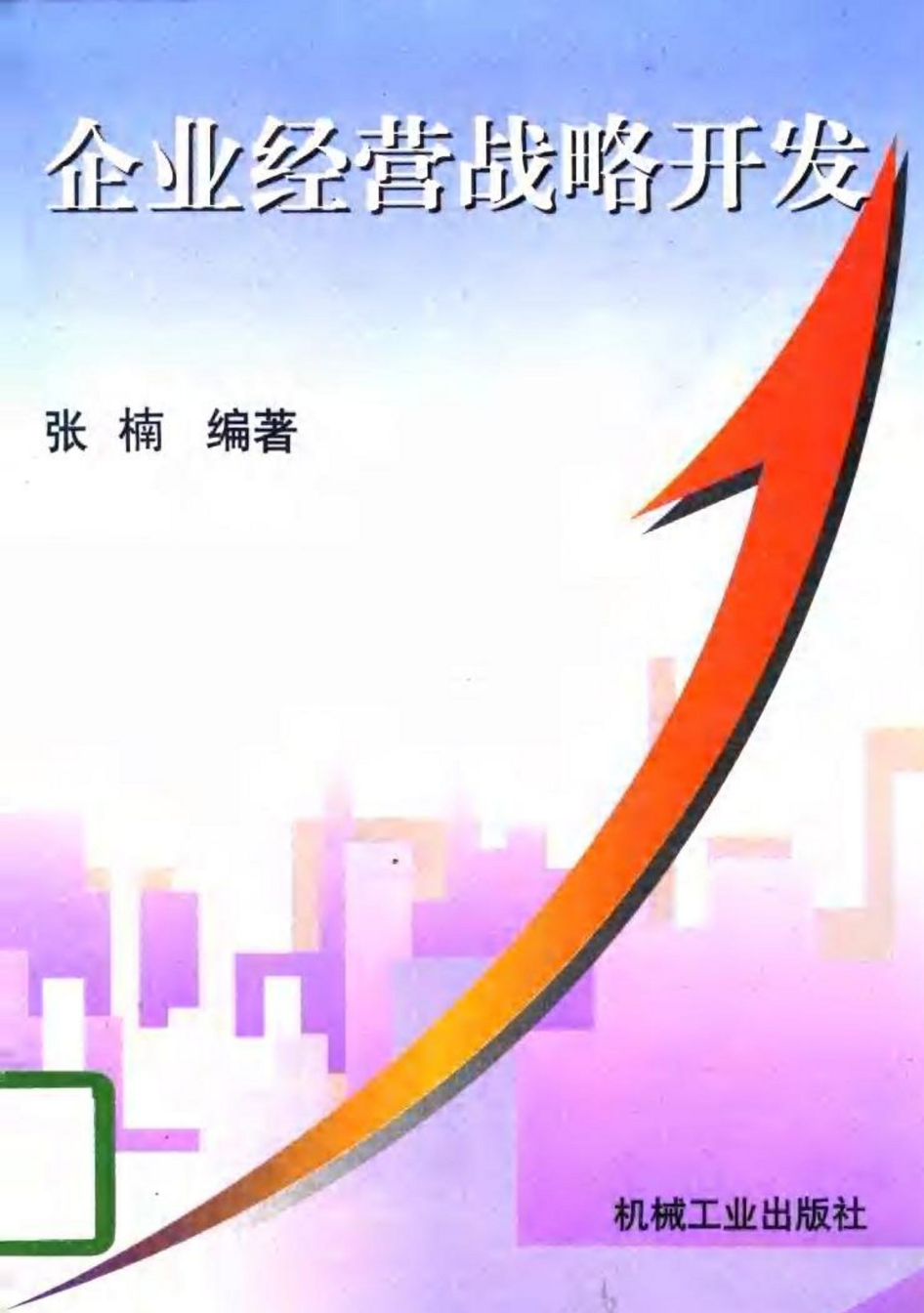


企业经营战略开发

张楠 编著



机械工业出版社

成功的经营来自成功的经营战略。成功的经营战略从运筹策划到付诸实施取得成功,必有其内在的规律。这个规律就是战略成功的本质。战略成功的本质在于战略的吻合。战略的吻合是指战略内容与影响和制约战略的要素及要素之间的匹配状态。能否制定出吻合状态下的战略内容是战略开发成功的基础。

