

中国工业企业管理学

第十分册

工业企业经营战略

解培才 主编



中国人民大学出版社

中国工业企业管理学

第十分册

工业企业经营战略

解培才 主编

中国人民大学出版社

中国工业企业管理学
第十分册
工业企业经营战略
解培才 主编

中国人民大学出版社出版发行
(北京西郊海淀路39号)
中国人民大学出版社印刷厂印刷
(北京鼓楼西大街石桥胡同61号)
新华书店经销

开本: 850×1168毫米32开 印张: 10.25
1990年5月第1版~1990年5月第1次印刷
字数: 252 000 册数: 1~11 000

ISBN7-300-00682-5

F·207 定价: 3.95元

说 明

《中国工业企业管理学》是国家教委文科教材编写规划中的一个项目，是一套系列教材。暂定由十三个分册组成：第一分册《工业企业管理原理与组织》、第二分册《工业企业经营决策与计划》、第三分册《工业企业生产管理》、第四分册《工业企业科学技术管理》、第五分册《工业企业电子计算机管理系统》、第六分册《工业企业经济法概论》、第七分册《工业公司概论》、第八分册《工业企业涉外经营管理》、第九分册《工业企业组织设计》、第十分册《工业企业经营战略》、第十一分册《工业企业技术论》、第十二分册《工业企业领导学》、第十三分册《工业企业管理咨询》。这套教材是适应国家经济体制改革发展的新形势，为培养企业管理人才，提高企业管理水平的需要编写的。它可供高等院校有关专业教学使用，也可供工业企业在职干部自学使用。

在这套教材编写中，我们坚持从中国实际出发，着重研究总结我国工业企业管理的实践经验，同时注意吸收外国企业管理中对我有益的内容，按照“以我为主、博采众长、融合提炼、自成一家”的方针，努力探索建立具有中国特色的社会主义工业企业管理学。

本分册《工业企业经营战略》是中国人民大学工业企业管理专业硕士生的专业主干课教材。参加编写的有解培才、甘华鸣、马旭瞳，由解培才主编。

由于我们的水平所限，书中难免有不妥之处，希望读者批评指正。

中国人民大学工业经济系
工业企业管理教研室

1989年5月

目 录

绪论	1
第一节 经营战略的产生	1
第二节 经营战略的概念和特性	6
第三节 经营战略的构成及其制定过程	10
第四节 环境、战略、能力	17
第五节 本书基本框架	22

第一篇 战略分析

第一章 行业分析	25
第一节 行业概貌分析	25
第二节 行业结构分析	33
第三节 行业内战略集团分析	41
第二章 战略经营领域	44
第一节 需求、技术寿命周期和战略经营领域的含义	44
第二节 战略经营领域的细分	48
第三节 战略经营领域的比较方法	50
第三章 企业使命和战略目标	56
第一节 企业使命	56
第二节 战略目标	62
第四章 战略态势	70
第一节 战略态势的含义和类型	70
第二节 决定战略态势的因素	71
第三节 实现各类战略态势的战略途径	78
第五章 战略关系	81

第一节	企业的战略关系	81
第二节	以战略关系为基础的战略方向	85
第三节	处理战略关系的对策	93
第六章	战略优势	98
第一节	战略优势及其系统	98
第二节	优势运行	103
第七章	战略综合平衡	113
第一节	制定每个战略经营领域的初步战略	113
第二节	战略经营领域的组合平衡	116
第三节	包含战略柔性 and 协同作用的平衡	123

第二篇 企业总体战略

第八章	企业经营战略体系	133
第一节	企业战略的构成	133
第二节	企业总体战略的分类	135
第三节	企业职能战略的种类	139
第九章	一般经营战略	142
第一节	一般经营战略的类型	142
第二节	一般经营战略的选择	147
第三节	一般经营战略的风险	152
第十章	小企业的经营战略	155
第一节	小企业的特点及其战略观	155
第二节	小企业经营战略的确定	158
第三节	小企业经营战略的类型	161
第十一章	大型企业的经营战略	170
第一节	大型企业的特点和战略思想	170
第二节	多样化经营战略	175
第三节	创建企业集团经营战略	184
第四节	向主导部门投资战略	191
第十二章	外向型企业的经营战略	195

