

1 企业长期发展的基础

市场结构的转换、产业结构的升级、政府政策的更迭、交易双方地位的变化、新技术的开发与应用以及竞争态势的改变将引发一系列不确定性因素，使企业在未来的长期发展中，必须面对选择进入哪些产业及进入产业的途径，怎样在激烈的竞争中获得优势地位并保持稳定、健康的发展，以及如何变被动适应市场需求为主动创造市场需求，进而处于该市场中的领导者位置等实际问题。企业战略及战略管理等概念的引入旨在解决这些问题。

1.1 风险、不确定性与企业战略

风险来自于未来的不可知性，企业战略的制定正是为了降低这些由不确定性而带来的风险。

1.1.1 风险与不确定性

风险现象在经济生活中无处不在，而对风险及不确定性问题的著述更是数不胜数。其中，最基本的关于风险与不确定性

关系的观点是由奈特 (Knight) 于 1921 年提出的。他认为, 如果一个经济行为者所面临的事件不会发生的随机性能用具体的数值来表示时, 就涉及到风险; 而如果该经济行为者对不同的可能事件不能指定发生的概率值, 则涉及到不确定性。所以, 风险可以被定义为预期收益不能实现的可能性或事件未发生的概率。同样, 只要决策中存在几种可能发生的概率, 则必定存在不确定性。因此, 为控制企业所面临的不确定性和风险, 就有必要对风险与不确定性进行分类。

一、外生的不确定性及风险

企业不可能在‘真空’中存在, 它要生存与发展就必须适应其外部环境。由外部环境引起的不确定性及其导致企业所面临的风险, 称之为外生的不确定性及风险, 并可细分为一般环境不确定性及风险与产业环境不确定性及风险。

一般外部环境包括许许多多不同但又相互联系的部门, 包括人口、社会文化、政治法律、技术、宏观经济与全球化等方面的内容。值得一提的是, 由于外部环境的变化所引起的不确定性进而使企业所面临的风险并不全然是一件“坏事”, 对于企业而言, 它同样意味着机遇, 如果企业能够洞察外部环境的变化因素并按规律办事, 则风险同样可以为企业带来利润, 使企业得以拓展其产品或市场, 风险投资公司的运营机制正在于此。企业能否适应环境的变化及是否已有战略准备, 是对企业反应能力及管理者战略眼光的一种挑战。一般环境的转变也可能模糊一个行业的边界, 如放松对一些行业如金融服务业、电子通讯业等的管制, 就可能使这些行业的发展逐步渗透到其他行业, 从而得到共同发展。而且, 现代企业的产品发展已融合了多个行业的技术, 很难将其划为某一行业或某几类行业的产品 (这主要指政

治及法律环境的变化，这种变化通常为企业的“自由度”指定了范围）。社会经济和文化习惯的变化同样会给企业带来机遇，随着人们收入水平的提高，作为消费者的人们，对生活质量提出了新的要求。如今假日旅游已不再是新鲜事，三口之家双休日或节假日一起外出旅游开始成为上海及全国市民的一种时尚，2000年“五一”旅游市场的兴旺就是一个很好的例证。这给旅游企业及相关产业的发展提供了机会。此外，收入水平的提高及对健康的关心使得保健品和营养品市场得以发展，从而为体育器材企业提供了新的发展机遇。而人们思想的转变正改变着其行为本身。头脑聪明的中国人也已开始打破“量入为出”的观念，逐步尝试美国人举债消费的生活方式，拿明天的钱今天享受，贷款买房、贷款买车已在中国市场上悄然兴起，这无疑给银行业的发展带来了机会。技术的变化或进步对企业来说是一个更直接的因素，因为它能促使企业为社会提供更新的产品与更便捷的服务。例如，现代生物技术的发展，使医药企业可以为社会提供更好的维持生命的产品；互联网的发展，为电子商务的发展提供了便利，也为医院的远程诊断治疗、教育部门的远程教育等提供了可能；电子技术的发展同样为人们提供了更多的消费产品，如高清晰度的数字化电视、DVD等。而诸如GDP的增长率、利率、汇率、通货膨胀率、储蓄率及政府赤字或盈余等宏观经济指标的变化对市场的需求变化和投资行为将产生直接的影响。当然，一般环境因素变化引起的不确定性及其市场或经营风险，对不同产业的影响是有所不同的，即使对同一行业内的企业其影响也是不同的。

