

普通高等院校经济管理类“十二五”应用型规划教材
[工商管理系列]

HZ BOOKS
华章教育

战略管理

流程、方法与工具

Strategy Management

刘平 主编

免费提供
授课用
电子课件



机械工业出版社
China Machine Press

普通高等院校经济管理类“十二五”应用型规划教材
[工商管理系列]

战略管理


流程、方法与工具

Strategy Management

刘平 主编

王丹 郭元珍 王启业 李坚 赵丽洲 副主编

王浩 参编

 机械工业出版社
China Machine Press

“企业战略管理”是工商管理类专业的主干课。本书是省级精品课程“企业战略管理”的配套教材。根据应用型人才的培养目标和“应用为本、学以致用”的办学理念，理论部分贯彻“精、新、实”的原则，精选必需的内容，重点集中在战略规划的理论、流程、方法与工具。其余内容引导学生根据兴趣和需要有目的、有针对性地自学。实践部分则突出应用能力的培养，加大实践教学的力度，创新实践教学的内容和形式。以此为依据，统筹考虑和选取教学内容，做到教学内容新颖、精辟，同时把最新科研成果引入教学，突出了课程内容的应用性与先进性。

本书既可以作为应用型本科相关专业“企业战略管理”课程教材，也可以作为MBA“企业战略管理”课程教材；既可以作为企业战略管理的培训用书或参考书，也可以作为企业战略管理实务工作者的学习用书。

封底无防伪标均为盗版

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

图书在版编目 (CIP) 数据

战备管理：流程、方法与工具/刘平主编. —北京：机械工业出版社，2011.4
(普通高等院校经济管理类“十二五”应用型规划教材·工商管理系列)

ISBN 978-7-111-34050-8

I. 战… II. 刘… 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 (2011) 第059669号

机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑：许可 版式设计：刘永青

北京诚信伟业印刷有限公司印刷

2011年5月第1版第1次印刷

185mm×260mm·17.75印张

标准书号：ISBN 978-7-111-34050-8

定价：32.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 88379210；88361066

购书热线：(010) 68326294；88379649；68995259

投稿热线：(010) 88379007

读者信箱：hzjg@hzbook.com

PREFACE 前 言

“企业战略管理”是管理学科工商管理类专业的主干课程，近年来得到了理论界和教育界的普遍重视。在高等院校，不仅相关专业把“企业战略管理”作为必修的考试课程开设，主动选修“企业战略管理”课程的大学生也越来越多。目前，企业战略管理的教材很多，虽各有特点，但主要是基于MBA的教育需要，适合应用型本科的企业战略管理教材却凤毛麟角。

本书是省级精品课程“企业战略管理”的阶段成果之一。本精品课建设的指导思想是以企业战略管理知识的综合运用为导向，以战略规划规范流程和方法工具为基础，以辩证思维为核心，以实际运用为重点，以综合的教学改革为突破口，促进学生掌握企业战略管理基本理论和提升运用技能。重点是突出应用能力和辩证思维的培养。

本书在编写的过程中突出以下主要特点：

(1) **理论与实践相结合，突出应用性和实践性。**增加或加强分析方法、战略规划文本等实践性较强且非常有用的内容，同时结合分析企业战略规划的实际案例，可以较好地满足应用型和技能型人才培养的需要。

(2) **构建符合面向实践应用的企业战略管理知识和方法体系。**在分章编写关于企业战略规划的重点内容和实用内容时，注重语言的表达方式，争取做到像讲故事一样娓娓道来，使学生易于理解和接受。

(3) **在教材体例上充分考虑案例教学法和模拟演练的需要。**在每章开篇有引入案例，在每章正文中穿插个案研究，以加深对重点问题和难点问题的理解和掌握。另外在第2章安排了一个完整的战略规划案例，系统性强化对理论知识的理解和运用。同时穿插部分专论摘要，介绍当今的一些新趋势和观点，开阔视野。在每章后设有阅读材料，以拓宽学生的知识面，加深对正文内容的理解和认识。

