

企业 战略管理

——形成组织竞争力的科学

◎袁泽沛 陈 珉 主编



科学出版社

www.sciencep.com

企业战略管理

——形成组织竞争力的科学

袁泽沛 陈珉 主编

科学出版社

北京

版权所有，侵权必究

举报电话：010-64030229；010-64034315；13501151303

内 容 简 介

战略管理是综合性、全局性的管理，是进入竞争环境后，企业生存发展的关键环节。本书认为战略管理是关于竞争力的科学，其本质是企业如何形成竞争思维和建立自身的竞争优势。

本书从战略管理导论，内外部环境分析，企业总体战略与基本竞争战略，竞争战略与产业环境，经济全球化与企业战略及企业战略的制订、选择、实施、评价与控制等方面做了详细的描述，将战略管理的理论框架应用于 IT 业，分析了 IT 企业战略的内容。

本书可作为工商管理学科各专业和非管理专业的研究生及本专科学子战略管理的教材，也可作为非管理专业的管理培训教程，还可供研究和建立竞争能力的企业、部门、学者参考。

图书在版编目 (CIP) 数据

企业战略管理：形成组织竞争力的科学/袁泽沛，陈珉主编. —北京：科学出版社，2008

ISBN 978-7-03-022108-7

I. 企… II. ①袁…②陈… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 074127 号

责任编辑：王雨舸 / 责任校对：梅 莹

责任印制：董艳辉 / 封面设计：苏 波

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>

武汉市新华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

*

2008 年 5 月第 一 版 开本：787×1092 1/16

2008 年 5 月第一次印刷 印张：20 1/2

印数：1—5 000 字数：504 000

定价：32.80 元

(如有印装质量问题，我社负责调换)

前言

20 世纪 70 年代发生在中国的具有重大历史意义的“改革开放”虽然时间不长，但是中国经济却因此有了翻天覆地的变化。

在短短的 20 多年中，我们走过了从计划经济向社会主义市场经济的转换过程，经历了从短缺到过剩的变化。尽管这种过剩仍然只是结构性的，然而正是“过剩”这个市场经济的本质特征，使得当前大到社会、政府、部门，小到每个单位、企业和个人，都必须面对一种新的形势和市场状态，必须重新树立观念以及调整行为方式。因为在短缺经济下，我们存在的主要矛盾是生产和一般性的生活问题，是能否快速地满足人民的基本需要，企业创造的价值只要大于成本就行了。而在过剩经济下，我们面对的主要矛盾则是创造、创新、发展和提高生活质量问题，是能否更好地开发市场创新需求，这时企业创造的价值只有大于竞争对手的价值，其产品才能够被市场接受，企业才有竞争力。而任何一个地区、一个国家在社会和世界的地位及竞争关系也同样如此。

正是在这种背景下，战略管理成为当前我国理论界和企业界普遍关注的话题。我们认为战略管理绝不是一种计划或规划方法，它是关于提升国家、地区和企业竞争力的科学，是一种关于竞争的思维方式和观念。这也是本书区别于一般的战略管理教材之处，列出副标题——形成组织竞争力的科学的原因。

一种观点认为战略是企业长期性、整体性和全局性的谋划，是关系到企业生存和发展问题的研究。我们常说，“人无远虑，必有近忧”。我们的企业为什么不能生存？是因为在激烈的竞争中失败了。那么企业需要“虑”什么？“忧”什么？这就需要我们分析影响和导致失败的因素，需要研究如何建立和提高企业的竞争优势，如何发现和选择适合企业内部条件的发展机会。而这些构思和运作，需要结合企业的具体情况，从经营范围的确定、核心能力的形成、资源配置的方法、新的商业模式的建立等多个方面进行综合。战略管理不是一种日常管理和具体的职能性管理，而是在一定内外环境制约下，开发企业能力的管理。因此，我们常说战略管理不仅需要认清宏观环境和竞争环境，更需要正确地认识自己。

