

企业战略

理论与实践

张明玉 张文松 编著



科学出版社

www.sciencep.com

21 世纪高等院校教材

企业战略理论与实践

张明玉 张文松 编著

科学出版社

北京

内 容 简 介

本书回答了企业如何决定自己的愿景使命、发展方向、发展目标、发展方式、发展重点、发展步骤和实施策略?如何制定正确可行的发展战略、培育自己的核心能力并保持企业的竞争优势?等一系列重大问题……。本书结合作者所制定的多家企业实战战略案例,系统全面地介绍了战略分析、战略选择、战略实施、战略控制等有关企业战略的基本原理和基本方法,对企业制定战略具有重要指导意义。

本书可用作高等院校研究生及本科生的教材,同时对经济管理学界相关教师、研究人员和企业高层管理者以及其他对战略管理理论与实践感兴趣的读者也具有重要的参考价值。

图书在版编目(CIP)数据

企业战略理论与实践/张明玉,张文松编著. —北京:科学出版社,2005
(21世纪高等院校教材)

ISBN 7-03-016265-X

I. 企… II. ①张…②张… III. 企业-经济发展战略-研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 107162 号

责任编辑:王伟娟 吴伶俐 / 责任校对:刘小梅

责任印制:安春生 / 封面设计:耕者设计工作室

科 学 出 版 社 出 版

北京东黄城根北街16号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

源海印刷有限责任公司印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2005年10月第 一 版 开本:787×1092 1/16

2005年10月第一次印刷 印张:28 3/4

印数:1—4 000 字数:664 000

定价:39.00 元

(如有印装质量问题,我社负责调换〈路通〉)

前 言

任何事物都是作为系统而存在的，都是由相互联系、相互依存、相互制约的多层次、多方面，按照一定结构组成的有机整体。这就要求领导者必须牢固树立战略与全局思想，置局部于整体之中，从全局看局部。凡是关系到全局的存在、巩固、发展的问题，凡涉及组织整体活动目标、方向、未来、成败和根本效益问题，凡在全局中带有共性并有普遍指导作用的问题，都是战略问题。战略对任何组织而言，不是可有可无、重不重要的问题，而是如何重视、重视到何种程度的问题。太阳神落山，飞龙折翅，爱多生病，亚细亚末日，秦池醉倒，三株枯萎，巨人倒下，小霸王别姬……愿这些企业能给正在成长中的企业一个警觉！发展战略——没有一个企业不渴望！1981年，中国工业科技管理大连培训中心和天津企业管理培训中心等单位邀请美国及日本企业经营专家来华讲授企业战略管理课并开始编写、出版企业战略管理书籍，在全国及各省市又相继召开了各种类型的企业战略研讨会，我国企业普遍开始重视、学习和应用企业战略管理的基本原理和方法，在企业战略管理的理论和实践上取得了巨大的进展，摸索出了一套适合中国企业的理论体系和实战方法。

北京交通大学发展战略研究所，从1999年开始，陆续承担完成30余项发展战略课题，为国家、政府、企业、社会创造了十分可观的经济效益和社会效益。其中，“十五”国家重大专项课题“中国农产品加工业发展战略研究”，率先提出推动中国农产品加工业实现跨越式发展的“非均衡梯度推进战略”，指明了未来5~10年中国农产品加工关键技术与设备的发展方向。该成果已成为科技部确定农产品“十一五”国家重大科技专项研究目标、研究内容的直接依据；为国家级软件园——齐鲁软件园提出的发展战略，已得到成功实施，齐鲁软件园已发展成为国内具有重大影响的软件园，并成为其他软件园仿效和学习的样板；为上海新时达电气公司制定的发展战略，用5年时间完成了从100万元到2亿元的跨越，目前正在向10亿元迈进；为霍煤集团制定的发展战略，用4年时间完成了从3亿元到30亿元的跨越，目前正在向100亿元迈进……。北京交通大学战略研究所所制定的发展战略突出现实性、操作性、务实性和实战性，融企业战略管理理论与实践于一体，逻辑清晰、图文并茂、言简意赅、生动形象，得到客户的充分肯定和信任。许多聘请战略研究所做企业管理咨询的企业继续请我们做二期、三期的发展战略，就像国家的“九五”、“十五”、“十一五”计划一样，每5年做一个滚动的战略。

