

2000 年国家社科
基金资助项目
项目号：00BJY042

我国企业中长期战略管理 发展现状及对策研究 课题报告

课题组
二零零一年十二月

我国企业中长期战略管理发展 现状及对策研究

课题主持人：张保法

课题组成员：张保法	郑州大学商学院教授
宁建新	郑州大学商学院副教授
肖延方	郑州大学商学院教授
张希梅	中共河南省委宣传部编辑
辛惠琴	郑州大学商学院副教授
陈观亚	郑州大学外语学院副教授
马剑平	郑州大学商学院硕士研究生
傅廷斌	郑州大学工程管理学院副教授

前 言

企业战略管理是企业管理的一个重要方面。它是企业管理者应当掌握和运用的一套分析决策和实施技术，是企业根据自身的资源和能力，对国内外复杂环境作出适时反应的总体规划和管理模式。20 世纪 50 年代到 60 年代初可以看作是企业战略管理理论产生的萌芽时期。1965 年美国管理学家安索夫的《企业战略》一书出版，使得企业战略管理以科学的理念在企业管理学中出现，并受到人们的重视。60 年代企业战略管理重点在企业内部，主要表现在长期财务预算、合理配置资源、提高技术能力上。到了 70 年代中期，随着社会、经济的发展，市场供给的增加，消费需求的变化，市场竞争日益激烈，科技发展带来的生产大规模扩张与市场有限性的矛盾也日益突出，企业战略管理重点就逐渐转向了对外部环境突变的适应上，产生了以市场分析（预测）为基础和以产业结构分析为基础的战略管理理论。20 世纪 90 年代以后，以计算机信息技术为标志的高新技术的发展，必然带来企业战略管理理论新的变化，原有的企业战略管理理论已无法解释企业在剧烈竞争市场中的存亡和兴衰，产生了以资源、能力为基础的核心竞争力理论。

改革开放以来，随着社会主义市场经济的逐步建立和发展，20 多年来先后经历了上述企业战略管理的几个发展阶段：80 年代以长期财务预算和企业规划为基础的企业战略管理，90 年代初期和中期以市场分析和行业结构分析为基础的企业战略管理，90 年代后期进入了以资源和能力分析为基础的企业核心竞争力阶段。企业战略管理理论在我国得到了深入和广泛的发展，人们越来越意识到企业战略管理的重要性，企业的兴衰固然原因很多，但最根本、最重要原因取决于企业战略管理的正确与否。尤其我国加入世贸组织后，企业不仅面临着国内市场的竞争，而且面临着国际市场的竞争，面临着与外国大企业、跨国公司的竞争，因此对企业战略管理的深入研究是摆在我国企业面前的一项重要课题。

基于上述情况，我们选择了《我国企业中长期战略管理发展现状及

对策研究》这一课题，被批准为 2000 年国家社科基金资助项目。课题组在对企业战略管理理论进行深入研究的基础上，选择了北京联想集团、青岛海尔集团、深圳万科集团、河南双汇集团等 22 家企业进行调研。这 22 家企业具有一定的代表性，按资产所有制划分：有国有控股企业、中外合资企业、民营企业；按产业划分：它们分属于 IT、家电、机械、煤炭、钢铁、医药、食品、轻工、房地产、商业等不同行业；按区域划分：分属于东部沿海地区、西部地区和中部地区；按规模划分：有大型企业和中小型企业；大部分是经济效益好的企业，但也有经济效益较差、处于亏损中的企业和失败企业。

课题组对调查的情况进行了认真研究，对我国企业战略管理的现状和存在问题进行了比较全面的分析，并就如何在企业实施正确的战略管理，如何构建企业的核心竞争力提出了对策。

课题组对上述研究在一系列阶段性成果（包括论文、论著）的基础上，撰写了《我国企业中长期战略管理发展现状及对策研究课题报告》。该报告在课题组全体成员认真讨论的基础上，由课题主持人提出撰写提纲，分头撰写。课题报告共分作八章，第一章、第二章、第四章由张保法起草；第三章、第八章由宁建新起草；第五章由肖延方起草；张希梅起草了第七章；马剑平起草了第六章；辛惠琴、傅廷斌负责组织收集整理资料，参加集体讨论，提出不少宝贵意见，并对一些企业的经营状况进行了分析；陈观亚做了外文资料的收集整理与翻译等工作。后经课题组统一讨论定稿，课题主持人作了最后的统撰。

