

000000

企业经营战略

QIYE JINGYING
ZHANLUE



福建教育出版社

企业经营战略

曾德聪 著

福建教育出版社出版

(福州大梦山7号)

福建省新华书店发行

福建教育出版社印刷厂印刷

850×1168毫米 32开本 10.125印张 243千字 2插页

1989年6月第一版 1989年6月第一次印刷

印数: 1-3, 300

ISBN 7-5334-0471-8/F7·2 定价: (平)4.50元
(档)6.50元

序

在商品经济的海洋中，

竞争，是社会生活的主旋律，是一种常态。

竞争，是企业环境的原形，是企业家活动的主题。现代企业家就是在竞争中诞生，在竞争中成长，在竞争中拼搏。他们在竞争的历程中，或成功或失败，或生存或殒没，或衰落或鼎盛。

竞争就是争胜，要争胜就得要韬略。

竞争，不仅培养了一代一代的企业家，而且培养和发展的各种各样的竞争观念、竞争策略和战略。竞争、冒险、自立、自强，越来越成为一种社会风尚。当人们还在蹒跚学步时，父母、师长教给他们的第一组词汇就是：大胆、向前；激励竞争、培养竞争精神和竞争能力，更被许多学校作为教育的重要目标。

在我们这块金色的大地上，

在人民共和国诞生之前，商品经济极不发达。而后，产品经济模式又束缚了它的壮大。党的十一届三中全会之后，改革开放，为我国经济的振兴，带来了生机，社会主义商品经济获得了迅速的发展，国际国内环境给企业家提供了广阔的舞台，富有聪明才智的中国企业家，定能在这个舞台上演出威武雄壮的戏来。但是，形势的发展是那样地迅速。昨天的工厂厂长，还是政府机构的附属物；今天，还来不及换装，就被卷进商品经济的激流，被推上国际市场竞争的大舞台。因此，为了扮演中国企业家这一角色，他们得付出数倍于西方企业家的努力。

他们，一方面要同国际国内对手竞争；一方面又得用很大

的力量，去挣脱那些同发展社会主义商品经济不相适应的旧体制、旧秩序、旧观念、旧文化的束缚。

他们，还得用很大的精力，去重新学习经营竞争知识，去重新培养经营竞争能力，去有效地把握经营竞争的战略与策略。

今天，一代新的企业家正在进入角色，正在茁壮成长，他们中不少人已经演出了令人敬佩的好戏来了。当然，他们也有过过失、失败，也曾干过许多被人视为不可思议的“蠢事”，我们不应去责备、嘲笑他们，而要满腔热情地去帮助他们总结经验，他们定能在竞争中学习竞争，帮助他们学习争胜之道，他们定能在经营实践中不断成长。我们更应看到：企业是生产、建设和商品流通的主要的直接承担者，是社会生产力发展和经济技术进步的主导力量。企业的兴旺发达是社会繁荣昌盛的重要基础和根本标志。因此，全社会都应来关心我国现代企业家的健康成长，对于管理教育工作者来说，则更是责无旁贷。

此时，我又想起了世界著名科学家、诺贝尔奖金获得者李远哲教授的铿锵话语。那是一九八一年的春天，在英国劳伦斯·伯克莫实验室，我同李远哲教授就科技管理和人才培养问题，进行了长时间的交谈。对他那接连串的精辟见解，我至今记忆犹新，然而，给我留下最深刻的印象，则是“我们中国建设固然需要大批懂得这种技术和那种技术的专门家，但是，最重要的还是要众多的大大小小的战略家。”企业家就应是这样一种战略家。要振兴我国经济，就应造出一批又一批、一代又一代具有战略眼光和驾驭经营战略全局的素质与能力的企业家。

