

前 言

企业战略管理理论于 50 年代起源于西方，并于 70、80 年代逐步完善。其研究的主要内容为：在激烈的竞争环境中，企业应如何通过长期战略的制定，在竞争中获胜；企业的高层领导人应如何融汇贯通生产、技术、财务、市场营销和人力资源管理等方面的专门知识，站在企业全局的立场上，善于寻找和把握时机，充分发挥本企业的优势，制订正确的战略。我国在这方面的研究尚处于起步、引进外国理论的阶段。深信随着我国日益参与国际竞争、企业经营机制的转换，企业战略管理的理论和方法的研究将日益受到重视和得到长足的发展。

本书——《现代企业战略管理》以面向世界、面向未来的开拓创新思想为指导，对决定企业经营成败的核心问题——战略管理的基本理论、战略制定的内容及基本方法，进行了较系统、深入的阐述；依据社会主义市场经济理论的基本思想，对改革开放中出现的新型企业模式——涉外企业、非营利性企业、高技术风险型企业和小型企业的战略制定及其管理问题进行了研究和探索；并从西方教科书和我国现实的经济生活中精选出 5 个案例，作为辅导读物。我们力图为大专生、本科生，特别是企业的各级管理人员提供一本时代感强、理论性强，内容新颖、方法适用的教材和参考读物。

本书由武汉大学管理学院经济管理系企业管理教研室部分教师编写。其中，龚敏编写第一、二、五、七、八章；闵秋霞编写第三、四、六章及案例 3；谭力文编写第九、十章及案例 1、2、4；第十一章由郭三野提供，谭力文进行了审订。龚敏副教授负责了

组织、研讨及本书的总纂。

在本书出版之际，我们深深感谢武汉大学教务处、管理学院、经济管理系领导的资助和大力支持；感谢武汉大学出版社的大力支持。

本书在写作过程中参考了大量的国内外著作、论文，这在本书后的参考书目中作了较详尽的介绍，对一些没有列入的书籍和论文，我们在此特向作者表示深深的谢意。同时，由于我们才疏学浅，书中难免出现一些问题，恳请读者给予批评、指正。

编者 1993 年 3 月

目 录

第一篇 总 论

第一章 企业战略管理概述.....	(1)
第一节 企业战略管理的涵义及特点	(1)
第二节 企业战略管理体系	(4)
第二章 企业战略环境分析	(19)
第一节 企业外部环境分析	(19)
第二节 企业内部条件分析	(26)
第三节 战略环境综合分析	(36)
第三章 企业战略制定	(43)
第一节 企业战略态势分析	(43)
第二节 企业战略选择	(50)
第四章 企业战略执行与控制	(63)
第一节 企业战略执行	(63)
第二节 企业战略评价与控制	(77)

第二篇 战略篇

第五章 市场竞争战略	(86)
第一节 价值链与竞争优势	(86)
第二节 竞争通用战略	(96)
第三节 产品战略	(103)
第四节 价格战略	(124)

第六章 技术战略	(133)
第一节 企业技术创新与竞争优势	(133)
第二节 技术战略选择	(136)
第三节 技术战略的组织与实施	(148)
第七章 财务战略	(154)
第一节 企业筹资战略	(154)
第二节 投资战略决策	(173)
第三节 预算与资金分配	(191)
第八章 组织战略	(206)
第一节 企业组织与组织设计	(206)
第二节 企业联合与集团化	(218)
第三节 企业人才资源战略	(233)

第三篇 应用篇

第九章 涉外企业战略管理	(254)
第一节 国际企业经营战略	(254)
第二节 合资、合作企业的经营战略	(275)
第十章 非营利性组织的战略	(282)
第一节 非营利性组织的基本概念	(282)
第二节 非营利性组织的特点	(284)
第三节 非营利性组织的战略制定	(286)
第十一章 小型企业和风险型企业战略管理	(294)
第一节 小型企业的战略管理	(294)
第二节 风险型企业的战略管理	(307)

