

Management

管理学系列教材

企业战略管理

Strategy Management

主 编 姚 莉
副主编 李 巍 陈金波



WUHAN UNIVERSITY PRESS

武汉大学出版社



管理学系列教材

企业战略管理

Strategy Management

主 编 姚 莉
副主编 李 巍 陈金波



WUHAN UNIVERSITY PRESS

武汉大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业战略管理/姚莉主编;李巍,陈金波副主编. —武汉:武汉大学出版社,2010.8

管理学系列教材

ISBN 978-7-307-08018-8

I. 企… II. ①姚… ②李… ③陈… III. 企业管理—高等学校—教材 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 142340 号

责任编辑:柴 艺 责任校对:王 建 版式设计:支 笛

出版发行:武汉大学出版社 (430072 武昌 珞珈山)

(电子邮件: cbs22@whu.edu.cn 网址: www.wdp.com.cn)

印刷:湖北省京山德兴印务有限公司

开本: 720 × 1000 1/16 印张: 19 字数: 377 千字

版次: 2010 年 8 月第 1 版 2010 年 8 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-307-08018-8/F · 1382 定价: 28.00 元

版权所有,不得翻印;凡购我社的图书,如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请与当地图书销售部门联系调换。

前 言

战略管理是一门新兴且高度综合的工商管理核心课程。伴随着经济全球化、信息化的快速发展,企业战略管理的实践不断推陈出新,反映实践过程和结果的新的理念和理论也层出不穷,使战略管理这门课程的内容日臻丰富和完善。

与传统的职能管理相比较,战略管理是一门体系完整的学科。以往的企业管理是将企业的活动分成多种职能,如生产、财务、市场营销等,对不同的职能实行不同的管理,因而出现企业的“职能管理”一词。由对企业的“职能管理”走向对企业的“战略管理”是现代企业管理的一次飞跃,是对企业最重要以及最高层次的管理,战略管理不是强调企业某一事业或某一职能的重要性,而是通过战略分析、战略选择和战略实施及控制,来实现企业的使命,谋求组织成功,为企业的美好明天探索和创造新的机会。因此,战略管理具有综合性和系统性、全局性和长远性的特点。

在管理学的几个主要分支中,战略管理学(strategic management)是一门比较年轻的学科。一般认为,进入20世纪80年代以后,战略管理才形成了真正的理论体系。在商学院,战略管理学在此以前的半个多世纪里一直依赖案例作为研究和教学的手段。今天,战略管理学与管理学的其他领域一样,被视为广义的社会科学的重要组成部分。

在美国的工商管理教育中,企业战略管理这门课程具有重要地位。从20世纪50年代起,美国哈佛商学院就在管理教育上特别强调使学员具有企业总体考虑意识的重要性。战略管理能促进人们在经济活动中的自觉性和能动性。美国的企业战略管理培训在20世纪60年代开始普及,在以后的二十多年里得到了空前普及。据20世纪80年代中期统计,美国实行战略管理的大公司已占大公司总数的78.7%。随着经济全球一体化进程的加快,市场竞争越演越烈,战略思想在企业发展中的作用更加凸现出来。

自改革开放以来,我国在向市场经济转轨过程中,一批先行的企业善于战略思考,勇于战略实施,在国际国内市场上获得了极大的成功,也有一些企业由于战略上的失误而坠入失败的谷底。这说明在我国工商管理教育中,加强企业战略管理这门课程的教育,有着深刻的现实意义。

人类进入21世纪以来,以下三个趋势给企业经营发展带来了前所未有的挑战:

一是全球化进程不断加快，二是信息技术日新月异，三是知识经济迅速发展。面对这三个趋势，中国企业要实现可持续发展，就必须重新审视战略管理的各项要素、前提条件及业务基础，不仅要改变传统的观念，而且要重构自己的商业模式，还要再造自己的业务流程。既要稳定，以积累经验、知识和能力；又要创新，以形成难以替代的优势，从更广阔的视角打造核心竞争力。战略管理教科书必须充分反映这些挑战和变化。这是我们组织编写本书最直接的目的。

