



高等学校**应用型特色**规划教材

经管系列

企业战略管理 教程

Strategic Management

主 编 雷银生
副主编 沈翠珍
贾书章



清华大学出版社

赠 送
电子课件



高等学校应用型特色规划教材 经管系列

企业战略管理教程

雷银生 主 编

沈翠珍 贾书章 副主编

清华大学出版社

北 京

内 容 简 介

企业战略管理是高等院校管理类专业的主干课程之一。全书共分十二章：第一章，介绍企业战略管理的概念、性质和特征，企业战略管理的过程和层次，企业战略管理理论的学派；第二至第四章，介绍企业外部环境分析、内部环境分析的内容和方法，企业使命与战略目标的内容和方法；第五至第九章，介绍企业总体战略选择、经营战略、竞争性战略、职能战略、国际化经营战略的基本类型、适用条件和实施方式，各种战略的优缺点以及几种重要的战略评价方法；第十至第十二章，介绍企业战略实施与组织结构，战略领导与战略控制。

本书的特点是将企业战略管理理论与企业战略管理实践相结合，将理论教学与管理案例分析相结合。对战略管理概念的表述简洁精炼，理论介绍通俗易懂，并精心准备了配合各知识点的典型案例，以使理论与实践充分融合，便于学生理解和掌握，适合应用型人才培养的教学特点。

本书既可作为高等院校管理类专业学生的教材，也可作为相关从业人员的参考用书。

版权所有，翻印必究。举报电话：010-62782989 13501256678 13801310933

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。

本书防伪标签采用特殊防伪技术，用户可通过在图案表面涂抹清水，图案消失，水干后图案复现；或将表面膜揭下，放在白纸上用彩笔涂抹，图案在白纸上再现的方法识别真伪。

图书在版编目(CIP)数据

企业战略管理教程/雷银生主编；沈翠珍，贾书章副主编. —北京：清华大学出版社，2006.8

(高等学校应用型特色规划教材 经管系列)

ISBN 7-302-13656-4

I. 企… II. ①雷… ②沈… ③贾… 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(2006)第 097069 号

出 版 者：清华大学出版社 地 址：北京清华大学学研大厦

<http://www.tup.com.cn> 邮 编：100084

社 总 机：010-62770175 客户服务：010-62776969

组稿编辑：温 洁 李春明

文稿编辑：李春明

排 版 者：王 婷

印 装 者：北京鑫海金澳胶印有限公司

发 行 者：新华书店总店北京发行所

开 本：185×230 印张：19.25 字数：421 千字

版 次：2006 年 8 月第 1 版 2006 年 8 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 7-302-13656-4/F·1624

印 数：1~4000

定 价：27.00 元



读者回执卡

欢迎您立即填写回函

您好！感谢您购买本书，请您抽出宝贵的时间填写这份回执卡，并将此页剪下寄回我公司读者服务部。我们会在以后的工作中充分考虑您的意见和建议，并将您的信息加入公司的客户档案中，以便向您提供全程的一体化服务。您享有的权益：

- ★ 免费获得我公司的新书资料；
- ★ 寻求解答阅读中遇到的问题；

- ★ 免费参加我公司组织的技术交流会及讲座；
- ★ 可参加不定期的促销活动，免费获取赠品；

读者基本资料

姓 名 _____ 性 别 ☐男 ☐女 年 龄 _____
 电 话 _____ 职 业 _____ 文化程度 _____
 E-mail _____ 邮 编 _____
 通讯地址 _____

请在您认可处打√ (6至10题可多选)

- 您购买的图书名称是什么：_____
- 您在何处购买的此书：_____
- 您对电脑的掌握程度：

☐ 不懂	☐ 基本掌握	☐ 熟练应用	☐ 精通某一领域
-----------------------------	-------------------------------	-------------------------------	---------------------------------
- 您学习此书的主要目的是：

☐ 工作需要	☐ 个人爱好	☐ 获得证书
-------------------------------	-------------------------------	-------------------------------
- 您希望通过学习达到何种程度：

