

Enterprise Strategy

Management

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

主 编 徐 君

副主编 李 冰 李 莉 王 琳

- 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



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

主 编 徐 君

副主编 李 冰 李 莉 王 琳

清华大学出版社

北 京

内 容 简 介

企业战略管理是一门新兴的、综合性和实践性很强的重要而独立的学科。本书较全面、细致地阐述了企业战略管理的基本理论和方法。第一章阐述了战略管理导论；第二章阐述了企业的远景、使命和战略目标；第三章阐述了企业战略的外部环境分析；第四章阐述了企业战略的内部环境分析；第五章阐述了企业总体战略；第六章阐述了企业竞争战略；第七章阐述了战略协同与战略联盟；第八章阐述了战略的制定与评价；第九章阐述了战略的选择；第十章阐述了战略的实施与控制；第十一章阐述了企业国际化经营战略；第十二章阐述了企业技术创新战略；第十三章阐述了企业战略与组织结构；第十四章阐述了企业战略与企业文化。

本书在内容体系设计上，注重“从对象出发，从问题出发，从实际出发”的理念，吸收了当代战略管理发展的新知识，并且在每章配有“导读案例、专栏和章后案例”，更突出本书的实践性和应用性。本书可作为普通高等学校经济管理相关专业的本科生和研究生教材，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；李冰，李莉，王琳副主编。—北京：清华大学出版社，2008.5
(普通高校经济管理类立体化教材 基础课系列)
ISBN 978-7-302-17440-0

I. 企… II. ①徐… ②李… ③李… ④王… 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(2008)第 056322 号

责任编辑：李春明 石 伟

装帧设计：杨玉兰

责任校对：周剑云

责任印制：孟凡玉

出版发行：清华大学出版社

地 址：北京清华大学学研大厦 A 座

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

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

印 刷 者：北京鑫海金澳胶印有限公司

装 订 者：三河市深源装订厂

经 销：全国新华书店

开 本：185×260 印 张：29.25 字 数：701 千字

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

印 数：1~4000

定 价：41.00 元

本书如存在文字不清、漏印、缺页、倒页、脱页等印装质量问题，请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话：(010)62770177 转 3103 产品编号：026297-01



前 言

企业战略管理是一门新兴的管理学科，它适应第二次世界大战后社会环境复杂多变、市场竞争日趋激烈、企业经营难度加大的形势，大约在 20 世纪 60 年代末、70 年代初首先在美国形成。作为管理科学的分支，它集中研究一个组织如何制定和实施科学的发展战略，以保证自身的生存与持续发展。企业战略管理已经成为普通高等学校经济管理相关专业的主干课程之一。

本书以企业所处的复杂多变的发展趋势为背景，充分吸收国内外企业战略管理方面的研究成果，根据目前世界经济全球化、一体化、信息化等新特点对企业带来更加纷繁复杂的影响和企业间竞争白热化状况，系统地归纳了企业战略管理理论体系内涵及发展、企业的远景使命及战略目标、企业战略的外部环境、企业战略的内部环境、企业总体战略、企业竞争战略、战略协同与战略联盟、战略的制定与评价、战略的选择、战略的实施与控制、企业国际化经营战略、企业技术创新战略、企业战略与组织结构、企业战略与企业文化等战略管理基本理论和创新思想，对于提高我国企业战略管理教学水平和企业管理水平具有重要意义，以更好地为教师、学生和管理工作者服务。

本书是清华大学出版社规划的《普通高校经济管理类立体化教材》之一，由国内众多高等学校管理学科教学的一线教师共同编写，在战略管理理论与实践、观念和方法等方面提出了一定的创新思路和方法，思路清晰，结构合理，资料充实，详略得当，突出实践性、可操作性和实用性。本书的特点是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。对战略管理概念的表述简洁精炼，理论介绍通俗易懂，并精心准备了“导读案例、专栏和章后案例”，以使理论与实践充分融合，便于学生理解和掌握，适合应用型人才培养的教学特点。

