



普通高等教育经济与管理类规划教材

企业战略管理

苗莉 编著

PUTONG GAODENG JIAOYU
JINGJI YU GUANLILEI
GUIHUA JIAOCAI



清华大学出版社

<http://www.tup.tsinghua.edu.cn>



北京交通大学出版社

<http://press.bjtu.edu.cn>

普通高等教育经济与管理类规划教材

企业战略管理

苗莉 编著

清华大学出版社
北京交通大学出版社

• 北京 •

内 容 简 介

全书共分 10 章,第 1 章为概述,其后 9 章则围绕企业战略管理过程的具体环节设计而成,内容涵盖了企业使命的确定、内外部环境分析、业务层战略、公司层战略、国际化战略、战略实施及战略控制与变革等内容。为了帮助读者更好地学习企业战略管理课程,本书在每章的开始都设计了一个导读性案例,用以引发相关的战略思考;在每章的主体部分,则设计了“阅读”和“实例”等专栏来帮助读者加深对理论的理解;在每章的最后,还安排了章末案例和战略实践单元,用以强化对理论的应用。

本书是作者在综合多年教学与研究,并借鉴国内外众多最新理论和实践的基础上撰写而成的,具有可读性强、以本土案例为重、实践导向突出等特点。

本书可作为高等院校工商管理专业本科生及其他企业战略管理学习者的教科书,也可作为 MBA、EMBA 和企业管理者们的参考读本。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13501256678 13801310933

图书在版编目(CIP)数据

企业战略管理/苗莉编著. —北京:清华大学出版社;北京交通大学出版社,2010.5
(普通高等教育经济与管理类规划教材)

ISBN 978-7-5121-0117-3

I. ①企… II. ①苗… III. ①企业管理-高等学校-教材 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 089409 号

责任编辑:黎 丹 特邀编辑:衣紫燕

出版发行:清华大学出版社 邮编:100084 电话:010-62776969

北京交通大学出版社 邮编:100044 电话:010-51686414

印刷者:北京瑞达方舟印务有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185×230 印张:22.25 字数:499 千字

版 次:2010 年 5 月第 1 版 2010 年 5 月第 1 次印刷

书 号:ISBN 978-7-5121-0117-3/F·644

印 数:1~4 000 册 定价:32.00 元

本书如有质量问题,请向北京交通大学出版社质监组反映。对您的意见和批评,我们表示欢迎和感谢。

投诉电话:010-51686043, 51686008; 传真:010-62225406; E-mail: press@bjtu.edu.cn.

前言

亲爱的读者，您或许已经发现，如今与企业战略管理相关的教材和书籍可谓汗牛充栋，那么您手中拿到的这本书究竟有何独特之处呢？这是一本专门为工商管理专业本科学生及其他企业战略管理初学者撰写的战略管理入门性读物。为了方便您作出阅读选择，在此向您简要介绍本书的主要特点。

第一，本书力图为读者展示一个生动有趣且富于挑战性的战略管理图景。兴趣是最好的老师，对于缺乏实践经验的本科学生和很多初学者而言，激发对于战略管理的兴趣，是学好战略管理理论的前提。为此，可读性是本书追求的重要目标之一。本书除了力求语言通俗易懂外，还通过大量案例来生动说明各种理论。本书在每章的开始都设计了一个导读性案例，用以引发相关的战略思考；在每章的主体部分，除为读者提供完整的理论框架，还通过众多的大小案例来帮助学生及读者加深对理论的理解和思考；在每章的最后，还安排了章末案例，用以强化对理论的应用。

第二，本书力图让读者更多地了解中国企业的风采。在目前众多的战略管理教材中，相当大一部分是国外经典教材的翻译本，这些教材对于我们了解国外战略管理理论和实践的最新动向具有十分积极的作用。但是很多学生在使用这类教材时都遇到这样一个困扰，即很难对教材中的国外企业案例产生共鸣。作为战略管理领域的一名学习者和教授者，多年来最感欣喜之事莫过于看到越来越多的中国企业在全球竞争中脱颖而出，展示出越来越强大的竞争实力。本书在编写过程中引入了大量中国企业的最新战略实践，虽然其中有成功也有失败，但无论如何，对于中国的读者而言，这些国内企业的案例会让我们更加振奋和警醒，感悟也会更加深刻。

