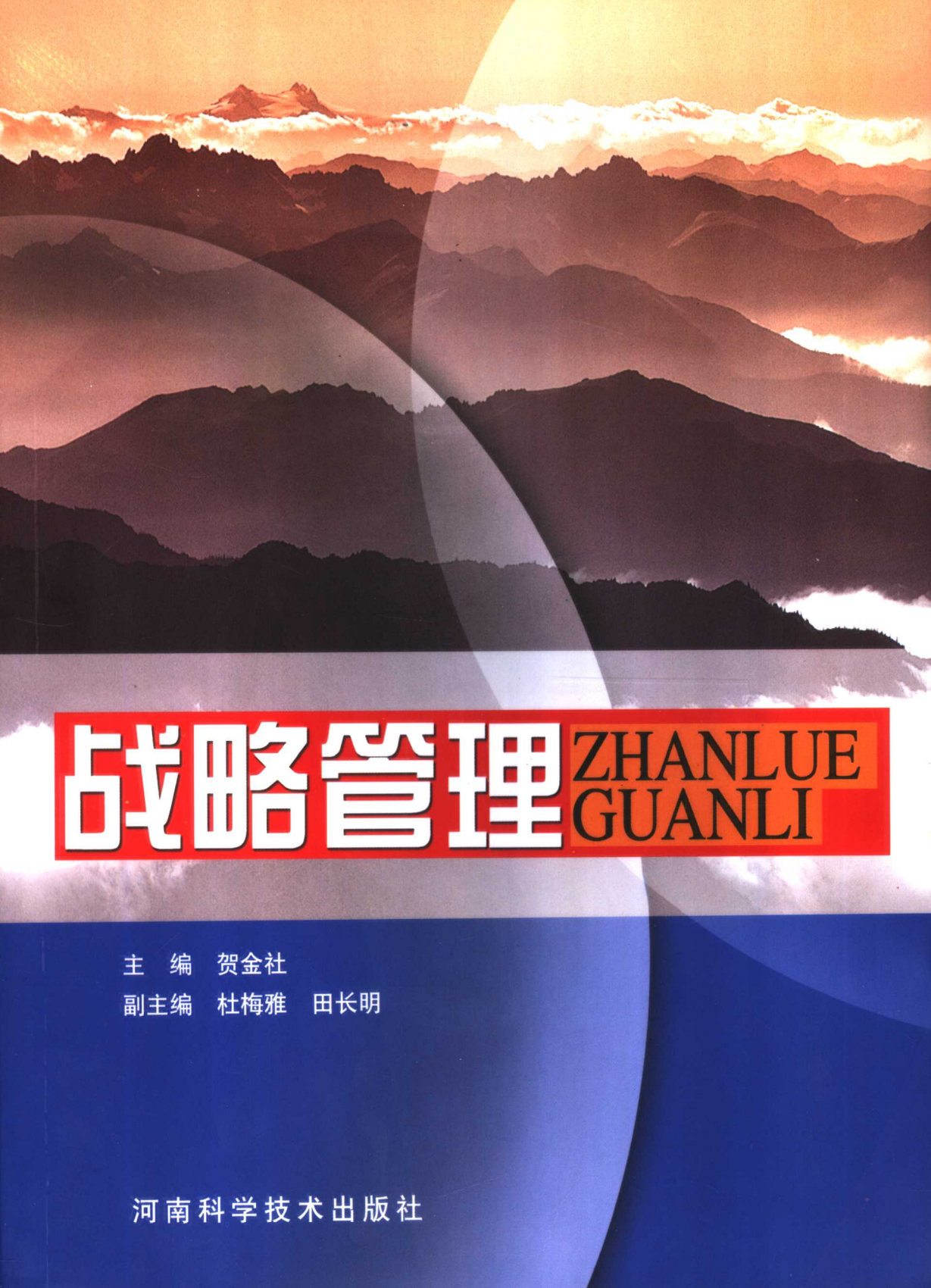




战略管理 ZHANLUE GUANLI

主 编 贺金社

副主编 杜梅雅 田长明

河南科学技术出版社

战略管理

主 编 贺金社

副主编 杜梅雅 田长明

河南科学技术出版社

·郑州·

图书在版编目 (CIP) 数据

战略管理/贺金社主编. —郑州: 河南科学技术出版社, 2005. 12
ISBN 7-5349-3414-1

I. 战… II. 贺… 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 (2005) 第 148071 号

出版发行: 河南科学技术出版社

地址: 郑州市经五路 66 号 邮编: 450002

电话: (0371) 65737028

责任编辑: 李喜婷 苏 豫

责任校对: 白双玉

封面设计: 张 伟

版式设计: 栾亚平

印 刷: 郑州文华印务有限公司

经 销: 全国新华书店

幅面尺寸: 170mm × 230mm 印张: 28 字数: 538 千字

版 次: 2005 年 12 月第 1 版 2005 年 12 月第 1 次印刷

印 数: 1—3000

定 价: 36.00 元

如发现印、装质量问题, 影响阅读, 请与出版社联系。

前 言

战略源于军事，企业战略管理则是现代商品经济发展的产物。20 世纪 60 年代以来，企业外部环境日趋复杂，变化日趋频繁，竞争日趋激烈，企业面临日益严峻的挑战。管理者越来越深刻地认识到，必须超越内部控制，超越企业的边界，在适应环境中学会选择环境、改造环境。这就要求把企业作为一个开放系统，采用新的管理理论和方式分析动荡的环境可能对企业造成的影响，并寻找可以影响环境、改造环境的途径，以谋求企业的长期生存和不断发展。在这种背景下，企业战略管理的理论和实践迅速起步并蓬勃发展起来。

在企业的经营中，摆在管理者面前的核心问题是：要想在市场竞争中出类拔萃，应该将企业引向何方？应该在何处做出优秀的业绩？通过建立什么样的竞争优势，以及怎样建立自己的竞争优势来做出优秀的业绩？本教材的任务就是探寻这些问题的可能答案。企业战略管理就是在明确方向的前提下，制定战略和实施战略。本教材正是沿着战略管理的过程展开的，全书共分六章，系统地讲述了战略管理的概念，战略环境分析，企业愿景、目标和使命，战略态势分析与选择，战略执行，以及战略控制的理论与方法。在编写本教材之初，我们就制定了如下编写原则：在包括成熟的内容的同时，要努力反映近年来国内外战略管理领域最新的研究成果与实践经验，也包括我们的一些研究心得。

