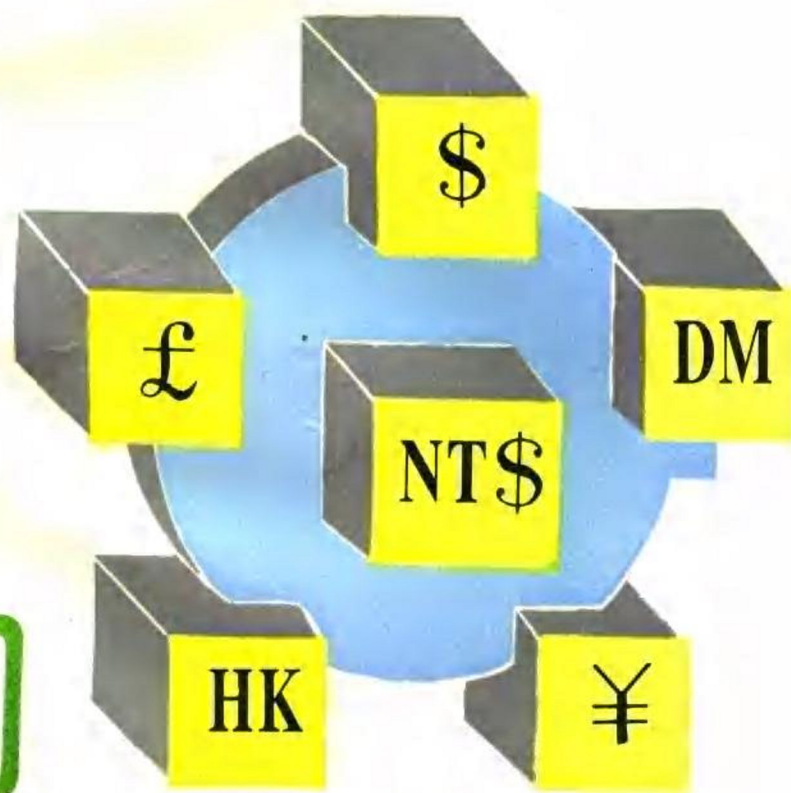


北洋企管顾问丛书

张晓军 主编

现代企业经营战略

甘亚平 著



中国商业出版社

(京)新登字 073 号

责任编辑:蓝垂华 陈晓东

责任校对:陈 明

现代企业经营战略

甘亚平 著

中国商业出版社出版发行

(北京广安门内报国寺1号)

邮政编码:100053

新华书店首都发行所经销

泰安市印刷厂印刷

850×1168毫米 32开 9.5印张 228千字

1995年6月第1版 1995年第1次印刷

印数4000册 定价:12.80元

ISBN 7—5044—2578—8/F·1721

企业战略学—现代经理人的必修课

(代 序)

企业战略,是企业的高层决策者根据企业的宗旨和对企业内外部环境的分析,确定企业的总体目标和发展方向,制定和实施企业总体谋划的过程。随着企业经营环境的日益社会化和国际化,随着企业间竞争的日益激烈,注重企业战略,强调战略管理,已成为现代企业经营管理理论与实践发展的主要方向。企业战略的主要研究内容包括:企业战略观念,企业战略管理过程,企业战略目标与战略环境分析,企业的创业组建战略,总体战略,经营战略,研究与开发战略,国际经营战略,企业战略的实施与控制等,基本上涵盖了企业诞生和发展的全过程,涉及企业经营活动的各个环节。

企业战略是二次世界大战以后在美国商科院校中首先发展起来的,是一门面向培养现代企业家的专业课程。目前,它已成为欧美商科院校有关专业本科生和研究生的核心课程,也是各种经营管理研讨会的热门课题。国内有关财经院校和专业,以及中外合办的有关管理培训中心也先后开设了这门课。1990年,国家经委及有关部门主持召开了我国第一次企业战略研讨会,表明我国企业战略的研究和实践已经发展到了一个新阶段。

