

现代企业战略管理

宋先均 刘嘉良 张美抒
赵长民 曾明德

中共中央党校出版社

图书在版编目(CIP)数据

现代企业战略管理/宋先均等著. —北京:中共中央党校出版社, 1997. 7

ISBN 7-5035-1609-7

I. 现… II. 宋… III. 企业管理-经济战略 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(97)第 12237 号

中共中央党校出版社出版发行

(北京市海淀区大有庄 100 号)

中共中央党校印刷厂印刷 新华书店经销

1997 年 7 月第 1 版 1997 年 7 月第 1 次印刷

开本: 850×1168 毫米 1/32 印张: 10.25

字数: 266 千字 印数: 1—15000 册

定价: 14.40 元

目 录

第一篇 总 论

第一章	企业战略管理概论	(1)
第一节	企业战略管理的现实意义	(1)
第二节	企业战略管理的发展趋势	(5)
第二章	企业战略管理模式	(10)
第一节	企业战略管理模式	(10)
第二节	企业战略管理目标与任务	(13)
第三节	企业战略规划与控制	(18)
第三章	企业战略环境	(25)
第一节	企业战略环境研究	(25)
第二节	企业的环境威胁与机会	(30)
第三节	影响企业战略的环境因素	(33)

第二篇 现代企业组织战略

第四章	企业组织与制度创新战略	(38)
第一节	企业组织创新	(38)
第二节	企业制度创新	(50)
第五章	中小型企业组织战略	(63)
第一节	中小型企业的特点	(63)
第二节	中小型企业的战略地位	(67)
第三节	中小型企业的组织与制度创新	(72)

第六章	集团化企业组织战略·····	(83)
第一节	企业集团概述·····	(83)
第二节	集团化企业的运作方式·····	(89)
第三节	集团化企业的组织与制度创新·····	(98)
第七章	国际化企业组织战略·····	(108)
第一节	国际化经营的现实意义·····	(108)
第二节	跨国公司的组织结构·····	(115)
第三节	国际化企业的组织战略与控制·····	(126)

第三篇 企业发展战略

第八章	企业产品战略·····	(131)
第一节	企业产品形象战略·····	(131)
第二节	企业产品发展战略·····	(137)
第三节	企业产品开发与创新战略·····	(143)
第九章	企业人才战略·····	(152)
第一节	企业人才战略思想·····	(152)
第二节	企业内部人才开发战略·····	(159)
第三节	企业外部人才开发战略·····	(166)
第十章	企业资金战略·····	(172)
第一节	企业资金的战略走势·····	(172)
第二节	企业筹集资金战略与策略·····	(178)
第三节	企业投资战略与策略·····	(185)

第四篇 企业经营战略

第十一章	企业营销战略·····	(194)
第一节	目标市场战略·····	(194)
第二节	市场营销组合战略·····	(201)
第三节	新业务战略·····	(205)

第十二章	企业形象战略	(211)
第一节	企业形象战略概述	(211)
第二节	企业形象战略的功能和原则	(215)
第三节	企业形象的总体策划	(220)

第五篇 企业战略决策

第十三章	管理信息系统	(227)
第一节	管理信息及其特征	(227)
第二节	决策支持信息系统	(232)
第三节	管理信息系统优化	(239)
第十四章	预测分析技术	(248)
第一节	预测的本质及特征	(248)
第二节	预测技术和方法	(255)
第三节	预测分析与评价	(266)
第十五章	决策分析方法	(271)
第一节	决策要素构成	(271)
第二节	短期经营决策方法	(277)
第三节	长期投资决策方法	(283)

第六篇 企业战略管理者

第十六章	塑造战略型的企业家	(294)
第一节	企业家的地位和作用	(294)
第二节	企业家的素质	(304)
第三节	企业家的形成机制	(314)
后 记		(321)

