

外商投资企业战略管理丛书

战

外商投资企业 战略管理

强志源 殷勤凡 编著

5.43

天津科学技术出版社

津新登字(90)003号

责任编辑:庞兴忠

外商投资企业管理丛书
外商投资企业战略管理
强志源 殷勤凡 编著

*

天津科学技术出版社出版
天津市张自忠路189号 邮编 300020
河北省迁安县印刷厂印刷
新华书店天津发行所发行

*

开本 850×1168 毫米 1/32 印张 6.5 字数 157 000

1996年5月第1版

1996年5月第1次印刷

印数:1—2 700

ISBN 7-5308-1895-3
F·128 定价:10.25元

内 容 简 介

本书比较全面系统地阐述了企业战略管理的形成和发展,论述了外商投资企业战略管理的主要内容。主要包括:外商投资企业外部经营环境与内部经营状况分析,战略形成过程,外商投资企业的总体战略,市场营销战略,生产与研究开发战略,财务战略,竞争战略,外商投资企业的战略实施与控制。该书理论观念新颖,体系结构完整,方法操作实用。

本书可作为高等院校工商管理专业的教材和经理培训参考书,也是各类型企业厂长、经理和经济工作者的有益读物。

《外商投资企业管理丛书》

编辑委员会

顾问：叶迪生 杜步瀛 余新民

主任委员：刘金章

副主任委员：李林山 郭信昌

委员(按姓氏笔划为序)：于 炜 王文钧

王白石 王学成 王晓炜 石治华

刘凤林 刘金章 江 泓 李林山

李学刚 李富清 庞兴忠 赵晓晨

郭信昌 强志源 田立军

主 编：李林山

副 主 编：郭信昌 强志源

出 版 说 明

为适应社会主义市场经济迅速发展的需要,不断提高外商投资企业的经营管理水平,有效增进其经济效益和社会效益,同时,促进国有企业转变经营机制,加速我国现代化建设的进程,实现企业管理与国际惯例接轨,由天津经济技术开发区管委会、天津财经学院和天津科学技术出版社联合,共同编辑出版《外商投资企业管理丛书》。

该《丛书》是适应改革开放新时期需要而编写的一套现代市场经济下企业管理的新书。它坚持科学性、系统性、先进性和实用性的编写原则,并具有以下特点:

1. 以建设有中国特色的社会主义理论为指导,坚持“一个中心,两个基本点”的基本路线。
 2. 坚持理论与实际的结合,每册既有科学的基本理论和方法的阐述,又有在调查研究基础上总结的实践经验,有的适当列出了案例。
 3. 各册内容以反映外商投资企业中的中外合资经营企业为重点,合理兼顾中外合作经营和外商独资经营企业。
 4. 各册内容力求全面系统、结构合理、论述集中、语言规范、文字简明,图文并茂。
 5. 《丛书》反映了现代企业管理的基本理论、方法和经验,不仅适合外商投资企业经营管理需要,也可作为国有和集体企业加强科学管理的借鉴。
 6. 担任编著的专家、教授和研究人员,具有较为丰富的实践经验和扎实的理论基础,因而《丛书》有较强的可读性和实用性。
- 由于编著的时间紧迫和水平所限,《丛书》中的不妥之处在所难

免, 恳请广大读者不吝匡正赐教。

《外商投资企业管理丛书》编委会

1993. 12. 1

序 言

叶迪生

在党的十一届三中全会路线和改革开放政策的指引下,近十几年来,我国社会主义“四化”建设事业获得了迅速而健康的发展。在经济建设高潮中,我国的乡镇企业“一马当先”,创造了辉煌的业绩。近几年来,外商投资企业“异军突起”,其卓越成就亦为世人所瞩目。据统计,截止 1993 年底,来华投资办企业的客商分别来自 146 个国家和地区,我国的外商投资企业已发展到 17 万多家,外商协议投资总金额高达 3,824 亿美元,我国吸收外商投资已占了发展中国家吸引外商投资总额的 40%

外商投资企业的兴起和发展,已成为我国国民经济中一支重要的生力军,取得了明显的社会效益和经济效益。通过引进外资,弥补了我国经济建设资金的不足,促进了经济发展。1993 年全国已投产、开业的 8 万多家外商投资企业,实现工业产值占全国国内生产总值的 30%,实现利税 205.8 亿元。通过引进先进技术和和管理方法,提高了我国国有企业的技术装备水平和产品质量。所引进的大批先进设备和技术项目,填补了国内一批技术空白,使大批产品升级换代,小轿车、电梯、彩色显象管、程控交换机、光纤光缆等主要由三资企业生产的产品,基本上代替了进口;过去需要进口的音响、彩电、照像机等产品已大量出口。外商投资对促进我国能源、交通、通讯等基础设施、基础产业的迅速发展起了重要作用。外商投资企业促进了我国对外贸易的发展,出口创汇额逐年增加,1993 年,三资企业进出口额达 670.7 亿美元,占全国进出口总额的 34.4%。三资企业在解决就业方面也取得了较好的社会效益,1993 年,在三资企业工作的中方人员已达 2,000 万人之多。正如邓小平同志所指出的:“我国现阶段的‘三资’企业,按照现行的法规政策,