本教材力图既反映中外企业界战略管理实践所积累的丰富经验，又体现相关学科领域的最新研究成果，以达到实践性、应用性和学术性、前沿性的高度统一。在编写框架和风格上，力图做到体系完整、系统严谨、简洁明快，本书编写力求扩大信息量，在内容方面，从战略管理的任务入手，来展开战略管理的理论体系；在方法方面，用较大篇幅介绍了常规的分析方法和工具，以利于学习者在尽量短的时间内掌握这门课程的核心内容并得其精髓。

本教材主要为工商管理专业的大学本科和专科的学生所编写，也可以供有志于从事经济管理工作的其他专业的学生学习使用，还适用于企业管理人员的培训和学习，并可以当作研究生的学习参考书。全书由湖北经济学院工商管理学院三位长期从事企业战略管理教学和研究的教师编写，由姚莉教授任主编，李巍、陈金波任副主编。姚莉教授设计了全书的结构和大纲，全书编写分工如下：姚莉教授编写第一章、第三章、第四章、第五章、第八章、第九章、第十一章；李巍副教授编写第二章、第六章；陈金波讲师编写第七章、第十章。各章写成后，由姚莉教授对部分章节进行了改写，并总撰定稿。

本书编写者在写作过程中阅读了国内外许多相关文献、资料，尽可能地吸收了其中的精华，在此向有关作者及研究人员表示感谢。由于企业战略管理的内容极为广博，且动态性强，加之编写者水平有限，书中的错误、疏漏和不妥之处在所难免，恳请读者批评指正。

作 者

2010年7月1日

目 录

第一章 企业战略管理导论	1
第一节 企业战略的起源与本质.....	1
第二节 战略管理要素、层次与体系	10
第三节 战略管理过程	16
第四节 战略管理的演进	20
第五节 战略管理理论的发展	24
第二章 企业外部环境分析	36
第一节 企业外部环境分析概述	36
第二节 企业一般环境分析	38
第三节 产业环境分析	51
第四节 竞争对手分析	68
第三章 企业内部条件分析	73
第一节 企业资源能力分析	73
第二节 价值链分析	83
第三节 核心竞争力与企业竞争优势	89
第四节 资源均衡状况评估	99
第四章 企业使命与战略目标	113
第一节 企业使命.....	113
第二节 企业愿景.....	119
第三节 企业道德与社会责任.....	123
第四节 企业战略目标.....	127
第五章 公司战略	134
第一节 公司战略概述.....	134
第二节 发展型战略.....	136

第三节	多元化战略	140
第四节	一体化战略	145
第五节	稳定型战略	149
第六节	紧缩型战略	153
第六章	国际化战略	157
第一节	国际环境分析与企业国际化经营动因	157
第二节	国际产业竞争与企业国际化战略	162
第三节	国际市场进入方式及其选择	167
第四节	企业国际化经营战略控制	176
第七章	并购与战略联盟	179
第一节	企业并购概述	179
第二节	企业并购的程序及实施	188
第三节	并购后整合策略	193
第四节	战略联盟	197
第八章	业务单位战略	206
第一节	基本竞争战略	206
第二节	基本竞争战略的扩展	211
第三节	动态竞争战略	215
第四节	不同行业环境的竞争战略	217
第五节	竞争地位与企业战略	227
第九章	职能战略	233
第一节	职能战略概述	233
第二节	生产战略	235
第三节	市场营销战略	237
第四节	人力资源战略	240
第五节	财务战略	242
第六节	研究开发战略	243
第十章	战略实施与控制	245
第一节	战略实施与控制的基本问题	245
第二节	组织结构与战略实施	249

第三节	公司治理与战略实施.....	257
第四节	企业文化与战略实施.....	261
第五节	资源配置与战略实施.....	264
第六节	企业战略控制.....	267
第十一章	战略评价与战略变革	275
第一节	战略评价.....	275
第二节	平衡计分卡.....	277
第三节	战略调整与变革.....	281
主要参考文献		293