本书以战略吻合为中心,研究经营战略与企业环境、经营资源、企业组织三个主要方面的开发吻合内容,论述保持动态吻合的最优经营战略的分析和思考的理论和方法。

图书在版编目(CIP)数据

企业经营战略开发/张楠编著. - 北京:机械工业出版社,1998.5

ISBN 7-111-06479

I. 企… II. 张… III. 企业管理-发展战略 IV. F272.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (98) 第 11352 号

出 版 人: 马九荣 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑: 商红云

封面设计: 姚 毅

责任印制: 王国光

三河市宏达印刷厂印刷 · 新华书店北京发行所发行

1998 年 5 月第 1 版第 1 次印刷

787mm×1092mm¹/₃₂ 11 印张 236 千字

0001 - 3000 册

定价: 18.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

编写目的

在以市场为中心的现代企业制度的改革和实践中,经营战略开始成为各行各业、各个领域、大大小小的新老企业家日夜思考的有关企业生存和发展的重大问题。

本书从战略开发吻合角度,结合中外企业经营实例,系统地阐述:“什么样的经营战略是能够取得成功的战略?为什么是成功的经营战略?如何确定成功的经营战略?”

通过本书,希望有助于大大小小的老板们从经营战略高度总结自己成功或失败的实践,为小老板成为大老板,大老板成为更大的大老板提供系统的战略分析思考的理论依据。本书也适宜于经济类专业师生在教学中使用。

作者

绪 论

成功的真谛

世界上,人们做成的任何一件事情,取得的大小小的成功和胜利,都有成功的模式,成功的程序,成功的轨迹。也就是我们平常所说的办事的章法。如引导企业成功的经营战略,融洽的人际关系等。尽管人们取得成功后的喜悦是人皆共有的,但是,取得成功的模式和轨迹却是不尽相同的。正如各个国家的登山队,登上世界最高峰珠穆朗玛峰上的欢呼声是共同的,而选择登上高峰的道路和所耗费的时间却不尽相同。而且,相当多的取得成功的实例,并不是按事前设想的模式和轨迹取得的,而是事后回想总结出来的。

但是,人们取得的大小小的成功,都有其共同的规律。例如,篮球的投篮。尽管运动员身高不同,离篮板距离远近不同,投篮的方式不同,如跳投,定点投,带球上篮扣投……,但在球出手时,都必须有手腕的动作,球出手后,都必须保持一定的速度和弧度才能命中。

成功的经营战略从运筹策划到付诸实施取得开发成功,同样也有共同的规律。我们将这个共同的规律称为“战略成功的本质”。

本书力求从理论上阐述战略成功的本质,分析好的经营战略应具有哪些内容,为什么这些内容与成功相关。

战略开发成功的本质在于战略的吻合。所谓战略吻合

(strategic fit)是指战略的内容与影响战略的要素(如组织)之间的匹配状态。能否开发制定出吻合状态下的战略是战略开发成功的基础。

一项经营战略的优劣,不是以该战略方案制定和实施者的鸿鹄之志来评价,而是以该项经营战略的内容与影响该战略内容的要素间的吻合程度为评价依据。如果战略内容与影响战略的要素之间不能吻合,则该战略肯定不能取得成功。我国改革开放以来,一些行业领域,在一些大小项目中,制订实施的一些所谓高瞻远瞩的战略,付出了惨重的代价。其因盖出于此。

毋庸置疑,战略开发的吻合是我们制定经营战略的基点,是理所当然的。通过学习和研究吻合的内容,我们发现战略开发吻合领域有很多我们未知的非常有用的知识,战略吻合并非那么简单和理所当然。正如打篮球投篮,球要高于篮框才能进球是众所周知的。然而,根据投篮者的身高和离篮框的远近,掌握好出球时的手型,控制好球的力度方向和弧度就非一日之功了。更何况要避开防守者投篮就更不简单了。初学者只有模仿别人的动作,细心琢磨,分解动作反复练习,才能逐步提高投篮命中率。战略吻合也是一样,不能只是笼统地掌握战略内容要点,而要具体分析准确把握影响战略实施的各种要素,这些要素与战略内容之间的关系,要素与要素之间的关系。有的读者会说,一些优秀运动员球出手就进球,投篮时想那么多吗?是的,一个优秀的运动员每次投篮时,绝不可能想着那么多分解动作去投篮。正如一位天才的战略家能准确地把握战略吻合,而不必繁琐地一一分解,分析战略内容与各个要素之间的关系。他们与优秀的篮球运动员一样,球出手就命中。毫无疑问,一位百发百中的篮球运动员

