

高等院校精品课程教材

企业战略管理

理论、要径和工具

Corporate Strategic Management

肖海林 主编



中国人民大学出版社

高等院校精品课程教材

企业战略管理

理论、要径和工具

Corporate Strategic Management

肖海林 主编

中国人民大学出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

企业战略管理：理论、要径和工具/肖海林主编

北京：中国人民大学出版社，2008

高等院校精品课程教材

ISBN 978-7-300-09702-2

I. 企…

II. 肖…

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 (2008) 第 139829 号

高等院校精品课程教材

企业战略管理：理论、要径和工具

肖海林 主编

出版发行	中国人民大学出版社	邮政编码	100080
社 址	北京中关村大街 31 号		
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	河北涿州星河印刷有限公司		
规 格	185 mm×260 mm 16 开本	版 次	2008 年 9 月第 1 版
印 张	25.75 插页 1	印 次	2008 年 9 月第 1 次印刷
字 数	60 300	定 价	45.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

出版说明

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。

前言

企业战略管理表面上看是指对企业战略的管理，实质上是指对企业的战略性管理，即运用战略对企业进行整体管理，使企业在竞争激烈和动荡多变的现代市场条件下，持续地建立竞争优势，持续地满足利益相关者群体的各种需求，实现持续发展。伴随着外部环境的快速转型，从战略缺失的企业转变为战略中心型企业，是30年来中国企业管理转型的一个明显特征，而且将继续是中国企业管理不可阻挡的发展趋势。

企业战略管理作为一门学科，虽然发展历史仅仅50来年，但已形成庞杂的知识体系。在一个学期的时间内，到底应该使学生获得哪些战略管理知识、具备战略管理的哪些能力，从不同的战略管理教材来看，取舍与组合并不完全相同。经过多年的探索与实践，我们认为，通过一个学期的系统学习，应当并完全可以使未曾系统学习过战略管理的学生形成完整的战略管理知识与能力架构，具体做到：第一，较深刻地理解企业战略管理所关注的中心问题及其对战略管理知识系统的内在规定性；第二，系统掌握战略管理的概念体系、基本原理、战略逻辑、管理要径、常用工具与方法；第三，深入了解影响企业成败并具有决策挑战性的重大战略及其管理问题；第四，建立较强的战略思维、战略分析、战略决策和战略管理操作能力；第五，了解战略管理的前沿动态和观点。但是，目前市场上还难以找到能够较好地同时满足这些要求的教材，这是我们进行本教材开发的直接动因。

基于上述考虑，并从便于学生学习和教师教学的要求出发，本书对内容、体例和案例分别进行了精心的安排、设计和选择，形成了自己的特色。

在内容安排上，强调荟萃经典、瞄准主流、突出重点、反映学科发展前沿、紧扣中国战略管理实际需求。第Ⅰ篇绪论，突出介绍企业战略的本质、焦点和特征、战略思维模式，使学生对战略管理的重要性、挑战性、所关注的中心问题和基本原理等获得较深入的了解。第Ⅱ篇战略分析，重点介绍针对企业这种特定的组织，如何建立和发现作为战略制定依据的关键性约束条件，使学生具体详细地了解相关的原理、主要路径、常用方法和工具，既培养学生的战略思维与分析能力，又培养学生的战略管理操作能力。第Ⅲ篇战略选择，按每章一个专题系统详细地介绍影响企业成败并具有决策挑战性的重大战略及其管理问题，基本上包括中国企业目前及今后至少10年内极为重要和困难的战略决策事项，使

学生建立针对每个重大战略问题的知识框架，以及相应的分析、决策与操作能力。第IV篇战略执行，旨在使学生树立战略执行同样决定战略成败的观点，了解战略执行的主要内容、路径与方法。同时，本书各章均会介绍相关的重要概念。

在体例设计与案例选择上，为了弥补国内外教材在解决战略管理学习中“很虚”、“很远”、“一听就懂但理解不透”、“隔靴搔痒”、“会说不会做”等常见问题上的不足，本书改变了国内教材的传统做法，每章安排了章前导入案例、章中若干实例、章末案例分析和章末实务操作内容。导入案例旨在激发学生的学习兴趣并使带着问题学习，实例旨在加深学生对关键问题或难点的理解，案例分析旨在使学生运用当章所学知识分析和解决现实中的战略管理问题，实务操作内容旨在培养学生战略分析与战略管理操作能力。所有案例要么是中外经典案例，要么是中国企业近期发生的较有影响的案例，体现国际化视野与本土化关注的结合，同时案例间具有互补性。案例分析和实务操作十分有利于教师组织教学。

