

股份公司运作实务丛书



邓荣霖 主编

股份公司经营战略

徐京悦 孙淑英 编著 ●



浙江人民出版社

股份公司运作实务丛书
邓荣霖 主编

浙江人民出版社

股份公司经营战略

徐永悦

孙淑英 编著

责任编辑:杨林海

封面设计:王义钢

责任校对:李育智

股份公司运作实务丛书

股份公司经营战略

徐京悦 孙淑英 编著

出版发行 浙江人民出版社
(杭州体育场路 347 号)

经 销 浙江省新华书店

激光照排 杭州天天电脑信息处理有限公司
(杭州武林路 125 号)

印 刷 杭州大众美术印刷厂
(杭州电厂路谢村)

装 订 杭州西湖装订厂

开 本 850×1168 1/32

印 张 10

字 数 24 万

插 页 2

印 数 1 - 6000

版 次 1999 年 3 月第 1 版
1999 年 3 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 7-213-01746-2/F · 286

定 价 14.50 元

如发现印装质量问题,影响阅读,请与印刷厂联系调换。

股份公司运作实务丛书编委会

主 编 邓荣霖

副主编 庄恩岳

编 委	宣小红	徐京悦	孙淑英	张 华
	邓荣霖	庄恩岳	曾洪波	周盛武
	孙文远	高 杨	徐承彦	佟爱琴
	郑兴良	李辛培	李瑞春	孙 伟
	黄 河	夏 滨		

前 言

从党的十一届三中全会至今,已整整 20 年。在这 20 年间,中华民族已经取得了令世人惊叹的辉煌的成就。从计划改革、价格改革、承包改革,到股份制改革的逐步趋于规范运作,我们国家都进行了积极的、有益的探索。

从世界上第一个《公司法》诞生至今,已 300 余年,而《中华人民共和国公司法》颁布、实施也已有 4 年。事实证明,股份公司是行之有效的、较佳的一种企业组织形式。从国际范围来看,无论是凯恩斯模式、莱茵模式、“东方资本主义公司文化”模式,还是其他模式,都对股份公司极为推崇。确实,股份公司对市场繁荣、经济增长等发挥了极为重要的作用。

我国的股份制改革已显示了强劲的生命力。尽管在改革过程中,有一些部门和地区的股份公司运作不是很完善、很规范,但这不是主流。股份经济,犹如春风,吹绿了中华大地。可以预见,股份经济与知识经济一样,不仅是本世纪末期的“热门话题”,而且也是下一世纪的“热门话题”。

为了更好地搞好股份经济,我们组织有关这方面的专家和实务工作者,编写了这套“股份公司运作实务”丛书。其内容包括股份公司设立与组建、经营战略、科技开发、市场营销、生产管理、资产重组、会计实务、公司理财、公司法规和合并清算等。由于经济改革

是个庞大的系统工程,有个不断完善的过程,又限于作者水平,书中难免存在不足之处,敬请广大读者指正。

编 者

1998年9月

目 录

第一章 股份公司经营战略概述

第一节 经营战略理论的产生和发展	(1)
一、经营战略理论产生的背景	(1)
二、经营战略的产生和发展	(2)
第二节 经营战略的概念、要素和体系	(5)
一、经营战略的概念与特征	(5)
二、经营战略的构成要素和体系	(7)
三、经营战略的体系结构	(9)
第三节 股份公司经营战略管理的过程	(11)
一、战略规划阶段	(12)
二、战略实施阶段	(15)
第四节 经营战略的类型	(17)
一、迈克尔·波特的通用竞争战略	(17)
二、杜拉克的三种态势战略	(20)

第二章 股份公司战略环境分析

第一节 宏观环境分析	(25)
一、政治/法律环境	(25)
二、经济环境	(26)
三、技术环境	(27)
四、社会文化环境	(28)
五、自然环境	(28)

第二节 行业环境分析	(30)
一、行业结构和竞争状况分析	(30)
二、行业的生命周期分析	(37)
第三节 内部条件分析	(45)
一、经济效益分析	(45)
二、产品实力分析	(48)
三、竞争优势分析	(49)
四、企业内部管理分析	(50)
案例:北京吉普公司——美国汽车公司在中国的经历	(53)

第三章 股份公司经营领域、公司使命及战略目标的确定

第一节 股份公司经营领域的确定	(56)
一、行业细分与战略经营领域	(56)
二、经营领域的确定	(57)
第二节 企业使命的确定	(61)
一、企业使命的含义	(61)
二、企业使命的内容	(62)
三、企业使命的重要意义	(63)
第三节 战略目标的确定	(64)
一、战略目标的含义及其内容	(64)
二、战略目标的制定	(66)
三、战略目标体系	(67)
案例:“创新科技”的发展战略	(71)

第四章 居于行业不同发展阶段股份公司的经营战略

第一节 新兴行业中企业的战略选择	(73)
一、新兴行业的结构特征	(73)
二、新兴行业发展的约束因素	(74)

