



新世纪高职高专商务管理专业教材

企业战略

应勤俭 章劼 编著

QIYE ZHANLUE

上海财经大学出版社

企 业 战 略

应勤俭 章劼 编著



上海财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业战略/应勤俭,章劼编著. —上海:上海财经大学出版社,2002.4
新世纪高职高专商务管理专业教材
ISBN 7-81049-697-2/F·594

I. 企… II. ①应… ②章… III. 企业管理-高等学校:技术学校-教材 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 004989 号

☐ 责任编辑 刘光本

☐ 封面设计 周卫民

QIYE ZHANLUE

企业战略

应勤俭 章劼 编著

上海财经大学出版社出版发行
(上海市武东路 321 号乙 邮编 200434)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮箱: webmaster@sufep.com

全国新华书店经销

上海市印刷十厂印刷

上海印刷七厂一分厂装订

2002 年 5 月第 1 版 2002 年 5 月第 1 次印刷

890mm×1240mm 1/32 9.5 印张 273 千字

印数: 0 001—4 000 定价: 17.00 元

新世纪高职高专系列教材

编辑委员会

主 任：储敏伟

副主任：管一民 陈启杰

委 员：（按姓氏笔画为序）

王洪卫 朱 良 刘兰娟

张 桁 李长风 陈信元

张祖芳 吴宪和 胡兰芳

徐宪光

总序

ZONG XU

高职高专是我国高等教育的重要组成部分。大力发展高职高专教育,培养大批社会急需的各类应用型专门人才,对于提高我国劳动者素质、建设社会主义精神文明、促进社会进步和经济建设,都将起到重要作用。

按照教育部关于高职高专人才的培养目标,构建适用的教材体系是高职高专教育发展的重要环节。经过编辑委员会、作者和出版社的共同努力,《新世纪高职高专系列教材》将陆续出版,我向他们表示诚挚的祝贺和感谢。

综观这套系列教材,具有以下明显的特点:

——充分体现了教育思想的新成果和新观念,贯彻前瞻性原则,注重提高学生思想道德素质、文化素质、业务素质和社会责任感,突出创新精神和实践能力培养的要求。

——体现了应用型、复合型、外向型人才的培养目标和规格定位。

——坚持整体优化原则,注意处理好高职高专教材与本科教材的区别,做好各层次知识的互相区分和衔接。

——处理好理论教学和实践教学的关系,使教材更贴近实践,注重培养学生的操作能力。

当然,高职高专教学是一项系统工程,在编好教材的基础

上,要真正抓好教学工作,还必须在运用教材过程中辅之以其他的配套措施,尤其注重以下几点:

首先,牢牢把握“以培养高等技术应用型专门人才为根本任务,基础理论知识适度,技术应用能力强,知识面较宽,素质高”的高职高专教育特色。

其次,引入现代教育技术,积极实行启发式、讨论式教育,激发学生学习的主动性,培养学生的务实精神与创新意识。

再次,要特别加强教学与实践相结合,培养学生的动手能力。

由于我国高等职业教育还是新生事物,起步不久,本系列教材不可避免地存在一些问题。殷切希望读者能随时向编写人员提出意见,使之进一步完善,更加适应高职高专教育发展的需要。

储敏伟

前言

QIAN YAN

在过去的几年中,国内外有关企业战略方面的书籍已经出版了不少。我国各大高等院校的工商管理研究生和本科生教学乃至经理人员在职短期培训都相继开设了研究企业战略的课程。人们对战略问题的兴趣有增无减。这种兴趣不仅来自于企业高层管理者,而且与不同层次管理者的整体素质的不断提高有着密切的关系。企业战略不再是阳春白雪。

企业战略是一门新兴的管理学学科,从 20 世纪 60 年代开始,国外有关企业战略的理论研究和实践运作几经周折,不断发展,造就了诸如安索夫、钱德勒、安德鲁斯、波特等一大批战略理论家和斯隆、沃尔奇、松下幸之助等一大批战略实务家。自 20 世纪 80 年代以来,我国的理论界和学术界开始逐步引进西方有关企业战略的理论。但是,在很长的一段时间内,战略问题并没有引起绝大多数国内企业的足够重视,即使高层管理者有实施战略的雄心壮志,也很难得到下属的一致响应。人们似乎更关注眼前的既得利益。这种短视的观念和行为使国内不少企业在日益激烈的市场竞争中显得手忙脚乱,力不从心,甚至已被淘汰出局或着面临被淘汰的可能。

