



21st CENTURY
实用规划教材

21世纪全国应用型本科财经管理系列实用规划教材

企业战略管理 实用教程

主 编 刘松先 任真礼 姜先华



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS



中国农业大学出版社
CHINA AGRICULTURAL UNIVERSITY PRESS

21 世纪全国应用型本科财经管理系列实用规划教材

企业战略管理实用教程

主 编 刘松先 任真礼 姜先华



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS



中国农业大学出版社
CHINA AGRICULTURAL UNIVERSITY PRESS

内 容 简 介

本书是 21 世纪全国应用型本科财经管理系列实用规划教材,是在作者多年来从事企业战略管理课程教学和研究的基礎上,并参考国内外有关教材、专著和论文编写而成的。同时,为适应企业改革发展的新趋势,本书力求反映最新理论研究成果和实践经验,达到深入浅出、形象生动和简明实用。

本书比较系统地阐述了企业战略管理的基本理论与基本方法。本书共分 12 章:第 1 章企业战略管理概述;第 2 章企业外部环境分析;第 3 章企业内部条件分析;第 4 章企业使命与战略目标;第 5 章企业总体经营战略;第 6 章企业经营单位战略;第 7 章企业内部发展战略;第 8 章企业并购战略与战略联盟;第 9 章国际化经营战略;第 10 章企业品牌发展战略;第 11 章企业战略实施;第 12 章企业战略控制。

本书可作为高等院校经管类专业的本科生教材,也可供企业管理人员培训和参考使用。

图书在版编目(CIP)数据

企业战略管理实用教程/刘松先,任真礼,姜先华主编. —北京:中国农业大学出版社;北京大学出版社, 2009.9

(21 世纪全国应用型本科财经管理系列实用规划教材)

ISBN 978-7-81117-853-1

I. 企… II. ①刘…②任…③姜… 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(2009)第 150849 号

书 名: 企业战略管理实用教程

著作责任者: 刘松先 任真礼 姜先华 主编

总 策 划: 第六事业部

执 行 策 划: 李 虎

责 任 编 辑: 王显超 沈凤鸣

标 准 书 号: ISBN 978-7-81117-853-1

出 版 者: 北京大学出版社(地址:北京市海淀区成府路 205 号 邮编: 100871)

网址: <http://www.pup.cn> <http://www.pup6.com> E-mail: pup_6@163.com

电话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62750667 出版部 62754962

中国农业大学出版社(地址:北京市海淀区圆明园西路 2 号 邮编: 100193)

网址: <http://www.cau.edu.cn/caup> E-mail: cbsszs@cau.edu.cn

电话: 编辑部 62732617 营销中心 62731190 读者服务部 62732336

印 刷 者: 北京飞达印刷有限责任公司

发 行 者: 北京大学出版社 中国农业大学出版社

经 销 者: 新华书店

规 格: 787 毫米×980 毫米 16 开本 22.75 印张 453 千字

版 次: 2009 年 9 月第 1 版 2009 年 9 月第 1 次印刷

定 价: 35.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话: 010-62752024

电子邮箱: fd@pup.pku.edu.cn

21 世纪全国应用型本科财经管理系列实用规划教材

专家编审委员会

主任委员 刘诗白

副主任委员 (按拼音排序)

韩传模

李全喜

王宗萍

颜爱民

曾 旗

朱廷珺

顾 问 (按拼音排序)

高俊山

郭复初

胡运权

万后芬

张 强

委 员 (按拼音排序)

程春梅

邓德胜

范 徵

冯根尧

冯雷鸣

黄解宇

李定珍

李相合

李小红

刘志超

沈爱华

王富华

王仁祥

吴宝华

张淑敏

赵邦宏

赵 宏

赵秀玲

法律顾问 杨士富

丛 书 序

我国越来越多的高等院校设置了经济管理类学科专业，这是一个包括经济学、管理科学与工程、工商管理、公共管理、农业经济管理、图书档案学 6 个二级学科门类和 22 个专业的庞大学科体系。2006 年教育部的数据表明在全国普通高校中经济类专业布点 1518 个，管理类专业布点 4328 个。其中除少量院校设置的经济管理专业偏重理论教学外，绝大部分属于应用型专业。经济管理类应用型专业主要着眼于培养社会主义国民经济发展所需要的德智体全面发展的高素质专门人才，要求既具有比较扎实的理论功底和良好的发展后劲，又具有较强的职业技能，并且还要求具有较好的创新精神和实践能力。

