

21世纪



经济学类管理学类专业主干课程系列教材

企业战略管理

QIYE ZHANLUE GUANLI

◎ 陈继祥 主编

◎ 王家宝 副主编



清华大学出版社
<http://www.tup.com.cn>



北京交通大学出版社
<http://press.bjtu.edu.cn>

21 世纪经济学类管理学类专业主干课程系列教材
上海汽车工业教育基金会资助

企业战略管理

陈继祥 主 编

王家宝 副主编

清华大学出版社
北京交通大学出版社

·北京·

内 容 简 介

本书以“一分为三，合三为一”的思想方法为指导，形成了基于三分法的战略管理分析框架。战略管理总论篇，从战略的起源与内涵、战略管理理论的演变、战略管理过程入手，提出了基于管理过程的战略管理三维框架；战略分析篇，从外部环境、内部实力和经营方向三个方面建立了战略分析三维架构；战略选择篇，从发展战略、竞争战略和合作战略三个维度详细阐述企业不同层次战略的制定与选择问题；战略实施篇，从战略实施过程、战略实施与组织文化、组织结构的关系、战略控制的类型与过程等方面阐述了战略控制过程及基本理论。

本书可作为本科生和研究生相关专业的教材，也可作为企业界相关人士的参考书。

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 13501256678 13801310933

图书在版编目（CIP）数据

企业战略管理/陈继祥主编. —北京：清华大学出版社；北京交通大学出版社，2010.7
（21世纪经济学类管理学类专业主干课程系列教材）
ISBN 978-7-5121-0206-4

I. ①企… II. ①陈… III. ①企业管理—高等学校—教材 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字（2010）第144739号

责任编辑：郭东青

出版发行：清华大学出版社
北京交通大学出版社

邮编：100084
邮编：100044

电话：010-62776969
电话：010-51686414

<http://www.tup.com.cn>
<http://press.bjtu.edu.cn>

印刷者：北京交大印刷厂

经销：全国新华书店

开本：185×230 印张：21.5 字数：482千字

版次：2010年8月第1版 2010年8月第1次印刷

书号：ISBN 978-7-5121-0206-4/F·686

印数：1~4000册 定价：34.00元

本书如有质量问题，请向北京交通大学出版社质监组反映。对您的意见和批评，我们表示欢迎和感谢。

投诉电话：010-51686043，51686008；传真：010-62225406；E-mail: press@bjtu.edu.cn。

前 言

中国实行经济改革开放已有三十多年，现在正处于经济转型的关键时期。如今，各行各业的管理实践发生了深刻巨大而错综复杂的变化。伴随全球化进程的加速，工商实业界和理论学术界都面临着更大的挑战。首先是运营环境的变化。全球商品链分工日益深化，企业广泛使用外包，电子商务的发展进一步改变了商业活动的核心。随着全球金融危机的爆发，能源价格上下剧烈起伏，企业信誉、消费者信心和品牌忠诚等企业最宝贵的财富正在慢慢受到侵蚀。其次，市场竞争日趋激烈。随着买方议价能力的增强，客户的权力被提升到至高无上的地位。企业的交易方式也因此而发生重大变化，产品和服务的定制化变得越来越普遍，响应客户需求及市场变化的能力变得比企业规模更为重要。再次，随着产业链上行业内部各类企业的不断整合，企业更加重视与外部利益相关者的关系。战略联盟及其他合作形式不断涌现，甚至以往的竞争关系也演变成了战略合作伙伴关系。

在竞争激烈、复杂多变的环境中，企业要想谋求生存和长远发展，必须站在全局的高度去把握未来，强化自身的优势，实现企业内部资源与外部环境的配合。基于以上认识，在清华大学出版社和北京交通大学出版社的组织下，我们以企业战略管理为主题编写了此教材。本书以中国工商实业界、学术界的理论 and 应用需求为出发点，吸收、借鉴了国内外先进的战略管理理念和方法，从中国企业经营管理的现实需要出发，结合作者多年在企业管理领域的教学心得和实践经验，融入纵向、横向课题的研究成果，辅以相关案例，力图系统地阐述企业战略的理论范式，及时、全面地反映实际情况和学术研究现状。

为使研究生、本科生理解和把握战略管理的理论，也为了更好地满足实际工作者的需求，本书以“一分为三，合三为一”的思想方法为指导，形成了基于三分法的战略管理框架。第一部分为战略管理总论，从战略的起源与内涵、战略管理理论的演变、战略管理过程等基本概念导入，提出了基于管理过程的战略管理三维框架。第二部分是战略分析篇，从外部环境、内部实力及经营方向三个方面建立了战略分析三维架构，同时对战略分析常用的工具进行了分析说明。第三部分是战略选择篇，从发展战略、竞争战略及合作战略三个维度详细阐述企业不同层次战略。考虑到战略分析的动态性，本部分还探讨了动态竞争能力的培育问题。最后一部分是战略实施篇，具体内容包括战略实施过程；战略实施与组织文化、组织结构的关系；战略控制的类型与过程。

