

河南大学经济学学术文库



AN INTRODUCTION TO

CORPORATE STRATEGIES

企业经营战略概论

——理论与实践

张军峰 著



社会科学文献出版社
SOCIAL SCIENCES ACADEMIC PRESS (CHINA)

河南大学

企业经营战略概论

——理论与实践

张军峰 著



社会科学文献出版社
SOCIAL SCIENCES ACADEMIC PRESS (CHINA)

图书在版编目(CIP)数据

企业经营战略概论: 理论与实践 / 张军峰著. —北京: 社会科学文献出版社, 2013. 9

(河南大学经济学学术文库)

ISBN 978 - 7 - 5097 - 4395 - 9

I. ①企… II. ①张… III. ①企业战略 - 研究 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 050402 号

· 河南大学经济学学术文库 ·

企业经营战略概论

——理论与实践

著 者 / 张军峰

出 版 人 / 谢寿光

出 版 者 / 社会科学文献出版社

地 址 / 北京市西城区北三环中路甲 29 号院 3 号楼华龙大厦

邮政编码 / 100029

责任部门 / 经济与管理出版中心 (010) 59367226

责任编辑 / 陶 璇

电子信箱 / caijingbu@ssap.cn

责任校对 / 秦 晶

项目统筹 / 恽 薇 蔡莎莎

责任印制 / 岳 阳

经 销 / 社会科学文献出版社营销中心 (010) 59367081 59367089

读者服务 / 读者服务中心 (010) 59367028

印 装 / 北京鹏润伟业印刷有限公司

开 本 / 787mm × 1092mm 1/16

印 张 / 17

版 次 / 2013 年 9 月第 1 版

字 数 / 281 千字

印 次 / 2013 年 9 月第 1 次印刷

书 号 / ISBN 978 - 7 - 5097 - 4395 - 9

定 价 / 59.00 元

本书如有破损、缺页、装订错误, 请与本社读者服务中心联系更换

▲ 版权所有 翻印必究

总序

河南大学经济学科自 1927 年诞生以来，至今已有将近 90 年的历史了。一代一代的经济学人在此耕耘、收获。中国共产党早期领导人罗章龙、著名经济学家关梦觉等都在此留下了他们的足迹。

新中国成立前夕，曾留学日本的著名老一辈《资本论》研究专家周守正教授从香港辗转来到河南大学，成为新中国河南大学经济学科发展的奠基人。1978 年我国恢复研究生培养制度以后，周先生率先在政治经济学专业招收培养硕士研究生，河南大学于 1981 年首批获得该专业的硕士学位授予权。1979 年，我校成立了全国第一个专门的《资本论》研究室。1985 年以后，又组建了我校历史上的第一个经济研究所，恢复和组建了财经系、经济系、贸易系和改革与发展研究院，并在此基础上成立了经济学院。目前，该学院已发展成为拥有经济、贸易、财政、金融、保险、统计 6 个本科专业，理论、应用、统计 3 个一级学科博士点及博士后流动站，20 多个二级学科硕士、博士点，3300 余名本、硕、博各类全日制在校生以及 130 余名教职员工的教学研究机构。30 多年来，培养了大批本科生和硕士、博士研究生及博士后出站人员，并且为政府、企业和社会培训了大批专门人才。他们分布在全国各地，服务于大学、企业、政府等各种机构，为国家的经济发展、社会进步、学术繁荣做出了或正在做出自己的贡献，其中也不乏造诣颇深的经济学家。

在培养和输出大量人才的同时，河南大学经济学科自身也造就了一支日益成熟的学术队伍。近年来，一批 50 岁左右的学者凭借其扎实的学术功底和丰厚的知识积累已进入著述的高峰期；一批 40 岁左右的学者以

其良好的现代经济学素养开始脱颖而出，显现出领导学术潮流的志向和实力；更有一大批 30 岁左右受过系统经济学教育的年轻人正蓄势待发，不少已崭露头角，初步展现了河南大学经济学科的巨大潜力和光辉未来。

河南大学经济学科组织出版相关学术著作始自世纪交替之际，2000 年前后，时任经济学院院长的许兴亚教授曾主持编辑出版了数十本学术专著，在国内学术界产生了一定的影响，也对我校经济学科的发展起到了促进作用。

为了进一步展示我校经济学科各层次、各领域学者的研究成果，更为了使这些成果与更多的读者见面，以便有机会得到读者尤其是同行专家的批评，促进河南大学经济学学术研究水平的不断提升，为繁荣和发展中国的经济学理论、推动中国的经济发展和社会进步做出更多的贡献，我们决定出版“河南大学经济学学术文库”。根据初步拟定的计划，该丛书将分年度连续出版，每年选择若干河南大学经济学院在编教师的精品著述资助出版。根据需要，也可在丛书选入少量客座教授或短期研究人员的相关论著。

