业严格遵从相关的制度安排就可以获得相应的合法性收益，反之则会受到相应的制度合法性损失。但是嵌入在中国这种制度多变和多重制度的国家之中，企业首先在是否严格遵从相关制度安排上面临“两难选择”，过于遵从制度的企业和完全不遵从制度的企业都难以获得持续的发展。其次是在多大程度上遵从制度，所有制、隶属关系、行业和区域不同，在制度安排和制度执行上可能获得差异化对待，

过早、过多遵从或者过晚、过少遵从某种制度都可能降低经济效益。

受技术进步和全球化因素的驱动,企业所嵌入的经营环境从相对静态和简单向相对动态和复杂转变,从而对以理性主义流派为代表的企业战略理论提出了严峻的挑战,传统企业战略管理理论的存在基础受到了威胁。针对这种情况,非理性主义流派引入了包括认知心理学、政治学、社会学方面的理论研究经营环境动态化和复杂性对企业战略学科的影响,补充和完善了关于战略决策、企业战略以及企业战略管理性质和特点的认识。考虑到中国企业所处的经营环境相对更为动态和复杂,本书以企业经营环境动态化和复杂化的视角,有效整合理性主义和非理性主义两大流派对企业战略管理性质和特点的认识,对相对动态和复杂环境下战略决策、企业战略和企业战略管理的性质和特点进行了深入的分析,并且以此为主线系统介绍企业战略管理理论体系。

第2节 企业的战略决策

企业战略是由企业的一系列战略决策所构成的,企业战略管理其实就是企业对战略决策、决策实施、实施效果评价和控制的管理。在进一步了解什么是企业战略和战略管理之前,我们首先要了解什么是战略决策。

企业战略决策的渊源

在中国历史上,“战略”一词原本是军事术语,其中“战”是指战斗或者战争,“略”是指筹划、策略与计划。《左传》《史记》中使用了“战略”一词,西晋史学家司马彪有以“战略”为名的著述。中国战略思想源远流长,《孙子兵法》是世界上第一部真正意义上的战略思想著作,其在战略思想领域的地位是其他著作所不能及的。在西方,“战略”一词来源于希腊文“strategos”,其含义是将军。不论东方还是西方,战略的词义最初都是指军事领域的指挥科学和艺术。

在学者开始将“战略”引入企业管理领域或者将企业作为战略决策主体的时候,恰巧是企业管理者开始重视决策的时候。随着市场竞争的加剧和企业自身规模的扩大,越来越多的企业管理者开始重视管理决策,甚至认为管理就是决策。为了保证决策的有效性和提高效率,企业管理者开始对各种管理决策进行区分,将其中一些区分为战略决策,另一些区分为经营或者战术决策,有效区分两种决策的特征,明确决策的主体责任,以推动企业高层管理者关注战略性决策。

什么是企业战略决策在根本上取决于企业的大小,再小的决策对中小企业来说也可能是战略决策,再大的决策对跨国公司来说也可能不是战略决策。一般来说,

战略决策具有以下特征：（1）重大、长期和根本性决策。例如，企业经营范围、市场范围、竞争定位和经营方式的调整；企业的重大投资和融资决策；企业的组织结构调整、管理机制调整、高层管理者的任免等都应该属于企业的战略决策。（2）非常规或者创新的决策。虽然这些决策并不一定都是重大、长期和根本性的决策，但也不是有规可循的常规性决策。在这种情况下，企业高层管理者需要针对这种非常规决策做出决定，并将决策过程程序化，从而将非常规性决策变成常规性决策。（3）针对主要竞争对手的对抗性或者博弈性决策。随着市场集中度的提高和竞争互动重要性的升级，那些基于主要或者关键竞争对手的对抗性或者博弈性的决策开始有了战略意义，而这恰恰是将战略引入企业管理的初衷。

企业战略决策的性质

在相对静态和简单的经营环境中，企业经营环境变化相对较慢，企业战略管理者有足够的时间以及较为充分的信息对未来外部和内部环境变化进行科学预测，对各种可能的选择进行理性分析，并在此基础上进行决策。正是在这个意义上，理性主义流派的学者认为战略决策就是一种事前、主动和理性的决策。随着企业经营环境从相对静态向相对动态转变，企业经营环境变化越来越快，企业战略管理者没有足够的时间去收集决策所需要的信息，难以科学预测企业外部和内部环境变化趋势，更无法理性地开发和评价各种可能的选择，所以非理性主义流派的学者认为企业战略决策应该包括事中、被动和非理性的决策。整合上述环境和两种流派关于企业战略性质的看法，我们认为在相对动态的环境中企业战略决策的性质如下：

（1）企业战略决策既包括事前的主动性决策，也包括事中的反应性决策。在经营环境越来越动态的情况下，企业战略管理者越来越难以准确预测未来环境变化的趋势，更不可能事先确定定量化的目标和全部的战略行动。因此，企业战略作为一种事前主动性决策的条件受到约束，而事中的反应性和创新性决策就变得更为重要，因为这种类型的决策可以有效弥补事前主动性决策在应变、速度和创新性方面的不足。

（2）企业战略决策方法主要是理性的，但也不应排除非理性因素的作用。随着经营环境复杂性和动态性程度的上升，企业战略决策已经从“一个人的决策”转变为“一组人的决策”，这使企业战略决策无法排除“一组人的决策”中非理性因素的影响，包括，集体决策中的互动模式、利益妥协和晕轮效应等因素的影响。在事中反应性决策中，决策的时间和信息非常有限，在这种情况下，战略管理者的价值观、认知模式和行为模式等就会代替或者弥补理性决策方法的局限并对决策产生重大影响。在经营环境动态化的条件下，相对于简单地否认非理性因素存在的观点来说，主动承认并对非理性因素进行有效管理更有利于提高战略决策的水平。