那么，战略管理在整个管理理论和运作体系中处于什么位置呢？有人说战略管理是管理的皇冠，是企业的龙头，属于高端的管理；也有人认为，战略管理是决定企业发展方向的管理；我们则从建设和提升组织竞争力的角度认识战略管理。谈到这个问题，需要强调的是，由于中国管理理论和应用的推进过程是伴随着我国的改革开放同时展开的，这样难免走入一个误区，即错误地认为改革就等于管理，以为“一改就灵”。当前各界人士需要认识的是，“改革不等于管理”。改革虽然属于变革管理的范畴，但是其只是管理的很小一部分。改革是建立起推行社会主义市场经济和现代管理的基础与平台，其目的是形成良好的运作和经营机制，然后才开始战略管理，以确定企业的经营领域、特色和发展方向。方向确定以后，如何执行就属于一般管理问题了，它包括人力资源管理、市场营销管理、财务管理、生产运作管理、物流管理、设备和安全管理等多个方面。因此，一直以来，我都认为执行力其实就是管理能力和管理水平问题，当然也是一个国家、一个地区和一个企业的人的“管理素质”问题；

而管理素质可以简单地理解为人的合作意识和能力。

战略管理是一门年轻的学科,是保证企业未来发展的综合性、全局性和竞争力的管理科学。将其移植到工商管理领域则是20世纪30年代以后的事情,当时,世界科学技术与社会经济飞速发展,市场竞争日趋激烈。在这种形势下,以美国为代表的经济发达国家对战略管理的理论与方法进行了深入的研究,开始推广和应用战略管理,并把战略管理看成是在全球竞争中得以制胜的法宝;企业界也认为世界上最成功的企业特征之一是具有卓越的战略管理能力。

虽然战略古已有之,在中国《孙子兵法》、《隆中对》等古典名作中就有所反映,但是,战略管理思想进入中国始于20世纪80年代,至今也只有20多年的时间。从自给自足的小农经济和计划经济中走出来的中国工业化和现代管理,却习惯于传统的管理方式,它不仅明显地受制于落后的缺乏竞争的思维,也由于缺少竞争对手这个变量的分析,直接导致上个世纪90年代发生“太阳神落山,飞龙折翅,巨人倒下,幸福痛苦……”等多个悲剧。事实上,改革开放初期,我国的经济环境处在供不应求的形势下,产品不愁卖不出去,企业也就没有必要考虑战略管理,而随着经济全球化和竞争的日益激烈,这种情况已经一去不复返了,大部分行业进入供过于求的状态中,价格战、广告战此起彼伏,企业的利润也越来越微薄。在这种背景下,管理者也越来越认识到现代企业管理必须超越企业内部的职能管理,超越企业的边界,将企业看作动荡环境中的一个开放系统,于是战略管理得到重视和发展。的确,成功的企业都有一个成功的战略,失败的企业背后都隐藏着战略的失误或缺失。

要想提高战略管理能力,获得生存和发展,就不应该只是局限于以前认识到的企业规划和计划,而需要重新思考战略管理的本质问题,更加关注企业的资源和能力,关注自身的核心竞争力以及如何在发展中扬长避短,以形成和强化企业的竞争优势。本书突出对战略管理本质的认识,即战略管理是关于竞争的科学,是研究在激烈和残酷的竞争环境下,如何安身立命,生存发展,形成特色,获取优势。迈克尔·波特归纳的三种基本竞争战略——成本领先、差异化、重点集中,无一不是围绕企业如何形成竞争优势而总结出的理论。因此我们认为,战略是竞争下的思维,是关于竞争力的科学。企业战略管理和竞争优势的形成有着密不可分的关系,本书也正是围绕这一思想为核心进行阐述,我相信它可以为广大的战略管理学习者和实践者提供参考。

值得指出的是,从党中央十六届五中全会提出要转变我国经济增长方式以来,关于这种转变一直是国人思考的问题。为何要转变?如何转变?其与战略管理有何关系?面对从2004年开始出现的“民工荒”和“国际依存度的超高(达到60%~80%,而发达国家指标一般是30%左右)”,以及企业赢利能力的下降和严重的环境污染,我认为,这种转变是我国经济形势发展的必然,是竞争环境的要求,也是提升国家经济增长水平的需要。而转变则主要体现在:从速度增长转变为效益增长;从粗放发展转变为集约发展;从数量增长转变为质量增长;从模仿式创新转变为自主式创新;从低档产品生产转变为高档品牌产品生产。进而,我国的发展从“改革释放生产力”转变为“科技和管理形成生产力”,从“过分地依靠国际市场”转变为“主要依靠国内市场”。这种转变当然是战略性的,其不仅是战略性的规划,更是战略性的行动。

