



高等教育
城市轨道交通
系列教材

QIYE FAZHAN ZHANLUE

企业发展战略

李宝文 / 主 编

王传涛 马继辉 任 远 / 副主编



北京交通大学出版社
<http://press.bjtu.edu.cn>

高等教育城市轨道交通系列教材

企业发展战略

李宝文 主 编

王传涛 马继辉 任 远 副主编

北京交通大学出版社

· 北京 ·

内 容 简 介

企业发展战略是企业针对市场环境的一种定位,是企业一切活动的总纲,是企业进行资源配置的依据。企业发展战略是企业高层领导人的价值观念的反映,同时也是企业全体员工的行动计划。

本书共 14 章,对企业发展战略的各方面内容进行了比较全面、深入的介绍,首先介绍了企业发展战略的基本概念、企业使命与战略目标、企业发展战略态势类型、企业通用竞争战略与动态竞争,然后对企业的一体化战略、并购战略、多元化发展战略、全球化发展战略、文化战略和企业之间的战略伙伴关系进行了分析,最后对企业发展战略的选择、实施和控制进行了阐述。

本书各章都附有重点、难点提示和课后习题,适合作为有关专业的本、专科教材,也可供在职人员使用。

版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

企业发展战略/李宝文主编. —北京:北京交通大学出版社, 2012. 3

(高等教育城市轨道交通系列教材)

ISBN 978 - 7 - 5121 - 0946 - 9

I. ①企… II. ①李… III. ①企业管理 - 经济发展战略 - 高等学校 - 教材 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 045800 号

责任编辑:陈跃琴 贾慧娟 特邀编辑:付近近

出版发行:北京交通大学出版社 电话:010 - 51686414

地 址:北京市海淀区高粱桥斜街 44 号 邮编:100044

印 刷 者:北京市德美印刷厂

经 销:全国新华书店

开 本:185 × 260 印张:17.25 字数:420 千字

版 次:2012 年 5 月第 1 版 2012 年 5 月第 1 次印刷

书 号:ISBN 978 - 7 - 5121 - 0946 - 9/F · 990

印 数:2 500 册 定价:35.00 元

本书如有质量问题,请向北京交通大学出版社质监组反映。对您的意见和批评,我们表示欢迎和感谢。

投诉电话:010 - 51686043, 51686008; 传真:010 - 62225406; E-mail: press@bjtu.edu.cn。

《高等教育城市轨道交通系列教材》

编 委 会

顾 问：施仲衡

主 任：陈 庚

副 主 任：朱晓宁 司银涛 章梓茂

委 员：郑光信 毛保华 韩宝明

赵晓波 贾慧娟 李 菊

本书主编：李宝文

出版说明

为促进城市轨道交通专业教材体系的建设,满足目前城市轨道交通专业人才培养的需要,北京交通大学交通运输学院、远程与继续教育学院和北京交通大学出版社组织以北京交通大学从事轨道交通研究教学的一线老师为主体、联合其他交通院校教师,并在北京地铁公司、广州市地下铁道总公司、南京地下铁道有限责任公司、北京市轨道交通建设管理有限公司、香港地铁公司等单位有关领导和专家的大力支持下,编写了本套“城市轨道交通系列教材”。

教材编写突出实用性,文字简洁明了。本着理论部分通俗易懂,实操部分图文并茂原则,侧重实际工作岗位操作技能的培养。为方便读者,本系列教材采用“立体化”教学资源建设方式,配套有教学课件、习题库、自学指导书,并将陆续配备教学光盘。本系列教材可供相关专业的全日制或在职学习的本专科学生使用,也可供从事相关工作的工程技术人员参考。

本系列教材的出版受到施仲衡院士的关注和首肯,多年从事城市轨道交通研究的毛保华教授和朱晓宁教授对本系列教材的编写给予具体指导,《都市快轨交通》期刊社主办和协办单位专家也给予本教材多方面的帮助和支持。在此一并致谢。

