



高职高专经管类专业核心课程教材

企业战略管理

吴慧涵 ■ 主 编
崔晓文 张 青 ■ 副主编



清华大学出版社



高职高专经管类专业核心课程教材

企业战略管理

吴慧涵 ■ 主 编
崔晓文 张 青 ■ 副主编

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

企业战略管理是市场经济永恒的主题,也是企业生存与发展的命脉。随着我国加入 WTO 和市场经济的快速推进,随着中国经济国际化脚步的加快,社会急需大量既掌握企业战略管理知识,又具有企业战略制定与实施执行能力的技能型人才。本教材依照企业战略管理活动的基本过程和规律、根据近年来企业战略管理的新发展,系统介绍了企业战略管理体系、行业与企业竞争环境分析、企业资源与能力分析、竞争战略、跨国经营战略、战略评价与选择、战略实施与控制、战略与组织结构、战略与企业文化等内容,并结合案例分析教方法、讲思路,加强实践教学、突出操作技能培养。

此次再版,作者审慎地对原教材进行了相应修改,以使其更贴近经济生活、更符合社会发展、更好地为教学实践服务。本书既适用于高职高专经济管理、市场营销、工商管理等相关专业的教学,也可作为企业从业者和职业经理人的在岗培训教材,对于广大企业从业人员也是一本有益的参考读物。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

企业战略管理/吴慧涵主编. —北京:清华大学出版社,2010.8

(高职高专经管类专业核心课程教材)

ISBN 978-7-302-23004-5

I. ①企… II. ①吴… III. ①企业管理—高等学校:技术学校—教材 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 105901 号

责任编辑:刘士平

责任校对:刘 静

责任印制:何 芊

出版发行:清华大学出版社

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座

<http://www.tup.com.cn>

邮 编:100084

社 总 机:010-62770175

邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者:北京四季青印刷厂

装 订 者:三河市兴旺装订有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185×260 印 张:19.5 字 数:445 千字

版 次:2010 年 8 月第 1 版 印 次:2010 年 8 月第 1 次印刷

印 数:1~4000

定 价:28.00 元

产品编号:034394-01

经济的快速发展以及竞争的加剧,使企业的生存压力越来越大。据美国《财富》杂志报道,美国约有 62% 的企业寿命不超过 5 年,只有 2% 的企业存活期达到 50 年,中、小企业的平均寿命不到 7 年,大企业的平均寿命不足 40 年;跨国公司的平均寿命为 10~12 年;世界 500 强企业的平均寿命为 40~42 年,1000 强企业的平均寿命仅为 30 年。另据统计,美国每年新生的 40 万家企业中,有三分之一的企业在一年之内倒闭,余下的在以后的 5 年中陆续消亡。据《科学投资》杂志称,我国中小企业的平均寿命大体在 3~4 年,每年有将近 100 万家企业倒闭。企业寿命短,原因何在? 管理学界的共识就是:企业战略出了问题! 企业生存的第一要素就是战略!

“战略”是古老的军事术语,其演变而来的战略管理又是一门新兴的学科和管理艺术,战略管理可以有效地帮助企业经营者运筹帷幄、决胜千里。战略管理理论自 20 世纪 50 年代诞生以来,由于其对管理实践的重要指导作用,一直备受企业管理研究和实践者的高度关注;现在已成为工商界每个企业管理者都必须学习和掌握的关键知识。随着我国改革开放和市场经济的快速推进,随着中国市场国际化发展,中外工商企业将在同一舞台上展开新一轮的竞争,其竞争的焦点就是企业战略制定和企业战略管理,企业战略管理既是市场经济永恒的主题,也是企业生存与发展的命脉。面对全球经济一体化进程的加快和国际化市场的激烈竞争,加强企业战略管理,提高我国工商企业的经营管理水平,既是企业发展的战略选择,也是本书编写的目的和意义。

本书自 2006 年出版以来,因为内容实用、突出脑力训练,致力于让学生掌握思路和方法;深受全国诸多高职高专院校广大师生的欢迎,并得到国内学术界及广大社会读者的广泛好评。此次再版,作者审慎地对原教材进行了修改,以使其更贴近经济生活、更符合社会发展、更好地为国家经济建设和教学实践服务。

本书作为高职高专经济管理专业的特色教材,以学习者应用能力培养为主线,依照企业战略管理活动的基本过程和规律,根据



近年来企业战略管理的新发展,系统介绍:企业战略管理体系、行业与企业竞争环境分析、企业资源与能力分析、竞争战略、行业竞争战略、跨国经营战略、战略评价与选择、战略实施与控制、战略与组织结构、战略与企业文化等知识内容;并结合实证案例分析教方法、讲思路,加强实践、突出操作技能培养,以达到学以致用目的。由于本书语言简洁、深入浅出、理论适中、知识系统、内容丰富、案例经典、强调结合行业特点和企业应用,注重与时俱进,且采取新颖、统一的体例格式化设计;因此本书既适用于高职高专工商管理、市场营销等经济管理类相关专业的教学,也可以作为企业管理者和职业经理人的在岗培训教材,对于广大社会自学者也是一本非常有益的参考读物。

