

7-279.23  
W376

# 企业战略概论

王维平 杜丽学 主编

中共中央党校出版社  
·北 京·

### 图书在版编目 (CIP) 数据

企业战略概论/王维平, 杜丽学主编. —北京: 中共中央党校出版社, 2002.3

ISBN 7-5035-2464-2

I. 企… II. ①王…②杜… III. 企业管理—研究—中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 002780 号

中共中央党校出版社出版发行

社址: 北京市海淀区大有庄 100 号

电话: (010) 62805800 (办公室) (010) 62805824 (发行部)

邮编: 100091 网址: [www.dxcbs.net](http://www.dxcbs.net)

新华书店经销

北京四季青印刷厂印刷 北京大兴誉生装订厂装订

2002 年 3 月第 1 版 2002 年 3 月第 1 次印刷

开本: 880 毫米 × 1230 毫米 A5 印张: 7.625

字数: 208 千字 印数: 1—3000 册

定价: 16.00 元

# 目 录

## 第一编 战略内涵

|                     |        |
|---------------------|--------|
| 第一章 企业与企业战略 .....   | ( 3 )  |
| 一 战略及其价值 .....      | ( 3 )  |
| 二 企业战略三层次 .....     | ( 5 )  |
| 三 企业战略的涵义与意义 .....  | ( 8 )  |
| 四 企业战略的特征和分类 .....  | ( 10 ) |
| 第二章 企业家与企业战略 .....  | ( 12 ) |
| 一 企业与企业家 .....      | ( 12 ) |
| 二 企业家与战略管理 .....    | ( 13 ) |
| 三 企业家经营哲学 .....     | ( 14 ) |
| 四 现代企业经营理念 .....    | ( 18 ) |
| 第三章 企业面临的战略挑战 ..... | ( 25 ) |
| 一 企业——社会相互关系 .....  | ( 25 ) |
| 二 现代企业面临的社会挑战 ..... | ( 28 ) |
| 第四章 企业战略环境分析 .....  | ( 32 ) |
| 一 企业的社会环境战略 .....   | ( 32 ) |
| 二 企业战略环境的构成因素 ..... | ( 32 ) |
| 三 企业战略环境分析方法 .....  | ( 34 ) |

## 第二编 战略概要

|                           |       |
|---------------------------|-------|
| <b>第五章 企业总体经营战略</b> ..... | (41)  |
| 一 企业扩张战略 .....            | (41)  |
| 二 企业维持战略 .....            | (44)  |
| 三 企业防御战略 .....            | (45)  |
| <b>第六章 企业市场竞争战略</b> ..... | (48)  |
| 一 市场竞争 .....              | (48)  |
| 二 市场竞争力量的分析 .....         | (51)  |
| 三 企业竞争对手分析 .....          | (56)  |
| 四 竞争地位及战略选择 .....         | (59)  |
| <b>第七章 企业筹资战略</b> .....   | (68)  |
| 一 企业筹资的宏微观条件 .....        | (68)  |
| 二 企业筹资成本决策 .....          | (70)  |
| 三 企业筹资渠道 .....            | (79)  |
| 四 企业股票与债券筹资 .....         | (83)  |
| <b>第八章 企业产品战略</b> .....   | (90)  |
| 一 产品特性和产品战略 .....         | (90)  |
| 二 企业产品开发战略 .....          | (93)  |
| 三 企业产品战略决策 .....          | (98)  |
| <b>第九章 企业市场营销战略</b> ..... | (105) |
| 一 企业市场营销战略的概念 .....       | (105) |
| 二 企业市场营销战略的内容 .....       | (106) |
| 三 制定市场营销战略的步骤 .....       | (107) |

|                 |       |
|-----------------|-------|
| 四 企业促销战略决策····· | (109) |
|-----------------|-------|

## 第十章 企业多角化战略····· (120)

|                     |       |
|---------------------|-------|
| 一 企业多角化战略的概念·····   | (120) |
| 二 企业多角化经营战略的类型····· | (124) |

## 第三编 战略新视野

## 第十一章 企业名牌战略····· (129)

|                  |       |
|------------------|-------|
| 一 名牌的基本概念·····   | (129) |
| 二 名牌效应与名牌功能····· | (134) |
| 三 名牌战略的内容·····   | (139) |
| 四 发展中国的民族品牌····· | (151) |

