



外向型企业经营战略

山东人民出版社



《外向型经济》丛书
外向型企业经营战略

林 光 袁守启

*

山东人民出版社出版

(济南经九路胜利大街)

山东省新华书店发行 山东人民印刷厂印刷

*

850×1168毫米32开本 7.875印张 2 插页 168千字

1990年9月第1版 1990年9月第1次印刷

印数 1—2,000

ISBN 7—209—00282—0
F·82 定价：3.80元

《外向型经济》丛书编委会

主 编：季崇威

副主编：张培基

编 委：（按姓氏笔划为序）

韦振纲 石洪印 刘守璞 刘德久

初保泰 吴逢周 林 光 林青松

武 超 施用海 黄振奇

编务组：王卫平 杜立军 路林书 韩 春
于宏明

责任编辑：于宏明

封面设计：许锦集

前 言

最近，党中央、国务院作出了关于加快我国沿海地区经济发展战略的部署，指出要在沿海地区大力发展高质量的、有竞争力的劳动密集型产品以及增加劳动密集同技术密集相结合的产品出口，加入国际经济大循环的行列，积极发展外向型经济，鼓励外商兴办独资、合资企业，充分利用国际经济发展的有利时机，调整好产业结构，使我国的经济加入到国际市场的竞争中去。努力实施这一经济发展战略，对于实现党的十三大提出的我国经济发展战略目标，加速四个现代化的建设，具有十分重要的意义。

发展外向型经济，最重要的是建立和培植一大批外向型企业。外向型企业是外向型经济的台柱子和“火车头”。这些企业发展了，外向型经济才能达到预期目标。

外向型企业的蓬勃发展，则取决于其经营战略的正确和经营战略管理的有效性。经营战略是在长期内指导企业全局的行动纲领，它规定着企业的经营方向和经营目标以及为实现目标所采取的措施。经营战略管理是研究制订经营战略和实施经营战略的规律和方法的一门新兴管理学科，是企业管理的最高层次，是企业最高领导者的任务。经营战略的正确与否和管理的好坏，关系到外向型企业的兴衰。企业经营战略正确，企业管理得好，措施得力，企业的效率、效益就高，企业就必然兴旺

发达；企业经营战略失误，企业管理得差，措施不力，将在长
期内给企业造成严重损失，甚至倒闭。因此，正确制订外向型
企业经营战略和加强经营战略管理，是完成国家和社会赋予企
业的使命，实现企业的经营目标，并在日趋激烈的竞争中求得
生存和发展的根本保证；也是实现党中央、国务院关于沿海地
区经济发展战略，促进我们整个国家的繁荣富强的重要措施。

本书在撰写过程中，力求理论联系实际，国内与国外结合，
系统阐明外向型企业经营战略的对象、任务、原理和方法，强
调企业经营战略应以提高经济效益为中心，尽量宣传新观念，
介绍新知识，以充分利用国内和国外两种资源，开拓国内和国
外两个市场，适应我国对内搞活、对外开放的需要。我们热切
希望这本书能够满足现代企业家、广大管理干部和科技人员以
及其他专业人员的工作需要，受到他们的欢迎。但由于作者水
平有限，时间仓促，不妥之处，敬请读者批评指正。

林 光 袁守启

1988年8月于北京

目 录

第一章	外向型企业经营战略概论	1
第一节	外向型经济与外向型企业	1
第二节	外向型企业经营战略的主要任务	5
第三节	外向型企业经营战略的一般特性及其作用	12
第四节	外向型企业战略家的基本素质	15
第五节	外向型企业经营战略的制订原则	19
第六节	外向型企业经营战略的制订方法	26
第七节	制订和实施外向型企业经营战略的注意 事项	32
第八节	外向型企业经营战略的管理模式	36
第二章	如何编制外向型企业经营战略计划	40
第一节	外向型企业经营战略计划的特点和地位	40
第二节	外向型企业经营战略计划的目标	45
第三节	战略计划的合理性判断及要求	48
第四节	战略计划的编制程序	49
第三章	外向型企业的技术开发战略	52
第一节	技术开发战略的重要作用	52
第二节	技术开发战略的制订方法	61
第三节	技术开发战略的多层次系统	74
第四节	技术开发战略的有效实施	80
第四章	外向型企业的技术引进战略	87

