

目录

CONTENTS

第一章 绪 论	1
第一节 企业战略的解读	1
第二节 企业战略管理基础	7
第二章 企业战略态势分析	18
第一节 外部环境分析	18
第二节 内部环境分析	36
第三章 企业战略类型	45
第一节 公司层战略	45
第二节 业务层战略	63
第三节 职能层战略	74
第四节 国际化战略	110

第四章 企业战略抉择与实施.....	129
第一节 企业战略抉择	129
第二节 企业战略实施与控制	140
第五章 企业发展战略与品牌扩张	156
第一节 企业并购	156
第二节 风险投资	163
第三节 发掘品牌优势	165
第六章 企业战略创新	168
第一节 企业五大关键领域的决策转变.....	168
第二节 企业核心层构建	179
参考文献	187

第一章

绪 论

第一节 企业战略的解读

一、战略的内涵与结构

（一）战略的含义

在企业战略理论的发展中，出现了众多的理论流派，对企业战略的概念从不同的方面进行了描述。认识下面几种主要的概念描述，有助于加深对企业战略的理解。

1. 安索夫的企业战略理论

“企业战略管理”这一概念由美国战略管理的代表人物安索夫率先提出。在《从战略计划走向战略管理》一书中，安索夫将企业战略管理看成是一个复杂的系统，这个系统强调整体的协调统一，既重视企业内部环境因素对企业战略的影响，也注重企业内部因组织结构、文化环境、人员变动、业务发展等因素对企业战略的影响。

安索夫认为环境的变化、战略的可行性以及组织结构的合理性共同影响企业战略的实施，所以要着重加强这方面的研究。在这一认识的基础上，安索夫构建了企业经营战略的基本模型，主要包括稳定型、反应型、先导型、探索型、创造型。他认为企业在变动的市场环境中，不断进行着市场活动，企业战略也在不断变化，并将企业战略应对环境变化的情况进行了对照分析。

安索夫认为，组织的基本要素有组织的开放性、能力、文化修养、渴望或目的、权力结构以及战略领导等六项。

2. 明茨伯格关于企业战略的论述

根据管理者对企业战略作用的把握,明茨伯格教授认为,在不同的企业生产阶段,企业战略所起的作用不同,其内涵和意义也不同,总的来说,企业战略主要体现为计谋、计划、定位、观念、模式等含义。

(1) 战略是计谋。战略是一种有目的、有意识的规划和行动,是向市场、向竞争者发起进攻的信号,所以企业公布竞争战略,实际上是宣扬了一种决心和信心,展示了一种做事风格和态度,代表着自己的方向和目标,这种行为有鼓舞士气、震慑竞争者的作用,所以,公布企业战略也是一种战略行为,是企业战略的应有之义。

(2) 战略是计划。战略是一种规划,有一定的目标指向和大体的推进路径,战略具有计划的属性和功能,是企业的未来的发展方向,战略在企业生产经营活动进行之前制定或在企业生产中根据具体情况进行制定和调整。

(3) 战略是一种定位。战略的制定不是盲目的,是要实事求是和具有可行性的。制定科学、合理、可行性强的战略,要认清环境、摆正自己的位置,在合理定位的情况下进行企业的各项活动。为更好地进行定位,制定企业战略,首先要分析进入的市场领域、开展的业务范围,然后进行企业优劣势分析,确定相关竞争战略和产品战略,最后通过战略的实施与反馈,对自身的定位进行确定和调整。

(4) 战略是一种观念。作为一种观念,战略强调的是企业最高层管理人员和董事会成员,必须具备战略的头脑,并通过其战略思维,产生各种适应环境发展或引导环境发展的观念,从而保证企业的活力。这种观念往往体现在上述人员对环境及其发展的正确认识上。这种认识通过一系列活动渗透到组织的全体成员中,形成共享,就会从根本上影响企业的经营活动。

(5) 战略是一种模式。战略的实施需要多种因素、多个步骤的前后衔接,多个主体部门的参与,不同人的配合,所以企业战略是一系列行为的集合,是一种行为的模式。这些行为模式有提前计划好的,也有突发的,战略模式也有多种结果,或按原先计划顺利完成,结果令人满意,或遇到突发状况,战略行为得到调整,等等。战略要从实施、行为的角度来审视。

