

企业经营管理通信讲座教材

8

现代企业经营战略

CEMA

A stylized graphic element consisting of a horizontal line with a central downward-pointing arrow or bracket shape.

企业管理出版社

企业经营管理通信讲座教材
第八分册

现代企业经营战略

刘兴国 王三茂 远松山 编
关梓洋 王志强

出版：企业管理出版社
发行：新华书店首都发行所
经销：全国各地新华书店
印刷：机械工业出版社印刷厂

787×1092毫米 16开 12 $\frac{1}{2}$ 印张 304千字
1987年11月第一版 1987年11月第一次印刷
印数：00,001~30,000册

ISBN 7-80001-028-7

F · 29

统一书号：4207·111 定价：2.75元

总 编 俞绍成

副 总 编 刘宏泉 李丕菊

编 写 者 (以姓氏笔划为序)

王三茂 王志强 支允成 刘宏泉 刘兴国

刘吉照 关梓泮 安兰柱 吕有晨 李丕菊

李玉潭 陈华蔚 远松山 杨军利 吴文彬

宋绍华 张 佶 金周英 俞绍成

审 订 者 (以姓氏笔划为序)

王景寅 孙静兰 任文侠 李占祥 杨文士

汪应洛 周三多 姜文炳 赵景文 郝觀桓

阎金鐸 虞和锡

前 言

这是一套系统介绍日本现代企业经营管理的教材，是为中国企业管理协会和日本生产性本部合作举办的企业经营通信讲座编写的。

日本在第二次世界大战以后用了大约20多年的时间，实现了“经济振兴”。日本经济在发展的过程中，有许多有利条件，诸如：得到美国在资金和技术上的扶持；发了朝鲜战争的财；国内没有沉重的军费负担；保留了一支发展经济的技术骨干；普及教育；有比较廉价的劳动力；政治和社会的相对稳定等。近年来，人们越来越多地注意到日本企业的经营管理，在经济发展的诸因素中，显露出明显的作用。70年代以来，尤其是进入80年代，日本面临更加激烈的市场竞争；经过两次石油危机的冲击，日本经济经历着严峻的考验；新技术的发展，既为经济发展开拓了广阔的前景，也提出了新的复杂的课题。在新的国内外形势下，日本企业迎接了新挑战，接受了新考验，取得了新成就。

企业，这个经济细胞，要生存，要发展，完全靠自身的生命力适应环境的变迁，如何使自身更加“健壮”，更加完善，更加充满生机？靠管理。机会是均等的，事在人为，唯捷足者才能先登。企业的经营者，只有熟悉和掌握并能灵巧地运用管理艺术，才能驾驭企业的航船，奔向预期的目标。

日本企业经营管理的现代化，是在认真总结本国传统经验的基础上，大量引进欧美先进管理理论、方法和手段最终形成的。在引进过程中，它并非照搬照套，而是经历了消化、吸收和再创造的过程，形成了适合自己国情的东西。

我国和日本的社会制度根本不同，但是日本企业经营管理中的一些科学方法和成功的经验是值得我们借鉴的。正如邓小平同志在党的十二大开幕词中所指出的那样：“我们的现代化建设，必须从中国的实际情况出发，无论是革命还是建设，都要注意学习和借鉴外国经验，但是，照抄照搬别国经验，别国模式，从来不能得到成功。”因此，我们要立足于中国国情，努力探讨有中国特色的企业管理现代化模式。

中国企业管理协会成立后，在发展国际交流中致力于介绍世界各国企业管理的成功经验、先进的管理思想和方法。在这个过程中，本着“洋为中用”的精神和“以我为主、博采众长、融合提炼、自成一家”的方针，注意结合我国的实际情况，特别是结合我国对外开放，搞活企业和经济体制改革的需要，为实现企业管理现代化提供智力服务。

企业经营通信讲座是中国企业管理协会和日本生产性本部合作举办的，是两个组织合作培训企业管理人员的一个组成部分，讲座将在较大范围内系统地向读者介绍日本企业经营管理的理论和具体做法。讲座教材共分两大部分。上半部分（第一到第六分册）的原稿是由日本生产性本部经营指导部编写的，中国企业管理协会培训部组织了翻译和改写。我们对日方提供的教材原稿采取了“删”、“增”、“改”的办法，即删去了一些和我国情况不适应的内容，增加了一些新的材料，对教材的体系和部分章节进行了结构性调整和改写。教材的下半部分（第七到十一分册）是由日本生产性本部提供参考书目，由中国企业管理协会培训部组织编写，第十二分册《企业计算机管理信息系统》则参考了部分日本资料，更多的是

根据目前国内企业发展计算机管理的情况自行编写的。

这套教材的读者对象主要是中、小企业的领导人员和管理骨干，内容以实用为主，适当介绍一些理论；也可作为大型企业的管理人员和管理院校、专业的参考读物。读者可结合我国企业的实际情况，进行对比，经过选择，吸取有益的经验。在改进管理、提高效率 and 增加经济效益上下功夫。

