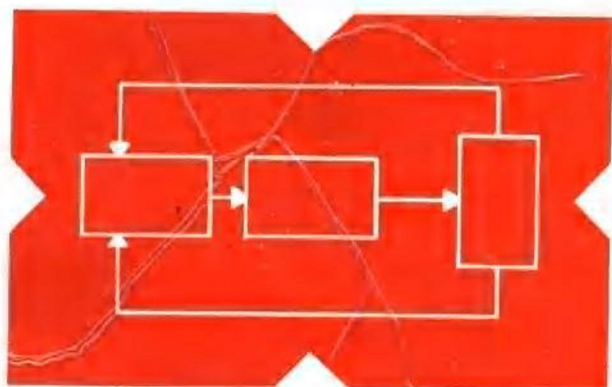


现代企业 经营战略管理

主 编 雷金生 王钟健
副主编 贺星岳 程建忠 傅青叶



新疆人民出版社

现代企业经营战略管理

主 编 雷金生 王钟健

副主编 贺星岳 程建忠 傅青叶

新疆人民出版社出版发行

(乌鲁木齐市解放南路 348 号 邮编 830001)

新疆星志公司印刷厂印刷

850×1168 32 开本 印张:8.0 200 千字

1996 年 12 月第 1 版 1996 年 12 月第 1 次印刷

印数:1——500

ISBN 7-228-04216-6/F·297 定价:19.80 元

序 言

60年代末70年代初,欧美等西方发达资本主义国家兴起的
企业战略管理研究热,曾给国际企业界转变管理观念,调整经营战
略以积极的影响,有力地推动了各发达资本主义国家的企业在战
略管理方面的跨国经营发展。

我国自改革开放以来,在80年代中后期,经济理论界即开始
对企业战略管理理论进行研究,并翻译和编著了部分企业战略管
理的理论书籍,对我国企业在深化改革,加强管理、转换经营机制
过程中起到良好的理论推动作用。进入90年代以后,随着我国改
革的目标模式——建立社会主义市场经济新体制的明确提出,以
及我国经济同国际经济的逐步接轨,我国企业和经济发展所面临
的市场形势已不是单一封闭的国内市场,而是一个全方位开放的、
多元的国际大市场,在这种形势下,如何使我们的企业特别是国有
大中型企业在经营观念、经营策略、经营手段等方面,适应经济体
制的转轨,迅速地树立起“战略管理”的经营思想,正是当前经济理
论界与企业界共同面临的一项重大课题。由新疆生产建设兵团经
济专科学校雷金生等五位青年教师承担的自治区1995年《现代企
业经营战略管理》研究课题,在这方面做了积极有益的探索。今天
《现代企业经营战略管理》一书已正式编著出版。作为一项软科学
研究成果,难免会有某些缺陷和不足不处,但内容的丰富性、理论
体系的完整性、模型构思的可操作性,以及对大量实例的分析,使
其极具可读性和广泛的应用价值。相信它的出版发行将会赢得社
会各界尤其是经济界和企业界的普遍欢迎和重视。

新疆是我国未来极具发展潜力的地区。“让新疆走向世界,让世界了解新疆”,已成为自治区经济社会发展的一大宏观战略。新疆的企业也应当面向世界,并努力走向世界,让世界了解自己。有鉴于此,《现代企业经营战略管理》一书,将对企业和企业家们的成长、成功提供理论和实践的启迪。

伍 成

1996年10月于乌鲁木齐

目 录

第一章	导论	(1)
第一节	企业经营战略理论的产生	(1)
第二节	企业战略和企业战略管理	(6)
第三节	现代企业战略管理的过程模型和层次结构	(12)
第四节	现代企业战略管理的地位	(22)
第二章	企业家的战略观与企业战略管理者	(28)
第一节	企业家的战略观	(28)
第二节	企业战略管理者构成	(34)
第三节	企业战略管理者的价值观和能力	(41)
第三章	企业战略管理的外部环境分析	(47)
第一节	现代企业与社会的关系	(49)
第二节	影响企业发展的各种外部环境因素	(56)
第三节	外部环境因素的预测方法和技术	(71)
第四节	外部因素的分析模型与管理	(74)
第四章	企业战略管理的内部环境分析	(81)
第一节	对企业内部管理状况的分析	(81)
第二节	对企业市场营销活动的分析	(89)
第三节	对企业财务管理及其状况的分析	(96)
第四节	对企业内部其他因素的分析	(105)

