

QIYE ZHANLUE GUANLI

企业战略管理

主编 陈海燕 郭振宗 彭松森



经济科学出版社

企业战略管理

主编 陈海燕 郭振宗 彭松森

经济科学出版社

责任编辑：吕 萍 段小青

责任校对：徐领弟

版式设计：代小卫

技术编辑：潘泽新

企业战略管理

主编 陈海燕 郭振宗 彭松森

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：100036

总编室电话：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)

山东省恒兴实业总公司印刷厂印装

850 × 1168 32 开 12.375 印张 290000 字

2008 年 1 月第一版 2008 年 1 月第一次印刷

印数：0001—3000 册

ISBN 978 - 7 - 5058 - 6733 - 8/F · 5994 定价：18.00 元

(图书出现印装问题，本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

企业战略管理
王学军 郭振宗 丛颖超 戚汝庆 张登国 张国亭 崔永刚 赵英奎 陈海燕 成素英 陈晓红

前言
2005.11.14

前 言

在经济全球化的形势下，市场经济的特性和经济发展的客观规律对企业未来发展规划能力和水平的要求越来越高。当前企业管理的一个显著表现就是普遍实行战略管理，并以战略管理为中心，在战略管理框架内进行日常营运管理。企业战略是企业在预测和把握环境变化的基础上，做出对企业发展方向和经营结构变化的远景规划，其目的不在于维持现状，而是创造未来。

为了满足山东省委党校干部业余教育学院函授教育使用教材的需要，我们编写了这本《企业战略管理》。本教材坚持理论联系实际的原则，力求科学而通俗地阐述有关企业战略管理的基本理论和知识。全书共分 13 章，主要讲述企业战略管理的基本知识、企业环境分析、企业战略选择、制定、实施与控制，并附有相关的案例加以说明。

本教材由陈海燕、郭振宗任主编并拟定全书框架及统稿，具体编写人员及分工如下：赵英奎（第一章）、崔永刚（第二章）、张登国（第三章）、张国亭（第四章）、戚汝庆（第五章）、彭松森（第六章）、成素英（第七章）、陈晓红（第八章）、陈海燕（第九、十章）、丛颖超（第十一章）、郭振宗（第十二章）、王学军（第十三章）。

本教材在编写过程中参阅了大量的著作与相关教材，在此表

示由衷地感谢。由于时间紧迫，加之水平有限，书中错误遗漏之处敬请广大读者批评指正。

言 前

编 者
2008 年 1 月

本书是作者在多年从事企业战略管理教学、科研工作的基础上，结合多年从事企业战略管理工作的经验，参考国内外有关企业战略管理的文献资料，经过反复修改、补充、完善，最终形成的。本书力求做到概念清晰、重点突出、由浅入深、循序渐进，力求做到理论与实践相结合，力求做到可读性强、实用性广。本书可作为高等院校工商管理专业及相关专业的教材，也可供从事企业战略管理工作的管理人员参考。

本书共分三篇。第一篇为总论，主要介绍企业战略管理的基本概念、基本理论、基本方法、基本步骤等。第二篇为战略制定，主要介绍企业战略制定的程序、方法、内容等。第三篇为战略实施，主要介绍企业战略实施的组织、控制、评价等。

本书在编写过程中，参考了国内外许多有关企业战略管理的文献资料，在此表示衷心的感谢。由于时间仓促，书中难免存在不足之处，敬请广大读者批评指正。

目 录

第一章 绪 论	1
第一节 战略与企业战略	1
第二节 企业战略管理	13
第三节 战略管理理论的演变与新发展	20
第二章 企业使命与战略目标	27
第一节 企业使命	27
第二节 企业战略目标体系	35
第三节 企业战略目标的制定	43
第三章 企业宏观环境分析	50
第一节 企业宏观环境概述	50
第二节 企业宏观环境分析	64
第四章 行业环境及竞争对手分析	74
第一节 行业环境分析	74
第二节 竞争对手分析	90
第五章 企业内部资源和能力分析	102
第一节 企业资源分析	102

