

附：企业经营战略概论自学考试大纲

企业经营战略概论

组编 / 全国高等教育自学考试指导委员会
主编 / 刘仲康

全国高等教育自学考试指定教材 工商企业管理专业
(独立本科段)

武汉大学出版社

全国高等教育自学考试指定教材

企业经营战略概论

(附：企业经营战略概论自学考试大纲)

全国高等教育自学考试指导委员会组编

主 编 刘仲康
副主编 陶 岩 王以华



0396287



0396287

武汉大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业经营战略概论/全国高等教育自学考试指导委员会组编;刘仲康主编. —2版. —武汉:武汉大学出版社,1999.10

全国高等教育自学考试指定教材 经济管理类专业用书.

ISBN 7-307-02870-0

I. 企… II. ①全… ②刘… III. 企业管理—经营决策—高等教育—自学考试—教材 IV. F272.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 67107 号

责任编辑:沈建英 版面设计:支 笛

出版发行:武汉大学出版社 (430072 武昌 珞珈山)

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

印刷:北京飞达印刷有限责任公司

开本:880×1230 1/32 印张:17.375

版次:1997年6月第1版 1999年12月第2版

2003年1月第2版第5次印刷

字数:494千字 印数:30201-35200

ISBN 7-307-02870-0/F·613 定价:22.00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,请与当地教材供应部门联系调换。

组编前言

当您开始阅读本书时,人类已经迈入了 21 世纪。

这是一个变幻难测的世纪,这是一个催人奋进的时代,科学技术飞速发展,知识更替日新月异。希望、困惑、机遇、挑战,随时随地都有可能出现在每一个社会成员的生活之中。抓住机遇,寻求发展,迎接挑战,适应变化的制胜法宝就是学习——依靠自己学习,终生学习。

作为我国高等教育组成部分的自学考试,其职责就是在高等教育这个水平上倡导自学、鼓励自学、帮助自学、推动自学,为每一个自学者铺就成才之路。组织编写供读者学习的教材就是履行这个职责的重要环节。毫无疑问,这种教材应当适合自学,应当有利于学习者掌握、了解新知识、新信息,有利于学习者增强创新意识,培养实践能力,形成自学能力,也有利于学习者学以致用,解决实际工作中所遇到的问题。具有如此特点的书,我们虽然沿用了“教材”这个概念,但它与那种仅供教师讲、学生听,教师不讲、学生不懂,以“教”为中心的教科书相比,已经在内容安排、编写体例、行文风格等方面都大不相同了。希望读者对此有所了解,以便从一开始就树立起依靠自己学习的坚定信念,不断探索适合自己的学习方法,充分利用已有的知识基础和实际工作经验,最大限度地发挥自己的潜能,以达到学习的目标。

欢迎读者提出意见和建议。

全国高等教育自学考试指导委员会

1999 年 10 月

目 录

第一篇 总 论

第一章 企业经营战略概论.....	2
第一节 企业经营战略的概念与特征.....	2
第二节 经营战略的构成要素与制定过程.....	7
第三节 企业经营战略体系	13
第四节 经营战略方案的内容	17
第二章 企业战略环境分析	22
第一节 宏观环境分析	22
第二节 行业环境分析	25
第三节 企业实力分析	31
第三章 企业战略经营领域分析	38
第一节 企业战略经营领域及其结构	38
第二节 确定战略经营领域结构的原则	41
第三节 分析企业战略经营领域的方法	49
第四章 企业使命和战略目标	66
第一节 企业使命	66
第二节 战略目标	71

第二篇 企业总体战略

第五章 发展型战略	76
第一节 发展型战略的特点	76
第二节 发展型战略的基本类型	78
第三节 发展型战略的适用条件及其利弊	83
第六章 稳定型战略和紧缩型战略	87
第一节 稳定型战略的特点	87
第二节 稳定型战略的种类	88
第三节 稳定型战略的适用条件及其利弊	89
第四节 紧缩型战略的特点	93
第五节 紧缩型战略的种类	94
第六节 紧缩型战略的适用条件及其利弊	97
第七章 大型企业的总体经营战略	99
第一节 大型企业的特点和地位	99
第二节 大型企业的战略思想和战略目标	104
第三节 大型企业总体战略决策	110
第八章 中小型企业总体经营战略	120
第一节 中小型企业的特点和地位	120
第二节 中小型企业战略思想和战略目标	125
第三节 中小企业总体战略决策	128
第九章 外向型企业的总体经营战略	137
第一节 外向型企业的特点和地位	137
第二节 外向型企业的战略思想和战略目标	142
第三节 外向型企业总体战略决策	146

