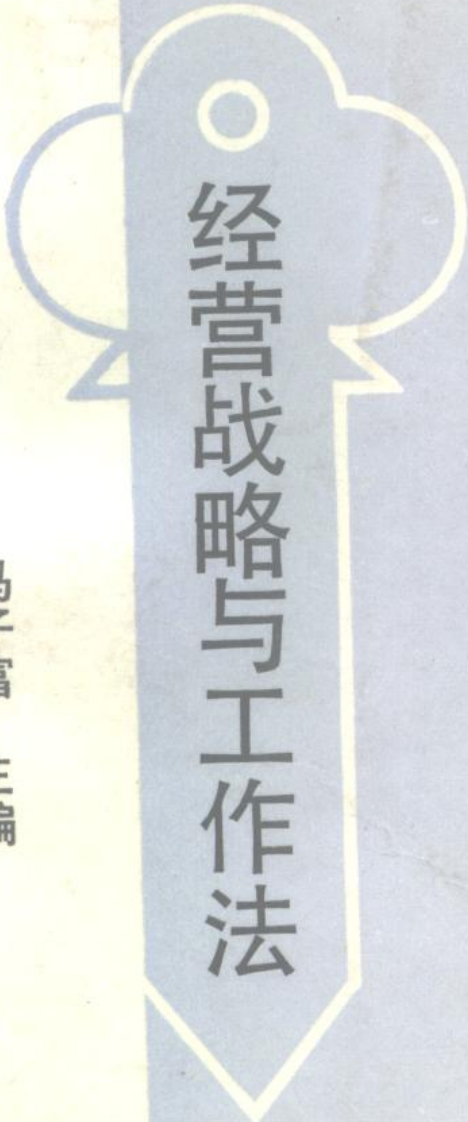


明星企业家丛书之一



经营战略与作法

马子富 主编

中国城市经济社会出版社

明星企业家丛书之一

经营战略与作法

马子富 主编

2005-11

中国城市经济社会出版社

经营战略与工作法

中国生产力经济学研究会中青年分会编

*

中国城市经济社会出版社出版发行

(北京东城区西总布胡同64号)

新华书店经销

铁道标准化怀柔印刷厂印刷

开本: 787×1092毫米1/32 印张 8.25 字数180千字

1990年10月第一版 1990年10月第一次印刷

印数: 0,001—2020

ISBN7—5074—0404—8 / F·097

定价: 4.4元

《经营战略与工作法》编辑委员会

主 编 马子富

副主编 杨小泽 曹广明 由国栋

苑留增 张汉亚

编 委 (以姓氏笔划为序)

马子富 由国栋 庄河水

张汉亚 张连城 杨小泽

杨淑琴 苑留增 曹广明

樊济贤

前 言

在中国共产党十一届三中全会以来的路线、方针、政策的指引下，在坚持以经济建设为中心，坚持四项基本原则，坚持改革开放的实践中，涌现出一大批具有强烈的社会责任感和事业心、勇于开拓、锐意改革的优秀企业家。

为了广泛宣传做出杰出贡献的企业家，推广他们的企业管理经验，进一步提高企业的现代管理水平，深化企业改革，为振兴中华贡献力量，中国生产力经济学研究会中青年分会约请国家计委、农业部、中国社会科学院、中国工运学院、福建省龙海县工交干校等单位的编研、管理人员编写明星企业家丛书，拟分册出版。

本丛书第一册为《经营战略与工作法》。书中阐明了经营战略的基本理论问题，介绍了国内外专家、学者和企业家在制定和实施经营战略方面的经验；书中对原国家经委推广的现代管理十八法作了介绍，又收录了在深化企业改革中创造出来的10种企业管理新方法。这些方法对于建立具有中国特色的社会主义现代化管理体系，全面提高企业素质，进一步深化企业改革，将会起到积极的推动作用。

为了做到理论与实践相结合，使读者对经营战略与工作法加深理解，我们介绍了全国部分著名企业家的先进事迹和管理经验。他们所实行的经营战略与工作法，既是他们成功

经验的总结，也是中国企业家的共同财富。我们希望读者能从中得到启迪。

本书编写过程中，曾参考了国内外有关著作、文章，在此向原作者表示谢意。

编 者

1990年3月于北京

目 录

前言	(1)
企业经营战略简论	(1)
现代管理十八法简介	(17)
价值工程	(17)
网络计划技术	(18)
系统工程	(20)
全面质量管理	(22)
优选法	(23)
ABC管理法	(24)
目标管理	(25)
看板管理法	(26)
经济责任制	(27)
市场调查与预测方法	(28)
企业决策常用方法	(29)
全面计划管理	(29)
滚动计划	(30)
线性规划	(31)
成组技术	(31)
全员设备管理	(32)
全面经济核算	(33)
量、本、利分析	(33)
企业管理新方法简介	(36)
三大民主工作法	(36)
模拟市场运行法	(48)