本系列教材在2011年8月陆续推出,首批包括:《城市轨道交通设备》、《列车运行计算与设计》、《城市轨道交通系统运营管理》、《城市规划》、《轨道交通需求分析》、《交通政策法规》、《城市轨道交通规划与设计》、《企业发展战略》、《城市轨道交通土建工程》、《城市轨道交通车辆概论》、《城市轨道交通牵引电气化概论》、《城市轨道交通信号与通信概论》、《城市轨道交通列车运行控制》、《城市轨道交通信息技术》、《城市轨道交通运营统计分析》、《城市轨道交通安全管理》、《交通运营统计分析》、《城市轨道交通客流分析》、《城市轨道交通服务质量管理》、《城市轨道交通客运管理》。

希望该套教材的出版对城市轨道交通的发展、对城市轨道交通专业人才的培养有所贡献。

教材编写委员会
2012年3月

总 序

近年来,中国经济飞速发展,城市化进程逐步加快。在大城市中,地面建筑越来越密集,人口越来越多,交通量越来越大,交通拥堵对社会效益和经济效益都带来了很大影响。据统计国内每年由于交通拥堵造成的损失将近一千多亿元。

解决交通拥堵,有各种各样的方法,其中城市轨道交通由于在土地利用、能源消耗、空气质量、景观质量、客运质量等方面的优势,正逐步成为许多大城市交通发展战略中的骨干,并形成以地铁、城市快速铁路、高架轻轨等为主的多元化发展趋势。

我国城市轨道交通从20世纪50年代开始筹划。1965年7月,北京市开始兴建中国第一条地下铁道。经过近50年,特别是近十年的发展,截至2010年底,仅在中国内地,已有13个城市拥有49条运营线路,总里程达1425.5 km。另有16个城市,总计96条、2000余 km的线路正在建设中。目前已发展和规划发展城市轨道交通的城市总数已经接近50个,全部规划线路超过300条,总里程超过10000 km。

随着城市轨道交通在全国范围的迅猛发展,各地区均急需轨道交通建设、运营管理的大批技术人员和应用型人才。目前全国有近百所高等院校和高等职业院校开设或准备开设城市轨道交通及相关专业。全国几十家相关企业,也都设立自己的培训中心或部门。

从目前的情况来看,在今后几年城市轨道交通人才的培养应该是各大专院校的学历教育与企业、社会的能力培训相结合的状态。但现实情况是相关的教材,特别是培养应用型人才的优质教材、教学指导书的建设和出版严重不足,落后于城市轨道交通发展的需要。

2011年年初,北京交通大学远程与继续教育学院、交通运输学院、出版社共同筹划出版了“高等教育城市轨道交通系列教材”。这套教材的出版,恰逢其时。首先,这套教材的作者是由国内该领域的学术界和企业界的知名专家执笔。他们的参与,既保证了对中国轨道交通探索与实践的传承,同时也突出了本套教材的实用性。其次,它丰富、实用的内容和多样性的课程设置,为行业内“城市轨道交通”各类人才的培养,提供了专业的、实用的教材。

祝愿中国轨道交通事业蓬勃发展,也祝愿北京交通大学出版社这套“高等教育城市轨道交通系列教材”能够为促进我国城市轨道交通又好又快发展提供支撑!

中国工程院院士

纪仲衡

2012年3月

前 言

什么是企业发展战略？目前为止，学术界还没有一个统一的、规范化的定义。战略一词来自希腊语 Strategos，其含义是“将军指挥军队的艺术”。而战略一词与企业联系在一起并得到广泛应用的时间并不长，最初出现在巴纳德的名著《经理的职能》一书中，作者为说明企业决策机制，从有关企业的各种要素中产生了“战略”因素的构想，但该词并未得到广泛应用。企业战略一词自 1965 年美国经济学家安索夫所著的《企业战略论》问世后才开始广泛应用，而且从那时起，“战略”一词还广泛应用于社会、经济、文化、教育和科技等领域。企业发展战略是企业针对市场环境的一种定位，是企业一切活动的总纲，是企业进行资源配置的依据。企业发展战略是企业高层领导人的价值观念的反映，同时也是企业全体员工的行动计划。