除了企业所面临的一般环境因素外，企业的获利能力还与产业的竞争状态密切相关，所以企业所处产业环境的变化同样是引起不确定性并导致企业面临经营风险的一个要素，即产业

环境因素。企业所处的竞争环境关系着企业的战略，竞争环境的要素主要包括竞争者（当前的与潜在的）、顾客、供应商以及其他利益相关者，其中，根据企业所采取的战略基础进行划分的不同战略集团之间的竞争要更加强烈。

二、内生的不确定性及风险

内生的不确定性及风险是相对于外生的不确定性及风险而言的，它起源于企业内部的行为决策。我们同样可以将引起内生不确定性以及使企业面临风险的因素细分为企业增长或发展、企业文化和企业信息管理等项。

1. 增长或发展因素。对于一个快速增长的公司或企业来说，追求高的销售额与利润目标是很正常的，管理人员的报酬也可以与此挂钩，这就使得企业面临追求增长或发展的第一种压力或风险——绩效压力。当然如果企业管理得当，这种压力可能起到促进创新、释放企业家创造力与保证财务运行良好的作用，但这种压力同样可能带来非意愿性的风险。下属部门则担心如果他们不能达到既定的销售或利润目标，会影响他们的待遇或位置。这就可能迫使他们不惜任何代价或者是高成本来完成既定的任务或目标，有的行为甚至是跨越了道德界限或违背了公司的政策，如接受信用等级较差的顾客、降低产品或服务量以促进增长等等，这些都不利于企业的长期发展。与增长因素有关的第二个风险因素是经营扩张的速度。当企业进行扩张时，新的生产设备、销售渠道和生产线等都是必需的，但如果没有缜密的计划及资源配置方案，必将导致支持企业扩张活动的基础条件负担过重，从而使产品质量降低。第三个由增长因素所引致的风险要素是企业员工高度缺乏经验。随着企业的扩张，企业对符合要求的雇员的需求不能得到满足时，企业领导者

只能降低其条件，从而对雇员的工作经历、教育状况和原有的工作业绩不作更多要求。结果是，新招募的雇员因缺乏必需的技能与训练，导致雇员对自己的工作缺乏真正的和全面的了解，而这最终会导致顾客对其所购买的产品、服务的不满及对许多犯过低级错误的雇员的投诉，以至于影响到企业的声誉和长期发展。

2. 文化因素。文化因素很抽象、很复杂甚至是难以捉摸的，雇员的忠诚、领导阶层的合作、相同的价值观念等等都能使企业获得优于其他竞争对手的独特竞争优势。同样地，企业内的各种 X——非效率因素也是由于文化因素的作用。文化因素引起的有关风险还涉及对信息的反应及态度，特别是当信息自下而上流动时，作为一个成功企业的管理人员，经常会形成一种抵制坏消息的风气，他们希望与周围的人分享成功的喜悦，而不希望听到有关存在的问题、障碍及可能的风险等负面信息。倘若有人谈论这些问题 还可能被扣上“不是团队工作者”的帽子，甚至会被清理出局。但是，这些人通常正是与顾客、供应商、雇员紧密接触并具有深切体会的人，他们对此恰恰具有真正的发言权。在崇尚“老板知道什么是最好的”观念的企业中，很少有人会谈这些风险。内部竞争要素也是导致企业面临风险的文化因素。在许多企业中，员工的奖励、位置提升都与其业绩相关，对于高级管理人员，甚至建立相应的机制来促进他们之间的竞争。如果这是一个零和游戏，则将产生一个非意愿的负作用，最通常的结果是信息共享程度的减少。试想一下，如果你掌握了你的竞争对手所不具有的关于顾客或其他方面的重要信息，你会自动把这些信息与你的竞争对手共享而失去你自身的竞争优势吗？