本书由上海交通大学企业管理研究中心主任、博士生导师陈继祥担任主编，王家宝担任副主编。博士生王艳、吴佩、张春辉、李翔、胡泓及硕士生朱顼婷、汤璆啸参与了资料收

集和部分编写工作。本书在编写的过程中，得到了多方面的积极支持，在此，谨对清华大学出版社、北京交通大学出版社，以及所有为本书的编写、修订并最终顺利出版提供帮助的专家、同仁表示衷心的感谢。

最后要指出的是，本书旨在将国内外先进的战略管理思想与中国企业的实践与研究成果相结合。鉴于战略管理理论的博大精深、变化无穷，加之编者水平有限，文中不可避免地会存在不当之处，恳请读者批评指正，我们将不胜感激。

编 者

2010年7月

目 录

第 1 篇 总论

第 1 章 战略管理导论2	1.4 战略性思维和战略管理者14
1.1 战略的起源与内涵.....4	1.4.1 战略性思维.....14
1.1.1 战略的起源.....4	1.4.2 战略管理者.....15
1.1.2 企业战略的内涵.....5	1.5 战略管理过程16
1.2 战略管理理论的演变7	1.5.1 战略管理过程的基本模式.....16
1.2.1 西方早期战略管理理论.....8	1.5.2 战略管理过程基本模式的应用.....19
1.2.2 以产业竞争结构分析为基础的 竞争战略理论.....9	1.5.3 战略管理过程中应注意的问题.....19
1.2.3 以资源为基础的核心竞争力理论.....10	1.6 本书理论架构：基于三分法的战略 管理框架20
1.2.4 超越竞争的新战略管理理论.....10	1.6.1 三分法概述.....20
1.3 战略管理的内容和层次11	1.6.2 基于三分法思维的战略管理框架.....21
1.3.1 战略管理的内容.....11	本章小结23
1.3.2 战略管理的层次.....12	复习思考题23

第 2 篇 企业战略分析

第 2 章 外部环境分析：识别机会 与威胁26	2.3.2 波特的五种力量模型40
2.1 企业外部环境分析概述.....29	2.4 行业中战略集团分析46
2.1.1 企业外部环境的构成.....29	2.4.1 战略集团的特征.....46
2.1.2 企业外部环境分析的过程.....30	2.4.2 战略集团分析.....47
2.2 一般环境分析33	本章小结49
2.2.1 政治-法律因素.....33	复习思考题49
2.2.2 经济因素.....35	第 3 章 内部环境分析：资源、潜能 与竞争优势51
2.2.3 社会与文化因素.....35	3.1 企业内部环境分析的重要性.....52
2.2.4 技术因素.....36	3.2 企业内部环境分析的内容——资源 与潜能.....53
2.3 行业环境分析37	
2.3.1 结构-行为-绩效模型.....37	

3.2.1 企业的资源	54
3.2.2 企业的潜能	58
3.2.3 资源与潜能的关系	59
3.3 资源、潜能与竞争优势：基于 VRIO 框架的企业内部分析	61
3.3.1 VRIO 框架的提出	61
3.3.2 价值问题	61
3.3.3 稀缺性	62
3.3.4 可模仿性	63
3.3.5 组织问题	64
3.3.6 VRIO 框架的应用	64
3.4 企业内部因素评价矩阵	66
本章小结	67
复习思考题	67

第 4 章 价值链与竞争优势68

4.1 价值链理论的演变	70
4.2 传统价值链理论	71
4.2.1 价值的含义	71
4.2.2 传统价值链	71
4.2.3 价值链分析实例	74
4.3 全球价值链理论	76
4.3.1 全球价值链的动力机制	77
4.3.2 全球价值链中的产业升级	77
4.4 全球生产网络	77
4.4.1 全球生产网络中的价值	78
4.4.2 全球生产网络中权力的来源与实施	79
4.4.3 全球生产网络中的嵌入性	79
4.5 价值链治理	80
4.5.1 市场型价值链治理模式	80
4.5.2 模块型价值链治理模式	81
4.5.3 关系型价值链治理模式	81
4.5.4 受制型价值链治理模式	82

4.5.5 层级型价值链治理模式	83
4.6 价值链与竞争优势	83
4.6.1 用价值链分析竞争优势	83
4.6.2 通过改进价值链构筑竞争优势	84
4.6.3 通过价值链创新维护和发展竞争优势	85
本章小结	86
复习思考题	87

