

121

123-1
2516h

全国高等教育自学考试

企业经营战略概论

自学辅导

全国高等教育自学考试指导委员会组编

主编 刘仲康

武汉大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业经营战略概论自学辅导/全国高等教育自学考试指导委员会
组编;刘仲康主编. —武汉:武汉大学出版社,2002.4

全国高等教育自学考试

ISBN 7-307-03563-4

I. 企… II. ①全… ②刘… III. 企业管理—经济战略—高等
教育—自学考试—自学参考资料 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 022195 号

责任编辑:沈建英

责任校对:黄添生

版式设计:支 笛

出版发行:武汉大学出版社 (430072 武昌 珞珈山)

(电子邮件:wdp4@whu.edu.cn 网址:www.wdp.whu.edu.cn)

印刷:湖北省通山县印刷厂

开本:880×1230 1/32 印张:13.375 字数:382千字

版次:2002年4月第1版 2002年4月第1次印刷

ISBN 7-307-03563-4/F·740 定价:17.50元

版权所有,不得翻印;所购教材,如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请与当地图书销售部门联系调换。

前 言

《企业经营战略概论》自学指导书，是《高等教育自学考试自学指导丛书》之一，是依据全国高等教育自学指导委员会经济管理类专业委员会通过的《企业经营战略概论自学考试大纲》和《企业经营战略概论》教材的要求编写的。

自学指导书坚持紧扣大纲和教材的原则，以大纲为纲，以教材为本。但在体例上又与大纲、教材有所区别。每章分为六个部分，一是本章结构，简介各节内容；二是本章重点，指明该章应掌握的几个重点问题；三是本章难点，帮助学员分析该章的疑难问题；四是本章辅导，重点讲解该章中的一些重要理论观点或基本问题；五是练习题，即按照考试大纲中规定的考试题型的要求，从该章中出了一定分量的试题，如单项选择题、多项选择题、填空题、名词解释、简答题、论述题，有些章还出了计算题；六是参考答案。总之，自学指导书的体例有利于考生更好地了解大纲与教材，帮助考生提高自学能力与应考能力，增强自学成功的信心。

这本自学指导书还附有“如何复习《企业经营战略概论》”一文，主要是为了帮助学员掌握复习这门课程的一些方法；还附有“如何正确地回答试题”一文，主要是为了帮助考生熟悉各种考试题型，理解题意，掌握正确回答试题的技巧；最后，还附有两套试卷，即综合自测题，帮助考生在全面复习教材的基础上，自我检验一下掌握课程知识的程度，以便发现薄弱环节，明确提高方向，在正式参加考试时，取得好成绩。

本指导书是由原《企业经营战略概论》的作者即中国人民大学工商管理学院教授刘仲康主编。参加编写的人员还有：中国人民大学工商管理学院周桂英教授、北京工业大学郭润祥副教授、中国人

民大学工商管理学院邹菊梅讲师、刘国霞讲师、巢昱讲师。在此表示感谢。

**全国高等教育自学考试指导委员会
经济管理类专业委员会**

1999年6月

目 录

第一篇 总 论

第一章	企业经营战略概论·····	1
第二章	企业战略环境分析·····	20
第三章	企业战略经营领域分析·····	37
第四章	企业使命和战略目标·····	56

第二篇 企业总体战略

第五章	发展型战略·····	72
第六章	稳定型战略和紧缩型战略·····	87
第七章	大型企业的总体经营战略·····	103
第八章	中小企业的总体经营战略·····	120
第九章	外向型企业的总体经营战略·····	136

第三篇 企业职能战略

第十章	市场战略·····	155
第十一章	产品战略·····	177
第十二章	产品质量战略·····	202
第十三章	科学技术战略·····	219
第十四章	营销战略·····	236
第十五章	价格战略·····	254
第十六章	企业物力资源战略·····	276
第十七章	企业人力资源战略·····	291
第十八章	企业文化战略·····	307

第十九章 企业经营方式战略·····	324
第二十章 企业财务战略·····	341

第四篇 企业经营战略管理

第二十一章 企业经营战略管理过程·····	358
第二十二章 企业经营战略的组织与指挥·····	375
第二十三章 战略管理与企业家·····	389
附一：如何复习《企业经营战略概论》·····	404
附二：如何正确地回答试题·····	407
附三：综合自测试题（一）·····	413
综合自测试题（二）·····	418