企业战略决策的类型

在环境动态和复杂趋势的影响下，伴随着企业决策性质的变化，企业战略决策的差异越来越大，并且在建立、发挥和强化竞争优势中发挥着不同的作用。我们据此将企业战略决策划分为三种不同的类型。

（1）战略承诺（strategic commitment）或者价值驱动型决策。属于企业战略承诺的战略决策通常是那些对企业长期发展产生重大影响，并且需要持续不断努力才能实现的战略决策。无论企业经营环境如何动态和复杂，取舍清晰、资源集中、持之以恒的企业才有可能建立核心专长，并借此持续、稳定地获得高于社会平均水平的收益。在无法对企业经营环境的长期变化做出准确预测的情况下，企业战略管理者主要依据自己的价值选择对企业的经营目的、经营范围、经营方式、资源投入、利益分配重点、企业追求或者愿景做出事前、主动和长期（一般的时间跨度都在20年以上）的决策；必须通过有效的公司治理和价值坚持应对经营环境动态化的影响，包括各种威胁和诱惑，保持战略决策得到执行，实现以静制动，我们将这些战略决策称为战略承诺。战略承诺一旦做出，企业必须以战略意图和宗旨陈述的方式，在企业内外进行广泛的传播，寻求企业内外利益相关群体的了解、认同、支持和监督，对企业所有的战略决策和行动形成有效的指导和约束。

（2）战略决策（strategic decision）或者决策驱动型决策。这种狭义的战略决策一般是在战略承诺的约束或者指导下做出的，无论是事前还是事中、主动还是被动，决策的依据和决策是否执行不是基于价值判断，而是基于科学或者理性分析。无论企业经营环境如何动态化，企业在坚持和兑现战略承诺的各个阶段（企业一般会按照3年或者5年划分阶段），必须针对经营环境的变化做出尽可能科学的决策。由于企业中期战略的时间跨度介于长、短之间（一般是3年或者5年），经营环境变化的可预测程度比较高，企业战略管理者可以通过事前和主动的方式，基于企业内部和外部环境的理性分析，对企业实现战略承诺等一系列重大战略问题做出科学决策。典型的战略决策包括：1）企业应该实施增长、稳定还是防御性战略，或者三种战略综合使用；2）如果企业决定实施增长战略，就要在行业或者市场集中战略、行业多元化战略、国际化战略中做出选择；3）如果企业选择通过做强一个行业实现增长的战略，那么就要在什么环节、构建什么优势以及采取什么方式实现增长方面做出决策；4）如果企业选择实施高差异或者低成本战略，那么就要进一步决定是否需要调整目标市场、产品和服务、价值创造方式、关键竞争优势以及匹配的管理模式，以贯彻所选择的定位战略。

（3）战略行动（strategic action）或者行动驱动型决策。这种决策构成了企业战略行动方案，主要涉及中期战略实施所包括的一些跨年度、跨部门重大行动的目的

标、方式、策略、主体和推进的主要手段等。这些决策的做出不是基于价值判断、理性分析，而是基于行动的需要。在激烈的市场竞争中，这些重大行动的针对性、对抗性和博弈性越来越高，能否在竞争互动中表现出应有的速度、创新，甚至是意外性，将在很大程度上决定战略行动的成败。企业战略管理者事前和主动制定的战略行动方案一般都是原则性的，更多具体和细致的内容应该由战略行动的负责人在战略行动的过程中依据环境变化，尤其是竞争对手的反应相机做出。为了在战略行动推进过程中表现出应有的速度、创新和意外性，战略行动的负责人甚至可以在不违反企业中长期战略的前提下动态调整原来的行动方案。

企业战略的性质

企业战略是企业应对和利用环境的过程中所做出的一系列决策，这些决策之间具有一种内在、稳定、一致的关系。“战略聚焦 1-2”呈现了多位管理大师对企业战略性质的认识，这些认识从多个视角揭示了企业战略中各种决策之间的关系。著名战略管理学者明茨伯格在总结 20 世纪企业战略管理思想演变的基础上，整

合不同阶段各种战略学派的观点，提出了有关企业战略性质的 5P 理论，即计划（plan）、模式（pattern）、定位（position）、愿景/期望（perspective）、计谋（ploy）。5P 理论有助于从不同的维度或者视角认识企业战略的性质。

战略聚焦 1-2 管理
大师论战略



（1）战略是一种计划。在战略管理理论的早期发展阶段，以理性主义为特点的计划学派、设计学派和定位学派都认为企业战略就是一种计划，其中包括目标、实施目标的路径、实施战略的具体措施等一系列决策。在相对静态的经营环境中，作为长期计划的企业战略具有下列特点：1）战略是企业的事前决策，而不是事中决策；是主动的或者预定性行为，而不是被动的或者反应性行为；2）战略决策是一种理性决策，决策过程和方法的科学性保证了决策的科学性；3）目标的制定，特别是量化目标的制定是战略决策和战略管理的重点；4）战略应该预测企业未来所有的行动，一旦确定就必须严格实施，因此，战略实施就等于战略实现。在企业战略管理理论发展的过程中，虽然理性主义流派所坚持的战略是一种计划的观点，过去和现在都是企业战略管理领域的主流，但是随着经营环境从静态向动态转变，非理性主义学派兴起，导致战略是一种计划的观点受到严峻的挑战。

