



普通高等教育“十一五”国家级规划教材

战略管理

(第三版)

李玉刚 编著



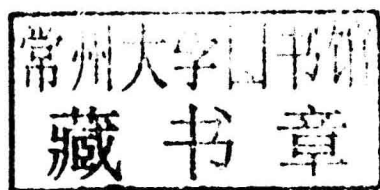
科学出版社

普通高等教育“十一五”国家级规划教材

战略管理

(第三版)

李玉刚 编著



科学出版社

北京

内 容 简 介

本书将主流的战略管理理论与现实世界中真实的企业案例相结合,从行业、资源和合法性三个视角分析企业竞争优势的来源,从竞争和成长两个方面展示了战略设计的理论和分析框架。全书共十章,分别为战略与战略管理、外部环境分析、内部环境分析、合法性分析、业务层战略、动态竞争战略、国际化战略、公司层战略、联盟和并购、战略实施。章后案例反映了全球化背景下世界领先企业的典型做法和中国企业的战略管理焦点,对其进行深入分析有助于激发学生的学习热情,并加深其对理论的理解。

本书体系规范,逻辑清晰,案例丰富,以启迪战略思维、提高战略分析能力为主旨,并配有多媒体教学课件和案例分析指导,适合作为管理类专业本科生教材。

图书在版编目(CIP)数据

战略管理/李玉刚编著. —3版. —北京:科学出版社,2013

普通高等教育“十一五”国家级规划教材

ISBN 978-7-03-038367-9

I. ①战… II. ①李… III. ①企业管理-战略管理-高等学校-教材
IV. F272

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第189892号

责任编辑:张 凯 / 责任校对:彭 涛

责任印制:阎 磊 / 封面设计:蓝正设计

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>

北京市文林印务有限公司印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2005年8月第 一 版 开本:787×1092 1/16

2009年1月第 二 版 印张:13 3/4

2013年8月第 三 版 字数:327 000

2013年8月第八次印刷

定价:28.00元

(如有印装质量问题,我社负责调换)

前言

在过去的十多年中，国内战略管理的本科生教材发生了很大变化，从早期的较少与国际接轨到现在多数教科书都采用与国际主流教材类似的结构体系。

2005 年至今，笔者一直在教学一线，从事本科生和 MBA 学生的战略管理教学工作，了解学生为什么读书，如何读书。这增强了笔者的信心，知道如何强化教材的针对性，哪些内容应该加入教材，哪些内容应该被删除。

本书第一版于 2005 年出版发行，第二版于 2009 年出版发行。第三版延续了前两版的风格，继续保留被教师和同学认可的特点，但也作出许多改进和完善。本版教材的特点如下：

(1) 目标读者定位于本科生。本书目标读者定位于管理类专业的本科生，为此在内容的选取上充分考虑到与先修课程的内容衔接，对于一些经济学课程、职能管理类课程中已经讲授过的内容，没有展开介绍。尽管 MBA 学生和其他读者也能够从阅读本书中受益，但是本书并不以此类读者为主要目标读者。

(2) 结构体系与国际主流接轨，同时又反映中国企业的现实情况。在保持结构体系与国际主流接轨的前提下，设置了“合法性分析”一章，专门介绍制度视角的战略理论，把中国制度环境对企业战略的影响及其引发的中国企业的特殊战略行为纳入战略教学的主流分析框架。

(3) 忠实于理论创建者和理论经典。一本教材要尽量涵盖这门学科的主要知识点，而这些知识点又都来源于战略管理领域的经典和前沿研究。为了确保正确理解知识和传播知识，在可能的情况下，尽量从其原创者的著作中选取相关素材，本书中对于波特 (M. Porter)、巴尼 (J. Barney) 和彭维刚 (M. Peng) 等的理论就是这样处理的。

(4) 支持教师的教学灵活性和学生学习的自主性。在信息社会，教师和学生获取知识和信息的渠道丰富而多样，教材不再是教师教学和学生学习的唯一材料。教科书的简约、纲目化和知识点全面覆盖，不仅便于教师灵活教学，也适应学生升学考试和就业的差异化需求。章后案例注重鲜活性和典型性，既有利于课堂教学，也为学生的课外阅读和案例分析提供了帮助。

