

· 高等院校精品课程教材 ·

战略管理

Strategic Management

(第二版)

邵一明 编著

 中国人民大学出版社

· 高等院校精品教材 ·

战略管理

Strategic Management

(第二版)

邵一明 编著

中国人民大学出版社

· 北 京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

战略管理 (第二版) /邵一明编著. —2 版. —北京: 中国人民大学出版社, 2013. 12
高等院校精品课程教材
ISBN 978-7-300-18366-4

I. ①战… II. ①邵… III. ①企业管理-战略管理-高等学校-教材 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 276620 号

高等院校精品课程教材

战略管理 (第二版)

邵一明 编著

Zhanlie Guanli

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511398 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com>(人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 涿州市星河印刷有限公司

版 次 2009 年 8 月第 1 版

2014 年 1 月第 2 版

规 格 185 mm×260 mm 16 开本

印 次 2014 年 1 月第 1 次印刷

印 张 21 插页 1

定 价 38.00 元

字 数 483 000

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

随着改革开放的不断深入，中国经济逐步与世界接轨，成为世界经济大潮中一支重要的生力军。经济发展的现实，对高素质管理人才提出了越来越迫切的需求，也对培养高素质管理人才的高等教育的质量提出了更高的标准。

中国人民大学出版社作为全国高校文科教材出版中心，长期致力于高等教育精品教材的开发和出版工作。我们认为，高等管理教育的发展，不仅需要一批高素质的教学科研人才，而且需要较为完善科学的教学体系，以及一批高水平、高质量的教材和教学辅助资源。为此，我们希望集全国各高校之力，编写一套高起点、高质量的教材。

首先，本套教材的开发将真正贯彻以学生为本。一方面提供给学生科学的、规范的、完整的、适合 21 世纪中国和世界经济发展需要的知识体系，另一方面以适合学生接受的方式传授知识，改变过去本版教材呆板的编写方式，以不同背景学生的不同需要作为教材开发的出发点。

其次，坚持国际视野。20 世纪 80 年代以来，我们引进了不少国外经管教材，对促进我们学习掌握国外经济管理的经典理论、最新理念和研究方法起到了十分重要的作用。本套教材将吸收国外优秀教材的精华，采取国际惯用的研究方法和通用的研究语汇，反映国际管理教育的前沿动态。

再次，加强本土意识。这是一套本土化的教材！中国经济改革和发展的理论与实践，为我们提供了鲜活的内容，也向我们提出了不同于欧美和众多发展中国家的问题，中国丰富的文化底蕴和管理智慧为我们提供了广泛的教学资源，这一切必将催生出一套有特色的本土化教材。

最后，体现现代理念。本套教材不仅以纸质形式展现其内容，同时也是一套基于网络和多种媒体的，包括案例、模拟训练、题库等内容的学习包，使老师有更加丰富的教学资源，使学生有更加生动、能实时更新、可自主学习的内容。

我们希望这套“高等院校精品课程教材”能得到广大师生的认可，并通过不断的修订、锤炼，一版再版，打造成影响几代人的经典教材。

让我们共同努力，为中国管理教育的发展做一些基础性的、扎扎实实的工作。

《战略管理》第一版自 2009 年面世以来，在全国许多高校作为本科和 MBA 的核心教材，受到了广泛好评，多次重印。但经过多年发展，中国的商务环境已发生了很大的改变，新兴产业不断出现，传统产业不断创新，企业重组、兼并不断涌现，经营环境复杂多变，企业如何创造和保持竞争优势，如何求得长期生存和持续发展，越来越受到企业界和学术界的重视。在此情况下，编写组决定对第一版进行修订。

本书第二版主要对案例和相关理论进行了修订，增加了“开篇案例”以及“读一读”、“个案分析”等专栏，增加了趣味性和易读性，也能帮助读者更好地理解 and 掌握相关理论与方法。本书第二版的主要特点是：

