

21 世纪企业经营智慧丛书

ZHANLUE ZHISHENG

战略致胜

抢占商海先机与竞争高地

主编◎侯书生



创新市场韬略，闯出未来生路
活用经营智慧，再创企业辉煌

企业战略是着眼长远、适应企业内外形势而绘制出的发展蓝图，它指明企业在竞争环境中的生存与发展方向。进行战略谋划是企业经营决策之首。本书内容丰富，包括企业总体战略、企业竞争战略、企业协作战略、企业组织战略、企业财务战略、企业研发战略、企业营销战略的实施与评价等，提出了一系列战略谋划的设计与实施要点，旨在为企业在激烈的竞争中进行战略抉择提供行动方案。

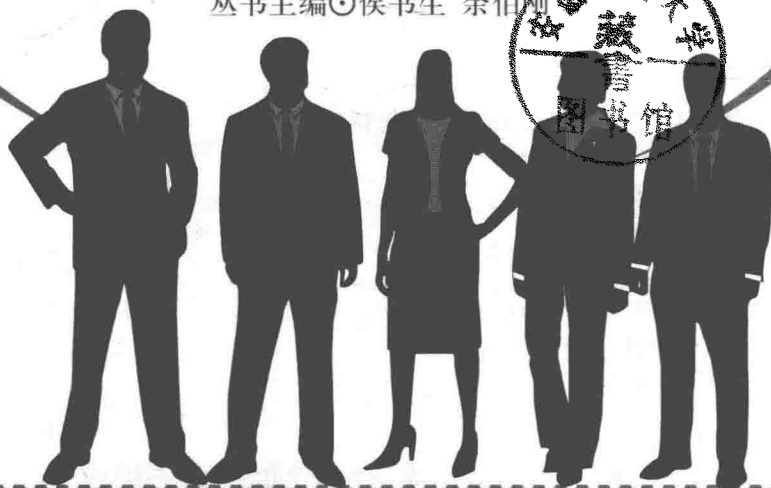
21 世纪企业经营智慧丛书

ZHANLUE ZHISHENG

战略致胜

抢占商海先机与竞争高地

主编◎侯书生
丛书主编◎侯书生 余伯刚



四川大学出版社

责任编辑:吴近宇
责任校对:宋 颖
封面设计:刘建波
责任印制:王 炜

图书在版编目(CIP)数据

战略致胜:抢占商海先机与竞争高地 /侯书生主编
—成都:四川大学出版社,2015.11
(21世纪企业经营智慧/侯书生,余伯刚主编)
ISBN 978-7-5614-9107-2

I. ①战… II. ①侯… III. ①企业战略—研究 IV.
①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 265979 号

书名 战略致胜——抢占商海先机与竞争高地

主 编	侯书生
出 版	四川大学出版社
地 址	成都市一环路南一段 24 号 (610065)
发 行	四川大学出版社
书 号	ISBN 978-7-5614-9107-2
印 刷	三河市天润建兴印务有限公司
成品尺寸	170 mm×240 mm
印 张	15.75
字 数	256 千字
版 次	2016 年 1 月第 1 版
印 次	2016 年 1 月第 1 次印刷
定 价	40.00 元

版权所有◆侵权必究

◆读者邮购本书,请与本社发行科联系。
电话:(028)85408408/(028)85401670/
(028)85408023 邮政编码:610065
◆本社图书如有印装质量问题,请
寄回出版社调换。
◆网址:<http://www.scup.cn>

前言

管理与社会同在。战略自古有之。

管理是什么？管理就是协调集体活动以实现组织目标的实践过程。战略是什么？战略就是确定组织基本的长期目标、选择行动途径和为实现这些目标而进行的资源分配。美国著名战略管理学家安德鲁斯曾指出：“重要的不是怎么做事，而是努力去做正确的事。”中国古老的军事战略著作《孙子兵法》提出了许多军事战略思想和经典理念，千百年来流传不衰，为后人的军事、政治、经济活动提供了极为有利的指导。

物竞天择，适者生存。

现代社会，竞争无所不在，无时不有。严酷的竞争迫使任何一个竞争参与者都必须竭尽全力地应对挑战。作为社会经济细胞的企业，更是面临复杂多变的竞争环境，企业之间的竞争不断升级，来自外部的压力不断加大，寻找应对的良策已成当务之急。