第 5 章 确立企业经营方向：愿景、使命与目标体系88

5.1 企业愿景的确立	90
5.1.1 企业愿景的含义及其与使命的关系	91
5.1.2 企业愿景的作用	92
5.1.3 企业愿景的创建	95
5.2 企业使命的形成	98
5.2.1 企业使命的含义及其与企业文化的关系	98
5.2.2 企业使命的内容	99
5.2.3 企业使命管理	103
5.3 企业经营目标与目标体系	106
5.3.1 企业经营目标的含义及其内容	106
5.3.2 企业经营目标的特性与衡量标准	108
5.3.3 企业经营目标的制定	110
本章小结	114
复习思考题	114

第 6 章 企业战略管理三维关联分析115

6.1 企业战略管理三维关联分析概述	118
6.1.1 企业战略管理的核心因素	118
6.1.2 战略三维关联分析	119
6.1.3 三维关联的战略定位功能	121

6.2 企业战略危机预警与管理.....123	7.3.4 经验曲线分析的劣势与局限...143
6.2.1 战略危机的预警指标系统125	7.4 行业吸引力-企业竞争能力矩阵...145
6.2.2 三维关联的战略危机预警126	7.4.1 行业吸引力和企业竞争能力...145
6.2.3 三维关联的战略危机预警应用.....126	7.4.2 行业吸引力-企业竞争能力矩阵...146
本章小结.....127	7.4.3 行业吸引力-企业竞争能力矩阵 的应用146
复习思考题.....128	7.4.4 行业吸引力-企业竞争能力矩阵 评价150
第7章 战略分析工具.....129	7.5 市场增长与市场份额矩阵.....150
7.1 SWOT 分析131	7.5.1 市场增长率和占有率的概念...151
7.1.1 SWOT 分析法的步骤131	7.5.2 波士顿市场增长-市场份额矩 阵产生的背景154
7.1.2 SWOT 分析方法评述132	7.5.3 波士顿市场增长-市场份额 矩阵154
7.2 生命周期分析.....133	7.5.4 市场增长-市场份额矩阵 的功能155
7.2.1 生命周期的定义和特征分析...133	7.5.5 市场增长-市场份额矩阵 的不足156
7.2.2 生命周期理论的功能136	本章小结.....157
7.2.3 生命周期理论的优点与不足...138	复习思考题.....158
7.3 经验曲线分析工具.....138	
7.3.1 经验曲线的定义138	
7.3.2 经验曲线的实践含义140	
7.3.3 经验曲线的应用141	

第3篇 企业战略选择

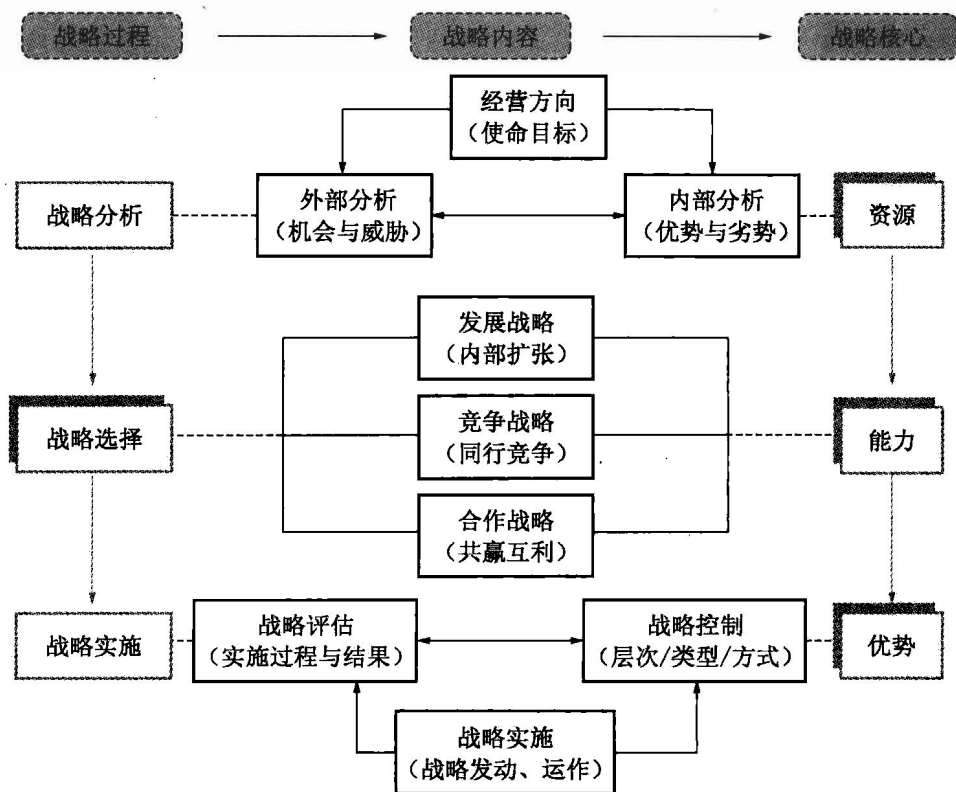
第8章 企业发展战略.....160	8.3.4 混合多元化战略171
8.1 企业发展战略概述.....161	8.4 全球化战略.....174
8.1.1 发展战略的概念与特征161	8.4.1 国际化与全球化战略175
8.1.2 企业实施发展战略的优势162	8.4.2 经济全球化的表征175
8.1.3 发展战略的类别162	8.4.3 全球化战略的竞争优势与劣势...176
8.2 一体化战略.....162	8.4.4 企业全球化经营的战略路径...178
8.2.1 纵向一体化战略162	8.5 虚拟经营战略.....179
8.2.2 横向一体化战略167	8.5.1 虚拟企业与虚拟经营179
8.3 多元化战略.....168	8.5.2 虚拟经营战略的发展动因180
8.3.1 多元化战略概述168	8.5.3 虚拟经营的战略优势181
8.3.2 集中多元化战略169	8.5.4 虚拟经营的运作方式183
8.3.3 横向多元化战略170	8.5.5 虚拟经营的关键环节184

