



高等学校经济与工商管理系列教材

GAODENG XUEXIAO JINGJI YU GONGSHANG GUANLI XILIE JIAOCAI

ZHANLUE GUANLI XUE

高红岩 编著

战略管理学

(第2版)



清华大学出版社
<http://www.tup.tsinghua.edu.cn>



北京交通大学出版社
<http://press.bjtu.edu.cn>



高等学校经济与工商管理系列教材

战略管理学

(第2版)

高红岩 编著

清华大学出版社

北京交通大学出版社

• 北京 •

内 容 简 介

本书系统阐述了战略管理的理论和实践,按照理论进展、战略使命与愿景确立、外部环境分析、内部条件分析、竞争战略选择、发展战略选择、战略实施、战略评价与控制的逻辑主线,结合国内外战略管理的理论前沿及实际案例,为企业和各类组织通过战略管理实现竞争优势、谋求可持续发展提供借鉴。

本书可作为高等院校经济类、管理类相关专业学生的教材,也可以作为战略管理研究人员及教师的参考书。

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 13501256678 13801310933

图书在版编目(CIP)数据

战略管理学/高红岩编著. —2版. —北京:清华大学出版社;北京交通大学出版社, 2012.2

(高等学校经济与工商管理系列教材)

ISBN 978-7-5121-0898-1

I. ①战… II. ①高… III. ①企业管理-高等学校-教材 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第013741号

责任编辑:黎丹 特邀编辑:张明

出版发行:清华大学出版社 邮编:100084 电话:010-62776969

北京交通大学出版社 邮编:100044 电话:010-51686414

印刷者:北京市德美印刷厂

经 销:全国新华书店

开 本:185×230 印张:15.5 字数:348千字

版 次:2012年3月第2版 2012年3月第1次印刷

书 号:ISBN 978-7-5121-0898-1/F·971

印 数:1~4000册 定价:26.00元

本书如有质量问题,请向北京交通大学出版社质监组反映。对您的意见和批评,我们表示欢迎和感谢。

投诉电话:010-51686043, 51686008; 传真:010-62225406; E-mail: press@bjtu.edu.cn。

第2版前言

目前,在政治、经济、社会文化和技术等因素的相互作用下,企业面临的竞争环境正在发生巨大的变化,很多变化的影响十分广泛和深远。互联网和信息、通信技术的广泛应用,必将影响到各行各业,未来将没有单纯的互联网企业,因为每一家企业都将是互联网企业,这种变化将为企业战略创新带来更多机遇,同时也蕴含着更多风险。

1996年,迈克尔·波特在《哈佛商业评论》上指出,“日本企业很少有战略”,^①这个评价用在一直热衷于经营管理革命的日本企业身上,似乎有些令人费解。但波特的目的在于强调战略不是改善经营绩效,而是进行独特的定位。他认为多数日本企业缺乏较为明晰的战略定位,一味追求绩效的改善,最终陷入相互模仿的怪圈之中。

波特十年前对日本企业提出的批评,也对今天的中国企业敲响了警钟。一些中国企业在创业阶段很少考虑战略,获得暂时成功的原因很大程度上在于抓住了市场机遇。随着行业竞争的日趋白热化,很多企业陷入恶性竞争或者盲目发展的境地,这种单纯依靠外部机遇的发展模式已经无法支持企业的长期发展,这也是许多企业走向失败的重要原因。

全球经济一体化将带来前所未有的激烈竞争,国内市场与国际市场融为一体,今天的企业不仅要参与国内市场的竞争,还要参与国际市场的竞争,这对企业竞争力提出了更高的要求。随着企业经营规模和范围的扩大,协调控制工作日趋复杂,企业必须重新思考自己的战略、企业文化、组织结构等方方面面,及时根据市场的变化做出调整,这就需要企业具有高超的预见能力、灵活反应能力以及学习能力。在企业发展道路上总是面临着战略定位和战略转型的关键问题,如果战略目标不清晰,缺乏战略创新,企业必将深陷惨烈的竞争中不能自拔。

许多中国企业在发展初期,由于管理是针对特定市场、以客户关系为轴心建立起来的,整个研发、制造、采购等都以此为中心展开,因此,尽管管理和经营带有粗放性特点,但总体来说还是比较适合企业业务较为单一、规模较小的特点的。随着公司战略的调整,企业规模和范围的迅速扩大,原有的管理模式根本无法支撑新的战略需要。这

^① PORTER M E. What is strategy? Harvard Business Review, November-December 1996: 61-78.

