

论企业战略



现代企业管理丛书



现代企业管理丛书

论 企 业 战 略

陈文雅 编著

中国财政经济出版社

现代企业管理丛书
论 企 业 战 略

陈文雅 编著

◆

中国财政经济出版社出版
(北京东城大佛寺东街8号)

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售
四川新华印刷厂印刷

◆

736×960毫米 32开 7.625印张 120,000字
1987年11月第1版 1987年11月成都第1次印刷
印数: 1—8,000

统一书号: 4166·990 定价: 1.55元

前 言

企业战略管理的好坏，关系到企业的生存和发展。在环境多变、竞争激烈的情况下，战略管理的重要性就更为突出。通过制定企业战略，明确了企业的发展方向，企业内部有了一个统一的指导方针。这样就有利于发现各种机会和问题，可以早作准备并协调好各部门的行动，以适应环境的变化。近年来，我国不少企业也感到靠战略取胜的日子已经到来，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。

本书结合我国经济体制改革的实际系统地介绍了战略管理的理论和方法。从明确战略管理的作用和内容（第一章）、介绍环境分析方法（第二章）开始，全面地论述了战略管理的四项内容，即：选择战略（第三至六章）、制定政策（第七章）、调整组织和实施战略（第八章）。第九章是对现代企业的高级形式，即跨国公司的战略管理，并就上述四项内容加以综合说明。

本书部分内容曾在北京经济学院为国家经委

举办的厂长培训班上讲授过。本书可供企业领导干部和管理人员阅读参考，也可作为高等院校有关管理专业课程的读物。

由于战略管理在国内尚属一门新兴的学科，加上自己水平有限，编写时间仓促，书中难免有不妥之处，欢迎读者批评指正。

编 著 者

1987年2月

目 录

第一章 战略管理的内容	(1)
第一节 战略和战略管理	(1)
第二节 战略计划的由来	(8)
第三节 战略管理的内容	(13)
第二章 战略环境分析	(22)
第一节 战略环境分析的作用	(22)
第二节 外部环境分析	(26)
第三节 内部条件分析	(44)
第四节 战略环境分析应注意的问题	(55)
第三章 企业的使命、目标和战略	(66)
第一节 企业使命	(66)
第二节 企业目标	(70)
第三节 企业的一般战略	(75)
第四章 市场战略	(78)
第一节 确定目标市场的战略	(78)
第二节 开拓国际市场的战略	(87)
第五章 产品战略	(95)
第一节 产品分类管理	(95)
第二节 产品生命周期	(101)
第三节 产品组合决策	(107)

第六章	成长战略	(111)
第一节	密集性成长	(111)
第二节	一体化成长	(121)
第三节	多样化成长	(127)
第七章	制定阐明战略的政策	(134)
第一节	市场销售政策	(134)
第二节	生产、采购和技术政策	(150)
第三节	财务政策	(166)
第四节	人事政策	(171)
第八章	调整组织和实施战略	(194)
第一节	组织机构的调整	(194)
第二节	战略的实施	(209)
第三节	公司文化	(212)
第九章	跨国公司的战略管理	(216)
第一节	跨国公司的作用	(216)
第二节	跨国公司的战略	(222)
第三节	跨国公司的政策	(224)
第四节	跨国公司的组织和控制	(229)

第一章 战略管理的内容

战略运用于战争自古有之。早在二千多年前我国就有一部军事巨著《孙子兵法》，曾专门研究过军事战略问题。但战略运用于经济建设和企业管理，则是最近十多年来的事情。现代企业经理人员面临的首要问题就是如何制定企业战略、如何加强战略管理。本章将说明什么是企业战略以及战略管理的重要性及其内容等问题。

第一节 战略和战略管理

一、什么是企业战略

从军事上说，战略就是将军用兵的艺术，就是有关战争全局的策略，而为实现战略而采取的战术则是解决战争局部问题的策略。

从企业管理说，企业战略就是有关企业大政方针方面的决策，它要决定企业的目标以及实现目标的基本措施，具体说，战略就是要确定企业的发展方向、业务范围和资源分配方案。在环境多变、竞争激烈的情况下，确定企业战略还必须

对照竞争者的战略，采取相应措施（如你无我有，你有我优、你优我廉、你廉我转等），才能争取顾客、在竞争中取胜。所以，企业战略是一种为了争取顾客而采取的决策，它是在分析研究企业外部环境和内部条件后所作出的一套满足顾客需要、应付竞争情况的谋划和对策。

二、企业战略的特点

企业是现代社会的经济细胞，企业战略应该同地区经济发展战略和国家总体经济发展战略的要求相符合。处于基层的企业战略，一般具有以下五个特点：

（一）全局性

战略是带全局性的策略，确定企业战略就要从整个企业的生存和发展来加以考虑。开发新产品、使产品进入国际市场等关系到企业兴衰的大事，属于战略问题；而某个车间如何具体安排生产任务等只关系到局部的事情，就不属于战略问题。局部要服从全局，如果某项战略只对某个车间有利而不利于整个企业的发展，就不能采用。

