



高等院校
创新创业教育丛书

中小企业战略管理

主编 樊胜利 马岩茹
主审 陈永奎

Strategic Management of Small and
Medium Sized Enterprises



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



高等院校
创新创业教育丛书

本书系西北民族大学承担的“科技厅甘肃省大众创业万众创新示范基地项目”“科技厅甘肃省西北民族大学多民族大学生众创空间项目”“中央高校基本科研业务费资金资助项目”阶段性成果

中小企业战略管理

主编 樊胜利 马岩茹
主审 陈永奎

Strategic Management of Small and
Medium Sized Enterprises



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

中小企业战略管理 / 樊胜利, 马岩茹主编. —北京: 经济管理出版社, 2016. 10
ISBN 978-7-5096-4682-3

I. ①中… II. ①樊…②马… III. ①中小企业—战略管理—高等学校—教材
IV. ①F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 262166 号

组稿编辑: 王光艳

责任编辑: 许兵 吴茵如

责任印制: 黄章平

责任校对: 雨千

出版发行: 经济管理出版社

(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网址: www.E-mp.com.cn

电话: (010) 51915602

印刷: 三河市文阁印刷有限公司

经销: 新华书店

开本: 720mm × 1000mm/16

印张: 14.5

字数: 252 千字

版次: 2017 年 3 月第 1 版 2017 年 3 月第 1 次印刷

书号: ISBN 978-7-5096-4682-3

定价: 58.00 元

• 版权所有 翻印必究 •

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

前 言

中小企业奠定了中国“世界工厂”的基石,是国家经济社会发展中的重要力量。2015年,中国中小企业近5000万家,占全国企业总数的99%以上,它们创造了近60%的GDP、75%的城镇就业、60%的出口,贡献了60%的税收以及70%以上的新产品开发。因此,中小企业发展壮大对于促进我国国民经济健康可持续发展、人民生活水平的提高和社会的和谐稳定,具有十分重要的战略意义。

但是,受到全球经济发展不稳定和国家经济发展转型升级的影响,我国中小企业的发展面临更多的挑战。除了企业融资难、社会服务体系不健全、信息缺乏等亟待解决的老问题外,中小企业又面临一系列新问题带来的巨大压力。一方面,中小企业缺乏核心竞争力。大量中小型制造业企业的产品质量和技术水平相对较低,难以在中长期立足,一直处于产品价值链的低附加值位置。如何引导中小型制造企业走上一条良性发展的道路,提高产品质量和技术水平,提高企业的核心竞争力,是急需解决的问题。另一方面,中小企业面临管理特别是战略管理的问题。多数中小企业的管理水平较低,缺乏大局观,目光短浅,对企业战略管理重视不够,也缺乏相应的战略管理人才,没有形成一个完整的战略管理体系;对市场和竞争环境的认识不清,缺乏量化的管理分析工具;高层管理者忙于处理日常事务,没有足够时间去思考战略管理问题,对国内外先进的战略管理理论和经验关注不够,对市场格局和竞争格局的变化缺乏认识。

在“大众创新、万众创业”的时代背景下,结合教育部关于普通本科学校创业教育教学基本要求,并经过多年学校创业教育实践,我们把《中小企业战略管理》一书作为“创业知识”系列选修课教材之一编写完成。

本书共分为六章,第一章企业战略管理概论;第二章中小企业战略分析;第三章中小企业成长战略;第四章中小企业竞争战略;第五章中小企业职能战略;第六章中小企业战略实施与控制。围绕企业战略管理的一般结构,全书重点介绍了战略分析、战略制定与选择(总体战略、竞争战略、职能战略)和战略实施与

控制等理论与实践内容。全书涉及面较广、适应性较强，是高等学校大学生创业教育的理想教材。

在编写过程中，我们参阅了大量的相关资料，查阅了中国期刊网、百度网、东奥在线、莫慧网等平台信息，借鉴了多年来在企业战略管理方面的成果，在此对相关作者表示感谢。全书是在创业教育教研室大力支持下完成的，感谢教研室张平主任。由于水平和时间所限，疏漏之处在所难免，恳请广大读者批评指正。