企业需要战略,需要科学的战略决策以有效地解决其中长期的生存与发展问题,需要全体管理者义不容辞地承担起战略管理的责任,并在实践中提高自己的战略思维能力,以保证战略目标的实现。同样,战

略研究和教学也要求使更多的人能够了解和掌握企业战略的一些基本知识,需要理论与实践相结合,需要有所发现、有所创新,并在此基础上尽力开发管理者和潜在管理者的战略思维能力,以达到教书育人的目的。

企业战略也是一门综合性很强的学问,在学习这门课程之前,应该具备诸如经济学、管理学、会计学、市场营销学等知识。因此,企业战略或称企业战略管理课程是对学生**战略管理**思维能力和相关技能的综合训练和培养。这不仅对研究生和本科生,而且对职业技术学校工商管理专业的学生、企业各层次的管理人员乃至对战略管理感兴趣者,都是相当重要的学习内容。

事实上,掌握企业战略的基本原理和方法,无论你今后在哪个岗位,从事哪种工作,也无论你是否在企业或行政事业单位,或是干自己想干的事业,都将终身受益。你利用所学到的战略基本原理和方法,既可以对企业战略进行分析选择,也可对个人发展进行战略定位;既可以分析选择城市战略,也可以参与农村战略问题的研讨。其前提条件是:你必须身临其境,必须有相关知识和经验积累。战略问题是一个适应面很广的问题。

本书是专门为高职高专工商管理专业的学生而撰写的,同时也可以作为经济类、管理类其他专业本、专科生的教材和参考读物,以及企业管理人员培训用书。因此,本书在写作过程中,首先尽可能写得通俗易懂,深入浅出,坚持理论联系实际,使一些比较抽象的概念、理论与具体的实例联系起来,使读者在阅读中不至于感到枯燥乏味。企业战略是应用性科学,就其对教学而言,不仅在于对基本概念、原理和方法的阐述,更在于对知识(理论和经验)的学习掌握和实际运用。所以,研究和讨论企业战略通常是采用案例教学法,从具体教学对象出发,决定案例选择的深浅及案例分析的难易程度。国内外一些著名商学院的企业战略教科书都配有相当精彩、丰富的案例。本书考虑到具体教学对象,案例选择和分析提问都比较简单、浅显,旨在能对初始接触战略问题的读者有所帮助。书中凡非作者编写的案例均有出处,在此未“奏”先

“斩”，向这些作者表示歉意。

其次，在作者的知识范围内，尽可能旁征博引，前瞻后顾，坚持知识的广度与深度相结合，使读者通过阅读来拓宽视野，对战略问题产生兴趣，并为以后进一步学习和实际应用打下基础。本书的指导思想是，积极反映和介绍有关企业战略理论与实践的最新成果，在注重全书系统性、完整性的基础上，更注重有关内容的更新。例如，在战略环境分析一章中，增加了对产业环境动态的战略分析一节。作者认为，现代产业的迅速变化已对企业战略产生了重要影响。又如本书的第十章，主要论述了新经济与企业战略问题。这些都是以往教材中不曾涉及过的问题。可能有些观点并不成熟，将之编入教科书似乎有违常理，但是，企业战略本身要求前瞻性、创造性，而作为一本研究企业战略的教科书如果没有一点新意，不仅不利于我国企业战略理论研究和实践运作的发展，而且读者也不会满意。至于书中可能出现的讹谬还请读者“纠偏”。

最后，在全书框架结构设计上，作者也力求缜密构思和精心安排，坚持逻辑体系的前后一致性，使读者通过阅读能比较系统地了解 and 掌握企业战略的基本概念、原理和方法，并能思考、分析一些简单的战略问题。全书共十章，其中，第一章对企业战略的概念、产生与发展及战略管理的逻辑体系进行了阐述，给出了全书写作的基本框架及取得战略成功的途径；第二、三、四章是战略分析，包括对外部环境、内部条件、使命、目标的战略分析等内容；第五、六、七章主要论述战略选择问题，作者从战略的空间范围、时间范围和战略方案角度作了论述；第八、九章是战略实施与控制；第十章主要是对新经济与战略问题的探索。另外，作为教材，本书在每章的章末都附有思考讨论题和简要的案例，以供课堂讨论、分析，期望在课堂的讨论、分析中产生思想火花，加深对概念原理的理解，而不是死记硬背。

