

企业经营战略

西北工业大学出版社

江得董晓 编著

5
406.11



95
F406.11

2

2

企业经营战略

江 浔 董 晓 编著

XAH23/13



3 0087 8719 8

西北工业大学出版社

1992年4月 西安



B

871046

(陕)新登字第009号

【内容简介】企业经营战略是门新学科。我国引进了经营战略理论,并在企业的经营管理中进行了应用,积累了一定的实践经验,已对原有的理论进行了发展和创新,正在形成具有中国特色的理论体系。

本书汲取了国内外经营战略管理专家学者的研究成果,结合我国工业企业的实际,对经营战略的基本原理,战略环境及目标分析,战略管理全过程,作了系统简洁的阐述。对其核心——市场战略和专项战略——研究开发战略等作了着重分析,并附有我国企业的案例。对国外战略研究的最新成果,也作了适当介绍和分析。本书在结构体系、理论观点、分析方法上,都有一些独特的见解。本书内容新颖,文字简练,具有科学性和实用性。

本书可作为专职经营管理人员和厂长、经理培训班的教材,也可供有关研究人员和经济专业师生参考。

企业经营战略

江浔 董晓 编 著

责任编辑 李 珂

责任校对 潘玉浩

*

西北工业大学出版社出版发行

(西安市友谊西路127号)

全国各地新华书店经销

西北大学印刷厂印装

ISBN 7-5612-0399-3/Z·38

*

开本787×1092毫米1/32 5.0625印张 104千字

1992年4月第1版

1992年4月第1次印刷

印数: 1—5 000册

定价: 2.68元

前 言

近几年由于国内、国际市场的激烈变化，中国企业一次次经受着商品经济风浪的考验。有沉有浮，这不能不引起人们的思索，其中的奥秘是什么。经过一番思索讨论，企业界的经营管理者们，越来越明确地认识到：企业要长期生存和发展，除了产品的质量之外，还必须要正确的经营思想作指导。在这种形势下，一门关系企业长期生存发展的理论——企业经营战略就应运而生了。为了企业的生存和发展，各级管理干部都在探讨研究经营战略，各类岗位职务培训欣欣向荣，本书就是这种潮流中的产物。我们参考了国内外经营管理专家学者的资料，并结合中国企业发展的实际情况，探索性地论述了企业经营战略这门新学科。

我们在编著过程中，贯彻了以下原则：

1. 作为企业经营战略理论的“启蒙性”、普及性教材，尽可能深入浅出、通俗易懂，让管理理论走出学者研究的圈子。
2. 尽量将国外经营战略理论“中国化”，以建立适合中国社会主义建设实际的战略理论。并在理论观点、图文使用等方面提出一些自己的见解。
3. 在结构体系上，既加强经营战略基本理论的阐述，对战略管理全过程提出一个框架，又着重讨论其核心——市场战略、专项战略——研究开发战略。最后对美、日经营战

略的最新研究成果作了简介，以促使大家有改变我国经营战略研究和运用方面落后状况的紧迫感。使之兼有科学性、实用性和新颖性。

4. 编入中国企业经营战略的案例，实意是抛砖引玉，使各级管理者领导企业逐步走上企业管理的更高阶段——战略管理阶段。

5. 本书主要是用作工业企业的厂长、经理、各级专职管理人员的短期培训教材，也可作有关研究人员和经营管理专业师生的参考读物。愿本书能为企业经营战略在我国的提高和发展贡献绵薄之力。

在编著本书的过程中，得到许多厂长、经理在精神上、物质上、资料信息上的大力支援，成稿后由西北工业大学管理学院陈学忠副教授详细审阅，提出许多修改意见，在此一并致谢。

由于编著者水平有限，书中缺点错误在所难免，恳请读者批评指正。

编著者

1991年于无锡

目 录

第一章 绪论	1
第一节 现状分析.....	1
第二节 国际上的“战略热”.....	3
第三节 “战略热”的深刻背景.....	5
第四节 经营战略对我国企业的重要性.....	9
第二章 企业经营战略概述	14
第一节 企业经营战略的概念及分类.....	14
第二节 企业经营战略的特点.....	17
第三章 企业经营战略的管理	21
第一节 企业经营管理和战略管理.....	21
第二节 企业经营战略管理的层次.....	22
第三节 企业经营战略的管理过程.....	23
第四章 企业经营战略的制定	26
第一节 制定经营战略的原则、程序.....	26
第二节 企业经营环境的结构.....	27
第三节 企业内部条件的审计.....	30
第四节 国内环境分析.....	33
第五节 国际环境研究.....	38
第六节 内外部环境的最佳组合.....	43
第七节 战略目标的确定.....	46

