

高等学校教材



企业 战略管理

Strategic Management

张东生 李艳双 编著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



高等学校教材

企业战略管理

张东生 李艳双 编著



机械工业出版社

本书共分为四篇、十二章,按照战略管理的一般思维逻辑和过程分别讲述了企业战略思想、战略环境分析、战略类型与选择和战略实施与控制的内容。战略思想部分论述了企业战略管理思想的起源、演进和企业战略管理的基本问题;按宏观环境、任务环境和企业内部环境三个层次,讲述了战略环境分析的原理与方法;在战略类型与选择中,给出了涉及企业资源配置方向的业务组合战略、如何扩张原业务和进入新领域的成长路径战略和处于不同市场地位的企业如何与对手竞争的一般竞争战略,并给出了战略评价与选择的方法;最后论述了如何实施战略和对战略实施过程进行有效的控制。

本书广泛地吸收了国内外战略管理研究的前沿成果,融入了我国古老的军事战略思想和哲学思想,并结合我国企业对战略管理的实际需要。

本书可作为高等学校管理类专业本科生教材,也可以作为硕士研究生和 MBA 学员的教学参考书,并可供专业人员和企业高层管理人员参考。

图书在版编目(CIP)数据

企业战略管理/张东生,李艳双编著. —北京:机械工业出版社, 2005.5
高等学校教材
ISBN 7-111-16385-0

I. 企… II. ①张…②李… 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 025259 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑:曹俊玲

责任编辑:商红云 版式设计:冉晓华 责任校对:姚培新

封面设计:张静 责任印制:洪汉军

北京京丰印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2005 年 5 月第 1 版·第 1 次印刷

1000mm×1400mm B5·9.125 印张·348 千字

定价:23.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线电话(010) 68326294

封面无防伪标均为盗版

前言

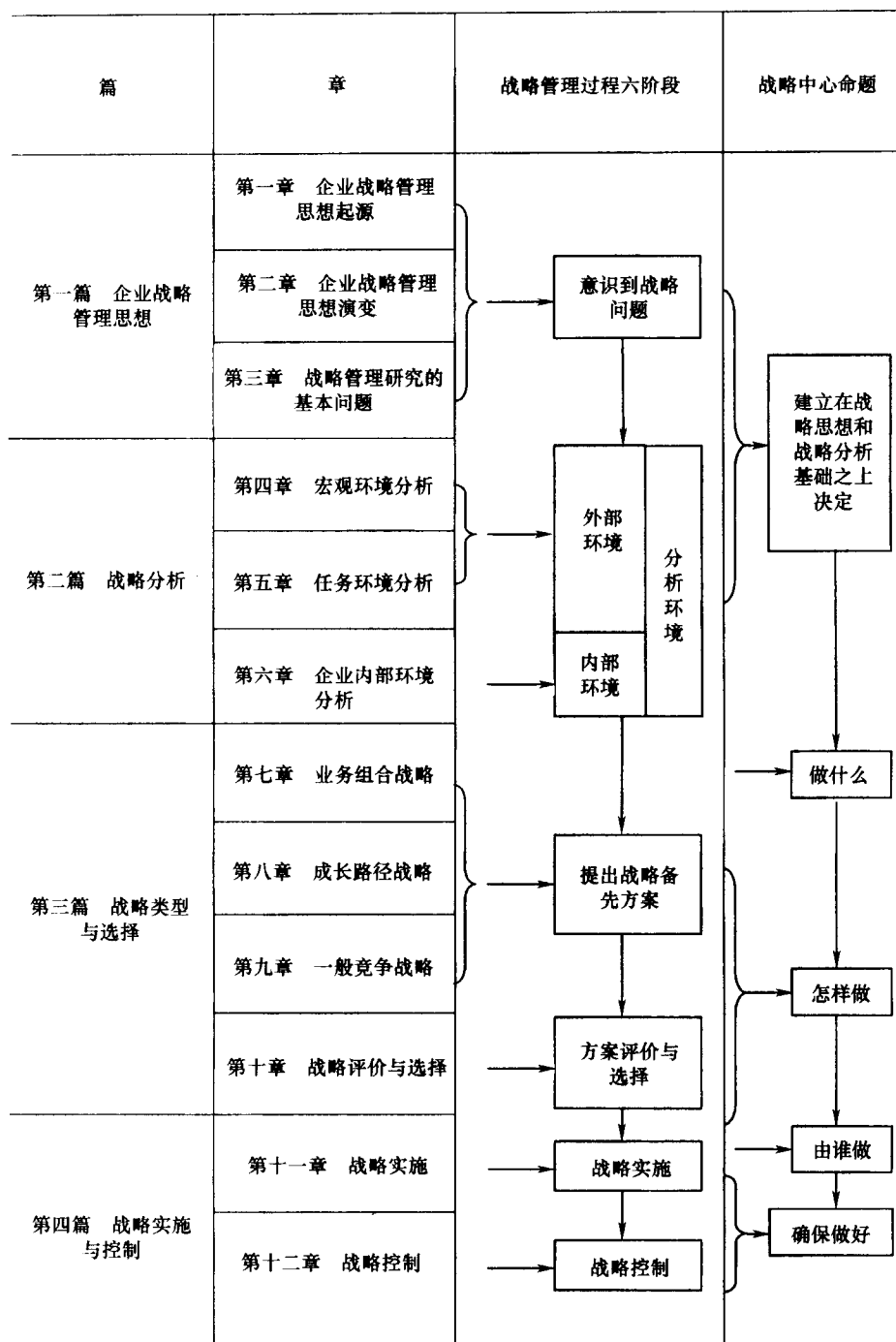
西方的许多管理理论和方法，在中国改革开放后被陆续地引入进来，比较而言，战略管理被广泛了解和传播要晚一些。这可能有两方面的原因：一方面是这个学科在西方先进的工业化国家产生和走向成熟（应该说现在也没有成熟）的也比较晚；另一方面是在此之前，以中国企业所处的发展环境和水平，还不需要战略管理。因此也可以说，对战略管理的需要，取决于环境和企业发展水平两方面的因素。

