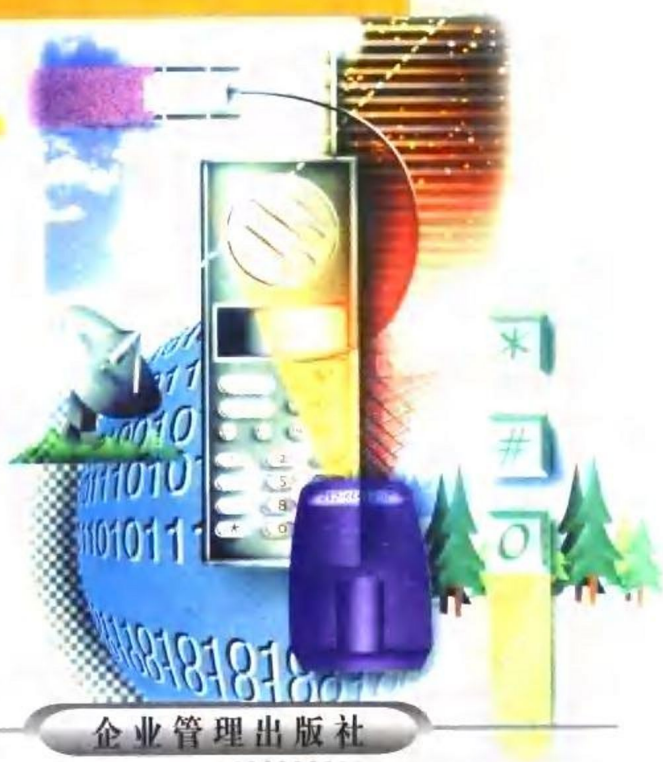


JING YING ZHAN LUE XIN QU SHI

经营战略

新趋势

◎张彦宁 主编



企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

经营战略新趋势/张彦宁主编. —北京: 企业管理出版社,
1999. 4

ISBN 7-80147-193-8

I. 经… II. 张… III. 企业管理-经济决策 IV. F272.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 06421 号

经营战略新趋势

张彦宁 主编

企业管理出版社出版

发行部电话:(010)68414644 68422595

(社址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 100044)

*

新华书店北京发行所发行

三河市欣欣印刷有限公司印刷

*

850×1168 毫米 32 开 8.625 印张 210 千字

1999 年 4 月第 1 版 1999 年 4 月第 1 次印刷

印数: 5000 册

定价: 19.00 元

ISBN 7-80147-193-8/F·191

实施正确的经营战略（代序）

张彦宁

党的十五大明确提出，从现在起到下世纪前十年，我国要建立比较完善的社会主义市场经济体制，全面实现第二步战略目标，并为下个世纪中叶基本实现现代化打下坚实基础。企业要在市场经济的大潮中求得生存和发展，必须进一步解放思想，提高认识，实施正确的经营战略，脚踏实地建立企业的竞争优势，为全面实现第二步战略目标作出新贡献。

为什么我国企业必须实施经营战略

1. 国内的宏观环境有利于企业实施经营战略

当今国际竞争实际上是跨国公司之间的竞争，跨国公司之间的竞争实际上是高科技产品的竞争，高科技产品竞争实质上是高素质的科技人员和经营人员的竞争。不抓住这一关键，企业就难以在竞争中取胜。这就促使我们的企业必须实施经营战略。此外，

国家已经出台了 2010 年远景目标的建议,这也为企业实施经营战略创造了很好的条件。

2. 为了自身的生存和发展,企业必须实施经营战略

在市场经济条件下,国家主要靠一些导向性的政策引导企业。在这种情况下,企业如果没有一个发展战略,将来就要吃亏。首先是无法适应国家宏观调控的政策,其次是无法适应不断变化的市场。这种形势和环境,客观上要求企业必须主动地为自身的生存进行谋划,为自身的长远发展制定和实施一系列的战略决策和规划。

3. 激烈的竞争要求企业实施经营战略

市场经济的突出特性之一就是竞争性。市场竞争必然使价值规律、优胜劣汰规律发挥作用。竞争将迫使企业在产品、质量、价格、品牌、技术以及市场营销等较量的生死存亡面前奋力拼搏,努力保持竞争优势,以免被竞争对手淘汰。在这种情况下,如果没有战略思维,未能实施正确的经营战略,就会象一只没有航线的船只在海洋中飘荡,随时会有被市场竞争淹没的可能。正象美国著名未来学家托夫勒在《企业必须面向未来》一书中描述的那样:“如果对于将来没有一个长期的明确的方向,对本企业的未来形式没有一个指导方针,不管企业的规模多大,地位多稳定,都将在这场革命性的技术和经济的大变革中失去其生存条件。”