第一篇 总 论

这一篇带有总论性质，即论述了企业经营战略产生、形成和发展的背景，它是市场经济发展的必然结果，是企业在复杂多变的市场环境中，寻求长期生存和不断发展的客观需要。随着我国改革开放的深入，社会主义市场经济体系的建立，我国企业一方面学习和吸收发达国家企业经营战略丰富的实践经验及其理论研究的成果；另一方面结合我国国情和本企业实际，制定和实施具有自己特点的经营战略，并努力探索、总结具有中国特色的企业经营战略理论，以正确指导我国社会主义企业的经营战略实践。

本篇安排了四章：第一章企业经营战略概论；第二章企业战略环境分析；第三章企业战略经营领域分析；第四章企业使命和战略目标。通过这四章内容，围绕有关企业经营战略的基本理论和基本方法进行论述。

第一章 企业经营战略概论

一、本章结构

这一章着重围绕反映企业生产经营规律的有关经营战略理论问题开展论述，主要是对企业经营战略的产生及其经营战略理论形成的背景、经营战略的特征、构成要素、制定过程、经营战略体系和经营战略的内容等进行论述。本章安排了四节：第一节企业经营战略的概念和特征；第二节企业经营战略的构成要素与制定过程；第三节企业经营战略体系；第四节企业经营战略方案的内容。通过这

四节的学习，要求学员正确领会和掌握经营战略的基本原理。

二、本章重点

本章各节都是重点。

第一节要求重点掌握企业经营战略及其理论产生的历史背景，这些背景有哪些共同的特点；我国企业生产经营战略又有什么特殊的背景和特点；企业经营战略的含义及其特征，每个特征说明了什么。

第二节要求重点掌握经营战略的构成要素，每个构成要素对经营战略的重要性，每个构成要素相互之间的关系；同时还要求掌握经营战略的制定过程，这一过程正是企业高层领导工作的规律性，它是企业生产经营规律在企业高层领导工作中的具体表现，应掌握战略制定过程的四个阶段的工作内容及其各阶段之间的相互关系。

第三节重点掌握企业经营战略体系，把握住总体战略及其分类，职能战略及其分类。

第四节重点掌握企业经营战略方案的各个内容及相互关系。

三、本章难点

（一）关于经营战略理论

本章提到了在 20 世纪 60 年代以来，一批美国和日本的管理学家分别从不同角度提出了有关企业经营战略的理论，如安索夫先后提出的产品与企业使命的组合理论，即企业战略定位理论，战略管理理论；钱德勒提出的经营战略组织理论，即组织、战略、环境相互适应的理论；安德鲁斯提出的战略设计理论和公司战略理论；波特提出的寻求优势的竞争理论；德鲁克提出的企业使命和战略目标理论；伊丹敬之提出的适应战略理论；大前研一提出的战略关系理论等。

学习这些战略理论具有重要的现实意义，但也有不少难处。其

一，本书没有专门对每种战略理论进行深入探讨；其二，本书在有些章节中提到其中的几种战略理论也只是从某个方面提到，也未全面论述。因此，学员还不可能通过本教材的学习，把上述每种战略理论都全面系统地掌握住。这里，我们对学员的要求是：第一，应知道有上述几种主要的经营战略理论，知道这些战略理论的共同特点是：都重视对企业对外部环境的机会和威胁的研究，帮助企业把握未来发展的方向，增强企业对环境的适应能力。第二，通过这一章的学习，重点掌握安索夫的产品与企业使命的组合理论，即企业战略定位理论；通过第二章的学习，重点掌握波特的竞争战略理论；通过第三章的学习，认真体会安索夫、钱德勒和伊丹敬之等学者关于战略与环境相适应的理论，大前研一关于战略关系的理论；通过第四章的学习，重点掌握德鲁克的企业使命与战略目标的理论；通过第二十二章的学习，重点掌握钱德勒关于企业战略组织的理论。

