

● 实用管理类丛书

企业经营 战略管理

胡建绩 陆雄文
姚继麟 著

SHIYONG GUANLI LEI CONGSHU

● 复旦大学出版社



中财 B0089196

企业经营战略管理

胡建绩 陆雄文 姚继麟 著

中央财经大学图书馆藏书章

登录号

157371

分类号

F272/64

C093/05

复旦大学出版社

457171

责任编辑 徐惠平

企业经营战略管理

胡建绩 陆雄文 姚继麟 著

复旦大学出版社出版

(上海国权路 579 号)

新华书店上海发行所发行 上海第二教育学院印刷厂印刷

开本 850×1168 1/32 印张 15.5 字数 401,000

1995 年 12 月 第 1 版 1996 年 7 月 第 2 次印刷

印数 6,001—16,000

ISBN7-309-01539-8/F·358

定价：20.00 元

序

自中共十四大以后，我国经济体制改革进入了重点突破的新阶段，要在本世纪末建立社会主义市场经济体制和现代企业制度，从而使我国的经济改革和企业改革进入了攻坚阶段。它标志着我国企业，特别是国有企业将最终摆脱传统计划经济的束缚，真正成为在市场竞争中求生存、求发展的独立的市场竞争主体。

当前，摆在企业面前的最重要、最紧迫的任务之一，就是必须高度重视和认真研究企业经营战略管理问题，尤其在市场环境多变，竞争十分激烈的情况下，战略管理的重要性更为突出。在现代市场经济条件下，企业未来的、长远的发展方向，必须以战略为基础，企业的一切生产经营活动，都要以战略为指导。如果一个企业不研究或不重视战略管理问题，就会使企业在市场竞争中处于十分被动和不利的地位，甚至于导致企业破产倒闭的危险。因此，在现代企业中，能否正确地制定经营战略及其管理问题，是涉及到一个企业生死存亡或兴衰成败的重要问题。这不仅是微观经济基础上的一场重大变革，而且涉及到人们思想观念的深刻变革。它要求我们在认识上突破传统意识形态的狭隘界限，以一种新的观念、新的思维方式，去面对这场伟大的历史变革，从而迎接现代企业管理以战略为中心的崭新时代的到来。本书的出版，其目的、意义和主要内容，对我国的工商企业，特别是对企业家和企业高层领导者，将会有很大的启示和帮助。为此，我十分愿意将此书推荐给广大读者。愿我们共同努力，为创建我国

现代企业管理作出更大的贡献。

顾国祥

95.3.10

前 言

世界企业管理已开始全面进入以战略为中心的时代。这是因为当今企业所遭遇的环境比以往任何时候都要复杂多变，竞争之激烈，在时空上超越了国家、地区的界限而引伸至地球上各个角落里每日每夜的对抗，在深度上超越了单纯的产品功能、质量、价格的范畴而引伸至设计、包装、品牌、服务、销售渠道、广告、营业推广、公共关系、人力资源等全方位的对抗，如此企业不仅要有能力对企业外部环境的瞬息变化作出反应，而且必须高瞻远瞩，在一个非常长的时间内审时度势，把握企业内部条件与外部环境的动态平衡，以求取长期生存与发展。

这样，企业、尤其是大中型企业、跨国企业，不仅要立足于从市场需要出发从事生产经营，关注短期盈亏，而且要量物宜长，致力于长期稳定利润的获取，要放物宜远，不断超越时空的束缚，以战胜自己的勇气与智慧迎接现时的和将来的对手的挑战。所以我们说，企业进入了一个战略管理的崭新时代。

然而，目前中国正处于市场经济孕育之中，中国的企业也正处于转换经营机制过程中，许多企业不仅在理念上，更主要的是在实践上不能适应市场经济环境，认识不到企业是环境的产物，认识不到企业必须以满足社会市场需要而求取自己的生存与发展。中国开放度加大的现实不仅大大增加了我们的企业所面临的挑战——企业不仅要能应付“同胞”企业的竞争，还须面对外国企业的大举进入，同时也给我们的企业带来了前所未有的机会——跨出国门，到更宽广的海外市场上寻求新的生长点。因而在新旧