全控管理工作法·····	(59)
全方位优化管理法·····	(62)
三标三效管理法·····	(64)
企业优化管理法·····	(67)
满负荷工作法·····	(71)
群体经营工作法·····	(74)
六个优管理法·····	(78)
第一要素工作法·····	(82)
勇于开拓 造福中华	
——记广东省裕华实业公司总经理区鉴泉·····	(85)
水乡皮鞋王的风格	
——记苏州达胜皮鞋总厂厂长肖水根·····	(91)
农村“特区”的领路人	
——记天津市大邱庄农工商联合总公司总经理禹作敏 ·····	(97)
牟平新星	
——记山东省牟平县新牟国际企业联合总公司总经理 常宗琳·····	(102)
从田野走向世界	
——记浙江省杭州万向节厂厂长鲁冠球·····	(107)
花炮交响曲	
——记江西省万载县黄茅出口花炮厂厂长辛胜发 ·····	(113)
立足当前 放眼未来	
——记北京市北方企业总公司总经理左权·····	(120)
汽车暖风机之王	
——记北京市汽车暖风机厂厂长杨印环·····	(131)

眼镜之乡的新目

——记江苏省镇江眼镜总厂厂长吴斌荣……………（137）

不尽欢笑壶中来

——记江苏省宜兴紫砂工艺二厂厂长史俊棠…（146）

勇于进取的人

——记绍兴柯桥轻纺机械总厂厂长盛荣虎
……………（153）

变废为宝的建设者

——记浙江省余姚冶炼总厂厂长诸建平……………（160）

有胆有识才有路

——记湖南省邵东县铬黄厂厂长黄新政……………（168）

崭露头角的女企业家

——记湖南省邵东县缸套厂厂长赵满珍……………（175）

追月的深山凤凰

——记广东省梅州市雁洋自行车零件厂厂长谢耀文
……………（179）

高瞻远瞩 集体致富

——记广东省南海县上元建筑陶瓷厂厂长霍根华
……………（186）

沃野上腾起的一颗明星

——记四川省德阳市柏隆丝织厂厂长陈尔福…（193）

追求

——记福建省龙海县九湖乡塑料厂厂长王长生（203）

巾帼英豪心灵美

——记福建省龙海县石码塑料包装印刷厂厂长王春莲
……………（208）

小厂长扛大旗

——记福建省龙海瓷厂厂长王友朋…………… (214)

负重行走 险中求胜

——记福建省龙海造纸厂厂长高溪树…………… (222)

敢问路在何方

——记福建省龙海县海新饲料厂厂长蔡土木… (231)

化工厂之魂

——记山东省平阴第二化工厂厂长魏庆喜…… (239)

艰苦创业的建设者

——记山东省平阴县旧县乡建筑公司经理张克广
…………… (245)

后记…………… (251)

企业经营战略简论

马 子 富

战略一词，是军事术语。顾名思义，是指战争的方略，即对战争全局的筹划和指导。在战争中，军事家要依据敌对双方军事、政治、经济、地理等因素，考虑到战争全局的各方面、各阶段之间的关系，制定出长远的规划。这样，才能取得战争的胜利。现在“战略”一词的使用范围扩大了，泛指重大的、带全局性或决定全局的谋划。

市场如同战场，企业家与军事家一样，也必须有战略头脑。据说，外国一些经营成功的企业家都十分重视经营战略。有的还把中国古代的《孙子兵法》等军事著作中的战略战术用到企业竞争当中去，颇有成效。在我国，对企业经营战略的研究与运用也越来越引起人们的重视。过去，在旧的经济体制下，搞的是产品经济，企业没有自主权，计划由国家下达，原料由国家提供，产品由国家包销，企业实际上是国家的附属，用不着考虑经营战略问题。党的十一届三中全会以来，实行了对外开放，对内搞活的方针，搞有计划的商品经济，计划经济与市场调节相结合，企业逐渐成为相对独立的经济实体，成为自主经营、自负盈亏的社会主义商品生产者和经营者。企业实现了由单纯生产型向生产经营型的转变，这使企业增加了活力。同时，企业家必须认真考虑经营战略的问题。本文将探讨有关企业经营战略的几个问题。