我正是出于这种思考和感情，来探讨企业经营战略的，来写这一本书的。

是的，“半部论语治天下”的时代已经过去。现代企业家应有广博的知识，他们应是哲学家、政治家、国际政治经济学家；

但是，首先应是一个管理专家、一个经营战略家。

如果，这本《企业经营战略》，对于立志参与国际竞争、立志发展外向型经济、立志在商品经济的激流中冲涛击浪的企业家，能有一点帮助的话，那我将感到莫大的欣慰。

企业经营战略研究，是福建省哲学社会科学“七五”规划的重点项目，也是福建省科委的软科学研究课题。我承担了这一项目，并应用这一研究成果，为福建经济管理干部学院高级研究班开设《企业经营战略》课程。这本书就是在这一讲稿的基础上，充实、深化、修改而成的。在成书过程中，得到许多企业家和理论家的启迪和鼓励，得到许多同志和朋友的指点和帮助。柯原、郑飞跃、陈少渠、洪文生等同志帮助搜集了一些资料，并对本书大纲提出过宝贵意见；冯之浚、苏东水、赵红洲、张永谦、庄继文、周榕惠、滕能香、陈建才、阙河、王长贵等同志，以及福建省哲学社会科学规划办公室和福建省科委的领导和同志们，都从不同方面给予指导、帮助和支持。在书稿的印校过程中，还得到柯原同志的具体帮助，衷心地感谢这些师长和同志们的指导、帮助和支持。特别是书中使用了一些专家学者和企业家的调查报告、经验总结和文章资料，由于种种原因而未能一一加以注明，谨此表示歉意和谢意。

企业经营战略决策是高层次的决策，企业经营战略的实施是关系企业全局的活动，企业经营战略的研究是管理科学的前沿。《企业经营战略》试图从理论与实际的结合上，探讨企业经营战略的本质与特征，企业经营战略要素、战略环境、战略原则、策略原则和企业经营战略的发展趋势；探讨企业的产品战略、企业文化战略、企业的高技术战略、企业的全球营销战略、企业经营战略的管理与优化，以及企业家的素质等问题，并试图使之初步形成一个具有自己特色的理论框架。这是一个十分艰巨的任务，对于我

这个在企业工作时间不长的人来说，就更艰巨了。“不识庐山真面目，只缘身在此山中”。我不是企业家，正因为不在“此山中”，也许有助于认识“庐山真面目”。但终究不在“此山中”，故必有局限。不妥之处，肯定不少，谨请读者批评指正。

建立有中国特色的企业经营战略学，是社会主义商品经济发展的客观需要，是广大理论工作者与实际工作者的历史使命。随着商品经济的发展，具有中国特色的企业经营战略学必将屹立于世界科学之林。

曾 德 聪

1989年3月于小柳

目 录

第一章 建立有我国特色的企业经营战略学	(1)
第一节 现状的分析	(1)
第二节 时代的要求	(3)
第三节 历史的必然	(8)
第四节 科学的前沿	(11)
第五节 特殊的意义	(14)
第六节 光荣的使命	(17)
第二章 企业经营战略的本质及其特征	(21)
第一节 企业、经营、战略	(21)
第二节 企业经营战略	(24)
第三节 企业经营战略的特点	(27)
第四节 企业经营战略与总体规划	(31)
第三章 企业经营战略要素	(33)
第一节 五事与五C	(33)
第二节 顾客	(35)
第三节 竞争对手	(41)
第四节 同盟者	(45)
第五节 企业本身	(48)
第六节 环境与条件	(54)
第四章 企业经营战略环境	(58)
第一节 战略环境的特点	(58)
第二节 社会主义初级阶段理论与战略环境的认识	(63)

第三节	国际环境的研究.....	(67)
第四节	国内环境和地区环境的研究.....	(74)
第五节	市场占有率的研究.....	(79)
第六节	战略环境的评价.....	(83)
第五章	企业经营战略原则.....	(86)
第一节	面向现代化、面向世界、面向未来.....	(86)
第二节	坚持以国家的经济发展战略为指导.....	(92)
第三节	坚持以发展社会生产力为中心.....	(95)
第四节	坚持“最小—最大”原则.....	(99)
第五节	坚持依靠科学技术	(103)
第六节	坚持不断提高企业的竞争能力	(109)
第六章	企业经营战略与策略	(111)
第一节	因敌制胜	(112)
第二节	出奇制胜	(115)
第三节	避实击虚	(116)
第四节	以迂为直	(118)
第五节	并兵向敌	(120)
第七章	企业经营战略的发展趋势	(121)
第一节	战略空间的扩大与战略时间的延长	(125)
第二节	企业投资向高跨度高技术高盈利方向发展	(131)
第三节	企业经营战略从投资转向“投机”	(148)
第四节	企业经营的大综合与大分化结合	(153)
第五节	企业管理朝软硬结合的方向发展	(163)
第八章	企业的高技术战略	(170)
第一节	主要特征	(170)
第二节	战略意义	(176)
第三节	国家行为	(181)

