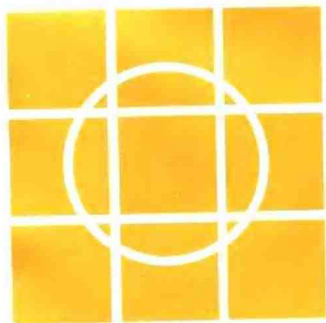


工商管理培训教材

企 业 战 略

主 编 赵景华

副主编 刘 岗 申元月



山东人民出版社

企 业 战 略

主 编 赵景华

副主编 刘 岗 申元月

*

山东人民出版社出版发行

(社址: 济南经九路胜利大街39号 邮政编码: 250001)

日照印刷厂印刷

*

950×1168毫米 32开本 10.75印张 2插页 250千字

1997年8月第1版 1998年3月第3次印刷

印数 6101—8100

ISBN7-209-02106-X

F·622 定价:15.60元

《工商管理培训教材》编纂委员会

主 任 李春亭 韩寓群

副 主 任 孙光远 廉守昌 赵华民

委 员 鲍言富 周秋田 杨照亮 孙肇琨
吴宝柱 王向军 何建平 张永青
尹 铭 秦守政 单增德 文新三
解正湖 王世忠 李建铁 聂嗣强
单忠杰 周 毅

学术顾问 胡积健 卢希悦 冯硕余 李秀生
秦启仁 周锡才 宋化远 赵景华

加快培养高素质的企业 经营管理者队伍

——《工商管理培训教材》序

李东序

当前,我国经济和社会发展进入了一个新的战略转变时期。推进两个根本性转变,提高经济增长的质量和效益,迎接世界新技术革命挑战,实现 2010 年经济和社会发展战略目标,对劳动者素质特别是企业经营管理者素质提出了新的更高的要求。

企业是经济的主体,国有企业是国民经济的主导力量。搞好企业,特别是国有企业,关键在人,在于有一个好的领导班子,有一支高素质的经营管理者队伍。随着社会主义市场经济体制的建立,市场机制正在取代计划体制,企业正在由单纯的生产单位变为市场竞争的主体。企业的政策环境、发展目标、评价标准、运作方式等,都发生了根本变化,企业经营管理者在传统体制下形成的经营观念、管理思想、工作方法等,都远远不能适应形势的需要。如果没有一大批掌握现代经济理论的高水平的经营管理者,就不能造就具有国际竞争实力的优秀企业,我们确定的经济和社会发展战略目标就难以实现。因此,在市场竞争中加快培养造就一支懂经营、会管理的高素质经营管理者队伍,培育一批能驾驭现代企业,参与并赢得国际竞争的企业带头人,是时代赋予我们的历史重任。

按照中央“九五”干部教育规划和中组部、国家经贸委“九五”企业管理人员培训纲要要求，“九五”期间对企业管理人员普遍进行一次工商管理培训。这是体现党和国家意志的培训。我们要从讲政治、建设高素质干部队伍的高度，认真地、不折不扣地抓好贯彻落实，把工商管理培训不断推向深入。

江泽民同志多次强调，全党同志一定要“学习，学习，再学习”。广大党员、干部和企业经营管理者，要自觉地学习理论，钻研知识，掌握本领，提高能力，使之形成良好的风尚和自觉的行动，在建设有中国特色社会主义的伟大事业中贡献力量。

1997年8月6日

编写说明

工商管理培训教材是根据中组部、国家经贸委“九五”企业管理人员培训纲要和《工商管理培训课程教学大纲》要求,结合企业改革和经济发展需要编写的。这套教材共11本书,分别是《建设有中国特色社会主义理论》、《社会主义市场经济理论与实践》、《管理经济学》、《生产管理》、《财务管理》、《市场营销管理》、《企业战略》、《经济法》、《国际贸易实务》、《人力资源管理》、《现代管理学》。其中《建设有中国特色社会主义理论》一书选用吴雄丞主编、中央党校出版社的版本,其余10本书由编委会组织编写,山东人民出版社出版。