本书根据高素质应用型人才的培养目标和“应用为本、学以致用”的办学理念，理论部分贯彻“精、新、实”的原则，精选必需的内容，其余内容引导学生根据兴趣和需要有目的、有针对性地自学；实践部分则突出应用能力的培养，加大实践教学的力度，创新实践教学的内容和形式，以此为依据，统筹考虑和选取教学内容。基本做到教学内容新颖、精辟，能及时把最新科研成果引入教学，突出了课程内容的应用性与先进性。

全书分为五篇：第一篇战略管理导论，包括第1章战略管理概述和第2章战略规划实例；第二篇战略环境分析，包括第3章外部环境分析和第4章内部环境分析；第三篇企业使命与战略选择，包括第5章企业使命与战略目标和第6章战略选择方法与评价；第四篇战略选择模式，包括第7章总体战略和第8章竞争战略；第五篇战略执行与变革，包括第9章战略实施与控制 and 第10章战略变革与永续经营。

本书各章的基本体例结构如下：

- (1) **学习目标与重点** 说明本章的学习收获及对各部分内容的掌握程度。
- (2) **关键术语** 本章涉及的关键内容索引。
- (3) **引入案例** 引发学习兴趣，引入思维环境。
- (4) **本章正文** 本章的核心内容。
- (5) **个案研究** 穿插于正文中，通过个案加深对重点问题和难点问题的理解和掌握。
- (6) **专论摘要** 穿插于正文中，介绍当今的一些新趋势和观点，开阔视野。
- (7) **知识链接** 穿插于正文中，主要介绍一些背景资料和相关知识。
- (8) **本章结构** 给出本章核心内容的体系结构。
- (9) **综合练习** 包括名词解释、判断题、填空题、单项选择题、多项选择题、简答与简述题、搜索思考、案例分析、模拟演练和战略管理实际操作等题型中的若干类型，并在第2章和第6章安排了两个实训题，分别是“为家乡企业制定战略”（这是一个贯穿全课程的综合实训题）和“每个学生设计并分析自己的SWOT矩阵”。
- (10) **战略规划实例** 本书第2章给出了一个完整的企业战略规划文本。
- (11) **推荐阅读** 给出了深入学习本章内容的参考书籍。
- (12) **阅读材料** 此类资料篇幅要大于个案研究和专论摘要，是相对比较完整的补充阅读材料，拓宽学生的知识面，加深对正文内容的理解和认识。
- (13) **网上资料** 为配合教学，在华章公司网站提供了《新华人寿“二五”规划（全文）》、《寿险公司发展战略的若干模式》、《贝塔斯曼中国之必然》、《极度扩张理论与现实的悖论》、《基础管理是缔造联想的基石》等阅读文章。

全书突出案例教学和互动交流、研讨。

本课程是一门综合性、实用型课程，本书以“好读、实用、操作性强”为编写宗旨和追求目标，具有“精、准、新、活、实”五个显著特征：

精 理论部分力求简洁、精炼，用结构式描述法替代长篇大论的大段文字描述法，好读、易记，便于理解；使学生对企业战略管理从宏观的角度有个整体、全面的认识，至于从微观的角度进行的学习研究则是各门专业课的任务了。因此，本书舍弃晦涩难懂的专业内容和繁杂的公式，力求用通俗易懂的语言讲清其间的逻辑关系和深奥的道理。

准 准确阐明企业战略管理的理论和概念，务求使理论体系全面、完整、准确。为此，参阅了大量文献并进行了深入的调查研究，设定了本书目前的结构和内容。

新 应该说，近年来我国企业战略管理的理论与实践取得了长足进展，迫切需要对相关内容进行更新。对典型案例及时进行修订和补充，如第1章引入案例“百年柯达成也战略，败也战略”就是对罗雁《百年柯达痛苦转型，战略性危机获得软着陆》的二次开发，一是增加了柯达早期成功背景的背景资料；二是增加了柯达此次危机拯救的最新进展，以出售数码业务而告终；三是进行理论升华，引出“成功的负担”的理论。

活 一是采用了大量鲜活的案例，二是编写手法丰富鲜活。这从前面的体例结构中可以得到充分的印证。

实 体现在顺应国情，实用、系统，利于读者循序渐进地学习，具有较强的可操作性。在案例的选取上，主要采用国内案例或跨国公司在我国发展的案例，以自编案例、二次开发案例为主，注重选取作者亲身经历或深入研究过的典型案例和学生熟悉的最新案例，以增强真实性和可触摸性，提高学生的参与度。