作者的目的是力图达到以下几个方面：

第一，以明晰的战略架构突出战略概念的核心。以企业长远发展为根本方向，以实现财务目标为根本目的，以形成竞争优势为根本途径，来统率本教材内容的始终。

第二，使内容的安排具有逻辑性和系统性。按照企业战略管理过程，依次展开各章节内容，章与章间在内容上相扣，目的是想把企业战略与企业战略管理知识系统地呈现给读者。

第三,力求反映战略管理理论的最新进展。战略管理是发展中的理论,还在不断地充实和完善。在本书中,作者运用组织理论家卢因(Kurt Lewin)的场理论,改进了巴尼(Jay B. Barney)的战略环境构成图和波特(Michael Porter)产业结构的“五力”模型,论述了企业与战略环境之间的关系,指出了企业影响环境的可能途径;论述了互联网对行业结构和企业竞争优势以及对企业战略的影响,突出了企业战略发展的竞争优势;引入了合作博弈理论,为战略联盟奠定了理论基础,并指出了合作中可能出现的陷阱;同时,还在战略执行中吸收了企业治理结构、金融工程、流程型组织、组织学习和执行力等有关内容。

第四,为便于自学和读者检验对所学内容的掌握程度,每章都附有思考题。

第五,以国内成功企业——联想集团公司的战略管理为统一的案例。结合每章的内容分别就联想集团公司的情况给予相应案例的展示,将本教材共六章六个案例综合起来又构成了联想集团公司的综合案例。这样的安排既照顾到了每章内容的相对独立性,又充分考虑到战略管理内容的整体性的特点。

第六,为了教学和读者自学的方便,本教材还介绍了案例教学和案例分析的基本方法。

本书可以作为经济管理类大学本科的教材,也可供从事管理工作的其他专业的学生学习参考,还可作为企业管理人员的培训教材。全书由郑州航空工业管理学院工商管理系长期从事企业战略管理教学和研究的教师编写,他们是贺金社、杜梅雅(第一、二章),刘清峰(第三、六章),王国保(第四章),石英(第四、五章),田长明(第五章)和邓恒进、朱晓会(案例),由贺金社总纂定稿。

