



普通高等院校经济管理类“十三五”应用型规划教材
【工商管理系列】

上海市重点课程教材

第2版

企业战略管理

方法、案例与实践

STRATEGIC MANAGEMENT OF ENTERPRISES

主编 肖智润

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“十三五”应用型规划教材
【工商管理系列】

上海市重点课程教材

企业战略管理

方法、案例与实践

第2版

STRATEGIC MANAGEMENT OF ENTERPRISES

主 编 肖智润
副主编 王竞梅 李 岩
参 编 陶仁泉 陈 伟



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

企业战略管理：方法、案例与实践 / 肖智润主编. —2 版. —北京：机械工业出版社，2018.1

(普通高等院校经济管理类“十三五”应用型规划教材·工商管理系列)

ISBN 978-7-111-58675-3

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 297247 号

本书以“吸引读者阅读，方便教师教学”为编写宗旨，突出“应用为本，学以致用”的教学理念。全书共 13 章，主要内容包括企业的愿景、使命与战略目标，企业外部环境与内部条件的分析，公司层、经营层、职能层、国际化战略，战略与资源配置以及战略控制与评价等。本书通过参考国内外最新战略管理的教研成果，对一些案例进行了更新，并对个别章节做了改写。本书的特点是内容新颖、通俗易懂。

本书可作为高等院校管理类、经济类等相关专业本科生和专科生的教材，也适合用作 MBA 的教学参考书。对于爱好企业战略管理研究的人士及其他类型的读者来说，本书也是一本颇有价值的学习、参考用书。

出版发行：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：张 晗

责任校对：李秋荣

印 刷：北京文昌阁彩色印刷有限责任公司

版 次：2018 年 1 月第 2 版第 1 次印刷

开 本：185mm×260mm 1/16

印 张：20

书 号：ISBN 978-7-111-58675-3

定 价：40.00 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

投稿热线：(010) 88379007

购书热线：(010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱：hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问：北京大成律师事务所 韩光/邹晓东

Foreword 序

孙子曰：“夫未战而庙算胜者，得算多也。”无论兵战还是商战，战略管理对于一个组织的胜败无疑是至关重要的。笔者认为一个企业的战略选择、战略执行、文化、机遇环环相扣，这四大因素是一个企业成功的关键所在。正因如此，“企业战略管理”成为工商管理类教育的核心课程，各类培训机构和管理咨询公司也将战略管理作为重要内容，它对公共组织与私营组织、营利组织与非营利组织中管理者的重要性得到广泛认同。

战略管理不只是高管的特权，中基层管理者和普通员工也必须理解和实施战略，在战略制定的过程中他们也是参与者。综观战略管理的教材市场，多数教材都是针对高层管理者而写，但本书是针对大学生、中基层管理者和普通员工而写的，定位是准确的，我认为这是本书的特色之一。

战略管理教材需要一个合理的结构，现有的教材多偏向战略分析和战略选择，缺乏战略实施的内容，本书突出了战略实施的主题。该书共五篇。第一篇是战略引论，便于读者了解战略的基本内容。第二篇是战略分析，探讨了如何进行外部环境、内部条件分析，还论述了企业的愿景、使命与战略目标的确定问题。第三篇是战略制定，介绍了公司层战略、经营层战略和国际化战略的制定、选择问题。第四篇是战略实施，分别从资源配置、公司治理、组织结构和多元化战略方面详细地讨论了有关战略实施的重要问题。第五篇是战略控制，突出、强化了企业战略控制与评价的主要内容。本书的这种编写安排，不仅脉络清晰、结构合理，而且非常符合战略性逻辑思维。此外，每章开篇有“学习目标”，每章结尾有“复习思考题”和“实践项目”，增加了课程的可读性和趣味性。逻辑严密、实用有趣是本书的特色之二。

