

● 中国企业策划 ●

经营战略

卓群咨询公司 朱煜◎编译

Operation Strategy

“对企业而言，未来至关重要。
经营战略使企业为明天而战。”

——管理大师彼得·德鲁克

 中国纺织出版社

中国企业策划

经营战略

卓群咨询公司 朱煜 编译



中国纺织出版社

内 容 提 要

企业经营战略管理是企业制定和实施战略的一系列管理决策与行为,其核心问题是使企业自身条件与外部环境相适应,以培育企业核心竞争力,创造持续竞争优势,求得企业的长期生存与发展。本书以其清晰的理论阐述和翔实的案例解析为依托,全面系统地阐述了企业经营战略的制定和发展,是企业管理者不可不读的经典管理读物。

图书在版编目(CIP)数据

经营战略/朱煜编译. —北京:中国纺织出版社, 2004.6
(中国企业策划)
ISBN 7-5064-2931-4/F·0446
I. 经… II. 朱… III. 企业管理—研究 IV. F270
中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 027981 号

策划编辑:曹炳铨 特约编辑:王文仙 责任印制:初全贵

中国纺织出版社出版发行
地址:北京东直门南大街6号 邮政编码:100027
电话:010-64160816 传真:010-64168226
<http://www.c-textilep.com>
E-mail: faxing@c-textilep.com
北京东远新宏印刷有限公司印刷 各地新华书店经销
2004年6月第1版第1次印刷
开本:787×1092 1/16 印张:27
字数:305千字 印数:1—6000 定价:35.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社市场营销部调换

前言

21 世纪是一个经济高速持续发展的时代，是以知识为主要资本支撑的时代，是竞争更加激烈的时代。企业如何在这样复杂多变的市场环境中求得长期生存和持续发展，已成为当今企业面临的首要问题。解决这一问题的关键在于企业是否确立了适应外部环境变化和自身条件特点的企业战略。

企业经营战略管理是企业制定和实施战略的一系列管理决策与行为，其核心问题是使企业自身条件与外部环境相适应，以培育企业核心竞争能力，创造持续竞争优势，求得企业的长期生存与发展。

企业制定经营战略是企业 在市场经济条件下的行动指南，是各项资源得以合理调配和充分发挥作用的基本保证，它的成败直接影响到企业的兴衰，这为国内外企业的实践所验证。企业的经营战略是企业发展的根本，它决定着企业的发展方向、走势和未来发展潜力。战略决策正确将使处于兴旺发达的企业健康发展，不断创造新的局面，始终处于行业的领先地位；而对于处于低潮的企业，则会使其认清形势和自身存在的问题，把握时机，及时进行战略调整，扭转被动局面。

企业经营战略决策是全局性的宏观行动指南，它让企业的决策总揽全局，以全新的思维方式、新的理念审慎地思考问题，做出正确的判断和规划，这是企业制胜的一笔无形资产。

20 世纪 50 年代企业战略首先在美国产生，后来传到原联邦德国、日本，现在已在全世界范围内广泛传播。1965 年，美国经济学家安索夫在《企业战略论》一书中第一次提出企业战略的科学概念，随后，企业战略理论研究得到了迅速发展。

正如，美国著名管理大师彼得·德鲁克指出的：“对企业而言，未来

至关重要。经营战略使企业为明天而战。”据调查，20世纪80年代中期，95%以上的美国大企业都积极推行了企业经营战略管理，经营成功的中小企业大多也结合自己的特点实行了战略管理。正是鉴于上述所阐述经营战略对企业发展的重大价值，本书决定致力于此方面进行研究和探索。

本书力求反映企业经营战略管理的最新理论，系统阐述了企业经营战略的概念、性质、意义；如何分析企业制定经营战略时的内外环境状态；如何制定经营战略的目标计划；如何制定企业总体经营战略；如何制定企业的竞争战略；如何制定企业的职能部门经营战略；如何实施经营战略及如何对经营战略进行有效的控制等方面的理论。本书结合当代企业战略管理实践的需要，增加了翔实的范例分析，以便于相关企业借鉴参考。

