

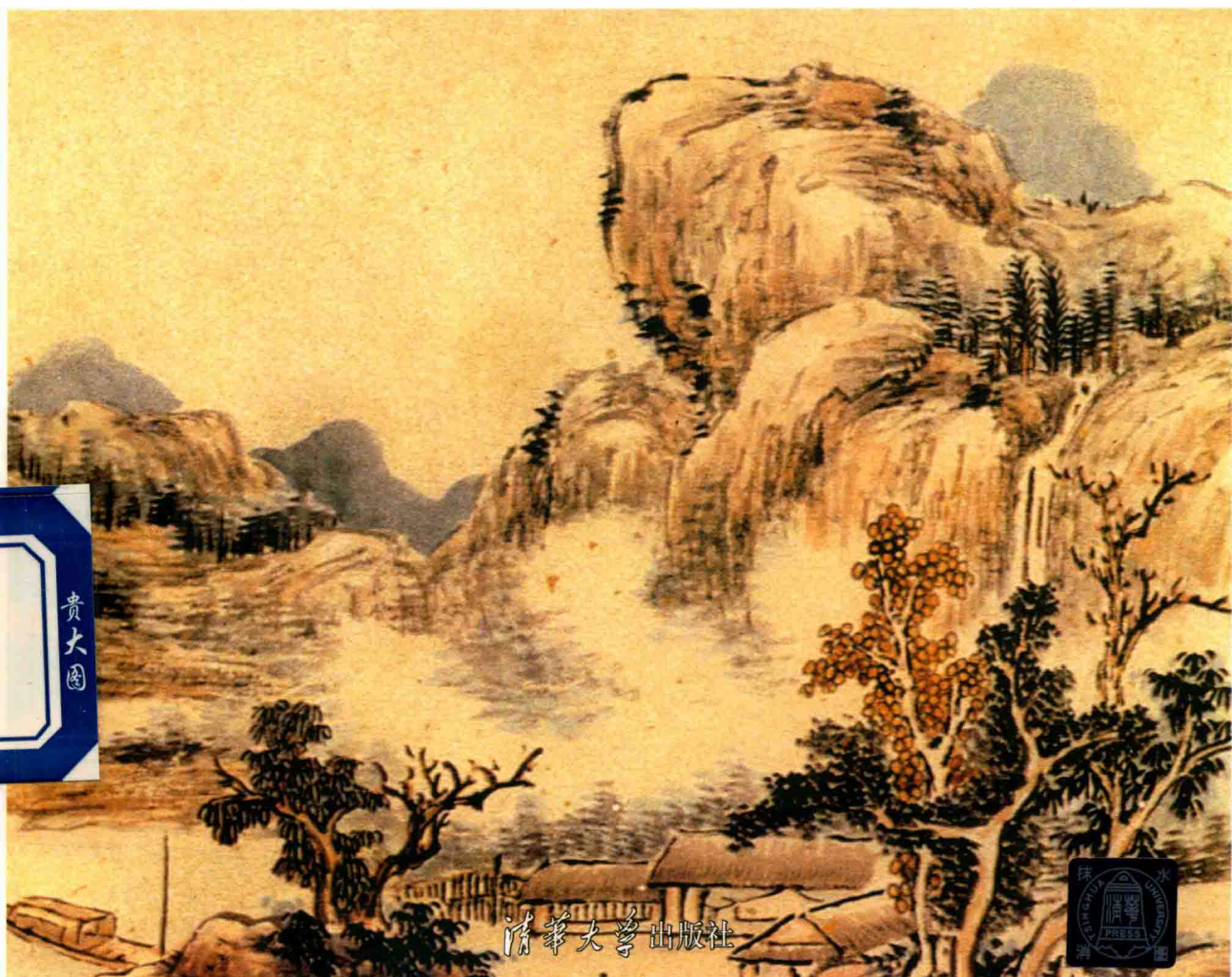
工商管理系列
经济管理精品教材

21
世纪

现代企业战略管理

思想、方法与实务

贾旭东◎编著



贾旭东

清华大学出版社



工商管理系列
经济管理精品教材

21
世纪

现代企业战略管理

思想、方法与实务

贾旭东◎编著



清华大学出版社
北京

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

现代企业战略管理：思想、方法与实务 / 贾旭东编著. — 北京：清华大学出版社，2018
（21世纪经济管理精品教材·工商管理系列）

ISBN 978-7-302-49500-0

I. ①现… II. ①贾… III. ①企业战略—战略管理—高等学校—教材 IV. ①F272.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2018）第 020800 号

责任编辑：吴 雷

封面设计：李召霞

版式设计：方加青

责任校对：王荣静

责任印制：李红英

出版发行：清华大学出版社

网 址：<http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址：北京清华大学学研大厦 A 座 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 装 者：三河市金元印装有限公司

经 销：全国新华书店

开 本：185mm×260mm 印 张：23 字 数：525 千字

版 次：2018 年 3 月第 1 版 印 次：2018 年 3 月第 1 次印刷

印 数：1~3000

定 价：55.00 元

产品编号：071084-01

前 言

21 世纪以来，科学技术迅猛发展，经济全球化进程加快，人类进入了知识经济时代，知识化、网络化和全球化成为经济发展的基本趋势，企业不得不面对国内市场国际化、国际竞争全球化、市场波动加速、竞争日趋激烈的内外部环境和强大的竞争对手。在日趋复杂动荡的环境中，我国企业求生存、谋发展的唯一出路就是：全面实行战略管理。

美国企业在 20 世纪 70 年代就进入了“战略管理时代”，日本宣称在 80 年代初也进入了“战略经营时代”。因此，我国企业迫切需要学习、研究和实践战略管理的思想、理论和方法，追求可持续的竞争优势，获得长期稳定发展。