非理性主义学派希望从以下方面对战略是一种计划的看法做出必要的修正或者补充。

（2）战略是一种模式。针对经营环境动态复杂的情况，非理性主义学派认为理

性主义学派没有看到战略决策也是一种事中或过程决策，没有认识到非理性的因素，尤其是企业传统或者高层管理者的价值观在战略决策中的重要作用。非理性主义学派认为应该将企业战略行为划分为两种：一种是事前制定的理性战略行为，另一种是事中制定的应急战略行为。在时间和信息有限的情况下，为了在应变中表现出速度和创新性，企业战略管理者有可能不是依据理性而是价值观，不是依据对环境的科学分析而是依据企业过去的行为模式做出企业战略决策。正是在这个意义上，非理性主义学派提出战略是一种模式，即企业基于历史传统和价值理念而形成的行为模式有可能在特定情况下决定企业未来的战略选择。

(3) 战略是一种定位。经营环境越来越动态的条件下，如果事前制定的目标和行动方案过于具体或者定量化，企业有可能在环境变化和竞争互动中丧失必要的应变和创新能力，并且因此错失发展机遇。如果事前制定的目标和行动方案过于抽象或者概念化，企业也有可能在环境变化和竞争互动中丧失必要的约束和风险控制，并且因此偏离企业的战略承诺。为了避免上述两种可能性的出现，非理性主义学派认为在相对动态的环境下企业战略就是一种定位，也就是说在相对动态的环境下，企业战略制定和管理重点不应该是目标，尤其不应该是定量化的目标，而是战略定位，包括企业在行业范围、目标市场、顾客诉求、经营方式的战略定位。无论企业经营环境发生了怎样的变化，企业战略定位清晰，战略承诺坚定，企业的战略选择自然就有可能有效地应对环境变化。

(4) 战略是一种愿景/期望。同样出于对事前制定目标和战略行动过于具体化和定量化的反思，一些非理性主义学派的学者提出战略是一种愿景或者期望，认为这种定义使企业更好地应对经营环境动态化的影响。在他们看来，企业战略在本质上是一种价值选择，这种选择最初也许是企业所有者个人的，但是后来就演化成为整个组织的价值追求。因此，将战略定义为一种定位仍然保留了理性主义的倾向，而这种倾向有可能导致企业基于经济理性而随意改变企业对行业范围、目标市场和经营方式的战略承诺，从而制约企业战略管理者在动态环境下不断建立、保持和发挥竞争优势。在企业经营环境，尤其是行业、市场和竞争变化越来越快和复杂的情况下，少数能够不断建立、保持和发挥竞争优势的企业都以企业的愿景为导向，即基于企业战略管理者或者企业的价值或者事业追求，而不是基于经济理性坚守对企业的行业范围、目标市场、经营方式等的承诺，这样才有可能在经济转型过程中排除各种制度干扰和短期机会的诱惑。

(5) 战略是一种计谋。战略是一种计划的定义还存在一个重要的缺陷，那就是没有将动态竞争互动中的对抗性或者博弈性决策考虑进去。在相对动态的环境下，尤其是在对抗性的竞争互动中，一个企业战略的好坏不仅取决于是否发挥了自己的竞争优势，还取决于是否抑制了竞争对手竞争优势的发挥。因此，一个好的企业竞争战略应该能够预测甚至控制竞争对手的反应，并且能够迫使竞争对手按照自己的

意愿做出反应。企业战略的实现并不一定取决于原来目标是否完全达到，而是取决于竞争对手是否更大程度偏离了其原定的目标。为此，研究企业竞争互动的学者认为企业战略就是一种计谋或者手腕，不仅应该有很强的针对性，而且还要有很强的策略性，也就是说某些战略行动并不一定要实施，其目的仅仅是误导竞争对手或者阻碍竞争对手达到其目的。

企业战略的定义

在上述五种有关企业战略内涵的描述中，“战略是一种计划”体现了战略最基本的内涵，而其他四种描述则是基于经营环境动态复杂化的趋势，从不同的视角对战略基本内涵进行的必要补充。综合上述对于企业战略内涵的描述，我们基本上可以为企业战略下一个比较全面和准确的定义，虽然这种定义并不一定能够得到企业战略管理学界的完全认同。本书认为，企业战略是企业动态适应和利用环境变化的过程中，为建立、保持和发挥竞争优势而采取的一系列长期、重大和根本性的决策或者行动，这些决策或者行动之间具有一定的一致性和连续性。

（1）企业战略是企业动态适应和利用环境变化的过程中所做出的一系列长期、重大和根本性的决策或者行动。这些决策或者行动的内容涉及企业的经营目的、经营范围、经营方式、经营定位、关键竞争优势、管理模式等一系列重大问题，这些决策或者行动的执行投资大、投资周期长、调整起来损失很大。值得强调的是，在市场集中度很高的情况下，主要竞争对手间的一系列博弈性或者对抗性决策、行动在内容和执行上也符合所谓长期、重大和根本性决策或者行动的特征。

（2）这些决策的共同目的是在动态适应和利用环境变化的过程中不断地建立、发挥和强化竞争优势。作为经济型组织，企业的首要经营目的在于为其投资者提供预期的经济回报，而作为一个在越来越开放市场环境中运营的企业，其实现这一目标的过程往往是企业与竞争对手在资源获取、能力建设、市场份额争夺等多方面竞争互动的过程，企业需要通过选择合适的战略以建立自身的竞争优势，从而更好地实现经营目的。在动态环境下，具有竞争优势的企业需要通过选择合适的战略来保持和发挥已有的竞争优势。因此，企业战略的目的在于建立、保持和发挥竞争优势。

