

全国中小企业工商管理培训系列教材



中小企业经营战略

国家经贸委 培训司、中小企业司、
中小企业对外合作协调中心 组织编写

刘冀生 刘伊伟 王书成 / 主编

276.3
72b

中国人民大学出版社

1-276-3
L726

全国中小企业工商管理培训系列教材

中小企业经营战略

国家经贸委 培训司、中小企业司 组织编写
中小企业对外合作协调中心

刘冀生 刘伊伟 王书成 主编

中国人民大学出版社

前 言

在当前市场经济条件下，我国中小企业面临着更为激烈的竞争，中小企业的生存和发展变得非常困难。我国中小企业实力弱小、资金短缺、财力及技术力量比较薄弱，易受市场及技术变化冲击，同时中小企业人才缺乏，有的中小企业已处于破产的边缘，因此，制定和实施中小企业的战略是使中小企业求得生存和长期稳定发展的法宝。为提高中小企业管理人员的管理水平，增强中小企业市场应变能力，满足广大中小企业高层管理者的要求，特编写此书。

本书有以下特点：

1. 本书是以中小企业外部环境及内部条件分析，企业经营领域、战略思想、战略目标的确定，中小企业在创业时期、成长时期、成熟时期及停滞时期的战略选择，高科技中小企业战略及企业战略实施等内容为主要理论框架进行论述的，力求使读者对中小企业经营战略有一个清晰、全面的了解。

2. 本书在介绍国外主要经营战略理论的同时，努力反映我国中小企业经营战略管理的实际经验，尽量适合我国中小企业管理者学习中小企业经营战略课程使用。

3. 本书内容是作者多年讲企业经营战略课程的积累，教学实践表明，本教材内容使用效果好，受到学生们的欢迎。

本书共分十章。第一章至第三章由刘冀生、黄昌富编写；第四章至第六章由汪治、刘冀生编写；第七章至第九章由刘伊伟、

王书成编写；第十章由刘冀生、刘伊伟编写。全书由刘冀生总纂。

本书除供中小企业高层管理人员作为培训教材外，也可作为高等学校工商管理专业教材和研究生参考用书，同时也可供中小企业管理者及咨询人员学习。

中小企业经营战略在中国还是一门新兴的学科，由于作者水平所限，本书疏漏之处在所难免，敬请广大读者不吝指正。

作者

1999年6月于清华园

第一章 绪 论

第一节 企业经营战略的一般概念和特征

一、企业经营战略的概念

战略一词，原本是一个军事术语，指对战争进行的谋划。《辞海》中把战略这一词条定义为：“军事名词。对战争全局的谋划和指挥。它依据敌对双方的军事、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。”在英语中，战略的含义是“将军指挥军队的艺术”。

什么是中小企业的经营战略呢？截止到目前为止，国内外还没有一个统一的规范化的定义。归纳国内外学者对企业经营战略的认识，结合我国中小企业的具体情况，我们可以把中小企业经营战略定义为：企业经营战略是企业市场经济条件下，根据企业外部环境、内部条件及可取得资源的情况，为求得中小企业生存及长期稳定的发展，对企业发展目标、达成目标的途径和手段的总体谋划。

根据以上定义，我们可以看出企业经营战略的要素有四个：一是企业的现状，我们要制定一个企业的战略就必须深入地了解该企业的现状；二是企业的战略目标，即企业在未来几年内，有可能达到的发展目标；三是企业的发展途径，即企业要达到一定的战略目标，应当选择什么样的产品及市场去经营；四是企业应当采取的手段，即企业要达到一定的战略目标，应当采用什么样

的企业管理策略，如生产策略、人力资源策略、财务策略等等。因此，企业的现状、目标、途径、手段是企业经营战略的四个要素。

二、企业经营战略的本质

了解了什么是企业经营战略之后我们要进一步问，企业经营战略的本质是什么？因为只有对企业经营战略的本质有了一定的认识，才会对企业经营战略有进一步的了解。企业经营战略的本质表现在以下五个方面。

