

现代企业发展战略

主编 姜葆亮 董庚午 李玉昌 董建设

XIANDAI QIYE FAZHAN ZHANLUE

西南财经大学出版社

前 言

随着现代企业经营环境的日益社会化和国际化,企业间的竞争日趋激烈,尤其是现代企业制度的建立,加强企业发展战略的研究,已成为现代企业经营管理理论与实践发展的主要方向。本书作者正是适应了这种需要,借鉴目前国内外企业发展战略研究的成果,编著了《现代企业发展战略》这本适应大、中专学生和广大从事企业管理的实际工作者学习的书。该书力求对一些当前企业发展战略理论热点,重点问题进行探讨,兼顾了各层次读者的学习需要。

《现代企业发展战略》共分十一章,由姜葆亮、董庚午、李玉昌、董建设担任主编;张国兴、张建国、宋建伟、刘俊担任副主编;由姜葆亮、董庚午、李玉昌、董建设、张国兴、张建国、林晓辉、宋建伟、刘俊、夏蜀、冯登雁、张春亭、周军、李涛、牟德学、李会云、许凌云、潘童华等同志共同撰稿。本书在编著过程中,参阅了国内外不少文献资料和科研成果,在此不一一注明,仅致以衷心的感谢。

西南财经大学出版社,平顶山财贸学校对本书的编辑出版、承印给予了很大帮助,缩短了成书周期,在此致以谢忱。

本书在编著过程中尚存在一些疏漏之处,恳请广大专家、学者、读者原谅,并批评指正。

编者

1996年4月

目 录

第一章 现代企业发展战略概述.....	(1)
第一节 现代企业的基本组织形式.....	(1)
第二节 现代企业的发展战略观念.....	(9)
第三节 我国企业发展战略管理及其发展趋势	(17)
第二章 现代企业的名牌战略	(23)
第一节 名牌战略概述	(23)
第二节 名牌战略的分析	(30)
第三节 品牌战略与策略	(36)
第四节 中国企业推行名牌战略的意义及基本 途径	(42)
第三章 现代企业的差异化战略	(51)
第一节 差异化战略概述	(51)
第二节 产品差异化战略	(67)
第四章 现代企业的多角化战略	(85)
第一节 多角化战略概述	(85)
第二节 多角化战略的技术分析	(90)

第三节	多角化战略的决策方法	(99)
第五章	现代企业的投资战略	(104)
第一节	企业投资战略概述	(104)
第二节	企业筹资战略	(110)
第三节	长期性投资战略	(115)
第四节	短期性投资战略	(121)
第五节	证券投资的风险管理战略	(126)
第六节	企业投融资战略	(131)
第六章	现代企业的科研开发战略	(137)
第一节	科研开发战略概述	(137)
第二节	科研开发战略中的组织与控制	(144)
第三节	企业科研开发项目的评价	(149)
第四节	联合开发	(155)
第七章	现代企业的人力资源开发战略	(164)
第一节	人力资源的概述	(164)
第二节	人力资源开发的战略地位	(166)
第三节	人力资源开发战略的内容	(168)
第四节	人力资源开发战略的实施	(179)
第八章	现代企业的 CI 战略	(184)
第一节	CI 战略概述	(184)
第二节	CI 战略的目标与过程	(190)

第三节	CI 战略的要则和手段	(196)
第四节	CI 战略的实施	(199)
第五节	CI 战略与现代企业制度建设	(205)
第九章	现代企业的文化战略	(215)
第一节	企业文化与企业文化战略	(215)
第二节	如何成功地制订企业文化战略	(220)
第三节	企业文化战略的实施	(230)
第十章	现代企业的国际化战略	(236)
第一节	现代企业国际化战略的概述	(236)
第二节	现代企业国际化战略的制定	(241)
第三节	现代企业国际化发展战略	(245)
第十一章	现代企业永存的经营与发展战略	(251)
第一节	现代企业生存的概述	(251)
第二节	现代企业的紧缩经营战略	(265)
第三节	企业应变能力的分析、提高与企业战略 ..	(275)

