

企业发展 战略概论

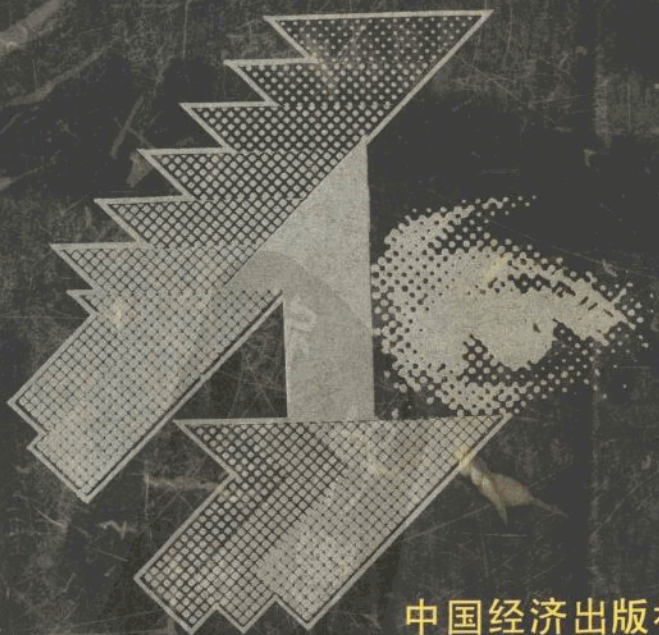
Qiyefa zhan lue gai lun

——
现代企业

生存发展指津

编著

姚振典
李明华
李明华
王明华
侯怀霞



中国经济出版社



序 言

· 冯子标

企业是现代社会的经济细胞。企业的活力是整个国民经济体系活力的基础。要使企业具有活力并获得长远发展，就要分析研究企业的发展战略。所谓企业发展战略，指对微观经济实体进行开发、组织，以促使其在市场竞争中协调发展的企业总体筹划。企业发展战略的主要目的在于有效地利用人力、物力、财力，合理地、科学地组织配置企业生产力，使企业内部的分工协作同企业外部的联合协调有效组合，有序进行，从而提高企业的整体功能和经济效益，使企业保持旺盛的生机与活力。

在现代企业竞争激烈，社会经济形势复杂多变的情况下，企业发展战略对企业的前途和命运就显得尤为重要。为什么有的企业平步青云，飞黄腾达？为什么有的企业却每况愈下，倒闭淘汰？其原因往往不在于企业占有资源的多寡和优劣，也不在于社会环境和客观条件的差别，而在于企业是否能合理的配置和有效地利用这些资源，能否根据客观环境的变化及时、准确地把握住各种有利时机，以及在遵循客观经济规律的基础上制定出适合本企业特点的发展战略。因此，战略的正确与否，关系到企业的生存发展，兴衰存亡。

据联合国经济合作与发展组织（OECD）技术顾问捷思茨的统计资料，美国制定发展战略的企业，1947年仅为20%，而到了1977年已经达到100%。日本经济新闻社也曾就企业发展战略做过专门调查，在630家大企业中，制定了发展战略的占99%。调查还表明，凡是制定战略规划的大企业，其经营指标均飞跃上

升，经济效益显著提高。相反，凡没有制定发展战略规划的大企业，其经营指标上升缓慢，经济效益低下，有的甚至破产倒闭。日本比西欧各国和美国更为重视企业发展的研究。日本目前出现的“驯马战略”模式，本田“反求战略”模式，丰田“反思战略”模式，三井“大网战略”模式，以及松下“集优战略”模式等，都是日本企业得以发展的重大战略决策，也是这些企业赖以发迹的关键。西欧各国乃至美国之所以在同日本企业的抗衡竞争中面临挑战，重要原因之一，就是欧美企业家过分注重眼前利益，而日本企业家则重视长远的战略经营。

