

企业战略管理概论

第一节 知识要点

一、企业战略的概念

“战略”最初指的是军事战略，泛指对战争的全局性、高层次的重大问题的筹划、指导和对战争整体性、长远性、基本性的谋划。从“战略”这个词的众多定义中可以看出这一点。

《辞海》：“军事名词，对战争全局的筹划和指挥。”

《中国大百科全书·军事卷》：“是指导战争全局的方略。”

《韦氏新国际英语大词典》：“军事指挥官克敌制胜的科学与艺术。”

《简明不列颠百科全书》：“在战争中利用军事手段达到战争目的的科学和艺术。”

毛泽东的定义：研究战争全局性、规律性的东西。

李德·哈特：运用军事力量以达到政策所确定之目标的一种艺术。

克劳塞维茨：使用战役来作为达到战争目的的手段。

但从中国的角度来看，孙子在《孙子兵法·始计篇》中提到“夫为战而庙算胜者，得算多也；为战而庙算不胜者，得算少也”，这表示战略本身并不仅仅限定于军事上，在古代中国战略就已经涉入了政治层面，当然这也是因为古代的国君实际上就是武装集团的领导。

此外，战略的意义也会随着时代的发展而有所改变。现在习惯上将“战略”一词等同于军事战略，将军事战略包含政治层面后统称大战略（grand strategy），也有人称为国家战略、总体战略，这些都是一种习惯性的用法，常常根据不同的战略家、战史家，而有各自不同的定义。但“战略”一词的定义，各家学说的共通性就在其所代表的全面性意义。

在现代企业管理中，企业战略的思想是随着产业革命和现代工业的发展而逐渐形成的。在 18 世纪末和 19 世纪初，随着产业革命和现代工业的发展，欧洲产生了以亚当·斯密、瓦

全国迷你型MBA职业经理双证班

- 学习方式：全国招生 函授学习 权威双证 国际互认
- 认证项目：注册职业经理、人力资源总监、品质经理、生产经理、营销策划师、物流经理、项目经理、企业管理咨询师、企业总经理、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、采购经理、IE工业工程师、医院管理、行政总监、市场总监等高级资格认证。
- 颁发双证：高级注册 经理资格证+MBA研修证+人才测评证+全套学籍档案
- 收费标准：仅收取1280元 招生网址：www.mhjy.net
- 报名电话：13684609885 0451—88342620
- 咨询邮箱：xchy007@163.com 咨询教师：王海涛
- 学校地址：哈尔滨市道外区南马路120号职工大学（美华教育）



美华论坛
www.mhjy.net

- 颁证单位：中国经济管理大学
- 主办单位：美华管理人才学校

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电



- 近千本**MBA**职业经理教程免费下载
- -----请速登陆: www.mhjy.net

特、斯图亚特等人为代表的管理思想，19 世纪末 20 世纪初，美国出现了以泰罗为代表的科学管理流派，但当时这些学者和管理者所关注的重点在于如何改进企业内部的工作流程，以及如何提高组织效能等内部活动管理上。被誉为“管理过程之父”的亨利·法约尔对企业内部的管理活动进行归纳整合，提出了管理的五项职能，这被认为是最早的企业战略思想。

《哈佛商业评论》在 1996 年的 11 月号上，发表了哈佛大学迈克尔·波特教授的一篇文章——《什么是战略》。后来，这篇文章被商业界誉为与杜拉克的《经营之道》齐名的“管理史上的奠基之作”。波特在这篇文章中为战略做了如下定义：“战略就是形成一套独具的运营活动，去创建一个价值独特的定位。如果只有一个理想定位，那么企业也就无需战略了；企业的当务之急，就是发现并抢占这个定位，以此赢得比赛。战略定位的实质就是选择与竞争对手不同的运营活动。如果同一套运营活动能够生产出所有品类的产品、满足所有的需求、接触到所有的客户，那么各家企业很容易在它们之间进行切换，此时运营效益将决定企业的绩效。”

对战略的定义还有很多，例如从企业角度对战略的定义：在变化和对抗性的环境中确定目标，配置资源，选择手段，实现企业竞争的胜利。它的三个重要的因素是：目标、手段和资源。

不论如何定义，我们都可以看到，战略的重点在于目标指导下行动的一致性、集中性和连续性。一个美丽的目标可以依靠美丽的想象而产生，但却不能靠想象实现。

以加拿大麦吉尔大学明茨伯格为代表的一些学者，对按部就班的正式战略计划提出了异议，他们认为战略的定义应当具有更大的灵活性和包容性，并借鉴营销学的 4P 做法，提出战略的 5P 概念。从 5 个不同的侧面对战略的内涵进行了更为完整的阐释。

- (1) 计划 (Plan)：行动的预定方向，处理局势的指导方针。
- (2) 计谋 (Ploy)：战胜竞争对手的手段。
- (3) 模式 (Pattern)：无意中出现的随时间而形成的行动模式。
- (4) 定位 (Position)：企业与竞争环境联系的方式。
- (5) 观念 (Perspective)：企业特别是高层管理者看待自身和周围世界的方式。

二、企业战略管理的概念

战略管理是组织制定、实施和评价使其能够达成目标的战略的系统决策过程，一般包括战略决策、战略实施、战略评价三个阶段。其中决策又可以分为战略分析与战略选择。战略管理的目的是谋求相对优势。战略管理的含义比战略规划、战略决策等都要广泛。

