



「十三五」江苏省高等学校重点教材

普通高校经济管理类**立体化**教材



免费提供教
学资源下载

基础课系列

企业战略管理

(第三版)

徐君主编

王冠 秦建辉 李莉 副主编

- 吸纳同类教材精粹，推陈出新
- 遴选经典本土案例，学以致用
- 精心制作电子教案，方便教学
- 设置知识网络拓展，内容全面
- 配备各类精选习题，易学易用

清华大学出版社



Management

Enterprise Strategy

经济管理类

普通高校经济管理类立体化教材·基础课系列

企业战略管理

(第三版)

徐 君 主 编

王 冠 秦建辉 李 莉 副主编

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

《企业战略管理(第三版)》秉承了第一版和第二版的编写特色,更加注重“从对象出发、从问题出发、从实际出发”的理念,将企业战略管理理论与企业战略管理实践相结合,将理论教学与管理案例分析相结合。同时,引入了企业战略管理理论研究的新成果、近三年最新的案例等内容。本书中的概念表述更为简洁精练,理论介绍也更为通俗易懂,内容更加系统和完整,更便于教学及读者的学习,进一步突出了企业战略管理理论的实践性和应用性。

本书既可作为普通高等院校经济管理相关专业本科生和研究生的教材,也可作为企业管理人员的培训教材或参考资料。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

企业战略管理/徐君主编. —3版. —北京:清华大学出版社,2019

(普通高校经济管理类立体化教材 基础课系列)

ISBN 978-7-302-51828-0

I. ①企… II. ①徐… III. ①企业战略—战略管理—高等学校—教材 IV. ①F272.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 275678 号

责任编辑:刘秀青

封面设计:杨玉兰

责任校对:李玉茹

责任印制:刘海龙

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社总机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质量反馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

课件下载: <http://www.tup.com.cn>, 010-62791865

印 刷 者:北京富博印刷有限公司

装 订 者:北京市密云县京文制本装订厂

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm 印 张:20.75 字 数:504 千字

版 次:2008 年 5 月第 1 版 2019 年 1 月第 3 版 印 次:2019 年 1 月第 1 次印刷

定 价:49.80 元

产品编号:074343-01

“十三五”江苏省高等学校重点教材

(编号: 2017-1-021)

前言

“三年发展靠机遇，十年发展靠战略”，因此，企业要谋求长远发展、基业长青，真正做一番事业，必须重视战略管理。随着我国市场经济体制的逐步完善，以及国内市场与国际市场的逐步接轨，企业制定并实施战略管理，不仅有利于企业的可持续发展，而且有利于行业的可持续发展，也充分体现了企业家对企业和行业的负责精神。在西方发达国家，战略管理的理论和方法已深入人心，不仅为众多的管理学家所推崇，也为大多数企业家所接受，并得到广泛的推广与应用。随着我国改革开放的不断深入，战略管理的重要性也日益凸显，并引起社会各界的重视。

企业战略管理是一门关于如何制定、实施、评价企业战略以保证企业组织有效实现自身目标的艺术与科学，主要研究企业作为整体的功能与责任、所面临的机会与风险，重点讨论企业经营中所涉及的跨越如营销、技术、组织、财务等职能领域的综合性决策问题。目前，企业战略管理已经成为高校管理类专业的骨干课程之一。通过本课程的学习，学生可以对战略管理的基本思想、基本理论和基本方法有一个全面的了解和掌握，从而构造企业战略管理的基本思想，初步具备战略与创新的思维能力，为将来从事企业战略管理奠定理论基础。

本书由江苏师范大学、中国人民大学、河南财经政法大学、河南理工大学、新疆农业大学、广西财经学院等几所高校从事企业战略管理教学和研究的教师在总结教学实践的基础上编写而成。自2008年5月第一版、2013年3月第二版出版以来，深受广大学生、教师、战略管理理论研究者及企业管理者的欢迎，使编者感到无限的欣慰。借此机会，向所有使用本书的师生和读者表示诚挚的谢意！根据出版社的再版建议以及四年来读者的反馈意见和各位编者的教学体会，本着“宽、新、实”的原则，我们对第二版做了修订，完成了第三版的编写工作。

本书主要做了如下改进和完善：一是吸收了近年来国际及国内企业战略管理新的理论与实践，特别是将互联网的发展对企业战略管理的影响及企业如何顺应客观社会经济环境的变化、进行有效的战略管理等内容引入教材。例如，互联网时代企业三大竞争战略：平台化战略、“锚”战略、价值领先战略等，使战略管理理论更具有时代性。二是完善、更新案例。将近几年发生的一些事件(如雄安新区规划、摩拜单车创新模式、供给侧结构性改革等内容)作为案例，更能反映企业战略管理理论在当代企业管理中的实际运用。

