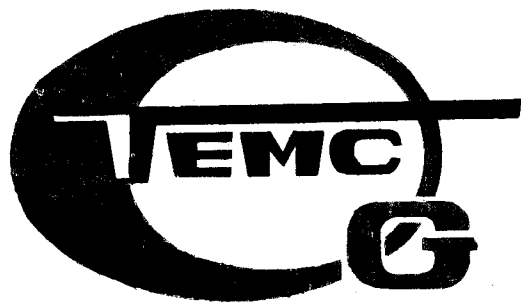


# 现代企业经营战略



封面设计 杨 维

经营管理系列教材之六

**现代企业经营战略**

天津企业管理培训中心 编

出版：企业管理出版社

850×1186 毫米大 32 开

发行：新华书店北京发行所

12.625 印张 330 千字

经售：全国各地新华书店

1990 年 8 月 第 1 版

照排：塘沽微机排版服务部

1990 年 8 月 第 1 次印刷

印刷：天津津华胶印厂

印数：0001—8000 册

ISBN 7-80001-078-3 / F · 79

定价：3.95 元

## 出版前言

这套《经营管理系列教材》，是天津企业管理培训中心教师在日本经营管理专家的指导下，经过四年多的教学实践编写而成的。它是一套系统讲述企业经营管理的理论、方法和经验的实务性教材。我们将它奉献给读者，期望能为改进我国的企业经营管理提供借鉴，对我国的经济建设和企业的繁荣发展有所贡献。

开发这套教材大体上分为两个阶段：

第一阶段，从一九八三年底至一九八六年三月。在此期间，根据中日两国政府的有关协议，日本国际协力事业团为天津企业管理培训中心提供先进的教学设备和图书资料，派遣经营管理专家来华举办师资班，帮助中方培训 25 名教师。与此同时，在以内藤隆三团长为首的第一批日本专家冈野寿夫、木村俊郎、小 光雄、江藤澄男、中地中、葛野正男的指导下，与中方教师密切合作，参考了大量日本近几年出版的经营管理论著和资料，编译出了信息、生产、市场、质量、财务等五门专业课的《试用教材》，并于一九八六年三月印制成书，提供教学使用。经过两年多的教学实践，获得了学员和中日双方专家、教授较高的评价。

第二阶段，从一九八六年四月以后，以美马精一团长为首的第二批日本专家六郎万俊政、太川厚、楠元崇敏、丸山明宏、吉泽正文、崎弘之，继续指导中方教师，认真总结教学经验，广泛听取各方面的意见，结合我国的实际情况，对已开发的五门专业课《试用教材》进行了适当的增删和反复的修改，使之更加充实和完善，并以中方教师为主新编了《经营战略》、《人事劳务管理》两种教材，从而形成这套系列教材。

全套教材共有七种九个分册，分别讲述企业经营战略、市场营销、管理信息系统软件开发技术、财务管理、生产管理、质量管理和人事劳务管理等专业管理的内容。每种教材自成系统，读者可以根据需要选择使用。

在编写这套教材的过程中，我们本着“理论充实、内容新颖、注重实务、系统性强”的原则，力图体现日本经营管理的精华，介绍新的管理思想和方法，希望读者能够从中获取有益的启示，培养读者解决实际问题的能力，以便在学习之后能够付诸实践。因此，这套教材是企业家和广大企业管理实际工作者的良师益友，对于高等院校企业管理专业教学有一定的参考价值。

参加本教材编写的作者和审定者，大部分是经过在华日本专家的长期培训并到日本生产性本部研修，获得日本生产性本部认定经营顾问资格并具有企业管理和咨询经验的教师。参与各个分册编写的作者（按姓氏笔划顺序）有：王洪生、王德然、邓述贵、史胜之、朱文举、关梓泮、安兰柱、权宏、李连春、李伯仁、许在贤、杨达民、杨大伟、陈少伟、陈津生、沙锐敏、严义奎、郑庭瑶、赵永福、胡荃林、洪秀华、郭孝雄、张玉凤、张成荣、郝之浩、巩世安、顾延彪、顾红、高兰英、高山、黄汉荣等同志。

此外，参加《试用教材》审定工作的（按姓氏笔划顺序）有：朱文举、安兰柱、杨达民、杨建基、杨志维、郝宝唐、高嵩等同志；参加这套《系列教材》审定工作的有朱文举、关梓泮、安兰柱、杨达民、黄汉荣等同志。

