



高等教育自学考试
商务管理专业与金融管理专业
指定教材

本科段

战略管理教程

(战略管理课程用书)

全国高等教育自学考试指导委员会 组编
祝合良 刘宝宏 编著



高等教育出版社

高等教育自学考试
商务管理专业与金融管理专业(本科段)
指定教材

战略管理教程

(战略管理课程用书)

全国高等教育自学考试指导委员会 组编
祝合良 刘宝宏 编著

高等教育出版社

组 编 前 言

人类已经迈入了 21 世纪。这是一个变幻难测的世纪,这是一个催人奋进的时代。科学技术飞速发展,知识更替日新月异。希望、困惑、机遇、挑战,随时随地都有可能出现在每一个社会成员的生活之中。抓住机遇,寻求发展,迎接挑战,适应变化的制胜法宝就是学习——依靠自己学习、终身学习。

作为我国高等教育组成部分的自学考试,其职责就是在高等教育这个水平上倡导自学、鼓励自学、帮助自学、推动自学,为每一个自学者铺就成才之路。组织编写供读者学习的教材就是履行这个职责的重要环节。毫无疑问,这种教材应当适合自学,应当有利于学习者掌握新知识、新信息,有利于学习者增强创新意识、培养实践能力、形成自学能力,也有利于学习者学以致用、解决实际工作中所遇到的问题。具有如此特点的书,我们虽然沿用了“教材”这个概念,但它与那种仅供教师讲、学生听,教师不讲、学生不懂,以“教”为中心的教科书相比,已经在内容安排、形式体例、行文风格等方面都大不相同了。希望读者对此有所了解,以便从一开始就树立起依靠自己学习的坚定信念,不断探索适合自己的学习方法,充分利用已有的知识基础和实际工作经验,最大限度地发挥自己的潜能达到学习的目标。

欢迎读者提出意见和建议。

祝每一位读者自学成功。

全国高等教育自学考试指导委员会

2003 年 11 月

目 录

第一章 战略管理概论	1
第一节 战略管理的内涵与特征	1
第二节 企业战略的要素、层次和体系	8
第三节 战略管理过程	18
第四节 战略管理的演变与发展趋势	21
第五节 战略管理理论的发展	25
第二章 战略分析	34
第一节 外部环境分析	34
第二节 内部环境分析	56
第三节 环境分析技术	64
第三章 战略目标的设定	69
第一节 企业的愿景、使命与目标	69
第二节 企业的战略目标体系	81
第三节 企业战略目标的制定	86
第四章 公司战略的制定	90
第一节 发展型战略	90
第二节 稳定型战略	113
第三节 收缩型战略	117
第四节 公司战略的选择	121
第五章 竞争战略的制定	140
第一节 一般竞争战略	140
第二节 动态竞争战略	154
第三节 不同行业的竞争战略	168
第六章 职能战略的制定	183
第一节 市场营销战略	183
第二节 研究与开发战略	197
第三节 生产战略	203

第四节 财务战略	209
第五节 人力资源战略	216
第七章 战略实施	224
第一节 战略实施的原则与模式	224
第二节 战略实施与组织结构	230
第三节 战略实施与资源配置	239
第四节 战略实施与信息系统	245
第五节 战略实施与企业文化	249
第六节 战略实施与领导	256
第八章 战略控制与评价	263
第一节 战略控制的特征与原则	263
第二节 战略控制与评价过程	271
第三节 战略调整	277
第九章 战略管理的应用	286
第一节 中小企业战略管理	286
第二节 跨国公司战略管理	292
参考文献	310
后记	315

第一章 战略管理概论

第一节 战略管理的内涵与特征

一、战略的产生和发展

在我国,“战略”一词早已有之。先是“战”与“略”分别使用,“战”是指战斗和战争,“略”是指策略、谋略、计划。后来合用,起源于兵法,为军事用语。《辞海》中对战略一词的定义是:军事名词。对战争全局的筹划和指挥。它是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》对战略一词的诠释是:战略是指导战争全局的方略,即战争指导者为达到一定的政治目的,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。其含义是指指挥军队克敌制胜的科学和艺术。《简明不列颠百科全书》对战略的诠释为:在战争中利用军事手段达到战争目的的科学和艺术。

随着人类社会的发展,到了现代,战略一词开始引申到政治、经济、科技与社会发展等多个领域。例如,一个政府制定一个时期的全局性的路线、方针以及国民经济和社会发展远景规划,都可视为战略。

