

21世纪高职高专精品教材·工商管理系列



Enterprise Strategic Management

企业战略管理

主编 郭现芳



西南财经大学出版社
Southwestern University of Finance & Economics Press

21 世纪高职高专精品教材·工商管理系列

企业战略管理

主 编 郭现芳

西南财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业战略管理/郭现芳主编. —成都:西南财经大学出版社,2010.7
ISBN 978-7-81138-784-1

I. ①企… II. ①郭… 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 115448 号

企业战略管理

主 编:郭现芳

责任编辑:方英仁

装帧设计:耕者设计工作室

责任印制:封俊川

出版发行:	西南财经大学出版社(四川省成都市光华村街 55 号)
网 址:	http://www.bookcj.com
电子邮件:	bookcj@foxmail.com
邮政编码:	610074
电 话:	028—87353785 87352368
印 刷:	北京市昌平百善印刷厂
成品尺寸:	185mm×260mm
印 张:	15.25
字 数:	371 千字
版 次:	2010 年 7 月第 1 版
印 次:	2010 年 7 月第 1 次印刷
印 数:	1—3000 册
书 号:	ISBN 978-7-81138-784-1
定 价:	24.00 元

1. 如有印刷、装订等差错,可向本社营销部调换。

2. 版权所有,翻印必究。

21 世纪高职高专精品教材

编审委员会

顾问 宋远方 中国人民大学商学院副院长

主任 仲理峰 中国人民大学商学院

副主任 刘凤芹 东北财经大学经济学院

王 华 中南财经政法大学会计学院

课程审定 王玖河 燕山大学工商管理系

孔喜梅 郑州大学商学院

内容审定 刘丽霞 中央财经大学会计学院

张莉艳 山西财经大学工商管理学院

王建军 河南财经政法大学工商管理学院

委员(以姓氏笔画为序)

王卫国	王秀芳	王金玲	王栓军	王晓东
刘国防	刘国峰	杨应杰	杨录强	李军峰
李香者	张松灿	张 萍	高 静	郭 平
郭现芳	郭 鹏	黄爱玲	蒋春艳	惠献波

序

经过一段时间的发展,我国的高职高专财经管理类教材建设取得一定的成就,但由于起步较晚,所以当前的高职高专教材与高职高专教育发展的要求存在很大的差距。首先,很多教材都是本科教材的删减版,在内容讲解上仍然是理论色彩过于深厚,对实训部分重视不够。其次,当前市场上的高职高专教材和职业资格考试、职业技能等级认定结合得不够,偏重于帮学生拿学历证,但对于他们的就业和创业则帮助不大。再次,教材的立体化程度不够,往往是教科书等于教材,这种状况不利于学生对知识的学习和掌握。

在此背景下,我们组织了一批具有丰富理论知识和实践经验的专家、一线教师,编写了21世纪高职高专精品教材。本系列教材结合高职高专院校专业课程的设置和教学大纲,遵循“以学生为主体,以教师为主导”的原则,将实训放在重要位置,对于一些需要配练习材料的课程,我们专门开发了教学辅导书,以利于学生牢固掌握和灵活应用所学知识。

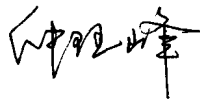
本套教材在策划和编写过程中,注重结合主要行业的从业资格证考试和技能等级认定的需要,在知识重点和应用性上向就业倾斜,在教材中突出案例教学和实战训练,以帮助学生掌握就业技能。

需要特别提到的是,本套教材非常注重对配套教学资源的开发,每本教材都配有教学资料包和网络教学资源,以满足多媒体教学的需要。

本系列教材力求以就业为导向,注重对学生核心能力的培养,使学生的就业创业能力大为提高。在内容上,本系列教材将理论知识与实践练习相结合,采用案例教学模式,使学生能够更快地掌握主要技能点;在结构安排上,本系列教材专门设置了“学习目标”、“小案例”、“资料卡”、“本章小结”、“复习思考题”和“案例分析”等版块,以方便学生自主学习。

