

企业经营 战略的制定 及实施方法 · 案例

矢矧晴一郎 金周英 著



ZHI GONGJI AOYU
CHUBANSHE

企业经营战略的 制定及实施方法 · 案例

矢矧晴一郎
金 周 英 合著

职工教育出版社

企业经营战略的制定及实施方法·案例

矢矧晴一郎

合著

金 周 英

职工教育出版社出版发行 新华书店经销

(北京地安门西大街教场胡同4号)

河南省郑州市运通印刷厂印刷

787×1092毫米 32开本 印张11 千字238

1989年10月第1版 1989年10月第1次印刷

印数1—7000册

书号: ISBN7-80059-217-0/F·026

定价: 3.80元

前 言

九十年代各国的企业将面临崭新的经营环境和巨大的战略调整。如何制定成功的经营战略，以适应时代的变迁和环境的变化，应该如何进行战略思考，如何把企业家的战略思想和经验上升为理论，並使其数据化、图表化，这是每一个企业家都不能回避的问题。

本书根据中日两国作者的长期企业咨询经验，通过日本和中国企业的案例回答了上述问题。本书曾在我国部分大中型企业战略培训班中试用，获得了好评，很有实用性。

由于时间仓促、水平有限，书中不免有疏浅不 确 的地方，敬希读者予以指正。

作 者

1989年 1月30日

目 录

第一章 经营战略论	(1)
第一节 经营战略的概念.....	(1)
一、经营战略的定义.....	(1)
二、经营战略的模式.....	(8)
第二节 经营战略的内容.....	(16)
一、事业构成战略.....	(16)
二、产品、市场战略.....	(32)
三、经营形态战略.....	(53)
四、经营职能战略.....	(58)
五、跨国企业战略.....	(60)
第三节 经营战略的形成过程.....	(68)
一、分析预测阶段.....	(69)
二、制定经营战略阶段.....	(71)
三、经营战略的实施组织.....	(83)
第四节 企业能力分析.....	(85)
一、能力分析与经营战略.....	(85)
二、企业能力的分析内容和分析过程.....	(86)
三、企业能力的分析方法.....	(90)
第五节 企业环境分析.....	(96)
一、环境分析的意义.....	(96)
二、企业环境体系.....	(97)

三、企业环境的分析程序	(101)
四、环境分析的方法	(108)
第二章 结构转换战略PPM	(123)
第一节 产品结构战略(PPM)	(124)
一、PPM的基本法则	(127)
二、PPM图的画法	(133)
第二节 PPM的应用与发展	(140)
一、四象限分析	(140)
二、小象限分析——提高评价精度	(143)
三、横断面的分析和时序列分析	(146)
四、评价要素的研究	(147)
五、多元化战略的研究——双重PPM	(150)
六、经营效率战略——经营效率图(EPM)法	(152)
七、移动速度与移动方位	(154)
八、PPM的数值化研究	(155)
第三节 PPM象限战略	(157)
一、明星产品战略	(157)
二、摇钱树产品战略	(159)
三、问题儿产品战略	(161)
四、败北产品战略	(162)
五、综合考虑产品结构	(164)
六、真货与假货	(165)
第四节 产品寿命周期战略	(169)
一、产品寿命周期的判断及表示	(169)
二、产品寿命周期与PPM图	(171)
三、寿命周期各阶段的特点及战略	(173)

第五节 经营资源分配战略 (RPM)	(182)
一、经营资源结构的分析方法	(183)
二、销售额RPM	(185)
三、利润RPM	(186)
四、人的资源的RPM	(186)
五、财务资源的RPM	(187)
六、物资资源RPM	(187)
七、两项目RPM分析	(188)
八、综合RPM分析	(188)
第三章 案例分析	(194)
第一节 A公司的案例分析	(195)
一、PPM现状分析	(197)
二、经营资源现状RPM分析	(205)
三、未来的预测与评价	(214)
四、综合分析选择最佳方案	(224)
五、从战略到计划	(230)
六、进行事前管理	(233)
七、战略管理的计算机化	(235)
第二节 企业集团战略	(236)
一、企业集团战略与结构转换战略	(237)
二、企业集团的优化组合	(239)
三、成功企业的轨迹	(241)
四、日本三大企业集团的战略特点	(243)
第三节 中国某企业集团的案例分析	(276)
一、PPM分析	(276)
二、RPM分析	(294)

