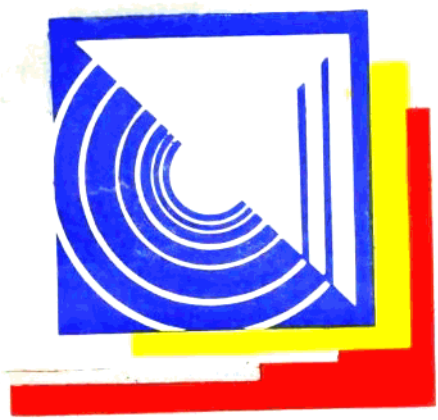
企业经营发展战略



企业管理出版社

前　言

社会主义市场经济体制的建立，标示着我国企业走自立自强之路的不可逆转之势。为此，企业不仅要以市场为依托，取得生存空间，更应该把长期生存、发展壮大作为目标。企业不仅要重视日常的经营活动，更应该注重决定企业长期生存发展的战略问题。现代企业家和企业经营管理人员必须具有战略意识，立足企业未来的发展考虑企业的经营问题。战略经营已成为现代企业经营的一大特点。本教材比较全面描述了企业经营发展的战略问题，希望能给企业家、经营管理人员一些启示。

《企业经营发展战略》是工商企业管理专业学生的必修课程，教材在编写过程中参阅了大量的国内外有关资料。本教材适合于工商管理专业学生、从事企业经营活动的经理和各级管理人员阅读。

本教材由李良智、杨慧任主编，胡宇辰任副主编，参加编写的有：杨慧（第一、四章），李良智（第二章），肖永清（第三章），朱佳（第五章），胡永铨（第六、七章），王金华（第八章），王筱琴（第九章），李胜兰（第十章），胡宇辰（第十一章）。由李良智对全书进行总纂。本教材得到江西财经学院科研处同志的大力支持和帮助，在此深表谢意。

本教材结构和内容安排是一种尝试，加之时间仓促，水平有限，不当之处敬请广大读者批评、指教。

编者

一九九四年元月

目　　录

第一章　企业经营发展战略概述 …… (1)
　第一节　企业经营发展战略及其产生 …… (1)
　第二节　企业经营发展战略的内容 …… (7)
　第三节　企业经营发展战略类型 …… (13)
第二章　企业经营发展战略要素 …… (18)
　第一节　企业经营发展战略指导思想 …… (18)
　第二节　企业经营发展战略目标 …… (24)
　第三节　企业经营发展战略重点 …… (31)
　第四节　企业经营发展战略阶段 …… (37)
　第五节　企业经营发展战略对策 …… (42)
第三章　企业经营环境 …… (45)
　第一节　企业经营外部环境 …… (45)
　第二节　企业经营内部环境 …… (54)
　第三节　企业经营环境调查 …… (61)
　第四节　企业经营环境预测 …… (68)
第四章　企业经营发展战略的决策与制订 …… (75)
　第一节　战略管理过程 …… (75)
　第二节　企业经营发展战略的决策与制订 …… (78)
第五章　产品战略 …… (88)
　第一节　产品战略的意义和内容 …… (88)
　第二节　老产品整顿战略 …… (90)
　第三节　新产品开发战略 …… (95)
　第四节　产品质量战略 …… (101)
　第五节　产品品种战略 …… (104)
　第六节　产品战略选择与部署 …… (110)
第六章　市场战略 …… (113)

第一节　市场战略的意义和作用……（113）
第二节　市场开拓的基本战略……（114）
第三节　国内市场战略……（118）
第四节　国际市场战略……（125）
第七章　技术战略……（133）
第一节　技术及技术战略……（133）
第二节　技术结构战略……（136）
第三节　技术改造战略……（139）
第四节　技术引进战略……（144）
第五节　技术创新战略……（148）
第六节　技术战略选择与类型……（156）
第八章　人才战略……（160）
第一节　人才战略的地位和作用……（160）
第二节　企业人才结构及其要求……（166）
第三节　人才开发战略……（172）
第四节　人才配置和使用战略……（180）
第九章　企业规模发展战略……（187）
第一节　企业规模发展战略的含义……（187）
第二节　规模经济与企业规模发展……（190）
第三节　企业兼并、合并与联合……（196）
第四节　企业集团……（200）
第十章　企业经营多样化战略……（206）
第一节　企业经营多样化战略及其分类……（206）
第二节　多样化与一体化的联系和区别……（212）
第三节　制定企业经营多样化战略应考虑的因素……（218）
第十一章　企业经营发展战略的组织与实施……（224）
第一节　企业经营发展战略组织……（224）
第二节　企业经营发展战略的实施……（232）

