

工商管理培训

企业战略管理

陶声良 主编

武汉大学出版社

系列教材

gongshang guanli peixun
xilie jiaocai



图书在版编目(CIP)数据

企业战略管理/陶声良主编;樊 为 副主编. —武汉:武汉大学出版社, 1997. 8

工商管理培训系列教材

ISBN 7-307-02451-9

I 企…

II ①陶… ②樊…

III 企业管理

IV F727 F270.7

武汉大学出版社出版发行

(430072 武昌 珞珈山)

武汉大学出版社印刷总厂印刷

(430015 武汉市汉口新华下路192号)

1997年8月第1版 1997年8月第1次印刷

开本:850×1168 1/32 印张:10.375 插页:3

字数:266千字 印数:1—15000

ISBN 7-307-02451-9/F·539 定价:15.60元

本书如有印装质量问题,请寄印刷厂调换

总 序

全国人大批准的《关于国民经济和社会发展“九五”计划和2010年远景目标纲要》指出,“九五”期间要完成计划经济体制向社会主义市场经济体制转变,经济增长方式由粗放型经营向集约型经营转变。完成这两个根本性转变,既是搞活国有企业的内在要求,又使国有企业面临着前所未有的新情况,税收改革,停止了国有企业的税收减免;价格逐步放开,改变了企业间的比较优势;金融商业化、汇率市场化和投资体制改革,国有企业和其他企业一样,要承担利率风险、汇率风险和投资风险。还有高关税转向市场开放,境外商品进入我国市场,国有企业独占市场的格局正在被打破。这些无一不是对国有企业的严峻考验。面对市场制约的强化和竞争的加剧,国有企业要求得生存和发展,必须适应经济体制的转变,转变经济增长方式,由传统的重数量轻质量、重速度轻效益、重重建轻改造的粗放型经营,转向集约型经营。而要实现经济增长方式的转变,关键在于人才,尤其是企业领导人才。如果没有一批高水平的企业领导人才,就不可能出现高水平的优秀企业。中央领导同志曾经指出,在经济体制转轨、经济增长方式转型的重要时期,最大的制约因素是缺乏大批懂得市场经济,善于捕捉市场机遇,能掌握市场允许的手段和方法,驾驭企业避免风险、求得发展的企业领导人才。历史赋予我们的一项重任,就是要通过“九五”期间加强教育培训,培养造就一大批懂得市场经济的企业领导人才。

工商管理培训是“九五”期间企业领导人员培训的主要方式。经济体制和增长方式的转变要求企业领导干部具备大量的市场经济知识和引导企业进入市场的能力，特别是要具备驾驭企业进入国际市场参与竞争的知识和能力。经过多年来的培训和改革实践的锻炼，企业领导干部队伍的政治、业务素质和管理能力有了提高，这对管好企业是有利的基础。但是，还不能适应新形势、高要求。还有众多的企业领导干部对市场、营销、财务、金融、法律等知识不甚了解，特别是对经济与国际接轨的知识知之甚少，有大量的技能需要掌握，而这些知识和技能对企业进入市场是必不可少的。借鉴国际通行的工商管理硕士的培养方式，将有关课程进行浓缩，移植到培训之中，对企业领导干部实施工商管理培训，这是增加企业领导干部的市场经济知识，提高能力的有效途径。中组部、国家经贸委印发的《“九五”期间全国企业管理人员培训纲要》，要求国有企业领导干部及其后备人员“九五”期间都要参加一次工商管理培训，这既是企业走向市场的现实需要，也是实现两个根本转变的长远要求。

教材是培训之本。国家要求，大中型企业领导干部工商管理培训使用全国统一编写的教材；而小型企业领导干部的工商管理培训教材则由各省自行编写、选定。根据这个精神，早在去年8月，湖北省经济贸易委员会即决定编写一套适用于全省中小型企业领导干部工商管理培训的系列教材，并成立了编委会。省经贸委对教材编写工作极为重视，给予了有力的指导。副省长兼省经贸委主任周坚卫同志为本教材题了词。

在教材编写过程中，我们始终坚持这样几条原则，一是以邓小平同志建设有中国特色社会主义理论为指导，坚持社会主义制度与市场经济一般规律的有机结合，保证教材政治上的正确性和科学上的准确性。二是理论与实际相结合的原则，既有一定的理论深度，又充分地结合企业实际，把补充知识与提高能力结合起来，提高教材的实用性。三是在保证知识系统性的前提下，针对

