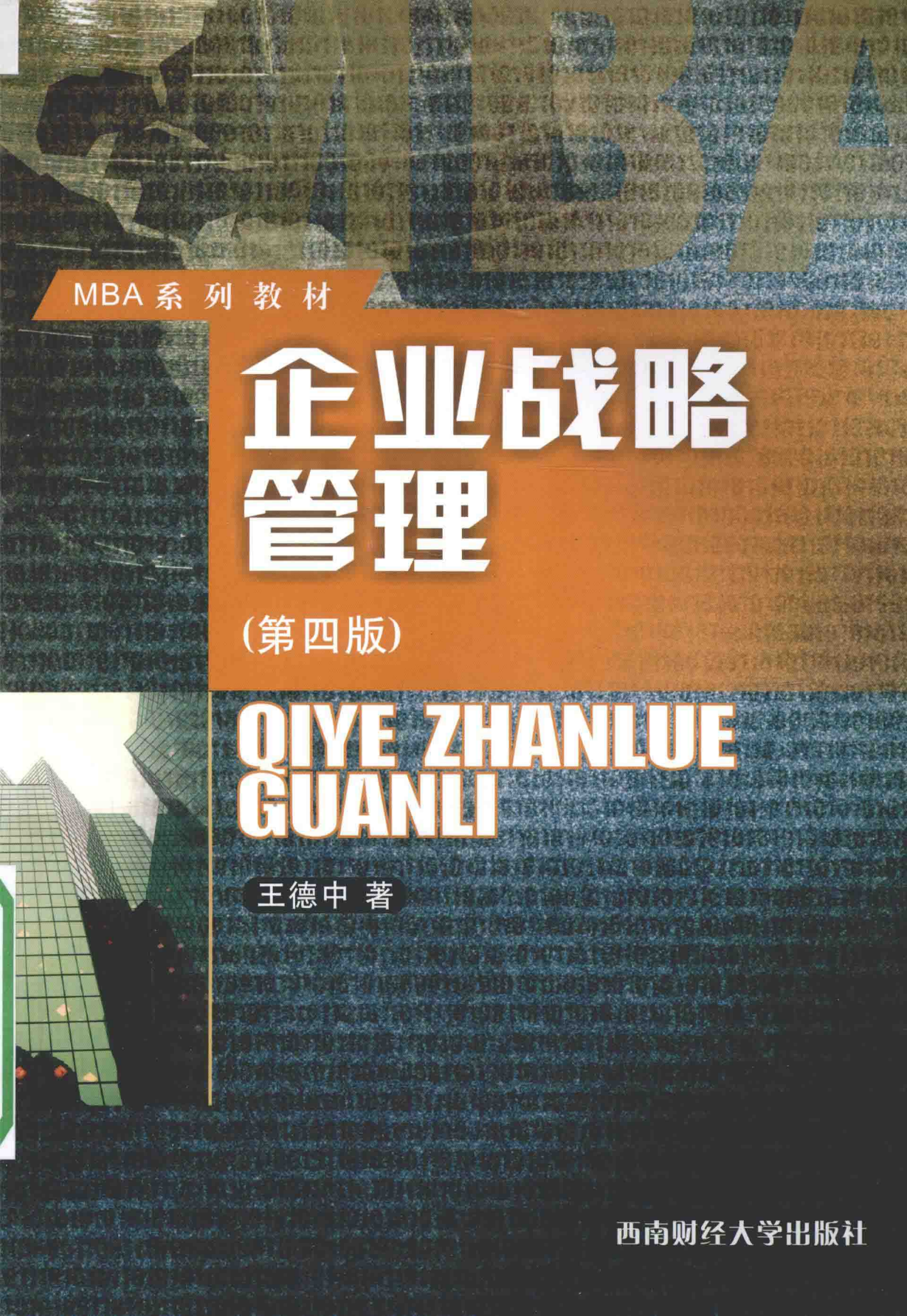




MBA 系列教材

企业战略 管理

(第四版)