“企业战略管理”作为一门高度综合性的课程，有别于其他管理课程，不只是狭窄地集中于某一领域，而是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。为此，本书尽量避免与其他教材的过分重复，没有过多地探讨各专门理论独立解决的问题，而是注重了各理论的综合运用，关注各理论的相互衔接。

本书既可以作为应用型本科相关专业“企业战略管理”课程的教材，也可以作为高职高专相关专业“企业战略管理”课程教材；既可以作为企业战略管理的培训用书或参考书，也可以作为企业战略管理实务工作者的学习用书。

本书由沈阳理工大学应用技术学院刘平教授起草写作大纲并担任主编，辽宁石油化工大学经济管理学院王丹教授、新疆财经大学工商管理学院郭元珍教授、山西大学商学院王启业副教授、沈阳理工大学经济管理学院李坚副教授、辽宁石油化工大学经济管理学院赵丽洲副教授担任副主编。具体编写分工如下：刘平负责前言、第1章和第2章；郭元珍参与了第3章和第4章的编写；王启业参与了第5章和第6章的编写；李坚参与了第7章和第8章的编写；王丹参与了第9章和第10章的编写；赵丽洲参与了第3章和第7章的编写；王浩（辽宁石油化工大学顺华能源学院）参与了第4章和第8章的编写；书中主要案例由刘平提供。最后，由刘平教授通读全书，并做了适当修改。

本书的编辑出版得到了机械工业出版社华章公司策划编辑高伟的热情鼓励和大力支

持，也得到了相关院校领导与老师的积极支持和密切配合，在此一并表示衷心的感谢！
本书的编写也参阅了有关的文献资料，在此向原作者表示诚挚的谢意！

写书和出书在某种程度上来说也是一种“遗憾”的事情。由于种种缘由，每每在书稿完成之后总能发现缺憾之处，本书也不例外。作者诚恳希望读者在阅读本书的过程中，指出存在的缺点和错误，并提出宝贵的指导意见，这是对作者的最高奖赏和鼓励。我们将在修订或重印时将大家反馈的意见和建议恰当地体现出来。联系邮箱：liuping661005@126.com，在此谢谢广大读者的厚爱！

编者

2010年12月

教学目的

本课程的教学目的是使学生对企业战略管理的核心观念、基础知识、基本原理及在企业中的应用有较深的理解，熟悉基本的企业战略分析、制定和实施的方法与工具，具备良好的企业战略管理实际应用能力，树立全局观念并提升学生的战略思维与决策能力；使学生学会观察和分析影响企业经营的社会经济环境的变化，时刻关注企业战略发展的新动向，明确战略规划方案的基本组成部分，能够制订出与企业实际相结合的企业战略方案。

先修、后续课程及关系

对于工商管理类专业的学生来说，本课程是核心专业课，是在学习“市场营销”、“财务管理”、“人力资源管理”、“生产运作管理”等课程基础上综合培养学生市场经济意识、创业创新意识、全局和长远观念、战略思维能力和综合管理与实践能力的重要课程，在课程体系中具有重要作用。

本课程的先修课程是“微观经济学”、“管理学原理”、“财务会计”、“市场营销”、“人力资源原理”、“生产运作管理”等，后续课程则是“管理综合实训”、“毕业实习”、“毕业设计”等综合实践课程。

教学方式方法及手段建议

在教学过程中，教师应全面阐述企业战略管理的基本观念、理论和方法，力求反映战略管理理论的最新进展和具体应用。在教学方法上，除了尽可能地采用目前已经流行的案例教学法外，还可以引进体验式教学法、情景模拟教学法等新式教学法，引入为家乡企业制定战略的课程

论文撰写,使学生的个人管理技能得到有效的开发。

(1) 案例引导教学法。在教学中,教师首先通过案例研讨分析,引导学生归纳所要掌握的理论知识点。在案例的选取上,要考虑经典案例,也要采用二次开发案例、自编案例,特别是学生熟悉的近年发生的典型案例。