第一节	外向型企业的类型和重要性	195
第二节	外向型企业的特点和战略观	197
第三节	外向型企业的总体战略	202
第四节	外向型企业经营战略的内容	207
第五节	外向型企业的战略措施	213
第六节	外向型企业的市场调研	216

第三篇 企业职能战略

第十三章	市场战略	221
第一节	市场战略的环境分析	221
第二节	市场战略目标的确定	227
第三节	市场战略类型	234
第十四章	产品战略	240
第一节	产品战略概述	240
第二节	产品选择战略	245
第三节	产品发展战略	254
第十五章	技术战略	260
第一节	技术战略的重要性及其内容	260
第二节	技术战略与企业经营	264
第三节	技术战略的类型	267

第四篇 战略管理

第十六章	战略管理过程	273
第一节	战略制定过程的管理	273
第二节	战略的实施管理	279
第三节	战略控制过程的管理	284
第十七章	战略与组织结构	289
第一节	组织结构的基本概念	289
第二节	战略与组织结构的关系	293
第三节	组织结构类型的选择	300

第十八章 战略与领导	303
第一节 战略管理呼唤战略家	303
第二节 战略家模型	308
第三节 战略领导班子与激励	313

绪 论

在我国推进改革的过程中，工业企业逐步成为相对独立、自主经营、自负盈亏的社会主义商品生产者和经营者。作为社会主义经济实体，如何在天地广阔、复杂多变、竞争激烈的环境中，求得长期生存和兴旺发展，已经成为企业面临的重大课题。解决这一问题的主要途径就是在企业内树立起战略观念，科学地制定和实施经营战略。本书的基本内容就是介绍企业经营战略的基本原理和基本方法。绪论部分主要是说明企业经营战略的产生、基本概念和根本原理，以及本书的基本结构。

第一节 经营战略的产生

经营战略是对企业长远发展的全局性谋划。在早期的企业管理中没有经营战略，它是商品经济发展到一定阶段时的产物，是在企业外部环境范围扩大、内容复杂、变化频繁，从而使企业的生存和发展经常面临严峻挑战的情况下产生的。它是20世纪50年代首先在美国产生的，后来传到联邦德国、日本，现在已在更大范围传播开来。

一、经营战略在美国的产生

美国在20世纪上半叶，经历了两个时代。

第一个时代是大批量生产时代（前30年）。这个时代从经济发展上看，主要是巩固和发展19世纪工业革命的成果。从企业来看，主要是完成大批量生产的机制，促使单位产品成本降低。当

时的企业管理者，对企业的发展前景十分满意，认为只要能提供低价的、标准的产品，就能获得盈利和发展，所以企业把主要精力放在提高内部生产效率上，企业实行的是控制性管理。这时，虽然也出现过某种挑战性的问题，但是，当时企业管理者并不认为是对企业的威胁；虽然由于工业领域的扩大为企业提供了许多新的发展机会，但企业很少想到要改变经营方式和进入新的经营领域；加之企业在社会中倍受宠爱，政府限制很少。显然，在这种条件下，企业还没有谋划未来的需要。