本书大部分案例来自中国本土，既有跨国公司的案例，也有本土优秀企业的案例，特别是包含了不少中小企业的案例，这对大学生今后的创业或者在中小企业中工作是大有帮助的。每章开篇的“先导案例”是这一章内容的引导，而每篇结尾的“本篇讨论案例”正好是本篇的总结，前后呼应，强化了学生对各章内容的理解。案例的本土化和中小企业案例较多是本书的特色之三。

肖智润老师是一位优秀的管理学学者，不仅对战略管理理论有深入的研究，而且善于解决企业战略管理中的实际问题，在长期从事战略管理教学和研究的基础上担任主编完成了《企业战略管理：方法、案例与实践》一书。我认为这是一本优秀的教材，也鼓

励他在未来的教学实践中进一步改进教材。

肖老师十年前在复旦学习的时候，我们经常探讨战略管理的科研与教学问题。他在复旦学习结束之后，我们之间的联系从未中断，属于典型的“以文会友，以友辅仁”。我们深知战略管理的教学任重而道远，祝愿他在未来的战略管理的教学中取得更大的成绩，为中国战略管理的教学做出更大的贡献。

是为序。

李元旭

复旦大学企业管理系教授、博士生导师

2014年2月28日于复旦大学

Preface 前言

《企业战略管理：方法、案例与实践》第1版出版后受到好评，多次重印，在全国多所高校被用作教材或教学参考书，作者也收到了来自各方的许多有益建议。从2014年7月第1版出版到现在已逾3年，国内外的企业都发生了巨大的变化，经济增速放缓对产业的影响、高科技新能源的发展与应用、新的商业模式不断出现、全球化竞争格局的变迁……各种因素的相互作用给企业战略管理带来新的机遇和挑战。在这样的背景下，我们决定进行《企业战略管理：方法、案例与实践》第2版的修订工作，目的是让教材在实际使用中具有更强的时效性和针对性。

本书第2版共13章，保留了第1版的章节内容结构：每章以“先导案例”作为切入点，逐步深入浅出地介绍本章的内容，其中根据战略理论和知识点的需要，适当地穿插“战略专栏”，使理论与实际相联系，“教”与“学”相呼应，尽量方便企业战略管理的课程教学。在每篇结尾都附有“本篇讨论案例”（即案例教学）的内容和要求，每章结尾除了编排“复习思考题”外均有“实践项目”的操作训练，以促进学生学以致用，锻炼学生动脑、动手、动口的战略管理技能。

在第1版的基础上，我们主要进行了如下修改。

(1) 在经典企业战略理论的学术基础上保持了第1版务实的风格，参考国内外最新的战略管理教研成果，对第1版部分章节内容做了适当的增减和调整（例如：增加“第7章职能层战略”一章共6节内容，减少“第9章战略与资源配置”原来的5节为现在的3节内容），使教材思路更为清晰，结构更趋合理。

(2) 根据企业面临的新的竞争环境对一些章节内容进行了更新，淘汰那些与实际相脱节的过时内容，使教材反映最新的企业战略管理实践，并与国内外最新企业战略管理课程接轨。

(3) 更新了书中的大量案例，使其更具时效性，使案例教学更贴合现实，反映时代发展的特点。

本书第2版的修订工作由肖智润主持并设计修改方案，王竞梅、李岩、陶仁泉、陈伟等参与讨论并提出若干修改意见，最后由肖智润实施编写、修改、总撰及定稿。第2版的修订工作得益于各方对本书第1版提出的各种反馈与修改建议，尤其是得到机械工业出版社华章公司高伟、张晗两位编辑的大力支持和专业指导。在此，我们谨向在本书

修订撰写过程中给予帮助的各位同行表示衷心的祝福和诚挚的谢意。

在第2版即将与读者见面之时，作者仍感到有些不安，一方面由于水平有限，难免有错误和疏漏之处；另一方面由于环境变幻莫测，企业战略管理的理论与实践无时无刻不受到环境因素的干扰和影响，没有一种理论、一种模式能普遍适用。因此，我们所做的只是引发读者对企业战略管理的思考与探讨。在未来环境的不断变化中，我们也必须随着形势的发展让教材不断推陈出新，以确保教材能够适应时代变化的要求。