既然战略管理是在环境变化下的一种转变,是新的观念和思维方式,那么,战略管理教材的内容体系理所当然地应该随着环境的变迁和认识的深化而增加一些新内容。事实上,战

略与创新一直都有着本质的联系，很多学者正在围绕我国企业战略管理的实践展开研究。本书的完成也是建立在大量前人贡献的基础之上的一个努力，我们希望通过战略管理的本质是打造企业竞争优势的理论认识来建立内容体系。在这个目标指导下，本书结合并加入了作者关于中国经济发展中的环境变迁、环境机会与企业机会、组织学习与可持续竞争优势、博弈与超竞争下的竞争战略等方面的最新研究成果，并在 IT 企业中作了战略的应用尝试。另外，本书还引入了新的创业、战略演化和变革、创新战略和蓝海战略的研究成果。

袁泽沛

2007 年 12 月于武昌珞珈山

目 录

第一章 战略管理导论	1
开篇案例	1
第一节 企业战略的基本概念	3
第二节 企业战略的构成要素与层次	8
第三节 企业战略管理思想的发展	14
第四节 战略管理过程	19
第五节 战略的本质——关于竞争力的科学	24
本章小结	26
复习思考题	26
总结案例	27
参考文献	30
第二章 环境分析：识别机会和威胁	31
开篇案例	31
第一节 宏观环境、行业环境和竞争环境	33
第二节 产业结构的五种力量分析模型	41
第三节 行业内战略群体	46
第四节 行业生命周期分析	49
第五节 中国宏观环境的变迁	52
本章小结	57
复习思考题	57
总结案例	58
参考文献	59
第三章 企业的内部条件分析	60
开篇案例	60
第一节 环境机会与企业机会	62
第二节 资源基础的企业理论	65
第三节 企业战略能力分析	70
第四节 价值链分析	74
第五节 组织学习与可持续竞争优势	78
本章小结	81

复习思考题	81
总结案例	82
参考文献	83
第四章 企业总体战略	84
开篇案例	84
第一节 企业进入战略	85
第二节 多元化战略	89
第三节 纵向整合战略	96
第四节 并购与重组	99
第五节 战略外包	111
本章小结	123
复习思考题	124
总结案例	124
参考文献	127
第五章 企业基本竞争战略	128
开篇案例	128
第一节 成本领先战略	130
第二节 集中战略	133
第三节 差异化战略	135
第四节 可持续竞争优势	139
第五节 博弈与超竞争下的竞争战略	143
本章小结	146
复习思考题	147
总结案例	147
参考文献	148
第六章 竞争战略与产业环境	150
开篇案例	150
第一节 分散行业中的企业竞争战略	151
第二节 新兴行业中的企业竞争战略	153
第三节 成熟行业中的企业竞争战略	156
第四节 衰退行业中的企业竞争战略	161
本章小结	163
复习思考题	163
总结案例	164

参考文献	165
第七章 经济全球化与企业战略	166
开篇案例	166
第一节 全球化趋势与企业跨国经营的战略意义	168
第二节 全球化战略的选择	171
第三节 企业国际化经营的模式	172
本章小结	179
复习思考题	180
总结案例	180
参考文献	183
第八章 企业战略的制定、选择与实施	184
开篇案例	184
第一节 企业战略的制定与选择	185
第二节 企业战略与组织结构	192
第三节 企业战略与企业文化	197
第四节 企业战略实施	201
本章小结	208
复习思考题	209
总结案例	209
参考文献	211
第九章 企业战略的评价与控制	212
开篇案例	212
第一节 企业战略评价概述	214
第二节 企业战略控制的方法	218
本章小结	225
复习思考题	225
总结案例	225
参考文献	228
第十章 IT 企业战略	229
开篇案例	229
第一节 IT 企业及其特点	230
第二节 IT 产业及其特征	241
第三节 IT 企业战略	246
本章小结	258
复习思考题	258