本课题研究过程，也是课题组成员与企业经营者共同探讨的过程，也是课题组成员学习的过程。课题组成员在一年多的研究实践中，除了对企业的调研外，参加了部分企业的咨询服务，和有关政府部门的研讨会，其研究成果得到了一定的应用。作为一个项目研究虽说告一段落，或说已完成，但对这一问题的研究算是刚刚开始，今后我们将对此进行更加深入的探讨。

《我国企业中长期战略管理发展现状及对策研究》课题组

2001 年 12 月

目 录

第一章 企业中长期战略管理理论发展概述	(1)
第一节 企业中长期战略管理的含义	(1)
一、企业战略	(1)
二、企业战略管理概念	(3)
三、企业战略管理与企业经营管理	(4)
第二节 企业战略体系	(5)
一、企业总体战略	(6)
二、战略业务单位战略(竞争战略)	(8)
三、职能战略(经营战略)	(9)
第三节 企业战略管理过程	(12)
一、战略分析阶段	(13)
二、战略制定阶段	(13)
三、战略实施阶段	(14)
第四节 企业战略管理理论的历史演变和发展	(15)
一、企业战略管理理论的萌芽阶段	(15)
二、以环境评估、市场预测为基础的长期战略计划管理理论	(16)
三、以产业(市场)结构分析为基础的竞争战略理论	(17)
四、以资源、能力为基础的核心竞争力理论	(18)
第二章 企业中长期战略管理理论的进一步研究	(20)
第一节 企业外部战略环境分析	(20)
一、宏观环境分析	(20)
二、行业环境分析	(23)
三、竞争者分析	(25)
四、企业外部环境的综合评价	(26)
第二节 企业资源和能力分析	(27)
一、资源和能力概念	(28)
二、企业资源分析	(28)
三、价值链分析	(29)
四、竞争优势分析	(30)
五、企业内部因素综合评价	(31)
第三节 企业使命和战略目标	(32)
一、企业使命	(32)
二、企业战略目标	(34)
第四节 企业战略的制定与选择	(37)
一、战略方案的制定	(37)

二、战略选择·····	(41)
第三章 企业核心竞争力理论·····	(43)
第一节 企业核心竞争力理论·····	(43)
一、与企业核心能力相关的战略概念、作用和意义·····	(43)
二、企业核心能力的组成要素·····	(46)
第二节 企业核心竞争力的特征与评价·····	(49)
一、企业核心能力的综合性表现特征·····	(49)
二、企业核心能力评价的基本标准·····	(51)
第三节 提高企业的核心竞争力：企业核心能力运作框架·····	(53)
一、中西企业核心能力理论研究现状·····	(53)
二、企业核心能力运作框架·····	(55)
第四章 我国企业中长期战略管理现状调查分析·····	(57)
第一节 对我国 22 家企业中长期战略管理的调查·····	(57)
一、海尔集团公司·····	(57)
二、联想集团·····	(58)
三、内蒙古鄂尔多斯集团公司·····	(59)
四、万科企业股份有限公司·····	(60)
五、杭州娃哈哈集团有限公司·····	(60)
六、河南莲花集团有限公司·····	(61)
七、郑州永通特钢有限责任公司·····	(61)
八、郑州正星科技股份有限公司·····	(62)
九、巨人集团的倒下·····	(63)
第二节 我国企业的战略管理分析·····	(64)
一、我国企业战略管理的历史分析·····	(64)
二、我国企业战略选择分析·····	(65)
第三节 我国企业的核心竞争力分析·····	(70)
一、我国企业核心竞争力现状·····	(70)
二、我国企业缺乏核心竞争力分析·····	(71)
三、如何构建企业核心竞争力·····	(72)
第五章 我国成功企业的战略分析·····	(74)
第一节 名牌战略：安阳卷烟厂振兴之路·····	(74)
一、强化名牌意识，确立名牌目标·····	(75)
二、狠抓产品质量，稳固名牌根基·····	(76)
三、引进、培养人才，提高名牌品位·····	(77)
四、加强营销工作，拓展名牌市场·····	(77)
五、加强广告宣传，扩大名牌影响·····	(78)
第二节 春兰集团的经营战略·····	(78)
一、实施产品结构重组战略·····	(79)

