

商贸企业经营管理丛书

企业经营战略与策略

周立公 主 编

编 写 者

周立公 鲍春森

丁燮尧 徐 萍

经济科学出版社

(京)新登字152号

责任编辑：莫霓舫

封面设计：卜建晨

企业经营战略与策略

周立公 主编

•

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

一二〇一工厂印刷

•

787×1092毫米 32开 14印张 310000字

1994年6月第一版 1994年6月第一次印刷

印数：0001—7000册

ISBN 7-5058-0742-0/F·580 定价：12.00元

图书在版编目(CIP)数据

企业经营战略与策略/周立公主编; 鲍春森等编写.
北京:经济科学出版社, 1994.6
(商贸企业经营管理丛书)
ISBN 7-5058-0742-0

I .企… II .①周… ②鲍… III .企业管理 IV .F270

中国版本图书馆CIP数据核字(94)第03873号

商贸企业经营管理丛书编审委员会顾问名单

(以姓氏笔划为序)

于 熔	云文广	王 权	毛冬声	刘 林
刘 毅	伍锡辉	吴正林	何济海	杨勤泰
张达夫	张皓若	姜愉斌	胡 平	郭传周
龚小力	赵兰田	詹军道		

商贸企业经营管理丛书编审委员会名单

主任委员：夏光仁

副主任委员：严斌全 边长泰 潘大钧

李松年 罗 林

委员：(以姓氏笔划为序)

车 礼	冯成华	刘世杰	纪宝成
汪 洋	李学智	吴智伟	陈德维
张维全	贾履让	彭星间	程荣国

丛书序言

《商贸企业经营管理丛书》和读者见面了。这套丛书由专著、教材、参考读物三部分组成,是国外先进管理理论,我国改革开放以来积累的丰富经验、最新科研成果兼收并蓄的大型系列丛书。

在邓小平同志建设有中国特色社会主义的理论指导下,经过十多年的改革,我国经济体制发生了巨大变化。以公有制为主体的多种经济成分共同发展的格局初步形成,农村经济体制改革不断深入,国有企业经营机制正在转换,市场在资源配置中的作用迅速扩大,计划经济体制逐步向社会主义市场经济体制过渡。在改革实践中,我国企业制度建设和企业经营管理都积累了丰富的经验。以邓小平同志 1992 年年初重要讲话和党的十四大为标志,我国改革开放和现代化建设事业进入了一个新的发展阶段。为适应改革开放,发展社会主义市场经济的需要,为促进商贸企业学科建设,培养大批现代商贸企业管理人才,为给高校中青年学子提供一个发表科学研究

成果的机会,激发广大教师参与科学研究的积极性,全国高校商业企业管理研究会经过充分酝酿、周密筹划,在1992年7月召开的第八届年会上做出了组织出版《商贸企业经营管理丛书》的决定,选举产生了丛书编审委员会,制定了丛书目录。会后组织30多所高校从事商贸企业经营管理教学研究的专家、教授、中青年教师和有丰富实践经验的企业家合作撰写,既发挥各院校理论研究的优势,又注重理论与实践相结合。为了保证丛书质量,丛书实行主编负责制。每本书的主编都是通过公开招标,在平等竞争的基础上,由丛书编审委员会根据标书提纲的科学水平审议确定的。书稿经专家评审通过后,才交付出版。

这套丛书是从大商业、大流通、大市场出发,贯彻了科学性、系统性、时代性、可操作性原则,是理论研究和实践相结合的产物,其内容新颖、充实,可读性强。

这套丛书的成功出版,首先应归功于本研究会中忠诚于党的教育事业的一批老教授,他们为使毕生努力的学科建设取得重大突破,为培养中青年教师,甘为人梯。从丛书的筹划、标书提纲的审定、组织撰写、书稿评审,到筹集经费、出版发行都凝聚着他们的大量心血。他们的高度敬业精神,在《丛书》中得到了充分体现。

《丛书》的编辑出版，是高校与企业合作的一种创新，商界许多知名企业家高度重视这一事业，他们把参与和支持《丛书》的出版看作是自身文化建设的组成部分，表现出现代企业家的远见卓识，倾注了极大热情。他们在百忙中积极参加研讨、介绍经验、提供资料、撰写序言、筹资相助，为《丛书》顺利出版发行给予了强有力的支持，这些企业是：

西安民生百货股份有限公司

北京西单商场集团股份有限公司

北京王府井百货大楼(集团)股份有限公司

南京新街口百货商店股份有限公司

哈尔滨第一百货商店

重庆百货大楼股份有限公司

上海华联商厦股份有限公司

天津百货大楼股份有限公司

武汉商场(集团)股份有限公司

内蒙古民族商场股份有限公司(集团)