总结案例	258
参考文献	260
第十一章 企业创业与创新能力	261
开篇案例	261
第一节 创业与创新概述	262
第二节 内部创业	268
第三节 技术创新	272
本章小结	281
复习思考题	281
总结案例	282
参考文献	283
第十二章 战略变革与蓝海战略	284
开篇案例	284
第一节 战略定位	285
第二节 战略能力	287
第三节 战略变革	290
第四节 蓝海战略的定义——从红海到蓝海	294
第五节 实施以价值为中心的创新活动	297
本章小结	311
复习思考题	311
总结案例	312
参考文献	314
后记	315

第一章

战略管理导论

开篇案例

百度“挑战上帝”^{*}

提到网络搜索引擎，不得不提的就是两大巨头谷歌(Google)和百度(Baidu)。百度是全球最大的中文搜索引擎网络技术公司，“百度”两字取自中国古典诗词“众里寻他千百度，蓦然回首，那人却在灯火阑珊处。”百度于1999年在美国硅谷成立，并于2000年回中国发展。百度最初是门户网站的技术提供商，2001年左右，随着整个互联网产业泡沫的逐渐破灭，百度在原有商业模式下已经无法继续保持高速增长的情况下，在后期发展中独立为中文搜索门户。百度公司总裁李彦宏在著名搜索引擎谷歌、雅虎(Yahoo)在网络世界如日中天的时候，回到中国来搞中国人自己的搜索引擎。他创建的百度引擎，三年成名，在国内市场与谷歌比肩，在某些指标方面甚至超过谷歌，被国际网络界誉为奇迹。百度的出现为中国互联网树起了民族技术的一面旗帜。谷歌是美国的Larry Page于1998年和Sergey Brin共同创办，其宗旨就是要为顾客提供网上最好的查询服务，促进全球信息的交流。谷歌开发出了世界上最大的搜索引擎，提供了最便捷的网上信息查询方法。通过对20多亿网页进行整理，谷歌可为世界各地的用户提供适合需要的搜索结果，而且搜索时间通常不到半秒。现在，谷歌每天需要提供1.5亿次查询服务。优质的技术水平使得谷歌被西方网民称为“上帝”。

在企业的市场进入战略中有一个普遍的规律，先进入战略一直备受推崇。波特曾指出，先进入市场的企业通过抢占有利地位、率先建立声誉、使用最佳销售渠道、规定行业标准，以及设置转移成本和制度壁垒等方式获得“率先行动者优势(first mover advantage)”(也称先动企业优势)，从而使后进入市场的企业(后动企业)在竞争中处于劣势。纵观百度的发展不难发现，百度在搜索引擎技术领域是一个后动企业，在其之前有众多的著名搜索引擎竞争对手，但百度在激烈的竞争中一

^{*} 资料来源：刘鹏，陈超. 从百度的“挑战上帝”谈动态竞争中后动企业优势[J]. 管理现代化，2004(1)：52-55.

枝独秀,成为网络界的奇迹。究其原因可知,随着现代市场竞争逐渐向以知识和技术为核心的动态竞争转移,先动企业的优势正逐渐改变。在互联网搜索引擎市场上,谷歌是名副其实的龙头老大,虽然谷歌是一个强大的竞争对手,但作为后动企业的百度却从容应对,后动企业要在竞争中战胜先动企业,需要一系列的战略策略。

1. 寻求更优的市场定位

后动企业首先寻求更好的甚至是新的市场细分方法,通过新的市场细分发现全新的市场,尤其要关注那些不被先动企业所重视、但却具备发展潜力的市场。谷歌做全球搜索,中文网页库存6000万左右,全球网页20亿,几乎垄断除中国外的全球搜索引擎市场。而百度只做中文搜索,中文网页库存1个亿,百度垄断着整个中国互联网的门户市场,每天中国发生的80%的网上搜索请求来自百度,百度企业级客户包括雅虎中国、新浪、搜狐、网易、腾讯和21cn等著名中文门户。

2. 抓住先动企业弱点,出奇制胜

后发企业要取代先发企业成为本行业的“龙头老大”,一定要找出先发者的弱点。谷歌最大的弱点就是不熟悉中国的文化,也不能很好地与中国用户产生交流。但百度就不同,用户在搜索中遇到不满意的情况,可以马上将意见反馈到论坛“百度公社”上,对每一个意见都会认真研究,及时修改,所以才会赢得众多中国用户的青睐。

