



新世纪工商管理 (MBA) 教材

# 企业战略与投资决策

顾 旭 编著 © QIYE ZHANLÜE YU TOUZI JUECE

# MBA

上海财经大学出版社

新世纪工商管理(MBA)教材



# 企业战略与投资决策

顾 旭 编著

 上海财经大学出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

企业战略与投资决策/顾旭编著. —上海:上海财经大学出版社, 2005. 11

新世纪工商管理(MBA)教材

ISBN 7-81098-467-5/F·422

I. 企业… II. 顾… III. ①企业管理-经济发展战略②企业-投资-决策  
IV. ①F270②F275.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 099561 号

QIYE ZHANLÜE YU TOUZI JUECE

企业战略与投资决策

顾 旭 编著

责任编辑 宋澄宇

封面设计 周卫民

---

上海财经大学出版社出版发行  
(上海市武东路 321 号乙 邮编 200434)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮箱: [webmaster@sufep.com](mailto:webmaster@sufep.com)

全国新华书店经销

同济大学印刷厂印刷

上海浦东东北联装订厂装订

2005 年 11 月第 1 版 2005 年 11 月第 1 次印刷

---

787mm×960mm 1/16 19.25 印张 409 千字  
印数: 0 001—4 000 定价: 28.00 元

# 前言

随着我国经济体制改革特别是投资管理体制改革的深化,以及经济运行的日益一体化和全球化,企业作为国民经济运行的细胞和投资决策的主体,对一个国家或地区经济竞争力的影响越来越大。作为具有经济性、营利性、合法性、社会性和相对独立性特征的企业,既具有追求利润和市场占有率的财务目标,又必须实现一定的社会目标。这些目标的实现,企业既需要总体性、长远性战略的指导,又必须以具体项目的投资为途径。

任何企业都是在一定的环境影响下运行的。这一环境既包括经济、政治、法律以及社会文化等宏观因素,又包括产业环境和区域禀赋等中观因素,还包括企业内部的经营理念、财务资源、文化氛围、组织架构等微观因素。企业在制定经营战略时,既需要运用一定方法对所面临的环境或拥有的资源、特别是投资环境进行分析,又必须根据不同的内部、外部资源制定或调整经营战略及投资决策。也就是说,企业经营战略与投资决策的制定和实施,是一项复杂的系统工程,既受企业内、外环境资源的综合影响,又受企业主客观条件的共同作用。因此,项目投资决策的确定性、不确定性以及风险性等传统方法,已经不能满足现代市场经济条件下企业宏观和微观决策的需要。这也是笔者多年从事实务工作的亲身体会。正是在这样的背景下,笔者写作了本书,希望本书能对从事企业经营战略和投资决策的实践工作有所启迪;同时,本书也可作为经济管理专业研究生的教学参考用书。

从体系看,本书分为三篇,共10章。第一篇为基础篇,由第一、二、三章构成,在界定基本概念的基础上,主要阐述企业战略的制定和实施、企业内、外环境分析的内容和方法。第二篇为企业战略抉择篇,由第四、五、六章构成,根据企业经营理念的差别,分为竞争先导型、市场先导型和财务先导型企业经营理念指导下企业战略的选择和实施。第三篇为企业投资决策篇,由第七至十章构成,主要探讨外部资源和内部资源对企业投资决策的影响。其中,外部资源包括宏观经济周期和产业生命周期的不同阶段以及区域禀赋要素的差别;由于企业经营理念和财务资源对企业经营战略的影响在前面

已经详细论述,所以第十章主要从企业文化和企业组织两个角度对内部资源进行阐述。

在本书的写作过程中,姚希、蒋磊、张慎洁、王娇等同志在资料收集、文稿校对等方面做了大量工作,在此表示衷心感谢;同时,本书也参阅并引用了大量文献,对这些文献的作者致以真诚的谢意。由于时间仓促,又限于水平,书中不足之处在所难免,恳请各位同仁和读者批评指正。

