

中国工业科技管理大连培训中心 编

企业战略与政策

企业管理出版社

大连培训中心教材之十一

企 业 战 略 与 政 策

中国工业科技管理大连培训中心 编

企 业 管 理 出 版 社

教材之十一

企业战略与政策

中国工业科技管理大连培训中心 编

* *

企业管理出版社出版

北京市新华书店发行 各地新华书店经售

辽宁省西丰县印刷厂印刷

*

787×1092毫米 32开本 9.5印张 213千字

1985年10月第1版

1985年10月第1次印刷 印数50,000册

统一书号:4207·063 定价:1.50元

前 言

本书是根据美国哥伦比亚大学商业研究生院威廉·纽曼教授在中国工业科技管理大连培训中心讲课的录音整理编辑而成，是大连培训中心教材的组成部分。

全书共分十六讲，系统地介绍了企业战略的制定和实施。本书的特点在于注重企业战略的应用，不仅具体地介绍了制定企业战略的方法，而且还从计划、组织、行为、人事、资源、控制和一体化管理等七个方面深入探讨了企业战略的实施问题，提出了许多很有启发、耐人寻味的观点。内容深入浅出，理论联系实际，并采用案例教学法，介绍了美国一些著名大公司的具体做法。因此，本书对于我们借鉴国外现代化企业管理知识和方法，改进企业经营管理有一定的参考价值。

企业管理出版社

1985年8月

目 录

第一讲	企业战略简介.....	(1)
第二讲	企业环境分析.....	(6)
	案例 芬兰OKO金属工业公司	
第三讲	企业战略的内容.....	(19)
	阅读材料 战略的四个组成部分	
	案例 光学薄膜公司	
第四讲	影响企业战略的因素.....	(46)
	案例 瓦德维尔乙烯涂料品公司	
	案例 多福服装公司	
第五讲	通用电气公司如何制定战略.....	(70)
第六讲	企业制定战略的方法.....	(94)
第七讲	计划问题.....	(101)
	阅读材料 计划是太多还是太少	
第八讲	如何用计划推行战略.....	(122)
	案例 艾派克斯国际公司	
第九讲	企业如何实施新战略.....	(137)
	阅读材料 修正行为的方式	
第十讲	企业的组织问题.....	(153)
	案例 索拉创电子公司	
第十一讲	如何从组织上实施企业战略.....	(165)
	阅读材料 组织与战略实施	

第十二讲	高层组织结构和关键人物.....	(189)
	阅读材料 合格经理的选择和奖励	
第十三讲	资源分配.....	(215)
	阅读材料 资源分配与战略实施	
第十四讲	控制问题.....	(243)
	阅读材料 动态过程的控制	
第十五讲	企业战略的一体化.....	(268)
	阅读材料 一体化系统	
	阅读材料 资源转换模型	
第十六讲	总结.....	(299)

第一讲 企业战略简介

一、什么叫企业战略

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。

二、制定企业战略的重要性

对于企业的“中心管理班子”来说，中心任务是制定战略和修改战略。在商学院中，战略这门课无论是本科生还是研究生，都是必修课。在美国关于企业采取什么样的战略以及如何决定战略等问题，尚存在着争论，但共同的观点是：企业必须制定战略，没有战略，企业就不可能经营好。

三、企业战略的特征

1. 战略可协调企业中各职能部门内在的关系。因此，这门课将涉及财务管理、生产管理、市场学、研究和开发等课程内容。

2. 战略引导企业进行变革，不断改善企业经营管理。

3. 战略根据现在的情况考虑未来，着眼于未来及长远（5~10年）的目标。

4. 战略保证企业的各个方面平衡发展。

四、企业战略的作用

这门课程的主要内容是如何制定企业战略。用下面一个案例分析来说明。美国有一个叫克劳恩的软木公司，是一个靠制造瓶盖（在瓶盖中加上软木）起家的公司。由于瓶盖这种产品谁都能做，竞争对手多，而且本身获利很小，因此，公司要想发展，就必须另想办法。在这种情况下，公司决定生产一种盛装食物的产品——钢罐。在当时美国对食品需求的特定环境下，罐头的需求量很大。因此，该公司生产的这种产品很畅销，赚了一大笔钱。公司经营兴旺起来后，逐渐在全国各地建了几个分工厂，内部各个职能部门也健全起来。为便于管理，公司又设了副总裁，而每个副总裁都有自己的班人马。为适应公司的发展，还从银行贷了款。随着时间的推移，对钢罐的需求由逐渐趋于稳定转向供过于求。这主要是由于交通条件的改善以及冷藏设备的发展，造成罐头食品需求下降的缘故。克劳恩软木公司因其规模小、间接费用高，甚至无力偿还贷款而面临破产的危险。在这种情况下，公司应如何确定自己的战略呢？在同行业中，其它公司面临这种情况时所采取的是“产品多样化”的战略，就是一方面继续生产钢罐，另一方面生产其它容器产品。这种方法，一般来说是处理危机的行之有效的方法。但克劳恩软木公司由于资金缺乏，连这一点都做不到。它所采取的战略不是“分散”，而是集中于一个产品的战略，使自己的产品具有自己的特色。公司决定生产一种新的产品——压力罐，用户主要是喷雾器和啤酒行业。公司总裁 J·F·柯奈利决定，今后专门生产这种产品，不再生产食品钢罐。采取这样的战略，一