3. 培育新的核心竞争力

核心竞争力的强弱是动态竞争战略是否有效的关键,是企业不断地创造新的竞争优势的源泉。但是,核心竞争力本身不会自动转化为竞争优势,要形成能不断创造竞争优势的、有生命力的核心竞争能力,企业必须不断地进行技术创新。百度为了同谷歌竞争,必须在技术上超越谷歌。为此,百度于2002年3月成立技术突击队,将这次秘密技术行动命名为“闪电计划”,要求“闪电计划”完成后,百度的日访问页面(page view)要比原来多10倍,日下载数据库内容比谷歌多30%,页面反应速度与谷歌一样快,内容更新频率全面超过谷歌。

4. 实现成本领先

成本领先是竞争优势的重要来源,对后动企业优势的形成具有重要作用。所以先动企业往往更注重产品性能的创新而忽略为降低成本而进行的工艺创新。同时由于先动企业往往能凭借率先进入市场形成一定程度的垄断,实施垄断价格并获得高额利润,因此先动企业本身也缺乏为降低成本而进行创新的动力。

5. 根据需要形成战略联盟

后动企业要想赶超先动企业,形成后发优势,其中的一个策略就是根据企业自身情况,联合相关企业,形成战略联盟。国内的搜索引擎竞争导致了一些内耗,比如2002年因为业务冲突,百度曾经一度暂停了为新浪提供的搜索引擎服务,虽然后来双方重归于好,但新浪和百度都受到了一些伤害。因此百度想要同谷歌竞争,可以与业务相同的国内门户结成战略合作关系,避免和国内其他企业产生直接竞争。由中国电脑教育报举办的“Google VS Baidu——两大搜索引擎对决搜索之巅”万人公测,在2003年6月4日下午16:30结束,共计持续一周时间。在参加评测

的 10 015 名普通用户中,约 55% 的人选择了“Baidu 比 Google 好”,10% 的人选择了“Baidu、Google 差不多”,35% 的人选择了“Google 比 Baidu 好”。从这个结果可以看到,在中国市场上百度已经稳稳站住了脚跟。

第一节 企业战略的基本概念

企业在阐述自己的战略内涵时,一般需要较为详细地说明其所承担的使命和所确定的目标,以及由此而规范的企业战略。

一、企业使命的定义

企业使命是企业管理者确定的企业生产经营的总方向、总目的、总特征和总的指导思想。它反映企业管理者的价值和力图为自己树立的形象,提示本企业与同行业其他企业在目标上的差异,界定企业的产品和服务范围,以及企业试图满足的顾客基本需求。

在企业结构简单情况下,企业的所有者与经营者将各种职能集于一身,其信念、愿望、抱负决定着企业的使命,决定着整个企业的生产经营方向和动作。这时,企业使命基本上包括:① 企业的生产技术能提供的产品或服务;② 企业产品或服务所提供的效益;③ 企业产品或服务在某个细分市场上为顾客所提供的满足;④ 企业家有关企业的自我意识;⑤ 企业的公共形象。

当企业由小变大有了发展,或者由简单技术企业变为复杂技术企业、由单一产品变为多元化产品,或者在竞争压力下被迫改变自己的产品、市场和技术时,就必须重新确定自己的使命。这时,企业使命虽然基本上与原来的使命相同,但内容上却有所创新。一般包括以下内容:

(1) 企业目的,特别是企业的经济目的。在企业里,企业的生存、增长、获利等三个经济目的决定着企业的战略方向。在战略决策中,企业不能只注重短期目标,而忽视其长期为之奋斗的目的。在日益激烈变化的环境中,企业只有真正关注其长期增长与发展,才能够真正生存。