一、企业经营战略的重要性

经营战略是企业的立身之本，关系到企业的生存和发展。对于企业来说，有经营战略和没有经营战略是截然不同的。有些企业制定了正确的经营战略，立足当前，想到长远，就使企业兴旺发达，经久不衰。而有些企业由于没有经营战略或经营战略不正确，虽然有时也能红火一阵子，但不能适应环境的变化，在激烈的市场竞争中败下阵来，甚至不得不宣布破产。这样的事例是屡见不鲜的。

通过制定和实施企业经营战略，能够更好地统一全体职工的思想。企业党委、行政和工会都为实现企业经营战略而努力，有利于互相配合，团结协作。全体职工有了明确的奋斗目标，心往一处想，劲往一处使，能够更好地调动起职工的积极性和创造性，使每个人都胸怀全局，立足本职，为企业的发展贡献力量。

在企业经营战略的指导下，统筹规划，合理布局，协调企业的各项工作，可以进一步完善企业经营承包责任制，推动企业深化改革。

企业经营战略是在国家宏观战略发展规划和本地区经济发展战略的指导下制定的。制定并实施企业经营战略对于调整产业结构，合理配置资源大有好处。企业经营战略的实现可以对本地区经济发展战略的实现以及国家经济发展规划的实现起促进作用。

总之，企业经营战略不是可有可无的，是非有不可的。有了经营战略，就有了长远目标，就有了奋斗的方向，企业就有了生存和发展的希望。

二、企业经营战略的定义及特点

对一个概念下定义，就要对这个概念的内涵和外延作出

确切而简要的说明。由于人们看问题的角度不同，对同一概念会有不同的定义。对企业经营战略所下的定义也是如此。在这里，没有必要去罗列全部定义，我们只介绍几种：

许统邦在《中国企业管理百科全书》中给经营战略所作定义：为实现企业的经营目标，按照企业的经营方针，通过对企业内部条件和外部环境的分析而制定的较长期的全局性的战略决策。①

中国工业科技管理大连培训中心编的《企业战略与政策》一书中说：企业战略是确定长远的主要任务，以及为完成这一任务而采取的主要行动。②

金周英在《经营管理与诊断》一书中认为：经营战略是指为了实现经营目的，为了企业的长远发展和生存，通过预测经营环境，评价企业现有的能力和潜在的能力，寻求最适合本企业的产品、市场机会和经营形态，进而分配企业资源的过程。③

在日本被尊称为“战略先生”的大前研一在《企业家的战略头脑》一书中指出：什么是经营战略？它与经营计划的区别是什么？简言之，经营战略就是如何实现竞争优势。公司战略就是以最有效的方式努力提高公司相对于它的竞争对手的实力。战略是针对经营环境中的各种作用力，为使自身力量最大化的一种行动计划。一个好的经营战略，是公司在可接受的代价下，获得比竞争对手更强大的基础。寻找这条道路是战略家的真正任务。④

美国著名管理学家迈克尔·波特先生的观点与大前研一相似。他写的一本书名叫《竞争战略》，这本书被美国《幸福》杂志标列的500家大企业的经理、咨询顾问和证券分析家视为必读的“圣经”。他认为竞争战略是公司为之奋斗的

一些目标与公司为达到这些目标而寻求的方法的结合物。

从上面列举的几个定义中，我们可以看出，企业经营战略具有三个特点：第一，长期性，经营战略规定了企业的中长期规划，一般为5至10年，不是指一年的年度计划或三年的短期计划。第二，全局性，经营战略不是企业单项经营活动的计划，而是综合企业各项活动所形成的整体规划。经营战略对企业的各项工作起统率和协调作用，它象鱼网上的纲，纲举目张。第三，可行性，即实践性。如果一个经营战略不可行，那就等于没有经营战略。企业家制定经营战略要讲科学，不能沉醉于天方夜谭式的神话世界里，而是要面对现实，预测未来，制定切实可行的决策或规划。

我们认为，没有必要给企业经营战略下一个统一的定义，只要理解其基本精神就可以了。

三、企业经营战略的类型及内容

由于对企业经营战略所下的定义不同，对于企业经营战略类型的划分和内容的确定也不相同。

许统邦把企业经营战略分为综合战略（也叫做总体战略）和分战略。他认为，企业的综合战略是根据企业所处的环境和经营目标而确定的总的行动方向。综合战略分为3种基本类型：

1. 紧缩战略。企业在原有经营领域中处于不利位置，又无法改变这种情况时，逐渐收缩甚至退出原有经营领域，收回资金，另找出路的一种战略。

2. 稳定战略。企业在原来经营领域中逐步取得优势地位，内部条件和外部环境又没有发生重大变化的一种巩固成果，维持现状的战略。

3. 发展战略。企业已稳定于所处的经营领域，取得优势，可以积极扩大经营规模和实行经营多样化，以促进企业发展的一种战略。

他还指出，一个企业有时采用其中一种，或同时采用两种以至3种战略的组合。例如，可能紧缩一种产品，稳定一种产品，发展一种产品。

分战略是指为保证总体战略的实现在各个生产经营领域内分别采用的战略，包括产品战略、市场战略、财务战略、组织战略和人事战略等。不同类型的总体战略，必须有不同的分战略与之适应，以保证总体战略的实施。⑤

