

工商管理培训系列教材
国家经贸委培训司组织编写

企业战略管理

编著 徐二明

QIYE ZHANLUE GUANLI

中国经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业战略管理/徐二明编著. —北京:中国经济出版社,1998.5

ISBN 7-5017-4354-1

I. 企… II. 徐… III. 企业经济-经济战略 IV. F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 10734 号

责任编辑:张新安

封面设计:屈剑峰 蒋 宏

企业战略管理

徐二明 编著

*

中国经济出版社出版发行

(北京市百万庄北街3号)

(邮政编码:100037)

各地新华书店经销

北京星月印刷厂印刷

开本:850×1168毫米 1/32 9印张 222千字

1998年5月第1版 1998年5月第1次印刷

印数:20000册

ISBN 7-5017-4354-1/F·3325

定价:15.00元

序

在全国企业管理人员工商管理培训全面展开之际，各级企业管理人员企盼的工商管理培训教材正式出版了！这套教材是国家经贸委培训司在编制《工商管理培训课程教学大纲》的基础上组织专家教授编写的，旨在全面增强企业领导人员的工商管理知识，熟悉党和国家的经济方针政策；提高其市场应变能力。

“九五”期间以及下世纪初的未来十多年里，将是我国实现经济体制转变和经济增长方式转变的关键时期。由计划经济体制向市场经济体制的转变，是实现我国未来战略性目标的前提和基础，但是我国的一些企业领导人员在观念上还存在着模糊认识，在知识结构上还不能适应市场经济条件下驾驭企业、走向市场、迎接竞争的要求。不少企业领导人员还认为向市场经济体制转变仅仅是宏观的事，长远的事，国家的事，与自己、与企业并无直接关系。实际上，经济体制的转变是通过一系列具体政策措施来实现的，每一项政策措施都直接影响企业生产经营。

国际国内市场环境的演变，使企业在日益严酷的竞争环境中别无选择。长期以来，我国的企业是在计划体制和短缺经济并存的环境中生存，多数企业只需埋头扩大生产能力，并无库存和积压之虞，因此投资饥渴和扩张欲望经久不衰，从而形成了传统企业特有的经营和发展方式。随着我国经济的发展和对外开放的逐步深入，终于在90年代初期结束了卖方市场的历史，转瞬之间出现的供过于求使大量不思提高产品质量、改善产品结构和节能降耗的企业陷入了停滞、徘徊，甚至亏损破产的危机之中。过去的高关税保护，使多数国内企业安于现状，如果说改革之初对于以港台中小企业为主的外

部竞争力量，国内的企业尚可与之抗衡的话，那么 90 年代中期以国际知名大企业为主的外部竞争力量的出现，将使国内企业面临生与死的考验。走向市场，投身竞争，已经不由企业愿意或不愿意所决定，而是涉及企业优胜劣汰的现实。国内企业素质的提高，企业领导人员素质的提高，不再只是发展的需要，更将成为企业生死存亡的抉择。

来自市场的严峻挑战，要求企业从市场经济观念的新视角，重新审视企业发展战略。要以提高经济效益为中心，重视技术创新和新产品开发；重视市场开拓和精细管理；重视结构优化和投入/产出效益；重视提高附加值和降低原材料消耗。但是，更为重要的是要重视培育企业领导人员洞悉市场变幻，驾驭企业在商海航行的能力。可以说实现两个根本性转变的关键是人的观念转变，特别是作为组织领导企业在迈向 21 世纪过程中的领导力量——企业领导人员知识结构的更新和思想观念的转变。建国以来，我们曾培养了大批在计划经济体制下有很高水平的，带领广大企业职工完成一个又一个艰巨任务的企业领导人员；今天，在进入市场经济过程中，我们又面临培养大批懂得市场经济，善于捕捉市场机遇，能灵活掌握和运用工商管理手段方法，驾驭企业在激烈市场竞争中求发展、避风险的企业管理人员，特别是领导人员的历史任务。而大批懂管理，善经营的企业领导人员并非轻易就能够得到，而必须依靠各级领导精心组织，各级干部教育机构积极推动，特别是广大企业领导人员自觉学习工商管理知识，努力探索市场经济体制下企业经营管理的规律，塑造自我，自我成才。如果说我们当前企业所面临的困难，如资金短缺、资源短缺、技术短缺可以靠搞引进来缓解的话，那么所面临的人才短缺特别是合格的工商管理人才短缺，则只能主要靠自己培养。