肖智润

2017年9月于上海第二工业大学

E-mail: xzrun0213@163.com

一、教学目的

“企业战略管理”是目前高校中经济、管理类专业开设的一门专业核心课程。课程的目标是培养学生具备洞察企业战略本质、焦点和特征的概念技能，使学生对战略管理的中心问题和基本理论获得较深入的认识。通过学习该课程，学生能够详细地了解战略管理中的战略分析、战略制定、战略实施、战略控制与评价是一个动态的、循环往复的、不断提升的过程，进而使学生熟练地掌握战略管理的相关原理、主要路径、常用方法和工具。既培养学生的全局观念，又培养学生的战略思维与分析能力，为其将来有志于从事战略管理工作打下扎实的基础。

二、课程前期应该掌握的相关知识

由于企业战略管理是一门高度综合性的课程，因此，前期应该先学习管理学、经济学、市场营销、人力资源管理、财务管理、生产运作管理等相关知识。

三、学时分配建议

本书各章节及各篇案例讨论的教学课时数列示于下表（供参考）。当然，各校在使用时可根据自己的具体情况做适当的调整。

学时分配表

教学内容	学习要点	学时安排
第1章 战略与战略管理	(1) 理解企业战略的概念和特征 (2) 熟悉战略管理的层次、本质和作用 (3) 掌握战略管理的过程 (4) 了解战略管理理论的演进历程及代表性学派	3
第2章 愿景、使命与战略目标	(1) 了解企业使命和愿景的基本内涵 (2) 理解企业使命和愿景的区别 (3) 理解使命、愿景和目标在战略管理中的特殊作用 (4) 掌握如何确立使命、愿景和战略目标	3
第3章 企业外部环境分析	(1) 理解企业外部环境的基本类型 (2) 理解企业外部宏观环境因素 (3) 理解企业产业环境因素	

(续)

教学内容	学习要点	学时安排
第3章 企业外部环境分析	(4) 了解企业外部环境信息来源 (5) 掌握外部环境分析方法	3
第4章 企业内部条件分析	(1) 了解企业经营资源类型 (2) 掌握核心能力的概念和特征, 企业核心能力的成因 (3) 掌握价值链基本原理 (4) 掌握 SWOT 分析方法、内部因素评价矩阵、波士顿矩阵分析法等	3
本篇讨论案例 民营企业进驻银行业: 概念大于行动	(1) 试根据以上资料对银行业进行 PEST 分析 (2) 在该行业中, 哪些是影响行业成功的关键因素? 推动其变化的主要力量是什么 (3) 用波特的“五力模型”对银行业进行分析	3 (不包含课外预讨论课时)
第5章 公司层战略	(1) 理解战略思维的原则及提高战略思维能力的途径 (2) 明确公司层战略的类型及各类战略的特点、适用条件 (3) 掌握并购战略的分析技巧及并购后的整合要领 (4) 理解战略联盟的动机和应该注意的事项	3
第6章 经营层战略	(1) 理解经营层战略所要解决的中心问题 (2) 掌握基本竞争战略的类型及其实施的条件 (3) 了解企业所处产业集中度与竞争战略的关系 (4) 了解企业在产业不同发展阶段所采取的竞争战略方式	3
第7章 职能层战略	(1) 理解职能战略与战略管理的关系 (2) 掌握生产战略管理、财务战略管理的基本活动 (3) 掌握市场战略和市场营销组合策略 (4) 理解研究发展战略选择 (5) 理解人力资源战略管理过程	3
第8章 国际化战略	(1) 理解国际化战略的基本含义 (2) 认识企业国际化发展历程 (3) 掌握国际化战略的基本类型 (4) 理解企业国际化进入方式的类型和影响因素	3
本篇讨论案例 安邦保险集团股份有限公司 海外收购案	(1) 试用“成本-收益”分析法分析安邦保险公司此次的收购行为 (2) 对于跨国收购, 最难的部分当属收购后的跨国管理和整合: 试讨论安邦保险可采用哪些措施以更好地进行跨国管理, 实现其国际化的目标 (3) 安邦保险的企业文化以“人”为核心, 涉及水文化(人与自然的文化)、家文化(人与社会的文化)以及互联网文化(人与科技的文化)。试讨论企业内部控制中的内部环境要素, 以及安邦保险的企业文化对其发展的作用	3 (不包含课外预讨论课时)
第9章 战略与资源配置	(1) 理解企业战略实施的模式和原则 (2) 明确企业战略与资源之间的关系 (3) 掌握战略资源的积累、分配和有效利用的途径和方法	3
第10章 战略与公司治理	(1) 掌握公司治理的内涵 (2) 理解公司治理和战略实施的相互关系 (3) 熟悉公司董事会的构成及其在战略管理中的作用 (4) 掌握董事高管薪酬激励方式和完善措施	3
第11章 战略与组织结构	(1) 了解企业组织结构类型 (2) 理解组织结构与企业战略的关系 (3) 熟悉组织结构的调整与变革内容 (4) 掌握现代企业组织结构的变化发展趋势	3

