

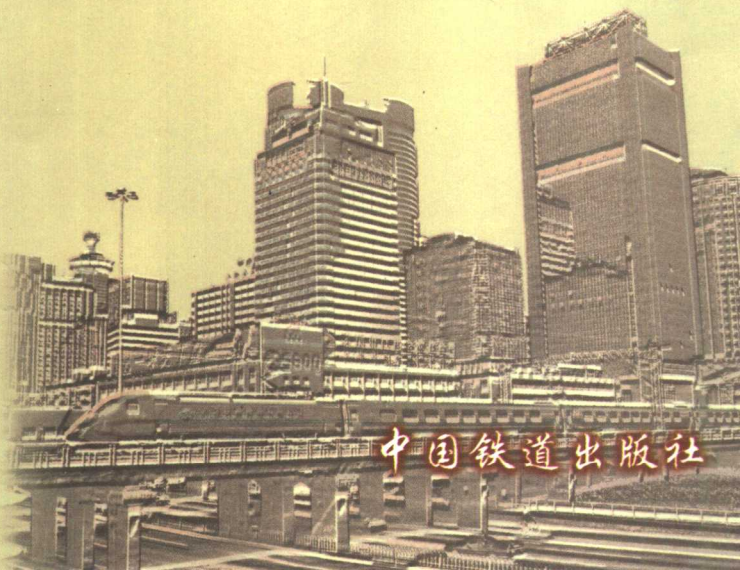
铁路干部培训系列教材

企业经营战略

(第二版)

铁道部人事司

中国铁道出版社



QIYE JINGYING ZHANLUE

铁路干部培训系列教材

企 业 经 营 战 略

(第二版)

王稼琼 黎 群 主编

中 国 铁 道 出 版 社

2 0 0 0 年 · 北 京

(京)新登字 063 号

内 容 简 介

本套书是根据十五届四中全会精神及国家经贸委工商管理培训教学大纲要求,结合铁路改革实践,由铁道部人事司组织编写修订的。本书内容包括:企业经营战略概述、企业经营战略的形成、一般企业经营战略、大型企业经营战略、小型企业经营战略、企业职能战略、企业经营战略的实施与控制、企业国际化经营战略等。

本书为铁路领导干部的培训教材,也可供从事铁路管理工作的有关人员学习参考。

图书在版编目(CIP)数据

企业经营战略/王稼琼,黎群主编. —2版. —北京:
中国铁道出版社,2000.9
ISBN 7-113-03146-3

I. 企… II. ①王…②黎… III. 企业管理-经营决策 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 38556 号

书 名:企业经营战略

作 者:王稼琼 黎 群

出版发行:中国铁道出版社(100054,北京市宣武区右安门西街8号)

责任编辑:刘桂华

封面设计:马 利

印 刷:北京市彩桥印刷厂

开 本:787×1092 1/32 印张:9 字数:195 千

版 本:1997年7月第1版 2000年9月第2版第2次印刷

印 数:30001~46000 册

书 号:ISBN 7-113-03146-3/G·110

定 价:7.20 元

版权所有 盗印必究

凡购买铁道版的图书,如有缺页、倒页、脱页者,请与本社发行部调换。

铁路干部培训系列教材(第二版)

编委会成员名单

顾问	问:王宪魁	费克勤		
主任委员(主审):	杨万三	吕 昌	鞠颂东	
编 委:	张彦荣	陈志刚		
	方学邦	成 真	王稼琼	祝祖强
	常艳颖	刘瑞全	欧国立	刘景福
	叶蜀君	王葆珍	卢 普	

第二版前言

21 世纪是知识经济的时代。以信息技术为代表的科技革命迅猛发展,经济全球化的态势日益明显,包括经济实力、科技实力、国防实力和民族凝聚力在内的综合国力的较量日趋激烈。面对国际、国内激烈的竞争环境,为了实现党的十五大提出的我国现代化建设跨世纪发展的宏伟目标,加快国有企业改革的步伐,建立适应社会主义市场经济发展要求的铁路管理体制和经营机制,满足国民经济和社会发展的需要,培养造就一大批思想政治素质好、经营管理能力强、廉洁自律、求真务实、作风过硬、适应铁路跨世纪发展要求的高素质企业领导人才,已经成为铁路当前和今后一项十分重要和紧迫的任务。

