

现代管理书库·教材系列 张玉利 主编

# 战略管理

(第2版)

王迎军 柳茂平 编著

南开大学出版社

现代管理书库

# 战略管理

(第2版)

王迎军 柳茂平 编著

南开大学出版社  
天津

**图书在版编目(CIP)数据**

战略管理 / 王迎军,柳茂平编著. —2 版. —天津:  
南开大学出版社, 2013. 6  
(南开现代管理书库)  
ISBN 978-7-310-04225-8

I. ①战… II. ①王…②柳… III. ①企业管理—战  
略管理 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 133041 号

**版权所有 侵权必究**

南开大学出版社出版发行

出版人:孙克强

地址:天津市南开区卫津路 94 号 邮政编码:300071

营销部电话:(022)23508339 23500755

营销部传真:(022)23508542 邮购部电话:(022)23502200

\*

河北昌黎太阳红彩色印刷有限责任公司印刷

全国各地新华书店经销

\*

2013 年 6 月第 2 版 2013 年 6 月第 9 次印刷  
230×170 毫米 16 开本 19 印张 2 插页 350 千字

定价:32.00 元

如遇图书印装质量问题,请与本社营销部联系调换,电话:(022)23507125

现代管理书库·教材系列

---

畅销十数年，铸造管理学科教材经典

## 现代管理书库·教材系列 编委会名单

### 主 编：

张玉利 教授，南开大学商学院

### 成 员(以姓氏笔划为序)：

王全喜 教授，南开大学商学院

王迎军 教授，南开大学经济与社会发展研究院

白长虹 教授，南开大学旅游与服务学院

刘志远 教授，南开大学商学院

李 莉 教授，南开大学商学院

张仁德 教授，南开大学经济学院

张金成 教授，南开大学商学院

范秀成 教授，复旦大学管理学院

周祖城 教授，上海交通大学安泰经济与管理学院

周晓苏 教授，南开大学商学院

戚安邦 教授，南开大学商学院

戴昌钧 教授，上海东华大学商学院

### 策 划：

胡晓清 编审，南开大学出版社

## 现代管理书库·教材系列 修订版总序

管理学科是一门新兴学科,同时又是一门发展十分迅速的学科。20世纪初期侧重提高效率的科学管理理论,30年代到60年代的行为科学,70年代的系统管理和思想,80年代的企业文化,90年代的变革热潮等等,都对管理学科的发展起了实质性的推动作用;进入21世纪,知识经济、知识管理理论的发展,金融危机对企业诚信、企业社会责任的挑战,更对管理理论的发展提出了新的更高的要求,也促进了管理理论的新的探索;随着我国改革开放的深入并取得显著成果,“中国模式”、“中国道路”开始为世界所关注,中国管理实践所取得的成果也展现在世人面前,这也为管理学科的发展提供了新契机。著名管理学家彼得·德鲁克((Peter F. Drucker)曾经说过,对我们的社会来说,管理是一种最显著的创新。在管理领域内部,创新更是推动管理理论与实践不断向前发展的真正动力,并导致新的管理理论、学说层出不穷,使人目不暇接。

管理教育能否跟上甚至超前于时代的发展,这本身就是一种巨大的挑战。为迎接这一挑战,我们与南开大学出版社合作,于20世纪90年代末开始出版“现代管理书库”丛书,该书库包含三个系列:教材系列、管理前沿系列和域外采珍系列。当时的设想,“教材”是核心,“管理前沿”是外围,“域外采珍”是补充。

自1998年该丛书第一本《管理学》出版,至今已经十数年。十数年来,该丛书不断补充新的内容,取得了显著的社会影响,尤其是其中的教材系列,自推出以来,所有品种都是一再重印,其中部分也已经再版。向迈向“经典”,走出了坚实的一步。

今天,随着国际经济社会文化环境的变化,管理学科的理论发展面临更大的挑战和机遇。管理教学也在不断创新。此时,我们对“现代管理书库·教材系列”进行全面更新,正是为了适应这种变化。