编者

2016年10月

目 录

第一章 企业战略管理概论	1
第一节 企业战略	1
一、企业战略的定义	1
二、企业战略的内容	1
三、企业战略的结构层次	3
四、企业愿景、使命和战略目标	5
第二节 企业战略管理	7
一、战略管理的含义	7
二、战略管理的过程	8
第三节 战略管理理论演进	10
一、战略管理思想形成阶段	10
二、20世纪60~70年代的传统战略管理理论阶段	11
三、20世纪80年代至今的现代战略理论阶段	13
第四节 中小企业战略管理的特点	16
一、中小企业界定标准	16
二、中小企业战略管理的特点	22
本章复习思考题	24
本章案例	24
第二章 中小企业战略分析	29
第一节 一般宏观环境分析	29
一、政治和法律环境因素	30

二、经济环境因素	31
三、社会和文化环境因素	33
四、技术环境因素	33
第二节 产业环境分析	34
一、产业和产业环境	34
二、产业演变与产业生命周期	35
三、产业的集中与分散分析	38
四、产业竞争力分析	40
第三节 企业内部环境分析	47
一、中小企业资源与能力分析	48
二、中小企业业务活动分析	57
三、中小企业业务组合分析	64
第四节 企业外部环境与内部资源能力的匹配性分析	69
一、SWOT 分析方法	69
二、中小企业内部资源能力与外部环境的匹配性分析	71
本章复习思考题	72
本章案例	72
第三章 中小企业成长战略	77
第一节 密集型成长战略	77
一、密集型成长战略的概念和特征	77
二、密集型成长战略的形式	78
三、密集型成长战略的优势和风险	82
第二节 多元化成长战略	83
一、企业多元化成长战略的类型	83
二、企业选择多元化战略原因	84
三、企业多元化战略失败的原因	85
四、集团多元化战略	87
第三节 一体化成长战略	87

一、一体化成长战略概述	87
二、企业一体化成长战略的模式	89
三、企业一体化成长战略的新动向	91
第四节 中小企业成长战略的途径	92
一、内部发展	92
二、并购战略	93
三、企业联合与战略联盟	94
本章复习思考题	96
本章案例	96
第四章 中小企业竞争战略	99
第一节 集中化战略	99
一、集中化战略的概念与特征	99
二、集中化战略的实现途径	100
三、集中化战略的优势与风险	101
四、集中化战略的适用条件	102
第二节 成本领先战略	103
一、成本领先战略的概念与分类	103
二、成本领先战略的目标与条件	104
三、成本领先战略的优势与风险	106
四、成本领先战略的方法体系	107
第三节 差异化战略	109
一、差异化战略概述	109
二、产品或服务差异化战略的内容	110
三、差异化战略适用条件	111
四、差异化战略的优势与风险	112
五、差异化战略及成本领先战略和“五力模型”之间的关系	113
本章复习思考题	114
本章案例	114

第五章 中小企业职能战略	119
第一节 中小企业财务战略	119
一、企业财务战略的概念及分类	119
二、财务战略的内容及影响因素	120
三、企业财务经理的决策	123
四、企业财务战略的选择	127
第二节 中小企业营销战略	135
一、市场营销基础理论与核心概念	135
二、市场细分战略	139
三、目标市场选择与市场定位战略	140
四、企业营销组合战略	142
五、营销战略计划	151
第三节 中小企业生产运营战略	152
一、生产运营战略的概念与分类	152
二、影响企业运营流程的因素	153
三、制定生产运营计划	154
四、及时生产战略	157
五、全面质量管理	160
第四节 中小企业研发战略	163
一、研发战略概述	163
二、制定研发战略的依据	166
三、研发方法与途径选择	166
四、研发政策	167
第五节 中小企业人力资源战略	168
一、人力资源战略的概念与意义	168
二、人力资源的规划和计划	170
三、招聘与选拔	172
四、评估与激励	174
第六节 中小企业信息化战略	175

