

普通高等学校旅游管理教材

旅游企业战略管理

STRATEGIC MANAGEMENT OF TOURISM ENTERPRISES

马桂顺 编著



清华大学出版社

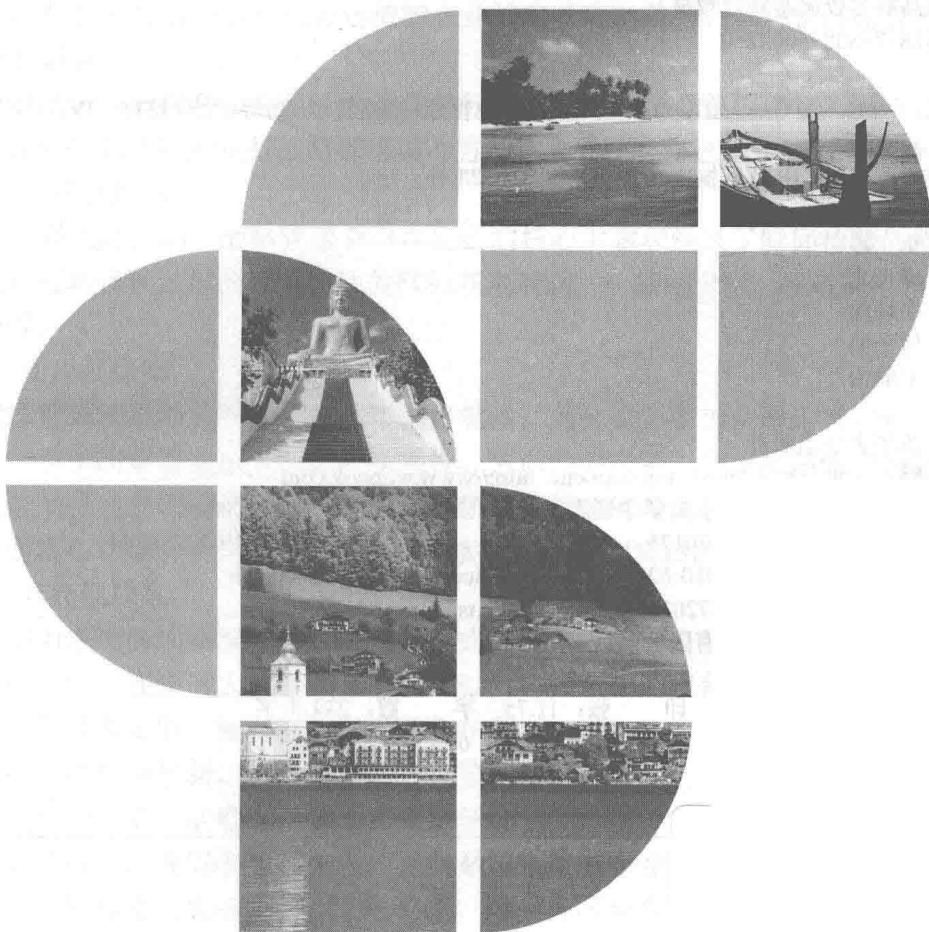


普通高等学校旅游管理教材

旅游企业战略管理

STRATEGIC MANAGEMENT OF TOURISM ENTERPRISES

马桂顺 编著



清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

本书以旅游企业为对象,在介绍企业战略管理一般理论及原理的基础上,结合旅游业的特点阐述了战略管理的理论是如何运用到旅游企业的实际决策过程中的。具体内容包括旅游企业战略管理概论、旅游企业的战略分析、战略选择及实施与评价等。

本书面向普通高等学校旅游与酒店管理专业的本科生,同时也可作为旅游企业从业人员及研究人员了解和研究战略管理的参考用书。

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 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

旅游企业战略管理/马桂顺编著. —北京:清华大学出版社,2017

(普通高等学校旅游管理教材)

ISBN 978-7-302-46022-0

I. ①旅… II. ①马… III. ①旅游企业-企业管理-战略管理-高等学校-教材 IV. ①F590.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第316323号

责任编辑:邓 婷

封面设计:康飞龙

版式设计:牛瑞瑞

责任校对:何士如

责任印制:王静怡

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦A座 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

印装者:北京鑫海金澳胶印有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×230mm 印 张:11.75 字 数:234千字