3. 信息管理因素。信息已经成为现代企业取得成功的一

个必不可少的因素。外部信息的获得、内部信息传递的流畅，无不影响到企业的市场反应能力，而这种能力对于企业长期生存与发展则是至关重要的。企业在市场上的成功通常伴随着的是：大量精美产品的涌现和对顾客服务方式的改进。这些变化必将增加交易的复杂性，使交易数量增加和速度加快，从而带来企业信息系统负担的加重。在这种情况下，企业所面临的风险也是非常明显的。此时，管理者很少有机会去检查交易本身的变化，负担过重或能力有限的计算机信息系统也许根本不能掌握信息的本质。美国在线（America Online）就遇到了面对递增的交易数量自身信息加工能力不充分的问题，随着新顾客数量的增加，反而出现了服务跟不上和用户管制等现象。一般来说，在企业经营业绩一般或较差的时候，管理者或许对一些数据比较感兴趣，期望从中发现问题的根源所在，而在经营较好的时候，管理者则可能将这些数据放置一边，不去注意。这主要是基于两个方面的理由：一是企业快速增长导致的信息提供不及时或不充分；二是人的本能产生的思维惯势，如果经营状况良好，利润丰厚，人们通常不会对某些现象表示浓厚的兴趣，从而提出改进措施。信息管理所涉及的另外一个风险要素则是决策分权的制定。当企业发展与扩张的速度较快时，地方的管理者往往被赋予较大的决策自主权，而高层的管理者则只担负资源分配、战略目标制定等战略性事务。尽管分权式决策具有许多方面的优势，如它使地方企业能较快适应需求的变化，从而激发较多的创造力与进行技术创新等。但它同时也具有反作用，如果地方管理者不能清楚地了解整个公司的战略，那么其行为将诱发许多风险。同时，分权的组织体系缺乏通畅的信息获得渠道，从而会使高层领导者不能在需要的时候获得有关的重要信息。

1.1.2 风险态度、风险度量与风险规避

企业要获得长期发展，就不能只关注于当前既定环境条件下的竞争现状，而更应着眼于未来充满不确定性及风险的竞争趋势。没有一个专家能准确地预测明天会是怎样，也没有一个管理者能明确地知道自己在明天会面临什么样的风险，因此如何分析企业面临的各种风险并加以避免就成为当今企业研究的一个“热点”问题。当然，在市场的动态变化中，承担风险是每一个企业都将面临的问题，但是，对于不同的管理者及企业而言，他们的思想意识与风险观念并不相同，从而必将影响到企业的决策及采取的行动。

有的人为降低风险而采取诸如保险之类的风险规避措施，而有的人则试图通过诸如赌博之类的风险行为来达到增加预期收入的目的。我们把前一类型的人称之为风险厌恶者或风险规避者 (risk evader)，把后一种类型的人称之为风险爱好者 (risk lover) 而把那些对是否参加“保险”或“冒险”行为持无所谓态度或认为无异的人，称之为风险中性者 (risk neutral)。当然，由于人们对风险所持的态度不同，他们的效用函数和行为选择也不一样。例如，对于收入水平期望值相同的风险确定性工作与不确定性工作而言，风险厌恶者愿意选择前者，风险中性者则认为两者是等价的，每种工作都在选择之列，而对于风险爱好者来说，他宁愿选择风险不确定性工作，这是因为在这种情况下，风险不确定性工作的收入带来的预期效用要高于风险确定性收入带来的效用。三种风险态度的效用函数如下图所示，其中， OA 表示各自的效用函数。

当然，除了“赌徒”之外，可能大多数人并不希望承担风险，

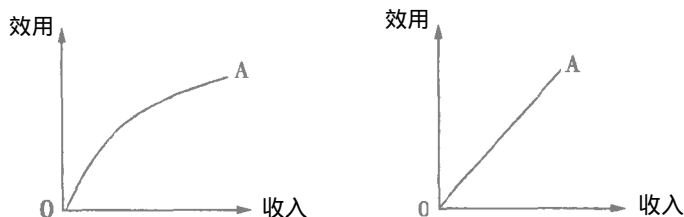


图 1.1 风险厌恶者的效用函数 图 1.2 风险中性者的效用函数

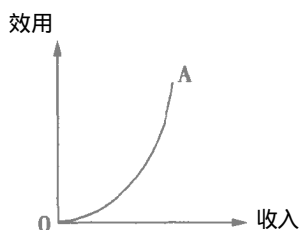


图 1.3 风险爱好者的效用函数

但对于企业来说，如果没有风险，也就意味着低收益，而将风险转化为机会已成为成功企业的一个普遍特征。其中，关键的一环是如何通过各种途径来减少未来的不确定性或风险。为规避各种风险，就有必要对其进行定性或定量分析。不同风险态度或风险偏好者的特征仅仅代表着行为理论中相同风险条件下的推导结果，但却没有涉及到每个随机变量的风险系数，也即哪一个随机变量的变化会导致企业面临更大的风险。在现实世界中，每个决策或行为的选择几乎都不只是从有风险或无风险的状态下作出，而是在具有不同程度风险的情况下作出的，所以，有必要对风险进行测度。对于随机变量的风险性，最早以方差 (variance) 与标准差 (standard deviation) 这两个单变量测度法最具

