



“十一五”高等院校精品规划教材

“SHI YI WU” GAODENG YUANXIAO JINGPIN GUIHUA JIAOCAI

企业战略管理

○ 主编 代海涛



北京交通大学出版社
<http://press.bjtu.edu.cn>

“十一五”高等院校精品规划教材

企业战略管理

主 编 代海涛

副主编 李鸿雁 刘 强 樊 涛

参 编 张会锋

北京交通大学出版社

• 北京 •

内 容 简 介

本书紧贴普通高等教育人才培养目标,以素质教育、创业教育为基础,以突出学生能力培养为本位,注重思维能力与方法的培养。全书运用大量最新的国内外企业实例,坚持贯彻理论与实际相结合的原则,以实务操作为主旨,突出可读性、知识性、实用性、可操作性和创新性。

全书共10章,以战略管理过程为主线,从应用视角出发、兼顾最新理论发展组织教材的内容体系。内容取舍坚持实用性、针对性,突出专业技能的培养。主要内容包括企业战略管理导论,企业战略环境分析,企业愿景、使命和战略目标制定,公司战略,竞争战略,企业国际化经营战略,企业战略实施与控制等。全书既有精练深刻的理论阐述,又有典型生动的阅读材料、实际案例和点评。

本书既适合作普通高等院校经济管理类专业学生的教材,也可以作为创业者、经营者和战略管理咨询组织的参考用书。

版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

企业战略管理/代海涛主编. —北京:北京交通大学出版社, 2008.12

(“十一五”高等院校精品规划教材)

ISBN 978-7-81123-263-9

I. 企… II. 代… 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(2008)第049185号

责任编辑:苏莹

出版发行:北京交通大学出版社

电话:010-51686414

北京市海淀区高粱桥斜街44号

邮编:100044

印刷者:北京鑫海金澳胶印有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185×260 印张:21.25 字数:524千字

版 次:2009年1月第1版 2009年1月第1次印刷

书 号:ISBN 978-7-81123-263-9/F·322

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

企业战略管理是一门科学和艺术，是一门帮助企业创业者和经营者运筹帷幄、决胜千里的艺术。相对于其他学科而言，企业战略管理还是一门年轻的边缘学科，它是管理学和经济学结合的产物，既包括定性分析，也包括定量评估；既要求具有宏观经济知识的基础，又需要掌握微观管理理论，是一门高度综合性的学科，有别于许多其他管理学科，如生产管理、人力资源管理、物流管理等，它们只是集中于管理的某一职能领域，而企业战略管理跨越企业经营和管理的范畴，重点研究和解决企业长远性、全局性的战略管理问题，为企业高层决策者服务。

本书是由一批长期活跃在教学一线的教师，通过对学生的深入调查，根据学生的兴趣、爱好和学习特点，积累多年从事企业战略管理教学与研究的经验和成果编写而成的，在编写过程中参阅了大量国内外相关教材、专著、论文和报刊，结合了企业战略管理咨询实践。本书力求反映最新理论研究成果和实践经验，希望能为我国推行企业战略管理起到一定的积极作用。

目前关于企业战略管理的著作、教材可谓汗牛充栋，其中真知灼见不胜枚举。在众多的企业战略管理著作中，本书力求突出以下特色。

第一，定位明确。现在国内外企业战略管理教材很多，理论体系大同小异，结构内容不乏精品之作，但真正适应素质教育、能力教育的教材却较少。本书坚持从需求出发、从能力出发，根据普通高等院校素质教育的特点和要求，将能力培养贯穿教材内容始终，将教学内容、实践训练进行有机融合。编写风格力求语言活泼生动，通俗易懂。行文做到理论和案例有机结合，以大量的国内外经典案例论证编者观点，紧贴企业实际，增强可读性与实用性。

第二，案例丰富。本书大概收录各类案例 130 余个，其中不但收集了海尔、联想、宝洁等知名公司的经典案例，也精心选择了一些中小企业的实例，与同类教材相比，这是本书的一大突破。国内同类教材在案例选择上基本以知名公司经典案例为主，使教材的通用性、适用性与应用价值大打折扣。因为学生在校期间听到的、看到的大都是知名公司的经典案例，而就业去向却以中小企业为主，案例教学与实际脱轨，使素质教育、能力培养陷入了新的误区。本书力求弥补这一缺憾，希望能起到抛砖引玉的作用。