本书由河南理工大学徐君负责编写大纲，统稿和修改，并编配了部分图表、案例和习题。具体章节的编写分工如下：徐君编写第一章和第二章；佳木斯大学李冰编写第三章和第四章；河南理工大学王冠编写第六章和第十章第一节；新疆农业大学李莉编写第九章和第十章第二节；河南理工大学刘本伟编写第十一章和第十二章；西南交通大学王琳编写第十三章和第十四章；河北农业大学焦伟伟编写第七章；河南理工大学李新娟编写第五章和第八章。

在本教材的编写中，作者参阅了国内外大量的专著、教材、文献资料及网络资源，这对本书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和感谢。在本书的编写过程中，清华大学出版社的编辑人员，特别是李春明老师，始终以饱满的工作热情和认真负责的工作态度给予协调、指导和帮助，给我们留下了深刻的印象，在此表示衷心的感谢！

尽管我们已经尽了最大努力，但限于水平和视野，书中仍然会有疏漏和不当之处，敬请读者谅解、指正。

编 者

目 录

第一篇 管理基础篇

第一章 战略管理导论..... 1	三、核心竞争力理论..... 34
第一节 战略管理内涵..... 3	本章小结..... 35
一、战略概念的演变..... 3	案例分析..... 36
二、企业战略的含义..... 5	复习思考题..... 40
三、企业战略管理的含义..... 8	第二章 企业的远景、使命和
四、企业战略管理的作用和 本质..... 10	战略目标..... 41
五、企业战略管理的边界..... 13	第一节 企业的远景..... 44
第二节 战略管理的产生与发展..... 13	一、企业远景的概念..... 44
一、战略管理产生的历史背景..... 13	二、企业远景的要素..... 44
二、战略管理的演进过程..... 14	三、企业远景的作用..... 45
三、战略管理的发展趋势..... 17	第二节 企业的使命..... 47
第三节 战略管理的要素和层次..... 17	一、企业使命的概念..... 47
一、战略管理的要素..... 17	二、企业使命的界定..... 51
二、战略管理的层次..... 20	三、企业使命的表达..... 55
第四节 战略管理的过程..... 23	第三节 企业的战略目标..... 59
一、战略分析..... 23	一、战略目标的概念..... 59
二、战略制定..... 24	二、战略目标的特征..... 62
三、战略实施..... 27	三、战略目标的制定..... 64
四、战略控制..... 29	四、战略目标的表达..... 66
第五节 战略管理理论的演进..... 30	本章小结..... 68
一、经典战略理论..... 30	案例分析..... 68
二、竞争战略理论..... 32	复习思考题..... 71

第二篇 战略分析篇

第三章 企业战略外部环境分析..... 72	三、科技环境..... 75
第一节 企业宏观环境分析..... 74	四、文化环境..... 76
一、政治法律环境..... 74	五、社会与物质环境..... 77
二、经济环境..... 75	第二节 行业环境分析..... 77

一、行业经济特征及关键因素分析.....	78	二、企业业绩分析.....	126
二、行业演变的过程.....	86	三、企业核心能力分析.....	128
三、行业能力与潜在优势矩阵分析.....	91	第三节 SWOT 分析.....	132
四、行业竞争力结构分析.....	92	一、SWOT 分析的基本原理.....	132
五、行业内战略集团分析.....	98	二、SWOT 分析方法的应用.....	134
本章小结.....	101	第四节 投资组合分析.....	135
案例分析.....	101	一、波士顿矩阵分析法.....	136
复习思考题.....	110	二、通用矩阵分析法.....	138
第四章 企业战略的内部环境分析.....	111	三、产品—市场演变矩阵.....	140
第一节 企业资源与价值分析.....	115	四、三种矩阵的选择.....	141
一、企业资源的概念.....	115	第五节 企业的价值链分析.....	142
二、价值和经济附加值分析.....	117	一、价值链分析的基本原理.....	142
第二节 企业战略能力分析.....	118	二、价值链的构造及其应用.....	143
一、企业能力分析.....	118	本章小结.....	147
		案例分析.....	147
		复习思考题.....	151

