

企业经营战略管理

金国利◎编著



QIYEJINGYING
ZHANLUEGUANLI

北 京 出 版 社



中共北京市委党校成人教育统编教材

企业经营战略管理

金国利◎编著



**QIYEJINGYING
ZHANLUEGUANLI**

北 京 出 版 社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业经营战略管理 / 金国利编著. —北京: 北京出版社, 2007. 7

中共北京市委党校成人教育统编教材

ISBN 978 - 7 - 200 - 06835 - 1

I. 企… II. 金… III. 企业管理—党校—成人教育—教材
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 082517 号

企业经营战略管理

QIYE JINGYING ZHANLUE GUANLI

金国利 编著

*

北 京 出 版 社 出 版

(北京北三环中路 6 号)

邮政编码: 100011

网 址: [www. bph. com. cn](http://www.bph.com.cn)

北京出版社出版集团总发行

新 华 书 店 经 销

北京奥鑫印刷厂印刷

*

850 × 1168 32 开本 9.5 印张 236 千字

2007 年 7 月第 1 版 2007 年 7 月第 1 次印刷

印数 1—3 000

ISBN 978 - 7 - 200 - 06835 - 1 / C · 173

定价: 16.20 元

质量投诉电话: 010 - 58572393

前 言

随着经济体制改革的深入和对外开放的不断推进,我国经济已经从总体上转向买方市场,尤其在我国加入世贸组织后,市场竞争更加激烈,经营环境更为复杂多变,企业优胜劣汰现象更为突出。实践表明,战略管理已经成为企业经营成败的一个决定性因素。为此,我们编写了《企业经营战略管理》这本书,作为经济管理人员和成人高等教育的专业培训教材。

本书联系我国实际情况和特定经营环境,针对企业经营战略管理的现实需要,较为系统地介绍了经营战略管理的基本概念、原理和方法,内容涉及经营战略管理过程中的战略环境分析,发展远景、战略任务与战略目标确定,战略类型选择,战略方案制定,战略方案实施与控制等内容。

在本书的编写过程中,作者研究并参考了国内外的有关著作,且融进了自己在这方面的教学心得与研究成果,力求形成比较完整的内容结构体系,同时能够反映当代企业经营实践与经营战略理论的发展。由于作者水平有限,书中定有不妥之处,恳请读者批评指正。

作 者

2007年4月20日

目 录

前 言	(1)
第一章 导论	(1)
第一节 企业经营战略管理的产生	(1)
第二节 企业经营战略的概念与体系	(14)
第三节 企业经营战略管理过程	(21)
第二章 企业经营战略指导思想与方针	(24)
第一节 企业经营战略指导思想	(24)
第二节 企业经营战略指导方针	(34)
第三章 微观与宏观环境分析	(36)
第一节 企业外部环境概述	(36)
第二节 宏观环境分析	(39)
第三节 微观环境分析	(48)
第四节 市场类型与形态分析	(53)
第四章 中观环境分析	(56)
第一节 企业的行业定位	(56)
第二节 行业环境结构分析原理	(59)
第三节 潜在进入者的威胁	(66)
第四节 替代品的威胁	(79)
第五节 购买者的议价能力	(82)
第六节 供应者的议价能力	(84)
第七节 行业内现有企业间的抗衡	(86)
第八节 行业市场类型	(90)

第五章 企业内部条件分析	(94)
第一节 企业内部条件分析的意义与内容	(94)
第二节 企业的资源条件	(96)
第三节 企业的整合能力	(99)
第四节 企业的资源、能力与竞争优势	(106)
第五节 市场份额与市场地位分析	(109)
第六节 SWOT 分析	(116)
第六章 企业的发展远景、任务、目标与经营总战略选择	
.....	(119)
第一节 经营战略环境分析评价报告	(119)
第二节 企业的发展远景	(123)
第三节 企业的使命与战略任务	(126)
第四节 企业的战略目标	(133)
第五节 企业经营总战略的选择	(138)
第七章 企业经营总战略选择 (I)	
——从战略业务角度看的经营战略类型	(141)
第一节 企业发展战略	(141)
第二节 企业进入战略	(150)
第三节 企业撤退战略	(156)
第四节 企业集团	(159)
第八章 企业经营总战略选择 (II)	
——从行业位次角度看的经营战略类型	(164)
第一节 竞争状况分析	(164)
第二节 市场领先者战略	(168)
第三节 市场挑战者战略	(171)
第四节 市场跟随者战略	(174)
第五节 市场补缺者战略	(176)

第九章 企业经营总战略选择 (Ⅲ)