第一章 企业战略管理导论

【学习目标】

- 理解企业战略的本质
- 掌握战略管理的一般过程及任务
- 熟悉战略管理的发展历程
- 了解战略管理理论的十大学派

第一节 企业战略的起源与本质

一、战略的概念

“战略”一词在我国古已有之。“战”即战斗、战争；“略”指谋略、策略。我国历史名著《左传》和《史记》中已使用“战略”一词。春秋时代的《孙子兵法》就是著名的军事战略战术著作。明代军事家茅元仪在《武备志》的第二部分《二十一史·战略者》中，指出“战略”是指对战事的谋划。清代末年，北洋陆军督军练处在我国第一部《军语》中把战略解释为“筹划军国之方略也”。

在西方，“战略”（strategy）一词源自希腊语“stratgos”或演变而来的“strategia”。前者意为“将军”，后者意为“战役”、“谋略”，均指指挥军队的艺术和科学。579年，东罗马帝国国王毛莱斯用拉丁文写了一本名为 *Strategicon* 的书，被认为是西方第一部涉及战略的著作。1772年，法国人腓尔特的著作《战术通论》则明确提出了战略的概念，著作中提出关于“大战术”与“小战术”的概念，区分了现今关于“战略”与“战术”或“策略”的含义。早期的“战略”一词是军事方面的名词。如19世纪瑞士人纽半尼在其著作《战争艺术》中提出，战略是在地图上进行军事部署的艺术，它所研究的对象是整个战场，战略主要解决一定时期如何进行军事部署的问题，以实现战争所要达到的基本目标。从19世纪起，西方逐渐形成不同的战略观念，如克劳塞维茨的《战争论》、利德尔·哈特的《战略论》等。

无论在我国还是在西方，战略都产生于战争和军事活动，它是这些活动实践的理论概括，通过实践检验，又可以指导实践。《中国大百科全书·军事卷》中的论

释是：“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所采取的准备实施战争的方针、政策和方法。”随着生产力水平不断提高和社会实践内涵不断丰富，“战略”一词逐渐被人们广泛地运用于军事以外的其他领域，从而给“战略”一词增加了新的含义。如人们将战略引申到政治活动中，一个政府或政党制定的一定历史时期内全局性的路线、方针，包括预定实现的总体目标和为实现目标所做的力量部署、所采用的手段等，即可视为战略。第二次世界大战后，社会经济活动日益扩大而复杂，战略被更多地引入到经济活动中，许多国家的政府都对带全局性、长远性的经济发展方向和道路进行了认真研究，制定出指导国民经济或某些关键产业发展的方针、规划或战略。如我国的“十一五”规划，提出经济、社会、科技、教育、文化等一系列战略目标，为我国在 21 世纪中叶基本实现现代化打下了坚实基础。

二、企业战略的起源

（一）企业战略思想的产生

企业战略思想是随着西方企业管理理论的发展则逐渐形成的，在第一次工业革命时期（18 世纪中叶至 19 世纪中叶）并没有形成战略的思想或方法。这是因为虽然这一阶段以工业企业竞争激烈而著称，但事实上所有企业都没有能力在有效范围内影响市场。因为这一时期市场混乱而无序，一些经济学家如亚当·斯密（Adam Smith）提出“市场是看不见的手”，其作用远大于个体企业。这一时期的小型产业和小企业主们不需要任何战略。欧洲产生了以亚当·斯密等为代表的欧洲管理思想，以后在美国又出现了以泰罗为代表的科学管理理论。当时这些研究者和管理者都将思考的重点放在组织内部活动的管理上，还没有涉及企业战略理论的研究。

