



21世纪高等院校教材

战略管理

李玉刚 编著

 科学出版社
www.sciencep.com

21 世纪高等院校教材

战略管理

李玉刚 编著

科学出版社

北 京

内 容 简 介

本书主要内容包括战略分析、战略选择和战略实施三个部分。战略分析包括了企业的外部环境分析和内部环境分析；战略选择包括了企业的业务层战略（竞争战略、动态竞争战略、国际化战略等）和公司层战略，同时介绍了价值链战略（联盟、并购）；战略实施包括了与战略实施相适应的内部职能和管理的各个方面，重点介绍了不同类型战略对组织结构和绩效考核的要求。本书从培养战略参与者战略意识和能力的角度出发，介绍了当前流行的战略家与企业家方面的有关理论。

本书体系规范、逻辑清晰、案例丰富，以启迪战略思维、训练战略分析和实施为主旨，密切联系全球化背景下中国企业的战略实践，并配有多媒体教学课件，适合作为工商管理类的本科生教材。

图书在版编目(CIP)数据

战略管理/李玉刚编著. —北京:科学出版社,2005

21世纪高等院校教材

ISBN 7-03-015892-X

I. 战… II. 李… III. 企业管理-高等学校-教材 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 077034 号

责任编辑:林 建 陈 亮/责任校对:张怡君

责任印制:安春生/封面设计:陈 敬

科 学 出 版 社 出 版

北京东黄城根北街16号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

新 蕾 印 刷 厂 印 刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2005年9月第 一 版 开本:B5(720×1000)

2005年9月第一次印刷 印张:15 1/2

印数:1—3 500 字数:295 000

定价:22.00 元

(如有印装质量问题,我社负责调换〈新欣〉)

序 言

随着市场竞争的加剧,如何制定并实施一个具有竞争优势的战略成为商界的热门话题。伴随这股热潮,战略理论大师迈克尔·波特(M. Porter)和著名战略实践家杰克·韦尔奇(J. Welch)来到中国,向快速成长的中国企业布道。近几年来,出版界对战略管理给予高度关注,引进了许多国际流行的MBA教材,出版了许多中国教师编著的针对各类学生的教科书。

在战略管理教材已经很多的情况下,为什么笔者还要再写一本这样的教材呢?原因有二:一是从国外翻译过来的教科书普遍字数过多,内容繁杂,加之主要采用国外案例,因而不利于调动学习者的兴趣;二是国内的教科书尽管克服了国外教科书在使用上的障碍,但在整体框架的设计和知识点的选取上与后者存在一定的差异,很难令所有读者都满意,一些市场需求仍没有得到满足。

近年来,笔者针对不同类型的学生讲授战略管理,在对本科生的教学过程中,按照自己编写的提纲进行教学,取得了较好的效果。笔者把教学提纲拓展为一本书,希望能够更好地满足本科生的教学需要。本书的写作有下面几个特点:

(1) 读者定位明确。本书定位于管理类本科生,为此在内容的选取上充分考虑到与先修课程的内容衔接,对于一些经济学知识和职能管理理论中已经讲授过的内容,没有展开介绍。

(2) 内容与国际接轨。在整体框架的设计上,注重与国际接轨,同时又避免了对一些问题的烦琐解释,在案例的选择上注重了中国的企业特点。笔者认为,国际上流行的战略管理理论是先进的,总体上能够用于对中国问题的分析,但是由于中国企业的战略前提与国外企业有太多的差异,因此其具体的战略选择和建议可能就差别甚大。

(3) 从原著中汲取观点。一本教材要尽量涵盖这门学科的主要知识点,而这些知识点又都来源于战略管理领域的经典和前沿研究。为了保证对知识理解的正确,在可能的情况下,尽量从原创者的著作中选取。例如,本书对于波特和巴尼(J. Barney)等的理论就是这样处理的。

(4) 注重教与学。教材是写给学生和教师的。针对学生,为了满足部分学生应对升学考试的需要,注重了知识点的全面性。同时,考虑到学生在学习战略管理之前已经学过市场营销、运营管理、财务管理、人力资源、经济学等课