## 第十二章 企业形象战略····· (154)

|                  |       |
|------------------|-------|
| 一 企业形象战略的特征····· | (154) |
| 二 企业形象战略的构成····· | (156) |
| 三 企业形象战略的选择····· | (157) |

## 第十三章 企业文化战略····· (170)

|                    |       |
|--------------------|-------|
| 一 企业文化的理论涵义·····   | (170) |
| 二 企业文化的层面·····     | (172) |
| 三 企业文化的战略功能·····   | (176) |
| 四 企业文化与企业经营战略····· | (178) |

## 第十四章 企业信息战略····· (185)

|                      |       |
|----------------------|-------|
| 一 信息与企业经营战略·····     | (185) |
| 二 市场信息——企业的重要资源····· | (188) |
| 三 信息资源与企业战略·····     | (189) |

#### 4 企业战略概论

---

- 四 信息技术与企业战略····· (191)
- 五 企业信息源的开发····· (194)

### 第十五章 企业人力资源战略····· (198)

- 一 人力资源及其构成····· (198)
- 二 人力资源管理在企业管理中的战略定位····· (199)
- 三 时代对人力资源管理提出的新课题····· (200)
- 四 企业人才的培养和激励····· (203)

### 第十六章 企业技术发展战略····· (207)

- 一 科学技术与企业技术进步····· (207)
- 二 企业技术发展战略及其内容····· (209)
- 三 企业的生产技术及其创新····· (214)

### 第十七章 企业现代物流战略····· (218)

- 一 现代物流基本原理····· (218)
- 二 现代物流的发展趋势及战略价值····· (222)
- 三 企业物流发展的战略目标····· (225)
- 四 企业现代物流管理技术的选择····· (233)

### 后 记 ····· (239)

第二编

战略内涵



## 第一章 企业与企业战略

### 一、战略及其价值

所谓战略，本来是军事上的用语，《辞海》中对战略一词的定义是：“军事名词，对战争全局的策划和指挥。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应用。”

在英语中，战略一词为 strategy，意指兵学、兵法、策略、谋略。

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。”

毛泽东指出：“战略问题是研究战争全局的规律性的东西。”

战略的军事含义详尽地说是指：通过搜集战争中敌我双方在军事、政治、经济、地理等各方面状况的情报，加以分析、研究，从而对战争全局及其各个局部的关系作出系统的、科学的判断，以此对整个战争及其各个阶段军事力量的准备和运用作出的布置。

“战略”一词在企业管理词典中是一个新名词，“战略管理”被赋予企业管理中最具有指导意义地位的历史不过只有短短的二三十年。

长期以来，企业经营管理的实践和理论研究所重视的是企业生产经营活动过程中的职能管理，如财务管理、生产管理、销售管理和人事管理等，但战略管理还未被提上议事日程。到了 20 世纪 50 年代，人们才提出了企业政策的问题，当时在美国福特基金会和卡内基大学进行了一次资助性调查研究，通过企业家来了解工商管理

的学生应当学习些什么课程，结果表明，许多人建议开设“企业政策”这门课程。20世纪60年代后期，这个建议在美国大多数商学院得到采纳。

进入20世纪70年代以后，尤其是1972年的石油冲击使世界经济格局发生了某种结构性的变化，人们对环境保护、社会道德、企业的社会责任、消费者权益等社会政治和经济问题的日益关注，给企业经营管理带来了新的压力，有战略眼光的企业家纷纷从企业经营的日常管理事务中超脱出来，以企业战略管理为己任，将工作重点转向决定企业命运的全局性的高层决策问题。

在日本，60年代的高速成长时期早已结束，那种“企业干什么都能赚钱，只要干就能成长”的经营时代已经一去不复返了。许多矛盾相继暴露出来：市场竞争激烈，外部矛盾恶化，原材料供应紧张，价格暴涨，汇率变化剧烈，企业经营的条件十分困难，面对这种严峻的局面，逼着企业家们分析环境，远筹规划，着眼长远，制订战略。西方企业家称当今为“战略制胜”时代。

在经济领域、政治领域同样都有一个战略问题。随着时代的发展，战略的价值从军事逐渐转移到了其他领域。战略的涵义也逐步演变成泛指统领性的、全局的、左右胜败的谋略、方案和对策。