本书第三版作出的改动主要有：一是结构上的变动，包括采用行业基础观、资源基

础观和制度基础观的分析框架，对第一章进行了改写；适应三个视角的分析框架，增加了“合法性分析”一章；取消了前两版中“战略领导和战略变革”一章，把其中“战略变革”的部分整合到“战略实施”一章中。二是为了体现战略管理关系到企业生死存亡的特点，对章后案例进行了更新和完善。对案例 1.1 中联想集团的最新进展进行了补充；华为和吉利两个企业案例在本书中予以保留，但是内容已经完全改变；其他案例都是新选取的。

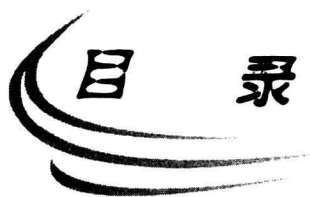
在本书撰写过程中，笔者参阅了大量文献，在此向所有相关作者表示感谢。笔者看到，国外教科书中参考文献的引用较为严谨，文后文献条目与正文建立关联。本版教材还是沿用传统的方式，把主要参考文献附在书后，对此种做法，心中不安，期待未来作出改进。在为学生讲授战略管理相关课程的过程中、在访谈和案例调研中，以及在对相关学术问题的研究中，笔者受益良多，也引发了笔者的深入思考，在此对所有提供帮助的同事和商界人士表示感谢。在前两版出版后，笔者收到许多来自全国各地教师和同学的意见和建议，对于大家的支持笔者郑重表示感谢。在华东理工大学商学院，有多位教师参与讲授战略管理课程，大家的相互交流给予笔者很大启发，感谢各位教师的帮助和支持。

欢迎读者继续提出宝贵意见和建议。您可以通过电子邮件（yugangl@ecust.edu.cn）与笔者联系，也可以登录笔者的个人学术网站（www.liyugang.com.cn）了解战略管理学习和研究的有关信息，获取与本书相关的资料。

为方便选用本书作为教材的教师开展教学工作，本书另配有多媒体教学课件和案例分析指导。选用本书作为教材的教师可与科学出版社联系（010-64012800，jingguanfa@mail.sciencep.com）。

李玉刚

2013 年 7 月于上海



前言

第1章

战略与战略管理	1
1.1 战略与竞争优势	1
1.2 战略管理过程	9
1.3 不同情况下的战略管理	13
习题	14
案例 1.1 联想集团的战略演变 (1984~2013 年)	14

第2章

外部环境分析	21
2.1 环境构成与分析技术	21
2.2 总体环境分析	24
2.3 行业环境分析	28
2.4 竞争对手分析	35
习题	39
案例 2.1 互联网牵手季	39

第3章

内部环境分析	44
3.1 价值链分析方法	44

3.2 资源和能力	50
3.3 核心竞争力	53
3.4 能力的竞争性评价	58
习题	60
案例 3.1 星巴克门店再造	60
案例 3.2 星巴克构造中国咖啡产业链	62

第4章

合法性分析	65
4.1 制度环境	65
4.2 企业合法性及合法性管理	69
4.3 合法性视角下的战略选择	73
习题	81
案例 4.1 绿色蔬菜如何扩大市场规模	81
案例 4.2 尚德破产	83

第5章

业务层战略	86
5.1 竞争战略	86
5.2 行业生命周期阶段	95
习题	100
案例 5.1 优衣库托起的日本首富	100

第6章

动态竞争战略	105
6.1 动态竞争与竞争优势	105
6.2 竞争对抗模型	108
6.3 进攻战略	112
6.4 防御战略	118
习题	123
案例 6.1 去哪儿网再动携程网奶酪	123

第7章

国际化战略	127
7.1 经济全球化与企业国际化经营	127
7.2 国际化战略的类型	130
7.3 国际市场进入策略	134
7.4 国际化经营风险和控制	136
习题	139
案例 7.1 华为受阻美国市场	140

第8章

公司层战略	146
8.1 多元化的类型和动机	146
8.2 横向多元化	148
8.3 纵向一体化	152
8.4 业务组合优化方法	156
8.5 多元化与可持续竞争优势	158
8.6 总部的价值	160
习题	164
案例 8.1 中粮帝国	164

第9章

联盟和并购	169
9.1 战略联盟	169
9.2 并购	173
习题	178
案例 9.1 娃哈哈和达能的恩怨史	178

第10章

战略实施	185
10.1 战略实施框架	185
10.2 战略实施与公司治理	188
10.3 战略实施与组织结构	190

10.4 战略实施与控制.....	196
10.5 战略实施与变革.....	200
习题.....	204
案例 10.1 吉利的革命之路	205
主要参考文献.....	210



