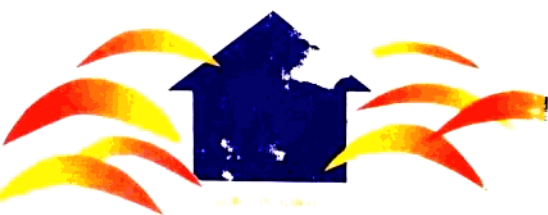


经营大思路

企业战略方法与应用



九十年代
靠思路发展
靠战略取胜

九十年代
靠思路发展
靠战略取胜

九十年代
靠思路发展
靠战略取胜

序 言

李丽华

在当代西方管理学理论研究领域中，战略管理是随着企业经营多样化时代的到来应运而生的一门新学科。这门新兴学科诞生以后，立即受到了管理理论界和实业界的普遍关注，被认为是企业在动荡的环境中谋求生存和发展的法宝，并且在指导企业经营实践的过程中取得了较好的实绩。而在我国，随着社会主义市场经济的发展，企业经营客观上需要有一套与市场机制相适应的管理理论体系的指导。正是在这种时代背景条件下，战略管理作为一种西方市场经济体制下的企业管理理论，在80年代后期也逐渐开始引入我国。然而，对于我国管理理论界和实业界来说，战略管理还是一个较为陌生并有待探索的崭新领域。而《经营思路——企业战略方法与应用》一书的出版，无疑是在这方面作了一次有益的尝试。

综观全书，编著者在参考国内外大量资料的基础上，对企业战略的理论和实务作了较为深入、系统的介绍，并且辅以大量国内外的实际案例，使本书具有较为生动的可读性和符合实际的操作性。总之，可以用系统性、实用性、综合性来概括本书的主要特点。

我认为，本书的出版，对于我国管理理论界和实业界人士都具有很好的参考价值，尤其是对大专院校经管类师生和企业

管理者，更不失为市场经济条件下的一本实用教材。

他山之石，可以攻玉。相信本书的出版，对在市场经济的新形势下有效地提高我国的企业管理水平，定能起到推波助澜的作用。

1993年

前 言

企业战略具体表现为战略计划的制定和执行。它的中心问题是：面对外部环境的变化，企业应如何确定目标，选择技术和产品方向，合理配置资源，提出达到目标的途径和手段，才能使企业在市场竞争中求得长期的生存和发展。所以说，战略问题是关系到企业长期性、全局性和方向性的重大决策问题。有无战略和战略正确与否，是企业成败的先决条件。正如美国未来学家托夫勒所言：“没有战略的企业，就像在险恶气候中飞行的飞机，始终在气流中颠簸，在暴雨中穿行，最后很可能迷失方向。即使飞机不坠毁，也不无耗尽燃料之虞。”在当今世界上，企业战略正移向管理领域的中心地位，成为最基本的管理手段应用于不同种类的企业。近几年来，随着改革开放的不断深入，我国社会主义市场经济的环境正在发育生成。市场竞争日趋激烈，每个企业都面临着优胜劣汰的考验。因此，如何适应竞争，应付环境的变化，推行企业战略，已成为企业管理者必须认真思考并力求解决的问题。同时也是近年来我国管理学界讨论和研究的焦点。特别是对企业普遍关心的多样化经营、集团经营、市场开发、产品创新、产品规划、技术进步、国际化经营等方面的战略决策和实施问题，已有了比较深入的理论研究和初步的科学应用。1987年，我国著名管理学家许庆瑞教授申报的“中国企业战略研究”国家自然科学基金课题于1990年底结束，目前已发表了“企业集团论”，“技术引进模

式战略初探”等很多针对性较强，具有导向作用的理论文章。这标志着我国“区域战略规划”的热浪已向企业界转移。

在此情况下，我们针对前面提到的我国企业普遍关心的各种战略问题，本着不失其理论的完备和系统原则，结合我们对十几个企业进行战略咨询的经验和启发，把重点放在战略决策和战略实施的各种实用技术和案例分析上，对我们为云南工学院管理工程专业（本科）编写的校内讲义“企业经营战略”一书进行了系统的修改和充实，最后形成了本书各章内容。我们希望《经营大思路——企业战略方法与应用》一书的出版，能为广大企业推行战略管理提供一本指导性实用图书。这是本书的宗旨。