本教材共分为十二个分册。第一分册《企业经营概论》，是介绍战后日本经营管理现代化的历史背景、基本理论、具体做法和主要特点等。第二、三分册分别是《企业经营诊断》和《开发创造性》则是我国企业近年来比较关心的内容，作为推动企业改善管理，挖掘内在潜力的方法，是值得重视的。第四、五、六分册是《生产管理》，所占篇幅较大，是本教材的重点，以IE为主，系统地介绍了方法研究，作业测定，生产过程管理，工厂设计、搬运、物资、质量、成本管理等内容，需要认真研究掌握，联系实际加以消化。教材的第七、八、九分册分别是《市场营销》、《现代企业经营战略》和《经营财务管理》，介绍企业经营的几个重要方面，从实际应用上论述日本企业经营的指导思想、特点和方法。第十分册是《人事劳务管理》，介绍日本企业人事劳务管理的做法。随着我国经济体制改革的推进，必然涉及劳动体制改革，介绍日本人事劳务管理的做法，对我国企业有一定的参考价值。第十一、十二分册分别是《经营信息管理》和《企业计算机管理信息系统》。这是近年来逐步提到企业管理面前的新问题，企业信息和计算机管理系统日益被人们所重视，特别是推行现代化管理，更是不可忽视的。

参加本教材编写工作的有：王三茂、王志强、支允成、刘宏泉、刘兴国、刘吉照、关梓洋、安兰柱、陈华蔚、吕有晨、李丕菊、李玉潭、远松山、杨军利、吴文彬、宋绍华、金周英、俞绍成、张信，他们大部分都曾在日本生产性本部为中国举办的“企业经营管理讲座”进修过。参加上半部分原文教材翻译工作的还有胡淑英、马云飞、刘秀媛等同志；此外，黄晓号、权宏同志参与了教材编写活动。本教材各分册分别请上海市计算机技术研究所王景寅研究员、吉林大学日本研究所任文侠教授、中国人民大学李占祥教授、杨文士副教授、西安交通大学汪应洛教授、南京大学周三多教授、北京工业学院姜文炳教授、西北工业大学赵景文教授、天津财经学院郝颀桓教授、山西财经学院孙静兰副教授、中国人民大学闻金得教授、天津大学虞和锡教授等专家审定，在此深表感谢。

我们在组织举办通信讲座和翻译、编写教材中由于时间紧迫、缺乏经验，特别是水平不高，教材中缺点、谬误一定不少，敬希读者及关心企业管理培训工作的同志不吝赐教，则不胜感激。

中国企业管理协会培训部

1987年1月

目 录

前言

第一章 现代企业经营战略概论	1
第一节 战略的概念	1
第二节 企业经营战略	4
第三节 企业经营战略研究的几个新动向	9
第二章 企业经营战略的制订	14
第一节 企业环境分析	14
第二节 企业能力分析	22
第三节 企业业绩分析	35
第四节 战略目标的设定	40
第五节 战略课题的确定	44
第三章 市场战略	50
第一节 市场战略概述	50
第二节 市场战略环境	52
第三节 市场研究	58
第四节 市场战略行动	66
第五节 案例	70
第四章 科技开发战略	72
第一节 日本企业的科技发展概况	72
第二节 企业科技开发战略	78
第三节 科技开发的阶段划分及产品化	83
第四节 企业科技开发费用	87
第五节 案例	91
第五章 海外发展战略	93
第一节 企业国际化与海外发展战略	93
第二节 商品输出战略	101
第三节 发展海外企业战略	106
第四节 海外资本输出	111
第五节 案例	117
第六章 企业自创外购战略	119
第一节 自制外购战略概论	119
第二节 自制外购战略的决定因素	127
第三节 企业的联合	132
第四节 案例	135
第七章 竞争战略	138
第一节 竞争战略概述	138

第二节	差别化竞争战略	141
第三节	价格竞争战略	145
第四节	产品生命周期与竞争	154
第五节	案例	157
第八章	多角化战略	159
第一节	多角化战略概述	159
第二节	多角化战略的发展趋势	165
第三节	多角化战略的因素	171
第四节	多角化战略和经济成果	177
第五节	多角化战略的实施	181
第六节	多角化战略的调整	182
第七节	案例	185
参考书目		188

第一章 现代企业经营战略概论

现代经济形势复杂多变,企业之间竞争日趋激烈。在这种情况下,有没有正确的战略思想和经营战略,已成为企业兴衰成败的关键。而经营战略的正确与否,又主要取决于企业领导者是否具有远见卓识和经营战略思想。是否认识并着力研究制订企业经营战略,这是区别传统管理者和现代企业家的一个重要标志。现代企业家应有战略眼光,善于审时度势,统观全局,深谋远虑,“运筹帷幄之中,决胜千里之外”。如果企业领导者过分看重眼前利益,急功近利,或只忙于处理日常事务,就常常会丧失企业长期的主动权,使企业陷入困境。因此掌握企业经营战略的理论并付诸实践,对现代企业领导者是至关重要的。本章将重点阐明现代企业经营战略的基本理论,论述企业经营战略的概念、重要性、构成要素和基本内容等,并简要介绍日本和美国关于企业经营战略研究的新动向。