(续)

教学内容	学习要点	学时安排
第 12 章 多元化战略实施	(1) 了解多元化战略的类型 (2) 掌握公司多元化战略进入方式 (3) 熟悉公司多元化战略整合内容	3
本篇讨论案例 格力的多元化经营： 馅饼还是陷阱	(1) 试分析成功的多元化经营需要具备什么条件 (2) 格力采取的是何种类型的多元化战略？谈谈对格力多元化经营的思考 (3) 企业多元化有什么风险，对规避风险你有什么建议	3 (不包含课外预讨论课时)
第 13 章 战略控制与评价	(1) 理解战略控制的基本概念和特征 (2) 掌握战略控制的过程和基本方法 (3) 熟悉战略绩效评价工具：平衡计分卡	3
本篇讨论案例 太阳能热水器企业的困境	(1) 试对太阳能热水器企业陷入困境进行战略评价 (2) 如果你是该行业企业的管理者，对这种价格战如何进行战略控制 (3) 你是如何看待太阳能热水器行业的发展前景的？对该行业的企业发展战略有何建议	3 (不包含课外预讨论课时)
		51

目 录 Contents

序	
前言	
教学建议	
第一篇 战略引论	
第1章 战略与战略管理 / 2	
学习目标 / 2	
先导案例 企业、行业、国家之“三步走” 战略 / 2	
1.1 企业战略的概念及特征 / 3	
1.2 战略管理的本质及作用 / 9	
1.3 战略管理过程 / 14	
1.4 战略管理者 / 17	
1.5 战略管理理论的演进 / 20	
复习思考题 / 30	
实践项目 / 30	
2.3 企业战略目标 / 46	
复习思考题 / 50	
实践项目 / 50	
第3章 企业外部环境分析 / 51	
学习目标 / 51	
先导案例 冰封的北京商住：新政后几乎 零成交 / 51	
3.1 企业外部环境概述 / 53	
3.2 企业宏观环境分析 / 53	
3.3 产业环境分析 / 57	
3.4 竞争对手分析 / 63	
3.5 外部环境分析方法 / 68	
复习思考题 / 70	
实践项目 / 70	
第4章 企业内部条件分析 / 71	
学习目标 / 71	
先导案例 伊利公司的“核心 内力” / 71	
4.1 企业资源分析 / 72	
4.2 企业能力分析 / 79	
4.3 价值链分析 / 85	
4.4 内部条件分析技术：内部因素评价 矩阵 / 88	
4.5 战略综合分析法 / 89	
复习思考题 / 94	
实践项目 / 94	
第二篇 战略分析	
第2章 愿景、使命与战略目标 / 32	
学习目标 / 32	
先导案例 中国移动公司的企业愿景与 使命 / 32	
2.1 企业愿景 / 33	
2.2 企业使命 / 37	