战略管理是企业家领导现代企业获得成功不可或缺的强大武器。企业家对职能管理的任何领域不够精通，都可以授权专才或求助于专家，只有战略决策一事无法由人代劳——战略专家甚至可以为企业制定战略方案，但最终的决策仍必须由企业家自己来完成，如果将这项工作假手他人，无异于放弃对自己命运的主导。而且，任何战略都必须由企业家来组织实施。因此，对企业家来说，战略管理是一门必须学习、必须学好、必须精通的课程，这关系着企业和自己的命运。

不仅如此，大到国家、民族乃至全人类，小到一个个体的人，任何组织和个人都需要战略思想的指导。国家和民族有了正确的战略，才能够光荣复兴，繁荣富强，屹立于世界民族之林；而一个人领悟了战略管理的思想则至少能够实现自己人生的目标，获得人生的成功。因此，从更宽广的意义上认识，战略管理绝不仅仅是一门管理学科，更是一门真正的成功学，是所有的个人和组织都应该学习和实践的。

为推动我国企业进入战略管理时代，1996 年原国家教委管理专业教育指导委员会已将“战略管理”列为管理学类各专业培养计划的 13 门主干课程之一，建议各管理学院为本科生开设这门课程。全国工商管理硕士（MBA）教育指导委员会也将“战略管理”作为 MBA 培养计划中 9 门核心课程之一。目前所有的管理学院已将这门思想性、艺术性、综合性和实践性都很强的课程确定为管理专业本科生及研究生的必修课程，其目的是培养学生的战略思维、战略决策和战略执行能力，培育一大批具有战略头脑的高层次管理人才，为推动我国企业实践战略管理，积极参与 21 世纪的全球竞争打下坚实的基础。

在这样的时代背景、现实需求和思想认识的推动下，我们完成了这本《现代企业战略

管理——思想、方法与实务》的写作。与目前国内流行的战略管理教材相比，本书具有一些非常明显和突出的特点。

第一，整体框架清晰而新颖。思想、方法和实务是学习和实践战略管理的三大关键问题，这是我在13年来的战略管理课程教学中逐渐产生的认识。具体来说，战略思想是战略管理的核心和精髓，学习战略管理的首要之务和至难之处就是领悟战略思想、培养战略头脑；战略管理方法是学习和实践战略管理必须掌握的基本工具；成功的战略管理源于实践，因此必须高度关注战略管理的实务问题，理论密切联系实际。战略思想指导战略方法的运用和战略实务的展开；而战略方法将战略思想明晰化、具体化，是将思想转化为行动的关键和基础；战略实务则将战略付诸实施，使战略思想成为现实。战略思想、方法与实务相互联系，不可分割，共同构成了完整的战略管理学科体系。