感谢社会科学文献出版社历任领导及负责该丛书编辑出版工作的相关部门负责人和各位编辑，是他们对经济学学术事业的满腔热情和高效率的工作，使本套丛书的出版计划得以尽快达成并付诸实施。最后，还要感谢前后具体负责组织本丛书著作遴选和出版联络工作的刘东勋、高保中博士，他们以严谨的科学精神和不辞劳苦的工作回报了同志们对他们的信任。

分年度出版经济学学术文库系列丛书，对我们来说是第一次，如何公平和科学地选择著述品种，从而保证著述的质量，还需要在实践中进行探索。此外，由于选编机制的不完善和作者水平的限制，选入丛书的著述难免会存在这样那样的问题，恳请广大读者及同行专家批评指正。

耿明斋

2013 年 6 月

序

中国企业最近几十年经营发展的历史，大概经历了三个阶段的发展变化。第一阶段是20世纪80年代靠找资源、拉关系的“寻租”时期，那时的企业可以利用各种关系因一桩“好买卖”而制胜；第二阶段是20世纪90年代的“一招鲜”时期，企业只要能运用各种手段去拼广告、比销售，就能在激烈的竞争中占据上风；第三阶段是进入21世纪以来的“全面竞争”时期，企业只有靠强有力的组织和管理能力，通过战略、品牌和创新意识才能在竞争中立于不败之地。所以，当今中国企业已经进入了战略制胜阶段。由于企业之间的激烈竞争和优势企业之间在竞争中的相互学习，已使竞争性企业之间的差别不大，而企业之间真正不容易学习或模仿的差别是企业竞争战略和发展战略。正如美国哈佛大学商学院教授、著名战略专家迈克尔·波特所讲的：“真正能够形成国际竞争优势的是企业的发展战略，因为在经营管理层次，企业可以通过战略的调整来适应环境的变化，以获得竞争优势。”

本书的大部分内容是作者多年来给本科生和研究生讲授管理学、企业管理和企业经营战略课程的心得积累，在写作过程中始终把握几个要点：首先，以企业内部条件和外部环境分析为基础，以企业总体战略、企业经营战略和企业职能战略为主线，以企业经营战略的组织、实施与控制等内容为主要理论框架进行分析，使学生对企业经营战略能有一个全面的认识。其次，把国外先进的企业经营战略理论和中国企业经营战略的实践相结合，使理论与实践有机地结合起来，避免了内容过于抽象化而显得枯燥。最后，本书的内容既可供我国实际部门企业管理人员、

咨询人员参考，也可作为高校管理类本科生和研究生教材使用。

本书在编写过程中得到了河南大学经济学院领导及众多老师的悉心指导和大力帮助，特致谢意。另外还要感谢我的研究生李硕和贾雪，他们在书稿的校对方面帮我做了很多工作。本书能够在较短的时间内成稿也与家人对我的大力支持密不可分，他们为我腾出了宝贵时间供我安心写作，在此一并向他们致谢。

张军峰

2012年8月16日于开封寓所

摘 要

本书作者在长期从事企业经营战略研究、教学的基础上，结合企业经营战略咨询实务的丰富经验，以企业内部条件和外部环境分析为基础，以企业总体战略、企业经营战略和企业职能战略为主线，以企业经营战略的组织、实施与控制等内容为主要理论框架进行分析，精心构建了一个内容清晰、实用而又具有开放性的逻辑体系。

本书共分为十二章，主要包括绪论，企业经营战略环境分析，企业发展战略，企业竞争战略，企业产品战略，价格战略，产品质量战略，财务战略，企业科技战略与人才战略，企业文化战略，企业国际化经营战略，企业经营战略的组织、实施与控制等内容为主要理论框架进行论述，力求使读者对企业经营战略能有一个清晰的全貌性认识。

本书在介绍国外主要的企业经营战略理论的同时，努力论述中国企业经营战略管理的实际经验，力求适合我国企业经营战略管理的实践及方便学生学习企业经营战略课程时使用。

Abstract

Based on his long – time studies of corporate strategies and rich consulting experience, the author sets forth the main content of the overall strategy, business strategy and functional strategy of the enterprises by analyzing the external environment and internal conditions of enterprises, and puts forward a clear, practical and open logical system by taking the organization, implementation and control of the enterprise operation strategy as the main theoretical framework.