程,因此对于一些理论观点没有用事例去分析,这样就节省了版面,减轻了学生购书的经济负担。针对教师,在每一章后,仅给出简短案例,用于课堂分析,以强化学生对理论的理解。教材中没有提供用于深度分析的哈佛类案例(每篇上万字),教师可针对学生的具体情况,选择大案例用于课后的案例分析。

在本书撰写过程中,笔者参阅了大量文献,在此谨向所有被引者表示感谢。笔者的研究生何鹏飞、李骄、胡君莲和魏文静同学查阅了大量文献资料,进行了校对工作。感谢他们的辛勤劳动,没有他们的帮助,笔者是不可能按时交稿的。感谢华东理工大学商学院工商管理系各位老师的关心和支持。

尽管在写作本书之前,笔者已经针对 MBA、企业管理研究生、本科生等讲授过多次战略管理课,但是写一本针对本科生使用的教科书仍然遇到了很大挑战。由于笔者水平有限,不当之处在所难免,敬请各位读者批评指正。

欢迎各位同学和老师提出宝贵意见和建议,您可以通过电子邮件与笔者联系,也可以登录笔者的个人学术网站了解战略管理学习和研究的有关信息,获取与本书相关的资料。电子邮件地址: yugangl@ecust.edu.cn; 个人网站: www.liyugang.com.cn。

为方便选用本书作为教材的教师开展教学工作,本书另配有多媒体教学课件和教师手册。凡选用本书作为教材的教师可与科学出版社编辑林建先生(010-64030850, bnulyj@163.com)联系。

李玉刚

2005年5月于上海

目 录

序言

第1章 战略与战略管理	1
1.1 战略与竞争优势	1
1.2 战略管理	9
1.3 不同情况下的战略管理.....	14
习题	16
案例1 联想——中国IT第一品牌缔造者	16
第2章 外部环境分析	20
2.1 环境构成与分析技术.....	20
2.2 总体环境分析.....	24
2.3 行业环境分析.....	30
2.4 竞争对手分析.....	39
习题	44
案例2 从“珠三角”到“长三角”	44
案例3 达丰电脑与松江物流体系	46
第3章 内部环境分析	50
3.1 价值链分析方法.....	50
3.2 资源和能力.....	57
3.3 核心竞争力.....	61
3.4 能力的竞争性评价.....	67
习题	69
案例4 华为的技术之门	70
第4章 业务层战略	75
4.1 竞争战略.....	75
4.2 行业生命周期阶段.....	85
习题	92
案例5 格兰仕与成本领先战略	93
案例6 “星巴克体验”的咖啡奇迹	95

第 5 章 动态竞争战略	97
5.1 动态竞争与竞争优势	97
5.2 竞争对抗模型	102
5.3 进攻战略	107
5.4 防御战略	113
习题	120
案例 7 GPRS 大战 CDMA	121
第 6 章 国际化战略	124
6.1 经济全球化与企业国际化经营	124
6.2 国际化战略的类型	128
6.3 国际市场进入策略	132
6.4 国际化经营风险和控制	137
习题	141
案例 8 海尔的国际化战略	141
第 7 章 公司层战略	145
7.1 多元化的类型和原因	145
7.2 横向多元化	148
7.3 纵向一体化	153
7.4 业务组合优化方法	160
7.5 多元化与可持续竞争优势	162
7.6 总部的价值	164
习题	170
案例 9 通用电气的多元化战略	170
第 8 章 联盟和并购	174
8.1 战略联盟	174
8.2 并购	179
习题	186
案例 10 柯达——战略联盟的典范	186
第 9 章 战略实施	189
9.1 战略实施框架	189
9.2 战略实施与公司治理	193
9.3 战略实施与组织结构	196
9.4 战略实施与控制	204
习题	209

案例 11 美国在线与时代华纳的混合战	210
第 10 章 战略领导和战略变革	213
10.1 战略领导.....	213
10.2 战略创新与变革.....	222
习题.....	235
案例 12 海尔革命	235
主要参考文献.....	240