第二个时代是大批量销售的时代（后20年）。从经济发展上看，这个时代基本消费品的需要正逐步趋向饱和，当时工业的主要任务是适应基本消费品以外的更高需求的高涨要求，以及市场进一步国际化的要求。从企业来看，应付环境的变化、满足市场多样化的需求，成为最重要的问题。所以，在这个时代，企业不得不面向外部、转向市场，在更广阔的市场上进行更加剧烈的竞争。而且，由于企业在国际市场上还要经受关税、金融汇率、保护政策、文化差异等的干扰，总之，与过去相比，企业的环境更加复杂，更富有挑战性，竞争更加剧烈，企业仅靠内部控制式管理，已无法应付未来的挑战和实现自己发展的愿望。正因为如此，在这个时代产生了以销定产和产品差异等新的经营观念。也正是在这种条件下，企业产生了筹谋未来发展的要求和行为，采取了推断式的管理方式，如目标管理、预算管理和长远计划等。那时的长远计划是建立在未来一定会比过去好、未来可以根据历史推断的假设基础上的，完全是依靠历史的推断来确定企业未来的目标和行动，并以此来应付环境的变化。显然，这还不是对企业未来发展的科学谋划。

从50年代起，美国进入了一个更新的时代（有人称为后工业时代，也有人称为突变时代）。进入50年代后，美国的需求有了很大变化，企业的经济、政治、文化和自然环境与过去比竞争更加

激烈，科学、技术高速发展，从而使企业面临着许多更为严峻的挑战和许多难以预料的突发事件。这个时代的主要特点是：

1.需求结构发生变化。通过工业时代的生产发展，基本消费品的需求已经达到饱和，社会已从对生活“数量”的需要转向对生活“质量”的需要，需求发生了多样化的转变。这就引起了许多基本消费品生产增长速度的减慢，许多老企业经营非常困难，出现了许多提供高级消费品的新行业。

2.科学技术水平不断提高。在第二次世界大战中研究开发的科学技术，一方面导致许多行业陈旧过时，另一方面又使一些以技术为基础的新行业产生。由于技术革命的加快和技术革新周期的缩短，推动企业大力开展研究与开发，从而增加了企业的技术密度，更进一步加速了产品和制造工艺的发展，生产了许多属于“创造需要”性的新产品。同时，也加剧了企业间的竞争。

3.全球性竞争日益激烈。在这个时期，不仅产品的出口数量和范围有了很大扩展，而且资本输出，特别是国外办厂也发展到新的水平，跨国公司迅速发展。这样就使争夺国外资源、国际市场的竞争激烈。这种对国际市场的重新瓜分，既形成了对企业的威胁，又为企业提供了新的机会。

4.社会、政府和顾客等提高了对企业的要求和限制。由于企业一味重视获利，给社会带来许多消极影响，如经济发展波动大，通货膨胀，垄断行为，对消费者操纵、夸耀性和欺骗性广告，售后低质服务，环境污染等等。这一切引起了社会、政府、顾客对企业的不满，从而提高了对企业的要求，并提出了许多对企业的限制。

5.资源短缺、突发事件不断出现等。

这些特点，使企业外部成为一种特别庞大的、复杂的、不熟悉的、变化频繁的、难以预料的环境。使企业经常面临着许多生死攸关的挑战。企业仅靠推断型的管理，再也不能保证自己的生

存和发展了，而必须对新的环境进行深入分析，做出新的响应，采用新的管理方式，来谋求自己的生存和发展。企业经营战略就是在这种条件下应运而生的。

二、中国企业经营战略的产生

企业经营战略在我国刚刚产生不久，它是我国经济体制改革和发展社会主义商品经济的必然产物。

在旧的经济体制和产品经济条件下，企业不需要经营战略。因为那时企业没有独立的利益，企业自己不需要考虑生存、发展的问题，全由国家安排，企业只要按照国家下达的计划，编制好年度生产技术财务计划，努力去完成这个计划，就算完成了任务。

党的十一届三中全会以来，我国大力进行经济体制改革，实行社会主义商品经济和所有权与经营权的分离。这种改革，对我国企业已经产生，并将继续产生非常大的影响。其影响主要表现在以下两方面：

