

X D Q Y Z H L G L



现代企业 战略管理

甘亚平 编著

XIANDAIQIYE
ZHANLUEGUANLI



经济科学出版社
Economic Science Press

北京商学院院编教材

现代企业战略管理

甘亚平 编著

CD110/09

经济科学出版社

474349

责任编辑：张 清

责任校对：杨晓莹

版式设计：代小卫

技术编辑：李长健

现代企业战略管理

甘亚平 编著

社址：北京海淀区万泉河路 66 号 邮编：100086

出版部电话：62630591 发行部电话：62568485

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

网址：WWW. esp. com. cn

电子邮件：esp@public2. east. net. cn

(版权所有 翻印必究)

中国铁道出版社印刷厂印刷

三河丁桥装订厂装订

850×1168 毫米 32 开 9 印张 230000 字

1999 年 8 月第一版 1999 年 8 月第 1 次印刷

印数：0001—3000 册

ISBN 7-5058-1813-9/G·377 定价：13. 20 元

(图书出现印装问题 本社负责调换)

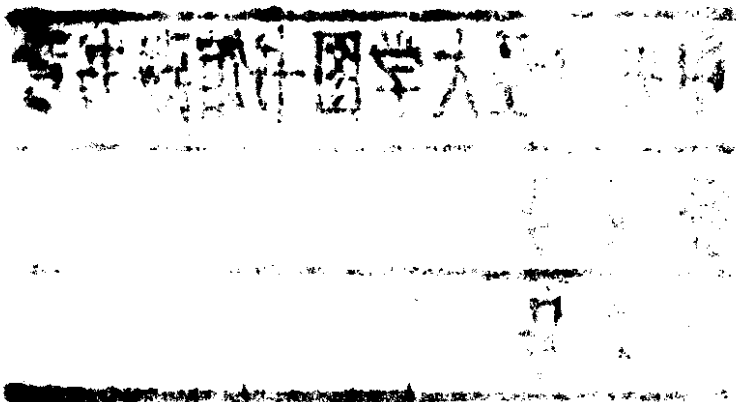
图书在版编目 (CIP) 数据

现代企业战略管理/甘亚平编著. —北京: 经济科学出版社, 1999. 8

ISBN 7-5058-1813-9

I. 现... I. 甘... II. 企业管理-高等学校-教材
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 46037 号



出版说明

为加强我院教材建设,提高教学质量,促进学科与专业发展,满足学院教学及社会需要。我院教材委员会自1993年起,有计划有步骤地陆续组织编写出版了北京商学院院编教材。我院院编教材实行主编负责制和专家署名审定制,不仅可以作为各类财经、商贸类院校有关专业教材,也可作为电大、夜大等成人教育教材和在职干部业务培训自学读物。

《现代企业战略管理》教材是由我院甘亚平副教授编著,由贺名仑教授审定。

在教材的编写过程中得到了有关领导和许多专家、学者大力支持,在此一并致谢。教材内容中如有缺点和疏漏,敬请各界专家、读者予以指正,以便进一步修订完善。

北京商学院教材委员会

1999年5月

序

在第二次世界大战后，西方国家的商品经济迅速发展，商品日益丰富，买方市场形成，竞争日趋激烈的态势下，出现了“无硝烟的战争”即商战。企业为了在商战中获胜不仅要注意一时、一地的经营成果，更要关注长期的、全局性的经济效益。实践的运作需要理论的指导。理论家与企业界借鉴兵战成功的经验，把研究战争全局的规律性及其方略的战略理论与技能引用于企业的生产、经营和管理，产生了现代企业战略这门学科。

经济发达国家长期的市场运行的实践证明，企业在商战中的胜败不仅取决于生产效率的高低，更主要的是决定于战略决策的正确与否。如果战略决策失误会使效率越高的企业失败的越惨。因为，它犯的是发展方向的错误。在企业生存与发展的竞争中，使企业家们逐步认识到企业战略管理的重要性，是他们胜任高层领导职务必须认真学习研究，能够熟练掌握运用的高素质的本领。

我国企业长期处于计划经济体制下，物资匮乏，商品供不应求，是以生产者为中心的卖方市场，没有竞争，没有生存发展问题，当然也就谈不到战略问题。改革开放以来，我国商品经济迅速发展，物资丰富起来，商品供过于求，以消费者需求为中心的买方市场初步形成；与此同时，国外的商品、资金和企业不断的涌入，使国内外市场逐步接轨。市场激烈竞争和优胜劣汰已成为我国企业生存、发展的客观环境。长期形成的陈旧观念，粗陋的产业设备，落后的产销形式与技术，使我国企业处于竞争的劣势，面临着被淘汰出局的厄运。这就要求企业、企业家努力探索生存、发展问题。他们在总结实践、借鉴西方企业成功经验的过程中认

