

全国“十五”工商管理培训系列教材

企业战略管理

国家经贸委培训司 组编

徐二明 著

 中国经济出版社
www.economyph.com

全国“十五”工商管理培训系列教材

企业战略管理

(修订版)

国家经贸委培训司 组编

徐二明 著

中国经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业战略管理/徐二明著. - 北京: 中国经济出版社, 2002.6

ISBN 7-5017-5539-6

I. 企… II. 徐… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 006828 号

全国“十五”工商管理培训系列教材

企业战略管理

国家经贸委培训司 组编

徐二明 著

出版发行: 中国经济出版社

社 址: 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮政编码: 100037

(电话:编辑部:010-68319285 发行部:010-68353507 010-88386794(传真))

经 销: 新华书店

印 刷: 北京星月印刷厂

印 次: 2002 年 6 月第 1 版 2002 年 6 月第 1 次印刷

开 本: A5

印 张: 13.625

字 数: 300 千字

书 号: ISBN 7-5017-5539-6/F·4447

定 价: 20.00 元

序

蒋黔贵

由国家经贸委培训司组织编写的“十五”工商管理培训教材就要出版了，这是各位专家、教授辛勤工作的成果，是政府培训主管部门、院校（中心）以及出版社通力合作的结晶，也是广大企业经营管理人员期盼已久的事。教材的出版必将有力地推动已在全国广泛开展的工商管理培训，为确保培训质量与成效奠定坚实的基础。

21 世纪是以知识经济为主导的时代，是经济全球化、知识化、信息化空前加快的时代。在这样一个飞速变化的社会经济背景下，企业的发展环境更趋复杂，不确定性大大增加，企业间的竞争条件发生了深刻变化；由于产品寿命周期越来越短，信息、决策、研发、创新等对企业生存与发展具有了至关重要的意义；人力资本作为重要的生产要素，已成为决定经济发展、企业竞胜的稀缺资源。这些变化促使管理实践不断创新，并呈现出许多新的特点：企业组织管理结构一改曾经占主流地位的“金字塔”式层级结构，而呈扁平状态；管理决策更加重视信息的作用，重视计算机、网络在管理中的运用；管理行为由原来的物化管理逐步转变为人性化的管理，尊重人、关心人、激发人、使人的潜能得以充分调动、聪明才智得以充分发挥成为管理的核心。作为工商管理培训的教科书，必须跟踪实践的发展，反映管理的最新变化。

“十五”时期是我国经济和社会发展步入新世纪的第一个五年，也是我国继续进行国民经济结构战略性调整、完善社会主义市场经济体制和进一步扩大对外开放的关键时期。我国顺利加入世界贸易组织（WTO），全面参与国际分工与合作，这既给我国经济发展带来了新的机遇，同时也带来了严峻的挑战。面对机遇和挑战并存的形势，迫切要求我们的企业进一步深化改革，提高经济效益，增强国际竞争能力。企业的竞争，从根本上说是人才的竞争，是人力资源开发质量的竞争。因而，进一步加强企业经营管理人员培训，全面提高企业经营管理人员素质，培养一大批有志向、懂经营、会管理、善决策、能开拓的新型企业管理人员队伍，已成为提高国民经济运行质量和增强企业竞争力的当务之急。

加强管理是企业发展的永恒的主题，开展工商管理培训是企业培训中可持续的发展项目。但是，培训的内容、方法和手段必须与时俱进，着力创新，随着管理实践的发展而发展变化。与“九五”期间相比，“十五”期间工商管理培训的深化创新主要表现在：

一、调整课程设置

“十五”时期的工商管理培训课程由“九五”时期的 12 门调整为 10 门，将原有的国际贸易与国际金融、现代生产管理、财务报告分析、企业领导方法与艺术分别调整为国际商务、运营管理、会计报表分析和组织行为学。课程围绕着三个主要教学目标而设定：即围绕企业工商管理基础，开设了管理经济学、企业经济法概论；围绕企业经营活动，开设了会计报表分析、公司理财、市场营销、国际商务、运营管理；围绕企业管理活动，开设了企业战略管理、人力资源管理、组织行为学。课程的设置力图囊括在经济全球化背景下，我国企业经营管理人员所应掌握的知识与技能。