本书就是在北京交通大学发展战略研究所多年为企业做发展战略的实践经验的基础上形成的。同时，本书的编著者多年来为本科生、硕士生（MBA）、博士生主讲《企业战略管理》，具有深厚的理论功底。本书中包含着我们为企业战略咨询过程的心得和体会以及创造性的劳动成果，其中第八章给出的案例，基本是这些企业实际战略的浓缩本，具有很强的启发性和指导性。

企业战略管理是一门比较年轻的跨学科的边缘科学和应用科学，它融合了社会学、

心理学、人类学、政治学、经济学、管理学、行为科学、财务管理、应用统计、人力资源、市场营销、顾问咨询等经济管理学的知识和自然科学的知识，因此它又是一门系统性很强的科学，它在美国和西欧的一些商学院被普遍列为 MBA 的核心课程。它从企业的全局和未来发展出发来研究有关企业的生存与发展问题。这门学科已被我国 MBA 教学指导委员会列为核心课程，在工商管理学科理论体系中占有极为重要的地位。

本书共分八章。张明玉教授、张文松副教授负责体系设计、内容编写和统撰定稿。其中，张丹（第一、二章）、刘晓刚（第三、四章）、杜一民（第五、六章）、文莅（第七章）等同学参与了部分章节的资料收集和整理分析工作。

与国内外已经出版的同类书籍比较，本书具有如下特点：

■ **全面系统性：**本书参阅并引用了许多著名学者的观点，借鉴吸收了国内外战略管理学权威著作的精华，结合中国教师的教学特点和学生的学习特点，力求内容丰富全面。本书从 PEST、SWOT 分析入手，介绍了企业使命、战略选择、战略实施、战略控制等内容，涵盖了企业战略管理的所有内容，全面系统。

■ **简洁实用性：**本书力求用最醒目的图表、最简洁的语言、最通用的方法、最实用的工具、最经典的案例来表达一些相对深奥的道理。本书从我国国情出发，理论联系实际，书中绝大多数案例都是中国企业的案例，这对中国本土学生的学习帮助很大。

本书的读者面比较广泛，既可以用作高等院校研究生（博士生、MBA、EMBA、项目工程硕士、物流工程硕士）及本科生的教材，同时对经济管理学界相关教师、研究人员和企业高层管理者以及其他对战略管理理论与实践感兴趣的读者，本书也具有重要的参考价值。

由于本书编者的水平有限，书中难免会出现一些错误和不妥之处，恳请读者不吝批评指正，以便于再版时修订。

编著者

2005年8月20日

目 录

前言

第一章 企业战略概论	(1)
1.1 企业战略的本质与特征	(2)
1.1.1 企业战略的本质	(2)
1.1.2 企业战略的特征	(5)
1.1.3 战略、战术与策略.....	(6)
1.2 企业战略的结构与任务	(7)
1.2.1 企业的战略结构	(7)
1.2.2 战略的五项任务	(11)
1.2.3 战略的主要内容	(12)
1.2.4 战略管理的主体	(13)
1.2.5 企业战略的制定	(14)
1.3 企业战略的产生与演进.....	(14)
1.3.1 《孙子兵法》与《隆中对》	(14)
1.3.2 企业战略的产生	(18)
1.3.3 战略理论的演进	(22)
经典案例分析讨论	(27)
案例1 微软公司	(27)
案例2 飞龙、三株、秦池等公司	(31)
案例3 王安公司	(34)
案例4 奥斯本公司	(34)
本章小结及思考题	(35)
第二章 企业使命与战略目标	(37)
2.1 企业愿景.....	(38)
2.2 企业使命.....	(40)
2.2.1 企业使命的概念与内涵	(41)
2.2.2 企业使命的产生和发展	(45)
2.2.3 确定企业使命的程序	(48)
2.3 企业价值观.....	(50)
2.4 企业战略目标.....	(51)
2.4.1 战略目标的制定过程	(52)
2.4.2 战略目标的内容与特点	(53)
经典案例分析讨论	(57)
案例1 英特尔公司的战略转折点	(57)

