



21st CENTURY
实用规划教材

21世纪全国应用型本科财经管理系列实用规划教材

企业战略管理

主 编 陈英梅 尹少华
副主编 葛 兵 马文静



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS



中国农业大学出版社
CHINA AGRICULTURAL UNIVERSITY PRESS

21 世纪全国应用型本科财经管理系列实用规划教材

企业战略管理

主 编 陈英梅 尹少华
副主编 葛 兵 马文静
参 编 刘本伟 薛万东

王慧青

江苏工业学院图书馆
藏书章



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS



中国农业大学出版社
CHINA AGRICULTURAL UNIVERSITY PRESS

内 容 简 介

本书由多位多年从事企业战略管理教学与研究、具有丰富教学经验的教师共同编写而成,既系统深入地阐述了企业战略管理的理论及其发展前沿,又及时全面地反映了企业战略管理的实际,同时弥补了原有企业战略管理教材本土案例不足,缺乏生动性、启发性和可操作性的缺陷,理论与实践紧密结合,知识性与实用性融为一体。

本书共分 11 章。第 1 章战略管理概论,第 2 章企业外部环境分析,第 3 章企业内部环境分析,第 4 章企业文化因素分析,第 5 章企业总体战略,第 6 章企业经营战略,第 7 章企业国际化经营战略,第 8 章企业战略的评价与选择,第 9 章企业战略的制定与实施,第 10 章企业战略控制,第 11 章企业战略和组织结构。

本书可作为高等学校经管专业的本科生教材,也可以供相关工作人员参考阅读。

图书在版编目(CIP)数据

企业战略管理/陈英梅,尹少华主编. —北京:中国农业大学出版社;北京大学出版社,2009.7
(21 世纪全国应用型本科财经管理系列实用规划教材)

ISBN 978-7-81117-801-2

I. 企… II. ①陈…②尹… 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(2009)第 105374 号

书 名: 企业战略管理

著作责任者: 陈英梅 尹少华 主编

总 策 划: 第六事业部

执行策划: 李 虎

责任编辑: 李 虎 杨建民

标准书号: ISBN 978-7-81117-801-2

出 版 者: 北京大学出版社(地址:北京市海淀区成府路 205 号 邮编: 100871)

网址: <http://www.pup.cn> <http://www.pup6.com> E-mail: pup_6@163.com

电话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62750667 出版部 62754962

中国农业大学出版社(地址:北京市海淀区圆明园西路 2 号 邮编: 100193)

网址: <http://www.cau.edu.cn/caup> E-mail: cbsszs@cau.edu.cn

电话: 编辑部 62732617 营销中心 62731190 读者服务部 62732336

印 刷 者: 北京飞达印刷有限责任公司

发 行 者: 北京大学出版社 中国农业大学出版社

经 销 者: 新华书店

规 格: 787 毫米×980 毫米 16 开本 22.25 印张 420 千字

版 次: 2009 年 7 月第 1 版 2009 年 7 月第 1 次印刷

定 价: 34.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话: 010-62752024

电子邮箱: fd@pup.pku.edu.cn

21 世纪全国应用型本科财经管理系列实用规划教材

专家编审委员会

主任委员 刘诗白

副主任委员 (按拼音排序)

韩传模

李全喜

王宗萍

颜爱民

曾 旗

朱廷珺

顾 问 (按拼音排序)

高俊山

郭复初

胡运权

万后芬

张 强

委 员 (按拼音排序)

程春梅

邓德胜

范 徵

冯根尧

冯雷鸣

黄解宇

李定珍

李相合

李小红

刘志超

沈爱华

王富华

王仁祥

吴宝华

张淑敏

赵邦宏

赵 宏

赵秀玲

法律顾问 杨士富

丛 书 序

我国越来越多的高等院校设置了经济管理类学科专业，这是一个包括经济学、管理科学与工程、工商管理、公共管理、农业经济管理、图书档案学 6 个二级学科门类和 22 个专业的庞大学科体系。2006 年教育部的数据表明在全国普通高校中经济类专业布点 1518 个，管理类专业布点 4328 个。其中除少量院校设置的经济管理专业偏重理论教学外，绝大部分属于应用型专业。经济管理类应用型专业主要着眼于培养社会主义国民经济发展所需要的德智体全面发展的高素质专门人才，要求既具有比较扎实的理论功底和良好的发展后劲，又具有较强的职业技能，并且还要求具有较好的创新精神和实践能力。

