

MBA

工商管理硕士课程系列教材

企业经营战略

刘冀生 编著



清华大学出版社

工商管理硕士课程系列教材

企业经营战略

刘冀生 编著

清华大学出版社

(京) 新登字 158 号

内 容 简 介

本书是以企业外部环境和内部条件的分析、企业经营领域的确定、企业战略的选择及决策、企业经营战略的实施及控制等内容为主要理论框架,力求使学生对企业经营战略能有一个清晰的全貌。本书既介绍国外主要经营战略理论,又努力反映中国企业经营战略管理实际,受到同学们欢迎。

本书是清华大学经济管理学院工商管理硕士研究生教材,也可作为企业管理专业及其他经济管理专业研究生教材,同时可供企业管理专业本科生及我国企业管理人员、咨询人员参考。

图书在版编目(CIP)数据

企业经营战略/刘冀生编著. —北京:清华大学出版社,1995.5
工商管理硕士课程系列教材

ISBN 7-302-01808-1

I. 企… II. 刘… III. 企业管理-经营决策-高等学校-教材
IV. F272.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (95) 第 02861 号

出版者:清华大学出版社(北京清华大学校内,邮编 100084)

印刷者:北京国马印刷厂

发行者:新华书店总店北京科技发行所

开 本:850×1168 1/32 印张:16 字数:111 千字

版 次:1995 年 4 月第 1 版 1996 年 4 月第 2 次印刷

书 号:ISBN 7-302-01808-1/F·105

印 数:5001—10000

定 价:15.00 元

MBA 课程系列教材编委会名单

主任委员	赵纯均		
副主任委员	李子奈	仝允桓	
委 员	(以姓氏笔划为序)		
	王承继	仝允桓	孙礼照
	李子奈	陈小悦	赵 平
	赵纯均	赵家和	徐国华
	蓝伯雄		

前 言

随着中国改革开放的不断深入和经济的迅速发展，亟需大批拥有广博的知识基础、懂得市场经济的一般规律、熟悉其运行规则、掌握必要的管理技能、了解中国企业实情、具有决策能力、创新意识和开拓精神的管理人才，培养足够数量的这类人才，是我国管理教育界面临的紧迫任务。

工商管理硕士（*Master of Business Administration*，简称 MBA）教育是发达国家普遍采用的培养高层次管理人才的重要方式，是大学管理教育的主流，美国每年 MBA 学位授予人数约占全部硕士学位授予人数的四分之一。从 1991 年开始，我国国务院学位委员会授权清华大学等九所高等院校开展培养工商管理硕士（MBA）的试点工作，我国的 MBA 教育正式起步。1994 年起招收 MBA 研究生的试点院校扩大到 26 所，并成立了全国工商管理教育指导委员会。

我国工商管理硕士（MBA）教育的目标是培养德智体全面发展、适应我国工商企业和经济管理部门需要的高层次务实型综合管理人才。根据这一目标，清华大学经济管理学院在 MBA 培养试点工作中总结改革开放后十几年来培养高层次管理人才的经验，借鉴国外优秀管理院校的成功做法，学习国内兄弟院校的长处，对 MBA 的培养方案、课程体系、教学内容和教学方法进行了系统研究并不断加以改进和完善，同时陆续编写了一批用于 MBA 教学的教材、讲义和案例集。

随着 MBA 培养规模的逐步扩大和对 MBA 教育规律认识的

• III •

不断深化，国内原有的以编译为主的教材已不能适应 MBA 教育发展的要求，需要编写一套体系完整配套、内容实用新颖、具有国际可比性，同时符合中国国情的 MBA 课程系列教材。基于这一认识，我们组织力量对教材的选题、体系的组织和内容的取舍进行了认真的研究，在清华大学出版社的支持下，向读者奉献了这套教材。

这套系列教材在体系上充分考虑了对 MBA 知识结构的要求，覆盖了 MBA 培养方案中内容相对稳定的主要课程，既保证了各门课程知识的系统性，又照顾到课程之间的联系与协调。在教材内容上突出了“宽、新、实”的特点，即：知识面要宽，兼收并蓄中外管理科学的优秀理论与方法；内容要新而实，反映各学科的最新进展，理论联系实际，符合中国国情，具有可操作性。