3. 加里·哈梅尔和 C. K. 普拉哈拉德的战略概念

加里·哈梅尔和 C.K. 普拉哈拉德认为,战略要指向未来,要具有引领作用,是对企业未来发展的一种构想。企业战略要对企业员工有指引、鼓舞等作用,赋予管理者和员工以使命感和责任感,促进其为目标的实现而努力。企业战略是一种愿景实现,是一种力量源泉,是企业凝聚力所在,是企业的发展动力。

（二）战略的结构

战略的结构层次性较明显，从宏观到微观，有总体战略，也有竞争战略和职能战略等。

1. 总体战略

总体战略是企业发展的总体规划，关系到企业未来整体、长期的发展方向，这一战略通常由企业高层领导参与制定，是企业发展的核心，总体战略指引企业未来一年或几年的发展。总体战略在业务扩展、组织结构调整等重大变革时期，会得到调整。

总体战略的着重点在于：

（1）在环境分析的基础上，进行市场分析，确定发展领域及服务方向。这些发展方向的确立，不论是市场领域的开拓、消费群体的细分还是产品的营销战略等，都需要管理者经验的参与，也需要管理者直接参与市场调查，在把控新的环境后进行战略制定。

（2）在市场定位后，对各种具体的业务进行资源的分配与规划，以配合企业整体战略的实施。

2. 竞争战略

竞争战略，又称为经营战略，是企业总体战略下一层次的战略。竞争战略是企业确定总体战略后所进行的竞争优势分析、竞争策略的确定等，企业竞争战略是总体战略的细化，是为实现总体战略进行的部署，是对企业具体的内部环境、外部环境的分析，是通过具体的事业部或子公司共同参与制定的战略。这一战略是企业在进行一系列评估分析后，对企业竞争战略的谋划，是竞争战略的重点。

3. 职能战略

职能战略，又称职能部门战略，是企业总体战略和竞争战略的具体实施战略。主要包括营销战略、生产战略、财务战略、人力资源战略等。

如果说总体战略与竞争战略强调企业发展的方向性，职能战略则强调战略的具体实施，如产品战略强调产品的营销方式及新产品的开发等，人力资源管理战略强调人力资源需求与评估的规划、人力资源的招聘与管理等。职能战略通常由职能部门管理者依据总体战略与经营战略的需要参与制定。

职能战略的制定主要是确保总体战略目标的实现，同时在总体战略的实施过程中，确保职能目标的实现，职能战略具有双目标实现性。这是企业战略实施的重点，是企业一步步达到总体目标的实践。在这一过程中，要加强企业风险的预测与管理，以保证战略的

顺利实施。

对不同规模的企业来说，这三个层次的战略发挥的作用是不一样的。对规模较大、经营单一的企业来说，竞争战略和总体战略的功能类似，并且都由高层管理者制定。但对于中小企业来说，总体战略和职能战略的战略层次往往不明显，竞争战略对其十分重要。如果一个企业属跨行业经营，业务多样，组织层次多，则企业战略管理也层次分明。总体战略位于最高层次，为竞争战略提供决策指导，竞争战略是一系列职能战略的总领，职能战略支持总体战略和竞争战略的实现。

二、企业战略的概念和特点

（一）企业战略的概念

战略一词最早用于军事战争，战略是对战争全局的谋划，是贯穿于某一个阶段的根本性的指导思想与行动方针，对战略目标的达成具有重要的意义。从管理学的角度来说，战略一词的内涵得到了新的扩展，而不再局限于军事战争领域。具体来说，企业战略是指，企业为寻求更加稳定、更加长久的发展，从企业经营的全局出发，而做出的对整个企业未来发展基调的谋划。从这一描述中，我们也可以看出，着眼于未来是企业战略的基本出发点，而稳定、长久的发展则是企业战略的基本目的。企业在制定战略时，一定要考虑战略的可行性，制定一个合理的战略目标，为企业的长远发展保驾护航。

（二）企业战略的特点

一是全局性。企业战略是以发展为目的的一种长期规划，应该是从全局出发来考虑发展这个问题。

二是方向性。战略是企业在未来相当长的一段时期内的基本发展思路，如果战略方向出现偏差，那么对企业未来发展具有很大的影响，为了保证企业能够朝着既定的目标顺利发展，企业战略必须具有明确的方向性。

三是长期性和相对稳定性。企业战略是一家企业谋取长远发展要求的反映，具有长期性；又是这家企业对未来较长时期内生存和发展的总体考虑，具有相对稳定性。

四是适应性。任何企业战略的制定都是企业处在具体的外界环境之下并结合企业自身的优、劣势所制定的，因而具有一定的适应性。当环境或企业内部发生剧变，原战略已不具备得以实施的条件时，企业应适时调整战略。