版 次:2017年6月第1版 印 次:2017年6月第1次印刷

印 数:1~3000

定 价:32.00元

产品编号:054782-01

前言

孙子说：“上兵伐谋，其次伐交，其次伐兵，其下攻城。”谋略对于商战的重要性，一点也不逊色于其对战争的重要性。这就是战略管理在非常短的时间里融入管理学的主流、成为管理学核心课程的重要原因之一。

改革开放以来，我国的旅游业得到了极大的发展，并对我国的国民经济发展和人民生活质量的提高起到了非常重要的作用。此外，旅游业作为一个产业，有其自身的显著特点；随着研究的深入，其学科建设也在不断发展。因此，基于该产业的重要性及其发展速度，有必要写出一本专门论述旅游企业战略管理的教材，以评价战略管理对旅游企业管理的影响。

本书的特点体现在：立足于旅游业的行业特性，并结合我国的实际国情，为旅游企业提供如何规划战略和执行战略的思路与方法。本书在写作过程中，力求坚持以下原则：

1. 系统性原则

本书系统地介绍了战略管理学科内所有的核心主题和经过了时间检验的概念；而且始终强调战略管理过程的三项相互关联的基本活动——战略分析、战略制定和战略执行，不可偏废。

2. 实用性原则

战略管理不是纸上谈兵。纸上得来终觉浅，为什么？因为从理论到实践，是一个质的飞跃。由于战略管理是关注企业全局性、方向性的决策，所以战略管理的教材更容易流于概念的描述和理论的分析。本书在系统阐述战略管理的基本理论的基础上，通过在每章后面精心穿插的案例，帮助读者架设实现从理论到实践的飞跃的桥梁。

3. 开拓性原则

本书力求突破战略管理教材的传统模式与写作方法，内容求“实”与求“新”、求“深”相结合。在参阅大量中外文献的基础上，以全新的视角，条分缕析地进行分析研究，尽量为读者提供一种崭新的战略思维方式。

战略管理作为最新、最具活力的一门管理学科，在近几十年里的发展令人瞩目。从最近的发展动向看，战略管理理论已走出学院的象牙塔，越来越广泛地被运用于企业战略管理的实践中。我国的旅游企业，尤其是国有旅游企业，正经历着向市场化运作机制与经营方式的转变。衷心期望本书的出版，能发挥其应有的作用，让更多需要它的人们感受到战略管理的奥妙之处。



由于水平和时间有限，书中难免有疏漏和不当之处，恳请各位读者不吝赐教。

本书在写作过程中，参考、吸收和采用了许多战略管理专家、学者的著述和最新研究成果，这些专家学者的思路 and 观点对本书的顺利完成提供了很大的帮助，在此一并表示谢意。

清华大学出版社为本书的写作和出版付出了辛勤的劳动，在此深表感谢。

马桂顺

2016年5月于大连

目 录

第一章 战略管理概述	1
第一节 战略及战略管理	1
一、企业战略的定义及特征	1
二、战略管理的定义及特征	8
三、战略管理的产生与发展	9
四、战略管理的边界	13
第二节 战略管理过程	14
一、战略分析	14
二、战略制定	15
三、战略实施	16
第三节 战略管理的利益相关者	18
一、组织外部的利益相关者	19
二、组织内部的利益相关者	19
第四节 战略管理的意义	20
本章案例 半生激情与梦想孙正义	21
本章思考题	25
第二章 旅游企业战略管理的特征	26
第一节 旅游服务的特征	26
一、旅游产品作为服务产品的特征	26
二、旅游业的行业特征	28
第二节 新世纪旅游企业战略管理面临的挑战	31
一、全球化对旅游企业战略管理的挑战	31
二、旅游者对安全和保障的需求对旅游企业战略管理的挑战	32
三、技术创新对旅游企业战略管理的挑战	33
四、知识经济对旅游企业战略管理的挑战	34
本章案例 去哪儿网：成立智慧旅游营销中心，VR、大数据齐助阵	35
本章思考题	37



