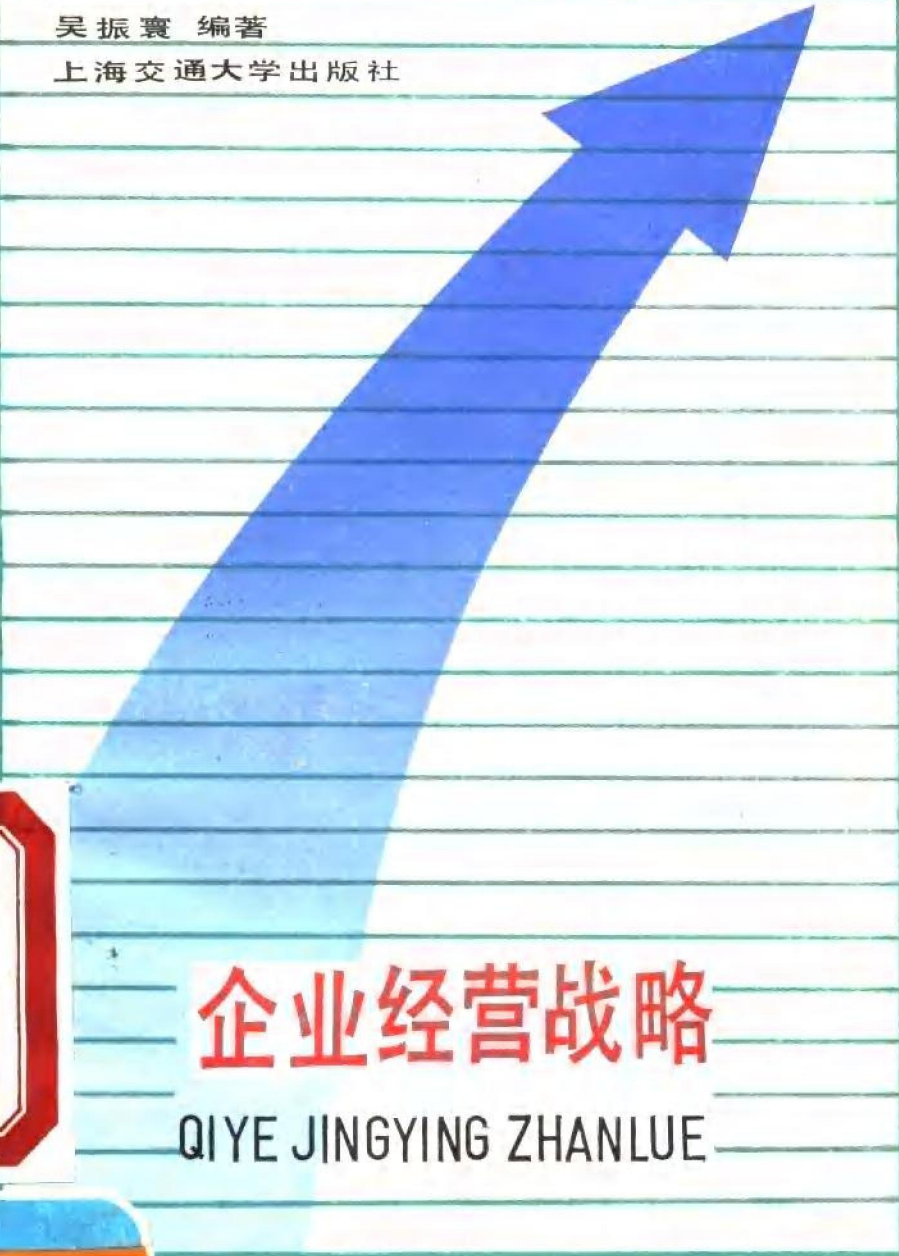


吴振寰 编著

上海交通大学出版社



企业经营战略

QIYE JINGYING ZHANLUE

企业经营战略

吴振寰 编著

上海交通大学出版社

企 业 经 营 战 略

出 版：上海交通大学出版社

(淮海中路1984弄19号)