4. 供求关系的变化迫使企业实施经营战略

与计划经济并行的短缺经济已经成为过去,绝大多数行业、绝大多数产品都表现为供需平衡或供过于求,供过于求的形势还在发展。据商业部门的统计,属于比较紧俏的产品有 5.5%,94.5%的产品供需平衡或供过于求,而属于紧俏的相当一部分还是农副产品。这个变化对于国有企业有极其深刻的影响。国有企业长期在短缺经济下生存,形成了一套靠速度拉动实现经济增长的逻辑。企业只要能生产出来产品,就不愁没有买主。当供需关系一旦变

化，供需双方的地位变了，由买主求卖主，变成买主可以选择卖主。过去企业还可以靠政府帮助、投资，重新启动，现在没有买主，政府还能为你做什么呢？因此，供需关系的历史性变化也迫使企业要实施经营战略。

5. 实施经营战略是企业进入战略管理阶段的要求

现代企业形成以后，从企业管理的发展阶段看，经历了传统的经验管理阶段——科学管理阶段——现代管理阶段——战略管理阶段。不同的阶段始终将管理手段如何适应新的发展要求作为管理的侧重点。现代企业竞争优势的源泉已不仅是拥有低成本的特色产品，而且需要企业的应变能力。企业的成功取决于挖掘人力资源，协调社会公共关系并与企业的发展战略结合在一起。企业管理进入战略管理阶段，企业管理的重点由业务管理向战略经营发展。为实现企业的市场目标，企业需要制定各种对策和策略，必须将整体和长远的利益相结合，就经营目标、内部资源以及同环境的积极适应等问题进行谋划和决策，制定企业发展的方针、目标、产品结构调整方向等，以实现企业环境、企业能力、企业经营目标的动态平衡和统一，谋取良好的经济效益。

我国企业制定和实施经营 战略应注意的主要问题

1. 要树立新的战略观念

企业要兴旺发达，开创未来，就要有一个高明的经营战略，特别是企业领导班子要有强烈的战略意识，善于在复杂变化的环境中高瞻远瞩，把握发展趋势，抓住稍纵即逝的机遇，采取果断措施，把握企业的发展方向。这是因为我们目前正面临着一场深刻的革命。它将是环境革命、基因革命、材料革命，而最主要的则

是信息革命。原有的行业正在发生深刻的变革，如电子书籍、遥控机器人做外科手术等。这一切定将改变现有的产品结构、服务业结构和产业结构。在所有这些革新和革命的过程中，存在着大量的机会。美国与经济发达国家和地区肯定具有优势，但就一个国家和地区来讲并不一定就会有绝对优势，关键在于企业的长期投资决策。在这场奔向未来的赛跑中，那些处于本产业领先地位、清楚地知道向何方发展、并能精心合理安排内外资源的企业，将会得到丰厚报偿。因此，企业要树立以下十个方面的新的战略观念：①正确的经营战略不能保证企业一定会成功，但可以促使企业较顺利地达到规划的目标。②未来的竞争就是不断创造与把握不断出现的商机的竞争，亦即重划新的竞争空间的竞争。创造未来比拼命赶超别人更富有挑战性。③一个企业只在现有市场内占有最合适的位置是不够的，必须能准确预见未来市场之所在。企业不仅需要发展的年度计划，更需要能提供发展蓝图的战略设计，依据这张蓝图，可以去建立控制未来市场需要的各种能力。④扩充可利用资源的范围，并不断优化组合，创造性地、不懈地追求如何更好地利用各种资源，去克服资源限制的困难，形成自己的拳头产品。⑤企业不仅要在现有产业范围内竞争，而且还要在塑造未来产业构架方面竞争。⑥竞争不只是发生在各个企业之间，而且还常常发生在企业联盟内部或不同的联盟之间。⑦一些产品的失败是不可避免的，但却能让你更加了解未来市场需要之所在。⑧若要受惠于本身的预见能力和核心能力的领先地位，就必须在关键性全球市场上抢在竞争对手之前行动。⑨企业之间的关系具有两重性，也就是既竞争又合作。⑩按国际惯例实行自我保护，但企业保密内容要适当，要增加透明度，不能都是黑箱作业，否则将影响企业的社会知名度和可信度。