(2) 企业定位。企业要在竞争中根据所拥有的技术、所生产的产品和所服务的市场,客观地评价自己优劣条件,准确地确定自己的位置,制订竞争的基准。

(3) 企业理念,或称企业信念。这是企业的基本信念、价值观、抱负和哲理选择,是企业的行为准则。企业可以据此对自己的行为进行自我控制和自我约束。

(4) 公众形象。企业管理者应该充分满足公众期望,树立良好的企业形象,尽到对社会应尽的责任。

(5) 利益群体。企业管理者还必须充分地重视企业内、外部利益群体和个人的合理要求。企业内部利益群体是指企业的董事会、股东、管理员和职工。企业外部利益群体是指企业的顾客、供应者、竞争者、政府机构和一般公众等。这些利益群体希望企业能够按照他们满意的方式,进行生产经营活动。例如,职工要求在经济收入、社会地位和心理状态上得到满足;股东要求从他们的投资中得到一定的利润;顾客要求购买到物美价廉的货物;供应者希望企业能够长期地使用他们的产品或服务;竞争者要求能够公平竞争;政府机构要求企业遵纪守法;一般公众则希望由于企业在当地的存在,使他们的生活水平能够有所提高。

企业要满足上述各种需求,应做好以下工作:

(1) 判定要求者。企业要了解利益群体的人数、规模与重要性,分析其结构和功能,判断他们对企业经营成功的影响力。

(2) 了解要求的内容。企业要了解利益群体的各种相互矛盾的要求,做到心中有数,并在可能的条件下,给予有效满足。

(3) 协调各种要求。企业往往会面对利益群体的各种相互要求。例如,政府要求企业控制污染,顾客则要求企业尽可能多地提供产品。面对各种矛盾的要求,企业应该根据自己的长期目标、战略和资源配置的情况,并考虑到这些要求的轻重缓急程度,给以适当的解决。

(4) 协调企业使命与企业使命形成要素之间的关系。满足利益群体的要求只是企业使命中一个方面的内容,企业还必须考虑产品、市场、企业理念以及企业对社会的责任等其他方面的内容。因此,一个企业的使命要完善地、综合地和协调地反映出各个方面的要求和自己的任务,为企业的战略指出一个统一的方向,肯定自己的社会义务,使内、外部利益群体都感到满意,最终达到保证企业生存、赢利、增长、发展的目的。

二、企业的目标

“目的”和“目标”这两个术语有时是两个不同的概念,有时又几乎是同义词。从战略管理的角度来看,企业的目的是企业希望实现的一种广义的方向,具有最终的、长期的、无限的属性。它可以在持续不断基础上增加新的内容,但是难以真正实现。企业的目标是在企业目的的总框架中,为企业和职工提供的具体方向,有自己的完成时间。目标所规定的期限越短,目标内所含具体内容的数量便越多。

一般来讲,企业的目标由四个部分组成:① 目的,这是企业期望实现的标志;② 衡量实现目的的指标;③ 企业应该实现的指标,或者企业希望越过的障碍;④ 企业实现指标或越过障碍的时间表。

从管理的角度讲,要使目标更为实用,企业应该尽可能周密慎重地选择每个组成部分,并且详尽地加以说明。例如,某企业为了排除通货膨胀的影响,更好地衡量自己的增长速度,采用不变价格作为衡量的标准,而不用现行价格。同样,该企业在衡量其经济效益时,采用提高收益作为衡量标准,而不用销售额。

总的来说,目的和目标是相互一致,相互支持的。目的必须根据已确定的使命来制定,而目标则必须支持企业已定的目的。

三、企业目标体系

1. 战略目标

战略目标是指企业在其战略管理过程中所要达到的市场竞争地位和管理绩效的目标,包括在行业中的领先地位、总体规模、竞争能力、技术能力、市场份额、收入和赢利增长率、投资回收率以及企业形象等。企业制定战略目标,是为了使企业战略具体化、数量化,将企业总体的努力方向变成为各部门、各层次职工的行动准则。其结果不仅明确了企业的工作重点,而且提供了评价工作绩效的标准。

战略目标是选择战略方案的依据,战略方案是实现战略目标的手段。为使战略目标与战略方案有机地结合起来,制定战略目标必须遵循如下程序:① 根据环境预测和内部评估,

确定战略目标的期望水平；② 预测企业未来的绩效水平，并找出目标期望水平和未来预测水平之间的差距；③ 探讨弥补差距的战略方案；④ 综合调整各项战略，并修改对企业未来绩效水平的预测。经过调整和修订，如果期望水平与预测水平之间的差距可以得到弥补，期望的目标水平即成为战略目标。否则，就必须重新确定目标的期望水平。

