



高等院校经济管理类系列教材

# 企业战略管理

主编 兰 飞 沈永琰



上海交通大学出版社  
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

# 前言

## PREFACE

我国经济要实现高质量发展,需要培育一批世界一流企业。2019年,国务院国资委召开了中央企业创建世界一流示范企业座谈会,明确世界一流示范企业应做到“三个领军、三个领先、三个典范”,并选择航天科技、国家电网等10家中央企业为创建世界一流示范企业。2022年2月28日,在中央全面深化改革委员会第二十四次会议上,习近平总书记提出要加快建设一批产品卓越、品牌卓著、创新领先、治理现代的世界一流企业。习近平总书记在党的二十大报告中指出,“完善中国特色现代企业制度,弘扬企业家精神,加快建设世界一流企业”,为我国企业改革发展指明了方向和目标。

企业强则国家强,企业兴则国家兴。党的二十大报告对推动高质量发展做出一系列战略部署,特别是对于建设一流企业指明了方向。从实践经验来看,只关注短期经营、忽视中长期投入、缺乏清晰的中长期战略的企业很难成为世界一流企业。一流企业要在不断变化的市场竞争中把握战略发展方向,持续推进企业高质量发展,形成可持续发展能力。世界一流企业必然有一流的战略管理,面对世纪疫情和国际形势带来的各种不确定性,加快战略管理的理论研究和实务实践,加快建设一批世界一流企业,着力夯实高质量发展的微观基础,事关实现社会主义现代化战略全局,具有重要性和紧迫性。在创建世界一流企业方面,一定要防止为了业绩需要或企业为了宣传需要,在量化指标方面以易衡量的、短期内易见到明显提升的指标数据代替更符合被衡量对象的内涵但是在短期内难以见到数值明显提升的指标,导致最终的指标体系不准确,进而影响整个战略作用的发挥。

战略管理是一门新兴的管理学科,它集中研究一个企业组织如何制定和实施科学的发展战略,以保证自身的生存和持续发展。战略管理学科的理论和方法在20世纪80年代引入我国,受到了政府部门和企业界的高度重视。目前,我国越来越多的企业制定战略规划,推行战略管理,而且不少企业取得显著成效。跨入21世纪后,随着科技快速发展、经济全球化和企业竞争越来越激烈,企业战略管理的地位和作用显得更为重要。

《企业战略管理》是工商管理学科的一门必修课程,是工商管理专业的本科生、硕士生、博士生,以及在职经理人培训的核心必修课。“企业战略管理”源于20世纪50年代美国哈佛大学商学院开设的《企业政策》课程,其目标是使学生获得将企业所有职能的相关知识综合起来解决企业发展问题的技能,这在目前我国企业管理实践中是非常需要的。

本书结构清晰、严谨,知识通俗易懂,内容实用性强,注重理论联系实际。本书运用战略管理的核心概念阐释战略管理的理论与方法,力求构建一个清晰的企业战略管理框架。根

据战略管理课程的特点,本书分为战略分析、战略制定、战略实施、战略评价与控制等部分,贯穿了事前的战略分析与制定、事中的战略实施、事后的战略评价等环节,包括企业的外部环境及内部环境分析、战略分析与战略选择、战略实施与评价等内容。

本书各章的学时分配建议如下表所示。

内 容	理论板块学时	实践板块学时
第一章 战略管理概论	2	2
第二章 企业愿景、使命与战略目标	4	2
第三章 外部环境分析	4	2
第四章 内部环境分析	4	2
第五章 企业总体战略	2	2
第六章 企业竞争战略	4	2
第七章 企业国际化经营战略	2	2
第八章 企业并购与企业战略联盟	4	2
第九章 战略实施	4	2
第十章 战略评价	4	2
第十一章 战略控制	4	2
总课时(60)	38	22

本书的特色主要体现在以下几个方面:

(1) 思政元素与教材知识相融合。本书课程知识点蕴含丰富的马克思主义基本原理,全面贯彻习近平总书记在党的二十大报告中提出的“加快建设世界一流企业”的精神,大量使用中国优秀企业案例,传递社会主义核心价值观,精心选择导入案例,让学生在课程中了解中国文化在企业战略管理中的应用,介绍中国当代民族品牌案例,增强学生树立“四个自信”意识,培养与增强学生的道德感、责任感、自豪感和民族感。

(2) 前沿热点与案例应用、知识讲解相融合。企业战略管理是一门主要介绍战略管理活动的基本规律和一般方法的学科,分析企业在面临复杂的政治、经济、社会文化、技术变革、自然环境变化情况下如何调动企业资源形成自身竞争优势,通过制定战略、科学决策、实施计划来实现企业创新与控制的管理过程。在设计案例时,融入前沿热点,讲解企业愿景、宗旨、使命等战略理论;在设计知识点时全面传达社会主义核心价值观,深入传递我国企业体现的社会责任感和使命感,以此激励学生做一个有素质、有担当、有责任的有为青年。

(3) 案例设计与理论传授相结合。每章设计“引例”以体现原理应用于实际企业的战略决策,激发学生学习知识的兴趣;同时采用案例与理论相结合的方式安排教材内容,使学生能够了解相关理论的运用,这样既深化了主题,又拉近了理论与实践的距离。此外,在每章后有针对性地配备了适量的思考题,增加案例讨论环节,以巩固所学知识与增强实践应用能



力。本书题型丰富,形式多样,既有利于学生课后复习、巩固知识,也便于教师布置课堂练习或课后作业,还可以作为本课程考试题库的选用资料。

(4) 引入最新内容。第一章“战略管理概论”介绍了中国企业数智化战略,全面阐述了我国各省(市、区)大力推动数字化转型的政府政策。用知识链接的方式引入最新内容和前沿知识,聚焦数字化经济发展对战略管理的影响,针对2022年11月30日推出的ChatGPT,在短短2个月就拥有了上亿用户的消费级应用程序,分析其对战略管理的影响,同时也分析了百度发展史上的三大并购与企业新战略、微软转型与数字化等新经济方式。

本书由长期从事战略管理理论教学和实践工作的一线教师、世界500强中排名第二的国家电网企业的实务专家负责编写。本书由武汉理工大学兰飞、国网武汉供电公司总会计师沈永琰任主编,武汉大学李青原、澳大利亚麦考瑞大学石劲任副主编。全书共分为十一章,第一章由李青原、兰飞编写,第二章由石劲编写,第三章至第六章由姚丹编写,第七章至第十章由沈永琰编写,第十一章由国网武汉供电公司财务资产部主任周贺璇编写。李青原负责全书框架的拟定及统稿。硕士研究生王婉蓉、马秀花和周汇参加本书的材料收集与整理工作。

在编写本书过程中,参考了国内外大量专家和学者的著作,吸收了诸多企业实践的有益成果;引用并改编了众多战略管理案例,在此向相关作者一并表示感谢。

由于编者水平有限,书中难免存在不足之处,敬请广大读者批评指正。

编者





# 目 录

## CONTENTS

<b>第一章 战略管理概论</b> .....	1
第一节 战略管理的起源与发展 .....	2
第二节 战略管理的核心流程 .....	6
第三节 战略管理的理论与流派 .....	9
第四节 企业数智化战略 .....	14
<b>第二章 企业愿景、使命与战略目标</b> .....	23
第一节 企业愿景 .....	24
第二节 企业使命 .....	26
第三节 企业战略目标 .....	30
第四节 企业使命与企业愿景、企业战略目标的关系 .....	33
<b>第三章 外部环境分析</b> .....	37
第一节 外部环境概述 .....	38
第二节 宏观环境分析 .....	39
第三节 中观环境分析 .....	47
<b>第四章 内部环境分析</b> .....	69
第一节 企业内部环境概述 .....	70
第二节 企业层面分析 .....	72
第三节 产品层面分析 .....	84
<b>第五章 企业总体战略</b> .....	91
第一节 企业总体战略与分类 .....	92
第二节 成长型战略 .....	93
第三节 稳定型战略 .....	101
第四节 收缩型战略 .....	104