——从获得竞争优势手段角度看的经营战略类型

.....	(179)
第一节 成本领先战略	(179)
第二节 差异化战略	(184)
第三节 市场集中战略	(188)
第四节 战略钟	(190)

第十章 企业经营总战略选择 (Ⅳ)

——从行业发展阶段与集中程度看的经营战略类型

.....	(196)
第一节 行业生命周期与投资	(196)
第二节 新兴行业的经营战略	(200)
第三节 成熟行业的经营战略	(205)
第四节 衰退行业的经营战略	(211)
第五节 行业分散与集中的原因	(216)
第六节 分散行业的经营战略	(218)
第七节 集中行业的经营战略	(221)
第十一章 企业经营分战略的选择	(225)
第一节 经营分战略概述	(225)
第二节 营销策略	(229)
第三节 生产策略	(232)
第四节 研发策略	(241)
第五节 人力资源策略	(248)
第十二章 经营战略计划方案的制定与选择	(250)
第一节 经营战略计划方案的制定	(250)
第二节 经营战略计划方案的评价	(256)
第三节 经营战略计划方案的选择	(260)



第十三章	经营战略的实施与控制	(267)
第一节	经营战略实施准备	(267)
第二节	经营战略实施推进	(270)
第三节	经营战略实施评审与控制	(280)
参考书目		(292)
后 记		(293)

第一章 导 论

本章主要介绍企业经营战略管理理论与实践的沿革、经营战略的概念与基本特性、经营战略的研究对象与体系、经营战略管理过程的主要阶段等基本问题。

第一节 企业经营战略管理的产生

一、企业经营战略管理实践的沿革

战略一词与企业经营管理联系起来被广泛使用的时间并不长。在西方早期的经营管理学中没有战略这一概念，在传统的经营管理实践中也缺少正式的战略管理。经营战略与经营战略管理是市场经济发展到一定阶段的产物，是在企业赖以生存的外部环境范围不断扩大、内容愈益复杂、变化日趋频繁，从而使企业的生存发展经常面临严峻挑战的情况下产生的。

第二次世界大战后，世界经济形势的变化导致企业赖以生存的基本环境发生了重大变化，一些不适应环境变化的企业被淘汰，一些掌握了环境未来发展变化趋势并将战略引入经营管理过程的企业则从小到大、由弱到强地发展起来。企业界逐渐认识到，为了实现长期生存发展就必须制定经营战略计划并实施经营战略管理。

从传统的计划方式转向战略计划方式，从战略计划转向战略管理，是近代史上企业经营管理发展中的两个重要变化。

（一）从传统的计划方式向战略计划方式的转变

在企业经营管理的历史发展过程中，企业的计划工作大体经历了五个发展阶段，即无计划阶段、预算控制阶段、年度计划阶段、长期计划阶段以及战略计划阶段。

在无计划阶段，企业的生产经营活动不是依据正式的计划，而是按照管理者的考虑与经验随机安排的。随着企业规模的扩大，生产经营业务的不断增加，为了对资金进行控制，预期未来的销售额、现金收支、生产经营成本以及利润情况，企业开始实行一种所谓的预算控制制度。但是，企业通过预算控制制度确定的生产经营目标，由于没有完善的计划作为保障，因而往往不能得到实现。为了把生产经营活动控制在预算范围内并实现预期的目标，企业逐渐认识到编制比较全面和正式的计划来指导各方面工作的必要性，于是开始编制企业年度计划。

20 世纪三四十年代后，企业进一步认识到只有年度计划是不够的，因为有不少发展措施，如开发新产品、扩大生产规模、进行技术改造等，一般要经过若干年才能见到效果，这样就需要在年度计划的基础上编制长期计划。长期计划的编制一般采用滚动方式，即编制计划时逐年往前推移，连续滚动编制。例如，五年计划每年都要编制一次，每一次向前滚动一年，近期的计划较细，远期的计划较粗。采用滚动式计划方法，企业每年既要编制或修订长期计划，又要编制年度计划，以使长期计划通过年度计划而具体化；一般是每年年初编制或修订长期计划，年末编制下一年的年度计划。

进入 20 世纪 60 年代前后，企业认识到大多数计划只是用来应付现有的业务，即如何使现有的业务顺利地开展下去。但在经常变化的环境中，企业还必须应付突如其来的风险和利用新出现的机会，因而企业应该重新审查哪些原有的业务应继续进行、哪些原有的业务应予以取消、尚需开展哪些新的业务等问题，这就需要制定经营战略计划。1965 年，美国管理学家安索夫的《企

