

G S Q V I Y Z L G L



工商企业 经营战略管理

牛全保 王学彬 主编

9.23

黄河水利出版社

内 容 提 要

本书简明系统地阐述了工商企业经营战略管理的理论与方法。主要包括工商企业经营战略管理的环境、目标、类型、评价、选择、实施和控制等战略管理的全过程内容。本书通俗易懂,案例丰富,实战性强,可作为工商管理硕士(MBA)及大学高年级管理类专业学生学习战略管理的研修材料,也可供企业家、企划人员参考。

工商企业经营战略管理

主 编 牛全保 王学彬

副主编 李书进

责任编辑:王路平

责任校对:江 融

责任印制:常红昕

出 版:黄河水利出版社

地址:河南省郑州市顺河路黄委会综合楼 12 层

邮编:450003

印 刷:黄河水利委员会印刷厂

开 本:850 mm×1 168 mm 1/32

版 别:1998 年 9 月 第 1 版

印 次:1998 年 9 月郑州第 1 次印刷

印 张:7.75

印 数:1-2 000

字 数:194 千字

ISBN 7-80621-246-9/F·12

定 价:16.00 元

前 言

工商企业经营战略管理理论是从本世纪 50 年代起逐渐发展起来的一门新的管理学分支。该理论目前已受到西方管理学家和企业家的广泛重视。

目前,中国已步入了市场经济大道,已成为一体化的国际经济的重要组成部分,面临跨世纪的选择;中国企业面临着前所未有的、激烈的国际竞争,如果在战略管理上没有危机意识、超前意识,就不可能有意识地提高本企业的国际竞争力,竞争中的失败是必然的。因此,目前中国的企业和企业家特别需要研究战略管理的基本理论。

作为理论研究者、管理教育工作者和管理咨询工作者,有责任和义务为提高中国企业的战略管理水平服务,有责任对西方的战略管理理论进行研究、介绍、评价、传播,有责任对中国古代杰出的战略管理思想进行挖掘、介绍。本书是作者多年从事战略管理理论研究、战略管理大学教学、企业战略管理咨询和培训的总结。

本书具有以下特点:

1. 理论的完整性。本书既对西方的战略管理思想进行了系统分析,又对东方文化背景下的战略思想进行了探讨。现有企业的战略管理思想基本上都可纳入本书的理论框架中。

2. 密切联系实际。战略管理理论既是一门十分深奥的理论,又是实际经验的提升。因此,理论和实践相结合对该学科尤为重要。本书力图在理论和实际结合方面写出特色,除每章的行文中大量用例子说明理论的要义外,在每章后面还附有案例供研讨。

3. 通俗易懂。本书行文特别注意通俗,没有一般管理基础的读者也可顺利掌握本书的基本内容。

4. 简明扼要。本书对于一些深奥而又价值不大的内容,基本上舍弃,以使读者在最短的时间内掌握战略管理的基本思想、基本方法和基本操作步骤。

5. 可操作性强。本书是按战略管理的过程来组织的,按照这个步骤,读者可以“比葫芦画瓢”,立刻用于企业实际。

本书共分八章。第一章“绪论”,介绍工商企业及其分类、工商企业管理基本知识和工商企业经营战略管理的基础知识;第二章“工商企业经营战略环境分析”,是战略管理的第一步,介绍经营战略环境的特性、宏观环境分析的基本内容、微观环境分析的内容和环境分析的目的;第三章“工商企业经营战略目标”,是战略管理的第二步,主要内容是工商企业的目标体系、工商企业的使命分析、工商企业经营的战略目标及其确定;第四章“工商企业经营战略类型”,是战略管理的第三步,主要介绍各种各样的战略,即单产品战略、多产品战略、发展战略和竞争战略;第五章“工商企业经营战略管理评价和选择”,是战略管理的第四步,主要内容是战略评价的准则和方法、战略选择的基本依据和方法;第六章“工商企业经营战略实施”,是战略管理的第五步,主要研究战略实施的意义、战略实施的过程及组织设计;第七章“工商企业经营战略实施控制”是战略管理的最后一步,主要研究战略控制的涵义与目的、战略控制的过程及控制系统的种类;第八章“工商企业经营战略管理信息系统”,研究战略管理过程各阶段的基础即信息问题,主要内容是信息的概念和作用、管理信息系统的结构及获取信息的方法。