作者

2005年6月于上海

1

|                                |       |
|--------------------------------|-------|
| <b>第六章 财务先导型企业的战略抉择</b> .....  | (145) |
| 第一节 财务先导型企业的管理理念.....          | (145) |
| 第二节 财务先导型企业的战略决策.....          | (151) |
| 第三节 财务先导型企业战略的实施.....          | (173) |
| <b>第七章 经济周期与企业投资决策</b> .....   | (181) |
| 第一节 经济周期理论.....                | (181) |
| 第二节 经济复苏与企业投资决策.....           | (188) |
| 第三节 经济繁荣与企业投资决策.....           | (191) |
| 第四节 经济衰退与企业投资决策.....           | (194) |
| 第五节 经济萧条与企业投资决策.....           | (197) |
| <b>第八章 产业环境与企业投资决策</b> .....   | (200) |
| 第一节 产业环境分析.....                | (200) |
| 第二节 新兴产业与企业投资决策.....           | (215) |
| 第三节 衰退产业与企业投资决策.....           | (219) |
| 第四节 高速发展产业与企业投资决策.....         | (225) |
| 第五节 成熟产业与企业投资决策.....           | (227) |
| <b>第九章 区域投资环境与企业投资决策</b> ..... | (231) |
| 第一节 区域投资环境的特征与构成.....          | (231) |
| 第二节 区域投资环境的分析.....             | (238) |
| 第三节 区域投资环境的评价.....             | (246) |
| 第四节 区位选择.....                  | (253) |
| 第五节 中国区域发展潜力的实证分析.....         | (261) |
| <b>第十章 内部资源与企业投资决策</b> .....   | (275) |
| 第一节 内部资源的含义与构成.....            | (275) |
| 第二节 内部资源分析.....                | (280) |
| 第三节 企业文化与投资决策.....             | (287) |
| 第四节 企业组织与投资决策.....             | (290) |
| <b>参考文献</b> .....              | (298) |

## 第一章 基本概念の界定

### 第一节 企业与企业战略

#### 一、企业的含义

##### (一)企业的产生与发展

##### 1. 企业的产生

企业是社会生产力发展的产物,是为了满足商品生产与商品交换的需要而出现的。严格意义上的企业产生于资本主义社会。

在生产力发展到一定阶段后,出现了较为先进的科学技术和大量的社会需求。先进机器设备的运用,一方面既需要一定的资本投入,另一方面又能通过集中、大量地生产产品而大幅度降低成本,并带来高额利润。日益增长的社会需求的满足,需要企业提高生产效率,高效率、低成本地生产产品。在这样一个漫长的发展过程中,企业就逐渐诞生了,演变为社会的基本经济单位。

##### 2. 企业的发展

企业既然是社会生产力发展到一定阶段的产物,就说明它是一个动态变化的经济单位,会随着人类社会的进步、生产力的发展、科学技术水平的提高而不断地发展、进步。纵观企业发展的历史,大致上可分为三个发展时期<sup>①</sup>。

##### (1)萌芽时期

现代意义上的企业萌芽于手工业生产时期。这一时期主要指从封建社会的家庭手工业到资本主义初期。封建社会后期,随着生产力的发展和社会分工的深化,家庭手工业开始发展起来,并进而向手工作坊过渡。但由于其规模很小,生产的产品虽用于交

<sup>①</sup> 陈富生、黄顺春等:《现代企业管理教程》,上海财经大学出版社2004年版,第7~10页。

换,但主要目的是为了换取自己所需要的生产资料和生活必需品,而不是为了货币。因此,在这一阶段严格意义上的企业还没有形成,只是既具有家庭经济的基本特征,又初步具备了企业的某些特征。随着手工作坊规模的扩大,家庭作坊逐渐变成手工工场,从而成为企业的雏形。

