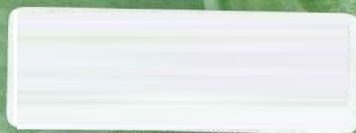
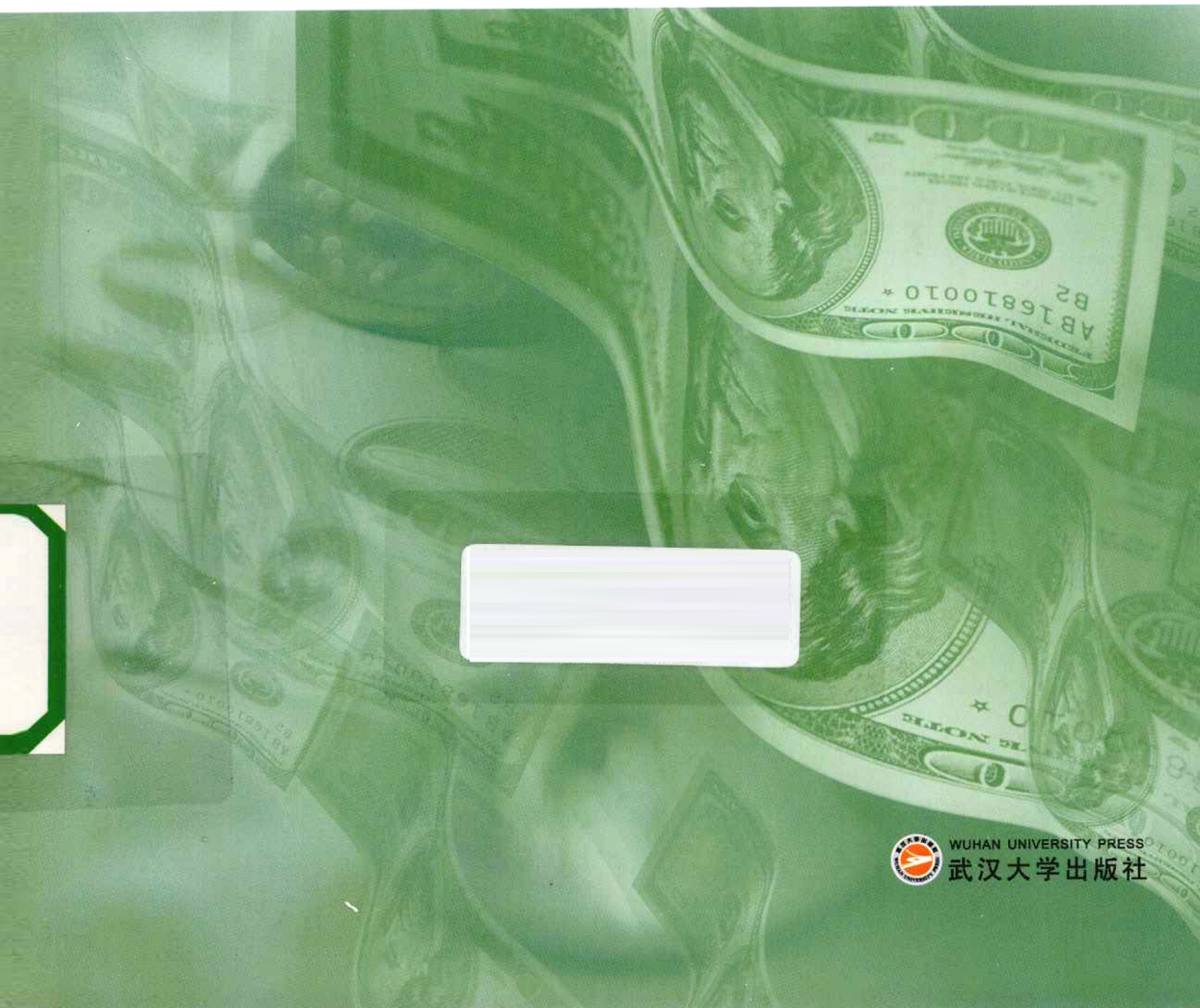