谁在竞争中掌握了正确的发展战略，谁就能在竞争中领先一步，占据不败之地。

一个战略管理的时代到来了！

随着企业规模的日益壮大，企业与社会联系日益密切，企业竞争日益国际化、全球化。一句话，企业经营环境的高度复杂化，直接催生了企业战略管理的潮流。

战略管理的灵活运用，直接决定着一个企业在残酷竞争中的胜出，因为战略管理的运用可以保证企业利用各种资源生产出符合社会需要的产品



和服务。第二次世界大战后创造了令世人震惊的经济奇迹的日本，其重要经验之一即企业实施了独特的战略管理。

在西方发达国家，战略管理已成为企业管理中的一个重要方面。许多著名的大公司现在均已将战略管理作为企业管理的重心和企业管理的“重头戏”，而它们也从中获益匪浅。跨国公司由于业务领域的日益扩大和规模膨胀，产业之间的相互关联及波及效果势必影响到企业的发展前景，只有从战略的高度对企业的经营进行运筹谋划，才能不断巩固自己的竞争优势。如波音公司针对市场萎缩的情况，及时行动，为公司的未来发展制订了一个清晰明了的战略计划，并正确实施计划，最终渡过难关，重新成为世界飞机制造业的领先者。战略管理在西方发达国家的企业经营管理活动中，正发挥着举足轻重的作用。

企业的战略管理强调不仅要确定正确的方向，而且还要选择沿着正确方向前进的方法与途径。它不只是一个理论问题，更是一个实践问题。对于迫切需要战略管理的企业来说，掌握实际可行的管理思路、方法尤为重要。

中国企业在日益融入世界经济体系大潮的趋势下，进行战略管理尤其必要。与“狼”共舞，必须先学习“狼”的本领，而战略管理正是外国企业之“狼”的重要本领之一。为了适应广大的中国企业家和管理者学习企业战略管理知识的需要，我们编写了这本《战略致胜》。编者在参考众多专家一系列研究专著的基础上，将企业战略管理学最主要、最核心的内容包含在内，并把新鲜的理论、思想、方法以通俗的方式表达出来，使读者在读完本书后，能把所学、所知与所思应用到具体的企业经营活动中。这是读者的心愿，也是本书编者的期待。

编 者

2015 年 11 月修订于北京

目 录

第一章 企业战略管理概述

一、企业战略与战略管理 / 2

- (一) 企业战略的内涵 / 2
- (二) 关于战略的其他观念 / 5
- (三) 企业战略管理的含义与特征 / 7

二、企业战略的构成要素与层次 / 9

- (一) 企业战略的构成要素 / 9
- (二) 企业战略的层次 / 10

三、企业战略管理与管理者 / 15

- (一) 企业战略管理的作用 / 15
- (二) 企业管理者面临的基本战略问题 / 16
- (三) 企业管理者与战略制定、实施 / 17
- (四) 企业管理者在战略管理中的责任 / 19