本书比较全面地介绍了企业发展战略的基本概念、企业使命与战略目标、企业发展战略环境、企业发展战略态势类型、企业通用竞争战略与动态竞争、企业一体化战略、企业并购战略、企业多元化发展战略、企业全球化发展战略、企业文化战略、企业战略伙伴关系，以及企业发展战略的选择、实施和控制。为了使学生更容易理解相关概念和原理，每章都安排了案例，并且本章后附有练习题。通过本书的学习，可以使学生较为系统、全面、深入地掌握企业发展战略方面的知识技能。

本书在编写过程中得到了北京交通大学交通运输学院、远程与继续教育学院的大力支持，在此表示感谢。在编写过程中，参考了很多著作，主要参考书及作者已列于书后，如有遗漏，敬请见谅。在此，谨对全部参考书目的作者表示诚挚的感谢。

在书稿审定过程中，出版社编辑提出了很好的意见，在此表示衷心的感谢。

由于时间仓促，作者水平有限，书中的内容难免有不妥之处，望读者不吝赐教。

作 者

2012 年 3 月

目 录

第1章 导 论

1.1 企业发展的战略需要	2
1.2 企业发展战略的概念与特征	3
1.2.1 企业发展战略的概念	3
1.2.2 企业发展战略的特征	5
1.2.3 企业发展战略与战术、策略的区别	6
1.2.4 企业发展战略与规划、计划的区别	6
1.3 战略层次与基本逻辑	7
1.3.1 三个战略层次	7
1.3.2 战略基本逻辑	8
1.4 企业发展战略管理	10

第2章 企业使命与战略目标

2.1 企业的使命	14
2.1.1 企业使命的含义	14
2.1.2 企业使命与利润、社会责任和道德规范	14
2.2 企业发展战略目标	16
2.2.1 战略目标的构成	16
2.2.2 战略目标的制定过程	17
2.2.3 战略目标的制定原则	17

第3章 企业发展战略环境分析

3.1 企业发展外部环境分析	21
3.1.1 企业宏观环境分析	21
3.1.2 企业行业环境分析	24
3.2 行业经济特性与竞争分析	27
3.2.1 行业组织	28
3.3.2 行业的经济特性	28

3.2.3 行业竞争力分析	30
3.3 企业发展内部环境分析	36
3.3.1 企业内部环境分析的基本内容	36
3.3.2 企业资源分析	37
3.3.3 企业能力分析	38
3.3.4 企业核心能力分析	39
3.4 企业发展战略环境分析的相关方法	40
3.4.1 宏观环境的 PEST 分析法	40
3.4.2 SWOT 分析法	41
3.4.3 企业价值链分析	43

第4章 企业发展战略态势类型

4.1 扩张型发展战略	52
4.1.1 企业扩张型战略的概念	52
4.1.2 企业扩张型战略的特征	52
4.1.3 企业扩张型战略的类型	53
4.1.4 扩张型战略的采用原因和适用条件	53
4.1.5 扩张型战略的优缺点	54
4.2 稳定型发展战略	55
4.2.1 企业稳定型战略的概念	55
4.2.2 企业选择稳定型战略的原因	55
4.2.3 稳定型战略的类型	56
4.2.4 稳定型战略的优缺点	57
4.3 紧缩型发展战略	58
4.3.1 紧缩型战略的概念	58
4.3.2 企业选择紧缩型战略的原因	58
4.3.3 紧缩型战略的类型	58
4.3.4 采用紧缩型战略的时机	60
4.3.5 紧缩型战略的优缺点	61

第5章 企业通用竞争战略与动态竞争

5.1 成本领先战略	65
------------------	----

5.1.1 成本领先战略的概念	65
5.1.2 实施成本领先战略的条件	65
5.1.3 成本领先战略的优缺点	66
5.2 产品差异化战略	69
5.2.1 产品差异化战略的概念	69
5.2.2 实施产品差异化战略的条件和途径	69
5.2.3 产品差异化战略的优缺点	70
5.3 集中战略	72
5.3.1 集中战略的概念	72
5.3.2 实施集中战略的条件	72
5.3.3 集中战略的优缺点	72
5.4 三种基本竞争战略之间的区别	75
5.5 企业动态竞争	76
5.5.1 动态竞争概念	76
5.5.2 动态竞争的主要特征	76
5.5.3 动态竞争与静态竞争的区别	77
5.5.4 企业动态竞争模型	78
5.5.5 动态竞争结果	81

