

经营谋略丛书

战略经营分析方法

罗 方 余 羽

东北工学院出版社

内 容 简 介

本书是“经营谋略丛书”的第二册。全书介绍了战略与规划、企业战略、企业战略制订与组合方法、战略经营分析方法和企业战略的执行和控制方法。这些概念与方法有利于企业主动适应情势并及时抓住机会,避开风险,有效利用资源和加强管理。全书内容广泛、新颖、精炼而实用。

本丛书的第一册《经营决策分析方法》、第三册《经营谋略学》即将陆续出版。本书主要读者对象为企业家、厂长、经理和企业业务人员,特别适合于他们的继续教育与自学,也对管理专业师生有参考价值。

战 略 经 营 分 析 方 法

罗 方 余 羽

东北工学院出版社
(沈阳市·南湖)

辽宁省新华书店发行
东北工学院印刷厂印刷

开本:787×1092 1/32
1991年5月第1版

印张:8.75 字数:165千字
1991年5月第1次印刷

印数:0~10000

责任编辑:徐 羽

责任校对:马六仁

封面设计:王昕为

ISBN 7-81006-298-0/Z · 65 定价:4.00元

经营谋略丛书编委会

主 编：李 瑞 赵希友 徐明泽 谢燮正
副主编：刘立中 陈世南 胡锡三 洪及鄯
马克起 孙承铎 徐振林 江崇志

编 委：(以姓氏笔划为序)

马克起	王宛山	王选林	刘世武
刘立中	孙仲意	孙承铎	吕良敏
江崇志	李 瑞	张 方	张子良
张仁民	杨玉岭	杨盛武	陈世南
周建平	金 建	金玉辉	金礼根
赵希友	赵良真	陆树华	胡新弟
胡锡三	洪及鄯	徐明泽	徐原久
徐振林	原永材	姜允贤	康荣平
谢燮正			

前 言

企业经营决策、经营战略和战略经营的重要性,在国外是战后的经济繁荣、经济滞胀和激烈的国际竞争所造成的;我国在实行改革、开放中,也逐渐认识到工业建设和国民经济发展应当从外延的量的扩展,转移到内涵的质的发展上来,从而对经营给予重视。企业经济环境的变化,使我国企业面临着战略性的转变,即由单纯生产型转为生产经营型,由单一产品、品种转向多品种、多样化经营,由粗放式经济转向集约型经济,由封闭型企业转向开放型、外向型企业。这一转变目前还没有完成,但其益处已十分显著,不仅带来了近十年工业经济的迅速发展和市场的繁荣,而且迅速地提高了企业的生产、技术、管理水平,使许多企业的面貌和职工生活有了明显的改观。尤其是在经济形势变动的情况下,大批企业开始自谋出路、主动出击,走上了自主经营的道路,减轻了国家经济治理、整顿的困难。

管理学产生只有百余年历史。自从 50 年代西方发生所谓“管理革命”以来,一批企业家和经营管理专家取代资本家执掌企业,使私有制的企业开始负起更多的社会责任,同时也使企业管理开始由具体作业、项目的科学管理,进入到更高层次以至全企业的经营管理。因为全企业的经营管理决定着总的方针、方向和目标,关系到企业的盛衰,与具体作业的管理相比,具有更大的统摄作用。虽然经营管理应当在作业管理基础上推行,并且不能够代替作业管理,但经营管理涉及的因素更多,难度更大,因而经常起着带动作业管理的作用。所谓目标

管理等方法,就是这一作用的体现。

正是由于经营管理中的决策,起着决定性的、方向性的作用,方向错了,即使起着提高效率作用的作业管理搞得再好,也不能挽回损失,甚至反而会扩大损失。因而对经营决策的重视,反映了人们对企业管理的更关键方面的认识加深了。

决策分析、运筹学和线性规划等数学分支与新兴科学的问世,为经营决策提供了利器,使经营决策有了适合的数学工具。微观经济学和管理经济学的发展以及它们在企业经营决策中的应用,又提供了适当的概念、范畴和一批分析方法。从而使企业在外部环境和经济形势(秩序)大体已定的情况下,可以定量地分析利害得失,选择最佳的行动方案 and 对策,保证在经营决策方面不发生重大的失误。换句话说,这类定量分析、比较的方法,并不能改变外界情势以及动态地顺应外界变化,往往只是从本企业条件出发,寻求最佳的生产要素(可控制资源)的组合和投放,来为企业获得满意的结果。本丛书的第一分册《经营决策分析方法》,主要介绍这类方法及其运用要点。

