



北京市高等教育精品教材立项项目

战略管理学精要

ESSENTIALS OF
STRATEGIC MANAGEMENT

马浩 编著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

战略管理学精要

ESSENTIALS OF
STRATEGIC MANAGEMENT

马浩 编著

HAO MA

北京大学中国经济研究中心

北京大学国际MBA项目

BEIJING INTERNATIONAL MBA PROGRAM

CHINA CENTER FOR ECONOMIC RESEARCH

PEKING UNIVERSITY

伊利诺伊大学春田校区

工商管理学院管理学系

MANAGEMENT DEPARTMENT

COLLEGE OF BUSINESS AND MANAGEMENT

UNIVERSITY OF ILLINOIS AT SPRINGFIELD



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

战略管理学精要/马浩编著. —北京:北京大学出版社,2008.2
(21世纪MBA规划教材)

ISBN 978-7-301-11214-4

I. 战… II. 马… III. 企业管理-研究生-教材 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第011904号

书 名: 战略管理学精要

著作责任者: 马 浩 编著

责任编辑: 张 燕

标准书号: ISBN 978-7-301-11214-4/F·1488

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路205号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926 出版部 62754962

电子邮箱: em@pup.pku.edu.cn

印 刷 者: 北京宏伟双华印刷有限公司

经 销 者: 新华书店

787毫米×1092毫米 16开本 16印张 360千字

2008年2月第1版 2008年2月第1次印刷

印 数: 0001—5000册

定 价: 36.00元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话:010-62752024 电子邮箱:fd@pup.pku.edu.cn

献给——

黄保信、张毅哲、李淑珍、梁百泉、
北京工业学院图书馆、David B. Jemison、
我所有的老师以及我的父母

满怀崇敬,无限感激

序

我们所处的时代是一个必须靠战略来取胜的时代。在这样的时代若想成为胜者,除了要有敢于亮剑的勇气与胆略之外,特别要有谋篇布局的大智慧。

在中国改革开放之初的 20 世纪 80 年代,脑子活分的人靠着千辛万苦、千难万险、千山万水和千言万语完成了原始积累,对他们而言战略不重要,能凭着下辛苦劲儿把事办成就行,浙商是这些人中的杰出代表;而对于有些脑子不活分但有关系的人,根本就不靠辛苦过日子,一纸批文就能达到同千辛万苦、千难万险、千山万水和千言万语一样的效果,心思都花在搞关系上,谁还在乎战略?

在 90 年代,老实人依然靠着本分做事、低调为人赚钱,积极纳税应付工商税务城管和各路神仙;而有些不老实的人则凭着国企改制和 MBO,转闪腾挪凌波微步间就将国有资产化公为私继续发财,这时候谁还关心战略?

终于到了新世纪,社会都讲究和谐,中国成了世界工厂里生产最旺盛的车间,财务报表要用 GAAP 规则,工作语言要用外语,靠 OEM 辛苦劲赚的那 3—5 个点的利润转眼就被人民币升值一扫而光,跑关系找靠山也没了,靠山也正拿着一本战略书老老实实啃呢!潜规则不灵,靠辛苦劲也难以继,各路局中人才恍然大悟,该返璞归真老老实实面对问题啦!

即使到了不得不学的地步,即使局中人都知道战略重要,但依然很少有人能静下心来,用认识一个事物的最基本的方法、工具来进行研究,来全面、系统地认识战略;相反,我们更多地看到的便是那些急功近利、“葵花宝典”式的快餐书籍,但稍微有脑子的人都可以想一想,如果读完一本书就能让一个企业家知道如何赢,读 50 个秘诀就能让企业基业长青,那中国的问题解决起来也就简单多了。

在这样的一个背景下,马浩教授的这本《战略管理学精要》横空出世,颇值得关注。该书一反现有流行的体例,不以现实案例或者现实企业破题,也不抛出一个个语惊四座的包袱吸引目光,而是回到根本,从战略一词的词源词义讲起,从战略、战略学和战略管理诸种 ABC 开始,将战略管理的起源、学派历史演进和流派分野讲述得条理分明,为定义“战略管理”这个宏大叙事的问题打下了一个扎实的语境和规则基础。

