

QIYI ZHANLUE

企业战略 企业战略

冯正虎 胡荣毅 芮明杰 编著

上海交通大学出版社

企 业 战 略

冯正虎 胡荣毅 芮明杰

上海交通大学出版社

内 容 提 要

商场如战场，在日趋激烈的市场竞争中，每个企业都面临着优胜劣汰的考验，一门致胜的学问——企业战略已越来越突出地摆到广大企业的议事日程上来。

本书汲取了国外战略管理专家的研究成果，结合我国企业发展的实际状况，对企业战略管理的基本原理、大中小各类企业的生存与发展战略以及各专项战略，如多角化经营战略、销售战略、技术与开发战略、资源战略、国际合作战略等进行了系统而深入的阐述，并附有我国企业战略研究的一些案例。内容新颖、说理详明，兼有时代性、科学性、实用性的特点。

本书以企业管理人员、经济管理部门的各级领导干部、大专院校经济类专业师生及研究人员为主要对象，既可作为培训经济管理人才的教材，也可作为一切从事于经营管理的有志之士和广大爱好者的参考读物。

上海交通大学出版社出版

(淮海中路1984弄19号)

新华书店上海发行所发行

上海交通大学印刷厂印装

开本787×1092毫米 1/32 印张7.875 字数172000

1988年4月第1版 1988年6月1次印刷

印数：1—6000

ISBN7-313-00172-x/c93

沪目：138-120

定价：1.95元

前 言

我国还处在社会主义初级阶段，必须大力发展有计划的商品经济，充分利用市场机制的作用，每个企业都在市场中接受优胜劣汰的洗礼，适者生存，不适者亡。谋求企业的生存和长期发展就需要战略规划。因此，一门致胜的学问——企业战略已越来越突出地摆到中国企业的议事日程上来。

本书就是顺应这种历史潮流的产物。我们研究与参考了国内外大量资料，并结合中国企业发展的实际状况，探索性地论述了企业战略这门新学科。主要分三部分。第一部分为第一、二、三章，主要阐述企业战略管理的原理；第二部分是第四、五、六、七、八、九、十章，着重探讨各项专项战略，如多角化经营战略、销售战略、技术与开发战略等等；第三部分即第十一、十二章，进一步介绍当代著名战略管理专家安索夫教授的研究成果与我国企业战略研究的案例。

本书在写作过程中汲取了国内外专家的研究成果，并得到苏东水、杨公朴教授、程兆汾、顾国祥副教授的指导，冯正龙、顾宝龙、江金玉等企业领导人为我们提供了一些我国企业战略研究案例的素材，在此一并表示谢意。本书的主要内容曾向中国企业家高级研讨班的学员进行过讲授，得到了厂长(经理)们的支持，并汲取了他们的宝贵意见。

本书以企业管理人员、经济管理部门的各级领导干部，大专院校经济管理专业师生为主要对象，既可作为培训经济管理人才的教材，也可作为战略研究人员和广大爱好者的参考读物。

全书中第一、二、三、五、十一章由冯正虎执笔，第四、六、七、八章由胡荣毅执笔，第九、十、十二章由芮明杰执笔。我们期待读者的批评指正，以使企业战略这门学科发展得更完善。

作者

1987年12月于上海

目 录

第一章 树立战略观念.....	(1)
第一节 为什么需要战略.....	(2)
第二节 从旧战略观念转向新战略观念.....	(7)
第三节 战略管理对我国企业的必要性.....	(10)
第二章 战略与战略管理.....	(14)
第一节 什么是企业战略.....	(14)
第二节 战略管理与战略规划.....	(20)
第三节 战略管理研究模式.....	(26)
第三章 企业战略管理过程.....	(29)
第一节 战略设计系统.....	(29)
第二节 战略执行与控制.....	(43)
第四章 多角化经营战略.....	(57)
第一节 多角化经营的基本原理.....	(57)
第二节 多角化经营的类型.....	(63)
第三节 多角化经营内部条件分析.....	(67)
第四节 多角化经营外部环境分析.....	(71)
第五章 销售战略.....	(78)
第一节 销售战略概述.....	(78)

