

走上興隆之路——

企業發展戰略概說

●主編 郭振英 副主編 李根長



走上兴隆之路——

企业发展战略概说

顾 问 张载伦

丁家祧

主 编 郭振英

副主编 李根长

中国城市经济社会出版社

责任编辑 程建华

封面设计 李更新

责任校对 张允文

走上兴隆之路—企业发展战略概说

主编 郭振英 副主编 李根长

•

中国城市经济社会出版社出版

(北京复外木樨地北里25号)

北京新华书店总发行 各地新华书店经售

北京广内印刷厂印刷

787×1092 1/32 印张 280千字

1989年3月第一版 1989年3月北京第一次印刷

印数: 1—9000册

ISBN7—5074—00112—X/F.026 定价: 4.90元

编者的话

说起战略问题，人们往往有一种错觉，似乎这只是高层领导者的事，其实，无论是国家、地区还是企业发展都面临战略问题。美国汽车业巨子亚科卡受命于危难之时，选择了企业发展的“撤退”战略，使克莱斯勒汽车公司起死回生，一跃成为美国三大汽车公司之一。这是战略运用成功的范例。

企业发展战略是关于整个企业的生存和发展的总体构想和长远谋划。一个企业只有战略正确，才可能有决策的正确，才可能提高自身内在的发展能力和对外界环境的适应能力，并增强竞争力，取得更大的经济效益。相反，中外也有一些企业因为战略决策失误，在市场竞争中败下阵来，破产或被其它企业兼并。这一切都应验了诺贝尔经济学奖获得者，美国管理学家西蒙的一句名言：“管理的重点在于经营，经营的重点在于决策”。

在我国，商品经济的环境正在发育生成，企业法的出台更增加了企业的忧患意识，面对变幻难测的市场，企业应如何选择技术和产品开发方向，迅速而有效地筹集资金，通过内部资源的优化配置，生产出市场畅销的产品，实现投资收益，这便是企业的管理者需要认真思考和求得答案的发展决策问题。这其中的奥妙全在于决策艺术的把握。

为使企业管理工作者从理论上认识和了解企业发展战略，熟练地操纵这门技术，并在企业中正确地实施，《厂长

经理参考》编辑部编辑出版了郭振英同志主编的《走上兴隆之路：企业发展战略概说》一书，作为本刊的专集奉献给我们的读者。

该书系统地介绍了关系到企业生存和发展的“筹资战略、投资战略、新产品开发战略、人力资源开发战略、市场开拓战略、公共关系战略”等问题，分析评介了日美企业发展战略及对我们企业管理者的启示，有助于企业的领导者进行科学的战略决策。

执笔人

(按分工章次排列)

史哉书	边嘉珏	肖文锋	刘漠瑞
狄 温	刘 青	陈 余	张 影
徐碧琳	李凤山	伍全焕	刘国斌
王维正	焦淑文	郭振英	李限长
吴荣芬	朱维慈	戈晓宇	陈 通
安鹤双	周 铁	张鸿儒	易滑儒
容悦胜			

目 录

第一章 总论	(1)
第一节 企业发展战略及其意义	(1)
第二节 企业根本发展战略	(6)
第三节 国民经济现代化时期的企业发展战略	(12)
第四节 企业发展战略的制定和实施	(20)
第二章 企业战略决策艺术	(22)
第一节 企业战略决策的重要性	(22)
第二节 企业战略决策的原则和程序	(26)
第三章 企业组织战略	(31)
第一节 组织与企业组织	(31)
第二节 发达国家企业内部组织形式	(38)
第三节 我国企业内部组织形式	(43)
第四节 企业组织发展战略和当前的对策	(47)
第四章 企业人力开发战略	(53)

第一节	企业人力开发的意义	(54)
第二节	企业人力开发的内容	(57)
第三节	企业用人与招聘	(67)
第四节	激励理论与方法	(76)
第五节	职工工作评价与奖惩	(82)
第五章	企业筹资战略	(89)
第一节	企业的资金与筹措	(89)
第二节	筹资的必要性和重要性	(94)
第三节	筹资形式	(97)
第四节	筹资战略的制定	(105)
第六章	企业投资战略	(115)
第一节	企业投资的地位和作用	(115)
第二节	国内投资	(118)
第三节	海外直接投资	(127)
第七章	企业产品开发战略	(136)
第一节	产品开发的必要性和产品寿命周期	(136)
第二节	产品开发目标的选择	(140)
第三节	提高产品质量	(145)
第四节	降低产品成本	(150)
第五节	提高产品竞争力	(152)
第六节	抓好产品开发的几项基础工作	(155)
第八章	企业技术开发战略	(159)
第一节	技术开发的涵义	(159)