本书的整体思路以及各部分内容的框架结构是在企业战略的综合性模式基础上形成的。这一模式于70年代末由霍福尔·舒恩德尔提出来后，使企业战略理论与应用进入到了一个新的阶段。根据该模式，企业战略的过程应从对企业外部环境和内部条件的综合分析开始，全面评价企业的竞争地位和发展机会。在评价分析的基础上，拟定企业发展的各种可行方案，从中择优，制订适合企业发展的战略规划，其过程包括战略制订、预选战略、战略评估和战略决策。然后，采取有效的方法，促进战略规划的执行，并根据不断变化的情况，及时评价、调整原定的规划。在整个过程中，充分利用“信息流”来进行战略的反馈控制，并重视企业文化“影响流”的作用。从这一过程可以看出，综合模式系统详尽地剖析了战略决策与具体实施之间的关系，是一种实用性较强的规划设计模型和实施指南。

本书吸取了国内外企业战略理论与实践的精华，结合我国企业发展的现状，探索性地论述了企业战略的有关内容。本书主要包括四个部分：第一部分为第一、二、三章，重点论述企

业战略的基本原理、模式和战略环境分析与战略制订，这是企业战略的基础。通过这一部分内容可初步确定企业的经营使命和经营目标。第二部分包括第四、五、六、七、八、九章，是战略途径、方法和战略分析部分。着重讨论企业综合战略和几个专项战略，如企业发展战略、竞争战略、技术开发与技术进步战略、国际化经营战略、企业集团战略等，并集中对战略方案的选择提出了综合的和单项的分析评价方法，供决策使用。到这一步就基本完成了战略规划的战略制订过程。第三部分是第十章，集中对战略控制和战略实施的具体过程、方法等作了系统的论述。第四部分是第十一章，主要结合前面内容及各章案例，列举了二个由本书作者赵光洲主持完成的企业战略咨询实例，可供参考。

本书内容新颖，结构紧凑，融基本理论、方法和案例分析为一体，且有很多技巧性和艺术性方面的内容。本书读者以企业管理人员、经济管理部门的各级领导干部、大专院校管理类各专业的师生为主要对象。既可用作厂长经理及一般管理干部、工程师的培训教材，也可作为一切从事经营管理的有志之士和广大爱好者的参考读物。

本书第二章、第四章、第五章、第七章、第九章由赵光洲编写。第一章、第三章、第六章、第八章、第十章由周鹏编写。第十一章由赵光洲、徐建华编写。参加编写的还有黄家盈、李礼、江洪。全书由赵光洲负责统稿。本书在编写过程中还得到了天艺科技开发公司和云南省未来研究会的大力支持。

目 录

第一章 企业经营战略总论	(1)
第一节 企业经营战略的目的和意义.....	(1)
第二节 战略管理原理及模式.....	(11)
第二章 企业战略环境分析	(27)
第一节 环境分析的作用及应注意的问题.....	(27)
第二节 外部环境分析与预测.....	(30)
第三节 内部条件分析与评价.....	(36)
第四节 综合分析.....	(43)
第三章 战略制订	(47)
第一节 企业经营使命.....	(47)
第二节 企业经营目标.....	(57)
第四章 企业的常规发展战略	(69)
第一节 多样化经营战略.....	(69)
第二节 内向型发展战略和外向型扩张战略.....	(76)
第三节 调整紧缩战略.....	(82)
第四节 常规战略的组合与选择.....	(86)
第五节 不同规模企业的一般发展战略.....	(89)
第五章 企业竞争战略	(96)
第一节 竞争概述.....	(96)
第二节 企业竞争结构分析.....	(98)
第三节 三种一般性竞争战略.....	(108)

