

全国高等职业教育规划教材·经济管理基础课

企业战略管理

◆ 代海涛 编著 栾立明 主审



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

<http://www.phei.com.cn>

全国高等职业教育规划教材·经济管理基础课

企业战略管理

代海涛 编著

臧良运 张金玉 副主编

栾立明 主审

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

《企业战略管理》一书紧贴高等职业教育人才培养目标,以素质教育、创新教育为基础,以突出学生能力培养为本位,注重思维能力与方法的培养。全书运用大量最新的国内外企业实例,坚持贯彻理论与实际相结合的原则,以实务操作为主旨,突出可读性、知识性、实用性、可操作性和创新性。

全书共十章,以战略管理过程为主线,从应用视角出发组织教材的内容体系。内容取舍坚持实用性、针对性,突出专业技能的培养。主要内容包括:企业战略管理导论、企业战略环境分析、企业愿景和战略目标制定、公司战略、竞争战略、企业国际化经营战略、企业战略实施与控制等。在此基础上,本书适当增加了企业发展阶段与可持续发展、虚拟经营、战略外包等最新战略研究成果。全书既有精练深刻的理论阐述,又有典型生动的阅读材料、实际案例和点评;既适合用做应用型本科、高职高专经济管理类专业学生的教材,也可以用做创业者、经营者和战略管理咨询组织的参考读本,相信您看后一定会有耳目一新的感觉。

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。

图书在版编目(CIP)数据

企业战略管理/代海涛编著. —北京:电子工业出版社, 2007.8

全国高等职业教育规划教材·经济管理基础课

ISBN 978-7-121-04192-1

I. 企… II. 代… III. 企业管理—高等学校:技术学校—教材 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第127605号

责任编辑:赵云峰

印 刷:北京市通州大中印刷厂

装 订:三河市鹏成印业有限公司

出版发行:电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编 100036

开 本:787×1092 1/16 印张:19 字数:483.2千字

印 次:2007年8月第1次印刷

印 数:4000册 定价:28.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系,联系及邮购电话:(010)88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线:(010)88258888。

出版说明

高等职业教育是我国高等教育和职业教育的重要组成部分，在我国现代化建设中具有重要的战略地位。近年来，我国高等职业教育迅速发展，为社会培养了大批高等应用型专门人才，满足了社会和经济发展的需要。

为了适应我国职业教育改革的需要，突出职业教育的特色，满足高等职业院校对实用教材的需求，电子工业出版社在对有关院校相关专业的教学和课程设置进行了广泛调查研究的基础上，于2006年10月组织全国数十所高等职业院校，在上海召开了“全国高等职业教育连锁经营管理专业规划教材研讨会”，确定了专业主干教材和基础课教材十多种。由于与会代表多是所在学校的领导和业务骨干，其中不乏国家级和省、市级科研或教研项目的负责人和参与者，全国性或地区性专业学会会员以及既有丰富教学经验又有丰富实践经验的“双师型”教师，因此该套教材具有以下特点。

1. 适应高等职业教育发展的要求，突出高等职业教育应用性、针对性、岗位性、专业性的特点。教材在内容和课时两方面都力求适应高等职业教育改革的要求，理论以够用为度，加强实际操作训练，注重对高职学生职业技术能力和管理素质的培养。

2. 兼顾学历课程内容与职业资格应试内容，提升高职学生的岗位竞争能力。教材内容结合高等职业学历教育和相关职业资格考试所要求的内容，力求适合实际岗位的变化和新的要求；为此大多数教材既可以作为高等职业学历教育教材，也可以作为成人高校、自学考试以及职业资格培训的教学用书和自学用书。

3. 关注相关法律、法规的颁布和修订，力求教材内容与时俱进，充分体现相关法律、法规的新规定和新内容。

4. 配套教学参考资料，为高职师生的教和学提供方便和帮助。教学参考资料主要包括配套的习题参考答案、电子教案、课程教学建议等，可为课程教学安排提出指导性意见，减轻教师的备课负担，解决教师在组织实训资料方面遇到的困难；精美、形象的电子教案既有利于学生更好地理解教材内容，又可提高学生的学习兴趣。

我们相信，该套教材的出版对于高等职业教育的改革与发展和高等职业专业人才的培养将起到积极的推动作用。对于教材中所存在的一些不尽如人意之处，我们将通过今后的教学实践不断地进行修订、完善和充实，以便更好地服务于我国的高等职业教育。