三、企业战略目标

企业目标对企业战略的制定具有重要的指引作用，它将企业使命与企业的日常活动联系在一起，成为企业使命的实现结果。

（一）企业战略目标的定义

目标表达的是一种预期，企业战略的目标也是企业制定战略所要达到的预期。企业战略目标需要具体化和量化，使其成为事后可评价、可考核的标准。

（二）战略目标的结构

企业有多个目标，整个企业有总的目标，企业各部门也有各部门的目标。如何将企业各部门、各利益主体的目标协调化，使目标之间不致发生冲突和矛盾，如加强企业生产部门的产量目标和销售部门的销量目标的融合等。这就需要企业各战略目标之间要形成一个体系，形成有序的结构和层次。

1. 战略目标体系

企业战略目标大致可分成两类。第一类是用来满足企业生存和发展所需要的项目目标，这些项目目标又可以分解成业绩目标 and 能力目标两类。第二类是用来满足与企业有利益关系的各个社会群体要求的目标。与企业利益关系的社会群体主要有顾客、企业职工、股东、所在社区及其他社会群体。

2. 企业战略目标的核心结构

企业战略目标一般包括市场目标、创新目标、赢利目标和社会目标。

（1）市场目标。市场是企业制定战略目标的首要分析对象，比如分析，企业在市场中处于什么的竞争地位，当前的市场环境对企业的利弊有哪些，企业将来的市场预期是什么，等等。所以，市场目标是企业战略目标的重要构成部分，这就要求对顾客、目标市场、产品或服务等进行仔细分析。

（2）创新目标。创新是企业生存发展的重要动力，注重创新的企业一般能够在市场上占据主导地位，企业创新主要包括技术创新、制度创新和管理创新三个方面。

（3）赢利目标。企业赢利是企业生存发展的保障，企业的经济效益是其制定战略目标必须要考虑的。在充分分析企业生产能力和经营风险后，能够形成企业合理赢利预期与目标。赢利目标受企业生产效率和市场环境等因素的影响。

（4）社会目标。社会目标是企业在生产经营过程中所要担负的社会责任。企业作为

社会组织，依托社会发展，并对社会发展产生影响。一方面，企业具有吸纳劳动力、推动经济发展、保持社会稳定的作用，另一方面，企业也担负着维护良好公众责任、为社会提供质量有保证的产品和服务的责任，当然，企业还会肩负其他一些社会责任，如环境保护、节约能源、参与社会活动、支持社会福利事业和地区建设。

（三）企业目标的陈述——企业愿景、意图、使命

战略管理过程的第一步是确立公司的愿景、使命和价值观。公司的愿景、使命和价值观是对拟完成目标以及实现目标的方式的陈述。就好比造房子，房主须将自己的愿景告知建筑师，因为建筑师是房屋蓝图的设计者。房主和建筑师的交涉过程将重复几次，直至房主的想法完全体现在蓝图中。此时，房子建造的过程才能真正开始。战略的成功亦是如此。这一成功基于两个步骤：先是通过战略分析，为公司想要完成的目标勾勒出一个清晰的心理模型；再通过制定和执行战略实现公司的愿景。有效沟通的战略能够引导组织中的每一位成员。

1. 愿景

愿景是对公司最终目标的陈述，反映了公司的抱负。一个有效的愿景能在公司中营造出一种成就感，激励各层级员工向着同一目标前进，又能给个人和团队的发挥留有空间。远见性公司能够让员工感觉投身到了一个比自己更为强大的群体中，一个鼓舞人心的愿景能帮助员工找到自己工作的意义。金钱奖励并不是唯一的激励方式，有效的愿景能让员工因自己的工作让世界更美好而从中获得内在的精神回报。如果公司的行动能够紧贴愿景，那么，通过不断的学习，包括从失败中汲取教训，公司将具备实现最初的“挑战性目标”所必需的资源 and 能力。

2. 战略意图

战略意图是从长远的角度为公司设立一个超出其现有资源和能力的理想的领先地位。具有挑战性的目标，能够激发个人和组织更好的表现。

战略意图不仅具有前瞻性和未来导向性，还能帮助公司确定实现愿景所需要的步骤，能够帮助管理者实现他们的愿景。制定和执行与当时环境相匹配的战略，应该将焦点置于如何创造未来的竞争优势。事实上，好的战略意图不是公司资源和能力与当下外部行业环境之间简单的战略匹配，而是能够给公司设定一个超越当下环境的远大目标，促使各阶层的管理者和员工建立起实现这些目标所必需的资源 and 能力，以此来填补公司目标与现有环境之间存在的沟壑。当下的环境的确很重要，但更加重要的是未来想要达到的高度。