培训对象的特点，突出重点，注重于把成熟的技术和管理规范转化为现实的经营管理能力，突出教材的针对性。四是坚持面向 21 世纪，在继承多年来工商管理知识和成果的同时，充分反映国际上本学科的新理论、新成就，注重教材的及时性。五是力求做到体例规范，文字简练，可读性强。

经过一年的努力，这套工商管理培训系列教材与读者见面了。全套教材包括《管理经济学》、《现代生产管理》、《财务报告分析》、《公司理财》、《市场营销学》、《经济法》、《国际贸易与国际金融》、《企业战略管理》、《人才资源开发与管理》等 9 门科目。这 9 科教材是我省中小型企业领导干部工商管理培训的指定教材，同时，也可供企业中层干部和一般管理人员培训使用。

编写这样较大规模的系列培训教材，我们还是第一次，尽管我们在编写过程中慎之又慎，但仍可能有不足或错误之处，恳切希望得到各方面人士的批评、指正。

工商管理培训系列教材编写委员会

1997 年 7 月 15 日

前 言

《企业战略管理》是在湖北省工商管理培训系列教材编写委员会领导下组织编写的。

本教材较全面、系统地论述了现代企业战略管理的形成、发展、内容和趋势。全书共十章，分为五个部分。第一部分即第一章是全书总的说明，主要阐述企业战略管理的产生、形成与发展；企业战略的构成要素、层次和种类；企业战略管理的过程与内容。第二部分即第二、三章，为战略分析，论述战略管理的环境分析，战略指导思想、企业使命与目标。第三部分即第四至七章，为战略的形成，重点描绘企业战略体系，包括企业总体战略、经营单位战略、职能战略以及不同规模企业战略的拟定与选择；企业战略方案设计与决策。第四部分即第八章，为战略实施，较详细地描述了企业战略实施准备、推进与评价。第五部分即第九、十章，论述了企业战略的发展趋势与经营者的战略才能。

为了使理论紧密结合实际，每章都附有案例。案例是企业战略管理教学的必要手段，只有在活生生的企业实践中，才能真正理解和把握企业战略。

本教材是工商管理培训系列教材之一，也可供广大企业工作者和管理院校师生使用。

本教材由陶声良主编、樊为副主编，一至六章由陶声良、七至十章由樊为编写，全书由陶声良总纂。由于时间仓促，疏漏不

妥之处恳请读者及有关专家、教授批评指正。

目 录

第一章 绪论.....	1
第一节 企业战略管理的产生与发展.....	2
第二节 企业战略与战略管理	10
第三节 企业战略构成要素	16
第四节 企业战略的层次和种类	21
案例	26
第二章 企业战略思想、使命与目标	30
第一节 企业战略思想	30
第二节 资本营运与企业战略	40
第三节 企业使命与经营领域	45
第四节 战略目标	50
案例	56
第三章 企业战略环境分析	60
第一节 企业宏观环境分析	61
第二节 行业环境分析	63
第三节 企业内部条件分析	70
第四节 价值链和战略分析	88
案例	92

第四章 企业总体战略与经营单位战略	96
第一节 企业总体战略	96
第二节 企业竞争战略	114
第三节 经营单位事业战略	126
案例	129
第五章 不同规模企业战略与职能战略	133
第一节 中小企业战略	133
第二节 大企业战略	140
第三节 企业职能战略	146
案例	164
第六章 企业国际化经营战略	167
第一节 企业国际化经营的战略过程	167
第二节 市场进入战略及选择	175
第三节 跨国战略联盟	186
案例	193
第七章 企业战略方案设计与决策	198
第一节 企业战略方案策划	198
第二节 企业战略方案设计	207
第三节 企业战略方案评价	214
第四节 企业战略方案选择	219
案例	225
第八章 企业战略实施准备与推进	227
第一节 企业战略实施准备	227
第二节 企业战略实施推进	243
第三节 企业战略实施评价	253

案例	258
第九章 企业战略发展趋势	260
第一节 战略发展的时空趋势	260
第二节 战略发展的要素趋势	265
第三节 战略发展的组合趋势	283
案例	293
第十章 企业家的战略才能	295
第一节 战略思维	295
第二节 战略实施艺术	304
第三节 战略能力	310
案例	318

