

高等学校规划教材

现代企业经营战略

赵弘 高波 桂庆峰 编著

煤炭工业出版社

高等学校规划教材

现代企业经营战略

赵弘 高波 桂庆峰 编著

煤炭工业出版社

内 容 提 要

本书将西方企业战略理论与中国企业实际经验相结合,以企业战略目标的确定、战略环境分析、战略制定、战略实施与控制为基本线索,全面系统地构架出现代企业经营战略理论的总体框架。特别是本书对企业的职能战略,包括市场战略、产品战略、竞争战略、技术发展战略、投资战略、兼并战略、形象战略、跨国经营战略和人才战略等进行了深入细致的讨论。

本书结构严密,理论严谨,语言生动,注重实践,每章配有中企业战略典型案例讨论,并附有学习思考题。本书是高等院校管理类专业企业经营战略课程教材,也可供企业管理及其它经济管理人员阅读参考。

高 等 学 校 规 划 教 材 现代企业经营战略

赵 弘 高 波 桂庆峰 编著

责任编辑:姚 美 华

*

煤炭工业出版社 出版发行

(北京安定门外和平里北街 21 号)

中国科学院印刷厂印刷

*

开本 787×1092mm $1/16$ 印张 15 $1/4$

字数 356 千字 印数 1—3,100

1997 年 9 月第 1 版 1997 年 9 月第 1 次印刷

ISBN 7 - 5020 - 1513 - 2 / F4

书号 4282

定价 19.50 元

前言

本书经第四届煤炭高校教材编审委员会通过,煤炭工业部科教司煤科教函字[1997]第77号文件批准,为煤炭工业部部级规划教材。

随着我国社会主义市场经济体制的建立,企业之间的竞争日益激烈和深刻,竞争的档次、水平越来越高,特别是随着我国进一步的对外开放,国际跨国公司已经全面进入我国,直接与我国企业展开较量。在这种复杂多变的外部环境之下,要在竞争中取胜,企业的决策者和管理者必须具有战略家的眼光、胆略和魄力,审时度势,统揽全局,长远谋划,为企业制定有效的经营战略,并成功地予以实施——这是现代市场经济对企业管理者、特别是高层管理者提出的客观要求。编写本书,正是为了适应这种需要,一方面新一代大学生——未来企业的决策者、高级管理者,需要掌握现代企业经营战略的基本理论,接受有关企业战略决策、战略实施、战略控制等战略管理的训练与熏陶;另一方面,企业各级管理岗位上的管理人才,迫切需要企业经营战略方面的理论指导。

本书突出三个基本特点:一是突出理论的系统性和完整性。全书分三篇十五章:总体战略篇在对企业战略体系、企业使命、企业战略目标进行分析的基础上,系统阐述现代企业战略环境,包括宏观环境、行业环境和内部环境,然后分别介绍发展型、稳定型、收缩型企业总体战略;职能战略篇分别对市场战略、产品战略、竞争战略、技术发展战略、投资战略、兼并战略、形象战略、跨国经营战略、人才战略等企业主要职能战略,进行全面系统的分析与研究;战略实施与控制篇,主要从战略管理角度,对企业战略与企业组织结构的关系、战略的实施与控制等进行分析。

二是突出实践性。本书在系统全面介绍现代企业经营战略理论的同时,注意理论联系实际,特别是每一章之后配备一个典型案例供使用者思考与讨论。这些案例既有国外著名企业的典型案例,如日本汽车如何占领美国市场、亚柯卡如何采用收缩型战略使克莱斯勒汽车公司起死回生、“百事可乐”与“可口可乐”的市场战略较量等等,又有国内著名企业的典型案例,如珠海卓夫集团公司如何把握机遇异军突起、山东“华光”集团如何靠技术发展战略为企业插上腾飞的翅膀、香港“派力高”公司在山西的成功投资、北京丽源日化公司对北京表壳一厂的成功兼并、联想集团如何实施向海外挺进战略等等。这些案例来源于企业实际,读起来栩栩如生,是学习者难得的“活教材”。

三是突出指导性。理论的威力在于对实践的指导。现代企业经营战略理论,来源于实践,是企业激烈竞争的产物,但它又不是企业一般实践的简单归纳,而是人们通过对千百个企业失败教训与成功经验的高度提炼和理论升华而创立的,是对中国传统兵法、谋略思想与西方企业战略理论的有机结合而发展起来的,因而对于企业具有指导作用。

本书第一、三、七、八、十、十一、十二章由赵弘同志撰写;第四、五、六、九章由高波同志撰写;第二、十三、十四、十五章由桂庆峰同志撰写。全书最后由赵弘同志统稿总纂。

本书在编写过程中,对国内若干企业进行了广泛的调研,感谢这些企业提供宝贵资料,并给予各方面的帮助;同时本书的编写参考引用了国内外有关方面的著作,恕不在书中一一注明,仅在书后列出参考文献目录,并向作者表示感谢。