第三，本书力图通过系统学习和训练来培养和强化战略实践能力。战略管理教材并非战略管理的操作指南，不是按图索骥就可以找到成功的法门。事实上，战略管理教材和课程的主要目的并不在于提供解决所有问题的答案，也无法提供所有的答案；其最主要的目的在于引发战略性思考并提供解决战略性问题的基本框架。在具体的实践中，则需要实践者创造性地应用各种战略管理理论。为了锻炼学生及读者的实战能力，本书在每章的最后安排了一个战略实践单元，通过这样一种循序渐进的训练过程，可以不断提升自身的战略实践能力。

本书的编写与出版，凝聚了众多人士的辛苦与努力，因此我也想借此机会向所有为本书编写做出贡献的人士表示感谢。首先，感谢所有出席过我的战略管理课堂的、我挚爱的学生

们。你们在课堂上的积极参与和精彩表现，你们的质疑、追问和挑战，你们的捷思与力行，不仅是我成就感的重要来源，也是推动我钻研战略理论、改进教学效果及编写本书的不竭动力。此外，要感谢所有战略管理领域的同行们，本书的编写是建立在众多优秀同行的优秀著作基础之上的。虽然，为了保持统一的语言和写作风格，本书对众多参考内容进行了加工和整理，但在某些内容上仍然保持了原著的本来风貌，并以此向我优秀的同行表示我的钦佩与欣赏之情。同时，还要感谢北京交通大学出版社的黎丹编辑及所有幕后出版人员，没有他们的约稿及辛勤工作就不会有本书的最终出版。

本书配有教学课件和相关的教学资源，有需要的读者可以从网站 <http://press.bjtu.edu.cn> 下载或与 cbsld@jg.bjtu.edu.cn 联系。

最后，真心恳请各位同行及各位读者对本书的不足与疏漏之处提出宝贵意见和改进建议，在此先行谢过！

苗 莉

2010年5月于东北财经大学

目 录

第 1 章 战略管理导论	(1)
1.1 战略的内涵	(4)
1.2 战略的特征	(9)
1.3 战略管理的含义.....	(12)
1.4 战略管理过程.....	(13)
1.5 战略管理的益处.....	(16)
1.6 战略管理层次.....	(19)
1.7 战略管理理论的发展演进.....	(21)
1.8 战略管理的主要流派.....	(25)
战略实践	(35)
实际练习	(36)
第 2 章 企业愿景与使命陈述	(37)
2.1 愿景与使命的含义.....	(40)
2.2 愿景与使命陈述的重要性.....	(42)
2.3 撰写愿景和使命陈述的基本原则.....	(45)
2.4 使命陈述的构成要素.....	(48)
2.5 战略目标.....	(50)
2.6 企业的社会责任.....	(53)
战略实践	(62)
实际练习	(63)
第 3 章 外部环境分析	(64)
3.1 宏观环境分析.....	(66)
3.2 产业环境分析.....	(71)
3.3 竞争对手分析.....	(94)
战略实践.....	(101)
实际练习.....	(102)

第4章 内部环境分析	(103)
4.1 资源分析	(108)
4.2 能力分析	(112)
4.3 核心竞争力分析	(114)
4.4 价值链分析	(121)
4.5 评估公司的竞争优势	(125)
战略实践	(138)
实际练习	(138)
第5章 业务层战略	(139)
5.1 竞争优势、价值创造和赢利能力	(143)
5.2 成本领先战略	(148)
5.3 集中成本领先战略	(154)
5.4 差异化战略	(155)
5.5 集中差异化战略	(158)
5.6 最优成本战略	(160)
5.7 竞争战略与商业模式的匹配	(164)
5.8 战略钟与竞争战略选择	(166)
5.9 如何维持竞争优势	(169)
战略实践	(176)
实际练习	(177)
第6章 公司层战略：密集增长、一体化与合作战略	(178)
6.1 方向性战略：公司发展方向选择	(181)
6.2 密集增长战略	(183)
6.3 横向一体化战略	(186)
6.4 纵向一体化战略	(193)
6.5 合作战略Ⅰ：战略联盟	(199)
6.6 合作战略Ⅱ：虚拟经营	(205)
6.7 合作战略Ⅲ：企业集群战略	(210)
战略实践	(215)
实际练习	(216)
第7章 公司层战略：多元化、内部创业与并购	(217)
7.1 多元化战略概述	(220)
7.2 如何通过多元化提高赢利能力	(224)
7.3 多元化的缺陷和局限	(230)

