



南京工业大学经济管理学院学科建设文丛：管理学篇

企业战略管理

主编 赵顺龙 副主编 吴琨 吴松强

STRATEGIC MANAGEMENT OF ENTERPRISE



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



南京工业大学经济管理学院学科建设文丛：管理学篇

企业战略管理

主编 赵顺龙 副主编 吴琨 吴松强

STRATEGIC MANAGEMENT OF ENTERPRISE



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

企业战略管理/赵顺龙主编. —北京: 经济管理出版社,
2008. 8

ISBN 978 - 7 - 5096 - 0347 - 5

I. 企… II. 赵… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 114159 号

出版发行: 经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话: (010) 51915602 邮编: 100038

印刷: 北京银祥印刷厂

经销: 新华书店

组稿编辑: 陈 力

责任编辑: 陈 力

技术编辑: 黄 铎

责任校对: 超凡

787mm × 1092mm/16

22.5 印张 511 千字

2008 年 8 月第 1 版

2008 年 8 月第 1 次印刷

定价: 39.00 元

书号: ISBN 978 - 7 - 5096 - 0347 - 5/F · 337

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部
负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974

邮编: 100836

序 言

20 世纪 90 年代以前的企业战略管理理论, 都比较偏重于讨论竞争和竞争优势, 这曾经对战略管理理论的发展和企业经营业绩的提高起到了促进作用。但进入 90 年代以后, 随着产业环境的日益动态化、技术创新的加剧、竞争的国际化 and 顾客需求的日益多样化, 创新和创造未来日益成为企业战略管理研究的重点。在此背景下, 超越竞争成为战略管理理论发展的一个新热点。其中, 具有较大影响和代表性的有德·博诺 (De Bono, 1996) 提出的超越竞争理论、默尔 (Barrington Moore) 提出的企业生态系统合作演化理论、达韦尼 (D'aveni) 提出的超级竞争模型、W. 钱·金 (W. Chan Kim) 和莫博涅 (Mauborgne) 提出的蓝海战略理论等, 这些理论从不同的角度提出了自己的观点, 如德·博诺是从价值创造与创造性思维的角度分析的, 默尔是从企业生态系统均衡的演化角度分析的, 达韦尼是从竞争创新角度分析的, W. 钱·金是从创造需求角度分析的。

企业战略管理的演进大致经过了四个阶段: 20 世纪 60 年代的战略规划理论、70 年代的战略管理理论、80 年代的竞争理论、90 年代的资源基础论与核心能力理论。进入 20 世纪 90 年代以后, 企业经营环境的变化使得传统的战略管理范式面临挑战。在经济全球化、知识经济和可持续发展的大背景下, 在网络经济的影响下, 要求企业战略理论有所突破, 甚至重建战略思维。目前, 一是现有的各种学派日趋取长补短, 交叉融合, 探讨战略问题更综合、更全面, 问题指向更明确; 二是围绕信息技术和企业信息化、电子商务的战略思想越来越受到重视; 三是已经有一些基于新假设、新范式, 尤其强调动态研究和未来竞争的新战略理论已初露头角, 引起了人们的关注。

战略管理是一门较新的学科, 笔者在多年讲授企业战略管理知识的过程中, 以及与企业管理者进行交流时, 深感战略管理对企业发展的重要, 如果企业没有很好的战略规划, 就像没有指南针的船在大海中航行会迷失方向一样, 尤其是在复杂多变的环境中, 企业需要有战略管理, 才能在激烈的竞争中立于不败之地。笔者在给本科生讲授企业战略管理时, 由于学生没有企业管理的实际经历, 他们感受战略管理比较抽象、空洞, 从而导致我们在本科教学过程中与学生互动有一定的难度。为此, 我们教研小组经常在一起交流、沟通, 也邀请部分本科生参与我们的讨论, 其目的就是为了让学生能听懂并掌握企业战略管理的基本知识, 使他们感觉企业战略不是一门抽象的学科。我们在教学中使用案例, 通过案例分析, 由浅入深地讲解, 让他们能快速掌握企业战略管理知识点。