因此,我们将在以下方面做更多的尝试。

第一,扩展这套教材的容纳范围。当初设计这套教材,我们虽然没有“画地

为牢”，但总的考虑是以“组织管理”为基本范围的。今天，随着“就组织管理而组织管理”的局限性进一步凸现，如金融危机给整个世界带来的灾难警示着企业社会责任的缺乏、中国经济高速发展过程中个别企业发展带给生态环境的巨大破坏等等，使我们更深地认识到管理学科扩展的必要性。因此，我们将在本套教材的进一步建设中，尝试将范围扩大到社会管理、公共管理等更宽广的领域。

第二，在教材的内容建设上，更加注重实践的意义，尤其注重对中国管理实践及管理教学实践的总结。尽管我们从来没有放弃管理学科教材编写和教学的理论与实践的结合，但不可否认的是，我们在过去的二三十年管理教学尤其是教材建设中，把更多的关注力投向了西方管理学理论的“原汁原味”的引进及其理论的新进展。这是很有必要的，它使我们能更快掌握现代管理理论的基础知识和发展方向；其不足之处就是，我们对自己身边的管理实践的变化的关注度远远不够。很多时候，我们都以“中国企业家还不够成熟”“中国企业管理不规范”而忽视了这些管理实践。但是，回过头看来，正是这种“不成熟”“不规范”在国际市场竞争中取得越来越引人注目的成就。

当然，这两个尝试还不可能取得立竿见影的效果。我们将在今后几年内向这方面不断努力，也恳切希望有志于这方面建设的学者、专家提出批评意见。

“现代管理书库·教材系列”的策划和出版是在已故管理学家陈炳富先生的指导下展开的。陈先生在20世纪80年代初期恢复重建管理学系时就提出“古今结合、中外结合、理论与实践结合、定性定量结合”的理念，这在今天仍然有指导意义。

教材出版以来，广大读者提出了很多好的意见和建议，在此表示诚挚的感谢。我们一如既往地希望，通过“现代管理书库·教材系列”，能使更多的管理学者脱颖而出，能使更多的管理学子得到更多有益的教益，并带动我国管理教育、管理学科研究及管理实践的发展。

## 第 2 版前言

战略管理作为研究企业在竞争环境中如何获得成功的理论,在过去几十年里逐步演化成为管理学科中一个独立领域,而这一领域的一些特点也日益清晰地显现出来。从学习的角度看,战略管理理论有三个特点值得关注,即这种理论的探索性、实践性和启发性。

首先,战略管理是一个充满探索性的领域,许多理论观点都是探索性研究的成果。究其原因,主要还在于战略管理的核心议题是竞争优势。现实世界中企业形态多种多样,包含众多的内部因素,外部环境又在发生持续的变化,对每个企业而言,竞争优势的内涵也会不断改变,因而过去的成功模式难以被延续到未来。特别是在对抗竞争的环境中,一些企业发现了打造竞争优势的有效方法后,势必引起其他企业的模仿。领先企业的竞争优势会逐渐消失,后进企业简单地模仿、照搬领先企业的成功模式又不可能取得有意义的突破,结果只能引发竞争趋同。唯有不断探索新时期、新环境下的成功之路,才是企业界和理论界的不变任务。因此,战略管理领域中不可能出现放之四海而皆准的永恒真理,而新旧理论的更替却是常态。人们只要看一看过去十年里出现的新学说、新观点,如“战略钻石”、经营模式、绿色竞争力等等,就不难感受到战略管理领域的这个特点。