The book is divided into twelve chapters, including the introduction, the external environment and internal conditions of enterprises, enterprise development strategy, enterprise competitive strategy, enterprise product strategy, enterprise pricing strategy, product quality strategy, corporate financial strategy, corporate science and technology strategy and human resources strategy, corporate culture strategy, multinational management strategy, as well as the organization, implementation and control of the enterprise operation strategy.

Approaching corporate strategies studies not only on foreign theories but on the practices of management of enterprise operation in China, this book aims to guide the enterprise operation practices of Chinese enterprises as well as facilitate its learners.

目 录

第一章 绪论	1
第一节 企业经营战略概述	1
第二节 企业经营战略管理	9
第三节 企业家与经营战略管理	18
第二章 企业经营战略环境分析	26
第一节 企业经营战略环境及其意义	26
第二节 企业宏观环境分析	36
第三节 企业微观环境分析	42
第四节 企业内部条件	48
第五节 战略的选择与环境	51
第三章 企业发展战略	55
第一节 发展战略概述	55
第二节 企业发展战略的基本类型	58
第三节 企业发展战略实施的途径	68
第四章 企业竞争战略	75
第一节 一般竞争战略	75
第二节 竞争地位和竞争战略分析	82

第三节 处于行业不同发展阶段的企业竞争战略选择	88
第五章 企业产品战略	96
第一节 产品组合策略	96
第二节 产品品牌策略	99
第三节 产品开发策略	105
第四节 产品寿命周期策略	110
第六章 价格战略	117
第一节 价格战略的目标和类型	117
第二节 价格战略的选择	122
第三节 产品定价策略	123
第四节 产品价格调整策略	132
第七章 产品质量战略	134
第一节 产品质量的战略模式	134
第二节 产品质量的战略管理	144
第八章 财务战略	149
第一节 筹资战略	150
第二节 投资战略	160
第三节 利润分配战略	168
第四节 财务结构战略	174
第九章 企业科技战略与人才战略	179
第一节 企业科技战略	179
第二节 企业人才战略	186
第十章 企业文化战略	198
第一节 企业文化战略概述	198
第二节 企业文化战略的选择与实施	211

第十一章 企业国际化经营战略	218
第一节 跨国经营及其动机	218
第二节 跨国经营的环境适应战略与策略	222
第三节 国际市场打入与扩张战略模式选择	231
第十二章 企业经营战略的组织、实施与控制	239
第一节 战略的组织	239
第二节 战略的实施	248
第三节 战略的控制	252
参考文献	258

CONTENTS

Chapter One Introduction / 1

Section One Corporate Strategies Overview / 1

Section Two Corporate Strategies Management / 9

Section Three Entrepreneurs and Corporate Strategies Management / 18

Chapter Two Environmental analysis of Corporate Strategies / 26

Section One Corporate Strategies Environment and its Significance / 26

Section Two Corporate Macro – environmental analysis / 36

Section Three Corporate Micro – environmental analysis / 42

Section Four Corporate Internal conditions / 48

Section Five Choices of Strategies and Environment / 51

Chapter Three Corporate Development Strategies / 55

Section One Development Strategies Overview / 55

Section Two Primitive Types of Corporate Development Strategies / 58

Section Three Approaches to the Implementation of Corporate Strategies / 68

Chapter Four Corporate Competitive Strategies / 75

Section One General Competitive Strategies / 75

Section Two Competitive Position and Competitive Strategies Analysis / 82

Section Three Selection of Corporate Competitive Strategies in
Different Stages of the Industry / 88

Chapter Five Corporate Product Strategies / 96

- Section One Product Portfolio Strategies / 96
- Section Two Product Branding Strategies / 99
- Section Three Product Development Strategies / 105
- Section Four Product Life Cycle Strategies / 110

Chapter Six Pricing Strategies / 117

- Section One Goals and Types of Price Strategies / 117
- Section Two Selection of Pricing Strategies / 122
- Section Three Product Pricing Strategies / 123
- Section Four Pricing Adjustment Strategies / 132

Chapter Seven Product Quality Strategies / 134

- Section One Significance of Product Quality / 134
- Section Two Strategic Model of Product Quality / 144

Chapter Eight Financial Strategies / 149

- Section One Financing Strategies / 150
- Section Two Investment Strategies / 160
- Section Three Profit Distribution Strategies / 168
- Section Four Financial Structure Strategies / 174

**Chapter Nine Corporate Science and Technologies Strategies and
Human Resources Strategies / 179**

- Section One Corporate Technology Strategies / 179
- Section Two Corporate Human Resources Strategies / 186

