



教育部人才培养模式改革和开放教育试点教材

企业战略管理

第 2 版

刘庆元 主编 刘宝宏 副主编

中央广播电视大学出版社

教育部人才培养模式改革和开放教育试点教材

企业战略管理

第 2 版

刘庆元 主 编

刘宝宏 副主编

中央广播电视大学出版社

北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

企业战略管理 / 刘庆元主编. —2 版. —北京: 中央广播电视大学出版社, 2006. 8

教育部人才培养模式改革和开放教育试点教材

ISBN 7-304-03654-0

I. 企… II. 刘… III. 企业管理—电视大学—教材
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 095794 号

版权所有, 翻印必究。

教育部人才培养模式改革和开放教育试点教材

企业战略管理

第 2 版

刘庆元 主 编

刘宝宏 副主编

出版·发行: 中央广播电视大学出版社

电话: 发行部: 010-58840200

总编室: 010-68182524

网址: <http://www.crtvup.com.cn>

地址: 北京市海淀区西四环中路 45 号 邮编: 100039

经销: 新华书店北京发行所

策划编辑: 李 朔

责任编辑: 李永强

印刷: 北京密云胶印厂

印数: 0001-11000

版本: 2006 年 8 月第 2 版

2006 年 8 月第 1 次印刷

开本: 787×1092 1/16

印张: 16.5 字数: 377 千字

书号: ISBN 7-304-03654-0/F·507

定价: 23.00 元

(如有缺页或倒装, 本社负责退换)

前言

第2版

“企业战略管理”是管理学科工商管理类各专业的一门主干课程，中央广播电视大学于2002年春季首次在“教育部人才培养模式改革和开放教育试点”工商管理专业（本科）开设了该门课程。该课程共计72学时，4学分，一学期完成。

经过4年的教学，我们逐步形成了一套行之有效的教学与管理模式，积累了较为丰富的教学 and 实践经验。在此期间，我们还参加了课程考核改革试点，对电大远程教育有了更进一步的认识，对培养应用型人才的教学策略有了更深的理解。在此基础上，我们对原教材进行了较大的修改。

本次教材修改，突出了以下几个方面：

1. 强化实践教学，重视学生动手操作能力与应用能力的提高

我们单独编写了思考与讨论部分，旨在通过该部分内容，指导和帮助辅导教师有效地组织教学活动，调动学生自主学习的积极性，将理论知识变成学生的应用能力。在这部分，我们设计了四个栏目：情景案例、亲身体验、案例分析、资料与观点。

(1) 情景案例：精心设计了一个完整的教学包，从一名大学毕业生参加工作到成长为企业的高层管理人员的经历出发，以其在成长过程中遇到的若干战略管理方面的问题作为教学内容，展示战略管理的全过程，使学生得到全面的训练，掌握战略管理的主干理论。

(2) 亲身体验：针对学生不容易搜集到较为有效的第一手资料这一实践难题，对大家司空见惯却又熟视无睹的事件、现象进行加工筛选，选择与战略管理理论有关、学生又容易接触的一些日常小问题，作为学生积累资料、参加讨论的指导，大幅度降低课程实践的难度，调动学生的自觉性与参与热情，也为教师有针对性地了解和指导学生提供帮助。

(3) 案例分析：综合应用所学的理论知识去分析实际的问题。我们选择了一些比较典型的小案例，只提供企业的基本资料和所要解决的问题，让学生担

任其中的角色,编制自己的方案。这一栏目,强制学生作出选择,并找出理论依据,同时通过讨论吸收他人的观点,修正自己的观点,并为辅导教师了解学生的理解程度、进行针对性的指导创造条件。

(4) 资料与观点:提供一些新的观点、认识,还有一些教师在教学过程中积累的资料以及教师的一些思考,以帮助学生拓宽思路。

2. 既考虑了学生的自主学习,也为辅导教师的备课提供了帮助

教材分为两部分,辅导教师在安排教学活动时就有了一个基本的框架,在备课时就可以有针对性地收集资料,安排导学和讨论。即使是第一次参加广播电视大学的教学辅导,学生也可以在短时间内熟悉教学的指导思想。