第三篇 战略布局篇

第五章 企业总体战略.....	152	本章小结.....	184
第一节 稳定型战略.....	154	案例分析.....	184
一、稳定型战略的采用原因.....	154	复习思考题.....	187
二、稳定型战略的主要方式.....	155	第六章 企业竞争战略.....	188
三、稳定型战略的优缺点.....	156	第一节 三种基本的竞争战略.....	189
第二节 增长型战略.....	157	一、成本领先战略.....	189
一、密集增长战略.....	157	二、差异化战略.....	197
二、一体化战略.....	161	三、集中化战略.....	199
三、多元化战略.....	165	第二节 动态竞争战略.....	201
四、企业并购战略.....	169	一、进攻战略.....	201
五、战略联盟.....	174	二、防御战略.....	204
第三节 紧缩型战略.....	178	三、先动战略.....	209
一、转变战略.....	178	四、标杆学习.....	210
二、放弃战略.....	180	第三节 不同行业的竞争战略.....	211
三、附庸战略.....	181	一、新兴行业中的竞争战略.....	211
四、清偿战略.....	182	二、成熟行业中的竞争战略.....	214
第四节 战略组合与战略选择.....	182	三、衰退行业中的竞争战略.....	216
一、战略组合.....	182	四、分散行业中的竞争战略.....	219
二、实践中的战略选择.....	183	本章小结.....	222

案例分析	223
复习思考题	227
第七章 战略协同与战略联盟	228
第一节 协同效应理论	229
一、协同的概念	229
二、协同的类型	231
三、协同效应的评价	232
第二节 协同效益的实现	233
一、协同机会的挖掘	233

二、协同效益的实现方式	235
第三节 战略联盟	238
一、战略联盟的概念	238
二、战略联盟的形式	239
三、战略联盟建立的动因	242
四、战略联盟的优缺点	245
本章小结	248
案例分析	249
复习思考题	253

第四篇 战略制定与选择篇

第八章 战略的制定与评价	255
第一节 战略制定的程序和方法	256
一、企业战略的形成	256
二、战略制定的原则	257
三、战略制定的程序	259
四、战略制定的方法	260
第二节 战略的评价	263
一、战略评价的步骤	263
二、战略评价的方法	268
本章小结	270
案例分析	271
复习思考题	272
第九章 战略的选择	273
第一节 战略选择的影响因素	275

一、影响战略选择的领域	275
二、影响战略选择的行为因素	276
三、影响战略选择的文化因素	278
四、影响战略选择的社会、 政治因素	278
第二节 战略选择的方法	280
一、BCG 矩阵及其改进	280
二、通用电气公司法	285
三、产品/市场发展矩阵	289
四、生命周期理论	291
五、逐步推移选择法	293
本章小结	296
案例分析	296
复习思考题	300

第五篇 战略实施与控制篇

第十章 战略的实施与控制	301
第一节 战略的实施	303
一、战略制定与实施的基本关系	303
二、战略实施的基本原则	304
三、战略实施的主要任务	305
四、战略实施的主体及其职责	306
五、战略实施的步骤	307
六、战略问题的诊断	308

七、战略实施模式	309
八、战略计划的内容	313
九、战略计划的制定程序	315
第二节 战略的控制	317
一、战略控制的概念及特征	317
二、战略控制的基本原则	318
三、战略控制的内容及作用	319
四、战略控制的类型及过程	319