19 世纪下半叶，随着美国主干铁路修建完毕，构建集团市场第一次成为可能，先后在美国以及欧洲涌现了一种新型企业——大型的、纵向一体化的企业。它们有能力大量投资于制造、营销并运作各个管理层及协调各自职能。企业规模的扩大，导致企业管理的革命，即所有权与经营权的分离，职业经理人的出现。著名历史学家钱德勒进一步补充了亚当·斯密“看不见的手”观点——他把职业经理人比作“看得见的手”，那一时期，在一些资本密集型产业，规模最大的企业开始影响、改变产业内甚至产业外的竞争环境。大型企业的高级经理开始明确提出对战略思想的需求。20 世纪初产生了战略管理思想的萌芽，有人开始从企业高层以及组织与环境的关系等角度来考虑企业发展问题。在 1923—1946 年期间担任通用汽车首席执行官的斯隆（Sloan），凭借对公司最大的竞争对手——福特汽车公司优势及劣势的观察，制定了成功的公司战略。第二次世界大战使整个经济范围内的稀有资源配置问题更加突出，这刺激了战略思想在企业中迅猛发展。

新的运算技术（如线性规划）的发明，为战略计划运用数量分析方法铺平了

道路。20 世纪 20—30 年代,“学习曲线”现象在一个军用飞机制造厂被发现。制造商发现,生产产量每增加一倍,直接劳动成本就以一定比率下降。这一发现显著影响了战时生产计划的预算。1944 年,冯·诺伊曼和摩根斯顿出版了经典著作《博弈论与经济行为》,解决了博弈论中的“零—总和”(zero-sum)问题(主要从综合角度分析军事问题),并构建了非零—总和(none zero-sum)的博弈论(主要从企业角度出发)。战时的经验不仅促进了新技术的运用,同时也促进了引导管理决策的战略思想的运用。此时,著名的管理大师德鲁克注意到经济学理论中把市场视为非个体力量,其远远超出了独立的企业或组织所能控制的范围。他指出:“管理不仅仅是被动的适应性的行为,其对实现预期目标起到了积极作用。”在大企业时代,“管理意味着规范经济环境,意味着计划、激励,意味着扩大企业自由活动范围”。这代表企业战略管理的重要观点——通过有意识地执行正式计划,一个企业可以积极有效地控制市场。

(二) 从战略思想到战略管理

战略思想的产生还不等于战略管理的产生,企业只有有意识地将战略作为管理的对象,并且有计划地从事战略管理活动,才有了战略管理。战略管理形成一个相对独立的学科,至少应该满足下面的条件:比较系统的思想、比较完整的内容、比较成熟的方法,以及上述三者之间的紧密关联。

如前所述,企业战略思想是随着产业革命和经济的发展而逐步形成的。18—19 世纪,伴随着产业革命,产生了以亚当·斯密等为代表的欧洲管理思想以及以泰罗为代表的科学管理学派。20 世纪初,法约尔对企业内部的管理活动进行整合,提出管理的五职能说。这些学者和管理者都将思考的重点放在组织内部活动的管理上,这可以说是最早出现的企业管理思想。

1934 年,康芒斯在其著作《制度经济学》中首次使用了“战略因素”一词,引起了人们对企业经营活动中“战略因素”的注意,但是,他只是把“战略因素”限制在公司经济制度中的管理活动和交易活动的某些方面,而没有从企业战略管理的高度说明“战略因素”对企业经营活动的影响。

1938 年,巴纳德在其著作《经理人员的职能》中首次将战略的概念引入管理理论,他认为管理和战略主要是与企业领导人有关的工作。他提出管理学的重点在于创造组织的效率,其他的管理工作则应注重组织的有效性,即如何使组织与环境相适应。巴纳德的这一观点使企业战略思想得到理论界和企业界的重视,极大地推动了企业战略理论研究的发展。他的有关组织与环境匹配的主张成为现代战略分析方法的基础。

1962 年,美国学者钱德勒在其《战略与结构:工业企业史的考证》一书中,将战略定义为“确定企业基本长期目标、选择行动途径和为实现这些目标进行资源分配”。这标志着“战略”一词被正式引入企业经营管理领域,初步奠定了企业

战略研究的理论框架。1965年,美国学者安索夫(H. I. Ansoff)在研究多元化经营企业的基础上,在其著作《公司战略》中,从构成要素的角度提出了“战略四要素”说,认为战略构成要素应当包括产品与市场范围、增长向量、协同效果和竞争优势。自此,战略由思想到其特有的构成要素逐渐丰满,管理者开始了对战略构成要素的管理,对战略管理的研究也由单纯的组织内部研究转向对组织与环境的关系的研究,成为当代企业战略管理理论的研究起点。