相信本系列教材能够很好地适应现代高职高专教育教学的需求,为社会培养出更多优秀的财经专业人才。

中国人民大学商学院



出版说明

在国家和社会的大力支持下,我国高职高专教育经过十多年的快速发展,已经取得了不小的成就。但高职高专教育的发展和我国经济发展的现状却不相适应,当前高职高专教育的人才培养结构以及教学内容都与现实需求有着较大的差距。针对高职高专教育发展的现状,温家宝总理在政府工作报告中强调:“要进一步加强职业教育,以就业为目标,整合教育资源,改进教学方式,着力培养学生的就业创业能力。”这进一步明确了高职高专教育的发展方向 and 教材的改革方向。教育部在《国家中长期教育改革和发展规划纲要(2010—2020年)》(以下简称《纲要》)中也指出:“发展职业教育要面向人人、面向社会,着力培养学生的职业道德、职业技能和就业创业能力。”发展高职高专教育是推动我国经济发展、促进就业的重要途径,必须摆在更加突出的位置。

要加快高职高专教育改革的步伐,就必须对课程体系和教学模式等问题进行探索。在这个过程中,教材的建设与改革无疑起着至关重要的基础性作用,高质量的教材是培养高素质人才的保证。高职高专教材作为体现高职高专教育特色的知识载体和教学基本工具,直接关系到高职高专教育能否为社会培养并输送符合要求的高技能人才。

为促进高职高专教育的发展,加强教材建设,教育部在《关于全面提高高等职业教育教学质量的若干意见》中,提出了“重点建设好3000种左右国家规划教材”的建议和要求,并对高职高专教材的修订提出了一定的标准。为了顺应当前我国高职高专教育的发展趋势,推动高职高专教材的建设,我们精心组织了一批具有丰富教学和科研经验的人员成立了21世纪高职高专精品教材编审委员会。

编审委员会依据教育部高教司制定的《高职高专教育基础课程教学基本要求》和《高职高专教育专业人才培养目标及规格》,调研了300余所具有代表性的高等职业技术学院和高等专科学校,广泛而深入地了解高职高专院校的专业和课程设置,系统地研究了课程的体系结构,同时,充分汲取各院校在探索培养应用型人才方面取得的成功经验,并在教材出版的各个环节设置专业的审定人员进行严格审查,从而确保了整套教材“以就业为导向,培养学生就业创业能力”的特色。

本套教材的编写遵循以下四点原则:

(1) 定位更加强调“以就业为导向”。教育部对我国的高职高专教育提出了“以应用为目的,以必需、够用为度”的原则。根据这一原则,本套教材在编写过程中,力求从实际应用的需要出发,尽量减少枯燥、实用性不强的理论灌输,充分体现“以行业为导向,以能力为本,以学生为中心”的风格,从而使本套教材更具实用性和前瞻性,与就业市场结合得也更为紧密。

(2) 按照国家对高职高专教育的定位和教育部《纲要》的具体要求,结合高职高专人

人才培养方案以及教学大纲的需要,为了最大程度地体现高职高专教育的特点及时代发展的要求,本套教材非常注重培养学生的职业技能,力避传统教材“全而深”的教学模式,将“教、学、做”有机地融为一体,在教给学生理论知识的同时,强化了对学生实际操作能力的培养。

(3) 采用“案例导入教学”的编写模式。在讲解的过程中,本套教材援引大量鲜明、实用的案例进行分析,紧密结合实际,以达到编写实训教材的目标。这些精心设计的案例不但可以方便老师授课,还可以启发学生思考,提高其就业创业的能力。

(4) 倡导“立体化”教学,提供全方位教学服务。为顺应 21 世纪高职高专教学发展的需要,我们精心策划了“教学资料包”和教学资源网,向教师用户提供教学课件、教学参考、教学检测、教学资源推荐、课后习题答案等教学资源,以支持网络化及多媒体等现代化教学方式,从而方便老师授课,提高学生的学习兴趣。

对于教材出版及使用过程中遇到的各种问题,欢迎您来电来函与我们联系,联系方式详见“教师服务登记表”。同时,我们也希望有更多经验丰富的教师加入到我们的行列当中,编写出更多符合高职高专教学需要的高质量教材,为我国的高职高专教育作出积极的贡献。