本书以其清晰的理论阐述和翔实的案例解析为依托，全面系统地阐述了企业经营战略的制定及发展，是一本不可多得的工具书。

本书的作者阵容强大，由朱煜任主编，王鹏任副主编，参加本书编写工作的还有李志庆、王立萍、刘玉秋、赵可、韩创飞、张琴、姚晋英、葛梅、于建国等。刘爱月、陈剑同志不厌其烦地进行了多次校对。尤其要感谢孙庆慧、胡利玲等知名教授对本书进行细致的审稿工作并提出了许多宝贵的意见。在此，向所有对本书的完成提供帮助的人致以诚挚的谢意。

目 录

第一章 经营战略分析	1
一、企业经营战略概述	1
二、中国各行业分析	9
三、企业战略目标的确定	30
第二章 企业资源环境分析	39
一、企业外部环境分析	39
二、企业内部环境分析	50
三、企业行业环境分析	74
四、企业竞争环境分析	81
五、经典案例解析	94
第三章 制造经营战略计划	102
一、经营战略计划概述	102
二、企业战略计划的内容及其影响因素	108
三、企业战略计划制定的程度	112
四、企业战略计划的类别	119
五、企业战略计划制定中的问题及其对策	128
六、经典案例解析	131
第四章 企业总体战略	140
一、一体化经营战略	140
二、产品—市场经营战略	150

三、稳定型战略	164
四、并购经营战略	169
五、战略联盟	179
六、紧缩型战略	184
七、海尔的扩张战略	191
 第五章 企业的竞争战略	210
一、企业的一般竞争战略	210
二、分散行业中企业的竞争战略	225
三、规模集中行业中企业的竞争战略	228
四、新兴行业的竞争战略	233
五、成熟行业竞争战略	238
六、衰退行业竞争战略	243
七、企业的进攻竞争战略	247
八、企业的防御竞争战略	257
九、经典案例解析	270
 第六章 企业职能部门经营战略	297
一、市场营销战略	297
二、财务战略	325
三、人力资源战略	330
四、研究与开发战略	337
五、经典案例解析	343
 第七章 企业经营战略的实施	357
一、合理配置企业资源	357
二、经营战略实施的信息支持	361

三、经营战略实施的组织调整	365
四、经营战略实施的文化支持	373
五、经营战略实施的技术创新支持	379
六、经典案例解析	387
 第八章 企业经营战略的控制	401
一、企业经营战略控制概述	401
二、战略控制步骤与系统	407
三、战略控制的类型与方法	411
四、经典案例解析	414
 参考文献	421

第一章 经营战略分析

没有战略的企业就像一艘没有舵的船一样只会在原地转圈，又像个流浪汉一样无家可归。

——乔尔·罗斯

美国著名管理大师彼得·德鲁克指出：“对企业而言，未来至关重要，经营战略使企业为明天而战。”随着全球经济一体化速度的加快，与以往相比，如何在竞争激烈、多变的市场环境中求得长期生存和持续发展，已经成为当今企业面临的首要问题。解决这一问题的关键就在于企业是否确定了适应外部环境变化和自身特点的企业经营战略。

一、企业经营战略概述

21 世纪是以知识为主要资本支持的时代，是竞争更趋激烈的时代。每一个成功的企业都在急切而冷静地思考，在竞争日趋激烈的大市场中，如何把握客观环境，认清自身的地位、优势和不足，明确目标并预测未来、规划未来，进行企业经营战略管理，在任何时候都显得重要。

企业管理是企业生存之本，在市场经济条件下，企业战略决策是企业的行动指南，是各项资源得以合理调配和充分发挥作用的基本保证，它的成败直接影响到企业的兴衰，这被国内外企业的实践所证实。

1. 企业经营战略内涵

20 世纪 80 年代中期, 95% 以上的美国大企业都积极推行了企业经营战略管理, 经营成功的中小企业大多也结合自己的特点实行了战略管理, 由此可见企业战略管理对企业生存发展的重要性, 那么, 什么是企业经营战略呢?