20世纪60年代,西方企业战略理论研究形成第一次浪潮,各个学派林立,研究方法多样,具体主张不同,有“理论丛林”之称。20世纪70年代,随着社会实践的发展,理论研究的深入,战略管理基本上成为一门体系完整、相对独立的学科。

20世纪80年代起,世界市场竞争环境发生了剧烈变化。日本和欧洲经济的发展,对美国经济造成巨大压力。市场竞争的压力促进了战略理论的发展。战略学家迈克尔·波特(Michael E. Porter)在其著名的两部著作——《竞争战略》(1980年)和《竞争优势》(1985年)中提出了战略定位的观点,认为企业战略的核心是获取竞争优势,并系统地阐述了战略管理的内容与方法,特别是给出了如产业结构分析、战略集团、价值链等分析工具,更进一步丰富了战略管理的内容和方法。1990年,他又出版了《国家的竞争优势》一书,进一步发展了他的战略理论。

在企业界,明确地引进战略概念大约从20世纪60年代开始,由于科学技术发展,生产力水平提高,全世界的工商企业都面临着越来越复杂的环境、越来越激烈的竞争、越来越大的市场范围、越来越快的社会、经济、文化和技术变化。许多企业加深了“商场如战场”的认识,愈来愈清醒地认识到企业战略对企业生存与发展的重要性。从企业成长的角度,战略管理的意义在于两个方面:一是企业可以通过自己的主动性行为改变自己所处的竞争环境,包括改变自己、抑制竞争对手和改变产业政策;二是可以缩短企业自然成长过程,即加快企业“进化”的速度,以使企业迅速占据有利的竞争位置。如通用电气公司在1971年首先编制出战略规划,日本索尼公司制定了“驯马战略”。

三、企业战略的定义与内涵

在管理学界,最基本的概念问题,往往是争议最大的焦点,战略管理也不例外。什么是战略,迄今为止仍无一个公认的定义。许多学者和企业高层管理者曾经分别赋予企业战略不同的含义,但企业战略所要解决问题则是共同的,那就是:如何对未来的市场环境变化作出正确的判断?如何调整企业的经营行为,以应对这种未来的变化,从而领先对手,获得竞争优势?如何从各种社会与商业关系中发掘别人没有发觉的价值,创造出别人没有采用过的赢利模式?这都成为企业非常关注的战略问题,从这点来看,如何从一个更长远的视角,帮助保持企业与合作伙伴的和谐,

在社会分工大系统中将自身的优势充分地发挥出来，或系统地、有计划地培育企业在某一方面的竞争优势，实现企业价值的最大化，这正是企业战略这一概念的最终使命。

企业战略自从 20 世纪中期提出以后，管理学家们从不同的方面对战略进行了描述，但对于什么是企业战略还没有一个统一的定义。下面介绍一些有代表性的企业战略的定义，以帮助我们从事不同角度理解企业战略的含义。

（一）安德鲁斯对战略的定义

哈佛商学院教授安德鲁斯（Andrews）认为，战略是一种把企业的目标、政策和经营活动结合在一起的模式：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决策模式（mode of decision），战略的形成应该是一个精心设计的过程，而不是一个直觉思维的过程，而且战略应该清晰、简明、易于理解和贯彻。安德鲁斯对战略进行了四个方面的界定，将战略分为四个构成要素，即市场机会、公司实力、个人价值观和渴望、社会责任。其中市场机会和社会责任是外部环境因素，公司实力与个人价值观和渴望则是企业内部因素。他主张公司应通过更好地配置自己的资源，形成独特的能力，以获取竞争优势。