战略与战略管理

1.1 战略与竞争优势

1.1.1 战略的定义和构成要素

“战略”一词本是军事术语，是指导战争全局的筹划和谋略。企业战略是制定企业总体目标并寻求改善竞争地位的谋划和方略。企业战略的特点在于，它是有关企业全局性、长远性和根本性的重大谋划，而不是长期的总体计划；它是确立企业未来发展的方向和总体框架，而不是面面俱到的对未来行动的详细规定；它是在竞争激烈、变化多端的市场环境中谋求企业生存和发展的重要手段，而不是随机应变的临时性措施。毛泽东认为：“……能够把战争或作战的一切重要的问题，都提高到较高的原则上去解决。达到这个目的，就是研究战略问题的任务。”

战略管理课程的理论体系来自于西方。古希腊语有“strategos”一词，含义为“将军或领袖”，其意义是指军队的艺术和科学。随着历史的变迁，才在军事上出现了英语中的“strategy”一词，含义为战略、战略学、兵法等。19世纪初期，若米尼在其《战争艺术》一书中，把战略定义为“在地图上进行战争的艺术”。克劳塞维茨在《战争论》一书中，把战略定义为“为了战争目的运用战斗的学问”。20世纪中期，随着商学院“经营政策”（business policy）课程向“战略管理”（strategic management）课程的转化，“战略”一词逐渐成为商界的热门词汇。

1. 战略的目的

日本战略学家大前研一认为，经营战略就是如何实现竞争优势。如果没有竞争对手，就没有必要制定战略。制定战略的唯一目的就是使企业尽可能有效地比竞争对手占

有持久的优势。孙子也曾说：“昔日善战者，先为不可胜，以待敌之可胜。”也就是说，善于用兵打仗的人，总是先创造条件，使自己不被敌人战胜，然后等待和寻求敌人可能被我战胜的时机。

企业制定战略的目的就是建立一种竞争优势，即以最有效的方式努力提高企业相对优于竞争对手的实力，为日常的经营活动建立一种有利的态势，先将自己立于不败之地，然后寻找竞争对手的弱点，取得竞争的最终胜利。但是，在激烈竞争和快速变化的市场上，企业可以依赖一个有利的定位获得一个暂时的优势，却难以通过维持一个特定的竞争优势来获得持续的成功。要想实现长期的繁荣，企业就必须不断地根据客观情况的变化创造新的竞争优势。因此，企业要保持竞争优势，就必须要求自身的不断进步，以更优质、更廉价的产品和服务来创造、引导和满足社会需求。

以新代旧、新陈代谢、除旧布新或推陈出新是事物发展、运动变化的客观规律；不断创新是战略活动中的主要推动力。过去有人认为战略就是寻找商机，制订计划，再去实施；现在有人认为战略就是创新，要从追随者变成领跑人。可以说，在竞争日趋激烈的环境中，战略的目的就是开发一系列暂时的、相对的竞争优势，促进企业竞争力的提高（图 1.1）。

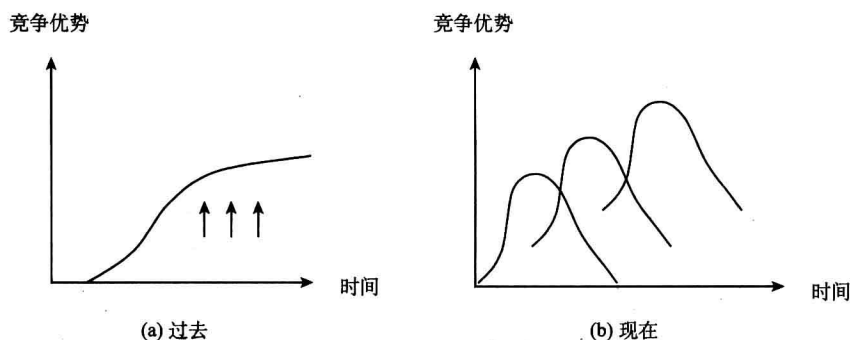


图 1.1 战略与竞争优势的关系

2. 前人对企业战略的解释

企业战略有多种定义。钱德勒（A. Chandler）认为，“战略可以被定义为企业长期目标的决定以及为实现这些目标所必须采取的一系列行动和资源分配”。

安德鲁斯（K. Andrews）认为，“战略是目标、意图和目的，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”。