企业经营战略定义

源于希腊文的 “stratège” (战略), 原意是 “将军”, 到中世纪, 这个词演变为军事术语, 其含义是基于对战略全局的分析、判断而做出的筹划和指导, 后来演变为泛指重大的、全局性的、左右胜败的谋划。

除军事领域外, 战略的价值同样适用于诸如政治、经济等其他领域。将战略思想运用于企业经营管理之中, 便产生了企业战略这一概念。

企业战略是企业面对激烈变化、严峻挑战的经营环境, 为求得长期生存和不断发展, 根据企业外部环境的变化和内部的资源条件进行的总体性谋划。它是企业战略思想的集中体现, 是企业经营范围的科学规定, 同时又是制定规划的基础。

企业战略同企业规划、企业计划既有联系又有区别, 企业战略是企业规划的基础, 企业规划又是企业计划的基础, 所以, 必须先有战略, 再有规划, 即对战略的实施做具体部署, 再定计划, 制定实施的具体行动方案。所以, 规划和计划是战略的继续和深入, 三者之间紧密相连。

企业经营战略的特征

企业战略的特征表现在以下几方面:

一是, 纲领性。

企业战略规定的是企业总体的长远目标、发展方向和重点, 规定

了企业前进的道路以及所采取的基本行动方针、重大措施和基本步骤，这些都是原则性的、概括性的规定，具有行动纲领的意义。总之，它是对企业未来成败的总体谋划，而不纠缠现实的细枝末节。战略不在于精细，而在于洞察方向。

二是，全局性。

企业经营战略以企业全局的发展规律为研究对象，是根据企业总体发展的需要而制定的。它规定企业的总体行动，追求企业的总体效果，是指导企业一切活动的总谋划，即企业经营战略的重点不是研究企业的某些局部性质的问题，而是企业的整体发展。

三是，前瞻性。

企业经营战略具有前瞻性，它所指出的经营战略既是企业谋求长远发展要求的反映，又是企业对未来较长时期内如何生存和发展的通盘筹划。虽然它的制定要以企业外部环境和内部条件的当前情况为出发点，并且对企业当前的生产经营活动有指导、限制作用，但是，这一切都是为了更长远的发展，是长远发展的起点。

四是，相对稳定性。

企业战略考虑企业的未来，而未来是不确定的，因而企业战略必然具有一定的风险性。但是，企业的生产经营活动是一个动态的过程，要根据环境变化做出适当调整，但是，这种调整不应过于频繁，如此才会对企业生产经营活动具有指导意义，如果朝令夕改，就会使企业生产经营活动出现混乱局面，难以实现企业的战略目标。所以，企业战略在保证适应外部环境多变性的同时还要具有相对的稳定性。

五是，竞争性。

市场如战场，制定战略的目的就是要在激烈的市场竞争中与竞争对手抗衡，在与竞争对手争夺市场和资源的竞争中取得优势地位。它与那些不考虑竞争、挑战而单纯为了改善企业现状、增加经济效益、

提高管理水平等为目的的行动方案不同。只有当这些工作与强化企业竞争力量和迎接挑战直接相关并具有战略意义时，才能构成企业战略的内容。企业战略之所以能产生和发展，就是因为企业面临着激烈的竞争、严峻的挑战，企业制定战略就是为了取得优势地位，战胜对手，从而保证自己的长期生存和发展。

2. 企业经营战略的构成要素

企业经营战略主要由四个要素构成，即经营范围、资源配置、竞争优势和协同作用。这四种要素可以在企业中产生一种合力，形成企业的共同经营主线，即企业目前的产品与市场组合和未来的产品与市场组合之间的关联。企业在制定战略时，应当从产品、技术以及市场营销等方面的类似性为企业确定出一条共同经营主线。

经营范围

企业经营战略制定的第一步是确定企业的产品与市场领域，它反映出企业计划与外部环境发生作用的要求。企业应根据自己所处的行业、自己的产品和市场来确定自己的经营范围。

如，以生产照相机的企业为例，若以现在生产的照相机作为企业的经营范围，则过分狭窄，不能为企业未来的发展指示方向，在摄影市场饱和时，企业的成长就会受到威胁，相反，若以“信息记录”作为企业的产品与市场领域，则不仅包括了现在生产的照相机，而且随着科技的发展，视频电话、计算机显示器等也都可以成为企业研究开发的对象，为企业的持续增长提供广阔的前景。