本书由徐君(江苏师范大学)编写大纲、统稿和修订，并编配部分图表、案例和习题。具体章节编写分工如下：徐君编写第一章和第二章，刘战豫(河南理工大学)编写第三章和第四章，李贵芳(中国人民大学)编写第五章和第八章，王冠(广西财经学院)编写第六章和第十章，李莉(新疆农业大学)编写第七章和第九章，马栋栋(河南财经政法大学)编写第十一章和第十二章，秦建辉(河南理工大学)编写第十三章和第十四章。

在本书的编写过程中，我们参阅了国内外大量的专著、教材、文献资料及网络资源，这对书稿的完成起到了一定的指导意义，特向这些作者致以崇高的敬意并表示感谢。本书的出版得到了清华大学出版社的大力支持和帮助，在此一并表示感谢！

由于编者水平所限，书中难免会有一些疏漏和不足，敬请各位专家和广大读者批评指正，以便我们完善提高。

编 者

普通高校经济管理类立体化教材·基础课系列

目 录

第一篇 管理基础篇

第一章 战略管理导论..... 1

第一节 战略管理的内涵..... 1

一、战略概念的演变..... 1

二、企业战略的含义..... 3

三、战略管理的含义..... 6

四、战略管理的作用和本质..... 8

五、战略管理的边界..... 10

第二节 战略管理的产生与发展..... 11

一、战略管理产生的历史背景..... 11

二、战略管理的演进过程..... 11

三、战略管理的发展趋势..... 13

第三节 战略管理的要素和层次..... 14

一、战略管理的要素..... 14

二、战略管理的层次..... 17

第四节 战略管理的过程..... 19

一、战略分析..... 19

二、战略制定..... 20

三、战略实施..... 21

四、战略控制..... 22

第五节 战略管理理论的演进..... 23

一、战略管理理论的发展历程..... 23

二、战略管理理论的发展规律..... 24

三、战略管理理论的发展趋势..... 25

本章小结..... 26

复习思考题..... 26

第二章 企业的远景、使命和战略

目标..... 27

第一节 企业的远景..... 27

一、企业远景的概念..... 27

二、企业远景的要素..... 28

三、企业远景的作用..... 29

第二节 企业的使命..... 30

一、企业使命概述..... 30

二、企业使命的表达..... 37

第三节 企业的战略目标..... 41

一、战略目标概述..... 41

二、战略目标的特征..... 43

三、战略目标的制定..... 44

四、战略目标的表达..... 47

本章小结..... 50

复习思考题..... 50

第二篇 战略分析篇

第三章 企业战略外部环境分析..... 51

第一节 企业宏观环境分析..... 51

一、政治法律环境..... 51

二、经济环境..... 52

三、科技环境..... 53

四、文化环境..... 54

第二节 行业环境分析..... 54

一、行业经济特征及关键因素分析... 55

二、行业演变的过程..... 58

三、行业能力与潜在优势矩阵分析... 62

四、行业竞争力结构分析..... 63

五、行业内战略集团分析..... 65

本章小结..... 67

复习思考题..... 68

第四章 企业战略内部环境分析..... 69

第一节 企业资源与价值分析..... 69



一、企业资源的概念.....	69
二、价值和经济附加值分析.....	70
第二节 企业战略能力分析.....	71
一、企业能力分析.....	71
二、企业业绩分析.....	73
三、企业核心能力分析.....	74
第三节 SWOT 分析.....	75
一、SWOT 分析的基本原理.....	75
二、SWOT 分析方法的应用.....	76
第四节 投资组合分析.....	78

一、波士顿矩阵分析法.....	78
二、通用矩阵分析法.....	80
三、产品-市场演变矩阵.....	82
四、三种矩阵的选择.....	83
第五节 企业的价值链分析.....	83
一、价值链分析的基本原理.....	83
二、价值链的构造及其应用.....	84
本章小结.....	86
复习思考题.....	87

