

蒋运通 编著

企业经营战略管理

QI YE JING YING ZHAN LUE GUAN LI



企业管理出版社

企业经营战略管理

蒋运通 编著

企业管理出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业经营战略管理/蒋运通编著.-北京:企业管理出版社,
1996.5

ISBN 7-80001-657-9

I. 企… II. 蒋… III. 企业管理:经济管理-经营决策
IV. F272.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(96)第 02885 号

企业经营战略管理

蒋运通 编著

企业管理出版社出版

(社址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号 100044)

发行部电话:(010)68414644

*

新华书店北京发行所发行

北京市通县建新印刷厂印刷

*

850×1168 毫米 32 开 13.375 印张 360 千字

1996 年 4 月第 1 版 1997 年 7 月第 2 次印刷

印数:5000 册

定价:20.00 元

ISBN 7-80001-657-9/F·655

前 言

十几年来,我国以市场取向的改革,业已确立了社会主义条件下的市场经济体制。在市场经济条件下,市场即战场。“用兵之道,以计为首”,这是用兵打仗克敌制胜的重要法则;“经营之道,以战略为首”,已成为企业在市场竞争中的取胜之道。一个企业如果没有战略就等于没有灵魂。如何制定企业经营战略并有效地实施管理,建立起相对于竞争对手的战略优势,这是企业高层管理者的首要课题;而如何迅速培养能满足企业经营与发展战略需要的高层次的管理人才,这又是当前高等学校管理专业教育的当务之急。这已为我国企业管理理论界、企业界所共识。然而,这却是一个涉及方方面面的复杂的系统问题。但是,改革传统的管理类专业课程设置和课程内容,适应企业发展需要的管理教材先行,这不失为务实之举,使管理类专业教材在内容体系上既能满足培养涉及知识综合运用,能驾驭企业全局的高级管理人才的急需,又能面向 21 世纪,达到真正按照与国际接轨的要求实施教学的目的。据此,依据本人多年的企业管理经验和高校管理教学与研究,同时借鉴了一些国内外有关现代企业经营战略管理的主要论著和最新研究成果,编写了《企业经营战略管理》。其目的是:为高等学校管理类专业本科生和研究生提供一本结合我国实际情况,能满足企业经营战略教学用的教材;培养能从全局上把握企业的观察力,建立起过去所缺乏的企业整体管理概念与模式,解决企业组织全局的经营综合问题的技能,快速适应现代企业经营管理的需要。向我国工商企业界,特别是大中型企业的高层经营管理人员,提供实施企业经营战略管理的系统理论和方法;有助于提高其整体管理技能,激发企业家丰富的经营管理经验和创新潜能,在市场竞争中去寻找、去发现、去创造自己的舞台,正确把握企业

的经营发展方向,实现企业外部环境、内部条件与经营目标三者之间的动态平衡,以谋求在日益增强的市场竞争中走出一条成功之路。企业经营战略管理是一个正在迅速发展的研究领域,在我国可以说还只是处于起步阶段,希望能为高等学校管理专业的教学、我国管理科学企业管理领域的发展、建立有中国特色的企业经营战略管理理论添砖加瓦。

本书共分五篇。第一篇:企业经营战略总论。从我国古代管理思想宝库中汲取智慧和营养并借鉴国外经营战略管理的理论,启迪现代企业经营战略的思想,综述企业经营战略管理的基本理论,并建立起企业经营战略管理的基本框架模型。第二篇:经营战略分析。论述在正确的经营思想指导下,通过经营战略环境分析,明确企业使命与目标,为企业制定经营战略提供基础与条件。第三篇:经营战略形成。通过经营战略类型选择的研究,阐述经营战略方案的设计与决策,形成可付诸实施的经营战略,并制定阐明经营战略的政策。第四篇:经营战略实施。阐述经营战略实施准备,经营战略实施推进和经营战略实施的评审与控制。第五篇:以专题形式主要讨论企业家必须是经营战略家,企业家的战略思考逻辑框架与战略实施艺术,以及企业家在经营战略管理中应着重思考的社会责任及国际化经营等问题。