外商总是要赚一些钱,但是,国家还要拿回税收,工人还要拿回工资,我们还可以学习技术和管理,还可以得到信息、打开市场。因此,‘三资’企业受到我国整个政治、经济条件的制约,是社会主义经济的有益补充,归根到底是有利于社会主义的。”(《邓小平文选》第三卷,人民出版社1993年10月版,第373页),同时,在三资企业发展中,确实也存在注册资本不到位、利用国内贷款办合资企业、投入设备低值高报、外销比例不兑现、转移利润、进行避税等需要进一步解决的问题。

由李林山任主编、郭信昌、强志源任副主编的《外商投资企业管理丛书》,以邓小平同志建设有中国特色的社会主义理论为指导,借鉴现代企业管理科学知识,以经济特区、经济技术开发区企业管理的实践经验为基础,从理论与实际的结合上,总结了外商投资企业管理的经验,探讨了外商投资企业管理中的某些理论和实践问题,阐明了外商投资企业经营管理的发展方向。这无论对培训涉外经济管理干部,还是加强并改善政府对企业的宏观调控以及不断加强和完善外商投资企业管理,都具有理论上的指导意义和实践上的借鉴价值。

外商投资企业之所以能够获得如此迅速而健康的发展,并在短时间内取得显著的经济与社会效益,其主要原因在于,这些企业根据邓小平同志建设有中国特色的社会主义理论,结合自身特点并参照国际惯例,采用了现代企业管理体制。这种管理体制的特点表现在以下几个方面:一是企业本身具有明确的产权关系和独立的法人地位;二是企业能够真正建设成为一个自主经营、自负盈亏的经济实体;三是企业在经济上实行有限责任公司制度;四是企业普遍实行董事会领导下的总经理负责制;五是按照市场供求关系组织生产,实行人、财、物、供、产、销的优化组合;六是实行“按劳取酬”的工薪制度,建立新型的社会保障体系。这些科学管理制度的确立和如期实施,不仅给外商投资企业的发展带来勃勃生机,而且对社会主义国有企业经营机制的转换,也会给予新的启迪。这预示

着社会主义国有企业在经济管理体制上也要走外商投资企业的发展道路。

值此丛书出版之际，祝愿我国外商投资企业个个都兴旺发达；
祝愿我国新一代社会主义企业家们人人都茁壮成长！

1994年4月10日于天津

前 言

企业战略管理是当今世界企业竞争和企业发展的一个重要课题。放眼世界,企业面临着动荡不安的经营环境:技术变革日新月异,市场需求变化无常,竞争对手更为强大,信息、知识不断增加。在这种严峻的环境挑战面前,企业高层管理人员必须牢牢把握那些关系企业未来生存和发展的关键性、全局性的战略问题,努力实施适应外部环境变化的战略性管理,才能使企业在竞争、变革中永葆青春活力。

改革开放以来,外商投资企业在我国迅速发展,目前已经成为促进我国经济增长的重要力量。外商投资企业的发展,不仅依赖我国开放政策和其先进的技术及产品,更重要的是依靠其先进的经营管理。事实证明,那些管理优秀,特别是注重企业战略的外商投资企业,都通过有效实施战略管理获得强大的竞争优势,保持了在市场上的领先地位,并且收到明显的经济效益。

为使更多的企业经理人员和经济工作者了解、掌握和运用战略管理的理论与方法,我们在总结、研究中外企业战略管理经验的基础上,结合我国外商投资企业战略管理的实践,撰写了本书。书中比较全面、系统地论述了现代企业战略管理的形成与发展;重点探讨了外商投资企业进行经营环境分析,制定企业战略和实施战略,强化战略控制的实际操作过程;详细阐述了外商投资企业行之有效的各种战略,如成长战略,市场营销战略、生产与技术开发战略,财务战略等。本书可作为外商投资企业及其他类型企业经理人员自学用书和培训教材,也可作为高等院校工商管理、外经外贸专业的教学参考书。

本书由强志源负责拟定全书写作大纲及组织写作。具体写作

分工是：第一章、第四章、第五章、第七章、第八章、第十章由强志源执笔，第二章、第三章、第六章、第九章由殷勤凡执笔。初稿完成后，由强志源对全书进行了修改、补充、总纂和定稿。

