

企业战略管理

QIYE ZHANLUE GUANLI

主编 王光甫 靳钟 王箐

中国财政经济出版社

企 业 战 略 管 理

王光甫 靳 钟 王 箐 主 编
李 芳 第五惠琴 副主编

中国财政经济出版社

FZ80/97

图书在版编目 (CIP) 数据

企业战略管理/王光甫, 靳钟, 王箐主编. - 北京: 中国财政经济出版社, 2000.8

ISBN 7-5005-4717-X

I. 企… II. ①王…②靳…③王… III. 企业管理 - 经济战略 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 62210 号

中国财政经济出版社出版

URL: <http://www.cfeph.com>

E-mail: cfeph@dre.gov.cn

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京东城大佛寺东街 8 号 邮政编码: 100010

联系电话: 84035104、64033095 财经书店电话: 64033436

财经图书发行中心电话: 88119132 88119130 (传真)

北京财经印刷厂印刷 各地新华书店经销

850×1168 毫米 32 开 11 印张 259 000 字

2000 年 8 月第 1 版 2000 年 8 月北京第 1 次印刷

印数: 1—4000 定价: 15.00 元

ISBN 7-5005-4717-X/F·4242

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

《企业战略管理》

作者名单

主 编：王光甫 靳 钟 王 箐

副主编：李 芳 第五惠琴

撰 稿：王光甫 靳 钟 王 箐

李 芳 第五惠琴 史晓鹤

王一蓓 张 松

前言

随着社会主义市场经济体制的不断完善和现代企业制度的逐步建立，企业经营发展战略问题越来越成为企业界有识之士所共同关注的焦点，尤其是当前我们所面临的世界范围内正在进行的经济结构调整、科技进步的突飞猛进以及经济全球化趋势，已经和正在给包括中国在内的各国经济发展带来深刻的影响，这对每一个企业来说，都不仅是一种难得的大好机遇，而且也是一种严峻的挑战。

为了进一步推动现代企业制度的建立和完善，也为了有效帮助企业在激烈的市场竞争中更好地把握自己前进的航向，同时满足部分财经类院校企业管理专业、市场营销专业等的教学中对教科书的需要，我们编著了这本不太成熟的教材，旨在抛砖引玉，更好地推动企业经营战略科学理论的研究和经济体制改革的深入发展。

本书在编写、修改、定稿和出版过程中，得到了中国财政经济出版社的大力支持，在此

特以致谢，同时，也向所有支持本书编著、出版的同志以及所有为本书编著提供参考资料、阅读材料和研究成果的作者表示真诚的谢意。

本书由王光甫、靳钟、王箬担任主编，由王光甫拟定编写大纲并负责对全书的整体设计及对书稿的总纂和最后审定；靳钟、王箬在本书的成书过程中及在书稿撰写方面做了大量的实际性工作，并多次参与本书编写的研究、讨论和修改工作。另外李芳、第五惠琴、史晓鹤、王一蓓、张松等同志也分别担任了本书部分章节书稿的撰写工作，为本书的顺利出版发行做出了重要的贡献。

由于我们水平有限，加之时间仓促，错误和不足之处在所难免，欢迎广大读者批评指正。

编 者

2000年5月6日

目 录

第一章 企业战略的性质	(1)
一、企业战略的概念	(1)
二、企业战略的类型	(3)
三、企业战略的构成	(9)
四、企业战略的特点和作用	(15)
第二章 企业经营战略形势分析	(20)
一、行业总体形势分析	(21)
二、行业竞争形势分析	(26)
三、企业自我形势分析	(34)
第三章 企业经营战略的管理过程	(38)
一、企业经营战略的制定	(39)
二、企业经营战略的实施	(48)
三、企业经营战略的评价与控制	(55)
第四章 不同市场条件下企业经营战略的选择	(59)
一、一般经营战略	(59)
二、行业不同发展阶段的战略选择	(65)

三、行业不同竞争位置的战略选择·····	(72)
第五章 企业产品发展战略 ·····	(78)
一、企业产品发展战略概述·····	(78)
二、企业新产品开发战略·····	(78)
三、产品生命周期战略·····	(86)
四、产品组合战略·····	(92)
第六章 企业市场发展战略 ·····	(96)
一、企业市场发展战略概述·····	(96)
二、企业市场选择战略·····	(97)
三、企业市场开发战略·····	(102)
四、企业市场定位战略·····	(105)
第七章 企业营销战略 ·····	(111)
一、企业营销战略概述·····	(111)
二、企业营销的目标战略·····	(112)
三、企业营销的组合战略·····	(122)
四、企业营销手段与方法战略·····	(128)
第八章 企业广告战略 ·····	(141)
一、企业广告战略概述·····	(141)
二、企业广告设计战略·····	(141)
三、企业广告媒体选择战略·····	(148)
四、企业广告时间选择战略·····	(153)
五、企业广告效果评价战略·····	(159)
第九章 企业服务战略 ·····	(164)
一、企业服务战略概述·····	(164)
二、企业服务导向战略·····	(168)
三、企业服务组合战略·····	(176)
四、企业服务形式战略·····	(178)