（二）安索夫对战略的定义

哈佛商学院教授安索夫是美国战略理论中资源配置战略学派的代表人物，对企业战略管理理论的形成和发展作出了重大贡献。1965 年，安索夫在《企业战略论》中，提出战略的四种要素的观点，并提出战略四要素紧密相关，共同决定着企业经营活动的方向和发展目标。安索夫将“战略”的定义限定在“产品—市场战略”意义上使用。他将企业组织扩大产品—市场范围等企业家活动和市场活动统称为“战略活动”。战略活动可分为若干类型和模式，为便于理解，可称之为“战略模式”。1976 年在《从战略计划走向战略管理》中，安索夫首次提出了“企业战略管理”的概念，指出：企业战略管理是把企业的战略发展问题作为一个多因素和多层次的整体复杂系统来处理。它既重视技术经济方面的环境因素，也重视企业自身的内部结构条件及社会、心理、文化、政治和法律等各方面的变化发展可能产生的各种影响，并且还把战略计划的制定和战略计划的控制与实施结合成一个统一的动态管理过程。他从企业战略计划在实施阶段怎样才能获得成功着手，以环境—战略—组织三者为支柱（Environment-Strategy-Organization, E-S-O），建立起了企业经营战略管理的基本框架模式，称为 E-S-O 支柱理论。

（三）迈克尔·波特关于战略的定义

波特认为，“竞争性战略就是要做到与众不同，它意味着要仔细地选择一组不同的经营活动来表达一种独特的价值理念”，并提出战略的本质是选择，即选择一套与竞争对手不同的活动，以提供独特的价值，企业的这种独特定位能够有效避免由于企业间的相互模仿所导致的过度竞争。波特认为，选择成为战略制定的核心，

不仅是因为企业资源的稀缺性决定了企业不能在所有的行业 and 市场中参与竞争，而且是因为企业提供不一致的价值活动时，会使顾客感到迷惑，甚至损害企业的声誉，因此企业必须在各种活动上有所取舍。

（四）明茨伯格关于战略的概念

加拿大麦吉尔大学教授明茨伯格将企业战略定义为“一系列或整套的决策或行动方式”。这套方式包括刻意安排的战略和任何临时出现的战略。他提出企业战略是由五种定义阐明的，即计划（plan）、策略（ploy）、模式（pattern）、定位（position）、视角（perspective）。在企业的经营活动中，管理者在不同的场合以不同的方式赋予企业战略不同的内涵，但在正式使用时，他们可能是指其中的某一种含义。

明茨伯格认为，定义需要折中主义，当不同的定义存在各种关系时，没有一种关系能够优于其他关系。这些定义在某些方面互相竞争，但也许在更重要的方面互为补充。不是所有的计划都能成为模式，也不是所有模式的发展都是计划好的。一些策略次于定位，一些策略高于定位但次于视角。

战略是计划，是企业有意识、有计划的行为，用来实现企业的基本目标。战略又是策略，在企业战略中，必然要大量使用策略，作为战胜竞争对手的手段。作为模式，战略专注于行动，如果不考虑行为，概念将是一个空洞的概念。战略也是模式，体现为一系列的行为，反映了企业长期行为的连贯性，由企业长期行为模式所导向，并强化企业的行为模式，是一种已经实现的战略。作为定位，战略促使我们从环境看待组织，特别是它们的竞争环境。这使得我们从生态学角度去考虑组织，把它看做环境中的有机体，在敌对、不确定和共生的世界里求生存。战略包括视角，即一个组织做事的基本方式以及战略思维的内涵。战略观念往往体现在决策者对环境及发展的正确认识，并通过一系列活动渗透到组织的全体成员中，形成共享，从根本上影响企业的经营活动。因此，战略不仅只是诸多文献中描述的概念，它能引起我们对组织作为集体观念和作为行为工具的一些最基本问题的思考。

战略的五种定义彼此具有内在联系，相互间又形成互补。战略既强调计划性，凡是谋划在先；又指出战略模式重在行动，战略可以通过计划设计出来，也可自发产生；战略作为定位就是从企业外部寻找市场，战略作为视角是从企业内部寻找企业的整体形象，并贯串在战略行为的各个方面。上述五种定义，能增强我们理解和掌握战略形成程序的能力。