为了编写好这套教材,成立了由有关领导、专家学者、企业负责人组成的编纂委员会和学术顾问组。遴选水平较高的教授担任每本书的主编。参编人员认真学习党和国家有关文件,进行了深入细致的调查研究,参阅了国内外大量资料,充分征求了有关部门和大中型企业领导人员的意见,经过反复修改和讨论,按照确定的大纲进行教材编写。最后,编纂委员会组织了教材审定。

在编写过程中,力求使整套教材具有鲜明的时代性、较强的理论性和实用性,重点突出、案例新颖等特点。既是“九五”期间企业管理人员进行工商管理培训比较系统的教材,也可作为大专院校的学员和党政机关干部学习工商管理知识的教材和参考书。

在本教材的编写过程中,张健德、张晓海、于军、崔向荣、隋晋青、路纯东等同志做了大量的工作,在此表示衷心感谢。

本套教材出版后，我们将根据企业改革的深化和经济发展对人员素质的要求，不断进行充实和修订。

工商管理培训教材编纂委员会

1997年8月6日

目 录

第一章 企业战略导论.....	(1)
第一节 企业战略的概念与特征.....	(1)
第二节 企业战略的构成.....	(5)
第三节 企业战略管理及其意义	(11)
第二章 企业环境分析	(16)
第一节 企业宏观环境分析	(16)
第二节 企业中观环境分析	(21)
第三节 企业微观环境分析	(32)
第四节 企业内部条件分析	(35)
第五节 SWOT——企业环境分析的常用工具	(41)
第三章 企业发展战略	(44)
第一节 企业产品——市场战略	(44)
第二节 企业一体化战略	(51)
第三节 企业集团化战略	(59)
第四节 企业兼并、合并战略	(74)
第五节 资本经营	(85)
第四章 稳定型战略与紧缩型战略	(91)
第一节 稳定型战略	(91)
第二节 紧缩型战略	(94)
第五章 一般竞争战略	(99)
第一节 成本领先战略.....	(100)
第二节 产品差异化战略.....	(107)

第三节	集中战略	(114)
第四节	一般竞争战略的评价	(120)
第六章	不同规模、不同行业的企业经营战略	(123)
第一节	中小企业的经营战略	(123)
第二节	大型企业的经营战略	(130)
第三节	不同行业态势中的企业经营战略	(136)
第四节	不同行业生命周期阶段的企业经营战略	(143)
第七章	竞争地位与竞争战略	(151)
第一节	市场领先者战略	(151)
第二节	市场挑战者战略	(162)
第三节	市场追随者战略	(168)
第四节	市场补缺者战略	(170)
第八章	企业形象战略	(174)
第一节	企业形象战略概述	(174)
第二节	企业形象战略是一种整体战略	(187)
第三节	企业形象战略的实施程序	(195)
第九章	企业国际化经营战略	(213)
第一节	企业国际化经营战略概述	(213)
第二节	企业国际化经营战略的规划与管理	(219)
第三节	国际化经营战略理论与总体战略模式	(224)
第四节	国际化经营的职能战略	(228)
第五节	战略联盟与企业国际化经营	(240)
第十章	企业战略管理过程	(248)
第一节	企业战略的制定	(248)
第二节	企业战略的设计	(252)
第三节	企业战略的实施	(275)
第四节	企业战略的控制	(282)
附案例:		(300)

案例 1:	联想集团微机市场争夺战	(300)
案例 2:	负债经营——牟其中的“空手道”	(306)
案例 3:	胜家缝纫机	(312)
案例 4:	金利来公司	(319)
后记		(330)

第一章 企业战略导论

当今企业所面临的环境比以往任何时期都要复杂多变。日趋激烈的市场竞争，迫切要求企业不仅要具备对外部条件的瞬息变化作出及时反应的能力，而且必须高瞻远瞩，立足长远，审时度势，以谋求长期的生存与发展。所以，各类企业，尤其是大中型企业和从事跨国经营的企业，就必须从市场竞争的需要出发，放眼宜远，不断超越时间和空间的束缚，以无比的勇气与智慧迎接现时和潜在对手的挑战。因此可以说，企业管理业已开始全面进入以战略为中心的崭新时代。