1. 使企业的性质、地位及其外部关系发生了巨大变化。

（1）使企业的性质从产品生产者变为自负盈亏、独立发展的商品生产者和经营者，有了自己的利益。

（2）使企业的社会地位从单纯的执行者、国家机关的附属单位，变为具有相对独立性的经济实体，有了决定企业重大问题的权力。

（3）使企业与外部关系的性质发生了变化。在新的经济体制下，不仅企业与国家的关系、与其他企业和社会组织的关系变为以社会主义商品经济为主要基础的关系，而且还与市场建立起直接的千丝万缕的关系。

上述变化，使企业不仅产生了关心和谋划自身长远发展的要求，而且也为实现这一要求创造了条件。

2. 使企业生存发展的环境发生了很大的变化。

(1) 使企业外部有了一个复杂多变的**市场**。不仅有国内的变动频繁、错综复杂的产品市场、金融市场、技术市场、劳动市场和信息市场，而且还要面对更为复杂多变的国际市场。国内市场的发展，必然会强化价值规律和供求关系的作用。这将迫使企业适应其要求，顺应其变化，听从其左右，承受其冲击。而国际市场早就是一种价值规律、供求关系发挥作用的“王国”。

(2) 使企业外部产生了对企业具有强大推动力和威胁的**剧烈竞争**。在商品经济条件下，竞争的存在是必然的。企业的竞争对手不仅有国营企业、集体企业和个体企业，而且还有引用外国资金和技术所建立的合资、合作企业，以及在我国投资办厂的外国独资企业、向我国输出产品的外国企业；更有出口产品的和在国外办厂的我国企业在国际市场上的各种竞争对手。从竞争的内容看，重点是通过技术、产品、推销和服务等来争夺用户和市场，同时也激烈地争夺各种资源（人、财、物、天然资源等）。竞争的存在和激化，必然迫使企业努力提高自己的竞争实力，谋划竞争策略，积极开展竞争活动，在竞争中求生存、求发展。

(3) 使企业外部形成了一个与企业利益密切相关的**社会体系**。在社会主义商品经济条件下，企业为了搞好生产和经营，必然要与许多企业、社会组织发生各种经济联系。在这些经济联系中，有许多是建立在商品货币基础上的，企业的利益与这些相关组织的利益不得不交织在一起，形成了各种各样的利益共同体或利益共享体，从而在每个企业外部构成了一个与企业利益密切相关的社会体系。这种情况迫使企业在经营中考虑其自身的利益时，也必须考虑相关者的利益，如顾客的利益、供应者的利益、销售者的利益、协作者的利益和联合者的利益等。必须正确处理与各方面的利益关系，处理不当，就会给企业带来生产经营上的巨大困难。

除此之外，还有来自能源不足、资源短缺、原材料涨价、汇

率变化等多方面的冲击、威胁和压力。

企业生存发展环境的上述变化，说明了企业环境的复杂性、新颖性，存在着许多企业难以预料、无法控制而又对企业有决定性影响的因素。这一切，既使企业的生存发展非常困难，又为企业提供了许多发展机会。企业在这种环境中要搞好经营、求得生存和发展，必须研究这些因素的作用和变化趋势，认真谋划自己的行动战略

总之，在我国社会主义商品经济条件下，在面临国际竞争的环境中，企业必须改变那种完全依赖国家或走一步、看一步的办法，精心地对自己的未来发展进行统盘地谋划。我国企业的经营战略就是在这种社会背景的基础上产生的。

第二节 经营战略的概念和特性

一、经营战略的概念

企业要在复杂多变的环境中求得生存和发展，必须对自己的行为进行统盘地谋划。20世纪60年代以前，在某些企业中虽然也存在着类似于这种谋划的活动，但所使用的概念不是经营战略，而是长期计划、公司计划、企业政策或企业家活动等。直到20世纪60年代，美国的H.I.安索夫的《企业战略论》一书出版后，经营战略才以一种具有科学性的概念，开始在企业管理学中使用。