7.4 多元化的路径与业务组合管理	(232)
7.5 进入新业务的战略Ⅰ：内部创业	(239)
7.6 进入新业务的战略Ⅱ：并购	(242)
战略实践	(252)
实际练习	(252)
第8章 国际化战略	(253)
8.1 企业追求国际化战略的动力	(257)
8.2 国家竞争优势	(259)
8.3 全球竞争战略的选择	(262)
8.4 国际市场的进入方式及战略选择	(266)
8.5 国际化经营的风险及其控制	(271)
战略实践	(279)
实际练习	(279)
第9章 战略实施	(280)
9.1 战略实施的内涵与模式	(284)
9.2 战略实施与组织结构	(287)
9.3 战略实施与人力资源战略	(298)
9.4 战略实施与组织文化	(304)
战略实践	(313)
实际练习	(313)
第10章 战略控制与变革	(314)
10.1 战略控制与战略失效	(317)
10.2 战略控制的类型	(319)
10.3 战略控制的过程与工具	(321)
10.4 战略变革的内涵及动因	(326)
10.5 战略变革的类型	(329)
10.6 战略变革的形式	(332)
10.7 战略变革影响因素及实施模型	(333)
10.8 战略变革的战术技巧	(338)
战略实践	(343)
实际练习	(343)
参考文献	(344)

第 1 章 ▶▶

战略管理导论

学习目标

- 什么是战略
- 战略的特征
- 战略管理的含义
- 战略管理过程
- 战略管理的益处
- 战略管理层次
- 战略管理理论的发展演进
- 战略管理的主要流派

人无远虑，必有近忧。

——孔子

战略问题是研究战争全局的规律性的东西。

——毛泽东

思路决定出路，布局决定结局。

——牛根生

如果知道我们现在在哪里，并多少知道我们是如何到达这里的，就可以看出我们将走向哪里，如果我们正走向不可接受的结果，就应及时改变我们的方向。

——亚伯拉罕·林肯 (Abraham Lincoln)

没有战略的企业，就像没有舵的航船一样只会在原地转圈，就像流浪汉一样无家可归。

——乔尔·罗斯 (Joel Ross) 和迈克尔·卡米 (Michael Kami)

章首案例

中国本土品牌挑战必胜客

“No significant competition”（没有明显的竞争者），这是百胜餐饮集团（YUM）中国事业部在2007年第三季度财务报告中对旗下品牌必胜客的描述。

可如今，他们再也不敢这么说了。

在中国已经成为“比萨”代名词的必胜客正在卷入一个涉及它们大规模关闭餐厅的传闻中。因为各种原因，该公司正在考虑关闭上海地区的17家门店。百胜中国公司极力否认这一说法，“我们没有关闭17家店的计划，”YUM中国事业部必胜客及必胜宅急送品牌总经理高耀表示，“目前关闭的两家必胜客门店都属于正常调整”。

必胜客在上海拥有58家正在运营的餐厅，北京地区为56家。这家公司提供的数据显示，2009年1—6月必胜客中国内地销售额增长13%。

“如果它们（竞争对手）已经分流了我们的客户，那结果应该是显示出我们餐厅的业绩下降。但现在餐厅的业绩还在增长，那就说明是没有影响。”高耀认为。不过，上述数据应剔除必胜客2009年上半年24家新开店面所带来的营业额增长，而该公司并未提供所在市场的整体增长数据。

另一个更加值得注意也是餐饮行业至关重要的数据是同店销售额：在YUM数日前公布的2009年第二季度财务报告上显示，本季度中国内地同店销售额下降4%。尽管百胜公司未透露具体是哪项业务拖累了这项指标，但考虑到该公司在中国最主要的餐饮业务就是肯德基和必胜客，无论哪种情况都不是一件好事情。

抛开数据上的疑问，有一点可以肯定的是，这家公司的利润正在受到侵蚀。它无忧无虑的日子到头了。

一位业内人士透露，此前必胜客餐厅毛利至少在40%以上，净利润率约为20%。但“现在肯定达不到这个水平”。因为越来越高的物业成本、竞争对手导致的顾客分流都开始让这家公司保持利润率变得更为艰难。这在以前是不可想像的。

1990年必胜客在北京开设第一家餐厅，此后的13年间必胜客一直是中国内地唯一一家提供比萨的西式休闲连锁餐厅。它们在刚进入中国的时候，一些“赶潮”人士甚至选择肯德基作为举行婚礼的餐厅。那时的人们并不了解比萨在美国不过是人们打个电话就能送到家里的快餐食品，也不会了解装修时尚的必胜客在美国只是小巧的外送店。因此，当国人们穿戴整齐地走进必胜客，慎重地拿起刀叉去切割盘中的一块面饼，最后为这张比萨饼支付一百多元时，内心充盈着满足感。