第一篇 总论

第一章 企业战略管理概论

现代市场环境千变万化，新情况、新观念，新的需求及由此引起的新技术、新工艺、新产品、新的竞争和行为方式层出不穷，“昨是而今非”令人目不暇接。企业管理者如果看不到这种变化，缺乏发展的理念、发展的规划、发展的行为，企业就注定会面临严酷的生存危机。因此，作为研究企业与环境之间相互关系，为企业生存和发展指明方向的战略管理，必须引起重视，使企业管理产生了一个引人注目的重大变化，这就使管理重点由基层向高层转移，由业务管理向战略管理转移。目前，西方国家实行战略管理的大企业已占大企业总数的 70% 以上，战略管理已成为企业管理理论界和实业界共同关心和研究的“热点”。

第一节 企业战略管理的现实意义

一、企业战略管理的含义

复杂多变的外部环境正在使企业将管理重点由提高生产效率转向适应环境变化，因此，战略管理这一时髦用语近十几年来广泛出现在有关经济管理的书刊上，其概念逐渐具体化，并在实践中有了新的发展。

关于战略管理的含义，曾经有过许多宽窄不一、重点有别的表述。其中最有代表性的包括：

1. 企业战略管理是指将企业日常业务决策同长期计划决策相结合而形成的一系列的经营管理业务。

2. 企业战略管理是确立企业使命，根据企业外部环境和内部经营要素设定企业组织目标，保证目标的正确落实并使企业使命最终得以实现的一个动态过程。

3. 企业战略管理就是以一种战略思想引导企业的长期发展与变化，为企业指明前进方向，是一种系统的具有创造性的面向未来的企业领导方法。以产品开发为中心，以高技术发展为基础，面向未来制订战略计划，同时建立与战略计划相适应的管理体制，组织机构和信息系统。

综上所述，我们可以对企业战略管理作如下表述：所谓企业战略管理，就是在变化的市场环境中，企业从整体和长远利益出发，就经营目标，内部资源及其同环境的积极适应等问题进行谋划和决策，并依靠企业内部能力将这些谋划和决策付诸实施。

企业战略管理使企业管理由封闭型转向开放型，它充分体现了“现时决策的未来性”，要求企业管理工作要以未来的变化趋势作为现实决策的基础，将日常经营活动同企业长远目标有机地结合起来。以日本汽车厂商进占西方市场为例。60年代日本人根据国际市场调查，预测到世界将爆发石油危机，当欧美汽车厂商致力于生产豪华型，大排汽量轿车时，日本人抢先研制了轻便、节能性小轿车。70年代初，西方石油危机爆发，日本轿车以此为契机大举进占西方汽车市场。同期美国的通用、福特、克莱斯勒三大汽车公司亏损额却高达42亿美元，只是依靠美国政府的紧急军事订货，才挽救了倒闭的命运。

二、企业战略管理的客观必然性

从泰罗的科学管理到五六十年代的组织管理其间虽经历了“社会人”管理阶段，但是由于“管理科学”的复归，使企业管理基本上都是以提高企业内部效率为中心。按现代系统观点来

看，都属于“闭系统的管理办法”即关起门来提高效率。到了70年代，企业家越来越强烈的感受到来自动荡和多变的环境的压力，企业如果跟不上环境变化，不管这个企业过去的业绩如何，破产倒闭也再所难免。因此不少企业都逐渐明白，内部效率问题固然重要，但是重要的则是要紧跟环境的变化趋势及时作出战略决策。只有在战略决策正确的前提下，提高效率才有意义，否则在战略问题上失误了，效率再高也无济于事，甚至可能失败得更惨。实践反复证明，效率问题基本上是靠企业内部的业务管理和技术管理来解决，更多属于中层和基层工作，而战略管理则主要依靠高层管理去解决。基于上述这种状况和认识，从70年代起，管理理论纷纷把重点放在研究战略管理上，形成一股“战略热”。