运用这类方法可以解决投资、抽资、筹资,技术改造与技术改进,生产产量与产品结构,成本控制、价格制定,各种竞争条件下的产量与价格确定,研究开发中的项目选择和评价,以及产品的广告、推销等方面所发生的经营决策分析问题。其中投资与抽资、产量与产品结构、研究开发项目评价等方面的经营决策分析,由于限定于已成的客观情势,并且是定量分析比较,因此适用于一时一事,还不带有显著的经营战略特征。只不过在经营战略分析中,在确定职能战略后,这些方法也可以用来帮助进行经营战略的分析。换句话说,在用本丛书后两个分册所提供的定性、半定量分析获得基本结果后,还可以借助

第一分册的方法使结果精确化和引出具体的结论。

由于我国的企业中,有相当部分企业必须在指令性计划下展开经营,其经营决策活动主要是内部资源的调动和对外部环境、要求的顺应。运用上述方法将可以防止决策失误和使这些企业处于正常的经营状态。

当外界环境处于变化之中,企业又具有较大经营自主权时,企业有可能不局限于外界的和企业条件的限制,而去寻找机会,避开风险,在相当长时期内,通过战略决策方式来获得更好的经营效果。此时,上述方法就不够用了,需要采取和运用某些定性与定量相结合,不要求过分精确但要求能反映较长时期的总体趋势的分析方法,或者说战略分析方法。相应的经营决策活动被称为经营战略制定,或者按 80 年代后期的新发展,称为战略经营活动。

企业战略的制定、鉴别和选择,在过去多半靠经营者和职能人员的直感和经验,不易做到恰当。特别是经营环境剧烈变化、新技术不断涌现,使得企业必须对事业机会、经营资源、竞争态势、顾客市场、技术发展和经营谋略等战略要素展开定量分析,并在综合各要素的基础上作出战略决策。当没有现成的战略方案可供采取时,也要通过战略分析来帮助拟定企业的经营战略和对策方案。对于我国企业来说,大部分企业已具备了经营的基础,开发新产品、新事业已成为企业关注的中心。因而更有必要掌握战略分析方法和开展战略规划工作,以便减少所冒的风险,增加成功的概率,并且锻炼出一批有勇有谋、有胆有识的企业家和战略参谋人员。

战略分析方法主要是各种检核表、树形图、矩阵技术和逻辑分析方法。它们并不是精确定量的,因为战略分析不必也不可能做到精确定量。但它们大都属于定量分析方法,因为已将

进行比较分析的要素数量化并展开了数量分析。

在企业管理中,过去曾普遍推广了甘特图、关键路线法(CPM)等战术性分析方法。近年也曾推广过网络图法(计划评审术,PERT)、管理信息系统(MIS)、远近期规划程序统筹法(FPBS)等职能性战略分析方法。后一些方法自然可用于作企业战略分析,只是由于不符合我国企业管理的习惯,并且定量过于精确,运用上又比较死板,实际上在改进我国企业战略规划工作方面尚未发挥应有的作用。以波士顿咨询小组所开发的产品一览表管理(PPM)为基础的各种经营组合矩阵分析方法,特别是日本能率协会将矩阵方法系统化形成的矩阵技术,是目前国外企业战略分析中应用最多最广的方法,比较适合我国国情,而且运用简便,可以作为重点介绍。矩阵技术涵盖了企业战略的各个方面,并针对特定的战略性质,拟出了特定的有效方法。例如在经营谋略和企业综合战略方面,可采用战略时间序列分析、定位分析、课题历史分析、战略距离分析;在新事业开发方面有事业机会分析、战略图分析、相关技术分析、技术-市场分析、脆弱性分析、需要-资源分析等;在市场经营战略方面可用产品-市场分析、产品-地区分析、产品-流通分析、需要评定、适应性分析等;在经营资源和职能性战略方面,可用技术优势分析、PPM、人力资源分析、销售资源分析、技术资源分析等;在新产品开发方面,可用十字图表法、强弱分析、经营设想分析、评价矩阵法、应急计划法等;在竞争态势方面,可进行竞争特点分析、进入方式分析、先发后发分析、位次竞争分析、经济性分析、资本收益率图表分析等。