21 世纪高职高专精品教材编审委员会

前 言

随着经济、文化、科技及政治等因素和力量的变化,企业所面临的经营环境越来越复杂,竞争的范围、规则和形式也越来越复杂。传统的管理模式及思维决策方式难以适应新的变化,企业唯有高瞻远瞩、未雨绸缪和不断创新,才能在激烈的竞争中立于不败之地。众多成功企业与失败企业的成长历程告诉我们,应变能力是企业的关键能力,战略制胜的时代已经到来。

企业战略管理这一学科萌芽于20世纪30年代,形成于五六十年代,80年代以后流行于全球。特别是90年代以后,企业战略管理领域的研究十分活跃,许多新的理论观点被社会广泛认同和接受,如企业并购、企业文化、竞争优势、核心能力和价值链等理论逐渐成为企业管理领域的工作重点。

企业战略管理是一门综合性专业课程,其先修课程有管理学、市场营销学、财务管理学、经济学、生产管理学和人力资源管理等。该学科具有高度的综合性和纲领性,既是对各学科知识的融合升华,又是对企业总体发展的谋划与运筹。学习该课程有助于培养学生的战略意识、创新意识、竞争意识、合作意识及应变能力,有助于培养学生发现问题、分析问题和解决问题的能力,有助于提高学生的综合素质。

本书比较适合高等院校管理类专业的学生使用,同时,也适合企业的中高层管理者学习使用。本书有以下六个特点:

一、系统性

本书共分为九章,基本涵盖了企业战略管理理论的全部内容。第一章是企业战略管理导论;第二章是企业外部环境分析;第三章是企业内部环境分析;第四章是企业使命与战略目标;第五章是企业总体战略;第六章是企业竞争战略;第七章是企业职能战略;第八章是企业战略评价与选择;第九章是企业战略实施与控制。本书层次结构清晰、逻辑严密,具有高度的系统性,有助于学习者从整体上系统地把握企业战略管理的理论框架和知识要点。

二、可读性

本书融合了国内外许多著作的观点及内容,理论框架科学严谨,对基本概念及知识点的阐述简练而准确,书中的“资料卡”、“小案例”及每章后的“案例分析”设计合理,能很好地起到理论联系实际的作用,启发学生对相关理论、知识点及企业实际的思考与分析,对于提高学生的战略思维大有裨益。本书力求观点正确、结构严谨、内容翔实,富有时代性,文字表述简洁通俗,以帮助学习者准确掌握学科理论要义。

三、本土性

本书在对概念和知识点进行综述时,避开对原版书的直译形式,以中国人习惯接受的语言形式来表达,简洁明快,通俗易懂,力求帮助读者真正从内涵上把握和理解学科理论体系,而不是局限于外在的形式。此外,书中渗透了中国的许多传统文化理念。因此,本书的设计更适合中国人的学习习惯。

四、实用性

本书内容的阐述由浅入深,重点突出。在对关键理论或要点的讲述中,配有相应的“资料卡”、“小案例”,以帮助读者更准确地把握理论内涵。本书中的大多数案例均来自我国现阶段企业的经营实践。每章后的“案例分析”都具有很强的时代性和针对性。对中国当前的企业而言,可以从书中窥视到具有指导意义的战略、战术及策略。因此,本书具有较强的实用性。

五、时代性

本书在继承传统战略管理理论的同时,还吸收了一些新理论、新观点,如第三章中的企业核心能力及企业绩效分析,第五章中的企业战略联盟与企业并购等理论,第七章中的企业形象与企业文化战略,第八章中的平衡计分卡法等。这些内容赋予了本书新的气息和时代特色。

六、针对性

本书注重理论体系和知识点的传授及能力的培养。每章前都明确了知识目标和技能目标,明确了重点与难点内容,每章后配有本章小结、复习思考题、案例分析,帮助学生巩固和拓展知识与技能,有助于提高学生的综合素质。

本书在编写过程中参考了大量文献并得到了相关人士的帮助,在此表示衷心的感谢。由于编者水平有限,书中观点阐述及分析或有不当之处,恳请各位专家和广大读者批评指正,以便我们完善本书。