2. 长期目标

长期目标是指企业在一个相对较长的期间内，所力求实现的生产经营的结果。长期目标的计划一般为5年，是企业总体战略与经营单位战略的基本出发点，并从市场、利润、财富等方面，以市场占有率、投资收益率与股票价格等手段来衡量企业战略的最终效能。

企业的战略决策者一般从以下几个方面考虑建立自己的长期目标，它们也是影响长期目标的6个因素：

(1) 获利能力。在长期生产经营中，任何企业都会要求获得一种满意的利润水平。实行战略管理的企业一般都有自己的利润目标。在市场经济条件下，这种目标可以用企业每份股票或其他证券的收益来表示。

(2) 生产能力。在平稳的环境中，企业提高单位产出水平是增加获利能力的一种方法。为此，企业在建立生产能力的目标时，需要改进自己的投入与产出的关系，制订出每单位投入所能生产的产品或提供服务的数量，作为衡量的标准。同时，企业也可以根据降低成本的要求来制订自己的生产能力目标。

(3) 竞争地位。企业在市场中所占有的地位，是衡量企业绩效的一个标准。大企业往往根据竞争地位来确立自己的目标，判断与评价自己在增长和获利方面的能力。企业的销售总量或市场占有率常常被用来作为评价这种目标的标准。

(4) 技术领先。企业自身的技术状况关系到企业在市场中的竞争地位，而竞争地位又关系企业的战略抉择。因此，许多企业把技术领先作为自己的目标。

(5) 人力资源与职工发展。在企业里，生产能力往往会与职工的忠实度以及企业为职工提供的发展机会和福利密切相关。当职工感到自己在企业里有发展的机会时，他们往往会促进生产能力的增长以及资金周转额的下降。因此，在长期计划里，企业战略决策者要考虑满足职工的期望，确立职工参与制，制订有关职工发展的目标。

(6) 公共责任。企业必须认识到自己对顾客和社会负有责任，不仅要通过提供价格合宜的产品或服务来提高自己的声誉，还应通过参与社会活动、公共福利等事务来扩大自己的影响。

在确定长期目标时，企业不仅要考虑上述内容，而且要考虑目标内涵的质量。衡量长期目标的质量一般应遵循以下原则：

(1) 适合性。企业中的每一个目标都应该是实现其总体目标的一个具体步骤，必须服从于企业使命中规定的企业目的，违背企业使命的目标往往只会损害企业自身的利益。

(2) 可度量性。企业在制定长期目标时，必须明确具体地规定目标的内容及实现目标的时间进度。目标制定得越具体，越能减少误解。

(3) 合意性。即所制定的目标要适合企业管理人员的期望和偏好，使他们乐于接受和完成。管理人员如果认为目标不合适或不公平，就会消极应付或拒绝实现这一目标。此外，有的长期计划目标还要使企业外部利益群体能够接受。

(4) 易懂性。企业各个层次的战略管理人员都必须清楚地理解他们所要实现的目标，必须理解评价目标效益的主要标准。为此，企业在阐述长期目标时，要准确、详细，使其容易为人们所理解。

(5) 激励性。企业长期目标既不要高不可攀，又不要唾手可得，要有一定的挑战性，激励人们去完成。在实践中，不同的个人或群体对目标的挑战性可能有着不同的认识。在这种情况下，企业要针对不同群体情况提出不同的目标，以达到更好的激励效应。

(6) 灵活性。指当经营环境出现意外的变化时，企业应能适时更改其目标。不过，有时企业在调整计划目标中，会产生一定的副作用，如影响了职工的积极性等。为了避免或减少这种副作用，企业在调整目标时，最好只是改变目标实现的程度，而不改变目标的性质，以保证其可行性。

3. 年度目标

年度目标是指实施企业总体战略的年度作业目标，是战略实施中的一种必要手段。它与企业的长期目标有着内在联系，为监督控制企业的绩效提供具体的可以衡量的依据。企业主要从两个方面考察其年度目标：