第二节	价值链分析	108
第三节	企业核心能力分析	117
第四节	SWOT 分析	124
第六章	企业总体战略	134
第一节	发展型战略	134
第二节	稳定型战略	149
第三节	紧缩型战略	156
第四节	混合型战略	161
第七章	战略联盟与企业并购	165
第一节	战略联盟	165
第二节	企业并购	177
第八章	企业竞争战略	191
第一节	成本领先战略	191
第二节	差异化战略	206
第三节	集中化战略	216
第九章	不同行业的竞争战略	223
第一节	零散性行业中的竞争战略	223
第二节	新兴行业中的竞争战略	229
第三节	成熟行业中的竞争战略	234
第四节	衰退行业的竞争战略	239
第五节	全球性行业的竞争战略	244
第十章	职能战略	253
第一节	财务战略	253

第二节 市场营销战略.....	259
第三节 生产战略.....	270
第四节 人力资源战略.....	277
第五节 研究与开发战略.....	280
第十一章 企业战略的制定与选择.....	288
第一节 企业战略的制定.....	288
第二节 企业战略方案的评价.....	292
第三节 企业战略方案的选择.....	306
第十二章 企业战略实施.....	312
第一节 企业战略实施概述.....	312
第二节 企业战略实施与组织结构.....	322
第三节 企业战略实施与企业文化.....	329
第四节 企业战略实施与领导.....	334
第十三章 战略控制与变革.....	343
第一节 战略控制.....	343
第二节 战略变革.....	354
附录：案例分析.....	364
参考书目.....	381

第一章 绪论

第一节 战略与企业战略

一、战略

首先，战略问题源于古代人类社会频繁的战事。没有战争就没有军事学意义上的战略。英语 strategy 源于希腊文 strategos，其含义是“将军”，即指挥军队的艺术和科学。中国无疑是人类早期军事战略思想的重要策源地之一。《孙子兵法》已经明确地提出了战略问题的内在逻辑体系，即使现代最权威的战略管理理论

论著作也难出其右。我国有学者认为：在古代应用中，最充分展示中华民族智慧才华的有两门，一门是医学，另一门就是军事战略学。后者的代表作首推《孙子兵法》。我们研究战略问题，既要认真学习西方现代战略管理的经验和理论，学贯中西，知己知彼，又要充分利用民族文化积累的优势，知今融古，未战先算。

其次，战略问题的主题随时代的变化而变化。在穷兵黩武的时代，军事战略无疑是最重要的。军事上的克敌制胜，可以掠夺人力资源及自然资源；在以和平与发展为主题的时代，经济发展战略（大至国家、地区，小至企业、家庭）无疑更为重要。经济上的长盛不衰、持续发展，可以富民强国、造福人类。在当代，由于科学技术的高度发展和知识经济时代的到来，人类社会已进入一个“非零和关系”的世界。在这个世界中，战争和征服几乎已不再是致富和强国之道。因此，战略问题的主题已经从军事内涵演变为非军事内涵；从损人利己的“零和关系”演变为竞和双赢的“非零和关系”。我国出版的《辞海》对战略一词进行了比较完整的诠释：“战略（1）军事名词，对战争全局的筹划和指导。（2）泛指重大的，带有全局性或决定全局的谋划。”尽管还可以从其他工具书或教材中找出更多的战略定义，但是对于当代任何形式的组织来说，带有全局性或决定全局的重大谋划始终是最重要的，只是过去没有予以充分重视而已。

最后，战略问题的主体是不论大小、类别，不分地区、国界的。今天，战略一词已被人们广泛地运用于经济、政治、外交、军事、文化、教育、科技、环境保护等各个领域，涉及到国家、地区、部门、企业、事业、社会团体等各类组织。战略观念、战略思维、战略决策、战略分析、战略选择、战略实施等战略管理概念已成为我国各级政府官员、各类企事业单位主管以及专家学者最为关注的问题。然而，并不是上述所有的人都认识到战略对一个