值此教材出版之际，我们谨向给予教材开发大力支持的日本国际协力事业团、日本生产性本部、长期在华工作的日本专家团和短期来华讲学的日本专家，国家体改委、原国家经委，中国企业管理协会、天津市经委、天津市企业管理协会以及企业管理出版社的领导同志致以最衷心的感谢。

由于编写教材的时间紧迫和水平所限，教材中的不妥和错误之处在所难免，恳望读者不吝赐教。

天津企业管理培训中心

1988.5.10

## 编 者 的 话

经营战略是现代企业经营管理的中心课题。在企业与环境的相互作用中，经营战略作为最积极的因素，不仅可以使企业克服弱点、避免环境威胁而适应未来环境的变化，而且能够使企业发挥优势、利用环境机会而创造适于成长的环境。因此，制定独特的经营战略并将其付诸实施，是企业获得持续繁荣发展的重要保证。

随着我国经济改革、开放的深入发展，市场不断变化，竞争日趋激烈，企业被推入复杂、多变的经营环境之中。目前，经营战略的重要性为越来越多的企业家所认识，不少企业已经开始经营战略的研究和实践。为了满足企业对于经营战略人才培养的需要，我们在近年来教学实践的基础上编写了这本教材，期望能对企业制定经营战略有所帮助。

经营战略是一门新兴的综合性学科，其内容不仅包括经营管理的全部职能，涉及广泛的学科领域，具有很强的实践性和创新性，而且随着企业环境的复杂化和企业与环境相互作用的强化，在不断地充实和完善。因此，不同的学者从各种不同的角度进行研究，以致经营战略的有关概念和内容众说不一，至今尚未形成比较统一的体系。在编写的过程中，我们收集并参考了近年来日本著名教授和学者的大量论著，努力吸取其中的精华，试图比较系统地介绍现代企业经营战略的理论、方法体系和实践经验。能否作到这一点，还有待于读者的评价。如果这本教材能对读者学习和理解经营战略有所启发的话，我们将感到欣慰。

本教材的内容分为八章叙述。第一章介绍经营战略的基本概念、内容、制定程序和发展动向。第二章至第五章按照经营战略的形成过程，详细讲述企业环境分析、企业能力分析、战略策定与计划编制、战略实施与组织变革的具体步骤和方法。第六章以产品、市场为对象，讲述产品生命周期战略、顾客需要适应战略和企业竞争适应战略的展开过程。第七章讲述从产品输出开始到形成多国籍

企业的过程中，企业推行国际化战略的方法和国际经营的有关问题。第八章以日本的若干企业和行业为例，介绍这些优秀企业的经营战略及其成功经验。第九章介绍经营战略模拟演习的开发与应用方法，提供了销售战略模拟演习的实例。

本教材由安兰柱主编，杨达民审定。作者有：第 1、3 章杨达民，第 2、5 章安兰柱，第 4 章许在贤、安兰柱，第 6 章关梓泮，第 7 章安兰柱、黄汉荣，第 8 章案例 1~5 史胜之、案例 6 郝之浩，第 9 章安兰柱、杨建基。由于水平所限，谬误之处，请读者批评指正。

本教材所参考的经营战略论著列于附录之中。教材中引用了日文论著的有关内容和图表，在此谨向作者表示衷心的感谢。

编 者

1990 年 3 月

# 目 录

## 第一章 企业经营战略概论

### 第一节 经营战略的概念

- 一、军事战略的概念..... (1)
- 二、钱德勒的战略概念..... (2)
- 三、安东尼的战略概念..... (3)
- 四、道勒·弗夏的战略概念..... (3)
- 五、对经营战略的认识..... (4)

### 第二节 经营战略的诸家学说

- 一、安索夫的经营战略学说..... (6)
- 二、占部都美的经营战略学说..... (9)
- 三、向挚·花岗正夫的经营战略学说..... (11)

### 第三节 经营战略的制定方法

- 一、基础条件分析..... (19)
- 二、经营战略策定..... (21)
- 三、战略经营计划编制..... (23)

### 第四节 现代经营战略的动向

- 一、现代企业战略环境的特点..... (24)
- 二、现代企业经营战略的发展趋势..... (28)