因此，以这样的理解和认识为指导，本书以思想、方法和实务三大关键要素为纲，将全书内容分为思想、方法和实务三篇共12章，形成了一个非常新颖但又逻辑清晰的整体框架。思想篇3章、方法篇4章、实务篇5章，从章节数量和篇幅上，读者能够充分感受到本书以战略思想为指导，侧重方法运用和执行落地的鲜明特色。三篇具体内容和重点如下：

思想篇重在从战略管理基础理论出发，追溯战略思想之源，全面回顾战略管理理论发展的历程，介绍在战略管理发展史上有贡献的研究成果，展望战略管理的前沿和未来，展现战略管理学科的全貌，进而讨论战略管理主体及其战略思维问题，为读者领悟“战略管理之道”，培养战略思想、训练战略思维打下基础。

方法篇整合凝练了现有的战略分析和决策方法，补充完善了许多教材中语焉不详、不够充分的内容，形成了一个全面、深入、具有较强可操作性的战略分析与制定框架，为读者分析战略环境、制定企业战略给出了可操作的思路和方法。

实务篇全面讨论了企业战略的实施与控制问题，对企业各个层次战略的实务操作都进行了全面深入的介绍，尤其是非常全面地介绍了企业的基础性战略——职能战略的实施，并从各方面分析了战略实施的关键问题，讨论了战略控制的基本原理和方法，为战略管理的实践提供了全面的指导。

第二，内容组织上全面与精练、成熟与前沿相结合。从内容的广度上将全面与精练相结合。一方面对现有教材中普遍介绍不够充分或不够明晰的内容进行了大量补充、完善和整合。另一方面又对已有反复论述和介绍的部分提炼其精要而不强求面面俱到。从内容的深度上将成熟与前沿相结合。一方面尽可能全面地展现出一个成熟的战略管理理论和操作框架；另一方面又充分介绍前沿成果和现有框架的不足，引导读者不局限于既有的理论，从实践中摸索和总结更新、更好、更适用的理论和方法。这样就在没有大量增加篇幅的情况下尽可能地包括了更多、更有价值的信息，便于读者学习和实践。

第三，案例写作的全新尝试。本书编写的案例分为两种形式，一种是章前案例，位于每一章正文开始之前，内容都非常精要和简短，既有国内企业也有国外企业，目的在于让读者在开始本章内容的学习之前，先通过一个简单的案例去思考一些与本章内容相关的问题，促进读者更好地理解 and 掌握每一章的知识。另一种形式是书后附录案例，供课中或课

后进行案例研讨。

书后附录的案例全部是重新编写的，在写作思路和内容安排上也进行了全新的尝试，这出于作者十几年来案例教学的实践体会和认识。笔者认为，战略管理的教学案例与其他课程相比有很大的不同，战略管理案例与案例教学本身存在内在的矛盾，主要表现在三个方面：

(1) 案例信息有限性与战略信息丰富性的矛盾，无论是进行战略分析还是总结战略成败的经验，都需要大量、充分、全面、丰富的信息，这是无法在一个教学案例中囊括的；(2) 案例反映片面性与战略思维综合性的矛盾，战略思维是综合的思维，战略研究是系统的研究，在案例中至少要对企业经营的主要方面都有所涉及才能综合反映企业战略的全局，但在篇幅有限的案例中，很难全面反映一个企业的方方面面；(3) 案例情境静态性与战略研究动态性的矛盾。战略管理是一个动态过程，战略案例研究必须将企业放到其生存的动态环境中，再现其战略决策和执行的情境，而篇幅有限的书面案例无法包含动态环境的丰富信息。

综合起来，这三方面的矛盾实际上都来自战略管理学科综合性、系统性、复杂性、艺术性等特点与案例信息有限性的矛盾。但要在现有的案例教学方法中找到一个很好的解决方案似乎并非易事，如果教学案例过于冗长，学员理解和掌握案例材料就存在很大的障碍，更不用说在有限的时间内进行充分讨论了。而且，如果学员对案例企业及行业非常陌生、知之甚少甚至一无所知，案例本身又无法提供足够多的信息尤其是专业知识，学员在思想上就会多了一些距离感，少了一些参与的热情，很难展开充分讨论，案例研讨的效果必将大打折扣。