本书是集体智慧的结晶。由牛全保提出写作大纲,经讨论后分工写作。其中王学彬撰写第一章,冷海撰写第二章,许秋鸽撰写第三章,裴瑱撰写第四章,李书进撰写第五章,李茜撰写第六章,牛全保撰写第七章,吴涛撰写第八章。各章案例由各章作者编写,最后由牛全保、王学彬统纂定稿。

本书在写作过程中参考了大量的中外文文献,参考了众多企

业的经验材料,在这里谨向有关作者和企业表示感谢和敬意!

由于作者才疏学浅,加之时间较紧,书中定有许多不足之处,希望学术界同仁和企业家不吝赐教。

编 者

1998年7月1日

目 录

第一章 绪 论	(1)
第一节 工商企业及其分类	(1)
第二节 工商企业管理	(7)
第三节 工商企业经营战略管理	(23)
案例一 战略失误导致拍卖美国泛美航空公司	(33)
第二章 工商企业经营战略环境分析	(38)
第一节 企业经营战略环境的特性	(38)
第二节 宏观环境分析	(39)
第三节 微观环境分析	(51)
第四节 环境分析的目的	(58)
案例二 卓越的“卓夫”	(62)
第三章 工商企业经营战略目标	(69)
第一节 工商企业的目标体系	(69)
第二节 工商企业的根本目标:工商企业使命	(77)
第三节 工商企业经营战略目标及其确定	(85)
案例三 来源于社会,奉献于社会——三株公司的追求	(88)
第四章 工商企业经营战略类型	(94)
第一节 单产品战略	(94)
第二节 多产品战略	(99)
第三节 发展战略	(101)
第四节 竞争战略	(102)
案例四 百事可乐与可口可乐的较量	(109)
第五章 工商企业经营管理战略评价和选择	(112)

第一节	战略评价的准则和方法·····	(112)
第二节	战略选择的基本依据和方法·····	(126)
案例五	中国民族工业的旗帜——荣氏企业集团·····	(136)
第六章	工商企业经营战略实施·····	(143)
第一节	战略实施的意义·····	(143)
第二节	战略实施的过程·····	(143)
第三节	组织设计·····	(158)
案例六	上海“三枪”兼并屡次成功的奥秘·····	(173)
第七章	工商企业经营战略实施控制·····	(176)
第一节	战略控制的涵义与目的·····	(176)
第二节	战略控制的过程·····	(181)
第三节	战略控制的种类·····	(188)
案例七	有效的制度控制——丰田汽车工业公司·····	(194)
第八章	工商企业经营战略管理信息系统·····	(201)
第一节	信息的概念和作用·····	(201)
第二节	管理信息系统的结构·····	(209)
第三节	获取信息的调查方法·····	(218)
案例八	三军之事,莫亲于间——迪斯尼公司启示 ···	(233)

第一章 绪 论

战略管理是企业管理的重要组成部分。本章主要介绍企业的概念及其分类、企业管理的基本概念和原理、企业战略管理的产生与发展情况、战略管理的概念和发展过程，目的是让初次接触战略管理的读者有一个全貌性认识。

第一节 工商企业及其分类

一、企业的概念

企业，是指商品经济中以盈利为目的，从事独立的商品生产或商品流通等经营活动的经济组织，是现代社会的一个经济细胞，是生产社会化和商品经济的产物。换言之，企业是一个历史范畴，自然经济和简单商品经济并不采取企业这种组织形式。企业是随资本主义的发展而形成的，它一开始就同比较发达的社会分工和商品经济联系在一起，随着社会分工和商品经济的普遍化，企业也就成为基本的经济组织。

企业作为商品经济的一种组织形式，作为商品生产和经营的基本单位，具有以下基本属性。

第一是经济性。企业是从事经济活动的组织，这是企业的首要属性。作为企业，它或者从事商品生产，或者从事商品交换（流通），或者充当商品生产和流通的媒介，或者提供商业性劳务。总之，通过商品生产和流通，为商品消费者（个人或组织）提供使用价值，借以实现自己价值的活动，即为经济性，也可称之为商业性。

