

# 企业运营战略

Strategy of  
Company Operation

孙永波◎著

知识产权出版社

# 企业运营战略

孙永波 著

知识产权出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

企业运营战略/孙永波著. —北京:知识产权出版社, 2005. 8

ISBN 7-80198-423-4

I. 企… II. 孙… III. 企业管理—经营决策 IV. F272.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 097025 号

## 内容简介

本书主要讨论企业运营战略的基本问题、战略模式、战略方法等内容。本书的特点是:内容涉及面宽,将制造业与服务业统一考虑;将企业运营战略的最新发展融入书中综合论述;突出了企业运营战略体系的系统性和逻辑性。全书分为八章:第一章介绍企业运营战略的基本概述;第二章讨论了企业运营战略分析;第三章至第八章分别阐述了企业运营营销战略、生产战略、产品战略、采购战略、质量战略和物流战略。

本书可以作为高等学校经济管理类各专业的教学参考用书,也可供 MBA 学员选用和社会读者阅读。

## 企业运营战略

作者:孙永波

责任编辑:宋云

---

出版发行:知识产权出版社

社址:北京市海淀区马甸南村 1 号

邮编:100088

网址:<http://www.cnipr.com>

电子信箱:zscq-bjb@126.com

电话:010-82000890 82000860 转 8324

传真:010-82000890

印刷:知识产权出版社电子印制中心

经销:新华书店及相关销售网点

开本:850mm × 1168mm 1/32

印张:6.75

版次:2005 年 8 月第一版

印次:2005 年 8 月第一次印刷

字数:170 千字

定价:28.00 元

ISBN 7-80198-423-4/F·037

---

如有印装质量问题,本社负责调换。

# 目 录

引言 .....	( 1 )
<b>第一章 企业运营战略概述</b> .....	( 3 )
第一节 企业运营战略概论 .....	( 3 )
第二节 企业运营战略的制定程序 .....	( 10 )
第三节 企业运营战略的实施 .....	( 13 )
第四节 企业运营战略的控制 .....	( 23 )
<b>第二章 企业运营战略分析</b> .....	( 36 )
第一节 企业内外部环境、行业环境和市场 竞争分析 .....	( 36 )
第二节 企业运营资源和能力分析 .....	( 41 )
第三节 企业运营管理分析 .....	( 52 )
<b>第三章 企业运营营销战略</b> .....	( 67 )
第一节 企业运营营销战略 .....	( 67 )
第二节 品牌战略 .....	( 83 )
<b>第四章 企业运营生产战略</b> .....	( 98 )
第一节 企业运营生产系统 .....	( 98 )
第二节 企业运营生产战略 .....	( 108 )
<b>第五章 企业运营产品战略</b> .....	( 119 )
第一节 产品战略含义及类型 .....	( 119 )
第二节 产品战略模式 .....	( 122 )
第三节 新产品战略的基本模式 .....	( 128 )
第四节 确定合理产品战略的定性分析方法 .....	( 131 )

---

<b>第六章 企业运营采购战略</b> .....	(139)
第一节 采购战略概述 .....	(139)
第二节 企业运营采购模式的发展与优化 .....	(141)
第三节 企业运营采购战略 .....	(150)
<b>第七章 企业运营质量战略</b> .....	(157)
第一节 面向顾客满意的质量战略的概念 及其内涵 .....	(157)
第二节 面向顾客满意的质量战略 .....	(164)
第三节 6 $\sigma$ 质量战略 .....	(172)
<b>第八章 企业运营物流战略</b> .....	(180)
第一节 物流运作的几种管理模式 .....	(180)
第二节 第三方物流战略 .....	(182)
第三节 第四方物流战略 .....	(194)
第四节 物流业务战略 .....	(203)
<b>参考文献</b> .....	(210)

