

现代企业战略学

何 伟 聂德林 主编



现代企业战略学

主编 何 伟 聂德林

副主编 陶骏昌 李宗凌 鲁大生 张国庆

中国人民大学出版社

现代企业战略学

主编 何伟 聂德林

•

中国人民大学出版社出版发行

(北京海淀路39号 邮码 100872)

中国人民大学出版社印刷厂印刷

(北京鼓楼西大石桥胡同61号)

新华书店经销

•

开本: 850×1168毫米32开 印张: 9.25

1991年4月第1版 1991年4月第1次印刷

字数: 230 000 册数: 1—5 000

•

ISBN 7-300-01074-1

F·303 定价: 3.85元

前 言

战略是一个非常古老的军事术语，过去主要在军事上使用。毛泽东同志早在1936年所写的《中国革命的战略问题》一书中指出：“凡属带有要照顾各方面和各阶段的性质的，都是战争的全局。”^①一个世界可以是战争的一个全局，一个国家可以是战争的一个全局，一个地区、一个独立作战的方面，也可以是战争的全局。所以，战略是带有全局性的问题。二次世界大战后，战略这一术语逐步被运用到经济方面来，涉及到经济全局的问题就称为战略。一个企业虽然是微观经济，但它也有全局性的问题，如事关企业的全局利益、长远利益、根本利益，所制定的经营目标以及谋略取胜的方针，也属于企业战略。企业战略在企业经营上占有很重要的位置。一个企业的战略选择的正确与否，直接决定着企业的兴旺与衰败。一个精明的企业家，要想办好企业，出奇制胜，必须根据企业外部条件和内部情况，审时度势的制定本企业的战略，才能立于不败之地和长盛不衰。从世界各地看，凡是成功的企业，都有一个正确的经营战略，没有哪一个企业因为选择了错误的战略而不失败。因而战略对于企业来说是属于生死存亡的问题，应引起企业家高度重视。

我国从改革开放以来，也将战略这一术语逐渐引用到经济方面来，如制定全国经济社会发展战略，一个行业，一个地区或一个部门的发展战略，以及企业的发展战略。其中尤其是企业战略，虽

^① 《毛泽东选集》第1卷，人民出版社1952年第1版，第159页。

然已引起企业家广为关注，但对广大企业职工说来还是比较陌生的。一是我国过去大多数国营企业属于生产型，不属于经营型。企业的主要任务是完成国家下达的生产计划，它们都是隶属于政府各个部门，只是执行者，不是经营者，无有经营自主权，从而就不需要选择经营战略，即使自己选择战略也不起作用；二是商品经济不发展。在旧的经济体制下，企业的生产要素来源，主要依靠政府的计划供应和调拨，不经过市场。因而企业就感受不到竞争的压力，所以就不必要、也没有权力选择自己的经营战略；三是在旧的经济体制下，国家对企业是统负盈亏，企业既不负盈也不负亏，即便是企业亏损了，也不需要企业负责，企业也就无权改变经营方向。所以，在旧的经济体制下，企业是无战略可谈的。

改革开放以来，企业要成为一个独立经营、自负盈亏、自我改革、自我发展的相对独立的商品生产者和经营者，在逐步实行政企职责分开，职权分离的情况下，企业有了较大的自主权，市场的情况对企业有较大的影响。在这种情况下，企业家的战略决策，对企业来说就是生死攸关的大事情。如果企业家选择的战略是正确的，符合内部条件和外部环境，企业就可以发展壮大，立于不败之地。如果选择了错误的战略，企业就不能顺利发展，甚至会破产倒闭。因而企业战略的选择，会决定企业的命运，一定要高度重视，认真对待，慎重选择，决不可掉以轻心，贻误时机，后患无穷。

正因为战略决策对企业以及企业家有这样重要的作用，我们特编写了《现代企业战略学》一书，奉献给全国企业家，希望他们能有暇读一读。本书为他们提供了企业选择战略的各种思路，指出制定战略应注意的各种问题，论述了各个方面战略在企业战略中的地位和作用，以及它们应包括的具体内容。所有这些论述，都力求通俗易懂，通过具体事例来加以说明。尽量使其适应大、中、小不同类型的企业的需要，为不同层次的企业家提供参