第6章 企业一体化战略

6.1 一体化战略简介	87
6.1.1 一体化战略的概念	87
6.1.2 一体化战略的分类	87
6.1.3 一体化战略的意义	88
6.1.4 一体化战略注意事项	88
6.2 一体化战略的实现	89
6.2.1 一体化的理论原则	90
6.2.2 一体化的途径	91
6.2.3 一体化经济性	92
6.2.4 实现价值联系	92
6.3 一体化战略的优缺点	95
6.3.1 纵向一体化战略的优缺点	95
6.3.2 横向一体化战略的优缺点	97
6.4 一体化战略的发展方向	97

第7章 企业并购战略

7.1 兼并与收购概述	104
7.1.1 基本概念	104
7.1.2 其他相关概念	104

7.1.3 并购的类型	105
7.1.4 管理层收购	106
7.2 企业并购动机	110
7.2.1 传统并购理论	110
7.2.2 现代并购理论	111
7.2.3 协同效应	111
7.2.4 并购利弊分析	113
7.3 并购战略的选择和实施	114
7.3.1 并购战略的选择	114
7.3.2 并购战略实施	116
7.4 并购整合	117
7.4.1 战略整合	117
7.4.2 业务活动整合	118
7.4.3 管理方式整合	118
7.4.4 组织机构整合	119
7.4.5 人事制度整合	119
7.4.6 企业文化整合	120

第8章 企业多元化发展战略

8.1 企业多元化战略简介	125
8.1.1 企业多元化战略的概念	125
8.1.2 企业多元化经营的发展历程	125
8.2 多元化战略主要内容	126
8.2.1 多元化意义与误区	126
8.2.2 多元化的理论基础	128
8.2.3 企业多元化战略类型	128
8.2.4 产品组合战略	130
8.2.5 实施多元化战略的前提条件	134
8.3 企业多元化战略利弊分析	135
8.3.1 企业多元化战略的优点	135
8.3.2 企业多元化战略的缺点	137

第9章 企业全球化发展战略

9.1 全球化简介	143
9.1.1 全球化的概念	143
9.1.2 生产全球化	143
9.1.3 贸易全球化	143
9.1.4 金融全球化	144
9.1.5 信息全球化	144

9.2 企业全球化及其发展战略	145
9.2.1 企业全球化战略的概念	145
9.2.2 企业全球化	145
9.2.3 企业实施全球化战略的条件	147
9.2.4 企业全球化发展战略的 四种类型	148
9.2.5 跨国公司的全球市场竞争 战略	151
9.3 企业进入国际市场的方式	153
9.4 中国企业全球化的挑战与机会	157
9.4.1 中国企业全球化的挑战	157
9.4.2 中国企业全球化的机会	159

第10章 企业战略伙伴关系

10.1 企业核心竞争力动态管理	165
10.1.1 核心竞争力构成	166
10.1.2 核心竞争力培育	167
10.1.3 核心竞争力再造	168
10.2 外包与战略联盟	169
10.2.1 外包战略	169
10.2.2 战略联盟	175
10.3 供应链管理	179
10.3.1 供应链管理基本内涵	179
10.3.2 供应链管理中的信任关系形成 途径及信任类型建立机制	181
10.3.3 供应链信任关系的强化路径	183

第11章 企业文化战略

11.1 企业文化的概念、结构和功能	191
11.1.1 企业文化的概念	191
11.1.2 企业文化的结构	192
11.1.3 企业文化的功能	193
11.2 企业文化战略	195
11.2.1 企业文化战略的基本概念	195
11.2.2 企业文化战略的地位	196
11.2.3 企业文化战略的基本特征	197
11.2.4 实施企业文化战略的必要性	197
11.2.5 企业文化战略的作用	199
11.3 企业文化战略的制定与实施	200
11.3.1 企业文化战略的制定	200