1. 符合教学特点。每章的章首都列出本章学习目标，便于学生在学习的过程中能了解每一章的基本内容和重点。开篇案例和章末案例供学生对所学问题进行分析或在课堂上进行讨论。通过案例分析能帮助学生提高知识的应用能力。

2. 反映学科前沿。为适应企业改革发展的新趋势，本书力求反映最新理论研究成果和实践经验，如企业愿景管理、利益相关者管理、品牌战略、国际化战略等内容都是较新的。

3. 系统结构完整。根据战略管理课程的特点，本书从战略的分析、战略的设计、战略的实施和控制多角度进行阐述，体现了战略管理的知识体系。

4. 突出案例教学。案例教学是战略管理课程的一大特色，本书选择的都是非常经典的案例，在过去的教学中已反复使用，受到学生的好评。所选案例以中国的案例为主，便于学生查阅资料并进行分析，缩短与实际的距离，增加实践感。

参加本书第一版编写的老师有邵一明、王丽君、焦永纪。第二版编写组在第一版的基础上进行了修订，分工如下：邵一明老师修订了第 1、2、3、4、5、6、7、9、10 章，钱敏老师修订了第 8、11 章，焦永纪老师修订了第 12、13 章，硕士研究生孔婧杰、石小玉、芮振、仓明为本书的习题、文字整理、资料收集、案例做了大量工作。

本书在撰写过程中，参考了许多资料，是那些在战略管理领域里做出了开拓性贡献的学者、作者和实践者，为我们提供了这些可借鉴的经验和知识，在此表示感谢。本书是南京理工大学“十二五”规划重点教材研究的成果，也是南京理工大学经济管理学院高层次教学工程项目研究的成果，感谢它们对本教材的资助。同时，也要感谢中国人民大学出版社工商管理分社给予的帮助，使得本书能够顺利出版发行。

企业战略管理涉及的知识面广泛，发展迅速，由于作者水平有限，加上查阅论文、资



料、调查研究不够,书中错漏之处在所难免,恳请广大同行和读者批评指正,我们欢迎您对教材中的论述、观点和写作方法提出评价,并反馈给我们,以便于进一步提高本书的质量,加快战略管理学科的发展。

联系方式: sym171@163.com

邵一明

于南京理工大学经济管理学院

第1章 导论	1
开篇案例 艺福堂：小企业的大战略	1
第1节 战略管理概述	3
第2节 战略管理的定义、过程和层次	14
第3节 战略管理者与战略性思维	19
第4节 战略管理的利益相关者	23
章末案例 海尔集团	26
第2章 企业愿景、使命和战略目标	30
开篇案例 从产品到文化 加多宝孵化千亿凉茶产业	30
第1节 企业愿景	32
第2节 企业使命	36
第3节 企业战略目标	43
章末案例 中国移动的核心价值观	51
第3章 外部环境分析	56
开篇案例 中国的光伏产业	56
第1节 宏观环境分析	59
第2节 行业环境分析	66
第3节 主要竞争对手分析	75
第4节 外部环境分析的方法和技术	78
章末案例 视频概念公司	90
第4章 企业内部条件分析	94
开篇案例 招商银行打造核心竞争力	94
第1节 企业资源分析	97
第2节 企业能力分析	100
第3节 企业价值链分析	111
第4节 企业业务外包分析	115
第5节 SWOT 矩阵分析法	120
章末案例 新东方的成长	125