第一节	技术引进的内容和必要性	87
第二节	引进先进技术战略	89
第三节	引进软件技术战略	91
第四节	量适外汇贷款战略	94
第五节	多渠道引进战略	99
第六节	改造老厂为主的引进战略	101
第七节	坚持两个车轮的引进战略	103
第五章	外向型企业的新产品开发战略	106
第一节	新产品的概念和新产品开发的必要性	106
第二节	新产品开发战略的地位和内容	113
第三节	新产品开发战略的决策程序	123
第四节	新产品开发与产品质量	129
第五节	国际新产品开发动态	133
第六章	外向型企业的市场营销战略	141
第一节	市场营销战略的提出	141
第二节	市场营销战略的推销策略	143
第三节	市场营销战略的价格策略	151
第四节	市场营销战略与产品生命周期	167
第五节	建立强大的销售网	171
第七章	外向型企业的技术设备更新战略	175
第一节	技术设备更新的历史作用和现实意义	175
第二节	技术设备更新战略的对策	177
第三节	技术设备更新的优化技术应用举例	188
第八章	外向型企业的组建战略	199
第一节	“一厂两制”是大中型企业参加国际经济大循环的有益尝试	199
第二节	组建外向型企业集团	206
第三节	建立统一对外的出口商品体系	212

第四节 建立和发展跨国公司	214
第五节 按照国际惯例办外向型企业	216
第六节 外向型企业的人才开发	222
附案例：北京开关厂完善企业经营战略的 做法和效果	229

第一章 外向型企业经营战略概论

第一节 外向型经济与外向型企业

我们研究外向型企业经营战略，首先必须明确外向型经济和外向型企业的含义和特点。

一、外向型经济

外向型经济是相对于内向型经济而言的，这个概念是根据世界银行编写的《1987年世界发展报告》中的观点确定的。判断一个国家或地区的经济是否属外向型经济，要看这个国家或地区的政策和体制对出口贸易是否有利。政策和体制有利于发展出口贸易，就是外向型经济，否则，只能是内向型经济。外向型经济发展的目标是，为了获得比仅仅实行内向发展时更好的经济效益。

外向型经济在政策、体制和生产、流通、运行方面，具有这样几个显著特点：

第一，通过投入和产出要素在国际、国内的双向流动，形成内外交流的经济格局，使一个国家或地区的经济能够在世界市场范围内实现投入产出的平衡，以提高本国或本地区资源的使用效率和现有供给能力的利用率。

第二，积极地参与国际分工，不仅尽可能地实现现有的比较利益，而且及时培养和扶植具有未来的比较利益的产业。

第三，对国际环境变化有较强的灵敏度和适应能力，能有

效地利用环境变化所提供的各种机会，及时调整产业结构和产业政策。

第四，具有促进、形成和完善内外交流的经济格局的组织系统、政策系统和社会环境。

第五，经济运行以向外发展为重点，按照国际市场需求，积极发展出口商品产业，合理安排组织生产、流通和运行，扩大产品的精加工生产，减少初级产品出口，增加附加值较高的制成品出口。通过扩大出口，增加外汇收入，再引进国内急需的技术和装备，实现国际收支平衡，推动本国经济的发展。在投资上，积极利用外资；在管理体制上，建立一个高效、灵活、适应国际经济变化的经济管理体制。

外向型经济是内向型经济良性发展的必然趋势，一国经济由内向型往外向型转移，是具有积极意义的进步。但要顺利实现这一战略转移，必须具有较为有利的国际环境，要求国内一些工业部门和企业具备一定的技术装备水平，有较充裕的劳动力，国土地理条件有利于产品进入国际市场，产品在价格、质量、实用等方面具有较强的国际竞争能力。