本书是中央财经大学战略管理课程教学团队集体努力的结果。近年来，中央财经大学采取了“高起点进入、快速发展”的学科发展战略，工商管理一级学科和会计学二级学科已分别被批准为北京市重点学科和国家重点学科，学校已形成一支思想活跃、实力较强的战略管理教学与学术队伍，参与本书编写的教师全部拥有国内外名牌大学博士学位，均在近10年内受过系统规范的战略管理学科训练，且是直接从事战略管理教学与科研的一线教师。作为一所教育部直属的招生竞争力列全国高校前列的国家“211”工程重点建设的财经大学，学校众多专业的本科生、研究生和MBA都开设战略管理课程。多年来，学校一直把企业战略管理作为重点课程进行建设，2007年，学校又将企业战略管理批准为精品课程，学校对战略管理教材的需求量较大，且呈逐年增长的趋势，学生的要求又非常高。本书是我校迄今出版的第一本直接满足本科生、未学过战略管理课程的研究生以及MBA学习需要的企业战略管理教材。

全书共分13章，分别由最擅长的教师编写，具体分工如下：第1、2、12章，肖海林（博士、博士后、教授）；第3、4章，陈高生（博士、博士后）；第5、7章，许进（博士、博士后）；第6、8章，葛建新（博士、副教授）；第9、10章，林嵩（博士）；第11章，郭建鸾（博士、副教授）；第13章，胡宗良（博士、副教授）。本书由肖海林提出编写大纲、设计编写体例、协调编写内容，并负责统稿。

本书的文字校对、图表编辑、课件制作还得到了商学院研究生张星琦、苏传海、聂鑫、赵丹亚的大力协助。在出版过程中得到了中国人民大学出版社及编辑熊鲜菊、黄佳的大力支持和帮助。

对于参与本教材开发的通力合作的各位教师和以上提供支持、帮助的老师、朋友、研究生，一并致以诚挚的谢意！

本书参考了大量国内外战略管理教材、专著和论文，采用了大量学者的研究成果，难以一一标明文献出处，在此向他们表示衷心感谢！

肖海林

2008年7月于中央财经大学

目 录

第 I 篇 绪论	1
<hr/>	
第 1 章 战略管理导论	3
第 1 节 战略与战略管理	5
第 2 节 战略管理的层次	11
第 3 节 战略管理者	17
第 4 节 战略思维模式——竞争优势和超额利润是如何决定的	20
第 5 节 战略管理的行动步骤与主要内容	24
第 6 节 战略管理与职能管理的区别	27
第 7 节 战略管理的发展方向和趋势	28
第 II 篇 战略分析	35
<hr/>	
第 2 章 使命、愿景和目标	37
第 1 节 使命、愿景和目标的定义及其廓清	39
第 2 节 使命	44
第 3 节 愿景	51
第 4 节 目标	54
第 3 章 外部环境分析	66
第 1 节 宏观环境分析	69
第 2 节 产业环境分析	75
第 3 节 经营环境分析	94
第 4 节 战略与环境的关系	100

第4章 内部条件分析	106
第1节 企业资源基础	108
第2节 企业核心能力	115
第3节 价值链分析	123
第4节 SWOT 框架	127
第5节 竞争优势的基本构成要素和持续性	131
第6节 评估内部优势和劣势的方法	136
第7节 内部分析的目的：强化优势，找出差距	141
第Ⅲ篇 战略选择	151
<hr/>	
第5章 公司层战略	153
第1节 公司层战略及其分类	155
第2节 多元化战略的动机	160
第3节 业务多元化的管理——资产组合分析模型	164
第4节 多元化战略实施的方式	170
第5节 多元化的有效性	173
第6章 业务层战略	183
第1节 业务层战略及其种类	184
第2节 业务系统的选择	187
第3节 成本领先战略	193
第4节 差异化战略	199
第5节 集中战略	202
第6节 基本竞争战略与持续竞争优势	206
第7章 并购与重组战略	216
第1节 并购的概念及其类型	217
第2节 西方国家并购历史的回顾	221
第3节 并购的动机	225
第4节 并购的陷阱	231
第5节 并购的有效性	234
第6节 并购的实施策略	237
第7节 重组	242
第8章 国际化战略	248
第1节 国际化经营的动机与特点	249
第2节 企业国际化战略的类型	253
第3节 国际市场进入方式的选择	257
第4节 国际化战略的控制	265
第9章 一体化及合作战略	272
第1节 纵向一体化战略的概念与特征	273
第2节 纵向一体化的经济学解释	276