（3）为了不断地建立、发挥和强化竞争优势，企业战略中包括了主要基于价值追求所做出的决策，主要基于理性选择的决策，以及基于行动有效的决策。随着经营环境的动态和复杂化，企业要想在激烈的市场竞争中不断建立、发挥和强化竞争优势，必须做到承诺坚定、决策科学、行动迅速和富于创新的有机结合。能够有效整合上述三种类型决策的企业战略，才有可能应对和利用环境变化，有效地建立、

发挥和保持竞争优势。

(4) 为了在动态适应和利用环境变化中不断建立、发挥和强化竞争优势,企业战略所包括的决策既有事前、主动和理性的决策,也包括事中、被动和非理性的决策。在动态适应和利用环境变化的过程中,不同类型的战略决策在决策条件、决策内容、决策依据或者决策方法上存在很大的差异。企业战略管理者需要有效区别不同类型的战略决策,在不同阶段以不同方式采取不同方法做出不同战略选择。从这个意义上说,企业战略已经不是“计划好的战略”而是“实现的战略”,因为企业战略管理者在事中、被动和非理性的决策已经成为企业战略的有机组成部分。

(5) 为了在动态适应和利用环境变化中不断建立、保持和发挥竞争优势,企业战略所包括的一系列长期、重大和根本性决策或行动之间必须具有一致性和稳定性。在动态适应和利用环境变化的过程中,企业不同层次或类型的战略决策或者行动的内在一致性越高,企业战略的有效性和效率就越高,企业才越有可能在激烈的竞争中通过有效和有效率的资源配置不断建立、保持和发挥竞争优势。在动态适应和利用环境变化的过程中,企业在特定时期的战略决策或者行动越具有稳定性,企业越有可能在动态环境中通过持续的资源投入不断建立、保持和发挥竞争优势。

企业战略的类型

企业战略的表现形式和具体选择呈现出多样性特点,通过对企业战略类型的分类,可以明确企业战略的选择空间,以及形成战略选择的基本理由。一般情况下,可以按照战略实施主体、战略实施的时间以及企业战略功能等进行分类。

从战略实施主体角度看,可以划分为三个层次:(1) 公司层战略,是拥有多个子公司的母公司战略;(2) 经营层战略,是单一行业/产品/市场企业,或者集团公司属下的子公司所采用的战略;(3) 职能层战略/策略,主要是企业内部各个非实体组织,包括职能部门或者生产单位的战略。

从战略实施的时间长短看,可以划分为三种类型:(1) 短期战略,一般指时间跨度在1年以内的战略,有时也称为战略行动计划;(2) 中期战略,指时间跨度在1年以上5年以内的战略;(3) 长期战略,指时间跨度在5年以上10年以内的战略。

从企业战略功能的角度看,可以划分为四种类型:(1) 增长型战略,包括强化战略、一体化战略、多元化战略;(2) 稳定型战略,包括无变化战略、利润维持战略、暂停战略、谨慎实施战略;(3) 收缩型战略,包括重组战略、剥离战略、清算战略;(4) 组合型战略,即在集团内部的各个子公司综合使用上述各种战略。

第3节 企业战略决策的思维模式

在研究如何有效制定企业战略的过程中，早期学者将重点放在了战略思维方式和步骤上，他们认为战略思维方式和步骤的正确就可以保证企业战略的有效性。但是，这些学者忽略了一个非常重要的问题，即如何保证企业战略制定的有效性，从而确保企业持续地获得高于社会平均水平的收益。对这个问题的学术研究和企业实践最终形成了两种企业战略决策的思维模式。

产业组织模式

20 世纪 60—80 年代，良好的外部环境促进了西方企业的高速增长，但不同行业的企业绩效表现存在明显差异。据此，相当多的西方学者认为企业盈利的高低取决于企业外部因素而不是内部因素，主要受企业所在行业平均盈利水平高低的影响，而不是企业内部优势大小的影响。迈克尔·波特对美国 30 个行业平均收益率的长期跟踪研究证实了行业平均收益率存在着长期和稳定的差异，他指出，进入高收益的行业是企业获得高于社会平均水平收益的有效战略选择。为了帮助企业确认哪些行业具有更高盈利潜力，他还提出了一个行业竞争结构分析模型。受波特研究发现和行业竞争结构分析模型的影响，企业战略管理领域出现了企业战略决策的产业组织模式（industrial organization model），这种战略决策的思维模式在相当长的时期内主导了西方企业的战略选择（见图 1-1）。