第五节	企业内部因素分析评价表·····	(111)
第五章	怎样确定企业宗旨、目标、战略和政策·····	(113)
第一节	企业经营宗旨的意义和内容·····	(113)
第二节	如何建立企业经营目标·····	(120)
第三节	多种可选择性的企业战略·····	(125)
第四节	制定相应政策·····	(144)
第六章	企业经营战略因素的考察和选择·····	(150)
第一节	信息导入阶段的评价表·····	(150)
第二节	综合阶段的方法和模型·····	(155)
第三节	决策阶段的数量模型及特殊原则·····	(175)
第七章	企业经营战略的实施·····	(181)
第一节	建立实施企业战略的计划体系·····	(182)
第二节	确定实施企业战略的管理体制与方法·····	(187)
第三节	积极开展市场营销活动,促进企业战略的实施·····	(201)
第四节	加强企业财务管理,保证企业战略的实施·····	(206)
第五节	实施企业战略过程中的其他问题·····	(211)
第八章	企业经营战略管理的评价与控制·····	(213)
第一节	战略评价系统·····	(213)
第二节	战略评价的内容·····	(223)
第三节	企业经营战略控制·····	(229)

第一章 导 论

第一节 企业经营战略理论的产生

一、企业战略理论的形成

企业经营战略理论的产生是生产社会化和商品经济进一步发展的现实要求,是信息时代的必然产物。从时间上看,它萌芽于本世纪 30 年代,形成于六七十年代;从地域来看,它产生于经济发达的西方国家;从传播的范围来看,无论是经济发达国家还是发展中国家,现正在日益广泛的应用。

最早把战略思想引入企业经济中来的是美国经济学家切斯特·巴纳德。他在其代表作《经理的职能》(1938 年出版)一书中,说明企业是一个由物质的、生物的、个人的和社会的几方面因素构成的综合系统,即开始运用战略因素这一思想对企业诸因素以及它们之间的相互影响进行综合性分析。

然而,巴纳德的研究成果并未在当时形成企业经营战略理论,甚至企业经营战略理论的框架也没有形成。直到本世纪 60 年代才出现企业经营战略理论的框架。1962 年,美国企业经营史学家钱德勒出版了《战略与结构:工业企业史的考证》。他在这本著作中给企业经营战略所下的定义是:决定企业的长期基本目标和目的,选择企业达到这些目标所循的途径,并为实现这些目标与途径而对企业重要资源进行分配。钱德勒的企业经营战略概念着重于企业成长方法和资源管理,并没有对企业经营战略本身进行具体的分

析。他的主要贡献是：为企业战略研究的兴起开辟了道路，奠定了基础。然后，1965 年美国学者安索夫出版了《企业战略论》。同年，安东尼出版了《计划与控制系统：一个分析框架》。他们在自己的著作中把企业经营战略理论的研究向前推进了一大步。

这个时期经济战略理论的研究者们认为，企业经营战略必须沿着严密的逻辑步骤有序地进行。这些步骤和程序包括经营战略环境分析、战略目标设定、战略方案的拟定、评价与选择，以及战略计划的实施与反馈系统控制等等。他们不仅对企业战略的诸方面进行了较为系统的研究，而且提出了制定企业经营战略的逻辑程序图，如图 1--1 所示：