第5章 业务层战略	128
开篇案例 破译“巴黎欧莱雅男士”成功的密码	128
第1节 成本领先战略	130
第2节 差异化战略	135
第3节 集中化战略	138
第4节 不同行业与企业竞争战略选择	141
章末案例 上海通用汽车变身绿巨人	146
第6章 公司层：多元化战略	151
开篇案例 茅台押宝房地产 多元化前景不被看好	151
第1节 企业多元化战略概述	152
第2节 企业多元化战略的原因	154
第3节 相关多元化战略与不相关多元化战略	157
第4节 实施多元化战略的途径	160
第5节 企业多元化战略的风险	164
章末案例 “不务正业”的洗衣店	165
第7章 企业战略联盟	167
开篇案例 思科系统公司	167
第1节 战略联盟概述	169
第2节 战略联盟的动因及形式	171
第3节 战略联盟中的竞争与合作	176
第4节 组建战略联盟应注意的问题	179
章末案例 戴姆勒与雷诺-日产的战略联盟	186
第8章 企业并购战略	189
开篇案例 谷歌收编摩托罗拉：抢专利，还是造手机？	189
第1节 企业并购概述	191
第2节 企业并购的动机	196
第3节 企业并购的程序	199
第4节 企业并购评价	202
第5节 企业并购后的管理整合	208
章末案例 光明收购英国维他麦 60% 股份 创食品业海外并购纪录	212
第9章 企业国际化战略	215
开篇案例 安踏国际化试水	215
第1节 国际化战略概述	217
第2节 国际化参与战略的选择	220
第3节 目标市场进入方式及其选择	225
第4节 国际环境中的风险	228
章末案例 韩国汽车怎样打入美国市场	230

第 10 章 企业品牌战略	232
开篇案例 恒信多品牌战略抢占市场先机	232
第 1 节 品牌概述	234
第 2 节 品牌战略概述	237
第 3 节 品牌战略分类及选择	243
第 4 节 品牌延伸战略	250
第 5 节 品牌战略管理过程	257
章末案例 Zippo 打火机 71 载品牌精髓	259
第 11 章 组织结构与战略实施	262
开篇案例 唐纳广告的组织变革	262
第 1 节 组织结构与战略的关系	263
第 2 节 战略和组织结构的发展模式	266
第 3 节 实施业务层战略的组织结构	270
第 4 节 实施公司层战略的组织结构	271
第 5 节 国际化战略的实施	274
第 6 节 企业战略与组织结构的调整	276
章末案例 双汇走出困局的战略选择	278
第 12 章 资源配置、文化、领导与战略实施	281
开篇案例 长安难施援手, 江铃“弃轿从商”?	281
第 1 节 资源配置与战略实施	283
第 2 节 企业文化与战略实施	291
第 3 节 领导与战略实施	300
章末案例 服务: IBM 企业文化的卓越追求	308
第 13 章 企业战略控制	311
开篇案例 新浪之痛, 症结何在	311
第 1 节 战略控制概述	313
第 2 节 战略控制过程	315
第 3 节 战略控制方法和手段	316
第 4 节 战略控制的设计	319
章末案例 IBM 公司战略的调整	322
参考文献	325

导 论

学 习 目 标

1. 了解企业战略发展过程。
2. 掌握战略的定义、战略管理的概念。
3. 掌握战略管理理论的演变过程。
4. 解释战略管理过程。
5. 理解战略的三个不同层次。
6. 理解管理人员的战略思维。

开篇案例

艺福堂：小企业的大战略

艺福堂的前身是2006年诞生于淘宝的东艺茶业店，起步资金只有1 200元，当年销售额4.2万元；2008年，东艺茶业店以100%好评升到三皇冠，并注册成立了杭州艺福茶业有限公司，实现公司化运营，当年销售额达到430万元；随后，公司销售额以每年200%的速度增长；2010年，年销售额破2 600万元；2011年，年销售额破7 500万元。艺福堂成为第一个以茶企身份入选“2011全球十佳网商”的品牌，并在“2012十佳网货品牌”评选中获得第一名的好成绩。

纵览艺福堂的发展之路，成绩的背后是大战略布局下的优势构建和市场导向的特色化运营。艺福堂虽然是以淘宝网C2C模式起步的，但并非小富即安，而是从创业之初就有着清晰的战略规划。

目标定位：年轻人与潮产品

艺福堂采取集中性的目标市场选择战略，将目标消费者锁定为以自我消费为主的80后、90后年轻群体，这也是网络消费的主体人群。与目标市场相匹配，艺福堂将产品定位为消费品而非礼品。艺福堂在产品布局方面构筑水平一体化发展模式，茶叶产品线中，不仅有各地传统名茶如西湖龙井、铁观音、安吉白茶、黄山毛峰、