战略管理具有一定的层次性，通常可以把战略管理划分为以下三个层次。

1. 公司层战略（又称为公司总体战略）

公司层战略是公司战略的最高层次，是企业最高管理层为整个企业确定的长期目标和发

展方向。公司层战略主要包括以下内容。

- (1) 决定企业整体的业务组合和核心业务。
- (2) 决定战略业务单位及对各战略业务单位的资源分配方式和分配次序。
- (3) 建立对重大、关键环境变化及时作出战略变革决策和行动的机制。

2. 业务层战略（又称为经营战略）

业务层战略的主要任务是决定本业务对实现公司层战略可作出的贡献、本业务的发展方向和发展远景、本业务活动与公司内其他业务活动的关系，主要包括以下内容。

- （1）决定本业务的涵盖范围。
- （2）本业务的核心活动、基本竞争战略种类以及获得并控制价值的方式。
- （3）本业务内各项职能活动对本业务取得竞争成功的作用。
- （4）本业务内对资源的分配和平衡的方式，建立对本业务内各项活动资源使用效果的控制和评价机制。
- （5）制订实现本业务发展目标的计划，确定负责人员及本业务活动进程要求。
- （6）本业务中各职能战略之间的协调和平衡发展。

3. 职能层战略（又称为职能支持战略）

职能层战略是指按照公司层战略（当职能活动由公司管理层直接领导时）或业务层战略（当职能活动由业务单位直接领导时）对职能活动发展方向进行策划和对职能活动进行管理的计划。职能战略的主要内容有以下几个方面。

- （1）业务战略成功实施对各职能的具体要求。
- （2）特定职能活动和相关职能活动的关系。
- （3）职能活动的组织安排。
- （4）职能的发展方向和资源分配。

通常职能战略可分为采购战略、生产战略、营销和服务战略、财务战略、人力资源战略、技术战略等。

三、企业战略管理的研究意义

随着经济全球化进程的加快，企业处于激烈的国际市场竞争和复杂多变的外部环境中，要想谋求生存和长远发展，就必须站在更高的高度去把握未来。通过战略管理，企业可以强化自身的优势，取得企业内部资源与外部环境的动态平衡，在激烈的市场竞争中获得相对的竞争优势。

企业战略管理的理论研究内容非常广泛，从公司雇员个人的行为与动机，到企业各个部门、工作团队、管理团队、组织结构与治理结构，再到产业结构与产业政策等，都是企业战略管理研究所要分析的对象，这些因素对企业业绩、发展和竞争都具有重要影响。因此，可以说企业战略管理是最高层次的管理理论。

研究战略管理可以提高企业的总体经济效益，主要有以下几点原因。

- （1）可以增强企业的适应能力，帮助企业在复杂多变的环境中得以生存。

-
- (2) 可以增强企业战略的实践性和可操作性, 使企业顺利实现战略目标。
 - (3) 有利于企业实现长期目标与短期目标、总体目标与局部目标的统一。
 - (4) 有利于增强企业的危机意识和创新意识, 在市场竞争中保持长期竞争优势。

四、企业战略管理的过程

战略管理是对企业的未来发展方向制定决策和实施决策的动态管理过程, 是一种循环复始、不断发展的全过程总体性管理。一般情况下, 一个规范的、全面的战略管理过程可以划分为以下六个阶段。

(1) 现行愿景、使命和战略目标的识别阶段。战略管理的首要任务就是对企业现行战略的宗旨、目标和任务进行准确识别。

(2) 外部环境因素分析阶段。战略环境分析的目的是发现环境中的机会和威胁。企业是在市场中生存, 不同的市场环境会产生不同的经营效果。因此, 在进入一个新市场前, 一定要对市场环境做深入的调查, 根据不同的市场特点采取不同的策略, 才能在激烈的商战中立于不败之地。

(3) 内部条件因素分析阶段。在我们要推出一个新产品、新项目之前一定要用发展的眼光看待问题, 没有条件, 或者说根本就不可能的情况下, 可以创造条件, 使得自己的产品、方案在公司的决策者那里通过。另外, 在创造条件的同时, 需要注意的是, 要充分利用各种资源。企业中的资源是有限的, 要靠我们实施有效的配置。因此, 内部条件因素分析阶段的实质是根据企业自身的资源、能力, 确定企业的战略地位, 识别企业的优势和劣势。

(4) 战略选择与战略制定阶段。企业战略应当让自己能够有明确的定位, 从众多企业中凸显出来。企业战略是由各个方面的战略组成的, 一个企业有其总战略, 也有其职能部门战略和工作领域的分战略, 从而形成一个具有层次结构的战略体系。在战略选择与制定阶段, 企业首先需要重估原有的企业目标、宗旨是否合适, 是否需要更改, 若需要修改, 则需要分析出适合新的企业目标与宗旨的战略方案。

(5) 战略决策阶段。在任何情况下, 企业都会拥有不止一个可行方案, 而最终, 我们只能从中选择一个方案来实施, 这就是战略决策过程。我们在做决策的时候, 一定要遵循一定的程序和方法, 仔细识别问题, 抓住问题的关键, 制定标准, 再作选择, 而不要被众多的非关键因素扰乱思路。

(6) 战略实施与评估阶段。公司一旦作出了最终战略决策, 战略管理活动的重点就转移到了战略实施阶段。这一阶段中, 公司要执行达到战略目标的战略计划或战略方案, 这是

一个将战略付诸实际行动的过程。

在战略实施过程中，企业或组织中的每一个成员都要参与战略的实施，因此战略在实施过程中会涉及非常多的问题。为了及时发现和解决问题，必须对战略实施过程进行评估。

五、企业战略管理的任务

根据战略管理的目要求,战略制定和战略实施过程一般包括以下五项互相联系的管理任务。

(1) 提出公司的战略愿景。指明公司的未来业务组成和公司前进的目的地,从而为公司提出一个长期的发展方向,清晰地描绘公司竭尽全力所要进入的事业,使整个组织对一切行动有一种目标感。