三、新兴行业中企业的战略选择	(76)
第二节 成熟行业中企业的战略选择	(79)
一、行业进入成熟期竞争环境的变化	(79)
二、成熟行业中的企业的总体战略选择	(80)
第三节 衰退行业中企业的战略选择	(85)
一、影响衰退行业中企业战略选择的因素	(85)
二、衰退期中可供企业选择的总体战略	(88)
三、衰退行业中企业的战略选择	(91)
四、避免衰退期的陷阱	(92)
案例:新日铁公司多样化经营战略	(93)

第五章 居于行业不同竞争位置股份公司的经营战略

第一节 后发企业的进攻战略	(95)
一、采用进攻战略的条件	(96)
二、确定进攻对象	(96)
三、进攻战略的类型	(98)
四、阻止领先者报复	(101)
第二节 领先企业的防御战略	(102)
一、防御战略的类型	(103)
二、可供选择的防御策略	(106)
三、防御策略的选择	(112)
四、防御中的陷阱	(114)
案例:阿迪达斯公司与耐克公司的竞争	(114)

第六章 大型企业经营战略

第一节 大型企业的特点及战略分析	(118)
一、大型企业的经营特点	(118)
二、可供选择的大型企业经营战略	(120)

第二节 大型企业的多样化经营战略.....	(123)
一、大型企业采用多样化经营战略的原因	(123)
二、多样化经营战略的模式	(125)
三、采用多样化经营战略应注意的问题	(127)
第三节 企业兼并战略.....	(128)
一、企业采取兼并战略的原因	(128)
二、企业兼并战略的类型	(130)
三、企业兼并战略的缺陷	(132)
第四节 企业集团战略.....	(133)
一、企业集团的组建	(133)
二、企业集团的总体战略	(136)
案例:波音公司兼并麦道公司	(138)

第七章 外向型企业的经营战略

第一节 环球竞争的优势与障碍.....	(141)
一、环球竞争的战略优势	(141)
二、环球竞争的障碍	(143)
第二节 外向型企业经营战略的类型.....	(146)
一、企业进入国际市场的战略	(146)
二、外向型企业目标市场战略	(149)
第三节 外向型企业的战略选择.....	(150)
一、外向型企业战略选择的渐进过程	(151)
二、外向型企业的战略分析和决策	(151)
案例:八佰伴集团海外经营战略的失败	(155)

第八章 市场战略

第一节 目标市场战略.....	(157)
一、确定目标市场的步骤	(157)

二、目标市场战略	(162)
第二节 市场定位战略	(163)
一、寻找与竞争对手之间的差异	(163)
二、确定企业的市场定位	(167)
第三节 市场竞争战略	(168)
一、市场领导者策略	(168)
二、市场挑战者策略	(169)
三、市场追随者策略	(170)
四、市场拾遗补阙者策略	(171)
案例：“丰田”开拓美国市场	(172)

第九章 名牌战略

第一节 名牌与名牌产生机理	(177)
一、名牌的内涵与特征	(177)
二、名牌的构成要素	(179)
三、名牌的产生机理	(180)
第二节 名牌的设计战略	(186)
一、名牌设计战略的运行程序	(186)
二、设计产品名牌形象	(187)
第三节 名牌的质量战略	(189)
一、质量与质量战略	(189)
二、实施全面质量战略	(190)
三、实施质量战略要注意的问题	(192)
第四节 名牌的营销战略	(193)
一、树立完全市场营销观念	(193)
二、进行充分的市场调查和研究	(194)
三、制定优秀的市场营销组合	(195)
案例：海尔集团的名牌战略	(197)

第十章 人力资源战略

第一节 人力资源与人力资源战略·····	(201)
一、人力资源的含义及特征·····	(201)
二、人力资源战略·····	(202)
第二节 人力资源预测与工作设计·····	(204)
一、人力资源预测·····	(204)
二、工作设计·····	(205)
第三节 “选人”战略·····	(206)
一、人力资源选聘程序·····	(207)
二、人力资源招募途径·····	(207)
三、人员选聘方法·····	(208)
第四节 “用人”战略·····	(210)
一、科学“用人”的重要性·····	(210)
二、“用人”原则·····	(210)
第五节 “育人”战略·····	(211)
一、“育人”程序·····	(211)
二、“育人”方式与方法·····	(212)
第六节 绩效考评战略·····	(214)
一、绩效考评要求·····	(214)
二、绩效考评程序·····	(215)
三、绩效考评方式与方法·····	(215)
第七节 激励战略·····	(217)
一、人与激励理论·····	(218)
二、激励方法·····	(219)
案例:计算系统有限公司的人员管理问题·····	(220)

第十一章 企业文化战略

第一节 企业文化与企业文化战略·····	(226)
----------------------	-------

一、企业文化含义及其特点	(226)
二、企业文化的产生模式	(228)
三、企业文化的作用	(229)
四、企业文化战略	(230)
第二节 企业文化策略类型	(230)
一、强力型企业文化	(231)
二、策略合理型企业文化	(232)
三、灵活适应型企业文化	(234)
第三节 创建持久增长的企业文化	(237)
一、导致企业文化走向消极的主要原因	(237)
二、创建能长久促进企业经营业绩增长的企业文化	(238)
案例:联想集团的企业文化	(240)