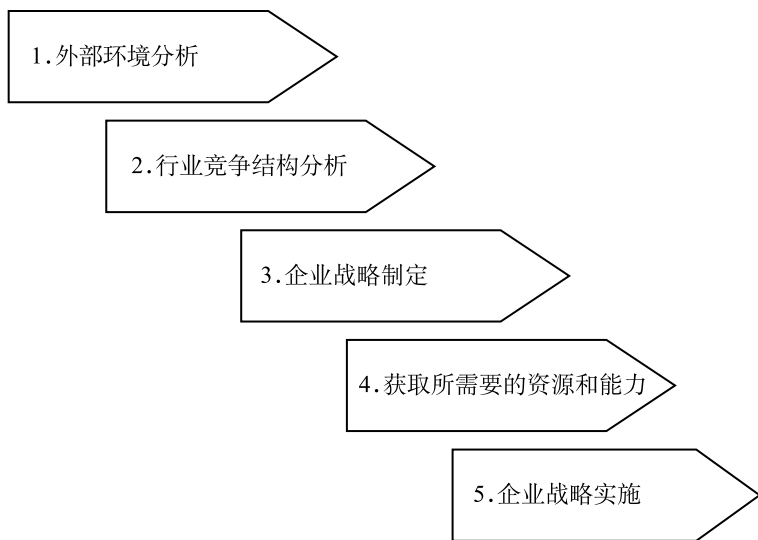


图 1-1 产业组织模式

产业组织模式的基本假设如下：企业战略决策者是经济理性的，以追求企业投资收益最大化为经营目标；行业竞争结构不同，行业间就存在着稳定的平均盈利水平差异；在相对完善的市场经济中企业所需要的各种资源与能力具有很高的市场流动性；选择和进入那些盈利水平最大或者吸引力最高的行业，是企业获得高于社会平均水平收益的首要战略选择。在市场机会多且竞争不激烈的情况下，产业组织思维模式被许多企业的成功所证实，因此又被称为市场基础模式（market-based view）。事实上，20世纪80年代末到90年代中后期，多数中国成功企业的战略选择并不是基于自身在资源和能力上所形成的持续的竞争优势，而是它们及时抓住了当时中国出现的各种行业的市场机遇。例如，苏宁电器的发展不是因为具有明显的竞争优势，而是因为有效抓住了空调行业高增长所带来的市场机会。

按照产业组织模式的逻辑，战略管理制定的基本步骤是：（1）外部环境分析。如果企业外部环境好，那么企业战略管理者就应该选择更加积极的增长战略。（2）行业竞争结构分析。实现高增长的主要方式就是寻找竞争结构吸引力最大和平均收益率最高的行业。（3）企业战略制定。做出行业选择和制定相应的行业进入战略。（4）获取所需要的资源和能力。采取有效措施整合企业内部和外部的资源与能力。（5）企业战略实施。通过战略的有效实施获得高于社会平均水平的收益。在这种战略思维模式下，市场基础模式很容易演变成机会为导向，当外部市场存在众多市场机会时，容易诱导企业选择同时进入多个产业、采用业务多元化的战略。例如，巨人集团盲目追求多元化投资，涉足电脑业、房地产业和保健品业等，使有限资金被牢牢套死，最终导致财务危机。

资源基础模式

20世纪80年代以后，随着市场机会减少以及行业竞争加剧，许多采取高度多元化战略的西方企业陷入了危机，引发了对支持行业多元化战略的产业组织模式的质疑。在总结西方企业多元化发展失误的原因时，越来越多的学者发现，企业盈利水平的高低很大程度上取决于企业内部的资源和能力而不是企业外部环境，资源基础模式（resource-based view）受到了重视。

基于对同一行业内各企业之间收益率为何存在长期和稳定差异的研究，以艾迪丝·潘罗斯（Edith Penrose）为代表的学者发现，同一行业企业间存在收益率差异的根本原因在于企业间资源和能力的不同；同一行业企业间收益率差异长期和稳定存在的原因在于有些企业的资源，特别是组织性资源无法流动和难以学习。基于这一发现，一些学者提出企业能够获得高于社会平均水平收益的主要原因不是外部机会，尤其不是行业选择，而是企业内部资源与能力优势。企业资源和能力上的竞争优势成为企业战略制定的依据和获得超额利润的基础。

根据资源基础模式，企业盈利水平的高低取决于企业所拥有的资源和能力优势的大小，当这种资源和能力是有价值的、稀缺的、难以模仿的、无法替代的时，就能构成企业的竞争优势。具体而言，当公司可以借助某种资源或能力，利用外部机会或化解危机时，这种资源或能力就是有价值的；当资源和能力只有少数现有或潜在的竞争者所拥有时，它就是稀缺的；当其他公司无法获取这种资源或能力，或是需要付出很高的成本才能得到时，它就是难以模仿的；当没有与其相类似的资源或能力时，它就是无法替代的。随着时间的推移，很多资源可能被模仿或替代。因此，建立在一般资源基础上的竞争优势是难以长久维持的。在企业的资源和能力中，组织性资源（组织结构、管理机制和企业文化）是最难流动和模仿的，因为这种资源的形成需要企业长期的积累和学习。当企业的资源和能力达到上述四个标准时，便成为企业的核心专长。

按照资源基础模式的逻辑，企业战略制定的基本步骤是：（1）资源分析。把握企业内外可以整合或者利用的资源状况。（2）能力分析。把握企业内外可以整合或者利用的能力状况。（3）核心专长分析。在资源、能力优劣势分析的基础上，判断企业是否或者应该具有的核心专长。（4）行业竞争结构分析。基于核心专长的构建和发挥，分析和寻找适合的行业。（5）企业战略制定。基于所选行业的特点，发挥和构建制定企业战略所需要的核心专长。（6）企业战略实施。图 1-2 列示了资源基础模式下企业战略制定的基本步骤。本章导入性案例中，苏宁电器从空调批发到终端销售，再到综合家电类产品的销售，进一步延伸到“3C+百货”，每次经营范围的扩张都是以核心专长的构建和发挥为主要依据。