普洱茶等,而且还有新型“潮”茶,比如具有减肥功效的荷叶茶、具有美容功效的玫瑰茶以及口感新颖的花果茶、五谷杂粮茶等代用茶。

艺福堂这种传统茶叶和新型茶叶横向并存的水平一体化战略选择,与目标市场定位相呼应,对于提高市场份额非常有利。艺福堂的产品布局既是对传统茶的发展,又契合了目标市场的潜在需求。

战略布局:商务而非电子的独特思考

艺福堂对电子商务的独特思考是:电子与商务是两回事,电子是为商务服务的。艺福堂认为,让专业的人做专业的事,既然已经有很多流量很大的平台,自己只需要利用这些平台就可以了。目前艺福堂主要的经营渠道是淘宝网、天猫商城、京东商城、1号店等电子商务网站,线下只在杭州滨江区有一家品牌体验店,更多是作为品牌形象和企业文化的展示窗口。

艺福堂进入互联网时面临两个挑战:一是网购天生的“缺陷”——消费者不能进行眼见为实的体验式购物;二是在一直以来价格较高的茶行业,如何以实惠的价格取得消费者的信任。基于对自己产品的信心和对消费者的信任,艺福堂推出“买茶零风险”规则:在艺福堂购买茶叶,收到茶后先泡3泡或者拿到附近茶庄比较,如果不满意,艺福堂将无条件包退换,并承担来回快递费用,消费者没有任何损失。艺福堂的“买茶零风险”创新不仅抓住了消费者的心智,还使大批底气不足的网络茶商在竞争中“死去”。如今,无理由退货已经成为网商的一条准入规则。该承诺所引来的流量很容易被接住,带来了转化率、销售额、重复购买率的提高。

商标管理:防御性保护的品牌意识

由于历史的原因,中国传统茶企商标管理意识较差,有品类无品牌,注册商标自我保护的更是少之又少。对于艺福堂来讲,商标是其最初考虑到的问题。而且,在注册茶行业“艺福堂”商标时,公司还进行了防御性注册,将涵盖所有商品门类的45类商标均进行了注册,并在世界25个主要茶叶消费国注册了该商标。

艺福堂的商标注册之举令很多传统企业不解,很多人认为,既然不可能做,为什么要注册这么多商标?但是现代化的市场竞争和世界500强的案例表明,拥有强烈的品牌保护意识是必要的,也是有远见的。

人才储备:组织架构的大手笔

不管是目标市场、产品布局,还是资源把控等战略选择,都需要能够落地才有意义,而人才资源是战略落地的动力依托。企业之间的竞争,归根结底是人才的竞争。在行业不重视高级人才之际,艺福堂却把“汇聚一流专业人才,铸就一流茶企品牌”作为自己的企业愿景,广纳英才并予以重任。艺福堂的人才目标是着眼于未来,着眼于培养一个个的事业部和产品部,为企业迅速做大储备人才。

市场导向的特色运营

艺福堂的促销活动特点是主题鲜明、需求导向,而不是短视的价格战。在奥运会如火如荼地进行时,天猫商城上艺福堂茗茶旗舰店举行的“喝出清凉”主题促销活动和淘宝网上东艺茶叶店举行的“激情奥运会——东艺陪您一起过”吸引了不少

注意力。主题促销活动不但根据天猫商城旗舰店和淘宝网C店进行了主题区分,而且还保证活动诉求将产品的特点转换成了消费者需要的利益点,既是对消费者需求的唤起和强化,又避免了生硬的推销意味,传递出浓浓的人文关怀。当然,品牌的发展周期不同面临的市场环境亦不同,所需要构筑的竞争优势也有差别。随着更多的茶企加入,竞争格局必将发生改变,艺福堂如何保持竞争优势,将是其面临的一个重大挑战。