第四节	企业对策	(188)
第五节	发展模式	(191)
第九章	企业的产品战略	(201)
第一节	产品与战略	(201)
第二节	立足理论与产品开发的战略方向	(204)
第三节	后发企业的产品战略	(209)
第四节	潜在需求的发现	(213)
第五节	开发新产品是一种革命	(217)
第十章	企业全球营销战略	(221)
第一节	营销的战略地位	(221)
第二节	全球营销战略	(222)
第三节	目标与步骤	(227)
第四节	战略的战略	(231)
第十一章	企业文化战略	(236)
第一节	大文化与小文化	(237)
第二节	企业文化的内容	(240)
第三节	企业文化的作用	(244)
第四节	企业秩序	(247)
第五节	企业文化的建设	(256)
第六节	涟漪效应	(260)
第十二章	企业经营战略与新型经营管理人才之培养	(263)
第一节	新型经营管理人才的特点	(264)
第二节	高级经营管理人才成长之路	(268)
第三节	管理教育的改革	(270)
第四节	树立新的教育观念	(273)
第五节	一个复杂的探索过程	(276)
第十三章	企业经营战略的制订与管理	(279)

第一节	战略方案的内容与结构	(279)
第二节	制定战略方案的方法与程序	(283)
第三节	战略方案的评价与决策	(287)
第四节	战略实施	(293)
第五节	战略控制与优化	(300)
主要参考书目		(308)

第一章 建设有我国特色的 企业经营战略学

第一节 现状的分析

近几年来，企业经营战略问题已经引起了我国实际工作者和理论工作者的广泛注意，进行了大量的工作，并曾出现了一次又一次的“战略热”。在一定范围内普及了关于战略理论的知识，程度不同地增强了人们的战略观念，推动了一些企业制订经营战略的尝试。在实践中产生了积极的效果，积累了一些可贵的经验，激起了人们对企业经营战略的研究，出版了一些有份量的专著，发表了一批有意义的论文，并从国外翻译介绍进来了一些有影响的论著。这一切，在适应企业发展需要、振兴社会主义经济方面，在建立和发展有我国特色的企业经营战略学方面，都起了积极的作用，奠定了良好的基础。

但是，在我国就总体来说，

一、还没有真正形成一个系统化的科学知识体系

有些专著在企业经营战略学方面的确作了积极的有益的贡献，然而有的往往较多地论述什么叫企业经营战略和如何制订企业经营战略，而对企业经营战略本身却论述很少。有些专著对某种经营战略作了深刻的有说服力的论述，但它还不是一种系统化了了的关于企业经营战略的知识体系。

二、还没有形成一套适应本学科发展需要的概念、范畴和方

法

对于企业经营战略的研究，包括什么叫经营、什么叫战略、什么叫经营战略，它的内涵和边界是什么，也还是众说纷纭的。在当代，许多学科的概念、范畴和方法是“通用”的，或者说是可以“引进”或“借用”的。但既然是一个新的学科，就有区别于他学科的特殊的研究对象，或有区别于他学科的研究角度或研究方法，那就不可避免地、或者说不能不形成一些适应于它自身发展需要的、有别于他学科的特殊的概念、范畴和方法。

三、中国的特色不鲜明

“他山之石、可以攻玉”，“成功的秘诀是跨越国界的”。在当代，我们要振兴经济，我们要搞社会主义，就要善于把国外一切对我有用的东西都拿过来，有分析有批判地加以吸取、消化、改造，为我所有、为我所用。何况企业经营要同外国人打交道，或合作，或竞争，而要同合作者合作，就要了解合作者；要同竞争者竞争，就要了解对手、学习对手，才能战胜对手。任何一个学科在它形成和发展的全过程，都应该善于吸取前人的、外人的和他学科对自己有用的先进的成就和精华，才能长足发展，经久不衰，尤其是在当代建立和发展新学科更是如此。但是，我们的国家是社会主义国家，有自己的国情，有自己的文化传统。我们的企业经营战略学，也应该有自己的特色，它应是从中国国情出发、适应中国社会主义企业需要和国际经济技术贸易往来需要的。

企业经营战略学作为一个独立的学科来说，是否可以认为，在我国它尚处在初始阶段或草创阶段。

客观形势的发展迫切要求我们加强企业经营战略的研究，加紧企业经营战略学的建设，这种要求将随着改革的不断深化而日益强烈。

第二节 时代的要求

我们这里所讲的时代，不是按照一定历史时期内的某个阶级在政治活动中所占据的地位和依据各阶级的经济、政治、文化等状况来划分的社会各个发展阶段，也不是依据某种特征划分的社会、国家或个人的各个发展阶段，而是按照某种特征来描述和划分一种特定的社会现象、社会活动——企业管理的发展阶段。