第一节 战略的概念

一、战略与战术

所谓战略,本来是军事上的用语,是指导战争全局的计划和策略,是指导战争取胜的全部方针的总和,是筹划战争全局规律的东西。而战术是指作战的具体方法,即进行战斗的原则和方法,或者说它是解决战争局部问题的方法。把战略这一含义用到经营学上来,称之为企业经营战略。本书所阐述的战略,就是企业在较长时期内相对不变的总目标、方针和谋略。战术则是企业适应情况多变的短期措施。

二、战略的重要性

如同指导战争取胜的战略一样,经营战略是企业取得成功的有效武器。企业必须制订战略,没有正确的战略,企业就不可能经营好。

在日本,60年代的高速成长时期早已结束,那种企业“干什么都赚钱,只要干就能成长”的经营时代已经一去不复返了。许多矛盾相继暴露出来:市场竞争激烈,外部环境恶化,石油、原材料供应紧张,价格暴涨,通货膨胀,汇率变化剧烈,企业经营的条件十分困难。面对这种严峻的局面,逼着企业家要分析环境,运筹规划,着眼长远,制订战略。西方企业家称当今时代为“战略制胜”的时代,纷纷组织力量研究制订各自的企业战略,出现了“战略规划热”。

战略历来是导致全局胜败的关键。企业经营战略的正确与否,关系到企业在激烈的竞争中,是立于不败之地,还是遭受挫折,即是企业兴衰存亡的关键。经营战略,可以说是对企业全局的谋划。对此,有些企业领导者思想上尚不明确。但是要使企业继续生存并发展下去,这个战略观念总是有意识或无意识地存在于企业领导者的头脑中。经过长期地观察某些企业的行动,结果发现,如果领导者对本企业采取什么战略也不明确的话,这样的企业往往难以长期生存。

下面我们将通过对企业规模大小、企业的机遇和环境以及宏观经济和行业发展三个方面的分析,进一步说明企业经营战略的重要性。

1. 企业的成功与失败不在于规模大小。企业家总是用各种努力去争取事业的成功。一些企业经过种种努力获得了成功,然而也有一些企业的努力却是徒劳的,最终不能免于失败。从日本大企业和小企业的兴衰的过程中,可以清楚地看到,一批大企业取得成功,繁荣发展,但众多小企业由于不能摆脱旧的管理模式而经常处于艰难挣扎之中。然而近几年,破产的危机又濒临一些大企业,使多数大企业也不得不担心事业失败的可能性。相反,有些小企业由于正确的经营和高度信誉的支撑,却以其迅速的成长而使社会注目。因此,企业的成功与失败不在于规模大小。

2. 企业的成功与失败不能靠运气或环境一时的优劣。有人认为,正像人们的命运和机遇各不相同那样,企业的成功与失败是否也有命运和偶然的因素在起作用呢?企业开创的事业由于碰上好运气而一举成功,或是由于偶然的不幸致使企业遭受挫折的事例,也确是有的。但是,偶然的机遇或不利并不一定决定企业最终的成功或失败。企业即使遇到了偶然的好机会,如果企业领导者不具备对事物变化的洞察能力,或是不具备有效地利用这个机会的能力,机会就会白白失掉。三洋公司的经理井植薰把日本一句老格言“运气只有睡着等待”改为“运气来自多动脑筋”。井植把他的经营理论的核心思想概括为一句话:“竭尽全力征服天命”。换句话说,叫“事在人为”。1949年,日本仅有一家广播电台NHK(日本广播协会),但是社会上正在酝酿开设许多私营电台。井植认为生产收音机将大有前途,于是果断地在三洋公司搞起了收音机生产。果然,不久日本便成立了多家广播电台,兴起了收音机热,三洋产品适应这一需要,因物美价廉而大为畅销。之后,三洋公司又成功地研制生产了喷淋式洗衣机、三喇叭电视机、磁门式电冰箱、头可伸缩的电风扇、立体声收音机和电动吸尘器,成为开拓日本家庭电气化之路的先锋企业之一。三洋公司的发展过程可以说明,从根本上看,企业的成功不是靠运气,而是靠自己。

3. 企业的成功与失败不是完全由行业发展所左右。现在看一下宏观经济、行业发展和企业兴衰之间的联系与区别。在宏观经济的显著成长中,有的行业往往却在衰退。例如60年代在日本经济高速增长中,煤碳、化纤、制糖等行业却衰退了。即使是在同一行业中,所有企业也不是同样的境况,有的企业停滞萎缩,而有的企业却显示了惊人的发展。例如在连续衰退的纺织业中,既有保持高效益的企业,也有不得不从纺织行业中撤退的企业。这些情况说明,只看到宏观经济的动向,还不能够据此确定各个行业的动向;只看到整个行业的动向,也不能据此推定这个行业中各个企业的行动和前景。固然各个企业是以宏观经济和行业的发展动向为条件并在其中活动的,但是实际上企业又各自保持其行动的独立性,并相互在进行着优胜劣败的激烈竞争。企业各有其成功的途径。有的企业是通过努力降低生产和流通环节中的成本而保持其竞争能力;有的企业是因为具有独特魅力的产品和高质量而保持着在同行业中的竞争优势;还有的企业积极地研制出了新产品,唤起了社会新的需求,有时也许会因此而改变了整个行业的方向;也有的企业通过事业上的多角经营而立于不败之地。凡此种种成功的途径和“绝招”,都属于经营战略问题。