发 行：新华书店上海发行所

印 刷：常熟市印刷二厂

开 本：787×1092(毫米)1/32

印 张：7.75

字 数：171000

版 次：1990年12月 第一版

印 次：1991年1月 第一次

印 数：1—3000

沪 目：224—69

ISBN7-313-00788-4/C·93

定价：1.55 元

前 言

随着我国经济体制改革的深入开展，企业由生产型转变为生产经营型，经营已成为一个热门的话题，经营战略的制订和管理也成为人们关注的课题。本书力图从我国企业管理的现状和发展前景出发，借鉴国外近十年来在战略管理方面的理论和方法，系统地阐明企业经营战略的制订、评价和实施问题，使读者对之有一个较为全面的了解。本书可用作管理专业本科高年级和企业领导干部培训班的教材，也可作为管理专业研究生和在职管理干部学习研究本课程的参考书或教材。

全书共分八章。第一章介绍经营战略的概念和战略管理的程序；第二、三、四章涉及企业的内、外环境条件的分析，经营目标和经营战略的制订和评价；第五、六章从企业所从事的特定业务的角度讨论竞争、行业演变以及相应的策略问题；第七章着重讨论近期经营目标和职能领域内的策略问题；第八章讨论战略实施中的若干问题。

本书经浙江大学许庆瑞教授、翁永麟副教授审阅，提出了宝贵的意见。在撰写过程中得到上海交通大学黄洁刚、范煦教授的支持和帮助，在此表示感谢。

由于经营战略和战略管理是一门新的学科，在国内目前还是初创阶段，加上作者水平的限制，疏漏错误在所难免，欢迎读者批评指正。

作 者

1990年3月

目 录

第一章 企业经营战略概论	(1)
第一节 企业经营战略的概念及战略管理.....	(1)
第二节 战略管理的程序.....	(8)
第二章 企业经营方向和经营的内外条件	(20)
第一节 企业的经营方向.....	(20)
第二节 企业的外部环境.....	(25)
第三节 企业的内部实力.....	(40)
第三章 长期经营目标和经营战略	(48)
第一节 企业的长期经营目标.....	(48)
第二节 企业的经营战略.....	(52)
第三节 长期目标和经营战略的相互关系.....	(65)
第四章 经营战略的评价技术	(67)
第一节 经验曲线.....	(67)
第二节 市场增长——市场占有率矩阵.....	(77)
第三节 行业引力——企业实力矩阵.....	(91)
第四节 生命周期分析.....	(104)
第五节 经营战略的评价和选择工作.....	(112)
第五章 竞争和竞争策略	(116)
第一节 竞争观念.....	(116)
第二节 行业的竞争结构.....	(126)
第三节 竞争策略.....	(135)
第六章 行业演变	(142)

第一节	行业演变过程.....	(142)
第二节	行业演变策略.....	(153)
第七章	近期经营目标和职能策略.....	(168)
第一节	近期经营目标.....	(168)
第二节	生产策略.....	(173)
第三节	技术和研究开发策略.....	(195)
第八章	经营战略的实施.....	(209)
第一节	实施经营战略的基本模式.....	(209)
第二节	组织结构和管理系统.....	(215)
第三节	战略实施中的控制.....	(225)
第四节	报酬和激励.....	(233)
主要参考书目		(242)

第一章 企业经营战略概论

在社会主义商品经济的条件下，企业不再被看成为一个只是按照国家分配的资源完成国家规定的计划任务的封闭系统，而是一个处于一定的动态环境中生存和发展的开放系统。企业由封闭型转变为开放型，由“生产型”转变为“生产-经营型”，使企业必须也有可能综观企业的全局，从战略高度考虑合理地运用可取得的资源，充分利用环境所提供的机会，改善本身的素质，以求得成长和发展。由此，企业经营战略^①及其管理就日益成为一个至关重要的课题。本书将从我国企业面临的经济体制改革的现状及其前景出发，借鉴国外现代战略管理的有关理论，对企业的经营战略问题进行较为系统的讨论。

