

信息管理与信息系统专业系列教材

企业战略管理

施金龙 编著



科学出版社

F270

S53

451941

信息管理与信息系统专业系列教材

企业战略管理

施金龙 编著

科学出版社

1999

前 言

随着我国社会主义市场经济的确立与完善，现代企业制度正逐步推行。陈清泰同志在题为《全面理解现代企业制度》一文中写道：“科学管理的内涵是随着生产力发展和社会进步而不断改善和丰富的。当前建立现代企业制度应着重考虑的：一是企业的经营发展战略；二是……；八是遵纪守法，诚信交往，塑造良好形象”。

面对复杂多变的市场，企业中的工作千头万绪，应该从何抓起？当然应该从企业战略及战略管理抓起。企业战略在企业的各项工作中处于核心地位，成为一切工作的中心，一切工作要服从和服务于企业战略。企业有了战略，就明确了企业长远的基本方向和奋斗目标，就拥有了总揽企业各项工作的纲领，就感召和统一了全体员工的思想及行动，就协调和理顺了企业与市场、企业与国家的关系。理论研究和实践经验证明，高质量的战略管理总是和良好的经营成效相联；拥有正式战略管理系统的企业的成效优于其他企业；企业建立正式的战略管理系统后的成效远远超过它建立以前。

基于以上认识，为了学习、借鉴国外企业战略管理的理论和方法，探讨、研究我国企业战略管理的问题和办法，我们将自己的教学心得和体会整理、编著成此书。编书过程中，我们参阅、吸收了管理学界同仁们的著作、论文（其中的大部分标注于书后的参考文献）。在此，向他们表示深深的敬意。

本书第一章至第四章阐述企业战略管理一般问题，企业战略的制定、实施和控制；第五章阐述企业总体战略；第六章至第八章阐述企业职能战略；最后补以 10 多个（列示为 8 个）战略管理案例为附录。

本书可用作管理类本科或工商管理硕士（Master of Business

Administration, MBA) “企业战略”、“战略管理”课程的教材;也可作为各类管理干部的自学读本或成人教育及干部进修的培训教材。建议 24 学时以内(含 24 学时)的教学时数,选用前 5 章及附录前 5 个案例的内容;32 学时及 32 以上学时,使用全书内容。

企业战略管理是多学科知识、技术的管理理论,其内容几乎涉及到所有管理学科的主要概念和方法;企业战略管理具有较强实践性、经验性的管理技巧和艺术。教师在教学中,要特别注重结合学生实际,丰富相关管理学科的教学内容;注重结合书后案例,启发学生思考和评述实际战略管理问题。

本书第七章、第八章由张莉同志编写,其余各章及附录由施金龙编写。限于我们学识肤浅及时间短促,书中疏漏、错误之处,敬请读者指正。

施金龙

1998 年 10 月

目 录

前言

第一章 总论	1
第一节 战略	1
第二节 战略管理	7
第三节 战略管理者	11
第二章 战略规划	20
第一节 战略环境分析	20
第二节 战略方案设计	30
第三节 战略方案识别	40
第四节 战略方案选择	47
第三章 战略实施	54
第一节 设计组织结构	54
第二节 编制战略计划	62
第三节 分配企业资源	69
第四节 选择实施模式	74
第四章 战略控制	81
第一节 战略控制的要素	81
第二节 战略控制的方式	84
第三节 战略控制的手段	88
第四节 战略控制的原则	100
第五章 企业总体战略	105
第一节 基本竞争战略	105

第二节	大型企业战略	115
第三节	中小企业战略	127
第六章	企业基础战略	135
第一节	产品战略	135
第二节	市场战略	149
第三节	技术战略	157
第七章	企业扩张战略	162
第一节	规模化战略	162
第二节	外向化战略	170
第八章	企业软性战略	181
第一节	企业文化战略	181
第二节	企业形象战略	194
附录	战略管理案例	208
案例 1	日本本田汽车公司的发家史	209
案例 2	我国摩托车行业发展的环境分析	214
案例 3	美国西南航空公司的竞争战略	223
案例 4	中纺机公司的责任中心制度	227
案例 5	同类企业争夺竞争优势	231
案例 6	产品开发的技术基础和市场时机	234
案例 7	跨国投资与进军国外市场	237
案例 8	庆典活动与企业形象策划	240
参考文献	246