第二是盈利性。企业是从事经济活动的组织，但并非一切从事经济活动的组织都是企业。作为企业，还必须具有盈利性。就是说，企业是为盈利而经营的经济组织。有些组织，虽然从事经济活动，但如果不以盈利为目的，就不能叫企业。简言之，构成企业的根本标志就是盈利。正如美国学者凡勃仑所说，企业的动机是金钱上的利益，它的方法实质上是买和卖，它的目的和通常的结果是财富的积累。这是区别企业组织和事业单位的主要依据。

第三是独立性。企业以盈利为目的，但并非一切以盈利为目的的经济组织都是企业。作为企业，必须具有独立性。也就是说，企业必须独立核算、自主经营、自负盈亏，是独立的法人组织。企业与工厂不是同一概念。企业可以是工厂，但工厂并不都是企业。工厂是工人从事工业生产活动的场所。有些工厂，虽然从事经济性活动（例如政府机关附属的印刷厂），虽然以盈利为目的（例如工业公司内部的成员工厂），但不具备独立性，就不能叫企业。不是企业的工厂也要进行生产过程的费用核算，但这不同于企业商品生产的独立核算、自负盈亏。

由企业的独立性所决定，企业不是行政机关的附属物，同行政机关不是上下级关系。相应地，企业也没有行政官员和行政级别，企业的拓展也没有行政边界。

二、企业的功能

从个性考察，企业的功能是商品生产和商品交换。

从社会经济系统的角度考察，企业是一个资源转换体。它的最基本功能是将有限的资源转换为有用的商品和服务，满足社会的某种需要，见图 1-1。

现代社会的发展，现代文明的创造，在很大程度上取决于所有企业有效地实现其资源转换过程。所谓资源转换过程的有效性，体现在两个方面：既为企业提供经济效益，也为社会提供社会

效益。

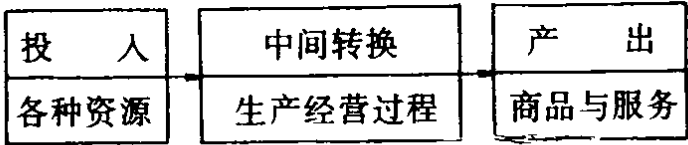


图 1-1 企业的社会功能

什么是企业的经济效益呢？人们往往把企业的经济效益同利润等同起来，这是不对的。因为企业的经济效益标志着企业这个社会经济细胞在经济方面所做的贡献。企业在经济方面的贡献，不只是利润，而应是全部的新创价值。全部的新创价值是企业完成一个资源转换过程所创造的商品与服务的总价值扣除外购资源所转换的价值以后的价值，也称为附加价值。

什么是企业的社会效益呢？企业以新的科学原理、新技术、新材料创造出一种全新的产品为社会提供前所未有的使用价值，或以取之不尽的廉价材料取代昂贵的社会短缺材料而使商品的功能不变，这都属于直接的社会效益。除此以外，企业的生产经营活动还会对社会利益发生间接的影响，我们把它称之为间接的社会效益。这种间接的社会效益是通过企业对社会环境的正负影响表现出来的。正量影响即为社会效益，负量影响即为社会费用。像企业对职工的文化技术培训，企业文化对社会精神文明的辐射，企业对社会文化体育事业的赞助等均属社会的正效益。像企业生产造成的环境污染，企业职工造成的交通流量增加，均属于不利于社会的负效益。

综上所述，企业的功能就是通过商品生产和商品交换，把社会的有限资源转换为满足社会需要的商品和服务，以实现企业的经济效益和企业的社会效益。

三、企业的分类

工商企业可以按照不同的标志进行分类。

1. 按照企业的组织形式划分，可分为单一企业、多元企业、经济联合体和企业集团

(1) 单一企业。是指一厂或一店就是一个企业的企业。这种企业的经营项目往往比较专业化，或具有相同的生产过程。单一企业必须独立地承担财产责任和经营责任，独立经营，自负盈亏，具有法人地位。

