

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了环境、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

模式而予以定型化。

哈佛大学教授迈克尔·波特所著的《竞争战略》和《竞争优势》被经理、咨询顾问及证券分析家们奉为必读的“圣经”。波特的基本观点是：企业战略的关键是确立竞争优势。他认为，行业中现有企业之间所产生的竞争是主要的竞争力量，此外还有潜在进入者和替代品的威胁，以及供应者和购买者的讨价还价的能力而形成了五种基本的竞争力量。正是这些力量的状况及其综合强度影响和决定着行业的结构和企业在行业中的地位。

除了以上三者外，德鲁克提出企业使命和战略目标的理论；日本伊丹敬之提出企业使命和战略目标的理论；大前研一提出战略关系理论等。这些理论都对经营战略学这一新兴的学科的形成和发展起到很大的作用。80年代全球出现了一次“战略理论研究”的热潮。进入90年代，由于国际竞争日趋激烈，自然资源日益匮乏，经营环境更加动荡不安，战略管理变得更加重要和更加困难。这就要求企业进行长期预测并制定出战略规划，同时也促进了经营战略理论的发展。时至今日，该理论仍处于发展之中，不断地有新理论和新学派出现。从表1—1中我们可以看到过去几十年当中，一些组织由于有效的战略管理而变得规模巨大并具有很高的盈利水平。

表1—1 美国10家公司在45年期间的经历

	1938年	1983年
比莱斯食品公司	小型牛奶和奶制品公司；盈利水平中等	年营业收入超过50亿美元的大型食品公司；盈利丰厚
可口可乐公司	全国性软饮料制造商；净利润超过2400万美元	国际性软饮料制造商；净利润超过4.22亿美元，又通过收购哥伦比亚电影公司打进了娱乐业

续表

	1938 年	1983 年
三角航空公司	一个被称作“南方航空公司”的小型的地 区性航空公司,雇员 不到 250 人,年营业 收入不到 100 万美 元	美国第五大航空公司,雇员 超过 35000 人,年营业收入 超过 30 亿美元;盈利水平 最高的航空公司之一
联邦快递公司	不存在	最大的航空运输公司之一; 年营业收入超过 5 亿美元
大西洋和太平洋茶 叶公司(A&P)	美国最大的食品零 售商;盈利很丰厚	利润很少,并且被看做是食 品零售业中正在衰落的力量
国际商用机器公司	一个生产时钟和制 板机的相对较小的 公司	最大而且盈利最丰厚的计 算机制造商;年营业收入超 过 250 亿美元
美林证券公司	中等规模的股票经 纪公司	经营领域遍及股票经纪、商 品、保险、财务顾问和资金 管理的多样化金融机构;年 营业收入超过 40 亿美元
米勒啤酒酿造公司	相对较小的啤酒酿 造商	菲利普·莫里斯公司的分 公司,美国第二大啤酒酿造 商;年营业收入超过 20 亿 美元
格兰特公司	最大的百货商店企 业之一	已停止营业
施乐公司	不存在	大型复印设备制造商;年营 业收入超过 80 亿美元

第二节 经营战略的概念、要素和体系

一、经营战略的概念与特征

战略一词来源于希腊字 Strategos。这个词的意义是指军队的艺术和科学。今天，在经营中运用这个词，是用来描绘一个组织打算如何实现它的目标和使命。大多数组织为实现自己的目标和使命，可以有若干种选择，战略就与决定选用何种方案有关。战略包括对实现组织目标和使命的各种方案的拟定和评价。

在企业经营战略理论的发展过程中，许多管理学家和战略学家从不同的角度来认识经营战略。因此，经营战略的概念存在多种说法。如安索夫认为经营战略是企业为了适应外部环境，对目前从事和将要从事的经营活动所进行的决策。其内容包括产品市场范围、成长方向、竞争优势和协同效应四部分。德鲁克认为经营战略要回答两个问题：我们的企业是什么？它应该是什么？钱德勒认为企业战略是企业的长远性经营决策。其内容包括企业的长远发展、确立基本目的、为达到基本目的的方针目标以及实现基本目标而进行的资源配置。此外，还有人认为经营战略是用来指导企业行为的一系列规则。具体包括：衡量经营成效的标准；发展企业同外部环境关系的规则；在企业内部建立关系和运转过程的规则；以及企业用于指导其日常经营活动的规则。