第一节 企业经营战略的概念及战略管理

一个企业经营的成败在很大程度上取决于它在变动的环境中能应付裕如。这就是经营战略所要解决的根本问题。战略 (Strategy) 是一个在各方面应用得很广泛的概念。它首先应用于军事，由于战时形势的迅速变动及其不确定性和复杂性，战略的概念在军事领域中首先形成是很自然的。嗣后它在政治、经济等各个领域都有应用。战略应用于企业的经

^① 在本书中把关系到企业整体、全局的称作经营战略，而把局部的和各职能领域内的称作为经营策略。

营管理，就有了经营战略这一概念。在本世纪70年代，西方管理学界又提出了战略管理的概念，成为一个新的研究领域，形成一个新的学科。

一、企业经营战略的概念

一般说来，企业的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和手段。在这里提出了三个最基本的相互制约的要素，即：目的、手段和条件，也就是在一定的条件(外部环境和内部条件)下的企业的经营目的，以及达成目的的手段(行动)。

基于上述概念，企业经营战略具有以下的主要特征：

1.它是由企业高层领导作出的决策。由于企业经营战略涉及到企业的整体，只有高层领导才能全面地、综合地考虑到企业的各个方面，有权对资源进行调度。高层领导参与决策是必不可少的。

2.它涉及到企业资源的调配和使用。战略性的决策通常都涉及到相当数量的资源(财力、物力、人力)的使用。无论这种资源是从外部取得或从内部调配的(如财力系从外部取得投资或从内部积累资金)，一旦作出决策，就要在一段时期内采取一系列措施保证这种资源有足够的来源。

3.它涉及到企业内部的各项职能和各项经营事业。战略性决策通常是涉及面很广的决策。如对于用户构成、竞争重点、组织结构等问题的决策都涉及到企业内的各个部门。各个部门都会受到这种决策所引起的资源调配、职责分工等的影响。

4.它对企业的长期发展将产生深远的影响。它决定了企

业在今后相当长的一段时期内(通常是五年甚至更长)的形象和竞争优势,将特定的产品投身于某个特定的市场,等等。一旦确定,很难轻易变更,其成功与否的影响是深远的。

5.它是指向不确定的未来的。战略性决策的作出是基于经理人员的预测和判断,而不是基于已知的事实。为此就必须考虑多种方案并对之作出权衡选择。在变动和竞争的环境中,企业要取得成功,对未来的变革不仅是被动地作出反应,而且要持主动进取的姿态。

6.它受外部环境因素的制约。所有的企业都处于一个开放系统之中。它受环境的影响,也影响环境,而这些环境因素基本上都不受企业控制。企业在未来的环境中要取得成功,不仅要看自己的经营,而且要注意其竞争对手、用户、供应者等将如何行动。

二、战略观念

企业要从“生产型”转变为“生产-经营型”,从单纯执行上级指令,完成上级布置的任务和下达的计划指标转变到在上级的领导下自主地制订和实施其经营战略,首先要在观念上有所转变。从根本上说来,是要树立社会主义商品经济的观念。从经营战略的角度更为具体地说来,树立以下几个观念是重要的。

系统总体优化的观念 企业作为一个系统,其战略性的决策应从系统总体出发进行优化,尽量防止从局部出发的次优化。

有限的合理性的观念 从企业总体出发对战略进行选优是一个重要原则,但在贯彻中必然涉及到诸多复杂因素,其中还会有相当多的因素是不确定的。由于决策受到时间和信

息不完备的限制，往往只能在可取得的信息和时间许可的范围内寻求令人满意的方案（未必是理论上的最佳方案）。此外，战略决策除理性因素外，还要受非理性因素，如组织结构和人的行为因素的制约。因此，以有限的合理性为基础，考虑到非理性的因素，是又一个重要的战略观念。