品牌和产品的稀缺性让这家公司十多年来一直轻松享受着高额利润率。尽管期间偶尔也有公司希望享受同样的待遇，但多数没取得成功，它们确实在各个方面都不是必胜客的对手。

但好日子终归有到头的时候。既然不能共同坐享，那就只能拉其下马——巴贝拉就

是这么做的。

这家提供平价西式休闲餐饮的中国本土品牌最近在上海火暴异常，其创始人陈韦兴从不讳言对必胜客的模仿和竞争。他采取的策略就是在相似的位置，提供相似的环境，以及价格仅是必胜客1/3的相似食物。

现在，在上海，在很多与必胜客店面相邻50米左右的地方，你几乎都能找到巴贝拉的身影。巴贝拉餐厅的经营模式是：在宽敞、时尚的餐厅里，低价提供各种西式餐饮，如平均30元一份的披萨、平均15元一份的意大利面、平均12元一份的沙拉。总体而言，巴贝拉的价格是必胜客餐厅同类产品的1/2，就餐环境却和必胜客相差不多。餐厅面积通常是400~600平方米，黑红色调装修，木制桌椅。通常三四个年轻人的聚会，在必胜客要消费三五百元，而在巴贝拉，只要一半的开销。

“我们的出现让必胜客被迫动起来，它垄断的局面差不多到头了。”上海巴贝拉意舟餐饮管理有限公司CFO李牧之说。

消费者到必胜客吃披萨所带来的满足感随着时间推移正逐渐被弱化，见多识广令人们对披萨的认识更趋向理性。当巴贝拉推出“披萨就该19元”的营销口号时，已经没人会嚷嚷“这家店疯了”，或是质疑这块披萨用什么做成的竟如此便宜。

消费趋向理性为平价西式休闲餐厅提供了土壤。竞争者前赴后继向必胜客发起的挑战，也导致了市场发生变化。

2003年，必胜客在美国的竞争者“棒约翰”（Papa John's）进入中国，这是必胜客在中国遇到的第一个竞争者。棒约翰采取了和必胜客一样的策略，即定位于中高端的西式休闲餐厅，但是考虑到必胜客在重要的商圈已经占据了地理优势，棒约翰选择发展社区店。不过，这一策略未能获得成功。

如今，竞争者演变成巴贝拉这样一群平价西式休闲餐厅，包括总部在上海的日本品牌萨莉亚、总部在北京的品牌好伦哥。“现在大家对西餐的接受度越来越高。”高耀承认必胜客面临着相比6年前完全不同的市场环境。

在巴贝拉的菜单里，披萨只占20%~30%，晚餐高峰时段，在巴贝拉餐厅转一圈，餐桌上的意大利面、饭类及各种小吃的数量超过了披萨。而必胜客在过去十几年中，菜单里大约60%的产品是披萨。巴贝拉产品共有126种，每月更新菜单内容的比例是3%，而必胜客以往的惯例是每个季度推出一到两款时令披萨或饮品。

在新的竞争环境下，必胜客必须用新的定价策略和更多的选择性来挽留它日渐流失的客源；而对于那些围绕在必胜客周围的模仿者和跟随者来说，这场针对“披萨”的竞争才刚刚开始。

资料来源：第一财经周刊，2009（27）。

正如《孙子兵法》所言：“兵者，国之大事也。死生之地，存亡之道，不可不察也。”随

着全球范围内的市场竞争愈演愈烈，商场俨然成了战场。在这样的经济背景下，企业家必须成为出色的战略家，这样才能引领企业不断创造辉煌。在章首案例中，我们看到的是一个非常经典的商战场景：一方面在中国市场上一直顺风顺水的必胜客由于未能对外部环境变化作出及时、有效的战略反应，而遭遇到前所未有的挑战；另一方面巴贝拉则依靠其战略上的理性分析与恰当定位，在竞争中取得节节胜利。不过，现在还远非定胜负的时候，在商战中，一切都不是定数，未来的竞争格局会如何演变，还取决于双方的战略、战术及战略实施。