本书在编写过程中,吸收了有关著作、论文的内容,借鉴了国外经营战略管理的理论和方法;得到了周昕祥教授和朱蔚文教授学术上的指导和热情帮助;得到了湘潭大学科研处、教务处及国际经贸管理学院的大力支持,谨此一并表示感谢。

由于水平有限,书中难免有不妥之处,恳切希望读者批评与指正。

编者

1996年2月

目 录

第一篇 企业经营战略管理总论

第一章 绪论	(3)
第一节 孙子兵法与企业经营战略	(3)
第二节 企业经营战略管理的产生与发展	(12)
第二章 安索夫的经营战略论	(24)
第一节 环境—战略—组织理论	(25)
第二节 战略决策模式	(31)
第三章 企业经营战略管理概述	(41)
第一节 企业经营战略管理的基本概念	(41)
第二节 企业经营战略管理的基本内容与形式	(56)
第三节 企业经营战略管理模型	(62)

第二篇 经营战略分析

第四章 企业经营战略的指导思想与方针	(75)
第一节 企业经营战略指导思想	(75)
第二节 企业经营战略指导方针	(81)
第五章 企业外部战略环境分析	(86)
第一节 企业外部战略环境分析的作用和任务	(86)
第二节 宏观环境分析	(89)
第三节 微观环境分析	(96)
第四节 中观环境分析	(112)
第五节 企业外部战略环境分析技术	(135)
第六章 企业内部战略条件分析	(146)

第一节	企业内部职能活动的战略含义	(146)
第二节	企业内部条件关键战略要素分析	(157)
第三节	企业内部战略条件分析技术	(171)
第七章	定义企业使命与目标	(180)
第一节	经营战略环境分析评价报告	(180)
第二节	定义企业使命	(184)
第三节	确定企业经营战略目标	(192)

第三篇 经营战略形成

第八章	经营战略类型选择研究	(201)
第一节	企业总体经营战略的选择	(201)
第二节	企业一般经营战略的选择	(206)
第三节	小企业经营战略的选择	(257)
第四节	大企业经营战略的选择	(264)
第五节	现代公司经营战略的选择	(272)
第九章	企业经营战略方案设计	(279)
第一节	经营战略方案设计方法	(279)
第二节	经营战略计划系统设定	(284)
第十章	企业经营战略方案评价与决策	(295)
第一节	经营战略方案的评价	(295)
第二节	经营战略方案的决策	(299)
第十一章	制定阐明经营战略的政策	(307)
第一节	市场营销的政策	(307)
第二节	生产技术政策	(314)
第三节	财务管理政策	(318)
第四节	人力资源管理政策	(321)

