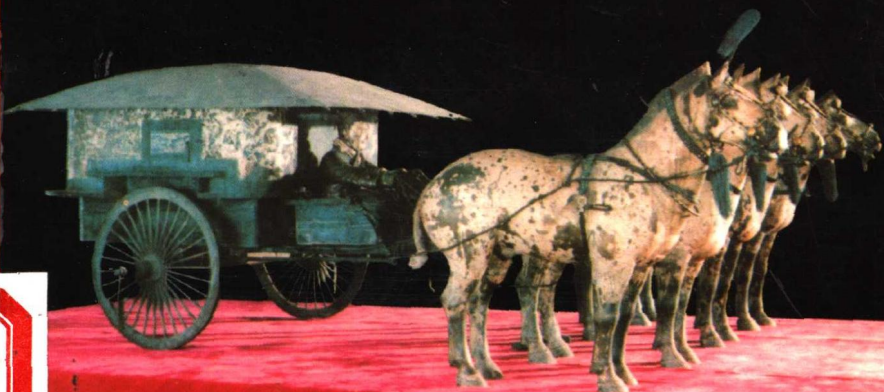


文 理 许跃辉 肖皖龙 编著

企业战略管理

原理·实例·分析



中国科学技术大学出版社

企 业 战 略 管 理

——原理、实例、分析

文 理

许跃辉 编 著

中国科学技术大学出版社

2001·合肥

图书在版编目(CIP)数据

企业战略原理—原理、实例、分析/文理,许跃辉,肖皖龙编著. —
合肥:中国科学技术大学出版社,2001.3
ISBN 7-312-01271-X

I.企… II.①文… ②许… ③肖… III.企业管理
IV.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 08852 号

中国科学技术大学出版社出版发行

(安徽省合肥市金寨路 96 号, 230026)

中国科学技术大学印刷厂印刷

全国新华书店经销

开本: 850×1168/32 印张:14.75 字数:420 千

2001 年 3 月第 1 版 2001 年 3 月第 1 次印刷

印数: 1—3000 册

ISBN 7-312-01271-X/F·54

定价: 23.00 元

内 容 简 介

企业战略管理是管理学科的一门新兴的、重要而独立的学科。其内容涵盖营销管理、生产管理、财务管理、人力资源管理等众多方面的知识,我国现已将它列为工商管理硕士(MBA)的核心课程。

全书共5篇15章,具体内容包括:企业战略管理概论;企业环境研究的基本原理;企业外部环境分析;企业内部环境分析;企业经营思想、宗旨陈述及战略目标的确定;企业总体战略;经营单位战略;企业战略方案的分析方法及选择;职能战略;企业战略与组织结构;企业战略与企业文化;企业战略管理者;战略控制;跨国经营战略以及案例分析入门等。

为便于读者学习、掌握和理解,每章后都配有实例以供研究和分析。

本书可作为高等院校工商管理类高年级学生和研究生教材或教学参考书,也可供各大、中型企业的高、中级管理人员研读参考。

前 言

有这样一组数据：我国有大、中、小企业近 3700 万家，其中在一年中有 400 余万家企业从工商户头上消失，平均每天有 1.2 万家企业倒闭，即每分钟近 10 家企业死亡。企业平均寿命才 3.5 岁，这种幼年“夭折”导致成千上万的投资付诸东流，同时意味着无数设备、产品被废弃，众多职工被迫下岗，家庭生活陷入不幸……。为什么会这样呢？

大量的研究表明：在市场急剧变化的环境下，日趋激烈的竞争已超过行业、地区、国家的时空界限，尽管很多企业有完善的内部管理体系和优异的生产技术，并付出了巨大的营销努力，但还是难以适应环境的变化，无法回避环境带来的威胁和灾难而早逝；可也有些企业却能在相同的环境中健康成长，表现出对迅速变化的环境具有很强的适应能力，难道说这仅仅就是机遇吗？我们认为后者恰恰是对企业战略管理有着明确的意识，并且在企业成长的任何阶段都有明确的适合自身实力和环境要求的战略，并进行科学性与艺术性的实施。

其实，企业战略的优劣不仅决定某企业能否取得和维持竞争优势，而且还深深地影响行业结构、市场竞争态势和总体格局。当在企业战略管理水平不高，或者没有明确战略目标时，就会发生多家企业将目标盲目地集中在一个狭小的市场上竞争，各家企业都被残杀得血淋淋，像当今的电视机、VCD 和空调大战。这种非理智的竞争严重削弱了这些行业的获利能力，不仅丧失了发展后劲，导致了各种资源上的巨大浪费，还使一些消费者的其他需求得不到满足。因此，企业制定好的战略不仅是本企业自身健康成长的需要，也是一个国家改善行业结构和提高国际竞争力的客观要求。