本章将概要性地介绍有关战略和战略管理的理论框架及战略管理理论的演进。通过本章的学习，可以了解企业管理者如何通过战略分析、战略制定及战略实施与变革等活动，使企业获得竞争优势和卓越绩效。同时，通过对不同阶段、不同流派战略管理理论的学习，也可以对世界商业环境的变化及战略思维的演进有较为全面的了解。

1.1 战略的内涵

有人说，现在是战略管理的时代，但大多数人在津津乐道此“战略”、彼“战略”的时候，对“战略”本身并没有确切的认识。一般人会认为“战略就是一种高瞻远瞩的计划吧”；而企业家常会说“战略可不是人人都能讲的故事，它需要企业家的头脑和思维”；而战略咨询顾问却会讲“战略需要特殊的技能，我们就是经过那些特殊技能培训并给人提供战略咨询服务的聪明人”；更有极端的人会说“我从来就不相信战略，成功永远不能依靠战略一步一步规划而来。”还会有更多的声音，但似乎谁都无法真正说服谁！

加拿大麦吉尔大学教授明茨伯格（H. Mintzberg）在谈到企业战略时指出，人们在生产经营活动中的不同场合以不同的方式赋予企业战略不同的内涵，说明人们可以根据需要接受多样化的战略定义。在这种观点的基础上，明茨伯格借鉴市场营销学中四要素（4P）的提法，提出企业战略是由五种规范的定义阐述的，即计划（Plan）、模式（Pattern）、计策（Ploy）、定位（Position）和观念（Perspective），这构成了企业战略的“5P”。

这五个定义分别从不同角度对企业战略进行了阐述。

第一，战略是一种计划（Plan）。这是指战略是一种有意识、有预计、有组织的行动程序，其解决的是一个企业如何从现在状态达到将来位置的问题。战略主要为企业提供发展方向和途径，包括一系列处理某种特定情况的方针政策，属于企业“行动之前的概念”。根据这个定义，战略具有两个本质属性：一是战略是在企业发生经营活动之前制定的，以备人们使用；二是战略是作为一种计划写进企业正式文件中的，当然不排除有些不公开的、只为少数人了解的企业战略。

第二，战略是一种模式（Pattern）。这是指战略可以体现为企业一系列的具体行动和现实结果，而不仅仅是行动前的计划或手段，即无论企业是否事先制定了战略，只要有具体的

经营行为,就有事实上的战略。根据这一定义,当年福特汽车公司总裁亨利·福特决定只生产黑色“T型”车的行为,就可以理解为一种战略,即便他并没有明确提出具体的战略设想或规划,但这一行为本身就是战略。企业行为模式是在历史中形成的,因此在制定企业战略过程中就必须了解企业发展史,在选择战略时要充分考虑并尊重企业原有的行为模式,因为它会在很大程度上决定企业未来战略的选择和战略实施的有效性。若要改变企业的行为模式,首先必须充分认识到推行这种变革的难度。

明茨伯格认为,实践中,计划往往没有实施,而模式却可能在事先并未计划的情况下形成。因此,战略可能是人类行为的结果,而不是设计的结果。因此,定义为“计划”的战略是设计的战略,而定义为“模式”的战略是已实现的战略,战略实际上是一种从计划向实现流动的结果。那些不能实现的战略在战略设计结束之后,通过一个单独的渠道消失,脱离准备实施战略的渠道。而准备实施的战略与自发战略(Emergent Strategy)则通过各自的渠道流向已实现的战略,如图1-1所示。这是一种动态的战略观点,它将整个战略看成是一种“行为流”的运动过程。【阅读1-1】介绍了自发战略的典型案例分析及其与计划的战略之间的关系。

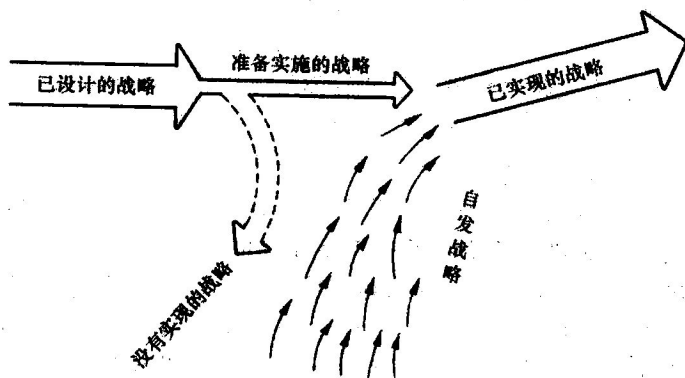


图 1-1 战略形成过程

阅读 1-1

自发战略与撞大运事件

自发战略是企业对于未预见到的变化的一种无规划反应,这种反应可能来自组织内部基层经理的自发行为,也可能来自撞大运的发现和事件,或者来自高层经理的无规划的战略转向,它们不是规范的自上而下的规划机制的产物。