本章小结	185	10.2.3 企业并购的方式	228
复习思考题	186	10.2.4 企业并购的操作程序与关键环节	230
第 9 章 企业竞争战略	187	10.2.5 并购绩效的评价	231
9.1 市场经济本质特征的体现——竞争	190	10.2.6 企业并购的风险与防范	231
9.1.1 市场经济本质概述	190	10.2.7 中国企业并购的瓶颈与发展	233
9.1.2 竞争机制	190	10.3 战略联盟	234
9.1.3 竞争的功能	191	10.3.1 战略联盟的概念	234
9.1.4 竞争与合作	192	10.3.2 企业战略联盟的特征	235
9.1.5 竞争中的“诚实-欺诈”	195	10.3.3 基于企业战略联盟的价值链分析	235
9.2 企业竞争战略	198	10.3.4 联盟的战略优势	237
9.2.1 低成本战略	198	10.3.5 战略联盟的运作形式	238
9.2.2 差异化战略	202	10.3.6 战略联盟成功的条件	240
9.2.3 集聚战略	205	本章小结	241
9.3 同行竞争战略	209	复习思考题	241
9.3.1 一般竞争策略	209	第 11 章 企业动态竞争战略	242
9.3.2 合作战略	210	11.1 企业动态竞争的含义	246
9.3.3 一般竞争策略的选择	211	11.1.1 企业动态竞争产生的背景	246
9.3.4 同行竞争体现	212	11.1.2 企业动态竞争的含义	247
9.3.5 行业结构的优化策略	214	11.2 企业制定动态竞争战略的基础	250
本章小结	215	11.2.1 拥有动态竞争资源	251
复习思考题	215	11.2.2 培养动态竞争能力	252
第 10 章 企业合作战略	216	11.3 企业动态竞争战略的选择	254
10.1 产业集群与集群企业合作	217	11.3.1 进攻战略	254
10.1.1 产业集群的概念	217	11.3.2 防御战略	255
10.1.2 产业集群的形成机制	218	11.3.3 信号战略：建立名声和隐藏真实	255
10.1.3 产业集群内部企业的战略优势	218	11.3.4 以博弈的思想指导战略	256
10.1.4 产业集群内的企业合作与互动	220	11.3.5 避实就虚战略	257
10.1.5 产业集群内企业合作的达成	222	11.3.6 标杆学习战略	258
10.1.6 产业集群内的企业竞争	223	11.4 中国企业的动态竞争战略	258
10.2 企业并购战略	225	11.4.1 价格战	258
10.2.1 并购的概念与动因	225	11.4.2 模仿	259
10.2.2 企业并购的内外生变量	227		