时,如果企业领导没有采取行之有效的措施,没有对新的管理方式进行必要的探索、指导和推动,或者采取放任自流的做法,或者采取加强集中管理的方法,就会导致经营层面以及整个公司的发展陷入刚性僵化或混乱无序的局面。许多管理者经常追求那些不存在的协同性,他们尝试把两个业务的产品开发联系起来,而联系的成本却大大高于利益;他们努力使得销售队伍跨业务销售,但增加的复杂性使得销售队伍很难销售任何东西。问题出在管理者的思想偏见上,他们天真地认为把两种业务活动合在一起就能创造“1+1>2”的协同性。

在企业发展过程中,当所在行业的竞争程度日益激烈,当行业的发展前景日益堪忧,这时企业势必面临战略转折和战略的重新定位问题,如何拓展新业务,成为企业发展道路上必须解决的关键问题。于是大量企业在多元化和专业化、相关多元化和非相关多元化的选择上游移不定、煞费苦心。有的企业选择在主营业务上进一步巩固力量,有的企业选择性地发展一些相关业务,还有的企业则会及时跳出所在行业,进入一个全新的业务领域。每种方式都有着成功和失败的例子,盲目模仿永远没有出路,只有在吸收和借鉴的基础上依托战略创新,才能探索出适合自己的发展之路。

因此,对于中国企业而言,不仅需要进一步明确自身的战略定位,应对不断变化的竞争环境,而且需要在管理绩效上不断提高,把企业内部的各种独立的行动和决策整合成一个协调的全局性的战略行动方案。如同每一个人的成长历程一样,组织的成长壮大也是一个不断学习的过程,从书本中学习,向竞争对手学习,在实践中学习,只有那些善于学习的企业才能在竞争中脱颖而出,健康发展。

目前,战略管理已经成为管理类专业本科生和研究生、工商管理硕士(MBA)以及各类企业和非营利性组织的管理者十分重视的一个学习领域。作为一门综合性和实践性很强的课程,本书的编写力图吸收国内外的最新研究成果,结合国内外的战略管理实践,通过理论和实践的结合,为系统学习与灵活掌握战略管理的基本理论知识和实践操作技能提供支持。

本书的特点体现在以下几个方面。

1. 力求完整体现学科的知识体系

本书根据企业战略学科的特点,借鉴吸收国内外战略管理学著作的精华,结合中国的教学特点和要求,力求全面完整地反应学科的知识体系。按照战略管理的逻辑过程本书分为导论、战略方向的确立、战略环境分析、发展战略选择、竞争战略选择、战略实施、战略评价与控制七章。

2. 案例选择以本土企业为主

本书选取的大量案例主要以国内企业的战略管理案例为主,以期帮助学生理论联系实际,培养灵活利用知识解决问题的能力。同时,案例的编排分为开章思考和章后讨论案例两种形式,开章思考以对话访谈、案例或论文陈述等形式提出战略思考的问题,能够为本章内容的学习起到提纲挈领的作用,章后案例则引导学生学完每章后结合所学知

识分析和解决案例中的实际问题。

3. 力图反映学科研究的前沿成果

本书每章的论述力图反映学科研究的前沿成果，每章后增加了阅读材料部分，以战略学家访谈和研究文献等形式，对战略新思维进行介绍，旨在反映国外战略管理领域的最新研究成果，为战略管理的学习提供启示。

本书是在 2007 年版本的基础上修订完成，期间曾经做过修订，本次修订主要是对书中大部分案例进行了更换，对有关章节体系进行了相应调整，一方面是结合新的战略实践，另一方面是根据编者授课过程中的体会与经验教训。本书配有课件和相关的教学资源，有需要的读者可以从网站 <http://press.bjtu.edu.cn> 下载或与 cbsld@jg.bjtu.edu.cn 联系。