3. 使命陈述

一个组织在愿景的基础上设立使命，来描述其具体要做什么——计划为自己所处的市场提供什么样的产品和服务。有效的使命陈述，能通过隐喻帮助员工在日常工作中做出正确的决定。有的使命陈述新颖，也有的使命陈述会给人压迫感。

（1）顾客导向型使命。顾客导向型使命以寻找一切方法满足顾客需求为中心。肩负以顾客为导向这一使命的企业，能够更加灵活地调整自己以适应环境的多变。相反，如果公司的使命是以产品为导向，这家公司的灵活性就会差一些，失败的可能性也会大一些。肩负顾客导向型使命的公司更有可能维持长期的战略灵活性。

顾客导向型使命与听从顾客并不相同，两者需要加以区别。顾客导向型使命只确定一个核心需求，却给满足这一需求的方式留有开放的空间，不为能够满足消费者需求的方法设限。因为未来无法预测，创新也许能为我们带来现在意想不到的满足顾客需求的新方法。即使顾客的需求永远保持不变，企业的使命也应该保持其灵活性，因为满足这些需求的工具会随着时间改变。

（2）产品导向型使命。产品导向型使命以公司提供的产品或服务为中心，而并非以满足顾客的需求为中心。如前面所讲到的，顾客导向型使命比产品导向型使命拥有更强的战略灵活性。虽然以产品为中心的视角会限制一个公司的战略选择，但是能帮助公司重新聚焦，到产生巨大回报的业务活动上面，提高企业的核心竞争力。

第二节 企业战略管理基础

一、战略管理的含义及性质

（一）战略管理的含义

战略管理是管理过程，是为促进企业不断发展，在进行环境分析的基础上，根据企业发展目标，制定有效战略，并付诸实施的过程。这一过程是一个不断变化的过程。

战略管理的概念主要涵盖以下五个方面的内容。战略管理以企业战略为管理战略，包括战略体系中的每一层次战略，其制定、调整、规划的过程都包括在内；战略管理的主

体是企业,是企业根据内外部环境特征和条件进行的战略规划;战略规划的目的是确保企业的生存和发展;企业战略管理的任务是使企业各层次战略得到实施。战略管理的显著特征就是具有动态性。

这里需要强调的是企业战略管理不仅仅是战略的规划和制定,最重要的是战略的实施,科学、合理的战略制定是第一步,而战略的实施也是战略管理的重点。

战略管理不是一次性、一个步骤的问题,而是不断实施、不断改进、循环往复、持续进行的过程。在这个过程中,强调信息的反馈和策略的调整。

战略管理更加强调动态性,这一种新的管理思维和管理方式,是对环境变化的反馈,是对目标的调整和完善。整个过程由战略分析、战略制定、战略实施、战略评价、战略控制等环节构成,这些环节紧密配合,共同促进企业战略目标的实现。

(二) 战略管理的性质

1. 战略管理是整合性管理理论

战略管理涵盖企业营销管理、财务管理、生产管理、人力管理等,从企业内部构成及职能部门,对企业战略进行解剖式的分析,使企业战略更加全面和深入,这是现代企业构成及企业内部分工合作原理的体现。各部门在战略指导下,不断实现自身部门战略目标,并向企业总体战略靠近,那么企业总体战略目标才能达成。所以,企业战略管理应是综合性、整合性的管理过程,各个职能部门在其中都扮演着重要角色,是其中的重要环节。各个职能部门的协调统一、有机运作共同促进企业战略管理目标的实现,是企业战略管理整合性的应有之义。

2. 战略管理是企业高层管理者最重要的活动和技能

战略对企业发展具有重要的作用,关系到企业的生死存亡,战略的制定需要有眼光、有头脑的企业家高瞻远瞩地进行。战略的制定和实施虽然需要员工的积极参与和支持,但战略的制定通常是有经验的高层管理者的职责。据一项调查显示,企业家最重要、最困难的事情就是企业战略的制定。所以,在战略管理过程中,企业高层管理者要充分运用自身智慧、经验,指导企业战略的制定与实施,使企业保持良好的发展方向。