二、实施资本经营战略·····	(79)
三、实施多元化, 国际化经营战略·····	(80)
四、大力实施技术发展战略·····	(82)
第三节 格兰仕: 以市场为导向调整经营战略·····	(83)
一、专业化和规模化战略·····	(83)
二、从竞争走向竞合的经营战略·····	(87)
三、准确把握市场发展趋势, 实施多元化经营战略·····	(88)
第四节 莲花味精集团的“质量效益型”战略分析·····	(89)
一、确立“以人为本, 质量第一”的企业质量文化, 奠定全面质量管理的基础·····	(90)
二、把争创名牌作为企业发展的目标, 追求名牌效应, 实现质量和效益的完美统一·····	(90)
三、重科技、强化管理、降低生产成本, 不断提高质量与效益的保证能力·····	(92)
四、培育规模优势, 在多元化、集团化、国际化道路上迈出新的步伐·····	(93)
第五节 天津药业有限公司: “高科技加规模经济”发展战略·····	(93)
一、没有战略管理, 企业竞争失败·····	(94)
二、制定发展战略, 重新夺回市场·····	(94)
三、实施“高科技加规模经济”的发展战略·····	(95)
四、高度重视和重用人才·····	(96)
 第六章 我国企业失败案例战略分析·····	(97)
第一节: 从另一个视角看“秦池模式”·····	(96)
——成也标王 败也标王	
第二节 爱多神话的破灭·····	(101)
第三节 风雨过后看“三株”·····	(104)
一、没有科学的中长期战略管理措施·····	(105)
二、企业经营管理和营销出现重大失误·····	(105)
三、公司内部官僚习气和腐败作风严重·····	(106)
四、品牌的危机管理经验严重缺乏·····	(107)
 第七章 中国企业中长期战略管理对策研究·····	(110)
第一节: 中外中长期战略管理比较分析·····	(110)
一、外国企业中长期战略管理分析·····	(110)
二、我国企业中长期战略管理分析·····	(112)
三、外国公司在华投资的中长期战略分析·····	(115)
第二节 我国企业中长期战略管理的思维特势研究·····	(116)
一、企业发展贪大图快·····	(116)
二、过分追求多元化经营·····	(117)
三、过分强调低成本扩张·····	(117)
四、资本经营认识上的偏差·····	(118)
第三节 我国加入 WTO 对企业中长期战略管理的影响·····	(120)

一、加入 WTO 后我国企业战略环境的变化·····	(120)
二、加入 WTO 后我国面临的挑战与竞争趋势·····	(120)
三、加入 WTO 后我国企业的国际化竞争·····	(121)
第四节 我国企业中长期战略选择的思路·····	(122)
一、组建团队：中国企业战略重构的思路·····	(122)
二、转变观念：企业战略调整决策的前提·····	(123)
三、持续创新：企业战略调整决策的核心·····	(124)
四、形成自己的核心能力是企业战略竞争的关键·····	(124)
第五节 如何加强战略实施与控制·····	(125)
一、加强企业战略实施·····	(125)
二、加强企业战略的控制·····	(126)
三、战略控制过程·····	(126)
四、加强战略控制方法和控制系统·····	(127)
 第八章 构建和提升企业核心竞争力·····	(128)
第一节 核心产品与核心技术（构建企业核心竞争力的方式）·····	(128)
一、核心产品·····	(128)
二、核心技术·····	(128)
三、我国政府与企业历来重视技术问题·····	(130)
第二节 重组、联盟、创新企业核心竞争力·····	(132)
一、企业合作与联合的动因·····	(132)
二、企业的购并及其特点·····	(134)
三、核心能力的弥补外联·····	(136)
第三节 不断创新、提升企业核心竞争力·····	(138)
一、核心能力的内部建造·····	(138)
二、全球化、WTO 与中国企业经营·····	(141)
 主要参考文献·····	(144)

第一章 企业中长期战略管理理论发展概述

第一节 企业中长期战略管理的含义

一、企业战略

“战略”一词来源于军事学，指的是“对战争全局的筹划和指导”，以后演变为“泛指重大的、带有全局性或决定全局的谋划”。将“战略”引入企业管理，大约是从 20 世纪 60 年代开始。由于科学技术的迅速发展，生产力水平的提高，市场竞争日益激烈，企业的外部环境更加复杂，使企业深感“商场如战场”，产生了研究和运用战略的需要，于是提出了企业战略（Business Strategy）。

目前西方战略管理文献中对于企业战略还没有统一的定义，不同的学者从不同的角度对企业战略给予了不同的解释。归纳起来，大体可以分作三种观点：一种观点认为企业战略应包括企业的目的和目标。这是一种以计划为基点的企业战略，称作广义的企业战略；另一种认为企业战略不应该包括这一部分内容，称作狭义的企业战略；第三种是将各种观点进行整合。

1、广义的定义

对企业战略的广义解释是一种传统的概念。这种概念的主要代表人物有波特、安德鲁斯和奎因。

美国哈佛大学教授迈克尔·波特（Michael porter）在其《竞争战略》一书中提出：“战略是公司为之奋斗的一些终点和公司为达到它们而寻求的途径的结合物”。这里波特所指的终点就是企业的目标，途径就是企业为达到目标所采用的各种方针、计划、措施和政策。