第一章 现代企业发展战略概述

第一节 现代企业的基本组织形式

各种不同形式的企业,其组织原则、风险承担、利润分配、企业改组和解散等方面都有所不同。从我国目前的现实情况看,我国的企业形式极不规范,与国际上通行的企业形式有较大的差异。我国目前常见的企业形式有国有制企业、国有民营企业、国有租赁制或承包制企业、地方国有企业、大集体企业、乡镇企业、民营高科技企业、校办企业、个体私营企业、民政福利企业、军工企业、中外合资企业、中外合作企业、外商独资企业、各种形式的股份公司、公司集团等。这主要是由于我国企业形式立法的不完善造成的。但无论从法律角度,还是从企业经营的角度,企业的形式都是一个极为重要的问题,企业的形式的选择,影响到企业的资源分配、企业的经营管理效率、企业的筹资、企业的纳税、企业的利润分配、企业的发展规模与寿命,以及其他有关企业生死存亡的重大问题。从世界各国通常的企业形式来看,现代企业可分为独资企业、合伙企业、公司企业这三种基本的企业形式。

一、独资企业

(一) 独资企业概述

独资企业是指企业资金由一个人提供,企业经营由该出资人负责,企业负债也由该出资人承担的企业。独资企业在经营管理和债务承担上有其自己的特点,出资人对企业的经营管理享有全部的权利,企业各方面的经营管理最终都由业主决定,业主对企业对外所负的债务必须承担无限责任。独资企业是人类历史上最早的企业形式,具有很强的生命力,同时创办独资企业不需要过多的人力和物力,创办手续上也极其简便,因此,成为西方各国经济中久盛不衰的一种企业形式。有关统计资料表明,即使是在美国这样的公司制度高度发达,大公司掌握了国家经济命脉的国家,独资企业也要占全国企业总数的 75% 左右。

(二) 独资企业的优势与缺陷

独资企业作为最普遍的企业形式,它的优势表现在以下几方面:

1. 独资企业容易开业

尽管各国政府对企业开业登记注册的要求不同,但一般而言,开办一个独资企业需要的资金、设备、人力、场所、时间等都是最少的,开办一个独资企业总是最容易的,就好比你有把理发推子,就可以开始从事理发业务。

2. 自己担任独资企业的老板,独自享有企业的经营管理权

若一个人不愿意受雇于他人,听命于他人,可以选择独资企业经营,自己给自己当老板,一切问题都由自己作出决策,承担责任,企业所有者个人拥有充分的经营管理的权力与自由。

3. 独享企业的经营成果,税收简单明了

独资企业只就其经营所得缴纳个人所得税,不必交其他税,并且除了经营成本和税收,独资企业的经营所得就是企业所有者的经营利润。独自享有其经营所得,常常可以给独资企业的所有者带来一种满足感和成就感,激发其工作热情。

4. 与顾客保持密切的关系

独资企业通常都与顾客的关系比较接近、比较熟悉,能够为顾客提供亲切周到的服务。

尽管独资企业具有上述优点,许多人愿意开办自己的独资企业,但它本身不可避免地带有一些缺陷:

1. 承担经营损失的无限责任

如果一个人受雇于人,为他人工作,企业经营好坏,是否赚钱是别人操心的问题;若自己拥有一家独资企业,在法律上这个人与其企业则被视为一体。也就是说,独资企业在企业经营中造成的任何债务或损害都由企业所有者个人承担偿还义务,在法律上对其企业承担无限的责任。

2. 有限的财力资源,使企业的发展受到局限

一般来说,个人的财力资源总是有限的,未必总是能够满足企业的经营需要,往往限制了独资企业规模的扩大。同时,由于超额累进的个人所得税税制也制约着独资企业规模的增长。

3. 经营管理上的困难及其因素,造成有限的企业寿命

独资企业所有者往往在企业管理问题上遇到困难,很难雇到合适的人选来参与企业的经营与管理,影响企业寿命;同时,当企业所有者死亡时,除非事先已经安排好将其企业的所有权和经营管理权转让给其他人,否则他所拥有的独资企业即宣告

结束。

4. 超时工作,没有工作福利

独资企业的所有者往往每天都长时间地工作,生活中很难找到时间和精力去做其他事情,每周的工作时间是大公司的2倍。另一方面,不能享受到在工作单位工作的人可能享受的福利。据有关资料统计,在美国,工作单位提供的福利价值达到职工工资的30%。在我国的国有企业中,单位福利的价值占职工工资的比重就更高了。