编 者

目 录

第一章 企业战略管理导论	1
学习目标	1
第一节 企业战略概述	1
第二节 制订企业战略的必要性及前提条件	8
第三节 企业战略层次	10
第四节 企业战略管理过程	14
第五节 企业战略管理的理论学派	16
本章小结	19
复习思考题	19
案例分析	20
第二章 企业外部环境分析	22
学习目标	22
第一节 企业战略环境	22
第二节 宏观环境分析	25
第三节 行业环境分析	31
本章小结	43
复习思考题	44
案例分析	44
第三章 企业内部环境分析	46
学习目标	46
第一节 企业资源与能力分析	46
第二节 企业价值链分析	52
第三节 企业核心能力分析	55
第四节 企业营销能力分析	58
第五节 企业人力资源与企业绩效分析	66
第六节 企业内部环境分析的方法	71
本章小结	73
复习思考题	74
案例分析	74
第四章 企业使命与战略目标	77
学习目标	77
第一节 企业使命与愿景	77

第二节 企业战略目标	84
本章小结	88
复习思考题	88
案例分析	89
第五章 企业总体战略	91
学习目标	91
第一节 发展型战略	91
第二节 稳定型战略	99
第三节 紧缩型战略	102
第四节 不同规模企业的发展战略	107
第五节 企业国际化经营战略	114
第六节 企业并购与战略联盟	124
本章小结	131
复习思考题	132
案例分析	132
第六章 企业竞争战略	134
学习目标	134
第一节 成本领先战略	134
第二节 差异化战略	138
第三节 集中战略	141
第四节 企业竞争优势与竞争战略的选择	142
第五节 分散行业与规模经济型行业的竞争战略	144
第六节 不同行业阶段的竞争战略	149
本章小结	152
复习思考题	153
案例分析	153
第七章 企业职能战略	155
学习目标	155
第一节 市场营销战略	155
第二节 生产战略	172
第三节 研究与开发战略	175
第四节 财务战略	177
第五节 人力资源战略	183
第六节 企业形象与企业文化战略	185
本章小结	192
复习思考题	193
案例分析	193

第八章 企业战略评价与选择	195
学习目标	195
第一节 企业战略评价	195
第二节 企业战略选择	201
本章小结	204
复习思考题	205
案例分析	205
第九章 企业战略实施与控制	208
学习目标	208
第一节 企业战略实施的原则和模式	208
第二节 企业战略与组织结构	211
第三节 企业战略资源配置	215
第四节 企业战略与领导	217
第五节 企业战略控制	220
本章小结	223
复习思考题	224
案例分析	224
参考文献	226

第一章 企业战略管理导论

学习目标

（一）知识目标

- 了解企业战略理论发展的过程及各学派的观点；
- 理解企业战略、企业规划与企业计划之间的联系与区别；
- 把握企业战略层次、构成要素和管理过程中的环节。

（二）技能目标

- 掌握企业战略管理过程中各环节间的关系；
- 能简单分析企业制订战略的必要性，能区分企业战略的层次。

企业的发展与其他事物一样，也经历着时间与环境的考验。在一部分企业衰亡的同时，也会有一批新的企业产生，但能经得起考验、健康生存下来的企业却为数不多，长寿型企业更是少数。企业成功的秘诀在于其能够适应环境的变化，谋划好企业的未来，拥有科学而清晰的发展战略。没有精心的谋划，就没有科学的战略，没有战略的企业也就没有思路 and 方向。正如美国未来学家托夫勒所说：“没有战略的企业就像在恶劣气候下飞行的飞机。”

企业战略连接着企业的现在与未来，决定着企业的兴衰成败。随着社会的发展，现代企业面临着越来越复杂的环境。如何在复杂的环境中谋求更好的发展，是每一位企业领导孜孜以求的目标。在现代社会中，企业仅仅依靠传统的管理理念、模式和方法，已经难以取得理想的经营业绩了。因此，企业必须创新管理理念和思路，创新管理模式和方法，从社会、企业和顾客的利益出发，从战略的高度来谋划发展。通过实施战略管理，可以提高企业的应变能力，培育企业的竞争优势，全面提高企业的管理素质。

第一节 企业战略概述

一、战略的概念

“战略”一词由来已久，最早应用于古代军事领域。在西方，“strategy”一词源于希腊语“strategos”，含义为“将军”，意为将军指挥战争的艺术，也意指基于对战争全局的分析而作出的谋划。