在当前开拓新型工业化道路，推进全面小康社会建设的新时期，进一步加强经济管理人才的培养，注重经济理论的系统化学习，特别是现代财经理论的学习，提高学生的专业理论素质和应用实践能力，培养出一大批高水平、高素质的经济管理人才，越来越成为提升我国经济竞争力、保证国民经济持续健康发展的重要前提。这就要求高等财经教育要更加注重依据国内外社会经济条件的变化适时变革和调整教育目标和教学内容；要求经济管理学科专业更加注重应用、注重实践、注重规范、注重国际交流；要求经济管理学科专业与其他学科专业相互交融与协调发展；要求高等财经教育培养的人才具有更加丰富的社会知识和较强的人文素质及创新精神。要完成上述任务，各所高等院校需要进行深入的教学改革和创新，特别是要搞好有较高质量的教材的编写和创新。

出版社的领导和编辑通过对国内大学经济管理学科教材实际情况的调研，在与众多专家学者讨论的基础上，决定组织相关老师编写并出版一套面向经济管理学科专业的应用型系列教材，这是一项有利于促进高校教学改革发展的重要措施。

本系列教材是按照高等学校经济类和管理类学科本科专业规范、培养方案以及课程教学大纲的要求，合理定位，由长期在教学第一线从事教学工作的教师立足于 21 世纪经济管理类学科发展的需要，深入分析经济管理类专业本科学生现状及存在问题，探索经济管理类专业本科学生综合素质培养的途径，以科学性、先进性、系统性和实用性为目标，其编写的特色主要体现在以下几个方面：

(1) 关注经济管理学科发展的大背景，拓宽理论基础和专业知识，着眼于增强教学内容的联系实际和应用性，突出创造能力和创新意识。

(2) 体系完整、严密。系列涵盖经济类、管理类相关专业以及与经管相关的部分法律类课程，并把握相关课程之间的关系，整个系列丛书形成一套完整、严密的知识结构体系。

(3) 内容新颖。借鉴国外最新的教材，融会当前有关经济管理学科的最新理论和实践

经验,用最新知识充实教材内容。

(4) 合作交流的成果。本系列教材是由全国上百所高校教师共同编写而成,在相互进行学术交流、经验借鉴、取长补短、集思广益的基础上,形成编写大纲。最终融合了各地特点,具有较强的适应性。

(5) 案例教学。本系列教材具备大量案例研究分析,让学生在学习过程中理论联系实际,特别列举了我国经济管理工作中的大量实际案例,这可大大增强学生的实际操作能力。

(6) 注重能力的培养。力求做到不断强化自我学习能力、思维能力、创造性解决问题的能力以及不断自我更新知识的能力,促进学生向着富有鲜明个性的方向发展。

作为高要求,财管理类教材应在基本理论上做到以马克思主义为指导,结合我国财经工作的新实践,充分汲取中华民族优秀文化和西方科学管理思想,形成具有中国特色的创新教材。这一目标不可能一蹴而就,需要作者通过长期艰苦的学术劳动和不断地进行教材内容的更新才能达成。我希望这一系列教材的编写,将是我国拥有较高质量的高校财经管理学科应用型教材建设工程的新尝试和新起点。

我要感谢参加本系列教材编写和审稿的各位老师所付出的大量卓有成效的辛勤劳动。由于编写时间紧、相互协调难度大等原因,本系列教材肯定还存在一些不足和错漏。我相信,在各位老师的关心和帮助下,本系列教材一定能不断地改进和完善,并在我国大学经济管理类学科专业的教学改革和课程体系建设中起到应有的促进作用。

刘诗白

2007年8月

刘诗白 刘诗白教授现任西南财经大学名誉校长、博士生导师,四川省社会科学联合会主席,《经济学家》杂志主编,全国高等财经院校资本论研究会会长,学术团体“新知研究院”院长。