二、合伙企业

(一) 合伙企业的概述

合伙企业是指两个或两个以上的人,以盈利为目的,按照合伙方式结合在一起而成立的企业,合伙企业的组织形式比独资企业稍复杂一点,其基本营运机制也与独资企业不同。

合伙人为了维护自己的利益,应当订立书面的合伙协议。合伙协议是一份明确规定合伙企业合伙人的权利与责任的法律文件。其要点如下:

1. 合伙企业的名称、合伙人的姓名和住址;
2. 合伙企业的性质、目的、营业场所地址;
3. 合伙企业的成立日期,营业期限与歇业原因;
4. 每一位合伙人投资数量与形式,经营管理职责;
5. 每一位合伙人的义务、工资数额;
6. 企业会计帐务处理的方法,企业利润或亏损的分配方法;
7. 接受新合伙人的要求;

8. 对每一位合伙人职责、权利、义务的规定;
9. 关于合伙人退休的规定;
10. 退出或退休合伙人资本份额的处理办法;
11. 合伙企业歇业解散及合伙人资产的分配办法。

(二) 合伙企业的优势与缺陷

在企业中有若干名合伙人,会使企业的管理变得容易得多,具有许多优点,表现如下:

1. 资金来源渠道多

与独资企业相比,合伙企业的资金来源渠道不再只是单个的个人业主,而是来自组成企业的各个合伙人,这有利于扩大企业规模,实现规模效益。同时,在偿付企业的租金、费用等方面的困难较少。

2. 共同管理

各个合伙人都参加企业的经营管理,可以发挥他们各自不同的技能,使合伙人轮流享受在企业工作之外的自由支配时间,管理上优于独资企业中一人独揽一切的情况。

3. 纳税优势

合伙企业在纳税方面,不必就企业盈利缴纳所得税,只需由合伙人交纳个人所得税。

在任何时候,只要是两个人在一起,就难免会产生矛盾和冲突,因此,合伙企业也有一些重要的不足之处,表现如下:

1. 无限责任

无论是谁导致了合伙企业发生亏损,每一个合伙人都要对合伙企业的债务负责。也就是说,每一个普通合伙人都要用自己的个人财产对合伙企业的债务承担偿付责任。承担无限责任

对每一个合伙人都是十分严重的风险。

2. 分享利润

合伙人共同承担合伙企业的风险,同时也就意味着共同分享合伙企业的经营利润,这很容易引起矛盾,制约企业的迅速成长。

3. 结束时困难

一个人一旦参加了一家合伙企业,他会发现要从合伙企业脱身并非易事。当合伙企业歇业时,每一个合伙人从合伙企业分得什么东西总是一件算不清的糊涂帐。

合伙企业也是存在很长时间的企业的组织形式,其基本组织形式和组织原则在几十年前就基本固定下来,一直到现代社会,这种企业形式仍在扮演着重要角色。

三、公司企业

(一) 有限公司的经营管理

有限公司也称有限责任公司,是指由二人或者二人以上的有限责任股东组成的公司。有限公司的组成人员一般数量较小,都参加企业的经营管理,但有限公司的股东对公司所负的责任仅以其出资额为限,这是有限公司的本质特征,也是与合伙企业的根本区别所在。

西方各国的公司制度规定,有限公司具有法人地位,各个股东对公司所负的责任,仅以其出资额为限;公司对企业的债务,以公司的全部资产为限。这一特点,克服了合伙企业无限连带责任的缺点,减少了投资者的风险。在管理上,设立董事会,董事由各出资人担任,董事人数超过二人时应选举一人为董事长,

董事长对外代表公司。由于有限公司规模不大,人数不多,有限责任公司不设股东会。

有限责任公司从某种程度而言是股份有限公司的雏形,克服了独资企业和合伙企业的主要缺陷,并在此基础上出现了现代最重要的企业组织形式——股份有限公司。

(二) 股份有限公司

1. 股份有限公司的概述

股份有限公司是指由一定人数的股东组成,全部资本划分为股份,股东就其所认股份对公司负责的公司,它是现代社会中最重要的企业组织形式,对各国经济具有重要的影响力。股份有限公司最早可追溯到英国在殖民时期建立的东印度公司,随后发展很快,尤其是20世纪以来,股份有限公司成为经济生活中一种重要的经济形式,具有举足轻重的经济地位。