在当前开拓新型工业化道路，推进全面小康社会建设的新时期，进一步加强经济管理人才的培养，注重经济理论的系统化学习，特别是现代财经管理理论的学习，提高学生的专业理论素质和应用实践能力，培养出一大批高水平、高素质的经济管理人才，越来越成为提升我国经济竞争力、保证国民经济持续健康发展的重要前提。这就要求高等财经教育要更加注重依据国内外社会经济条件的变化适时变革和调整教育目标和教学内容；要求经济管理学科专业更加注重应用、注重实践、注重规范、注重国际交流；要求经济管理学科专业与其他学科专业相互交融与协调发展；要求高等财经教育培养的人才具有更加丰富的社会知识和较强的人文素质及创新精神。要完成上述任务，各所高等院校需要进行深入的教学改革和创新，特别是要搞好有较高质量的教材的编写和创新。

出版社的领导和编辑通过对国内大学经济管理学科教材实际情况的调研，在与众多专家学者讨论的基础上，决定组织相关老师编写并出版一套面向经济管理学科专业的应用型系列教材，这是一项有利于促进高校教学改革发展的措施。

本系列教材是按照高等学校经济类和管理类学科本科专业规范、培养方案以及课程教学大纲的要求，合理定位，由长期在教学第一线从事教学工作的教师立足于 21 世纪经济管理类学科发展的需要，深入分析经济管理类专业本科学生现状及存在问题，探索经济管理类专业本科学生综合素质培养的途径，以科学性、先进性、系统性和实用性为目标，其编写的特色主要体现在以下几个方面：

(1) 关注经济管理学科发展的大背景，拓宽理论基础和专业知识，着眼于增强教学内容的联系实际和应用性，突出创造能力和创新意识。

(2) 体系完整、严密。系列涵盖经济类、管理类相关专业以及与经管相关的部分法律类课程，并把握相关课程之间的关系，整个系列丛书形成一套完整、严密的知识结构体系。

(3) 内容新颖。借鉴国外最新的教材，融会当前有关经济管理学科的最新理论和实践

经验,用最新知识充实教材内容。

(4) 合作交流的成果。本系列教材是由全国上百所高校教师共同编写而成,在相互进行学术交流、经验借鉴、取长补短、集思广益的基础上,形成编写大纲。最终融合了各地特点,具有较强的适应性。

(5) 案例教学。本系列教材具备大量案例研究分析,让学生在学习过程中理论联系实际,特别列举了我国经济管理工作中的大量实际案例,这可大大增强学生的实际操作能力。

(6) 注重能力的培养。力求做到不断强化自我学习能力、思维能力、创造性解决问题的能力以及不断自我更新知识的能力,促进学生向着富有鲜明个性的方向发展。

作为高要求,财经管理类教材应在基本理论上做到以马克思主义为指导,结合我国财经工作的新实践,充分汲取中华民族优秀文化和西方科学管理思想,形成具有中国特色的创新教材。这一目标不可能一蹴而就,需要作者通过长期艰苦的学术劳动和不断地进行教材内容的更新才能达成。我希望这一系列教材的编写,将是我国拥有高质量的高校财经管理学科应用型教材建设工程的新尝试和新起点。

我要感谢参加本系列教材编写和审稿的各位老师所付出的大量卓有成效的辛勤劳动。由于编写时间紧、相互协调难度大等原因,本系列教材肯定还存在一些不足和错漏。我相信,在各位老师的关心和帮助下,本系列教材一定能不断地改进和完善,并在我国大学经济管理类学科专业的教学改革和课程体系建设中起到应有的促进作用。

刘诗白

2007年8月

刘诗白 刘诗白教授现任西南财经大学名誉校长、博士生导师,四川省社会科学联合会主席,《经济学家》杂志主编,全国高等财经院校资本论研究会会长,学术团体“新知研究院”院长。