二、更新培训内容

教材内容涵盖了企业经营管理人员应掌握的工商管理的主要知识，力求反映当代管理科学的最新发展，揭示管理实践的最新变化，介绍管理艺术的成功经验，注重理论联系实际，把培养能力、提高素质放在极其重要的位置，具有较强的针对性、实用性和一定的超前性。

三、改进培训方法

工商管理培训是一种实践性、操作性很强的培训，在培训理念、内容、方法等诸多方面都具有鲜明的特点，特别是强调案例教学。“九五”之初，由于工商管理培训在我国刚刚起步，教学案例很少，即使部分院校开展案例教学，也大多是直接引用国外案例。进入“十五”，情况发生了较大的变化。一是我们有了一支经验丰富、教学水平较高的师资队伍；二是各院校（中心）在教学中编写、积累了相当的中国企业的案例，使案例教学更能结合中国企业实际，更能吸引学员参与讨论；三是信息技术、多媒体技术的发展为培训方法的改进提供了技术支撑和条件。

四、着力机制建设

“九五”时期的工商管理培训主要是通过行政的办法来推动。随着社会主义市场经济体制的逐步建立，传统的培训机制已不能适应培训发展的需要。“九五”期间的“调训难”、“一把手到训率低”等问题都与此有关。“十五”期间，必须着力培训机制建设，综合运用行政、法律和市场手段，通过试点逐步推行工商管理职业资格证书制度，解决培训的动力机制问题，推动管理培训顺利开展。

这套教材的酝酿、形成大致经过了以下几个阶段：（1）成立教材开发项目组。依托中国人民大学教材研究与开发中心，组成“十五”全国工商管理培训教材项目开发小组，在培训司

领导下，征询有关专家意见，确立项目开发方案。(2) 认真遴选教材主编。教材编写实行主编负责制，主编既要有一定的学术地位和影响，又要有较为丰富的教学经验；既要熟悉管理理论的最新发展，又要了解企业经营管理的实际；其构成既有普通高校教师，也有经济管理干部学院的教师；年龄上做到老、中、青兼顾。在编写队伍的组建过程中，特别强调了作者的责任心和良好的敬业精神。(3) 制定编写体例和编写提纲。为保证教材体例与风格一致并有一定创新，项目开发组的同志翻阅了大量书籍，广泛调研并征询部分主编的意见，形成编写体例。各书主编提出编写提纲，经工商管理培训教学研究组有关教师讨论修改后着手编写。(4) 审定出版。书稿完成后交教材开发小组，经组织相关专业的同行专家审定后，交出版社出版。通过以上各个环节的工作，保证了编写质量。

进入新世纪，知识经济时代悄然而至，终身教育（培训）已成为时代的主流，学习成为每个从业者胜任岗位需求的前提和高质量完成工作的基础。学习、实践、再学习、再实践，这既是形势发展的客观需要，也是广大企业经营管理人员的内在要求，更是着眼于 21 世纪的国家发展战略。我们希望这套新教材的出版能够满足广大企业经营管理人员的需要，达到学习新知识、树立新观念、把握新机遇、掌握新技能、促进新发展的目的。