第三篇 战略布局篇

第五章 企业总体战略.....	89
第一节 稳定型战略.....	89
一、采用稳定型战略的原因.....	90
二、稳定型战略的主要方式.....	90
三、稳定型战略的优缺点.....	91
第二节 增长型战略.....	92
一、密集增长战略.....	92
二、一体化战略.....	97
三、多元化战略.....	101
四、企业并购战略.....	105
五、战略联盟.....	111
第三节 紧缩型战略.....	114
一、转变战略.....	114
二、放弃战略.....	116
三、附庸战略.....	117
四、清算战略.....	117
第四节 战略组合与战略选择.....	117
一、战略组合.....	117
二、实践中的战略选择.....	118
本章小结.....	119
复习思考题.....	120

第六章 企业竞争战略.....	121
第一节 三种基本的竞争战略.....	121
一、成本领先战略.....	122
二、差异化战略.....	128

三、集中化战略.....	132
第二节 动态竞争战略.....	134
一、进攻战略.....	134
二、防御战略.....	139
第三节 不同行业的竞争战略.....	143
一、新兴行业中的竞争战略.....	143
二、成熟行业中的竞争战略.....	146
三、衰退行业中的竞争战略.....	149
第四节 互联网时代的三大竞争战略.....	151
一、平台化战略.....	152
二、“锚”战略.....	154
三、价值领先战略.....	157
本章小结.....	159
复习思考题.....	159

第七章 战略协同与战略联盟..... 161

第一节 协同效应理论.....	161
一、协同的概念.....	161
二、协同的类型.....	162
三、协同效应的评价.....	163
第二节 协同效益的实现.....	165
一、协同机会的挖掘.....	165
二、协同效益的实现方式.....	167
第三节 战略联盟.....	170
一、战略联盟的概念.....	170
二、战略联盟的形式.....	171

三、战略联盟建立的动因.....	173
四、战略联盟的优缺点.....	176

本章小结	179
复习思考题.....	180

第四篇 战略制定与选择篇

第八章 战略的制定与评价.....181

第一节 战略制定的程序和方法.....181

一、企业战略的形成.....181

二、战略制定的原则.....182

三、战略制定的程序.....183

四、战略制定的方法.....186

第二节 战略的评价.....188

一、战略评价的步骤.....188

二、战略评价的方法.....193

本章小结

复习思考题

第九章 战略的选择.....196

第一节 战略选择的影响因素.....196

一、影响战略选择的领域..... 196

二、影响战略选择的行为因素..... 197

三、影响战略选择的文化因素..... 198

四、影响战略选择的社会、

政治因素..... 199

第二节 战略选择的方法..... 200

一、波士顿矩阵及其改进..... 200

二、通用电气公司法..... 206

三、产品-市场发展矩阵..... 210

四、生命周期理论..... 212

五、逐步推移法..... 214

本章小结

复习思考题..... 216

第五篇 战略实施与控制篇

第十章 战略的实施与控制.....217

第一节 战略的实施.....217

一、战略实施的概念.....217

二、战略实施的基本原则.....218

三、战略实施的主要任务.....220

四、战略实施的主体及其职责.....220

五、战略实施的阶段.....221

六、战略实施措施.....222

七、战略实施模式.....222

八、企业战略规划.....225

九、战略计划的制订程序..... 228

第二节 战略的控制..... 230

一、战略控制的概念及特征..... 230

二、战略控制的基本原则..... 231

三、战略控制的内容、作用和

条件..... 231

四、战略控制的方式及过程..... 233

五、战略控制的系统设计..... 236

本章小结

复习思考题..... 240

第六篇 战略管理拓展篇

第十一章 企业国际化经营战略.....241

第一节 企业国际化经营战略概述.....241

一、企业国际化经营战略的内涵.....241

二、企业国际化经营战略的特征.....242

三、企业国际化经营战略的类型.....242

第二节 企业国际化经营战略的动因与

影响因素..... 243

一、企业国际化经营战略的动因..... 243

二、企业国际化经营战略的主要

收益..... 244

三、企业国际化经营战略的影响

因素..... 245





第三节 企业国际化经营战略的模式与选择	249
一、企业国际化经营战略的模式	249
二、企业国际化经营战略的选择	251
第四节 企业国际化经营战略的规划与控制	252
一、企业国际化经营战略的规划	252
二、企业国际化经营战略的控制	262
本章小结	264
复习思考题	264

第十二章 企业技术创新战略 265

第一节 技术创新的概念及其基本特征	265
一、技术创新的概念	265
二、技术创新的基本特征	267
第二节 技术创新战略的概念、特征和类型	269
一、企业技术创新战略的概念	269
二、企业技术创新战略的特征	269
三、企业技术创新战略的类型	270
第三节 技术创新战略的选择与制定	277
一、企业技术创新战略的选择	277
二、企业技术创新战略的制定	279
三、我国企业技术创新战略的选择和制定	281
本章小结	285
复习思考题	286

