

硕士研究生教材

企业经营战略

彭好荣 编著

QIYEJINGYINGZHANLUE



辽宁大学出版社

硕士研究生教材

企 业 经 营 战 略

彭好荣 编著

辽宁大学出版社

一九九四年·沈阳

(辽)新登字第9号

企业经营战略

彭好荣 编著

辽宁大学出版社出版发行 (沈阳市崇山中路66号)
沈阳市第六印刷厂印刷

开本: 850×1168 1/32 印张: 8 字数: 200 千
1994年4月第1版 1994年5月第1次印刷
印数: 1—1000

责任编辑: 张春光 封面设计: 陈景泓
责任校对: 刘春荣

ISBN 7-5610-2715-x
F·413 定价: 6.00 元

目 录

第一章 经营战略概论.....	1
第一节 企业及其使命.....	1
第二节 战略经营——历史的必然趋势.....	5
第三节 经营战略及其内容	12
第四节 战略管理过程	21
第二章 经营战略的环境分析	25
第一节 经营战略与环境	25
第二节 宏观环境分析	29
第三节 微观环境分析	33
第四节 经营机会与风险分析	40
第三章 战略选择	44
第一节 确定企业的经营范围与重点	44
第二节 战略方案的评价	49
第三节 战略方案的选择决策	56
第四节 战略选择的风险分析	69
第四章 产品战略	76
第一节 战略经营者的产品观念	76
第二节 产品寿命周期与产品战略	80
第三节 产品多样化战略	86
第四节 产品创新战略	90
第五章 市场战略	95
第一节 市场战略的基本结构	95

第二节	目标市场选择战略	111
第三节	开拓国际市场战略	119
第六章	投资战略	130
第一节	投资战略的内容	130
第二节	投资取向	135
第三节	筹资战略	140
第四节	投资的风险分析与评价	145
第七章	大企业的竞争战略	157
第一节	竞争战略的基本结构	157
第二节	组织化竞争战略	161
第三节	差别化与创新竞争战略	166
第八章	中小企业的成长战略	172
第一节	中小企业成长战略概述	172
第二节	中小企业的成长指向	175
第三节	中小企业战略选择与战略防御	180
第九章	战略实施过程的软管理	189
第一节	战略实施与组织结构	189
第二节	战略实施与人才资源开发	194
第三节	战略实施与目标管理	201
第十章	战略与企业文化	208
第一节	企业文化	208
第二节	战略与文化	213
第三节	我国企业文化的塑造	220
附：案例九则		227

第一章 经营战略概论

竞争是市场经济的主旋律。竞争的规律是优胜劣汰。

企业是市场竞争的主体。市场竞争既是企业走向天堂的金桥，也是企业走向地狱的栈道。企业的兴衰存亡，全系于对市场环境变化的适应能力和驾驭能力。在市场经济条件下，经营任何企业都没有绝对的安全感，风险经营是所有企业都面临的严酷现实。

面对现实，企业的经营观念和经营方式必将发生一系列深刻的变化。一个根本的变化，就是转换企业经营机制，以追求长期发展为目标的经营方式取代以追求眼前利益为目标的程序性经营方式，善于在风险环境中捕捉一瞬即逝的发展机会，在激烈的竞争环境中开拓前进。

第一节 企业及其使命

过去相当长的期间里，我国企业可以说不知什么是战略经营。原因在于我国的企业并不是以一种企业制度存在于社会，只是以一种工厂制度存在于社会，是没有企业化的企业。战略经营是现代企业所关心的事情，是现代企业所特有的职能。

一、企 业

企业是现代社会的一个经济细胞，是生产社会化和市场经济的产物。现代企业具有三个明显的特征：

1. 经营主体。

企业是从事商品生产、商品流通、商业性服务的经营者，是市场竞争的主体。它是通过商品生产或商品疏通来体现其存在价值的，是在市场竞争中求得生存和发展的。一切不直接从事与商品生产或商品交换有关的经营活动，不介入市场竞争的经济组织，不能称为企业。