本章小结.....	260	12.2.1 分散行业的战略选择	270
复习思考题.....	260	12.2.2 新兴行业的战略选择	272
第 12 章 行业演变过程中的企业战略选择	261	12.2.3 行业进入成熟期的战略选择	274
12.1 行业演变过程与趋势.....	263	12.2.4 行业进入衰退期的战略选择	276
12.1.1 驱使行业演变的诸因素	264	12.3 国际背景下的战略选择.....	277
12.1.2 行业演变中的集中和分散趋势.....	269	12.3.1 全球性行业的特点	278
12.2 行业演变与企业战略选择.....	270	12.3.2 国际背景下的战略选择	279
		12.3.3 全球布局的开展方式	279
		本章小结.....	280
		复习思考题.....	280
第 4 篇 企业战略实施			
第 13 章 战略实施	282	复习思考题.....	308
13.1 战略实施概述.....	283	第 14 章 战略评价与控制	309
13.1.1 战略制定和战略实施	283	14.1 战略评价的基本活动与准则.....	312
13.1.2 企业战略实施的基本原则	286	14.1.1 战略评价的基本活动	312
13.1.3 企业战略实施的要求	287	14.1.2 战略评价的准则	313
13.1.4 战略实施的内容	287	14.1.3 价值评价与战略评价	314
13.2 企业战略和企业文化.....	288	14.2 战略控制系统.....	320
13.2.1 企业文化	288	14.2.1 一般控制系统	321
13.2.2 企业文化的内涵	289	14.2.2 战略控制过程的基本模式.....	322
13.2.3 企业文化与企业战略实施.....	290	14.2.3 战略控制过程	323
13.3 战略实施中的组织结构设计问题.....	292	14.2.4 战略控制的内容	324
13.3.1 组织结构设计	292	14.2.5 影响控制效果的主要因素.....	325
13.3.2 战略与组织结构设计的关系	295	14.2.6 战略预警系统	326
13.3.3 总结	297	14.3 战略重构.....	328
13.4 战略实施中的其他问题.....	297	14.3.1 企业总体战略重构的原因.....	328
13.4.1 战略实施中的人力资源问题	297	14.3.2 企业总体战略重构的原则.....	329
13.4.2 战略实施中的生产问题	303	本章小结.....	330
13.4.3 战略实施中的营销整合	304	复习思考题.....	330
13.4.4 战略实施中的财务问题	305		
13.4.5 战略实施中的研发问题	306		
本章小结.....	307	参考文献	332

第1篇 总论

战略管理是一个持续的过程，其根本目的在于使企业能够更好地适应环境的变化，实现长期生存与可持续发展。本篇侧重于战略的起源与内涵、战略管理理论的演变、战略管理过程等基本概念导入，为读者后续学习打下基础。基于三分法的哲学思想，本书提出了基于管理过程战略管理三维框架，详见下图。



第 1 章 战略管理导论



学习目标

- 战略的起源及内涵;
- 战略管理理论的演变过程;
- 战略管理的内容及层次;
- 战略性思维与战略管理者;
- 战略管理过程的阶段构成;
- 基于三分法的战略管理框架。



开篇案例

亚马逊网上书店

1994 年, Web 网页吸引了全球网虫的目光。时任 BankerTrust 公司最年轻副总裁的 Jeffrey Bezos 看到了在线商场的广阔发展前景。Bezos 当时提出了 20 种他认为适合于虚拟市场销售的商品, 包括图书、音乐制品、杂志、PC 硬件、PC 软件等。最后, 他选择了图书。

1995 年, 亚马逊网上书店创立, Bezos 为自己的公司起名 Amazon 是希望它能够像亚马逊河一样勇往直前。作为一家虚拟商店, Amazon 每周 7 天, 每天 24 小时营业。顾客可以通过书名、作者、主题或关键词, 在 Amazon 的数据库中查找自己想要的书。如果顾客决定购买哪一本, 就可以在线填写一份订单, 指出要何种版本、包装方式、送货方式、付款方式等。Amazon 通知出版商或图书分销商将顾客购买的书送到 Amazon 的库房, 包装好后发货。一般情况下, 顾客下订单以后 5 天内可以拿到书。

目前, 亚马逊网上书店是全球最大的网上书店, 经营品种包括书籍、光盘、录像带等文化用品及各类玩具; 2002 财政年度亚马逊的净现金流入达到 1.35 亿美元。

1. 利用网络技术五大特性

- (1) 便捷性: 准确、快速的书名搜索。
- (2) 智能性: “1-Click” 技术, 智能辨认消费者, 并提供免费 E-mail 新书供求服务。
- (3) 交互性: 运用客户关系管理 (CRM), 探求顾客需求, 反馈给图书出版商。
- (4) 高效性: 使用 Alpha 服务器, 加快处理速度, 并结合高效的物流中心, 4~8 天到货。

(5) 安全性: 推出“安全消费保证”, 保障信用卡结账的安全性。

2. 会员制营销模式

1996年7月, 亚马逊设立了会员制营销模式, 他通过和专业网站合作, 选择著名搜索引擎, 在自己网站上公布自由接入站点的方法, 吸引消费者的参与, 一度参加网站的会员达50万人。

3. 战略性新产品: 利用 eBook 做广告载体

2000年4月, 亚马逊与 Adobe 公司合作推出电子书籍, 把斯蒂芬·金的小说《驾驭子弹》(*Riding the Bullet*) 电子书籍拓展到 Macintosh 用户, 首日发行量即突破40万份。