2. 企业要注意分析外部环境及内部条件

分析企业的外部环境及内部条件，是企业经营战略形成的重要前提，也是经营战略成功实施的基础。在分析企业外部环境时，主要按宏观环境、中观环境和微观环境来进行，其目的就是要找到外部环境对企业提供的机遇及可能的威胁。

一些企业的领导人往往认为宏观经济与企业自身的发展关系不大，表现在对国内宏观经济形势重视不够，信息闭塞，更缺乏预见性，没有把国家的长远发展战略与企业自身的战略制订结合起来考虑。如国内政治环境对企业影响很大，政企关系、党政关系、劳动者与企业的关系对企业都有很大影响，但企业领导人往往对政治环境对企业影响的特点不了解，更不善于联系起来解决自己企业的问题。另外，还表现在对国际经济环境分析不够。对当今全球经济一体化、信息化的趋势，知识经济的崛起，兼并联合浪潮的兴起，跨国公司大举进入中国市场，金融危机的知识等等了解不够。90年代以来中国的宏观经济发生了很大变化，同时也存在着很多问题。但很多企业领导人往往认为中国的产业结构调整、中国经济的周期性波动、地区经济发展不平衡、中国的人口、资源、环境问题对企业影响不大。事实上，宏观经济是大海，企业好比小船。大海起了波浪，小船就很难稳定航行。

对于中观环境，即行业环境的分析，相当多的企业不知怎样去分析，因此，对行业竞争态势、行业发展趋势一知半解。企业应从行业的竞争结构、行业发展的寿命周期、行业在整个社会经济中的地位、行业的特征以及行业内企业的规模结构、数量结构、组织结构和市场结构八个方面分析行业环境，才能真正了解行业的发展。

对于微观环境，一些企业的领导人缺乏对顾客、供应者、竞争对手、同盟者以及其它微观环境因素的分析。

因此，企业领导人只有从以上三方面分析，才能真正了解企

业所面临的外部环境，作一个清醒的领导者。

在分析企业的内部条件时，必须认清其重要性。外部环境仅提供了机遇，能否成为现实还必须分析企业的内部条件。不少企业领导人自我感觉良好，并不感到自己的企业存在很多严重的问题，相当多的企业领导不愿意听不同意见，有时领导班子对内部存在问题的看法也不一致。如果领导班子对企业的问题达不成共识，经营战略也是无法制订的。

企业的内部条件分析应从以下几方面着手进行：企业素质与企业活力分析、企业经济效益分析、组织机构效能与管理现状分析、市场营销能力分析、企业资源特别是人力资源分析，以及其它内部条件都要分析。目前企业普遍存在的问题包括：科技开发力量弱；市场营销力量弱；经济效益分析差，不能及时提供决策所需的财务信息；人力资源，缺经营管理人才、市场营销人才、技术人才和财会人才；组织机构大多是直线职能制；管理上，总经理管理幅度过宽、部门职能设置不合理，与外部环境接触的部门如供销、公关等部门均薄弱，集权分权关系问题，如高层已感受到市场压力，而此压力不能传递到职工中去，职工中危机感、紧迫感不够，基础管理工作薄弱。企业在制订经营战略时，对内部条件必须有清醒的认识。

3. 企业应把核心能力作为战略资源来培育

核心能力是指企业开发独特产品、发展独特技术和发明独特营销手段的能力，它使企业在战略上与众不同。如卡西欧、索尼公司的“迷你化”能力，英特尔公司在微处理器开发和制造方面的能力，麦当劳的高度规范化能力，奔驰汽车发动机设计制造方面的能力，花旗银行可在 24 小时内参与世界市场上各种业务的能力，等等。核心能力包括运行能力和制度能力。运行能力指企业员工拥有的知识、技能、企业技术风格、创新能力及价值观等。

由于企业竞相建立决定全球领先地位的核心能力，西方成功

企业已不再把自己看成是一些制造产品的事业单位组合，而是核心能力的组合，核心能力是企业的重要战略资源。目前，这种战略资源的能量正在升级。因此，我国企业在国际竞争中培养核心能力已成当务之急。

