

强志源 著

现代企业 战略 管理

北京理工大学出版社



现代企业战略管理

强志源 编著

/ /

北京理工大学出版社

(京)新登字 149 号

内 容 简 介

本书比较全面、系统地论述了现代企业战略管理的形成、发展和主要内容。全书共十章,可分为四部分。第一部分主要阐述企业战略管理的产生与发展、战略管理的程序与内容、战略管理者的职责和任务。第二部分重点探讨企业战略的制定过程。第三部分详细介绍了国内外企业行之有效的具体战略,第四部分重点论述了战略的实施、战略的控制以及对实施成果的评价。

本书可作为高等院校工商管理专业的教材和培训管理人员的教学参考资料,也是企业厂长、经理、计划工作人员、经济管理部门各级领导的有益读物。

现代企业战略管理

· 强志源 编著

北京理工大学出版社出版发行

各地新华书店经销

国防科委印刷厂印刷

*

787×1092 毫米 32 开本 9.625 印张 214 千字

1993 年 1 月第一版 1993 年 1 月第一次印刷

ISBN 7-81013-636-4/C·48

印数: 1—5000 册

定价: 6.30 元

前 言

企业战略管理是近十多年西方国家发展迅速、应用广泛、收效显著的一种新的管理方式和新兴管理学科。战略管理的重点是高层管理人员根据企业外部和内部环境变化，为企业未来的生存和发展制定切实可行的战略，并将其付诸实施。因此，有效实施战略管理是企业兴旺发达、不断成长壮大的重要保证。

随着我国改革开放的深化，越来越多的企业被推向市场，接受国内外市场竞争浪潮的洗礼。在这种情况下，战略管理的重要性已经被许多企业厂长、经理所认识。一些企业在学习、吸收国外企业战略管理有益经验的基础上，已经开始实施战略管理，并且收到明显的效果。

为使更多的企业管理理论工作者和实际工作者了解、掌握和运用战略管理的理论与方法，作者经过多年收集资料、潜心研究和探索，并结合中外企业战略管理的实践，撰写了本书。

本书的宗旨，在于比较全面、系统地论述现代企业战略管理的形成、发展和主要内容，以便能对企业制定和实施战略有所帮助。全书共十章，可分为四大部分。第一部分为第一、二章，主要阐述企业战略管理的产生与发展、战略管理的程序与内容、战略管理者的职责和任务。第二部分为第三章至第五章，重点探讨企业战略的制定过程，包括企业外部和内部环境分析、战略的形成过程。第三部分为第六章至第八章，围绕企业总体战略、经营战略和职能战略三个层次，详

细介绍了国内外企业行之有效的 30 多种具体战略。第四分部是第九、十章，着重论述了战略的实施、战略的控制以及对实施成果的评价。

鉴于战略管理这门新兴学科最早出现于美国，其战略管理理论较为成熟和完备，本书引用的材料以美国企业战略管理理论和实例为主，同时，结合我国实际情况，注重总结我国企业战略管理的有益经验。

本书主要为了解、研究和运用战略管理的有关人员所用。可作为高等院校工商管理专业的教科书和培训企业管理人员的教学参考资料，也可作为企业厂长、经理、计划工作人员、经济管理部门各级领导从事经济与企业管理活动的有益读物。

本书在编写过程中，得到了院、所领导和教师的关心和帮助，余新民教授审定了全书，郭信昌所长给予了热情支持。殷勤凡为本书撰写了第二章，杨颖提供了部分资料。此外，作者还参考了国内外一些文献资料（其中主要部分附列于书后），使本人得益匪浅，在此一并深表谢意。