第一章 总 论

企业要想求得长期生存和不断发展，必须牢固确立并始终保持战略观念、系统思想和竞争意识，科学制定并有效实施自身的战略。本章阐述战略、战略管理、战略管理者的基本概念和一般问题。

第一节 战 略

一、战略的定义

战略一词，原为军事用语，意指作战的谋略。《辞海》对战略一词的解说是：“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、地位、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。”毛泽东曾指出：“战略问题是研究战争全局规律性的东西”。德国军事家冯·克劳塞维茨也说：“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”。

美国经济学家巴纳德（C. I. Bernad）在其代表作《经理的职能》（1938）中，为说明企业组织决策机制，从有关企业的各种要素中产生了“战略”因素的构想，首次将战略一词引入经济领域和企业管理。这之后，1962年，美国企业经营史学家钱德勒（A. D. Chandler Jr）的《战略与结构：工业企业史的考证》一书问世，揭开了企业战略问题研究的序幕。1965年，美国学者安索夫（H. I. Ansoff）推出《企业战略论》一书，初步构建了企业战略问题研究的理论框架。

就企业经营而言，战略是企业为求得长期生存和不断发展而

进行的长远性、总体性筹划，它包括企业所确定的一定历史时期的经营总目标和实现这一目标的基本途径和手段。在企业经营或企业管理的不同场合，人们可能赋予战略以不同的涵义。为全面、有效地制定和实施企业战略，必须完整理解、准确把握战略的丰富内涵和本质特征。加拿大管理学者明茨博格(H. Mintzberg)提出的战略5P'S定义，给我们提供了这一方面的不少启发：

(1) 战略是一种计划(Plan)。战略最基本的含义就是规划、计划。它是一个“行动之前的概念”，是一种事先的有意识、有目的的设计。正如美国管理学者德鲁克(P. Drucker)所说：“战略是一种统一的、综合的、一体化的计划，用来实现企业的基本目标”。

(2) 战略是一种计策(Ploy)。在特定的场合，战略可以作为威胁和战胜竞争对手的一种具体的计策。例如，某企业自得悉竞争对手欲扩大其生产能力时，便提出自己的战略是扩建或新建以增加生产能力。由于该企业资金雄厚、产品质量优异，竞争对手无力与之竞争下去，可能就会放弃扩大生产的设想。一旦竞争对手采取了放弃的态度，该企业就可以不将增加生产能力的战略付诸实施。这种战略即为一种计策，使之对竞争对手构成威胁。

(3) 战略是一种模式(Pattern)。战略不仅体现为一系列的计划，也体现为一系列的行动。当年，美国福特汽车公司的总裁亨利·福特要求T型福特汽车只漆成黑色的行为，就可以理解为是一种战略。就是说，无论企业是否事先对战略有所考虑，只要有具体的经营行动，就有战略。

(4) 战略是一种定位(Position)。战略应是一种定位，即一个企业在自身环境中所处位置，亦即企业确定自己在市场中的位置。日本手表公司通过对美国手表市场的分析，发现美国的国产手表和进口的瑞士手表只能满足30%愿买高档手表的消费者的需要，还有70%的愿买中、低档手表的市场未得到满足。于是，该公司将自己的生产、经营就定位于“款色新颖、价格便宜、负责维修”的中、低档产品市场服务，终于使“精工”手表打入美国市场。我国小天鹅洗衣机生产厂家，把自己的产品定位为“大中城

市、全自动”，也取得了很大成功。所谓企业选择或确定战略，实际上就是企业根据外部环境和内部能力，在品种求新、质量求优、价格求廉或数量求多等方面作出定位抉择。

(5) 战略是一种观念 (Perspective)。战略也是一种观念，它体现企业中人们对客观世界共有的认识方式。可以说战略是一种抽象概念或精神产物。在云南玉溪卷烟厂正对厂门的大楼上高耸一条大幅标语：“天下有云烟，天外还有天”。它显示了烟厂浩大的战略气势，表明全厂员工追求进取、志压群雄、赶超中外的精神面貌和企业理念。