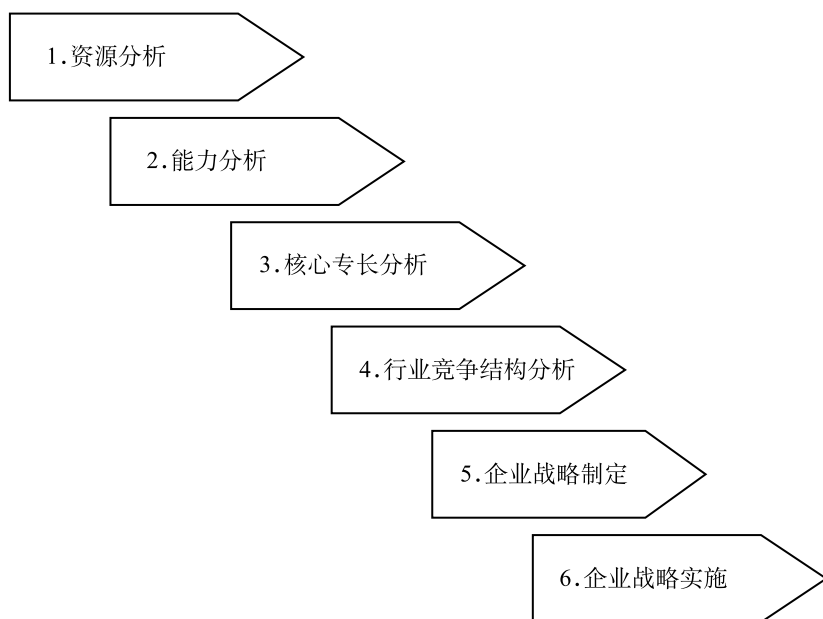


图 1-2 资源基础模式下企业战略制定的基本步骤

根据经营环境的特点,企业可基于产业组织模式或者资源基础模式来制定自己的企业战略。随着经济全球化和经济转型的深入,环境动态化程度不断提高,以资源为基础的战略思维模式越来越成为主导。此外,随着新兴经济体经济的快速发展,部分学者开始注意到制度对于企业战略制定的影响,通过整合新制度主义理论和战略管理理论的相关成果,形成了基于制度基础的战略观,将制定战略的关注点转移到组织外部,相关观点见战略聚焦 1-3。

战略聚焦 1-3 制度基础模式

21 世纪以来,随着转型经济体兴起,把自由的市场经济和民主的政治体制当作理所当然的“背景”已经不合时宜,那些被称为“游戏规则”的正式或非正式制度,与企业等组织的互动,对战略的形成和绩效的变化具有显著的影响。这种制度基础模式(institution-based view)被特别强调,并被当作现代战略管理的“第三只脚”。

与产业基础模式所强调的产业条件驱动、资源基础模式强调的企业拥有的特殊资源驱动不同,基于制度的战略观认为,战略选择还受到决策者在特殊的制度框架下面临的正式和非正式的制约因素的影响。制度不再被视为企业选择和行动背景的外生变量,而是被视为制定战略的至关重要的内生变量。

制度是“规制、规范和认知的结构与活动,为社会行为提供了稳定性和意义”,这些正式和非正式的要素为社会行为参与者提供了认知框架、标准化指导、规则和约束条件。在此基础上斯科特(Scott)提出了制度的三大支柱:规制支柱(regulative pillar)强调政府核准的正式规则系统和强制实施机制;规范支柱(normative pillar)强调定义了合法的方式来追求价值终端;认知支柱(cognitive pillar)聚焦强加于社会参与者的或者其内化的理所当然的(taken-for-granted)信念(belief)和价值观(value)。

基于制度的战略观认为:经济行为的选择不但受技术、信息和新古典经济模型强调的收入限制等因素影响,还受包括准则、习惯、风俗等制度要素的影响,制度要素通过什么行为是可以接受的、什么行为是不可以接受的信号影响个人的决定,进而影响组织的战略与行为。

2000 年,彭维刚和陆亚东(Peng and Luo)在总结相关研究成果的基础上,归纳出制度、组织与战略选择之间的关系:制度和组织之间存在着动态的交互作用,制度对组织有影响,反过来组织对制度也有作用。通过正式和非正式制度的约束,制度同组织所在的产业状况和组织拥有的资源一起影响着企业战略的选择。战略选择是制度和组织交互作用的结果。

虽然基于制度的战略观在战略联盟决策、创业战略决策、企业国际化战略的制定和实施、跨文化的管理问题、跨国商务中的贿赂与伦理、专利、标准和产品的国

际化等方面得到了相应的应用，但由于相关理论体系仍处于不断发展和完善阶段，还有一定的不足和缺陷，尤其在制度对企业战略作用的内在机制方面还有待做进一步的研究，同时，还需在实践中加以检验（见图 1-3）。

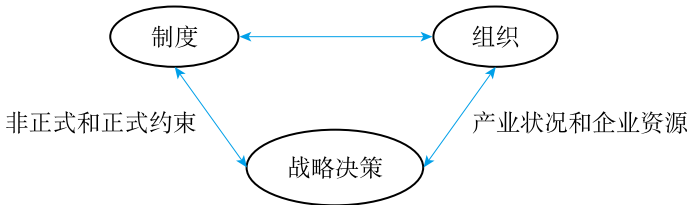


图 1-3 制度、组织与战略选择间的内生互动

在构建本教材基本结构的过程中，我们按照多数企业战略管理者的思维逻辑将企业外部环境，特别是行业竞争结构分析作为第 2 章，而将企业内部环境分析，特别是资源、能力和核心专长放在第 3 章。这并不代表我们选择了产业组织模式，相反，这恰恰表明我们重视资源基础的思维模式。我们希望企业战略管理者在完成企业外部环境分析后，能基于核心专长的建立、保持和发挥做出合适的战略选择。