企业战略管理是管理学科的一门新兴的、重要的、而独立的学科，也是工商管理硕士（MBA）教学中一门综合性和实践性很强的课程，它在内容上覆盖营销管理、生产管理、财务管理、人力资源管理等众多方面的知识，我国现已将它列为工商管理硕士（MBA）的核心课程，要求掌握领会其原理和方法，来解决现实中出现的问题，使企业能够稳定发展。

我们编著此书的宗旨：

给现在正在高等院校学习工商管理类的高年级学生、研究生以及企业中、高级管理人员提供经营决策的基本理论与方法，帮助他们依据企业外部环境和内部条件，对企业未来的发展目标和相应的战略做出抉择并合理实施。为此，我们在每章的结尾都配有实例，其中在有些章节里对涉及到的具体分析方法和战略选择还配有相应的应用例子。本书的最后一章，结合当前流行的案例教学法提出了对案例分析的四维法，从而给读者对案例的分析提供入门启示，因为作者最终的目的是想做理论与实际相结合的连接点，如同计算机软件与硬件的接口，并将其视为接口工程来进行探索。这也是我们将本书命名为原理、实例和分析的本意。但愿本书能为从事管理学、经济学学科门类的教学与研究人士以及从事经济管理的工作者提供一些参考将是我们的荣幸。

全书共分五篇：

第一篇，导论。对企业战略管理要领进行了阐述；

第二篇，从企业战略的角度对企业外部环境和内部条件进行分析；

第三篇，企业战略的制定。在确定企业的经营思想、宗旨及目标后，制定企业总体和经营单位战略，并对战略方案进行科学选择；

第四篇，在战略的实施与控制中，介绍了职能战略和企业战略与企业的管理者、组织结构、文化的联系及战略的控制；

第五篇，在战略管理的专题中，探讨了跨国经营战略的有关问题，最后提出了对战略管理案例的分析思路。

这本书由文理、许跃辉总纂，其中第十五章由肖皖龙撰写；第二章由张红斌（合肥工业大学管理学院）撰写；第十四章由彭鹏（合肥工业大学成人教院）撰写；其余各章由文理、许跃辉共同撰写，全书由合肥工业大学白勤虎教授主审，在此表示衷心的感谢。同时，还向曾支持过我们的人们表示非常真诚地感谢，他们有合肥工业大学科教服务中心、安徽省人民政府参事室杨正道、安徽华夏龙电梯有限公司龙辉、合肥泰然房地产开发公司王绍华、合肥正旺畜禽公司束从轩、合肥中际生物科技公司森木，以及那些被我们引用公开发表文献资料的作者。由于我们时间仓促，书中不免存在一些过错和缺陷，敬请广大读者、经济界和管理界的同仁提出宝贵意见。

作 者

2000 年 12 月于合肥

目 次

前 言	(I)
-----------	-------

第一篇 导 论

第一章 企业战略管理概论	(1)
第一节 企业战略管理的基本概念	(2)
一、战略的定义	(2)
二、企业战略与军事战略的异同	(5)
三、战略管理的特点及作用	(7)
第二节 企业战略的层次	(9)
一、战略形成层次的原因	(10)
二、战略管理层次的内容	(11)
第三节 战略管理过程	(14)
一、战略分析阶段	(15)
二、企业战略制定阶段	(16)
三、企业战略的实施阶段	(18)
四、企业战略的控制	(18)
第四节 战略管理学派的演变	(18)

第二篇 企业战略环境分析

第二章 企业环境研究的基本原理	(28)
第一节 企业环境概述	(29)
一、企业环境的概念	(29)
二、企业环境因素的相互关系	(30)

三、企业环境分析的目的	(31)
第二节 企业环境信息管理系统	(32)
一、企业环境信息来源的种类	(32)
二、企业环境信息管理系统	(32)
第三章 企业外部环境分析	(39)
第一节 宏观环境分析	(39)
一、企业外部环境的特点	(39)
二、企业总体环境	(40)
第二节 行业分析	(47)
一、行业竞争结构的分析	(47)
二、行业生命周期发展不同阶段的分析	(57)
三、影响行业发展的因素分析	(59)
第四章 企业内部环境分析	(66)
第一节 企业内部环境分析的意义及注意事项	(66)
一、企业内部环境分析的意义	(66)
二、企业内部环境分析的注意事项	(66)
第二节 财务分析	(67)
一、财务报表	(67)
二、财务比率	(69)
第三节 营销能力分析	(77)
一、产品竞争能力	(77)
二、销售活动能力	(78)
第四节 组织效能分析	(80)
一、组织效能分析的目的	(80)
二、组织设计原则	(80)