本系列教材包括 15 门 MBA 主要课程中使用的 16 本教材。教材的编写者都是从事该课程教学多年的经验丰富的教师。教材的内容与体系经过了多轮教学实践的检验。

这套教材主要适于工商管理硕士课程教学，也可供管理科学与管理工程专业研究生和高年级本科生使用，还可作为企业和各级经济管理部门实际管理工作者自学的参考书。

管理学科是一个迅速发展的学科，由于我们的水平所限，这套教材中难免有疏漏和不足之处，希望广大读者提出宝贵意见，使这套教材在再版时能更加完善。

清华大学经济管理学院工商管理硕士
(MBA) 课程系列教材编写委员会

1995 年 1 月

序

企业经营战略是企业管理学科的一门必修课，该课要求学生能够对企业经营战略的基本思想、基本理论及基本方法有一个全面了解和掌握。但在我多年教学实践过程中，一直没有发现一本既介绍西方企业经营战略理论又联系中国企业经营战略管理实践的令人满意的教材，以至到目前，许多企业领导人尚不清楚什么是企业经营战略，许多学生在学完企业经营战略后，仍存在许多错误观念及模糊认识。为满足工商管理硕士教学及实际工作的需要，特编写此书。

本书有三个特点：

1. 本书是以企业外部环境及内部条件分析；企业经营领域、战略思想、战略目标的确定；企业经营战略选择及决策，企业职能策略的确定；企业经营战略实施；企业经营战略实施的评价及控制等内容为主要理论框架进行论述，力求使学生对企业经营战略能有一个清晰的全貌。

2. 本书在介绍国外主要的企业经营战略理论的同时，努力反映中国企业经营战略管理的实际经验，尽量适合我国工商管理研究生学习企业经营战略课程使用。

3. 本书内容是作者多年讲授研究生企业经营战略课程的积累，教学实践表明，本教材内容使用效果好，受到学生们的欢迎。

本书可作为高等学校工商管理硕士研究生教材，也可作为企业管理专业及其他经济管理专业研究生教材，同时可供企业管理专业本科生及我国企业管理人员、咨询人员参考。

本书在编写过程中曾得到张 涑、谢 赞及杨延龄同志的帮助，特致谢意。

企业经营战略在中国还是一门新兴学科，由于作者水平所限，本书疏漏之处在所难免，敬请广大读者不吝指正。

刘冀生

1994 年 10 月

目 录

前言

序

第一章 绪论 (1)

第一节 企业经营管理的概念和特征 (1)

一、企业经营管理的概念 (1)

二、企业经营管理的特征 (2)

第二节 企业经营战略的概念和特征 (5)

一、企业经营战略的概念 (5)

二、企业经营战略的特征 (8)

三、战略与战术、策略的区别 (10)

四、战略与规划、计划的区别 (11)

第三节 企业制订经营战略的必要性及步骤 (12)

一、我国企业制订经营战略的必要性 (12)

二、制订企业经营战略的步骤 (15)

三、制订企业经营战略的条件 (17)

✓ 第二章 企业外部环境分析 (19)

第一节 企业外部环境概述 (19)

一、企业外部环境分析的意义 (19)

二、企业外部环境的分类 (21)

第二节 企业微观环境分析 (22)

一、顾客分析 (22)

二、供应者分析 (23)

三、竞争对手分析	(23)
四、同盟者分析	(24)
五、其它微观环境因素分析	(25)
第三节 企业中观环境分析	(25)
一、行业环境分析	(25)
二、地理环境分析	(37)
第四节 企业宏观环境分析	(38)
一、企业政治环境分析	(38)
二、企业法律环境分析	(40)
三、企业经济环境分析	(42)
四、企业科技环境分析	(44)
五、企业社会环境分析	(45)
六、企业文化环境分析	(46)
第五节 企业国际环境分析	(48)
一、目标国家政治环境分析	(48)
二、目标国家经济环境分析	(48)
三、目标国家法律环境分析	(49)
四、目标国家文化与社会环境分析	(49)
五、目标国家市场环境分析	(49)
六、目标国家商业习惯与作风分析	(49)
第六节 企业外部环境的预测	(50)
一、外部环境变化特性	(50)
二、外部环境变量的选择	(50)
三、环境预测的信息来源	(50)
第三章 企业内部条件分析	(52)
第一节 企业内部条件分析的意义与内容	(52)
一、企业内部条件分析的意义	(52)
二、企业内部条件分析的内容	(53)

