

 高等财经院校“十一五”精品系列教材

战略管理

Z H A N L U E G U A N L I

吴国华 主编



经济科学出版社
Economic Science Press

G

院校“十一五”精品系列教材

战略管理

Z H A N L U E G U A N L I

吴国华 主编

熊爱华 陈寒松 副主编



经济科学出版社
Economic Science Press

图书在版编目 (CIP) 数据

战略管理/吴国华主编. —北京: 经济科学出版社,
2010. 7

(高等财经院校“十一五”精品系列教材)

ISBN 978 - 7 - 5058 - 9462 - 4

I. ①战… II. ①吴… III. ①企业管理 - 高等学校 -
教材 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 099216 号

责任编辑: 吕 萍 于海汛

责任校对: 王凡娥

版式设计: 代小卫

技术编辑: 邱 天

战 略 管 理

吴国华 主编

熊爱华 陈寒松 副主编

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100142

总编部电话: 88191217 发行部电话: 88191540

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: [esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

汉德鼎印刷厂印刷

德利装订厂装订

787 × 1092 16 开 24.5 印张 450000 字

2010 年 7 月第 1 版 2010 年 7 月第 1 次印刷

印数: 0001—3000 册

ISBN 978 - 7 - 5058 - 9462 - 4 定价: 33.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

总 序

21 世纪最短缺的是什么？人才。

大学是以人才培养和科学研究为己任，大学教育说到底是一种人文教育，大学是养育人文精神的地方。尽管科学研究是当今评价一所大学水平和地位的重要内容，但是，支撑科学研究的基础是人才的培养。一所大学要培养出优秀的、具有国际化和市场竞争意识的人才，教材是实现培养目标的关键环节。没有优秀的教材，就不可能有高水平的高等教育；没有高质量的人才培养，就不可能产生一流或特色鲜明的大学。中国的大学教育已从往日的“精英教育”走向“大众教育”，上大学不再是少数人的专利。在这种情况下，如何保证教学质量的稳定与提高？教材建设的功能愈显重要。

一本好的教材，既是教师的得力助手，又是学生的良师益友。尤其是在当今知识爆炸的 21 世纪。为了提高教学质量，深化教学改革，山东财政学院启动了“十一五”精品教材建设工程。该项工程以精品课程教材建设为目标，以重点学科（专业）培育为基础，集中全校优秀师资力量，编撰了高等财经院校“十一五”精品系列教材。

本系列教材在编写中体现了以下特点：

1. 质量与特色并行。为保证编写质量，本系列教材从选题、立项到编写、出版，每个环节都坚持“精品为先、质量第一、特色鲜明”的原则。严把质量关，突出财经特点，树立品牌意识，建设精品教材。

2. 教学与科研相长。教材建设要充分体现科学研究的成果，科学研究要为教学实践服务。两者相得益彰，互为补充，共同提高。本系列教材将各学科领域最新教学与研究成果进行提炼、吸收，实现了教

学、科研结合的大学教育目标。

3. 借鉴与创新并举。任何一门学科都会随着时代的进步而不断发展。因此，我们在教材编写中始终坚持“借鉴与创新结合”的理念，舍其糟粕，取其精华。在中国经济改革实践基础上进行创新与探索，充分展示了当今社会发展的新理论、新方法和新成果。

本系列教材是山东财政学院教学质量与教学改革工程建设的重要内容之一，适用于经济学、管理学及相关学科的本科教学。它凝聚了众多教授和专家多年教学的经验和心血，是大家共同努力的结晶。我们期望摆在读者面前的是一套优秀的精品教材。当然，由于我们的经验存在欠缺，教材中难免有不足之处，衷心期盼专家、学者及广大读者给予批评指正，以便再版时修改、完善。

高等财经院校“十一五”精品系列

教材建设委员会

2008年7月

前 言

在由基础管理理论、职能管理理论和战略管理理论构成的管理学理论体系中，战略管理作为一门重点研究企业高层战略决策和策略模式的学科，以其高度整合性和高层次性备受关注。它将经济学、管理学、应用统计学、财务管理学以及人力资源管理学等学科的相关知识加以整合，综合应用于研究和解决企业带有全局性、长远性的问题，为企业高层管理者进行企业未来发展方向的分析与决策提供重要的参考依据。在国内外 MBA 和我国工商管理专业本科生及研究生培养方案中，战略管理课程一直被作为一门具有高度整合性的核心学位课程广泛开设，以求有效培养和开发学生的战略性思维及其综合管理能力。