**CHUANGYE ZHANLÜE
YU
SHANGYE MOSHI**

创业战略与商业模式

张国良 著



WUHAN UNIVERSITY PRESS
武汉大学出版社



本书受到浙江省独立本科院校工商管理省级重点建设专业（项目编号：ZZB09014）与浙江省新世纪教改一类项目“新浙商创业管理精品案例集”（项目编号：YB2010037）经费资助

创业战略与商业模式

张国良 著



WUHAN UNIVERSITY PRESS
武汉大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

创业战略与商业模式/ 张国良 著. —武汉: 武汉大学出版社, 2012.11

ISBN 978-7-307-10341-2

I. ①创… II. ①张… III. ①企业管理—战略管理—高等学校—教材②企业管理—商业模式—高等学校—教材 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第289839号

创业战略与商业模式

张国良 著

策 划: 大春文化

执 行: 杭州沃尔德教育信息咨询有限公司

责任编辑: 周丁玲

封面设计: 祁睿一

责任校对: 周一帆

版式设计: 小 管

出 版: 武汉大学出版社

印 刷: 浙江省良渚印刷厂

开 本: 710mm×1000mm 1/16

印 张: 14.25

字 数: 280千字

版 印 次: 2012年11月第1版 2012年11月第1次印刷

I S B N : 978-7-307-10341-2/ F·1736

定 价: 39.00元

版权所有, 侵权必究, 印装差错, 负责调换

发行电话: 0571-88294389

序

就业是民生之本,创业是就业之源。在普通高等学校开展创业教育,是服务国家加快转变经济发展方式、建设创新型国家和人力资源强国的战略举措,是深化高等教育教学改革、提高人才培养质量、促进大学生全面发展的重要途径,是落实以创业带动就业、促进高校毕业生充分就业的重要措施。为贯彻落实《国家中长期教育改革和发展规划纲要》(2010—2020年),浙江农林大学中长期发展规划提出在2020年建设省内一流国内知名的生态性创业型大学战略目标,创业教育最终目的是培养大批社会亟需的创新创业型人才。

用兵之道,以计为首;创业之要,理念先行。大学生要有想创业、敢创业、能创业、会创业的那么一股敢创敢拼的劲头,并体现和融入到个人创事业、家庭创企业和为社会创大业的实践之中。信念是世界上最伟大的力量,信念是企业的生命,也是创业者的使命。使命领导责任,责任完成使命。决心创业,矢志不渝,就应该勇敢地去接受创业征途上的各项挑战,如果你渴望成功,就要建立必胜的信念。你就一定能实现你的梦想,你将成功地塑造崭新的人生。创业因为有梦想而伟大,因为实现梦想而更伟大!

张国良教授长期坚持在教育教学岗位的第一线,有较丰富的教学经验和指导学生创业的实践经验。特别是在指导大学生“挑战杯”创业大赛中成绩突出,多次获得省级、国家级金奖。在国内外核心期刊发表论文70多篇;论文被中国人民大学复印资料中心全文转载7篇;在浙江大学出版社出版《战略管理》专著1部;《商务谈判》等教材5部。主持或参与省级国家级课题多项。2006年获得内蒙古第八届哲学社会科学优秀成果政府二等奖。参与国家哲学社会科学规划办课题“西部资源型高成长企业成长模式及培育途径研究”(该课题是国家社科基金优秀课题结题项目)在2010年获得内蒙古第十届哲学社会科学优秀成果政府一等奖。

2010年主持浙江省新世纪重点教改课题“新浙商创业管理精品案例开发与应用研究”,《创业战略与商业模式》一书也是该课题阶段性成果,其主要内容包

括:走近创业管理新时代;创业战略环境与商业机会;创业企业内部条件与业务战略;创业企业使命与战略目标;创业商业竞争模式;创业商业融资模式;创业商业赢利模式;创业双赢谈判策略;创业商业模式案例分析;创业商业计划书;创业团队与企业家;创业战略实施与文化塑造等。该书主要特点是:总体架构合理,内容生动鲜活,形式灵活多样。既注重理论和知识的系统性、新颖性,又突出内容的实用性与实战性。