3. 对基本理论加以精简

本次修改压缩、精简了基本理论的描述,简化了对各种理论与观点发展历程的叙述,压缩了文字量;调整了部分章节的结构,将原来战略评价与选择的内容与公司战略进行了合并;对原职能战略与战略实施部分,调整了写作角度,减少了本课程与相关课程的交叉重复。

学生使用本教材时,可以先阅读基本理论部分的内容,然后再对照思考与讨论部分的内容,在实践中进一步掌握课程的基本理论,也可以先阅读思考与讨论部分的相关内容,清楚所要研究与解决的问题,然后再从基本理论部分找答案和理论依据。总之,学生在学习中必须将两部分内容有机地结合起来。

本书的编写成员有:东北财经大学刘庆元(基本理论部分第一、二、三、四章),东北财经大学刘宝宏(基本理论部分第五、六、七章),中央广播电视大学刘乃民(基本理论部分第八、九、十章和思考与讨论部分)。

本书可供电大系统管理学科的学生使用,也可供普通高校的全日制学生以及各类成人学生使用。

本书在编写过程中,参考并吸收了当前企业战略管理领域的优秀成果,在此谨向各位专家、学者表示衷心的感谢。由于编者的学术水平有限,加之时间仓促,书中不当之处在所难免,敬请读者批评指正。

编 者

2006年6月

课程组成员：刘庆元 刘乃民

刘宝宏 王承先

李永强

审 定 专 家：侯铁珊 邢月华

王振华 陶水龙

林 忠 裴利芳

刘湘丽 刘 洪

目 录

第一部分 基 本 理 论

第一章 战略管理导论	(1)
第一节 企业战略内涵	(1)
第二节 企业战略管理特征及其过程	(10)
第三节 战略管理过程	(14)
第四节 战略管理的产生与发展	(18)
第二章 外部环境分析	(22)
第一节 宏观环境分析	(22)
第二节 产业环境分析	(26)
第三节 竞争对手分析	(34)
第四节 顾客分析	(38)
第三章 内部环境分析	(44)
第一节 企业经营资源分析	(44)
第二节 战略能力分析	(48)
第三节 核心能力分析	(57)
第四节 环境分析技术	(62)
第四章 战略目标设定	(65)
第一节 确定企业使命	(65)
第二节 战略目标体系	(71)
第三节 企业战略目标制定	(77)
第五章 公司战略选择	(81)
第一节 成长型战略 I：战略类型	(81)

第二节 成长型战略Ⅱ：实现方式	(90)
第三节 稳定型战略	(94)
第四节 收缩型战略	(97)
第五节 公司战略选择方法	(100)
第六章 竞争战略选择	(112)
第一节 基本竞争战略	(112)
第二节 竞争位势战略	(122)
第三节 产业生命周期战略	(127)
第七章 合作战略选择	(136)
第一节 合作营销	(136)
第二节 虚拟经营战略	(142)
第三节 战略联盟	(148)
第四节 企业集群战略	(151)
第八章 职能战略	(156)
第一节 职能、职能部门和职能战略	(156)
第二节 市场营销战略	(158)
第三节 财务战略	(163)
第四节 研究与开发战略	(167)
第五节 人力资源战略	(171)
第六节 生产战略	(175)
第九章 战略实施	(179)
第一节 战略实施的原则与模式	(179)
第二节 组织结构选择	(182)
第三节 战略资源配置	(184)
第四节 企业文化建设	(188)
第五节 企业战略家的作用	(192)
第六节 信息支持系统	(195)
第十章 战略控制	(199)
第一节 战略控制的特征与原则	(199)
第二节 战略控制与评价过程	(204)
第三节 战略调整	(210)

第二部分 思考与讨论

一、战略管理导论案例	(216)
二、外部环境分析案例	(222)
三、内部环境分析案例	(226)
四、战略目标设定案例	(230)
五、公司战略选择案例	(235)
六、竞争战略选择案例	(239)
七、合作战略选择案例	(244)
八、职能战略案例	(247)
九、战略实施与控制案例	(250)
参考文献	(254)