资源有限的观念 企业在经营中具有的和可取得的资源（财力、人力、物力）总是有限的。为此，在战略决策中必须有所取舍，有所不为而后可以有所为，不应贪多求全。应把有限的资源有重点地使用在建立某些方面的优势，而不应去追求建立“全面优势”。把有限的资源分散于追求全面优势，就会有丧失优势的危險。在集中使用资源的诸重点中，还应进一步分清轻重缓急，对资源的调配使用制订出优先顺序，避免因某些偶然事件的发生而导致偏离企业的方向和战略部署。

权变观念 企业经营所处的环境总是或多或少地在变化的，企业的经营战略必须适应环境的变化。但是只从原则上承认要随着环境条件的变化而变化是远远不够的。所谓权变，指的是要对可能发生哪些变化，各种变化将对企业形成何种后果，从而应采取哪种应变的战略方案都要有足够的了解和准备，并要求具备相应的应变能力。

三、战略管理的内容

战略管理指的是企业在制订和实施经营战略中作出的一系列决策和进行的一系列活动。它包括：

1. 确定企业的经营方向（使命）。它表明了企业的经营范围（将满足社会何种需要）及办企业的指导思想，等等。
2. 鉴别和开发企业内部实力；它反映了企业内部各项条

件的长处和弱点，企业的素质及改善素质的潜力。

3. 搞清外部环境。它包括直接环境(竞争环境)和一般环境两个方面。

4. 把外部环境和内部实力结合起来进行机会分析，提出多种可行的方案。

5. 根据企业的经营方向，在多种方案中淘汰不符合要求的方案。

6. 在符合要求的方案中，从战略高度选取一组特定的长期经营目标和经营战略。

7. 根据长期目标和经营战略提出近期的经营目标和近期的经营策略。

8. 作出资源分配的预算，以此为基础对 工作项目、人员、技术、组织机构、报酬制度等进行协调，制订近期的经营计划，并付诸实施。

9. 审核评价整个战略管理过程的成效，进行控制。并作为以后又一个决策循环的输入。

四、经营战略的层次

基于上述战略管理的内容，企业在经营战略的决策上通常呈现出三个层次，即公司级、事业级和职能级。

最高层次的公司级(企业或企业集团)是由公司主要领导人组成的，他们负有完成整个企业的生产、盈利和其它目标的全面责任。在很大程度上要代表企业所有者的利益并向社会负责。在经营多种事业的公司中要决定从事于哪些事业和重点发展何种事业，他们主要是决定企业的长期经营目标，提出协调各项事业和各项职能的经营战略，提出企业应建立何种竞争优势，以及如何发挥这些优势。公司级的决策通常要

求有远见、有创造性，并且是全局性的，诸如事业的选择，资金的筹集和调配，成长发展的优先顺序，利润的分配等。

事业级的策略决策就是把公司的经营战略中规定的方向和意图具体化，成为更为明确的针对各项经营事业的目标和策略。事业级的策略最根本的是在有关的产品-市场领域中识别并确定要占领的最有利的市场层面，也就是在整个有关市场中企业最具有竞争优势的特定部分。除确定市场层面外，还包括生产力配置、厂址、销售区域、销售渠道等方面的决策。

职能级的策略决策主要是确定各职能领域中的近期经营目标和近期经营策略。它一般包括生产策略、营销策略、研究和开发策略、财务策略和人事策略。职能级策略是以公司和事业级的策略为根据，在各自的职能领域内形成特定的竞争优势以支持并实施公司的策略规划。它面临的决策课题是：生产和营销系统的效率，用户服务的质量和范围，特定产品（服务）的市场占有率、生产设备的专业化程度，研究和开发工作的重点，库存水平的高低，人事和劳动报酬的决策，等等。

企业各个经营战略层次的关系如图1-1所示。

图1-1中经营战略的三个层次适用于具有多种经营事业的企业或企业集团。对于只经营单一事业的企业，则公司级战略和事业级策略就无需加以区别，只有公司战略和职能策略两个层次。