创业项目运营是一个实践过程,创业有道“动”起来;抢抓时机“干”起来;经营有方“转”起来;适应环境“活”下来。运营是一切问题的解决条件,一切问题只能在运营中发生、认识和解决。大到市场定位,小到岗位设置。离开运营,创业就成了无本之木,创富就成了无源之水。创业真知,贵在实践。只有通过创业实践才能使创业者丰富阅历、拓展才能、砥砺品格、锤炼作风、成就事业,完美人生。

书中的大量案例和商业模式相信会引发创业者的战略思考与心智启迪。本书可作为普通高等学校创业管理的教材或教学参考书,也适合创业人士阅读借鉴。

浙江农林大学校长 博士生导师、教授

周国模

2012.10 于东湖校区

目 录

1 走近创业管理新时代	(1)
1.1 创业时代到来的必然性	(1)
1.2 创业战略概念及其特征	(4)
1.2.1 创业战略的概念	(10)
1.2.2 创业战略的特征	(10)
1.2.3 创业战略的构成要素	(12)
1.3 创业战略管理基本过程	(15)
1.3.1 战略管理历史发展	(15)
1.3.2 创业战略管理过程	(15)
2 创业战略环境与商业机会	(20)
2.1 创业的宏观环境分析	(20)
2.1.1 政治法律因素分析	(20)
2.1.2 经济环境因素分析	(21)
2.1.3 社会文化因素分析	(24)
2.1.4 科技环境因素分析	(26)
2.1.5 战略环境分析方法	(26)
2.2 行业环境分析	(28)
2.3 商业机会的时机性	(34)
2.3.1 商业机会的本质属性	(35)
2.3.2 商业时机对创业战略选择的影响	(35)
2.4 发现商业机会与规避威胁	(37)
2.4.1 商业机会的选择	(37)
2.4.2 商业机会中的风险分析	(40)
2.4.3 处理商业机会中的威胁的一般方法	(40)

3 创业企业内部条件与业务战略	(42)
3.1 创业企业内部条件	(42)
3.1.1 创业企业资源	(42)
3.1.2 创业企业的基本能力	(44)
3.1.3 创业企业的核心能力	(44)
3.2 创业企业业务战略	(45)
3.2.1 稳定型战略	(46)
3.2.2 增长型战略	(48)
3.2.3 防御型战略	(51)
3.2.4 混合型战略	(54)
3.2.5 多元化经营陷阱与风险防范	(57)
4 创业企业使命与战略目标	(59)
4.1 创业企业使命的概念和作用	(59)
4.1.1 创业企业使命确定	(59)
4.1.2 创业企业使命与战略的关系	(60)
4.1.3 创业企业使命的定位	(62)
4.2 创业企业战略目标	(63)
4.2.1 创业企业战略目标的概念、特征	(63)
4.2.2 战略目标体系	(65)
4.2.3 战略目标内容与战略目标制定	(66)
5 创业商业竞争模式	(71)
5.1 创业企业基本竞争模式	(71)
5.1.1 创业企业态势竞争模式	(71)
5.1.2 企业优势竞争模式	(73)
5.2 创业企业集中化模式	(74)
5.2.1 集中化模式的类型	(74)
5.2.2 集中化模式的优势	(75)
5.2.3 集中化模式的风险	(75)
5.3 创业企业差异化模式	(75)
5.3.1 差异化模式的优势	(76)
5.3.2 差异化模式的风险	(76)