编好一本教材并非一件容易的事，它需要系统思考、仔细耐心、善于综合，需要有观点、有创新，能给人以思想启迪。当然，本书在这方面是做得不够的，但是应该说是尽力而为了。为了避免空洞乏味的说教，本书引用了大量实例和其他同行的一些精彩论述，在此，谨向有关作者

和企业管理人员表示感谢。同时,我们衷心地希望企业战略理论家和实务家及广大读者对本书评头论足和具体指导,以便在修订时使本教材的质量不断提高。最后,我们要感谢上海财经大学出版社的编辑同志,他们为本书的出版做了大量工作。

应勤俭 章 劼
2001年11月28日

目 录

MU LU

总序	1
前言	1
第一章 企业战略概述	1
第一节 企业战略概念及性质	1
第二节 企业战略的产生与演化	13
第三节 企业战略管理逻辑体系	17
本章小结	30
思考讨论题	31
案例 1	32
第二章 企业战略环境分析	35
第一节 宏观经济运行的战略分析	35
第二节 产业环境动态的战略分析	41
第三节 市场竞争结构化的战略分析	50
第四节 战略环境分析方法	56
本章小结	62
思考讨论题	62
案例 2	63

第三章 企业战略条件分析	64
第一节 职能活动的战略分析	64
第二节 组织、文化、资源分析	80
第三节 战略条件分析方法	95
本章小结	100
思考讨论题	101
案例 3	101
 第四章 企业使命、目标的战略分析	 103
第一节 确定企业使命	103
第二节 制定战略方针	110
第三节 建立战略目标	113
第四节 关注商业伦理	118
本章小结	122
思考讨论题	123
案例 4	123
 第五章 企业战略范围选择	 126
第一节 企业总体战略选择	126
第二节 企业事业级战略选择	132
第三节 企业职能级战略选择	138
本章小结	150
思考讨论题	151
案例 5	152
 第六章 企业战略时机选择	 154
第一节 基于产业生命周期的战略选择	154
第二节 基于竞争地位的战略选择	159
第三节 基于企业规模的战略选择	163
第四节 基于企业能力的战略选择	171

本章小结	178
思考讨论题	178
案例 6	179
第七章 企业战略方案选择	182
第一节 战略方案设计	182
第二节 战略方案识别方法	186
第三节 战略方案评价	193
第四节 战略方案决策	198
本章小结	202
思考讨论题	203
案例 7	203
第八章 企业战略实施	205
第一节 设定战略计划系统	205
第二节 优化资源配置	212
第三节 调整组织结构	219
第四节 推进战略实施	224
本章小结	232
思考讨论题	233
案例 8	233
第九章 企业战略控制	236
第一节 战略控制的特征及过程	236
第二节 战略控制分类、方式及原则	244
第三节 战略控制方法	250
本章小结	258
思考讨论题	258
案例 9	259

第十章 新经济与企业战略	260
第一节 新经济背景分析	260
第二节 企业能力与战略选择	265
第三节 中国企业发展的战略举措	273
本章小结	281
思考讨论题	282
案例 10	282
参考文献	285

第一章

企业战略概述

现代企业究竟处在何种环境之中？面对多变的环境它应具备哪些条件？企业的使命或目标是什么？如何为实现目标进行战略选择？怎样实施战略并对战略进行有效控制？这些都是企业战略所要回答的问题。本章是学习企业战略理论最为重要的一章。为使读者树立战略观念，本章首先论述了企业战略的概念和性质，然后分析了企业战略产生与演进的三个阶段，接着对企业战略管理的逻辑体系进行了研究探讨，给出全书写作的基本框架，为深入研究企业战略提供基础。

第一节 企业战略概念及性质

在学习讨论企业战略之前，有必要先就战略问题作概要提示。

首先，战略问题源于古代人类社会频繁的战事。没有战争就没有军事学意义上的战略。英语 strategy 源于希腊文 strategos，其含义是“将军”，即指挥军队的艺术和科学。中国无疑是人类早期军事战略思想的重要策源地之一。成书于公元前 5 世纪的《孙子兵法》已经明确地