战略管理是一门年轻的边缘学科,涉及到管理学和经济学的很多领域,所以,能够帮助学生综合地运用经济学、管理学知识。在学习这门课之前,最好先具备管理学和经济学的基本知识。而对于其他的企业管理知识,学生可以在这门课之前学,这有助于他们通过本课程来综合运用所学过的知识;也可以在这门课之后学,那么这门课就为他们以后各门专业管理课程的学习建立了一个高起点。

对于战略管理理论和应用的探索,一直没有停止过:从强调精心计划和设计,到承认战略的弹性;从侧重于研究行业结构,将竞争优势建立在企业在行业中的定位上,到注重企业的资源和能力,培育企业的核心竞争能力;从强调企业间的竞争到探求共同发展。如今,战略管理的研究已形成诸多流派,因此在各种教材内容的编写上也就存在较大差别,它们均以作者各自的理解为主线编写。在本书的编写过程中,为了博采众长,我们曾参阅了国内外有关企业战略管理的许多论著,引用了其中许多精辟的见解和内容。为了向被参考的各位作者表示衷心的感谢,本教材最后以主要参考文献的方式列出了被参考的著作及其作者。

尽管我们力图编写出一本精练、系统、适用的战略管理教材，而且也做了不少努力，但由于战略管理是一门日新月异的学科，理论上不断有新的发现，实践上也在不断做出探索，加之我们水平所限，编写时间又相对较短，最后的结果与我们的愿望还有相当距离，书中难免有不妥和漏误之处，恳请广大教师和读者批评、指正。

贺金社

2005 年于郑州

目 录

第一章 战略管理导论	(1)
第一节 战略的概念和特征	(1)
一、战略的概念	(1)
二、战略的特征	(7)
第二节 战略的要素和层次	(10)
一、战略的要素	(10)
二、战略的层次	(14)
第三节 战略管理概述	(15)
一、战略管理的概念	(15)
二、战略管理的作用	(16)
三、战略管理过程	(19)
四、我国企业实施有效战略管理的条件	(22)
第四节 战略管理理论的演进	(23)
一、战略管理理论演进的历史与学派	(23)
二、我国企业战略管理学科的发展	(30)
第五节 战略管理案例分析方法	(31)
一、战略管理案例	(31)
二、战略管理案例分析的准则	(31)
三、为课堂讨论准备案例	(33)
四、案例教学与课堂讲授	(33)
五、交流	(34)
六、准备书面案例分析报告	(34)
子案例一 联想 20 年	(38)

第二章 战略环境分析	(49)
第一节 战略环境概述	(49)
一、战略环境及其构成	(49)
二、战略环境的特点	(51)
三、企业与环境的关系	(52)
第二节 宏观环境分析	(55)
一、企业应适应的宏观环境	(55)
二、企业影响宏观环境的主要途径	(62)
三、企业影响环境过程中的社会责任	(63)
第三节 微观环境分析	(63)
一、产业结构分析	(63)
二、企业影响微观环境的主要途径	(79)
三、竞争对手的选择与分析	(80)
四、结构定位	(84)
五、行业中取得成功的关键因素分析	(86)
第四节 企业内部环境分析	(88)
一、企业内部环境分析的意义和内容	(88)
二、企业内部环境的分析方法	(90)
第五节 战略环境综合分析的 SWOT 法	(96)
一、SWOT 分析的概念	(96)
二、SWOT 分析的内容	(97)
子案例二 联想集团的战略环境分析	(102)
第三章 企业愿景、使命和战略目标	(114)
第一节 企业愿景及其与使命、目标的关系	(114)
一、企业愿景的概念	(114)
二、企业愿景与企业使命、目标的关系	(114)
三、企业愿景的构成要素	(115)
四、企业愿景的陈述方式	(116)
第二节 企业使命	(117)
一、企业使命的概念与作用	(117)
二、企业使命的内容及其表述构成要素	(119)
三、撰写与评价企业使命陈述	(123)
第三节 战略目标	(125)

