

战略管理

新视野 新思维 新进展

STRATEGIC MANAGEMENT

宝贡敏◎著



洞察变化 把握机遇 驾驭未来

把中国传统经典战略智慧与现代企业战略管理实践有机结合

使人们更清楚地理解与透视企业战略实践

战略管理

新视野 新思维 新进展

STRATEGIC
MANAGEMENT

宝贡敏◎著

略管
研究的
给读者，使
战略思维上与时俱进；
结作者长期进行战略管理咨询、研究、教学的成果，
对中国企业家、政府官员、学者面临的战略问题，针对
人对战略的特殊理解与需求，克服了洋学说不懂中国国情，理
不适用的问题，为国人解决好与管理好自己的战略问题提供了理论基础；
结中国企业的战略成功经验，结合我国经济发展特点与趋势，关注我国
家、政治家、专业人士关注的战略议题，是以我国改革开放以来的企业
实践为基础的，适合我国国情的战略管理专著；
统归纳了经典竞争战略、经典竞争模式等，为各类企业、组织、个人针
己的实际情况制定适合于自己的战略，提供了方便；
让读者形成战略管理能力为目标，强调读者对战略思想的理解，对战略
工具的理解与运用，为读者灵活运用战略思想与战略工具制定战略，提
方便；
要内容适用于工商管理相关专业的本科生作为教材，作为完整教材适用
BA学生使用，其中选节适用于EMBA学生选读。对于有志于战略管理研
实践的政府官员、企业家、专业人士，本书还是一本经典的随身携带必

 中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE
北京

图书在版编目 (CIP) 数据

战略管理：新视野、新思维、新进展/宝贡敏著.

北京：中国经济出版社，2013. 1

ISBN 978 - 7 - 5136 - 1733 - 8

I. ①战… II. ①宝… III. ①战略管理—高等学校—教材 IV. ①C931. 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 167414 号

责任编辑 张 薇

责任审读 霍宏涛

责任印制 张江虹

封面设计 久品轩工作室

出版发行 中国经济出版社

印 刷 者 北京金华印刷有限公司

经 销 者 各地新华书店

开 本 787mm × 1092mm 1/16

印 张 20.25

字 数 396 千字

版 次 2013 年 1 月第 1 版

印 次 2013 年 1 月第 1 次

书 号 ISBN 978 - 7 - 5163 - 1733 - 8/C · 281

定 价 42.00 元

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街3号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题,请与本社发行中心联系调换(联系电话:010-68319116)

版权所有 盗版必究(举报电话:010-68359418 010-68319282)

国家版权局反盗版举报中心(举报电话:12390)

服务热线:010-68344225 88386794

序

好的战略管理学说，讲大道、通途，本著作力图成为好的战略管理学说，所以主要讲述大道、正道，成功、发展之道。成功与发展面对的现实主要有两类：一是重复过去的故事，月亮还是那个月亮，太阳还是那个太阳，成功的铁律就是照以往经验行事。在这种情况下，只要用心学习过去的经验——读万卷书，只要积累足够的经验——行万里路，只要按照以往成功的方法行事，成功是必然的。事实上，在稳定的社会结构中，在变化缓慢的时代，“不敢为天下先”，尊重过去成功的经验，往往是成功法则，也就是现在人们常说的“王道”。就是在当今世界，在条件许可时，在特定条件下，寻找成功模式，创造成功模式，然后把成功模式奉若金科玉律，复制成功模式，进而实现发展，也是人们解决发展问题的常见思路。二是世界是变化的、复杂的，明天的太阳与今天的不一样，世界上没有两个完全一样的战略挑战，今天的成功模式在明天不一定适用。此时，过去的经验失效，简单重复成功经验难以应付局面，如何“挽狂澜于既倒，扶大厦之将倾”就成了具有挑战的议题！

