



QI YE ZHAN LUE GUAN LI

企业战略管理

● 主编 李 纯

中国商务出版社

F270
1272

企 业 战 略 管 理

主 编 李 纯

中 国 商 务 出 版 社

图书在版编目(CIP)数据

企业战略管理/李纯主编. —北京: 中国商务出版社,
2004.4

ISBN 7-80181-231-X

I. 企... II. 李... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 021598 号

企业战略管理

李纯 主编

中国商务出版社

(原中国对外经济贸易出版社)

(北京市安定门外大街东后巷 28 号)

邮政编码: 100710

电话: 010-64269744 (编辑室)

010-64220120 (发行二部)

Email: cctpress@ cctpress. com

网址: [www. cctpress. com](http://www.cctpress.com)

新华书店发行

河北下花园光华印刷有限责任公司印刷

850 × 1168 毫米 32 开本

11.75 印张 304 千字

2004 年 4 月第 1 版

2005 年 4 月第 2 次印刷

ISBN 7-80181-231-X
F·674

定价: 15.30 元

属印装质量问题印厂负责调换

说 明

企业战略是企业预测和把握环境变化的基础上，作出有关企业发展方向和经营结构变革的远景规划，其目的不在于维持企业的现状，而是要创造企业的未来。党的十六大报告强调，我国经济发展要走新型工业化道路，大力实施科教兴国战略和可持续发展战略。贯彻十六大精神，落实科教兴国战略和可持续发展战略，就企业来说，最重要的就是制定科学的企业战略，搞好企业战略管理。企业战略管理是市场经济条件下最重要的企业管理，是企业发展的纲领，它决定了企业的发展方向，是企业人力资源有效配置的前提，是提升企业竞争能力的关键，是提高效率的保证。为了使大家对企业战略及其管理有一个全貌的认识，我们请北京工商大学李纯教授主编了《企业战略管理》这本教材。

本书以邓小平理论、“三个代表”重要思想和十六大精神为指导，坚持理论联系实际的原则，力求科学而通俗地阐述有关企业战略管理的基本理论和知识。全书由李纯教授拟定框架，并统改定稿。参加编写的作者有李纯、王利、杨帆、张晶。本书既适合自学，又适合党校、行政学院、高等院校和其他成人高等教育有关专业作为教材使用。

企业战略管理理论和实践正在不断发展之中，许多问题尚在探索，书中如有不当之处，恳请读者批评指正，以便进一步修改和完善。

中国 商 务 出 版 社
中共中央党校函授学院

2005 年 3 月

目 录

第一篇 绪 论

第一章 企业战略管理概论	1
第一节 企业战略	1
第二节 企业战略管理	13
第三节 企业战略管理者	19
第二章 企业战略目标的制定	35
第一节 确定企业使命	35
第二节 战略目标体系	44
第三节 制定企业战略目标	53

第二篇 战 略 分 析

第三章 企业外部环境分析	69
第一节 企业环境分析的基本原理	69
第二节 企业宏观环境分析	72
第三节 企业微观环境分析	81
第四章 企业内部条件分析	104
第一节 企业资源分析	104
第二节 企业价值链分析	112
第三节 企业职能要素分析	120
第四节 SWOT 分析	135

第三篇 战 略 选 择

第五章 企业总体战略	141
------------	-----

第一节 企业发展型战略	141
第二节 企业稳定型战略	160
第三节 企业紧缩型战略	164
第四节 企业混合型战略	169
第六章 竞争战略	176
第一节 一般竞争战略	176
第二节 行业竞争战略	185
第三节 全球性行业的竞争战略	213
第七章 职能战略	224
第一节 营销战略	224
第二节 财务战略	236
第三节 生产战略	241
第四节 人力资源战略	247
第五节 研究开发战略	251
第八章 企业战略的制定与选择	261
第一节 企业战略的制定	261
第二节 企业战略方案的评价与选择	272

第四篇 战略实施与控制

第九章 企业战略的实施	302
第一节 企业战略实施	302
第二节 企业战略实施与组织	314
第三节 企业战略实施与企业文化	326
第十章 企业战略的控制	335
第一节 企业战略控制	335
第二节 企业战略变革管理	350
主要参考书目	369