5.3.3	实现差异化途径	(76)
5.4	虚拟企业创业竞争模式的构建	(77)
5.4.1	虚拟企业的内涵及特征	(77)
5.4.2	虚拟企业的竞争模式优势及典范应用	(78)
5.4.3	虚拟企业竞争模式的构建途径	(80)
6	创业商业融资模式	(83)
6.1	商业融资模式的概念	(87)
6.2	商业融资模式决定企业战略	(92)
6.2.1	商业融资模式决定公司的财务战略制定	(92)
6.2.2	商业融资模式决定公司的运营战略	(93)
6.3	创业企业商业融资方式	(93)
6.4	创业战略与商业融资模式选择	(96)
6.4.1	紧缩型创业战略下的商业融资模式选择	(96)
6.4.2	稳健型创业战略下的商业融资模式选择	(96)
6.4.3	增长型创业战略下的商业融资模式选择	(97)
7	创业商业赢利模式	(98)
7.1	商业赢利模式的概念及特征	(99)
7.2	赢利模式的设计	(101)
7.3	创业商业赢利模式选择	(103)
8	创业双赢谈判策略	(106)
8.1	谈判准备工作	(106)
8.1.1	谈判的原则	(106)
8.1.2	谈判的环境分析	(109)
8.1.3	谈判计划的制定	(110)
8.1.4	谈判计划的编程序	(113)
8.2	创业双赢谈判策略	(115)
8.2.1	开局阶段的策略	(115)
8.2.2	发盘阶段的策略	(117)
8.2.3	磋商阶段的策略	(120)
8.2.4	接受阶段的策略	(129)
8.3	创业双赢谈判的技巧	(136)

8.3.1	一般性技巧	(136)
8.3.2	处理僵局与争端的技巧	(145)
8.3.3	终止谈判的技巧	(150)
9	创业商业模式案例分析	(153)
9.1	创业商业模式概述	(153)
9.1.1	创业商业模式概念	(153)
9.1.2	创业商业模式成功特征	(153)
9.1.3	创业商业模式的历史发展	(154)
9.2	创业商业模式分析	(155)
9.2.1	创业商业模式分析的定义	(155)
9.2.2	创业商业模式分析的构成要素	(155)
9.3	阿里巴巴公司商业模式分析	(156)
9.3.1	企业基本情况	(156)
9.3.2	阿里巴巴公司商业定位	(157)
9.3.3	阿里巴巴公司商业模式分析	(159)
9.4	娃哈哈公司商业模式分析	(161)
9.4.1	企业基本情况	(161)
9.4.2	娃哈哈商业模式概况	(161)
9.4.3	娃哈哈商业模式分析	(164)
10	创业商业计划书	(168)
10.1	创业商业计划书概念与价值	(168)
10.1.1	概念	(168)
10.1.2	价值	(168)
10.2	创业商业计划书要素说明	(169)
10.2.1	执行摘要	(169)
10.2.2	创业团队与组织结构	(169)
10.2.3	项目的描述	(170)
10.2.4	策略推行	(170)
10.2.5	财务分析	(170)
10.2.6	风险控制	(170)
10.2.7	退出机制	(171)
10.3	创业商业计划书内容框架	(171)

10.4	创业商业计划书写作要点·····	(172)
10.5	创业商业计划书范文模板·····	(174)
11	创业团队与企业家·····	(178)
11.1	创业团队与企业家·····	(178)
11.1.1	创业团队·····	(178)
11.1.2	董事会·····	(178)
11.1.3	董事会的绩效·····	(179)
11.1.4	高层经理·····	(179)
11.1.5	中低层经理·····	(180)
11.1.6	创业团队的理念和能力·····	(180)
11.1.7	创业团队的理念·····	(181)
11.1.8	创业团队的能力·····	(182)
11.2	企业家素质和能力的基本要求·····	(183)
11.2.1	企业家与企业战略家·····	(183)
11.2.2	企业家素质和能力的基本要求·····	(184)
11.3	创业企业家的素质与才能·····	(185)
11.3.1	企业家的素质·····	(185)
11.3.2	创业企业家的才能·····	(186)
11.3.3	企业家的战略思维能力·····	(187)
11.4	当代企业家的时间价值观·····	(192)
11.4.1	时间多感慨·····	(192)
11.4.2	时间有哲理·····	(193)
11.4.3	时间是资本·····	(193)
11.4.4	巧用时间有学问·····	(194)
12	创业战略实施与文化塑造·····	(196)
12.1	创业战略实施模式选择·····	(196)
12.1.1	创业战略实施模式·····	(196)
12.1.2	管理者与创业战略实施相匹配·····	(200)
12.2	企业文化内涵及其功能·····	(202)
12.2.1	企业文化·····	(202)
12.2.2	企业文化的功能·····	(204)
12.3	经营道德是企业文化之魂·····	(210)