从我国情况来看，现在拥有大小企业数百万家。形成了一个相互依存、紧密联系的网络化国民经济体系，它们在我国的社会经济发展中做出了积极的贡献。但是，毋须讳言，在总体上我国企业应有的作用并没有得到充分发挥，还有相当多的企业素质较差，效益低下，损失和浪费惊人，它们中间蕴藏的巨大潜力与能量还远远没有释放出来。这里除了旧体制的束缚、企业管理素质较差等客观原因外，长期以来在企业战略研究上的落后，不能不是一个重要的原因。

过去，由于我们不重视商品生产，企业是生产型的，其产品靠国家包销，亏损靠国家补贴，企业只执行指令性计划，因而不重视战略问题。随着有计划商品经济的发展，企业正在逐步成为相对独立，自主经营，自负盈亏的社会主义商品生产者和经营者。企业由生产型转向经营开拓型，从以生产为中心转到以经济效益为中心。这种转变说明企业的管理必须进行改革，也就是必须从落后的传统管理方式中解放出来，采取现代化的管理方式。而现代化管理的首要任务就是要结合国家宏观经济发展规划和世界经济发展趋势，制定出切合实际的发展战略。不仅对没有指令性计划和指令性计划比重较小的企业来说是如此，即使是指令性计划比重较大的企业，也必须把战略管理摆上议事日程。这是社会主

义有计划商品经济的客观要求和经济体制改革深入发展的必然趋势。

企业发展战略的研究在国内尚属一门新兴的学科，正处在起步阶段。在管理实践上，制定出长远战略规划的企业还不到企业总数的20%。这是一个危险的信息，是与时代的要求和现代企业的发展极不适应的。现代经济的实践活动规模大、影响广、变化快，使企业面临着“牵一发而动全身”、“差毫厘而失千里”的严峻挑战。所以，我们在今后相当长的一个时期内的重要任务，就是要不断加强这方面的工作。无论在理论上，还是实践上，都必须使战略管理不断完善与发展。

总结我国企业管理正反两个方面的经验，坐等，等不到现成的战略管理模式；照搬，不适合中国国情。只有在总结和积累自己经验的基础上借鉴国外经验，博采众家之长，分析形势，运筹规划，着眼未来，才能探索出一条具有中国特色的现代企业战略管理道路，才能使企业在现代社会的冲击波中生存和发展。

本书是几位经济理论工作者的研究成果，他们本着“洋为中用”，“古为今用”的原则，吸纳了近年国内外战略研究的新成果，对企业发展战略体系、内容等方面进行了别开生面的研究，其目的在于使内容更充实一些，方法更科学一些，立论更现实一些。力求在战略理论和战略实践两方面为当代企业家们和管理人员以及未来的企业家们提供一点有益的启示。希望如愿以偿。

1991年1月



目 录

第一章 企业发展战略概要	(1)
第一节 企业发展战略的涵义及战略职能	(2)
一、什么是企业发展战略	(2)
二、企业发展战略的特点及其意义	(4)
三、企业发展战略的职能及管理模式	(8)
第二节 企业发展战略计划的制订	(15)
一、战略计划的涵义及其由来	(15)
二、制定战略的基本方法	(20)
三、制定战略的程序	(22)
第三节 企业发展战略的选择	(27)
一、产品成本领先发展战略	(27)
二、产品差异发展战略	(29)
三、目标集中发展战略	(29)
四、密集型发展战略	(30)
五、一体化发展战略	(30)
六、多样化发展战略	(31)

七、“跳蛙式发展战略”的经验·····	(32)
第四节 衡量有效企业发展战略的标准 ·····	(33)
一、有效的企业发展战略应具备的条件·····	(33)
二、企业发展战略的评价标准·····	(36)
第二章 企业发展战略环境分析 ·····	(38)
第一节 企业发展战略环境分析的作用 ·····	(38)
一、企业战略环境体系·····	(39)
二、企业战略环境分析的程序·····	(41)
三、企业战略环境分析的方法·····	(48)
四、企业战略环境分析的作用·····	(54)
第二节 企业外部环境分析 ·····	(56)
一、外部环境对企业发展的影响·····	(56)
二、外部环境的构成·····	(57)
三、外部环境的分析·····	(64)
第三节 行业和企业内部条件的分析 ·····	(72)
一、仔细分析行业的概况·····	(72)
二、企业内部条件的分析·····	(78)
三、企业内部环境的综合分析·····	(83)
第三章 企业发展战略目标 ·····	(86)
第一节 企业战略目标的特性 ·····	(87)
一、企业战略目标的概念·····	(87)