案例2 海尔、联想与TCL的使命	(58)
本章小结及思考题	(63)
第三章 企业外部环境分析	(64)
3.1 宏观环境分析	(65)
3.1.1 政治环境	(65)
3.1.2 经济环境	(71)
3.1.3 文化环境	(74)
3.1.4 技术环境	(76)
3.2 行业环境分析	(79)
3.2.1 产业寿命分析	(79)
3.2.2 市场结构分析	(82)
3.2.3 市场需求分析	(85)
3.2.4 战略群体分析	(87)
3.2.5 成功因素分析	(91)
3.2.6 机会威胁分析	(94)
3.3 五因素分析	(99)
3.3.1 现有竞争者	(100)
3.3.2 潜在进入者	(105)
3.3.3 供应商	(110)
3.3.4 购买者	(111)
3.3.5 替代品	(112)
经典案例分析讨论	(113)
案例1 格兰仕的限制进入定价	(113)
案例2 古井集团的运动防御	(117)
案例3 TCL大战长虹的启示	(118)
本章小结及思考题	(121)
第四章 企业内部条件分析	(123)
4.1 企业素质分析	(124)
4.1.1 素质内涵	(124)
4.1.2 素质分析	(125)
4.2 企业资源分析	(130)
4.3 企业能力分析	(134)
4.4 企业价值链分析	(137)
4.4.1 价值链内涵	(137)
4.4.2 价值链分析	(140)
4.5 企业核心能力分析	(142)
4.5.1 核心能力判断的标准	(144)
4.5.2 核心能力的构成要素	(145)
4.5.3 核心能力的评价指标	(147)

4.5.4 核心能力与企业战略	(148)
4.6 BCG 分析	(153)
4.7 PPM 分析	(155)
4.8 SPACE 分析	(157)
4.9 产品竞争力分析	(159)
4.10 大战略集合模型	(162)
4.11 产业选择杠杆分析	(164)
经典案例分析讨论	(164)
案例 上海大众、上海通用竞争策略分析	(164)
本章小结及思考题	(170)
第五章 企业战略选择与制定	(174)
5.1 战略的选择分析	(175)
5.1.1 行业分析方法	(176)
5.1.2 投资组合分析	(178)
5.1.3 战略环境分析	(181)
5.1.4 战略影响因素	(187)
5.2 公司战略	(190)
5.2.1 增长型战略	(191)
5.2.2 稳定型战略	(198)
5.2.3 紧缩型战略	(200)
5.2.4 混合型战略	(202)
5.2.5 进攻型战略	(203)
5.2.6 防御型战略	(210)
5.3 竞争战略	(219)
5.3.1 基本竞争战略	(219)
5.3.2 经营单位战略	(227)
5.3.3 企业进入战略	(253)
5.4 职能战略	(264)
5.4.1 研发战略	(265)
5.4.2 市场战略	(267)
5.4.3 人才战略	(269)
5.4.4 财务战略	(272)
5.4.5 生产战略	(274)
经典案例分析讨论	(277)
案例 1 GE 的战略管理范例	(277)
案例 2 雅戈尔的纵向一体化	(282)
案例 3 海尔的多元化战略	(288)
本章小结及思考题	(291)
第六章 企业战略实施	(293)

6.1	战略实施方式	(294)
6.1.1	战略计划制定	(294)
6.1.2	战略实施模式	(300)
6.2	战略资源配置	(303)
6.3	组织结构调整	(309)
6.4	企业创新管理	(318)
6.4.1	观念创新	(318)
6.4.2	组织创新	(325)
6.4.3	技术创新	(328)
6.4.4	管理创新	(333)
6.4.5	市场创新	(339)
6.5	企业流程再造	(343)
6.6	企业制度建设	(345)
6.7	企业文化建设	(349)
6.7.1	企业文化的要素	(349)
6.7.2	企业文化的设计	(350)
	经典案例分析讨论	(353)
	案例1 新兴铸管的战略管理	(353)
	案例2 格力电器的技术创新	(359)
	本章小结及思考题	(362)
第七章	企业战略评估与控制	(363)
7.1	战略风险与防范	(364)
7.1.1	风险来源	(365)
7.1.2	风险防范	(366)
7.2	战略评估与控制	(367)
7.2.1	战略评估	(368)
7.2.2	战略控制	(376)
	经典案例分析讨论	(390)
	案例 苹果公司——一个成功者的沦陷	(390)
	本章小结及思考题	(396)
第八章	企业战略实战案例	(398)
8.1	霍煤集团的发展战略	(399)
8.1.1	战略选择分析	(399)
8.1.2	使命与目标	(405)
8.1.3	企业战略选择	(406)
8.1.4	企业战略实施	(408)
8.2	齐鲁软件园的发展战略	(410)
8.2.1	齐鲁软件园的使命	(410)
8.2.2	齐鲁软件园的战略选择	(412)