第三章 旅游企业的外部环境分析	38
第一节 旅游企业的总体环境分析	39
一、总体环境分析的目的	39
二、总体环境分析的步骤	39
三、总体环境的细分	40
四、我国旅游企业所处的宏观环境	46
第二节 旅游企业的行业环境分析	50
一、新进入者的威胁	51
二、替代品的威胁	52
三、买方讨价还价的能力	53
四、卖方讨价还价的能力	54
五、行业内现有企业之间的竞争强度	55
第三节 竞争对手分析	57
一、竞争对手分析的内容	57
二、竞争对手的反应概要	60
三、市场信号	61
四、了解竞争对手信息的情报系统	64
五、战略组群分析	64
本章案例 可乐双雄的战略选择与战术交锋	65
本章思考题	71
第四章 旅游企业的内部环境分析	72
第一节 旅游企业的资源、能力与核心能力分析	72
一、旅游企业的资源评估	74
二、旅游企业的能力与核心能力分析	79
第二节 价值链分析	81
一、旅游企业的价值链分析	81
二、外包	83
三、服务利润链	83
第三节 常用的战略分析工具	84
一、战略要素评价矩阵法	84
二、SWOT 分析法	85

本章案例 年营收超 50 亿, 这家日本温泉酒店是如何做到连续 54 年盈利的?	89
思考与练习	91
第五章 旅游企业战略目标的制定	92
第一节 旅游企业的使命	92
一、旅游企业的愿景、使命与战略目标	92
二、旅游企业使命的定位	93
三、旅游企业使命的作用	97
第二节 战略目标体系	99
一、战略目标的作用	99
二、战略目标的特征	100
三、战略目标的内容	101
四、旅游企业的战略目标体系	103
第三节 旅游企业战略目标的制定	104
一、战略目标的制定原则	104
二、战略目标的制定过程	105
三、战略目标的制定方法	106
本章案例 马尔代夫旅游促销委员会	107
本章思考题	108
第六章 旅游企业的竞争战略	109
第一节 成本领先战略	109
一、成本领先战略的类型	110
二、实施成本领先战略的条件	112
三、实施成本领先战略的收益及风险	113
第二节 差异化战略	114
一、差异化战略的实施途径	115
二、实施差异化战略的条件	118
三、实施差异化战略的收益及风险	118
第三节 集中化战略	119
一、集中化战略的类型及实施步骤	119
二、集中化战略的适用条件、收益与风险	122
第四节 整合战略	122



本章案例 估值从 1 亿到 150 亿美元, 绿山咖啡靠什么?	124
本章思考题	127

第七章 旅游企业的发展战略.....128

第一节 增长型战略	128
一、增长型战略的适用条件.....	129
二、增长型战略的利弊分析.....	130
三、增长型战略的类型.....	131
第二节 稳定型战略	134
一、稳定型战略的概念及类型.....	134
二、稳定型战略的适用条件.....	135
三、稳定型战略的利弊分析.....	137
第三节 紧缩型战略	138
一、紧缩型战略的概念及类型.....	138
二、紧缩型战略的适用条件.....	140
三、紧缩型战略的利弊分析.....	141
第四节 影响企业选择发展战略的因素及 选择发展战略的方法.....	142
一、影响企业选择发展战略的因素.....	142
二、企业选择发展战略的方法.....	143
三、发展战略选择的误区.....	146
第五节 一体化战略	147
一、一体化战略的类型.....	147
二、纵向一体化的战略利益与战略成本.....	148
二、横向一体化的战略利益与战略成本.....	149
第六节 多元化战略	150
一、多元化战略的类型.....	150
二、多元化的战略利益与战略成本.....	153
三、多元化战略应注意的问题.....	155
本章案例 春秋集团: 打造中国游客赴日游产品链.....	156
本章思考题	157

第八章 旅游企业的战略方法.....158

第一节 旅游企业可选择的战略方法	158
------------------------	-----

一、内部增长方式.....	159
二、外部增长方式.....	160
第二节 企业并购——兼并和收购	160
一、企业并购的类型.....	160
二、企业并购的动机.....	162
三、企业并购后的整合.....	164
四、企业并购应注意的问题.....	165
第三节 战略联盟	166
一、战略联盟的概念与特点.....	167
二、战略联盟的组建动因.....	168
三、组建战略联盟应注意的问题.....	169
第四节 旅游企业常用的其他增长方法	169
一、特许经营.....	169
二、管理合同.....	170
三、合作网络.....	171
第五节 重组	171
一、企业重组及其原因.....	171
二、企业重组的方法.....	172
本章案例 海航系：掀起国内外收购并购潮.....	173
本章思考题	176
主要参考文献.....	177