第一章　企业经营发展战略概述

世界发展到今天，企业的生存空间日益扩大，企业面对的世界政治、经济环境日益复杂、瞬息万变，未来给予我们更多的未知，企业面临环境的挑战，企业面临未来的挑战。我国进行的改革开放和建立社会主义市场经济体制，要求我们的企业摆脱行政附属物的地位，加入到国际竞争行列，企业经营不能再墨守成规、只顾眼前，必须放眼未来，研究未来，把经营的重心转移到战略经营上来。所以，研究企业经营发展战略意义重大。

第一节　企业经营发展战略及其产生

一、战略的含义①

战略一词最早起源于军事领域。在我国，战略一词自古就有，当时主要运用于军事，意为作战之谋略。在《左传》、《史记》、《武备志》(明代军事家茅之仪著)等有名著作中均有"战略"一词的记载。到了清代末年，"战略"一词已有较为系统的定义。如北洋陆军督练处于 1906 年编出我国第一部《军语》，就把"战略"解释为"筹划军阀之方略也"。在西方，"战略"一词源于希腊语"*Stratgos*。"也是一个军事用语。19 世纪瑞士人约米尼，在《战争艺术》一书中，对战略

① 参见李成勋著：《社会主义发展战略学》，江西人民出版社出版。

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.

的含义作了一个形象的解释："战略是在地图上进行战争的艺术，它所研究的对象是整个的战场"，而在"地面上实际调动军队和作战的艺术"就是战术。19世纪德国学者克劳塞维茨在他的《战争论》里指出："战略就是为了达到战争目的而对战斗的运用"。

后来，"战略"一词又以它特有的"远期的、全局的、重大的运筹"含义，开始向更广的领域延伸，渐渐突破了纯军事的含义，而演变为一般通用的概念。"发展战略"一词最早出现在1958年美国耶鲁大学出版的 $A \cdot O \cdot$ 赫希曼所著的《经济发展战略》一书。

二、企业经营发展战略的概念

企业经营发展战略，是战略在企业经营领域中的运用。它与国家的经济发展战略是有区别的。企业经营发展战略属微观战略，只涉及企业范畴内有关的战略问题；国家经济发展战略属宏观战略，涉及的是全国的重大经济战略问题。然而，两者又是紧密相关，互相影响的。首先，企业经营发展战略从制订到实施都要受到国家经济发展战略的宏观控制和指导；其次，企业经营发展战略，是国家经济发展战略的一个组成细胞，其战略目标、战略步骤都必须与国家经济发展战略的目标、战略步骤保持方向一致；最后，企业经营发展战略对国家经济发展战略起着一定的影响作用。如果企业的战略目标与国家的战略目标方向一致，并取得了成功，就会对国家经济发展战略目标的实现起着积极的促进作用。反之，则阻碍国家战略目标的实现，最终影响国家经济的兴旺发达。

企业经营发展战略，也可称为经营战略。由于经营发展战略研究的时间不长，因此，到目前为止学术界，对经营发展战略尚无形成规范化的定义，可谓众说纷云。归纳起来，主要有以下一些定义。

矢矧晴一郎和金周英在他们合著的《企业经营战略的制定及实施方法·案例》(1989年10月第一版)中认为"所谓经营战略是

为了企业长远的发展和生存，根据企业内外环境的变化，选择最适宜于本企业目标的产品、市场机会和经营形态，合理分配企业资源，对经营结构进行革新的过程。”

吴振寰在《企业经营战略》（上海交通大学出版社 1990 年 12 月第一版）中认为：经营战略“指的是按照企业在长期经营中要求达到的目的，与外部环境和内部条件相适应，作出资源分配的决策，提出达到目的的途径与手段。”

解培才在《工业企业经营战略》（中国人民大学出版社 1990 年 5 月第一版）一书中认为：“经营战略是企业面对激烈变化，严峻挑战的环境，为求得长期生存和不断发展而进行的总体性谋划。”