需要特别说明的是,大同华林公司董事长兼总经理李光忠先生对于本书的出版给予大

力支持和帮助,在本书付梓之际,特向他们表示感谢。

现代企业经营战略理论,在我国还刚刚起步,尚属于一门新兴学科,由于作者水平所限,本书疏漏之处在所难免,敬请广大读者指正。

编著者

1997年7月3日

目 录

第一篇 现代企业总体战略

第一章 现代企业经营战略总论	(1)
第一节 现代企业经营战略的涵义及其构成要素	(1)
第二节 现代企业经营战略的特点与价值	(5)
第三节 现代企业经营战略体系	(8)
第四节 案例讨论 1:日本汽车占领美国市场的战略	(10)
第二章 企业使命与企业战略目标	(13)
第一节 企业使命	(13)
第二节 企业战略目标	(16)
第三节 案例讨论 2:日本明星精密机械公司在精密机械行业崭露头角	(17)
第三章 现代企业战略环境分析	(19)
第一节 宏观环境分析	(19)
第二节 行业环境分析	(23)
第三节 内部环境分析	(32)
第四节 案例讨论 3:珠海卓夫集团把握机遇异军突起	(36)
第四章 现代企业总体战略	(40)
第一节 发展型总体战略	(40)
第二节 稳定型总体战略	(45)
第三节 收缩型总体战略	(48)
第四节 案例讨论 4:“百事可乐”与“可口可乐”的战略较量	(50)

第二篇 现代企业职能战略

第五章 市场战略	(52)
第一节 目标市场战略	(52)
第二节 市场定位战略	(57)
第三节 市场发展战略	(59)
第四节 案例讨论 5:福特汽车公司“T”型车畅与滞的启示	(61)
第六章 产品战略	(63)
第一节 处于生命周期不同阶段的产品战略	(63)
第二节 产品组合战略	(67)
第三节 新产品开发战略	(72)
第四节 案例讨论 6:大同矿务局云岗矿成功实施以煤为主多种经营战略	(76)
第七章 竞争战略	(80)

第一节	竞争对手分析与评估	(80)
第二节	本企业所处竞争地位分析及竞争优势的取得	(81)
第三节	通用竞争战略及其选择	(84)
第四节	市场领导者的竞争战略	(87)
第五节	市场挑战者的竞争战略	(89)
第六节	市场追随者与市场补缺者的竞争战略	(94)
第七节	案例讨论 7:日本四大著名啤酒制造企业的竞争战略探秘	(95)
第八章	技术发展策略	(104)
第一节	当代科技发展趋势与企业技术发展战略	(104)
第二节	企业技术发展战略及其选择	(107)
第三节	企业技术发展战略手段及其选择	(109)
第四节	案例讨论 8:技术发展策略为山东“华光”集团插上腾飞的翅膀	(117)
第九章	投资策略	(121)
第一节	企业投资战略概述	(121)
第二节	企业筹资战略决策	(121)
第三节	企业投资战略决策	(129)
第四节	案例讨论 9:“派力高”公司的一次成功投资	(132)
第十章	兼并策略	(135)
第一节	兼并——现代企业迅速发展的战略抉择	(135)
第二节	企业兼并战略程序及可行性研究	(138)
第三节	企业兼并战略的实施	(145)
第四节	案例讨论 10:北京丽源日化公司对北京表壳一厂的成功兼并	(152)
第十一章	形象战略	(156)
第一节	CI——企业形象战略概述	(156)
第二节	企业实施 CI 战略的动力机制	(159)
第三节	CI 战略的实施	(162)
第四节	案例讨论 11:深耕 100——顶新集团(康师傅)CI 导入	(171)
第十二章	跨国经营策略	(176)
第一节	跨国经营是现代企业适应国际市场变化的战略选择	(176)
第二节	跨国经营企业进入国际目标市场的可能模式	(178)
第三节	最佳进入模式的选择	(189)
第四节	案例讨论 12:日产汽车公司的无国境战略	(193)
第十三章	人才战略	(197)
第一节	人才战略在企业战略体系中的地位	(197)
第二节	人才的开发与培训	(198)
第三节	人才使用与管理	(200)
第四节	案例讨论 13:大同华林公司的用人之道	(202)

第三篇 企业战略的实施与控制

第十四章	企业战略管理与企业组织结构	(206)
第一节	企业战略与组织结构的关系	(206)
第二节	组织结构的类型及其选择	(208)

第三节	案例讨论 14:中纺机股份公司的组织战略	(215)
第十五章	企业战略的实施与控制	(222)
第一节	企业战略的实施程序与实施模式	(222)
第二节	企业战略的控制与管理	(224)
第三节	案例讨论 15:联想集团如何向海外战略挺进	(227)
参考文献		(234)