第3节	纵向一体化战略的实施步骤	281
第4节	合作战略	284
第10章	高新技术产业中的企业竞争战略	295
第1节	高新技术产业特点	296
第2节	战略管理与技术战略	301
第3节	高新技术产业战略基础：技术创新过程	306
第4节	高新技术企业竞争战略要点	313
第Ⅳ篇	战略执行	327
<hr/>		
第11章	公司治理	329
第1节	所有权与经营权分离下的代理问题	331
第2节	公司治理结构	334
第3节	内部治理机制一：所有权集中	336
第4节	内部治理机制二：董事会	340
第5节	内部治理机制三：执行官报酬	346
第6节	外部治理机制：公司治理市场	350
第12章	组织结构、文化和控制	358
第1节	组织结构	360
第2节	公司文化	368
第3节	战略控制	372
第13章	企业家领导力	381
第1节	对战略决策起作用的企业家领导能力	383
第2节	对战略执行起作用的企业家领导能力	386
第3节	企业家领导能力的战略匹配	392
	参考文献	400

第 I 篇
绪 论

第 1 章 战略管理导论

第 1 章

战略管理导论

学习目标

1. 理解战略和战略管理的基本概念。
2. 理解企业战略的本质、焦点和特征。
3. 熟悉战略管理的层次。
4. 了解战略管理者的构成及其角色区分。
5. 理解和建立企业战略管理的思维模式。
6. 了解战略管理的基本过程。
7. 了解企业战略管理的发展方向 and 趋势。

德隆的总体战略幻梦

历经 18 年的创业与发展，2004 年 4 月，一个控股 6 家上市公司、控制资本超过 1 000 亿元、涉足众多产业门类、被视为中国民营企业标杆的企业帝国崩盘了，它就是新疆德隆。

虽然德隆高层尤其是总裁唐万新极其重视战略管理，但是经反复考证后发现，德隆既缺乏总体战略的系统研究，更没有一套表述准确而清晰的战略规划。1997 年以前，德隆弱小无战略可言；1997 年以后，德隆首先提出了“产业整合，创造中国传统产业的新价值”的总体战略定位，其后扩展为“战略投资人、价值发现人、新价值创造人”，“终端网络的服务商”，“打造产融结合的金融控股公司”，“做行业的研究者、战略的制定者、目标的实现者、过程的把握者和价值实现的实施者”等。

遍寻中国企业界，德隆应该是第一家将“战略”写进公司名称的企业。然而，令人百思不得其解的是德隆曾经问道众多的国际咨询机构，更多的是为旗下公司做具体的项

目咨询，而从未对德隆自身的总体战略体系进行过理性的梳理和研究，这与德隆一直引以为豪的“战略德隆”相悖。



唯一为德隆总部做过管理咨询的咨询机构罗兰·贝格，其所签协议项目也仅限于德隆组织架构设计。罗兰·贝格在仔细研究了德隆的现状之后认为，德隆应该首先确定战略，然后再根据这一战略来设计相应的组织结构。因此，罗兰·贝格建议在设计德隆组织结构之前，至少应该先做一个战略审核。但是德隆坚持认为，其已经形成了一个完整的战略，这个战略就是通过资本市场，以企业家俱乐部的形式对产业进行整合。所以，目前德隆的关键问题是建立一个什么样的组织结构，并如何通过这个组织结构来执行和实现既定战略，德隆认为根本没必要再对战略进行审核和检验。

后来证明，罗兰·贝格的建议是正确的。唐万新在2003年9月一次内部会议上表示，德隆已经把下面各个产业的战略制定完毕，接下来的任务就是着重思考、审视和研究德隆自身的战略。可惜德隆没有等到这一天就溃败了。

沿着不断提出的战略定位思路，从创造传统产业新价值跳跃到金融领域的金融产品提供商，再到不分行业地为企业发展的各个阶段提供综合金融服务的供应商，我们不能不佩服德隆立意的深远及气势的恢弘，但战略定位太过虚幻，缺乏系统而缜密的研究。