第八节 战略对策的制定.....	49
案例一 某锅炉厂的经营战略目标.....	51
第五章 企业经营战略方案的选择.....	53
第一节 战略的组合.....	53
第二节 战略方案的评价.....	54
第三节 战略方案的选择.....	62
第六章 企业经营战略的实施.....	64
第一节 建立组织结构.....	64
第二节 制定部门战略计划.....	66
第三节 战略管理的协调与控制.....	67
第七章 企业经营战略模式的转换.....	71
第一节 企业经营战略模式转换的原因.....	71
第二节 我国企业经营战略模式的转换.....	75
第八章 市场战略.....	81
第一节 市场战略的组成与分类.....	81
第二节 维持战略.....	83
第三节 发展战略.....	84
第四节 合资经营与集团化战略.....	92
第五节 紧缩战略.....	95
案例二 一个公司经理的自述.....	96
第九章 研究开发战略	100
第一节 概述.....	100
第二节 研究开发战略的选择.....	107
第三节 研究开发战略的管理.....	112
案例三 江洋船厂的经营战略.....	116
案例四 从产品间接出口到去国外办厂.....	129

案例五 推行“滚动”技术改造 加快结构 调整步伐·····	131
案例六 充分发挥自身优势 深化产品结构 调整·····	134
附录 国外企业经营战略研究的成果·····	138
一、关于战略规划的研究·····	138
二、市场占有率价值的研究·····	142
三、日本经营战略论的研究·····	148
主要参考文献·····	153

第一章 绪 论

第一节 现状分析

近几年来,我国企业界已掌握了一些经营战略的理论知识。由于环境的变化,人们程度不同地增强了战略观念,并作了不少制定经营战略的尝试,对指导企业经营活动起到了很好的作用。反过来,企业经营的实践又推动了经营战略理论的研究。目前,全国企业正在逐步兴起“战略热”,这反映在创造出许多令人鼓舞的成果上。

(1) 译著、编著多。如迈克尔·波特著的《竞争战略》就有财政经济出版社、三联书店出版的两种译本。我国有关论述经营战略的书籍已出版不下十几种。

(2) 不少地方的管理部门,经济管理研究机构、组织了很多经营战略的研讨会和专著编写。

(3) 在各类各级企业管理培训班、岗位职务培训班学习的各种经营管理者,对开设的“经营战略”课程提出不少意见和建议,为推动企业经营战略理论研究和实践打下了良好的基础。

(4) 制定经营战略规划的企业日益增多。

当然这些还仅仅是开始,经营战略研究如要适应建设具

有中国特色的社会主义的需要，指导有计划的商品经济地发展，还需做巨大努力。当前，经营战略的研究尚存以下问题：

（1）尚未形成系统的科学知识体系、一门独立学科。反映在对某一些专一战略有较深研究，而对战略本身的研究却很少。教学上不能形成独立学科、难觅一本合适的教材。

（2）尚未形成一套适应本学科发展需要的概念、范畴和方法。在经营战略中所述的概念的内涵和边界众说纷纭：有的说：经营战略是为实现企业目标所要遵循的行动总方针，它是经营思想的集中体现，是一系列战略决策的结果。也有的说：企业战略是以未来为主导，实现企业总体目标的长期性谋划和对策。它包括战略目标、战略步骤、战略重点和战略实施衡量标准，并以战略规划的形式表现出来。还有的说：企业经营战略，是指为了实现企业长期的全局的经营目标，有效地组织利用企业内部各种资源和能力，使之适应外部环境，指导整个企业经营活动的总谋略和总方针。”这就说明，经营战略还尚未形成有别于其它学科的学科理论体系。

（3）经营战略的理论研究落后于企业战略制定和战略管理的实践，创立具有中国特色的、理论联系实际的经营战略理论的步伐不快。“他山之石，可以攻玉”，善于学习吸收外国的经验和理论是改革开放的需要，但我们社会主义中国，有自己的国情、自己的传统，一切学问最终都必须中国化。就目前而言，经营战略的研究从概念、方法到案例，西方的一套仍占优势。

因此可以说，企业经营战略作为一门独立的学科仍处于初创阶段。

第二节 国际上的“战略热”

国际上的“战略热”不是一开始就热起来的，也是经历了一个相当长的发展过程的。比如对“技术能力”的认识就经历了六个阶段：

第一阶段，注重加工组装能力；

第二阶段，注重维修保养能力；

第三阶段，注重工厂现场管理能力，如 TQC；

第四阶段，注重零部件设计能力；

第五阶段，注重产品设计能力；

第六阶段，注重研究开发能力。

从认识重点的升级，反映了从注重现在发展到注重未来；从处理现实问题——生产、完工交货转移到着眼于未来，从未来的变化——产品设计、研究开发来思考今日的问题，以谋求企业长期持续稳定的发展。技术能力的高级阶段就是经营战略的筹划。

