

高等院校精品课程系列教材

战略管理

思维与要径

精品课主持人 黄旭◎主编



Strategic Management
Thinking And Approaches



机械工业出版社
China Machine Press

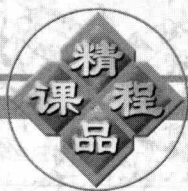
F270
H908/2

高等院校精品课程系列教材

战略管理

思维与要径

精品课主持人 黄旭◎主编



F270
H908/2

Strategic Management
Thinking and Approaches

 机械工业出版社
China Machine Press

本教材是西南财经大学MBA中心《战略管理》课程组成员通力合作、共同努力的结晶。本着“传播知识、拓展思路、开发潜能、提高修养”的编写宗旨，本书立足中国企业现状，理论与实践结合，吸纳了国内外企业战略管理发展的最新成果，彰显了现代企业战略管理的现实背景与时代要求。以战略的视角，基于中国企业不确定性的环境挑战，研究了企业持续竞争优势的源泉，探讨了企业生存与发展的动因与本质。内容广博，剖析入微，是一本优秀的战略管理教材。

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

图书在版编目 (CIP) 数据

战略管理：思维与要径 / 黄旭主编. —北京：机械工业出版社，2007.2
(高等院校精品课程系列教材)
ISBN 978-7-111-20675-0

I. 战… II. 黄… 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 (2006) 第164420号

机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑：程天祥 版式设计：刘永青

北京诚信伟业印刷有限公司印刷 · 新华书店北京发行所发行

2007年2月第1版第1次印刷

184mm × 260mm · 22印张

定价：38.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

本社购书热线：(010) 68326294

投稿热线：(010) 88379007

出版前言

从“华章教育”品牌推出伊始，华章一直秉承“全球采集内容，服务中国教育”的理念，经过近十年的引进、翻译、出版、推广国外优秀教材的历练，培养了一支专业的策划出版及校园营销推广的教育出版队伍。在“十一五”期间将与国内广大院校的老师共同合作，以严谨的治学态度及全面服务的专业出版精神，陆续推出大批具有国内一流教学水平的“精品课程系列教材”。

精品课程是具有一流教师队伍、一流教学内容、一流教学方法、一流教材、一流教学管理等特点的示范性课程，是教育部实施的“高等学校教学质量与教学改革工程”的重要组成部分，是教育部深化教学改革，以教育信息化带动教育现代化的一项重要举措。它的有序实施将有助于促进以互联网为核心的现代信息技术在教学中的广泛应用，使广大希望接受高等教育的人群共享国内各高校的优质教学资源，同时进一步促进高校中的名师、教授多上讲台，全面提高教育教学质量，造就数以千万计的专门人才和一大批拔尖创新人才，提升我国高等教育的综合实力和国际竞争能力。

自2003年精品课程建设项目持续推进以来，国内高校中的优秀教师纷纷在总结本校富有历史传统而又特色突出的课程教学方法与经验的基础上，充分运用现代网络传播技术将优质的教学资源上网共享，使国内其他高校在实施同类课程教学的过程中能够借鉴、使用这些优质的教学资源，在更大范围内提高高等学校的教学和人才培养质量。经过三年多的共同努力，已经建立起了较为齐全的各门类及各专业的校、省、国家三级精

品课程体系，期间先后有总计750门课程通过了专家评审，获得了“国家精品课程”称号。未来两年，还将有同等数量的课程加入这个行列。

这些各个层次的精品课程建设过程都比较充分地体现了教育部所要求的七个重点，即：具有科学的建设规划；配备高水平的教学队伍；不断进行教学内容和课程体系的改革；使用先进的教学方法和手段；注重建设系列化的优秀教材；高度重视理论与实践两个环节；切实激励各方人员共同参与。也正因为这样的多方面积极参与，使得我国的高等教育在近年来由精英教育转向大众教育的跨越式发展中取得了教学质量上的突破与飞跃。精品课教材作为精品课程的要件之一，比以往教材更加具有实践检验性，教学辅助资源经过不断地更新与补充更加丰富，是精品课教学团队智慧的共同体现。