本篇讨论案例 民营企业进驻银行业：概念大于行动 / 94

7.6 人力资源战略 / 168

复习思考题 / 174

实践项目 / 174

第三篇 战略制定

第5章 公司层战略 / 98

学习目标 / 98

先导案例 腾讯公司各层次战略 / 98

5.1 公司战略类型及战略思维逻辑 / 100

5.2 增长型战略 / 102

5.3 稳定型战略和紧缩型战略 / 110

5.4 公司战略实施的方式 / 115

复习思考题 / 124

实践项目 / 124

第6章 经营层战略 / 125

学习目标 / 125

先导案例 数据惹祸 微博怒关今日头条内容接口 / 125

6.1 基本竞争战略 / 126

6.2 产业集中度与竞争战略 / 138

6.3 产业生命周期与竞争战略 / 144

复习思考题 / 148

实践项目 / 148

第7章 职能层战略 / 149

学习目标 / 149

先导案例 南方旅游汽车公司的选址 / 149

7.1 职能层战略概述 / 150

7.2 生产战略 / 151

7.3 市场营销战略 / 156

7.4 财务战略 / 158

7.5 研究发展战略 / 164

第8章 国际化战略 / 175

学习目标 / 175

先导案例 阿里云正加速全球扩张 / 175

8.1 企业国际化及其发展历程 / 176

8.2 企业国际化内容 / 179

8.3 国际化战略 / 182

8.4 国际市场进入方式 / 187

8.5 影响国际化进入方式的因素 / 197

复习思考题 / 199

实践项目 / 200

本篇讨论案例 安邦保险集团股份有限公司海外收购案 / 200

第四篇 战略实施

第9章 战略与资源配置 / 206

学习目标 / 206

先导案例 福特汽车公司的资源规划与配置 / 206

9.1 战略实施的任务、模式和原则 / 207

9.2 战略与资源的关系 / 212

9.3 资源配置的原则和方法 / 214

复习思考题 / 218

实践项目 / 218

第10章 战略与公司治理 / 219

学习目标 / 219

先导案例 中航油事件及公司治理透析 / 219

10.1 公司治理概述 / 220

- 10.2 董事会与战略管理 / 226
- 10.3 战略性董事会的构建与职责 / 232
- 10.4 董事和高管的薪酬激励 / 234
- 复习思考题 / 240
- 实践项目 / 240

第 11 章 战略与组织结构 / 241

- 学习目标 / 241
- 先导案例 宝洁公司组织结构的调整 / 241
- 11.1 企业组织结构类型 / 242
- 11.2 战略与组织结构的关系 / 248
- 11.3 企业组织结构调整及其变化发展趋势 / 251
- 复习思考题 / 257
- 实践项目 / 257

第 12 章 多元化战略实施 / 258

- 学习目标 / 258
- 先导案例 盲目多元化：“拉链大王”折戟 / 258
- 12.1 多元化战略概述 / 259
- 12.2 多元化战略的选择 / 263
- 12.3 多元化战略的进入 / 269

- 12.4 多元化战略的整合 / 272

复习思考题 / 275

实践项目 / 275

本篇讨论案例 格力的多元化经营：馅饼还是陷阱 / 276

第五篇 战略控制

第 13 章 战略控制与评价 / 280

- 学习目标 / 280
- 先导案例 企业内部战略控制失效：三鹿事件 / 280
- 13.1 控制概述 / 281
- 13.2 战略控制的类型和特征 / 284
- 13.3 战略控制的过程和方法 / 288
- 13.4 战略绩效评价工具：平衡计分卡 / 295
- 复习思考题 / 302
- 实践项目 / 303
- 本篇讨论案例 太阳能热水器企业的困境 / 303