第四篇 经营战略实施

第十二章	经营战略实施准备	(331)
-------------	-----------------	--------------

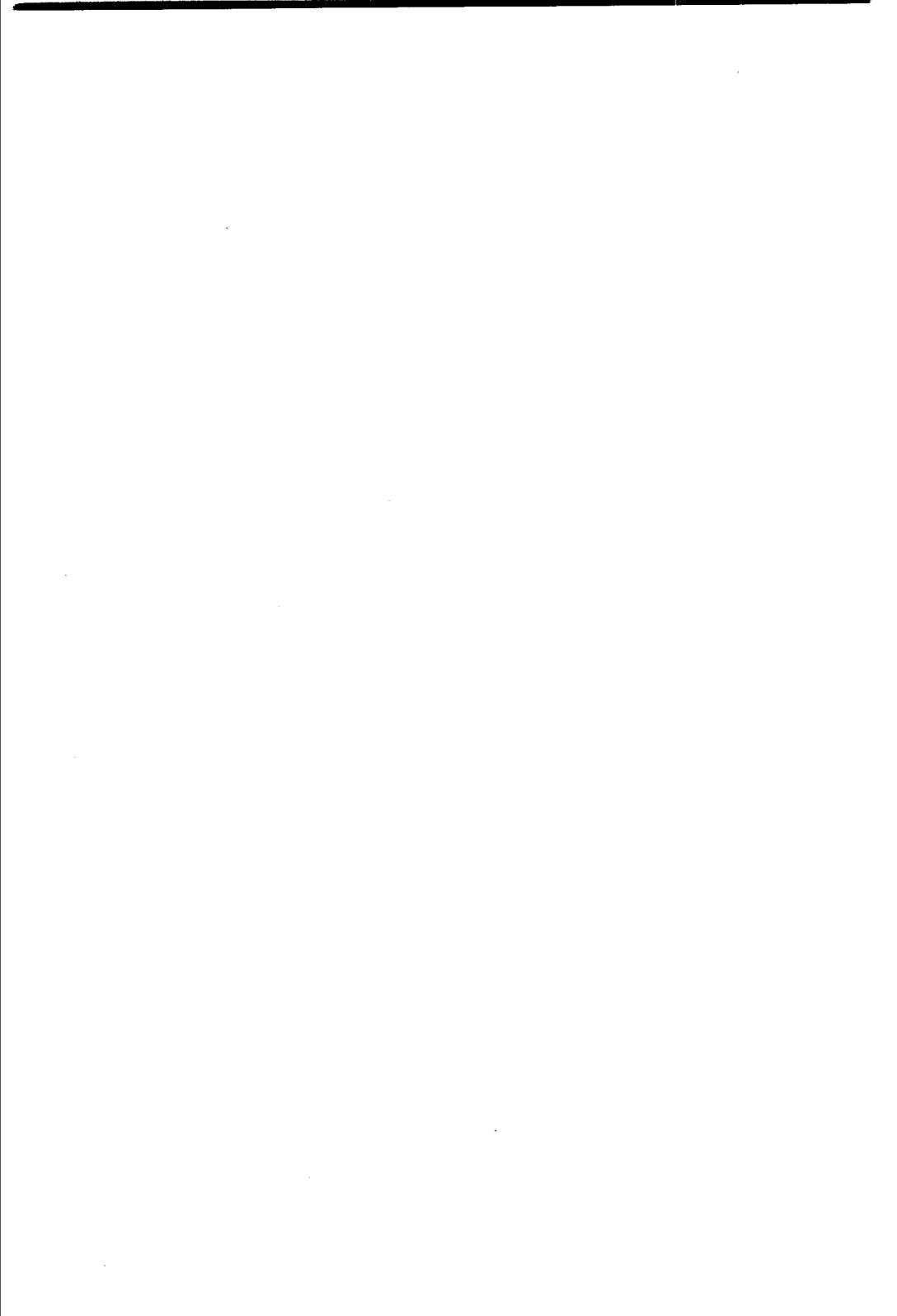
第一节	用计划推行经营战略·····	(331)
第二节	适应经营战略的组织调整·····	(336)
第三节	经营战略实施的资源配置·····	(343)
第十三章	经营战略实施推进·····	(347)
第一节	营造战略实施环境·····	(347)
第二节	建立管理支持系统·····	(350)
第三节	发挥经营战略实施的领导作用·····	(355)
第十四章	经营战略实施评审与控制·····	(362)
第一节	经营战略实施评审与控制的动态过程·····	(362)
第二节	经营战略实施控制方法·····	(367)
第三节	经营战略实施控制程序·····	(370)
第四节	经营战略管理结果的反馈控制·····	(373)

第五篇 经营战略与企业家

第十五章	企业家的经营战略头脑·····	(385)
第一节	企业家必须是经营战略家·····	(385)
第二节	经营战略思考的逻辑框架·····	(391)
第三节	企业家的经营战略实施艺术·····	(397)
第四节	经营战略管理与社会责任·····	(402)
第五节	经营战略管理与国际化经营·····	(405)