## 第二章 企业的环境分析

### 第一节 企业环境分析概述

- 一、企业环境的概念..... (32)
- 二、企业环境的构成要素..... (34)
- 三、企业与环境相互作用..... (38)
- 四、企业环境分析的程序..... (39)

### 第二节 环境信息的收集

- 一、战略信息的性质..... (41)

|                      |      |
|----------------------|------|
| 二、战略信息的信息源 .....     | (42) |
| 三、收集战略信息的方法 .....    | (44) |
| 第三节 未来环境的预测          |      |
| 一、环境预测的概念和性质 .....   | (45) |
| 二、环境预测的基本原则 .....    | (47) |
| 三、常用的预测方法 .....      | (49) |
| 四、未来构想法 .....        | (53) |
| 第四节 机会与威胁分析          |      |
| 一、机会与威胁的判断 .....     | (57) |
| 二、机会与威胁的分析方法 .....   | (58) |
| 三、环境分析报告 .....       | (62) |
| 第三章 企业能力与业绩分析        |      |
| 第一节 企业能力分析概要         |      |
| 一、企业能力的概念 .....      | (64) |
| 二、企业能力分析的意义 .....    | (65) |
| 三、企业能力分析的目标 .....    | (66) |
| 四、企业能力分析的程序 .....    | (68) |
| 第二节 企业能力结构的明确化       |      |
| 一、企业系统的分解 .....      | (68) |
| 二、企业能力的体系化 .....     | (69) |
| 第三节 企业能力实态的把握        |      |
| 一、明确能力分析的内容 .....    | (75) |
| 二、调查企业能力的现状 .....    | (76) |
| 第四节 企业能力的评价          |      |
| 一、设定评价基准 .....       | (87) |
| 二、明确企业能力的优势与劣势 ..... | (89) |
| 第五节 企业能力分析的方法        |      |
| 一、哈瑟的企业评价法 .....     | (89) |
| 二、占部都美的企业能力评价 .....  | (91) |



|                       |       |
|-----------------------|-------|
| 三、清水龙莹的经营能力评价模式 ..... | (94)  |
| 四、向挚的企业系统分析法 .....    | (99)  |
| 五、经营力的阴阳分析模式 .....    | (108) |
| 第六节 企业业绩分析            |       |
| 一、企业业绩分析的目的 .....     | (117) |
| 二、企业业绩分析的程序 .....     | (119) |
| 三、企业业绩分析的常用技法 .....   | (123) |
| 第四章 战略策定与计划编制         |       |
| 第一节 战略目标设定            |       |
| 一、战略目标的概念及其作用 .....   | (125) |
| 二、战略目标的体系 .....       | (126) |
| 三、设定战略目标的要求和方法 .....  | (128) |
| 第二节 战略方案的构想与评价        |       |
| 一、战略课题的选定 .....       | (131) |
| 二、战略方案的构想 .....       | (135) |
| 三、战略方案的评价与决策 .....    | (141) |
| 第三节 战略决策技术            |       |
| 一、战略决策的基本要求 .....     | (144) |
| 二、风险型战略决策 .....       | (147) |
| 三、非确定型战略决策 .....      | (149) |
| 第四节 经营战略计划的编制         |       |
| 一、战略课题项目计划 .....      | (152) |
| 二、期间综合经营计划 .....      | (154) |
| 三、不测事态应变计划 .....      | (157) |
| 第五章 战略实施与组织变革         |       |
| 第一节 经营战略与企业组织         |       |
| 一、经营战略与组织的融合 .....    | (161) |
| 二、适应组织特性的战略设计 .....   | (162) |
| 三、战略向组织中的渗透 .....     | (166) |