第 4 节 企业战略管理的过程

企业战略管理的定义与作用

在动态复杂环境条件下，企业需要通过一系列长期、整体、重大的决策和行为，建立、保持和发挥竞争优势，从而实现企业经营目的，这些决策和行为构成了企业战略。由于企业战略制定和实施的有效性和效率涉及企业长期和重大利益，直接影响甚至决定企业的未来命运，受企业外部环境变化、企业利益相关者需求变化的影响，企业战略管理者需要运用计划、组织、领导和控制等管理手段进行管理。企业战略管理就是运用管理的计划、组织、领导和控制等手段对企业的一系列重大、长期和根本性决策的制定、实施和过程进行管理的活动。

如果从静态视角去分析企业战略对企业建立、保持和发挥竞争优势的作用，就会发现企业战略的作用主要体现在通过事前、主动和理性的计划及严格的评价与控制机制来提高企业建立、保持和发挥竞争优势的有效性和效率。为了保证有效性，企业需要围绕如下三个问题展开相应的管理活动：（1）企业现在的位置是什么？（2）企业将要去的位罝是什么？（3）企业如何有效和有效率地实现从现在位置到将来位置的转换？企业战略管理者在相对静态的环境下，为保证战略实施的严格性，

围绕如下几个关键过程展开管理活动：（1）目标分解；（2）计划制定；（3）评价与反馈机制。

随着环境动态化程度上升，经营环境变化的可预测性降低，企业竞争优势的可保持性降低，从而使得及时发挥和建立新的竞争优势变得越来越重要。嵌入在这种环境下，有效和有效率地建立、保持和发挥企业的竞争优势不仅需要事前、主动和理性的计划，而且需要事中、被动和非理性的选择；不仅需要考虑计划执行的严格性，而且需要考虑战略行为的恰当性。在动态环境条件下，为了有效和有效率地建立、保持和发挥企业竞争优势，企业战略管理者需要掌握三个基本原则：（1）承诺坚定，用以保证企业战略行为的连续性；（2）决策科学，用以保证企业战略行为的正确性；（3）行动迅速和富于创新，用以保证企业战略行动的效率。从动态视角分析企业战略管理对承诺、决策和行动有机整合的作用，主要表现在：第一，通过有效的战略制定，明确企业战略承诺、决策和行动之间的区别和联系，在企业战略体系的构建上实现以承诺的坚定保证决策的科学有效性，以决策的科学保证行动的迅速和创新的有效性。第二，通过有效的战略实施与控制，尤其是制定公司治理、组织结构、激励机制和企业文化等保障措施，以保证企业在应对环境变化的过程中，不能因为行动迅速的要求轻易改变原来的科学决策，不能因为科学决策的要求轻易放弃原来的承诺，使企业战略行为具有创新性、科学性和连续性。

企业战略管理层次

企业战略管理需要对企业内部各个层次的战略制定、实施、评价与控制活动进行管理。在一个典型的行业或市场多元化经营的大型企业中，企业战略是由三个不同层级主体所制定的战略构成的一个系统，其中高层级的战略及其战略实施对低层级的战略具有指导和约束作用，但并不仅仅是低层级战略的简单叠加，低层级战略的有效管理对高层级战略的有效管理具有支持作用。具体而言，企业战略可分为公司层战略、业务层战略、职能层战略（见图 1-4）。

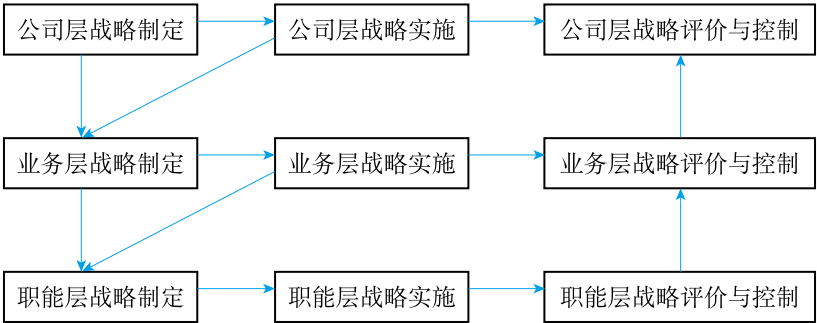


图 1-4 企业战略管理的三个层次及其相互关系

（1）公司层战略（corporate-level strategy）。公司层战略是行业多元化和市场多元化企业的总部所制定的战略，其主要目的是投资收益率（ROA 和 ROE）最大化。无论总部与其投资和管理的经营单位是母子关系还是总分部关系，总部主要是通过行业或者市场多元化经营来实现投资收益的最大化。因此，公司层战略的核心内容就是多行业与多市场组合的经营和管理。例如，苏宁集团需要在公司层面战略明确：集团应该进入或者退出哪些业务，以何种方式对这些业务组合进行管理。

（2）业务层战略（business-level strategy）。业务层战略（通常也称竞争战略）是单一行业或单一市场经营单位的战略，无论这种单一行业或单一市场经营单位是不是独立法人，其主要目的都是市场占有率和利润最大化。业务层战略主要是通过产品和服务实现市场占有率和利润最大化，其核心内容包括目标市场与顾客的选择、经营定位和方式的选择，以及根据上述选择，构建与之匹配的价值创造活动组合与管理模式。例如，美的集团的家用空调事业部，需要明确自身的业务层战略，确定细分市场和目标客户，并对竞争优势和获得竞争优势的相关策略进行定位。

（3）职能层战略（functional-level strategy）。职能层战略是企业内部职能部门所制定的战略，其目的是提高职能活动的有效性和效率。企业内部的各个层级都存在着管理和经营性的职能部门，它们既不是投资中心也不是利润中心，而是费用或者成本中心。为了实现公司层或者业务层战略，这些职能部门需要根据上述两个层级战略的要求，制定相应的职能战略。例如，苏宁集团的公司层战略是进入某一新的业务领域，如娱乐咨询，集团的人力资源部门就必须针对这一战略制定相应的人力资源战略，为新业务的开展提供人力资源支撑。