有代表性，它们的数学公式分别由 (1.1) 与 (1.2) 式给出：

$$\sigma^2 = E[(X - \bar{X})^2] \quad (1.1)$$

$$\sigma = \sqrt{E[(X - \bar{X})^2]} \quad (1.2)$$

其中 X 为任一随机变量， $\bar{X}$ 表示变量的数学期望或均值。均值—标准差分析法在 20 世纪 50 年代和 60 年代的广泛应用推动了马科维茨 (Markowitz) 与托宾 (Tobin) 等人的现代资产组合理论的发展。我们可以用概率及数学期望等单变量来表示随机变量的风险程度，因为概率是表示随机事件或某种自然状态出现的可能性，而数学期望值则是对确定事件或行动的方案可能发生的概率进行加权平均，反映了每个行动方案的总体趋势或平均结果。此外，还有熵测度 $\sum p_i \cdot \ln p_i$ 等方式。

尽管单变量的测度方式为人们分析风险性数值指标提供了便利，但人们对均值—标准差的充分性条件即二次效用假定提出了质疑。二次效用假定是指对于风险规避者来说，当效用增大到一定程度后便会出现边际效用递减的现象，这就使得财富较多者不愿意承担较大风险。这样，人们便开始寻找解决这一问题的其他方法，提出了递增风险的概念和表征递增风险的替代方法，并得出了在分布函数单偏序情况下三种对应的概念：风险是风险规避者或风险厌恶者所憎恨的东西；对随机变量增加一个噪声 (noise) 将使其风险增大；概率分布从中心移向边缘会增加这种分布的风险。利用这些递增风险的表征方法可以推导出一些普遍而又强有力的比较静态结论，这些结论同样涉及到经济行为者对风险增大的反应。但这种方法与变量测度方式不同，并非所有的随机变量的风险性都能进行比较。对此，我们也只能作初步的了解。

当我们用方差或标准差单变量来测度风险程度时，都是通过具体的数值计算作出定量分析，但对于另外一些变量或不确

定性因素，则很难进行定量分析，只能作出定性分析。对此，罗伯特·西蒙斯（Robert Simons）提出了一种叫做风险显示器（risk exposure calculator）的工具，以显示企业所面临的递增的内部风险。它能使管理者判断企业所处风险水平是位于安全区、小心谨慎区还是危险区内。一旦管理者对企业所处的风险水平作出精确的判断，那么他们便可以将其融会贯通在其战略中。当然，对于各个方面的得分高低则取决于企业所处的环境及管理的类型。但并不是说每一项得分低就是好的，因为对于一个处于竞争环境中的企业而言，没有风险也就没有大的收益。反过来，如果得分过高，则说明企业处于危险境地。作为哈佛商学院的教授，他将这种方式运用于参加哈佛商学院高级管理人员教育计划项目的数百个公司，并给予企业高级管理人员一些说明性或解释性的做法。管理人员可以让公司内不同层次、不同职能部门的人员来使用这种工具，然后比较得分情况，以便对风险有一个比较清醒的认识。管理人员可以计算当前的风险状况，然后通过比较这些得分情况来显示企业组织的内部风险轨迹。风险显示器将内部的风险因素区分为三种类型：即基于增长、文化与信息管理方面的风险因素 如图 1.4 所示：