1. 本田公司的自发战略

1959年,一批本田公司的经理从日本来到洛杉矶筹建美国分公司,他们最初的目标(计划的战略)是推广排气量为250cc和350cc的摩托车,而不是在日本大获成功的50cc摩托车。他们直觉认为,本田50cc系列不适合美国市场,因为美国市场上的产品普遍比日本

市场的体型更大、更豪华。

然而实际情况却是 250cc 和 350cc 的摩托车销售平平，机械故障不断。看起来本田的战略即将陷入失败。与此同时，骑本田 50cc 摩托车在洛杉矶市内办事的经理却受到了许多人的注意。有一天，他们接到了一个西尔斯百货采购员的电话，表示愿意面向更大的市场销售本田 50cc 摩托车，而不仅仅是面向摩托车爱好者。本田公司的经理们犹豫着是否应当销售小排量的摩托车，担心这样做会得罪严肃的摩托车爱好者，后者也许会将本田想像为“软弱”的车种。最后，是 250cc 和 350cc 摩托车的失败促使他们下定决心。

本田误打误撞地闯进了此前无人耕耘的巨大的细分市场：从未买过一辆摩托车的普通美国人。本田公司同时还发现了一个以前从未尝试过的销售渠道：百货商店，而不是传统的摩托车专卖店。

对本田公司成功的传统解释是该公司运用精心构思的战略规划重新定义了美国的摩托车业。而事实上本田公司原来的战略几乎是一场灾难。拯救它们的是自发的战略，它打破了规划，对于未能预见到的环境变化采取了事先没有规划的行动。当然，日本公司管理层正确地对待自发战略并以极大的热情实施这一战略，也是其取得成功的重要前提。

本田公司案例所证明的是，成功的战略可能源自公司内部对外界的未预见变化所作出的反应。

在现实生活中，绝大多数组织的战略很可能都是计划的战略和自发战略的结合。管理层应当了解自发战略的发生过程，并且进行及时的干预，鼓励好的、有潜力的自发战略，阻止不好的自发战略。为此，管理层必须有能力对自发战略的价值进行判断、他们必须学会战略性的思考。尽管自发战略来自组织内部，并且事先并未经过规划，也就是说没有经过如图 1-1 所示的顺序过程，管理层还是必须对其进行评估。这样的评估工作包括将自发战略同组织目标、外部环境中的机会与威胁和内部环境中的优势与劣势进行对比，其目的在于评估自发战略是否适合公司的需求和能力。此外，明茨伯格强调组织形成自发战略的能力是其结构和控制系统所鼓励的组织文化的函数。换句话讲，无论是计划的战略还是自发的战略，战略管理过程的不同要素都具有相同的重要性。

2. 撞大运事件

还有一些例证表明，许多成功的战略只是撞大运而不是精心准备的结果，20 世纪 60 年代发生在 3M 公司的故事就是一例。当时，3M 公司正在生产和销售一种用作空调冷却液的碳氟化合物。有一天，3M 实验室里的一位研究人员不小心将这种碳氟化合物弄洒到自己的鞋子上。后来她又将咖啡洒到鞋子上，令她吃惊的是咖啡在鞋面上形成小水珠后滑了下去而没有像通常那样沾污鞋面，由此她认识到，碳氟化合物可能有助于保护织物不受沾污，这就是 Scotch Guard 的来历。在此后的岁月里，Scotch Guard 成为 3M 公司最赚钱的产品之一，并且将公司带入了织物保护行业，而此前 3M 公司的战略规划里从没有提到过这种可能。

撞大运事件的重要性在于它能够为企业开启通向赢利的道路。但也有一些企业因为撞大

运的发现或事件同它们此前（规划）的业务概念不一致而错失良机。这方面的一个经典例证发生在一个世纪前，当时的西联电报公司错过了购买一项由贝尔发明的技术的机会。这项技术就是电话，它的崛起直接导致了电报业的衰落。