股份有限公司的组成,必须由法定人数的股东组成,股东人数不得低于法定人数。在资本方面必须满足三个特别原则,即资本确定原则,资本维持原则和资本不变原则。

世界各国对股份有限公司的设立都有较为严格的规定,它的设立一般有两种形式,一种是发起设立,另一种是募股设立。在设立股份有限公司时,首先必须订立章程,并且在章程上应记载公司名称、营业范围、股份金额、公司所在地、董事会等基本事项。股款交足后,经有关机关审核,予以核准登记,取得法人资格,企业才能开展经营活动。

2. 股份有限公司的优势与缺陷

股份有限公司具有许多优点,表现如下:

(1) 股份有限公司为合资公司,建立在资金信用之上

股份有限公司的股东缴清资金后,就不必对公司再负其他责任,股东个人的信用与公司经营无关。

(2) 扩大资金规模

股份有限公司可以向社会上公开发行股票,筹集社会闲置资金,可以在短时间内聚积一大笔资金。

(3) 公司所有权的可转让性

只需要将公司的股票转售给他人,就可以方便地转让公司的所有权。

(4) 公司的所有权与经营权是相分离的

股份有限公司的所有权由股东行使,股东依据持有的股票行使所有权;从事业务的实际经营权则由董事会行使,即由具有专业管理知识的经理人员进行管理,有利于提高公司经营管理水平和经济效益。

股份有限公司有很多优点,但在现实生活中还存在着大量的非公司形式的企业,这就说明了股份公司这种企业组织形式具有自己固有的缺点,主要表现为:

(1) 开业成本高

组建公司的成本费用通常较高,手续也很繁杂。

(2) 文案工作量大

在公司的成立过程中要填写大量的表格;日常的管理工作中,也需要做大量的文案工作,诸如帐簿、报表、会议记录、统计分析、工作总结、检查报告、汇报材料、合同文本、电讯信函等等。

(3) 双重课税

对于公司股东来说,从公司取得的收入,被政府征了两次税。

第二节 现代企业的发展战略观念

一、企业战略的产生和发展

“战略”一词,源于军事与战争,属军事用语。顾名思义,战略就是作战的谋略。我国《辞海》中对战略一词的定义是:“军事名词。指对战争全局的筹划和指挥。它依据敌对双方的军事、政治、经济、地理等因素,照顾战争全局的各方面,规定军事力量的准备和运用。”在英语中,战略一词为 strategy,来源于希腊语的 stratagia,也是一个与军事有关的词。《简明不列颠百科全书》中称战略是“在战争中利用军事手段达到战争目的的科学和艺术。”随着人类社会实践的发展,战略一词被广泛地用于军事之外的政治、经济领域,赋予了战略一词新的含义。后来把战略理论运用于企业经营管理之中,就成为企业战略。

一般认为,企业战略是企业管理的科学与艺术,它是指企业最高管理层根据企业的宗旨对内外部环境的分析,确定其中长期经营和发展目标以及实现目标的最基本的企业总体性措施和部门措施。它的主要内容包括战略目标、战略步骤、战略重点和根本性战略措施等。战略目标是战略的核心内容,战略步骤是为了实现战略目标划分各个段落的主要要求,战略重点是为了发挥优势,克敌制胜选择的主攻方向,根本性战略措施是指实现企业长期持续稳定发展的主要对策。

企业战略是生产社会化和市场经济进一步发展的必然产物,是信息时代的必然产物。它萌芽于本世纪 30 年代,二次世

界大战后得到了迅速发展。这主要是由于战后科学技术和世界经济的高速发展,企业经营活动的内部环境和外部环境都有了巨大的变化,包括经济、政治、科学技术、社会文化等在内的外部环境也变得越来越不稳定,市场竞争也越来越激烈,迫使企业在经营管理中将眼光由短期目标转向长期目标,由日常生产经营的专业化职能管理转向综合的全局性决策和管理,由此形成了企业战略和企业战略管理。