### (2)形成时期

在工厂生产时期,手工工场逐步被工厂所代替。机器的出现和工业革命的兴起,使英国、美国、日本以及西欧一些资本主义国家在19世纪30年代至40年代广泛利用机器生产,不仅生产的工艺和方法发生了变革,工厂企业管理也更加复杂、更加进步。在工场手工业中,一般只需要采用直线式的等级管理方式,即由工厂主、监工、工头层层对工人的生产活动进行管理。而在工厂制度中,管理组织不仅划分为分厂、车间、工段、小组,并且分化出各种专业职能,管理方式也逐步由直线等级式管理变为职能式等级管理。在利用机器进行生产的过程中,工场手工业逐步发展出崭新的工厂制度。因此,工厂制度的建立,是工场手工业发展的质的飞跃,标志着企业的真正形成。

### (3)发展时期

19世纪末、20世纪初,随着资本主义经济的发展以及自由资本主义向垄断资本主义的过渡,工厂的发展十分迅猛,并逐步过渡到成熟的企业生产时期。在这一时期,工厂规模空前扩大,并产生了托拉斯、辛迪加等垄断企业组织;技术革新不断进行,新技术、新设备不断采用;企业从传统经验型管理进入以科学管理理论为指导的科学管理阶段;市场竞争日益激烈,企业间的兼并和收购使企业生产逐渐集中;跨国公司开始出现,并且不断发展;企业管理权与所有权逐步分离,现代企业管理制度逐渐出现。

## (二)企业的概念

企业是国民经济运行的细胞。一个国家或地区经济运行的状况如何、是否具有竞争力,关键在于这一国家或地区的企业是否具有竞争力、企业生产的产品在同行业中是否具有品牌优势。

从经济学角度看,企业是一种特殊的社会经济组织,是一个经济实体。关于企业的定义,目前理论界还没有统一的表述。一般认为,企业是指在社会分工条件下,以营利为目的,根据市场需求组织和安排某种商品的生产、流通或服务等活动,进行自主经营、自主决策、自负盈亏、自担风险,实行独立核算并具有法人资格的经济组织。从企业的这一定义可以看出,作为企业必须具备以下要素<sup>①</sup>:

- (1)拥有一定数量和技术水平的物质资料和货币资金;
- (2)具有为满足市场需求而进行生产和经营活动的场所;
- (3)具备一定数量和技能的生产者和经营管理者;

<sup>①</sup> 陈富生、黄顺春等:《现代企业管理教程》,上海财经大学出版社2004年版,第2页。

- (4)从事商品的生产、流通、经营或服务活动;
- (5)具有法人地位,自主经营、自主决策、自负盈亏、自担风险;
- (6)以营利为经营目的。

### (三)企业的特征

企业作为以营利为目的的国民经济细胞,具有以下五个特征:

#### 1. 经济性

企业首先是一个从事经济活动的经济组织,所以经济性是企业的根本特征。这一特征将企业与政治、军事、教育和体育等组织相区别,它是国民经济的细胞和微观基础。在市场经济条件下,企业必须根据消费者的需要提供产品和劳务,从而获取利润。只有如此,企业才能生存和发展。经济性这一根本特征,要求企业以尽可能少的投入来获得尽可能多的回报,即实现利润的最大化。但以什么方式来取得经济效益、如何才能取得最大经济效益,就是企业战略制定和投资决策首先要解决的问题。

#### 2. 营利性

企业生产经营的目的是为了营利,追求经济效益是企业一切活动的中心。如果不以获取利润为目的,企业就不是一个经济组织,就不成其为“企业”。营利性是企业区别于事业单位、公益部门和政府机关等组织的最明显特征。企业营利目标的实现,是通过用其生产的产品或提供的服务,满足市场需要进行的。从这一角度看,生产什么、生产多少、在什么时候、什么地方、以什么样的价格向谁提供,需要企业在正确分析市场需求的基础上进行决策。