“师者，所以传道、授业、解惑也。”教材是体现教学内容和教学要求的知识载体，是教师进行教学活动的基本工具，是提高教学质量的重要保证。精品课程教学团队中优秀的老师们集多年治学经验与教学实践撰写出版相关教材，也是精品课程建设的一个重要方面。华章作为专业的出版团队，长久以来背负“传承专业知识精华，服务中国教育事业”的使命，遵循“分享、专业、创新”的价值观，实践着“国际视野、专业出版、教育为本、科学管理”的出版理念，愿与高等院校的老师共同携手，为中国的高等教育事业愈加国际化而努力！

为更好地服务于精品课程配套教材的出版，华章不仅密切关注高校的优秀课程建设，而且还将利用自身的优势帮助教师完善课程设置、提供教辅资料、准备晋级申报、推广教学经验。具体详情可访问专门网站<http://www.hzbook.com/jpkc.aspx>，并可在线填写出版申请，欢迎您与我们合作。投稿专线：010-88379607，hzjg@hzbook.com。

华章经管出版中心

2006年6月6日

前言

《战略管理》是一门以研究组织高层战略决策和策略模式为重点的新兴科学，其研究对象包括各类组织——企业、学校、医院、政府与协会等营利与非营利性组织。《战略管理》是为国内外MBA及工商管理专业本科及研究生开设的一门具有高度整合性的学位核心课程。该课程将经济学、管理学、会计学、应用统计学、营销管理、生产运营管理、财务管理以及人力资源管理等相关知识加以整合，综合运用用于研究和解决企业带有全局性、长远性的方向和范围问题，为企业高层管理者拟订企业未来发展方向的分析与决策思路提供参考依据。《战略管理》课程是一门着眼于培育学生战略性思维，开发战略管理能力的课程。如今我们已进入战略制胜的时代，战略决策作为企业高层管理人员的首要职能与必备的重要技能，制定与实施行之有效的战略，对企业的生存与发展而言，已变得越来越重要。随着我国加入WTO、知识经济时代的到来及全球经济一体化步伐的加快，来自国内外日益激烈的市场竞争使企业机遇与挑战并存、利益与风险同在。对此，可否制定正确的战略，实施有效的战略管理，关系到企业能否“做强、做大、做久”和永续经营的问题。因此，《战略管理》课程作为企业高层管理人员的必修课，学好这门课程，对于企业构建与打造核心竞争力，获取与保持持续竞争优势无疑具有重要的理论与现实意义。

《战略管理》课程的教学目的在于：（1）培养和提升学生的战略性思维及洞察力，使其能从高层管理者高瞻远瞩、纵览全局的角度审视与把握企业面临的环境挑战及各项经营管理问

题；(2)了解战略管理研究的理论前沿与发展动向；(3)掌握战略管理的基本理论、基本方法和分析工具，学会并利用其解决企业实际面临的战略问题；(4)关注与企业现实相关的战略问题，以加深对课程内容的理解、提高对战略方面的敏锐度与洞察力。对此，本教材本着“传播知识、拓展思路、开发潜能、提高修养”的编写宗旨，立足中国企业现状，理论与实践结合，吸纳国内外企业战略管理发展的最新成果，彰显现代企业战略管理的现实背景与时代要求。本教材以战略的视角，基于中国企业不确定性的环境挑战，研究企业持续竞争优势的源泉，探讨企业生存与发展的动因与本质。

本教材的主要特色体现在：

- 确立以战略思维与方法路径的诠释为中心；
- 强调国际前沿理论与本土企业实践的结合；
- 注意将中外古代兵法与现代商战实践的结合；
- 力求选用最新案例材料并以国内案例为主；
- 关注战略分析与选择的基本方法和操作工具的介绍；
- 展现战略规划的全貌；
- 注重规范性、务实性与可读性；
- 便于任课教师教学中的拓展与“借题发挥”。

本教材共分为10章，主要以导论、战略分析、战略选择和战略实施四大部分为主线，侧重于战略分析和战略选择。具体包括构建企业愿景，产业与竞争分析，资源、能力与核心竞争力分析，总体战略，竞争优势与竞争战略，战略选择等。每章有开篇案例与篇末案例，共有20个案例。案例及实例引证大致占篇幅的2/3。案例采取中外结合，精选国外经典案例的同时强调以本土为主。其中包括反映西部企业的原创案例。这样，便于学生能够联系自己的工作经验和感受，发挥主观能动性，对知识要点有更好的理解和把握。

本教材对象具有普适性：不仅适合于MBA(EMBA)、工商管理及其他财经专业的研究生及本科生，还适用于高级经理人员培训、高级公务员培训及有志于从事企业管理工作的人士学习参考。