第六章 国际化经营战略	(113)
第一节 国际化经营战略概述.....	(113)
第二节 国际化经营的基本战略.....	(122)
第三节 我国的出口发展战略.....	(126)
第七章 企业技术开发与技术引进战略	(130)
第一节 企业技术开发的内容与特点.....	(130)
第二节 企业技术开发战略.....	(133)
第三节 企业技术引进战略.....	(135)
第八章 企业集团战略	(147)
第一节 企业集团的形成及性质.....	(147)
第二节 集团战略的几种模式.....	(153)
第九章 战略分析基础	(161)
第一节 问题的分解与综合.....	(161)
第二节 市场细分化.....	(176)
第三节 战略评价分析方法.....	(186)
第十章 战略实施与控制	(200)
第一节 战略实施的原则、方法与组织结构.....	(200)
第二节 战略控制系统设计.....	(216)
第十一章 综合性理解案例	(235)
一、某机床厂总体发展战略初探.....	(235)
二、某金属包装用品厂经营发展战略初探.....	(249)

第一章 企业经营战略总论

战略思想中国古而有之，早在二千五百多年前的春秋战国时期，我国古代杰出的军事家孙武就著有被誉为“兵学圣典”的《孙子兵法》，至今仍在世界范围内有着广泛的影响。然而，直到本世纪六十年代，随着社会化大生产和市场经济的迅猛发展，美国的管理理论学家才最早意识到战略对于指导经济建设和企业管理的重要性，开始探索和总结企业经营战略的理论内容 and 应用方法，并逐渐形成了“战略管理”这一新的研究领域。

在我国，随着对外开放政策的贯彻执行，相继引进了西方许多先进的管理理论和方法，战略管理的理论也在八十年代中期被介绍到我国。但总的来说，战略管理在我国企业管理界还是一个鲜为人知的概念。因此，在本书第一部分的内容里，我们首先要明确什么是企业经营战略以及战略管理的基本内容及其重要性等问题。

第一节 企业经营战略的目的和意义

一、企业经营战略的由来及战略管理的发展过程

1. 企业经营战略的由来

在人类历史上，战略一词始终是与竞争联系在一起的，有

竞争就必然有谋求在竞争中取胜的对策或策略。可以说，哪里有竞争，哪里就有战略的存在。

从历史上来看，战略一词最初是一军事术语，泛指对战争全局的通盘谋算和策划。英文的战略（Strategy）一词，来源于希腊语的军事首脑（Strategos），意味着战略是一种统帅艺术，是军事首脑为了赢得战争的胜利，布署兵员及运用军事手段的韬略。战略对于赢得战争的胜利之所以显得重要，主要是由以下几个方面的因素决定的：

（1）敌我处于你死我活的竞争环境之中，而这一环境具有很大的不确定性，即敌方的实力和意图是不确定的；

（2）为了赢得战争的胜利，必须投入大量的人力、物力和财力资源，而可供分配的资源是有限的；

（3）战争的进程不以人们的主观意志为转移，必须随时根据时局的变化而进行调整，在时间和空间上协调行动，以己之长克敌所短。

军事上的战争从其本质来说就是敌我双方你死我活的生存竞争，而经济领域内的商品竞争与此有很多相似之处。具体地说，企业经营同样面临着以上三方面的问题。首先，在商品社会中，任何企业都处于激烈竞争的市场环境中（当然，未必是你死我活的竞争）；其次，从系统的观点来看，企业的生产过程就是资源（包括人、财、物等方面）的投入，转换及产出的过程；再者，对于企业而言，外部环境是不可控的，必须随时根据环境的变化，合理配置和使用企业有限的资源。因此，企业竞争与军事竞争有许多相似之处。所不同的是，企业竞争具有长期性，而不只是为了赢得一场战斗或战争的胜利。