案 例

1. 李经理的市场观	(314)
2. 矽肺问题	(320)
3. 首都钢铁公司的多角化经营战略	(326)

4. 内城油漆公司 (334)

参考书目 (340)

第一篇 总 论 篇

第一章 企业战略管理概述

第一节 企业战略管理的涵义及特点

一、战略管理的涵义

(一) 战略管理的定义和工作内容

企业战略管理一词，最初是由美国学者安索夫于 1976 年在《从战略计划到战略管理》一书中提出的。认为战略管理是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经营管理业务。

斯坦纳则认为（1982 年出版《管理政策与战略》）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，设立企业组织目标，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。

我们认为，企业战略管理应定义为：企业为求得生存和长期稳定地发展，根据外部环境和内部经营要素，明确企业使命和战略任务，选择战略目标，制定战略政策，实施战略，直至达成预

期总目标的动态过程。

企业战略管理工作的主要内容有：(1) 明确战略任务和战略目标；(2) 收集战略资料和信息；(3) 研究战略环境；(4) 分析企业内部条件；(5) 制定战略方案；(6) 择定战略方案；(7) 组织管理体制的战略设计；(8) 企业资源的战略配置；(9) 战略实施过程的控制；(10) 战略实施过程的评价。

(二) 战略管理和运营管理、作业管理的区别

现代工业企业有一个严密组织的投入产出系统，分为三个管理层次：战略管理、运营管理和作业管理，如图 1-1 所示。

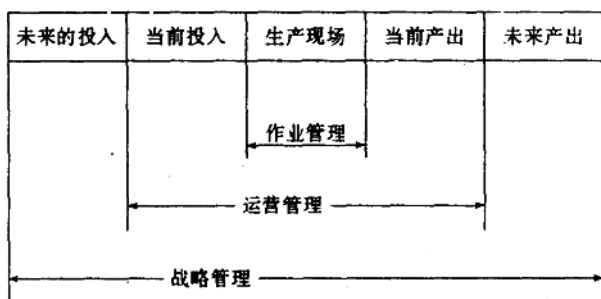


图 1-1 企业战略管理与运营管理作业管理的关系

企业战略管理不同于运营管理，它是基于对事物发展的深刻认识，对企业的将来（至少是 3 至 5 年）作出预先安排、规划，把握事物发展进程，从而达到预想的目的。战略管理所考虑的是关系企业生存和发展的对企业全局有重大影响的问题，较多考虑外部环境变化，常常涉及一些未知的领域，又要考虑多变量参数，无经验可循，风险大。其决策的注意力更多地放在战略目标与结果的吻合上，而不是放在单一的经济效益上。

运营管理是在产品方向既定的情况下，组织好短期内（2 年以下）产品的生产和经营活动，主要考虑企业内部的管理，一般以例行性、劝导性的业务为主。领导者较多关心经营手段的运用，有

较多经验可参考或按规章办事，风险小。

但战略管理和运营管理也有共同点，即两者都是全过程的管理，决策程序也有相似之处，其决策的成败均取决于企业家的素质和管理哲学。

作业管理是对生产现场的管理，有经验和规章可循，有较精确的数量依据，偏重于专业技术和专业管理业务，工作内容多为例行性的单项作业，按规章办事，听从指挥。

企业战略为运营管理和作业管理指明方向和范围，而运营管理和作业管理是战略管理的基础和具体化。

二、战略管理的重要性及其特点

（一）战略管理的重要性

当今世界上，一方面新技术革命导致大规模经济结构的调整，另一方面企业的经济活动又愈来愈受到政治、社会、文化和人的价值观念的影响。众多外界环境因素的剧烈变化迫使企业领导人不得不考虑企业的未来发展，要重视战略的研究和管理，经营战略研究能使企业自身在未来的竞争环境中处于有利的地位。这是因为：