第 一 章

绪 论

在西方，随着资本主义商品经济的发展，30年代，尤其是第二次世界大战以后，垄断和竞争达到空前激烈的程度。科学技术的发展特别迅速。每个企业越来越感到迅速变化的环境给企业经营带来的巨大的压力，都面临一个如何生存发展的问題。企业经营者们认识到，必须及时地根据环境变化的趋势作出合理的战略决策。必须站在一定的高度，作全局、长远的打算，才能保证企业长期稳定的发展，立于不败之地。因此，它们较早地提出了“企业与战略”问题，企业战略便应运而生了。

80年代初，企业战略才开始在我国产生。它是我国经济体制改革和发展社会主义市场经济的必然产物。企业成为市场经济的竞争主体，使企业不仅产生了关心和谋划自身长远发展的要求，而且也为实现这一要求创造了条件。放眼世界，企业面临着动荡不安的经营环境：技术变化日新月异，市场需求变化无常，竞争对手更为强大，信息、知识不断增加、更新。在这种严峻的环境挑战面前，企业经营者必须牢牢把握那些关系企业未来生存和发展的关键性、全局性的战略问题，努力实施适应外部环境变化的战略性管理，才能使企业在竞争、变革中永葆青春活力。

本章是全书的纲，是把握企业战略管理的最重要的一章。本章首先阐述了企业战略产生的历史背景、战略管理的形成过程，以

及我国实施战略管理的必要性,使读者了解在市场经济条件下,我国企业应该与必须实施战略管理。其次,阐述了企业战略和战略管理的概念、战略导向、战略三角关系和战略管理的模型,接着讨论了战略构成的要素。最后,描述了企业战略的层次与种类。

第一节 企业战略管理的产生与发展

一、企业战略产生的历史背景

20 世纪 80 年代以来,以西方工业发达国家为代表的现代企业管理的重心发生了新的转移。如果说,在 50 年代以前,企业管理的重心是生产,60 年代的重心是市场,70 年代的重心是财务,那么,从 80 年代起,重心转移到战略管理。这种重心的转移不是人为的或偶然的,而是现代社会生产力水平发展和社会经济发展的必然结果。主要表现在:

(一) 世界经济格局发生了变化

战后飞速发展起来的西欧、日本经济对美国经济提出挑战,之后,第三世界经济又日益发展,美国的霸主地位开始动摇,世界经济格局发生了巨大的变化;1973 年爆发石油危机后,原油价格由 1973 年的每桶 2.7 美元猛涨至 1979 年的 16.97 美元,给美、日、西欧等工业发达国家以沉重打击;遍及全球的高通货膨胀率,为企业进一步成长带来很大压力。此外,各国外贸政策发生变化,国际利率高涨,也对企业产生着不利影响。

(二) 科学技术飞速发展

科学技术的飞速发展,带动了新技术革命,使得任何一种科学新发现或新发明转化为社会生产力的周期日益缩短。国际市场上将不断推出小批量、附加值高的新产品,从而使得生产设备和产品更新速度大大加快。这一新的客观事实,促使任何一个国家或企业的经营者必须高瞻远瞩,具有发展战略观念,探索和预见

未来发展可能带来的影响和挑战，并能作出正确的战略决策，以迎接和适应新的挑战。

（三）国际竞争日趋激烈

经济和技术的发展，促使世界经济由一国向多国转变，国际市场竞争十分激烈。各国企业为使自己的产品在国际市场站住脚，使生产中耗费的物化劳动、活劳动得到补偿，利润得以实现，激烈地进行着竞争。这不仅表现在不同发展水平的国家间在相关领域内的垂直竞争（如一些新兴的工业化国家和地区，如韩国、新加坡、以及我国的台湾和香港等，都参与了与发达国家的国际竞争。新兴国家和地区与发达国家之间就占领和发展技术密集型产业和高技术产业展开的激烈竞争），同时，也表现在经济发展水平相同或相近的国家在相同产品、相同部门市场或替代产品市场的水平竞争（如美俄的太空技术、核技术竞争，美日的电脑、汽车等产品竞争）。今天的国家和企业，不论是发达国家，或是新兴国家，或是发展中国家，都毫不例外地面对来自明天的竞争挑战，谁也不能绝对保证自己将成为未来利益的享有者，只有正确的战略决策才是唯一的保证。