第二节	技术开发战略的制定·····	(166)
第三节	技术预测·····	(175)
第四节	技术开发的对策·····	(179)
第九章	企业市场开拓战略·····	(183)
第一节	市场开拓战略的意义·····	(183)
第二节	市场选择·····	(186)
第三节	市场发展·····	(193)
第四节	市场竞争·····	(196)
第十章	企业价格战略·····	(205)
第一节	价格的调节作用·····	(205)
第二节	企业价格观念·····	(212)
第三节	企业价格总体目标·····	(217)
第四节	企业价格策略·····	(219)
第十一章	企业海外经营战略·····	(229)
第一节	海外竞争理论·····	(229)
第二节	海外经营战略目标的确定·····	(234)
第三节	海外经营战略措施·····	(243)
第四节	海外经营的障碍和问题·····	(256)
第十二章	企业规模经营战略·····	(262)
第一节	企业规模经营理论·····	(262)
第二节	我国企业规模经营的实证分析·····	(268)
第三节	制定切合国情的企业规模经营战略·····	(275)

第十三章 企业环境应变战略	(289)
第一节 企业外部环境的特点与分类.....	(289)
第二节 企业环境应变目标和定位.....	(300)
第三节 企业对环境影响的对策.....	(309)
第十四章 企业公共关系战略	(316)
第一节 公共关系的地位和作用.....	(316)
第二节 公共关系的工作对象.....	(320)
第三节 公共关系的传播手段.....	(323)
第四节 公共关系战略的实施.....	(330)
第十五章 企业发展的法制战略	(339)
第一节 经济法制是企业发展的必要条件.....	(339)
第二节 法律是企业存在和发展的有力武器.....	(345)
第三节 法律是企业实现权利的前提和保障.....	(351)
第四节 法律顾问是企业发展的参谋和助手.....	(355)
第十六章 日本企业发展战略	(362)
第一节 日本企业的管理体制和组织形式.....	(362)
第二节 日本企业的经营战略.....	(369)
第三节 日本企业的管理战略.....	(376)
第十七章 美国企业发展战略	(389)
第一节 市场开拓战略.....	(389)
第二节 管理体制改革战略.....	(393)
第三节 美国企业经营战略的启示.....	(405)

第一章

总 论

本书的任务是探讨企业整体的和各重要方面的发展战略。目前对于企业整体的以及各重要方面的发展战略的研究和探讨都是刚刚开始,还有待于进一步探索、完善。本章试就企业整体的发展战略提出探讨性意见。

第一节 企业发展战略及其意义

(一) 企业发展战略的涵义

企业发展战略是关于整个企业的、长期的发展决策。它包括企业发展的战略目标和战略措施。毛泽东说:“研究带全局性的战争指导规律,是战略学的任务。研究带局部性的战争指导规律,是战役学和

战术学的任务。”^①企业发展战略是企业战略期间发展规律的反映。

企业发展战略是由企业在战略期间的外部环境、企业自身的条件和情况决定的。企业外部环境就是社会，是一个大系统，企业仅仅是这个大系统所属的一个小系统，对企业来说，社会这个大系统是可控因素，但又是它必须依赖的条件。企业必须适应社会为它的生存和发展所提供的条件，还必须遵守社会所规定的各种限制。只有这样，企业才能健康地生存、顺利地发展。企业的自身条件指企业作为从事一定生产经营活动的经济组织的条件，如企业拥有的劳动力、生产资料 and 资金，企业的人员素质、技术素质和管理素质，企业的新产品开发能力、扩大再生产能力、市场开拓能力、应变能力等。企业的内在条件的好坏，决定企业素质的优劣。所谓企业素质就是企业从事生产经营活动的品格和能力，包括企业内在的发展能力和对外界环境变化的适应能力，也就是企业的生命力。企业的发展战略是由企业战略期间的经营环境和企业本身条件共同决定的。企业的经营环境和企业本身条件在战略期间都是不断变化的，企业发展战略是由战略期间企业经营环境和企业自身条件中相对稳定的一般条件和情况决定的。