本书是根据我们教研小组的讲稿, 并结合我们多年给本科生授课的经验整理而成的。我们基本上是从教科书的角度来设计全书的, 为了学生便于理解和进一步思考, 在每章的开头设有案例, 章末附有思考题, 通过真实有趣的案例来启发学生对理论的

运用。至于战略管理理论部分，是从教科书的角度选取那些普遍被接受的基础理论和重要理论。当然，我们在编纂本教科书时，考虑到它不仅仅适用于教学领域，也适合企业界人士或对该学科感兴趣的人自学使用，同时可作为其他人士建立系统化管理知识的参考书。

本书由赵顺龙教授担任主编，主要负责本书逻辑体系的设计、篇章结构的安排、研究工作的协调以及最后的修改统纂。吴琨副教授作为本书的副主编，协助进行全书的修改定稿。吴松强讲师作为本书的副主编参与本书部分章节资料的收集、整理与修改。全书文献资料的收集与整理大部分是由赵顺龙教授指导的研究生承担的，他们是马硕、谭湛、任玲、陈晨子、陈一光、万菲、刘昆、裴莹捷、薛昊、崔璐、蒋敏、唐丽倩、黄幸婷，在此对他们的辛勤劳动和认真负责的态度表示感谢。

本书是南京工业大学“企业战略管理精品课程”建设项目的研究成果。值此在本书付梓之际，衷心感谢南京大学商学院陈传明教授对原稿的阅读与指正，他的指正使本书的一些谬误得到及时修正。感谢南京工业大学经济管理学院工商管理系全体教师提出的不少宝贵意见；感谢我们曾教授过的本科生和研究生提出的合理化建议；感谢南京工业大学教务处领导提供的帮助与支持；感谢南京工业大学经济管理学院教学办同志为本书的编写召开了部分同学座谈会，提出了有益的意见；感谢向我们提供帮助和支持的朋友们。

此外，在本书的编撰过程中，我们借鉴、参考了国内外很多学者的有关研究成果，在此向他们表示衷心的感谢。

限于我们可能对相关文献把握不准，可能在某些问题的理解上比较肤浅甚至存在偏差，所以本书可能在某些方面还存在不足或缺陷。我们诚恳地希望同行不吝赐教，以便我们在今后的修订中得到提升。

编 者

2008年5月

目 录

第一篇 战略管理导论	1
第一章 战略管理的基本概念	3
开篇案例	3
第一节 战略的起源及内涵	4
第二节 战略管理的概念、特点及过程	8
本章小结	11
思考题	11
参考文献	12
第二章 战略管理理论的演进与发展	13
开篇寓言	13
第一节 战略管理的演进	15
第二节 战略管理的发展	18
本章小结	21
思考题	21
参考文献	21
第二篇 战略分析	23
第三章 企业的环境分析	25
开篇案例	25
第一节 企业环境的构成及特征	26
第二节 宏观环境分析	28
第三节 产业环境分析	31
第四节 竞争对手分析	38
第五节 战略集团	45
第六节 企业的内部环境分析	47
本章小结	50
思考题	51
参考文献	51

第四章 环境分析方法	53
开篇案例	53
第一节 外部环境分析方法	54
第二节 内部环境分析方法	58
第三节 价值链分析	65
第四节 SWOT 分析	70
本章小结	73
思考题	74
参考文献	74
第五章 企业的资源—能力理论分析	75
开篇案例	75
第一节 企业资源基础论	76
第二节 企业的核心竞争力	79
第三节 动态能力理论	89
本章小结	92
思考题	92
参考文献	92
第六章 企业使命与战略目标	94
开篇案例	94
第一节 企业使命	95
第二节 战略目标	99
本章小结	102
思考题	103
参考文献	103
第三篇 战略制定	105
第七章 公司层战略	107
开篇案例	107
第一节 公司战略的分类	108
第二节 一体化战略	111
第三节 多样化发展战略	114
第四节 公司发展战略的实施方法	118
本章小结	122
思考题	122
参考文献	122