法国人塔威尔指出，随着工业发展的时代不同，对经营管理的要求也不同。在工业发展的早期，当时欧洲很多人到美洲去开发，掀起了一股淘金热，那个时期需要的经营者是敢于冒险和善于开拓的人，这被称之为“企业家精神”。工业发展进入中期后，尤其是到了本世纪30至50年代，公司规模已经很大，内部分工已经十分严密，生产、销售、财务、人事等方面都需要而且已确有很多的管理办法，内部各部门之间的协调组织问题显得日渐重要。要管理好这么复杂庞大的公司，没有经过科学训练的组织领导能力是不行的，因而这个时期的经营者应当是个组织家或管理专家。到了现代，即工业发展的第三个时期，由于环境变化迅速，公司的经营者好像在风浪险恶的茫茫大海中行船，最重要的是把握方向的航手，这首要的是具有高瞻远瞩战略眼光的“战略家”。

从70年代初开始，西方许多大企业热衷于倡导战略管理，以美国为例，到70年代末，美国500多家最大的公司已有45%采用统筹分析为基础的正式战略计划。德国慕尼黑管理咨询公司与慕尼黑大学对机械制造领域的不同行业进行的调查表明，凡应

用战略管理的企业，其流动资金总额和产品销售总额的增长，比一般的公司高出 20—40 个百分点。可见，战略管理虽然形成的时间还不长，但其价值已经并正在充分地显示出来。因此，在西方国家，战略管理这门课程已成为各经济管理院校的必修课程，不少企业对战略管理的重视几乎成为一种崇拜。

企业战略管理的必要性，首先在于企业更好地适应外部环境的变化。随着科学技术的不断进步和经济的迅速发展，国际国内市场竞争更加激烈，使每一个企业都面临一个怎样在动荡环境中生存和发展的问題。解决这个问题是实行战略管理所要解决的首要任务。

其次，由于兼并和多样化经营的发展，企业规模日益扩大，经营的项目名目繁多，组织机构错综复杂，因此，需要通过制订总体战略来协调各部门乃至各个企业之间的关系，以便能够更好地完成共同的组织目标。

许多成功的企业的实践证明，科学地制订战略是企业适应环境变化，争取竞争优势，合理分配资源的重要手段。虽然人们对企业应采取什么样的战略以及如何决定企业战略等问题尚存在着争论，但共同的观点是：企业必须制定战略，并实行有效的战略管理。因为战略管理可以协调企业中各职能部门的内在关系；能够引导企业进行变革，不断改善企业经营状况；能保证企业的各个方面平衡发展。

三、学习企业战略管理的现实意义

搞活国有大、中型企业不断提高经济活动的微观效益和社会效益是我国当前经济发展最重要的任务之一。增强企业活力需要解决两个突出问题：一是如何使企业真正成为自主经营、自负盈亏、独立的生产者和经营者；二是如何造就大批懂经营，会管理的社会主义企业家。可以认为，前者是搞活企业的基本前提，后者是企业充满生机的重要保证。企业管理者能否成为现代企业

家；除了自身素质外，还需要更多地学习企业管理知识。企业战略管理是专门研究企业经营方法和生财之道，研究企业如何在激烈的竞争中求生存、求发展的理论，因而也应成为企业家必备的专门知识。

企业实行战略管理是企业管理的一次跃进，对搞好现代企业管理具有重要意义。这对于我们迫切需要改变长期形成的计划经济管理模式的中国企业而言，则尤其显示出特别的重要性。企业战略管理的理论和知识可以促使企业重视对环境、机会与威胁的研究，从而把握未来发展方向，明确产品市场领域，增强企业对环境的适应性，提高管理决策的经济效益。战略管理具有的整体性和面向未来的特点，将改变决策者的观念，有利于发挥改革和创新精神。同时战略管理把企业经营目标纳入环境变化之中，这不仅能比一般管理取得更大的协同效果，还有助于培养一批具有敏锐头脑的战略型企业家。