其次,战略管理是实践性极强的学科。战略管理的理论源于实践,而且主要是源于一些成功企业的实践经验,甚至对外部环境的研究也需要和一些企业的实践结合起来。譬如情境分析法,只是被一些企业的实践证明的确可以帮助企业增强其应变能力后,才成为战略分析中的一种方法。另外,由于每个企业情况各异,学者们的研究视角又不尽相同,即使对少数人们耳熟能详的优秀企业,战略管理的理论研究也远未揭示出其成功的全部原因,有些理论观点甚至相互对立。如果把战略管理的理论简单地用于企业之中,断言企业应该如何如何,又不该如何如何,恐怕达不到解决实际问题的目的。要使这些理论能够应用于企业,必须注意理论与实践的有效结合。在这一方面,菲佛(Pfeffer)和萨顿(Sutton)提出的依靠事实和证据进行决策的“循证管理”方法,给出了理论与实践相结合的一种途径。决策者可以利用各种理论观点符合逻辑地进行假设和推断,而只



有这些假设和推断与事实相吻合时,才能作出正确的决策。这里所说的战略管理的实践性,就是强调尊重事实,而不是盲从理论。

第三,战略管理理论的价值主要在于它能够丰富和启发企业决策者的思路,而不是直接地指导战略决策。战略管理的这一特点或许令人感到疑惑,人们可以用各式各样的方式获得启发,比如读段报纸,看部电影,甚至听个历史或神话故事,都可以从中获得启发和教诲,那么为什么要学习战略管理理论呢?原因之一,战略管理理论是众多学者从各种视角进行研究的结果,有些学者关注国际竞争,有些学者关注细分市场,有些关注跨国企业,有些关注中小企业。通过学习这些理论观点,有助于拓宽决策者的视野。原因之二,战略管理理论是对许多成功企业实践经验的系统归纳,其内容从企业的管理基础到竞争行动几乎无所不包,通过学习这些理论观点,有助于丰富决策者的思路。原因之三,也是最重要的一点,战略管理理论是学者们运用科学方法研究出的成果,尽管一些观点相互冲突,但这些成果都以一定的事实为依据,并且符合人们已经认识到的管理逻辑。通过学习这些理论观点,有助于决策者构建其更为完整、严密的逻辑,进而用事实验证这些逻辑。神话、传说、故事固然可以给人以启发,却无助于人们形成完整的决策逻辑。

本书是为工商管理研究生编写的一部教科书。为了使学生在学习时能够更容易掌握战略管理的理论架构,本书在安排内容时沿循了大多数战略管理教科书通用的结构,以战略管理过程为主线,以环境分析和战略为重点。在本次修订过程中,编者按照汉布里克等人的战略管理过程模型,对本书结构进行了调整,同时加入了战略逻辑、“战略钻石”、经营模式等方面的新成果,吸收了鲁梅尔特、加里·哈默等人颇有见地的新观点。编者知道,这些修改并不能完整反映出战略管理领域的新动向,只希望这些内容能够引发人们的深入思考。限于编者的水平,本书虽然几经修改,仍存在一些文字和观点上的错误,编者诚心希望读者、同行们给予指正。

王迎军

2013年3月20日于南开园

# 目 录

现代管理书库·教材系列 修订版总序	(1)
第2版前言	(1)
<b>第一章 企业战略与战略管理</b>	(1)
第一节 演化中的竞争观	(1)
第二节 企业战略的含义与内容	(8)
第三节 战略管理过程	(18)
<b>第二章 愿景、使命与战略目标</b>	(25)
第一节 企业的愿景与使命	(26)
第二节 战略目标	(37)
<b>第三章 企业外部环境分析</b>	(47)
第一节 一般环境分析	(47)
第二节 产业竞争环境分析	(54)
第三节 产业演变	(70)
<b>第四章 企业内部环境分析</b>	(79)
第一节 企业的经营模式	(80)
第二节 价值链分析	(87)
第三节 企业的资源	(93)
第四节 核心竞争力	(101)
<b>第五章 竞争互动和竞争对策</b>	(109)
第一节 市场竞争的互动过程	(109)
第二节 领先与追随	(117)
第三节 竞争对策	(121)