8.2.3 齐鲁软件园的战略实施	(420)
8.3 上海新时达的发展战略	(430)
8.3.1 新时达 SWOT 分析	(431)
8.3.2 新时达的使命	(431)
8.3.3 新时达的战略选择	(435)
8.3.4 新时达的战略实施	(439)
主要参考文献	(446)

第一章

企业战略概论

1.1 企业战略的本质与特征

1.1.1 企业战略的本质

1. 战略

“战略”一词在我国自古有之，“战”指战斗、战争，“略”指谋略、策略。在《左传》和《史记》中已有“战略”一词。例如，“习起剪之兵书，用关张之战略”（唐·郑数），“当时无战略，此地即边戎”（唐·唐适）。春秋末年的孙武所著的《孙子兵法》、明朝的罗贯中所著的《三国演义》等更是世界著名的战略杰作。当时的词义是作战的谋略，或者指对战事的谋划。清朝末年，北洋陆军督练处在1906年编写的《军语》中，把战略解释成“筹划军国之方略也”。毛泽东同志曾深刻论述了中国革命战争的战略问题，指出“战略问题是研究战争全局的规律性的东西”，“凡属带有要照顾各方面和各阶段性质的，都是战争的全局，研究带全局性的战争指导规律，是战略学的任务。”（《中国革命战争的战略问题》）。

在西方，战略一词源于希腊语“Strategos”，这个词的意思是指军队的艺术和科学。公元579年，东罗马皇帝毛莱斯写了一本名为 *Strategicon* 的书，有人认为这是西方第一部战略著作。另一种说法认为法国人吉尔特1772年写的《战术通论》中首次提出了战略的概念，书中有“大战术”与“小战术”的概念，“大战术”相当于今天所说的战略。

19世纪，瑞士人约米尼所著《战争艺术》一书中提出，战略是在地图上进行战争的艺术，它所研究的对象是整个战场。总之，战略一词原来是一个军事方面的概念，指将帅的智谋和对军事力量的运用。它要解决在一定时期内战争攻击的主要方向、兵力的总体部署和所要达到的基本目标。

所谓战略，是指对重大、带有全局性的或决定全局的问题的谋划和策略。任何事物都是作为系统而存在的，都是由相互联系、相互依存、相互制约的多层次、多方面，按照一定结构组成的有机整体。这就要求领导者，必须牢固树立战略与全局思想，置局部于整体之中，从全局看局部。战略问题，是关系全局的问题。凡是关系到全局的存在、巩固、发展的问题，凡涉及组织整体活动目标、方向、未来、成败和根本效益问题，凡在全局中带有共性、并有普遍指导作用的问题，都是战略问题。

毛泽东同志是中国历史上伟大的战略家，也是世界历史上少有的经历冲突类型最多而又始终立于不败之地的统帅。他从千余人的农民队伍起家，经过22年的武装斗争，直到成为数百万大军的统帅。

毛泽东平生直接或间接指挥了四百多个堪称经典的战役和战斗，留下了500多万字的军事著作和军事文电，创立了具有中国特色以人民战争为主体的毛泽东军事思想体系，对战后世界政治格局产生了重大影响。他指挥自己一手创立并发展壮大起来的人民军队，与内外敌人作战20余年——包括日本军队、美国军队这样非常强悍的军队，歼灭敌军千余万人；他领导自己一直都处在弱者地位的国家 and 人民，一直都在战胜处于强者地位的敌人——世界上没有任何一支军队像他所领导的人民解放军一样，在连续22年的严酷战争中，都是在劣势的情况与强大的敌人作斗争而最终能立于不败之地。

在毛泽东的军事生涯中，我们既能找到大量军事战场的传世之作，也能见到大量的以其他斗争方式配合军事斗争的高妙之笔。有人总结说，他一生军事生涯可以用这样两句话来形容：当一般统帅把注意集中于战场时，他却能跳出战场的有限范围，看到更高层次的政治斗争，把许多见不到刀光剑影的斗争方式信手拈来，结果换来了一般统帅不敢想像的战场胜利；当一般的政治家仅把注意力放在政治斗争舞台上时，他又能跳到战场上去，利用军事打击去为政治斗争开辟道路，提供后盾，从而常常得到一般的政治家不敢企望的收获。