所有的战略分析方法的目的都是为了认识问题,弄清情况,明确要素间的相互关系。虽然它最终要为决策服务,却不等于就是决策过程。不可以将战略分析过程来代替决策过程。

例如某企业通过产品一览表(PPM)分析,可能弄清楚本企业产品竞争力差、市场占有率低,属于应淘汰的惨败产品。这一认识对制定开发新产品、新事业战略有意义,对选择抽资、紧缩战略也有帮助。但以这一认识代替决策,就会使生产该单一产品的企业放弃努力,宣告清算、破产,而不去考虑如何绝处求生,如何挽回颓势。

战略分析方法虽然种类繁多,却有很多共同之处。如都是为了探明事物(和关系)的本质,都通过对事物进行分解、分析和综合研究,来得出结论;都遵循提出问题、解决问题的程序;分析时既不全靠直觉,又不全靠纯逻辑的线性分析,而多是通过理智和经验相结合的非线性分析来逐步逼近事物本质;都采用效益尺度作为评价标准;当需要筹拟对策时,又都从企业的目标出发,按对本企业最有利的原则将被分解的战略要素作出新的组合以形成战略计划,用以指导行动。

对战略分析方法有“经营战略”和“战略经营”两种不同的运用方式,前者是从集中角度以某个恰当的战略来统摄企业的全部经营活动和职能活动;后者则全面地对企业各职能活动和相对独立的(事业)经营活动,在总战略下分别制定战略来实行更加灵活的反应性经营活动。因此前者适合于一切企业,后者适合于大中型企业和多样化经营的企业。然而二者在分析方法上没有显著差异。本丛书的第二分册《战略经营分析方法》所介绍的内容,适合于两种方式,有利于企业主动地适应情势并且及时抓住机会、避开风险,在更长的时间跨度和更大的空间范围内,更有效地利用资源和加强管理。这类方法多由国际知名的一些咨询公司和跨国公司发展起来,反映了资本主义现代化大企业的经营管理的最新成就,是我国企业在外向化中提高管理水平时应予借鉴的,但在借鉴时应根据国

情、厂情作灵活的运用。

本丛书的第三分册《经营谋略学》主要采取定性和半定量分析的方法,所涉及的内容已不限于企业。其他组织如事业单位、学校、医院、科研机构等,以及城市管理部门、行业管理部门,也都存在经营发展的问题,存在着在构思方针、战略与策略时,如何形成创造性较强,具有出奇致胜或转败为胜效果的方案,如何选择适当时机、场所,如何巧妙利用外部条件和不可控制的因素等问题。处理这些问题的技巧,正是国外企业家们在 80 年代中后期探索的热点。诸如《孙子兵法》、《三国演义》、《易经》、《老子》等中国古代政战谋略书籍中的思想,已受到高度重视并在企业经营中得到实践。然而国外企业管理人员限于对中国古文化了解的深度与广度,未能充分吸收中国古文化中丰富而系统的谋略理论与经验,使这一将政战谋略移用到商业和组织发展中去的努力,带有零碎、生搬硬套和缺乏理论性认识的特点。反之,资本主义企业在其长久的经营历史实践中,发明和发展了一系列成功的谋略技巧,其中有一些属于勾心斗角和尔虞我诈的不良做法,我们不能借鉴,但应学会识别和对付;此外,另有一些确实属于商战中的高明策略,是企业家智慧与胆识的结晶,对于商品经济的发展和地区经济繁荣以及本企业的扩张,起了有力的推动作用,是我们社会主义企业也应当借鉴的,特别是外向化企业家更应当深入研究这类正当而又睿智的谋略技巧,提高自己的谋略修养和经营技巧。因此,在第三分册中,一方面将古代的谋略理论、思想、方法技巧加以条理化、系统化,使之摆脱神秘性和玄虚的外壳,初步具有科学学科的结构与特征,另一方面又广泛收集和分析前人他人在商战中运用谋略(不论有无理论指导)成功的案例,提取其精华并加以理论化。从而使经营、规划人员能

够同时从理论和案例两个角度来揣摩、学习谋略思想,掌握各种类型的谋略,谋略制订的程序与原则,以及恰当灵活地加以运用的技巧。

本丛书的第二、三分册国内尚无类似著作。虽有一些名称相近,内容偏于经验、概念论证和原则的书籍,由于其方法论特征不显著,难以实用,不适合于企业参谋人员和经营人员。所以,本丛书编写中未加参考。反之,对一些著名企业的经营史,重大商战战役,以及各种经营咨询公司的资料及有关译著,参考较多,以取其第一手资料翔实可靠,所用方法业经实践验证的优点。