在综合上述观点的基础上，结合现代经营战略理论研究的成果，本书对经营战略概念作如下描述：

经营战略是企业为了适应未来环境的变化，寻求长期生存和稳定发展而制定的总体性和长远性的谋划与方略。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（计划）的基础。更具体地说，经营战略是在符合和保证实现企业使命条件下，在充分利用环境中存在的各种机会和创造新机会的基础上，确定企业同环境的关系，规定企业从事的业务范围、成长方向和竞争对策，合理调整企业结构和分配企业的全部资源。从其制定要求看，经营战略就是用机会和威胁评价现在和未来的环境，用优势和劣势评价企业现状，进而选择和确定企业的总体、长远目标，制订和抉择实现目标的行动方案（参看第十二章 SWOT 组合分析）

根据经营战略的概念，我们可以看出经营战略具有以下特征：

1. 全局性。全局性是指经营战略是以企业的全局为研究对象来确定企业的总目标，规定企业的总行动，追求企业的总效果。即经营战略的重点不是研究企业的某些局部性质的问题，而是将重点放在企业的整体发展上。

2. 长远性。这是指经营战略的着眼点是企业的未来，是为了谋求企业的未来发展和长远利益，而不是为了求得眼前的利益。有时，为了谋求企业的长远利益甚至需要牺牲眼前的利益。因此，不顾企业的长远发展、只图眼前利益的做法，是一种典型的缺乏战略眼光的行为。

3. 纲领性。这是指经营战略所确定的战略目标和发展方向，是一种原则性和概括性的规定，是对企业未来的一种粗线条的设计。它是对企业未来成功的总体谋划，而不纠缠现实的细枝末节。要将它变成企业的实际行动，需要经过一系列的展开、分析和具体化的过程。

4. 抗争性。经营战略是关于企业在激烈的竞争中如何与竞争对手抗衡的行动方案，同时也是针对来自各方面的许多冲击力、威胁和困难，迎接这些挑战的行动方案。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。企业制定经营战略的目的，就是要在优胜劣汰的市场竞争中战胜对手，赢得竞争优势，赢得市场和顾客，使自己立于不败之地。

5. 风险性。经营战略是企业未来所做的总体规划，而未来具有不确定性，因而战略必然带有一定的风险性。经营战略的这种风险性特征要求战略决策者必须敢于承担风险，同时也要求决策者根据环境的变化及时地调整企业的经营战略，以便提高企业承担风险的能力。

还需要强调的一点是，经营战略是一种以变革为实质的概念。现代企业，生存在激烈变化、竞争严酷的环境中，要在这种环境中生存发展，必须通过不断变革来谋取发展。因此，就需要通过实施具有创新精神的经营战略，使企业从适应（或不适应）目前的环境状况，转变成适应未来的另一种环境。

要变革企业，就要正确地回答以下四方面的问题 ① 应该变革什么？ 应该向什么方向变革？ 应该变革到什么程度？ 怎样实现这些变革？这四个问题是经营战略所要解决的本质问题。

二、经营战略的构成要素和体系

1. 经营战略的构成要素。企业经营战略一般由四个要素构成 即产品与市场范围、成长方向、竞争优势和协同作用。安索夫认为，这四个要素可以在企业中形成一种合力，形成企业的共同经营主线。所谓共同经营主线，是指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性。明确了这一点，企业内外的有关人员就可以充分了解企业经营的方向和发展前景。

(1) 产品与市场范围。这是指在确定企业经营战略时应首先确定企业现在的产品与市场范围和未来可能发展的产品与市场范

围。这就要求战略决策者不仅要明确企业目前的生产经营活动，还要为企业今后的发展寻找机会，从而保证企业在所处的行业或产业中产品与市场地位的稳固。需要强调一点的是，在确定企业的经营范围时，不宜过于宽泛。否则，共同经营主线会不明朗。