<b>第六章</b>	<b>企业竞争战略</b> .....	112
	第一节 基本竞争战略 .....	113
	第二节 中小企业的竞争战略 .....	121
	第三节 蓝海战略 .....	128
<b>第七章</b>	<b>企业国际化经营战略</b> .....	137
	第一节 企业国际化经营战略概述 .....	138
	第二节 企业进入国际市场的方式及影响因素 .....	146
	第三节 国际化经营战略的选择 .....	151
<b>第八章</b>	<b>企业并购与企业战略联盟</b> .....	159
	第一节 企业并购 .....	160
	第二节 企业战略联盟 .....	168
<b>第九章</b>	<b>战略实施</b> .....	177
	第一节 战略实施的基本过程、原则和模式 .....	178
	第二节 战略实施中的资源配置 .....	183
	第三节 战略实施中的组织机构调整 .....	185
	第四节 公司治理结构与战略实施 .....	187
	第五节 企业文化与战略实施 .....	190
<b>第十章</b>	<b>战略评价</b> .....	195
	第一节 战略评价概述 .....	196
	第二节 战略评价的步骤、方法与标准 .....	200
	第三节 战略管理的误区 .....	208
<b>第十一章</b>	<b>战略控制</b> .....	213
	第一节 战略控制的原则和特征 .....	214
	第二节 战略控制的分类 .....	216
	第三节 战略控制的方法 .....	218
	第四节 战略控制的过程 .....	226
	<b>参考文献</b> .....	230



# 第一章

## 战略管理概论

### 学习目标

- 掌握战略管理的含义；
- 了解战略管理的特点与发展；
- 熟悉战略管理的核心流程；
- 了解战略管理的理论与流派。

### 名人名言

战略管理不是一个魔术盒,也不只是一套技术。战略管理是分析式思维,是对资源的有效配置。计划不只是一堆数字。战略管理中最为重要的问题是根本不能被数量化的。

——彼得·德鲁克



### 引例

#### 华为的战略变革<sup>①</sup>

华为技术有限公司(以下简称华为)是一家 ICT 解决方案提供商。华为秉承稳健合规经营、持续发展创新等理念,致力于创建万物互联的智能世界,荣



资料

彼得·德鲁克  
简介

<sup>①</sup> 华为投资控股有限公司. 华为投资控股有限公司 2021 年年度报告[EB/OL]. (2022-04-26)[2023-02-27]. <https://www.huawei.com/cn/annual-report>. (有改动)

华为投资控股有限公司. 华为投资控股有限公司 2021 年可持续发展报告[EB/OL]. (2022-07-20)[2023-02-27]. <https://www-file.huawei.com/-/media/corp2020/pdf/sustainability/sustainability-report-2021-cn.pdf>. (有改动)

登 2022 年《财富》杂志全球企业 500 强第 96 名。

华为采用的战略经历了很多调整。2010 年,华为采取“云管端”战略,实现了业务线从传统 2B 端向移动 2C 端的战略拓展。2022 年,华为又明确提出数字化制造转型、智能化应用升级和绿色环保等战略,致力于把 ICT 创新技术应用扩展到全国千行百业,通过数字化、智能化和低碳化三大战略让世界上的每个人都可以从华为技术创新事业中获益。

(1) 在数字化制造转型方面,华为携手行业生态伙伴,提供国内专业领先技术及创新实用的智能数字平台解决方案,构建起面向智能化数字平台的技术生态产业链和数字智能产品。华为帮助广大客户打造开放灵活、安全高效的数字平台,建立一套符合其自身需求特点的数字智能方案。

(2) 在智能化应用升级方面,华为通过数据存储、多样性计算和云服务的持续创新实现智能,使千行百业智能化升级,推动智能世界的构建。华为云以“让智慧生活无处不在”为使命,致力于打造集研发、设计、生产、服务于一体的全球一流智能工厂,满足社会日益增长的个性化及定制化需求。

(3) 在绿色低碳方面,华为主张通过绿色 ICT 促进绿色科技发展,为创建绿色智能世界出力。例如,公司对供应商管理提出了低碳要求,鼓励行业中处于排头兵地位的供应商努力实现碳中和,将绿色低碳纳入供应链发展中。

未来,华为将一直坚持数字化、智能化、低碳化战略,在谋求企业发展的同时,持续为海内外客户和全球社会组织创造巨大价值。

## 第一节 战略管理的起源与发展

### 一、战略的起源

“战略”一词在中国古代已有。我国的历史名著《左传》和《史记》中已使用“战略”一词,西晋史学家司马彪也曾有以“战略”为名的著述。在唐代诗人高适的《自淇涉黄河途中作十三首》中有这样的诗句:“当时无战略,此地即边戍。”这里的“战略”意指作战的谋略。明代军事家茅元仪编写的《武备志》第二部分为“战略考”,其中的“战略”大意是指对战事的谋划。到了清代末年,北洋陆军督练处在其所编的《军语》中把“战略”解释为“筹划军国之方略”。

在西方,“strategy(战略)”一词源自希腊语“stratgos”或“stragia”,前者意为“将军”,后者意为“战役”“谋略”,均指指挥军队的艺术和科学。579 年,东罗马皇帝毛莱斯用拉丁文写了一本名为 *Stratejicon* 的书,有人认为它是西方第一本战略著作。另有一种说法认为,具有战略含义的概念首次出现在法国人腓尔特于 1772 年写的《战术通论》中。该书提出“大战术”与“小战术”的概念,“大战术”相当于我们今天所说的战略。



资料

11 位具有代表性管理大师的精彩观点

大约从 20 世纪 60 年代开始,企业界开始明确地引进战略概念。例如,美国通用电气公司在 1971 年首先编制出战略规划,日本索尼公司制定了“驯马战略”。

总而言之,“战略”一词原本是一个军事术语。在中国,它起源于兵法,指将帅的智谋,后来指对军事力量的运用;在西方,它起源于古代战争,原指将帅本身,后来指军事指挥中的活动。现在“战略”一词已经开始泛化,尤其是在企业领域,其应用面广泛。目前,企业战略问题已经成为决定企业竞争成败的关键与核心。

## 二、战略管理的含义及特点

“战略管理”一词最早是由伊戈尔·安索夫(Igor Ansoff)在 1972 年提出的。它是一种管理思想和管理模式,这种管理模式主要解决企业如何应对环境的恶化和动荡、如何应对竞争及满足利益相关者的期望等基本问题。

本书对战略管理的定义是,战略管理是为提升企业的竞争能力和获得竞争优势而采取的一系列行动的协调与整合。

战略管理具有以下主要特点。

### 1. 战略管理是企业整体的管理

战略管理涉及企业的全局和整体,管理者需要跨越职能领域解决问题,仅有某一方面的知识和能力是不够的,需要多方面的相互联系并多方面共同发挥作用的知识。战略管理者需要与不同利益团体、不同工作职责的人进行协调,设法达成共识。

### 2. 战略管理需要管理和改变企业与外部的关系

战略管理强调企业与外部的竞争与合作,满足利益相关者的期望。企业的外部关系不同于内部关系,它们不在企业的控制范围内,企业对其有关信息的获取比内部关系信息的获取困难。

### 3. 战略管理具有很大的不确定性和模糊性

战略管理强调适应环境、长远发展和资源整合,其影响因素复杂、多变,难以预见和量化,管理者不可能做到对决策完全有把握。

### 4. 战略管理涉及企业变革

战略管理不是维持现有局面,而是不断改变现存状态以适应不断变化的环境。战略管理可以说是对变革的管理。由于企业资源和文化具有连贯性,改革经常难以进行。

战略管理的上述特点决定了战略管理的复杂性,对于经营多种产品、地域分布广泛的企业更是如此。

## 三、战略管理的发展

### (一) 战略管理的探索(20 世纪 60 年代)

20 世纪 60 年代,战略研究的中心课题是理论问题。美国著名管理学者



资料

伊戈尔·安索夫简介



资料

小艾尔弗雷德·D·钱德勒简介



艾尔弗雷德·D. 钱德勒(Alfred D. Chandler)在其所著的《战略与结构》中对企业战略管理作出了明确的定义,他指出,企业战略管理是影响和决定企业的基本长期目标与目的,选择企业达到既定目标所遵循的路线途径,并为实现这些目标和途径对企业已有资源进行最优化配置。

### (二) 战略管理的热潮(20世纪70年代)

20世纪70年代是企业经营环境剧烈动荡的年代,也是企业战略研究的鼎盛时期。在这个时期,企业战略管理的理论与实践相结合,战略管理的方法多种多样。1971年,美国的肯尼斯·R. 安德鲁斯(Kenneth R. Andrews)出版了《公司战略概念》一书,首次提出了公司的战略思想问题,充分阐述了制定、实施公司战略的分析方法。他认为,企业战略能使组织自身的条件与所处环境的机会相适应。他提出的基本模型将战略构造区分为制定与实施两大部分,提出在制定过程中要用SWOT分析法,这里,S是指优势(strengths)、W是指劣势(weaknesses)、O是指机会(opportunities)、T是指威胁(threats),即全面分析组织的优势与劣势、机会与威胁的相互制约因素。