(2) 启发式教学和讨论式教学法,贯穿整个课堂教学活动的始终。通过学生对案例的分析和讨论,激发学生思考问题和解决问题的积极性,培养创新能力。

(3) 仿真加全真体验式教学法。在综合运用启发式教学、讨论式教学、案例教学、仿真模拟、情景模拟教学等教学方法的基础上,可以考虑引进全新的体验式教学——企业经营沙盘模拟,教学效果明显。企业经营沙盘提供仿真环境,大学生创业实践中心、企业实习基地提供全真环境。

(4) 课程论文+实践专用周。例如为家乡企业制定战略的课程论文,在课程开始之初即可布置,学生利用周末及“十一”长假可进行实地调研,课程即将结束时提交报告,并进行总结交流。而管理综合实训则安排在课程结束之后的实践专用周,是对本课程及以前各职能管理理论所学知识的综合运用。

(5) 整合多种方法,突出应用能力培养。在理论和实践教学环节中分别采用了情境教学、模拟企业经营(可在课堂中进行)和实际操作(可在课外活动和实习中进行)相结合的方式,让学生亲自扮演企业管理工作中的不同角色并开展相应工作,充分发掘学生的潜力,锻炼学生的实际动手能力。

通过上述方法的运用,学生能够独立地对企业战略进行分析研究,针对其中存在的问题提出解决思路以及具体方案,并能够进行初步的企业战略规划活动,学生的实际应用能力可以得到显著提高。

学时分配表(供参考)

序 号	内 容	学 时	讲 课	案例分析和随堂讨论
1	战略管理概述	3	2	1
2	战略规划实例	2	2	(在自修的基础上)
3	外部环境分析	3	2	1
4	内部环境分析	3	2	1
5	企业使命与战略目标	2	2	
6	战略选择方法与评价	3	2	1
7	总体战略	3	2	1
8	竞争战略	3	2	1
9	战略实施与控制	2	2	
10	战略变革与永续经营	2	2	
11	阅读材料(不含授课中案例)	3	1	2
12	企业经营沙盘模拟操作/分析	12	2	操作10学时
13	理论测验、课程回顾与复习、 作业讲解、答疑、机动	4	2	2
合 计		45	25	20