识到既要转变观念、改善设施、提高生产营销水平，更重要的是企业要有长期的发展目标，要有全局性的成长规划。在这种严峻的形势下，企业战略管理就成为我国企业界十分关注的课题。《现代企业战略管理》一书的出版可谓“适逢其时”。

从建立具有中国社会主义市场经济体制特征的现代企业制度出发，此书具有理论的系统性和内容的可操作性，反映了我国的实际经验和国外的先进成就，涵盖领域比较宽阔等特点，是一本可供学习、研究、借鉴参考的好教科书。

賀名仑

1999年5月

目 录

第一章 市场竞争与企业战略	1
第一节 企业战略管理的产生与发展.....	2
第二节 企业家在战略管理中的角色与责任	13
第三节 企业战略的发展趋势	26
第二章 企业战略管理过程与方法	32
第一节 企业战略管理动态过程	32
第二节 企业战略管理的方法	50
第三章 企业战略环境	62
第一节 企业战略的社会环境	62
第二节 企业战略环境分析	73
第四章 企业发展战略	82
第一节 企业的创业组建战略	82
第二节 企业战略的基本类型	92
第三节 企业退却战略.....	101
第五章 小型企业发展战略	104
第一节 小型企业发展战略的特点.....	104
第二节 创办小型企业的基本条件.....	112
第三节 小型企业发展战略的基本类型.....	118

第六章 企业人力资源战略..... 126

 第一节 企业人力资源管理与开发..... 126

 第二节 企业人力资源战略的制定与实施..... 140

 第三节 企业人力资源战略管理的程序..... 158

第七章 企业财务战略..... 167

 第一节 企业筹资环境..... 167

 第二节 企业的筹资战略方案..... 175

 第三节 企业的短期筹资战略与长期筹资战略..... 185

 第四节 企业的股票筹资战略..... 192

 第五节 企业的债券筹资战略..... 200

 第六节 企业的租赁筹资战略..... 205

 第七节 企业的其他筹资方式..... 209

第八章 企业 CI 战略 218

 第一节 企业 CI 战略管理的意义与特点 218

 第二节 企业 CI 战略管理方法 226

 第三节 企业 CI 战略与促销 232

第九章 企业国际化经营战略..... 243

 第一节 现代企业与国际化经营..... 243

 第二节 国际市场运行机制..... 254

 第三节 国际市场竞争战略..... 263

第一章 市场竞争与企业战略

传统的企业管理观念认为，企业管理的中心任务是提高生产效率，市场竞争的法宝是以最低的价格占领最大的市场份额。然而，人们经常可以看到，在激烈的市场竞争中，一些技术先进，设备精良，资金雄厚，生产效率很高的企业却无可挽回地失败了。众所周知，当 70 年代第一次石油冲击袭来、汽油价格大幅度上涨时，消费者们都纷纷转向购买油耗低的小型汽车，而美国的福特、通用和克莱斯勒三大汽车公司却没有及时地调整自己的战略，以适应市场形势的变化。他们仍然在满负荷地生产大马力、高油耗的大型豪华汽车。结果，失去了消费者青睐的美国汽车大量积压，各大汽车公司陷入了严重的困境，有的甚至濒临破产倒闭的边缘，不得不申请美国政府的保护。而未雨绸缪的日本汽车公司却得消费者购车倾向的风气变化之先，以全力生产小功率、低油耗、高功能的小型汽车作为自己的战略，以此大势侵入美国市场，创造了前所未有的销售纪录，至今仍使美国汽车公司难以与之匹敌。在现实经济生活中，高效率当然是企业成功的必要条件，但还不是成功的充分条件。要取得市场竞争的成功，除了提高企业的生产效率之外，还需要正确的企业战略作保证。否则，一旦战略决策失误，企业的生产效率越高，失败带来的后果越严重。这就如“南辕北辙”这个成语故事所揭示的，如果方向错了，一个人的车越好、马越快、车夫技术越高、旅费越充足，他距目的地的距离就会越来越远。