五、战略控制的系统设计.....	325	案例分析.....	329
本章小结.....	329	复习思考题.....	332

第六篇 战略管理拓展篇

第十一章 企业国际化经营战略	333	战略应注意的问题.....	386
第一节 企业国际化经营战略的概述	334	本章小结.....	388
一、企业国际化经营战略的内涵.....	334	案例分析.....	388
二、企业国际化经营战略的特征.....	335	复习思考题.....	393
第二节 企业国际化经营战略的动因		第十三章 企业战略与组织结构	394
与影响因素.....	336	第一节 战略与组织结构的关系	396
一、企业国际化经营战略的动因.....	336	一、组织结构的内涵.....	396
二、企业国际化经营战略的		二、战略与组织结构的关系.....	399
影响因素.....	337	第二节 企业组织设计过程	403
第三节 企业国际化经营战略的模式		一、企业组织设计的原则.....	404
与选择.....	345	二、企业组织设计的程序.....	406
一、企业国际化经营战略的模式.....	345	第三节 企业组织设计的基本模式	408
二、企业国际化经营战略的选择.....	347	一、职能式结构.....	408
第四节 企业国际化经营战略的规划		二、事业部式结构.....	410
与控制.....	349	三、矩阵式结构.....	413
一、企业国际化经营战略的规划.....	349	四、区域式结构.....	414
二、企业国际化经营战略的控制.....	362	五、多维立体式组织结构.....	416
本章小结.....	363	六、网络式结构.....	417
案例分析.....	364	本章小结.....	419
复习思考题.....	368	案例分析.....	420
第十二章 企业技术创新战略	369	复习思考题.....	426
第一节 技术创新的概念及其		第十四章 企业战略与企业文化	427
基本特征.....	371	第一节 企业文化概述	429
一、技术创新的概念.....	371	一、企业文化的概念.....	429
二、技术创新的基本特征.....	373	二、研究企业文化的原因.....	429
第二节 技术创新战略的概念、特征		三、企业文化的分析方法.....	430
和类型.....	375	第二节 企业文化的构成要素	431
一、企业技术创新战略的概念.....	375	一、核心价值观.....	431
二、企业技术创新战略的特征.....	376	二、行为规范.....	432
三、企业技术创新战略的类型.....	376	三、形象与形象性活动.....	434
一、企业技术创新战略的选择.....	382	第三节 战略与企业文化的关系	435
二、企业技术创新战略的制定.....	384	一、企业文化是企业战略	
三、我国企业制定企业技术创新		的基石.....	435



二、企业文化是维持企业战略 优势的条件.....	435	一、分析影响因素.....	441
三、企业文化与战略的适应与 协调.....	436	二、企业文化诊断.....	442
四、企业战略的稳定性与文化 的适应性.....	437	三、确定企业文化内容.....	444
五、不同战略类型下的企业 文化特质.....	439	四、培植企业文化.....	445
第四节 企业文化的管理.....	441	本章小结.....	445
		案例分析.....	446
		复习思考题.....	451
		参考文献.....	452

第一篇 管理基础篇

第一章 战略管理导论

本章导读

借战略管理东风，扬发展征程之帆

——从正泰的发展历程看战略管理的重要性

创立于 1984 年 7 月的正泰公司，经过二十多年脚踏实地、充满传奇色彩的发展历程，年销售额由创办当年的 1 万元到 2003 年的 101 亿元，经营范围涉及高低压电器、输变电设备、仪器仪表、通信设备、建筑电器、汽车电器等六大主导产业 300 多个系列、5000 多个品种、20 000 多种规格的产品。2003 年末，集团员工 14 500 多人，厂房面积 30 多万平方米，正泰商标价值 36 亿元，总资产 31 亿元，系中国工业电器“龙头”之一。集团综合实力连续 6 年名列全国民营企业 500 强前茅。纵观正泰集团的发展脉络，其最重要的经营秘诀就是其掌舵人南存辉在企业的发展过程中始终重视发展战略的管理。

在企业发展的第一个阶段(1984—1990 年)，面对柳市满大街的假冒和低劣的低压电器产品，以质量取胜是企业压倒一切的经营思想和经营目标，这使得企业在国家有关部门在温州打假的浪潮中成为重点扶持的对象，成为温州企业的楷模，从而在低压电器市场上站稳了脚跟，完成了企业的原始积累使命；第二阶段(1991—1993 年)，通过股份制合作建立现代企业制度，发展壮大企业实力是当时企业的经营战略；第三阶段(1994—1996 年)，企业通过“以资本为纽带、以市场为导向、以产品为龙头、以品牌为中心、走集团化经营道路、树立正泰自我品牌”的战略决策，使公司在短短的两年时间内，分公司和成员企业发展到 48 家，年产值达 12 亿元，总资产达到 4.62 亿元。而自 1996 年下半年开始至今的第四个阶段，随着企业经营的股份制改造不断深化，战略管理走上了全球化、系统化、科学化的规范之路。该案例试图以正泰集团公司为例来说明战略管理对企业经营的重要性。