第一部分

基本理论

第一章 战略管理导论

战略管理是企业市场竞争中求生存和谋发展的重要条件。要能够完整、准确地掌握企业战略管理的技能，企业就必须了解战略管理的基本知识、基本理论和基本方法。尤其是在当今企业环境因素越来越多、越来越复杂多变，竞争越来越激烈的时代，战略管理作为高层管理人员活动的内容，越来越显示出其在企业管理中的重要地位。本章作为战略管理的导论，主要介绍企业战略的一些概念，企业战略的构成要素、层次、体系，企业战略管理的本质、特征以及其与其他管理范畴的区别与联系，完整、规范的战略管理过程，战略管理的产生和发展以及战略管理的演变过程。其目的是使读者对战略管理理论有一个比较全面、概括的了解，以便为以后章节的学习打下良好的基础。

第一节 企业战略内涵

一、企业战略的概念

“战略”一词原本是一个军事术语，指的是将帅的智谋筹划以及军事力量的运用。在中国，它起源于兵法；西方的战略也起源于古代战争。现在，战略一词已经开始泛化，应用于军事以外的领域，诸如政治、经济、科技、社会发展等领域，尤其是企业领域。目前，企业战略问题已经成为决定企业竞争成败的关键与核心。商场如战场，随着社会经济的发展和科技的进步，特别是进入市场经济时代以来，各个不同的组织之间的商战实际上就是和平时期的经济战争，或者说是争夺市场的竞争，包括国内和国外市场份额的竞争。其目的就是增强自身的实力和财富，想方设法争夺顾客，击败对手，抢占市场。因此，当我们把军事方面的战略概念、理论和方法，移植于企业的经营管理时，企业战略的概念、理论和方法，也就

应运而生。

军事战略之所以能够移植到企业经营管理上来，成为企业战略，是由于战场与市场、战场上的战争与市场中的竞争在性质、目的和过程等方面有许多相似之处。例如，战争是一种敌我双方你死我活的斗争；市场竞争则是竞争双方优胜劣汰的斗争。战争是以保存自己、消灭敌人之目的；市场竞争则以发展自己、超越对手为目的。战争的过程是敌我双方的实力、士气和指挥水平的综合运用，决定胜负的关键正是以上三者结合状态的优劣；市场竞争的过程也是竞争双方的实力、士气和指挥水平的综合运用，决定成败的关键也在于以上三个方面能否实现最有效的结合。

从20世纪60年代开始，战略的概念和思想开始融入到企业的经营管理之中，企业战略思想受到中外企业的广泛重视，如日本索尼公司制定的“驯马战略”，我国海尔集团制定的“名牌战略”、“多元化战略”、“国际化战略”等，都在国际市场竞争中发挥了明显的作用。但是作为企业战略，不同的学者与企业家赋予其不同的含义，可以说是众说纷纭、莫衷一是。

从实践来看，我们认为：企业战略是企业是在市场经济、激烈竞争的环境下，在总结历史经验、调查现状、预测未来的基础上，为谋求生存和发展而作出的长远性、全局性的谋划或方案。

二、企业战略的特征

尽管国内外学者和企业家对企业战略的内涵有不同认识，但是他们对于企业战略特征的认识都是一致的，概括起来有：

第一，企业战略具有全局性。这是企业战略最根本的特征。全局性是指经营战略是以企业的全局为研究对象来确定企业的总目标，规定企业的总行动，追求企业的总数量。也就是说，企业战略的重点不是研究企业的某些局部性质的问题，而是研究企业的整体发展。

第二，企业战略具有长远性。这是指企业战略的着眼点是企业的未来总体发展问题，是为了谋求企业的长远利益，使企业长期利益最大化，而不是为了求得眼前的利益。

第三，企业战略具有纲领性。这是指企业战略所确定的战略目标和发展方向，是一种原则性和概括性的规定，是对企业未来的一种粗线条的设计。它是对企业未来成败的总体谋划，而不纠缠于现实的细枝末节。战略不在于精细，而在于洞察方向。