☐ 基本掌握	☐ 熟练应用	☐ 专业水平
-------------------------------	-------------------------------	-------------------------------
- 您想学习的其他电脑知识有：

☐ 电脑入门	☐ 操作系统	☐ 办公软件	☐ 多媒体设计
☐ 编程知识	☐ 图像处理	☐ 网页设计	☐ 互联网知识
- 影响您购买图书的因素：

☐ 书名	☐ 作者	☐ 出版机构	☐ 印刷、装帧质量
☐ 内容简介	☐ 网络宣传	☐ 图书定价	☐ 书店宣传
☐ 封面、插图及版式	☐ 知名作家（学者）的推荐或书评	☐ 用教学光盘	☐ 其他
- 您比较喜欢哪些形式的学习方式：

☐ 看图书	☐ 上网学习	☐ 参加培训班
------------------------------	-------------------------------	--------------------------------
- 您可以接受的图书的价格是：

☐ 20元以内	☐ 30元以内	☐ 50元以内	☐ 100元以内
--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	---------------------------------
- 您从何处获知本公司产品信息：

☐ 报纸、杂志	☐ 广播、电视	☐ 同事或朋友推荐	☐ 网站
--------------------------------	--------------------------------	----------------------------------	-----------------------------
- 您对本书的满意度：

☐ 很满意	☐ 较满意	☐ 一般	☐ 不满意
------------------------------	------------------------------	-----------------------------	------------------------------
- 您对我们的建议：_____

请剪下本页填写清楚，放入信封寄回，谢谢！

1 0 0 0 8 4

北京100084—157信箱

读者服务部

收

贴 票
邮 处

邮政编码：□□□□□□

出版说明

应用型人才是指能够将专业知识和技能应用于所从事的专业岗位的一种专门人才。应用型人才的本质特征是具有专业基本知识和基本技能,即具有明确的职业性、实用性、实践性和高层次性。加强应用型人才的培养,是“十一五”时期我国教育发展与改革的重要目标,也是协调高等教育规模速度与市场人才需求关系的重要途径。

教育部要求今后需要有相当数量的高校应致力于培养应用型人才,以满足市场对应用型人才需求量的不断增加。为了培养高素质应用型人才,必须建立完善的教学计划和高水平的课程体系。在教育部有关精神的指导下,我们组织全国高校的专家教授,努力探求更为合理有效的应用型人才培养方案,并结合我国当前的实际情况,编写了这套《清华版高等院校应用型特色规划教材》丛书。

为使教材的编写真正切合应用型人才的培养目标,我社的策划编辑在全国范围内走访了大量高等学校,拜访了众多院校主管教学的领导,以及教学一线的系主任和教师,掌握了各地区各学校所设专业的培养目标和办学特色,并广泛、深入地与用人单位进行交流,明确了用人单位的真正需求。这些工作为本套丛书的准确定位、合理选材、突出特色奠定了坚实的基础。

◆ 教材定位

- 以就业为导向。在应用型人才培养过程中,应充分考虑市场需求,因此本套丛书充分体现“就业导向”的基本思路。
- 符合本学科的课程设置要求。以高等教育的培养目标为依据,注重教材的科学性、实用性和通用性。
- 定位明确。准确定位教材在人才培养过程中的地位和作用,正确处理教材的读者层次关系,面向就业,突出应用。
- 合理选材、编排得当。妥善处理传统内容与现代内容的关系,大力补充新知识、新技术、新工艺和新成果。根据本学科的教学基本要求和教学大纲的要求,制定编写大纲(编写原则、编写特色、编写内容、编写体例等),突出重点、难点。
- 建设“立体化”的精品教材体系。提倡教材与电子教案、学习指导、习题解答、课程设计、毕业设计等辅助教学资源配套出版。

◇ 丛书特色

- 围绕应用讲理论，突出实践教学环节及特点，包含丰富的案例，并对案例作详细解析，强调实用性和可操作性。
- 涉猎最新的理论成果和实务案例，充分反映岗位要求，真正体现以就业为导向的培养目标。
- 国际化与中国特色相结合，符合高等教育日趋国际化的发展趋势，部分教材采用双语形式。
- 教材在结构的布局、内容重点的选取、案例习题的设计等方面符合教改目标和教学大纲的要求，把教师的备课、授课、辅导答疑等教学环节有机地结合起来。