为落实中央十五届四中全会关于“采取多种形式加强教育培训,全面提高经营管理者素质,继续举办和规范工商管理培训,改进培训内容和方法,提高培训质量”的要求,我们对《建设有中国特色社会主义理论》、《社会主义市场经济理论与实践》、《管理经济学》、《市场营销》、《经济法概论》、《企业经营战略》、《企业财务管理》等七册“九五”铁路干部培训系列教材进行了修订完善。第二版教材力求以邓小平理论和十五大精神为指导,以党的基本路线、基本方针和法律法规为依据,反映和体现时代的气息,反映和体现各学科的新思想、新观点、新知识、新技术,反映和体现现代工商管理理论和方法的新进展、新成果,反映和体现铁路的改革和实践,成为一套具有铁

路特色、理论与实践相结合的、有一定超前性的工商管理培训系列教材。

这套教材的重新修订,一是增加了《人力资源开发与管理》和《国际贸易与国际金融》两门课程,整套教材由七册扩编为九册;二是部分书名有所更改;《建设有中国特色社会主义理论》更改为《邓小平理论概论》,《经济法概论》更改为《经济法律概论》;三是由于人事变动的缘由,编委会成员的组成和各册主编亦有所调整。

由于水平所限和时间仓促,内容和表述难免有错误和不妥之处,恳请广大读者批评指正。

编委会

2000年6月30日

第一版前言

处在本世纪末激烈竞争中的铁路企业,要深化改革,实现两个根本性转变,必须建立一支高素质的干部队伍。要使我们干部能够抵制资产阶级腐朽思想和价值观念的侵蚀,经得起改革开放的考验;使思想观念与日趋激烈的市场竞争相适应、道德水准与发展社会主义市场经济的价值取向相适应、经营管理水平与建立市场经济体制和现代化建设相适应,承担得起领导铁路两个转变和现代化建设的重任,必须加大干部培训工作的力度。

铁道部、铁道部政治部关于《铁道部 1996~2000 年干部培训规划》(简称《规划》)提出了铁路干部培训的主要内容。为落实《规划》,铁道部人事司先后组织有关专家论证,制订了“九五”期间铁路企业干部培训主干课程教学计划、教学大纲。经试行并对教学大纲进行修改后,组织铁道部党校(干部学院)和北方交通大学有关教师编写了《建设有中国特色社会主义理论》、《社会主义市场经济理论与实践》、《管理经济学》、《企业经营战略》、《企业财务管理》、《市场营销》、《经济法概论》等七册“九五”铁路干部培训系列教材。这套教材将与“铁路现代企业管理”系列教材配套,成为铁路企业站段(队)以上领导干部和后备干部岗位培训教材,也可供铁路其他干部培训和自学选用。

搞好教材建设是保证培训质量的基础性工作,也是搞好培训工作的关键性环节。这套教材针对铁路企业所求、干部所

需,力图贯彻理论联系实际的原则,体现“教育要面向现代化,面向世界,面向未来”的精神。由于时间仓促,内容和表述上难免有不妥之处,欢迎各方面同志提出宝贵意见。

编委会

1997年6月16日

目 录

第一章 企业经营战略概述	1
第一节 企业管理形态的发展与经营战略的产生	2
第二节 企业经营战略的概念与特征	7
第三节 铁路企业制订经营战略的迫切性	11
第四节 战略管理的基本程序	15
第二章 企业经营战略的形成	21
第一节 企业的外部环境分析	21
第二节 企业内部条件的分析	36
第三节 企业使命与目标	45
第四节 企业经营战略的构成与分类	51
第三章 一般企业经营战略	59
第一节 企业总体战略	59
第二节 经营单位战略	74
第三节 企业经营战略方案的评价	101
第四节 企业经营战略的选择方法	108
第四章 大型企业经营战略	116
第一节 大型企业的基本特点	116
第二节 大型企业的多样化战略	119
第三节 大型企业的专业化经营战略	128
第四节 大型企业的联合化战略	132
第五节 大型企业的进攻战略与防御战略	144
第五章 小型企业经营战略	169
第一节 小型企业的经营特点	169

