

全国煤炭高等教育专升本“十二五”规划教材

Quanguo Meitan Gaodeng Jiaoyu
Zhuanshengben Shierwu Guihua Jiaocai

企业战略管理

● 龚 荒 庄绪春 邹俊佩 主编

Qiye Zhanlüe Guanli

中国矿业大学出版社

China University of Mining and Technology Press

专升本“十二五”规划教材

企业战略管理

主 编 龚 荒 庄绪春 邹俊佩

中国矿业大学出版社

内 容 简 介

本书全面、系统地阐述了企业战略管理的基本理论和方法,共分4篇10章;第一篇介绍战略管理的基本概念及其演变历史,企业使命的选择与战略目标的制定;第二篇阐述如何对企业外部环境和内部资源能力进行分析和评价;第三篇详细阐述了企业成长战略和竞争战略,并介绍了常用的战略形成、匹配与选择的方法;第四篇从公司治理、组织结构、企业文化和资源配置等方面论述战略的实施、控制与变革等问题。在每章理论阐述之后,附有思考题和相应的案例。在知识点介绍和案例选择上突出了面向煤炭企业的特色。

本书可作为管理类各专业专升本学生的教材,也可作为各类企业管理人员和 MBA 学员的培训教材和自学参考书。

图书在版编目(CIP)数据

企业战略管理 / 龚荒, 庄绪春, 邹俊佩主编. — 徐州:
中国矿业大学出版社, 2011. 7

ISBN 978 - 7 - 5646 - 1126 - 2

I. ①企… II. ①龚…②庄…③邹… III. ①企业管理:
战略管理—高等学校—教材 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 130058 号

书 名 企业战略管理
主 编 龚 荒 庄绪春 邹俊佩
责任编辑 崔永春 耿东锋
出版发行 中国矿业大学出版社有限责任公司
(江苏省徐州市解放南路 邮编 221008)
营销热线 (0516)83885307 83884995
出版服务 (0516)83885767 83884920
网 址 <http://www.cumtp.com> E-mail: cumtpvip@cumtp.com
印 刷 徐州中矿大印发科技有限公司
开 本 787×1092 1/16 印张 18.75 字数 465 千字
版次印次 2011 年 7 月第 1 版 2011 年 7 月第 1 次印刷
定 价 28.00 元

(图书出现印装质量问题,本社负责调换)

全国煤炭高等教育专升本“十二五”规划教材

建设委员会成员名单

主 任:李增全

副主任:于广云 丁三青 王廷弼

委 员:(按姓氏笔画排序)

王宪军 王继华 王德福 刘建中

刘福民 孙茂林 李维安 张吉春

陈兴华 周智仁 赵文武 赵济荣

郝虎在 荆双喜 徐国财 廖新宇

秘书长:王廷弼

秘 书:何 戈

全国煤炭高等教育专升本“十二五”规划教材

经济管理专业编审委员会成员名单

主 任:仲维清

副主任:刘福民

委 员:(按姓氏笔画排序)

王明华 王晓芳 龙如银 任海芝

刘 伟 孙韶光 李 胜 李乃文

吴言忠 张丽艳 张建平 陈权宝

邰晓红 周茂春 赵福禄 龚 荒

前 言

近几年来我国各高等院校的工商管理研究生和本专科生教学,乃至企业管理人员在职短期培训,都相继开设了“企业战略管理”课程。早在1996年,国家教委管理类专业教学指导委员会就曾将“战略管理”列为管理类各专业培养计划的十三门主干课程之一,建议各管理学院为本科生开设这门课程。全国工商管理硕士(MBA)教育指导委员会也将“战略管理”作为MBA培养计划的九门核心课程之一,并规定了“战略管理”这门课所讲授的最少案例数。由此可见,“战略管理”这门课已是管理类专业本科生及研究生的必修课程,其开设目的是培养学生的综合分析和决策能力。