第一篇 现代企业总体战略

第一章 现代企业经营战略总论

随着我国社会主义市场经济体制的逐步建立,企业将自主经营、自负盈亏、自我积累、自我发展,成为独立的商品生产者和经营者,以市场主体身份,参与激烈的市场竞争。特别是随着全球经济一体化进程的加快,我国企业不仅要参与国内市场竞争,而且还要参与国际市场的竞争。因此,企业面对的市场环境更加复杂多变,企业之间的竞争将日趋广泛和激烈,竞争的档次和水平也空前提高。在这种情况下,企业管理者特别是高层管理者,必须要有战略家的眼光、头脑和胆略,审时度势,总揽全局,长远谋划,通过制订企业战略,并付诸实施,方可“运筹帷幄之中,决胜千里之外”。而要做到这一点并非易事,作为企业管理者,必须熟悉企业战略的基本理论,并在实践中灵活运用。本章从考察企业战略的产生开始,系统阐述现代企业战略的涵义、构成要素、特点与价值,以及战略体系及其分类,从整体上勾划出企业战略理论的基本框架。

第一节 现代企业经营战略的涵义及其构成要素

一、企业经营战略的产生

战略一词,本来是军事术语。孙子曰:“上兵伐谋”,意思是说,用兵的最高境界是用谋略战胜敌人。所谓战略,是指重大的、带有全局性和决定全局的计谋或谋划。把战略一词应用于政治、经济、外交等,就形成了政治战略、经济战略、外交战略等;把战略应用于企业经营领域,就形成了企业经营战略,简称企业战略。

最早提出企业战略这一概念的是美国的 H·I·安索夫。1965 年,安索夫的《企业战略论》一书的问世,第一次对企业战略作出科学的界定,从此以后,企业管理领域开始使用企业战略。1979 年,安索夫又出版了《战略经营论》一书,1984 年又出版了《树立战略经营》等书,形成了比较系统成熟的战略经营思想和理论,至今,企业战略理论已经在西方广大企业中广泛应用。

企业战略思想的产生,从一方面说,它是人类对企业经营规律和企业管理理论认识一步步深化的结果,从另一方面说,则是日趋激烈的市场竞争对管理者提出更高的要求。这一点,我们可以从企业管理形态的发展中领悟出来。

从世界范围看,随着市场经济的产生、发展和日趋成熟,企业管理的形态依次经历了四个阶段。

(一)以生产为导向的管理阶段

此阶段从 19 世纪 20 年代到 20 世纪 20 年代。由于资本主义处于工业化初期以及第二次世界大战末期,这一阶段,虽然技术革命的成果导致手工业逐步向大机器生产转化,企业规模不断扩大,商品生产不断增加,然而,伴随着城市化进程的加快,社会对商品的需求异常强劲,从总体上讲,整个社会生产仍然远远不能满足日益增长的社会需求,产品供不应求,致使企业更多地关心如何扩大生产规模和增加产品产量。在这个阶段,越来越多的企业加入到

生产者行列,使同类商品生产者之间出现竞争。为了提高竞争力,客观要求企业从早期的经验管理向科学管理转变,但由于“卖方市场”的总格局并未改变,科学管理更多地被用来帮助企业提高生产效率以增加产量。因而,总的管理形态并未超出以生产为导向的生产型企业管理。

(二)以推销为导向的管理阶段

从1920年到1945年,由于科学技术的进步,科学管理和大规模生产的推广,商品产量迅速增加,市场上的商品逐渐供过于求,生产企业之间的竞争日益激烈。特别是1929年爆发的世界性经济危机,几乎波及所有资本主义国家,堆积如山的商品卖不出去,许多企业因销售受挫而纷纷倒闭。在这种情况下,哪个企业能够将商品销售出去,哪个企业就能够求得生存,于是,企业从过去重视生产转向重视推销,一些与推销技巧、推销管理、提高企业竞争能力有关的管理思想也相应产生。但是,这些管理思想仍然是以本企业已有产品为出发点来考虑问题的,因而,其管理形态属于以推销为导向的企业管理,与以生产为导向的企业管理并无质的区别。

(三)以市场为导向的管理阶段

从50年代到60年代中期,是战后资本主义各国经济高速发展的黄金时期。美国市场产品供过于求,卖主之间的竞争异常激烈;从战后到1955年,日本的经济恢复时期才告终结,此后经济迅速增长,日本市场逐步转化为“买方市场”。在这种情况下,企业继续奉行以推销为导向的管理已不能完全解决企业存在的困难与问题了,客观上要求企业管理理论有新的根本性的突破。1957年,美国通用电器公司的约翰·麦克基里特首次提出了一种全新的经营管理思想——“市场营销观念”。这种管理思想认为,过去的管理,无论是以生产为导向还是以推销为导向,其考虑问题的出发点都是本企业的生产或产品,并没有真正考虑市场(顾客)的需求,一个企业如果能够改变思考问题的逻辑顺序,首先站在市场(顾客)的角度,了解消费者的需求,然后集中企业资源和力量,把适销对路的商品供应给目标顾客,满足市场需要,便可以取得利润,实现企业的经营目标。这一管理思想的出现,标志着企业管理由生产型管理转变为经营型管理,这是企业管理思想史上的一次质的飞跃。