第一篇 企业经营战略管理总论

本篇从中国古代管理思想宝库中汲取智慧和营养并借鉴国外企业经营战略管理理论,启迪现代企业经营战略管理的思想;综述企业经营战略管理的基本理论,从经营战略分析、经营战略的形成到经营战略实施,确立以顾客、企业、竞争对手各为一方的“战略三角形”的概念;构成企业经营战略管理的模型,为全书进一步展开讨论提供理论基础和思路。全篇共分三章,具体包括:绪论、安索夫的经营战略论和企业经营战略管理概述等。



第一章 绪 论

战略一词来源于军事学,是与战术一词相对而言的。一般地说,战略是指对于任何一个组织的带全局性或决定性的谋划。战略用之于战争,为克敌制胜之法;战略用之于企业经营管理,为企业长盛之宝。现代企业管理人员在环境多变,竞争激烈的情况下,面临着的首要问题就是如何制定企业适应外部环境的经营战略?如何加强经营战略管理?本章从中国古代管理思想之精华——《孙子兵法》中汲取智慧的营养,借用“祖传法宝”启迪企业经营战略的思路;从经营战略管理的产生和发展,结合我国社会主义市场经济条件下的企业实际,论述企业制定经营战略并加以有效的组织与实施不仅是客观形势的需要,而且是企业生存发展的自身需要。

第一节 孙子兵法与企业经营战略

一、借《孙子兵法》之“石”,攻企业管理之“玉”

《孙子兵法》亦称《孙子》、《吴孙子兵法》、《孙武兵法》。成书于公元前五世纪春秋末期,是我国古代军事斗争经验的全面总结,集中凝聚了两千多年军事斗争经验的精华,也是世界上最古老的军事理论著作,被誉为“东方兵学鼻祖”、“世界古代第一兵书”、“兵学圣典”,而广为流传。

《孙子兵法》这部军事巨著,唐朝以后被列为武经七书之首,是将帅必读的“武经”。近代已被译为英、德、法、日、西班牙、俄等多种文

字。对世界产生的巨大影响,早已越过国界,超越了军界有识之士的范围。在现实生活中,诸如“知彼知己,百战不殆”,“用兵之道,以计为首”,“因敌制胜,践墨随敌”等这些注重战略战术的警世格言,已成为当今许多政治家、企业家乃至普通管理者从事工作的座右铭。不难看到,企业经营管理中已渗透不少《孙子兵法》军事领域中的管理思想、组织方法、领导艺术。如未战先算,知彼知己——经营战略决策的首要问题;先胜后战,组织治众——生产管理的核心问题;行销谋略,巧能成事——市场营销策略问题;五德皆备,可为大将——企业领导素养问题等。

然而,把《孙子兵法》军事管理思想系统地应用到企业管理中,却始于日本的企业家和管理学者。据香港《文汇报》报道:在日本,不但搞军事和国防的人把《孙子兵法》看作必读物,一名叫大桥武夫的企业家还著了一本《用兵法经营》的书,讲的是如何用孙子兵法经营。据说,他的公司采用了这种理论后,效率大大提高,业务飞跃发展。报道还引用这位企业家大桥武夫的话说:“这种经营方式比美国企业经营更合理,更有效。”另据《人民中国》杂志社日本专家村山孚先生介绍,日本中小企业的经理们很重视中国古典管理思想的研究,特别是对《孙子兵法》的研究。日本一家大公司为了加强经营管理,把公司所属的中层以上的中、高级职员组织起来,举办学习班,一月一期,轮训学习的主要著作就是《孙子兵法》,在一年内办了十二期,把应该受训的职员全部轮训了一遍。在轮训中,要求职员们根据《孙子兵法》所阐述的思想,研究如何把它运用到现实的管理中去,制定好本企业的经营发展战略。日本还有一本书叫做《怎样当企业领导》,作者占部都美将《孙子兵法》中关于“将者,智、信、仁、勇、严也”将帅五德标准,在书中作了介绍;并认为,作为一个领导者必须具备孙武讲的将帅五德标准的修养,孙武的五德标准,“在两千多年后的今天仍然是适用的。”仅日本一国,业余学习《孙子兵法》的人已达十万之众,由此而形成的“孙子热”久盛不衰。此外,美国学者乔治和胡伦,也分别著书立说,极力推崇《孙子兵法》中内含的管理思想。