在政治领域，战略通常是指一个政党或一个政府所决定的在一定历史时期内依靠谁、团结谁、打击谁和通过什么斗争形式，经过什么斗争阶段，达到什么斗争目标的总路线和总方针。

在经济领域，战略通常是指在一个比较长的时间内，如5年、10年、50年，依据对影响经济发展的各种因素、条件的考察、评价，从关系经济发展全局的各个方面出发，研究和制定经济发展所要达到的目标，所要解决的重点，所要经过的阶段以及实现上述要求而需配置的资源条件和采取的重大策略。

经济战略又可分为宏观经济战略和微观经济战略。

宏观经济战略又可分为两部分，一是覆盖若干国家的区域经济战略或一个国家的国民经济战略，如“马歇尔计划”。一是一个国家的地

区经济发展战略或行业发展战略,如我国的浦东开发开放战略。

微观经济战略,主要是指企业经营战略,即有意识地以战略来指导企业的经营实践。这是我们在这里要研究的主要课题。

企业经营战略是指在市场经济条件下,企业为谋求长期生存和发展,在外部环境和内部条件分析的基础上,以正确的指导思想,对企业主要目标、经营方向、重大经营方针、策略和实施步骤,作出长远的、系统的和全局的谋划。

一个完整的企业战略应当包括这样几个部分:

第一,外部环境和内部条件的分析。企业要实现其作为资源转换体的职能,就需达到外部环境与内部条件的动态平衡,这就要了解外部环境中哪些方面会对企业构成威胁,哪些方面则会带来机遇,而后了解企业内部资源条件是否充足,资源配置是否合理,以能够应付环境的挑战,充分抓住可能的机遇。

第二,战略目标。战略目标要回答的是:企业在一个较长的时期里要完成什么?这是企业管理部门借以判断企业业绩并期待员工和社会公众也据之作出判断的标准。一个战略目标通常具有四个特征:时间限制的、确定的、综合的、现实的。

第三,经营方向。它是指企业现在可以提供的产品与服务领域以及在一定时间内拟进入或退出,拟支持或限制的某些业务领域,它为企业活动确定了界限,也因此为企业规定了某种环境界限。

第四,重大经营方针、政策。它规定企业如何利用其自身资源,如何应付所面对的环境,如何开展业务活动以求实现战略目标。

第五,实施步骤。它规定了一个战略目标需要分几个阶段实施,以及每个阶段所要达到的具体目标。

## 二、企业战略三层次

对于一个典型的现代企业来说,它的企业战略可以分为企业总体战略、企业经营战略和企业职能战略三个层次。

### **(一) 企业总体战略**

企业总体战略是企业战略的总纲，是企业最高管理层指导和控制整个企业的一切行为的最高行动纲领。企业总体战略包括企业战略决策的一系列最基本的因素：企业宗旨与性质、企业资源与配置、企业组织结构与组织形式，企业从事的行业或业务，企业发展速度与发展规模，企业的投资决策，以及其他有关企业命运的重大决策。

从战略管理的角度，企业总体战略涉及两个重要的问题：

1. 在各种不同的企业活动中，应当如何确定战略管理的范围、组合与重点？一系列的战略问题，如开发新业务的时机与方式，确定现有业务是应当放弃或者扩展，以及进行这种调整的时机与速度；每一项战略行动中，基本战略方法的选择——是扩展、维持、转向还是收缩。都是企业总体战略所必须解决的。

2. 在各种不同的企业活动中，应当如何决定资源分配的先后次序？企业内部哪一个单位应当得到哪些资源？各应当得到多少？企业内部各个部门都在争夺资源，企业战略管理的一个重要任务，就是使企业内部的资源潜力和企业经营活动的规模相适应，并取得相应的经营成果。

### **(二) 企业经营战略**

企业经营战略是企业内部各部门和所属单位在企业总体战略指导下，经营管理某一个特定的经营单位的战略计划。

企业经营战略是经营一级的战略，它的重点是要改进一个经营单位在它所从事的行业中，或某一特定的细分市场中所提供的产品和服务的竞争地位。企业经营战略涉及到企业在自己的经营领域中扮演什么角色，以及在经营单位内如何分配资源的问题。

从企业外部来看，企业经营战略的目的是为了使企业在某一特定的经营领域取得较好的成果；寻求竞争优势；划分消费者群体及需要；使自己的产品区别于竞争者的产品；实现企业的市场定位；使企业市场经营活动适应于环境变化的要求。