是千百次反复练习才成为神投手的。

作为一位希望取得成功的有志者,读一读取得成功的理论,在实践中反复练习,成功与你的距离会越来越近。本书结合国内外成功的战略经营实例,详细论述战略开发吻合的具体内容及理论以馈读者。

战略开发吻合的内容

本书以战略的开发吻合为研究对象,从企业环境,经营资源、企业组织三个主要方面研究他们与战略开发的吻合关系。实践证明,与上述三者保持动态吻合的战略为最优战略。

所谓企业战略,是指有限资源的企业在市场经济的环境中生存发展的基本方针。或者叫企业发展的蓝图。因此,环境资源组织是制约战略成败的最关键的要素。环境是企业的外部要素,资源和组织是企业的内部要素。

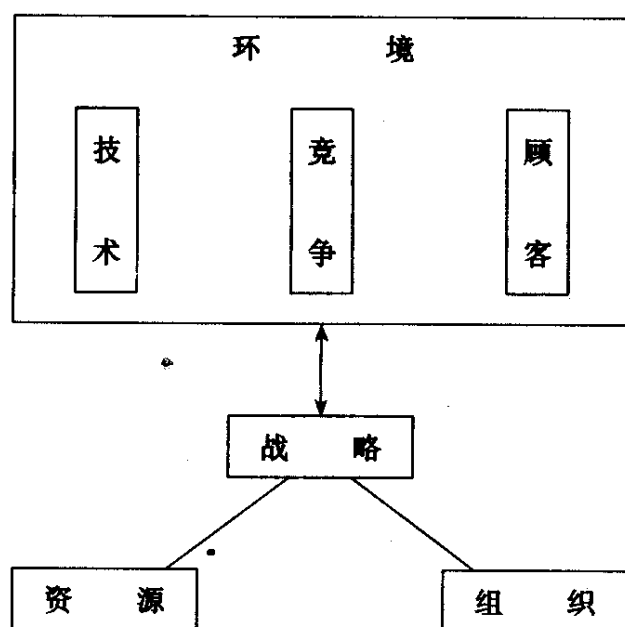
所谓环境吻合,是指战略内容与企业环境的变动相匹配。如适应顾客捉摸不定的消费嗜好的需求战略,适应技术发展趋势的技术战略……等等。战略的环境吻合面是非常广泛的。

企业的经营资源是有限的,也是各有特点的。据此制定与资源相匹配的战略,我们称之为资源吻合。固然,企业拥有资源的多寡限定了企业战略实施的能力。但是,由于战略的实施会为企业增加资源储备,因此,处理好战略与资源间的关系是资源吻合的重要作用。

战略的实施不只是制定战略的几个人的事情,而是在企业或公司这个金字塔组织中工作的全体员工的事情。只有企业或公司自上而下全体员工共同努力才能实现。因此要求组织中的每个人了解公司战略意图,按照公司的战略要求来规

范自己的言行和欲求,这是战略的组织吻合。

企业环境、经营资源、企业组织三者缺一不可。制定开发一项新事业的战略,如果不能与进入领域未来的环境相吻合,那么该项新事业开发必然不能成功。如果新领域的资源和条件不能与自己具有的资源和能力相吻合,成功是没有把握的。假定资源吻合,没有相应的组织战略配合,组织中相当一部分人没有工作热情,不努力工作,再好的设计蓝图,只能停留在纸上,不了了之。总之,只有三项都吻合才能取得战略开发的成功。



战略开发吻合框图

在战略开发吻合框图中,环境要素被进一步细分为顾客、竞争、技术三个主要因素。在考虑适应复杂多变环境的战略内容时,如果不研究这些制约战略开发吻合的主要因素,讨论战略吻合将是空谈。在此,顾客是指顾客的需求动向,竞争是指竞争对手的动向,技术是指现代技术发展趋势。

在本书的后面章节里,针对上述五项经营战略开发必须

吻合的每个对象因素,研究其本质特征及相应的有效战略。例如,在技术开发一章,从技术的本质分析技术的不确定性和相互依存性,论述与技术的不确定性相匹配的战略必备的内容是什么,利用技术的相互依存性制定的有效战略的要点是什么,等等。