第三篇 企业战略的制定

第五章 企业经营思想、宗旨陈述及战略目标的确定	(90)
第一节 企业经营思想	(91)
一、企业经营思想的概念	(91)
二、企业经营思想的基本内容	(93)
三、影响企业经营思想的主要因素	(97)
第二节 企业宗旨陈述	(100)
一、企业宗旨的含义和内容	(100)
二、企业宗旨的重要性	(102)
三、企业宗旨陈述及应注意的问题	(103)
第三节 企业战略目标的确定	(108)
一、企业战略目标体系	(108)
二、企业战略目标确定程序	(110)
三、企业战略目标确定中应注意的问题	(111)
第六章 企业总体战略	(119)
第一节 企业发展战略	(119)
一、购并战略	(119)
二、重组战略	(125)
三、战略联盟战略	(128)
四、企业一体化战略	(132)
第二节 多种经营战略	(137)
一、多种经营战略的类型	(137)
二、采用多种经营战略的动因	(140)
三、采用多种经营战略应注意的问题及失败原因分析	(142)
第三节 企业稳定型战略	(146)

一、稳定型战略的类型·····	(146)
二、采用稳定型战略的动因及应注意的问题·····	(147)
第四节 企业撤退型战略·····	(148)
一、撤退战略的类型·····	(148)
二、采用撤退型战略的动因及过程·····	(149)
三、退出障碍·····	(151)
第五节 总体战略的选择·····	(152)
 第七章 经营单位战略·····	(160)
第一节 基本竞争战略·····	(160)
一、成本领先战略·····	(161)
二、差异化战略·····	(165)
三、集中化战略·····	(169)
四、选择基本竞争战略的应用原则·····	(171)
第二节 不同行业中的经营战略·····	(177)
一、分散行业中的经营战略·····	(177)
二、新兴行业中的企业竞争战略·····	(180)
三、成熟行业中的企业竞争战略·····	(192)
四、衰退行业中的企业竞争战略·····	(199)
第三节 其他的竞争战略·····	(206)
一、企业所处不同位次的战略·····	(206)
二、不战而胜战略·····	(208)
三、向行业领先者进攻战略·····	(212)
 第八章 企业战略方案的分析方法及选择·····	(226)
第一节 企业战略分析中常用的方法·····	(226)
一、SWOT 分析法 ·····	(226)
二、BCG 分析法 ·····	(230)

三、价值链分析法·····	(240)
第二节 企业战略的选择·····	(246)
一、战略的建立·····	(246)
二、战略的选择模型及行为的影响因素·····	(252)
三、一个简单的方案评选过程·····	(256)
 第四篇 战略的实施与控制	
第九章 职能战略·····	(273)
第一节 市场营销战略·····	(274)
一、市场细分化·····	(274)
二、市场营销组合·····	(276)
第二节 财务战略·····	(278)
一、筹资·····	(278)
二、投资·····	(279)
第三节 生产战略·····	(282)
一、生产战略的分析·····	(282)
二、现代制造业生产战略的新思维·····	(284)
第四节 人力资源战略·····	(289)
一、人力资源的规划·····	(289)
二、企业员工的培训·····	(291)
第五节 研究与开发战略·····	(295)
一、新产品开发的方式及策略·····	(295)
二、技术保护和技术转移·····	(299)
第十章 企业战略与组织结构·····	(306)
第一节 企业战略与组织结构的关系·····	(306)
一、战略与组织结构的基本关系·····	(306)
二、战略的前导性与组织结构的滞后性·····	(308)

第二节 组织结构类型及选择	(309)
一、以适应不同环境型战略组织的选择	(309)
二、以组织生命周期发展的不同阶段来选择	(314)
三、选择组织结构时还应注意的问题	(320)
第十一章 企业战略与企业文化	(326)
第一节 企业文化的概述	(326)
一、企业文化的定义	(326)
二、企业文化的性质与结构	(329)
三、企业的功能	(332)
第二节 企业战略与企业文化的关系	(335)
一、以企业使命为基础	(335)
二、加强协同作用	(336)
三、根据文化的要求进行管理	(336)
四、重新制定战略	(337)
第三节 企业文化的选择	(338)
一、企业文化的成长	(338)
二、企业文化的选择	(340)
第十二章 企业战略管理者	(354)
第一节 企业战略管理者的构成和作用	(354)
一、董事会	(354)
二、高层管理者	(357)
三、中层管理者	(359)
四、专职计划人员	(360)
第二节 企业战略管理者的素质和组建	(360)
一、企业战略管理者的素质及能力	(360)
二、企业战略管理者的班子组建	(363)