1972年,伊戈尔·安索夫在《企业经营政策》杂志上发表了《战略管理思想》一文,正式提出了战略管理的概念,为以后的企业战略管理理论的进一步拓展奠定了基础。1979年,伊戈尔·安索夫出版了《战略管理》,在该书中系统地提出了战略管理模式,即企业的战略行为模式。他在该书中提出,战略行为是一个组织对其环境的交感过程及由此引起的组织内部结构变化的过程。战略行为模式即企业战略管理模式。在该书中,他还提出了外部环境、战略预算、战略动力、管理能力、权力、权力结构、战略领导、战略行为等概念。

### (三) 战略管理的回落(20世纪80年代)

进入20世纪80年代以后,西方企业战略管理步入一个回落阶段。由战略热到战略回落,其原因主要有以下几个方面。

#### 1. 企业管理的“软化”导致战略热降温

20世纪80年代,以美国为代表的西方管理理论异常活跃,涌现出了诸多战略学派,先后出现了决策学派、经验学派、社会学派、系统学派、经理角色学派、数理学派等。他们批判以前在管理中的理性主义,提出应恢复符合常理的非理性主义;将战略、制度、组织等都作为企业管理中的硬性因素、把其他的因素称为软性因素。他们通过研究认为,传统的管理过于强调硬性因素,忽视软性因素的作用;主张发挥企业文化、作风等软性因素的作用,提倡企业管理的“软化”。这种要求“软化”的倾向一度占了上风,导致其对立面战略热的回落。

#### 2. 各种战略分析方法的应用使企业走向以财务分析预测为主导的盲区

计划过程会窒息新的有创造性的思想,不能为企业指出新的机会,只能扼杀新的机会。一些企业往往只关注自我可见的财务指标,而不是从环境与企业的相互作用中发掘新的战略机会,往往是拾一漏万。例如,有人埋怨美国通用电气公司为了财务指标上的健全性,根据产品结构组合分析的情况,从计算机和半导体事业中撤退。这样做虽然保住了一时的财

务利润,但是使企业丧失了一次在新的技术领域大展宏图的机会。因此,这种只重财务分析的战略方法将人们从实际中引出来,而步入了一个战略盲区。

### 3. 一些企业实际应用战略管理不当,致使其声誉日衰

有些企业在实际运用战略过程中,没有真正领会战略管理的内涵,导致不负责任地盲目决策,给自身带来损失与失败。例如,有些企业还没有真正了解到自我的实力所在和环境变化的方向,便采用不恰当的多元化经营战略,本想分散风险、处处开花,结果事与愿违,多数败北,从而影响对战略管理的期望。事实上,那些企业多元化经营失败的原因是它们没有形成自我的竞争优势,即没有形成企业独有的核心能力。

#### (四) 战略管理的重振与发展(20世纪90年代)

从20世纪90年代开始,随着国际政治、经济格局的变化与重组,区域经济集团的发展,以及网络时代的到来,企业面临的环境比以往任何一个时期都多变和复杂,战略管理作为以预测和分析未来的竞争环境为基石,以寻求长期竞争优势为目标的一种先进的管理方法,被西方各国乃至整个世界重新关注。理论界开始用新的工具、新的思路来研究企业战略管理,试图使企业战略管理具有更大的现实意义。因此,企业战略管理又回到了其正常、正确的轨道上来。

#### (五) 战略管理的新发展(20世纪90年代以后)

战略管理理论的新发展表明,企业战略管理的范式已经发生变化,一种新的“为未来而竞争”的战略观正在形成。这种新的战略观要求企业在面对竞争性挑战方面,要具有更前瞻性的眼光和更强的战略主动性,而不仅仅是适应和内部调整;在发现未来方面,要勇于预见、善于预见并积极构造战略架构,而不仅仅是进行传统的战略规划;在动员起来面向未来方面,要更关注能力发展和资源积累,而不仅仅是能力配合和资源分配;在领先到达未来方面,要塑造新的产业规则,具有领先的核心竞争力,合作与竞争并重,而不仅仅是适应现有规则,在产品上领先或作为单个实体参与竞争。

## 知识链接

### “战略管理的鼻祖”:伊戈尔·安索夫

伊戈尔·安索夫在战略管理中的特殊地位主要表现在对战略管理的开创性研究上,这使他成为这门学科的一代宗师。他首次提出公司战略概念、战略管理概念、战略规划的系统理论、企业竞争优势概念,以及把战略管理与混乱的环境联系起来的权变理论。因此,管理学界把伊戈尔·安索夫尊称为“战略管理的鼻祖”。伦敦大学商学院客座教授加里·哈默尔认为,伊戈尔·安索夫无愧于“公司战略鼻祖”的称号。尽管用今天的眼光来看,伊戈尔·安索夫的方法过于强调结构的完美和确定性,但他毕竟是在历史上第一次运用适当的语言、程序,分析现代工业企业并明确地界定公司战略中的深层次问题,包括公司如何成长、如何寻求合作、如何借用外力等问题。

伊戈尔·安索夫不仅提出了一套广为学术界和企业管理实务界所接受的战略管理理论和方法、程序、范式,而且成功地把战略的理论、方法与实践的范式等引进学术殿堂;同时,他还把它们带入企业的董事局、经理室等。在那里,伊戈尔·安索夫的这些理论、程序和范式深深地烙印在了不少具有影响力的企业家的脑子里。因此,深入了解伊戈尔·安索夫,在战略管理方面具有重大的理论意义和实践价值。尤其是今天,由于战略管理理论与实践的迅猛发展,各种战略管理分支学科、学派、理论、概念、程序、范式等层出不穷,以致管理实务者、管理理论研究者 and 有志于战略管理理论的初学者无不感到难以适从。在这样的背景下,了解伊戈尔·安索夫,了解战略管理的一些概念的发源、本义和实质等,是深入理解和准确把握战略管理理论的有效方法之一。

## 第二节 战略管理的核心流程

一般来讲,战略管理流程包括企业战略的三个核心领域,即战略分析、战略制定和战略实施。

### 一、战略分析

战略分析是整个战略管理流程的起点,对于企业制定何种战略具有至关重要的作用。战略分析涉及对外部环境、影响企业现在和将来状况的因素(如经济和政治发展等)及市场竞争情况的深度分析。除了分析外部影响因素以外,还要进行内部资源分析,目的是利用企业内部的技能和资源(包括人力资源、厂房、财务资源及利益相关者的预期等)来满足利益相关者的期望,实现战略使命和目标与战略方向的匹配,这个分析过程称为战略定位。

本书的观点是,企业必须在环境和竞争资源的背景下制定目标。例如,汽车制造商只有考虑市场需求与包括企业技术能力在内的资源问题,才能制定出一个具体且合乎现实的目标。

战略分析主要分为外部环境分析和内部环境分析,如图 1-1 所示。

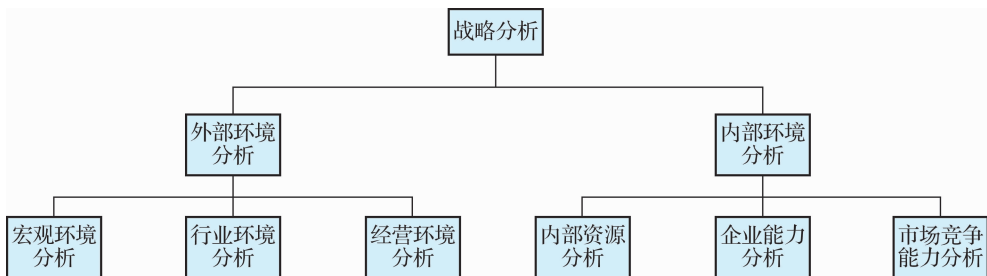


图 1-1 战略分析的内容



外部环境分析着眼于企业所处的宏观环境、行业环境和经营环境,如政治、经济、社会及技术因素等。在制定战略的过程中,企业要明确在行业中取得成功的关键因素,以及因外部环境变化而给企业带来的机会和挑战。内部环境分析着眼于内部资源、企业能力和市场竞争能力三个方面。SWOT 分析反映了战略必须使内部能力与外部状况相适应的原则,即包括优势、劣势、机会和威胁四个方面的分析。后面章节将会详细讨论这些问题。