出于对以上问题的体认和思考，本书的案例编写采用了如下思路：

首先，选择学员熟悉的中国本土企业案例。既然难以在有限的案例篇幅中包含足够的信息，我们就要从案例之外想办法。一方面，如果以大多数学员较为熟悉的企业为案例，那么案例就成了一个引子，只需给出最关键的信息就能够充分调动学员已有的知识和经验，使其对案例有全面、深入的理解和掌握，这就弥补了案例信息不足之憾。另一方面，研究战略离不开环境，大多数中国学员不熟悉国外企业所处的环境，不利于深入理解和讨论。而中国企业的生存环境学员都有切身感受，即便案例材料中难以包括丰富的战略环境信息也丝毫不会影响学员的认识和理解，所以本书附录案例都是中国企业。

其次，在同样或相似的产业环境中选择实力、规模相近又各有特色的典型企业案例。例如，康佳、TCL、格兰仕都属于家电企业，而且前二者的主业都是彩电，但各有自己的经营特色和不同的战略选择。这样有利于学员在同一个产业背景中深刻理解不同企业、不同企业家在相似环境条件下不同的战略思维和选择，从而增强对产业的理解和把握，全面灵活地掌握战略管理的理论。

最后，案例编写突出对企业发展历史和战略情境资料的介绍。研究一个企业的战略制定与实施离不开对其特定历史、企业家和所处特定内外部环境的理解。因此，本书案例的编写参考了大量的相关资料，尽量在有限的篇幅中包含尽可能多的企业历史和背景资料，使读者增加对战略全局和战略历史的了解，这对深入理解和分析案例无疑是颇有助益的。

本书的撰写是一个团队合作的过程：由贾旭东提出全书框架与写作提纲，团队分工撰写初稿后由贾旭东修改、统稿和定稿。初稿撰写分工如下。贾旭东：第一章至第四章；何

光远：第六、八、十二章；陈佳莉：第七、十章；卢彩霞：第九、十一章；杨荣：第五章。书后拓展案例初稿撰写分工如下：卢彩霞：联想、康佳、阿里巴巴；何光远：TCL、格兰仕、美特斯·邦威。定稿前杨荣、何光远对全书文稿进行了检查和校对。

本书能够顺利与读者见面是和方方面面的支持与帮助分不开的。首先，要感谢我的恩师——兰州大学管理学院名誉院长包国宪教授，他对战略管理的深刻洞见和卓越实践推动了兰州大学管理学院的蓬勃发展，也给我进行战略管理的研究和教学提供了极大的支持、帮助和启迪。同时，感谢兰州大学管理学院的各位领导和同事们创造了一个上下一心、团结合作、切磋砥砺、精益求精的氛围，使我不断求知和进步。还要感谢清华大学出版社吴雷编辑的大力支持和帮助，他创新的思维和高效的工作使本书得以顺利面世，也使我受益匪浅。也要感谢我从教13年来曾授过课的兰州大学各级本科、硕士、博士、MBA/EMBA学员，以及我曾培训过的企业学员和我曾顾问咨询过的企业，我在与他们的交流互动中完善和充实了很多思想观点，真正实现了教学相长。

另外还要说明的是，在本书的写作中，我们直接或间接地参阅了大量国内外文献资料，虽然书后列举力图全面，但仍难免有所疏漏，在此一并致谢。

战略管理的思想和理论博大精深，方法和实践丰富多彩，这都不是一本书能够概全的。作者仍跋涉于战略管理研究的漫漫长路，能力与水平有限，加之时间仓促，因此书中定有不足、偏差甚至谬误，恳请读者批评指正。