(2) 成长方向。这是指企业经营战略应该包括对企业发展与成长方向的选择。

成长方向决定的是在已选定产品与市场领域中，企业经营活动应朝何种方向发展的的问题。表 1—2 表明了安索夫提出的四种发展方向。

表 1—2 成长方向要素

市 场 \n产 品	现有产品	新产品
	市场渗透	产品开发
现有市场	市场开发	多角化经营
新市场		

市场渗透是通过对现有产品与市场的改进和加强，来扩大现有产品市场份额的一种成长方向。市场开发强调通过开发新市场来扩大产品销量，从而获得发展。产品开发是通过不断研制开发出满足顾客需求的新产品以及改进老产品性能的方式来提高产品销售额和市场占有率，以谋求企业发展。多角化经营则通过向新市场投放新产品，从而开发新的经营领域的方式来获得发展的成长方向。

应该看到，用成长方向也可对共同经营主线进行描述，并且是对以产品与市场范围来描述的一种补充。

(3) 竞争优势。这是指企业应选择具有竞争优势的产品或市场领域。所谓竞争优势，是指在特定的产品与市场领域中，企业具

有比竞争对手优越的特性和条件。这是企业在竞争中获胜的关键。为获得竞争优势，要求企业必须清楚其在竞争环境中所处的地位，其竞争对手的状况，以及内外部环境条件，从而为企业寻求更加有利的竞争机会。

(4) 协同效应。这是指企业内各个经营单位联合起来所产生的效益要大于各经营单位各自努力所创造的效益总和，安索夫进一步将协同效益划分为营销协同效应、生产协同效应和管理协同效应。

企业经营战略的这四个构成要素除了为企业确定共同经营主线外，还可以提高企业的获利能力。产品与市场范围明确了寻求获利的范围，成长方向规定了在此范围内的发展方向；竞争优势指出企业最佳机会的特征，而协同效应则发掘企业总体获利能力的潜力。总之，这四个要素相辅相成。

三、经营战略的体系结构

任何一个企业的经营战略往往都不是单一的战略，而是由多个战略所构成的战略体系。尤其对于一些经营范围广泛、规模较大的公司，如股份公司，其经营战略一般由三个层次的经营战略构成：总体战略、经营领域战略和职能战略。

1. 总体战略（公司战略）企业的总体战略是指导企业在今后若干年的总体发展，统率全局的带综合性的战略。它实际上是企业一级的综合战略，是在充分考虑到资源能力和协同作用的条件下，解决企业应在哪些经营领域里从事生产经营活动的问题。企业总体战略的制定，实际上是对经营领域结构的优化，即对在战略期中发展或收编、进入或退出哪些经营领域并进行资源配置的决策和行动的总称。它是企业各个经营领域战略和各职能战略的依据。根据企业在同行业中所处的地位和基础水平不同，一般将总体战略

划分为发展型战略、稳定型战略和紧缩型战略。

2. 经营领域战略(事业部或分公司战略)企业某一经营领域战略是指企业在某一行业或某一细分行业内确定其市场地位和发展态势的战略。对于大型企业或企业集团,某一经营领域战略表现为某一战略单位和事业部或分公司的战略。在中、小企业表现为某一产品在某一市场的战略。经营领域战略与总体战略的关系是:某一经营领域的战略服从于总体战略规划,而总体战略的制定又要以经营领域战略为依据。

3. 职能战略。企业职能战略是在总体战略和经营领域战略的指导下,针对企业各职能部门、各专业工作的重大问题所制定的谋划和方略。它是总体战略和经营领域战略的具体实施战略,并运用研究开发、生产、营销、财务、人力资源、组织等专业职能的实施,使企业总体战略确定的战略目标和战略方针得以实现。如果没有明确的职能战略来指导各项具体的业务决策,另两个层次的战略就是空中楼阁。