《孙子兵法》是中华民族悠久文化遗产的瑰宝，外国人如此着力研究它，并应用到企业管理实践中，究其奥秘都是为了适应“竞争”。当今世界是一个充满竞争的世界，竞争是商品经济的产物。在资本主义世界中，市场即战场，竞争即战争，企业与企业的竞争，是一场不宣而战的特殊经济“战争”，与军事战争一样是你死我活的；在这场“战争”中，消费者在选择市场，竞争双方在争夺市场，斗争错综复杂，日趋激烈。正因为《孙子兵法》中关于运筹谋略，对抗策略的十分精辟的论述，使之成为资本主义企业竞争的得胜之术，生存发展之本。

随着我国社会主义市场经济体制的确立，在市场经济条件下，要求我们的企业搞好经营管理，提高素质，提高经济效益，参与社会主义市场经济条件下的竞争，也同样面临着严重的挑战。不过我们的企业竞争，与资本主义企业的你死我活的竞争有着本质区别，但就竞争所固有的对抗性来说，是没有区别的，即以优取胜，淘汰落后。例如，竞争迫使企业努力生产适销对路的产品满足市场的需要，增加产品花色品种，提高产品质量，降低产品成本，改善用户服务；竞争促使企业经营管理者在竞争中接受竞争对手争夺市场的挑战，接受消费者挑剔商品的挑战，接受我国经济改革中不断出现的新问题的挑战。企业如果在竞争中败下阵来，就没有了生命力，这对企业经营管理者来说，不能不是一个严峻的考验。因此，借鉴《孙子兵法》的运筹定计之术，研究企业在瞬息万变的环境中，如何应付变化的逻辑与战略，随时根据客观环境可能出现的变化，及时地作出战略性抉择和制定应变性措施，这是企业竞争制胜之本。

改革开放以来，中国与世界的经济技术合作有了突飞猛进的发展。我国企业已从内向型向外向型转变，继而将走向国际化经营。中国的企业家必须面向未来，走向世界；应当从认识全球社会与经济开始，在世界市场经济的海洋中搏击和探索，决定自己的国际化经营战略。经营是科学，更是一门艺术。企业的国际化经营风险迭起，困难重重。如何采取最优的国际化经营战略与策略更是精深的艺术。我们要学习《孙子兵法》，运用我国的“祖传法宝”，运筹定计，以变应

变，一定会妙能成事。

《孙子兵法》是一部兵学圣典，它在历史总结中产生，在历史进步中被肯定，也必将被历史现实所发扬。作为中国人更应该珍视这个中华民族悠久文化遗产的瑰宝，开发这个宝藏，取其精华，古为今用，军为民用，它山之石，可以攻玉，《孙子兵法》的军事管理思想，用于企业管理，其效用是完全可以肯定的。当然，“兵家之胜，不可先传也”，企业管理之道，既在书中，又在书外，但贵在人之用也。

二、用兵之道，以计为首；经营之道，以战略为首

广为流传的《孙子兵法》今存本十三篇，即：始计篇、作战篇、谋攻篇、形篇、势篇、虚实篇、军争篇、九变篇、行军篇、地形篇、九地篇、火攻篇、用间篇。全书不过8千字，却把两国运筹千里之斗智，两军短兵相接之斗勇，议论广博，描述精微，尤如睹廊庙君臣密谋筹划之形，似闻沙场相扑厮杀之声，真可谓字字珠玑，一字千金的奇书。