本丛书面向我国大中型企业以及各地方、行业的经营规划、参谋人员,希望帮助他们开阔眼界,磨砺思维,锤炼技巧,能够以一定“武装”投身于商场竞争,与国外企业家一争雄长,并迅速地提高国内企业的经营管理水平。为此,丛书编委会主要由大中型企业和地方、行业管理部门的有关领导与专家组成,以便本丛书通过开展继续教育、在职教育和自学方式对现实的企业经营活动起到促进作用。

限于资料、时间和编著者水平,本丛书必定存在着缺点和错讹之处,欢迎读者批评指正。



1990年11月

目 录

前 言	(1)
第一章 绪 论	(1)
第一节 经济形势与经营环境	(2)
第二节 经营与企业	(6)
第三节 经营人员与经营责任	(21)
第二章 战略与规划	(37)
第一节 战略思想	(38)
第二节 国家战略和发展战略	(60)
第三节 区域战略与部门战略	(70)
第四节 规划	(77)
第三章 企业战略	(84)
第一节 经营决策与战略管理	(84)
第二节 企业战略	(98)
第三节 企业对企业战略的选择	(110)
第四章 企业战略制订与组合方法	(118)
第一节 企业战略制订方法	(118)
第二节 可供选择的总战略方案类型	(136)
第三节 企业和职能、地区、事业部的经营战略	(155)
第四节 战略选择、组合方法与战略报告	(168)
第五章 战略经营分析方法	(182)
第一节 微观环境分析方法	(183)
第二节 宏观环境分析方法	(198)
第三节 企业实力分析	(213)
第六章 企业战略的执行、控制方法	(228)

第一节	逻辑渐进法	(228)
第二节	战略实施计划和行为改变	(237)
第三节	战略实施的组织领导和资源分配	(251)
第四节	战略控制与战略一体化	(257)
后记		(263)

第一章 绪 论

我国企业在改革与开放中,不仅面临着新的经济条件和经营环境,而且为了适应环境形势的变化,其基本职能和管理型式也有了显著的变化。随着变化的积累,企业的素质、活力、组织结构和其他方面日趋合理,逐渐具备了在有计划商品经济环境中生存与发展的基础和素质。随着企业兼并和集团化,随着产品进入国际市场,我国企业将面临更加复杂和动荡的经营环境,并且要承受物价改革中必然会发生经济波动压力和成本上涨因素,如何新的经济形势下进一步适应环境,有赖于企业对另一些曾经帮助其他国家企业度过类似困难的办法的学习和选择性吸收,也有赖于企业在经营管理和生产技术上的创新。

本书主要介绍在变幻不定的经济环境中,特别是经济由高速增长转入稳定增长,甚至发生前景莫测或经济滑坡时,企业应当和可以采取的思想方法和经营管理方法。这类方法首先由美国提出,因为美国经济在70年代初期的第一次石油危机前便已转入低速增长。其他发达国家如欧洲诸国企业,很快接受了这些新的经营管理思想和分析方法。日本在80年代中期也终于认清,即使顺利地渡过了两次能源危机,由于国际经济形势和日本国内情况的变化,包括老龄化社会的形成,已使日本企业原来惯用的高速发展策略具有太大风险,日本经济也不得不转入稳定、低速的发展。因而日本企业迅速吸收和发展了适于这种风险性甚大的经济形势和经营环境的经营管理

办法。我国的经济发展阶段尚在工业化途中,经济发展水平也还未到达前沿水平,本来仍然可以采取快速发展战略和传统的经营管理办法,只是受国际经济形势和国内经济体制、产业结构的限制,反而采取稳定持续、讲究效益的经济发展方式更为有利,相应地,企业的经营管理也要更多地吸收经营战略和战略经营的方式。