第1章 战略与战略管理

1.1 战略与竞争优势

1.1.1 战略的定义和构成要素

战略一词本是军事术语，是指导战争全局的筹划和谋略。企业战略是制定企业总体目标并寻求改善竞争地位的谋划和方略。企业战略的特点在于，它是有关企业全局性、长远性和根本性的重大谋划，而不是长期的总体计划；它是确立企业未来发展的方向和总体框架，而不是面面俱到的对未来行动的详细规定；它是在竞争激烈、变化多端的市场环境中谋求企业生存和发展的重要手段，而不是随机应变的临时性措施。毛泽东认为：“……能够把战争或作战的一切重要问题，都提高到较高的原则上去解决。达到这个目的，就是研究战略问题的任务。”

战略管理课程的理论体系来自于西方。古希腊语“strategos”的含义为“将军或领袖”，其意义是指军队的艺术和科学。随着历史的变迁，才在军事上出现了英语中的“strategy”一词，含义为战略、战略学、兵法等。19世纪初期，若米尼在其《战争艺术》一书中，把战略定义为“在地图上进行战争的艺术”。克劳塞维茨在《战争论》一书中，把战略定义为“为了战争目的运用战斗的学问”。在20世纪中期，随着商学院“经营政策”（business policy）课程向“战略管理”（strategic management）课程的转化，战略一词逐渐成为商界的热门词。

1. 战略的目的

日本战略学家大前研一认为，经营战略就是如何实现竞争优势。如果没有竞争对手，就没有必要制定战略。制定战略的唯一目的就是使企业尽可能有效地比竞争对手占有持久的优势。孙子也曾说：“昔日善战者，先为不可胜，以待敌之可胜。”也就是说，善于用兵打仗的人，总是先创造条件，使自己不被敌人战胜，然后等待和寻求敌人可能被我战胜的时机。

企业制定战略的目的就是建立一种竞争优势，即以最有效的方式努力提高企业相对优于竞争对手的实力，为日常的经营活动建立一种有利的态势，先将

自己立于不败之地，然后寻找竞争对手的弱点，取得竞争的最终胜利。但是，在激烈竞争和快速变化的市场上，企业可以依赖一个有利的定位获得一个暂时的优势，却难以通过维持一个特定的竞争优势来获得持续的成功。要想实现长期的繁荣，企业就必须不断地根据客观情况的变化创造新的竞争优势。因此，企业要保持竞争优势，就必须要求自身的不断进步，以更优、更适或更廉的产品和服务来创造、引导和满足社会需求。

以新代旧、新陈代谢、除旧布新或推陈出新是事物发展、运动、变化的客观规律，不断创新是战略活动中的主要推动力。过去有人认为战略就是寻找商机，制定计划，再去实施；现在有人认为战略就是创新，要从追随者变成领跑人。可以说，在竞争日趋激烈的环境中，战略的目的就是开发一系列暂时的、相对的竞争优势，促进企业竞争力的提高（图 1.1）。

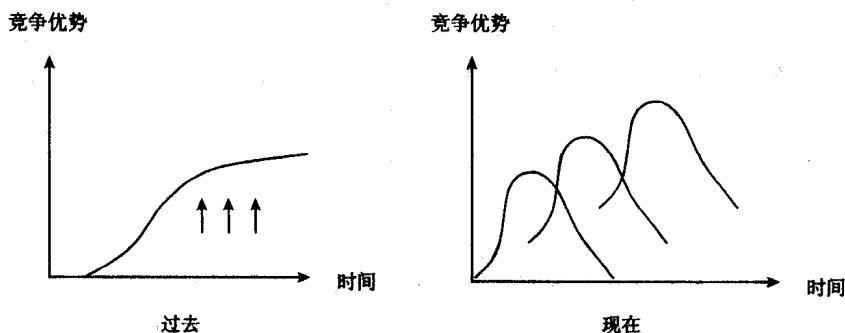


图 1.1 战略与竞争优势的关系

2. 前人对企业战略的解释

关于企业战略的定义，有多种。钱德勒（A. Chandler）认为：“战略可以被定义为企业长期目标的决定，以及为实现这些目标所必须采取的一系列行动和资源分配。”

安德鲁斯（K. Andrews）认为：“战略是目标、意图和目的，以及为达到这些目的而制定的主要方针和计划的一种模式。这种模式界定企业正在从事的，或者应该从事的经营业务，以及界定企业所属的或应该属于的经营类型。”