#### 3. 合法性

从法律角度看,企业是一个独立自主地进行生产经营活动、具有经济权益并承担经济责任的经济独立体,是一个独立法人。它具有一定的组织机构和法定财产权,能以自己的名义进行民事活动,享有法律规定的权利,履行法律规定的义务。这一特征要求,作为企业必须具备三个条件:(1)必须在政府管理部门登记注册,有专门的名称、固定的工作地址和组织章程,具有合法的、独立的经营条件,取得政府和法律的承认;(2)具有独立的经济核算权,在银行设有账户,能够独立对外、自主经营、自负盈亏;(3)企业一经依法设立,就能独立自主地进行生产经营活动并须严格按照法律规定行使权力和履行义务<sup>①</sup>。也就是说,企业在设立时必须遵循法定的程序、履行法定的手续;企业在经营过程中必须合法经营、照章纳税。这一特征也要求企业在进行战略制定和投资决策的时候,必须符合国家的法律、法规。

#### 4. 社会性

企业作为国民经济的细胞,其生产经营活动与社会的方方面面相关。企业是一个

<sup>①</sup> 陈富生、黄顺春等:《现代企业管理教程》,上海财经大学出版社2004年版,第3页。

向社会全面开放的系统,企业的产、供、销运作过程已不单是经济问题,同时也是政治、法律、道德、心理、社会等要素的综合体现。原材料、能源、生产设备、资金和劳动力的取得,需要社会各方的配合;产品的生产或服务的提供,也需要企业内外各方的协调;企业的生产成果能否转化为利润,需要社会的检验和消费者的认可。因此,企业的命运和整个社会相联系,企业依赖于社会、服务于社会,并对社会承担义务和责任。这一特征要求企业在制定战略决策和投资决策时,不能只顾眼前的短期利益和局部利益,需要承担相应的社会责任,正确处理企业发展与能源节约、环境保护的关系。只有在一个可持续发展的社会大环境下,企业才能实现其长期发展的战略。

#### 5. 相对独立性

从企业的定义中可以看出,企业是一个“自主经营、自主决策、自负盈亏、自担风险,实行独立核算并具有法人资格的经济组织”。这一质的规定性说明,企业是一个具有相对独立性的经济主体,它可以根据内部和外部环境的变化及时主动地作出反应,进行决策或调整计划。相对而言,事业、机关等组织单位在管理上更多地受政府主管部门的直接领导和干预。

在市场经济条件下,企业既是市场上资本、土地、劳动力、技术等生产要素的提供者和购买者,又是各种消费品的生产者和消费者。企业可以通过转产、停产、整顿、合并、分立、解散、破产等方式自主进行产品结构和组织结构的调整,从而实现企业的优胜劣汰。相对独立性这一特征,要求企业在进行投资决策时必须对企业所处的内外环境进行详细而科学的评价,在投资决策的实施过程中也必须根据环境因素的变化灵活调整。

#### (四)企业的分类

根据不同的标准可以将企业划分成不同的类型<sup>①</sup>。

##### 1. 按产品性质划分

按企业所提供产品的性质,可以划分为提供物质产品的企业和提供非物质产品的企业。前者包括农业企业、工业企业、建筑企业等,这类企业主要提供物质产品,一般属于第一和第二产业;后者如运输企业、商业企业、邮电企业、旅游企业及金融机构等,主要提供服务产品,一般属于第三产业。不同类型的企业,由于其提供的产品不同、满足的对象不同、政府对其管理的方式也不同,决定了企业在制定战略计划和投资决策时所需达到的要求也有所差别。

##### 2. 按生产要素比重划分

按照古典经济学的观点,劳动力、资本和土地是生产的三大要素。由此,工资、利息和地租是这三大要素的报酬。而在现代经济学中,一般认为劳动力、资本和科学技术是生产的三大要素。根据这三大要素在企业生产经营过程中结合的情况,将企业划分为

