

同等学力人员申请硕士学位考试用书

# 管理科学与工程学科 战略管理 教程及学习指导

席酉民 主 编  
樊 耘 副主编



高等教育出版社

F270  
X17

同等学力人员申请硕士学位考试用书

管理科学与工程学科

# 战略管理教程及学习指导

席酉民 主 编

樊 耘 副主编



A0914861

高等教育出版社

# 前 言

战略研究和战略管理是企业或任何组织发展必须面对的重要任务，战略选择正确、战略管理有效可以使企业或组织起死回生或强而愈强，战略选择错误或战略管理不善则可能使企业或组织由强变弱或一败涂地。因此，掌握战略及战略管理知识是每一个学习管理或从事管理实践的人不可回避的任务。这也是为什么将战略管理知识纳入在职申请管理硕士学位综合考试内容的原因。

战略和战略管理主要是研究涉及组织或个人长期发展的远景、使命、指导思想、目标、原则、策略及其实施等重大问题的学问。从概念上讲与之相关的主要有战略研究、战略决策、战略规划，即主要集中在组织上层的涉及组织长期发展的重要管理活动；从过程角度讲，主要涉及战略的制定或战略决策、战略筹划、战略实施三个环节；从研究的着眼点来看，战略研究主要注意的是环境的重要变化和组织与之的适应性，从而发现组织发展的机会和保证组织长期稳定发展；从研究的哲学思想或理论上来看，战略追求的是主动精神和能动反应，即要根据环境条件和自己的情况，主动寻找最佳的（在自己认识能力或借助别人帮助的基础上的最优）发展途径并着力实现之。

本书是根据同等学力人员申请硕士学位管理科学与工程学科综合水平考试大纲规定的内容，帮助考生复习和掌握有关战略和战略管理的重点知识。在内容上分为两部分：前五章主要介绍了战略的概念和战略管理的过程及该过程中的主要任务，如战略研究和战略管理必须进行的企业内、外部环境的分析，竞争优势分析和竞争战略的选择等问题；后三章则主要介绍了一些具体的企业战略管理任务，如目标市场分析及市场营销战略、职能战

略、跨国公司战略的研究等。在体例上，为了便于考生复习，每章一开始都给出了该章要点内容的提示，中间是主要复习内容的概述，每章最后还给出了模拟训练题和案例分析等。为考生能对战略管理有全面的了解，书中增加了部分带\*号的节，其内容不在考试范围内。

本书由席酉民任主编、樊耘任副主编，葛京博士参与本书的编写整理工作。

望读者能通过该书了解战略和战略管理的基本知识，并能深入思考和灵活运用，在学业和事业发展道路上有正确的战略指导，不断进步和取得骄人的成就！

本书自然难免有不足之处，真诚地欢迎读者批评指正！

编者

1999年9月

## 第一章 战略的概念和特征

战略一词古而有之，最早应用于军事。2000多年前，我国就有了一部至今闻名于世，描写军事战略策略的名著《孙子兵法》，对战略思想给予了深刻的阐述。

现代军事理论家克劳塞维茨在名著《战争论》中指出：“战略除了是为了实现战争目的而使用战斗的方法之外，它还必须为实现整个军事行动目的而设定相对应的正确目标。”

毛泽东同志在《中国革命战争的战略问题》一书中强调：“战略部门是研究战争全局的规律性的东西，军事指挥家们在战争中紧紧抓住战术领域的问题是十分危险的，指挥全局的人，最要紧的，是把自己的注意力摆在照顾战争的全局上来。”

### 本章要点

---

- 战略就是将军用兵的艺术，是指导战争全局的谋略，本章介绍了彼得·德鲁克、钱德勒、安德鲁斯、安绍夫、明茨博格、占部都美等学者对企业经营战略的解释。

- 彼得·德鲁克：我们的企业是什么？它应该是什么？

- 钱德勒：决定企业的长期目的和目标，并通过经营活动和分配资源来实现战略目标。

- 安德鲁斯：战略是由目标、意志和目的，以及为达到这些目的而制定的主要方针和计划所构成的一种模式。他认为企业总体战略是一个决策模式，决定和揭示企业的目的和目标，提出实现目的的重大方针与计划，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，决定企业应当对职工、顾客和社会做出的经济的与非经济的贡献。