第三篇 企业职能战略

第十章 市场战略	156
第一节 市场特性与企业市场战略	156
第二节 企业的总体市场和细分市场	158
第三节 企业市场战略决策	163
第四节 企业市场策略决策	170
第十一章 产品战略	173
第一节 产品特性和产品战略	173
第二节 产品寿命周期与产品战略	178
第三节 产品组合战略类型	181
第四节 产品开发战略类型	186
第五节 产品战略决策	191
第十二章 产品质量战略	200
第一节 产品质量特性和质量战略的地位	200
第二节 质量战略类型	204
第三节 质量战略决策	217
第十三章 科学技术战略	222
第一节 科学技术与企业技术进步	222
第二节 企业科技战略的特点和类型	226
第三节 科技战略决策	233
第十四章 营销战略	237
第一节 营销的作用与营销战略的地位	237
第二节 市场营销组合战略及其决策	241
第三节 产品商标、包装、服务战略和策略	246
第四节 渠道开通战略与策略	254
第五节 促进销售的战略与策略	259

第十五章	价格战略	268
第一节	企业产品定价的目标和步骤	268
第二节	企业价格战略决策	273
第三节	企业产品定价的方法和策略	281
第十六章	企业物力资源战略	288
第一节	企业物力资源及其供应决策	288
第二节	企业物力资源战略类型及其决策	292
第三节	企业物力资源的节约与利用	298
第十七章	企业人力资源战略	304
第一节	人力资源在企业中的地位	304
第二节	企业人力资源战略决策	308
第三节	人才的发现、培养和激励	318
第十八章	企业文化战略	323
第一节	企业文化及其在经营中的地位	323
第二节	企业文化战略及其决策	330
第三节	培育有特色的企业文化	336
第十九章	企业经营方式战略	339
第一节	企业经营方式及其分类	339
第二节	企业经营方式战略类型及其决策	343
第三节	经营方式战略的制定和实施	352
第二十章	企业财务战略	356
第一节	财务管理与财务战略	356
第二节	企业投资战略决策	360
第三节	企业筹资战略决策	366

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.....	372
第一节 经营战略制定过程的管理.....	372
第二节 战略实施过程的管理.....	380
第三节 战略控制过程的管理.....	391
第二十二章 企业经营战略的组织与指挥.....	399
第一节 战略决策与规划对组织结构的要求.....	399
第二节 经营战略与组织指挥体系.....	403
第二十三章 战略管理与企业家.....	418
第一节 企业家的职责和素质.....	418
第二节 战略领导班子.....	423
第三节 对企业家的激励.....	427
后 记.....	431
附录 企业经营战略概论自学考试大纲.....	433

第一篇 总 论

企业经营战略的实践及其理论，是在市场经济发展的条件下提出来的，首先产生于发达国家的企业，形成于 20 世纪六七十年代，发展于八九十年代。当今世界已进入“战略制胜”的时代。无论是发达国家的企业，还是发展中国家的企业，都面临着复杂多变的经济形势和严峻激烈的市场竞争。正确地制定和实施经营战略，已成为企业长期生存和不断发展的迫切要求。

在 80 年代初，随着改革开放和商品经济的发展，我国企业界和理论界也纷纷开始研究企业经营战略问题。制定和实施经营战略需要有正确的经营战略理论的指导。我国企业家和理论工作者一方面努力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，同时结合我国企业的经营战略实践，正努力探索、总结并形成适应社会主义市场经济发展要求，推动企业积极参与国际市场竞争的具有中国特色的企业经营战略理论，以指导我国社会主义企业的经营战略实践。

本篇安排有四章：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

制定和实施经营战略是企业管理中最重要的部分，处于核心地位，它对企业的生存和发展起着决定性的作用。因此探索企业生产经营活动的规律，研究和掌握反映经营规律的有关经营战略理论，并运用到正确地制定和实施经营战略的实践中，使企业走上成功之路，促进国民经济发展和社会进步，这是企业经营管理者，尤其是企业高层管理者的重大责任。