二、企业目标理论的产生与发展·····	(88)
三、企业战略目标的特性·····	(91)
第二节 确立企业战略目标的依据和原则·····	(95)
一、确立企业战略目标的依据·····	(95)
二、确立企业战略目标的原则·····	(97)
第三节 企业战略目标的内容及归类·····	(99)
一、企业战略目标的内容·····	(99)
二、企业战略目标的类型·····	(100)
三、目标与目标的约束条件·····	(102)
第四节 确立企业战略目标的过程与方法·····	(103)
一、确立企业战略目标的过程·····	(103)
二、确立企业战略目标的方法·····	(104)
第五节 企业战略目标的蜕变·····	(114)
一、树立战略目标蜕变的思想·····	(114)
二、确立新的战略目标时应分析的四要素·····	(116)
三、几个成败的实例·····	(117)
第四章 现代企业人才开发战略·····	(120)
第一节 现代企业人才开发的战略意义·····	(120)
一、现代企业人才开发的迫切性·····	(120)
二、现代企业战略管理中的人才观·····	(126)
三、建立现代企业人才开发体系·····	(130)

第二节 现代企业人才开发	(134)
一、“十步之内，必有芳草”	(134)
二、“千人之诺诺，不如一士之谔谔”	(136)
三、玉不琢，不成器.....	(138)
四、导人使谏，以尽人之智.....	(141)
五、“千里马”易得，“伯乐”却难求.....	(143)
六、“高价收买”与“终身雇佣”的启示.....	(144)
第三节 建立有效的人才激励机制	(147)
一、人类行为的规律性.....	(147)
二、激励的基础与实质.....	(149)
三、激励的基本原则.....	(157)
四、激励的方法.....	(158)
第五章 企业竞争战略	(162)
第一节 企业竞争战略概述	(163)
一、企业竞争战略的涵义.....	(163)
二、企业竞争战略的基本特征.....	(163)
三、企业竞争战略的主要内容.....	(167)
四、企业竞争战略的制订程序.....	(169)
第二节 企业竞争的一般战略	(170)
一、广告竞争战略.....	(170)
二、价格竞争战略.....	(174)
三、服务竞争战略.....	(177)
四、逆向竞争战略.....	(179)

第三节 “对策论”在竞争中的运用 ·····	(182)
一、矩阵对策·····	(183)
二、鞍点型对策·····	(184)
第四节 企业形象与竞争战略 ·····	(186)
一、企业形象的概念·····	(186)
二、企业形象在竞争中的作用·····	(187)
三、公共关系是进行企业形象竞争的重要手段·····	(187)
四、塑造企业良好形象的战略·····	(188)
第六章 企业市场营销战略 ·····	(193)
第一节 企业市场营销战略的形成 ·····	(193)
一、市场营销系统·····	(194)
二、市场营销战略的形成·····	(194)
三、市场营销的管理·····	(196)
第二节 选择目标市场的战略 ·····	(197)
一、目标市场的选择过程·····	(197)
二、市场细分化·····	(198)
三、选择目标市场的战略·····	(200)
四、市场定位政策·····	(203)
第三节 搞好市场预测 ·····	(204)
一、市场预测的内容·····	(204)
二、市场预测的程序·····	(206)
三、市场预测的战略方法·····	(206)

第四节 确立市场竞争的策略	(208)
一、品种以新制胜的策略.....	(208)
二、质量以优制胜的策略.....	(209)
三、价格以廉制胜的策略.....	(210)
四、经营以信制胜的策略.....	(210)
五、服务以诚制胜的策略.....	(210)
 第七章 企业财务管理的战略	(212)
第一节 企业财务管理战略的作用与任务	(212)
一、财务管理战略的作用.....	(212)
二、财务管理战略的任务.....	(214)
 第二节 企业财务管理战略预测	(218)
一、财务战略预测的涵义与目的.....	(218)
二、财务战略预测的分类.....	(219)
三、财务战略预测的内容.....	(220)
 第三节 企业财务管理战略决策	(231)
一、财务决策在企业经营管理中的地位.....	(231)
二、财务决策所涉及的经营问题.....	(232)
三、投资决策.....	(234)
四、筹资决策.....	(241)