- 安绍夫：战略基本上是一整套用来指导企业组织行为的决策准则。战略的四个基本要素为：产品与市场范围、竞争优势、协同作用、增长向量。

- 共同的经营主线：存在于用户使命中的产品特征、技术或者需求相似性作为企业的共同的经营主线，由此把握企业运行的方向，寻找企业发展的新的使命。

- 明茨博格：战略是一种“决策流”。它是在管理、组织和环境之间的相互作用中产生的，并贯穿于整个时间过程中。按明茨博格的模型，战略决策过程是由三个主要阶段构成的，并且在三个阶段中贯穿着三个并行的过程。

- 决策的三个阶段：辨别阶段、制订阶段、选择阶段。

- 辨别阶段的五个方面：历史方面、计划方面、组织外部方面、某些人的期望方面、科学方面。

- 贯穿决策阶段的三个并行过程：决策控制过程、决策沟通过程、政治过程。

- 5P's 模型：战略是一种计划、战略是一种计策、战略是一种模式、战略是一种定位、战略是一种观念。

- 战略是一种定位的含义：一是企业经营的行为选择，应该定位在一个具有发展潜力的行业之中，而避免栖身于一个前景暗淡的行业；二是在行业中竞争地位的选择，依靠有意识地开发出来的竞争优势，创造出有利的竞争地位。

- 战略是一种观念的含义：作为观念的战略是指战略应当体现组织中人们对客观世界固有的认识方式，是人们思维的产物。战略之所以能够成为企业制胜的法宝，就是因为战略体现了决策者对企业的变革，而这种变革的集中体现就是一种与众不同的观念，一种能够使组织成员共享的观念，有了这种不仅能够共享而且能够转化为组织成员共同行动的观念，战略才可能得到准

确的执行，才能获得成功。

- 占部都美：把经营战略分为“成长战略”与“竞争战略”。

- 塔威尔：战略是一种谋求生存的方法，战略由三个方面组成：长期目标的确定；选择达到目标的方法；对每一个目标都要确定重点，并决定所需要的人力和财力的数量。

- 威廉·P·金和戴维·I·克里兰：战略是追随总目标的一个重要方向。

- 战略的分类：企业总体战略和企业经营战略。企业总体战略：企业应该选择进入哪种类型的经营业务；企业经营战略：企业一旦选中某种类型的经营业务，则应如何在这一领域里进行竞争和运行。

- 战略的三个层次是：企业总体战略、竞争或经营战略和职能战略。

- 企业竞争战略解决企业如何选择企业经营的行业和如何选择企业在一个行业中的竞争地位的问题，包括行业吸引力和企业的竞争地位。

- 企业职能战略是为实现企业总体战略和经营战略，对企业内部的各项关键的职能活动作出的统筹安排。

- 战略的特征：全局性与整体性，长远性，科学性与现实性的统一，竞争性与合作性，稳定性与应变性，社会性。

- 五事：道、天、地、将、法。

- 《孙子兵法》中的时空观：“度”、“量”、“数”、“称”、“胜”。

- 企业经营策略是为实现企业战略而采取的手段，是服从于战略并为实现战略目标服务的。《孙子兵法》中体现的企业经营策略：出奇制胜、避实击虚、以迂为直。

## 第一节 企业经营战略的概念

从军事上说，战略就是将军用兵的艺术，是指导战争全局的谋略。

军事上的战略管理思想对现代企业的经营管理具有广泛而深远的借鉴意义。欧美学者从现代企业的管理实践出发，提出关于企业战略的概念，并从不同角度给予解释和阐述。这些解释初看起来生涩难懂，但一旦结合实践，便会变得生动起来。

将战略用于经济建设 and 企业管理是近十多年的事。现代企业面临的首要问题就是如何制定经营战略，加强战略管理。

欧美著名学者从不同角度解释了什么是企业经营战略。

### 一、彼得·德鲁克和钱德勒的观点

#### 1. 彼得·德鲁克

彼得·德鲁克早在 1954 年 9 月就提出了战略的问题。他认为一个企业应该回答以下两个问题：我们的企业是什么？它应该是什么？从而为战略下了一个比较含蓄、范围较小的定义。在这个定义里，战略的核心是明确企业远期目标和中近期目标。