|                   |       |
|-------------------|-------|
| 四、企业领导的战略作用.....  | (167) |
| 第二节 适应战略的组织结构     |       |
| 一、典型的组织结构形式.....  | (170) |
| 二、组织结构的进化.....    | (173) |
| 三、战略型组织结构的课题..... | (176) |
| 第三节 企业文化的创造与变革    |       |
| 一、企业文化的概念.....    | (181) |
| 二、企业文化的作用.....    | (183) |
| 三、企业独特文化的形成.....  | (185) |
| 第六章 产品市场战略的展开     |       |
| 第一节 产品市场能力评价      |       |
| 一、收益性评价.....      | (190) |
| 二、产品组合分析.....     | (194) |
| 三、竞争力分析.....      | (202) |
| 第二节 新产品开发战略       |       |
| 一、新产品开发成功的条件..... | (209) |
| 二、新产品的价格战略.....   | (213) |
| 三、新产品防御战略.....    | (219) |
| 四、产品生命周期战略.....   | (222) |
| 第三节 需求适应战略        |       |
| 一、需求的内容及其特点.....  | (230) |
| 二、适应需求的战略.....    | (233) |
| 三、需求变化对应战略.....   | (239) |
| 四、顾客相互作用的利用.....  | (242) |
| 第四节 竞争适应战略        |       |
| 一、竞争适应战略概述.....   | (245) |
| 二、创造优势的战略.....    | (247) |
| 三、难以反击的战略.....    | (251) |
| 四、不战自胜的战略.....    | (255) |

## 第七章 国际化战略的推进

### 第一节 企业国际化与国际经营

- 一、企业国际化的目的..... (262)
- 二、进出口贸易与直接投资..... (263)
- 三、国际投资的类型及其变化..... (265)
- 四、国际经营与多国籍企业..... (266)

### 第二节 国际化战略的内容

- 一、海外市场开发战略..... (270)
- 二、海外分工配置战略..... (272)
- 三、海外撤退战略..... (275)

### 第三节 国际经营活动的展开

- 一、子公司所有政策..... (277)
- 二、现地管理方式..... (281)
- 三、国际经营组织..... (286)
- 四、国际经营人才..... (290)

## 第八章 经营战略案例

### 案例一 五年增长三倍的 TDK 公司战略

- 一、企业的发展与业绩..... (293)
- 二、TDK 的战略决策..... (296)

### 案例二 明星精密机械公司的经营战略

- 一、创业方针与企业沿革..... (312)
- 二、日本精密机械制造业与明星精密机械公司的现状..... (315)
- 三、适应环境变化的战略决策..... (318)
- 四、今后面临的经营课题..... (323)

### 案例三 通向世界的 SONY 公司战略

- 一、索尼公司的国际化战略..... (324)
- 二、索尼公司国际化的重要特征..... (328)

### 案例四 日本啤酒制造业的产品战略

- 一、企业发展的环境分析..... (331)

|                        |       |
|------------------------|-------|
| 二、酒类产业界的现状.....        | (332) |
| 三、啤酒制造业的竞争因素.....      | (336) |
| 四、啤酒制造业的多样化、多角化战略..... | (340) |
| 案例五 日本家电行业的产品战略        |       |
| 一、日本家电产品的竞争战略分析.....   | (345) |
| 二、产品的生命周期与产品战略.....    | (346) |
| 三、消费者的购买心理.....        | (347) |
| 四、产品性能竞争策略.....        | (349) |
| 五、价格竞争策略.....          | (351) |
| 六、销售渠道策略.....          | (355) |
| 案例六 日本企业的美国市场开发战略      |       |
| 一、正确选择目标市场.....        | (359) |
| 二、市场开发战略.....          | (361) |
| 三、市场渗透与竞争战略.....       | (364) |
| 第九章 经营战略模拟演习的开发与应用     |       |
| 第一节 经营战略模拟演习概述         |       |
| 一、经营战略模拟演习的概念.....     | (369) |
| 二、经营战略模拟演习的特点.....     | (370) |
| 三、经营战略模拟演习的运用.....     | (372) |
| 第二节 经营战略模拟演习的开发        |       |
| 一、典型的经营战略模拟演习.....     | (373) |
| 二、演习的方案构思与规则编写.....    | (376) |
| 三、演习的评审模型设计.....       | (376) |
| 四、演习的计算机化.....         | (379) |
| 第三节 销售战略模拟演习实例         |       |
| 一、演习规则.....            | (381) |
| 二、评审模型.....            | (384) |
| 三、计算机程序.....           | (386) |
| 主要参考书目.....            | (393) |

# 第一章 企业经营战略概述

随着经济社会的迅速发展和科学技术的飞跃进步，人类进入了以宇宙航行、原子能和电子计算机为表征的现代社会。在现代社会中，由于能源紧张、资源缺乏、消费者需求急剧变化，市场竞争日趋激烈，企业面临着极其严峻的经营环境。企业在这样的环境条件下，其生存和发展将愈来愈取决于企业的战略行动。