安德鲁斯（K. A. Andrews）是美国哈佛大学商学院教授，在其《经营战略论》一书中指出：“战略是一种决策模式，这种模式决定和揭示企业的目的和目标，以及达到这些目标的重大方针和计划。从而界定着企业正在从事的或者应该从事的经营业务，以及界定着企业所属的或者应该属于的经营类型”。

美国达梯莱斯学院管理学教授奎因（J. B. Quinn）也认为：战略是一种模式或计划，它将一个组织的主要目的、政策和活动按一定的顺序结合成一个紧密整体。

上述广义企业战略的定义强调了战略计划，是以计划为基点，将企业战略视为理

性计划的产物，忽视了环境的变化对计划的影响，因此，这种定义仅强调了企业战略的计划性、全局性和整体性。

2、狭义的定义

对企业战略的狭义解释是一种现代概念，这种概念的主要代表人物有安索夫、霍弗和申德尔。

美国教授安索夫(H. I. Ansoff)继1965年发表了《企业战略》一书之后，于1976年出版了《从战略计划走向战略管理》，1979年又写了《经营战略论》一书。安索夫在《经营战略论》一书中指出：企业战略是现有资源和计划资源的布置以及外部环境相互作用的基本模式。并认为只有在环境、战略、组织三支柱要素协调一致，相互适应时的战略才会成功地实现企业的经营总目标；反之，则会降低总目标的实现率。

美国学者霍弗(C·W·Hofer)和申德尔(D·Sohendel)对企业战略的解释是：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。

以上两种定义强调了企业的外部环境，近年来，企业外部环境的变化速度加快，任何企业制定的战略计划不可能不变，必须随着外部环境的变化而变化。因此企业大部分战略都是事先计划和适应环境变化而产生变化的组合。狭义的企业战略定义更强调了企业战略的另一方面属性——应变性、竞争性和风险性。

3、综合性定义：战略的5P

对企业战略提出综合性定义的代表人物是加拿大麦吉尔大学管理学教授明茨伯格(H·Mintzberg)，他提出应从五个不同的角度结合在一起来解释企业战略，被称作战略5P定义，简述如下：

(1) 战略是一种计划。将战略理解为计划是出于战略对行动的引导和指导作用的考虑。把战略看作是为实现特定目标而进行的一种有意识的、有预计的行动。按照这一定义，企业战略必须在企业经营活动之前制定，是人为设计的结果。

(2) 战略是一种模式。战略是模式的概念强调了战略的行为方面，如上面安索夫、霍弗和申德尔对企业战略的定义，说明战略可以是有意识、有计划的过程，也可以是企业无预先计划的对环境变化的反应行为方式。有计划战略，在实践中往往会由于环境的变化而改变和停止原来的计划，这时企业就要根据现实的环境采取恰当的行动，甚至会没有足够的时间重新制定战略计划，而采取突发应变的措施来实现目标，或对目标进行修订。这种在非预计情况下采取的适应性行为称作无计划战略，或应急战略。

(3) 战略是一种定位。战略是一个企业在自身环境中所处的位置或在市场中的位置。根据这一概念，首先，战略是企业与环境之间的纽带，使企业的内部条件与外部环境相适应。其次，战略确定了企业所在的业务领域进行竞争和运行的方式。这里的竞争不仅考虑与单个竞争对手在面对面的竞争中处的位置，而且也包括在若干个竞争

对手面前自己在市场中所处的位置。

(4) 战略是一种计谋。是指企业通过公布自己的战略,展示向竞争对手的竞争意愿、决心及相应采取的竞争行动,以期造成对竞争对手的威胁来战胜竞争对手。

(5) 战略是一种观念。这一定义强调了战略是一种概念的内涵。首先,战略存在于企业高层管理者的头脑之中,是高层管理者对客观世界的认识,是独创性和想象力的体现;其次,战略的观念被组织成员所共享,构成组织文化的一部分,指导组织成员的意图和行动。

以上对企业战略五个方面的不同解释,说明了人们对企业战略特征的不同认识,只不过是不同的角度对企业战略加以阐述。

上述对企业战略含义的不同观点,反映了企业战略的复杂性,及人们对企业战略认识的不断深化。特别是最近几年,企业已逐步把培养和发展核心竞争力,以取得企业发展的整体优势作为企业战略的本质含义,产生了许多新的观点。