在商科院校的教学和培训中,企业战略是一门综合性很强的课程。它是从企业经营管理的全局和未来发展出发来研究有关问题的,因此,它要求学生已经具备经济学、管理学、市场营销学、会计学、财务管理学,以及其他学科方面的基本知识。实际上,作为一门专业课,它的目的是全面地总结概括学生已有的专业知识,以求

融会贯通,综合运用。因此,企业战略课程一般在商科院校的高年级开设。同时,企业战略又是一门实践性和操作性极强的课程,它力求向学生介绍当前企业经营管理中面临的实际情况和实际问题,在教学过程中注重理论联系实际,强调培养学生分析问题和解决问题的能力。普遍采用案例分析和课堂讨论的方法,是学习和研究企业战略时的显著特点之一。

对于企业经理们来说,将经营管理工作的重点由传统的生产管理、销售管理、人事管理等转向综合性的战略管理,不仅需要管理观念的转变,同时也需要掌握企业战略管理的一系列手段和方法。研究企业战略管理问题,有助于经理们从琐碎的日常管理事务中摆脱出来,注意发现和解决那些有关企业命运的战略性的重大问题;有助于经理们总结自己的经营管理经验,使之上升到理性的高度;有助于经理们提高看问题的起点,将眼光引向企业未来的发展和广阔的国际市场。因此,企业战略管理这一课题,受到了有远见的企业家的注意与欢迎。

本书是作者在几年来企业管理专业本科及企业经理培训班教学的基础上形成的。学生和经理学员们在教学过程中提出的问题和建议丰富了本书的内容。同时,北洋咨询集团总裁张晓军先生的支持,促成了本书的出版。在此,谨一并表示谢意。

目 录

序言 企业战略学——现代经理人的必修课	(1)
第一章 现代企业战略观念	(1)
第一节 战略观念与企业战略管理	(2)
第二节 企业家与战略管理	(13)
第三节 企业战略面临的挑战	(27)
第二章 企业战略管理过程	(33)
第一节 企业战略管理动态过程	(33)
第二节 企业战略管理的方法	(53)
第三章 战略环境分析	(66)
第一节 企业战略环境的社会因素分析	(66)
第二节 企业战略环境分析模型	(78)
第四章 企业发展战略的基本类型	(88)
第一节 企业的创业组建战略	(88)
第二节 企业经营战略	(99)
第三节 企业退却战略	(108)
第五章 小型企业发展战略	(111)
第一节 小型企业发展战略的特点	(112)
第二节 小型企业开业的基本条件	(120)

第三节 小型企业发展战略的基本类型	(126)
第六章 企业筹资战略	(134)
第一节 企业筹资环境	(134)
第二节 企业的筹资战略方案	(144)
第三节 企业的短期筹资战略与长期筹资战略	(155)
第四节 企业的股票筹资战略	(162)
第五节 企业的债券筹资战略	(171)
第六节 企业的租赁筹资战略	(177)
第七节 企业的其他筹资方式	(182)
第七章 企业 CI 战略	(190)
第一节 企业 CI 战略的基本过程	(190)
第二节 重塑企业形象	(198)
第三节 企业 CI 战略与促销	(205)
第八章 企业人事战略	(216)
第一节 企业人事战略与人力资源开发	(216)
第二节 企业人事战略的制定与实施	(230)
第三节 企业人事战略管理的程序	(249)
第九章 企业国际市场战略	(259)
第一节 现代企业与国际竞争	(259)
第二节 国际市场运行机制	(271)
第三节 国际市场竞争战略	(283)