本教材由西南财经大学MBA中心《战略管理》课程组成员通力合作、共同努力而得以完成。课程组长黄旭教授出任主编，顾文军副教授任副主编。黄旭教授承担了从项目策划、申请立项、拟订大纲及各章节详细的写作思路、章节内容的审定、提出具体修改意见与执笔修订、书稿总纂与定稿等工作。顾文军副教授参与了书稿的讨论并对第8、9章内容提出了修改意见。同时，西南财经大学的一批优秀的教师、MBA同学及研究生也参与了本教材的编写工作。编写组成员承担章节为：第1章：

黄旭、邓林；第2章：黄旭、谢渝、朱艳；第3章：王梅、王建；第4章：姚舒茗、马跃；第5章：顾文军、史锐；第6章：王梅、缪俊；第7章：马跃；第8章：缪俊；第9章：谢渝；第10章：黄旭、史锐、孟丹。另外，刘人、陈刚参与了部分章节案例的编写。薛莲、郭亮、杨曦、云丽娜、张爱国也为本书的编撰收集了大量的资料。史锐、马跃分担了部分后期文稿整理等辅助性工作。全书由黄旭教授提出具体修改意见、章节总纂与最终定稿。

本教材在编写过程中，学习、借鉴和参考了国内外大量相关文献资料及研究成果。为了表示对这些作者的尊重与敬意，我们对所引用的数据及资料，通过加注释及参考文献的方式尽可能详尽地加以标注。在此，谨向这些作者表示诚挚的感谢！

本教材的出版，承蒙北京华章图文信息有限公司总经理、机械工业出版社华章分社社长周中华先生、策划编辑夏伟先生的大力支持。夏伟先生对本教材出版的前期工作及书稿进行了细致的审阅并提出了不少建设性意见，在此深表谢意！

限于编写者的学识水平，书中错漏之处在所难免，恳请各位同仁及读者指正。

目 录

出版前言	2.1.1 企业使命的含义/38
前言	2.1.2 企业使命的重要性/39
第1章 战略管理导论：战略与战略思维/1	2.1.3 企业使命的确立/40
学习目标/1	2.2 企业愿景/45
开篇案例：分众传媒的战略定位/1	2.2.1 企业愿景的内涵/45
1.1 战略的含义与特征/4	2.2.2 创建企业愿景/51
1.1.1 战略的含义/4	2.2.3 企业使命与愿景的异同/53
1.1.2 战略的特征/9	2.3 企业目标/54
1.2 战略管理的含义、过程及层次/12	2.3.1 企业目标的含义和作用/54
1.2.1 战略管理的含义/12	2.3.2 建立目标需考虑的因素/55
1.2.2 战略管理的过程/13	2.3.3 企业战略目标体系的建立/56
1.2.3 战略管理的任务/15	小结/59
1.2.4 战略管理的层次/18	章末案例：联想并购IBM后的文化整合/59
1.3 战略管理学科的发展/20	思考题/61
1.3.1 战略管理的兴起与发展/20	注释/61
1.3.2 战略管理的主要流派/24	第3章 外部环境分析：机会、挑战与产业竞争/63
1.3.3 获取超额利润的基本战略思维模式/27	学习目标/63
小结/31	开篇案例：温州打火机行业应对《CR法案》/64
章末案例：国美电器的大客户战略/31	3.1 宏观环境分析/66
思考题/33	3.1.1 政治法律环境/67
注释/33	3.1.2 经济环境/68
第2章 战略导航：使命、愿景与目标/35	3.1.3 社会文化环境/71
学习目标/35	3.1.4 科技环境/74
开篇案例：华为——在追求中不断前进/35	3.1.5 全球大环境/75
2.1 企业使命/38	3.2 产业与竞争环境分析/77

- 3.2.1 产业主要特征分析/77
- 3.2.2 五种竞争力量分析/78
- 3.2.3 竞争对手分析/87
- 3.2.4 产业驱动力分析/91
- 3.2.5 市场结构分析/93
- 3.2.6 战略群组分析/95
- 3.2.7 关键成功因素分析/97
- 3.2.8 产业价值链分析/100
- 3.2.9 产业吸引力分析/102