第四，企业战略具有抗争性。这是指企业战略是企业是在竞争中战胜对手，应付外界环境的威胁、压力和挑战的整套行动方案。它是针对竞争对手制定的，具有直接的对抗性。也就是说，企业战略如同军事战略一样，其目的也是克敌制胜，赢得市场竞争的胜利。企业战略并非一般的企业策划。

第五，企业战略具有风险性。这是指企业战略考虑的是企业的未来，而未来是不确定的，因而企业战略必然具有一定的风险性。

从以上特征可以看出，企业战略是一项非常复杂的决策活动，制定起来难度比较大。这

要求决策者必须具备比较高的素质和决策水平。

三、企业战略要素

关于企业战略要素，国内外学者也有不同的说法，但大都以美国著名战略学家 H. I. 安索夫（H. I. Ansoff）的产品市场战略为核心。

1965 年，安索夫在其著作《企业战略论》一书中，把企业战略管理要素概括为四个方面，即产品与市场领域、成长方向、竞争优势和协同效应。他认为这四种要素可以在企业中产生一种合力，形成企业的共同经营主线。所谓共同经营主线，是指企业目前的产品与市场组合和未来的产品与市场组合之间的关联。企业在制定战略时，应当以产品、技术以及市场营销等方面的类似性为基础，确定出一条共同经营主线。

（一）产品与市场领域

企业战略管理的第一步是确定企业的产品与市场领域。这里的 product 与市场领域不仅包括企业现在所从事的事业活动（即企业“正在做什么”），而且包括企业将来的事业活动（即企业“应该做什么”），以便于企业具有充足的成长空间。所以，产品与市场领域不应仅依据企业当前的具体产品组合与局部市场领域来确定，而应既立足当前，又着眼未来，从更为抽象和更为广泛的角度来确定。

（二）成长方向

成长方向是指在上述产品与市场领域，企业的经营活动应该向什么方向发展。安索夫根据企业现有的产品、市场和将来发展的新产品、新市场的组合，指出企业可以采取以下四个发展方向的战略（如表 1-1 所示）：

表 1-1 企业的成长方向

产 品 市 场		
	现有产品	新 产 品
现有市场	市场渗透	产品开发
新 市 场	市场开发	多 元 化

1. 市场渗透战略

这是由现有产品领域与现有市场领域组合而产生的一种企业成长战略。企业通过加强广告宣传、销售促进、改革流通渠道等手段，扩大现有产品在现有市场的销售额，从而提高企业的市场占有率。例如，美国可口可乐公司统一饮料的包装，通过深入开发国内外市场而迅速发展成为世界性大企业，是成功运用这一战略的范例。

2. 市场开发战略

这是由现有产品领域和新市场领域组合而产生的一种企业成长战略。企业通过开发新用户、新地区市场、国外新市场，扩大现有产品的销售量获得发展。例如，20 世纪 70 年代末

期前后,日本和欧洲的家电器制造企业分别将国内早已衰退的黑白电视机和旧型号的彩色电视机推向发展中国家市场,实现了延长产品生命周期和增长收益的目的,就是代表性的市场开发战略。

3. 产品开发战略

这是通过向现有市场投放新产品、改良产品或追加不同规格的产品,扩大销售额和市场占有率的成长战略。例如,汽车制造企业向同一市场投放具有节能效果、造型新颖的新型汽车,使企业在竞争中处于有利地位,进而扩大市场占有率。

4. 多元化战略

这是由新产品领域和新市场领域组合而产生的成长战略。它是通过向未曾涉足的新市场投放新产品、开发新的经营领域而使企业获得发展的战略。

根据企业新的产品及市场领域与原有产品及市场领域的“关联性”,这四个发展方向战略又可分为以下三种具体形式:在以上四种成长方向中,前三种成长方向的经营主线比较清晰,它们或者是开发新的产品,或者是开辟新的市场,或者是两者兼而有之;在多元化成长方向中,同心多元化以原有技术为核心,水平多元化以原有市场为核心,其共同经营主线也是比较清楚的,只是集团多元化有点跨行业性质,与原有产品与市场领域几乎没有关联,所以其共同的经营主线比较模糊。