第十章 企业名牌战略	(181)
一、企业名牌战略概述.....	(181)
二、企业创立名牌的核心战略.....	(182)
三、企业创立名牌的辅助战略.....	(190)
四、企业名牌维护战略.....	(196)
第十一章 企业形象战略	(202)
一、企业形象战略概述.....	(202)
二、企业形象设计战略.....	(203)
三、企业形象实现战略.....	(215)
四、企业形象评估战略.....	(220)
第十二章 企业定价战略	(224)
一、企业定价战略概述.....	(224)
二、企业定价导向战略.....	(225)
三、企业定价特别战略.....	(235)
四、企业价格调整战略.....	(239)
第十三章 企业财务战略	(245)
一、企业资金筹集战略.....	(245)
二、企业资金运用战略.....	(256)
三、企业利润分配战略.....	(267)
第十四章 企业人才发展战略	(273)
一、企业人才发展战略概述.....	(273)
二、企业人才招聘战略.....	(275)
三、企业人才使用战略.....	(288)
四、企业人才开发战略.....	(292)
第十五章 企业组织发展战略	(296)
一、战略与结构的关系.....	(296)
二、企业组织的适应战略.....	(300)

三、企业组织战略的变革与发展·····	(310)
第十六章 企业国际化经营战略 ·····	(318)
一、国际化经营的内容与环境分析·····	(318)
二、出口营销战略·····	(326)
三、国际技术转让战略·····	(335)
四、国外生产（跨国经营）战略·····	(339)

第一章

企业战略的性质

从 20 世纪 50 年代中期起，企业战略研究开始成为现代管理学科中的一个有机组成部分。进入 60 年代以后，随着社会经济的发展，社会实践的需要和理论研究的深入，尤其是买方市场的形成和石油危机的产生，战略管理才真正开始成为一门体系完整的学科。一批又一批的企业逐步在经营活动中导入战略管理这一基本内容，用以指导企业的经营活动。本章着重就企业战略的基本性质作一介绍。

一、企业战略的概念

“战略”一词，源于希腊语“Stratgos”，意为军事将领或地方行政长官。在军事学中是与战术一词相对而言的。一般来说，战略是指对于任何一个组织的具有全局性或决定性的谋划。

把战略一词引入经营学领域，形成企业战略这一概念，产生于 20 世纪 60 年代的西方国家。60 年代以前，在某些企业中虽然也存在着类似谋划的活动，但使用的概念不是企业战略，而是长期计划（公司计划、企业政策）等术语。把战略与企业经营活动结合起来的代表人物是美国的管理学者安德鲁斯（K·

Andrews)、钱德勒(A·D·Chandler)和安索夫(H·I·Ansoff)等人。1962年,钱德勒出版了《战略与结构:美国工业企业历史的篇章》一书,在这本书中他给企业经营战略下的定义是,决定企业的长期基本目标与目的,选择企业达到这些目标的途径,并为实现这些目标和途径而对企业的重要资源进行分配。钱德勒的企业经营战略概念着重于企业成长方法和资源管理,并没有对企业战略本身进行具体的分析,但为企业战略研究开辟了道路,奠定了基础。1965年安索夫出版《企业战略论》一书,首次提出“企业战略管理”的思想,并对企业战略的基本原理、理论和程序进行了一系列的研究和说明,企业战略才以一种具有科学性的概念开始在企业管理学中使用。同年,安东尼出版了《计划与控制系统:一个分析框架》。1979年,安索夫又出版了《战略经营论》一书,进一步阐述了其战略管理思想。

可以说,60年代企业战略理论的框架基本形成了。这个时期的研究者认为,企业战略必须沿着严密的逻辑步骤有序的进行。这些步骤和程序包括战略环境分析,战略目标的设定,战略方案的拟定、评价与选择,战略计划的实施与控制等。70年代是企业战略研究的鼎盛发展时期,企业战略理论趋向成熟。