(四)以战略为导向的管理阶段

从60年代开始,世界经济发生了深刻的变化。一是科学技术发展的步伐加快,新技术、新材料、新产品和新行业不断涌现,原有企业和行业受到日益剧烈的市场竞争的冲击;二是世界经济一体化的进程加快,一国经济越来越深地被置于世界经济体系之中,一国企业越来越多地被置于国际市场竞争的大舞台上,特别是伴随着跨国公司的迅速发展,全球范围内企业之间的竞争空前激烈;三是在世界范围内,由于发达国家与发展中国家经济发展不平衡而产生的各种矛盾明显暴露出来,贸易保护主义兴起,政府对经济的影响程度加大等等。面对上述三方面的变化,企业感受到的压力越来越大,面临如何在错综复杂的动态环境中,谋求自身生存与发展的重大挑战。于是,越来越多的企业意识到在激烈的国际市场竞争和复杂多变的外部环境中,企业要想求得生存和长远发展,就必须“量物易长,放物宜远”,站在全局的高度,去把握未来环境的变化,通过强化自身的优势,取得企业内部资源与外部环境的动态平衡。这样,企业管理形态开始进入战略管理的新时代。

由此可见,企业经营战略是企业适应外部环境变化的需要,是市场竞争的产物。而这一切,都是商品经济、市场经济充分发展的必然结果。现在我国正在建立社会主义市场经济体

制,经过近 20 年的改革开放和经济发展,绝大部分商品已由“卖方市场”转入“买方市场”,市场竞争异常激烈;特别是随着我国经济与世界经济一体化程度的加深,以及我国加入世界贸易组织(WTO)以后,企业将更直接、更全面地面临着与世界跨国公司之间的角逐,因而,企业将更多地受到各种环境因素的影响与冲击,机遇与风险并存。企业要求得生存与发展,同样必须审时度势,长远谋划,制定正确的经营战略,以战略统揽全局。

二、企业经营战略的涵义

(一)企业经营战略的概念

所谓企业经营战略,是指在市场经济条件下,企业为了谋求长期生存与发展,在对外部环境和内部条件分析研究的基础上,以正确的指导思想对企业的经营目标、发展方向、业务范围和资源分配等重大问题所作出的谋划与决策。

(二)战略与战术、策略、计划的区别与联系

1. 战略与战术的区别与联系

企业的决策范畴,可以分为两极,一极为广泛的战略,另一极则为微细的战术。换言之,企业要发展,一方面要按照长期发展方向,明确稳定的目标和经营方式,增加应变能力,以不变应万变,即解决战略问题;另一方面,则要在战略的指导下,采取灵敏的、适应短期变化的行动,解决短期的或局部的问题,即解决战术问题。

显而易见,战略是解决企业全局的、长期的、重大的问题,对企业兴衰成败具有决定性意义。战术是保证战略实现采取的局部的、短期的、具体的手段和办法。

战略与战术也有紧密的联系,一方面战略为战术提供指导,战术必须为战略服务。另一方面战略要通过一个个具体的战术才能最后实现,战术是战略的保障。

2. 战略与策略的区别与联系

战略与策略有时会互相通用,有一些重大的策略,虽然称为策略,实质上是一种战略,如目标市场策略,实际上是一种目标市场战略。但有些策略,如商标策略、价格策略、渠道策略等,却不能称之为战略。因此,二者又有区别,策略可以看作是执行战略的手段,有时与战术通用,通常是时间短、局部性的谋划。而战略的着眼点更长远些,更宏观些,对全局的影响更重大些。

当然,战略与策略也是相对的,因为战略是有层次性的。执行总战略的手段可以看作是策略,也可以看作是分战略,在这个意义上讲,策略是亚一个层次的战略。

3. 战略与计划的区别与联系

战略是一种谋划,因而很容易被人们误认为长期计划或规划就是战略。其实战略不等于计划,也不同于规划。计划是指采取行动前预先拟定的行动方案,而规划则是较长远或较全面的计划。在现实生活中,规划和计划成为各类组织尤其是企业不可缺少的一种管理手段,但战略与计划、规划却不是一回事。二者的差异体现在两个方面,其一,战略是一种思想,一种谋划,一种总体设计;而计划则是一种打算,一种具体方案。有人将二者的区别比喻为建筑艺术和建筑制图的区别。战略犹如建筑师的艺术设计,计划则象出自工程师之手、基于建筑师构思而制作的施工详图。因此,计划和规划只是战略的一个组成部分。其二,战略具有稳定性,而计划具有动态性。战略制定出来以后,在相当长的一段时期内是不会改变的,只有当外部环境发生重大的变化,才会对战略作相应的调整。计划却不是这样,计划必须在战略规定的范围内,根据形势的变化,随时予以必要的、及时的修改和调整,因而具有较大的动态性