安索夫（H. Ansoff）认为，企业战略是贯穿于企业经营与产品与市场的一条“共同经营主线”。这条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。

安索夫提出的这条主线由以下 4 个要素构成：

（1）产品与市场范围。确定企业在所处行业中的产品与市场的地位。

(2) 增长向量。企业经营的方向和趋势。

安索夫根据企业现有的产品、市场和将来发展的新产品、新市场的组合，指出企业可以采取以下四种发展方向对应的战略，如表 1.1 所示。

表 1.1 企业的成长方向

市场	现有产品	新产品
现有市场	市场渗透	产品开发
新市场	市场开发	多元化

(3) 竞争优势。即企业及其产品和市场所具备的不同于竞争对手、能够为企业奠定牢固竞争地位的特殊因素。企业的竞争优势来源于企业的外部环境或内部条件两个方面。

(4) 协同效果。在各业务间存在资源、技术、管理和价值链活动的各环节间的匹配关系时，可以实现各因素的联合、共享和节约，产生“1+1>2”的效果。

3. 本书对战略的界定

尽管前人对战略有多种定义，但是为了方便理解，我们给出的定义是：企业战略是有关企业发展方向和活动范围的决策，以追求可持续的竞争优势。这一定义回答了有关企业发展的三个问题：发展方向问题、发展途径问题、持续发展问题。

那么，企业战略应该包括哪些内容呢？根据战略所要完成任务的不同，我们把企业战略内容划分为三个要素：产品和市场、价值链、竞争优势（图 1.2）。这样一种划分，有助于企业战略决策者对战略的系统认识和科学管理。

战略内容的三个要素具有内在的逻辑关系。产品 and 市场的定位是战略目标，即战略所追求的目标是提供一定的产品和服务以满足目标市场的需要。价值链是战略手段，即为了在激烈竞争的市场环境中实现产品 and 市场结合的目标，企业的生产经营活动从总体上来说应该如何开展。竞争优势是战略延续，即企业开展的经营活动能够超越竞争对手，取得竞争优势，并带来高额利润。

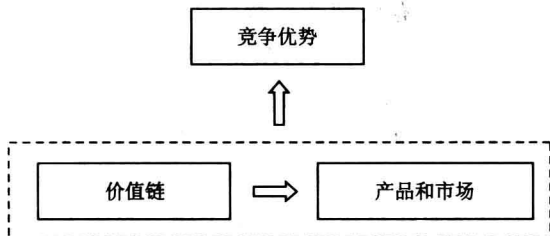


图 1.2 企业战略内容的三个要素

1) 产品 and 市场

一个企业存在的目的是为了社会的需要，而满足社会需要的过程是通过向目标客户提供所需要的产品和服务来实现的。因此，从外部来看企业的时候，我们看到的是

企业的产品和服务。产品 and 市场范围决定了企业与客户的关系, 决定了企业规模的大小, 决定了企业与客户之间的议价能力, 以及市场竞争的激烈程度, 从而决定了企业利润率的高低。

2) 价值链

一个企业在产品-市场定位上表现得好坏, 在于企业内部完成的各项活动。对价值链进行科学有效的设计和运作是企业竞争优势的来源。一个企业的价值链要支持企业的产品 and 市场组合。当企业的产品 and 市场组合变化的时候, 企业也应该改变其价值链。有时, 随着企业外部环境的变化或者企业内部资源和能力的变化, 企业也应该改变其价值链, 只有这样才能提高竞争优势。例如, 戴尔在建立企业时采取按订单生产和直销, 这在当时的计算机制造行业是一种新的价值链形式。当前, 许多企业采取了外包, 这也是改变价值链的一种重要方式。