战略管理课程的教学目的：一是培养和提升学生的战略性思维及战略洞察力，使其能从战略高度，审视与把握企业面临的机遇和挑战，并具有构思相应对策方案的能力；二是了解战略管理研究的理论前沿与发展动向；三是掌握战略管理的基本概念、基本理论、基本方法，并应用它们解决企业实际经营管理问题；四是关注与企业现实相关的战略问题，在加深对本课程内容理解的同时，提高观察企业战略问题的敏锐度。

为实现这个教学目标，本书在体系上特别注意以下几点：一是注意与学生已有知识和其他课程内容相衔接；二是注意战略管理知识体系的系统性，力求给学生勾画出一个全面完整的战略管理理论框架；三是注意吸收战略管理理论发展的最新成果，努力扩大信息量；四是注意给学生提供学习效果自我检查的方便，表现在体例上，每章开篇有明确的学习目标，章末有主要内容小结和部分包括微型案例分析的自我练习题。

本书是山东财政学院“十一五”重点精品教材建设项目，也是山东省品牌专业建设点（工商管理）建设成果之一。本书由山东财政学院管理学教授、博士生导师、山东省品牌专业建设点（工商管理）项目负责人吴国华教授担任主编，熊爱华教授和陈寒松教授担任副主编。

本书主要供高等财经院校工商管理类专业本科生使用，也可作为其他高等院校经济管理类专业开设战略管理课程的教材。

本书在编写过程中，学习、借鉴和参考了国内外大量相关文献资料和最新的研究成果，其中绝大部分都通过注释及参考文献的方式详尽标注，以表示对这些作者的尊重与敬意，并致以诚挚的感谢。特别要感谢参加本书编写大纲研讨会的各位专家和两位未曾谋面的匿名审稿人，他（她）们对本书框架构建和内容规范提出了许多颇具创见的修改意见。同时，还要感谢经济科学出版社吕萍副总编、于海汛编辑，他们为本书能够顺利出版付出了辛勤的劳动。

限于学识与水平，书中可能有错漏之处，敬请各位同行及读者指正。

吴国华

2009年10月于济南

目 录

第一章 战略管理总论	1
第一节 战略与战略管理	1
第二节 战略管理任务与层次	13
第三节 战略管理过程与战略管理者	19
第四节 战略管理的产生与发展	27
第二章 外部环境分析	40
第一节 宏观环境分析	40
第二节 产业环境分析	49
第三节 竞争对手分析	57
第四节 外部环境分析方法	60
第三章 内部环境分析	67
第一节 战略资源分析	67
第二节 战略能力分析	73
第三节 核心能力分析	78
第四节 内部环境分析方法	83
第五节 综合战略分析方法	95
第四章 战略目标设定	106
第一节 企业使命确立	106
第二节 战略目标与战略目标体系	116
第三节 战略目标内容与战略目标制定	122

第五章 公司战略	131
第一节 稳定战略	131
第二节 增长战略	135
第三节 防御战略	149
第四节 公司战略选择的影响因素与方法	152
第六章 公司国际化战略	160
第一节 企业国际化经营动因与特点	160
第二节 国际化经营环境分析	164
第三节 国际化经营战略	172
第四节 国际战略联盟	183
第七章 特定环境下的公司战略	196
第一节 新兴行业的企业战略	196
第二节 快速发展行业的企业战略	203
第三节 成熟行业的企业战略	207
第四节 衰退行业的企业战略	212
第五节 零散行业的企业战略	217
第八章 竞争战略	224
第一节 成本领先战略	224
第二节 产品差异化战略	240
第三节 集中化战略	251
第四节 三种竞争战略的比较分析	254
第九章 职能战略	261
第一节 市场营销战略	261
第二节 生产（作业）战略	270
第三节 财务战略	274
第四节 研究与开发战略	281
第五节 人力资源战略	284

第十章 组织结构与组织文化	291
第一节 组织结构和组织文化与战略的关系	292
第二节 组织结构的选择与重组	299
第三节 组织文化的建设	316
第十一章 战略控制	332
第一节 战略控制的特征和原则	332
第二节 战略控制的类型及过程	337
第三节 战略控制系统	342
第十二章 战略变革	350
第一节 战略变革及其分类	350
第二节 战略变革动因及障碍	359
第三节 战略变革的实施	368
参考文献	375
后记	382