提出了战略问题的内在逻辑体系,即使现代最权威的战略管理理论著作也难出其右。我国有学者认为:在古代应用科学中,最充分展示中华民族智慧才华的有两门,一门是医学,另一门就是军事战略学。后者的代表作首推《孙子兵法》。我们研究战略问题,既要认真学习西方现代战略管理的经验和理论,学贯中西,知己知彼,又要充分利用民族文化积累的优势,知今融古,未战先算。

其次,战略问题的主题随时代的变化而变化。在穷兵黩武的时代,军事战略无疑是最重要的。军事上的克敌制胜,可以掠夺人力资源及自然资源;在以和平与发展为主题的时代,经济发展战略(大至国家、地区,小至企业、家庭)无疑更为重要。经济上的长盛不衰、持续发展,可以富民强国、造福人类。在当代,由于科学技术的高度发展和知识经济时代的到来,人类社会已进入一个“非零和关系”的世界。在这个世界中,战争和征服几乎已不再是致富和强国之道。因此,战略问题的主题已经从军事内涵演变为非军事内涵;从损人利己的“零和关系”演变为竞和双赢的“非零和关系”。我国出版的《辞海》对战略一词进行了比较完整的诠释:“战略(1)军事名词,对战争全局的筹划和指导。(2)泛指重大的,带有全局性或决定全局的谋划。”尽管还可以从其他工具书或教材中找出更多的战略定义,但是对于当代任何形式的组织来说,带有全局性或决定全局的重大谋划始终是最重要的,只是过去没有予以充分重视而已。

最后,战略问题的主体是不论大小、类别,不分地区、国界的。今天,战略一词已被人们广泛地运用于经济、政治、外交、军事、文化、教育、科技、环境保护等各个领域,涉及到国家、地区、部门、企业、事业、社会团体等各类组织。战略观念、战略思维、战略决策、战略分析、战略选择、战略实施等战略管理概念已成为我国各级政府官员、各类企业业主管以及专家学者最为关注的问题。然而,并不是上述所有的人都认识到战略对一个组织长远发展的重要意义。有人认为:“我们从来没有制定过什么战略,组织不是照样发展?”也有人只是在组织面临困境时才关注起战略问题。不同的组织有不同的战略,即使是企业战略也会因

企业内部条件和外部环境的不同而各不相同。但是战略管理的基本原理是相通的。所以,不管战略问题的主体是大是小,是政府部门还是企业,是中国还是外国,是在上海还是在北京,都会有一个类似的战略管理的逻辑体系,并在这个体系中进行战略思维和管理。本书主要研究的是企业战略问题。在阐述企业战略基本原理及其逻辑体系过程中,能对其他组织的战略管理有所启迪,乃是本书写作的目标。

一、企业战略的概念

令人困惑的是有关企业战略的定义至今无法取得一致。不同的学者对企业战略的概念有不同的理解,给出的定义也五花八门;不同的经营管理人员也会把企业战略描绘得五彩缤纷。有人认为企业战略应该被描述为具有广泛意义的目标(“我们的战略是生产最先进的办公自动化系列产品”);也有人认为企业战略是实现目标的手段(“我们的目标是在中国经销,我们的战略是找一个合资企业的伙伴”);还有人认为企业战略就是确定企业持久的竞争优势。竞争战略的倡导者波特(Michael Porter)认为“战略就是创造一个惟一的、有价值的、涉及不同系列经营活动的地位,如果最理想的地位仅有一个,那就根本不需要战略。公司面对一个简单而又紧要的事,就是发现并抢先占有战略以赢得竞赛。”在现实世界中,尽管企业家、管理学家、战略顾问可以给出各种各样的企业战略定义,但是归纳起来主要有三个战略学派。

(一)目标战略学派

目标战略学派的基本观点是:企业战略所要解决的问题是企业的长期目的和目标。这一学派的主要代表人物有安德鲁斯(K. R. Andrews)、奎因(J. B. Quinn)以及钱德勒(A. D. Chandler)等。安德鲁斯在其1971年出版的《经营战略论》中指出,战略是由目标、意志或目的以及为达到这些目的而制定的方针、计划所构成的一种模式,人们可以用某种方式,按战略决策模式来界定企业正在从事的或者应该从事的经营业务,明确企业所属的或应该所属的经营类型或组织形式。奎因认为,战略是一种模式或计划,它将一个组织的主要目的、政策与活动按照一