面对变化、复杂的世界，发展的关键有三：一，见人未所见、闻人未所闻——透视未来、明确方向，进而实现，做人未所做、成人未所成——创造奇迹。二，避免“赵括现象”，不纸上谈兵，能够根据现实的变化，进行适时创新。三，避免“夫差与伍子胥现象”，不在问题出现后才知真理的宝贵。所以说，讲战略管理（换个角度是学战略管理），关键是讲（学）战略思想，讲（学）透视现象的艺术，讲（学）世界变化的规律，讲（学）根据现实的变化进行变化、创新的方法。正所谓，“愚者暗于成事，智者见于未萌”；“三代不同礼而王，五伯不同法而霸”。而这一切，正是本书所努力追求的。

本著作的特点是：以中国人的思维方式为主线，继承与发扬中国传统文化与战略思想中的精华，体现战略管理研究最新进展，凝结著者长期进行战略管理咨询、研究、教学的成果，结合中国经济发展特点与趋势，针对国人对战略的特殊理解与需求，关注中国企业家、官员、学者等关注的战略议题，力求实现战略分析、设计等的工具化、简洁化、实用化，力图为战略实践者在复杂条件下的战略设计，提供基于不同情景的战略设计思路。笔者深深地希望本书的各类读者，如

企业家、官员、学者、EMBA 学生、MBA 学生、经济与管理各专业本科生，能够从不同范围、不同层次和不同角度在本书中有所收益，读本书而超越本书，进而为自己以后的发展奠定战略知识、思想基础。

宝贡敏

2012 年 8 月 9 日于杭州家中

1 / 引言

- 1.1 战略的含义 / 1
- 1.2 好的战略的特点 / 2
- 1.3 好的战略的来源：经验与理论 / 4
- 1.4 战略意识 / 5
- 1.5 发展（成长）战略与竞争战略 / 7
- 1.6 战略设计与规划 / 8
- 1.7 战略管理 / 8
- 1.8 战略管理要解决的根本问题 / 9
- 1.9 战略管理艺术 / 10
- 1.10 企业战略及其相应的几个重要概念 / 11
- 1.11 学习企业战略管理的目的和意义 / 12
- 1.12 小结 / 14

2 / 战略管理的中枢的武器：战略思想

- 2.1 战略管理成功关键之一：“应运而生，适时而发” / 15
- 2.2 战略管理成功关键之二：见微知著 / 17
- 2.3 战略管理成功关键之三：未雨绸缪 / 19
- 2.4 战略管理成功关键之四：“多算” / 20
- 2.5 战略管理成功关键之五：知进知退 / 20
- 2.6 战略管理成功关键之六：名正言顺 / 22
- 2.7 战略管理成功关键之七：有根 / 23
- 2.8 战略管理成功关键之八：合作 / 23
- 2.9 战略管理成功关键之九：激励 / 25
- 2.10 战略管理成功关键之十：敬畏心与责任心 / 28

- 2.11 战略管理成功关键之十一：相机而变 / 28
- 2.12 战略管理成功关键之十二：中庸 / 29
- 2.13 战略管理成功关键之十三：识人与用人 / 29
- 2.14 战略管理思想十四：被信任 / 31
- 2.15 战略管理思想十五：志向高远，脚踏实地 / 31
- 2.16 小结 / 32

3 / 避免战略性陷阱

- 3.1 知识盲点及其管理 / 33
- 3.2 第一层次与第二层次认知盲点及其管理 / 34
- 3.3 战略主导逻辑盲点及其管理 / 37
- 3.4 战略角色与视角盲点及其管理 / 39
- 3.5 战略时间性盲点（近视）及其管理 / 40
- 3.6 战略环境性与情景性盲点及其管理 / 42
- 3.7 战略文化性盲点及其管理 / 44
- 3.8 组织结构性战略盲点及其管理 / 45
- 3.9 战略的感情性盲点及其管理 / 46
- 3.10 战略沟通盲点及其管理 / 47
- 3.11 复杂性战略盲点及其管理 / 48
- 3.12 小结 / 49