综上所述,企业的成功与失败不在于规模大小,不能依靠运气或环境一时的优劣,也不是完全由行业发展所左右。最根本的是取决于企业经营战略的正确或错误,靠企业自身素质的好与劣。经营战略是企业成功之道的长期谋划,它是企业胜败兴衰的关键。战略正确,可使企业持续兴旺;战略错误,会使企业损失惨重,甚至一败涂地。有了长期的经营战略目标、战略方针和方案,就可以使整个企业方向明确,上下一致,各部门组织协调,增强奋斗

信心，可以提高企业对外部环境变化的适应能力，有利于企业取得长期发展的主动性。

由于实践证明了经营战略正确与否，决定着企业的发展前途和命运，所以各国企业家都越来越重视研究制订企业战略。据专家统计，美国企业进行长期预测并制订出战略规划的，1947年约为20%，到1970年已经是100%了。日本经济新闻社的调查表明，日本有99%的大企业制订发展战略和长期经营规划；凡是制订战略规划的大企业，其经营指标均飞跃上升或显著提高；而没有制订战略规划的大企业，其经营指标则上升缓慢，其中还有48%的企业由于经营上出现重大失误而造成损失，乃至于倒闭。在美国被调查的90%以上的企业家认为：企业家最占时间、最为重要、最为困难的事就是制订战略规划。

三、战略的要素

制订企业战略是为了实现企业的经营目标。实现企业经营目标的有关要素是多方面的，既包括外界环境的多种要素，也包括企业主体能力的各种要素。但是，对一个企业来说，有三个最基本的要素，也就是构成企业的基本要素。它们是：

1. 产品结构和市场规模，这是经营战略的核心内容；
2. 业务活动范围，如研制开发、生产制造、流通销售、修理服务等，企业以哪些业务为主，这些也是企业经营战略的重要内容；
3. 企业经营资源，即企业自身各种能力的综合，如独特技术的储备、技术人员和技术工人、设备、资金和商标等，这些是对企业经营战略具有长期影响，决定企业组织特征的基本因素。

企业经营的各种要素，如果不能有效地发挥作用，企业的经营目标就不能实现。相反，要使影响企业经营的所有因素都发挥作用，可能需要花费大量的时间和经费，有时甚至是不可能的。为此就需要将影响企业经营的各种因素进行分类，分清主次，抓住主要因素。因为在一般情况下，在主要因素发生变化时，次要因素和企业全局也会随之发生变化，企业的经营目标就能够迅速地实现。主要因素就象一把扇子的扇柄，用手指推动扇柄，整个扇子就会自然展开了。通常把这种“牵一发而动全身”的关键性因素称之为战略要素。在军事上，有一个名词叫“战略武器”，意思是使用什么样的武器能够一举打开战争的局面。在经济领域，日本早在50年代就已流行“战略产业”这个用语。那时日本为了摆脱国际贸易逆差状况，确定重点发展钢铁、石油化工和汽车制造业，把这些行业作为日本经济的战略支柱产业，集中人力、物力和财力，从国民经济政策上给予重点扶植。结果使日本经济在国际市场上的竞争力大大增强。企业也一样，每个企业都应研究确定自己的战略支柱产品或战略事业。它通常是具有最大的需求弹性，在一个较长的时期内社会需求不断增加又难以充分满足的产品或事业；而且战略产品的发展能发挥本企业资源优势，能够带动其他产品和事业。例如70年代后，日本许多企业都重视发展节能产品和节能技术，在经营上取得了主动。许多企业逐步缩减或放弃“劳动密集型”产品和“资本密集型”产品，转向以“知识密集型”产品为主，使战略产品发生了重大转变。

四、战略目标与实施手段

美国哈佛大学战略研究家安德鲁斯指出：“战略是由目标、意志或目的，以及为达到这些目的而制订的主要方针和计划所构成的一种模式。”这就是说，战略的含义既包括确定长期目标，又包括实现目标的手段和实施过程。研究战略，关键是发现围绕目标的许多因素中的战略要素，集中精力抓住这个战略要素。战略要素对战略全局起着推动作用，它是实现最终

战略目标的必经之路和必须采取的手段。立即要实施的手段也就是最初的目标,这个最初目标实现后,要进一步实施的手段又成为中间目标。当然,为了实现这个中间目标,也必须有相应的手段。这样就构成了目标和手段的连锁形态。研究和设计这种目标和手段的连锁过程,就可以找到企业成功的道路。在相互连锁的各阶段里,手段就是能够实现目标的战略要素。企业战略研究,不仅要明确地选择发展方向,而且包括实施手段和逐步实现目标的连续构思。