第一篇 绪 论

第一章 企业战略管理概论

本章讨论企业战略管理的概念与术语,评述企业战略与企业战略管理的性质、范围、过程与步骤,给出进行企业战略管理的综合分析框架,列举企业战略管理过程所需回答的基本问题,并对企业战略管理者的构成、作用、任务进行描述,勾画出一个企业战略管理的理论框架,为深入进行企业战略管理研究提供基础。

第一节 企业战略

一、企业战略的定义

战略,古称韬略,原为军事用语。顾名思义,战略就是作战的谋略。《辞海》中对战略一词的定义是:“军事名词,指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。”

战略最初多应用于军事领域。在英文中,战略一词为 strategy,它来源于希腊语的 strategia,也是一个与军事有关的词。《简明不列颠百科全书》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。”除军事领域之外,战略的价值同样适用于诸如政治、经济等其他领域。将战略思想运用于企业经营管理之中,便产生了企业战略这一概念。

关于企业战略,由于其含义丰富,因而在西方战略管理文献

中没有一个统一的定义。有人认为企业战略应包括企业目的与目标，即广义的企业战略；有人则认为企业战略不应该包括这一部分内容，即狭义的企业战略。下面将介绍一些西方有代表性的有关企业战略的定义。

（一）安德鲁斯（K.Andrews）的定义

美国哈佛商学院教授安德鲁斯认为，企业总体战略是一种决策模式，它决定和揭示企业的目的和目标，提出实现目的的重大方针与计划，确定企业应该从事的经营业务，明确企业的经济类型与人文组织类型，以及决定企业应对员工、顾客和社会做出的经济与非经济的贡献。

因此，从本质上讲，安德鲁斯的战略定义是要通过一种模式，把企业的目的、方针、政策和经营活动有机地结合起来，使企业形成自己的特殊战略属性和竞争优势，将不确定的环境具体化，以便较容易地着手解决这些问题。

（二）魁因（J.B.Quinn）的定义

英国达梯莱斯学院管理学教授魁因认为，战略是一种模式或计划，它将一个组织的主要目的、政策与活动按照一定的顺序结合成一个紧密的整体。一个制定完善的战略有助于企业根据自己的优势和劣势、环境中的预期变化以及竞争对手可能采取的行动而合理地配置自己的资源。魁因对此定义作过进一步的解释，认为战略应包括以下内容：

1. 有效的正式战略包括三个基本因素。（1）可以达到的最主要的目的（或目标）；（2）指导或约束经营活动的重要政策；（3）可以在一定条件下实现预定目标的主要活动程序或项目。在魁因的定义中，确立一个组织的目标是战略制定过程中一个不可缺少的部分。

2. 有效的战略是围绕着重要的战略概念与推动力而制定的。所谓战略推动力是指企业组织在产品 and 市场这两个重要经营领域里所采取的战略活动方式，不同的战略概念与推动力会使企业的

战略产生不同的内聚力、均衡性和侧重点。

3. 战略不仅要处理不可预见的事件，而且也要处理不可知的事件。战略的实质是建立一种强大而又灵活的态势，为企业提供若干个可以实现自己目标的选择方案，以应付外部环境可能出现的例外情况，不管外部环境可能会发生哪些不可预见的事件。

4. 在大型组织里管理层次较多，每一个有自己职权的层次都应有自己的战略。这种分战略必须在一定程度上或多或少地实现自我完善，并与其他分战略相互沟通相互支持。

总之，魁因的定义与安德鲁斯的定义有类似之处，它们都属于广义的战略定义。

（三）安索夫（H.I. Ansoff）的定义

美国著名战略学家安索夫把企业战略定义为：企业为了适应外部环境，对目前从事或将来要从事的经营活动所进行的决策。其内容由如下四项要素构成：（1）产品与市场范围；（2）增长向量（市场渗透、市场开发、产品开发、多种经营）；（3）竞争优势；（4）协同效应。

安索夫指出，企业在制定战略时，有必要先确定自己的经营性质。企业无论怎样确定自己的经营性质，目前的产品和市场与未来的产品与市场之间都存在着一种内在的联系，安索夫称这种现象为“共同的经营主线”。通过分析企业的“共同的经营主线”，可把握企业的方向，同时企业也可以正确地运用这条主线，恰当地指导自己的内部管理。

安索夫的企业战略定义与安德鲁斯和魁因的不同，应该是属于一种狭义的战略定义。

（四）国内公认的定义

企业战略的概念存在多种说法，但其本质是相同的。因为，从管理学的角度讲，战略是属于计划的范畴，是企业长远的发展规划；从决策理论来讲，关系到企业长远发展的规划，即战略性的经营决策，而这种决策的目的，是要谋求企业内部诸要素、企