◇ 读者定位

本系列教材主要面向普通高等院校和高等职业技术学院，适合应用型人才培养的本科和高职高专的教学需要。

◇ 关于作者

丛书编委特聘请执教多年且有较高学术造诣和实践经验的教授参与各册的编写，其中相当一部分课程的主要执笔者是精品课程的负责人，本丛书凝聚了他们多年的教学经验和心血。

◇ 互动交流

本丛书的编写及出版过程，贯穿了清华大学出版社一贯严谨、务实、科学的作风。伴随我国教育的不断深入，要编写出满足新形势下教学需求的教材，还需要我们不断地努力、探索和实践。我们真诚希望使用本丛书的教师、学生和读者朋友提出宝贵的意见或建议，使之更臻成熟。联系信箱：E-mail: yyxts2006@163.com。

清华大学出版社

前 言

企业战略管理理论自 20 世纪 50 年代于美国产生以来,其理论研究已经有几十年的历史。在西方发达国家,战略管理的理论与方法已深入人心,不仅为众多的管理学家所推崇,也为大多数企业家所接受,并得到广泛的推广和应用。企业战略学目前已成为经济学和管理学研究的前沿领域之一。

随着我国市场经济体制的逐步完善,国内市场与国际市场的逐步接轨,企业战略管理理论在我国企业的成长和发展中起着越来越重要的指导作用,企业战略管理也列为高等院校管理类专业的主干课程之一。我国研究企业战略管理理论的专家学者越来越多,企业战略管理的理论和教材也不断翻新。本书是武汉工业学院几位从事企业战略管理教学和研究的教师在总结教学实践的基础上编写而成的,其主要特点是将企业战略管理理论与实践相结合,将理论教学与管理案例分析相结合。本书对战略管理概念的表述简洁,理论介绍通俗易懂,适合应用型人才培养的教学特点,也适合从事企业管理的工作者阅读。

全书共分十二章。第一章,介绍企业战略管理的概念、性质和特点,企业战略管理的过程、层次,企业战略管理理论的学派;第二章至第四章,介绍企业内部环境分析、外部环境分析的内容和方法,企业使命和战略目标的内容及方法;第五章至第九章,介绍企业总体战略、经营战略、职能战略、国际化经营战略的基本类型、适用条件和实施方式,以及各种战略的优缺点和几种重要的战略评价方法;第十章至第十二章,主要介绍企业战略实施与组织结构,战略领导与战略控制。

在本教材的编写过程中,我们参阅了国内外大量专家同行的著作和文献资料,并从中吸取了一些符合本教材编写要求的内容,相关参考书目附于书后的参考文献中,在此,我们对这些参考文献的作者表示崇高的敬意和衷心的感谢!

本书由雷银生教授担任主编,负责编写大纲的拟定和统稿工作。具体编写分工为:雷银生教授编写第一章、第八章至第十二章;沈翠珍教授编写第二章至第五章、第七章;贾书章副教授编写第六章。