前 言

在竞争的时代，企业必须拥有能够获取持续竞争优势的战略。研究世界企业发展史，我们会发现不同环境、不同性质和不同所有制的企业的生命周期是不同的。而影响企业寿命的因素除发展环境、组织管理、技术创新、产品结构、产品质量和资金规模外，对企业战略研究的重视程度与其成功与否是密切相关的。调查表明：跨国公司平均年龄在 120 年，一般的企业平均年龄在 15 年。从这些长短不一的企业年龄中，我们可以发现：有些企业有战略，有些企业没有战略。没有战略的企业，好比昙花一现，在市场竞争的舞台上，随着环境的变化，很快就会倒闭。企业的寿命由什么决定呢？答案就是企业的发展战略。

企业战略的核心问题，是怎么对发生了变化了的环境作出反应。物竞天择，适者生存。

之所以要加强企业战略研究，是因为环境变化得太快，技术变化得太快，市场变化得太快，竞争对手变化得太快，人们的文化观念也变化得太快，一切都变化得太快。同时企业的规模日益壮大，管理层次越来越多，管理幅度也越来越大。在这种情况下，整个企业竞争规则和竞争方式开始发生前所未有的大调整，企业能否灵活有效地利用内部资源，动态地适应外部环境的变化，成为企业成败的关键因素，企业要不断适应这些变化，就必须加强战略研究。因此，20 世纪 90 年代后，曾经一度受到冷落战略管理又开始受到关注，新的战略管理理论不断涌现。

之所以要加强企业战略研究，是因为我们严重缺乏这种基础。我国的很多企业，在战略规划上常常表现为“有战无略”。这一方面是因为好多企业创办人忙于应酬和营销，没有好好地静下心来思考；但更多的原因则是由于对战略管理的认识不够或错误认知，存在着很多的误区。因此，我们把企业战略管理的知识和近年来从事企业战略管理课程教学和研究的成果及心得写成本书，希望能为企业战略管理的教学尽微薄之力，并以此与各位同仁共勉。

本书的特点如下。

(1) 在内容上，以目前在国际上占主流地位的资源与能力学派为基础，同时博采众长，力求反映战略管理学科的最新研究成果。

(2) 以战略管理过程和战略体系为主线，体系和结构更加简明、清晰。

(3) 强化战略管理方法的介绍，增强实用性。

(4) 提出了每章的教学目的，并且对每章的内容进行小结，便于教学过程中进一步把握教材的内容。

(5) 每章开始都导入一个案例或管理哲理，以便提高教学效果和激发学生学习兴趣。

成功地制定和实施企业战略是企业卓越管理的可靠保证。学习本课程目的在于训练

各种制定战略的方法并成功地实施已经制定的战略。启迪战略性思维是学习企业战略管理课程的另一个目的。通过对战略管理的学习,能够对企业制定战略时所要考虑的内容、影响因素、怎样制定战略以及战略制定后怎样控制和实施等方面内容有较深的理解。战略管理学习的是一种思想,一种根据企业的现有状况,合理地进行资源配置,通过对外部环境的分析,着眼未来,统筹兼顾,为企业制定一个长远计划的思想。