第三，结构合理。本书编写体例在采用国内外经典教材模式基础上，进行了适当创新。每章开篇增设管理箴言，精练深刻，发人深思；章前学习目标分设知识目标和技能目标，明确本章重点和难点，以及应掌握的实践技能，方便读者自学。章节中设有案例导入，增加教材内容的生动性、趣味性和实际应用性。行文以案例论证为主，同时对于较复杂的案例增设专栏，丰富了教材的内容。针对章前的知识目标和技能目标，章后附有基本训练和案例分析，基本训练力求题型丰富、实用；案例分析力求反映企业全貌，精练简短，便于操作。同时为了培养学生动手操作能力，章后还设置了战略管理实际操作一栏。综合而言，本书在编写体例上，力求新颖实用，便于教师开展教学工作，提高教学效率。

本书由吉林农业科技学院代海涛主编，并负责拟定编写提纲、统稿和定稿，广东工业大

学商学院李鸿雁、佳木斯大学刘强、吉林化工学院樊涛任副主编。具体编写分工如下：第1、5、6、9章由代海涛编写，第2、4章由李鸿雁编写，第7章由刘强编写，第8章由樊涛编写，第10章由河南工程学院张会锋编写，第3章由代海涛和李鸿雁共同编写。

本书的出版得益于北京交通大学出版社的大力支持，编辑苏莹付出了大量的心血，在此表示感谢！在编写过程中参考了大量相关领域的文献，已列示于书后的参考文献部分，但仍可能有遗漏，在此谨向已标注和未标注的参考文献作者们表示诚挚的感谢和由衷的歉意！

由于编者水平和时间所限，书中不足之处在所难免，敬请广大读者和专家批评指正，不吝赐教，以期不断改进、充实完善。

编 者

2009年1月

目 录

第1章 企业战略管理导论	(1)
1.1 企业战略的基本概念	(3)
1.1.1 战略的含义	(3)
1.1.2 战略定义的5个层次	(5)
1.1.3 企业战略的概念	(8)
1.1.4 企业战略的特征	(9)
1.2 企业战略的层次与体系	(11)
1.2.1 企业战略层次	(13)
1.2.2 企业战略体系	(14)
1.3 企业战略管理概念与本质	(15)
1.3.1 企业战略管理的含义	(16)
1.3.2 企业战略管理的特征	(17)
1.3.3 企业战略管理的本质	(18)
1.4 企业战略管理过程	(21)
1.4.1 战略分析	(22)
1.4.2 战略选择	(22)
1.4.3 战略实施与控制	(23)
1.5 企业战略管理者	(23)
1.5.1 企业战略管理者的技能	(24)
1.5.2 企业战略家	(24)
1.6 企业战略管理理论的发展	(26)
1.6.1 企业战略管理理论发展简史	(26)
1.6.2 企业战略管理学科的体系	(27)
本章小结	(30)
基本训练	(31)
案例分析	(31)
战略管理实际操作	(34)
第2章 企业愿景、使命与战略目标的制定	(35)
2.1 企业愿景	(36)
2.1.1 企业愿景的含义	(37)
2.1.2 个人愿景与企业愿景	(38)
2.1.3 企业愿景制定的要求	(39)
2.1.4 企业愿景制定的步骤	(41)
2.2 企业使命	(42)