电子工业出版社高等职业教育分社

2007年6月

前言

为什么有的企业日益兴隆，而有的企业却萎靡不振？

为什么有的企业基业常青，而有的企业却昙花一现？

怎样做才能成为市场竞争中的“常胜将军”？怎样做才能实现“百年基业”的梦想？

今天中国的市场环境已经今非昔比，市场竞争日益激烈，企业要想持续发展、长盛不衰已绝非易事。翻开中国企业的沉浮兴衰史，可以看到太阳神下山、飞龙折翅、巨人倒下、首富受骗、秦池醉倒、三株枯萎、爱多夭折……这些曾经风光无限的企业的轰然倒塌似乎都印证了一个道理，单凭胆量和运气去运作企业，迟早是要栽跟头的。随着市场环境的日趋复杂多变，今天企业的发展已经进入战略制胜时代，只有成功地制定和实施企业战略才是企业卓越管理最可靠的保证。

企业战略管理是一门科学和艺术，是一门帮助企业创业者、经营者运筹帷幄，决胜千里的艺术。相对于其他学科而言企业战略管理还是一门年轻的边缘学科，它是管理学和经济学的结合，既包括定性分析，也包括定量评估；既要求具有宏观经济知识的基础，又需要掌握微观管理理论，是一门高度综合性的课程，有别于许多其他管理课程，如生产管理、人力资源管理、物流管理等，它们只是集中于管理的某一职能领域，而企业战略管理跨越了企业经营和管理的整个范畴，重点研究和解决企业长远性、全局性的战略管理问题，为企业高层决策者服务，在西方国家被尊称为企业管理的“帝王学”。

本书是由一批长期活跃在教学一线的教师，通过对学生的深入调查，根据学生的兴趣、爱好和学习特点，积多年来从事企业战略管理教学和研究的经验和成果编写而成的。在编写过程中参阅了大量国内外相关教材、专著、论文和报刊，结合了企业战略管理咨询实践。本书力求反映最新理论研究成果和实践经验，希望能为我国推行企业战略管理起到一定的积极作用。

目前关于企业战略管理的著作、教材可谓汗牛充栋，其中真知灼见不胜枚举。在众多的企业战略管理著作中，本书力求突出以下特色：

第一，定位明确。现在国内外企业战略管理教材很多，理论体系大同小异，结构内容不乏精品之作，但适应高等职业教育、应用型本科教学需要的教材却较少。本书坚持从需求出发、从能力出发、从对象出发，根据高等职业教育的特点和要求，将能力培养贯穿教材内容始终，将教学内容、实践训练进行有机融合。做到内容“必需”、“够用”，具有针对性、实用性。编写风格力求语言活泼生动，通俗易懂。行文做到理论和案例有机融合，以大量的国内外经典案例论证作者观点，紧贴企业实际，增强可读性与实战性。

第二，采取“案例驱动”编写方式。本书以一系列案例导入，由浅入深、循序渐进地展开。以案例构成全书的主线，即明线。但各章节同时也按知识体系展开，注重内容的系统性、科学性，即暗线。这样，一方面最大限度地激发了学生的学习兴趣，另一方面培养了学生的战略思维，做到了理论与实际的有机结合，避免了以往理论与实际脱节的现象。案例取舍力求反映本章重点内容，力求经典，力求最新。另外针对现行教材案例导入与正文脱节的现象，本书在开篇案例之后进行了适当点评，全书浑然一体。

第三, 结构合理。本书编写体例在采用国内外经典教材模式基础上, 进行了适当创新。每章开篇增设管理箴言, 精练深刻, 发人深思; 章前学习目标分设知识目标和技能目标, 明确本章重点和难点以及应该掌握的实践技能, 方便读者自学。章节中设有案例导入与分析, 增加教材内容的生动性、趣味性和实际应用性。行文以案例论证为主, 同时对于较复杂的案例增设了“战略行动”和“补充阅读材料”两个专栏, 丰富了教材的内容。针对章前的知识目标和技能目标, 章后附有基本训练和案例分析, 基本训练力求题型丰富、实用; 案例分析力求反映企业全貌, 精练简短, 便于操作。同时为了培养学生动手操作能力, 章后还设置了战略管理实际操作一栏。综合而言, 本书在编写体例上, 力求新颖实用, 便于教师开展教学工作, 提高教学效率。