本书在编写过程中参考了大量的国内外教材、专著和论文等资料,融合了许多学者的研究成果。我们在书中尽量标明文献出处,并且在这里向这些学者们表示由衷的谢意。

本书由刘松先教授提出编写大纲,并且负责全书的统稿以及第1章、第2章的撰写;任真礼撰写第3章~第7章;姜先华撰写第8章~第12章。

由于作者水平有限,书中难免有疏忽和不足之处,敬请读者给予批评指正,编者将不胜感激。

编 者

2009年5月于淮海园

目 录

第 1 章 企业战略管理概述.....1	
1.1 企业战略的本质.....2	
1.1.1 企业战略的概念与特征.....2	
1.1.2 企业战略的构成要素.....5	
1.1.3 企业战略体系.....6	
1.2 企业战略管理.....9	
1.2.1 企业战略管理的内涵.....10	
1.2.2 企业战略管理的过程.....12	
1.2.3 企业战略管理的任务和作用....14	
1.3 企业战略管理理论发展简介.....15	
1.3.1 战略管理理论的发展过程.....15	
1.3.2 国外战略管理研究展望.....20	
1.3.3 国内企业战略管理理论研究的现状.....21	
本章小结.....23	
习题.....23	
第 2 章 企业外部环境分析.....26	
2.1 宏观环境分析.....28	
2.1.1 宏观环境及其特征.....28	
2.1.2 宏观环境分析的内容.....29	
2.2 产业环境分析.....35	
2.2.1 产业生命周期的识别.....35	
2.2.2 产业结构分析.....37	
2.2.3 产业内的战略集团.....43	
2.3 外部环境分析方法.....46	
2.3.1 外部因素评价矩阵法.....46	
2.3.2 竞争态势矩阵.....48	
2.3.3 关键成功因素分析法.....49	

本章小结.....50	
习题.....50	
第 3 章 企业内部条件分析.....53	
3.1 企业资源分析.....54	
3.1.1 企业资源分析的意义.....54	
3.1.2 企业资源的分类.....55	
3.1.3 企业能力分析.....57	
3.1.4 内部资源因素评价方法.....65	
3.2 企业核心能力分析.....66	
3.2.1 企业核心能力的概念.....66	
3.2.2 核心能力、核心产品及最终产品的关系.....67	
3.2.3 企业核心能力特征.....68	
3.2.4 企业核心能力的构成因素.....72	
3.2.5 企业核心能力的管理.....74	
3.2.6 企业核心能力的评价指标体系.....76	
3.3 企业价值链分析.....80	
3.3.1 价值链分析法的基本原理.....80	
3.3.2 价值链的构建.....83	
3.3.3 价值链的内在联系.....84	
3.3.4 价值链间的联系.....85	
3.3.5 价值链分析注意事项.....86	
本章小结.....88	
习题.....89	
第 4 章 企业使命与战略目标.....90	
4.1 企业愿景与使命.....91	
4.1.1 企业愿景.....91	

4.1.2 企业使命	94	6.2.4 差别化战略的适用条件与可能性	163
4.2 企业战略目标	100	6.2.5 差别化战略的途径	163
4.2.1 战略目标的构成	101	6.2.6 实施差别化战略的误区	167
4.2.2 战略目标特点	101	6.3 集中化战略	167
4.2.3 战略目标制定的原则	103	6.3.1 集中化战略的概念	167
4.2.4 企业目标的制定过程	104	6.3.2 集中化战略的优势	168
4.3 企业战略目标的确定方法	105	6.3.3 集中化战略的缺点与风险	168
本章小结	112	6.3.4 实施集中化战略的原则、形式与实施的适用条件	169
习题	112	6.3.5 3种基本竞争战略之间的区别	170
第5章 企业总体经营战略	114	6.4 不同行业的竞争战略	171
5.1 企业总体战略的类型	116	6.4.1 分散型产业中的企业竞争战略	171
5.1.1 稳定战略	116	6.4.2 集中行业中的企业竞争战略	174
5.1.2 发展型战略	121	6.4.3 新兴产业中的企业竞争战略	177
5.1.3 紧缩型战略	126	6.4.4 成熟行业中的竞争战略	180
5.1.4 混合型战略	132	6.4.5 衰退行业中的竞争战略	181
5.2 企业总体战略选择方法	134	本章小结	183
5.2.1 SWOT 分析法	134	习题	183
5.2.2 投资组合分析法	139		
本章小结	145	第7章 企业内部发展战略	185
习题	146	7.1 企业内部发展战略概述	187
第6章 企业经营单位战略	148	7.1.1 企业内部发展战略的概念	187
6.1 成本领先战略	150	7.1.2 企业内部发展战略的优缺点	188
6.1.1 成本领先战略的概念	150	7.1.3 企业内部发展战略的类型	188
6.1.2 成本领先战略的优势	150	7.2 密集型发展战略	189
6.1.3 成本领先战略的主要风险	152	7.2.1 密集型发展战略的概念	189
6.1.4 成本领先战略的适用条件	152	7.2.2 实行密集型发展战略的原因	189
6.1.5 获得成本优势的途径	154		
6.1.6 注意误区	157		
6.2 差别化战略	160		
6.2.1 差别化战略的概念	160		
6.2.2 实施差别化战略的优势	161		
6.2.3 实施差别化战略的风险	161		