第一章 战略管理总论

本章学习目标

1. 掌握战略概念与战略特征。
2. 掌握战略管理概念、战略管理要素和战略管理本质。
3. 掌握战略管理任务、战略管理层次及其特征。
4. 掌握战略管理过程和战略管理者。
5. 了解战略管理理论的产生、演进及其主要流派。

战略管理是高层管理人员为了组织长期的生存和发展，在充分分析组织外部环境和内部条件的基础上，选择达到目标的有效战略，并将战略付诸实施及对战略实施过程进行控制和评价的动态管理过程。当今世界，组织环境因素越来越多且越来越复杂多变，竞争越来越激烈，战略管理作为高层管理人员的主要活动内容，其重要性日益凸显。本章主要介绍战略和战略管理的概念与特征，战略管理任务与层次，战略管理过程、战略管理者、战略管理理论的产生与发展，以及战略管理面临的挑战等。本章的目的是使读者对战略管理理论有一个总体的了解，为后续章节的学习奠定基础。

第一节 战略与战略管理

一、战略的概念与特征

(一) 战略的概念

关于战略，《辞海》的定义是：“对战争全局的筹划和指导，是依据国际、

国内形势和敌对双方的政治、经济、军事、科学技术和地理等因素确定的。”《中国大百科全书·军事卷》的定义是：“战略是指导战争全局的方略。即战争指导者为达成战争的政治目的，依据战争规律所制定和采取的准备和实施战争的方针、政策和方法。”战略一词的英文“strategy”源于希腊语“stratgos”或演变出的“stragia”。前者意为“将军”，后者意为“战役”、“谋略”，指的是指挥军队的艺术和科学。现代军事理论家克劳塞维茨（Karl Von Clausewitz）在其名著《战争论》中指出：“战略就是为了达到战争目的而对斗争的运用。”战略讲求五大要素：“精神要素、物质要素、数学要素、地理要素和统计要素。”可见，不论是中文还是西文，战略的原意都是一个军事术语，通常被认为是在对抗条件下，克敌制胜的智慧和艺术，是将军用兵、指导战争全局的谋略。

军事上的战略思想对现代政治、经济活动具有广泛的借鉴意义。从政治角度看，一个政府或政党制定的一定历史时期带有全局性的路线、方针，包括预定实现的总体目标及为实现目标所作的力量部署均可视为战略。例如，1987年中国共产党在党的十三大提出的党在社会主义初级阶段的基本路线是“一个中心、两个基本点”，就可视为我国在整个社会主义初级阶段的总体发展战略。党的十六大提出的在21世纪前20年“全面建设小康社会”的奋斗目标及其具体指标，以及中国政府制定的《国民经济和社会发展的第十一个五年规划纲要》等，均属于战略规划。从经营领域看，自20世纪中期以来，全球范围的市场竞争愈演愈烈。商场如战场、商战似兵战。虽然商战（市场竞争）与兵战（军事抗争）两者的性质不同，进行的场地不同，但其经营之道与用兵之道的目标是相同的，即都是为了超越或战胜对方，使自己占据有利地位。因此，大约从20世纪60年代末开始，企业界开始引进战略概念。例如，通用电气公司1971年首先编制了战略规划；之后，日本索尼公司制定了“驯马战略”，我国海尔集团制定了“名牌战略”、“多元化战略”、“国际化战略”，等等。

现在，战略一词已经十分泛化，其应用面之广，可以说是政治、经济领域使用最广泛的一个名词。在企业经营领域，企业战略受到中外企业的普遍关注，认为它是决定企业竞争成败、生死存亡的关键或核心问题。需要指出的是，本书讨论的问题虽均以企业为对象，但其中原理对于其他组织，如行政组织、事业单位以及个人的长远决策都具有重要的参考价值。

尽管如此，对于什么是战略至今仍没有一个统一的定义。众多学者和管理学家从不同的角度对“战略”进行描述，赋予“战略”概念丰富的内涵。下面大致根据时间先后列举几个有代表性的战略定义。

◇ 德鲁克（Peter Drucker，1954）的定义。1954年，彼得·德鲁克在《管理

的实践》中讨论了企业战略涉及的三个基本问题：我们的企业是什么？我们的企业将是什么？以及我们的企业应该是什么？他认为，战略是决定组织将要干什么以及如何干的问题。

◇ 钱德勒（Alfred Chandler, 1962）的定义。美国管理史学家钱德勒在 1962 年出版的《战略与结构》一书中认为：战略是决定企业的基本长期目标，以及为实现这些目标采取的行动和分配资源。^① 该定义被认为是最早用于商业领域的战略定义。