1. 社会生产方式的变革和创新形成新的社会环境，企业家必须从国民经济发展的角度判断、决定自己企业所处的地位，并在发展中不断更新自己的观念。通过经营战略研究制定出本企业未来的生存和发展规划，选择如何改变环境，影响未来发展的突破口。

2. 企业资金来源日趋社会化，企业战略项目的推进必然遇到投资方式的选择和资金的分配问题，企业家应以战略的眼光克服企业的习惯势力和心理障碍而努力付之实施。战略管理将有助于企业家对未来环境和风险作出较客观正确的预测分析，避免投资决策的失误和协作的脱节。

3. 社会消费结构变化迅速，技术转化为生产的速度加快，使

缺乏研究开发能力的企业在市场竞争中难以摆脱被动局面，战略管理能使企业有计划地研究开发出有竞争能力的产品，创造市场需求，引导消费，使企业立于不败之地。

总之，战略管理能始终为企业提供一个长期的奋斗目标和发展方向，使企业有充分的准备面对变幻的未来，经营活动更为灵活，更具有主动性，从而使自己在经营竞争中居于有利地位。企业战略管理应具有以下特点。

（二）战略管理的特点

1. 全面性。它是对整个企业的发展全局进行管理；
2. 长期性。它着眼于企业未来的发展，一般要考虑5—10年；
3. 系统性。把企业各方面的活动作为一个彼此紧密配合，有机联系的整体；
4. 灵敏性。由于企业的经营及经济效益受外部环境的影响很大，当市场需求、原材料供应、技术条件、政策法规等发生变化时，就要不失时机地作出反应，提出新战略，实行战略目标的转移。

第二节 企业战略管理体系

企业战略管理体系包括企业经营战略思想、战略目标、政策、战略要素和战略规划。

一、经营战略及其分类

战略一词原是军事术语，是指解决在一定时期内，战争攻击的主要方向，兵力的总体部署和所欲达到的基本目标，亦即根据对战争全局的分析、判断而做出的谋划。这个军事术语后来演变为泛指对于某事项未来所设计的全局性的、长期性的谋划和措施。

堪培拉（A. D. Chandler）认为经营战略就是企业的战略性决策，其内容包括为了企业的长远发展，确定基本经济目的，为达

到基本目的制定经营目标或方针，以及为实现经营目标，对企业的资源进行分配和再分配的决策，是属于经营者的决策。

赫发·舒恩德尔 (Hofa Schendel) 认为战略就是企业的资源、技术与企业所面临的环境、社会风险及企业目的之间取得平衡的过程。

安索夫 (H. I. Ansoff) 认为经营战略是企业为了适应外部环境，对目前从事的和将来要从事的经营活动所进行的战略决策。

我们认为经营战略是指企业为了长远的生存和发展，根据外部环境和内部能力状况，选择目标市场和产品，统筹分配经营资源，革新经营结构的决策和行动方案。制订战略的最终目的，是使企业尽可能有效地比竞争对手占有特有的优势，以最有效的方式努力提高企业相对于它的竞争对手的经营实力。企业战略的核心是选定恰当的经营领域，并寻求其具体产品或服务的具体的差别优势，在竞争中求得生存和发展。

企业战略按其组织层次可分为公司战略、营业部门战略和功能战略，见图 1-2。

公司战略又称总体战略，可有稳定、发展、抽资、紧缩四类。发展战略又称成长战略，一般是通过开发新产品、新技术、新市场，创造新需求来驾驭外部环境变化，一般可有内涵、联合、多角化三类增长战略。其中内涵增长战略依其对产品和市场的潜在机会的利用程度，可有市场渗透、用途开发、市场开发和扩产四种策略。联合增长战略按其联合的程度和经营方式的不同又有纵向一体化（生产商同批发、零售商的前向一体化，或生产商与资源供应者的联合）、横向一体化、组织一体化（合并或合资）三种策略。多角化增长战略是在原市场没有发展机会，为在有能力发展的新领域寻找发展机会而采取的战略，可有同心多角化、水平多角化和块形多角化几种形式。