(2) 建立目标体系。将公司的战略展望转换成公司要达到的具体业绩标准。

(3) 制定战略,达到期望的结果。

(4) 高效地实施和执行选择的公司战略。

(5) 评价公司的经营业绩。采取完整性措施,参照实际的经营事实、变化的经营环境、新的思维和新的机会,调整公司的战略展望、公司的长期发展方向、公司的目标体系、公司的战略以及公司的战略执行。

战略管理是一个过程管理,五大任务之间的界限是一种概念上的界限,而不是一种一分为二式的分离。战略管理是一个不断循环、没有终点的过程,而每一次循环,都是对前一次战略的取舍,既没有起点也没有终点是战略管理与一个事件管理的根本区别。

五大战略管理任务的完成并不是同管理者的其他职责分离开来的。从整个公司管理的角度来看,战略管理是最重要、最高层的一项管理活动,管理者的其他职能活动都应服从并为之协调。

六、战略领袖应具备的素质与能力

战略决策者应首先具备思维的开放性,能够灵活地运用经验,而不陷入经验来做决策的困境中。其次应具备思维的权变性,能够根据特定环境寻找特定的方法。此外,战略决策者能够对自己进行很好的角色定位,知道自己处于什么角色,应当解决什么问题,做什么事。

作为企业的战略领袖,还应当具有必要的素质和能力。可将其归为四个方面。

1. 前瞻意识与洞察能力

该能力要求战略领袖能够通过直觉、悟性、远见发现机会。具有此种能力的领导者,首先需要有明确的目标,并能根据外部环境的变化,自主、适宜地利用本企业的条件确定可能

完成的任务或提出新的目标。其次要具有开拓精神，敢于创新和实践。再次要具有较强的分析决策能力，准确地判断出外部环境中出现的机会。

2. 风险意识与决断能力

该能力要求战略领袖能够做到中度风险，通过果断、执著、耐心把握机会。决断能力离不开果断性和坚定性。果断性是领导很重要的意志素质，在复杂和困难的条件下，经常要求领导者做出及时的和独立的决定并执行这一决定。果断性和坚定性紧密相关，坚定性表现在克服困难，实现目标，并且准备承担风险。但战略领袖绝不是风险偏好者，他能够正确地评估风险和控制风险，具有良好的风险意识。

3. 领导意识与驾驭能力

该能力要求战略领袖能够通过自信、人际技能、应变、掌控局面、追求成功等控制和利用机会。领导意识和驾驭能力是战略领袖综合素质的集中体现，它不仅要求战略领袖有着较为全面的知识（领导才能和灵活地处理人际关系的能力），而且还要具备坚韧不拔的精神、克服长期困难的意志、沉着冷静的自制力、较强的纪律性和自信心。这些能够帮助领导者不畏困难和危险，在高度紧张时善于控制自己的感情，当企业生产经营受到挫折时，沉着冷静，相信个人和集体的力量，准确地利用时间和空间，积极克服一切困难。

4. 道德力量与感召能力

道德力量和感召能力体现一个人的品德、修养和激情。通常越要做大事，做长久之事，道德越重要。现代企业是处于法制化、制度化的社会大环境之下运行的，每一个企业都是社会经济的一个细胞。全社会经济的良性运行，有赖于每一个企业的守法经营。近年，也确实有一些企业管理者为了一点眼前利益，置社会道德、商业道德和法制于不顾。制假、售假、破坏环境、商业诈骗、虚假广告、偷税漏税等行为是与企业领导者应具备的素质不相容的。这样的企业不可能做大、做强，也不可能长久地存在下去。相反，逐渐强大和发展迅猛的企业，一般都相当注重树立良好的企业形象，企业领导者往往也是遵守社会道德、规范的楷模。当然，道德素质不仅体现在社会责任、对社会公众的诚实守信等方面，也体现在企业领导者是对企业的忠诚和对企业员工的负责和关心上。

第二节 精选案例



案例 1-1 诺基亚从坐视群雄到退市困境

【教学型案例】

1865 年一个叫弗雷德里克·艾德斯坦的工程师在芬兰北部的一条河边建立了一家木浆工厂，与河流的名字一致，工厂取名诺基亚。随着工业化浪潮在欧洲兴起，纸板消费量骤增，诺基亚工厂因此一炮打响。工厂周围逐渐形成工业区，后来这个工业区也被命名为诺基亚。20 世纪 20 年代，诺基亚木浆厂并购了在其旁边经营的成立于 1898 年的芬兰橡胶加工厂，橡胶厂的皮靴、轮胎、工业用橡胶制品、雨衣、地毯、球类及橡胶玩具等产品开始用诺基亚的品牌来命名。1967 年之前，诺基亚一直稳稳地走着。1967 年，诺基亚购买了芬兰电缆厂的大部分股份，诺基亚木浆厂、芬兰橡胶厂、芬兰电缆厂三大工厂联合为诺基亚集团。这就是诺基亚成形的时期。

到 20 世纪 60 年代，诺基亚才开始涉足电子领域。芬兰电缆厂 1960 年就成立了电子部，1962 年开始研究无线电传输问题，到 1967 年诺基亚集团成立时，电子部已发展成为雇用 460 人、所创净销售额占整个集团净销售额 3% 的大部门。这为诺基亚之后的通信之路奠定了良好的基础。