7.2.3 市场渗透战略	190	第9章 国际化经营战略	237
7.2.4 市场开发战略	190	9.1 国际化经营战略概述	238
7.2.5 产品开发战略	192	9.1.1 国际化经营战略的概念及特点	238
7.3 一体化发展战略	193	9.1.2 企业国际化经营的动因	240
7.3.1 一体化发展战略的概念	193	9.1.3 企业国际化经营的宏观环境分析	242
7.3.2 横向一体化战略	193	9.2 国际化经营战略选择	246
7.3.3 纵向一体化战略	195	9.2.1 国际化经营战略的类型	246
7.4 多样化发展战略	201	9.2.2 国际市场的进入方式	248
7.4.1 多样化发展战略的概念	201	9.2.3 国际市场进入方式选择的影响因素	253
7.4.2 多样化发展战略的作用	201	9.2.4 国际市场进入的战略选择	255
7.4.3 相关多样化战略	202	本章小结	258
7.4.4 非相关多样化战略	203	习题	258
7.4.5 多样化发展战略的产业关联影响	206	第10章 企业品牌发展战略	261
本章小结	209	10.1 品牌概述	262
习题	209	10.1.1 品牌含义及相关概念	262
第8章 企业并购战略与战略联盟	211	10.1.2 品牌类型	263
8.1 企业并购战略	212	10.1.3 品牌的作用	264
8.1.1 企业并购的含义	212	10.1.4 品牌特性	265
8.1.2 企业并购的动因	215	10.1.5 品牌设计	266
8.1.3 企业并购的类型	217	10.1.6 品牌形象塑造	268
8.1.4 企业并购的方式	219	10.2 品牌发展战略选择	269
8.1.5 企业并购实施策略	220	10.2.1 品牌发展战略的含义	269
8.1.6 企业并购应注意的问题	226	10.2.2 品牌发展战略模式	269
8.2 战略联盟	227	10.2.3 品牌战略分类	270
8.2.1 战略联盟的概念与特征	227	10.2.4 品牌延伸战略	275
8.2.2 战略联盟组建的动因	229	10.3 品牌战略管理过程	283
8.2.3 战略联盟的形式	230	10.3.1 确定品牌战略思想和品牌战略目标	283
8.2.4 战略联盟的组建程序	232	10.3.2 品牌战略分析	283
8.2.5 组建战略联盟应注意的问题	233		
本章小结	234		
习题	234		



10.3.3 品牌战略方案选择	283	11.4 战略与企业文化	311
10.3.4 品牌战略实施	284	11.4.1 企业文化概述	311
10.3.5 品牌战略评价和反馈	284	11.4.2 战略与企业文化的关系	314
本章小结	285	11.4.3 战略与企业文化的匹配	315
习题	285	本章小结	318
第 11 章 企业战略实施	288	习题	318
11.1 企业战略实施概述	290	第 12 章 企业战略控制	320
11.1.1 企业战略实施的含义	290	12.1 企业战略控制概述	322
11.1.2 企业战略实施的阶段划分	290	12.1.1 企业战略控制的含义	322
11.1.3 企业战略实施的管理任务	291	12.1.2 企业战略控制的基本原则	322
11.1.4 战略实施模式	293	12.1.3 企业战略控制的主要内容	323
11.2 战略实施的资源配置	295	12.1.4 企业战略控制应注意的 问题	324
11.2.1 企业战略资源的内容与 特点	295	12.1.5 企业战略控制的制约因素	325
11.2.2 战略与资源的关系	297	12.2 企业战略控制过程	327
11.2.3 企业战略资源的评估 ——EBV 法	298	12.2.1 战略控制的类型	327
11.2.4 企业战略资源的分配	298	12.2.2 企业战略控制过程	330
11.3 企业组织的战略调整	301	12.2.3 企业战略控制过程的特征	330
11.3.1 组织结构战略的含义	301	12.2.4 企业战略控制过程的要素	332
11.3.2 组织结构适应战略发展的 标准	302	12.3 企业战略控制的方法和手段	335
11.3.3 企业组织战略调整 ——原则、内容及关键 人物的选择	303	12.3.1 企业战略控制的基本方法	335
11.3.4 组织结构对企业战略的 动态适应	305	12.3.2 企业战略业绩衡量新方法 ——平衡计分卡	338
11.3.5 企业组织的战略创新	307	12.3.3 企业战略控制系统	340
11.3.6 组织结构设计的随机 制宜理论	309	12.3.4 新控制思想与控制模式	341
		本章小结	343
		习题	344
		参考文献	347