二、战略的特征

根据上述战略的定义可以理解，战略具有以下特征：

(1) 全局性。战略问题的核心是研究组织发展全局的指导规律。企业战略是以企业全局的发展规律为研究对象，是指导整个企业一切活动的总谋划。虽然企业战略必然包括企业的局部活动，但这些局部活动是作为总体行动的有机组成部分在战略中出现的。因此，战略同时具有综合性和系统性。

(2) 长远性。战略的考虑着眼未来，着眼长远。企业战略既是企业谋求长远发展意愿的反映，也是企业规划未来较长时期（五年以上）生存与发展的设想。制定战略，既要总结历史经验，又要明确当前责任，更要着重未来目标。

(3) 纲领性。战略是总体设想和统盘筹划，是原则性、概括性的规定，具有行动纲领和导向的意义。它必须经过展开、细化、分解、落实等环节，才能转变为具体的行动计划和活动。

(4) 抗争性。战略是赢得企业在环境中的优势的计策，它具有击败对手、保护自身的抗争性或竞争性。实际上，企业战略正是企业在激烈市场竞争中如何与对手抗衡的行动方案。

(5) 稳定性。企业战略一经制定，必须在一定时期内保持稳定，以发挥战略的指导作用。如果战略朝令夕改，就会使企业员工无所适从。当然企业所处环境及自身经营又是动态的，指导企

业经营战略也应该是动态的，因而战略的稳定性又必须是相对的、有弹性的。

三、战略的体系

从大范围来说，每个国家的社会经济战略均可分为三个大层次，即宏观战略、中观战略和微观战略。每一层次的战略还可分为总战略（总体战略）和分战略（职能战略）。总战略是某一层次战略体系的主体，它奠定了该层次战略体系的基础，起着统帅全局的作用。分战略则是总战略按专门职能的具体化和落实，它更细致、更明确地表达了战略目标及实现目标的措施。可以理解，上一级战略与下一级战略之关系类似总战略与分战略之关系，如图 1-1 所示：

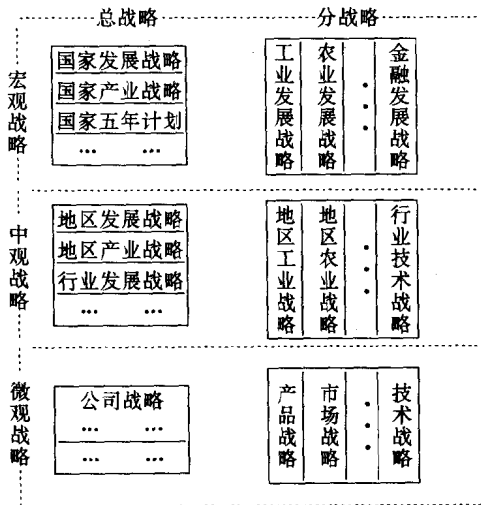


图 1-1

企业战略是社会经济战略系统中的一个子系统，属于微观战略。它一方面必须与宏观、中观战略相协调；另一方面又具有相对独立性，自成体系。从纵向看，它有公司（厂）、分公司（分厂）、车间等各级的总战略；从横向看，各级都有与其职能相适应的分战略。

企业总战略,依照不同的视角,可作不同的分类,形成不同的战略体系。例如,按偏离战略起点的程度,企业总战略可以划分为:

(1) 增长型战略。又称发展型战略。这是企业在现在基础上向更高一级的水平发展的战略。

(2) 稳定型战略。又称标准型战略。这是企业保持现有水平或仅有较少增长、防御竞争对手又不主动出击的战略。

(3) 紧缩型战略。又称收缩型战略。这是企业从现有基础往后倒退的战略。

不仅企业总战略可作多种划分,而且企业分战略也可作多种划分。有学者将企业分战略划分为:

(1) 基础分战略。包括产品组合战略、市场竞争战略、技术创新战略。

(2) 扩张分战略。包括企业成长(规模化)战略、跨国经营(外向化)战略。

(3) 软性分战略。包括企业文化战略、企业形象战略。

四、战略的性质

战略是科学还是艺术,战略与策略、战术和战略与规划、计划有否区别?只有准确回答这些问题,才能正确理解战略的性质。

1. 战略是科学,又是艺术

克劳塞维茨认为,科学依赖于知识、客观规律来解决问题,艺术依赖于智慧、主观创造来解决问题。他将战略喻为光谱,一端接近战术,一端接近政策;愈接近战术愈需要知识(科学),愈接近政策愈需要智慧(艺术)。

我们认为,战略既是人们对客观事物的认识过程,也是人们变革现实的行为过程。认识正确、战略目标符合企业实际和利益,依靠科学的指导,体现科学的力量;变革有效、战略施行达到企业意愿和目标,依靠艺术的运用,体现艺术的魅力。所以,战略既是科学又是艺术。

还有学者指出，战略不仅仅是管理方法，更是一种思维方式和价值观念。思维、判断，既需要科学也需要艺术。

2. 战略与策略、战术的区别

战略是一种计策，意即战略与策略（计策）是相通的。一般地说，当事物、组织或系统分为上下、大小或高低时，战略表示上、大、高者的谋略，策略表示下、小、低者的计策。因此比较而言，企业总战略若称战略，则企业分战略可称策略。分战略的实现是总战略实现的途径和手段，从这个意义上也可说：战略与策略呈目的与手段的区别。

瑞士学者约米尼在《战争艺术》一书中指出，战略是在地图上进行战争的艺术，它所研究的对象是整个战场；战术是在地面上实际调动军队和作战的艺术。毛泽东说过，在战略上藐视敌人，在战术上重视敌人。从这里我们体会出：战术在层次上低于战略和策略，是实现战略和策略目标的具体、单一的技巧或行动。

3. 战略与规划、计划的区别

从广义上讲，战略、规划、计划都是对未来的筹划，也可统称计划。从狭义上讲，战略是关系企业全局利益的谋划，计划是指采取行动前预先拟定的行动方案，规划则是更长远、更全面的计划安排。因此，战略是规划的基础，规划又是计划的基础；规划和计划是战略的继续、深入和细化。这三者的区别如图 1-2 所示：

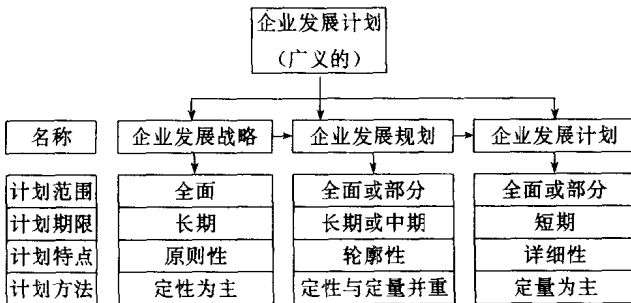


图 1-2

第二节 战略管理

一、战略管理的背景

一般地说，企业管理大体可划分为对内突出效率的生产管理和对外注重效益的经营管理。有学者指出：从二战以后至80年代，美国企业经营管理职能的重点曾经历三个阶段的变化：财务管理→营销管理→战略管理。这种提法与法国学者的工业化三时代说法一样，都表明了自80年代（甚至更早）以来，企业管理（企业经营）的重点和核心是战略管理。工业化三时代是指：第一个时代以企业家为特征，第二个时代以管理者为特征，第三个时代便是我们今天所面临的战略家的时代。