中国企业的发展水平极其不平衡，这里所指的不仅是规模大小的巨大差异，而且是指管理水平上的巨大差异。经过近几年市场经济的洗礼，无数获得巨大成功和遭受“惨烈”失败的例子，唤起了企业家和学者们对战略管理的热情，当然，仍然有许多企业对此无动于衷，其中不乏规模已经相当大的企业，这类企业我们称其为战略无意识。战略无意识可能导致两种情况：一是无战略，企业的发展是走到哪算哪，遇到什么问题解决什么问题；二是自以为有战略，但那可能只是“革命家”的战略，而非企业家的战略。所谓“革命家”的战略是指：那只是企业主要领导人的一种抱负、理想，不是理性思考后的产物，更没有上升到战略管理的科学高度。很多学者把前一种情况说成是“战略缺失”；把后一种情况说成是“战略迷失”。

张维迎教授曾经说过：（企业）制度当然不是万能的，但是没有好的制度，是万万不能的。同样的逻辑也可以应用于对战略重要性的认识：战略不是万能的，但是没有好的战略，是万万不能的。对于那些想成就大事业的企业来说，这一点不容置疑。这里所说的“战略不是万能的”还不是说战略可能会无用，而是说：即使你非常用心地制定了战略，也并不总是能够保证获得一个好的战略；即使你获得了一个好的战略，也并不总是能够保证获得预期的效果，因为还有一个是否有效地实施的问题。处于极其复杂环境中的企业即使有战略尚不能保证成功，况无战略乎？

本书共分为四篇十二章，每章的内容与战略管理过程和战略中心命题的关系见下表。

战略管理的一般过程不同的学者有不同的描述，但大致是相同的，所不同的地方主要是在详略程度上。本书是按照战略管理的一般过程——这个过程也是一个合乎逻辑的思维过程、也是系统运动的一般过程，来安排章节的，上表中的第2、3栏给出了各章的内容与过程的对应关系。



此外,由于战略管理过程是一个系统运动的过程,战略控制阶段必有信息的反馈。反馈到哪一个阶段(信息的输入口),取决于控制过程中所遇到的问题的性质。如果是实施过程中出了问题,则反馈信息到实施过程;如果是企业的内外部环境发生了意想不到的变化,使得原来的战略失去了存在的基础,则反馈信息到系统过程的开始端——意识到新的战略问题,由此启动了新一轮的战略管理过程。