法国人塔威尔指出：公司的发展在一百多年时间里经历了两代：第一代是以开拓创业为特征的企业家时代。第二代是以协调活动减少摩擦为特征的组织家时代，并认为第三代将以总经理的智囊机构为主要特征的战略家时代。总经理应当是一位战略家。我们暂且不去评论这种划分是否科学，比如企业家和组织家的特殊素质，对于任何一个真正企业的经营者领导者来说都是永远需要的。对于经营现代企业的领导者来说，如果不同时具备企业家和组织家的特殊素质，就不可能成为领导现代企业的战略家。但是，无论如何，塔威尔看到了企业经营管理领导上的时代性的转变，确是值得赞赏的。

当代企业家应该是战略家。

构成这一时代性的转变的因素是多方面的，但最主要的是：

一、社会活动的复杂性

在商品生产很不发达的小生产条件下，或商品经济很不发达的产品经济条件下，一般地说，没有什么战略指导的迫切要求，或者说，不可能有企业独立制订的经营战略。现代社会已从小生产发展到社会化大生产，这种社会化大生产下的经济，就不是仅有生产某一种产品的单一内容的经济，而是一个包括市场需求、发展规划、科学研究、技术开发、产品研制、工厂生产、包装运

输、批发零售、市场服务等等环节的复杂的活动，还包括与之相适应的贯彻这些活动全过程的各种横向的协调、联合、竞争和直接的间接的控制等等复杂的活动，构成一种复杂的动态的大系统、大经济。在这种大经济条件下，特别是在商品经济的条件下，企业要有活力，就必须成为相对独立的经济实体，能够自主地开展经济活动。现代的大企业已不只是生产的工厂，而是由市场规划部、研究和发展部、生产部（工厂）、营销部、服务部以至包括教育培训部在内的综合体。对于如此复杂的结构和活动，要使它在时间顺序上和空间结构上各个环节的合理结合、密切配合、协调发展，就迫切要求企业家具有统观全局、指导全局、驾驭全局的经营战略思想和战略决策的素质和能力。

二、活动环境的多变性

在古代，整个社会发展缓慢，除了军事活动或改朝换代等非常时期，战略研究才成为领导者的要务外，一般都习惯于因袭常规，不是那么迫切需要去从战略上考虑。现代社会就不同了，生产、科学、技术紧密联系，经济发展迅速，节奏不断加快。主要表现在：（1）科学技术日新月异。近30年出现的科学技术成果，远远超过已往两千年科学技术成果的总和。（2）从技术发明到形成社会生产力的周期越来越短。第一次世界大战前后，周期为30年，第一次与第二次世界大战之间周期为16年，第二次世界大战后周期为9年。（3）技术转移加速发展。在人类历史上，东西方技术转移情况大致是：11世纪之前，先进技术主要是从中国转移向欧洲，转移所需时间，公元前为1800年到1000年，公元后一般为1000年到400年；13世纪之后，先进技术主要是从欧美向东方转移，转移所需时间，13世纪至18世纪为100多年，19世纪为几十年到十几年，20世纪为几年，呈加速状态。（4）机器设备和工业产品的更新率大大加速。有人统计，10年以前发展起来的工业新

技术，到今天有30%已经过时，而在电子技术领域这一比例已达50%以上。

这一切，都必然会影响到经济、政治、军事、社会生活等各个方面，而企业又往往首当其冲。如领导不能审时度势、预测未来、统观全局，进行正确的战略决策，就必将在激烈的竞争中蒙受损失以至被淘汰。克莱斯勒（Crysler）是美国四大汽车公司之一，1978年至1985年共亏损35亿美元，濒临破产，主要就是经营战略的失误。在石油危机的严重冲击下，在经营方向上，不能象其他汽车公司那样从耗油量大的大型轿车向耗油量小的小型轿车作战略转移。苏联的电子技术相对落后于美、日，重要原因之一，仍然是技术路线的两次战略决策的失误。