第一节 经济形势与经营环境

(一) 国际经济形势趋势

世界经济形势的波动会直接影响各国的经济发展,从而改变企业的经营环境。目前的世界经济秩序是本世纪初第二次科技革命中生产力发展所引起的结果。特别是第二次世界大战以后美国取代英国成为世界第一个经济大国,形成的以美元为核心的国际货币基金组织与关税贸易总协定等国际金融、贸易制度(即布雷顿森林体制,1948年),在60年代已得到固定。这一秩序在70年代由于不结盟国家首脑会议、石油输出国组织的努力,提出发展中国家和发达国家之间的经济冲突(南北问题)而发生动摇,其表现为1971年的尼克松冲击(宣布美元与黄金脱钩),1973年和1979年的两次石油危机,欧洲共同体、东南亚联盟等地区性经济联合的发展以及日本、联邦德国经济实力抬头。跨国公司的应运而生,也加剧了这一秩序的动摇。80年代世界各国开始摸索与创造新的经济秩序,为此在政治上由美、苏两极体制转向多极化,中国的影响日益增大;经济上形成“全员参加型”结构,不发达国家的作用增大,致力于纠正和缩小南北差别,调整发展中国家内部关系和发达国家内部关系,如调整国际分工体制,重建通货、通商

秩序等。欧洲共同体、北美自由贸易区、东亚经济区以及由非洲、阿拉伯国家所形成的经济集团不断形成与发展,发达国家之间的产业结构日益向水平分工发展而增强相互交流、联系、依赖程度,一部分发展中国家利用发达国家的产业结构调整的机会,成为新兴工业国家,亚洲地区经济发展速度超过欧洲地区,日本经济于 1981 年超过苏联成为世界第二个经济大国,美国 1982 年时还是世界最大的债权国,1985 年却成为净负债国,这些变化表明世界经济的新秩序正在形成,国际经济处于动荡、调整、开放、改革的总浪潮之中,世界经济贸易进入新的转折——低速增长时期。国际游资的快速流动和货币汇率的急剧波动,国际债务危机的深化,一方面使各国经济的相互联系和依赖加深,一方面又使世界经济增长受到制约。世界经济形势变幻不定、急剧变化和交错影响制约,已成为 90 年代各国企业所不得不正视的现实。

(二) 国内经济形势趋势

我国的十年改革开放,取得了举世瞩目的成就,开创了社会主义现代化建设的新局面,企业整体素质也有较大提高。但是,在生产、建设和流通领域中普遍存在着质量差、品种少、效益低的现象,以外延方式发展经济的模式还没有从根本上扭转,消费过热、基建过热和投资热已多次带来经济发展的波动。这些现象终于引起全国性的通货膨胀和经济失调。在近三年的治理整顿中,我国提出了持续、稳定、协调发展的方针。这是我国 41 年经济建设正反两方面经验的深刻总结,是客观经济规律的体现。宁可发展速度稍低一些,也要把经济工作转移到提高经济效益的轨道上来,已成为我国企业当前和今后的努力方向。中央决定“在经济建设和人民生活安排上认真执行量力而行的原则,稳扎稳打,注意防止和克服急于求成的倾

向。合理确定和安排国民经济发展的重大比例关系,保持全国财政、信贷、物资、外汇各自的和相互间的基本平衡。……必须坚持速度与效益的统一,注重产业结构的调整,把科学技术进步和加强管理放在突出位置,不断提高经济增长的质量。”^①显然,国内经济形势在这一思想指引下,将会出现不同于以往时期片面追求速度的新气象,企业过去所习惯的外延的、数量的经济发展和经营管理的方式、方法,将会不适应新的形势,有必要采取内涵的、质量的经济发展和富有远见的、把握全局的经营管理方法。

(三) 经营环境的变化

改革开放十年来,我国企业的经营环境有了明显的变化,原来封闭的经济体系打破了,新的分工和专业化协作关系正在建立,国家对企业经济活动采用指令性计划和指导性计划两种管理形式。随着价格改革的推进,“今后要进一步适当减少国家定价的比重,逐步扩大市场调节的比重”,“有些商品的价格,还应逐步向国际市场价格靠拢,如石油、钢材等。”^②对于一些企业来说,价格的合理化,一方面会使原来低价供应的原料成本提高,一方面又难以再依靠行业的差别获得非经营收益,从而必须加强经营和投身于竞争。

改革开放中,地区经济迅速发展,同时出现重复建设项目过多,产业结构趋同,资源配置不合理和地区分割、封锁的现象。产业结构趋同会加剧同行企业之间的竞争,资源配置不合

① 《中共中央关于制定国民经济和社会发展十年规划和“八五”计划的建议》,1990.12.31。

② 李鹏:《大力调整经济结构 努力提高企业效益》,在全国计划会议结束时的讲话,1990.12.1。