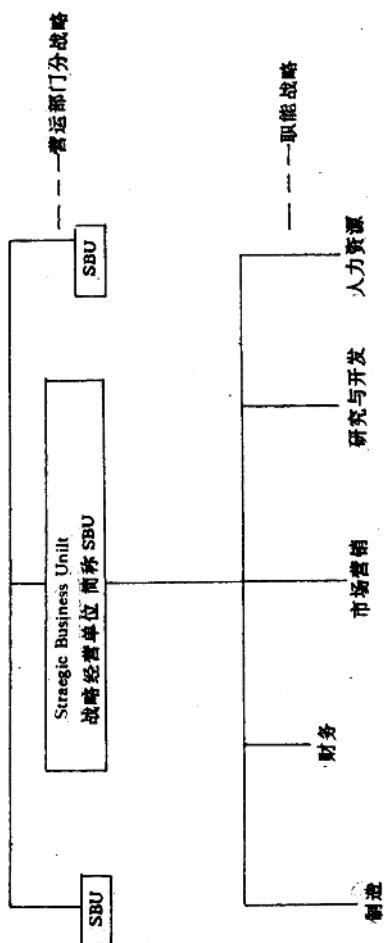


图 1-2 战略的管理层次图

资料来源：T·维伦，J·亨格：《战略管理与商务政策》，英文版，1989年第二版，第11页。

抽资战略是为改善企业经营状况，有意识地减少某个领域内的投资，以集中人财物投入企业新发展的领域，可有统治市场、保有市场、选择性收缩、投资回收等几种策略供选择。

紧缩战略一般是企业处于经济衰退或财务状况欠佳的情况下采用，可有整顿、放弃、清算三种程度不同的策略供选择。

中间管理层次的营业部门战略一般可有成本领先、别具一格和集中一点三类战略（详见第五章），统称为市场竞争通用战略。

最低层次的是功能战略，或称职能战略。一般有市场营销战略、新产品开发战略、技术发展战略、组织体制战略和资源分配战略等。市场营销战略又称竞争战略，按企业在市场竞争中所处的地位又可大致分为：市场领先战略、市场挑战战略和市场追随战略三类。市场领先战略是企业以长期占有市场的大部分份额为目标，充分发挥企业的规模或技术优势的一种战略。市场挑战战略是后兴起的企业为占有市场的大部分份额而采取的一种进攻性战略。竞争结果或为市场领先公司，或为市场追随公司。市场追随战略是企业以保持现有市场份额为目标而采取的一种保守战略，它紧紧跟随技术发展和顾客需求变化。

战略的分类见图 1-3。

一个企业的战略应指明：（1）企业恰当的经营领域，即明确企业应生产和销售何种产品或提供何种劳务，为哪类用户或消费者服务；（2）明确在该经营领域的差别优势，即本企业提供的产品与劳务在什么基础上取得超过竞争者的优势？是原材料取得的途径、专门人才、特殊技术、销售渠道，还是较低的成本或价格？（3）必须采取的战略推进步骤及大体的时间安排；（4）期望取得的目标成果及其评价标准。