业战略论》一书问世后，战略一词开始在企业经营管理学中广泛使用。1971年，美国通用电器公司首先编制了经营战略计划，该公司下决心停产无前途的产品，支持有发展前途的产品，将公司有限的资源集中使用到最能获利的产品上，因而取得了很好的效果。此后，其他公司纷纷仿效，也开始制定经营战略计划，以解决那些对企业成败有长期性、决定性影响和带方向性的、涉及全局的重大问题。由此，企业的计划工作也就逐渐转向了战略计划阶段。

战略计划和长期计划，规划时间都具有长远性，但两者之间有着本质的区别。

一方面，计划的性质与适用性不同。在长期计划时代，企业主要是根据历史数据利用外推法预测环境未来的发展变化，同时认为未来的环境状况应该比过去更好。因此，长期计划是以确定型决策为基础进行的规划，主要适用于稳定的或可确切预期的环境。在战略计划时代，企业并不认为环境未来的发展变化是完全可以利用外推法预测出来的，也不认为未来的环境状况一定会比过去更为理想，而是需要经过全面认真的分析才能作出判断与决策。因此，战略计划是以非确定型决策为基础进行的规划，主要适用于复杂多变难于预期的环境。

另一方面，计划工作的过程不同。在长期计划的工作过程中，企业首先运用外推法预测未来计划期内的综合指标，然后将这些指标分解到行动项目、预算和利润计划之中，最后由企业内部的有关单位贯彻执行。在战略计划的工作过程中，企业首先进行战略环境分析，谋求企业发展、自身条件与战略环境的动态平衡；进而确定总战略目标，制定实现目标的战略；然后将战略目标分解为几个战略阶段去实现，每个战略阶段都有自己的阶段性分目标，根据这些分目标要分别设立作业项目和预算，并由企业内部的有关单位加以贯彻执行；在战略计划的执行过程中，还要通过监督控制系统的活动保证各战略阶段的目标与活动不致偏离

总战略目标的要求，而且要根据战略环境的发展变化及时对战略计划进行适应性调整。

（二）从战略计划向战略管理的转变

企业制定了战略与战略计划，并不等于真正实施了战略管理。20 世纪 60 年代末 70 年代初，尽管企业的计划工作开始进入了战略计划阶段，但不少企业并没有把战略制定与战略实施、战略控制有效地结合起来。企业一方面组织有关人员制定战略与战略计划，另一方面管理者却依然凭借旧的管理机制、组织结构我行我素，结果战略与战略计划只是一种装饰，企业战略管理的发展一度陷入歧途。

1976 年，美国管理学家安索夫在《从战略计划走向战略管理》一书中，首次提出了“战略管理”的思想。1979 年，安索夫又出版了《战略管理论》一书，该书从企业战略计划在实施阶段怎样才能获得成功着手，以环境、战略和组织三者为支柱，建立了企业经营战略管理的基本框架。

20 世纪 70 年代末 80 年代初，企业界终于步入正轨，认识到战略与战略计划的制定仅仅是战略管理工作的一部分，战略实施、战略控制比战略计划方案设计更为重要，企业的最高管理者应该重视战略制定、战略实施与战略控制这样三个方面。在战略与战略计划制定方面，要注意灵活性和适应性，以使制定的战略能够灵活地适应环境的变化。在战略实施方面，要注意调整企业内部结构，以使战略实施获得组织与制度的良好基础。在战略控制方面，要注意随着环境变化及时调整战略的有关内容，从而确保战略任务、战略目标的实现和企业的长期稳定发展。这种新的战略观念的产生和被普遍接受，最终使企业从战略计划走向了战略管理。

（三）企业经营管理重心转移的原因

以西方经济发达国家为代表的企业经营管理，20 世纪 50 年代前的重心是生产，20 世纪 50 年代后的重心是市场，从 20 世纪

七八十年代起重心则转向了应对经营环境变化的战略管理。20世纪七八十年代以来,企业经营管理重心的转移不是偶然的,而是社会经济发展的必然结果。

企业经营管理重心的转移主要有以下几个方面的具体原因:

第一,随着科学技术的快速发展,一种科学新发现和新发明转化为社会生产力的周期日益缩短,市场上不断出现附加值更高的新产品,从而使得生产设备和产品的更新速度大大加快。这一新的客观事实,使得任何一个企业的领导人都必须高瞻远瞩,探索和预见科学技术未来发展可能带来的影响与挑战,进而做出正确的战略反应,这样才能融入时代的潮流。