大约从 20 世纪 60 年代开始,战略的概念和思想开始引进到企业的经营管理之中。如今,企业战略思想已受到中外企业的广泛关注。

总之,“战略”一词在国内外原本都是一个军事术语,后来逐

渐被人们广泛应用于军事以外的领域,诸如政治、经济、科技、社会发展等领域。战略一词也因此被演绎为“泛指重大的、带全局性的或决定全局的谋划”。但本书后文所指的战略及战略管理都是指企业战略及企业战略管理。

二、企业战略及其特征

(一) 企业战略的含义

人们普遍认为从 20 世纪 60 年代开始,美国的企业最早将战略思想引进到企业经营管理之中。但直到今天,不同的管理学家和实际工作者由于对管理认识的不同和自身管理经历的不同,对企业战略仍存在不同的认识。

归纳起来,对企业战略的认识主要有两大派别:一是广义战略论;二是狭义战略论。

广义战略论者认为,企业战略包括企业希望达到的目标和为实现目标而采取的手段。同时,他们还认为企业确定目标的过程是整个战略制定过程的一部分。持这种观点的代表人物主要有美国的管理学教授安德鲁斯(K. Andrews)和魁因(J. B. Quinn)等。例如,美国哈佛大学商学院教授安德鲁斯认为,战略是一种决策模式(Mode of Decision),这种模式决定和揭示企业的目的与目标,以及达到这些目标的重大方针和计划,从而界定着企业正在从事的或者应该从事的经营业务,以及企业所属的或应该属于的经营类型。

狭义战略论者认为,企业战略只包括为实现企业目标而采取的手段,而不包括企业事先确定的目标本身。他们认为,在实际决策过程中,大多数情况是事先确定企业目标,将所要解决的问题分门别类,选择要解决的重点,然后各个击破。如果将事先确定好的目标与所要解决的问题途径混为一谈,人们就很难处理好问题了。因此,狭义论者认为,企业战略只包括为实现企业目标而采取的手段。持这种观点的代表人物主要有安索夫(H. Igor Ansoff)、霍弗(C. W. Hofer)和申德尔(D. Schendel)等。例如,安索夫根据自己

在美国洛克希德飞机公司等大型公司多年的管理实践以及在大学里的教学和咨询经验,于1965年出版了著名的《企业战略》一书,提出了自己的企业战略观。他认为,企业战略是贯穿于企业经营与产品与市场之间的一条共同经营主线,决定着企业目前所从事的或者计划要从事的经营业务的基本性质。这条共同经营主线由四个要素构成:①产品与市场范围,即企业所生产的产品和竞争所在的市场;②增长向量,即企业计划对其产品-市场范围进行变动的方向;③竞争优势,即那些可以使企业处于强有力竞争地位的产品和市场的特性;④协同作用,即企业内部联合协作可以达到的效果,即 $2+2>4$ 的效果。

美国学者霍弗和申德尔认为,企业在制定战略时,应该考虑企业资源配置与外部环境的相互作用。他们给战略下的定义为:战略是企业目前的和计划的资源配置与环境相互作用的基本模式。该模式表明企业将如何实现自己的目标。这个定义比安索夫的定义又进了一步,既考虑了企业外部环境的作用,也考虑了企业的内部资源,因而更符合战略管理的思想。

从战略的基本含义以及结合上述两大流派对企业战略的认识来看,我们认为,企业战略是指企业在激烈竞争的市场环境中,为求得生存和发展而做出的长远性、全局性的规划以及为实现企业远景规划和使命而采取的竞争行动和管理业务的方法。具体地讲,企业战略就是要确定企业与外部环境的关系,规划企业所要从事的经营范围、成长方向和竞争对策,合理地组织企业结构和分配企业的全部资源,从而获得某种竞争优势。

为了较好地理解企业战略的含义,下面我们来看一看联想人对企业战略的理解。

案例 1-1

联想人对战略的理解

联想集团总裁柳传志一次在西安科技电子大学讲话时,对战略问题谈了自己的看法。他说:“我们常把制定战略比喻为找路。当前面草地、泥潭和道路混成一片无法区分的时候,我们要反反复复细心观察,然后小心翼翼、轻手轻脚地去踩、去试。当踩过三步、五步、十步、二十步,证实了脚下踩的确实是坚实的黄土路的时候,则毫不犹豫,撒腿就跑。这个去观察、去踩、去试的过程是谨慎地制定战略的过程,而撒腿就跑则是坚决执行的过程。”

陈惠湘先生在其所著的《联想为什么》一书中总结联想的成长过程时将战略理解为:

什么是企业战略?企业战略就是你要干什么行当,要干到多大,钱和人往哪儿投。

联想人对“企业战略就是你要干什么行当,要干到多大,钱和人往哪儿投”的这个概括虽然简单,但却反映了企业战略所要包括的基本内容。这里讲的行当,实际上就是企业要决定的经营范围;要干多大的问题,实际上是讲企业的规模问题;而钱和人的问题,实际上是讲企业资源如何合理配置的问题。在这一点上,对企业战略的理解,摩托罗拉(中国)有限公司讲得更具体:人类已经进入 21 世纪,摩托罗拉目前的战略重点是赋予无线通信、宽带和互联网更强的能力,为个人、团队、汽车及家庭 4 大市场提供嵌入式芯片、系统和端到端的网络解决方案。摩托罗拉(中国)有限公司的未来发展战略是“与中国建立牢不可破的战略伙伴关系”,目标是成为“一家地地道道的中国公司”。

总之,战略要有明确的目标,否则就会成为一个空洞的幻想。同时,战略目标一是要合理,二是制定之后必须坚定不移地去做。

（二）企业战略的特征

尽管战略学者和经理们对企业战略的内涵有不同的认识,但是对于企业战略的特征,人们的认识却比较一致。概括起来,企业战略具有如下特征:

(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,制约着企业经营管理的一切具体活动。

(2) 企业战略具有长远性。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至5年乃至更长远的目标。

(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努力工作。

(4) 企业战略具有现实性。企业战略建立在现有的主观因素和客观条件的基础上,一切从现有起点出发。

(5) 企业战略具有竞争性。企业战略也像军事战略一样,其目的也是为了克敌制胜,赢得市场竞争的胜利。

(6) 企业战略具有风险性。企业战略是对未来发展的规划,然而环境总是处于不确定的、变化莫测的趋势中,任何企业战略都伴随有风险。

(7) 企业战略具有创新性。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) 企业战略具有稳定性。企业战略一经制定,在较长时期内要保持稳定以利于企业各部门、各单位贯彻执行。当然也不排除局部范围内的适当调整。

三、战略管理及其特征

（一）企业战略管理的含义

企业战略管理一词最早是由安索夫在其1976年出版的《战略计划走向战略管理》一书中提出来的。他认为:“企业战略管理是

指将企业的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。”此后，一些学者与企业家也提出了不同的见解。其中具有代表性的观点主要有：

(1) 认为企业战略管理是决定企业长期表现的一系列重大管理决策和行动，包括企业战略的制定、实施、评价和控制。

(2) 认为企业战略管理是企业制定长期战略和贯彻这种战略以实现企业的使命和目标的活动。

(3) 认为企业战略管理是企业在处理自身与外部环境关系的过程中实现其使命的过程。

从以上几种关于企业战略管理的见解可以看出，战略管理是一种不同于传统职能管理的新管理思想和管理方式。这种新的管理思想和管理方式的基本内容是：指导企业全部活动的是企业战略，企业战略管理活动的重点是制定和实施企业战略，而制定和实施企业战略的关键是对企业内外环境条件进行分析评估，并在此基础上确定企业战略目标，并使三者之间形成动态平衡。因此，企业战略管理的含义可以界定为：企业战略管理是企业为实现战略目标，制定战略决策，实施战略方案和控制战略绩效的动态管理过程。

(二) 企业战略管理的特征

传统的企业管理主要是对不同职能活动进行管理，如生产管理、财务管理、市场营销管理等。由职能管理走向战略管理是现代企业管理的一次飞跃。与传统的职能管理相比，战略管理具有如下一些特征：

(1) 企业战略管理是一种高层次管理。企业战略管理的核心是对企业现在及未来的整体经营活动实行战略性的管理，是一种关系企业长远生存与发展的管理，而非企业的日常管理和各项职能管理。因此，它必须由企业的高层领导推动方能顺利进行。

(2) 企业战略管理是一项整体性管理。企业战略不仅包括企业成长的公司战略，还包括企业在市场竞争中的竞争战略以及市场营销、研究开发、财务、生产、人事等职能战略。因此，企业战略

管理是一项涉及企业所有部门以及所有相关因素的管理活动。正如著名战略管理学者格卢克所言:战略管理是制定一种或几种有效的战略,以达到企业目标的一系列决策与行动。

(3) 企业战略管理是一种动态性管理。企业战略管理的目标是使企业内部因素与外部环境条件相适应,从而实现企业的目标。而企业的外部环境条件在不断地发生变化,同时,企业战略管理活动自身可能具有一定的偏差性,因此,企业战略管理活动也必须进行适当的调整,具有一定的动态性。