2. 营利目的。

企业是以营利为目的的经济组织。一切企业行为均产生于利益驱动。可以说营利是企业从事商品生产和商品流通的根本目的。不以营利为目的的经济组织，不能视为企业。

3. 独立自主。

企业必须具有独立性。所谓独立性就是依法成立，依法经营，依法纳税。没有直属上级。“有法无天”，是自主经营，独立核算，自负盈亏的独立的法人组织。不具有这种独立性，不能视为企业。

长期以来，我国的大多数企业，特别是国有企业并不完全具有上述特征，是没有企业化的企业，这与市场经济是不相称的。发展社会主义市场经济，必须还企业以本来面目，建立现代企业制度。

所谓现代企业制度，就是企业拥有包括国家在内的出资者投资形成的全部法人财产权，成为法人实体，企业以其全部法人财产，依法自主经营、自负盈亏，对投资者按投资额享有增值分配、重大决策和选择经营管理者等权利，不直接干预企业的生产经营活动；并按现代企业领导体制实现内部组织管理的现代企业制度。

最典型的现代企业制度是股份有限公司和有限责任公司。现代企业还包括：独资企业、外资企业、合资企业，国有企业和集体企业等。但都必须具备企业的三个基本特征。

二、企业的职能

从个性考察，企业的职能是商品生产和商品交换。

从社会经济系统的角度考察，企业是一个资源转换体。它的最基本的社会职能就是将有限资源转换为有用的商品和服务，满足社会的某种需要。

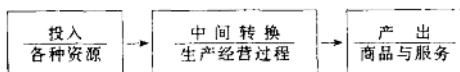


图 1—1 企业的社会职能

现代社会的发展，现代文明的创造，在很大程度上取决于所有企业有效地实现其资源转换过程。所谓资源转换过程的有效性，体现在两个方面：既为企业提供经济效益，也为社会提供社会效益。

什么是企业的经济效益呢？人们往往把企业的经济效益同利润等同起来，这是不对的。因为企业的经济效益标志着企业这个社会经济细胞在经济方面所做的贡献。企业在经济方面的贡献，不只是利润，而应是全部的新创价值。全部的新创价值是企业完成一个资源转换过程所创造的商品与服务的总价值扣除外购资源所转移的价值以后的价值，也称为附加价值。

什么是企业的社会效益呢？企业以新的科学原理、新技术、新材料创造出一种全新的产品为社会提供前所未有的使用价值，或以取之不尽的廉价材料取代昂贵的社会短缺材料而使商品的功能不变，这都属于直接的社会效益。除此而外，企业的生产经营活动还会对社会利益发生间接的影响，我们把它称之为间接的社会效益。这种间接的社会效益是通过企业对社会环境的正负影响表现出来的。正量影响即为社会利益；负量影响即为社会费用。象企业对职工的文化技术培训，企业文化对社

会精神文明的辐射，企业对社会文化体育事业的赞助等，均属社会的正效益。象企业生产造成的环境污染，企业职工造成的交通流量增加，均属不利于社会的负效益。

综上所述，企业的职能就是通过商品生产和商品交换，把社会的有限资源转换为满足社会需要的商品和服务，以实现企业的经济效益和企业的社会效益。

三、企业的使命

这里所说的企业的使命，不是企业选择什么服务方向和产业范围这样一些具体的物化的范畴，而是企业的宗旨，企业的价值观或经营哲学等这样一些抽象的，观念化的范畴。做为一个寓个体于社会的双重存在的企业，它的经营目标从根本上说不是取决于服务方向，行业特点这些具体的物化因素，而是取决于企业所追求的宗旨，企业的价值观这些观念性因素。目标决定战略。企业最重要的工作就是研究和确定企业自身与战略的出发点。