（二）关于战略思想的形成过程

战略思想是指企业经营者和广大员工在制定和实施经营战略中，正确处理重大经济关系、解决重大经营问题的指导思想。它反映了企业战略决策者的思想意识和价值观念，它是经营战略的灵魂。因此，树立起正确的战略思想，是企业制定和实施经营战略的首要条件。而形成正确的战略思想却是一个复杂和艰苦的过程。理解这一问题的难点之一，在于它是企业高层决策者头脑中的一种深层次的分析、判断、思考、探索的过程。经营者能不能正确地分析判断，首先取决于是否有丰富的经营实践，这是正确战略思想的基础条件；经营实践是经营者正确思想的惟一源泉。但这又不是一般的经营实践，而是长期从事企业经营战略的实践，即处理企业重大经济关系、解决重大经营问题的实践，缺乏这种高层次的经营实践，就不可能形成正确的战略思想。理解这一问题的难点之二，在于要求企业高层决策者具备一定的专业理论知识，精通生产技术，善于经营管理，能从生产经营活动中发现问题，善于从现象中抓住问题的本质；具有扎实的专业理论功底，才能引导下属如何去研究、探索解决问题的方案 and 对策。而从具有专业知识到善于发现问题，再到能形成解

决问题的观点、思路、对策，也需有一个反复实践的过程。理解这一问题的难点之三，在于要求企业领导者具备一定的战略思维能力。因为战略思想形成的过程，实际上就是战略思维的过程，缺乏战略思维能力，就不可能形成正确的战略思想。

战略思维不同于直观型思维和机械型思维。直观型思维往往对所接触的事物、现象，不作深入的分析，只凭直觉判断，就得出结论，作出决策。这种只从表面现象出发的思维所作出的决策是主观片面的，用以指导企业生产经营，容易导致失败。同样，机械型思维缺乏发展变化的观点，往往用死板、僵化的观念看问题，因而也不能形成适应环境变化的正确思想，也不能作出反映环境变化发展要求的正确决策。

战略思维要求用全面的观点、发展的观点看问题。也就是说，战略思维具有三个突出的特点：第一，它是系统型思维，即全面性的思维，从多方面、多角度去观察事物和分析问题。它是一种全方位、多维性、立体式时空统一的思维，既要求从企业外部的各个方面去看问题，也要求从企业内部方方面面去考察，从企业内外两大方面进行总体的综合的分析研究，得出自己的看法和认识。第二，战略思维是一种超前型的思维。战略要指导未来若干年的行动，未来尚未发生，这就要求决策者根据过去和现状，去预测、判断未来，掌握其发展趋势，及早设想未来发生各种变化时的战略对策。这种思维不仅是在时间上和空间上的超前，更重要的是在认识和观念上的超前。第三，战略思维是一种创造性的思维。战略问题常常是遇到的新问题，无经验可循，要求冲破传统思想的障碍和束缚，用新的思路、新的办法、新的手段去解决新的问题，用新的技术和新的产品去满足市场新的需要。创新、创造是战略思维最本质的特点，企业高层管理者要勇于主动追求“独到”和“更佳”。

（三）关于协同效应

所谓协同效应是指若干因素的有效组合、协调，共同发挥作用，可以比各个因素的单独作用产生更大的效果，即产生“合力大于分力之和”的效果。具体来说，就是产生 $2+2>4$ ，或 $2+2+2>6$ 的

效果。

这里的难点在于经营战略中的协同效应如何理解。经营战略中的协同效应是指企业从现在的产品和市场领域向新的产品与市场领域渗入时，由现在的经营领域和将来的经营领域互相补充、互相作用的结果，可以获得更大的经营效果。这里要抓住两个要点去理解难点：

第一个要点，就是现在的产品与现有的市场领域的结合，这种结合说明了什么，它说明了企业现有的经营领域的定位。也就是说，企业现在搞的产品，说明了企业现在什么行业从事产品生产，反映了企业的行业定位；企业现有产品选择什么目标市场——市场领域，为什么样的市场提供产品，反映了企业的市场定位。行业定位与市场定位的结合，反映了企业现在所从事的经营领域，即经营领域定位。随着环境的变化，特别是市场需求的变化和市场竞争实力对比的变化，企业在保留现有经营领域的同时，可能准备拓展第二或第三个经营领域，即向新的产品和新的市场领域挺进，搞多种经营。