一般来说，企业的战略管理包括战略制定、战略实施和战略评价三个阶段。

1. 战略制定是基础

战略制定阶段首先要明确企业要成为什么(即企业的发展目标)；其次要明确企业的业务是什么。完成该阶段的任务要经过战略分析、战略选择和战略制定三个步骤。

1995 年 10 月，经国家工商行政管理局核准，正泰成为国内低压电器行业第一个全国性无区域集团。这标志着正泰集团化经营的目标已经基本实现。1996 年，面对当时国内多元化经营的浪潮，公司基于进一步做大、做强、走全球化经营的思路，在分析了企业内部和外部经营环境的优、劣态势之后，认真听取专家的分析意见，明确提出了“创世界名牌，树百年老店”的经营目标，并选择了“稳健经营，永续发展，以低压电器为主业，逐步涉足相关电器制造行业，走低成本扩张之路”的经营战略。

为了实现公司的经营战略，公司以壮士断臂的气魄，相继退出了服装、饮用水等不具备技术优势的产业。为确保公司的成本优势，在确保质量的前提下进一步提升产品的市场份额，降低经营成本，公司利用生产规模大、低压电器产品品种规格全面、与供方多年合

作有良好声誉等优势,冲破世俗的、家族的、社会的等诸方面的压力,在温州地区率先推出企业采购招投标制度。

2. 战略实施是关键

再好的战略计划,如果不恰当地贯彻实施,那么也只是一项完备的计划。正泰的战略实施概括起来有如下几个特点。

一是注重企业的文化建设,培育企业“严谨、科学、求实、创新”的文化氛围。“质量就是生命,服务创造效益”是正泰从创立到发展至今的质量理念;“学习推动进步,创新促进发展”是正泰塑造学习型企业的动力;“正人必先正己,身教重于言传”是塑造“有理想、有道德、有文化、有纪律”的“四有”员工队伍的基本准则。二是将企业的长期发展计划与企业发展战略有机结合。2000年,经过反复讨论,认真听取中层经理的意见,制定并颁布了“正泰集团‘十五’发展纲要与2010年远景目标”,然后将纲要中的发展目标按年进度予以分解,年度的方针目标都要围绕纲要进行展开,而月度工作计划又围绕年度方针目标进行动态的布置。保证了战略目标的环环紧扣、层层分解落实。三是根据企业的发展需要,对组织结构及时地进行调整,以保证企业的组织结构与企业的战略变化相适应。四是按照“以人为本,文明塑魂;德才兼备,任人唯贤”的方针,建立客观公正的业绩考核与价值评估体系,确保战略实施的人才配备。

3. 战略评价是保障

战略评价的目的就是使企业能够及时地顺应变化了的经营环境,及时抓住稍纵即逝的经营机遇,规避不利事件对战略实施的影响。正泰每年都要举行专门的董事会对年度战略实施情况进行评价,各事业部每半年要进行方针目标实施的会诊,年底作出总体性的评价报告。对涉及企业经营方向性的重大事件,能运用权变的管理思想及时进行调整。例如,1999年,针对国家城乡“两网”改造的契机,正泰及时组织精兵强将参与各地的“两网”改造招投标,并调整营销策略,采取全资、控股、参股等形式对以前特许经营的营销体制进行改造,保证了资金的及时回笼,使企业在“两网”中得到了飞跃式的发展。2002年公司根据我国加入WTO后的新形势,作出了加快走向国际市场的决策,及时地对国际贸易公司的组织机构进行调整,充实力量,强化资源配置。2003年9月,公司根据长三角经济发展的远景趋势,及时提出了“接轨长三角,打造行业领军企业”的发展战略,在上海投资35亿元进军输变电行业,开始了由“区域工厂”向“国际化企业”转变的征程。这些,都是正泰在对企业发展战略进行评价的基础上作出的重大战略调整,将在正泰的发展史上写下浓墨重彩的一页。

(资料来源: http://www.zh09.com/Article/qyzt/200512/54138_2.html)

案例启示

一代伟人毛泽东曾经说过:“路线是个纲,纲举目张。”如果借用伟人的名言,我们可以说:“战略管理是企业经营的纲领。”没有经营纲领的企业是盲目的、短视的,而盲目、短视的企业在目前我国市场经济尚不完全发达的时期可能有暂时的生存空间,但要想得到长足的发展是不可能的,这已被国内众多昙花一现的企业所证实。所以说,战略管理对企业的发展至关重要,企业的所有者和经营者应当切实重视并抓好企业的战略管理工作。