第一章 现代企业战略观念

无论是企业家,管理学家,或者是经济学家,一向都认为企业管理的中心任务是提高生产效率,市场竞争的法宝是以最低的价格占领最大的市场份额。然而,人们经常可以看到,在激烈的市场竞争中,一些技术先进、设备精良、资金雄厚、生产效率很高的企业却无可挽回地失败了。众所周知,当70年代第一次石油冲击袭来、汽油价格大幅度上涨时,消费者们都纷纷转向购买油耗低的小型汽车,而美国的福特、通用和克莱斯勒三大汽车公司却没有及时地调整自己的战略,以适应市场形势的变化,他们仍然在满负荷地生产大马力、高油耗的大型豪华汽车。结果,失去了消费者青睐的美国汽车大量积压,各大汽车公司陷入了严重的困境,有的甚至濒临破产倒闭的边缘,不得不申请美国政府的保护。而未雨绸缪的日本汽车公司却得消费者购车倾向变化的风气之先,以全力生产小功率、低油耗、高功能的小型汽车为自己的战略,大举侵入美国市场,创造了前所未有的销售纪录,至今仍使美国汽车公司难以与之匹敌。经验告诉我们,高效率当然是企业成功的必要条件,但还不是成功的充分条件。要取得市场竞争的成功,除了提高企业的生产效率之外,还需要正确的企业战略作保证。不然的话,一旦战略决策失误,企业的生产效率越高,失败带来的后果越严重。

当今世界,是一个迅速发展、急剧变化的世界,面临着的是一个极不稳定的市场环境,效率的高低固然十分重要,而企业战略的作用则日益显得突出了。因此,今天越来越多的企业家把企业战略视为决定企业命运的根本问题,把企业战略管理作为自己的主要

任务。在经济发达国家,企业战略已成为企业经营管理研讨会的热门话题,成为学习工商企业管理的大学生、研究生在高年级必修的核心课程。

第一节 战略观念与企业战略管理

一、战略观念

“战略”一词,原为军事用语。顾名思义,战略就是作战的谋略。我国权威辞书《辞海》对战略一词的定义是:“军事名词。对战争全局的筹划和指挥。它依据敌对双方的军事、政治、经济、地理等因素,照顾战争全局的各方面,规定军事力量的准备和运用。”《中国大百科全书·军事卷》诠释战略一词时说:“战略是指导战争全局的方略。即战争指导者为达成战争的政治目的,依据战争规律所制定和采取的准备和实施战争的方针、政策和方法。”

在英语中,战略一词为 strategy,它来源于希腊语的 strategia,也是一个与军事有关的词。《韦氏新国际英语大词典》(第三版)定义战略一词为“军事指挥官克敌制胜的科学与艺术”。而《简明不列颠百科全书》则称战略是“在战争中利用军事手段达到战争目的的科学和艺术。”

军事家们对战略一词当然有自己的见解。著名的德国军事战略家冯·克劳塞维茨说:“战略是为了达到战争目的而对战斗的运用。战略必须为整个军事行动规定一个适应战争目的的目标。”另一位著名的德国军事战略家毛奇也曾经说过:“战略是一位统帅为了达到赋予给他的预定目的而对自己手中掌握的工具所进行的实际运用。”天才的战略家毛泽东也曾经指出:“战略问题是研究战争全局的规律性东西。”

随着人类社会实践的发展,战略一词后来被人们广泛地用于军事之外的领域,人们又逐渐赋予战略一词以新的含义。因此,《辞海》又说,战略“泛指重大的,带全局性或决定全局的谋划”。将战略思想运用于企业经营管理之中,就产生了企业战略这一概念。

一般认为,企业战略是企业最高管理层根据企业的宗旨和对企业内外部环境分析,确定企业的总目标和发展方向,组织企业的人财物资源,实现企业总目标的谋划。可见,企业战略也就是企业管理的科学与艺术。企业的战略管理,就是企业最高管理层对企业战略的设计、抉择、实施等管理活动的综合。