第二个要点，就是现有产品与现有的市场领域向新的产品和新的市场领域挺进时，这两个经营领域或多个经营领域之间，如果能互相补充，互相促进，则产生协同效应，即产生 $2+2>4$ 或 $2+2+2>6$ 的效果。这就是说，选择的新的经营领域要尽可能与原有的经营领域相关，以便利用原有经营领域的一些优势，促进新的经营领域的成长。如果不相关，就不容易起到相互补充、相互促进的协同作用。在现实生活中，一些企业实施一业为主、多种经营战略获得成功，就在于新选择的经营领域与主业相关，能够容易地得到主业的支持和促进。而另一些企业实施多种经营战略却遭到失败，原因何在？就是因为这些企业所选择的新的经营领域与原有经营领域，即企业的主业不相关，不能共享资源，得不到主业支持，或者说企业的主业对所选择的新的经营领域帮不上忙，新的经营领域运行十分艰难。这就叫没有协同效应，或者说，选择的新的经营领域产生了负效应，带来了 $2+2<4$ ，或 $2+2+2<6$ 的不良结果。这就告诉我们，在经营战略决策中要十分重视研究各经营要素之间，或各经营领域之间的协同效应，要使它们之间能够相互补充，相互促

进，以便取得协同效应，使企业所选择的经营战略在实施中取得成功。

四、本章辅导

（一）关于企业经营战略产生的背景

发达国家的企业经营战略产生于 20 世纪 40~50 年代，在 60~70 年代推广到很多企业，80 年代又普及到多数企业。我国企业经营战略产生于 20 世纪 70 年代末和 80 年代初，即随着我国经济体制改革的深入，逐步在企业产生，随着我国社会主义市场经济的发展，在越来越多的企业中推广。

无论是发达国家的企业，还是发展中国家的企业，其经营战略产生的背景条件都具有以下共同的特点：

1. 需求结构发生重大变化。随着市场经济的发展，美国、日本等发达国家和中国这样的发展中国家，需求结构发生了重大变化。以消费品为例，随着经济的发展，人们购买力水平提高，其需求由低层次向中高层次转化，趋同性需求向个性化需求转变，单一化需求向多样化需求转变，从而向生产厂家提出了越来越高的要求，促使它们调整产品结构，改变单一品种或单一产品格局，向品种多样化或产品多样化发展。要开发多种品种和各种不同产品，就必须有长远的规划，必须预测未来若干年后市场需求的发展变化趋势，拟定企业产品发展战略。

2. 市场竞争日趋激烈。随着经济的发展，市场提供的产品日益丰富，很多商品逐步由卖方市场转向买方市场，即供大于求。用户和消费者要货比多家，择优选购。各生产厂家为争夺顾客必然要开展竞争。这就要求生产厂家不仅要研究顾客的需求，而且也要认真研究竞争对手，以确立本企业的竞争战略和策略，以便在未来的市场竞争中立于不败之地。

3. 科学技术不断进步。第二次世界大战之后，科学技术突飞猛进，新产品层出不穷，新的产业不断涌现。使原有技术和老产品的

寿命周期不断缩短。这既为企业提供了新的发展机遇，又使企业面临严峻的挑战，要求企业不断变革已有的技术和产品，开发新的技术和新的产品。新技术新产品的研制开发，少则 3 年 5 载，多则 10 年以上。因此，要求从长计议，进行战略规划，对新技术新产品的开发抓早抓紧。

4. 资源供应日益紧张。自从 20 世纪 70 年代初发生第一次石油危机，就为世人敲响了资源、能源供应紧张的警钟。自然界的矿产资源储量有限，不能再生。具体到每个资源型企业，其资源开采总有尽头，不少已近枯竭。资源型企业面临生存问题，以矿产资源为主的加工型企业，也受到资源短缺的威胁。因此，加工型企业也必须及早研究新的原材料、新的能源的开发。这些工作都需要很长时间，甚至几十年才能突破，因此，必须早作规划，抓紧研究，进行开发。