三个层次的决策各有其不同的特点，表1-1对此作出了扼要的归纳。

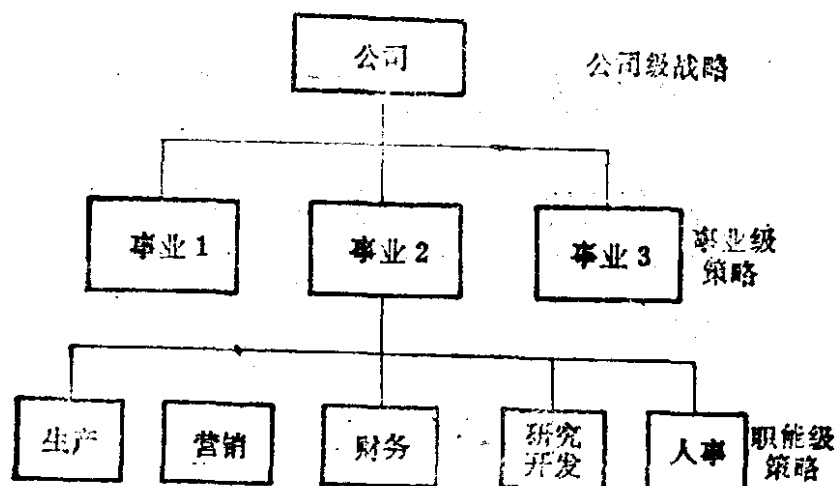


图 1-1 战略层次图

表1-1 各个层次的战略和策略决策的特点

特 点	战(策) 略 层 次		
	公司级	事业级	职能级
性 质	观念型	中间	执行型
明确程度	抽象	中间	确切
可衡量程度	以判断评价为主	半定量化	通常可定量
频率	定期或不定期	定期或不定期	定期
时期	长期	中期	短期
所起作用	开创性	中等	改善增补性
对现状的差距	大	中	小
承担的风险	较大	中等	较小
盈利潜力	大	中	小
代价	较大	中等	较小
灵活性	大	中	小
资源	部分具备	部分具备	基本具备
协调要求	高	中等	低

第二节 战略管理的程序

各个不同的企业的战略管理程序都不尽相同，这种差异主要表现在正规化程度以及程序的细节上，而其基本的组成部分却是相似的。

一、战略管理程序的基本模式

图1-2显示了战略管理程序的基本模式。图中所示的程序各组成部分和上节中列出的战略管理的内容是相吻合的。图中还显示了各个组成部分之间的相互作用的关系，以及在整个程序中它们是如何依次进行的先后顺序。

图中企业经营方向指的是企业将在哪些产品、市场和技术领域内经营，亦即它将在社会中负有满足何种需要的使命。它反映了企业战略决策者办企业的指导思想和试图树立的企业形象，决定一个企业区别于其他企业的主要特征。例如同样是一个钢铁联合企业，宝钢的经营方向和鞍钢的经营方向有所不同。它是一种意向的说明，并不对特定时间内要做到何种程度作明确的规定。企业的经营方向要受外部环境和企业内部实力的制约；而后者反过来又决定了企业应着重从哪些方面增强实力、提高素质，并对外部环境产生影响。

企业内部实力指的是企业在经营中已具备的和可取得的资源(人、财、物)的数量和质量，它表明企业具有的长处和短处。显然，企业的实力在一定程度上要受外部环境的制约。

外部环境指的是影响企业作出战略性决策而对企业来说是不可控的全部条件的总和。它包括两个相互有联系的部分：一般环境和直接环境。一般环境指的是与本企业经营

有关的经济的、社会的、政治的和技术因素。这些因素对企业来说完全是不可控的。直接环境指的是企业经营所处的竞争环境，它直接影响企业经营目标和经营战略的选择以及实施后的成效。它通常是那些和本企业有关的竞争对手、用户、供应者、贷款人等所采取的战略行动的结果。他们的战略行动和本企业的战略行动会相互影响，本企业的实力也会对外部直接环境产生影响。但总的说来，外部直接环境对本企业而言，在很大程度上也是不可控的。