第二节 企业战略管理的发展趋势

近年来，在科技与社会生产力水平高速发展的推动下，市场环境更加复杂，企业之间的竞争也日趋激烈，特别是世界上许多国家借鉴日本企业的管理经验，更加注重管理中的“软因素”，兴起了企业文化热。这种趋势不能不影响到企业战略管理思想和方法的演变。

一、企业战略管理研究的发展趋势

（一）采用整体分析方法，使战略研究向更高层次发展

企业战略管理是一个多层次，多因素的系统。它既包括调整企业与外部环境之间的联系，又包括调整企业自身内部结构；它既要重视技术、经济的变动因素，也要考虑心理、社会和政治方面的因素；它既要追求决策和计划制订的正确，又要考虑计划执

行过程的控制。战略管理已发展到必须采用整体分析方法才能推动这一领域的研究工作继续向前发展这样一个程度。

按照传统的企业战略管理，一个大企业的战略可以分为三个层次，即第一层次，企业战略。它侧重于对企业从事经营的事业的选择和资源的内部分配；第二层次，事业战略。它侧重于确定每种事业所经营的产品、市场及地区的范围；第三层次，部门战略。它侧重于企业生产、销售、技术、人事、财务等部门的规划。而今，企业的战略管理不能仅仅局限在这三个层次的研究上，而应向更高的层次发展。美国哈佛大学的迈克尔·波特据此提出了“产业组织论”观点及分析方法。对现代战略管理理论的研究进一步深化起了一定的促进作用。

“产业组织论”观点认为，以往仅靠分析企业某些经营要素同市场竞争之间的联系不足以反映企业竞争战略的客观因素，因此需要更高层次的分析方法，即产业组织论方法。这种方法的中心是：单个企业的经济绩效取决于其竞争战略的优劣。而竞争状况则受制于该企业所属产业的结构状况。因此，首先应从分析产业结构入手，了解整个产业范围内存在哪些影响企业竞争的经济力量，然后再根据这些力量的变化趋势来确定采用何种竞争战略。

一般来说，任何一种产业中都存在着五种经济力量：即现有竞争者；潜在的进入本行业的生产者；供应商；用户（顾客）；替代产品的生产者。整个产业范围内的竞争就是本企业同这五种经济力量之间的抗衡。围绕上述五种力量对企业竞争能力的影响，在企业战略管理上就必须考虑：如何根据各种竞争力量的发展变化扬长避短，制订合理的竞争战略；如何确定企业在整个产业中所处的地位；如何对各种竞争力量实行反制约；如何利用产业发展变化为企业的生存和发展服务等等。

（二）对战略管理的主体——人的研究进入了更深的层次

借鉴日本成功的管理经验，使不少企业认识到过去在战略管

理中，过分重视战略计划的表面形式，如计划程序、财务统计及名目繁多的成套文件等，而恰恰忽视了战略管理中最重要的一环：落实行动。由此导致了許多企业都把战略管理看作仅仅是高级主管人员的事，忽视了下级人员和广大员工在战略管理中的作用，从而影响了战略管理的效果，为了更好地发挥各级管理人员和广大员工在企业战略管理中的作用，就必须在更深的层次，即心理层次和社会文化层次上对战略管理的主体——人，进行研究。对这一层次的研究是从以下三方面进行的：

1. 探索人的心理活动对于战略决策行为的影响，探讨决策者分析问题和选择方案时所依据的价值观的社会属性问题。

2. 对企业文化进行深入分析，主要研究决策者个人价值观同企业各级人员价值观之间的关系，以及如何利用以共同价值观为基础的企业文化来引导战略计划的制订与落实，并为发挥广大员工积极性和创新精神提供良好的“组织气候”。由于企业文化可以起到非正式战略计划的作用，因此，一个强有力的企业文化和正式的战略计划相结合，往往使战略效果更佳。