战略最早出现在军事领域，作为一种思想一种谋划，领导者从宏观的角度对军事战争的发展进行把握和指导，力求获得优势和最后的决定性胜利。随着生产力的迅速发展，商业竞争成为社会的主导竞争，曾几何时，“商场如战场”成为社会发展程度和企业竞争的真实写照。战略作为一种时代和生产管理实践的反映，在1962年，由美国管理学家钱德勒(Chandler)在《战略与结构》一书中首先将战略这一军事术语用于公司管理，从而拉开了公司战略的序幕，自此，多种战略思想相继出现，呈现“百花齐放”的局面。战略管理作为一种新的管理思想和模式走上了企业管理发展的舞台，企业制定、实施、调控和变革自己的战略有了思想理论的指导，并在指导企业实践中取得了巨大的成功。

一切都是变化的，企业面对的环境无论是内部环境还是外部环境都由于各种因素的影响在变化着，理论作为一种实践的反映，也随着时代和企业的发展而发展。以发展的眼光看待企业战略管理在具体实践中发挥的作用，以科学的态度把企业战略管理理论应用于企业管理实践，这必将促使企业战略管理理论和企业管理实践的有机结合，形成企业的竞争优势，战略管理的思想也会在管理思想丛林中大放异彩。

学习目标

本章作为整本书的开篇章节，主要介绍了企业战略管理的一些基本概念，如企业战略的定义、战略管理的内涵、战略管理的要素和层次，以及战略管理的过程和一些主要的企业战略管理理论，如经典战略理论、竞争战略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；掌握战略管理理论的演进；了解战略管理的产生与发展。

关键概念

战略(Stratgy)

战略管理(Stratgy Management)

战略管理的要素(Elements of Stratgy Management)

战略管理的层次(Levels of Stratgy Management)

战略分析(Stratgy Analysis)

战略制定(Stratgy Making)

战略实施(Stratgy Implementation)

战略控制(Stratgy Control)

第一节 战略管理内涵

一、战略概念的演变

中国以其伟大的民族性、历史性、传承性，拥有丰富的历史文化和思想遗产，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，其他任何国家都难以比敌。长期的战争实践和军事战略实践，给我们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。宋朝名臣范仲淹曾讲过：“将不知古今，匹夫勇耳”。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”。这说明干大事的人，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。

战略及战略概念是随着战争的产生而产生的。一旦有了战争，就有指导战争的战略。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，商汤制定了灭夏的一整套战略计划。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”这一概念的出现却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地发展起来的，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 etc. 所包含的意义，实际上已经接近于现代“战略”一词的定义。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》中的《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《战略考》，辑录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，来源于希腊文的 strategicon。这个词的语根为 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。如1802年出版的英国军语辞典中，就没有“战略”一词，表明战略概念当时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的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之为“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，被看作是成功的关键，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竞争对手来获胜；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

(一)企业战略的几种典型概念

(1) 较早在商业领域引入“战略”一词并下定义的学者是冯·诺依曼(Von Neumann)和摩根斯坦(Morgenstem)。他们在所著的《博弈理论与经济行为》(1947)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”。

(2) 大部分学者认为第一个真正为企业战略下定义的人是钱德勒。1962年，美国管理学家钱德勒(Chandler)出版《战略与结构》一书，首先将“战略”这一军事术语用于公司管理，从而拉开了公司战略。他在其《战略与结构》(1962)一书中，将企业战略定义为

“确定企业基本长期目标，选择行动途径和为实现这些目标进行资源分配”。钱德勒的同事安德鲁斯为战略下了一个类似的定义。安德鲁斯认为：“企业战略是关于企业使命和目标的一种模式，以及为达到这些目标所制订的主要政策和计划；通过这样的方式，战略界定了企业目前从事什么业务和将要从事什么业务，企业目前是一种什么类型和将要成为什么类型。”根据这个定义，战略管理者必须设计一系列展现企业经营领域的目标和计划，以及达到这些目标的方法。

(3) 伴随 1965 年美国专家安索夫发表其成名作《公司战略》，“战略”这个概念就进入了企业领域。在这部著作中，安索夫提出了一个具有分析性和行动导向的战略定义。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。战略就是将企业活动与这四个方面连接起来的决策规则。