一、信息与信息化战略的概念	175
二、信息化战略规划	177
三、中小企业信息化战略的模式与对策	179
本章复习思考题	181
本章案例	181
第六章 中小企业战略实施与控制	185
第一节 中小企业组织结构	185
一、组织结构的主要影响因素	185
二、纵横向分工组织结构	187
三、中小企业组织结构设计的基本要素	192
四、组织结构与企业战略	194
第二节 企业文化与战略变革	196
一、企业文化	196
二、战略变革	201
第三节 中小企业战略控制	203
一、企业战略控制概述	203
二、中小企业战略控制的过程	205
三、中小企业业绩衡量与测评	206
四、中小企业战略控制方法	209
本章复习思考题	213
本章案例	214
参考文献	217

第一章 企业战略管理概论

第一节 企业战略

一、企业战略的定义

1. 概念

战略源于军事，即对战争全局的筹划和谋略。企业战略是指对企业发展进行重大的、带全局性的谋划。所谓重大的，就是涉及企业资源多、影响时间长、影响范围广的部分，战略决策事关企业生死存亡、发展和稳定，决策需要高层次；所谓全局性，与整体相关，不是企业营销、技术、财务、人力资源、设备管理中的任何一项的局部问题，而是企业需要根据外部环境和内部资源及能力状况，对企业发展目标、达成目标的途径和手段的总体规划。

2. 企业战略的重要性

一个企业仅仅具有某种资源上的优势，或者具有勤奋的管理团队，并不能确保企业成功。企业战略对决策具有支持作用，有助于明确企业努力的方向，科学确定企业的长远目标。同时，企业战略作为合作和交流的工具，与利益相关者充分沟通，有助于企业应对不断变化的外部环境，充分利用自身的资源和能力，确保企业的适应性和灵活性，保证企业目标的实现。

二、企业战略的内容

人们在生产经营活动中的不同场合往往赋予企业战略不同的内容。美国学者霍弗和申德尔（1978）指出，战略是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。美国学者迈克尔·波特

(1980年)认为,战略是公司为之奋斗的一些终点与公司为达到它们而寻求途径的结合物。20世纪80年代以后,加拿大学者亨利·明茨伯格借鉴市场营销学中的四要素(“4P”)的提法,提出企业战略的“5P”模型,即计划(Plan)、计谋(Ploy)、模式(Pattern)、定位(Position)和观念(Perspective)。明茨伯格的5P战略论述完整,影响比较深远。

1. 战略是一种计划

战略是一种计划,是精心构建的行动或一套准则来处理各种情况。企业战略计划是一种有意识、有预计、有组织的行动程序,是解决一个企业如何从现在的状态达到将来位置的问题。战略计划一般包括企业发展方向和目标、发展途径、处理某种特定情况的方针政策。战略计划是企业经营成功的保障,具有两个特点:一是战略是在企业经营活动之前制定的,战略先于行动,先思后行;二是战略是有意识、有目的地开发和制定的计划,是理性思维的结果。

2. 战略是一种计谋

战略是一种计谋,是要在竞争中赢得对手,或令竞争对手处于不利地位及受到威胁的智谋,也是一种在竞争博弈中威胁和战胜竞争对手的工具。威胁,作为一个恐吓手段,其战略可能不付诸实施;战胜,则是要付诸实施的战略。实施战略计谋的意义在于企业如何在竞争中获胜。如对手在搞自主研发,我们就引进成熟技术;对手扩大生产规模,我们就走差异化道路。