3. 战略管理的目的是提高企业对外部环境的适应性,使企业做到可持续发展

若没有一定的战略、方向、规划的指导,企业的发展就会盲目,就会陷入一种无序的状态,企业战略管理的目的是提高企业应对环境的能力,使企业能够在纷繁复杂的市

场信息面前做出科学决策，使企业的每一步都朝着目标迈进，使企业长远发展、可持续发展。

在企业战略实施的过程中，更需要企业随机应变，紧跟市场步伐和政策环境的变化而变化，保持战略的时效性和灵敏性，促进企业在瞬息万变的市场面前不断发展壮大。

二、企业战略管理的过程

（一）战略制定

1. 提出问题和分析问题

事实上，企业战略的制定过程就是一个不断地提出问题、分析问题和解决问题的过程。

战略问题包括两个方面的含义：一是企业面临的真正问题。例如，企业自身存在的劣势，或外部环境的变化给企业造成的威胁。这类问题将会威胁企业的生存和发展，可以称为“坏”的问题。二是企业面临的如何更好地发挥自身优势，或者如何抓住外部环境给企业带来的良好的发展机会的问题。这种优势的发挥和机会的利用会给企业带来巨大的利益，这类“问题”需要提升到战略管理层面，可以称为“好”的问题。所以，应当把战略问题理解为“好”和“坏”两类问题，这样更有利于对战略问题的认识和筛选。

在制定企业战略时，一般需要进行以下三个方面的分析：外部环境分析；企业内部环境分析；机会、威胁、优势与劣势的分析。

2. 明确企业的使命

企业的使命是企业战略之魂，表明企业存在的理由。企业使命一般由企业哲学和企业宗旨构成。企业哲学表明企业的价值观，是企业处理与其他相关利益群体关系的指导原则。企业宗旨则说明企业的性质是什么，为社会提供什么。比如，是提供房屋清洁一类的服务，还是提供汽车之类的产品。企业宗旨确定企业的产品和服务范围，不但说明企业现在是什么，也要说明企业想成为什么，即管理层对企业未来的战略愿景。

良好构思的使命陈述，能够使企业明确一个最基本的、独特的目的，它能把本企业与其他企业区别开来。企业使命应该在组织成员中充分共享，获得广泛认同。只有这样，企业才可能实现其使命。要想达到这一点，就必须保证企业存在的目的和未来的发展完全符合全体员工的愿望，并且这个愿望通过企业的实践是可以实现的。

3. 制定战略指导方针

对于一个企业而言,企业使命仅仅为企业提出了一个努力追求的目标和方向,围绕着目标的实现还需要制定相应的战略指导方针。战略指导方针规定着企业在制定和执行企业战略时的行动准则。例如,可以将企业的指导方针确定为“在发展中求稳定”,这就意味着在制定和执行战略时,发展是第一位的,而稳定是第二位的,在那些有较大风险的决策中就要敢于创新、甘冒风险,在那些可做可不做的事情出现时一般就要选择去做;反之,也可以把企业的指导方针确定为“在稳定中求发展”,这就意味着在制定和执行企业战略时,稳定是第一位的,而发展是第二位的,在那些有较大风险的决策中就要相对保守、避免风险,在那些可做可不做的事情出现时一般就要选择不去做。因此,方针政策的制定是至关重要的。

4. 建立长期目标和短期目标

长期目标和短期目标对企业都十分重要,正确地处理企业长期目标和短期目标的关系,是每一个企业在制定战略时都必须慎重考虑的问题。作为战略管理来讲,一定要明确企业的短期目标必须服从和服务于长远的战略目标,这一根本指导方针是不能改变的。

5. 确定用于实现企业目标的战略

这一阶段的主要任务是建立和选择企业的战略方案。战略通常需要在企业层面、事业部层面和职能层面分别设立,制定这些战略应遵循一定的决策程序。

(二) 战略实施

战略实施,即贯彻执行企业既定的战略。战略方案制订以后,如何贯彻执行设计的战略是战略实施阶段的主要任务。

战略实施,是战略管理活动的重点和难点。无论把战略制定得多么完美、精致,如果得不到有效的贯彻、执行,只能算纸上谈兵。战略实施的失败,不仅对企业利益的增进毫无意义,而且会使制定战略的成本无法收回。

为了成功实施战略,需要调动全体员工的积极性。企业的战略,首先必须得到管理者的理解和支持。然后,通过管理者的工作和激励机制,企业员工领会战略精神,并努力实践在自己的行动中。