第八章 企业生产战略	(247)
第一节 企业生产管理与生产组织	(247)
一、生产管理的含义.....	(247)
二、生产管理的内容.....	(248)
三、生产管理的基本要求.....	(249)
四、生产过程的组织原则.....	(252)
五、生产类型的划分.....	(253)
第二节 企业生产管理的策略	(255)
一、生产计划.....	(255)
二、生产能力的平衡策略.....	(258)
三、采购策略.....	(260)
四、企业生产策略.....	(264)
五、企业生产技术改造策略.....	(268)
六、质量管理的策略.....	(271)
第三节 企业生产能力扩大的战略	(276)
一、扩大生产能力决策的构成要素.....	(276)
二、先发制人的战略.....	(278)
第九章 企业产品战略	(281)
第一节 企业产品的总体战略	(281)
一、产品的总体概念.....	(281)
二、产品战略规划.....	(284)

第二节 企业产品的寿命周期	(290)
一、企业产品寿命周期的内容	(290)
二、延长产品的寿命周期	(294)
第三节 企业开发新产品战略	(296)
一、新产品的概念	(296)
二、产品的发展趋势	(297)
三、新产品开发策略	(298)
四、新产品开发的步骤	(302)
第十章 企业销售战略	(306)
第一节 销售调研及其策略	(306)
一、销售调研的作用	(306)
二、销售调研的方法	(308)
三、销售策略	(310)
第二节 销售价格及其策略	(314)
一、定价方法	(314)
二、定价策略	(317)
第三节 促进销售策略	(319)
一、促销的概念	(320)
二、广告促销策略	(321)
三、人员促销策略	(322)
四、商标策略	(325)
五、营业推广策略	(327)
六、售前、售后服务策略	(328)

七、商品包装策略.....	(329)
第十一章 企业组织战略	(331)
第一节 建立科学的与企业战略相适应的组织机构 ...	(332)
一、什么是企业组织.....	(332)
二、建立科学的企业组织机构应遵循的原则.....	(334)
三、现代企业组织机构的体制.....	(338)
四、对我国企业组织的检讨.....	(341)
第二节 企业组织机构的模式	(342)
一、直线式组织结构形式.....	(343)
二、职能式组织结构形式.....	(344)
三、直线——职能式组织结构形式.....	(344)
四、事业部组织结构形式.....	(345)
五、项目组织结构形式.....	(347)
六、矩阵式组织结构形式.....	(348)
第三节 企业组织的变革	(350)
一、战略改变与组织变革.....	(350)
二、企业领导体制的改革.....	(353)
三、企业行政领导班子的组成.....	(356)
第四节 企业文化和创造性战略	(359)
一、分析性战略方法的局限性.....	(359)
二、介绍几种优秀企业的管理特点.....	(360)
三、企业文化.....	(363)

第十二章 信息资源与企业战略决策………… (367)

第一节 信息与决策………… (367)

一、信息的涵义………… (367)

二、决策的信息来源………… (369)

三、战略决策对信息的要求………… (372)

第二节 捕捉市场信息………… (374)

一、市场信息在现代企业经营中的作用………… (374)

二、捕捉市场信息的方法………… (377)

第三节 信息技术与企业现代化战略管理………… (380)

一、什么是信息技术………… (380)

二、信息技术在企业现代化管理中的作用………… (383)