本书由李大军进行总体方案策划并具体组织,吴慧涵教授主编并统稿,崔晓文和张青为副主编;由清华大学经济管理学院侯炳辉教授审定。作者分工:张青编写第一章,刘蓉编写第二章,崔晓文编写第三章、第五章、第十一章,吴慧涵编写第四章、第八章、第十章,程旭阳编写第六章、第七章,董巨编写第九章,沙雄飞编写第十二章;李晓新负责本教材课件的制作。

在修订过程中,我们参阅、引用了国内外大量有关企业战略管理的书刊资料和业界的研究成果,并得到有关专家的具体指导,在此一并致谢。由于编写时间紧、作者水平有限,书中难免有疏漏和不足,恳请同行和读者予以批评指正。

编 者
2010 年 4 月

Contents 目 录

第一章 导论	1
第一节 企业战略	2
一、企业战略的定义	2
二、企业战略的本质和焦点	3
三、企业战略的特征	5
第二节 企业战略管理	7
一、企业战略管理的概念	7
二、企业战略管理的行动步骤与主要内容	8
第三节 企业战略管理的重要性	10
一、企业规模扩大导致管理层次增多	10
二、企业发展的途径已从集中化转为多样化	10
三、企业的社会责任在迅速提高	11
四、企业间竞争加剧	11
本章小结	12
本章思考题	12
案例分析	12
第二章 企业战略管理体系	15
第一节 企业的愿景和使命	18
一、企业愿景	18
二、企业使命	18
第二节 企业的宗旨	21
一、企业宗旨的概念	21
二、企业宗旨的陈述	21
三、如何编写企业宗旨陈述	22
第三节 企业的战略目标	24
一、企业目标	24

二、企业目标体系	25
第四节 企业战略管理的层次结构	29
一、公司战略	30
二、业务战略	30
三、职能战略	31
本章小结	31
本章思考题	32
案例分析	32
第三章 企业外部环境分析	38
第一节 企业宏观环境分析	39
一、政治—法律环境	39
二、经济环境	40
三、技术环境	41
四、社会文化环境	41
第二节 行业经济特性与成功关键因素	42
一、行业主要经济特征	42
二、行业生命周期	43
三、经验曲线	45
四、潜在优势矩阵	47
五、成功关键因素	48
第三节 行业竞争力分析	51
一、行业内现有竞争者的抗衡	51
二、行业新加入者的威胁	53
三、替代产品的威胁	54
四、购买者讨价还价的能力	55
五、供应者讨价还价的能力	56
第四节 行业内战略群体分析	57
一、战略群体的概念	57
二、战略群体的特征	57
三、从战略群体分析可以得到的战略信息	58
四、行业中主要竞争对手分析	59
本章小结	62
本章思考题	62
案例分析	63
第四章 企业内部环境分析	65
第一节 企业资源与能力	66

一、企业资源	66
二、企业能力	68
三、核心能力	71
第二节 价值链分析	72
一、价值链结构	72
二、价值链分析	74
第三节 SWOT 分析	76
一、机会	77
二、威胁	77
三、优势	77
四、劣势	77
第四节 竞争优势的基本构成要素和持续性	80
一、竞争优势的基本构成要素	80
二、竞争优势的持续性	83
第五节 评估内部优势和劣势的方法	85
一、平衡计分卡	85
二、定量分析	87
三、定性分析	88
第六节 内部分析的目的	89
一、与企业的过去行为进行比较	89
二、标杆管理——与竞争者的比较	90
三、与行业中成功因素的比较	91
本章小结	93
本章思考题	94
案例分析	94
第五章 基本竞争战略	96
第一节 一般竞争战略	97
一、成本领先战略	97
二、差异化战略	103
三、重点集中战略	108
第二节 动态竞争战略	110
一、动态竞争成因分析	110
二、动态竞争的特点及决定因素	111
三、动态竞争下的企业战略选择	112
本章小结	120
本章思考题	120
案例分析	121