第八章 业务层战略	123
开篇案例	123
第一节 成本领先战略	124
第二节 差异化战略	128
第三节 集中化战略	131
第四节 战略钟	134
第五节 竞合战略	138
第六节 战略联盟	140
第七节 不同背景下的企业战略选择	144
本章小结	151
思考题	152
参考文献	152
第九章 国际化战略	154
开篇案例	154
第一节 国际化战略实施的动因	156
第二节 国际化战略的选择	162
第三节 国际化市场的进入模式	168
第四节 企业国际化经营的风险	174
本章小结	175
思考题	176
参考文献	176
第十章 战略选择的评价方法	178
开篇案例	178
第一节 波士顿矩阵	179
第二节 PIMS 分析	184
第三节 GE 业务筛选模型	188
第四节 生命周期法	190
本章小结	193
思考题	193
参考文献	193
第四篇 战略实施与控制	195
第十一章 组织行为	197
开篇案例	197
第一节 组织结构与战略	197

第二节 组织变革与发展	203
第三节 组织学习	219
本章小结	225
思考题	225
参考文献	225
第十二章 领导行为	227
开篇案例	227
第一节 企业家行为	228
第二节 管理者行为	239
本章小结	247
思考题	247
参考文献	248
第十三章 企业文化与战略管理	249
开篇案例	249
第一节 企业文化概述	250
第二节 企业文化与战略管理的关系	256
第三节 企业文化创新	259
第四节 非正式组织与战略管理	264
第五节 企业文化战略及其决策	269
本章小结	273
思考题	273
参考文献	273
第十四章 战略控制	275
开篇案例	275
第一节 战略控制的模式	277
第二节 战略控制的类型	280
第三节 战略控制及持续改进	282
本章小结	286
思考题	286
参考文献	287
第五篇 战略管理新视角	289
第十五章 创新战略	291
开篇案例	291
第一节 企业可持续创新	292

第二节 产学研合作创新制度选择的理论解析	297
第三节 资本与知识混合逻辑的产学研合作创新制度模式	307
本章小结	317
思考题	317
章末案例	317
参考文献	324
第十六章 企业网络、组织资本与战略管理	325
开篇案例	326
第一节 企业网络的内涵、特征与类型	327
第二节 企业社会资本	332
第三节 企业组织资本	337
第四节 整合视角的企业战略管理	341
本章小结	345
思考题	345
章末案例	345
参考文献	346

第一篇 战略管理导论

第一章 战略管理的基本概念

没有战略的企业就像一艘没有舵的船一样只会在原地转圈，又像个流浪汉一样无家可归。

乔尔·罗斯（Joel Rose）和迈克尔·卡米（Michael Kami）

如果你希望成为一个成功的管理者、企业家或商界领袖，那么你今天就应该学习战略管理。战略管理让你学会系统思维，它把企业视为一个整体对象来进行研究，不仅研究企业内部资源配置与使用效率问题，还要研究企业所面临的外部环境问题。根据企业内部与外部环境确定自身发展方向及路径选择。这是其他工商管理学科所不能比拟的，因为它们是就企业管理中的某一方面而进行研究。战略管理研究的核心问题是：企业如何行为？企业为什么会不相同？企业总部的作用是什么？什么决定了企业竞争的成功与失败？

【开篇案例】

2007年6月11日，中国第一门户网站新浪与全球最大的搜索引擎公司——Google（谷歌）在北京联合召开新闻发布会，正式宣布双方达成战略合作关系。新浪与谷歌将在搜索、资讯、广告方面进行全方位战略合作，通过双方强势平台之间的密切互动，为广大网民提供精心整合的互联网搜索及资讯服务。

基于双方的战略合作，新浪搜索服务中将嵌入谷歌网页搜索框，为网民提供更加方便的网页搜索，网民可以在新闻浏览和网页搜索服务之间便捷地切换。新浪与谷歌的广告合作则会涉及新浪众多主要频道网页，客户可以借助新浪巨大、高质量的流量，最大限度地提升其商业价值，同时，谷歌在搜索引擎商业广告方面的成熟经验和体系也将保障广告方式的灵活性以及广告投放的高效率、高回报。通过此次合作将进一步扩张新浪门户网站的影响力和受众层面，而谷歌的品牌、产品和服务也将更加贴近中国用户。在不久的将来，谷歌和新浪还将在内容资讯方面展开深度合作，为用户带来更多的资讯体验。