当今世界，是一个迅速发展、急剧变化的世界。面临着一个极不稳定的市场竞争环境，企业生产效率的高低固然十分重要，而

同时企业战略的作用则日益显得突出了。因此，今天越来越多的企业家把企业战略视为决定企业命运的根本问题，把企业战略管理作为自己的主要任务。

第一节 企业战略管理的产生与发展

一、战略思想的产生

战略一词，原为军事用语。顾名思义，战略就是作战的谋略。我国权威辞书“辞海”对战略一词的定义是：“军事名词。对战争全局的筹划和指挥。它依据敌对双方的军事、政治、经济、地理等因素，照顾战争全局的各方面，规定军事力量的准备和运用。”《中国大百科全书·军事卷》诠释战略一词时说：“战略是指导战争全局的方略。即战争指导者为达成战争的政治目的，依据战争规律所制定和采取的准备和实施战争的方针、政策和方法。”

在英语中，战略一词为 strategy，它来源于希腊语的 stratagia，也是一个与军事有关的词。《韦氏新国际英语大词典》（第三版）定义战略一词为“军事指挥官克敌制胜的科学与艺术”。而《简明不列颠百科全书》则称战略是“在战争中利用军事手段达到战争目的的科学和艺术。”

军事家们对战略一词当然有自己的见解。著名的德国军事战略家冯·克劳塞维茨说：“战略是为了达到战争目的而对战斗的运用。战略必须为整个军事行动规定一个适应战争目的的目标。”另一位著名的德国军事战略家毛奇也曾经说过：“战略是一位统帅为了达到赋予给他的预定目的而对自己手中掌握的工具所进行的实际运用。”天才的战略家毛泽东也曾经指出：“战略问题是研究战争全局的规律性东西。”

随着人类社会实践的发展，战略一词后来被人们广泛地用于军事之外的领域，人们又逐渐赋予战略一词以新的含义。因此，

《辞海》又说，战略“泛指重大的，带全局性或决定全局的谋划”。将战略思想运用于企业经营管理之中，就产生了企业战略这一概念。

一般认为，企业战略是企业最高管理层根据企业的宗旨和对企业内外部环境分析，确定企业的总目标和发展方向，组织企业的人财物资源，实现企业总目标的谋划。可见，企业战略也就是企业管理的科学与艺术。企业的战略管理，就是企业最高管理层对企业战略的设计、抉择、实施等管理活动的综合。

企业战略是在第二次世界大战以后发展起来的。随着战后科学技术和世界经济的高速发展，企业经营管理的内部环境和外部环境都有了巨大的变化。包括经济、政治、科学技术、社会文化等在内的外部环境因素变得越来越不稳定，市场竞争也越来越激烈，迫使企业在经营管理中将眼光由短期目标转向长期目标，由日常生产经营的专业化职能管理转向综合的全局性决策和管理，由此形成了企业战略和企业战略管理的概念。

长期以来，企业经营管理的实践和理论研究所重视的是企业生产经营活动过程中的职能管理，如财务管理，生产管理，销售管理和人事管理等。职能管理是劳动分工思想在企业管理工作中的反映，它使得管理劳动本身实现了专业化，体现了企业经营管理过程中不同侧面管理工作的需要。自从以泰勒和法约尔为代表的古典管理学家们提出职能管理这一概念以来，企业管理已经发展到了很高的程度。但是，相形之下，反映企业总体活动和企业最高管理人员工作的理论研究则很不充分，显得非常落后。直到50年代，人们才提出了企业政策的问题。当时，美国福特基金会和卡内基大学资助了一次调查研究，广泛地征求企业家们的意见，以了解学习工商企业管理的学生应当学习一些什么课程。调查报告反映，企业家们建议商学院的工商企业管理专业应当开设企业政策这门课，使学生可以把从会计、财务、管理学、市场营销学等各门课程中学到的知识综合起来，并且能够运用这种综合的知

识分析复杂的企业管理问题。这个建议，反映了当时企业经营管理需要，受到了企业界的欢迎。到 60 年代后期，美国大多数商学院或工商管理系都开设了企业政策之类的课程。

进入 70 年代后，企业经营环境发生了更为深刻的变化。1972 年的石油冲击使世界经济格局发生了某种结构性的变化；人们对环境保护、社会道德、企业的社会责任、消费者权益等社会政治和经济问题的日益关注，给企业经营管理带来了新的压力。进入 90 年代以来，世界经济格局发生了新的变化。高科技的冲击使经济发展的步伐加快，信息化、网络化伴随着经济的全球化，知识经济初露端倪，所有这一切，迫使企业把经营管理的重点由各种不同的企业政策进一步转向整个企业的经营管理和发展。于是，企业政策又被综合性更强的企业战略或企业战略管理所替代。企业战略成为商学院学生的必修课，各种有关企业战略的专著和研究报告汗牛充栋。具有战略眼光的企业家们也纷纷从企业经营的日常管理事务中超脱出来，以企业战略管理为己任，将工作重点转向决定企业命运的全局性的高层决策问题。