(4) 20 世纪 80 年代，哈佛大学的迈克尔·波特教授在产业经济学理论的基础上，对竞争战略进行了较为深入的研究，提出了很多颇有建树的观点。在他的成名作《竞争战略》(1980)一书中，将战略定义为“公司为之奋斗的一些终点(目标)与公司为达到它们而寻求的方法(政策)的结合物”。

(二) 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。魁因对此定义作了进一步的解释。

(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) 有效的战略是围绕着重要的战略概念与推动力而制定的。所谓战略推动力是指企业组织在产品 and 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。

(三) “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，理论有了很大的发展。加拿大麦吉尔大学的明茨博格教授在对以往战略理论进行梳理和深入研究的基础上，将人们对战略的各种定义概括为“5P”。具体内容如下。

(1) 战略是计谋(Ploy)。它是威胁和战胜竞争者的计策和谋略。

(2) 战略是计划(Plan)。它是有意识的、正式的、有预计的行动程序。计划在先，行动在后。这是早期的战略观念。

(3) 战略是模式(Pattern)。它是一段时期内一系列行动流的模式，这是明茨伯格为战略下的一个定义。该定义认为企业在某一时期基于资源而形成的使命与目标固然重要，但更重要的是企业已经做了什么和正在做什么。早期的战略观念强调分析，战略是模式强调行动。在明茨伯格看来，即使企业没有任何书面形式的战略规划，它也可能是有战略的，也就是说，计划并不是战略的必要条件。模式意味着企业行动的一致性，这种一致性可能是也可能不是正式计划或建立目标的结果。

(4) 战略是一种定位。战略应是一种定位，是一个组织在自身环境中所处的位置。对企业来讲，就是确定自己在市场中的位置。战略就是要把企业的重要资源集中到相应的地方，形成一个产品和市场的“生长圈”。这里，战略实际上成为企业与环境之间的一种中间力量，使得企业的内部条件与外部环境更加融洽。需要指出的是，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。

(5) 战略是一种观念。这一定义把战略看成为一种观念，它体现组织中人们对客观世界固有的认识方式。例如，有些企业是进取型的，创造出新的技术，开拓了新的市场；而有的企业则一成不变，固守在早已建成的市场上。企业的经营者对客观世界的不同认识会产生不同的经营效果。

战略的这五种定义是在对企业战略发展过程中不同的侧重点的基础上提出来的，既相互独立又相互联系，共存于企业发展的复杂过程中。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

应该看到，这五种定义彼此之间存在着一定的内在联系，定义的不同是各自侧重点的不同，但它们之间有时是某种程度上的替代和重叠，如定位型战略定义可代替计划型战略定义。但在大多数情况下，它们之间的关系是互补的，使战略定义趋于完善。因此，只能说每个战略定义有其特殊性，而不能说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，开创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他们在市场上所处的位置以后，马上制定出相应的计划，并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。

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。

【专栏 1-1】一些战略管理专家对战略的定义(表 1-2)

表 1-2 战略的定义

学 者	著 作	时 间	简短的定义
冯·诺依曼 摩根斯坦	《博弈理论与经济 行为》	1947	一个企业根据其所处特定的情形而选择的一系列行动
德鲁克	《管理的实践》	1954	管理者确认企业所拥有的资源,并在此基础上决定企业应当做什么
钱德勒	《战略与结构》	1962	确定企业基本长期目标、选择行动途径和为实现这些目标而进行资源分配
安德鲁斯		1969	确定企业宗旨、目的和目标的一种模式,和为达到这些目标所制定的主要政策和计划
安索夫	《公司战略》	1965	一条贯穿于企业活动与产品/市场之间的连线,即产品/市场范围、增长向量、竞争优势和协同作用
明茨博格		1990	把战略管理分为两种方法:设计学派(Andrews)和计划学派(Ansoff)
波特	《竞争战略》	1980	公司为之奋斗的一些终点(目标)与公司为达到它们而寻求的方法(政策)的结合物
明茨博格	Five Ps for Strategy	1987	战略是五个 P 的组合:策略(Ploy)、计划(Plan)、模式(Pattern)、定位(Position)、观念(Perspective)

三、企业战略管理的含义

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。其主要代表美国学者斯坦纳,在他 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。其主要代表美国企业家兼学者安索夫认为,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。