《孙子兵法》这部军事巨著，凝聚了我国古代军事斗争经验的精华，其内涵的，可供企业管理借鉴的管理原则和管理思想是十分丰富的。当你刚接手管理一个企业，或者希望在你原所管理的企业开创一个新局面、上一个台阶，工作千头万绪，首先应当考虑并着手要做的工作是什么呢？是“定计”，即“战略”，同样需要“经五事”、“校七计”，“先定必胜之计。”也就是说要建成一个什么样的企业？生产或经营什么样的产品？才能在市场竞争中取胜，进而做到长胜不衰等这些确定指导企业全局性的、长远的大政方针的经营战略。因此说，用兵之道，以计为首，企业经营之道也应应以计为首。一个企业，应制定自己的经营战略。具体说要确定一个正确的经营方针，制订一个先进合理的经营目标，订出一个切实可行的经营计划。经营方针、经营目标和经营计划的决策过程，其实就是企业经营管理者运筹帷幄，定计、用计的过程。《孙子兵法》中“知彼知己，未战先算”——企业经营环境的分析；“经五事，校七计，而索其情”——企业经营战略目标的确定；“以变应变，因敌制胜”——企业经营战略计划的制订；“并兵向敌，巧能成事”——企业经营战略计划的实施等可以说构成了企业

经营战略全过程管理的思想体系。我们采撷上述精华为企业经营战略管理之引见,以窥《孙子兵法》“殿堂”之全貌。

1. 知彼知己,未战先算——企业经营环境的分析

《孙子兵法·谋攻篇》说:“知彼知己者,百战不殆;不知彼而知己,一胜一负;不知彼,不知己,每战必殆。”《孙子兵法·始计篇》说:“夫未战而庙算胜者,得算多也;未战而庙算不胜者,得算少也。”其本义是:既了解敌人又了解自己,百战都不会失败;不了解敌人而只了解自己,胜败的可能各半;既不了解敌人,又不了解自己,那就每战必败。凡是开战之前在庙堂中计划、预计可以打胜仗的,是因为策划周密,胜利条件多;未开战之前预计不能取胜的是因为计算不周,得胜的条件不充分。在这里,孙武用简洁、鲜明的语言,说明了战争指挥者了解敌我双方情况的重要性,以及这种了解同战争胜负的关联,从而揭示了心中有数,才能正确决策这一指导战争的普遍规律。这一规律运用于企业经营实践中,告诫经营管理者在正确的经营思想和方针指导下,首先必须对企业的经营环境进行周密的分析,深谋远虑,得算多,控制较多的得胜条件,以我之优势对竞争对手之劣势,才有百战都不会失败的先决条件。这是企业经营战略决策的第一道程序。

何谓彼?何谓己?在企业经营管理实践中,在不同范畴,不同条件下,“彼”和“己”的具体对象和具体的内容是各不相同的。在制定经营战略时企业为主体,外部环境为客体,“己”与“彼”以企业的内和外来划分;在与竞争对手较量的过程中,本企业则为“己”,对手则为“彼”;在处理人际关系时,管理者自身为主体,上级、下级、同级均为客体,这时的“己”是管理者,“彼”则是他人。现代企业管理中,所谓“彼”是一个广义的概念、时空的概念,是指企业经营外部环境的各种因素的总和,如政治因素、经济因素、社会因素、法律因素、人口因素、文化因素、心理因素、科学技术因素、自然因素、市场竞争因素等。所谓“己”,是指企业内部的人、资金、物资、设备、产品、合同(任务)、信息等因素,表现为企业的经营管理水平、竞争能力、应变能力等方面。“知彼知己”、“未战先算”,通过企业外部环境的研究、分析所提供的

情况,反映着企业的有利条件和威胁,企业能否利用机会避开威胁,则要通过对企业内部条件的分析和评价之后,做出判断;弄清企业的现状,确定自己的优势和劣势,长处和短处,内部的潜力,从而为经营战略决策提供前提条件。