张彦宁在《现代企业经营战略》一书中认为：“企业经营战略是企业在商业经济条件下，在分析外部环境与内部环境的基础上，为求得生存与发展而作出的总体的长远的谋划”。

何伟在《现代企业战略学》（中国人民大学出版社 1991 年 4 月第一版）一书中认为：“企业经营战略是企业为了求得持续稳定的发展，在实事求是地分析内部条件和外部环境的基础上，扬长避短，发挥优势，自主地实现企业长远的总体目标而作出的谋划和根本对策。”

尽管上述各定义表述各异，但分析起来，它们都具有下述共同点。

（一）以市场经济为前提。因为，在产品经济条件下，企业是国家的附属品，没有独立的经济利益，没有经营自主权，只是产品的生产者，只需按照国家下达的计划组织生产。其他一切如企业人、财、物的供应与调拨、产品的销售，国家会统一安排。因此，企业根本不需要也无权对未来进行总体的长远的谋划。在市场经济条件下，企业必须是自主经营，自负盈亏的商品生产者。它必须考虑企业未来的发展，对企业的重大问题拥有自主决策的权力。同时，企业也完全脱离了国家的庇护，走向市场，去迎接来自各方面的挑

战。面对复杂多变、竞争激烈的外部环境，企业为了求得生存与发展，不得不对企业的未来做长远的打算。

（二）以分析内外环境为基础。企业的发展与其生存的环境密切相关。企业只有在充分认识和分析企业内外环境的基础上，才能对企业未来的发展指出正确的方向，才能正确选择从事的事业范围和竞争对策。

（三）是一种谋划活动。企业经营发展战略不是具体解决企业日常管理问题的活动，而是一种对企业未来发展进行推测、判断，并提出相应对策的活动。

（四）具有长远性、全局性、关键性及指导性等特征。

长远性表现在两个方面：1、经营发展战略针对的是未来相当一段时期内（五年以上）企业可能面临的问题；2、经营战略所制定的战略目标不是近期就能实现的，需要的时间很长。然而，战略目标一旦实现，企业的发展将得到巨大的推动，从此踏上一个新的台阶。

全局性是指企业经营发展战略考虑的是企业的总体需要，是站在全局的角度，分析企业未来发展的趋势，规定企业的总体行动，以求企业整体的发展、兴旺。

关键性是指企业经营发展战略所涉及的问题都是关系企业生命存亡的重大问题。这些问题处理的好坏，直接影响企业的命运和前途。

指导性，尽管企业的经营发展战略是针对企业未来发展的一种长远性谋划，但它对当前的生产经营活动却具有指导、限制作用。企业的发展战略目标一旦确立，其他一切职能目标或分目标都无一不是围绕着这一总目标来进行的。企业的战略目标是分阶段实现的。而各阶段的工作又必须在战略的指导下开展，必须沿着战略所规定的轨迹运行。否则，战略目标最终难以实现。

通过上面的归纳分析，我们可经把经营发展战略定义为：在市

场经济条件下，企业为了长期生存与发展，在全面分析企业内外环境的基础上，用发展的眼光对涉及企业长远性、全局性、关键性的问题所进行的谋划。

三、企业经营发展战略的历史演变

研究企业经营发展战略，了解其产生的历史渊源是必要的。它有助于我们进一步加深对企业经营发展战略的认识。

（一）50年代美国企业经营发展战略的兴起

"战略"作为军事用语最早被运用于经济领域的国家当属美国，时间是20世纪50年代后期，俗称美国后工业时代。当时美国的企业已经完成了从传统的控制式管理向目标管理或推断式管理的过渡。控制式管理主要是针对企业内部生产进行的管理，很少考虑企业生产以外的事情。工作重点放在提高企业内部生产效率、生产成本降低，提高产品质量等方面；目标管理或推断式的管理对企业的未来和外界环境开始关注，并开始了对未来的预测、判断活动，根据预测、推断，提出企业发展的方向和目标。可见，推断式管理比控制式管理更前进了一步。尽管推断式管理取代控制式管理是一次进步，但是，对于当时的美国来说，政治、经济、文化、技术正处于突飞猛进的发展阶段，企业面临的环境千变万化。首先，是人们的需求层次提高，由过去的重数量向重质量、多样化的方向发展；其次，是国内外市场竞争加剧，表现为从过去的国内市场竞争向国外市场竞争的延伸；第三，科学技术的迅猛发展，带动许多新行业的兴起，缩短技术更新的周期，增加了对企业的技术性挑战，导致企业之间的竞争愈演愈烈。最后，是社会、政府对企业限制的增加。随着企业对利润的过分追求，对社会责任的忽略，社会、政府对企业产生了严重不满。如企业的垄断行为、通货膨胀、欺骗性广告、环境污染等。为了控制企业对社会的不良影响，社会和政府便