4. 高速增长: 技术优势和 NASDAQ

正确的经营思想和经营方式使得 Amazon 公司在短短的几年内迅速成长。同时, Amazon 还花费数百万美元用于促销, 以吸纳新的顾客。1999年 Amazon 花2亿美元用于营销, 比上一年增加50%。为了吸引客户, 大部分的书都有10%~30%的折扣。与传统零售商相比, 这种高投入使 Amazon 高速发展, 支持 Amazon 扩张并顺利运转的资金主要来源于两个渠道。

第一是较低的存货成本。平均而言, 传统书店需要保存四个月的图书存货, 而 Amazon 可以只保持15天的库存量。所以 Amazon 资金的周转速度是传统书店的8倍。技术上的优势使得 Amazon 采用一种节省资金成本商业模式成为可能。

第二是股票上市为其募集到资金并提高其知名度。

1997年, Amazon 公司在 NASDAQ 上市; 上市价为124美元。Amazon 公司的市场价值现在已达111亿美元。一路飙升的股价不但为 Amazon 提供了充足的资金来源, 而且为获得更多随之而来的机会提供了支持。

目前, Amazon 公司雄心勃勃的扩张计划已远远超出了图书的范围, Amazon 朝着一家购物服务公司而不仅仅是一家零售商的方向发展。1998年11月, Amazon 宣布与其竞争对手 NZK 合并, 又与电影销售商 Rell.com、电脑商 Cyberian Outpost Etoys 及其他商家联系成立了一家称为购物者联络网 (Shopper-Connection) 的虚拟购物中心, 顾客可以从一个单独的网址进入这些在线零售商中的任何一家。同年不久, 同时拥有兰登书屋公司等数家出版公司的德国媒体巨头贝塔斯曼公司、Barnes&Nobel、图书分销商英格拉姆图书集团公司又接连实现重大并购重组。

正因为如此, 亚马逊公司才得以迅速发展, 成为世界知名的网络公司。亚马逊书店无疑是电子商务发展的里程碑, 它创造性地进行了电子商务中每一环节的探索, 包括系统平台的建设, 程序编写、网站设立、配送系统等方面。

(资料来源: <http://www.landenet.com>, <http://www.erpworld.net>)

1.1 战略的起源与内涵

1.1.1 战略的起源

“战略”一词来源于早期的军事活动，作为一个军事名词，是指对战争的全局筹划和指挥。依据敌对双方的军事、政治、经济、地理等因素，照顾战争全局的各方面，规定军事力量的准备和运用。在《简明不列颠百科全书》中，战略的定义是：“在战争中利用军事手段达到战争目的的科学和艺术。”《苏联军事百科全书》中为战略所下的定义为：“军事学术的组成部分和最高领域，它包括国家和武装力量准备战争、计划与进行战争和战略性战役的理论和实践。”古往今来对于战略的称谓和解释繁多，虽然各有其定义方法和侧重点，但其共同之处都是指在一定的时期，对以军队为主体的军事力量的组织和运用，同时从全局出发准备战争策划，并且指挥战争的实施，以达到预期的军事和政治目的，为相应的阶级集团、国家或民族利益服务。

在西方，企业战略起源和萌芽战略一词来源于希腊语“strategos”或由其演变出的“stragia”，其含义是指“将军指挥军队的艺术”。19世纪开始，西方逐渐出现了对于军事战略和实施的系统理论及相关的军事著作，对军事力量的战略运用进行了详尽和精辟的论证说明，如克劳塞维茨（Clausewitz）的《战争论》认为“战略是为了达到战争目的而对战斗的运用”。

在我国，公元前360年的春秋战国时期，我国伟大军事战略家孙武的《孙子兵法》就对有关战略思想和竞争观念进行了深刻的阐述。诸如此类的著作还有《孙臆兵法》、《吴子兵法》、《尉繚子》和《司马法》等，这些著作体现了古人对于军事运用和战略思想的系统思考和表述。以孙子为代表的先秦兵家具有丰富而成熟的战略哲理和策略观念，这对以后世界范围内的军事思想和管理观念的发展，产生了深远广泛的影响。19世纪末，中国开始用“战略”一词来翻译西方的“strategy”的概念。20世纪30年代，毛泽东在《中国革命战争的战略问题》中明确指出：“战略问题是研究战争全局的规律的东西。”

从我国古代的战略理念，到征服了欧亚大陆的亚历山大大帝的军事学原理；从近代西方军事理论家克劳塞维茨的战略巨著《战争论》，到我国一代伟人毛泽东的《中国革命的战略问题》、《论持久战》等伟大著作，无不反映了人类文明对战略问题的深刻认识和巨大发展。千百年来，人类的战略思想及其理论在军事、政治及外交领域枝繁叶茂，形成了博大精深的理论体系和研究方法。但是，战略的思想应用与企业经营发展只是随着资本主义工业大革命的兴起、发展，并且伴随着企业这种特有的社会经济组织形态的产生和发展才逐步发展起来的。18—19世纪伴随着产业革命，欧洲产生了以亚当·斯密、瓦特、斯图亚特等为代表的欧洲企业管理思想，以后又在美国出现了以泰罗为代表的科学管理学派。各个学派的学者和众多的管理者开始思考战略在经济和企业管理中的理论指导和实践运用的意义。