近几年来我国学者和企业界人士逐步重视对企业战略管理的研究。对企业战略的概念提出了很好的见解。这里我们根据中外学者对企业战略的解释,给出以下定义。企业战略可理解为企业在激烈竞争的市场环境中,为建立和发展自己的竞争优势,根据企业自身条件,在对市场未来进行全面分析和预测的基础上,为谋求生存和发展而作出的带有长远性、全局性的谋划和行动纲领。从这一定义可以看出,企业战略涉及企业发展中带有全局性、长远性和根本性的问题,是企业经营思想和经营方针的体现,是制定企业计划的基础,通过企业战略的实施,培育和发展企业的核心竞争优势。

二、企业战略管理概念

企业战略必须付诸实施,在实施的过程中会遇到一系列对企业产生重大影响的内部的和外部的的问题,这些问题被称作战略性问题。将这些战略性问题从企业管理中分离出来,单独进行分析和管理的,即为企业战略管理。企业战略管理一词最早由安索夫在其 1976 年出版的《从战略计划走向战略管理》一书中提出的。国内外学者对企业战略管理各有不同的解释,这些解释反映了学者们从不同角度对企业战略管理的研究,但对企业战略管理的现解大体是一致的,下面列举几种定义。

1、战略管理涉及对有关组织未来方向做出决策和决策的实施,它包括两个方面:战略规划和战略实施^①。

2、企业战略管理是指在企业总体战略的形成过程中,以及在企业运行时贯彻落实这些战略的过程中,制定的决策和采取的行动^②。

3、战略管理是指对企业战略的制定和实施进行的管理。广义的战略管理是指运用

^① 拜亚斯著,王德中等译:《战略管理》,北京,机械工业出版社,1988。

^② 罗伯特·莫克勒著,周致等译:《战略管理》,北京,国际文化出版社,1996。

战略对整个企业进行管理^③。

根据以上几种关于企业战略管理的定义，我们认为：企业战略管理是一个包括企业战略的制定和战略实施（包括评价和控制）的过程。

企业战略在实施的过程中必然受到外部环境的影响和企业内部条件的制约。外部环境对企业的影响大体分作两个方面。一方面，外部环境的变化在增加企业经营风险（挑战）的同时，又为企业的发展提供了机会（机遇），从而影响和决定了企业在动态环境中所做的选择。另一方面，外部环境会对企业的发展提出承担社会非经济责任的要求，从而也影响和决定企业在此环境中应做出的抉择。企业内部条件构成对企业的制约，如资源条件制约着企业的实力，因而在客观上也决定了企业能做什么的选择。企业高层领导人的思想、职工的业务素质、企业文化等也决定了企业在某些方面选择。因此，企业在战略实施过程中，面对外部的、内部的环境与条件的影响和制约，需要解决一系列的问题，如外部环境给企业带来的威胁和机会是什么？企业内部条件的优势和劣势在哪里？如何确定各经营目标的优先顺序？企业的适应规模应是多大等一系列有关企业经营的根本性问题，即是我们前面所说的战略性问题，这就是企业战略管理所解决的问题。因此企业战略管理与企业的经营管理，如生产管理、财务管理、市场营销管理等是不同的。企业战略管理超越企业具体经营管理对企业日常经营过程中具体问题的解决，是从总体上把握企业，在不断变化的环境中分析和解决企业的总体发展。

三、企业战略管理与企业经营管理

为了加深对企业战略管理的理解，下面我们简要分析企业战略管理与企业经营管理的联系和区别，从而归纳出企业战略管理的主要特点。

企业战略管理与企业经营管理的联系是：企业战略管理和企业经营管理都是企业管理的重要内容，是现代企业生存和发展的必备条件。企业战略管理必须从企业的现实条件出发，即不可脱离企业当前的经营状况，当前的经营管理水平。如果脱离了企业当前的经营管理水平，企业所制定的战略方案必然不符合企业实际，因而也很难实施。同样，企业的经营管理也必须在企业总体战略的指导和约束下进行，服从于企业战略管理的需要。

企业战略管理与企业经营管理的区别：首先，企业战略管理与企业经营管理的內容不同，彼此不能替代。企业战略管理是企业战略实施过程的管理，是企业总体发展方向的管理；企业经营管理是对企业经营过程中某些具体问题的管理，如产品管理、资源管理、投资管理等。其次，企业战略管理侧重于对无现成可依的未来投入产出的组织，一方面要适应环境的变化，另一方面还要创造和改变环境；企业经营管理往往