战略管理成为企业管理的重点和核心，是企业管理实践和管理理论两方面共同发展的结果。从实践来看，二战以后西方经济（特别是美国经济）在50~60年代进入了空前繁荣时期，市场竞争也日益加剧。面对竞争形势，企业不得不加强对竞争环境和竞争对手的分析；同时随着企业规模和经营范围的扩大，也很需要企业拿出一个整体的、长远的发展规划。这就催生了一种新的思维方式和管理方法——战略管理。从理论上讲，早在50年代末，美国学者戈登（Gorden）与豪厄尔（Howell）通过对美国工商管理学院课程的专题研究，提出了各个管理学院应开设经营政策（Business Policy）课程的建议。他们认为，以往学生学习各个专门课程（如市场学、财务管理、生产管理、人事管理等），缺乏综合能力的培养。开设经营政策课程可以弥补这方面的缺陷，逐步培养学生的整体思想、战略观念和综合能力。经营政策课程正是企业战略或战略管理课程的前身。

在我国，古有孙武所著《孙子兵法》，后有毛泽东所作《中国革命战争的战略问题》，“战略”一词均用于军事学。直到本世纪70年代末80年代初，我国一些经济学者、管理学者才把“战略”

一词引进经济学、管理学。这期间，党的十二大完整提出的我国到本世纪末经济发展的战略目标、战略方针、战略重点和战略措施，中国工业科技管理大连培训中心和天津企业管理培训中心邀请美、日企业管理专家来华讲授的企业战略管理课程，是战略管理在我国宏观和微观两个层次上几乎同时开展的两大标志。

近些年来，随着我国社会主义市场经济体制的确立与成长，现代企业制度逐步推行，国有企业“抓大放小”和多元化、集团化、跨国化发展，多种经济形式的各类企业迅速兴起。因此，每一个企业都面临着复杂、多变的环境和激烈、无情的竞争的严峻考验。企业如何长期立于不败之地，并求得持续、稳定发展，战略管理成了企业管理者的必然选择。

二、战略管理的定义

财务管理→营销管理→战略管理，是一种纵向视角看企业经营。若从横向看，企业经营的内容大致可分为两类：一类是在产品和服务方向既定的情况下组织好产品的生产和销售，这类工作经常重复出现，叫做日常管理；一类是涉及企业的方向性问题，如产品或服务方向的变更、企业规模的扩大、多种经营的开拓等的管理，这类工作不经常重复出现，叫做战略管理。

战略管理一词最初由安索夫在其1976年出版的《从战略计划走向战略管理》一书中提出，他在1979年又写出了《战略管理论》一书。安索夫认为，企业战略管理，是指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。而美国学者拜亚斯(L. L. Byars)在其1984年出版的《战略管理：规划与实施，概念和案例》一书中指出：“战略管理是指对一个组织未来方向做出决策，以及实施这些决策”。拜亚斯还指出，战略管理大体可分为战略规划和战略实施两个阶段。战略规划是指在规定的组织使命、制定组织方针、选定组织战略等方面的决策；战略实施是指在建立组织结构、开展组织活动、监控组织行为等方面的决策。

以安索夫为代表的战略管理定义,可称广义的战略管理概念,意指运用战略对整个企业进行的管理;以拜亚斯为代表的战略管理定义,可称狭义的战略管理概念,意指对企业战略的制定、实施、控制和修订进行的管理。本书持狭义战略管理的见解。

就企业经营管理而言,我们认为:战略管理是指对企业的的目标、发展方向、业务范围和资源配置等全局性、重大性、长远性问题的谋划和决策,以及实施这些谋划和决策的动态过程。战略管理不仅对企业涉及全局的重大问题具有决定性意义,而且对企业局部问题和日常管理也具有牵动、指导和规范的作用。

三、战略管理的过程

从我国的实际出发,我们认为战略管理就是战略规划、战略实施、战略控制、战略修订四步程序不断循环的活动过程。或者说,战略管理就是对战略实行组织、计划、控制与反馈,达到预期总目标的全过程。

(1) 战略规划。战略规划即制订战略方案。它是战略管理的首要阶段。战略方案是企业 在战略思想(系统、远视、时机、创新、信息)指导下,对外部环境及内部条件进行深入细致分析的基础上提出的长远、纲领性的总体设想。一个完整的战略方案包括战略思想,战略目标,战略阶段,战略重点和战略措施。