超越军事的政治指导，善于用军事方式去解决政治问题，用政治方式去加速军事斗争的进程，或许就是毛泽东一生在军事领域里能获得比一般统帅更大成就的关键。毛泽东在战略思想的运用上达到了极致。邓小平也是一个大战略家，他总是从战略的高度来认识全局、把握全局，高瞻远瞩地提出和解决问题。在中美关系正常化问题上，他的战略意识、战略方位感表现得淋漓尽致。

对于中美关系正常化问题，应该说，当时的美国总统卡特态度是积极的。但是，许多顾虑使卡特迟迟难以做出最后的决定。据卡特自己在回忆录中说，这些顾虑主要有：①“台湾在美国，特别在美国国会里势力很大。”②美国同台湾现存关系的处理，如美台防御条约。③中美苏的三角关系。正因为卡特有这些顾虑，他决定“慢慢来，循序渐进地向中国人提出我们的建议，一个问题解决了再进入下一个问题。这是一个枯燥和耗费的进程，但是可以把完全陷入僵局的可能性缩小到最低限度。”

从1977年8月，美国国务卿万斯访华，卡特的“慢慢来”计划开始实施，但万斯访华没有取得成功。1978年5月，又派总统国家安全事务顾问布热津斯基访华。这次访华“非常成功”。但在“实质性谈判”中，卡特又产生了许多顾虑，总觉得谈判的准备工作还不是无懈可击。正在这时，邓小平同一名外国记者会谈时发出了信息：“中国同日本，‘一分钟’就达成了和平友好条约，同美国实现关系正常化，只要‘两秒钟’就行了。”只要“两秒钟”，是一个形象的比喻，意思是不要在无关的问题上浪费时间，只集中在关键问题上。中国美国建交的关键问题就是美国承认只有一个中国，不在形式上和实质上搞“两个中国”或“一中一台”，其他问题都是次要问题。

此话传到卡特和布热津斯基等美国领导人耳中，他们从中受到启发，从而大大加快了中美建交的准备工作的。1978年12月中美同时宣布：从1979年1月1日起，中美正式建立外交关系。布热津斯基后来这样写道：邓小平“最重要的长处是他的明确清晰的战略方位感。……邓不在无关的问题上浪费时间，只集中在关键目标上。这一特点使我和卡特既感到敬畏，又受到吸引。”

2. 企业战略

企业战略的概念来源于企业生产经营活动的实践。不同的管理学家或实际工作者由于自身的管理经历和对管理的不同认识，对企业战略给予了不同的定义。

1) 广义定义

在广义的战略定义中，战略的概念包含着企业的目的。美国哈佛大学商学院教授安德鲁斯认为，“战略是目标、意图或目的，以及为达到这些目的而制定的主要方针和计划的一种模式。这种模式界定着企业正在从事的或者应该从事的经营业务，以及界定着

企业所属的或应该属于的经营类型。”哈佛大学的迈克尔·波特教授也认为“战略是公司为之奋斗的一些终点与公司为达到它们而寻求的途径的结合物。”

2) 狭义定义

在狭义的战略定义中，确定目的过程与战略制定过程虽然互相有联系，但又是两个截然不同的过程。美国著名管理学家安索夫就是持这种观点的，并且影响了后来的很多研究者。他认为企业战略是贯穿于企业经营、产品和市场之间的一条“共同经营主线”，决定着企业目前所从事的、或者计划要从事的经营业务的基本性质。这条共同经营主线由四个要素构成：①产品和市场范围，是指企业所生产的产品和竞争所在的市场。②增长向量，是指企业计划对其产品和市场范围进行变动的方向。③竞争优势，是指那些可以使企业处于强有力竞争地位的产品和市场的特性。④协同作用，是指企业内部联合协作可以达到的效果，即 $1+1>2$ 的现象。

美国学者霍弗和申德尔进一步认为，企业在制定自己的战略时，应该考虑企业资源配置和外部环境的相互作用。他们为战略下的定义是：“战略是企业目前的和计划的资源配置与环境相互作用的基本模式。该模式表明企业将如何实现自己的目标。”

3) 现代定义

上面提到的两类定义尽管有所不同，但都强调企业战略的一方面属性，即计划性、全局性和长远性。近年来，由于企业外部环境变化速度加快，使得以计划为基点的定义受到不少批评，于是企业战略的现代概念受到广泛的重视。