要做到这一点并不容易,至少会遭遇两方面的困难:其一,企业员工在地位、利益、能力、观念等诸多方面存在差异,难以对企业战略形成一致看法,因而步伐往往不能协调

一致；其二，战略的实施会重新调整利益结构，使既得利益者的获利水平和能力下降，因而可能会受到既得利益者隐蔽性的抵制。

（三）战略评价

战略评价是指重新审视系统要素和环境要素，对战略的实施情况进行评估，必要时作出调整。

战略的实施是一个过程，在这个过程中要根据环境的变化对既定的战略进行修正。

决策者、管理者都要对战略的实施情况非常清晰和了解，如战略实施中是否有问题，并找出问题的原因，战略评价是获得相关信息的有效方法和途径。

战略的制定具有超前性，所以，有些时候与实际脱节，需要在实践中不断对其修正。通过评价，能够发现问题所在，能够为下次企业战略目标的制定提供借鉴。

三、企业战略的管理者

（一）企业战略管理者的构成

企业战略管理者是由企业内部和外部能够对企业战略制定、实施、评价和控制产生重大影响的团体和个人所构成的。这种影响不仅来源于产权和职权，也可以来自知识和信息。一般来说，企业战略管理者包括企业的董事会、高层管理者、关键的中层管理者以及企业聘请的顾问或者顾问公司，这些团体及其成员各有不同的利益，它们以不同的方式在企业战略管理中发挥各自的作用。

1. 董事会

企业董事会由企业所有者代表及其相关利益团体的代表构成。作为企业的最高决策机构，董事会有责任提出企业的战略意图和宗旨，批准企业战略管理者为实现企业战略意图和宗旨而制定的企业战略，议决与企业战略实施相关的高层管理者任免、重大投资和融资等事项。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。

2. 高层管理者

高层管理者是受企业董事会委托而组建的专门负责企业经营决策的职业化管理团队，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的团队，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，向董事

会提出企业战略，并且在董事会批准后负责企业战略的实施。在战略实施过程中，高层管理者还需要提出年度计划、预算以及重大投资和融资方案等，并在董事会批准后执行。

3. 中层管理者

企业的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。他们不仅具有各自负责部门的专业知识，而且对企业内部和外部的相关情况知之甚深。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。

4. 专业人士或团队

专业人士或者团队是否能够成为企业战略管理者，取决于企业是否委托专业人士或者团队。外部专业人士或者顾问公司的参与，能够提高企业战略管理的有效性和效率。首先，专业人士或者团队具有良好的专业知识、海量的行业数据资源以及相对比较宽阔的视野；其次，外部专业人士或者顾问公司容易在战略态势分析和战略制定过程中保持相对客观的立场。

在企业战略管理过程中，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具有绝对主动的地位，甚至完全取代了高层管理者，此时董事会的作用被称为是“垂帘听政”。而在另外一些企业中，高层管理者在企业战略管理中具有绝对主导地位，甚至完全置董事会于不顾，此时董事会的作用被称为是“聋人耳朵”。如果在“垂帘听政”和“聋人耳朵”的两极之间建立一个连续统一体的话，那么就可以发现董事会与高层管理者在企业战略管理中的关系应该是各司其职、通力合作。而且董事会与高层管理者在企业战略管理中的最佳的合作点并不是两极之间的中点，而是略偏向于高层管理者一端。也就是说，高层管理者在企业战略管理中的作用大于董事将会更有利于企业有效地实施企业战略管理。

在所有权与经营权分离的现代企业中，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，并且通过合理的内部治理选择、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。在此前提下，董事会应该让高层管理者在企业战略制定、实施和评价与控制中发挥主导作用。只有这样，企业才能实现企业的战略意图和宗旨，保持决策的科学性和行动创新性。

（二）企业战略管理者的角色

一些企业战略管理者能够获得成功，是因为他们在带领组织时扮演着三个不同角色：人际方面的角色、信息方面的角色与决策方面的角色。

1. 人际方面的角色

在人际方面的角色中，企业战略管理者扮演挂名首脑、联络人和领导者的角色，通常是进行面对面的人际交流。

（1）挂名领导。作为一名挂名首脑，企业战略管理者在社交职能中发挥象征性的作用。比如，参加与国内外投资者以及政府官员的会议，接受媒体的访问，出席海外新工厂的奠基仪式，为员工树立星级榜样，以及在大会或者行业会议中发言等。