有竞争就必然需要有赢得竞争的对策。将战略的含义引用到企业的商品竞争中，就产生了企业经营战略的概念。然而，

企业经营战略的重要性并不是从一开始就为人们所认识和接受的，而是到了商品竞争日趋白热化的六十年代，企业经营战略才真正引起了管理理论界的瞩目。

2. 战略管理发展的历史背景及过程

战略管理是由企业经营战略演变而来，这可以从以下战略管理的发展过程中看出。

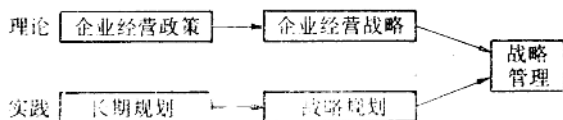
要对战略管理的理论内容有一个全面而正确的认识，首先还必须对战略管理思想的演变过程有一个初步的了解。简单地讲，战略管理思想的产生是社会化大生产和市场经济发展到一定阶段的产物。在这一阶段，即六十年代中后期，由于生产规模的急剧膨胀，西方经济开始由卖方市场转为买方市场，商品的大量积压不仅使企业管理者意识到市场营销的重要性，同时也使他们意识到以往只注重单一产品生产的潜在危机。于是，在这一时期，企业纷纷从单一品种与少数主导品种的产品生产转向相关品种和非相关的复合品种的多样化生产，这可以从表 1—1 中看出。由于企业生产规模和经营范围的扩大，很需要有一种整体的规划方法来指导企业进行投资决策。譬如说哪些业务需要维持和发展？哪些业务需要舍弃？战略规划正是为了适应这种需要而生产的。据美国《幸福》杂志统计，到1979年，500家美国最大企业中，有45%都不同程度地采用了战略规划的方法，而且这个比例逐年上升，1982年，已上升到75%。由

表 1—1 美国企业多样化经营的发展

年 份	单一产品	几种主导产品	相关产品	非相关产品	百 分 比
1949	35	35	27	3	100
1959	16	37	40	7	100
1969	7	29	45	19	100

此可见，战略管理思想的产生，是与多样化经营紧密相关的。

战略管理理论的形成，则是理论与实践两方面同时发展的结果。如果追溯战略管理的沿革过程，可以表现以下两方面的线索：



从理论上说，早在1912年，哈佛商学院就开设了企业经营政策这门课，并逐渐形成了以“案例研究”为主的特色。五十年代以后，哈佛商学院在管理教育上特别强调具有一个总体企业战略的重要性。他们认为，以往的管理理论有一点明显的不足，即只是孤立地研究管理的各项职能，如生产、财务、销售和组织的等，这些职能被视为彼此独立的科目，各有自己的一套概念和方法，彼此缺乏联系。为了弥补这一不足，哈佛的学者们对企业经营政策这门课程作出了改进，使它能够将管理的各项职能连贯和综合起来，并初步形成自身完整的概念结构，由此产生了规范性研究为主的企业经营战略。

另一方面，美国著名战略管理学者H·I 安索夫总结了自己十余年的实际管理经验，基于前人的理论研究，写成了《企业经营战略》一书，系统论述了企业战略经营论的基本思想。

而在实践方面，进入六十年代以后，美国企业的管理者逐渐意识到财务决策的影响是长期性的，于是，很快就将原有的年度预算扩展为五年期的长期规划。70年代随着多样化经营时代的到来，企业的外部环境变得更加难以预测，在这样的历史条件

下，许多管理学者都认识到，只有建立一种系统的权变理论，才能适应管理实践发展的要求。战略规划正是这种权变理论的最初表现。它强调对企业的外部环境和内部条件进行客观的分析评估，在此基础上制订指导企业经营的短期及长期计划。

进入70年代末期，随着理论研究及管理实践的发展，霍福尔与舒恩德尔两人总结了前人的研究成果，率先提出了战略管理的概念，并建立了相应的战略管理模式（参见本章第二节图1—4），将权变的管理思想从战略规划阶段扩展到战略实施与战略控制的阶段，形成了系统而全面的战略管理过程理论。