战略中心命题的概念是由复旦大学项保华教授提出来的,它的含义就是战略管理究竟解决什么问题。上表中的第2、4栏给出了各章的内容与战略中心命题之间的对应关系。项保华教授在其定义的中心命题中只给出了“做什么”、“怎样做”和“由谁做”三个方面的问题,我们觉得还不够,故又增加了一个问题:即如何“确保做好”。

战略中心命题中的四个内容都是建立在战略思想和对企业内外部环境分析的基础之上的,因此如果战略管理过程的各个阶段按照战略中心命题的四个内容去安排,也可以构成完整的战略管理过程。“做什么”对应企业的业务组合战略,是解决企业资源配置方向的问题,不论企业是经营一元化业务,还是多元化业务;“怎样做”对应企业的成长路径战略和一般竞争战略,同时,战略实施中也包括怎样做的内容;“由谁做”对应战略实施中战略目标在部门、岗位和个人上的分解的内容,由此落实了战略实施的责任;“确保做好”不仅由战略控制过程来保证,而且也要由战略实施中的各项战略措施来保证。

还应该强调的是,在战略中心命题的四个问题中,“确保做好”是最重要的。“确保做好”可以放在更广义的概念上去理解。如果从战略管理的过程上来说,它包括战略实施前的“确保做好”和战略实施中的“确保做好”。前者指的是在战略付诸实施之前,怎样确保获得一个好的战略;后者是指当战略被选定之后,怎样确保很好地实施。显然,表中的“确保做好”是指后者。

本书是在参阅了国内外许多学者的研究成果的基础上写成的,在此向他们表示谢意。还要感谢我的几位硕士研究生:徐曼、刘妍、杜宏巍、张子军,他们在相关资料的收集和文档处理方面做了大量辛苦的工作。本书的撰写和出版得到了作者所在的学校、学院领导和许多同事们的大力支持与鼓励,在此也向他们表示诚挚的谢意。

限于作者的水平,书中难免会有许多不妥的地方,恳请读者批评指正。您的宝贵意见请发至: zdsheng@sina.com。

作者

2005年1月

目 录

前言

第一篇 企业战略管理思想	1
第一章 企业战略管理思想起源	2
第一节 企业战略思想产生的背景	2
第二节 军事战略与企业战略	7
第三节 生物进化论与企业战略	9
第二章 企业战略管理思想演变	14
第一节 战略规划学派	14
第二节 环境适应学派	19
第三节 产业组织理论学派	24
第四节 资源基础理论学派	33
第五节 产业组织理论与资源基础理论的综合	40
第三章 战略管理研究的基本问题	49
第一节 战略与战略管理的定义	49
第二节 战略管理的一般过程与内容	62
第三节 战略管理学科的发展	73
第二篇 战略分析	79
第四章 宏观环境分析	80
第一节 环境分析原理	80
第二节 宏观环境因素	85
第三节 宏观环境变化对战略的影响	90
第五章 任务环境分析	95
第一节 波特的产业结构分析	95
第二节 产业价值链分析	101
第三节 产业内战略集团分析	104
第四节 产业组织结构特征分析	107
第五节 全球性产业特征分析	112
第六章 企业内部环境分析	117

第一节 企业资源配置状况分析	117
第二节 企业能力分析	129
第三节 企业核心竞争力分析	135
第四节 环境综合评价——SWOT 分析	137
第三篇 战略类型与选择	143
第七章 业务组合战略	144
第一节 一元化战略	144
第二节 多元化战略	149
第三节 一体化战略	154
第四节 业务战略协同	157
第八章 成长路径战略	164
第一节 联盟战略	164
第二节 企业并购与重组战略	169
第三节 国际化战略	174
第九章 一般竞争战略	182
第一节 基本竞争战略	182
第二节 不同产业组织结构下的一般战略	191
第三节 不同产业生命周期阶段的一般战略	193
第四节 不同竞争地位下的一般战略	199
第五节 部门职能战略	203
第十章 战略评价与选择	208
第一节 战略评价	208
第二节 战略选择	219
第四篇 战略实施与控制	227
第十一章 战略实施	228
第一节 战略实施的一般过程	228
第二节 战略目标的分解	232
第三节 基于战略的组织结构调整	233
第四节 战略实施的资源配置	241
第五节 战略实施的考核与激励	248
第六节 战略实施过程的领导	252
第七节 基于战略的企业文化建设	258
第八节 建立信息支持系统	262