11.3.2 企业文化战略的实施	201
------------------------	-----

第12章 企业发展战略的选择

12.1 企业发展战略的制定	205
12.1.1 企业发展战略制定的基本 原则	205
12.1.2 企业发展战略制定的标准程序 与方法	206
12.2 企业发展战略方案的评价	209
12.2.1 企业发展战略方案评价过程	209
12.2.2 企业发展战略选择的 影响因素	210
12.3 企业发展战略的评价方法	212
12.3.1 BCG 矩阵 (增长率 - 市场占有 率) 法	212
12.3.2 行业吸引力 - 竞争能力 分析法	216
12.3.3 产品 - 市场演变矩阵法	220
12.3.4 生命周期法	222
12.3.5 PIMS 分析法	223
12.3.6 汤姆森和斯特克兰方法	227

第13章 企业发展战略的实施

13.1 企业发展战略实施的概念	232
13.2 企业发展战略实施的原则	233
13.2.1 适度的合理性原则	233
13.2.2 统一领导、统一指挥的原则	233
13.2.3 权变原则	234
13.3 企业发展战略实施的模式	235
13.3.1 指挥型实施模式	235
13.3.2 变革型实施模式	236
13.3.3 合作型实施模式	236
13.3.4 文化型实施模式	237
13.3.5 扩张型实施模式	237
13.4 企业发展战略实施的内容	238
13.4.1 调整组织结构	238
13.4.2 设定计划体系	241
13.4.3 合理配置资源	241
13.4.4 营造企业文化	242
13.4.5 提供信息保障	243

第 14 章 企业发展战略的控制

14.1 战略控制概述.....	247
14.1.1 战略控制概念	247
14.1.2 战略控制层次	247
14.1.3 战略控制过程	248
14.2 战略控制方法.....	250

14.2.1 财务控制	250
14.2.2 杜邦分析法	251
14.2.3 成本控制	252
14.2.4 质量控制——六西格玛	257
14.3 影响战略控制的因素.....	258
参考文献	263

1

第1章 导论

“人无远虑，必有近忧。”这句话充分说明了长远考虑与近期工作之间的关系。在激烈的市场竞争环境中，企业日益发现制定发展战略对企业未来发展的重要性，企业发展战略是企业根据其外部环境及企业内部资源和能力状况，为求得企业生存和长期稳定的发展，为不断地获得新的竞争优势，对企业发展目标、达成目标的途径和手段的总体谋划，是由具有有机联系的总体发展战略和各项分战略构成的集合体。

本章从战略对企业的重要性谈起，介绍了企业发展战略的概念与特征，对企业发展战略与战术、策略、规划、计划等的区别进行了讨论，并分析了战略的三个层次和战略的基本逻辑，最后对企业发展战略管理的概念和要点进行了介绍。

本章重点

1. 企业发展战略的概念与特征。
2. 企业发展战略与战术、策略、规划及计划的区别与联系。
3. 战略的层次。
4. 战略的基本逻辑。
5. 企业发展战略管理的概念与要点。

本章难点

1. 企业发展战略的特征。
2. 企业发展战略与战术、策略、规划及计划的区别与联系。
3. 战略的基本逻辑。
4. 企业发展战略管理的要点。

1.1

企业发展的战略需要

在顾客越来越有策略性、科学技术进步越来越快和企业之间竞争越来越激烈的当今时代,要想使企业获得持久的生存与发展,重视经营之道或经营哲学都是一个日益重要的课题。

经营一词用于企业,是指企业目标与外部环境相关的各项活动,如市场调查、投资决策、产品设计、产品促销、产品改进、产品定价、售后服务等活动。当代全球的企业普遍都处于买方市场条件下的经济环境中,经营管理的中心地位是不容置疑的。如果经营决策是正确的,那么生产管理效率越高,企业收益就越大。相反,如果经营决策是错误的,比如市场定位错误等决策,那么生产管理效率越高,企业损失就越大,比如产品积压等。因而,我们可以得出这样的结论:管理的重心在经营,经营的中心是决策。这里的决策是经营决策,也就是战略决策。