增加了许多对企业的限制。面对这一切，当时美国的企业如果再沿用推断式的管理已很难维持企业的生存与发展。探索一个全新的管理方式已迫在眉睫，于是企业经营发展战略便在美国应运而生了。

（二）70年代的全球战略热

从70年代开始，美国在政治经济上的垄断地位已开始动摇，世界各国如日本、德国等的经济发展迅猛，在国际上形成了相当的抗衡能力。各国经济的发展必然加速全球资源的瓜分和市场的争夺，由此而产生的资源短缺、能源紧张、市场拥挤又使各国企业的经营环境变得越来越难以把握。面对激烈的国际竞争环境和复杂的国内经营环境，各国企业为了求得长期的生存与发展，不得不对变化莫测的未来，进行有计划的预测与决策。因此，便在全球兴起了一股重视战略、研究战略、应用战略的热潮。在战略的应用方面，日本表现得尤为突出。如著名的"集优战略"、"驯马战略"、"大网战略"等均是日本企业的杰作。

（三）80年代中国战略热的出现

受苏联管理模式影响，我国的企业管理自新中国建立直到十一届三中全会止，基本上是以封闭式的生产型管理为主。其主要特点是以生产为中心，没有独立性和自主权，其主要任务就是按照国家下达的指令性计划进行生产，是一种执行性管理模式。这一模式曾经为我国国民经济起步与发展作出了积极的贡献。但是，随着我国经济的不断发展，它开始显出种种弊端，限制了生产力的发展。进入80年代，我国战略热的兴起，主要有两大方面的原因：

1、80年代以来，我国进行的一系列体制改革，为企业经营发展战略的产生提供了前提条件。具体表现为企业经营自主权的扩大，使企业拥有在生产、经营、人事、财务等方面的决策权，使企业由过去的国家附属物，变为具有独立性的经济法人。对影响企业未来发展的关键性问题有决定的权力；企业责权利的落实，使企业由

过去的只重视生产忽视经济效益的产品生产者变为自负盈亏、独立发展的商品生产者和经营者，对企业的生存与发展承担直接的责任，促使企业不得不从根本利益上关心和谋划企业未来的发展。

2、改革开放，使企业的生存环境面临着国际、国内的双重挑战。体制改革使企业由过去的封闭式管理转变为面向市场、面向社会的开放型管理。企业不仅要考虑生产，更重要的是组织经营。如何适应市场、适应社会，正确处理与国家、社会各组织及市场的关系，迎接严峻的挑战，都向企业提出了新的要求。

第二节　企业经营发展战略的内容

既然企业经营发展战略是对企业远期发展的一种全局性谋划，那么它谋划的内容是什么？即企业经营发展战略包含的内容是什么？这是我们这一节需要弄清的一个问题。

企业经营发展战略包括战略目标、经营领域、差别优势、战略行动等四个方面的内容。

一、战略目标

战略目标是企业经营发展战略的归宿，是企业在战略期内经营发展的总方向，是企业经营发展战略首先必须考虑的问题。

一般说，战略目标的确定，主要受制于三个因素。即环境因素、内在条件因素及期望值。

环境因素，指企业在确定战略目标时要考虑的外在因素。企业不是在真空生存，而是社会的一个基本经济单位。企业为了求得生存与发展，首先就必须得到社会的认可，而这种认可又是以企业完成社会赋予它应担负的责任与使命来实现的，如提高综合国力，维护消费者利益、维持股东权益、保护生态平衡、保护环境等均是企

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.