在扎实地勾勒出问题的框架与边界后,作者依然以小火慢炖的方式,暂时先避开各

种流行的模型、范式,也避开各种繁杂的定义,另辟道路,从战略分析的基本招式入手,将战略分析的总体范式、外部环境和内部实力如庖丁解牛一般,一点一滴地剖析出来。而与一般战略类书籍“模型+实例”的套路不同,作者在此批判了诸多流行已久的错误观点与方法,比如机械地、教条地理解和应用各种工具,比如拿个模型来四个象限一划分,然后将诸多客观条件挨个朝每个象限里扔,等等。在批判之时,作者也讲出了他对这些工具精髓的理解,这些工具既可以是分析方法,也可以是思维方式,更可以是战略管理研究的指南,而能否将这些工具用到火候,完全取决于局中人是否能从实际出发,将工具与现实应用结合,而不是简单地照搬照抄或者机械、教条地理解运用。

在讲述完战略分析的外部环境、基本范式、方法与工具后,作者并非浮光掠影般将这些问题带过,而是继续向下深入,从如何分析企业的外部环境、产业结构入手,继而聚焦,讲述产业内的竞争对手分析基本方法,继而深入到企业内部,探讨企业内部战略能力的由来与战略组合,以及如何在有限资源内达到战略的诸种策略思考。这部分是全书中最精彩的部分,其精彩之处在于:

1. 果断地批判继承流行甚至是权威的理论工具。作者深入细致地分析了SWOT、五力模型等已经被管理学界奉为金科玉律的经典工具。尽管这些经典已经被历史证明其价值,但随着时代不断发展,投射这些模型的具体环境与主体不断演进,这些经典也暴露出其局限性。作者在此不但给出了批判,更给出了个人的见解,在论证经典局限性的同时也给出了具体的解法和建议。

2. 动态地讲解各种范式的演化过程,并阐明其背后的产业动因。讲述一种理论的演化并不难,难处在于讲清楚一种理论或者意识形态为何会产生这样的变化,为何会朝着此方向运动而不是朝着彼方向运动?要能将这些幕后的因素讲清楚并不是一件容易的事,而马浩在此处做了重点处理,讲述了这些工具、模型、范式从缘起到兴盛到不断否定之否定的过程,以及这些过程背后的根本原因。在这一部分,他上升到了产业运动和经济发展的角度,深刻地揭示了这些变化、这些进步的背后那只“看不见的手”的存在。读者若真是有心人,定能从这个“揭示”的过程中学到一种全新的看问题的视角和方法。

3. 与以往围绕一个工具讲N个案例,彻底把案例讲透、将工具用够的常规阵势不同,作者在这个环节设下了很多令人感觉妙不可言的埋伏,几乎在每个知识要点上都给出了现实商业世界中的真实案例。这些案例从中关村到波音公司,从每天喝的牛奶到计算机里的芯片,都是我们身边看得见摸得着感受得到的现实情景,而且都和这些知识要点高度契合,逻辑缜密而表象又具有很强的说服力。这些对案例的引用与分析与第一个层面对权威的批判继承和第二部分的动态讲解相结合,使这一主干部分既有高屋建瓴、大开大阖的调度,又有抽丝剥茧、明其要津的细致。

在结束了浓墨重彩的第二部分之后,作者笔锋不改、继续向下,从世界观直指方法论,给出了战略在公司具体实务中的应用。这一部分讲述了公司总体战略、企业核心竞争力的培养、业务单元的竞争战略、竞争优势等。作者见招拆招,侧重于套路的讲解与分析,这些对于具体的实践和操作者而言,都具有非常好的指导作用。

随后作者花了不少工夫对战略学派的学科演进进行了精彩的演绎,将战略学派的源流、各派分野与理论优势、学科传承都进行了梳理,此处篇幅虽然不长但却显得精悍,如

果此处展开的话,恐怕又是一部数十万字的鸿篇巨制。而本书最后作者编写的“白大牛上任”案例曾经在北大国际 MBA 的课堂上引起过非常激烈的争论,在职班和全职班的同学最后谁也没有能够说服谁。有兴趣的读者可以约三五同好,做一做这个案例,过程和结果都妙不可言。