1992 年以前，诺基亚的产品线很广，除移动通信产品之外，还生产电视机、电脑、电线，甚至胶鞋。1992 年，约玛·奥利拉（Jorma Ollila）就任诺基亚公司 CEO，决定专注于当时最前沿、最活跃、最代表发展方向的移动通信领域。在他的领导下，诺基亚的市场份额及营业收入快速增长，在 1998 年超过摩托罗拉，一跃成为世界第一的移动电话制造商，并成为世界最富有品牌价值的公司之一，2000 年成为欧洲市值最高的公司。为了培育这个当时并不赚钱的主业，诺基亚舍弃了包括那些还能盈利的项目；先后卖掉了电线、电脑、电视机等所有不相干的产品项目，当时其电视机已做到欧洲第二的规模。

而自从进入移动通信领域后，该公司就像坐上火箭般向上蹿升，每年的发展速度高于 50%。用了 6 年的时间，就由一个差一点儿被卖掉的地区性公司，一跃变为大型跨国公司。2008 年，诺基亚手机的市场占有率为 36%，居全球第一。

然而,在 2011 年全球智能手机市场,诺基亚第一的地位首次被苹果以及三星超越,市场份额骤降至 15.2%。此外,对诺基亚全球发展势头影响更大的是退市浪潮。根据 2011 年 11 月底的计划,2012 年 3 月 16 日,诺基亚将从法兰克福证券交易所退市。此前,诺基亚已经从伦敦、巴黎和斯德哥尔摩等证券交易所摘牌退市。历史上,诺基亚也曾高速发展时期在一些股票市场摘牌退市。

资料来源:根据电玩巴士、人民网资料改编。<http://nokia.tgbus.com/article/news/201011/20101103091448.shtml>; <http://mobile.people.com.cn/GB/16407981.html>。

【案例知识点】

企业发展战略是否正确,直接决定着企业的兴衰成败。战略管理的重要意义在于对外部环境作出充分准备,并能够明确企业的发展方向,及时做出战略调整,在此过程中企业的领导者即战略领袖也发挥着重要的作用,制定战略并指导战略实施。

此案例中,诺基亚经历了 147 年的发展历史,从一个木浆厂到手机巨头,再到今天面临的重大困境,每一步的发展都说明企业战略方向的制定和执行在其中起到了重要的作用,同时案例也反映出企业战略在制定的过程中必须随时关注市场环境和自身条件,只有做到知己知彼,才能百战不殆。

【教学提示】

教学中,此案例可以用于引子,引出第一章企业战略管理概论的内容,借助同学们熟悉的例子,让学生们对于战略管理的含义、意义以及战略管理课程的基础知识有一个直观的印象。同时可以启发学生课后通过进一步了解诺基亚的发展历史,分析企业战略制定和实施过程中可能出现问题的原因。



案例 1-2 田忌赛马的战略含义

【教学型案例】

公元前 4 世纪的中国处在诸侯割据的状态,历史上称为战国时期。在魏国做官的孙臆,因为受到同僚庞涓的迫害,被齐国使臣救出后,到达齐国国都。

齐国使臣将他引见给齐国的大将军田忌,田忌向孙臆请教兵法,孙臆讲了三天三夜,田忌特别佩服,将孙臆待为贵宾,孙臆对田忌也很感激,经常为他献计献策。

赛马是当时最受齐国贵族欢迎的娱乐项目，上至齐王，下到大臣，常常以赛马取乐，并以重金赌输赢。田忌多次与齐王及其他大臣赌输赢，屡赌屡输。一天他赛马又输了，回家后闷闷不乐。孙臆安慰他说：“下次有机会带我到马场看看，也许我能帮你。”

当又一次赛马时，孙臆随田忌来到赛马场，满朝文武官员和城里的平民也都来看热闹。孙臆了解到，大家的马按奔跑的速度分为上中下三等，等次不同，装饰不同，各家的马依等次比赛，比赛为三赛二胜制。

孙臆仔细观察后发现，田忌的马和其他人的马相差并不远，只是策略运用不当，以致失败。孙臆告诉田忌：“大将军，请放心，我有办法让你获胜。”田忌听后非常高兴，随即以千金作赌注约请齐王与他赛马。齐王在赛马中从没输过，所以欣然答应了田忌的邀请。

比赛前田忌按照孙臆的主意，用上等马鞍将下等马装饰起来，冒充上等马，与齐王的上等马比赛。比赛开始，只见齐王的好马飞快地冲在前面，而田忌的马远远落在后面，齐王得意地开怀大笑。第二场比赛，还是按照孙臆的安排，田忌用自己的上等马与齐王的中等马比赛，在一片喝彩中，只见田忌的马竟然冲到齐王的马前面，赢了第二场。关键的第三场，田忌的中等马和齐王的下等马比赛，田忌的马又一次冲到齐王的马前面，结果二比一，田忌赢了齐王，如图 1-1 所示。

从未输过比赛的齐王目瞪口呆，他不知道田忌从哪里得到了这么好的赛马。这时田忌告诉齐王，他的胜利并不是因为找到了更好的马，而是用了计策。随后，他将孙臆的计策讲了出来，齐王恍然大悟，立刻把孙臆召入王宫。孙臆告诉齐王，在双方条件相当时，对策得当可以战胜对方，在双方条件相差很远时，对策得当也可将损失降到最低程度。后来，国王任命孙臆为军师，指挥全国的军队。从此，孙臆协助田忌，改善齐军的作战方法，齐军在与别国军队的战争中因此屡屡取胜。