企业战略管理过程

企业战略管理是一种过程管理，即通过全过程的管理来提高企业战略制定、实施、评价与控制等各项活动的有效性和效率（见图 1-5）。

（1）战略制定。在战略制定阶段，企业战略管理者需要根据战略意图和宗旨、社会责任和价值观对企业的外部环境和内部环境进行理性和科学的分析，对外部机会、威胁和内部优势、劣势进行诊断，在此基础上，重新确定企业的战略承诺与使命，并根据企业战略的时间跨度为企业战略意图和宗旨的实现确定阶段性的目标和实现该目标的战略。

（2）战略实施。在战略实施阶段，企业战略管理者的主要任务就是将计划好的战略完整并准确地变成现实的战略。为此，企业战略管理者需要对战略目标进行分解，构建战略实施的计划体系，制定相应的职能战略，提供必要的管理支持，包括组织、机制、人员和文化上的支持。

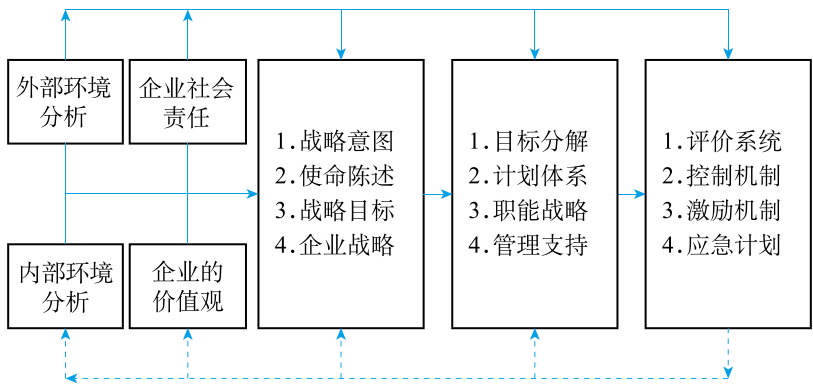


图 1-5 企业战略管理过程模型

(3) 战略评价和控制。在战略实施的过程中，企业战略管理者需要对战略实施不同阶段的实施情况和最终目标的实现情况进行评价和控制，并对战略实施的计划和措施进行及时的调整，对企业管理者的行为进行监督与激励。如果过程中的微观调整无法达到预想的效果，企业战略管理者将可能终止战略实施，并开始新一轮的战略制定过程。

在相对静态的环境条件下，企业战略是一种“点”或者“静态”决策。在企业战略制定阶段，企业战略管理者要准确预测外部和内部环境变化，制定数量化的目标体系，预定所有实现目标的战略选择和措施，包括应急计划。企业战略制定、实施、评价与控制被严格划分为前后相连和头尾相接的三个阶段。一般来说，当企业董事会正式通过或者战略管理者正式决定实施新战略时，战略管理就从战略制定阶段进入了战略实施阶段。虽然在战略实施阶段开始的同时战略评价和控制工作就已经开始，但最为重要的战略评价和控制工作则应该在战略实施阶段完成之后，即结果评价与控制。从逻辑上讲，战略评价和控制阶段应在战略实施阶段之后。

在相对动态的环境条件下，企业战略被看成“静态决策”和“动态决策”的结合。在企业战略制定阶段，由于企业战略管理者不可能准确预测外部和内部环境的变化，其主要关注的是战略意图、宗旨和定位、战略重点以及战略实施的方式等相对宏观的决策，而战略实施过程中的具体决策，则应由负责实施的企业战略管理者制定，以保证企业在应对环境变化和竞争互动的过程中具有快捷响应的速度和创新的能力。从这个意义上说，最终实施的战略并不一定就是最初计划好的战略，计划好的战略因为不可预知的变化有可能被部分放弃。因此，真正实现的战略既有原来预设的部分战略，也包括在战略实施过程中基于应变和创新的需要而重新制定的战略（见图 1-6）。

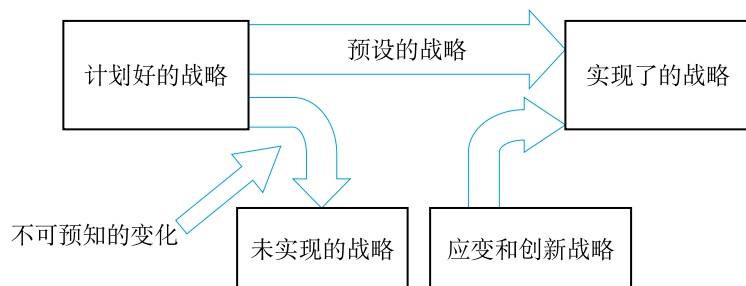


图 1-6 动态竞争条件下的企业战略及其实现

► 思考题

1. 简述企业经营环境的一般特征。
2. 影响中国企业外部环境变化的主要推动力是什么？
3. 中国企业经营环境的特殊情境主要包括哪些？
4. 企业战略的概念内涵、性质和特点是什么？
5. 产业组织模式和资源基础模式的区别与联系是什么？
6. 在动态和复杂的环境下，如何理解企业战略管理的过程模型？
7. 试述企业战略不同层次的主要内容及其相互间的关系。
8. 在动态和复杂的环境下，企业战略决策和管理有什么特点？

► 能力拓展

选择一家企业作为对象，研究该企业的发展历史，描述不同历史发展阶段该企业面临的外部环境特征及其与竞争优势和企业战略管理的关系。