五、环境与能力的平衡

战略的筹划是外部环境和内部能力的平衡。制订战略,是为了适应外部环境的变化而制订自身的长期和相对稳定的方针对策。因此,战略不考虑与外部环境无关的内容。战略的制订者要充分地了解环境的多种因素和变化趋势,从中找出达到本企业目标的战略要素。但是战略的制订者也是平常的人,由于受主观认识能力的限制,对于同样的外部环境,认识往往因人而异,因而不同的制订者制订的战略也不可能相同。对环境的认识如果产生大的偏离,就会导致战略上的失误。因此,正确地认识客观环境条件和机会是制订战略的基础。不仅要正确地分析环境,而且要正确估价企业本身的能力。决策者对企业自身能力认识不同,战略决策也必然不同。企业自身的能力,也就是企业具有的内在资源和自身的强弱之处,包括企业具有的资金力量、设备力量、技术力量、专门技术储备,商标、销售能力、管理能力、情报处理能力等。企业的这些能力,是否具有对外部环境意外变化的应变能力,也需重新认识和估价。因此,在某种意义上说,战略规划是目前与未来的联系。战略的筹划是以对环境的正确认识和对企业资源的重新估价为基础,而且是寻求这两者的最佳结合,从而引导出正确的战略决策。

第二节 企业经营战略

一、企业经营战略的概念与特性

(一) 企业经营战略的概念

在前一节里,我们论述了战略的一般概念,明确了战略是企业对环境变化中谋划自身持续发展的总体目标、指导方针和实现目标的有效途径。在此基础上,就不难理解企业经营战略的概念了。

企业经营战略,是指为了实现企业长期的全局的经营目标,有效地组织利用企业内部各种资源与能力,使之适应外部环境条件,指导整个企业经营活动的总谋略和总方针。简而言之,企业经营战略是适应外环境总趋势的在较长时期内相对稳定的目标和总的指导方针。制定企业经营战略,要求企业在把握环境变化趋势和对自身各种能力进行充分分析的基础上,确立正确的经营战略思想,进行科学的战略决策,制定企业发展的指导方针、经营目标、产品结构、市场方向等,实现企业环境、企业能力与经营目标的动态平衡和统一,达到预期的经营效益。一个企业不仅要有整个企业的经营战略,企业组织中的各个部门和层次也应该有具体的战略目标。我们通常把企业的总体战略称为企业战略。此外,有诸如各个事业部的战略,各职能部门及各项工作的战略,还有企业的分厂、支店、营业所等,也都有其各自身的战略目标和计划。我们把上述有关企业经营活动的所有的战略,统称为企业经营战略。

企业经营战略是建立在以下四个方面的结合上的,即:

1. 外部环境与时机；
2. 本企业内部能力的优势与劣势；
3. 战略执行者的才能；
4. 社会对企业的需求和期望。

上述四个方面是密切联系、互相影响、互相制约的。企业必须对这四个方面的多种因素做出全面的、客观的分析，才能制定出适合自己企业特点的正确战略，否则就可能导致错误和失败。例如，在大体相同的外部社会环境条件下，美国通用电器公司采用了全面生产各种高质量产品的战略，取得了经营上的成功。而美国西屋电器公司采用同样的战略，却遭到了失败。原因就在于通用电器公司在技术上和其他资源上拥有雄厚的实力，而西屋公司却缺乏这些内部因素上的优势。

（二）企业经营战略的特性

企业经营战略一般具有以下特性：

1. 全局性 企业经营战略谋划的是企业全局的主动性，它是从企业整体利益出发，统率全局的运筹规划。
2. 长远性 企业经营战略是谋求企业长期持续发展，主要着眼于企业适应未来环境变化而制定的一个相当长时间的指导方针和对策。
3. 纲领性 企业经营战略是包括企业经营思想、经营目标、方针、重点、途径的总纲领。
4. 竞争性 企业经营战略是谋在优胜劣败的激烈市场竞争中，如何抗衡对手，立于不败之地，体现竞争双方各种力量对抗的计划。
5. 风险性 企业经营战略要预测和确立企业未来的行动，而未来企业外部环境是发展和激烈变化的，具有很大的随机性，能否把握未来内部环境因素的变化，做出重大战略决策，显然就带有很大的风险性。

因此可以说，企业经营战略是力图实现企业经营环境、企业生产经营能力与经营目标的动态平衡，推动企业在经营中不断获得成功的全局性、长远性、纲领性、竞争性、风险性的总决策谋略。

二、企业经营战略的基本理论

（一）企业经营战略思想

企业经营战略思想是企业经营战略理论的基本点，是指导企业进行经营战略决策的行动准则。企业必须先有正确的经营战略思想，然后才有正确的经营战略决策行动。企业经营战略思想的正确与否，取决于企业领导者是否有经营战略的头脑，想得早，看得远，行动快，成果大。所谓企业经营战略思想，其基本特征集中到一点，就是指企业的领导者，能从长期稳定的经营出发，以变革、创造、发展的头脑，引导企业敏捷地抓住外部环境变化的动向，迅速地调整适应这些变化的行动，使企业不断向前迈进，取得良好的经营效果。企业经营战略是未来与现实的创造性的结合。研究企业的经营战略，首先要研究企业的战略思想。