（四）社会政治、经济形势复杂多变

社会政治、经济形势复杂多变，时刻给企业的生存和发展带来新的机会和造成新的威胁。每个企业必须预测到这方面可能发生的变化和影响，通过战略制订，并随时作出应变反应。否则，就会陷入被动的局面。

（五）市场需求日益多样化

在经济发展的带动下，人们的教育水平和生活水平日益提高，闲暇时间增多，价值观念也发生深刻变化，人们注重改善工作环境、工作质量和生活质量，而不仅仅为了满足生存需要；追求变革、创新，而不喜欢维持现状。由此，消费者的需求日益向多层次、多样化和高水平发展。任何一个企业的产品，今天能受到顾客的欢迎，明天也许不再满足顾客的需要。消费者需求的不断发

展和变化，迫使企业更要着眼于满足潜在的和未来的需求，才能稳定地生存和发展。

面对上述充满危机的经营环境，许多美国公司由于不适应环境变化，经营陷入困境。成本上升，库存增加，利润下降，亏损惊人，大批公司倒闭。现实使企业经营者认识到，只注重企业内部资源的利用，不注意外界环境对企业生存和发展的影响；只追求短期利益，忽视对未来发展的策划；只满足职能领域的有效管理，不关心制定、实现企业的总目标和总战略，企业就很难适应外界环境的变化而保持稳定的成长，甚至在风浪中翻船。在这种情况下，企业战略管理开始摆到企业经营者的面前。

二、企业战略管理的形成过程

如上所述，现代企业战略管理是在资本主义经济迅速发展、科技创新、国际竞争加剧的过程中产生的。特别在第二次世界大战后，世界经济形势的变化导致了企业赖以生存的一般环境发生了变化。一些不适应这种变化的企业被淘汰而消失了，而一些适应环境变化并掌握了未来发展趋势的企业却从小到大，成为市场竞争中的强者。人们发现：效率并不等于效益，而企业发展方向决定了效益的高低。因为发展方向正确，效率越高效益也越高；反之，发展方向错误时，效率越高效益反而越低。因此，为了企业的发展，必须首先考虑如何确定企业长期发展方向和计划。而企业战略乃至企业战略管理的产生，不是一蹴而就的。它的产生有深刻的历史根源，从实践上考察，企业战略管理的形成，大致经历了四个阶段。

（一）计划控制阶段

在早期，一个企业建立之初，管理人员忙于接待顾客，筹集资金，寻找原材料，很少有精力去考虑计划，生产安排也是随机的，处于无计划时期。本世纪初，计划与控制管理制度开始出现。科学管理创始人泰勒强调，要通过计划工作，挑选、培训和组织

工人，以便增加产量。法约尔提出，计划与控制都属于管理的重要职能。从无计划进入计划控制阶段，经历了预算阶段和年度计划阶段。预算阶段，企业为了对资金进行控制，预计未来企业的销售额及现金收支情况，生产成本情况，而设置一种预算制度，但它和正式计划还是两回事；年度计划阶段，企业为了使生产活动控制在预算范围之内，以实现其总目标，逐渐认识到必须编制一个比较全面的和正式的计划，来指导企业各方面的工作，因而编制了企业年度计划。在预算或年度计划的执行过程中，如果出现偏差，要找出原因，并采取必要的修正措施，以便实现既定的预算和年度计划。这种管理制度的重点，在于对偏差的控制。其基本假定是：过去的情况，必将重视。

（二）长期计划阶段

长期计划开始于 60 年代初期，战后经济的发展，市场购买力的提高，技术进步的刺激，创造了大量的需求和新的经营机会。企业管理人员对美好前景的热切追求，促使他们建立大胆的进取目标，以寻求更快的成长。企业进一步认识到只有年度计划还不够，因为有不少企业发展措施，如扩大生产规模、进行技术改造、开发新产品等，一般要到几年以后才能真正见到效果。这样就需要在年度计划的基础上编制长期计划。例如 1963 年美国大公司中编制长期计划的占 74%，到 1967 年这个比例上升到 85%。长期计划受到重视。长期计划管理制度的重点，是预测企业的长成，在此基础上，制定企业的长期计划。它的基本假定是：过去的事情，必须延续到将来。