企业战略是在第二次世界大战以后发展起来的。随着战后年代科学技术和世界经济的高速发展,企业经营管理的内部环境和外部环境都有了巨大的变化。包括经济、政治、科学技术、社会文化等在内的外部环境因素变得越来越不稳定,市场竞争也越来越激烈,迫使企业在经营管理中将眼光由短期目标转向长期目标,由日常生产经营的专业化职能管理转向综合的全局性决策和管理,由此形成了企业战略和企业战略管理的概念。

长期以来,企业经营管理的实践和理论研究所重视的是企业生产经营活动过程中的职能管理,如财务管理、生产管理、销售管理和人事管理等。职能管理是劳动分工思想在企业管理工作中的反映,它使得管理劳动本身实现了专业化,体现了企业经营管理过程中各个局部的管理工作的需要。自从以泰勒和法约尔为代表的古典管理学家们提出职能管理这一概念以来,企业管理已经发展到了很高的程度。但是,相形之下,反映企业总体活动和企业最高管理人员工作的理论研究则很不充分,显得非常落后。直到50年代,人们才提出了企业政策的问题。当时,美国福特基金会和卡内基大学资助了一次调查研究,广泛地征求企业家们的意见,以了解学习工商企业管理的学生应当学习一些什么课程。调查报告反映,

企业家们建议商学院的工商企业管理专业应当开设“企业政策”这门课,使学生可以把从会计、财务、管理学、市场营销学等各门课程中学到的知识综合起来,并且能够运用这种综合的知识分析复杂的企业管理问题。这个建议,反映了当时企业经营管理需要,受到了企业界的欢迎。到 60 年代后期,美国大多数商学院或工商管理系都开设了企业政策之类的课程。

进入 70 年代后,企业经营环境发生了更为深刻的变化。1972 年的石油冲击使世界经济格局发生了某种结构性的变化;人们对环境保护、社会道德、企业的社会责任、消费者权益等社会政治和经济问题的日益关注,给企业经营管理带来了新的压力。所有这一切,迫使企业把经营管理的重点由各种不同的企业政策进一步转向整个企业的经营管理和发展。于是,“企业政策”又被综合性更强的“企业战略”或“企业战略管理”所替代。“企业战略”成为商学院学生的必修课,各种有关企业战略的专著和研究报告汗牛充栋。具有战略眼光的企业家们也纷纷从企业经营的日常管理事务中超脱出来,以企业战略管理为己任,将工作重点转向决定企业命运的全局性的高层决策问题。

二、企业战略的特征

1. 企业战略具有总体性。形象地说,企业战略就是企业发展的蓝图。正因为企业战略是总体性、全局性的东西,它必然涉及到企业的每一个部门、每一个职工,制约着企业经营管理的一切活动。在日常的经营管理工作中,企业的每一次具体计划,每一笔经营业务,都是为了实现企业的战略目标。偏离企业的战略目标,任何一项企业行为都将失去意义,甚至会产生负效应。作为指导企业全局的总方针,企业战略是协调企业内部各职能部门之间以及各管理层次之间的关系的依据,促进企业各方面均衡发展的保证。任

何一个部门或单位在制订自己的计划、作出自己的决策时,都必须服从企业战略的需要,使之为实现企业战略目标服务。为了实现企业战略目标所体现的总体利益,有时一个部门或单位不得不放弃自己面临的机会和潜力,牺牲自己的局部利益。

2. 企业战略具有指导性。企业战略规定了企业发展的方向,赋予企业理想和活力。企业战略的意义就在于规定了企业在一定时期内基本的发展目标,以及实现这一目标的基本途径,指导和激励着企业全体职工为实现企业战略目标而努力。因此,企业战略不仅为企业的经营管理提供了指导原则,而且还可以通过战略目标的设置,激发和调动职工为实现企业目标而工作的积极性。已经为我国企业家们广为熟知的目标管理,就是通过企业目标的设置产生激励作用的。