本书由吉林农业科技学院代海涛编著, 并负责拟定编写提纲、统稿和定稿, 齐齐哈尔大学臧良运、吉林农业大学张金玉任副主编。具体编写分工如下: 第1章、第6章由代海涛编写, 第9章由臧良运编写, 第7章由张金玉编写, 第2章、第10章由河南工程学院张会锋编写, 第4章、第5章由广东工业大学商学院李鸿雁编写, 第3章由长春大学光华学院李春梅编写, 第8章由齐齐哈尔大学赵勇编写。

吉林农业科技学院院长、硕士生导师栾立明教授担任本书主审, 提出了许多建设性意见, 在此表示衷心感谢。

本书的出版得益于电子工业出版社高等职业教育分社的大力支持, 在此表示感谢! 在编写过程中本书参考了大量相关领域的文献, 已列示于书后的参考文献部分, 但仍可能有遗漏, 在此谨向已标注和未标注的参考文献的作者们表示诚挚的谢意和由衷的歉意!

由于编者水平所限, 编写时间较紧, 书中疏漏和不足之处在所难免, 敬请广大读者和专家批评指正, 不吝赐教, 以期不断改进、充实完善。

作 者
2007年3月

目 录

第1章 企业战略管理导论	(1)
1.1 战略管理的内涵	(2)
1.1.1 战略与企业战略	(2)
1.1.2 企业战略管理的概念与特征	(7)
1.1.3 企业战略管理构成要素	(9)
1.1.4 其他与战略有关的概念	(11)
1.1.5 学习企业战略管理学的意义	(13)
1.2 企业战略管理层次与体系	(15)
1.2.1 企业战略管理层次	(15)
1.2.2 企业战略体系	(17)
1.3 企业战略管理过程	(20)
1.3.1 战略分析	(20)
1.3.2 战略选择	(21)
1.3.3 战略实施与控制	(22)
1.4 企业战略管理理论的发展	(22)
1.4.1 企业战略管理理论发展简史	(22)
1.4.2 企业战略管理学科的体系	(24)
本章小结	(27)
基本训练	(27)
案例分析	(28)
战略管理实际操作	(29)
第2章 企业外部环境分析	(31)
2.1 宏观环境分析	(33)
2.1.1 政治和法律环境分析	(34)
2.1.2 经济环境分析	(35)
2.1.3 社会文化环境分析	(38)
2.1.4 技术环境分析	(40)
2.2 行业环境分析	(43)
2.2.1 行业竞争结构分析	(44)
2.2.2 行业演进	(53)
2.3 竞争对手分析	(58)
2.3.1 竞争对手分析模型	(58)
2.3.2 竞争者情报系统	(60)
2.3.3 市场信号	(61)
2.4 外部环境分析技术	(63)

2.4.1	外部因素评价矩阵	(63)
2.4.2	竞争态势矩阵	(64)
本章小结		(65)
基本训练		(65)
案例分析		(65)
战略管理实际操作		(67)
第3章	企业内部环境分析	(68)
3.1	企业经营资源分析	(69)
3.1.1	企业经营资源的类型	(69)
3.1.2	价值链分析	(71)
3.2	企业战略能力分析	(73)
3.2.1	财务能力分析	(73)
3.2.2	营销能力分析	(76)
3.2.3	组织效能分析	(79)
3.2.4	生产管理能力分析	(80)
3.2.5	企业文化分析	(80)
3.2.6	创新能力	(84)
3.3	企业核心能力分析	(86)
3.3.1	企业核心能力概念	(86)
3.3.2	企业核心能力的评价标准	(87)
3.3.3	企业核心能力的分析内容	(88)
3.4	内部环境分析技术	(88)
3.4.1	雷达图分析法	(88)
3.4.2	内部因素评价矩阵	(89)
3.5	综合战略分析技术	(91)
3.5.1	SWOT 分析法	(91)
3.5.2	波士顿矩阵分析法	(92)
3.5.3	通用矩阵分析法	(95)
本章小结		(96)
基本训练		(96)
案例分析		(97)
战略管理实际操作		(98)
第4章	企业发展阶段与持续发展	(99)
4.1	企业发展阶段	(101)
4.1.1	一般性发展阶段	(101)
4.1.2	全球化发展阶段	(105)
4.2	企业持续发展	(108)
4.2.1	企业持续发展的方法与因素	(109)
4.2.2	核心能力——生命源泉	(112)