2001 年 12 月

前 言

企业战略管理的发展从来就是与一国经济的发展密切相关的。而作为一门管理学科，战略管理的发展也与经济学的发展不可分割。早在 1980 年，哈佛商学院的波特教授就从产业组织理论的角度出发，探讨了企业竞争战略的问题，提出产业分析的五种竞争力量的框架，使战略管理的研究与实践产生了突变。到了 90 年代，以哈默和普拉哈拉德为代表的资源学派提出企业的核心能力是企业战略管理的核心问题，成为战略管理发展道路上的里程碑。在 21 世纪的今天，战略管理学界又在考虑战略与组织问题，特别是战略与组织能力问题，试图从战略管理的角度回答网络经济下企业组织快速、灵活与网络化的问题，解决在大公司里建设小企业精神的问题。他们提出研究企业的外部战略与内部战略的思路。外部战略是研究企业产品市场的问题，而内部战略是研究企业的组织问题。实际上，早在 20 世纪 70 年代，加拿大麦吉尔大学明茨博格教授就在战略与组织的问题上做了大量的研究，推进了战略管理的发展。今天，这个问题的重新提出，就如战略管理学界在研究公司治理结构一样，实在是因为他们对企业的变革有着重大的影响。当然，正如明茨博格教授所说的那样，我们今天对战略的研究还只能说是处于盲人摸象的阶段，没有见到问题的全部。这就需要战略管理的理论界与实际工作者不断努力，去探讨更大更新的战略问题。

《企业战略管理》作为一门课程介绍到中国已经有近 20 年的历史了。在这期间，我国的经济体制从计划经济转变到以计划为主、市场调节为辅，进而到社会主义市场经济的一个巨变过程，

而我们的企业改革也经历了从承包租赁到经营机制转型再到现代企业制度建设的一个飞跃。这些重大变革对我国的战略管理研究也起了积极的推动作用,使得我国理论界与实际工作者对战略管理的认识逐渐地从朦胧到清晰。目前,我们的管理院校都在开设《企业战略管理》的必修课,一些大的公司也设立了战略发展部等相应的机构,这些都是对战略管理不断认识的反映。但这还都是形式问题,关键在于如何在中国的经济条件下,特别是在中国的文化背景的条件下,借鉴国外的理论,产生出解决中国企业发展的战略管理理论,真正解决中国企业的实际问题。作者真诚地希望,能够在战略管理研究上抛砖引玉,使我们的战略管理研究与实践形成更好的局面。

本书是在我的《企业战略管理》(1998年版)的基础上,根据目前战略管理理论与实践的发展以及教学的实际需求,在章节结构与内容上都做了大幅度的增删,补充进更多更新的知识。

全书共有 11 章:

第 1 章,战略管理过程。本章阐述了企业的远景、使命、目标与战略的概念,以及战略的层次,使读者对战略及战略管理产生全新的认识。

第 2 章,行业与竞争分析。在这一章里,综合描述了企业宏观环境分析,介绍了行业经济特性、成功关键因素、经验曲线、规模经济与范围经济等概念,论述了行业竞争力分析以及行业内战略群体分析,为把握行业分析打下一定的基础。

第 3 章,企业资源与竞争能力分析。在上一章对行业分析的基础上,要求对企业内部的资源有充分的认识,正是所谓“知彼知己”。在这一章里,主要阐述了企业的资源与价值的理论,以及 SWOT 分析法、投资组合分析和企业的价值链的分析方法。

第 4 章,竞争战略。在对外部环境以及内部资源进行分析以后,企业需要考虑在特定行业下的竞争战略问题。为此,本章介

绍了波特的一般竞争战略理论，提出要研究动态竞争战略以及互联网条件下的竞争战略问题。

第5章，不同行业的竞争战略。在处于不同寿命周期阶段的行业中，竞争战略会有所不同。本章重点描述了新兴行业中的竞争战略、成熟行业中的竞争战略、衰退行业中的竞争战略以及分散行业中的竞争战略。同时，在这一章里还从投资的角度，阐述了不同阶段的经营单位的投资战略。

第6章，跨国经营战略。企业的竞争战略不仅发生在国内本行业中，而且会发生在国际市场环境中。为此，企业在考虑跨国经营时，要研究国家的竞争优势、国际市场的进入模式与国际化经营的战略类型。

第7章，公司战略。本章强调，作为一个多元化经营的公司，要研究公司战略的形成过程，分析进入战略、企业并购战略、相关多元化经营战略和不相关多元化经营战略。同时，要进一步加强合作战略，增加竞争优势。