资料来源:陈娜:《艺福堂:小企业的大战略》,载《销售与市场(评论版)》,2012(9)。

第1节 战略管理概述

一、企业战略的发展过程

学习战略管理,首先要明确战略的含义。“战略”一词,从古至今一直有之。它最早来源于军事活动。它被引入经济领域的历史并不算长。最早把战略的思想内容引进企业经营管理领域的是美国的管理学家切斯特·巴纳德(1886—1961)。他在其代表作《经理的职能》(1938)一书中,说明了企业是一个由物质的、生物的、个人的和社会的几个方面因素构成的综合系统,为了说明企业组织的决策机制,他开始运用战略因素这一思想对企业诸因素及其相互之间的影响进行分析。国外在企业经营管理以至于经济领域广泛使用战略概念是在1965年美国学者安索夫(H. I. Ansoff)的主要著作《企业战略》问世之后。在此之前,人们总认为企业战略是偶然决定的,或者认为它是最高决策者的信念,直觉的产物。而且,在以往的管理理论中,和战略相比的内容仅仅是以“企业家活动”、“企业政策”、“长期计划”等名称出现的。安索夫针对20世纪50年代末期,企业规模扩大和转向多种经营的形势,分析了产品—市场战略的意义。他把“经营决策结构”和“战略决策模式”摆在首位,以确定企业目标作为决策的出发点,建立了自己的企业战略规划理论。继而又在1979年推出了另一部力作《战略管理》,研究从战略计划推向战略管理,从现代组织理论的立场出发,分析环境、战略、组织三者之间的对应关系,进一步发展了企业战略模式的理论。20世纪80年代战略管理得到了较大发展。以产业结构分析为基础的竞争战略理论占据了主导地位。最近十年,企业注重对自身独特的资源和知识的积累,以形成特有的竞争力,形成了以资源、知识为基础的核心竞争力理论。

在我国,早在春秋时期,齐人孙武总结战争经验写成的《孙子兵法》,就蕴含着丰富的战略思想。记录东汉末年诸葛亮与刘备在隆中卧龙岗谈话内容的《隆中对》,是我国历史上军事战略系统分析的典范。在现代,战略规划已是我国政府制定国民经济发展规划和远景目标的重要工具。我国企业从20世纪90年代中期开始重视战略的研究。过去那种“脚踏溜冰鞋,溜到哪儿算哪儿”的经营思想逐渐被克服。总经理们逐渐从繁冗的事务性工作中解放出来,认真思考企业任务、方向和战略。



管理大师彼得·德鲁克认为,使企业遭受挫折的唯一最主要的原因恐怕就是人们很少充分地思考企业的任务是什么。试想一下,一家没有方向意识和连贯、一致的经营战略的公司,在激烈竞争的市场中,将会是什么结局?当一家企业不知道应往哪里走时,往往难逃厄运。随着企业改革的不断深化,市场结构的细分化、多样化凸显,企业战略显得越来越重要。

二、企业战略的内涵

关于战略的概念至今没有权威的定义,许多学者从多种角度进行探讨,不同学者与经理赋予企业战略不同的含义。有的认为企业战略应包括企业目的与目标即广义的企业战略。有的认为企业战略不应该包括这一部分内容,即狭义的企业战略。本书列出关于战略定义的主要观点,读者可以通过思考和根据现实环境下的企业情况,确定哪种定义更为合适。

1. 安德鲁斯的定义

美国哈佛商学院教授安德鲁斯(K. Andrews)认为,企业总体战略是一种决策模式,它决定和揭示企业的目的和目标,提出实现目的的重大方针与计划,确定企业应该从事的经营业务,明确企业的经济类型与人文组织类型,以及决定企业应对员工、顾客和社会做出的经济与非经济的贡献。

因此,从本质上讲,安德鲁斯的战略定义是通过一种模式,把企业的目的、方针、政策和经营活动有机地结合起来,使企业形成自己的特殊战略属性和竞争优势,将不确定的环境具体化,以便较容易地着手解决这些问题。

2. 奎因的定义

美国管理学教授奎因(J. B. Quinn)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。一个制定完善的战略有助于企业组织根据自己的优势和劣势、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。奎因对此定义作过进一步的解释,认为战略应包括以下内容:

(1) 有效的正式战略包括三个基本因素: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。在奎因的定义中,确立一个组织的目标是战略制定过程中一个不可缺少的部分。

(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和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,以应对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。

总之，魁因的定义与安德鲁斯的定义有类似之处，它们都属于广义的战略定义。

3. 安索夫的定义

美国著名的战略学家安索夫指出，企业在制定战略时，有必要先确定自己的经营性质。有的企业根据产品系列的特性确定经营性质；有的企业根据构成产品系列的技术来确定经营性质；还有的企业是根据所有的市场确定自己的经营性质。如机床公司、钢铁公司、电器公司。不管企业怎样确定自己的经营性质，目前的产品和市场与未来的产品和市场之间都存在着一种内在的联系，安索夫称这种现象为“共同的经营主线”。通过分析企业的共同的经营主线可以把握企业的方向，同时企业也可以正确地运用这条主线，恰当地指导自己的内部管理。

企业如果将自己的经营性质定义得过宽，则会失去共同的经营主线，也就无法制定合适的战略。例如，一个自称为“交通运输企业”的企业，便找不到共同的经营主线。首先，这类企业的经营范围可能会越来越广泛，如市内交通、城际交通、空中运输、水上运输等。其次，用户的范围相当广泛，如个人、家庭、企事业单位等。最后，涉及的产品范围也相当广泛，如汽车、火车、轮船、飞机等。这些变量可以形成无数个组合，产生无数条共同的经营主线，使企业无所适从。

当然，企业也不能将自己的经营性质定义得过窄。在现代社会，许多企业实际上是在若干种不同的行业里从事生产经营活动。同时行业的界限也随着科学技术的发展而不断地变化，不断地产生出新的行业。纳米技术、生物技术、基因工程、网络技术的应用，已推出了许多新行业。所以，企业的战略必须一方面能够指导企业的生产经营活动，另一方面能够为企业的发展提供空间。

总之，安索夫的企业战略定义与安德鲁斯和魁因的不同，应该属于一种狭义的战略定义。

4. 明茨伯格的定义

加拿大麦吉尔大学管理学教授明茨伯格（H. Mintzberg）对于企业战略的定义有其独到之处。他指出，生产经营活动中，人们在不同的场合以不同的方式赋予企业战略不同的内涵，说明人们可以根据需要接受各种不同的战略定义。在这种观点的基础上，明茨伯格借鉴市场营销学中的四要素（4P）的提法，提出了企业战略由五种规范的定义阐述，即计划（plan）、计策（ploy）、模式（pattern）、定位（position）和观念（perspective），构成了企业战略的5P。这五种定义是从不同角度对战略这一概念加以阐述的。

（1）战略是一种计划。从本质上讲，战略具有“行动之前”的含义。明茨伯格指出，战略是一种有意识的有预计的行动，一种处理某种局势的方针。根据这个定义，战略具有两个本质属性：一是战略是在企业发生经营活动之前制定的，以备人们使用；二是战略是作为一种计划写进企业正式文件中的，当然不排除有些不公开的，只为少数人了解的企业战略。

（2）战略是一种计策。这是指在特定的环境下，企业把战略作为威慑和战胜竞争对手的一种“手段”。例如，一个企业的竞争对手想要扩大生产能力时，便提出自己的战略是扩大厂房面积和生产能力。由于该企业资金雄厚、产品质量优异，竞争对手无力竞争下去，便放弃扩大生产能力的设想。然而，实际情况却是，一旦竞争对手采取了放弃的态

度,该企业并没有将扩大能力的战略付诸实施。因此,这种战略只能称为一种计策,使之对竞争对手构成威胁。

(3) 战略是一种模式。明茨伯格认为:战略是一种模式,它反映企业的一系列行动。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。当年的福特汽车公司的总裁亨利·福特要求将“T型”福特汽车漆成黑色的行为,就可以理解为一种战略。