（二）企业经营战略体系

企业经营战略的结构体系，除了起关键作用的企业经营战略思想外，主要包括企业的经营战略方针和目标，经营战略对策措施及经营战略规划等内容。

企业的经营战略方针反映了企业的经营战略思想，它是企业经营战略的行动纲领。企业各异，企业经营战略方针也各不相同。它根据不同类型企业的经营特点和要达到的任务与目

标,以及采取的策略,而形成自己的战略方针,不同时期可以有不同的经营战略方针。

企业经营战略目标是企业经营战略思想、方针的具体化,是企业经营所要达到的成果。企业经营战略目标,也是企业进行经营战略决策的基础。企业确定了经营战略目标,也就确定了企业的发展方向、经营领域、经营规模与经营成果等。

企业经营战略措施是企业为实现经营战略方针和目标而采取的影响企业全局和未来发展的长期性的经营政策和策略。

企业经营战略规划是把企业经营战略方针、目标与实现方针、目标的经营战略措施加以综合,通过协调平衡而形成企业经营的长期规划。企业经营的方针、目标不同,其战略规划的编制形式与内容也不相同。企业经营战略规划,体现了资源的选择和分配决策。

(三) 企业经营战略制订的原则

企业经营战略的制订,应在企业环境分析和企业能力分析的基础上进行,要高瞻远瞩,统筹全局,既敢担风险,又要考虑现实的可能,把当前利益与长远利益结合起来,并以取得长期稳定的利益为基础。也就是说,应当寻求既能适应外部环境多变,又能确保企业经营成果稳定发展的手段。企业为了对付外界环境的千变万化,不仅要善于随机应变,而且要追求不改变总趋势的、始终一贯的目标,即“以不变应付万变”的目标。企业经营战略,就是企业在较长时期内相对不变的总目标、方针和谋略。

三、企业经营战略的内容和分类

(一) 企业经营战略的内容

企业经营战略的内容通常包括如下五个方面:

1. 外部环境和内部资源、能力的分析。
2. 企业在一定时期的经营目标,包括近期目标和长远目标。有的企业为了应付意外情况的发生,还制定弹性目标,以防不测。日本评价企业的能力和成果,主要是看企业产品开发能力、质量水平、销售能力和市场占有率。
3. 经营战略总方针。日本企业的战略方针,一般是以产品和市场为主导,对企业总体经营对策和方略的概括。日本生产性本部的主任经营顾问白鸟靖指出:“经营战略的根本是市场战略,市场战略的核心是产品开发战略。”
4. 企业各项事业、各个领域、各职能部门的战略对策。如市场对策、产品开发对策、产品质量对策、资金财务对策、人才开发对策和企业组织对策等。

(二) 企业经营战略的分类

企业经营战略的分类方法比较多,可从不同的角度出发分为许多类型。

1. 从战略适用的不同层次可以分为:

- (1) 公司战略(即企业战略);
- (2) 事业部战略;
- (3) 职能部门战略。

2. 从企业的战略姿态和直接效果可分为:

(1) 增长战略(或称扩大战略、积极战略),是指扩大市场、增大销售额、增加利润的开拓型战略。

(2) 稳健战略(或称中庸战略),如为了应付市场对产品的需求减少、竞争激烈的形势,采取以提高质量代替扩大产量,从而保持企业利润,维持现状的战略。

(3) 退出战略(或称缩小化战略、消极战略),是指市场对产品的需要大幅度减少,企业在及早退出某领域市场时,尽可能收回资金、减少损失的对策。

3. 从战略的谋划领域可分为:

- (1) 市场销售战略;
- (2) 科技开发战略;
- (3) 自制、外购战略;
- (4) 财务战略;
- (5) 海外发展战略;
- (6) 企业组织改革战略等。

4. 从产品和市场的结合关系,可分为:

- (1) 市场渗透战略;
- (2) 市场开拓战略;
- (3) 产品开发战略;
- (4) 多角化战略(是指企业的产品、市场或服务类型,在保持原有经营领域的同时,进入新的经营领域,使企业同时涉及多个经营领域的一种经营战略)。

· 四、企业规模与经营战略

为了制订企业经营战略,设定企业总体的经营目标,必须预测和规划企业在一定期间的发展规模与成长速度,要以企业的持续发展为出发点,做定量的、科学的预测和计算。主要包括有:

(一) 企业发展规模和增长速度

企业发展规模,是企业的事业领域和规模的横向扩大、纵向扩大和多角的扩展。

企业的增长速度,主要包括销售收入、全部资产、自有资金以及职工人数的预计增长率。规划企业的增长率,要注意分析企业外部条件,特别是分析同行业的发展趋势,还要分析企业的内部条件,并回顾本企业过去若干年的经营实绩和增长规律,考虑各种新的因素,科学地进行预测。

(二) 市场占有率和渗透率

市场占有率是指企业的某种产品,在特定的顾客范围(例如特定的行业、地区、消费者集团等)的销售额占该类产品在同一特定的顾客范围总销售额的百分比。市场渗透率,是指企业的某种产品在特定市场年度销售收入的增长率。市场占有率和市场渗透率的增减,反映了企业的经营实绩。