广州市南方大厦集团股份有限公司

上海第一百货商店股份有限公司

北京东安集团公司

此外，北京市供销社果脯蜜饯公司、北京市供销社陶瓷公司、北京市供销社土产公司、北京市供销社也在出版资金和丛书编写上给予了诸多支持。

《丛书》由两个国内著名的出版社：中国财政经

济出版社和经济科学出版社联袂出版。在此,我们对两大出版社的协作精神和辛勤劳动表示由衷地感谢。

我们希望以这套丛书的出版为契机,使理论研究进一步与企业管理实践相结合,为促进我国企业管理现代化的发展,促进企业腾飞并早日跻身于世界先进行列做出自己的贡献。

全国高校商业企业管理研究会会长

《商业企业经营管理丛书》编审委员会主任 **夏光仁**

中 国 人 民 大 学 教 授

1993. 12

序

《企业经营战略与策略》一书已由经济科学出版社出版，这对从事企业管理、经济理论研究及所有关心这一问题的各界人士来说是件好事。我认为这本书有如下特点：

首先是时机抓得好。这本书的面世恰逢党的十四届三中全会做出了《中共中央关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》，提出了我国新经济体制的基本框架。随着市场经济的发展，新经济体制的确立和完善，企业的经营战略和策略问题已不再是纸上谈兵，而是企业在参与市场竞争中必须面对的实际问题。这本书的问世无疑对我们探讨、研究企业经营战略问题及在实际应用中提供了帮助。

其次是针对性强，内容新。这本书按照市场经济理论分析了企业经营的本质，从企业经营三大职能(战略职能、管理职能、业务职能)统一的全新角度，研究了企业的经营战略和策略。详细地阐述了中外学者关于战略、策略决策方法，总结了中外企业关于经营战略、策略研究的趋向、新经验，书中既有深入浅出的理论见解，又有具体生动的实例分析，熔理论性与实用性于一炉。

再次，这本书适用面很广。它对从事经营管理实务的企业家是一本必备的工具书，对经济理论工作者是一本有参考

价值的学术专著，对经济院校的学生是一本实用教材，对所有关注企业经营管理问题的各界朋友也会有所借鉴和裨益。

我热情地向读者推荐《企业经营战略与策略》，并祝您事业成功！

北京市西单商场总经理 王 权

1993年12月20日

目 录

第一章 企业经营战略构造	1
第一节 经营战略是企业经营的首要职能	1
第二节 企业经营战略构成要素	7
第三节 企业经营战略的基本特征和作用	23
第二章 企业经营战略的制定与实施	28
第一节 企业环境和企业能力分析	28
第二节 战略方案的设计、评价和选择	43
第三节 战略方案的组织实施	55
第三章 企业经营战略研究“丛林”	59
第一节 企业战略研究的历史发展	59
第二节 企业经营战略管理方法	65
第三节 企业战略研究热点	80
第四章 企业经营管理创新战略与策略	93
第一节 经营管理创新和创新管理	93
第二节 企业经营管理创新战略	104
第三节 企业经营管理创新策略	123
第五章 企业组织发展战略与策略	131
第一节 组织适应战略	131
第二节 组织设计策略	141
第三节 组织发展战略	180

第六章 人才资源开发战略与策略	170
第一节 人才资源开发的战略地位和作用	170
第二节 人才资源开发战略和策略的内容	175
第三节 人才资源开发战略和策略的实施	182
第七章 企业投资战略与策略	193
第一节 企业投资决策权和投资决策准则、 程序	193
第二节 筹集资金战略与策略	198
第三节 投资战略与策略	208
第八章 产品发展战略与策略	221
第一节 企业产品结构决策的战略与策略	221
第二节 产品品牌战略与策略	230
第三节 产品质量发展战略与策略	239
第四节 产品开发战略与策略	245
第九章 企业技术发展战略与策略	257
第一节 科技进步的意义与企业技术发展战 略目标	257
第二节 技术开发战略和策略	262
第三节 技术改造战略和策略	270
第四节 技术引进战略和策略	276
第十章 企业信息系统发展战略与策略	285
第一节 信息概念、本质, 以及信息在企 业经营中的作用	285
第二节 信息系統发展战略	291
第三节 提高信息系統效率的策略	298
第十一章 企业市场战略与策略	311
第一节 目标市场选择战略	311

第二节	市场发展策略	317
第三节	市场竞争策略	320
第四节	市场价格策略	327
第十二章	企业跨国经营战略与策略	338
第一节	跨国经营的原因和特征	338
第二节	跨国经营的环境适应战略与策略	344
第三节	市场与打入形式选择的战略与策略	359
第十三章	企业形象塑造战略与策略	370
第一节	企业形象的特征和价值	370
第二节	企业形象塑造战略	375
第三节	企业形象塑造的原则、程序和策略	385
第十四章	企业经营战略策略控制	396
第一节	企业经营战略策略控制的原因、本 质和特征·····	396
第二节	战略、策略控制方法	404
第三节	战略、策略控制的改进与完善	420
后记		427