<sup>①</sup> 陈秋元:《现代企业管理》,经济科学出版社2003年版,第4~5页。

劳动密集型企业、资金密集型企业和技术密集型企业。

劳动密集型企业是指活劳动(即劳动力)所占比重较大、资本有机构成低的企业,如一些生产技术水平较低的中小型企业 and 农业企业;资金密集型企业是指投资大、劳动力比重小的企业,如房地产开发企业、机械工业企业等;技术密集型企业是指技术装备程度较高、能综合运用先进科学技术成就生产高、精、尖产品的企业,如宇航工业企业、软件开发企业等。

### 3. 按规模划分

企业规模一般指企业生产能力、机器设备数量、固定资产原值和职工人数等方面的规模和能力。按照这方面的标准,可将企业划分为大型企业、中型企业和小型企业。规模大小和生产能力不同,决定了企业在市场中所处的竞争地位不同,从而也就决定了企业制定战略和投资决策时所面临的环境有别。

### 4. 按所有制形式划分

按照所有制形式,可将企业划分为全民所有制企业(即国有企业)、集体所有制企业、外资独资企业、合资企业、股份合作制企业以及私营企业等。企业所有制形式不同,决定了企业战略制定和投资决策的机制也不同。例如,作为我国公有制主要形式的国有企业,是由国家出资兴办、并由国家代表全体人民共同占有生产资料;而外资独资企业是由外国投资者单独出资兴办的,完全由出资者直接经营和管理并享有企业全部经营利润,同时对企业债务负完全责任的企业。这两类企业在投资范围、经营领域以及投资决策所面临的环境方面完全不同。

### 5. 按组织形式划分

按照组织形式,可将企业划分为单厂企业、多厂企业和公司制企业、企业集团、跨国企业,等等。其中,单厂企业是指只有一个工厂而没有分厂的企业;多厂企业是指拥有两个以上分厂或分公司的企业;公司制企业是由两个以上投资者出资、按照一定的法律程序组建、以营利为目的的经济组织,是企业的高级组织形式;企业集团则是在经济联合基础上建立的、联系密切的企业群体组织,其形式和规模随经营范围不同而多种多样。企业集团是公司制企业的进一步发展,具有多种多样的功能,实行多样化经营。由于其规模大、实力强,一般都会发展成为跨地区、跨国界的跨国企业<sup>①</sup>。

### (五)企业的目标

企业的五大特征,决定了企业经营的目标可以概括为财务目标(即经济目标)和社会目标两方面,即企业经营的目标是通过满足社会需要实现经济效益。这就要求企业必须追求经济效益和社会效益的统一。

#### 1. 财务目标

<sup>①</sup> 陈秋元:《现代企业管理》,经济科学出版社 2003 年版,第 5 页。

企业的财务目标包括利润和市场占有率两个方面,这是决定企业在市场中生存和发展的关键。

追求利润是企业的根本目标。为了企业的生存和发展,也为了员工取得更多的经济利益,企业必须通过生产经营活动实现一定的利润。而利润是通过销售产品或提供劳务得到的收入在扣除生产经营成本后的剩余。没有利润,企业就无法追加投资去扩大生产规模;同样,没有利润,企业员工的收入就不能增加。结果或者是难以调动员工的工作积极性,降低工作效率;或者是导致人才流失,最终都会影响企业的长远发展。

市场占有率是指企业产品在市场同类产品中所占的份额,可以按照销售量、销售额、顾客人数以及利润额等指标进行计算。这一比率的高低决定企业在市场中的地位和竞争实力。

一般地,利润最大化和市场占有率最大化是企业追求的两大财务目标。从理论上说,这两个目标是一致的,市场占有率最大的企业,往往在市场处于领导者地位,其利润往往也最大;或者说,利润的增加可以通过市场占有率的提高实现。但在实际工作中,这两者之间又常常是矛盾的。有时,企业为了提高利润,在成本不变的情况下需要提高价格。由于需求弹性的影响,价格的提高往往是以牺牲一部分需求量为条件的,从而就导致了市场占有率的下降。同样,企业为了提高以销售量或顾客数量计算的市场占有率,往往需要降低价格,但价格的降低又会使利润下降。