因编者水平有限，书中难免存在差错与不足之处，还望各位读者批评指正。

编者

2012 年 2 月

前言

1996年,迈克尔·波特在《哈佛商业评论》上指出:“日本企业很少有战略”。^①这个评价对于一直热衷于经营管理革命的日本企业而言,无疑是令人费解的。日本企业在20世纪七八十年代推动了全球的经营绩效的变革,在全面质量管理、持续改进等方面引领了全球的潮流,日本消费电子、汽车等产品依靠巨大的成本和质量优势,在国际市场上占据了重要的地位。尽管如此,波特仍旧认为日本企业很少有独特的战略定位,只有索尼、佳能等少数企业拥有较为明晰的战略定位,多数日本企业处于相互模仿状态,产品大同小异,销售渠道也是别无二致。尽管依托国内经济的发展及国际市场的开拓,日本企业取得了瞩目的经营业绩,但是随着对手经营业绩的改善,这种一味依靠提高经营绩效竞争方式的风险也凸显出来,它们不断陷入自己制造的怪圈之中,过度竞争成为企业无法摆脱的创痛。

波特十年前对日本企业提出的批评,也对今天的中国企业敲响了警钟。一些中国企业在创业阶段很少进行战略考虑,其成功的原因很大程度上是由于抓住了市场机遇。随着行业竞争的日趋白热化,很多企业陷入恶性竞争或者盲目发展的境地,这种单纯依靠外部机遇的发展模式已经无法支持企业的长期发展,这也是许多企业走向失败的重要原因。

钱·金和莫博涅(W. Chan Kim, Renée Mauborgne)合著的新书《蓝海战略》成为2005年最重要的商业战略书籍之一。^②作者用红海比喻充满血腥竞争的已知市场领域,而用蓝海比喻目前尚未受到竞争影响的潜在未知市场。蓝海战略使公司创造需求,而不是争夺需求。作者通过对上百个公司的业务发展进行研究,发现其中86%的新业务是产品线延伸,仅有14%是旨在创造新市场或新产业。因此,作者倡导企业应该更加关注蓝海战略,致力于长远的发展。

① PORTER M E. What is strategy? Harvard Business Review, 1996 (11, 12), 61-78.

② KIM W C, MAUBORGNE R. Blue ocean strategy: how to create uncontested market space and make the competition irrelevant. Harvard Business School Press, 2005. (参见:金·莫博涅. 蓝海战略:如何启动和保持获利性增长. 吉宓,译. 北京:商务印书馆,2006.)

目前,在政府政策、经济、社会文化和技术等因素的相互作用下,企业面临的竞争环境正在发生巨大的变化,很多变化的影响十分广泛和深远。互联网和信息、通信技术的广泛应用,必将影响到各行各业,未来将没有单纯的互联网企业,因为每一家企业都将是互联网企业,这种变化将为企业实施“蓝海战略”带来更多的机遇,同时也蕴含着更多的风险。

全球经济一体化将带来前所未有的激烈竞争,国内市场与国际市场融为一体,今天的企业不仅要参与国内市场的竞争,还要参与国际市场的竞争,这对企业竞争力提出了更高的要求。随着企业经营规模和范围的扩大,协调控制工作日趋复杂,企业必须重新思考自己的战略、企业文化、组织结构等方方面面,及时根据市场的变化做出调整,这就需要企业具有高超的预见能力、灵活反应能力及学习能力。在企业发展道路上总是面临着战略定位和战略转型的关键问题,如果战略目标不清晰,缺乏战略创新,企业必将深陷惨烈的“红海”之中不能自拔。

如果说日本企业通过管理进步尚可获得短期经营效率的提高,那么那些在战略和经营管理上同时失误的企业则势必遭遇生存的危机,更别提发展的奢望了。许多辉煌一时的中国企业,如巨人、实达、爱多、三株、太阳神等,它们的失利既有战略的失误,也有管理的混乱。因此,对于中国企业而言,不仅需要进一步明确自身的战略定位,应对不断变化的竞争环境,而且需要在管理绩效上不断提高,把企业内部的各种独立行动和决策整合成一个协调的、全局性的战略行动方案。

如同每一个人的成长历程一样,组织的成长壮大也是一个不断学习的过程,从书本中学习、向竞争对手学习、在实践中学习,只有那些善于学习的企业才能在“红海”中脱颖而出,在“蓝海”中挥洒自如,依托战略创新健康发展。

目前,战略管理已经成为管理类专业本科生、研究生、工商管理硕士(MBA)及企业 and 非营利性组织的高层管理者十分重视的一个学习领域。作为一门综合性和实践性很强的课程,本文的编写力图吸收国内外的最新研究成果,结合国内的战略管理实践,通过理论和实践的结合,为系统学习与灵活掌握战略管理的基本理论知识和实践操作技能提供支持。