由于战略管理在我国尚属引进、研究、吸收、消化的开拓期，加上作者水平和资料有限，疏漏谬误之处，敬请读者不吝赐教匡正为盼。

强志源

1992 年 7 月于天津

目 录

第一章 现代企业战略管理概述

- 第一节 企业战略管理的演进 (1)
- 第二节 我国企业战略管理的产生与发展 (10)
- 第三节 企业战略与战略管理 (12)
- 第四节 战略的层次与种类 (18)
- 第五节 战略管理模式与内容 (24)
- 第六节 战略管理的重要作用 (29)

第二章 战略管理者

- 第一节 公司董事会 (33)
- 第二节 高层管理 (42)
- 第三节 战略管理风格 (50)

第三章 企业外部环境分析

- 第一节 企业外部环境分析的意义 (53)
- 第二节 宏观环境分析 (59)
- 第三节 特定经营环境分析 (67)
- 第四节 企业外部环境预测 (74)

第四章 企业内部经营状况分析

- 第一节 企业内部经营状况分析的意义 (86)
- 第二节 企业组织结构 (87)
- 第三节 企业资源 (94)
- 第四节 企业文化 (97)
- 第五节 企业管理状况 (100)

第五章 企业战略的制定过程

- 第一节 现有经营成果的评价 (124)
- 第二节 战略管理人员的评价 (130)

第三节	审视企业外部环境	(134)
第四节	审视企业内部环境	(134)
第五节	战略因素分析	(136)
第六节	使命与目标的评审	(152)
第六章 企业(公司)总体战略		
第一节	成长战略	(154)
第二节	稳定战略、紧缩战略及混合战略	(171)
第三节	最佳战略的选择	(181)
第四节	政策的制定	(188)
第七章 企业经营战略		
第一节	经营事业组合战略	(192)
第二节	低成本战略	(195)
第三节	差异化战略	(198)
第四节	重点集中战略	(202)
第五节	不同行业环境的经营战略	(207)
第八章 企业职能战略		
第一节	市场营销战略	(214)
第二节	研究与开发战略	(234)
第三节	生产战略	(241)
第四节	财务战略	(246)
第九章 实施战略		
第一节	战略实施人员和实施过程	(253)
第二节	组织与战略实施	(256)
第三节	领导与战略实施	(273)
第四节	企业文化与战略实施	(278)
第十章 评价与控制		
第一节	经营业绩的衡量	(282)
第二节	业绩衡量中存在的问题与对策	(291)

第一章 现代企业战略管理概述

战略——无论是经济发展战略、技术发展战略、还是社会发展战路——是当今世界各国发展面临的重要课题。企业经营战略则是关系企业发展的重要课题。放眼世界，企业面临着动荡不安的经营环境：技术变革日新月异，市场需求变化无常，竞争对手更为强大，信息、知识不断增加。在这种严峻的环境挑战面前，企业经理、厂长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。

目前，美国、日本、西欧、加拿大等工业发达国家企业已经把战略管理作为企业管理的重点。他们认为，在当今的经营时代，一个企业没有战略，便犹如船只在没有航线的大海中行驶一样，随时都有触礁的危险。在我国，学习、研究、推行战略管理，对提高管理者素质，搞活企业经营，增强企业国内外市场竞争能力，也将起到重要的推动作用。

本章将介绍企业战略管理的演进；阐明战略管理与经营管理的区别；简述战略的层次和种类；探讨战略管理的基本模式和主要内容；说明战略管理的重要作用。

第一节 企业战略管理的演进

企业战略管理是近十多年来发展迅速、应用广泛、收效

显著的一种新的管理方式和新兴管理学科。从历史上看，企业经营战略的思想可以追溯到本世纪初科学管理先驱的论述中。但是，明确提出企业战略和战略管理概念，并将其作为企业管理的重心，则在60年代才出现，70年代中期开始被企业广泛接受和采用。为了弄清战略管理的演变过程，首先要了解战略管理产生的历史背景。