最后，与读者共勉：

博学之，审问之，慎思之，明辨之，笃行之。

贾旭东

2017年12月于兰州大学齐云楼

目 录

第一篇 思想篇

第一章 企业战略管理概论	2
第一节 企业战略概述	3
一、中外战略思想溯源	3
二、企业战略的概念与内涵	5
三、企业战略与相关概念的辨析	9
第二节 企业战略管理概述	10
一、企业战略管理的概念与内涵	10
二、企业战略管理的基本问题	11
三、企业战略管理的作用	12
四、企业战略管理的特征	14
五、企业战略管理的原则	16
第三节 企业战略管理过程、特点与学习方法	17
一、企业战略管理过程	17
二、企业战略管理的学科特点	19
三、企业战略管理的学习方法	21
第二章 企业战略管理理论发展史	23
第一节 早期战略思想阶段	24
第二节 古典战略理论阶段	25
一、古典战略理论阶段理论发展概况	25
二、十大战略管理学派简介	25
三、古典战略理论时期理论观点的核心思想与不足	30
第三节 竞争战略理论阶段	30

一、行业结构学派·····	31
二、核心能力学派·····	31
三、战略资源学派·····	32
四、三大学派对战略管理理论的贡献与不足·····	32
第四节 企业战略管理理论前沿与展望·····	34
一、重视战略实践，强调对实践经验的总结和提炼·····	34
二、信息技术对战略管理的影响与战略管理的信息化趋势·····	35
三、从注重竞争转向超越竞争、强调合作·····	36
四、战略管理理论研究的动态化趋势·····	38
第三章 战略管理者与战略思维·····	41
第一节 公司治理与战略管理·····	42
一、公司治理概述·····	42
二、公司治理与企业战略管理的联系·····	43
第二节 企业战略管理者·····	46
一、公司层战略管理者·····	46
二、业务层战略管理者·····	49
三、运营层战略管理者·····	50
四、战略管理参与者·····	51
五、企业战略管理方式与战略管理者的观念类型·····	53
第三节 企业家战略思维·····	54
一、战略思维概述·····	55
二、战略思维的基本内容·····	56
三、直觉思维、分析思维与战略思维·····	60

第二篇 方 法 篇

第四章 宏观环境分析·····	64
第一节 政治环境分析·····	65
一、国内政治环境分析·····	65
二、国际政治环境分析·····	70
第二节 经济环境分析·····	73
一、宏观经济总体分析·····	73
二、社会经济结构分析·····	75
三、经济体制分析·····	77
四、资本市场分析·····	78

	五、人力资源市场分析	79
	六、自然资源与环境分析	80
	七、社会资源分析	81
第三节	社会文化环境分析	84
	一、人口环境分析	84
	二、文化环境分析	86
	三、社会环境分析	87
第四节	科技环境分析	88
	一、社会科技水平分析	89
	二、社会科技力量分析	89
	三、国家科技体制与政策分析	90
	四、产业科技状况与发展动态分析	91
第五章	行业与市场环境分析	93
第一节	行业分析	94
	一、行业分类	94
	二、行业总体分析	95
	三、行业生命周期分析	99
	四、行业竞争结构分析	101
	五、行业内部结构分析	106
第二节	市场分析	107
	一、市场供求分析	107
	二、市场细分分析	108
	三、顾客分析	111
第三节	竞争者分析	115
	一、竞争者识别	116
	二、主要竞争者的战略分析	118
	三、主要竞争者优势劣势的评估	121
	四、主要竞争者反应模式的评估	121
第六章	企业内部环境分析	123
第一节	企业资源分析	124
	一、企业有形资源分析	124
	二、企业无形资源分析	124
	三、企业人力资源分析	125
	四、企业资源的竞争价值分析	127
第二节	企业能力分析	127

	一、基本能力分析	128
	二、价值链分析	131
	三、核心能力分析	135
第三节	企业经营现状分析	137
	一、财务状况分析	138
	二、组织结构状况分析	139
	三、采购供应状况分析	140
	四、生产质量状况分析	141
	五、技术研发状况分析	141
	六、营销服务状况分析	142
第四节	企业文化分析	143
	一、企业文化理论简介	143
	二、企业文化层次分析	145
	三、企业文化要素分析	148
	四、企业文化分析要点	148
第七章	战略制定与决策	151
第一节	企业战略系统的构成	152
	一、企业战略目标体系	152
	二、企业战略体系	163
第二节	企业战略制定	170
	一、信息输入阶段	170
	二、信息匹配阶段	175
第三节	企业战略决策	188
	一、定量战略计划矩阵	188
	二、正确认识和运用战略方法	191
	三、战略决策的影响因素	192