3. 从一个国家的传统社会文化角度来分析，企业文化和企业主管人员的价值观。

（三）重新认识企业战略管理的基础

长期以来，在企业战略管理上，企业高级主管比较重视财务、股票行情和市场占有率的分析，却往往忽视生产与技术的发展管理。这个战略管理的基础，结果导致企业仅注意短期利润目标的实现，而忽视产品开发、产品质量、设备更新、长期目标和社会责任，从而导致不少企业在市场竞争中，特别是在国际市场竞争中屡遭败绩。为此，战略研究者呼吁企业家们应将注意力放到生产和技术的发展管理上去，改变过去那种片面追求眼前利益的作法，提高对新产品开发、技术更新、劳动力培训的投资。财务管理的战略地位也提到应有的高度，其职能范围已大大超过以往，从过去的侧重企业内部经营状况的分析，发展到对行业经济

动态，国际公司财务和金融前景的分析与预测；从过去的偏重短期经济效益分析转向长期战略投资的风险分析和政治、经济与社会效益分析。

二、企业战略管理思想的发展趋势

企业在战略管理上采用何种方法，受制于企业战略管理的指导思想。由于每个企业在战略管理的指导思想上各不相同，其采取的战略管理方法自然各异。

长期以来，大多数企业在战略管理的指导思想上采取理性主义的态度，这种唯理性主义的管理模式把企业看作是一台精密机器的运行，把战略管理看成是一项工程的精心设计与周密施工。为此，采取的是以理性客观分析为重点的统筹规划方法。他们以为企业的成败主要取决于外部环境的结构以及企业在市场中的位置。企业只要作好系统的分析并对产品和事业的市场地位取得一致的认识，就不难制订出合适的战略。而企业的战略决策和资源分配都集中在企业的上层主管，总经理是企业的主要战略家，众多的职能人员从事系统的分析工作则是为决策提供依据。

战略管理的另一种指导思想，是近年来受企业文化的影响而形成的，认为价值观和信念是战略的基础，企业战略能否成功主要取决于集体的管理行为，而不是取决于外部的环境条件，战略制定的过程是一个逻辑的增量过程，它不是以少数人而是由群众制定的。一个重大的战略决策要经过长时间的演进而取得整个企业的赞同。企业领导人的作用是在确定价值观念方面进行领导。以价值观和信念为基础的战略指导思想在战略管理方法上采用增量演变的方法，这种方法不强调企业在市场竞争中的位置，而是强调企业组织本身的健全；不强调现时利润的高低，而是强调企业长期的盈利能力；企业领导人不是通过说教而是通过具体事例和重点来进行看得见的领导。

上述两种战略管理指导思想，由于管理哲学不同所采取的战

略方法各异，其战略基础和出发点都是不同的。下表是以理性的客观分析为基础的统筹规划方法和以价值观为基础的增量演变方法的比较。

表 1-1 战略管理方法比较

A. 以理性为基础的统筹规划方法	B. 以价值观为基础的增量演变方法
①理性的、分析的	①逻辑的、增量的
②强调短阵图定位	②强调管理部门的信念
③总经理是战略家	③总经理确定价值观
④由少数人制定战略	④由群体制订战略
⑤以不同事业的战略来权衡得失	⑤以价值观和信念来权衡得失
⑥独特的事业战略	⑥通用的事业战略
⑦独特的部门战略	⑦多半是通用的部门战略
⑧应付竞争者和外部机会	⑧适应本企业情况
⑨按职能人员的分析来评价方案	⑨按管理部门的认可来评价方案
⑩企业领导人制订宣布重大战略决策	⑩通过演变形成整个组织赞同的重大战略决策
⑪按预测结果来改变战略	⑪按过去的业绩来预示未来的结果
⑫全面的、明确的	⑫重点的、隐含的
⑬环境的结构是成功的决定性因素	⑬集体的管理行为是成功的决定性因素