3.3 外部环境分析的方法/103

- 3.3.1 环境预测方法和技术/104
- 3.3.2 外部环境分析的EFE矩阵与CPM矩阵分析法/105

小结/107

章末案例：新形势下的中国保险业/107

思考题/109

注释/109

第4章 内部环境分析：资源、能力与核心竞争力/113

学习目标/113

开篇案例：沃尔玛——成功的成本领先战略/114

4.1 内部环境分析的目的和重要性/116

- 4.1.1 内部环境分析的目的/116
- 4.1.2 内部环境分析的重要性/117

4.2 企业资源与能力/118

- 4.2.1 企业资源/118
- 4.2.2 企业能力/119

4.3 企业价值链/123

- 4.3.1 企业价值链的概念/123
- 4.3.2 基本活动/123
- 4.3.3 辅助活动/125
- 4.3.4 价值链分析的步骤/126

4.4 企业核心竞争力/127

- 4.4.1 核心竞争力的形成标准/128
- 4.4.2 核心竞争力对企业的价值/130
- 4.4.3 核心竞争力构建流程/133

4.5 内部环境分析的IFE矩阵分析法/134

小结/136

章末案例：Google十大黄金法则/136

思考题/137

注释/138

第5章 总体战略：配置与构造创造价值的方式/139

学习目标/139

开篇案例：三九集团/139

5.1 战略类型基本框架/142

5.2 集中化战略/144

- 5.2.1 集中化战略的含义与分类/144
- 5.2.2 集中化战略的利弊/144

5.3 一体化战略/146

- 5.3.1 一体化战略的含义和分类/146
- 5.3.2 纵向一体化战略的利弊/147
- 5.3.3 横向一体化战略的意义及适用性/148

5.4 多元化战略/148

- 5.4.1 多元化战略的含义和分类/148
- 5.4.2 多元化战略的动因/150
- 5.4.3 多元化战略的风险/151
- 5.4.4 多元化战略的管理关键/152