一、企业战略管理产生的历史背景

企业战略管理最早出现在美国。第二次世界大战后，随着科学技术的进步和世界经济的恢复发展，加之对第三世界国家资源的掠夺，美国经济进入了高速增长时期。从1945年到1970年，美国国民生产总值由2119亿美元增加到9764亿美元，翻了二番多。在这种稳定有利的经济环境中，美国公司的成长速度普遍加快。在战后近30年中，国际商用机器、施乐、3M等高技术公司的销售额平均每年增长16.5%。许多企业逐步发展为跨国公司。

然而，好景不长。进入70年代后，世界经济、科技、社会等方面发生巨大的变革。主要表现在：

(1) 世界经济形势动荡不安。战后飞速发展起来的西德、日本经济对美国经济提出挑战；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，也对企业发展产生不利影响。

(2) 新技术革命浪潮汹涌。以电子计算机、微电子、空间技术、生物工程、新能源、新材料为标志的新技术革命，导

致产业结构、产品结构发生显著变化。新技术不断涌现，新产品换代加快，而新技术研究开发费用愈加昂贵，科技竞争愈演愈烈。企业原有的管理思想和管理方式对此很不适应。

(3) 国际竞争日趋激化。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。美日企业间的汽车战、计算机战、家电战，西欧各国的经济调整，亚洲四小龙的崛起，导致企业的市场面变宽，竞争对手增多，市场占有率下降。例如，60年代末，美国在半导体这一高科技工业中拥有90%的市场份额，而到70年代末降到60%。

(4) 社会价值观急剧转变。在经济发展带动下，人们的教育水平与生活水平日益提高，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。

面对这种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，大批工厂倒闭。现实使企业管理者认识到，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，战略管理开始摆到企业管理人员面前。

二、企业战略管理的演进过程

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。然而，战略

管理不是一蹴而就的，它的产生有着深刻的历史根源。从实践上考察，企业战略管理的演进，大致经历了四个阶段。

1. 计划与控制阶段

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。在此阶段，财务预算成为重要的计划与控制手段，企业内生产、销售、财务等部门分别制定年度预算计划。在财务预算的执行过程中，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，必将重现。

2. 长期计划阶段

长期计划阶段开始于 50 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，促使他们建立大胆进取的目标，以寻求更快的成长，这样，长期计划受到重视。长期计划管理制度的重点，是预测企业的成长，在此基础上，制定企业的长期计划。它的基本假定是：过去的情况，必将延续到将来。

制定长期计划，通常要采用大量定量方法，将过去销售、成本、科技等数据和经验，延伸到未来。同时，计划的时间幅度也比计划与控制制度长，可以根据情况延长至二年、五年，甚至十年。

3. 战略计划阶段

由于经营环境的变化，从 60 年代后期开始，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，战略正式

引入企业经营管理领域。

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，特别是对竞争对手和市场的了解，把握环境变动对企业的影响。

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%的企业组建了战略计划部门。

制定企业战略计划，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，出现了销售额直线上升，投资收益和利润额却呈下降趋势的怪现象。该公司通过制定战略计划，淘汰了对公司发展无贡献的产品和部门，把有限的资源集中于有发展前途并能获利的产品和部门，使得公司利润率和销售额保持了同步增长，投资收益显著提高。该公司的这一经验，受到当时美国企业界的极大关注，许多企业纷纷仿效。

4. 战略管理阶段

在战略计划阶段，由于一些高层管理人员机械地看待战略计划过程，过分强调定量分析的作用；有的只注重制定战略计划，忽视了对战略的评估与实施工作，造成一些公司战

略计划或缺少弹性，或流于形式，成为玩弄数字的游戏，丧失了战略计划应有的成效。1973年能源危机发生以后，为了克服上述弊端，不少公司开始强化对企业战略的评估与实施，并且随时根据环境条件的变化，修改、调整原有战略，或者制定新的经营战略，从而开创了企业战略管理的新阶段。