方面要对自己的战略有信心，另一方面要敢于冒风险。一般只是处于绝望时才作这种决策。要使这种战略成功，应该注意以下几点：

1. 要注意产品的质量。

2. 送货要及时，顾客需要时，能及时送到。供求双方要配合好，以减少库存。

3. 成本要低。为降低成本，公司总裁做了调查，决定削减行政费用50%，迫使大家努力工作。

4. 产品服务要好。

采取新的战略以后，取得了很大的成功，在以后的二十五年里，销售利润逐年上升。这是因为啤酒以及一些软性饮料需求的增长，因而对这种罐子的需求也随之增加。

对以上谈到的公司采取的两种战略，用下图来说明。

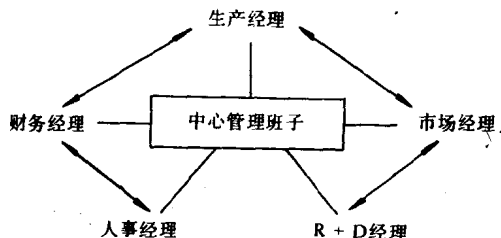


图 1 中心管理班子主要职能图

首先生产要过关，质量要过关，送货要及时，还要考虑市场上遇到的问题。此外，在转产和增添新设备时将遇到资金缺乏的问题，研究和开发开始还没有多少问题，以后可能会遇到新的问题。在这个总体中，各个部门相互之间必须协调才能使总目标实现，这是战略的第一个特征。另外，制定

新的战略，要考虑5~10年以后会发生什么样的变化，从而确定实行何种类型的生产。在整个战略的执行中，还要使需求增长与生产能力增长之间的关系协调，即进行平衡。

随着时间的推移，公司又面临新的问题：市场上出现了铝罐，这种铝罐是由两片制成的，即罐体与罐盖，而不是象钢罐那样由三片组成。铝罐采取冲压工艺。如果克劳恩软木公司也采取冲压工艺制造钢罐，因缺乏这方面的生产经验，困难重重。该公司原打算生产铝罐，但又发现生产铝的公司同时也生产铝罐，与之竞争很不利，且原料供应不能保证，铝的价格也难以控制。加上考虑到工艺的先进性，公司决定用冲压方法制造两片的钢罐。当时还没有能够满足这种要求的钢板，要进行这样的生产，首先要生产出这样的钢板，而该公司又没有这方面的科研能力和资金。为此，公司建议钢铁公司生产，以购买该钢铁公司的产品为条件。经过三年，制成了这种钢板。这时，克劳恩软木公司制定了新的战略，要成为生产新型压力罐领先的公司。事实上，到现在该公司的设备能力占同行业的50%。目前，公司面临的问题是，钢罐与铝罐何者为佳？从外观上，铝比钢更易于装璜，但成本比较高。若铝的成本上升得快，则对克劳恩软木公司的经营有利。因此，该公司首先预测今后五年钢和铝的价格问题。这需要看一下能源的情况，因为生产铝能源消耗大。还要看一下，一旦生产钢罐不行，能否转向生产铝罐。公司是采取集中型生产的，在以后的二十五年里，销售利润每年都有增长，但1981年却没有增长，因此，还要检查这个战略是否合适，是不是一定要集中到钢罐生产上。此外，还面临着人事上的问题，公司总裁柯奈利已经75岁了，谁来接班。环境保护问题也明显出现了。因为，这种钢罐是一次消耗品，用完

就扔，这无疑与环保相冲突，而用玻璃瓶子可以回收再用。这样，又出现了罐子重新使用问题。

从以上案例分析看出，克劳恩公司针对情况的变化，先后制定过三个战略：①从瓶盖→钢罐；②钢罐→压力钢罐；③压力钢罐（三片）→新的压力钢罐（两片）。可见，企业要根据生产经营的新情况，及时研究和修改自己的战略。

第二讲 企业环境分析

一个企业与外部，如顾客、供应者、劳动力、团体、资金等都有着密切的联系。要搞好一个企业，不仅要了解企业内部的情况，还要了解企业外部的环境。关于企业外部环境，讲两个问题：一、如何找出企业与外界团体的关系，并用网络表达出来；二、分析有关关键团体的行动。见下图