（一）企业经营战略是企业竞争形势的一种定位

从企业经营战略的定义中我们可以看出，制定企业经营战略要分析企业的外部环境，分析外部环境的目的是要找出外部环境给企业发展带来的机遇及威胁；同时我们还要分析企业的内部条件，分析企业内部条件的目的是要找出企业的优势及劣势。企业经营战略就是要努力把外部环境提供的机遇及企业内部的优势很好地结合起来，同时避开外部环境对企业造成的威胁及企业内部的劣势。因此企业必须要研究企业竞争的态势，要把本企业在竞争环境中所处的地位定准，只有这样才有可能制定出正确的战略，如果竞争地位定得不准确，就不可能制定出正确的战略。

（二）企业经营战略是一种经营模式

企业经营战略是企业一切活动的总纲，是企业进行资源配置的一种方式，也是企业处理一切问题的依据，因此从这个角度来看，企业经营战略是企业的一种经营模式。

（三）企业经营战略是一种价值观念

企业经营战略是企业领导人的价值观念、进取精神、顽强意志的一种表现。战略是一种主观的东西，它反映了企业领导者对企业周围环境及内部条件的一种主观的判断，这种主观的判断就是企业领导人价值观念的一种反映。例如，李经理认为本企业的

主要问题是市场营销太薄弱，于是他将战略侧重点放在加强市场营销工作上。过了4年，该企业换上了一位张经理，张经理经过调查研究以后，认为企业产品质量太差，光抓市场营销是不行的，因此张经理将企业战略的侧重点放在加强产品质量工作上。同一个企业前后两位经理所抓的战略侧重点大不相同，说明他们的价值观念有差异。只有当企业领导人的主观判断反映了企业外部环境及内部条件的实际状况，据此所制定出来的战略才是正确的；反之，就是错误的。

（四）企业经营战略是企业管理的创新

什么是企业管理的创新？所谓企业管理的创新就是指企业为了达到一定的目标，将企业多个管理系统重新进行整合和构造，从而形成新的更加有效率和有竞争力的企业管理系统。企业经营战略是形成新的、独特的企业管理系统的总纲，不论哪个企业，如果仅仅单纯地模仿他人，就不可能获得真正的发展和繁荣，因此企业经营战略的制定必须从企业的实际情况出发，即使两家企业都处于同一地区，并且产品相同、企业规模相同，这两个企业的战略也不可能是完全相同的，因为它们的内部条件是不相同的。同时还应当指出，这种管理的创新应当和企业制度创新、组织创新及技术创新很好地结合起来，只有这样，才能真正发挥出企业战略的效能。

（五）企业经营战略是一种行动的计划

制定企业经营战略固然很重要，但实施战略要比制定战略重要千百倍。光制定而不去实施，企业战略就根本没有用，而要实施企业战略，就一定要使战略为全体职工所掌握，将企业战略按年度、按职能部门进行分解，最后成为全体职工可以执行的具体的工作计划，成为职工的一种自觉行动，这样，企业经营战略才能真正取得实效。因此，企业经营战略要有针对性及一定的可操作性，成为有利于全体员工参加的经营战略。

三、企业经营战略的特征

根据前述对企业经营战略内涵的认识，可以概括出企业经营战略的一般特征。

（一）全局性

企业经营战略作为企业整体发展的蓝图，它从整体上决定着企业与环境之间的关系，因此中小企业经营战略全局性表现为三个方面：（1）企业经营战略与本企业全局的发展趋势相一致，是指导企业一切活动的总谋划；（2）企业经营战略要与国家一定时期的经济、技术、社会发展趋势相一致，与国家发展的总目标的方向相协调；（3）企业经营战略还要与国际经济一体化的世界潮流相协调。全局性特征要求企业在制定战略时，不光要看到企业的各个部分，更要分析企业整体，还要看到全国和国际的大环境。没有全局观点，就制定不好企业战略。