安索夫（H. Ansoff）认为，企业战略是贯穿于企业经营、产品和市场的一条“共同经营主线”。这条主线决定着企业目前所从事的或者计划要从事的经营业务的基本性质。

安索夫提出的这条主线由以下四个要素构成：

- （1）产品与市场范围，即确定企业在所处行业中的产品与市场的地位。

(2) 增长向量, 即企业经营的方向和趋势。安索夫根据企业现有的产品、市场和将来发展的新产品、新市场的组合, 指出企业可以采取四种发展方向的战略, 如表 1.1 所示。

表 1.1 企业的成长方向

市场 \ 产品	现有产品	新产品
	现有市场	新产品
现有市场	市场渗透	产品开发
新市场	市场开发	多元化

(3) 竞争优势, 即企业及其产品和市场所具备的不同于竞争对手的能够为企业奠定牢固竞争地位的特殊因素。企业的竞争优势来源于企业的外部环境或内部条件两个方面。

(4) 协同效果, 即大于由公司各部分资源独立创造的总和的联合资源回报效果。在各业务间存在资源、技术、管理和价值链活动的各环节间的匹配关系时, 可以实现各因素的联合、共享和节约, 产生“ $1+1>2$ ”的效果。

3. 本书对战略的界定

尽管前人对战略有多种定义, 但是为了方便理解。我们给出的定义是: 企业战略是有关企业发展方向和活动范围的决策, 以追求可持续的竞争优势。这一定义回答了有关企业发展的三个问题: 发展方向问题、发展途径和范围问题、持续发展问题。

那么, 企业战略应该包括哪些内容呢? 根据战略所要完成任务的不同, 我们把企业战略内容划分为三个层次: 产品和市场的确定、价值链的优化和核心竞争力的培养 (图 1.2)。这样一种划分, 有助于企业战略决策者对战略的系统认识和科学管理。

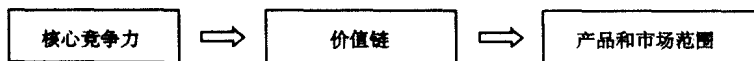


图 1.2 企业战略内容的三个层次

战略内容的三个层次具有内在的逻辑关系。产品和市场的确定是战略目标, 即战略所追求的目标是提供一定的产品和 (或) 服务以满足目标市场的需要。价值链的优化是战略手段, 即为了在激烈竞争的市场环境中实现产品 and 市场结合的目标, 企业的生产经营活动从总体上来说应该如何开展。核心竞争力

的培养是战略延续,即企业现在开展经营活动的基础是过去培养起来的核心竞争力,将来经营活动的顺利开展又需要现在对核心竞争力的培养和更新。

1) 产品和市场范围

一个企业存在的目的是为了社会的需要,而满足社会需要的过程是通过向目标客户提供所需要的产品和服务来实现的。因此,从外部来看企业的时候,我们看到的是企业的产品和服务。产品和市场范围决定了企业与客户的关系,决定了企业规模的大小,决定了企业与客户之间的讨价还价能力,以及市场竞争的激烈程度,从而决定了企业利润率的高低。

2) 价值链

一个企业在产品—市场定位上表现得好坏,在于企业内部完成的各项活动。对价值链进行科学有效的设计和运作是企业竞争优势的来源。一个企业的价值链要支持企业的产品和市场组合。当企业的产品和市场组合变了的时候,企业也应该改变其价值链。有时,随着企业外部环境的变化或者企业内部资源和能力的变化,企业也应该改变其价值链,只有这样才能提高竞争优势。例如,戴尔在建立企业时采取按订单生产和直销,这在当时的计算机制造行业是一种新的价值链形式。当前,许多企业采取了外包,这也是改变价值链的一种重要方式。

3) 核心竞争力

核心竞争力是指企业内部能够带来可持续竞争优势的资源和能力。在战略理论中,较为关注识别企业的核心竞争力,并基于企业的核心竞争力设计企业的战略。我们强调的是,核心竞争力的选择、培养和更新本身也应该是战略设计的一个重要方面。在企业战略设计时,要从追求可持续竞争优势的角度出发培植企业当前和未来发展所需要的核心竞争力。