二、经营思想

企业的经营思想是指导企业开展经营活动的信念和准则。是指企业的领导者为使企业在复杂的经营环境中求得生存和稳定地

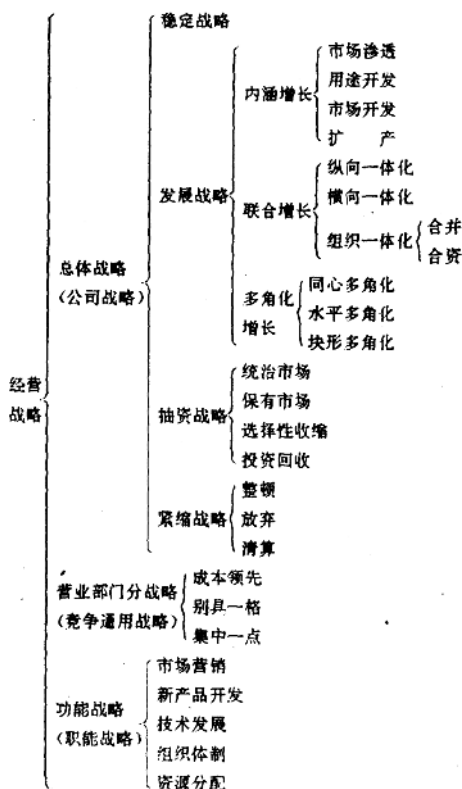


图 1-3 经营战略分类图

发展，以变革、创业、竞争、效益、服务的观念，引导企业克服困难，开创新局面的思想。

(一) 变革观念

管理要创新，企业经营者的观念就要更新。要以开放、活跃、

辩证唯物的思维方式思考问题，勇于创新，敢于想前人不敢想的问题，善于利用时机。

（二）竞争观念

企业经营者应时刻有危机感，不断鞭策自己，积极进取。为了企业的生存和发展，企业领导者要敢于竞争、善于竞争，在激烈的市场竞争中始终保持最佳竞技状态。同时也要处理好公共关系，遵守互利原则，重信誉，遵守合同，与供方、用户彼此支持，共同受益，共同发展。

（三）效益观念

提高经济效益是一切经济工作的根本出发点，也是企业经营活动的内在动力。为了国家的积累和企业的生存发展，职工生活的改善，企业必须树立少投入、多产出的效益观念，提高产品质量，充分利用企业资源，挖掘潜力，提高经济效益。

（四）服务观念

企业应把“服务至上”作为座右铭。企业的生产经营活动必须时时处处以顾客的需要为出发点，努力使自己创造的产品或提供的劳务适合顾客的需要，使顾客乐意接受。把对人民负责的思想贯穿于企业生产经营活动的始终，讲求质量，生产适销产品，搞好售后服务，这样才能得到永久的顾客。

（五）创业观念

企业在经营活动中，应奉行自强、自立原则，打消种种依赖思想，艰苦奋斗，对事业充满必胜的信念和不断进取的精神。努力开拓新事业，开辟新市场，主动创造新境界，革新经营结构，引导企业稳定成长、发展。

三、企业总目标

目标是企业要达到的目的，以及何时取得成果，它确定企业及其下属各职能部门的一切主要活动项目。而那些影响企业总的发展方向 and 生存的目标，被称之为：“战略目标。”

（一）战略目标的层次

企业战略目标的三个层次：1. 长期基本目标；2. 对外战略目标；3. 有关企业素质的目标。战略目标是这三个层次目标的综合。

1. 长期基本目标

主要包括销售额增长率、资金利润率、利税额、职工所得增长率等。

2. 对外战略目标即有关产品、市场的目标。明确企业将对环境提供什么产品和劳务，为谁服务，既有定性的，也有定量的，如产品结构、新产品比例、市场占有率、出口产品比例等。

3. 企业素质目标

即为了实现对外战略，而对所需的设备、资金、人员等进行配备的目标，包括设备投资额、研究开发费用额、人员录用、培训与安排等。

图1-4为企业总目标系统模型，该模型表示，企业犹如一个投入产出转换机构。企业除了要满足关系对象（政府、投资者、顾客、职工等）的需要这一主要目标外，每个企业都必须制订如何有效地使用各种投入以及提供产出的总目标。用原材料、能源的消耗定额、生产成本来衡量投入的有效性，用产品品种、数量、销售收入、利润等来衡量产出的有效性。模型还显示了“获得资源”和“企业发展”这两个总目标。资金的筹集、人员和设备的扩充等反映了企业发展的情况。模型还显示了企业本身具有“合理行为”的总目标，即除了上面所述的较为具体的总目标外，还必须遵守国家法律和社会公德，搞好公共关系，以及应用各种先进的管理方法等方面的优良表现。