考，这也算是我们为我国企业的发展，尽了一点微薄之力吧。另外，本书也适应大专院校的经济管理和企业管理学生、研究生、职大、业大和在职干部自学的需要。

本书在编写过程中，参考了有关的著作，吸收了这方面的科研成果，利用了一些资料，在这里就不一一例出，我们向他们表示感谢。

由于我们的水平不高，知识有限，再加上时间比较仓促，书中如有不足之处，我们虚心等待读者对我们的批评指正。

何 伟

1990年7月于中国人民大学林园

目 录

第一章 绪论	(1)
第一节 企业战略研究的兴起	(1)
一、企业战略理论的产生.....	(1)
二、70年代的“战略热”.....	(3)
三、中国企业战略研究的进展.....	(4)
四、本书的主要特点.....	(6)
第二节 企业战略研究的对象	(8)
一、企业战略及其特征.....	(8)
二、企业战略体系及其层次.....	(14)
第二章 企业总体战略	(22)
第一节 企业总体战略的构成	(22)
一、战略指导思想.....	(22)
二、战略目标.....	(23)
三、战略重点.....	(25)
四、战略对策.....	(27)
第二节 战略管理	(28)
一、战略管理概述.....	(28)
二、战略管理研究的现状与发展动向.....	(30)
三、战略制定.....	(33)
四、战略执行.....	(35)
五、战略控制.....	(40)
六、战略修订.....	(42)

第三章 企业家的战略意识和战略观念	(44)
第一节 企业家的战略意识	(44)
一、企业家必须具有战略意识	(44)
二、企业家的战略意识体系	(46)
第二节 企业家的战略观念	(52)
一、企业家必须具有战略观念	(52)
二、企业家的战略观念体系	(53)
第四章 企业家的战略决策	(62)
第一节 战略决策及其依据	(62)
一、战略决策的含义	(62)
二、战略决策的特征	(65)
三、战略决策的依据	(68)
第二节 战略决策的基本要求	(70)
一、把握住决策目标的准确性	(70)
二、坚持决策主体的群众性	(72)
三、提高企业家的决策素质	(75)
第三节 战略决策的一般程序	(76)
一、提出问题	(76)
二、确定目标	(77)
三、制定方案	(78)
四、评估选优	(80)
五、实施追踪	(81)
第五章 市场战略	(85)
第一节 市场战略环境	(85)
一、什么是市场战略环境	(85)
二、分析市场战略环境的意义	(86)
三、企业和战略环境的关系	(88)
第二节 国内市场战略	(90)

一、市场细分化	(90)
二、市场细分化战略	(92)
三、市场战略的选择	(94)
四、市场定位	(95)
第三节 国际市场战略	(96)
一、开拓国际市场的意义	(96)
二、打入国际市场的战略	(97)
三、转移国际市场的战略	(100)
第六章 竞争战略	(105)
第一节 竞争与竞争规律	(105)
一、竞争是商品经济的产物	(105)
二、竞争是经济发展的动力	(106)
三、优胜劣汰是竞争的规律	(108)
第二节 竞争策略	(110)
一、知己知彼正确妙算	(110)
二、掌握时机争取主动	(110)
三、适应需要贵在创新	(111)
四、扬长避短发挥优势	(113)
第三节 竞争战略	(113)
一、战略在竞争中的地位	(113)
二、竞争战略的重要支柱	(114)
三、竞争的道德和法律	(117)
第七章 产品质量战略	(118)
第一节 产品质量对企业的意义	(118)
一、产品质量是企业的生命	(118)
二、产品质量是企业的形象	(119)
三、产品质量是不断提高企业经济效益的重要 条件	(120)

四、创优质名牌产品是企业长盛不衰的重要保证	(120)
第二节 产品质量的战略模式	(122)
一、产品功能战略	(122)
二、产品性能战略	(124)
三、产品使用寿命战略	(126)
四、产品经济性战略	(127)
五、产品外观战略	(130)
六、产品包装战略	(131)
第三节 产品质量的战略管理	(132)
一、质量战略管理的基本模式	(132)
二、质量战略管理的基本内容	(134)
第八章 价格战略	(137)
第一节 价格战略的目标和类型	(137)
一、价格战略实施的条件	(137)
二、价格战略目标	(138)
三、价格战略类型	(140)
第二节 价格战略的选择	(142)
一、高档商品价格战略选择	(142)
二、中档商品价格战略选择	(143)
三、低档商品价格战略选择	(143)
四、新产品价格战略选择	(144)
五、滞销产品价格战略	(145)
第三节 产品定价策略	(145)
一、产品定价策略的依据	(146)
二、需求弹性定价策略	(147)
三、心理价格策略	(149)
四、折扣价格策略	(150)