本书的编撰、出版工作得到了武汉工业学院各级领导的大力支持,清华大学出版社温洁编辑给予了极大帮助,在此一并致谢。

尽管我们做出了不少努力,但由于学识有限,若有错误和不当之处,敬请专家和读者给予批评和指正,以便在本书再版时予以改正。

编 者

目 录

第一章 企业战略管理概论..... 1

第一节 企业战略管理的概念、 性质与特征..... 1

一、企业战略管理的概念..... 1

二、战略管理的性质..... 4

三、战略管理的特征..... 6

第二节 企业战略管理过程..... 8

一、确定企业使命..... 8

二、战略环境分析..... 8

三、战略选择及评价..... 9

四、战略实施及控制..... 11

第三节 企业战略层次..... 12

一、企业战略..... 12

二、经营(事业部)战略..... 14

三、职能战略..... 14

四、三种战略的比较..... 15

第四节 企业战略管理理论的学派..... 16

一、设计学派..... 16

二、计划学派..... 16

三、定位学派..... 17

四、企业家学派..... 17

五、认知学派..... 18

六、学习学派..... 18

七、权力学派..... 18

八、文化学派..... 19

九、环境学派..... 19

十、结构学派..... 20

本章小结..... 20

思考题..... 21

本章案例..... 21

第二章 企业外部环境分析..... 27

第一节 企业宏观环境因素分析..... 27

一、政治法律环境因素分析..... 28

二、经济环境因素分析..... 30

三、社会文化环境因素分析..... 32

四、科技环境因素分析..... 34

第二节 产业环境分析..... 34

一、产业竞争性分析——波特的

五种力量模型..... 35

二、产业内部结构分析——战略

集团分析法..... 43

第三节 企业的主要竞争对手分析..... 46

一、竞争对手的未来目标..... 47

二、竞争对手的假设..... 47

三、竞争对手的现行战略..... 48

四、竞争对手的能力..... 48

第四节 市场信号辨识..... 49

一、提前预告..... 49

二、行动的事后宣告..... 50

三、对产业情况的公开评论..... 51

四、竞争者讨论和解释自身

的行动..... 51

五、交叉回避..... 51

六、格斗商标..... 52

七、秘密反不正当竞争

行为诉讼..... 52

本章小结..... 52

思考题..... 53

本章案例..... 54

第三章 企业的内部环境分析 57

第一节 企业的资源分析..... 57

一、有形资产 58

二、无形资产 60

三、人力资源 64

第二节 企业能力的构成..... 65

一、研发能力 65

二、生产管理能力 66

三、营销能力 66

四、组织效能分析 69

第三节 企业核心竞争能力分析..... 71

一、核心能力的概念..... 71

二、核心能力的识别和特征..... 73

三、核心能力与竞争优势..... 74

第四节 企业内部环境分析

的方法 76

一、价值链法 77

二、SWOT 分析法 77

三、财务比率分析法..... 79

本章小结 80

思考题 81

本章案例 81

第四章 企业使命与战略目标 84

第一节 企业使命确定..... 84

一、企业使命的概念..... 84

二、确定企业使命的必要性..... 85

三、企业使命的构成要素..... 87

四、企业使命定位应考虑

的因素 89

五、企业使命的表述应注意

的问题 90

第二节 企业战略目标的确定..... 91

一、企业战略目标的作用..... 91

二、企业战略目标的内容..... 92

三、对企业战略目标的要求 94

本章小结 95

思考题 96

本章案例 96

第五章 企业总体战略选择 99

第一节 发展型战略..... 100

一、发展型战略概述..... 100

二、密集型发展战略..... 104

三、一体化发展战略..... 107

四、多样化发展战略..... 110

第二节 稳定型战略..... 111

一、稳定型战略的特点..... 111

二、稳定型战略的种类..... 112

三、稳定型战略的适用条件

及其利弊..... 113

第三节 紧缩型战略..... 116

一、紧缩型战略的特点..... 116

二、紧缩型战略的种类..... 117

三、紧缩型战略的适用条件

及其利弊..... 118

第四节 组合型战略..... 120

一、组合型战略的概念与特征..... 120

二、组合型战略的类型..... 121

本章小结 122

思考题 123

本章案例 123

第六章 企业国际化经营战略..... 127

第一节 企业国际化经营战略概述..... 127

一、企业国际化经营的原因..... 127

二、企业国际化经营战略

的含义..... 129

三、企业国际化经营战略

的特征..... 130

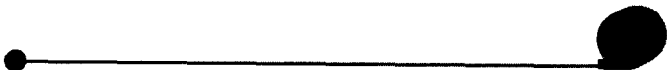


四、企业国际化经营	三、风险分析..... 158