第二节	销售战略形成的前提·····	(84)
第三节	市场销售组合战略的制定·····	(93)
第四节	销售战略的执行与控制·····	(100)
第六章	技术与开发战略·····	(107)
第一节	研究与开发战略的特性与作用·····	(107)
第二节	研究与开发战略的比较·····	(111)
第三节	研究与开发战略的实施·····	(117)
第七章	国际合作战略·····	(126)
第一节	国际合作形式·····	(126)
第二节	合作方式的战略选择·····	(133)
第三节	跨国经营战略·····	(139)
第八章	资源战略·····	(148)
第一节	采购战略·····	(148)
第二节	人才战略·····	(152)
第三节	投资战略·····	(158)
第九章	中小企业生存发展战略·····	(166)
第一节	中小企业生存发展战略的概念及其意义·····	(166)
第二节	中小企业生存发展战略的影响因素分析·····	(174)
第三节	中小企业生存发展战略的类型·····	(179)
第四节	中小企业生存发展战略的实施·····	(181)
第十章	大型企业发展战略·····	(187)
第一节	大企业发展战略实质及其目标·····	(187)

第二节	大企业发展战略的确定·····	(194)
第三节	大企业发展战略及其选择·····	(200)
第十一章	安索夫的战略管理研究介绍·····	(209)
第一节	安索夫及其战略管理思想·····	(209)
第二节	安索夫的战略管理模式·····	(215)
第十二章	企业战略研究案例·····	(224)
案例一	战略,企业腾飞之本 ——某医用仪表厂战略制定实例·····	(224)
案例二	“1+1>2” ——造船企业多角经营战略实例·····	(233)

第一章 树立战略观念

二次世界大战后，各国的科技、经济、政治、社会都有了巨大的发展变化，这一发展变化导致了企业赖以生存的一般环境越来越不稳定，同时也促进了企业作业环境与内部环境的动荡。在这个不稳定的时代中，人们发现：效率等于效益的假设很难立足，效率与效益可以是两码事。当发展方向错误时，效率越高，效益反而越低。因此，各国成功的企业家纷纷放弃在稳定时代中所信奉的“只要以最低价格供应标准产品的企业必胜”的原则。许多高度生产专业化的公司，为了适应环境变化，被迫放弃单一品种大量生产的高效率生产方式，趋向多角化经营，以求生存与发展。例如，1970年，日本7家主要造船公司，其非船舶产品占公司总产品的63.79%；到1980年，非船舶产品的比重已上升为79.1%。原来忽略不计的一般环境适应问题，现在也日益受到企业家的关注，因为社会、政治、经济、技术的变化已成为企业存亡的关键因素，它们既为企业发展提供了新的机会，也迫使企业接受新的行为准则，否则将成为企业生存的重大威胁。

当今的企业处于何种环境变化中？它们面临的挑战是什么？在激烈的竞争形势下，企业的发展目标是什么？如何顺利地实现这些目标？这就是企业战略要解决的问题。企业战略着眼于整个企业发展的全局，目的在于解决那些对全局有长期的、决定性影响的和带方向性的重大问题，其影响的范围将涉及企业的各个方面，其作用的深度关系到整个企业的成败。因此，在不稳定的时代中，要使企业生存和发展，企业家必须首

先认清环境变化的趋势，对经常发生的社会、经济、技术、政治变化的各种可能影响作出估计，预测变化的来临，设想变化的发展过程，分析企业所处的具体作业环境和内部环境；然后根据企业的预期目标，审慎地以变应变，使企业适应环境变化，并创造企业发展的机会。而这一切离不开战略，离不开战略的制定和实施。