第一章

企业发展战略概要

对没有战略的企业来说，就象是在险恶的气候中飞行的飞机，始终在气流中颠簸，在暴风雨中穿行，最后很可能迷失方向。

——〔美〕阿尔温·托夫勒

企业作为现代社会的经济实体，为了进行生产，必须占有市场和争夺市场。不论是资本主义社会，还是社会主义社会，企业之间都存在着竞争，在竞争中都有个生存、发展和消亡的问题。国内外许多事例证明，在同样的社会环境和资源条件下，有的企业经营日胜一日，有的则倒闭破产，其关键不在于企业资源的多少和优劣，而在于企业领导者是如何利用这些资源。也就是说，企业领导者有没有战略头脑，能不能进行“战略性管理”，是决定企业兴衰荣枯的关键所在。企业不在大小，条件不论好坏，只要有了善于进行战略决策和战略性管理的企业家，就能使企业面貌发生根本的变化。

对于企业的领导者来说，企业的生存、发展、竞争以至衰亡是其工作中最棘手和不可避免的问题。企业的环境虽然复杂，工作虽然艰难，但企业的经营及竞争是有客观规律可循的。企业的成败取定于能否按客观规律来选择它的发展战略和实施策略。所

以说，在企业领导者所面临的各种问题中，最令人困惑的就是如何预见未来和把握机会，以及从全面、整体、长远上制订发展战略和策略。这就是如何进行战略管理的问题，也就是要研究战略管理的根本原因。

第一节 企业发展战略的涵义及战略职能

一、什么是企业发展战略

战略一词来自希腊文，是军事用语，即指挥战争全局的计划和策略，其原意为：“将军的所做所为”。也就是说，是将军的艺术，是军事首脑为了争取战争的胜利，部署并运用军事手段的艺术。后来把战略扩展到政治、经济各个领域，在50年代一些管理学家开始研究企业的战略，到70年代才广泛运用到管理中来。在企业经营中，为了企业的长远发展和生存的目的，根据环境的变化和企业能力，分配企业资源的过程就叫做经营战略。这是关系到企业全局和长远发展的战略规划，是企业最高经营者的根本任务。因此，可以说，经营战略是企业家的艺术。当今世界上有名的企业家亨利·福特（H·Ford）、艾尔弗雷德·斯隆（A·p·sloan）、托马斯·沃森（T·Watson）、皮埃尔·杜邦（P·Dopnt）、松下幸之助、本田宗一郎等人都是以自己独到的经营艺术，使自己的企业长期保持了旺盛的生命力。企业的经营发展战略论，也可以说是成功的企业战略实践论。

企业发展战略是对关系到企业发展的全局与长远利益的，对企业的最终成就和生死存亡问题起决定性作用的筹划。一个有效的企业发展战略，能很好地调动和分配企业资源，采取独特可行而又相对优于同行业的行动，使企业更好地成长与发展。而一个差的企业发展战略，或者就根本没有发展战略的企业，将使企业遭受挫折与失败。所以，从管理角度来说，企业发展战略就是在

社会主义商品经济条件下，为求得企业的生存与发展，从总体和长远出发，对企业发展的方针政策从经营方向、产品结构、奋斗目标、特色优势、经营策略、业务范围和资源分配等方面所做的决策和谋划。企业发展战略是经过一系列的战略决策，对企业发展的战略领域、战略目标、战略政策、战略计划等方面做出的确定。

1、战略决策

战略决策是指以企业周围可能发生的最重要的环境变化为依据，决定企业发展的大方向，以及经营的大致范围。它根据企业的资源潜力，未来的问题和机会，研究企业主要的行动方向，强调的是长远的效果，而不是着眼于个别工作的效率。

2、战略政策

战略政策一般是指按照企业的总方向来决定企业生存与发展的总政策。它是对企业战略的阐明和深化，如产品政策、投资政策、开发政策、价格政策等等。

3、战略领域

战略领域也可称为战略任务，是企业的经营发展领域。也就是影响企业生存发展的企业经营方向与产品结构，它选择的正确与否，关系重大。

4、战略目标

战略目标是指影响企业发展总方向和生存成长的目标，也即目标管理中的最上层的企业整体目标。它主要是阐明企业要达到的目的。

5、战略计划

战略计划它是指决定企业总体行动和未来发展的兴衰存亡的计划。它规定了达到战略目标的行动步骤，说明在战略政策规定内如何达到目标，确定行动的进程。

总之，企业发展战略是企业在其特定环境中，运用所拥有的