## 二、战略制定

企业战略要想获得成功,应建立在企业具有独特的技能,以及与供应商、客户、分销商之间已经形成或可以形成的特殊关系上。对于很多企业来说,这意味着形成了相对于竞争对手的竞争优势,并且这些优势是可以持续的。独特的技能也可以是企业对某种产品的市场战略,如市场渗透、新产品开发及多元化经营等。

在完成广泛的环境分析之后,企业管理层需要更加注重评估企业所处的环境,发现潜在的机会和威胁。潜在的机会包括进入新市场的能力、扩张产品线来满足(或创造)新的客户需求、在新产品中转移技术和知识产权、创新及稳固竞争地位等。潜在的威胁包括新竞争者的进入、客户需求下降、经济萧条及不利的法律环境等。战略设计需要捕捉已发现的机会、防范可能的威胁。战略是形成相对于竞争对手的竞争优势,利用自己的强项克服或最小化自己的弱项。强项包括使企业具有竞争优势的技能、专业技术和资源。弱项是指使企业处于不利地位的某个条件或领域。

企业层面和企业业务单位层面上存在着多种不同的战略,在战略制定的过程中要进行选择,如图 1-2 所示。

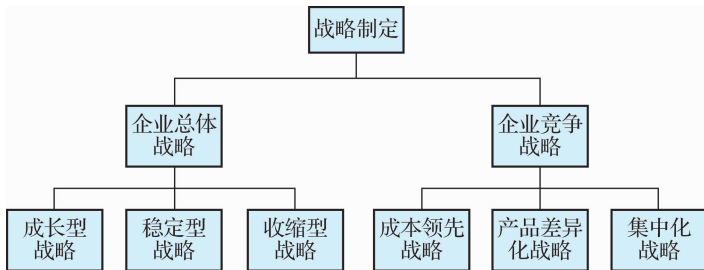


图 1-2 战略制定中的战略选择

### 1. 企业总体战略选择

企业总体战略选择是企业层面的战略选择。企业总体战略包括成长型战略、稳定型战略和收缩型战略。成长型战略是以扩张经营范围或规模为导向的战略,包括一体化战略、多元化战略和密集型战略;稳定型战略是以巩固经营范围或规模为导向的战略,包括暂停战略、无变化战略、维持利润战略和慎重战略;收缩型战略是以缩小经营范围或规模为导向的战略,包括抽资扭转战略、调整战略、放弃战略和清算战略。

## 2. 企业竞争战略选择

企业竞争战略选择是企业业务单位层面的竞争战略选择。企业竞争战略包括成本领先战略、产品差异化战略和集中化战略。

上述战略选择的标准包括该战略是否适合企业环境,是否符合利益相关者的预期,以及从企业的资源和能力方面来判断其是否实际可行。

## 三、战略实施

战略实施是指如何确保将战略转化为实践,其主要内容是组织调整、调动资源和管理变革,如图 1-3 所示。

### 1. 组织调整

企业组织应适应企业战略的要求,包括组织结构、业务流程、权责关系,以及它们之间的相互关系。战略的变化要求企业组织进行相应调整,以创建支持企业成功运营的组织结构。这项工作的困难在于,要改变原有的工作方式,并使文化背景不同的人之间建立起良好的工作关系。

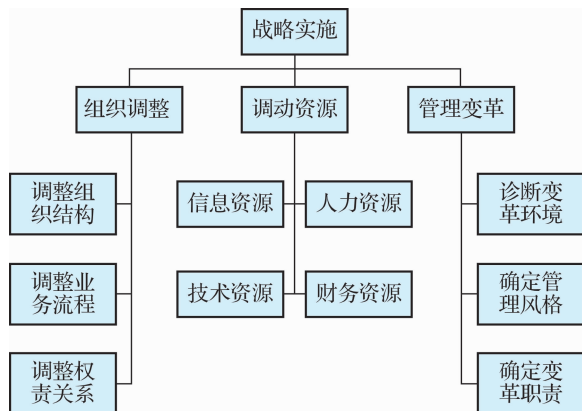


图 1-3 战略实施的内容

### 2. 调动资源

调动资源是指调动企业不同领域的资源,包括人力资源、财务资源、技术资源和信息资源来适应新战略,促进企业总体战略和企业竞争战略的成功。

### 3. 管理变革

(1) 诊断变革环境,包括确定战略变革的性质(渐进与突变)、变革的范围(转型与调整)、变革所需的时间、变革程度的大小、员工对变革的思想准备程度、资源满足程度、企业文化与战略的冲突、变革的推动力量和阻碍力量等。

(2) 根据变革环境的分析确定管理的风格,包括教导、合作、干预、指令等备选类别。

(3) 根据变革环境的分析确定变革的职责,包括战略领导者和中层管理人员应当发挥

的作用。

战略管理是一个循环往复的过程。企业要不断地监控和评价战略的实施过程,对原来的分析、选择与实施工作进行调整。

### 第三节 战略管理的理论与流派

战略管理的实践和研究兴起于 20 世纪 60 年代至 80 年代,形成了古典战略理论的十大学派;20 世纪 80 年代之后,逐渐形成以谋求竞争优势为主的行业结构学派、核心能力学派和资源学派;20 世纪 90 年代中期以来为战略生态理论时期。

#### 一、古典战略理论

##### (一) 古典战略理论的十大学派

###### 1. 设计学派

设计学派建立了 SWOT 战略分析模型,该模型是设计学派进行战略分析的基础。该模型考察了企业面临的威胁和机会(外部评价)及企业本身的优势和劣势(内部评价),充分体现了组织内、外部环境对制定战略的重要性。设计学派认为,企业战略的形成必须由企业高层领导者负责;战略的形成应当是一个精心设计的过程,既不是一个直觉思维的过程,也不是一个规范分析的过程;战略应当清晰、简明,易于理解和贯彻。但是,设计学派将战略管理静态地划分为战略形成和战略实施两个阶段,割裂了它们之间的动态联系。

###### 2. 计划学派

计划学派的产生以美国伊戈尔·安索夫于 1965 年出版的《公司战略》为标志。计划学派认为,战略的形成是一个正式过程,是一个受到控制的、有意识的、规范的过程,原则上主要由领导者承担整个过程的责任,但在实践中由计划人员负责实施;企业战略应当详细具体,包括企业目标、资金预算、执行步骤等实施计划,以保证战略的顺利实现。但这一学派认为,企业战略的制定过程应该是一个正规、条理化的计划过程,不应该只停留在经验和概念的水平上,如企业应采用什么方法去评价自己和外部环境,以保证所做的 SWOT 分析是客观的,哪些优势、劣势、机会会威胁和影响企业战略等。计划学派引进了许多数学、决策科学的方法,提出了许多复杂的战略计划模型。

###### 3. 定位学派

定位学派的创始人是美国管理学家迈克尔·波特(Michael E. Porter)。他将战略的形成视为一个分析的过程。他认为,企业战略的核心是获得竞争优势,而竞争优势取决于企业所处行业的盈利能力,即行业的吸引力和企业在行业中的相对竞争地位。因此,战略管理的首要任务就是选择最有盈利潜力



资料

迈克尔·波特  
简介

的行业,并考虑如何在已经选定的行业中自我定位。定位学派第一次将战略分析的重点由企业转向了行业,强调了企业外部环境,尤其是行业特点和结构因素对企业投资收益率的影响,并提供了如五种竞争力分析模型、行业吸引力矩阵、价值链分析等一系列分析技巧,帮助企业选择行业并制定符合行业特点的竞争战略。

#### 4. 企业家学派

企业家学派研究的重点是高层管理者。企业家学派将战略视为一个预测的过程,从根本上认为战略的形成过程是一个直觉思维、寻找灵感的过程,这使得战略从精妙的设计、周密的计划或者准确的定位转为某种隐约可见的“愿景”。企业家学派认为,具有战略洞察力的企业家是企业成功的关键,许多成功的企业没有系统的、成文的战略,但这些企业同样经营得很好,原因在于这些企业的管理者对企业的基本价值的认知较为清晰。企业家学派的最大特征在于强调企业领导者的积极性和战略直觉的重要性。该学派将战略制定归功于个人直觉,认为不存在规范的战略制定过程。因此,企业家学派认为,如果一个企业遇到了经营困难,最好的办法就是换一个具有敏锐直觉的领导者。企业家学派的观点比较适用于新建企业和处于转变时期的企业,因为在这两种情况下,需要强有力和具有敏锐直觉的领导者来决定企业的发展方向与活动范围。