业目标与外部环境的动态平衡。

在综合上述观点的基础上，结合现代战略理论研究的成果，国内公认的企业战略概念提出如下的表述：

企业战略是企业预测和把握环境变化的基础上作出的有关企业发展方向和经营结构变革的远景规划，其目的不在于维持企业的现状，而要创造企业的未来。

企业发展方向是指由企业未来使命所决定的产品结构和目标市场的发展方向，也称为企业未来的经营范围或经营领域。经营结构是指由企业使命和经营领域所决定的软结构和硬结构的有机总和。所谓软结构是指企业的价值观念、经营思想、企业文化和公共关系等；所谓硬结构是指企业的资源结构、生产技术结构和组织结构等。

经营结构实质上反映了企业在一定的价值观念和经营思想的指导下，围绕所从事的经营领域所采取的资源配置状况。所以，企业战略也可以理解为：企业根据环境和竞争形势变化，作出的关于企业未来所从事的经营领域以及投入这些经营领域的方式和强度的决策和行动的总称。

二、企业战略的性质

尽管战略学者和管理人员对企业战略的内涵各有不同的认识，但是对于企业战略的性质的认识却没有太大的分歧。

概括起来，企业战略具有如下性质：

1. 全局性。

形象地说，企业战略就是企业发展的蓝图，制约着企业经营管理的一切具体活动。企业战略是对企业的未来经营方向 and 目标的纲领性的规划和设计，对企业经营管理的所有方面都具有普遍的、全面的、权威的指导意义。

2. 长远性。

企业战略考虑的是企业未来相当长一段时期内的总体发展问

题。经验表明，企业战略通常着眼于未来3年至5年乃至更长远的目标。

3. 指导性。

企业战略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员工努力工作。

4. 现实性。

企业战略是建立在现有的主观因素和客观条件基础上的，一切从现有起点出发。

5. 竞争性。

企业战略像军事战略一样，其目的也是为了克敌制胜，赢得市场竞争的胜利。

6. 风险性。

企业战略是对未来发展的规划，其战略环境是处于不确定的变化莫测的趋势中，任何企业战略都伴随有风险。

7. 创新性。

企业战略的创新性源于企业内外部环境的发展变化，因循守旧的企业战略是无法适应时代发展的。

8. 相对稳定性。

企业战略一经制定后，在较长时期内要保持稳定（不排除局部调整），以利于企业各级单位、部门努力贯彻执行。

9. 必须与企业管理模式相适应。

企业战略不应脱离现实可行的管理模式，管理模式也必须调整以适应企业战略的要求。

10. 与战术、策略、方法、手段相适应。

一个好的企业战略如果缺乏实施的力量和技巧，也不会取得好的效果。

三、企业战略的构成要素

企业战略一般由四种要素构成，即产品与市场范围、增长向

量、竞争优势和协同作用。安索夫（H.I. Ansoff）认为这四种要素可以产生合力，成为企业的共同经营主线。有了这条经营主线，企业内外部的人员可以充分了解企业经营的方向和产生作用的力量，从而扬长避短，发挥优势。

1. 产品与市场范围。

它说明企业属于什么特定行业和领域，企业在所处行业中产品与市场的地位是否占有优势。为了清楚地表达企业的共同经营主线，产品与市场的范围常常需要用分行业来描述，因为大行业的定义往往过宽，其产品、使命和技术涉及很多方面，经营的内容过于广泛，用它来说明企业的产品与市场范围，企业的共同经营主线仍不明确。分行业是指大行业内具有相同特征的产品、市场、使命和技术的小行业，如饮料行业中的果汁饮料分行业，机械行业中的机床分行业，等等。

2. 增长向量。

又可称为成长方向，它说明企业从现有产品与市场组合向未来产品与市场组合移动的方向，即企业经营运行的方向，而不涉及企业目前产品与市场的态势。下面通过表 1—1 来说明增长向量。