（二）未来性

俗话说：“人无远虑，必有近忧。”企业今天之所以存在着某些问题，主要是因为执行了昨天制定的战略，而今天制定的战略则关系到企业明天生存发展得如何。过去，许多企业疏于战略规划，什么流行做什么，来什么浪潮赶什么浪潮，掌握不了趋势，看不清未来，虽历经千辛万苦，效益并不好，原因之一是没有掌握企业发展的趋势。未来要以当前为出发点，要做好经济、技术、社会发展的预测工作，成功的战略往往是预测准确的战略。

（三）竞争性

如果没有竞争就没有必要制定和实施企业经营战略，因此竞争性是企业经营战略最本质的特征。当今的企业，无一不是生存在竞争激烈的环境之中的，来自于环境的冲击、压力、威胁和困难无时不在，而企业的经营战略就是要研究如何比它的竞争对手具有相对更强的竞争优势，并由此取得竞争胜利的方略。

（四）风险性

企业经营战略是对未来发展的整体谋划，而企业未来的生存环境是处于不确定的、变化莫测的状态和趋势之中的。战略过程时间越长，环境中不确定因素越多；不确定程度越大，战略的风险也越大。例如，当年美国著名的王安电脑公司就是未能察觉个人电脑的巨大市场前景，丧失战略调整机会而走向衰亡的。经营战略的风险性特征告诫人们，只有站得高、看得远，客观而审慎地洞悉环境的性质及变化方向，才能制定出好的战略。

中国目前正处于从计划经济体制向市场经济体制转变的过程中，中小企业的宏观环境变化很大，因此中小企业战略的期限不宜太长，建议以3年~5年左右为宜，以保持中小企业战略的机动性及现实性。

（五）技术专业化及创新性

中小企业可根据自身实力选择一个可以发挥自己特长、适合自身发展的小的经营领域，避开大中型企业的锋芒，施展自己的特长和优势，并在这一领域中处于垄断地位。凡是这样做了的企业大多数赢得了竞争的胜利，获得了发展和繁荣。然而技术进步与市场竞争是无止境的，所以中小企业必须不断地引进或开发适用的先进技术。技术专业化及独创性是中小企业赖以生存发展的重要手段，这是中小企业经营战略的重要特点。

（六）相对稳定性

企业经营战略应在一定时期内保持相对稳定性，否则它就不具有对企业经营实践活动的指导意义了。当然，企业环境及企业实践活动都是一个动态过程，分析和适应环境、指导实践活动的战略也应具有可调整性，以适应这种变化。这里的关键是“相对”二字，既非朝令夕改，也非一成不变。

四、战略与战术、策略、规划、计划的区别

战略与战术是全局与局部的关系。企业经营战略是对企业长期经营目标及达成目标的途径与手段的总体谋划，而战术是指为达到战略目标而采取的具体行动。

战略与策略主要是目的与手段的关系。先有战略，后有策略，策略服从和服务于战略，战略决定和影响策略。

战略与规划、计划的关系：从广义来讲，他们三者都是对未来的筹划，也可通称为“计划”。国外也往往使用广义的计划概念，只是按时间区分为短期计划（1年以下）、中期计划（3年～5年）和长期计划（5年以上）。从狭义来讲，三者既有联系，又有区别。战略是规划与计划的灵魂，规划和计划必须体现既定的战略，因此战略是规划的基础，规划是计划的基础，先有战略，次有规划，再有计划，使其成为可以布置、可以检查的具体行动方案。从这个意义上讲，规划和计划又是战略的继续、深入和细化。此三者的关系，我们可以用图 1—1 表示。