#### 5. 认知学派

认知学派将战略的形成视为一个心理过程,认为战略的形成是基于处理信息、获得知识和建立概念的认知过程。认知学派认为,战略实质上是一种直觉和概念,战略的制定过程实质上是战略者的认知过程,由于战略者所处的环境是复杂的,这种复杂性会限制他们的认知能力;面对大量真假莫辨的信息和有限的时间,战略过程也可能被歪曲。由于战略在很大程度上依赖个人的认识,因此不同战略者在战略风格上的差异会很大。

#### 6. 学习学派

学习学派将战略的形成视为一个应急过程。与以往学派的不同之处在于,该学派认为,战略是通过渐进学习、自然选择形成的,并且战略的形成与贯彻是相互交织在一起的。设计学派、计划学派和定位学派研究的静态战略制定过程不适用于实际战略制定所处的复杂、变化的环境。但是,如果战略者们不依靠静态的程序和方法,除了依靠直觉以外,他们还能通过什么方法制定战略呢?学习学派认为,通过学习的过程可以制定战略。战略的形成与发展就是思想与行动、控制与学习、稳定与改变相结合的艺术性过程。在制定战略的过程中,不仅单个领导者需要学习,而且作为整体的领导系统也必须学习;领导者的作用不是预先决定战略,而是组织战略学习的过程。高层管理人员要在总体层面上把握战略,并根据环境的变化对战略进行适当的调整。

#### 7. 权力学派

权力学派将战略的形成视为一个协商的过程,认为整个战略制定的过程实际上是各种正式和非正式的利益团体运用权力、施加影响和不断谈判的过程。该学派认为,对战略制定发生作用的不再是某个人(如设计学派中的企业高层领导者、计划学派中的计划者、定位学

派中的分析家、企业家学派中的企业家),而是一群人。这群人利用自己的权力既争权夺势又妥协合作,使战略的制定过程成为谈判和讨价还价的过程,这时组织活动不再受某一共同利益驱使,而是受一些局部利益驱使。在这种情况下,他们总是存在对战略认识的争议,不存在共同认可的战略意图,很难形成统一的战略和对战略的执行活动。

权力学派把权力看成战略形成不可缺少的基础,认为战略形成是一个组织内部权力与权力之间政治斗争的结果。权力学派主要有微观权力观和宏观权力观两种不同的观点。微观权力观把企业组织的战略制定视为一种实质上的政治活动,认为是组织内部各种正式和非正式的利益团体运用权力施加影响,进行讨价还价、游说、妥协,最后在各派权力之间达成一致的过程;宏观权力观则把组织视为一个整体,这个整体运用其力量作用于其他各种相关的利益团体,包括竞争者、同盟者、合作者及其他涉及企业战略利益的网络关系等。权力学派认为,战略制定不仅要注意行业环境、竞争力量等经济因素,而且要注意利益团体的权力分享等政治因素。

#### 8. 文化学派

文化学派将战略的形成视为一个集体思维的过程,把战略制定视为观念形态的形成和维持的过程。文化学派认为,战略制定建立在由组织成员共同拥有的信仰和价值观之上;战略采取了观念的形式,以组织成员的意愿为基础,表现为有意识的行为方式;由于存在共同的信仰,组织内的协调和控制基本上是规范的;战略的变化不会超出或违背企业总体战略的观点和现存的文化。

#### 9. 环境学派

环境学派将战略的形成视为一个反应过程,其将注意力转移到组织外部,重点研究组织所处外部环境对战略制定的影响,认为组织和领导者是被动成分,战略源于组织对环境影响的被动反应,组织必须适应环境,并在适应环境的过程中寻找自己生存和发展的位置。环境学派认为,事实上并不存在组织内部的战略者,也不存在任何内部的战略过程和战略领导;环境迫使组织进入特定的生态位置,从而影响战略,拒绝适应环境的企业终将消亡。从严格意义上来说,环境学派还不能算一种战略理论学派,环境学派强调的是企业在其所处的环境里如何获得生存和发展,其所起的作用是让人们关注环境因素。环境学派主要有权变理论和规制理论两种理论。权变理论侧重于研究企业在特定的环境条件下和面临有限的战略选择时所做的预期反应,它要求企业发挥主观能动性,对环境变化采取相应对策以影响和作用环境,争取企业经营的主动权。规制理论强调,企业必须适应环境,战略制定必须充分考虑环境的变化,了解和掌握环境变化的特点,只有如此,企业才能在适应环境的过程中找到自己的生存空间,并获得进一步的发展。

#### 10. 结构学派

结构学派是一种比较特殊的学派。该学派博采众长,集各种学派观点之大成,将战略的形成视为一个转变过程。该学派认为,战略制定的过程是一个典型的由一系列因素构成集合的形成过程,在此过程中,某一特定类型的企业在某一特定时期采取了某一特定行为,恰



好与某一特定类型的环境相吻合；同时，该学派更加注重学术性和描述性，把企业组织看成一种结构，即由一系列行为和特征组成的有机体。该学派综合各学派的观点对战略制定进行整合，几乎每个学派都可以在结构学派的观点中找到自身的影子。

## （二）古典战略理论的核心思想

古典战略理论各学派的研究角度、研究方法各不相同，但核心思想可以概括为以下几点。

### 1. 战略基点是企业适应环境变化

对企业来说，环境是动态变化的，是不可以控制的因素。企业只有适应环境的变化，才能谋求生存和发展。企业在战略管理过程中，无论是战略方案的形成，还是战略的评价与实施，都应该从企业适应环境变化的要求出发来指导企业战略管理。

### 2. 战略目标是获取市场扩张

古典战略理论都认为，企业活动的最终目的是提高产品的市场占有率。安得鲁斯认为，企业战略是由目标、意图、目的，以及为达到这些目标、意图、目的而制定的方针、政策、计划组成的一种系统模式。

### 3. 战略手段是资源配置

企业战略的核心是资源配置方式，通过筹划、研究企业未来的资源配置及外部环境的相互作用，指导和解决企业发展中的重大问题。战略管理理论的代表人物如安得鲁斯、伊戈尔·安索夫、钱德勒等都不同程度地强调了战略管理中的资源配置问题。

### 4. 战略保证是组织结构适应战略

从上述学派对于战略及战略制定的理解来看，企业的组织结构需要根据企业不同时期、不同环境条件下制定的战略进行调整，以达到企业上下协调一致、共同发展的目标。

## 二、竞争战略理论

20世纪80年代以来，企业竞争战略理论一直处于学术研究的前沿地位。企业竞争战略理论包括以下三大主要战略学派。

### 1. 行业结构学派

行业结构学派的代表人物是迈克尔·波特。迈克尔·波特实现了产业组织理论和企业竞争战略理论的创新性兼容。他认为，构成企业环境的关键部分是企业投入竞争的一个或几个行业，行业结构极大地影响着竞争规则的确立及可供企业选择的竞争战略。因此，行业结构分析是确立竞争战略的基石，理解行业结构是战略制定的起点。迈克尔·波特还指出，企业需要在已决定进入的行业中进行自我定位，并且提出了五种竞争力分析模型。

### 2. 核心能力学派

核心能力学派以美国著名管理学者普拉哈拉德(Prahalad)和哈默尔(Hamel)发表的《企



资料

加里·哈默尔  
与C·K·普  
拉哈拉德简介

业核心能力》一文为代表。该学派认为,核心能力是所有能力中最核心、最根本的部分,它可以通过向外辐射作用于其他各种能力,影响其他能力的发挥和效果。企业战略目标就在于识别和开发竞争对手难以模仿的核心能力。只有具备了这种核心能力,企业才能快速适应市场变化,满足顾客需求,才能在顾客心目中将自身与竞争对手区分开来。企业要获得和保持持续的竞争优势,就必须在核心能力、核心产品和最终产品三个层面上参与竞争。在核心能力层面上,企业的目标应在产品性能的特殊设计与开发方面建立起领导地位,以保证企业在产品制造和销售方面的独特优势。