4.2.3 产业结构——发展空间	(114)
4.2.4 价值转移——新增长点	(115)
4.2.5 企业文化——学习至上	(115)
4.2.6 企业机制——动力机体	(117)
本章小结	(118)
基本训练	(118)
案例分析	(119)
战略管理实际操作	(121)
第5章 企业战略目标的制定	(122)
5.1 企业使命	(123)
5.1.1 企业愿景、使命与战略目标	(123)
5.1.2 企业使命的作用	(124)
5.1.3 企业使命的表述	(125)
5.2 企业战略目标	(131)
5.2.1 企业战略目标制定的原则	(131)
5.2.2 企业战略目标的内容	(133)
5.3 企业战略目标制定技术	(138)
5.3.1 盈亏平衡分析法	(138)
5.3.2 时间序列分析法	(139)
5.3.3 决策矩阵法	(140)
5.3.4 决策树法	(141)
5.3.5 博弈论法	(142)
5.3.6 模拟模型法	(143)
本章小结	(143)
基本训练	(143)
案例分析	(144)
战略管理实际操作	(145)
第6章 公司战略	(146)
6.1 发展型战略	(147)
6.1.1 密集型战略	(147)
6.1.2 一体化战略	(149)
6.1.3 多元化战略	(153)
6.2 稳定型战略	(156)
6.2.1 稳定型战略的类型	(156)
6.2.2 企业采用稳定型战略的原因	(157)
6.2.3 稳定型战略的优缺点	(158)
6.3 紧缩型战略	(159)
6.3.1 紧缩型战略的类型	(159)
6.3.2 企业采用紧缩型战略的原因	(160)

6.3.3 紧缩型战略的优缺点	(160)
6.4 公司战略实施的手段	(161)
6.4.1 内部创业	(161)
6.4.2 合资经营	(162)
6.4.3 并购	(164)
本章小结	(170)
基本训练	(171)
案例分析	(171)
战略管理实际操作	(173)
第7章 竞争战略	(174)
7.1 企业基本竞争战略	(175)
7.1.1 成本领先战略	(175)
7.1.2 差异化战略	(178)
7.1.3 集中化战略	(183)
7.2 行业集中程度与竞争战略	(185)
7.2.1 分散型产业的竞争战略选择	(186)
7.2.2 规模经济型行业的竞争战略选择	(189)
7.3 行业生命周期与竞争战略	(193)
7.3.1 新兴行业的竞争战略选择	(193)
7.3.2 成熟行业的竞争战略选择	(195)
7.3.3 衰退行业的竞争战略选择	(197)
7.4 合作战略	(199)
7.4.1 虚拟经营	(199)
7.4.2 业务外包	(202)
7.4.3 战略联盟	(204)
本章小结	(207)
基本训练	(207)
案例分析	(208)
战略管理实际操作	(209)
第8章 企业国际化经营战略	(210)
8.1 国际化经营战略概述	(211)
8.1.1 国际化经营战略的含义及其特征	(211)
8.1.2 国际化经营的必要性	(213)
8.2 国际化经营战略环境分析	(215)
8.2.1 国际贸易体制	(215)
8.2.2 政治—法律环境	(218)
8.2.3 经济环境	(220)
8.2.4 地理、人文、社会环境	(222)
8.3 国际市场竞争战略	(223)

8.3.1	国际战略	(224)
8.3.2	多国本土化战略	(225)
8.3.3	全球化战略	(225)
8.3.4	跨国战略	(226)
8.4	企业进入国际市场的方式	(226)
8.4.1	出口进入方式	(226)
8.4.2	合同进入方式	(227)
8.4.3	投资进入方式	(230)
8.4.4	影响企业进入国际市场方式的因素	(232)
	本章小结	(234)
	基本训练	(234)
	案例分析	(235)
	战略管理实际操作	(237)
第9章	企业战略实施	(238)
9.1	企业战略实施的原则与基本模式	(239)
9.1.1	企业战略实施的概念	(239)
9.1.2	企业战略实施的基本原则	(241)
9.1.3	企业战略实施的模式	(242)
9.1.4	企业战略实施的主要任务	(244)
9.2	企业战略规划	(246)
9.2.1	企业战略规划的概念	(247)
9.2.2	企业战略规划的作用	(249)
9.2.3	制定企业战略规划的工作方式	(250)
9.2.4	企业战略规划工作步骤	(251)
9.3	企业战略与企业组织结构	(253)
9.3.1	企业组织结构的基本概念	(253)
9.3.2	组织结构适应战略发展的标准	(255)
9.3.3	组织结构类型及其选择	(256)
9.3.4	组织结构新发展	(259)
	本章小结	(261)
	基本训练	(262)
	案例分析	(262)
	战略管理实际操作	(263)
第10章	企业战略控制	(264)
10.1	企业战略控制概述	(265)
10.1.1	战略控制的意义和原理	(265)
10.1.2	战略控制的层次和特征	(271)
10.2	战略控制的过程	(271)
10.2.1	传统的战略控制过程	(271)