图 1—1 是企业经营战略体系图,或称企业经营战略金字塔。

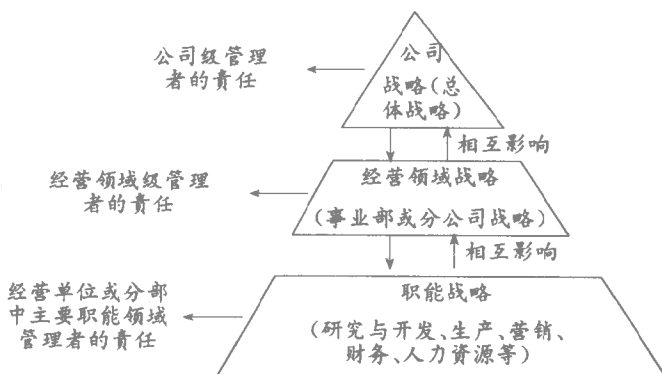


图 1—1 企业经营战略金字塔

图 1—2 是大型企业经营战略体系在组织层次上的具体表现。

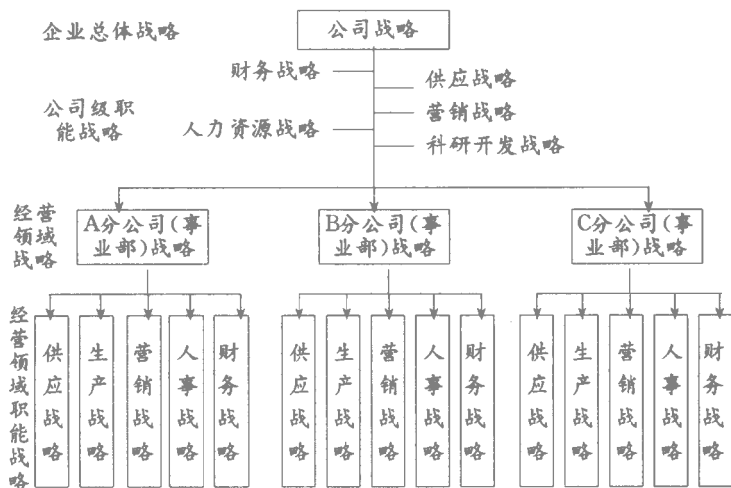


图 1—2 大型企业经营战略体系结构

第三节 股份公司经营战略管理的过程

股份公司经营战略管理是指对股份公司的未来方向制定决策和实施这些决策的活动。战略管理过程是指战略规划和战略实施的全过程。战略规划阶段的工作是拟定多种可行的战略方案和选择满意的战略决策方案。具体包括以下几项决策 ①明确公司的使命；②制定出公司建立目标、选择和实施战略的战略方针；在战略方针指导下，将公司的宗旨具体化为公司的长期目标和短期目标；④从多种可行方案中选择用以实现组织目标的战略。

战略实施阶段的工作是将战略决策方案具体化，然后发动全

体员工付诸执行，在执行过程中加以控制。具体包括以下决策：
 根据战略规划的要求建立组织结构；②通过有效地管理确保实现战略所必要的活动的有效进行；③通过控制工作确保战略在实现目标过程中的有效性。

我们可以用图 1—3 来说明战略管理的过程。

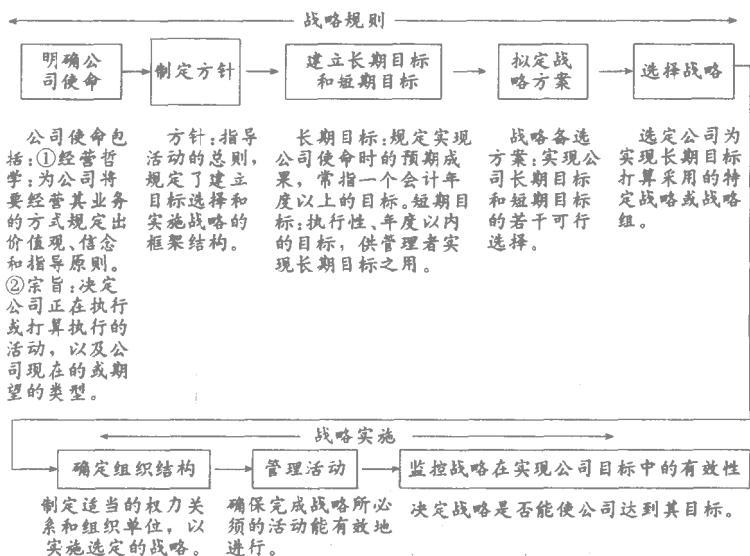


图 1—3 企业经营战略管理的过程

一、战略规划阶段

1. 明确公司的使命。股份公司的使命是指公司的目的、责任及其发展方向。一般包括两个方面的内容：经营哲学和公司宗旨。经营哲学是指公司为其经营活动方式所确立的价值观、经营理念和行为准则。