4 / 战略管理：发展与平衡之道

- 4.1 发展力量与稳定力量的平衡 / 50
- 4.2 创新与守旧的平衡 / 51
- 4.3 攻心、攻谋与攻器的平衡 / 52
- 4.4 竞争与合作的平衡 / 53
- 4.5 物质激励、精神激励与文化、信仰激励之间的平衡 / 55
- 4.6 内容与形式之间、不同形式之间的平衡 / 56
- 4.7 结果（目标）与过程（方法）的平衡 / 58
- 4.8 生存（现在）与发展（未来）的平衡 / 59
- 4.9 主要利益相关者之间的平衡 / 60

- 4.10 战略之控制平衡 / 64
- 4.11 平衡与不平衡 / 66
- 4.12 小结 / 67

5 / 企业成长的主题：做大与做强

- 5.1 成长的一般逻辑 / 68
- 5.2 企业做大做强的经济技术基础 / 70
- 5.3 企业成长过程中的战略挑战与问题解决 / 72
- 5.4 企业做大做强的基础 / 73
- 5.5 企业做大做强的动力 / 79
- 5.6 企业做大做强的基本模式 / 82
- 5.7 企业做大做强的基本途径 / 84
- 5.8 小结 / 87

6 / 经典竞争模式

- 6.1 收敛竞争与发散竞争 / 88
- 6.2 标准竞争、标准化（竞争）、非标准化竞争 / 89
- 6.3 共同生存（竞争）与断尾求生（竞争） / 96
- 6.4 合作竞争：自主合作竞争、统治化合作竞争 / 97
- 6.5 单点竞争与多点竞争 / 101
- 6.6 进化性竞争与退化性竞争 / 105
- 6.7 消耗性竞争（负和竞争）、零和竞争与增值性竞争（增和竞争） / 106
- 6.8 同类竞争与异类竞争 / 107
- 6.9 老对手竞争与新对手竞争 / 109
- 6.10 素质竞争与机会竞争 / 109
- 6.11 小结 / 110

7 / 经典竞争战略

- 7.1 先动、后动组合战略 / 112
- 7.2 价格与功能组合竞争战略 / 118

- 7.3 服务界面与服务关系组合竞争战略 / 121
- 7.4 客户锁定、(不)聚焦组合战略 / 122
- 7.5 人才、利器与“开国”、“守国”战略 / 125
- 7.6 销售渠道组合战略 / 126
- 7.7 价值渡让载体与价值受体组合战略 / 127
- 7.8 组织弹性与环境动态组合战略 / 129
- 7.9 以改变为中心的竞争战略 / 130
- 7.10 学习模式与环境特点组合战略 / 132
- 7.11 发散竞争、收敛竞争与单项选择、多项选择组合战略 / 134
- 7.12 标准化、非标准化与创新优势、制造优势组合战略 / 135
- 7.13 网络、实体关系与企业成长独立性组合战略 / 137
- 7.14 差异化、非差异化与创新、复制组合战略 / 138
- 7.15 业务之间关系、业务特点与企业竞争战略 / 141
- 7.16 小结 / 142

8

综合性种类战略

- 8.1 企业成长阶段与战略 / 143
- 8.2 基于企业基本倾向性分类的四类典型种类战略 / 144
- 8.3 源于波特的企业经典业务优势打造战略 / 145
- 8.4 快速反应战略 / 150
- 8.5 客户亲密战略 / 151
- 8.6 获取战略资源战略 / 152
- 8.7 小结 / 152

9

战略性环境分析

- 9.1 战略性环境分析的基本前提 / 155
- 9.2 战略性环境分析的主要任务 / 156
- 9.3 战略性环境分析方法与分析策略 / 156
- 9.4 战略性宏观环境分析 / 160
- 9.5 战略性产业分析 / 163
- 9.6 典型环境现象 / 171