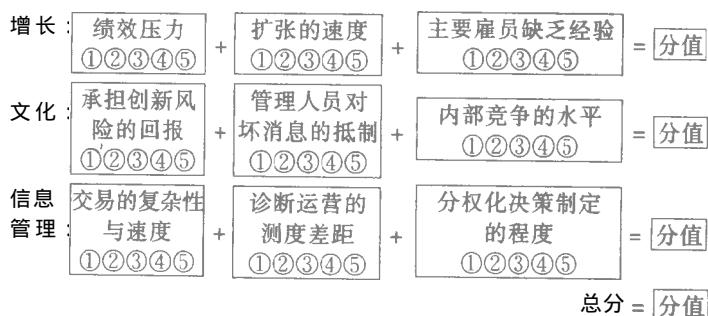


图 1.4 风险显示器

图中的数字表示每个要素可得的分值，它具体由该要素所导致的风险程度来具体确定，而每个因素中三个要素的总分之和便是该因素所引起的风险得分情况，即风险显示结果，而三个因素的总分值则是企业所面临的内部风险。西蒙斯还将总分划分为三个区域：安全区（9—20 分）、小心谨慎区（21—34 分）、危险区（35—45 分）。在安全区内的企业，遭遇危害事件的机会较少。但是，风险显示分值过低又使它们失去了创新动机。而处于小心谨慎区内的企业，管理者应对三个风险维度中任两个维度的高分加以警觉。例如，一公司的业务在增长与文化因素方面都得了高分，但总分却低于 35，这仍需要关注。但如果公司的总分位于 35 或以上的水平，即危险区内，应立即采取行动，利用信息系统、边界系统、诊断控制系统等相互作用的控制系统及传统的内部控制系统来确保自身的业务免于面临巨大的风险。

休·考特尼（Hugh Courtney）、简·柯克兰德（Jane Kirkland）与帕特里克·维格里（Patrick Viguerie）对外部不确定性的环境作出了四个层次的划分：前景清晰明确；存在几种可能的前景；有一定变化范围的前景；前景不明。

在了解了风险来源及程度后，下一步就是采取行动以规避这些风险因素。规避风险的方式也很多，保险则是常见的一种。例如，企业可以对其投资行为进行保险，对资产进行财产保险，对员工进行人身保险、医疗保险，对车辆投保第三者责任险，等等。通过保险行为使风险规避者的收益相对锁定，进而避免了由于未来不确定性而使自身面临诸多风险的境地。此外，多元化也是风险规避者常用的一种方式，多元化投资、多元化经营等都是多元化的“衍生”形式，这实际上是遵从了经济学中“不把所有的鸡蛋放在一个篮子里”的原理。当然，这不排除风险偏好者为获得高利益，将所有的资金集中投资的情况，小股民的投资特

点正反映了这种情况。通过多元化战略，企业一般将其经营活动的范围拓展到关联度相对较小的生产品种或多个领域。风险规避者认为如果经营不慎，导致某个品种或某个领域的经营失败时，可以通过其他产品品种或领域的成功经营而获得补偿，从而使企业的整体收益得到充分的保证。这样，即使企业多元化活动不能增加企业的期望收入，但仍可以降低企业整体收益的波动程度，减少未来的不确定性，使企业获得较为稳定的收入水平，从而相应降低了企业所面临的经营风险。当然，如果企业多元化经营的对象是互补品 则可能出现“一荣俱荣，一损俱损”的状态，反而会增加企业面临的风险。所以，多元化经营的产品或领域一般是无关的产品甚至是完全负相关的产品或领域，当然，垂直一体化则是另外一件事，它涉及到企业的边界问题。信息作为企业的一种重要资源，已为企业的管理者清晰地认识到。信息不完全或不对称，将使企业面临巨大的决策风险，甚至可能出现决策失误。如果企业能够获得充分且及时的信息，就会减少甚至消除决策的不确定性，这就是为何信息在企业管理中占据重要地位的原因。所以，对于一个成功的企业来说，信息的获得、信息的加工处理都应是企业管理者制定正确的战略不可或缺的因素。在经济全球化的趋势中，企业同样面临国际经济与金融波动的风险，如汇率、利率、价格等因素的变化给企业带来的风险等。套期保值 (hedging) 或者说套头交易经常被作为规避这些风险的一种有力武器。现在越来越多的公司都在利用金融衍生工具来规避由于汇率或商品价格变化所带来的不确定性或风险 例如远期合约、期货、期权与掉期交易等。当然 如果没有明确的风险管理目标，金融衍生工具的运用将是非常危险的。所以，如果要利用套期保值的方式，就必须清楚地知道套期保值的对象与时机等。当然，对于企业组织的新形态——战略联盟，