本书的特点体现在以下几个方面。

1. 力求完整体现学科的知识体系

本书根据企业战略管理学科的特点,借鉴吸收国内外战略管理学著作的精华,结合中国的教学特点和要求,力求全面完整地反映学科的知识体系。按照战略管理的逻辑过程,内容分为导论、战略方向的确立、战略环境分析、发展战略选择、竞争战略选择、战略实施、战略评价与控制。

2. 案例选择以本土企业为主

本书选取的大量案例主要以国内企业的战略管理案例为主,以期帮助学生理论联系

实际,培养灵活利用知识解决问题的能力。同时,案例的编排分为开篇案例和章后案例两种形式,开篇案例的纳入,能够为本章内容的学习起到提纲挈领的作用;章后案例则为学生结合本章内容来思考问题和解决问题提供帮助。

3. 力图反映学科研究的前沿成果

本书每章的论述力图反映本学科研究的前沿研究成果,每章后增加了附录部分,以访谈形式把国外一些知名学者的战略新思维进行了介绍,旨在反映国外战略管理领域的最新研究成果,为战略管理的学习提供启示。

在本书的写作过程中,北京交通大学经济管理学院研究生李爱玲、陈凤燕、孙晓娜、黄万鹏、陈叶青及中国农业大学外语系的高伟峻为我收集并翻译了部分资料,在此表示衷心的感谢。

因编者水平有限,书中难免有差错之处,恳请各位不吝赐教。

高红岩

2007年1月

目 录

第1章 战略管理导论	(1)
◇ 开章思考 大学生创业的蓝海在哪里?	(1)
1.1 战略管理的相关概念	(4)
1.1.1 战略	(4)
1.1.2 战略管理	(5)
1.1.3 战略家	(6)
1.2 战略管理的层次和过程	(7)
1.2.1 战略管理的层次	(7)
1.2.2 战略管理过程	(8)
1.3 战略管理理论的发展轨迹	(10)
1.3.1 第一阶段(1960年以前):萌芽期	(10)
1.3.2 第二阶段(1960—1979年):成长期	(11)
1.3.3 第三阶段(1980年至今):发展期	(13)
◇ 复习思考题	(16)
◇ 案例讨论 万达的发展模式	(17)
◇ 阅读材料1-1 企业战略十大学派	(27)
◇ 阅读材料1-2 《孙子兵法》与战略管理	(31)
第2章 战略使命与愿景的确立	(35)
◇ 开章思考 喜羊羊为什么这么火?	(35)
2.1 企业使命和愿景的制定	(37)
2.1.1 企业使命和愿景的内涵	(37)
2.1.2 企业使命和愿景的构成要素	(40)
2.1.3 制定企业使命和愿景的意义及原则	(41)
2.2 企业目标的制定	(42)
2.2.1 企业目标的内涵	(42)
2.2.2 企业目标的构成要素	(44)

2.2.3 企业目标体系	(45)
2.2.4 战略目标的制定过程	(46)
◇ 复习思考题	(47)
◇ 案例讨论 宏梦卡通之路	(47)
◇ 阅读材料 艾尔弗雷德·钱德勒访谈	(50)
第3章 外部环境分析	(54)
◇ 开章思考 移动游戏向何处去?	(54)
3.1 宏观环境分析: PEST 分析	(58)
3.1.1 政治法律环境	(60)
3.1.2 经济环境	(61)
3.1.3 社会文化环境	(62)
3.1.4 技术环境	(62)
3.2 竞争环境分析: 五力模型	(63)
3.2.1 竞争对手之间的竞争	(64)
3.2.2 潜在加入者的威胁	(66)
3.2.3 替代品的竞争	(67)
3.2.4 买方的讨价还价力量	(67)
3.2.5 供应商的讨价还价力量	(68)
3.3 外部环境分析方法	(69)
3.3.1 战略群体分析	(69)
3.3.2 外部因素评价矩阵	(70)
◇ 复习思考题	(71)
◇ 案例讨论 Facebook 的战略模式	(72)
◇ 阅读材料 乔治·斯托克访谈	(74)
第4章 内部环境分析	(79)
◇ 开章思考 《21 世纪经济报道》何以脱颖而出?	(79)
4.1 核心竞争力分析	(82)
4.1.1 核心竞争力的概念与特征	(82)
4.1.2 核心竞争力与竞争优势	(84)
4.2 价值链、供应链与价值系统分析	(86)
4.2.1 价值链分析的内容	(86)
4.2.2 供应链分析的内容	(87)
4.2.3 商业生态系统分析的内容	(88)