3) 竞争优势

只有具备竞争优势, 企业才能获得高额利润, 才能维持生存并获得发展。在战略管理理论中, 把企业获得竞争优势或获得持续竞争优势, 作为战略管理的目的。竞争优势的表现有多种, 既可能是价值差异化、低成本, 也可能是两者的组合。企业是否具备竞争优势, 既可能来自于企业在产品 and 市场上的定位, 也可能来自于价值链的构成, 更有可能来自于价值链与产品 and 市场之间的关系。从更深层次来说, 竞争优势的来源既可能来自企业在行业中寻找到了一个好的定位, 也可能来自于企业内部所形成的核心竞争力, 也许是企业开展的经营活动比竞争对手有更高的合法性, 得到了社会各界的支持。战略决策者必须把能否取得竞争优势作为战略设计的一个重要考量因素, 对竞争优势的来源进行识别、保护和更新, 从而确保企业持续创造辉煌。

1.1.2 获得竞争优势的三种观点

关于如何获取竞争优势, 彭伟刚 (M. Peng) 认为有三个主流观点: 行业基础观 (industry-based view)、资源基础观 (resource-based view) 和制度基础观 (institution-based view)。行业基础观或称行业组织学派, 是波特 (M. Porter) 在产业经济学的结构-行为-绩效 (S-C-P) 模型基础上提出来的, 认为竞争优势的核心在于寻找与众不同的定位。资源基础观的代表人物有沃纳菲尔特 (B. Wernerfelt) 和巴尼 (J. Barney), 认为企业竞争优势的来源在于能够带来可持续竞争优势的资源 and 能力。制度基础观的代表人物是彭伟刚, 他在总结前人对战略与制度关系的研究基础上提出了制度基础观的概念。在制度基础观中, 把制度作为一个独立变量, 重点研究制度与企业的互动关系, 认为战略选择是制度与企业相互作用的结果。一个企业能否适应制度的要求, 能否创造一个属于自己的制度环境, 是企业获得竞争优势的关键。尽管不同学派对于企业绩效的真正决定因素各执一词, 但现实中企业绩效的真正决定因素很可能是三种力量的有机结合 (图 1.3)。

1. 行业基础观

20 世纪 60~80 年代, 人们始终认为外部环境是公司获取战略成功的主要决定因

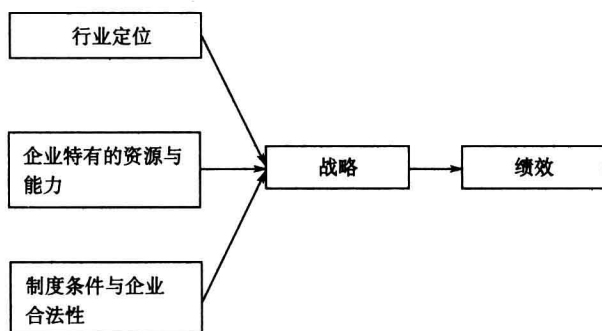


图 1.3 对企业战略的三种主要观点

素。行业组织模型揭示了外部环境对公司战略行动的决定性影响。同时，它还指出，一家公司所在行业比管理者作出的公司内部决定对公司的影响更大。公司业绩主要取决于所在行业的特性，包括规模经济、市场进入壁垒、产品差异化以及行业集中度等。

行业组织模型具有四个前提条件。首先，外部环境的压力和限制决定了获取超额利润的战略选择；其次，大多数公司在某一行业或某一领域内相互竞争，因此它们掌握着类似的相关战略资源，并因此而采取相似的战略；再次，战略实施所需的资源可以在公司间自由流动，基于此，任何公司间的资源差异都不会持续太久；最后，企业的决策者是理性的，并致力于为公司谋取最大利益，追求利润最大化。

行业组织模型要求公司必须选择最具吸引力的行业。因为大多数公司拥有相似的战略资源，而且这些资源流动性又极强，所以只有当公司找到潜在利润最高的行业，并学会如何根据行业的结构特点来利用这些资源实施其战略时，公司才会获得竞争力。五种基本竞争力量模型可以帮助公司分析这一问题，具体见第2章2.3节。

行业组织模型指出，公司只有在实施了适用于整体环境或行业、竞争环境的战略后才能获得超额利润。只有那些练就内功的企业，方能实施与外部环境相适应的战略，从而获得成功，反之，则会招致失败。因此，超额利润是由外部环境特点所决定的，而不是公司独特的内部资源或能力。

最近的研究也支持了行业组织模型的解释。研究表明，一家公司约20%的利润与行业相关。换句话说，20%的公司利润是由所在行业所决定的。然而，36%的利润变动是由公司特点和业务活动所产生的。研究结果表明，环境因素和企业特点共同决定了企业的利润率水平。