在由计划经济体制走向市场经济体制过程中，企业的性质已经发生了根本性变化。它不再是附属于政府之下的生产单位，而是市场经济体制下的竞争主体，企业不再依附政府和政府计划，而要以

市场作为办企业的出发点和落脚点。在这过程中，企业的功能变了，目标变了，企业与政府的关系变了，企业与市场、企业与顾客、企业与企业、企业与职工、企业与银行的关系系统都发生了变化。在企业经历如此深刻的脱胎换骨的变化过程中，企业领导人员的知识更新和能力调整是渡过改革这一难关最为迫切的问题。在我们现有工业企业中，大多数领导出身于工程技术人员，掌握专业技术知识对于领导好企业无疑是良好的基础，但在市场经济体制下，仅仅懂得工艺流程、产品开发、技术管理就远远不够了，他们不仅应该懂得，而且应该熟练掌握资本经营、企业理财、市场营销、经济法律法规、现代企业经营管理、企业战略管理、国际金融国际贸易等现代工商管理原理和方法，此外，还必须掌握人力资源的开发管理、企业领导方法与艺术等。出路在哪里？只有加快企业管理人员，特别是领导人员工商管理培训，培育出一批懂得市场经济的企业经营者，才能使国有企业顺利走向市场，才能使部分困难企业走出困境，才能从根本上扭转国有经济当前所面临的困难局面，才能培育出一大批具有国际竞争力的优秀企业。

“九五”期间开展的工商管理培训，既不同于“七五”、“八五”期间的厂长经理统考及岗位任职资格培训，又不同于国际流行的工商管理硕士学历教育。它是特殊历史时期以社会主义市场经济为目标，全面改善企业领导人员及其后备人员知识结构、能力指向的专业性培训，是工商管理职业资格的预备性培训，是向企业家人才市场输送企业各级管理人员的必经阶段。因此，这套教材力求体现实用性、针对性、现实性和一定超前性，它注重培训的实效性，而非知识体系的完备性；注重培养实证分析能力和工商管理技术的应用能力，而非纯粹理论水平的提高；注重提高企业领导人员工商管理综合素质，而非培养专项管理能力；注重规范微观经济行为，而非宏观经济运行秩序。

参加这套教材的编写人员是来自国内普通高等院校和经济管理干部学院相关专业的专家教授，他们比较熟悉企业改革和国际国内

工商管理发展的最新理论，也较了解国内企业经营管理实际。这套教材尽力汇集了国际国内的一些成功经验和成熟做法。其酝酿编写大致经过了三个阶段。一是教学方案的拟定阶段，国家经贸委组织有关高等院校和经济管理干部学院的专家教授根据《“九五”期间企业管理人员培训纲要》的要求，对工商管理培训的科目进行了反复研究讨论，最终确定了《建设有中国特色社会主义理论》等12门课程作为主干课程；并且决定工商管理培训的最低学时要求为336学时，脱产学习不少于三个月。二是教学大纲编写阶段，首先由国家经贸委在全国范围内包括普通高等院校和经济管理干部学院教师中，选聘了一批专家教授根据工商管理培训总体要求撰写出12门课程的教学大纲草案，然后组织了12门课程的师资研讨班，邀请了近1300位教师和企业管理者广泛征求意见，并进一步研讨有关教材内容、教学难点、重点及教学方法等问题。三是教材编写审定阶段，确定以主编负责制为教材编写的基本形式，由编写教学大纲的教授担任教材主编，书稿完成后，又由国家经贸委组织相关专业的同行专家审定并提出修改意见。

这套教材围绕市场经济体制下企业管理人员特别是领导人员所应掌握的知识技能，设定了四个主要教学目标。即围绕提高企业管理人员政治素质，开设了“建设有中国特色社会主义理论”；围绕解决企业定性、定位问题，开设了“社会主义市场经济与现代企业制度”、“管理经济学”、“企业发展战略”；围绕解决企业生产经营的两大要素问题（市场、产品和资金），开设了“市场营销”、“现代生产管理”、“财务报告分析”、“公司理财”；围绕进一步促进企业管理现代化，开设了“人力资源开发与管理”、“经济法律概论”、“领导科学与领导艺术”。

这套教材，力求达到以下三方面目标：第一，教材内容要适合中国国情，联系实际，做到“宽、新、实”并举。即范围“宽”，它涵盖了企业管理人员特别是领导人员所应掌握的工商管理知识的主要方面；观点“新”，大体反映现代工商管理理论和方法的最新进展；