◇ 安索夫（H. Igor Ansoff, 1965）的定义。美国著名战略学家安索夫在 1965 年出版的《企业战略》一书中指出：战略是一条贯穿于企业活动和产品与市场之间的“经营主线”。涉及产品与市场范围、增长向量、竞争优势与协同作用。迄今人们还把该书看作是最早的一部系统阐述战略管理的理论著作。

◇ 安德鲁斯（Kenneth R. Andrews, 1971）的定义。美国哈佛商学院教授安德鲁斯认为：企业总体战略是一种决策模式。这种模式把企业的目的、方针、政策和经营活动有机结合起来，使企业形成自己的特殊战略属性和竞争优势，并将不确定的环境因素具体化，从而可有针对性进行解决。

◇ 大前研一（Kenichi Ohmae, 1975）的定义。日本著名战略家大前研一认为：所谓战略是这样一种方式，通过这种方式，一个公司在运用自己的有关实力来更好地满足顾客需求的同时，将尽力使自己有效地区别于竞争对手。

◇ 迈克尔·波特（Michael E. Porter, 1980）的定义。美国哈佛商学院教授迈克尔·波特指出：战略就是创造一个唯一的、有价值的、涉及不同系列经营活动的地位。他在 1996 年发表的《战略是什么》一文中，进一步明确自己对战略的定义：战略的本质是选择，即选择一套与竞争对手不同的活动，以提供独特的价值。波特认为，选择成为战略制定的核心，不仅是因为企业资源的稀缺性决定了企业不能在所有的行业 and 市场中参与竞争，而且是因为企业提供不一致的价值活动时，会使顾客感到迷惑，甚至损害企业的声誉。因此企业必须在各种活动上有所取舍。

◇ 亨利·明茨伯格（Henry Mintzberg, 1987）的定义。加拿大麦吉尔大学教授明茨伯格认为，人们在不同场合以不同方式赋予战略不同的内涵，说明人们可以根据需要接受各种不同的战略定义。以此观点为基础，明茨伯格提出“5P”战略定义，即战略是一种计划（plan）、一种计策（ploy）、一种模式（pattern）、一种定位（position）和一种观念（perspective）。

① 阿尔弗雷德·钱德勒：《战略与结构》，云南人民出版社 2002 年版，第 15 页。

◇ 吴思华(2002)的定义。我国台湾著名学者吴思华提出,战略涉及三构面:营运范围的界定与调整、核心资源的创造与累计以及事业网络的建构与强化。^①吴思华认为,优秀的企业战略取决于这三个构面的不同取向:企业通过适当界定营运范畴,并配合环境变迁随时加以调整,以此来为社会创造价值;企业通过持续地创造与累积一些核心资源,建立不败的竞争优势,实现其长期利益;企业还应谋求和事业共同体中的伙伴构建适当的关系,以取得其生存的资源 and 正当性。

◇ 格里·约翰逊、凯万·斯科尔斯(Gerry Johnson and Kevan Scholes, 2004)的定义。战略是一个组织长期的发展方向和范围,它通过在不断变化的环境中调整资源配置来取得竞争优势,从而实现利益相关方的期望。^②

以上列举的定义尽管远不能概括所有文献对战略定义的贡献,但具有一定的代表性。它们从不同的侧面说明,战略并非是一个空洞抽象的概念,它有明确具体的实质内涵,涉及组织将要从事经营范围的选择、资源配置的取向和经营网络的构建,等等。

综合国内外学者的观点,我们定义:战略是指一个组织在激烈的市场竞争环境中,为取得或保持持续的竞争优势,利用各种资源谋求生存与发展的行动计划。该定义包含以下含义:一是战略是竞争的武器,没有竞争便没有战略;二是竞争状况是由诸多环境因素决定的,制定战略必须考虑环境;三是竞争优势是由资源组合而成的,构成竞争优势的资源既可能来自组织内部,也可能来自组织外部;四是战略是组织谋求生存与发展的计划,而计划本身就是一种战略决策模式,它实际上包括了组织的经营定位、计策、模式和观念等。行动计划说明战略是组织经营思想的体现,是一系列战略性决策的结果,又是制定中长期计划的依据。