第六章 不同行业的竞争战略	125
第一节 新兴行业中的竞争战略	126
一、新兴行业的特点	126
二、新兴行业中企业经常面临的问题	128
三、新兴行业中企业竞争战略的选择	128
第二节 成熟行业中的竞争战略	130
一、成熟行业的特点	130
二、行业进入成熟期企业竞争战略的选择	131
三、成熟行业中企业战略选择应注意的问题	133
第三节 衰退行业中的经营战略	135
一、衰退行业的特点	135
二、行业进入衰退期企业竞争战略的选择	136
三、衰退行业中企业战略选择应注意的问题	137
第四节 分散行业中的竞争战略	137
一、行业分散的原因	137
二、分散行业中企业的战略选择	138
三、分散型行业企业在战略选择中应注意的问题	139
第五节 经营单位战略	140
一、选择经营单位战略应考虑的因素	140
二、增加份额战略	141
三、盈利战略	141
四、增长战略	142
五、市场集中和资产减少战略	142
六、转变战略	143
七、财产清算和撤退战略	143
本章小结	144
本章思考题	145
案例分析	145
第七章 企业跨国经营战略	146
第一节 跨国公司	149
一、跨国公司及其基本特征	149
二、企业跨国经营的动因	150
三、跨国公司的优势分析	151
第二节 企业跨国经营的战略制定	152
一、规划企业跨国经营的使命和战略目标	152
二、跨国经营可行性评估	153

三、制定跨国经营目标	154
第三节 国际化经营的战略类型与选择	155
一、国际化经营的战略类型	155
二、企业跨国经营的区位选择	156
三、企业跨国经营国际目标市场分析	157
四、企业国际目标市场进入方式的选择	159
第四节 营造跨国公司的经营优势	162
一、跨国经营优势概述	162
二、营造跨国经营优势的六结合	162
第五节 跨国公司内母子公司关系的演化	164
一、分散管理模式	164
二、集中管理模式	164
三、分散与集权管理相结合模式	165
四、网络一体化管理模式	165
第六节 跨国公司发展的新趋势	166
一、亚洲发展中国家跨国公司不断崛起	166
二、跨国公司的战略联盟	167
三、技术研究与开发国际化	168
四、组织结构网络化	168
五、经营网络全球化	169
第七节 中国企业跨国经营战略	170
一、中国企业跨国经营的意义	170
二、中国企业跨国经营应具备的条件	172
三、中国企业跨国经营的优势	173
四、中国企业跨国经营存在的不足	174
五、中国企业跨国经营战略	175
本章小结	176
本章思考题	177
案例分析	177
第八章 公司战略及竞争优势	179
第一节 公司战略的形成	180
一、战略环境分析	180
二、战略选择及评价	180
三、战略实施及控制	181
第二节 进入战略	181
一、产业结构性障碍没有建立	181
二、产业内现有企业行为性障碍被制约	182



三、企业有能力克服结构性壁垒与行为性障碍	182
第三节 企业并购	182
一、并购的含义	183
二、企业并购的优缺点	183
三、企业并购的类型	185
四、企业并购的动因	187
五、企业并购后的整合	189
六、企业并购应注意的问题	191
第四节 一体化战略	192
一、纵向一体化战略	192
二、横向一体化战略	194
第五节 多样化战略	195
一、相关多样化战略	195
二、非相关多样化战略	196
三、多样化战略的产业关联影响	197
第六节 合资经营	198
本章小结	199
本章思考题	200
案例分析	200
第九章 战略的评价与选择	202
第一节 战略评价的意义和战略评价的组织	203
一、战略评价的意义	203
二、战略评价的组织	204
第二节 战略评价标准	204
一、理查德·鲁梅特战略评价四标准	204
二、伊丹敬之的战略评价标准	205
三、斯坦纳和麦纳的战略评价标准	206
第三节 战略评价方法	207
一、增长率—市场占有率矩阵法	207
二、行业吸引力—竞争能力分析法	210
三、生命周期法	214
四、产品—市场演化矩阵法	215
第四节 战略选择过程	217
一、战略选择过程的影响因素	217
二、战略选择的误区	219
本章小结	220
本章思考题	220

案例分析	220
第十章 战略的实施与控制	224
第一节 战略实施的重要性	225
第二节 战略实施的模式	226
一、指挥型	226
二、变革型	227
三、合作型	227
四、文化型	227
五、增长型	228
第三节 战略实施的考核与激励	229
一、战略绩效考核的重要意义	229
二、战略目标的分解	229
三、战略实施绩效的考核方法	230
四、战略实施的激励	232
第四节 战略实施过程的领导	233
一、战略实施过程领导的任务	233
二、战略管理对领导者的要求	233
三、领导者的战略实施艺术	235
四、愿景领导模式	236
第五节 战略控制	237
一、控制类型及控制过程	237
二、控制过程的三要素	238
三、战略控制方法和控制系统	240
本章小结	242
本章思考题	243
案例分析	243
第十一章 战略与组织结构	246
第一节 组织结构设计原理	248
一、组织结构的含义	248
二、组织结构设计的原则	248
三、组织结构设计权变方法	250
第二节 组织的类型	252
一、组织的构成要素	252
二、纵向分工的组织结构	253
三、横向分工结构	254
四、新型的组织结构	257