1.1.2 获得竞争优势的两个逻辑

关于如何获取竞争优势,在战略理论中有两个主要学派:行业组织学派和资源基础学派。行业组织学派的战略理论是波特(M. Porter)在产业经济学的结构-行为-绩效(S-C-P)模型基础上提出来的,认为竞争优势的核心在于寻找与众不同的定位。资源基础学派的代表人物有沃纳菲尔特(B. Wernerfelt)和巴尼(J. Barney),他们认为企业竞争优势来源于其能够带来可持续竞争优势的资源和能力。这两个学派对超额利润来源的解释是不同的,具体见图1.3和图1.4。

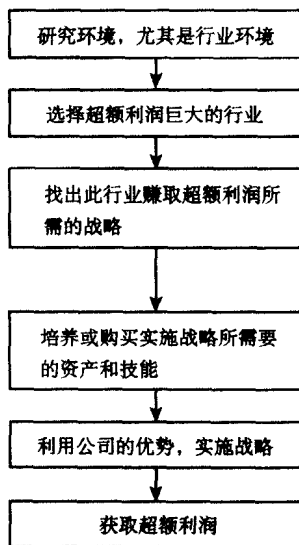


图 1.3 行业组织学派获取超额利润的行业组织模型

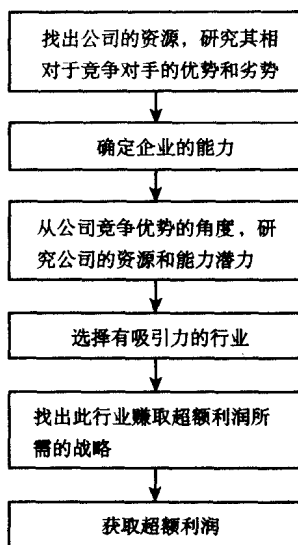


图 1.4 资源基础学派获取超额利润的行业组织模型

1. 获取超额利润的行业组织模型

20 世纪 60~80 年代，人们始终认为外部环境是公司获取战略成功的主要决定因素。行业组织模型揭示了外部环境对公司战略行动的决定性影响。同时，它还指出，一家公司所在行业比管理者作出的公司内部决定对公司的影响更大。公司业绩主要取决于所在行业的特性，包括规模经济、市场进入障碍、多元性、产品差异化以及公司集中度等。

行业组织模型具有四个前提条件。首先，外部环境的压力和限制决定了获取超额利润的战略选择；其次，大多数公司在某一行业或某一领域内互相竞争，因此他们掌握着类似的相关战略资源，并因此而采取相似的战略；再次，战略实施所需的资源可以在公司间自由流动，基于此，任何公司间的资源差异都不会持续太久；最后，企业的决策者是理性的，并致力于为公司谋取最大利益，追求利润最大化。

行业组织模型要求公司必须选择进入最具吸引力的行业。因为大多数公司拥有相似的战略资源，而且这些资源流动性又极强，所以只有当公司找到潜在利润最高的行业，并学会如何根据行业的结构特点来利用这些资源实施其战略时，公司才会获得竞争力。五种基本竞争力量模型可以帮助公司分析这一问

题,具体见第2章。

行业组织模型指出,公司只有在实施了适用于整体环境或行业、竞争环境的战略后才能获得超额利润。只有那些练就内功的企业,方能实施与外部环境相适应的战略,从而获得成功,反之,则会招致失败。因此,超额利润是由外部环境特点所决定的,而不是公司独特的内部资源或能力。

最近的研究也支持了行业组织模型的解释。研究表明,一家公司约20%的利润与行业相关。换句话说,20%的公司利润是由所在行业所决定的。然而,36%的利润变动是由公司特点和业务活动所产生的。研究结果表明,环境因素和企业特点共同决定了企业的利润率水平。

2. 获取超额利润的资源基础模型

资源基础模型认为,任何一家企业都是资源与能力的独特组合,这些资源和能力是企业战略的基础,也是利润的主要来源。根据这一模型,企业不同时期绩效的差异是由他们独特的资源和能力的组合所引起的,并非行业的结构特征所致。这个模型同时认为,一家公司可以不断获取不同的资源,发现独特的能力。因此,同行业内的不同企业并非都会拥有同样的战略资源和能力。这个模型的另外一个观点是资源不一定会在企业间流动。资源的差异性带来了不同的竞争优势。