第十三章 企业战略与组织结构 287

第一节 战略与组织结构概述	287
一、组织结构的内涵	287
二、战略与组织结构的关系	290
第二节 企业组织设计过程	295
一、企业组织设计的原则	295
二、企业组织设计的程序	297
第三节 企业组织设计的基本模式	299
一、职能式结构	299
二、事业部式结构	301

三、矩阵式结构	303
四、区域式结构	304
五、多维立体式结构	305
六、网络式结构	306

本章小结	307
复习思考题	307

第十四章 企业战略与企业文化 308

第一节 企业文化概述	308
一、企业文化的概念	308
二、研究企业文化的原因	309
三、企业文化的分析方法	309
第二节 企业文化的构成要素	310
一、核心价值观	310
二、行为规范	311
三、形象与形象性活动	311
第三节 企业文化的管理	312
一、分析影响因素	312
二、企业文化诊断	313
三、确定企业文化内容	315
四、培植企业文化	315
五、“互联网+”时代企业文化的塑造	316
第四节 战略与企业文化的关系	317
一、企业文化是企业战略的基石	318
二、企业文化是维持企业战略优势的条件	318
三、企业文化与战略的适应及协调	318
四、企业战略的稳定性与文化的适应性	319
五、不同战略类型下的企业文化特质	321
本章小结	322
复习思考题	322

参考文献 323

第一篇 管理基础篇

第一章 战略管理导论

本章导读

联想的战略发展之路



学习目标

本章作为全书的开篇章节，主要介绍企业战略内容的一些基本概念，如企业战略的定义、企业战略管理的内涵、企业战略的要素和层次，以及企业战略的管理过程和一些主要的企业战略管理理论，如经典战略管理理论、竞争战略管理理论和核心竞争力理论等，并依据时代特征和企业内外部环境对企业战略的发展趋势做出了一定的合理分析和展望。

通过本章的学习，读者应重点掌握战略管理的定义、战略管理要素、战略管理层次与战略管理过程、战略管理理论的演进；同时，了解战略管理的产生与发展。

关键概念

战略 (Strategy)

战略管理 (Strategy Management)

战略管理的要素 (Strategy Management Element)

战略分析 (Strategy Analysis)

战略管理的层次 (Strategy Management Level)

战略制定 (Strategy Making)

战略实施 (Strategy Implementation)

战略控制 (Strategy Control)

第一节 战略管理的内涵

一、战略概念的演变

中国以它伟大的民族性、历史性、传承性，而拥有丰富的历史文化和思想遗产。它是最早产生战略概念和战略理论的国家。理论著述之多，战略实践之丰富，是任何国家都难以比拟的。长期的战争实践和军事战略实践，给后人留下了丰富的军事战略文化遗产。在这份沉甸甸的古代战略遗产中，既有成功的经验，也有失败的教训，更包含了中华民族生存与发展的线索与智慧。宋朝名臣范仲淹曾说过：“将不知古今，匹夫勇而。”通古才能知今，通古才能察来。所以，通晓和借鉴古代战略理论是非常重要的。清朝大学士陈澹然也有句名言，“不谋万世者，不足谋一时；不谋全局者，不足谋一域。”这说明干大事者，没有战略头脑和战略眼光是不行的。战略领域，是统帅的世界，是伟人的天地，更是学者的舞台。战略是谋划，是计划，是对环境的判断和对全局的把握，要想成就一番大



业,就必须学习和研究战略问题,包括研究和继承中国古代战略理论的精髓。所谓中国古代战略,顾名思义,就是中国古代历史上对战争实践的理论反映和理论实践以及理论完善。研究中国古代军事战略问题,首先必须对中国古代战略概念的产生及中国古人对战略本质的认识有所了解。

战略及战略概念是伴随着战争而产生的。一旦有了战争,就要有指导战争的战略。战略是战争的伴生物。从理论上讲,应该是一有战争,就有战略。但是原始社会时期,基本上还谈不上有战略和战略指导艺术。我们现在看到的有文字记载的人类历史上第一次战略谋划,应该是公元前 17 世纪的商汤灭夏之战。在这次战争中,商汤制订了灭夏的一整套战略计划。例如,针对夏王朝内部的社会矛盾,采取与夏相反的政策,稳定自己的内部;运用离间计,分裂夏王朝的团结,挑拨夏王朝与诸侯各国的关系;采取先弱后强、由近及远,剪除羽翼,而后进行决战的战略方针等。其后的战争中,几乎都有战略上的运筹谋划,但是,“战略”这一概念的出现远比战争实践和战略实践晚得多,而且战略概念可以说是分别在我国和西方国家互不联系的基础上发展起来的,直到近代,东西方的战略理论才开始互相交流和影响。