## 2. 社会目标

企业不仅是国民经济的细胞,是基本经济组织单位,而且是一个微观的社会组织。企业的社会目标,归根结底是由企业的特征决定的。

从企业的营利特征来看,企业经济效益的实现,是通过为市场提供满足消费者需要的产品而实现的。也就是说,企业之所以能够存在,是因为该企业提供了能满足社会某种需要的物品。

从企业的社会性特征来看,企业不仅仅自身是一个由员工、管理层、经营层和出资者组成的集合体,企业的经营活动也必然受政治、法律、道德、心理以及社会文化等方面环境的制约和影响。企业经济和财务目标的实现,必须在保证社会目标的前提下进行。例如,对于产品的质量、效用的保证,对于产品生产和使用过程中资源的节约和环保设施的采用等。

企业的合法性特征要求企业必须依法设立、依法经营、依法纳税。这些关于企业设立和经营方面的法律规定,实际上就是社会性的体现,因为法律是代表和保护全体公民利益的。

当然,企业的社会目标还包括企业必须通过自身规模的维持和不断扩大,为社会提供就业机会。

## 3. 财务目标与社会目标的关系

企业财务目标与社会目标的关系是辩证统一、相辅相成的关系。

首先,两者是相互促进的,企业财务目标的实现有助于企业承担社会责任和义务;同样,企业注重社会目标,也有助于企业财务目标的实现。财务目标实现的程度实质上是企业满足社会需要程度的标志。无论是利润的增加还是市场占有率的提高,都需要企业增加销售量或降低成本来实现。这或者意味着企业产品在市场上深受欢迎,或者说明企业生产单位产品所消耗的资源减少,能够用同样多的资源生产出更多的符合社会需要的产品。此外,企业只有珍惜资源、保护环境、提供就业机会、关心社会福利等,才能实现不断发展,并获取更多的利润。

其次,两者有时又是相互矛盾的,特别在企业初创时期。企业如果注重资源的节约和环保措施的采用,必然要增加投入。这在企业刚开始起步时往往受资金的制约。

此外,企业财务目标和社会目标的关系,又与企业决策者的价值取向密切相关。有人认为企业经营的惟一目标是获取利润,有人则认为企业需要利润,同时必须承担某些社会责任。总的来说,企业从单纯追求财务目标,到兼顾经济目标和社会目标是一大进步,体现了企业价值观的转变,也是社会经济发展的必然。

## 二、企业战略的含义

### (一)战略与企业战略的概念

#### 1. 战略的概念

战略一词原为军事用语。顾名思义,“战略”一词由“战”和“略”构成。“战”是指战斗和战争;“略”是指谋划、规划或计划。《辞海》对战略一词的定义为:“军事名词。对战争全局的筹划和指挥。它是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”<sup>①</sup>。《中国百科全书》(军事卷)对战略的解释为:“战略是指导战争全局的方略。即战争指导者为达成战争的政治目的,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”<sup>②</sup>。

在英文中,战略一词为 Strategy,它来源于希腊语的 strategia,也是一个与军事有关的词。《简明不列颠百科全书》中对“战略”的定义为:“在战争中利用军事手段达到战争目的的科学和艺术。”