战略与企业经营结合,产生企业经营战略的直接原因是进入60年代以后,社会经济生活发生了深刻的变革,表现为:①世界经济形势动荡不安;②新技术革命浪潮的冲击;③国际竞争日趋激化;④社会价值观急剧转变。在这种大的背景下,无论什么样的企业要想在环境条件激烈变化的情况下继续生存下去,必须正确地认识和分析相应的经营环境,把握经营的方向和长期的发展趋势,并与短期的形势波动情况区别开来。为此,企业一方面需要按照既定的长期发展方向,明确经营目标和经营方式,增强市场应变能力;另一方面需要采取灵活的策略,适应短期条件的

变化，解决当前或局部出现的问题。

由此可以看出：企业战略就是企业为了求得长远的发展，在对企业内部条件和外部环境进行有效的分析的基础上，根据企业的总体目标所确定的企业在一定时间内发展的总体设想和谋划，包括战略指导思想、战略目标、战略重点、战略步骤和战略策略等。而企业针对当前的形势，灵活的适应外部短期条件的变化所制定的解决局部问题的方法只能属于战术的范畴。

我国由于建国后长期实行的是计划经济，不承认企业是独立的商品生产和商品经营者，因此，直到党的十一届三中全会以前，对于经济领域中的战略问题从未有人对它进行深入的研究。随着改革开放，尤其是经济体制的改革，人们认识到从本质上讲，我国仍然处在商品经济的发展阶段，承认企业是商品生产和商品经营的主体，是独立的经济组织，企业战略研究才开始引起人们的重视，并在 80 年代后期形成了一个高潮。进入 90 年代，党的“十四大”提出建立社会主义市场经济的经济制度，国家开始实现国民经济的战略性调整，提出国有企业三年解困的战略性目标。为此，加快了建立现代企业制度的步伐，资本经营和企业间的兼并使企业战略问题重新成为企业管理的热点问题。

二、企业战略的类型

自安索夫的战略定义提出以后，西方战略管理文献一般便将企业战略分为两大类，即企业总体战略和企业经营战略。企业总体战略考虑的是企业应该选择进入哪种类型的经营业务，经营战略考虑的则是企业一旦选定了某种类型的经营业务，则应该如何在这一领域里进行竞争或运行。

（一）企业总体战略

企业总体战略是涉及企业经营发展全局的战略，是企业制定经营战略的基础，一般有以下几种类型。

1. 单一经营战略。单一经营战略是企业把自己的经营范围限定在某一种产品上。这种战略使企业的经营方向明确，力量集中，具有较强的竞争能力和优势。比如我国四川的长虹电器股份有限公司，其生产领域就主要以电视机为主，成为我国最大的电视机生产基地。单一经营战略的优点是：把企业有限的资源集中在同一经营方向上，形成较强的核心竞争力；有助于企业通过专业化的知识和技能提供满意和有效的产品和服务，在产品技术、客户服务、产品创新和整个业务活动的其它领域开辟新的途径；有利于各部门制订简明、精确的发展目标；可以使企业的高层管理人员减少管理工作量，集中精力掌握该领域的经营知识和有效经验，创新企业的经营能力。世界上许多企业都是通过单一经营而成为某一领域的主导者。单一经营战略的风险是企业把所有的鸡蛋都放在同一个篮子里，当行业出现衰退或停滞时，难以维持企业的长远发展。

2. 纵向一体化战略。纵向一体化战略是指企业在同一行业内扩大企业经营范围，后向扩大到供给资源和（或）前向扩大到最终产品的直接使用者。企业实行纵向一体化战略的目的是提高企业的市场地位和保障企业的竞争优势。后向一体化可以在原材料供给需求大、利润高的情况下，把一个成本中心变成利润中心，还可以摆脱企业对外界供应商的依赖，前向一体化的好处是保证企业分销渠道的畅通，维护生产的正常秩序。纵向一体化战略的不足是：需要的投资资本较大；经营范围的扩大，会增加企业的经营风险。可见，企业实行纵向一体化战略利弊并存，企业

应根据其战略目标，行业竞争能力和实施战略后所能产生的竞争优势的强弱科学的作出抉择。

3. 多元化战略。多元化战略是指企业通过开发新产品、开拓新市场相配合而扩大经营范围的战略。这种战略一般适用于那些规模大、资金雄厚、市场开拓能力强而适应能力差的企业。其作用主要是分散风险和有效的利用企业的经营资源。

企业实行多元化战略的动因有外部动因和内部动因两个方面。外部动因是：企业现有产品的市场需求增长率下降或停滞；现有产品的市场集中度高，没有进一步扩张的余地；同类产品的技术发展迅速，更新换代快，单一经营风险大。内部动因是：企业内部资源可利用的潜力大，尤其是积累了成功的管理经验；分散经营风险。