4.3 内部因素评价矩阵·····	(89)
4.4 竞争态势矩阵·····	(90)
4.5 SWOT 分析法 ·····	(92)
◇ 复习思考题 ·····	(94)
◇ 案例讨论 百思买的败局 ·····	(94)
◇ 阅读材料 虚拟整合的力量: 迈克尔·戴尔访谈 ·····	(99)
第5章 竞争战略选择 ·····	(111)
◇ 开章思考 小企业为何生存难? ·····	(111)
5.1 竞争战略类型选择 ·····	(112)
5.1.1 成本领先战略 ·····	(114)
5.1.2 差异化战略 ·····	(117)
5.1.3 目标集中战略 ·····	(120)
5.1.4 最佳成本战略 ·····	(123)
5.2 竞争战略方式选择 ·····	(125)
5.2.1 进攻战略 ·····	(125)
5.2.2 防御战略 ·····	(128)
◇ 复习思考题 ·····	(130)
◇ 案例讨论 YKK 的目标集中战略 ·····	(130)
◇ 阅读材料 5-1 《蓝海战略》作者访谈 ·····	(132)
◇ 阅读材料 5-2 波特竞争战略的五大要点 ·····	(134)
第6章 发展战略选择 ·····	(139)
◇ 开章思考 GE 还是诺基亚? ·····	(139)
6.1 发展战略类型选择 ·····	(142)
6.1.1 专业化战略 ·····	(142)
6.1.2 多元化战略 ·····	(146)
6.1.3 国际化战略 ·····	(150)
6.2 发展战略方式的选择 ·····	(153)
6.2.1 自我发展 ·····	(153)
6.2.2 战略联盟 ·····	(154)
6.2.3 并购 ·····	(156)
◇ 复习思考题 ·····	(159)
◇ 案例讨论 景德镇陶瓷的战略选择 ·····	(160)
◇ 阅读材料 安德鲁·坎贝尔访谈 ·····	(164)

第7章 战略实施	(170)
◇ 开章思考 海尔的 Facebook 革命	(170)
7.1 领导与战略实施	(174)
7.1.1 领导的界定与特征	(174)
7.1.2 战略实施中的领导作用	(176)
7.2 组织结构与战略实施	(178)
7.2.1 战略与组织结构的关系	(178)
7.2.2 不同组织结构的适用条件	(179)
7.2.3 基于发展阶段的组织结构选择	(184)
7.2.4 基于战略层次的组织结构选择	(185)
7.3 企业文化与战略实施	(188)
7.3.1 企业文化的含义	(188)
7.3.2 企业文化与战略的关系	(190)
7.3.3 企业文化与战略的匹配	(191)
◇ 复习思考题	(192)
◇ 案例讨论 比亚迪的发展战略	(193)
◇ 阅读材料 7-1 迈克尔·哈默访谈	(198)
◇ 阅读材料 7-2 迈克尔·特雷西访谈	(201)
第8章 战略评价与控制	(207)
◇ 开章思考 湖南卫视如何保持发展?	(207)
8.1 战略评价与控制的内涵与作用	(210)
8.1.1 战略评价与控制的内涵	(210)
8.1.2 战略评价与控制的作用	(211)
8.2 战略评价与控制的方法	(211)
8.2.1 BCG 矩阵法	(211)
8.2.2 行业引力-企业实力矩阵	(213)
8.2.3 定量战略规划矩阵 (QSPM 模型)	(214)
8.2.4 战略与经济的整合模型	(215)
8.2.5 平衡计分卡	(215)
◇ 复习思考题	(221)
◇ 案例讨论 华谊兄弟的发展战略	(222)
◇ 阅读材料 查尔斯·汉迪访谈	(224)
参考文献	(229)