在现代企业管理中,“知彼知己”、“未战先算”,搞好外部环境研究与内部条件分析的同时,特别注重内外协调信息化问题。知彼,是掌握企业的外源信息;知己,是对企业内部的信息流的了解和控制。外源信息在企业管理信息系统中由两种不同流向的信息组成。一种是情报信息,即企业外部经营环境的各种因素。这种信息流是外源内向流,它对于企业确定经营战略目标,制定经营战略计划具有长远的意义。另一种是企业的通讯信息,即企业内部向外发出的各种信息在各方面所引起的反映,如服务、广告及推销活动等的反馈信息。企业内部的信息流是指情报信息流入企业后与内部产生的信息汇集在一起共同流向企业管理工作者的过程。企业内部的信息流不仅在管理者与被管理者、上级与下级之间的垂流,而且在各部门、环节之间平行流动。因此,控制企业内部的信息流是“知己”的重要内容。在现代企业中,用于经营战略决策和指导行动的各种信息大量聚集并被迅速传送、处理和运用,它们已成为企业的一种新型的重要资源,即信息资源。为了充分利用这种资源,必须协调内外信息,建立电子计算机辅助管理信息系统,充分发挥信息资源在企业经营战略决策中的作用,及时准确地获得战略信息,对出现的“机会”不放过,对即将出现的“威胁”能及时预防,做到心中有数,方能制定出正确的经营战略决策。

2. 经五事,校七计,而索其情——经营战略目标的确定

《孙子兵法·始计篇》说:“经之以五事,校之以计,而索其情”,“计利以听,乃为之势,以佐其外。势者,因利而制权也”。其本义是:要从五个方面分析研究,从七个方面比较计算敌我双方的优劣条件,以探索战争胜败的情势,设法制造有利的态势,根据情况采取相应的行动。这是孙武常用的定计之法。知彼知己掌握了敌我双方的情况

后,要尽可能地把情况转化为若干可计量的数,即使是彼己的一些特殊的理念性和心理性的要素,也要有特定术语和相应的衡量标准,再对各种数进行“算计”,全面衡量,然后采取相应的行动,即确定战略目标,选择战略。这就是企业经营战略管理过程的第二道程序。

在现代企业管理实践中,经营管理者在制定经营战略时,真正的困难不是确定需要哪些目标,而是决定如何设立这些目标。那么孙武的经五事,校七计,而索其情,知胜负的“算计”方法,对企业经营管理者设立经营战略目标有着积极的指导意义。由于它强调无论设立目标还是拟定计划,都不能以管理者的主观意愿为前提,而是在知彼知己的前提下,对彼己的情况进行认真的分析研究,用“算计”的方法,即现代管理中所谓定性和定量分析相结合的方法而设立的目标是合乎逻辑的,符合主客观情况的。因而,这种目标是切实可行的和能够实现的。

3. 以变应变,因敌制胜——企业经营战略计划的制定

《孙子兵法·虚实篇》说:“水因地而制流,兵因敌而制胜。故兵无常势,水无常形;能因敌变化而取胜者,谓之神。”其本义是:水因地形的高低而制约它的流向,用兵要根据敌情而决定取胜方针。所以,用兵作战没有固定不变的方式方法,就象水流没有固定的形状一样;能根据敌情变化而取胜的,就叫做用兵如神。同样,在企业经营管理实践中,按照前面所述的已经依据外部环境、内部条件,进行分析比较确定了经营战略目标后,这还远远不够,还必须依据变化了的市场情况、竞争对手的情况,以变应变制定制胜的经营战略计划,以指导本企业未来的目标和发展方向。应是企业经营战略管理过程的第三道程序。

“以变应变,因敌制胜”制定经营战略计划的法则是现代企业在多变的环境中求生存、争发展的有效法则。其原则是:既要把握市场现实的需要,又要研究用户未来的潜在需要;既要考虑产品的有形实体的性能、可靠度,又要研究对用户的服务所产生的无形影响;既要作出在产品开发设计、生产计划和产品销售等方面保证按质、按量、