新浪首席执行官曹国伟表示，“谷歌是全球领先的搜索引擎，新浪与谷歌的合作是实至名归的强强联手。作为全球最大的中文门户网站，新浪拥有着丰富的内容和用户资源、业内领先的技术及多年来积累下的互联网业务运营经验。双方的战略合作实现了优势资源的完美融合，合作模式清晰而富有成效，必将为用户和客户提供更优质的用户体验和客户服务。我相信，这只是双方合作的起点，今后，双方将积极拓展更多领域的合作”。

谷歌公司全球副总裁兼大中华区总裁李开复博士表示，“立足于服务的新浪是中

国最有影响力的门户网站,也是中国互联网业的旗舰企业。谷歌以‘整合全球的信息,让人人可用,让人人受益’为公司使命,在中国,谷歌以本地用户需求为根本,致力于为中国用户提供最优的产品和服务,不断提升用户的搜索体验。此次战略合作是谷歌在中国推进本土化策略的又一具体体现。谷歌和新浪达成的多方位合作将整合彼此的资源,发挥各自优势,必将给越来越多的中国用户在搜索、资讯等方面带来非凡的产品体验,让用户受益,与企业‘共赢’”。

资料来源:新浪网 <http://www.sina.com.cn/2007-06-11> 新浪科技

第一节 战略的起源及内涵

一、战略的起源

“战略”(strategy)一词源自希腊语“stratgos”或演变出的“stragia”。前者意为“将军”,后者意为“战役”、“谋略”。在《大百科全书》中关于战略的解释是:战略是指导战争全局的方略。因此,有人说,战略也是指导竞争全局制胜的艺术。它最早来源于军事活动,指的是作战谋略。军事家们对“战略”有着精辟的论述。19世纪德国军事理论家冯·克劳塞维茨(Von Clausewitz)在其杰出的著作《战争论》(1889)中提出:“战略是为了达到战争目的而对战斗的运用。战略必须为整个军事行动规定一个适应战争目的的目标,也就是拟制战争计划;并且必须把达到这一目标的一系列行动同这个目标联系起来,也就是拟制各个战局的方案和部署其中的战斗。”^①毛泽东(1938)在研究军事战略的时候也曾指出:“战略问题是研究战争全局规律性的东西。凡属带有要照顾各方面和各阶段性质的,都是战争的全局。研究带全局性的战争指导规律,是战略学的任务。”^②

随着生产力水平的不断提高和社会实践内涵的不断丰富,“战略”一词后来被人们广泛地运用于军事之外的其他领域,从而给“战略”一词增添了许多新的含义。20世纪50年代中期战略被引入企业经营管理领域,出现了很多对战略管理进行研究的学者及其代表性的著作。1954年,美国管理大师彼得·F. 德鲁克(Drucker)在其著作《管理实践》中区分了战术性决策和战略性决策,将战略性决策定义为“为企业目标及其实现方法所进行的所有的决策”,^③并首先提出今天众所周知的一个企业战略的关键问题“我们的业务是什么”。^④安索夫(H. I. Ansoff)在1965年出版的第一本企业战略著作《公司战略》中,首次提出公司战略概念,并明确宣称了自己的战略管理主张,提出了战略构成的四个要素:产品与市场范围、增长向量、协同效应和竞争优势。在战略的各因素中,安索夫强调协同的作用。钱德勒(Chandler)在1962年出版的《战略与结构》一书中,通过对四个美国主要公司(杜邦、通用汽车、