战略作为一种计划与战略作为一种模式,两种定义是相互独立的。在实践中,计划可能在最后没有实施,模式却可能事先并没有具体计划,但最后却形成了。就是说,战略可能是人类行为的结果,而不是人类设计的结果。因此,我们可以称第一种定义的战略是设计的战略,而第三种定义的战略是已实现的战略。

图1—1表明,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在战略设计结束之后,通过一个单独的渠道消失,脱离准备实施的战略的渠道。此外,准备实施的战略与自发的战略则通过各自的渠道,流向已实现的战略。这是一种动态的战略观点,它将整个战略看成是一种“行为流”的运动过程。

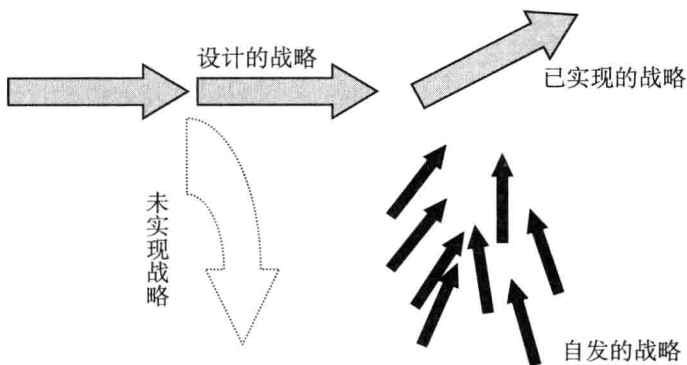


图 1—1 战略的形式

(4) 战略是一种定位。前三种定义没有准确地回答一个基本问题,即战略到底是什么。鲁梅尔特(Rumelt)指出:“一个人的战略会是另一个人的战术——一个事物是不是战略,取决于当事人所处的地位。”同样,它也取决于当事人所处的时间。今天看来是战术性的问题,明天可能就会被证实是战略性的。因此,有些细节问题在一定时间一定程度上应该视作战略。例如,在与通用汽车公司的竞争中,亨利·福特一世痛失市场份额的原因之一就是他只同意将汽车漆成黑色,而拒绝漆成其他颜色。油漆颜色的选择看起来不是一个战略问题,但最后却成为不折不扣的战略问题。

由此可见,战略的范围很广,它可以包括产品及生产过程、顾客及市场、企业的社会责任与自我利益等任何经营活动及行为。不过,最重要的是,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。这就是战略的第四种定义。在这里,战略实际上成为企业与环境之间的一种中间力量,使企业的内部条件与外部环境更加融洽。换句话说,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”。

总之，把战略看成一种定位的概念是通过正确地配置企业的资源，形成企业有力的竞争优势。

(5) 战略是一种观念。这一定义把战略看成一种观念，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。

由此可以看出，战略是一种观念的定义，强调了战略是一种抽象的概念，只存在于需要战略的人的头脑之中。把战略看作一种观念，就如同价值观、文化和理想等精神内容为组织成员所共有，战略的观念要通过组织成员的期望和行为而形成共享。在这个定义里，还需要强调的是集体的意识，个人的期望和行为是通过集体的期望和行为反映出来的。因此，研究一个企业的战略，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。

读一读

小肥羊的经验之谈

在中国，大部分的创业项目都是跟风。如看到别人开了一个很有影响的餐馆，他也开一个类似或完全一样的餐馆。这样不仅不会形成自己的特色，反而会为市场领导者做陪衬——市场做大了，大部分利润却进了领导者的口袋。小肥羊最重要的一个举措就是没有沿袭这种模仿或跟风的老路，而是另辟蹊径，创立了一个新的品类——不蘸小料的火锅，同时还打造出两个非常重要的代表品项：秘制火锅汤料、草原羔羊肉。由于小肥羊占有了“第一个不蘸小料的火锅”的概念，从而让消费者牢牢记住了小肥羊。也就是说，小肥羊一开始就在消费者心智中占据了一个位置。所以，小肥羊的定位是成功的。