体制交替过程中，中国企业管理体制中种种不成熟的、似是而非的模式、方法阻挡了企业高层经理人员的视野。由此这些企业人为地、非人为地出现了各种“不适应症”——称其为“不适应”是因为同样的环境条件下，却有少数企业的经理人员在混沌中猛醒，变挑战为机遇，励精图治、奋发图强，引导企业走上了持续、稳定增长的发展轨道。对这些少数企业的考察令我们发现：它们创造的，也并非什么可望不可及的“奇迹”，其业绩重要的恰是源于那些经理人员所已确立的市场观念、战略观念。所以我们萌发了写这样一本书的念头，意在为推动中国企业尽快走上战略管理之路、顺利地运用战略管理理论与方法提供一个切实的框架，以此希望有助于中国市场经济的成熟，有助于中国企业在参与世界范围内的竞争中顶风破浪、逐步成长。

诚然，目前国内已有企业战略管理理论方面的论著、教材出版，但与其他领域企业管理理论的书籍相比，种类、数量很少，有些仍停留在介绍国外一般理论的水平。我们总结和研究了我国企业经营战略管理的理论，凭借自己多年的教学、研究积累，为写作此书奠定了坚实的基础。胡建绩曾编写《企业经营战略管理》讲义，两次共印刷3000余册，在校内作为本科生的教材和研究生的参考书，他还曾担任“管理教学丛书”副主编，主编《中国宏观经济管理学》、《中国工业经济管理学》等，参与和负责“工业公司体制研究”、“行业协会研究”、“上海企业集团研究”等项目科研和专著的写作。姚继麟、陆雄文曾分别参加《投资经济学》、《会计学原理》、《市场学》、《企业文化概论》等专业教材的编著。此外我们还阅读了大量的国内外最新战略管理理论著作和有关资料。这都为本书写作提供了广泛的理论准备。我们还直接深入企业调查、研究，包括有机会赴欧美等地考察世界一流企业的经营管理现状，了解和掌握了国外先进企业最新战略管理动态，特别是陆雄文、姚继麟分别担任依托于复旦大学管理学院的

上海复旦管理咨询公司副总经理、财务经理，曾分别主持和参与了二十多项管理咨询项目，为本书写作提供了丰富的、富有价值的一手资料。基于这些准备，我们针对中国企业改革实践，努力构筑了一个切实的、比较完整的企业战略管理理论体系，在选编每章所附案例时，也不仅仅局限于采用国外企业的一些典型案例，还根据多年的科研成果编写了不少有关中国企业的案例，以使读者能有一个更加切身的感受和把握。

本书主要为当今投身于中国企业改革实践的经理人员所写，也为有志于成为跨世纪一代企业家所写，以及现在正在各所高等院校求学的企业管理专业、商务专业、经济学专业的高年级本科本、研究生所写，本书若能为政府负责经济事务的官员，从事企业管理教学与研究的人士提供一些参考，也将是我们的荣幸。

本书从阐发战略的含义入手，研究了战略运用于企业经营与管理的历史脉络和现实意义，提出了企业战略管理的概念构架；本书基于对企业各方面战略环境的分析与预测研究，提出了企业在不同内外条件下所应考虑采取的总体战略，或扩张、或维持、或防御以及在各种战略型态下不同的具体选择，对此本书还讨论了当今中国企业改革方向的几个热点问题：企业集团、连锁商店、综合商社及跨国公司；本书认为战略管理思想是市场导向观念的高级阶段，因此对决定企业在市场经营中成败的几个战略问题：目标市场战略、营销组合战略、市场竞争战略、竞争地位和战略选择等作了全面深入地研究、探讨；本书还分别就企业经营战略中各项职能战略：财务战略、协作战略、组织战略、人才战略、科研和开发战略在不同背景下的选择作了逐一分析；由于当今世界经济愈益具有走向全球统一市场的趋势，中国正成为世界上跨国公司投资的最主要热点，而同时中国的企业也开始尝试到国际市场舞台上试一试身手，对此在战略上应作如何策划，本书也专门予以了分析；本书最后还就战略制定、实施和控制三大战

略管理过程进行了探讨、并提出了战略变革管理的思想。

需要指出的是，企业经营战略决策与管理主要是一项高层的决策和管理活动，企业经营战略管理也是一门独立学科，故其理论研究必须基于对一般管理学科知识的了解，包括组织管理、人事管理、市场学、会计学、财务学等，否则阅读本书可能会是一项事倍功半之举。