表 1—1 企业增长向量矩阵

使 命 \ 产 品	现有产品	新产品
	市场渗透	产品开发
现有使命		
新 使 命	市场开发	多种经营

(1) 市场渗透是通过现有产品的市场份额增长达到企业成长的目的。

(2) 市场开发是企业产品寻找新的消费群，使产品承担新的使命，以此作为企业成长的方向。

(3) 产品开发是创造新的产品，以逐步替代现有产品，从而保持企业成长的态势。

(4) 多种经营并独具特色，对于企业来讲，它的产品与使命都是新的，换言之，企业步入了一个新的经营领域。

在前三种选择中，其共同经营主线是明晰的和清楚的，或是开发新的市场营销技能，或是开发新产品和新技术，或是两者同时进行。但是在多种经营中，共同经营主线就显得不够清楚了。

应该看到，增长向量指出了企业在一个行业里的方向，而且指出企业计划跨越行业界线的方向，以这种方式描述共同的经营主线是对以产品与市场范围来描述主线的一种补充。

3. 竞争优势。

竞争优势是指企业通过其资源配置模式与经营范围的决策，在市场上所形成的不同于其竞争对手的竞争地位。竞争优势既可以来自企业在产品和市场中的地位，也可以来自企业对特殊资源的正确运用。

它说明了企业所寻求的、企业某一产品与市场组合的特殊属性，凭借这种属性可以给企业带来强有力的竞争地位。一个企业要获得竞争优势，或寻求兼并，谋求在新行业或原行业中获得重要地位；或设置并保持防止竞争对手进入的障碍与壁垒；或进行产品技术开发，推出具有突破性的产品，以替代旧产品。

4. 协同作用。

它指明了一种联合作用的效果。安索夫指出，协同作用涉及到企业与其新产品和市场项目相配合所需要的特征。在管理文献中，协同作用常常被描述为 $1+1>2$ 的效果，这意味着企业内各经营单位联合起来所产生的效益要大于各个经营单位各自努力所创造的效益总和。

安索夫又进一步将协同作用划分成：销售协同作用，即企业各种产品使用共同的销售渠道、仓库等；运行协同作用，即企业内分摊间接费用，分享共同的经验曲线；管理协同作用，即在一

个经营单位里运用另一个单位的管理经验与专门技能。

协同作用是衡量企业新产品与市场项目的一种变量。如果企业的共同经营主线是进攻型的，则该项目应运用于企业最重要的要素，如销售网络、技术等；如果经营主线是防御型的，则该新项目要提供企业所缺少的关键要素。同时，协同作用在选择多元化经营战略时也是一个关键的变量，它可以使各种经营形成一种内在的凝聚力。

共同经营主线除上述的意义外，还有更深一层含义，即企业应如何考虑寻求获利能力。产品与市场范围指出寻求获利能力的范围；增长向量指出这种范围扩展的方向；竞争优势指出企业最佳机会的特征；而协同作用则挖掘企业总体获利能力的潜力，提高了企业获得成功的能力。这四个要素是相辅相成的，互不排斥，共同构成了企业战略的内核。图 1—1 列示了企业战略四个构成要素间的关系。

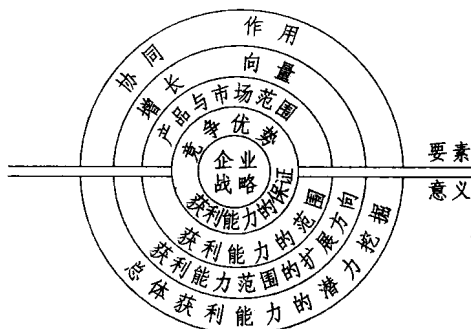


图 1—1 企业战略构成要素

四、企业战略的层次

一般来讲，在典型的大中型企业中，企业的战略可以划分为三个重要的层次：企业总体战略（Corporate Strategy）、经营单位战略（Strategic Business Unite Strategy）、职能部门战略（Functional

Strategy)。

(一) 企业战略层次的成因

企业的目标是多层次的，它包括企业的总体目标、企业内各个层次的目标以及各经营项目的目标，各层次目标形成一个完整的目标体系。企业的战略，不仅要说明企业整体目标以及实现这些目标所用的方法，而且要说明企业内每一层次、每一类业务以及每一部分的目标及其实现方法。因此，企业的总部制定总体战略，事业部制定经营单位战略，部门制定职能性战略。

可见，企业的层次不同，对战略的描述亦不同。需要把战略扩展到企业的各个层次的原因主要有：

1. 企业需要有规范的计划。
2. 企业内部的经营活动需要有协调性。
3. 在较复杂的企业中，不同的经营单位需要有不同的目标和发展方向。
4. 战略是企业内部控制、激励和执行系统的基础。
5. 制定战略需要高层管理的参与和指导。否则，企业的各个层次将无法确定自己的战略和行动。