加拿大管理学家亨利·明茨伯格(Henry Mintzberg)提出了“5P”的战略含义。Plan,即战略是一种计划,一种有预先安排的行动或规划。Ploy,即战略是一种计策,战胜竞争对手或取得成功的一种手段或对策。Pattern,即战略是一种模式,是在实践经验中摸索出来的成功或有效的做法,或者说是一种能够实现企业发展或取得市场竞争优势的经营定式。Position,即战略是一种定位,企业设计与确定自己在产业结构或市场结构中的“生存之地”。Perspective,即战略是一种观念,强调企业家或经营者的思维和创新意识。在战略方案的“概念—成型—执行”过程这个链条上,最初始是一种观念的形成,最终变成一种能为企业创造价值的“商业模式”。

战略谋划与设计是对企业的今天与明天统一的系统思考。经营者应该站在战略的高度去思考问题,以图达成企业内部资源、经营目标与外部环境的动态平衡。不是长期性的考量、谋划与设计,就不是战略,不经过有效系统思考的战略,可能不是能够使企业成功或不败的一个方案。企业发展战略决策需要系统思考的思维模式,即要求战略决策者把事物看作一个系统,而且要去发现元素或子系统之间的相互作用(关联关系),能够把它们联系起来思考问题。

战略谋划和设计是对企业过程的系统思考。企业发展战略内容分为三个层次:核心能力培养、价值链优化、产品/市场确定。显然,从战略内容的纵向层次划分来看,战略关系到企业全过程(如表1-1所示)。彼得·圣吉认为,所谓系统思考是“对整体而不是对任何单独的部分深入加以思考”。依据他的观点,战略设计者或决策者应该在范围更广阔的空间里去联系起来思考问题。

表 1-1 战略纵向层次

层 次	内 容
核心能力培养 ↓	形成具有独特性和具有独特市场价值的技术或技能
价值链优化 ↓	企业过程如何安排? 即怎样服从利润最大化的业务流程设计或资源优化配置
产品 / 市场确定	选择什么产品或市场

1.2

企业发展战略的概念与特征

1.2.1 企业发展战略的概念

什么是企业发展战略? 目前还没有一个统一的、规范化的定义。战略一词来自希腊语 Strategos, 其含义是“将军指挥军队的艺术”。而战略一词与企业经营联系在一起并得到广泛应用的时间并不长, 最初出现在美国著名管理学家切斯特·巴纳德 (C. I. Bernad) 的名著《经理的职能》一书中, 为说明企业决策机制, 从有关企业的各种要素中产生了“战略”因素的构想, 但该词并未得到广泛应用。企业发展战略一词自 1965 年美国经济学家安索夫 (H. I. Ansoff) 所著的《企业发展战略论》一书问世后才开始广泛应用, 而且从那时以后, “战略”一词还广泛应用于社会、经济、文化、教育和科技等领域。

目前国外学者对什么是企业发展战略有各种不同见解, 国内学者也有不同看法, 综合国内外各位学者的见解, 结合我国企业的具体情况, 对企业发展战略定义为: 企业发展战略是企业根据其外部环境及企业内部资源和能力状况, 为求得企业生存和长期稳定的发展, 为不断地获得新的竞争优势, 对企业发展目标、达成目标的途径和手段的总体谋划, 是由具有有机联系的总体发展战略和各项分战略构成的集合体。

根据上述定义, 可以看出企业发展战略要素包括六个方面。

1) 企业应认真研究企业的外部环境

20 世纪 90 年代以前的战略理论比较偏重于静态地分析企业外部环境及竞争态势。而 20 世纪 90 年代以后, 尤其在进入 21 世纪以来, 国际、国内环境日益动态化, 即: 环境变化的速度加快; 技术创新加剧, 日益产生新的竞争来源及新的竞争对手; 市场和消费者需求越来越复杂多变和不可预测。因此, 一种新的动态竞争的战略观正在形成, 它要求我们在分析企业外部环境方面更具有前瞻的眼光和更强的战略主动性, 而不仅仅是适应环境。企业要勇于预见、善于预见并积极构造新的战略架构, 而不仅仅是战略定位和传统的战略规划。因此, 企业要用新的战略观去分析外部环境, 这样才能把握不断出现的商机, 进而创造出具有光辉未来的战略。