第8章，公司战略的评价与选择。本章介绍了战略制定的程序与方法，以及战略评价与战略选择的思路。

第9章，战略的实施与控制。这是战略完成的关键环节。为此，本章论述了战略制定与实施的关系，战略计划与实施模型以及战略控制类型与过程。

第10章，战略与企业组织结构。前面已经提到，战略与组织结构是当前战略管理的热点之一。为此，在修订本章时，特意加上公司治理结构一节，希望读者能够从战略管理的角度来看治理结构的问题，使企业的改革真正到位。此外，本章还论述了组织结构与战略的关系，组织结构的设计以及组织的类型等问题。

第11章，战略与企业文化。任何战略的实施，都离不开本土文化，离不开本企业文化。在这一章里，阐述企业文化的概念和企业文化的构成要素，论述了战略与企业文化的关系，并对企业

文化的再设计进行了探讨。

全书争取对战略管理的全过程有一个较全面的反映，并在一定程度上介绍国外的相关理论以及企业的实践。但是，由于篇幅的缘故，不可能有更详细的阐述，这就有待于在实际的教学过程中加以重点补充。

在本书的形成过程中，我的学生们作出了巨大的努力，分别撰写了以下各章的初稿：第2章（刘宏）、第3章（陈仁玮）、第4章和第5章（段盛华）、第6章（陈仁玮）、第7章、第8章和第9章（许可）、第10章（陈仁玮）。同时，于瑞卓同学在资料的收集和文献整理上做了大量的工作。为此，我在此向他们表示衷心地感谢。

在本书完稿之际，我真诚地感谢所有帮助我完成此书的朋友们。感谢国家经贸委培训司同志的指导，使本书得以修订完善。感谢首都经贸大学的宋云老师以准确的概念、优美的文字、生动的案例，完成了战略与企业文化一章。感谢学院办公室的张卯、张雅君两位老师在本书撰写过程中所作的大量协调工作。

由于作者本人水平的缘故，书中恐怕有不少不当之处，还望读者指正。

徐二明

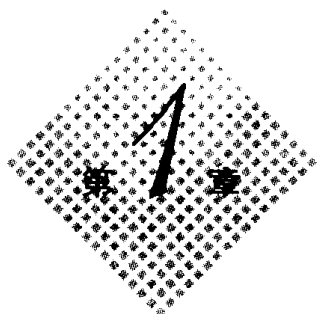
2002 年春于美国斯克兰顿大学

目 录

1	第一章 战略管理过程
2	第一节 企业的远景与使命
10	第二节 企业的目标
18	第三节 企业的战略
26	第四节 企业战略的层次
44	第二章 行业与竞争分析
45	第一节 企业宏观环境分析
47	第二节 行业经济特性与成功关键因素
59	第三节 经验曲线、规模经济与范围经济
64	第四节 行业竞争力分析
75	第五节 行业内战略群体分析
93	第三章 企业资源与能力分析
94	第一节 企业的资源与价值
101	第二节 SWOT 分析法
105	第三节 投资组合分析
114	第四节 企业的价值链
124	第四章 竞争战略
125	第一节 一般竞争战略
135	第二节 动态竞争战略
142	第三节 互联网条件下的竞争战略
156	第五章 不同行业的竞争战略
157	第一节 新兴行业中的竞争战略

161	第二节	成熟行业中的竞争战略
164	第三节	衰退行业中的经营战略
167	第四节	分散行业中的竞争战略
171	第五节	经营单位的投资战略
194	第六章 跨国经营战略	
195	第一节	国家竞争优势的分析
199	第二节	国际市场的进入模式
214	第三节	国际化经营的战略类型
222	第七章 公司战略与优势	
223	第一节	公司战略的形成
231	第二节	进入战略
238	第三节	企业并购
247	第四节	相关多元化经营战略
250	第五节	不相关多元化战略
254	第六节	合作战略与竞争优势
267	第八章 战略的评价与选择	
267	第一节	战略制定的程序与方法
271	第二节	战略评价
281	第三节	战略选择
301	第九章 战略的实施与控制	
301	第一节	战略制定与实施的关系
306	第二节	战略计划与实施模型
320	第三节	战略控制类型与过程
344	第十章 战略与组织结构	
345	第一节	公司治理结构
349	第二节	组织结构与战略的关系
353	第三节	组织结构的设计