作者著书的年代,也就是我们所处的年代,既是一个开放、多元、自由、鼓励创新与个性解放的年代,也是一个功利、偏执甚至媚俗的年代。套用《双城记》的开篇词,这是最好的年代,这也是最糟的年代。而在学术界普遍浮躁的大背景下,马浩教授能够写下这样冷静的文字,就显得比较可贵了。

成为优秀的管理者是一条充满艰辛的跋涉之路,必须从最基本的工作扎扎实实做起。现在很多已经登上商业舞台亮相的弄潮儿们则希望能以最小的成本在最短的时间内获取最大的收益。宇宙的真理是二律背反,可惜明白这个道理的人并不多,马浩在本书内并未提及此类现象,也许他并无意说服管理者和关心战略问题的人从最基本 ABC 做起,但这洋洋洒洒的二十余万言确实向读者提供了一整套从 ABC 开始、教人们如何认识和分析商业世界的工具。而这套工具是否有效则要靠时间和实践来检验,毕竟不论真理对实践有着多么大的能动作用,实践终究是检验真理的唯一标准。就如同马浩教授在课堂上反复强调的一样:对于一个管理者来说,把事办成比什么都重要。

北京大学国际 MBA 2005 在职班学员

卢海波

2007 年 12 月

前言

战略,堪称当代管理理论之核心概念。欲在经营管理中取胜——出类拔萃、卓越有成、与时俱进、基业常青——企业需要不断构建和保持一系列的竞争优势。竞争优势的获得,可以源于运气,也可以依靠远见与战略。运气难以把握,但我们可以通过努力尽可能有效地选择和实施合适的战略。战略的实质是寻求企业自身特点与外部环境要求的契合,蕴含企业的基本使命,昭示企业的独特定位,开启竞争优势的源泉。

战略管理,是关乎企业战略实践的科学与艺术。高层管理团队和总体管理者对企业的生存与长期发展担负最终的责任。战略管理是其核心要务。理论研究与实证结果表明,企业的成败,在很大程度上取决于其战略的妥当性与实施质量。而战略的妥当性与质量,通常取决于管理者的思维定式与自觉和不自觉地在实际中所信奉和应用的某些理论。因此,研究战略管理者的决策特点与战略管理过程及其规律,具有非常重要的理论意义与现实作用。

战略管理学,主要探究战略的分析与考量、制定与选择以及实施和执行。作为一门独立的研究学科,它力求以科学的方法去观察实践、发现问题、构建理论、验证学说,从而积累和扩充有关战略管理的理论知识体系以及研究方法论体系,并保持学科的持续发展。作为一门实践意义极强的学科,它也担负着某种为管理实践提供及时总结、系统反思、灵感启示以及指导帮助的作用。因此,战略管理的研究必须关注和平衡理论思考的严谨性以及与实践的相关性。

本书的宗旨在于为学生与读者提供一个战略管理学的基本和简明教程。本书可以作为管理学与相关专业学生的教材,也可以作为战略管理学的普及读物。其主要特点如下:

第一,本书力求比较系统地呈现战略管理的精髓。大师熊彼特有言,探究任何一门学问,必要注重三个方面:理论精华、历史沿革和研究方法。因此,本书在介绍主要理论内容时,也注意说明其产生背景、历史传承、发展演化、枝节关系,以及研究方法论的特点,比如研究假设、推理过程、检验手段等。此举意在使读者更好地了解特定理论体系的全貌。

第二,本书的选材力求做到传统与前沿并重,经典与潮流共析。时髦的东西可能速

朽,传统的东西可能历久。因此,我们既注重介绍最前沿的理论思考与管理挑战,从而保证内容的时效性与相关性,激发读者的兴趣与认同,也刻意推介经过时间检验、广为欣赏和流传的、具有真知灼见的经典理论观点和屡试不爽的传统分析框架。

第三,本书的内容主要基于战略管理领域国际主流学术研究社区的成果结晶。我们力求涵盖核心的概念说法、理论体系和方法手段,选用那些受到细致的理论构建工作或者实证检验结果支持的素材。本着开放借鉴的心态,本书也适当地选介来自于管理咨询业等非学术社区的一些比较经典和具有代表性的观点、说法与论著。