二、外向型企业

外向型企业，亦称出口导向型企业。出口，从狭义来说，是指商品出口；从广义来说，还包括资金外投、技术出口和劳务出口等内容。判断一个企业是否外向型企业，一般说来，应看它的出口产品产值占总产值的比重（目前有人认为至少应占50%以上）以及资金外投和技术、劳务出口的收益多少。

外向型企业有这样几个明显特点：

第一，采取出口导向的发展战略。企业以世界市场为导向，打破国界发展商品生产，不受本国和本地区内市场狭小和

资源贫乏的制约；通过进口——生产——出口的循环模式，扩大出口市场，开辟创汇渠道；有效地利用国际资金和资源，引进先进技术和科学管理，增强企业的经济实力；企业努力使自己的技术水平和管理水平向国际水准靠拢，加快企业现代化和本国工业现代化的步伐。

第二，在动态中发展。外向型企业处于国际市场剧烈的竞争、动荡之中，风险大，机会也多。对国际经济的波动，用内向型企业的眼光来看，是有百害而无一利；而用外向型企业的观念去分析，则恰恰相反。外向型企业正是在国际市场的波动与竞争中寻找机会，以求发展的，可以说，没有动和变，外向型企业就失去了其生命力。例如，第二次世界大战后很长一个时期，世界市场石油价格较低，每桶仅1美元多一点。由于能够获得廉价的石油供应，日本一些外向型企业借机把过去主要依靠高成本的煤作为工业能源改为使用石油，从而使它的产品成本大幅度降低，极大地提高了日本出口商品的国际竞争力。目前，国际石油价格上涨后猛烈下降，贷款利率下跌，美元贬值，已为一些实施外向型经济的新兴工业国家提供了发展经济、扩大出口的大好时机。我国的外向型企业应当抓住良机，发展自己。

第三，外向型企业是为卖而买。它的产品出口不仅在于使用价值的转换，更倾向于价值量的扩大，即用“一定量”的使用价值交换更多的价值，而这必然要求各个企业立足于提高出口经济效益（指单位出口产品的创汇能力）。围绕出口经济效益的提高，沿海开放地带及所有地区的外向型企业必须进行一系列的改造，加快引进一些必要的关键设备和技术，从而走向更高的发展层次。

第四，外向型企业在一定时期内是适度借外债求发展。内

向型企业力求自给自足，片面强调自力更生，万事不求人；外向型企业的发展强调建立在国内外经济、技术广泛合作的基础上。过去，我国闭关锁国，认为既无内债、又无外债是社会主义制度的优越性，没有抓住时机更广泛地利用国外的技术与资金发展经济。事实上，世界上许多经济发展较快的国家的成功经验中，十分重要的一条是借助于外力，即广泛引进技术与利用外资。许多外向型企业以“适度的负外债”加上内部的“经营有方”，使企业乃至整个国民经济获得了高速度发展，实现了良性循环。

第五，外向型企业拥有充分的自主权。企业的董事会、厂长（经理）拥有很大的权力：有权自行决定经营方针和投资方向，有权选用能人和辞退违章违纪职工，产品购销直接与外商挂钩。政府不干预企业的经营管理，让企业真正做到自行决策、自主经营、自负盈亏，放手让企业在国际竞争中求生存、求发展。政府只是运用价值规律的作用，掌握价格、税率、利率、汇率、工资等重要经济杠杆，作为宏观调节手段，引导企业在产业结构合理、宏观效益优化的前提下发展。

第六，外向型企业具有国际化的效益观念。效益从来都是比较而来的。要使企业进入国际交换和竞争，必须使企业树立国际比较效益观念。首先，企业必须从国际市场范围内进行利益比较，尽可能追求国际市场平均利润率以上的利润。为此，参与国际市场竞争的企业，必须建立一套新的包括国内国际两个市场的效益核算系统，进行两种比较，确定国际竞争的目标。其次，具有汇率观念。国际市场的一大特点是多种货币同时流通，且不同货币之间的比价无时不在上下浮动，有时甚至是十分剧烈的变化。因此，外向型企业应当树立同国际金融市