- 12.3.1 诚信在企业经营中的重要作用..... (210)
- 12.3.2 当前市场经济中的诚信危机..... (211)
- 12.4 创业企业企业文化与职工合理化建议..... (212)
 - 12.4.1 职工合理化建议在企业管理的作用..... (212)
 - 12.4.2 企业文化建设中听取职工合理化建议的方法..... (214)
- 后 记..... (216)

走近创业管理新时代

1.1 创业时代到来的必然性

创业就是创业者对自己拥有的资源或通过努力能够拥有的资源进行优化整合,从而创造出更大经济或社会价值的过程。而根据杰夫里·提蒙斯(Jeffrey A. Timmons)所著的创业教育领域的经典教科书《创业创造》(New Venture Creation)的定义,创业是一种思考、推理和行为方式,它为机会所驱动,需要在方法上全盘考虑并拥有和谐的领导能力。“战略”一词源于军事术语,指在敌对状态下将军指挥军队克敌制胜的方法和艺术。战略决策是关系全局的、长远的、重大问题的决策。现代企业之间竞争激烈,在经济形势复杂多变的情况下,研究制定企业的经营战略并据此制定中长期规划,对企业的发展至关重要。孙子兵法曰:“夫未战而庙算胜者,得算多也。”、“多算胜,少算不胜,而况于无算乎?”经营者只有“善算”、“巧算”、“妙算”,才能在竞争中精于计谋、技高一筹、战胜对手。

随着我国市场经济体制的建立,国家调控市场,市场引导企业的经营机制已逐步形成。企业已成为自主经营、自负盈亏的经济实体,必须依靠市场供求规律和价值规律自我调节生产经营活动,作出正确的经营战略决策,在优胜劣汰的竞争中求生存谋发展。俗话说“人无远虑,必有近忧”,从企业发展的角度来看,企业今天的行动是为了执行昨天的战略,企业今天制定的战略正是为了明天更好地行动,在美国进行的一次调查中有90%以上的企业家认为“最占时间、最为重要、最为困难的事就是制定战略规划”。由此可见经营战略已成为许多企业取得成功的重要因素,这些企业已进入了“战略制胜”的时代。我国目前许多企业厂长(经理)至今尚未能把自己的主要精力放到研究本企业经营战略上来,即使有些企业制定了一些经营战略目标,也不够科学规范,其成因和表现如下:

第一,观念未变,认识不足。许多企业领导能充分认识到经营战略的重要性,没有掌握经营战略这个能增强企业素质,适应外界环境变化,提高企业竞争力的有力武器。制定企业经营战略目标的本质就是要争取企业经营全局的主动

性,使企业经受住各种艰难险阻与激烈竞争的考验,实现企业与外部环境的动态平衡,永远保持企业旺盛的生命力,这是制定企业经营战略的根本目的之所在。因此,迫切需要企业领导提高认识,予以高度重视,切莫等闲视之。

第二,体制弊端,权力集中。我国企业实行厂长(经理)负责制以来,有些领导大权独揽。有的企业改建公司制后,集董事长、总经理于一身,财务一支笔,整日事务缠身,忙于应酬,疲于奔命,难以有足够的精力和时间考虑和制定并实施经营战略。美国通用电气公司董事长威尔逊曾说:“我整天没有做几件事,但有一件做不完的工作,那就是规划未来。”而我们有些企业领导每天没有或很少做的事就是规划未来。因此必须使企业领导从繁忙的事务中解放出来,集中精力和智慧谋全局、谋长远。

第三,战略单一,难以应变。由于过去长期受计划经济体制的影响,企业形成单一直线思维,缺少多角度、全方位的立体思维。生产品种单一,经营模式陈旧,难以应变,适应市场变化的要求。