CONTENTS 目 录

前 言 教学建议

第一篇 战略管理导论

第1章 战略管理概述 / 2

引入案例：百年柯达成也战略，
败也战略 / 2

1.1 企业战略的基本概念 / 4

1.2 战略管理的内涵 / 10

1.3 战略管理的过程 / 15

1.4 战略管理的利益相关者 / 20

阅读材料1-1：战略管理理论的演进 / 23

阅读材料1-2：战略管理主要学派简介 / 25

第2章 战略规划实例 / 29

引入案例：新华vs.友邦，条条大路
通罗马 / 29

2.1 战略规划概述 / 31

2.2 新华人寿“二五”
规划解析（一） / 36

2.3 新华人寿“二五”
规划解析（二） / 45

阅读材料2-1：战略管理的辩证法 / 54

第二篇 战略环境分析

第3章 外部环境分析 / 58

引入案例：变革中的招商银行 / 58

3.1 宏观环境分析 / 60

3.2 行业（产业）结构分析 / 63

3.3 竞争对手分析 / 70

3.4 客户分析 / 73

3.5 外部环境分析方法 / 78

第4章 内部环境分析

引入案例：解剖家世界危机，做大
还是做强 / 84

4.1 企业资源分析 / 87

4.2 企业能力分析 / 90

4.3 企业核心能力分析 / 96

4.4 内部环境分析方法 / 100

阅读材料4-1：基础管理是缔造联
想的基石 / 103

阅读材料4-2：高成长企业的长赢
基因 / 105

第三篇 企业使命与战略选择

第5章 企业使命与战略目标 / 112

引入案例：联想，从中国品牌到
国际品牌 / 112

5.1 企业愿景与使命 / 115

5.2 企业功能的定位 / 118

5.3 企业战略目标体系 / 121

阅读材料5-1：全面认识战略和战
略决策 / 130

阅读材料5-2：社会责任与企业公
民行为 / 132

第6章 战略选择方法与评价 / 135

引入案例：海尔战略vs. TCL思维 / 135

6.1 SWOT分析 / 138

6.2 波士顿矩阵 / 144

6.3 GE矩阵 / 146

6.4 战略方案的评价及选择 / 149

阅读材料6-1：联想为何决定

收购IBM PC / 153

第四篇 战略选择模式**第7章 总体战略 / 158**

引入案例：波导，手机黑马何去何从 / 158

7.1 稳定型战略 / 161

7.2 发展型战略 I：战略类型 / 163

7.3 发展型战略 II：实现方式 / 168

7.4 防御型战略 / 172

7.5 战略选择实践 / 175

阅读材料7-1：快乐购的全媒体

销售模式 / 179

阅读材料7-2：走出去的挑战 / 181

第8章 竞争战略 / 185

引入案例：三星商业模式的改变 / 185

8.1 基本竞争战略 / 186

8.2 不同产业结构下的竞争战略 / 196

8.3 不同市场竞争地位下的竞争
战略 / 207

8.4 竞合战略与蓝海战略 / 213

阅读材料8-1：让竞争对手变成
合作伙伴 / 216阅读材料8-2：诺基亚三打苹果，
智能手机“空战”升级 / 217**第五篇 战略执行与变革****第9章 战略实施与控制 / 222**引入案例：德隆系倒塌，母子公司
管控之败 / 222

9.1 企业战略实施 / 223

9.2 企业战略控制 / 232

9.3 平衡计分卡 / 238

9.4 EVA管理与标杆管理 / 243

阅读材料9-1：职能战略简介 / 247

阅读材料9-2：腾讯多元化之险 / 248

第10章 战略变革与永续经营 / 250引入案例：联想“二次革命”全面
进军移动互联网 / 250

10.1 企业战略变革 / 252

10.2 战略变革主导逻辑 / 258

10.3 企业流程再造 / 260

阅读材料10-1：为了前进必须付
出的代价 / 264阅读材料10-2：柳传志喜获大奖，
联想国际化广受好评 / 268

阅读材料10-3：宏碁再造 / 269

参考文献 / 271

第一篇

战略管理导论

第 1 章 战略管理概述

第 2 章 战略规划实例

PART I

Chapter 1

第 1 章

战略管理概述

学习目标与重点

- 了解管理理论的划分，明确战略管理的地位；
- 掌握战略、战略规划与战略管理的内涵及其关系；
- 掌握战略管理的层次、特点及过程；
- 掌握战略管理的基本框架与逻辑结构；
- 重点掌握战略规划流程及其逻辑关系；
- 了解三大主要利益集团对战略的影响。

关键术语

战略 战略规划 战略管理 战略管理过程

引入案例

百年柯达成也战略，败也战略

1. 战略变革成就了柯达的辉煌[⊖]

1963年2月28日——世界照相史上划时代的日子，柯达公司率先推出了“傻瓜机”。当年营业额超过了20亿美元，纯利润3亿多美元，所花费的600万美元开发费带来了巨大利润。可就在柯达的“傻瓜机”大为走俏的时候，柯达做出了出人意料的惊人之举：公布了“傻瓜机”的专利技术。为什么？

其实，柯达公开“傻瓜机”技术正是该公司战略变革的体现。一方面，当时世界上相机拥有量已有数千万台，而且日本自行研究的“傻瓜机”也即将问世，即使不公开技术，其他公司已模仿佛研制出同类产品。另一方面，相机是耐用品，可以重复使用，而胶卷是一次性使用的，其市场需求越来越大。

鉴于以上考虑，柯达公司才做此战略转变，公布了“傻瓜机”技术。公布的结果使

⊖ 改编自：杨明刚，市场营销策划[M]，北京：高等教育出版社，2002：25-26.

日本的独立开发与其他公司的模仿开发变得一钱不值，没有投入研制的公司不费吹灰之力就拥有了柯达提供的技术。此时，柯达正好收缩精力，全力生产高质量的胶卷，结果成功变身为处于垄断地位的胶卷业巨头，照样财源滚滚。

2. 不能因需而变，陷入困境^①

然而，柯达却在从“胶卷时代”走入“数字时代”中迷失，在21世纪初IT泡沫破裂的时候陷入严重的经营危机。究其根源：

(1) 投资方向单一，过分依赖传统胶片部门。对数字科技给予传统影像部门的冲击，反应迟钝。这主要是由于对现有技术带来的现实利润的依赖和对新技术带来的未来利润的不确定，造成柯达大量资金用于传统胶片业务的简单扩张上，无暇他顾。