（二）长远性

战略决策者面临的问题并不是他的企业明天应该怎么办，而是“为了应付不确定的明天，我们今天该如何做？”战略是着眼于未来的，它要管一个较长的时期，它的效果有时不能在短期

内看得清，例如，企业上某种新产品，头二年要赔钱，到第三年才开始挣钱，这种战略仍然可以采用。又如，企业中进行技术改造和职工培训等活动，在短期内可能造成企业财务上的困难，但从长远看，将给企业带来很大的好处，因而我们说这些活动是带有战略意义的。反过来说，一些对眼前有利而对长远不利的事情，从战略观点看就不能办，例如，为了完成眼前的生产任务，一味拚体力，拚设备，不顾长远，就是缺乏战略眼光。

（三）政策性

战略对企业各方面的工作具有指导意义。战略一经制定，企业上下就都要为完成这个战略而努力。战略的政策性就是指一方面企业战略不能违反政府政策法规的规定，另一方面企业战略确定后，还要进一步在企业内部制定阐明企业战略的一系列政策，以保证战略能正确无误地加以执行。

（四）应变性

企业的经济活动就是把现在的资源运用于不确定的未来。经济活动的本质就是冒险。企业战略不能消除风险，也难于把风险降为最小，重要的是，要冒该冒的险。成功的战略具有承受更大风险的能力。战略制定后不是一成不变的，它应

根据企业外部环境和内部条件的变化，适时地加以调整，以适应变化后的情况。这就是战略的应变性。

（五）观念性

战略带有观念性，就是说战略是一套不太具体的构想。它的表达不是长篇大论，也不是数学模式，而是关键性的简单几句话，例如，美国国际商用机器公司（IBM）的战略重点是“发展软件、加强服务”。又如，北京印染厂提出的战略是“以提供优质服务来获取最大的经济效益”。

三、战略管理的作用

战略管理就是战略计划的制定和执行。它的中心问题是每个时期在产品 and 市场等方面，应采取什么战略，才能使企业得到发展。战略问题主要与产品上下、市场进退有关，例如，某油田要发展石油化工产品，北京某烤鸭店想在大同开个分店等。要使战略决定得有效，一方面要分析企业外部环境的变化，另一方面要考虑企业内部的实力。只有内部管理加强之后，才能谈得上外部战略的展开。

战略管理的作用有以下二点：

（一）它为编制计划指明方向

战略展开为战略计划或战略规划后，尚需细化为具体行动计划或战术计划。战略规划是长期

的，有不少不确定的因素，因而只能是轮廓的、粗线条的；而战术计划是短期的，条件较为确定，因而内容也比较具体。可见，战略是个纲，它指导计划的编制。按照战略的要求来编制计划就可以保证有效地利用资源和行动的一致性，避免浪费资源和混乱现象。例如，某公司有一项只发展与其销售组织相适应的新产品的战略，据此编制计划就可以避免由于发展不符合这一战略要求的新产品而引起的能源和资源的浪费。

（二）它能影响企业的发展

战略是对企业重大问题的决策，它对企业工作的影响是广泛而深远的。战略决策的注意力更多地放在效果上，即成绩与目标相吻合的程度，而不是放在效率上。战略决定效果，战术决定效率。如果一个企业在战略上犯了错误，方向搞错了，战术上再高明也是适得其反。反过来说，如果一个企业在战略上是正确的，即使在战术上犯了错误，最后这个企业还可取得成功。正如美国一家成功的百货公司，西尔斯（Sears）公司的前总裁伍德（Wood）将军所说，“经营商业在某些角度上看，就如同作战一样，如果最高指导原则的战略是正确的，那么，即使在战术方面犯了不少错误，这个企业仍然能够成功。”

应该看到，在环境多变、竞争激烈的情况

下，战略管理的作用就显得更为突出。七十年代国外企业管理的中心问题是经营战略，就是因为当时石油涨价、市场波动，企业如果没有一个正确的战略，就难于应付环境的变化。实践证明：现代企业的生存和发展在很大程度上取决于该企业是否能时刻紧紧把握住它所赖以生存的战略环境的变化。正如美国著名的经济学家和未来学家托夫勒所说的那样：“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，在暴雨中穿行，最后很可能迷失方向。即使飞机不坠毁，也不无耗尽燃料之虞。如果对于将来没有一个长期的明确的方向，对本企业的未来形式没有一个实在的指导方针，不管企业的规模多大、地位多稳定，都将在新的革命性的技术和经济的大变革中失去其生存条件。”

近年来，我国企业已开始感到制定经营战略的必要性，认识到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。随着商品经济的发展和经济体制改革的深入，国家对企业的管理逐步由直接控制为主转向间接控制为主，企业将成为自负盈亏的社会主义商品生产者和经营者，从而对企业提出了更高的要求。企业不能再象过去那样一切靠国家，而是主要靠自己。企业应利用自己所拥有的自主权，