- 9.7 现代环境发展主要趋势 / 172
- 9.8 文化环境 / 173
- 9.9 影响环境 / 174
- 9.10 小结 / 175

10 / 企业资源与能力分析

- 10.1 资源 / 177
- 10.2 知识资源 / 180
- 10.3 能力 / 181
- 10.4 核心能力 / 183
- 10.5 动态能力 / 184
- 10.6 资源、能力与战略性外包的关系 / 186
- 10.7 价值链分析 / 188
- 10.8 企业资源与能力的评价指标 / 191
- 10.9 小结 / 192

11 / 战略定位：成长的起点，发展的目标，成功的通道

- 11.1 战略定位的含义 / 194
- 11.2 影响战略定位的关键要素 / 195
- 11.3 战略定位的哲学思想 / 198
- 11.4 战略定位设计与规划 / 199
- 11.5 小结 / 204

12 / 业务战略

- 12.1 业务定位 / 205
- 12.2 竞争特点及其相应竞争战略 / 207
- 12.3 改变竞争结构战略 / 208
- 12.4 与业务周期阶段相适应的竞争战略 / 215
- 12.5 市场动态性与竞争战略 / 218
- 12.6 小结 / 219

13

业务组合战略

- 13.1 业务组合战略的视野 / 220
- 13.2 业务组合优势 / 221
- 13.3 业务组合的机理 / 221
- 13.4 业务组合模型 / 223
- 13.5 基于经验的业务组合战略 / 227
- 13.6 进入产业选择模型 / 231
- 13.7 多角化的方向 / 235
- 13.8 多角化的途径 / 238
- 13.9 业务整合 / 241
- 13.10 内部人问题 / 241
- 13.11 小结 / 242

14

全球战略

- 14.1 全球战略简史 / 243
- 14.2 全球战略理论 / 244
- 14.3 全球化背景及其战略影响 / 245
- 14.4 国际市场的特殊困难与风险 / 246
- 14.5 全球战略的重要战略动机 / 248
- 14.6 全球战略的过程与层次 / 252
- 14.7 国际市场进入战略 / 253
- 14.8 业务区位布局 / 257
- 14.9 战略导向 / 258
- 14.10 全球优势 / 263
- 14.11 全球业务单位战略管理 / 266
- 14.12 小结 / 267

15

战略规划

- 15.1 战略规划的层次与结构 / 268

- 15.2 典型战略规划的结构与形式 / 270
- 15.3 好的战略规划的标准 / 276
- 15.4 战略规划的版本 / 277
- 15.5 战略规划制定的基本方法 / 278
- 15.6 小结 / 280

16 / 战略执行

- 16.1 职能型运营战略 / 281
- 16.2 战略单位的运营战略 / 296
- 16.3 战略执行综合管理 / 296
- 16.4 小结 / 299

主要参考文献 / 300

后记 / 313

1

PART 1

引言

战略管理，驾驭发展之道。

为了让读者阅读方便，循序渐进地掌握本书的内容，笔者首先就阅读本书需要的一些基本概念与基础知识进行介绍。

1.1 战略的含义

战在字面上的意思就是打仗（《左传·庄公十年》），略有谋、计之意（《左传·宣公十一年》、《左传·定公四年》），战略则是关于打仗的谋、计。《现代汉语词典》把战略定义为“指导战争全局的计划和策略”、“决定全局的策略”。如此，就把战略转化成了策略问题。那什么是策略呢？《现代汉语词典》把策略解释为“根据形势发展而制定的行动方针和斗争方式”。如果把这两个解释连接起来，就有：指导战争全局的，根据形势发展而制定的行动方针、计划。《朗文当代高级英语辞典》把战略定义为“在军事或战争前进行计划的能力或艺术”，“为达成既定目标而进行的有关活动的计划、谋划、安排”。