3. 企业战略具有长远性。企业战略考虑的不是企业经营管理中一时一事的得失,而是企业在未来相当长一段时期内的总体发展问题。当然,企业战略目标需要通过日常的经营管理才能得到贯彻和实现。但是,没有着眼于未来的企业战略作指导,日常的经营管理就会失去目标和方向。真正具有战略眼光的企业家,决不会片面地追求急功近利,决不会纠缠于企业的短期行为,而是致力于实现企业的长期战略目标。不过,在企业经营管理的实际工作中,很难为企业战略设置一个具体的时间界限。经验表明,企业战略通常着眼于未来3至5年乃至更长远的目标。

4. 企业战略具有现实性。这包括两层含义。首先,企业战略的长远性总是以现实性为基础的。企业战略的制定,离不开对企业未来发展的预测,而科学的预测必须以历史的事实和现实的状况为依据。因此,企业必须从现有的主观因素和客观条件出发,合理地规定企业战略目标,实事求是地制定自己的企业战略。其次,长远的企业战略必须通过现实的经营管理活动来一步一步地实施和落

实。没有脚踏实地的工作,再好的企业战略也就成了不能实现的镜花水月,空中楼阁。

5. 企业战略具有竞争性。既然市场竞争如同商战,企业战略也就像军事战略一样,其目的也是为了克敌制胜。在市场竞争中,企业可以实施进攻性的企业战略,也可以实施防御性的企业战略。但是,无论企业采取什么样的战略,都应当是在审时度势,全面衡量各种因素的基础上,为在激烈的市场竞争中求生存、求发展所作出的决定。正是出于竞争的目的和压力,才提出了企业战略的问题。企业战略是为了市场竞争、为了赢得市场竞争的胜利这一目的服务的。

6. 企业战略具有创新性和变革性。企业战略是面向未来的。企业所处的外部市场环境和企业的内部环境因素时刻都在发生变化。企业外部环境因素的变化主要有:科学技术的进步和突破;消费者需求的改变;竞争对手的变化;以及整个社会经济、政治形势的变化。企业内部环境因素的变化主要有:企业规模的扩大;企业组织结构的变革;企业人财物等资源的变化;企业战略目标的调整等。企业战略管理的一个重要任务,就是要使企业适应这些内外环境因素的变化,不断适时地提出相应的新战略。

7. 企业战略必须与企业管理模式相适应。一方面,企业战略指导和制约着企业的管理模式。一旦确定了企业战略,企业最高管理层就应当根据企业战略的要求来选择和调整企业的管理模式。也就是说,管理模式必须服从于企业战略。这是因为,企业战略需要一定的管理模式为其服务,才能最终实现企业战略目标。包括企业的组织机构的设置,人财物等资源的配置,管理方法与手段的选择,都需要围绕企业战略来进行。另一方面,企业战略目标的提出与战略的制定,必须建立在企业现实可行的管理模式的基础上,不能超越管理模式的现实可行性。否则,就无法落实和实现企业战略

目标。例如,一旦决定发展高科技产品的战略,企业管理层就必须设法使企业职工队伍的素质与之相适应。没有一支高素质的职工队伍,实现发展高科技产品的战略是不可想像的。

8. 企业战略强调战略与战术的配合,目的和手段的统一。企业的战略目标是总体性的、长远性的,但是企业战略目标又总是通过一个一个局部的、短期的战术措施和行动才得以贯彻实施的。战略目标是战术行动的目的,战术则是实现战略目标的手段。

9. 企业战略管理是一个持续的过程。这包括两层含义。一方面,由于企业战略具有长远性,必须经过一定时期的努力,才能最终实现企业的战略目标。不可能设想企业能够毕其功于一役,在一夜之间就实现战略目标。因此,企业战略管理是一个持续的过程。另一方面,企业战略管理又可以分为战略规划,战略实施,战略控制等不同阶段。其中每一个阶段,又包含若干步骤,如:企业环境研究,企业分析,战略目标的设置,战略计划的制定,战略决策,战略实施与战略控制等。战略管理过程的各个阶段和步骤是不断循环和继续的,是一个连续不断的分析、计划与行动的过程。