不论企业规模大小，属于何种所有制关系，也不论企业属于何种行业。它们所追求的共同目标都是“服务社会，发展自己。”服务社会是其社会职能决定的，发展自己是其个体职能所决定的。由于企业的个体职能与社会职能是不可分割的有机整体，所以服务社会与发展自己这双重目标也是密不可分的一个整体。服务社会是上位目标，而发展自己则是下位目标，它相对于上位目标来说，是实现上位目标的一种手段。服务社会才能发展自己。发展自己是为了更好地服务社会。

我们把企业使命概括为“服务社会，发展自己”，从而为认识现代企业的新型价值观念提供了依据。现代企业新型的价值观念虽然往往以不同的观念性词组表达出来。如果我们仔细地分析归纳一下，几乎所有企业的价值观念都包含着“服务至上和追求卓越”这两种重要意义。服务至上并不是一种标榜，而

是道出了企业使命的真谛。追求卓越不仅把发展自己量化了,要求企业的发展速度处于同行业的领先地位,而且它还包含着更深层的意义,即企业自身发展必须以提供超一流的服务为前提,卓越的服务是衡量企业的自我发展程度的一个重要标志。

明确企业的使命是非常重要的。因为企业的使命同企业的目标和战略是紧密联系的。战略是实现目标的手段,而目标则是企业使命的具体体现。人们对企业使命的认识,必须基于企业的宗旨、价值观等这样一些抽象范畴的分析。企业使命的实现却必然涉及到企业的具体服务方向和服务范围的选择。既然企业的使命是服务社会发展自己,那么它在选择服务方向和服务范围时,就不能局限在企业能为顾客提供哪些服务和把现在已经在做的事情做好,而是要切实了解顾客需要 we 做些什么。以顾客的需要为导向,做企业应该做的事情,企业战略就会不断完善,企业就会从一个目标走向另一个目标。

第二节 战略经营——历史的必然趋势

一、西方战略管理发展的历史

战略管理理论产生于资本主义工业发达的国家,它的基础是大公司管理实践的需要及其经验积累。三十多年来,西方战略管理的发展经历了三个历史阶段。

(一) 战略管理的产生

从第二次世界大战结束到五十年代后期,是西方各国复兴时期,由于大规模的恢复性建设,市场需求大增。这给美国经济注入了激素,美国经济处于一个暂时的繁荣时期。对于大多数美国公司来讲,只要增加投资,扩大生产能力,提高劳动效率,产品质量有所保证,是不愁没有市场需求的。这时企业经理们把管理的侧重点几乎全部放在企业内部生产条件的改进,

提高生产效率，保证产品质量和降低产品成本方面。

进入六十年代，形势发生了很大的变化。第一个变化是由于生产力的过热发展，生产量的增长超过了需求量的增长，市场逐渐趋于饱和状态。第二个变化是由于西德日本这些国家渐渐地赶了上来，市场竞争更加剧烈，各国的生产公司纷纷由少品种大批量生产机制向多品种小批量生产机制转化，第三个变化是以电子技术为代表的新技术发展速度的加快，使得技术和产品更新换代的周期大大缩短，投资的风险增大了。第四个变化是波及世界范围的石油危机和社会政治动荡局面的出现，给企业经营带来不安全感。

上述企业经营环境（经济环境，技术环境，社会环境，政治环境）的变化，使企业越来越面对一个不确定性的复杂化和动态化的环境，经营风险增大了，使企业日益感到其生存与发展已经不取决于其内部生产机制的完善程度了，而是取决于企业经营活动对外部环境变化的适应能力（或应变能力）了。在企业面临风险经营的前提下，产生了决策问题的复杂化和多样化，人们开始把企业决策区分为战略决策、管理决策和业务决策。企业经理们把他们注意的中心由企业内部生产机制的完善转向了了解和掌握市场变化的趋势，开发新市场，扩展企业的经营范围，使企业的资源转换过程同外部环境之间实现动态的均衡。随着企业经理们把管理的重心移向了战略决策和战略管理，管理理论界也开始重视对战略理论的研究。