三、经营效率的分析.....	(302)
第四章 经营者的战略能力.....	(305)
第一节 战略性思考.....	(305)
第二节 战略能力.....	(313)
第三节 战略性经营者的任务—提高经营质量...	(324)

第一章 经营战略论

战略一词来自军事用语,是指挥战争全局的计划和策略。英文的战略一词来源于希腊语的“军事首脑”(strategos),意味着战略是将军的艺术,是军事首脑为了争取战争的胜利,布署并运用军事的艺术。在企业经营中,为了企业的长远发展和生存的目的,根据环境的变化和企业能力,分配企业资源的过程叫做经营战略。这是关系到企业全局和长远发展的战略规划,是企业最高经营者的根本任务。因此,可以说经营战略是企业家的艺术。当今世界上有名的企业家亨利·福特(H·Ford)、艾尔弗雷德·斯隆(A·P·Sloan)、托马斯·沃森(T·Watson)、皮埃尔·杜邦(P·Dopont)、松下幸之助、本田宗一郎等人都是以自己独到的经营艺术,使自己的企业长期保持了旺盛的生命力。企业的经营战略论,也可以说是成功的企业的战略实践论。

第一节 经营战略的概念

一、经营战略的定义

在经营战略论的发展过程中,很多战略专家对经营战略

理论的发展作出了重大贡献。为了深入理解经营战略的概念，本章先介绍他们从不同的角度对经营战略所下的定义。

（一）堪德拉（A·D·Chandler）的定义（1962年）

堪德拉把企业的经营决策与军事上的战略、战术进行比较，划分战略性决策和战术性决策。

经营战略就是企业的战略性决策，其内容包括为了企业的长远发展，确定基本的经营目的，为达到基本目的，制定经营目标或方针，以及为了实现经营目标，对企业的资源进行分配和再分配的决策。这是属于经营者的决策。

战术性决策是管理者的决策，其内容包括有效地运用被分配到的企业资源，为确保日常经营活动的顺利进展而进行的决策。

堪德拉经营战略的特点是，根据经营决策对象是属于企业资源的分配过程还是运用过程来区分经营战略和经营战术。

（二）安东尼（R·N·Anthony）的定义（1965年）

堪德拉是从经营决策的角度对经营战略下了定义，而安东尼是从经营计划体系的角度理解经营战略的。他把企业的计划和控制系统分成外部控制过程和内部控制过程。

外部控制过程是指由外部环境决定的企业活动。比如企业要根据企业会计原则向上级或外部的有关单位报告财务报表。内部控制过程是指企业的经营计划，经营计划又划分为战略性计划、管理性计划和业务性计划。

经营战略就是内部控制过程中的战略性计划。它包括决定或变更企业的经营目的、决定达到企业目的所必需的诸资源以及取得、使用或者处理这些资源时所应遵循的方针。

管理性计划是指管理者为了保证有效地取得资源和使用资源而进行的活动。

业务性计划是指为了确保特定的作业或业务能够有效地完成而进行的活动。

(三) 得尔(S·H·Dole)、菲夏(G·H·Fisher)的定义。

得尔和菲夏认为,经营战略就是战略计划。他们通过几个方面对比分析了战略计划和战术计划的区别,从而说明了经营战略的本质,见表(1—1)。

(四) 安索夫(H·I·Ansoff)的经营战略(1965年)