第一节 企业战略的概念与特征

“战略”一词最初只是一个军事术语，它在企业管理领域中的广泛应用及其指导性地位的确立，不过才是最近二三十年的事情。企业要想在当今瞬息万变的市场环境下求得生存和发展，制定和实施恰当的经营战略无疑是至关重要的。本节将从企业战略的基本内涵分析入手，探讨企业经营战略的概念和特征。

一、企业战略的概念

在军事和战争史中，战略（Strategy）的本意是通过搜集敌我双方在军事、政治、经济、地理等各方面状况的情报，加以分析研究，进而对战争全局及其各个局部的关系作出系统、科学的判断，并以此为基础确定对整个战争及其各个阶段军事力量的准备和运用的总体布署。战略对于军事行动的意义，在于它能够帮助

军事领袖掌握全局动态，充分运筹，客观决策，从而扭转危局或赢得胜利。在我国古代，战略意指有关战斗的谋划，如《孙子兵法》就曾明确提出了“用兵之道，以计为道”、“计先定于内，而后兵出境”、“知己知彼，百战不殆”等杰出的战略思想。西方国家大概从 19 世纪起开始对战略问题进行较为深入的研究，如英国的利德尔·哈特在其所著《战略论》中认为：“战略是一种分配和运用军事工具以达到政治目的的艺术。”

二战以后，战略开始被广泛应用于政治、经济和社会生活各个领域，并出现了大量的战略用语和概念，战略研究和战略应用都得到了极大的发展。迄今为止的基本认识是，战略的核心是贯穿于一个系统在一定历史时期内决策或活动中的指导思想，以及在这种思想指导下作出的关系到全局发展的重大谋划。

企业战略侧重于对企业的经营活动进行战略分析。经过近几十年的发展，企业经营战略不仅已经成为企业管理专业的一门核心课程，而且也已在企业经营实践中得到了广泛的应用。据斯坦福国际咨询研究所调查，许多美国企业早在 70 年代就开始在不同程度上对企业战略问题进行了研究，并藉此取得了巨大的经济效益。

对于企业战略的定义，不同的学者从各自的角度出发作出了不同的理解。日本研究公司战略的权威人士大前研一提出，经营战略就是如何实现企业竞争优势，以最大有效的方式努力提高公司相对于竞争对手的实力。美国著名的波士顿咨询集团公司提出的战略原则是，想方设法避免竞争对手在你所期望的投资最大的产品、市场和服务领域进行投资。美国哥伦比亚大学的威廉·纽曼教授提出了构成战略的四个组成部分，即经营领域、差别优势、战略行动和目标成果。著名管理学家哈罗德·孔茨在他的经典教科书《管理学》中指出，战略的目的是通过一系列的主要目标和政策，去决定和传达指望成为什么企业的情景，战略提供指导思

想和行动的框架。综合各种观点，可以得出，企业经营战略是指企业为了形成和维持竞争优势，谋求长期生存与发展，在外部环境和内部条件分析的基础上，以正确的指导思想，对企业的主要发展目标，达成目标的途径、手段和实施步骤等方面的系统性的总体规划。它是企业经营思想的集中体现，是一系列战略决策的结果，同时又是制定企业计划的基础。