资源是指企业生产经营过程中的投入部分,如资本、员工技能、专利技术、融资能力、有才干的管理人员、品牌等。能力是指综合利用多种资源用来完成任务或活动的才能。与行业组织模型相反,资源基础学派认为,在决定战略行动时,企业的内部环境,如资源和能力比外部环境更重要。这一观点同时指出,企业无需因外部环境条件的限制而积累必需的资源,公司本身的资源和能力就已经提供了战略基础。战略的选择应该帮助公司抓住外部环境的机遇,最有效利用其核心竞争力。

并非公司的所有资源和能力都可以转化为竞争优势。只有当这种资源和能力是有价值的、稀缺的、难以模仿的、无法替代的时候,才可能成为可持续竞争优势的来源。当资源和能力达到以上四个标准的时候,它们便成为核心竞争力(关于资源基础学派的理论和有关核心竞争力的问题将在第3章中给予详细介绍)。

1.1.3 战略的分类

企业战略有多种,为了更好地把握每一种战略,最好的办法是对企业战略进行分类。对于企业战略,有多种分类。从层面上来看,分为公司层战略和业

务层战略；从成长方向来看，分为市场渗透战略、产品开发战略、市场开发战略和多元化战略；从竞争优势的来源来看，分为成本领先战略、差异化战略；从企业从事的业务多少来看，分为多元化战略和专业化战略；从与其他企业之间的关系来看，分为联盟战略和并购战略；从业务流程来看，分为一体化战略和外包战略。

人们通常把战略分为公司层战略、业务层战略和职能层战略。波特认为，多元化公司有两个层面的战略：业务单位（或竞争）战略和公司层（或全公司范围的）战略。竞争战略关注在一个企业竞争的每一个业务领域如何创造竞争优势。公司层战略主要关注两个问题：企业应该从事哪些业务，企业总部应该如何管理这些业务单位。

如果一个企业属于跨行业经营，即有多项业务活动，其战略体系如图 1.5 所示。公司层战略是高层战略，它为业务层战略和职能层战略提供了发展的方法和支持。在公司层战略和业务层战略的关系上，波特认为，竞争发生在业务单位水平上。不管公司层战略如何被精细地构造，除非一个公司层战略把注意力放在培养每一个业务单位的成功上，否则公司层战略将会失败。成功的公司层战略必须来自于竞争战略，同时又要强化竞争战略。

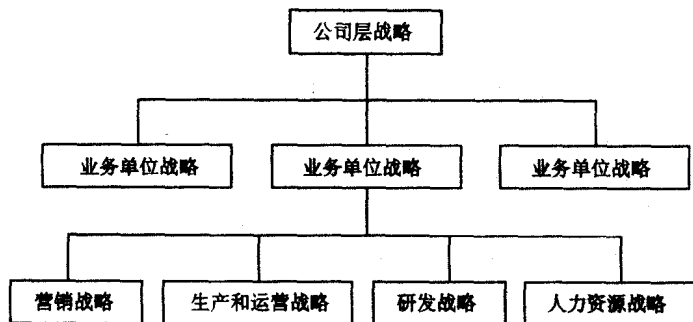


图 1.5 多元化经营企业的战略体系

对于从事单一业务的企业来说，就不存在公司层战略和业务层战略之分了。对于竞争战略，波特根据竞争优势来源和市场范围的不同，将其划分为成本领先战略、差异化战略和集中战略。

每个业务单位都是由一些不同的职能活动组成的，包括营销、生产和运营、研发、财务、人力资源等（图 1.6）。不同的竞争战略对企业内部各职能有不同的要求，从而导致职能决策方面的差异，也就产生了不同的职能型战略。由于每个职能都有专门的学科去介绍，因此在本书中，对于职能战略不单