IBM 公司的企业准则：

- 尊重个人。
- 为用户提供最好的服务。
- 所有事情都可以以更卓越的方式去完成。

所谓公司宗旨，是指规定公司去执行或打算执行的活动，以及现在的或期望的类型。明确股份公司的宗旨是非常关键的。没有明确的宗旨，要制定出清晰的目标和战略实际上是不可能的。

艾维斯汽车租赁公司宗旨 成为汽车租赁业中发展最快、利润最多的公司。

洛克菲勒石油公司宗旨 在炼油业中形成垄断 组建标准石油托拉斯。

公司使命是在对公司所处的战略环境进行全面深入分析的基础上确定的。它反映了战略决策者的思想和价值观。它是公司确定战略目标的前提，是选择战略方案的根据和分配资源的基础。它为公司指明了今后较长一段时期内经营发展的方向。（详见本书第三章）

2. 制定战略方针。战略方针是指公司为贯彻战略思想和实现战略目标、战略重点所确定的公司生产经营活动中应遵循的基本原则、指导规划和行动方略。战略方针有助于确保公司中的各个组成部分按相同的基本准则来行动，也有助于各组成部分之间的协调和信息的沟通。

战略方针的制定会受到多种因素的影响，其中政府的法律法规以及竞争对手的方针都是公司应着重考虑的因素。需要着重强调的是，战略方针的制定必须有助于成功地实现组织的目标和战略。

3. 建立战略目标。战略目标是指在战略方针的指导下，根据对公司的外部环境和自身实力的分析和研究而确定的企业在一定的战略时期内应该达到的总体水平。战略目标包括长期目标和短

期目标（详见第三章）

4. 识别战略方案。可供某一特定的股份公司选择使用的战略方案有很多种，这些方案可以是公司目前战略的延续，也可能完全改变了公司的发展方向。这些方案主要有：稳定增长战略、发展型战略、紧缩型战略、低成本战略、多样化战略、差异化战略等等。它们各有侧重，因此适合于不同的公司和不同的情况。要选择适合自己的战略，首先要求对可供选择的战略的数量、类型、特点等进行充分的分析。本书在以后的章节中将具体涉及到以上各个战略，此处暂不赘述。

5. 战略选择。战略选择是指作出选择某一特定战略方案的决策。整个战略选择过程一般由下列一些步骤组成：①认识战略变革的需要；②决定企业可用的战略方案；③评价这些战略方案；④选择并通过其中一个方案。

在公司经营过程中出现下列问题时，都可能要求企业作出战略上的变革。如盈利率突然下降、面临新的竞争、环境的剧烈变迁，危及公司产品系列的技术进步等。在这种情况下，就要确定可供选择的战略方案并对之加以评价，才可以进行战略选择。评价战略方案的技术很多，较为流行的有：波士顿顾问团（ACG）提出的‘业务包’理论、通用电气公司（GE）的战略业务计划方格、荷兰皇家/壳牌石油公司的政策导向矩阵等（参阅本书第十二章的第一节）。但是，经过战略评价过程之后，提供给战略决策者的方案往往不是唯一一种明显优于其他方案的战略方案。在这种情况下，往往要求战略决策者对未来进行再评估，随着事态的展开不断寻求和谐性，并及时对企业的资源进行调整，求得新的平衡，以适应经常变化着的条件。因此，从这一角度看，将战略决策过程称之为‘决策流’似乎更为确切。（参阅第十二章）。