战略管理是管理学科的一个新的重要分支。在管理学科的发展中,反映企业某一方面的职能管理的理论,如市场营销管理、生产运作管理、财务管理、人力资源管理等,发展较快,而反映企业全面的、战略性和方向性的整合性管理理论则显得比较落后。直到20世纪70年代,顺应时代要求的一门管理学科——战略管理才告诞生。国外有关企业战略的研究和实践几经周折,不断发展,造就了诸如安索夫、钱德勒、波特等一大批战略理论家和斯隆、韦尔奇、松下幸之助等一大批战略实务家。自20世纪80年代以来,我国的理论界和学术界开始逐步引进西方有关战略管理的理论。但是,在很长的一段时间里,战略问题并没有引起绝大多数国内企业的足够重视,人们似乎更加关注眼前的既得利益,这种短视的观念和行为使国内不少企业在日益激烈的市场竞争中显得手忙脚乱、力不从心,甚至被淘汰出局或者面临被淘汰的可能。相比之下,西方国家的许多公司和我国一些优秀企业由于成功地进行了战略管理,而在市场竞争中表现出很强的竞争能力和适应性。实践证明,企业需要战略,需要科学的战略决策,需要领导人乃至全体管理者义不容辞地承担起战略管理的责任,并在实践中提高自己的战略思维能力,以保证战略目标的实现。

战略管理也是一门综合性、应用性极强的学科,它强调对学生战略管理思维能力和相关技能的综合训练与培养开发。因此,这门课程要求学生首先应该具备诸如经济学、管理学、会计学、市场营销学等知识;其次应该掌握战略管理的基本原理和方法。

同时,战略问题是一个适应面很广的问题。通过这门课程的学习,无论你今后在哪个岗位,从事哪种工作,也无论你是在企业或行政事业单位,还是自主创业,都将使你终身受益。你利用所学到的战略管理基本原理和方法,既可以对企业战略进行分析选择,也可以对个人发展进行战略定位;既可以分析产业发展战略,也可以参与城市或农村战略问题的研讨。

本书在框架结构设计上做了精心构思和安排,既考虑到了读者阅读、学习的方便,又兼顾了该学科的整体性和系统性。本书所确立的战略管理过程或体系分为三大部分,即战略分析、战略选择和评价、战略实施和控制。全书分4篇10章,依照上述的战略管理过程分别按绪论篇、战略分析篇、战略选择篇和战略实施篇来展开。前一篇或前一章内容作为后一篇或后一章的基础,章与章之间在内容上相扣,每章后面附有思考题和相关案例。案例的选取以中国优秀企业和煤炭企业为主,包括联想、海尔、TCL、格兰仕、阿里巴巴、中航油、同煤集团、兖矿集团、新矿集团、五矿集团等,同时也选取部分国外有影响的企业,如GE、IBM、戴

尔、西南航空、沃尔玛等,颇具典型性和启发性。

在本书的编写过程中,作者融注了自己多年从事企业战略管理教学、培训、研究和咨询工作的体会与认识,同时参考了许多企业战略管理方面的经典著作,查阅了大量有关的教材、论文和案例,研究了不少企业战略管理的成功经验和失败教训。在本书编写过程中,作者借鉴吸收了许多专家学者的著述和研究成果,谨向他们致以诚挚的谢意。

本书由龚荒、庄绪春、邹俊佩任主编。杨雷、刘伟德、崔神宝、徐燕、赵晓辉、仓基武、焦珊、周巍等参与部分章节的编写及资料收集工作。

由于作者水平有限,加之时间仓促,书中定有疏漏之处,敬请读者指正(电子信箱:gong-huang@163.com)。

编 者

2011年6月

目 录

第一篇 绪 论

第一章 企业战略管理概论	3
第一节 企业战略的概念、特征与层次	4
第二节 战略管理的本质与作用	13
第三节 战略管理过程	17
第四节 战略管理理论的演变过程	19
案例一 联想的成长之路	25
案例二 透析大公司衰败之病理	26
第二章 企业使命与战略目标	30
第一节 企业使命的内容	30
第二节 企业使命的确定	35
第三节 商业伦理	37
第四节 战略目标的制定	42
案例一 阿里巴巴的使命	46
案例二 同煤集团的发展目标规划	47