#### 2. 钱德勒

1962 年，美国经营史学家钱德勒在其著作《战略与结构》中的企业经营战略定义如下：“……决定企业的长期目的和目标，并通过经营活动和分配资源来实现战略目标。”它的定义没有严格区分战略本身与战略的制定过程。

### 二、安德鲁斯的观点

1965 年，哈佛大学的安德鲁斯综合前两人思想，提出一个较广义的定义：“战略是由目标、意志和目的，以及为达到这些目的而制定的主要方针和计划所构成的一种模式。”即 **战略 = 目**



的 + 实现手段。

他认为企业总体战略是一个决策模式，决定和揭示企业的目的和目标，提出实现目的的重大方针与计划，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，决定企业应当对职工、顾客和社会做出的经济的与非经济的贡献。

安德鲁斯的定义指出了企业总体战略要解决的主要问题是企业长远发展的使命与实现使命的有机结合，使企业能够形成自己的特殊的战略属性和竞争优势，将不确定的环境因素与企业的经营活动很好地结合起来，以便能够集中企业的各种资源形成企业产品和市场的“生长圈”，并且能够在较长的时期内相对稳定地执行企业的战略。

### 三、安绍夫的观点

1984年，美国著名战略学家安绍夫提出“战略基本上是一套整套用来指导企业组织行为的决策准则。”他认为战略应由四个基本要素组成：

(1) **产品与市场范围**——经营战略应首先明确企业现在的及将来有可能发展的产品和市场范围。

(2) **竞争优势**——要选择具有竞争优势的产品与市场。为此，企业必须明确产品在市场中的竞争关系，并探索所处竞争环境的特点，以及寻找有利的竞争机会。

(3) **协同作用**——也称做“相乘效果”。它指产品间有某种类似性，因此可以通过共同使用生产设备与销售途径而取得更大效果。决策中对现有的产品市场领域和未来的产品市场领域之间有协同作用，才能起相乘效果，即  $3 \times 3 = 9 > 3 + 3 = 6$ ，它包括市场协同、生产协同、投资协同与管理协同等内容。

(4) **增长向量**——企业应该选择发展与成长的方向。它包括市场渗透、市场开发、产品开发与多角化等方面。安绍夫认为，企业经营战略与四项要素有关：现有产品、未来产品、现有市

场、未来市场。这个思想要素有四种组合，即：市场渗透——现有产品及现有市场的方向；产品开发——现有产品与未来产品的方向；市场开发——现有产品和未来市场的方向；多角经营——未来产品与未来市场的方向。

安绍夫的定义是狭义的。它的定义一经提出，西方学术界对战略的理解就分为了两类：**企业总体战略**和**企业经营战略**。前者研究企业应该选择进入哪种类型的经营业务；后者考虑的则是企业一旦选中某种类型的经营业务，则应如何在这一领域里进行竞争和运行。

安绍夫指出，企业在制定战略时，有必要**首先确定自己的经营性质**。不论是以产品系列的性质还是按照构成产品系列的技术来确定企业的经营性质，企业目前的产品和市场与企业未来的产品与市场之间一定存在着一种内在的联系，安绍夫将这种内在的联系称为“**共同的经营主线**”，通过分析这种共同的经营主线可以把握企业运行的方向，寻找企业发展的新的使命。

他认为使命是现有产品的一种需求，而用户是产品的实际购买者。因此，企业的使命与用户的需求之间是有区别的，一个用户往往会有一系列不相关的需求，在制定战略的过程中，企业应该在用户已定的情况下，寻找出存在于用户使命中的产品特征、技术或者需求相似性作为企业的**共同的经营主线**。

企业如果将其经营性质定义得过宽，则会失去共同的经营主线，也就无法制定企业战略；反之，企业如果将其经营性质定义得过窄，则会由于应变能力不足，而在复杂多变的环境中难以生存。