和灵活性。

三、企业经营战略的构成要素

完整的企业经营战略,包括战略思想、战略目标、战略重点、战略阶段和战略对策五大要素。

(一)战略思想

战略思想是指企业制定和实施经营战略的基本指导思想,是企业战略的灵魂。企业有什么样的战略思想,就会制定出什么样的经营战略。战略思想与战略理论、战略环境和企业战略制定者的战略风格有关。

战略思想和战略理论紧密联系,战略理论是研究和实施战略的基础。企业战略要有正确的、科学的战略理论作指导。战略理论包括战略的哲学理论、战略的社会经济理论、战略的军事政治理论、战略的管理理论等。我国企业制定经营战略,首先要以马克思主义、辩证唯物主义的哲学理论为指导,符合社会主义市场经济的各种经济规律,如市场运行规律、商品经济规律等,综合应用现代管理科学理论,如系统论、控制论、信息论、运筹学等,以及有关军事战略、政治战略等战略管理理论,这样才能够制定出正确的现代企业经营战略。

战略环境是战略思想形成的客观条件,有什么样的环境,就会产生相应的战略思想。任何战略思想,都是特定环境的产物。环境的变化,要求战略思想发生相应的改变。评价一种战略思想的科学与否,要将其置于其客观环境之中去考察。

战略风格是影响战略思想的主观因素。战略风格是指战略制定者,主要是企业领导人的战略风格,包括其素质、能力、管理风格及其对风险的态度等。在现实经济生活中可以看到,同样的外部环境、相同的企业、不同的人制定出的经营战略会有所不同,甚至完全不同,其差别在于这些人有不同的战略风格。战略风格不同,影响到战略思想,进而影响到具体的战略。一般说来,厌恶风险的企业家,其战略思想一般具有稳妥性和防御性特点;而善于冒险的企业家,其战略思想更多地体现出进攻性和挑战性的特点。

(二)战略目标

战略目标就是要回答企业在一个较长的时期内要完成什么,由此可见,战略目标是战略组成的核心内容。一个好的战略目标具有四个特征:一是时间性,即战略目标的完成有最后期限;二是确定性,即战略目标最好是能够被准确计量的,即使是定性描述,该目标在被理解、被执行、被检查时,都能够达成一致的共识;三是综合性,即战略目标能够覆盖企业业务及组织的各个层面,同时,总目标可以分解为若干个子目标;四是现实性,即企业目标是从企业已有资源条件出发的,是企业经过努力可以达到和实现的目标。

(三)战略重点

战略重点是战略中的关键部位,一般是指对实现战略目标有重大影响而又薄弱的环节或部门。无重点就无所谓战略。抓住关键部位,突破薄弱环节,便于带动全局,实现战略目标。事实上,任何企业,无论其规模有多大,实力有多强,其资源的拥有量总是有限的,其内部技术、资金、设备、人才、管理、信息等资源方面,总有其薄弱之处。制定企业战略,就是要通过对内部资源条件的客观分析,找出关键部位,抓住主要矛盾,强化薄弱环节,有取有舍,突出重点,以取得整体优势。

(四)战略阶段

战略阶段是指在战略的制定和实施全过程中,要依据时间顺序或企业发展的内在规律,

将这一过程划分为若干不同的阶段,每一阶段规定出战略目标,通过前后相继的各阶段目标的实现,最后实现企业战略的总目标。战略阶段的划分不是主观随意的,要有一定的客观依据和要求,主要有以下三点:

(1)每一战略阶段要有特定的战略任务。要依据企业战略总目标、企业外部环境、内部实力增加情况来确定各阶段的任务,不能相互混淆或倒置。

(2)每一战略阶段要有各自的战略重点。企业的发展有其内在规律性,矛盾的解决有其前后相继性。企业根据矛盾的轻重缓急和内在联系,区分出什么为主要矛盾,什么为次要矛盾,先解决什么矛盾,后解决什么矛盾。根据矛盾解决的顺序性,往往可以形成不同的战略阶段,同时也就产生了不同阶段的战略重点。

(3)各个战略阶段要顺序衔接。前一战略阶段是后一战略阶段的准备,而后一战略阶段又是前一战略阶段的继续。一般情况下,我们既不可跨越某些战略阶段,也不可能将下一战略阶段的任务拿到这一战略阶段来完成,否则,或劳而无功,或事倍功半,甚至破坏整个战略计划。当然,如果客观条件发生变化,可以对某些不同战略阶段的战略任务作出调整。