# 引 言

随着经济全球化和知识经济时代的到来,企业经营无国界化的趋势越来越明显,整个市场竞争呈现出明显的国际化和一体化。与此同时,用户的需求越来越突出个性化的特点,从而导致不确定因素不断增加。此外,高新技术的迅猛发展提高了生产效率,缩短了产品更新换代周期,更进一步加剧了市场竞争的激烈程度。所有这一切,都给企业的经营管理提出了新的课题,那就是如何迅速适应新的市场竞争环境,使企业的生产经营活动不断发展壮大。作为企业管理工作核心内容的企业运营战略,无疑将会在企业生产经营中起到至关重要的作用。

企业运营是人们依据人力、物力、财力等生产要素创造产品或提供服务的有组织的活动过程。随着经济的发展和企业经营的需要而产生的企业运营战略,其研究的对象就是对企业创造产品或提供服务中的各种活动进行计划、组织、协调和控制,以达到为用户提供满意的产品和服务的目的。早期的企业运营其研究对象主要是针对制造业有形产品的生产过程。但是,随着社会经济的迅猛发展,产业结构发生了重大的变化。特别是随着作为服务业的第三产业在国民经济中所占比重的不断增加,服务业的重要性也愈加突出。传统的企业运营已无法适应现代企业经营管理的需要,企业运营涵盖了包括非制造业的所有企业的生产过程的活动过程,为现代企业经营管理的提供了一种崭新的思维方式。

企业的运营活动是人类社会赖以生存与发展的基础,推动着人类社会的进步,创造出无限丰富的社会财富;同时也是企业创造

价值,自身获取利润的主要环节。面对迅速变化的市场环境和日趋激烈的市场竞争,企业运营战略将成为企业求生存、求发展的管理利器。面对全球经济一体化和知识经济时代的全面挑战,企业运营战略的理论和实践正在不断创新,正推动企业界以市场为导向,采取用户至上的原则,强化企业运营战略,并通过不断“学习”的过程,达到新的境界。

全面、系统地学习和把握企业运营战略的理论和方法,对于工商管理、管理工程专业的大学生和其他有志于从事企业经营管理事业的人来说,具有重要的意义。

# 第一章 企业运营战略概述

## 第一节 企业运营战略概论

### 一、企业运营战略的含义

1. 企业运营是指企业依据人力、物力、财力等生产要素创造产品或提供服务的有组织的活动过程

企业运营就是对企业创造产品或提供服务中的各种活动进行计划、组织、领导和控制,以达到为用户提供满意的产品和服务的目的。企业运营的过程如图 1-1。

企业运营战略是指企业面对激烈变化的环境和严峻挑战的竞争,为谋求生存和不断发展而作出的总体性、长远性和根本性的谋划和方略。也就是根据对企业各种资源要素和内、外部环境的分析,对企业运营活动的指导思想和指导原则所进行的决策。

2. 企业运营战略是一种总体决策模式,是对企业长期运营所作出的根本性、长远性、全局性的筹划和行动

企业运营战略包含三个方面的意思。

(1)环境:企业运营战略作为面向未来的决策,如何从环境变化中发现机遇,把握住发展的主动权,是企业运营战略要回答的主要问题。这就要求企业运营战略的制定者具有深邃的洞察力,能够认清内外部环境变化的基本趋势,并根据这些趋势来构想企业的未来形态。这样,企业才能利用环境变化的力量,不断发展