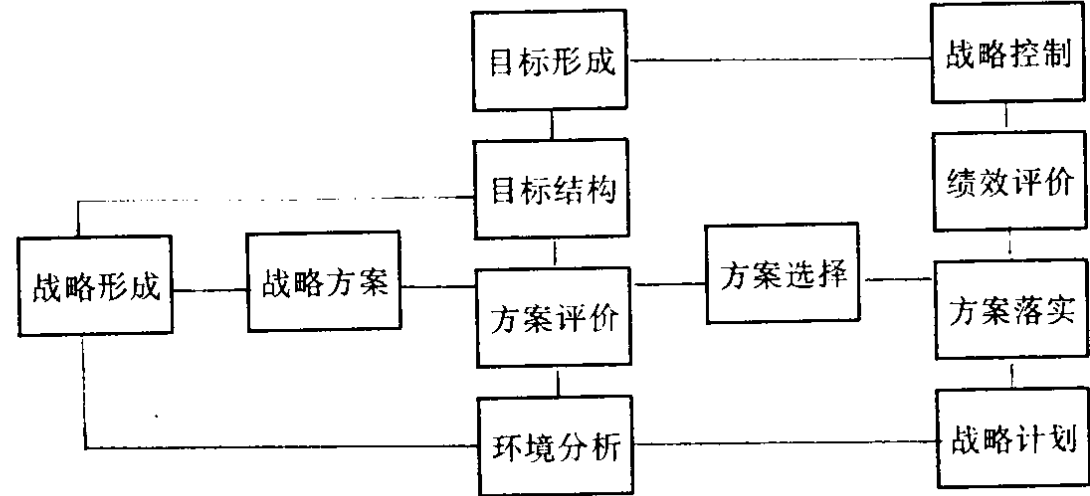


图 1—1 战略计划逻辑程序图

这个时期，可以说企业战略理论的基本框架已形成了。正如哈佛商学院教授波特所说，60 年代的研究成果为企业战略管理建立了框架。

与美国相比，日本对企业战略的研究虽然起步稍迟，可他们追赶的速度却相当快，并且在实践中结合日本的特点乃至各自企业的特点很快得到广泛的应用。如日本企业界有所谓索尼的“驯马战略”、松下的“集优战略”、本田的“反求战略”、丰田的“反思战略”、三井的“大网战略”等等。这些都是他们各自企业得以发展的重要

战略决策,也是这些企业发家兴隆的一大关键性因素。美国东亚研究所所长沃克对日本的企业经营曾作过如下的评价:西欧各国以至美国,过分注重眼前利益,不像日本那样重视长远经营战略,因而失去了与日本竞争的持久能力。况且,日本与西欧各国的企业战略决策的方式也不相同。日本是“动车组”型决策,节节都有动力,层层都参与决策,而西方企业只靠上层人物的个人决策,属于“蒸汽机车”型决策,只有车头有动力,而后面的车辆只是被动运行。

二、70年代的“战略热”

70年代是企业经营环境剧烈动荡时期,同时也是企业战略研究的鼎盛发展时期,并使企业经营战略理论趋于成熟。这个时期,由于理论研究逐步转向实际应用,大大拓宽了研究的内容,进一步延伸了研究的层次,也比较广泛地开发了战略管理的研究方法,并吸引了越来越多的管理学家和经济学家研究各种经济战略,因而出现了所谓“战略研究热”。这一时期的特点是:

(一)企业经营战略受到广泛重视。从理论界到实业界都十分关心研究战略管理问题,出现了大量有关战略、战略计划和战略管理的专著和文章。

(二)在理论研究上,由战略概念到战略计划,进而又从战略计划转向战略管理。安索夫于1976年和1979年发表的《从战略计划走向战略管理》和《战略管理论》两书,集中反映了战略经营管理理论的发展。

(三)在实践研究上,由战略制定程序进入战略计划方法,进而从战略计划方法走向战略实施与追踪决策。霍弗于1978年发表的《战略制定》和(W. R. King)与克里兰于同年发表的《战略规划与政策》等书,清楚地说明了战略管理由理论研究向实际应用研究的新发展。