随着人类社会的发展,战略一词逐渐被广泛应用于军事以外的政治、经济、科技和社会发展等领域,其含义也被演绎为重大的、带全局性的决定或事关全局的谋划。

#### 2. 企业战略的概念

将战略与企业的生产经营活动相结合,最早出现在美国。20世纪60年代,很多美

① 蔡树堂:《企业战略管理 MBA》,石油工业出版社 2001 年版,第 3 页。

② 蔡树堂:《企业战略管理 MBA》,石油工业出版社 2001 年版,第 3 页。

国学者明确地将战略思想引入或运用于工商经营管理之中,进而对企业战略的概念形成了广义、狭义和整合的定义。

### (1) 广义的企业战略概念

美国哈佛大学教授安德鲁斯(K. Andrews)认为,“战略是一种决策模式(mode of decision),这种模式决定和揭示企业的目的与目标,以及达到这些目标的重大方针和计划。从而界定企业正在从事的或者应该从事的经营业务,以及界定企业所属的或应该属于的经营类型”<sup>①</sup>。美国达梯莱斯学院的管理学教授奎因(J. B. Quinn)也认为,“战略是一种模式或计划,它将一个组织的主要目的、政策与活动按照一定的顺序结合成一个紧密整体。有效的正式战略包括三个基本因素:①可以达到的最主要的目的与目标;②指导或约束经营活动的重要政策;③可以在一定条件下实现预定目标的重要活动程序或项目”<sup>②</sup>。

### (2) 狭义的企业战略概念

安索夫(I. Ansoff)在其1965年出版的《企业战略》一书中认为,企业战略是一条贯穿于企业经营与产品与市场之间的经营主线,决定着企业目前和未来经营业务的基本性质。企业战略由产品与市场范围、增长向量、竞争优势和协同作用四个基本要素构成。

而霍弗(C. W. Hofer)和申德尔(D. Schendel)则认为,战略是企业在实现其经营目标时,如何在外部环境的作用下配置企业资源。

### (3) 整合的定义

整合的观点认为,对于企业战略不可能下一个简单的定义,而需要从多方面进行整合。从这一观点出发,企业战略是计划、计谋、模式、定位和观念的整合。从计划角度看,战略是企业在经营活动之前有意识、有目的地制定的;从计谋角度看,战略是企业在特定的市场环境下所采取的克敌制胜、战胜竞争者的一种谋划;从模式角度看,战略是企业为了应对竞争、实现战略目标而进行的重要决策、采取的途径和行动以及为实现目标对企业主要资源进行分配的一种模式;从定位角度看,制定和实施战略的关键在于企业正确认识其在市场的地位以及未来的发展方向;从观念角度看,战略的制定既取决于企业决策者对企业内部资源和外部环境、对企业现状和未来发展方向的主观判断,又与决策者的个性、观念密切相关。

## (二) 企业战略的特征<sup>③</sup>

不管对企业战略如何进行定义,从本质上看,企业战略具有总体性、长远性、指导

① 蔡树堂:《企业战略管理 MBA》,石油工业出版社 2001 年版,第 5 页。

② 蔡树堂:《企业战略管理 MBA》,石油工业出版社 2001 年版,第 5 页。

③ 蔡树堂:《企业战略管理 MBA》,石油工业出版社 2001 年版,第 9~10 页。

性、现实性、竞争性、风险性、创新性和稳定性的特征。

企业战略是关于企业发展的总体规划,它制约、引导着企业的部门发展规划。这一总体性特征,要求企业战略的制定必须综合分析企业所面临的环境、所拥有的资源以及所要达到的目标。企业战略一般是关于企业 3~5 年甚至更长一段时间的发展规划,是关于企业未来的总体发展。这就是企业战略的长远性特征。战略对企业发展的目标、实现目标的途径和手段具有指导意义;或者说,企业战略是明确企业目标、制定企业计划、落实相关措施的纲领性文件。这就是企业战略的指导性特征。为了使战略能实施,必须使所制定的战略符合企业实际。这就是企业战略的现实性特征。制定企业战略的根本目的是为了克敌制胜,战胜竞争对手,所以,企业战略必须具有竞争性。企业战略是对未来一定时期的总体规划,而企业所面临的环境是瞬息万变的,这就使企业战略能否顺利实施带有一定的不确定性。企业战略的这种风险性特征,既要求战略制定者对企业环境的变化进行科学预测和判断,又要求在环境发生变化时对战略作及时的调整。战略是对企业未来的发展规划,其基础是企业内外环境的变化,所以必须具有一定的创新性。企业战略一经制定,一般不能轻易改变,需要在一定时期内保持稳定。