(二) 企业战略的层次

不同类型的企业所需要的战略层次会有所不同，有些中小型企业由于内部没有相对独立的经营单位，便不一定要将其战略分为三个层次。这里所述的三种层次的战略主要依据大型公司内的战略类型而加以分类的。

1. 总体战略。

总体战略，或称公司战略，是企业的战略总纲，是企业最高管理层指导和控制企业的一切行为的最高行动纲领。总体战略的对象是企业整体，是企业战略中最高层次的战略。它需要根据企业的目标，选择企业可以竞争的经营领域，合理配置企业经营所必需的资源，使各项经营业务相互支持、相互协调。可以说，从公司的经营发展方向到公司各经营单位之间的协调，从有形资源

的充分利用到整个公司价值观念、文化环境的建立，都是总体战略的重要内容。

从企业战略管理的角度来看，总体战略的侧重点有以下三个方面：

(1) 企业使命的确定。即企业最适合于从事哪些业务领域，为哪些消费者服务以及企业向哪些领域发展。

(2) 战略经营单位（SBU）的划分及其战略目标的发展规划。

(3) 关键的战略经营单位的战略目标。

总体战略的特点是：

(1) 从形成的性质看，企业总体战略是有关企业全局发展的、整体性的、长期的战略行为。

(2) 从参与战略管理的人员看，主要是企业的高层管理人员。

(3) 从对企业发展的影响程度看，企业总体战略与企业的组织形态有着密切的关系。当企业的组织形态简单，经营业务和目标单一时，企业总体战略就是该项经营业务的战略，即经营战略。当企业的组织形态为了适应环境的需要而趋向复杂化，经营业务和目标也多元化时，企业的总体战略也相应复杂化，如形成多种经营战略等。不过，战略是根据企业环境变化的需要而提出来的，它对企业的组织形态也有反作用，会要求企业组织形态在一定的时期做出相应的变化。例如，企业准备利用一部分内部资源进行合资经营时，企业的组织形态就需要适应这种变化，形成可以进行合资的事业部。

2. 经营单位战略。

经营单位战略，又称事业部战略，是战略经营单位、事业部或子公司的战略。它是在企业总体战略的指导下，经营管理某一个战略经营单位的战略计划，是企业总体战略之下的子战略，为企业的整体目标服务。在大型企业中，特别是在企业集团里，为

了提高协同作用，加强战略实施与控制，企业从组织上把具有共同战略因素的若干事业部或其中某些部分组合成一个经营单位。每个战略经营单位一般有着自己独立的产品和细分市场。

经营单位战略的重点是要改进一个战略经营单位在它所从事的行业中或某一特定的细分市场中所提供的产品和服务的竞争地位。经营单位战略涉及到该企业在它所从事的某一个行业中如何竞争的问题，涉及到该企业在某一个行业经营领域中扮演什么样的角色，以及在战略经营单位里如何有效利用资源等问题。

经营单位战略主要是针对不断变化的外部环境，在各自的经营领域里有效地竞争。为了保证企业的竞争优势，各经营单位要有效地控制资源的分配和使用。同时，经营单位战略还要协调各职能层的战略，使之成为一个统一的整体。

经营单位战略的侧重点在于：如何贯彻企业使命；企业发展的机会与威胁分析；内部条件分析；企业发展的总体目标与要求；确定经营单位战略的重点、战略阶段和主要战略措施。

经营单位战略与总体战略的区别是：

(1) 总体战略是有关企业全局发展的、整体性的、长期的战略计划，对整个企业的长期发展产生深远的影响；而经营单位战略着眼于企业中有关事业部或子公司的局部性战略问题。影响着个别具体事业部或子公司的具体产品 and 市场，只能在一定程度上影响总体战略的实现。

(2) 总体战略形成的主要参与者是企业的高层管理者，而经营单位战略形成的参与者主要是具体各事业部或子公司的经理。

3. 职能部门战略。

职能部门战略，又称职能层战略，是为贯彻实施和支持总体战略与经营单位战略而在企业特定的职能管理领域制定的战略。它是企业内主要职能部门的短期战略计划，使职能部门的管理人员可以更加清楚地认识到本职能部门在实施企业总体战略中的责任和要求，有效地运用研究开发、营销、生产、财务、人力资源