多元化战略有相关多元化和非相关多元化两种形式。相关多元化是指企业的各业务活动之间存在有市场的、技术的或生产的关联性的一种多元化。这里的关联性可以是相关的技术、共同的劳动技能和要求、共同的分销渠道、共同的供应商和原材料来源、类似的经营方法、相仿的管理技巧、互补的市场营销渠道和为共同的客户服务等等。这是对企业很有吸引力的一种扩大经营领域的战略。它的优点是实施这一战略不仅能使企业挖掘现有资源利用潜力，节约成本增加利润，分散风险，而且能把企业原有的经验基本不动的运用到新的领域，通过资源共享和经营匹配，迅速建立起比单一经营企业更强的竞争优势，获取更高的利润。相关多元化有时也被称作同心多元化。表明多元化的各业务以某种资源（技术、生产、市场）为核心，使各业务之间共享资源和产生战略协同。可见，有没有战略协同是相关多元化的关键。比如我国的家电企业海尔公司就是典型的以制冷技术为核心的相关多元化生产企业，其多元化始终限定在家电领域。

非相关多元化是没有资源共享和经营关联的多元化。实行非相关多元化的企业，各业务活动之间没有一定的关联性，经营风险和管理控制的难度都比实施相关多元化的企业要多，因此只有实力非常雄厚的企业才会采用这一战略。比如：美国企业发展史上曾出现五次企业兼并高潮，其中 60 年代的兼并以大跨度的非相关多元化为主，实践证明大多数企业兼并后的效果较差，因此 90 年代出现的第五次兼并浪潮基本上以相关多元化为主。

4. 集团化战略。集团化战略是指企业通过组建企业集团来推动企业发展的一种企业发展战略。集团化是我国产业政策鼓励发展的企业组织形式。我国目前的企业集团一般是以一个或几个实力雄厚的大型骨干企业为核心，以名优产品的生产为龙头，由多个法人企业（生产、技术、金融、原材料供给、产品销售等）以资金联结为主的多种联系纽带构成的多层次、具有多种功能的企业联合体。

对企业来说，集团化经营有利于通过相互协作、相互渗透和相互扶助，扬长避短，促进技术和生产的发展，提高管理水平，挖掘资源潜力，获得规模经济，提高企业的综合经济效益。

企业集团的形式很多，主要的有两种：一种是合同契约式，又称拖船式。这种方式一般是由一个大型的核心企业牵头，企业之间围绕着产品、技术、产销等相关关系，通过签订一个带有控制性的合同、契约实现联合。企业集团内部成员之间是一种为共同利益而形成的协作关系。协作的内容是专业化协作、技术转让、定牌生产、加工定货、购销、服务联合等生产经营活动。以这种方式组建的企业集团缺乏稳定性和牢固性，呈现出松散的特点，表现出企业集团的初级形式。一种是资金参与式，又称联合舰队式。这种方式一般是由企业之间通过控股、参股等资金渗透，建立起以资产联结为纽带的企业集团。这种方式通常是有雄

厚实力的企业通过向其它企业投资控股或参股，达到控制或影响制约的目的，从而形成一个利益共同体。这种方式是组建稳定、牢固的企业集团的重要方式。

5. 国际化战略。国际化战略是指实力雄厚的大企业把生产经营的方向指向国际市场，从而推动企业进一步发展的战略。实施国际化战略的企业常用的方式有商品输出和建立跨国公司两种。从国际上看，商品输出往往是企业国际化的起点，由于实施跨国经营会面临各种关税和非关税的壁垒，因此，一些资金雄厚、生产技术和经营能力强的企业，在开拓并比较巩固的占领了国外市场后，常常会在海外国际市场建立独资或合资的企业，以充分利用当地政府的各种优惠政策，绕过所在国的贸易壁垒，降低生产和营销成本，强化竞争能力。

（二）企业经营战略

企业经营战略是企业为了实现企业的目标，对于企业在一定时期内的经营发展的总体设想与谋划。经营战略是企业总体战略的具体化，其目的是使企业的经营结构、资源和经营目标等要素，在可以接受的风险限度内，与市场环境所提供的各种机会取得动态的平衡，实现经营目标。

人们按照不同的标准对企业的经营战略进行了许多不同的分类。

1. 按照战略的目的性，可把企业经营战略划分为成长战略和竞争战略。成长战略是指企业为了适应企业外部环境的变化，有效的利用企业的资源，研究企业为了实现成长目标如何选择经营领域的战略。成长战略的重点是产品 and 市场战略，即选择具体的产品 and 市场领域，规定产品和市场的开拓方向和幅度。这是广义的经营战略，其研究的内容已属于企业总体战略的范畴。竞争