四、企业战略管理过程与模式 / 20

- (一) 企业战略管理过程 / 20
- (二) 战略管理过程的特点 / 22

(三) 战略管理系统模式 / 23

第二章 企业战略环境

一、企业宏观环境及对企业经营的影响 / 26

(一) 政治法律环境及对企业经营的影响 / 26

(二) 经济环境及对企业经营的影响 / 28

(三) 技术环境及对企业经营的影响 / 30

(四) 社会文化环境及对企业经营的影响 / 32

二、行业环境分析与行业吸引力 / 34

(一) 行业结构与行业推动力 / 34

(二) 行业特征与战略焦点 / 36

(三) 影响行业吸引力的因素 / 37

三、企业所处经济状态的战略分析 / 38

(一) 宏观经济状态 / 38

(二) 市场需求 / 39

(三) 竞争形势 / 41

四、产业结构的战略分析 / 43

(一) 潜在进入者的进入威胁 / 44

(二) 替代品的替代威胁 / 46

(三) 供应者、购买者讨价还价的能力 / 47

(四) 产业内现有企业的竞争 / 48

五、企业战略环境要素评价 / 49

(一) 企业战略环境要素评价模型 / 49

(二) 行业关键战略要素评价矩阵 / 50

第三章 企业总体战略

一、企业进入战略 / 54

(一) 企业进入战略的分类 / 54

(二) 购并战略 / 55

(三) 内部创新战略 / 58

(四) 企业合资战略 / 59

二、企业扩张战略 / 60

(一) 密集型发展战略 / 60

(二) 一体化发展战略 / 62

(三) 多样化发展战略 / 63

三、企业撤退战略 / 64

(一) 撤退战略的选择形式 / 65

(二) 撤退战略的步骤 / 65

(三) 撤退战略的障碍分析 / 66

四、企业总体战略选择模型 / 67

(一) SWOT 分析模型 / 67



(二) 企业战略选择矩阵 / 70

五、影响战略选择的因素分析 / 74

(一) 目前战略的影响 / 74

(二) 内、外权势力量的影响 / 75

(三) 企业管理风格的影响 / 80

(四) 时间性影响 / 82

(五) 竞争对手反应的影响 / 82

第四章 企业竞争战略

一、市场竞争的一般原理 / 86

(一) 市场竞争的表现形式 / 86

(二) 市场结构与竞争 / 87

(三) 价格竞争和非价格竞争 / 88

二、五种竞争力量 / 90

(一) 现有竞争者 / 90

(二) 潜在竞争者 / 91

(三) 替代产品竞争者 / 94

(四) 购买者竞争力量 / 94

(五) 供应者的竞争力量 / 95

三、基本竞争战略 / 97

(一) 成本领先战略 / 97

(二) 差异化战略 / 99

(三) 集中一点战略 / 100

四、竞争地位与战略选择 / 102

(一) 市场占有率与竞争战略 / 102

(二) 企业竞争战略以提高市场占有率为目标 / 103

(三) 企业竞争战略对市场占有率和利润率的影响 / 104

(四) 提高市场占有率的战略措施 / 105

五、竞争战略的风险分析 / 113

(一) 竞争战略风险的产生 / 113

(二) 竞争战略的竞争导向 / 117

(三) 一种新兴面对竞争者的战略技术：定点超越 / 119

第五章 企业协作战略

一、企业协作战略的意义与方式 / 124

(一) 企业协作的利益动机 / 124

(二) 企业协作的方式 / 125

(三) 企业协作战略选择的原则 / 126

二、企业集团战略 / 127

(一) 企业集团的概念和特征 / 127

(二) 企业集团的类型 / 128

(三) 企业集团成员的选择 / 130



- (四) 企业集团规模的选择 / 131

三、企业战略联盟 / 133

- (一) 战略联盟的含义和建立的动因 / 133
- (二) 战略联盟的优势 / 135
- (三) 战略联盟的形式 / 136

四、自制或外购战略 / 137

- (一) 企业自制或外购所需资源的决策 / 138
- (二) 自制或外购战略的选择 / 139

第六章 企业组织战略

一、组织的概念和类型 / 142

- (一) 组织结构的 basic 概念 / 142
- (二) 组织的结构的类型 / 142

二、组织的战略类型 / 147

- (一) 防御型战略组织 / 147
- (二) 开拓型战略组织 / 148
- (三) 分析型战略组织 / 149
- (四) 反应型战略组织 / 150

三、企业战略对组织结构的影晌和要求 / 151

- (一) 战略环境对组织结构的影晌和要求 / 151

(二) 企业规模对组织结构的影响和要求 / 154

(三) 技术发展对组织结构的影响 / 154

第七章 企业财务战略

一、财务管理目标 / 158

(一) 财务管理目标的概念和特征 / 158