前 言

企业战略管理是工商管理学科的重要分支，也是现代企业管理的重要内容。国际上对于企业战略管理的研究，始于 20 世纪 60 年代。20 世纪 60 年代初，美国著名管理学家钱德勒(Chandler)《战略与结构》一书的出版，开启了企业战略问题研究之先河。钱德勒在这本著作中分析了环境、战略和组织之间的相互关系，提出了“结构追随战略”的论点。此后，企业战略理论得到了很大发展，特别是 20 世纪 80 年代初，美国哈佛大学商学院迈克尔·波特(Michael Porter)所著的《竞争战略》一书，把战略管理的理论推向了高峰。迈克尔·波特通过对产业演进的说明和各种基本产业环境的分析，得出了不同的战略决策。因而《竞争战略》受到了管理学界的普遍认同，并且成为企业进行外部环境分析和战略选择最为重要和广泛使用的分析模型。

20 世纪 90 年代以来，信息技术和日益增强的市场力量正在重塑全球经济，从而把人类社会推向了后工业社会。企业的外部环境越来越庞大复杂、变化频繁，竞争日趋激烈，经营面临严峻的挑战。管理者越来越深刻地认识到，必须超越内部控制，超越企业的边界，摆脱推断型的管理，能动地适应环境，才能谋求企业的长期生存和持续发展。因此，战略管理作为应对环境不确定性、动态性与复杂性的学问，就变得愈加重要，战略管理的理论和应用也得到了蓬勃发展。

“战略”一词原是一个军事术语，其本意是通过搜集战争中敌我双方在军事、政治、经济、地理等方面的情况，通过分析与研究，对战争全局及其各个局部的关系作出系统、科学的判断，从而对整个战争及其各阶段军事力量的准备和运用作出总体的部署。20 世纪 60 年代开始，军事战略思想开始运用于商业领域，并与达尔文“物竞天择”的生物进化思想共同成为战略管理学科的两大学术源流。

所谓战略管理，是指企业在复杂多变、竞争激烈的环境下，为求得长期的生存与发展所进行的总体谋划并付诸实施的过程。它是围绕企业战略的制定、实施与控制而采取一系列手段与措施的过程。战略管理所涉及的内容，例如进入新产业、开发新产品、开拓新市场、调整业务组合、变革组织结构等，均会对企业的长远发展产生深刻的、全局性的影响。随着我国加入 WTO，我国经济正在融入世界经济一体化的洪流。经济一体化在给企业经营带来更多机遇的同时，也带来了巨大的挑战。在企业经营环境发生重大变化的背景下，企业战略管理是否能取得成功，几乎决定了我国企业今后发展的命脉。企业要在竞争激烈的环境下寻求持续的发展，就必须重新审视战略管理的各项要素，制定符合自身条件和环境要求的发展战略，并有效地加以实施，以建立和维持企业长期的竞争优势。

企业战略管理是一门跨学科的边缘学科和应用学科，它融合了社会学、心理学、人类学、政治学、经济学、管理学、行为科学等经济管理学科的科学知识和自然科学的知识，具有很强的系统性。它在美国和欧洲的商学院被普遍列为 MBA 的核心课程，同时也被我国 MBA



教学指导委员会列为核心课程。目前我国战略管理课程教育,出现了学习战略管理的学生层面不断提高,战略管理越来越受到企业管理者重视的新变化。人们已普遍认为,了解战略问题并制定出切实可行的企业战略,不仅对高层管理者很重要,而且对其他各个层次的管理者都十分重要。

本书由多位多年从事企业战略管理教学与研究并具有丰富教学经验的教师共同编写而成,目的在于既系统深入地阐述企业战略管理的理论及其发展前沿,又及时全面地反映企业战略管理的实际,同时弥补原有企业战略管理教材中本土案例不足,缺乏生动性、启发性和可操作性的缺陷,努力将企业战略管理的理论与实践紧密结合,将知识性和实用性融为一体,力求为高校师生和相关人士提供一本便于学习的企业战略管理教材。

本书共分为11章。第1章战略管理概论,主要介绍战略管理的产生与发展,战略管理的基本理论与基本概念;第2章企业外部环境分析,主要阐述企业宏观外部环境分析、行业环境分析、运营环境分析及战略集群分析的理论与实践,以明确企业的机遇与威胁;第3章企业内部环境分析,主要阐述对企业进行资源分析、能力分析、核心能力分析、市场份额与市场地位分析的理论与实践,以明确企业的优势和劣势;第4章企业文化因素分析,主要通过分析企业战略与企业文化的关系,掌握企业文化状况对企业内、外利益相关者的影响;第5章企业总体战略,主要阐述企业稳定战略、发展战略和防御战略的理论与实践,以及企业进行战略选择的方法;第6章企业经营战略,主要阐述企业一般的经营战略,以及不同行业 and 不同市场竞争地位下的企业经营战略;第7章企业国际化经营战略,主要阐述企业国际化经营的动因与影响因素、企业国际化经营的战略模式与战略选择的方法;第8章企业战略的评价与选择,主要阐述企业战略评价和选择的基本理论与方法;第9章企业战略的制定与实施,主要阐述企业进行战略制定与实施的基本理论与方法;第10章企业战略控制,主要阐述企业进行战略控制的动因、程序、类型与方式;第11章企业战略和组织结构,主要阐述企业战略与企业组织结构的关系,以及基于战略的企业组织结构设计的基本理论与基本模式。