战略管理兴起于70年代中后期。它所依据的假定是，面对迅速变化的外部环境，过去有一定周期的计划制度已不能满足应付变革的需要。企业战略决策者为了应付外来的“战略突变”和迅速出现的机会与威胁，必须摆脱计划周期的束缚，改变重计划不重实施的习惯做法，转向制定、评价和实施战略并重，在实施战略计划上下功夫，灵活而又富有创造性地实施战略性管理。

战略管理还具有更深一层的含义。它不一定限于完全被动地承受动荡环境的影响，单纯作出战略的反应和调整，它还具有积极的作用。即战略管理具有“预应”的性质；通过制定、实施创造性的战略，它能够主动影响环境的变动，迎接环境的挑战。

进入80年代以后，世界经济更加动荡不安。贸易磨擦，能源短缺，债务危机，股票下跌，新技术、新产品层出不穷，加剧了国际市场竞争。在这样复杂的经营环境条件下，推行战略管理，便成为美国企业适应形势，突破困境，维持生存与发展的重要保证。据调查，到80年代中期，95%以上的美国大企业都积极推行了战略管理；经营比较成功的中小企业也结合自己特点实行战略管理。象通用汽车、通用电气、国际商用机器、惠普、得克萨斯仪器等美国大公司，都是通过战略管理顶住了日本、西德等国企业的强大竞争攻势，保持了国际市场上的领先地位。

表 1-1 说明了企业战略管理发展的四个阶段及其主要特征。

值得注意的是，企业战略管理各阶段的演进，并非新的管理方式“替代”原有的方式，而是新方式“补充”原有的方式。因此，最后形成的战略管理方式，包含了以往三种管理方式（即计划与控制、长期计划、战略计划）的内容。具体说，企业实行战略管理，依然需要定期的计划程序，只是必须运用各种特殊的管理技术，以使企业经营战略更臻灵活和完善，能够适应正常计划程序以外的情况，并且强化了战略实施和控制工作。

表 1-1 企业战略管理的演进过程

	计划与控制阶段	长期计划阶段	战略计划阶段	战略管理阶段
管理的重点	以财务预算及对偏差的控制为重点。	以对成长的预测和制定长期计划为重点。	以适应经济环境变化，制定长远发展战略为重点。	以因应和预应战略突变及迅速出现的机会与威胁，制定和实施战略并重为重点。
依据的假定	认为过去的情况，必将重现。	认为过去的情况必将持续到未来。	认为环境发展趋势和变化均需预测和了解。	认为单纯周期性计划工作不能完全满足应付变革的需要。
管理的程序	周期性程序。	周期性程序。	周期性程序。	因地制宜与周期性程序并存。
各阶段开始的时间	本世纪初开始出现。	50 年代初开始出现。	60 年代中期开始出现。	70 年代中期开始出现。

三、管理学者的理论贡献

企业战略管理的发展，不仅是企业管理工作者在经营实践中不断探索的产物，而且也是许多管理学者进行卓有成效的理论研究的结果，他们为战略管理的形成与发展作出了重要贡献。

1. 有关企业经营政策的研究报告

早在 50 年代末，在福特基金会和卡内基基金会资助下，美国学者戈登与豪厄尔通过对美国工商管理学院课程的专题研究，提出了在各个管理学院应当开设企业经营政策课程的建议。他们认为，开设经营政策课程，可以使学生有机会把从各个专业领域（如市场学、财务管理、生产管理、人事管理等）中学到的管理知识进行综合，从整体上考虑企业经营问题，从而培养他们在实际经营环境下思考、分析、解决经营问题的能力。这里的企业经营政策课程，就是企业战略管理课程的前身。它主要研究企业长期发展计划问题，即如何为建设新厂、进行技术改造、开发新产品等编制长期计划。