---

---

<b>第六章 竞争战略</b> .....	(131)
第一节 竞争优势与竞争战略.....	(131)
第二节 成本领先战略.....	(137)
第三节 差别化战略.....	(146)
第四节 价值创新战略.....	(153)
<b>第七章 多样化战略</b> .....	(165)
第一节 多样化战略的含义与动因.....	(166)
第二节 通用逻辑下的多样化战略.....	(178)
第三节 协同逻辑下的多样化战略.....	(189)
第四节 企业并购与重组.....	(194)
<b>第八章 纵向一体化与资源外取战略</b> .....	(203)
第一节 纵向战略的理论基础.....	(204)
第二节 纵向一体化战略.....	(209)
第三节 资源外取战略.....	(214)
<b>第九章 国际化战略</b> .....	(231)
第一节 国际经济环境的变化与挑战.....	(231)
第二节 国际化经营与战略选择.....	(236)
第三节 国际化方式.....	(249)
<b>第十章 战略实施与战略领导</b> .....	(263)
第一节 战略实施.....	(263)
第二节 战略领导.....	(277)
<b>主要参考文献</b> .....	(293)
<b>后 记</b> .....	(297)

# 第一章 企业战略与战略管理

---

## 本章导读

本章讲述了企业战略的含义、特征、内容和战略管理的过程，这些概念无论对于阅读后面各章抑或学术文献都是必要的基础。本章还介绍了战略管理领域一些代表性学说的主要观点，以便让读者对这一领域丰富的理论成果有一概括性的了解。

许多类型的组织之间都存在着竞争性或对抗性行为，也都需要运用战略管理理论来策划并实施自己的行为。但战略管理理论是以企业为研究对象而逐步发展起来的。学习战略管理理论，必须要认清企业的基本性质。企业是什么？《辞源》中将其解释为以营利为目的的组织。需要说明的是，营利性固然是企业的基本属性之一，但现代市场经济已经赋予了企业更丰富的含义。确切地说，企业是在市场竞争环境中通过创造价值来营利的组织。企业存在的前提是能够创造价值，即能够向社会提供一定的产品或服务以满足某些顾客的需求。更重要的是，价值的创造和转移过程是在市场竞争环境中逐步实现的。如果一个企业的产品在价格和性能两方面都比另一个企业的产品更优越，则后者的产品就可能完全失去价值。竞争和价值是理解企业行为，也是理解战略管理理论与实践的两个轴线。

## 第一节 演化中的竞争观

---

市场竞争是世界上最广泛存在的，也是对人类社会产生巨大推动力的组织对抗行为。市场竞争改变着经济、科技乃至社会许多方面的形态，也改变着它自己。如果说市场竞争优胜劣

次的法则始终没有变的话,在过去的几十年里,竞争的范围、竞争的层次和竞争的内容却一直发生着变化。这些变化要求人们重新认识竞争,树立起正确的竞争观。

### 一、经济全球化与现代产业技术革命

近几十年来企业外部环境的变化,明显地受到了两种历史性力量的支配。一方面,经济全球化朝向纵深发展,跨越国家和区域界限的经济活动明显增加,越来越多的企业步入了一个以相同的轨道连接的、巨大的经济体系之中;另一方面,现代产业技术革命为企业提供了丰富的技术手段,使之在产品创新、生产过程创新等方面的成果日新月异。经济全球化加快了技术扩散进程,通信和运输技术的发展又促进了经济全球化。这两种力量交织在一起,共同改变着企业的外部环境。

#### 1. 经济全球化的影响

经济全球化的驱动力主要来自两个方面:一是企业为了把自己的优势产品或领先技术转化为经济效益,在世界范围内寻找新的市场机会,导致了竞争的全球化;二是企业为了获取廉价或优质的资源,在世界范围内寻找新的合作伙伴,寻求更为经济的资源供应,导致了全球化供应链的形成。经济全球化的主体是跨国公司,但各类各式的企业都参与到了这一过程之中。在我国许多产业领域中,都可以观察到国际竞争国内化、国内竞争国际化的趋势。企业在制定自己的竞争战略时,有必要以全球化的视野来研究所处的竞争环境,特别是注意到以下几方面的影响。