(五)战略对策

战略对策是保证战略目标实现的一整套方针、措施和手段的总称。美国哈佛大学战略研究专家安德鲁斯指出:“战略是由目标、意志或目的,以及为达到这些目的而制订的主要方针和计划所构成的一种模式”。战略的含义既包括确定长期战略目标,也包括实现目标的手段和实施对策。当然,目标和手段又是相对的。为某战略目标的实现而采取的手段,可能是下一战略的战略目标;而为了实现下一战略目标(即上一战略的手段),又要采取相应的手段——这样就构成了目标和手段之间的连锁形态。企业战略研究,不仅要明确地选择发展方向,而且包括实施手段和逐步实现目标的连续构思。研究并设计出目标和手段的连续过程,就可以找到企业成功的道路。

第二节 现代企业经营战略的特点与价值

一、企业经营战略的特点

(一)全局性

全局性是指企业经营战略以企业全局性的事务为研究对象,规定企业的总行动,追求企业的总效果。也就是说,企业经营战略的重点不是研究企业局部的或单项的经营活动,也不是包罗万象什么都研究,而是把重点放在企业的整体上,把企业的整体系统作为分析、研究的对象。全局性是企业经营战略最根本的特点。

(二)长远性

长远性是指企业经营战略的着眼点在未来,是为了谋求企业的长期发展和长远利益。企业的经营战略,规定了企业在一个较长时期的发展方向和目标。这就要求企业领导者要有战略眼光,不能因企业眼前利益而损害其长远利益。因此,那种不顾企业长远发展,哪种“当年红”、“当届红”拼设备的作法,都是一种典型缺乏战略眼光的行为。

(三)纲领性

纲领性是指企业经营战略所确定的目标、发展方向及其所采取的基本方针等,都是原则性的、概括性的规定,是企业行动的纲领,要将它变成企业的实际行动,必须进一步地展开、分解和落实。

(四)竞争性

竞争性是指任何企业的经营战略,都是为了企业在激烈的市场竞争中求得生存与发展而制定的,是企业应付外界环境中的威胁、压力和挑战的一整套的行动方案,其本身是市场经济条件下企业之间竞争白热化的产物。没有激烈的市场竞争的压力,战略思想就不会在企业管理中产生与应用。所以,从本质上讲,企业经营战略就是市场竞争的战略。企业制定战略的目的,就是要在优胜劣汰的市场竞争中战胜对手,取得竞争优势,使自己立于不败之地。

(五)风险性

风险性有两方面的含义:一方面企业战略考虑的是企业的未来发展,而未来本身具有某种不确定性(风险性);另一方面,企业战略只是对企业未来发展的一种谋划或长远规划,是在已有环境条件下的决策,而在战略实施过程中,环境仍然在变化,因此,战略实施的结果与战略规划之间必定还有某些偏差,这就增加了战略的风险性。战略的风险性,要求战略决策者必须有胆有识,敢于承担风险,敢于向风险挑战。同时,要求决策者必须随时关注环境的变化,当环境发生较大变化时,适时调整企业战略,使战略与环境协调。

(六)层次性

层次性是指企业经营战略本身是一个包含不同层次的战略体系。企业战略,不仅包括总体战略这样最高层次的战略,而且还包括职能分战略、部门分战略,以及阶段性战略等等,构成一个完整战略体系。

(七)稳定性

稳定性是指企业经营战略制定出来以后,要做为一个相当长时期内企业行动的纲领,在一定的时间内不会作大的和根本性的变动。企业战略决策经历了一个长期酝酿的过程,它要在大量的内部资源条件、信息收集与分析的基础上,对环境变化和企业发展作出科学的预测,所以,它一经决定就具有很高的权威性,并要保持其稳定性。否则朝令夕改,企业经理员工就无所适从,它对各方面工作的指导作用也无从谈起。但是,稳定性并不排斥企业战略对环境的适应性,以及在环境发生较大变化之后,企业战略要作适当调整。一个好的企业战略,应该有适度的弹性,以能对环境变化保持必要的随机应变能力。

(八)可行性

可行性是指从企业已有资源条件出发,充分考虑企业的各种潜力,以及可能从外部取得的资源,经过企业的努力,是可以实现的。换一句话说,企业战略不是作为一种摆设予以供奉,也不是空想和虚幻的,而是切实可行的,这样,才能对企业高层经理和普通员工产生号召力,激发其创造潜能和工作热情,去力争战略目标的实现。因此,一个完整的企业战略,既有明确的战略目标,又有明确的战略重点、实施步骤及其相对应的战略对策,体现出战略的现实性和可操作性。

二、企业经营战略的价值

企业经营战略对于企业生存发展的价值或作用,如同军事战略保证战争取胜的价值或作用一样,其正确与否,是决定战争胜负的关键。在市场经济条件下,企业战略的正确与否,是企业兴衰存亡的关键。

我们认为,在企业外部环境多变的市场经济条件下,企业战略对于企业具有以下四方面的重要作用:

(一)指导企业经营活动的方向和规避市场风险

企业经营战略能够指导企业根据外部环境的变化及其变化趋势来组织经营活动,使企业的经营活动由“封闭系统”走向“开放系统”,避免由于外部环境改变给企业造成的威胁。

从世界范围企业发展正反两方面的经验教训看,一些公司之所以能够兴旺不衰,主要得益于这些企业经营战略的正确;相反,一些公司之所以盛极一时,尔后走向衰败,很重要的一个原因就在于这些企业的战略失误。