^③ 解培才主编：《工业企业经营战略》，北京，中国人民大学出版社，1990。

是侧重依据原有资源投入产出方面的经验，以适应外部环境的变化。简单说，企业经营管理侧重于重复性的管理；企业战略管理侧重于创新性的管理。第三，企业战略管理主要关心的是企业战略目标的实现，企业的发展，而不着重考虑企业的当前经济效益；企业经营管理主要关心的是企业的经济效益，尤其是当前的经济效益。第四，企业战略管理决策和实施由企业高层领导人负责，在企业总体经营思想指导下，通过对外部环境和内部条件的分析，可调动企业的一切资源（包括有形资源 and 无形资源），是一种综合性的管理；企业经营管理是由企业主管领导或部门主管人员负责，所进行的某一个侧面的管理。

根据以上讨论，可以得出企业战略管理具有以下特点。

（1）总体性。企业战略管理是以企业的总体为对象，它管理的是企业的总体活动，所追求的是企业的总体效果。虽然企业战略管理也涉及到企业的局部活动，但这些局部活动是作为总体活动的有机构成部分在企业战略管理中出现的。企业战略管理不是强调企业某一局部或某一职能部门的最优，而是强调企业整体最优。

（2）从时间上看具有长远性。企业战略考虑的是企业相当长一段时间的总体发展，一般至少都在 3—5 年或以上。因此，实施企业战略不仅需要从企业现有资源条件出发，而且还要考虑企业未来的积累，和对资源新的开发，这就是说战略管理具有时间上的长远性。

（3）企业战略管理的主体是企业的高层领导者。由于一方面企业战略管理必须贯彻企业高层领导人的思想，体现企业的总体发展；另一方面企业战略管理涉及到企业的各个方面和各个部门，这就决定了必须由企业高层领导人决策和指挥。

（4）战略管理对企业来说，重在提高效能，而经营管理重在提高效率。所谓效能就是企业实际所实现产出达到未来的期望产出（战略目标）的程度；而效率是企业实际产出与实际投入之比率。企业战略管理重在提高效能，即是着眼于企业未来的发展，为实现企业的战略目标，企业应该做什么，如何做；企业经营管理重在提高效率，即着眼于企业目前的经营，如何提高资源的利用效率，如何提高劳动生产率等。

第二节 企业战略体系

按照系统科学原理，可以把企业看作是一个系统。这个系统具有以下特点：（1）企业是一个开放系统。企业跟外界发生着各种各样的联系，并受外部环境的影响和制约。（2）企业是一个动态系统。一个企业是在不停的运转过程中，伴随着人流、物流、信息流构成一个运转的动态系统。（3）企业是一个复合系统。企业是由资源、技术、生产、销售等各个部分（子系统）组成的一个复合系统。各个子系统的共同驱动，促

使企业这一复合系统的运行。

企业作为一个系统，需要有一个总体战略，指导企业使其顺利的运转。企业系统中许多相互联系的因素、环节、部门等各个子系统共同耦合运行，并与外部的环境相协调，也必须要求有它各自的经营分战略。这些分战略是总体战略的组成部分，又必须服从总体战略的要求，接受总体战略的指导。总体战略、分战略共同构成了企业战略体系。企业总体战略是为实现企业的总体目标，对企业未来发展的方向所作的长期性、总体性的谋划。总体战略是由企业最高层次作出的。大企业在公司总部之下常设若干分权管理的事业部、子公司，它们在企业总体战略的指导下分别制定各自的战略，称作事业部战略，或称作战略单位战略。企业各职能系统，如生产、技术、营销、财务等，也要根据上一层次战略分别制定各职能战略。本节对各个层次的战略予以简要介绍。

一、企业总体战略

企业总体战略，也称企业的主战略。一般根据企业所在产业、行业中所处的地位和基础水平不同，大致可以划分为扩张型战略、稳定型战略和紧缩型战略。

（一）扩张型战略

扩张型战略又称发展型战略，是企业最广泛采用的总体战略。这一战略是指企业利用自己的力量或与其它企业进行联合，扩大企业规模、增加生产量和销售量，提高利润水平，使企业发展的战略。扩张型战略促使企业发展，对企业有很大的吸引力，但也隐藏着风险。对于处于有利于发展的环境中的企业，在产品、技术、市场等各方面都占有优势的企业，特别是拥有名牌产品和较强实力的企业可采用扩张型战略。但决不可盲目扩张，尤其不具有以上条件的企业不可轻率采用扩张型战略。因此，企业采用扩张型战略既要积极，又要稳妥和慎重。

根据企业发展范围和方向的不同，有以下几种扩张型战略

1、单一经营战略。单一经营战略是指企业集中生产单一的，或少数几种产品（服务），不开发或很少开发新的产品（服务）。企业采取单一经营战略，可以将时间、资源集中于企业的关键产品（服务），增强企业的竞争优势。企业发展主要是通过市场渗透和市场开拓，扩展市场或提高市场占有率，来实现生产规模的扩大和利润的增加。对于加工工业来说，企业采用单一经营战略存在一定的风险，如果企业现有的产品或服务的市场衰退，就会出现危机。