60年代，日本从经济高速增长进入低速增长时期，从“干什么都赚钱，只要干就能成长”，进到“战略制胜”时代，出现“战略热”，即“分析环境、运筹规划、长远谋划、制定战略。”例如70年代初，日本不失时机地选择生产“轻便型”、“节能型”、“小型”汽车的发展战略，击败了美国，成为最大的小轿车王国。而美国“通用”、“福特”、“克莱斯勒”三大厂家，1980年亏损42亿美元。若不是雅科卡对经营战略的调整，“克莱斯勒”公司几乎破产，因该公司从1978年到1985年共亏损35亿美元。

企业经营战略的核心，就在于规定一定历史时期内，企业发展的基本目标和实现这一基本目标的根本途径。战略观念总是有意识无意识地存在于企业领导者头脑之中，如果对企业采取什么样的战略不明确的话，企业将难于长期生存，更谈不上发展。

日本的企业家从经营实践中认识到以下两点。

1. 企业成败不在于规模大小

过去，一些大型企业取得成功、繁荣发展，而众多小企业由于不能摆脱旧的管理模式而经常处于艰难挣扎之中。但近几年破产的危机也同样威胁着一些大企业，使他们也不得不担心事业失败。相反，有些小企业由于正确地经营却迅速成长。

有 62 年历史的美国东方航空公司，1989 年 3 月申请破产保护，1991 年 1 月 18 日宣布当天午夜停止运营，其 5 000 员工立即遭解雇。如今，在西方大公司的破产已不是偶然事件了。

在我国，苏南地区的乡镇企业几乎都是小企业，但它所取得的成就却令人刮目相看，无锡市乡镇两级企业的工业总产值，1990 年达 250 亿元，占全市总产值的 46%，即使在市场疲软的状况下，其产值增长率仍达 14%。又如手表、缝纫机和自行车，都曾是我国人民生活中不可少的“三大件”，但也不是每一个生产企业都能抓住发展机遇，成为最具竞争力的企业的。

2. 企业经营的成败与命运和机遇没有必然联系

企业由于遇上好的机遇而成功，或由于偶然的不幸而遭到挫折的事确实存在。纵有好的机遇，如果领导缺乏决策能力，不能有效地利用它，机会也会丧失。

日本三洋公司经理井植薰主张“竭尽全力征服天命”，他把一句日本格言“运气只有睡着等待”改成“运气来自多动脑筋”。1949年日本只有一家“日本广播协会NHK”，但社会上酝酿着开设许多私营电台，井植薰瞅准这一机会搞起收音机生产，结果在日本掀起“收音机热”时，三洋产品因物美价廉而大为畅销。以后又不断开发家用电器，不断向未来开拓，因此兴旺起来。

所以，企业的成功与否并不在于规模大小，也不决定机遇好坏。

美国有人统计，美国在预测基础上制定出长期发展战略的企业，1947年约为20%，1970年已达到100%。日本经济新闻社1967年调查：63家给予回答的大公司中，99%有“长期经营规划”。

由此可见，国际上“战略热”并不是凭空的，因为经营战略是现代企业兴衰成败的关键。

第三节 “战略热”的深刻背景

一、社会化大生产的要求

一般说在商品经济不发达的条件下，或者在小生产条件下，企业并没有什么经营战略指导的迫切要求。而现代，社会化大生产已经从自给自足的自然经济，从只满足眼前利益的经营模式中挣脱出来，使社会生产力以前所未有的速度向前发展。在我国，以公有制为主体的、多种经济成分并存的经济环境将较长时期存在下去，企业作为国民经济中最活跃

的细胞，将处在不断变化的、既复杂又必须稳定协调向前发展的环境之中。

在整个社会经济结构的大系统中，企业只是其中一个子系统。由于企业必然与外界有着千丝万缕的联系，因此必须与外界随时交换能量、交换物质、交换信息，必须随环境的变化时时调整系统的结构。同时企业又必须具有自我协调、自我控制的功能，必须与社会经济发展协调一致。这些都是社会化大生产对企业的必然要求。

要实现企业这个系统的目标——经营战略目标的相关要素是多方面的，而基本要素可归纳为以下三点：

（1）企业的产品结构和市场规模——这是企业经营战略的核心内容。

（2）企业经营活动的范围，从市场研究、研究开发、生产制造、销售流通、运输仓储、维修服务等——这是经营战略的重要内容。

（3）企业内部资源即自身各种能力的综合：如技术能力、设备能力、资金、人才、教育培训等这些对企业经营战略具有长期影响的、决定企业组织特征的基本要素的组合。这些要素在企业经营活动中的联合、协调、控制，构成了企业系统动态的和开放的特征。要使系统各部分各环节合理结合、密切配合、协调发展、自我约束、使运行从无序走向有序、实现企业目的等，都迫切需要经营者具有统观全局、指导全局、驾驭全局的经营战略。