但是，定位的成功并不代表企业就一定会成功。小肥羊的经验是，在成功定位的基础上，实施三项战略配称，并紧紧抓住运营这一战略实现的工具——鹰式战略。该战略可以表述为：以占据品类为战略目标，以建后台、抓管理、用资本作为主要战略配称，以提升运营效率作为战略实现的工具，从而实现小肥羊的整体、协调、高效发展。而之所以称之为“鹰式战略”，一方面是说明企业发展的本质是竞争，另一方面也是一种形象的体现，即鹰头代表战略定位，鹰尾和鹰翅代表三个战略配称，鹰爪则代表战略实现手段。第一个战略配称是建后台。小肥羊火锅的特色就是不蘸小料、就是羔羊肉，在这两点上小肥羊必须整合资源，确保这两个方面的特色，以巩固自己的地位。所以，建后台是小肥羊的一项战略举措。第二个战略配称是抓管理，就是将现代化的管理嫁接到餐饮业。因为相对于西式快餐而言，中餐企业大都规范程度不够，而这也是限制中餐做大的重要原因。从2004年开始，小肥羊在内部管理方面，痛下四剂猛药：一是通过换人来换思想，几乎所有的中层干部都换掉了。二是通过流程改造带动管理升级，按照现代企业制度的要求，对内部组织架构进行梳理，形成了高效统一的内部垂直管理的职能结构，同时对区域进行重新划分，从而使小肥羊的整体运营



效率得到了提升。三是用信息化促进标准化。目前,小肥羊信息化体系已涵盖了OA办公系统、餐饮前/后台系统、EAS供应链系统、资金分析系统等。四是用直营连锁控制运营风险。2003年之前,小肥羊的连锁模式基本上是地方代理制+加盟制,由于扩张过快,给管控带来了很大的难度。从2003年年底,公司对加盟市场进行了整顿,确保连锁经营的既连又锁。第三个战略配称是用资本。中餐行业面临的主要问题是:市场空间巨大,但行业集中度非常低,成规模的大企业少,这就必然导致行业洗牌。在这样的情况下,借用资本的力量,率先推动企业向着更高的目标迈进,是小肥羊的最大机遇。

有了战略定位,又有了战略配称,最后还必须要实现效益。靠什么?运营。为此从2007年开始,小肥羊成立了运营总部,高薪聘请专业运营人才,组建运营团队,开展各项运营工作,从而使小肥羊的定位、配称最后变成了效益。回顾小肥羊12年的发展历程,清晰的战略定位、独到的战略配称,保证了小肥羊的市场领先地位,也是小肥羊高速成长的关键。而颇有意思的是,小肥羊的成长并不孤单,与小肥羊同年成立的还有两家公司,蒙牛和阿里巴巴。因为阿里巴巴的创始人是马云,所以,这三家企业组合在一起,就特别容易让人联想到草原上的三种动物:牛、马、羊,蒙牛代表牛奶、小肥羊代表火锅、阿里巴巴代表电子商务。可以看出,这三家企业从一开始就携带了成功的基因。或者说,它们抓住了成功的关键因素——定位。

资料来源: <http://wenku.baidu.com/view/e69917115f0e7cd18425368b.html>.

三、企业战略的特征

尽管人们对战略的认识有太多分歧,但是对战略特征的认识基本一致。概括起来,企业战略应具有如下特征:

1. 企业战略具有全局性

企业战略就是企业发展的蓝图,制约着企业经营管理的一切具体活动,它追求企业的总体效果。企业战略是对企业的未来经营方向和目标的纲领性的规划和设计,对企业经营管理的所有方面都具有普遍的、全面的、权威的指导意义,只考虑局部利益的计划不能列入企业战略。

2. 企业战略具有长远性

企业战略考虑的是企业未来相当长一段时期内的总体发展问题。经验表明,企业战略通常着眼于未来3年至5年乃至更长远的目标。企业战略反对短期化行为。战略的成效也要以长远利益来衡量。

读一读

长期战略该多长? 3年、5年还是10年?

短期化思维之所以成为很多企业管理人士的战略选择,是因为他们受困于当前瞬息万