三、中层管理者的来源·····	(367)
第三节 企业战略管理者的管理方式·····	(370)
一、按管理者不同模式划分的管理方式·····	(370)
二、按对环境变化认识不同划分的管理方式·····	(370)
第四节 中国企业家三维成长空间·····	(372)
一、激励机制的内在因素·····	(374)
二、约束机制的内在因素·····	(375)
三、市场机制的内在因素·····	(377)
四、三种机制间的影响分析·····	(379)
五、增长市场机制维是当前的主要手段·····	(382)
 第十三章 战略控制·····	(393)
第一节 战略控制的目的及原则·····	(393)
一、战略控制的目的·····	(393)
二、战略控制的原则·····	(395)
第二节 战略控制的过程、方式及系统·····	(396)
一、战略控制的过程·····	(396)
二、战略控制的方式·····	(397)
三、战略控制的系统·····	(400)
四、名牌战略的风险控制技术·····	(401)

第五篇 战略管理专题

第十四章 跨国经营战略·····	(410)
第一节 跨国经营的概念·····	(410)
一、跨国经营的特殊性·····	(411)
二、跨国经营的形式·····	(412)
三、跨国经营与产品生命周期的关系·····	(413)
四、我国跨国经营的思考·····	(415)

第二节 跨国经营进入战略的选择	(420)
一、进入动因的类型	(420)
二、跨国经营的政治风险管理	(423)
第三节 跨国战略联盟	(427)
一、跨国战略联盟的战略目标	(428)
二、跨国战略联盟的建立	(429)
三、跨国战略联盟的管理	(430)
第十五章 案例分析方法入门	(435)
第一节 案例分析概述	(435)
一、案例分析的基本概念	(435)
二、案例分析的基本原则	(436)
三、案例分析框架	(439)
四、综合分析步骤	(440)
五、案例分析的资料收集	(440)
第二节 案例分析方法	(443)
一、四维分析法	(443)
二、企业案例分析的方法	(445)
三、不同层面下的分析方法	(447)
第三节 案例分析的注意要点和常见错误	(449)
一、注意要点	(449)
二、案例分析中常见的错误	(452)
主要参考文献	(455)

第一篇 导 论

数千年来，我们惊叹诸葛孔明的智慧，却无从学习；在当今的商战中，我们也常常听到许多优秀企业家光辉灿烂的事迹，他们都如同一幅幅绝妙的艺术珍品，只能欣赏而不能模仿。因此，许多人把战略的学习视为一种智慧的学习。

本篇为了使读者清楚地树立企业战略观点，首先阐述了企业战略的基本概念及层次问题。其次，论述了企业战略管理的过程，同时，硬提出了本书的框架结构。最后，给出了各种战略管理学派的演变表，从而使读者了解到战略管理是一门体系完整的学科。

第一章 企业战略管理概论

“企业战略管理”是企业高层管理人员为了企业长期的生存、继续和发展，在充分分析企业外部环境和内部条件的基础上，确定和选择达到目标的有效战略，并将战略付诸实施和对战略实施的过程进行控制和评价的一个动态管理过程。在当今企业环境越来越复杂多变，竞争越来越激烈的时代，战略管理作为高层管理人员的活动内容，越来越显示出它在企业管理中的重要性。本章

作为管理的概论，主要介绍战略管理的一些概念和完整的、规范性的战略管理过程及战略管理的演变历史。目的是使读者对战略管理有一个全貌的、概况性的了解，以便为以后章节的学习奠定基础。

第一节 企业战略管理的基本概念

一、战略的定义

在我国，“战略”一词自古有之，先是“战”与“略”的分别使用。“战”指战斗和战争。“略”指韬略、策略、计划。《左传》和《史记》中已使用“战略”一词，西晋史学家司马彪曾有以“战略”为名的著述。在西方，战略一词来源于希腊文“Strategos”，其含义是“将军”。当时这个词的意义是指军队的艺术和科学。因此可以说，战略一词原是个军事方面的概念。在中国，它起源于兵法，指将帅的智谋。西方的战略概念起源于古代的战术，原指将帅本身，后来指军事指挥中的活动。

战略一词引入到企业管理中来也只有几十年的时间。在企业管理这个范畴中，究竟什么是战略，目前尚无一个统一的定义。不同的学者与管理人员给战略赋予不同的含义。有的认为战略应该包括目标，即广义的战略；有的则认为战略不应该包括这一部分内容，即主张狭义的战略。

在众多的关于战略的定义中，加拿大麦吉尔大学的管理学教授明茨博格（Mintzberg）归纳总结出人们对战略的五个定义，这五个定义都是对战略从不同角度而进行的充分阐述。他认为，人们在不同的场合以不同的方式赋予战略不同的内涵，说明人们可以根据需要来接受各种不同的战略概念。只不过在正式使用战略概念时，人们只引用其中一个罢了。明茨博格借鉴市场学中四要素（4P'S）的提法，即产品（Product），价格（Price），分销