第十二章 战略控制	269
第一节 战略控制的性质	269
第二节 战略控制类型	272
第三节 战略控制的过程	276
参考文献	280

第一篇 企业战略管理思想

人有远虑，必有近忧。

——作者

你一定诧异作者上面的话，因为你已经听惯了“人无远虑，必有近忧”。其实，两者讲的都是同样的道理，只是针对不同时空关系的描述而已。“人无远虑，必有近忧”是指你过去没有考虑今天，所以你今天会有忧虑，这个“忧虑”是指你陷入了困境；“人有远虑，必有近忧”是指你考虑到了明天，所以你今天要有忧虑，这个“忧虑”是指你要用心去思考。为了明天，今天要用心思考，这就是战略。

为了永远有明天，企业家就要有永无休止今天的思考。真的难为了企业家们，但是他们无法“遁世”，因为这是他们的责任。

以作者的感悟，战略更多的是一种思想，只有想得到，才能做得到。以作者看来，对于企业家们来说，树立战略管理思想比学会制定战略的方法重要；对企业来说，制定战略的过程比获得一个好的战略方案重要；更进一步地，好的战略思想是形成好的战略的前提。当然对于学子和学者们来说，掌握战略管理的理论和方法重要。

所谓树立战略管理的思想至少包括下面几个方面的含义：

(1) 相信战略与企业的绩效有密切的关系，这种关系现在比过去显著、将来比现在显著。

(2) 企业有可能制定一个区别于其他企业的战略，这个战略能够使自己的绩效与其他企业的绩效比较起来有显著的差异。

(3) 制定战略需要知识、智慧和灵感，教科书上提供的“战略模式”是有限的，但这些有限的模式的组合和演化是无限的，正是这种无限性给企业家提供了无限遐想的空间、从而形成了千差万别的企业。

(4) 企业战略始终是与所处的市场环境密切联系的，环境变化后，战略自然要变化。如果企业已经有了战略，并不意味着可以不再思考战略问题了。

迄今为止，人们对“企业战略”这个词汇已经不陌生了，但深入了解其思想内涵、了解其产生的原因与演变，对于制定一个好的战略和获得一个好的战略效果是非常必要和有益的。这也是本书用一篇、包括三章的篇幅论述企业战略管理思想的原因。

第一章 企业战略管理思想起源

战争的确有几条基本原理，若是违反了它们，就一定会发生危险；反之，若是能好好地运用，则差不多总是可以成功的。

——A. 约米尼

和所有学科的起源一样，企业战略思想的起源首先是来源于企业实践对战略的需求，企业战略管理思想的形成，或者是说它的理论基础首先是源于经济学，同时，军事战略思想和生物进化论也是它的重要理论基础。

第一节 企业战略思想产生的背景

一、战略的含义

“战略”一词的起源可追溯至古希腊时代，英语中的 strategy 来源于希腊语 strategos，意为“将军”。希腊语中的 strategos 是动词，意思是：“对资源的有效使用加以规划已摧毁敌人”。战略一词在中国也是起源于兵法，指将帅的智谋，后来指军事力量的运用。可以说，人类的战略意识及战略思想源远流长，有关战略的知识体系伴随着人类文明的发展而不断丰富、完善、深化。从公元前 360 年前我国伟大的军事战略家孙武的《孙子兵法》，以及后来的《六韬》、《三十六计》，到征服了整个欧亚大陆的亚历山大大帝的军事学原理；从近代西方军事理论家克劳塞维茨（Clausewitz）的战略巨著《战争论》，以及利德尔·哈特的《战略论》，到我国一代伟人毛泽东的《中国革命战争的战略问题》、《论持久战》等伟大著作，无不反映了人类文明对战略问题的深刻认识和巨大发展。