（二）战略热的形成

七十年代以来，从美国开始出现了一股“战略管理热”。这股战略热的出现不是偶然的，是有着深刻的原因的。首先，六十年代开始加速了的科学技术发展进程，到七十年代形成了一股强烈的新技术革命的浪潮，现代新兴工业迅速崛起，机器人产业，太空产业，生物工程产业，海洋工程产业，激光产业，新兴材料产业，光纤通讯产业、新型能源产业等都相继快速发展，

而且还出现了信息产业、知识产业、咨询服务产业。与此同时，许多传统工业受到巨大的冲击，不得不实行蜕变和改组，以大量投资更新技术，更新设备，更新产品，改变经营方式和改革内部组织，改变落后的技术结构，以适应新技术革命形势。有些传统企业虽然还保留着传统企业的外壳，但技术结构已经发生质的变化，有的从传统企业中蜕变出来，形成一个与原有企业毫不相同的崭新企业，有的传统企业与新企业相互渗透融合，结成一个新型企业。无论是新兴企业的崛起还是传统企业的蜕变，都使得企业的经营管理上升到一个更高的层次，不得不倾注全力去研究新技术，开发新技术，及时捕捉新技术出现所造成的机会，迅速摆脱技术落后所带来的威胁。研究战略选择，战略转移，战略撤退，成了经理们的主要“营生”。其次，以日本为首的东亚经济区的振兴，打破了世界范围内传统竞争的格局，使世界市场的竞争形势更加激化了。过去，美国厂商只是在国外市场上遇到一些麻烦。现在，不仅国外市场的麻烦有增无已，而且与外国厂商之间的竞争越来越多的发生在美国市场上了。日本的崛起和东亚四小龙的腾飞，使美国和西欧的商品在许多领域里渐渐由优势转为劣势，使这些国家的企业经理们不能不更加寄希望于经营之神——经营战略的研究和发展。再次，国际政治形势更加动荡不定。由美苏两霸主宰世界演变为政治力量多元化。特别是随着中国进入联合国，中美、中日建交，中国做为一股强劲的政治力量和经济影响出现于国际舞台，对于美国、西欧、日本企业界具有巨大的吸引力。随着我国七十年代后期实行改革开放政策，这种吸引力与日俱增。大国之间政治角逐不仅争打“中国牌”，美、日、西欧的大公司在制定企业战略时也都越来越重视中国市场这个变量。影响企业战略的环境更加深层化了。

正是在上述因素的影响下，战略管理的理论研究和实际应用，在七十年代都呈现出一股热潮。这股热潮主要表现在两个

方面，一是各大公司纷纷制定经营战略，1979年《幸福》杂志统计，在500家最大的公司中有45%制定了正式的战略计划。二是出版了大量研究战略管理和战略计划的著作，被称为战略管理理论的丛林。

（三）战略管理的发展趋势

八十年代以来，企业的战略环境发生了一些新的变化，这些变化主要有三个方面。（一）八十年代以来，新技术革命在一些重要领域都取得了突破性的发展，一大批高技术产业迅速崛起，传统产业以从未有过的速度进行产品和技术的更新换代。这股新技术革命浪潮，冲击了社会经济的各个方面，市场竞争也更加激烈，企业战略经营的环境更加不稳定了。（二）企业经营的全球化趋势不断发展。由于国际政治形势由对抗转变为对话，世界范围内的经济一体化已成必然趋势。在这种新形势下，许多国家的企业家都提出了全球经营的新观念。从而促使企业要从世界经济环境出发研究企业的发展方向，进入新市场的策略。特别是跨国公司的发展，更需要用新的战略来指导它们到国外寻找投资机会或收购外国企业。（三）面向未来。现代企业都在对九十年代和下个世纪初进行预测，认为本世纪末和下个世纪是一个技术高度发达的信息化时代，在信息时代，企业的生存和发展不仅会更加依赖企业战略的得失，而且未来的经营战略必然会发生一些质的变化，从现在起就应该做好这种战略转变的准备。