从企业内部来看,企业经营战略是为了对那些影响企业竞争成败的市场因素的变化作出正确的反应,需要协调和统筹安排企业经营中的生产、销售、财务、研究与开发等业务活动。

将总体战略与经营战略相区别,前者主要是针对那些跨行业多种经营的企业而言。这些企业对不同的顾客、技术和产品,都有不同的战略。对于从事单一单位、单一行业经营的企业来说,除非它打算转向多种经营,它的企业总体战略与经营战略则是合而为一的。

### (三) 企业职能战略

企业职能战略是为贯彻、实施和支持企业总体战略与企业经营战略而在企业特定的职能管理领域制定的战略。其重点是提高企业资源的利用效率,使其最大化。与总体战略和经营战略相比较,企业职能战略更加详细,具体。它是由一系列详细的方案和计划构成的,涉及到企业管理和经营的所有领域,包括财务、生产、销售、研究与开发、公共关系、采购、储运、人事等各个部门。实际上,企业职能战略是企业经营战略的自然延伸,使得企业的经营计划更为可靠、充实与完善。

以上三大战略一起构成了企业战略。在一个企业内部,企业战略的各个层次之间相互配合、相互联系,每一个战略层次都构成了其他战略层次得以发挥作用的环境和条件。

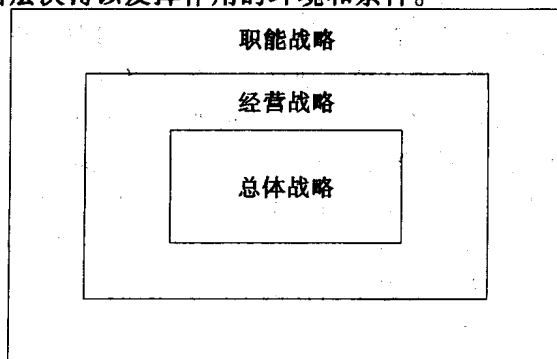


图 1—1

### 三、企业战略的涵义与意义

下面，我们通过对企业规模大小、企业的机遇和环境，以及宏观经济和行业发展三个方面的分析，说明企业战略的重要性：

#### （一）企业的成功与失败不在于规模大小

企业家总是用各种努力去获取事业的成功，一些企业经过种种努力获得了成功，然而也有一些企业的努力都是徒劳的，最终不能免于失败。以日本为例，从许多大企业和小企业兴衰的过程中，可以清楚地看到，一批大企业取得成功，繁荣发展，但众多小企业由于不能摆脱旧的管理模式而经常处于艰难挣扎之中。然而近几年，破产的危机又濒临一些大企业，相反有些小企业由于正确的经营和高度信誉的支撑，却以其迅速的成长而使社会注目。因此，企业的成功与失败不在于规模大小。

#### （二）企业的成功与失败不能靠运气和环境一时的优劣

有人认为，正像人们命运和机遇各不相同那样，企业的成功与失败是否也有命运或偶然的因素在起作用呢？企业开创的事业由于碰上好运气而一举成功，或是偶然的不幸导致企业遭受挫折的事例很多。但是，偶然的机遇不一定决定企业最终的成功或失败。企业即使遇到了偶然的机，如果企业领导者不具备对事物变化的洞察能力，或不具备有效利用机会的能力，机会就会白白失掉。

日本三洋公司的经理井植熏把日本一句老格言“运气只有睡着等待”改为“运气来自多动脑筋”。井植把他的经营理论的核心思想概括为一句话：“竭尽全力征服天命。”换句话说叫“事在人为”。1949年，日本仅有一家广播电台NHK（日本广播协会），但是社会上正在酝酿开设许多私营电台。井植认为生产收音机将大有前途，于是果断地在三洋公司搞起了收音机生产。果然，不久日本便成立了多家广播电台，兴起了收音机热，三洋产品适应这一需要，因物美价廉而大为畅销。之后，三洋公司又成功地研制生产了喷淋式洗衣机、三喇叭电视机、磁门式电冰箱、头可伸缩的电风扇、立体声