在我国，“战略”一词最早出现于军事领域。从本义上讲，“战”是指战争、战役；“略”是

指一个国家或地区疆界,与领土面积有关,后引申为筹划、谋略。综合起来,“战略”就是指对战争、战役的总体谋划与部署。《孙子兵法》是我国古代较早对战争进行全局谋划的战略研究著作,它从战略及战术上阐述了如何把握战争全局,赢得战争的胜利。它对中国古代的军事文化影响深远,被誉为“兵学圣典”,孕育出了历史上的无数名将。后来,《孙子兵法》被运用于社会其他领域;同时,它不仅在中国得到了广泛的运用,而且在其他国家和地区也得到了认可和应用。在全球经济快速发展和市场竞争日益激烈化的今天,企业的发展需要汲取多方面的文化营养,需要有更加科学的竞争理念和策略。目前,中国、日本、韩国、东南亚各国、美国和西欧等许多国家和地区成立了《孙子兵法》研究机构,致力于挖掘《孙子兵法》所蕴含的思想理念,以制订更加高明的竞争策略。



资料卡

《孙子兵法》简介

孙武,我国春秋末期人,后人尊称其为孙子、孙武子、兵圣、百世兵家之师、东方兵学的鼻祖。孙武所著的《孙子兵法》共十三篇,五千余字,内容博大精深,具有旺盛的生命力。

《孙子兵法》第一篇是始计篇,论述决定战争胜负的各项基本条件,即“五事:道、天、地、将、法”,并据此作出战略决策。第二篇是作战篇,主要论述速战速决的军事思想及客观依据,提出“兵贵胜,不贵久”的主张。第三篇是谋攻篇,主要论述谋略制胜,即用谋略去破坏敌人的计划,消磨敌人的意志而最终战胜敌人,提出了“上兵伐谋,其次伐交,其次伐兵,其下攻城”的著名战略对策,强调“不战而屈人之兵”的高超境界,以达到全胜的目的。第四篇是军形篇,主要论述敌我双方的力量对比是取得战争胜负的关键这一军事思想,并提出在战争中依靠人民群众这一伟大思想。第五篇是兵势篇,主要论述军队的运动变化,提出了出奇制胜的战略思想。第六篇是虚实篇,主要论述通过对虚实关系的认识 and 把握,在作战中争取主动权的原则和方法。第七篇是军争篇,主要论述掌握作战主动权,巧妙获胜的作战原则,提出“以迂为直,以患为利”、“后人发,先人至”、“以逸待劳”等战略思想。第八篇是九变篇,主要论述九种地形与战场情况的灵活处置问题。第九篇是行军篇,主要论述军队在不同的地形条件下行军作战、驻扎安营以及观察敌情,即“处军”与“相敌”的原则。第十篇是地形篇,主要论述作战与军事地理的关系,以及观察、利用地形的重要性。第十一篇是九地篇,主要从战略地形的角度出发,论述在战略进攻时实施突然袭击等策略。第十二篇是火攻篇,主要论述以火助攻夺取胜利的作战方式,具体叙述了火攻的种类、条件、实施方法以及发火以后如何应变等。第十三篇是用间篇,主要论述在战争中使用间谍的策略,分别论述了使用间谍的重要性、间谍的种类、使用方式等问题,是《孙子兵法》中有关特殊作战方式的主要内容之一。

二、企业战略理论的产生和发展

企业战略理论是商品经济不断发展和生产社会化进一步扩大的必然产物。伴随着生产的社会化和企业规模的扩大,市场竞争逐步加剧,企业战略理论应运而生。企业战略理论的形成和发展大致经历了萌芽时期(20世纪30年代)、形成时期(20世纪50—70年代)、成熟

与完善时期(20世纪80—90年代)三个阶段。

(一) 萌芽时期

美国经济学家切斯特·巴纳德(Chester I. Barnard)最早把战略思想引入企业管理领域。他在1938年出版的《经理的职能》一书中开始运用战略思想对企业系统进行分析,指出企业是由物质、生物、个人和社会等方面的因素构成的复杂系统,系统内部各要素不是独立的,而是相互联系、相互影响的。当时,巴纳德的观点只是一些零散的观点或观念,没有形成系统的企业战略理论框架。同时,从1939年到1945年,正值第二次世界大战时期,美国企业界把注意力放在了战时供应上,企业面临的经营环境极为特殊,巴纳德的企业战略观点并没有得到足够的重视和系统的发展。