第一节 为什么需要战略

一、企业战略的重要性

现代企业领导人必须树立战略观念，因为企业战略对于企业生存和发展是极其重要的。

1. 战略就是筹划未来，这是现代经济活动的必备条件

人类社会已从农业社会阶段向工业社会阶段过渡，而在一些经济发达的国家或地区正在或已经过渡到“信息社会”阶段。在这样一个社会中，人们从事经营活动的观念也必须发生变化，尤其是时间观念。在农业社会中，人们在时间观念上习惯于向过去看，农民根据过去的经验从事春耕、夏耘、秋收、冬藏。工业社会的时间观念是注意现在：出货、完工、最低限度的目标等等。在“信息社会”里，人们的时间观念则着眼未来，并从未来的变化来思考今日的问题，而筹划未来就是企业战略的基本功能。因此，企业家（包括经济管理的行政领导）必须树立战略观念，善于预测未来，思考未来各种可能出现的情况以及对企业发展的影响，制定企业的远景发展规划，使企业在变化多端的情况下立于不败之地。80年代日本小汽车在国际市场上夺魁，就是最突出的例证。日本汽车厂家根据对国际市场的调

查和预测，曾于70年代初不失时机地选择了生产“轻便型”、“节能型”、“小型”的汽车发展战略，终于使日本小轿车在国际市场上击败了居于世界首位的美国小轿车，一举成为世界上最大的小轿车王国。而通用、福特、克莱斯勒美国汽车行业的“三大家”在1980年的亏损额却高达42亿美元之多，克莱斯勒这个在全世界享有盛名的大汽车公司几乎破产。

2. 企业战略是企业发展的方向，赋予企业理想和活力

企业战略的核心就在于规定一定历史时期内企业发展的基本目标和实现这一目标的根本途径，这一目标就是企业的理想，是企业全体职工的奋斗目标。企业战略不仅为企业经营管理活动提供了一个指导原则，而且更重要的是使职工感到自己企业发展大有前途，激发出为实现企业远景规划而工作的积极性。著名的日本经营管理学家、东芝电气公司总经理土光敏夫根据自己长期的经营实践得出一个结论：“一个富于创造性的企业，必定有它的理想。正是这个理想，它向未来显示出这个企业存在于社会上的意义。职工们将从这个理想中看到自己作为集体一员的意义。正是从这里，人们感受到生活的意义”。他还举了一例，他曾收到厂里的一位女工来信，信中写到：“至今为止，我一直从事着单调的工作，无所用心地打发着日子。有一天，从上司那儿，听到了工厂的远景规划，开始我觉得这是上面的事，与我无关，可是后来听说，我们这个工厂将成为‘世界第一的发动机厂’时，我突然感到很亲切。新建筑开始动工了，我们的车间也将搬往那里。在现场，大家都合计着要搞个世界第一，并让我也参加进去。于是，我用起功来了。我第一次感到，自己的工作竟是这样有意思。”可见，当企业战略为每个职工指明企业的远大前程，并成为他们的雄心壮志时，就能促

使职工克服目前的困难，同心协力争取美好的未来。

3. 企业战略是企业经营管理成败的关键

上面讲到，战略规划就是确定正确的目标，即企业发展方向。方向明确，企业经济效益才可能提高，因为目标方向与工作效率、管理效能之间有这样的关系：

$$\text{目标方向} \times \text{工作效率} = \text{管理效能}$$

如果目标方向错了，其成就为负数，那么工作效率越高，管理效能反而低，企业也就无经济效益可言。因此，企业家设计的战略目标正确与否，是企业经营管理成败的先决条件，往往决定企业的兴衰存亡。例如，1945年美国一个小工厂的厂长威尔逊看准了蓬勃发展的各类信息事业对新技术的需要，请了一位慕尼黑工业大学毕业的德国青年德索亚进行研究，不久新式复印机诞生了，威尔逊获得了专利，并组织塞罗克斯公司开始生产复印机。他本可以依靠出售这个新产品“塞罗克斯914”型复印机发财致富，但威尔逊却作了一个惊人的战略决策：把这个成本只有2400美元的产品竟定价为29500美元出售。当人们百思不解时，威尔逊却莞尔一笑：“我知道，这样高的定价，当然一部都可能卖不出去，但是这正合我的意思，我不是卖商品，而是仅卖服务！”事实上，由于定价超过法律的许可范围而被禁止出售。但是，由于产品性能是世界上独一无二的，所以复印机出租后的服务效果受到欢迎，从而获得了大大超过出售复印机的利益。由于设计了正确的战略目标，给塞罗克斯公司带来更大的经济效益，使其成为复印机之王。