场汇率变化紧密有关的效益意识。在签订进出口合同时必须考虑，采用何种货币计件对我有利，根据国际上不同地区的时间差确定按离岸价还是按到岸价结算更划得来，等等。其三，必须有新的质量观念。参与国际竞争，要按照国际标准再造我国企业的质量观念。外向型企业，一要把按国内标准生产变为按国际标准生产，不是满足于省优、部优、国优称号，而是要树立世界质量的观念；二要根据不同国家的消费层次和消费习惯来设计产品质量标准；三要扩展企业的质量意识，重视产品的后处理、包装装潢，提高产品在国际市场上的竞争能力。

第二节 外向型企业经营战略的主要任务

经营战略是外向型企业管理的最高层次，其主要任务是制订经营战略和实施经营战略。为了深入研究这个问题，先探讨一下战略与管理的基本内涵是必要的。

一、战略的含义

战略，原是一个军事术语，其含义是指导战争全局的计划和策略。它是依据敌对双方军事、政治、经济、地理等因素，照顾战争全局的各方面、各阶段之间的关系，规定军事力量的准备和应用。随着敌我力量对比的变化和战争发展的程度，战略需要改变。

19世纪德国军事学家克劳塞维茨曾说：战略，大多只能根据那些与实际并不完全相符的预想来确定，而许多涉及细节的规定根本不能事先做好。因此，很明显，战略也必须到战场上去，以便在现场处理各种问题，并且不断对总计划作必要的修改，因此，战略在任何时刻都不能停止工作。

毛泽东同志在《中国革命战争的战略问题》一文中指出，战略问题是研究战争全局的规律的东西。凡属带有要照顾各方面和阶段性质的，都是战争的全局。研究带全局性的战争指导规律，是战略学的任务。

将上面的论述归纳起来，可以看出，军事战略有三个基本属性：一是全局性，二是长期性，三是对抗性。如今，战略这个词广泛应用于企业，称为“企业经营战略”，一方面吸收了“军事战略”的含义，另一方面也具有企业本身特殊的规定性。这是因为，企业在激烈的竞争中，为了生存和发展，必须在总观全局、把握时代潮流和适应经营环境变化的基础上，在正确的经营战略思想的指导下，对企业的发展方向、经营目标和产品结构等作出战略决策和选择，保证企业产品更好地满足社会需要，并取得良好的经济效益。

外向型企业的经营战略，一般可分为总战略和分战略。总战略就是根据企业所处的环境和经营目标而确定的总的行动方向，可大体分为三种基本类型：

一是紧缩战略。当企业在原来经营领域中处于不利地位，而又无法改变这种处境时，作战略退却，收缩规模，甚至退出原来领域。这是企业求生存、另找出路的一种战略。

二是稳定战略。企业在原来经营领域中，逐步取得优势地位，内部条件和外部环境相对稳定，这是一种巩固成果、维持现状的战略。

三是发展战略。企业所处的经营领域已经取得优势，可以积极扩大经营规模和经营范围，这是促进企业发展的一种战略。

一个企业有时采用一种战略，有时则同时采用两种以上的战略组合。例如，可能紧缩一种产品、稳定一种产品和发展一

种产品。

分战略，是指为保证总战略的实现，在企业各个生产经营领域内分别采取的战略。包括技术战略、产品战略、市场战略、引进战略、更新战略、人才战略和组织战略等等。在一个企业里，不同类型的总战略，必须有不同的分战略与之相适应，以保证总战略的有效实施。

二、管理的含义

从一般意义上讲，“管理”是个含义十分广泛的词，它存在于人类一切共同活动之中。这种共同活动，那怕只有两个人，为了完成他们中任何一个人都不能单独完成的工作所开展的活动就是管理。管理是促成有效的分工与协作所需要的，是促成资源（包括人力、物力、财力、技术、信息、时间等等）的有效结合所需要的。从一定意义上讲，管理也是一种资源，而且是媒介于其他资源之间的一种重要资源。