本书由陈英梅、尹少华任主编并提出编写思路,设计整体结构。参加本书编写工作的有:辽宁工业大学陈英梅(第1章);中南林业科技大学尹少华、王慧青(第3章、第4章);广西财经学院葛兵(第6章)、王逸(第2章);兰州理工大学马文静(第5章、第8章);河南理工大学刘本伟(第9章、第10章)、薛万东(第7章、第11章)。本书由陈英梅、尹少华进行统稿定稿。

由于编写时间较紧,同时限于水平与能力,书中难免会有不妥之处,恳请各位读者批评指正。

在本书编写过程中,吸收了很多学者的研究成果。限于篇幅等原因,书中未能一一列出,谨在此表示歉意和感谢。

陈英梅 尹少华

2009年2月

目 录

第1章 战略管理概论.....1	
1.1 战略的基本概念.....2	
1.1.1 企业战略.....2	
1.1.2 企业战略的特征.....6	
1.1.3 企业战略的构成要素.....7	
1.1.4 企业战略的层次.....9	
1.2 战略管理的产生与发展.....12	
1.3 战略管理的概念与内容.....14	
1.3.1 战略管理的概念.....14	
1.3.2 战略管理的内容.....14	
1.4 战略管理的作用与本质.....15	
1.4.1 战略管理的作用.....15	
1.4.2 战略管理的本质.....19	
1.5 战略管理的过程与模式.....21	
1.5.1 战略管理的过程.....21	
1.5.2 战略管理的模式.....22	
1.6 企业使命与战略目标.....24	
1.6.1 企业的使命.....25	
1.6.2 战略目标.....29	
本章小结.....30	
习题.....30	
第2章 企业外部环境分析.....32	
2.1 外部环境概述.....33	
2.1.1 企业外部环境的分类.....34	
2.1.2 企业外部环境的特点.....34	
2.1.3 企业外部环境的评价.....35	
2.2 宏观外部环境分析.....36	
2.2.1 政治与法律环境.....37	
2.2.2 经济环境.....37	
2.2.3 社会文化因素分析.....39	
2.2.4 技术环境分析.....39	
2.3 行业环境分析.....41	
2.3.1 行业环境分析思路.....41	
2.3.2 行业竞争影响因素分析.....43	
2.3.3 行业发展因素分析.....50	
2.3.4 行业吸引力分析.....51	
2.3.5 行业成功关键因素分析.....52	
2.4 运营环境分析.....53	
2.4.1 企业主要竞争对手分析.....53	
2.4.2 市场信号.....57	
2.4.3 市场分析.....58	
2.5 战略集群分析.....60	
2.5.1 战略集群概念.....60	
2.5.2 战略集群分析方法.....61	
2.6 外部环境的描述与评价.....62	
2.6.1 企业外部环境的分析方法.....62	
2.6.2 外部环境的机会与威胁评价 (OT分析法).....68	
本章小结.....68	
习题.....69	
第3章 企业内部环境分析.....70	
3.1 企业资源分析.....72	
3.1.1 企业的有形资源.....72	
3.1.2 企业的无形资源.....73	
3.2 企业能力分析.....74	