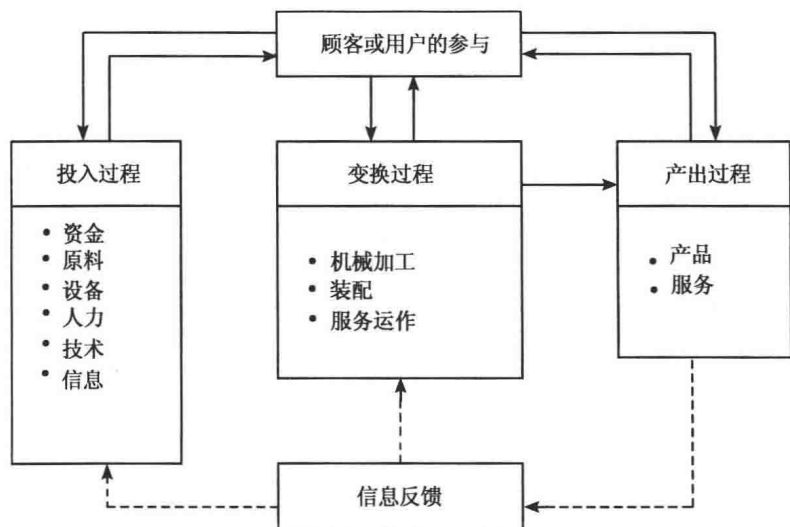


图 1-1 企业运营过程

壮大。

(2) 长远性：企业运营战略不是随机应变的短期对策，而是长期发展对策，它规定着企业的整体行动，为各项业务决策提供了判断标准，所以企业运营战略的主要内容应该在一定时期内保持稳定不变。频繁地修改企业运营战略不可避免地会引起思想上、认识上的混乱，动摇企业各级员工实施战略的信心。必须维护战略稳定性的另一原因，是关键性资源的开发和积蓄需要相当长的时间，而且需要不间断地进行，因此对正在实施中的战略，除非有充分的理由，否则不能轻易放弃。如果企业运营战略方向的无端变化破坏了资源开发与积蓄的过程，那么这种草率行为必将给企业造成重大损失。美国有位学者曾经对几十家企业进行过调查，他发现当企业顽强而持久地坚持一个战略方向时，它们获得成功的机会反而大大增加。

(3) 全局性和纲领性：企业运营战略从整体上对企业的发展进

行规划,起着统率全部经营活动的纲领的作用。企业的每个部门、每个成员都肩负着实施企业运营战略的任务,因此使每个成员都熟知企业的战略目标,认清自己承担的责任,协调一致地开展工作,是获取成功的重要保证。

要确立战略的纲领性,不能仅靠把整体目标分解为一组部门目标,然后凭借着行政命令,自上而下地贯彻实行;而应该寻求把战略方案转变为大多数人的自觉行动。因此在战略决策过程中,应该努力促进思想交流,发展新思想,力求达成广泛的共识。从这个意义上讲,制定战略绝不应该是少数高层管理者的秘密谋划,而应该是以高层领导为核心、以全体企业成员为参谋的大范围。这样形成的决策容易使各部门的目标保持一致,从而保证战略的纲领性地位。

## 二、企业运营的四大基本职能

财务、营销、生产与物流和人力职能是企业运营的四大基本职能。

任何一个企业组织,都要追求一定的目标。尽管不同的企业所追求的目标可能不尽相同,但他们的职能和运作方式都大同小异。典型的企业运营有三个基本职能:财务、营销和生产与物流(如图1-2)。这三个主要职能和其他辅助职能,分别完成不同但又相互联系的活动,使企业的生产经营活动得以正常运行。通常情况下,一个企业的成功不仅依赖于各个职能发挥得如何,更依赖于这些职能相互的协调程度。企业为了实现自己的经营目标,在确定了经营方针(即生产什么产品或提供何种服务)的前提下,首先要做资金准备,即企业的财务职能。只有在确保资金的基础上,企业才能进行产品的设计、工艺设计、原材料的购买、产品加工等一系列生产活动。产品生产出来之后,需要通过销售使产品价值得以实现,即进行营销活动。可见,各种职能对企业经营来说都是

必不可少的,并且每个职能都起到重要的作用,相互之间的协调性也显得尤为重要。例如,除非生产部门与营销部门相互配合,否则营销部门推销的可能是那些非盈利的产品或服务,或者生产部门正在创造那些无市场需求的产品或服务。同样,若无财务部门与生产部门的密切配合,当企业需要扩大规模或设备更新时,可能会因资金无着落而难以实现。而财务、营销、生产职能都需人力职能来推动,人力职能是核心。