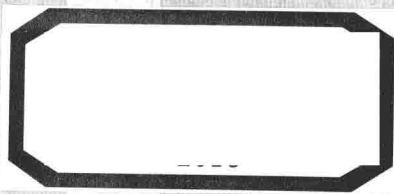


QIYE ZHANLUE
GUANLI

王德中 著

西南财经大学出版社

F270.
1214-2



MBA 系列教材

企业战略 管理

(第四版)

QIYE ZHANLUE GUANLI

王德中 著

西南财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业战略管理/王德中著. —4 版. —成都: 西南财经大学出版社, 2016. 4

ISBN 978 - 7 - 5504 - 2366 - 4

I. ①企… II. ①王… III. ①企业战略—战略管理 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 062093 号

企业战略管理(第四版)

王德中 著

责任编辑:张岚

助理编辑:高玲

封面设计:杨红鹰 张姗姗

责任印制:封俊川

出版发行	西南财经大学出版社(四川省成都市光华村街 55 号)
网 址	http://www.bookcj.com
电子邮件	bookcj@foxmail.com
邮政编码	610074
电 话	028 - 87353785 87352368
照 排	四川胜翔数码印务设计有限公司
印 刷	四川森林印务有限责任公司
成品尺寸	170mm × 240mm
印 张	19.5
字 数	390 千字
版 次	2016 年 4 月第 4 版
印 次	2016 年 4 月第 1 次印刷
印 数	1—2000 册
书 号	ISBN 978 - 7 - 5504 - 2366 - 4
定 价	39.80 元

1. 版权所有,翻印必究。
2. 如有印刷、装订等差错,可向本社营销部调换。
3. 本书封底无本社数码防伪标识,不得销售。

第四版前言

战略管理是一门比较年轻的学科。它适应第二次世界大战后社会环境复杂多变、市场竞争日趋激烈、企业经营难度增大的形势，在 20 世纪 70 年代首先在美国形成。作为管理学科的分支，它集中研究一个组织如何制定和实施科学的发展战略，谋求自身的生存和持续发展。它适用于各类社会组织，但重点是工商企业。从 20 世纪 80 年代开始，美国各大学的管理院系普遍开设了这门课程。

同样是在 20 世纪 80 年代中期，战略管理学科被引入我国，受到了政府部门和企业界的高度重视。原国家经贸委在 1991 年和 1996 年先后颁发的企业管理纲要文件中，都要求企业特别是大中型企业制定经营战略，强化战略管理，用严格的计划管理来保证战略的实现。后来，日益众多的企业开始推行战略管理，其中推行较早者已经获得了较为显著的成效。跨入 21 世纪后，随着科技的快速发展、经济的全球化和市场竞争的加剧，企业战略管理的地位和作用自然更加重要。

我国高校的管理院系也在 20 世纪 80 年代中期开始开设战略管理这门课程，从 20 世纪 90 年代初开办的工商管理硕士（MBA）教育，也将战略管理列为必修课之一。这是一门高度综合性的课程，它将经济学、管理学、会计学、统计学、市场营销管理、生产作业管理、人力资源管理、公司理财等多门学科的研究成果汇聚起来，用以研究和解决企业全局性、长远性的战略问题，着重为企业高层管理者经营决策服务。而 MBA 的培养目标正是未来的企业和经济管理部门的高层管理者。

本教材是为 MBA 研究生和一部分高年级本科生的专业必修课“企业战略管理”编写的，于 1999 年发行初版，经过 2002 年、2009 年的两次修订再版，现在再度修订出版第四版。

从多年教学使用的实践看，本教材第三版的结构体系、写作体例和主要内容都比较适合学习对象的要求，因此，这一次修订保留了原书的结构体系和主要内

容，但在下列诸方面作了必要的改动：

按照“吐故纳新”的原则，对各章的内容进行审阅，删除已经陈旧的内容，补充新鲜的内容，特别是对教材中引用的中外企业的事例，都增添了近几年的业绩资料。对第六、第七、第十章的部分内容，还作了适当的调整。