组织长远发展的重要意义。有人认为：“我们从来没有制定过什么战略，组织不是照样发展？”也有人只是在组织面临困境时才关注起战略问题。不同的组织有不同的战略，即使是企业战略也会因企业内部条件和外部环境的不同而各不相同。但是战略管理的基本原理是相通的。所以，不管战略问题的主体是大是小，是政府部门还是企业，是中国还是外国，是在上海还是在北京，都会有一个类似的战略管理的逻辑体系，并在这个体系中进行战略思维和管理。本书主要研究的是企业战略问题。在阐述企业战略基本原理及其逻辑体系过程中，能对其他组织的战略管理有所启迪，乃是本书写作的目标。

二、企业战略

（一）企业战略的概念

企业战略的定义至今无法取得一致。不同的学者对企业战略的概念有不同的理解，给出的定义也五花八门；不同的经营管理人员也会把企业战略描绘得五彩缤纷。有人认为企业战略应该被描述为具有广泛意义的目标（“我们的战略是生产最先进的办公自动化系列产品”）；也有人认为企业战略是实现目标的手段（“我们的目标是在中国经销，我们的战略是找一个合资企业的伙伴”）；还有人认为企业战略就是确定企业持久的竞争优势。竞争战略的倡导者波特认为“战略就是创造一个惟一的、有价值的、涉及不同系列经营活动的地位，如果最理想的地位仅有一个，那就根本不需要战略。公司面对一个简单而又紧要的事，就是发现并抢先占有战略以赢得竞赛。”在现实世界中，尽管企业家、管理学家、战略顾问可以给出各种各样的企业战略定义，但是归纳起来主要有三个战略学派。

1. 目标战略学派。目标战略学派的基本观点是：企业战略所要解决的问题是企业的长期目的和目标。这一学派的主要代表人物有安德鲁斯、魁因以及钱德勒等。安德鲁斯在其 1971 年出版的《经营战略论》中指出，战略是由目标、意志或目的以及为达到这些目的而制定的方针、计划所构成的一种模式，人们可以用某种方式，按战略决策模式来界定企业正在从事的或者应该从事的经营业务，明确企业所属的或应该所属的经营类型或组织形式。魁因认为，战略是一种模式或计划，它将一个组织的主要目的、政策与活动按照一定顺序结合成一个紧密的整体。钱德勒在其 1962 年出版的《战略与结构》中认为，战略所需研究的问题是决定企业长期的目的和目标，并通过经营活动和资源配置来实现目的。

2. 资源配置学派。资源配置学派的基本观点是：企业战略的核心是资源配置，通过筹划、研究企业未来的资源配置，及其与外部环境的相互作用，去指导和解决企业发展中的一切重要问题。这一学派的主要代表人物有安索夫、霍夫和申德尔等。安索夫在其 1976 年出版的《从战略规划走向战略管理》中首次提出了企业战略管理思想。在 1979 年出版的《战略管理理论》中，以环境、战略、组织为支柱，建立了企业战略管理的基本框架，简称 ESO 理论。他认为战略行动就是组织通过改变内部的资源配置和行动方式，使之与环境相互作用的过程，因此必须特别重视环境、战略、组织这三者的协调一致和相互适应。与安索夫持相同观点的霍夫和申德尔也认为，企业在制定战略时，必须考虑企业资源配置及其与外部环境的相互作用。他把战略定义为：企业目前的和计划的资源配置与环境相互作用的基本模式，该模式表明企业将如何实现自己的目标。

3. 竞争战略学派。竞争战略学派的基本观点是：企业战略的关键是确立企业的竞争优势。通过低成本、差异化、集中化等

战略组合提高经营的有效性。这一学派主要代表人物是波特。他的《竞争战略》、《竞争优势》和《国家的竞争优势》被称为研究竞争战略的“三部曲”。波特在其1980年出版的《竞争战略》中指出，他的竞争战略就是“公司为之奋斗的一些终点（目标）与公司为达到目标而寻求的途径（政策）的结合物”，并认为“战略的本质含义已经在终点和途径的区分中蕴含了”。竞争战略理论的另一个主要倡导者是波士顿顾问公司的创始人亨德森。他在1980年发表的《战略与自然竞争》一文中提出，“战略竞争可以压缩时间，它能在短短几年间扭转竞争态势”。他认为，“深入了解战略竞争，必将大大提高生产效率，增强人类掌握未来，发挥潜能的本领。”