5. 社会、政府、顾客对企业的要求越来越高，限制越来越多。随着工业化的发展，企业的增多，对资源的消耗剧增，对环境的污染、生态的破坏也日趋严重。因此，社会和政府严厉地要求企业认真治理“三废”，保护环境，保护人类赖以生存的自然资源，恢复生态平衡。而治理“三废”，减少和防止污染，也是一项长期的工作，企业必须从大局出发，进行规划，从战略高度加以重视，认真把国家可持续发展战略的要求，贯彻到企业的发展战略之中。

6. 产业结构的调整、升级。由于需求的变化，技术的进步，资源的短缺，竞争的激烈，必然会引起企业外部环境的巨大变化，促进产业结构的调整。一些行业进入成熟期，甚至进入衰退期，经营艰难；一些行业随着技术进步，需要升级，同时变化的需求又带动和促进一些新的产业、新的行业的出现。这些既对企业的生存构成威胁，又提供了新的发展机遇，促使企业必须进行技术结构、产品结构的调整和升级，或者主动适应环境新的要求，调整行业结构，即调整企业的经营领域，进入新的经营领域。这一切都是企业的重大战略决策，从而促进企业高层管理者把企业经营战略问题提到议事日程上来。

（二）关于企业经营战略的实质

企业经营战略是指企业为了适应未来环境的变化，寻求长期生存和不断发展而制定的总体性和长期性的谋划与方略。经营战略是企业在对未来环境的变化趋势和企业自身实力进行分析的基础上，通过科学决策程序而绘制出来的企业发展蓝图。经营战略的实质是努力寻求企业的战略目标与企业实力同外部环境之间的动态平衡。这种动态平衡反映了企业经营战略的一个根本原理。

首先，企业制定和最后选定的经营战略及其战略目标要以企业外部环境为出发点、立足点。要适应外部环境的要求，以外部环境所提供的可能条件为依据。也就是说，企业必须按照外部环境提供的条件、要求，以及发展变化的趋势来制定企业的经营战略，确定战略目标。

其次，企业的实力或能力也是制定经营战略，确定其战略目标的出发点、立足点和条件。企业的实力是支持其经营战略的基础，企业实力大小不同，所选择的战略也不同。离开企业实际的能力去选择经营战略，确定过高的战略目标，这种战略及其目标是可望而不可及的空中楼阁。企业实力的增强和提高，成为经营战略要解决的一个根本问题。

最后，企业所处的外部环境发生重大变化，相应地要求企业调整或改变原有经营战略及其战略目标，制定出能适应新环境的新的经营战略及其切实可行的战略目标。战略调整或重新制定，相应地要求调整企业的能力结构，增强其新环境所要求的一些能力，以保证经营战略的实施。总之，适应外部环境发展变化的要求，会引起企业内部一系列的调整和变革，促进企业进行创新，以实现企业经营战略及其目标与外部环境，企业能力之间的动态平衡，这就是经营战略的实质。

（三）关于企业的总体战略及其分类

首先，要搞清楚什么是企业总体经营战略。对于这个概念有两种不同的看法，一种就是我们教材中下的定义，即它是指企业某一

层次战略体系的整体与核心。只要是具有相对独立经济利益的单位，比如企业下属的分公司、分厂等，就需要制定总体经营战略。另一种理解认为企业总体经营战略是指企业最高管理层所制定的战略，或叫公司战略。这两种说法各有道理，我们要求学员关键是要把握住总体经营战略最大特点，即它是具有统率全局作用的指导职能战略的综合性战略。

其次，要搞清楚为什么要进行总体战略分类。最主要的原因，是为了给企业高层管理者选择总体经营战略提供不同的方案。这些方案如何提出，进行总体经营战略分类，就是为企业领导者拟定不同方案提供线索，或叫提供思路。也就是说，每一种分类，就是拟定不同方案的思路，每一种分类中就可找出若干个不同的方案。只要存在着不同方案，企业领导者就可进行分析评价，从中选择相对满意的战略方案。