值得一提的是，战略管理发展至今仍然处于不断完善的阶段。但作为指导企业经营管理实践的一门新兴管理理论，它逐渐为越来越多从事实际工作的管理者所接受和肯定。

二、战略管理的地位和作用

1. 战略管理的重要性

战略管理是为了适应日益加剧的市场竞争而产生的。随着市场经济和社会化大生产的迅猛发展，企业再不能满足于短期的利润和一时的效益，而必须从长远的观点出发来谋求企业的生存和发展。对于现代企业的领导者来说，战略管理的重要性正在于此。

具体而言，战略管理的重要性主要体现在以下两方面。

（1）战略是编制经营计划和制订经营政策的依据

从根本上来说，战略本身也是一个属于计划范畴内的概念。但战略作为企业未来发展方向的远景规划，与具体的经营计划有着本质的区别。一方面，战略规划具有方向性、长远性和不确定性，因此只能是一种概括的、粗线条的长远规划，并且其中包括有很多事先难以确定的因素；而经营计划具有具体

性、稳定性和可操作性，因此必须是一种明确而详细的行动计划，其中所包含的不正确因素相应也少得多。另一方面，战略作为一种远景规划，最重要的是规定了企业长远的发展方向，而经营计划作为一种执行计划，则着重强调各个具体时期内沿着既定的战略方向应该达到的目标。由此可见，战略是通过制订企业各种经营计划来保证。只有严格按照战略规定的方向来编制经营计划，才能保证管理工作的系统性和内部分工的协调性，从而提高资源利用的效益，避免走不必要的弯路。

从另一意义上来看，战略既是经营决策的基准，同时其自身又是一项最为重要的决策，我们之所以说战略是一项最重要的决策，同样是因为它是对企业未来发展方向所确定的一种选择，这种选择的正确与否，从根本上决定了企业的兴衰与成败。也正因为如此，企业日常的经营决策，首先应考虑的标准就是要有利于保证战略的实现。经营决策如果背离了战略要求，只能使企业偏离自己的发展方向，最终造成资源的浪费和行动混乱。

举例而言，某机械加工企业的既定战略目标是要在十年内成为本行业中技术水平领先的企业，从而占领该行业的国内市场，为此，必须集中企业的一切资源用于技术改造和新产品开发。然而，在战略实施的第二年，由于种种难以预料的原因，该行业市场出现了不景气的局面，致使该企业的产值利润均出现了滑坡。在这种情况下，有人提出腾出一部分资源用于开发某种市场畅销的简单钢制家俱，以解决企业的一时困难，但这需要耗费企业十分有限的资源。该企业主要领导经过认真考虑，认为这与企业的发展战略是不相符的，如果将有限的资源用于开发这种家俱，企业长远目标的实现必将受到严重的影响。故而，仍决定继续将有限的资源重点投入对老产品的技术

改造。结果，第三年，由于该企业的产品在质量和性能两方面均有了显著的提高，在同行业其它企业同类产品仍然滞销的情况下，该企业的产品却供不应求，产值利润均有较大幅度的增长，使企业能够及时回收资金用于新产品的开发研制工作。这样一来，就为顺利实现企业的战略目标提供了有力的保证。

（2）战略是决定企业经营成败的关键

战略本身作为一项十分重大的决策，直接关系到企业的成败和兴衰。在社会经济高度发达的现代社会，效率等于效益的时代已经过去，管理的重点也已从追求效率转变为注重效能（即达成目标的程度）。战略管理作为顺应历史发展而诞生的一种新型管理理论，尤为强调目标方向的重要性，因为在目标方向、工作效率和管理效能之间存在这样的关系：目标方向 $\times$ 工作效率=工作效能。从这一意义上说，效率高并非总是好事。如果一个企业所选择的战略目标方向从根本上来说就是错误的，那么效率越高，效能反而越差，也就毫无经济效益可言。反之，只要战略目标方向的选择是正确的，即使效率低一点，企业仍有可能走向成功。

故此，一个企业战略方向选择的正确与否，是决定企业经营成败的关键所在。正如美国著名的经济学家和未来学家托夫勒所说的那样：“……如果对于将来没有一个长期明确的方向，对本企业的未来形式没有一个实在的指导方针，不管企业的规模多大，地位多稳定，都将在新的革命性的技术和经济的大变革中失去其生存条件。”