一、战略目标的概念与特点·····	(125)
二、战略目标的内容与目标体系·····	(128)
三、战略目标制定的原则和过程·····	(129)
四、战略目标的制定方法·····	(132)
子案例三 联想集团的愿景、使命和目标·····	(140)
第四章 战略态势分析与选择·····	(146)
第一节 基本战略思想和战略分类·····	(146)
一、基本战略思想·····	(146)
二、战略分类·····	(155)
第二节 发展战略·····	(158)
一、一体化战略·····	(159)
二、多元化战略·····	(164)
三、战略联盟·····	(170)
四、并购与重组·····	(176)
五、国际化战略·····	(182)
第三节 稳定型战略·····	(188)
一、稳定型战略的概念·····	(188)
二、选择稳定型战略的原因·····	(189)
三、稳定型战略的类型·····	(190)
四、稳定型战略的优缺点·····	(191)
第四节 紧缩型战略·····	(191)
一、紧缩型战略的概念和类型·····	(191)
二、选择紧缩型战略的原因·····	(193)
三、采用紧缩型战略的时机·····	(194)
四、紧缩型战略的优缺点·····	(194)
五、紧缩型战略的重要性·····	(195)
六、采用紧缩型战略的企业应当采取的措施·····	(197)
第五节 竞争战略·····	(197)
一、成本领先战略·····	(197)
二、产品差异化战略·····	(200)
三、集中战略·····	(203)
四、三种基本竞争战略之间的区别·····	(204)
五、追求持久竞争优势战略·····	(206)

第六节 战略评价方法及战略选择过程	(216)
一、战略评价方法	(216)
二、战略选择过程	(236)
子案例四 联想集团的战略态势分析与选择	(243)
第五章 战略执行	(255)
第一节 战略执行的原则与模式	(255)
一、战略执行的概念	(255)
二、战略执行的条件	(257)
三、战略执行的原则	(259)
四、战略执行的模式	(261)
第二节 战略计划系统	(264)
一、战略计划系统的概念、目的和作用	(264)
二、战略计划系统的内容	(266)
三、战略计划系统的制定流程	(267)
四、战略执行的计划	(269)
第三节 企业结构与企业战略执行	(273)
一、企业结构与战略的关系	(273)
二、公司治理结构与战略执行	(275)
三、组织结构与战略执行	(282)
四、流程型组织、业务流程再造与战略执行	(287)
第四节 职能战略与战略执行	(298)
一、研究开发战略	(298)
二、市场营销战略	(304)
三、财务与金融工程战略	(308)
四、人力资源战略	(314)
五、资源配置战略	(316)
第五节 企业文化与战略执行	(322)
一、企业文化的内涵	(322)
二、企业文化的性质与作用	(324)
三、企业文化与战略的关系	(327)
四、建立战略适应性企业文化	(327)
第六节 企业家与战略执行	(330)
一、企业家的内涵	(330)

二、企业家的特征·····	(332)
三、企业家与战略·····	(334)
四、企业家的类型与战略的匹配·····	(335)
第七节 组织学习与战略执行力·····	(337)
一、组织学习·····	(337)
二、战略执行力·····	(344)
子案例五 联想集团的战略执行·····	(354)
第六章 战略控制·····	(378)
第一节 战略惯性和战略失效·····	(378)
一、战略惯性·····	(378)
二、战略失效·····	(381)
第二节 战略控制的性质·····	(382)
一、战略控制的概念与内容·····	(382)
二、战略控制的特征·····	(383)
三、战略控制的原则·····	(386)
第三节 战略控制过程·····	(387)
一、战略控制的步骤·····	(387)
二、战略控制过程中的关键环节·····	(393)
第四节 战略控制的类型和方式·····	(395)
一、战略控制的类型·····	(395)
二、战略控制的方式·····	(397)
三、控制方式的选择·····	(400)
第五节 战略控制方法·····	(402)
一、战略问题管理·····	(402)
二、预算、审计和目标管理·····	(404)
三、平衡计分卡·····	(406)
子案例六 联想集团的战略控制与激励·····	(415)
参考文献·····	(434)

第一章 战略管理导论

第二次世界大战后，经营环境变得复杂多变。如何在多变的环境中求得长期、稳定的生存和发展，就成为西方发达国家的企业普遍面临的重要课题。为了满足企业管理这一实际需要，并为此提供坚强的理论支持，20 世纪 50 年代，西方（主要是美国）的管理教育中，出现了“企业战略”、“企业政策”或“企业计划”之类的课程，并成为管理课程中一个单独的部分。但直到 20 世纪 70 年代，随着企业管理实践的丰富以及理论探讨的深入，战略管理才真正成为一门体系完整的学科。