以上有关战略的定义，都把战略等同于计划。那战略一词存在的意义何在？事实上，战略从一定角度看，就是计划，但是，它是特殊的计划，是有关主体生存与发展的全局性、决定性计划。既然是特殊的计划，战略的计划性就有自身的特点：战略要解决的是主体 {如个人、组织（企业）、地区、国家} 的定位——现在是什么地位、位置（发展起点），未来是什么地位、位置（核心目标）；主体发展起点与核心目标达成的关键或核心方式（如就企业战略来讲，生产什么产品和服务、为谁提供产品和服务、走什么技术与服务路线、选择什么影响企业发展的有决定意义的合作伙伴等）。

从能量的角度看，在主体能量（如资源、资本）一定的条件下，战略是主体根据自己的利益最大化原则进行能量配置的计划与谋略；在主体能力可变（或称其为开放系统）的条件下，战略是主体根据自己的利益最大化原则改变自己的能量、配置自己的能量的规划与谋略。战略是大计，是生存发展之道。

综合来讲，战略是：

A. 组织（或个人）的面向未来的较长时期内的全局性、整体性、根本性、方向性生存与发展构想。

未来的较长时期到底多长不是确定的时间，但这个时间最少要能保证主体面对未来的环境与自身的变化可以进行相应的调整，保证有时间准备并克服未来的威胁，有时间准确并抓住未来的机会。

B. 组织（或个人）发展什么、为谁发展、如何发展、何时发展的谋划、思路。

战略是组织（或个人）生存与发展的灵魂与纲领。虽然从大的分类的角度看，我们可以把战略看成是一种计划，但是，从战略的性质来讲，战略不是简单的计划，甚至可以说不是计划，而是设计，是关于发展的设计。计划是战略的执行，是战略的落实。一般来讲，一个好的战略的时间跨度要以5~10年为起点，以10~30年为中间点，锁定30~100年的目标。

战略是解决战略问题的方案。那什么是战略问题呢？战略问题是关系主体生存与发展的核心问题。战略问题不在于看上去问题的大与小，而在于其本身的影响力与影响范围。看上去影响力小实际影响力大的问题，容易被人们所忽视，不容易被认识，更容易对主体产生重大影响，其战略管理反而具有特别意义。以修防洪大堤为例，修大堤是防洪战略，但真正导致洪害的是蚁穴——千里之堤溃于蚁穴。故，蚁穴虽小，对防洪来讲，则是战略问题。由于大堤往往蚁穴众多，并不是每个蚁穴都会导致大堤溃坝，消灭所有蚁穴又常常是不可能完成的任务，所以，防治大堤上的蚁穴常常比修大堤更难、更具挑战性。

1.2 好的战略的特点

战略问题具有复杂性、综合性、发展性与变化性，解决战略问题的战略管理是很具挑战性的事情。对不同的主体，由于其对成功与失败的认识与定义不同，其好的战略管理的定义也不同。那我们如何定义与判别好的战略管理呢？

首先，好的战略体现了对美好（good）、更好（better）、更更好（much better）的持续、稳定的追求。这种追求的基础是主体稳定持续的对发展与辉煌的执着（perseverance）、迷恋（obsession）与雄心（ambition）。主体对发展与辉煌的执着、迷恋与雄心是好的战略形成的原动力。好的战略是对过去、现在的不断超越，是对当前的困难与问题的不断克服，是对未来的发展与成功的不断展开。

其次，好的战略是把伟大梦想现实化的构想。主体有伟大的目标或梦想，有值得为之持续奋斗的长期甚至永远的目标，好的战略表达这种梦想与目标。主体的战略是逐步把其梦想落实的方案。

其三，有可达成的里程碑与时间表。好的战略有对发展阶段与时期的明确界定，

有不同战略时期的明确的战略主题与实施方略。好的战略面向未来，最少要以5年为起点，树立数十年的长远目标。

好的战略既是指引方向的“旗帜”，解决前进方向、问题的方案，又是实现目标的梯子，推动发展的动力。好的战略，从前进的时间表来看，要逐次地建立主体的核心能力，逐步地形成自己的竞争优势，不断地发现主体的弱点并加以避免或克服。