（二）战略目标类型

企业目标的确定与该企业高层管理者对于策划目标所持的基本态度极为密切。而高层管理者的态度受其管理哲学的支配。目标策划的基本哲学大致可分为三种类型：

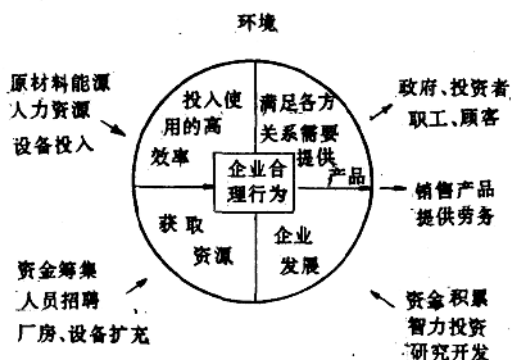


图 1-4 企业总目标系统模式图

1. 令人满意准则。这是以美国管理学家西蒙 (H. A. Simon) 非最优化满意决策理论为依据的决策哲学。在这种哲学指导下，高层管理者对于经营目标的设立取折衷态度，注意定性与定量的兼顾，理想与实际并重。其特点为：尽量避免变更政策和增加资源投入，往往以财务预算和预测为主体考虑，较少从技术、设备、物料、服务等其它方面作系统考虑，少投资、少冒险，尽量避免组织机构的变动。这种管理哲学有一定程度的保守性。

2. 最优化准则。这种管理哲学追求处于最佳假设条件下的可行计划目标，求助于数学模型，指望以最少的资源达到一定的收益水平，以一定的资源达成最大收益水平，在诸多资源间取得投入与产出的最佳状况。这种决策哲学偏信数学，忽视人的心理因素、实际经验和领导艺术。目标策划的成功与否恰恰在很大程度上取决于领导者的洞察力。企业经营活动中很多因素是难以定量的。试图用高度抽象化、简单化的数学模型来模拟复杂的经营活动，究竟能反映多大程度的真实性，令人怀疑。这种决策方式只能指导运营管理和作业管理，对战略管理只能起辅助作用。

3. 随机制宜准则。这种决策哲学是以权变理论为指导，其特点是：（1）认为决策的价值不在于所产生的计划方案，而决定于策划本身，领导人员必须亲自参加，不能依赖他人；（2）确定的规划目标，随着时间的推移必须适时改变，但要保持相对稳定性；（3）针对不同情况采取不同策划方式。在确定性状况下，为“承诺性”策划，计划内容肯定；在风险状况下，为“应变”策划，按可能出现的不同情况，拟订不同的计划方案；在非确定性情况下，为“反应性”策划，即赋予组织高度的灵敏的反应能力，使之迅速捕捉信息，适时采取对策。

（三）战略目标的制定

企业目标的制定，必须兼顾社会各方面，如国家、集体、职工、用户、供应者、持股者等多方面的需要，因而企业目标的确定必定是多目标的组合。一般要考虑以下几个方面：

1. 社会责任：国家、顾客、职工和公众利益；
2. 财务方面：盈利能力、利润分配、资金的流动性；
3. 销售方面：市场地位、销售领域和渠道；
4. 生产技术：产品开发与整顿、技术改造、生产能力、物资供应；
5. 人事与组织：人员构成、人员培训、工资、招收与录用、组织机构和管理体制等。

目标组合不是简单的凑合，而是要将诸多目标按一定的主导方向分清主次，进行综合平衡。这种平衡不可避免地会引向目标的“次优化”，必然要牺牲某些目标的极优值。高层管理者往往通过形势分析，寻求一个能为社会各方面普遍接受的“令人满意”的相互支援的目标矩阵。还要使企业的各个部门、全体职工为达成共同的基本目标而作出自觉努力。

一般说，理想的目标组合应是：发挥优势去抓住机会，尽量消除对企业的威胁，克服企业的劣势与弱点，主动创造新境界，提高盈利能力，保持企业稳定成长。