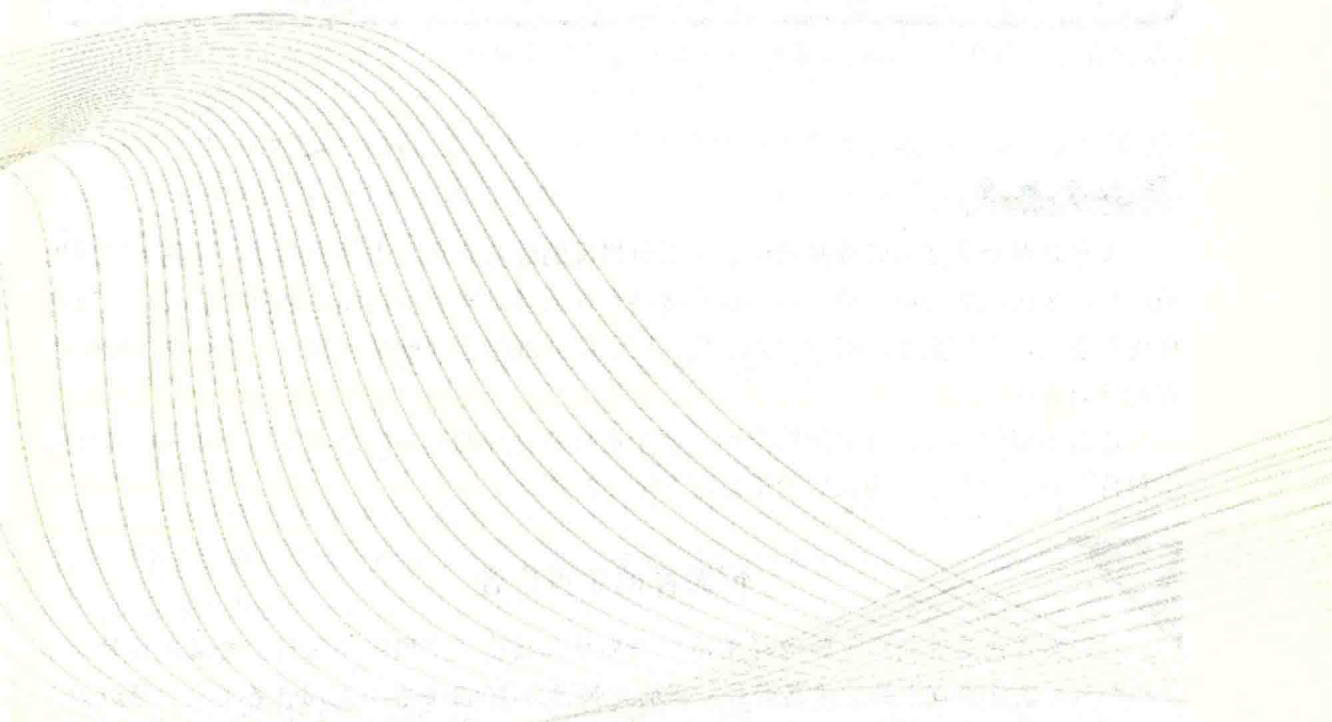
第三篇 实 务 篇

第八章	战略实施	196
第一节	战略实施与战略计划	198
	一、战略实施	198
	二、战略计划	201
第二节	组织结构与战略实施	205
	一、对企业战略与组织结构关系的实证研究	205