战略引用到企业管理中，最早是在 19 世纪下半叶的第二次工业革命时代，而其广泛应用普遍认为是到 20 世纪五六十年代。

二、企业战略思想的产生

哈佛大学工商管理研究生院的杰梅沃特（Pankaj Ghemawat）教授在其出版的《战略管理和商业景致》一书中所描述的在美国企业战略思想产生的背景很具有

代表性。

在第一次工业革命(18世纪中叶~19世纪中叶)时期并没有形成战略的思想或方法。这是由于虽然这一阶段以工业企业竞争激烈著称,但事实上所有企业都没有能力在有效范围内影响市场。第一次工业革命主要受一些商品(尤其棉花)的国际贸易驱动,所以大部分企业维持着较小规模,并尽可能地减少固定资本。鉴于这一时期的市场混乱无序性,一些经济学家如亚当·斯密(Adam Smith)提出市场是“看不见的手”——其作用远大于个体企业。像行业同会中的“屠夫、面包师、烛台制造师”一样,这一时期的小型产业和小企业主们无需任何战略。

19世纪下半叶,美国爆发的第二次工业革命,把“战略”视为规范市场、改善竞争环境的手段。1850年,美国主干线铁路修建完毕,这使得构建集团市场第一次成为可能。著名历史学家钱德勒(Chandler)在一些资本密集型产业里进一步补充了亚当斯密“看不见的手”观点——他把职业经理人比作“看得见的手”。19世纪晚期,先在美国而后在欧洲涌现了一种新型企业——大型的、纵向一体化的企业。它们大量投资于制造、营销并运作各个管理层及协调各自职能。那一时期,规模最大的企业开始影响、改变产业内、甚至产业外的竞争环境。

大型企业的高级经理开始明确提出对战略思想的需求。例如,在1923~1946年期间担任通用汽车首席执行官的阿佛列·斯隆(Alfred Sloan),凭借对公司最大的竞争对手——福特汽车公司优势及劣势的观察,制定了一个非常成功的战略,并在其退休后详尽地写下了整个过程。在20世纪30年代,New Jersey Bell公司的一位高级执政官巴纳德(Barnard)提出:经理人应该特别地密切注意那些基于“个人和组织行为”的战略因素。

第二次世界大战使整个经济范围内的稀有资源配置问题更加突出,这刺激了战略思想如同在军事领域一样在企业中迅猛发展。新的运算技术(如线性规划)的发明,为战略规划运用数量分析方法铺平了道路。1944年,约翰·诺曼(John Newman)和奥斯卡·莫扎斯特(Oskar Morgenstern)出版了他们的经典著作《博弈论与经济行为》,解决了博弈论中的“零—总和”(Zero—Sum)问题(主要是从综合角度分析军事问题),并构建了非零—总和(Non—Zero—Sum)的博弈论(主要是从企业角度出发)。与此同时,“学习曲线”现象于20世纪20年代到20世纪30年代发现于一个军用飞机制造厂。制造商发现,生产产量每增加一倍,直接劳动成本就以一定比率下降。这一发现显著影响了战时生产计划的预算。

一些观察家认为,战时的经验不仅促进了新技术的运用,同时也促进了引导管理决策时的战略思想的运用。同一时期,彼得·德鲁克(Peter Druker)提出:“管理不仅仅是被动地适应性的行为;其对实现预期目标起到了积极作用。”他注意到经济学理论中把市场视为非个体力量,其远远超出了独立的企业或组织所能

控制的范围。在大企业时代，“管理意味着规范经济环境，意味着计划、激励，意味着扩大企业自由活动范围。”这代表企业战略管理的重要观点——通过有意识地执行正式计划，一个企业可以积极有效地控制市场。

Pankaj Ghemawat 教授在他的论述中还提到，形成“独特竞争力”是战略管理的最大动机。

Pankaj Ghemawat 的上述关于企业战略管理思想产生的根源实际上是以经济学为基础的。古典经济学在描述企业行为时，都是以企业追求利润最大化为基础的。经济利润从何而来？在早期的经济学中，经济利润主要来源于不均衡的市场结构，即垄断力量。垄断力量也可以称为对市场的影响力。当企业很小，企业的活动不足以影响市场竞争环境时，战略是没有用的。在这个意义上来说，那个时期企业战略的着眼点就是要通过企业的战略活动，形成垄断的市场结构。这一点，对于现在的战略管理仍然是适合的，只是现在具有垄断力量的企业的目标发生了变化：不一定是追求利润最大化，更多的可能是追求企业价值的持续增长。