我们说管理是一种资源，是因为它同其他资源一样是生产要素，没有它，人类活动就无法进行；说管理是媒介于其他资源之间的一种重要资源，是因为没有管理，生产活动所需要的资源与资源之间就不能实现有效的结合，当然也就不能有效地发挥各种资源的作用。

马克思对管理曾经说过一段很精辟的话，他说：“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少地需要指挥，以协调个人的活动，并执行生产总体的运动”。^①这种由共同劳动过程所需要的指挥，就是现在我们所说的管理。

管理的历史与人类文明史同年，自有了人类文明就有管理。但是，管理成为一门科学，人们系统地研究它、应用它和

^①《马克思恩格斯全集》第23卷，第367页。

发展它，则是近百年的事，它是伴随着封建社会的解体、资本主义的产生和发展而逐步形成的。由于手工业生产的解体、机器大生产的出现以及工厂制度的形成，改变了过去个体劳动、简单生产的特点，专业分工、大规模协作成为劳动的主要形式，社会化大生产需要指挥、分工、协调和组织，于是人们把几千年积累下来的管理知识进行系统的研究和高度的概括，逐步形成了现在的管理科学。一般认为，管理科学是19世纪末20世纪初出现的。

企业经营战略管理是19世纪60年代首先在美国建立的一门新兴管理学科，它的产生有其时代背景。第二次世界大战以后，军工技术转向民用工业生产，形成了“技术爆炸”的局面，美国的经济技术有了新的发展。新技术、新产品不断涌现，老行业、老产品相继淘汰，导致了产品的相对过剩，进一步加剧了市场竞争。在这种形势下，企业一方面必须根据目前处境考虑如何经营；另一方面还必须作长期打算，以求持久地立于不败之地。根据这种情况，美国学者安索夫（H·I·Ansoff）认为：管理只研究企业内部管理（如生产管理、设备管理、劳动管理等等）远远不够，随着市场的扩大、竞争的激烈，应该研究战略管理（strategic management）；哈佛大学教授汉麦梅斯（R·G·Hamermesh）在他的《战略管理》一书中指出，企业战略应包括：企业的宗旨、目标以及达到这些目标的主要决策和计划，指明企业当前所处的地位和今后发展的前途。这样，就把企业管理推向了一个新的高度。

三、外向型企业经营战略的主要任务

外向型企业经营战略的主要任务，如果用一句话来表述，就是管理外向型企业的战略。在做法上，就是通过制订经营战

略和实施经营战略，来完成企业的战略任务和战略目标。那么，外向型企业通常须要制订和实施哪些战略呢？

（一）经营发展战略

外向型企业的经营发展战略，其基本出发点是：占领、巩固和开拓国内外市场，提高产品的市场占有率和复盖率；用生产去创造消费，以消费来引导生产。企业要围绕上述出发点去制订技术开发战略和产品开发战略，靠产品的物美价廉，品种规格齐全，花色新颖、多样化、系列化去占领市场，去适应和满足消费者的需要。我国外向型企业要按价值规律和发展社会主义商品生产的要求，努力降低生产成本，增加企业盈利。在这种立足现实、面向未来、走向世界的战略思想指导下，制订企业的经营发展战略，以保证企业以变应变，在挑战中稳步发展，在国际市场竞争中立于不败之地。

（二）技术开发战略

产品的竞争，实质上是技术的竞争，为了加强产品的竞争能力，必须重视技术开发战略。技术开发战略的实施和取得成果的主要手段是：必要数额的研究开发投资、雄厚的技术力量、完备的研究手段、灵敏的信息和科学的管理方法。技术开发（包括技术改造和技术引进）的规模和速度，技术的先进程度，要从企业的实际情况出发。在选择技术开发方案时，必须综合考虑企业的资金、效益、技术和管理四个因素相互关系中的最优方案。因为，技术开发对企业发展 and 提高效益是个动力，而技术开发所需要的巨大代价又成为限制企业发展和降低效益的因素。为此，在技术开发问题上，既不能急功近利，裹足不前，又不能胆大妄为，不顾一切。总之，要注意技术的先进性和经济的合理性，寻求技术和经济的最优“结合点”。