(三) 竞争优势

竞争优势是指在特定的产品与市场领域中,企业具有比竞争对手更为优越的特征和条件。它常常表现为,企业所拥有的资源与竞争对手相比在数量上或质量上形成的有利差别。例如,企业拥有先进的设备、资金雄厚、技术力量强等,都可成为企业的竞争优势。一定的竞争优势是企业一定的产品与市场领域应追求的目标,同时也是企业在竞争中立于不败之地的根本保证之一。发挥竞争优势有两方面的含义:一是正确地认识企业的竞争优势;二是有效地利用企业的竞争优势。为此,企业在制定经营战略时,要认真地分析有关的市场环境和竞争状态,从中选择能够发挥竞争优势的产品与市场领域。

(四) 协同效应

这是指若干因素的有效组合可以比各个因素单独作用产生更大的效果,也就是可以取得“ $1+1>2$ ”的效果。经营战略中的协同效应是指企业从现有的产品及市场领域向新的产品及市场领域深入时,由于现在和将来两个领域互相补充、相互促进,可以获得更大的经营效果。

企业中的这种协同效应可以表现在多个方面:(1)销售协同效应,即企业利用共同的销售渠道、共同的销售管理组织和共同的产品品牌以及企业形象等来扩大产品的销售而取得的协同效应。(2)生产协同效应,即企业通过有效地利用现有的生产技术和设备、现有的人员以及分摊间接费用等所取得的协同效应。(3)投资协同效应,即企业通过共用厂房、原材料库存、设备和工具以及研究开发成果等取得的协同效应。(4)管理协同效应,即企业通过充分发挥管理系统的作用,特别是各级管理人员的通力合作而产生的协同效应。

协同效应可以使企业更加充分地运用各种经营资源,更加合理地组织各种经营活动,从而起到一种“加速器”的加速作用,有效地提高企业的获利能力。同时,协同效应也是衡量企业的各种经营资源与活动“搭配”是否合理的主要指标之一,尤其是在多元化战略决策中表现尤为明显。

以上四个战略管理要素是相辅相成、互不排斥的,共同构成了企业战略的内核。产品及市场领域明确了企业寻求获利能力的范围;成长方向明确了这种范围扩展的方向;竞争优势是企业获利能力的保证;协同效应则是企业获利能力实现的“加速器”。图1-1列示了战略管理四要素之间的关系。

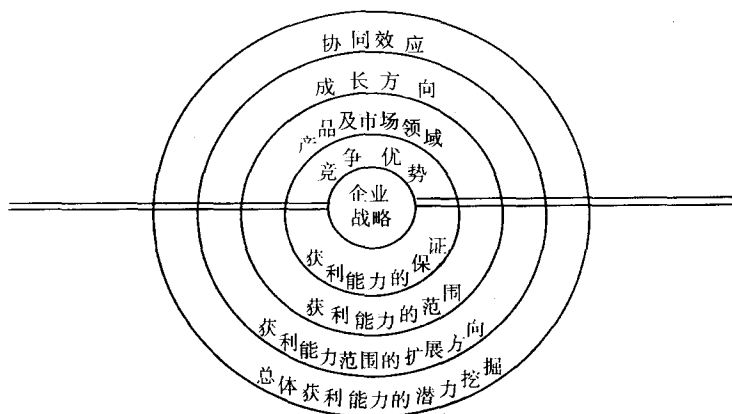


图 1-1 战略管理要素

四、企业战略层次

(一) 企业战略层次的主要结构

一般来说,企业战略不是单一的,而是有层次的,企业的规模大小不同,企业战略层次也会不同。例如,从事单一业务的中小企业,其战略一般分为两个层次,即公司战略和职能战略(见图1-2)。而从事多元业务的大型企业的战略可以划分为公司战略、竞争(事业部)战略和职能战略三个层次(见图1-3)。