第三，战略是一种计策（Ploy）。这是指战略不仅仅是行动之前的计划，还可以在特定的环境下成为行动过程中的手段和策略，成为一种在竞争博弈中威胁和战胜竞争对手的工具。例如，得知竞争对手想要扩大生产能力时，企业便提出自己的战略是扩大厂房面积和生产能力。由于该企业资金雄厚、产品质量优异，竞争对手自知无力竞争，便会放弃扩大生产能力的设想。然而，一旦对手放弃了原计划，企业却并不一定要将扩大能力的战略付诸实施。因此，这种战略只能称为一种威胁竞争对手的计策。另外，像我们熟知的田忌赛马的故事【阅读1-2】也是战略作为计策的例子。

阅读 1-2

田忌赛马

齐国的大将田忌很喜欢赛马，有一次，他和齐威王约定，要进行一场比赛。他们商量好，把各自的马分成上、中、下三等。比赛的时候，要上马对上马、中马对中马、下马对下马。由于齐威王每个等级的马都比田忌的马强得多，所以比赛了几次，田忌都失败了。

田忌觉得很扫兴，比赛还没有结束，就垂头丧气地离开赛马场。这时，田忌抬头一看，人群中有一人，原来是自己的好朋友孙臆。孙臆招呼田忌过来，拍着他的肩膀说：“我刚才看了赛马，齐威王的马比你的马快不了多少呀。”孙臆还没有说完，田忌瞪了他一眼：“想不到你也来挖苦我！”孙臆说：“我不是挖苦你，我是说你再同他赛一次，我有办法准能让你赢了他。”田忌疑惑地看着孙臆：“你是说另换一匹马来？”孙臆摇摇头说：“连一匹马也不需要更换。”田忌毫无信心地说：“那还不是照样得输！”孙臆胸有成竹地说：“你就按照我的安排赛马吧。”

齐威王屡战屡胜，正在得意扬扬地夸耀自己马匹的时候，看见孙臆陪着田忌迎面走来，便站起来讥讽地说：“怎么，莫非你还不服气？”田忌说：“当然不服气，咱们再赛一次！”说着，“哗啦”一声，把一大堆银钱倒在桌子上，作为他下的赌注。齐威王一看，心里暗暗好笑，于是吩咐手下，把前几次赢的银钱全部抬来，另外又加了一千两黄金，也放在桌子上。齐威王轻蔑地说：“那就开始吧！”

一声锣响，比赛开始了。孙臆先以下等马对齐威王的上等马，第一局输了。齐威王站起来说：“想不到赫赫有名的孙臆先生，竟然想出这样拙劣的对策。”孙臆不去理他。接着进行第二场比赛，孙臆拿上等马对齐威王的中等马，获胜了一局。齐威王有点心慌意乱了。第三场比赛，孙臆拿中等马对齐威王的下等马，又战胜了一局。这下，齐威王目瞪口呆呆了。比赛的结果是三局两胜，当然是田忌赢了齐威王。

马匹还是同样的马匹，由于调换一下比赛的出场顺序，就得到转败为胜的结果。

第四, 战略是一种定位 (Position)。这是指战略是一个组织在其所处环境中的位置, 对企业而言就是确定自己在市场中的位置。企业战略涉及的领域很广, 可以包括产品生产过
程、顾客与市场、企业的社会责任与自我利益等各种经营活动及行为。但最重要的是, 制定
战略时应充分考虑到外部环境, 尤其是行业竞争结构对企业行为和效益的影响, 确定自己在
行业中的地位和达到该地位所应采取的各种措施。把战略看成一种定位就是要通过正确地配
置企业资源, 形成有力的竞争优势。第四种定义实际上是使战略成为企业与环境之间的一种
中间力量, 使企业的内部条件与外部环境更加融合。

通常, 在军事学或博弈论中, 战略的概念只涉及“两方 (军)”对垒, 引申到企业竞争
中, 通常指竞争双方的正面冲突。在这种情况下, 企业通常把战略看成是一种计策。然而,
将企业战略看做是一种定位, 则引进了“多方竞争”及超越竞争的含义。换句话说, 企业在
经营中不仅要考虑与单个竞争对手在面对面的竞争中处于何种位置, 也需要考虑在若干竞争
对手面前自己所处的地位, 甚至企业还可以在市场中确定一种特殊地位, 使得对手无法与自
己竞争。