在案例方面，一是将章前案例全部改放在章后，利于教师用于案例教学，且并不妨碍学生预习；二是更换了第二、第三、第十、第十一、第十二五章的案例，实现“吐故纳新”原则；三是取消了第四篇即案例篇的全部案例，因为前面已有足够的案例，足以应对案例教学的需要（任课教师还可自选案例），而且可以节省全书篇幅。

在“新视角”方面，按照“吐故纳新”原则，删除了一个“新视角”，更换了三个“新视角”，新增了十四个“新视角”，这样，全书的“新视角”由原来的四十个增加到五十三个。

这次修订的教材继续选用了我国一些知名企业的实际资料，如海尔集团、海信集团、联想集团、万向集团、华为公司、长虹公司、远大科技公司、TCL 集团、格力公司、万科公司等，他们创造的宝贵经验值得其他企业和 MBA 专业师生学习，谨在此向这些企业表示崇高的敬意和诚挚的谢意。

限于自己的水平，加以调查研究不够，本书中的缺点乃至错误在所难免，诚恳希望广大读者提出宝贵意见，以便日后再次修订时加以改正。

作者

2016 年 3 月

目 录

第一章	战略管理概论	\1
第一节	战略	\2
第二节	战略管理过程	\8
第三节	企业战略管理的作用	\13
第四节	企业战略管理层次与战略经营单位	\15
第五节	企业战略管理者与战略性思维	\16
	复习思考题	\21
	案例 海尔集团的战略演变	\22
	附录 战略管理理论与学派	\25

第一篇 战略调研

第二章	宏观环境调研	\29
第一节	宏观环境调研的目的	\30
第二节	宏观环境调研的内容	\31
第三节	宏观环境调研的方法	\41
	复习思考题	\43
	案例 用发展新理念指导企业发展战略	\44
第三章	产业环境调研	\46
第一节	产业环境调研的目的	\46
第二节	产业状况调研	\47

第三节	市场状况调研	\53
第四节	竞争状况调研	\56
	复习思考题	\66
案例	瓶装水企业盯上青藏高原	\67

第四章	企业状况调研	\69
第一节	企业状况调研的目的与方法	\69
第二节	资源条件调研	\73
第三节	能力调研	\78
第四节	文化、业绩和问题调研	\85
	复习思考题	\88

案例	远大科技集团的核心竞争力	\88
第五章	战略调研成果综合分析	\91

第一节	调研成果综合分析的必要性及其内容	\91
第二节	关键因素分析	\93
第三节	机会、威胁分析	\96
第四节	优势、劣势分析	\105
第五节	综合形势分析	\113
	复习思考题	\116
案例	萝娜科技公司的SWOT分析	\117

第二篇 战略制定

第六章	战略制定活动的组织	\123
第一节	确定企业的使命和远景	\124
第二节	确定企业的经营理念 and 方针	\129
第三节	建立企业的经营目标	\133
第四节	选择和制定企业经营战略	\136
	复习思考题	\141
案例	三星电子: 争做明星	\141

第七章	企业发展战略	\143
	第一节 集中发展战略	\144
	第二节 多元化战略	\146
	第三节 一体化战略	\154
	第四节 合并与联盟战略	\158
	第五节 稳定型战略	\167
	第六节 紧缩型战略	\168
	第七节 组合与重组战略	\169
	复习思考题	\172
	案例 海尔集团的多元化战略	\173
	附录 企业边界	\175
第八章	企业竞争战略	\178
	第一节 基本竞争战略	\179
	第二节 不同产业环境中的竞争战略选择	\186
	第三节 不同竞争地位的竞争战略选择	\192
	第四节 不同规模企业的竞争战略选择	\198
	复习思考题	\203
	案例 阿迪达斯公司与耐克公司	\203
	附录 竞争动力学	\206
第九章	企业国际化经营战略	\209
	第一节 企业国际化经营概述	\210
	第二节 选择竞争范围和进入方式的战略	\215
	第三节 多国战略与全球战略	\221
	第四节 国际化经营与竞争优势	\224
	复习思考题	\227
	案例 海尔与海信国际化经营战略的比较	\228
第十章	企业战略的选择、检验和评价	\230
	第一节 企业战略的选择	\230
	第二节 影响战略选择的实践因素	\240
	第三节 战略检验和评价方法	\243