参考文献 / 305



Part 1

第一篇

战略引论

第 1 章 战略与战略管理

Chapter1

第 1 章

战略与战略管理

学习目标

1. 理解企业战略的概念和特征。
2. 熟悉战略管理的层次、本质和作用。
3. 掌握战略管理的过程。
4. 了解战略管理理论的演进历程及代表性学派。

先导案例 企业、行业、国家之“三步走”战略

1. 海通证券公司（改制上市、多元化、国际化）“三步走”战略

海通证券公司成立于 1988 年，1994 年改制为有限责任公司。2001 年年底，公司整体改制为股份有限公司。2006 年，随着股权分置改革和券商综合治理的完成，资本市场进入实质转折期，公司抓住机遇，深化改革，启动了上市进程并获得了实质性进展。2007 年 6 月 7 日，公司借壳都市股份上市事宜获得中国证监会正式批准，从而实现了五年规划的良好开局。

在随后的发展中，公司始终遵循“务实、开拓、稳健、卓越”的经营理念 and “规范管理、积极开拓、稳健经营、提高效率”的经营方针，公司先后在全国 48 个城市设立 92 家营业部，业务经营涉及证券承销、代理、自营、投资咨询、投资基金、资产委托管理等众多领域，拥有 200 多万个客户。这充分显示了公司在开展多元化、规模化经营方面所取得的非凡业绩。

近年来，公司积极加强与境外著名金融机构建立战略联盟关系，不断扩展公司的海外业务网络，并先后发起设立了富国基金管理有限公司、海富通基金管理有限公司等。这为公司开展国际化经营奠定了扎实的基础。

2. 中国航天业“三步走”战略

第一步，掌握载人航天技术，使我国成为（世界上第三个）能够独立研制、成功发射和顺利回收载人航天器的国家。2003 年 10 月 16 日，我国首名航天员杨利伟安全返回，标志着中国载人航天工程已取得历史性突破，即第一步的战略任务已经完成。

第二步，突破航天员出舱活动与飞行器空间交会对接的关键技术，实施空间实验室工程。2005年10月17日，“神舟六号”载人飞船返回舱成功着陆，航天员费俊龙、聂海胜自主出舱。以此为标志，中国载人航天“三步走”发展战略已跨入第二阶段。

第三步，2015年以后建立永久性的空间站，解决有较大规模的、长期有人照料的空间应用问题，为中国和平利用太空和开发太空资源打下坚实基础。

3. 中国实现现代化“三步走”战略

第一步，到20世纪80年代末期，国民生产总值比1980年翻一番，基本解决人民温饱问题。

第二步，到20世纪末期，国民生产总值再增长一倍，人民生活达到小康水平。

第三步，到21世纪中期，人均国民生产总值达到中等发达国家水平，人民生活比较富裕，基本实现现代化。

资料来源：作者根据资料整理而成。

1.1 企业战略的概念及特征

战略无时不在，无处不在。战略大可用于国家，小可用于企业乃至个人（参见上述先导案例）。军事上的战略思想可以追溯到我国古代（2500多年前）的《孙子兵法》，现代企业战略管理思想起源于20世纪60年代的美国。如今，战略管理无论在理论界还是企业界都得到普遍的重视和广泛的应用。

1.1.1 企业战略的概念

“战略”(strategy)一词先为军事术语，出自古希腊语“strategos”，意为将军或领袖，引申出“strategia”，意为战役或将道。《韦氏新国际英语大词典》(第3版)定义“战略”一词为“军事指挥官克敌制胜的科学与艺术”。《简明大不列颠百科全书》则称“战略”是“在战争中利用军事手段达到战争目的的科学和艺术”。而《辞海》对“战略”的定义为“筹划和指导战争及非战争军事行动全局的方略，是国家战略的组成部分，国家军事政策的集中体现，是一切军事活动的主要依据”。