(二) 形成时期

第二次世界大战结束后,许多国家和地区逐渐从战争的灾难中走出,快速医治战争创伤,集中精力振兴本国经济,重建美好家园。从战争结束到20世纪60年代末这段时间,全球企业面临的经营环境比较有利,企业生产技术迅速发展,市场需求快速增长,生产能力大幅度提高,是经济发展的黄金时期。美国、日本和德国等国家在这一时期经济迅猛发展,成为经济发展强国,但是好景不长,整个世界的经济环境不久就发生了很大的变化:石油价格暴涨、资源供应紧张、通货膨胀加剧、生态环境恶化。这一系列问题的出现,对企业的发展构成了严峻的挑战。特别是20世纪70年代爆发的石油危机,对世界经济是一次沉重的打击,尤其对美国汽车业,更是造成了致命的打击。这一系列的变化使得许多企业面临的经营环境更为险恶。与此同时,许多学者开始研究企业战略的内容,从不同角度提出了各自的观点,使企业战略的理论框架逐渐成型。

这一时期比较有代表性的人物及其观点主要有:

1. 彼得·德鲁克

美国著名管理大师彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)早在1954年就提出了企业战略问题。他认为一个企业应该回答以下两个问题:“我们的企业是什么?”“它应该是什么?”从而为企业战略下了一个比较含蓄、范围较小的定义。第一个问题是企业战略要明确企业的现状,包括企业面临的外部环境、企业自身的实力和近期发展目标等;第二个问题是企业战略要明确企业今后的发展方向、思路和目标等。企业战略的核心是明确企业的远期目标和中近期目标,突出企业使命和战略目标。

2. 钱德勒

1962年,美国经营史学家钱德勒(Alfred D. Chandler)在其著作《战略与结构》中对企业战略是这样定义的:“……决定企业的长期目的和目标,并通过经营活动和分配资源来实现战略目标。”这一定义虽然没有严格区分战略本身与战略的制订过程,但是也为企业战略的研究指明了方向。钱德勒提出了组织、战略、环境相互适应的战略理论。

3. 安德鲁斯

1965年,哈佛大学的安德鲁斯(Kenneth R. Andrews)综合彼得·德鲁克和钱德勒两人的研究成果,对企业战略提出了一个广义的定义:“战略是由目标、意志和目的,以及为达到这些目的而制定的主要方针和计划所构成的一种模式。”即战略=目的+手段。

4. 安索夫

1965年,美国学者安索夫(H. Igor Ansoff)在其所著的《公司战略》一书中把企业战略描述为:“由于做了什么企业才会发展,或是由于做些什么才能保全企业活力。”他认为企业战略的构成要素包括产品与市场领域、成长方向、竞争优势和协同效应四个方面。

(三) 成熟与完善时期

自20世纪八九十年代以来,企业战略理论在形成基本框架体系的基础上,又得到了进一步的丰富和完善。经济学界出现了许多新的观点,如迈克尔·波特(Michael Porter)的竞争力模型和价值链理论、明茨伯格(Henry Mintzberg)的5Ps模型、加里·哈默尔(Gary Hamel)和普拉哈拉德(C. K. Prahalad)的企业核心能力(核心竞争力)理论以及企业兼并理论等。这些新理论、新观点的出现,极大地丰富了企业战略理论。目前,企业战略已成为企业管理界乃至全社会关注的焦点,全球已经进入了一个空前的“战略热”阶段。

三、企业战略的概念与特征

(一) 企业战略的概念

企业战略是指企业为了适应未来环境的变化,寻求长期生存和稳定发展而制订的总体性和长远性的谋划与方略。

根据企业战略的上述概念,可以清楚地看到,企业战略不同于企业中的一般计划,它是企业高层领导为企业的发展描绘出的一张发展蓝图,是企业未来发展的依据,是企业生产经营活动的总纲。在企业的发展过程中,经营环境会发生大的变化,充满着许多变数,风险与机会难以预料,因此,企业战略的宗旨就是要适应未来战略期内的环境变化,保持企业外部环境、自身实力和战略目标三者之间的动态平衡,实现企业的健康发展。

(二) 企业战略的特征

企业战略作为指导企业发展的总纲,一般具有以下七个方面的特征:

1. 全局性

企业战略以企业全局为研究对象,确定的是企业的总目标,规定的是企业的总行动,追求的是企业的总效果。它研究的问题既不是某个单一的问题,也不是包罗万象的系统,而是关系到企业发展和生死存亡的关键问题,如投资方向问题、市场营销问题、产品生产质量问题等。因此,全局性是企业战略的最根本特征。

2. 纲领性

企业战略是企业战略活动的总纲,它规定了企业的发展方向和思路,谋划了企业的发展目标,是企业发展规划、计划的高度概括,是对企业未来发展作出的纲领性设计。企业战略的关键在于对环境的预测和洞察的精准性,要注重关键问题,不纠缠细枝末节,把握好企业发展的原则。

3. 长远性

企业战略必须着眼于未来,谋求更长时期的发展,而不是只满足和追求眼前的利益。有的时候,为了确保未来发展目标的实现,要牺牲眼前的利益。企业当前的任务应该是为企业的未来发展奠定基础、创造条件,因此,企业要能立足现在,放眼未来。有些企业缺乏更长远

的战略眼光和魄力,急功近利,贪图眼前利益,注重短期行为,结果断送掉了远大的发展前景,这样的案例不胜枚举。为了保证企业长远目标的实现,要协调好短期、中期和长期目标三者之间的关系,力争实现企业长期利益的最大化。

4. 竞争性

企业制订战略的目的是应对未来发展中的激烈竞争,分析竞争对手的情况,把握外部环境中的机会,利用好企业的优势,战胜对手,获取更大的利益。因此,企业战略的制订和实施并不是“和风细雨”,而是“血雨腥风”。无论什么样的企业,都要面对残酷的竞争现实和结果,企业经营永远都是“危机四伏”,永远都是“如履薄冰”,永远都是“战战兢兢”。任何的懈怠和大意,都可能在一夜之间毁掉企业。但企业与对手的关系也并不都是一味的竞争和对抗,有时也应根据形势需要,与对手开展合作或结盟。

5. 风险性

企业战略着眼于企业未来的发展,要求战略的制订者能准确洞察未来环境中的变化,而未来环境与企业当前所处的环境可能有很大差异,甚至大相径庭。在从现在的环境向未来环境转化的过程中,有规律性的变化因素是可以把握的,但无规律性的变化因素则难以把握。因此,如果制订战略时对未来环境变化的预测较为准确,就能较为顺利地实现战略目标,为企业带来丰厚的利润;相反,如果对未来环境的预测和把握出现较大的误差或失误,就会为企业带来巨大的风险。因此,企业战略是一把双刃剑,利润与风险同在,成功与失败共存。

6. 稳定性

对企业发展而言,制订战略是一项最为重要的工作,涉及企业的全局利益,是企业决策层、管理层及全体员工等集体智慧的体现。因此,企业战略具有非常强的刚性,一旦确定,不宜经常变动,更不宜因企业领导的更替而变更。许多企业失败是因为领导人更替后,轻易改变了企业的战略方向,结果导致企业发展方向混乱,浪费了大量资源,丧失掉了宝贵的机会。

7. 社会性

制订企业战略不仅要考虑企业自身的情况,还要兼顾国家和民族的利益,兼顾企业员工的利益,兼顾社会文化、环境保护等方面的利益。企业在注重自身形象的同时,更要积极履行其所承担的社会责任,树立良好的社会形象。

四、战略与战术、策略的区别

战略与战术的含义是不同的。战略是关系全局的,是为实现战略目标所进行的总体谋划;战术是关系局部的,是为实现战略目标所进行的具体行动。两者相互联系、相互制约,战略为战术提供方向、思路、信心和勇气,战术为战略的实现提供支撑和保障。战略与策略也是不同的。战略是目的、目标和方向,是策略要达到的结果;策略则是实现目标的对策、方法和措施等,是战略实现的保障。因此,思路决定出路(战略层面),细节决定成败(战术、策略层面)。

五、企业战略与企业规划、企业计划的区别

从广义上讲,战略、规划、计划都是对未来的筹划,也可以统称为“计划”,三者只是时间上不同。从狭义上讲,战略、规划、计划既有区别,又有联系。企业战略、企业规划和企业计