第 1 章

战略管理导论

本章要点

- 战略管理的相关概念；
- 战略管理的层次与过程；
- 战略管理理论的发展轨迹。

开章思考

大学生创业的蓝海在哪里？

学习经济管理专业的学生毕业后，往往都有创业的雄心壮志，但又会由于前景迷茫和前途未卜而作罢。他们会先选择一家合适的公司，首先满足个人的生存目标，或者说是卧薪尝胆，等待时机成熟，再发挥自己的创业激情，实现自己的创业梦想。当然，创业也并非单只另起炉灶、从无到有地发展一家新公司，如果能够在现有的一家公司中，实现个人的创业梦想，也未尝不是一件快事。李丰可以说就是这样的一个人，他获得北京大学化学专业理学学士后，又取得罗彻斯特大学化学理学硕士，曾经在新东方教育科技集团担任多个核心高级管理职位，现任 DG 资本投资顾问公司副总裁，侧重于教育消费领域及 TMT 相关领域的投资。

《职业》杂志记者曾经采访过他，通过他的现身说法，与读者进行职业体验分享，为大学生揭开创业的神秘面纱。以下为采访实录。

个人经历：专业与职业不对口也能行

主持人：所学专业都是应用化学，而您目前从事的却是金融方面的工作，促使您投身金融投资领域的转折点是什么？这当中都遇到哪些困难和挑战呢？

李丰：这个事还挺有意思的，自从研究生毕业以后，我所从事的几个工作都跟化学没太大关系。为什么会进入金融行业？我想当初更多是因为我对这个行业本身的好奇，也比较想尝试，因为可以不断学习新的东西。

刚开始，对于投资这个职业，我以为它需要非常多的财务技巧和财务知识。但是在从事这个职业的过程中，我发现它更需要的是对事物和事物发展方向进行比较仔细的研究、推理和判断，你要不断学习新的东西，而且还要把新事物本身研究透彻，尽可能比别人早一步看到事物发展的方向，不管生活经验、工作经验，还是思考能力、推理能力的积累都很重要。而财务专业知识只要有基础、能看明白就可以了，因为投资不是专业财务工作，在投资过程中，有公司内部、公司外部的专业资源来帮助你完成这个事，不管是财务上的，还是法律上的。所以遇到的困难和挑战没有想像中那么大。

主持人：您觉得您能完成如此完美的转身，是不是和您在学生时代的学习和积累有密切的关系呢？您理工科的理性思维是不是对现在做投资有帮助？

李丰：肯定是有关系的。我觉得学生时代最重要的帮助有两点。第一是逻辑推理能力的培养。从目前我的工作内容来看，投资就是你从各个不同的角度推理出你看不到的东西，从已知的东西推导出未知的东西，所以逻辑推理能力、思考能力就显得非常重要。第二是不断地积累跟人打交道的能力。因为这个职业的另外一个典型特点，就是90%的时间和工作内容都是在跟不同的人，而且是不断地跟新的不同的人打交道。

大学生创业：个体先行

主持人：现在大学生创业是社会的热门话题。您也有过两次创业经历，您是怎样看待现在大学生创业的？

李丰：在以往的教育体系和传统中，大学生还缺乏一点出去闯荡的勇气。现阶段，我们要做的更多还是要推动整个社会来鼓励和支持年轻人创业。当然，这个氛围的形成需要一定时间。因为之前很多年，我们整个社会的倾向并不是非常鼓励大学生走出校门就创业的。

大学生创业在中国能不能走得很好？我想更多地取决于个体，而不是整体，因为整体的环境形成还需要一段时间，但是对于个体来讲，如果他有足够好的资源积累，有足够的社会经历的积累，当然还有一个小前提，他周边的小环境对他创业这件事情有足够好的资金上的支持、态度上的支持，那么对于某些个体的大学生来讲，他的创业是有可能成功的。

主持人：您觉得一个优秀的创业者应该具备何种素质？

李丰：创业者需要具备两种素质。第一，他至少是一个思维上比较成熟或者性格上比较成熟的人，有自己判断事情的方法，具有坚忍不拔的品质，对自己喜欢的事情充满热情。因为创业是一个挺痛苦的事，能不能在这条路上走得长远，坚忍不拔是一个很大的决定因素。

第二就是与人交往的能力。创业需要跟整个社会打交道，要跟上下游的企业、企业家、政府、环境和合作伙伴打交道，要学会和他们打交道，并且让他们接受你或者喜欢你。现在的大学生，本身生活状况相对封闭，没有更多的机会接触与自己不同类型的人。打个比方，如果说连寝室关系都处理不好，那我想你将来出去创业，面临的最大的挑战，不一定是选项目对不对，而是能不能集合起足够多的有能力的人跟你一起来做。