（2）联络人。作为一名联络人，企业战略管理者花费时间建设、维护和发展与外部利益相关者联络的社交网络，以获得有价值的信息，以及提供或寻求帮助。

（3）领导者。作为一名领导者，企业战略管理者通过决策承担更多的内部责任，比如选择、培训与激励核心员工和未来领导者，或者回顾和决定需要大量资源的战略行动。

2. 信息方面的角色

在信息方面的角色中，企业战略管理者担任监听者、传播者和代言人的角色。由于信息量不断增长，使得企业战略管理者的大部分工作是控制信息流量。

（1）监听者。作为一名监听者，企业战略管理者从大范围的内外部的信息来源中找出有用信息，通常是实时的信息，他会不断地吸收和评估这些信息。通过收集关于许多不同企业和行业的信息，企业战略管理者成为企业的神经中心。

（2）传播者。当企业战略管理者在企业内部传播信息流时，他就扮演了传播者的角色。大多数分享的信息都是基于财务数据和其他分析的事实，而有一些则是企业战略管理者对事件与事实的理解。

（3）代言人。当企业战略管理者向外界新闻记者或其他利益相关者传播信息时，他就扮演了发言人的角色。在这种情况下，企业战略管理者努力形成影响公众的观点。

3. 决策方面的角色

在决策方面的角色中，企业战略管理者扮演着企业家、混乱驾驭者、资源分配者和谈判者的角色。企业战略管理者在这方面的主要任务是进行战略决策。

（1）企业家。作为企业家，企业战略管理者详细审视内外部环境，以发现新的战略性机会，也酝酿与监管当下的战略方案。

(2) 混乱驾驭者。作为混乱驾驭者,企业战略管理者就像一场运动比赛中的裁判,尽力从根源上排解内部的冲突,并根据需要采取修正性行动。

(3) 资源分配者。作为资源分配者,企业战略管理者决定哪些项目可以获得企业的资源与支持。

(4) 谈判者。作为谈判者,企业战略管理者在大型谈判中代表公司利益。谈判的范围从与工会讨论劳动合同,到与竞争对手谈判敌意收购,再到与政界人士商议进入国外市场,涵盖方方面面。

(三) 战略管理者应具备的素质

1. 战略管理者必备素质来源

每一个董事会与他们所代表的股东,都希望在企业中有成功的战略管理者。根据高阶理论(upper echelons theory),主要是顶端的管理团队(企业高层)通过战略决定企业的成败。强大的领导力源于天生的能力与学习两个方面。该理论认为,高层通过他们独特的视角理解环境,这种独特的视角是由个人境遇、价值观与经验塑造出来的。他们的管理、领导行为反映了年龄、教育背景与职业生涯经历的特征,贯穿他们对这种环境的个人理解。

2. 五级领导金字塔模型

顶层管理者拥有着较高的声望、权力与薪酬,许多人渴望成为一个成功的战略管理者。作为战略研究者与咨询师,吉姆·柯林斯在畅销书《从优秀到卓越》中,对卓越公司进行了定义,即那些从平凡表现者跨越成为获得可持续竞争优势的公司。他对这种跨越进行了测量,“在它们跨越后的15年里,公司的平均累积股票收益是大盘股指的6.9倍”。柯林斯在他所研究的公司中发现了领导模式,如五级金字塔形状。这个金字塔是一个概念化的框架,通过五种不同的、连续的级别展示了领导力的发展。有趣的是,柯林斯发现,所有他认为是卓越的公司都是由第五级管理者领导的。

根据五级领导金字塔,成功的管理者会经历五个不同级别的自然发展。每一个级别都建立在前一个级别的基础上,意思是只有当掌握了当前的级别后,管理者才能进一步发展到下一个领导级别。

(1) 第一级有高度才干的个人,通过个人的才能、知识和技能为企业做出大的贡献。

(2) 第二级有所贡献的团队成員,掌握了第一级要求的能力,能够达成协同效应与团队目标,能够在团队环境中与他人有效合作。

(3) 第三级胜任愉快的经理人,能有效地组织人力资源以实现预定的目标,能“把事情做对”。

(4) 第四级有效能的领导者,能促使他人全力以赴,积极实现某一明确的、令人信服的愿景,激发企业达到更高的业绩标准,能“做对的事情”。

(5) 第五级领导人,有着谦虚的个性和专业的坚持,能够建立起持久的卓越的绩效。

总的来说,通过逐渐地掌握五级领导金字塔中每一级的才能,就能成为一个成功的、有道德素养的领导者。

四、企业战略管理面临的挑战

当今时代是环境剧变的时代,是超强竞争的时代。知识经济和互联网技术的迅速发展,既为企业战略与管理提供了强大的工具,也使得企业间竞争变得更为复杂。进入 21 世纪以来,企业战略管理至少面临三个重要的挑战,它们分别是全球化、技术创新和知识经济的发展与演进。