(2) 战略实施。战略实施是战略的具体贯彻付诸行动的过程;是企业按照战略方案的要求,合理有效地配置资源、发挥优势、把握时机、实现企业战略目标的具体活动。这些活动包括设计组织结构、编制执行计划、分配企业资源。

(3) 战略控制。战略控制是指在战略方案实施过程中,选择恰当的方式和手段,将实际实施情况与战略方案加以比较,发现偏差,分析原因,采取纠偏措施,保证战略方案准确、及时地实现。

(4) 战略修订。在战略实施或战略控制过程中,如果发现实际绩效与预定目标(战略目标)存在明显或系统偏差,就必须对

企业战略方案进行修订。适时、果断修订战略，不仅可以减少企业可能蒙受的损失，而且往往还会给企业发展开辟新的天地。

四、战略管理的原则

依照加拿大学者斯蒂格利茨（Stieglitz）实证研究的结论，成功的战略管理通常是在下列原则指导下进行的：

（1）因应环境。战略管理要求企业随时监视内外部环境的动态变化，细致分析机会与挑战的存在方式和影响程度，以正确制定恰当的战略或及时修订现行的战略。

（2）整体最优。战略管理要求将企业视为一个不可分割的整体来加以管理，以提高企业的整体优化程度。战略管理不是强调企业某个战略经营单位（Strategic business unit, SBU）或某个职能部门（Functional department, FD）的重要性，而是强调通过制定企业战略来协调、统一各部门、单位的活动，使之形成合力。

（3）全程管理。战略管理要求将战略的制定、实施、控制和修订作为一个完整、一体的过程来加以管理，不可忽视其中任一阶段，以确切保证战略的权威性、一贯性和高效性。

（4）全员参与。战略管理要求企业高层管理者的英明决策，也要求企业中下层管理者及全体员工的广泛参与和全力支持。战略规划主要依靠高层管理者的慎重抉择，而战略实施主要依赖中下层管理者及全体员工的全心投力。

美国学者道格拉斯·拉姆齐在《美国企业竞争六大经典战例》一书中，提出了以下适用于企业竞争的9条军事战略原则，这些原则对指导企业实施战略管理，具有借鉴和参考作用。

（1）部署。运筹帷幄，配置资源。

（2）目标。坚定信念，明确目标。

（3）进攻。勇于竞争，主动出击。

（4）奇袭。兵贵神速，正合奇胜（孙子兵法：用兵作战以正兵迎敌，以奇兵取胜。）

（5）精兵。精简组织，精干人员。

- (6) 集中。集聚力量，重点突破。
- (7) 集权。权责明晰，令行禁止。
- (8) 简洁。化繁为简，大智若愚。
- (9) 安全。严守秘密，保持忠诚。

五、战略管理的学派

在国外有关企业战略、战略管理的理论研究中，由于观点不同而形成不同的学术派别。战略管理流派，一般可归纳为竞争战略学派、资源配置战略学派和目标战略学派。

(1) 竞争战略学派。其基本观点认为，企业战略的关键是确立企业的相对竞争优势。企业确立竞争优势而采用的竞争战略可以是：低成本战略，差异化战略和专一化战略。这一学派的主要代表人物是波特 (M. E. Porter)。

(2) 资源配置战略。其基本观点认为，企业战略的核心是资源的配置方式。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，去指导和解决企业经营发展中的一切重大问题。这一学派的主要代表人物是安索夫和霍弗 (C. W. Hofer)。

(3) 目标战略学派。其基本观点认为，企业战略的核心是制定和实施企业的长期目标，既包括确定长期目的和目标，又包括通过分配资源、开展经营来实现之。这一学派的主要代表人物是钱德勒和拜亚斯。

第三节 战略管理者

一、战略管理者的构成

克劳塞维茨曾说过：“在双方军队参战之前，战争的胜负已经可以从双方的战略家身上看出来”。商场如战场，企业战略管理者的优劣直接关系到战略管理的成败。企业战略管理者是企业战略管理的主体，一般包括企业的董事会、高层管理者（高层经