2. 资源基础观

资源基础模型认为，任何一家企业都是资源与能力的独特组合，这些资源和能力是企业战略的基础；也是利润的主要来源。根据这一模型，企业不同时期绩效的差异是由他们独特的资源和能力的组合所引起的，并非行业的结构特征所致。这个模型同时认为，一家公司可以不断获取不同的资源，开发独特的能力。因此，同行业内的不同企业并非都会拥有同样的战略资源和能力。这个模型的另外一个观点是资源不一定会在企业

间流动。资源的差异性带来了不同的竞争优势。

资源是指企业生产经营过程中的投入部分,如资本、员工技能、专利技术、融资能力、有才干的管理人员、品牌等。能力是指综合利用多种资源完成任务或活动的才能。与行业组织模型相反,资源基础观认为,在决定战略行动时,企业的内部环境,如资源和能力比外部环境更重要。战略的选择应该帮助公司抓住外部环境的机遇,最有效利用其核心竞争力。

并非公司的所有资源和能力都可以转化为竞争优势。只有当这种资源和能力是有价值的、稀缺的、难以模仿的、无法替代的时候,才可能成为可持续竞争优势的来源。当资源和能力达到以上4个标准的时候,它们便成为核心竞争力。(关于资源基础观的理论和有关核心竞争力的问题将在第3章中详细介绍。)

3. 制度基础观

彭伟刚在总结相关研究成果的基础上,提出制度、组织与战略选择之间的关系,构建战略管理的制度基础观,形成“制度环境-企业战略选择-企业绩效”的战略管理模式。

企业战略选择不仅是由行业状况和企业特定资源等市场环境所决定的,还是对高层管理者面临的正式的和非正式制度因素的反应。战略管理的制度基础观关注制度和组织之间的动态交互作用,战略选择正是这种动态交互作用的结果(图1.4)。

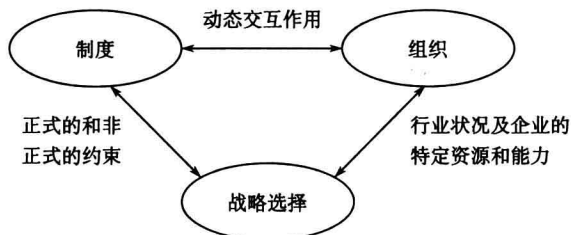


图 1.4 战略管理的制度基础观

战略管理的制度基础观强调制度因素对企业战略选择的约束作用。这种约束来自两个方面:正式制度约束和非正式制度约束。正式制度约束包括国家及行业的法律、规章和规则对企业战略行为的约束;非正式制度约束包括社会化的规范、文化和伦理对企业战略行为的约束。

在企业战略中引入制度变量,是一个渐进的过程。在国际商务研究领域,许多学者发现不同国家的企业之所以采取不同的战略,主要原因是不同国家在制度上存在着差异。在组织社会学研究中,社会学者发现在同一个行业中尽管不同的组织在目标方面存在着差异,但是在结构上却存在着同型的现象,主要原因在于合法性的约束。在组织研究中,也曾经形成了资源依赖理论(resource dependence theory),认为组织的生存离不开环境所提供的资源,而这种资源受到外部的社会情景的影响和制约。企业有能力对这种社会环境产生影响,而这种影响又是通过企业权力的实施来实现的。在制度基础观

的战略研究中，特别重视企业及其战略行动的合法性。总之，战略的制度基础观既强调制度或合法性约束对企业战略选择的制约，也重视企业如何对制度环境实施影响，获得并保持合法性，确保具有市场竞争优势的战略得以实施。

1.1.3 战略的分类

企业战略有多种，为了更好地把握每一种战略，最好的办法是对企业战略进行分类。对于企业战略，有多种分类。例如，从参与竞争的角度来说，若从竞争优势的类型来看，可以把战略分为成本领先战略、差异化战略和集中战略；若从竞争优势的构建来看，可以分为进攻战略和防御战略。再如，从企业实现成长的角度来说，若从企业从事的业务构成来看，可以分为专业化战略和多元化战略；若从企业的地区构成来看，可以分为本地发展战略和国际化战略；若从是否借助外部力量来看，可以分为新建投资、并购和联盟战略。