Chapter Ten Corporate Culture Strategies / 198

- Section One Overview / 198
- Section Two Selection and Implementation of Corporate Culture
Strategies / 211

企业经营战略概论

Chapter Eleven Internationalization Strategies of Enterprises / 218

Section One Multinational Operation and its Motivation / 218

Section Two Environmental Adaptation and Multinational Operation
Strategies / 222

Section Three International Market Entry and Selection of Expansion
Strategies / 231

Chapter Twelve Organization, Implementation and Control of the Corporate Strategies / 239

Section One Strategic Organization / 239

Section Two Strategic Implementation / 248

Section Three Strategic Control / 252

References / 258

第一章 绪论

近些年来，随着我国对外开放程度的不断加深及市场经济体制的日趋完善，企业经营环境发生了巨大变化。当今世界是一个迅速发展、急剧变化的世界，企业经营犹如在波涛汹涌的大海中航行，面临着一个极不稳定的市场环境。在市场经济条件下，越来越多的企业逐步认识到，要在激烈的市场竞争中取得成功，除了提高企业生产效率、降低产品成本之外，还需要有正确的企业经营战略作保证。否则，一旦经营战略决策出现方向性失误，则企业的生产效率越高，失败所带来的后果越严重。企业经营战略的本质就是要争取企业经营全局的主动性，使企业能经受住各种艰难险阻的考验，在激烈的竞争中战胜对手，实现企业与外部环境变化的动态平衡，永远保持企业旺盛的生命力，这是制定企业经营战略的根本目的。

第一节 企业经营战略概述

一 战略的起源与发展

“战略”一词的出现已经有很长时间了，企业高层管理人员现在都能熟练地使用，战略开始被看作管理活动的至高水平。所以各商学院都把战略管理作为最终的、最重要的一门课程开设。

然而，亨利·明茨伯格在其著作《战略历程：纵观战略管理学派》中指出：“我们对战略的认识就如同盲人摸象，因为从没有人能够具备完整的审视大象的眼光。每个人都紧紧地抓住战略形成的某一部分，同时对认识其余部分则一无所知。”战略是什么？企业经营战略是什么？战略管理

该如何开展？一直以来，理论界对这些基础且核心的问题就众说纷纭。

“战略”在我国是一个古老的词，意为战争的策略。早在春秋末年，我国第一部编年体通史——《左传》中已出现了“战略”一词。《左传》中的战争思想包括：战争的本质观、战争与国家治乱的关系、民心向背与战争胜负的关系、战略思想等各个方面。到了战国时期，“战略”已广泛应用于军事领域，著名军事家孙武的《孙子兵法》更被公认为是有关战略的第一本著作，其战略思想流传百世。《孙子兵法》强调必须在对敌情、作战地理条件等情况有充分了解的前提下，选择适宜的作战形式，出奇制胜，其中囊括了从战略分析、战略设计到战略选择的过程。

在西方，战略这个词是从希腊词“strategos”中衍生出来的，由“军队”和“领导”两个词合成，意指指挥军队的艺术和科学。公元579年，东罗马皇帝毛莱斯写了一本名为“strategicon”的书，这本书被认为是西方第一部战略著作。而法国人基尔特（Guild）1772年写的《战略通论》中则首次提出了战略的概念，书中区分了“大战术”与“小战术”的概念，“大战术”相当于今天所说的战略。克劳塞维茨（Cllausewi）的《战争论》被认为是继《孙子兵法》后的又一部军事战略巨著。他在其著作中提出，战略是为了达到战争的目的而对战斗的运用。

1965年美国战略管理的一代宗师伊戈尔·安索夫（H. I. Ansoff）出版了《企业战略论》一书，企业经营中才开始运用“企业战略”一词。如今，“战略”一词被广泛运用于社会、经济、文化、教育和科技等领域，泛指重大的、带全局性或决定全局的谋划。

二 战略思想在不同领域中的应用

“战略”一词源于军事领域，首先在战争中得到了很好的体现，在战争中的成功运用初步展示了战略的重要价值和意义。以第二次世界大战为例，1944年6月6日，盟军在法国诺曼底登陆，开辟了盟军在西欧的第二个战场，也直接加速了德国法西斯的失败。在西欧开辟第二战场，其直接战略考虑就是：对德军形成夹攻之势，迫使德国军队两面作战，以尽早赢得战争胜利。为此，盟军做了长达两年的准备，以选择在何处登陆，如何登陆，并要制造各种假象以瞒过德军情报的刺探。虽然在这场战役中盟军投入了有史以来最大规模的兵力并遭受了惨烈的牺牲，但它却是盟军在第