在我国古代,最初的“战略”一词并不是现在的“战略”这个词,而是与“战略”一词意义相近的一些词。我国古代典籍中常使用的“计、谋、画、策、算、韬、略、战道、将略、方略、兵法”等词,所包含的意义,实际上已经接近现代的“战略”一词的定义。例如,《孙子兵法·谋攻篇》中讲“上兵伐谋”,这个“谋”字就是指军事战略。《军争篇》中讲:“不知诸侯之谋者,不能预交”,这个“谋”字主要指的是政治战略。再比如《史记》《淮阴·侯列传》记载韩信破齐后,武涉劝他背汉与刘、项三分天下,韩信说:“臣事项王,官不过郎中,位不过执戟,言不听,画不用。”这个“画”字,实际上是指韩信为项羽谋划的大计,即取威定霸的战略。

尽管军事战略实践和战略理论的发展源远流长,但真正意义上的“战略”一词的出现,距今只有 1700 多年的历史。西晋史学家和军事思想家司马彪曾撰写了《战略》一书。明朝的茅元仪撰写了《廿一史战略考》,汇集了春秋至元代的战略史实和权谋形势,总共有 33 卷,613 节,是其所编辑的《武备志》的一部分。可以说在古代,战略在中国源远流长,并具有比较完善的理论形态和存在形式。“战略”这个概念的出现,从战争实践上来看,它是随着战争的发展,人们对战争的认识越来越深刻,对战争的指导也日益成熟和自觉,才促进了战略概念的形成和战略的发展。从语源学上看,战略一词可能是从“战道”“韬略”“方略”“将略”等词衍化组合而来,即从“战道”的“战”字和“方略”“将略”等的“略”字组合而成“战略”这个词。鸦片战争后,近代西方战略理论开始影响中国。清末湖北武备学堂刊印了《中西武备新书》,其中辑入了日本人石井忠利的《战法学》。1908 年,陆军预备大学堂印行了由应雄图编辑的《战略学》(有人认为应雄图可能是被聘来华作步兵教习的日本步兵大尉樱井文雄的化名)。十月革命后,马克思列宁主义军事理论传入中国,为无产阶级的战略理论奠定了基础,在中国革命战争中,以毛泽东为代表的中国共产党人,把马克思列宁主义军事战略理论发展到了新境界,形成了中国特色的无产阶级战略概念与战略理论。

西方国家的“战略”(Strategy)一词来源于希腊文 Strategicon。该词的词根为 strategos,相当于现在的“将军”之意。在这个概念的基础上,发展出“战略”一词。18

世纪时,欧洲国家的语言中才出现了“战略”这个词。首先使用这个概念的是法国人梅兹鲁亚,他在1771年首先把“战略”这个概念用于军事书籍中。在梅兹鲁亚之后,德国资产阶级军事科学的奠基人比洛也使用了这一概念。然而,在比洛所处的时代,“战略”一词仍然未能进入其他欧洲国家的词汇。例如,1802年出版的英国军语辞典中,就没有“战略”一词,这反映了当时战略概念在西方仍然没有受到重视。

19世纪,瑞士的约米尼和普鲁士的克劳塞维茨,分别撰写了《战争艺术概论》和《战争论》,进一步揭示了战略的本质,成为近代战略理论的一个里程碑。从19世纪到第二次世界大战,西方战略思想日益活跃,新战略学派和战略思想家不断涌现,马汉的《制海权》、杜黑的《制空权》、福煦的《论战争原理》、鲁登道夫的《总体战》等理论非常有影响,现代意义上的战略概念也就形成了。中国古代战略和西方古代战略是在两大不同文明体系的沃土中并蒂成长起来的两棵战略之树。

1960年以前,企业管理领域还没有明确提出“战略”一词。当时商学院的课程中称为“企业经营政策”,并把“经营政策”认为是职能管理的整合。经营政策的意义在于在一个更加宽阔的视野中把企业看作一个整体——将各种职能的专业知识整合起来。