	二、组织结构与战略实施的相互作用·····	207
第三节	战略实施中的领导与文化·····	208
	一、战略实施中的领导问题·····	209
	二、企业文化与战略实施·····	217
第九章	总体战略的实施·····	221
第一节	增长型战略·····	222
	一、按照增长方向划分的增长型战略·····	223
	二、按照增长途径划分的增长型战略·····	234
第二节	维持型战略·····	242
	一、维持型战略的内涵·····	242
	二、维持型战略的分类·····	242
	三、维持型战略的适用条件·····	244
	四、维持型战略的优缺点·····	245
第三节	紧缩型战略·····	245
	一、紧缩型战略的内涵·····	245
	二、紧缩型战略的类型·····	246
	三、紧缩型战略的优缺点·····	248
	四、实施紧缩型战略要注意的关键问题·····	248
第十章	业务战略的实施·····	250
第一节	成本领先战略·····	251
	一、成本领先战略概述·····	251
	二、成本领先战略的基本思想和目标层次·····	253
	三、成本领先战略的影响因素及适用条件·····	255
	四、成本领先战略的战略风险及认识误区·····	256
	五、成本领先战略的方法体系·····	257
	六、成本领先战略的实现路径·····	258
第二节	差异化战略·····	260
	一、差异化战略概述·····	260
	二、差异化战略的基础·····	261
	三、差异化战略实施的影响因素及适用条件·····	262
	四、差异化战略的战略风险·····	263
	五、差异化战略的实施原则与成功关键·····	264
	六、差异化战略的实现路径·····	265
第三节	集中化战略·····	269
	一、集中化战略的含义·····	269

	二、集中化战略的适用条件	270
	三、实施集中化战略的战略利益	270
	四、实施集中化战略的风险	270
	五、集中化战略的实施步骤	271
第四节	业务战略的选择	271
	一、业务战略选择的考虑因素	272
	二、业务战略选择中应注意的问题	273
	三、现代生产模式下的业务战略选择	273
第十一章	职能战略的实施	275
第一节	生产运营型职能战略	276
	一、研究与开发战略	276
	二、筹供战略	279
	三、生产战略	281
	四、质量战略	283
	五、营销战略	285
	六、物流战略	287
第二节	资源保障型职能战略	290
	一、财务战略	290
	二、人力资源战略	292
	三、企业信息化战略	294
	四、知识管理战略	296
第三节	战略支持型职能战略	299
	一、组织结构战略	299
	二、企业文化战略	306
	三、品牌战略	308
	四、公共关系战略	310
第十二章	战略控制	315
第一节	战略控制概述	316
	一、控制的概念	316
	二、战略控制的内涵	318
	三、影响战略控制的因素和趋势	318
	四、战略控制方式的分类	319
	五、战略控制的基本特征	322
第二节	战略控制过程、设计与评价	323
	一、战略控制过程	323

二、战略控制设计	325
三、战略控制评价	328
第三节 战略控制方法	333
一、预算控制	334
二、审计控制	334
三、审核控制	336
四、人力资源控制	339
五、平衡计分卡	341
拓展案例	348
联想的“蛇吞象”	348
康佳的战略转型	348
TCL 的国际化战略	348
格兰仕之变	349
阿里巴巴的创业之路	349
美特斯·邦威：路在何方？	349
参考文献	350



第一篇 思想篇



第一章 企业战略管理概论

本章概要

本章是对企业战略管理基础概念及学科概况的综合介绍，主要内容是：追溯战略思想的历史，多角度地介绍企业战略和企业战略管理的基础概念及内涵，剖析企业战略管理的作用和意义，介绍企业战略管理的过程，展示企业战略管理的学科特点，总结企业战略管理的学习方法。