战略的意义..... 130	四、战略途径选择..... 158
第二节 企业国际化经营的环境	五、误区避让..... 161
因素分析..... 131	第二节 差异化战略..... 162
一、国际贸易体制..... 131	一、适用条件..... 162
二、政治—法律环境..... 131	二、优势分析..... 163
三、经济环境..... 132	三、风险分析..... 163
四、地理、社会、人文环境..... 133	四、战略途径选择..... 164
第三节 企业一般国际竞争战略	五、误区避让..... 169
的选择..... 133	第三节 集中化战略..... 170
一、产品战略..... 134	一、基本概念..... 170
二、竞争和联合战略..... 135	二、适用条件..... 171
三、成长战略..... 135	三、优势分析..... 171
四、公共关系战略..... 135	四、风险分析..... 172
第四节 企业进入国际市场的	五、战略途径选择..... 172
方式和战略选择..... 136	本章小结..... 173
一、企业进入国际市场的方式..... 136	思考题..... 174
二、影响企业进入国际市场	本章案例..... 175
方式的因素..... 139	
三、国际市场进入的	第八章 企业职能性战略..... 178
战略选择..... 144	第一节 市场营销战略..... 178
第五节 国际战略联盟..... 144	一、市场细分..... 179
一、国际战略联盟的类型..... 145	二、目标市场战略..... 182
二、国际战略联盟的形式..... 145	三、市场营销组合..... 184
三、国际战略联盟的动因..... 146	第二节 财务战略..... 184
四、国际战略联盟的有效运行..... 147	一、财务战略的目标..... 184
五、战略联盟发展的新趋势..... 148	二、筹资战略..... 185
本章小结..... 150	三、投资战略..... 188
思考题..... 150	四、利润分配战略..... 190
本章案例..... 151	第三节 人力资源战略..... 191
第七章 企业的竞争性战略..... 155	一、人力资源规划..... 191
第一节 成本领先战略..... 155	二、人员选聘..... 192
一、适用条件..... 156	三、人员培训..... 193
二、优势分析..... 157	四、人员激励..... 193
	五、人员绩效考评..... 194

第四节 研发与产品战略.....195	第十章 企业战略与组织结构..... 226
一、研究与开发工作的类型.....195	第一节 基本组织结构类型..... 226
二、研究与开发战略的类型.....196	一、职能型组织结构..... 227
三、产品组合及其战略.....197	二、事业部型组织结构..... 227
四、不同寿命周期阶段的	三、矩阵型组织结构..... 230
产品战略.....198	四、动态网络型组织结构..... 232
本章小结.....200	第二节 战略与组织结构的关系..... 233
思考题.....201	一、组织结构服从战略..... 233
本章案例.....202	二、战略的前导性和组织
第九章 企业战略评价方法.....206	结构的滞后性..... 234
第一节 增长率—市场占有率	三、组织结构与战略的匹配..... 235
率矩阵法.....206	第三节 战略组织结构调整与变革..... 237
一、增长率—市场占有率	一、战略组织结构调整..... 237
矩阵结构.....206	二、战略组织变革..... 238
二、经营单位战略选择.....207	本章小结..... 242
三、分析步骤.....209	思考题..... 243
四、BCG 新矩阵.....210	本章案例..... 243
第二节 行业吸引力—竞争能力	第十一章 企业战略领导..... 250
分析法.....211	第一节 领导概论..... 250
一、行业吸引力—竞争能力	一、领导的定义..... 250
矩阵结构.....211	二、领导的作用..... 251
二、经营单位的分类.....212	三、领导与管理..... 251
三、政策指导矩阵.....213	四、领导与权力..... 252
第三节 PIMS 分析.....214	五、战略领导职责..... 253
一、PIMS 的含义.....214	第二节 领导理论..... 254
二、PIMS 研究的数据库.....215	一、领导特质理论..... 254
三、PIMS 研究的主要结论.....216	二、领导行为理论..... 255
第四节 汤姆森和斯特克兰方法.....218	三、领导情景理论..... 257
一、鉴别战略簇.....218	第三节 领导与战略的匹配..... 258
二、各象限企业的	一、总经理的类型..... 259
战略选择.....218	二、战略与总经理的匹配..... 260
本章小结.....220	三、战略领导班子的组建..... 261
思考题.....220	四、经理人员的激励..... 263
本章案例.....221	本章小结..... 265