第十二章 股份公司经营战略制定与实施的管理

第一节 经营战略制定过程的管理	(243)
一、可选战略方案的特征	(244)
二、制定和评价战略方案	(246)
三、战略选择	(252)
第二节 经营战略实施阶段的管理	(255)
一、战略规划	(256)
二、经营战略实施的组织结构	(261)
案例:春兰集团的经营之道	(266)

第十三章 股份公司经营战略的评价与控制

第一节 经营战略的评价	(269)
一、确立标准	(270)
二、比较结果和预期目标	(271)
三、战略能力的评价和纠正措施的使用	(272)

四、评价过程中可能出现的问题	(273)
第二节 经营战略的控制	(274)
一、经营战略的效果与效率	(275)
二、战略控制的必要性	(275)
三、战略控制体系及其类型	(276)
四、战略控制的过程	(278)
五、战略控制系统开发中应注意的问题	(280)
案例：“康柏”的成功之道	(281)

第十四章 股份公司战略管理者

第一节 企业战略管理者的构成与职责	(285)
一、董事会	(285)
二、总经理	(286)
三、战略决策中心或参谋机构	(286)
第二节 企业战略管理者的作用和素质要求	(287)
一、企业战略管理者的作用	(287)
二、企业战略管理者的素质要求	(288)
第三节 企业战略管理者的管理方式	(289)
一、适应环境变化的管理方式	(290)
二、具有不同战略决策权的管理方式	(291)
三、战略内容和实施方法要求各异的管理方式	(292)
第四节 战略管理者的选择战略	(292)
一、公司不同发展阶段的总经理选择	(293)
二、对战略管理者的选择方法	(294)
第五节 企业战略管理者的激励	(295)
一、事业激励	(295)
二、荣誉激励	(296)
三、利益激励	(296)

案例:深圳市国有企业经营者年薪制暂行规定	(301)
参考资料.....	(305)

第一章 股份公司经营战略概述

制定和实施经营战略是企业管理的核心。它对任何企业的生存和发展都起着决定性的作用。作为现代企业典型代表之一的股份公司由于其规模大、管理复杂,更要求建立科学的现代企业管理制度。因此,也同样需要在复杂的内外部环境条件下有正确的经营战略的指导。本章首先从经营战略理论的产生及发展入手,界定经营战略的基本内涵,并进一步阐述股份公司经营战略的制订过程及基本类型,为以后章节的进一步展开奠定基础。

第一节 经营战略理论的产生和发展

一、经营战略理论产生的背景

企业经营战略是在企业赖以生存的环境发生根本变化的情况下产生的。

众所周知,从第二次世界大战结束到本世纪 60 年代末,是世界经济飞速发展的黄金时期。此时,企业的经营环境比较稳定,经营条件也比较理想。

然而,进入 70 年代,整个国际经济环境发生了人们意想不到的变化。这种变化突出地表现在企业的外部环境越来越复杂和恶化:石油危机爆发、资源供应紧张、通货膨胀加剧、生态环境恶化

等。这一切都使得企业的经营环境变得十分险恶。

与此同时,新的技术革命席卷全球。新科学、新技术为企业提供了新的生存空间,同时也向企业提出了前所未有的挑战。与新的技术革命随之而来的是新的消费需求、消费观念。这一切都使产品和技术的更新速度越来越快,市场竞争越来越激烈。

在这种情况下,企业的经营环境变得更加复杂多变,更加难以把握。许多企业由于不适应环境的变化,经营陷于困境,甚至濒临破产。因此,越来越多的企业和有关人士认识到要想在复杂多变、既有机遇又有挑战的环境下生存,单靠过去固有的知识、经验和理论不能满足需要,应该用新的理论来指导和管理企业。

经营战略的理论正是适应了企业管理的这种新需要而产生的。

二、经营战略的产生和发展

经营战略的研究,始于 50 年代末、60 年代初的美国。1962 年,美国管理学者钱德勒所著的《战略与结构》一书问世,揭开了企业战略问题研究的序幕。他认为,企业经营战略所研究的问题是决定企业的长期目标,并通过经营活动和分配资源来实现之。继钱德勒之后,越来越多的管理学者对企业经营战略进行了不断深入的探讨。其中,美国著名管理学教授安索夫和迈克尔·波特的理论最具影响。安索夫认为,企业战略是“现有资源和计划资源的配置以及与外部环境相互作用的基本模式”,企业战略的核心是资源配置问题。所以,被称为资源配置学派。在他的著作中,综合分析环境、战略与组织结构之间的相互关系。他认为,企业战略与环境应相适应,随环境的变化而变化,而且组织结构也必须与战略相适应,并随战略的变化而变化。安索夫对公司成长战略的基本原理、理论和程序进行了一系列的研究和阐述,并把战略制定的程序作为决策