(三) 绝对收益性和相对收益性

绝对收益性,指企业每年的纯利润额;相对收益性,用总资金利润率、自有资金利润率和销售收入利润率来表示。

(四) 经营事业的持续时间

经营事业持续时间,是指企业所进行的特定经营事业活动,在预期的经营目标实现之后,还能持续下去的最终时间。因为经营战略是谋划企业近期持续发展的道路和策略的,所以不应当在预期的经营目标实现后便不能为继。在制定经营战略时,就要筹划在目标实现后使事业持续发展的对策。例如,战略产品某一特定品种的开发、开发技术储备、设备投资的回收、投资利益的实现等等。

企业的发展规模和成长速度可以采用表 1-1 的格式来表示。

表 1-1 企业总体经营目标 (业绩标准)

指 标 \ 规划期间	第 1 年度	第 2 年度	第 3 年度	第 4 年度	第 5 年度
(1) 企业规模和成长率					
a. 销售收入					
b. 资产总额					
c. 自有资金					
d. 职工人数					
(2) 市场占有率市场渗透率					
(3) 收益性					
a. 纯利润					
b. 资金利润率					
c. 销售收入利润率					
(4) 事业持续时间	年 个月 最终时间 年 月 日				

五、日本企业经营战略的特点和实例

(一) 日本企业经营战略的特点

日本企业的经营战略是从美国和西欧等工业发达国家学习来的, 经过日本的研究和实践, 又产生了自己的特点。这些特点主要是:

1. 有明确的经营指导思想。经营思想是企业各项经营活动的行动基准, 它以规范精练的语言形式表明企业在经济社会中应有的使命、姿态和作用, 可以说是对本企业价值观或企业精神的概括。日本企业的经营思想各自有不同的重点和表达方式, 其一般内容包括: (1) 为国家、为社会服务; (2) 竭诚为顾客服务; (3) 争取最高的市场占有率和高效益; (4) 争创世界第一流产品和服务水平; (5) 实行企业“公平合理分配”等等。

2. 上下结合的 V 型决策方式。美国企业的决策方式是由企业最高经营者作出决策, 逐级下达执行, 因而实施起来阻力比较大。日本企业的决策方式与美国不同, 它是先由最高经营者提出初步方案, 经过中间管理者将上情下达, 层层酝酿, 再自下而上汇总、综合, 最后由上层拍板定案。这样从上到下、自下而上, 决策过程形成一个 V 字型, 故称为 V 型决策方式。显然, 这种 V 型决策方式, 有利于集思广益, 能体现全员的意志和智慧, 也易于实施。

3. 富有活力的经营组织。现代日本企业为了实现其经营战略, 总是致力于开发、建设富有活力的经营组织。经营组织富有活力和创造性, 精干而高效率, 能发挥人的积极性, 这是实现企业经营战略的基本保证。为了适应环境的变化, 日本企业的经营组织十分重视以下几个环节:

- (1) 充分发挥高级经营者的作用;
 - (2) 积极培养研究开发人才;
 - (3) 加强配备和培训信息人员;
 - (4) 适当实行组织分权、责任分担;
 - (5) 对急需完成的重点工作组织矩阵式的临时攻关小组。
- (二) 松下电器公司经营战略实例

松下电器公司创始人松下幸之助认为,企业的经营观念十分重要,企业领导者的经营观念决定着企业的方向。即使外部环境条件不断变化,但企业的经营观念和总方针要稳定不变,以确定企业行动趋势的稳定性,同时企业还要能够适应环境变化。松下幸之助强调,作为企业的领导者,必须亲自把自己的经营思想、奋斗目标等归纳为格言,使之成为自己和全体职工的共同思想和目标,然后各尽其责。松下幸之助还认为“格言是万事的出发点”,他归纳的企业的经营思想是:“社会的需要是企业生存和发展的支柱”。他又说:“问题不在于我们想干什么,而在于社会需要我们干什么。”他为松下电器公司制定的基本经营方针是:“彻底尽到企业家的本份,为改善和提高社会生活,为世界文化的发展做出贡献。”松下还确定了七种精神和价值观,作为全公司职工牢记和遵循的思想准绳:(1)产业报国;(2)光明正大;(3)团结合作;(4)力求改进;(5)礼貌谦让;(6)调整关系;(7)感谢报恩。

正是在上述明确的经营思想和经营方针指导下,松下幸之助白手起家,将一个小小的电器社发展成为在日本电器电子行业中居第二位的现代化大企业。松下电器公司现有资产总额16232亿日元,职工11200人,下设110家工厂,主要研究机构23所,在国外附设了70多家制造公司和销售公司。松下电器公司生产电子计算机、电梯、电化教育设备、电视机、电冰箱、洗衣机、收录机、情报通讯系列机器、厨房设备、冷库设备、吸尘器上万种产品,行销一百多个国家和地区。该公司现在的产品正进一步从家用电器向工业及交通运输等方面应用的电器设备发展。松下在1965年提出的“五年以后,经营水平和工资超过欧洲,达到接近美国的水平”的经营目标果然实现了。松下幸之助由于善于以正确的经营战略筹划发展企业,从而荣获“日本电子之父”和“经营管理之神”等称号。