第四,目标过多,精力分散。同上相反,这种经营战略模式是目标过多,战略多元化。有的企业没有进行充分的市场调研和预测,好高骛远,不是把战略目标建立在可靠的现实性基础之上,而是建立在抽象的可能性上,甚至“眉毛胡子一把抓”。军事上有句术语“伤其十指,不如断其一指”,“同时逐两兔则不得一只”。由于没有区分战略目标的主次先后、轻重缓急,其结果是精力分散,欲速则不达。石家庄造纸厂马胜利厂长的沉浮就是典型一例。

第五,战略变换,无所适从。众所周知,经营战略的特点具有全局性、纲领性、系统性和相对的稳定性。战略必须在一定时期内具有稳定性才能在企业经营实践中有指导意义。如果战略经营目标朝令夕改,就会使企业发生混乱,下属无所适从,从而必然给企业带来损失。而经营策略则具有较大的灵活机动性,在经营战略许可的范围内为适应外部环境的多变性,可随经营环境的变化而作相应的调整。因此,经营战略必须保持相对稳定性和切实可行性。

总之,上述种种问题在制定经营战略时必须高度注意,引以为戒。特别是创业企业管理者应当把自己的主要精力集中放到制定和实施企业的经营战略上来。在制订经营战略时,以农业经济为主的社会人们所关心的是过去——经验和做法;以工业经济为主的社会人们所关心的是现在——技术和市场;以信息为主的社会人们关心的是未来——战略和商业模式。可以说,意识能量就是财富的种子,财富就是意识能量的果实。

[名人名言]

对没有战略的企业来说就像在险恶气候中飞行的飞机,始终在气流中颠簸,

在暴风雨中穿行,最后很可能迷失方向,即使飞机不坠毁,也不无耗尽燃料之危。如果对于将来没有一个长期的明确方向,本企业的未来形式没有一个实在的指导思想,不管企业规模多大,地位多稳定,都将在新的革命性的技术经济的大变革中失去其存在的条件。

——美国著名经济学 阿尔文·托夫勒

从以上看出机会的把握越来越依靠实力,依靠战略管理者的韧性、悟性、理性与学识、胆识、见识。新世纪有四种主要力量不可低估。

1. 顾客(Customers)占上风

今天的市场,卖方不再占据优势,买方真正占了上风,“萝卜慢了剥层皮”,顾客更富于个性,挑剔、刻薄是现代消费者的一大特点。消费既是生产过程的终点,又是再生产过程的起点。这是因为消费是产品的完成,没有消费就没有生产,消费为生产创造出新的需要,这种不断增长的新的需要是生产得以不断进行的原动力。随着科技进步,生产结构的调整 and 人民生活水平的提高,使市场的消费需求呈现分散化、复杂化、多样化的趋势。人们对日用商品出现了高中低不同层次的消费需求。部分高档商品进入家庭,并要求提供相应的售前、售后服务。因此,根据消费需求发展趋势的变化而制定企业的营销战略,如名牌战略、售后服务战略等,满足和创造市场需求,是企业在制定经营战略中的首要任务。顾客与企业,互惠解难题。顾客是上帝。顾客的忠诚度、美誉度,是企业生存之根,立命之本。

2. 竞争(Competition)在加剧

市场经济愈发展,企业竞争愈激烈。在日趋激烈的市场竞争中企业必然是主体,如果说市场是舞台,那么企业就是演员。企业经营的宗旨是获利,利是经济建设之本,利是富国强民之源。利之获,人心聚;利之丰,企业强;利之聚,社稷兴。市场上的利益诱惑使众多企业趋之若鹜,竞争者的队伍越来越庞大。“赢得竞争优势,夺取领先地位,获得更大效益”已成为全球经济竞争的新景观。谁都可以得罪,就是市场不能得罪。