思考题	265	第三节 战略控制类型	279
本章案例	266	一、依据控制时机分类	279
第十二章 企业战略控制	271	二、依据控制对象和目的分类	280
第一节 战略控制概述	271	第四节 战略控制方法和战略	
一、战略控制的动因	271	控制系统	282
二、战略控制的特征	273	一、战略控制方法	282
三、战略控制的原则	274	二、战略控制系统	283
第二节 战略控制过程	276	本章小结	284
一、确定评价标准	277	思考题	285
二、审视战略基础	277	本章案例	285
三、衡量企业绩效	278	主要参考文献	291
四、战略调整或变革	278		





第一章

企业战略管理概论

学习目标：通过本章的学习，学生应该理解战略管理的概念、性质和特征，理解企业战略的层次，掌握企业战略的管理过程，了解企业战略管理理论的主要学派。

关键概念：

战略	(strategy)
战略管理	(strategic management)
企业战略	(corporate strategy)
经营战略	(business strategy)
职能战略	(functional strategy)
战略管理过程	(strategic management process)
战略管理学派	(classical theorists on strategic management)

企业战略管理是一门整合性的、最高层次的管理理论。通过本课程的学习，学生可以对战略管理的基本思想、基本理论及基本方法有一个全面了解和掌握，从而构造企业战略管理的基本思想，可以初步具备战略与创新的思维能力，提高发现问题、分析问题和解决问题的能力。

第一节 企业战略管理的概念、性质与特征

一、企业战略管理的概念

(一) 战略的含义

“战略”一词自古有之，辞海对“战略”的解释是：“战略泛指重大的、带有全局性和决定全局的计谋。”“战略”原是个军事方面的概念。从军事角度看，战略是指对战争全局的策划和指挥，即依据敌对双方的军事、政治、经济、地理等因素，遵从战争规律，照顾战争全局的各方面，所制定和采取的有关战争方针、政策和方法。战略是军事指挥官

在战争中利用军事手段达到战争目的的科学和艺术。这些军事战略的概念在运用于企业后，便成为指导企业根据经营环境和自身实力确定经营目标、分配关键资源、组织各类活动的方针、政策和方法。

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目标这部分内容，即主张狭义的战略。在众多的关于战略的定义中，被普遍接受的是明茨伯格对于战略定义的独到认识。他归纳总结出人们对战略的五个定义，这五个定义都是对战略从不同角度进行的充分阐述。他认为，人们在不同的场合以不同的方式赋予战略不同的内涵，说明人们可以根据需要来接受各种不同的战略概念。只不过在正式使用战略概念时，人们只引用其中的一个罢了。明茨伯格借鉴市场学中四要素(4P'S)的提法，提出战略的五个不同方面的定义，即战略是计划(plan)，计谋(ploy)，模式(pattern)，定位(position)和观念(perspective)。

1. 战略是一种计划

大多数人将战略看作一种计划，即它是一种有意识的有预计的行动程序，一种处理某种局势的方针。把战略作为一种计划对待，是强调战略为一种实现特定目标而进行的有意识的活动。它是组织领导人为组织确定的方向，以及为此而进行的一系列活动。根据这个定义，战略具有两个本质属性：一是战略是在企业开展经营活动之前制定的；二是战略是有意识有目的开发的。明茨伯格还引用了彼得·德鲁克的话：“战略是一种统一的、综合的、一体化的计划，用来实现企业的基本目标。”

2. 战略是一种计谋

将战略视为计谋主要是指通过公布企业的战略或战略意图，向对手宣布本企业的竞争意愿和决心，以及相应将采取的竞争性行动，以期形成对竞争对手的威胁。此时，战略强调的已不是竞争性行动本身，而是要阻止竞争对手正在准备中的、有可能对本企业造成关键打击的那些战略性行动。战略的这一理解和运用在军事上就称为“威慑性战略”，如大型军事演习。战略的计谋概念直接表现出对手之间的竞争关系，即通过采用包括威胁在内的各种手段来取得竞争优势。