第四节 自发性理解的战略制定	\249
复习思考题	\254
案例 万豪酒店集团的自发性战略	\254
附录一 有关制定成功的企业战略的十三条训诫	\255
附录二 应当避免的战略	\257

第三篇 战略实施

第十一章 战略实施活动的组织	\261
第一节 战略实施活动的内容	\261
第二节 组织结构的建立或调整	\263
第三节 人事安排与激励	\269
第四节 职能性战略的制定和协调	\273
第五节 通过计划(预算)落实战略	\279
复习思考题	\282
案例 中铝投资秘鲁 讲究“相处之道”	\282
第十二章 战略控制与战略变革	\284
第一节 战略控制	\284
第二节 作业控制的过程和方法	\286
第三节 战略变革	\295
复习思考题	\302
案例 数码时代抛弃胶卷巨人	\302
参考文献	\304

第一章

战略管理概论

本章学习目的

- 理解战略的概念及其特性
- 掌握战略管理的概念及其工作内容
- 联系实际深刻领会企业战略管理的作用
- 了解企业战略管理层次与战略经营单位的概念
- 识别企业战略管理者和战略性思维

战略管理（Strategic Management）是在 20 世纪 70 年代，适应第二次世界大战后企业竞争激烈、环境复杂多变、经营难度加大的形势，在美国逐步形成的一门新兴学科。它作为管理学科的分支，集中研究组织如何制定和实施科学的发展战略，以保障组织的持续、快速、健康的发展。它适用于各类社会组织，如政府机关、工商企业、学校、医院等，但重点是针对工商企业。我们根据工商管理硕士（MBA）培养目标的要求，将开设的课程直接命名为“企业战略管理”。进入 21 世纪，随着科学技术的迅猛发展和经济全球化、信息化，企业战略管理将变得更加重要和复杂。

我们学习和应用企业战略管理学科的知识，是为了迎接 21 世纪全球性科技进步和市场竞争的挑战，迅速提高我国各类工商企业的管理水平，为实现建设中国特色社会主义的目标服务。本章作为概论，将讨论在开始学习本学科时首先需要明确的一些基本问题，它将对全书后续各章起统率作用。

第一节 战略

一、战略概念的发展过程

学习战略管理,首先要弄清什么是战略。“战略”一词古已有之,但其概念随着战争和军事活动以及政治、经济、文化活动的发展而有一个逐渐演变的过程。因此,我们必须简要回顾历史。

在我国,战略顾名思义是指指导战争的谋略,即克敌制胜的决策。早在春秋时代,齐人孙武总结战争经验写成的《孙子兵法》,就蕴含着丰富的战略思想,流传至今,影响甚广,只是未用“战略”来命名而已。三国时代,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与决策的典型,被刘备采纳后,形成了三国鼎立之势。在西晋的司马彪之后,才出现一系列用“战略”命名的专著,典型的有明代军事家茅元仪编著的《二十一史战略考》等。^①

在西方,战略(Strategy)一词来源于希腊语“Strategos”或演变出的“Strag-ia”。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。从19世纪起,西方的战略理论逐渐形成不同派别,如约米尼的《战争艺术》、克劳塞维茨的《战争论》、利德尔·哈特的《战略论》等。^②

无论在我国还是在西方,战略都产生于战争和军事活动,它是对这些活动实践的理论概括,通过实践检验,又可用以指导实践。毛泽东在1936年年末总结了第二次国内革命战争的经验,写出《中国革命战争的战略问题》一文。他指出:“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。”他进而区分战略和战术,说“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。”“战略问题是研究战争全局的规律的东西。”^③