资源配置过程中最重要的是培育核心能力，它是企业竞争优势的根源。培育核心能力，首先要树立战略资源意识。企业如果不确立自己的核心能力，而是试图依赖别的方面的能力建立市场份额领先地位，那么，它可能是在沙滩上行走。在争取全球品牌统治地位的竞争中，佳能、3M、NEC、丰田等公司都是依靠核心能力所产生的多种产品来建立全球品牌保护伞的。这使它们的每个事业都有了良好的市场形象、忠诚顾客和营销网络。其次要学习与创新。企业应成为学习型组织，永不满足于现状，不断汲取人类知识宝库中的精华充实自己，并超越自我。企业应在寻求向顾客提供价值途径的同时，研究如何建立防御性竞争优势，在这方面，有效的防御性屏障便是通过创新树立核心能力，这是商业成功的“秘密武器”。

有了经营战略以后，企业应利用各种经营手段、精神和物质等激励手段组织动员企业所有人员，发挥他们的创造性和积极性，增强凝聚力，为实现本企业战略目标而努力奋斗。

4. 不断提高战略管理能力

战略规划的实施，战略目标的全面实现，需要企业从高层领导到一般员工的共同努力。战略管理是企业面对现代市场竞争的、涉及企业生存与发展的高层次的管理方法，对企业的经营能力提出了更高的要求。因此，企业要想实行战略管理，必须全面提高战略管理能力。

企业的战略管理，是指对企业战略的设计、抉择和组织实施，动员企业一切力量努力实现既定战略目标的动态过程。战略管理的重点主要体现在以下三个方面：①战略管理把企业经营战略的

实施作为主要内容。在认真制定战略的基础上，精心组织新战略的实施，采取有效措施克服战略实施过程中遇到的各种问题和障碍等等。一个企业的经营战略能否成功，最终将取决于战略实施的有效性。②在战略实施过程中，要对原有战略不断进行评价、检验和调整。首先要确定评价标准，评价标准可以包括战略目标以及各层次的组织目标、职工素质的提高、市场占有率等指标，既有定量指标也有定性指标，它是用来衡量战略执行好坏的指标系统。其次要把执行战略的实际活动结果与评价标准对照，给予评价，找出差距，分析其产生原因。最后通过成效衡量发现问题，要针对其产生的原因采取纠正措施，使经营战略在实施过程中不断完善。③战略管理为日常管理指明了方向和范围，而日常管理又是战略管理的基础和具体化。

要成功地实施经营战略，首先在于企业主要领导人的素质、决心和毅力，企业领导人要有企业家精神；其次是要建立起企业法人治理结构的机制；第三是要建立起具有共同信仰、期望和价值观的企业文化；第四是要根据经营战略及时对组织机构进行相应调整，使战略目标的实现和战略行动的顺利进行有组织保证。

5. 要为实施企业经营战略建立服务体系

推进企业的战略管理，必须重视信息，建立战略职能部门，并与社会咨询顾问机构携手合作。

(1) 组建推动战略职能组织

战略管理关系到企业的生存与发展。由于战略管理主要是研究企业重大问题，涉及面广，因素复杂，这就迫切需要企业根据实际需要，设立能从战略高度上考虑企业发展并推动企业战略管理的具体职能部门，即战略参谋部。

这种战略职能组织就是处于企业内部，却像置身企业之外的具有强烈客观性和独立性的职能机构，是企业实施战略管理的具体工作部门。它既是企业战略管理中枢，能够统筹企业全局，制

定战略性行动方针，也有足够的力量，促使战略行动和计划方案的贯彻落实。

企业战略职能部门的设置大体有如下几种情况：

战略管理委员会。由企业高级管理层和各部门、各子公司经理组成，对企业实行战略决策协调和推进战略管理工作。

具体战略职能部门。即配备专门人员具体承担战略管理的运行和操作，并对整体战略和职能分战略进行检验、监督和指导。

类似于社会咨询顾问机构的企业思想库。其业务范围更广，对人员要求更高。

一般来说，企业经营管理实务的推动，主要依靠能力与经验，而企业经营的战略决策，更需要其智慧与学识。因此，这就对企业战略人才提出了更高的要求。

(2) 聘请顾问：运用企业外部资源

企业在研究解决重大问题、实行战略管理过程中，除了充分发挥本公司战略职能部门的作用外，还要注意加强与社会管理咨询顾问机构的联系和沟通。通过与它们的合作，得到高质量、深层次、综合性和实用性强的咨询服务。