10.2.2 现代的战略控制过程	(272)
10.3 企业战略控制方法——平衡计分卡	(273)
10.3.1 平衡计分卡的概念	(273)
10.3.2 平衡计分卡的战略作用	(274)
10.3.3 平衡计分卡的因果关系	(277)
10.3.4 平衡计分卡的适用性	(278)
10.4 企业战略控制的设计	(280)
10.4.1 文化、激励和边界的平衡	(280)
10.4.2 战略控制与竞争战略、公司战略的联系	(283)
10.4.3 战略控制必须考虑公司治理的影响	(284)
本章小结	(287)
基本训练	(287)
案例分析	(287)
战略管理实际操作	(288)
参考文献	(289)



第1章 企业战略管理导论

没有战略的企业就像一艘没有舵的航船一样只会在原地转圈，它又像个流浪汉一样无家可归。

——乔尔·罗斯和迈克尔·卡米

【学习目标】

通过本章学习，你应该达到以下目标：

知识目标：了解战略的内涵，了解企业战略管理的学科体系。掌握企业战略、企业战略管理等基本概念。

技能目标：学会分析企业战略管理的构成要素和战略管理层次，能够运用所学的理论知识对企业战略体系等相关案例进行分析。

【开篇案例】

成亦战略

海尔集团的前身是一个不到 100 人，亏空 147 万元的生产电动葫芦的小厂子，2005 年海尔集团以 702 亿元的品牌价值连续四年蝉联中国最有价值品牌第一名。2004 年，海尔首次入选“世界最具影响力的 100 个品牌”。那么，海尔是如何发展起来的呢？海尔 CEO 张瑞敏认为，主要是由于海尔实施了三大战略：

第一阶段是实施名牌化战略，从 1984 年到 1991 年，用 7 年时间把冰箱做好，创海尔名牌；

第二阶段是实施多元化战略，从 1992 年到 1998 年，由白色家电进入黑色家电又进入米色家电；

第三阶段是实施国际化战略，从 1998 年开始至今，目标是把海尔集团建成为一个大型跨国公司，把海尔名牌建成为一个世界名牌，并力争进入世界 500 强。

资料来源：胡泳，竞争战略与核心能力[M]，海南出版社，2002：21。

败亦战略

1995 年 6 月，胡志标开发 VCD 样机成功，7 月创立爱多公司。1996 年 11 月以 8200 万元夺得中央电视台电子类产品“标王”，1997 年销售额从 2 亿元猛增到 16 亿元。1997 年 11 月又以 2.1 亿元夺得中央电视台“标王”，接着推出“阳光行动 B 计划”，从此走上了下坡路。2000 年公司破产，同年 4 月 18 日胡志标被警方拘捕，其原因是涉嫌商业欺诈。

爱多公司为何会昙花一现？主要原因有三：

一是产业和产品战略定位失误。VCD 在当时的世界市场上已经是将要被淘汰的“夕阳产品”，在这个行业里即便把企业做得很大，也逃脱不了死亡的命运。面对国内 VCD 企业疯狂的广告战、价格战，国外的竞争者幸灾乐祸，并嘲笑“中国的 VCD 企业都在垂死挣扎！”

二是发展战略定位失误。即盲目追求“把爱多做大、做大、再做大！”结果是大而不强，昙花一现。

三是轻视科学的企业战略，迷信所谓的“策划高手”。作为一个有 3000 多员工，年销售额达 10 亿元规模的大型企业，直到破产，竟连一个两年计划都没有制定过，却事事迷信所谓的“策划高手”。

此外，还迷信广告，导致成本过高。仅两年时间，就在中央电视台投入广告费 2.92 亿元。同时，疯狂搞恶性的压价竞争，损失惨重。为了战胜新科公司，竟投入 1.5 亿元打价格战，结果仅仅争到双方的市场占有率并列 23%，实在是“杀敌一千，自伤八百！”

再加上管理混乱，资金严重流失，涉嫌欺诈，公司破产就成为必然。

资料来源：张秀玉. 战略管理[M]. 北京大学出版社，2006：5.