2.2.1 企业使命的含义	(42)
2.2.2 企业使命的重要性	(43)
2.2.3 企业使命的表述	(45)
2.3 企业战略目标	(51)
2.3.1 企业战略目标制定的原则	(52)
2.3.2 企业战略目标的内容	(55)
2.4 企业战略目标制定技术	(59)
2.4.1 盈亏平衡分析法	(59)
2.4.2 时间序列分析法	(60)
2.4.3 决策矩阵法	(60)
2.4.4 决策树法	(62)
2.4.5 博弈论法	(63)
2.4.6 模拟模型法	(64)
本章小结	(65)
基本训练	(65)
案例分析	(66)
战略管理实际操作	(67)
第3章 企业宏观环境分析	(69)
3.1 企业宏观环境分析的意义	(70)
3.2 企业宏观环境要素分析	(72)
3.2.1 政治和法律环境分析	(73)
3.2.2 经济环境分析	(82)
3.2.3 社会文化环境分析	(98)
3.2.4 技术环境分析	(101)
3.2.5 地理环境分析	(103)
3.3 企业宏观环境预测	(106)
3.3.1 企业宏观环境预测流程	(106)
3.3.2 环境预测方法	(108)
本章小结	(110)
基本训练	(110)
案例分析	(111)
战略管理实际操作	(112)
第4章 企业行业环境分析	(113)
4.1 行业主要经济特性分析	(114)
4.1.1 行业的概念	(115)
4.1.2 行业经济特性分析	(115)
4.2 行业竞争结构分析	(116)
4.2.1 潜在进入者的威胁	(118)
4.2.2 购买者讨价还价的力量	(124)

4.2.3 供应者讨价还价的力量	(127)
4.2.4 现有企业之间的竞争	(128)
4.2.5 替代品的威胁	(131)
4.3 行业演进	(134)
4.3.1 行业生命周期模型概述	(134)
4.3.2 行业演化原因分析	(135)
4.3.3 行业生命周期分析方法	(137)
4.3.4 行业生命周期模型的适用性	(137)
4.4 竞争对手分析	(138)
4.4.1 竞争对手分析模型	(138)
4.4.2 竞争对手情报系统	(141)
4.4.3 市场信号	(141)
4.5 外部环境分析方法	(143)
4.5.1 外部因素评价矩阵	(143)
4.5.2 竞争态势矩阵	(144)
本章小结	(145)
基本训练	(145)
案例分析	(146)
战略管理实际操作	(150)
第5章 企业内部环境分析	(151)
5.1 企业经营资源分析	(153)
5.2 企业能力分析	(156)
5.2.1 财务能力分析	(157)
5.2.2 营销能力分析	(159)
5.2.3 组织效能分析	(163)
5.2.4 生产管理能力分析	(164)
5.2.5 企业文化分析	(164)
5.2.6 创新能力分析	(168)
5.3 价值链分析	(172)
5.4 企业核心能力分析	(175)
5.4.1 企业核心能力概念	(176)
5.4.2 企业核心能力的评价标准	(176)
5.4.3 企业核心能力的分析内容	(177)
5.5 内部环境分析技术	(177)
5.5.1 雷达图分析法	(177)
5.5.2 内部因素评价矩阵	(178)
5.6 综合战略分析技术	(180)
5.6.1 SWOT 分析法	(180)
5.6.2 波士顿矩阵分析法	(181)

5.6.3 通用矩阵分析法	(184)
本章小结	(185)
基本训练	(186)
案例分析	(186)
战略管理实际操作	(187)
第6章 公司战略	(188)
6.1 发展型战略	(189)
6.1.1 密集型战略	(190)
6.1.2 一体化战略	(192)
6.1.3 多元化战略	(196)
6.2 稳定型战略	(198)
6.2.1 稳定型战略的类型	(198)
6.2.2 企业采用稳定型战略的原因	(199)
6.2.3 稳定型战略的优缺点	(200)
6.3 紧缩型战略	(201)
6.3.1 紧缩型战略的类型	(201)
6.3.2 企业采用紧缩型战略的原因	(202)
6.3.3 紧缩型战略的优缺点	(202)
6.4 公司战略实施的手段	(203)
6.4.1 内部创业	(203)
6.4.2 合资经营	(205)
6.4.3 并购	(206)
本章小结	(212)
基本训练	(213)
案例分析	(213)
战略管理实际操作	(215)
第7章 竞争战略	(216)
7.1 企业基本竞争战略	(217)
7.1.1 成本领先战略	(218)
7.1.2 差异化战略	(220)
7.1.3 集中化战略	(225)
7.2 行业集中程度与竞争战略	(227)
7.2.1 分散型产业的竞争战略选择	(228)
7.2.2 规模经济型行业的竞争战略选择	(231)
7.3 行业生命周期与竞争战略	(234)
7.3.1 新兴行业的竞争战略选择	(235)
7.3.2 成熟行业的竞争战略选择	(237)
7.3.3 衰退行业的竞争战略选择	(238)
7.4 合作战略	(240)