### 3. 战略资源学派

战略资源学派认为,企业战略的主要内容是如何培育独特的战略资源,以及最大限度地优化配置这种战略资源。在企业竞争实践中,企业的战略资源及其运用能力方面的差异成为企业竞争优势的源泉。战略资源学派认为,每个组织都是独特的资源和能力的结合体,这一结合体形成了企业竞争战略的基础。因此,企业选择的竞争战略必须有利于最大限度地培植和发展企业的战略资源,而战略管理的主要工作就是培养和发展企业对自身拥有的战略资源的独特运用能力,即核心能力。核心能力的形成需要企业不断地积累战略制定所需的各种资源,需要企业不断学习、不断创新、不断超越。只有在企业的核心能力达到一定的水平后,企业才能通过一系列组合和整合形成自己独特的,且不易被人模仿、替代和占有的战略资源,才能获得和保持企业的竞争优势。

## 三、战略生态理论

近年来,随着产业环境的日益动态化、技术创新的加快、竞争的全球化和顾客需求的日益多样化,企业逐渐认识到必须培养以发展为导向的协作性经济群体,于是企业战略生态理论应运而生并呈现出两大趋势,即商业生态系统研究与战略网络研究。

### 1. 商业生态系统研究

1996年,美国管理学家詹姆斯·弗·穆尔(James F. Moore)出版了《竞争的衰亡:商业生态系统时代的领导与战略》一书,首次提出和定义了商业生态系统的概念。他认为,商业生态系统就是以组织和个人的相互作用为基础的经济联合体,包括供应商、主要生产者、竞争者和其他风险承担者。他还从现代生态学的角度透视整个商业活动,由系统论反思竞争的含义,认为在商业活动中共同进化是一个比竞争或合作更为重要的概念;并打破了传统的以行业划分为前提的战略理论的限制,架构了全新的、基于共同进化模式的企业战略设计思路。

### 2. 战略网络研究

美国管理学教授古拉蒂(Gulati)认为,战略网络是由具有持久性的、对进入其中具有战略意义的节点构成的组织,包括战略联盟、合资、长期的买卖伙伴和由一群相似节点构成的组织,战略网络是嵌入企业内的各种社会关系的整体安排。古拉蒂强调战略网络对企业的行为和业绩的重要影响,认为必须将战略网络观念整合于战略研究之中。

那瑞尔认为,企业是多元关系的联结,企业网络是社会网络的重要组成部分,企业必须根据其所在的网络特性及其本身在这个网络中的角色、位置来决定其行为和战略。

美国芝加哥大学社会学家伯特(Burt)认为,网络是信息和控制收益的通道,不同的网络结构有不同的报酬率,会形成有价值的社会资本,企业网络及其关系是企业自身拥有的资源。

由战略管理理论的发展可以看出,战略管理的理论逐步由静态转为动态,由战略的制定与实施相分离转为战略的制定与实施相结合,由单一转向综合。面对技术创新加快、竞争日益激烈、顾客需求多样化,以及网络对社会生活方式和商业活动的巨大冲击,可以预言,战略管理理论必将面临新的挑战。

## 第四节 企业数智化战略

### 一、企业数智化战略概述

由于人工智能、物联网、云计算与大数据等数字化核心技术的快速突破和发展,数字经济取得了快速发展,正在成为重组全球要素资源、重塑全球经济结构和改变全球竞争格局的关键力量。传统企业的数智化转型已成为未来变革的主流趋势。

#### (一) 数智化战略的概念和作用

在数智化时代,企业面临数字化转型的巨大机遇和挑战,过往的很多经营模式、商业运营模式和技术等都需要改变。在企业战略决策中,数据资源逐渐成为最重要的组成部分,也直接影响企业兴衰。

数智化战略就是运用大数据、人工智能、机器学习等数智化手段,通过满足客户需求、简化业务流程、提高创新能力等路径,共同提高企业竞争力的一种战略。数智化战略可以帮助企业在复杂外界环境中实现自动化、增强决策及改善流程。

#### 1. 企业战略思维模式的依据发生重大变化

在数智化时代,数据量庞大且增长迅速,信息复杂多变,无一不对企业战略思维产生影响,彻底颠覆了传统的战略思维定式。企业制胜的关键是转变战略思维模式,从依靠个人经验做决策转向用数据做决策,运用大数据等新信息技术,全面、客观、科学地分析信息数据,进而做出恰当的战略决策。同时,数智化时代的企业在思考和制定战略时,不能局限于因果关系,要重点关注人、事、物之间的相互关系。让数据说话,寻求人、事、物之间的关系,发现问题并解决问题,成为数智化时代企业发展的战略目的。

#### 2. 企业战略决策的依据发生重大转变

传统企业在决策时往往是企业管理层依据经验做出判断和决定,主观性比较强,客观性分析严重不足。在数智化时代,个人经验很难适应海量信息的冲击,企业不能仅凭借企业家

的个人经验做出好决策,必须以数据为依据进行大数据分析,才能做出良好决策。

### 3. 企业战略决策的思维发生重大变革

数智化时代下的企业战略管理模式与传统的企业战略管理模式有着本质差别。传统企业战略管理模式的主要思维模式是正向推进,在解决问题时往往采取发现—分析—解决的思路。在数智化时代,企业战略模式更多地采用逆向思维,即从收集与整理数据开始,到分析数据,再到寻找其内在规律,最终提出方案。数智化时代下的企业战略管理模式是一次思维模式的升级,是战略层次的升维,全面推动企业与时俱进、创新发展。

#### (二) 数智化政策

为加快数字化智能化发展的战略部署,全面推进制造业企业数字化智能化转型,我国在2021年3月发布《中华人民共和国国民经济和社会发展第十四个五年规划和2035年远景目标纲要》,2021年12月印发《“十四五”数字经济发展规划》。在一系列国家政策的驱动下,各地政府积极响应,先后制定相应的政策机制,鼓励和支持制造业企业开展数字化智能化转型工作,旨在形成以平台为基础、以数据为资源要素,集成产业链、供应链、资金链、创新链,融合政府侧和企业侧,贯通生产端与消费端,以实现制造业企业走数字化智能化转型路线。

我国政府积极探索政策创新,不断推出政策措施,规划企业数智化发展,积极推动产业融合,推动新技术在传统行业、更多领域得到更多应用,为企业可持续性发展提供支持。各地政府为贯彻落实推进制造业企业数字化智能化转型陆续出台一系列政策、行动计划等相关文件(见表1-1)。以《广东省制造业数字化转型实施方案(2021—2025年)》为例,该方案以“聚焦战略性支柱产业集群和战略性新兴产业集群,以深化新一代信息技术与制造业融合发展为主线,以工业互联网创新应用为着力点,深入推进制造业数字化转型和高质量发展”为指导思想;以数字化引领制造业质量变革、效率变革、动力变革,形成大中小企业融通发展的产业生态。

表 1-1 各地数智化转型的政府政策<sup>①</sup>

政策名称	发布省份	发布日期	政策核心要点
《北京市“十四五”时期智慧城市发展行动纲要》	北京市	2021年3月	提升整体数据治理能力,跃升全域场景应用智慧化水平,建设成为全球新型智慧城市的标杆城市
《中共上海市委关于制定上海市国民经济和社会发展第十四个五年规划和二〇三五年远景目标的建议》	上海市	2020年11月	加快数字化发展,大力发展数字经济

<sup>①</sup> 巨龙信息.年度精选 | 2021年数字政府领域重点政策汇总[EB/OL]. (2022-01-19)[2023-02-27]. <https://m.163.com/dy/article/GU40JIO605386X6U.html>. (有改动)

(续表)

政策名称	发布省份	发布日期	政策核心要点
《广东省制造业数字化转型实施方案(2021—2025年)》	广东省	2021年7月	实施“一企一策、一行一策、一园一策、一链一策”,支持全省数字化转型
《数字山东2021行动方案》	山东省	2021年4月	打造一批制造业标杆企业、园区、平台及解决方案
《福建省“数字丝路”建设实施方案》	福建省	2019年10月	着力打造“数字应用第一省”,为“一带一路”沿线国家和地区的数字转型升级、数字产业发展提供新动能
《浙江省人民政府关于印发浙江省数字政府建设“十四五”规划的通知》	浙江省	2021年6月	形成比较成熟完备的数字政府实践体系
《安徽省“数字政府”建设规划(2020—2025)》	安徽省	2020年11月	推进“一网一门一次”改革,探索推出“慧办事、慧审批、慧监管”的智慧政务新模式
《关于全面推进数字湖北建设的意见》	湖北省	2021年10月	提出形成以社会保障卡为载体的“一卡通”服务模式
《河南省推进新型基础设施建设行动计划(2021—2023)》	河南省	2021年4月	初步形成支撑经济社会智慧化运行的融合基础设施体系,提升能源、交通、城市等领域的传统基础设施数字化水平
《“智联江西”建设三年行动方案(2021—2023)》	江西省	2021年5月	进一步强大物联网、大数据、工业互联网等新型基础设施建设支撑,深化大数据协同创新在经济、生活、社会治理等领域的应用

## 二、企业数智化建设

### (一) 企业数智化建设的导向

数智化转型并非只是简单地引入数智化工具和产品来优化IT系统,其根本在于IT体系支撑的业务创新。根据哈佛大学一项针对企业数智化挑战的调研,“已有的系统融合”(52%)、“数据孤岛”(51%)及“技术工具与企业业务融合”(49%)是企业面临的最大挑战。在德国工业4.0规划中,数智化企业建设成败的核心集中在横向集成、纵向集成、端到端集成的业务集成问题上。<sup>①</sup>

<sup>①</sup> 用友. 哈佛商业评论对话王文京:如何制定正确的数智化战略和路径?(2022-02-24)[2023-02-27]. <https://baijiahao.baidu.com/s?id=1725608241595857724&wfr=spider&for=pc>.