第一章 战略管理概述

进入 21 世纪，一个企业能否成功，从某种意义上来讲，就是要看其能否灵活运用战略管理将各种资源加以整合，变成社会所需要的产品和服务。本章为战略管理的概括性介绍，通过学习本章内容，以期读者能对战略管理的全貌有初步的了解，为学习以后各章的具体内容打下基础。

通过本章的学习，读者能够做到：

- ◇ 了解企业战略的定义、特征及层次；
- ◇ 熟知企业战略管理的定义及过程；
- ◇ 描述企业战略管理的产生与发展历程；
- ◇ 懂得企业利益相关者的概念并了解战略管理过程中利益相关者管理的重要性。

第一节 战略及战略管理

一、企业战略的定义及特征

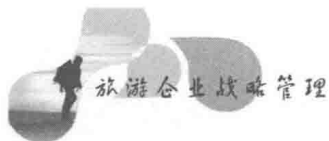
（一）企业战略的不同定义

“战略”一词原本是军事术语，指将帅的智谋，后来指军事力量的运用。战略理论的起源可追溯至公元前 360 年孙武撰写的《孙子兵法》与几乎同时期的古希腊的军事战略。

《辞海》中对战略一词的定义是：“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，照顾战争全局的各方面，规定军事力量的准备和运用。”

《中国大百科全书·军事卷》在诠释“战略”一词时说：“战略是指导战争全局的方略。即战争指导者为达到战争的政治目的，依据战争规律所制定和采取的准备和实施战争的方针、政策和方法。”

在英语中，战略一词为“strategy”，它来源于希腊语的“stratagia”，也是一个与军事有关的词。《韦氏新国际英语大词典》（第 3 版）定义战略一词为“军事指挥官克敌制胜



的科学和艺术”。而《简明大不列颠百科全书》则称战略是“在战争中利用军事手段达到战争目的的科学和艺术”。

后来，随着人类社会实践的发展，战略一词被人们广泛地应用于军事之外的领域，人们又逐渐赋予战略一词以新的含义。将战略思想运用于企业的经营管理之中，就产生了企业战略这一概念。目前，企业战略问题已经成为决定企业竞争成败的关键与核心。

什么是“企业战略”？在战略管理文献中对此没有一个公认的、统一的定义，不同学者从不同的研究角度赋予企业战略以不同的定义。下面列举西方一些著名的学者提出的独具特色的战略定义，以供读者思考企业战略的真正定义。

1. 安德鲁斯的定义

安德鲁斯(K.Andrews)是美国哈佛商学院的教授，他认为企业总体战略是一种决策模式(Mode of Decision)。通过这一模式，要揭示企业的使命和目标，提出实现目的的重大方针与计划，确定企业应该经营的业务，明确企业的经济类型与人文组织类型，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。

2. 安索夫的定义

美国著名战略学家安索夫认为，企业目前的产品和市场与未来的产品和市场之间存在着一种内在的联系，战略贯穿于其间，安索夫称这种现象为“共同经营主线”。通过分析企业的共同经营主线，可以把握企业的方向，同时，企业也可以正确运用这条主线，恰当地指导自己的内部管理。

安索夫指出，企业在制定战略时，有必要先确定自己的经营性质。有的企业按照产品系列的特性确定自己的经营性质，便出现了“半导体器件公司”“机床公司”等名称。有的则是根据生产产品系列的技术来确定经营的性质，如“钢铁公司”“玻璃公司”等。在后一种定义的情况下，企业尽管有可能向不同用户销售一系列不同的产品，但制造这些不同产品的技术基本上是一致的，或者彼此之间在技术上有着一一定的关系。

在实际工作中，还有一些企业是根据所有的市场确定自己的经营性质。这种确定方式提出了一个很有用的观点，即注意到了企业的使命与用户需求之间的差别。安索夫认为使命是现有产品的一种需求，而用户是产品的实际购买者。用户的身份较为特殊，既是需求占有者，又是货币持有者，他们是用货币来满足需求的。在制订战略的实际过程中，用户不应被看作企业经营的主线。一个用户常常会有一系列不相关的产品的需求，而这些不同的需求之间没有较强的共同经营主线。

企业如果将自己的经营性质定义得过宽，则会失去共同经营主线，也就无法制订战略。例如，一个自称为“交通运输的企业”，便找不到共同经营的主线。首先，这类企业的使命会相当广泛，如市内交通、城际交通、空中运输、水上运输等。其次，用户的范