投资者的眼光：技术创新最有可能

主持人：您从事投资行业多年，有没有大学生就业、创业的项目得到投资的成功案例？从投资者的角度来分析一下，您愿意投资一个大学生的创业项目吗？

李丰：我们其实看过非常多的项目，都是国内毕业的学生到国外留学后再回来创业的，但是并不是因为留学海外的学生更优秀、更容易成功。我想最主要的原因是，早期互联网在中国还不够普及，所以有过国外学习经历的学生，对互联网的理解来得更深入一些，对模式的理解、观察更敏锐一些，所以当带着这种优势到国内做互联网企业时，就会比国内学生有优势。现在，国内、国外对互联网的认知已经很接近或者差不多了。

企业的商业模式分成几种类别，比如有的企业需要比较多的资源推动，像房地产行业，这种类型的企业，就不适合学生创业。还有一部分企业，是以技术为先导的企业。如果你在大学期间对某些行业有强烈的兴趣，并且积累了足够多的知识，确实得到了比同行更好的应用结果，同时你又有足够强的勇气和能力拿到社会上产业化，那么这对大学生来说就是创业机会。

还有一种是商业模式上的创新。当然现在这个比较难了，因为有越来越多的人在思考这个事情。模式上的创新是不是有可能成为大学生创业的方向呢？这个有可能。但能不能成功？这个很难说。因为它有可能很快会被更有资源、更有资金、更有关系、更有积累的企业家或者企业学习和模仿，并且对手有可能会比较快地积累起优势，从而打败你。

所以，通过技术优势来创新，对大学生创业来说是最有可能的。另外，在你最熟悉的生活环境中创新，做模式创新，也是一个比较有益的方向。如校内网的创始人都是大学生，这个项目成功的原因在于他们非常了解大学生群体，也有很多资源在那个群体里面，结果也不错，以比较好的价格卖给了千橡集团。

大学生要搞清楚三件事

主持人：如果您来给大学生上课，您最想教给他们什么东西？

李丰：我想我在教学过程中，会更多地让他们分小组来执行一些任务或者组织研讨。因为在这个过程中，你会比较容易判断出两个问题。

第一个问题，你是不是有足够强的领导力，在讨论问题的过程中是否有足够的深度，并且能影响其他人。

第二个问题，是与人交往的能力。比如应该站在别人的角度考虑问题，更真实地对待别人，这样你会用最短的路径让别人接受你，可以更好地放松自己。我们可以去教一些所谓的技巧，但最终还是要把你放在一个群体里，看看你是否能在比较短的时间内让周围的人接受你。还要再看看，你在跟不同的人打交道的时候，是否能够适应别人的一些性格特点，又不会在较大程度上牺牲自己原有的原则和性格。我想要让别人接受你的观点，可以有很多方式和途径，不一定非要强迫别人接受你的观点。

我们常跟大学生讲，有三件事其实挺难搞清楚：一是我自己喜欢的事情；二是我自己能做好的事情；三是别人觉得我能做好的事情。三者一致，这是职业发展最有利的结果。但是挺痛苦的一件事是，在大学阶段，你对自己的判断和别人对你的判断是不一致的，你越是接触面窄，判断的偏差就越大，你只有接触足够多的人和事，才能积累足够多的经验，清醒地认识自己，并且清楚别人对你的判断，这是很重要的事。

（选自大学生创业的蓝海在哪里？职业，2011，（7）：40-41.）

1.1 战略管理的相关概念

1.1.1 战略

“战略”一词有着悠久的历史 and 复杂的内涵，原为军事用语，指作战的谋略、对战争全局的谋划。《辞源》对战略的描述为“作战的谋略。”^①《辞海》中对战略的定义是：“对战争全局的筹划与指导；泛指重大的、带全局性或决定全局的谋划。”^②

《孙子兵法》是我国古代著名的战略著作，包含丰富的战略思想。其中“兵者，诡

① 广东、广西、湖南、河南辞源修订组，商务印书馆编辑部，辞源（修订本）1—4合订本，北京：商务印书馆出版，1988：645

② 辞海编辑委员会，辞海，上海：上海辞书出版社，1990：1523