第一章 企业经营战略构造

第一节 经营战略是企业经营 的首要职能

一、企业经营的概念

本书的题目为《企业经营战略和策略》，所以明确企业经营的概念这是写作的首要问题。关于企业经营的概念众说纷纭，争论颇多。有人认为，经营是指企业的业务活动，如生产、交换、贮存、运输等；有人认为，经营是指导企业活动的方针、政策；有人认为，经营是解决企业从事什么事业、放弃什么事业的决策和行动过程。总之，人们从不同的角度对经营有不同的理解和表述。

为了把握经营的确切涵义，我们认为，有必要从以下几方面进行分析和探讨。首先，经营是有一定经济内容的人类活动，离开经济内容的活动，与企业的盈利性是不相符合的。不管哪一类企业，都在进行经济活动，工业企业组织生产，商业企业从事流通，服务企业提供服务等。其次，企业经营有明确的方向和目标。尽管不同企业对方向和目标的高度重视程度有差别，但没有方向和目标的企业毕竟是极个别的。第三，经营是按既定的方针、政策、规章、制度进行的活动。换句话说，经营是按人们的某种意识去指引人们的活动，它反映

意识对物质运动的反作用。这三条是经营的基本构成要素。一个企业经营好坏,取决于人们对这个因素认识的正确与否,取决对这三个方面运用的技巧。

通过以上分析,企业经营可以表述为:企业在经济活动过程中,为了取得理想的经济效益,所制定的战略、策略,以及采取的方针、措施。

从以上概念可以看出经营具有鲜明的特征:即企业经营既包括对企业整体战略的安排,也包括对具体战术的规定,而且把整体战略和具体战术统一于企业的目标之中。企业整体战略安排包括:企业的发展方向、人才、技术、产品开发决策,以及重大的投资、改造决策。这些整体战略安排涉及企业的全局利益和长远利益,在企业经营活动中起着举足轻重的作用。企业经营对企业实施战略的具体战术也作出了规定,如企业中、短期计划的制定,日常指挥系统的建立,控制、监督的程序和方法。在经营过程中既要重视经营的战略方面,也不能轻视战术的管理活动,只有这样才能实现企业的经营目标。

二、企业经营的主要职能

企业经营的职能多种多样,按不同的标准划分为不同的系列。我们从企业活动范围与决策层次两个标准进行分类,这两种分法比较清晰地反映了企业经营职能的概貌。

(一)按企业活动范围划分

法国管理学者亨利·法约尔正是按这个标准对企业经营职能作了详尽而系统的分类。法约尔认为企业经营就是企业所从事的各种活动,主要包括技术活动、商业活动、财务活动、安全活动、会计活动和管理活动。在这六项活动中,每

一个活动下面又有具体的活动项目。他认为，企业每一个人都多少不同地从事某项工作，只是不同的管理层次所从事工作的侧重点不同。一般工人侧重于技术活动；高层管理人员侧重于管理活动。

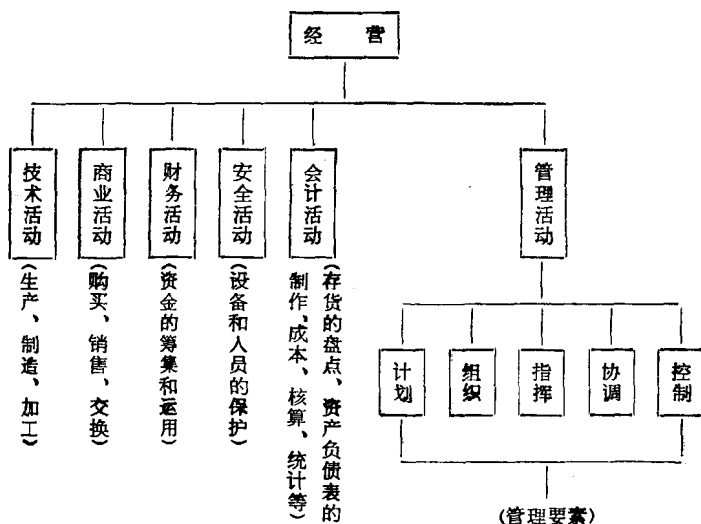


图1-1 经营与管理的关系

法约尔认为管理从属于经营，它由五个要素(计划、组织、指挥、协调、控制)构成。五个管理要素实际上是管理活动的细分化，就是现在人们所说的管理职能。法约尔认为，五个管理要素构成一个完整的管理过程，所以人们又把法约尔称为管理过程学派的创始人。

从以上分类不难看出，法约尔把管理放在经营范畴之中，是经营的一个组成部分。我们认为，这样分类无论从逻辑上，还是实践上都是说得通的。也有人主张反其道而行之，即管理是个大范畴，包括经营。这种说法，情理难容，因为经营