本章着重就企业经营战略的基本理论，包括企业经营战略理论形成的背景、经营战略的特征、经营战略的构成要素和制定过程、经营战略的体系和内容等进行论述。

第一节 企业经营战略的概念与特征

一、企业经营战略理论的产生与发展

战略一词，由来已久，对我们每一个人来说都不陌生。它最早起源于军事，它的本意是指对战争全局的谋划和指导。我国古代著名的《孙子兵法》一书，是历史上最早的一部专门研究军事战略的巨著。全书共有十三篇，篇篇讲的都是“兵权谋”——即战略。

但是，经营战略的理论和思想是从什么时候开始，又是怎样地与企业管理联系在一起的呢？这是我们研究经营战略理论时首先应该搞清楚的问题。要搞清楚这个问题，我们有必要回顾一下历史。

众所周知，从第二次世界大战结束到 20 世纪 60 年代末期，是世界经济飞速发展的黄金时期，各个国家都在争分夺秒地医治战争的创伤，振兴本国经济，重建美好的家园。在这种条件下，企业的

经营环境比较稳定，经营条件比较理想，几乎是一个“干什么都能赚钱”的经营时代。

然而，好景不常。当历史进入了 70 年代以后，整个国际经济环境发生了人们意想不到的变化，先前那种理想的经营年代已经一去不复返了。这种变化突出地表现在企业的外部环境越来越复杂，越来越恶化：石油价格暴涨、资源供应紧张、通货膨胀加剧、生态环境恶化等。这些现象的出现，使得企业的经营环境变得十分险恶。特别是 1973 年世界性石油危机的爆发，对全世界的企业来说，都是一次沉重的打击。

几乎就在同时，一场震撼世界的新的技术革命席卷了全球。它为企业带来了新的曙光。新科学、新技术为企业提供了新的生存空间，同时也向企业提出了前所未有的挑战。与新的技术革命随之而来的是新的消费思想、新的消费观念、新的消费需求、新的消费习惯。这一切使产品和技术的更新速度越来越快，市场竞争越来越激烈，甚至残酷。

这一切，使得企业的经营环境变得更加复杂多变，更加难以把握。许多企业由于不适应环境的变化，经营陷入困境，成本上升，库存增加，利润下降，亏损惊人，大批工厂倒闭。即使是那些家喻户晓、名扬四海的企业，那些拥有数十亿美元资产的企业，那些雇有数万名甚至数十万名雇员的企业，统统处于危险之中。没有哪一家公司在经营上能够绝对安全。美国著名的国际商用机器公司在 1978 年曾出人意料地宣告濒临破产，1982 年却又奇迹般地成为世界最佳公司，而到了 1986 年又陷入了前所未有的危机。

美国著名的管理学家德鲁克 1980 年出版了一本书，书名为《动荡年代里的经营管理》。他在书中明确指出：“未来的时代将是一个动荡的时代，这一点是确定无疑的。在动荡的年代里，经营管理的首要任务是确保企业的生存能力、承受打击的能力、适应突变和利用新机会的能力。”他还指出：“动荡的时代是一个危险的时代。但是动荡的时代也是对那些能够认识、接受和利用这些新现实的人们的大好机会。”

上述这一切，表明企业赖以生存的环境已经发生了根本的变

化。企业要想在这种新的环境中生存下去，单靠过去固有的知识、经验和理论已经远远不够用了，需要用新的理论来指导和管理处在新形势下的企业。

经营战略的理论正是适应了企业管理的这种新需要而诞生的。在 20 世纪 60 年代以来，一批美国管理学家分别从不同角度提出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的理论。此外，还有日本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。这些理论对经营战略学这一新兴的经营学科的形成和发展起到了很大的推动作用。这些战略理论重视对环境的机会和威胁的研究，帮助企业分析和把握未来发展的方向，增强企业对环境适应能力，因而从它诞生的第一天起，就显示出了强大的生命力。它所提出的一套科学的理论、科学的方法和程序，顺应了企业的实际需要，因而得到了迅速的传播，最早在美国，随后传播到了德国、法国、日本，并于 80 年代初传入中国。