由于社会生产力水平的提高,科学技术的高速发展,竞争日益激烈,企业外部环境更加复杂,企业经营难度增大,许多企业加深了对生存竞争的认识,产生了研究和运用战略的需要,于是就提出了企业战略。进入20世纪60年代后,企业管理领域正式提出“战略”一词。1965年美国专家安索夫发表了其成名作《公司战略》,“战略”这个概念就进入了企业领域。从此,制定和实施企业战略,被看作企业成功的关键,逐步普及起来。战略的影响从军事走向企业,并成为独立的战略体系。军队从事战争,企业从事竞争,两者虽然本质不同,但都存在一个“争”字。企业竞争的目标是通过赢得市场来盈利,战争则是要占领领土与资源;企业是通过赢得顾客和市场来战胜竞争对手,而战争则是通过消灭战争对手来获胜;企业竞争游戏的最重要规则就是“第三者(消费者)决定”,而战争最重要的是靠实力来取胜。

二、企业战略的含义

随着企业竞争的日益激烈,战略一词被广泛应用到企业管理中来。与管理的定义和内涵一样,战略的定义和内涵也是林林总总,很难有统一的定义。几乎可以认为,有一本战略管理的书籍,就有一个出自于作者有关战略的定义。以下列出关于企业战略的主要观点。

(一)早期的战略定义

纽曼(Von Neumann)和摩根斯顿(Morgenstem)在1947年出版的《博弈理论与经济行为》一书中将企业战略定义为“一个企业根据其所处的特定情形而选择的一系列行动”。很多学者都认为,真正为企业战略下定义的第一人是钱德勒(Chandler)。他在其《战略与结构》(1962)一书中将战略定义为:“确保企业基本长期目标、选择行动途径和为实现这些目标进行资源分配。”



(二)安索夫的定义

美国著名战略学家安索夫(H. I. Ansoff)是战略管理第一次浪潮的代表人物。他认为战略是一条贯穿于企业活动与产品(市场)之间的“连线”。这个“连线”由四部分组成:产品与市场范围、增长向量、竞争优势以及协同作用。自从他的战略定义提出以后,西方战略管理文献一般便将战略管理分为两大类:企业总体战略和经营战略(竞争战略)。企业总体战略考虑的是企业应选择进入哪种类型的经营业务;经营战略考虑的则是企业一旦选定了某种类型的经营业务后,确定应该如何在这一领域内进行竞争或运行。

(三)魁因的定义

魁因(J. B. Quinn)是美国达梯莱斯学院的管理学教授。他认为,战略是一种模式或计划,它将一个组织的主要目的、政策与活动按照一定的顺序结合成一个紧密的整体。一个制定得较为完善的战略有助于企业根据自己的内部能力与弱点、环境中的预期变化以及竞争对手可能采取的行动而合理地配置自己的资源。魁因对此定义做了进一步的解释。

(1) 有效的正式战略包括三个基本要素:①可以达到的最主要的目的或目标;②指导或约束经营活动的重要政策;③可以在一定条件下实现预定目标的主要活动程序或项目。在魁因的定义下,确立一个组织的目标是战略制定过程中不可分割的部分。

(2) 有效的战略是围绕重要的战略概念与推动力制定的。所谓战略推动力是指企业组织在产品和市场这两个主要经营领域里所采取的战略活动方式。不同的战略概念与推动力会使企业的战略产生不同的内聚力、均衡性和侧重点。

(3) 战略不仅要处理不可预见的事件,也要处理不可知的事件。战略的实质是建立一种强大而又灵活的态势,为企业提供若干个可以实现自己目标的选择方案,以应付外部环境可能出现的例外情况,不管外部力量可能会发生哪些不可预见的事件。

(4) 在大型组织里管理层次较多,每一个有自己职权的层次都应有自己的战略。这种分战略必须在一定程度上或多或少地实现自我完善,并与其他分战略相互沟通、相互支持。

(四)“5P”综合性的战略定义

20世纪80年代以来,随着社会环境的发展、竞争程度的加剧,战略管理日益引起企业和学者的关注,其理论有了很大的发展。加拿大麦吉尔大学的明茨伯格教授在对以往战略理论进行梳理和深入研究的基础上,借鉴市场营销学中四要素(4P)的提法,即产品(Product)、价格(Price)、地点/渠道(Place)、促销(Promotion),提出了企业战略由五种规范的定义来阐明,即计划(Plan)、计谋(Ploy)、模式(Pattern)、定位(Position)和观念(Perspective),这五种定义构成了企业战略的5P。值得强调的是,企业战略仍只有一个,这五个定义只是从不同角度对战略加以阐述。

1. 战略是一种计划

大多数人将战略看作一种计划,认为它是一种有意识的、正式的、有预计的行动程序。计划在先,行动在后。根据这个定义,战略应具有两个基本特征:一是战略需在企业经营活动之前制定,以备使用;二是战略是有意识、有目的地开发和制定的。借用彼