从对上述三大战略学派的简述中可以发现，给出企业战略的标准定义确实很难。现实中人们在不同的时间、地点以不同的方式赋予企业战略不同的内涵，并制定各式各样的战略，即使同类企业也会有不同的战略设计。

4. 国内公认的定义。在综合上述观点的基础上，结合现代战略理论研究的成果，国内公认的企业战略概念提出如下的表述：

企业战略是企业在预测和把握环境变化的基础上作出的有关企业发展方向和经营结构变革的远景规划，其目的不在于维持企业的现状，而要创造企业的未来。

企业发展方向是指由企业未来使命所决定的产品结构和目标市场的发展方向，也称为企业未来的经营范围或经营领域。经营结构是指由企业使命和经营领域所决定的软结构和硬结构的有机总和。所谓软结构是指企业的价值观念、经营思想、企业文化和公共关系等；所谓硬结构是指企业的资源结构、生产技术结构和组织结构等。

经营结构实质上反映了企业在一定的价值观念和经营思想的

指导下，围绕所从事的经营领域所采取的资源配置状况。所以，企业战略也可以理解为：企业根据环境和竞争形势变化，作出的关于企业未来所要从从事的经营领域以及投入这些经营领域的方式和强度的决策和行动的总称。

（二）企业战略的性质

尽管战略学者和管理人员对企业战略的内涵各有不同的认识，但是对于企业战略的性质的认识却没有太大的分歧。

概括起来，企业战略具有如下性质：

1. 全局性。企业战略是企业发展的蓝图，制约着企业管理的一切具体活动。企业战略是对企业的未来经营方向 and 目标的纲领性的规划和设计，对企业经营管理的所有方面都具有普遍的、全面的、权威的指导意义。
2. 长远性。企业战略考虑的是企业未来相当长一段时期内的总体发展问题。经验表明，企业战略通常着眼于未来3年至5年乃至更长远的目标。
3. 指导性。企业战略规定了企业在一定时期内基本的发展目标，以及实现这一目标的基本途径，指导和激励着企业全体员工努力工作。
4. 现实性。企业战略是建立在现有的主观因素和客观条件基础上的，一切从现有起点出发。
5. 竞争性。企业战略像军事战略一样，其目的也是为了克敌制胜，赢得市场竞争的胜利。
6. 风险性。企业战略是对未来发展的规划，其战略环境是处于不确定的变化莫测的趋势中，任何企业战略都伴随有风险。
7. 创新性。企业战略的创新性源于企业内外部环境的发展变化，因循守旧的企业战略是无法适应时代发展的。
8. 相对稳定性。企业战略一经制定后，在较长时期内要保

持稳定（不排除局部调整），以利于企业各级单位、部门努力贯彻执行。

9. 必须与企业管理模式相适应。企业战略不应脱离现实可行的管理模式，管理模式也必须调整以适应企业战略的要求。

10. 战术、策略、方法、手段相适应。一个好的企业战略如果缺乏实施的力量和技巧，也不会取得好的效果。

（三）企业战略的构成要素

企业战略一般由四种要素构成，即产品与市场范围、增长向量、竞争优势和协同作用。安索夫认为这四种要素可以产生合力，成为企业的共同经营主线。有了这条经营主线，企业内外部的人员可以充分了解企业经营的方向和产生作用的力量，从而扬长避短，发挥优势。

1. 产品与市场范围。它说明企业属于什么特定行业和领域，企业在所处行业中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，产品与市场的范围常常需要用分行业来描述，因为大行业的定义往往过宽，其产品、使命和技术涉及很多方面，经营的内容过于广泛，用它来说明企业的产品与市场范围，企业的共同经营主线仍不明确。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分行业，机械行业中的机床分行业，等等。