(2) 多元企业。所谓多元企业，就是指由两个以上的工厂或商店组成的企业。多元企业不同于行政性的公司，它是按照专业化、职业化及经济合理的原则，由若干个分散的工厂或商店所组成的经济法人组织。多元企业的主要形式有：①同类产品或相同工艺技术的厂店组成的专业公司，如电力工业公司、标准件公司，电子、电子元件公司等；②由工艺过程前后衔接的工厂组成的联合公司，如钢铁联合公司企业、纺织印染联合企业等；③装配厂和所需零部件的生产厂联合组成的总厂或公司，如汽车工业公司、计算机公司、电视机公司等；④建立在物资综合利用基础上的联合企业，如石油化工联合企业等；⑤把科研单位与生产企业，或把新产品研制厂与产品制造厂联合起来，组织专业公司或联合公司；⑥母子企业或连锁企业，如连锁商店等。

(3) 经济联合体。是指松散的、相对稳定的经济联合组织。其特点是参加联合的各方，不改变各自的领导体制与隶属关系，本着自愿、互利、效益原则，在生产、科研、技术、设备、劳力、物资及销售等方面彼此联合。联合各方实行独立核算、自负盈亏，按照等价有偿原则，在各成员之间进行产品配套、物资协作以及技术转让等生产经营活动。联合各方的联合内容与项目一律用合同固定下来。经济联合体的主要形式有：生产要素的联合、工艺的联合，农、工、商的联合，生产、科研、销售的联合以及跨行业、跨地区、跨国界的联合等。

(4) 企业集团。在经济联合基础上组建起来的企业集团，是

一种具有较紧密联系的企业群体组织，它的核心是技术、经济和资金实力雄厚的集团公司，集团公司本身是企业法人，且通过控股、参股控制来影响一批企业的经营方向甚至经营活动。企业集团按其成员的多少和他们各自经营范围的不同有不同的形式，如有的以生产为主，有的以贸易为主，有的是以生产科技结合，有的则是生产、科技、贸易结合，也有的是兼有工、农、商、科技、外贸、运输、金融的综合形式。企业集团是以资产为纽带联结起来的若干独立企业法人所组成的集合体，是独立核算企业的复合组织。参加企业集团的成员企业，按不同的情况，形成紧密程度不同的多层次结构，一般有三、四个层次，如集团公司（核心层）、控股层（紧密层）、参股层（半紧密层）、协议层（松散层），通常称为母公司、子公司、关联公司等不同层次；企业集团的核心一般是实力很强的大型企业或金融投资公司，从而有能力把资金投入其他成员企业，进行参股、控股，成为企业集团的核心；企业集团由于以控股、参股为其主要的资产联结形式，并在经营上共担风险，在利益上共负盈亏，一般也没有期限上的规定，因此具有长期可靠的稳定性。

2. 按照企业规模划分，可分为大型企业和中小型企业

按规模划分企业是国际上通用的方法，但划分标准往往不同。有按固定资产额度划分的，有按生产能力划分的，有按销售额划分的。一般地讲，以按投入资源的数量如固定资产投资额与产出能力如销售额综合因素划分为宜。

3. 按照企业同外国资本联合的方式划分，可分为合资经营企业和合作经营企业

合资经营企业和合作经营企业是涉外企业的两种基本形式。例如，我国目前采取的中外合资经营企业和中外合作经营企业。中外合资经营企业是我国的企业或其他经济组织同外国的企业或个人之间合资的在我国领土上经营的股权式企业。其特点是合资

双方（或多方）共同投资、共同经营、共担风险、共负盈亏。合资各方以现金、实物和工业产权等进行投资。中外合作经营企业是我国的企业或其他经济组织同外国的企业或其他经济组织或个人之间为发展经济技术合作、自然资源的合作开发等，依据我国法律确定合作双方的权利、义务和责任，实行契约式合营的企业。它是一种无股权的、合约式的经济组织。随着生产力水平的不断提高，世界上发达国家出现了一些多国合作的大型跨国、多国公司，成为企业发展的一种高级形式和重要力量。