其四，好的战略是不断复制成功与创造成功的科学蓝图。

好的战略是超越的战略，是超越自己、超越竞争对手的战略。超越有两种基本类型：成功复制、成功创造。

好的战略要不断地确认与再确认成功模式、可复制的成功模式、可规模性复制的成功模式，把可规模复制的成功模式——有规模经济性的成功模式，作为主体做大做强机制。成功复制不是一成不变的，所以，不断探索成功复制机理，是制定战略的要点之一。好的战略就是要通过对自己或别人的成功的复制使过去的成功经验得到有效应用。

复制成功要超越过去的成功，所以，好的成功复制并不是简单的历史重复，而是历史超越。

成功复制要求过去已经有了成功之路。当过去没有成功之路时，为了创造成功，我们就必须进行成功创造，走出自己的路。

走出自己的路并不是一件简单的事情。走出自己的路要求发现新的成功路径、发现新的克服前进中的障碍的方法。由于没有前车之鉴，走出自己的路往往要承担较大的风险。所以说，通过成功创造克服新、老困难，铸就新的辉煌是有挑战性的事情，也是通向成功必须解决的事情。

成功创造战略也可以称为突围战略，是主体面对新、老困难独辟蹊径的自然选择。

其五，好的战略必须构建竞争者难以逾越与克隆的机制。

好的战略一定是竞争者难以模仿的战略。由于竞争者的模仿能力往往是不断提升的，所以，要让竞争对手难模仿，主体战略必须能够不断提升进入门槛，形成不断强化的阻击别人侵蚀自己利益的壁垒。

为了防止自己的成功被别人复制，好的战略要进行防被复制综合设计，从技术、管理、组织等多个方面，形成防被复制“防线”。

其六，好的战略是不断超越自己的保证。

好的战略是不断超越自己的战略。如果“今天”的规律是“昨天”的重复，则人们一般会较少犯错误。正如人们常说的，如果一个人在同一个马蹄坑跌一次是事先不知道，跌N次（ $N \geq 2$ ）则是傻子。这就是说，当人们第二次遇到同一类事件

时，人们应该学会处理该事件，不会也不应该犯两次以上相同的错误。第二次遇到同类事件，是“重复昨天的故事”，是第一层次的学习，第一层次学习是基于过去经验的学习，当过去经验有效时，一般人们很少犯重复性错误。问题是“今天”不是“昨天”的简单重复，“今天”有新情况出现，出现了新的“马蹄坑”，而你事先不知道，如果你在新的“马蹄坑”中跌倒，则问题可能很严重，企业经营可能出现危机，企业发展可能出现危机。我们把这种对新问题、新情况进行学习与监督的机制叫第二层次的学习与监督。有超越第一次学习的战略监督与反思机制对战略管理特别重要，因为新问题新现象往往是对企业发展产生决定性影响的问题与现象，不能克服这种现象，企业往往会陷入困境。

及时发现常识正逐渐变为陷阱、历史的新的转折点是第二层次的学习与监督的重点。历史的转折点主要由新规则、新技术、新需要、新共识构成。第二层次的学习与监督就是要及时发现新规则、新技术、新需要、新共识，进而及时做出战略上的调整。

突破难，但对你难，对别人也难。如果不难，突破早就实现了，绝对不会等我们去突破。所以说，好的战略就是寻找新的突破口，通过不断的创新、超越自己，不断地克服新的困难，同时也是超越竞争对手，不断地创造新的辉煌。