图 1-2 企业的四大基本职能

这里我们阐述了企业各种职能的重要性,更强调了各种职能相互协调的重要作用。显而易见,企业的四大基本职能在企业经营中的重要地位是不言而喻的,其重要意义还在于它是真正的价值创造过程,是产生企业利润的源泉。因此,企业运营战略按职能划分,有企业运营生产与物流战略、企业运营营销战略、企业运营人力资源战略和企业运营财务战略等。

### 三、企业运营战略的内容

随着社会化大生产的发展,社会生产日趋复杂,社会环境变幻莫测,企业与环境之间的联系日益紧密,管理所涉及的因素日益增多、日趋复杂,企业间的竞争日趋激烈,企业能否制定和实现正确的运营战略构想,关系到企业的兴亡。

就企业而言,过去企业家往往追求运营战略的稳定性、长期性,期望对企业的发展施以长远影响。但事实证明,多变的技术革

新浪潮,意想不到的环境变化,往往使追求“稳定性”的企业措手不及。企业要适应全球市场的激烈竞争,必须对自己的发展有一个运营战略规划,要在彻底了解和准确把握企业内部条件和外部环境变化的同时,结合本企业的特点,制定出最佳的企业运营战略。企业如果没有科学的战略目标、长远打算,只顾眼前和一时的成就,便不可能持续发展,更不可能在竞争中取胜,企业惟有运筹帷幄,深谋远虑,才能战略制胜,才能不断壮大发展。

现代中国企业已进入了由面向计划的传统管理到面向市场的战略经营时代,制定企业运营战略在企业的经营管理中越来越显示出其突出的地位和作用。运营战略要求管理者必须审时度势,及时作出反应。因此,具有迅速适应新变化的能力比周密的计划更加重要。而战略研究的成功与否,则取决于对客观事实的实际了解,分析能力和预测技术的发展,使战略计划研究成为左右组织或企业成败的关键因素,因此从实际出发注重对长期计划和战略的研究,必将成为管理中突出的热门课题。

为了应对上述形势,我们必须对企业的发展进行全方位的设计或再设计,然后扎扎实实地执行。这个过程就是企业运营战略管理的过程,它应包括如下几个方面的课题:企业运营战略分析、企业运营营销战略、企业运营生产与物流战略、企业运营产品战略、企业运营采购战略、企业运营质量战略和企业运营物流战略等。

### 1. 企业运营战略分析

企业运营战略分析就是进行企业资源和能力分析、财务分析、人力资源分析、企业能力分析、战略管理分析、营销管理分析、生产管理分析、组织管理分析、企业文化分析等。

### 2. 企业运营营销战略

所有的营销决策都是战略性的。每个公司都必须根据自己在行业中的市场地位以及它的市场目标、市场机会和可利用资源确

定一个最有意义的营销战略。营销战略和营销计划是整个公司总体战略制定和规划的核心所在。正如通用电气公司的战略计划经理所说：“营销经理在战略制定的过程中至关重要，他在确定企业任务中负有领导的责任：分析环境、竞争和企业形势；制定目标、方向和策略；拟定产品、市场、分销渠道和质量计划，从而执行企业战略。他还要进一步参与同战略密切相关的方案制定和计划实施活动。”

### 3. 企业运营生产与物流战略

企业运营生产与物流战略是企业根据所选定的目标市场和产品特点构造其生产系统时所应遵循的指导思想，以及在这种指导思想下的一系列决策、规划及计划。企业运营生产与物流战略作为一个职能战略，其作用在于在生产领域内取得某种竞争优势以支持企业的经营战略，而不局限于处理和解决生产领域内部的矛盾和问题。具体地说，企业运营生产与物流战略与传统方法有两个明显的差异：第一，企业运营生产与物流战略强调了对产品竞争力的保障，通过目标优先级的决策实现了产品竞争优势，而传统方法仅以成本和效率为中心，强调生产系统的高产出和规模经济；第二，企业运营生产与物流战略强调了系统各要素间在生产类型结构框架下的协调性，而传统方法由于过分强调高效率与最现代化技术的应用，往往使系统内部的要素组合失调，不能最佳地发挥出结构的潜力。