本章是本教材的总体概括，在界定战略、战略管理的概念及其基本活动的基础上，给出一个实用且综合性强的战略管理过程模型。

对于战略管理理论演进的了解，有助于我们更好地理解理论是如何从实践中上升又如何反过来指导实践的；战略管理是工商管理类专业的综合课程，教师进行案例教学，学生掌握案例分析的方法就是必需的，因此本章最后还介绍了战略管理案例分析方法。

第一节 战略的概念和特征

要进行战略管理，首先要知道什么是战略，战略有哪些特征。道理十分简单，因为如果连什么是战略都没有弄清楚，就谈不上制定和实施战略。

一、战略的概念

（一）战略源于军事

历史上，“战略”首先是在军事中出现的。通过战略的起源，我们可以更好地理解战略的本质或核心。

在我国，“战略”一词自古有之，先是“战”与“略”分别使用，即“战”

指战斗和战争,“略”指筹略、策略、计划。美国《康普顿百科全书》指出,中国春秋战国时期的《孙子兵法》是最早关于战略的编撰物之一。

“战略”的英语单词是 strategy,其词源是希腊语 strategos,是把希腊语中的军队(stratos)和领导(ago)两个词相结合而成的,是指军队中的军事将领,因此“战略”的基本意思就是“将军的艺术”。这个术语在18世纪出现时只有严格的军事意义,因为当时的战争还比较简单,并且因为将军是战争方面的专家,因而既能够承担指挥战役的任务又能够承担指挥战斗的任务。例如,亚历山大大帝曾经既制定战役计划又接着率领他的军队进行战斗,以确保他所制定的战略得到正确的执行。

战略就是达到目标的计划。作战的目标是打败对方而自己获胜,达到这个目标的计划就是战略。

比如在第二次世界大战中,盟军认为打败德军的唯一途径是要有大量的战士在欧洲大陆上登陆,直接与敌人对抗。为了实现这个目标,盟军设计了一个战略,其中确定了对被德军占领的法国采取大规模进攻的开始日——1944年6月6日。这个总体战略中还包括许多分战略:在什么地方登陆,采取什么样的牵制策略,在德军防线后的什么地方投降伞兵等。夺取诺曼底的战役一旦打响,就几乎全靠战场上的指挥官临场采用战术去争取胜利。

战略就是方向。方向错了,路线就会错误,就无法实现既定目标。比如,有人在岔路口问去开封怎么走,被咨询者随手指向洛阳方向,问路者怎么走也无法到达目的地,原因是方向错了。再比如,足球比赛是以把球射进对方球门的次数多少而决定输赢的,但是如果方向搞错了,老向自家的门里射,那只能导致失败。虽是笑话,但可以形象地说明战略的方向性。

美国《康普顿百科全书》指出,我国古代军事家孙武的《孙子兵法》在战略原则方面的坚决主张对后来的军事家们有较大的影响。孙武总共提出了13条将军原则。很久以后,拿破仑的结论是:至少需要用115条准则来指导将军们。然而在美国南北战争中,内森·贝德福德·福雷斯特将军当时依据的准则只有一条:用最多的兵力抢先到达特定地点。他的这一观点与普鲁士的克劳塞维茨完全一致,对克劳塞维茨来说打败战场上的敌武装部队正是战略的核心。尽管军事家们长期以来各持己见,但大部分战略原则都包括:明确战略目标;服从统一指挥;集中大量兵力;努力出其不意;军队适当运动,防止敌人偷袭,蓄意颠覆破坏;作战行动简明。

(二) 企业战略的概念

“战略”一词与企业经营管理联系在一起并得到广泛应用,最初出现于巴纳

德 (C. I. Barnard) 1938 年出版的《经理人员的职能》一书之中。巴纳德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 年安索夫 (H. I. Ansoff)《企业战略论》一书问世后方得到了广泛应用,“战略”一词也从此广泛应用于社会、经济、文化、教育和科技各个领域。

企业战略的概念源于企业生产经营活动的实践之中。不同的管理学家或实际工作者,由于其自身的管理工作经历和对管理的不同认识,对企业战略给出了不同的定义。概括起来,有以下几个方面的定义:

1. 广义定义

广义的战略包含着企业的目的和发展方向。如哈佛大学的安德鲁斯教授认为:“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。”哈佛大学的波特教授也认为:“战略是企业为之奋斗的一些终点与企业为达到它们而寻求的途径的结合物。”