二、企业战略的性质与特征

1. 企业战略具有总体性。形象地说，企业战略就是企业发展的蓝图。正因为企业战略是总体性、全局性的东西，它必然涉及到企业的每一个部门、每一个职工，制约着企业经营管理的一切活动。在日常的经营管理工作中，企业的每一次具体计划，每一笔经营业务，都是为了实现企业的战略目标。偏离企业的战略目标，任何一项企业行为都将失去意义，甚至会产生负效应。作为指导企业全局的总方针，企业战略是协调企业内部各职能部门之间以及各管理层次之间的关系的依据，促进企业各方面均衡发展的保证。任何一个部门或单位在制定自己的计划、作出自己的决策时，都必须服从企业战略的需要，使之为实现企业战略目标服务。为了实现企业战略目标所体现的总体利益，有时一个部门或

单位不得不放弃自己的机会和潜力，牺牲自己的局部利益。

2. 企业战略具有长远性。企业战略考虑的不是企业经营管理中一时一事的得失，而是企业在未来相当长一段时期内的总体发展问题。当然，企业战略目标需要通过日常的经营管理才能得到贯彻和实现。但是，没有着眼于未来的企业战略作指导，日常的经营管理就会失去目标和方向。真正具有战略眼光的企业家，决不会片面地追求急功近利，决不会纠缠于企业的短期行为，而是致力于实现企业的长期战略目标。不过，在企业经营管理的实际工作中，很难为企业战略设置一个具体的时间界限。经验表明，企业战略通常着眼于未来 3~5 年范围乃至更长远的目标。

3. 企业战略具有指导性。企业战略规定了企业发展的方向，赋予企业理想和活力。企业战略的意义就在于规定了企业在一定时期内基本的发展目标，以及实现这一目标的基本途径，指导和激励着企业全体职工为实现企业战略目标而努力。因此，企业战略不仅为企业的经营管理提供了指导原则，而且还可以通过战略目标的设置，激发和调动职工为实现企业目标而工作的积极性。已经为我国企业家们广为熟知的目标管理，就是通过企业目标的设置产生激励作用的。

4. 企业战略具有现实性。这包括两层含意。首先，企业战略的长远性总是以现实性为基础的。企业战略的制定，离不开对企业未来发展的预测，而科学的预测必须以历史的事实和现实的情况为依据。因此，企业必须从现有的主观因素和客观条件出发，合理地规定企业战略目标，实事求是地制定自己的企业战略。其次，长远的企业战略必须通过现实的经营管理活动来一步一步地实施和落实。没有脚踏实地的工作，再好的企业战略也就成了不能实现的镜花水月，空中楼阁。

5. 企业战略具有竞争性。既然市场竞争如同商战，企业战略也就像军事战略一样，其目的也是为了克敌制胜。在市场竞争中，企业可以实施进攻性的企业战略，也可以实施防御性的企业战略。

但是，无论企业采取什么样的战略，都应当是在审时度势，全面衡量各种因素的基础上，为在激烈的市场竞争中求生存、求发展所作出的决定。正是出于竞争的目的和压力，才提出了企业战略的问题。企业战略是为了市场竞争、为了赢得市场竞争的胜利这一目的服务的。

6. 企业战略具有创新性和变革性。企业战略是面向未来的。企业所处的外部市场环境和企业的内部环境因素时刻都在发生变化。企业外部环境因素的变化主要有：科学技术的进步和突破；消费者需求的改变；竞争对手的变化；以及整个社会经济、政治形势的变化。企业内部环境因素的变化主要有：企业规模的扩大；企业组织结构的变革；企业人财物等资源的变化；企业战略目标的调整等。企业战略管理的一个重要任务，就是要使企业适应这些内外环境因素的变化，不断适时地提出相应的新战略。