由于联盟最大的风险常常与技术信息、专有知识或技术诀窍等因素有关，所以，一些管理者及法律专家根据大量案例总结出减少联盟风险的四大机制：^①一是合作企业的自我监督机制。二是为合作项目特别是联合技术开发项目设立独立的公司，以免除大量的技术保护问题。这样可以保证联盟各方合法拥有共同开发的技术知识，并且也使联盟各方共同拥有并控制联合开发所带来的其他副产品等，否则便存在利益分配不等、产权不明确、成果分享不均等问题。三是合约中包含反向许可安排，即如果对原有技术有所改进，必须将改进后的技术以反向许可证的方式返还给原技术所有方。四是建立供比较用的参考点，以保护投资者的利益。如为联盟规划明确的阶段性目标是对财务方提供的一项有效保护措施。

对于企业内部风险，西蒙斯在提出了内部风险显示器理论后，同样对这些内部风险提出了规避的途径。他认为，为控制公司未来发展中的风险，管理者应具有控制的激励办法，并通过询问的方式观察一下这些办法是否已在组织中得到实施。而对于每一种激励方式都需要关注以下问题：（1）信任系统。高级管理者是否以员工能够理解与接受的方式传递业务的核心价值？（2）边界系统。公司组织中的管理者是否已明确地知道特定行为的活动范围与不受限制的行为？（3）诊断控制系统。企业的诊断控制系统在监测关键的运行变量方面是否令人满意？（4）相互作用的控制系统。企业的控制系统间是否是相互作用的，并且是否用来激励学习？

信任体系通过任务及价值的说明和树立信条等方式创建一种有利于企业整体的文化，也使员工们清楚企业在面临各种不

参阅曾忠禄等著：《公司战略联盟组织与运作》，中国发展出版社 1999年版。

利情况下的选择，有效的信任体系是业务快速增长的一个关键因素。明确哪些行为或行动会损害企业的名声以及哪些行为可以不受限制，对企业战略的实施大有益处。企业的一时成功可能使管理者忽视了诊断控制系统，管理者在兴盛时期更应注意对这个系统的投资，并确保对其关键变量的监测。当然，监测变量的选择要随时间或企业的竞争情况而随时变化，如企业可以关注经营方面的变量（如产品质量等）也可以注重资产状况（如信用情况或竞争环境如顾客的投诉等）。所以，监测变量的设定要随企业战略的实施状况而定，如果企业成功，可能需要增加新的变量。一个传统且很重要的监测风险的方式是通过相互作用的控制系统的迫使管理者们对其战略的不确定性进行商谈、讨论。通过讨论，提出诸如顾客、技术、竞争对手、市场等方面的重要问题，而系统的每个成员可以利用各方面的信息来探讨企业的各种问题：利润计划、营运状况、技术监测体系与品牌收益体系等。作为一种收集信息的机制，相互作用的控制系统的从组织的基层到企业的高层，其渠道都是敞开的。企业随时面临三个问题：什么发生了改变？为何发生改变？我们应做些什么？相互作用的控制系统的解决的正是这些问题。当然，对于传统的内部控制方式，如内部审计也应给予重视。

对于这些内部风险控制问题并不会因战略而异，它们是所有组织控制风险的基础。而针对许多精明的公司从事不熟悉领域的经营而导致巨大损失的情况，瑞塔·冈瑟·麦克格拉斯（Rita Gunther McGrath）和伊安·C. 麦克米兰（Ian C. Macmillan）认为，进入新领域的风险可以通过运用恰当的规划与控制工具而得以避免，并提出了一种比较实用的工具——发现推动规划。这种方法承认新旧业务的区别及利用传统的业务规划方法使企业面临的威胁，指出管理人员应当从研究损益表开始来确定其盈利

潜力，探究企业的行动和所有的假设前提，并进行检验。而布兰登堡(Adam M. Brandenbarger)与纳莱巴夫(Barry J. Nalebuff)从博弈论的角度认为，避免竞争风险的方式可以通过关注他人价值及反应的角度来创造出一个双赢的局面，从而避免你死我活的斗争，即通过合作竞争达到目的。这一过程需要了解游戏的参与者并通过改变游戏的要素：选手、附加值、规则、策略与范围五要素来完成。

1.1.3 企业战略概念的由来及特点

一、企业战略概念

面对诸多外生及内生的不确定性因素，企业如何在长期的竞争中得以生存和发展，特别是在竞争日趋激烈的今天，经济全球化的趋势使得企业必须将世界列强作为其现实或潜在的竞争对手，以求立于不败之地。否则，一旦打开国门，缺乏远见的企业很快就会被淘汰。我们可以回想一下当时从困境中崛起的福特公司是怎样利用“成本优先”战略起死回生的？通用汽车公司又是怎样利用“差别化”战略而夺得美国汽车霸主地位的？而战后的日本汽车企业又是如何将小型轿车打入到汽车王国美国的呢？这一切无不与战略观念有关。