本书是我们分工合作的成果。其写作最初是由胡建绩提议的，我们对其内部发行的讲义作了多次讨论，并征询了大量企业家和各类学员的意见，经研究、扩充而确定了本书的框架。胡建绩执笔撰写了第四章、第五章、第六章、第七章、第十四章，姚继麟执笔撰写了第八章、第九章、第十一章、第十二章，陆雄文执笔撰写了第一章、第二章、第三章、第十章、第十三章，最后由胡建绩统稿。我们在写作中彼此提供素材与帮助，并对初稿进行了多次研讨，所以不能不说此书是我们合作的成果。

在本书写作中，得到复旦大学企业管理研究所所长，博士生导师顾国祥教授的热情支持与指导，本书的出版也得到了复旦大学范承善先生、陈建新先生的关心和帮助，复旦大学出版社徐惠平先生为本书尽快与读者见面，付出了其友谊和热诚。对此，我们深表谢意。本书写作中，直接、间接借鉴国内外出版物的一些素材，难以一一列举，在此一并致谢。然而书中所存观点上的谬误、偏差，当由我们负完全责任，概与他人无涉。我们敬请广大读者指教。

作 者

一九九四年九月于
复旦大学管理学院

目 录

序

前言

第一章 企业战略管理的概念构架	(1)
第一节 战略的价值	(1)
第二节 企业经营战略的产生及其含义	(5)
第三节 企业战略管理的思想发展及作用	(13)
第四节 企业战略管理的构架	(18)
案 例 沃纳·拉姆伯跨国公司怎样制定战略计划 ..	(24)
第二章 企业战略环境	(27)
第一节 企业宏观环境	(28)
第二节 企业微观环境	(38)
第三节 企业内部条件	(45)
案 例 我国摩托车行业发展之现状、动因与障碍 ..	(51)
第三章 企业总体经营战略	(61)
第一节 外部环境前瞻	(61)
第二节 企业总体经营战略的选择	(66)
第三节 企业扩张战略的基本类型	(76)
案 例 这家农垦总公司向何处去?	(82)

第四章 目标市场战略	(88)
第一节 市场细分化	(88)
第二节 目标市场的选择	(99)
第三节 目标市场的定位	(107)
案 例 浙江菲利普自行车公司	(119)
第五章 营销组合战略	(125)
第一节 营销因素组合的概念	(125)
第二节 商品策略	(132)
第三节 商品定价策略	(142)
第四节 销售渠道的选择和促销策略	(152)
案例一 凤凰胎盘膏的定价争议	(162)
案例二 “小天鹅”洗衣机究竟该如何发展?	(167)
第六章 市场竞争战略	(169)
第一节 市场竞争的一般原理	(169)
第二节 竞争力量的分析研究	(174)
第三节 竞争者分析和一般竞争战略	(182)
第四节 竞争优势	(190)
案 例 上海市奶粉市场调查	(204)
第七章 竞争地位和战略选择	(213)
第一节 市场占有率和竞争地位	(213)
第二节 市场领导者战略	(222)
第三节 市场挑战者战略	(228)
第四节 市场追随者战略	(234)
第五节 小区划补缺者战略	(237)

案 例 百事可乐与可口可乐的较量	(240)
第八章 财务战略	(244)
第一节 财务战略的地位和任务	(244)
第二节 筹资战略	(245)
第三节 投资战略	(258)
第四节 利润分配战略	(268)
第五节 财务结构战略	(277)
案例一 专家会诊	(288)
案例二 西非尔时装公司财务分析案例	(291)
第九章 协作战略	(296)
第一节 自制或外购战略	(296)
第二节 供货商的战略选择	(307)
第三节 协作的方式与策略选择	(311)
案 例 竞争还是协作——大中华橡胶厂与 正泰橡胶厂	(318)
第十章 组织战略	(328)
第一节 企业的组织结构	(330)
第二节 组织变革与发展战略	(340)
第三节 组织战略与企业总体战略的匹配	(353)
案 例 中国纺织机械股份有限公司组织战略	(357)
第十一章 人才战略	(369)
第一节 人才战略在企业战略中的地位和作用	(369)
第二节 人才开发与培训战略	(372)
第三节 人才使用与管理战略	(377)