随着战略经营环境的变化，战略管理理论与实践的发展呈现出三个明显的趋势。

1. 战略转变的趋势。

为了迎接21世纪技术高度发达的信息化时代，各国都在进行着经营战略的转变。其中日本最为突出。1985年日本在一份《90年代的企业经营》报告书中，明确提出新的日本式经营方向应该由以策略为主转变为以战略为主，要求尽可能的使企业的

经营战略明确化，并具有高度灵活性。在技术上要由以现行的引进借来为主转变为以创造性开发为主。在经营方式上要从划一化转变为分散化，多样化和多角化。从讲究效率转变为讲究创造。在组织结构上要从金字塔结构转变为水平分工结构，等等。在日本企业界纷纷进行战略转变的同时，欧美的企业家们也都充分地认识到战略发展的这种新趋势，越来越重视对战略情报的收集分析，以便及时调整自己的经营战略。

2. 军事战略色彩。

越来越多的军事战略如进攻战略、防御战略、退守战略被用于企业的经营战略，增加了经营战略的对抗性。为了借鉴军事战略，企业家们越来越重视对有关军事著作的研究。日本的企业家早在六十年代就在研究《孙子兵法》和《三国演义》，从中吸取有效的战略思想。到了八十年代，日本全国兴起了一股《孙子兵法》、《三国演义》的研究热，出版了大量这方面的研究著作。日本关西大学教授谷泽永一甚至说，松下幸之助是借助诸葛亮的战略战术使松下公司终于成为日本的大企业之一。目前，这股《孙子兵法》热已经遍及世界各国，引起企业家们的广泛兴趣。

3. 战略与文化结合。

在战略热方兴未艾之际，从八十年代初在美国又出现了一股公司文化热。由于日本的崛起，对美国企业界产生了强烈的震动。他们在不得不承认日本在管理方面处于领先地位时，不得不提出向日本学习的口号。在比较日美管理的不同特点时，人们发现了公司文化的巨大作用。优秀的公司文化是企业成功的核心的观点，很快得到公认。公司文化直接影响到企业的战略管理。人们普遍认识到在现今时代，战略与文化结合是创造卓越企业的基础，提出了“企业的未来模式：战略与文化”、“战略+文化=卓越”的公式，把优秀的企业文化看成是企业战略得到实施的一个重要保证。有的理论研究认为，公司文化可

以起到非正式战略计划的作用。优秀的企业文化与正式的战略相结合，可以起到相得益彰的效应。企业的战略管理不仅要各级管理人员参加，而且广大职工也应在参与战略计划的制定和实施中提供新思想和新观念，并主张利用各级人员的共同的价值观为基础的公司文化来指导战略计划的制定与实施，从而给企业战略管理打上了深刻的公司文化的烙印。

我们研究西方战略管理发展的历史，目的在于借鉴外国企业战略管理的经验，以适应今日企业生存发展之需要，结合我国国情和企业实际，消化、利用、创新、发展，建立起有中国特色的企业战略管理体系。

二、我国企业实行战略管理的必要性

首先，实行战略管理是经济体制改革的客观要求。经济体制改革的最终要求，就是把企业从国家行政部门的控制下解放出来，使其成为自负盈亏，自主经营的独立的商品生产者和经营者，同时改革也改变了企业生存的环境，企业在供给、销售等方面，不再依靠国家计划的分配与收购，而是直接同复杂多变的市场发生联系，市场的变化将直接影响企业的生存和发展。在经济改革中，企业地位的这种变化，要求企业再也不能只顾生产，不顾经营；只顾当前，不顾长远。必须把企业能够在复杂环境中的长期生存与发展做为自己重要的任务来抓，充分利用自己的自主权去寻求自我发展的机遇，制定科学的经营战略，以适应未来企业环境的变化，保证其经营的连续性。