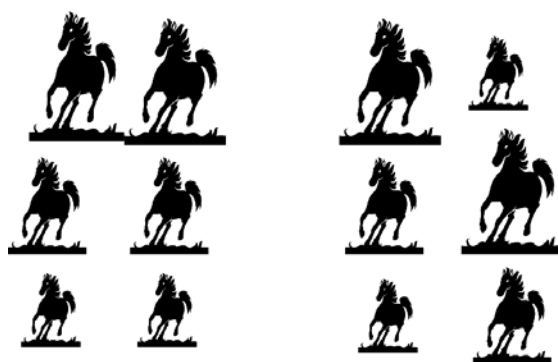


图 1-1 田忌赛马示意图

田忌赛马的故事说明了什么？该案例给我们带来了哪些战略启示？在现代市场经济激烈的竞争中，什么是企业战略，企业又应如何树立企业战略？

资料来源：根据百度百科资料改编。

【案例知识点】

战略是在变化和对抗性的环境中确定目标、配置资源、选择手段，以实现竞争中的胜利。战略具有长远性、全局性、竞争性和指导性的特征。战略具有三个核心概念，即目标、资源和手段，三者之间是不可分割的整体，共同体现战略的意义。

战略，首先，需要确定目标，对于一个企业，他们的目标可能是盈利，也可能是提高顾客满意度，可能是要击败竞争对手，也可能是提高产品市场占有率。其次，企业应明确自己所具备的资源，每个企业的内部和外部资源是一定的，在资源确定的情况下，需要合理地配置资源。再次，在资源一定的情况下，会有多种手段实现目标，战略应是选择最恰当、最有效的手段达成目标。

【教学提示】

教学中，通过图形讲解大家非常熟悉的田忌赛马的故事，并通过启发式的提问，让学生们自己逐渐阐述出战略的概念和主要特征。

此案例可以帮助学生理解战略的三个核心概念的关系及战略的特征。主要把握住两点：一是在目标、资源确定的情况下，手段在战略中非常重要，因此，战略是目标、资源和手段的结合，战略的概念就是确定合理目标、配置资源和选择手段以实现竞争胜利的过程；二是在战略中，往往需要扬长避短，发挥优势，且需要从长远性、全局性的角度去思考，为了全局利益必要时牺牲局部利益。



案例 1-3 珍珠港事件

【教学型案例】

日本从 1941 年就开始向东南亚扩张，引起了这个地区主要强国的不满，为了给日本一点颜色看看，美国冻结了对日本的经济贸易，其中重要的是高辛烷石油，没有石油，日本的飞机无法升天、舰艇无法在海中行驶，日本就无法继续对外扩张。加上日本的石油只能维持

半年的时间，日本明白，要么从中国撤兵，停止对外扩张，外交上向美国靠拢；要么自组旗帜，南下夺取战略资源，继续加强对外侵略。南洋有美国、英国、荷兰的殖民地，进军南洋就等于向美英两国宣战。

太平洋上的珍珠港是交通的主要枢纽，珍珠港位于太平洋东部的夏威夷群岛，夏威夷东距美国西海岸，西距日本，西南到诸岛群，北到阿拉斯加和白令海峡，都在 2 000~3 000 海里之间，跨越太平洋南来北往的飞机，都以夏威夷为中续站。日本认为先在太平洋上夺取制空权就意味着南下的道路畅通无阻，所以必须先摧毁珍珠港，于是日本策划了珍珠港突袭，如图 1-2 所示。



图 1-2 珍珠港事件

日本联合舰队司令山本五十六策划了袭击珍珠港这一行动，提出了偷袭珍珠港的设想。此后就和几个参谋一起，秘密地制定“Z”作战方案。6 月，正式方案提出后，曾在日本上层引起争论，一些人不相信庞大的舰队横渡 3 500 海里而不被发现，对这一方案的可行性表示怀疑。山本固执己见，甚至以辞职相要挟。日本为了“南进”，于 10 月中旬批准了这个方案。于是，山本指挥联合舰队选择了与珍珠港相似的鹿儿岛湾，开始了充分的准备和严格的模拟训练。

1941 年 12 月 7 日凌晨，从 6 艘航空母舰上起飞的第一攻击波 183 架飞机，穿云破雾，扑向珍珠港。7 时 53 分，发回“虎、虎、虎”的信号，表示袭击成功。此后，第二攻击波的 168 架飞机再次发动攻击。仓促应战的美军损失惨重：8 艘战列舰中，4 艘被击沉，1 艘搁浅，其余都受重创；6 艘巡洋舰和 3 艘驱逐舰被击损，188 架飞机被击毁，数千官兵伤亡。日本只

损失了 29 架飞机和 55 名飞行员以及几艘袖珍潜艇。

珍珠港事件发生后,德国希特勒一听到这个消息,立刻感到战争大势已去,非常懊恼。他知道他要赢得胜利,前提是美国不参与,可这下美国一参与,他就抵挡不了了。而丘吉尔和斯大林就特别高兴,终于把一个沉睡的巨人唤醒了,让他也充满愤怒了。

从二战的总体格局来看,珍珠港事件日本在战术上是赢了,但是在整个战略上却输了,因为珍珠港事件直接促成了反法西斯联盟。山本五十六也在珍珠港事件后不到两年的时间,即 1943 年 4 月 18 日,被美军袭击其座机身亡。

资料来源:根据百度百科资料改编。

【案例知识点】

战略和战术不同,战略是全局性的。对于一个企业来说,短暂的盈利并不意味着长远的生存、永久的竞争力。现在的行业竞争十分激烈,价格战也是越来越严重。企业战略选择是非常重要的。目前我国的企业过多地存在短视行为,在乎的是战术盈利,而非战略盈利,三鹿奶粉给我们一个很好的例子,只有质量好、品质好的产品才能长久发展。

【教学提示】

教学中,通过添加一些背景内容和分析,讲解大家非常熟悉的珍珠港事件,引出学生对战略与战术区别的思考,结合书中战略与战术的理论含义,帮助学生掌握二者的区别与联系。



案例 1-4 《隆中对》与战略管理

【思考型案例】

战略起源于军事,在我国古代有很多经典的军事战略的论述,《隆中对》就是其中十分精彩的一段关于战略规划论述,是诸葛亮辅佐刘备打江山的总纲领,是刘备三分天下的开始,堪称中国古代战略史上的经典之作。然而,刘备和诸葛亮在实施这一战略时,却存在着很多值得商榷的地方,从战略管理的角度又该如何看待呢?