在熊彼特的创新理论产生之后，企业家才能被认为是产生经济利润的源泉。其中企业家才能最重要的表现是技术创新和冒险精神。由此我们可以把技术创新作为企业获得经济利润的源泉之一。现代战略管理把提高技术创新能力作为战略管理的目标之一或一重要的着眼点。

在信息不对称理论产生之后，利用信息不对称成为获得经济利润的又一重要源泉，它也应作为现代企业战略管理所追求的目标。

归纳起来，从经济学的角度，现代企业战略的目标应该能够形成：

- (1) 垄断的市场结构（在政府政策能够容忍的限度内）。
- (2) 强的创新能力。
- (3) 有效的信息不对称。

从企业成长的角度，战略管理的意义在于两个方面：一是企业可以通过自己的主动性行为改变自己所处的竞争环境，包括改变自己、抑制竞争对手和改变产业政策；二是可以缩短企业自然成长过程，即加快企业“进化”的速度，以使企业迅速占有有利的竞争位置。

三、战略思想与环境

企业战略思想的产生源于企业自身能力的变化与其所处的环境的变化；同样地，企业战略思想的变化也是源于企业自身能力的变化与其所处的环境的变化。

在 20 世纪 60 年代之前，企业战略思想的产生是由于垄断竞争结构的产生；在 60 年代之后，战略思想的演变和新的战略思想的产生是由于企业市场力的强

大和市场竞争的日益加剧。周三多教授在其《战略管理思想史》中把从 60 年代开始到现在的战略思想演变划分为四个学派（具体的内容将在本篇第二章中讨论），这四个学派的思想都是与企业当时所处的环境相适应的，都是环境的产物。并且，随着企业自身的变化和其所处的环境变化，今后战略思想仍然要变化。

按照美国学者迈克尔·A·希特（Michael A. Hitt）的观点，传统的竞争优势来源——如规模经济、大规模广告投入，在 21 世纪已不再有效。而且，在新的竞争环境下，传统的管理理念也已无法给公司带来竞争力。因而，管理者必须培养全新的管理理念——灵活创新、高效统一、应变自如。竞争格局带来了一个千变万化的商业环境，各种各样的投资都在全球大环境下竞争，而由此带来的失败也将是极其惨重的。人们常用超竞争（Hyper-Competition）来描述 21 世纪的竞争环境。德爱芬尼（Dáveni Richard A）在其《超竞争》（1994 年）一书中指出，超竞争是由全球各地那些勇于创新的竞争者采取的战略行动而引起的。这是一场愈演愈烈的“战斗”，竞争者人人都想得到最佳性能价格比，或创造自己的专有技术来争取市场领先者地位，从而保护或侵占现有的产品或地域市场。这同时也是一场金钱的较量，因此便产生了合作联盟。

随着技术的飞速进步、经济的全球化、新的经营方式的不断涌现、信息交流过程的根本性变革，以及敏捷制造系统的采用等，现在的环境已变得越来越动荡，一些富有侵略性、灵活性和创新性的竞争对手可以比较容易和迅速地破坏大的领先企业的优势而进入市场。在这样的环境里，没有哪一个组织能够建立持久的竞争优势，每种竞争优势都可能受到侵蚀。试图维持当前商业竞争环境下竞争优势的努力，实际上是在削弱组织自身的竞争能力。因此，正确的战略是积极地“破坏”自身的优势，同时破坏竞争对手的优势。

一般认为，如果环境是相对稳定的，领先的企业有可能维持其竞争优势。在这种情况下，由于竞争并不激烈或者竞争升级并不迅速，所以企业可以通过调整使其组织结构和系统与其所在的环境相匹配，同时保证各个部门的协调，这倾向于使组织形成刚性结构和采取适合相对稳定环境下的战略。领先企业的目标是维持自己的竞争优势和建立一种平衡，在此条件下非领先企业满足于现有地位和珍惜已有的生存机会。在这种情况下，竞争并不升级或者非常平缓。