（五）加里·哈默和 C. K. 普拉哈拉德关于战略的定义

在 20 世纪 90 年代，当战略遭到人们的质疑时，哈默和普拉哈拉德在《哈佛商业评论》上的论文《战略意图》（*Strategic Intent*）和《竞争核心能力》（*Competing with Core Competencies*）获得了麦肯锡奖。文章一改传统的战略框架偏重程式化、缺乏前瞻性的弊端，创造了面向未来新时代的战略，引起极大反响。他们的《公

司的核心能力》(The Core Corporation) 成为《哈佛商业评论》有史以来重印册数最多的著述之一。

两位学者提出了“战略就是革命, 其他任何事情都是策略问题”的观点, 即战略的制定应该是由未来倒推到现在, 而不是从现在展望未来。他们认为, 要确保自己不被想象力更强的竞争对手所取代, 最好的办法就是首先构想出创造商业价值的新方法, 首先奔向未来, 即使未来会削弱过去的成功也在所不惜。他们提出了“战略意图”这一概念, 并指出: 战略意图是战略发展框架的核心。战略框架可以指明通向未来之路, 而为这一过程提供情感和知识能量的却是战略意图。战略发展框架是大脑, 战略意图是心脏。战略意图意味着公司要有长远的眼光, 因为任何公司目前的专长和资源显然不足以实现其理想。战略意图包含着一种情感因素, 会催人奋进。方向感、探索感和使命感, 这三者是战略意图的显著特征。

哈默和普拉哈拉德的战略理论为 20 世纪 90 年代美国一批创新型企业的发展提供了正确的战略观和一整套战略理论。他们提出的“走出过去、迈向未来”、“学会忘记过去”、“竞争预见能力”、“塑造未来、先机为贵”和“核心专长是克敌制胜的杀手锏”等精辟论述, 给处在激烈市场竞争中的创新型企业以极大的鼓励, 以“竞争未来”的战略思想去运营。

对战略的定义难以达成共识, 主要原因有两方面: 一是战略是多维的, 二是战略必须是权变的, 因产业不同而存在差别。达成共识的地方是战略关注组织与环境的不可分割的关系, 组织用战略来应对变化的环境, 战略变化给组织带来新的组合。

综上所述, 本书将企业战略定义为: 企业战略是企业为了求得生存和发展而做出的长期性、全局性规划以及为了实现愿景规划所采取的竞争对策和行动方式。企业战略是企业经营思想的体现, 是一系列战略性决策的结果, 又是制定中长期计划的依据。

四、企业战略的特征

与一般管理和其他专业领域的管理相比, 企业战略有以下基本特征:

(一) 全局性

企业战略的突出特征是全局的把握, 以全局为对象, 规划出企业的总体行动, 追求企业的总体效果。全局由若干局部所组成, 但局部必须服从全局。企业内部的所有职能活动和所有业务单位以及所有的运营决策, 都要受到战略决策的影响。企业战略的全局性说明企业战略追求的是整体效果, 因而是一种总体决策。

(二) 长期性

企业战略应以企业的长期生存和发展为出发点, 研究众多战略问题。由于产业发展一般都有几年甚至几十年的历程, 企业战略在酝酿时应从三五年乃至更长的时

限考虑。企业战略的长期性特征要求企业把战略的制定和实施的定位放在未来，反对短期化行为，战略的成效也要以长远效益来衡量，短期打算或权宜之计不能称为战略。企业战略的未来观是十分重要的出发点。

（三）纲领性

指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，是对企业未来的一种粗线条的设计。它是对企业未来的总体谋划，不纠缠于现实的细枝末节。战略不在于精细，而在于洞察方向。

（四）竞争性

战略是适应市场竞争的需要而产生的，是为增强企业的竞争能力、适应能力和赢得竞争优势而制定的，竞争性因此成为企业战略的首要特征。企业在激烈的市场竞争中，必须参与两极对抗或多极对抗，其对手是具有一定实力和智力的活体。因此，企业战略的竞争性就成为非常显著的特征。企业战略一定要规划竞争优势及其实现问题，所以，战略决策有时也被认为是在竞争中寻找有效的竞争定位以获取竞争优势的过程。当然竞争必须遵守竞争规则和国际惯例。我国已有反不正当竞争法。