(二) 战略的特征

1. 取重舍轻——有所为有所不为。

中国有句俗语,叫做“鱼和熊掌不可兼得”,“有所为有所不为”。美国也有一句俗语,叫做“你可以干任何事情,但不能任何事情都干”。说的都是在资源有限的情况下,要想获得最大效益必须有所取舍。所谓取舍,指的是在加重某事物比重的同时必须牺牲另一事物的分量。意味着什么是可做、该做、能做、想做、敢做与可选择的?什么是不可做、不该做、不能做、不想做、不敢做与别无

^① 吴思华:《策略九说——策略思考的本质》,复旦大学出版社2002年版,第6页。

^② 格里·约翰逊、凯万·斯科尔斯:《战略管理》,人民邮电出版社2004年版,第7页。

选择的？迈克尔·波特说过，任何战略都是“在竞争中做出取舍，其实质就是选择不做哪些事情。”孟子曰：“无为其所不为，无欲其所不欲。”（《孟子·尽心上》）说的是不干我所不干之事，不要我所不要之物；求我所必求，为我所必为；当取则取，当舍则舍，是战略的第一特征。

在资源有限而竞争激烈的情况下，只有那些经过取舍，坚持有所为有所不为，将战略定位于最能发挥自己特长与优势的企业才能取得成功。格兰仕公司的成功再次印证了这一结论。格兰仕公司的前身是“桂林羽绒制品厂”，从1979年至1991年间一直生产羽绒服，1992年因优良业绩进入“中国乡镇企业十大百强”。此后，格兰仕公司进行了战略调整，从轻纺行业转移到家电行业，从生产当时国内还比较红火的羽绒制品市场转而生产具有相当市场潜力的微波炉，尽管当时国内的微波炉市场容量还不到100万台。这一当时令很多人费解的转型决策成为格兰仕发展过程中进行战略取舍的一个成功案例，其舍弃了竞争激烈的轻纺行业，进入一个具备当时在国内具有巨大增长潜力、竞争还不曾激烈的新兴产业，并且提早专注于培育在这个产业中的竞争优势，从而成为该行业的市场领导者。到2005年，格兰仕微波炉已占据了国内市场70%的市场份额，国际市场的市场占有率也接近50%。相反地，许多企业因为求胜心切，为迅速提高市场占有率，不顾自身实力，盲目进行市场开拓，不愿或不懂得根据自己的资源和能力进行取舍、不愿或不懂得集中有限的力量使之用在刀刃上，他们希望面面俱到、希望凯歌高奏，结果顾此失彼，得不偿失，反而伤害了企业本身。

2. 关注效能——做正确的事。

效率和效能由于称谓相近，往往导致一些人的概念混淆。效率（efficiency）是管理极其重要的组成部分，它是指管理活动中的投入与产出的工作成果之间的比率，反映的是输入与输出的关系。对于既定的输入，如果能获得更多的输出，就提高了效率。类似的，对于较少的输入，能够获得同样的输出，同样也提高了效率。可见，效率是一个相对量的概念，它反映行为完成的快慢，但不能反映行为完成的质量。效能（effectiveness）是指“事物所蕴藏的有利的作用”。这里“事物”是指组织结构、行为和相关制度供给的集合；“蕴藏”是指蓄积或潜在的由于多种主客观因素的制约而并未显现的意思；“有利的作用”是指应达到的理想状态，在这种秩序状态下，能以较少的资源投入实现最佳的工作目标。换句话说，效能是指工作达成预期结果或预期影响的程度。当管理者实现了组织的目标，我们就说他们是有效能的。效率和效能的关系：一是效率高不等于效能高。一般情况下，效率和效能具有正相关性，即效率高效能就高。但是，在有些情况下，效率高，反映出来的总体效能并不一定高。二是有效率却可能无效能。效率

反映的是一种局部状态,效能反映的是一种总体状态。一个想把错事做好的组织可能是有效率但却是无效能的。换句话说,效率强调以正确的方式做事,涉及的是活动的方式,而效能则强调做正确的事,涉及的是活动的结果。

关注效能就是关注“做正确的事”。战略重视效率,更重视效能。战略关注的是如何达到组织目标,如何“做正确的事”,强调的是在确保“效能”的前提下提高“效率”,因为做正确的事情比把事情做得有效率更为重要。例如,对于企业组织来说,在卖方市场条件下,一般情况是效率愈高效能愈高。但是在买方市场条件下,如果效率很高的企业做出了错误的决策、选择了错误的发展方向,其效率越高,则越可能也越容易加速其失败甚至毁灭的进程。战略因其投入资源大和不可逆转的特性,决定了一个组织一旦犯了战略性的错误,要纠正它可能需要花上十几年甚至更长的时间。