5.5 并购战略/154

- 5.5.1 并购的类型/154
- 5.5.2 并购的历史与新特征/155
- 5.5.3 企业并购失败主要原因/158

5.6 国际化战略/160

- 5.6.1 企业国际化经营动因/161
- 5.6.2 公司层国际化战略/161
- 5.6.3 国际化竞争的范围和方式/163

5.7 联盟战略/166

- 5.7.1 联盟战略的类型与动因/167
- 5.7.2 联盟战略的要素/168
- 5.7.3 联盟战略的建立与管理/169

小结/170

章末案例：柯达公司的战略联盟/170

思考题/173

注释/173

第6章 竞争战略：价值创造与构筑 可持续竞争优势/174

学习目标/174

开篇案例：百事可乐与可口可乐的

“百年商战”/174

6.1 竞争优势和价值创造/176

6.1.1 竞争优势/176

6.1.2 企业价值的创造/178

6.1.3 顾客矩阵和生产者矩阵/181

6.2 基本竞争战略分析/183

6.2.1 成本领先战略/183

6.2.2 差异化战略/190

6.2.3 集中化战略/196

6.2.4 最优成本供应商战略/197

6.2.5 战略钟/198

6.3 竞争优势的来源与维持/200

6.3.1 竞争优势的来源/200

6.3.2 竞争优势与博弈论/203

6.3.3 竞争优势的保护/204

6.4 可持续竞争优势的构筑/205

6.4.1 为什么需要构筑可持续竞争优势/205

6.4.2 动态竞争下的可持续性竞争优势/207

6.4.3 移动靶位、抢占先动优势——可持续竞争优势的获取/208

6.4.4 隔绝机制——可持续竞争优势的维持策略/209

小结/211

章末案例：格兰仕的高速成长轨迹/211

注释/213

第7章 战略选择的方法：战略匹配与选择/216

学习目标/216

开篇案例：青岛啤酒/216

7.1 影响战略选择的因素/218

7.1.1 战略选择的必要性/219

7.1.2 影响战略选择的因素/220

7.2 战略选择分析框架/225

7.2.1 战略的建立与选择过程/225

7.2.2 战略制定框架/227

7.3 战略选择的方法/227

7.3.1 优势—劣势—机会—威胁矩阵分析法（SWOT矩阵分析法）/229

7.3.2 战略地位与行动评价矩阵分析法（SPACE矩阵分析法）/231

7.3.3 波士顿咨询集团矩阵分析法（BCG矩阵分析法）/234

7.3.4 内部—外部矩阵分析法（IE矩阵分析法）/236

7.3.5 产品—市场演变矩阵分析法（P/MEP矩阵分析法）/239

7.3.6 大战略矩阵分析法（GS矩阵分析法）/241

7.4 战略评价的方法/242

7.4.1 战略的定性评价方法/242

7.4.2 战略的定量评价方法（QSPM矩阵法）/244

小结/246

章末案例：隆力奇的战略选择/246

思考题/248

注释/248

第8章 公司治理：委托—代理关系与利益相关者需要/249

学习目标/249

开篇案例：中航油事件/249

8.1 公司治理概述/251

8.1.1 公司治理问题探讨的必要性/252

8.1.2 公司治理的定义/253

8.1.3 公司治理中存在的博弈问题/254

8.2 公司治理与战略管理/255

8.2.1 公司治理的战略意义/255

8.2.2 我国公司治理的影响因素/257

8.2.3 公司治理模式/258

8.2.4 公司治理机制中平衡计分卡的引入/262

8.3 董事会——企业战略的决策、评估 部门/263

8.3.1 董事会与战略管理/263

8.3.2 董事会职责/265

8.3.3 董事会构成与独立董事/265

8.3.4 董事会规模与战略管理效率/267

8.3.5 领导结构与企业绩效/268

8.3.6 董事会战略管理能力的提升/269

8.4 高管薪酬——战略执行者的激励 机制/270

8.4.1 高级管理层在战略管理中扮演的角色
分析/271

8.4.2 激励方法/271

8.4.3 美国与日本的经理人激励机制分析/273

8.4.4 我国的高管薪酬/274

小结/276

章末案例：飞翔的“白鸽”/277

思考题/279

注释/280

第9章 组织结构：战略实施的组织 保障/282

学习目标/282

开篇案例：青岛啤酒基于结构和战略相
匹配的企业重组/282

9.1 组织结构与战略的关系/284

9.1.1 组织结构的基本概念/284

9.1.2 战略的前导性和滞后性/284

9.1.3 组织结构与战略的关系/284

9.2 组织结构的发展模式/286

9.2.1 简单结构/286

9.2.2 职能型结构/287

9.2.3 多部门型组织结构/287

9.3 职能制组织结构对业务层战略实施 的保障/292

9.3.1 运用职能制组织结构实施成本领先
战略/292

9.3.2 运用职能组织结构实施差异化战略/293

9.3.3 运用职能制组织结构实施成本领先/
差异化整合战略/294

9.4 多部门组织结构对公司层战略实施 的保障/295

9.4.1 与相关约束型多元化战略相匹配的
合作式多部门结构/295

9.4.2 与相关联系型多元化战略相匹配的
事业部式多部门结构/296

9.4.3 与非相关多元化战略相匹配的竞争式
多部门结构/297

9.5 国际化经营的组织结构/298

9.5.1 国际子公司的组织结构选择/299

9.5.2 全球产品公司的组织结构选择/300

9.5.3 跨国公司的组织结构选择/301

9.6 组织结构的最新发展/303

9.6.1 虚拟组织/303

9.6.2 族群组织/304

9.6.3 学习型组织/304

小结/305

章末案例：腾讯多元化之险/305

思考题/308

注释/309

第10章 战略变革：企业永续经营 要旨/310

学习目标/310

开篇案例：联想，成长道路的变迁/311

10.1 战略变革基本内涵/312

10.2 战略变革的动因/314

10.2.1 环境动因/314

10.2.2 企业动因/316

10.2.3 使命或愿景动因/317

10.2.4 领导者动因/318

10.3 战略变革的主导逻辑/319

10.3.1 战略先应式/319

10.3.2 战略因应式/320

10.3.3 战略反应式/320

10.3.4 战略后应式/321

10.4 战略变革主要类型/322

10.4.1 依据基础选择的战略变革类型/322

10.4.2 依据方向选择的战略变革类型/323

10.4.3 依据力度选择的战略变革类型/323

10.4.4 依据途径选择的战略变革类型/324

10.5 战略变革方式/325

10.5.1 战略渐变式/326

10.5.2 战略突变式/326

10.5.3 战略连变式/327

10.5.4 战略跳变式/328

10.6 组织变革基本内涵/328

10.7 成功变革的主要因素/329

10.7.1 转变经营理念/329

10.7.2 树立危机意识/330

10.7.3 建立一支强有力的领导团队/330

10.7.4 识别变革需求/330

10.7.5 注重变革的艺术性/331

10.7.6 通过价值创新来进行变革/331

10.8 变革中的阻碍因素/331

10.8.1 企业家认知刚性/331

10.8.2 对未来的不可预见性/332

10.8.3 组织惰性/332

10.8.4 战略目标不明确, 变革方式设计不合理/332

10.8.5 企业文化/332

小结/333

章末案例: 我国彩电企业的战略变革历程/333

思考题/335

注释/335

第1章

战略管理导论：战略与战略思维

学习目标

- 理解战略、战略管理的含义与战略的特征；
- 明确战略管理的过程、任务及层次；
- 了解战略管理的兴起与发展；
- 知晓战略管理的主要流派；
- 领会两种战略思维模式。