（五）风险性

战略决策所涉及的是目前决策的未来性，而未来是不确定的。这种不确定性往往包含着风险，而高风险可能与高收益相联系，也可能与高损失相联系。此外战略通常是把企业作为一个整体加以考虑的，而企业整体面对的环境日益复杂且多变。这种不确定性使企业战略管理比一般管理和其他领域的专业管理具有更大风险。因此，企业战略的制定并不是企图消除风险，而是对风险程度作出某种判断，并对风险的后果作出评价，然后作出是否参与冒险，或者回避风险的决策。

（六）创新性

企业战略的创新性是指企业为了生存和发展，就必须不断地开辟新的经营领域，做新的事业，摆脱过时、低效、陈旧事业的羁绊。战略的竞争性要求创新性，战略要促进企业在技术、组织、管理等领域的创新，并充分利用这些创新成果，增强竞争优势，巩固竞争地位。创新将是 21 世纪商界竞争的关键，只有将创造性的破坏贯穿于企业战略管理的全过程，企业才能在激烈的市场竞争中不断地重塑自己的未来。

从以上特征可以看出，企业战略是一项非常复杂的决策活动，制定起来难度比较大。它要求决策者必须具备比较高的素质和决策水平。

五、企业战略的本质

有关战略本质的研究，我们认为其核心在于回答一个问题：为什么企业之间会

存在差别？从一个时点来看，企业之间的差别可归纳为两类：（1）做同样事情的企业之间有差别；（2）做不同事情的企业之间有差别。衡量差别的标准是非常复杂的，但也可简化为两个标准：市场地位（最简单的指标是市场占有率）和投资回报率。按现在衡量企业价值的标准，市场地位比投资回报率更重要。什么原因使差别长期持续存在？按照许多学者的研究分析无非是：（1）历史；（2）市场不完善；（3）企业行为差异。

历史包括历史机遇和企业过去的行为，历史潮流不能改变也无需改变，重要的是要考虑市场不完善和企业行为差别。

市场不完善过去存在，现在存在，将来也会存在。市场不完善对一些企业来说是不利因素，对另外一些企业来说就是有利因素。而利用市场不完善或者说尊重市场不完善的现实，使其成为对自己有利的因素正是所有企业追求的目标：处于市场有利位置的企业要不断地增巩固这种有利位置；处于不利位置的企业要努力改变现状以使自己上升到有利的位置。

企业行为差异对企业差异的影响是不言自明的，企业行为受多方面因素影响，我们更关心的是什么样的企业行为能够获得更好的业绩。

无论是利用市场的不完善（换言之就是利用外部环境），还是决定企业如何行事都是企业可以控制的行为，要选择恰当的行为以便得到自己想要的企业差异，唯一重要的就是应用智慧。

因此，战略的本质是企业智慧与实力两种要素的集合。战略首先是智慧的运用，即战略管理研究的对象本质上是谋略。其次，企业的战略管理是以实力的增长为基点的。因此，可以说战略的本质是以智慧推动的实力的增长。企业的成长如果没有智慧的应用，是一种自然成长的过程，这种过程在商品经济发展初期是可能的，但在当前的竞争环境下几乎不可能。而企业智慧的应用如果不是集中在增长实力上，战略就会成为空中楼阁。因此，战略管理的基本思想是：以智慧谋求实力的增长，以智慧博弈，从而实现企业的成长。

区分战略与战术的差异，有助于理解战略的本质。战略是指御敌于何处（where），而战术是提如何御敌（how）。与其他决策（常规决策、战术决策）不同，战略决策应对的是整个组织的未来，具有以下三个特征：

- （1）非常规性。战略决策不常有，一般也无先例可循。
- （2）重要性。战略决策会支配大量资源，所以要求大量投入。
- （3）指导性。战略决策为整个组织内的低层次决策和未来行为设定先例。

战略决策可分解为三个基本要素：（1）对企业活动的地域选择；（2）对企业活动的行业选择；（3）对企业活动的市场选择。