得·德鲁克的话：“战略是一种统一的、综合的、一体化的计划，用来实现企业的基本目标。”

2. 战略是一种计谋

在特定环境下，企业把战略作为威慑和战胜竞争对手的一种“手段”，此时，战略强调的已不是竞争性行动本身，而是要组织竞争对手正在准备中的、有可能对本企业造成严重打击的那些战略性行动。在军事上称为“威慑性战略”。

例如，一个企业得知竞争对手想要扩大生产能力以抢占市场时，便迅速提出大规模扩大厂房面积和生产能力的战略。由于该企业资金雄厚、产品质量优异，竞争对手得知这个“信号”后，便放弃了扩大产能抢占市场的设想。一旦竞争对手放弃了扩大产能的想法，则该企业也没有将新战略付诸实施。因此，这种战略职能称为一种对竞争对手构成威慑的计划。

3. 战略是一种模式

明茨伯格认为，仅把战略定义为企业采用经营活动之前的一种计划是不充分的。因此他引入了钱德勒在《战略与结构》一书中的观点，战略是企业为了实现战略目标、进行竞争而制定重要决策、采取途径和行动以及为对企业主要资源进行分配的一种模式。

这种定义认为战略是一种模式，它反映了企业的一系列活动。这就是说，无论企业是否事先对战略有所考虑，只要有具体的经营行为，就有战略。这种定义将战略视为行动的结果，与企业的行为相一致，行为的最终结果说明了战略的执行情况，使之有水到渠成的效果。

4. 战略是一种定位

战略应能使组织在一定环境中正确确定自己的位置，从而使产品开发、顾客选择、市场策略等各项企业行为在正确的定位之下来进行。这种意义上的战略成为企业与环境之间的纽带，使得企业的外部环境和内部环境更加融洽。根据这一概念，战略首先要确定企业应该进入的经营(业务)领域；其次要确定在选定的业务领域进行竞争或运作的方式。

值得指出的是，战略是一种定位的概念引进了“多方竞争”以及“超越竞争”的含义，也就是说，企业在活动中既可以考虑单个竞争对手在面对面的竞争中处于何种位置，也可以考虑在若干个竞争对手面前自己在市场中所处的地位，甚至还可以在市场中确定一个特殊的地位，使得对手们无法与之竞争。

5. 战略是一种观念

战略是以思维和智力为基础的，它具有精神导向性，体现了企业中人们对客观世界的认识，它同企业中人们的世界观、价值观和理想等文化因素相联系。

首先，战略存在于战略者的头脑之中，是战略者的独创性和想象力的体现；其次，战略的观念被组织成员所共享，构成组织文化的一部分，由此而指导组织成员的意图和行动。

这些不同的定义，有助于对战略管理及过程的深刻了解，避免发生观念上的混乱。同时应该看到，这五种定义彼此之间存在着一定的内在联系。它们有时是某种程度的替代，



如定位型战略定义可替代计划型战略定义,但在大多数情况下,它们之间的关系是互补的,使战略内涵趋于完美。因此,不同的定义只能说明人们对战略的特性的不同认识,不能说明哪种战略定义更为重要。例如,日本本田公司曾被当作成功地利用观念型战略定义进入计划、进入某种预想位置的典型例子而被广为宣传。使人们了解到本田公司有意识地作为一个低成本的生产厂商,以进攻型方式进入了美国的摩托车市场,打破了美国本土产品的垄断,创造了小型家庭用车市场。实际上,本田公司事先并不是有意识地进入美国市场销售小型家庭摩托车的,不过在该公司的总经理清楚了公司在市场上所处的位置以后,马上制订出相应的计划,深入占领了这一市场。这个例子说明战略的定义和顺序应根据企业自身情况采用。下面以表格的形式把五种定义的特点表达出来,见表 1-1。

表 1-1 企业战略的五种定义

企业战略定义	核心要点
计划型战略定义	强调计划的重要性,企业管理人员要进行事前计划,计划指导实践
模式型战略定义	强调战略要注重行动,不能流于形式。战略也可以自发产生
计谋型战略定义	强调战略是针对竞争对手采取的措施,目标是领先或击败对手,注重预期的结果
定位型战略定义	强调战略是对企业在环境中定位的导向器,企业必须适应环境进行竞争
观念型战略定义	强调战略观念形成的一致性和执行的一致性,企业需要形成凝聚力