第三节 企业经营战略研究的几个新动向

为了适应时代潮流和企业经营的需要,当前各国企业领导者和经营管理学者对企业经营战略的研究十分盛行,涌现出了不少流派,出版了许多专著,形成了许多关于企业经营战略的理论和方。本节不想赘述西方企业经营战略研究的渊源及各不同流派的观点,而只想从企业实用性的角度出发,简要介绍一下日本和美国关于企业经营战略研究方面的几个新动向。

一、市场占有率的价值研究

对于企业来说,真正的考验在于产品在市场竞争中的地位和命运。企业如果没有较高的市场占有率,它的地位就稳定不了。因此,日本企业把市场占有率的高低作为评价企业能力和经营成果的重要标志。市场占有率和企业的成本、产量、利润有着直接的关系。美国波士顿顾问公司在研究企业经营战略时,对数千种产品的成本进行了研究,从中发现了成本与产量的变化规律,并总结出经验曲线理论。这个规律表明:多数产品当累计产量增加一倍时,实际成本就会下降20~30%。若将这个经验曲线用对数图表示,就成为如图1-1所示的直线关系。

企业实际成本之所以能随着产量的增加而成比例地下降,是由于在竞争观念支配下,企业生产达到一定的经济规模后,能够做到投资合理,工人操作趋于熟练,实行

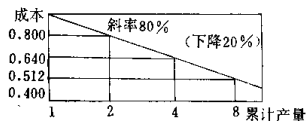


图1-1 成本与产量的变化规律曲线的对数坐标图

专业化生产,进行技术革新,提高生产效率等。然而,如果企业没有竞争观念,产量再增加也不会使成本下降。

经验曲线的理论,对企业成长和扩大市场占有率有很大的启发。在完全的市场经济的情况下,成本高低是决定企业竞争胜败的一个最重要的因素。因此在产品质量相当的条件下,产品单位成本最低的企业,应当是市场占有率最高的企业,而产品产量增长速度最快的企业,又应当是产品成本下降最快的企业。当本企业的产品增长速度超过同行业的平均速度,因而成本大幅度下降时,就会占领更大的市场。提高产量可以达到降低成本,从而扩大市场占有率的目的。

根据经验曲线理论,具有最大的市场占有率的企业,其成本应比同行业竞争对手都低。而在同一行业,产品售价又不可能差别太大,因此市场占有率在同行业中领先的企业,其利润通常也是最高的。成本高的企业已有的市场也可能随时被以低成本提供产品的企业夺走。这样由于市场的扩大,企业又可以进一步增加产量,降低成本。于是这种企业便形成了“成长→增加产量→降低成本→扩大市场占有率→再成长”的良性循环。这种循环的最终结果,可能导致市场垄断。但由于禁止垄断法的限制,大企业不可能无限制地扩大市场,而只有走以低成本获取高利润的路子。因此,市场占有率高的企业,其收益能力、资金回收能力、财务实力及经营的稳定性、安全性,都要比市场占有率低的企业好得多。

为了证明对市场占有价值研究的上述理论成果,日本研究专家收集了有代表性的26个企业的经营效益资料进行对比。以企业的主导产品是否具有最大的市场占有率为依据,把这些企业分为两类:A类为主导产品具有最大市场占有率的企业,B类为主导产品不具有最大市场占有率的企业。从两类企业经营指标的平均值,便可以看出它们在收益性、安全性、资金回收能力方面的明显差距。对两类企业的销售收入利润率进行比较,可以发现A类和B类企业之间的差距逐年扩大。

A类、B类企业的名单及经营指标比较,如表1-2、表1-3和表1-4所示。

表1-2 日本的A、B类企业名单

A类	日立制作所、丰田汽车公司、松下电器产业、本田技研、卡西欧计算机、雪印乳业、麒麟啤酒、索尼、富士摄影胶卷、布利斯顿轮胎公司、大日本印刷、拍美尼亚、先驱工业公司、东洋制罐
B类	东芝电器、东洋工业、三洋电器、铃木汽车工业、夏普、森永乳业、朝日啤酒、通用公司、小西六摄影、工业横滨橡胶、共同印刷、山水电器、北海制罐

二、产品生命周期战略的研究

产品与人的生命历程一样,都有其寿命周期。通常是依据产品的成长过程及在市场的普及情况,将产品寿命周期分为引进期、成长期、成熟期和衰退期。目前,很多学者在研究产品寿命周期各阶段的特点及企业应采取的对策。

(一) 引进期

在这一时期,产品的市场需求量少,产量低,成本高。为了使用户了解产品,需要花较多的广告推销费用。随着生产规模的扩大,还要扩充流动资金,增添设备。这一阶段的产品是投入多,产出少,企业获利少,甚至可能亏本,需从其他渠道弥补这一亏损。

(二) 成长期

随着市场扩大,产品产量迅速增长,成本、价格下降,企业开始获利。但为适应市场成