安索夫把企业决策划分为战略决策、管理决策和业务决策等三类,把经营战略定义为:企业为了适应外部环境,对目前从事的和将来要从事的经营活动所进行的战略决策。

安索夫认为,经营战略的内容由如下四项要素构成。

1. 产品市场范围

经营战略首先应该明确企业的事业活动范围,它不仅包括现在生产的产品结构和现有的市场范围,还包括可能给企业以新的成长机会的将来的产品。市场范围。

2. 成长方向

经营战略应该指出在产品、市场范围内,企业可选择的发展方向。安索夫指出了如表(1—2)所示的四个方向。

①市场渗透:在现有市场、产品组合的条件下,通过扩大市场占有率,求得企业的发展。

②市场开发:以现有的产品组合为基础,开发新的市场来求得企业发展。

③产品开发:利用现有的市场,开发新产品。

④多角化：开发新产品，开拓新市场，从产品和市场两方面同时求得发展。

表(1—1) 战略计划和战术计划的区别

项 目	战 略 计 划	战 术 计 划
1)实施阶段	最高经营层	管理层
2)规律性	持续而不规则	按照一定的程序进行
3)价值判断	非常主观	较为客观
4)方案的范围	广泛	较窄
5)不确定因素	很多	不多
6)问题的特点	无条理而不重复	可被归纳而有些重复性
7)必要的信息	广泛，包括企业外的信息	主要使用内部数据
8)适用时间	长期	短期
9)涉及范围	组织的全体	组织的局部
10)相关性	其他一切计划的根据	在战略计划范围内进行
11)详细程度	广而粗略	较为具体
12)承担者	最高经营者和参谋	直线管理者 and 一般职工
13)参与人员	比较少	相当多
14)评价的难易度	评价难，过了很长时间才能看出效果	相对容易，很快出结果
15)确定目的	难以归纳	比较明确
16)着眼点	企业全局观点	以职能为中心

表(1-2) 产品市场组合 (安索夫)

产 品 市 场	现有产品	新 产 品
现有市场	市场渗透	产品开发
新市场	市场开发	多角化

3. 竞争上的优越性

应选择在同其他企业的竞争中具有优越性的成长方向和特定的产品、市场。

寻找竞争上的有利机会，有两个途径：一是，明确产品在市场中的竞争关系。比如，把产品划分为崭新的产品、竞争产品、改良型产品，把需要特性划分为显现出来的需要、潜在的需要和萌发的需要，然后确定有竞争性的产品市场；二是，通过探讨竞争环境的一般特点，决定竞争上有利的产品、市场。比如，探讨供需关系的动向，探讨可否通过专利对市场进行支配和保护，估计一下使本企业成为新的竞争者可能付出的代价等等。