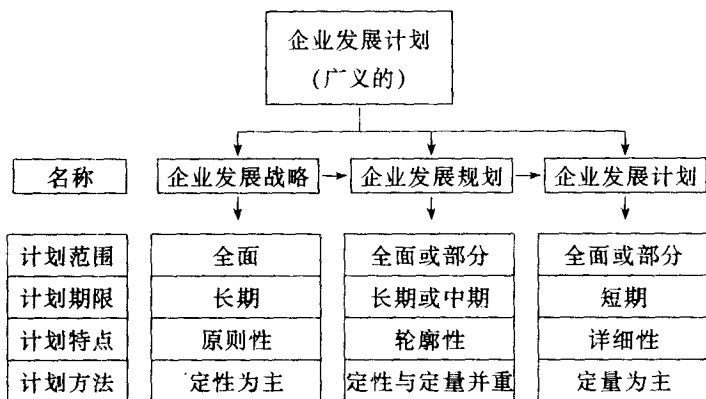


图 1—1 企业发展战略、规划与计划的关系

第二节 中小企业制定经营战略的必要性及步骤

一、中小企业的基本特征

中小型企业具有大型企业所不具有的优势，表现在：（1）中小企业在数量上占有绝对优势。例如，在制造业中，日本 500 人以下的企业占其企业总数的 99.6%，美国为 98.4%，韩国为 98.3%，我国独立核算的中小型工业企业占工业企业总数 98.89%；（2）中小企业所从事经营的服务范围，几乎囊括了所有行业，它比大型企业要更贴近市场、更接近用户；（3）中小企业常常处于技术改造及技术更新的前列，适应技术及市场变化的能力极强；（4）中小企业可以容纳大量劳动力，对推动社会就业起着重要的积极作用。

中小型企业与大型企业相比也有其明显的弱点，表现在：（1）中小企业实力弱小，不是大企业的竞争对手；（2）中小企业资金短缺，财力薄弱；（3）中小企业一般都在特定的范围内经营，相对来讲技术力量比较薄弱，易受市场及技术变化的冲击；（4）中小企业人才缺乏，其熟练工人和技术人员经常被大企业“挖”走。

二、中小企业制定战略的必要性

（一）世界已进入企业战略制胜的时代

目前世界上大多数企业都把制定和实施战略作为首要的课题。据统计，不仅许多大公司的经理每年都会拿出 40%～48% 的时间去研究制定企业战略，而且中小企业也都在纷纷制定自己的战略。例如，日本的佳能公司（Canon）在几十年前还是弱小的、落后的，根本没被美、日等大型企业放在眼里，但正是由于该企业那时已经有击败美国施乐公司（Xerox）的战略意图，才逐

步发展成为世界知名的大企业。他们首先掌握了施乐公司的技术，依靠施乐公司的技术生产产品，进而形成了自己的技术，进入了施乐公司力所不及的日本和欧洲市场，成为施乐公司强有力的竞争对手。

1947年美国企业制定战略的只有20%，而到1970年已经达到100%了，美国多数企业家认为“最占时间、最为重要、最为困难的就是制定战略规划”。美国通用电气公司董事长威尔逊说：“我整天没有做几件事，但有一件做不完的工作，那就是规划未来。”由此看来，在这些国家企业战略已成为他们取得成功的重要因素，这些企业已进入了“战略制胜”的时代。

（二）制定企业战略是中小企业不断创新的需要

中小企业只有不断地创新，才能立于不败之地，因为社会在变化，技术在进步，在企业里干活的人也在变化，在变化的环境中，中小企业要长期固定在一个事业上是不可可能的。现在很多中小企业都面临着行业进入成熟期的问题，例如，现在人们对火柴的需求大大减少了，生产火柴的企业就面临着改行的问题。过去生产纺织机械零件的企业现在也面临着改行的问题。技术进步及人民生活水平的提高，又促使了许多新行业的诞生，一些高新技术企业、新的服务企业的出现就是典型的例子。还有一些人从原来的中小企业中独立出来，自己开办了同样行业的中小企业，这样原有企业与新成立的企业形成了激烈的竞争，在这种情况下，停顿不前的企业就被迫停产退出竞争舞台。因此，为了应付竞争，中小企业必须不断地创新。而企业创新就必须要有企业战略的指导，无论是在经营领域的创新、技术的创新、产品或服务的创新、生产过程的创新、生产现场管理的创新、市场营销的创新等等，都需要有战略的指导。