经营战略的理论本身是对实践的总结和概括。它经历了一个逐步发展、逐步成熟的过程。从时间上看，它萌芽于 20 世纪四五十年代，形成于 80 年代。在 80 年代，曾出现了一个全球“战略理论研究”的热潮。直到现在，该理论仍处于发展之中，不断地有新理论和新学派出现。

据专家统计，美国企业进行长期预测并制定出战略规划，在 1947 年约为 20%，到 1970 年已经是 100%。日本经济新闻社的调查表明，日本有 99% 的大企业制定发展战略和长期经营规划。这次调查还表明：凡是制定战略规划的大企业，它们的经营指标均飞速上升或显著提高；而没有制定战略规划的大企业，它们的经营指标则上升缓慢，其中有 48% 的企业由于经营上出现重大失误而造成损失乃至倒闭。许多大公司专门建立了战略计划部门，并由总经理一级的高层管理人员负责战略计划工作。据调查，到 70 年代初，

美国最大的 500 家工业公司中，85% 的企业组建了战略计划部门。

从 80 年代起，西方各工商管理学院纷纷将“企业战略”规定为大学生和研究生的必修课，并且吸引了越来越多的管理学家和经济学家研究各种经营战略，因而出现了全球的“战略研究热”。

历史进入 90 年代以后，由于国际竞争日趋激烈，自然资源日益匮乏，经营环境更加动荡不安，战略管理变得更加重要和更加困难。在美国的一次调查中，被调查的 90% 以上的企业家认为，企业家最占时间、最为重要和最为困难的事，就是制定企业战略。1985 年，日本富士银行对 640 家企业进行过一次调查，调查的题目是：企业最急需哪类人材？调查的结果表明，企业最急需“会制定中长期战略，并为实现战略出谋划策的人”。

在我国，经营战略的研究与应用还处在初级阶段，在过去计划经济的体制下，企业实行的是生产型管理，企业的一切行动听从上级主管部门的安排。对企业来说，既没有权力，也没有必要制定经营战略。改革开放以来，企业的管理由生产型转向生产经营型，企业的自主权不断扩大，市场的作用不断强化，企业之间的竞争也越来越激烈。这些变化促使企业开始觉察到需要实行战略管理。一些具有超前意识的企业家在实行战略管理方面，进行了大胆的、有益的尝试，并且大都取得了预期的效果。

党的十四大召开以后，我国的经济体制由计划经济转向了社会主义市场经济。这使得企业的性质、地位及其外部环境都发生了极大的变化。企业不再是政府机构的附属物，而是从事商品生产、流通和交换等活动的经济实体，实行自主经营、自负盈亏。政府不再直接经营企业，不再直接干预企业的经营活动，而是通过市场对宏观经济实行调控。企业被推向市场，参与市场的竞争，由市场竞争决定企业的生死存亡。这就在客观上迫使企业必须改变过去那种处处依赖国家和走一步看一步的做法，迫使企业必须从长远的角度去考虑企业的生存和发展，利用已拥有的自主权，千方百计地为自己寻找发展的机会，精心地谋划自己的未来，这就需要实行战略管理。

随着经济体制改革的继续深入和全方位、大跨度的对外开放，企业将直接面对国际市场的竞争。这将使企业的生存环境变得更加

动荡和复杂，企业间的竞争将更加激烈和残酷。这既给企业带来了发展的机会，又给企业造成了威胁。企业要想立于不败之地，就必须正视现实，必须树立起强烈的战略意识和战略观念，在正确的经营战略的指导下，使企业不断地成长和壮大。

二、企业经营战略的概念与特征

经营战略是指企业为了适应未来环境的变化，寻求长期生存和稳定发展而制定的总体性和长远性的谋划与方略。

具体地说，经营战略是企业的最高领导层为了使企业在未来的环境中求得生存和发展而绘制的一张蓝图。当然，这张蓝图决不是凭空想象出来的。它是在对未来环境的变化趋势和企业自身实力进行充分分析的基础上，通过一系列科学决策的程序而绘制出来的，它是企业经营思想的集中体现，它的实质是实现外部环境、企业实力和战略目标三者之间的动态平衡。