关于经营战略的含义，安索夫认为主要是关心企业外部胜于企业内部，特别是关系到企业生产的产品构成和销售市场，决定企业干什么事业，以及是否要干。美国的彼特·F·德鲁克认为经营战略回答两个问题：我们的企业是什么？它应该是什么。总之，经营战略关系着企业未来的发展方向、发展道路、发展行动等。

还有人认为经营战略是用来指导企业行为的一系列规则。并认为这种规则有四类：

1.企业现在和将来经营成效的测量标准，即战略要达到的目标。

2.发展企业同其外部环境关系的规则。包括企业将开发什么样的产品和技术，产品在何处销售、销售给谁，企业怎样获得胜过竞争者的优势等。

3.在企业内部建立内部关系和运转过程的规则。

4.企业用于指导其日常经营活动的规则。称为作业政策。

根据人们对经营战略的认识，我们把经营战略定义为：经营战略是企业面对激烈变化、严峻挑战的环境，为求得长期生存和不断发展而进行的总体性谋划。它是企业战略思想的集中体现，是企业经营范围的科学规定，同时又是制定规划（计划）的基础。更具体地说，经营战略是在符合和保证实现企业使命条件下，在充分利用环境中存在的各种机会和创造新机会的基础上，确定企业同环境的关系，规定企业从事的事业范围、成长方向和竞争对策，合理地调整企业结构和分配企业的全部资源。从其制定要求看，经营战略就是用机会和威胁评价现在和未来的环境，用优势和劣势评价企业现状，进而选择和确定企业的总体、长远目标，制定和抉择实现目标的行动方案。

在这里需要强调说明，经营战略是一种以变革为实质的概念。现代企业，生存在激烈变化、严峻挑战的环境中，要在这种环境中生存发展，必须通过不断革新来创造性地经营企业。也就是通过实施具有革新实质的经营战略，使企业从适应（或不适应）目前的环境状况，转变成适应未来的另一种环境。如图0—1所示。

图0—1说明，当环境从 E_1 变到 E_2 时，企业必须从 S_1 变到 S_2 和从 C_1 变到 C_2 ，即从原来的企业变为一种新的企业。要实现这

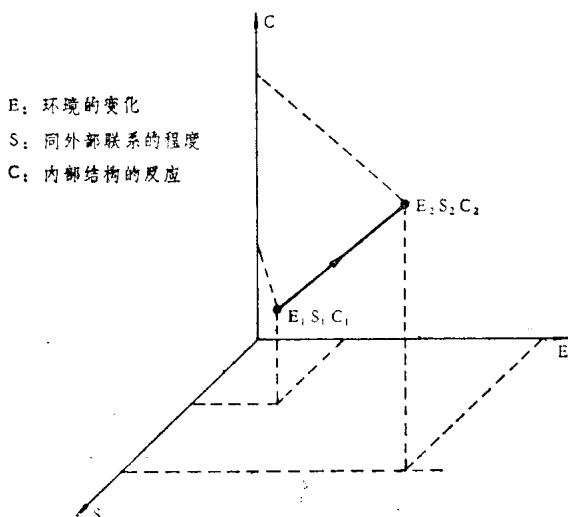


图 0 — 1

种转变，仍用过时的经验来经营企业，或仅仅进行些局部改进，都是不可能的。必须积极果敢地面对环境的变化，采取革新性的措施。就是说，要冷静地分析环境的变化及其原因，洞察未来的动向，确定其对发展的影响，然后从全局出发，谋划出革新企业状况的对策。这就是经营战略。

要变革企业，就要正确地回答以下四方面的问题：

1. 应该变革什么？
2. 应该向什么方向变革？
3. 应该变革到什么程度？
4. 怎样实现这些变革？

这就是经营战略所要解决的本质问题。

总之，企业在变化激烈、挑战频生的环境中，必须探索未来的动向，寻求未来事业的机会，变革企业现在的经营结构，选择通向未来的经营途径。