3. 战略是一种模式

战略体现为企业一系列的具体行动和现实结果,或是一系列的行动模式或行为模式。无论企业是否事先制定了战略,只要有具体的经营行为,就有事实上的战略。一系列行动是指企业为实现基本目的而进行竞争、分配资源、建立优势等的决策与执行活动。战略可能是人类行为的结果,而不是设计的结果。定义为“模式”的战略是已实现的战略,战略实际上是一种从计划向实现流动的结果。准备实施的战略与自发的战略则通过各自的渠道,流向已实现的战略,把整个战略看成是一种“行为流”的运动过程。因此,我们在选择战略时要充分考虑并尊重企业原有的行为模式,因为它会在很大程度上决定企业未来战略选择和战略实施的有效性。若要改变企业的行为模式,首先必须充分认识到推行这种变革的难度。

4. 战略是一种定位

战略是确定企业在市场中的位置。企业的定位基于对外部环境的理解、对自身资源和能力的认识、自己的价值观等因素之上。战略定位就是根据外部环境、自身资源和能力、企业价值观去确定经营行业、行业位置和角色，从而形成强有力的竞争优势。如奔驰公司战略定位是汽车行业、服务高端市场、安全和舒适三个方面。

5. 战略是一种观念

观念决定行为，行为产生结果。战略观念是指战略表达了企业对客观世界固有的认知方式，体现了企业对环境的价值取向和组织中人们对客观世界固有的看法，进而反映了企业战略决策者的价值观念。企业战略决策者在对企业外部环境及企业内部条件进行分析后作出的主观判断就是战略，显然战略是主观的产物。当企业战略决策者的主观判断符合企业内外部环境的实际情况时所制定的战略就是正确的；反之，当其主观判断不符合环境现实时，企业战略就是错误的。战略观念要通过组织成员的期望和行为而形成共享，个人的期望和行为是通过集体的期望和行为反映出来的。企业中不仅存在员工的个人价值观念，还需要形成共同的价值观念，企业要了解和掌握该组织的期望如何在成员间分享以及如何共同一致的基础上采取行动。因此，确立战略观念可以找到企业行为的标准，明确什么是好坏、对错、轻重。企业只有协调好组织价值观与个人价值观，才能实现自身的顺利发展。

三、企业战略的结构层次

企业战略的层次划分需要考虑的因素很多，其中关键要素包括四项：一是活动领域因素。企业从事生产经营活动领域即为企业的经营范围或业务组合。企业活动领域的确定除了受到社会、市场、顾客等外部环境因素的影响，还受到企业战略决策者对战略的概念和企业具体情况的认识。二是资源配置因素。资源配置的优劣将在很大程度上影响企业战略的实施能力。企业的资源配置不但包括对企业过去、目前的资源与技能进行配置与整合，还包括根据内外环境的变化情况，对企业资源与技能进行重新配置和再组合。三是竞争优势因素。企业通过活动领域和资源配置模式的确定，在市场上形成的优

于其他竞争对手的竞争地位就是竞争优势。其核心就是企业运用自己的竞争地位，以相对于竞争对手更高的价值实现战略目标。四是协同优势因素。在明确认识内外环境的条件下，企业通过有效的配置资源，可以实现企业中各要素共同努力的“1+1>2”的协同效果，即分力之和大于各分力简单相加的规模优势。在企业管理中，可以通过投资协同、生产协同、销售协同、管理协同来实现协同优势。

将上述四个方面的关键因素与企业战略联系在一起，企业战略可以划分为总体战略、竞争战略和职能战略三个层次，它们之间的互相作用和联系，构成了企业战略的结构体系。

1. 总体战略

企业总体战略又称为公司战略，是企业总体的、最高层次的战略，是企业最高管理层控制企业一切行为的最高行动纲领。企业战略首先要回答这样的问题：我们的业务是什么？我们应当在什么业务上经营？同时，在确定了答案之后，企业还要在各业务部门之间进行资源分配，以实现公司整体的战略意图。