由于写作时间仓促，加之作者水平所限，书中难免有疏漏和不妥之处，恳请读者批评指正。

作 者

1995 年 2 月于天津财经学院
经济研究所

目 录

第一章 外商投资企业战略管理概论	(1)
第一节 企业战略管理概述	(1)
第二节 外商投资企业战略管理的特点	(7)
第三节 外商投资企业战略管理模式和任务	(11)
第四节 外商投资企业战略管理的地位和作用	(16)
第二章 外商投资企业外部经营环境分析	(20)
第一节 外部经营环境及其对企业的影响	(20)
第二节 外部经营环境因素分析	(23)
第三节 外部经营环境的分析过程	(42)
第三章 外商投资企业内部经营状况分析	(46)
第一节 企业经营能力概述	(46)
第二节 企业经营状况分析	(49)
第四章 外商投资企业战略的形成过程	(66)
第一节 经营成果的评价	(67)
第二节 战略管理人员的评价	(72)
第三节 外部经营环境和内部经营状况分析	(76)
第四节 企业战略的制定	(78)
第五章 外商投资企业总体战略及其选择	(91)
第一节 企业成长战略	(91)
第二节 稳定战略与紧缩战略	(102)
第三节 最佳战略的选择	(107)
第六章 外商投资企业市场营销战略	(112)
第一节 市场营销组合战略	(112)
第二节 产品战略	(116)

第三节	定价战略·····	(121)
第四节	分销战略·····	(126)
第五节	促销战略·····	(131)
第七章	外商投资企业研究与开发与生产战略·····	(138)
第一节	研究与开发战略·····	(138)
第二节	生产战略·····	(144)
第八章	外商投资企业财务战略·····	(149)
第一节	财务战略的概念和任务·····	(149)
第二节	企业财务目标与财务政策·····	(152)
第三节	企业财务战略·····	(157)
第九章	外商投资企业的竞争战略·····	(162)
第一节	竞争战略的概念和重要性·····	(162)
第二节	竞争战略的内容·····	(163)
第十章	外商投资企业战略实施与控制·····	(173)
第一节	战略实施的基本过程·····	(174)
第二节	领导与企业文化对战略实施的影响·····	(179)
第三节	战略控制·····	(184)

第一章 外商投资企业战略管理概论

自从 1979 年 7 月 1 日第五届全国人民代表大会第二次会议通过《中华人民共和国中外合资经营企业法》以来,外商投资企业在我国得到迅速发展。目前,外商投资作为我国社会主义经济必要的有益的补充,已经成为我国利用外资,引进先进技术,扩大产品出口,培养造就人才,改善经营管理,增强企业素质的重要方式之一。外商投资企业的高速发展,一方面依靠雄厚的资金、先进的技术设备和优质的产品与服务,另一方面,则依靠其卓越的经营与管理,特别是为适应中国投资环境而实施的战略性管理。实践证明,正确的战略决策,有效的战略管理是外商投资企业繁荣兴旺的重要保证。

本章将介绍企业战略管理的一般原理,论述外商投资企业战略管理的特点,任务和基本模式,阐明外商投资企业战略管理的重要作用。

第一节 企业战略管理概述

企业战略管理是 80 年代工业发达国家应用广泛、收效显著的一种新的管理方式。在激烈的国际市场竞争中,美国、日本、西欧、加拿大等工业发达国家企业都把战略管理作为企业管理的重点。推行战略管理,对提高管理者素质,搞活企业经营,增强企业国内外市场竞争能力,促进经营事业发展,起到重要的推动作用。

一、企业战略管理的产生与发展

企业战略管理的发展,可以分为三个阶段:初创阶段;企业战略阶段;战略管理阶段。

(一) 初创阶段

企业战略管理产生于美国。早在 50 年代末,在福特基金会和卡内基基金会资助下,美国学者戈登与豪厄尔通过对美国工商管理学院课程的专题研究,提出了在各个管理学院应当开设企业经营政策课程的建议。他们认为,开设经营政策课程,可以使学生有机会把从各个专业领域(如市场学、财务管理、生产管理、人事管理等)中学到的管理知识进行综合,从整体上考虑企业经营问题,从而培养他们在实际经营环境下思考、分析、解决经营问题的能力。这里提及的企业政策,就是指企业战略管理的前身。它主要涉及企业长期发展计划问题,即如何为建设新厂,进行技术改造,开发新产品等编制长期计划,使人员、设备、技术、产品和财务等企业要素实现长期平衡发展。由于注重编制长期计划,因此,这一阶段也称长期计划阶段。