人们通常从企业决策层次上把战略分为公司层战略、业务层战略和职能层战略。波特认为，多元化公司有两个层面的战略：业务单位（或竞争）战略和公司层（或全公司范围的）战略。竞争战略关注企业的每一个业务领域如何创造竞争优势；公司层战略主要关注两个问题：企业应该从事哪些业务，以及企业总部应该如何管理这些业务单位。

如果一个企业属于跨行业经营，即有多项业务活动，其战略构成体系如图 1.5 所示。公司层战略是高层战略，它为业务层战略和职能层战略提供了发展的方法和支持。在公司层战略和业务层战略的关系上，波特认为，竞争发生在业务单位水平上。不管公司层战略如何被精细地构造，除非一个公司层战略把注意力放在培养每一个业务单位的成功上，否则公司层战略将会失败。成功的公司层战略必须来自于竞争战略，同时又要强化竞争战略。

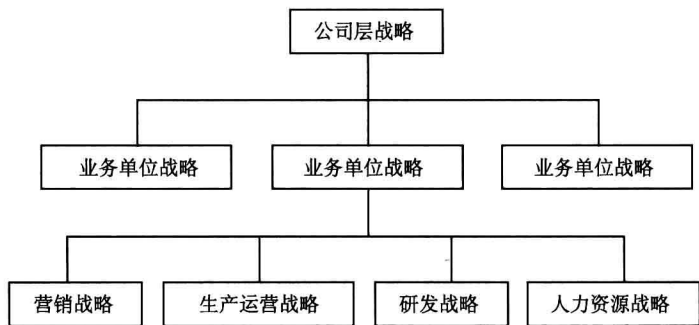


图 1.5 多元化经营企业的战略体系

对于从事单一业务的企业来说，就不存在公司层战略和业务层战略之分了。对于竞争战略，波特根据竞争优势来源和市场范围的不同，划分为成本领先战略、差异化战略和集中战略。

每个业务单位都是由一些不同的职能活动组成的，包括营销、生产运营、研发、财务、人力资源等。不同的竞争战略对企业内部各职能有不同的要求，从而导致职能决策

方面的差异，也就产生了不同的职能型战略（图 1.6）。由于每个职能都有专门的学科去介绍，因此在本书中，对于职能战略不单独介绍，只是在相关的章节中涉及。



图 1.6 单一业务经营企业的战略体系

1.1.4 战略概念的多种用法和陈述方式

关于战略，不同的人有不同的用法。明茨伯格（H. Mintzberg）对人们使用战略的不同方式进行了总结，提出了五种用法（简称 5P）：计划（plan）、谋略（ploy）、范式（pattern）、定位（position）和观念（perspective）。其中，计划是指方向、指南、通向未来的前进路线、由此及彼的途径等；谋略是为了反击对手或竞争者而采用的特定计谋；范式指的是企业过去的发展历程；定位指的是特定产品在特定市场的定位；观念指的是一个企业做事的基本方式。这是关于企业战略比较全面的看法，即著名的 5P 模型。需要指出的是，战略管理教科书通常倾向于把战略定义为一种计划或者谋划。

在具体陈述一个企业的战略时，往往会用到一些不同的词汇，如意图（intent）、使命（mission）、愿景（vision）、目标（objectives）、战略（strategy）、策略（tactics）和政策（policies）等。对于意图、使命、愿景和目标的各自含义和用法，下面作一简要说明。

“意图”通常指的是希望达到某种目的的打算。战略意图在战略之外，或者说隐藏在战略背后，是战略决策者或企业的真正目的。但是，一个企业的战略意图是什么，一个企业所开展的一项业务活动的意图是什么，往往不一定为外人所知，因为声称的意图可能与实际追求的不同，而有些意图可能是决策者潜意识中所追求的，自己也不一定能明确表达。

“使命”通常解释的是派遣人去办事的命令，比喻重大的责任。从企业外部来看，战略使命是企业或业务区别于其他企业或业务而存在的原因，也就是说一项业务的结果满足了哪些客户的哪些方面的需要。

“愿景”是指企业成员渴望的企业的未来状态。愿景不是预测未来，而是创造未来。在描述企业的愿景时，不同企业可能有很大的差异，有的企业可能把愿景描述为“成长为一个世界级企业”，另外一些企业可能从企业、员工和股东等多个方面进行描述。

“目标”是指完成任务的程度。战略目标是企业希望实现的产出与绩效，是企业使命的具体化，通过它可以衡量企业的生产经营活动。