3.2.1 价值链分析	75	习题	133
3.2.2 资源的使用与控制能力	76	第5章 企业总体战略	136
3.3 企业核心能力分析	84	5.1 稳定型战略	137
3.3.1 企业核心能力的概念 与判断标准	84	5.1.1 稳定型战略的概念与特征	137
3.3.2 对企业核心能力的管理	87	5.1.2 稳定型战略的适用性	138
3.4 市场份额与市场地位分析	91	5.1.3 稳定型战略的优缺点	141
3.4.1 市场份额分析	92	5.1.4 稳定型战略的类型	141
3.4.2 相对市场地位分析	93	5.2 发展型战略	142
3.5 SWOT 分析	101	5.2.1 发展型战略的概念与特征	142
3.5.1 机会与威胁分析(OT)	101	5.2.2 发展型战略的适用性	144
3.5.2 优势与劣势分析(SW)	102	5.2.3 发展型战略的优缺点	145
3.5.3 SWOT 分析步骤	103	5.2.4 发展型战略的类型	146
3.5.4 SWOT 模型的局限性	107	5.3 防御型战略	153
本章小结	108	5.3.1 防御型战略的概念与特征	153
习题	108	5.3.2 防御型战略的适用性	153
第4章 企业文化因素分析	112	5.3.3 防御型战略的优缺点	155
4.1 战略与企业文化	115	5.3.4 防御型战略的类型	155
4.1.1 企业文化及其构成	115	5.4 战略组合与战略选择	156
4.1.2 企业文化的类型	116	5.4.1 战略组合	156
4.1.3 企业文化与战略的关系	117	5.4.2 战略选择	159
4.1.4 企业文化与战略的匹配	118	本章小结	161
4.2 影响战略过程的文化因素	120	习题	161
4.2.1 影响企业文化的外部因素	121	第6章 企业经营战略	169
4.2.2 影响企业文化的内部因素	122	6.1 一般经营战略	170
4.2.3 企业文化的基本要素	122	6.1.1 成本领先战略	171
4.3 利益相关者分析	124	6.1.2 差异化战略	173
4.3.1 利益相关者的分类	125	6.1.3 集中战略	175
4.3.2 利益相关者的权力 战略评估	126	6.1.4 选择一般竞争战略的原则	176
4.3.3 利益相关者的权力来源 与评估	129	6.2 不同行业中的经营战略	177
4.4 商业伦理	132	6.2.1 分散行业的经营战略	177
本章小结	133	6.2.2 萌芽产业与成长产业的 战略	178

6.2.3 成熟产业的战略	180	本章小结	218
6.2.4 衰退产业的战略	181	习题	218
6.2.5 高新技术产业的战略	182	第 8 章 企业战略的评价与选择	226
6.3 不同市场竞争地位下的经营战略	184	8.1 企业战略的评价	227
6.3.1 领导者的战略	184	8.1.1 企业战略方案的评价过程	228
6.3.2 优胜者的战略	185	8.1.2 企业战略方案的评价原则	229
6.3.3 次优者与平庸者的战略	186	8.1.3 企业战略方案的评价方法	230
6.4 竞合战略	187	8.2 企业战略的选择	239
6.4.1 竞合战略的提出	187	8.2.1 企业战略方案的选择标准	239
6.4.2 竞合战略的理论基础	188	8.2.2 企业战略方案的选择过程	241
6.4.3 竞合战略的制定	189	8.2.3 企业战略方案的选择方法	247
6.4.4 竞合战略的组织形式	191	8.2.4 影响战略选择的因素	248
本章小结	192	本章小结	253
习题	192	习题	253
第 7 章 企业国际化经营战略	197	第 9 章 企业战略的制定与实施	258
7.1 企业国际化经营的原因与特点	198	9.1 企业战略的制定	259
7.1.1 企业国际化经营的概念 与特点	198	9.1.1 战略形成的影响因素	260
7.1.2 国际化经营的原因	201	9.1.2 企业战略制定的程序	262
7.1.3 企业国际化经营的 环境分析	203	9.1.3 企业战略制定应注意的 问题	265
7.1.4 跨国公司的含义与标准	205	9.1.4 企业战略制定的方法	265
7.1.5 跨国公司的类型	206	9.2 企业战略的实施	268
7.2 跨国经营的方式	207	9.2.1 战略制定与实施的关系	268
7.2.1 出口进入方式	208	9.2.2 战略计划	271
7.2.2 合同进入方式	209	9.2.3 战略实施模型	276
7.2.3 投资进入方式	210	9.2.4 战略实施的步骤	279
7.2.4 并购进入方式	212	本章小结	281
7.3 企业战略联盟	212	习题	281
7.3.1 企业战略联盟的概念	212	第 10 章 企业战略控制	286
7.3.2 战略联盟的类型	213	10.1 企业战略控制的动因、要素 与特征	287
7.3.3 企业建立战略联盟的目的	214		
7.3.4 战略联盟的建立程序	216		