总之，经济发展的现实对企业家和管理学家提出了客观的要求，即企业的战略必须一方面能够指导企业的生产经营活动，另一方面能够为企业的发展提供足够的空间。

#### 四、明茨博格的观点

加拿大的明茨博格教授认为**战略是一种“决策流”**。它是在**管理、组织和环境之间的相互作用中产生的**，并贯穿于整个时间过程中。按明茨博格的模型，战略决策过程是由以下三个主要阶段构成的并且在三个阶段中贯穿着三个并行的过程。

##### 1. 决策的三个阶段

(1) **辨别阶段**。包括弄清战略行动的必要性，对战略行动所针对的形式进行调查分析。对问题的辨别分析可从五个方面进行。

- 历史方面：过去的预测与现实数据之间的偏差；
- 计划方面：现实数据与计划之间的偏差；
- 组织外部方面：与其他组织之间的偏差；
- 某些人的期望方面：与某些人愿望的偏差；
- 科学方面：与理论估计之间的偏差。

(2) **制订阶段**。管理者寻找和设计各种可供选择的方案以便深入进行分析。在这个阶段，设计是一个逐步或逐个提出措施的过程，因此，直到过程结束，管理者才能弄清问题该如何解决。

(3) **选择阶段**。它包括筛选、评择和批准。评价选择是指运用判断和分析来确定方案，批准是指高层管理者和董事会对方案的认可。

##### 2. 贯穿的三个并行过程

在上述战略决策的制定过程中贯穿着三个并行的过程：

- (1) **决策控制过程**，即关于决策过程本身的决策；
- (2) **决策沟通过程**，包括探索、调查以及信息传递；
- (3) **政治过程**，指在参与决策的人物之间进行讨价还价。

##### 3. 5P's 模型

明茨博格教授认为在企业经营活动中经营者可以在不同的场

合以不同的方式赋予战略不同的定义。他借鉴市场营销学中的四要素（4P's）的提法，即产品（Product）、价格（Price）、分销（Place）和促销（Promotion），提出了战略是由五种规范的定义阐明的，即计划（Plan）、计策（Ploy）、模式（Pattern）、定位（Position）和观念（Perspective），即 5P's。

（1）**战略是一种计划。**作为计划的战略有两种含义，一方面战略是**有意识地**开发出来的，是设计出来的，一般情况下还应该是公开的；另一方面战略是**行动前**制定的，供决策者在行动中使用的。正如冯·纽曼在博弈论中指出的那样：战略是一种全面的计划，是一种说明计划人员在每一种可能的情况下作出的选择的计划。这种计划越周详，越全面，越是将未来可能发生的情况考虑的详细，计划实现的可能性越大，把握计划目标的结果越准确。

（2）**战略是一种计策。**作为计策的战略是指在特定的环境下，企业把战略作为威胁和战胜竞争对手的一种手段，一种战略势。正如在抗日战争时期毛泽东主席曾经提出了：“敌进我退，敌退我追，敌驻我扰，敌疲我打”的十六字方针，其实就是对战略是一种计策的真实写照。事实上，企业的经营活动从某种意义上说就是与竞争对手针锋相对地进行竞争。任何一个竞争对手的重大战略行动，如技术创新、产品换代、管理改革、降低价格等等，都会产生一连串的联动效应，进而改变市场或行业的竞争格局。作为计策的战略就是要在行动前充分考虑对手可能的变革，争取先发制人的战略行动。

（3）**战略是一种模式。**作为模式的战略是指战略不仅可以是行动前制定的，即是由人们**有意识地**设计出来的，而且可以是人们行为的结果。明茨博格提出战略是一种模式的定义用于说明战略执行结果的行为，即战略体现为从战略的提出直到战略的完成为止的一系列的行为。根据这一观点，战略可以看作是一种行为流，作为计划的战略是行动前的战略，而作为模式的战略是已实

现的战略，在两者之间是战略的实施过程。在战略的实施过程中还会有事前没有设计的自发产生的战略被执行，也还会有事前计划过而没有被执行或虽然被执行却没有结果的战略，因而战略是一种动态的过程。