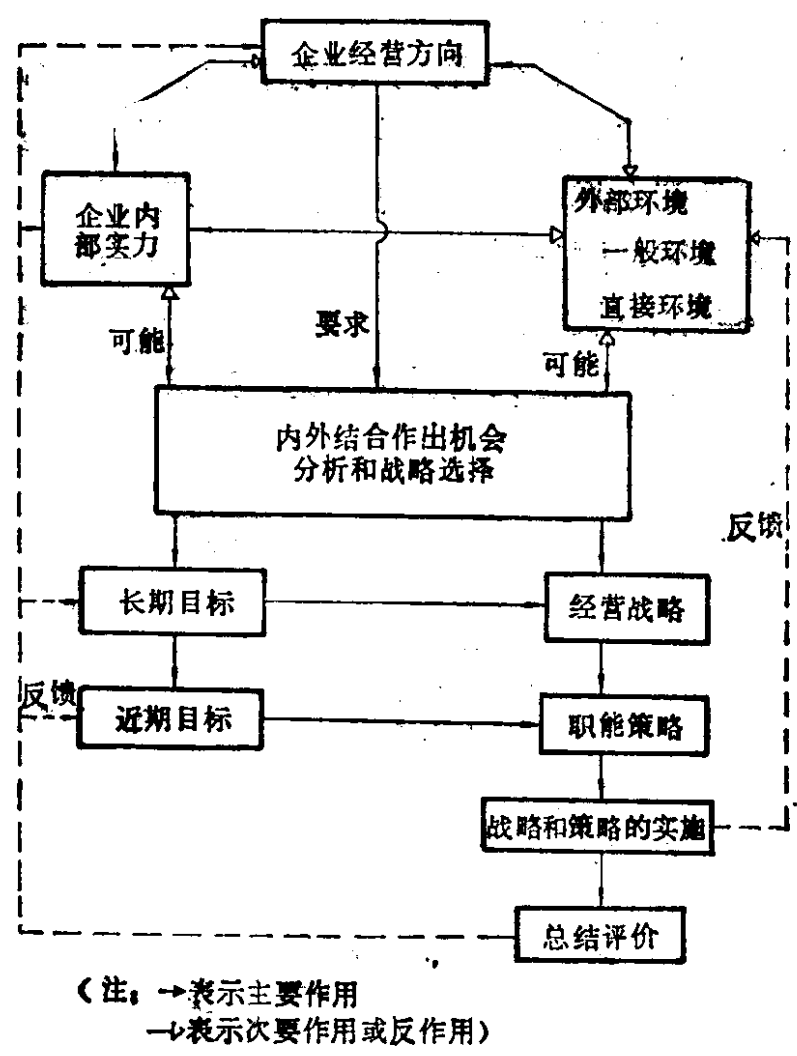


图 1-2 战略管理程序的基本模式

内外结合的机会分析和战略选择把企业的外部环境和内部实力结合起来，可以分析企业的发展机会，得出企业的经营目标和战略在什么范围内是可能的。但是，还必须按照企业的经营方向来衡量在这个可能的范围内，有哪些是符合要求的。例如一个军工企业在进行环境和实力分析中会发现在和平时期军品需要量不大，企业具有很强的技术力量和剩余生产能力，在发展多种市场上供不应求的民品上有很多机会，但军工企业的方向又决定了它在军民结合上只能有限度地进行，不能走得过远。

内外结合进行机会分析，并按经营方向作出战略选择，其结果是提出几个可能的、符合要求的长期目标和经营战略的组合。这是整个战略管理程序中的一个相当复杂的、又是关键性的子程序。图1-3较为具体地显示了这一过程。