资源配置

资源配置是指企业过去和目前的资源和技术配置的水平 and 模式。资源配置的效率直接影响企业实现自己目标的程度。当企业根据外部环境的变化改变战略行动时，一般应对现有的资源配置模式加以或大

或小的调整，以支持企业的战略实施。具体来说可以采取以下四种方式：

一是，进行市场渗透。

企业通过加强广告宣传、销售促进、改革流通渠道等手段，扩大现有产品在现有市场的销售额，从而提高企业的市场占有率。例如，美国麦当劳公司统一风格的快餐店，通过深入开发国内外市场而迅速发展成为世界性大企业，就是这一方式成功的范例。

二是，进行市场开发。

企业通过开发新用户、新地区市场、国外新市场、扩大现有产品的销售使企业获得发展。如 20 世纪 70 年代末期前后，日本和欧洲的家用电器制造企业分别把国内早已淘汰的黑白电视机和旧型号的彩色电视机推向发展中国家市场，达到了延长产品生命周期、增长收益的目的，被认为是有代表性的市场开发战略。

三是，进行产品开发。

企业通过向现有市场投放新产品、改良产品或追加不同规格的产品，实现扩大销售额和市场占有率的资源配置方式。例如，冰箱制造企业向同一市场投放具有节能效果、造型新颖的新型冰箱，使企业在竞争中处于有利地位而扩大了市场占有率。

四是，进行多元化配置。

企业通过向未曾涉足的新市场投放新产品，开发新的经营领域而使企业获得发展的资源配置方式。

竞争优势

竞争优势是指企业通过其资源配置模式与经营范围的决策，在市场上形成的不同于其竞争对手的竞争地位。如，企业拥有先进的设备、资金雄厚、技术力量强等，都可成为企业的竞争优势。

发挥竞争优势有两方面的含义：

一是，正确地认识企业的竞争优势；

二是，有效地利用企业的竞争优势。为此，企业在制定经营战略时，要认真分析有关的市场环境和竞争状态，从中选择能够发挥竞争优势的产品与市场领域。

协同作用

协同作用是指企业从资源配置和经营范围的决策中所能获得的综合效果。在企业中，这种协同作用一般表现在以下几方面：

一是，销售协同作用。

这种作用指企业利用共同的销售渠道、共同的销售管理组织和共同的产品名牌以及企业形象等来扩大产品销售而取得的协同作用。

二是，生产协同作用。

这种作用指企业充分利用现存的人员和设备，共享由经验曲线造成的优势而取得的协同作用。

三是，投资协同作用。

这种作用指企业通过共用厂房、原材料库存、设备和工具以及研究成果而取得的协同作用。

四是，管理协同作用。

这种作用指企业通过充分发挥管理过程中的经验积累以及规模效益而取得的协同作用。

3. 企业经营战略层次分析

企业的规模与类型不同，所需的经营战略也会不尽相同。如，有些中小企业，由于其内部没有相对独立的经营单位，便不一定要将其战略分为三个层次，下面所述三种层次的战略主要是根据大型公司的战略类型而加以分类的。

一是，企业整体战略。

企业整体由一些相对独立的业务或事业单位组合而成的整体。企业整体战略是一个企业的战略总纲，是企业最高管理层指导和控制企业一切行为的最高行动纲领。

企业整体战略包括发展战略、稳定战略和紧缩战略。它主要强调两个方面的问题：一是我们应该做什么业务？即确定企业的使命与任务、经营范围；二是我们怎样去管理这些业务？即在企业不同的战略事业单位之间如何分配资源以及采取何种资源配置方式。

不过，战略是根据企业环境变化的需要而提出来的，它对企业的组织形态也有反作用，会要求企业组织形态在一定的时期做出相应的变化，如，企业准备利用一部分内部资源进行自主经营时，企业的组织形态就需要适应这种变化，形成可以进行合资的事业部。