根据经营战略的概念，我们可以看出经营战略本身所具有的特征。

经营战略具有五个方面的特征。

第一个特征：经营战略具有全局性特征。这是经营战略最根本的特征。全局性是指经营战略是以企业的全局为研究对象来确定企业的总目标，规定企业的总行动，追求企业的总效果。也就是说，经营战略的重点不是研究企业的某些局部性质的问题，或某个单项的活动，也不是包罗万象，什么都研究，而是把研究的重点放在企业的整体发展上，把企业未来的生存和发展作为分析和研究的对象。它的正确与否直接关系到企业的兴衰存亡。这就是经营战略的全局性特征。

第二个特征：经营战略具有长远性。这是指经营战略的着眼点是企业的未来，是为了谋求企业的未来发展和长远利益，而不是为了求得眼前的利益。有时，为了谋求企业的长远利益甚至需要牺牲眼前的利益。因此，那种不顾企业的长远发展，贪图一时利润的做法，是一种典型的缺乏战略眼光的行为。

第三个特征：经营战略具有纲领性。这是指经营战略所确定的

战略目标和发展方向，是一种原则性和概括性的规定，是对企业未来的一种粗线条的设计。它是对企业未来成败的总体谋划，而不纠缠现实的细枝末节。战略不在于精细，而在于洞察方向。它为企业指明了未来发展的方向，是企业全体人员行动的纲领。要把它变成企业的实际行动，需要经过一系列的展开、分析和具体化的过程。

第四个特征：经营战略具有抗争性。这是指经营战略是企业竞争中战胜竞争对手，应付外界环境的威胁、压力和挑战的整套的行动方案。它是针对竞争对手制定的，具有直接的对抗性。它区别于那些不考虑竞争，单纯为改善企业现状，以提高管理水平为目的的行动方案和管理措施等。也就是说，经营战略是一种具有“火药味”的，而非“和平”状态下的计划。企业制定经营战略的目的，就是要在优胜劣败的市场竞争中战胜对手，赢得竞争优势，赢得市场和顾客，使自己立于不败之地。

第五个特征：经营战略具有风险性。这是指经营战略考虑的是企业的未来，而未来具有不确定性，因而战略必然带有一定的风险性。风险并不可怕，就战略决策的本质而言，战略本身就是对风险的挑战。经营战略的这种风险性特征要求战略决策者必须有胆有识，敢于承担风险，敢于向风险挑战。同时，要求决策者必须随时关注环境的变化，并且能够根据环境的变化及时地调整企业的战略，以便提高企业承担风险的能力。

以上这五个方面，是经营战略的基本特征。离开这些特征，就称不上是经营战略。

从以上这些特征中，我们可以看出，战略决策是一项非常复杂的决策活动，制定起来难度比较大。它要求决策者必须具有比较高的素质和决策水平。

第二节 经营战略的构成要素与制定过程

一、经营战略的构成要素

美国著名战略学家安索夫在其所著的《企业战略论》一书中，

把企业经营战略的构成要素概括为四个方面，即产品与市场领域、成长方向、竞争优势和协同作用。他认为这四种要素可以在企业中产生一种合力，形成企业的共同经营主线，所谓共同经营主线是指企业目前的产品与市场组合和未来的产品与市场组合之间的关联。企业在制定战略时，应当从产品、技术以及市场销售等方面的类似性，为企业确定出一条共同的经营主线。

（一）产品与市场领域

这是指企业战略首先应明确企业现在的产品与市场范围和未来有可能发展的产品与市场范围。

这里，要求战略决策者不仅应立足当前，指明企业目前的生产经营活动从属于哪些特定的产业或行业，还应考虑长远，为企业今后的发展提供一定的方向，使企业在未来的发展中便于寻找自己的发展机会。

（二）成长方向

这是指企业战略应该包括对企业发展与成长方向的选择。

成长方向表明了在上述已选定的产品与市场领域中，企业经营活动应该朝着什么方向去发展。在这里，安索夫根据企业现有的产品与市场领域和未来将要发展的新产品与新市场的组合，推出了四个发展的方向（见表 1-1）。

表 1-1

市场 \ 产品	现有产品	新产品
	现有市场	新产品
现有市场	市场渗透	产品开发
新市场	市场开拓	多角化

市场渗透是企业由现有产品和现有市场领域组合而产生的一种企业成长方向，它强调企业通过对现有产品和现有市场的改进和加强，来扩大现有产品在现有市场上的销售额，提高市场占有率，从而使企业得到发展。

市场开拓是由企业现有产品领域与新市场领域组合而产生的企