到了现代,人们将战略引申到政治活动中。一个政府或政党制定的一定历史时期内的全局性的路线、方针,包括预定实现的总体目标和为实现目标所作的力量部署、采用手段等,即可视为战略。如中国共产党在1987年十三大上明确提出社会主义初级阶段的基本路线,简称“一个中心,两个基本点”,就可看成我国在整个社会主义初级阶段的总体发展战略。此后,在1994年,国家明确提出科教兴国战略,以促进科技与教育的改革和发展;在1997年党的十五大上,又将过去提出的可持续发展方针称为可持续发展战略,要求正确处理经济发展同人

① 汪应洛,席西民. 战略研究理论及企业战略 [M]. 西安:西安交通大学出版社,1990:1.

② 汪应洛,席西民. 战略研究理论及企业战略 [M]. 西安:西安交通大学出版社,1990:2.

③ 毛泽东选集:第1卷 [M]. 北京:人民出版社,1966:159-165.

口、资源、环境的关系。1999年,党中央又提出,国家要实施西部大开发战略,以加快中西部地区的发展。近期,国家提出了创新驱动战略。

人们还将战略引申到经济活动中。第二次世界大战后,许多国家的政府都对带全局性、长远性的经济发展方向和道路进行了认真研究,制定出指导国民经济或某些关键产业发展的方针、规划或战略。我国政府制订历次的五年计划就是一个个战略规划。在国家的社会经济发展战略指导下,各级地方政府也相应地制定各自地区范围内的经济发展规划或战略。

西方的工商企业明确地引进战略概念,大约是从20世纪60年代开始的。由于科学技术高速发展,生产力水平不断提高,国内外竞争日益激烈,外部环境更加复杂,企业经营难度空前加大,许多企业加深了“商场如战场”的认识,产生了研究和运用战略的需要,于是提出了企业经营战略。美国的教授安索夫(H. Igor Ansoff)在1965年首先出版了《公司战略》一书;通用电气公司在1971年首先编制出战略规划;哈佛商学院的教授波特(Michael E. Porter)于1980年出版的《竞争战略》一书,被企业界奉为必读的“圣经”;日本企业不甘落后,索尼有“驯马战略”,丰田有“反思战略”,松下有“集优战略”,本田有“反求战略”,等等。制定和实施正确的战略,已被看作企业成功的关键。

我国企业也在引进战略概念,如四川长虹电器公司过去一贯奉行“根据地战略”“独生子战略”“制高点战略”,桂林三金药业集团公司执行的是“二年基础、三年改观、五年腾飞、上水平、创特色、走向世界”的十年发展战略。战略研究已经受到越来越多的企业的重视。

综上所述,战略一词来源于战争和军事活动,但现在已扩展到政治、经济、文化活动中,扩展到宏观经济和微观经济中。在各类不同活动中的战略概念有其共性,但也有其个性。即以企业常说的“商场如战场”而言,商场毕竟不是战场,竞争也不同于战争。^①下面将集中研究企业战略的概念和有关问题。

二、战略的定义

什么是企业战略,对此众说纷纭。归纳起来,大约有下列五种解释:

(1) 用战略的构成要素(或内容)来解释。如最早研究公司战略的安索夫认为,战略包括四个要素即产品与市场范围、增长向量(发展方向)、竞争优势、协同作用(整体效应)。^② M. E. 波特提出,战略是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途径(政策)的结合物。^③

① 周三多, 孙子兵法与经营战略[M], 上海: 复旦大学出版社, 1995: 2-3.

② 解培才, 工业企业经营战略[M], 北京: 中国人民大学出版社, 1990: 10-13.

③ M. E. 波特, 竞争战略[M], 夏忠华, 等, 译, 北京: 中国财政经济出版社, 1989.