其次，实行科学的经营战略管理是对外开放的需要。我国实施改革开放的政策以来，企业的产品市场由国内扩展到国际，这当然为企业的经营与发展开辟了更加广阔天地。但是，随着消费对象的改变，竞争对手的增加，使得企业的经营活动更加复杂。企业不但要掌握国内市场消费者的趋势，而且应研究国际市场的行销惯例，不但要把握国内同行业竞争企业的发展动

态，而且要分析国际市场上同行业竞争企业的发展战略。原来在国内市场上具有较大潜在优势的企业，在开放的环境面前，可能会失去优势；原来在国内市场上已处于被动局面的企业，在国际市场上可能难以生存。因此，在大环境下，研究企业的生存与发展，就成为企业刻不容缓的战略任务。

再次，实行战略管理，是提高我国企业管理水平的需要。实行战略管理是七十年代以来管理科学发展的新趋势。战略管理把企业管理的重点立足于现实与未来的科学结合上，把注意力放在效绩与目标的结合上，所以，它更有利于指导企业实现长期目标，避免企业发展的盲目性，保证企业经营管理、政策及发展的连续性。在我国目前管理还比较落后，企业未来发展的透明度较差的情况下，引进科学的战略管理，对迅速提高我国企业的管理水平，提高企业管理人员的素质，从而保证企业长期稳定地发展，具有十分重要的意义。

最后，从更深层次看，实行战略管理，也是摆脱经济周期困扰的需要。经济周期是市场经济的伴侣。在我国，经济周期的存在不仅是一个客观现实，而且由来已久，不过由于以下两个原因使它更加频繁和明显了。其一是同世界市场的接轨，加深了世界性经济周期对我国经济的影响。其二是我国市场的发育还很不完善，新旧管理体制互相碰撞，加重了经济周期的破坏性。在经济周期的冲击下，一些企业一筹莫展，坐等环境的有利变化；一些企业处于逆境而不惑，依靠自己的应变能力，巧度难关。两相比较，差别显而易见。前者只能在顺利的形势下求得生存发展，后者却能把逆境视为常规，立足于自己的战略优势去适应环境，改变环境。无论是世界经济的历史还是我国十几年改革的现实，都清楚的告诉人们，经济发展的道路是曲折的，波浪式前进的，不会有永远的繁荣，也不会有无止境的疲软和滑坡。实施战略经营，是摆脱经济周期影响的有力武器。

第三节 经营战略及其内容

一、什么是经营战略

战略一词，始出于军事术语。孙子兵法云：“上兵代谋”，谋就是战略。用兵之道，制胜之本，首先和最重要的就是在战略谋划上先于对方，高于对方。在西方，战略一词意指将军的用兵艺术。现代社会常把战略一词用于政治经济领域。六十年代始用于企业，形成了经营战略与战略管理等概念。迄今，人们对经营战略的内涵并无统一的认识。

企业经营战略研究的先驱者钱德勒，在《战略与结构》一书中给企业经营战略下了一个定义：经营战略是决定企业的基本长期目标与目的，选择企业达到这些目的所循的途径（方针），并为实现这些目标与方针而对企业重要资源进行分配。在这里，钱德勒的经营战略是从战略决策出发的，着重于企业成长目标的实现和资源分配，并未对经营战略本身进行具体分析。

安索夫在《公司战略论》中把经营战略定义为企业为了适应外部环境，对目前与将来要从事的经营活动所进行的战略决策。安索夫认为，战略是决策的基础。它的作用在于①为公司确定一项经营概念；②提供特定的准则，使公司在探寻各项机会时有所依据；③弥补公司目标的不足，为公司提供必要的决策规划，以缩小机会选择的范围。

安东尼在《计划与控制系统：一个分析框架》一书中提出，经营战略就是企业内部控制过程中的战略性计划，它包括决定或变更企业的目的，决定达到企业目的所必须的诸资源以及取得、使用或处理这些资源所应遵循的方针。与钱德勒不同的是，安东尼在经营战略的概念中加进了经营计划的内容，而且把经营计划分为战略性计划，管理性计划和业务性计划。