如图1-3所示，战略选择的过程是对每一个可能的、符合要求的机会提出相应的长期目标和为实现这些目标的经营战

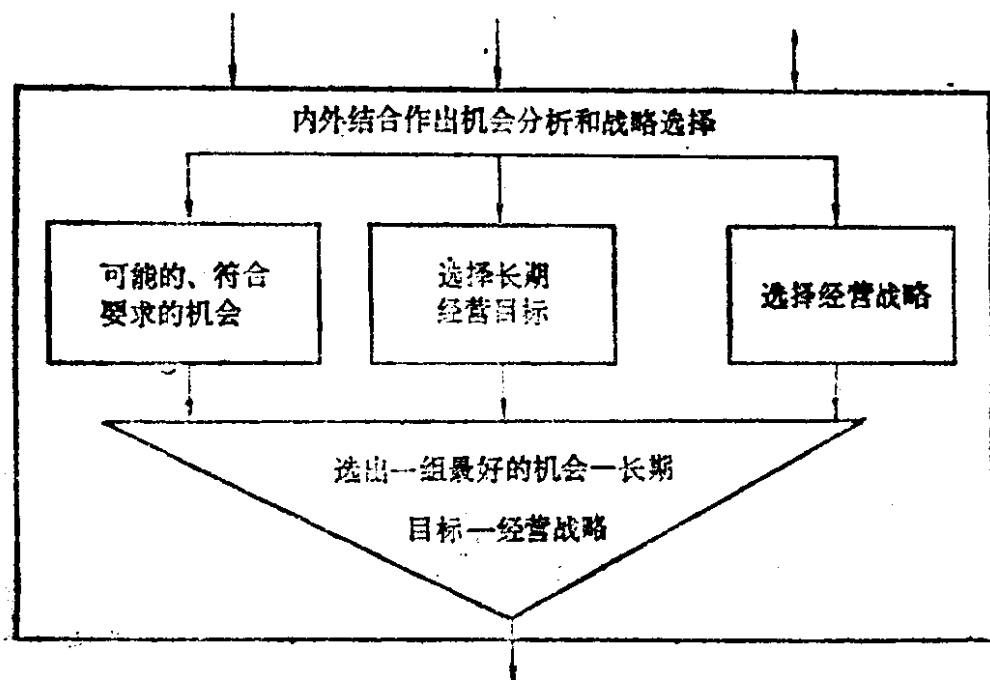


图 1-3 机会分析和战略选择子程序

略。对这些方案逐个地进行比较和评价，求得一个能最好地实现企业经营方向的机会-目标-战略的组合(或几个组合的结合运用)。在比较和评价中，关键的问题是要确定一定的衡量标准。任何一个备选方案都会有各自的优缺点，衡量标准不同，选优的结果也会不同。这种衡量标准除应从它对企业的整体、长远的作用上考虑确定外，还取决于决策者对待风险、灵活性、稳定性、发展速度、盈利率、经营分散程度等因素的态度，包括有相当大的主观成分。

战略选择反过来对企业的经营方向、实力和外部环境也会发生影响，进一步丰富和发展原定的经营方向的内容，对增强实力提出新的要求。企业的战略也会影响企业的竞争环境。

长期目标指的是企业在较长时期(如五年)内希望通过其经营活动取得的效果，如在盈利、投资回收、市场竞争地位、技术领先地位、生产率、职工培养和人才开发、职工物质生活等方面(上述的全体或一部分)要求取得的效果。每一个目标都应当是明确的、可衡量的，能够达成的，并且与其他目标相协调的，只有这样的目标才有意义。例如一个企业可以规定其五年的长期目标是：盈利额逐年增长，五年内增加百分之五十；产品在当地市场上的销售量要从第三位上升到第二位；生产率(年产值)年平均增长率达到百分之十，等等。

经营战略指的是为实现长期经营目标所采用的基本途径和手段，也就是企业在动态环境中的重大行动的规划。任何一种经营战略都涉及到在相当长时期内资源的取得和调配，虽然在动态的环境中一种经营战略(或几种经营战略的结合)很难在长时期内始终适用而保持不变，在具体化为近期策略的