7. 企业战略必须与企业管理模式相适应。一方面，企业战略指导和制约着企业的管理模式。一旦确定了企业战略，企业最高管理层就应当根据企业战略的要求来选择和调整企业的管理模式。也就是说，管理模式必须服从于企业战略。这是因为，企业战略需要一定的管理模式为其服务，才能最终实现企业战略目标。包括企业的组织机构的设置，人财物等资源的配置，管理方法与手段的选择，都需要围绕企业战略来进行。另一方面，企业战略目标的提出与战略的制定，必须建立在企业现实可行的管理模式的基础上，不能超越管理模式的现实可行性。否则，就无法落实和实现企业战略目标。例如，一旦决定发展高科技产品的战略，企业管理层就必须设法使企业职工队伍的素质与之相适应。没有一支高素质的职工队伍，实现发展高科技产品的战略是不可想像的。

8. 企业战略强调战略与战术的配合，目的和手段的统一。企业的战略目标是总体性的、长远性的，但是企业战略目标又总是通过一个局部的、短期的战术措施和行动才得以贯彻实施的。战略目标是战术行动的目的，战术则是实现战略目标的手段。

9. 企业战略管理是一个持续的过程。这包括两层含义。一方面，由于企业战略具有长远性，必须经过一定时期的努力，才能最终实现企业的战略目标。不可能设想企业能够毕其功于一役，在一夜之间就实现战略目标。因此，企业战略管理是一个持续的过程。另一方面，企业战略管理又可以分为战略规划、战略实施、战略控制等不同阶段。其中每一个阶段，又包含若干步骤。如企业环境研究，企业分析，战略目标的设置，战略计划的制定，战略决策，战略实施与战略控制等。战略管理过程的各个阶段和步骤是不断循环和继起的，是一个连续不断的分析、计划与行动的过程。

三、企业战略的层次与内容

对于一个典型的现代企业来说，它的企业战略可以包括企业总体战略、企业经营战略和企业职能战略三个层次。

(一) 企业总体战略

企业总体战略是企业战略的总纲，是企业的最高管理层指导和控制整个企业的一切行为的最高行动纲领。企业总体战略包括企业战略决策的一系列最基本的因素：企业的宗旨与性质，企业资源的配置，企业的组织结构与组织形式，企业从事的行业或业务，企业的发展速度与发展规模，企业的投资决策，以及其他有关企业命运的重大决策。企业总体战略由一系列重大目标，重大计划，重大行动所构成，是企业战略利益的基础。因此，一个企业的企业总体战略能够最好地体现这个企业的企业精神，反映这个企业的需要。

从战略管理的角度，企业总体战略涉及两个重要的问题：

首先，在各种不同的企业活动中，应当如何确定战略管理的范围、组合与重点？一系列的战略问题，如：开发新业务的时机与方式；确定现有业务是应当放弃或者扩展，以及进行这种调整的时机与速度；在每一项战略行动中，基本战略方法的选择——

是扩展、维持、转向，还是收缩；改进企业总体经营绩效的措施的选择；等等，都是企业总体战略所必须解决的。

其次，在各种不同的企业活动中，应当如何决定资源分配的先后次序？企业内部哪一个单位应当得到哪些资源？各应当得到多少？

从企业战略管理的角度来看，确定企业活动的范围与重点的重要性不仅表现为这些因素能够决定企业的经营状况，还在于它们能够决定企业在外部市场环境中的地位。企业所服务的消费者群体的类型，消费者需要的满足程度，企业采用的技术的类型，企业向市场提供的产品的类型，以及这些方面的发展趋势，结合起来就确定了企业活动的范围与重点。这些因素，也是反映企业的市场地位、利用市场机会和应付市场威胁的能力的检测器。

对于企业来说，合理地分配企业的资源是至关重要的。企业内部各个部门往往都在互相争夺资源。企业战略管理者的一个重要任务，就是使企业的内部资源潜力和企业经营活动的规模相适应，并取得相应的经营成果，以实现企业战略目标的要求。要想提高整个企业的经营绩效，战略管理者就需要根据企业内部潜力的可能性，综合考虑每一项业务活动对企业内部资源的需要，按照轻重缓急合理地分配资源。

在那些生产多种产品、采用多种技术、跨行业经营的企业中，总是有没完没了的、许多是毫不相关的事务需要企业最高管理层进行通盘的考虑，因此，企业总体战略这一概念对于他们具有特别重要的意义。对于那些打算开展多种经营或转换经营方向的单一经营企业来说，企业总体战略也同样重要。无论是单一经营企业还是多项经营企业，在制定企业总体战略时都考虑一系列因素：准备开展哪些新业务，准备加强或削弱哪些已有的业务，准备放弃哪些现有的业务，在每一项保留的业务中应采用哪一种常用的战略方法。这样，在考虑企业总体战略时必然要涉及到战略的适应性，涉及到相关或非相关多种经营业务与企业自身的特点相适