(四)理论研究向应用研究发展的结果,大大地推进了战略类型的划分和发展,人们从企业层次、企业对环境的适应,以及企业

投资领域等不同角度,把战略类型具体化了。

(五)与战略决策、战略计划和战略实施直接相关的组织行为和领导的研究明显地大大活跃起来。

(六)研究方法多样,日趋具体,并被大量开发出来。这些方法表现为既具有理论特性,又具有很强的实施倾向,观点各异,种类繁多,称得上出现了研究方法的“丛林”。

三、中国企业经营战略研究的进展

世界上第一部体现军事战略的书出现在中国,这就是《孙子兵法》。它是春秋末年大军事家孙武所著。它的问世,对我国古代军事思想的发展产生了重大影响,在世界军事史上占有重要地位,被誉为“东方兵学鼻祖”、“世界古代第一兵书”、“兵学圣典”等。

但是两千多年过去了,直到党的十一届三中全会以前,我国对于经济领域中的战略问题从未有人对它进行较深入的研究。巨大的反差摆在人们的面前:世界上最古老的一部军事战略性的著作出在中国,而最早把战略研究引进经济领域并对企业经济实施战略管理的著作却出在外国。我国经济学家的心情处于不平静的状态,差距激发了他们的紧迫感,社会主义现代化建设的客观需要激发了他们的使命感,因此他们很快积极行动起来,开展了对经济发展战略问题的全面研究。

由于社会主义生产资料公有制为宏观经济战略的应用提供了广阔的天地,加之国民经济持续、稳定、协调地向前发展事关重大,所以我国对经济战略的研究首先把重点放在宏观经济战略上,并与实际应用紧密结合。随后,由于经济体制改革从广大农村向城市发展,企业自主权扩大了,研究企业经济战略也提到日程上来了,并在短短几年的时间里取得了相当大的进展。

特别值得一提的是1984年出版的李世俊等学者所著《孙子兵法与企业管理》一书。这是我国第一部运用《孙子兵法》中的军事战略思想研究企业战略的书,也是迄今为止把我国古代军事战略家

的理论运用于现代企业战略研究最成功的书。这本书除导论外,共分四篇。第一篇是未战先算,运筹定计。论述了企业经营战略。第二篇是先胜后战,组织治众。论述了企业生产战略。第三篇是巧能成事,营销谋略。论述了企业竞争战略。第四篇是五德皆备,可为大将。论述了企业领导者的战略素养。这本书不仅具备很高的学术价值,而且还具有重要的实用价值,是中华民族优秀传统文化遗产古为今用的一个好例证。

继这本书之后,国内关于企业战略方面的书不断出现。1986年,由党晓捷编著的《中外企业经营战略》一书出版。作者通过大量中外企业家成功的经验,着重从科技信息、经营方针、市场销售、经营计划、产品质量、人才培养等方面,具体论述了经营战略,有较强的实用性。1987年,由陈文雅编著的《论企业战略》一书出版。这本书从战略管理的角度对战略要素分别作了分析。同年,由毕可义编写的《公司(企业)发展战略》出版。作者在书中较全面系统地介绍了公司(企业)的战略规划、管理组织与实践、人力资源管理与新产品开发等决策的选择与制定的方法、步骤。1988年,由冯正虎编著的《企业战略》一书出版。编著者结合我国企业发展的实际情况,根据企业战略管理的基本原理,对中小企业的生存与发展战略以及各专项战略作了较为系统的分析。同年,由倪树根编著的《企业战略管理》出版。全书根据我国新时期的历史条件,确认实行战略管理的必要性,并分别从战略基础、战略策划和战略实施等方面,阐述了实施战略经营的基本思路、理论、方法和技巧。也是这一年,由张彦宁主编的《现代企业经营战略》问世,这是《企业管理现代化干部必读丛书》的一种。书的内容包括两大部分:第一部分是战略理论,论述了战略的产生、概念、对象和战略哲学,以及战略思想、环境、目标、重点、阶段、对策等六要素的有关理论;第二部分是战略管理,叙述了战略制定、执行、控制、修订四步程序的内容及循环。从现代企业经营战略上体现了中国的特色。还是这一年,由赵宏主