数智化是战略导向、结果导向。数智化转型的逻辑是“一切业务数据化,一切数据业务化”理念,立足业务场景,通过人工智能、大数据、云计算等科技手段实现科技赋能。企业数字化转型未来更多是需要通过数字来服务整个业务,让一切数据业务化。这就需要从企业内部搭建特定的场景、流程和管理,运用数据化来促进整个企业决策实施的实时化和精准化。同时,数字化不仅会反哺企业运营、支撑企业决策,未来更多的是智能化地服务市场、服务用户。

## (二) 企业数智化建设的要求

企业数智化建设对企业在技术创新、业务重整、组织调整和人才培养方面有较高要求,见表 1-2。数智化服务于企业发展战略,为企业实现价值而服务。数智化的技术创新是手段,业务、组织、人才培养等方面的数智化都为企业带来价值的方向,无论是推动增长、降低成本、提高效率、改进体验还是加强创新、激活组织等,最后都是为了让企业实现更强的竞争优势、更高的经营绩效及更可持续的发展。

表 1-2 企业数智化建设的要求

建设方面	具体要求
技术创新	要求企业将大数据、人工智能、云计算等技术应用到商业模式中,加速互联网技术的发展,实施多样化的信息技术应用,以实现高效的运营管理,推动产品、服务和业务创新
业务重整	要求企业通过实施数据管理去挖掘客户价值、满足客户要求和发现业务机会,采用智能化管控方法开发与使用管理系统、重组业务流程和管理机制、优化运营模式、实施智能化流程改进、实现自动化作业,来提高生产率、节约成本,实现企业数智化战略转型
组织调整	要求企业重新定义组织架构,重组管理流程,并加强信息技术应用,以提高企业的效率和竞争力;要重视组织结构的调整和组织灵活性的提高,优化企业数智化资源配置,引入新技术、新制度和新流程,提升组织对互联网技术的适应能力,快速适应互联网迅速变化的特点
人才培养	要求企业人才具备系统架构设计、大数据挖掘、人工智能等技术方面的能力,管理策略、产品设计和分析能力等管理方面的能力,以及高效的团队协作能力

## (三) 企业数智化建设的类型

企业数智化建设主要分为自主型数智化建设和依赖型数智化建设。

### 1. 自主型数智化建设

自主型数智化建设是将企业大量的人力、物力和财力投入大数据、人工智能、云计算等互联网技术的开发与应用上,组建专业人才团队搭建数据平台,有效监控数据收集、分析和决策流程,实现产品创新,提升企业市场立足点,获得更多市场份额,从而通过企业数智化转型实现企业行业领头羊地位,多见于资金雄厚的大型企业。

## 2. 依赖型数智化建设

依赖型数智化建设是根据客户的个性化需求和市场的不断变化,灵活、快速地通过互联网技术转变企业业务模式,从而获得商机来满足客户个性化需求并争取市场份额。由于企业自身对数智化技术的资源投入较少,缺少专业的互联网人才团队及无法实施科学的数据搜集和数据分析工作,这种互联网技术的获取往往依赖第三方企业来搭建数智化的互联网基础设施平台。依赖型数智化建设多见于中小型企业。

### 知识链接

#### ChatGPT 与行业业务变革<sup>①</sup>

2022年11月30日,美国人工智能研究实验室 OpenAI 推出 ChatGPT,这是一种由人工智能技术驱动的自然语言处理工具。ChatGPT 被认为是“科技行业的下一个颠覆者”“内容生产力的一次重大革命”。在社交媒体上线仅仅2个月,ChatGPT 的活跃用户就突破1亿。根据 Sensor Tower 的数据,TikTok 达到1亿用户只用了9个月,Instagram达到1亿用户则花了2年半时间,ChatGPT 成为史上用户增长速度最快的消费级应用程序。2023年2月,百度正式官宣百度文心一言(英文名 ERNIE Bot)产品——中国版 ChatGPT。

ChatGPT 不单是聊天机器人,也可以编写和调试计算机程序,还可以进行文学、媒体相关领域的创作。媒体网站 Insider 提出了被人工智能技术取代风险最高的10个行业岗位:技术(程序员、软件工程师、数据分析师),媒体(广告、内容创作、科技报道),法律(律师助理),市场研究员,教师,金融(金融分析师、私人顾问),交易员,平面设计师,会计师,客服。

ChatGPT 技术可以作为一种革新性的解决方案,带给行业变革,提升企业业务效率,提升决策水平。首先,ChatGPT 可以改善企业的客服效率与质量。智能客服系统实时上传数据库中已有的常见问题,并快速解决客户查询问题,提高客服服务的效率与质量。其次,ChatGPT 可以改进企业的流程。智能客服系统收集用户的反馈信息,不断总结、分析用户数据,使企业根据用户的反馈改进和升级自身的产品与流程,更好地满足用户的需求。最后,ChatGPT 可以提升企业的决策水平。智能客服系统根据客户交互模式分析大量可视化数据,从中挖掘出更多的客户行为,帮助企业做出更多、更全面的数据分析,基于数据产生更有效的经营决策。

<sup>①</sup> 耀盟同城. ChatGPT 会带来哪些行业变革? [EB/OL]. (2023-02-10)[2023-02-27]. <https://baijiahao.baidu.com/s? id=1757450487299976504&wfr=spider&for=pc>. (有改动)

### 三、企业数智化应用场景

#### (一) 京东数智供应链

随着互联网技术的迅猛发展,数智化转型已渗透到各行各业,尤其是大型电子商务平台。京东是一家国际知名的电子商务公司,在全球范围内处于行业领先地位,提供 B2C、B2B、C2C、O2O 服务,覆盖全球超过 200 个国家和地区,拥有超过 7 亿活跃用户。

2022 年 7 月 13 日,在 2022 京东全球科技探索者大会之京东云峰会上,京东云首次展示数智供应链全景图。京东云正式发布了七大解决方案,包括一个数智平台,以及覆盖数智采购、协同研发、智能制造、全域链接、价值服务、供应链一体化等全链路的六大数实场景,见表 1-3。

表 1-3 京东数智供应链全景图的构成<sup>①</sup>

七个应用场景	模块名称	内 容
六大数实场景	数智采购	智能采办、集采商城、可视化协同、供应商管理、电子招投标
	协同研发	创意设计、研发仿真、反向定制、产品智能化、产品生命周期
	智能制造	数智工厂、生产优化、生产物流、数字孪生、工业互联
	全域链接	全域会员、智能运营、全渠道一盘货、元宇宙新体验、全渠道数字化
	价值服务	客户服务、消费互联、数字化旅程、产业服务、后市场服务
	供应链一体化	供应链规划、预测与计划、供应链中台、数字化仓储、智能运输、即时配送
一个数智平台	区块链、人工智能、大数据、物联边缘、混合多云、业务中台、数智中台、企业管理、协同办公、数字员工	

京东数智化社会供应链包含了商品供应链、服务供应链、物流供应链和数智供应链,能够通过数字协同和网络智能持续优化垂直行业供应链的成本、效率与体验,实现从消费端到产业端价值链各环节的整体优化与重构,并通过开放平台有效调动各价值链环节的社会化资源,提升敏捷响应与匹配效率。借助京东云业内领先的数智化供应链能力,京东在拥有超 1 000 万自营商品最小存货单位(stock keeping unit, SKU)的基础上已经实现 30.3 天的世界级库存高周转<sup>②</sup>。