4. 按照企业财产组织形式划分，可分为独资企业、合伙企业 和公司制企业

独资企业是指由一个人出资经营，归个人所有和控制的企业，单独负无限清偿债务责任的经济组织，是最古老的、最简单的企业形式；合伙企业是由两人或两人以上订立合伙契约共同出资、合伙经营，并对企业债务负连带无限清偿责任的经济组织。这两类企业有一个共同的特征，即都是它们的所有者的延伸。在法律上，无法同自然人所有者分开，出资者即为企业，一般把这两种企业统称为自然人企业。

公司是由两人以上集资并依法组成的以盈利为目的企业法人。公司与独资企业和合伙企业最基本的区别在于，公司是法人企业，而独资企业和合伙企业是自然人企业。

公司制企业主要有股份有限公司和有限责任公司两种组织形式。

股份有限公司是指全部注册资本由等额股份构成并通过发行股票（或股权证）筹集资本的企业法人。其基本特征是：①公司的资本总额平分为金额相等的股份；②股东以其所认购股份对公司承担有限责任，公司以其全部资产对公司债务承担责任；③经批准，公司可以向社会公开发行股票，股票可以发行或转让；④股东数不得少于规定的数目，如中国公司法规定，设立股份有限

公司，应当有五人以上为发起人，但没有上限；⑤每一股有一表决权，股东以其持有的股份，享受权利，承担义务；⑥公司将经注册会计师审查验证过的会计报告公开。

有限责任公司是指由两个以上股东共同出资，每个股东以其所认缴的出资额对公司承担有限责任，公司以其全部资产对公司承担责任的企业法人。其基本特征是：①公司的全部资产不分为等额股份；②公司向股东签发出资证明书，不发行股票；③公司股份的转让有严格限制；④限制股东人数，并不得超过一定限额；⑤股东以其出资比例，享受权利，承担义务。

第二节 工商企业管理

一、管理的概念

管理自古有之，源远流长，作为一种社会行为，可以说与人类群体俱生，与世间文明共存。它渗透于社会生活的一切领域，小至个人、家庭、企业，大至国家、社会、世界，都与管理息息相关。同时随着社会历史的发展，人们日益深化着对它的认识，强化着对它的运用，日益显示出它推动历史发展的巨大效能。但是到底什么叫做管理，至今却没有一个为大多数人所接受的统一定义。

西方各个管理学派，按照其各自的管理理论，对管理的概念有不同的解释。古典管理学派的代表人物美国的泰罗给“管理”下过这样的定义：管理就是“确切地知道你要别人去干什么，并使他用最好的方法去干”；法国的法约尔认为，管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。行为科学学派如原澳大利亚而后来移居美国的梅奥和美国的罗特利斯伯格等认为，管理就是做人的工作，它的主要内容是以研究人的心理、生理、社会环境影响为中

心，激励职工的行为动机，调动人的积极性。决策理论学派的代表人物西蒙、马奇等认为，决策贯穿管理的全过程，“管理就是决策”。管理科学学派的代表人物美国的伯格等认为管理就是用数学模式与程序来表示计划、组织、控制、决策等合乎于逻辑的程序，求出最优的解答，以达到企业的目标。管理过程理论的代表人物美国的孔茨则认为，管理就是通过别人来使事情做成的一种职能，等等。

各管理学派代表人物对“管理”这一概念的认识和解释，都有其合理和可取之处，丰富和发展了管理理论，对管理实践发挥了积极的指导作用，同时也启迪我们对管理的实质作更全面的认识。随着社会实践的发展，目前，不少管理学者主张从系统理论的观点来分析和解释“管理”的含义。

系统理论认为，各种组织都有一个从社会环境中输入一些基本的资源并利用这些资源的问题。这些资源包括：人力资源、金融资源、物质资源和信息情报资源。人力资源即劳动力，包括劳动者的知识和劳动技能；金融（财力）资源包括组织长短期发展所需的资金；物质资源包括原材料，生产部门和办公室所需的各种设备等；信息情报资源包括所需的各种数据和其它方面的信息情报。管理者的工作就是组织协调这些资源。