英国劳埃德协会本来是为远洋轮船进行灾难保险的,后来转向租赁公司保险。这家保险公司为许多出租计算机的租赁公司保险。它与一些租赁公司签订了7年的协定,协定规定三年后租赁客户可以解除租用合同。劳埃德协会在合同中有一条重要条款,即如果三年后租赁合同被取消,它同意全面赔偿租赁公司的损失。可劳埃德协会怎么也没有想到计算机工业发展如此迅速,三年后客户纷纷与租赁公司解除合同,准备租用新型计算机。这一变动,劳埃德公司付出40多亿美元的赔偿,这一损失,几乎使劳埃德公司破产。

无独有偶,美国王安电脑公司的战略失误,是由于它拒绝与同行结成战略同盟,一意孤行,生产与其它电脑不兼容的产品,从而失去了客户和市场。

(二)促进企业内部资源的合理配置并使有限的资源发挥出最大的效用

一个企业的资源总是有限的,特别是处于发展阶段的中小型企业更要受到资源的约束,企业战略功能之一就是要用战略来统帅企业资源,发挥资源的最大效用。

广东健力宝集团公司的前身是一个县办小酒厂,人员不过百人,产值不过百万,设备简陋,产品为玉米烧和陈年米酒。然而,由于厂长李经纬以过人的胆识,为企业制定了超常规的经营战略,开发出中国第一代电解质运动饮料——健力宝;采用强有力的市场战略,借助中国和国际重大体育盛会扬健力宝美名,从而使名不见经传的小企业,经过10年多的发展,到1994年成为有下属63个企业,涉及十几个行业,固定资产达13.8亿元,产品畅销国内,并打入国际市场的大型企业集团,当年产值达25亿元,是10年前的2500倍。

(三)有利于企业扬长避短并取得竞争优势

企业为了生存与发展,必须分析竞争对手的情况,扬长避短,克敌制胜,这也是企业战略的指导思想,贯穿于企业经营活动的全过程。

1949年,日本仅有一家广播电台NHK(日本广播协会),但是,社会上正在酝酿开设许多家私营电台。三洋公司经理井植据此作出判断,认为生产收音机将大有前途,于是,果断地生产收音机。果然,不久日本便成立了多家广播电台,兴起了收音机热,三洋产品适应了这一需要,因物美价廉而大为畅销。之后,三洋公司又用已所长,研制生产了喷淋式洗衣机、三喇叭电视机、磁门式电冰箱、头可伸缩的电风扇、立体声收音机和电动吸尘器等,成为开拓日本家庭电气化之路的先锋企业之一。

(四)使企业获得长远稳定的发展

在现实经济生活中,可以看到这样的情况,同属一个行业,大致相同的外部条件和内部资源,有的企业以惊人的速度发展,有的企业却停滞萎缩;有的企业长期持续发展,而有的企业却只有几年辉煌。究其原因,这些失败、萎缩的企业就在于没有经营战略或经营战略失误所致。

美国福特汽车公司,在20年代中期曾红极一时。当时,由于这家汽车公司推出的“T”型车价格低廉,深受一般大众特别是广大农场主的青睐,销量持续增长,最高年份曾达100万辆。到1925年10月30日,福特公司一天就能制造9109辆“T”型车,平均10秒钟一辆。在

20 年代中期的几年中,福特公司的年纯收入高达 5 亿美元,成为当时世界上最大的汽车公司。后来,随着美国经济增长和人们收入、生活水平的提高,消费者开始追求时髦,简陋的“T”型车渐渐失去市场。可是,亨利·福特依然我行我素,继续大量生产“T”型车。这时,密切关注市场动向的通用汽车公司发现了良机,该公司适应市场需要,制定正确的产品战略,不断推出新产品,增加新的颜色、新的式样,生产的“雪弗兰”车很快开始排斥“T”型车。1926 年,“T”型车销量陡降,1927 年 5 月,亨利·福特不得不停产“T”型车,改产“A”型车,不仅耗资 1 亿美元,而且延误了战机,通用汽车公司乘虚而入,占领了福特汽车市场的大量份额。由此不难看出,福特汽车公司由盛转衰的根本原因,就在于公司不是以市场需求为导向,而是以生产为导向,面对外部环境改变给企业造成的威胁视而不见,最后厄运降临也就只得自食其果了。

总之,在激烈的市场竞争条件下,企业战略是引导企业取得竞争致胜的法宝,企业没有正确的经营战略,仅靠运气或偶然的机遇赢得一时的成功,则难以保持长期的稳定发展,这是中外许多企业的经验教训所反复证明的结论。