第二节 小型企业的战略选择·····	176
第六章 企业职能战略·····	187
第一节 企业职能战略概述·····	187
第二节 企业形象战略·····	191
第三节 企业技术创新战略·····	200
第四节 品牌战略·····	204
第七章 企业经营战略的实施与控制·····	220
第一节 战略实施的含义与模式选择·····	220
第二节 战略实施计划·····	224
第三节 企业文化与战略实施·····	227
第四节 组织结构与战略实施·····	231
第五节 企业经营战略的控制·····	236
第八章 企业国际化经营战略·····	246
第一节 经济全球化与跨国企业·····	246
第二节 国际企业战略体系·····	248
第三节 国际化经营战略的实施、评估和控制 ·····	259
参考文献·····	276
后 记·····	278

第一章 企业经营战略概述

在我国铁路深化改革、逐步实现政企分开和市场化经营的过程中,作为独立的法人实体和市场主体的铁路企业,如何在竞争激烈、复杂多变的运输市场环境中求得长期生存和持续发展,已经成为今后面临的主要问题之一。解决这一问题的关键在于企业是否拥有正确的、符合市场需要和自身条件的经营战略。运输业中许多对比鲜明的实例都说明了这一点。大家知道,20世纪70年代全球性的石油危机给用油大户——轮船航运业带来了很大的冲击。日本当时著名的“汽船公司”由于没能及时根据环境的变化改变经营战略,而是死守“稳定”战略,以不变应万变,最终以公司破产而告终,震惊了日本朝野。而与此同时,香港包玉刚的航运集团却审时度势,及时采取“紧缩——转移”的战略,把资金转向房地产和其他行业,暂时避开了风险,最终在总体经营上得到了很大的发展,巩固了他“世界船王”的地位。可见,经营战略决定着一个企业的兴衰成败。现在,已有越来越多的企业家认识到了这一点,逐步把企业战略管理作为自己的主要任务。本章主要说明企业经营战略的基本概念、特征;经营战略的产生与发展;铁路企业制订经营战略的必要性以及制订和实施经营战略的基本程序。

第一节 企业管理形态的发展与经营战略的产生

任何一个企业,只要它在社会经济的舞台上出现,就必须回答和解决以下三个方面的问题:

第一,生产什么的问题。它规定了企业的经营领域和发展方向。

第二,怎样生产的问题。它实际上要求设计和建立一个资源转换的体系——将环境中的各种人、财、物、信息等必要的资源输入,而后向环境输出经加工的、价值更高的产品和服务。

第三,生产多少和为谁生产的问题。它将协调企业与外界的联系、平衡投入与产出的关系。企业管理者的任务就是帮助企业高效率、低成本地解决这些问题。

管理者在完成上述任务的过程中要受到资源供应、消费需求 and 市场竞争等环境因素的影响。现代企业发展史告诉我们,在经济发展的不同时期,环境对企业生产、经营和管理的制约程度是不同的。企业管理本身也相应表现为不同的形态,战略管理是其最新的形态。因此对企业管理形态的回顾对于我们理解经营战略思想产生的背景条件颇有助益。

一、企业管理形态的发展

从世界范围市场经济的发育、发展的过程看,企业管理形态依据其对外部环境的反应不同而大致分为四个阶段的形态。

1. 经验管理阶段

大致从 19 世纪 20 年代至 20 世纪初,技术革命的成果导致手工工业逐步向大机器生产转化,现代工厂企业逐渐形成和建立,企业规模有所扩大。但企业生产组织还没有庞大和复杂到需要资本所有者与经营者分离的程度,一般都是资本家根据自己的经验直接控制和管理企业。