二、战略实施阶段

战略实施阶段的工作是将战略决策方案具体化，然后发动全体员工付诸执行，在执行中加以控制。具体来说，包括三个方面的工作。

1. 建立组织结构。即制定适当的权力关系和组织单位，从而保证企业战略和计划的实施。

2. 通过控制来管理组织活动。战略控制是战略实施过程中必不可少的条件，没有控制战略活动就不可能协调、有效地进行。当然，战略控制也离不开组织的保证。

3. 监控战略在实现公司目标的有效性。通过衡量和控制来确定公司经营战略是否能使公司达到目标。

从整个经营战略过程来看，它形成特定的“产出”——战略及实施结果，也需要各方面信息的投入。图 1—4 是对经营战略管理的信息输入、过程及产出三部分关系的全面概括和描述。同时，也可以说是全书在结构安排上的总体思路。

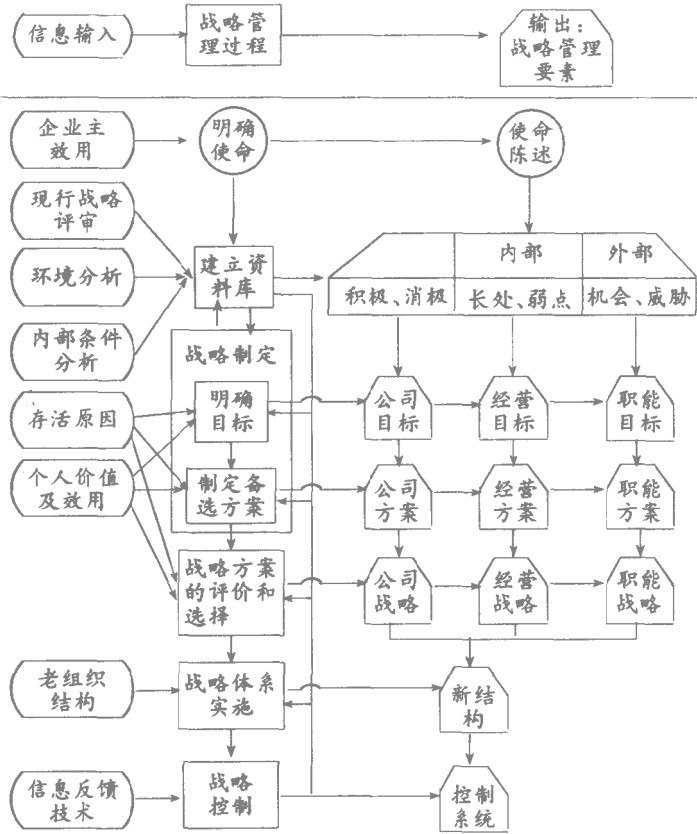


图 1—4 战略管理的信息输入、过程及产出

第四节 经营战略的类型

为了完成企业的使命，实现企业的战略目标，企业需要选择适宜的战略方案。然而，战略方案有很多种，我们可以按照不同的方法划分为各种类型。为作出正确的选择，战略决策者有必要了解各种战略类型的特点。本节主要介绍一些常见的、通用的战略类型。在以后章节中，这几种战略将多次出现。这里仅进行介绍性的阐述。

一、迈克尔·波特的通用竞争战略

迈克尔·波特认为，企业在行业中的相对地位决定了企业的盈利能力是高于还是低于产业中的平均水平。一个地位选择得当的企业即使在产业结构不利、产业平均盈利能力较低的情况下，也可以获得较高的利润率。要长期维持高于平均水平的经济效益，企业就要有持之以恒的竞争优势。波特提出了三种使企业拥有竞争优势并可与对手进行竞争的战略。我们通常称之为三种通用竞争战略。

1. 总成本领先战略。总成本领先战略是指企业在提供相同的产品或服务时，采用一系列有效政策使成本明显低于行业平均水平或主要竞争对手，从而达到在全行业内的成本领导地位。这种成本优势可能从规模经济、专利、专有技术、获得原材料的有利途径及其他因素中获得。如果一个企业能够取得并保持全面的成本领先地位，那么，它只要能使价格相等或接近于该行业的平均价格水平，就可以获得超额利润，从而使低成本地位转化为高效益。

但是，低成本优势的保持需要具备一定条件，即企业在进行成