业必须正视的社会责任与义务。其次，它势必受到市场因素的制约。包括商品供需情况、资源供应情况、技术发展情况、人才流动情况、金融市场变动情况等。最后，它势必受到竞争因素的制约。包括国际竞争与国内竞争两方面的影响。再把竞争因素细分，企业可能面临的竞争有同行业的竞争及替代品的竞争；新加入者的竞争及现有竞争者的竞争；与供应者间的竞争和与消费者间的竞争等。

内在因素，指企业内部各种条件的组合情况及潜在的发展能力。一般来说，素质好的企业，各种生产经营条件组合就好，发展潜力愈大；否则，则能力较弱，组合较差。内在因素主要包括领导者的能力与魄力、员工的综合水平、技术装备水平、竞争能力、产品销售能力等。

期望值，企业对自身发展的一种良好愿望。这种良好愿望，往往产生于对同行业最高水平的追求、对本企业最高历史记录的回顾、为赶超世界先进水平、为击败竞争对手等。期望值只是企业的一种美好的向往，尚未和企业的实际能力与发展潜力相平衡，因此，往往表现为超前性。

通常，战略目标是在企业希望成为什么的期望值确定以后，充分考虑企业外在环境因素和企业内在因素的基础上通过综合平衡建立起来的。因此，期望值是战略目标形成的核心；环境因素和内在因素是战略目标形成的制约条件（见图 1—1）。只有在认真分析企业内外因素的基础上，才能把企业的美好期望转化为正确的战略目标。

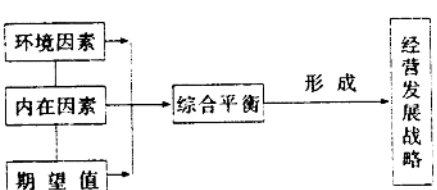


图 1—1　战略目标的形成

二、经营领域

每个企业都有自己特定的产品或劳务的未来服务领域，通常表现为某一特定的行业或市场面，这就是企业的经营领域。企业只有在明确了经营领域后，才能集中企业的力量，合理安排经营活动，而这些活动又是为经营领域提供优良服务所必备的。如果经营领域寻找正确，企业就有了成功的希望。否则，就有可能失去了一次企业发展的契机。

经营领域的选择主要考虑两大方面的内容：行业和市场面。

1、行业。每个企业所从事的事业都必须归属于某一特定的行业。在确定经营领域时，首先必须明确其主要产品和经营活动应归属哪个大行业，以及大行业的哪个分行业？其次，明确这行业的前景如何？是否正处鼎盛时期？发展潜力如何？那些前景乐观、发展后劲大的行业对企业最富有吸引力，是企业主要选择的经营方向。最后，明确企业经营的行业或欲选择的行业的内部竞争情况，存在哪些竞争力量？竞争激烈与否？只有在充分了解上述内容的基础上，才能制定出正确的行业发展方向。

2、市场面。企业在寻求经营领域时需要考虑的另一个重要方面就是市场面。市场面是指产品拥有的市场范围。通俗地说，就是产品的市场容纳量。正确判断企业产品的市场容纳量，是企业开展战略经营分析的另一个重要内容。

每个产品都有一定的生命周期，处在不同生命阶段的产品，其市场面是不同的。产品的生命周期和市场面的关系见图 1—2 所示。

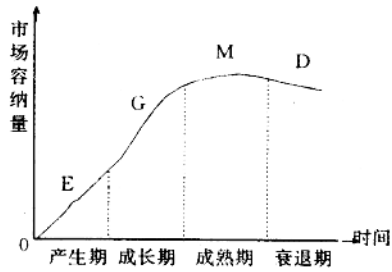


图 1—2

由图可见，产品的寿命周期是由产生期、成长期、成熟期和衰退期四个阶段组成。

产生期（在图上表示为 E）。在这个时期，产品刚刚诞生，如果此产品被社会所需求，既便此时市场容纳量不是很大（因为尚不被人们所认识），但发展势头不错，市场容量呈上升趋势。有眼光的企业开始涉足此市场领域。

成长期（图上表示为 G）。在这个时期，产品已被人们认可，市场需求剧增，往往表现为供不应求的状况，市场容量很大。企业纷纷挤进这个市场，成为许多企业寻找经营领域时的主要选择方向。竞争开始激烈。

成熟期（图上表示为 M）。在这个时期，市场已开始趋于饱和。市场容量开始缩小，开始出现供大于求的现象。这时，企业已停止进入这个市场领域。市场内的现有企业也逐步缩小生产，开始寻求新的市场领域。

衰退期（图上表示为 D）。在这个时期，市场需求量急剧下降，市场容量变得越来越小，直至完全饱和。毫无疑问，处在此阶段的市场，肯定不是各企业在选择经营领域时的选择目标。而且已经进入此市场领域的企业也已基本撤退。