内容“实”，从企业现实经营管理的需要出发，立足于企业实际。第二，妥善处理学科体系与教学重点之间的关系，在保持必要的学科体系基础上，尽量少而精。文字表达也务求深入浅出，通俗易懂。第三，体现集体智慧与主编个人责任相结合。教材编写实行主编负责制，明确主编责任。同时在编写过程中充分集思广益，体现集体智慧，保证教材质量。

现代工商管理，对于建立社会主义市场经济体制过程中的当代中国而言是一项新生事物。结合我国经济发展和企业改革实践，有许多新的问题尚待研究和探索，这套教材能否较好地反映编写的初衷，还有待各位读者的评审。科学技术日新月异，市场竞争瞬息万变，在我国建立社会主义市场经济体制过程中，各种新的经验、新的管理理论将不断涌现，因此，工商管理培训课程也将不断更新补充。我们将加强跟踪调查工作，及时收集广大读者的意见和建议，在适当时候对教材作出必要的修订，使之更趋完善。是以为序。

陈清泰

1/8-97.

前 言

在我国企业迈向市场经济的今天,企业战略管理成为管理的重点。特别是企业在资产重组与流程再造的过程中,更需要思考战略管理的问题。

一、战略管理研究的对象

在教学与实践的过程中,常有人问:“到底什么是企业战略?”“什么是战略管理?”甚至有的人还问:“战略管理与我们企业目前进行的管理有什么区别?”这些问题看起来简单,实际上也正是战略管理这门课要回答的问题,决不是一句话、两句话能回答清楚的。分析起来,提出这样的问题,主要的原因恐怕是在很长一段时间里,我们的企业里并不存在着制定企业战略,实行战略管理的必要。而在今天,面对市场经济的现实,我们的企业实在有必要进行战略管理。

在欧美,企业战略管理的产生与发展经历了一个漫长的时期。在本世纪初,企业管理的重点是偏差控制与复杂管理,管理的形式是预算控制。到了50年代,管理的重点是预测与复杂性管理,管理的形式是长期计划。在60年代,管理的重点是战略推进与能力变革,管理的形式是战略计划。从70年代

中期开始,管理的重点转向战略的突变与适时反应,其管理形式也转向了战略管理。总之,外部环境发生了变化,企业内部可运用的资源(即企业内部条件)也有了变化,这一切都对管理提出了新的要求。因此,战略管理不是某种职能的具体管理,而是对企业的生产经营活动实行总体性管理。

在研讨课上,有些同志认为战略管理与经营管理很难区分。如果认真考虑一下两者真正的内涵,恐怕还是有很大的区别。这正像战略计划与战略管理的区别一样。还有些同志认为,企业战略是长期的、整体的、全局的谋划,不应该再进一步细分出经营单位战略、职能战略,甚至生产运作战略。这恐怕也是对战略管理的真实含义不甚清楚,或者将企业战略混同企业使命的缘故。从战略管理的角度讲,大型的企业需要有不同层次的战略,以调动各方面的积极性,创造出规模经济与范围经济。

目前,在战略管理的理论中有不同的流派,我国国内的教科书与论文中也或多或少反映了这些观点。在企业管理的实践上也在不同程度与这些观点有所趋同。但是,作为战略管理的研究者与实践者来讲,要知其然,还要知其所以然。正像学物理一样,不仅知道原子如何工作,而且要知道原子从本质上讲应该如何工作。当然,这一点,离不开企业的实践,离不开对企业实践的研究。

二、本书的结构

《企业战略管理》是建立在所有管理课程基础上的一门总括性的课程,要求综合利用以前各门课程的知识,从而构造企业战略管理的基本思路。为此,《企业战略》或《企业战略管

理》的教科书应尽可能全面地反映这一要求。但是,由于论述的重点与角度不同,理论要求的程度不同,教科书的内容也会有所不同。

本书在写作的过程中,为了更好地适应读者的需求,对大纲所规定的内容做了一定的修订。现全书共有十章:

第一章,介绍了战略的概念,探讨这一概念的重要含义,对读者的常规思考方法提出挑战,使读者对战略及战略管理产生全新的认识。

第二章,探讨的是企业的战略态势分析。为了使读者更清楚地掌握分析的思路及方法,本章特地分别论述了企业战略分析的基础(或思考的出发点)与分析的手段。在分析手段中,又进一步将总体战略与经营单位战略的分析方法加以区分,以使读者明了它们各自适用的范围与条件。