因为没有有一个正确的战略，最后招致失败的案例多得不胜枚举。例如，曾因最先推出办公室文字处理系统而闻名于世的王安电脑公司，在其颠峰时期，销售额曾一度高达30亿美元。然而，70年代后期，美国的IBM和苹果等电脑公司先后推出了

价格便宜，体积小，可以相互兼容的台式个人电脑。面对激烈的市场竞争，王安公司未能及时调整企业的经营战略。一开始，该公司几乎完全忽视了个人电脑的潜在市场，一心扑在发展体积较大的小型电脑上。但是，由于这是一种必须有主机和终端设备连成网络才能使用的电脑系统，不但价格昂贵，而且不便移动和选择软件，致使市场变得越来越小。近年来，王安公司虽然注意到了个人电脑的发展前景，推出了一种个人电脑。但是，这种电脑与市场上畅销的其它厂家生产的个人电脑不能兼容，使用者只能用王安公司自己编制的软件，因而不受消费者的欢迎，成了滞销品。由于战略上的这种失误，该公司在1989年财政年度里亏损4.24亿美元，导致公司总裁易人。

2. 战略管理对于我国企业的必要性与作用

对于我国企业来说，战略管理目前还是一个陌生的领域。但是，随着市场经济的发展和经济体制改革的深入，企业自主权日益扩大，已成为自负盈亏的社会主义商品生产者和经营者。这就从客观上迫使企业必须面向市场，自主经营，合理利用企业的自有资源，在千变万化的竞争环境中去求生存、图发展，把握成功的机会，回避失败的威胁。要使企业能够独立解决以上这些问题，不研究企业经营战略是不行了。所以，对于我国企业来说，掌握战略管理理论，并将其应用于企业管理的实际工作，已不是什么可有可无的事，而是企业适应市场变化，应付市场竞争，提高管理水平增强企业素质的必由之路。

针对我国目前国民经济发展的要求和企业管理的现状而言，推行战略管理主要具有以下几个方面的作用。

(1) 有利于实现宏观经济和微观经济的有机结合、协调发展，从而加强国家对企业发展方向的政策性指导作用。

企业制订经营战略，首先必须考虑国家宏观经济政策的各

种要求。只有使企业经营战略顺应和符合国家宏观经济政策的各项要求，才能使企业经营战略具有充分的现实性和可行性。这一方面有利于国家宏观经济政策的贯彻落实，保证国民经济的协调稳定发展，使国家能够根据国民经济发展的需要，通过制订相应的政策来引导企业的发展；另一方面，对于企业来说，只要真正做到企业经营战略与国民经济发展的总体规划相符，企业的长期生存和发展也就有了基本的保证。

（2）有利于产业结构的调整，形成动态的产业结构自适应机制。

企业制订经营战略，除了考虑国家总的经济发展政策外，还必须考虑相应的产业发展政策。只有符合产业发展政策的企业经营战略，才可能最终付诸实施并得以实现，这就有利于国家根据产业政策进行产业结构的调整，保证国民经济发展的协调性和比例性。从长远来看，在国家各项经济法规完备的前提下，企业就能通过制订相应的发展战略来兼并一些不符合国民经济发展要求的企业，而那些处于低速发展行业内的企业也必然考虑自己的发展方向问题，这样一来，就能形成一种动态的产业结构自适应机制。

（3）有利于促进横向经济联合，提高企业集团的管理水平。

企业有了经营战略，就能从更大范围内追求企业的发展，因为战略本身要求企业在尽可能广泛的时空范围内寻求资源的合理配置和高效利用。这在客观上有利于促进我国横向经济的发展，而这种横向经济的发展，反过来又有助于企业开阔战略思路，在一个较为广阔的空间内寻求更多的发展机会。

另一方面，企业集团作为一种跨地区，跨部门的横向经济联合形式，其内部管理也比单厂企业要复杂得多。制订企业集