三、企业战略的层次

对于一个典型的现代企业来说,它的企业战略可以包括企业总体战略、企业经营战略和企业职能战略三个层次。

(一)企业总体战略

企业总体战略是企业战略的总纲,是企业的最高管理层指导和控制整个企业的一切行为的最高行动纲领。企业总体战略包括企业战略决策的一系列最基本的因素:企业的宗旨与性质,企业资源的配置,企业的组织结构与组织形式,企业从事的行业或业务,企业的发展速度与发展规模,企业的投资决策,以及其他有关企业命运的重大决策。企业总体战略由一系列重大目标、重大计划、重

大行动所构成,是企业战略利益的基础。因此,一个企业的企业总体战略能够最好地体现这个企业的企业精神,反映这个企业的需要。

从战略管理的角度,企业总体战略涉及两个重要的问题:

首先,在各种不同的企业活动中,应当如何确定战略管理的范围、组合与重点?一系列的战略问题,如:开发新业务的时机与方式;确定现有业务是应当放弃或者扩展,以及进行这种调整的时机与速度;在每一项战略行动中,基本战略方法的选择——是扩展、维持、转向,还是收缩;改进企业总体经营绩效的措施的选择;等等,都是企业总体战略所必须解决的。

其次,在各种不同的企业活动中,应当如何决定资源分配的先后次序?企业内部哪一个单位应当得到哪些资源?各应当得到多少?

从企业战略管理的角度来看,确定企业活动的范围与重点的重要性不仅表现为这些因素能够决定企业的经营状况,还在于它们能够决定企业在外部市场环境中的地位。企业所服务的消费者群体的类型,消费者需要的满足程度,企业采用的技术的类型,企业向市场提供的产品的类型,以及这些方面的发展趋势,结合起来就确定了企业活动的范围与重点。这些因素,也是反映企业的市场地位、利用市场机会和应付市场威胁的能力的检测器。

对于企业来说,合理地分配企业的资源是至关重要的。企业内部各个部门往往都在互相争夺资源。企业一级战略管理者的一个重要任务,就是使企业的内部资源潜力和企业经营活动的规模相适应,并取得相应的经营成果,以实现企业战略目标的要求。要想提高整个企业的经营绩效,战略管理者就需要根据企业内部潜力的可能性,综合考虑每一项业务活动对企业内部资源的需要,按照轻重缓急合理地分配资源。

在那些生产多种产品、采用多种技术、跨行业经营的企业中，总是有没完没了的、许多是毫不相关的事务需要企业最高管理层进行通盘的考虑，因此，企业总体战略这一概念对于他们具有特别重要的意义。对于那些打算开展多种经营或转换经营方向的单一经营企业来说，企业总体战略也同样重要。无论是单一经营企业还是多项经营企业，在制定企业总体战略时都考虑一系列因素：准备开展哪些新业务，准备加强或削弱哪些已有的业务，准备放弃哪些现有的业务，在每一项保留的业务中应采用哪一种常用的战略方法。这样，在考虑企业总体战略时必然要涉及到战略的适应性，涉及到相关或非相关多种经营业务与企业自身的特点相适应的问题，包括多种经营的类型和程度，兼并企业与放弃业务的原因与方式，管理每一项不同的经营业务的方式，在选定的经营业务之间分配资金和人力的标准和顺序。

总之，要根据战略管理的基本原则来估价整个经营业务组合。战略的表述越是具体、详细，企业的性质、发展方向和方式就描述得越清楚。如果企业的战略计划不能清楚地揭示这些东西，就算不上是一个完善的企业战略计划，也就不能为较低层次的管理者们提供明确的工作指导。