值得注意的是，企业在寻找经营领域时，并不一定限于某个单一的经营领域。随着企业的不断发展，其经营领域可以不断拓宽，以带来协同的利润。这就是常说的2+2=5的效果。当然，如果各领域选择不当，也可能产生负的协同效应，即2+2=3。企业经营领域的拓宽途径主要有两个方面：一方面是向用户方向发展，一方面是向产品方向发展（见图1—3）。

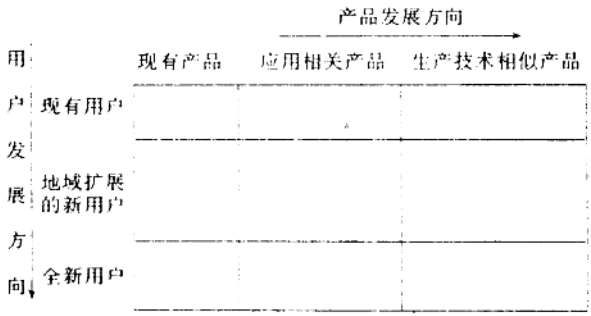


图1—3 拓宽经营领域矩阵图

三、差别优势

企业仅为自己选择一个或多个有利的经营领域是不够的。它还需要在选择的领域中，寻找自己与同行业其他竞争对手相差别的优势所在。凭借这种优势，可以增强企业竞争力，有效地支持选准的经营领域，以获得最后经济效益。

在获取企业经营相对优势的途径中，最常见的有以下一些途径：

1、谋求高产量、低成本。

2、加强资源优势。如：资金优势、人才优势、稀有原材料优势、材料成本优势等。

3、加强市场营销技巧。如具有新意的广告、特殊的包装、畅通的销售渠道等。

4、加强技术开发优势。

5、提高产品质量等。

四、战略行动

事实上，企业准备进入的经营领域和谋取的差别优势，拟实现的战略目标，与企业现有的状况一般存在一定的距离。这是战略内容的先进性和超前性决定的。如果没有相应的战略行动来保证战略目标的实现，这种事实上的差距就永远无法得到改善。可以说，战略行动是变理想为现实的关键环节。

战略行动是根据企业确定的经营发展目标、企业进入有利经营领域和实现差别优势的要求而具体制定的。因此，不同的企业由于其谋求的经营领域和差别优势不同，其战略行动也是不尽相同的。但是，无论是采取什么战略行动，都无一不是围绕着保证战略目标实现这个中心内容来进行的。

下列因素是制定战略行动时所应考虑的：

1、战略行动是否与战略目标、经营领域、差别优势的要求相吻合。

2、战略行动是否切合企业实际，是否具有操作性。

3、战略行动的时间次序是否明确，能否保证执行时有步骤地进行。

4、战略行动的重点是否明确。

5、战略行动是否具有一定的灵活性，是否能够根据战略发展的变化而变化。

第三节　企业经营发展战略类型

可供企业选择的战略类型很多。不同的企业采用不同的战略类型。即使同一企业，为了实现企业的总体目标，也需要运用不同层次和不同方面的战略。因此，为了选择正确的战略，有必要合理进行经营战略的分类，理顺各类战略之间的关系。

一、企业经营发展战略体系

企业经营发展战略作为整个社会经济发展战略的一个组成部分，它也有自己的体系和相对独立性。因此，在进行经营发展战略分类之前，首先要正确认识企业经营发展战略体系。一个企业采用的战略往往是复合的，带有层次性。即由总体战略和各方面的职能战略构成。这就是所谓的企业经营发展战略体系。在这个体系中，总体战略是企业方向性战略，关系企业的全局，是一级战略；职能战略（或分战略），从属于总体战略，其战略方向、战略内容、战略步骤、战略调整均要与总体战略保持一致，它是总体战略在企业经营活动某个方面的具体化，是企业的二级战略。企业的发展战略体系见图 1—4 所示。

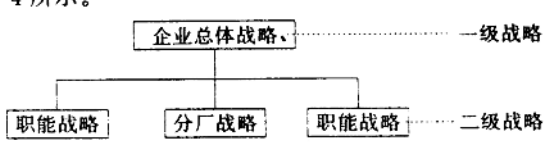


图 1—4　企业经营发展战略体系

总体战略的特点是：(1)全局性。表现为从企业全局的角度考

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.