二、现代企业家的基本职责

1984年10月间，中国企业管理协会和欧洲管理论坛基金

会在北京共同发起和举办了第四次企业管理国际讨论会。会上，欧洲管理论坛基金会主席克劳斯·施瓦布教授作《在今天的经济条件下，需要哪种类型的管理？》报告时指出，在今天的经济条件下，我们真正需要的是企业家和政治家结合起来，即企业家型的政治家。他列举了成为一个合格的企业家型政治家的标准：

1. 对风险——不确定性、不明确、意料之外的事情，具有挑战精神。

2. 我们不应该总是按“或是……或是……”的思路来考虑问题。让我们按照“不仅……而且……”的思路来考虑问题。今天的问题及其解决办法需要从多方面来推理和研究。

3. 企业家不仅仅需要有“才智”，而且应有“直觉”；他们不仅是“有理性的”人，而且是“有感情的”人。

4. 我们不应该回避，而应当接受事实上存在的同上司、同事和下级之间的矛盾。正确处理这些矛盾，能使企业家更有干劲。

5. 在任何地方我们都应该喜欢竞争。竞争是艰苦的，有时是不舒服的，甚至是麻烦的。但是最后，竞争是把事情办得更好的推动力量。

6. 作为一个政治家，就意味着要用一个总战略去解决重要的任务，而不是去制定过多的计划。随着事态的发展，一些可供选择的决策方案会更加明确起来。

7. 真正的企业家实际上是不能用所生产的产品数量来衡量的（机器人在这方面可以做得很好），衡量企业家的尺度是所创造的新增加的价值多少。

8. 在今天的技术条件下，更多地增加新价值的关键不在于产品本身，而在于工序的革新。

9. 新增加的价值可以通过许多形式获得，如提高质量、合理化和把多种因素进行更好地结合等，但是这些都是本来应该做的事——都是“基本常识”。在今天，新增加价值的创造是指将“新增加的信息”融合到产品和生产过程当中。

10. 新增加的价值意味着为每一个人——为人类创造更多的财富。企业家型的政治家是那些能亲自全力以赴地承担这一崇高任务的人们。

这10项标准中，前5项标准指企业家型的政治家的思想方法，后5项标准是他们的作用。总之，我们的时代需要勇于革新、统筹全局、运用谋略、追求未来新利益的企业家。

正如法国管理学家塔威尔在《企业的生存战略》一书中指出的，工业化分成三个时代，第一个时代以企业家为特征，第二个时代是以管理者为特征的，或者叫组织人（系统管理）的时代，而我们现在面临的第三个时代则是战略家的时代。他所指的战略家就是战略型的企业领导人，也就是企业家型的政治家。战略家的基本职责就是要知道“往哪里去”和“怎样接近那里”，并且在前进的征途中进行领导。

判断一个优秀领导人的标志之一，是看他能不能比自己的工作环境中的政治、经济、社会和技术规范的变化更快地进行思考和行动，且在这个过程中，既能预料种种风险又能抓住种种机会。另外，他还具有实行必要的组织调整的技能。所以，美国战略研究专家威廉·R·金和戴维·I·克里兰在《战略规划与政策》一书的前言中就指出，“有没有能力进行‘战略性的思考’也许是各人在管理才能上的最大差异。那些能进行战略思考的少数经理人员总能获得极大的成功，而且平步青云，捷足登上该组织的顶层，而没有这种能力的经理人员要升起来就慢

了。”

我们已处于战略时代，现代企业领导人应当是一位战略型的企业家。他的任务就是指导企业开拓未来，而不是在未来的突变面前束手无策，坐以待毙；他应当具备抓住机会、树立战略目标、指导战略设计、抉择战略方案、实施战略的能力。当然这种能力一方面取决于他从事战略管理的实践，另一方面也取决于他能否理解和掌握企业战略管理的理论和方法。因此，企业战略学是现代企业领导人的必修课。