唐万新太相信传统产业的改造价值，觉得劳动密集的制造业在中国才有竞争力，而忽视了房地产业、焦炭/钢铁等原材料和高新技术产业出现暴利的机会，因此，始终不愿意进入这种机遇型产业。德隆自1997年以后再没有大规模和市场化地进入房地产业。唐万新的说法是，房地产开发赚钱实在太简单，是一种单纯的赚钱游戏，德隆最大的使命是整合产业，房地产与德隆的使命不相吻合，没有进行整合的价值。因此，德隆不做房地产开发。这说明：第一，唐万新在为自己辩解；第二，德隆总体战略思路是模糊不清的；第三，德隆战略缺乏缜密的研究。

资料来源：唐立久、张旭：《解构德隆》，149~150页，杭州，浙江人民出版社，2005。略有增删。

2004年4月中国最大的民营企业之一新疆德隆集团的崩盘,引起了全国性的关注和热议。令人尴尬的是,德隆曾被誉为“战略德隆”、被奉为企业战略管理的标杆受到社会推崇,而失败后,包括战略在内的德隆模式却受到全面质疑。以上观点也是一家之言,不论正确与否,至少表明,战略决定企业的成败,战略管理具有挑战性,学习战略管理课程十分重要。本章主要介绍企业战略管理的一些基本概念,以及战略的本质、焦点、特征和战略思维模式等,为学习后面各章打下基础。

第1节 战略与战略管理

一、战略的含义、焦点与特征

(一) 企业战略的含义

“战略”一词原为军事用语,出自古希腊语“将军”(strategos),最初指“将军的艺术”。《辞海》对战略的定义是:“军事名词。对战争全局的筹划和指挥。它依据敌对双方的军事、政治、经济、地理等因素,照顾战争全局的各个方面,规定军事力量的准备和运用。”

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,被赋予许多新的含义。将军事战略上的原理应用到商业竞争,就形成了今天人们所熟知的战略管理(strategic management)。从20世纪60年代初钱德勒首次在商业管理中提出战略的概念以来,战略在商业领域得到了日益广泛的重视和应用。战略思想与达尔文(Charles Robert Darwin)“物竞天择”的生物进化思想共同成为战略管理的两大思想源流。

尽管人类战略活动的历史悠久,但企业战略管理仍是一个相对年轻的学科。迄今,到底该如何对战略进行定义,依然是众说纷纭、学派纷呈。从战略管理发展的历史来看,对于何为企业战略的认识经历了三个阶段。

第一阶段,理性主义阶段。20世纪60年代,国际学术界对企业战略的认识基本是以理性主义为导向的,主要代表人物有安德鲁斯(Kenneth R. Andrews)、安索夫(H. Igor Ansoff)、波特(Michael E. Porter),其主要观点是:环境的变化是可以预见的;战略由企业高层管理者制定,是自上而下的;战略应该通过正式计划来实施。因而,战略是设计(design),是计划(plan),是定位(position),是规范的(normative)。

第二阶段,非理性主义阶段。20世纪80年代,国际学术界认为从实证的(positive)角度来看,情况比理性主义所认定的要复杂得多。战略常常是企业在不确定的环境下,搜寻、试错、学习和机遇综合作用的结果,表现为某种一致的模式。因而,战略是“摸着石头过河”(muddling through, Lindblom, 1959),是逻辑渐进主义的(logical incrementalism, Quinn, 1980),是自然形成的(emergent strategy, Mintzberg and Waters, 1978)。

第三阶段,理性主义与非理性主义的整合阶段。20世纪90年代,国际学术界认为战略如同一头“大象”,理性主义的和非理性主义的看法都只是从各自的角度去“摸象”,都带有一定的片面性。明茨伯格(Henry Mintzberg, 1998)提出了战略的整合概念,即所

谓的“5P”模式——战略是一种计划（plan）、一种策略（ploy）、一种模式（pattern）、一种定位（position）和一种观念（perspective）。

中国学术界对于企业战略的看法基本上是理性主义导向的，比较有代表性的企业战略定义是：企业战略是指根据企业外部环境及企业内部资源和能力状况，为建立持续竞争优势、求得企业持续发展，对企业发展目标、达到目标的途径和手段的总体谋划。