孙子曰：知可以战与不可战者胜，识众寡之用者胜，上下同欲者胜，以虞待不虞者胜，将能而君不御者胜。此五者，知胜之道也。

——《孙子兵法·谋攻篇》

经之以五事，校之以计，而索其情：一曰道，二曰天，三曰地，四曰将，五曰法。

——《孙子兵法·始计篇》

管理就是确切地知道你要别人干什么，并使他用最好的方法去干。

——弗雷德里克·泰勒 (Frederick Taylor)

开篇案例：分众传媒的战略定位

2005年7月，分众传媒控股有限公司（以下简称分众传媒），中国最大的户外视频广告运营商，正式在美国纳斯达克市场挂牌交易，代码为“FMCN”。分众传媒因此成为首家登陆美国纳斯达克市

场的中国纯广告传媒股票。并以1.72亿美元的募资额创造了当时的IPO纪录，截至2006年5月，市值已超过30亿美元，成为纳斯达克中国上市公司龙头股。

目前，分众传媒所经营的户外视频联播网已经覆盖约上百个城市、10万个终端场所，日覆盖上亿主流消费人群，占据该市场70%以上的份额，成为十几年来中国新媒体市场的传奇。

然而，这样一种全新的媒体产业，却是源于一次偶然的发现。2002年的某一天，江南春（分众传媒创始人）在百无聊赖地等电梯的时候，不经意间发现电梯附近的人都同样无聊，“广告什么时候有效？当人处在比广告更无聊的时间和空间的时候。”大家眼前的电梯门不正是极好的广告投放点吗？2002年5月，29岁的江南春把自己2000多万的家底全部拿出来，开始在上海最顶级的50栋商业楼宇安装液晶显示屏。

在广告界中，约翰·沃纳梅克的这句名言，一直在流行：“我知道我的广告投入有一半浪费了，但我不知道是哪一半。”面对广泛受众的传统传播工具，广告主不得不接受这样一个事实：大量的广告预算被浪费在非目标人群中。分众营销相对以往大众营销而言，能更直接、更有效地针对目标群体进行各种营销投入，以期达到最佳效果，而不是任这种投入淹没在大众之中。

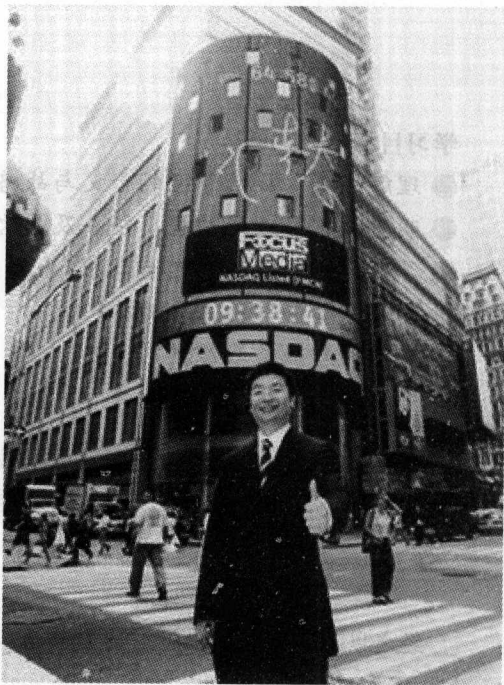
下面将就分众传媒的定位战略做简要分析：

1. 商业楼宇联播网

分众传媒把目标定位在“三高”（高收入、高学历、高消费）精英人士身上。根据调查，北京、上海、广州、深圳四城市写字楼上班人员每天乘坐电梯平均次数达到4.78次，80%的人每次等候电梯的时间在1~3分钟之间，这意味一个在装置了液晶电视写字楼上班的人平均每天接触液晶电视广告时间超过5分钟。商务楼宇广告联播网的受众几乎都是经常出入高档写字楼等场所的白领，目标受众定位相当清晰，对于那些时尚、高端的产品，这正是一个最直接、命中率最高的广告媒体。他们差不多年龄都是在25~45岁之间，受过高等教育、收入较高的企业管理层和时尚白领阶层。