2、多元化战略。多元化战略又称多角化战略。这种战略是在现有的企业中增加不同的产品或服务，以使企业在更宽泛的业务领域进行经营。多元化战略又可分为相关多元化战略和非相关多元化战略。相关多元化战略又称同心多元化战略，是指企业新增的产品或服务与原有的产品或服务在大类别上、生产技术或营销方式上，是相似的、相关联的，因此企业仍然可以利用原有的专门技术设备和市场等。企业采用这一

战略不改变企业所属的产业部门。我国目前的大部分大型企业都采用相关多元化战略。如 TCL 集团在家用电器领域内，不断地增加新的品种，扩大规模，采用的就是相关多元化战略。非相关多元化战略又称复合多元化战略，是指企业增加的新产品或服务与原有的产品和服务毫不相关，不能利用原有的专门技术、设备、生产线等。采用这一战略就使企业进入了其它行业，实行跨行业经营。我国采用复合多元化战略的企业也在日益增多。例如以生产空调器著名的春兰集团现在又制造和销售摩托车。三九集团是以生产药品为主的大型药业集团，几年前已进入了不相关的食品、酒店、房地产等行业。

3、一体化战略。一体化战略又分纵向一体化和横向一体化两类战略。纵向一体化又称垂直一体化，这种战略主要是通过纵向收购、兼并、联合等手段，将企业现有的业务范围向前扩展到包括最终产品（向前一体化），或向后扩展到原材料供应（向后一体化），从而加强企业在行业中的市场地位和竞争优势。我国采用纵向一体化战略的企业也很多。例如河南双汇集团，他们围绕主要产品：火腿肠等食品，还办有塑料包装厂，纸箱厂等，是向后一体化；同时又在全国许多城市建立连锁店，是向前一体化。横向一体化也称水平一体化。这种战略主要是通过收购同行业企业、横向联合等手段，扩张经营业务、扩大企业规模、提高企业利润的一种战略。由于是在同行业扩张，不改变企业原来所属的行业，通过实行一体化战略，企业的产品或服务的品种一般都要增加，而且新增加的产品或服务与原有的产品或服务相似，因此横向一体化战略与相关性战略具有相似之处。但它们二者之间又有明显的区别：实行相关性战略可通过企业内部发展（如开发新产品），也可以通过收购、兼并同行业其它企业；实行横向一体化战略，必须通过收购、兼并竞争对手，而不是通过内部发展来扩大企业的规模和经营范围。

（二）稳定型战略

稳定型战略也是企业常采用的一种战略。它是企业在一定时期内维持当前的经营状况，等待时机，再图扩张的一种战略。企业采用稳定型战略是以安全经营为宗旨，不去冒较大风险。这种战略一般适用于在外部环境和内部条件暂时处于劣势或相对稳定，经营中既无突出优势，又无明显不利因素的企业。有些企业在资金、技术、原材料或销售渠道等方面存在较大困难，在一定时期内通过维持现状，为以后发展创造条件，可采用稳定型战略。稳定型战略可分为暂停或谨慎前进战略、抽资战略等。

1、暂停或谨慎前进战略。当企业经过了一段时间的快速扩张，需要暂时停下来整合资源、调整结构和加强管理，这时可采用暂停或谨慎前进战略。或者企业的外部环境发生了大的变化，而且对企业的影响还不太明朗，这时采用暂停或谨慎前进战略，以便等待时机。再作决策。

2、抽资战略。抽资战略是指企业暂时维持现状，不再追加投资以求发展，而是将

企业的利润或现金流量储存起来，等待时机再用出去。当产业进入成熟期，市场前景不大乐观，或环境迅速变化，只好静观其变。

抽资战略、暂停或谨慎前进战略是企业在短期所采用的战略，不可长期坚持下去。如市场出现了新的机会，企业就可采用扩张型战略，如市场出现恶化或对企业产生新的威胁，企业可采用紧缩型战略。

（三）紧缩型战略

紧缩型战略又称退却型战略。与扩张型战略相反，是在外部环境对企业不利，企业面临严重困难的情况下，采用在一定时期内缩小企业规模，压缩产品、产量或取消某些产品生产的一种战略。

1、转向战略。这是一种真正意义上的紧缩战略。企业实行这种战略往往采取以下措施：（1）更换管理者，包括高层管理者；（2）减员；（3）压缩产品产量甚至停止一些产品的生产；（4）压缩经常性支出，压缩研发费用等；（5）转让部分资产。