随着社会的发展和科学的进步,战略被赋予了新的含义,开始逐步被引入更为广泛的领域,并得到了更多的拓展。战略在企业管理领域中的运用就产生了企业战略的概念。与军事战略相比,企业战略在思想和观念上有一定的一致性,同时获得了较大的发展:并非仅仅承接了军事战略中的非赢即输、成王败寇的单一格局,而开始注重在相互竞争的市场环境下,展开利益共享的合作,产生双方能够共赢的竞合局面。

1.1.2 企业战略的内涵

1. 企业战略的定义

企业战略是从20世纪中后期提出的,它是企业面对激烈变化、严峻挑战的经营环境,为求得长期生存和不断发展而进行的总体性谋划;是企业战略思想的集中体现,是企业经营范围的科学规定;同时,企业战略又是制定各种计划的基础。这是从全局和整体规划的层面上对战略的诠释。

企业战略管理的基本内涵,就是要求企业通过对外部市场环境和内部资源条件的研究和分析,在战略管理的思想和理论指导下,对企业的经营目标、经营方针、经营策略和实施步骤作出长远的、系统的、全局的谋划,并进行有效的实施和控制。

更具体地讲,企业战略是在符合和保证实现企业使命的条件下,在充分利用环境中存在的各种机会和创造新机会的基础上,确定企业同环境的关系,规定企业从事的经营范围、成长方向和竞争对策,合理地调动企业结构和分配企业的全部资源,从而使企业获得某种竞争优势。从企业战略制定的要求来看,战略就是要充分利用企业的机会和威胁去评价企业的现在和未来的环境,用优势和劣势去评价企业的内部条件,进而选择和确定企业总体目标,制定和选择实现目标的行动方案。

目前,战略管理专家对什么是企业战略仍然没有一个统一的定义,他们从不同方面对战略进行了解释和阐述。1965年,哈佛商学院教授安索夫(Ansoff)出版了《公司战略》一书,他从构成要素角度对战略进行了描述,他认为战略的构成要素包括了产品和市场范围、增长向量、协同效果和竞争优势。产品和市场范围主要说明企业在其所处的行业中的位置和地位;增长向量是指企业主要的经营发展的方向;协同效果即协同效应,是指企业的不同业务经过整合所产生的效益大于各独立业务所产生效果总和的简单相加;竞争优势是指能够为企业赢得竞争力的产品或服务的一种特殊资源或者能力的属性。这四种要素相互紧密联系起来,共同影响和决定企业经营活动的发展和目标的实现。

哈佛商学院教授安德鲁斯(Andrews)认为,企业的总体战略体现了决策过程的模式,它决定和揭示企业的使命和目标,围绕企业的目标对企业的任务进行计划,提出重大方针和策略,确定企业从事的经营业务范围,以及企业的经济类型和组织结构框架、人力资源组织形式,还有企业对于行业、顾客、员工和社会能够产生的经济利益与非经济贡献。

从安德鲁斯对战略的定义可以看出,他认为战略的形成和制定是一个需要精心规划的过程,不是一个直觉思维的过程或者简单的程序化的决定;而是一种把企业的目标、政策和

经营活动相结合在一起的运作模式，它是对企业活动相关的一系列行动的安排，应该清晰明确、易于理解和实施，并且确实有实际操作可行性。

战略管理大师迈克尔·波特（Michael E. Porter）在1996年发表的《战略是什么》一文中，提出了自己对战略的独到见解。他认为，战略的本质是做选择，即基于自身资源和能力提供独到的价值，选择一套不同于竞争对手的活动方案，从而有效地避免其他竞争对手的模仿和复制进而避免过度竞争，也就是通过独特的定位建立与保持竞争优势。

波特认为，战略制定的核心在于选择，不仅仅是由于企业资源的稀缺性使得企业很难在所有的行业和市场参与竞争并胜出，而且在于当企业提供不一致的价值活动和品牌形象时，会使顾客感到迷惑，损害企业的声誉而稀释企业的核心能力，因此企业在从事各种活动时要有取舍和侧重，强化自己最具有优势的方面。