(2) 公司高层作风保守，迷恋既有优势，忽视对新技术和替代技术的开发。化学胶片与数字科技相隔甚远，而柯达的管理层多为化学等传统行业出身，满足于传统胶片产品的市场份额和垄断地位。

(3) 缺乏对市场的前瞻性分析，战略联盟被短期市场行为左右，没能及时调整公司经营战略重心和组织架构，决策犹豫不决，错失良机。

针对上述问题和资本市场的反应，柯达于2003年9月26日宣布实施战略性转变：放弃传统的胶卷业务，重心向新兴的数字产品转移。

1) “以变应变”，增加非影像业务领域的投资。

2) 不再向传统胶片业务进行重大的长期投资。

3) 公司重组，机构进行了大幅调整。

2005年1月，柯达任命在惠普工作了31年的技术专家，被外界冠为“数字CTO”的威廉·劳埃德(William Lloyd)为新的CTO。2005年6月，曾为惠普效力25年的彭安东(Antonio Perez)出任柯达首席执行官，其率领的惠普打印机部门每年的盈利高达100亿美元。

在全球传统胶卷市场迅速萎缩的当口，彭安东的走马上任被外界解读为柯达加速转型的一个重要信号，即这家企业已决心要把自己带入数码时代。

3. 转型失利，从老大成追随者^②

2009年6月，美国柯达公司宣布，将停止生产拥有74年历史的Kodachrome品牌胶卷。“这意味着一个时代的结束。”24年前曾使用柯达克罗姆反转片拍摄《阿富汗少女》的著名摄影师史蒂夫·麦凯瑞公开表示。

2007年12月，柯达决定实施第二次战略重组，这是一个时间长达4年、耗资34亿美元的庞大计划。这次重组过程中，柯达裁员2.8万人，裁员幅度高达50%。重组的目标很明确，把公司的业务重点从传统的胶片业务转向数码产品。

然而，2008年金融危机导致的需求减弱，结束了柯达短暂的复苏势头。自2008年第四季度起，柯达公司的营收开始步入一个快速下滑的通道。至2009年第二季度，柯达的销售额分别下滑了24%、29%和29%。随后柯达宣布2009财年第三季度亏损1.11亿美元，连续4个季度亏损，且业绩未达华尔街预期。

在从传统影像到数码影像的转型战略中，柯达始终犹豫不决而贻误时机，因为它不

^① 改编自：罗雁。百年柯达痛苦转型，战略性危机获得软着陆[J]。中外管理，2005(7)。

^② 改编自：宋文明。柯达2010或出局：两次转型失败，从老大到追随者[N]。中国经营报，2010-1-10。

希望放弃自己在传统胶片时代的优势。从2003年开始,柯达才逐渐加快转型的步伐,但已错过了最好的时机。在此过程中,黯然失色的不只柯达一家,柯尼卡、美能达也已淡出了人们的视野。

相比之下,柯达在胶片行业的老对手富士就要激进得多。在它们意识到胶片行业已经是一个末路行业后,迅速关掉了其胶片生产的绝大多数生产线,转投与之前业务毫不相干的医药甚至化妆品行业。

案例点评:

经营范围做大了,什么都做,而且习惯于用过去成功的方法做未来的事情,问题也就随之而来了。因为用过去成功的方法做未来的事情不担风险,做好了,自然不用说;做坏了,别人也说不出什么。如果你用新方法去做,做好了还行;做不好,麻烦就大了。因此也就严重影响了创新。往往是当用过去成功的方法使企业陷入困境时,才想起创新,或者说不得不创新,否则只有死路一条。这就是“成功的负担”(见图1-1)。

有资料表明,美国平均每年要注册50万家企业,可只有不到千分之一的企业能上升到中型企业,或者称之为稳定企业。1 000家企业里有999家都是在这个水平线上退下来的,其中95%的企业在3年之内必定破产,其余的企业就永远停留在小老板的行列中。^①2005年7月1日公布的中国首部民营企业发展报告蓝皮书称:20年来,中国每年新诞生企业接近15万家,而每年消亡的企业也有十几万家。60%的民营企业在5年内破产,85%的企业在10年内死亡。中国民营企业的平均寿命仅有2.9年。究其根源,战略决策失误、经营管理不善是重要原因。