二、科学技术发展的要求

科学技术的发展可由以下三方面来说明：

(1) 近 30 年的科技成果远远超过过去 2 000 多年的成果总和。

(2) 科学发明到形成生产力的周期越来越短。有人统计,第一次世界大战前后周期为 30 年,第一次世界大战到第二次世界大战之间,周期为 16 年,以后为 9 年。追溯至更远,如果将 50 年看作一天的话,更可以看出这种发展的加速:“从游牧流浪的生涯到定居,人类花了 49 年时间,这比我们学会穿上裤子的时间长一点。仅 6 个月以前,我们学会了读书写字;两周以前,我们制造出第一台印刷机;仅仅在过去的三四天内,我们学会了用电”;“昨天是一个繁忙的日子。我们发明了无线电、电视、内燃机、人造丝、尼龙、电影和高辛烷汽油。今天早餐以后,我们释放了原子能,制造了喷气式飞机,生产了几十种新的抗菌素。我们还可以补充说,几分钟以前,我们人类登上了月球”。

(3) 科学技术转移的速度加快、转移的范围越来越大。现代社会是一个信息社会,信息的迅速传递,信息的共同分享,是科学技术发展的必然结果。中华民族曾对人类文明作出过巨大贡献,中国先进的科学技术曾向世界传播。近代和现代,西方的先进科技成果又向全世界传播,而后者较之前者,其转移速度和范围都有惊人地发展。新的科技成果层出不穷,这些新成果所物化的产品又在迅速陈旧。从真空到晶体管,从集成电路到大规模、超大规模集成电路的推进就是一例。

因此,如果企业的经营者不能审时度势、预测未来、统观全局,进行正确的战略决策,就将在这种迅速变化的形势中被淘汰。而把握科学技术的发展趋势、不断开发新技术,

并敢于在科技开发中承担风险,这些都要求企业经营战略化。

三、市场环境复杂化的客观要求

随着社会地发展,生产力以空前的速度向前发展,人民生活水平也大大提高起来。在我国尤其是在党的十一届三中全会以来,人民的经济生活变化更为显著。随着经济由完全的计划经济向以计划经济为主、市场调节为辅的方向上转移,这10年市场需求的复杂性、多变性是企业经营者体会最深刻的东西了。近年来,党中央确立了对经济进行调整、整顿的方针政策,对产业结构、产品结构的调整是为了适应国际、国内市场需求变化趋势的要求而制定的。例如,解决市场疲软问题、解决“三角债”问题、要求“限产压库”,就是要使产品适应市场需求变化。

首先结构性调整已是当前产业、企业活动中的重要课题。以产业结构调整为例,结构的高级化是经济结构调整的一个方面,产业结构由粗放经营转向集约经营,由劳动密集型向技术密集型和资金密集型转化。后者的投资远远大于前者,加之专门化生产将丧失其它投资机会。因此,决策风险大,而要使产业结构调整决策正确,需要经营战略指导。

其次,对于那些短期内难以见效的基础性投资:如基础研究、智力投资、企业生产原材料开发项目,在企业的经营活动中其比例越来越高。这不是短期决策就能解决得了的问题,需要决策者具有长期的战略眼光。

再次,企业经营活动的目的是要提高经济效益,而这个经济效益是近期的经济效益与长远的经济效益、企业的经济效益与社会的经济效益的结合。有的工程项目就必须全面考

虑，或者更需要从全社会效益的角度，从企业与协作单位之间协调发展上广泛综合考虑。否则，不能作出正确的决策。

如我国长江三峡水利工程是一项巨大工程，它会给我们带来供应电力和控制水旱灾等巨大利益。可是，也必须对长江流域生态平衡的影响加以研究论证后，才能作出正确的决策。

又如上海宝山钢铁公司的生产依赖进口的优质矿石，为了使原料得到充分保证，我国已向澳大利亚投资开矿，施行向后一体化的经营战略。

四、科技、经济、社会协调发展的客观要求

企业要在矛盾的错综复杂的外部环境中求生存，图发展，必须与科技、经济、社会的发展协调一致。企业单纯地追求近期利润的经营目标，要受到外部环境的多重制约。如办“小化肥”、“小纺织”、“小钢铁”企业，眼前利益似乎不差，但缺乏经济规模、会造成社会资源失去平衡，与高科技、高附加值的发展趋势背道而驰，其结果必然是浪费社会财富、受经济规律、自然界的惩治，企业及其产品“短寿命”。要改变这种状况，就要求企业有正确的经营战略。

第四节 经营战略对我国企业的重要性

我国企业当前开始从生产型向经营型并向战略型方向发展。企业的生存和发展不再仅仅取决于企业目前的经营状况，而且更多地取决于企业对未来发展所作的战略决策。

一、制定经营战略是改革的要求

十一届三中全会以来，我们在经济理论上有了重大突破，