独介绍，只是在相关的章节中涉及。

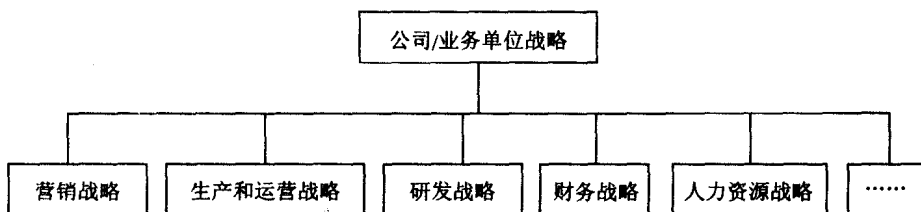


图 1.6 单一业务经营企业的战略体系

1.1.4 战略概念的多种用法和陈述方式

关于战略，不同的人有不同的用法，明茨伯格（H. Mintzberg）对人们使用战略的不同方式进行了总结，提出了五种用法（简称 5P）：计划（plan）、谋略（ploy）、范式（pattern）、定位（position）和观念（perspective）。其中，计划是方向、指南、通向未来的前进路线、由此及彼的途径等类似的东西；范式指的是企业过去的发展历程；谋略是为了反击对手或竞争者而采用的特定计谋；定位指的是特定产品在特定市场的定位；观念指的是一个企业做事的基本方式。这是关于企业战略比较全面的看法，即著名的 5P 模型。需要指出的是，战略管理教科书通常倾向于把战略定义为一种计划或者谋划。

对于计划和范式的区别，可以参考明茨伯格在 1995 年发表的一篇论文，他认为已经实现的战略（realized strategy）实际上有些是预谋的战略（intended strategy），有些是自发产生的战略（emergent strategy），但是预谋的战略有些并没有实现。对于计划和模式的区别，计划指的是预谋的战略，而模式指的是已经实现的战略。比较形象的说法是，计划的观点是向前（未来）看，而范式的观点实际上是向后（过去）看。

在具体陈述一个企业的战略时，往往会用到一些不同的词汇，如意图（intent）、使命（mission）、愿景（vision）、目标（objective）、战略（strategy）、策略（tactic）和政策（policy）等。对于意图、使命、愿景和目标各自含义和用法，下面做一简要说明。

“意图”通常指的是希望达到某种目的打算。战略意图在战略之外，或者说隐藏在战略背后，是战略决策者或企业的真正目的。但是，一个企业的战略意图是什么，一个企业所开展的一项业务活动的意图是什么，往往不一定为外人所知，因为声称的意图可能与实际追求的不同，而有些意图可能是决策者潜意识中所追求的，自己也不一定明确表达。

“使命”的通常解释是派遣人去办事的命令，比喻重大的责任。从企业外

部来看, 战略使命是企业或业务区别于其他企业或业务而存在的原因, 也就是说一项业务的结果满足了哪些客户的哪些方面的需要。

“愿景”是指企业成员渴望的企业未来状态。愿景不是预测未来, 而是创造未来。在描述企业的愿景时, 不同企业可能有很大的差异, 有的企业可能把愿景描述为“成长为一个世界级企业”, 另外一些企业可能从企业、员工和股东等多个方面进行描述。

“目标”是指完成任务的程度。战略目标是企业希望实现的产出与绩效, 是企业使命的具体化, 通过它可以衡量企业的生产经营活动。

1.2 战略管理

1.2.1 战略管理的要素

战略管理与企业中的其他管理有着本质的不同, 表 1.2 对这些不同进行了比较。每个管理者都需要处理很多运营控制问题, 如产品的有效生产、销售队伍的管理、财务业绩的监控或者旨在提高客户服务水平的新系统的设计, 尽管这些都是很重要的工作, 但它们实际上是在公司已有发展战略的指导下, 由企业有限的一部分机构来承担, 关注的是对已有资源的有效管理。管理者大部分时间都是在进行运营控制, 尽管其对战略的有效实施是至关重要的, 但却与战略管理不同。

表 1.2 战略管理和运营管理的区别

战略管理	运营管理
模糊性/不确定性	常规
复杂性	
全企业范围内	与具体运营相关
根本性	
有长期影响	有短期影响

战略管理的范围比运营管理的任何一个领域都更为广泛, 它关注的是在模糊的、非常规的环境中可能影响整个企业而不仅是某个具体运营单位的复杂问题。这对于那些习惯于对所控制资源进行日常管理的管理者来说, 是一个重大挑战。对于那些经过多年培训, 从事日常运营工作并承担相应责任的管理者来说, 这更是一个问题。若想从事战略管理或影响战略的制定, 管理者需要培养