(1)经济全球化使得产品、服务乃至一些经营方式和经营理念能够自由地穿越各种地理的边界。譬如在地球另一端出现的一种新产品或新营销方式,有可能在很短时间内就出现在本地市场。

(2)经济全球化使得各种资源具有了更强的流动性,包括人力资源、品牌资源、技术资源等都可能实现跨国流动,资源竞争也趋于紧张。

(3)企业为提升国际竞争力,越来越多地运用进出口贸易、引进技术、合资甚至并购等方式,把自己融入国际供应链之中。

经济全球化为企业带来了发展机遇,也带来了新的挑战。即使是一个过去服务于本地市场的企业,也必须注意到发生在自己周围的这些变化,并在更大的范围内寻求发展。

#### 2. 现代产业技术革命的影响

发端于微电子技术的现代产业技术革命已经持续了几十年,其中心由生产自动化逐步转到智能化、信息化、网络化,并促动了其他领域科学技术的快速发

展。时至今日,现代产业技术革命的范围仍然在扩大,步伐仍然在加快,对企业的影响也日益深远。

现代产业技术发展中存在着的大量的相互结合和差别化的机会。现代产业技术的一个突出特征是具有很强的结合性,来自于不同工业领域和科研领域的技术广泛结合后凝聚成推动经济发展的巨大力量。一项新科技成果问世后,特别是基础研究和应用研究取得重大突破后很快会在许多领域得到应用,可能成为许多企业技术创新的源泉。这种技术结合和扩散机制加快了企业技术创新的步伐,导致企业的技术环境更为复杂和动荡不定。

产业技术这种广泛结合的特点也大大增加了技术差别化的机会,即使是生产同一类产品或提供同一类服务的企业,它们也完全有可能运用一些不同的技术,构筑起各自有特色的技术体系。在产品的导入阶段,技术的差别化往往表现为产品功能的差异,在产品进入成熟阶段,即产品的标准设计被整个产业普遍接受后,技术的差别化则更多地表现为工艺技术的差异。可以说,一个企业是否具有难以为竞争对手模仿的竞争优势,与其技术差别化的程度有着很大的关系。

现代产业技术的发展赋予了企业核心能力以丰富的技术内涵,企业间的技术竞争也随之趋于激化。技术水平越是先进,它所包容的知识内容也越艰深,技术问题的沟通就越困难。在技术竞争中,企业既需要拥有先进的技术,也需要有专业化的队伍来完成知识的学习、积蓄和创新;也需要有合理的制度体系来鼓励各类创新活动,还需要在营销部门、生产部门和技术开发之间、在技术开发的各群组之间乃至在企业与供应商之间形成良好合作互动关系。这样才有可能先在技术积累速度上超过对手,并最终在技术成果上超过对手。

产业技术的快速变化不仅影响着企业之间技术竞争的范围和焦点,也对企业的经营模式<sup>①</sup>提出了新的要求。比如电子信息技术近年来就引发了许多企业与顾客联系方式的变革,而一些新兴技术的出现,如移动互联网、3D打印等,如果没有与之适应的经营模式相匹配,企业无法实现赢利,从而大大增加企业发展的风险。近年来,有关经营模式的研究已成为战略管理领域的热点课题之一。

### 3. 竞争内容的变化

对于许多习惯于平稳环境中以传统方式开展经营的企业来说,经济全球化和现代产业技术的发展带来了全新的挑战。竞争的内容不再像以往那样为人熟知,它不仅是围绕着质量和成本等关键因素展开,而且要求企业比以往更关注战略弹性、创新等关键因素。