企业发展战略具有全局性和长期性。它是关于整个企业发展的决策，不是关于企业某一方面、某一部分发展的决策。它是关于企业长期发展的决策。

企业发展战略具有根本性和稳定性。它所研究的不是企

^①毛泽东：《毛泽东选集》第一卷第172页。

业战略期间的表面现象，而是企业战略期间的内在的、本质的东西。它在整个战略期间一般是不变的。但这一点并不排除在企业发展战略期间由于发现企业发展战略有错误而对企业发展战略进行调整，甚至完全放弃旧的发展战略而制定新的发展战略。

（二）企业发展战略的形式

企业发展战略有三种形式：企业根本发展战略、企业阶段发展战略、企业管理发展战略。企业根本发展战略是企业在整个存在期间的发展战略。它是由企业的根本性质和企业与经营环境的根本关系决定的。它的特点是具有最大的根本性和稳定性。企业阶段发展战略是企业发展的一个阶段的战略。影响企业发展的有企业的经营环境和企业自身的条件。企业的经营环境和企业自身的条件又各有许多要素。这些要素都是不断变化的。这些变化反映到企业身上，就会使企业的某一方面发生变化，形成企业发展的阶段性。企业阶段发展战略就是以企业发展的这种阶段性作为根据和对象的。企业阶段发展战略的特征是它的阶段性和具体性。企业阶段发展战略是在企业根本发展战略基础上产生的。它是企业根本发展战略在企业发展的一个阶段的表现。另一方面，企业阶段发展战略是企业根本发展战略在企业发展的一个阶段的存在形式，是企业根本发展战略在企业发展的一个阶段得到贯彻的保证。企业阶段发展战略有长有短。如，某企业通过社会调查了解到市场需求将发生某种带倾向性的变化，适应这种变化，在产品开发、技术开发、经营方向上也发生了某种转变。这就可能形成企业阶段发展战略的一种转变。这种企业阶段发展战略就不会是很长的。又例如，党的十一届三中全会

以后，党中央逐步提出了我国国民经济从七十年代末到下世纪中叶的发展战略。为实现国民经济发展战略企业该怎么办？这也是一个企业阶段发展战略问题。这个企业阶段发展战略的时限无疑是较长的。企业管理发展战略是由企业管理制度而产生的企业发展战略。例如，企业为了制定年度计划或五年计划而提出的企业年度发展战略或五年发展战略就属于这一类。企业管理发展战略的特点是它先确定战略期间，后确定战略内容。它的优点是使战略管理具有规则性，有利于推动管理的开展。企业管理发展战略是以企业阶段发展战略为内容的，是企业阶段发展战略的形式。但是，企业管理发展战略与企业阶段发展战略有明显不同。企业管理发展战略可以是以某一阶段发展战略为内容的，也可以是以若干前后相继的阶段发展战略为内容的。

（三）企业发展战略的重要性

企业发展战略对于企业发展具有非常重要的意义。并且，如果所论不是个别企业发展战略，而是所有企业的发展战略，那么它对整个国民经济的发展，对于国民经济发展战略的实现也具有重要意义。

1. 企业发展战略的制定和实施是企业作为人为系统和有人系统的需要。按照系统论的理论，企业是一种人为系统，又是一种有人系统。就是说企业是有管理、有目的，又是由人来管理的。企业如果失去人的管理，失去目的性，就会成为一个混乱盲目或无活力的企业，就会失去企业的特性，就不可能再继续存在下去。因此企业必须有管理。企业发展战略是关于企业全局的长期决策。它要求企业领导层必须有高瞻远瞩的战略眼光，有胆有识的气魄，才能作出正确的战略决