① 邓锋,薛国安.《战争论》[M].北京:国防大学出版社,1997:157

② 《毛泽东选集》(第1卷)[M]:北京:人民出版社,1991:175

③ [美]彼得·德鲁克著.毛忠明,程韵文,孙康琦译.管理实践[M].上海:上海译文出版社,1999:404

④ [美]彼得·德鲁克著.毛忠明,程韵文,孙康琦译.管理实践[M].上海:上海译文出版社,1999:54

新泽西标准石油和西尔斯·洛帕克)发展历史的研究,以及对这些公司战略思想与结构变化的历史进行的深入调查,他发现随着公司的成长、地理区域的扩大与多样化程度的增加,公司的组织结构实际上会被迫出现变化以适应公司战略的改变。因此,他提出了“结构跟随战略”的著名论断。安德鲁斯(K. R. Andrews)等于1965年出版了《商业政策:原理与案例》。这三位学者的开创性著作奠定了战略管理的理论基础。随后安索夫又在1976年出版了《从战略计划走向战略管理》一书。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情形,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,形成了自己的企业战略管理理论,继而又在1979年推出了另一部力作《战略经营》,研究从战略计划推向战略经营,从现代组织理论的立场出发,分析环境、战略和组织三者之间的对应关系,进一步发展了企业战略理论。

20世纪80年代战略管理得到了较大发展,以哈佛大学商学院迈克尔·波特教授为代表的产业结构学派在战略理论中占据了主导地位。他在1980年提出,企业在考虑竞争战略时必须将企业与所处的环境相联系,而行业是企业经营的最直接的环境;每个行业的结构又决定了企业的竞争范围,从而决定了企业的潜在的利润水平。同时期,日本的大前研一在其代表作《企业家的战略头脑》中提出了以顾客、企业、竞争对手各为一方所组成的战略三角形的概念,认为成功的战略就是充分发挥企业自身的实力,比竞争对手更好地为顾客服务。指出世界上没有一个能确保战略成功的现成公式,只要敢于实践、敢于发挥创造力,每个企业都有可能找到使自己获得成功的战略。

20世纪90年代以来,企业注重对自身独特的资源和知识的积累,从而形成企业特有的竞争力。学者们对竞争力进行了理论的探究,逐步形成了以资源、知识和能力为基础的核心竞争力理论。最有影响和代表性的是伦敦商学院的哈默尔(Gary Hamel)与密歇根大学的普拉哈拉德(C. K. Prahalad)1990年在《哈佛商业评论》上发表的文章《公司的核心能力》。在这篇文章里,他们提出,核心能力是企业可持续竞争优势与新事业发展的源泉,企业只有在把获取核心能力看做是公司战略的焦点时,才能在全球竞争中取得持久的领先地位。

二、关于“战略”的不同诠释

随着战略研究在企业经营领域的兴起,关于战略的概念也众说纷纭,许多学者与企业高层管理者都分别赋予企业战略不同的含义。有的人认为企业战略应当包括企业目标、宗旨等层次的内容,即广义的企业战略。有的人则认为企业战略不应当包括这一部分内容,指的是纯粹的策略或战术的组合,即狭义的企业战略。这里向读者介绍一些关于战略定义的主要观点,在此基础上,本书也给企业战略下了一个定义,读者可以通过思考和根据现实环境下企业的情况,确定哪种定义更为合适。

(一) 安德鲁斯的定义

美国哈佛商学院教授安德鲁斯认为,企业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。

按照安德鲁斯的定义, 战略决策是在较长时间里有效地影响着企业资源配置的管理行为, 这种决策的某些方面在相当长的时期里不会发生变化。但是, 战略模式的某些方面可能会随着时间的推移而有所变化。因此, 在制定企业战略和实施企业战略时, 经理人员要树立权变的思想, 辩证地处理变与不变的关系, 在保证企业充满活力的前提下, 提高战略的相对稳定。从本质上讲, 安德鲁斯的战略定义是要通过一种模式, 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。

(二) 魁因的定义

美国达梯莱斯学院管理学教授魁因 (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。魁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要素:

- (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。

在魁因的定义中, 确立一个组织的目标是战略制定过程中一个不可或缺的部分。

2. 有效的战略是围绕着重要的战略计划与推动力而制定的。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。不同的战略计划与推动力会使企业的战略产生不同的内聚力和侧重点。

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, 以应付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级较多, 每一个有自己职权的层级都应有自己的战略。