第二节	企业素质与企业活力分析	(53)
一、	企业素质的概念	(53)
二、	企业素质结构	(55)
三、	企业活力的概念	(56)
四、	企业活力结构	(58)
第三节	企业经济效益分析	(59)
一、	企业经济效益的概念	(59)
二、	企业经营活动分析	(60)
三、	企业经济效益分析	(73)
第四节	企业产品及市场营销分析	(81)
一、	产品市场竞争力分析	(81)
二、	产品结构分析	(83)
三、	企业新产品研究与开发能力分析	(93)
四、	产品价格分析	(94)
五、	产品销售渠道及促销活动分析	(94)
六、	企业营销能力分析	(95)
第五节	企业资源分析	(97)
一、	企业经营战略与资源之间的关系	(97)
二、	企业资源现状分析	(98)
第六节	企业组织效能与管理现状分析	(102)
一、	企业管理组织现状分析	(102)
二、	企业组织效能与管理现状分析中 应当注意的问题	(105)
第四章	企业经营领域、经营思想及经营目标	(108)
第一节	企业经营领域	(108)
一、	确定企业经营领域的意义	(108)
二、	如何确定企业经营领域	(109)
三、	确定企业经营领域应当注意的问题	(110)

第二节 企业经营思想	(115)
一、企业经营思想的概念	(115)
二、信息观念	(119)
三、时机观念	(124)
四、竞争观念	(128)
五、创新观念	(131)
六、质量观念	(133)
七、长远发展观念	(136)
八、负债经营观念	(136)
九、人才开发观念	(142)
第三节 企业长期经营目标	(145)
一、企业长期经营目标的概念	(145)
二、企业长期经营目标的内容	(146)
三、企业长期经营目标体系	(149)
四、制订企业长期经营目标应当注意的问题 ..	(151)
第五章 企业发展型战略	(156)
第一节 企业经营战略的基本类型	(156)
一、按企业经营战略态势分类	(156)
二、按企业规模分类	(157)
三、按战略空间分类	(159)
四、按企业性质分类	(159)
第二节 企业产品-市场战略	(160)
一、市场渗透战略	(161)
二、市场发展战略	(164)
三、产品发展战略	(165)
四、产品革新战略	(165)
五、产品发明战略	(166)
六、市场转移战略	(167)

七、市场创造战略	(167)
八、全方位创新战略	(168)
九、多角化经营战略	(168)
第三节 企业联合战略	(177)
一、企业联合战略的意义	(177)
二、工业发达国家企业联合的形式	(178)
三、中国企业联合的形式	(180)
四、企业一体化战略	(183)
五、企业集团战略	(188)
六、企业兼并与企业合并战略	(203)
七、企业联合中的交易费用理论	(217)
第四节 企业经营单位战略——企业的一般 竞争战略	(221)
一、直接和竞争对手斗争的战略	(223)
二、使竞争对手难于反击的战略	(231)
三、不战而胜战略	(233)
第五节 企业经营单位战略——分散行业 和集中行业的企业竞争战略	(236)
一、行业演变中的集中与分散的趋势	(236)
二、处于分散行业的企业战略	(238)
三、处于分散行业的企业在战略选择中应注意 的问题	(240)
四、处于规模经济显著行业中的企业竞争 战略	(241)
五、对我国规模经济行业集中度的比较 分析	(246)
第六节 企业经营单位战略——处于行业生命周期 不同阶段的企业竞争战略	(250)