1.3 好的战略的来源：经验与理论

很多长期从事实际工作的人士认为，经验决定一切，有了经验就会打胜仗。正如笔者在前面讲过的，经验法则主要适用于过去经验在未来继续有效的条件下。传统经验法则适用于过去经验简单重复的情况，创新经验法则适用于过去创新经验在未来也适用的情况。当过去经验失效之时，也就是靠经验打胜仗不可行之时。经验法则主要适用于社会历史变化平稳时期，由于社会历史并非天天在突变，社会历史变化平稳是常见现象，所以，经验法则在社会政治经济生活中常常有效，甚至可以说是众人成功的法宝。换言之，在社会历史变化平衡时期，好的战略来源于好的经验。

历史突变时期、历史的转折点，往往是经验法则失效的节点。解决历史转折点上的战略问题，关键是要形成好的理论，能够揭示现象本质与规律的理论。好的理论有两大要素：①能够更好地解释现象及其规律；②能够比常识、概率更好地预测现象、未来（Bacharach 1989）。在以上两点的基础上，好的理论可以更好地指导实践，使战略建立在更为科学、可靠的基础之上。由于人本身的实践能力与经验能力的限制，只有好的理论才可能突破常识的束缚，进入非常识空间，进而把握未来，创造未来。所以说，学习好的理论，发现好的理论，探索好的理论，利用好好的理论，是在社会快速变化时期，特别是在社会突变时期，把握好战略、创造好未来的重要前提。

1.4 战略意识

通常，人们在分析与探索战略问题时把相关的人与组织看成是抽象的、理性的，并认为人们都是能辨是非的，都是按自身利益最大化方式行动的，利益最大化也是客观的。但事实并非如此。在同样的条件下，人们往往走出不同的道路，原因并非是环境——环境是一样的，而是决定发展什么、为谁发展、如何发展的人。人的战略意识不同对战略与发展的影响重大，有时甚至是决定性的。

1.4.1 战略逻辑（成功的前提）（主要领导者的战略意图）

战略逻辑是主体关于自己未来发展的最根本的设想。这一设想主要由主体根据自己关于未来的变化的假设与自己对成功的定义构成。

关于未来的假设主要有关于变化的假设——变化主导逻辑和关于成功的假设——成功主导逻辑构成。变化主导逻辑主要是描述主体关于未来（主体与环境）变化什么、如何变化、变化多少等的假设或认知。现在最常见的企业变化主导逻辑有：“创新”（变化方向）、“自主创新”（变化方向与方式）、“模仿学习”（变化方式）、“复制过去”（变化方式）、“借船出海”（变化方式）、“坚持特色”（不变），如此等等。

成功的定义主要包括什么是自己的根本目标、利益，什么是成功，如何才能成功，什么是可能选择的手段，什么是不可以选择的手段。由于主体对成功的定义不同，其选择的成功目标与成功路径也就不同。所以说，明确主体的成功定义有特别的意义，也是搞好其战略管理的前提条件。特别需要说明的是，在战略设计中，不能简单地假设主体的成功定义，不能把别人的成功定义简单地强加给主体。深刻认识主体的成功定义是进行好的战略设计的条件。从高标管理的角度看，人们关于成功的常见定义（假设）主要有：“第一才是成功”、“领导才是成功”、“辉煌才是成功”、“适应就是成功”、“跟进就是成功”、“生存就是成功”、“超越自己就是成功”、“超越别人才是成功”。

关于未来变化的定义与关于成功的定义升华为主体的关于什么是盈的假设。关于盈的假设是主体选择自己目标、行为及其战略的最根本的基础。

在现实世界，人们往往根据自己过去的经验、学习中得到证明的知识，形成自己的关于未来变化的假设和关于成功的定义，并根据自己的关于未来变化的主导逻辑和成功定义来进行战略选择。关于变化的主导逻辑对人们的战略选择与成功起条件性、决定性作用；关于成功的定义对人们的战略选择起标准性、方向性作用。一个好的战略是一个有好的关于未来变化主导逻辑的战略，是正确定义成功的战略。

例如，积极扩张的企业往往是认为“规模决定成功”（成功标准），“变大与扩张是方向”（变化方向）；不想扩张的企业往往是认为，“规模与成功无关”（成功