（二）企业经营战略

企业经营战略是企业内部各部门和所属单位在企业总体战略指导下，经营管理某一个特定的经营单位的战略计划。企业经营战略是经营一级的战略，它的重点是要改进一个经营单位在它所从事的行业中，或某一特定的细分市场中所提供的产品和服务的竞争地位。企业经营战略涉及到这个企业在它所从事的某一个行业中如何竞争的问题，涉及到企业在自己的这一经营领域中扮演什么角色，以及在经营单位内如何分配资源的问题。在实行业务部制的大中型企业里，企业经营战略通常是由事业部负责的。因此，企

业的最高管理层往往将事业部视为企业内部具有高度自主权的战略经营单位。在企业总体目标和总体战略的范围内,可以允许各战略经营单位发展自己的经营战略,可以允许它们对本事业部范围内产品与服务的生产、销售、成本控制、销售利润率等不同方面有所侧重。对于一个从事单项经营的小型企业来说,它的企业总体战略和企业经营战略则往往是合而为一的。

从企业外部来看,企业经营战略的目的是为了使企业在某一个特定的经营领域取得较好的成果——努力寻求建立什么样的竞争优势,应当关注哪些消费者群体和消费者需要,是否应当以及怎样使自己的产品区别于竞争者的产品,如何通过竞争和吸引顾客实现企业的市场定位,以及怎样使企业的市场经营活动与本行业的发展趋势、社会变革和经济形势相适应。

从企业内部来看,为了对那些影响企业竞争成败的市场因素的变化作出正确的反应,需要协调和统筹安排企业经营中的生产、销售、财务、研究与开发等业务活动。企业经营战略可以为这些经营活动的组织和资金筹集提供直接的指导。从企业经营战略的角度,企业内部的关键问题是应当明确从哪些方面提高企业的竞争能力,以及如何提高企业的竞争能力。如果在创新、生产和市场销售这些方面能够确实做得不错,做得与众不同,就能建立起企业的竞争优势,从而获得经营的成功。

将总体战略与经营战略相区别,主要是针对那些跨行业多种经营的企业而言。这些企业对不同的顾客、技术和产品,都有不同的战略。对于从事单一产品、单一行业经营的企业来说,除非它打算转向多种经营,它的企业总体战略与经营战略则是合而为一的。

(三)企业职能战略

企业职能战略是为贯彻、实施和支持企业总体战略与企业经营战略而在企业特定的职能管理领域制定的战略。企业职能战略

的重点是提高企业资源的利用效率,使企业资源的利用效率最大化。在企业既定的战略条件之下,企业职能部门根据企业职能战略采取行动,集中各部门的潜能,支持和改进企业战略的实施,保证企业战略目标的实现。与总体战略或经营战略相比较,企业职能战略更为详细、具体。它是由一系列详细的方案和计划构成的,涉及到企业经营管理的所有领域,包括财务、生产、销售、研究与开发、公共关系、采购、储运、人事等各个部门。实际上,企业职能战略是企业经营战略的自然延伸,使得企业的经营计划更为可靠、充实与完善。企业职能战略明确地表明每一项主要的经营业务活动与整个经营战略之间的关系,因而具有重要的意义。如果能够充分地发挥各职能部门的作用,加强各业务部门的合作与协调,顺利地开展各项业务活动、特别是那些对于战略的实施至关重要的业务活动,就能促进企业经营战略实施的成功。

就像制定企业经营战略是企业经营部门经理的职责一样,制定企业职能战略是职能部门经理的职责。业务部门的经理要制定一系列的目标与战略为实现企业总体战略的目标服务,职能部门的经理也要制定一系列的目标与战略为实现企业的经营战略目标服务。企业经营战略及其战略目标需要经过企业经理与经营业务部门经理协商,企业经营战略与企业职能战略之间的密切关系也要求企业的经营业务部门经理认可企业职能部门经理提出的职能部门的战略与目标。

可见,总体战略、经营战略和职能战略一起构成了企业战略。在一个企业内部,企业战略的各个层次之间相互联系,相互配合,每一个战略层次都构成了其他战略层次的赖以发挥作用的环境。