10.1.1 战略控制的动因	287	11.2.2 事业部式组织结构.....	317
10.1.2 战略控制的要素	289	11.2.3 矩阵型结构	320
10.1.3 战略控制的特征	290	11.2.4 战略经营单位结构.....	321
10.2 企业战略控制的程序与体系	292	11.3 组织结构设计的基本原则.....	322
10.2.1 企业战略控制的程序	292	11.3.1 组织结构服从战略的原则....	322
10.2.2 企业战略控制的体系	295	11.3.2 组织适应环境的原则.....	323
10.3 企业战略控制的类型与方式	298	11.3.3 分工与协作原则	324
10.3.1 战略控制的类型	298	11.3.4 统一指挥、分级管理原则....	324
10.3.2 战略控制的主要方式	300	11.3.5 适当管理幅度	
本章小结	304	与管理层次原则	325
习题	305	11.3.6 集权与分权相结合的原则....	325
第 11 章 企业战略和组织结构.....	309	11.3.7 权责对等与人岗匹配原则....	326
11.1 战略与组织结构之间的关系	310	11.4 岗位设计的趋势和程序	327
11.1.1 组织结构的基本概念	311	11.4.1 岗位设计的发展趋势.....	327
11.1.2 企业战略与组织结构的		11.4.2 岗位设计的程序	329
关系	313	11.5 公司治理结构	330
11.1.3 企业的不同发展阶段		11.5.1 公司治理结构的含义.....	330
与组织结构	314	11.5.2 董事会的构成与职能.....	331
11.2 组织结构的主要类型	315	本章小结	333
11.2.1 直线职能型结构	316	习题	333
		参考文献.....	338

第 章 战略管理概论

教学目标

通过本章的学习,应对战略管理的本质、战略管理的演变历史、战略管理的相关概念以及完整的、规范性的战略管理过程有一个全面的、概括性的了解,为以后章节的学习奠定基础。

教学要求

知识要点	能力要求	相关知识
战略的基本概念	(1) 了解企业战略的定义 (2) 掌握企业战略的特征 (3) 掌握企业战略的构成要素 (4) 掌握企业战略的层次	(1) 战略定义的 5P's (2) 企业战略的 7 种特性 (3) 企业战略构成的 4 要素 (4) 企业战略的 3 个层次
战略管理的产生与发展	了解战略管理发展的过程	战略管理发展的 3 个阶段
战略管理的概念和内容	(1) 掌握战略管理的概念 (2) 了解战略管理的内容	(1) 战略管理的概念 (2) 战略管理的内容
战略管理的作用及本质	(1) 了解战略管理的作用 (2) 掌握战略管理的本质	(1) 战略管理的作用 (2) 战略管理与经营管理的区别与联系 (3) 战略管理的本质
战略管理的过程及模式	(1) 了解战略管理的过程 (2) 了解战略管理的模式	(1) 战略管理的过程 (2) 战略管理的模式
企业使命与战略目标	理解企业使命与战略目标	(1) 企业使命的界定 (2) 企业使命、企业目标和企业战略的关系



引例

请关注以下与战略有关的现象。

(1) 在合作了 15 年之后，法国达能集团与光明乳业于 2007 年 10 月 16 日正式宣布友好分手。

(2) 2005 年 5 月 1 日，联想正式宣布完成了收购 IBM 全球 PC 业务。

(3) 2002 年初，在国内知名的电子通信产品商北京心力源电子有限公司的活动期间，任何拥有汽车的消费者个人或者单位客户都可以完全免费得到一部摩托罗拉汽车电话。2003 年“赠送”的总额达到了 1.4 亿元人民币。

(4) 1999 年 3 月，eBay 和美国在线再次签约，以 eBay@AOL 的联合品牌名义作为美国在线全球用户的独家拍卖服务提供商和出售广告。

(5) 1996 年 8 月，格兰仕“市场占有率最大化战略”在全国掀起抢购狂潮。

(6) 20 世纪 20 年代，可口可乐特许经营的装瓶商已有 1 200 家。每一家装瓶商都与可口可乐签订了一份“永久合同”，合同中规定授予装瓶商地区独家经营权。