三、活动影响的广泛性

现代的经济活动不仅规模大、协作广、分工细，而且各项活动有着千丝万缕的联系，往往牵一发而动全身，引起连续反应，影响异常深远。如决策有误，将会造成严重的甚至是不可逆转的后果。如埃及的阿斯旺水坝，是一个巨大的工程，它给埃及人民带来了廉价的电力和控制了水旱灾害。另一方面却破坏了尼罗河流域的生态平衡，遭到了一系列的未曾料到的自然报复。领导者应有历史的责任感，从战略高度严肃地考虑一项决策的长远的多方面的影响，科学地进行符合于客观实际的可行性论证，从战略高度进行预测与决策。

四、企业活动的竞争性

社会主义企业之间的关系，首先是互相协作、互相支援的关系。但这种关系不排斥竞争，而且只要是商品经济就必然有竞争。这种竞争不仅资本主义社会存在，社会主义社会也存在。同样道理，无论在资本主义社会还是在社会主义社会，竞争都是常态而不是例外，只不过在不同的社会制度下竞争的目的、性质、范

围和手段不同而已。

在当今世界经济、技术、社会环境下，国际市场的竞争日益加剧。第二次世界大战以来，世界贸易迅猛增长，西方国家的产品相当部分出口国外，进口额也很大。随着贸易的增长，信息的扩散也日渐迅速。同时，新的通信技术，如卫星、光纤和数字图象交换系统的应用，使全球信息更为有效和廉价，从而加速了知识的物化、技术的转移、产品的更新换代、经济活动的跨国化和竞争的日益复杂化和尖锐化。在国内，随着改革的深化，买方市场的形成，竞争威胁的发展，竞争机制必将逐步形成。尤其是随着开放的扩大，沿海地区经济发展战略的实施，外向型经济的发展，企业进入国际市场，参与国际竞争的不断进展，企业经营者的竞争意识和战略自觉必将不断增强。

竞争成了当代最广泛的经济活动的内容，成了最尖锐的企业经济生活的主题，成了最普遍的社会现象之一。

要竞争就要有灵活有效的策略和战术，但首先是要有关于企业经营全局和长远的科学的正确的战略。

从联合国经济合作与发展组织（OECD）的技术顾问 E·捷恩茨的统计资料看，美国企业在长期预测的基础上制订出发展战略的企业，1947年约为20%。据斯坦福研究所调查，到1970年已经达到100%了。日本经济新闻社1967年3月调查结果是：63家给予回答的大公司中，99%有“长期经营规划”，在有“战略规划”的大公司中，战略规划使主要经营指标：飞跃上升的占6%，显著上升的占42%，有所上升的占6%，而在无战略规划的大公司中因此而出现巨大事故的则占48%。^①这些统计充分说明了制

^①资料引自《领导与战略》，山东人民出版社，1985年6月第1版第25—26页。

订企业经营战略的极端重要性。

我们是从构成这一时代性的转变诸因素的总和的意义上提出重视企业经营战略研究的，这是时代的要求。现在流行这样一种说法：“从1990年到1999年，未来的10年对美中日三国的企业界来说，将是管理战略大转移的10年。企业之间的竞争，将由技术制胜转向战略制胜”。这种说法强调了战略在制胜中的地位，强调了这一时代性的转移，是有积极意义的。但是这种说法似有不尽确切之处，它在客观上会使人产生一种误解：似乎过去是技术制胜，今后技术在企业成功中的位置不象过去重要了，似乎国际上企业之间的竞争到1990年以后才是战略制胜，而今天和以前一个时期则不是。还有一个技术与战略的关系问题。其实，如前所说的构成这一时代性的转变诸因素一经出现，其总体效应一经形成，一般地说企业之间的竞争，就进入了战略制胜的时期。今天，一个企业在竞争中取得胜利，经久不衰，往往都是由于它有正确的战略决策，或者说往往都是同正确的战略决策紧密相联系的。在新技术革命条件下，技术与技术进步往往既是企业经营重要战略目标，又是企业实现其战略目标的重要战略措施。随着新技术革命的深入发展，科学技术在企业经营中的战略地位必将越来越突出，越来越重要。无视这一点，就不可能制定出一个能克敌制胜的真正的企业经营战略，就可能要犯不可饶恕的战略错误。何况，随着科学技术社会化与社会科学技术化进程的发展，技术的概念也在不断发展。今天，人们所指的技术，已经不是传统意义上的技术了，它既包括硬技术，也包括软技术，经营管理也是一种技术。也就是说，技术与战略确是两个不同的概念，什么时候都不能把它们等同起来。但在当代，它是密切相关的两个概念，既不能把它们孤立起来，更不能使之对立起来。