第三节 现代企业经营战略体系

一、企业战略体系

企业经营战略不是单一的,它包括企业的总战略和各方面的分战略或职能战略。总战略与各职能(分)战略互相配合、相互制约,形成一个不可分割的整体,因此它是一个战略体系。

企业总战略或称企业总体战略,是指指导整个企业未来一定时期内总体及全局发展的方向。企业总战略一般有三种类型,发展型(进攻型)、稳定型(防御型或维持型)和收缩型(撤退型)。当然,一个企业往往有多个经营单位或经营领域,每个经营单位和经营领域可以依据不同的环境和条件,分别选择上述不同类型的战略。

企业职能战略或分战略,是指在企业总战略的指导下,为了实现总体战略目标,各个部门包括各个事业部、各个职能部门所采用的战略。职能战略的内容很多,一般可以概括为九方面,即市场战略、产品战略、竞争战略、技术发展战略、投资战略、兼并战略、形象战略、跨国经营战略和人才战略。企业战略体系示意图,见图 1-1。本书重点研究企业总战略和各职能战略。

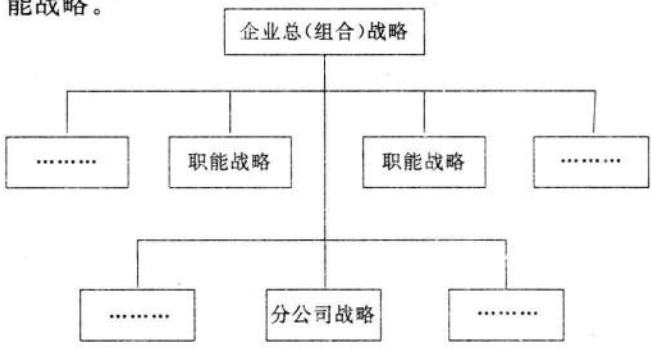


图 1-1 企业战略体系示意图

二、企业总战略的类型

企业总体战略是由企业最高领导层制定的,它在企业中属于主导地位,决定着企业的发展方向和今后较长时期内的奋斗目标。

对于企业总战略,可以从不同角度,采用不同的标准进行分类。

(一)依据企业发展过程中的攻守型态划分

1. 发展型战略

发展型战略又称进攻型战略,是指企业处于有利的地位,依靠自身力量或联合其它企业,促使企业经营不断发展的战略。发展型战略引导企业不断开发新的产品,开拓新的市场,

采用新的生产技术和方式,以提高企业的竞争实力和竞争地位,使企业由小到大、由弱到强,不断发展壮大。

发展型战略依据发展的方向和范围不同,又可以分为集中化(又称单一产品)发展战略、多角化发展战略和一体化发展战略。

2. 稳定型战略

稳定型战略又称防御型战略或维持战略,是指企业外部环境比较稳定,为了巩固现有成果,以经营安全为宗旨,在产品、技术、市场等方面暂时不作重大发展的一种伺机而动的战略。

稳定型战略具体可以分为无增战略、微增战略和休整战略。

3. 收缩型战略

收缩型战略又称撤退型战略,是指企业在原有经营领域处于不利地位,而企业又无法改变这种状况,采取逐渐收缩甚至退出原有经营领域,收回资金,等待或另谋东山再起的战略。

收缩型战略还可以进一步细分为削减战略、转向战略、放弃战略和清算战略。

(二)依据企业制定战略时主客观条件的结合程度划分

1. 保守型战略

保守型战略是指所确定的战略目标低于企业的潜在能力,保险系数较大。保守型战略风险较小,但不利于充分发挥企业的潜力。

2. 可靠型战略

可靠型战略是指所确定的战略目标与企业的潜在能力比较吻合,采用的手段和措施符合客观实际。可靠型战略充分考虑了客观条件和潜在能力两方面的因素,因而容易获得成功。

3. 风险型战略

风险型战略是指所确定的战略目标超过了企业的实际水平,在与竞争者抗衡中风险较大,但一旦成功,可以给企业带来巨大的“风险利益”。风险型战略风险大,但收益也高,且富有挑战性,为不少企业所采用。

三、企业职能战略的类型

(一)市场战略

市场战略是指企业为了建立、巩固和扩大自己的目标市场,提高产品的销售量和市场占有率而进行的长远谋划。市场战略是最重要的一项职能战略,它在所有职能战略中处于核心地位。

市场战略可以进一步细分为目标市场战略、市场定位战略、市场发展战略。

(二)产品战略

产品战略是指企业针对目标市场的要求,对不同类别的产品发展方向所作出的长远谋划。产品战略是实现市场战略的支柱,离开产品战略,市场战略就会成为无源之水。

产品战略包括产品在生命周期不同阶段的战略、产品组合战略和新产品开发战略。

(三)竞争战略

竞争战略是指企业在对竞争对手进行分析以及对自身竞争地位进行判断和分析之后,为了谋求竞争胜利而在竞争手段和策略方面所进行的谋划。战略的实质就是竞争,离开竞争就无所谓战略,因而,竞争战略是很重要的一项职能战略。