第二,随着社会经济的发展和消费者收入水平的提高,消费需求日益向多层次、多样化和高水平发展。任何一个企业的产品,即使今天受到顾客的欢迎,但明天就可能不再适应顾客的需要。消费需求的不断发展和变化,迫使企业必须具有战略眼光,着眼于满足潜在的和未来的需求,这样才能稳定地生存发展。

第三,随着社会政治经济环境日趋复杂多变,不仅不断地为企业的生存发展带来了新的机会,同时也给企业的生存发展造成了新的威胁。每一个企业都必须预测这方面可能发生的变化与影响,及时做出应变反应,这样才能避免陷入被动局面。

第四,随着世界经济的发展,各国企业为使自己的产品在国际市场上站得住脚,使生产经营过程中耗费的活劳动与物化劳动得到补偿,使利润得以实现,在激烈地进行着竞争。这不仅表现在经济发展水平不同的国家之间在相关领域内进行的垂直竞争,也表现在经济发展水平相近的国家在相同部门、相同产品或替代产品之间进行的水平竞争。不论是发达国家、新兴工业国还是发展中国家的企业,面对来自明天的竞争,谁也不能绝对保证自己能够成为未来利益的享有者。企业要在开放的世界经济中,在不同国家和地区经济发展不平衡的条件下,在错综复杂的动态环境中谋求自身的生存与发展,就要承受巨大的内外压力与挑战,只

有实施全面的经营战略管理才是成功的有力保障。

第五,随着企业规模的不断扩大,市场范围的不断拓展,生产经营内容的日趋复杂化,现代企业的生产经营已经从过去单纯抓生产和销售扩展到一个包括“环境分析→市场研究→科研开发→生产管理→市场营销→市场服务→信息反馈”等各个环节密切配合的动态大系统。企业的全部经济活动,形成了一个从市场开始到市场终结的经济循环,其中的任何一个环节都不能出现脱节,否则产生的“瓶颈”现象将使整个系统的正常运行受到严重影响,只有进行科学的战略规划才能确保企业系统的正常运行。

随着经济体制改革的深入与对外开放的不断推进,我国的社会主义市场经济体制正在不断完善,我国的经济已经从总体上转向买方市场,尤其在我国加入世贸组织后,经营环境更加复杂多变,市场竞争更为激烈,企业优胜劣汰现象更为突出。为了提高环境适应力与国际竞争力,使企业保持长期稳定的生存与发展,我国企业经营管理重心从传统管理向经营战略管理转移势在必行。

二、企业经营战略管理理论的发展

企业经营战略管理理论,是社会经济发展到一定阶段的必然产物,是企业复杂多变、竞争激烈的环境条件下实现生存发展的客观要求。

企业经营战略管理理论产生于经济发达国家,大致萌芽于20世纪30年代,形成于六七十年代。美国管理学家巴纳德最早把战略思想引入企业管理中来,他在1938年出版的《经理人员的职能》一书中,开始运用战略思想对企业系统的构成要素以及它们之间的相互联系与影响进行了分析,但尚未形成完整的战略理论框架。1962年,美国企业经营史学家钱德勒出版了《战略与结构——工业企业史的考证》一书,书中给企业战略经营下的

一个定义是：决定企业的长期目的与目标，选择企业达到这些目标所应遵循的途径，并为实现这些目标而对企业的重要资源进行配置。这一定义虽然只着重于企业成长方式与资源管理，但为企业经营战略研究指明了方向。1965年，美国学者安索夫出版了《企业战略论》一书，安东尼出版了《计划与控制系统：一个分析框架》一书，这些著作把企业战略管理的研究向前推进了一大步。这些著作提出，企业战略经营必须按步骤有序地进行，这些步骤包括战略环境分析，战略目标设定，战略计划方案拟定、评价与选择，战略计划方案实施与反馈控制等。由此，企业战略管理理论的基本框架得以形成。

此后，随着企业经营战略管理实践的发展，经营战略管理理论的研究得到了不断的深化，并由于观点和分析角度的差别等方面的原因而形成了不同的流派，其中影响较大的有结构学派、能力学派、资源学派等。

（一）结构学派——竞争战略的产业选择与竞争对手的分析框架理论

结构学派的主要观点是：企业经营战略的主题是确定和达成企业的长期目的与目标；经营战略的核心是建立竞争优势；经营战略的基础是竞争对手的产业分析框架。结构学派认为，企业竞争战略主要是指企业产品和服务参与市场竞争的方向、目标、方针与策略，竞争战略的内容包括竞争方向（市场或细分市场）、竞争对象（竞争对手及其产品或服务）、竞争目标（竞争的目的与成果）及其实现途径（如何获得竞争优势）。结构学派的主要代表人物有迈克尔·波特、钱德勒和安德鲁斯等人。