加拿大麦吉尔大学教授明茨伯格把战略定义为一系列行为方式的组合。他借鉴市场营销学中营销四要素（4P's）的提法，创立了企业战略的5P's模式，即计划、计策、模式、定位、观念来对企业战略进行描述。其中，“计划”强调战略作为一种有意识、有组织的行动方案；“计策”强调战略可以作为威慑和战胜竞争对手的一种手段；“模式”强调战略最终体现为一系列具体行动及实际结果；“定位”强调战略应使企业根据环境的变化进行资源配置，从而获得有利的竞争地位和独特的竞争优势；“观念”强调战略作为经营哲学的范畴体现其对客观世界的价值取向。

明茨伯格的定义与传统定义最大的不同在于，他认为战略作为一系列的决策或行动方式，既包括刻意安排的（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应变的组合。许多学者开始研究组织的有限理性，并将重点放在组织不可预测的或未知的内外部因素约束下的适应性上。所以，传统定义与现代定义的本质区别在于，现代化概念更强调企业战略的另一方面属性，即应变性、竞争性和风险性。

4) 本书的定义

归纳以上对企业战略的认识，结合我国的具体情况，对企业战略可做如下表述：

企业以未来为基点，在分析外部环境和内部条件的现状及其变化趋势的基础上，为寻求和维持持久竞争优势而做出的有关全局的重大筹划和谋略。

具体而言，未来的生存和发展问题是制定企业经营战略的出发点和归宿。战略应为企业确定一个简单、一致和长期的目标。企业战略应是在经营活动之前有目的、有意识地制定的，应体现一种主动精神。战略的实质是帮助企业建立和维持持久的竞争优势，即帮助企业保持一种强大而灵活的态势。

它是企业为实现其宗旨和目标而确定的组织行动方向和资源配置纲要，是制定各种计划的基础。

企业战略是在符合和保证实现企业宗旨的条件下，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，合理地调整企业结构和配置企业的资源，从而使企业获得某种竞争优势。

◆ 钱德勒：经营战略就是企业的战略性决策。

◆ 安东尼：从经营计划体系的角度来理解企业战略。

◆ 格卢克：制定一种或几种有效的战略，以达到企业目标的一系列决策和行动。

◆ 斯坦纳：企业确定使命，根据企业外部环境和内部经营要素确定企业目标，保证目标的正确落实，并使企业使命最终得以实现的一个动态过程。

1.1.2 企业战略的特征

1. 全局性

一个企业在经营管理过程中总要遇到各种各样的情况，处理各种各样的问题，其中一些决策涉及整个组织范围，另外一些可能只与局部利益有关。企业战略是以企业的全局为对象，根据企业总体发展的需要而制定的。它所规定的是企业的总体行为，它所追求的是企业的总体效果。虽然它必然包括企业的局部活动，但是，这些局部活动是作为总体行动的有机组成部分在战略中出现的。

2. 长远性

企业战略既是企业谋取长远发展要求的反映，又是企业对未来较长时期内如何生存和发展的通盘筹划。虽然它的制定要以企业外部环境和内部条件的当前情况为出发点，并且对企业当前的生产经营活动有指导、限制作用，但是，这一切也都是为了更长远的发展，是长远发展的起点。因此，评价战略优劣的一个重要标准就是看其是否有助于实现组织的长期目标和保证长期利益的最大化。换句话说，战略更关注长远利益，而不是关注短期利益。

3. 竞争性

企业战略是关于企业在激烈的竞争中如何与竞争对手抗衡的行动方案，同时也是针对来自各方面的许多冲击、压力、威胁和困难，迎接这些挑战的行动方案。它与那些不考虑竞争、挑战而单纯为了改善企业现状、增加经济效益、提高管理水平等为目的的行动方案不同。只有当这些工作与强化企业竞争力量和迎接挑战直接相关、具有战略意义时，才能构成企业战略的内容。应当明确，市场如战场，现代的市场总是与激烈的竞争密切相关的。企业战略之所以产生和发展，就是因为企业面临着激烈的竞争、严峻的挑战，企业制定战略就是为了取得优势地位，战胜对手，从而保证自己的长期生存和发展。

4. 纲领性

企业战略规定的是企业总体的长远的目标、发展方向和重点、前进道路，以及所采取的基本行动方针、重大措施和基本步骤，这些都是原则性的、概括性的规定，具有行动纲领的意义。它必须通过展开、分解和落实等过程，才能变为具体的行动计划。