看罢上面的案例我们不仅要问：为什么在激烈竞争的家电行业中海尔集团能够越做越强，而爱多等曾经辉煌一时的家电企业却遭遇倒闭厄运呢？为什么许多世界优秀公司能够长盛不衰，而我国的一些著名企业却昙花一现？有人做过统计，我国小企业的平均寿命是 3~4 年，大企业的寿命在 40 年左右。翻开中国企业的沉浮兴衰史，可以看到无数曾经风光一时的企业，消失时却是无声无息。太阳神下山，飞龙折翅，巨人倒下，首富受骗，秦池醉倒，三株枯萎，爱多夭折，水仙花败，亚细亚落日，小霸王别姬……这些曾经辉煌盛极一时的名字，在人们的脑海中已渐渐淡去。这些企业失败的根源到底是什么？

纵观国内外的成功企业和失败企业，其成败的原因虽然来自许多方面，但最重要的是战略。世界最权威的咨询公司之一——美国兰德公司的专家说得好：“世界上每 1000 家破产倒闭的大企业中，85% 是因为企业管理者决策不慎造成的。”随着经济全球化进程的加快，企业之间的竞争日益加剧。一个企业管理者决策能力的高低，在很大程度上决定了企业的前途和命运。因此，一个成功的企业管理者必须能够研究、预测、把握企业未来。能够看清企业将来会成为什么样子。而企业家要想站得高、看得远，必须借助一门科学和艺术。这门科学和艺术就是在西方国家被尊称为企业管理的“帝王学”——企业战略管理。

从现在开始，我们就一起走进企业战略管理这座神圣的殿堂，共同领略他的风采。本章重点解决初学者一般会遇到的三个问题：（1）什么是战略？什么是战略管理？（2）什么是企业战略？什么是企业战略管理？（3）为什么要学习企业战略管理？相信您看过以后一定会对企业战略管理学这门课产生浓厚的兴趣。

1.1 战略管理的内涵

1.1.1 战略与企业战略

1. 战略的概念

战略，古称韬略，原为军事用语，在我国自古就有。早在春秋时代，齐人孙武在总结过去战争经验的基础上写成了《孙子兵法》，虽未用“战略”命名，但其内容蕴涵着丰富的战略思想，并流传至今，世界各国广为传播运用，颇有影响。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的典范。战略一词，先是“战”与“略”分别使用，“战”指战斗、交通和战争，“略”指谋略、策略、计划，后来才合二为一，一



起使用。《左传》和《史记》中已使用“战略”一词，西晋史学家司马彪曾有以“战略”为名的著述。在唐代诗人高适的《高常侍集二·自淇涉黄河途中》有这样的诗句：“当时无战略，此也即边戍。”这里的“战略”意指作战之谋略。明代军事家茅元仪编有《武备志》，其中第二部分为《二十一史战略者》，其中“战略”的含义大致是指对战事的谋划。到了清代末年，北洋陆军督练处于1906年编出我国第一部《军语》，把“战略”解释为“筹划军国之方略也”。近代，毛泽东对战略含义的阐述非常深刻，他在1936年年末所著的《中国革命战争的战略问题》一文中指出：“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”、“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。”

在西方，“战略”(strategy)一词源自希腊语“strategos”或演变出的“stragia”。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。公元579年，东罗马皇帝毛莱斯用拉丁文写了一本名为《Strategicon》的书，有人认为它是西方第一本战略著作。另有一种说法认为具有战略含义的概念首次出现于法国人腓尔特1772年写的《战术通论》。该书提出“大战术”与“小战术”的概念，“大战术”即相当于我们今天所说的战略。从19世纪起，西方的战略理论逐渐形成不同派别，如纽半尼的《战争艺术》、克劳塞维茨的《战争论》、利德尔·哈特的《战略论》等。