二是，事业部战略。

这种战略是在企业整体战略的指导下，经营管理某一个战略经营单位的战略计划，是企业整体战略之下的子战略，为企业的整体目标服务。

在大型企业中，特别是在企业集团里，为了提高协同作用，加强战略实施与控制，企业在组织上把具有共同战略因素的若干事业部或其中某些部分组合成一个经营单位。每个战略经营事业部一般有自己独立的产品和细分市场。在企业内，由于各个事业部的产品和市场具有特殊性，也可以视作独立的经营单位。

事业部战略包括基本竞争战略、投资战略、不同行业中的经营战略等。它的侧重点在于如何贯彻落实企业使命；对事业部面临的机会与威胁等进行外部分析；对事业部面临的优势与劣势等进行内部分析；确定事业部发展的战略目标；确定事业部发展的战略重点；确定战略阶段和主要战略措施。

事业部战略主要是针对不断变化的外部环境，在各自的经营领域

里有效地竞争。为了保证企业的竞争优势，各事业部要有效控制资源的分配和使用。同时，事业部战略还要协调各职能层的战略，使之成为一个统一的整体。

三是，职能部门战略。

这种战略是为贯彻、实施和支持公司战略与竞争战略而在企业特定职能管理领域制定的战略。职能部门战略一般可分为营销战略、人力资源战略、财务战略、生产战略、研发战略、公关战略等。

职能部门战略的侧重点在于：如何贯彻企业的总体目标；职能目标的论证及其细分化，如规模与生产能力、主导产品与品种目标、质量目标、技术进步目标、市场目标等；确定职能部门战略的战略重点、战略阶级和主要战略措施；战略实施中的风险分析和应变能力分析。

职能部门战略应在研究开发、生产作业、市场营销、财务会计和人力资源管理的职能部门中制定。各职能部门的主要任务不同，关键变量也不同；即使在同一职能部门，关键变量的重要性也因其经营条件不同而有所变化，难以归纳出一般性的职能层次战略。

可见，三个层次战略的制定与实施过程实际上是各个部门充分协商、密切配合的结果，企业整体战略、事业部战略和职能部门战略共同构成了企业的战略体系。

要点回顾

1. 企业经营战略是根据外部环境变化和内部资源条件进行的总体性谋划。

2. 企业经营战略具有全局性、纲领性、前瞻性、竞争性及相对稳定性。

3. 经营范围、资源配置、竞争优势和协同作用构成经营战略的

要素。

4. 企业经营战略可分为整体、事业部及职能部门三个战略层次。

二、中国各行业分析

2002 年 12 月 11 日, 世界贸易组织正式接纳中国为其一员, 结束了 15 年入世的漫漫长路, 标志着中国的大门将要完全对外打开。入世犹如一把双刃剑, 不仅会给我国带来发展机遇, 还会带来严峻的挑战。下面, 我们将从行业角度分析加入 WTO 对我国市场的影响及存在的战略误区和宏观解决办法。

1. 行业分析

中国的行业林林总总, 不可能一一描述分析, 我们选取几个最具代表性的进行探讨, 以使大家窥一斑而见全豹。

汽车产业急需战略性重组

我国加入 WTO 以后, 汽车进口关税将在 2005 年降至 25%, 进口配额也将取消, 与现有的税率形成巨大反差。

关税下调到位后, 将对中国汽车产业产生巨大的影响。由于国际市场同型轿车的价格总体上仅为目前国产轿车价格的 30% 左右, 即使加上 25% 的进口税后, 其进口售价也大大低于国产车的价格, 这将迫使国产轿车大幅度降低价格。为了适应汽车市场开放带来的竞争压力, 国内现有的汽车制造厂必然要进一步兼并重组, 16 家汽车类上市公司也肯定会出现重组和合资高潮。

我国 1998 年有 122 家汽车整车生产厂, 平均每家总资产只有 21 亿元人民币, 其中, 12 家轿车生产企业的平均资产为 59 亿元人民币, 而世界上最大的 19 家汽车公司的平均资产是 579 亿美元。我国