同时在对企业战略进行理解的过程中必须全面把握其定义,企业战略的制定和执行必须放到企业的发展过程中去考虑,结合企业特点和内外部环境,从企业长期发展认识企业战略的重要性,建立适合企业发展的战略模式和战略思想,构建企业核心竞争优势。以上所列举的战略观点不足以覆盖所有研究成果。应当指出,每一种理论都有其独到之处,都能给我们一些有益的启示。

专题拓展

一些战略管理专家对战略的定义



三、战略管理的含义

对于企业战略管理,学术界存在着两种不同的理解:一种是狭义的战略管理,另一种是广义的战略管理。狭义的战略管理认为,企业战略管理是对企业战略的制定、实施、控制和修正进行的管理。美国学者斯坦纳是其主要代表,其在 1982 年出版的《管理政策与战略》一书中指出,企业战略管理是确立企业使命,根据企业外部环境和内部经营要素设定企业组织目标,保证目标的正确落实并使企业使命最终得以实现的一个动态过程。广义的战略管理则认为,企业战略管理是运用战略对整个企业进行的管理,从宏观整体上对企业进行管理。美国企业家兼学者安索夫是其主要代表,他认为企业战略管理是将企业日常业务决策同长期计划决策相结合而形成的一系列经营管理业务。

本书认为企业战略管理是对制定、实施、评估、调控和变革企业战略的全部活动的总

称,它是一个全面的、复杂的管理过程,是一门综合性、多功能决策的科学和艺术,企业战略是企业适应环境和环境影响企业互动的过程。

1. 战略管理的要点

企业战略管理的要点如下。

(1) 它是一项“综合性的管理活动”。也就是说,企业战略管理不是单指制定战略,它还包括战略的实施、评估、调控和变革等全部管理活动;企业战略管理是指企业战略的“分析与制定、评价与选择、实施与控制”,它们形成了一个完整的、相互联系的管理过程,如图 1-1 所示。

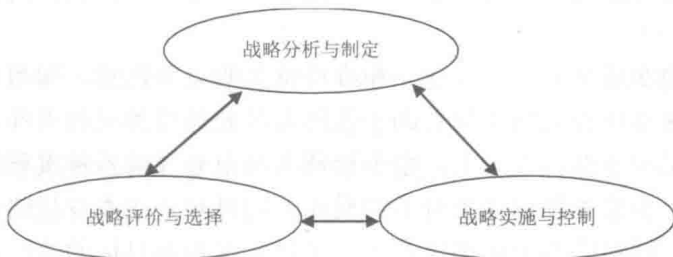


图 1-1 企业战略管理图

(2) 它是一个“无止境的管理过程”。也就是说企业战略管理不是一次性的管理工作,企业战略管理关心的是企业长期稳定和高速度发展。它是一个不断循环往复、不断完善、不断创新的过程,是螺旋式上升的过程。

(3) 它是一门“决策的科学和艺术”。也就是说企业战略管理这门学科既是一门决策的科学,又是一门决策的艺术。说它是“科学”,是因为它是反映企业战略管理客观规律的系统化的知识;说它是“艺术”,是因为这门科学的真正价值就在于应用、在于实践——只要将其付诸实践,就必然会呈现出不同的风格、不同的模式和不同的效果,这也就是艺术性的不同表现形式。

2. 战略管理的内涵

在理解上述要点时,应理解战略管理以下几个方面的内涵。

(1) 企业应把未来的生存和发展问题作为制定战略的出发点和归宿。也就是说,一个好的战略应有助于企业实现长期生存和发展的目标。而要做到这一点,企业不仅要了解本身所处行业的过去和现在,尤其需要关注行业内外环境因素将来发展变化的趋势,从而把握自身的未来。在当今政治、经济和其他外部环境因素变幻莫测的时代,仅凭过去的经验和传统的分析方法已不能满足企业建立持久竞争优势的要求,失去对未来动态的充分估计和把握,企业将失去目标和方向;反之,则可能抓住有利的时机,建立自身的竞争优势,从而获得加速发展。

(2) 企业战略管理应该是在经营活动之前有目的、有意识制定的,应体现一种主动精神。尽管有人对这种事先筹划的科学性和有效性提出怀疑,且实际生活中也不乏战略自然形成的先例,但正像很多人愿意采用理性主义的处理方法一样,我们认为系统分析和理性判断对战略的形成仍然是必要的。没有这样一种事先的科学分析,战略的形成过程尤其是在高层管理水平上可能就是混乱的。同时,某些关键决策可能变得易于受个别管理人员选