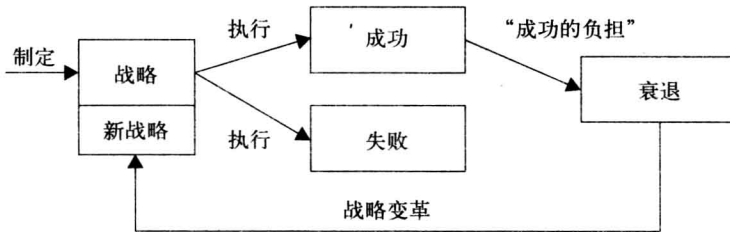


图1-1 战略管理循环图

1.1 企业战略的基本概念

1.1.1 战略的内涵

“战略”一词源于军事,就是作战的谋略。依据《辞海》的解释,战略泛指重大的、带有全局性和决定全局的计谋。随着企业竞争的日益激烈,“战略”一词被广泛地应用到企业管理中来。然而究竟什么是企业战略,目前尚无统一的定义。不同的学者与管理者赋予企业战略不同的含义。以下列出关于企业战略的主要观点:

^① 刘平. 快速成长型企业的危机基因[J]. 中外管理, 2006 (6): 56-57.

1. 早期的战略定义

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），他将战略定义为“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”。

2. 安索夫的定义

美国著名战略学家安索夫（Ansoff）和安德鲁斯一样，都是战略管理第一次浪潮的代表人物，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该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里进行竞争或运行。

3. 明茨伯格的定义

加拿大麦吉尔大学管理学教授明茨伯格归纳出人们对战略的五个定义。他认为，人们在不同的场合以不同的方式赋予战略不同的内涵，说明人们可以根据需要来接受各种不同的战略概念，只不过在正式使用战略概念时，人们只引用其中的一个罢了。

为此，明茨伯格借鉴市场营销学中四要素的（4P）的提法，即产品（product）、价格（price）、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，这五个定义只不过是不同角度阐述战略。

（1）战略是一种计划。大多数人将战略看做一种计划，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。这是指在特定环境下，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，而是要阻止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。在军事上被称为“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，该企业也没有将新战略付诸实施。因此，这种战略只能称之为一种对竞争对手构成威慑的计谋。

（3）战略是一种模式。明茨伯格认为，仅把战略定义为企业采取经营活动之前的一种计划是不充分的。因此他引用钱德勒在《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进行的重要决策、采取的途径和行动以及为实现目标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。

如图1-2所示，战略实际上是一种从计划向实现流动的结果。那些不能实现的战略设计或实施失败的战略通过一个单独的渠道流失，脱离准备实施战略的渠道变成没有实现的战略。此外，准备实施的战略与自发形成的战略则通过各自的渠道，流向已实现的战略。这是一种动态的观点，将战略看成是一种“行为流”的运动过程。

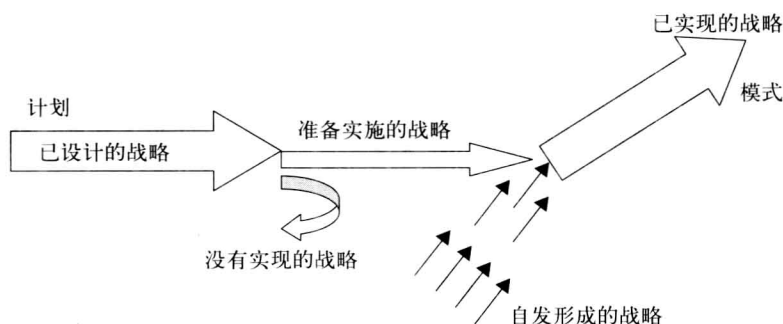


图1-2 明茨伯格5P中计划与模式的关系

(4) 战略是一种定位。战略应对一个组织在环境中正确确定自己的位置，从而使产品开发、客户选择、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，甚至企业还可以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。这种定义强调战略是一种概念的内涵，它深藏于企业内部，是企业主要领导者头脑中感知世界的方式。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。

五种定义之间的关系

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，使战略内涵趋于完善。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。