“战略”一词原本是一个军事术语，在使用过程中，战略一词的含义也发生了演变。凡是重大的、全局性的计谋与对策，都被称为战略，而研究战略的理论也就被称为战略学。

从企业管理的角度看，美国经济学家切斯特·巴纳德(Chester I. Barnard)可以说是把战略观念引入企业管理理论与实践的第一人。他在1938年出版的《经理人员的职能》一书中首先使用了战略概念，指出了企业生存与发展的必要条件。企业

管理者的责任就是在变幻莫测及充满不确定性的环境条件下，最佳地利用企业资源并通过具体的途径来达到企业目标，以保证企业的成功与发展。那么，相应的企业战略也就可以被理解成企业为谋求较长一段时间内 5 年、10 年、15 年、20 年等的生存与发展，而充分估计影响企业长期发展的各种不确定性因素并最小化其行为风险所确定的行动总规划和一系列措施。应该说，企业战略是实现企业长期生存与发展的前提和基础，也是企业长期生存与发展的方式和手段。而对于“战略”一词，它应包含什么内容 怎样来定义却是众说纷纭 可谓是“仁者见仁 智者见智”。著名的经济学家阿尔弗雷德·钱德勒 (Alfred D. Chandler) 将战略定义为一个企业基本的长期目标和目的的确定，以及为实现这些目标所必需采取的行动及资源分配。而肯尼斯·安德鲁斯 (Kenneth Andrews) 将战略定义为由目的、目标及为实现这些目标而采取的主要政策、计划三者共同组成的模式，该模式决定了公司处于或应该处于何种行业，以及公司属于或应该属于何种类型。日本学者伊敬丹之则将战略定义为决定公司活动的框架，并对协调活动提供指导，以使公司能应付并影响不断变化的环境。战略就是将公司偏好的环境和它所希望的组织类型组合起来。

二、企业战略的特点

其实，战略的本质乃是决策。尽管大家对战略的定义的看法并不完全一致，“众口难调”实属正常 但战略决策的性质仍使其具有许多共同的特征：

1. 长期性。企业战略的思考是长期的，即它不仅着眼于目前企业的生存与发展的“近视”的做法，而是更侧重于企业未来长期生存与发展的“远视”的思想。企业战略对企业管理的影

响是长期的，战略实施中每一阶段的企业经营管理，无论是目标、计划、政策还是资源安排，都必须考虑同企业的战略是否一致。当然，不同企业的战略时间跨度并不一样。如一个大型的石油公司可能考虑 10 年或 20 年时间长度的未来业务，而一个小型的地方性的服务性企业考虑的时间长度可能就相对短一些。

2. 全局性。企业战略涉及到有关企业长期生存与发展的全部因素，包括预测外部环境在长期中的变化、企业内部经营条件的改变并捕捉有利于企业长期生存与发展的机会及分析不利于企业长期生存与发展的威胁因素，尽量减少甚至消除影响企业长期生存与发展的不利因素。

3. 指导性。企业战略是维护企业长期生存与发展的总体“纲要”它并不是具体的行动计划。一般而言，它仅规定了制定各阶段经营计划的指导方针和基本原则。

4. 竞争性。竞争是绝对的，企业始终面临一系列影响其生存和发展的竞争因素。只要行业有利可图，企业就会如“雨后春笋”般蓬勃而出，哪怕面临诸多进入壁垒及竞争劣势，以利益为导向的企业也会从狭缝中“挤”出来求得生存。而企业战略性的竞争，并不像企业日常的经营性的竞争，后者的竞争对手较为明确，战略性竞争则是针对未来不确定性环境的一种竞争，没有明确的竞争对手，只能根据假设进行预测，所以，战略性竞争实际上是同未来不确定性环境的一种“博弈”。

5. 相对稳定性。企业战略具有一定的稳定性，它规定了企业发展的总方向，而依照科学程序制定出的企业战略一般不会轻易调整。对于战略实施过程中出现的多种不确定性因素，可以通过具体的战术来解决。当然，也不排除紧急情况或外部环境发生重大变化等状态下的权变策略