### (三)企业战略的构成要素

#### 1. 安索夫关于企业战略构成要素的观点

安索夫(I. Ansoff)在提出企业战略的狭义定义时认为,企业战略由产品与市场范围、增长向量、竞争优势和协同作用四个基本要素构成。其中,产品与市场范围是企业对其产品的市场定位。企业在制定战略时,注意不能将产品 and 市场范围定得过宽。增长向量又称为成长方向,是指企业经营业务的发展方向。一般地,企业的增长向量越明确越好。竞争优势是指企业在生产要素、产品质量、品牌、价格等方面所具有超越竞争者的特性,这种特性可以为企业带来强有力的竞争地位。协同作用是指企业内部联合协作或资源整合可以达到的效果。协同作用说明,企业特别是企业集团内部各经营单位联合所产生的效益,要远远大于经营单位各自奋斗所创造的效益总和。

#### 2. 伊丹敬之关于企业战略构成要素的观点

日本学者伊丹敬之认为,企业战略由产品市场群、业务活动领域和经营资源群三大要素构成。其中,产品市场群是指企业对产品的市场定位,这是企业战略的基本要素。业务活动领域是指企业生产经营活动的范围,或者说企业在为市场提供产品的过程中承担哪些环节的经营活动,因为为市场提供产品的整个过程包含研发、设计、生产要素采购、产品生产、流通以及售后服务等环节。经营资源群是指企业如何把开展经营活动所需要的各种资源和能力综合起来,以及在什么方面积累资源。

## 第二节 投资与投资决策

### 一、投资的含义

#### (一)投资的概念

投资是一定的投资主体为了获取未来效益而将现期收入转化为资本的经济活动<sup>①</sup>。对投资概念的理解,需要把握投资主体、投资目的、投资客体和投资方式四个要素。

#### 1. 投资主体

所谓投资主体,是指具有独立投资决策权并对投资负有责任和享有权益的经济法人或自然人,包括投资所有主体、决策主体、实施主体和存量经营主体。投资所有主体是概念中“现期收入的所有者”,它负责提供投资资源或偿还负债,并享受资产收益;投资决策主体负责投资什么、何时投资、如何投资等投资方案的具体确定;投资实施主体负责按已经确定的方案,将“现期收入”转化为资本;而投资存量经营主体则负责运用投资的成果,即负责经营投资所形成的资产,并使其增值。投资的所有主体、决策主体、实施主体和存量经营主体既可以是统一的,也可以是相对分离的;投资的所有主体(或称资本所有者)既可以是单一的,也可以是多元的。

#### 2. 投资目的

投资目的是为了获得未来一定时期的效益,包括经济效益、社会效益。经济效益是可以衡量的,根据衡量角度和所采用标准的差别,经济效益又可以划分为宏观经济效益和微观经济效益。宏观经济效益是从整个国民经济角度来考察的;微观经济效益也称为财务效益,它是从投资者或企业角度来考察的。社会效益一般不能用价值尺度准确计量,通常表现为增加就业机会、改善环境等。投资效益的实质是投入与产出的比较,这也是衡量不同投资方案、进行投资决策的依据。

#### 3. 投资客体

投资客体也称为投资对象、目标或标的物,也就是概念中的“资本”。“资本”是理解投资概念的核心,在现代经济学中常常从资本形成角度对“投资”进行定义。如《简明不列颠百科全书》中对投资的定义为:“投资指在一定时期内期望在未来能产生收益而将

① 李大胜、牛宝俊:《投资经济学》,山西经济出版社 2000 年版,第 3 页。