第二篇 战略分析

第三章 外部环境分析	51
第一节 宏观环境分析	51
第二节 行业环境分析	57
第三节 竞争对手分析	69
第四节 外部环境评价分析方法	74
案例一 成像行业究竟被谁革了命	78
案例二 煤炭行业经营环境现状与趋势	80
第四章 内部环境分析	82
第一节 资源、能力与竞争优势	82
第二节 价值链分析	90
第三节 企业核心能力分析	95

第四节	内部环境评价分析方法	100
案例一	夏普公司的资源共享	103
案例二	沃尔玛公司的成功之路	104
案例三	戴尔的竞争优势	105

第三篇 战略选择

第五章	企业成长战略	109
第一节	企业成长的途径与成长战略	110
第二节	密集性成长战略	112
第三节	一体化成长战略	114
第四节	多元化成长战略	119
第五节	国际化经营战略	126
第六节	战略实现方式的选择	134
案例一	兖矿集团的循环经济与多元化发展	143
案例二	海尔战略与 TCL 思维	145
案例三	联想是如何决定收购 IBM PC 的	147
第六章	竞争战略	150
第一节	成本领先战略	150
第二节	差异化战略	153
第三节	集中化战略	158
第四节	竞争战略的选择	161
案例一	格兰仕的成本领先战略	164
案例二	企业隐形冠军解读	166
案例三	美国西南航空公司的蓝海战略	167
第七章	战略制定与选择方法	173
第一节	战略制定与选择的一般框架	173
第二节	战略匹配方法	174
第三节	多元化业务组合分析	180
第四节	战略选择	186
第五节	战略方案设计	191
案例一	新矿集团的战略规划	193
案例二	恒昌管理改善案例分析	196

第四篇 战略实施

第八章 公司治理与战略管理者	201
第一节 委托代理关系与公司治理的提出.....	201
第二节 公司治理模式.....	206
第三节 董事会的战略角色.....	209
第四节 经理人员的激励.....	213
案例一 IBM 公司的兴衰及其对公司治理机制的影响	217
案例二 中航油(新加坡)事件.....	218
第九章 组织设计与战略实施	221
第一节 战略与组织结构的关系.....	221
第二节 组织结构的基本类型.....	224
第三节 企业集团化.....	231
第四节 组织结构的变革趋势.....	237
第五节 资源配置的优化.....	243
第六节 企业文化与战略的匹配.....	247
案例一 东原公司的组织变革.....	252
案例二 联想购并 IBM 后的文化整合	253
第十章 战略控制与变革	256
第一节 战略控制过程.....	256
第二节 战略控制方法.....	263
第三节 平衡计分卡制度.....	268
第四节 企业战略变革.....	274
案例一 沃尔玛的战略控制系统.....	282
案例二 中国五矿的战略变革与实施.....	283
参考文献	286

第一篇 绪论

论

第一章 企业战略管理概论

本章提示

战略管理是企业高层管理人员为了企业长期的生存和发展,在充分分析企业外部环境和内部条件的基础上,确定和选择达到目标的有效战略,并将战略付诸实施和对战略实施过程进行控制和评价的一个动态管理过程。在当今企业环境因素越来越多、越来越复杂多变,竞争越来越激烈的时代,战略管理作为高层管理人员的活动内容,越来越显示出它在企业管理中的重要性。本章讲述了战略管理的基本内容,使读者对战略管理有一个全貌的、概括的了解,为后面章节的学习奠定基础。本章学习要点包括:

- 战略概念的演变
- 企业战略的概念与特征
- 企业战略的结构层次
- 战略管理的本质与作用
- 战略管理的过程
- 战略管理理论的演变过程

【实例】

海尔的成功与战略选择

海尔集团创立于1984年,前身是青岛电冰箱总厂。经过20多年的艰苦奋斗,海尔从一个濒临倒闭的小厂发展成为在国内外享有较高美誉的跨国企业。海尔目前已拥有包括白色家电、黑色家电、米色家电、家居集成在内的86大门类、13 000多个规格品种的产品群。在全球,很多家庭都是海尔产品的用户。

美国《家电》杂志统计显示,海尔是全球增长最快的家电企业,并对美国企业发出了“海尔击败通用电气”的警告;英国《金融时报》在2002年发布的“全球最受尊敬企业名单”,海尔雄居中国最受尊敬企业第一名;2003年8月美国《财富》杂志选出“美国以外全球最具影响力的25名商界领袖”,其中张瑞敏排在第19位。近年来,海尔已经有十几个成功的案例进入哈佛大学、洛桑国际管理学院等著名高等学府的案例库,进入全球商学院的通用教材。海尔高速发展的重要原因之一就是,每个时期它都有着—个明确而有效的战略在起着主导作用。海尔的发展战略可以分为4个阶段:

(1) 名牌战略阶段——1984~1991年,海尔决心只抓质量,7年只做一个冰箱产品。海尔产品依靠高质量和个性化设计赢得了越来越多的消费者。海尔的无形资产从无到有,品牌价值评估海尔跃居中国第一。

(2) 多元化战略阶段——1992~1998年,海尔走低成本扩张之路,建海尔园,以无形资产盘活有形资产,成功地实现了规模的扩张。

(3) 国际化战略阶段——1998~2005年,海尔坚持“先难后易”、“出口创牌”的战略,搭

建起国际化企业的框架,产品已进入欧洲 15 家大型连锁店的 12 家、美国 10 家大型连锁店的 9 家。海尔成为中国家电业出口创汇最多的企业之一,并且在美国、欧洲初步实现了设计、制造、营销三位一体的本土化布局。

(4) 全球化品牌战略阶段——2006 年至今,海尔为了适应全球经济一体化的趋势,运作全球范围的品牌,即要在每一个国家的市场创造本土化的海尔品牌。

第一节 企业战略的概念、特征与层次

一、战略概念的演变

“战略”一词应用极广,每个人都可以按照自己的习惯和理解来给战略赋予内涵。本书的学习研究对象是企业战略,在此之前,有必要先就战略问题作一概要提示和澄清。

首先,战略问题源于古代人类社会频繁的战事。没有战争就没有军事学意义上的战略。英语“strategy”源于希腊文“strategos”,其含义是“将军”,即将军指挥军队的艺术和科学。中国无疑是人类早期军事战略思想的重要策源地之一。成书于公元前 5 世纪的《孙子兵法》,已经明确地提出了战略问题的内在逻辑体系,即使现代最权威的战略管理理论著作也难出其右。成书于明、清之交的《三十六计》则是普及面更为广泛的兵法通俗读物,它集历代兵家“韬略”、“诡道”之大成,素有兵法和谋略奇书之称。我国古代,兵书丛集,蔚为大观,保存至今不下千余种。另外,《东周列国》、《三国演义》等古典名著中也有不少战略谋略范例。我们研究战略问题,既要认真学习西方现代战略管理的经验和理论,学贯中西,知己知彼,又要充分利用民族文化积累的优势,知今融古,未战先算。

【专栏】

隆中对:古代战略规划典范

三国故事中,刘备三顾茅庐,诸葛亮感其诚意,答应出山辅助其成就霸业。诸葛亮分析天下大势,提出了“三足鼎立”等战略规划:

“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,贤能为之用,此可以为援而不可图也。”

“荆州北据汉、沔,利尽南海,东连吴会,西通巴蜀,此用武之国,而其主不能守,此殆天所以资将军,将军岂有意乎?”