随着人类社会实践的发展，“战略”一词后来被人们广泛应用于军事之外的领域。20世纪60年代初期美国著名管理学家钱德勒(Chandler)首次在商业管理中提出战略的概念，他认为战略是决定企业的基本长期目标，以及为实现这些目标采取的行动和分配资源。而另一位著名管理学家安索夫(H. I. Ansoff)的著作《企业战略论》的问世，标志着“战略”一词正式从军事领域广泛应用于各种商业活动中。安索夫把企业决策划分成战略决策、管理决策及业务决策三种类型，认为战略是企业为了适应外部环境，对目前所从事的和将来要从事的经营而进行的总体决策，即战略是一条贯穿于企业活动与产品或市场之间的“连线”，涉及产品与市场范围、增长向量、竞争优势和协同作用四个方面。

著名管理学家德鲁克认为，战略是决定组织将要干什么以及如何干的问题。战略的基本问题不仅阐明了企业存在的理由和基础，同时也为其实现目标提供了思维、方法和

途径方面的指导。

加拿大麦吉尔大学的著名管理学家明茨伯格 (Mintzberg) 提出了战略的“5P”概念。他将战略归纳为五个定义,从五个不同角度进行了阐述。明茨伯格认为,人们在不同的场合可以用不同的方式赋予战略不同的内涵。具体而言,战略可分别从计划 (plan)、计谋 (ploy)、模式 (pattern)、定位 (position) 和观念 (perspective) 五个角度下定义。

1. 战略是计划

战略是一种有意识、有预计的行动程序,是一种处理某种状况的指导纲领。这个概念受到多数人的认可。因此,战略具有两项基本特性:一是战略产生于企业经营活动,二是战略是针对特定目的有意识思考的结果。总之,从本质上讲战略是行动之前的一种观念。如德鲁克所说,“战略是一种统一的、综合的、一体化的计划,是用来实现企业基本目标的”。

战略可以很明确地以书面的形式表达出来,也可以很清楚地留存在某些人头脑中而没有正式表明。就一种计划而言,战略可以是一般性的且广泛的,例如企业整体未来的发展战略,也可以是特定的且狭窄的,例如劳资谈判时双方的谈判战略。

2. 战略是计谋

这是指在特定的环境下,企业将战略作为威胁和攻击竞争对手的一种具体手段。这种威胁通常是由企业发出的一些“市场信号”所组成的。这些市场信号可能见之于行动,也可能只是对竞争对手的一种威胁手段。例如,一个企业在得知竞争对手想要扩大生产能力占领更大市场时,便提出自己的战略是增加研发费用以推出更新的产品占领市场。竞争对手在得知这种“信号”后,深知该企业资金雄厚、产品质量极佳,为避免竞争升级,便放弃了扩大生产能力的设想。而竞争对手采取了放弃的态度后,该企业并没有将开发新产品的战略付诸实施。因此,可以把这种战略称为一种计谋(对竞争对手构成威胁的计谋),而不一定是一种付诸实施的计划(开发新产品的计划)。

3. 战略是模式

这种定义是将战略体现为一系列的行为,并从战略所导致的行为来加以描绘的。正如钱德勒在其《战略与结构:美国工商企业成长的若干篇章》一书中认为,战略是企业为了实现战略目标进行竞争而实行的重要决策、采取的途径和行动以及为实现目标对企业资源进行分配的一种模式。

战略作为一种计划与战略,作为一种模式的两种定义是相互独立的。在实践中,计划往往可能在最后没有得到实施。这样,计划的战略或设计的战略就变成了没有实现的战略。战略是一种模式的概念,将战略视为行动的结果,这种行动也许事先并未特别设计,但最后却形成了,因此成了已实现的战略。在已设计的战略与已实现的战略之间的是准备实施的战略。它是指那些已经设计出来,即将实现的战略,而自发形成的战略则是指那些预先没有计划而自发产生的战略。

4. 战略是一种定位

从战略的内容来看,战略是帮助企业在环境中或市场中找到一处合适的位置。也就