现代企业的经营行为已经不能仅仅依靠固有知识、经验和观点的自然延续，而要依靠创造性地适应环境并向环境挑战的经营战略。正确的经营战略决策和战略计划的实施已经成为企业繁荣成长的重要保证。

在本章中，将介绍企业经营战略的概念、内容、制定程序以及现代企业经营战略的动向等内容。

## 第一节 经营战略的概念

目前，经营战略尚无统一的定义，其概念并非十分明确，不同学者的见解也不尽一致。为了明确经营战略的概念，以下介绍有关学者的论述，在此基础上归纳经营战略的定义。

### 一、军事战略的概念

战略、战役、战术是军事上首先使用的术语，企业经营战略受到军事战略的巨大影响，因此了解军事家关于战略和战术的论述是十分有益的。

毛泽东同志早在 1943 年所著的《中国革命战争的战略问题》一书中讲到：“只要有战争，就有战争的全局。世界可以是战争的一

全局，一个独立的游击区，一个大的独立的作战方面，也可以是战争的一全局。凡属带有要照顾各方面和各阶段的性质的，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。研究带局部性的战争指导规律，是战役学和战术学的任务。”

毛泽东同志在该书中还特别强调指出，军事指挥家们“在战争中仅仅抓住战术领域的问题是危险的。”告戒“指挥全局的人，最要紧的，是把自己的注意力放在照顾战争的全局上面。”

现代军事理论家克劳之在其名著《战争论》中讲到：“战术与战略的区别就在于，战术是排列出战斗及逐个战斗间的程序并使之实行的活动；战略是把战斗与战争的目的连结起来的活动。也就是说，战术是战斗中使用战斗力的方法；战略是以战斗目的为着眼点而使用战斗的方法。”

克劳之还指出：“战略除了是为实现战争目的而使用战斗的方法之外，它还必须为实现整个军事行动目的而设定相对应的正确目标。亦即战略就是提出作战计划，并把这一计划与实现该计划有关的一切行动连接起来的活动。”所以战略在位置上是处于战术之上的，在作用上是指导战术的。

日本陆上自卫队，把情报划分为战略情报和作战情报两部分。战略情报是提供给国防最高负责人用于预测有关国家的国力，特别是进行战争的能力、弱点及其可能采取的军事行动的知识。作战情报是提供给作战指挥官，用于断定对完成军事任务会带来影响的敌情、敌方的缺点、可能采取的行动以及有关作战地域特性的知识。

## 二、钱德勒的战略概念

军事学术语中的战略和战术，在近代经营学领域里被广泛地使用，称为战略决策和战术决策。美国经营史学家钱德勒（A·D·Chandler）在1962年所著《经营战略和组织——美国企业的事业部制成长史》一书中，把企业的经营决策划分为战略决策与战术决策或者经营者决策与管理者决策两个层次。

根据钱德勒的观点，战略决策首先是以企业未来的发展为出发点，决定企业的基本目标和与此紧密相关的经营目标和经营方针，然后是为实现经营目标和方针，对企业所拥有的资源进行分配和调整的决策行动。而战术决策是有效地使用所分配的资源，确保日常的经营活动顺利进行的决策行动。

这样，钱德勒根据决策内容的不同，明确了战略与战术这两个概念的区别，指出战略决策是对经营资源进行分配的过程，战术决策是对所分配的资源有效地使用的过程。

### 三、安东尼的战略概念

安东尼〔R·N·Anthony〕于1965年在《经营管理系统的基础》一书中，从经营管理计划体系的角度明确了战略计划的概念。他把企业的计划和控制系统划分为外向决策过程和内向决策过程两个部分。外向控制过程系指企业的决策原则是由外部环境决定的，如财务会计就是根据会计原则向外部的利害关系者提出财务报告的。内向控制过程是根据企业自己的观点、有效地开展企业活动以适应外部环境变化的过程，如企业制定的经营计划就是如此。

安东尼把作为内向控制过程的经营计划又分为三个层次，即战略计划、管理控制和业务控制。战略计划是决定或变更企业的目的和实现企业目的所需的资源以及获得、使用和处理这些资源时所应遵循的方针。管理控制是管理者为实现企业的目的、确保各种资源的获得和有效使用的活动。业务控制是为了确保特定的作业或业务有效地完成的活动。