第四节	经理人才的开发和利用	(382)
案 例	“猎头”公司	(387)
第十二章	科研和开发战略	(391)
第一节	科技和开发战略的选择	(391)
第二节	新产品开发	(402)
第三节	技术保护与技术转移	(409)
案例一	精工产品称霸全球的奥秘	(420)
案例二	技术独特, 市场如何	(422)
第十三章	跨国公司战略	(425)
第一节	跨国经营的战略决策	(425)
第二节	跨国公司的战略控制	(434)
第三节	跨国公司关于战略问题决策	(442)
案 例	固特异投资中国轮胎橡胶事业	(449)
第十四章	战略管理	(453)
第一节	战略制定的管理	(453)
第二节	战略实施的管理	(460)
第三节	战略控制的管理	(465)
第四节	战略变革的管理	(470)
案例一	尤尼莱弗公司的经营战略	(478)
案例二	A&P 公司的 WEO 战略	(480)

第一章 企业战略管理的概念构架

“战略”一词在企业管理的词典中尚是一个新名词，“战略管理”被赋予企业管理中最具有指导意义地位的历史更不过只有短短的 20、30 年。在市场经济条件下，越来越多的企业，特别是规模较大的企业，逐步意识到：企业经营犹如在波涛汹涌的大海航行，虽有风止如镜，更有惊涛骇浪，航船要驶向希冀的彼岸，就离不开罗盘和舵柄，企业要在瞬息万变的环境里生存和发展，就离不开企业战略。

第一节 战略的价值

战略原是一个军事术语，它的本意是通过搜集战争中敌我双方在军事、政治、经济、地理等各方面状况的情报，加以分析、研究，从而对战争全局及其各个局部的关系作出系统的、科学的判断，以此而对整个战争及其各个阶段军事力量的准备和运用作出的布署。战略对于军事行动的意义，在于它帮助军事领袖掌握战争全局的动态，虽运筹于帷幄之中，决策于千里之外，却能使自己在战争中立于主动，用尽天时、地利，或扭转危局，或赢取胜利。整个军事史、战争史都证明了战略的重要性，在于战争的胜败首先取决于战略的正确与否。

1944 年 6 月 6 日，盟军在法国诺曼底登陆，开辟了盟军在西欧的第二个战场，加速了德国法西斯的失败。这一个战役的胜利的意义不仅在于这场战役本身，也不仅在于这场战役中盟军所

投入的有史以来最大规模的兵力，200万军队、15000架飞机、2000艘军舰以及遭受的惨烈牺牲，更在于它是盟军在第二次世界大战中一项最重要的战略行动——在西欧开辟第二战场，迫使德国军队两面作战，以尽早赢得战争胜利——的一个成功开端，为此盟军做了长达2年的准备，以选择在何处登陆，如何登陆，并要制造各种假象以瞒过德军情报的刺探。登陆地点的选择及登陆准备是重要的，因为它保证了战役的取胜并尽可能降低牺牲，但如果没有对整个战争全局的战略考虑，那么登陆成功仍不过是一个局部的胜利，而不会成为战争的转折点。

中国工农红军在遭受第五次反“围剿”失败后，作出“北上抗日”的战略决策，使中国共产党得以在残酷的斗争环境下保存一部分军事力量，并得以在今后正确路线指导下，团结各方面力量，赢得了抗日战争的胜利并使自身得以发展壮大。随后在解放战争期间，又以正确的战略赢得了辽沈、平津和淮海三大战役，彻底改变了战争中的军事力量对比，为全国解放奠定了基础。这一切无不证明军事战略对战争全局的统领性与决定性，与战术相比，居于前提的位置。

战略的价值同样地适用于其他领域，其涵义也逐步演变成泛指统领性的、全局性的、左右胜败的谋略、方案和对策。

在政治领域，战略通常是指一个政党或一个政府所决定的在一定历史时期内依靠谁、团结谁、打击谁和通过什么斗争形式、经过什么斗争阶段、达到什么斗争目标的总路线和总方针。中国共产党在夺取政权的斗争过程中，在不同的历史时期，制订了不同的统一战线战略，从而最大限度地团结了一切可以团结的力量，最大限度地孤立和打击了敌人，对赢得革命的胜利起到了决定性作用。今天中国共产党在统一战线方面，树立起爱国的旗帜，这对于促进祖国的现代化进程、实现台湾的回归具有重要的指导意义。