第 章 企业战略管理概述

教学要求

知识要点	能力要求	相关知识
企业战略及其构成	(1) 掌握企业战略的含义, 了解其内涵 (2) 识记企业战略的构成要素 (3) 掌握企业战略体系	(1) 企业战略的含义、特点 (2) 企业战略的构成 (3) 企业战略体系
企业战略管理	(1) 能够理解企业战略管理的概念、必要性 (2) 理解企业战略管理的过程 (3) 了解企业战略管理的任务	(1) 企业战略管理 (2) 企业战略管理的过程 (3) 企业战略管理的任务和作用
企业战略管理理论的发展	(1) 了解战略管理理论发展过程的四个阶段 (2) 了解国内外战略管理理论发展的现状和趋势	(1) 战略管理理论的发展过程 (2) 国外战略管理理论的发展趋势 (3) 国内战略管理理论研究的现状



引例

有人做过一个统计, 1956 年的财富 500 强, 到 1992 能够在前 100 名中找到的只有 29 家; 19 世纪最大的 100 家公司, 到 20 世纪末, 只有 16 家仍然存在; 在 20 世纪 80 年代, 财富 500 强中有大约 230 家公司(占总数的 46%)都从名单中消失了。

思考: 企业如何成为“百年老店”? 如何成为长寿公司?

启示: 一个企业要想持续发展, 就需要有一个好的战略及其竞争优势。

1.1 企业战略的本质

1.1.1 企业战略的概念与特征

战略一词原来是军事术语。《中国大百科全书》中的解释是: 战略是指导战争全局的方针。英语中战略称为“strategy”, 在《简明不列颠百科全书》中的解释是: 在战争中利用军事手段达到战争目的的科学和艺术。1965 年, 美国著名战略学家安索夫(H.I.Ansoff)在其著作《企业战略》一书中开始使用“战略管理”一词, 将战略从军事领域拓展至经济管理活动领域, 把战略的思想和理论应用到企业管理当中。战略并不是“空的东西”, 也不是“虚无的东西”, 而是直接左右企业能否持续发展和持续盈利最重要的决策参照系。

1. 企业战略的内涵

什么是企业战略? 有关说法繁杂, 形成了所谓的理论“丛林”。如果从企业未来发展的角度来看, 战略表现为一种计划(Plan); 而从企业过去发展历程的角度来看, 战略则表现为一种模式(Pattern); 如果从产业层次来看, 战略表现为一种定位(Position); 而从企业层次来看, 战略则表现为一种观念(Perspective)。此外, 战略也表现为企业在竞争中采用的一种计策(Ploy)。这是关于企业战略比较全面的看法, 即著名的 5P 模型。下面介绍一下明茨伯格的战略 5P 模型。

加拿大麦吉尔大学教授明茨伯格(H.Mintzberg)借鉴市场营销学中的 4Ps 的提法, 提出了企业战略的“5P”, 即计划、模式、定位、观念和计策。这 5 个定义从不同角度对企业战略这一概念进行了阐述, 具体如下。

(1) 战略是一种计划。这是指战略是一种有意识、有预计、有组织的行动程序, 是解决一个企业如何从现在的状态达到将来位置的问题。战略主要为企业提供发展方向和途径, 包括一系列处理某种特定情况的方针政策, 属于企业“行动之前的概念”。