(二) 财务管理基本目标 / 159

(三) 财务管理具体目标 / 162

二、影响企业财务战略的基本因素 / 164

(一) 货币的时间价值 / 164

(二) 投资风险 / 165

(三) 资金成本 / 166

三、企业财务战略规划 / 167

(一) 财务计划 / 168

(二) 销售预测 / 168

(三) 预计财务报表 / 168

(四) 资金需求与筹集计划 / 169

(五) 资金调整计划 / 169

四、企业财务综合分析 / 169

(一) 企业财务状况雷达图 / 169

(二) 杜邦分析体系 / 170



(三) Z 计分法 / 171

第八章 企业研发战略

一、科学研究与技术开发 / 174

(一) 基本概念 / 174

(二) 企业研发战略的要求 / 177

二、企业研发战略的类型与标准 / 178

(一) 进攻型战略 / 178

(二) 防御型战略 / 179

(三) 技术引进型战略 / 179

(四) 部分市场战略 / 180

(五) 科研和开发的标准选择 / 182

三、新产品开发 / 184

(一) 新产品开发的方式 / 184

(二) 新产品开发的战略选择 / 185

四、技术保护与技术转移 / 187

(一) 技术保护形式 / 187

(二) 技术转移形式 / 189

第九章 企业经营战略实施

一、企业战略实施的基本概念 / 194

- (一) 企业战略实施的含义 / 194
- (二) 企业经营战略实施的基本原则 / 195
- (三) 企业战略实施的基本类型 / 197

二、企业战略计划系统 / 201

- (一) 企业战略计划系统概述 / 201
- (二) 企业战略计划系统的内容 / 202
- (三) 企业战略计划系统的制定过程 / 204
- (四) 企业战略计划系统的重点 / 206
- (五) 企业战略计划系统的战略势 / 207

三、企业战略实施的资源配置 / 208

- (一) 企业战略与企业资源的关系 / 208
- (二) 企业战略资源的内容 / 209
- (三) 企业战略资源的评估 / 210
- (四) 企业战略资源的分配 / 211
- (五) 战略与资源的动态组合 / 212

第十章 企业战略评价与控制

一、企业战略评价与控制概述 / 218

- (一) 确定评价内容 / 218
- (二) 建立业绩标准 / 219
- (三) 衡量实际业绩 / 220
- (四) 比较实际业绩与标准要求 / 221
- (五) 采取校正行动确保战略目标实现 / 222

二、企业战略控制的方法 / 223

- (一) 企业战略控制的基本要求 / 223
- (二) 企业战略控制的网络 / 225
- (三) 企业战略控制的类型 / 226
- (四) 企业战略失效及对策 / 228

三、企业战略控制的动态分析 / 229

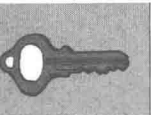
- (一) 企业战略的相对性 / 229
- (二) 影响企业战略控制的因素和趋势 / 230
- (三) 企业战略控制过程是一个动态过程 / 232

第一章

企业战略管理概述

企业需要战略管理如同军队需要军事战略一样，如果最高指导原则的战略是正确的，那么，即使在战术方面犯了一些错误，这个企业仍然能够成功。

——〔德〕伍德



一、企业战略与战略管理

战略一词，原为军事用语。顾名思义，它是指作战的谋略。《辞海》中对战略一词的定义是：“军事名词。对战争全局的筹划和指挥。它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。”《中国大百科全书·军事卷》在诠释战略一词时说：“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。”

在英语中，战略一词为 strategy，它来源于希腊语的 straragia，也是一个与军事有关的词。《韦氏新国际英语大词典》（第三版）将战略一词定义为“军事指挥官克敌制胜的科学与艺术”。而《简明不列颠百科全书》则称战略是“在战争中利用军事手段达到战争目的的科学和艺术”。

军事家们对战略一词也有精辟的见解。著名的德国军事战略家冯·克劳塞维茨说：“战略是为了达到战争目的而对战斗的运用。战略必须为整个军事行动规定一个适应战争目的的目标。”另一位著名的德国军事战略家毛奇也说过：“战略是一位统帅为达到赋予他的预定目的而对自己手中掌握的工具所进行的实际运用。”毛泽东也指出：“战略问题是研究战争全局规律性的东西。”

随着人类社会实践的发展，战略一词被人们广泛地用于军事外的领域，人们又逐渐赋予战略一词以新的含义。因此，**将战略思想运用于企业经营管理，就产生了企业战略这一概念。**

（一）企业战略的内涵

什么是企业战略？在西方战略管理文献中没有一个统一的定义，不同