这样的情形可以罗列成百上千，有成功的经验也有失败的教训，其背后都包含着不同企业在其成长过程中的战略选择及其所带来的效应。

1.1 战略的基本概念

1.1.1 企业战略

在我国，“战略”一词自古有之，先是“战”与“略”分别使用。“战”是指战斗和战争，“略”是指筹略、策略和计划。《左传》和《史记》中已使用“战略”一词，西晋史学家司马彪曾有以“战略”为名的著述。在西方，战略一词来源于希腊文“Strategos”，其含义是“将军”。当时这个词的意义是指军队的艺术和科学。因此可以说，战略一词原本是一个军事方面的概念。在中国，它起源于兵法，是指将帅的智谋。西方的战略概念起源于古代的战术，原指将帅本身，后来指军事指挥中的活动。



运作实例 1.1

田忌赛马

齐国的大将田忌，很喜欢赛马。有一回，他和齐威王约定，要进行一场比赛。他们商量好，把各自的马分成上、中、下 3 等。比赛的时候，要上马对上马，中马对中马，下马对下马。由于齐威王每个等级的马都比田忌的马强得多，所以比赛了几次，田忌都失败了。田忌觉得很扫兴，比赛还没有结束，就垂头丧

气地离开了赛马场。

这时，田忌抬头一看，人群中有人，原来是自己的好朋友孙臆。孙臆招呼田忌过来，拍着他的肩膀说：“我刚才看了赛马，齐威王的马比你的马快不了多少呀！”孙臆还没有说完，田忌瞪了他一眼：“想不到你也来挖苦我！”孙臆说：“我不是挖苦你，我是说你再同他赛一次，我有办法准能让你赢他。”田忌疑惑地看着孙臆：“你是说另换一匹马来？”孙臆摇摇头说：“一匹马也不需要更换。”田忌毫无信心地说：“那还不是照样得输！”孙臆胸有成竹地说：“你就按照我的安排办吧。”

齐威王屡战屡胜，正在得意洋洋地夸耀自己马匹的时候，看见田忌陪着孙臆迎面走来，便站起来讥讽地说：“怎么，莫非你还不服气？”田忌说：“当然不服气，咱们再赛一次！”说着，“哗啦”一声，把一大堆银钱倒在桌子上，作为他下的赌钱。齐威王一看，心里暗暗好笑，于是吩咐手下，把前几次赢得的银钱全部抬来，另外又加了一千两黄金，也放在桌子上。齐威王轻蔑地说：“那就开始吧！”一声锣响，比赛开始了。

孙臆先以下等马对齐威王的上等马，第一局输了。齐威王站起来说：“想不到赫赫有名的孙臆先生竟然想出这样拙劣的对策。”孙臆没有理他。接着进行第二场比赛，孙臆用上等马对齐威王的中等马，获胜了一局，齐威王有点心慌意乱了。第三局比赛，孙臆用中等马对齐威王的下等马，又战胜了一局。这下，齐威王目瞪口呆。

比赛的结果是三局两胜，当然是田忌赢了齐威王。还是同样的马匹，由于调换一下比赛的出场顺序，就得到转败为胜的结果。

资料来源：根据《战国策》整理

战略一词引入到企业管理中来也只有几十年的时间。在企业管理这个范畴中，究竟什么是战略，目前尚无一个统一的定义。不同的学者与管理人员给战略赋予不同的含义。有的认为战略应该包括目标，即广义的战略；有的则认为战略不应该包括目标，即主张狭义的战略。

在众多的关于战略的定义中，这里只介绍明茨伯格(H.Mintzberg)对于战略定义的独特认识。他归纳总结出人们对战略的5个定义，这5个定义都是对战略从不同角度而进行的充分阐述。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。明茨伯格借鉴市场学中四要素(4P's)的提法，即产品(Product)、价格(Price)、渠道(Place)和促销(Promotion)，提出战略从5个不同方面的定义，即战略是：计划(Plan)、计谋(Ploy)、模式(Pattern)、定位(Position)和观念(Perspective)。

1. 战略是一种计划

大多数人将战略看成是一种计划，即它是一种有意识的、有预计的行动程序，是一种处理某种局势的方针。根据这个定义，战略应具有两个基本特征：一是战略须在企业经营活动之前制定，以备人们使用；二是战略是有意识地、有目的地开发和制定的。总之，从本质上讲，战略是行动之前的一种概念。如杜拉克所说，“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。