通过本章的学习，读者能够全面了解企业战略管理的基本概念，掌握企业战略管理的学科特点和学习方法，为以后的学习打下坚实的基础。

案例

恒源祥的生肖广告

“挨骂就是营销！”恒源祥集团广告部员工接受《中国经济周刊》电话采访时如此表示。该员工口中的“挨骂营销”指的是恒源祥2008年春节期间在各电视台播放的生肖广告。

2008年春节期间，恒源祥通过各大卫视播放了一段60秒的广告，引起媒体和网友热议。该广告中，在整整1分钟的时间里，其背景画面几乎未变，而以画外音播放的广告语则是按照十二生肖的顺序，从“恒源祥，鼠鼠鼠；恒源祥，牛牛牛”一直叫到“恒源祥，猪猪猪”。恒源祥在广告播出后召开新闻发布会称，这是一则贺岁广告，带有搞笑的意味，但其单调的创意和密集的播放却遭到不少网友的炮轰。国内外不少媒体通过网上投票的方式，对该广告的受众观感进行了调查。如2008年2月15日，新华网针对这则广告进行了在线投票，在近15 000人的投票者中，91%的网友表示对该生肖广告比较反感；仅8%的网友认为是一个好广告；52%的网友在投票中表示“这则暴力广告使得自己记住了恒源祥，但不会买”。MSN在2008年2月20日对1 117名网友进行了在线调查，仅4.92%的网友认为这是“贺岁广告”；近一半的人表示“非常不舒服”；三成的人认为“恒源祥的形象就这么毁了”；部分网友甚至发出“抵制恒源祥”的帖子。新浪网的调查显示，78%的网友表示反感该广告；73%的网友认为该广告会影响企业形象；64%的网友则直接表示会弃买恒源祥的产品。

在大部分网友基于个人情感对恒源祥广告进行评价的同时，专家学者对这则广告给出了较理性的分析，但意见也明显分歧。部分学者从企业广告传播的角度认可了该广告的效果，品牌专家金炜告诉《中国经济周刊》：“记得住的广告最实惠，恒源祥已经达到了这个效果”；品牌战略专家李光斗认为“恒源祥的广告引来大量讨论，已经达到了其广而告之的目的”。而另一些学者从品牌形象的角度认为恒源祥的广告是失败的，如新生代市场监测机构副总肖明表示，恒源祥的广告有哗众取宠之嫌，广告

既挑战了消费者的忍耐力又损害了品牌的美誉度；浙江大学经济学系副主任叶航则表示，恒源祥的生肖广告作为一则低俗广告，不仅影响自身的播放，而且还会损害它后面的广告播放企业。

不可否认，通过这则生肖广告，恒源祥在短期内吸引了大众的眼球，获得了大量的社会关注，但也引起了巨大的争议和讨论，究竟这能否称得上一次成功的广告营销呢？

第一节 企业战略概述

在中外古代军事斗争中产生了丰富的战略思想并逐步应用于政治、经济等领域，为现代企业战略管理的理论与实践提供了丰富的营养。随着企业战略管理理论的产生与发展，人们对企业战略的概念也产生了多样化的理解和认识，使我们可以从不同角度来认识和了解企业战略的内涵。

一、中外战略思想溯源

中外古代战略思想都产生于军事斗争实践，并随着时代的发展逐渐扩大到政治、经济等领域，成为企业战略思想和理论的来源。

在我国古代典籍中有着丰富的战略思想，主要来自军事与政治领域。“战略”一词，“战”指战斗和战争，“略”指筹略、策略和计划；《左传》和《史记》中已经出现完整的“战略”一词；公元3世纪末，西晋史学家司马彪曾著有题为《战略》的一部兵书；公元17世纪初，明朝茅元仪曾辑《廿一史战略考》一书。从这些文献的内容来看，当时的“战略”一词泛指战争作战的谋略。

中国传统战略思想博大精深，许多军事家和政治家都对战略问题有精深的研究。我国见之著录的兵书达2 000余部，现存有500余部，其中许多谈到战略问题，相关著作也浩如烟海，以《孙子兵法》《三国演义》《战国策》和《资治通鉴》最具有代表性。

在我国春秋时代，杰出的军事家孙武总结战争经验写成的《孙子兵法》，被誉为“兵学圣典”，蕴含丰富的战略思想，是世界上最具有影响的古代战略理论著作。《孙子兵法》共13篇、5 000余言，论述了战略问题的许多要素，如把战略谋划与战略决策称为“庙算”；把“安国全军”作为最理想的战略目标；以“伐谋”“伐交”“攻城”作为可以依次选择的战略手段；以“道”“天”“地”“将”“法”作为战略力量的基本成分。

《孙子兵法》强调计谋、战略和战术的重要性，指出“用兵之道，以计为首”“计先定于内，而后兵出境”；强调周密的战略侦察与正确的战略判断在战略决策和战略指挥中的重要作用，指出“知彼知己，百战不殆；知天知地，胜乃不穷”。《孙子兵法》中丰富的战略思想在今天仍有重要的理论和现实意义，为企业战略管理的理论和实践提供了重要的指导与借鉴。