2. 增长向量。又可称为成长方向，它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。

（1）市场渗透是通过现有产品的市场份额增长达到企业成长的目的。

（2）市场开发是为企业产品寻找新的消费群，使产品承担新的使命，以此作为企业成长的方向。

(3) 产品开发是创造新的产品,以逐步替代现有产品,从而保持企业成长的态势。

(4) 多种经营并独具特色,对于企业来讲,它的产品与使命都是新的,换言之,企业步入了一个新的经营领域。

在前三种选择中,其共同经营主线是明晰的和清楚的,或是开发新的市场营销技能,或是开发新产品和新技术,或是两者同时进行。但是在多种经营中,共同经营主线就显得不够清楚了。

应该看到,增长向量指出了企业在一个行业里的方向,而且指出企业计划跨越行业界线的方向,以这种方式描述共同的经营主线是对以产品与市场范围来描述主线的一种补充。

3. 竞争优势。竞争优势是指企业通过其资源配置模式与经营范围的决策,在市场上所形成的不同于其竞争对手的竞争地位。竞争优势既可以来自企业在产品和市场中的地位,也可以来自企业对特殊资源的正确运用。

它说明了企业所寻求的、企业某一产品与市场组合的特殊属性,凭借这种属性可以给企业带来强有力的竞争地位。一个企业要获得竞争优势,或寻求兼并,谋求在新行业或原行业中获得重要地位;或设置并保持防止竞争对手进入的障碍与壁垒;或进行产品技术开发,推出具有突破性的产品,以替代旧产品。

4. 协同作用。它指明了一种联合作用的效果。安索夫指出,协同作用涉及到企业与其新产品和市场项目相配合所需要的特征。在管理文献中,协同作用常常被描述为 $1+1>2$ 的效果,这意味着企业内各经营单位联合起来所产生的效益要大于各个经营单位各自努力所创造的效益总和。

安索夫又进一步将协同作用划分成:销售协同作用,即企业各种产品使用共同的销售渠道、仓库等;运行协同作用,即企业内分摊间接费用,分享共同的经验曲线;管理协同作用,即在一个经营单位里运用另一个单位的管理经验与专门技能。

协同作用是衡量企业新产品与市场项目的一种变量。如果企业的共同经营主线是进攻型的，则该项目应运用于企业最重要的要素，如销售网络、技术等；如果经营主线是防御型的，则该新项目要提供企业所缺少的关键要素。同时，协同作用在选择多元化经营战略时也是一个关键的变量，它可以使各种经营形成一种内在的凝聚力。

共同经营主线除上述的意义外，还有更深一层含义，即企业应如何考虑寻求获利能力。产品与市场范围指出寻求获利能力的范围；增长向量指出这种范围扩展的方向；竞争优势指出企业最佳机会的特征；而协同作用则挖掘企业总体获利能力的潜力，提高了企业获得成功的能力。这四个要素是相辅相成的，互不排斥，共同构成了企业战略的内核。

（四）企业战略的层次

企业内部往往设置若干管理层次，例如最高管理层、中间管理层和基层组织。尽管战略管理的最终责任由最高管理层的人员承担，但其他管理层的管理者都要参与，甚至要制定和实施各自范围内的某种战略，这样便会在企业内形成战略管理层次，依据大型公司的特点，把战略分为总体战略、事业部战略和职能战略。要注意的是，有些中小型企业，由于其内部没有相对独立的经营单位，不一定要将其战略分为三个层次。

1. 总体战略。总体战略，或称公司战略，是企业最高管理层指导和控制企业的一切行为的最高行动纲领。总体战略的对象是企业整体。在大中型企业里，特别是多种经营的企业里，总体战略是企业战略中最高层次的战略。它需要根据企业的目标，选择企业可以竞争的经营领域，合理配置企业经营所必需的资源，使各项经营业务相互支持、相互协调。可以讲，从公司的经营发展方向到公司各经营单位之间的协调，从有形资源的充分利用到