5. 相对稳定性

为了实现企业的可持续发展，企业战略应具有相对稳定性。战略必须在一定时期内具有一定的稳定性，这样才能在企业经营实践中具有指导意义，如果朝令夕改，就会使企业经营发生混乱，从而给企业带来损失。当然企业经营实践又是一个动态过程，指导企业经营实践的战略也应该是动态的，以适应外部环境的不断变化。因此企业战略应具有相对稳定性的特征。

1.1.3 战略、战术与策略

企业战略的上述特性，决定了企业战略与其他决策方式、计划形式的区别。

1. 战略与战术

由企业战略的定义及特征可知，企业战略的基本含义始终都是有关企业全局性、未来性、根本性的重大决策。战略不同于战术，它们之间既有密切联系，又有明显区别(图 1-1)。一般来说，战略与战术主要是全局与局部的关系，战略是指企业为达到长期经营目标及达到目标的途径和手段的总体谋划，而战术则是指为达到战略目标所采取的具体行动。

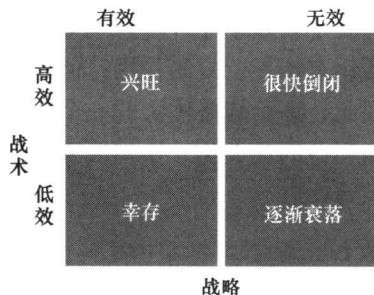


图 1-1 战略与战术区别

战略高于战术、统帅战术。战略上出差错，就是对全局问题的决断出了问题。战略错了，一切皆错，这就是“一着不慎，全盘皆输”的道理。实践中，有的领导者注重战略管理，而有的领导者注重战术管理。战略管理与战术管理的区别在于：前者注重管理的全局性，后者则较多关心管理的某个方面或环节；前者重视组织与社会环境的关系，后者则主要着眼于组织本身；前者比较讲究谋略，后者则注重规范；前者重视用忧患意识激励下属，后者则注意正常秩序下的常规奖惩。

2. 战略与策略

战略与策略主要是目的与手段的关系。策略是实现战略的手段；策略必须服从于战略；策略注重当前和局部；策略时间跨度短于战略；高层决策战略，中层决策策略（图 1-2）。例如，企业为达到某一战略目标，在投资、技术改造、人才培养等方面采取的措施和办法，一般就可称为投资策略、技术改造策略、人才培养策略等。

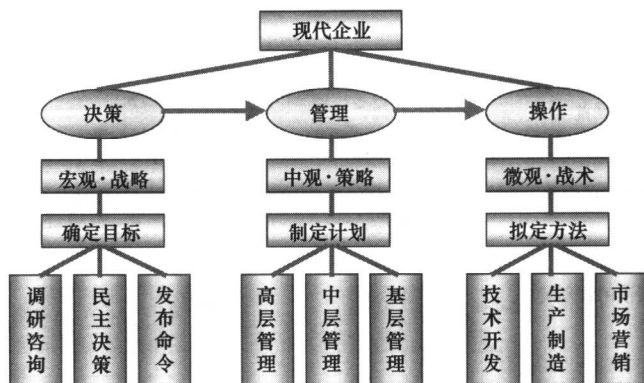


图 1-2 战略与策略区别

3. 战略与规划、计划

从广义来讲，战略、规划、计划都是对未来的筹划，也可通称为计划。国外也往往采用广义的计划概念，只是按时间区分为短期计划（1 年以下）、中期计划（3~5 年）和长期计划（5 年以上）。从狭义来讲，战略、规划、计划既有联系，又有区别。战略是规划和计划的灵魂，规划和计划必须体现既定的战略。因此，战略是规划的基础，规划又是计划的基础应当先有战略，后有规划，再做计划，使其成为可以部署、可以检查的具体行动方案。从这个意义上讲，规划和计划又是战略的继续、深入和细化。

从实施的范围看，企业战略是全面的，企业规划和计划可以是全面的，也可以是局部的；从实施的时间看，企业战略是长期的，企业规划一般是中期的，也可以是长期的，企业计划是短期的；从实施的内容看，企业战略是原则性的，企业规划是轮廓性的或粗线条的，企业计划是细线条的；从实施的方法看，企业战略以定性为主，企业规划是定性与定量并重，企业计划则是以定量为主。

1.2 企业战略的结构与任务

1.2.1 企业的战略结构

根据企业所从事业务的多少，企业的战略结构可分为业务多元化的战略结构和单一业务的战略结构。