五、差别定价策略	(151)
第九章 新产品开发战略	(152)
第一节 新产品开发的特征和方向	(152)
一、新产品开发的特征	(153)
二、产品以新取胜	(155)
三、新产品开发方向	(157)
四、新产品开发程序	(158)
第二节 新产品开发的战略类型	(160)
一、领先型开发战略	(160)
二、追随型开发战略	(161)
三、替代型开发战略	(163)
四、惰性型开发战略	(163)
五、混合型开发战略	(164)
第三节 产品寿命周期及其应用	(164)
一、产品寿命周期	(164)
二、产品寿命周期的延长	(166)
三、新产品的储备与投放	(167)
第十章 多种经营战略	(170)
第一节 多种经营战略及其分类	(170)
一、多种经营战略的含义	(170)
二、多种经营战略的分类	(173)
三、多种经营战略的意义	(176)
第二节 决定多种经营战略的因素	(178)
一、决定多种经营战略的外部因素	(178)
二、决定多种经营战略的内部因素	(181)
第三节 多种经营战略的选择	(184)
一、选择的原则	(184)
二、选择的程序	(186)

三、战略的实施	(188)
第十一章 人才战略	(191)
第一节 人才在企业中的地位和作用	(191)
一、企业人才的定义	(191)
二、人才是企业的宝贵财富	(193)
三、企业家要树立正确的人才观	(194)
第二节 企业人才战略的制定与实施	(196)
一、制定实施企业人才战略的指导思想和基本 方法	(197)
二、人才开发与培训战略	(197)
三、人才使用战略	(202)
四、人才战略的组织实施	(205)
第十二章 企业成长战略	(207)
第一节 企业成长与规模经济	(207)
一、企业成长的条件	(207)
二、企业成长的动力	(209)
三、使企业永葆青春	(209)
四、适度规模经济	(212)
第二节 企业成长战略类型与选择	(218)
一、密集型成长战略	(218)
二、一体化成长战略	(219)
三、多样化成长战略	(220)
四、生产要素的优化组合	(222)
五、企业成长战略模式的选择	(224)
第十三章 科技战略	(226)
第一节 科学技术是生产力	(226)
一、什么是科学技术	(226)
二、科学技术是生产力	(228)

三、科学向生产力的转化	(231)
第二节 科技战略的选择和制定	(232)
一、企业科技战略模式的选择	(232)
二、企业科技战略目标的确定	(234)
三、企业技术结构的设计	(236)
第三节 科技战略的指标体系	(239)
一、新技术节约劳动量的确定	(241)
二、技术水平的计算	(243)
三、技术进步对产值增长速度的贡献	(244)
四、技术进步对新增产值的贡献	(245)
五、技术进步对劳动生产率增长速度的贡献	(246)
六、技术改造年效益指标	(247)
第十四章 企业文化战略	(249)
第一节 企业文化战略的作用和特点	(249)
一、企业文化战略的概念	(249)
二、企业文化战略的地位和作用	(252)
三、企业文化战略的特点	(255)
第二节 企业文化战略的构成	(257)
一、企业文化战略的指导思想	(257)
二、企业文化战略的目标	(259)
三、企业文化战略的重点	(261)
四、企业文化战略的措施	(264)
第十五章 小企业发展战略	(267)
第一节 小企业发展战略的意义	(267)
一、战略学意义上的“小企业”概念	(268)
二、小企业的地位和作用	(268)
三、小企业发展战略的意义	(270)
第二节 小企业发展战略的类型	(271)

一、资源导向型战略	(271)
二、产业结构导向型战略	(272)
三、依附型战略	(274)
四、在“夹缝”中求发展的战略	(274)
五、联合竞争型战略	(275)
第三节 小企业发展战略的制定与实施	(277)
一、正确选择发展目标与战略模式	(277)
二、采取适合小企业特点的方法和手段	(279)
后 语	(281)

第一章 绪 论

把“战略”这一原属军事理论中的用语引入企业的经济活动中来，乍听起来好象是一件怪事。企业是经济组织，而不是军事组织，与战略有何关系？本书不仅使用了战略这一概念，而且把企业的经济活动都上升到战略的高度来认识，有必要吗？因为企业战略理论才形成不久，而企业战略学也才刚刚出现，是一门新兴的学科，与人们见面的机会不多。因此，本章作为全书的首篇，有必要回答下面的问题：企业战略研究是怎样兴起的？中国企业战略研究的进展如何？我们编著这本书有哪些主要特点？企业战略及其特征是什么？企业战略体系是怎样的？