(1) 与长期目标的联系。年度目标必须与企业总体战略的一个或多个长期目标有明确的联系。它与长期目标之间存在着内在的传递与分解的关系。即年度目标将长期目标的信息传递到主要职能部门，并将长期目标按各职能部门需要分解为更具体的年度短期目标，使之便于操作和落实。

年度目标与长期目标的区别在于：① 长期目标一般要考虑未来5年或5年以上的情况，而年度目标通常只考虑一年的情况；② 长期目标着重确定企业在未来竞争环境中的地位及下一年度具体要完成的任务；③ 长期目标内容广泛，年度目标内容比较具体；④ 长期目标一般用相对数衡量，年度目标多用绝对数衡量。

(2) 企业年度目标与总体目标的协调。在实践中，有的企业职能部门在确定年度计划和目标时，往往会忽略企业的总体目标，而只注意于本部门的利益，可能导致各职能部门在年度目标上各行其是，缺乏内在联系，造成内耗，从而损害企业整体利益，影响整体的效益。

为了避免以上情况发生，保持各部门年度目标间的一致性，首先每一个年度目标都要明确说明它所完成的工作内容、时间和衡量工作效果的手段。然后，在分别考虑各个年度目标效益的基础上，由企业综合考虑它们对整个企业长期目标的贡献。最后，针对各个部门的经营重点，既有分工、又有合作地加以实施。为此，企业管理人员在考虑年度目标时，还要注意其可衡量性与轻重缓急的程度。在实践中，有些职能部门的目标则难以用数量衡量，如人事部门的人员素质标准等。有些目标即使难以做定量考查，也需要尽可能制定出一些可以衡量的指标，以保证战略成功的实施。此外，上述用以衡量长期目标的标准，如适合性、可度量性、合意性、激励性、易懂性和灵活性也同样适用于年度目标。在轻重缓急程度上，年度目标要从完成时间和对实施战略的不同影响上综合考虑，统筹规划。

四、企业战略定义

战略一词有两个主要来源，即从军事术语和生物术语演变而来。在军事上，可以追溯到

我国战国时期的《孙子兵法》以及几乎同时期的古希腊的军事战役。在古希腊文中，战略一词的本义是指古希腊的将军们在指挥军队时所应具有的心理素质和行为技能。在生物学中，达尔文的“物竞天择、适者生存”的思想对企业战略的概念也有着深刻的影响。在现时企业管理中，企业战略对此又有了进一步的发展。

战略一词引入到企业管理中来也只有几十年的时间。在企业管理这个范畴中，究竟什么是战略，目前尚无一个统一的定义。不同的学者与经理人员给战略赋予不同的含义。有的认为战略应该包括目标，即广义的战略；有的则认为战略不应该包括这一部分内容，即主张狭义的战略。

1. 战略概念的含义

企业战略是企业面对激烈变化、严峻挑战的经营环境，为求得长期生存和不断发展而进行的总体性谋划。它是企业战略思想的集中体现，是企业经营范围的科学规定。同时，企业战略又是在既定的条件下，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，合理地调动企业结构和分配企业的全部资源，从而使企业获得某种竞争优势。从企业战略制定的要求来看，战略就是要充分利用企业的机会和威胁去评价企业现在和未来的环境，用优势和劣势去评价企业的内部条件，进而选择和确定企业总体目标，制定和选择实现目标的行动方案。

2. 广义定义与狭义定义

企业战略的概念来源于企业生产经营活动的实践。不同的管理学者或实际工作者由于自身的管理经历和对管理的认识不同，会对企业战略给出不同的定义。

在广义的战略定义中，战略的概念包含着企业的目的。例如，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。”

而在狭义的战略定义中，企业目的确定过程与战略制定过程虽然互相有联系，但它们是两个截然不同的过程。美国著名管理学家安索夫(I Ansoff)是持有狭义战略定义观点的代表人物。

安索夫根据自己在美国洛克希德飞机公司等大型多种经营的公司里多年的管理实践以及在大学里的教学和咨询的经验，于1965年出版了著名的《企业战略》一书，提出了自己的企业战略观。他认为企业战略是贯穿于企业经营与产品 and 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 $2+2=5$ 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外部环境的相互作用。他们为战略所下的定义是：“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。”这个定义比安索夫的定义