3. 战略是一种模式

明茨伯格引用钱德勒在其《战略与结构》一书中的观点，战略是企业为了实现战略目标进行竞争而进行的重要决策、采取的途径和行动以及为实现目标对企业主要资源进行分

配的一种模式。这种定义将战略体现为一系列的行为。这就是说,无论企业是否事先对战略有所考虑,只要有具体的经营行为,就有战略。战略作为一种计划与战略作为一种模式的两种定义是相互独立的。在实践中,计划往往可能在最后没有得到实施,这样计划的战略或设计的战略就变成了没有实现的战略。战略是一种模式的概念将战略视为行动的结果,这种行动可能是事先并没有设计的战略,但最后却形成了,因此成了已实现的战略。在已设计的战略与已实现的战略之间是准备实施的战略。这是指那些已经设计出来,即将实现的战略。而突发形成的战略则是指那些预先没有计划、自发产生的战略。这些战略之间的关系如图 1-1 所示。

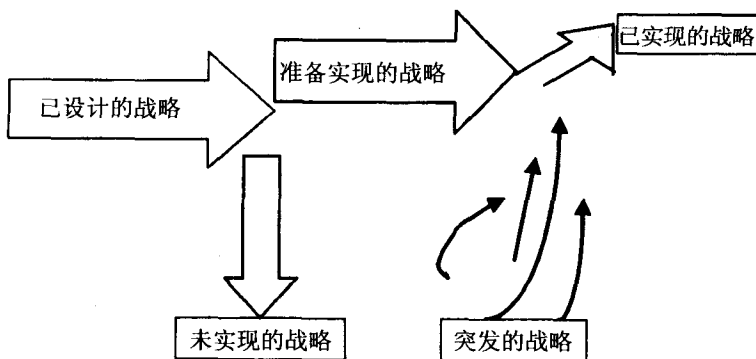


图 1-1 战略是一种模式

4. 战略是一种定位

明茨博格指出,战略可以包括产品及过程、顾客及市场、企业的社会责任与自我利益等任何经营活动及行为。而最重要的是,战略应对一个组织在环境中正确确定自己的位置,从而使上述各项行为在正确的定位之下来进行。这种意义上的战略,成为企业与环境之间的纽带。根据这一概念,首先,战略过程要确定企业应该进入的经营业务领域;其次,战略需要确定在选定的业务领域内进行竞争或运作的方式;最后,通过战略的实施,使组织能处于恰当的位置,保证自身的生存和发展。把战略作为一种定位来考虑,也包括通过正确配置企业资源,从而形成企业特有竞争优势的考虑。

5. 战略是一种观念

这种定义强调的是企业高层管理人员,特别是企业董事会成员的整体个性对形成组织特性的影响,以及组织特性差别对企业存在的目的、企业的社会形象和发展远景的影响。战略是一种观念。首先,它存在于战略者的头脑之中,是战略者的独创性和想像力的体现;

其次, 战略的观念被组织成员所共享, 构成组织文化的一部分, 由此而指导组织成员的意图和行动。战略过程的有效性将取决于战略观念的共享程度以及共同的战略观念转化为共同行动的程度。根据战略的观念概念, 组织在其观念范围内的计划和位置的改变比较容易实现, 而超出观念允许范围的改变则困难得多。因此, 战略的“观念”概念提出了战略变革的界限, 超过这一界限的战略变革的困难程度和对组织的影响不亚于一场重大的革命。

了解以上五种对战略不同的定义, 有助于对战略管理及过程的深刻理解。不同的定义只能说明人们对战略的特性的不同认识, 不能说明哪种战略定义更为重要。需要强调的是, 尽管战略定义多样, 但对于具体企业来说, 战略仍只有一个, 五个定义只不过是从事不同角度对战略加以阐述。