传统媒体，甚至包括互联网常常遇到一个很尴尬的事实：目标受众尽管接触到这些广告媒体，但由于主动权掌握在受众手里，他们往往跳过这些广告，如看电视时，逢广告时段就转台；看报纸时，直接翻过广告页；上网时，不等弹出广告下载完就按暂停键。按照国际通用的专业分析，广告实际收视率应该不到节目本身收视率的35%。在这方面，商务楼宇液晶电视联播网和以上媒体相比，是一个强制性相对强的传播媒介，受众无法操纵和控制它的播放及播放的内容。等电梯这段时间本身很无聊，再加上中高端商品广告一般制作精美，大多数受众都很乐意利用这段时间让自己放松一下。

消费者在接触电视媒体时，他们往往会一边看电视一边干点别的什么事，接触户外媒体时更加会受到周围嘈杂环境的影响。商务楼宇本来是鲜少其他商业广告形式的，环境也很安静，较低的干扰



注：江南春在纳斯达克股票市场门前留影。

度自然使得受众对于商务楼宇广告的关注度较高，从而记忆度和回想度也很高。同时，由于商务楼宇本身良好、高档的环境，使得受众认为广告品牌都很高端，非常有利于提升品牌形象。

2. 卖场联播网

在江南春看来，楼宇市场已较成熟，增长空间不大，而卖场将成为保持企业高成长性的重要突破点。在卖场中播放电视广告，便于锁定家庭中快速消费品的采购者和决策者，在购物状态中直接刺激他们的购买欲望和影响他们的品牌选择，使广告主高额的电视广告预算在零售终端和购买的最后时机有效地转化为实际的销售量。

据调查，人们对“液晶电视广告”这种新兴广告方式不仅不反感，反而在接受程度、外观形式、投放广告的可信度、有效性等方面都持有相当高的认同度。其中，对液晶电视广告接受程度达到了94%，喜爱程度达到了90.1%，信赖程度达到了78.3%。

分众传媒已跟包括华润万家、易初莲花、华联吉买盛等近600家签约，在每个大卖场投放40~50个液晶屏。而全国5000平方米以上的大卖场共有1000个左右。分众传媒为此专门在楼宇事业部之外，单独成立了卖场事业部。

分众传媒卖场联播网采用17"LCD和42" PDP，摆放的位置从进门上下扶梯到各个清洁用品、化妆品、食品、冷冻食品、保鲜食品等的货架、通道，再到收银口账台，全程覆盖消费者的购买过程。

3. 高尔夫联播网

在中国，专业的高尔夫赛事很少，业余赛事却如火如荼，高尔夫正越来越作为一种通用语言，成为商务交流的平台。把市场消费层次看做一个金字塔形，可以划分为三层，从下到上依次代表大卖场，商务楼宇、商旅和高尔夫联播网络，而高尔夫就处于塔尖，虽然覆盖数量少，但却是“最高端”的人群。这部分人的能量甚至已经超越了“二八定律”。它可能只占据“金字塔”10%的客户，却拥有90%的财富和资源，具备最强的消费能力。

高收入人群和中国新富特有的生活节奏，都在高尔夫球场上体现，分众传媒挖掘的是高尔夫消费群体背后的价值。因此，分众传媒高尔夫联播网特设了“生活方式”栏目，介绍富人圈的生活方式，还有大型赛事的花絮，以及客户提供的资讯，等等，一切聚焦高尔夫消费群所关注和感兴趣的内容。通过广告和资讯双管齐下，分众传媒高尔夫目前已经拥有汽车、奢侈品、私人银行服务等多领域的客户，并为其建立了直达目标消费群的“特快专列”。

据了解，高尔夫参与人数年增长率超过20%，沿海地区甚至超过30%，加上2008年奥运商机，高尔夫发展前景被看好。更重要的是，它的发展可以带动中国奢侈品市场的迅猛崛起。“重要的不只是高尔夫本身，”严劲松说，“到2010年，中国将成为仅次于日本的全球第二大奢侈品市场。”有消费需求就会有推广需求，分众传媒高尔夫联播网把目光投向了未来。