聘请顾问是国际惯例之一。管理咨询在国际上被公认为是第四产业，即以生产和销售规划、方案、设计和决策等智力产品为特征的高科技产业。

(3) 建立战略资料库

在任何情况下，充分、及时、准确的信息对有效地制定战略规划 and 推进战略实施，都是十分必要的。虽然近些年来，我国企业比较重视信息工作，但这些信息大部分还仅仅停留在对企业内部子系统过去历史的描述，而战略管理对信息工作提出了更高的要求。战略管理需要的信息必须是展望性的，并且应着眼于对组织的未来产生最重大影响的环境和竞争因素。

当我们制定战略规划伊始，必须搞清楚的第一个战略问题就

是关于企业目前态势的分析与判断。战略资料库就是有关影响本企业的战略抉择的各种相关方面的最重要战略信息的汇总。它反映了各种因素对现有战略抉择的影响，包括环境、竞争对手、最高管理部门、企业经营的主要业务以及企业本身。

6. 实行多元化经营战略要量力而行

多元化经营是现代企业的一种经营战略，然而在实践中，许多企业未能理解其真谛。一般认为多元化经营是大型企业的重要战略选择之一。其目的有四：一是通过业务组合，规避风险；二是充分发挥主要业务优势的辐射作用；三是充分利用闲置资源，或充分利用现有的营销能力和渠道，或充分利用现有的生产能力，或利用现有的顾客基础等等；四是形成知名品牌家族，实现集团化规模增长。多元化经营是企业发展到一定阶段的一种自然选择。

但从近几年我国企业实行多元化经营战略实际情况来看，我国企业多元化经营要特别注意以下几个问题：

(1) 过早实行多元化经营

从采用集中战略向多元化战略的过渡是有条件的，无视这些条件就会犯过早多元化的错误。例如采用集中发展战略的企业要改用多元化的发展战略，必须考虑的条件是：①这个企业所在的行业是否已经没有增长潜力了；②这个企业是否在所在的行业占据了相当稳固和非常有利的地位；③是否积累了足够的人才和资金实力；④新进入的行业是否有带动原来的主业或者可以受到原来主业的带动。

然而我国的许多企业没有这样做。面对有 12 亿人口的超级市场，无论是生产空调、热水器、啤酒，还是保健品、化妆品的企业，只在经过三五年的发展，销售了几个亿的产品，在本行业、本地区小有名气之后就开始进行多元化经营，其后果可想而知。某集团在 1995 年的空调销售额已经达到 50 亿元，以超过其它对手几倍的销售额而雄居全国第一。如果继续采取集中战略，发挥自

已在品牌和资金上的优势，肯定能进一步提高市场占有率。同时，又可阻止外国空调企业的进入和迫使相当一些国内空调企业退出，提前结束空调行业的结构性调整和不必要的“空调大战”。然而就在这时，集团作出与此相反的决策，采取了不相关多元化经营战略，大举进入摩托车制造业，以及电冰箱等行业。因此，造成资源、精力的分散，使它在本行业失去优势，逐步陷入必须与那些本来不是对手的企业的对抗，并接受外商、同行对手的挑战，1996年和1997年淡季的销售额出现连续大幅下降，行业第一的地位受到了威胁。

（2）实行多元化经营时急于求成

据国外经验，即使诱人的跨行业兼并经营也要特别慎重，推进多元化发展也该讲讲节奏。在资源有限的情况下，再好的多元化经营战略也会被过快的推进速度所葬送。

广东有一家生产家电产品的企业集团，在1993年以后先后进入六七个不同的行业，有二个项目投资总额分别为5亿元和2亿元，债务与总资产达到30多亿元，而年销售额只有10多亿元，自有资本几乎是零，走上经营严重亏损的道路。

还有一些企业集团简直就成为跨行业办企业的机器，在短短的几年中横跨几十个行业办了近150个各类企业。退一步说，即使这种企业集团的资源充足，借贷能力很高，也没有时间去引进和培养足够的人才去经营这么多企业，没有足够的精力去管好这些企业。实践证明，过快实施多元化经营使许多企业处境十分困难。