围相当广泛,如个人、家庭、企业、机关单位等。最后,产品范围也相当广泛,如汽车、火车、轮船、飞机等。这些变量可以形成无数组合,产生出无数条共同经营主线,使企业无所适从。

另一方面,企业也不能将自己的经营性质定义得过窄。现今,许多企业实际上都是在不同的行业里从事不同的生产经营活动。同时,行业的界线也随着科学技术的发展而不断变化,不断产生新的行业。

安索夫对战略管理的最大贡献是自从他的战略定义提出以后,西方战略管理文献便将战略管理分为两大类:企业总体战略和经营战略。企业总体战略考虑的是企业应该选择进入哪种类型的经营业务;经营战略考虑的则是企业一旦选定了某种类型的经营业务后,确定应该如何在这一领域里进行竞争或运行。

3. 明茨伯格的定义

加拿大麦吉尔大学管理学教授明茨伯格(H.Mintzberg)对于企业战略的定义有着他自己的特殊认识。他指出,在生产经营活动中,人们在不同的场合以不同的方式赋予企业战略不同的内涵,人们可以根据需要接受各种不同的战略定义。只不过在正式使用战略的定义时,人们只引用了其中的一个罢了。明茨伯格提出了企业战略 5P 观,即计划(Plan)、计策(Ploy)、模式(Pattern)、定位(Position)和观念(Perspective)。值得强调的是,企业战略仍只有一个,这五个小定义只不过是不同角度对战略加以阐述。

明茨伯格指出,大多数人把战略看成一种计划(Plan)。计划意味着对事情作好事先的安排和部署,并监测从开始到可能的结果之间的每一个环节。根据这个定义,战略具有两个本质属性:一是战略是在企业发生经营活动之前制定的,以备人们使用;二是战略是有意识、有目的地开发的。在实践中,有些企业的战略沿用的就是这种模式。“计划者们(Planners)”试图形成一些企业内部文件,其中详述企业在未来一段时期(如5年)内的发展方向和目标,或者是企业总的发展方向,或者是新产品投放的日程计划、收购计划、财务计划(如投资所需资本的筹集)、人力资源的变动等。

计策(Ploy)通常指短期战略,与企业要采取的具体战术行动相关。明茨伯格把计策描述为“威慑和战胜竞争对手的手段”(Mintzberg et al., 1998: 14)。他指出有些公司用计策战略来应对威胁。例如,在竞争中简单地采用降价的手段来使竞争者感到不安。

明茨伯格认为,仅把战略定义为企业采取经营活动之前的一种计划是不充分的。在现实中,人们仍需要有一种定义说明战略执行结果的行为,即战略体现为一系列的行为。因此,明茨伯格提出第三种定义:战略是一种行为模式(Pattern),它反映企业的一系列行动。战略作为一种计划与战略作为一种模式两种定义是相互独立的。在实践中,计划往往可能在最后没有实施,模式却可能事先并没有具体计划,但最后却形成了。就是说,

战略可能是人类行为的结果，而不是人类设计的结果。因此，我们可以称第一个定义的战略是设计的战略，而第三个定义的战略是已实现的战略。这种模式战略有时不易被察觉，也就是说，人们甚至没有意识到他们正沿用一种固定的模式战略。只有某种行为战略取得了一定的成效之后，人们才会意识到这一战略。

当一个企业面临的最重要的事情是如何确定其竞争地位或市场地位时，即企业期望获得或维护某种地位时，应该采取定位（Position）战略。在经营中，公司总是在追求市场份额、利润、研发能力和声誉等目标。企业若想维持并不断提升其声誉，以确保其竞争地位，就需要采取定位战略。

把战略看成一种观念（Perspective），它体现组织中人们对客观世界固有的认识方式。战略是一种观念的定义，认为战略都是一种抽象的概念，只存在于需要战略的人的头脑之中，没有谁亲眼见过战略或触摸过战略。可以说，每一种战略都是人们思维的创造物，是一种精神产物。战略是一种观念的重要实质在于，同价值观、文化和理想等精神内容为组织成员所共有一样，战略的观念要通过组织成员的期望和行为而形成共享。在这个定义里，还需强调的是集体意识。