加拿大麦吉尔大学管理学院教授明茨伯格（Henry Mintzberg）认为，战略应该从多个角度加以定义，在此基础上，他提出了“5P”来定义战略，即战略就是计划（Plan）、模式（Pattern）、定位（Position）、观念（Perspective）、策略（Ploy）。计划是指企业有意识、有预计的行为，是一种预期的战略；模式是指经企业实现的战略，体现了企业长期行为的一致性；定位是指特定的产品在细分市场的定位，这一点与波特对于战略的阐述比较一致；观念是指企业做事的基本方式，强调从企业内部树立企业的整体形象；策略是指企业为了击败对手或者竞争者而采用的特定的计谋。

战略目前仍然是一个比较模糊而尚未被统一认识的概念，通常所讲的企业战略，就是企业为了收益制定的与组织使命和目标一致的最高管理层的计划。目前人们对战略的观点有以下五种。

（1）向前看，把战略看作计划，是组织为企业的发展而制定的计划。

（2）参考过去的行为，把战略看作模式，即组织已采取的战略模式。

（3）应急战略，就是没有明确计划但实现了的战略模式。组织接连不断地采取各种行动来得到某种一致性模式。

（4）战略就是定位，即特殊产品在特殊市场的定位。

（5）战略就是策略，即为了击败对手或竞争者而采用的特定的计谋。

由此可见，企业战略及其制定是一个复杂的过程，认识企业战略要求从一个系统的观念出发，从不同的类型、层次和结构的方面进行考察。不同的管理学派由于研究角度和侧重点不同，给出的战略的定义和阐述也不尽相同，这些观点对于我们全面、客观地了解企业战略的内容和维度有重要的指导意义。

2. 企业战略的特征

战略强调其整体性的观念，由此决定了战略具有全局性和长远性的特点，根据各个战略管理学派专家对于战略的界定和描述，可归纳出企业战略的以下几个主要特征。

（1）全局性。企业战略是对企业未来经营发展和预期目标的规划和设计，作为一个组织的纲领性的管理决策。它涉及企业的资源的分配和利用，涉及企业内部的各个业务部门和职

能部门的日常活动,但企业战略更注重企业整体利益的最大化和效率的提升。因此,它具有全面性和权威性,是企业发展的蓝图。

(2) 长远性。企业战略关注的是企业的长期利益,并非短期内销售或者利润的增长。它所决策的是企业在今后相当长的一段时期的发展路径和目标规划,因此,企业为了长远的可持续发展有时候需要牺牲短期的眼前利益。

(3) 稳定性。一旦战略确定,企业必须要按照规划进行实施,以保持前后的一致性。如果企业的战略方针经常变化,会造成员工对企业的发展方向产生无所适从和迷惑,难以加强顾客对于企业形象的认知,也就不能称之为战略。另一方面,企业需要对变化的市场环境作出反应,战略必须要有柔性。因此,战略是一种相对的动态稳定,并不是机械的稳定不变。

(4) 可行性。企业制定战略的目标在于实际的执行,如果战略只是流于形式,制定出来以后而弃之不用或者难以进行具体操作,这样抽象的战略规划对于企业的发展没有任何意义。因此,企业在着手制定战略的时候就要结合自身的资源条件和外部环境因素进行切实可行的考虑,明确相关政策、重点发展对象,以及操作层面的步骤,使企业战略具备实际的执行方案。

(5) 风险性。企业战略是建立在对未来市场趋势预测的基础上对企业今后行动方案的制定,它明确了企业的发展道路,但由于外部环境是一个不断变化的动态变量,长期和稳定的战略就存在着潜在的风险性。当外界的环境变化时,企业有可能会执行以前的规划而偏离正确的方向。由于企业对于以前的反应模式和操作方法形成了惯性依赖,就很难或者不愿意作出积极和快速的调整。企业战略的制定者必须要考虑到风险,并采取合理的手段进行规避。

1.2 战略管理理论的演变

现代意义上的战略管理思想,最早于1938年出现在巴纳德(Chester Barnard)的代表作《经理人员的职能》一书中。巴纳德运用战略的思想对企业诸因素及它们之间的相互影响进行了分析,首开企业经营战略研究之先河。书中总结了前几十年科学管理及行为主义的思想,并将目光转向了企业高层倡导者,认为企业高层倡导者“最基本的职能是:首先,提供一个沟通系统;其次,推动和改进基本工作;第三,形成和定义企业的目标”。正如安德鲁斯指出的那样,经营政策的“各个概念,同巴纳德的协作系统理论是一致的,并直接地(但不是有意识地)发展了目标制定过程”。将科学管理思想和行为主义结合讨论经理人员的决策,导致了以后战略学者在规范战略理论和描述战略理论两个基本方向上进行理论探索。按照发展时间顺序,西方企业战略管理理论的发展历程,大致可分早期战略管理理论、以产业竞争结构分析为基础的竞争战略理论、以资源为基础的核心竞争力理论和超越竞争战略管理的新理论四个阶段。