2. 竞争战略

企业竞争战略又称为经营战略，处于战略结构中的第二层次，它是在企业总体战略的指导下，为实现企业总体目标服务的，以经营管理某一业务单位的战略计划为形式的子战略。竞争战略所涉及的决策问题是在选定的业务范围内或在选定的市场或产品区域内，业务单位应该在什么样的基础上进行竞争，以取得超过竞争对手的竞争优势。

3. 职能战略

企业职能战略是在各职能部门中，如生产、营销、研究与开发、财务、人事等部门，由职能管理人员制定的短期目标和规划，其目的是实现企业和业务部门的战略计划。职能战略强调“将事情做好”。

企业战略的三个层次之间互相作用，紧密联系。企业中每一层次的战略构成了下一层次的战略环境；同时，下一层次的战略为上一层次战略目标的实现提供保障和支持。各个层次的战略内涵及要求如表 1-1 所示。

表 1-1 企业战略层次结构对比

	总体战略	竞争战略	职能战略
作用	明确企业目标以及实现目标的计划与行动	指导本业务单位在特定市场、行业或产品中取得竞争优势	调整企业的资源和能力, 开发独特的资源或核心能力
主体	企业最高管理层	业务单位的管理层	职能部门的管理者
范围	企业整体	本业务单位	本职能领域, 涉及不同部门
内容	企业使命和目标、企业宗旨以及发展计划等	获得竞争优势的途径	规划本职能涉及的资源和能力, 注意不同职能战略之间的协调
关系	指导竞争战略和职能战略	支持公司战略的实现	服从公司战略、支持竞争战略

四、企业愿景、使命和战略目标

1. 企业愿景

企业愿景是根据企业现阶段经营与管理发展的需要, 对企业未来发展方向的一种期望、预测和定位。它回答的是“企业在未来将成为什么样的企业”, 也就是企业长期发展的方向、目标、目的、理想与愿望以及企业自我设定的社会责任和义务, 明确指出企业在未来是什么样子。如华为公司愿景是“丰富人们的沟通和生活”。

企业愿景是企业对自身长远发展和终极目标的规划和描述, 一定会对企业员工产生巨大的凝聚和激励的作用。美国管理思想家吉姆·柯林斯(1994)在著名的《基业长青》一书中指出, 那些真正的宏伟基业都有一个共同点: 有令人振奋、并可以帮助员工做重要决定的“愿景”。优秀的领导者会与员工分享企业的愿景, 如果可能, 还会让员工参与企业愿景的规划。如果能让员工充分理解领导者对企业长期发展方向的思路, 让与自己一同工作的所有人拥有相同的努力目标, 那么, 这家企业就会拥有无穷的发展动力。缺乏企业愿景指引的企业或团队会在风险和挑战面前畏缩不前, 它们对自己所从事的事业不可能拥有坚定的、持久的信心, 也不可能在复杂的情况下, 从大局、长远出发, 果断决策, 从容应对。

2. 企业使命

企业使命是企业在社会经济的整体发展方向中所担当的角色和责任, 也是企业的根本任务。企业的经营范围、市场目标等概括描述, 比企业愿景更具体地说明了企业的性质和发展方向。企业使命是实现愿景的手段, 回答的是“企业该做什么”、“企业如何做”才能实现企业的理想目标。在想做、可做、能做的三个环节中找到一个真正该做的事。如华为公司使命是“聚焦客户关注的挑战和压力,

提供有竞争力的通信解决方案和服务，持续为客户创造最大价值”。

企业使命是核心价值观的载体与反映，是企业生存与发展的理由。使命体现了企业全体员工的行为共识，是引导和激发全体员工持之以恒地为企业不断实现新的发展和超越的动力之源。企业使命不仅包括目前面临的任务，更涵盖对过去的认识、反思以及对未来的期望和判断，揭示了企业成长的基本原则和思路。管理大师德鲁克强调，企业所要达成的使命，一定要落在企业以外的“创造顾客”之中，是企业对客户、员工、股东和社会等方面的愿景。企业使命陈述的主要要素如表 1-2 所示。