一个企业的经营战略通常要涉及四类问题：（1）如何对环境变化作出反应？即企业选择什么方向？抓住什么样的机会？如何防止外来威胁？如何安排各种活动以提高企业的综合效应？（2）如何在各部门、各活动之间有效地分配资源？如何确定优先顺序和优先等级？（3）如何在企业所经营的各个领域进行竞争？如何选择竞争领域并在竞争中取胜？企业应重视什么样的消费群体和什么样的消费需求？企业必须采用什么样的技术以生产什么样的产品（或服务）？（4）如何管理和协调各具体职能领域和有关业务部门以支持整个企业战略？等等。这四类相关问题决定了一个完整的企业战略应包括如下五个基本构成部分：第一，外部环境与内部条件分析。外部环境和自身内部条件是企业战略的前提与依据，企业只有全面深入地把握优势和劣势状况，并据此权衡损益得失、风险大小，才可能做到充分利用机遇，应付外来挑战。第二，战略目标。它设定一个企业在较长时期内所要完成的任务。一个好的战略目标的完成必须有一个最后期限，并且要具备相当的现实可行性。它必须能够覆盖企业业务及组织的各个层面，并且在被理解、执行和检查时都应能达到一致认识。第三，经营方面。它指企业现在可以提供的产品与服务领域以及在未来一定时间内拟进入或退出、拟支持或限制的某些业务领域，它为企业活动确定了界限，也因此为企业规定了某种环境界限。第四，重大经营方针政策。它规定企业管理的工作程序和决策规则，研究和规划企业管理的重点，布署资源的开发与结构调整，并明确企业主要

职能领域如营销、生产、财务等各方面的工作方针及相互关系的协调方法。第五，实施步骤。它规定了一个战略目标需要分几个阶段实施，以及每个阶段所要达到的目标。分步实施的原因在于，一方面，战略目标立足长远发展，客观上需要循序渐进；另一方面，在战略方案的长期实施过程中，环境条件可能会发生变化，所以分阶段贯彻战略目标，有助于企业及时对行为后果作出评价，对战略方案进行适当调整，以便更加有效地追求战略目标。

二、企业战略的特征

企业经营战略不同于某一项具体的经营策略和措施，其特征在于：

（一）全局性

企业经营战略是关于企业未来经营方向和奋斗目标的纲领性的规划和设计，它是由企业最高层领导直接主持制定的，不同于一般具体的操作性管理决策，它以企业的整体发展状况作为研究对象，是对企业生产经营活动的各个方面都具有普遍的权威指导意义的总谋划。它不仅仅针对本企业自身，事关本企业的生存和发展，而且还必须与一个国家（或地区）的整体社会经济和技术发展状况相协调。

（二）长远性

战略是着眼于未来的。企业经营战略的目的，主要不在于维持企业现状，只考虑眼前利益，而是为了创造企业的未来，立足于企业的长远利益。追求长期利益是为了从一个长时间看，能获得最大的利益，如果短期利益的追求与长期最大利益不协调（或存在矛盾和冲突），则短期利益的放弃就可能是必要的。

（三）竞争性

经营战略是市场经济的产物。没有激烈的市场竞争压力，战略思想就不会在企业管理中产生和运用。所以从本质上说，制订企业经营战略的目的就在于壮大自身实力，以便在同现实及潜在

对手的市场、资源竞争中占有相对优势。因此，企业经营战略本身就是市场竞争的战略，市场竞争的法则是优胜劣汰，适者生存，企业要取得竞争胜利，谋求长远发展，就必须引入战略指导，从长期的、全局的角度来把握内外环境条件，提出应付竞争的整体性方针、政策和策略。

（四）现实可行性

企业制定经营战略是为实现其存在的价值，而不是为了作为一种摆设予以供奉。它也不是空想和虚幻的，而应是切实可行的。只有这样才能对企业高层经理和普通员工产生号召力，激发其创造潜能与工作热情，去力争战略目标的实现。所以一个完整的战略方案不仅要对战略目标和方向作出明确的规定，而且还要明确战略方针、策略和实施步骤，战略方案的各个环节是相互关联的有机整体，由此也体现出战略的可操作性和现实性。

（五）相对稳定性

企业经营战略的形成是一个长期酝酿的决策过程，它要在大量的内外环境条件信息收集和资料分析的基础上，对环境变化和企业发展作出科学的预测，所以它一经确定就具有很高的权威性，并要保持其稳定性，否则朝令夕改，企业经理、员工就会无所适从，战略规划对各方面工作的指导作用也就无从谈起。但是另一方面，环境又是不断变化的，所以一个好的企业战略又必须具备适度的弹性，以便对环境变化保持必要的随机应变能力。这样，稳定性就是相对的，而非一成不变的。