用经济分析的方法,以战略的环境吻合和资源吻合为主,制定适用、吻合、可行的战略是必须的。如以市场分析、成本分析为依据制定战略方案即是这类经济分析模式的应用。然而,从组织论的观点考虑战略的吻合更是必须的。一项战略期望收益很高的战略,如果没有相应的组织保证,没有组织中从上到下全体员工的共同努力,是不可能取得成功的。因此,在现实可行的战略中,既要有经济分析的内容,也要有组织论的内容。至今为止,人们在经济战略理论的研究中,过于注重经济的分析,忽略战略实施的组织及组织中人的行为的研究。笔者认为,组织根据战略的命题来设定是必须的。战略按照组织的现状来制定往往也是必要的,二者必须辩证的统一。

孙子兵法九地篇中,明确指出将军要做什么事,制定成功战略的真谛之所在。孙子曰:“九地之变,屈伸之利,人情之理,不察不可为。”

九地之变是指环境的复杂,瞬息多变。屈伸之利是指军事行动中,随机应变的能力。人情之理是指当兵的心理。孙子认为这是将军必须考虑的。也就是我们在制定经营战略时必须遵守环境开发吻合、资源开发吻合、组织开发吻合的原则。不察不为,即不明白这个道理不可能成功。

成功战略的理论基础

成功的战略必有其相应的理论基础。本书从吻合的视角

将战略开发吻合归纳为五种形式,研究探讨成功战略的理论依据。

世界上,各国学者出版了很多有关经营战略的论著,从不同的视角,不同的领域,不同的高度,研究、归纳、总结、创立了很多经营战略的理论。本书从战略吻合的角度,重点研究应用以下三个方面的理论:第一,动态的非均衡的成长理论。第二,无形资产的积累和利用的理论。第三,与战略相关的人群(企业员工、顾客、竞争对手)心理行为的理论。

战略是研究企业未来发展的命题。为此,战略理论必须考虑动态的因素。企业的变化和成长往往源于企业与环境、企业与资源、企业与组织短期的连续的动态的不平衡。也就是说,不平衡是事物发展变化的动因,是绝对的,平衡是事物发展变化的结果,是相对的。看起来似乎不吻合的非均衡状态,从长期的观点看,存在动态的均衡,也就是说,存在动态的吻合。从长期的总体发展趋势看,正向的平衡加速企业的成长,反向的平衡导致企业萎缩甚至破产。但是在实践中,某些短期内的反向平衡也是有利于企业成长的。正如我们平常所说的退一步进三步。这是立论的第一个理论基础。

第二个理论,是企业资源中无形资产的积累和应用与战略相关的理论。在本书的第二章将详细论述。所谓无形资产,是指企业的技术水平、商标、资信、组织等等这些看不见的资源。实践证明,无形资产制约企业竞争力的力度,是企业竞争力的源泉。同时由于战略实施波及方方面面,无形资产被积累被利用,也可能被损坏。

第三个理论,是研究战略有关的人的心理状态与战略成败相关的理论。这里所说的与战略有关的人,不只是企业组织中的人,还包括顾客、竞争对手、战略对象组织中的人。这

些人的心理状态是战略成败的关键。

某些有丰富实际工作经验的经营者和管理者对战略理论与实际工作,在认识上有点糊涂。一些人说:“战略那玩艺儿太大,我心理可装不下。”还有一些人说:“我办事没有那么多弯弯绕绕的大道理。”

第一种说法,认为企业没有战略的经营者,有两种情况。一种是企业的确没有战略可言,企业中自上而下年复一年、日复一日地做自己眼前的事。我国计划体制下的企业管理就是这种认识的典型。即使在目前由传统管理体制向现代企业制度过渡阶段,相当一部分企业领导仍然存在等、靠、要、看的思想。战略为何物只停留在人云亦云上。另一种,从表面上看,企业没有战略,实际上存在战略。如目前相当一部分民营小公司小企业。老板日夜谋划如何维持和扩大现有的经营领域,如何开拓新的事业领域等,战略分析在老板的头脑里;还有一部分老字号企业,虽经过世代沧桑,老祖宗传下的行之有效的老规矩,仍在潜移默化地影响企业的经营之道。因此,这些企业战略是存在的,只不过装在老板的心理,藏在老祖宗的规矩里。

第二种说法,也是个认识问题。只要看一看古今中外大大小小成功失败的案例,再看一看我们周围一些新老显贵企业的沉浮,再回想一下在你工作中和成长道路上,过五关斩六将和走麦城的经历。所有的成功失败都有其必然的规律,都可以从理论上分析并找到其理论根据。也就是说都有一定的道理。同时,也存在另一种现象,也许是司空见惯或者是根深蒂固的缘故,也许你正在做的工作直接或间接地影响着事业的成败,但是,未能意识到你所做的事情的战略意义。也就是说未能有意识地从战略高度来认识你的作为。