（三）制定企业战略是中小企业联合、兼并的需要

中小企业通过联合或被联合，兼并或被兼并等资本运营方式

来壮大自己的实力，以求在激烈的竞争中得以生存和发展。无论是主动或者被动地进行资本运营，都需要有企业经营战略的指导，没有战略的指导必然导致企业经营的失败。从最近的一些中小企业兼并、联合的情况来看，第一年效益还可以，第二年效益就开始下降，第三年就又变成了亏损企业，因此要从企业及本行业实际情况出发，根据企业发展战略的需要来进行资本运营的活动。

（四）制定企业战略是中小企业走向国际化的需要

对于中小企业来说，国际化经营并不是不可想象的事情，只要经营者有宏大的设想，就可以发现本企业到国际上开拓市场也是可以有所作为的。尤其是中国不久就会加入世界贸易组织，对中国大多数企业来讲，加入世界贸易组织意味着什么呢？打个不甚恰当的比喻，中国的企业就像一群绵羊，没有加入世界贸易组织时，这群绵羊都被关在羊圈里，加入世界贸易组织后，就好像把羊圈拆了，把这群绵羊放到大森林里去了，大森林中有狼和老虎，有些羊身体比较瘦弱，跑得不快，就会被狼和老虎吃掉，有些羊身体比较强壮，跑得快，就不会被狼和老虎吃掉，甚至过几年它们也会变成狼和老虎。现在我们要告诉这群绵羊，羊圈马上就要拆了，要赶快为自己制定一个锻炼计划，使自己的身体尽快强壮起来，企业经营战略就是这群绵羊锻炼身体的计划。中国加入世界贸易组织后，外国商品将大量涌入中国，国际与国内市场将进一步融合，许多中国企业尽管并没有跨国经营，但是所面对的将是国际和国内两个市场。那时，市场竞争将更加激烈，没有企业经营战略的指导，企业将会陷入困境。

三、制定企业经营战略的一般步骤

制定企业经营战略一般包括三大步骤：企业经营环境条件分析、经营战略方案设计、经营战略实施及其评价与控制。图1—2

显示了经营战略制定及实施的步骤。

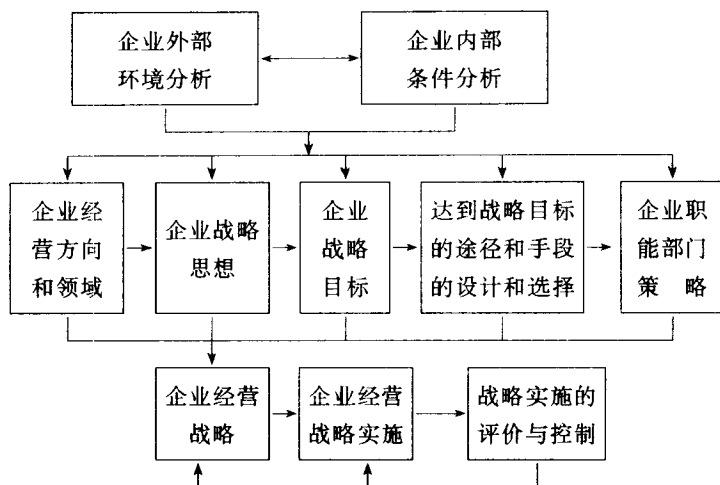


图 1-2 企业经营战略制定及实施步骤图

(一) 企业外部环境分析与内部条件分析

1. 企业外部环境分析。这是制定企业经营战略的第一步，它包括对企业微观、中观、宏观环境的分析。其目的是要找出外部环境对企业进一步发展所能提供的机遇及外部环境对企业可能造成的威胁，从而为确定企业经营方向和思想、提出经营目标、制定经营战略打下基础。