五、组织结构的基本协调机制	258
第三节 战略与组织结构的关系	260
一、战略与组织结构的基本关系	260
二、战略的前导性与组织结构的滞后性	260
三、将组织结构与战略相匹配	262
四、组织结构的战略类型	265
本章小结	267
本章思考题	267
案例分析	267
第十二章 战略与企业文化	271
第一节 企业文化的概念	273
一、企业文化的基本概念	273
二、企业文化的类型	274
三、研究企业文化的原因	275
四、企业文化的分析方法	275
第二节 构成企业文化的要素	276
一、共同的价值观	276
二、行为规范	277
三、企业形象	277
第三节 企业文化与企业战略的关系	280
一、企业文化是企业战略的基石	281
二、企业文化与战略相互适应和协调	282
三、企业战略与文化关系的管理	283
第四节 企业文化的再造	286
一、企业文化再造原理	286
二、企业文化再造的动因	287
三、企业文化再造的基本原则	289
四、企业文化再造的途径	290
五、培植企业文化	292
本章小结	293
本章思考题	293
案例分析	294
参考文献	297

第一章 导 论

学习目标

1. 了解企业战略的概念、特点、本质;
2. 掌握企业战略管理的概念、层次, 企业战略管理的过程。

引导案例

“战略德隆”之成败

新疆德隆曾经是一家著名的民营企业,德隆的总裁唐万新极为重视战略管理,但经过深入研究发现,德隆既缺乏总体战略的系统研究,更没有准确明晰的企业战略规划。

1997年以后,德隆提出做“战略投资人、价值发现人、新价值成长人”等企业战略定位,这表明德隆是第一家将“战略”写入公司名称的企业。德隆曾经邀请众多国际咨询公司,为其下属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研究,这与德隆一直标榜的“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—贝格认为德隆应该首先确定战略,再根据战略设计相应的组织结构。但是德隆认为,其已形成一个完整的战略,这个战略是通过资本市场,以企业家俱乐部的形式对产业进行整合。

沿着这个战略定位思路,德隆又提出一系列的战略定位:从创造传统产业新价值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。这些战略立意深远、气势恢弘,但战略定位过于虚幻,缺乏系统而缜密的研究。

唐万新过于相信传统产业的改造价值,而忽视像房地产业出现暴利的机会,始终不愿意进入这种机遇型产业。他认为德隆最大的使命是整合产业,房地产业赚钱太简单,与德隆的使命不相符,没有进行整合的价值。因此,德隆不做房地产开发。这说明德隆总体战略思路是模糊不清的,德隆战略缺乏缜密的研究。

(资料来源:唐立久,张旭.解构德隆.杭州:浙江人民出版社,2005,有增删。)

2004年新疆德隆的崩盘,引起全国的关注和热议。德隆曾经被誉为“战略德隆”,而

德隆又恰好倒在战略上;这说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必要。

第一节 企业战略

一、企业战略的定义

关于对企业战略的定义,国内外学术界和企业人士有多种表述,一些学者用传统概念和现代概念对企业战略进行分类。

1. 传统定义

美国哈佛大学迈克尔·波特教授是企业战略传统定义的典型代表,他认为:战略是公司为之奋斗的一些终点与公司为达到终点目标而寻求的途径的结合物。波特的定义概括了20世纪60年代和70年代对企业战略的普遍认识,它强调企业战略的一方面属性——计划性、全局性和整体性。

2. 现代定义

近年来,国际经济的发展变化使企业外部环境的变化速度加快,使得以计划为基点的广义定义受到不少批评,因此明茨伯格在1989年提出,以计划为基点将企业战略视为理性计划的产物是不正确的,企业中许多成功战略是在事先无计划的情况下产生的。他将战略定义为“一系列或整套的决策或行动方式”,这套方式包括刻意安排的(或计划性)战略和任何临时出现的(或非计划性)战略。

事实上,企业大部分战略是事先的计划和突发的应变的组合,“战略既是预先性的(预谋战略)、又是反应性的(适应性战略)”。换言之,“战略制定的任务包括制定一个策略计划,即预谋战略,然后随着事情的进展不断对它进行调整。一个实际的战略是管理者在公司内外各种情况不断暴露的过程中,不断规划和再规划的结果。”明茨伯格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定义比较有代表性的是: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规划。

应该指出的是,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。在当今瞬息万变的环境里,企业战略意味着企业要采取主动态势预测未来,影响变化,而不仅是被动地对变化做出反应。企业只有在变化中不断调整发展战略,保持健康的发展活力,并将这种活力转变成惯性,通过有效的战略不断表达出来,才能获得并持续强化竞争优势,构筑企业的成功。



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

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,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,如表 1-1 所示。

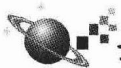
表 1-1 各利益相关者集团的目标

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,他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

企业战略的焦点是竞争优势战略。企业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。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,甚至对企业实施惩罚,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