“将军既帝室之胄,信义著于四海,总揽英雄,思贤若渴,若跨荆、益,保其险阻,西和诸戎,外结好孙权,内修政理;天下有变,则命一上将将荆州之军以向宛、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。”

其次,战略问题的主题随时代的变化而变化。在穷兵黩武的时代,军事战略无疑是最重要的。军事上的克敌制胜,可以掠夺人力资源及自然资源;在以和平与发展为主题的时代,经济发展战略(大至国家、地区,小至企业、家庭)无疑更为重要。经济上的长盛不衰、持续发展,可以富民强国、造福人类。随着科学技术的快速发展和知识经济时代的到来,人类社会已进入一个“非零和关系”的世界。在这个世界中,战争和征服几乎已不再是致富和强国之道。因此,战略问题的主题已经从军事内涵演变为非军事内涵;从损人利己的“零和关系”演变为竞合双赢的“非零和关系”。《辞海》对“战略”一词做了比较完整的诠释:① 军事名词,

对战争全局方略的筹划与指导。②泛指对全局性、高层次的重大问题的策划与指导。尽管还可以从其他工具书或教材中找出更多的战略定义,但是对于当代任何形式的组织来说,带有全局性或决定全局的重大谋划始终是最重要的,只是过去没有予以充分重视而已。

最后,战略问题的主体是不论大小、类别,不分地区、国界的。今天,“战略”一词已被人们广泛地运用于经济、政治、外交、军事、文化、教育、科技、环境保护等各个领域,涉及国家、地区、部门、企业、事业、社会团体等各类组织。战略观念、战略思维、战略决策、战略分析、战略选择、战略实施等战略管理概念已成为我国各级政府官员、各类企事业单位主管以及专家学者最为关注的问题。然而,并不是所有的人都认识到战略对一个组织长远发展的重要意义。有人认为:“我们从来没有制定过什么战略,组织不是照样发展吗?”也有人只是在组织面临困境时才关注起战略问题。不同的组织有不同的战略,即使是企业战略也会因企业内部条件和外部环境的不同而各不相同,但是战略管理的基本原理是相通的。所以,不管战略问题的主体是大是小,是政府部门还是企业,是中国还是外国,是大企业还是中小企业,都会有一个类似的战略管理的逻辑体系,并在这个体系中进行战略思维和管理。

二、企业战略概念及其特征

“战略”一词引入企业管理中只有几十年的时间。在企业管理这个范畴中,究竟什么是战略,目前尚无一个统一的定义。不同的学者与管理人员给战略赋予不同的含义。有的认为战略应该包括目标,即主张广义的战略;有的则认为战略不应该包括目标本身,而是实现目标的途径和手段,即主张狭义的战略。

1. 企业战略的早期定义

很多学者都认为,为企业战略下定义的第一个人是钱德勒(Alfred Chandler)。他在其《战略与结构》(1962)一书中,将战略定义为“确定企业基本长期目标、选择行动途径和为实现这些目标进行资源分配”。7年以后,钱德勒的同事,哈佛大学教授安德鲁斯(Kenneth Andrews)为战略下了一个类似的定义。安德鲁斯认为,“战略是关于企业宗旨、目的和目标的一种模式,和为达到这些目标所制订的主要政策和计划;通过这样的方式,战略界定了企业目前从事什么业务和将要从事什么业务,企业目前是一种什么类型和将要成为什么类型”。他们两人提出的是广义的战略定义。根据他们的定义,战略管理者必须设计一系列展现企业经营领域的目标和计划,以及达到这些目标的方法。