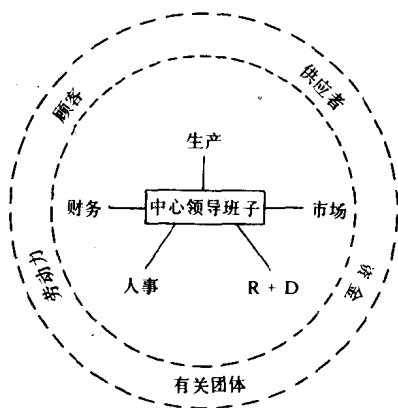


图2 企业环境因素分类图

上图表示克劳恩软木公司的组织结构及外部环境，中间是中心领导班子。

我们将外部环境分为三类：

1. 资源供应者与顾客；
2. 与我们争夺供应者和顾客的对手；
3. 对供应者、顾客及竞争对手产生影响的其它环境因素。

我们在经营中，必须考虑这三部分人的存在及其行为表现。下面通过两个案例来说明这个问题。

第一个案例是克劳恩软木公司。在这个案例里，钢铁公司为该公司提供特殊钢材，对公司的经营起了很大的作用。此外，在顾客方面，啤酒公司是最大的主顾，还有一些生产软性饮料的公司。啤酒公司与软性饮料公司相比，啤酒行业的顾客一般是确定的，而软性饮料公司就不确定了。另外，还需要特殊设备厂家提供生产罐子的设备。银行也是重要的资源供应者，该公司的投资有一半靠银行贷款。以上便是克劳恩软木公司外部环境的第一类因素。第二类因素是争对手：那些生产洗衣机、电冰箱等家用电器公司以及一些汽车公司都是这种特殊钢材的需求者。因此，在原料供应上，该公司与它们存在着竞争。该公司的顾客——啤酒公司，在制罐行业中，其它公司生产铝罐、纸罐、塑料罐等也都是竞争的对手。再者，公司雇员也是一个问题，特别是总经理的人选上，同样存在竞争，因为如果在本企业没有合适的人选，就要到同行业或外部去选择经理，这无疑会引起公司之间在人员上的竞争。即使在本公司内选人，也同样存在竞争，因为，别的公司可能也会来招聘人。第三类因素是铝的价格，这是克劳恩软木公司在经营中遇到的一个关键问题，若今后铝价提高，则该公司会经营得好一些，反之就不好。还有一个影响因素是纸、塑料等材料的研制工作的进展情况，若取代金属获得成功，则将沉重地冲击整个制罐行业。政府的法令也会影响到该公司的经营，如果政府为保护环境而下令不能乱扔罐子，那么，就有可能会影响对罐子的需求。

第二个案例是芬兰一家领先的金属工业公司——奥托坎布·奥依（简称OKO）公司。

第一类，OKO公司的资源供应者和顾客。

OKO公司一方面出售铜产品以及其它矿物；另一方面又出卖一些开采技术。因此，OKO公司主要有两大类的顾客：购买产品和购买技术的顾客。在供应者方面，一个突出问题是劳动力的来源，特别是工程技术人员的来源。此外，该公司在财务方面也陷入了困境，故银行方面很重要。与股东的关系也很重要，这些股东正好是国家的一些公司，公司在做重大决策时必须通过股东。以上是第一层关系，见下图

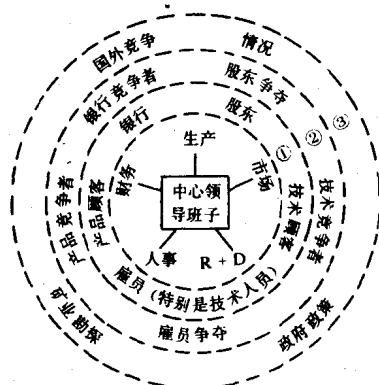


图3 企业环境系统图

第二类，争夺顾客的竞争者与争夺供应者的竞争者。

OKO公司产品主要是铜线、铜管之类。那么，同OKO公司争夺顾客的对手就是世界上相同金属产品的供应者。在购买技术的顾客方面，竞争者是那些出卖这种技术的工程技术公司，对银行来讲也是如此，其它公司也要贷款，同样存在着竞争。在其它方面，如争夺股东、雇员、工程师等也要加以分析，以上为第二层关系。

第三类，即第三层关系是产品顾客方面。

OKO公司与世界上其它金属公司争夺顾客的胜负取决于欧洲的经济情况和产品的价格。除此之外，芬兰矿物勘探如果没有新矿的发现，也会影响OKO公司的经营。此外，政府的政策，主要是就业政策和对外贸易政策，也会影响OKO公司的经营。