收音机和电动吸尘器，成为开拓日本家庭电器化之路的先锋企业之一。三洋公司的发展过程可以说明，从根本上看，企业的成功不是靠运气，而是靠自己，靠战略。

### （三）企业的成功与失败不能完全由行业发展所左右

在宏观经济的显著成长中，有的行业往往都在衰退。例如在20世纪60年代日本经济高速成长中，煤炭、化纤、制糖等行业却衰弱了。即使是在同一行业中，所有企业也不是同样的境况，有的企业停滞萎缩，有的企业却显示了惊人的发展，例如在连续衰退的纺织业中，既有保持高效益的企业，也有不得不从纺织行业中撤退的企业。这些情况说明，只看到宏观经济的动向，还不能够据此确定各个行业的动向；只看到整个行业的动向，也不能据此推定这个行业中各个企业的行动和前景。企业各有其成功的途径。有的企业是通过努力降低生产和流通环节中的成本而保持其竞争能力；有的企业是因为具有独特魅力的产品和高质量而保持着在同行业中的竞争优势；还有的企业积极地研制出了新产品，唤起了社会新的需求，有时也许会因此而改变了整个行业的方向；也有的企业通过事业上的多角化经营而立于不败之地。凡此种成功的途径，都属于企业战略问题。

综上所述，企业的成功与失败不在于规模大小，不能依靠运气或一时的环境优劣，也不完全由行业发展所左右，最根本的是取决于企业战略的成功或错误，靠企业自身素质的好与劣。战略是企业成功之道的长期谋划，是企业胜败兴衰的关键。战略正确，可使企业持续兴旺；战略错误，会使企业损失惨重，甚至一败涂地。有了长期的战略目标、战略方针和方案，就可以使整个企业方向明确，上下一致，各部门组织协调，增强奋斗信心，可以提高企业对外部环境变化的适应能力，有利于企业取得长期发展的主动权。

到1970年，美国企业进行长期预测并制订出战略规划的是100%，日本是99%。在美国被调查的90%以上的企业家认为：企业家最占时间、最为重要、最为困难的事就是制订战略规划。

## 四、企业战略的特征和分类

### (一) 企业战略的特征

第一，企业战略具有总体性。因为它涉及到企业的每一个部门，每一个职工，制约着企业经营管理的一切活动。作为指导企业全局的总方针，企业经营战略是协调企业内部各职能部门之间以及各管理层次之间关系的依据，是促进企业各方面均衡发展的保证。

第二，企业战略具有指导性。这是因为企业战略规定了企业发展方向，赋予企业以追求和活力，可以对员工起到目标激励的作用。

第三，企业战略具有长远性。因为它考虑的不是企业经营管理中的一时一事的得失，而是企业在未来相当长一段时期内的总体发展问题。企业战略的特点是着眼于未来3至5年乃至更长远的目标。

第四，企业战略具有现实性。这包含两层含义：首先，企业战略的长远性总是以现实性为基础的；其次，长远的企业战略必须通过现实的经营管理活动来一步一步地实施和落实。

第五，企业战略具有竞争性。无论企业采取什么样的战略，都应当是审时度势，在全面衡量各种因素的基础上，为在激烈的市场竞争中求生存、求发展所作出的决定。企业战略是为了赢得市场竞争的胜利这一目的服务的。

第六，企业战略具有风险性。企业战略要预测和确立企业未来的行动，而未来企业外部环境是发展和激烈变化的，具有很大的随机性，能否把握未来外部环境因素的变化，做出重大战略决策，就带有很大的风险性。

### (二) 企业战略的分类

#### 1. 从战略适用的不同层次分类

- (1) 公司战略；
- (2) 事业部门战略；

(3) 职能部门战略。

## 2. 从企业的战略姿态和直接效果分类

(1) 增长战略（或称扩大战略、积极战略），是指扩大市场，增大销售额，增加利润的开拓型战略。

(2) 稳健战略（或称中庸战略），是指为了应对市场对产品的需求减少、竞争激烈的形势，采取以提高质量代替扩大产量，从而保持企业利润，维持现状的战略。

(3) 退出战略（或称缩小化战略、消极战略），是指当市场对产品的需要大幅度减少的情况下，企业在及早退出某领域市场时，尽可能收回资金，减少损失的对策。

## 3. 从战略的谋划领域分类

(1) 市场销售战略；

(2) 科技开发战略；

(3) 自制、外购战略；

(4) 财务战略；

(5) 海外发展战略；

(6) 企业组织改革战略。

## 4. 从产品和市场的结合关系分类

(1) 市场渗透战略；

(2) 市场开拓战略；

(3) 产品开发战略；

(4) 多角化战略。

## 5. 从时代发展的新要求划分

(1) 企业筹资战略；

(2) 企业信息战略；

(3) 市场竞争战略；

(4) 人力资源战略；

(5) 企业形象战略；

(6) 企业名牌战略。