一、行业生命周期与投资的关系	(250)
二、新兴行业中的企业竞争战略	(253)
三、成熟行业中的企业竞争战略	(261)
四、衰退行业中的企业竞争战略	(267)
第六章 企业稳定型战略与紧缩型战略	(273)
第一节 企业稳定型战略	(273)
一、战略思想	(273)
二、稳定型战略的类型	(273)
三、稳定型战略的优缺点	(274)
第二节 企业紧缩型战略	(275)
一、战略思想	(275)
二、紧缩型战略的类型	(276)
三、紧缩型战略的优缺点	(279)
四、采用紧缩型战略的企业应当采取的措施	(280)
第七章 资源采掘型企业的战略特点	(282)
第一节 资源采掘型企业的特点	(282)
一、资源采掘型企业经营的特点	(282)
二、决定资源采掘型企业收益的主要因素	(284)
第二节 资源采掘型企业战略特点	(286)
一、企业组织机构应向公司化、集团化方向 发展	(286)
二、实行多角化经营	(290)
三、努力增加资源性产品产量	(292)
四、企地合作, 促进地区经济发展	(293)
第八章 企业国际化经营战略	(296)
第一节 企业国际化经营概述	(296)
一、企业国际化经营的意义	(296)
二、企业国际化经营的发展阶段	(299)

三、企业国际化经营应具备的条件	(300)
第二节 企业国际目标市场的选择及决策	(303)
一、国际目标市场的选择	(303)
二、企业进入国际市场的决策	(305)
第三节 企业进入国际市场方式的选择	(307)
一、商品的间接出口方式	(307)
二、商品的直接出口方式	(310)
三、国外客户来华订货及利用外资将产品销往 国外	(312)
四、跨国经营方式	(314)
第四节 企业跨国经营战略	(319)
一、跨国经营的战略目标模式选择	(319)
二、跨国经营战略选择	(321)
第九章 企业经营战略方案的评价和选择	(328)
第一节 企业经营战略方案的评价	(328)
一、企业经营战略方案的评价过程	(328)
二、企业经营战略评价的方法	(329)
第二节 企业经营战略的选择	(344)
一、企业经营战略选择是企业重大的 战略决策	(344)
二、企业经营单位战略的选择	(345)
三、影响企业经营战略选择的行为因素	(351)
第十章 企业职能部门策略	(355)
第一节 企业职能部门策略概述	(355)
一、职能部门策略与企业经营战略的关系	(355)
二、职能部门策略的内容	(356)
第二节 企业生产策略	(357)
一、企业生产策略的地位和作用	(357)

二、企业生产系统的目标分析	(359)
三、企业生产系统的功能分析	(362)
四、企业生产系统的结构分析	(364)
五、企业生产策略的决策	(367)
六、企业生产策略的竞争优势理论	(369)
七、企业生产策略的系统发展理论	(374)
第三节 企业研究与开发策略	(383)
一、科学研究与技术开发的基本概念	(383)
二、企业研究开发策略	(387)
三、我国的研究开发工作	(392)
四、我国企业的研究与开发工作	(400)
第四节 企业人力资源开发策略	(403)
一、人力资源的概念及特征	(403)
二、人力资源开发与管理的概念	(405)
三、企业经营战略、组织结构与人力资源管 理的关系	(406)
四、企业人力资源管理模型	(407)
五、企业人力资源规划	(410)
六、企业人力资源经济活动分析	(416)
第十一章 企业经营战略实施与控制	(422)
第一节 企业经营战略实施的基本模式	(422)
一、企业经营战略实施的含义	(422)
二、企业经营战略实施的基本原则	(424)
三、企业经营战略实施的模式	(426)
第二节 企业经营战略规划	(431)
一、企业经营战略规划的概念	(431)
二、企业经营战略规划的目的	(432)
三、企业经营战略规划的作用	(434)

四、制定企业经营战略计划的工作方式	(435)
五、企业经营战略计划工作步骤	(438)
第三节 企业经营战略与组织结构	(443)
一、组织结构的基本概念	(443)
二、企业经营战略与组织结构的关系	(444)
三、企业经营战略的前导性及组织结构的 滞后性	(452)
四、企业经营战略对组织结构的要求	(453)
第四节 企业经营战略与企业文化	(461)
一、企业文化的含义和结构	(461)
二、企业文化的性质和作用	(466)
三、企业经营战略与企业文化的关系	(470)
第五节 企业年度经营目标	(474)
一、企业年度经营目标的制订	(474)
二、企业年度经营目标的展开和管理	(476)
第六节 企业经营战略实施的控制与评价	(479)
一、企业经营战略实施的控制与评价的概念、 内容与作用	(479)
二、企业经营战略实施的控制系统	(481)
三、企业经营战略实施控制的方式	(483)
四、企业业务控制方式	(484)
参考文献	(486)