在企业运作实际中，也确实存在两种情况：一是企业面向未来，设定目标，制订战略方案，然后执行它；二是企业面对历史，总结经验，摒弃不足，提出企业发展与运作模式。前者就是作为计划的战略，后者则是作为模式的战略。

(4) **战略是一种定位。**作为定位的战略是指战略应当确定企业在环境中的位置，由此确定企业在产品与市场、社会责任与自身利益、内部组织与外部组织的一系列的经营活动和行为，通过正确配置企业资源，形成企业特殊的竞争优势。

这种定位从战略意义上讲有两种含义：一是企业经营的行为选择，应该定位在一个具有发展潜力的行业之中，而避免栖身于一个前景暗淡的行业；二是在行业中竞争地位的选择，依靠有意识地开发出来的竞争优势，创造出有利的竞争地位。

(5) **战略是一种观念。**作为观念的战略是指战略应当体现组织中人们对客观世界固有的认识方式，是人们思维的产物。战略之所以能够成为企业制胜的法宝，就是因为战略体现了决策者对企业的变革，而这种变革的集中体现就是一种与众不同的观念，一种能够使组织成员共享的观念，有了这种不仅能够共享而且能够转化为组织成员共同行动的观念，战略才可能得到准确的执行，才能获得成功。

## 五、其他学者的观点

### 1. 日本著名学者占部都美的观点

占部都美把经营战略分为“成长战略”与“竞争战略”。

(1) **成长战略。**企业为了适应外部环境的变化，探索与选择成长机会，为保证实现成长机会而采取的战略。

(2) **竞争战略**。企业在特定的产品与市场领域中，为取得竞争上的优势与差别，以维持和扩大市场占有率为目标的战略。他把竞争战略又分为“基本战略”与“促进战略”。

## 2. 塔威尔的观点

法国著名管理学家塔威尔认为战略是一种谋求生存的方法，它为公司的未来确定了道路，并紧紧与风险相连。它首先确定目标，然后使击中目标的机会最大化。塔威尔在《企业的生存战略》一书中认为战略是由三个方面组成的：

(1) 长期目标的确定；

(2) 选择达到目标的方法；

(3) 对每一个目标都要确定重点，并决定所需要的人力和财力的数量。

## 3. 威廉·P·金和戴维·I·克里兰的观点

美国的威廉·P·金和戴维·I·克里兰在《战略规划与改善》中认为：**战略是追随总目标的一个重要方向**。总目标可以从各个不同的总方向去谋求实现。也就是说，总目标的实现有多种战略。一个企业还可以采取一种将这些个别的战略组合起来的综合战略。但这种情况下，战略就是一个企业将遵循的几个方向的组合。而且，战略具有这样的特点，即与企业的总体目标直接有关，以未来为主导，以影响企业经营成效的种种不可控制的环境影响力量相联系。

## 六、学者观点的归纳与总结

从以上著名学者对战略的定义，我们可以总结为以下六点“不是”：

(1) 战略不是对经营、外界环境和短期波动作出的反应，也不是对日常的短期经营报告，如销售量、产量、竞争者出价等作出的反应。战略所要解决的是**确定经营方向**的问题。

(2) 战略不是仅仅规划三至五年的一系列数字，不是按照

今年的资产负债表、损益表进行的外推。相反，战略强调的是**企业经营的性质与结构**、开辟新的服务领域、规划研究重点、调研市场形势等。这些问题构成了研究企业希望向何处发展经营和怎样经营的问题。

(3) 战略不是对去年或明年预算中出现的数字进行合理的解释，而是**比较长远的规划**。它确定企业发展方向与趋势，也规定各项较短期计划的基调。

(4) 经营战略不是企业某项经营活动计划，也不是这项活动的长期计划。经营战略是将各项活动计划结合起来，构成**综合平衡的整体规划**。在某些情况下，某项经营活动也可能推动其他活动，如生产的发展可确定市场的经营规模，或反过来市场经营好可以推动生产的发展。但那些能确定中心发展项目、权宜风险大小并使风险最小化的，就是企业的经营战略。全面规划、综合平衡的观点十分重要。