第四,本书的陈述兼及原本的内容介绍以及作者本人的评鉴与解读。作为一本教材,内容精确、陈述严谨应该是首要的准则。因此,本书力求做到原汁原味地呈示主流的标准内容。然而,许多理论纷繁庞杂,缺乏梳理,矛盾冲突,局限明显,或者正在不断发展修正,因此,在原本呈示的基础上,作者给出了一定的解读与评述,以帮助读者理解。希望原文与评述还不至于难以区分。

第五,本书的注释与参考文献的引用力求规范妥帖。显然,本书的内容,基本上是整个战略管理领域研究成果的精选与汇编。除个别题目外,极少有作者本人的贡献。为了尊重前人的研究成果,也证明这里呈示的内容不是道听途说、街谈巷议,本书给出了适量的参考文献引用,既兼顾学术规范要求,也照顾阅读连贯性之需,并未机械地完全按照学术论文的规范给出更为详尽的引文。

最后,需要指出的是,作者不过是一个建筑师,有幸借用了同行的智慧,特当于此鸣谢致意。因此,严格意义上说,这本书并不是本人的著作。一般而言,课本皆是如此。但是,一本书的编纂与构建毕竟体现了作者的构思、创意与偏好。因此,作者对本书的谬误与不当之处,承担全部责任。希望本建筑师的想象力与统筹能力不辱使命,更希望本书得到读者的认可与喜欢。

马浩 谨识

美国伊利诺伊州春田市

2007年9月

目 录

第一部分 战略导论:战略、战略家和战略管理

第一章 战略的定义与特点	(3)
第一节 战略的定义	(3)
第二节 战略的阶层	(6)
第三节 战略的主要特点	(8)
第四节 战略的基本准则	(10)
本章小结	(12)
第二章 战略家和高层管理团队	(14)
第一节 管理者的定义与要务	(14)
第二节 管理者的角色与特点	(16)
第三节 管理者的技能	(17)
第四节 有效管理者的特点	(19)
第五节 作为战略管理者的企业高层管理团队	(20)
第六节 管理者到底有多大作用?	(21)
本章小结	(24)
第三章 战略管理的目的与过程	(26)
第一节 战略管理的最终目的在于取胜	(26)
第二节 企业的使命与远见	(27)
第三节 战略目标体系	(31)
第四节 企业经营绩效	(32)
第五节 战略管理过程	(34)
第六节 本书选材思路与章节预览	(35)
本章小结	(37)

第二部分 战略分析:总体范式、外部环境和内部实力

第四章 战略分析的一个基本框架	(41)
第一节 战略分析的功能	(41)
第二节 一个基本的战略分析框架	(43)
第三节 SWOT 分析之精髓	(46)
第四节 战略分析的总体范式	(48)
第五节 战略管理的环境分析	(50)
第六节 企业的宏观环境分析	(51)
本章小结	(55)
第五章 产业结构分析与竞争对手分析	(57)
第一节 产业分类法:广义产业分析	(57)
第二节 产业组织经济学:“结构-行为-绩效”范式	(64)
第三节 产业结构分析:一个基本分析框架	(65)
第四节 产业内结构分析:细分市场与战略群组	(74)
第五节 竞争对手分析:对手肖像	(79)
本章小结	(88)
第六章 企业资源与能力组合	(89)
第一节 资源与能力	(89)
第二节 资源本位企业观	(101)
第三节 资源与能力分析:一个基本分析框架	(105)
第四节 资源独特性的进一步探讨:模仿与替代	(114)
第五节 资源本位企业观与产业分析理论的关系	(121)
本章小结	(125)

第三部分 战略应用:公司战略与业务战略

第七章 公司战略:经营范围、核心竞争力与公司管理	(129)
第一节 公司战略的任务	(129)
第二节 经营领域与业务范围	(134)
第三节 纵向一体化:实质、动机、评审与管理	(138)
第四节 多元化战略:动因、路径、方向与绩效	(145)
第五节 多元化战略的管理:理论与方法	(158)
本章小结	(166)

第八章 业务战略:基本战略类型、竞争动态与竞争优势	(167)
第一节 业务战略的任务与研讨	(167)
第二节 基本竞争态势:迈尔斯与斯诺的战略分类法	(169)
第三节 基本竞争战略:波特的战略类型	(176)
第四节 竞争优势的种类与特点	(188)
第五节 竞争动态分析	(193)
第六节 其他新近理论发展	(196)
本章小结	(201)