4. 相乘效果

在战略决策时，要求现在的产品市场领域和未来的产品市场领域，相互之间应该有相乘效果。有代表性的相乘效果有：

①市场营销相乘效果——这是通过利用共同的销售渠道、共同的销售管理组织、共同的物流设施、共同的广告、共同的促销以及利用已有的知名度和印象所产生的相乘效

果。

②生产相乘效果——这是通过有效地运用各种设施和人员，分散间接费用，能够一次大量采购等优点产生的结果。

③投资相乘效果——这是由于共同使用厂房和原材料库存来研究开发类似产品、共同利用机械设备和工具而产生的效果。

④管理相乘效果——这是通过充分发挥中上层经营管理人员的能力，运用经营管理系统的作用而产生的效果。

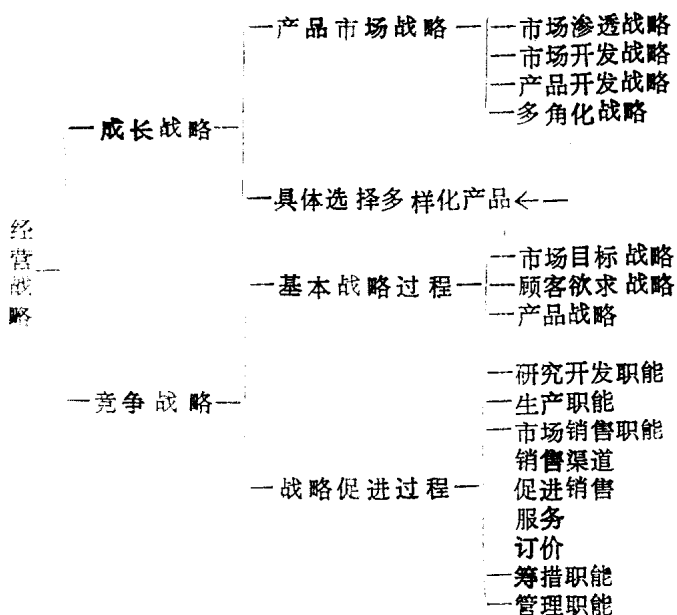
（三）占部都美的经营战略（1971年）

日本占部都美把经营战略分为成长战略和竞争战略。

成长战略是指企业为了适应外部环境的变化，探讨、评价及选择成长机会，并为了保证实现成长机会而采取的战略。成长战略的形成过程分两步。首先制定产品、市场战略。在产品市场战略中，如果决定了多种经营的方向，则进入第二步——具体选择多种经营的产品、市场领域。

竞争战略是指企业在特定的产品、市场领域中，为了取得竞争上的优越性或差别，力争维持和扩大市场占有率的战略。竞争战略分基本战略过程和战略促进过程，前者主要是探讨并决定核心战略，后者是为了保证核心战略的成功而制定的辅助战略。

成长战略和竞争战略的内容如图（1—1）所示。



图(1-1) 成长战略和竞争战略

(六) 赫发·舒恩得尔 (Hofa · Schendel) 战略 (1978年)

舒恩得尔认为，战略就是企业的资源、技术与企业所面临的环境、社会、风险以及企业目的之间取得平衡的过程。

战略分成全企业战略、事业战略、各职能领域的战略等三种不同水平的战略。企业战略主要是选择使企业能够持续获得利润的事业领域，并明确各事业领域中的经营资源。事业战略是指按不同的事业，确定扩大、缩小或撤退的战略。职能战略是指按经营职能分别确定积蓄或运用经营资源的方

法。

（七）向挚、花冈的经营战略（1977年）

向挚、花冈在1977年发表的《战略性的企业行动》一书中对经营战略所下的定义是：为了实现经营目的或方针，也为了企业的长期生存和成长，彻底革新经营结构以适应企业的内外环境变化。他们认为经营战略是由事业构成战略、产品市场战略、经营形态战略、经营职能战略等四个部分组成。其详细内容将在后面叙述。

通过上述说明我们可以知道，所谓经营战略是为了企业长远的发展和生存，根据企业内外环境的变化，选择最适合于本企业目标的产品、市场机会和经营形态，合理分配企业资源，对经营结构进行革新的过程。

二、经营战略的模式

从前面的说明可以看出，在制定经营战略时，根据不同的战略性思考，可以产生不同模式的经营战略。为此，我们将经营战略归纳为7种类型和25种模式，见表（1—3）。

1. 攻击型战略和防御型战略

攻击型战略是指在环境分析和企业能力分析的基础上，充分利用企业的有利条件，为寻求成长机会所提出的进攻性战略课题。如积极进行新产品开发或设备投资、充实销售网点、向国外进军、瞄准特定的竞争对手采取进攻型姿态的战略等等。

防御型战略则是冷静地考虑了本公司的弱点及环境对企业发展的威胁之后，为了强化本公司的薄弱环节，对环境的制约条件所采取的对策性战略。比如针对本公司制造技术能

表(1—3) 经营战略的模式

序	根 据	模 式
1	成长机会和制约条件	1. 攻击型战略 2. 防御型战略
2	期 限	1. 中期战略 2. 长期战略 3. 超长期战略
3	企 业 内 外	1. 企业内变革型战略 2. 企业环境挑战型战略
4	涉 及 地 区 范 围	1. 全国性战略 2. 地区性战略 3. 国际性战略
5	企 业 文 化	1. 防御型战略 2. 探索型战略 3. 分析型战略 4. 被动型战略
6	战 略 水 平	1. 事业构成战略 2. 产品市场战略 3. 经营形态战略 4. 经营职能战略