3. 变化(Change)是常事

当今世界只有一个东西是不变的,那就是“变”。变化已成为社会经济运行的一种常态。美国通用电气公司一直信奉“充满宗教般的狂热”的信念:如何预见变化,如何应付变化,如何使一家各项工作都做得很好的公司发生变化。在市场经济的海洋里,潮起潮落,变化频繁,顺潮流善变者生,逆潮流不善变者亡。市场风云,变幻莫测,强手如林,各显神通。企业家要善于把握千变万化的市场行情,以变应变,先谋后战,才能在海中劈风浪、绕暗礁,直挂云帆济沧海,夺取最后的胜利。大海航行靠舵手,舵手靠的是舵,战略就是企业的命运之舵。

4. 企业面临着生命周期的严峻挑战

企业是一个生命的肌体,它也有生命过程的周期规律。企业从诞生的那一天起,就站到了其生命周期的起点上,同时也面临生命周期的挑战。

据统计,中国企业平均寿命只有7~8岁。民营企业只有2.9岁,跨国公司的平均寿命为11~12岁,世界500强的平均寿命为40~42岁,世界1000强的平均寿命为30岁。那些因决策失误,对市场反应迟钝,管理不善的企业会过早地进入“公司恐龙博物馆”。

企业的生命历程不是短暂、突发式的“昙花一现”,而应是持续发展的百年甚至千年的过程。是什么因素造成企业过早地衰老甚至死亡呢?

《中国企业家》杂志曾做过统计:10年前首届评选出的20名全国优秀企业中,1人病故,1人叛逃,3人高升,5人离退休,6人辞职、免职、停职……原企业任职的仅剩4人!他们如刚刚掠过夜空的那场流星雨,虽然能够绚烂一时,却不能辉煌一世。昔日大江南北响彻云霄的长江音响不到10年“戛然而止”;秦池集团“醉在97”后便梦里不知身是客;曾经红火一时的豪门集团已“沦入”洋人的怀抱;郑州亚细亚集团不到十年也便不知“太阳从何升起”。

[名人名言]

促使企业成长或老化的原因既不是规模也不是时间。我与创立已经100年的“年轻”公司打过交道,也见过不少成立不过10年的“老公司”。决定企业生命活力的关键是企业的灵活性和可控性。

——伊查克·麦迪思

没有战略的企业就像一艘没有舵的船,只会在原地转圈;又像个流浪汉,无家可归。

——乔尔·罗斯

1.2 创业战略概念及其特征

“战略”是一个既古老又新颖的名词,说它古老,是因为远在中国的“三国”时代,诸葛亮就表现出战略家的过人智慧,后人常以他的战略为借鉴;说它新颖,是因为现代企业战略要比古代战略无论从概念还是内容都复杂得多,微妙得多。

1. 战略的军事内涵

战略,古称韬略,原为军事用语。战略就是作战的谋略。《辞海》对战略一词的定义是:“军事名词,指对战争全局的筹划和指挥。它依据敌对双方的军事、政治、经济、地理等因素,照顾战争全局的各方面,规定军事力量的准备和运用。”

战略最初多应用于军事领域。在英文中,战略一词为strategy,它来源于希腊语的strategia——这也是一个与军事有关的词。《简明不列颠百科全书》称战

略是在战争中利用军事手段达到战争目的的科学和艺术。许多著名军事家都对战略一词做过精辟的解释。著名的德国军事战略家冯·克劳塞维茨将军曾说过：“战略是为了达到战争目的而对战斗的运用。战略必须为整个军事行动规定一个适应战争目的的目标。”另一位著名的德国军事战略家毛奇也曾经说过：“战略是一位统帅为达到赋予他的预定目的而对自己手中掌握的工具所进行的实际运用。”

除军事领域外，战略正越来越多地被应用于诸如政治、经济、科技、文化、教育等领域。那么，战略的内涵是什么呢？请看三个典型的战略实例^①。

[实例 1]

一席隆中对，三分天下事

《三国演义》第三十八回“定三分隆中决策，战长江孙氏报仇”中，详细、生动地描写了刘备、关羽、张飞三顾茅庐，请诸葛亮出山的情景。当诸葛亮闻知刘备“欲伸大义于天下”的“将军之志”，又受刘备的三顾之恩，便在茅屋中为刘备献出了自己的谋略，这就是历史上有名的“隆中对”。诸葛亮先对曹操、孙权、刘备三方的实力做了分析，接着提出了自己的谋略。