7.4.1 虚拟经营	(241)
7.4.2 业务外包	(243)
7.4.3 战略联盟	(245)
本章小结	(248)
基本训练	(248)
案例分析	(249)
战略管理实际操作	(250)
第8章 企业国际化经营战略	(251)
8.1 国际化经营战略概述	(252)
8.1.1 国际化经营战略的含义及其特征	(253)
8.1.2 企业国际化经营的动因	(255)
8.2 国际化经营环境分析	(256)
8.2.1 多边贸易体制	(256)
8.2.2 政治—法律环境	(260)
8.2.3 经济环境	(261)
8.2.4 国际文化环境	(262)
8.3 国际化战略选择	(263)
8.3.1 公司层国际化战略	(263)
8.3.2 国际化竞争战略	(265)
8.4 企业进入国际市场的方式	(267)
8.4.1 出口进入方式	(268)
8.4.2 合同进入方式	(268)
8.4.3 投资进入方式	(271)
8.4.4 影响企业进入国际市场方式的因素	(273)
本章小结	(275)
基本训练	(276)
案例分析	(276)
战略管理实际操作	(278)
第9章 企业战略实施	(279)
9.1 企业战略实施的基本问题	(280)
9.1.1 企业战略实施的主体	(281)
9.1.2 企业战略实施的主要任务	(282)
9.1.3 企业战略实施的模式	(284)
9.2 资源配置与战略实施	(285)
9.2.1 企业战略资源的内容	(285)
9.2.2 企业战略资源的分配	(286)
9.3 企业战略与企业组织结构	(286)
9.3.1 企业组织结构的基本概念	(287)
9.3.2 组织结构适应战略发展的标准	(287)

9.3.3 组织结构类型及其选择	(288)
9.3.4 组织结构新发展	(291)
9.4 企业重组、流程再造与战略实施	(294)
9.4.1 企业重组与战略实施	(294)
9.4.2 流程再造与战略实施	(296)
9.5 管理制度与战略实施	(298)
本章小结	(299)
基本训练	(299)
案例分析	(299)
战略管理实际操作	(300)
第10章 企业战略控制	(301)
10.1 企业战略控制概述	(303)
10.1.1 战略控制的意义和原理	(304)
10.1.2 战略控制的层次和特征	(309)
10.2 战略控制的过程	(309)
10.2.1 传统的战略控制过程	(309)
10.2.2 现代的战略控制过程	(310)
10.3 企业战略控制方法——平衡计分卡	(311)
10.3.1 平衡计分卡的概念	(311)
10.3.2 平衡计分卡的战略作用	(312)
10.3.3 平衡计分卡的因果关系	(315)
10.3.4 平衡计分卡的适用性	(316)
10.4 企业战略控制的设计	(318)
10.4.1 文化、激励和边界的平衡	(318)
10.4.2 战略控制与竞争战略、公司战略的联系	(321)
10.4.3 战略控制必须考虑公司治理的影响	(322)
本章小结	(324)
基本训练	(324)
案例分析	(325)
战略管理实际操作	(326)
参考文献	(327)

第1章

企业战略管理导论

没有战略的企业，就像一架迷失了方向而且在险恶气候中飞行的飞机，即使不坠毁，也不无耗尽燃料之虞。

——阿尔温·托夫勒

【学习目标】

通过本章的学习，学生应该达到以下目标。

知识目标：了解战略的内涵和企业战略管理的学科体系；掌握企业战略、企业战略管理等基本概念，

技能目标：学会分析与设计企业战略的层次与体系，能够运用所学的理论知识对企业战略体系等相关案例进行分析。

【开篇案例】

成亦战略

海尔集团的前身是一个不到 100 人，亏损 147 万元的生产电动葫芦的小厂子，2007 年海尔集团以 786 亿元的品牌价值连续 6 年蝉联中国最有价值品牌第一名。2004 年，海尔首次入选“世界最具影响力的 100 个品牌”。那么，海尔是如何发展起来的呢？海尔 CEO 张瑞敏认为，主要是由于海尔实施了三大战略：