(4) 战略管理对企业发展来说,重在改进效能,而职能管理重在改进效率。所谓效能是指企业实际产出达到期望产出的程度,而效率则是指企业实际产出与实际投入之比率。一般来说企业职能部门管理考虑的是把事情做正确,提高效率。而战略管理部门考虑的是企业向什么方向发展,如何适应环境,做哪些正确的事,重在改进效能。因此,企业战略管理与职能管理考虑问题的高度不一样。如果能够将二者有机地结合起来,就可以整体性地提高企业的效益。

(三) 企业战略与战略管理的区别

从企业战略与战略管理的含义和特征当中,我们可以看出,企业战略与战略管理虽然有着密切的关系,但是二者之间有着本质的区别。企业战略实质上是一种“谋划或方案”,而战略管理则是对企业战略的一种“管理”,具体地说就是对企业的谋划或方案的制定、实施与控制。明确这二者之间的关系是非常重要的。对企业界来说,有助于更好地加强战略管理;对理论界而言,则有助于纠正目前很多人对二者混淆的错误,谈战略管理实际上却是在大谈企业战略,谈企业战略时又扯到战略管理。

第二节 企业战略的要素、层次和体系

一、企业战略的要素

如前所述,狭义战略论者著名代表人物安索夫认为,企业战略是贯穿于企业经营与产品与市场之间的一条共同经营主线,这条共同经营主线由四个要素构成:即产品与市场范围、增长向量、竞争优势和协同作用。到目前为止,战略管理专家安索夫对企业战略构成要素的概括普遍被认为是最具权威的总结。下面就对这四个构成要素进行适当的介绍。

(一) 产品与市场范围

这一战略要素说明企业战略首先要确定企业所生产的产品和市场领域。这里的企业产品与市场领域不仅包括企业现在所从事的活动领域,即企业“正在干什么”,而且还包括企业将来所要从事的活动领域,即企业“应该做什么”。这样的确定可以使企业有足够的成长空间。因此,产品与市场领域不应只根据企业当前的具体产品组合与局部市场领域来确定,而且还应当着眼未来,从发展的眼光来加以确定。

例如,以生产照相胶片的企业为例,若以现在生产的“照相胶片”作为企业的产品与市场领域,则过分狭窄,不能为企业未来的发展指明方向。一旦摄影市场饱和,企业的成长就会受到威胁。相反。若以“信息记录”作为企业的产品与市场领域,则不仅包括了现在生产的照相胶片,而且随着科技的发展,录音磁带、录像磁带、计算机软盘、光盘、移动硬盘、移动优盘等也都可以成为企业的研究开发对象,这样就为企业的持续发展提供了广阔的前景。

(二) 增长向量

这一战略要素实质上就是指企业的成长方向,即在上述产品与市场领域中,企业的经营活动应该向什么方向发展。安索夫根据企业现有的产品、市场和将来发展的新产品、新市场的组合,指

出企业可以采取以下四种发展方向的战略,具体情况如表 1-1 所示。

表 1-1 企业的成长方向

市场 \ 产品	现产品	新产品
	现市场	新市场
现市场	市场渗透	产品开发
新市场	市场开发	多元化

1. 市场渗透战略

这是由现有产品与现有市场领域组合而产生的一种企业成长战略。即企业通过加强广告宣传、销售促进、变革流通渠道等手段,扩大现有产品在现有市场上的份额,从而提高企业的市场占有率的成长战略。例如,肯德基快餐店自 1987 年进入北京市场以来,不断地发展加盟连锁店,占领北京快餐市场,就是这一战略的成功范例。

2. 市场开发战略

这是由现有产品与新市场领域组合而产生的一种企业成长战略。即企业通过开发新的地区市场、国内市场或国外市场,扩大现有产品的销售量而使企业获得发展的成长战略。例如,20 世纪 70 年代末期,日本和欧洲的家电器制造企业分别把国内早已衰退的黑白电视机和旧型号的彩色电视机推向发展中国家市场,实现了延长产品生命周期和增长收益的目的,就是这一战略的成功范例。

3. 产品开发战略

这是由新产品与现有市场领域组合而产生的一种企业成长战略。即企业通过向现有市场投放新产品、改良产品或追加不同规格的产品,实现扩大销售额和市场占有率的成长战略。例如,上海通用汽车公司在中国市场上不断推出新的汽车型号,扩大在华汽车市场的占有率,就是实施这一战略的成功范例。

4. 多元化战略

这是由新产品与新市场领域组合而产生的一种企业成长战略。即企业通过向新的市场投放新的产品,开发新的经营领域而使企业获得发展的成长战略。例如,柯达公司除生产经营照相器材以外,还在食品、石油、化工、保险等多种产业涉足,就是这一战略的成功范例。