从上表的对比分析可以看出，两种不同的指导思想产生两种不同的战略管理方法。就其有效性而言，我们认为不可作非此即彼的界定，应该说两者都具有各自的优势和适用范围，科学的战略管理指导思想不应该有失偏颇，而应该是两种观念在一定程度上的相互结合。今天的企业战略管理思想正在朝着两者结合这一趋势发展。例如，美国通用电气公司长期采用统筹规划方法，而今已逐步采取了一些简化计划和权力下放的重大步骤，强调各级部门经理在战略管理中的作用。而以价值观为基础的惠普公司在战略制定的方法上则开始借鉴统筹规划为基础的战略管理方法。

第二章 企业战略管理模式

第一节 企业战略管理模式

一、企业战略管理的特点

“战略”一词本来是军事术语，意指关于战争全局的计划与谋略。它是依据敌我双方军事、政治、经济、地理等因素，考虑到战争全局各方面、各阶段之间的关系，规定军事力量的准备和应用，并随战争的发展而改变，因而战略具有对抗性、全局性、权威性、条件性等特点。现在，人们把“战略”一词引入到企业的经营活动中，对其进行全面的战略管理。战略管理与一般的经营管理相比较，具有下列特点：

（一）目的性。企业战略是关于企业长远发展的纲领，是为企业适应未来环境变化的有长远目标的对策，它不是为了维持企业的现状，而是为了创造企业的未来。

（二）对抗性。正如没有战争就没有战略一样，没有激烈的市场竞争，也就没有企业的战略管理。企业战略总是在特定环境条件下针对特定的竞争对手制订的，是竞争双方各种力量对抗的谋划。

（三）系统性。企业战略是未来企业经营活动的纲领，而不是具体某项管理或生产经营活动。它是一个系统，是由企业内外相互关联的一系列要素的有机构成，具有全局性指导作用。

（四）风险性。企业战略面向企业的未来，而未来的发展变化具有很大的随机性，能否把握未来内外环境变化，作出正确的战略决策，直接关系到企业的生存与发展。

（五）特殊性。企业战略不同于具体管理方法和手段，由于

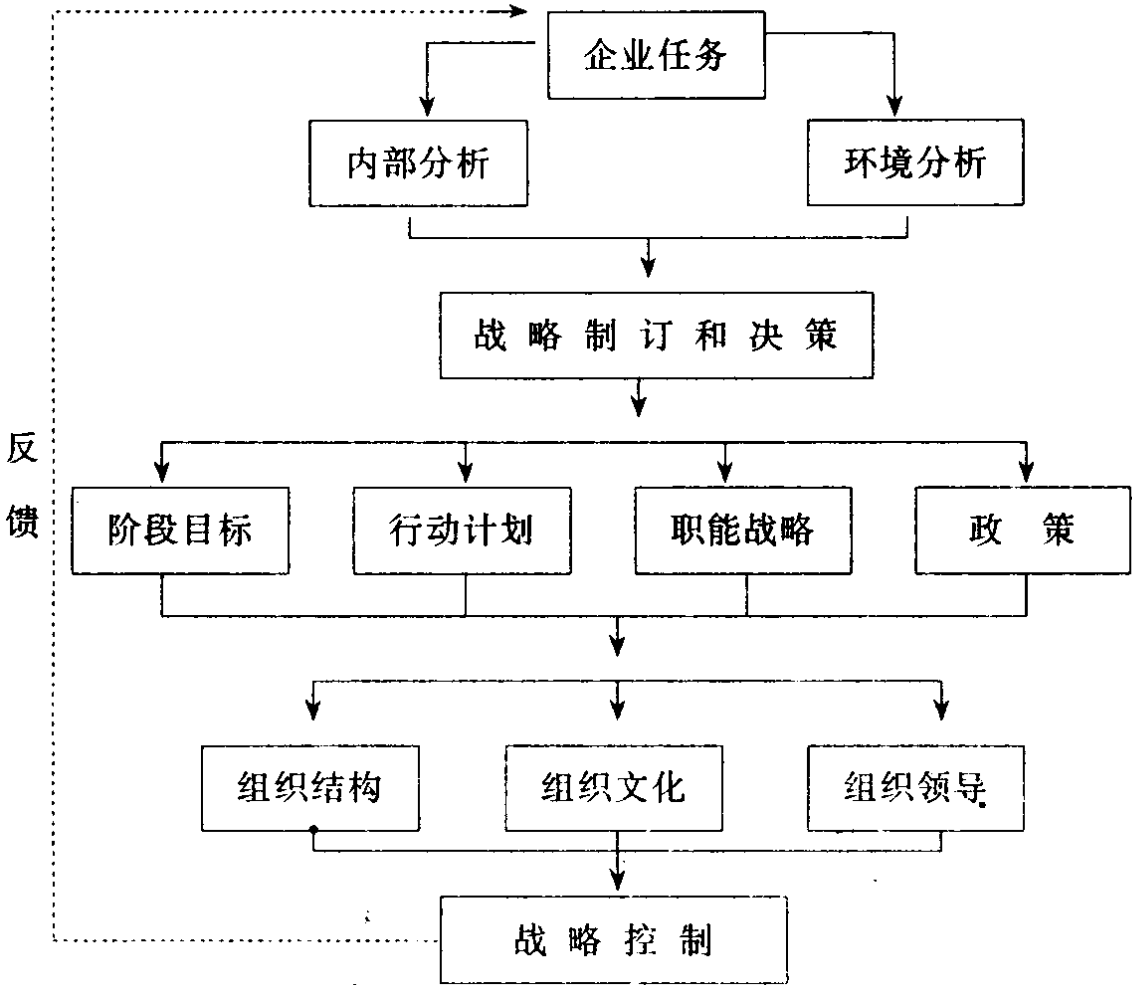
各个企业都有自身条件和环境的差异性，因此，没有一个固定不变的，通用的企业战略。它总是依据各个企业的不同情况而制定，每个企业的战略都应有其各自鲜明的特点。