自今年3月起，分众传媒将此前的视频联播平台依据更强的受众定位进一步细分为：白领人士、领袖人士、商旅人士、时尚人士、大卖场终端、超市/便利店终端、户外LED彩屏等数条新产品线，通过覆盖不同媒体接触时间、空间，强化媒体网络的分众精准传播能力、组合传播能力，使广告主能通过这样精细分众化的媒体得到更有效的投资回报。

资料来源：根据《分众传媒的“分众”策略》（摘自《HiAll求职快车之经管知识篇》）、分众传媒网站和其他媒体资料改编。

图片来源：新浪科技。

改革开放至今，企业的生存环境发生了巨大的变化。在20世纪80年代改革开放初期，国内物资短缺，产品供不应求，企业只要抓住了市场空缺就能获取暴利。在暴利的诱惑下，企业如“雨后春笋”般纷纷涌现了出来，在90年代以后，经济的迅速发展极大地丰富了各种社会商品，“短缺经济”结束，由“卖方市场”进入了“买方市场”。进入21世纪后，我国的市场供求已经转变成了“全面的买方市场”，企业的微利时代已经来临。据测算，目前市场上注意商品供求平衡和供大于求的已达100%，供不应求的商品已很难找到。国内的很多行业都出现了产能过剩的问题，产能过剩导致的直接结果就是“价格战”，如家电行业。在暴利时代，企业只要有资金、设备、场地和人员，就能获得暴利，随着社会生产力的提高，市场竞争加剧，消费者的消费行为趋于理性，利润变得越来越透明和合理。随着我国改革开放的深入，我国加入WTO，知识经济时代的到来，高新技术日新月异以及经济全球化进程的加快，我们多年来传统的经营方式与经营理念正受到巨大的冲击。对于世界范围在经济、政治、技术、社会等方面的重大变革，如今已没有哪个国家或企业能完全置身事外。企业正面临着前所未有的挑战与机遇。企业之间的竞争已经发展成为企业综合素质的竞争，加入WTO以后，国内企业还面临着跨国公司的竞争，企业的生存环境正随着市场的不断成熟而日趋严峻。据统计，《财富》杂志每年评出的世界500强从其产生到衰亡，平均寿命只有38年。在1970~1982年间，入选《财富》杂志世界500强的企业中有1/3销声匿迹了，1995年的统计数据 displays，全球有40%的企业存活时间不超过9年。中国的情况又怎样呢？据中国企业专门调查机构慧聰国际资讯小组进行调查的结果，中国民营企业平均寿命仅为3年半。中国民营企业大约有300多万家，其中经营10年以上的企业仅有10%。每年在全国新成立的民营企业在15万家左右，同时有10万多家企业关门。^[1]

优胜劣汰是不以人们意志为转移的市场经济客观规律。经济转型是当前我国经济发展的一个重要特征，企业进入转型期后的一个最大变化就是要从机会导向转为战略导向。企业要在变幻莫测的市场上占有一席之地，在日趋激烈的市场竞争中取得主动权，就不能沿用过去那种“摸着石头过河”的仅凭以往的经验 and 直觉判断行事的做法。企业要取得“做强、做大、做久”的持续竞争优势，就必须从全局与长远的角度加以思考，运用和借助克敌制胜的经营之道，居安思危，运筹帷幄，理解或创立竞争的“游戏规则”，确立正确的发展战略。如今企业之间的竞争，实际是经营谋略的竞争与经营智慧的较量。正如《孙子兵法·谋攻篇》所言：“上兵伐谋，其次伐交，其次伐兵，其下攻城。”一流的将帅是用谋略来克敌制胜。企业经营也正是如此，要靠谋略，靠智慧去抓住机会，迎接挑战。本章开篇案例所介绍的“分众传媒”成功的事实表明，企业战略决策者依靠其战略上的理性分析与感性洞察，进行恰当的战略定位，可以缔造出企业的辉煌和现实的神话。本章作为导论，首先要讨论有关战略及战略管理的一些基本问题，以帮助读者更好地学习与理解后续篇章。

1.1 战略的含义与特征

1.1.1 战略的含义

什么是战略？战略一词由来已久，起初来自军事与外交方面的范畴，通常被认为是在对抗条件下，克敌制胜的智慧和艺术。战略一词在中国起源于兵法，指将帅的智谋，顾名思义就是