应指出的是，战略与策略不同。战略是长远的、全局的，而策略是短期的、局部的。战略与策略是目的与手段的关系，先有战略后有策略，策略必须服从并服务于战略。

（二）企业战略的本质和焦点

任何成功的战略都要综合考虑众多的因素，都要对众多的经营管理问题进行总体谋划与安排，那么，作为功利性组织和营利性组织的企业，其战略到底是来干什么的或者说战略的本质到底是什么？同时，战略可以划分为不同的层次，同一层次又有多种战略选择，那么，这些纷繁多样的战略所共同关注的焦点是什么？前者是战略管理的根系，后者是战略管理的轴心，它们直接决定战略管理知识体系的构成、战略管理的重点和战略管理的边界。

1. 企业战略的本质在于持续满足利益相关者的不同需求，使企业实现持续发展

在竞争激烈的现代市场，企业的经营绩效和成败直接决定于多种利益相关者的行为。

所谓利益相关者，是指任何能够影响企业目标的实现或者受企业目标实现影响的个人或团体。利益相关者一般为企业提供了某种资源，如资金、人力资本、环境、政策等，因此，它们关注企业的行为与经营绩效，具有要求从企业获得利益的权利。

利益相关者至少可以分为三大集团（见图 1—1），它们分别是：资本市场利益相关者（股东和公司的主要资本提供者），产品市场利益相关者（主要的客户、供应商、所在社区、工会）和组织内部利益相关者（公司所有的员工，包括非管理人员和管理阶层）。

每一利益相关者集团都希望从企业获取期望的价值。然而，不同利益相关者集团的目标通常各不相同，有的甚至相互冲突（见表 1—1）。

表 1—1 各利益相关者集团的目标

利益相关者集团	期望的目标
股东	股价升值及分红
客户	产品和服务
雇员	雇用、工资以及个人的成长机会
供应商	销售收入、成长机会
当地社区	就业、经济发展、市政建设
社会大众	经济安全保障、环境保护
商业协会	政治力量、活动经费

股东是企业最显而易见的利益相关者，至少对于中国企业是如此。股东希望他们的投资回报能达到最大化，财富越来越多。然而，企业收益的最大化有时是以牺牲企业的长远利益为代价的。例如，企业可以通过减少研发投入来增加收入，使股东短期回报增加。这种财富的短期增长往往会伤害企业未来的竞争力，而如果企业无法维持对未来的投资，那

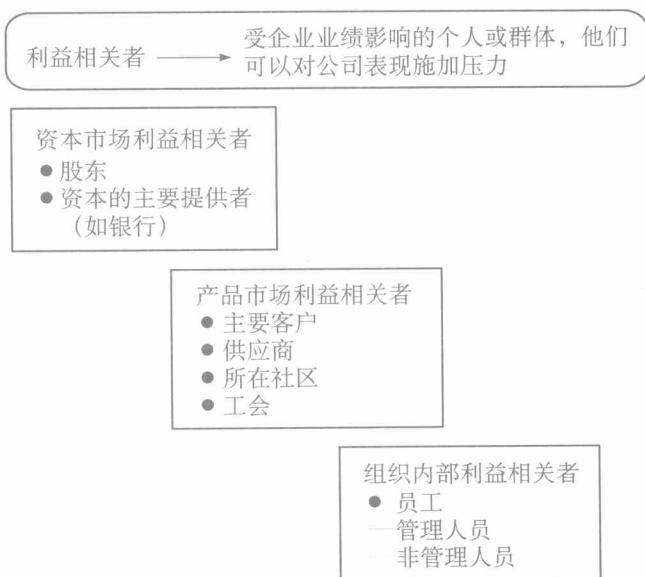


图 1—1 三类利益相关者

资料来源：迈克尔·A·希特、R·杜安·爱尔兰、罗伯特·E·霍斯基森：《战略管理：竞争与全球化》，17页，北京，机械工业出版社，2006。

些拥有多元化股票投资组合的投资者就会将该企业的股票抛售。战略决策者对企业的短期利益和长期利益都负有责任，必须避免企业因投资额不适当的减少对所有利益相关者的利益产生负面影响。

与股东相反，顾客则希望投资者获得最小的利益，希望企业不断提高产品的质量和性能，却不提高甚至降低产品的价格，从而使自己的利益最大化。但是，顾客利益增加了，股东的利益就可能会减少。

同样，企业的雇员希望获得高的薪酬，获得职业发展的机会，拥有良好的工作环境和条件，这些均意味着企业成本的增长，如果这种成本的增长不能通过雇员更多的贡献来弥补，就会减少股东的收益。