显然，“战略”原是一个军事术语，它的本意是通过搜集战争中敌我双方在军事、政治、经济、地理等各方面状况的情报，加以分析、研究，从而对战争全局以及各个局部的关系做出系统的、科学的判断，以此对整个战争及其各个阶段军事力量的准备和运用做出部署。战略对于军事行动具有重要的意义，虽运筹于帷幄之中，决策于千里之外，却能用尽天时、地利、人和来赢取战争的胜利。可以这么说，战争的胜败首先取决于战略的正确与否。

著名战略学家安德烈·博福尔出版于1963年的《战略入门》一书中曾给“战略”下过这样一个定义：“一种运用力量使之对于政治策略目标的达到做出最有效贡献的艺术。”战略的确是一种艺术，它是一种让一个人不管使用何种技术，都能驾驭任何意志冲突所产生的各种问题，使技术发挥最高效率的艺术，它是力量的辩证法艺术，说得更精确一点，是两种对立意志使用力量解决其争执时所用的辩证法艺术，特别要指出的是在拿破仑的词汇中，“天赐的火花”就是战略。

综合考虑，战略可以理解为是组织对有关全局性、长远性、纲领性目标的谋划和决策。这个概念主要包含以下几个要点：

(1) 战略首先指谋划和决策；

(2) 谋划的主体是“组织”，这里的“组织”是指由人们组成的、具有共同的明确目标和系统性结构的实体，这个实体可以是一个国家、一支军队，也可以是一个企业、一个院所、一个学校或一个团体等；

(3) 谋划的核心是“目标”。

对于战略内涵的理解请参阅战略行动1.1和战略行动1.2。

【战略行动1.1】

定三分隆中决策

曹操——曹操势不及袁绍，而竟能克绍者，非惟天时，抑亦人谋也。今曹已拥百万之众，挟天子以令诸侯，此诚不可与争锋。



孙权——据有江东，已历三世，国险而民附，此可用为援而不可图也。

刘备——将军乃汉室之胄，信义著于四海，总揽英雄，思贤如渴，若跨有荆益，保其岩阻，西和诸戎，南抚彝、越，外结孙权，内修政理；待天下有变，则命一上将将荆州之兵以向宛、洛，将军身率益州之众以出秦川，百姓有不箪食壶浆以迎将军乎？诚如是，则大业可成，汉室可兴矣。

将军欲成霸业，北让曹操占天时，南让孙权占地利，将军可占人和。先取荆州为家，后即取西川建基业，以成鼎足之势，然后可图中原也。

资料来源：罗贯中. 三国演义[M]. 岳麓书社，1997：200-201. 引用时做了部分修改。

【战略行动 1.2】

解读全面建设小康社会的战略部署

党中央关于全面建设小康社会的战略部署，可以概括为：“两步走”，“一二三”，“毫不放松”。

“两步走”：前 10 年（2001—2010 年），实现国内生产总值比 2000 年翻一番（十五大报告中为国民生产总值，十五届五中全会起改为国内生产总值），使人民的小康生活更加宽裕，我国进入宽裕小康社会，形成比较完善的社会主义市场经济体制；后 10 年（2011—2020 年），实现国内生产总值比 2010 年翻一番，使国民经济更加发展，各项制度更加完善，人民生活更加殷实，我国进入殷实小康社会或全面小康社会，实现全面小康目标。

“一二三”：“一”是指一个“根本”，即经济建设。十六大指出，“全面建设小康社会，最根本的是坚持以经济建设为中心，不断解放和发展社会生产力。”“二”是指两个“必须”，即“必须在坚持四项基本原则的前提下，继续积极稳妥地推进政治体制改革，扩大社会主义民主，健全社会主义法制，建设社会主义法制国家，巩固和发展民主团结、生动活泼、安定和谐的政治局面。”“必须大力发展社会主义文化，建设社会主义精神文明。”这两个“必须”实际上讲的是政治文明建设和精神文明建设。“三”是指三个“坚持”，即“坚持国防建设与经济建设协调发展的方针，在经济发展的基础上推进国防和军队现代化。”“坚持和平统一、一国两制的基本方针，实现国家的最终统一。”“坚持独立自主的和平外交政策，维护世界和平，促进共同发展。”三个“坚持”实际上讲的是国防建设、祖国统一和外交工作方面的基本方针和政策。