4. 钱德勒的定义

通过前面的介绍不难看出，企业战略领域的学者很难就“战略”的定义达成一致。有些学者也试图对其做出简洁的概括总结，以便学生理解和掌握。美国哈佛商学院的钱德勒（Chandler）教授在 1962 年对“战略”所作的定义，目前仍被广泛地引用。钱德勒认为战略是一种明确地设定企业的长期目标（Goals）和短期目标（Objectives），制订达到这些目标所需的主要行动计划、部署必要资源的一种方法。

5. 本书的战略定义

根据理论界和企业界多数人的意见，企业战略可定义为：企业在竞争激烈的市场经济环境中，为谋求企业的长期生存和发展而对企业的重大问题做出的长远性、全局性的谋划或方案。

这一概念包含以下几个要点。

- （1）企业战略就是企业的谋划和决策；
- （2）企业战略谋划的主体是企业；
- （3）谋划的目的是企业为适应未来环境的变化，寻求持续与稳定的发展；
- （4）谋划的核心内容是具有全局性、长远性和纲领性的重大问题。

（二）企业战略的特征

从上面的定义，我们可以看出企业战略具有如下特征。

1. 全局性

这是企业战略最根本的特征。形象地说，企业战略就是企业的发展蓝图，是对企业的未来经营方向 and 目标的纲领性的规划和设计。简言之，全局性是指将企业的全局作为研究对象来确定企业的总目标。

任何一个企业，总是会遇到各种各样的情况，需要处理各种各样的问题，做出各种各样的决策，其中一些决策可能涉及整个组织范围，另一些可能只与局部利益相关，这些决策有时甚至会互相矛盾。这时就需要领导人把握事物的总体性，看清全局利益，运筹帷幄，制订有效的战略，做出正确的战略部署。杰克·韦尔奇在接手通用电气（GE）时，虽然电灯泡在整个 GE 的业务中根本不赚钱，但是由于 GE 是电灯泡的发明人爱迪生一手创办的，整个 GE 对电灯泡事业部依然怀有浓郁的情感。为了 GE 能够保持良好的生命活力，韦尔奇毅然砍掉了电灯泡事业部等数个过去曾经辉煌过而目前不赚钱的部门，为 GE 的发展扫清了障碍。

2. 长远性

企业在考虑战略问题时，并不是考虑短期内该做什么，而是考虑企业在未来相当长的时期内的总体发展问题。评价一个战略优劣的一个重要标准就是看其是否有助于企业长期发展。经验表明，企业战略通常着眼于企业未来 3~5 年乃至更长远目标。为此，它必须处理好昨天、今天与明天的关系。处理好这三者关系的正确原则是：参考昨天，立足今天，谋划明天。企业的战略虽然要立足当前，但更要着眼于未来，重点是谋求企业的长期发展和长远利益。

3. 纲领性

企业战略所确定的战略目标和发展方向是一种原则性和概括性的规定，是对企业未来发展的一种粗线条的设计。它是对企业未来成败的总体谋划，而不会纠缠于现实的细枝末节。战略不在于精细，而在于洞察方向。

4. 竞争性

企业战略是企业在竞争中战胜对手，应付外界环境的威胁、压力和挑战的整套行动方案。它是针对竞争对手制定的，具有直接的对抗性。也就是说，企业战略是一种具有“火药味”的、而非“和平”状态下的计划。

5. 风险性

企业战略对企业未来的谋划，不一定会完全实现，有时也实现不了，这时它就会给企业带来一定的风险。对此，企业的领导者必须要有清醒的认识，并要制定充分的风险防范措施。

企业战略为什么会有风险性呢？风险性的根源主要来自长远性。由于战略具有长远

性的特征，即它重点是谋划未来的，这就必然会出现两种情况。

一是未来有好多因素是不可预测的，如天灾、战争等，因其不可预测就具有不确定性，而不确定性就很容易导致风险性。

二是对未来的有些因素虽然可以作一些预测，但预测的情况和现实的发展有很大差距，如科技的发展等，而这些差距又是难以控制的，这同样具有不确定性，进而也就很容易导致风险性。