第五, 战略是一种观念 (Perspective)。这是指战略表达了企业对客观世界固有的认知
方式, 体现了企业的价值取向和组织中人们对客观世界固有的看法, 进而反映了企业战略决
策者的价值观念。企业战略决策者在对企业外部环境及企业内部条件进行分析后作出的主观
判断就是战略, 因此战略是主观而不是客观的产物。当企业战略决策者的主观判断符合企业
内外部环境的实际情况时, 所制定的战略就是正确的; 反之, 当其主观判断不符合环境现实
时, 企业战略就是错误的。战略是一种观念的定义, 强调了战略的抽象性, 其实质在于, 同
价值观、文化和理想等精神内容为组织成员所共有一样, 战略观念要通过组织成员的期望和
行为而形成共享, 个人的期望和行为是通过集体的期望和行为反映出来的。因此, 研究一个
组织的战略, 要了解和掌握该组织的期望如何在成员间分享, 以及如何在共同一致的基础上
采取行动。表 1-1 概括了明茨伯格的五种战略定义的区别。

表 1-1 明茨伯格的 5P 定义

战略定义类型	核心要点
计划型	强调企业管理人员要有意识地进行领导, 凡事谋划在前、行事在后
模式型	强调战略重在行动, 否则只是空想。战略也可以自发地产生
计策型	强调战略是为威胁或击败竞争对手而采取的一种手段, 重在达成预期竞争目的
定位型	强调企业适应外部环境, 创造条件更好地进行经营上的竞争或合作
观念型	强调战略过程的集体意识, 要求企业成员共享战略观念, 形成一致的行动

可以看出, 尽管上述五种定义的角度不同, 但是它们彼此之间也存在着一定的内在联
系。它们有时是某种程度的替代, 如定位型战略定义可替代计划型战略定义, 但在大多数情
况下, 它们之间的关系是互补的, 共同使战略概念趋于完善。因此, 只能说每个战略定义都
有其特殊性, 不能说哪种战略定义更为重要。

1.2 战略的特征

尽管人们对于“什么是战略”有着略微不同的理解，但总体而言，人们对于战略的特征有着基本一致的认知，并主要体现在以下几个方面。

1. 战略是要做正确的事情

战略的第一个特性就是：做正确的事情，而不是仅仅将事情做对（do right things rather than do the things right）。“做正确的事”与“正确地做事”是相对应的，彼得·德鲁克对二者用“效果”（effectiveness）与“效率”（efficiency）进行了区分。所谓做正确的事情也就是强调效果，所谓正确地做事情强调的则是效率。企业战略关注的是“做正确的事”，即注重“效果”而非“效率”，也就是说，从战略的角度看，做正确事情要比把事情做得有效率更为重要。

在1920年，福特汽车为了满足大众化的需求，将目标定位于生产售价低于1000美元的汽车。为了降低成本，福特首先发明了流水线的生产方式，并且决定只生产T型车，而且只生产黑色这一种颜色。单一车型、单一颜色加上流水线的生产方式，使福特成为当时全世界最有效率的汽车生产商，并一度成为美国汽车行业的霸主。

在与福特竞争的过程中，通用汽车采取了另一种战略。“通用”认为随着消费者生活水平的不断提高，消费者买车已经并不只是为了满足交通便利的需求，同时还要反映出车主的社会和经济地位，汽车已经成为社会地位的象征，因此“通用”将汽车市场分割为高价位市场和低价位市场，然后针对不同市场划分推出不同车型，包括凯迪拉克（Cadillac）、别克（Buick）、奥斯摩比（Oldsmobile）、雪佛兰（Chevrolet）和针对青少年的庞帝亚克（Pontiac）。车型的增加不可避免地导致“通用”出现了规模不经济、效率降低和成本上升等情况，但改变战略后，通用汽车虽然不是效率最高的公司，却很快地在十年内超越福特，成为市场的领先者。直到六十多年后（1988年），福特汽车才在利润上超越“通用”，可是在市场占有率上仍然一直屈居第二，始终无法超过通用。

由此例可知，战略最主要的就是要做正确的事情，这比把事情做正确更为重要。由福特和通用的例子亦可看出，在卖方市场的情况下，从某种程度上说，效率越高效果越高；但在买方市场情况下，如果效率很高的企业选择了错误的方向，效率越高可能越容易加速其失败甚至毁灭。战略因其投入资源大和不可逆转的特性决定了一旦企业犯了战略性的错误，要纠正它可能需要花上十几年甚至更长的时间。

2. 战略要“有所为、有所不为”

我国古代有这样的俗语：“鱼和熊掌不可兼得”，“有所为、有所不为”。美国也有一句俗语：“你可以干任何事情，但不能任何事情都干。”在如今竞争激烈而资源有限的情况下，只