3. 着眼长远——探索未来发展。

组织战略着眼长远,一是因为战略是从组织的长期发展出发做出的选择,涉及的投资相对较多;二是战略决策从策划到实施需要相当长的时间,对组织有长远的影响,撤销或更改这类决策可能要付出重大的代价;三是战略注重的是组织的长远利益而不是眼前利益。华为公司的成功就在于它着眼长远。在IT领域,华为的异军突起令世人惊叹。1988年华为创办时仅有14人,注册资本2.4万元。1992年以后华为发展迅速,到1997年总资产已经超过10亿元,年产值50亿元,员工达5600多人。1992年,当时的华为面临着两种选择:一个是继续靠第一代产品HJD48已经打下的市场组装销售小型数字机;另一个是投入更多的资金研发大容量数字程控交换机,该项投资风险大但前景看好。华为意识到没有高投入就无法产出高技术,不能因为眼前利益而牺牲长远利益,决定投资研发大容量数字程控交换机,从而促使华为步入了良性快速的发展轨道。所以,为了组织能顺利发展,高层管理者应将注意力更多地放在探索未来的道路上。

二、战略管理的概念与本质

(一) 战略管理的概念

战略管理概念是被誉为战略管理“鼻祖”的安索夫(H. Igor Ansoff)在其1976年出版的《从战略计划走向战略管理》一书中最早提出的。他认为,战略管理是将企业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。它是企业高层管理者为保证企业的持续生存和发展,通过对企业外部环境与

内部条件的分析,对企业全部经营活动所进行的根本性和长远性的规划与指导。

以美国学者拜亚斯为代表的一些学者对战略管理的理解基本一致,例如,有以下几种说法:战略管理涉及对有关组织未来方向做出决策和决策的实施,它包括战略规划与战略实施两个方面;^① 战略管理是一整套决策和行动,旨在制定和实施有效的战略以有助于完成公司的目标;^② 战略管理是一系列决定公司长期绩效的管理决策和行动,包括战略的形成、实施、评价和控制;^③ 企业战略管理是指在企业总体战略的形成过程中,以及在企业运行时贯彻落实这些战略的过程中,制定的决策和采取的行动;^④ 战略管理是指对企业战略的制定和实施进行的管理,广义的战略管理是指运用战略对整个企业进行的管理^⑤,等等。

事实上,安索夫和拜亚斯等学者对战略管理的定义本质上并没有什么不同。若有区别,只能说安索夫的定义比较广泛,意指运用战略思想和战略方针对整个企业进行管理。而拜亚斯等的定义比较具体,意指对企业战略的分析、制定和实施控制进行的管理。

归纳上述各种说法,我们认为:战略管理是对战略制定、战略决策和战略实施全过程的管理。它是确定组织使命,根据组织外部环境和内部条件设定战略目标,制定战略计划,实施战略方案,控制战略绩效的动态管理过程。

这里需要强调两点:第一,战略管理不仅涉及战略的制定和规划,而且包含着将战略规划付诸实施的管理,因此是一个全过程管理;第二,战略管理不是静态的、一次性的管理,而是一种循环的、往复性的动态管理过程。它需要根据外部环境和内部条件变化,以及战略执行情况的信息反馈等,重复进行新一轮战略管理的过程。

(二) 战略管理的本质

为全面了解战略涉及的问题和理解战略管理的任务,需要进一步讨论战略管理不同于一般管理的本质特征。战略管理的本质特征表现在:

1. 战略管理是一种整体性管理理论。

职能管理理论,如生产管理、财务管理、市场营销管理等是从组织局部角度来讨论管理问题。毫无疑问这种解剖式的理论创建和发展方式,为管理理论的发

① 拜亚斯著,王德中等译:《战略管理》,机械工业出版社1988年版,第20页。

② W. F. Glueck, *Strategic Management and Business Policy*, McGraw-Hill, 1980: P. 6.

③ T. L. Wheelen and J. D. Hunger, *Strategic Management and Business Policy*, Addison-Wesley, 1983: pp. 3-4.

④ 罗伯特·莫克勤著,周致等译:《战略管理》,国际文化出版公司1996年版,第1~2页。

⑤ 解培才:《工业企业经营战略》,中国人民大学出版社1990年版,第273页。