既然有风险，为什么还要制定企业战略呢？其实这主要是为了抢占机会。因为好的机会总是转瞬即逝，而机会和风险形影不离，风险性与获利性又成正比，所以要想获利，尤其是想获大利，就要敢于冒风险。再者，战略决策的本质就是对未来风险的挑战，如果惧怕这一挑战，就很难做出战略决策。海尔集团 CEO 张瑞敏说得好：“决策的风险永远存在，但不能因为有风险就不决策。如果决策是为了不想引火烧身，不给自己找麻烦，你就集体表决。这样做，个人肯定没风险，但企业的风险就大到了极限！因为当大家都看明白、都认为是好事时，我认为时机已经过去了，所以有时面对机遇尽管风险很大，但成功后收益也很大；而有 100%把握的、大家都认为是好事儿的决策，肯定是失败的决策。”不过，强调风险性并不是说可以随意去冒风险，而是应当尽量防范风险。

6. 创新性

企业战略的创新性源于企业内外部环境的发展变化。因循守旧的企业战略是无法适应时代潮流的。企业未来的环境、市场、顾客、竞争对手以及企业自身，都不可能是现在的重复或者简单的延伸。未来的种种变化之迅猛，突发变动的幅度、频率、内容等，都是用现有的经验和知识所难以驾驭的。唯一的办法就是以变应变，以创新求生存、求发展。关于企业经营创新，美国管理学大师彼得·德鲁克这样表述：“在这个要求创新的时代，一个不能创新的已有企业是注定要衰落和灭亡的。一个不知道如何对创新进行管理的管理者是无能的，不能胜任其工作。对创新进行管理将日益成为企业管理者特别是高层管理者的一种挑战，并且成为他的能力的一种试金石。企业家的职能是创新。”

（三）企业战略的层次

一般来说，一个现代企业的战略包括三个层次：公司层战略、经营层战略和职能层战略。

1. 公司层战略

公司层战略（Corporate Strategy）的研究对象是一个由一些相对独立的业务或事业单位，即战略业务单元（Strategic Business Units, SBU）组合而成的企业整体。公司层战略是这个企业整体的战略总纲，是企业最高管理层指导和控制企业一切行为的最高行动纲

领。公司层战略的主要内容包括企业战略决策的一系列最基本的因素。

概括地说，公司层战略主要强调两个方面的问题。

第一，“我们应该做什么业务？”即确定企业的性质和宗旨，确定企业活动的范围和重点。这些因素不仅决定着企业的经营状况，还决定着企业在外部市场环境中的地位，因而是企业生存和发展的根本问题。企业所服务的消费者群体的类型、满足消费者需求的程度、企业采用的技术类型、企业向市场提供的产品类型以及这些方面的发展趋势，结合起来就确定了企业活动的范围和重点。这些因素也是反映企业的市场地位、利用市场机会和应付市场威胁的能力的检测器。

第二，“我们怎样去发展这些业务？”即在企业不同的战略事业单位之间如何分配资源，怎样最大限度地利用好这些资源。对于企业来说，合理地配置资源是至关重要的。这是因为，一方面，资源投入不同业务领域的效益不相同，另一方面，企业内部各个部门往往都在相互争夺有限资源。企业高层管理者的一个重要任务就是以最有利于提高企业整体绩效为前提，根据企业内部资源的潜力可能性，权衡每一项业务活动对企业内部资源的需要，按照轻重缓急合理地配置资源。

从企业战略管理的角度来说，公司层战略主要有如下几个重点内容。

(1) 企业使命的确定。即确定企业最适合于从事哪些业务领域，为哪些消费者服务，企业向何种经营领域发展。

(2) 战略业务单元(SBU)的划分及战略业务的发展规划。例如，开发新业务的时机与方式，现有企业放弃、维持或者扩展的安排，以及进行这种调整的深度和速度。

(3) 关键战略业务单元(SBU)的战略目标。战略业务单元，是公司中的一个单位，或者职能单元，它是以企业所服务的独立的产品、行业或市场为基础，由企业若干事业部或事业部的某些部分组成的战略组织。战略业务单位必须在公司总体目标和战略的约束下，执行自己的战略管理过程。

2. 经营层战略

经营层战略也称事业部战略(SBU Strategy)。它是指在总体性的企业公司战略指导下，各个战略业务单元(SBU)制定的部门战略，是公司战略下的子战略。

经营层战略主要研究的是产品和服务在市场上的竞争问题。其目的，从企业外部来看主要是建立一定的竞争优势，即在某一特定的产品与市场领域取得超额利润；从企业内部来看主要是获得一定的协同效应，即统筹安排和协调企业内部的各种生产、财务、研究开发、营销等业务活动。

从企业战略管理的角度来看，经营层战略的侧重点在以下五方面。

(1) 如何贯彻企业使命；