去寻求自我发展的机会。如何对企业的全局性、长远性的生产经营活动进行统盘谋划，巧妙布置，如何在复杂多变的情况下得到顺利的发展，要解决这些问题，不研究经营战略是不行了的了。即使是按指令性计划生产的企业也有制定经营战略的必要。因为指令性计划的产品也是商品，也要经受市场和用户的检验，也要面对竞争，在竞争中求生存、求发展。

我国企业已认识到经营战略的作用有四：一是由于制定经营战略，要对外部环境和内部条件进行调查分析，这样对自身在市场竞争中所处的地位有了清醒的认识，增强企业的经营实力就有了明确的方向；二是企业有了经营战略，就有了经营发展的总纲，就能兼顾当前工作和长远发展，做到远近结合，增强后劲，持续发展，使企业的一切活动围绕战略协调动作，发挥企业的整体效益，就能起到调动职工群众积极性和激励他们奋发向上的作用；三是企业有了经营战略，也有利于全面推进企业管理现代化。因为制定经营战略是企业管理工作率先的管理工作，是否制定经营战略，是区别传统管理和现代管理的一个重要标志；四是企业有了经营战略，也便于国家和有关部门对企业进行指导，有利于宏观经济和微观经济的有机结合和协调发展。

第二节 战略计划的由来

了解了什么是战略和战略管理之后，我们还要搞清战略管理又是怎样产生的，这可以从战略计划或战略规划的说起来。

一、企业计划工作的发展阶段

国外企业计划工作的发展经历了五个阶段，战略计划是最新的一种形式。

（一）无计划阶段

一个企业刚成立时，经理人员忙于找顾客、资金、设备和材料，很少有时间考虑计划，生产安排也不固定，这就属于无计划阶段。

（二）预算阶段

企业经过一段时间后，终于设置一种预算制度以改进对现金收支的控制。先预计来年企业的总销售额及其成本和现金收支情况，由各业务部门准备自己的预算。这只是在财务上对资金进行控制，搞点预算，它和正式计划还是两回事。

（三）年度计划阶段

企业后来认识到编制年度计划的好处，年度计划是一种比较全面的和正式的计划，它有利于指导企业各方面的工作。编制年度计划一般有三种做法：一是自上而下，即由企业上层为下属各

部门确定目标和计划，这和军事上将军定计划，部队执行计划的情况相似。这种做法与管理中的X理论有关，X理论是一种对职工的看法，它认为职工不愿负责而愿接受别人的指导。二是自下而上，即企业下属各部门依据自己能做到的最好情况提出本部门的目标和计划，报送上层批准。这种做法则与管理中的Y理论有关，Y理论是一种与X理论相反的对职工的看法，它认为职工是愿意负责的，如果他们参与计划工作，将更能发挥其创造性并给予支持。三是上下结合，即由上层确定目标，下属各部门根据目标要求负责编制各自的计划，报送上层经批准后成为正式的年度计划。这种做法把上面两种做法的优点结合起来，效果较好，因而为大多数公司所采用。

（四）长期计划阶段

到了60年代，企业进一步认识到只有年度计划还不够，因为有不少措施，如建设新厂、进行技术改造、开发新产品等，要能真正见到效果都是在几年以后。这样就需要编制长期计划，一般以5年为期。1963年美国大公司中编制长期计划的占74%，到1967年这个比例又提高到85%。编制长期计划一般采用滚动式计划法，这是指在编制计划时要逐年往后推移，连续滚动编制，例如，五年计划规定每年都得编制一次，每次向前滚动

一年，近期的计划部分较细，远期的计划部分则较粗。其程序如图 1-1 所示。

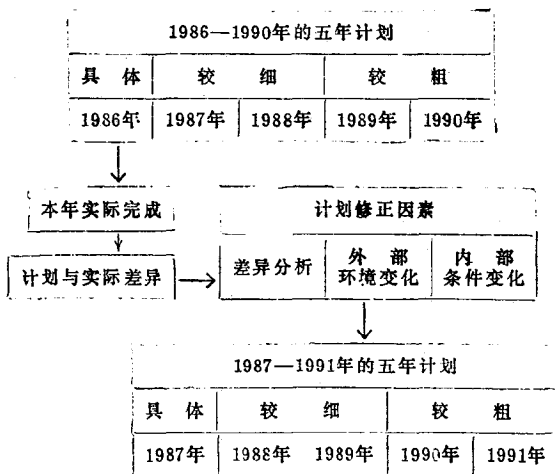


图1-1 五年计划滚动式编制程序

这种滚动式计划法较诸我们通常采用的那种五年计划每隔五年编一次，一次就编五年的计划，不再往后推移的做法有一定优越性。它有利于使计划更切合实际，有利于保持前后期工作的衔接协调，从而增强计划的预见性，发挥计划的指导作用。

采用滚动式计划法后，企业每年既要编制或修订长期计划，又要编制年度计划，使年度计划成为长期计划第一年的具体化。一般是每年年初