2. 企业内部条件分析。企业内部条件分析的目的是要明确企业的优势及劣势，即一方面评价本企业在经营中已经具备的优势，同时也要找到企业进一步发展的制约因素。明确了企业的优势和劣势，就为企业在长远发展中如何扬长避短指出了战略方向。

(二) 经营战略方案设计

本步骤包括确定企业的经营方向和范围、战略思想、战略目

标、实现战略目标的途径和手段的设计与选择、职能部门策略等内容。

1. 经营方向和范围选择。是指企业将在哪些产品、市场和技术领域内经营，它是对企业外部环境与内部条件进行分析的结果。

2. 确立战略思想。战略思想是企业正确认识了外部环境 with 内部条件后，为实现战略目标而在整个生产经营活动中确立的指导思想。它是企业的经营哲学，是企业制定经营战略所依据的信念、价值观和行为准则，也是企业制定经营战略的灵魂。

3. 确立企业战略目标。企业战略目标是企业在一定时期内，按照企业经营思想，考虑内外条件和可能，沿着经营方向发展所预期达到的理想成果，它是企业经营战略的基本内容之一。

4. 经营战略的设计与选择。它是根据企业外部环境及内部条件分析的评价结果，按经营方向提出几个可能实现战略目标战略方案，并对这些方案逐一进行分析评价。在方案的比较评价中，要确定一个衡量标准，任何一个战略方案都会有各自的优缺点，衡量标准不同，战略设计及选择结果也会不同，这种衡量标准除了要考虑企业的整体利益及长远利益外，还取决于决策者对待企业风险、稳定性、发展速度、盈利率等因素的态度，其中也包含有相当大的主观成分。

5. 企业职能部门策略。根据企业总体战略，企业应制定各部门的具体策略，根据这些策略，职能部门管理人员可以更清楚地认识到本职能部门在实施总体战略中的责任，从而也丰富、完善、发展了企业总体战略。

(三) 经营战略的实施及其评价与控制

完成了上述步骤后，企业的经营战略即已形成，可以付诸实施了。

1. 经营战略实施。战略实施是指企业通过一系列行政的和

经济的手段，组织员工为达到战略目标所采取的一切行动。制定一个正确的战略固然重要，实施战略却比制定战略重要千百倍。应制定实施的计划，采用动员、组织、激励和控制等措施，使战略能很好地贯彻到企业各部门中去。

2. 战略实施的评价与控制。它是要检查战略实施过程中在其达成战略目标上取得了多大的成效。战略实施的评价是对外部环境、内部条件分析及战略方案设计两步骤科学性、正确性的检验。通过对战略实施的评价，就能发现战略设计与战略实施之间的差距，分析产生偏差的原因，提出纠偏措施并加以实施，这就是战略实施的控制，其目的在于使企业的战略行动更好地与企业所处环境及企业要达到的目标相协调，使战略目标最终得以实现。

四、中小企业制定经营战略的条件

中小企业制定经营战略，其外部环境与内部条件必须满足以下几个最基本的条件：

1. 企业要有经营自主权。拥有经营上的自主权，是企业制定经营战略的基本条件。没有经营自主权的企业，就没有必要制定战略。

2. 企业应有正常的经营活动和一定的管理基础。若一个企业已濒临破产，或缺乏最起码的管理基础，那么它就不具备制定和实施企业经营战略的基本条件。只有等到企业建立起基本正常的生产经营活动和一定的企业管理基础后，制定和实施企业经营战略才能提到企业的议事日程上来。

3. 企业要有足够的信息。制定企业经营战略要在认真分析内外环境的基础上进行。因此，企业要从外界宏观、中观、微观环境搜集足够的信息，并且尽可能做出符合实际发展趋势的预测，同时掌握企业内部各种信息，才能制定出正确可行的经营战

略。中小企业通常在信息管理方面是一个薄弱环节，要制定经营战略，就必须加强信息管理工作。

4. 企业经营者要有一定的管理素质，要有制定经营战略的强烈愿望和要求。