在以上四种成长方向中,前三种成长方向的经营主线比较清晰,它们或者是开发新的产品,或者是开辟新的市场,或者是两者兼而有之;而在多元化成长方向中,其共同的经营主线比较模糊。

(三) 竞争优势

这一战略要素是指在特定的产品与市场领域中,企业与其竞争对手相比所具有的优势特征和条件。它常常表现为与竞争对手相比,企业所拥有的资源在数量或质量上所形成的有利差别。例如,企业拥有先进的设备、雄厚的资金、较强的技术力量等,都可成为企业的竞争优势。一定的竞争优势是企业在特定的产品与市场领域所追求的目标,同时也是企业在竞争中立于不败之地的根本保证之一。企业发挥竞争优势要注意两个方面:一是要正确地认识企业的竞争优势;二是要有效地利用企业的竞争优势。为此,企业在制定经营战略时,要认真地分析有关的市场环境和竞争状态,从中选择能够发挥竞争优势的产品与市场领域。

(四) 协同效应

这一战略要素是指若干因素的有效组合可以比单个因素能够产生更大的效果,也就是说,可以取得 $1+1>2$ 的效果。这种协同效应可以表现在以下几个方面:

1. 销售协同效应

即企业利用共同的销售渠道、共同的销售管理组织和共同的产品品牌以及企业形象等来扩大产品销售而取得的协同效应。

2. 运行协同效应

即企业通过有效地利用现有的技术和设备、现有的人员以及

分摊间接费用等所取得的协同效应。

3. 管理协同效应

即企业通过充分发挥管理系统的作用,特别是使各级管理人员的通力合作而产生的协同效应。

协同效应可以使企业更加充分地运用各种资源,更加合理地组织各种经营活动,从而起到一种“加速器”的放大作用,有效地提高企业的获利能力。同时,协同效应也是衡量企业的各种经营资源与活动“搭配”是否合理的主要指标之一,尤其是在多元化战略决策中表现得尤为明显。

以上四个战略要素是相辅相成的,共同构成了企业战略的内核。其中,产品与市场领域可以明确企业寻求获利能力的范围;增长向量可以明确这种范围扩展的方向;竞争优势是企业获利能力的保证;协同效应则是企业获利能力实现的“加速器”。图 1-1 列示了这四种战略要素之间的关系。

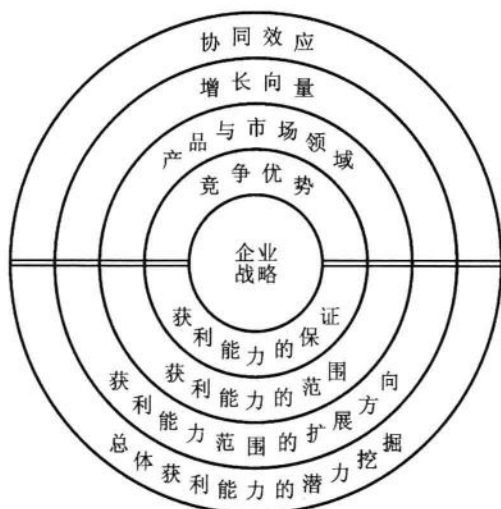


图 1-1 战略管理要素

二、企业战略的层次

一般来说,企业战略不是单一的,而是有层次的,企业的规模大小不同,企业战略的层次就不一样。例如,从事单一业务的中小企业,其战略一般分为两个层次,即公司战略和职能战略。而从事多元化的大型企业,其战略一般分为三个层次,即公司战略、竞争战略和职能战略。在这三类战略中,战略的四个构成要素又起着不同的作用。具体情况见表1-2。

表1-2 战略层次与战略要素重要性的关系

	公司战略		竞争战略	职能战略
企业目标	谋求企业的生存与发展,全面获得增长和利润		谋求在特定的产品和细分市场上获得增长和利润	谋求市场占有率和技术领先等
战略要素的重要性	大型联合企业	生产相关产品的多种经营企业		
产品与市场范围	√√√	√√√	√√	√
增长向量	√	√√	√√√	√√√
竞争优势	√	√√	√√√	√√
协同效应		√	√√	√√√

注:√√√:非常重要;√√:重要;√:偶尔重要;空白处:不重要。

(一) 公司战略(Corporate Strategy)

公司战略,又称总体战略,是一个企业的整体战略总纲,是企业最高管理层指导和控制企业一切行为的最高行动纲领。它主要决定两个方面的问题:一是“我们应该做什么业务”,即确定企业