第一阶段是实施名牌化战略，从 1984 年到 1991 年，用 7 年时间把冰箱做好，创海尔名牌；

第二阶段是实施多元化战略，从 1992 年到 1998 年，由白色家电进入黑色家电又进入米色家电；

第三阶段是实施国际化战略，从 1998 年到 2005 年，目标是把海尔集团建成为一个大型跨国公司，把海尔名牌建成为一个世界名牌，并力争进入世界 500 强。

目前，海尔正在实施全球化品牌战略，从 2006 年开始至今，目标是在每一个国家的市场创造本土化的海尔品牌，提升产品的竞争力和企业运营的竞争力。

资料来源：潘云良，苏芳雯．海尔管理教程．北京：中共中央党校出版社，2007。





败亦战略

1995年6月,胡志标开发VCD样机成功,7月创立爱多公司。1996年11月以8200万元夺得中央电视台电子类产品“标王”,1997年销售额从2亿元猛增到16亿元。1997年11月又以2.1亿元夺得中央电视台“标王”,接着推出“阳光行动B计划”,从此走上了下坡路。2000年公司破产,同年4月18日胡志标被警方拘捕,其原因是涉嫌商业欺诈。

爱多公司为何会昙花一现?主要原因有以下3点。

一是产业和产品战略定位失误。VCD在当时的世界市场上已经是将要被淘汰的“夕阳产品”,在这个行业里即便把企业做得很大,也逃脱不了死亡的命运。面对国内VCD企业疯狂的广告战、价格战,国外的竞争者幸灾乐祸,并嘲笑“中国的VCD企业都在垂死挣扎”!

二是发展战略定位失误。即盲目追求“把爱多做大、做大、再做大!”结果是大而不强,昙花一现。

三是轻视科学的企业战略,迷信所谓的“策划高手”。作为一个有3000多员工,年销售额达10亿元规模的大型企业,直到破产,竟连一个两年计划都没有制定过,却事事迷信所谓的“策划高手”。

此外,还迷信广告,导致成本过高。仅两年时间,就在中央电视台投入广告费2.92亿元。同时,疯狂搞恶性的压价竞争,损失惨重。为了战胜新科公司,竟投入1.5亿元打价格战,结果仅仅争到双方的市场占有率并列23%,实在是“杀敌一千,自损八百!”

再加上管理混乱,资金严重流失,涉嫌欺诈,公司破产就成为必然。

资料来源:张秀玉.战略管理.北京:北京大学出版社,2006.

想一想:1. 海尔成功的根源是什么?爱多失败的主要原因又是什么?

2. 什么是战略?什么是企业战略?

看罢上面的案例不仅要问:为什么在竞争激烈的家电行业中,海尔集团能够越做越强,而爱多等曾经辉煌一时的家电企业却遭遇倒闭厄运呢?为什么许多世界优秀公司能够长盛不衰,而我国的一些著名企业却昙花一现?有人做过统计,我国小企业的平均寿命是3—4年,大企业的寿命在40年左右。翻开中国企业的沉浮兴衰史,可以看到无数曾经风光一时的企业,消失时却是无声无息。“太阳神”下山,“飞龙”折翅,“巨人”倒下,“首富”受骗,“秦池”醉倒,“三株”枯萎,“爱多”夭折,“水仙”花败,“亚细亚”落日,“小霸王”别姬……这些曾经辉煌盛极一时的名字,在人们的脑海中已渐渐淡去。这些企业失败的根源到底是什么呢?