如上所述，安东尼把事业展开的计划与控制系统划分为战略计划、管理控制和业务控制三个层次，与安索夫把企业的决策划分为战略决策、管理决策和业务决策三个层次有类似之处。

### 四、道勒·弗夏的战略概念

道勒（S·H·Dole）和弗夏（G·H·Fisher）在1965年所著的《长期计划的思考方法与技法》一书中，把战略计划和战术计划从16个方面进行了比较，如表1—1所示。明确指出战略计划是

立足于企业组织整体和长期发展的观点上，由经营领导层负责制定的、统筹企业各项经营活动的指导性计划。与此相反，战术计划是在战略计划的指导下，由管理层负责制定的、短期性的执行性计划。

表 1—1                    战略计划和战术计划的差异

| 项    目  | 战   略   计   划 | 战   术   计   划 |
|---------|---------------|---------------|
| ①实行层次   | 最高领导层次        | 低管理层次         |
| ②规则性    | 连续而不规则        | 严格按日程计划实施     |
| ③判断主观性  | 非常主观          | 不太主观          |
| ④代替案范围  | 广             | 狭             |
| ⑤不确定因素  | 多             | 不多            |
| ⑥制定过程   | 非组织化、非重复性     | 严格组织化、重复性强    |
| ⑦信息使用   | 广泛、以外部信息为主    | 主要使用内部资料      |
| ⑧期    间 | 长期            | 短期            |
| ⑨涉及人员   | 与全体人员有关       | 一部分人员有关       |
| ⑩关联性    | 对其他计划具有指导性    | 在战略计划范围内实施    |
| ⑪具体程度   | 广而不细          | 较为详细          |
| ⑫实施者    | 最高责任者和顾问      | 管理层和一般人员      |
| ⑬参加人员   | 比较少           | 相当多           |
| ⑭评价的难易  | 难、结果出现的晚      | 相对容易、结果出现的快   |
| ⑮目    标 | 不好总结出来        | 比较明确          |
| ⑯立    场 | 站在组织整体的立场上    | 站在职能部门的立场上    |

五、对经营战略的认识

根据以上学者的论述，经营战略是与战术、目标、决策、计划密切关联的概念。在此，将经营战略定义如下：

“经营战略是企业为适应未来环境的变化而获得持续的生存和



发展，创造性地变革现在的经营结构所进行的决策。”

根据以上定义，可以从经营战略的目的、内容、形成过程等几个方面来理解经营战略的概念。

#### 1. 经营战略决策的目的

战略决策的目的是为了企业在未来获得生存和发展。经营战略面向的是企业的未来而不是企业的现在，是企业的整体而不是企业的个别部门。因此，企业的长期发展和整体利益是战略策定的出发点。未来环境的状态和企业的经营目标将决定经营战略的内容。在制定经营战略时，掌握未来环境变化的趋势，明确企业的经营目标，是正确地进行战略决策的重要保证。

#### 2. 经营战略的内容

经营战略的内容是对企业现在的经营结构进行变革。现在的经营结构是企业所拥有的人才、资本、设备、技术、原材料、信息等资源的组合状态，是企业在长期经营活动中对资源进行积蓄和分配的结果。变革现在的经营结构就是对企业的资源进行再积蓄和再分配的过程，需要一段相当长的时间。因此，在现在就必须作出变革的决策，以便有充分的时间打破现在的经营结构，建立适应未来环境的经营结构。有人把经营战略比喻为“未来的创造和现实的破坏之间的交易”，是十分确切的。

#### 3. 经营战略的形成

经营战略的形成是从决策到实施的全过程。经营战略的形成，首先需要进行战略决策。由于未来环境变化的不确定性，这种决策常常是在信息不充分条件下进行的，难免要冒某种风险，这就需要经营者的胆识和决断能力。其次需要将战略决策付诸实施。战略决策无论多么完美，如果不能实施的话，不过是画饼而已。战略实施的过程必然会受到企业组织内既得利益者和传统习惯的抵制，同时也会遇到企业内外环境意外变化带来的困难，因此，以坚定的信心和决心实施战略决策是十分重要的。

#### 4. 经营战略实施的主体