(二) 战略管理的概念

关于企业战略管理的定义有多种不同的表述。“企业战略管理”最初是由安索夫在 1976 年出版的《从战略规划到战略管理》一书中提出的。他认为, 企业的战略管理是指将企业的日常业务决策同长期计划决策相结合而形成的一系列经营管理业务。而斯坦纳在 1982 年出版的《企业政策与战略》一书中则认为, 企业战略管理是确定企业使命, 根据企业外部环境和内部经营要素确定企业目标, 保证目标的正确落实并使企业使命最终得以实现的一个动态过程。

综上所述, 可以将战略管理定义为: 企业确定其使命, 根据外部环境和内部条件设定企业的战略目标, 为保证目标的正确落实和实现进行谋划, 并依靠企业内部能力将这种谋划和决策付诸实施, 以及在实施过程中进行控制的一个动态管理过程。战略管理是一种崭新的管理思想和管理方式。这种管理方式的特点是指导企业全部活动的是企业战略, 全部管理活动的重点在于制定战略和实施战略。而制定战略和实施战略的关键在于对企业外部环境的变化进行分析, 对企业的内部条件和素质进行审核, 并以此为前提确定企业的战略目标。战略管理的任务, 在于通过战略制定、战略实施和日常管理, 在保持这种动态平衡的条件下, 实现企业的战略目标。

二、战略管理的性质

(一) 战略管理是整合性管理理论

以往的管理理论, 如生产管理理论、财务管理理论、市场营销管理理论等所谓的职能管理理论, 是从企业局部的角度来讨论管理问题的。应当承认这种解剖式的理论创建和发展方式, 对管理理论的发展以及深入了解某一方面的管理问题提供了丰富的要素。但它带





来的弊端是显而易见的，被分解的管理理论如何解决企业整体性的管理问题？因为在实际的管理活动中企业是不能分割的，它是由具有执行不同功能的部分所组成的一个统一体，在社会进步和经济发展中作为一个整体而发挥着作用。如何将企业的各个职能部分协调一致，有机地结合起来运作，就需要企业战略管理理论发挥作用。企业战略管理理论从企业整体的、全局的角度出发，综合运用职能管理理论，处理涉及企业整体的和全面的管理问题，使企业的管理工作达到整体最优的水平。

（二）战略管理是最高层次的管理理论

从管理理论的层次来看，战略管理理论是最高层次的管理理论。按照内容所涉及的范围和影响的程度，人们将管理理论分成下列三个不同的层次：一是管理基础。它是管理中带有共性的基础理论、基本原则和基本技术，主要包括管理数学、管理经济学、管理心理学、管理原理和原则、管理组织学以及管理思想等。二是职能管理。它是将管理基础与特定的管理职能相结合，以提高组织职能部门的效率。它主要包括生产管理、市场营销管理、财务管理、人力资源管理、研究与开发管理等。三是战略管理。它是管理理论的最高层次，它不仅要以管理基础和职能管理为基础，还融合了政治学、法学、社会学、经济学等方面的知识。从这种分类中可知，战略管理是管理理论中顶级的管理理论。

（三）战略管理是企业高层管理人员最重要的活动和技能

美国学者罗伯特·卡茨将企业管理工作对管理者的能力要求划分成三个方面：一是技术能力，也即操作能力，是一个人运用一定的技术来完成某项组织任务的能力，包括方法、程序和技术。二是人际能力，是一个人与他人共事、共同完成工作任务的能力，包括领导、激励、排解纠纷和培植协作精神等。三是思维能力，即战略能力，这种能力包括将企业看成是一个整体，洞察企业与外界环境之间的关系，以及理解整个企业的各个部分应如何互相协调来生产公司的产品或提供服务的能力。处于企业中不同管理层次的人员，对他们的上述三种能力要求是不相同的。低层管理者所需要的能力主要是技术能力和人际能力；中层管理的有效性主要依赖于人际能力和思维能力；而高层管理者最需要的能力是思维能力或战略能力，这是保证他们工作有效性的最重要的因素。在 20 世纪 80 年代，美国的一次调查中，90% 以上的企业家认为：“企业家最占时间、最为困难、最为重要的事是制定企业战略。”可见，对于企业高层管理者来说，最重要的活动和技能是制定战略和推进战略管理，以保证企业整体的有效性。