(1) 战略弹性表现为指企业应付外界不确定变化的能力。新竞争环境增大

<sup>①</sup> 经营模式(Business Model),也称商业模式

了企业面对的不确定性,企业如果不能以灵动的方式应对市场的变化,或不能对突如其来的事件做出适当的反应,就可能蒙受重大损失。为了适应新的竞争环境,企业必须增强战略弹性。关于如何增强这种弹性,迄今已有不少仁智之见,如采用弹性战略计划(不是设定确切的计划目标,而只是设定目标值的范围)、运用情景规划方法生成多种备选战略方案、以战略联盟或其他方式建设更为开放的组织,等等。

(2)传统的竞争观只强调产品创新和工艺创新,现代的竞争观则把创新的范围扩展到管理创新乃至整个经营模式创新。也就是说,从企业的市场定位、产品设计直到核心能力和资源供应,每一个环节都存在着创新的机会,都需要认真进行重新思考。有些时候,一种新的营销方式带来的经营收益丝毫不亚于推出一种新产品;甚至仅仅是价格结构的改变也能收到显著的效果。如果能够对经营模式进行系统的创新,企业有望以全新的姿态出现在市场竞争中,并构建起竞争对手难以模仿的竞争优势。当然,这种创新的难度远大于一般的产品创新。

表 1-1 一些产生重大影响的管理创新

时间	创新内容
20 世纪初	通用电气建立“工业实验室”,规范科研流程,对研究与开发进行管理,该实验室每六个月可以取得一项重大研究成果
20 世纪初	杜邦公司通过使用投资收益分析法取得资金预算管理的领先地位
20 世纪 30 年代	宝洁开始开发品牌管理方法,逐步形成品牌定位、品牌宣传、品牌经理等一整套管理体系,使无形资产成为企业竞争优势的重要来源
20 世纪 60 年代	丰田汽车公司开始使用看板,丰田生产方式基本成型。这种生产方式鼓励员工不断追求效率和质量,使丰田获得显著的成本和质量优势
20 世纪 70 年代	Visa 是由国际上各银行会员组成的信用卡组织,当时是一个典型的虚拟企业。这家企业目前有 20000 多机构会员,其信用卡的持有人超过 10 亿人

资料来源:Gary Hamel,“The Why, What, and How of Management Innovation”,*Harvard business review*, February 2006

根据加里·哈梅尔的研究,管理方面的重大进步同样可以导致竞争力的转移,虽然一些管理创新成果未必能够形成显著的竞争优势,但连续不断的管理创新会拉大领先企业与落后企业的差距,使得落后企业难以模仿领先企业的管理体系,从而为领先企业带来持续的竞争优势。

## 二、竞争的多层次性

市场竞争从来就是多层次的对抗行动,只不过由于企业的经营活动日益多样化,内部结构日益复杂,引起了竞争层次的进一步分化,而随着战略管理的理

论研究趋向深入,竞争的多层次性<sup>①</sup>被更清晰地展现出来。认识到市场竞争的这一性质,既有助于深刻理解一些战略管理学说之间的相容关系,有些学说的观点并非相互对立,各自只是强调了竞争的不同层面;也有助于形成全面的竞争观,以便更好地研究和制定企业战略。

如果由表及里地进行划分,企业之间的竞争大体可以分为产品—市场层面的对抗、创造价值活动层面的对抗、资源与核心能力层面的对抗和战略意图层面的对抗,如图 1-1 所示。竞争是在这四个层面上同时展开的,每一层面上都有其独特内容,且彼此之间存在着内在一致性的对抗性行动。下一层面的活动为上一层面提供了支持,上一层面把下一层面的活动转化为某种结果,企业的整体竞争优势则由每个层面的活动聚合而成。