《隆中对》原文(节选):(汉末,刘先主在新野,三往求计于诸葛亮。)亮答曰:“自董卓以来,豪杰并起,跨州连郡者不可胜数。曹操比于袁绍,则名微众寡,然操遂能克绍,以弱为强者,非惟天时,抑亦人谋也。今操已拥百万之众,挟天子以令诸侯,此诚不可与争锋。

孙权据有江东，已历三世，国险而民附，贤能为之辅，此可以为援而不可图也。荆州北据汉、沔，利尽南海，东连吴会，西通巴蜀，此用武之国，而其主不能守。此殆天所以资将军，将军岂有意乎？益州险塞，沃野千里，天府之土，高祖因之以成帝业。刘璋暗弱，张鲁在北，民殷国富而不知存恤，智能之士思得明君。将军既帝室之胄，信义著于四海，总揽英雄，思贤如渴，若跨有荆、益，保其岩阻，西和诸戎，南抚夷越，外结好孙权，内修政理；天下有变，则命一上将将荆州之军以向宛、洛，将军身帅益州之众出于秦川，百姓孰敢不箪食壶浆，以迎将军者乎？诚如是，则霸业可成，汉室可兴矣。”

纵观蜀汉前期征战，对《隆中对》的战略执行可称无懈可击。可是，正当诸葛亮“内修政理”之时，关羽败走麦城，丢失荆州，为执行《隆中对》的第一次失误。在荆州已经失去的情况下，应该主动对《隆中对》的战略进行修改，而刘备顾念“桃园结义”之情，置战略思想于不顾，移兵向东吴，导致了猇亭兵败。正是这一失败，让近乎完美的《隆中对》战略规划再也无法得到执行。

案例来源：根据百度文库资料改编。

【思考题】

1. 通过阅读上述材料，你认为战略对于一个企业有哪些作用？
2. 战略管理的基本过程包括哪些？
3. 结合战略管理的基本过程，分析《隆中对》中提出的战略目标、内外部环境分析和战略决策。
4. 收集资料，分析《隆中对》中战略规划的战略实施过程，谈谈战略规划 and 战略实施的关系。



案例 1-5 俞敏洪的战略领袖素质与能力

【思考型案例】

俞敏洪本科毕业于北京大学英语专业，1993 年创立新东方学校，是新东方学校创始人，现任新东方教育科技集团董事长兼总裁。他被媒体评为最具升值潜力的十大企业新星之一，20 世纪影响中国的 25 位企业家之一。社会兼职有第十一届全国政协委员、民盟中央常委、全国青联常委、北京大学企业家俱乐部理事长等。近年来，俞敏洪及其领导的新东方创业团队已在全国多所高校举行上百场免费励志演讲，被誉为当下中国青年大学生和创业者的“心灵

导师”、“精神领袖”。其成长经历如图 1-3 所示。

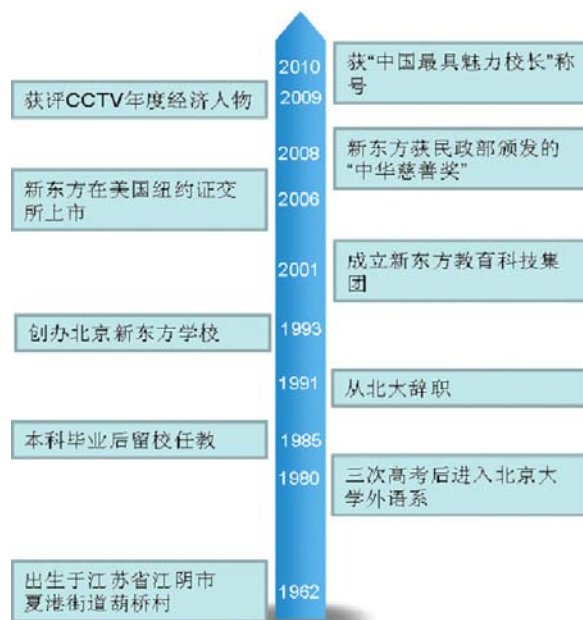


图 1-3 俞敏洪的成长之路

从 2006 年集团上市之日起，俞敏洪就多了一个头衔——中国最富有教师。2008 年，这个略显消瘦的中国男人成为华尔街投资者的新宠。新东方的股价从最初的发行价每股 15 美元一路扶摇直上，直至稳定到近期的每股 70 美元左右。据此公开数据测算，俞敏洪家族的财富总值将达到 58.96 亿元。财富激增的同时，新东方的版图也实现了飞速扩张。在全国拥有 40 多家分校，200 多个教学点，7 500 多个正式员工。而在 2001 年前，它只拥有 3 所学校和 23 个教学点。