由于潜在利益冲突的存在，一方面，每个企业都必须管理好它的利益相关者，首先必须识别所有重要的利益相关者，其次一旦无法满足所有利益相关者的要求，就要依据其对企业的权力大小、满足其需求的紧急程度、其对企业发展的重要程度等，进行区别对待。另一方面，企业必须既要承担经济责任，又要承担社会责任，而这些都要求企业以赚取超过平均水平的利润，即超额利润为前提。有了超额利润带来的能力和灵活性，企业才可能同时满足多个利益相关者的不同需求。如果企业只能获取平均利润，就很难实现所有利益相关者利益的最大化，企业的目标就会变成最低程度地满足所有利益相关者的需求。那些连平均利润都赚不到的企业，就会连最低程度地满足所有利益相关者的需求都做不到。这种情况下，企业的目标就会退步到如何将利益相关者的损失最小化。

当企业经营绩效达到或超过利益相关者的期望时，它们就会继续支持企业。否则，就会减少或撤销对企业的支持，甚至实施对企业的惩罚。企业一旦持续地失去重要利益相关

者的支持，就必定失败。因此，企业必须设法持续地满足利益相关者的不同需求。然而，现代企业面临的挑战是，各个利益相关者群体的需求和行为是经常变化的，因此，企业必须综合考虑企业内外部各种因素特别是利益相关者群体的需求和行为的动态变化，明察秋毫、见微知著，适时调整自己的经营行为，这就要求从战略上进行总体谋划。同时，要持续地满足利益相关者的不同需求，就必须使企业实现“做强”、“做大”与“做长”的统一，即实现持续发展，避免出现“小老树”式企业（寿命较长，但竞争力长期较弱、规模长期较小）、“过山车”式企业（发展大起大落，极不稳定）和“流星”式企业（快速崛起，迅速消亡）。持续地满足利益相关者的需求与企业持续发展互为因果，互为前提。

因此，战略的本质就是设法使企业持续地满足利益相关者的不同需求，实现持续发展。

2. 企业战略的焦点是竞争优势

战略之所以进入商业领域且日益重要，是因为在市场经济条件下，商业领域存在竞争且竞争日益激烈。在激烈的竞争条件下，赢家总是那些具有竞争优势的企业。当一家企业实施了一项创造价值的战略，而其他企业无法模仿或者因为成本太高不能模仿它的战略时，这家企业就获得了持续的竞争优势（sustained or sustainable competitive advantage）。那些不具备竞争优势的企业充其量只能赚取平均利润而不能赚取超额利润。平均利润（average return）是指一项投资的盈利水平与投资者预期从其他相同风险的项目获得的利润相同。超额利润（above-average return）是指一项投资的利润超过投资者预期能从其他相同风险的投资项目可获得的利润。从长期来看，无法获取平均利润将会最终导致企业的失败，因为利益相关者会减少或撤销对企业的支持，甚至实施对企业的惩罚，至少股东会撤资转投其他企业，以期至少获取平均利润。

企业要通过一系列的战略行动来加强自身长期的竞争地位和改善自己长期的财务绩效。优秀企业的战略通常是进攻与防御双管齐下——一些战略行动旨在挑战竞争对手的市场地位，以提升自己的市场地位；另一些战略行动则是针对竞争的压力、竞争对手的策略及其他可能威胁到企业成长安全的因素进行防御。战略是否有效，在于管理者能否在外部市场和企业内部通过一系列行动建立持续竞争优势，具有竞争优势的企业能够赢得市场并实现高于市场平均水平的利润，拥有良好的发展前景；而没有竞争优势的企业，将会被竞争对手战胜，获得并受困于平庸的财务业绩。

按照米勒（Alex Miller）的观点，企业的竞争优势体现在三个方面：向顾客提供更好的产品和服务，或者更便宜的产品和服务，或者使顾客更快地获得产品和服务。如果一个企业具有两个甚至三个方面的竞争优势，那么该企业就处在一个相对较为有利的地位。相反，如果一个企业在这三个方面的表现均欠佳，那么顾客就不能从该企业获取满意的价值，如果是在竞争性的市场，该企业的业绩肯定较差，连“常规利润”都不可能获得。所以，竞争优势就成为战略的焦点，战略管理也可以被定义为对竞争优势的管理。

（三）企业战略的特征

尽管战略管理学者和企业经理们对企业战略内涵的认识各不相同，但是对于企业战略