综观国内外的成功企业和失败企业,其成败的原因虽然来自许多方面,但最重要的是战略。世界最权威的咨询公司——美国兰德公司的专家说得好:“世界上每1000家破产倒闭的大企业中,85%是因为企业管理者决策不慎造成的。”随着经济全球化进程的加快,企业之间的竞争日益加剧。一个企业管理者决策能力的高低,在很大程度上决定了企业的前途和命运。因此,一个成功的企业管理者必须能够研究、预测、把握企业未来,能够看清企业将来会成为什么样子。而企业家要想站得高、看得远,必须借助一门科学和艺术。这门科学和艺术就是在西方国家被尊称为企业管理的“帝王学”——企业战略管理。

从现在开始,就一起走进企业战略管理这座神圣的殿堂,共同领略它的风采。本章重点

解决初学者一般会遇到的3个问题：①什么是战略？什么是战略管理？②什么是企业战略？什么是企业战略管理？③为什么要学习企业战略管理？相信同学们看过以后一定会对企业战略管理学这门课程产生浓厚的兴趣。

1.1 企业战略的基本概念

【案例导入】

联想人对战略的理解

联想集团总裁柳传志某次在西安电子科技大学讲话时，关于战略问题讲了以下一段话：我们常把制定战略比喻为找路。在前面，草地、泥潭和道路混成一片无法区分的时候，我们要反反复复细心观察，然后小心翼翼地、轻手轻脚地去踩、去试。当踩过三步、五步、十步、二十步，证实了脚下踩的确实是坚实的黄土路的时候，则毫不犹豫，撒腿就跑。这个去观察、去踩、去试的过程是谨慎地制定战略的过程，而撒腿就跑则是坚决执行的过程。

陈惠湘先生在其《联想为什么》一书中总结联想的成长过程时对战略的理解为：

什么是企业战略？企业战略就是你要干什么行当，要干到多大，钱和人往哪儿投。

战略如果没有明确的目标，那就只能成为一个空洞的幻想。战略目标一是要合理，二是制定之后必须坚定不移地去做。

资料来源：张士玉，王滨有，张雨宏．战略管理．北京：中国财政经济出版社，2002．

想一想：1. 什么是企业战略？

2. 联想人对企业战略是如何理解的？

1.1.1 战略的含义

战略，古称韬略，原为军事用语，在我国自古就有。早在春秋时代，齐人孙武在总结过去战争经验的基础上写成了《孙子兵法》，虽未用“战略”命名，但其内容蕴涵着丰富的战略思想，并流传至今，世界各国广为传播运用，颇有影响。东汉末年，诸葛亮向刘备提出的“隆中对”，是我国历史上军事战略系统分析的典范。战略一词，先是“战”与“略”分别使用，“战”指战斗、交通和战争，“略”指谋略、策略、计划，后来才合而为一，一起使用。《左传》和《史记》中已使用“战略”一词，西晋史学家司马彪曾有以“战略”为名的著述。在唐代诗人高适的《高常侍集二·自淇涉黄河途中》有这样的诗句：“当时无战略，此也即边成。”这里的“战略”意指作战之谋略。明代军事家茅元仪编有《武备志》，其中第二部分为《二十一史战略者》，其中“战略”的含义大致是指对战事的谋划。到了清代末年，北洋陆军督练处于1906年编出我国第一部《军语》，把“战略”解释为“筹划军国之方略也”。近代，毛泽东对战略含义的阐述非常深刻，他在1936年末所著的《中国革命战争战略问题》一文中指出：“一切带原则性的军事规律，或军事理论，都是前人或今人做的关于过去战争经验的总结”。“只要有战争，就有战争的全局。研究带全局性的战争指导规律，是战略学的任务。研究带局部性的战争指导规律，是战役学和战术学的任务”。

在西方，“战略”（strategy）一词源自希腊语“strategos”或演变出的“stragia”。前者



意为“将军”，后者意为“战役”、“谋略”，均指指挥军队的艺术和科学。公元579年，东罗马皇帝毛莱斯用拉丁文写了一本名为 *Strategicon* 的书，有人认为它是西方第一部战略著作。另有一种说法认为具有战略含义的概念首次出现于法国人腓尔特1772年写的《战术通论》。该书提出“大战术”与“小战术”的概念，“大战术”即相当于今天所说的战略。从19世纪起，西方的战略理论逐渐形成不同派别，如纽半尼的《战争艺术》、克劳塞维茨的《战争论》、利德尔·哈特的《战略论》等。