然而，在超竞争环境下，却不能长期维持这种平衡，成功的企业需要通过适当的战略和行为去获得暂时的优势，同时通过打破市场均衡来破坏竞争对手的优势。在超竞争环境下，一个企业能否成功取决于其能否快速地从一种优势转向另一种优势。如果行业中的某一个企业快速地跃向更高的阶梯，其他企业必须随之而上。领先企业越来越快地向上一阶移动，而非领先企业也不满足于他们的现状，即使领先企业是宽容的，并不想挤垮它们。在这种情况下，即使一个小企业

有时也能驱动整个产业向上升级。这种处在超竞争性环境中的企业迫使其其他企业或者背水一战，或者被竞争淘汰。

四、从战略思想到战略管理

应该说，战略思想产生还不等于战略管理的产生，企业只有有意识地将战略作为管理的对象，并且有计划地从事战略管理活动，才有了战略管理。战略管理形成一个相对独立的学科，至少应该满足下面的条件：比较系统的思想；比较完整的内容；比较成熟的方法；以及上述三者之间的紧密关联。

如上所述，企业战略思想是随着产业革命和经济的发展而逐步形成的。18~19世纪伴随着产业革命，欧洲产生了亚当·斯密等为代表的欧洲管理思想以及以泰勒为代表的科学管理学派。20世纪初，法约尔对企业内部的管理活动进行整合，提出管理的五项职能。这些学者和管理者都是将思考的重点放在组织内部活动的管理上，这可以说是最早出现的企业管理思想。

巴纳德在《经理人员的职能》一书中，首次将组织理论从管理理论和战略中分离出来，认为管理和战略主要是与企业领导人有关的工作。他在书中提出的管理学的重点在于创造组织的效率，其他的管理工作则应注重组织的有效性，即如何使组织与环境相适应。这种有关组织与环境匹配的主张成为现代战略分析方法的基础。

哈佛大学的安德鲁斯对战略进行了四个方面的界定，将战略划分为四个构成要素，即市场机会、公司实力、个人价值观和渴望、社会责任。其中市场机会和社会责任是外部环境因素，公司实力与个人价值观和渴望则是企业内部因素。他主张公司应通过更好地配置自己的资源，形成独特的能力，以获取竞争优势。美国学者安索夫在研究多元化经营企业的基础上，提出了“战略四要素”说，认为战略构成要素应当包括产品与市场范围、增长向量、协同效果和竞争优势。由此，战略由思想逐步丰富了其特有的构成要素，管理者也开始了对这些构成要素的管理，而且战略管理的研究逐渐由单纯的组织内部转向组织与环境的关系研究，成为当代企业战略管理理论的研究起点。

世界著名战略学家迈克尔·波特（Michael E.Porter）在其著名的两部著作——《竞争战略》（1980年）和《竞争优势》（1985年）中，提出战略定位的观点，他认为企业战略的核心是获取竞争优势，而获取竞争优势的因素有两个：一是企业所处产业的整体盈利能力，即产业的吸引力；二是企业在产业内相对竞争地位。由于波特的两本著作比较系统地阐述了战略管理的内容与方法，特别是给出了如产业结构分析、战略集团、价值链等分析工具，使得战略管理的内容、方法比较以前丰富了很多，战略管理从思想演变成为了一门学问。



第二节 军事战略与企业战略

人们经常说“商场如战场”，这是指战争中的争夺与市场中的竞争具有许多相通的原理，因此军事战略思想很多被引入企业战略中，成为企业战略的理论基础之一。在理论研究中不乏将军事战略引入企业战略的优秀成果；在实践中也不乏将军事战略引入企业管理中的成功企业的案例。但商场究竟不是战场，虽然二者有许多相通的地方，它们之间也存在差别。

比较而言，中国兵法更注重谋略，而西方军事家更注重技术和实力。这一传统的理论差异甚至在今天东西方的军事理论思考中仍然顽强的体现着。也许是由于中国的传统文化更注重谋略而忽视战争中科学技术的应用，使得中国的军事技术装备长期进步缓慢；也许正是由于技术手段不能成为决定战争胜负的关键因素，军事战略家们才把更多的注意力投向以谋制胜的领域，也即《孙子兵法》所推崇的“上兵伐谋”。而崇尚科学技术的西方人在面对战争难题时更多地是想到通过技术改进武器装备来解决，即“工欲善其事，必先利其器”。