2、放弃战略。当企业采取转向战略仍不能解决企业困难时，只好采用放弃战略。放弃战略就是企业转让下属的某个战略业务单位（子公司或事业部）、某个生产部门或某条生产线，以获取资金解救自身的财务困难。

3、依附战略。当企业处于困境，仅靠自己的力量无法解决时，可以寻找并投靠一个大的公司，被实力强大的公司兼并，成为其下属的一个战略业务单位，或该企业集团的一个成员。在产品、技术上接受该企业或企业集团的指导和帮助。

二、战略业务单位战略（竞争战略）

大型企业下设若干个事业部或子公司，这些事业部或子公司称作战略业务单位，它们制定的战略为战略业务单位战略。战略业务单位战略主要是解决一个业务单位（事业部或子公司在其所处的行业中，或某一特定的产品市场领域内）如何参加竞争，赢得竞争优势，实际上是一种竞争战略。竞争战略一般有总成本领先战略、差异化战略、集中化战略等三种战略。

（一）总成本领先战略

总成本领先战略也称低成本战略，主要依靠较低的成本赢得竞争优势。降低产品成本可通过规模经营、采用先进技术、加强管理、减少非生产费用等手段。由于成本降低，因此在产品价格不变的情况下，可以获得高于竞争对手的收益；或在产品价格下降到竞争对手失去利润时，仍可获取一定利润。目前我国企业，尤其是冶金、电子、机械面临加入世贸组织的冲击，应采用总成本领先战略，大大降低产品成本，否则就会失去竞争力。

（二）差异化战略

差异化战略是依靠产品的质量、性能、品牌、外观形象、用户服务等方面与竞争对手的差别来赢得竞争优势。采用差异化战略必须使产品独具特色，对特定顾客具有

较强的吸引力，利用顾客对该产品的依赖，降低对价格的敏感性，避免恶性的价格竞争而导致两败俱伤。差异化战略已成为我国竞争性企业普遍采用的战略，尤其是在垄断性竞争、寡头垄断市场中，企业面临激烈的竞争，价格、广告宣传可以使企业获得暂时的优势，但不可能获得长期优势，只有产品的差异性才可能使企业具有长期的竞争力。

（三）集中化战略

总成本领先战略、差异化战略考虑的是一个大市场，在这个大市场中，前者是从成本方面，后者是从质量、服务等方面，取得竞争优势。集中化战略选择一个狭窄的市场，集中生产这个狭窄市场所需的产品，集中满足这个狭窄市场的需求，取得这个狭窄市场的竞争优势。集中化战略对于实力不很强大的企业和小企业有着特别重要的意义。在一个很广大的市场中，竞争者千千万万，一个实力不很强大的企业或小企业要在这个市场中取得优势是不可能的。但在一个狭窄的市场中竞争企业相对很少，即使实力不很强大的企业或小企业也可居于优势。

三、职能战略（经营战略）

职能战略也叫企业一般经营战略，是在企业总体战略和战略业务单位战略的指导下，由各职能系统分别制定的战略。职能战略所要阐述的是在总体战略和竞争战略实施的过程中，企业各职能部门应发挥何种作用，并通过其具体的职能作用保证企业总体战略和竞争战略的顺利实施。企业一般经营战略可归纳为市场战略、产品战略、营销战略、技术发展战略、投资战略、资源战略、企业文化战略等。

（一）市场战略

市场战略是指企业在对市场环境变化及发展趋势分析的基础上，所作的有关市场长期开发方向，开发重点和发展途径的总体谋划。一般根据企业在目标市场中所处竞争地位的不同，可划分为市场领先者的市场战略、市场挑战者的市场战略、市场追随者的市场战略和市场补缺者的市场战略。

1、市场领先者的市场战略。所谓市场领先者是指处于市场领先地位、信誉较好、利润较高的企业。这类企业的市场目标是：保持在市场中的领先地位，扩大与挑战者、追随者的差距，保住既得优势。为实现市场目标采用的战略方针和措施是：扩大市场需求，提高产品的市场占有率，以高投资保持高质量，以高质量保持高价格，以高价格保持合理的利润水平。

2、市场挑战者的市场战略。市场挑战者是指那些在市场中的地位稍次于领先者，且不甘于所处地位，欲通过与市场领先者或其它竞争对手的挑战和竞争，提高自己的市场份额与竞争地位。市场挑战者的市场战略目标是：迎头赶超市场领先者，争取后来居上。一般采取价格竞争、产品竞争、服务竞争、广告竞争等竞争手段，以期赶上和超过竞争对手。