### 4. 企业运营产品战略

企业运营产品战略是指企业为实现运营战略目标，根据市场需要的变化和企业实力，对不同类别的产品发展方向所作的筹划。它是企业根据市场、技术等不同因素的变化，决定发展哪些产品，淘汰哪些产品，继续生产哪些产品，并促使产品结构优化和产品更新、升级的一种战略。它关系到企业总体经营的成功与失败，涉及企业的长远利益，决定着企业的成长与繁荣。

### 5. 企业运营采购战略

企业运营采购战略是指从宏观范围内确定采购资源,建立最优的供应商体系及战略伙伴关系。在这里我们还指在最新的技术平台上搭建最优的采购体系,建立最适合自己的采购方式、采购渠道,从而使企业走向市场,创建市场。

### 6. 企业运营质量战略

企业运营质量战略是指企业为了使顾客能完全满意自己的产品或服务,成功地理解顾客爱好,综合而客观地测定顾客的满意程度,并根据调查分析结果,通过企业一体化来改善产品、服务及质量文化的一种经营战略。它要建立的是顾客至上的服务,使顾客感到百分之百满意从而效益倍增的质量革命系统。

### 7. 企业运营战略性业绩评价

通过整合绩效管理实现公司价值、战略与业绩评价考评。整合绩效管理(Integrated Performance Management, IPM)是一个连贯的、整体的业绩评价系统,通过战略的形成和有效战略实施支持和推动公司对价值的追求。IPM的设计是专门用来帮助理解对于一个特定的商业组织来说,股东价值究竟意味着什么,以及用来表示股东的利益、价值是如何创造的,它还用来阐明在一个企业中如何管理价值创造的过程整合。绩效管理通过以下几个方面去驱动股东价值:为保证战略的有效实施而创造衡量框架和管理过程;能够令人置信地解释如何实施战略以及为什么要那样去做;支持对战略质量进行连续的重新确认。同时,整合绩效管理还有助于保证外部感知这些活动正在被实施,并通过长期增长的价值把感知变为现实。基于价值的衡量方法有助于评估何为最佳战略,而整合绩效管理有助于通过一系列关键评价信息和指标的运用,以及一系列的管理和控制过程实现战略。它们两者结合在一起构成基于价值的管理(Value - Based Management, VBM)。IPM需要一系列的方法,营造一个信息丰富的环境,这需要创造一个符合逻辑的、连

贯一致的和集中的方式来传达和实现战略。

## 第二节 企业运营战略的制定程序

### 一、企业运营战略分析,寻找新的价值增长点

在企业运营的过程中,随着外部环境的变化和企业自身的发展,企业运营战略也应该作相应的调整和转换。然而,要制定新的战略,首先必须寻找企业价值增长点,企业的现行运营战略是否已经适应于形势。因此,识别和鉴定企业现行的战略是制定新战略的前提。只有确认现行战略已经不适用时,才有必要制定新的战略。同时,也只有在认清现行战略缺陷的基础上,才能制定出较为适宜的新的运营战略方案。分析企业的内部环境,调查、分析和预测企业的外部环境,是企业运营战略制定的基础。通过环境分析,战略制定人员应该认清企业所面临的主要机会和威胁,觉察现有和潜在竞争对手的图谋和未来的行动方向,了解未来一段时期社会政治、经济、技术、文化等的发展趋势,以及企业由此而面临的机遇和挑战。用SWOT分析法来分析企业的优势和劣势。