在钱德勒与安德鲁斯之间,安索夫(Igor Ansoff)于1965年出版了《公司战略》一书。在这部著作中,安索夫提出了一个既具有分析性而又具有行动导向的企业战略的狭义定义。他认为,企业战略是贯穿于企业经营与产品和市场之间的一条共同经营的主线,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。这条共同经营主线由四个要素构成:①产品与市场范围,是指企业所生产的产品和竞争所在的市场;②增长向量,是指企业计划对其产品—市场范围进行变动的方向;③竞争优势,是指那些可以使企业处于强有力竞争地位的产品和市场的特性;④协同作用,是指企业内部联合协作可以达到的效果,即 $2+2\geq 4$ 的效果。战略就是将企业活动与这四个方面连接起来的决策规则。

安德鲁斯和安索夫的定义形成了两个紧密相连的战略思考方法。他们关于战略的定义在很长的时间内被普遍采用,在教科书中占有统治地位,以至于影响了一代哈佛和世界各地的工商管理大学生。

综合上面的定义,战略中包括有四个组成部分:环境要素,一系列企业必须面对的外部

条件,其中有机会(对企业有利的外部条件)也有威胁(对企业不利的外部条件);使命(企业存在理由的陈述)与目标(具体的目标);情形分析,即通常的 SWOT 分析;最后,如何实现目标并能够与环境紧密契合的计划。

必须指出,这种战略定义暗含有两个基本假设。第一,分析先于行动。即先要设计目标,进行环境分析,再制订计划,然后才是行动。这通常称之为“战略制定”。第二,战略制定与战略执行明确分工。即战略制定者从事战略制定,他们通常是高层管理者、分析人员和计划人员;战略执行者负责战略实施,他们通常是中层管理者以下的人员,他们必须小心翼翼地、忠诚地按章办事,具体操作。执行中的偏差由高层管理者加以监控和纠正。

20 世纪 80 年代,哈佛大学的迈克尔·波特教授在产业经济学理论的基础上,对竞争战略进行了较为深入的研究,提出了很多颇有建树的观点。在他的成名作《竞争战略》(1980)一书中,将战略定义为“公司为之奋斗的一些终点(目标)与公司为达到它们而寻求的方法(政策)的结合物”。

实际上,上面定义的共同特点暗含有战略是一种“理性的分析模式”这样一种假设,其思想基础在本质上与“泰罗主义”一脉相承,更深的思想基础恐怕要追溯到在西方占统治地位的“理性主义”哲学。随着“泰罗主义”在西方国家的衰落和一大批学者对成功企业与战略关系的大量实证研究,许多人对这种理性的、单向线性的战略观点提出质疑,形成了目前“新的战略观念丛林”。

2. 战略 5Ps 定义

20 世纪 80 年代以后,加拿大麦吉尔大学教授明茨伯格(H. Mintzberg)根据他对于战略定义的独特认识,归纳总结出战略的五个定义,对战略从不同角度进行阐述。他认为,人们在不同的场合以不同的方式赋予战略不同的内涵,说明人们可以根据需要来接受各种不同的战略概念,只不过在正式使用战略概念时,只引用其中的一个罢了。明茨伯格借鉴市场营销学中四要素(4Ps)的提法,即产品(Product)、价格(Price)、地点(Place)和促销(Promotion),从五个不同方面提出战略的定义,即:计划(Plan)、计谋(Ploy)、模式(Pattern)、定位(Position)和观念(Perspective)。

表 1-1 战略 5Ps 的解释

计划(Plan)	行动前明确制定的方向,处理局势的指导方针
计谋(Ploy)	威胁和战胜竞争对手的具体手段
模式(Pattern)	对企业资源进行分配的行为模式
定位(Position)	企业与环境之间的中间力量
观念(Perspective)	企业成员所共享