回首新东方的创业之路，俞敏洪把它划分为四个阶段，同时这也被外界戏称为成为最富有教师的四个步骤。

第一阶段，俞敏洪把它定义为“个体户+夫妻店”阶段。他至今忘不了在中关村刷电线杆广告的情景。1991 年，俞敏洪从北大辞职，自己出来做英语培训班。前两年的冬天，北京中关村二小的门房里只有一张桌子，一把椅子，俞敏洪自己拎着糨糊桶在零下十几摄氏度的天气里贴广告，往往刚把糨糊刷在电线杆上，广告还没贴上，就成冰了。后来，因为市政建设，

来人要拆新东方外面的两根电线杆，俞敏洪急了，死活不让拆，最后花了 7 万元保住新东方门口这两根吃饭的家伙。

“有人说我对电线杆特别有感情，这话说的，跟小狗似的，哈哈！”谈起这段创业经历时俞敏洪多次这样自嘲，“后来自己觉得找到了人生奋斗的道路，干得还不错，我妻子就辞职来帮我，新东方就从个体户变成了夫妻店。”

1996—2000 年底，新东方进入了第二阶段，也就是朋友合伙，团队创业阶段。经常把《曾子》中的“用师者王，用友者霸，用徒者亡”挂在嘴边的俞敏洪深知伙伴和团队的重要性。俞敏洪想起了海外的兄弟徐小平、王强和包凡一。他不远万里，前去邀请他们回来一起建设新东方。他们怀着创业的激情和对自由的憧憬来到新东方。靠着这种梁山聚义的草寇方式，借着当时英语学习热和出国热，新东方开始如野草般疯狂生长。

2001—2004 年底，新东方迎来最痛苦的时刻，用俞敏洪自己的话说，就是打架阶段。这一阶段新东方要把合伙人变成股东，进行拆分改制，完成真正的股份改革。

这其中最头疼的是利益问题，做大了，股份怎么分？新进入的市场怎么分？“创业之初的伙伴们在新东方日进斗金后，不再像以前一样安于自己的分成，逐渐产生了利益纠葛。由于以前没有一套机制来规定剩余利益的归属，大家开始了争执和吵闹。”

王强、徐小平先后向俞敏洪递交辞职书，新东方三驾马车中的两驾要脱离组织。俞敏洪曾经的上铺兄弟包凡一也提出辞职，吵着要求退股。2004 年，另外两大支柱胡敏、江博也相继出走。曾经的“盟友”纷纷“造反”，新东方快到土崩瓦解的边缘，俞敏洪到了创业最艰难的时刻。

但新东方最终没有崩盘。“我比较像刘备，常常用眼泪来赚取其他管理者的同情，我的柔弱个性在新东方内部起到了黏合作用，任何情况下我都不会走向极端。这是新东方没有崩盘的重要原因。”俞敏洪这样总结当时的危机。

从 2005 年初开始，俞敏洪认为度过危机的新东方进入了第四个发展阶段——国际融资阶段。经过成功的机构改造，俞敏洪带领新生的新东方团队完成了凤凰涅槃。而这两年来，在纽约证券交易所和华尔街成功的表现，也使得他“最富有教师”的头衔更加稳固。

俞敏洪能够成为最富有的教师，也得益于他的领导素质与能力，具体而言如图 1-4 所示。

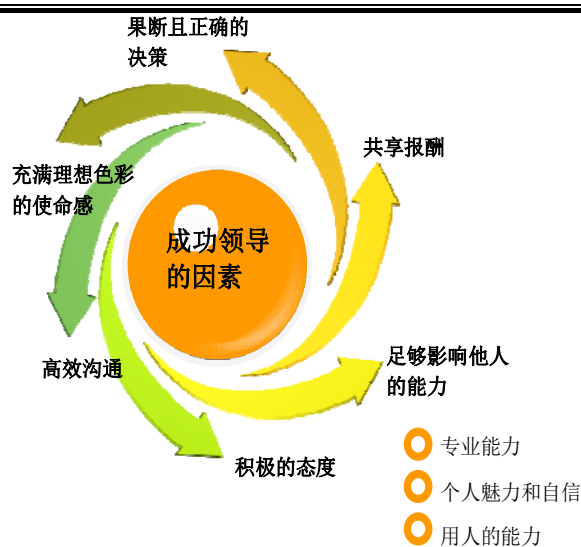


图 1-4 俞敏洪的领导素质与能力

1. 强烈的愿望与充满理想色彩的使命感

办一所非盈利性的私立大学，让农村孩子也能接受一流的大学教育，这是我今后最想做的是。这是俞敏洪给自己定的目标，也充分地说明了他想成为一个优秀领导人的愿望。

2. 坚定自信与果断而正确的决策

1991 年，俞敏洪看准了英语培训潜在的巨大市场，毅然从北大辞职，自己出来开起夫妻店，做英语培训班，新东方通过收购、连锁经营或者设立分校的形式进行地域扩张，迅速扩大企业规模，占据市场份额，扩展业务能力，把英语培训做成一个全国的品牌。俞敏洪做出的果断决策使他获得了巨大的商机，这就是他的智慧，也说明了他的坚定自信。

3. 共享报酬

我们的工资、我们的奖金、我们的考勤制度永远要超过同行业的，或者永远处于领先的地位。新东方的高薪使其留住了好老师，说明了俞敏洪的共享策略是较为成功的，加上考勤制度的严格，使新东方的整体管理提升了一个档次。