2. 战略是一种计谋

这是指在特定环境下,企业将战略作为威胁和战胜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。一些市场信号可能见诸于行动,而更多的市场信号只是对竞争对手进行恫吓的一种手段。例如,一个企业在得知竞争对手想要扩大生产能力、占领更多市场时,便提出自己的战略是增加研究与开发费用以推出更新、更尖端的产品占领市场。竞争对手在得知这种“信号”后,深知该企业资金雄厚、产品差异化好,为避免竞争升级,便放弃扩大能力的设想。竞争对手采取了放弃的态度,而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,使之对竞争对手构成威胁。

3. 战略是一种模式

钱德勒在其《战略与结构》一书中提出,战略是企业为了实现目标、进行竞争而进行的重要决策、采取的途径和行动以及实现目标对企业主要资源进行分配的一种模式。这种定义将战略设定为一系列的行为。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。

战略作为一种计划、战略与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,这种行动可能是事先并没有设计的战略,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是准备实施的战略,这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自发产生的战略。这些战略之间的关系如图 1.1 所示。

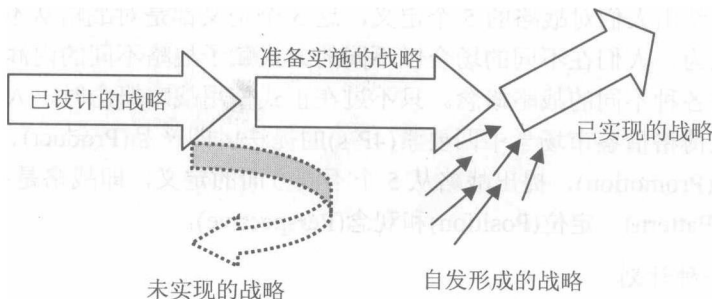


图 1.1 明茨博格的战略形式

4. 战略是一种定位

战略是一个企业在自身环境中所处的位置或在市场中的位置。这里,战略实际上成为

企业与环境之间的一种连接力量，使得企业的内部条件与外部的环境更加融洽。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，企业活动中既可以考虑与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，甚至企业还可以在市场确定一个特殊的地位，使得对手们无法与之竞争。



运作实例 1.2

M&S 的新战略

财经新闻报道这样描述：1999 年英国零售企业 Marks & Spencer (M&S) 正在极力“挣扎”之中，因为其股票价格减到了最高值时的一半，利润也降低了。在 1998 年早些时候，他们曾尝试重整销售路线以振兴公司，但秋季销售和圣诞节销售表明，下滑趋势并未好转。

竞争对手(如 Next 公司和 John Lewis 公司)已经分别把圣诞节销售额提高了 17% 和 18%。据报道，M&S 公司正在同顶级的设计顾问合作以便在 2000 年从根本上改变公司形象。一方面，它将服装产品的供应渠道从英国生产商转到国际供货商；但另一方面，在改变其商店中使用信用卡的策略上它遇到了压力。

M&S 的行动是不是战略？战略决策被视为在竞争关系中寻找一种有效“定位”以实现其在竞争中的优势。在 1999 年，M&S 公司曾尝试通过重整其销售路线来改变其对客户的吸引力，这可以视为一种策略决定而不是战略决定。但对其形象的根本改变，即改变其供应商以削减成本和价格，以及改变其财政安排，可以视为是一种战略决策，原因在于这些决策可以有效地重新确定公司在市场中的位置。

资料来源：(英)蒂姆·汉纳根著，北京世纪新闻翻译有限公司译，掌握战略管理，中国商务出版社

5. 战略是一种观念

这种定义强调战略是一种概念的内涵，即所有的战略都是一种抽象的概念，它存在于需要战略的人们的头脑之中，体现了战略家们对客观世界固有的认识方式。

例如，有的企业是进取的、开拓的，创造新技术、开发新产品、开发新市场；而有的企业则一成不变，固守于早已建立的市场上。这说明，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。战略是一种观念的重要实质在于，它同价值观、文化、理想等精神内容一样为企业成员所共享。因此，研究一个企业的战略，需要了解和掌握该企业的期望如何在成员间分享，以及如何在共同一致的基础上采取行动。

以上 5 种对战略不同的定义有助于对战略管理及其过程的深刻理解。不同的定义只能说明人们对战略特性的不同认识，不能说明哪种战略的定义更为重要。需要强调的是，尽管战略的定义多样，但对于具体的企业来说，战略只有一个，5 个定义只不过是不同角度对战略加以阐述。