管理者为了实现组织的目标，是如何组织和协调本身所支配的资源呢？他们是通过执行管理的五个职能来实现组织目标的。管理的五个职能是：决策、计划、组织、指挥、控制。因此，我们把管理定义为：管理就是管理者运用决策、计划、组织、指挥、控制等管理职能，有效地谋取并协调使用人、财、物和信息资源，达到组织目标的过程。

这个定义有以下含义：第一，管理要有管理的主体和客体。管理的主体就是管理者，管理的客体就是被管理者或者是管理的对象。管理，就是管理者对被管理者或管理对象施加的各种影响和

一系列的活动。第二，要实现管理的目标，必须运用管理职能。即通过决策、计划、组织、指挥、控制这些管理职能的运用，以达到企业的目标。第三，管理要有一定的目标。管理是人们有目的、有意识的行为，是为了达到管理者的目的，实现某种目标。

二、管理的职能

企业管理的职能，就是指企业领导者为了实行有效管理所必须具备的基本功能。企业管理基本职能一般包括以下内容。

1. 决策职能

决策是人类社会的一项重要活动，它涉及人类生活的各个领域，诸如军事上的指挥、企业里的经营管理等。尽管决策对象在具体工作内容上有着明显的差别，但就其本质来说则是相同的，即都是一个从思维到作出决定的运筹过程。

现代管理中的决策，是决策者在占有大量信息和丰富经验的基础上，对未来的行为确定目标，并借助一定的手段、方法和技巧，对影响决策的诸因素进行分析研究，从两个以上可行方案中选取一个满意方案的分析判断过程。

2. 计划职能

计划是把既定的目标进行具体安排，化为全体员工在一定时期内的行动纲领，并规定实现目标的途径、方法的管理活动。

正确发挥计划职能的作用，有利于企业主动适应市场需求，依据供求关系变化和竞争态势，对生产经营活动作出统筹安排；有利于正确把握未来，弥补外部环境带来的不稳定性，使企业能在变动的环境中稳定地发展；有利于企业对有限的资源进行合理的分配和使用，调动企业职工的积极性。

制订计划时必须对企业的内外条件进行严格的科学分析。要通过调查研究，全面分析，搞好综合平衡，并从长期实践过程中所取得的经验中找出规律性，从而保证计划的科学性和预见性。

3. 组织职能

组织是为了实现企业的共同任务和目标，对人们的活动进行合理的分工和协作，合理配置和使用企业的资源，正确处理人们相互关系的管理活动。其目的是把企业生产经营的各个要素、各个环节和各个部门，从劳动的分工和协作上，从上下左右的相互关系上，从时间和空间的联接上，都合理地组织起来，使劳动者之间以及劳动者和劳动工具、劳动对象之间，在一定的环境下，形成最佳的结合，以实现企业目标，确立合理的管理体制，建立合理的组织结构、设置职能机构等。

4. 指挥职能

指挥是对各级和各类人员的领导、沟通与督促。现代企业的生产经营活动十分复杂，分工协作精细严密，各项工作环环相扣，相互制约，必须有高度集中的指挥，否则，即使企业具有较好的条件，生产经营活动也不可能达到预期的效果。所以，指挥是保证企业生产经营活动顺利进行必不可少的条件。

实现科学的指挥，必须从实际出发，建立统一的、强有力的、高效率的生产行政指挥系统，对企业的生产经营活动实行统一领导、统一指挥，及时解决生产经营过程中出现的问题。

5. 控制职能

就是按既定的目标、计划和标准，对企业生产经营活动各方面的实际情况进行检查和考察，发现差距，分析原因，采取措施，予以纠正，使工作能按原定计划进行，或根据客观情况的变化，对计划作适当的调整，使其更符合实际。

有效的控制，要提高预见性，要有长远观点。不仅要在偏差出现后能够及时察觉，并采取有效措施加以纠正，而且要尽量在重大偏差出现之前，能预见到问题将会发生，从而及时采取预防措施，把问题消灭在萌芽之中。控制要有全面观点，要从整体利益来实施控制，各个局部的控制目标要协调一致。控制要迅速及