理论来源于实践,指导实践,在实践的基础上总结出新的理论,指导新的实践。理论不等于实践,也就是说成功的理论不等于成功的实践。正如前述的篮球投篮一样,理论上对投篮的动作一清二楚,在纸上围绕篮框 180°范围内准确地画出不同距离不同高度篮球的运动的轨迹,计算出不同的力度。但是在实践中经过反复练习,球出手就命中的只是少数的球星。大多数人经过从理论到实践的系统训练提高了命中率。毋庸置疑,经过训练的篮球运动员投篮命中率肯定高于未经过训练的普通人。当然,球星有世界级的,有国家级的,也有地区级的。

在世界向企业化社会进军的今天,企业家的人数会越来越多,但能像球星一样成为世界级的企业家的只是少数。大企业家的昨天是小企业家,而小企业家的昨天可能还不能称为什么家。正如打篮球一样,当一些具备了如身高、弹跳、速度等基本条件的人,经过理论实践的系统训练,在千百次成功的实战后,从默默无闻的运动员逐步成为球星。一些有驾驭企业社会雄心大志又有资本的人,在市场经济的大潮中拼搏,结合实践、系统而有针对性地学习经营战略的理论,其中必有能驾驶企业方舟从小河中启锚驶入大江最终驶入大海,从而成为在世界经济角逐场上,叱咤风云的企业家。

本书的章节

本书在写作过程中,尽可能避免纯理论的学究式探讨,力求结合国内外企业现实的丰富的战略经营实例,深入浅出地研究战略的五个方面的战略开发吻合。本书第一、第二章论述为阅读本书所需要的概念。第一章介绍经营战略的基本概念;第二章介绍无形资产的基本概念及其本质,信息流与企

业;第三章介绍经营战略的思考要点;第四章介绍经营战略理论研究发展过程和趋势。

经营战略开发的具体内容分以下五章阐述:第五章竞争战略开发;第六章市场营销战略开发;第七章技术战略开发;第八章人力资源战略开发;第九章组织战略开发;第十章企业公司级战略决策分析、策定与管理。上述每一章均相对独立,读者可根据自己的需要选读。

目 录

绪论

第一章 企业经营战略的涵义	1
第一节 企业经营战略的概念	1
第二节 企业经营战略的职能和特点	6
第三节 企业经营战略的性质与价值	13
第四节 企业经营战略的层次	20
第五节 企业基本战略的构成要素与内容	23
第二章 企业重要的战略经营资源	27
第一节 企业经营资源	27
第二节 企业与信息	36
第三章 企业经营战略思考要点	58
第一节 企业战略目标与产品市场	58
第二节 企业经营领域与资源分配	72
第三节 企业经营战略思考的六个观念	82
第四章 企业经营战略理论研究与发展趋势	90
第一节 企业经营战略的研究发展过程	90
第二节 企业经营战略的理论派别	95
第三节 企业经营战略研究的发展趋势	99
第五章 企业竞争战略开发	104
第一节 企业战略的竞争吻合	104
第二节 企业战略的竞争优势	118
第三节 企业的阻击战略	135
第四节 企业共存共荣的战略	142
第六章 企业市场营销战略开发	161

第一节	企业市场细分	161
第二节	企业目标市场选择战略	167
第三节	企业产品定位	172
第四节	企业市场发展战略	176
第五节	企业市场价格策略	182
第七章	企业技术战略开发	191
第一节	技术开发	191
第二节	缩小技术开发不确定性的战略	201
第三节	技术引进型战略的技术开发	215
第四节	市场牵引企业的战略技术开发	220
第八章	企业人力资源战略开发	230
第一节	企业人力资源开发概述	230
第二节	企业人力资源开发策略	239
第三节	企业人才的组织管理	259
第九章	企业组织战略开发	265
第一节	企业经营战略与组织结构的关系	265
第二节	企业经营战略对组织结构的要求	274
第三节	企业组织结构设计策略	281
第十章	企业战略决策分析与策定	295
第一节	企业战略决策模型	295
第二节	公司级战略决策分析	298
第三节	公司级战略决策管理	323

第一章 企业经营战略的涵义

第一节 企业经营战略的概念

战略是一个读者并不陌生、且格调和使用频率很高的词汇。但是,人们对战略涵义的理解和由战略所联想的内容却千差万别。

相当一部分人认为,战略是用于指导重大事项决策的基本方针,或者是进入某个前景很好的新领域的行动步骤。还有一部分人认为,战略是竞争的谋略,是诱使对手犯错误的奸计……等等。为此,本章将系统阐述战略的本质、特征及经营战略构成的基本要素和内容等。