钱德勒在1962年出版的《战略与结构》一书中指出，经营战略所研究的问题是决定企业的长期目的和目标，并通过经营活动和分配资源来实现目的与目标。安德鲁斯在1971年出版的《经营战略》一书中指出，战略是由目标、意图或目的以及为达到这些目的而制定的方针和计划所构成的一种模式，这种模式界

定着一个公司正在从事或应该从事的经营活动与业务以及该公司所属或应该属于的经营类型。

迈克尔·波特的理论非常重视产业结构的研究，他的贡献之一在于将产业组织经济学与企业竞争战略的创新性结合起来。波特指出，构成企业环境的最关键部分就是企业投入竞争的一个或几个产业，产业结构强烈地影响着竞争规则的确立以及可供企业选择的竞争战略。波特反复强调，理解产业结构永远是战略分析的起点，产业结构分析是确立竞争战略的基石。波特详尽地阐发了竞争对手的分析模式，该模式主要包括三个方面的内容，即如何辩识竞争对手、如何分析竞争对手以及如何把握竞争对手的市场行动信号。

波特认为，一个产业内部的竞争状态以及企业在产业中的竞争地位，取决于五种基本竞争力的相互作用，即潜在进入者的威胁、替代品的威胁、买方的讨价还价能力、供应者的讨价还价能力以及产业中现有竞争对手之间的竞争。他认为上述五种竞争力量共同决定着一个产业的竞争强度与利润潜力，其中最强的一种或几种竞争力占据着统治地位并对一个企业战略的形成起着关键性作用。他进一步指出，当影响产业竞争的作用力以及它们产生的深层次原因确定之后，企业的当务之急就是辨明自己相对于产业环境所具备的强项与弱项。据此，企业应采取进攻性或防御性的行动，以便在产业中确立起进退有序的地位，成功地对付五种竞争力量，从而使企业赢得超常的投资收益。

以上述分析为基础，波特提出了企业确立竞争优势可以选择的三种基本竞争战略类型，即成本领先战略、差异化战略以及目标集中化战略。成本领先战略，就是通过较高的市场占有率和规模经济效益，使企业的生产经营成本低于所在产业竞争对手的成本，从而获得竞争优势。差异化战略，就是通过开发生产所在产业其他企业没有的独特产品，从而形成独家经营或接近于独家经营的市场状态，从而获得竞争优势。目标集中化战略，就是企业

将经营目标集中到整个市场的某一部分,在这一部分市场上形成自己产品的成本优势或差异化优势,从而在市场上占据有利地位。当然,实施这三种战略不仅需要不同的资源和技能,同时还存在着不同程度的风险。波特强调指出,一个企业明确地将其中一种战略作为首要目标对赢得成功是十分必要的,如果一个企业未能沿着三个方向中至少一个方向制定自己的竞争战略,即一个企业被夹在中间,那么该企业的利润注定是低下的,因为一个企业对三种基本战略均适宜的情况是绝无仅有的。

以竞争优势为中心,将战略制定与战略实施有机地统一起来,是波特战略理论的又一创新。波特认为,战略制定与战略实施是企业战略管理过程中两个不可分割的环节。在他看来,获得竞争优势是任何战略的核心所在,企业制定的每一基本战略都涉及以战略目标为基础的竞争战略类型选择以及通向战略目标的迥然不同的途径选择,实施竞争战略的过程实质上就是企业寻求、维持并最终创造竞争优势的过程。

为了系统识别和分析企业竞争优势的来源,波特提出了“价值链”这一重要的理论概念。他认为,每一个企业的价值链都是由以独特方式联结在一起的九种类别的基本活动构成的,这些活动包括内部后勤、生产作业、外部后勤、市场营销、顾客服务等五种基本活动以及采购、技术开发、人力资源管理、企业基础设施等四种辅助性活动。波特指出,一个企业与其竞争对手的价值链差异是竞争优势的一种潜在来源,企业正是通过比其竞争对手更廉价或更出色地开展这些战略活动来赢得竞争优势的。

(二) 能力学派——竞争战略的行为与过程分析理论

能力学派的出现与波特竞争战略理论的局限性有关。虽然产业结构是企业竞争环境的关键组成部分,但产业结构的特征和演变只是企业制定竞争战略的重要依据之一。按照竞争战略的完整概念,战略应是一个企业“能够做的”(即组织的强项与弱项)和“可能做的”(即环境的机会与威胁)有机组合。波特理论从