356	第四节	组织结构类型
374	第十一章	战略与企业文化
375	第一节	企业文化的概念
382	第二节	企业文化的构成要素
387	第三节	战略与企业文化的关系
393	第四节	战略与文化关系的管理
397	第五节	企业文化的再造
419	参考书目	



战略管理过程

本章重点

- 掌握企业远景与使命的概念，以及两者的区别，明确使命界定的方式与表述的内容
- 了解如何建立目标体系，明确战略目标与财务目标的区别，特别是一些新的财务指标的概念
- 掌握战略的定义，明确战略的构成要素，以及不同层次的战略的内涵
- 了解战略过程的模式及其内在的五项任务

引言

企业的战略管理包括五项相互联系的管理任务，即企业的

远景、企业的使命、企业的目标、企业的战略以及战略的实施与控制。这五项任务形成一个循环系统，不断调整，以适应企业发展的需要。

第一节 企业的远景与使命

一、企业的远景

（一）企业远景的概念

企业远景实际上是为企业描述未来的发展方向，回答企业要成为一个什么类型的公司，要占领什么样的市场位置，具有什么样的发展能力等问题。例如，麦当劳公司的远景是占领全球的食品服务业，在全球范围内处于统治地位。微软公司的远景是“要使每个家庭，每张桌子上都有一台电脑；同时，他们使用着微软的软件”。

企业在很长的时间跨度内，提出和制定具有创业精神并且清晰的企业远景，这是一项很艰巨的任务。它要求企业凭借企业家式的直觉和创造力，洞悉出企业现有业务中将要发生的变化以及将要出现的市场机会，客观地对待所要面临的市场环境、竞争环境、技术环境、管理环境以及社会环境，客观地对待自身的资源和能力，理性地分析所需要采取的措施，提出一个可行的并且具有吸引力概念，进而规划企业的行动，激活企业的战略。

（二）企业远景的要素

企业制定远景是必要的，但陈述清晰的远景极为重要。为此，企业在远景中要详细地阐述：

(1) 界定企业的当前业务，即回答我们是谁的问题。这个问题看起来简单，但从战略角度看却不那么容易回答。例如，美国 AT&T 公司的业务是长话业务、电话业务，还是通信业务？可口可乐公司的业务是软饮料业务还是饮料业务？如果是软饮料业务，则公司的战略注意点就应该集中在战胜百事可乐、七喜、加拿大姜汁等软饮料上；如果是饮料业务，公司的战略重点就在如何同其他的水果饮料、即开即喝茶饮料、瓶装水、运动饮料、牛奶和咖啡等方面进行竞争的问题。可口可乐如果不是从软饮料的角度，而是从饮料的角度制定公司的企业远景，就可以更好地寻找一个营销的切入点。这样，就会使人们早晨饮用可口可乐，而不去喝咖啡。

(2) 确定企业的发展方向，即要回答我们向何处去的问题。这里要解决目前企业多有业务的发展与领先地位问题，要解决进一步向其他领域扩张的问题，以及在市场范围上进一步扩大的问题等等。

(3) 界定实现发展规划的具体步骤，既要考虑我们如何到达那里的问题。为此，企业要考虑如何在目标市场上获得强有力的竞争优势，以实现世界级的效益；考虑如从指领域及价值方面来进一步扩大消费者的偏好；以及如何进一步降低成本的问题。

(4) 确定衡量效益的标准，即回答我们如何衡量效益的问题。具体讲，企业的每一项业务都要为实现企业的目标做出自己最大的贡献。例如，人力资源部门要更好地使员工满意，加强培训；生产部门则要提高质量，降低成本。

(5) 界定企业远景的特殊性，即不同的公司对远景有不同的表述，不具有普遍性。这样，企业才能指导出具有自己特性的与众不同的战略。即使在同一行业里，企业的远景也会是不同的。例如，IBM 公司的主要业务包括大型计算机业务、各种