2. 狭义定义

狭义的战略定义中,确定目的过程与战略制定过程虽然互相有联系,但又是两个截然不同的过程。安索夫就持这种观点,认为企业战略是贯穿于企业经营与产品和市场之间的一条“共同经营主线”,决定着企业目前所从事的或者未来要从事的经营业务的基本性质。这条“共同经营主线”的构成要素有四个:①产品 and 市场范围,说明的是企业所生产的产品和竞争所在的市场。②增长向量,说明的是企业计划对其产品 and 市场范围进行变动的方向。③竞争优势,说明的是使企业处于强有力竞争地位的产品 and 市场的特性。④协同作用,说明的是企业内部联合协作可达到“ $1+1>2$ ”的效果。

美国学者霍弗 (C. W. Hofer) 和申德尔 (Dan E. Schendel) 进一步认为,企业在制定战略时,还应该考虑企业资源配置和外部环境的相互作用。他们给出的战略定义是:“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。”

由上可以看出,在战略概念上,广义论与狭义论的区别主要有以下两点:

(1) 战略概念的广度。广义的企业战略包括企业希望取得的目标与实现这些目标的手段,企业确定目标的过程是整个战略制定过程的一部分。狭义的企业战略仅包括了实现企业目标的途径和手段。

(2) 战略的构成要素。广义的企业战略本身不存在任何构成要素;狭义的企业战略则是由一定的要素构成的。

3. 现代定义

企业外部环境变化速度的加快,使得以计划为基点的广义战略、狭义战略受到了不少批评,而企业战略的现代概念受到广泛的重视。

加拿大麦吉尔大学教授明茨伯格(H. Mintzberg)把战略定义为一系列行为方式的组合。他借鉴市场营销学中的4P'S模型,即产品(product)、价格(price)、地点(place)和促销(promotion),创立了对企业战略进行描述的5P'S模型,即计划(plan)、计策(poly)、模式(pattern)、定位(position)、观念(perspective)。其中,“计划”强调战略是一种有意识、有组织的行动方案;“计策”强调战略是威慑和战胜竞争对手的一种手段;“模式”强调战略最终体现为一系列具体行动及其实际结果;“定位”强调企业在战略制定过程中应根据环境的变化进行资源配置,从而获得有利的竞争地位和独特的竞争优势;“观念”强调战略作为经营哲学的范畴应体现其对客观世界的价值取向。

明茨伯格的战略定义与传统定义最大的不同之处在于,他认为战略是一系列决策或行动方式,即包括刻意安排的(或计划性)战略和任何临时出现的(或非计划性)战略。企业战略正是事先计划和突发应变的组合。因此,现代的战略定义与传统定义的本质区别在于,现代定义更强调企业战略的应变性等。

4. 企业战略的定义

根据以上对企业战略的认识,结合我国的具体情况,可对企业战略做如下表述:企业战略是指企业面对剧烈变化、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,是为实现其宗旨和目标而确定的组织行动方向和资源配置纲要,是制定企业各种计划的基础。

从逻辑顺序上具体讲,企业战略是在符合和保证实现企业宗旨的条件下,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,合理地调整企业结构和配置企业的各种资源,从而使企业获得某种竞争优势。

(三) 企业战略与军事战略的比较

军事战略和企业战略之间的根本性区别在于:企业战略制定、实施和评价的基本假设是“竞争”,军事战略的基本假设是“对抗”;企业竞争的目标是通过赢得市场来赢利,战争则是要占领领土与资源;企业是通过赢得顾客和市场来战胜竞争对手,企业竞争游戏的最重要规则就是“第三者(消费者)决定”,而战争则是通过消灭战争对手来获胜,是由交战双方对抗决定的。军事战略和企业战略之间的区别见表1-1。

表 1-1 军事战略和企业战略之间的区别

	军事战略	企业战略
基本假设	对抗	竞争
双方关系	双方是敌人	双方不一定是敌人，也可能是朋友
遵守的规则	虽有国际公约，但基本不遵守	遵守竞争规则与国际惯例
抗衡的标准	基本无公平可言，只有胜负	反对不正当竞争，强调效率与公平
抗衡形式	武装力量	科技、智慧、投入
结果的决定者	对抗双方的力量	第三者（消费者）的接受度
抗衡结果	生命、财产与生产力的破坏	经济、社会、科技与生产力的发展