根据这个定义, 战略具有两个本质属性: 战略是在企业发生经营活动之前制定的, 以

备人们使用；战略是作为一种计划写进企业正式文件中的，当然不排除有些不公开的、只为少数人了解的企业战略。

(2) 战略是一种模式。这是指战略可以体现为企业一系列的具体行动和现实结果，而不仅仅是行动前的计划或手段。即无论企业是否事先制定了战略，只要有具体的经营行为，就有事实上的战略。

如福特汽车公司总裁亨利·福特要求“T型”福特汽车漆成黑色的行为，就可以理解作为一种战略。企业行为模式是在历史中形成的，因此，在制定企业战略过程中就必须了解企业发展史，在选择战略时要充分考虑并尊重企业原有的行为模式，因为它会在很大程度上决定企业未来战略的选择和战略实施的有效性。若要改变企业的行为模式，首先必须充分认识到推行这种变革的难度。

明茨伯格认为，战略作为计划或模式的两种定义是相互独立的。在实践中，计划往往没有实施，而模式却可能在事先并未计划的情况下形成。因此，战略可能是人类行为的结果，而不是设计的结果。因此，定义为“计划”的战略是设计的战略，而定义为“模式”的战略是已实现的战略，战略实际上是一种从计划向实现流动的结果。那些不能实现的战略在战略设计结束之后，通过一个单独的渠道消失，脱离准备实施战略的渠道。而准备实施的战略与自发的战略则通过各自的渠道，流向已实现的战略。这是一种动态的战略观点，它将整个战略看做是一种“行为流”的运动过程。

(3) 战略是一种定位。这是指战略是一个组织在其所处环境中的位置，对企业而言就是确定自己在市场中的位置。企业战略涉及的领域很广，可以包括产品生产过程、顾客与市场、企业的社会责任与自我利益等任何经营活动及行为。但最重要的是，制定战略时应充分考虑到外部环境，尤其是行业竞争结构对企业行为和效益的影响，确定自己在行业中的地位和达到该地位所应采取的各种措施。把战略看做是一种定位，也就是要通过正确地配置企业资源，形成有力的竞争优势。

(4) 战略是一种观念。这是指战略表达了企业对客观世界固有的认知方式，体现了企业对环境的价值取向和组织中人们对客观世界固有的看法，进而反映了企业战略决策者的价值观念。企业战略决策者在对企业外部环境及企业内部条件进行分析后作出的主观判断就是战略。因此，战略是主观而不是客观的产物。当企业战略决策者的主观判断符合企业内外部环境的实际情况时所制定的战略就是正确的；反之，当其主观判断不符合环境现实时，企业战略就是错误的。

战略是一种观念的定义，强调了战略的抽象性，其实质在于：其与价值观、文化和理想等精神内容为组织成员所共有一样，战略观念要通过组织成员的期望和行为而形成共享，个人的期望和行为是通过集体的期望和行为反映出来的。因此，研究一个组织的战略，要了解和掌握该组织的期望如何在成员之间分享，以及如何在共同一致的基础上采取行动。

(5) 战略是一种计策。这是指战略不仅仅是行动之前的计划，还可以在特定的环境下



成为行动过程中的手段和策略,一种在竞争博弈中威胁和战胜竞争对手的工具。例如,得知竞争对手想要扩大生产能力时,企业便提出自己的战略是扩大厂房面积和生产能力。由于该企业资金雄厚、产品质量优异,竞争对手自知无力竞争,便会放弃扩大生产能力的设想。然而,一旦对手放弃了原计划,企业却并不一定要将扩大能力的战略付诸实施。因此,这种战略只能称为一种威胁竞争对手的计策。

美国著名管理学家安索夫(H.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多种经营的大型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计划要从事的经营业务的基本性质。

美国达梯莱斯学院的管理学教授奎因(J.B.Quinn)认为,战略是一种模式和计划,它将一个组织的主要目的、政策和活动按照一定顺序结合成一个紧密的整体。他认为如下。

(1) 有效的战略是围绕着重要的战略概念与推动力而制定的。所谓战略推动力是指企业组织在产品 and 市场这两个主要经营领域里所采取的战略活动方式。不同的战略概念与推动力会使企业的战略产生不同的内聚力、均衡性和侧重点。