第三章,阐述了企业总体战略体系,介绍了企业进入战略,整合战略,多种经营战略以及企业重组与撤退战略。

第四章,论述了企业经营单位战略,说明企业的基本竞争战略,经营单位的投资战略以及不同行业的经营战略。

第五章与第六章,分别阐述了企业战略制定,实施与控制的问题。探讨企业战略控制的性质,类型与设计。

第七章与第八章,描述的是企业的组织结构与企业文化,探讨的是两者与企业战略的关系,实质上还是在论述如何完善地保证企业战略管理的过程。

第九章,考虑到我国企业正面临着国际环境的竞争,如何走出国门从事生产经营,以及如何处理与国外企业的战略同盟关系。特别从战略的角度上论述了企业国际化经营的问题。

题。这实际上是企业经营单位战略在特定环境下的一种应用。

在教学大纲中,原拟定在各章后面附有教学案例,以便教学。但是,由于本书篇幅的关系,只在第十章中附上一个示范案例。在教学中,可以使用《工商管理培训案例集》中的案例,以补遗憾。

三、关于案例教学

案例是企业战略管理教学必备的手段。一些企业战略管理的课程之所以乏味,是因为它们脱离了实际,没有采用案例教学的方式,而在空谈理论。当然,一篇案例不可能使学生成为某个问题的专家,也不是理解战略的最佳方式。只有在企业活生生的实践中,才能真正理解企业的战略。

不过,案例仍是在课堂上介绍企业实践的最便利的方式,是探讨各种各样企业经验的最便利的方式,是使学生积极介入分析与决策活动的最便利的方式。

在案例教学中,教师与学生应注意处理好以下几个问题:

1. 案例与课文的关系。

案例是一种为学生们提供了可以用以分析与分享的有形的信息库。课文所阐述的理论与案例有一定的关系。有时,案例会与书中的某几章所阐述的理论有关。但案例既不是企业实践中坏的例子,也不是从理论上讲是好的例子,更不是课文中所阐述的理论概念的例子。案例是分析的载体,用以应用与验证以往知识所形成的思想概念与方法手段。作为教师,不要让学生拿着案例对号入座,要引导学生就案例本身进行分析。

2. 案例讨论。

在讨论中,教师一方面要使学生有机会能在某种情况下,了解某些战略管理的理论的应用性与局限性;另一方面,通过案例分析,培养学生在实际观察与归纳推理的基础上,形成自己对事物的洞察能力。

在每个案例中,学生应该研究几类问题:第一,学生应该了解在某种情况下,已经发生的事情。为什么它以这种方式发生?在所发生的事情中,什么是它的长处?什么是它的不足?什么可以使它发展得更好更有利?如何产生这种情况?为什么会这样?第二,总会有下一步应该做什么的问题。什么是应该解决的关键问题?企业期望从每一个问题的解决上得到一个什么样的结果?企业应该选择哪一种备选方案?为什么?第三,在认识每一种形式上,既会有“硬”的定量的数据,也会有“软”的定性的印象。两者都应该给以充分地注意。

对于每一个案例来讲,没有一个“正确”的答案,可能会有若干个“好”的答案,或者不好的答案。一门战略课的目的是帮助学生掌握这些“较好”答案的性质,掌握应该寻找什么,掌握如何分析备选方案,以及掌握如何看待现实企业中贯彻实施战略的复杂性等问题。

在现实的生产经营中,一个真实的战略态势所涉及到的全部变量的数目远远超过任何个人与群体所能控制的数量。因此,一门战略课只能改善学生获得成功的可能性,但不能确保他们获得成功。

在本书完稿之际,我要衷心地感谢所有鼓励与帮助我完成此书的同志与朋友们。感谢汪浩同志的指点与鼓励,特别是通过他所组织的研讨班,使我更加明了企业与部分教师对战

略管理的认识,这对形成本书的框架是极为有益的。感谢国家经贸委培训司张天白同志的耐心,使我能有更多的时间来修订初稿。感谢我的编辑张新安同志的精心编辑,使本书能以如此的面貌奉献给我的读者。最后,真诚地感谢我的同事张雅君、施小斌、杨健以及我的学生段盛华、王文宾,谢谢他们帮助我收集资料,整理书稿。

由于作者本人水平的缘故,书中恐怕有不少不当之处,还望读者指正。

徐二明
一九九八年

目 录

前 言	(1)
第一章 导论	(1)
第一节 企业战略的基本概念	(1)
第二节 企业战略的构成要素与层次	(10)
第三节 战略管理的模式	(21)
第二章 企业战略态势分析	(28)
第一节 战略分析的基础	(28)
第二节 总体战略分析方法	(37)
第三节 经营单位战略分析方法	(55)
第三章 企业总体战略	(83)
第一节 企业进入战略	(83)
第二节 企业整合战略	(91)
第三节 多种经营战略	(97)
第四节 企业重组与撤退战略	(102)
第四章 经营单位战略	(110)
第一节 基本竞争战略	(110)
第二节 经营单位的投资战略	(119)
第三节 不同行业中的经营战略	(134)
第五章 企业战略的制定与实施	(144)
第一节 企业战略制定	(144)
第二节 企业战略的实施	(154)
第六章 企业的战略控制	(173)
第一节 战略控制的性质	(173)