附录 战略管理:学科述评与案例样本

附录 1 战略管理:学科述评	(205)
附录 2 战略管理:案例样本	(221)
注释	(224)
参考文献	(229)
后记	(239)

第一部分

战略导论：战略、
战略家和战略管理

第一章

战略的定义与特点

兵者，国之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也。

《孙子兵法》

你可能对战争不感兴趣，但是战争对你感兴趣。

列昂·托洛茨基

战略乃取胜之道。“战略”一词，作为本书探讨的核心概念，源自古希腊语 Strategos，特指战争的艺术或将军指挥战争的艺术，后来被广泛地应用于军事、政治、商业以及体育等诸多具有竞争性的领域。究竟什么是战略？什么是企业战略？在管理学的文献中，对战略的定义可谓众说纷纭、莫衷一是。然而，在各种不同的定义中，毕竟呈现出一些核心和基础的要素，反映了一些常见和主要的特点。我们首先介绍有关战略的一些比较有代表性的经典定义以及一个比较综合的定义，然后讨论战略在企业中不同层次的存在和表现，最后考察战略的主要特点和基本准则。

第一节 战略的定义

一、战略的经典定义

对战略最为精彩的描述之一当属商业史学家小钱德勒在其鸿篇巨制《战略与结构》(Chandler, 1962)中给出的定义。这一定义是在战略管理领域形成初期的一个比较经典的定义。它表明了管理学者开始系统地使用“战略”一词来表述总体管理人员(或曰一般管理人员)的主要职能。同时期的战略管理先驱还包括伊果·安索夫(Ansoff)和哈佛商学院的肯尼斯·安德鲁斯(Andrews)。^[1]有关战略的一些经典定义与陈述可参阅表 1.1。

表 1.1 有关战略的经典定义

- 一个全面的计划:界定在所有可能出现的不同情况下(选手)如何作出选择。
约翰·冯·诺伊曼,奥斯卡·摩根斯坦
《博弈论与经济行为》,1944
- 战略可以被定义为确立企业的根本长期目标并为实现目标而采取必需的行动序列和资源配置。
小阿尔弗雷德·钱德勒,《战略与结构》,1962
- 战略是联结公司所有活动的共同线索,是实现目标的途径,是一整套用来指导企业组织行为的决策准则。战略应由四个基本要素组成:(1) 经营范围:产品与市场组合;(2) 竞争优势:选择优势产品与市场,识别环境变化的特点,寻求机会;(3) 协同作用:产品间的相似性,资源与能力的共享,市场、生产、投资和管理方面的协同;(4) 增长向量:选择公司发展与成长的方向,如市场渗透、市场开发、产品开发与多元化。
伊戈尔·安索夫,《公司战略》,1965
- 企业战略是这样一种决策格局:决定并昭示企业的使命、要旨和目标,提供实现目标的基本政策和计划,界定企业的业务范围、它所代表的或者希望成为的那种经济与社会组织,以及它要为股东、雇员、顾客和社区所作出的经济的和非经济的贡献。
肯尼斯·安德鲁斯,《公司战略的概念》,1971
- 战略是一系列决策中反映出的某种模式。
亨利·明茨伯格,《战略制定中的模式》,1978
- 战略是企业与环境的联结手段。
雷蒙德·E. 迈尔斯,查尔斯·C. 斯诺
《组织战略、结构和过程》,1978
- 战略是将组织的主要目标、政策和行动序列整合于一个有机整体的计划模式。一个好的战略帮助企业获取和配置资源,从而根据其相对的内部实力与缺点、预期的环境变化,以及明智的对手的伺机举动,造就企业的独特和有利的态势。
詹姆斯·B. 奎因,《变革的战略:逻辑渐进主义》,1980
- 保证企业的基本目标能够得以实现的一个统一的、综合的和全面的计划。
W. F. 格力克,《企业政策和战略管理》,1980
- 战略是企业所追寻的目标以及其实现方法或政策的结合。
迈克尔·E. 波特,《竞争战略》,1980
- 业务战略的实质,一言以蔽之,就是竞争优势……战略计划的唯一要旨在于使企业可以尽可能有效率地获得相对于对手的持久优势。公司战略因此意味着试图通过最有效率的途径改变企业相对于对手的实力。
大前研一,《战略家的头脑》,1982
- 战略是对能够创造和增强企业竞争优势的某种行动计划的有意搜寻。
布鲁斯·D. 亨德森,《战略的起源》,1989
- 战略关乎赢……战略是运用资源建立优势地位的总体规划。战术是一个有关某种具体行动的谋划。
罗伯特·M. 格兰特,《当代战略分析》,1996
- 竞争战略在于与众不同。它意味着刻意选择不同的活动系列来提供独特的价值组合。
迈克尔·E. 波特,《什么是战略》,1996
- 战略是使得企业保持和增进其绩效的某种资源配置模式。
杰伊·B. 巴尼,《获取和保持竞争优势》,1996
- 战略的实质在于通过打破现有的价值/成本均衡改变游戏规则从而创建蓝海。
W. 钱·金,勒纳·莫博妮,《蓝海战略》,2005