2) 企业应认真分析企业的内部资源及能力状况

20 世纪 90 年代以前,在分析企业内部条件时比较偏重于静态地分析企业优势及劣势,而 20 世纪 90 年代以来,尤其在进入 21 世纪以后,企业优势理论重点开始转向以资源为基础的竞争优势观(resource bases view of competitive advantage),并出现了核心竞争力(core competence)等一系列新的理论与模型,强调战略形成的学习观,并认为唯一可持续的竞争优势就是具有比对手更快的学习能力。因此,核心竞争力是企业可持续竞争优势和新事业发展的源泉,企业只有形成核心能力、核心产品和市场导向的最终产品这种层次结构时,才能在全球竞争中取得持久的领先地位。竞争优势的真正来源在于管理者善于将公司的技术与管理变成核心竞争力的能力。以资源为基础的竞争优势观认为:一个公司可以获得超出行业平均水平的利润,原因在于它能够比竞争者更好地掌握和利用某些核心资源或核心能力,在于它能够比竞争对手更好地把这些能力与在行业中取胜所需要的能力结合起来,去发现怎样利用这些能力去获得最大利润的方式。

3) 为使企业生存和长期稳定地发展并不断获得新的竞争优势是制定战略的出发点及归宿

要使企业未来生存和长期稳定地发展,就必须不断地创造新的竞争优势,只有不断地创造新的竞争优势,才有可能使企业生存和获得长期稳定发展,两者相辅相成,成为企业制定战略的根本出发点。

过去的战略思维的基本出发点就是扬长避短,认为企业优势是可以长期保持的,但在动态竞争条件下,企业的任何竞争优势都是暂时的,所有的优势都是会受到侵蚀的,这种侵蚀有的是因为竞争对手模仿,有的是被竞争对手以智取之,一旦竞争优势失去了,有时反而可能成为包袱。所以,在动态竞争条件下,虽然也要保持竞争优势,但更重要的是如何及时地、不断地创造新的竞争优势,同时要想办法削弱对手的竞争优势,可采用改变竞争领域,或改变竞争规则使竞争对手的优势变得过时等方法以赢得竞争胜利。

4) 企业发展战略应当有一个明确的战略目标

战略目标是指在一定战略时期内企业所预期达到的理想成果。战略目标的作用不仅在于指明企业未来发展方向、引导企业进行正确资源配置、协调不同部门及个人之间的活动、增强企业凝聚力,同时也要与企业的主要利益相关者的期望相一致。

5) 企业发展战略应当指明从现状到达长期目标所选择的途径

企业为了达到长期目标,可以通过技术创新,不断地开发新技术、新产品,从而不断地创造新的技术优势,取得竞争的胜利;企业也可以通过不断地购并,努力扩大规模,从而使企业迅速达到规模经济,不断地创造成本优势,取得竞争的胜利;企业也可以通过开拓市场,利用各种营销策略,不断地创造市场优势,取得竞争的胜利;企业也可以通过多元化经营,在核心竞争力方面进行新的组合,在核心竞争力、核心产品及最终产品等方面不断创造新的优势,从而取得竞争胜利等。因此,对企业发展战略途径的选择是企业发展战略的第五个要素。

6) 企业发展战略应当指明实施战略所应当采用的手段

企业为了达到长期目标,选择了正确的战略途径之后,还需要有各种战略措施来保证战略的实施,即企业组织机构,人力资源开发与管理,企业的供应、生产、营销、财务、技术

等企业管理的各方面相应策略,并与企业发展战略相匹配,以保证企业发展战略目标的真正实现。

从企业发展战略的性质来看,企业发展战略是企业竞争形势的一种定位,应是企业一切活动的总纲,是企业进行资源配置的依据。企业发展战略是企业高层领导人的价值观念的反映,它是企业管理的创新,同时也是企业全体员工的行动计划。

1.2.2 企业发展战略的特征

企业发展战略的特征一般有四个方面,即全局性及复杂性、未来性及风险性、竞争性及合作性、稳定性及动态性。

1) 全局性及复杂性

企业发展战略的全局性表现在四个方面。

① 企业发展战略要符合整个世界的政治、经济、技术的发展趋势,世界经济全球化是21世纪不可抗拒的潮流,企业发展战略必须要符合世界的政治、经济、技术的发展趋势,企业才有可能取得竞争的胜利。