金周英认为，经营战略的内容，根据战略所涉及的范围和水平，划分事业构成战略、产品市场战略、经营形态战略和经营职能战略。

事业构成战略是指选择对企业的长远发展和生存最为有利的事业领域和事业组合。这是经营战略中最基本的内容。

产品、市场战略是有关现有产品、市场的位置和如何开发新产品、新市场的决策。

经营形态战略是通过对经营形态进行革新，以提高企业的素质。

经营职能战略，运用研究开发、销售、生产、财务、人事、组织方面的经营职能，使经营管理系统更有效地适应外部环境的变化，以利于实现企业的总目标。

迈克尔·波特把竞争战略分为三种类型：

总成本领先战略，是在一产业中以低成本取得一个领先的地位，并按照这一基本目标采用一系列专门的方针。

差别化战略，是将产品或公司提供的服务差别化，树立起一些全产业范围中具有独特性的东西。创名牌或“拳头产

品”就属于这类。

专一化战略，是主攻某个特殊的顾客群，某产品线的一个细分区段或某一个地区市场。例如，童装厂专门生产童装就是专一化。

当然，对企业经营战略的类型和内容还有一些分法，我们就不一一列举了。

四、企业经营战略的制定

制定企业经营战略的程序大体分为三个步骤：分析企业外部环境和内部条件；提出并论证经营战略；确定经营战略并制订实施方案。

深入分析企业外部环境和内部条件，是制定正确的经营战略的前提。

在分析企业外部环境时，要特别注意分析企业的顾客、企业的竞争者和企业的联合者。有人把企业的外部环境分为三类：第一类是资源供应者与顾客，这里的资源包括人、财、物三种。第二类是与本企业争夺供应者和顾客的竞争者。例如，竞争者的实力，包括人力、财力和技术，产品种类、质量和所占市场份额，竞争者的战略变化及发展趋势等等；第三类是对供应者、顾客及竞争者产生影响的其它环境因素。例如，国家的法令、政策，国民经济发展规划、产业结构的调整、人口的数量及构成，国际环境包括国际竞争者、国际形势的发展变化对经济的影响，外国的风俗习惯及对产品的需求等等。

在分析环境因素时，不能平均使用力量，要注意找出那些影响企业经营较大的关键因素。不同类型的企业，其关键因素也不相同。从经济部门来看，工业企业、农业企业、交

通运输企业、商业企业、建筑企业、旅游企业、金融企业，其关键因素各不相同。在同一经济部门中，不同产业和行业的因素也不相同。例如，在工业企业中，制造业和采矿业就有很大的不同。制造业比较注重资金来源、原材料供应、产品销售及新技术、新工艺等对企业的影响。采矿业比较注意资源储量、品位、开采的难易程度等因素。农业企业要考虑产前、产后服务，机械化程度，还要考虑水源、气候等条件。交通运输企业比较注重道路、运输工具及货源。商业企业除了考虑货源、商品质量、价格外，还要考虑到人口的数量及构成，人们的消费水平。建筑企业要考虑建筑材料和施工单位的情况。旅游企业要考虑景点位置、旅游设施及中外旅游者的情况，连机票价格的高低、国际政治环境的变化都可能成为影响旅游企业的关键因素。金融企业注重资金来源和贷款对象的还本付息能力。需要指出的关键因素很多，我们在这里不过是举几个例子罢了。

在对企业外部环境的分析中，不但要看到目前的情况，更要预测今后的发展趋势。这种预测不是凭空想象，要有客观的可靠的数量分析，根据这些分析来确定战略。

对企业内部条件的分析，主要应包括：本企业产品的质量、数量及消耗水平；开发新产品的能力；设备、工艺技术水平；所占市场份额、经济效益和社会效益；本企业人员素质和组织机构、本企业的管理制度等等。在与同一产业的竞争者进行比较的过程中，找出本企业的优势和劣势。要发挥优势，增强实力，克服劣势。人们常讲“扬长避短”，我们认为对于企业来说，应“扬长补短”，光是回避是不行的。如果一个企业缺乏技术骨干力量，只是借用其他单位的技术力量还不够，还应该进行智力投资，培养自己的技术骨干力