编制长期计划一般都采用滚动式计划法，即在编制计划时要逐步往前移动，连续滚动编制。例如，五年计划规定每年都要编制一次，每次向前滚动一年，近期的计划较细，远期的计划都较粗。

（三）战略计划阶段

进入 70 年代，企业认识到大多数的计划只是用来应付现有的

业务，即如何使业务顺利地开展下去。但事实上在经常变化的环境中还必须应付突如其来的风险和利用最好的机会，企业应该重新审查哪些老的业务应继续进行，哪些应予以取消，尚需开展哪些新的业务。这就需要编制企业战略计划。1971年美国通用电器公司首创编制这种计划。该公司下决心停止无发展前途的产品的生产，支持有发展前途的产品的生产，使公司有限的资源集中使用到最能获利的产品上，因而取得了良好的效果。之后，其他公司纷纷仿效，都编制战略计划。战略计划成为公司生死攸关的大事，并取代了长期计划职能。战略计划正式引入了企业经营管理领域。

值得特别注意的是，战略计划和长期计划的规划时间都具有长远性，从而使人们容易把两者混为一谈。实际上两者之间是有区别的。

1. 企业战略计划的核心，在于制定有效的经营战略，以适应经济、市场的变化和冲击。其基本假定是，过去长期计划运用的延续性预测已经不够。在不连续的经营时代，企业必须不断进行战略调整，制定新的经营方针，以求对市场和竞争对手作出迅速反应，不断打入新的产品、市场领域。因此，战略计划不仅重视市场环境的预测，而且重视对市场环境的深入了解，特别对竞争对手和市场的了解，把握环境变动对企业的影响。

由此，战略计划开始于摆脱过去，即不仅是计划做新的事，而且要计划如何淘汰那些低效的、过时的、陈旧的东西。计划时要就每一项行为、每一种产品提出这样的问题：“假如我们今天不这样做，会不会有不良影响？”如果答案是否定的，就接着再问：“那我们应如何更快地进行更新？”这种做法能强制我们思考并采取行动；而长期计划，则侧重于运用延续性预测计划做新的事，而较少考虑到如何去摆脱昨日羁绊的问题。

2. 战略计划是一种足以改变企业性质的重点计划，如推出新产品，开拓新市场，开辟新财源等；而长期计划则是全面性的计划，包罗企业的各项主要工作。

3. 战略计划的着眼点是外部环境的改变。因为战略计划所针对的机会和威胁，不可能定期出现，而是随时发生的。战略计划是企业高层领导人员只有随时保持警觉，由少数高层领导人参加，不定期采取对策的行为。而长期计划的着眼点是企业本身，即如何使企业整个目标结构仍能长期保持其间的协调和配合。长期计划由各层次经理人员参加，编制时间是例行化的，有一定的程序。

长期计划强调保持目标结构的稳定性，有时会牺牲适应环境改变的灵活性和一些具有创造性的新观念。这就是为什么现代公司计划工作要以战略计划为中心，而代之以前的以长期计划为中心的原因。

在战略计划阶段，一些公司根据企业的使命、竞争力、执行整体计划和控制下属单位的能力等特征，将下属的经营事业部改组为综合的经营单位。许多大公司专门建立了战略计划部门，并由总裁或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% 的企业组建于战略计划部门。

制订企业战略计划，给一些企业带来显著的管理成效。例如，美国通用电气公司在 60 年代曾一度盲目发展，出现销售额直线上升，投资收益和利润额却呈下降趋势的怪圈。该公司通过制订战略计划，用有限的资金集中发展获利产品，同时淘汰无贡献、无发展前途的产品和部门，使公司走出了怪圈，销售额与利润同步增长，企业效益大大提高。之后，许多公司纷纷仿效，制订战略计划，都获得了较好的投资收益。

（四）战略管理阶段

在战略计划阶段，有一些企业把原来完全是一体化的战略制定和战略实施人为地分割开来，一方面是一批人在精心制订经营战略，而另一方面，管理者依然凭借旧的管理机制、制度我行我素；有的只注重制订战略计划，忽视了对战略的评估与实施工作，造成一些公司战略计划缺乏弹性，或流于形式，丧失了战略计划