通过上述分析，我们可以找出各外部环境因素之间的相互关系，从而绘制一个网，可称之为系统或网络，它可以帮助我们更好地分析外部情况。

在分析环境因素时，要注意找出那些影响企业经营较大的关键因素。对克劳恩软木公司，关键因素是钢铁公司、啤酒公司、制铝公司、总经理人选以及世界上的金属价格。现对主要关键因素做如下分析：

1. 谁应是主要有关单位？
2. 各主要有关单位可能会如何表现？
 - (1) 它们的目标与决心如何？
 - (2) 它们的正常行为规则是什么？
 - (3) 它们面临的新威胁与新机会是什么？

3. 各主要有关单位的力量与公司相比如何？

4. 希望与各主要有关单位保持什么样的关系？

所谓力量比较是指控制力量的大小。举例来说，克劳恩软木公司从钢铁公司获得钢铁，如果钢铁公司是该公司的唯一供应者，那么控制力大；公司贷款如果只有一个银行提供，则受控制力大等。有时，力量对比中又互相抵销，力量大小取决于对手有多大的选择余地。

下面举例讲一下主要有关单位的问题。

在克劳恩软木公司案例中，与该公司经营有联系的主要

有关单位之一是铝公司。通过分析铝公司的报告、领导人的谈话等，找出公司的目标和决心。再看一下该公司正常的行为规则，铝公司的经理是一位心地善良的人，一般不会采取突然行动而使对方陷于困境。另外，还要看一看铝公司面临的压力与机会是什么？通过分析发现，铝公司近年来也开始生产铝制品了，并且生产铝罐，成为克劳恩软木公司的竞争者。然后再分析同行业其它公司。其中欧洲大陆公司实行多品种经营，不仅生产罐子，也生产其它容器，由于纸制容器盈利大，故将来可能主要生产纸制罐子。最近该公司经理表示，愿意将生产金属罐子这一部分转让出去。由此可以看出，今后的主要竞争者是铝公司，而不是欧洲大陆公司。

我们再分析一下OKO公司，看如何分析周围环境，提出自己的战略。在这个案例中，关键的因素是政府政策。政府是着重于解决就业问题还是扩大出口贸易？这可以通过政府报告、官员演讲等来分析政府今后采取什么政策，还可以从宏观经济上分析一下何者是当前经济中的主要问题。同时，也可以分析政府以前的行动，视其是突然改变政策，还是按惯例行事。这个例子告诉我们，要分析政府的政策，确定自己的战略。如果发现政府热衷于获取外汇，则我们就制定出口的战略；如果由于政治上、经济上的原因，需要解决就业问题，那么就要着重于开发新矿藏，增加就业机会。

以上谈的是如何确定主要战略，以及为此需要采取的行动，下面谈一下这些有关单位的力量问题。

考虑力量问题时，要考虑本企业与主要有关单位力量的对比问题；还要考虑到本企业与有关单位进行交易配合时，给本企业带来的利益问题。对于不同的情况，要采取不同的战略。

1.如果本企业的力量与对手相比较弱，即受控于对手，并且与对手之间的交往、贸易等方面对本企业并不重要，则接受对方提出的方案。

2.如果本企业的力量大于对手，并且对手的活动对本企业来讲不很重要，就按照本企业的要求强迫对手接受。

3.如果本企业与主要有关单位的配合带来的利益对本企业来说很重要，而自己的力量又不及对手，这时就随和，甚至还主动要求与对方配合。

4.如果本企业的力量大于对手，与对方进行配合会带来很大收益，这时，虽然力量高于对方，也不可随随便便地和对方打交道，而需要认真与之合作。如克劳恩软木公司为了生产两片制成的钢罐，必须与钢铁公司合作；钢铁公司为了不丢掉这个顾客，也必须与克劳恩软木公司进行合作。OKO公司也是如此，政府能够限制该公司的活动，但OKO公司在国民经济中起着举足轻重的作用，因此，二者互相制约。从表面上看，好象OKO公司受控于政府，但政府并不熟悉采矿、冶炼等方面的技术，因此需要同OKO公司进行合作。事实上，OKO公司后来发现开新矿前景不好，于是采取在国际上与其它公司搞合资经营，搞贸易往来的战略。但公司不知道政府同不同意这样做，便在这个问题上，与政府打了很多交道，说服政府官员同意他们的行动，后来，终于获得政府的批准。

在上述四种情况下，应该采取的战略用下表表示出来。

力量对比 低	强迫对手接受本企业的方案	认真合作
	迁就随和	迁就随和，甚至主动配合
	(与主要有关单位的配合所带来的利益)	
	低	高