编的《经济战略决策艺术与技术》一书出版,它是《管理丛书》中的一种。作者对决策科学的主要内容作了深入的探讨,强调了决策中的“软件”——决策的战略思维和心理素质的地位和作用。进入 90 年代后,由中国人民大学何伟、聂德林主编的《现代企业战略学》一书于 1991 年出版,该书从企业战略学的理论高度,全面地、系统地、深入地对企业经营战略的目标、内容、方向以及实施程序与选择的原则进行了细致的阐述,把国内对企业战略的研究推向了一个新的层次。

综合起来看,我国对企业战略的研究虽然没有理论上的重大突破,但是它起步之后进展相当快,仅在数年间极大地缩小了与外国的差距,这本身就是一个巨大的成就。

第二节 企业战略和企业战略管理

一、企业战略的定义

战略一词来源于古希腊文(Stratejicon),其原本含义为军事将领或地方行政长官。公元 579 年,东罗马皇帝毛莱斯用拉丁文写了一本名为《Stratejicon》的书,有人认为它是西方第一本战略著作。另一种说法认为具有战略含义的概念首次出现于法国人额尔特 1772 年写的《战术通论》。该书提出“大战术”与“小战术”的概念,而“大战术”即相当于今天所说的战略。

19 世纪瑞士人约米尼著《战争艺术》一书,他认为,战略是在地图上进行战争的艺术,它所研究的对象是整个的战场,而由“地面上实际调动军队和作战的艺术就是战术”。

概括地讲,战略一词原是个军事方面的概念,其意义是指将帅在敌对状态下指挥其军队克敌制胜的艺术和方法。六七十年代战略被开始引入社会经济管理领域,并成为了企业管理学中的一个范畴。目前对企业战略的概念国内外学术界还没有一致的认识。本

书认为企业战略的含义有广义和狭义之分。从广义来说,企业战略包括了企业的宗旨、企业的目标、企业的战略和企业的政策;从狭义来说,企业战略则单纯指企业实现其宗旨和长期目标的一种比较宽泛和基本的计划及方法。

(一)企业战略的特点

企业战略是关于企业发展方向,企业未来的目标,以及实现目标的途径和政策的选择或决策。其主要特点是:

第一,企业战略不是对企业内部和外部环境中短期和非根本性变化的消极反应,而是对企业内部和外部环境中长期的根本性变化的积极反应。如果企业的销售额、产品的质量、原材料的价格出现了波动,只要确认这些波动不会对企业构成长期和根本的威胁,那么它们就不是企业战略所要研究解决的问题。然而企业战略不只是对已经出现的长期的和根本性问题的解决办法,更主要是探讨如何对付那些可能发生的长期的和根本性问题。随着我国加入世界贸易组织过程的临近,以及我国市场经济改革的全面深化,企业的外部环境较传统的计划体制下已发生了完全的根本性的变化。现在许多企业都在认真分析这一变化,将给企业带来什么性质和程度的影响,以制定相应的战略。如本来准备进入汽车制造业的企业只能先装配汽车,以静观势态的变化,再决定下一步的行动;家电行业的几大“巨人”都在积极引进技术、扩大规模,甚至与国外大企业建立合作关系,实施国际、国内市场共同开发战略;其他企业则想利用这一机会扩大外销或降低原材料的成本。制定企业战略的目的是要保持企业在变化的环境中能够获得长期和稳定的发展,并使企业不仅在环境变化中被动地求生存,而且力求在现状的发展中积极地创造未来。

第二,企业战略不是一组未来要达到的经济指标或以企业财务数为基础的逻辑推理的产物。它是关于企业发展方向和途径的创造性决策。这种决策可能涉及企业经营方向和范围的改变,新产