4. 智慧与情绪的成熟带来的高效沟通

创业初期，沟通很简单，没人把他当领导看，大家一起干活，大碗喝酒，大块吃肉，有钱分钱，没钱干活。随着团队层次和职位越分越细，除了一般的开会，他经常与大家一起喝

酒吃饭沟通感情，一起去徒步越野，希望能够通过徒步来磨炼意志和增强团队的凝聚力。

在大家意见不统一的时候，俞敏洪能够坦然接受团队其他成员的不满意意见。经常在别人脾气发过以后再去沟通，确保沟通的效果。

俞敏洪自称是“被欺负的人”，虽说这是开玩笑的，但是正是因为他的这种柔韧的性格，使他拥有了最佳的沟通方法。柔韧的个性为他与别人进行良好沟通提供了有利的条件。他的柔弱个性在新东方内部起到了黏合作用，任何情况下都不会走向极端。这是新东方没有崩盘的重要原因。

5. 足够影响他人的能力

(1) 专业能力与专业知识。新东方当初能做下来很重要的一个原因是俞敏洪本身就是个“大厨师”，新东方当时开设的很多课程，俞敏洪自己都能教，因此新东方的老师在拿到他们觉得比较满意的工资时，就不会提出过分的要求，他们知道，一旦提出过分要求，俞敏洪自己就能把他们的课给上了，同时又不会对新东方造成太大伤害。俞敏洪说：“你必须是这个领域中的专家，是一个能控制住专业局面的人。”

(2) 个人魅力和自信。俞敏洪具有雄才大略，懂得用未来去激励跟随他一起打天下的人。

新东方的员工们都很崇拜和敬佩俞敏洪，因为他这个人谦和、诚恳和实在，洞察力强，有很好的判断能力，最主要的是他的言行风趣幽默，富有喜感，这也感染着新东方的每一位员工，承袭了他的这种讲课风格。

新东方三驾马车之一的王强这样评价：老俞的包容性是新东方能走到今天的重要保障。

成功没有秘诀，但成功人士一般精力旺盛而且持久力强。俞敏洪用一句话来形容新东方的理念和精神：A man is born to overcome difficulty (人生来就是要克服困难的)。

(3) 用人的能力。新东方就是一只土鳖带着一群海龟在这儿干，那只土鳖就是他。

你要能把他们统一在一起，既要运用利益的杠杆，又要动用感情的杠杆、事业的杠杆把他们完美地结合在一起。

“新东方每个人都是一颗珍珠，但是在穿成项链以后，价值会倍增。现在我愿意变成这么一根线，线必须坚固耐磨，不管被什么磨都不能断，也就是说我的忍耐力、承受力和宽容度必须是极大的，只要这根线不断，新东方这根珍珠项链还会再长。所以我觉得我只要做好这根线就行了。要做好这根线，必须具有很强的忍耐力、承受力和宽容度。”

创业初期，俞敏洪希望扩大规模，所以他请了大学里的同学和朋友共同创业，一开始大

家都是合伙人,没有太多的矛盾,但到后来,因为要拆分股份制,有了利益的因素,所以以前的元老都要离开。而俞敏洪在这个时候分摊了自己的所有利益,并用实际行动感动着他们,使得新东方度过了一段艰难的时期。

(4) 领导能力与领导风格的把握。“独乐乐不如众乐乐,学会分享。”这是俞敏洪在演讲中经常说的一句话。俞敏洪说:“过去自己一个人演独角戏时各种成功与荣耀都集中在自己身上,自己也可以一言九鼎。但是当组织结构不断扩大,仅靠一个人的力量无法完成整个机构的运转时,吸取他人的意见和建议成为管理成功的关键。”俞敏洪以理服人,以身作则,使组织中的每个人自觉做出有计划的努力,各施其长,各尽所能,分工合作。组织中的领导者鼓励群体讨论做出决策。在新东方,政策是领导者和其下级共同智慧的结晶。领导者分配工作时尽量照顾到个人的能力、兴趣和爱好。每个管理者都希望成功,任何一个优秀的同事也都渴望成功,让更多的优秀同事享受你让渡的荣耀是团队凝聚力形成的重要原因之一。

6. 积极的态度

在失败和挫折中,寻找更加辉煌的人生!

俞敏洪高考经过三年的努力考到了北大——落榜了两次,最后一次很意外地考进了北大。

俞敏洪刚进北大的时候普通话讲得不好,他用了整整一年的时间,拿着收音机在北大的树林中模仿广播台的播音。

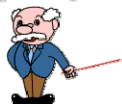
他自称进北大以前连《红楼梦》都没有读过,在北大看到同学们一本书一本书地读,于是拼命地追赶,结果在大学用了五年时间差不多读了八百多本书。

这些事例都说明了俞敏洪不怕失败,始终具有积极的态度和勇于拼搏的精神。

【思考题】

1. 通过阅读上述材料,你认为成功的战略领袖应当具有哪些素质和能力?
2. 举一位你喜欢的企业战略领袖,阐述出他所具备的素质和能力。

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

16 年先进办学单位，20 年实战教育经验，教委批准成立正规管理类教育机构（教证：0000154160 号）

全国迷你 MBA 职业经理双证书班[®]，毕业颁发双证书，全国招生，近期开课，请速咨询

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学 费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《工厂管理》MBA 高等教育双证班	高级工厂管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】 13684609885 0451--88342620

【咨询教师】 王海涛 郑毅

【学校网站】 <http://www.mhgy.net>

【咨询邮箱】 xchy007@163.com



【报名须知】

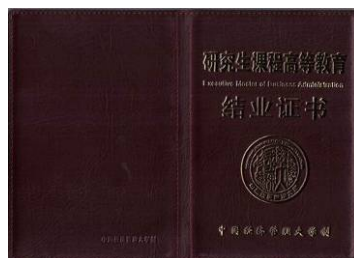
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020 收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018034</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505 户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071 用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。