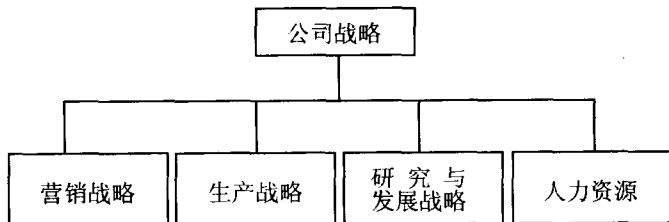


图 1-2 单一业务企业的战略层次

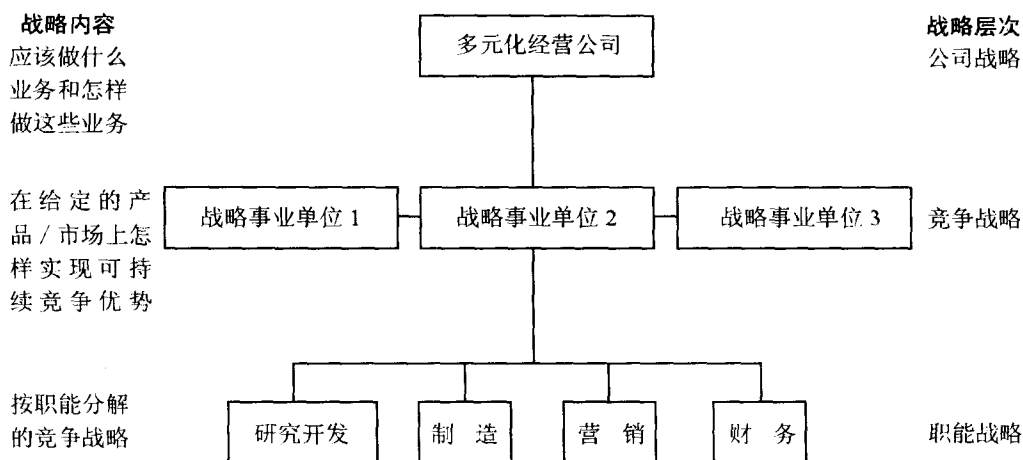


图 1-3 多元化大型企业的战略层次

（二）企业战略层次的具体内容

1. 公司战略

公司战略（corporate strategy）的研究对象是一个由一些相对独立的业务或事业单位（strategic business units，简称为 SBU）组合成的企业整体。公司战略是一个企业的整体战略总纲，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。公司战略的主要内容包括企业存在的基本逻辑关系或者基本原因，是企业战略决策的一系列最基本的因素。概括地说，公司战略主要强调两个方面的问题：一是“我们应该做什么业务”，即确定企业的使命与任务、产品及市场领域；二是“我们怎样去管理这些业务”，即在企业不同的战略事业单位之间如何分配资源以及采取何种成长方向等。

2. 竞争战略

竞争战略也称事业部战略（SBU strategy），或者是分公司战略，是在企业公司战略指导下，各个战略事业单位制定的部门战略，是公司战略之下的子战略。在企业战略的四个构成要素中，竞争战略主要强调经营范围和资源配置两个因素，主要研究的是产品和服务在市场上的竞争问题。其目的从企业外部来看主要是建立一定的竞争优势，即在某一特定的产品与市场领域取得获利能力；从企业内部来看主要是获得一定的协同效应，即统筹安排和协调企业内部的各种生产、财务、研究开发、营销等业务活动。

3. 职能战略

职能战略（functional strategy）是为贯彻、实施和支持公司战略与竞争战略而在企业特定的职能管理领域制定的战略。职能战略的重点是提高企业资源的利用效率，使企业资源的利用效率最大化。职能战略一般可分为营销战略、人事战略、财务战略、生产战略、研究与开发战略、公关战略等。与公司战略和竞争战略相比较，职能战略更为详细、具体和具有可操作性。实际上，职能战略是公司战略、竞争战略与实际达成预期战略目标之间的一座“桥梁”。