表 1-2 企业使命陈述的主要要素

要素	回答的问题	举 例
用户	公司的用户是谁	强生公司：我们坚信，我们对医生、护士、患者、母亲和其他所有使用和享受我们的产品与服务的人负有重要的责任
产品或服务	公司的主要产品或服务项目是什么	美孚石油公司：寻找和开采石油、天然气、液化天然气以及用这些原料为社会生产高质量的产品，并以合理的价格向消费大众销售这些产品和提供相应的可靠服务
市场	公司主要在哪些地域竞争	布洛克威公司：我们注重的是北美市场，尽管我们也要开拓全球市场
技术	公司的技术是否是最新的	Reynolds：我们将努力开发可以降低吸烟导致健康风险的技术，以便满足成年吸烟者的需求
对生存、增长和赢利的关切	公司是否努力实现业务的增长和良好的财务状况	McGraw-Hill：通过收集、评价、生产和营销有价值的信息而满足全球需求，同时使我们的用户、雇员、作者、投资人和整个社会受益
观念	公司的基本信念、价值观、志向和道德倾向是什么	玫琳凯公司：公司全部宗旨都基于一条重要的原则，即分享与关怀。出于这种精神，人们将愉快地贡献他们的时间、知识与经验
自我认识	公司最独特的能力或最主要的竞争优势是什么	克朗·泽勒巴克公司：通过释放其全体雇员的能量和利用他们的建设和创造能力，在未来 1000 天的竞争中实现飞跃
对公众形象的关切	公司是否对社会、社区和环境负责	道氏化学公司：分担世界性的环境保护责任
对雇员的关心	公司是否视雇员为最宝贵的资产	Wachovia Corporation：以良好的工作条件、高超的领导方式、按业绩付酬的原则、个人成长的机会和高度的就业保障，来召集、培养和留住高能力、高品格和有奉献精神的人员

3. 战略目标

战略目标是企业使命的具体化,是企业在一定时期内沿其经营方向所预期达到的理想成果,如市场份额、利润率等。企业仅有美好愿景和明确使命还不够,还必须把它们转化为企业战略目标,这样企业战略才具有可操作性。

将企业愿景和使命转化为具体的业绩目标,就构成了企业的战略目标体系。如果企业使命与愿景没有转化为具体业绩目标,那么企业使命与愿景的宣言也仅仅是一些美丽的词句,是不会取得任何结果的。如果企业管理者在每一个关键领域都建立目标体系,并为达到这些设定目标而采取适当的行动,这样的公司可能会获得较好的结果。企业战略目标具有如下重要作用:一是战略目标能够实现企业外部环境、内部条件和企业目标三者之间的动态平衡;二是战略目标能够使企业使命具体化和数量化;三是战略目标为战略方案的决策和实施提供了评价标准和考核依据;四是战略目标对各级管理人员和广大职工具有很大的激励作用。

第二节 企业战略管理

一、战略管理的含义

企业战略管理是指通过分析外部环境和企业内部条件,对企业战略的设计、选择、控制和实施,直至达到企业战略总目标的全过程,是一门跨功能决策的艺术与科学。

早在1972年,美国学者伊戈尔·安索夫在《从战略计划走向战略管理》一书中,首次提出了“企业战略管理”的概念。他指出,企业战略管理是把企业的战略发展问题作为一个多因素和多层次的整体复杂系统来处理,既要重视技术经济方面的环境因素,也要重视企业自身的内部结构条件以及文化、政治和法律等各方面的发展变化可能产生的各种影响,并且还把战略计划的制定、控制与实施结合成一个统一的动态管理过程。战略管理模式是针对企业如何应付环境的恶化和动荡,如何应对竞争以及满足利益相关者等基本问题作出的回应。

与运营管理相比,企业战略管理具有如下主要特点:一是战略管理是关于企