(三) 安索夫的定义

美国著名战略学家安索夫指出, 企业战略是一个组织打算如何去实现其目标和使命, 包括各种方案和评价以及最终要实施的方案。它是贯穿于企业经营与产品与市场的一条“共同经营主线”。这条主线决定着企业目前所从事的, 或者计划要从事的经营业务的基本性质。安索夫提出的这条主线是以下四个要素所构成的。

1. 产品与市场范围。产品与市场范围主要说明企业所处的行业, 经营的产品与细分市场。一些企业将自己的经营范围定得过宽, 造成企业经营的产品与市场过于宽泛, 结果造成共同的经营主线不明确。一般来说, 为了清楚地表述企业共同的经营主线, 企业应该清晰地对产品线宽窄和市场范围加以描述。

2. 增长向量。增长向量指出了企业经营发展的方向和趋势, 具体来说, 就是指企业所生产的产品及竞争所在的市场。其中市场渗透是通过以现有产品在目前市场上实现份额增长; 市场开发是企业当前产品开拓新的市场; 产品开发是在现有市场上推出替代现有产品的新产品; 另辟蹊径则是新的市场领域, 新的产品。

3. 竞争优势。竞争优势是指那些可以使企业处于强有力竞争地位的产品和市场的特性。企业竞争优势的形成源自两个方面。一是具有优越的客观条件：指企业所在地取得自然条件、资源状况、交通运输、信息交流、通信工具、经济基础和公共关系；二是企业内部形成的：高层管理的决策能力、工程技术人员的创新能力、市场营销人员的营销能力、员工的素质等。

（四）明茨伯格的定义

明茨伯格（H. Mintzberg）对企业战略概念进行了比较综合性的论述，他提出了“战略的5P”。即战略是计划（Plan）、模式（Pattern）、计谋（Ploy）、定位（Position）和观念（Perspective）。

1. 计划。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。组织根据未来制订计划，战略具有“行动之前”的含义，即通常指预先构想的战略。

2. 模式。战略是一种随着时间推移与行为保持一致的模式。组织根据过去形成的模式制定战略，即已实现的战略。

3. 定位。定位是指一个企业在环境中所处的位置。企业要确定自己在市场中的位置，来寻求产品与顾客需求的结合点以及外部市场。

4. 观念。战略是高层领导者在分析了企业外部环境及内部条件后得出的一种主观判断，尽管战略是一个抽象的概念，但却可以通过一定的方式被企业成员拥有和共享，从而变成一种集体意识并可能成为组织成员保持行为一致性的思想基础。

5. 计谋。在特定的环境下，企业把战略作为威胁和战胜竞争对手的一种“手段”。

以上我们介绍的明茨伯格关于企业战略的5种定义，并不意味着它们是彼此独立的，介绍这些不同的定义旨在帮助读者加深对企业战略的深刻理解，避免造成对其片面理解并对行为产生误导。实际上，与其说以上对企业战略的几种描述是定义，倒不如说是企业战略的某种含义，而且这些定义彼此之间存在着一定的内在联系或冲突。

一般情况下，战略主要涉及组织的远期发展方向和目标；理想情况下，战略应使资源与变化的环境，尤其是企业所面临的市场、消费者或客户相匹配，以便达到设计者的预期希望。虽然战略是由管理者立意设计的，但它都要通过一些设计过程，并最终形成对战略方向、战略目标、战略内容的清晰的明示性的文字表达。综合以上分析并考虑到军事战略的内涵，我们认为企业战略是指企业在某一段时间内有关经营方向的目标、线路、措施和经营重点的选择，为寻求和维持持久竞争优势而作出的有关全局的重大筹划和谋略。

三、战略层次

在军事上，习惯于用战略和战术（或称之为策略）来区分不同层次和范围的决策。前者多指最高统帅部对某次战争或重大战役的整体部署，而后者指某一级将领和指挥人员对某一次战斗行动的具体策划。在企业战略范畴内，通常并不是用战略和战术对上述问题做出处理，而是将战略分成三个层次：公司层次战略（Corporate Strategy）、业务层次战略（Business Strategy）和职能层次战略（Functional Strategy）。

（一）公司层次战略

公司层次战略是企业总体的、最高层次的战略。研究对象是由一些相对独立的业