“毫不放松”：是指党的建设要毫不放松。十六大指出，“在我们这样一个多民族的发展中大国，要把全体人民的意志和力量凝聚起来，全面建设小康社会，加快推进社会主义现代化，必须毫不放松地加强和改善党的领导，全面推进党的建设新的伟大工程。”

资料来源：<http://www.china.org.cn/chinese/2003/Apr/315714.htm>. 引用时做了修改。

下面让我们来看看这“天赐的火花”是如何进入经济领域的吧。

2. 企业战略的概念

大约从 20 世纪 60 年代开始，企业界开始明确地引进战略概念。最早把战略的思想内容引进企业管理领域的是美国的管理学家切斯特·巴纳德，在其 1938 年出版的著作《经理的职能》中，巴纳德说明了企业是一个由物质的、生物的、个人的和社会的几个方面因素共同构成的综合系统，他开始运用战略因素这一思想来说明企业组织的决策机制，并对战略对企业诸因素及它们相互之间关系的影响进行分析。1965 年美国管理学家安索夫出版《公



司战略》一书，系统研究企业战略的制定和实施，大大促进了战略管理在企业的广泛应用，成为管理科学领域中一门年轻的学科。现在，企业战略已受到中外企业的普遍关注。如通用电气公司在 1971 年首先编制出战略规划；日本索尼公司制定了“驯马战略”；我国的海尔集团制定了“名牌战略”、“多元化战略”、“国际化战略”等。

企业战略经过几十年的发展，许多学者从多种角度进行探讨，不同的管理学家或企业管理工作者出于管理经验和对管理认识的不同赋予了企业战略不同的含义，请参阅战略行动 1.3。有的认为企业战略应包括企业目的与目标，即广义的企业战略。有的认为企业战略不应该包括这一部分内容，即狭义的企业战略。那么企业战略应如何定义呢？

【战略行动 1.3】

联想人对战略的理解

联想集团总裁柳传志某次在西安电子科技大学讲话时，关于战略问题讲了如下一段话：我们常把制定战略比喻为找路。在前面，草地、泥潭和道路混成一片无法区分的时候，我们要反反复复细心观察，然后小心翼翼地、轻手轻脚地去踩、去试。当踩过三步、五步、十步、二十步，证实了脚下踩的确实是坚实的黄土路的时候，则毫不犹豫，撒腿就跑。这个去观察、去踩、去试的过程是谨慎地制定战略的过程，而撒腿就跑则是坚决执行的过程。

陈惠湘先生在其《联想为什么》一书中总结联想的成长过程时对战略的理解为：

什么是企业战略？企业战略就是你要干什么行当，要干到多大，钱和人往哪儿投。

战略如果没有明确的目标，那就只能成为一个空洞的幻想。战略目标一是要合理，二是制定之后必须坚定不移地去做。

资料来源：张士玉，王滨有，张雨宏. 战略管理[M]. 中国财政经济出版社，2002：7.

综合国内外各位学者的见解，结合我国企业的具体情况，企业战略可定义为：企业战略是企业根据其外部环境及企业内部资源和能力状况，为求得企业生存和长期稳定的发展，为不断地获得新竞争优势，对企业发展目标、达成目标的途径和手段的总体谋划。

这一概念包含以下几个要点：

(1) 未来的生存与发展问题是制定战略的出发点和归宿；

(2) 战略应为企业确定一个简单、一致和长期的目标；

(3) 应认真研究企业的外部环境。要求企业家在分析外部环境方面更具有前瞻性和战略主动性，而不仅仅是被动适应环境；

(4) 战略的实质应建立企业的核心竞争优势。

对于企业战略内涵的理解请参阅战略行动 1.4。

【战略行动 1.4】

联想集团制胜的法宝

联想集团自 1984 年创办以来，经过 20 多年的发展，由当年中科院计算中心所 20 万元人民币的投资到 2005 年拥有总资产 623 亿元，销售收入达 1082 亿元，实现利润 20.5 亿元，在《福布斯》推出的中国顶尖企业排行榜中位居榜首。联想集团之所以成功，正如柳传志所说：“正确而富有艺术性的战略设计是联想集团制胜的‘法宝’。”

联想在制定战略的过程中，先对与世界计算机行业和中国高科技企业发展有关的方面进行了全方位的分析，得出联想必须深入学习和了解计算机领域已形成的不可动摇的游戏规则，必须熟悉高科技企业所依附的市场的结论。联想与国外公司相比，劣势决不是在资