在经济领域，战略通常是指在一个比较长的时间内，如5年、10年、50年，依据对影响经济发展的各种因素、条件的考察、评价，从关系经济发展的全局的各个方面出发，研究和制定经济发展所要达到的目标、所要解决的重点，所要经过的阶段以及实现上述要求而需配置的资源条件和采取的重大策略。根据视角和指导范围不同，经济战略可分为宏观战略和微观战略。

宏观经济战略又可分为两部分：一是覆盖若干国家的区域经济战略或一个国家的国民经济战略，前者如第二次世界大战后美国帮助欧洲重建的战略——马歇尔计划；后者如日本政府战后提出的“贸易立国”和“国民收入倍增计划”等重要战略，它们引导着日本经济奇迹般地增长；80年代初我国政府提出的“到本世纪末，使我国国民生产总值翻二番”的战略目标在中国人民的奋斗下也正在逐步成为现实。二是一个国家的地区经济发展战略或行业发展战略，如浦东开放开发战略必将进一步巩固和提高上海作为中国东部经济最重要的城市的地位，以此带动长江三角洲，乃至整个长江流域经济的发展，为促进全国经济增长担负起“龙头”的责任；而90年代上海把汽车行业、计算机行业、通讯行业作为新的支柱产业又是一项奠定上海21世纪工业结构基础的重要战略决策。

微观经济战略，主要是指企业经营战略。有意识地以战略来指导企业的经营实践虽然只有很短的历史，但对其不自觉的运用却可追溯到100年前，它说明了企业在环境的压力下，为求取生存和发展而必须着眼于长远发展而不断调整自己的行为。戴姆勒先生与奔驰先生在上个世纪末分别在德国发明了发动机，他们又慧眼独识，分别将各自的技术运用于制造汽车——这实在是一项推动人们生活改善和社会经济发展的革命性工具。然而彼此的竞争并没有使他们各自的技术和工厂得以最大限度的运用与发展。到了本世纪20年代，二个对手终于签下了合并协议，这个决定

几乎奠定了今天戴姆勒·奔驰集团在当今世界交通工具领域的领导地位乃至奠定了德国汽车工业的基础，这正是戴姆勒与奔驰所期盼的目标，尽管当时他们或许并不知“战略”对于企业而言有何意义。但是1989年，戴姆勒·奔驰集团在斥资购买AEG公司和德国航空公司的基础上组建起来时，所有关注其命运的人：集团内上至最高决策层，下至普通员工，集团外政府部门、银行机构、顾客、供应商、国内外竞争者，无不以为这是一项影响广泛及长远的战略行动。波音公司在航空工业不景气、财务状况不佳的情况下，倾其所有资源开发波音747客机，如果这一产品失败，波音公司将被迫破产，这一毕其功于一役的决策却使波音公司创造出一个迄今为止需求量最大、生命周期最长、最赚钱的客机，当人们折服于波音公司对世界经济和航空工业发展所具有的敏锐洞察力和深刻前瞻性，我们不得不把这项辉煌的成功归之于经营战略的成功。

80年代以来，在中国企业愈益走向市场的背景下，面对环境的压力与挑战，不少企业努力寻求着起飞的机遇。今天名闻全国的健力宝集团当初却是一个濒临倒闭的小乡镇企业，它背水一战创制了所谓第一代运动饮料——健力宝，借中国运动健儿在东京亚运会荣膺团体冠军的神威而风靡东南亚与中国大江南北，如今健力宝集团又实施多样化经营战略、跨国经营战略，其成功与否，我们自可拭目以待，但其不断适应于环境、超越于环境的努力却可让人们品味出所谓经营战略于企业发展的涵义。反之，如不重视战略，其后果也是可怕的，在80年代中期，在我国彩电十分抢手，一张彩电购买券的私下交易价最高可达1000多元时，彩电生产企业的经济效益极好，然而刚过5、6年，有些生产彩电的企业却面临破产的威胁，到这些企业进行一下调查，不难发现，满足现状、追求一时的盈利、缺乏战略观念是这些企业的通病。