品、新市场的开发,新设备或新企业的购入,组织机构和领导方式的调整,等等。采用新的企业战略往往意味着企业将有重大的改变。

第三,企业战略的制定不仅要借助理性的思维和逻辑的推理,而且也要借助想象和直觉等非理性的思维。

第四,企业战略的制定不只是企业高层管理者的美好愿望。从企业资源分配的角度上看,它必须是切实可行的;从企业竞争上考虑,这必须是建立在某种特殊的优势上;从企业活动的安排上考虑,这必须具有内在的一致性和具体的时间安排。

第五,企业战略必须靠企业高层管理者和专业管理人员的努力才能形成。虽然,制定企业战略需要企业的中、下层管理者提供信息,但是企业战略的制定主要是高层管理者的责任。

(二)企业战略的作用

第一,企业战略回答了企业当前处境的问题,使企业明确了自己的位置。这种回答是企业认真分析了自己的内部环境(长处和短处)和外部环境(机会和威胁)的基础上得到的。在当今企业内外环境不断变化的情况下,企业只有时刻知道自己的位置才能生存和发展。

第二,企业战略规定了企业的宗旨和目标。明确了自己的“位置”之后,企业还要明确“今后向何处去”。企业的宗旨就是企业存在的理由,它规定了将以何种方式,何种产品或服务去满足市场的某种需要。企业的目标就是企业未来活动所要得到的结果。企业有了明确的宗旨和明确的目标,其全部活动才可能有效和有效率。

第三,企业战略包括对实现企业宗旨和目标的途径和政策的選擇。这种选择包括了企业在产品、市场、营销策略、组织结构、企业文化、领导方式、人员选择和配备、资本筹措方法、生产水平、技术研究和发展的策略等各个方面的决策。一旦企业做出了这些决策,企业从思想到现实的转变就有了桥梁。

第四,企业战略有助于提高企业活动的统一性和协调性。它为企业活动提供了明确的方向;它为企业活动提供了时间安排;它与其他经营决策提供了依据;它为企业活动的评价和控制提供了标准。因此,企业的效率将大大提高。

国外管理学者通过对实施企业战略管理的企业和未实施企业的长期观察和比较,发现前一类企业的利润收入、每股收益和企业的竞争地位都会得到改善。美国克莱斯勒汽车公司总裁李·艾科卡在回忆录中说:“当我在1979年进入克莱斯勒公司的时候,密执根大街小巷到处挤满了卖不出去的或锈迹斑斑的克莱斯勒、道奇、普利茅茨牌子的汽车。更可怕的是外国企业正在更进一步榨取这个公司的血液。”但是他在1979—1983年期间,制定并成功地实施了扭亏为盈的战略,克莱斯勒公司从此摆脱了倒闭的危险。

二、企业战略管理的定义

正如对其他复杂社会现象和管理活动的概括和表述常有分歧一样,国内外企业管理学者对如何表达战略管理的定义也有许多不同的意见。下面列举几个不同的定义。

“企业战略管理是决定企业长期表现的一系列管理决策和行动,包括企业战略的制定、实施、评价和控制。”

“企业战略管理是企业制定长期战略和贯彻这种战略的活动。”

“企业战略管理是依据企业内外环境变化制定战略,实施战略,并根据结果的评价和反馈来调整、制定新战略的过程。”

“企业战略管理是企业在处理自身与环境关系过程中实现其宗旨的管理过程。”

上述各种不同的定义只是在表述方式而不是在内容上有所不同。因此与其刻意寻求以何种方式来表述什么是企业战略管理,不如综合上述各种定义的内容来概括企业战略管理的本质特点:

第一,企业战略管理是将企业战略的制定、实施评价和控制看

成一个完整的过程来加以管理的,其目的是提高这一过程的有效性和效率。首先,企业战略管理有三个主要内容或三个阶段。每一种活动或阶段都互相联系互相区别,忽视其中任何一个都不能获得有效的战略管理。若干年以来,我国的许多企业一直在制定自己的长期发展计划,也初步掌握了一些相关的理论方法。但是这些企业对企业战略的实施、评价与控制重视不够,其结果是:(1)企业战略制定以后就搁置在一边;(2)企业战略在实施过程中一遇到问题就搁浅;(3)实施企业战略的时间过长或投资超过预算;(4)在实施企业战略过程中忽视内外环境的变化,结果原来的目的是实现了,但是更大的失误已经造成了,等等。中国企业真正将企业制定战略、实施战略、评价和控制战略看成一个完整的过程来加以管理的不多,由此产生的结果必然是认为企业战略的制定没有什么实际意义,所谓“计划不如变化”就反映了这种倾向。

第二,企业战略管理是将企业视为一个不可分割的整体来加以管理的,其目的是提高企业的整体优化程度。企业战略管理强调“整体”优化,显然是受到管理系统学派思想的影响。在制定和实施企业战略的过程中:(1)整体总是比部分更受重视;(2)如何使各个部分有机结合而产生出整体的优化是战略管理的主要目的;(3)任何部分的调整都必须考虑它可能给整体带来的影响;(4)为了实现整体的目的,各个部分都有其独特的功能和作用;(5)部分的性质和功能是由其在整体中的位置决定的。具体地说,企业战略管理不是强调企业某一个分厂或某一个职能部门的重要性,而是通过制定企业的宗旨、目标、战略和决策来协调企业各部门的活动。在实施企业战略的过程中,企业组织结构、企业文化、资源分配方法等的选择,取决于它们对企业战略实施的影响。在评价和控制的过程中,企业战略管理重视的不是各个分厂或职能部门自身的表现,而是它们对企业实现其宗旨、目标、战略贡献的大小,如果某一企业的销售部门为了表现自己在扩大销售方面的成绩而答应为客户

提前供货,结果使生产部门为此增加了加班费的支出和废品率,那么这个销售部门应当受到批评。一个处于市场饱和行业的分厂即使销售和利润很多,总公司也不应该将它看成是资源分配的重点,相反要把大量资源分配到现在虽小但有潜力的企业上去。

第三,企业战略管理重视的是企业与其所处的外部环境的关系,其目的是使企业能够适应、利用环境的变化。企业是与社会不可分割的一个开放的组成部分,它的存在和发展在很大的程度上受其外部环境因素的影响。这些因素或影响力有些是间接起作用的,如政治、法律、经济、技术和社会文化因素,还有些直接影响企业活动的因素或社会团体,如政府、顾客、供应者、借贷人、股东(投资者),竞争者以及其他与企业利益相关的团体。邓小平同志的“南巡谈话”就给当时一直没有定论的一些重大政治、思想和经济方面的问题进行大胆而科学的阐述,这个谈话就像一支强心针对中国企业的改革发展(尤其是国有企业)起到了极大的推动作用,各地各级政府再次将大部分注意力放在发展经济上,并纷纷制定新的法规,完善各方面的管理体制,促进经济发展。因此,企业战略管理就是要使企业高层管理者在制定、实施企业战略的各个阶段上都清楚地了解,有哪些外部因素影响企业,这些影响发生的方式、性质和程度是什么,以便制定新的战略或及时对企业现行战略进行调整。

第四,企业战略管理关心的是企业长期、稳定和高速度的发展。企业战略管理的时间跨度一般在3年以上,5—10年之内。企业战略的实施通常包括一系列的中短期或行动计划,它们使企业战略在行动上具体化,在时间上呈现出阶段性。企业战略管理无论成功与否都不是它的结束,因为企业战略实施结果的评价和控制将为新一轮企业战略管理提供重要信息。从某种意义上说,对现行战略管理的评价和控制又是新一轮企业战略管理的开始。目前,西方许多企业正在制定5—10年进入中国市场的发展战略,并逐年