2. 生产型管理阶段

大致从 20 世纪初到 30 年代,此时环境对企业经营活动基本没有或只起很小的制约作用。一方面,生产所需的劳动、材料、甚至资本均有比较充足的来源;另一方面,由于企业数量和规模都还有限,竞争尚不激烈,消费者的许多需求尚未得到满足,可供挖掘的市场潜力很大。资源供应和产品销售两个市场的供求关系的天平明显倾向于企业。在这种背景下,管理者关心的是如何扩大生产规模和提高产量。管理的重心是生产过程的组织与控制。一切管理活动都是围绕着生产、作业决策的制定和实施来展开的。此时,科学管理的思想和手段被用于管理活动之中,并且,管理人员大多具有非常丰富的生产实践经验。企业管理处于生产型管理形态。

3. 经营型管理阶段

经营型管理阶段又分两个时期:

第一个时期为企业重视商品推销时期,时间从 20 世纪 30 年代至 50 年代初。30 年代初发生的世界性经济萧条,第一次证实了市场供应大于需求的现实可能性,由于大规模经营方式的广泛采用,商品和服务开始供过于求,企业之间的竞争日趋激烈。企业开始认识到不仅要关心生产,更要努力去推销所生产的产品和所能提供的服务。于是一般企业管理的重心开始移向如何推销上,谁能成功地销售产品,谁就会成为市场竞争的赢家。但这期间,企业还没有认识到企业应为满足市场

需求而组织生产,它只强调产品和服务的推销问题,故此时的管理型态主要体现出以推销为导向的经营型管理特征。

第二个时期是企业以市场经营为中心的阶段。大致从 20 世纪 50 年代至 60 年代中期。这个时期是战后世界许多国家经济高速增长的黄金时期,市场需求与市场供应同步发展,卖方市场已完全转化为买方市场,市场竞争空前激烈。企业开始真正认识到其一切生产经营活动必须以满足市场需求为指导思想,通过市场调研和市场预测,按照市场需求组织生产,强化经营决策和整体营销策略的运用,企业管理整体体现出市场导向的经营型管理特征。

4. 战略管理阶段

这一阶段始于 20 世纪 60 年代末期。企业经营环境在世界范围内发生了重大变化。首先,经营空间的迅速扩展,增加了影响经营的不确定因素,一国市场已日益走向世界共同市场。在开放环境中,企业必须承受整个世界政治、经济、技术和社会环境的巨大变化而形成的压力;其次,企业间激烈竞争的形势更加严峻。企业在各个产业领域与竞争者争夺国内、国际两大市场,在蚕食与被蚕食的市场环境中求得生存与发展。20 世纪 60 年代美国推销汽车的广告主要来自通用、福特等四家公司,而今天则包括德、法、日、韩等近 30 家竞争者,汽车市场的近 30% 掌握在外国制造商手中。再次,技术革新的运用、传播以及完善速度的加快,对每个企业都提出了挑战,任何企业都不可能在整个领域内长时期占据技术垄断地位。与波动、不连续的市场环境相对应,企业内部的经营条件也发生了重大的变化,资本的有机构成越来越高,所需投资越来越大,从而风险也随之增加。

新的经营环境对企业管理提出了新的要求。在新的形势

下,企业不仅要研究目前环境的特点,充分利用现存的经营能力,更应注视环境长期变化的趋势,确定长期结构性调整的方向,并以此来指导企业各阶段的日常经营活动。这就是一种战略形态的管理。

早在 20 世纪 80 年代初,法国经济学家 C. H. 塔威克就曾断言,世界经济已经进入新的时代,在这个时代中,企业经理不仅要协调组织内部的各项活动,而且要在对环境特点全面了解的基础上筹划企业的未来,不仅要正确应付环境在变化中对企业构成的威胁,而且要成功地把这种趋势引向对企业有利的方向;不仅要跟得上技术进步的步伐,而且要率先组织企业的创新。他认为,这个时代的企业经理已不再是“管理者”,而是“战略家”。