以作者看来，一个好的战略必须是把二者结合起来，并把战略的着眼点放在实力的增长上，而无论是实力的运用与实力的增长，都要运用“谋略”。

一、军事战略与企业战略的同质性

军事战略与企业战略的同质性表现在三个方面：一是环境的同质性；二是对抗的同质性；三是形成过程的同质性。

1. 环境的同质性

战争的胜负不仅取决于敌对双方力量的对比，还取决于更复杂的因素，这些因素包括敌对双方外部的因素和内部的因素。如是否是正义的战争、士兵的士气等。敌对的双方采取什么样的战略要取决于这些复杂的因素。毛泽东在《论持久战》中为中国所制定的抗战战略，就是在对那些复杂因素的精妙分析的基础上做出的。同样的，企业的战略制定、竞争的胜负，也取决于包括内外部因素在内的复杂因素。

我国很早的军事战略思想就讲究“天时、地利、人和”。战略管理中要考虑与国家宏观经济政策相协调、要确定企业的使命、在任务环境分析中要考虑企业利益相关者的因素以及要建立优秀的企业文化等，都是这种“天时、地利、人和”思想的体现。

2. 对抗的同质性

战争和企业竞争都是参与竞争或战斗的双方或多方的对抗性活动，在斗智斗勇、谋求胜利或成功的战略思维方面有其共性。

虽然兵战与商战在对抗性质、追求目标、打击对手、较量方式上有所不同，

其各自按不同的规律运行，但其制胜的哲理是一样的。军事活动和企业活动都是人与人的抗争、竞争、挑战，是一种典型的“活力对抗”。抛开二者的具体内容和手段，抓住活力对抗的制胜哲学，抓住其共同点，就可以认识到军事战略和企业战略的共同属性。

按照《中国军事大辞典》的定义，“活力对抗”是指两个（或两个以上）具有一定抗争能力的个体或集团，各自为了生存的需要或其他某种利益目标而进行的激烈的竞争、争夺和拼搏。在活力对抗中，由于对抗双方都具有鲜明的目的性，力量的抗衡中包含着智力的角逐，斗力与斗智同时进行且斗智常常先于斗力，并制约指导着斗力。

战争具有你死我活、势不两立的对抗性质，其结果是胜者存、败者亡，为使自已立于不败之地，各国军事家非常重视兵法计谋在战争中的应用。

活力对抗是军事战争和企业竞争的基石，军事战略和企业战略是活力对抗的思维，是对抗活动中的制胜哲学，是研究对抗中以巧制胜、以小的代价获取大的利益或不付出代价而求得利益的思维机制，也就是说活力对抗是军事和企业战略形成的根本原因。企业战略应该具有这样的功能或者说取得这样的效果：能够以比较小的投入获得大的回报；能够以小博大，并能胜之；能够比那些没有好的战略的企业更快地成长。

3. 战略管理过程的同质性

不论是军事战略还是企业战略，其管理过程都包括战略分析、战略制定、战略评价与选择、战略实施和战略控制等基本阶段，每一阶段的活动内容和采用的方法都具有很大的相似性。

二、军事战略与企业战略的差异

企业战略与军事战略最大的区别是，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，而战争则要通过消灭战争对手来获胜。企业竞争游戏的最重要规则就是“第三者（消费者）决定”。

周三多教授归纳了兵战与商战的差别(有改动)，罗列在下表中，如表 1-1 所示。

表 1-1 兵战与商战的差别

兵 战	商 战
1. 对抗双方是敌人 2. 遵守某些国际公约，但基本没有规则与公平 3. 对抗形式是武装力量的对抗 4. 战争的结果必然造成生命、财产与生产力的破坏	1. 竞争双方不一定是敌人，也可能是合作者 2. 遵守竞争规则与国际惯例，反对不正当的竞争 3. 对抗形式是科技、智慧、投入的较量 4. 竞争的结果有利于经济、社会、科技与生产力的发展，有利于增加社会福利