这种解释不易掌握战略的总体概念,如波特所言,更难分清战略同目标、政策的区别。

(2) 将战略定义为决策。如拜亚斯(Lloyd L. Byars)认为,“战略包括对实现组织目标和使命的各种方案的拟订和评价,以及最终选定将要实行的方案。”^①拟订方案、评价方案和最终优选一方案,本是决策过程的几个重要环节,拜亚斯认为这就是战略。

企业战略的制定和实施,是一系列的决策过程,要解决一系列的问题,但不应把战略本身解释为决策。

(3) 将战略定义为计划。如格鲁克(William F. Glueck)认为,“战略就是企业发挥战略优势、迎接环境挑战而制订的统一的、内容广泛的、一体化的计划(Plan)。”^②其目的在于保证实现企业的基本目标。

企业战略是企业据以制订中长期计划的基础,中长期计划又指导着年度计划乃至更短期计划的制订,所以战略要落实或具体化为计划,但不宜说战略就是计划。

(4) 将战略解释为指导思想。如贝茨(Donald L. Bates)和艾德雷奇(David L. Eldredge)二人认为,战略可以定义为组织投入其资源、实现其目标的指导哲学,它为组织做出必要的行动决策提供约束和限制。^③与此相似,国内也有人提出:“战略是贯穿于一个系统在一定历史时期内的决策或活动中的指导思想,以及在这种思想指导下做出的关系到全局发展的重大谋划。”^④

企业战略的制定和实施是由其经营思想来指导的,经营思想是战略管理的首要依据,但不宜说战略就是经营思想或包括了经营思想。

其他学者的解释还很多,各有特点。我们在新视角1-1中举出一些战略管理专家的战略定义示例。

(5) 我们的战略定义。根据理论界和企业界多数人的意见,企业战略可定义为:企业在市场经济、竞争激烈的环境中,在总结历史经验、调查现状、预测未来的基础上,为谋求生存和发展而做出的带长远性、全局性的谋划或方案。它是企业经营思想的体现,是一系列战略性决策的结果,又是制订中长期计划的依据。

① L L 拜亚斯. 战略管理 [M]. 王德中, 等, 译. 北京: 机械工业出版社, 1988.

② W F GLUECK. Strategic Management and Business Policy [M]. McGraw-Hill, 1980: 9.

③ D L BATES, D L ELDREDGE. Strategy and Policy [M]. WCB Publishers, 1984: 11.

④ 汪应洛, 席西民. 战略研究理论及企业战略 [M]. 西安: 西安交通大学出版社, 1990: 7.

新视角 1-1:

一些战略管理专家给出的战略定义

安德鲁斯 (Kenneth R. Andrews):

“公司战略是公司决策的模式 (Pattern), 它确定和揭示公司的目的或目标, 制订实现这些目的的主要的方针和计划, 规定公司将从事的业务范围、公司现在的或期望的经济和人文组织类型, 以及公司期望为其股东、雇员、顾客和社区做出的经济与非经济的贡献。”^①

波特 (Michael E. Porter, 2000):

“战略就是创造一个唯一的、有价值的、涉及不同系列经营活动的地位。持续的战略定位需要转换, 战略就是在竞争中进行转换。战略的实质是决定该干什么。”

哈默尔 (Gary Hamel):

“战略就是革命, 就要有革命精神, 制定出革命性战略, 敢于标奇立异, 推陈出新。”

德威特 (Bob de Wit) 和耶尔 (Ron Meyer):

“战略就是为实现组织目标而采取的一系列行为过程。”^②

科里斯 (David J. Collis, 2000) 与蒙哥马利 (Cynthia A. Montgomery, 2000):

“公司战略就是公司通过协调和配置或构造其在多个市场上的活动来创造价值的方式。”

奎因 (James Brian Quinn):

“战略是一种模式或计划 (Pattern or plan), 它把组织主要的目的、方针和系列活动整合成一个整体。一个制定得好的战略有助于依据组织内部的能力和弱点、预测环境的变化和聪明 (竞争) 对手的偶然举措, 将组织的资源分配和排列成一个独特的、具有活力的姿态。”^③

明茨伯格 (Henry Mintzberg):

“战略是一种计划 (Plan), 它安排一系列的有意识的活动, 充当应对 (外部) 情景的准则。

“作为计划, 战略又可能是一种伎俩 (Ploy), 旨在战胜竞争对手的特殊的

① K R ANDREWS. The Concept of Corporate Strategy [M]. Richard D. Irwin, Inc., 1980.