二、企业经营战略理论的产生与发展

“战略”一词来源于希腊字“Stratego”,属军事术语,其含义是“将军指挥军队的艺术”。二战末期盟军在法国诺曼底登陆,开辟欧洲第二战场,加速德国法西斯的失败;中国解放战争中,刘邓大军千里跃进大别山,拉开了大反攻的总序幕等都是影响战争全局的战略行动。“战略”一词与企业经营联系在一起,并得到广泛应用是市场经济实践和管理学理论发展的必然产物。从时间上看,大体上经历了三个时期。

首先是从 20 世纪 30 年代到 60 年代的产生与萌芽时期。最早把战略思想引入企业经济中来的是美国经济学家巴纳德。1938 年他在其代表作《经理的职能》一书中,说明企业是一个由物质的、生物的、个人的和社会的几方面因素构成的综合系统,并开始运用战略思想对企业的诸多因素以及它们之间的相互影响进行分析。但这期间,外部环境和企业管理活动

本身都还没有提出全面策划未来的要求。巴纳德的研究成果也未形成企业战略理论,甚至连企业经营战略理论的框架也没有形成。

20 世纪 60~70 年代是企业经营战略理论的全面形成时期。随着市场环境和企业管理的形态逐步进入以战略为中心的阶段,对企业战略问题的研究也全面展开和深化。1962 年,美国经济与管理学家钱德勒出版了《战略与结构:工业企业史的考证》一书,从企业成长方法和资源管理方面全面定义了企业经营战略的概念,为企业经营战略的研究开辟了道路、奠定了基础。但钱德勒这本书还没有对企业战略本身进行具体分析。到 1965 年,美国著名的战略学家安索夫出版了《企业战略论》,同年,又一学者安东尼出版了《计划与控制系统:一个分析框架》。他们对企业战略问题进行了深入系统的研究,基本形成了企业经营战略的理论体系。

这个时期的另一个特点是战略研究由美国向欧洲、日本等国迅速扩展。值得一提的是,日本的企业战略研究起步虽然稍迟,但他们追赶的速度却很快,并且在实践中结合日本的特点乃至各自企业的特点,很快得到广泛的应用,形成了许多著名的企业战略,如松下的“集优战略”、三井的“大网战略”、丰田的“反思战略”等。美国东亚研究所所长沃克对日本的企业经营曾作过如下评价:美国和西欧各国过分注重眼前利益,不像日本那样重视长远经营战略,因而失去了与日本竞争的持久能力。

进入 20 世纪 80 年代,全球经济呈现一体化、信息化等发展特点。企业经营战略的研究也进入了成熟发展阶段,越来越多的管理学家和经济学家研究各种战略问题,研究内容从战略计划方法走向战略实施与追踪决策,体现出战略管理的特

点,并且追求战略与资源的适应性,体现对整体经济效率的追求和对全球竞争力的追求。战略研究的方法也逐渐多样化,这些方法表现为既有理论特征、又具有很强的实践倾向,观点各异,种类繁多,称得上出现了研究方法的“丛林”。

第二节 企业经营战略的概念与特征

一、企业经营战略的概念和内容

企业经营战略是指在市场经济条件下,企业为谋求长期生存和稳定发展,在外部环境和内部条件分析的基础上,对企业的主要发展目标、达到目标的途径和手段的总体谋划。它是企业经营思想的集中体现。

从以上定义中可以看出,一个完整的企业经营战略应包括以下三方面内容。

首先是根据企业经营所处的外部环境以及内部条件确定企业较长时期内的经营和发展目标。例如我们铁路企业要制定经营战略,先要了解企业所处的外部环境中哪些方面可能对企业有利,给企业带来机遇,哪些方面又可能对企业构成威胁,而后要了解企业内部资源条件是否充足,人、财、物等诸多方面的配置是否合理。只有全面深入地把握企业优势和劣势状况,权衡损益得失和风险大小,才能使战略不脱离实际。在此基础上,要回答企业在一个较长的时期内要完成什么任务?即确定企业的战略目标,这是社会借以判断企业业绩的标准。

其次是企业为达到经营目标而选择的经营方向和途径。它是指企业现在可以提供的产品与服务的领域以及在未来一定时间内拟进入或退出、拟支持或限制的某些业务领域,它为