第一节 企业战略研究的兴起

一、企业战略理论的产生

企业战略理论是生产社会化和商品经济进一步发展的必然产物，是信息时代的必然产物。从时间来看，它萌芽于本世纪30年代，形成于六、七十年代；从国家来看，它产生于经济发达国家；从传播的范围来看，无论是经济发达国家还是发展中国家，正在日益广泛地应用。

最早把战略思想引入企业经济中来的是美国经济学家切斯特·巴纳德。他在其代表作《经理的职能》（1938年出版）一书中，说明企业是一个由物质的、生物的、个人的和社会的几方面因素构成的综合系统，并开始运用战略因素这一思想对企业诸因

素以及它们之间的相互影响进行分析。

但是巴纳德的研究成果并未形成企业战略理论，甚至连企业战略理论的框架也没有形成。直到本世纪60年代才出现企业战略理论的框架。1962年，美国企业经营史学家钱德勒出版了《战略与结构：工业企业史的考证》。他在这本著作中给企业战略经营所下的定义是，决定企业的长期基本目标与目的，选择企业达到这些目标所循的途径，并为实现这些目标与途径而对企业重要资源进行分配。钱德勒的企业经营战略概念着重于企业成长方法和资源管理，并没有对企业战略本身进行具体分析。他的主要贡献是：为企业战略研究开辟了道路，奠定了基础。随后，1965年美国学者安索夫出版了《企业战略论》，同年，安东尼出版了《计划与控制系统：一个分析框架》。他们在自己的著作中把企业战略理论的研究向前推进了一大步。

这个时期经济战略理论的研究者们认为，企业战略必须沿着严密的逻辑步骤有序地进行。这些步骤和程序包括战略环境分析、战略目标设定、战略方案的拟定、评价与选择，以及战略计划的实施与反馈系统控制等等。他们不仅对企业战略的诸方面进行了较为系统的研究，而且提出了制定战略的逻辑程序图，如图1—1所示。

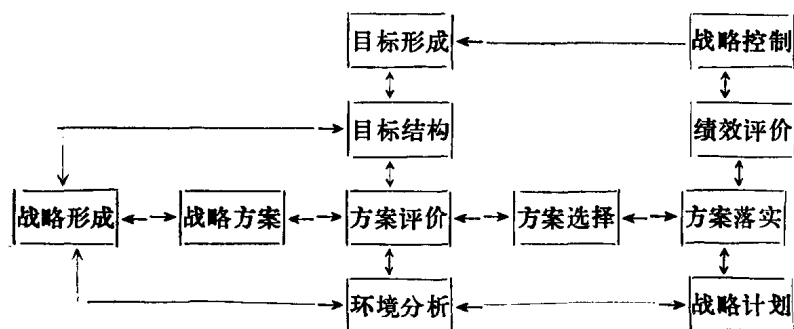


图1—1 战略计划逻辑程序图

这个时期，可以说企业战略理论的基本框架形成了。正如哈佛商学院教授波特所说，60年代的研究成果为企业战略管理建立了框架。

与美国相比，日本对企业战略的研究虽然起步稍迟，但是他们追赶的速度却相当快，并且在实践中结合日本的特点乃至各自企业的特点很快得到广泛的应用。日本企业界有所谓：索尼的“驯马战略”、松下的“集优战略”、本田的“反求战略、丰田的“反思战略”、三井的“大网战略”等等。这些都是他们各自企业得以发展的重大战略决策，也是这些企业发家兴隆的一大关键。美国东亚研究所所长沃克对日本的企业经营曾作过如下的评价：西欧各国以至美国，过分注重眼前利益，不象日本那样重视长远经营战略，因而失去了与日本竞争的持久能力。况且，日本与西欧各国的企业战略决策的方式也不相同。日本是“动车组”型决策，节节都有动力，层层都参与决策，而西方企业只靠上层人物的个体决策，属于“蒸汽机车”型决策，只有车头有动力，而后面的车辆只是被动运行。

二、70年代的“战略热”^①

70年代是企业经营环境剧烈动荡时期，同时也是企业战略研究的鼎盛发展时期，使企业战略理论趋于成熟。这个时期，由于理论研究逐步转向实际应用，大大拓宽了研究的内容，进一步延伸了研究的层次，也比较广泛地开发了战略管理的研究方法，并吸引了越来越多的管理学家和经济学家研究各种经济战略，因而出现了所谓“战略研究热”。这一时期的特点是：

1.企业经营战略受到广泛重视。从理论界到实业界都十分关心研究战略管理问题，出现了大量有关战略、战略计划和战略管

^① 参见黄孟藩、马孜学主编：《外国经济管理的最新趋势》，新华出版社1988年版，第30—31页。