### 二、创造性地构想企业运营战略方案

创新和变革是企业运营战略的核心内容之一。企业运营战略最终要被落实为一组变革行动,通过改造现有的产品结构、技术结构、组织结构等,使关键资源得到有效扩充,才可能在企业的现在和未来之间架起一座桥梁。而变革就是要用新方法、新观念取代旧方法、旧观念。特别需要注意的是,在大量的日常性事务的重压下,企业内非常容易滋生出墨守成规、因循守旧的观念,员工的工作士气会变得低落,创造力会受到压抑。要打破这种局面,企业领导在制定企业运营战略时必须力求创新,使企业

运营战略能够激发起员工的热情。这意味着制定企业运营战略不是运用枯燥的数字填写一份平淡的计划,出色的战略要有特色,要有与众不同的构想和内容,而一味地模仿他人,是不可能制定出有意义的战略的。

### 三、企业运营战略的具体化

1. 企业运营战略作为每年规划、经营/预算程序的起点,必须制度化、严格执行

企业运营战略必须每年滚动修订,必须以对市场、竞争情况的严谨分析为基础,并充分考虑外部因素对公司的威胁及机会,制定相应的战略。而且要建立必要的制度,培养相应的战略规划能力,确保公司在快速变化的市场中,制定新的发展方向及战略,以求生存和发展。

2. 企业运营战略具体化的目的和内容

(1)企业运营战略具体化的目的:制定企业未来一年的战略发展目标,包括在哪些市场竞争及如何进行竞争,以及量化的财务、生产指标及人力资源需求预测。战略规划每年要进行审核及向前滚动修正,以适应市场变化的需要。

(2)企业运营战略具体化的主要内容:企业发展宏图及一年战略目标概述,宏观经济环境及行业发展分析,以及企业的影响分析,本企业现状分析,企业面临的主要竞争对手分析(国内外竞争者),本企业一年战略(方案),企业一年财务目标预测,配合企业运营战略的主要资源需求预测,和前一年企业运营战略的差异及总结。

3. 企业运营战略所涉及职能的角色和关键责任

交互的企业运营战略规划过程保证了总部目标与各业务部门目标及作业部门的一致性,应该是由上至下执行,即公司总部首先制定整个公司的未来战略方向及长远目标,企业总部将整



体战略目标根据战略优先顺序分解到各个业务部门,企业将分解目标传达给各业务部门,由各业务部门根据规划制定业务部门的战略,业务部门再将战略分解到各作业单位,由作业单位制定本单位战略规划。然后是由下至上汇总,各作业单位将作业单位规划输入至业务部门的整体战略规划,并接受业务部门的审核,各业务部门规划向最高领导层汇报,接受指导和审查,最高领导层根据企业运营战略目标审核各业务部门的战略,确保各业务部门战略与企业运营战略目标一致。各层次战略计划的侧重点各不相同。企业总部强调的指标是:远景目标,长期/财务目标,业务群及业务单元组合,投资分配,大型发展机遇等;业务部门强调的指标是:业务单元组合,投资分配,相关增长机遇,创造和利用协同效应等;作业部门强调的指标是:发展何种产品,在哪个市场、哪个地域竞争,如何竞争,价值定位,竞争优势来源,相关增长机遇,见表1-1。

#### 4. 成功的企业运营战略的基本要素

成功的企业运营战略的基本要素包括:以业务部门和作业部

表 1-1 各层次战略规划

	战略议题分析及解决	企业总部制定/ 确认企业运营战略	业务部制定部门 发展战略	质询/批准/公布 企业运营战略
企业最高 领导层	审核前期业绩及 战略指标完成情 况; 发现企业运营战 略新问题	形成当期企业总 部初步的战略方 向及目标	指导业务部对战 略进行深入分析	审核各业务中 心和业务部的 战略规划;决定 各级最终战略 目标及企业运 营总体战略规 划
总部战略 部门	为最高领导层提 供分析支持,衡 量业绩表现,新 的战略机遇和挑 战分析	为最高领导层提 供分析支持,提 出战略方向及目 标	提供战略模板; 向业务部提供指 导和帮助	向最高领导层 提供对业务中 心和业务部战 略的分析意见, 形成企业运营 战略