② 德威特, 梅耶尔. 战略管理 [M]. 江涛, 译. 北京: 中国人民大学出版社, 2008: 24.

③ J B QUINN. Strategies for Change: Logical Incrementalism [M]. Richard D. Irwin, Inc., 1980.

计谋。

“战略是一种模式 (Pattern)，一系列活动的模式。换言之，战略把所期望的或不期望的行为连贯起来。

“战略是一种定位 (Position)，将组织定位于环境中的特定手段。

“战略是一种观点 (Perspective)，它包含着观察世界的习惯方式 (An Ingrained Way)。”^①

我们对战略的定义说明了下列问题：

(1) 企业战略出现于市场经济体制下，适应激烈竞争的环境。如我国过去实行计划经济体制，排斥竞争，企业就不须制定战略。西方国家一直实行市场经济，但只是在第二次世界大战之后市场竞争日趋激烈的形势下，企业才研究战略问题，正式制定和实施战略。

(2) 企业战略建立在总结历史经验、调查研究现状和预测未来发展的基础之上，并非主观设想，也不是单凭经验或照搬照抄。马克思主义的辩证唯物论以及西方管理理论中的系统观和权变观，是企业战略研究的科学的方法论。

(3) 企业战略是企业为求生存和发展而做出的带长远性、全局性的谋划或方案。谋划即谋略、计策，求生存谋发展的谋划显然是关系兴衰成败的大政方针。长远即非短期，全局即非局部，短期的或局部的打算只能称为战术。

(4) 企业战略同经营思想、决策、计划等概念都有密切联系，但不可把它们混同起来。

三、战略的特性

从企业战略的定义中，我们可以认识到它具有以下特性：

(1) 竞争性。战略是适应市场竞争的需要而产生的，是为了增强企业的竞争能力、适应能力和赢得竞争优势而制定的，竞争性因此成为战略的首要特征。其具体表现是，密切注视市场竞争态势和企业自身的相对竞争地位，抓住机遇，迎接挑战，发挥优势，克服弱点，以求在“商战”中克敌制胜，保障企业的生存和发展；而且要胜不骄、败不馁，再接再厉，顽强拼搏。不考虑竞争和挑战的方案不能称为战略。

当然，竞争也有道。企业之间的竞争一定要遵纪守法，遵守竞争规则和国际惯例，在科技实力和管理水平上较量，在产品品种、质量、成本、价格和销售服务等方面较量，而不是尔虞我诈、坑蒙拐骗、不择手段、挤垮对方。我们已有

^① H MINTZBERG. Five Ps for Strategy [M]. The California Management Review, Fall, 1987.

《中华人民共和国反不正当竞争法》。

(2) 创新性。这也就是 G. 哈默尔所说的革命性。^① 企业要在竞争中获胜, 必须赢得持久的竞争优势, 而要使竞争优势能持久不衰, 就必须坚持不断地创新。所以战略的竞争性就要求创新性。战略的制定要敢于标新立异, 出乎竞争对手预料, 而不能墨守成规或盲目跟随他人; 战略要促进企业在技术、组织、管理等领域的创新, 并充分利用这些创新成果, 增强竞争优势, 巩固竞争地位。

(3) 长远性。企业战略都是较长远的谋划, 考虑了较长远的效益。“长远”是指 1 年以上, 一般是 3~5 年。现代企业的许多活动如新产品开发、市场开拓、改扩建工程、技术改造、人员培训等, 往往都要跨几个年度才能完成或产生效益, 所以战略要做长远谋划, 反对行为短期化, 战略的成效也要以长远效益来衡量。短期打算或权宜之计不能称为战略。

(4) 全局性。企业战略以企业全局为对象, 规定出企业的总体行动, 追求企业的总体效益。全局是由若干局部所组成, 但局部必须服从全局, 那种从局部出发、只顾局部利益的打算是不能列入企业战略的。