曹操——曹操势不及袁绍，而竟能克绍者，非惟天时，抑亦人谋也。今操已拥百万之众，挟天子而令诸侯，此诚不可与争锋。

孙权——据有江东，已历三世，国险而民附，此可以为援而不可图也。

刘备——将军既帝室之胄，信义著于四海，总揽英雄，思贤如渴，若跨有荆、益，保其岩阻，西和诸戎，南抚夷、越，外结好孙权，内修政理；天下有变，则命一上将将荆州之兵以向宛、洛，将军身率益州之众出于秦川，百姓孰敢不箪食壶浆以迎将军者乎？诚如是，则霸业可成，汉室可兴矣。将军欲成霸业，北让曹操占天时，南让孙权占地利，将军可占人和。先取荆州为家，后即取西川建基业，以成鼎足之势，然后可图中原也。

[实例 2]

抗日持久战，战争三阶段

1938年5月26日至6月3日，毛泽东同志在延安抗日战争研究会上做了一个著名的讲演——“论持久战”。这个讲演的内容极其丰富、深刻，但主要是批判“亡国论”和“速胜论”，提出了“抗日战争是持久的，最后胜利属于中国”的“持久战”战略。其主要论点如下。

第一，批判了“亡国论”。“亡国论”认为，日本太强了，中国战必败，再战

^① 张秀玉. 企业战略管理[M]. 北京: 北京大学出版社, 2005.

必亡。

第二,批判了“速胜论”。“速胜论”认为,日本也没有什么了不起,中国能够迅速打败日本。

第三,提出了“持久战”战略,认为“抗日战争是持久的,最后胜利属于中国”。其根据是中日双方存在着相互矛盾的四个基本点:一是敌强我弱;二是敌退步,我进步;三是敌小国,我大国;四是敌寡助,我多助。指出抗日战争可以分为三个阶段:第一阶段是敌进攻、我防御时期,即战略退却阶段;第二阶段是敌防守、我反攻时期,即战略相持阶段;第三阶段是我反攻、敌退却时期,即战略反攻阶段。

可见,“持久战”就是毛泽东同志为抗日战争制定的一个大战略。

[实例 3]

战略目标“三步曲”温饱、小康和富裕

邓小平同志生前,为使我国基本实现现代化,胸怀全局,高瞻远瞩,为我们制定了一个“三步走”战略。

第一步,从 1981 年到 1990 年国民生产总值翻一番,实现温饱;

第二步,从 1991 年到 20 世纪末再翻一番,达到小康;

第三步,到 21 世纪中叶再翻两番,达到中等发达国家水平。

2. 企业战略的内涵

企业战略从 20 世纪中后期被提出来以后,相关的研究著作层出不穷,但是在西方战略管理文献中没有一个统一的定义,战略管理专家从不同方面对战略进行了描述。这里介绍西方一些有代表性的有关企业战略的定义,帮助读者从不同的角度来把握企业战略的本质。

(1) 安德鲁斯的定义

哈佛商学院教授安德鲁斯认为,企业总体战略是一种决策模式,它决定和揭示企业的目的和目标,提出实现目标的重大方针与计划,确定企业应该从事的经营业务,明确企业的经济类型与人文组织类型,以及决定企业应对员工、顾客和社会作出的经济与非经济的贡献。

从安德鲁斯对战略的定义可以看出,他认为战略是一种把企业的目标、政策和经营活动结合在一起的模式,使企业形成自己特殊的战略属性和竞争优势;战略的形成应当是一个精心设计的过程,而不是一个直觉思维的过程,而且战略应当清晰、简明,易于理解和贯彻。

(2) 安索夫的定义

1965 年,哈佛商学院教授安索夫出版了《公司战略》一书,他从构成要素的角度对战略进行了描述,认为战略的构成要素应当包括产品与市场范围、增长向