最后，把握住企业总体战略的各种分类。教材上介绍了三种主要的分类，要求学员正确理解各种分类的标准（或叫分类的标志），知道按该标准分类，可有哪几种方案供选择。

第一种分类是按企业偏离战略起点的程度不同来分类。这种分类实质上是按企业的经营态势这一标志进行。因为偏离战略起点的程度，本身就是反映企业的一种经营态势。按照偏离战略起点的程度不同，有三种战略方案可供选择，即发展型战略、稳定型战略和紧缩型战略。对于这三种战略方案的含义、特点应加深理解。

第二种分类是依据企业制定战略对主客观条件的结合程度不同进行分类。这个标志中的主观条件主要是指企业决策者的能力、经验和魄力，客观条件既包括企业外部环境，也包括企业内部的生产技术条件、经营管理水平等。主观条件与客观条件结合的程度不同，所选择的战略也就不同。也就是说魄力大、经验丰富的决策者与魄力小、经验欠丰富的决策者，他们在对待客观条件的看法上存在很大差异，因而在主观与客观结合的程度就存在很大差别，制定和选择的战略方案也就不同。按照这一标志分类，有三种战略方案可供选择，即保守型战略、可靠型战略、风险型战略。要求学员掌握这三种战略的不同含义和特点。

第三种分类是根据战略确定的中心不同进行分类。这一标志即战略中心不同,就是指按企业成功的关键因素不同,来选择战略。按这一标志进行分类,有三种战略方案可供选择,即低成本战略、差异化战略、重点战略。实施低成本战略反映了企业成功的关键因素是生产规模经济,寻求生产大批量;实施差异化战略反映了企业成功的关键因素在于形成与众不同的特色,满足顾客多种不同的需要。实施重点战略(或集中化战略)反映企业成功的关键因素在于进行市场细分,从中选择某一细分市场作为目标市场,寻求突破,实现发展。要求学员正确理解这三种战略各自的含义、特点、优缺点及其适用条件。

五、练 习 题

(一) 单项选择题

1. 企业经营战略最终要确定企业的总目标,规定企业的总行动,追求企业的总效果。这一特征属于()。

- A. 全局性
- B. 长远性
- C. 抗争性
- D. 纲领性

2. 企业新产品与现有产品的组合,这一成长方向属于()。

- A. 市场渗透
- B. 产品开发
- C. 市场开拓
- D. 多角化

3. 企业各种经营要素的有效组合,可以比各个要素单独作用产生更大的效果。这个经营战略的构成要素叫()。

- A. 产品与市场领域
- B. 成长方向
- C. 协同效应
- D. 竞争优势

4. 生产经营活动中应遵循的基本原则、指导规范和行动方略。这个内容属于经营战略中的()。

- A. 战略重点
- B. 战略方针
- C. 战略目标
- D. 战略对策

5. 企业集中其全部力量专门生产某种产品,以满足某个市场面

的需要。这一战略属于（ ）。

- A. 低成本战略
- B. 差异化战略
- C. 重点战略
- D. 稳定型战略

6. 企业所确定的战略目标和对策水平与企业的潜在能力比较吻合，采用的手段和措施符合客观实际。这种战略属于（ ）。

- A. 保守型战略
- B. 稳定型战略
- C. 可靠型战略
- D. 风险型战略

（二）多项选择题

1. 美国战略学家安索夫认为，企业经营战略的构成要素包括（ ）。

- A. 产品与市场领域
- B. 战略目标
- C. 成长方向
- D. 协同作用
- E. 竞争优势

2. 企业经营战略的特征主要有（ ）。

- A. 全局性
- B. 长远性
- C. 可靠性
- D. 抗争性
- E. 纲领性

3. 战略思维鲜明的特点是（ ）。

- A. 系统性思维
- B. 封闭性思维
- C. 超前性思维
- D. 创造性思维
- E. 单向性思维

4. 在战略制定进入决策过程时，应主要抓住的工作是（ ）。

- A. 进行环境调查
- B. 确定企业使命
- C. 规定战略目标
- D. 拟定和选择战略方案
- E. 规划战略行动

5. 根据战略确定的中心不同，可将企业总体经营战略划分为（ ）。

- A. 发展型战略
- B. 低成本战略
- C. 差异化战略
- D. 可靠性战略