(2) 战略不仅要处理不可预见的事件,而且要处理不可知的事件。战略的实质是建立一种强大而又灵活的态势,为企业提供若干个可以实现自己目标的选择方案,以应付外部环境可能出现的例外情况,不管外部力量可能会发生哪些不可预见的事件。

(3) 在大型组织里管理层次较多,每一个有自己职权的层次都应有自己的战略。

综上所述,本教材认为,企业战略是指企业在激烈竞争的市场环境中,为求得生存和发展而作出的长远性、全局性的谋划,以形成企业竞争优势而采取的竞争行动和管理方法。

可见,企业战略的本质是为了形成企业的竞争优势(Competitive Advantage),目的是为了企业的长期生存和发展,就其性质而言是企业竞争环境中的“取胜之道”,企业战略是一种谋划,与长期计划是有区别的:计划是细线条的,以具体、量化为主,时限较短、静态。计划注重资源的优化;战略是方向性的,范围广、时间长、动态。战略强调创造并利用发展的机会。

2. 企业战略的特征

企业战略是设立远景目标并对实现目标的轨迹进行的总体性和指导性谋划。它具有指导性、全局性、长远性、竞争性、系统性和风险性6大主要特征。

(1) 指导性。企业战略界定了企业的经营方向和远景目标,明确了企业的经营方针和行动指南,并筹划了实现目标的发展轨迹及指导性的措施、对策,在企业经营管理活动中起着导向的作用。

(2) 全局性。企业战略立足于未来,通过对国内外的政治、经济、文化及行业等经营

环境的深入分析，结合自身资源，站在系统管理高度，对企业的远景发展轨迹进行全面的规划。

(3) 长远性。“今天的努力是为了明天的收获”、“人无远虑，必有近忧”。企业战略着眼于长期生存和长远发展的思考，确立了远景目标，并策划了实现远景目标的发展轨迹及宏观管理的措施、对策。其次，围绕远景目标，企业战略必须经历一个持续且长远的奋斗过程，除根据市场变化进行必要的调整外，制定的战略通常不能朝令夕改，具有长期的稳定性。

(4) 竞争性。竞争是市场经济不可避免的现实，也正是因为有了竞争才确立了“战略”在经营管理中的主导地位。面对竞争，企业战略需要进行内外环境分析，明确自身的资源优势，通过设计经营模式，形成特色经营，增强企业的对抗性和战斗力，推动企业长远、健康的发展。

(5) 系统性。立足长远发展，企业战略确立了远景目标，并需围绕远景目标设立阶段目标及各阶段目标实现的经营策略，以构成一个环环相扣的战略目标体系。同时，企业战略体系由公司总体战略、经营单位战略、职能部门战略 3 个层级构成。

(6) 风险性。企业作出任何一项决策都存在风险，战略决策也不例外。如果市场研究深入，行业发展趋势预测准确，设立的远景目标客观，各战略阶段人、财和物等资源调配得当，战略形态选择科学，制定的战略就能引导企业健康、快速的发展。反之，仅凭个人主观判断市场，设立目标过于理想或对行业的发展趋势预测偏差，制定的战略就会产生管理误导，甚至给企业带来破产的风险。

1.1.2 企业战略的构成要素

根据美国著名管理学家安索夫的观点，企业战略由产品与市场范围、增长向量、竞争优势和协同作用 4 个要素构成。

1. 产品与市场范围

产品与市场范围表明企业的特定行业和领域，企业在所处行业中其产品与市场的地位是否占有优势。为了清楚地表达企业的共同经营主线，产品与市场范围常常需要分行业来描述。分行业是指大行业内具有相同特征的产品、市场、使命和技术的小行业，如饮料行业中的果汁饮料行业及机械行业中的机床行业等。

2. 增长向量

增长向量也称成长向量，说明企业从现有产品与市场组合向未来产品与市场组合移动的方向，即企业经营运行的方向，而不涉及企业目前产品与市场的态势。增长向量按照产品与市场组合的方式形成市场渗透、产品开发、市场开发和多样化经营共 4 种类型，如表 1-1 所示。