策。企业发展战略的制定和实施是企业管理的最高表现，是企业作为人为系统和有人系统的最高表现和要求。

2.企业发展战略是整个企业在战略期间成长和发展的保证。企业发展战略是整个企业的长期发展决策，如果企业发展战略是正确的，那么，整个企业就可以在战略期间沿着正确方向前进；就可以不断提高自身的内在发展能力和对外界环境的适应能力，增强竞争力；就能取得更大的经济效益，为社会做出更大的贡献；也会使企业有牢固的前进基础和良好的发展条件。相反，如果企业发展战略是不正确的，那么整个企业在战略期间的生产经营活动就很难搞好。企业就会失去发展的机会、条件和时间，甚至造成企业生产经营活动的失败，导致企业的破产。

3.企业发展战略的动员和组织作用。企业发展战略是动员和组织全体职工在战略期间努力奋斗，以实现企业的战略目标的有力手段。企业发展战略目标不仅为企业全体职工的工作指明了方向，而且是动员企业全体职工共同搞好战略期间企业的生产经营活动的最有力的手段。企业发展战略措施则为企业全体职工指明了如何实现企业发展战略目标的道路。

4.正确的企业发展战略是企业制定正确的具体方针的条件。企业发展战略是制订企业战略期间各个方面、各个时期具体发展方针的前提和依据。如果企业发展战略是正确的，就有可能制订出各个方面、各个时期的正确的具体发展方针，从而不仅从战略上，而且从企业各个方面、各个时期的具体发展方针上保证把企业搞好。如果企业发展战略是错误的，

企业就不可能制定出正确的具体发展方针，企业的发展就

不仅会失去战略保证，而且会失去各个方面、各个时期的具体发展方针的保证，企业就很难搞好了。

5. 企业发展战略对国民经济发展和国民经济发展战略的实现也具有重要意义。人均国民生产总值是反映一国国民经济发展水平的综合性指标。在人口增长缓慢的条件下，人均国民生产总值的增长速度主要取决于企业创造的国民生产总值的增长速度。从这种意义上说，企业发展战略就不仅对于企业的发展具有重要意义，而且对于我国的国民经济发展水平的提高，对于国民经济发展战略的实现，对于提高人民生活水平及我国的国际地位，都具有重要意义。

企业发展战略是在我国经济体制改革中，随着企业逐渐成为独立核算的商品生产者和经营者，随着企业管理由生产型管理转向生产经营型管理而产生的，它将随着我国经济体制改革的深入发展越来越成为企业头等重要的问题。现代西方企业管理的重要特点，就是把战略管理作为企业生存和发展的头等管理问题。

第二节 企业根本发展战略

企业根本发展战略是企业的最重要的发展战略，又是企业阶段发展战略和企业管理发展战略的基础。所以我们首先要来研究企业根本发展战略。

企业根本发展战略包括企业根本发展战略目标和企业根本发展战略措施。

（一）企业根本发展战略目标

企业根本发展战略目标应该是：在企业整个存在期间，搞

好企业的生产经营活动,使企业不断得到发展,促进社会经济发展和满足人民不断增长的物质和文化生活需要,包括满足企业职工不断增长的物质和文化生活需要,这是由企业的经营目的决定的。

(二) 企业根本发展战略措施

企业根本发展战略措施是:根据企业生产经营和生产发展的需要,筹集和积累资金并合理使用;建立和不断完善企业制度(包括企业管理制度);坚持在搞好物质文明建设的同时搞好精神文明建设。

1. 资金的筹集、积累和使用。资金问题是企业进行生产经营活动的物质条件问题。从根本上说,企业的物质条件就是资金,再没有其它条件。资产阶级经济学家和管理学家认为企业的物质条件包括四种要素,即土地、劳动力、资本和技术。从表面上看四要素说似乎是有道理的,对问题的阐述好像更加具体。但是,通过研究,所谓四要素,归结起来就是一个资本要素。在社会主义条件下就是一个资金要素。资金,在它的自由形式上,在它的价值形式上,是由一定的货币额构成的,而在它的生产形态上即生产资金形态上,则表现为物质的生产条件(各种生产资料)和人身的生产条件(劳动力),物质的生产条件和人身的生产条件都是一定科学技术发展水平下的产物,体现着一定的科学技术水平。企业经营的结果是它的产品,这是资金的产品形态,即商品资金。所以,所谓企业的物质条件,从根本上说就是一个资金。资金问题不仅是企业唯一的物质条件问题,而且是企业生产经营和发展的物质内容问题。所谓企业的生产经营和发展,从物质内容上说,就是资金的筹集、积累和使用,就