2. 对企业战略的理论研究

到 60 年代，美国管理学者在企业战略研究方面进行了一系列开拓性的工作。例如，美国著名管理学者小阿尔弗雷德·D·钱德勒所著的《战略与结构》一书于 1962 年问世，揭开了企业战略问题研究的序幕。钱德勒在著作中详细阐述了研究制定公司战略的成果，并综合分析环境、战略与组织结构之间的相互关系。他认为，企业经营战略应当适应环境——满足市场需求，而组织结构又必须适应企业战略，因战略变化而变化。从而成为第一个专门研究企业经营战略，同时揭示环境—战略—结构之间相互关系的管理学者。

继钱德勒之后，著名管理学教授艾戈·安索夫针对公司发展战略问题进行了深入探讨。他在1965年出版的代表作《公司战略》一书中，对公司成长战略的基本原理、理论和程序进行了一系列研究和说明，为现代企业战略理论的形成与发展作出了贡献。

1971年，另一位管理学者肯尼斯·R·安德罗斯在其所著《公司战略思想》一书中，首次明确提出“公司战略的思想”，阐述了制定、实施公司战略的分析方法。他还研究了高层管理人员在政策与战略中的作用，认为高层管理人员应成为制定战略的设计师和执行战略的实施者。

3. 从经营战略转变为战略管理

在企业推行战略计划过程中，一些管理学者也看到只注重制定战略，忽视战略的实施与调整，往往会使战略计划变成一纸空文，因而积极主张把企业战略计划扩展为战略管理。1972年，安索夫在美国的《企业经营政策》杂志上发表了“战略管理思想”一文，正式提出了“战略管理”的概念，为后来企业战略管理理论的发展奠定了基础。1976年，安索夫又与人合著《从战略计划到战略管理》一书，系统地论述了如何把战略计划转变为战略管理问题。由于安索夫在战略管理研究方面作出的特殊贡献，他被人们称为现代企业战略管理的先驱者。

在安德罗斯、安索夫等专家从事战略管理研究所提供的理论、方法和案例的基础上，越来越多的管理学者对企业战略问题进行了深入的探讨，以为企业寻找更为有效的追求卓越、赢得优势的经营战略和战略管理方式。80年代以来，适应企业战略管理水平的提高，有关企业战略管理的教科书和论著如雨后春笋般地涌现出来。其中一些著作不断修改再版，

或被译成多种文字，在世界范围内广泛流行。如曾任美国管理协会主席的著名战略管理学教授乔治·A·斯坦纳与约翰·B·迈纳合著的《管理政策与战略——课文、读物、案例》（1982年第2版）、著名管理学教授威廉·F·格卢克的代表作《经营政策与战略管理》（1984年第4版）、威廉·H·纽曼等人合著的《战略、政策与中心管理》（1985年第9版）、查尔斯·W·霍弗等合著的《战略制定：分析的概念》（1978年版）、艾戈·安索夫的《战略管理》（1979年版）、以及迈克尔·E·波特所著的《竞争战略：行业与竞争者分析的技术》（1980年版）、《竞争优势》（1985年版）等战略管理名著，都从不同角度详细阐述了企业战略管理的过程和具体内容，是管理学界公认的论述战略管理的权威著作，也是许多国家企业经理和管理研究生学习、研究战略管理的必备参考书。

第二节 我国企业战略管理的产生与发展

在我国，对战略问题的研究由来已久。早在2000多年前，大军事家孙武在其所撰《孙子兵法》一书中，提出许多光辉的战略思想，至今仍有广泛的应用价值。“知彼知己，百战不殆；不知彼而知己，一胜一负；不知彼，不知己，每战必殆。”这一警言指明了战争指导者了解敌我双方情况的重要性，揭示了心中有数，才能正确决策的规律。孙子提出的这一规律及其他谋略原则，不仅被广泛用于军事、政治领域，而且也被当代许多企业家所遵从。

中华人民共和国成立后，伴随社会主义公有经济制度的建立和发展，国家开始制定和实施五年计划。五年计划作为长期计划，反映了国民经济发展的战略方向和原则，有的五