第二节 企业战略的构成

战略是对长远发展的整体规划。对每一个企业来说，经营战略体系都是一个多层次的逻辑系统。根据对企业战略层次的讨论定位，可按照总体经营战略、基本竞争战略和国际化经营战略的

划分方式对企业战略的总体构成进行分析。

一、战略层次

企业的不同层次具有各自不同的战略目标，相应也具有各自不同的战略。公司目标的确定对公司战略的形成具有重大影响，职能部门目标则和职能部门战略紧密相关。一般来说，企业战略可以划分为三个层次，即公司战略、事业部战略、职能战略。

（一）公司战略

公司战略是指导、安排整个公司经营活动的规划，它涉及到企业不同产品系列、不同职能部门等的综合行动。公司战略包含三项基本内容：1. 确定企业所有战略活动的范围、组合及重点；2. 在公司各有关战略部门间建立起一种协调机制；3. 确定投资优先顺序，在公司各项主要活动之间合理分配资源。

（二）事业部战略

事业部战略是指导各战略事业单位运行的战略规划。它着重讨论：1. 企业如何在相应经营领域内进行竞争；2. 每个主要职能部门在建立竞争优势中的作用；3. 事业部内部资源分配。事业部战略可以从企业内、外两个方面进行考虑。从外部来讲，事业部战略着重于促进该事业部进行有效竞争的各种行动和手段，如应保持什么样的竞争优势，应满足什么样的消费群体和顾客需求，应强调所提供产品和服务的何种特性，如何抵制竞争者采取有关战略行动，当社会、经济以及行业等发生变化时，企业应当采取何种对策等。从企业内部来讲，事业部战略侧重于如何使事业部内部的不同职能部门协调一致以适应市场的变化，其中最主要的就是要增强自己的独特能力。此外，事业部战略的建立还必须与事业部的资源相适应。

（三）职能部门战略

职能战略是事业部内部各职能部门的行动规划。生产战略、财务战略、营销战略等构成了事业部战略的基础，并且提供了更具

体的部门行动路线。其中，生产战略研究与生产有关的各项活动——工厂的布置、材料的供应、劳力的安排、产品的制造等，生产战略的优劣直接影响企业生产成本的高低，产品质量的好坏，生产能力的利用等。财务战略主要研究如何在满足有关利益团体的要求的条件下为企业战略提供资金支持，换言之，财务战略主要讨论资金来源和资金运用的问题。营销战略主要研究企业和市场之间的关系，研究不同产品的需求以及企业如何满足这些需求，具体来说，就是研究企业的产品、定价、促销和营销渠道之间所构成的营销组合策略。

在上述三个层次的战略体系中，我们将主要关注高层的综合性战略——公司级战略，因而以下对企业战略构成的讨论暂不考虑其余层次的战略。

二、企业总体经营战略

企业最重要的战略是其总体经营战略。每一个企业都必须在复杂多变的客观环境中，寻求生存发展的方向和途径。当企业审视了外部环境的历史变化及其现状，并运用科学的方法对其未来发展趋势有了准确的认识和把握之后，企业最高决策层就应及时根据自身内部资源条件，对企业今后较长时期里的总体经营战略作出科学的规划和设计。当然，由于企业面临的环境条件不同，所处的发展阶段不同，它们各自采取的战略类型就会存在差异，由此导致企业总体经营战略表现出多样性和选择性特征。具体地讲，企业的总体经营战略主要包括三种类型：

（一）发展战略

发展战略（又称扩张战略）是现有企业积极扩大经营规模，或在原有企业范围内增加生产能力与产品供应量，投资新的事业领域，或是通过竞争推动企业之间的联合与兼并，以促进企业不断发展的一种战略。扩张意味着投资，要扩张就必须要有资本投入，以期获得更多的回报；扩张也是一种挑战，其结果带来生产扩大，