总之，企业战略管理是企业全部经营活动中最高层次的管理，对企业未来的发展具有明显的、决定性的作用。

二、企业战略管理模式

企业战略管理是从其整体和长远利益出发，就其经营目标，内部资源及其同环境的适应性等问题进行谋划和决策，并依靠企业内部能力将这些谋划和决策付诸实施。企业战略管理模式可归纳如下图：

图 2—1 企业战略管理模式



三、战略模式的构成要素

从上述企业战略管理模式中可以看出它所涉及的要素主要有：

（一）企业任务。企业任务是企业宗旨的具体化。确定企业任务就是企业管理当局从企业的现在出发计划企业将来干什么，即明确今后的发展目标。任何一个企业，无论它从事何种行业，都应有自己的特殊使命，如向社会提供某种产品或某项服务，承担何种责任等。

（二）环境分析。所谓环境是指影响企业生存和发展的外部因素和内部因素。

外部因素是企业无法完全控制的条件和力量，包括社会、经济、政治、科技等诸个方面，它们集合成企业的客观环境。由于这些外部因素都是无时不在的变量，它们随时可能会给企业的发展提供机会，也随时可能会给企业的生存造成威胁。

内部因素构成企业的诸生产要素，包括企业的物质技术设备、人才、资金、管理、营销等方面，它们是企业进行战略管理的基本条件。

（三）战略制订和战略决策。这是企业在综合分析内外部环境的各种有利因素和不利因素的基础上，制定各种可供选择的战略方案并从中选择最佳方案。

（四）阶段目标、行动计划、职能战略、政策。战略计划必须分阶段实施。在一个特定的时期内，企业谋求实现的结果，就是它的阶段目标。这是一种具体的，有时间规定的衡量细则。例如，本年度企业在某市场上的占有率增长 10%。行动计划则是企业为执行其战略所进行的一系列耗费资源的工作或项目的集合。职能战略是用于关键职能部门的短期对策，与一般的战略相比，职能战略更为具体、详细，可计量。例如，职能战略要表明销售部门如何去实现自己的阶段目标；生产部门如何去完成企业战略给自己下达的任务等等。至于政策，它是指导管理者及其助