战略是一个具有高度概括性的词汇。人们对不同层次的事物,站在不同的高度,从不同的角度大量使用战略这个词汇,甚至达到滥用的地步。战略成了一个具有多种涵义,能表达多种目的的万能词。甚至成了某些人以示身份高雅、谈吐不俗、心怀鸿鹄之志的口头禅。

笔者认为滥用战略这个词汇,误导战略概念的本意,必然降低战略这一词汇的有用性。为此,本章将严格界定战略的涵义,限定战略使用范围,明确表述战略的具体内容。

尽管如此,在实际工作中,战略这个词汇的使用范围还是很宽的。为了避免在企业经营管理上滥用战略这个词汇,本书将决定企业发展方向的问题界定为战略问题。即使如此,

这种界定仍然过于笼统和原则。为此,需进一步深入研究能称为战略的问题所涵盖的具体内容。下面将从战略的起源,战略的职能、特点、性质和价值,战略的层次,构成战略的基本要素以及经营战略应有的具体内容,详细讨论企业经营战略的涵义,以及国外战略研究的理论及趋势。

一、“战略”的渊源

“战略”源于军事术语,是指战争的方略。我国权威辞书《辞海》对战略的定义是:“军事名词。对战争全局的谋划和指挥。它依据对敌对双方的军事、政治、经济、地理等因素,照顾战争全局的各方面,规定军事力量的准备和运用。”在《中国大百科全书 军事卷》中,诠释战略一词时说:“战略是指导战争全局的方略。即战争指导者为达成战争的政治目的,依据战争的规律所制定和采取的准备和实施战争的方针、政策和方法。”

在英语中,战略一词为 *strategie*,它源于希腊语的 *strategia*,也是一个与军事有关的词。意为将军指挥军队的心理素质和行为技能。《韦氏新国际英语大词典》(第三版)定义战略一词为“军事指挥官克敌制胜的科学和艺术”。而《简明不列颠百科全书》则称战略是“在战争中利用军事手段达到战争目的的科学和艺术”。

我国自古就有“战略”这一词,先是“战”与“略”分别使用。“战”指战斗、交战和战争,“略”指筹略、策略、计划。二字合为战略。“战略”和“策略”有相通性,只是当事物分为大小、高低等级时,以“战略”表示“大”、“高”,而“策略”次之。

唐代诗人高适在《高常侍集二·自淇涉黄河途中》中有这样的诗句:“当时无战略,此地即边戍。”明代军事家茅元仪编有《武备志》,其中第二部分为《二十一史战略考》。到了清代

末年,北洋陆军督练处于 1906 年编出我国第一部《军语》,把战略解释为“筹划军国之方略也”。20 世纪,毛泽东深刻论述了中国革命战争的战略问题。他在《中国革命战争的战略问题》中指出“战略问题是研究战争全局的规律性的东西”,“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,研究带全局性的战争指导规律,是战略学的任务”外国的军事家们对战略一词的概念有很多精辟的见解和定义。著名的德国军事战略家冯·克劳塞维茨说:“战略是为了达到战争目的而对战争的运用,战略必须为整个军事行动规定一个适应战争目的的目标。”另一位著名的德国军事战略家毛奇也曾经说过:“战略是一位统帅为了达到赋予给他的预订目的而对自己手中掌握的工具所进行的实际运用。”

随着人类社会实践的发展,战略一词被人们用到军事以外的领域,并进入了企业经营领域。在人类长期自然实践与社会实践中,战略又被赋予新的涵义。因此,《辞海》又说,战略“泛指重大的、带全局性或决定全局的谋划”。

二、企业战略的定义

企业战略是第二次世界大战以后发展起来的。随着战后科学技术和世界经济的高速发展,企业经营管理的外部环境和内部环境发生了巨大的变化。包括经济,政治,科学技术,社会文化等在内的外部环境因素变得越来越不稳定,市场的竞争也越来越激烈,迫使企业在经营管理中由短期目标转入长期目标;由日常生产经营的专业化职能管理转向综合的全局性决策和管理;由企业政策研究转向综合性更高的企业战略的研究和企业战略管理的研究。

企业战略概念来源于企业经营管理实践。不同的管理学家或实际管理者,由于自身的管理经历和认识的差异,对