不过, 全局和局部的划分是相对的。子系统相对于系统而言是一个局部。在系统制定出其战略之后, 如把子系统视为一个全局, 也可以制定比系统战略低一个层次的、适用于该子系统的战略。这就是战略的层次性。^② 当然, 低层次战略要服从于高层次战略, 各个低层次的战略之间要相互协调配合。

(5) 灵活性。企业战略是在总结历史经验、调查现状、预测未来的基础上制定和实施的。无论企业的外部环境或自身条件, 都是发展变化的, 未来又存在许多不确定性, 很难预测准确。因此, 战略应当有较强的灵活性, 能随机应变地指导企业的总体行为。当然, 战略又必须相对稳定, 如变动频繁, 就会失去指导作用, 使人们无所适从。

(6) 主客观结合性。企业战略应有客观依据, 遵循事物发展的客观规律, 决不能超越客观条件许可的范围企图“战争”的胜利。但是企业制定战略又应充分发挥企业的主观能动性, 主动地、先人一步地寻找机遇, 避开威胁, 改善自身条件, 在客观条件许可的范围内去争取“战争”的胜利。主客观的完美结合, 尊重客观实际又充分发挥主观能动性, 是战略成功的重要因素。正如毛泽东所言: “军事家活动的舞台建筑在客观物质条件的上面, 然而军事家凭着这个舞台, 却可以导演出许多有声有色威武雄壮的活剧来。”^③

① 见新视角 1-1 中 G. 哈默尔的战略定义。

② 本章第四节将对企业战略管理层次进行研究。

③ 毛泽东选集: 第 1 卷 [M]. 北京, 人民出版社, 1966: 166.

第二节 战略管理过程

一、战略管理的定义

国内外学者对战略的解释不一，但对战略管理的理解却大体一致，有以下几种说法：

(1) 战略管理涉及对有关组织未来方向做出决策和决策的实施，它包括两个方面：战略规划与战略实施。^①

(2) 战略管理是一整套决策和行动，旨在制定和实施有效的战略以有助于完成公司的目标。^②

(3) 战略管理是一系列的决定公司长期绩效的管理决策和行动，包括战略的形成、实施、评价和控制。^③

(4) 企业战略管理是指企业在总体战略的形成过程中，以及在行动时贯彻落实这些战略的过程中制定的决策和采取的行动。^④

(5) 战略管理可以被定义为：制定、实施和评价使组织能够达到其目标的、跨功能决策的艺术与科学。^⑤

上述几种说法的共同点在于，战略管理是一个过程，大体上可以划分为两个阶段：一为战略制定（或称规划、形成）；一为战略实施（可包括评价和控制）。

我们认为，企业战略建立在总结历史经验、调查研究现状、预测未来发展的基础之上，战略的制定和实施必须以对企业外部环境和内部状况的调查（可称为战略调研）为依据。因此，战略管理可定义为包括战略制定和战略实施的过程，它以战略调研为基础。

二、对战略管理过程的常规性理解

人们对战略管理的解释大体一致，但进一步研究战略制定与战略实施之间的关系以及它们各自包括的工作，人们的意见就有所分歧。从战略管理学的先驱安索夫、安德鲁斯所在时代起形成的传统观点认为，战略是人们自觉地设计或制定出来的，是在对企业外部环境和企业状况进行周密调研的基础上形成的。

① L L 拜亚斯. 战略管理 [M]. 王德中, 等, 译. 北京: 机械工业出版社, 1988: 20.

② W F GLUECK. Strategic Management and Business Policy [M]. McGraw-Hill, 1980: 6.

③ T L WHEELEN, J D HUNGER. Strategic Management and Business Policy [M]. Addison-Wesley, 1983: 3-4.

④ R 莫克勒. 战略管理 [M]. [译者不详]. 北京: 国际文化出版公司, 1996: 1-2.

⑤ F R 戴维. 战略管理 [M]. 李克宁, 译. 8 版. 北京: 经济科学出版社, 2001: 18.