(三) 企业战略层次的特点

公司战略、竞争战略和职能战略三个战略层次的特点比较,如表 1-2 所示:

表 1-2 企业战略三个层次的比较

比较内容	企业战略层次		
	公司战略	竞争战略	职能战略
战略要素	产品及市场领域、成长方向	竞争优势	协同效应
管理者	高层	中层	基层
性质	观念型	中间	执行型
明确程度	抽象	中间	确切
可衡量程度	以判断评价为主	半量化	通常可定量
频率	定期或不定期	定期或不定期	定期
时期	长期	中期	短期
地位	开创性	中等	改善增补性
与现状的差距	大	中	小
风险程度	较大	中等	较小
盈利潜力	大	中	小
可能的代价	较大	中等	较小
灵活性	大	中	小
资源	部分具备	部分具备	基本具备
协调要求	高	中等	低

由上可见,公司战略、竞争战略与职能战略一起构成了企业战略体系。在一个企业内部,企业战略的各个层次之间是相互联系、相互配合的。如图 1-4 所示,企业每一层次的战略都构成下一层次的战略环境;同时,次一级的战略又为上一级战略目标的实现提供保障和支持。所以,一个企业要想实现其总体战略目标,必须把三个层次的战略结合起来。

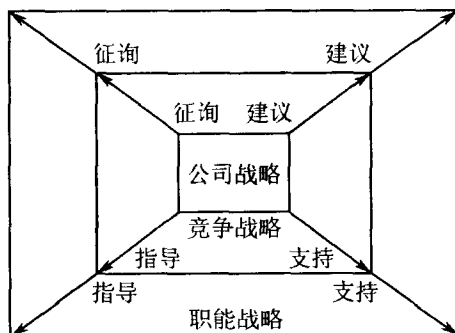


图 1-4 战略层次的互动过程

五、企业战略体系

企业的公司战略、竞争战略与职能战略的有序组合形成了企业的战略体系。设计战略体系的目的,是使企业高层管理人员明确认识战略的层次以及各层次之间的关系,以便根据公司整体的情况和公司内各部门和各单位的经营业务实际,制定符合各种实际情况的不同战略,进而有效地实施战略管理,增进企业的战略竞争能力。图 1-5 描述了企业战略体系的主要内容。

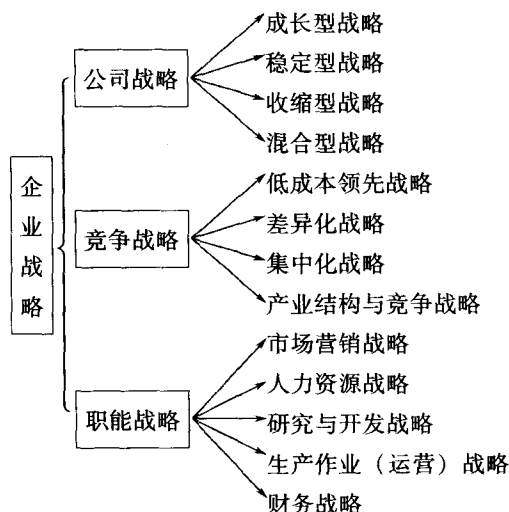


图 1-5 企业战略体系

六、企业战略方案的内容

一般来说,一项完整的战略方案通常由战略思想、战略目标、战略阶段、战略重点和战略对策五要素组成,各个战略要素相互联系,形成了一个完整的战略方案。

1. 战略思想

战略思想是指导战略制定与实施的基本思想和观念,是整个战略的灵魂。战略思想来自战略理论、战略分析、战略判断以及战略推理。也就是说,战略思想产生于战略思维之后。战略思想是如表 1-3 所示的一个认识过程。

表 1-3 战略思想形成过程

战略理论	→	战略分析	→	战略判断	→	战略推理
以正确的理论作为指导		对战略环境进行分析		对战略环境进行理性判断		从各种认识中通过正确的推理形式,形成战略思想

战略思想应具有系统而长远的观点、忧患意识、不断创新的精神和适应市场变化的思想。