然而，丰富的军事遗产为经营战略研究准备了条件。“目标”、“使命”、“优势”和“劣势”等术语，最早都是因记述战争问题而形成的。军事对抗和经营竞争是如此的相似，以至于许多战略管理技术普遍应用于两者之中。过去数百年间军事战略积累的丰富经验，也为今天的企业战略提供了有益的借鉴。绝妙的战略制定和实施可以胜过竞争对手在数量和资源上的优势。

企业战略和军事战略的共同关键点是，“将军（或领导）的艺术”和“获得竞争优势”。经济组织和军事组织，都是试图运用自己的优势去攻击对方的劣势。如果一个组织的整体战略错误或无效，则无论行动多么有效都将无济于事。经济上、军事上的成功，很少是偶然策略的美好结果。与此相反，成功是对不断变化着的内外环境的密切关注，并及时根据环境的变化做出富有成效的战略决策和实施调整的结果。令人吃惊的举措在军事和企业战略中都可能带来极大的竞争优势，因此，建立有关敌对方或竞争者的数据资料信息系统同样至关重要。

虽然如今的将军再也无法单独计划战争、战役甚至战斗，而需要由专门的参谋机构负责，甚至还要吸收许多非军事方面的政府官员和企业来筹划战争，以至于宏观战略几乎已经变成与治国方略和外交策略一样的东西。企业战略既需要由策划部门来完成，也需要方方面面的人来参与、提建议。但是，不同的作战方案或经营方案，最终是要由将军或领导来决断的。事实上，做出决断，用兵用人，正是将军或企业领导共同的关键所在。

此外，经济组织和军事组织都必须适应变化，并不断改善自我以取得成功。当环境和竞争条件要求企业进行变化时，企业无法改变其战略就会导致失败。需要注意的是，变化与否，是相对于敌方或对方的情况或当时的环境而言的。《三国演义》中诸葛亮战败司马懿的许多成功战例就说明了这一点，正如《孙子·谋

政》中所云“知己知彼，百战不殆”。拿破仑取得胜利，正是因为他的敌人采取了先前战争中采用的战略、策略和组织；而他败于威灵顿（Wellington）、俄国人和西班牙人，反过来是因为他采取了“经过以往尝试的正确战略”同敌人作战，而敌人则选择了新的思维，确立了不是为过去、而是为将来的战略。毛泽东领导中国人民取得革命胜利，依据的是其《中国红色政权为什么能够长期存在》一文中的理论，可以称作“夹缝中生存”的理论，而他晚年大搞“文化革命”运动而犯错误，正是因为固守他取得革命胜利的这个理论而偏离了他提醒人们注意的《关于正确处理人民内部矛盾的问题》的方向或战略。

（四）几个概念的区别

在表述战略的概念中，常常会出现以下两组容易混淆的概念。

1. 战略、战术、策略

战略、战术与策略之间既有密切联系，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。战略是战术的灵魂，是战术运用的基础；战术的运用要体现既定的战略思想，是战略的深化和细化。从军事方面讲，战略是从整个战争的胜利出发考虑问题，依据敌对双方的军事、政治、经济、地理等因素，照顾战争全局的各方面，规定军事力量的准备和运用。为了实现既定的战略目标，就要围绕战略部署制定具体的作战方案，这就是战术问题。战术是指解决局部问题的原则和方法，是有关特定军事行动的具体方案，考虑的是如何赢得战斗或战役的胜利。战术涉及战役的方方面面。它包括在战场上布置兵力、选择战斗地形、在恰当的时间使用恰当的武器、保守秘密、刺探敌情、侦察火力、审问俘虏、保障安全等。

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，一般就叫做财务管理策略、人力资源策略等。从军事方面讲，战略可以限定为特定数量的原则或常识性目标。“军事行动的策略”，涉及通过各种可行的、在战场上很快设计出的一些手段保证战略的实现。

2. 战略、规划、计划

从广义角度来讲，战略、规划、计划都是对未来的筹划，因此可通称为“计划”。国外往往也采用广义的计划概念，只是一般按时间区分为短期计划（1年以下）、中期计划（3~5年）和长期计划（5年以上）。

从狭义角度来讲，战略、规划、计划既有联系，又有区别。战略是规划和计划的灵魂，规划和计划必须体现既定的战略。战略是规划的基础，规划又是计划