(一) 全球化对企业战略管理的挑战

全球化是指经济创新在全球的传播及相应的政治和文化传播。在全球化的市场和行业里,企业可以从一个国家获得资本,在另一个国家购买原材料,在第三个国家进行生产并在第四个国家销售。

全球化为企业带来了机遇。首先,全球化可以为企业带来成本优势。福特汽车公司(Ford Motor)在采购零部件的时候就可以充分利用其规模经济来降低成本。而麦当劳在全球推广它成功的商业体系,则可以冲减该商业体系的设计成本。其次,全球化可以为企业带来更多的市场机会,沃尔玛(Walmart)、通用汽车(GM)、微软、海尔等大财团、大公司都试图在全球范围内运作,它们一方面是为了有效配置资源,另一方面则是为了寻求市场机会。最后,全球化可以为企业提供更学习机会。通过全球化,企业将在更为复杂的环境中同更多的企业竞争,这将使企业学到更多的东西,从而变得更富有竞争力。

在为企业提供更机遇的同时,全球化也对企业提出了更高的要求。首先,全球化对企业提出了全球标准,这就意味着企业要不断进取,以改善其在质量、成本、产品推出时间等诸多方面的表现,从而达到不断发展的全球标准的要求。其次,全球化意味着更为激烈的竞争。以美国的汽车行业为例,如今海外竞争者已经占有美国 30% 的市场份额,高档车的竞争则更为激烈。最后,全球化意味着更大的风险,全球化的进程越快,遇到的问题

就越多。英国巴林银行（Barings Bank）进军亚洲市场就是一例，由于控制不力，最终造成了巴林银行的破产。这就要求企业进行周密的计划，选择适当的市场，采取有效的战略，开展成功的运营活动。

在全球范围内运作，寻求市场机会和资源配置确实是一项极具吸引力的战略，但这并不是战略竞争力的唯一来源。对于大多数企业来说，更重要的是立足本土。最恰当地实现国内市场和国际市场的平衡才是企业最为理想的全球化状态。

（二）技术创新对企业战略管理的挑战

技术创新是经济和社会发展的原动力，正在推动全球经济加速度向纵深发展。对于单个企业来说，既带来了机遇，也带来了挑战，值得我们高度重视。

1. 技术进步和扩散的加速

技术进步的速度大大加快，以至于“永久创新”这个词被提出，用来形容信息密集型技术怎样快速和持续地替代旧技术。

技术扩散的速度也大大加快。技术扩散的加速使得专利技术在很多行业内部不能继续作为竞争优势的来源，使得产品趋于同质化，产品的生命周期大大缩短，从而为那些有能力不断推出新产品的企业带来了竞争优势。

2. 信息时代的到来

近几年来，信息技术的迅猛发展使得信息的成本不断下降，可靠性不断增强，为各行各业创造了战略机会。信息与战略的关系表现在三个方面，下面分别分析。

（1）信息与战略能力。借助于信息技术，企业可以改进产品和服务，如企业可以借助于即时记账系统提高服务质量。在竞争表现方面，通过采用信息技术，企业可以降低与顾客、供应商和分销商进行交易的成本，也可以为顾客提供个性化的服务。信息技术的使用有利于企业对稀有资源的开发和利用，核心竞争力的复杂性也会因此而降低，这就使得核心竞争力被模仿的难度下降了。

（2）信息与商业模式。信息技术的使用不仅可以改善传统的商业模式，如在网上进行电子采购或电子拍卖，从而提高效率，而且可以实现传统的商业模式所不能实现的功能，如提供一个合作平台让客户和供应商使用专门的信息技术一起进行产品设计。

（3）信息与组织结构。信息技术的使用可以使组织中信息的传递绕过不必要的“守门员”，从而有利于企业组织结构趋于扁平化。

（三）知识经济对企业战略管理的挑战

在 21 世纪的竞争格局中，知识是一种重要的组织资源，并且由于知识根植于组织文化之中，难于被竞争对手所模仿，因此越来越成为竞争优势的重要来源。

因为环境的不断变化，企业必须具备战略灵活性，必要的时候，还要进行战略方向转移。这就要求企业不断地学习，持续地创造知识，有效地转移和共享知识。

培育组织的学习能力是战略管理所面临的新的挑战。因为只有不断地学习，才能不断地为组织积累知识，从而适应不断变化的环境。