第二节 从旧战略观念转向新战略观念

我们实际上已处于一个战略竞争的时代，设计与运用合理的战略就能使企业活动适合未来环境变化，并取得效益，否则，设计不正确的战略就会导致企业活动的失败。战略在这个不可捉摸的时代中，日益成为一种神奇的力量，谁能正确设计和运用它，谁就能取胜。因此，战略研究就成为热门的课题，相应的专业战略研究机构和职业的战略家也就源源不断地出现，各种战略规划纷至沓来，形成一股对战略规划与战略家崇拜的热潮。但是，由于忽视战略执行的重要性，执行战略的方法与技术未象战略设计的方法和技术发展得那样快。这个差异导致了战略规划的期望与实施的结果偏离太大，于是，人们对战略的信任度开始普遍降低，旧的战略观念开始崩溃，这一现象已在70年代末的欧美和日本等国出现过，这应该引起我国企业界的重视。

一、旧的企业战略观念的崩溃

旧的战略观念的最大问题是战略研究与战略实践管理脱

节。对企业战略的研究，欧、美、日国家在60年代曾一度时兴，到70年代几乎所有企业都制订了经营战略，由于战略的成功，使不少企业领导人以为只要制定了企业战略规划，就能以不变应万变，企业从此可高枕无忧，从而放松了对战略实践的领导和管理，有的企业家甚至出现这样的想法，认为搞企业战略是战略家的事，管理者不必过问。由此，把原来完全是一体化的战略制定与战略执行人为地分割开来，一边是战略工作者在研究和制订战略规划，另一边是管理者按照自己的一套进行经营的管理，战略规划日益变成了企业的点缀，变成并无实际的东西。

旧战略观念的基本特征在于：

1. 战略思考的狭隘性。即战略研究局限于从技术、经济的变动因素方面来解决企业与外部环境的关系问题，忽视其他变动因素。

2. 战略研究的指导思想是先战略后结构。这是1962年美国企业史家A·钱德勒在《战略与结构》一书中提出的，至今仍有很大影响。他们普遍认为，只要搞一个战略规划，完美无缺的组织结构就会轻而易举地、顺理成章地、美不胜收地冒出来。因此，战略设计仅考虑战略规划如何与企业的外部环境变化相配合，而忽视了与企业组织结构等战略能力相配合的问题。

3. 战略研究过程被人为地割离。领导人要执行从未参与制订又不完全理解的战略，并必须对战略执行的结果负责，这样势必使战略执行变得十分困难。

4. 对战略研究工作者的盲目崇拜。由于过去的战略曾获得经营上的成功，加上战略研究的技术十分复杂，领导人经常放弃指导战略设计和作战略抉择的责任。这样作为顾问的战略

研究工作者实际上支配领导决策，而不是协助领导决策，其结果产生许多不切实际的战略决策。

二、新的战略观念的树立

70年代末、80年代初新的战略观念——重视战略管理开始在国际上出现。最有代表性的著作就是美国战略管理专家I·安索夫的《战略管理》。近几年来，很多企业战略研究专家认识到战略设计不是战略活动的最终结果，仅仅是战略工作的一部分，战略执行比战略设计更为重要。领导人应该把注意力集中在规划的主要目标与灵活性的基础上，而不要注重在完成规划所设想的承诺上；并应该使规划符合环境的变化和组织的战略能力，制定应付意外事故的应变计划，预先确定某项计划作废的标准或原则，建立检查战略规划的监督系统，把PDCA的思想引进战略管理过程。这种新的战略观念，正在取代旧的战略观念。

新的战略观念把战略问题作为一个多因素多层次的复杂的体系来处理，它有以下几个特点：

1. 既包括调整组织与外部环境之间的联系，又包括调整组织的内部结构，并根据外部环境的变化和组织战略的能力的实际情况制订和选择合适战略。

2. 既重视技术、经济的变动因素，又考虑文化、心理、社会和政治等方面的变动因素。

3. 把战略设计、战略执行、战略控制结合起来，形成一个战略管理的动态过程。

4. 把战略研究与管理过程联系起来，使战略研究更接近管理现实，使管理活动有合适的战略指导，以利于产生更多既有理想又能实干的战略型领导人。