我国企业必须从市场经济的内在需要出发，以效率、需求和实力为基础，正确处理专业化与综合化、“一元化”与多元化的关系，以及主业与“辅业”的关系，注意资源的相关性，选准市场切入点，提高管理效率，把握好经营战略的选择与调整，走出多元化经营的误区。

7. 不仅要注重产品的经营，更要讲究资本运营

在企业的发展中有两个重要的战略机制，即内部管理战略和外部交易战略。内部管理战略是指企业为了有效利用内部资源而采取的一系列战略举措，包括新产品开发、生产作业管理、市场营销及财务管理等；外部交易战略是指企业为了有效整合外部资源而采取的更为复杂的战略举措，包括兼并、收购、分拆、重组、破产、股份制与上市等。内部管理战略是实业扩张战略或叫产品扩张战略，内部管理战略的实施就是产品经营，是企业家的专长，面对的是产品市场；外部交易战略是金融扩张战略或叫资本扩张战略，外部交易战略的实施就是资本运营，是投资银行家的专长，面对的是资本市场。

企业经营的精髓就是这两种战略的有效运用，产品经营是基础，是企业发展的根本；资本运营是为产品经营服务的，是在产品经营循序渐进发展基础上的一种爆发和突破；就是说，产品经营战略是一种循序渐进的、持续的战略，而资本运营战略是一种跳跃性的战略。产品经营到一定的程度需要和外部资源进行整合、交换的时候，它依赖外部资源使企业的规模达到一个飞跃，这个飞跃是建立在前一个战略的基础上的，企业的规模越大，资本运营的机会越多，效果也越明显。任何一个企业的发展都不过是这两种战略交替运用的结果。我国国有企业改革发展到今天，两个战略的意识、两个战略的思路和两个战略的运用，对于企业能否走出困境，取得长期持续的发展有着重要的意义。

在企业的发展过程中，比利润更重要的是市场份额，比市场份额更具有根本意义的是竞争优势，比竞争优势更具有深远影响的是企业发展的核心能力，即企业面对市场变化做出反应的根本能力。

长期以来，我国的企业由于未被置于市场环境中，外部资源的吸纳和重组依靠政府行政划拨，“关停并转”依靠行政命令，企

业经营只强调内部管理。当前应特别强调企业利用外部交易战略发展核心能力，企业核心能力的培育、企业的资本运营、企业资本运营的每一个具体手段，包括兼并、收购、分拆、合并、重组、股份制与上市等与企业的生命周期有着密切关系，对企业的持续生存与发展有着极为重要的现实意义。

目 录

实施正确的经营战略（代序）	张彦宁
第一章 企业经营战略概述	(1)
一、企业经营战略的概念和特征	(1)
二、企业经营战略的层次	(2)
三、企业经营战略的制定	(6)
第二章 建立战略所需组织结构	(12)
一、建立战略所需组织	(12)
二、组织结构随战略发展演变的规律	(16)
三、企业战略与组织结构的匹配性	(18)
第三章 企业核心能力	(22)
一、企业能力理论的兴起	(22)
二、核心能力的内涵及其主要特点	(26)
三、核心能力竞争的多层次	(30)
四、忽视核心能力的危险	(32)
五、企业核心能力的评估	(34)
六、企业核心能力的培育方法	(37)
七、核心能力的管理	(42)

第四章 经营战略的类型	(47)
一、扩张性发展战略	(47)
二、多角化经营战略	(48)
三、一般性竞争战略	(51)
四、市场竞争地位与战略	(54)
五、品牌战略	(58)
六、企业重组与撤退战略	(60)
第五章 既竞争又合作的发展战略	(66)
一、什么是战略联盟	(66)
二、跨国公司战略联盟的种类及其特点	(68)
三、战略联盟形成的原因	(71)
第六章 资本经营战略	(77)
一、资本经营战略的含义及特点	(77)
二、资本经营战略的要素构成	(78)
三、资本经营战略的类型	(80)
四、资本经营战略的选择	(86)
第七章 知识经营	(88)
一、知识经营的主要内容及其产生背景	(89)
二、知识经营与信息管理、资本经营的比较	(90)
三、创造知识的经营组织	(93)
第八章 企业战略与企业文化	(99)
一、企业文化的概念	(99)
二、企业文化的作用	(100)
三、实施企业文化	(101)