② 企业发展战略要符合所在国的政治、经济、技术的发展趋势,即企业发展战略必须要与所在国国民经济的发展计划相一致,企业发展战略才有可能实现。

③ 企业发展战略要符合企业所在行业的发展趋势。每个行业都有其自身的发展趋势,企业发展战略必须与企业所在行业的发展趋势相一致,企业发展战略才有可能实现。

④ 企业发展战略要符合本企业的发展趋势。每个企业的昨天、今天与明天是连续变化的,企业历史是不可能割断的,因此,企业发展战略也必须与本企业发展趋势相一致,企业发展战略才有可能实现。

综上所述,企业发展战略要符合世界的、所在国家的、行业的及本企业发展趋势,没有全局观念,就无法制定企业发展战略。

企业发展战略的复杂性表现在两个方面。

① 企业发展战略的制定是企业高层领导人价值观念的反映,它是一种高智慧、复杂脑力劳动及集体决策的结果,是一种非程序性决策。因此,完全要靠战略咨询专家及企业高层领导团队的政治敏感、远见卓识、捕捉机遇、战略技巧的有机组合才能制定出好的企业发展战略,战略制定过程是非常复杂的。

② 企业发展战略的实施是非常复杂的,因为新战略的贯彻实施会牵扯到企业产品结构、组织机构、人事安排的调整,关系到企业内部干部和职工的切身利益、权力、地位等问题。实际上,企业发展战略的实施是企业内部高层领导者政治权力平衡的结果,因此,企业的董事长或总经理如果没有坚定的决心,即使企业发展战略制定得很好,也未必能贯彻到底。事实也证明,有的企业发展战略贯彻1~2年就被迫停下来,因为阻力太大,贯彻不下去。只有企业的董事长或总经理具有贯彻战略的坚定决心,排除企业内外一切干扰,又制定了具体有力的措施,企业发展战略才能得到贯彻,因此,战略的贯彻实施也是非常复杂的。

2) 未来性及风险性

企业发展战略是为了企业明天更好地行动，因此预测很重要。所谓未来性是指制定企业发展战略必须要对未来几年的企业外部环境变化及企业内部条件变化做出预测。成功的战略往往是预测准确的战略。因此，企业发展战略具有未来性。

但是，随着科学技术及国内外经济的变化速度越来越快，环境的动态性增强，许多事物具有不可预测性，环境的不确定性因素增多，因此企业发展战略的制定及实施具有一定风险性，这是人们在制定及实施战略时必须充分估计到的。

3) 竞争性及合作性

制定企业发展战略的目的就是使企业能在激烈的市场竞争中发展壮大自己的实力，使其在与竞争对手争夺市场和资源的斗争中占有相对的优势。因此，竞争性是企业发展战略的本质特征之一。

但是，企业存在目的不是为了竞争，所以在竞争当中还可能与竞争对手在某些领域进行有条件的合作（如结成战略联盟），以取得双赢或者多赢的效果，因此企业发展战略也具有合作性。

4) 稳定性及动态性

不能因为在企业经营中发生了一些枝节性的问题，随便就去修改战略，企业发展战略必须在一定时期内保持相对的稳定性，才能在企业经营实践中具有指导意义。但是，如果企业外部环境或内部条件确实发生了较大的变化，企业发展战略也必须随之进行修改，因此战略又具有对环境动态适应的特点。所以，企业发展战略在执行过程中要按月、按季度、按半年、按全年随时观察企业内外环境变化，及时进行调整修正，才能达到战略目标，因此企业发展战略又具有动态性。

1.2.3 企业发展战略与战术、策略的区别

由前述企业发展战略的定义及特征可知，企业发展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。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战略目标及达到目标的途径和手段的总体谋划，而战术是指为达到战略目标所采取的具体行动。

战略与策略主要是目的与手段的关系。一般来讲，先有战略，后有策略，策略必须服从和服务于战略。例如，企业为达到某一战略目标，在财务管理、人力资源等方面采取的措施和办法，一般就叫作财务管理策略、人力资源管理策略等。

1.2.4 企业发展战略与规划、计划的区别

从广义来讲，战略、规划、计划都是对未来的筹划，也可通称“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