资料来源:根据巴尼(Barney,1996)和格兰特(Grant,1996)等整理扩充而成。

战略管理领域在其发展初期曾以企业政策为名。哈佛商学院是当时企业政策研究的学术重地。安德鲁斯与其哈佛同事勒恩德(Learned)等在1965年出版的《企业政策》,被公认为早期战略管理教科书的典范。安德鲁斯本人于1971年出版的《公司战略的概念》集中体现了当年哈佛学派对战略概念的诠释和解析。他的定义继承了巴纳德关于经理职能的阐述以及塞尔兹尼克的组织领导理论,兼顾了企业的经济职能和社会职能,概括和浓缩了哈佛学派战略分析的关键要素,尽显SWOT框架之精髓。^[2]

可以看出,小钱德勒、安索夫和安德鲁斯等人早期的定义注重公司总体战略,或者并未刻意和清晰地区分公司战略与业务竞争战略这两个不同的层次。大前研一(Keiichi Ohmae, 1982)的定义中对公司战略和竞争战略有了不同的描述。迈尔斯与斯诺(Miles and Snow, 1978)和波特(Porter, 1980)等则更专注于竞争战略:一个公司中某个业务单元在某个产业或市场中如何获取和保持竞争优势。

在比较近期的文献中,波特在《什么是战略》(1996)一文里给出了一个比较简洁而又切中要害的定义,兼容自己早期有关战略定位的理论创建以及后来资源本位企业观的主要论点,强调了战略的实质在于与众不同,在于提供独特的消费者价值。而W. 钱·金和勒纳·莫博妮在《蓝海战略》(Kim and Mauborgne, 2005)中则认为战略包括企业关于消费者价值的主张、关于企业利润的主张,以及在组织活动中关于人的主张,并着重强调创新和改变游戏规则对于战略的重要性。

二、一个综合的定义:5P

亨利·明茨伯格,战略管理领域中的一位具有重要贡献的学者,选择从不同的层次和侧面对战略进行复合定义,从而能够全面详实地把握战略的要义,并能够适合不同的情境之需。他采用5个在英文中以“P”为开头字母的词语来为战略作出一个综合的“5P”定义,亦即计划(Plan)、计谋(Ploy)、模式(Pattern)、定位(Position)与视角(Perspective)。这种综合的处理虽然略显不甚简约和精当,却无疑见长于丰厚与包容,更加全面具体地捕捉到了战略概念与现象的多面性与复杂性。^[3]

(一) 战略乃计划

在最高层面上,战略是一个宏大的计划和蓝图、某种有意识有企图的行动进程,体现于一系列为了实现某种目标和结果而制定的基本方针、政策和准则。总而言之,这种计划通常富于理性和综合性,试图涵盖企业运行和管理的所有重要方面,涉及和警示企业内外各种可能的突变与不测。比如,松下电器公司的创始人曾经制定了一个250年战略规划,以每一代人完成10年任务的方式推行下去,近乎愚公移山之举。

(二) 战略乃计谋

在操作层面上,战略可以被理解为一个睿智机敏的策划、聪明狡黠的计谋或者乖巧伶俐的手腕,以利于在某个具体的争斗或冲突中比对手占得上风。相比于总体计划而言,作为计谋的战略,在时间上更加迅速和短暂,内容上更加具体和特定,范围上更加有