(1) 战略是一种计划。大多数人将战略看做是一种计划,即它是一种有意识的、有预计的行动程序,一种处理某种局势的方针。根据这个定义,战略应具有两个基本特征:① 战略须在企业经营活动之前制定,以备人们使用。② 战略是有意识、有目的地开发和制定的。总之,从本质上讲战略是一种行动之前的概念。如德鲁克(Peter F. Drucker)所说,“战略是一种统一的、综合的、一体化的计划,用来实现企业的基本目标”。

(2) 战略是一种计谋。这是指在特定的环境下,企业将战略作为威胁和战胜竞争对手

的一种具体手段。这种威胁通常是由企业发出的一些“市场信号”所组成。一些市场信号可能见诸于行动,而更多的只是对竞争对手的一种恫吓手段。譬如,一个企业在得知竞争对手想要扩大生产能力占领更多市场时,便提出自己的战略是增加研究与开发费用以推出更新、更尖端的产品占领市场。竞争对手在得知这种“信号”后,深知该企业资金雄厚、产品质量过硬,为避免竞争升级,便放弃扩大生产能力的设想。一旦竞争对手采取了放弃的态度,该企业就没有将开发新产品的战略付诸实施。因此,这种战略称为一种计谋,使之对竞争对手构成威胁。

(3) 战略是一种模式。即认为战略是企业为了实现战略目标进行竞争而做出的重要决策,采取的途径和行动,以及为实现目标而对企业主要资源进行分配的一种模式。这种定义将战略体现为一系列的行为。这就是说,无论企业是否事先对战略有所考虑,只要有具体的、一致性的经营行为,就有战略。也就是说,计划并不是战略的必要条件。模式意味着企业行动的一致性,这种一致性可能是也可能不是正式计划或建立目标的结果。

战略作为一种计划与战略作为一种模式的两种定义是相互独立的。在实践中,战略往往可能因为不可预知的变化,在最后没有得到实施,这种规划的战略就变成了没有实现的战略。战略模式的概念将战略视为行动的结果,这种行动可能事先并没有规划,却形成了“突发的战略”,最后成了已实现的战略。在已设计的战略与已实现的战略之间是意图实施的战略,这是指那些已经规划出来的、将要实现的战略。而“突发的战略”则是指那些预先没有计划、自发产生的战略。如图 1-1 所示。事实上,企业很多战略都属于“突发的战略”这种类型。

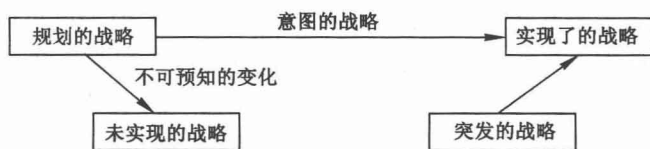


图 1-1 突发的战略和意图的战略

(4) 战略是一种定位。战略是一个企业在自身环境中所处的位置或在市场中的位置。这里,战略实际上成为企业与环境之间的一种中间力量,使得企业的内部条件与外部环境更加融洽。需要指出的是,战略是一种定位的概念引进了“多方竞争”以及“超越竞争”的含义。也就是说,企业在活动中既可以考虑与单个竞争对手在面对面的竞争中处于何种位置,也可以考虑在若干个竞争对手面前自己在市场中所处的地位,甚至还可以在市场中确定一个特殊的地位,使得对手们无法与之竞争。

(5) 战略是一种观念。这种定义强调战略是一种概念的内涵,即所有的战略都是一种抽象的概念,它存在于需要战略的人们的头脑之中,体现了战略家们对客观世界固有的认识方式,表现为企业文化、企业家精神等。例如,有的企业是进取的、开拓的,创造新技术,开发新市场;而有的企业则一成不变,固守于早已建立的市场上。这说明企业的经营者对客观世界的不同认识会产生不同的经营效果。战略是一种观念的重要实质在于,它同价值观、文化、理想等精神内容一样为企业成员所共享。因此,研究一个企业的战略,需要了解和掌握该企业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。

以上对战略的五个定义,有助于对战略管理及其过程的深刻理解。不同的定义只能说