显然，“战略”原是一个军事术语，它的本意是通过搜集战争中敌我双方在军事、政治、经济、地理等各方面状况的情报，加以分析、研究，从而对战争全局及其各个局部的关系做出系统的、科学的判断，以此对整个战争及其各个阶段军事力量的准备和运用做出部署，战略对于军事行动具有重要的意义，虽运筹于帷幄之中，决策于千里之外，却能用尽天时、地利、人和来赢取战争的胜利。可以这么说，战争的胜败首先取决于战略的正确与否，著名战略学家安德烈·博福尔出版于1963年的《战略入门》一书中曾给“战略”下过这样一个定义：“一种运用力量使之对于政治策略目标的达到做出最有效贡献的艺术。”战略的确是一种艺术，它是一种让一个人不管使用何种技术，都能驾驭任何意志冲突所产生的各种问题，使技术发挥最高的效率的艺术，它是力量的辩证法艺术，说得更精确一点，是两种对立意志使用力量解决其争执时所用的辩证法艺术。特别要指出的是在拿破仑的词汇中，“天赐的火花”就是战略。

综上所述，战略可以理解为是组织对有关全局性、长远性、纲领性目标的谋划和决策。这个概念主要包含以下几个要点：

(1) 战略首先指谋划和决策；

(2) 谋划的主体是“组织”，这里的“组织”是指由人组成的、具有共同的明确目标和系统性结构的实体，这个实体可以是一个国家、一支军队，也可以是一个企业、一个院所、一个学校或一个团体等；

(3) 谋划的核心是“目标”。

对于战略内涵的理解请参阅案例1.1和案例1.2。

【案例1.1】

定三分隆中决策

曹操——曹操势不及袁绍，而竟能克绍者，非唯天时，抑亦人谋也。今曹已拥百万之众，挟天子以令诸侯，此诚不可与争锋。

孙权——据有江东，已历三世，国险而民附，此可用为援而不可图也。

刘备——将军乃汉室之胄，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，南抚彝、越，外结孙权，内修政理；待天下有变，则命一上将将荆州之兵以向宛、洛，将军身率益州之众以出秦川，百姓有不箪食壶浆以迎将军乎？诚如是，则大业可成，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。

资料来源：罗贯中·三国演义·长沙：岳麓书社，1997。引用时做了部分修改。

【案例 1.2】**解读全面建设小康社会的战略部署**

中共中央关于全面建设小康社会的战略部署，可以概括为：“两步走”，“一二三”，“毫不放松”。

“两步走”：前 10 年（2001—2010 年），实现国内生产总值比 2000 年翻一番（十五大报告中为国民生产总值，十五届五中全会起改为国内生产总值），使人民的小康生活更加宽裕，我国进入宽裕小康社会，形成比较完善的社会主义市场经济体制；后 10 年（2011—2020 年），实现国内生产总值比 2010 年翻一番，使国民经济更加发展，各项制度更加完善，人民生活更加殷实，我国进入殷实小康社会或全面小康社会，实现全面小康目标。

“一二三”：“一”是指一个“根本”，即经济建设。十六大报告指出，“全面建设小康社会，最根本的是坚持以经济建设为中心，不断解放和发展社会生产力”。“二”是指两个“必须”，即“必须在坚持四项基本原则的前提下，继续积极稳妥地推进政治体制改革，扩大社会主义民主，健全社会主义法制，建设社会主义法治国家，巩固和发展民主团结、生动活泼、安定和谐的政治局面”。“必须大力发展社会主义文化，建设社会主义精神文明”。这两个“必须”实际上讲的是政治文明建设和精神文明建设。“三”是指三个“坚持”，即“坚持国防建设与经济建设协调发展的方针，在经济发展的基础上推进国防和军队现代化”。“坚持‘和平统一、一国两制’的基本方针，实现国家的最终统一”。“坚持独立自主的和平外交政策，维护世界和平，促进共同发展”。三个“坚持”实际上讲的是国防建设、祖国统一和外交工作方面的基本方针和政策。

“毫不放松”：是指党的建设要毫不放松。十六大报告指出，“在我们这样一个多民族的发展中大国，要把全体人民的意志和力量凝聚起来，全面建设小康社会，加快推进社会主义现代化，必须毫不放松地加强和改善党的领导，全面推进党的建设新的伟大工程”。