(5) 经营战略不是表达美好愿望或最佳意愿的。经营战略在开发未来资源上应该是**可行的**，它至少应该能为企业取得压倒竞争者的某种优势而辨明途径。

(6) 经营战略不是企业中少数领导者思想的汇集，不是因为这些思想由关键人物说出，就标之以“战略”，相反，**战略思想**必须在至少是所有中层以上的管理人员，或者在更基层中广为传播、得到理解。没有这种广泛的理解，就不会朝着战略目标取得很大发展。

上述一系列“不是”，有助于确定企业经营战略的含义。我们认为：**企业经营战略是为适应未来环境的变化，企业在充分了解市场环境和分析自身条件基础上，制定企业的长远发展目标的总体方案**。企业经营战略规定企业中长期的发展目标、发展方向、战略方针、战略重点、战略阶段的划分和实现战略目标的基本途径。

企业经营战略是建立在对以下四个方面的客观的分析基础之

上的：企业外部环境与机会；企业内部能力的优势与劣势；战略执行者的才能；社会对企业的需求和期望。企业必须对这几个方面作出全面、客观的分析，才能制定出符合本企业特点的经营战略。

## 第二节 企业战略的层次

战略在企业组织中可以分为三个层次：企业总体战略、竞争或经营战略和职能战略。

### 一、企业总体战略

企业总体战略又称公司层战略（Corporate level strategy）。

正如安德鲁斯教授所指出的那样，企业总体战略决定和揭示企业目的和目标，确定企业的重大方针与计划、企业经营业务类型和人文组织类型以及企业应对职工、顾客和社会做出的贡献。

### 二、竞争战略或经营战略

竞争战略或经营战略（Competitive or business strategy），企业竞争战略解决企业如何选择企业经营的行业 and 如何选择企业在一个行业中的竞争地位的问题，包括行业吸引力和企业的竞争地位。主要涉及如何在市场中竞争。因此，其主要问题是关心应开发哪些产品和服务，以及将其提供给哪些市场；关心它们满足顾客的程度，以达到组织的目标，如远期盈利能力、市场增长速度或者提高效率等。因此，公司战略涉及组织的整体决策，而竞争战略则更关心整体内的某个单位。

### 三、职能战略

企业职能战略（operational strategies）是为实现企业总体战略和经营战略，对企业内部的各项关键的职能活动作出的统筹安



排。它是在组织的经营层，这一层的经营战略关心企业的不同职能（营销、融资和制造等）如何为其他各级战略服务。当然这些服务对于组织如何提高竞争力是很重要的。

企业的总体战略和竞争战略分层次地表明了企业的产品、市场、竞争优势和基本目标，规定了企业的核心任务和总的方向，而企业要实现这样的战略设想，必须通过有效的职能活动来利用资源，只有当企业的人力、物力和财力与其生产经营活动的各个环节密切结合，与企业的总体战略和竞争战略协调一致才有可能成功。企业的职能战略包括财务战略、人力资源战略、组织战略、研究与开发战略、生产战略等。

#### 四、范例——IKEA 公司的战略层次

IKEA 公司，1949 年创建于瑞典。至 1991 年止，已从一小型的邮购订货家具厂，发展为一个在 24 个国家拥有 96 家分店的、价值 20 亿美元的零售家具王国。零售评论家和企业分析家将这个工厂看作一个十分成功的典型，它的成功源于它注重顾客、清楚的长期战略以及实施战略的技巧和能力。IKEA 公司的战略层次划分如下：

第一层，公司层战略。对 IKEA 以及许多公司的总部而言，主要问题是关于组织的整个经营范围，从结构和财务的角度来考虑该如何经营；怎样将资源分配给世界各地的不同的 IKEA 的经营活动等。所有这些都受组织整体目标的影响。对 IKEA 来说，主要目标是在世界各地提供优质家用家具，价格可以使大多数人能够支付得起。这是基于平等的观点和对瑞典的社会价值的判断，同样，也是基于创造一个巨大市场的需要。IKEA 确实相信这样做对全世界都有价值。这在其他大的组织也是常见的事，尽管它们在公司层次也十分重视金融市场，以及分散化和获利等问题。

第二层，竞争战略或经营战略。对 IKEA 而言，竞争战略问