京东最大的优势在于拥有自主研发的物流配送系统。京东在数智化应用物流方面推出

<sup>①</sup> 中国新闻网. 2022 京东云峰会:重夯数智供应链,京东云数智供应链全景图发布[EB/OL]. (2022-07-13)[2023-02-27]. <https://baijiahao.baidu.com/s?id=1738216169650705869&wfr=spider&for=pc>. (有改动)

<sup>②</sup> 京东集团. 2021 年京东集团环境、社会及治理报告[EB/OL]. (2022-05-30)[2023-02-27]. [https://ir.jd.com/system/files-encrypted/nasdaq\\_kms/assets/2022/05/30/14-31-40/2021%E5%B9%B4%E4%BA%AC%E4%B8%9C%E9%9B%86%E5%9B%A2%E7%8E%AF%E5%A2%83%E3%80%81%E7%A4%BE%E4%BC%9A%E5%8F%8A%E6%B2%BB%E7%90%86%E6%8A%A5%E5%91%8A.pdf](https://ir.jd.com/system/files-encrypted/nasdaq_kms/assets/2022/05/30/14-31-40/2021%E5%B9%B4%E4%BA%AC%E4%B8%9C%E9%9B%86%E5%9B%A2%E7%8E%AF%E5%A2%83%E3%80%81%E7%A4%BE%E4%BC%9A%E5%8F%8A%E6%B2%BB%E7%90%86%E6%8A%A5%E5%91%8A.pdf). (有改动)

了“无人仓”和“天狼系统”。在物流仓储方面,无人仓就是一种利用机器人技术、自动化装卸机器、智能物流系统等设备实现全自动化的仓储系统。该系统实现自动化扫描和分拣,根据客户要求迅速拣选货物,由机器人将货物存储在指定位置,实现快速准确地货物拣选、快速发货,从而大大提高了货物处理的效率和准确性。京东的无人仓与天狼系统使其在物流领域处于领先地位,两者的结合使仓库的运营实现自动分拣、自动出库、实时监控、自动补货等,大大提升货物运输的效率。

此外,京东还开发了智能用户识别和智能客服系统。京东利用先进的大数据分析技术,结合商业场景,挖掘用户行为特征,深入了解用户的行为轨迹、购买意向和购买偏好,实现更准确的个性化推送和更精准的用户推荐。例如,京东可通过分析用户浏览的商品类别或定期购买某种商品的购买行为向用户推送有效内容,包括 App 推送、短信、邮件、微信等智能客服系统。该系统的主要功能有:首先,根据用户的输入信息自动生成精准的回复,更加快速、准确地响应用户的需求,解决问题,提高用户的满意度,建立更好的客户关系;其次,对用户进行细分,建立用户画像,根据情感分析自动调整回复用户的语言风格等;最后,根据用户的行为数据,检测用户的到访情况,实时识别用户的需求和意图,并对用户进行分析和评估,为用户提供个性化的服务和支持。

## (二) 数字政府建设场景

近年来数字政府建设相关政策层出不穷,国务院在 2022 年年初印发的《“十四五”数字经济发展规划》(下称《规划》)明确:到 2025 年,数字经济核心产业增加值占 GDP 比重达到 10%,其中智慧政务是十大数字化应用场景之一。表 1-4 为我国数字政府建设相关政策。

表 1-4 我国数字政府建设相关政策<sup>①</sup>

发布时间	政策名称	发布机构	主要内容
2019 年 4 月	《中华人民共和国政府信息公开条例》	国务院	加强信息化手段的运用,提高政府信息公开实效,切实发挥政府信息对人民群众生产、生活和经济社会活动的服务作用
2021 年 11 月	《全国一体化政务服务平台移动端建设指南》	国务院办公厅	针对各地政务服务平台移动端“标准不一、管理分散”等问题进行规范和指导,提升移动政务服务供给水平,全面优化用户体验,推动政务服务事项从“掌上可办”到“掌上好办”

<sup>①</sup> 中信期货.“稳增长”系列专题报告之五:数字经济如何发力稳增长?[EB/OL].(2022-03-02)[2023-02-27].<https://www.waitang.com/report/45997.html>.(有改动)

(续表)

发布时间	政策名称	发布机构	主要内容
2021年12月	《“十四五”国家信息化规划》	中央网络安全和信息化委员会	要求着力提升数字政府建设水平,部署打造协同高效的数字政府服务体系任务,打造服务型政府
2021年12月	《“十四五”推进国家政务信息化规划》	国家发展和改革委员会	到2025年,政务信息化建设总体迈入以数据赋能、协同治理、智慧决策、优质服务为主要特征的融慧治理新阶段,跨部门、跨地区、跨层级的技术融合、数据融合、业务融合成为政务信息化创新的主要路径,逐步形成平台化协同、在线化服务、数据化决策、智能化监管的新型数字政府治理模式



### 引例解析

战略调整是指企业在经营发展过程中对当前所采取策略方针的转变,是企业对过去所用决策的复盘,这个复盘过程深受企业自身核心竞争力等因素的影响。企业所拥有的资源和能力能使企业在战略调整中取得核心能力。

华为每次战略调整能成功,主要得益于以下几点:第一,华为有很强的危机忧患意识,该意识是华为战略调整的核心动力;第二,华为较好地把握了战略升级的执行节奏,通过战略升级可以进入海内外新市场,还可以对自身能力体系进行迭代更新;第三,华为在不同的发展时期敢于打破已有优势,通过战略调整和管理变革构建新优势,促进企业高水平发展;第四,华为领导层善用二元思维处理国际市场与国内竞争、集权与放权等复杂矛盾。



### 思考题

- (1) 如何理解企业战略? 它有什么特性?
- (2) 简述战略管理的发展。分析战略管理在西方企业界为什么经历了兴起、热潮、回落、重振的发展过程。
- (3) 为什么要在我国企业中推行战略管理?
- (4) 战略管理应由企业中的哪些管理者负责?
- (5) 企业存在哪些战略层次?
- (6) 举出一家战略管理成功的企业例子,并说明其成功的原因。





### 联想集团的战略变革

近年来,随着智能终端的出现,人们对硬件、软件及服务能力都提出了更高的要求。联想集团通过在硬件技术与软件应用领域的持续不断积淀,已经建立起一个较为完备、科学的企业数字化生态系统,并力争在此基础上实现企业数字化转型服务。

在硬件领域,依托“端-边-云-网-智”的全新 IT 发展框架,联想集团慢慢地向智慧终端布局靠近,截至 2021 年年底,已制造智慧大屏、AR、VR 等智慧产品。在软件领域,联想集团继续增加研发投入,据公司 2022 年第二季度财务报告信息披露,联想集团在研发方面的投资同比增加 15%。<sup>①</sup>

在有了坚实的硬件和软件基础以后,联想集团将工作重心放在面向服务的智能化转型上。联想集团推出了“联想百应中小企业一站式数字化服务平台”,旨在为中小企业提供“硬件+软件+服务+平台”的数字化服务,帮助其实现更好发展;在智慧城市规划上提出了绿色生态智慧城市规划,利用新信息技术系统不断重构绿色生态的智慧城市规划价值。

**思考** 联想集团为什么做出这样的战略转变?



### 企业战略调整案例讨论

#### 【实训目的】

通过实训,了解企业战略的实施情况,掌握战略管理的概念,熟悉战略管理的构成与层次。通过收集企业战略调整的资料,分析企业调整战略的原因,评价企业战略调整的效果,锻炼学生搜集信息的能力,培养学生的逻辑思维能力和表达能力。

#### 【实训内容】

学生以小组为单位,选取一家进行战略调整的企业,收集企业战略调整资料,分析企业战略调整的原因、内容及最终效果,并进行 5 分钟的小组展示。

#### 【实训要求】

小组成员协作,共同参与。

#### 【实训考核】

采取教师打分与小组互评的方式进行综合评价。

<sup>①</sup> 联想集团. 联想集团:2022/23 财年第二季度业绩[EB/OL]. (2022-11-03)[2023-02-27]. [https://investor.lenovo.com/tc/financial/results/press\\_2223\\_q2.pdf](https://investor.lenovo.com/tc/financial/results/press_2223_q2.pdf). (有改动)