(二) 战略计划阶段

由于经营环境的变化,从 60 年代后期开始,战略计划成为企业生死攸关的大事,并取代了长期计划职能,战略正式引入企业经营管理领域。

企业战略计划的核心,在于制定有效的经营战略,以适应经济、市场的变化和冲击。其基本假定是,过去长期计划运用的延续性预测已经不够。在不连续的经营时代,企业必须不断进行战略调整,制定新的经营方针,以求对市场和竞争对手作出迅速反应,不断打入新的产品市场领域。因此,战略计划不仅重视市场环境的预测,而且重视对市场环境的深入了解,特别是对竞争对手和市场需求的了解,把握环境变动对企业的影响。

在战略计划阶段,一些公司根据企业的使命、竞争力、执行整本计划和控制下属单位能力等特征,将所属的经营事业部改组为综合的经营单位。许多大公司专门建立了战略计划部门,并由总裁或总经理一级的高层管理人员负责战略计划工作。据调查,到 70 年代初,美国最大的 500 家工业公司中,85% 的公司组建了战略计

划部门。

制定战略计划,给一些企业带来显著的管理成效。例如,美国通用电气公司在 60 年代曾一度盲目发展,出现了销售额直线上升,投资收益和利润额却呈下降趋势的怪现象。该公司通过制定战略计划,淘汰了对公司发展无贡献的产品和部门,把有限的资源集中于有发展前途并能获利的产品和部门,使公司利润率和销售额保持了同步增长,投资收益显著提高。该公司的这一经验,受到当时西方企业界的极大关注,许多企业纷纷仿效。

(三)战略管理阶段

在战略计划阶段,由于一些高层管理人员机械地看待战略计划过程,过分强调定量分析的作用;有的只注重制定战略计划,忽视了对战略的评估与战略实施工作,造成一些公司战略计划或缺乏弹性,或流于形式,成为玩弄数字的游戏,丧失了战略计划应有的成效。1973 年世界能源危机发生后,为了克服上述弊端,不少公司开始强化对企业战略的评估与战略实施工作,并且随时根据环境条件的变化,修改、调整原有战略,或者制定新的经营战略,从而开创了企业战略管理的新阶段。

战略管理兴起于 70 年代中后期。它所依据的假定是,面对迅速变化的外部环境,过去有一定周期的计划制度已经不能满足应付变革的需要。企业战略决策者为了应付外来的“战略突变”和迅速出现的机会与威胁,必须摆脱计划周期的束缚,改变重计划不重实施的习惯做法,转向制定、评价和实施战略并重,在实施战略计划上下功夫,灵活而又富有创造性地实施战略性管理。

在 80 年代,世界经济更加动荡不安。贸易摩擦,能源短缺,债务危机,股票下跌,新技术、新产品层出不穷,加剧了国际市场竞争。在这样复杂的经营环境条件下,推行战略管理,便成为西方企业适应形势,突破困境,维持生存与发展的重要途径。据调查,到 80 年代中期,95% 以上的美国大企业都积极推行了战略管理。

进入 90 年代,世界经济格局发生了新的变化。西方经济步履

蹒跚,新兴工业国家或地区和一些发展中国家经济呈现勃勃生机。面对这种严峻形势,西方企业更加注重以战略管理应付环境变化,促进战略管理实践活动深入发展。目前,西方企业战略管理领域日益扩大,已经从单一产品企业的战略管理扩展到多角化经营企业的战略管理;从大型综合企业的战略管理扩展到中小企业的战略管理;从盈利性组织的战略管理扩展到非盈利组织(如大学、医院、政府机构、军队、教会等)的战略管理。此外,由于全球性经济的发展,新技术革命浪潮的冲击和国际市场竞争的白热化,高技术企业和跨国公司也在探索自己独特的战略管理新路子。在发展中国家,一些率先成长的企业也引进了战略管理的思想和方法。通过学习和实施战略管理,在全球范围内参与市场竞争,显示出日益强大的竞争能力。可以预见,90年代是战略管理的时代。谁能够驾驭市场、技术的变化,有效实行适应外部环境的战略管理,谁就可以取得市场竞争的主动权,永葆青春活力。

二、企业战略与企业战略管理

研究外商投资企业战略管理,首先必须明确战略管理的含义。在我国,有些经济工作者和管理学者将企业战略与企业战略管理等同起来,认为企业战略管理,就是制定企业战略。这种看法是不确切的。我们认为,企业战略与企业战略管理是两个不同的概念,它们之间虽然有一定的联系,但也存在明显的区别。

(一)企业战略的概念

对于企业战略,西方管理学者有过许多论述。著名企业战略学者钱德勒指出,“战略是有关将企业资源用于满足市场需求,反过来又导致组织结构重大变革的课题”。

美国哥伦比亚大学的纽曼教授认为,战略是公司未来目标的说明,它注重企业的基本方向、重点推移和当务之急。著名战略管理学者、佐治亚大学的格卢克教授更明确指出:“战略是将企业战略优势与环境挑战联系在一起,通过适当的管理,确保达成企业基本目标的统一、全面而又综合的计划。”