企业战略的发展,大体上可分为三个历史阶段。即从 60 年代的长期计划阶段发展到 70 年代的战略计划阶段和 80 年代的战略管理阶段。80 年代以来,各经济发达的国家进入全球性竞争,战略思维要求进一步拓宽,战略方法要用系统的方法,处理企业内在的各种要素,检测它们是否具有更大的竞争能力和应变能力。同时,有战略眼光的企业家们把效益的着重点从增长转向投资效益,纷纷从企业经营的日常管理事务中超脱出来,以企业战略管理为己任,将工作重点转向决定企业命运的全局性的高层决策问题。

二、企业战略的特征

企业战略一般具有下面几个特征:

(一) 企业战略的指导性和全局性

企业战略规定了企业发展的方向,赋予企业理想和活力,它不仅为企业的经营管理提供指导原则,还通过战略目标的设置,激发和调动职工为实现企业目标而工作的积极性。同时,企业战略是企业发展的蓝图,它必然涉及到企业的每一个部门,每一位职工,制约着企业经营管理的一切活动。也就是说,任何一项

企业行为,偏离了企业的战略目标,都将失去意义,甚至产生负效应。因此,作为指导全局的总方针,企业战略是协调企业内部各职能部门之间以及各管理层次之间的关系的依据,是促进企业各方面均衡发展的保证,是带全局性和指导性的策略,不管任何时间,局部要服从全局,不利于全局的战略不能采用。

(二) 企业战略的长远性

企业战略着眼未来的较长时期的总体发展,考虑的不是企业经营管理中一时一事的得失。因此,尽管企业战略目标需要通过日常的经营管理才能得到贯彻和实现,但若没有着眼于未来的企业战略作指导,日常的经营管理就会失去目标和方向。真正具有战略眼光的企业家,决不会片面地追求急功近利,决不会纠缠于企业的短期行为,而应致力于实现企业的长期战略目标。

(三) 企业战略的现实性和阶段性

这包括两层含义:一方面企业战略的长远性总是以现实性为基础的,企业战略的制定,离不开对企业未来发展的预测,而科学的预测必须以历史的事实和现实的状况为依据。因此,企业必须从现有的主观因素和客观条件出发,实事求是地制定自己的企业战略。另一方面,企业战略必须划分为几个阶梯性的目标,通过现实的经营管理活动来一步一步地实施和落实,没有脚踏实地的工作,再好的企业战略,也成了空中楼阁。

(四) 企业战略的抗争性

在和社会对资源需求小于供应时,企业间形成了激烈的竞争

在市场竞争中,企业为了求生存和发展,可以实施进攻性的

企业战略,也可以实施防御性的企业战略,摸清竞争对手的动向,发挥自己的优势,采取有效的竞争战略。因此,企业战略具有明显的抗争性。

(五) 企业战略的创新性和变革性

企业战略是面向未来的,企业所处的外部市场环境和企业的内部环境因素时刻都在发生变化。为此,企业家在制订战略时,一定要调查研究,客观估计可能发生的利弊条件,作出科学预测,使企业战略保持先进又稳妥的水平。

(六) 企业战略与企业管理模式的适应性

一方面,企业战略指导和制约着企业的管理模式,一旦确定了企业战略,企业最高管理层应根据企业战略要求来选择和调整企业的管理模式;另一方面,企业战略目标的提出与战略的制定,必须建立在企业现实可行的管理模式的基础上,不能超越管理模式的现实可行性,否则,将无法落实和实现企业战略目标。

三、企业战略与其他相关范畴的关系

为了正确理解企业战略的含义,必须搞清战略与策略,战略与决策,战略与计划,战略与战术的关系。

(一) 战略与策略

战略是指企业系统一定时期内的总的指导思想、总目标和总任务;策略则是为实现战略任务而采取的手段。战略的目的是要取得一定历史时期内整个发展的胜利,策略则是战略的一部分,服从于战略,并为实现战略目标服务。战略研究是高层次管理活动的重要部分,包括关系企业全局的、重大的、有长远影响的指导思想、方针确定、长远规划、重大政策的制定等,但不包