第二节	战略控制类型与过程·····	(177)
第三节	战略控制的设计·····	(181)
第七章	企业战略与组织结构·····	(187)
第一节	企业组织设计·····	(187)
第二节	纵向分工结构·····	(191)
第三节	横向分工结构·····	(194)
第四节	企业战略与结构·····	(201)
第八章	企业战略与企业文化·····	(210)
第一节	企业文化的概念·····	(210)
第二节	企业文化的要素·····	(216)
第三节	企业文化的管理·····	(219)
第九章	企业国际化经营战略·····	(224)
第一节	企业国际化经营的战略选择·····	(224)
第二节	市场进入的模式·····	(228)
第三节	企业战略同盟·····	(243)
第十章	案例分析·····	(253)
第一节	案例分析原理·····	(253)
第二节	案例:北京葡萄酒厂在 1987 年·····	(258)

第一章 导 论

这一章是把握企业战略概念最为重要的一章。为了使读者清楚地树立企业战略的观点,本章首先阐述了企业战略的基本概念,明确企业使命、目标和战略等概念。其次,论述企业战略的层次和构成要素,阐明企业战略的多层次性以及其相关的构成要素。最后,描述了企业的战略管理模式,说明我国企业在市场经济下应该与必须实行战略管理的必要性,以及战略管理的过程和相关的战略问题管理思路。

第一节 企业战略的基本概念

企业在阐述自己的战略内涵时,一般需要较为详细地说明其所承担的使命和所确定的目标,以及由此而规范的企业战略。

一、企业使命的定义

企业使命是企业管理者确定的企业生产经营的总方向、总目的、总特征和总的指导思想。它反映企业管理者的价值观和企业力图为自己树立的形象,揭示本企业与同行业其他企业在目标上的差异,界定企业的主要产品和服务范围,以及企业试图满足的顾客基本需求。

在企业结构简单的情况下,企业的所有者与经营者将各种职能集于一身,其信念、愿望、抱负决定着企业的使命,决定着整个企业的生产经营方向和运作。这时,企业使命基本上包括:(1)企业的生产技术能提供的产品或服务。(2)企业产品或服务所提供的效

益。(3)企业产品或服务在某个细分市场上为顾客所提供的满足。(4)企业家有关企业的自我意识。(5)企业的公共形象。

当企业有了发展,或者在竞争压力下被迫改变自己的产品、市场和技术时,就必须重新确定自己的使命。这时,企业的使命虽然基本上与企业机构简单企业的使命相同,但内容上却有所创新。一般包括以下内容:

(1)企业目的。特别是企业的经济目的。在企业里,企业的生存、增长、获利等三个经济目的决定着企业的战略方向。在战略决策中,企业不能只注重短期目标,而忽视其长期为之奋斗的目的。在日益激烈变化的环境中,企业只有真正关注其长期增长与发展,才能够真正生存。

(2)企业定位。企业要在竞争中根据所拥有的技术、所生产的产品和所服务的市场,客观地评价自己优劣条件,准确地确定自己的位置,制订竞争的基准。

(3)企业理念,或称企业信念。这是企业的基本信念、价值观、抱负和哲理选择,是企业的行为准则。企业可以据此对自己的行为进行自我控制和自我约束。

(4)公众形象。企业管理者应该充分满足公众期望,树立良好的企业形象,尽到对社会应尽的责任。

(5)利益群体。企业管理者还必须充分地重视企业内、外部利益群体和个人合理要求。企业内部利益群体是指企业的董事会、股东、管理人员和职工。企业外部利益群体是指企业的顾客、供应者、竞争者、政府机构和一般公众等。这些利益群体希望企业能够按照他们满意的方式,进行生产经营活动。例如,职工要求在经济收入、社会地位和心理状态上得到满足;股东要求从他们的投资中得到一定的利润;顾客要求购买到物美价廉的货物;供应者希望企业能够长期地使用他们的产品或服务;竞争者要求能够公平竞争;政府机构要求企业遵纪守法;一般公众则希望由于企业在当地的存在,