资料来源：<http://www.china.org.cn/chinese/2003/Apr/315714.htm>。引用时有所改动。

1.1.2 战略定义的 5 个层次

战略的定义可以分为 5 个层次，理解各层次之间的关系有助于理解战略形成的思维过程。

1. 战略是一套计划

战略是一种有意识、有预计、有组织的行动程序，以解决企业如何从现在的状态达到将来位置的问题。凡事预则立，不预则废。经营企业不能过一天算一天，要考虑一年内的事情，三年内的事情，五年内的事情，甚至 10、20 年、50 年的事情。

对德鲁克来说，战略是“有目的的行动”；对摩尔来说，它是“对行动的设计”。在不同领域的大量定义强化了这一观点。例如，在军事学里，战略与以下内容联系在一起：“起草战争的计划……设计各个战役，并且决定各个战役内的各个战斗”。在博弈论里，战略是“一个完整的计划，一个详细说明在每个可能情形中博弈者将作出何种选择的计划”。在管理学里，“战略是一个统一的、综合的和完整的计划……精心设计来确保企业的基本目标得以实现”。在词典里，战略是“一个计划、方法或一系列为获得一个特殊目的或结果的机巧或



谋略”。

2. 战略是一种模式

战略在还没有形成计划之前,可能只是一个模式。例如,IBM的服务模式,戴尔电脑的直销模式,青岛啤酒的低成本扩张模式,海尔的国际化模式,中国的社会主义市场经济发展的模式等。模式既可以是自创的,也可以是参考别人的——在别人成功经验的基础上,形成自己的模式。2006年苏宁首创3C+模式堪称中国家电市场一大亮点,请参阅案例1.3。

【案例 1.3】

苏宁 3C+模式树行业发展新标准

苏宁首创的3C+模式堪称是2006年中国家电市场的一大亮点。2006年7月1日,苏宁第一家3C+旗舰店——南京新街口店盛大开业。3C+模式的首次亮相,得到了业内专家、业内人士及消费者的认可,开业半年多来,销售额同比增长超过50%,显示出3C+模式的强大生命力。3C+模式落户京城家电市场刚4个月,京城家电市场格局已经发生巨大变化,朝阳路和四季青桥两大3C+旗舰店巩固了在各自商圈内的领导地位,同时辐射范围进一步扩大。3C+模式被业内纷纷效仿。

何谓“3C+模式”:

“+”就是“家”,3C+就是3C之家,是一个完全“以顾客为中心”的3C经营模式;

“+”就是“加”,就是在原先的3C经营模式上体现出“人才更专业、产品更丰富、环境更舒适、系统更先进、服务更全面、购物更方便”六大诉求;

“+”还是“佳”,永远追求更好的,围绕消费者需求不断调整和升级,而不是一成不变的。

苏宁的3C+模式引导的连锁店产业升级首次从产品线调整为核心转向以消费者需求为核心,回归商业的最终本质。和最早的3C模式在全国的普及一样,苏宁此举也带动了行业对消费者的进一步关注,并纷纷展开类似的尝试和研究。苏宁朝阳路店升级改造首次将这种模式在北京进行复制和推广,标志着这种理念由试验转向了全面实施,此后必将带动全国范围内连锁经营模式的同步升级。

产业升级带来的不仅是商家和消费者关系的变化,还将带来厂商合作方式的变化,从以往厂商博弈、重在产品销售利润的分配为主转为共同挖掘客户价值的合作模式。体现在厂商之间信息系统对接,通过数据的反馈和研究共同研究和开发具有个性化的产品,满足不同顾客的产品需求,并提供给消费者更多的增值服务,提升整个供应链的经营品质。

资料来源:北京晨报,2007-01-23。

3. 战略是一种定位

在没有形成模式之前,战略就是对局势评估之后所采取的相关定位,因此战略就是定位。例如,企业对自己的客户群体高、中、低端的定位,对市场地域东南西北划分的定位。定位大体上可以分为市场定位和产品定位两类。市场定位和产品定位如果准确,企业就可以优化配置资源,在其最擅长的领域发挥出最高的效用,并形成有利的竞争优势。请参阅案例1.4。