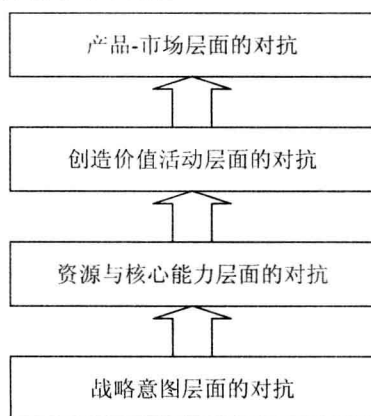


图 1-1 竞争的多层次对抗特征

### 1. 产品—市场层面的对抗

产品—市场层面的竞争是人们最容易观察到的对抗行动。比如企业通过调整价格来扩大市场占有率,发起各种促销活动来提高销售收入,或是推出一种新产品,都会直接影响竞争对手的利益,这些行动具有明显的对抗性。一般说来,产品市场层面的活动很少能为企业带来有意义的竞争优势,而更多地是在发挥着企业已有的竞争优势。一个企业之所以敢发起价格战,或者是由于它已经具有了成本优势,或者是它认为扩大规模可以为降低成本提供机会,但降价本身不能创造出竞争优势。而广告宣传、新产品推广活动很容易为竞争对手模仿,这些活动本身创造出的优势很有限,只有以某种竞争优势为基础时,

<sup>①</sup> 实际上,达维尼在《超优势竞争》一书提出的竞争的四个阶梯的观点,普哈拉德和哈梅尔在“公司的核心能力”一文中提出把最终产品竞争与核心产品竞争区分开的观点,都是对竞争层次性的论述



才能收到更大的成效。由此可见,产品—市场层面的对抗是领先企业把自己的竞争优势转化为经营收益,落后企业维护自己的市场地位和寻求创造竞争优势的机会的过程。

### 2. 创造价值活动层面的对抗

创造价值的活动是人们不能从市场上观察到的对抗行动,这些活动发生在每个企业的内部,但具有鲜明的对抗性。以企业推出一项新产品为例,产品推广、销售活动使产品的价值得以转移到顾客手中,产品的价值却是在产品设计、加工、运送过程中逐步形成的。这一过程也正是竞争优势的形成过程,因为竞争优势归根结底产生于企业为顾客创造的价值,或者以相对的低价格提供相同效益,或者其不同寻常的效益用于补偿其高价而有余。企业改进一项活动或是重新安排全部活动,其目的就在于赶上乃至超过竞争对手。

### 3. 资源与核心能力层面的对抗

创造价值的活动需要投入各种资源和能力,而一些关键资源和核心能力构成了企业持久竞争优势的基础。比如人力资源就是企业不可或缺的一种关键资源,并对企业的竞争优势有着持久的影响。因此,随着企业对如何延续竞争优势越来越关注,创造价值活动层面的对抗自然会延伸到资源与核心能力层面。企业提升关键性资源和培育核心能力的活动同样具有鲜明的对抗性,这种对抗性有时还会在行动中直接表现出来,一些企业围绕人才展开的争夺战就是很好的例证。

### 4. 战略意图层面的对抗

战略意图层面的对抗是一种观念的对抗,当企业决定把既定的战略意图付诸行动时,它将影响到以上三个层面的对抗行为。有些企业把赶超强大的竞争对手当作长远发展目标,并采用各种积极的行动努力达成这一目标时,它在各层面的活动都会表现出极强的扩张性;相反,过于保守的战略意图会导致各层面的活动趋于平缓,甚至会使企业陷入难以解脱的困境。我国古代的兵家思想强调“上兵伐谋”,而战略意图正是企业一系列“谋”的核心。

企业面对不确定的竞争环境,需要保持必要的战略弹性,而开发积累关键资源和培育核心能力又是一个相当漫长的过程,又要求战略具有必要的稳定性。战略作为企业的一个整体性方案,必须在稳定性和弹性之间建立起平衡关系。竞争的多层次对抗特征说明,只要在企业的战略在四个层面之间建立起有机联系,在保持战略意图、战略方针基本稳定的同时,适度地调整创造价值的活动体系,以更为灵动的市场行动迎合外部环境的变化,可以使企业具有一定的战略弹性。